



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

国外汇储备

国次贷危机

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年3月]中资寿险公司营销培训体系研究

【字体: 大 中 小】

作者: [李书彤] 来源: [本站] 浏览:

中国寿险业自复业以来,呈现超高速发展态势。年均复合增长率超过30%。远远高于同期GDP度。据统计,寿险保费收入从1982年的160万元,疯狂递增到2006年的5641.44亿元。其中财入1580.35亿元,人身险保费收入4132亿元。随着中国经济的高速发展和中国加入WTO,经过近20年的发展,中国的人寿保险市场有了巨大变化。从对人寿保险的知之甚少,知之不多到如今很多家庭和个人对人寿保险有了相当的保险作为“社会精巧的稳定器”的作用在社会的转型时期彰显无疑。多元化的选择对中国的出了巨大的挑战和更高的要求,也对寿险业的从业人员提出了更高的要求。专业经营需要专才,而专业的人才培养,来自专业的培训。

一、寿险营销从业人员培训的重要性

(一) 寿险营销行业特性的需要

1. 人寿保险产品是无形产品,缴费时间长,客户不易体会商品的使用价值。加上现阶段国知识较为薄弱,正常情况,客户很难对此有购买欲望。在进行商品销售难度划分时,最难销售人寿保险产品。这需要从业人员具备一定的销售能力,而且要有专业的产品知识。2. 寿险的管理是非现场管理。营销员工作时间弹性,工作形式自主,尽管采用多劳多得的销员有一定的工作压力和动力,但是营销员能否按规定完成公司的展业工作量要求,是管理大挑战。同时营销员代表公司各自与客户建立关系、说明产品、取得要约、收取保费、履行义务,所有的工作环节能否按照公司的标准执行,能否保证公司和客户的利益,强化职业道德寿险营销一个关键环节。

3. 三是尚出于初级阶段的个人寿险营销业务,保险公司的规模发展大都采用人力扩张政策,较大,而且定着率不高,人员进出频繁,流动性较大。这些注定保险公司对培训的需求量很(二) 寿险公司经营的需要

公司有一定的经营理念、价值导向、文化精髓要通过培训传递给员工。而且公司的每项业务操作方法和工作标准,这些都需要员工知道并加以准确运用。公司的稳健发展需要具备团队和销售技能的员工,而培训是达成这一目的的重要手段。

(三) 寿险营销员个人成长的需要

培训是让受训者通过有计划的、连续的系统学习而获得知识、技能、态度,乃至行为的定向为或过程,以使其能够按照预期的标准或水平完成所承担或将要承担的工作任务。培训是员途径。

二、中资公司销售管理、培训体系的优势

(一) 结构分明,循序渐进

在长期的不断改进和运用中,根据业务团队的实际需要和新人进入寿险行业的成长过程,中销售管理、培训体系渐渐形成了从最初级的岗前培训到入司培训、新人培训、衔接培训和后梯次培训体系。

重在产品培训和销售话术培训。由于寿险在中国属于“朝阳行业”,而且进入时间不长,国的理解并不深刻,在过去的寿险营销中,代理人更多的是依靠关系营销的销售模式。与此相销售培训中,更注重对产品的特色,功能,保障范围等进行培训。

注重以讲保险故事的感性销售模式来引导客户,并且非常注重在和客户沟通中的沟通氛围的销售话术的培训方面,注重以销售气势和销售的压迫性来促使客户成交。

(二) 培训管理重视晨夕会经营

从某种程度来说,中资寿险公司的经营就是晨夕会的经营。早会的经营是中资公司非常具有售管理和培训模式。在早会的经营中,始终围绕“业绩-心态-技能-理念”这条主线来展开,以调动气为目的,以参与性强为原则,以弘扬积极进取、提倡爱岗敬业、培养服务意识、打造专业队伍为目标开展系列活动。晨会就是每天早上在业务团队进行的培训。而在夕会中,以解决实际作业中出现的问题为主。

在晨夕会后有跟进培训追踪,培训管理形式是以重点追踪和全面追踪为主。目的是提升业务团队的业绩和各项团队经营中的关键指标。重视活动量管理。

所谓活动量,也就是代理人每天拜访客户的次数。活动量决定一切成为中资公司的业务团队销售管理核心诉求。

三、中资公司销售管理、培训体系的缺陷

(一) 培训趋向简单化

中资公司的销售培训长期以来存在着简单化,技术含量和知识含量低的趋向。以代理人资格考试的培训为例,其中的万能保险和投资联结保险的内容,由于涉及到新兴人寿保险产品的内容,而这又和金融学,投资学,资产定价原理,资本市场的运作机制等有很强的关联度,很多中资公司的培训讲师往往是一笔带过,不太涉及到具体的分析和讲解。而从目前市场的发展阶段和竞争的激烈程度来看,寿险的销售越来越朝着知识化和高度专业化的方向发展。寿险的竞争本质上是人才的竞争,人才竞争的实质是知识的竞争和专业水准的竞争。既通晓销售,又了解心理学,并且能掌握金融投资和资本市场变化,公司财务等专业知识的复合型销售人才极度稀缺。中资公司的销售培训,培训出来的很多都是低水准状态下的“同质业务员”,仅仅掌握了有限的保险产品知识和销售话术,对其他领域的知识一

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

无所知或者知之甚少。这样的代理人参与到激烈的市场竞争中，其绩效水平自然可想而知。

(二) 培训管理趋向粗放化

寿险的培训管理更多的是指对培训效果的跟进追踪，持续培训，问题反馈与解决，培训绩效的评估，培训诉求点的矫正等。从对培训效果的跟进追踪来看，中资公司缺少代理人培训考核机制。所谓的培训结束阶段的“通关考试”（即对参训代理人的培训考试）往往流于形式。而在持续培训中，往往是炒陈饭，缺乏对代理人存在问题的系统分析和针对性训练。在问题反馈与解决环节，着眼于个案解决，欠缺全局观点，缺乏规范性和系统性的解决之道。缺少对培训绩效的评估工具和措施，衡量培训效果往往局限于参训人员的参训率，通关率等简单数据。没有建立量化分析体系。在培训诉求点的矫正上，中资公司比较缺少互动性和学员的参与。这使得学员的培训要求模糊化。

(三) 重视代理人的活动量管理，而忽视了单位时间有效性管理。

中资公司倡导“拜访量定输赢”的理念。这对于寿险销售这种实践性极强的工作来说无疑是正确的。寿险的成功从某种意义上来说是好的习惯的成功，好的习惯必须要建立在量化分析单位时间的工作效率，实现单位时间的有效性拜访才是取得成功的关键之所在。那种缺少精密的计算和缜密的工作规划，痴迷于大运动量的拜访换来的很多时候是工作效率低下，劳而无功的折腾。

(四) 以产品为导向的销售，而非以客户需求为导向的销售

在销售培训中，中资公司更多关注公司产品的销售。在实际销售过程中，代理人习惯于“保险故事开路，保险产品随后，强势销售压轴”的三板斧式销售套路。在整个销售面谈的环节中，代理人处于强势地位，推销公司产品方案。而客户处于被灌输，被要求接受的被动地位。在金融产品不断的推陈出新，客户的决策越来越理性，思考越来越成熟，保险产品的同质化趋于雷同的今天，这种销售导向已不太适合今天的市场需要。

四、如何建立行之有效的培训体系

(一) 做好培训需求分析

培训需求分析是一个复杂的系统，它涉及人员、工作、组织及其组织所处的环境。培训需求分析主要从三个层面来分析。

1. 组织层面的培训需求分析

培训需求的组织分析依据组织目标、结构、内部文化、政策、绩效及未来发展等因素，分析和找出组织中存在的问题与问题产生的根源，以确定培训是否是解决这类问题的有效力一法，确定在整个组织中哪个部门、哪些业务需要实施培训，哪些人需要加强培训。

2. 工作层面的培训需求分析

培训需求的工作分析是通过查阅工作说明书或具体分析完成某一工作需要哪些技能，了解员工有效完成该项工作必须具备的条件，找出差距，确定培训需求，弥补不足。培训需求的工作分析的目的在于了解与绩效问题有关的工作的详细内容、标准，和完成工作所应具备的知识和技能。

3. 人员层面的培训需求分析

人员分析是从培训对象的角度分析培训的需求，通过人员分析确定哪些人需要培训及需要何种培训。人员分析一般是对照工作绩效标准，分析员工目前的绩效水平，找出员工现状与标准的差距，以确定培训对象及其培训内容和培训后应达到的效果。

(二) 拟定培训计划并切实执行

培训计划的内容包括培训对象(whom)、培训负责人(who)、培训内容(what)、培训时间与进度(when)、培训地点(where)、培训方式(how)六项。分述如下：

1. 培训对象

接受培训的对象可分为垂直培训与水平培训两类。所谓垂直培训是根据企业组织的垂直体系中不同职位层级的对象来进行不同的培训课程；而水平培训是组织各部门的所有阶层员工。

2. 培训负责人

培训负责人可分为两部分来讨论，分别是培训讲师以及培训规划与执行单位。培训讲师又可分为内部讲师与外部讲师。内部讲师是由企业内部主管或是具备专业技能的人员担任，外部讲师则是由企业外部找寻学有专精的学者专家来担任。

而培训规划与执行单位会根据企业的规模、经营方针而有所不同，通常规模较大的企业会设有独立的培训部门。

3. 培训内容

美国寿险行销协会指出，KASH(knowledge知识, attitude工作态度, skill工作技巧, habit工作习惯)是业务员培训的重要内容。培训是一种发展人力的方法，其目的在于使业务员增进知识，获得技术并改变工作态度，协助其适应工作环境并确定未来发展方向，而培训时应安排的内容有寿险专业知识、正确的工作态度、工作技能及敬业的工作习惯等要素，此四要素简称KASH：

4. 培训的时间与进度

培训的时一间与进度会依照其目的、讲师授课方式、学员吸收情形而有所不同，但通常都会在一定期限之内完成。

5. 培训地点

培训地点的选择并没有一定的要求或限制，可视课程的内容与方式以及企业内培训资源是否充足而决定。

6. 培训方式

寿险企业以专业化行销为诉求，对于专业业务的培训，一般采用各种内部及外部培训并建立资格许可制度，以鼓励业务员参加各类专业资格考试提升专业形象。

(三) 完善培训效果评估流程设计

各级人力资源部负责本单位的培训效果评估工作，各相关部门配合人力资源部门做好培训效果评估工作。具体的流程如下：

1. 培训需求评估。评估过程应该从培训需求的决策开始，需求评估主要是考察和评价组织是否从企业角度、工作角度、人员角度三位一体地综合分析培训需求，从而确定培训的对象、内容及培训目标。企业如果没有对员工的培训项目进行需求分析，那么评估的结果多半是令人失望的，也会给我们的培训工作带有很大的盲目性和随意性。

2. 确定评估目标。在培训项目实施之前，必须把培训的目标明确下来，培训效果评估的目标是基于培训需求分析和培训目标而确定的。评估目标是指导培训方案实施的行动纲领，将影响到数据收集的方法和所要收集的数据类型，这些目标越具体、可测量，培训就越有效。我们可根据具体情况，选择一种或几种的组合作为评估的目标；确定是否成功地实现了培训项目的目标；评估培训中的优点和缺点；衡量各种测验、案例、练习是否清晰有效；通过事后跟踪评估强化学员所学的主要内容；确定某个培训项目是否能满足某种特殊需求等等。

3. 确定评估层次与评估方法。根据培训的内容和主要目标，将培训归入观念、知识、技术业务技能和管理技能四类中的某一类。

如果内容跨多个类别，则按多种类别分别选择评估层次与评估方法。确定培训内容以后，根据不同评估方法的优缺点，收集所需信息时的效度和成本、培训的重要性、评估的目的，结合企业现有的资源和操作的难度，灵活选择评估方法。对同一类同一层的培训，可选用多种评估方法。培训的分类、评估层次与方法的选择。

4. 实施评估。根据选定的层次与方法实施评估、收集信息。如笔试就组织考试，满意度调查就发放调查问卷。

5. 分析评估信息、撰写培训效果评估报告。

6. 将评估报告反馈给相应的部门与人员，并监督培训工作的改进情况。

7. 将培训效果评估的有关资料整理归档。

(作者单位：泰康人寿保险股份有限公司)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取…



笔名:



评论:

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融

[XML](#) [RSS 2.0](#)



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦