

保险团队长——四大管理助力业绩完成

课程背景：

作为管理者或者创业者，如果要提高团队的凝聚力，我们要凝聚的是什么？是凝聚成一种斗志激昂的工作氛围？还是凝聚在一个领导者身边？

一个团队能够凝聚在一起，一定是因为一个共同的、有机会实现的目标；而只要实现这个目标，团队中的每个人，都会因此受益。如果我们无法清晰地说出，团队的目标，并且让每个人都清楚这个目标，其他工作做得再好，也不会有凝聚力。

所以，管理团队的第一个真相就是：一切问题的根源，都是没有目标，或者目标不统一。

而作为团队长和管理者，我们以为自己高屋建瓴，深度思考，想通了一个商业模式，其实并无卵用，真打起仗来，最重要的还是团队，所以柳传志说管理就是：搭班子，定战略，带队伍。短短的九个字，跟团队直接相关的事儿，占到三分之二。而且，光“带队伍”这三个字，就会产生无穷无尽的问题：

比如，和一个员工谈好升职加薪，不到一个月，说太累，要休息一段时间，这是为什么？

比如，刚招聘一位关键岗位的员工，入职两天就离职了，原因是前老板邀请他参加一个更好的项目，他没法拒绝，这是为什么呢？

比如，想和一位同事聊后续的工作安排，结果没说几句，这位同事就哭了，这是为什么？

类似的问题还有很多很多，大部分银行或者保险公司团队的管理者，没有系统学习过管理知识，基本都是凭着个人经验在做事，身经百战、取得过一场又一场胜利走上管理者或者团队长的岗位，这节目标管理课程，从实践中来到实践中去，可谓百战归来再读书。

本课程，我们将围绕“目标管理”在管理理念上做出一些前所未有的突破，集中思考、剖析自己管辖团队的阶段目标和需要解决的困难，更快更好的完成下一个阶段业绩目标。

课程目标：

- 掌握将目标分解及达成目标的有效方法；
- 帮助学员养成先计划再行动及要事第一的习惯；
- 通过对工作计划排序的分析，找出团队在做工作计划方面有哪些改进的余地；
- 通过行之有效的目标管理工具和方法，帮助学员大幅度提升工作效果和业绩目标达成。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：各大银行中层以上管理者、保险公司大团队长/内勤管理者/储备干部等

课程方式：讲师讲授+视频分析+案例讨论+角色扮演+现场辅导

课程特点：

- 有料——知识结构博学多闻；有聊——实战实用情景互动；有趣——案例分析生动活泼；
- 有度——深入浅出逻辑严谨；有魂——主线清晰紧扣主题；有果——落地执行效果俱佳。

课程大纲

第一讲：管理认知

一、管理——做好一系列决策

1. 规划——没有不需要管理的下属
2. 明确——告诉下属，什么是最重要的
3. 区分——组织决策和管理决策
4. 制定——没有完美的决策
5. 复盘——定期和下属复盘

二、管理——面对事实解决问题

1. 不要证明自己的对错
2. 不要评价上司的对错
3. 定量比定性更重要
4. 分析原因时多谈差距

案例分析：某银行第一季度开门红销售工作复盘会

三、管理——把人和事做到充分结合

案例分析：上海&北京两家服装店销售管理对比

四、管理——持续统一个人目标和团队目标

导入：员工为什么努力工作？

案例分析：《我的前半生》片段

1. 个人目标：员工的真实动力
2. 个人目标的四大层面（岗位、收益）

第一层：生活保障

第二层：合理激励也就是绩效奖金

第三层：团队归属感

第四层：自我实现

五、管理——让一线员工获得资源

1. 什么是资源？

案例分析：为什么星巴克的员工挖不走

2. 为什么一线员工需要资源？

3. 要重视哪些资源？

- 1) 人事资源
- 2) 财力资源
- 3) 政策资源

案例分析：某保险公司星级代理人制度对客户免体检额度的政策运用

第二讲：目标管理

导入：管理学上的两大常识

一、目标管理的再认知

1. 没有目标是一切问题的根源

案例分析：华为公司成立 20 周年

2. 目标的本质是一种评价

3. 比目标更重要的是目标感

二、简单清晰，目标是管理团队的第一步

1. 目标来自上级

2. 目标要清晰明确

3. 目标被容易理解的两大要素

要素一：可量化的数字指标

要素二：真实的贡献和成果

三、团队目标比个人目标更重要

1. 管理者——具备组织人格

2. 组织利益——决策的出发点

四、经营型目标比管理型目标更重要

导入：经营型目标与管理型目标的区别

1. 目标的两大类型——经营型、管理型

案例分析：保费目标、增员人数目标

案例分析：创说会举办场次、产说会场次、新人班培训

2. 管理型目标——为经营型目标服务

第三讲：资源管理

导入：管理的本质，不是权力和头衔，不是职务，而是资源的争取与调配。

一、直属上司——才是你最该管的人

导入：向上管理的核心，是建立并培养良好的工作关系。具体由五方面组成：

1) 和谐的工作方式 2) 相互期望 3) 信息流动 4) 诚实与可靠 5) 合理利用时间与资源

1. 直属上司是你真正的老板

2. 利用老板的资源和时间

3. 保持正式的沟通

4. 发挥老板的长处

5. 懂得欣赏与信任

6. 学会换位思考

二、与上司沟通相处，切记3点常识

导入：一家公司在成长壮大的过程中，最大的挑战就是沟通，既要向上沟通，又要向下沟通。

常识一：不要担心说错话

常识二：尽量少说废话

常识三：如实反馈困难

二、与直接请示领导的3类问题

第一类：工作目标

案例分析：某保险公司年底收官销售冲刺动员会

第二类：争取资源

第三类：工作评价

三、说出这句话，你才会真正成长

1. 和上级示弱——你可以教我一下吗？

案例分析：田朴珺请教红酒

2. 和下属示弱——你可以支持我一下吗？

案例分析：易到用车的创始人周航《重新理解创业》

第四讲：管理行动

一、快速抓住工作重点

1. 任务排期图

2. “时机管理”给我们的启示

问题：重要的保单签单面访，应该是上午进行还是下午？

问题：第一次见到来网点办理业务的客户，如何让客户快速喜欢你？

二、1个关键——让工作计划更有效

1. 工作计划的关键——不是分工，是匹配资源

三、5个步骤——布置工作任务更清晰

步骤一：要有一个能胜任的人

步骤二：要有明确的完成时间

步骤三：要有明确的完成标准

步骤四：布置完任务，让员工复述一遍

步骤五：做好汇报要求，检查进展

四、3个动作——让团队持续完成目标

动作一：定目标——团队共享

动作二：追进展——谈差距

动作三：拿结果——复制经验

五、3个要点——让下属写好工作周报

要点一：掌握实质进展——既要分析差距，更要给出对策

要点二：存在的问题和对策——竞品的动态，团队协作的问题，个人对工作目标的理解问题

要点三：确认工作目标——明确目标，清楚目标保证措施，再当面确认保证措施的合理性

六、评估5个问题——判断下属工作表现

导入：“充分发挥人的长处才是组织存在的唯一目的。”---管理学家德鲁克

问题一：日常工作流程是否清楚

问题二：关键工作内容是否清楚

问题三：阶段工作目标是否宣讲到位

问题四：协作和汇报关系是否清楚

问题五：岗位奖罚措施是否清楚

七、1次沟通——快速提升团队积极性

导入：管理就是通过他人完成工作，贯穿两个主线

1. 人是很难改变的——不要讲道理

2. 了解员工的主观意识——他的成就感兴奋感来自哪里

1) 自我成长的期待

案例分析：保险团队长的职业生涯规划

2) 自我行为的认知

3. 树立一个榜样或目标（符合团队需要的目标）

4. 消除员工的恐惧感

第一种恐惧：害怕失败和犯错

第二种恐惧：害怕被批评或拒绝

方法：

1. 我认为你的能力没有问题，如果你是心里压力大，能否坦诚告诉我？

2. 不管最终结果如何，我都特别希望你可以承担这项任务。希望你可以信任我。

3. 把你最大的担忧分享出来，就算我解决不了，也能帮你分担一下压力。

4. 你是担心做不好吗，放心吧，没有人能一次做好，重要的是我们可以学到什么，我愿意陪你一起成长。

课程回顾