

无标准，不成才——寿险绩优新人培养标准系统

课程背景：

在寿险经营中，增员越来越难，成本越来越高，有人说增员比培养新人更重要。笔者持不同意见：花大成本（时间、精力、金钱）招募的新人，由于个人不懂培养，没有操作标准，导致流失严峻。很多主管之所以增员意愿不强，更主要不是增员难，而是培养难、留存难。经笔者 19 年的保险行业观察，新人一年后留存率平均只有 10%-20%。很多好苗子因培养不当而忍痛流失。

原因何在？

- 1、急于求成，拔苗助长，不重过程，只求结果；
- 2、主管本身业务能力不强，起不到示范作用；
- 3、不懂如何指导，这是一门技术活；
- 4、由于新人有一些抵触心理，不敢坚持要求，或不懂如何“推销”给新人，好的技术工具没有坚持使用。

总而言之，没有标准，缺乏流程，不成系统。

基于以上常见问题，特开发本课程，给流程，给话术，给案例，解决主管带新人的常规内容，包括：对新人管理的正确认知、承诺面谈、陪同展业、二早的操作、绩效面谈等，让新人在流水生产线上培养成今日的绩优、明日的高手。

课程收益：

- 了解决定新人成长的关键时机与因素；
- 掌握如何操作“决定性承诺面谈”；
- 掌握三种陪同展业方式：示范式陪访、协助式陪访、观察式陪访；
- 掌握建立二早标准化训练辅导流程；
- 掌握操作“绩效面谈”，并为每个新人量身订做绩效改进计划；

课程时间：2天,6小时/天

课程对象：保险公司团队主管

课程方式：理论讲解+案例分析+小组讨论&话术演练

课程大纲

问答互动：新人培养过程中，最大的困惑是什么？

第一讲：新人培养的正确认知——前三月，决定未来

一、前三月，定乾坤

1. 数据看认知——国内行业统计数据、LIMRA 数据
2. 正向闭环影响——高标准与高产能
——这是一种必然规律，也是人性的具体体现。

二、前三月影响新人绩效的因素

——新人在寿险业最关键的时期，更是主管训练辅导的最佳时机

1. 环境氛围决定未来
2. 工作模式决定未来
3. 工作标准决定未来

三、主管十大培养行为

行为一：严格遵守公司规定

- 行为二：指点关怀
- 行为三：为新人设定三个月转正目标
- 行为四：帮助新人筛选客户
- 行为五：协助新人掌握公司产品
- 行为六：协助新人做有针对性的演练
- 行为七：新人第一单全程陪访
- 行为八：每天与新人面谈或电话沟通
- 行为九：关键时点新人家访
- 行为十：坚持召开早夕会，为新人答疑解惑

第二讲：新人首次面谈——威严并济，明确目的

决定性承诺面谈是指在新人签约前推荐人或主管在与新人进行一对一面谈时，做出的影响新人未来寿险职业生涯的关键性动作。

一、首次面谈的目的

1. 了解并认同公司及团队的经营理念
2. 执行公司规定
3. 开始建立好的工作习惯
4. 按时参会，记录工作日志
5. 规划晋升路径

二、首次面谈的两大形式

形式一：一对一：3个小时的时间

形式二：正式：不受干扰

前提：面谈的幻灯片材料和工具准备充分

三、面谈的五大内容

1. 公司及团队的经营理念

案例：某公司黄总监的经营理念

2. 关键专业技能

演练：如何要求新人使用《计划100》

3. 标准的工作模式和习惯

演练：如何要求新人每天参加早会

4. 工作的计划和记录

演练：如何要求新人每天填写工作日志

5. 自我训练计划

演练：如何要求新人每天两小时自我训练

练习：编写个性版的承诺面谈五大内容

模拟演练：与新人进行承诺面谈

工具：承诺面谈卡

第三讲：日常辅导（早会）——无标准，不流程

一、二早训练辅导流程标准化的重要性

1. 是团队训练辅导最重要的平台
2. 有标准，有流程
3. 细节决定成败

二、训练篇：强化关键技能

1. 选重点——管理者眼中的关键技能
2. 有标准——技能的标准文字版本能呈现

3. 能展示——根据 PESOS 流程，讲解、示范

案例：异议处理

三、辅导篇：解决新人的问题

1. 检查工作日志，收集问题

2. 复盘昨日销售流程

3. 辅导关键细节

案例：PK 亲情单

案例：同业产品比较

案例：同业返佣

四、演练篇：新人拜访前预演

1. 拜访前预演面谈流程

2. 问题前置，提前辅导

3. 反复通关，不断固化和优化

第四讲：客户拜访——言传，还要身教

一、示范式陪访——主管做，新人看

1. Prepare（准备）——背景

2. Explain（说明）——流程

3. Show（示范）——示范流程

4. Observe（观察）——主管拜访客户，新人旁边观察

5. Supervise（督导）——陪访后评估

演练：以案例《主管的客户》为场景，演练“准备”、“说明”、“示范”等环节。

二、协作式陪访——新人做，主管帮

1. Prepare（准备）——共同分析客户

1) 鼓励新人并适当心理建设

2) 了解客户资料及前期拜访情况

3) 分析需求，制定拟推荐产品及方案

2. Explain（说明）——分工合作

1) 确定销售逻辑，并制定话术，预想客户可能的拒绝和应对逻辑

2) 做好分工：两人分别负责什么角色、哪些部分内容，彼此怎样配合

3. Show（示范）——预演流程

4. Observe（观察）——一起拜访，相互观察

1) 分工合作，一起拜访客户

2) 彼此观察

5. Supervise（督导）——陪访后评估

演练：以案例《新人的客户》为场景，演练“准备”和“说明”两个环节。

三、观察式陪访——新人做，主管看

1. 陪访前

1) 主管的准备

准备一：了解新人的客户的背景，交流进度，需求分析等

准备二：要求新人预演一次流程并点评

准备三：给予新人信心及士气鼓励

2) 新人的准备

准备一：各类资料准备，并分析客户需求

准备二：预演流程，并预估可能出现的拒绝，做出预案

准备三：按照主管给予的方法练习

2. 陪访中

注意事项一：新人主导所有的面谈，主管只听不说

注意事项二：重点观察了解新人对保险营销流程的掌握程度

3. 陪访后

1) 新人进行自我评价，主管点评

2) 训练新人出现的短板

3) 与新人一同制订下一阶段计划

演练：以《新人的客户》为场景，演练“主管的准备”环节

第五讲：绩效面谈——绩效是“谈”出来的

一、正确认知绩效面谈

1. 面谈，是主管的关键技能

2. 双向传递信息，避免单向说教

3. 绩效面谈的误区

1) 新人两种倾向：找借口，难以吐真言

2) 主管两种倾向：审判官，老好人

二、有效面谈的关键技能

技能一：保持平等关系

案例：部门经理与新人 A 的不平等面谈

技能二：用数据说话

技能三：营造面谈氛围

技能四：传递想法，非传递信息

技能五：用“明确”的语言

案例：部门经理的“明确”

技能六：达成共识，并对达成的共识转变成持续的行为

技能七：持续面谈与反馈

三、绩效面谈的四步曲

第一步：准备数据，营造氛围

第二步：询问现状（业绩表现与活动量管理），赞许进步，发现问题

第三步：共同确定解决问题的方案，以及监督进度

第四步：规划未来（业绩目标与活动量计划），激励既定目标的达成

四、量身定做的绩效改进计划

1. 分析客户特征

2. 分析客户开拓方法

3. 制定销售逻辑及匹配的产品组合

4. 制定预期目标及行动计划

演练：根据案例《小 A 的困惑》，请跟小 A 做一次绩效面谈，并量身定做绩效改进计划

工具：绩效面谈卡