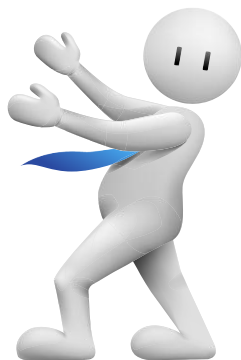


# 创建学习型非车险团队

——关于非车险团队经理的培训



# 目录

CONTENTS

**1**

**关于非车险团队**

**2**

**你了解自己的团队状况吗？**

**3**

**为什么会出现这种状况？**

**4**

**创建学习型非车险团队**

## 关于非车险团队



- ◆ 是财险公司特有的保险营销团队。
- ◆ 是一支专业技能/工作经验要求高的团队。
- ◆ 是随着市场经济发展变化而变化的团队。



DO YOU KNOW?

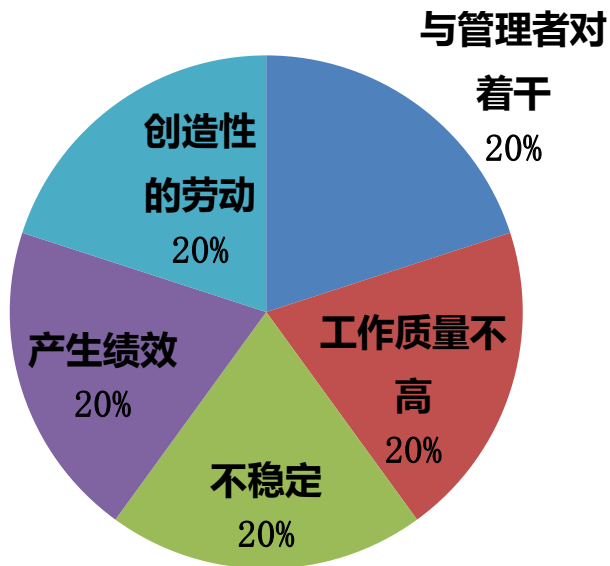
---

**你了解自己的团队状况吗？**

# 你了解自己团队的情况吗？

状况一

太多的人陷入无效的甚至毫无意义的工作中



**小结论：**

**组织现有能量只用到1 / 3，  
工作效率不高。**

# 你了解自己团队的情况吗？



状况一

## 太多的人陷入无效的甚至毫无意义的工作中

现象呈现：

我曾经所在的一个经营机构，管理的非车险团队成员经常要加班，做着永远做不完的工作，白天要处理满满的邮件询价、报价、，下班了又要花时间整理客户的档案、赔案。看起来他们的工作非常充实，但是实际产生的个人业绩就没那么理想了。这其实是工作效率不高的情况。

# 你了解自己团队的情况吗？

状况二

## 缺乏专业人才



现象呈现：

由于非车险对专业技术和经验要求高，像非车险的风险识别环节、承保环节、理赔环节都比车险复杂，特别是一些重大项目、特殊风险业务，涉及到招投标、风险评估、危险单位划分、再保险安排，这就要求非车险业务员的专业技术要全面，因此，能坚持把非车险业务做下去的专业人才很少。

# 你了解自己团队的情况吗？

状况三

## 为工作而工作，缺少思考



现象呈现：

非车险团队中也存在专业技术不专、维护型的业务员，他们大部分都是听着团队经理的指令来工作的，没有说的工作，一概不做，从事着琐碎而不专的工作，形成固有的工作模式。



# 你了解自己团队的情况吗？

状况四

## 缺乏情绪管理

现象呈现：

与寿险公司不同，大部分财险公司很少专职讲师，基本都是兼职，而且也没有定期开晨会的习惯，团队经理容易忽略了对业务员情绪上的梳理和辅导。





WHY?

---

**为什么出现这些状况？**

# 为什么出现这些状况？

**原因一：**大部分普通团队是告诉型组织，导致团队成员缺少思考，工作效率不高

问题	告诉型组织
要解决什么问题？	等你告诉
怎么解决问题？	等你告诉
为什么做错了？	因为是你告诉的所以我没有责任
结论	一切等待告诉

## 为什么出现这些状况？

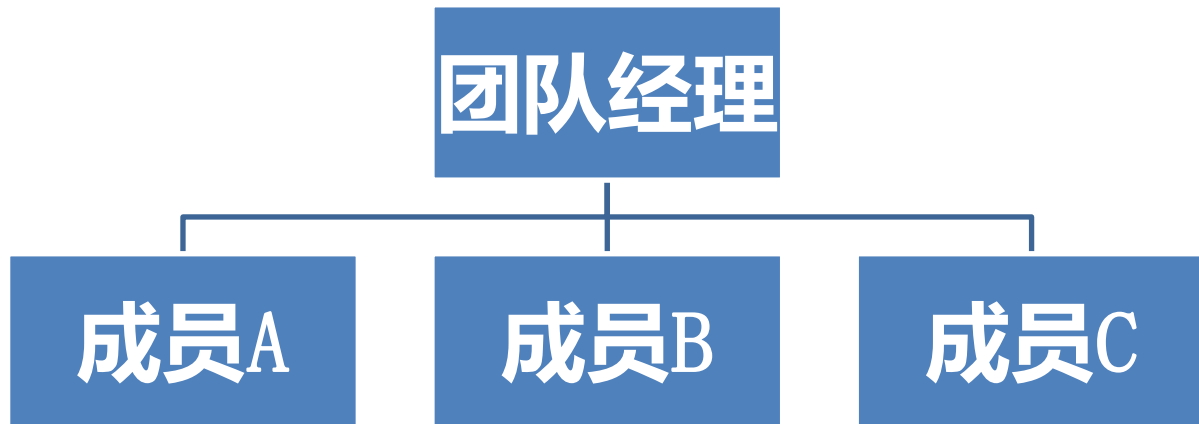
**原因二：**非车险专业人才的培养周期较长，需要一定的工作实践和累积。



**你了解自己的管理对象吗？**

## 为什么出现这些状况？

**原因三：**非车险团队是直线制的组织形式，这种组织结构形式缺乏有效的、专业化的团队管理，所以会导致人才流失、缺少情绪管理等情况。



# 为什么出现这些状况？

**原因四：**非车险团队经理日常管理规定动作没有做到位，工作跟进不紧凑





HOW TO BUILD A TEAM ?

---

**创建学习型非车险团队**

# 什么是学习型组织？

---

## 学习型组织之父彼得·圣吉：

“在其中，大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全新、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。”

## 加拿大学者鲍尔·沃尔纳：

“学习型组织就是把学习者与工作系统地、持续地结合起来，以支持组织在个人、工作团队及整个组织系统这三个层次上的发展。”



# 什么是学习型组织？

---

## 1、**学习型组织具有强大的组织学习能力的组织**

（造就组织强大的学习能力，进而获得领先的学习速度）

## 2、**学习型组织是一种环境**

（组织通过设计和创造有利于组织中的团队和个人学习的组织制度、机制和文化环境，以及各种物质技术条件）

## 3、**学习型组织是一系列行为学习方法和工具**

（引入一系列科学的学习方法和工具）

# 什么是学习型组织？

---

## 4、**学习型组织是一个行为体系**

（能够敏锐地观察到内外环境的各种变化，通过制度化的机制或有组织的形式捕获信息，管理和运用知识）

## 5、**学习型组织是高适应性、可持续性组织**

（通过知识的高效运行和管理，增强组织群体解决问题, 迎接未来的能力，对外部环境各种变化进行及时有效的应对和调整，使得群体作为一个整体系统能够不断适应环境变化而获得生存和发展）

# 告诉型团队与学习型团队的比较

问题	告诉型组织	学习型组织
要解决什么问题？	等你告诉	通过工作学习化自己思考
怎么解决问题？	等你告诉	通过工作学习化自己探索
为什么做错了？	因为是你告诉的所以我没有责任	通过工作学习化自我反思、改进
结论	一切等待告诉	一切通过工作学习化自我超越

# 如何创建学习型团队？

---

**方法一：建立团队的共同愿景，并转化为团队的目标和行动**



# 如何创建学习型团队？

---

**方法一：建立团队的共同愿景，并转化为团队的目标和行动**

## 什么是共同愿景？

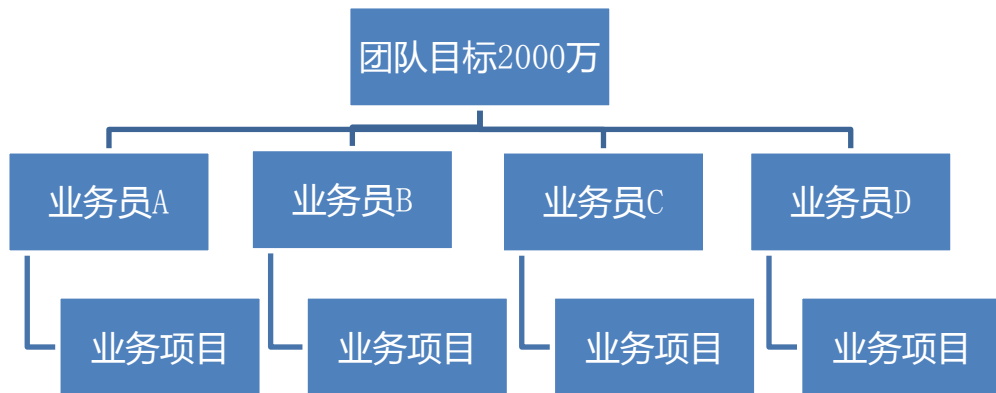
- 共同愿望的景象，心灵深处的意愿，我们想要什么？
- 共同愿景是团队的旗帜、灵魂。
- 只有当人们觉得有些事是他们真心想要和关心时才会产生执著感。（彼得·圣吉）

# 如何创建学习型团队？

## 方法一：建立团队的共同愿景，并转化为团队的目标和行动

案例：A团队

团队共同愿景：内强素质、外树形象，打造专业、高效的非车险团队



# 如何创建学习型团队？

## 方法二：有效组织晨会，通过报表工具落实跟进团队成员工作



晨会内容：

团队业绩跟踪

团队续保情况跟踪

一周工作点评

案例分析

本周工作计划

学习保险热点/条款难点

# 如何创建学习型团队？

## 工具一：团队业绩跟踪表

团队业绩跟踪表

+

团队名称： 国际业务一部

日期： 16 年 3 月 7 日

单位： 元

序号	姓名	当日业绩			当月累计						备注
		签单数量	签单保费	实收保费	签单数量	签单保费	实收保费	实收保费目标	完成率 (%)	时间进度 (%)	
1	***	2	5000	5000	5	30000	30000	100000	30	24%	
2	***	1	9000	9000	2	10000	10000	50000	20	20%	
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											

64%

↑ 0.1K/s

↓ 0.1K/s

+



# 如何创建学习型团队？

## 工具二：团队续保情况跟踪

团队续保情况跟踪表



团队名称：国际业务一部

日期：2016 年 3 月 7 日

单位：元

序号	客户经理姓名	续保客户姓名	上年保单号	上年保费	保单到期日	第一次拜访时间	第二次拜访时间	续保情况	签单保费	实收保费
1	***	王先生	X X X 1	5135.47	2016.3.1	09.08.	11.27	洽谈业务	0	0
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										

# 如何创建学习型团队？

## 工具三：一周工作点评

### 一周工作点评

团队名称：国际业务一部

日期：2016年3月7日---2016年3月11日

序号	姓名	续保保费收入(元)	新保保费收入(元)	合计保费收入(元)	拜访量	特别关注	业务技巧	日常表现	改进意见
1	***				7	展业积极性不高	家财险不熟悉	不按时参加展会	注重总结
2					5	有脱落的迹象	车险较熟悉	心态不积极	多总结，增加成功率
3						续保保费下滑	技能娴熟	四下游走	
4								晨夕会按时出勤，会上积极参与	
5									
6									
7									
8									
9									
10									

# 如何创建学习型团队？

教练：团队经理

主讲：团队成员（分析汇报工作执行情况和业务进展情况）



组织晨会

## 如何创建学习型团队？

### 方法三：引导团队成员学会系统思考，提高解决问题能力



## 如何创建学习型团队？

### 什么是系统思考？

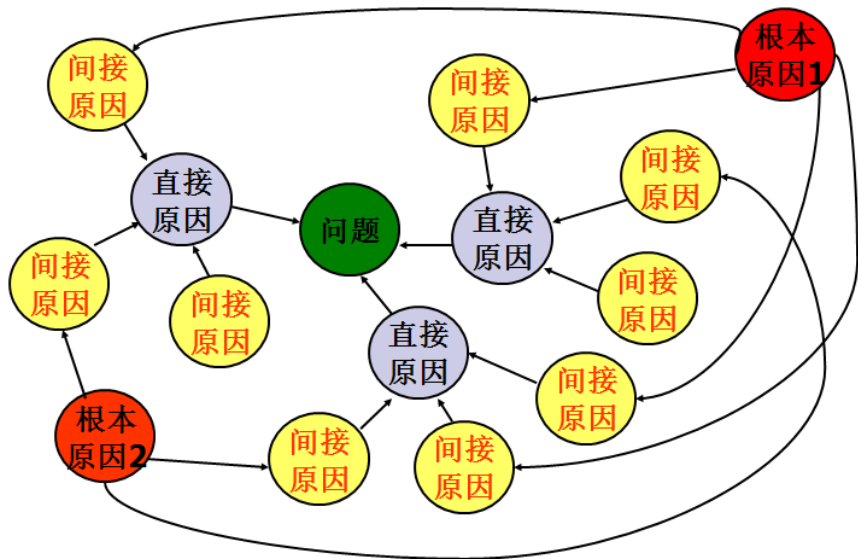
**系统思考是看见整体的一项修炼，它能让我们看见相互关联而非单一的事件，看见变化的形态，而非瞬间即逝的一幕。**

**它的精髓是用整体的观点观察周围的事物，处理复杂问题。**

——彼得·圣吉 《第五项修炼》

# 如何创建学习型团队

## 系统思考工具1：因果环路图



提出问题——分析直接原因——  
间接原因——根本原因——症状  
解——根本解

# 如何创建学习型团队

## 系统思考工具2：聚焦答案模式

通常我们习惯分析问题是**如何开始和进一步发展的**，这是问题导向的典型做法，但是，这种分析的结果通常是导致问题的进一步加剧。聚焦答案方法是聚焦于问题的终结，因为这方面的信息直接带领我们找到解决问题的捷径。

聚焦答案模式能消除所有不必要的复杂性，从而创建快速而有力的解决方案。提出**简单是最有效**的解决问题方式。

# 如何创建学习型团队

案例：A团队做案例分析时常引用的方法——分析问题解决的原因

A团队分析某个项目财产一揽子保险招投标中标的原因：

结果：成功中标

分析中标原因如下：

1. 客户认可我们的客户服务承诺；
2. 我们的报价有竞争优势；
3. 承保经验丰富，汇集了公司所有类似项目的承保经验，客户觉得非常详尽，值得参考。

。 。 。 。 。



## 如何创建学习型团队？

---

**方法四：根据外部市场环境变化进行及时有效的应对和调整，使得团队能够不断适应市场环境变化而获得生存和发展**

**案例：团队A刚开始建立时主要以经纪渠道业务为主，渠道单一，资源有限，结果第一年团队没有育成成功。总结经验教训后，团队经理转变观念，根据市场形势/公司政策情况，开拓了银保、代理等多元化渠道，业务资源也逐渐有了，经过一年的努力，团队终于育成成功，并且获得公司“非车险标杆团队”荣誉。**

# 如何创建学习型团队？

## A团队成功案例小结



建立团队的共同愿景，并转化为团队的目标和行动



有效组织晨会，通过报表工具落实跟进团队成员工作



引导团队成员学会系统思考，提高解决问题能力



能够不断适应市场环境变化而获得生存和发展

## 结束语

---

夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

——〔春秋〕孙武《孙子兵法□虚实第六》

The background features a light gray world map in the upper center. On the right side, there is a decorative pattern of gray squares of varying shades. Two solid blue horizontal bars are positioned on the left and right sides of the central text area.

# 谢谢聆听

THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

The bottom of the image shows a light gray floor with a grid pattern. In the bottom right corner, there are several white 3D cubes of different sizes, some of which appear to be falling or scattered.