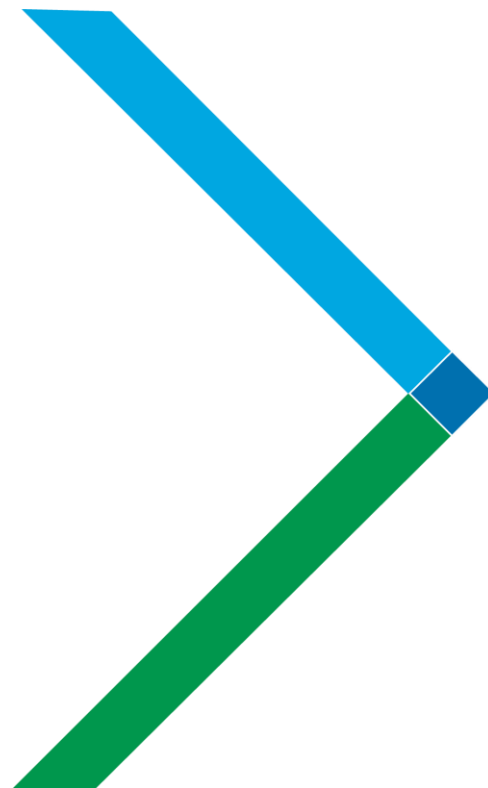


寻迹成功代理人渠道

中国保险代理人渠道调查 · 2019



赵萍

副总裁
中国区
LIMRA LOMA

孙熳

研究分析师
大中华区
LIMRA



©2019, LL Global, Inc.® All rights reserved.

This publication is a benefit of LIMRA membership.

No part may be shared with other organizations or reproduced in any form without LL Global's written permission.



中再寿险
CHINA RE LIFE

目录

目录	3
表格和图表.....	4
九大主要发现	6
研究背景	8
关于本调查.....	10
代理人基本画像.....	12
人才从哪儿来	18
专题一:为什么要“优增”人才?	25
表现如何?	27
专题二:太平人寿重庆分公司活动量管理案例.....	29
专题三:太平人寿重庆分公司继续率管理案例.....	31
渠道和团队管理.....	36
专题四:重建寿险核心价值.....	43
专题五:科技赋能案例之横琴人寿混合型前端.....	45
产品结构及客户画像	47
总结	50

表格和图表

表格 1 — 参与本次调查的寿险公司	11
表格 2 — 招募中使用的选才方式	23
表格 3 — 活动量管理手段及工具	27
表格 4 — 太平人寿重庆分公司活动量管理任务表	29
表格 5 — 某公司营销管理职级及架构	38
表格 6 — 五家典型公司营销培训时长	39
表格 7 — 受访公司在售产品类型列表	47
<hr/>	
图表 1 — 2007-2018 年中国寿险代理人数量及增速	8
图表 2 — 19 家公司在册代理人数量(截止 2018 年底)	12
图表 3 — 受访公司代理人性别比(截止 2018 年底)	13
图表 4 — 受访公司在册代理人平均年龄(截止 2018 年底)	14
图表 5 — 美国代理人年龄分布(2017 年)	15
图表 6 — 2010-2017 年美国个人寿险代理人平均从业年限	16
图表 7 — 中国受访公司在册代理人平均服务年限(截止 2018 年底)	16
图表 8 — 2017-2018 年新招募代理人人数对比	18
图表 9 — 2017-2018 年新招募代理人年龄对比	19
图表 10 — 2018 年新增员女性比例与存量比例对比	20
图表 11 — 2017-2018 年招募对象大专及以上学历占比	21
图表 12 — 招募方式及使用分布	22
图表 13 — 招募方式使用率及效果(成功率)对比	22
图表 14 — 过往职业与聘用率和成功率的关系	26



图表 15 — 2015-2018 年间受访公司代理人活动率变化图	28
图表 16 — 13 个月保单继续率(截止 2018 年底)	30
图表 17 — 中美加市场代理人留存率粗略对比	32
图表 18 — 美国专属代理人从业年限分布(2017 年 1 月末)	32
图表 19 — 美国代理人基于合同年度的留存率(2017 年)	33
图表 20 — MDRT 保有量与占比分布	34
图表 21 — IQA 保有量及占比分布	35
图表 22 — 渠道选择偏好	36
图表 23 — 营销管理架构分布	37
图表 24 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(在册人力)	40
图表 25 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(活动人力)	41
图表 26 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(分组比较)	41
图表 27 — 管理支持与培训力度分布-讲师覆盖率	42
图表 28 — 保险科技在代理人赋能上的应用	44
图表 29 — 不同险种对应的不同客户特征	49

九大主要发现

- 1. 中外资不同本土战略, 构成中国寿险行业两道风景线。**中资公司的代理人队伍庞大, 分支机构众多, 市场占有率高, 规模效益显著。而外资/合资公司受股东背景、监管政策、经营战略、运营区域等因素的综合影响, 规模扩张受限, 因此大都采取类似“精兵战略”, 虽然部分公司也曾出现战略的摇摆, 错失一些发展机会, 但总体保持了关键绩效指标(KPI)数据上的亮眼表现。这是本研究最为显著的发现之一。需要特别指出的是, 正是因为两大阵营的迥异特征, 因此不能只看 KPI 数值, 就简单粗暴地得出哪个阵营必然更具优势的结论。
- 2. 代理人队伍是本土寿险公司的核心资产, 但整体水平仍有待提升。**受访公司代理人呈现“女多男少”“三七开”的格局, 平均年龄在 38.1 岁, 较美国市场(专属代理人平均 44 岁)略低, 但是平均在职年限仅有 1.57 年, 远低于美国市场的平均 6 年, 这会给公司代理人渠道管理及成本投入带来巨大困扰。
- 3. 本土代理人增员仍较传统, 从业水平、圈层制约着中国寿险营销的发展。**总体而言, 在熟人基础上建立信任的“转介绍”, 仍是采用最多、效果最佳的人才招聘方式。LIMRA 的大数据显示, 曾经做过经理、高管和小企业主的人进入到保险业后, 成为优秀代理人的成功率较高。对入口严格把控, 尤其在代理人招募总体出现瓶颈的大环境下, “优增”是最佳路径。
- 4. 流量是互联网时代的法门, 活动量是代理人成败的关键。**近年来, “百件百万”的口号在各绩优团队回响, 可见各团队对于活动量的重视, 以及活动量与绩效的紧密联系。但在调查中我们发现, 在管理活动量方面, 大家的确做了很多努力, 采取的管理工具也高度相似, 但结果却千差万别, 活动率从 20%到 65%参差不齐, 平均值居于 40%上下。2015 年到 2018 年的四年间, 虽然个别公司的活动率排名有所改变, 但马太效应显著。
- 5. 优秀的继续率水平是寿险营销可持续、寿险公司永续经营的秘诀。**调研数据显示, 受访公司平均继续率约 90.5%, 与行业水平相当。虽然在其他 KPI 上, 非中资公司大多高于中资公司, 但在继续率上这一现象并不显著, 重要原因是样本中包含了两家中资公司, 他们在多年前开始关注继续率, 并对继续率和业务品质严格管控, 整体缩小了中外资间的差距。可见, 对继续率的管理效果较为显性, 值得更多公司加以关注。
- 6. 团队是个人业绩重要的基石, 良好的留存形成坚实的团队凝聚。**队伍需要一定的新陈代谢, 但留存是团队管理的永恒关切。数据显示, 入职第一年的代理人平均流失率占到一半以上, 因此, 前 12 个月对于增加后期的留存率至关重要, 代理人的快速起步是成功的关键。LIMRA 建议, 关注新人的培训和辅导, 提升新人留存率, 是团队总体留存率提升的源头。
- 7. 建立完备高效的培训体系, 是寿险企业实现本土管理辨识度重要内功。**对于代理人渠道呈现的诸多现状和问题, 根源大都来自于管理。例如, 几乎每家公司都表示重视代理人的培训, 但不同公司的实际投入差异较大;对不同层级代理人的重视程度也是千差万别。建立完备高效的培训体系, 给予代理人专业化、体系化、职业化的培训和提升势在必行, 否则代理人渠道发展的天花板将越来越低。

8. **个人客户是寿险代理人最宝贵的资源。**有什么样的渠道，就有什么样的客户，因此我们希望通过分析客户画像，反向透视代理人渠道。调研结果显示，女性是人身险产品的主要客户，在某些产品上，如终身寿险、定期寿险、重疾险等，都在一定程度上呈现“女性比例越高，客户年龄越大”的特征。而医疗险是个例外，其客户性别差异不大，且更趋年轻化，体现出“男性比例越高，客户年龄越小”的趋势。
9. **本土险企需要前瞻性的创新能力，为代理人提供优渥的营销服务生态。**不同经济周期，不同监管环境，不同发展阶段下，各公司业务增长的主要驱动力及管理重点有所不同。身处利率下行周期，利差益的获取难度将越来越大，公司对价值型业务增长的关注前所未有。如更多地考虑通过互联网、大数据、AI 等科技手段，及专业化、精细化的管理，以期对死差益和费差益进行挖潜，减少对利差益的依赖，降低公司整体经营风险。这是一个良性的循环。因此，代理人专业素质的提升，产能与绩效的提升，产品设计的优化，客户结构的改善，以及科技的驱动都将使未来更加可期。

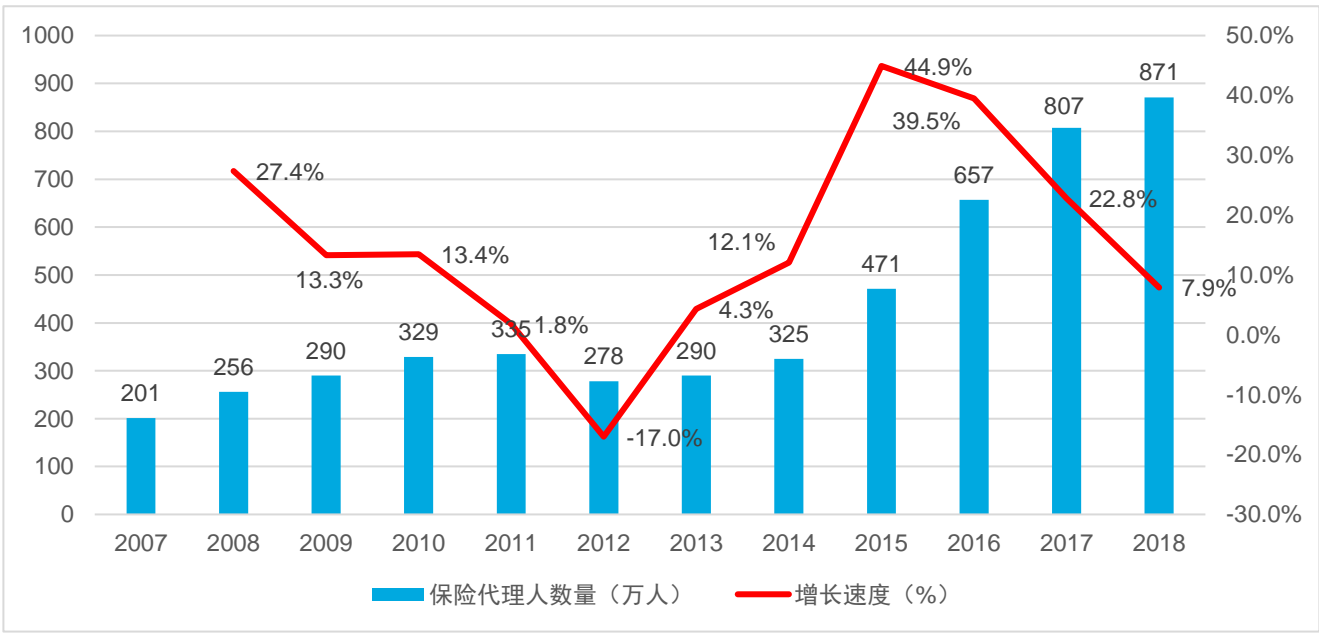
研究背景

众所周知，在政策环境、市场拐点、企业经营等多重因素叠加下，中国寿险市场正在面对转型升级的关键时期，不断涌现的新挑战与新机遇考验着决策者的智慧。而深度挖潜个人寿险代理人渠道的价值，从规模型扩张向高质量发展转型，走专业化、品质化、差异化之路，成为全行业广泛关注的共性和焦点。

近四十年来，中国保险业的飞速发展举世瞩目。从 1982 年，中国正式恢复开办人身险业务，到 1992 年，个人寿险代理人模式由友邦保险引入中国后，逐渐成为寿险销售的主渠道，并推动中国寿险业实现跨越式发展。1997 年，人身险保费收入首次超过财产险。2017 年，全面复业不到 40 年，中国已跃升为世界第二大保险市场。

中国寿险市场迅速进入大发展，甚至取得跨越式增长的背后，个人寿险代理人渠道居功至伟。2015 年以来，保险代理人数量迅速膨胀，也从另一侧面印证了这一渠道的行业地位。

图表 1 — 2007-2018 年中国寿险代理人数量及增速



数据来源：《中国保险年鉴》，中国银保监会

根据中国银保监会保险中介监管部相关负责人的披露，截至 2018 年底中国现有保险公司个人代理人达到 871 万余人(在册人力)，专业代理机构的销售从业人员 334 万，经纪机构执业人员 23 万，公估机构执业人员 2 万。上述总人数简单加总后，中国保险行业的总体在册销售人力将超过 1200 万人。

然而，繁荣背后，亦有隐忧。例如：“高进入率+高脱落率”的现状对行业、对市场究竟是福还是殇？如何甄选、招募顶尖的销售人才，如何进行代理人团队的行为管理和培训辅导，如何改善留存？如何利用当下先进科技赋能代理人？“高质量发展”之路究竟如何践行？凡此种种，无一不在叩问行业及企业决策者，是时候需要重新审视，深刻反思。

因此，“转型”一词近年在中国保险市场被频繁提及，不论行业还是企业，言必称“转型”。当“转型”进入行业性大讨论，大个险回归当下，代理人渠道的效率和效能就成为不可避免的话题，因为它直接影响着寿险公司的盈利能力及可持续发展能力，甚至决定了寿险业发展的未来。因此，对代理人渠道管理的研究，关乎千万行业从业者，更关乎未来寿险营销体制的变革与走向。

抱雪救火，徒劳无功；对症下药，冰解的破。

关于本调查

自 1992 年,友邦把个险代理人制度引进中国以来,整个保险业竞争格局发生了翻天覆地的变化。不仅个险渠道日益成为各大寿险公司的必争之塞,“大个险”策略更在严监管的市场环境下成为行业“共谋”,大有“得个险者,得天下”之势。

鉴于合作双方对寿险代理人渠道的高度关注,2019 年初,LIMRA 与中国人寿再保险股份有限公司启动了一项联合调研活动。这是一个评估代理人渠道模型的综合调研项目,将确定和描述、展现中国本土的寿险营销(代理人)渠道管理模式;基于本土行业发展环境的背景下,了解该模式的本地运营能力和资源,及尝试定义成功代理人营销模式,包括代理人画像,渠道模式的经营理念、结构、操作程序和工具等;对共同关心的核心生产力指标,如继续率、留存率、活动率,及营销支持力度等进行比较与分析,并形成研究报告。

该调研主要采取问卷调查、高管访谈、外勤访谈等多种形式;覆盖区域为全国,北上广深等一线城市为调研重点。报告将着重阐述:代理人基本画像、人才甄选、团队管理、渠道管理与支持、保险科技及客户画像等。报告还通过专题形式展现了一些公司的最佳实践。

蝴蝶效应让我们深知:孤立、静态地看待事务的发展变化是危险的。LIMRA 全球调研涉及的范围非常广,既要看法行业,行业周边,也要时刻洞察外围。因此,我们在对中国本土市场进行调研的同时,也将获得的部分有关代理人团队管理的核心指标,与美国发达寿险市场的行业数据进行对比,以期寻找到代理人团队健康持续发展的参考。

需要说明的是,囿于两大市场发展阶段及产品形态、渠道运营、队伍特征等存在差异,尤其是统计口径的差异,很难对所有 KPI(关键绩效指标)进行一一对应式比较分析,仅将对应的发展趋势做一呈现,以飨读者。

2018 年底,根据中国银保监会的披露,中国保险公司主体已经达到 222 家,其中人身险公司 86 家,人身险总保费收入规模达到 26,260.87 亿元,寿险代理人总数超过 800 万。其中:

- 参与本次调查的寿险公司共 19 家,占行业保险主体数量的比例超过 22%;
- 截止 2018 年底,参与调查公司合计保费规模为 6,792.53 亿元,行业市占率为 25.9%;公司年收入从数亿元到千亿元不等,样本多样且分散;
- 参与调查公司截止 2018 年底的在册代理人总数近 220 万人,行业占比约为 1/4;
- 为便于比较分析,报告将 19 家公司分为中资公司和非中资公司(含外资公司及中外合资公司)两大组别,两类公司数量对比为 10:9,中资公司较非中资公司仅多 1 家,样本相对均衡;

- 传统“老六家”寿险公司中, 3 家公司参与本次调查, 占比 50%。

综上所述, 本次调研样本采集较为分散、均衡, 且具有一定代表性。

表格 1 — 参与本次调查的寿险公司

中资	非中资
太平人寿保险有限公司	友邦保险有限公司
新华人寿保险股份有限公司	工银安盛人寿保险有限公司
泰康人寿保险有限责任公司	中美联泰大都会人寿保险有限公司
富德生命人寿保险股份有限公司	中意人寿保险有限公司
建信人寿保险股份有限公司	中宏人寿保险有限公司
阳光人寿保险股份有限公司	中英人寿保险有限公司
民生人寿保险股份有限公司	恒安标准人寿保险有限公司
长城人寿保险股份有限公司	中德安联人寿保险有限公司
中国人民健康保险股份有限公司	中韩人寿保险有限公司
百年人寿保险股份有限公司	(排名不分先后)

代理人基本画像

受访公司代理人基本画像显示，代理人中男性与女性的人数比例多年维持三七开，而相对于国际成熟市场，中国代理人平均年龄较轻，但留存率普遍较低。

中资公司代理人数量占绝对多数

截止 2018 年底，19 家受访公司合计在册人力为 219.6 万人，但公司规模差异较大，最高的拥有 80 万销售大军，最低的团队仅有 3,000 余人。

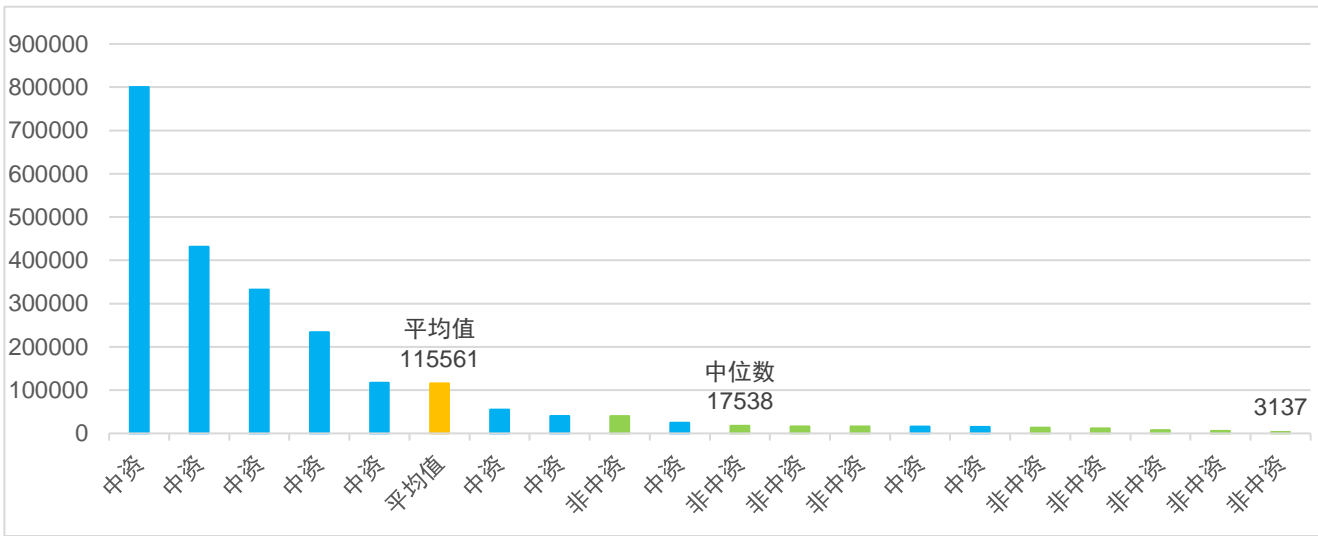
统计期内，19 家公司在册代理人保有量均值为 115,561 人，中位数为 17,538。

中资公司在册代理人总数合计 206 万，占全部样本总数量的比例约为 94%，且排名前四位的均为中资公司。非中资在册代理人总数合计约 13 万人，占比约 6%。

全文图表如需特别区分中资和非中资机构的，用蓝色图形代表中资公司，用绿色代表外资公司；橘黄色代表平均值。

图表 2 — 19 家公司在册代理人数量(截止 2018 年底)

单位：人



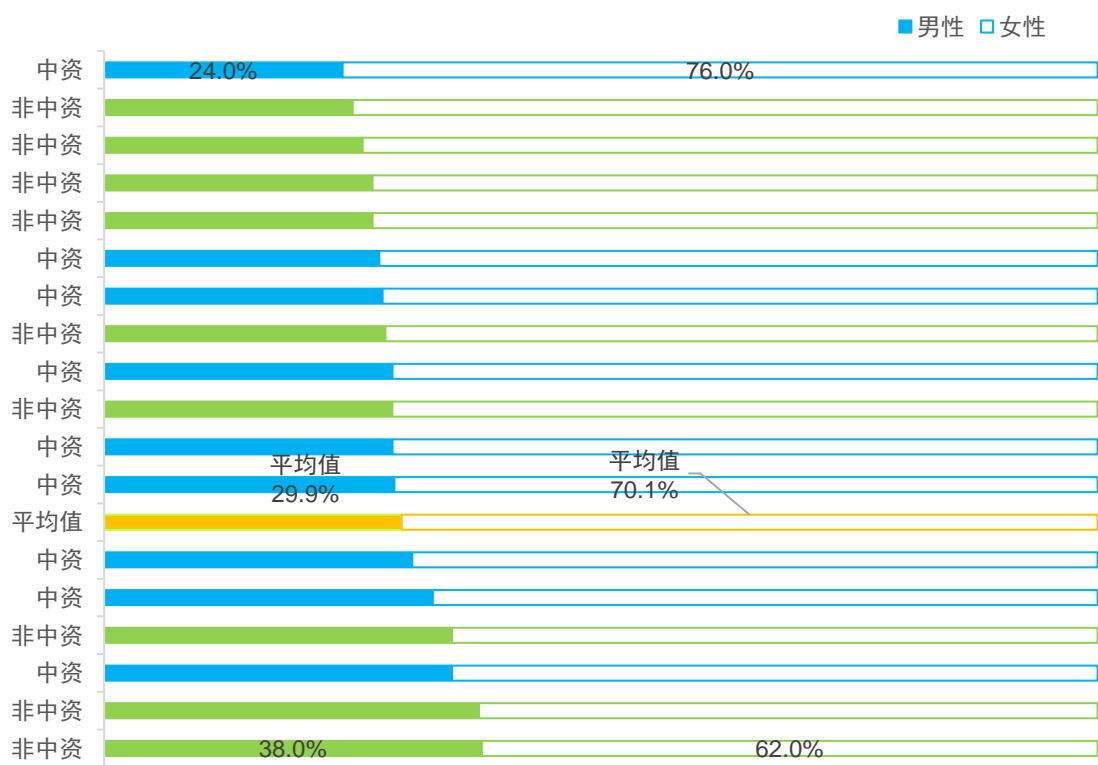
注：考虑对参与调研公司隐私的保护，本报告隐去各公司的名称，仅以蓝色和绿色的图形区分中资和非中资公司，橘黄色代表平均值，如无特别提示，下同。

“女多男少”局面延续多年

无论是中资还是非中资公司，在“女多男少”的结构上保持了高度的统一。调查显示，19家公司中，女性代理人数量占比约为70.1%，男性代理人约占29.9%，后者不足三分之一。

长期以来，中国保险代理人的男女性别比例维持在3:7的大致区间，女性数量占据绝对优势，她们较男性代理人更加稳定，是个险营销渠道的主力军。但在走访中我们发现，居于管理岗位的男性比例略高于上述比例关系，显示出男性在管理能力上具有一定优势。

图表3 — 受访公司代理人性别比(截止2018年底)



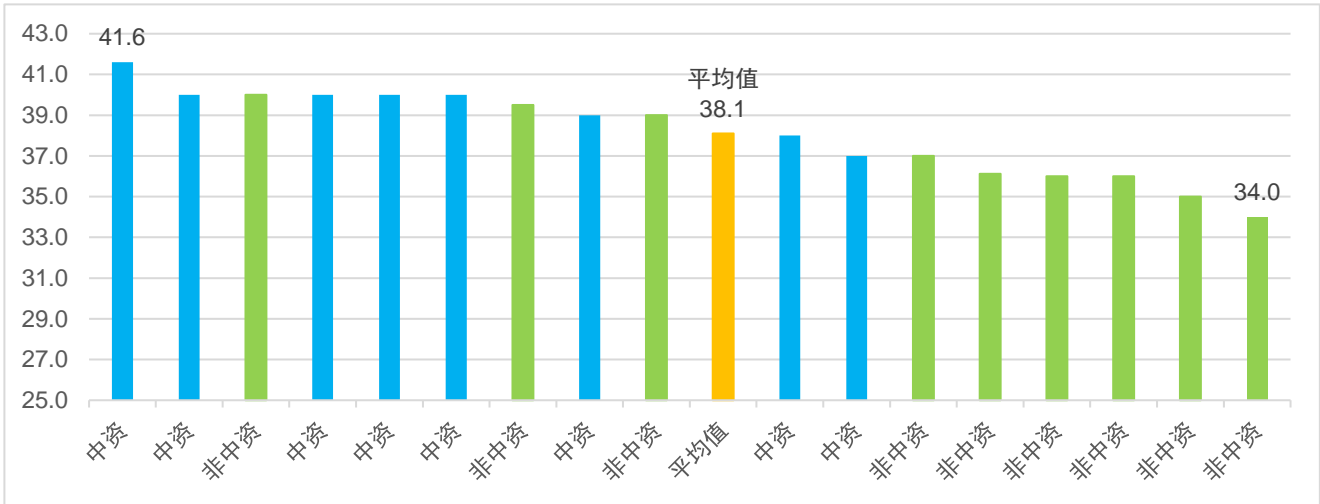
年轻化 PK 老龄化

调查显示，受访公司在册代理人的平均年龄在38.1岁。其中，“最年长”与“最年轻”的代理人团队年龄差超过7.6岁。

如果按照中国近年流行的“三年一代沟”的说法，这两类团队/企业需要建立截然不同的营销文化。

图表 4 — 受访公司在册代理人平均年龄(截止 2018 年底)

单位:岁



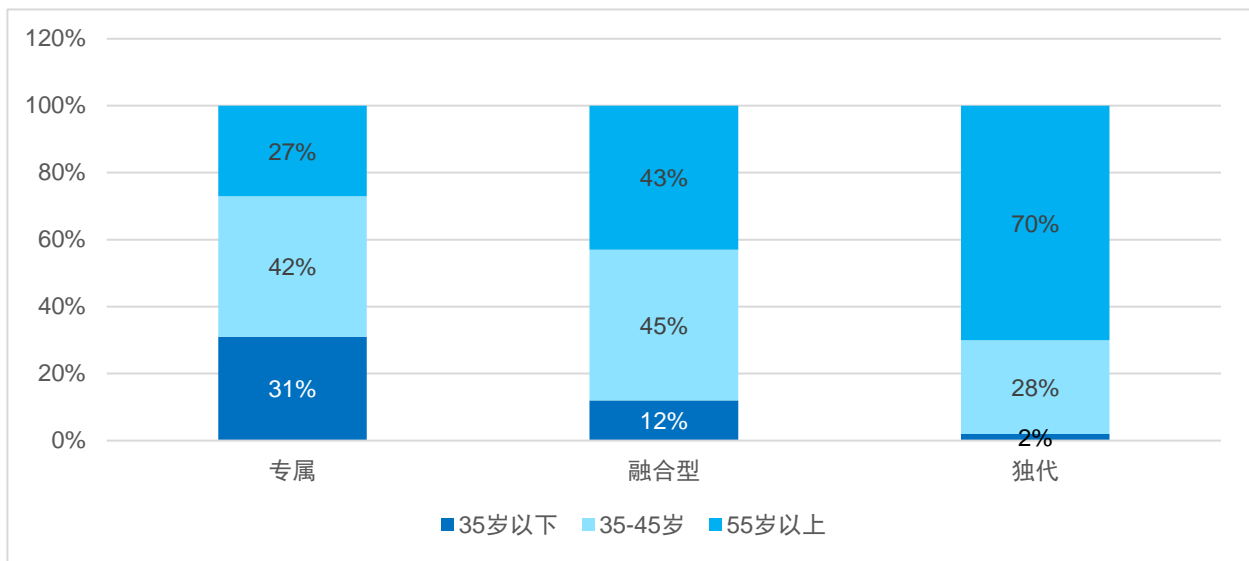
- 平均年龄上, 与中资公司相比, 非中资公司更为年轻化。平均年龄 40 岁以上的公司中, 中资六占其五, 且占据前两席; 而最年轻的后六家公司均为非中资公司。这也使得虽然受访公司总体平均年龄在 38.1 岁, 但是中资公司平均年龄为 39.5 岁, 非中资为 37 岁。
- 中资和非中资公司代理人显现出的年龄差距, 主要与机构开设的时间及区域, 尤其是分支机构布设区域有关。中资公司开设较早, 且三四级机构的区域相对下沉; 而非中资公司的机构布设多以中心城市为主。
- 据中国保险行业协会发布《2018 年度保险营销课题研究报告》显示, 2014 年到 2018 年 5 月, 中国寿险代理人的年龄结构没有发生较大变化, 总体来看, 30 岁以下、31-40 岁及 41-50 岁人群分别占比为 25.94%、37.33% 及 28.17%, 51 岁以上代理人占比仅有约 8.57%。

1916 年诞生于美国的 LIMRA, 从调研起家, 潜心研究代理人渠道数十年, 在诸多报告中都曾提及相对成熟的美国市场近年来非常重视代理人“老龄化”问题。



- 按照 LIMRA 于 2017 年完成的统计显示: 美国专属代理人时年的平均年龄为 44 岁; 独立代理人的平均年龄约为 59 岁, 他们平均从 38 岁开始进入独立代理人行列。
- 从分布上看(图表 5), 2017 年, 美国 35 岁以下专属代理人占比为 31%, 35-54 岁占 42%, 55 岁以上的占 27%; 其中较为集中的是 35-54 岁。而 70% 的美国独立代理人年龄均在 55 岁以上; 与此形成鲜明对比, 35 岁以下的独立代理人占比仅 2%。再次证明美国独立代理人的“老龄化”问题比专属代理人更为严峻。

图表 5 — 美国代理人年龄分布(2017 年)



来源:《代理人的生产与留存 2017》, LIMRA, 2018。数据包括 LIMRA 的 AML 数据库, 该数据库代表了超过 90% 的独立代理人组织。

众所周知,客户在哪里, 代理人就应该在哪里。这里的“哪里”不仅有空间上的位置概念, 更包含时间上的年代概念。随着 Y 世代(Gen-Y)保险意识及经济实力的崛起, 以及 Gen-Z 一代的蓄势待发, 加之网络营销的趋热, 诸多因素促使对营销组织进行适当的年轻化。年轻代理人的招募和培养, 成为当下中国寿险行业的新课题, 也是美国个人寿险市场的难题之一, 尤其在独立代理人的“传帮带”上, 问题更为突出。

但是, 也不能“唯年轻论”。首先, 不可否认的是, 行业里积累了一批从业时间较长, 非常有经验、具有一定专业水准的绩优业务员, 他们可能年龄偏大, 但他们相对稳定, 是公司价值型业务的核心缔造者, 这一点与美国独立代理人有异曲同工之处; 其次, 随着近年来保险代理人数量激增, 大进大出的局面卷土重来, 大量招募中的年轻人显现出业务能力亟待加强, 且稳定性不足等问题, 对团队管理造成一定困扰。

访谈中我们发现, 一些城市出现开始招募 00 后的现象, 就业压力增大的背景下, 一些年轻人、应届毕业生找不到更合适的工作, 或者更喜欢保险销售的灵活、自由的时间安排等, 投身保险代理人行列。然而实践中, 这个人群的成功率并不高, 稳定性待考, 因此有些机构甚至出台了年龄限制等要求, 例如不接受 25 岁以下求职者等。

可见, 年轻化固然比老龄化具有更大的想象空间, 但是代理人的年龄也不是越低越好, 需要综合评估。

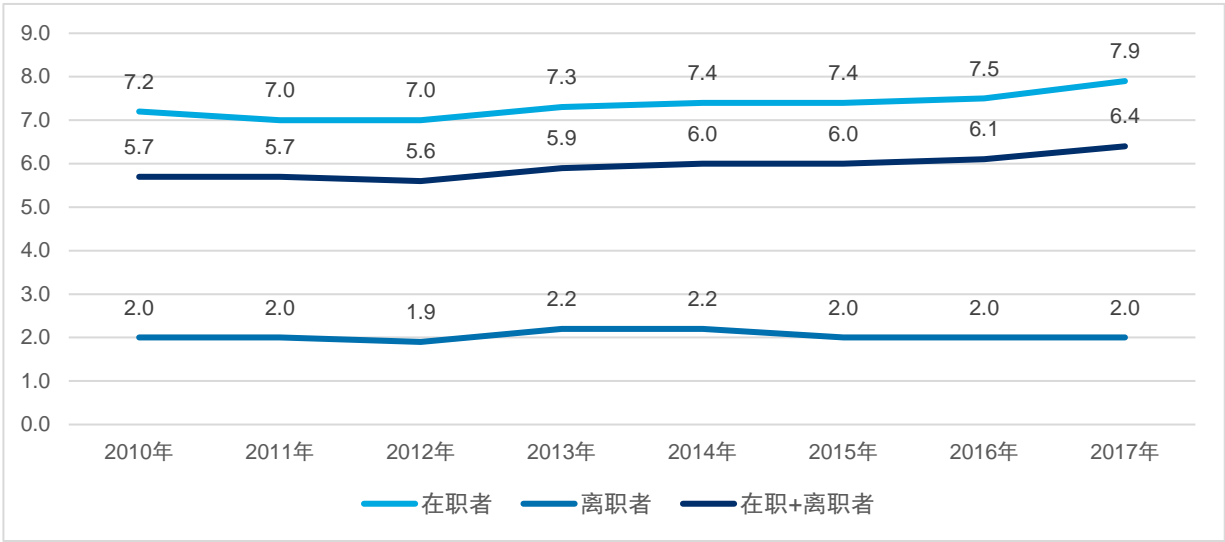
“一年半载”的在职服务年限

开启本节话题之前, 还是先来看看美国个人寿险代理人的平均服务年限情况(图表 6)

据 LIMRA 的一份题为《代理人的生产与留存》的报告载,2010-2017 年间仍在职的美国个人寿险代理人的平均从业年限为 7.0-7.9 年;已离职人群的平均从业年限为 1.9-2.2 年;若综合计算在职和离职人群,平均从业年限则为 5.6-6.4 年。其中,2017 年各项数据表现优异。

图表 6 — 2010-2017 年美国个人寿险代理人平均从业年限

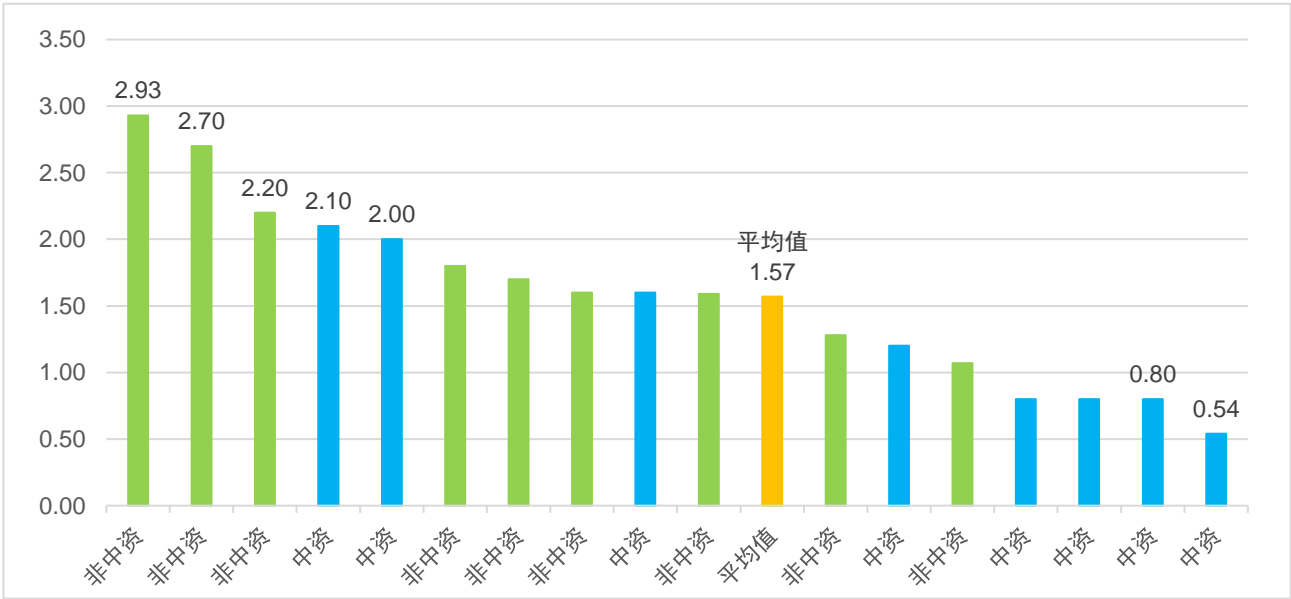
单位: 年



来源:《代理人的生产与留存 2017》, LIMRA, 2018

图表 7 — 中国受访公司在册代理人平均服务年限(截止 2018 年底)

单位: 年



调查显示,受访公司在册代理人的平均服务年限为 1.57 年。

与美国相比明显偏低,进一步折射了中国寿险销售队伍深陷“留存陷阱”的现状。最直接的表现是,这将造成个险营销渠道大量人力资本投入的失效和资源的严重浪费。高企的渠道成本,让很多中小新寿险公司望“个险”而兴叹,同时也成为长期困扰个险渠道的痼疾之一,甚至是“之最”(后文将对留存率进行专题探讨,此处暂不赘述)。

- 细分来看,受访非中资公司人均在职服务年限为 1.87 年,最低的一家也在 1 年以上,而 5 家留人超过 2 年的公司中,非中资占据三甲,分别为 2.93、2.70 和 2.20 年。
- 相应地,受访中资公司人均在职服务年限为 1.23 年,代理人人均服务年限不足 1 年的后 4 家公司皆为中资,最短的仅为 0.54 年。
- 全部样本中,代理人平均服务年限最长与最短之差超过 4.4 倍。

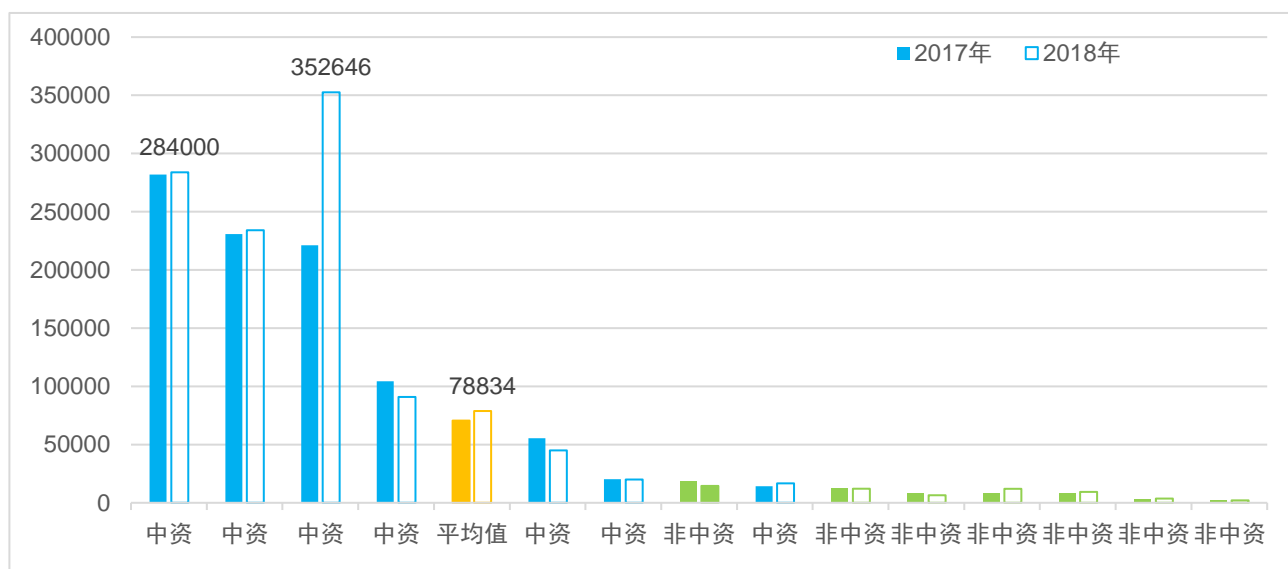
人才从哪儿来

组织发展一直是代理人渠道经营的重中之重。那么，在我们对代理人的画像进行初步揣摩后，接下来的问题是，这些人从哪里来？招募过程中是否进行了科学筛选，以确保千方百计找到的“准增员”，是那个“对的人”，可以为公司持续创造价值，可以陪你的团队一直走下去？

招募人数：有增有减

图表 8 — 2017-2018 年新招募代理人人数对比

单位：人



关于“2018 年度代理人总招募新人数”的问题，14 家公司提供了相应的答复，数据显示这些公司的新招募代理人人数从 2017 年的累计 988,536 人，增长到 2018 年度的累计 1,103,680 人，增幅为 11.65%。

虽然每间公司平均由 2017 年的 70,610 人增加到 2018 年的 78,834 人，平均多招募 8225 人。因为样本差异较大，公司间的个体差异也较大。

从招聘力度或成功率来看，即有强力增长超过 50% 的，也有不升反降接近 20% 的。

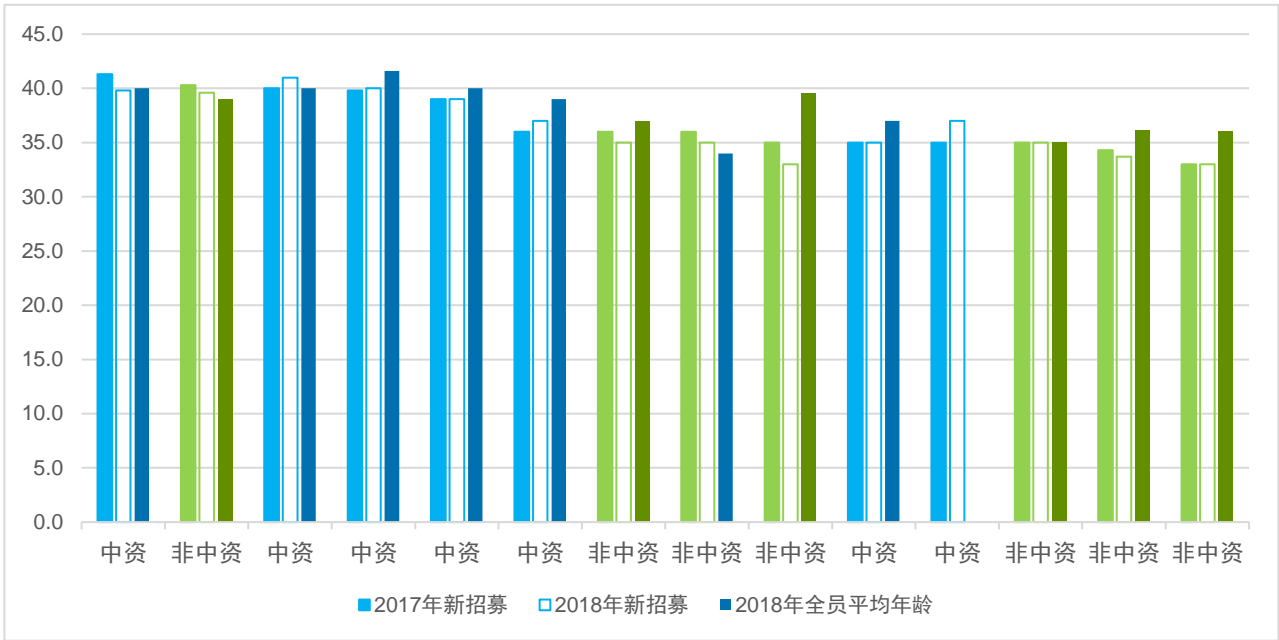
例如增长最多的公司在 2018 年多招募 13 万余人，增幅近 60%；而正增长最少的公司只多招募了 200 余人。此外，还有几家出现了不同程度的负增长，负增长最多的一家少增 13,000 余人，负增长幅度为 12.84%。

2017 年和 2018 年两年间，各公司平均招募新人占比分别为 89%和 85%。

招募年龄:越招越年轻

图表 9 — 2017-2018 年新招募代理人年龄对比

单位:岁



综合所有样本 2018 年与 2017 年的招募情况相比，其中 14 家公司提供的此项数据显示，4 家公司呈现“减龄招聘”的趋势，即“越招越年轻”，其中三家为非中资公司；另有 3 家公司则越招募年纪越大；其余公司两年基本持平。

中资公司中，仅一家开始减龄招聘，其余均“越招越老”；非中资企业则较倾向于“越招越年轻”。

如果将上述结论，与各公司代理人平均年龄相比较，不难发现，绝大多数公司开始有意无意地降低新进代理人的年龄层次，以低于平均年龄 2-3 岁的为主，一家非中资公司甚至平均减龄 6.5 岁。

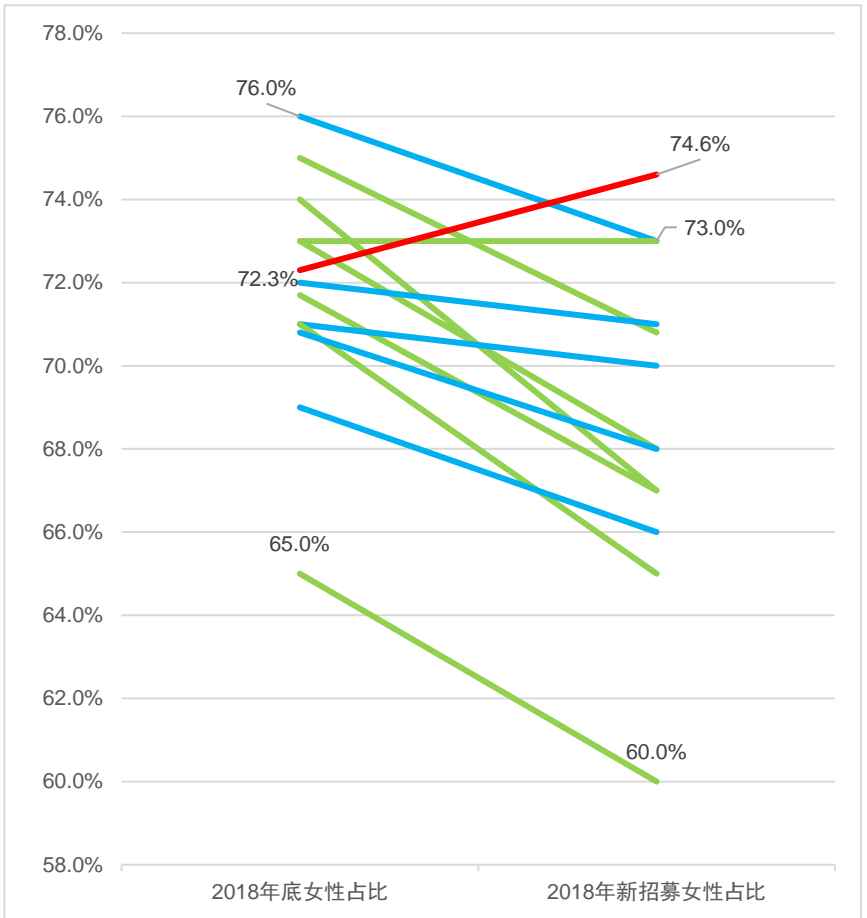
但也同样出现一家原本代理人平均年龄已经偏大的中资公司（40 岁），出现新招募更年长新人的现象。这一现象的出现，可能与该公司经营区域有关，当然原有队伍状况带来的惯性也是因素之一。

招募性别:女性新人比例低于存量

从新招募代理人的性别看，女性比例仍然较高，原因之一是招募时候的主动选择。此外，存量代理人性别结构的惯性，也会使新招募更倾向于维持原状。

即便如此，数据显示多数公司在招募时，女性比例有所下降，普遍低于存量。其中，仅一间公司（图表 10 中用红色线段突出显示）当年招募的女性比例高于总体结构。

图表 10 — 2018 年新增员女性比例与存量比例对比



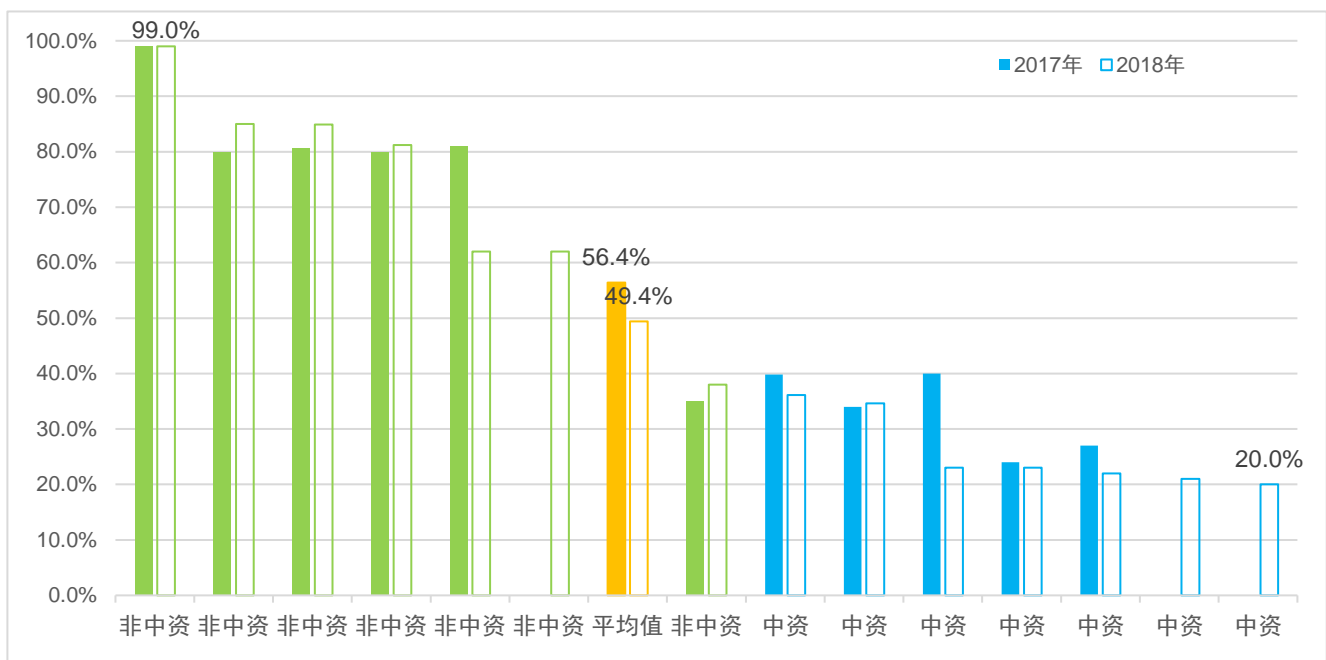
注：图中用红色线段突出显示当年招募的女性比例高于总体结构的唯一样本。

基础素质：参差不齐，略有放水

保险代理人学历普遍偏低、素质参差不齐的现象，是寿险业的顽疾。虽然监管部门及行业一再倡导提高保险代理人的学历水平，但是收效并不明显。根据中国保险行业协会发布的《2018 年度保险营销课题研究报告》载，2014 年以来，保险营销员的学历结构没有较大变化，总体以高中及中专学历为主，本科及研究生以上学历的人数占比较低。全行业看，2018 年高中及以下学历人群占比超过 65%，相对应的，大专及以上学历占比为 35%。

因此，我们在问卷中设计了相关问题，希望了解 2017-2018 年间，新招募代理人的基础素质是否有所提升，但是结果不甚理想：

图表 11 — 2017-2018 年招募对象大专及以上学历占比



- 首先, 无论 2017 年还是 2018 年, 中资、非中资公司的新招募人群中, 大专及以上学历占比几乎被“一刀切”, 排名前半的公司清一色为非中资公司。其中比例最高的一家合资公司, 招募的代理人几乎 100% 为大专及以上学历; 而排名最后的一家中资公司, 2018 年该比例只有 20%。

一个颇令人担忧的情况是, 中资公司的新晋人力中, 除一家公司外, 其余全部低于行业 35% 的存量标准。

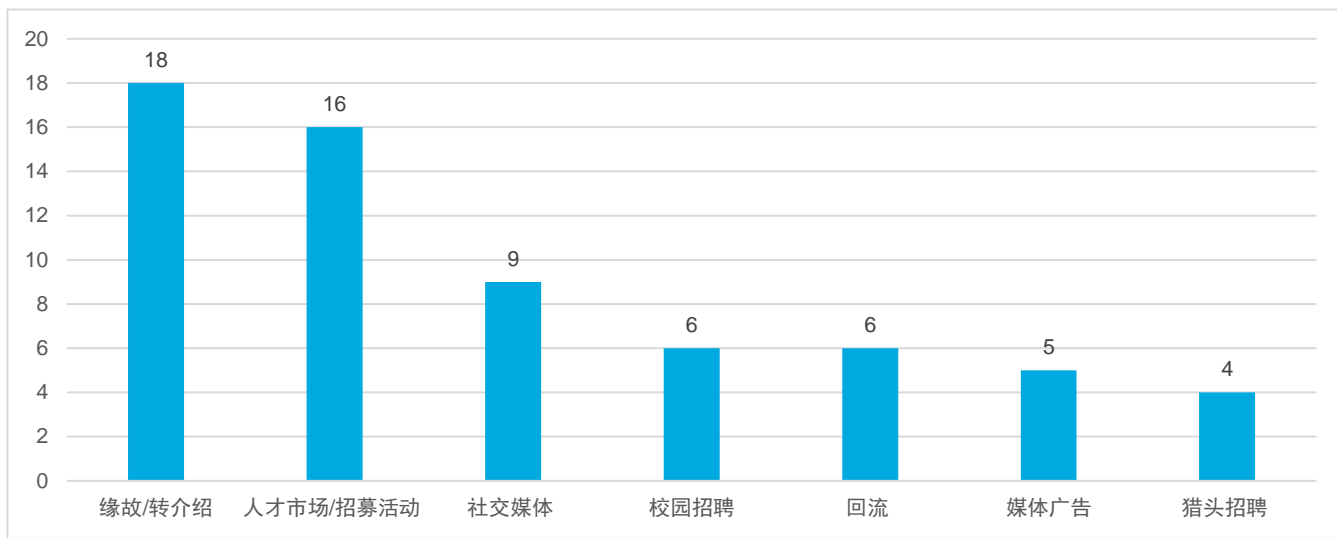
- 此外, 2018 年, 1 家非中资公司放宽了进入要求, 大专学历占比从 2017 年的 81% 急跌至 62%。但同期, 只有一家中资公司的大专及以上学历占比微升, 其余也都在不同程度地放水。

2015 年以来, 寿险代理人迎来增员高峰, 由于数量的快速膨胀, 带来总体学历水平下降的现象在所难免, 但是上述《2018 年度保险营销课题研究报告》显示, 代理人的绩效, 如年度实收保费等, 与其职级、从业年限、学历水平均显示正相关关系。加之消费者金融素质, 尤其是保险知识水平的提高, 保险从业人员的总体素质也必须总体提升, 这也有利于行业整体绩效水平的提升。

招募方式: 人才从哪儿来?

保险公司通常会同时采用多种招募方式进行增员, 例如被广泛采用的“转介绍”及“人才市场/招募活动”。有意思的是, 离开保险行业或本家公司后, 倦鸟归巢, 再度投身的“回流”人群在所有选项中占有一定比例, 这一现象值得组织发展的管理者加以关注和挖潜。

图表 12 — 招募方式及使用分布



不同的招募方式作用、效果不同。总体而言，在“熟人”基础上建立信任的“转介绍”，包含客户转化、缘故等，成为采用最多、效果最佳的方式，其次为“人才市场/招募活动”和“媒体广告”、“社交媒体”。

而在被问到这些招聘方式的成功率或效果如何时，公司方面给出了与使用率正相关的选择，因此，下图表 13 明显使用率高的招募方法，最终增员的成功率也比较高。只有校园招聘的表现略有偏离。

图表 13 — 招募方式使用率及效果(成功率)对比



注：部分公司将缘故作为单独的选项提供了相应的数据，显示了该渠道/方式在公司人才招聘中的重要地位，故此处将缘故从转介绍中分离出来，作为独立选项进行展示。

近年来，以“创业说明会”的形式进行招募活动，以“培养寿险企业家、培养事业合伙人”来打动准增员，被各家公司普遍采用。而每年第四季度也是增员招募的高峰期，都希望通过增员活动，带来一批新鲜血液的同时，也带来新的客户资源。

此外，值得思考的是，除比例不高的应届毕业生外，代理人的主要人群是二次职业选择者，较早一批的代理人主要集中在一线城市，他们与大众富裕人群有密切的接触，甚至跻身该行列，他们的加入，对寿险行业的第一次腾飞贡献了青春和力量。2015年后，行业人力激增，大量二三线城市的二次择业者也纷纷涌入寿险行业，他们的加盟使整个行业的销售力倍增。

时间进入 2018 年后，行业人力增速明显趋缓，部分头部公司开始出现净增长为负的现象，团队更是疾呼“增员越发难”。那么，哪里还可以挖潜？

近年来，中国的宏观经济政策一直在倡导和推进“降库存、去产能”，技术升级，高质量发展，伴随着很多产业的转型升级，人员分流在所难免，例如房地产、汽车、旅游、教育培训等行业，甚至伴随大众创业潮而来的一批互联网创业者，很多都面临二次择业的问题。那么如何近距离触达这些人群，值得业者深入研究和思考。

评估与甄选:有待改进

表格 2 — 招募中使用的选才方式

企业性质	面试	性格测试	技能评价	职业适应性测试 (Career Choice)	工作模拟	销售潜能测评(自主研发)
非中资	●	●			●	●
非中资	●	●	●		●	
非中资	●	●	●	●		
中资	●	●	●	●		
中资	●	●	●	●		
非中资	●	●		●		
非中资	●	●	●			
非中资	●	●	●			
非中资	●	●	●			
中资	●	●	●			
非中资		●		●		
中资	●	●				
中资	●	●				
中资	●	●				
中资	●	●				
中资	●					
中资	●					

在问到“请选择贵司在选才过程中使用的方法”时，17 家提供回复的公司普遍关注了“面试和性格测试”，而对于技能评价、职业适应性测试(Career Choice, 由 LIMRA 研发)、工作模拟等优选工具的使用上表现出不同的关注度。

- 17 家公司中的 16 家均表示会通过“面试”进行选才；同时 15 家表示辅以“性格测试”进行评估。显然，面试是人才招聘必不可少的环节。但保险销售人才是一群具有一定特质的专业人才，单靠面试往往难以获得全面的了解，更遑论靠组织发展拉动业务的策略下，连面试可能都行同虚设。
- 此外，8 家公司设有“技能评价”，5 家则使用了 LIMRA 提供的职业适应性测试(CC)，2 家公司采取工作模拟的方式。可喜的是，有 1 家合资公司补充表示，该公司自主研发了销售潜能测评工具，用于增员中的人才筛选。

代理人素质参差不齐，使保险行业多年来广为诟病。从监管到行业，关于提高保险代理人综合素质的呼声不断，把好“人才入口”，科学招募早已成为行业转型的共识。然而，面对业绩压力，耐不住寂寞的企业和团队，理想中的“选人才”最终还是屈服于“眼前的苟且”，沦为“选人头”。这一问题和现象的改进，期待全行业意识的全面觉醒，并集体行动。

LIMRA LOMA 在 2019 年 5 月举行的“寿险营销转型峰会”上，宏利金融亚洲 CAO 区志雄在演讲中提到，高质量代理模式的公司增长上乘，业务质量特别高。注重质量的人才招募，能够使生产率提高，带来更好的营收，使团队士气自然高涨，士气高涨的团队才能吸引高质量的人才，形成良性循环。如果从投资的角度，注重质量的招聘比不注重质量的招聘生产率通常高 2 倍，投资回报率高三倍。“打造高质量的代理人机制，把好招聘人才质量关，长期从财务角度来说合理的。”

专题一：为什么要“优增”人才？

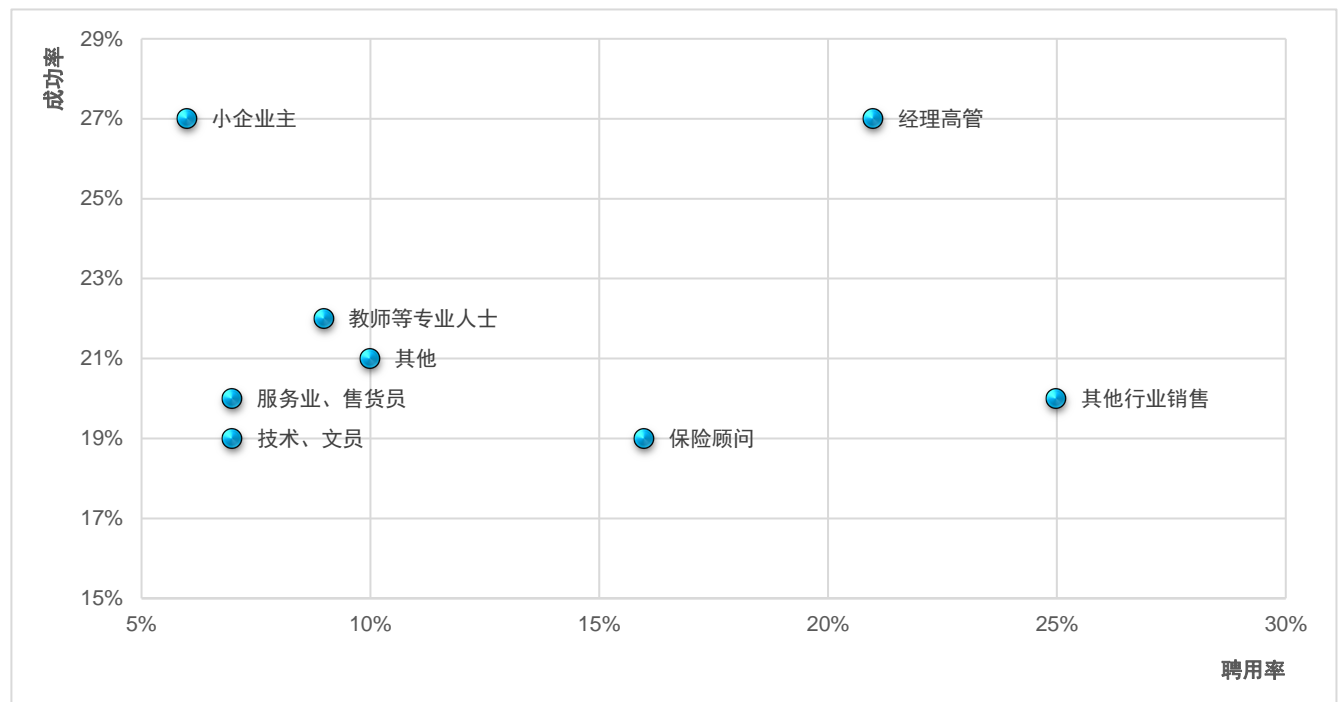
- **行业发展定律层面。**中国代理人总规模已经超过 800 万人，大幅度增加的空间有限，尤其对于一些中小新公司，依靠人力增长带动业绩增长的“人海红利”已经一去不复返，渐进式的行业转型业已悄然启动，高质量发展、专业化经营、精细化管理必然代替规模化增长，成为下一个寿险发展的新引擎。
- **市场需求层面。**随着中国国民经济的稳步发展，消费者的保险意识逐渐增强，消费习惯和消费观念都在发生从感性向理性的转变，不少消费者在购买前已经有相当的知识储备，以产品为导向的销售模式越来越受到鄙弃，向以客户需求为导向转变成为必然。这就需要代理人强化对客户长期、专业、个性化服务，给予客户最适合的产品建议及全方位的风险管理方案。
- **公司利润层面。**在“保险姓保”的监管导向，以及公司利润的双重考量下，内含价值更高的保障型产品已经成为公司产品策略的首选。近年来，健康险产品热销就是佐证之一。但是与理财类产品相比，保障型产品的复杂程度更高，件均偏低，如果维持原有的保费规模，则需要代理人销售更多数量的产品，这就需要代理人具备更多的专业知识，有更强的复杂产品销售能力，同时也要获得更多的客户。与此同时，公司还需要强化代理人的合规意识，避免在业绩的压力下销售误导等。
- **团队发展层面。**团队发展不外乎吸引、招募、培养、管理、激励、发展、合作，七大核心业务流程，相较而言，优选人才只是在七大业务流程的初期“吸引、招募”阶段存在一定挑战，优秀的人才进入体系后，一定会使后面的五大流程变得更加简单、和谐、高效，综合提升业绩。事实上，越来越多的组织在关注优选，总结出一些行之有效的办法；也有不少第三方机构在为保险代理人团队提供优增的工具和培训，因此，选人才其实也非难事，关键在决心。
- **个人事业发展层面。**只有优秀的人才才能适应未来多变的市场环境，以及客户更高水平、更多元化的需求。因此优增优选、专业发展是每一位代理人的必由之路，也是获得“三高”——高收入、高社会地位、高声望的不二法则。

职业适应性测试(Career Choice, 简称 CC)是由 LIMRA 研发一种评估工具，有助于公司识别最有可能成为顶级金融服务销售代表的应聘者。为了评估 CC 的测试结果与销售绩效之间的关系，LIMRA 对采用 CC 的公司进行了一次调研。参加调研的三家中国公司提供了通过 CC 签约的 5000 名销售代表的首年留存率和产能信息。

- 调研结果显示，评分为“积极招募”的代理人在一年后留存(51%)的几率高出“谨慎招募”的代理人 65%；其首年成功率高出“谨慎招募”者 133%，即 1.33 倍。
- 代理人被划归为成功者的条件是：(1)代理人在一年以后留任续约；(2)代理人的产能在本公司所有代理人中名列前茅 50%。

不仅如此，该报告还通过大数据分析展示了优秀代理人的来源(图表 14)，因为知道“你的人”在哪里，是优增的关键一步，而各家公司因为发展阶段、经营策略、以及团队文化的不同，准增员的画像也不尽相同。以下数据来着上述三家中国公司的综合情况。

图表 14 — 过往职业与聘用率和成功率的关系



来源：《职业选择 (Career Choice) 在中国的有效性》，LIMRA, 2017

- 该份专项报告的大数据统计显示，在过往职业中，经理、高管和小企业主虽然聘用率不高，但是成功率非常可观，尤以小企业主的反差最为明显，可以作为未来增员的重点考虑方向之一。
- 接下来成功率较高的是众所周知的教师、律师、会计师等专业人士，他们有着较高的悟性，学习能力强，拥有广泛的人际网络，同时较容易给人以信任感。这些对于他们获取客户，并取得优异的业绩至关重要。
- 比较而言，曾经的保险顾问、技术/文员，和其他行业的销售，在未来的成长性偏弱。可见保险销售是个非常专业的领域，除了一般销售技巧外，还需要强化保险/金融专业知识，懂得规划的重要性，学会自我管理、团队管理，知道如何找到自己的准客户、准增员等等核心技能，甚至缺一不可。

表现如何？

无论通过转介绍，还是创业说明会，无论是小企业主还是曾经的“专业人士”，进入保险代理人行列的第一天起，绩效考核就将伴随其整个职业生涯。而那些看似冰冷的关键绩效指标 KPI，是团队管理，甚至是个险渠道经营成功与否的主要评判。

关键 KPI：活动率

提高代理人活动率是团队经营永恒的话题，它一方面体现着代理人的勤勉程度，另一方面也是代理人业绩产出的关键所在，更是公司营收的重要保证。因此，无论公司经营、渠道管理，还是团队自主经营及代理人日常作业，对活动量的管理都是各项管理手段的重中之重。

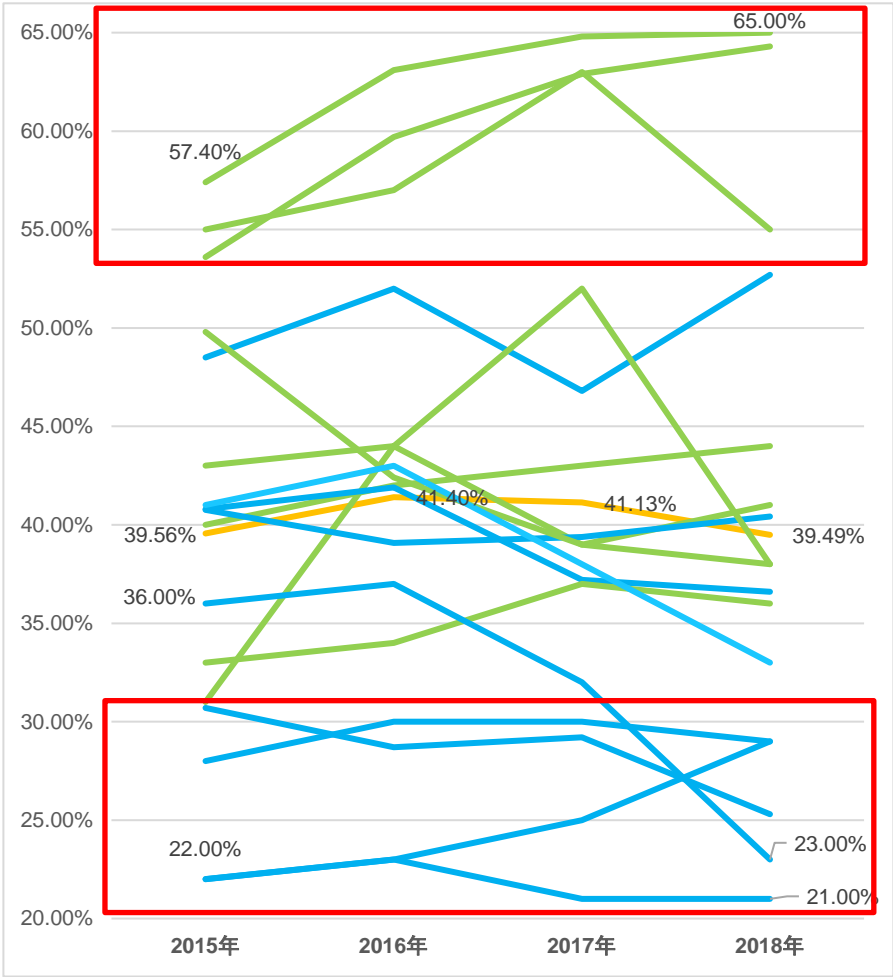
表格 3 — 活动量管理手段及工具

企业性质	绩效评估	一对一会议	小组会议	销售追踪管理系统	质量奖励计划 (IQA)	获客活动
中资	●	●	●	●	●	
中资	●	●	●	●	●	
非中资	●	●	●	●	●	
非中资	●	●	●	●	●	
中资	●	●	●	●		
中资	●	●	●	●		
非中资	●	●	●	●		
非中资	●	●	●	●		
非中资	●	●	●	●		
中资	●	●	●			
非中资	●	●		●		
中资	●		●		●	
中资	●				●	●

在管理活动量方面，大家的确做了很多努力，采取的管理工具多，且高度相似，如一对一会议、小组会议等软性管理手段，及销售追踪、与绩效挂钩等硬性管理手段，做到沟通与说服，惩罚与激励恩威并施。虽然大家在活动量管理上的做法相差无几，结果却千差万别(图表 15)。

而且，只有不足一半的受访公司采用了 LIMRA 研发的 IQA(国际品质奖)的结果与过程相结合的双重管理工具。IQA 以“保单件数和继续率”为主要评价标准，不仅是衡量保险企业、从业者专业化程度、服务品质的国际标准，同时也能帮助和督促代理人养成持续、定量、有效的行销习惯，是团队管理者进行活动量管理的隐形抓手，对于提高团队的产能、开发优质业务，降低人员流失率都有一定的作用。

图表 15 — 2015-2018 年间受访公司代理人活动率变化图



也有特例，图中可以看到一间中资公司的四年活动率始终维持在 50%上下，以高于平均水平约 10 个百分点的成绩领冠受访中资公司，且自身四年间活动率提升 4 个百分点。

此外，从图中我们还可以看到几家活动率持续改善的个体，这都是向好的趋势，美中不足的是总数量不足一半，因此不能对总趋势构成实质性影响。

专题二：太平人寿重庆分公司活动量管理案例

活动量管理是寿险营销之魂，它是对营销员的工作态度、观念、技巧、习惯等加以规划、掌握、管理的动作，通过活动量管理让营销员养成持续、定量、有效的行销习惯（如运动员的基本动作一样），让其自动自发，自我激励，自我管理。太平人寿保险有限公司（简称“太平人寿”）重庆分公司 2018 年活动率平均值为 42%，其活动量管理具体举措包括：

- 要求各层级统一思想，明确活动量管理意义，将活动量管理写入团队的经营哲学，要求各层级使用各种活动量管理工具（工作日志等）。
- 分公司及三四级机构设置考勤管理制度/活动量管理制度/早夕会管理制度，进行活动量管理制度约束，总公司各项激励方案均与出勤率挂钩。
- 三四级机构及营业团队坚持做好三大平台，在三个固定时间做三个固定事情，如表格 4：

表格 4 — 太平人寿重庆分公司活动量管理任务表

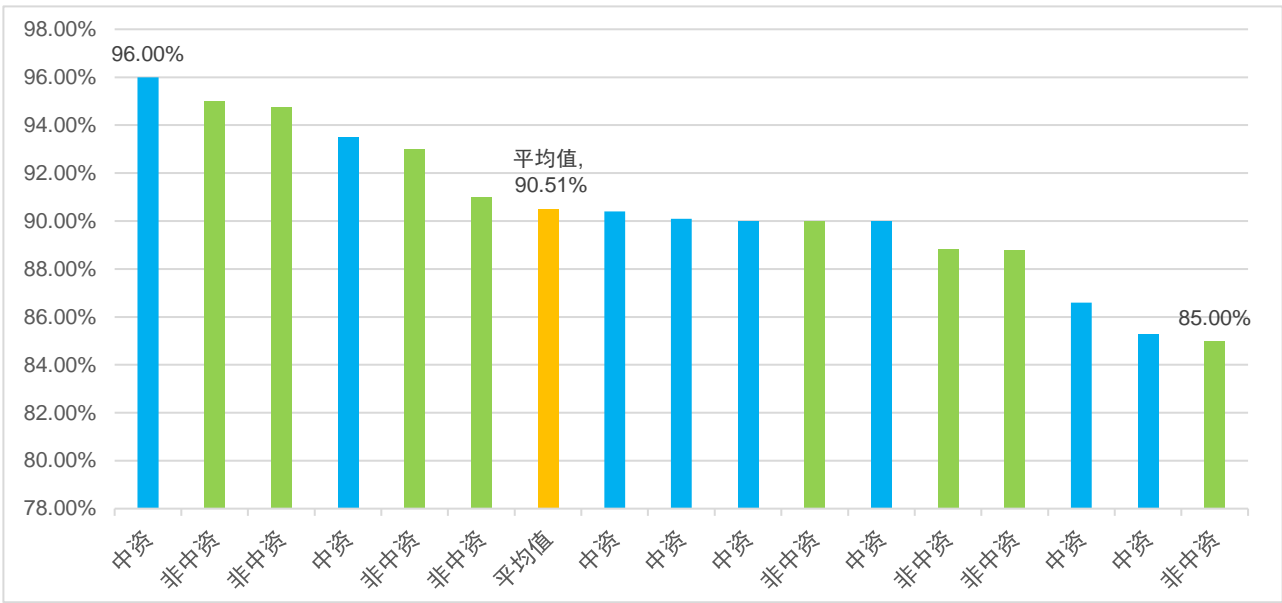
三个固定时间	平台	工具	对象
天	每天二早	工作日志	全员
		组日活动量统计表	主管
周	周一上午	营业组周活动总结表	主管
		主顾分析表	全员
月	每月 26 日启动会后	月度客户规划表	全员
		月度目标设定统计表	主管
		月度客户规划辅导统计表	

- 分公司及三四级机构充分借助总公司产品政策、方案资源推动队伍有效活动，同时投入资源常态搭建各类蓄客活动平台，开发各类行销辅助工具，助力活动量拜访，最大程度支持代理人市场拓展。
- 通过国际荣誉 IQA 的引领，帮助营销员设定目标，养成良好作业习惯，获得稳定收入，也稳定了太平人寿重庆分公司的活动率；另一方面，鼓励营销员努力达成高的续保率，注重客户服务，形成良好互动，保证营销员保有高的续期收入，提高他们在行业的留存率。（2018 年度，太平人寿重庆分公司 IQA 获奖者 342 人，IQMA（国际品质管理奖）获奖者 1 人，IAP（国际产能奖）获奖者 1 人。）

关键 KPI：继续率

股神巴菲特有一句名言：“人生就像滚雪球，最重要之事是发现湿雪和长长的山坡。”他用滚雪球比喻通过复利的长期作用实现巨大财富的积累；雪很湿，比喻年收益率很高；坡很长，比喻复利增值的时间很长。巴菲特认为，如果想在股市中进行财富滚雪球，那么你所投资的企业，必须也具备长长的坡和厚厚的雪。其实，人寿保险中的长期期缴业务，就具备这样“长长的坡和厚厚的雪”的潜质，如能辅以科学有效的战略和执行，成熟保险市场上的众多“百年老店”，将成为中国寿险公司的“诗和远方”。

图表 16 — 13 个月保单继续率(截止 2018 年底)



- 继续率是寿险公司永续经营的核心和根本，想要寿险基业长青，必须高度关注续期保费和继续率指标。从图表 16 中可以看到，2018 年底，受访公司 13 个月继续率平均为 90.51%，与行业平均水平相当。
- 依惯例对中资和非中资公司进行对比，从 13 个月保单继续率上看，非中资公司的数据表现(平均 90.79%)依然略好于中资公司(90.23%)，但此次对比不充分显性，且最高的一家为中资公司，其 13 个月继续率高达 96%，而最低的一家 85%，则为非中资公司，情况与总体情况恰恰相反。

可见，各家公司对继续率管理的重视程度和管理措施较为不同，而重视程度及管理效果在继续率指标上能够较为有效的体现。调研中我们发现，很多公司都表示出对继续率的重视，但往往停留在理念或部分考核中，奖多罚少。

当然，行业里也不乏多年前已经开始在公司内部贯彻对“品质管理”的价值认同和文化自觉。从总部到各分支机构，几乎做到系统内的全覆盖，并将“继续率”作为公司“品质管理”的重要抓手，将绩效考核、激励机制、流程制度等密切挂钩继续率。经过几年坚持不懈地努力，这些公司在继续率指标及公司盈利状况方面都有明显改善。

图表 16 中平均值左侧的两家中资公司，均是对继续率加强管理后的受益者，也是这两家公司的卓越表现，显著抬高了受访中资公司的继续率均值。

专题三：太平人寿重庆分公司继续率管理案例

继续率指标是衡量公司业务品质，检验公司持续发展能力的重要指标，也是公司整体服务水平的直接体现。继续率经营的水平，直接影响到公司品牌和公司的盈利水平。为此，多年来太平人寿重庆分公司通过一系列措施推动品质文化根植人心，推动继续率指标持续保持行业领先地位。2018 年，该公司个险 13 月保费继续率为 93.4%，个险 25 月保费继续率为 96.1%。这些具体举措包括：

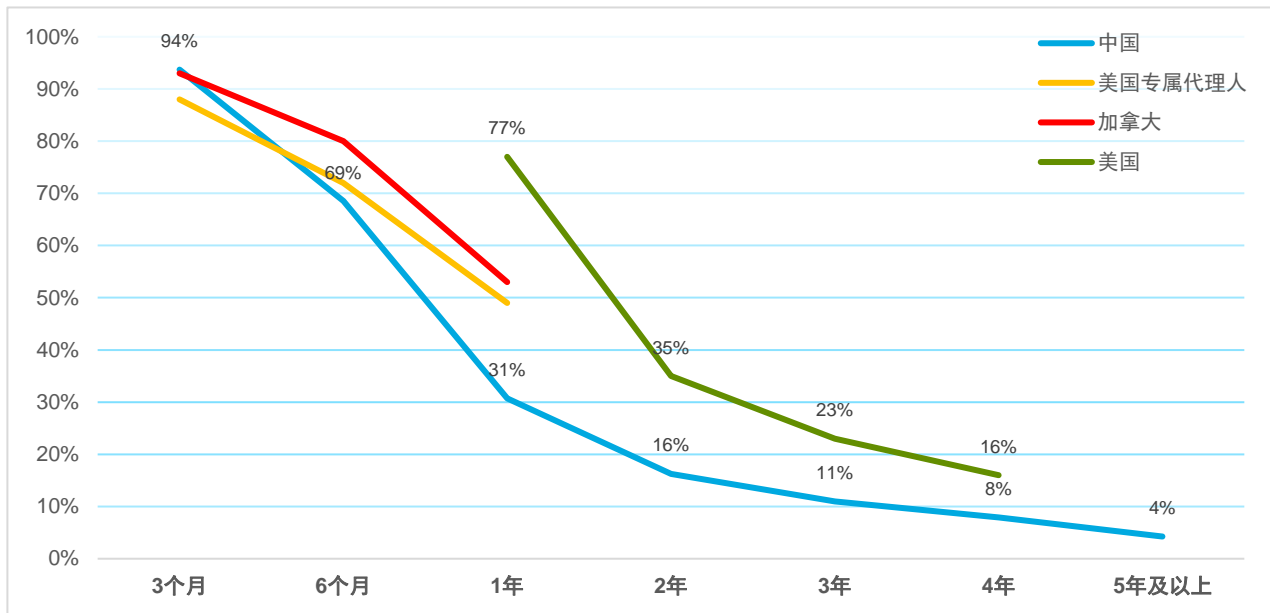
- **固本强基，推动续收队伍转型。**通过续收专员三项能力（宣讲授课能力、辅导训练能力、策划推动能力），及五大板块（会议经营、品质经营、督导经营、情感经营、微信经营）的提升、品质经营课程体系的搭建与推广、业务系统 MORE 服务的研发与推动等，助力续收专员向续收督导转型，实现专员定位的“四级跳”（服务员-收费者-合伙人-管理者），促使业务队伍从“要我做”到“我要做”的转变，以从容应对人均服务“千人、万件、亿元”（即：经营代理人上千、服务客户数过万、管理保费量过亿）的发展趋势。
- **优化业务追踪体系及管理举措。**树立“对内对标全系统、对外保持市场第一”目标，改保费继续率追踪为件数继续率追踪，并建立大额保单汇报机制、高峰月高峰日首转平台追踪体系等，推动继续率指标持续提高。
- **品质工作求新求变。**深化“四新”（新人首单面谈、个银新契约大单回访、新人品质考试、新项目品质管理）品质管理，强化线上教育和培训，严格执行品质管控政策，并开展“品质宣传季”活动树标杆、强品宣等，提前介入销售前端，力争从源头把控品质，推动品质深入人心。

关键 KPI：留存率

“为产能而战，提高留存”是行业共同努力的方向，相信留住 1 个人的成本，远低于获取 1 个人的成本，因此不花时间和精力在留存上，而一心只关注新增，不啻于捡了芝麻，丢了西瓜。

在获得了多家公司，不同时间节点的留存率后，我们绘制出如图表 17 中的蓝色连贯曲线，并在 LIMRA 过往的不同研究报告中，寻找到美国和加拿大两个市场有关留存率的部分零散数据。需要说明的是，美加为 2017 年数据，中国则为 2018 年数据，且几个市场的统计方法略有不同，故以下对比图仅供参考。

图表 17 — 中美加市场代理人留存率粗略对比



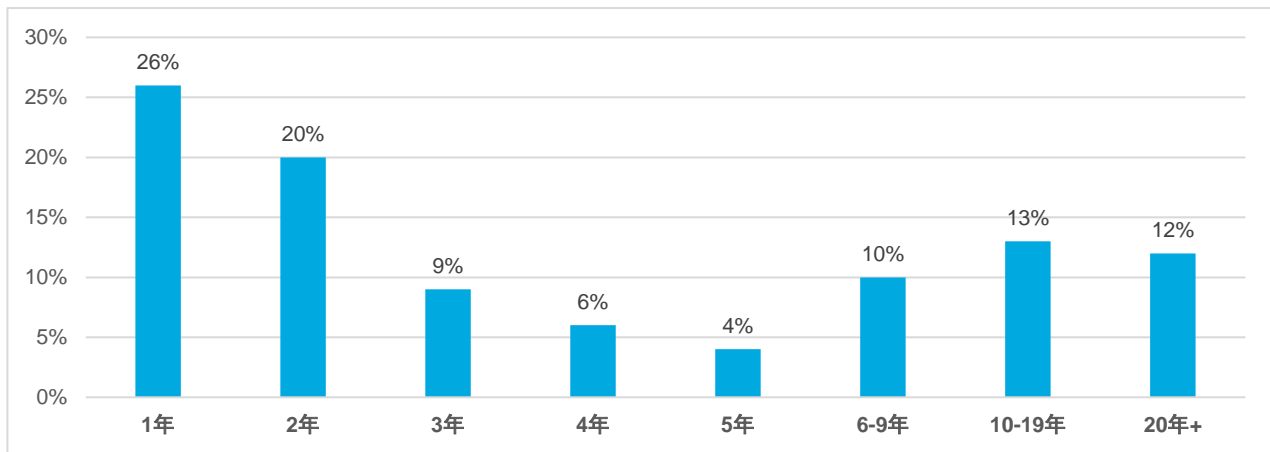
来源：LIMRA 数据库及调研结果。（注：留存率=留存人数/入职人数。美加数据为 2017 年，中国为 2018 年数据。）

中外市场对比，大家的趋势相似，说明这是行业遵循的内在运行规律使然。但是中国市场除了初期新人（3 个月）的留存率一定程度上好于美国和加拿大市场外，在其余区间成熟市场的效率和效能都更为强劲。

事实上，留存率也是美国市场普遍关注的 KPI，2019 年初 LIMRA 完成的年度行业预测显示，经过企业措施的持续改进，16%-17% 的四年留存率处于近年来较高水平。本调研受访公司的四年留存率平均为 8%，是美国的一半左右。

那么，美国代理人从业年限分布及普遍的留存意愿如何？图表 18 和图表 19 给出了较为直观的展示：

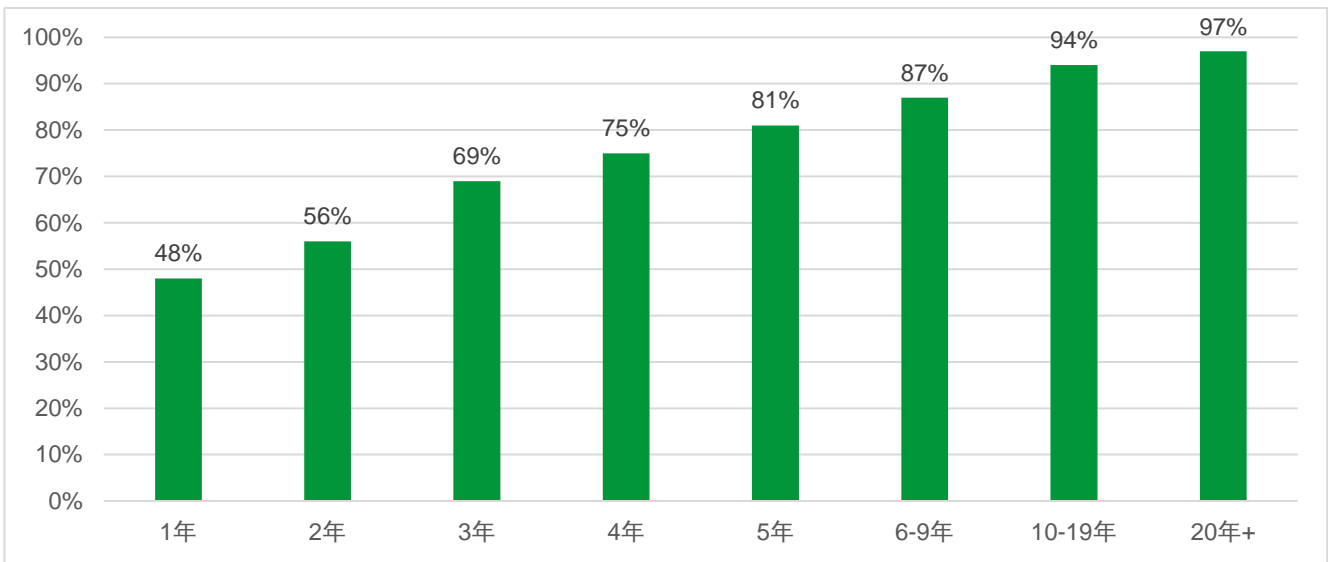
图表 18 — 美国专属代理人从业年限分布(2017 年 1 月末)



来源：《代理人的产生与留存》，LIMRA，2017

和中国相似的情况是，美国大量专属代理人集中在最初的两年，占比接近一半，之后会出现较大幅度的流失，致使从业时间在 3-5 年的代理人占比不足 20%，处于图形的谷底位置。随着从业年限的继续延长，一些留存超过 4-5 年的代理人，长期从事该职业的比例逐渐上升。

图表 19 — 美国代理人基于合同年度的留存率(2017 年)



来源:《代理人的产生与留存》, LIMRA, 2017

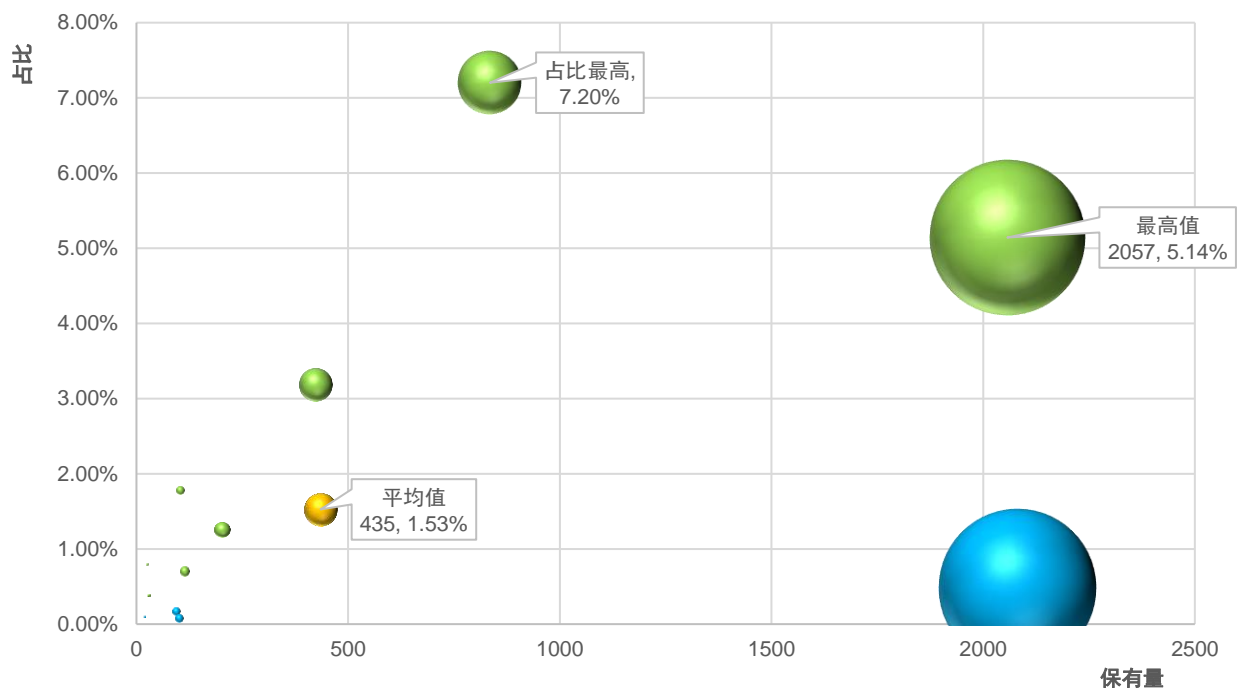
- 图表 19 展现以代理人在该公司服务的周年数为基准，完整经历了 2017 年后仍留存的比率。数据显示，在公司服务的时间越长，留存的可能性就越大。如果代理人从业超过 10 年，甚至 20 年，他们中间超过 94%和 97%的人将继续留在行业内效力，甚至终身。他们能为公司持续带来优质的保单，是公司业务价值最主力的缔造者，像金子般闪亮。
- 值得特别关注的是，入职第一年的代理人平均流失率占到一半以上（52%），因此，前 12 个月对于增加后期留存至关重要，代理人的快速起步是成功的关键。

LIMRA 结合全球最佳实践及调研建议：关注新人培训和辅导，提升新人留存率，这是团队总体留存率提升的源头。

关键 KPI：MDRT 和 IQA 占比

众所周知，人寿保险的价值在于长期性，与保单一起长期存在的，除了保险公司之外，还有那为客户提供长期服务的“代理人”，他们是最宝贵、稀缺的资源。因此，能否有效地留住人才，是评估一个公司成熟与否的重要评判。那么需要思考的问题是：在公司文化、管理手段、激励方式，甚至包括基本法，都高度同质化的今天，我们是不是该有些精神层面的号召力，能够让这些最宝贵和稀缺的人，除了考虑收入之外，仍愿意与我们的企业长期并肩、共同奋斗。

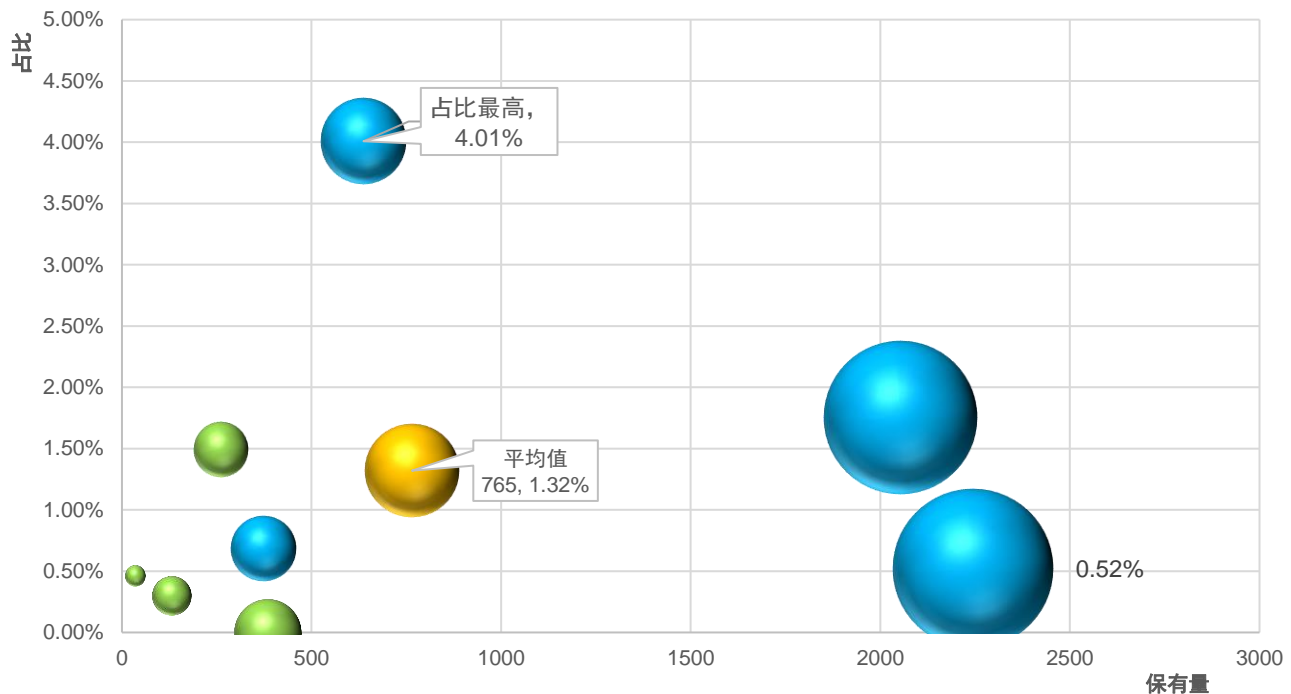
图表 20 — MDRT 保有量与占比分布



代理人想成为 MDRT，必须达到较高的业绩，这就意味着他们为公司创造价值的同时，也会获得高于行业平均水平的收入，因此，他们长期留存在行业里的几率将大大提升，公司也更愿意为这个人群投入更多的资源。因此，我们用 MDRT 的保有量及占比来管窥不同公司在代理人渠道管理、团队管理上的策略及效果的差异。

- 总体而言，受访公司中平均 1.5% 的代理人能够达到 MDRT 的标准，平均每间公司 435 人。
- 在 MDRT 的保有量上，中资公司和非中资公司几乎隔着“楚河汉界”。后者数据表现明显偏优，无论是占比，还是绝对人数，都不输于代理人体量远在己之上的中资公司。其中，排名前一半的 7 家公司均为非中资公司。
- 最佳水平的 MDRT 占比达到 7.2%，相当于 100 个代理人中就有 7 个是 MDRT；而最低的一家占比只有 0.01%，即万分之一。差距不可谓不悬殊。

图表 21 — IQA 保有量及占比分布



与 MDRT 呈现的结果不同的是，IQA 的保有量和占比较高的公司主要为中资公司。如图表 21 所示，IQA 的保有量均值为 765 人，占比为 1.32%，占比与 MDRT 相仿；其中 IQA 占比量最高的公司达到 4%，是一家中资公司。

获得 IQA（国际品质奖）的称号对代理人的业绩没有硬性要求，而是对其连续两年的保单件数和保单继续率提出了较高的要求，因此它是专业能力和服务品质的体现，同时也可以作为团队活动量管理的工具。获此殊荣的代理人从业需满 2 年，且必须具有勤勉、坚韧的执业精神，才能保证一定的活动量，同时具有较高的专业素质和客户服务能力，进而获得较高的保单继续率，因此这是一个需要付出更多努力和自我约束，才能斩获的荣誉。

在对 IQA 的追逐中，他们将获得系统性地自我提升，养成良好的作业习惯，打好基础，终身受益。

在继续率和活动率双重考核的前提下，IQA 获奖者的个人业务收入同样能够得到一定保障，留存率也会高于行业平均水平，这一点与 MDRT 相似。因此，这是一个对公司营收及盈利均具有较高贡献度的群体，值得企业投入更大的资源，倾注更多的耐心去培养和挖掘，其保有量同样是企业业务品质和管理能力的核心特征之一。

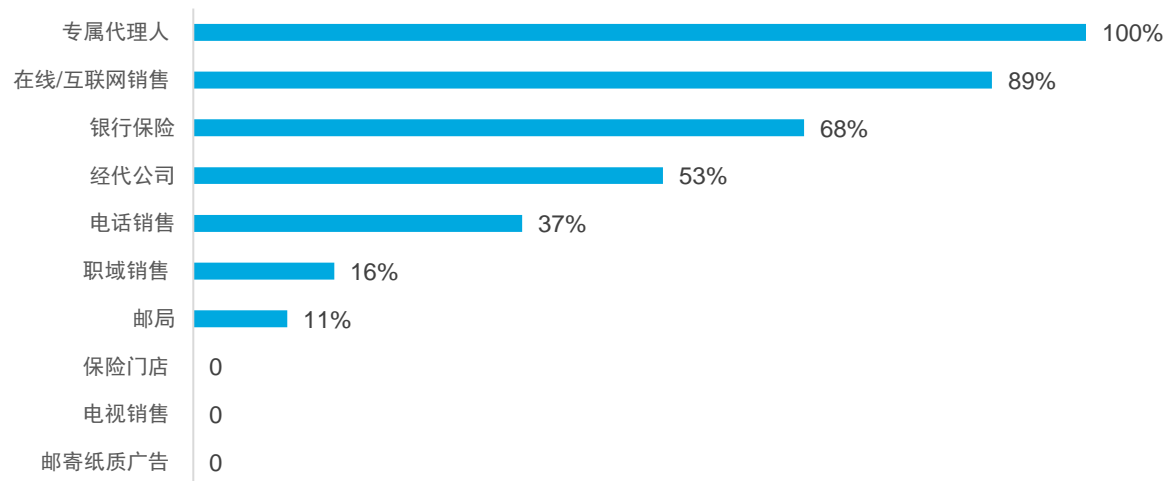
渠道和团队管理

前述章节展示了受访公司代理人的基础画像，他们从哪儿来，进入公司后表现如何……那么这些“果”由哪些过程管理中的“因”诱发？简单归结起来就是一句话：在对的时机，找到对的人、做了对的事，就会有好的结果。

营销渠道选择偏好

毋庸置疑，参与本次调查的公司都具有代理人渠道，且非常重视该渠道的发展。但我们在问卷中也调查了各家公司其他渠道的选择偏好，得到图表 22。

图表 22 — 渠道选择偏好

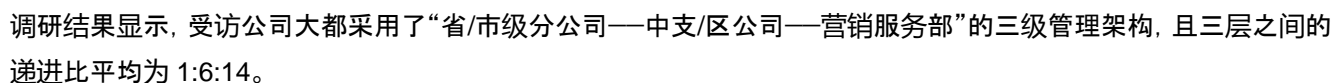


从图中可以看到，在所有参加调研的公司中，100%具有专属代理人渠道，是所有渠道的重中之重；同时接近 90%的公司布局了网销渠道；68%的公司设有银行保险渠道；超过一半的公司也与经代公司等专业中介机构合作；此外，还有不同比例的公司开展电销、职域销售等。

虽然是第一大渠道，但代理人渠道也会面临其他渠道的资源分流，其中最为显著的莫过于网销。2011 年 4 月 15 日，原中国保监会就《互联网保险业务监管规定（征求意见稿）》向社会公开征求意见。此后一些公司试探着介入互联网保险市场，三年试点期间，触网的公司不断增多。

2014 年，互联网销售被正式定性为一种渠道后，近 5 年更是迅速被广泛采用。据媒体报道，2019 年上半年，中国互联网保险保费规模进一步飞跃式发展，互联网人身保险各险种中，主力险种人寿保险实现保费收入 178.6 亿元，较上年同期增加 92.9%；互联网健康险累计实现保费规模 115.6 亿元，同比增长 113.4%。

图表 23 — 营销管理架构分布



总体看，“千万保费规模”营销服务部平均占比为 16.8%，相当于每 6 个营服部中，就有 1 个的保费规模超过千万元。

传统强体机构的主要支撑因素包括人力发展、理财型产品销售，及人均产能。其中最为健康的发展模型显然是第三个因素唱主角，即由高产能带动业绩的持续提升，这样的机构根基较为扎实，应对周期变化的能力也较强。但如果仅仅依靠前两者的短期拉动，在 2019 年人力增长乏力，叠加理财型业务战略性收缩的大环境下，某些机构将面临较大挑战，专业化转型势在必行。

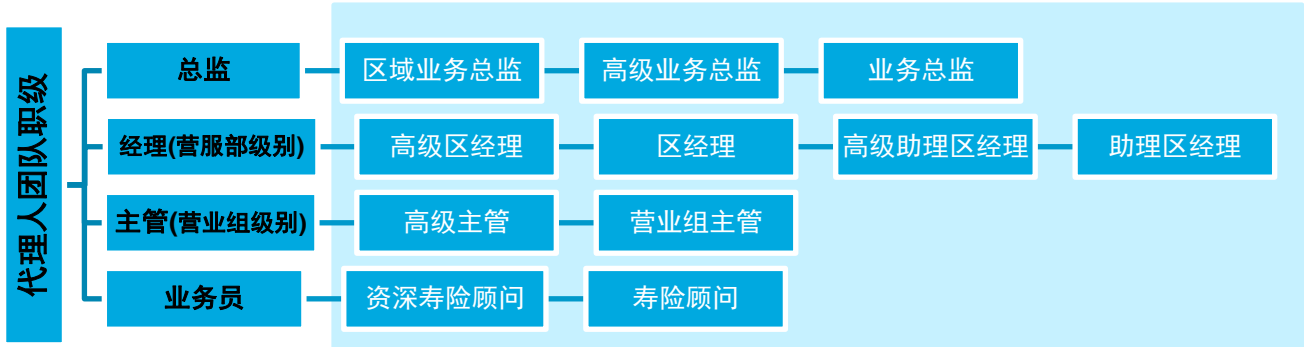
图中显示，也有个别弱体机构较多的公司，能够完成“千万保费规模”的分支占比非常少。因此，需要提升机构的自主经营能力，提升产能；并对弱体机构进行“强身健体”般改造。

营销管理晋升路径

调查显示，各家公司对于营销团队职级的设计普遍分为四个主要层级：业务员、主管、经理和总监，每层下设不同阶梯，1-4 级不等。最多的公司设有 2 个系列（业务员系列、主管系列）六层 18 级，较为普遍的则为四层 9-12 级，从低到高分别为 1-2-4-2 结构，1-2-2-3 结构，或平均分布。不同的划分细节，与公司基本法、营销策略及发展历史和阶段均密切相关。

主管晋升推动是人力发展的主要动能，基本法中成长路线设计就成为个险团队发展的核心，也是代理人模式与新型互联网销售模式之间的最大壁垒，因此，各家公司对此高度重视。

表格 5 — 某公司营销管理职级及架构



营销培训力度

走访中我们发现，公司管理层大都表示对代理人的培训非常重视，尤其是在转型背景下，但是不同的公司对培训的投入，却千差万别；对不同层级的重视程度和投入差异也很大。有些公司有较完善的培训体系，致力于打造专业化团队，强调精细化管理，铸就高成长壁垒；然而更多的公司，还是将培训作为营销手段之一，以产品政策及销售技巧为主，配合业务节奏，挂钩短期绩效，使得培训对人才培养的长效机制难以建立，甚至竭泽而渔。

因此，建立完备高效的培训体系，对代理人给予专业化、体系化、职业化的培训和提升势在必行，否则代理人渠道发展的天花板将越来越低。

在培训上投入的总量、重点人群等，决定了不同公司的模式差异和竞争力。我们从所有调研结果中挑选了 5 家比较有代表性的公司，恰好三家中资，两家非中资。

表格 6 — 五家典型公司营销培训时长

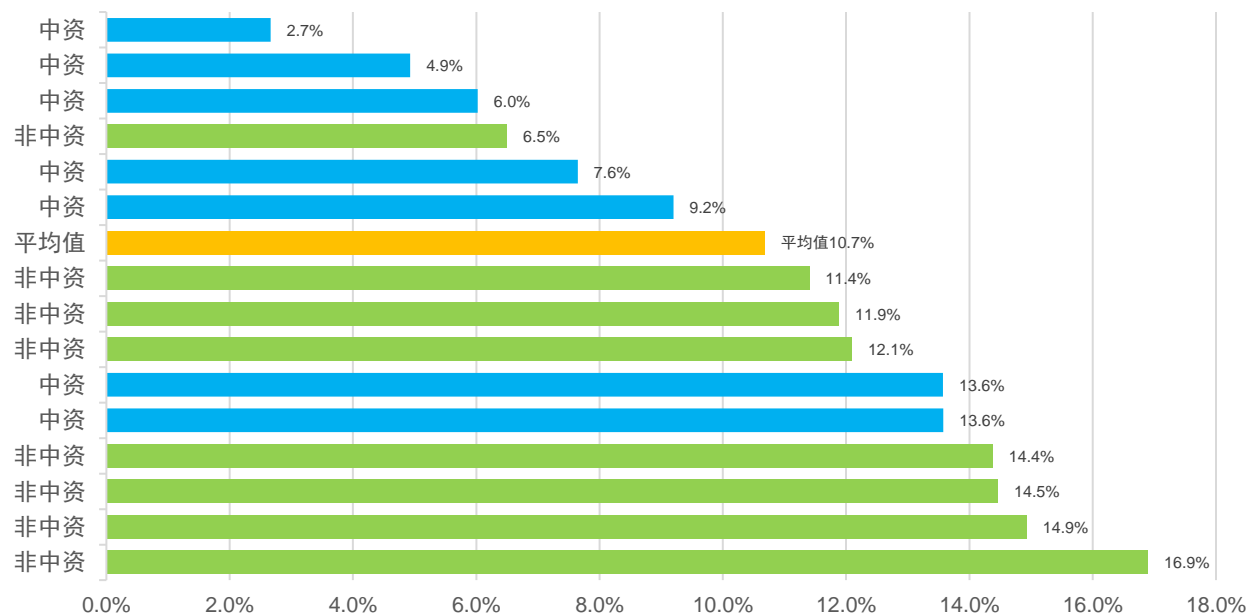
单位:小时

公司简称	0-3 个月	4-12 个月	1-3 年	3 年以上	主任/主管	部经理职级	总监职级
A 公司	75	99	179	179	80	156	156
B 公司	64	48	96	96	96	96	96
C 公司	55	18	-	-	107.5	130	130
D 公司	80	24	20	18	18	12	8
E 公司	40	30	30	20	20	20	20

- A 公司，典型的高绩效导向型培训投入，中资背景，除个别层级略低于同业外，在培训总量及各层级的培训投入上均为领跑者。而这家公司在绩效上的表现为，13 个月继续率，及 6 个月以上至 5 年留存率全面超越同业（大比例甚至数倍于平均值），仅 3 个月留存率因同业普遍较高，其未能显现出绝对优势，但同样达到 95%以上。
- B 公司，非中资公司，培训资源总体投入充裕，对团队素质的要求较高，并配以相应的支持。美中不足的是，资源分配过于均衡，可能出现平均用力的现象，针对性不足。
- C 公司，由于其未提供 1-3 年，及 3 年以上两项数据，但从现有配置可见，其将主要培训资源投入在主管、经理及总监这些管理层级上，对代理人的培训总体不足，这是典型的业绩驱动型。与之相对应的 KPI 反馈，是该公司近 4 年活动率始终徘徊在 25-30%之间，略有波动性上涨。
- D 公司，非中资公司，其非常重视 3 个月内的新人培训，总时长在内部投入及与同业相较均为最高，与之相对应的是，其 3 个月留存率高达 98%，在所有受访公司中排名第一。如前文所述，抓新人培训，提高新人素质，是改善公司总体留存率的关键，因此这一策略值得称道。只是整体培训有“后继乏力”之感，除非有强有力的基本法，团队对文化亦高度认同，或因为长期经营储备了大批高质量、高绩效团队长，否则这样的安排同样存在人才流失风险。
- E 公司，对培训的重视程度和投入总体偏弱，交叉分析后可见，该公司各周期留存率普遍等于或小于平均值，近四年活动率排在受访公司倒数第二位，最大下滑幅度超过十个百分点。最近两年的新人招募占比均略高于 90%，但未见明显高于均值。

管理支持与培训力度

图表 24 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(在册人力)

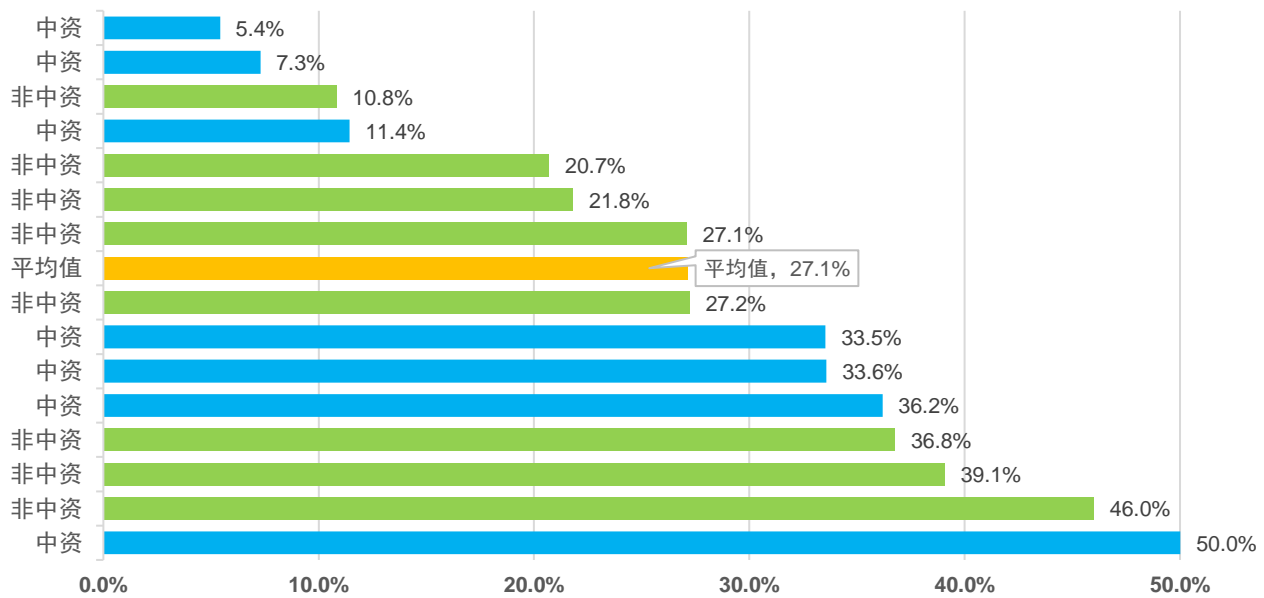


调研显示，各公司内外勤配比平均为 10.7:100，相当于 1:9，即每 9 个外勤代理人配有 1 名内勤支持人员。配比最大和最小的分别为 16.9:100 和 2.7:100，相当于 1:6—1:37。如果每 6 个外勤销售人员就要相应匹配 1 名内勤支持人员，这样的配置现状显然效率偏低。然而，从事务的两面性考察，消极的一面是，要么公司内勤出现冗余，要么外勤招募不足、队伍规模尚小，需要拓展销售人力，或减少内勤数量(或待遇)，以节约管理成本，优化盈利模型；积极的一面是，目前的内外勤结构对于外勤队伍具有较大的可扩展性，理论上，现有内勤数量至少可以支撑代理人团队扩张一倍以上。

非中资公司内勤占比远高于中资公司，主要因为前者代理人团队规模大比例小于后者。而前文所呈现的关键 KPI 中，非中资公司显现出的优势，一定程度上抵消了内勤支持系统的高消耗。

在由中资公司统领的“第一梯队”中(如图表 24)，有一家非中资公司表现抢眼，内外勤占比仅为 6%左右，与中资公司比肩,内勤和外勤的配比约合 1:16.7，显示其高效的人力配比，而这家公司在行业中的各项综合表现亦非常出众。

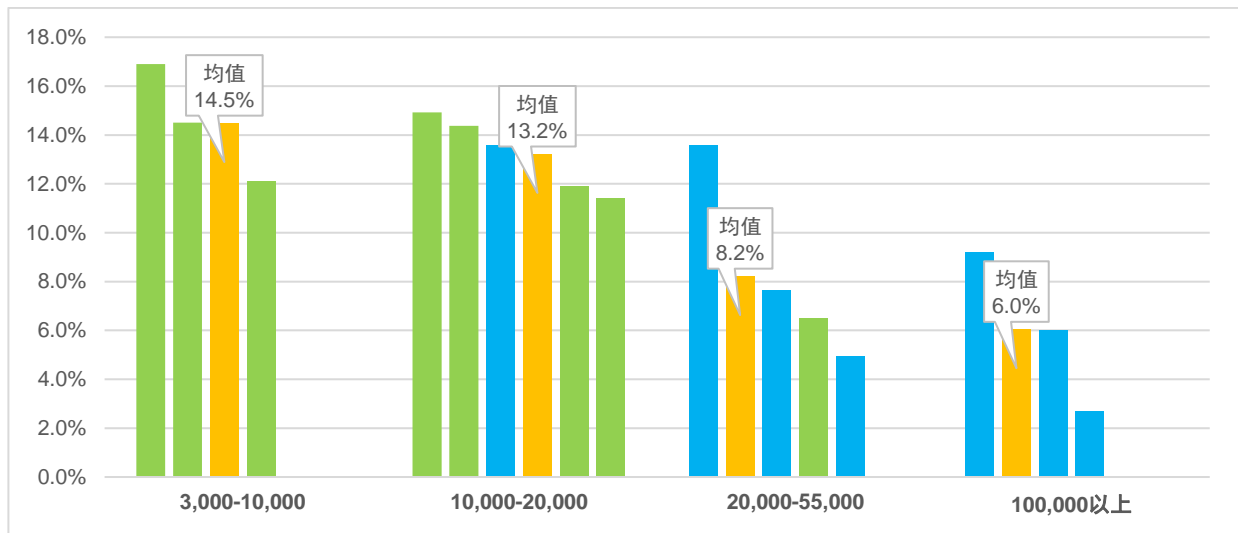
图表 25 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(活动人力)



图表 24 显示, 受访各公司内外勤配比平均为 10.7:100, 相当于 1:9; 如果与活动人力相比较, 该配比的均值为 27.1%, 约相当于 1:3.7(图表 25)。对比两张图可以直观地发现, 因为非中资公司活动率较中资公司略高, 因此, 用内勤与活动人力进行比对, 平均值以上的七家公司中, 3 家中资, 4 家为非中资, 非中资公司靠活动率实现“逆袭”。

由于代理人队伍的数量悬殊, 图表 25 中公司间差距亦十分显著, 致对标性减弱。如果按照代理人数量将上述受访公司分成四组进行比较, 分别为 3,000-10,000 人, 10,000-20,000 人, 20,000-55,000 人, 和 100,000 人以上, 我们得到下面的图表 26。

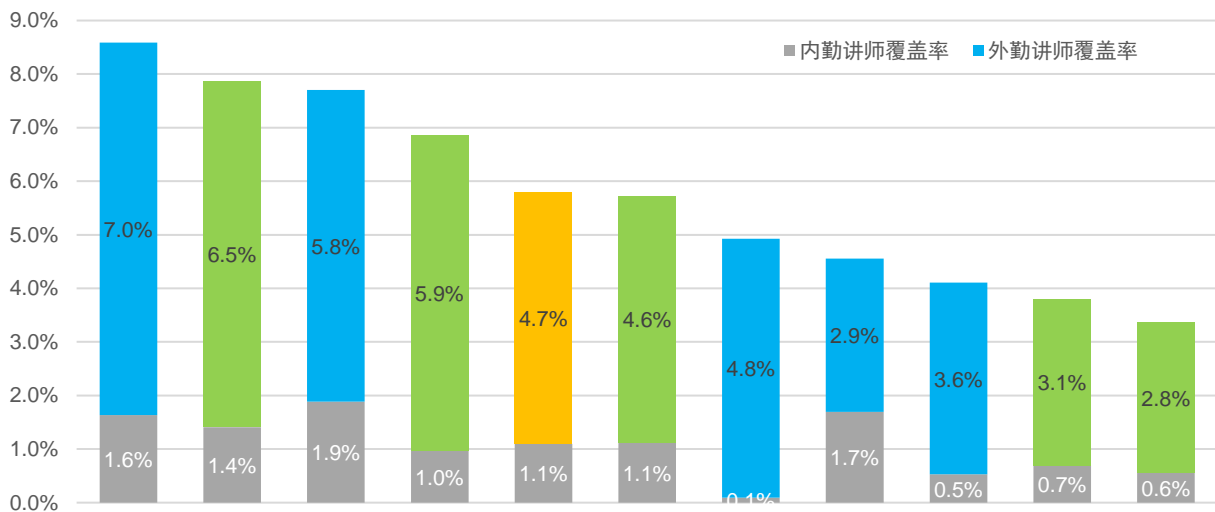
图表 26 — 管理支持与培训力度分布-内外勤比例(分组比较)



按照上述分类, 四类团队规模分别对应的内外勤平均比例是: 14.5%、13.2%、8.2%和 6%。

- 3,000-10,000 人规模团队，以非中资为主，代理人队伍规模小型化，即便内勤人员仅满足标准配置，其占比仍显高，因此在规模效应难以实现的发展阶段或者现状下，需要保证团队的专业化和精细化程度，通过提高绩效和产能，提高保单价值率，改善财务结构及盈利状况。
- 代理人在 10,000-20,000 规模的几家公司配置水平较为接近，区间在 11.4%-14.9%。这一分组的受访公司仍旧以非中资为主，其中唯一一家中资公司，成立超 10 年，目前仍存在较大的人力发展压力。此外，与同等规模的几家非中资公司相比，其活动率和留存率均存在改善空间。
- 20,000-55,000 人规模的几家公司差异性较为显著，最高与最低值之间相差 1.7 倍。其中的典型案例为一家非中资公司，与其代理人数量相当的一家中资公司相比，其内勤员工人数仅为后者的一半不到。综合比较而言，这家非中资公司的管理效率在受访公司中处于领先地位，团队的核心 KPI 指标也大面积优于同业。
- 在规模最大的 10 万以上梯队的三家公司中，内外勤的最高和最低比例之间也相差 2 倍有余，而两家公司内勤员工数基本相当，主要的差距出现在外勤队伍上，因此后者效率明显高于前者。交叉比较其他核心 KPI，结论亦相当。

图表 27 — 管理支持与培训力度分布-讲师覆盖率



受访公司中，内勤讲师平均覆盖率为 1.1%，外勤讲师平均覆盖率为 4.7%，相当于一个内勤讲师需要培训约 90 个代理人，一个外勤讲师则要辅导 20 位左右的代理人；内外勤讲师综合覆盖率为 6%，即每位讲师需要辅导 16-17 名代理人。显然，从代理人中诞生的外勤讲师，承担了更多的培训和辅导的职能。

各家公司讲师数量配比的差异非常大，如内勤讲师覆盖率在 0.1%-1.9% 之间，最高和最低之间落差高达 19 倍；外勤讲师则相对均衡，最高和最低之间相差 1.5 倍左右。

管理培训支持力度的个体分布来看，最高的为一家中资公司，其内外勤讲师覆盖率均高于其他公司，也是唯一一家综合覆盖率超过 10% 的公司。相较而言，这家公司的代理人每 10 人就可以匹配到一位讲师的支持，支持力度有利于代理人的快速成长。

排在最后的是一家非中资公司，其内外勤讲师总体覆盖率为 3.4%，相当于接近 30 个人才能有一位讲师的直接指导。

专题四：重建寿险核心价值

2018 年以来，中国寿险行业进入转型发展的关键节点，“重建寿险核心价值”成为行业共识。寿险回归的三个基本层面分别是：要回归到以能为公司带来价值的期缴和保障性产品为主；重视基本职业道德建设，以诚信为本，坚决摒弃牺牲诚信换业绩、急功近利的业务模式；重视基础管理、各层级人员的基础训练和培养，坚持实施可持续发展、而非短期盈利的经营模式。

围绕寿险回归的基本面，应如何构建可持续、高绩效的寿险经营模式？为此，LIMRA 结合国际经验及本土最佳实践，总结了经营管理的五大模块：

- **销售人员管理。**包括人员档案管理、人员活动管理(出勤, 培训)、人员招聘及晋升追踪、人员绩效追踪、人员评价及人力清分等。
- **客户管理。**如客户信息收集及实时更新、客户清分、价值未成交客户营销策略及营销安排、价值成交客户维护策略及工作安排等。
- **目标管理。**目标管理要执行到位，不仅要分解到部组、分解到分类人力、分解到时间节点，更要分解到客户。
- **活动管理。**包括节点目标分解到活动，活动行事历追踪，及关键活动管理，如产说会、创说会等。
- **追踪分析。**至少要包括分类人力过程指标达成分析,及客户结构分析。

实施策略方面，LIMRA 建议：

- **建立精英团队。**依据 LIMRA 对代理人能力要求的研究(如下图左)，招募和培养具备专业技能和素养的销售精英，以新团队的成功案例复制，最终成功转型。同时装备外勤主管、机构干部和培训人员相应的知识、技能和能力。

LIMRA 研究——代理人



知识、技能和能力层面

- 道德和职业行为
- 学习和应用程序的能力
- 处理事实和数字的能力
- 目标和达成的动力
- 独立和自力更生
- 沟通能力
- 市场潜力
- 控制局势的能力
- 人际关系技能
- 时间管理和行政能力

LIMRA 研究——外勤主管



知识、技能和能力层面

- 正直
- 压力容忍度
- 人际关系
- 时间管理和授权
- 辅导和教学技能
- 销售技能
- 寻求和接受援助的意愿
- 业务管理
- 解决问题
- 有效沟通
- 坚持不懈
- 规划和执行
- 对组织的承诺
- 环境适应性

- **组建功能小组。**依据 LIMRA 对外勤主管能力要求的研究(如上图右)，培养业务主管的专业管理能力——目标是建立并培养一线业务团队自主经营的能力。

展业中的科技应用

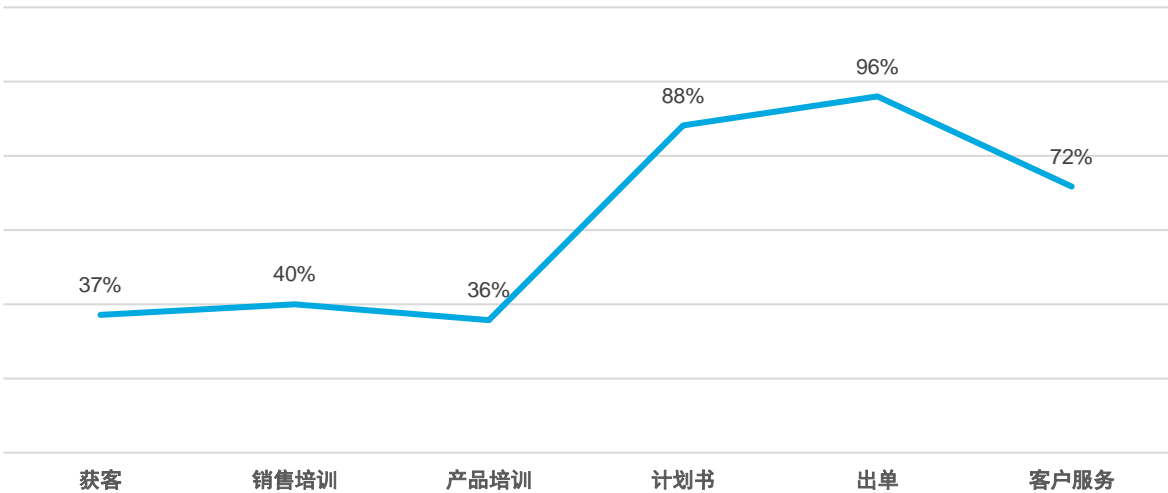
2019年8月23日,中国人民银行发布《金融科技(FinTech)发展规划(2019-2021年)》载,金融科技是技术驱动的金融创新,旨在运用现代科技成果改造或创新金融产品、经营模式、业务流程等,推动金融发展提质增效。借助机器学习、数据挖掘、智能合约等技术,金融科技能简化供需双方交易环节,降低资金融通边际成本,开辟触达客户全新途径,推动金融机构在盈利模式、业务形态、资产负债、渠道拓展等方面持续优化,不断增强核心竞争力,为金融业转型升级持续赋能。

近年来,从保险公司、经代公司,到第三方保险科技企业,以及传统的保险行业软件和技术、服务供应商,都在寻求借助多种科技手段,提升企业盈利能力,提升客户体验,改善营业单位的产能和效率,并且卓有成效。

据不完全统计,中国的180多家保险公司(其中人身险80多家)、2200多家经代公司中的头部企业,均不同程度采用了多种科技手段;市场中活跃着上千家第三方保险科技公司;头部互联网企业百度、阿里、腾讯、滴滴、美团、今日头条、京东、携程等均已介入互联网保险;在保险价值链的不同环节,还有纯粹的技术开发、系统集成等不同性质的公司参与其中,如TPA类的风控企业,以及人工智能、区块链、云计算和大数据公司等。多层次、多种类的参与者,形成了中国InsurTech领域丰富多彩的生态,以及多种商业模式。

保险科技在为代理人赋能上,也有所斩获。调研结果显示,出单、电子计划书、客户服务,坐拥移动科技赋能代理人前三甲。

图表 28 — 保险科技在代理人赋能上的应用



各家受访公司体现出高度相似性:保险科技应用多数集中于售中和售后,在涉及销售成交环节,需要与公司中后台紧密互动的计划书、出单环节,基本实现全信息化,也开始提供自助保全等客户服务的科技应用。

但是在帮助代理人获客、提升销售能力和产品培训方面,则出现较大空缺,说明以保险公司为主导的科技应用,其导向仍然是绩效和服务;另一方面也存在对公司控制范围以外的认识和重视不足。

近年来，传统代理人模式发展遇到一定瓶颈，例如随着传统的转介绍、缘故等带来客户积累的减少，获客成本越来越高，与此同时，客户管理和维护的方式仍倚重传统方式，如面访等，成本高，频率低，客户体验未能紧跟互联网潮流与时俱进。因此，科技化、数字化、智能化转型已经逐渐被各家保险公司所重视，普遍存在：

- 从传统的产品导向型，即以产品为中心，通过寻找产品亮点作为销售手段，向客户需求导向型，即以客户的实际保险需求为核心，为客户提供贯穿全生命周期的保险服务转型；
- 从传统的人力推动业务拓展，逐步向以科技推动为主转型，就包含为代理人提供获客、培训、展业的科技新引擎，如自动化运营、个性化用户需求，智能化解决方案，精细化队伍管理，线上培训等等。

专题五：科技赋能案例之横琴人寿混合型前端

对于中小新公司而言，是否建立专属代理人渠道是个艰难的抉择：自建成本高、公司品牌弱、增员难上难……这些都是不争的事实；但是不建自己的队伍，弊端更为显性，核心问题即渠道受制于人，对销售缺乏有效掌控。包括上文所述的传统代理人模式正在面对的瓶颈问题等，同样困扰着成立仅三年的横琴人寿。以打造“百年老店”为目标进行了大量深刻思考和论证后，创立伊始，横琴人寿就形成并始终坚持践行以科技驱动、家庭账户、合伙型分销网络为三大核心的企业经营与发展战略。

横琴人寿的一个基本判断是，科技飞速发展的今天，传统的寿险营销渠道需要进行变革，而变革的一个重要趋势是，渠道的边界将越发模糊，甚至被重新定义：原有以保单为核心的销售逻辑，必然被一切从客户的角度出发所替代，销售的核心应该是便捷、快速、高效地让公司的产品和服务触达消费者。而互联网和大数据的背景下，触达路径将会越来越丰富，因此面向未来的公司，应该主动淡化渠道的边界，努力提升跟客户接触、为客户服务的速度，使满足客户需求，实现客户价值的流程更短，更迅速，更赋能。

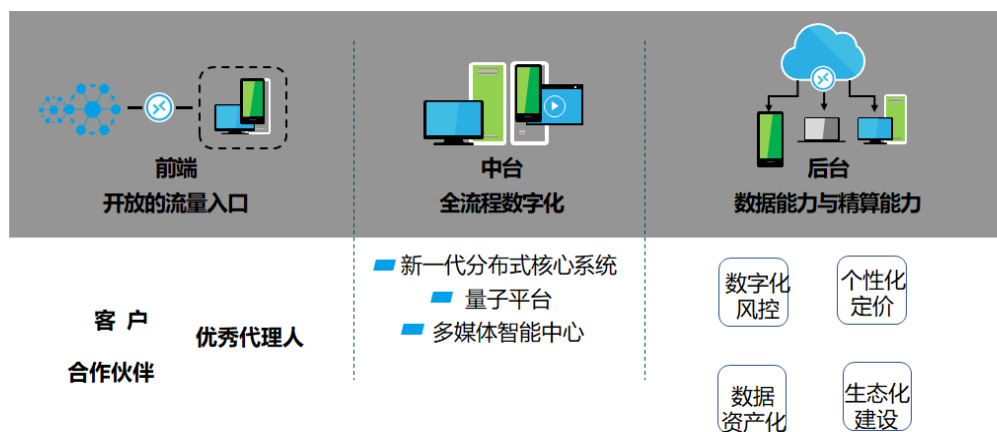
基于这些判断，横琴人寿借助科技化、数字化、智能化手段，创建了合伙制分销平台，公司内部称其为“混合型前端”，即打破原有重资产模式，转向轻资产模式，进而重构价值链，重新定义保险销售组织的一种创新型作业模式。

具体而言，将原有高度依赖多层级实体机构铺设，界限分明的销售分工与利益分成，中心化的管理与多层级的指挥链为代表的重资产模式，转变为基于同一平台的高度扁平化，支持销售能力与资源有效变现，基于合伙人自身资源禀赋，分层分类的灵活合伙机制连接队伍为代表的轻资产模式，以实现成本压缩、利益透明、机制优化、科技赋能，激活内外部资源变现的同时，实现轻资产的快速扩张。

而这些变革首先需要科技平台的支撑，横琴人寿于 2019 年 9 月推出首个支持合伙型分销网络，即混合型前端的智能工具“鲲鹏 iBoss 系统”，iBoss 分为招募及经营两大板块。招募板块以案例宣传、利益测算、场景化产品展示为核心，为准合伙人提供多维度的机制说明，使其能快速了解加盟条件及加盟后所享受的权益。经营板块以合伙机制为核心，为各种形式的销售组织，提供多种销售模式的售前、售中、售后以及组织成长的体系支持，如销售支持、产品供应、运营服务、利益清分、培训赋能、经营决策等，全面赋能合伙人经营管理过程。



为更好地支持和推动作业模式创新、重塑销售逻辑，横琴人寿把科技驱动放在核心战略的首位，并在前端赋能、中台调度、底层支持，实现了销售能力与资源的有效变现。如通过新一代分布式保险交易系统，重新定义寿险核心系统，打造行业标杆的分布式保险交易平台；通过量子平台连通内外生态，建立支持“前端业务+中台支撑”的一体化智慧协作平台；统一数据管理平台等。



产品结构及客户画像

围绕代理人团队管理的主题，我们试图通过了解代理人渠道的在售产品种类及其客户画像，更全面地观察和了解代理人渠道。

产品特征

表格 7 — 受访公司在售产品类型列表

企业类别	重疾险	两全险	医疗险	终身寿险	定期寿险	防癌险	传统年金	新型年金	万能险	投连险	其他
中资	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	长期意外
中资	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	长期护理
非中资	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
非中资	●	●	●	●	●	●	●	●	●		特疾、失能
非中资	●	●	●	●	●	●	●	●			特疾
中资	●	●	●	●	●	●	●		●		
非中资	●	●	●	●	●	●				●	长期护理
中资	●	●	●		●	●		●	●		税延养老
非中资	●	●	●	●	●	●	●				
非中资	●	●	●	●	●				●	●	
中资	●	●	●	●	●		●				
中资	●	●	●	●	●	●					
中资	●	●	●	●	●	●					
非中资	●	●	●	●		●	●				
中资	●	●	●			●					长期护理
中资	●	●					●		●		

各家公司在售产品种类大同小异，但完全一样的也几乎不存在。除普遍推出重疾、两全、医疗及寿险外，部分公司已经开始尝试失能、长期护理，及税延型养老险等新型产品，进一步满足客户的多元需求。

随着全民健康意识的不断提升，医疗健康领域支出的逐年增加，加之保险公司自觉履行监管机构“保险姓保”的倡导，重疾险毫无悬念地成为各家公司产品配置的必选项；其次是医疗险、防癌险等。而紧跟定期寿险及终身寿险等个人寿险产品之后的，是各类年金产品。

从产品收入结构占比来看，重疾险也当仁不让占据头把交椅，排名紧跟其后的则是保费规模更具集聚效应的年金险。

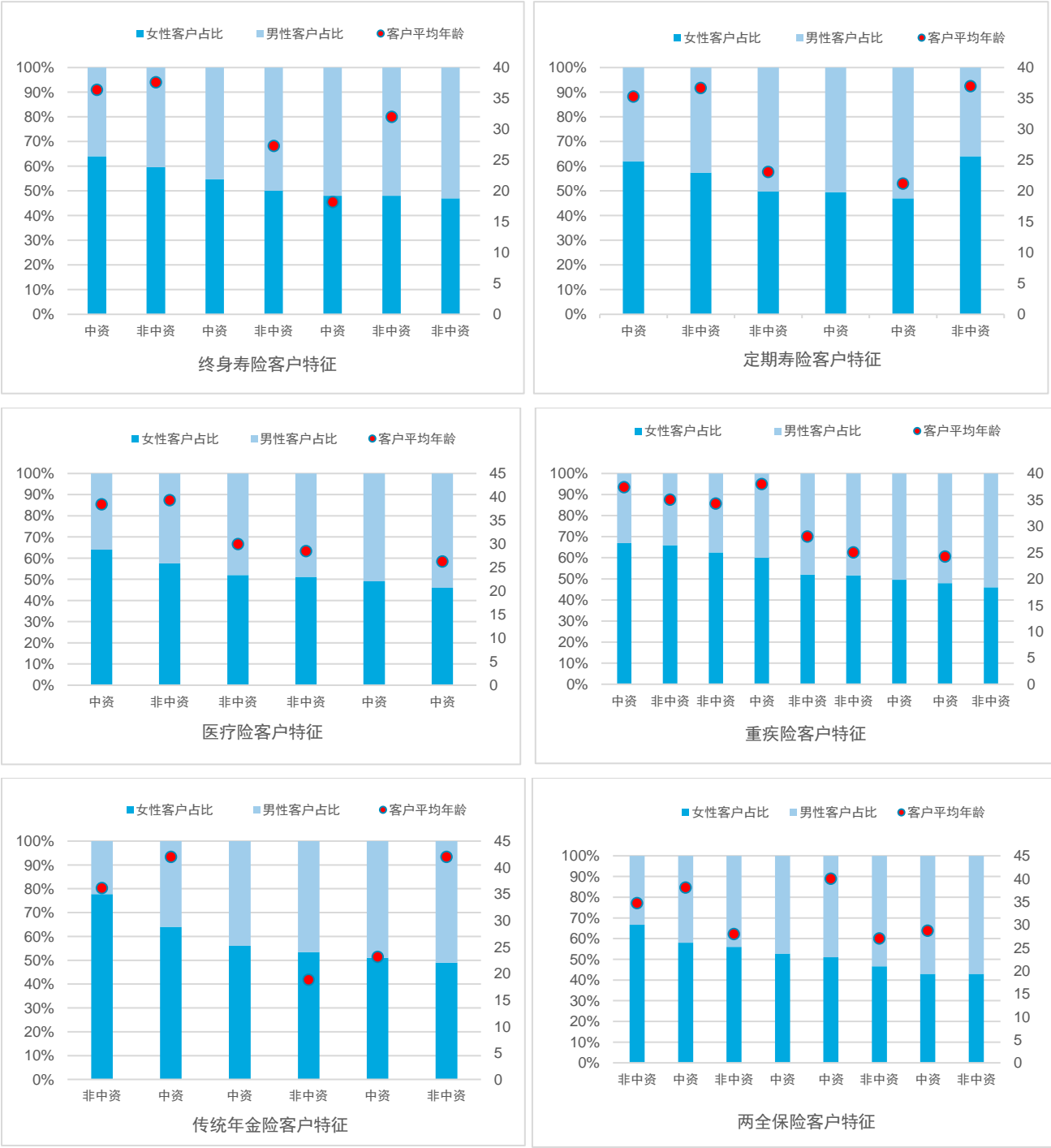
不同产品对应不同客户画像

客户画像一方面取决于保险公司的市场策略，一方面取决于营销渠道的特征：

有什么样的渠道，就有什么样的客户；且总体体现“男性比例越高，客户年龄越小”的趋势。

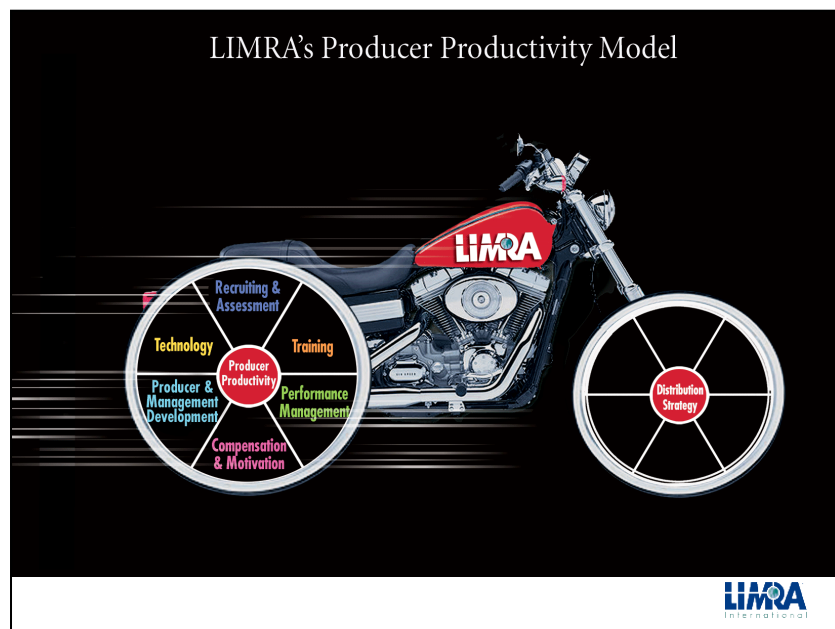
- 整体而言，女性仍是终身寿险的主要客户，但呈现不显著的“女性比例越高，客户年龄越大”的特征。
- 在定期寿险的客户特征上，性别的规律性体现得更为显性，女性客户占比进一步提升；且消费者的年龄区间更轻，相应收窄在 21.2-37 岁之间，这也符合该产品的特征；只是公司间的年龄差跨度较大。同时，定期寿险是“男性比例越高，客户年龄越小”趋势最显著的产品代表之一。
- 整体而言，医疗险性别无显著差异。但是“男性比例越高，平均年龄越轻”的相关性较强，客户的平均年龄区间在 26.3-39.3 岁之间。
- 在重疾险的客户群里中，女性消费者占比较其他险种略高。同时，“男性比例越高，平均年龄越轻”的相关性也较为明显。
- 女性消费者的占比在传统年金险上显著偏高。同时，年龄非常分散，从 18.8 岁到 42 岁不等，这与产品分类中包含教育年金相关。
- 两全保险的客户年龄主要分布在 27 岁到 40 岁之间，且男性消费者的比例相较其他险种略高。

图表 29 — 不同险种对应的不同客户特征



总结

下图为 LIMRA 于若干年前，在市场成熟度模型的基础上进一步研发，以摩托车为象征的“LIMRA 产能模型”。报告最后，谨以模型中展现的最佳实践和核心理念献给转型中的中国保险企业和企业决策层。。



摩托车的前轮是由高级管理人员设定的分销渠道策略，指导公司的前进方向。但该公司将获得多少驱动力，将以什么样的潜力增长，能够实现多大的成功……最终由后轮的六根辐条决定，分别是招聘与评估、培训、绩优业务员与管理发展、绩效管理、薪酬与激励和科技，它们越强大，公司的生产力就越高。

事实上，如果想提高产能，公司必须建立一套体系，用以引导、奖励，甚至在某些情况下约束业务员及团队，要求团队管理者做正确的事情。因为成功需要纪律，而在实施战略方面有纪律的公司，更能够提高生产效率和产能，最有可能挖掘其潜力。

在这样的前提下，先来看第一根辐条：招聘与评估。常见的招聘步骤是简历复查和面试。虽然这些评估技术是有效的，但使用额外的工具，如《职业选择》(Career Choice, CC)，来收集更多的信息可以产生更高的成功率。因为职业选择这类描述性测试使用标准化的方法来收集和报告关于应聘者的信息，例如他们的能力水平、成功特质、销售风格、动力来源或者首选的督导风格等与工作相关的特征。不仅如此，CC 提供的信息还可以帮助经理在招聘决定后培训、开发和管理代理人。

接下来是第二根辐条：培训。LIMRA 认为，公司需要尽其所能帮助招募的代理人发展，并最大限度地提高他们成功的机会，因为更多的培训将增加代理人的能力来完成更多的交易，获得更高收入的同时，他们更可能留在公司，这将导致更少的人员流失和更替，提高管理效率，节约管理成本。

第三根辐条：绩效管理。绩效管理是塑造和管理业务员的预期，使用管理工具将他们推向更高生产力水平的过程。如，推动活动量增加的公司将获得更高的业绩。然而，大多数团队在推动销售队伍更加活跃上做得不够。他们不应该管理结果，而是必须管理整个活动过程。

第四根辐条：薪酬与激励。同样重要的是，公司应该奖励那些成功强化“狼性文化”的代理人。如果真的想增加产量，就必须改变薪酬和奖励计划，这可以最大限度地提高生产力，是改变销售人员行为的最短路径。同时，公司也可以使用薪酬计划来确保代理人“保持忠诚”，不要或减少跳槽到竞争对手。

此外，公司需要建立自己的荣誉体系，真正鼓励绩优代理人做更多的事情。当然，MDRT 鼓励代理人销售更大的业绩，这是一种通过认可来鼓励代理人的极好方式。而 LIMRA 的 IQA(国际品质奖)嘉奖那些完成了一定的业务量、并保持持久和良好服务的业务员。这是一个更好地将公司利益和销售人员的利益相融合的工具。通过改进对代理人的精神层面的认可，建立行之有效的荣誉体系，及行为作业习惯，可以获得更大、更持久地产能提升。

第五根辐条：绩优业务员与管理发展。建立各种职业路径很重要。一方面，让代理人持续出单并留存；如果没有相应的能力，就不要强迫其进入管理岗位；另一方面，开发那些能帮助他人发展成为未来经理的业务员，走上管理岗位。他们的技能组合非常不同，不要把经理与业务员混合在一起。其中，建立强劲的职业发展路径和薪酬体系是成功的关键。管理者必须要指导和帮助代理人晋升，因此，公司的薪酬体系必须应该传达正确的信息，鼓励团队长指导他们的业务员，使其有可能花足够的时间帮助业务员提升。

需要强调的是，所有这些行动都将提高整体生产力，增加销售和利润。

最后一根辐条：科技。产能的爆发式增长是由技术进步带来的。那些帮助销售队伍应用技术提高并驱动生产力的公司，比那些抵制科技的公司生产力高得多。销售更复杂的产品、交付更符合要求的产品演示，以及通过出具计划书来提高生产力的能力，都与拥有科技手段有关。此外，一旦业务员有了科技的赋能，实施前面提到的管理工具将事半功倍。

综上所述，每个摩托车模型的辐条都对公司的成功非常重要，甚至同等重要。随着市场的成熟，主要的增长驱动力从增加代理人数量转向提高利润率和生产力，从而更好地招募和留存代理人，对于业务的长期增长至关重要。实现这一转变不仅需要改变决策层的思维和决心，也需要新的技能和专业能力的整体提升。



此次中国保险代理人渠道调研项目在前期筹划、访谈开展，及报告终稿撰写上，
得到中国人寿再保险的协作支持，特此鸣谢！



©2019 LL Global, Inc. All rights reserved

This publication is a benefit of LIMRA and China Re Life memberships.
No part may be shared with other organizations or reproduced in any form without China Re Life's or LL Global's written permission.