

# 四川保险电销中心内部培训师管理体系优化研究

陈泓任

(四川民族学院经济管理系,四川 康定 626001)\*

**摘要:**通过对四川保险电销中心的研究发现,内部培训师管理体系中存在内部培训师选拔标准不准确、内部培训师选拔流程不规范、内部培训师选拔配套机制不完整等问题,在此基础上,提出优化四川保险电销中心内部培训师管理体系的对策:构建内部培训师的胜任素质模型、优化内部培训师的选拔流程、完善内部培训师选拔的配套机制。

**关键词:**保险电销中心;保险电销客户专员;内部培训师;管理体系

**doi:** 10.3969/j.issn.2095-5642.2017.05.096

**中图分类号:** F272.92; F842.3

**文献标志码:** A

**文章编号:** 2095-5642(2017)05-0096-06

进入21世纪以后,随着社会经济的不断发展,以及人们的保险意识、保险购买能力不断增强,保险行业产生了一种新的直复营销方式——电话营销,以及新的职业——保险电销客户专员<sup>[1]</sup>。数据显示:中国保险行业2014年6月最新统计数据显示:中国拥有保险电销业务的保险电销中心或者寿险公司共计33家,累计销售规模保费为54.1亿,同比增长19.4%,在职电销客户专员总人数达到5.5万人。<sup>[1]</sup>随着保险电销客户需求以及保险电销客户专员数量的日益增长,对于保险电销客户专员在知识、能力、技能等方面的要求也日益增强,这对于优化培训体系又提出了更高的要求。通过对四川阳光、平安、人寿等保险电销中心和具有保险电销业务的保险公司的走访,和部分团队长、电销客户专员、内部培训师的深度访谈调查,发现由于保险电销在中国诞生的时间比较晚<sup>[2]</sup>,对保险电销客户专员的内部培训师<sup>[2]</sup>的管理方式、管理模式等方面都不尽完善,这些问题的存在对于保险电销中心核心竞争力的提升和利润的增长、保险电销客户专员知识和技能的提升等方面产生深远的影响,因此,优化保险电销中心内部培训师管理体系将成为其完善人力资源管理体系和培训体系的重要职能。

## 一、优化保险电销中心内部培训师管理体系的必要性

(一)是优化保险电销中心的培训体系的重要内容

优秀的保险电销中心培训体系是有利于促进其适应内外部环境的变化、提升核心竞争力,满足保险电销客户专员自身成长与发展的需要、提升保险电销客户专员的业绩等。保险电销中心培训体系包括培训运营管理体系、课程设计体系、培训师选拔与管理体系、培训质量监督和评估体系等,其中,内部培训师的管理体系涉及内部培训师的选拔标准、选拔流程、选拔制度等重要内容,并直接影响培训学员知识的转换、技能的提升、态度的转变等,因此,优化保险电销中心的内部管理体系是培训体系优化的重要内容。

(二)是优化保险电销中心内部培训师效能的重要保障

由于内部培训师基本来源于从事保险电销工作的一线保险电销工作人员,因此,具有相对较强的实践经验,而这些实践经验对于保险电销专员的电销能力的迅速提高起着推动作用,但是也存在一定的弊端,主要体现在:第一,理论性不强,不能形成系统的知识体系;对保险电销客户专员在保险知识、保险电销知识、保险电销中心知识等方面的讲授,理论性较差;第二,培训方法运用不准确,过多依赖于讲授法,案例选取不够经

\* 收稿日期:2017-02-20

作者简介:陈泓任(1988—),男,四川安县人,助教,硕士,研究方向:组织行为与人力资源管理。

典,而又缺少角色扮演法、游戏模拟法、小组讨论法、视听法的运用,或者没有灵活掌握这些培训方法的关键控制点;第三,培训技能不足,如在培训过程中较为紧张,缺乏良好的培训台风和培训礼仪等。因此,优化保险电销中心内部培训师的管理体系,有助于帮助内部培训师更好地掌握培训知识体系,掌握培训方法和培训技能,从而提高培训效能。

### (三)是降低保险电销中心成本的必要要求

内部培训师管理体系效能低,将给保险电销中心带来一系列的成本,主要体现在:第一,所培训的保险电销客户专员不具备胜任力,不能按时、按质、按量地完成保险营销任务,浪费客户资源。第二,保险电销中心必须为不具有胜任力的保险电销客户成员支付工资、福利、培训成本等。第三,不具备胜任力的保险电销客户专员,在电话营销的过程中,可能会出现各种不利于保险电销中心的事情,如对待客户的态度较为傲慢,对于客户咨询的问题不耐心,甚至辱骂客户,或者出现违反保监会规定的销售话术,或者刻意篡改保险险种,扩大赔偿范围等,导致客户投诉增多,影响保险电销中心的形象。因此,一个好的内部培训师管理体系有助于提高保险电销客户专员的胜任能力,减少由于不胜任所导致的失误,从而降低总成本。

## 二、保险电销中心内部培训师管理体系存在的主要问题

### (一)内部培训师选拔标准不准确

内部培训师选拔标准不准确,主要体现在选拔的标准维度过少,标准的描述不够准确,在选拔的过程中,更多的是对其资历的考察,如入职XX年,销售业绩达到XX,是否担任团队长、组长、师傅等职务,是否具有成为内部培训师的欲望和动机等。缺少了职业素质(责任心、职业道德、耐心、学习和创新精神、团队合作精神等)、专业知识(尤其是培训相关理论)、课程设计能力(如教案和教学大纲编写能力、案例设计能力、培训方法选择与运用能力、培训工具设计能力等)、课堂呈现能力(语言表达能力、提问技巧、倾听技巧、时间管理能力、控堂能力等)、培训管理能力(科学组织课堂资源的能力、塑造个人培训风格的能力)等,而这些能力和素质都是考量内部培训师能否“培训好”的必备维度。<sup>[3]</sup>

### (二)内部培训师选拔流程不规范

#### 1.缺乏内部培训师选拔的宣传工作

以往的内部培训师选拔工作基本是培训部通知电销部各部门经理及团队长,各电销部经理和团队长依据自身的评判标准,通知具有成为内部培训师潜质的保险电销客户专员参与选拔工作,导致许多人认为存在“暗箱操作”和“黑幕”。因此,应该做好内部培训师选拔的宣传工作。该工作的作用主要包括:第一,通过宣传可以让全保险电销中心的保险电销客户专员知晓,避免出现“暗箱操作”和“黑幕”的猜想;第二,通过宣传让具有成为内部培训师强烈愿望以及具有内部培训师技能的人了解内部培训师选拔的时间、地点、条件等,并做好相应的准备工作;让拥有成为内部培训师愿望、但是培训技能存在问题的保险电销客户专员,了解成为内部培训师的资格和条件,找出自己的差距,在下一个内部培训师选拔的周期来临之前,通过培训等途径缩小差距,达到标准。

#### 2.缺乏内部培训师的培训工作

第一,保销中心在培训师选拔过程中,并没有对内部培训师在培训技能、培训技巧、教案方法等方面进行培训和辅导工作,只是在成为内部培训师之后,做了一个简单的培训。在选拔过程中,内部培训师培训工作的缺乏,一方面导致了部分本身具有成为内部培训师的潜质的候选人,由于不了解培训工作而被淘汰;另一方面,也会导致内部培训师培训技巧和培训能力的欠缺。第二,没有形成专门的内部培训导师制,内部培训导师制可以通过1对1或者1对多的形式,在试讲之前给予内部培训师知识、技能方面的指导,在正式上岗中,可以在培训过程中加以进一步指导和监督。

#### 3.选拔过程中缺乏规范性

选拔过程中缺乏规范性,主要体现在:第一,电销部经理、团队长在初期确定候选人的时候,过于依赖于主观性因素,如裙带关系、团队利益等,而忽略了其本身的胜任特质,由于电销部经理和团队长的推荐原因,导致后期培训部在候选人的资质的审查时,除了明显不符合条件的淘汰之外,基本都给予通过。第二,内部培训师审查小组成员或试讲小组的成员,虽然有高层的参与,但是,缺乏具有工作经验的保险电销客户专员

参与,且相互之间的职责和分工不明确。第三,没有形成一套完整、规范的内部培训师选拔标准的文件。

### (三) 内部培训师选拔配套机制不完整

#### 1. 欠缺明确的责任机制

由于责任机制的欠缺,导致推荐人、培训导师、内部培训师评审小组成员等碍于情面,或者基于“团队利益”等各种因素,在选拔前,未对申请内部培训师的保险电销客户专员的知识、培训技能、资历等加以详细审查,在试讲与考核阶段,又没有严格按照内部培训师的选拔标准进行考核,这些因素都会导致并不完全符合条件的申请人成为内部培训师,为后面的培训在“入口处”埋下隐患。

#### 2. 欠缺内部培训师培训质量的监控机制

第一,缺乏沟通机制和培训信息的反馈机制。在每堂课的培训之后,内部培训师没有及时地与参加培训的保险电销客户专员,就培训课程的内容、培训进度、培训的方式和方法、培训的重点难点、参训人员的理解程度,以及整堂课程的优点、缺点、改进的意见和建议等方面进行充分沟通,缺乏培训信息相关的反馈。第二,缺乏对培训课堂质量的监控机制。在培训之前,缺乏对教案、教学大纲、PPT 等的合规性和合理性的检查,在培训的过程中,没有对培训现场的培训纪律、内部培训师和培训学员的出勤情况进行监督,也没有成立专门的培训督导小组,对培训过程中的培训效果和质量进行监控,如培训师是否按照教案进行培训、培训内容是否出现违规的地方、培训师是否恪尽职守等的监督。第三,缺乏对课程效果的评估机制。缺乏对培训课程内容、培训方式、培训效果、课程需要改进处的评估。

#### 3. 缺乏有效的培训师奖惩制度

正是由于前面的沟通机制、培训信息反馈机制、课堂质量监控机制、课程效果的评估机制的欠缺,导致后面的培训师的奖惩缺乏依据,从而导致培训师在培训过程中,存在敷衍了事、不注重培训技能的提高、培训效果不佳的现象,因此,除了在上述机制建立的基础上,还应该建立明确的、赏罚分明的奖惩机制。

## 三、优化保险电销中心内部培训师管理体系的对策

### (一) 构建标准化的内部培训师胜任素质模型

通过对保险电销中心内部培训师的胜任素质的分析,将保险电销中心内部培训师的胜任素质特征分为四大维度:职业素质、专业知识、课程设计能力、课程呈现能力,详细内容见表1。

表1 保险电销中心内部培训师胜任素质特征分析

类别	素质与能力要素	行为描述
职业素质	责任心	具有高度的责任感和责任心,刻苦专研培训内容,认真编写教案、教学大纲,精心制作培训工具,认真组织培训过程,及时按照培训学员反馈的信息,调整培训内容的重难点、培训方法
	职业道德	遵守保险电销中心内部培训师的相关规定,恪守培训师的职业操守,在培训的过程中,不泄露保险电销中心的商业机密,不向学员传递诋毁保险电销中心和保险产品的相关信息
	耐心	耐心地为学员讲解相关的知识点和技能点,对学员提出的问题 and 疑惑,要及时、耐心地给予回答和讲解
	学习和创新精神	积极主动、系统地学习保险电销领域的专业知识和培训相关理论,具有较强的创新精神,能对培训技巧和培训方法进行不断地总结和提高
	塑造个人的培训风格能力	在符合保险电销中心基本要求的基础上,寻找符合自己个性特征的培训风格

专业知识	培训知识	熟悉培训的相关理论,了解培训对象的特点,如 E-learning 课程,成人培训理论等
	课程知识	所培训的课程的内容、重难点、培训实施的关键控制点、培训的最佳方法等
	相关知识	电销中心知识、保险知识、电销知识、保险电销相关法律知识、销售的基本知识等与课程相关的知识
课程设计能力	教案和教学大纲的设计能力	按照培训课程的相关知识目标、技能目标等教学目标的要求,认真地编写和设计教案和教学大纲
	案例设计能力	能按照培训的具体内容,设计专业的、实用的、有针对性的案例
	培训方法选择和运用能力	熟练掌握保险电销中心 TSR 培训的各种方法(讲授法、角色扮演法、案例分析法、游戏模拟法、小组讨论法、视听法)的关键操控点,以及能结合具体的培训内容选择相应的培训方法
	培训工具设计能力	能够按照培训的具体内容,设计相应的培训工具,如 PPT、卡纸、挂纸、照片、录音等
课堂呈现能力	语言表达能力	能清晰、准确地表达培训的内容,普通话标准,语音、语调、语速符合规范,语言具有感染力和影响力
	有效提问能力	能设计难度适中的问题,对学员回答的问题给予专业评价,并且能在培训现场进行答疑
	身体语言规范表达能力	能正确运用身体语言,讲台上的坐、立、走、姿符合专业化要求
	时间管理能力	有效地安排培训的进度,重难点突出
	课堂管理能力	在培训课堂上实现与培训学员的有效互动,能有效地应对培训课堂出现的各种突发事件
	培训资源管理能力	依据所培训的课程,有效地选择相应的培训场地,摆放讲台、座位、投影仪和白板等

除了上述的胜任素质分析之外,还应该加入一些任职资格的分析:如在保险电销中心从事保险电销工作 3 个月以上,具有小组长以上的资格,或者师傅资格(成功带徒 2 名及 2 名以上),月度绩效考核的等次为优秀 2 次及 2 次以上。

## (二)优化内部培训师的选拔流程

### 1.做好内部培训师的选拔通知的发放工作

第一,培训部应该依据培训工作的需要,在电销中心内部发放培训电销中心培训师的选拔通知,在通知中应该注明内部培训师选拔的基本条件,并附上培训师申请表,该表应该包括:申请人的姓名、所在电销部门及团队、入职时期、职位等级、学历及专业、授课方向、特长、电销业绩、培训经验(如是否有参与过相关课程的培训、是否参与其他培训师的培训课程、是否具备此类课程的培训经验等)、个人自荐理由、团队长意见(部门经理)意见等。第二,应该对内部培训师的选拔通知通过“三会”“广播”“团队长通知”等形式进行广泛宣传,让符合条件的保险电销客户专员知晓此事,并提前做好相应的准备。

### 2.做好内部培训师的申请表的收集工作和初步的筛选工作

第一,符合条件并拥有成为培训师愿望的保险电销客户专员可由自己的上级(如果是普通的电销客户专员,则由团队长做推荐人;如果是团队长,则可由所在的电销部经理做推荐人)或者自荐,并且填写“电销中心内部培训师申请表”,报培训部审批。第二,培训部应该对申请内部培训师的保险电销客户专员的资格进行初步审核,并填写“保险电销中心内部培训师资格审查表”,该表的主要内容包括电销客户专员姓名、工作年限、入职日期、所在电销部门及团队、专业特长、培训经验、受训经历、诚信承诺书、电销部门审核意见、培训部审核意见等。第三,该阶段还应该按照一定的比例,挑选出比较优秀的电销客户专员,作为候选人进入培训

### 3. 组织符合条件的候选人的培训和辅导工作

培训部应该对通过初步审核的候选人进行培训。培训的内容主要包括课程的内容、内部培训师的基本技能(培训的台风、肢体语言、培训的礼仪)、培训课程设计的技巧(教案编写、开场白设计、收尾设计、课程机构和内容设计等)、授课方法的技巧(讲授法、案例分析法、研讨法、角色扮演法、游戏模拟法、小组讨论法、视听法等的内容、适用范围、关键控制点等)、基本技能的提升技巧(闪亮登场的技巧、克服讲台恐惧的技巧、激发学习欲望的技巧、增强说服力的技巧、临场展现的技巧、完美收尾的技巧)等<sup>[4]</sup>。另外,培训部可以成立“内部培训师导师制”,挑选具有经验和培训能力的培训师成为导师,对符合条件的候选人进行一对一或一对多的辅导。

### 4. 做好试讲和评审工作

第一,应该成立内部培训师的评审小组,该小组成员由培训部经理、人力资源部经理、电销部经理、具有丰富培训经验的保险电销客户专员组成。第二,明确评审人员的职责,召开评审小组的工作会议,确定每一个评审人员所承担的职责,对在评审过程中最有可能出现的问题和对策进行商讨,并制定明确的保险电销中心内部培训师的评审标准和细则。第三,安排试讲工作,给候选人一定的准备时间,给予一定的选课范围,在指定的时间内进行试讲;第四,评审小组成员对试讲进行全面评价,填写“保险电销中心内部培训师试讲评价表”。第五,依据试讲的成绩和综合评价的成绩,确定内部培训师的人选。

#### (三) 完善内部培训师选拔的配套机制

##### 1. 完善内部培训师选拔过程中的责任机制

第一,要明确在内部培训师选拔的过程中的相关责任人的具体职责,团队长、电销部经理等推荐人负有推荐责任;内部培训师的评审小组、培训导师等负有监管、培训责任等。第二,将培训师的培训业绩纳入相关责任人的考核内容中。对于比较优秀的培训师,应该对其推荐人、导师进行奖励,对于考核不及格的培训师,应该取消其推荐人的推荐资格,对于其导师,取消其导师资格。

##### 2. 内部培训师培训质量的监控机制

第一,完善培训信息的反馈机制和沟通机制,每日或者每堂培训课程结束后,填写《TSR 每日(堂)培训意见反馈表》,该表的主要内容包括就接受内部培训师的培训态度、培训课程讲义的展示、对培训课程的重点内容的把握程度、培训内容的总体驾驭程度、沟通技巧的掌握程度、培训的礼仪和台风、激发培训学员的兴趣的程度、培训时间的掌控程度、培训工具的运用熟练程度、培训师的优点和缺点以及进一步需要改进和提升的建议等,与培训师及时地进行反馈与沟通,以便调整培训的内容和进度。第二,完善培训课堂质量的监控机制。成立培训课程质量督导小组,该小组的主要任务是加强培训现场的纪律监督、内部培训师和培训学员的出勤情况的监督,以及培训师培训能力、培训技巧、培训效果、学员反响等方面的评估。第三,完善培训师课程效果的评估机制。培训结束后,培训部还应该对培训师的整体培训工作进行评估,在培训内容上,主要评估其是否重点突出、简繁得当,培训的内容是否具有较强的针对性、实用性和启发性,内容是否符合培训部的相关要求,培训的时间分配是否合理;在授课技巧上,主要评估沟通技巧的掌握程度、培训学员积极性的调动程度、授课进度的紧凑和完整程度、对于突发事件的应变能力等;在培训的授课资料上,主要评估教案和教学大纲的合适性、规范性和准确性,PPT 课件设计的美观;在授课设备上,主要评估内部培训师投影仪、电脑、PPT 翻页器、各类培训工具使用的娴熟程度;在着装风貌上,主要评估内部培训师的着装整洁,举止大方得体等。

##### 3. 完善内部培训师的奖惩机制

第一,对于培训效果好、培训方法正确、培训态度端正、培训技巧娴熟、具有良好口碑的内部培训师,应该在一段时期内给予嘉奖,如给予“优秀培训师”的称号,在全电销中心范围内给予口头表扬或者白板公示,给予带薪休假的机会,或者在职级上升时给予优先考虑等。第二,对于培训效果不好、培训方法和培训技术不正确、培训态度不端正、口碑较差的内部培训师,给予一定的惩罚,如在全电销中心范围内给予口头批评和白板公示,取消其评优、评奖的机会,甚至取消内部培训师资格等。

## 四、结语

内部培训师对于培训内容的熟悉程度、培训知识的理解和掌握程度、培训方法与培训工具的运用能力、培训课程的设计能力、课堂的把控能力等,都直接关系到培训效果的好坏,培训质量的高低,以及培训成果的实际转换效率。而内部培训师的管理体系既是保险电销中心培训效果的重要保障,又是保险电销客户专员、内部培训师职业生涯发展的创新举措,因此构建与优化以标准化的内部培训师胜任素质模型、内部培训师的选拔流程、内部培训师选拔的配套机制核心的内部培训师管理体系势在必行。

### 注释:

- (1) 电销客户专员,英文 TSR,具体到保险电销行业,指通过电话营销的方式,向具有保险电销需求以及购买能力的潜在客户,推销既定的保险电销服务和保险电销产品,并与其建立良好的关系的工作人员。保险电销的流程为:“通过电话的方式向客户推荐既定的保险产品(服务)→客户同意购买→团队长稳单,打印保单→快递员派送保单→客户确认保单的合法性、有效性、真实性→客户签字、刷卡→保单生效”。
- (2) 内部培训师,在本文指兼职培训师,即完成本职工作外,担任本电销中心新进保险电销专员的岗前培训工作,或者老的保险电销专员的衔接培训工作,一般为具有丰富的实践工作经验的电销客户专员,或者团队长、电销部经理等。

### 参考文献:

- [1] 陈泓任,李其原.基于目标管理的保险电销中心 TSR 绩效考核研究——以 T 电销中心为研究个案[J].四川理工学院学报,2014(2):84—90.
- [2] 李其原,陈泓任.管理学视野下的 TSR 流失现状分析[J].重庆科技学院学报,2013,(4):91—92.
- [3] 段焯.培训师 21 项技能修炼(上):精湛课程开发[M].北京:北京联合出版公司,2014.
- [4] 段焯.培训师 21 项技能修炼(下):精彩课程呈现[M].北京:北京联合出版公司,2014.

## Research on Optimization of Internal Trainer Management System in Sichuan Insurance Electric Sales Center

CHEN Hong-ren

(School of Economics and Management, Sichuan University for Nationalities, Kangding 626001, China)

**Abstract:** Based on the research on the Sichuan insurance telesales Center, this paper finds that in the internal trainer management system, the internal trainer selection standard is not accurate, the internal trainer selection process is not standardized, and the internal trainer selection matching mechanism is not complete, and puts forward countermeasures to optimize Sichuan insurance telemarketing center of internal training management system such as constructing internal trainer competency model, optimizing internal training selection process, and improving the internal trainer selection matching mechanism.

**Key words:** insurance electric sales center; TSR; internal trainer; management system

(实习编辑:王崛兴 责任校对:金玉)