

摘要

升安保险公司销售人员培训体系设计研究

保险市场的快速发展推动了金融业的繁荣进步，带来了竞争的不断加剧。各保险公司之间从原来的市场规模竞争，逐渐演变成为以业务质态和销售队伍综合素质为主的多元化竞争。保险公司近年来业务量持续增长，内部的销售人员素质会对于保险销售业绩产生至关重要的作用，保险公司中销售人员的知识水平、工作能力、保单后续服务质量会直接影响客户对于公司的评价，进而影响保险公司的声誉。培训与开发是人力资源管理中的一个重要模块，对于组织发展和业绩目标完成有着重要的指导作用，完善销售人员培训体系，完成各项培训工作，是各保险公司实现高质量发展的一个重要途径。因此，应该将销售人员培训体系的建设工作纳入保险公司的重要战略规划之中。

在培训工作实际开展过程中，多种原因导致培训产生了效果不佳、销售人员专业知识掌握不到位等一系列问题。这些问题极易产生销售人员对客户的销售误导等违规行为，会直接侵害消费者的合法权益。本论文之所以选择升安保险公司进行研究，主要是基于如下三点考虑：一、升安保险公司销售人员数量多，近年来销售人员队伍发展速度快，内部的销售人员流动性较大，人员素质差异化较明显，研究具有代表性。二、升安保险公司的销售人员培训工作针对性不强，对于保险公司销售人员的职业发展支持工作不够，销售人员自身目标未能与企业目标进行有效融合，导致目前公司在销售人员培训工作方面产生了一些问题，这些问题会阻碍公司发展。三、公司目前的培训工作没有形成体系，需要在培训的各个环节进行设计和研究，使之成为完整的培训体系，为公司未来整体业务水平提高提供一定的支持和保障，实现各层级销售人员培养模式的持续优化。

本文将升安保险公司目前的销售人员培训工作进行深入剖析，首先，针对公司目前销售人员培训体系现状进行研究和分析，使用访谈法，找出公司在开展培训工作中存在的问题并分析产生这些问题的深层次原因，研究结果将为后续的公司培训体系设计提供理论支持；其次，通过问卷调查法，对销售人员开展培训需求调研工作，将公司的发展目标与销售人员的实际工作需要相结合，从销售人员

需求、销售人员职级和公司整体规划出发，有目的地对培训课程的内容和授课形式、方法等进行设计并组织培训计划的实施，控制培训工作的关键环节；再次，通过制定培训评估标准、完善培训评估流程等措施，强化对销售人员培训效果跟踪；最后，从组织、制度、安全、技术多个角度为升安保险公司销售人员培训体系建设提供保障措施，多方面确保培训工作能够顺利开展。

本文以解决升安保险公司目前销售人员培训工作产生的问题为契机，完善公司的培训体系，不仅有利于公司销售人员队伍规模扩大和人员整体素质的提升，也能够使之变成各保险公司可以借鉴研究的对象，为他们建设自己的培训体系提供思路，研究结果将有利于维护升安保险公司在社会公众层面的良好形象，促进保险行业持续稳定发展。

关键词：

保险公司，销售人员，培训体系设计

Abstract

Research on the Design of Training System for Sales Staff of Shengan Insurance Company

The rapidly expanding insurance market encouraged the prosperity and advancement of the financial industry and led to increasing competition. The competition among insurance companies has gradually evolved from the original market scale to a diversified competition based on business quality and comprehensive quality of the sales force. As the business volume of insurance companies has continued to grow, the quality of the internal sales force will play a vital role in the performance of insurance sales. The level of knowledge, working ability and quality of policy follow-up services of sales staff in insurance companies can directly affect customers' evaluation of the company, which in turn affects the reputation of the insurance company. One important module is training and development in the management of human resources and has a significant guiding role in organizational development and performance target completion. Improving the sales force training system and completing various training tasks is an important way for insurance companies to achieve high-quality development. Therefore, the construction work of sales force training system should be included in the important strategic planning of insurance companies.

In the actual process of training work, a variety of reasons lead to the poor effectiveness of each training, sales staff expertise is not in place. These problems are very likely to produce sales personnel to customers sales misleading and other violations, will causes adverse effects. The choice of this company since the purpose of the research is based on three primary reasons: First, Shengan Insurance Company has a large number of sales staff, the sales force has grown rapidly in recent years, internal turnover of sales personnel is high, and the difference in staff quality is clear, so this study is representative. Second, the sales staff training work of Shengan Insurance Company is not targeted, not enough support work for the career development of the sales staff of the insurance company, the sales staff's own goals failed to effectively integrate with the corporate goals, resulting in the company's current sales staff training

work has produced some problems, these problems will hinder the development of the company. Third, the company's current training work has not formed a system, and needs to be designed and studied in all aspects of training to make it a complete training system, with the aim of providing some support and guarantee for the improvement of the company's overall level of activity in the future, and to achieve continuous optimization of the training mode for sales personnel at all levels.

In this paper, we analyze the current sales staff training work of Shengan Insurance Company, firstly, we study and analyze the current situation from the company's sales personnel training system, using the interview method to discover issues in the company's training activities; secondly, through the questionnaire survey method, we conduct research on the training needs of sales staff, combining the company's development goals with the actual needs of the sales staff and the company's overall planning. Secondly, through the questionnaire survey method, we will investigate design and organize the implementation of the training program from the needs of the sales staff, their ranks and the overall planning of the company, and control the key aspects of the training work; again, through the development of training evaluation standards, improve the training evaluation process, etc. Finally, we provide safeguards for the construction of the sales force training system of Shengan Insurance Company from the perspectives of organization, system, security and technology so that training work can be done smoothly in many ways.

In this paper, we take the opportunity to address issues arising from current sales staff training work of Shengan Insurance Company and improve the company's training system, this is not only conducive to the expansion of the company's sales staff team, but also to improve the overall quality of employees, but also can make it an object of study for other insurance companies to learn from and provide ideas for them to build their own training system, and the results of the study will be conducive to maintaining the good image of this company at the public level. The results of the study will help maintain Shengan Insurance Company has a good public image and promotes the sustainable and stable development of the insurance sector.

Keywords:

Insurance company, Sales force, Design of Training System

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解吉林大学有关保留、使用学位论文的规定，同意吉林大学保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权吉林大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

（保密论文在解密后应遵守此规定）

论文级别：硕士 博士

学科专业：工商管理硕士

论文题目：升安保险公司销售人员培训体系设计研究

作者签名：李振纯

指导教师签名：孙瑜

2023年6月1日

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.2 研究方法与内容	3
1.3 理论基础与文献综述	5
第 2 章 升安保险公司销售人员培训体系现状及问题分析	10
2.1 公司概况	10
2.2 公司销售人员培训现状.....	11
2.3 升安保险公司销售人员培训存在的问题.....	13
2.4 销售人员培训问题成因分析.....	16
第 3 章 升安保险公司销售人员培训体系设计	18
3.1 销售人员培训需求分析.....	18
3.2 销售人员培训计划制定.....	26
3.3 销售人员培训计划实施.....	29
3.4 销售人员培训效果评估.....	32
第 4 章 升安保险公司销售人员培训体系实施保障	36
4.1 组织保障	36
4.2 制度保障	36
4.3 安全保障	37
4.4 技术保障	38
结论	39
参考文献	40
附录 升安保险公司销售人员培训需求调查问卷	43
致 谢	45

第 1 章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

经济的平稳运行不仅带来物质条件的极大丰富,也催生了金融行业的繁荣发展。2022 年 4 月,央行发布了《中华人民共和国金融稳定法(草案征求意见稿)》,更好地统筹金融业的发展与安全,也使保险业由业绩大幅增长进入高质量发展阶段。根据保险中介监管信息系统的数据统计,截至 2022 年 6 月末,全国范围内的各保险公司在系统内累计完成执业登记的销售人员总数达 570.7 万余人,庞大的销售人员群体使得各保险公司在人员管理工作上面临挑战。为督促各保险公司合规经营,监管单位下发了各类保险业务经营规范,这些制度文件为规范各保险公司的业务经营活动、保护保险消费者的合法权益提供了依据。文件中明确,销售人员应在销售前在所属保险公司接受过专项培训,培训的内容应该涵盖监管法规、保险法、业务专业知识、销售实践技能等方面。中国银保监会负责人身保险监管的部门,于 2022 年底对人身保险产品近一阶段发生的相关问题进行了问题通报,其中个别保险公司存在“在条款中关于身故保险金的申请材料要求,存在不合理、涉嫌侵害消费者利益现象。”等问题。在目前监管单位和社会舆论的高压态势之下,如何让销售人员掌握公司和行业发展的最新动态,使对销售人员的培训内容覆盖最新监管要求并随时更新,从而更好、更专业地为客户进行保险服务,是未来一段时间保险公司培训体系建设的关键点。

伴随着新冠疫情态势逐步稳定及社会经济全面恢复,在后疫情时代,保险行业发展速度逐渐加快。各保险公司不断增员,新进销售人员展业活跃,为保险公司带来了新的业绩增长点,但是销售人员队伍迅速扩大也同样产生了销售人员管理方面的负面问题。因为保险公司销售人员直面客户,不仅是保险公司的业绩主要来源,也是客户接触保险公司的重要群体,所以保险公司销售人员的职业素质以及岗位技能,能够直接影响公司在客户心中的地位,也会影响保险公司的对外形象。不可否认,保险公司销售人员的总体学历水平不高、综合素质较弱、流动

性大，精通保险责任和投保流程的综合性销售精英严重不足等问题不断出现，导致各保险公司很难配齐一支专业化的保险业务服务团队，在销售队伍的管理方面难度较大。为扭转这被动局面，就需要把保险公司销售人员培训工作高度重视起来，作为公司发展的战略抓手。同时，还要根据公司文化建设和客户关系维护的具体需要，有计划地对保险销售人员进行训练和培养，不断提高保险销售人员专业素养和销售能力，打造专业化队伍。

选择升安保险公司作为研究对象，主要原因在于公司近年来发展速度快，管理层将销售人员培训工作纳入了公司高质量发展规划之中，是未来三年重点关注的板块。外部环境方面，监管形势日趋严峻，近阶段金融业的各项排查中逐步暴露出升安保险公司关于队伍管理尤其是销售人员培训方面的问题，如销售人员招募途径众多导致素质参差不齐、违规行为时有发生等。这些问题的产生不利于升安保险公司的形象维护和长期业务发展。内部环境方面，升安保险公司销售人员培训工作没有形成完善的体系，由于授课和课程计划都不适应市场需求等原因，产生了销售人员培训的一系列问题，使得升安保险公司的销售人员培训工作离真正的一体化、现代化还有一定差距，公司销售人员培训体系亟待优化。面对存在的问题与不足，怎样设计出符合本公司实际情况的培训体系，让销售人员真正从公司的培训中收获知识、提升能力，让销售人员更好地服务客户，是公司现阶段必须面对和解决的问题。

为全面掌握升安保险公司销售人员培训体系现状，找出公司现阶段在销售人员培训工作中面临的挑战和困难，本研究将通过访谈法，访谈公司的管理干部和销售人员，宏观上掌握公司目前针对销售人员培训工作中存在的问题及产生问题的原因；通过问卷调查法，对销售人员进行问卷调查和分析，微观上了解他们的培训需求，有针对性地提出体系设计意见。针对上述问题，希望能从公司的实际出发，完善销售人员培训体系，从而实现对公司销售人员专业水平的全面强化，增强公司综合实力等目标，并希望能给同行业的销售人员的培训提供一些经验。

1.1.2 研究意义

具体而言，升安保险公司销售人员培训工作中目前存在一些问题，也面临着诸多挑战，这些问题的产生不仅是因为公司近年来发展迅速、销售人员数量激增导

致公司管理难度加大，也因为公司不能随时调整战略以符合实际需要，公司内部与外部的销售人员沟通产生了脱节现象。随着疫情逐渐稳定，人们对于保险保障意识逐渐增强，保险市场会更加广阔，公司的培训体系需要被设计以适应新形势下的发展需要。

通过对国内外关于培训的文献和著作发现，目前对于体系建设和整体规划的研究和结果应用比较少。在银保监会和本地区银保监局对于保险业务开展逐渐要求制度化、合规化的背景之下，从公司角度出发，升安保险公司需要一个完善的培训体系来提升销售人员的整体水平，从公司内的销售人员角度出发，他们也需要通过公司的培训来提升自己的知识水平，增强保险销售能力，更多地取得业绩并服务客户。对升安保险公司目前培训工作进行调研，突破传统思维，运用科学管理理论和培训相关理论对公司培训产生的问题进行阐述，发掘出问题产生的直接原因，使升安保险公司从多个角度完善销售人员培训工作的细节，从制度、组织等多个方向保障培训体系建设工作进行顺利。

本课题的研究可以帮助升安保险公司进行销售人员培训体系建设，使公司现有的培训工作更加规范和完善，尽量避免不确定因素给公司带来的风险，能够将科学的培训方法运用于销售人员的展业之中，有利于公司业绩的发展和公众形象的维护。此研究针对销售人员，不仅适用的范围广，研究结果也能作为整个保险行业培训工作的理论依据，可为其他保险公司的培训工作提供一定的借鉴意义。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 研究方法

(1) 文献研究法

本文通过查阅、整理、研究有关保险公司培训的相关研究文献，并采取科学方法分析出升安保险公司在对于销售人员培训过程中存在的问题，为升安保险公司的培训体系设计提供了理论支撑与借鉴。

(2) 访谈法

本文将实际访谈升安保险公司的管理人员与销售人员，目的是找出公司针对销售人员培训工作中存在的问题，并对访谈结果进行统计，从销售人员的培训需

求和公司在培训工作中产生的培训效果等不同角度来研究产生培训工作中问题的原因，为优化目前的培训体系提供数据和公司内部的访谈结果支持。

(3) 调查问卷法

有针对性、计划性地搜集升安保险公司的现实状况及历史状况，通过问卷调查法，对公司销售人员进行问卷调查，了解升安保险公司对销售人员培训的实际工作情况和销售人员的培训需求。在培训效果评估方面，同样组织销售人员填写调查表的方式，对升安保险公司的培训工作满意度进行评价，为公司培训体系设计提供多方面的可靠依据。

1.2.2 研究内容

本文运用多种研究方法和培训相关理论分析目前升安保险公司的销售人员培训体系情况，并对目前的培训体系进行设计和研究，以期解决升安保险公司销售人员的能力和素质提升问题，有效提升公司销售人员的知识水平和整体素质，为公司高质量发展提供支持。

本文主要分为四章：

第一章是绪论，主要阐述了本论文研究的背景与意义，研究使用的方法，主要研究内容，以及本论文所用的一些针对培训工作的理论和参考文献的综述。

第二章的内容主要通过阐述升安保险公司针对销售人员的培训工作现状，找出目前存在的问题并进行原因分析。首先，对升安保险公司的组织架构和业务发展整体情况和公司内部销售人员数量基本作以介绍；其次，使用访谈法，找出升安保险公司销售人员培训工作存在的问题；最后，对问题成因进行分析，为后续培训体系设计提供依据。

第三章的内容是为升安保险公司的销售人员设计出合理的培训体系。本章先从组织、任务和人员这三个层面对销售人员的培训需求进行分析，明确了销售人员的任职要求和公司要达到的培训目标；再从培训的内容、频次和形式三个方面制定出针对不同职级销售人员的培训计划，对培训计划实施过程中各个流程进行具体说明；最后的环节是通过考评、意见反馈等方式，评估销售人员参加培训后的效果。

第四章是升安保险公司销售人员培训体系实施所需的保障措施。为保障升安

保险公司销售人员的顺利开展及培训成果的落地，需要从制度、组织、安全、技术四方面重视和支持，来确保销售人员培训体系的有效实施。

结论部分，对本文进行整体总结。

1.3 文献综述与理论基础

1.3.1 理论基础

(1) 现代培训理论。此理论最早在 1911 年由弗雷德里克·温斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 于《科学管理原理》一书中提出。泰勒认为，科学管理的根本目的是提高劳动生产率。劳动生产率的提高离不开一流人员的培养。因此，培训员工成为“一流人员”就变成了企业中管理者的责任。在培训工作中，准确把握培训需求并能够合理安排培训计划，是实现一次高质量、高效率培训的基础。“培训哪些方面”、“企业内的人员需要什么培训”等问题是首要解决的问题，即培训内容和培训目标是培训需求分析的关键。发现参训者的真正需求，从企业和个人两方面角度出发去设计培训形式和培训课程，以期培训能够取得良好的效果。

(2) 行动学习理论。1971 年，雷格·瑞文斯 (Reg Revans) 这个英国管理学家出版了《发展有效能的管理者》一书，在这本书中，他正式提出了“行动学习”这一理论。行动学习是组建持续的、高度集中的学习小组，通过小组成员之间的互相帮助和研讨，从中收获知识。学习者们试图用沟通交流和知识互补的方法，解决生活和工作中遇到的实际问题。因此可以将行动学习理解为一个需要动态进行的持续的过程，在这个学习模式中，从知识在社会化的共享活动来实现多方面的传播，个体掌握的能力和专业技巧通过互动能够转化为新的可以被运用的知识。行动学习的循环是：行动—反思—改进的计划—新的行动这四个环节。

(3) 胜任力及需求相关理论。最早提出“胜任力”这个概念的是哈佛大学教授戴维·麦克利兰 (David·C·McClelland)，他于 1973 年提出此概念。他认为“胜任力”就是一个人对自己所从事工作中某个领域或特定角色负责任、具有独特性的能力，能将在某一项工作中取得突出成就者与普通人相区分的个人深层特征，包括知识和技能、自我形象、思维模式、感知和行动的方式等。胜任力

将对预定目标具有可测量的效果，因此，企业可运用胜任力的有关指标，对内部领导者的缺口进行评估，明确了今后需完善的方向及应达到的目标。需要相关理论，即美国心理学家马斯洛提出的需求层次理论，他将人的需求共分为由低到高五个层次。其中，最高层次自我实现需要，指一个人的种种潜能与天赋，能在适宜的社会环境下发挥最大作用，有可能是个人理想与抱负得以实现的历程。在马斯洛看来，自我实现的要求，表现为个人在寻求未来最高成就时的一种人格倾向。本文将在第三章培训体系设计中，对销售人员的培训需求进行分析，销售人员最高层面的需要就是满足自我实现的需要。

(4) 柯氏四级评估模型。柯克帕特里克(KirkPatric)于 20 世纪 50 年代建立了“柯式四级评估”的培训效果评估的模型。该模型包含了反应层次、学习层次、行为层次、结果层次这四个评估层次，目前被广泛使用。

反应层次。主要对参训人员针对培训的开展情况进行满意度调查，包括培训的各个环节。反应层评估是内容包含对培训内容、组织情况的意见等，既包括对讲师的评估，也包括对承办者的评估。

学习层次。主要考察参训人员的学习效果，比如从培训中获得了哪些知识、技能和态度是否有所提升。

行为层次。主要考察参训人员将培训后所学到的知识应用在实际工作中，并将其转化为行为的情况。

效果层次。主要考察参训人员在培训后，能将学习成果转化为工作绩效的改善程度。

1.3.2 文献综述

自我国加入 WTO 起，中国金融业持续发展，保险公司的经营和管理情况也备受经济学界和人力资源管理方向学者们的重视，关于销售人员培训的相关研究也就成为了诸多研究者关注的热点，相关理论也取得了较多研究成果。这些成果不仅涵盖了公司内部的制度层面，如在职培训与企业价值的关系和培训模型分析，也涵盖了人与人之间的关系；保险业师徒关系研究、面向知识经济的培训和新人管理等等研究都为保险公司培训模块的建设和后续评估提供了牢固的理论基础，也为销售人员对公司的发展提供了相应的价值参考。

（1）培训问题的相关研究

在新的经济大环境下，保险公司要适应不断变化的金融市场和监管态势，就必须将建设销售人员队伍、提升销售人员知识水平提到重要的工作日程。早些年就有相关理论的研究，首先就是在销售人员培训认识层面，保险公司普遍存在一定的误区。徐婧姝（2009）在《保险营销员培训的四大误区》文中提到，机构普遍存在对培训认识不到位、执行力差，课程片面，缺乏连续性和销售人员自身无法重视导致最后培训效果不佳等情况出现，解决此问题必须进行自上而下，从公司内部开始形成合力，真正将培训工作做实、细化，提升到战略高度去认识和执行。^[7]张晶、游倬（2011）详细分析了目前保险企业员工在培训体系方面普遍存在的问题，并给出了解决问题的对策。他们对于保险公司培训体系现状进行了深入研究和思考，发现存在对培训覆盖率的过分追求和对培训效果持续评估工作不足等问题，指出要了解销售人员于各层级销售培训岗位的需求，合理安排考核方案与培训计划。^[8]

（2）培训重要性的相关研究

之所以要发现培训中的问题，去解决培训体系的问题，是因为培训贯穿了销售人员的职业生涯，掌握透彻关于保险和产品的知识，才能更好地服务于客户。陆燕芬、陆永清（2001）在《面向知识经济的保险员工培训》一文中指出：保险公司的培训工作，不仅是人力资源管理与开发中不可缺少的活动，还可以通过培训学习的方式，来提高保险公司内部员工的工作效率和绩效水平。^[9]此观点的提出，有助于保险公司在市场竞争中谋求稳定发展，还有助于建立和完善独特的保险教育培训体系。在这期间，从销售人员的招募管理到最后的考核解约，都离不开培训体系的支持。新销售人员进入公司后，如果能有一个相对固定的培训模式也有利于新进销售人员尽快适应职场。

（3）影响培训工作的因素相关研究

陈国平、陈俊松（2016）在研究保险业师徒关系是否对营销员的销售绩效会产生影响，在此篇文章中，作者们对五家保险公司的数百名营销员进行了研究，根据对于师徒关系与业绩成果的研究结果，师徒关系对营销员情绪智力和销售业绩等多个方面均产生了正向的影响，此研究证明了师徒关系在学习目标实现当中的重要性。^[10]销售人员在执业过程中也对销售队伍的质量、整体素质会产生积极或消极的影响，因此培养出优秀的销售人员并留住他们，也是保险公司需要面对

的关键问题。在留存率研究方面,常兴华(2009)在探讨如何提高保险营销员留存率的文章中指出,保险营销员的留存率,如十三个月留存率、二十五个月留存率等,既关系到保险销售队伍的稳定,又关系到客户对保险公司的信任程度。^[11]为了提升保险销售人员的留存率,销售人员自身要进行综合素质的提升以适应公司整体业绩发展需要,保险公司也应该对销售人员进行管理、培训和监督,为销售人员提供合理的发展路径。保险监督部门应加强监管,优化保险行业的整体环境。

在培训计划的执行和反馈过程中,也可以采用大数据来实现需求分析、课程研发等。聂尚君、曹际涛(2017)在《大数据时代保险业的发展》文中,对大数据对保险业发展的契机、获取模式等方面进行了信息技术层面的研究,另外还对大数据时代合规管理中存在的风险、违规问题查处等进行了问题分析,并给出了自己的意见。^[12]作者们认为,大数据可以将掌握相关法律法规的人才进行选拔和培养,这是未来一段时间内,各保险公司可以进行合规管理的关键工具。同时,在人才培养方面,需要拓宽招募渠道,将综合素质高、合规意识强的复合型人才充实到公司合规管理人才库中,通过对他们定期开展学习和培训,使公司内的合规管理人员综合水平提高以适应于目前大数据管理对公司合规经营的挑战。

(4) 培训效果的相关研究

销售人员的培训效果也会反作用于企业的价值,如企业在提升自身优势的模式选择上,比起选择提高人力资本质量,去实现公司的效率优势,更容易进行大量固定资产投资去实现规模优势,但是这对于企业长期发展是不利的。1979年,诺贝尔经济学奖得主,经济学家舒尔茨在领奖时曾说过:“相比于投入在机器中,钱投在人脑中能赚的更多”。这一句话就道出了对人员培训能产生出的价值要大于公司体系建设。因此,管理层应该积极完善企业培训的相关制度,提高在职工教育投资上的重视程度,这样做能够提升企业人力的资本质量,获得长期发展能力。在建立合理的人才投资机制方面,常金玲,裴阳,任照博(2018)在关于企业培训向知识管理变革的相关研究中指出,企业培训应该逐渐变革成为知识管理。知识管理在企业创新中起到越来越重要的作用,随着员工知识水平不断提升,企业也认识到了知识管理与人力资源培训之间的相互影响关系和培训对企业发展的重要性。在此基础上,作者们对企业培训向知识管理跃升方法进行了理论与实践的探讨性研究,也为企业培训工作中遇到的实际困难提供出解决方案,得出了以人为本促进企业发展和平台开放互动支撑企业知识运营等关键结论,具有较强

的理论和现实意义。^[13]

基于以上，本文主要研究保险公司销售人员培训体系设计问题，这样在借鉴前人研究的基础上深化了关于培训问题的分析，培训计划制定和实施等研究。本文的研究能够为保险公司销售人员队伍建立和发展提供理论支持，为监管单位政策的实施起到推动作用，也有利于保险业对于代理合同制销售人员培养和未来可持续发展提供方法上的完善。研究升安保险公司销售人员培训的相关问题，也能够为其他同等规模的保险公司在培训方面提供一定的借鉴作用。

第2章 升安保险公司销售人员培训体系现状及问题分析

2.1 公司概况

2.1.1 公司概况及组织架构

升安保险公司成立于2015年，是一家经营范围为寿险的金融保险企业，旗下主要经营人身保险业务，保险产品涵盖了被保险人意外或疾病身故、伤残、意外或住院医疗等多种保险责任，能够全面满足以团体参保的客户各种形式的保险保障，公司的业务流程覆盖投保、核保、投诉、理赔等所有环节。近年来，升安保险公司应用“互联网+金融”以及大数据技术，实现了互联网保险和线下展业的全面融合，充分发挥团单的协同优势，立志为客户提供更多优质的保险产品和更效率的金融保险服务。随着公司的多个板块业务的发展和高质量发展战略逐步实现，升安保险公司的业务规模也随之不断扩大，2021年，公司全年保费规模近3亿元，并持续高速发展。公司的组织架构为省、市、县支三级架构，由办公室/乡村振兴办公室/工会工作部、人力资源部、财务管理中心、业务管理中心、渠道销售部、客户服务中心、科技部、纪检监察部与法律合规部等8个部门组成。具体可分为职能部门与销售部门，职能部门负责建立各种规章制度，统筹规划公司整体发展路径，拟定市场政策，进行销售支持与后援保障；渠道销售部主要负责产品销售、市场推广等工作。升安保险公司现有正式员工200余人，组织架构如下图。

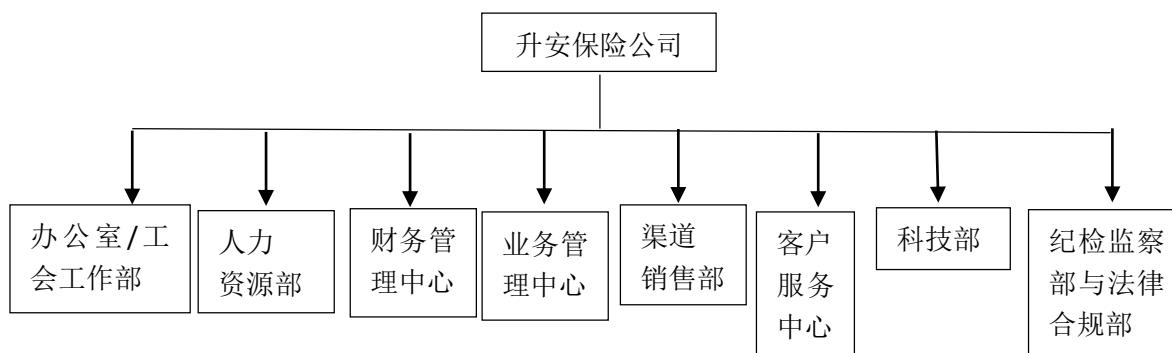


图 2.1 升安保险公司组织架构图

2.1.2 公司销售人员结构情况

升安保险公司销售人员均为代理制，目前共有 539 人。在销售人员队伍结构上，销售人员队伍水平正在逐步走向年轻化，但是总体学历水平有待提高。现有销售人员中，男性 272 人，占比 50.46%，女性 267 人，占比 49.54%，销售人员的性别比例平均；在年龄分布上，数量最少的是 25 岁及以下的销售人员，为 78 人，占比 14.47%，数量最多的是 31-45 岁的销售人员，为 259 人，占比 48.05%。从学历构成来讲，销售人员本科及以上学历占比为 15.77%，大专学历的销售人员占比最高，为 50.28%，高中及以下学历销售人员占比 33.95%；岗位分布上，升安保险公司将销售人员的职级分为普通销售人员（包括新入司销售人员）、团队销售经理、销售总监和客服经理四类，其中，职级为普通销售人员的占比最大，为 64.56%。下表 2.1 为升安保险公司销售人员个人基本信息表。

表 2.1 升安保险公司销售人员个人基本信息表

类别	结果	人数	占比
性别	男	272	50.46%
	女	267	49.54%
年龄	25 岁及以下	78	14.47%
	26-30 岁	98	18.18%
	31-45 岁	259	48.05%
	46 岁及以上	104	19.3%
学历	本科及以上	85	15.77%
	大专	271	50.28%
	高中及以下	183	33.95%
岗位分布	普通销售人员	348	64.56%
	团队销售经理	97	18%
	销售总监	26	4.82%
	客服经理	68	12.62%

2.2 公司销售人员培训现状

升安保险公司自成立以来，始终坚持销售人员分级管理，初步建立了管理层级销售人员和普通销售人员不同的培训管理模式，但公司内部未成立培训部统筹

公司的销售人员培训，而是由销售部门定期组织培训班，召集销售人员参训。公司目前的培训工作没有形成完整的体系，培训方法又相对单一。公司的培训流程包括培训实施流程、培训形式、培训师资、相关费用支出与报销四个方面，具体内容如下：

(1) 培训形式。对于销售人员的培训，升安保险公司采取分层授课的模式。新入司的销售人员按照总公司要求在线上进行学习，学习完成并考试合格后才能为其办理入司手续。线上的课程包括基本的公司简介、业务和产品介绍，帮助销售人员尽快了解公司、融入公司。销售人员进入公司后，要按照公司年度培训计划来参加统一的现场培训和个人的考核比赛、说课比赛等等，培训对象一般是全省各层级的销售人员，课上对政策更新，监管要求和产品销售技巧等进行讲授，每年还要完成风险管理部门下发的反洗钱、反非法集资的知识培训。

(2) 培训实施流程。升安保险公司采用年底由销售人员管理部门统一报送培训计划，第二年的培训工作基本依照计划执行的方式，来实现年度培训工作的实现。培训计划的制定依据上一年的预算执行情况和销售人员对培训结果的评价、培训计划执行进度等多方面决定，业务部门形成计划后，报送至本部门领导和职能部门审核，最后上会通过，第二年开始完成新的培训目标。在实施流程上，销售人员需要按照课程进行提前准备，每节课之后会有小结或学员分享，本次培训之后开展统一考试。

(3) 培训师资。师资分为外部师资和内部师资。当执行计划内的培训时，采用业务部门员工讲授产品和人员管理、客服部门讲授客户服务、风险管理部门讲授监管新下发的规定和业务管理部门讲解核保、核赔等等分工来进行，会安排销售人员本人的实际业务拓展分享和经验交流研讨会，保证销售人员能了解掌握多方面的保险知识和产业常识。在需要外部授课的时候，升安保险公司采用聘请外部讲师授课、将销售人员派往公司的保险研修院进修等不同的培训方法，在专业知识、综合能力等方面对销售人员进行授课，在参训人员身体状况允许的情况下，会组织户外拓展活动，增强销售队伍成员内部的团结性和凝聚力。由此可见，升安保险公司对于销售人员的培训课程内容不仅有深度的理论知识学习，还涵盖实际操作和身体素质拓展活动。

(4) 相关费用支出与报销。费用的申请、审批和报销流程由销售部门相关岗位人员来完成。在实施一次培训计划之前，首先要做好预算，填写相关的预算

申请，如人员人数、酒店位置、餐食准备等等，在做好前期的申报后，要根据培训中的一些突发情况和计划之外的情况随时做好危机公关等工作，避免学员发生安全事故，在管理方面随时核对花销避免预算超标、超规格。每次培训结束之后，由业务部门的相关岗位人员在培训场地完成费用核对，回公司在系统内开始报销审批流程，由部门领导、公司分管领导审批，财务部进行费用审核之后，完成报销流程并进行成本核算，最后将花费分摊给各分公司完成费用归口等后续工作。

2.3 升安保险公司销售人员培训存在的问题

为了充分了解升安保险公司销售人员培训工作存在的问题，采用结构化访谈的方式，从销售人员中随机选取了 30 人，与他们在特定的地点进行一对一形式的不记名访谈，在访谈前登记受访者目前的岗位与职级。本次选择的访谈对象为：普通销售人员 18 人，团队销售经理 5 人，销售总监 3 人，客服经理 4 人。

访谈主要包含 5 个问题，每人访谈时间二十分钟以上，受访者可以从自己的主观感受出发回答问题，也可根据公司现有的培训体系表达自己的看法，访谈人对于访谈情况进行严格保密。访谈涉猎的问题如下：

问题 1：您认为目前本公司的培训情况如何，公司在每次开展培训前，准备工作做得是否到位？截止到本月，您参加过公司哪些培训？（列举 2-3 个培训项目即可）

问题 2：本公司是否在每年年初或季度培训计划制定前对您开展了培训需求调研？如果是，采用了哪种形式？

问题 3：您认为目前培训中的课程设置是否合理？如果不合理，您是否有其他意见或建议？

问题 4：您认为公司现有的培训讲师队伍授课水平如何？您认为讲师在授课中是否应该采用多种多样的授课形式？

问题 5：每次培训后您会与培训组织部门或授课教师进行沟通反馈吗？您认为公司目前的培训评估工作是否开展到位？

访谈问题中，问题 1 的主要目的是通过与受访者沟通，了解升安保险公司目前培训开展的整体情况，引导被访谈者对所参加的培训进行回顾。问题 2 是对公司在正式培训开始前是否对销售人员开展培训需求调研等前期工作开展摸底调

查，能够发现公司在培训前准备工作的开展中是否存在不足。问题3是通过了解受访者对于公司现有培训的课程设置的评价，收集销售人员本人想参加的培训课程，为后期设计销售人员培训体系提供依据。问题4目的是从受访者角度掌握公司现有讲师队伍的水平，是否接受多种形式的培训。问题5对培训后的评估工作进行调查，寻求销售人员对于培训评估的意见和建议。根据访谈情况，本研究发现，升安保险公司针对销售人员的培训中存在以下问题。

2.3.1 培训需求调研和分析不足

在培训计划制定前，要通过培训需求分析，掌握参训人员的整体情况，从被培训人员的岗位、职级和知识水平等多个方面进行合理的调查和评估，整理出本次培训的目的，通过合理的培训的内容和方法最终达成培训目标。

在访谈中，受访者普遍认为公司前期培训需求调研工作开展不到位，个别受访者的回答是“我从来没有参加过公司的培训需求调研。”还有受访者说：“公司通知我们参加培训班，下发一张课程表，我们就开始上课了。”这体现出公司在培训需求方面存在两点不足：一是销售人员很少参与公司开展的培训需求调研工作，参加培训前对公司的培训目标不了解。二是公司内部没有设置针对培训需求反馈和沟通的岗位人员，销售人员对于想要学习的培训内容没有合理的渠道反馈。受访者的上述访谈内容表明，升安保险公司销售人员培训前期准备工作做得不到位，没有深入了解销售人员参训前的个人情况与具体需求，缺乏合理的反馈渠道和岗位人员，培训需求调研和分析不足。

2.3.2 培训课程设置不完善

在课程设置方面，一位受访者说：“公司组织的培训班课程很单一、枯燥，很难学到新知识。”他们普遍认为，目前升安保险公司现有的培训课程内容不完善，无法满足各层级销售人员的知识需要。一方面，省公司针对销售人员的培训中，培训课程比较重视销售技能和实际化操作的培训，但忽略了其他保险专业知识相关的内容，尤其是没有将公司的长期发展目标、高质量发展体系融入课程，存在课程设置不完善的情况。另一方面，课程内容没有做到差异化。升安保险公司采用销售人员分级考核管理，他们的业务经验、展业方式各不相同，培训班中

统一的课程内容不适用于公司内不同层级的销售人员，升安保险公司没有开发出新的课程体系来解决逐渐扩大的销售队伍带来的销售人员知识水平差异的问题。对于省公司的课程设置，意见反馈与沟通的执行难度较大，课程设计没有完全贴合各分公司的实际需要。

2.3.3 培训方法相对落后

升安保险公司的培训采用省公司召集销售人员，定期召开线下培训班，安排讲师进行授课的方法。这种培训方法的优点是培训形式比较正规，讲师的水平整体可控，课堂纪律容易管理。但通过访谈结果可知，在培训方法上也存在三方面不足。第一，在近几年疫情传播范围广、传染速度快的情况下，线下培训开展难度较大，公司在线上培训平台的开发和维护方面支持力度又不足，培训工作严重滞后。第二，培训中缺少互动。授课全程由讲师一人完成，授课方法单一、枯燥，讲授的知识没有得到相应反馈，讲师缺少和参训人员之间的互动，不能调动起参训人员的学习积极性。第三，参训人员对授课内容缺乏深度理解。在培训期间内，参训学员在短间接受了高强度的集中培训学习，但由于培训方法单一，销售人员很难将课堂上的知识吸收转化为自己的工作技巧，讲师在授课时，缺乏增强知识记忆和学习成果检测的环节。

2.3.4 培训评估工作深度不足

通过访谈结果发现，升安保险公司针对销售人员的培训评估工作存在两方面问题。第一，培训效果评估办法简单，缺少参训人员主观评价环节。公司每次培训后会组织销售人员对课堂内容进行考试，培训后的考试是学习层面的评估，但公司没有设置参训人员对课程设置、讲师水平和对公司的意见建议的反馈环节，公司管理层不能了解参训人员对本次培训班的体验和评价。第二，对培训效果的评估缺少后续应用。升安保险公司目前较少关注销售人员培训前后在实际销售技能的变化情况，对于培训效果缺少科学的评估手段，对评估结果后续应用的重视程度不够，不能对培训效果的评估结果总结并进行后续的优化，持续改善工作没有落到实处。

2.4 销售人员培训问题成因分析

通过访谈法，本研究发现了升安保险公司销售人员培训中存在的主要问题，下一步，将对这些问题产生的原因进行分析与总结。

2.4.1 管理层对于培训需求调研工作重视程度不够

对培训需求进行调研和分析能够为培训计划制定提供具体数据支持，掌握销售人员基本信息，针对销售人员的任职要求和综合能力进行分析，能很好地增进公司和销售人员之间的交流。销售人员也能从培训目标的制定、课程内容的设计、培训流程执行以及培训效果评估等多方面给出建议。升安保险公司销售人员培训需求分析工作重视程度不够，工作精力投入不足，具体体现在以下两个方面。第一，在培训开展前，缺少前期调研。升安保险公司管理层没有在前期对销售人员的培训需求进行调研，不了解销售人员在知识和技能方面的学习需要。第二，上下级公司间缺乏沟通机制。管理层与下级公司缺少沟通，没有开通各层级销售人员向公司关于培训意见建议的反馈渠道，因此不能多角度分析培训需求。只有培训需求明确后，管理层才能将销售人员的实际需求与公司整体发展思路相结合，确定出培训目标，为后期培训体系的设计提供依据，以保证后续培训管理工作的开展。

2.4.2 参训人员缺少反馈渠道

访谈中，受访者提到升安保险公司针对销售人员的培训存在课堂面授的授课形式让他们参训积极性不高的现象，如有受访者说“每次培训班上什么课程，我们都是启程前才知道，我们想要学习的内容不知道向谁反馈。”目前公司的课程体系需要完善，一方面表现在培训课程设计方面没有建立起参训人员与公司合理的沟通机制，培训课程与实际操作的衔接性存在问题；另一方面，由于升安保险公司采用了“讲师授课、学员听课”的单一方法，讲师与参训人员之间也缺少沟通，课程不能根据参训人员的反馈进行更新。公司负责培训的部门没有根据不同层级的销售人员进行课程设计，授课内容不能完全覆盖销售人员的实际工作需要。课程的讲授方式又不能体现销售人员的自身才能，没有将分享、经验交流等形式

的培训纳入公司整体的培训体系，课程不丰富，导致各分公司的行业精英的保险销售经验、优秀的工作方法等不能及时共享，不利于销售人员实际操作经技能升。

2.4.3 资源投入支持力度不够

访谈中，受访者普遍反映，公司对于销售人员培训工作的资源支持力度不够，主要体现在财力、人力、物力三个方面。第一，公司没有针对课件研发、培训平台维护和讲师招聘等环节设立项目进行费用支持，上述内容不能根据实际需要升级换代。第二，在部门设置上，升安保险公司内部没有专门的培训部，一般都是销售部门承接此项工作，这会导致组织销售人员培训的岗位人员没有足够的时间和精力负责每次培训班的所有具体事项，导致参训人员的体验感不佳。在讲师的选拔工作上，从事讲师工作的人员数量较少，公司组织讲师选拔工作的频次不高。第三，公司的硬件设施和环境不能满足多种形式的培训，单一的讲师授课环境需要的资源投入相对较少，但是如果公司开展多种多样的线上线下培训课程，目前的视频、麦克音响、电脑以及场地都不能满足未来需求。

2.4.4 培训成果转化环节缺失

通过针对销售人员访谈后发现，升安保险公司在培训班课程结束后，没有培训成果检验环节，也没有形成培训评估的固定模式，缺乏对评估结果的统计和后续持续的强化跟踪和考核。在培训成果检验环节，升安保险公司仅是通过在课程全部结束后询问销售人员的满意度，而对于参训人员是否真正掌握了学习内容，公司无从知晓；在评估层面，参训人员缺乏向公司反馈意见和建议的渠道，导致公司管理层与销售人员在培训后不能及时交流此次培训在组织上的优点和不足，在一定程度上降低了培训效果；在结果应用上，公司后续的培训计划不能根据评估结果进行合理优化，也没有关注培训计划完成后一段时间内，销售人员对于培训班上所学知识在保单销售中的应用和学习成果在工作中的转化。培训结果不能应用在销售人员的实际工作中，造成工作能力提升不明显的情况。

第3章 升安保险公司销售人员培训体系设计

上述问题的产生原因是升安保险公司没有形成完整的培训体系。为解决升安保险公司销售人员培训工作存在的问题，从公司角度提升销售人员培训工作的效果，使高质量发展融入在培训中，也让销售人员能够更好地理解公司整体发展思路，提升自身综合能力，并运用培训所学相关知识服务客户，公司需要对培训体系进行整体设计。本章分为销售人员培训需求分析、培训计划制定、培训计划实施和培训效果评估四个部分。首先对升安保险公司销售人员的培训需求从组织、任务和人员三个层面进行分析；其次，按照公司销售人员培养目标，制定出适合各层级销售人员的培训课程计划，并把控与培训计划实施的关键因素，确保培训计划顺利实施。最后，运用柯式四级评估法进行培训效果评估，并将评估结果应用在后续的培训计划改善之中。

3.1 销售人员培训需求分析

对升安保险公司销售人员进行培训需求分析，是整个培训体系设计的基础，可以为后期培训计划的制定、实施以及评估提供支持。下方将运用培训需求分析的三大层面分析法，即组织层面、任务层面和人员层面对培训工作的长远战略、组织要达成的培训目标和销售人员的个体培训需要进行分析。

3.1.1 组织层面的培训需求分析

升安保险公司近年来一直以发展个人保险业务为主，销售人员自主展业，用扩大销售队伍和批量招募保险销售人员的方式来实现公司的业绩增长，通过拜访客户、服务客户的方式达成业绩目标。因为公司内的员工不直接参与一线销售，公司内各个部门提供制度支持和有关于保险销售的后援保障。在升安保险公司对于销售人员的培训中，较少涉及公司的整体发展战略宣导和监管制度、文件的学习。但由于保险行业监管形势日趋严格和销售人员队伍建设中不可控因素增多，也为升安保险公司的销售人员培训工作带来了新的挑战，需要在销售人员培训中加入组织层面的发展规划。为了深入分析出组织层面在销售人员培训中要解决的

问题，从而将具体的培训需要落实成培训计划，来最终实现组织战略目标，本研究通过访谈升安保险公司销售部门以及运营部门的中、高层管理者，对升安保险公司未来三年的战略规划有了深入了解。管理者们普遍认为，组织想获得长远发展，就要从外部环境和内部环境两方面进行培训需求的分析。

外部环境：针对销售人员的培训中，需要加入两个重点内容。一是每月对保险市场环境的动态分析，包括同行业前三名的竞争者进行业绩追踪、队伍构成和市场占有率等具体指标的分析，使销售人员及时掌握行业的发展动向，改善自身业务拓展中存在的问题。二是监管单位的最新文件要求，包括各项排查检查、监管处罚以及保险行业新规等内容。

内部环境：按照外部监管规定及公司内监管部门的要求，对销售人员开展业务规则和客户服务的培训，让销售人员在每一次开展销售活动时，既合规合法，又能达到客户满意。不断扩大销售队伍，做好公司保险销售队伍建设工作，提升销售人员队伍整体水平，实现公司业绩增长。

下表 3.1 是从外部、内部环境两方面提出的升安保险公司在组织层面具体的培训需求目标。

表 3.1 组织层面的需求分析表

需求分析方向	分析维度	具体内容
外部环境	保险市场环境	以月度为单位，统计公司保险业务的市场占有率、掌握同行业排名前三的竞争对手的保费收入情况
	监管环境	监管单位最新行政处罚中的风险点、保险行业新规、最新制度与文件学习
内部环境	公司发展目标与业务规则	《升安保险公司高质量发展方案》、《升安保险公司经营指标考核实施方案》、业务管理实务、保全实务等相关文件学习
	客户服务	协助客户办理理赔业务、投诉处理、消费者权益保护方面课程
	队伍建设	销售人员招募、团队管理和组织协调等知识的学习

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/747200054003006044>