四招儿打造“超级”保险代理人

一提到保险代理人，可能不少人还停留在对他们的固有印象中：滔滔不绝的强势销售，并不真正了解客户需求，缺乏专业素养等。实际上，时过境迁，如今保险代理人队伍也在逐渐向高端化、专业化发展。

特别是近些年随着中国经济的发展，大众富裕群体开始关注并购买人寿保险产品，这一趋势给中国人寿保险市场带来巨大增长潜力，根据麦肯锡的分析，预计到 2025 年，中国寿险市场保费收入将达到 4.32 万亿元人民币，占全球寿险保费收入的 16%。同时，中国也是全球最有活力的人寿保险市场，预计未来几年内将持续保持两位数的迅猛增长势头。

要抓住这一巨大市场机遇，中国保险公司急需提升保险代理人的产能和绩效。因为从保险业分销渠道来看，寿险代理人渠道扮演着重要角色。2017 年中国代理人渠道约占寿险总保费收入（GWP）的 50%，但遗憾的是，现有代理人素质参差不齐、产能偏低，绩效平平。据分析，中国保险代理人产能与美国同行相差高达 14.6 倍。

部分原因可能在于，一方面中国 800 万寿险代理人当中，有近一半是在 2015 年之后才加入这个行业的，经验相对不足。另一方面保险公司在代理人管理上还以粗放式为主，在专业培训、绩效管理、职业发展、技术助力等方面均有改进空间。

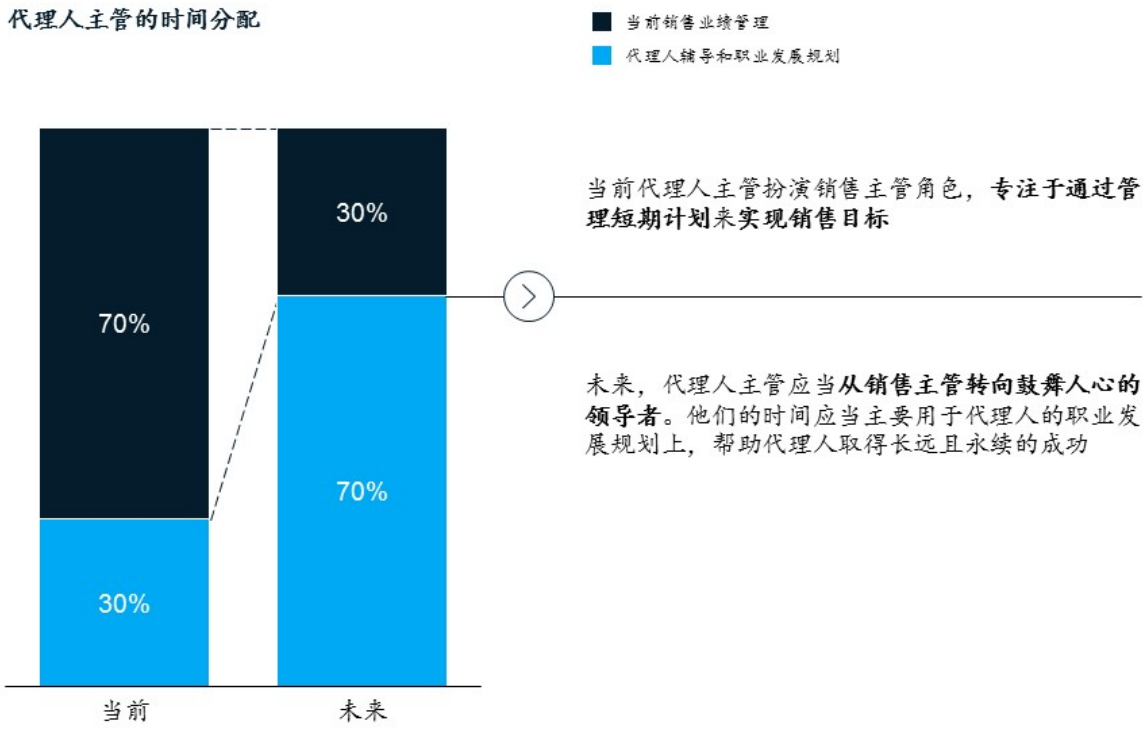
因此我们认为，寿险代理人渠道转型是近期提升中国寿险公司绩效的最优方式。那么究竟往哪里转型？以及如何转型？常常困扰中国寿险业的管理者们，为了回答这一系列问题，麦肯锡中国保险业团队基于对中国保

险市场的长期研究和丰富的国内外项目经验，提出了打造“超级”保险代理人的四大战略举措。

举措一、从资深代理人转向职业经理人

保险代理人转型的关键一步就是设置专职的代理人主管岗位，让主管将时间精力投入在现场辅导和代理人的职业发展规划上（图 1），而非仅仅在个人销售上。因此，保险公司需重新定义代理人主管角色，从其从资深代理人转型为职业经理人。

图1
代理人主管应以人员辅导和人才发展为己任，促进业绩持续增长



在这方面，一些保险公司已经有所作为。例如，某亚洲寿险公司为了

提高代理人留存率、扩大团队，推出了一项全面的转型计划，提高代理人主管在人员辅导和人才发展方面的能力。

在试点阶段，该公司选出了一批变革先锋，协助代理人主管落实“定时、定员、定量”的辅导文化。针对试点的后续调查发现，代理人工作满意度平均提高了 40%，而超过 75%的代理人认为辅导课程有助于自身工作的持续开展。

举措二、从广撒网式招聘转向战略人才寻源

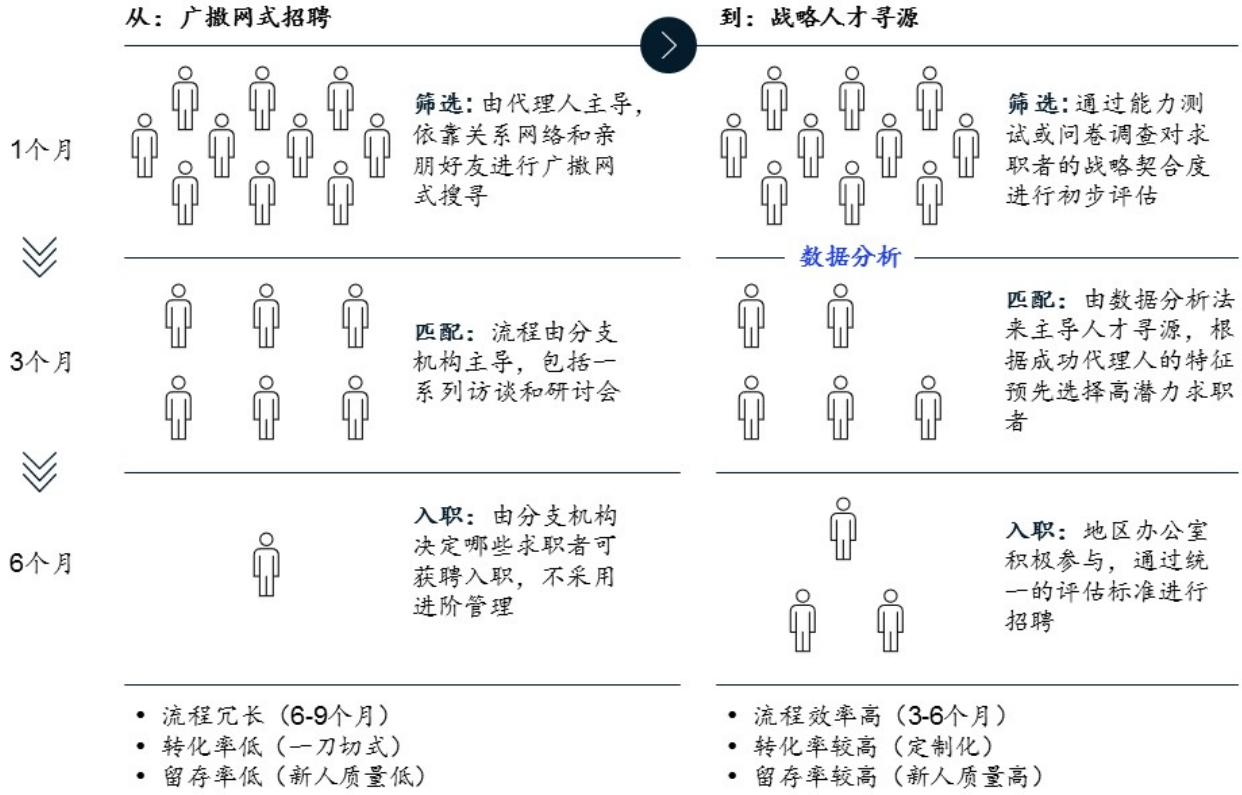
目前代理人招聘主要由希望组建自己团队的代理人自行开展。在招聘和销售之间进行时间分配时，代理人通常更偏向后者，因为销售有可能转化为佣金收入。相比之下，招聘活动频率较低，通常到年底需要完成招聘目标时才大张旗鼓地展开。

保险公司应当摒弃由代理人主导的广撒网、分散式招聘方式，将人才招聘视为一个战略流程，包括采用数据分析法来对应聘者进行评估、严控招聘流程，以及集中管理招聘事项（图 2）。

https://www.yunbaogao.cn

图2

以数据分析法为主导的招聘可以提升流程效率，提高转化率和留存率



中国某保险公司希望运用分析法提高招聘效率和效果。该公司基于历史招聘数据建立预测模型，总结出成功代理人所具备的个人特质。基于分析结果，该公司针对求职者设计了一个能力倾向测试，用于识别高潜力人才。仅在试点工作开展的前 6 个月，高潜力求职者数量就增加了一倍，转化率也随之提高了 50%至 60%（即顺利完成入职培训的求职者比例）。这项举措既提高了代理人增员的效率，同时也提高了新人质量。

举措三、从兼职代理人转向专职代理人

中国寿险代理人具有明显的兼职特征。近期一项行业调查显示，全职

https://www.yunbaogao.cn

寿险代理人数量很少，只有 39%每天工作 6 到 8 个小时以上；而在活跃度方面，有 70%的代理人每天只进行 1 至 3 次客户访问。

因此，对于保险公司而言，维持一支规模庞大但效率低下的兼职代理人团队不仅成本高，且不具持续性，更加恶化了客户体验。要解决这个问题，一个可行的办法是全面推动兼职代理人向专职代理人过渡，并为专职代理人提供一个相匹配的薪资体系与激励机制。与此同时，保险公司也可以考虑为表现最为优异的代理人创建一个高端品牌，为其提供一个有吸引力的职业发展机会。

比如，中国某保险公司发现，资历年限居中的代理人销售业绩出现下滑情况，根源在于这些代理人缺乏与富裕群体互动的能力和技巧。该公司开展了全面诊断工作，明确了代理人缺乏的一些具体技能，接着基于诊断结果制定出周密的提升计划，包括一系列培训课程和研讨会，并在中间穿插实践活动。

该公司有超过 1 万名代理人报名参加了此次为期 9 个月的提升计划，完成学习计划的代理人收入水平较未完成计划的代理人高出 1.5 倍。此外，

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33721