

REPORT

保险业人才培养

本栏目特约主持人·王国军

作为典型的人力资源密集型行业，保险业的发展，人才是最为关键的因素。探讨高等院校和保险公司的人才培养的模式，如何吸引和留住人才，提升保险业人力资源的综合素质，提高保险管理人才的敏学能力、应变能力和创新能力，对新时期保险业的创新发展至关重要。

新时代保险业的人力资源管理有什么样的机遇与挑战；高等院校保险人才培养方式应该做出怎样的改革，才能更好地适应商业保险公司的需要；如何通过搭建教育培训体系，有效提升公司的核心竞争力等，请看本期的焦点专题文章。



新时代保险业人力资源管理的机遇与挑战

■ 文·张辉 张艳妍 李弘扬

新时代保险业面临的新形势，对保险人才队伍建设提出了新要求，保险业人力资源管理必须寻求新突破，才能更好地迎接机遇和挑战。

新时代，党中央、国务院高度重视金融保险工作。习近平总书记在全国金融工作会议上要求，紧紧围绕服务实体经济、防控金融风险、深化金融改革三项任务，创新和完善金融调控，健全现代金融企业制度，完善金融市场体系，推进构建现代金融监管框架，加快转变金融发展方式，健全金融法治，保障国家金融安全，促进经济和金融良性循环、健康发展。保险业既是资本密集型行业，也是智力密集型行业，人才是保险业竞争的根本。新时代保险业面临的新形势，对保险人才队伍建设提出了新要求，保险业人力资源管理必须寻求新突破，才能更好地迎接机遇和挑战。

保险行业面临的新形势

伴随改革开放进程，我国保险业经历了近40年的高速成长，总保费收入已跃居全球第二位，现正处于大变革的历史关口，要实现稳中求进的高质量发展，首先要正视行业发展面临的新形势。

一、管理能力与高质量转型的需求不相匹配

一是在销售队伍管理上。2019年保险营销人员已超过800万，但由于管理层级叠加，带来成本高企的同时，一线人员投入产出回报较低，人员流动性畸高。据统计，2018年寿险营销员队伍13个月留存率不到30%。此外，管理缺位、把关不严导致营销展业中欺骗和误导等违法违规行为仍比较普遍，近两年来保险消费投诉整体大幅增加，严重损害了行业形象。二是在业务质量管理上。保险业传统的经营管理模式短板日渐显露，比如以牺牲承保质量为代价片面强调市场规模的经营理念，高度依赖中介的业务结构，大中小公司严重同质化的发展模式，行业被引入低端价格战的泥沼，损害了可持续发展能力。三是在合规风险管理上。外部监管日益从严从紧，监管的广度和深度、整治乱象的力度空前增大，由于合规管理不到位，停业、暂停任职资格成为行业常态，行业面临较大的合规压力。

二、专业能力与行业快速发展的需求不相匹配

专业能力短板主要体现为三对矛盾：一是规模快速增长与发展方式粗放。长期以来，保险业的高增长很大程度上依靠“高投入、高费用”的粗放发展方式，而忽视了专业能力的提升和服务水平的优化，“大而不强”的问题凸显。二是发展潜力大与产品服务供给不足。当前我国保险业未来仍有广阔的成长空间，但行业产品服务供给能力仍难以满足实体经济和人民生活日益丰富的保险需求。以财产险为例，车险仍“一险独大”，而服务国家战略和社会治理需要的非车险，因为专业能力要求更高，许多从业人员“不愿做、不会做、不敢做”。三是人力资本密集与高素质人才匮乏。《2018年中国保险行业人力资源报告》显示，保险从业人员规模指标大幅增长，同时，素质指标、学历水平、人力发展潜力指标和敬业度指标均有不同程度下降。从业者普遍缺乏针对客户的个性化需求，量身定制风险保障方案，提供健康规划和财务顾问等服务的能力。事实上，一些销售误导客观上也是由于从业者专业能力不足，对复杂保险产品的理解不到位造成的。

三、科技能力与数字化变革的需求不相匹配

面对未来金融科技可能对传统保险商业模式带来的颠覆性变革，保险行业的“科技含量”仍有待提升。一是数字化水平普遍较低。保险行业在产品设计、流程管理、服务提供和业务拓展等各个环节上，新技术的应用水平还不高。在海量客户信息数据的挖掘与整合、分析与运用上比较滞后，“有数字无数据”的现象比较突出。二是跨界融合较为被动。随着互联网巨头纷纷跨界进入保险业，其流量优势、入口优势、场景优势叠加技术优势，深刻改变

着行业竞争格局。传统保险行业在保险科技创新领域依然处于被动守势，融合创新大部分仍局限于对既有模式的修补，缺乏推进破坏性、跨越式创新的动力。三是科技创新投入不足。当前保险科技的投入低于保险行业发展的需要，一方面，传统模式主导下，行业费用率居高不下，挤占了科技创新投入空间；另一方面，保险市场竞争激烈，市场主体缺乏在底层基础设施和系统研发能力上投入的内生动力。

保险人才队伍建设的新要求

事业的发展关键在于人才，行业面临的形势和挑战，要求保险业必须抓住重点，着力建好建强三支人才队伍。

一、坚持应变求新，打造有序接替的保险管理人才队伍

管理人才队伍是保险行业最宝贵的财富，是引领行业发展的中坚力量。要致力于在队伍管理、质量管理、风险管理等领域打造适应内外形势变化，勇于开拓创新的管理人才队伍，重点是解决当前行业管理队伍不同程度上出现的年龄老化、思维僵化、观念保守、知识结构陈旧、中高级管理人才断档等问题。

二、坚持客户中心，建设能力过硬的保险专业人才队伍

专业性是金融保险行业的立身之本，专业能力水平直接影响行业主体战略落地执行效果和客户对保险服务的感受。要坚持聚焦客户价值创造，聚焦经济社会发展大局，聚焦保险供给侧改革，聚焦商业模式变革来提升专业能力，在精算、核保、理赔、风控、销售等保险专业领域建设素质过硬、本领高强的专业人才队伍。

三、坚持科技赋能，培养面向未来的保险科技人才队伍

数字化时代要求打造既懂技术又懂保险的复合型科技人才队伍。保险科技复合型人才，是能同时掌握保险业务和信息技术的跨界型人才。是既具备互联网思维，又具有实践能力，能综合运用不同学科的知识技术的实践型人才。是适应瞬息万变的技术发展形势，能主动学习掌握互联网和保险等领域最新发展方向及新成果，创新业务发展模式的创新型人才。

保险业人力资源管理的新突破

立足新时代保险人才队伍建设的新征程，保险业人力资源管理要多管齐下、协同发力，在优化组织架构、加强梯队建设、重塑专业人才职业发展模式、加大科技引才力度上实现新突破，才能激发组织效能、提高人力资本质量，为行业发展做好支撑保障。

一、优化人力资源组织架构

组织架构是人力资源管理中重要的顶层设计，决定人才发展质量和人力资源使用效率，科学的组织架构是进行合理人才配置的前提。2018年以来，腾讯、阿里巴巴、小米等互联网企业先后根据战略转型调整组织架构。纵观保险行业，传统的以自我为中心、以产品为中心的组织架构，越来越难以适应商业模式变革，保险行业主体应将优化组织架构作为人力资源建设的头等大事。一是应理清组织变革支撑商业模式变革的内在逻辑。要真正明确保险商业模式变革需要怎样的组织架构，如何构建这样的组织架构，通过调整组织模式，优化人力资源配置，推动前台业务发展模式、中台运营支持模式和后台综合保障模式的变革，以组织架构优化支撑商业模式变革。二是应实现以客户为中心的人力资源配置模式。以客户为中心是行业发展的必然要求，必须下大力气解决制约客户价值创造和客户响应能力的组织机制问题。以亚洲最大的财产保险公司人保财险为例，近年来人保财险开展的组织架构调整中，针对自身个人分散性业务发展不足短板，积极适应场景化、碎片化、线上化的个人客户需求，重点推动个人业务相关的机构调整和职能优化，率



先在个人业务领域真正建立了以客户为中心的组织架构。三是应以提升效率为目标推进组织管理的扁平化。探索改进突破传统科层制的限制，充分运用科技手段，削减冗余的管理层级，实现去中心化的管理结构。打造快速响应变化、快速迭代产出、快速反馈调整的敏捷性组织，提升组织执行力和行动力，提升战略落地效率、管理运营效率和费用使用效率，对各类人才进行组织赋能。

二、加强管理人才梯队搭建

当前，保险业无论是适应综合经营的复合型人才，还是具有行业影响力的高级管理人才，一方面数量不足、青黄不接，另一方面也存在成长经历单一、实践锤炼少、思维视野不够开阔等问题，难以担当未来转型发展重任。人才梯队建设的重要性日益突出。建设保险管理人才梯队，一要统筹规划。要高度重视后备人才队伍建设，站在推动行业未来发展的高度，根据各层级人才队伍情况，建立不间断的人才梯队总体规划和继任计划，构建完备的人才梯队框架，形成管理人才纵向成长梯次和横向跨序列发展机制，为后备人才选拔提供支撑。二要分层培养。要分层分类做好各级管理人才的盘点、甄选、培养和使用管理。采取多样化的选拔方式，丰富优秀人才进入后备队伍的途径，建好后备管理人才库。加强定向精准培养，根据成长的不同阶段，形成高度定制化的培养方案，实现千人千面的成长路径。特别注重优秀年轻人才的培养，对于有发展潜力的年轻人才，及时安排到关键岗位、市场前沿和基层一线进行历练，不断拓宽视野、激发潜能、增长才干。三要动态管理。要持续跟踪，优胜劣汰，进行市场化管理和常态化调整，建立针对后备干部的考核评价体系，对考核不合格的后备干部及时调出后备干部体系，实现职务能上能下、人员能进能出，增强危机感和紧迫感。

三、重塑专业人才职业发展模式

《2018年中国保险行业人力资源报告》指出，保险企业主要专业序列员工主动离职率平均为18%，为管理人员平均主动离职率的两倍。“对职业发展规划不满”为离职重要原因。解决专业人员高流动性难题，必然要着眼职

级、待遇、能力的可持续提升，打造科学的保险专业人才职业发展模式。一是加强职业规划，打破“非升即走”的成长天花板。通过规划完善专业人才成长序列、成长路径和成长方案，制定不同专业条线的细分评价标准，完善专业能力认证体系，畅通符合专业人才特点的职业发展路径，打造“人人皆可成才”的专业人才职业发展通道，使晋升发展不再局限于职数相对少的管理岗位“独木桥”。通过丰富岗位职责、赋予专业人员更多的责任和自主权，提升工作内驱力、成就感及使命感。通过加大岗位轮替力度，使专业人才掌握多项工作技能与业务流程，培养复合型专业人才。二是完善激励机制，激发专业人才的主观能动性。保险行业主体要充分考虑专业人才队伍的差异性，建立与自身发展相适应的绩效考核制度。要以绩效为导向、以激发专业人才创造活力为重点完善激励约束机制，综合采用物质与精神、正向与负向、短期与长期、团队与个人相结合的多元化激励。建立与专业能力、专业职级相匹配、科学规范的薪酬分配机制。强化投入产出意识和效益意识，将薪酬资源向体现价值创造的岗位倾斜，在薪酬水平上，允许下级人员高于上级人员，专业人员高于管理人员。对此，一些保险企业已经进行了尝试，比如在薪酬激励方面对专业人才序列实施差异化的薪酬激励措施，设置绩效单元、奖金池计划，实施专业人才中长期激励计划等。三是加大专业培训力度，持续提升专业能力。要通过培训提升专业能力，推动人力资源从数量规模型向质量效能型转变。增加专业领域培训投入，广泛开展保险专业人才内部培训，分门别类地建立专业人才培训体系。以专业能力提升为牵引，建强内训师资队伍，搭建线上线下结合的培训平台。运用大数据等现代信息科技手段，提升培训内容的针对性，实现内容与培训对象的精准匹配。拓宽培训渠道，开拓企业大学、行业协会、高等院校等多样化培训渠道，在传统培训形式的基础上，引入移动应用、视频直播等新培训媒介，提升专业培训的覆盖面、共享性和组织效率。

四、加大科技人才引进力度

当前保险科技人才大部分以外部引进为主，与互联网行业以及金融同业相比，保险业在对科技人才的吸引力上居于劣势地位，行业信息科技人员薪酬低于市场水平。在保险科技领域人才存在较大缺口的情况下，未来，要将科技人才引进作为重要战略任务，探索建立市场化的保险科技人才引进机制。一要确保引得来。要持续加大优秀科技人才，特别是数字化转型急缺的高端IT人才的引进力度。要密切追踪、精准把握科技人才竞争的新动向、新规律、新特色，放眼国内外、行业内外，着眼行业实际需求，开展精准引进，并建立完备的人才引进服务保障体系。二要确保留得住。消除影响科技人才发展和才智发挥的制度环境因素，对一些市场化的高端科技人才，要探索建立市场化的薪酬体系，给予高含金量的政策制度支持，营造良好的创新创业环境。探索保险科技成果等要素参与投资与分配，提升科技人才在成果转化中的收益，不断增强科技人才的归属感和幸福感，打造行业科技人才的“蓄水池”。三要确保用得好。要最大限度发挥保险科技人才的才智，必须加强行业科研投入和平台搭建，为科技人才打造实现价值的舞台。以中国人民保险集团为例，2018年以来，集团提出“3411工程”，将创新驱动和数字化上升为公司战略，启动“智·惠人保”，构建数字化转型平台，旗下子公司人保金服，吸纳来自各前沿领域科技人才，借助外部市场化力量，先后孵化出爱保科技、邦邦汽服等多个保险科技项目，为保险科技人才提供了发挥潜力的广阔平台。

张辉 张艳妍 李弘扬：中国人民保险集团股份有限公司人力资源部



商业保险公司视野下的院校保险人才培养方式改革

■ 文·吴辉 彭英贵

本文着力从公司用人角度出发，探讨商业保险公司，特别是寿险公司基层单位基层岗位对院校保险人才培养模式变革的一些思考，助力保险人才培养供给侧改革。

保险人才培养的蓬勃发展与保险业越发重要的社会地位有着密切关系——在《2019年政府工作报告》全文中，有多达15个“保险”关键词出现；中国已经超越日本成为全球第二大保险市场，据预测2035年将成为全球第一大保险市场；中国将在2030年前迈入中等收入国家的行列，3/4的中国人将成为中产；老龄化、城镇化、健康中国战略的持续深化已成为中国保险业发展的重要引擎。

保险业的发展，人才是关键，高等院校是人才培养的主阵地。在肯定院校保险人才培养为行业发展作出积极贡献的同时，不可否认，当前院校“学界”和公司“业界”在人才的培养供给方面和使用需求方面还存在一定程度的

错位。特别是对于寿险公司的基层单位和基层岗位，用人单位发现院校保险专业人才或多或少存在对实际情况不了解、动手应用能力弱、岗位培养周期长、实践经验不足等情况。因此，本着“更上一层楼”的观点，我们将着力从公司用人角度出发，探讨商业保险公司，特别是寿险公司基层单位基层岗位对院校保险人才培养模式变革的一些思考，助力保险人才培养供给侧改革。

前置职业规划，明确学习目标

保险是应用型学科，在一定的专业基础铺垫下，更强调基层实践能力对个人发展的重要性。基层单位作为吸纳保险人才的主入口，承接了大量院校保险毕业生。院校在学业课程设置中应该尽早植入职业规划，引导学生做好深度思考，明确学习目标。在职业规划中帮助学生明确三组问题：1.我为什么选择保险专业？我认可保险吗？2.我了解保险多少？我想在未来从事哪些方面的工作？对专业打算学到哪个层次？本科，硕士，博士？是从事实践性工作还是去做专门的研究和教学？3.保险是一门实践性学科，基层履历对个人成长有重要影响，我愿意到基层公司历练成长吗？

绝大多数选择保险专业的学生并非自主自发，因此在入学的时候做好职业规划的辅导引导至关重要。在未来保险业快速发展的时代，保险公司尤其是基层保险公司对于人才的需求还是很旺盛的，大学院校对接保险公司现实需求，在引导学生仰望星空的时候，更多地脚踏实地做好职业规划并明确学习目标。这是一种让学生明晰行业用人现状，让他们在经历高考胜利的喜悦后回归现实的务实做法。

革新课程体系，与时俱进“科学配菜”

高校保险本科专业学生具有扎实的经济金融理论基础和丰富的保险专业知识，这与高校设定的培养目标、教学计划、课程设置及教学资源配置等是分不开的。因此，我们看到，包括政治经济学、西方经济学（微观、宏观）、计量经济学、金融学等经济类基础课程被悉数囊括其中，在专业基础课程方面，保险学作为所有专业课程的总括，自然被纳入公共必修课范畴，而后根据研究方向的不同又衍生出寿险精算、社会保险、风险管理等庞大的课程体系，而保险公司的经营与管理、保险实务、营销类课程等实操性强的课程寥寥无几。

因此，要对现在的课程体系进行革新，以用人单位需求为导向，不能仅仅停留在高校学术圈子中的小范围内“自嗨”，而应与时俱进地增添课程，以公司职业胜任能力模型为参考，科学设置课程，完善教学培养机制，为学生尽早踏入行业“科学配菜”，使保险教育在夯实理论根基的基础上更加贴近企业和市场需求，既给“干粮”更给“猎枪”，即学生在校啃书本这袋“干粮”，还要紧扣市场需求，强化实践能力，锻造一把好“猎枪”。

根据公司的需求情况，建议在校期间增添表1的课程。

校企师资共享，携手合作共建共育

高校与企业在人才培养方面存在诸多错位：高校重基础，以培养通识教育为主，供给的人才理论基础尚可，应用能力不足；企业重实用，以应用型人才需求为主，强调降低培养成本，拿来即用。造成这一方面的原因是多方面的，除人才培养的多方向而外，高校师资单向地在“本科学生—硕士学生—博士学生—高校教师”这一封闭的自循环中越筑越牢也有诸多关系。同时，在实践中偶有高校教师向业界流动的案例，却鲜有企业人才向高校流动的情况发生，“业界”与“学界”的人才流动老死不相往来。因此，必须要打破这种隔阂，让二者深度整合，校企师资共享，携手合作共建共育。

·表1·

公共实务课	专业实务课			
行业前沿（宏观、中观、微观等）	寿险领域	寿险营销课程	产险领域	交通法律法规
办公软件精修（PPT、EXCEL、H5、自媒体等）		寿险公司会议运作与实践		财险公司渠道运作
有效沟通实务		投资理财课程		保险法与理赔实践
保险医学		寿险产品体系		运输工具及航运基础
演讲能力塑造		保险合同解读		汽车知识
保险法实务解读		公文写作与训练		建筑工程学基础与预算
公文写作		寿险公司经营与管理		财险公司经营与管理
公司内训		寿险核保理赔		财险核保理赔

第一，充分利用企业现成师资力量。保险公司拥有大量的营销高手、专职讲师及管理人才，他们业务实践经验丰富，深谙保险运营之道，对保险案例信手拈来，能够将枯燥乏味的寿险知识通过与业务的结合讲得有血有肉，生动有趣。充分利用好这部分师资力量，对于弥补专业教师数量不足、经验不够的缺陷，具有重要作用。具体操作上，高校可聘请相关的实务专家或管理人才为学校的专业顾问或兼职教师，甚至从实务界聘请保险专家、公司领导作为专业指导委员会委员或客座教授，为保险专业的教学和科研出谋献策，完善学科建设，使毕业生一走出校门就能胜任工作，并在激烈的竞争中立于不败之地。

第二，完善学生就业实践机制。高校在适当的时候应让学生走出校门，到保险公司亲身体验。鼓励学生走进公司，踏入市场，服务客户，最终“走近保险”。通过参与公司日常营销活动、会议经营、客户服务，举办保险公司营销模拟大赛、会议经营比赛、白话讲保险故事演讲等，丰富教学实践形式。

第三，努力培养“双师型”教师。教育只有与一线需求结合起来才有生命力。探索尝试部分课程由学界、业界两名老师共同授课，高校教师除搞好保险理论教学外，应做好学校与企业之间的桥梁，以强化巩固理论教学效果。这不仅有利于学生实习、实践和就业，也为专业教师提供了实践的场所和机会，使之成为“双师型”“复合型”教师，能有力推动教学改革，帮助高校教师转变单纯讲解、满堂灌的授课方式，丰富教学内容，提高教学效果。高校教师还应与企业的专职培训讲师相互交流经验，将企业培训好的授课方式、业界最新的实践引入课堂，便于学生理解消化。

重视能力建设，三方合力提升技能

人才培养是主观和客户的结合，“你永远叫不醒一个正在装睡的人”，除了院校发力，企业重视而外，学生自身的能动性也非常重要。目前公司所需要的人才除需要具备宽广而厚实的经济金融理论基础而外，一些课本之外的技能技巧也能够为今后的工作加分不少，包括办公软件的精通使用、演讲技巧及保险实务等，这些技能技巧的获得除了依靠院校或公司提供的成长土壤以外，学生自己的自动自发也



·图1 在校大学生能力培养着力点·

非常重要，唯有脚踏实地，敢为人先，人无我有，人有我精，人精我专，方能出类拔萃。

图1为根据公司的需求可供学生参考的若干能力建设方向。

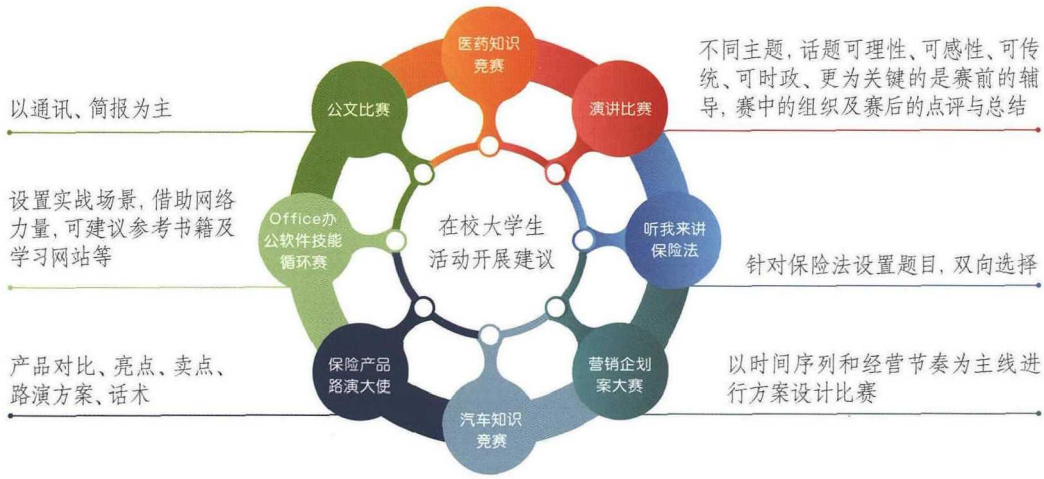
对于院校来说，要主动与企业联系，寻求包括方案制订与冠名、派遣赛前指导老师、举办赛前技能培训、担任比赛评委、提供资金支持、提升实训机会等在内的各项支持，搭建技能比拼大舞台，营造积极向上的氛围，举办各类积极有益的专业活动，以赛带训，让学生学有所获、行有所成、学以致胜，显著增加择业竞争中的砝码。

图2为根据企业的需求可供院校参考的若干活动开展建议。

对公司来说，要革新用人观，摒弃人才高消费的做法，既重基础，又重能力，更重应用，按照市场经济的内在规律和要求，推行以能力论人才、以业绩论英雄、以贡献论待遇的评价标准，建立起“能进能出，能上能下，能多能少”的运行机制。坚持唯能使用、德才兼备的用人观，不唯学历唯水平、不唯背景唯业绩、不唯年龄唯素质。

目前院校毕业生与公司用人需求存在一定错位，这既有多年历史沉淀的因素，也是“业界”与“学界”欠缺衔接沟通，多年各自为政的结果。改变这一现状，需要院校在重视学生基础能力培养的同时，注重学生实践技能培养，缩短人才培养周期。同时也需要保险公司将人才培养工作适当前置，甚至向院校延伸，既送“财”，更送“智”，也送“人”，合作办学，只要院企携手共进，着眼长期，主动变革，当前保险人才培养的错位状况一定会得到显著改善。

吴辉　彭英贵：中国人寿保险股份有限公司成都保险研修院



·图2·



搭建梯次培训体系 打造领导力驱动型保险公司

■ 文·张建军

保险公司通过搭建以领导力提升为主要内容的梯次培训体系，有助于建立起不同层级的高效能领导梯队，能够有效提升公司的核心竞争力。

推进保险公司持续成长主要有三种驱动力量，即市场需求驱动、创新驱动和领导力驱动。长期以来，我国的保险公司主要依赖于市场需求驱动自身的发展，在需求旺盛的市场环境下，经营模式相对粗放。伴随着市场环境的变化和市场竞争的加剧，仅仅依靠市场需求驱动已经难以获取竞争优势，内生的创新驱动和领导力驱动业已成为新时期保险公司持续健康发展的两种主要力量，同时，领导力的提升也有助于推进保险公司的变革与创新。通过搭建以领导力提升为主要内容的梯次培训体系，有助于建立起不同层级的高效能领导梯队，能够有效提升保险公司的核心竞争力。

提升领导力是保险公司人才队伍建设的关键

毛泽东同志指出，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。保险公司经营管理也是同样的道理，人才队伍一直是决定市场竞争优势的主导力量，而引领保险公司适应内外部环境变化，应对当前信息科技、基因技术、人工智能等对保险业构成的冲击，取得突破性进展和可持续发展的核心就是保险公司的领导力。实践中，保险公司经常会面对这样的局面，两家分支机构在市场环境、内部资源、业务政策等基本一致的情况下，业绩表现却有较大差别，造成这一局面的原因就是两家机构的领导力存在差异，从而影响了整个组织的绩效。当前，领先的保险公司在人力资源管理上有一个共同的特点，就是将领导力开发提升到了战略高度，有明确的领导力开发模式和导向，不断提高领导力开发投资，积极寻求和探索更多的方式来提升企业的领导力。

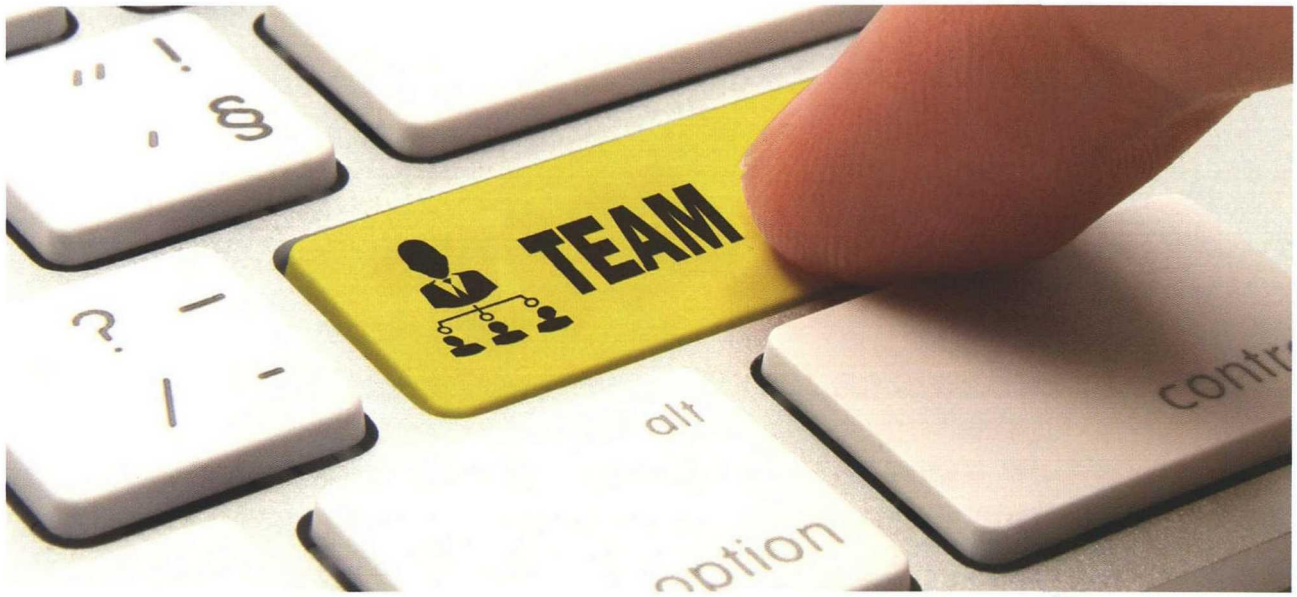
关于领导力的概念，很多学者都给出了解释。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳在其代表作《领导力》中指出，领导力是领导者如何激励他人自愿地在组织中做出卓越成就的能力。美国著名学者约翰·加德纳认为，领导力是领导者或领导团队为实现领导者及其追随者的共同目标，通过说服或榜样作用激励某个群体的过程。无论何种解释，领导力都是帮助一个组织实现其组织目标的核心要素，任何能够影响他人积极完成任务或者影响引导他人能够更出色地完成任务的能力都可称之为领导力。当前，大多保险公司均能够充分认识到领导力开发的重要性，但是，不少公司的领导力开发缺乏合理的系统性架构，人力资源部门全力以赴推动领导力开发的方式往往是孤立的项目，这些领导力开发项目之间缺乏一致性；不同层级的领导人员难以得到有针对性的培养，领导者的理念、能力与工作层级不匹配，缺乏清晰的方向和不适应的人才选拔决策，这些问题在保险公司领导力培训中普遍存在，最终在达成组织目标方面效果并不理想。

搭建梯次培训体系能够有效提升保险公司不同层级管理人员的领导力

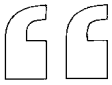
诚然，一个企业的主要负责人拥有较强的领导力对于企业发展至关重要，但是，仅仅如此还远远不够，提升保险公司的领导力是一个系统工程，并不是个别人拥有较强领导力就可以带动整个公司实现持续良好发展。保险公司不同员工处于不同的职业生涯发展阶段，不同层级的管理者所需要的领导力知识与技能也不尽相同，需要从整体上谋划以领导力提升为目标的培训体系建设。

梯次培训体系的理论基础是美国著名管理咨询大师拉姆·查兰的“领导梯队”模型，在国内外众多企业中得到了成功实施，包括通用电气、苹果、华为、阿里巴巴、中广核集团等，均有力支撑了所在企业战略发展。结合保险公司的业务特点和经营特点，同样可以吸纳“领导梯队”模型的核心观点，通过搭建梯次培训体系有效推进领导力的提升。保险公司内部，从普通员工到公司高层领导者，可划分为三个领导力发展阶段，处于不同阶段的管理人员在所需要的领导技能、工作理念、时间管理方面均存在显著差异，结合这些差异设计领导力培训体系，能够起到事半功倍的效果。

第一个领导力发展阶段是从管理自我到管理他人的转变。无论是销售、客服、IT，还是核保、精算、理赔，每一位保险公司员工都是从管理好自己、做好本职岗位的工作开启自己的职业生涯的，在此基础上向一个小团队的基层管理者发展。从管理自我到管理他人是一次领导力的变革，亲力亲为把自己的事情做好与带领一个团队共同实现团队目标具有很大的区别，也是保险公司员工领导力开发的关键一步。保



险公司业务线的员工更喜欢自己作为业务精英的感觉，而在领导力发展上，一定要克服这种状态，绝不能仅仅聚焦到自己的“个人英雄主义”上，而要从工作理念上向努力帮助他人完成工作任务的方向转变。同时，管理知识方面，要集中在工作计划制定、了解团队成员、如何分配任务、激发员工积极性、帮助员工提升能力，以及员工完成任务情况的公正评价等方面的技能学习上，明白如何通过一系列的管理动作达成团队的整体目标。时间管理上也是同样的道理，把更多的时间用于沟通、协调、统筹、帮助他人解决难题方面，而不是专注于自己熟悉的具体工作。第二阶段发展为领导多个团队的保险公司中层管理者。这一阶段必须掌握的关键技能包括如何选拔出下属保险机构负责人，提升他们的管理能力，并把管理任务分配给他们，同时做出公正客观的评估与反馈。此外，还需要关注提升超越部门利益的全局意识，做好与平行部门、机构之间的团结协作，并为目标任务的达成争取稀缺的外部资源。保险公司领导力开发在这一阶段十分关键，中层管理者的战略眼光训练必不可少，如何制定出优于竞争对手的职能战略、局部战略，如何在组织内部推进变革与创新，如何提升战略执行力，如何分配自己的时间，都是这一层级管理者领导力培训的重要内容。第三阶段是领导整个公司经营的高层管理者。作为公司高层，最重要的是战略思考和识人用人、资源调配的能力，因此，领导力开发方面首要的是培养对外部环境变化的敏锐感知能力，熟练处理与外部利益相关方之间的关系，聚焦于全局，确定并及时调整公司的战略目标，在长远目标和近期目标之间取得恰当的平衡。作为高层管理者，必须擅长评估资源调拨和人员配置的战略规划，清楚哪些人适合放在重要的工作岗位，以及应当给予什么样的支持，通过各种沟通方式激励公司全体员工，朝着共同的战略目标而努力。如果保险公司的人才队伍建设工作从整体战略出发，为不同层级的领导者提供有针对性的培训方案，帮助所有领导者在正确的层级中



领导力梯次培训体系的搭建应当把公司整体战略和人力资源管理战略作为出发点和落脚点，一切工作围绕战略目标的达成而开展。

工作，培育与之相匹配的领导力，保险公司的生产力必将得到巨大的提升。

搭建保险公司领导力提升梯次培训体系的途径

促进保险公司领导力提升的梯次培训体系搭建是一个系统工程，其首要任务就是从公司战略和人力资源管理战略目标出发，结合不同保险公司实际情况，整合内部领导力开发培训项目，针对不同层级管理人员设计有针对性的培训内容，在不断实践过程中优化完善，提升保险公司整体人才队伍的领导力。具体而言，可从以下几个方面着力：一是牢牢坚持战略导向。以领导力开发为目标的梯次培训体系搭建是战略性人力资源管理的组成部分，必须从保险公司的整体战略出发，分解并明确人力资源管理战略目标，从人才队伍建设的全流程出发，而不是孤立地搭建这一培训体系。因此，领导力梯次培训体系的搭建应当把公司整体战略和人力资源管理战略作为出发点和落脚点，一切工作围绕战略目标的达成而开展。二是建立师资队伍和课程体系。当前，市场上关于领导力的培训资源很多，包括师资和课程，甚至包括成熟的培训项目。但是，结合保险公司业务、运营、营销、产品与服务、风险管理与合规要求等方面的特点，有针对性的培训资源并不太多，保险公司需要紧密结合实际，整合开发适合自身的资源体系。资源开发与建设的内容应包括适应不同层级管理人员的高水平讲师队伍、教学案例、管理技能培训课程等。三是创建领导力开发的系列培训品牌。梯次培训体系中最核心的就是培训品牌的建立，很多优秀企业都在这方面做了很多效果很好的实践，比如中广核集团的“白鹭”计划，包括针对新入职员工的“白鹭—破壳计划”、新任基层管理者的“白鹭—助跑计划”、新任中层管理者的“白鹭—展翅计划”、新任高管的“白鹭—翱翔计划”，搭建起了针对不同层级的领导力培训品牌。四是对接人才发现和培养，把培训体系与后备人才队伍建设相衔接。领导力梯次培训体系对于保险公司后备干部的选拔任用及人才梯队建设方面具有积极作用，领导力梯次培训体系与管理人员能力素质的有机结合，能够提高后备干部评估的准确性，培养和锻炼也就更能有的放矢地进行。

当前，我国保险业面临来自科技发展带来的巨大挑战，通过搭建梯次培训体系提升领导力，进而驱动保险公司内部的变革与创新，推进保险公司培育出适应外部环境变化的新的能力，是保险公司迎接并战胜这一挑战的核心。相信伴随着对搭建梯次培训体系重要性的认识，保险公司人才队伍建设中的内生力量得以激发，人力资源中最为核心的领导力将会日益提升，领导力驱动型保险公司必将会越来越多，为促进整个保险业的健康持续发展创造更为有利的条件。

张建军：中国人民保险集团股份有限公司党校/干部研修院

地方财经大学保险学专业人才培养现状调查与建议
——以河北经贸大学为例

■ 文·冯文丽 苏晓鹏

本文对河北经贸大学168名非保险学专业学生、115名保险学专业学生和100名保险行业高管人员进行问卷调查，分析学生是否愿意进入保险行业工作、保险行业对保险人才的需求现状等问题，提出改善地方财经大学保险学专业人才培养现状的对策。



近年来，我国保险行业步入高速发展阶段，各家保险公司不同程度都面临人才匮乏的窘境。同时，高校进行大类招生改革，即新生入学第一年不分专业，第二年由学生自主选择专业。在学生选择专业过程中，保险学专业成为少有学生选择的“冷板凳”专业，存在生源不足现象。

地方财经大学保险学专业人才培养现状调查

本文以河北经贸大学168名非保险学专业学生、115名保险学专业学生及100名保险行业高管人员为调查对象，对学生为什么不选择保险学专业、学生是否愿意去保险公司工作及保险行业需要何种人才等问题进行问卷调查，以了解地方财经大学保险学专业的人才培养现状。

一、面向非保险学专业学生的问卷调查

（一）非保险学专业学生不选择保险学专业的原因

我们随机选择金融学专业的168名在校生作为非保险学专业学生的代表进行问卷调查。之所以选

择金融学专业，是因为金融学专业和保险学一般都在同一学院，两者比较相近，是对保险学专业替代性最强的专业。调查结果显示，金融学专业学生不选学保险的原因主要有：（1）不了解。在168名被调查者中，有143名同学“在选专业之前对保险学专业不了解”，占比达85.12%；有63名同学“不了解保险学专业有旺盛的人才需求和较好的就业形势”，占比达37.7%；有51名同学“不了解保险在国家治理中越来越重要的作用”，占比达30.36%。（2）不喜欢或不认可。72.62%同学选择“更喜欢金融等其他经济类专业”；有64.88%的同学“对保险行业印象不好”；有25.6%的同学认为“保险学专业就业不好”；有20.24%的同学认为“保险行业薪酬水平低”；有19.64%的同学认为“保险行业从业人员社会地位低”；有5.95%的同学认为“保险专业课程不好学”。（见图1）

（二）非保险学专业学生是否选择保险行业就业

如图2所示，在168名金融学专业被调查者中，有2.98%的学生表示将来会去保险公司工作；有79.17%的学生表示将来“可能会”去保险公司工作；有17.86%的学生表示不会去保险公司工作。

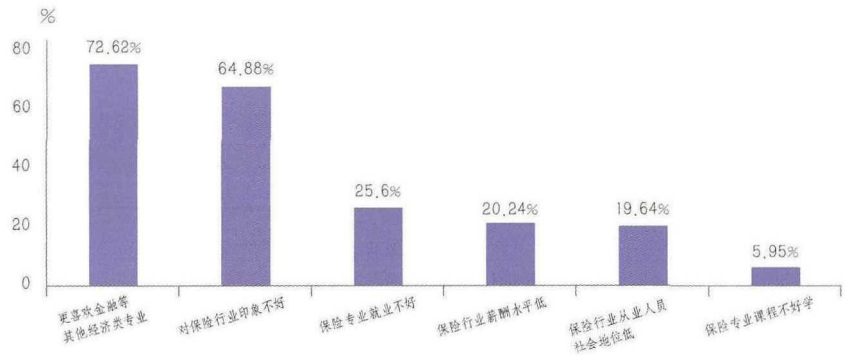
二、面向保险学专业学生的调查

（一）选择保险学专业的原因

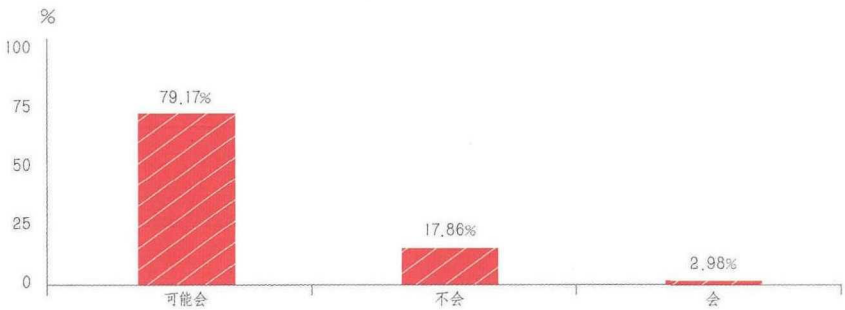
在115名保险学专业被调查者中，毕业生58名，在校生57名。如图3所示，对于选择保险学专业的原因：70.43%的同学选择保险学专业因为“认为保险学专业很有前景”；有42.61%的同学“基于兴趣”；有26.09%的同学因为“被调剂”；有13.91%的同学因为“师兄师姐建议”；有13.04%的同学因为“老师宣传”；有10.43%的同学因为“家长建议”。

（二）是否喜欢保险学专业

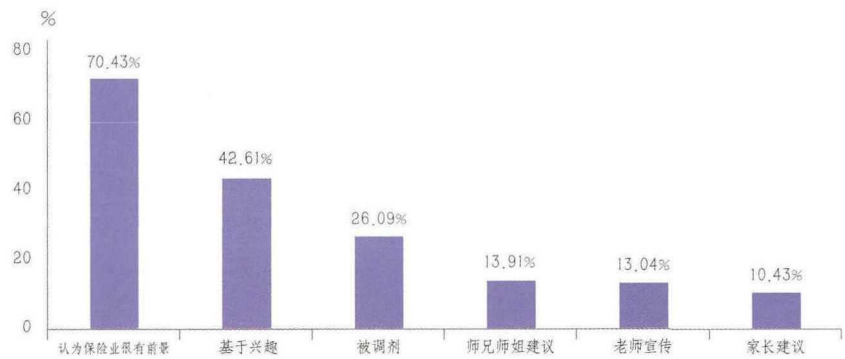
调查结果显示，不管学生最初因何原因选择保险学专业，一旦选择了保险学专业，绝大多数学生都很喜欢保险学专业。如图4所



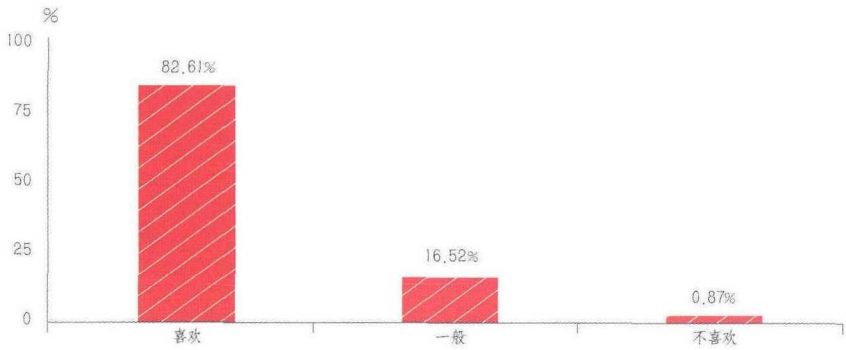
·图1 168名金融学专业学生不选学保险学专业的原因·



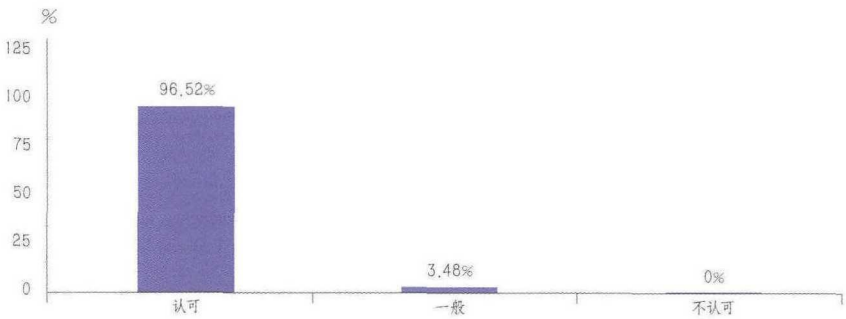
·图2 168名金融学专业学生是否选择保险行业就业·



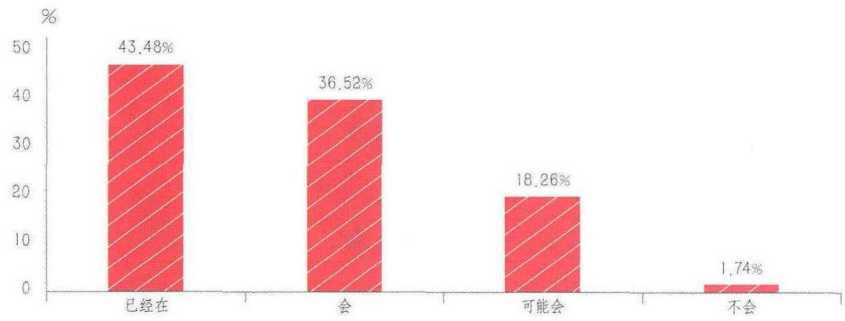
·图3 115名保险学专业学生选学保险学专业的原因·



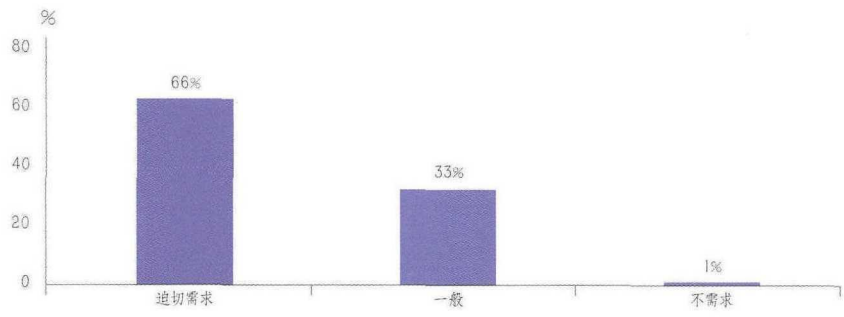
·图4 115名保险学专业学生是否喜欢保险学专业·



·图5 115名保险学专业学生是否认可保险行业·



·图6 115名保险学专业学生是否就职于保险行业·



·图7 100名保险行业高管人员所在机构的人才需求状况·

示，在115名保险学专业学生中，有82.61%的学生表示喜欢保险学专业，有16.52%的学生表示“一般”，只有0.87%的学生表示“不喜欢”。

（三）是否认可保险行业

调查结果显示，绝大多数保险学专业学生都很认可保险行业。如图5所示，在115名保险学专业学生中，认可保险行业的学生占比为96.52%；感觉“一般”的仅占3.48%；不认可的人数为0。

（四）是否就职于保险行业

如图6所示，被调查的115名保险学专业学生中，有43.48%的学生已经就职于保险行业，有36.52%的学生表示未来会选择保险行业就业，有18.26%的学生选择“可能会”在保险行业就业，仅有1.74%的学生表示不会选择保险行业。

三、面向保险行业高管人员的调查

为了解保险行业人才需求现状及保险人才培养中存在的问题，我们面向100名保险行业高管人员进行了问卷调查。100名保险行业高管人员，51%来自财险公司，32%来自寿险公司，8%来自中介机构，9%来自监管机构。

（一）人才需求状况

如图7所示，对于“您所在机构人才需求状况”这个问题，有66%的高管人员选择“迫切需求”，有33%的高管人员选择“一般”，有1%的高管人员选择“不需求”。

（二）人才需求类型

如图8所示，对于“所在机构最缺乏的人才”这个问题，63%的高管人员选择“管理骨干”，13%的高管人员选择“营销员”，12%的高管人员选择“精算师”，12%的高管人员选择“其他”。

（三）人才需求层次

对于“所在机构招聘员工时的学历要求”这个问题，如图9所示，44%的高管人员选择“普通高校本科”，28%的高管人员选择“一本学校本科”，14%的高管人员选择“985或211学校本科”，11%的高管人员选择“硕士”，3%的高管人员选择“大专”。

（四）对人才的能力要求

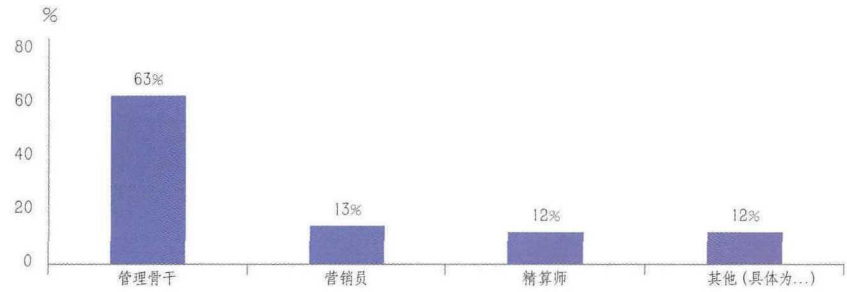
如图10所示，对于“贵公司在招聘员工时注重什么能力”这个问题，88%的高管人员选择“沟通合作能力”，70%的高管人员选择“敬业精神”，67%的高管人员选择“实际工作经验”，56%的高管人员选择“职业道德”。

（五）对保险学专业教育现存问题的看法

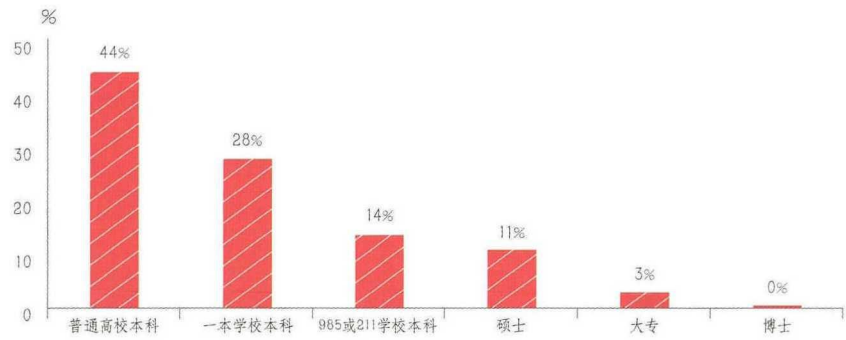
如图11所示，39%的高管人员认为“课程内容滞后行业发展”，33%的高管人员认为“课程体系与行业需求不匹配”，26%的高管人员认为“理论脱离实际”。

（六）对高校保险学专业课程体系的期望

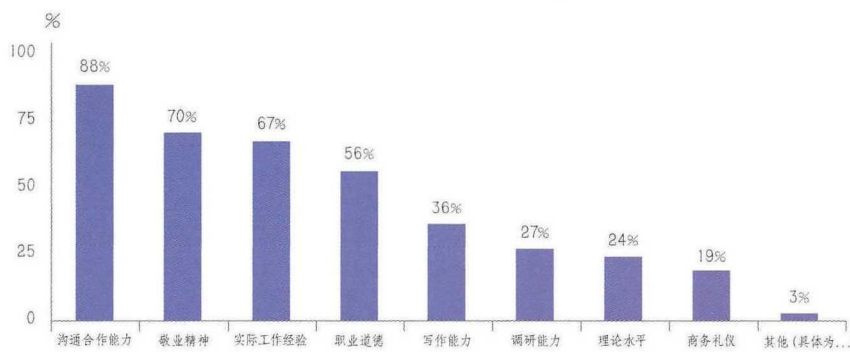
如图12所示，对于“您认为高校保险学专业课程体系中应该增加哪些课程”，入选率排在前五位的分别是：“保险实务课



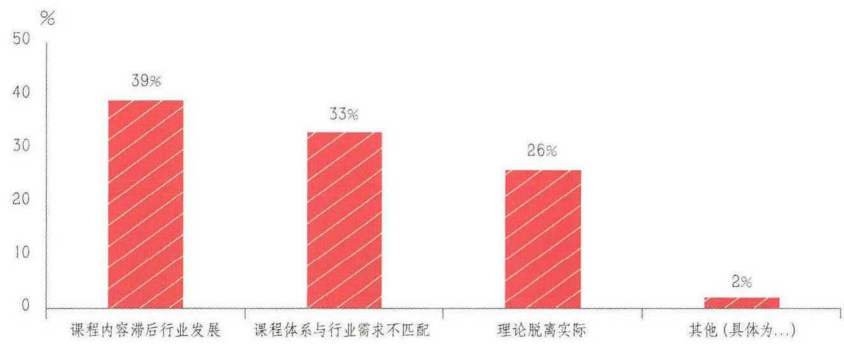
·图8 100名保险行业高管人员所在机构的人才需求类型·



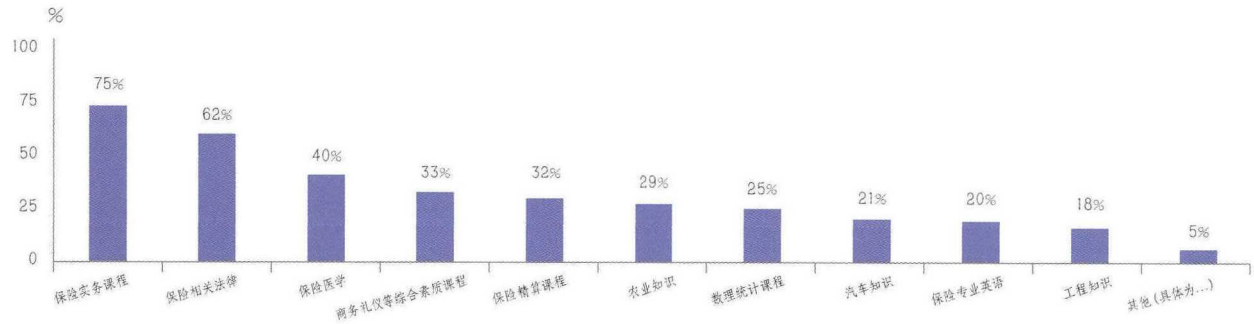
·图9 100名保险行业高管人员所在机构的人才需求层次·



·图10 100名高管所在机构对人才的能力要求·



·图11 100名高管人员对高校保险学专业教育存在问题的看法·



·图12 100名高管人员对高校保险学专业课程体系的期望·

程”75%、“保险相关法律”62%、“保险医学”40%、“商务礼仪等综合素质课程”33%和“保险精算课程”32%。

四、调查结论与问题

通过分析调查数据，可以得出地方财经大学保险学专业人才培养的一些初步结论：

（一）非保险学专业的学生对保险学专业和保险行业偏见较大

在被访问的168名非保险学专业学生中，有64.88%的同学“对保险行业印象不好”，有25.6%的同学认为“保险学专业就业不好”，有20.24%的同学认为“保险行业薪酬水平低”，有19.64%的同学认为“保险行业从业人员社会地位低”，仅有2.98%的学生明确表示将来会去保险公司工作。

（二）保险学专业的学生对保险学专业和保险行业认可度较高

在被访问的115名保险学专业学生中，有70.43%的同学认为“保险学专业很有前景”，有82.61%的学生表示喜欢保险学专业，有96.52%的学生认可保险行业，仅有1.74%的学生表示不会选择保险行业就业。

（三）保险行业对人才渴求度和宽容度较高

有66%的高管人员所在机构对人才具有迫切需求，最需求的人才类型是“管理骨干”，最需求的人才层次为本科，占比为86%。与很多金融机构要求“985或211学校”或“一本学校”的本科毕业生相比，保险行业对人才的宽容度更高。

（四）保险行业对人才培养具有更高期望

88%的高管人员认为，目前保险学专业教育存在“课程内容滞后行业发展”、“课程体系与行业需求不匹配”或“理论脱离实际”；56%以上的高管对保险学专业学生的“沟通合作能力”、“敬业精神”、“实际工作经验”和“职业道德”比较注重；希望课程体系中能增加保险实务课程、保险相关法律等课程。

改善地方财经大学保险学专业人才培养现状的对策

针对调查问卷得出的结论和问题，我们对地方财经大学保险学专业的人才培养提出以下建议。

一、地方财经大学应该对保险学专业单独招生

目前，高校实施的大类招生、学生自主选择专业的政策，有利也有弊。有利的方面是赋予了学生自主选择专业的自由；不利的方面在于，很多学生选择专业具有功利性、盲目性和从众性。同时，在调查中我们也发现了一个很有意思的现象，不管学生最初是自愿还是被动选学保险学专业，一旦选择之后，都对保险学专业、保险行业认可度较高，都愿意进入保险

行业工作，即保险学专业学生的“行业忠诚度”极高。因此，建议高校对人才需求旺盛但社会误解较大的保险学专业实行特殊政策单独招生，学生入学后由老师进行一年的专业教育，让学生充分了解保险学专业和保险行业，最后自愿选学保险学专业，以增加保险学专业的学生人数。

二、根据行业需求设置人才培养目标

地方财经大学的保险学专业，主要是为地方保险机构培养人才，人才培养目标要和地方保险机构的人才需求高度契合。根据调查，保险机构最需求的人才类型为“管理骨干”。因此，地方财经大学应综合考虑往届保险学专业学生的就业去向、应用型人才的办学定位及保险行业对人才的要求，将保险学专业的人才培养目标确定为：培养具有优良品德、综合能力、全面知识、能在保险公司和其他金融机构、政府部门、企事业单位从事金融保险等经济工作的基层管理人员和专业技术人员，着力培养学生的职业胜任能力，即优良品德、综合能力和全面知识。

三、根据人才培养目标优化培养模式和课程体系

围绕培养“从事金融保险等经济工作的基层管理人员和专业技术骨干”职业胜任能力这个人才培养目标，地方财经大学需要构建集“价值塑造”、“能力培养”和“知识传授”“三位一体”的人才培养模式，并通过“四维课程体系”来实现：一是培养全面知识结构的通识课；二是培养专业素养的专业课；三是培养实践能力的实践课；四是培养综合素质的第二课堂，例如，写作课程、演讲课程和商务礼仪等。

四、注重培养学生的职业道德和综合素质

根据调查，保险行业高管人员对毕业生的“沟通合作能力”“敬业精神”等综合素质具有较高期望。在人才培养过程中，我们也发现一些学生在这方面很欠缺。因此，地方财经大学应为学生提供相关的选修课、专题讨论、校友论坛、演讲比赛、写作比赛和各种实践机会，通过喜闻乐见的活泼方式，对学生进行职业道德熏陶和综合素质培养，提高学生的沟通合作能力、写作能力、演讲能力和商务礼仪等职业必备素质。

五、注重培养学生的实践能力

大学毕业生的实践能力较差，这是各高校普遍存在的问题。为了满足保险行业对毕业生实践能力的要求，可以通过各种方式立体式培养学生的实践能力。以笔者所在学校为例，通过顶岗实习、撰写毕业论文和调查报告、建立“经贸保险学子实务交流”微信群、建立“农险咖啡屋”学术沙龙等方式，为学生提供与业界接触和实习实践的机会，增强他们对保险行业和保险实务的了解和认知，逐步提高实践能力。

根据调查，保险行业高管人员对毕业生的“沟通合作能力”“敬业精神”等综合素质具有较高期望。

六、加大对保险学专业和保险行业的宣传

调查结果显示，非保险学专业学生不选择保险学专业，主要因为不了解保险学专业和保险行业，或对保险学专业和保险行业存在很多误解。很多学生认为学习保险学专业，将来就要去大街上卖保险，甚至还把保险和传销等同起来。地方财经大学应采取保险行业杰出校友座谈会、保险公司参观体验行、保险学术报告会和保险公众宣传日等活动，加大对保险学专业和保险行业的宣传，提高学生对保险学专业的选学率。

本文系2016年河北省人文社会科学教育规划项目《河北省高校保险学专业人才培养问题研究》（项目号：GH161088）的阶段性成果。

冯文丽：河北经贸大学京津冀一体化发展协同创新中心
苏晓鹏：河北经贸大学财政税务学院

寿险培训创新浅析

■ 文·肖敬

人是企业发展中的核心因素，也是最具活力的因素之一，对人的管理就是对人的需求与动机的管理，对人的发展与自我价值的管理。



人才的培养是企业发展的根本，教育培训是回报率较高的投资之一，培训创新极为重要，它来源于各方面的变化：

一是客户在成长。经过二十多年的寿险市场的演变，在各家公司营销人员经年累月的轮番培训、熏陶下，部分客户已从当初的保险“小白”逐渐成长为拥有一定保险知识、可以与营销员轻松对话的“业余专家”，而“货比三家”的购买心理，让客户对保险选择越来越充满理性。同时，竞争的加剧使得客户对寿险公司的营销人员和险种选择方面拥有了更大的主动权，服务需求也不再满足于基础的保险销售流程中各环节的服务，而是上升到了对营销员综合素质、金融理财和其他个性化需求等期望值较高的服务。

二是市场在变化。科学技术的进步推动寿险行业销售技术的更新，寿险产品以最快的速度紧跟国家、政府、社会的政策，推出层出不穷、品种较多的配套险种，保险责任持续优化升级，满足客户对未来美好幸福生活的向往，发挥社会稳定器的巨大作用。

三是营销员在成长。代理制决定了营销员身份的自由与流动，相对容易的入职门槛，客户与营销员之间身份的转换，有时今天是客户，明天成为某一保险公司的代理人，后天又转换到另一家公司，经历了各家公司不同风格、层级、内容的培训与训练，可谓见多识广。如果没有领先于行业或与众不同的培训形式和内容，培训对这部分营销员的吸引力会下降，可能不利

于团队的稳定与持续发展。

综上所述，客户在成长、市场在变化、营销员在成长，培训需要升级换代，开拓创新，可以从以下几个方面着手：

一、新颖

时刻把脉市场，培训内容新，培训形式新，既要有万变不离其宗的应知应会基础知识，还要有跟上时代的时事内容，也要涉猎与保险有关的边缘学科，这样，营销人员面对不同的客户沟通话题会更宽泛、丰富、深入、高效与灵活，匹配国家层面、社会层面、家庭层面等对保险的迫切需求。

二、专业

把脉客户需求，给予客户其他公司所不能提供的期望和满意程度的专业服务，了解客户家庭生命周期，整合个人、团队、公司、社会资源，做到获客、养客、黏客一条龙，确保客户的忠诚度。客户不懂的知识我们懂，客户懂的要更专业，相比于市场的同业，“人无我有，人有我优，人优我新，人新我奇”，营销人员能够让客户耳目一新，这样在客户面前会更有信心、有说服力，有一份从业的自豪感和成就感。

三、能力

按照人本主义心理流派马斯洛的需求层次论，每个人都有着强大的自我发展的潜能，培训能够遵循人对学习和成长的基本心理需求，使营销人员一步一个台阶地进步，拓展更大的发展空间，实现自我价值。寿险公司培养的是一批综合素质高、业务能力强、有信心、有底气的营销员队伍，从能力下手，通过培训挖掘营销人员潜能，塑造营销员新的形象，掌握与客户交友、交心、交流的多元技能，提高营销人员的内涵价值，延长营销员的从业生涯。

存在的困惑与困难

一是培训师的能力与水平局限。培训师的知识积累与沉淀跟不上发展的步伐，制式的培训只能满足营销人员最基础的应知应会，知其然而不知其所以然，在市场上面对客户的变通能力与灵活度不足，不能有效应对客户的疑问与更深层次的需求。

二是营销员的学习主动性欠缺。从业人员的性别、年龄、文化程度等因素，决定了对新知识、新技能的接受和掌握程度的高低。存在学习欲望较低，缺乏长远的个人能力提升规划，培训学习的知识呈递减效应，学习效果打折扣，低效培训现象。

三是从业人员流动性高。外引政策激活现有团队，带来了活力和生机，带来了不同文化下的业务推动思路和措施，同时对培训带来了挑战。经历了同业公司的培训，对文化的认同和团队的融入不同，所以需要在共性知识点上，在个性内容和形式上推陈出新，强化吸引力，增强凝聚力，加强对团队的归属感。

解决策略

一、做好训前培训需求调研

培训需求主要来自几个方面：一是营销员在实际展业中反映出来的问题。二是营销员根据自己的发展需求提报。三是组织调查及工作业绩考核等。不能为了培训而培训，培训的目标必须与企业的发展目标紧密结合，塑造实战型的营销员队伍，培养创新思维能力，强调培训内容的实用性和发展的先进性相结合，在实践中将培训课程转化为生产力。

二、培训形式和内容的灵活多样化

市场经济风云变幻，培训也随市场变化而变化，培训的有效性和竞争力与企业发展紧密相关，因此，企业培训必须同企业经营发展相配套，到现场、用案例、即时式、互动式的开放培训形式。模式创新，与时俱进，发挥培训的显性效益和隐性效益，以有限的投入创造尽可能大的效益。

三、增强培训师综合能力

提高培训水平，随时更新知识体系，密切联系市场，结合高水平的课程开发，把培训的创意和主旨发挥出来，极大地丰富和充实培训项目的内涵，使受训者大开眼界，受益无穷。

企业培训的目的不仅是缺什么人才就培养什么人才，缺什么技能就培养什么技能，更重要的是把培训变成组织管理与绩效达成的有效链条，创新性激发潜能，实现营销人员的心智模式转换、团队学习，建立共同愿景、系统思考、自我超越。■

肖敬：中国人民人寿保险股份有限公司菏泽分公司