

Complete Works of Insurance Branches' Management

保险公司分支机构

管理大全

以完善规章制度为主线，标准化作业流程为基础，合规和严格掌控为思想，加强管理和防范风险为重点。


■ 毛惠春 编著



中国金融出版社

保險公司分支機構管理大全

毛惠春 編著

 中國金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：李俊英

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

保险公司分支机构管理大全 (Baoxian Gongsì Fenzhì Jìgòu Guǎnlǐ Dàquǎn) /毛惠春
编著. —北京：中国金融出版社，2009. 12

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5267 - 7

I. 保… II. 毛… III. 保险公司—企业管理 IV. F840.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 179728 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 82672183

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京汇林印务有限公司

尺寸 185 毫米 × 260 毫米

印张 49.25

字数 1137 千

版次 2009 年 12 月第 1 版

印次 2009 年 12 月第 1 次印刷

定价 138.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5267 - 7/F. 4827

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序

保险公司分支机构是保险总公司销售产品、客户服务、防范风险、树立品牌的经营管理的基层公司。分支机构的经营管理是否规范、严谨、标准和制度化，不仅影响业务发展、经济效益，也是公司可持续、健康、稳步发展的重要基础，因此保险公司加强对分公司、中心支公司、支公司和营销服务部的控制与管理十分重要。

《保险公司分支机构管理大全》（以下简称《管理大全》），以控制风险、提高效益为目的，以管理为手段，通过制定中心支公司管理办法、支公司营销部管理办法，使基层公司的管理得到统一，创新的 SOP 标准化作业程序全面系统，规定了从人事、财务、业务、客服、理赔、内控、稽核等各项工作、各个作业的要求，是保险业值得推广的标准操作规范。《管理大全》还明确了部门职责，确定了每个人的岗位及职责，使各项工作责任到人。因此本书具有较强的操作规范性，也是一本很好的保险公司分支机构的工具书。

毛惠春从事保险业 30 年，从县公司副经理（主持工作）做起，历任计划单列市业务科长、业务处长、市公司总经理、总公司发展部总经理和省公司总经理。在 15 年的总经理职业生涯中，他积累了丰富的基层工作经验和分公司管理经验，他和所在单位先后获得了全国保险之星、高级职业经理人、系统优秀总经理、浙江省优秀共产党员、当地文明单位、服务业百强、职业道德建设先进单位等荣誉。《管理大全》作为他事业的探索和工作的总结，对基层保险公司又好又快地发展有很好的参考价值。

《管理大全》从整体结构上看，以完善的制度规章为主线，侧重防范和化解保险业风险，为解决保险公司分支机构管理弱、制度不全、操作没有标准的问题提供学习借鉴的依据。对推动基层保险公司管理水平，保证保险业发展会起到积极的作用。

裴光

2009 年 5 月 20 日

（“序”作者为中国保监会稽查局局长、经济学博士后、研究员）

前 言

随着我国经济的发展，中国保险业也得到了快速的发展，据《中国保险年鉴（2007年）》统计表明，全国有各类保险公司120家，省级分公司940多家，中心支公司及以下分支机构57191家，保险从业人员257.43万人，全国保险业各类保费收入7033.4亿元，这是自1998年中国保险管理监督委员会成立以来发展最快的时期。我国保险业虽然发展很快，但与发达国家相比，不论是保险机构、从业人员、保险深度与密度都有较大差距，保险业作为中国朝阳行业还将会有更好更快更大的发展。由于发展快，特别是省级及省级以下机构在行政人事、业务流程、客户服务、财务核算等方面差距很大，除了成立较早的一些大公司外，中小公司，尤其是近几年成立的新公司，由于忙于开机构、拉队伍、抓保费，基层管理薄弱，经营风险加大。再加上近几年建立的省级及以下保险公司分支机构的人员多来自各家保险公司、社会人员或各大中专院校毕业学生，从业人员中复杂多样的价值取向和行为特质，要求各保险公司必须制定规范的、有利于分支保险公司理念和价值观形成的制度、规章和文化环境，去规范、整合人的行为，用制度管人，按制度办事，为实现公司的目标而统一行动。

每个基层保险公司是总公司的分支机构，但作为一个组织，不仅有总公司的经营要求，还有地区文化差异，出现相应的管理模式，而相应的管理模式必须与相应的管理制度相匹配。遵循一定的工作流程、技能标准，不仅能够提高工作效率，而且能减少和降低因人为因素造成的损失。作为保险公司分支机构，如果没有合理的执行体系和标准化的工作制度，没有把日常管理中的每个细节通过制度、规定的方式落到实处，就会形成表面化的管理，从而影响到公司效率，削弱保险公司的核心竞争力，还会给公司的经营带来风险。

管理出效益，管理防止风险，管理能使公司健康、稳步、可持续发展。管理要靠制度来保证，制度是生产力，保险公司分支机构是各种生产要素的组合物，对各生产要素的组合，实际上就是依靠公司制度去组合。因此，制度是对各生产要素进行组合的核心纽带和基础，也是公司通过管理实现经营目标的体现。好的制度、规章是公司的生产力，也是公司的核心竞争力，是保险公司分支机构长远发展的运转平台与基石。成功的公司来源于卓越的管理，而卓越的管理来自优越的制度，保险公司分支机构之间的竞争，除总公司经营策略外，归根结底是公司制度的竞争。公司凝聚人才、引进人才、稳定人才靠的就是先进、合理、规范的制度。各保险总公司对分支机构均有严格的制度，但由于鞭长莫及，难以见效。经营混乱、管理无序的基层公司都存在无法可依或有法不依的现象。而经营较好的公司大多具备管理制度化、工作流程化的特点。保险公司分支机构要想做强做大，又好又快发展，就必须下决心使公司经营管理水平提高，建立完善的管理制度，用法治代替人治是解决所有问题的关键所在。一些公司已经制定了完整的

管理制度，但是检查中发现中支公司、支公司、营销部执行力度差距很大，甚至一些制度成为一纸空文，要发挥制度的作用，要以 SOP 标准化操作程序来保证，才能确保制度的效用，达到制度执行的目的。

受总公司和当地保监局合规与严格管控的理念影响，经大胆创新与探索，我们逐步形成了《管理大全》一书的框架。本书收集了分支机构开设、部门设置、中支公司管理办法、支公司（营销部）管理办法、业务行政管理标准化操作流程、全员责任制、员工舞弊处罚条例、保险业风险重点控制等综合性管理内容，对员工的重要岗位和工作职责进行了描述，对产险业务、寿险业务及客服等管理制度进行了汇编。

本书在写作过程中，得到了中国保险学会常务理事、浙江省保险学会副会长、浙江大学保险精算学教授何文炯博士的帮助指导，得到了浙江省保险学会的大力支持，其中也离不开许甬闰、邵鲁扉、张琴漓、钱永华、方宇、张懿琼、陆海兴、陈安卫、孙绍华、孙云、伊伟峰、周红斌等人的合作，更有我的同事朱庭芝、季敏亚、张蓉蓉、王越秀等人的整理修改和辛勤付出，对上述各位表示衷心感谢。

限于精力与时间，本书难免有不足之处，敬请指教。

毛惠春

2009年8月

目 录

第一篇 综合篇

第一章 管理框架	3
第一节 分公司部门设置框架	3
一、财险公司分公司	3
二、寿险公司分公司	4
第二节 中心支公司部门设置框架	5
一、财险公司中心支公司	5
二、寿险公司中心支公司	5
第三节 支公司部门设置框架	6
一、财险公司支公司	6
二、寿险公司支公司	6
附： 中心支公司、支公司管理办法	6
附一 中心支公司管理办法	6
附二 支公司（营销服务部）管理办法	36
附三 营业机构标准化建设管理办法	51
附四 全员责任制实施办法	63
第二章 SOP 标准化作业流程	66
第一节 行政管理操作标准	66
第二节 人事管理操作标准	79
第三节 财务管理标准作业流程	91
第四节 资金结算管理操作标准	100
第五节 承保业务管理操作标准	106
第六节 理赔业务管理操作标准	121
第七节 客户服务管理操作标准	133
第八节 营销业务管理操作标准	139
第九节 内部风险控制操作标准	145
第三章 办公室管理	155
第一节 办公室职能	155
第二节 办公室主要岗位设置及职责	155

第三节 办公室主要工作内容	156
附：办公室管理的相关规章制度	160
附一 公司议事规则	160
附二 系统会议管理办法	162
附三 固定资产管理办法	166
附四 机动车辆管理规定	175
附五 公文处理办法	178
附六 档案管理实施细则	187
附七 信息宣传工作考核和奖励办法	200
附八 印章管理办法	203
附九 信访工作管理办法	212
第四章 人力资源管理	215
第一节 人力资源部（人事部）职能	215
第二节 人力资源部主要岗位设置及职责	215
第三节 人力资源部主要工作内容	216
附：人力资源部管理的相关规章制度	216
附一 人事管理制度	216
附二 干部管理办法	220
附三 用工管理办法	223
附四 管理人员异地任职管理办法	226
附五 后备干部管理办法	227
附六 对领导干部进行诫勉谈话的暂行办法	232
附七 人员招聘实施细则	233
附八 员工离司管理办法	236
附九 亲属回避制度	238
附十 定岗定编实施办法	239
附十一 工作人员廉洁从业若干规定	241
附十二 考勤管理实施细则	244
附十三 劳动合同管理实施细则	249
附十四 员工内部退养管理办法	255
附十五 薪酬制度实施办法	256
附十六 人事费用管理规定	259
附十七 兼职讲师管理办法	262
附十八 党建工作制度	264
附十九 党支部工作制度	272
附二十 工会会员会籍管理办法	276

第五章 计划财务管理	277
第一节 计划财务部职能	277
第二节 计划财务部主要岗位设置及职责	277
第三节 计划财务部主要工作内容	278
附：计划财务管理的相关规章制度	280
附一 财务管理制度	280
附二 分公司费用管理办法	285
附三 支公司、营销服务部费用管理办法	291
附四 保险费发票管理规定	293
附五 银行账户及网上银行管理实施细则	296
附六 应收保费管理暂行办法	300
附七 内部财务控制制度	303
第六章 内控稽核	310
第一节 内控稽核部门职能	310
第二节 内控稽核部门主要岗位设置及职责	310
第三节 内控部主要工作内容	311
附： 内控管理的相关规章制度	317
附一 内控管理制度实施细则	317
附二 法律事务工作管理办法	319
附三 法律诉讼管理规定	321
附四 律师管理办法	324
附五 合同管理办法	328
附六 授权委托书管理规定	332
附七 内控工作检查办法	333
附八 制度合规审核管理办法	336
附九 稽核检查办法	337
附十 经济责任审计工作管理办法	338
附十一 领导问责制暂行办法	343
附十二 员工违规舞弊行为惩戒办法	346
附十三 审计工作制度	350
第七章 客户服务	353
第一节 客户服务部门职能	353
第二节 客户服务部门主要岗位设置及职责	353
第三节 客户服务部主要工作内容	353
附： 客户服务管理的主要制度（办法）	359
附一 信访投诉管理办法	359

附二 客户回访管理办法	362
附三 客户基本信息管理制度	365
第八章 经营分析与信息管理	368
第一节 职能	368
第二节 主要岗位设置及职责	368
第三节 经营分析	368
第四节 信息管理	371
附： 信息管理的相关规章制度	372
附一 网络布线规范及要求	372
附二 PC 使用管理规定	373
附三 信息安全规定	375
附四 互联网应用管理规定	375
附五 数据更正管理办法	376
附六 接入公司网络的计算机管理规定	378
附七 计算机备份管理规定	378

第二篇 财险篇

第九章 销售管理	383
第一节 职能	383
第二节 主要岗位设置及职责	383
附： 销售管理的相关规章制度	384
附一 销售管理办法	384
附二 大项目大客户管理办法	385
附三 营销服务部优化整合办法实施细则	389
附四 个人代理人管理指导意见	390
附五 专业中介及新渠道业务管理实施纲要	396
附六 基层机构费用、手续费管理中违规违法情况的处理规定	400
附七 团队管理办法	401
第十章 业务管理	412
第一节 职能	412
第二节 主要岗位设置及职责	412
第三节 非水险业务管理	413
第四节 水险业务管理	425
第五节 车辆险业务管理	431
第六节 交强险业务管理	436
第七节 人身险业务管理	439

第八节	核保人员技能要求	459
第九节	业务单证管理	460
第十一章	理赔管理	465
第一节	职能	465
第二节	主要岗位设置及职责	465
第三节	非水险理赔管理	466
第四节	水险理赔管理	468
第五节	商业车险理赔管理	469
第六节	交强险理赔管理	509
第七节	人身险理赔管理	511
第八节	复勘	536
第九节	理赔人员技能要求	538
附：	理赔管理的有关规章制度	539
附一	赔案管理办法	539
附二	诉讼案件管理办法	543
附三	查勘人员十大禁令	546

第三篇 寿险篇

第十二章	个人代理保险业务	549
第一节	个人代理保险业务职能	549
第二节	个人代理保险业务主要岗位设置及职能	549
附：	个人代理保险业务的有关规章制度	550
附一	分公司标准部、组俱乐部管理办法	550
附二	明星俱乐部管理办法	551
附三	十强营销服务部管理办法	553
附四	乡镇服务部筹建设立和开业管理操作细则	554
附五	短期保险业务实务管理办法	555
附六	专职讲师管理办法	569
附七	兼职讲师管理办法	575
附八	组训管理办法	579
附九	人寿保险公司个人代理人管理办法	587
第十三章	银行保险合作业务	612
第一节	银行保险业务部职能	612
第二节	银行保险业务部主要岗位设置及职责	612
附：	银行保险合作业务的有关规章制度	613

附一	银行保险部活动量管理办法	613
附二	银行保险问题件处理实施细则	614
附三	银行保险业务系列人员招聘办法及岗位职责	618
第十四章	团体保险业务	620
第一节	团体保险业务部职能	620
第二节	团体保险业务部主要岗位设置及职能	620
附：	团体保险业务的有关规章制度	621
附一	团体保险业务销售活动管理办法	621
附二	团体年金保险业务管理规则	623
附三	业务系列日常管理暂行规定	638
附四	团体保险业务精英俱乐部暂行办法	640
附录	642
一、	中华人民共和国保险法	642
二、	中华人民共和国道路交通安全法	664
三、	保险公司会计制度	680
编著者简介	774

第一篇

综合篇

保险业从粗放经营到科学管理，经过几十年的摸索，仍缺乏理论联系实际、行之有效的管理工具书。为了进一步加强保险基层公司的基础管理，提高经营效益，防范和降低风险，本书从组织架构入手，对保险公司的分公司、中心支公司、支公司、营销部的部门设立、部门职责、岗位设置、岗位职责、工作标准、管理流程等作了详细的描述，因产险和寿险的差异性，将财产保险和人寿保险的业务管理分“产险篇”和“寿险篇”分别进行描述。本书对各管理的环节附录相关规章制度，便于读者参考和使用。

考虑到目前产险公司和寿险公司的通行做法，本书在“产险篇”中按照产险的业务管理流程，即从销售管理→承保管理→理赔管理三大环节进行阐述；而“寿险篇”中则按照业务渠道分类，即个人代理保险业务、银行保险合作业务、团体保险业务展开阐述。

鉴于财产险和责任险、人身险在业务渠道、展业方式、管理模式上有许多共同点，而且有时这些业务又相互交叉、结合，为此，《中华人民共和国保险法》赋予财产保险公司可同时经营人身意外保险和短期健康保险，而且人身险业务在财产保险公司中的地位日益重要，所以本书将人身险的承保管理和理赔管理安排在“产险篇”中进行描述。

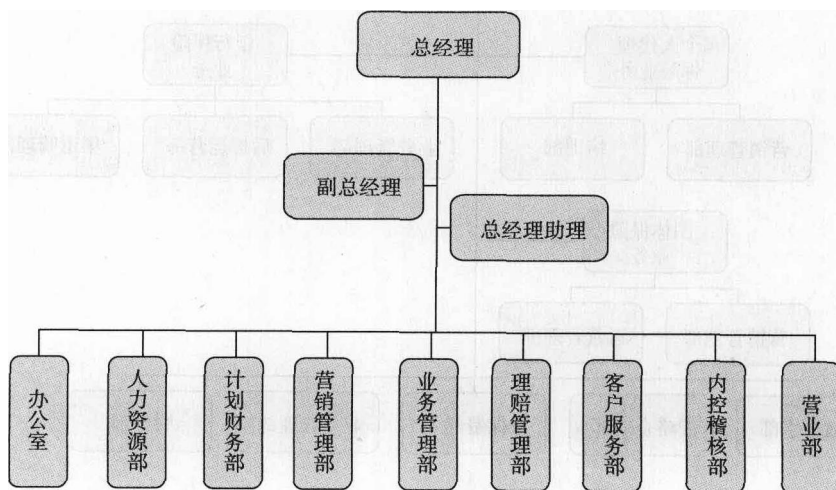
第一章 管理框架

第一节 分公司部门设置框架

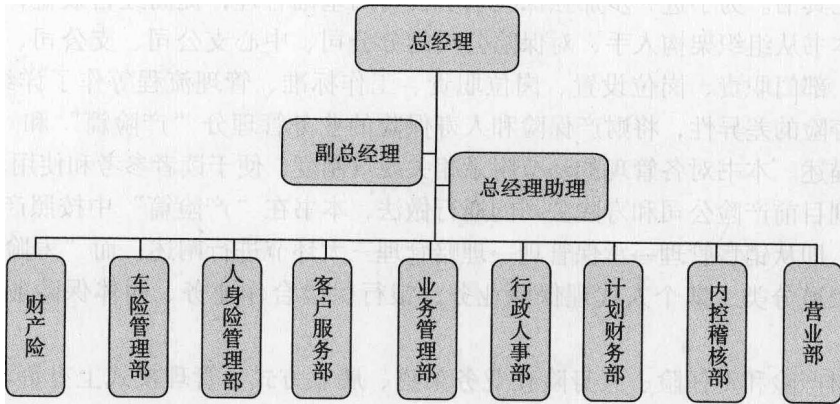
部门是一个公司的内部组成，管理的有效取决于内设部门设置是否合理。

一、财险公司分公司

财险公司分公司内部管理体系结构图（类一）

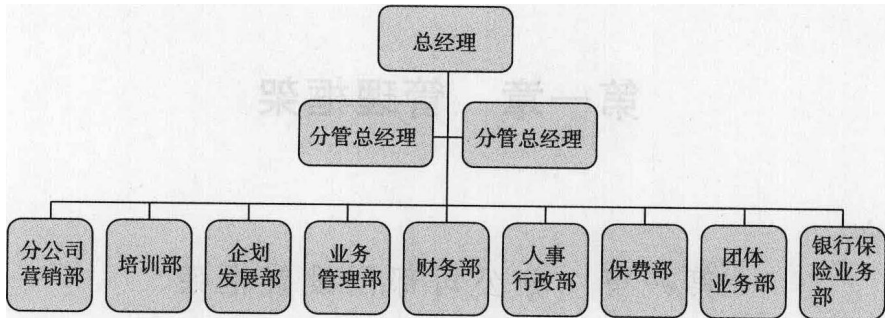


财险公司分公司内部管理体系结构图（类二）

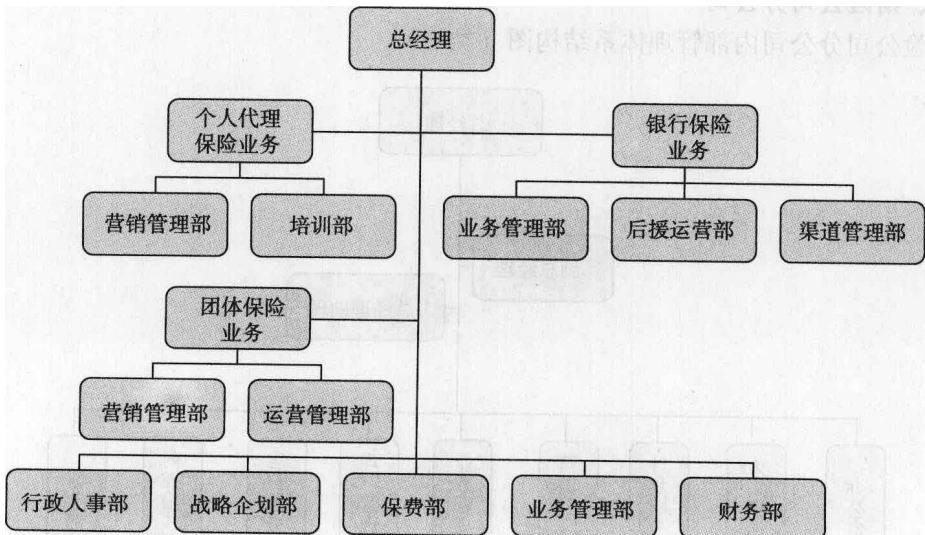


二、寿险公司分公司

寿险公司分公司内部管理体系结构图（类一）



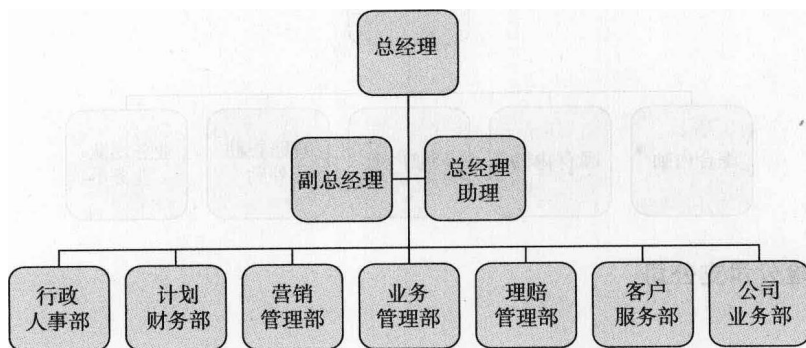
寿险公司分公司内部管理体系结构图（类二）



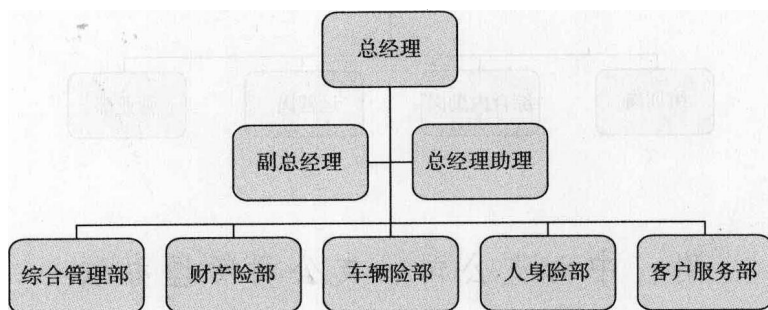
第二节 中心支公司部门设置框架

一、财险公司中心支公司

财险公司中心支公司内部管理体系结构图（类一）



财险公司中心支公司内部管理体系结构图（类二）



二、寿险公司中心支公司

寿险公司中心支公司内部管理体系结构图

