



江苏寿险发展之路

吴鹏 主编

南京师范大学出版社

江苏寿险发展之路

吴 鹏 主编

*

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

江苏省新华书店经销 江苏兴化印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 印张 10.375 字数 260 千

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—1000

ISBN 7-81047-201-1/F·8

定价:22.80 元

(南京钟大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

序

随着中国保险市场的高速发展,江苏省的保险业近年来也取得了可喜的成就。保险主体数量、保险金额、保险费收入和经营管理等方面,在全国各省市中均居于前列。这些实在值得江苏保险同仁认真总结,以进一步推动全省保险业的健康发展。本书在探索江苏保险市场方面既从本省城市、农村两方面分析,也从香港、大陆两方面来对比。在总结业务经验方面涉及到的面更广、更具体。这样的探索对于我省寿险从业人员无疑是十分有益的。本书还在一些方面把实践提高到理论上研究,这对江苏保险界的理论研究也必将起到一定的推动作用。

吴鹏同志从事保险工作已有十年之久。这十年正是中国保险业从垄断经营走向市场化的起步阶段。他的经历使他获得这一历史阶段由具体营销工作到管理省级寿险公司的一系列经验。这几年,在他的领导下,江苏平安寿险迅速发展,并积累了很多经验。这些经验总结不仅在目前对寿险工作具有指导意义而且也是江苏保险史的一个重要组成。我与作者们尽管交往不深,但对他们回顾自己的经历并能加以总结、提高到理论水平的

精神是十分钦佩的。希望他们能不断地向江苏乃至全国保险界推出新作,使更多的同仁获益,推动江苏的保险业更快、更好地发展,使江苏保险界的理论研究工作向纵深发展。

原中国人民保险公司江苏省分公司副总经理
香港中国保险集团公司原执行董事、副总经理
江苏省保险行业协会秘书长

马旭升

1

目 录

第一编 江苏寿险市场研究

关于江苏平安寿险营销发展的几点思考·····	(3)
1996 年个人寿险发展外部环境总结及 1997 年预测 ·····	(16)
江苏寿险经营战略的思考 ·····	(24)
1998:中国大陆保险充满机遇、面临挑战的年代 ·····	(30)
来自个人寿险市场的报告	
——浅析绩效谈增员 ·····	(33)
关于南京寿险市场的报告 ·····	(37)
浅谈苏州平安寿险竞争策略 ·····	(43)
浅析寿险营销在农村市场的拓展 ·····	(47)
从险种结构谈无锡寿险市场 ·····	(52)

第二编 业务管理探索

浅谈银行保险代理合作 ·····	(59)
浅议降息有利寿险市场的发展 ·····	(63)
简析征收遗产税对寿险市场的影响 ·····	(66)

浅谈业务与业务管理	(69)
浅谈营业区的营造与发展	(72)
我们应为客户选择适合的保额	(78)
论保险业的分业经营	(83)
新险种良效推广一席谈	(88)
我跟客户说	(92)
精心设计险种说明 努力提高签单率	(97)
谈复缴	(100)
由增员的话题说起	(103)
人员留存率与营业部经营	(106)
借风行船爆炒竞赛	
——二季度竞赛中的南京寿险写真	(109)
营业组经营的“铁三角”	(113)
浅谈营销员的养成教育	(116)
做好第一次危险选择	(120)
防微杜渐 功到自成	
——江苏寿险营销人员脱落分析及控制	(122)
业务员留存率及如何增员的分析	(127)
把人留住	
——谈人员脱落现状及对策	(132)
浅谈医疗核保	(135)
影响核保效率的因素浅析	(140)
浅谈团险信息资源的收集和开发	(144)
浅谈养老金管理中存在的问题	(149)
影响退保、收费达成的原因分析	(151)
正确地认识续期收费	(154)
关于续期保费收缴工作的调查	(160)

加紧续期建设 增强队伍凝聚力·····	(164)
从续期保费看个人寿险团单的管理·····	(169)
退保原因分析·····	(177)
面对客户的投诉·····	(181)
“问渠哪得清如许,为有源头活水来”	
——浅谈主管在提高活动率过程中充当的角色·····	(184)
如何加速三级机构的业务建设	
——浅谈三级机构的承保管理·····	(188)
试论三级机构人力资源管理·····	(192)
开展企划工作 推动业务顺利运行	
——三级机构开展企划工作的思路·····	(198)
三级机构保全培训体系的建立·····	(205)
科学、合理地建立二级机构的团体人寿保险核保体系···	(213)
杜绝漏洞 防患未然	
——常州寿险暂收收据管理的改革·····	(217)

第三编 保险理论探讨

保险责任究竟应该从何时开始	
——保险责任附条件溯及原则之理解·····	(223)
论继承人对保险权益的主张权·····	(227)
可解除合同不应作为无效合同处理·····	(231)
浅谈保险代理人制度·····	(237)
中英有关保险代理两项制度比较研究·····	(242)
大陆与台湾受益指定权制度比较分析·····	(249)
香港保险现状·····	(256)
寿险欺诈的常见形态及理赔对策·····	(260)

保险业要防范、化解风险	(265)
关于营销主管的建设和建设主管	(268)
谈激励	(272)
谈印鉴管理	(278)

第四编 企业文化建设

您好,平安

——浅谈平安企业文化建设	(283)
--------------------	-------

每当唱起这首歌

——浅谈企业文化在平安事业发展中的作用	(288)
---------------------------	-------

论领导者素质和修养在领导活动中的作用	(294)
--------------------------	-------

试论管理者的基本技能	(297)
------------------	-------

以信为本 以诚为体

——与广大营业部经理共勉	(300)
--------------------	-------

投入推销业	(303)
-------------	-------

平安大业离不开艰苦奋斗	(307)
-------------------	-------

品质 + 技巧 + 敬业 = 成功	(313)
-------------------------	-------

自我挑战	(319)
------------	-------

第 一 編

江苏寿险市场研究

关于江苏平安寿险 营销发展的几点思考

“什么是目前市场上业务员最便捷的展业方式？江苏寿险的潜在营销量是多少？”

“什么是当前合适的人力规模，如何提高人员留存率？”

“如何进一步提高业务士气？”

“如何在统一管理的前提下，充分发挥每个员工的积极性，最大限度地创造利润？”

这些问题都可以归结于营销发展模式问题。过去，我公司从台湾地区人寿公司那里引进了诸多的方式方法。从2年半的工作看来，这样的工作方法很好地改变了我们对营销工作的理念，但也存在着与国情不相符、部分工作短期化的缺陷。当时问到了1997年的7、8月份，寿险营销的外部环境发生了较大的变化，寿险这块“蛋糕”不再是一家保险公司独有，竞赛领域扩大，人行对保险业的监控力度也越来越大。而此刻，这些模式问题就显得愈加突出，对以前工作的反思也就显得愈加重要了。本文就此对江苏寿险市场进行重新定位与思考，探讨它积极的、长久的发展之路，并期望能在以后的工作中，对未来的江苏平安寿险营销发展有所贡献。

一、关于营销市场和人力规模的重新定位

对江苏省寿险市场的发展问题,首先得思考平安保险公司在江苏寿险市场的定位问题。《1997年南京统计年鉴》表明,以目前相关国家的寿险投资为样本,个人在这方面的投资应占其年收入的8%~12%,我们以最少的投资率8%为经验数据。以南京为例,南京拥有人口270万,1996年人均年收入5201元,那么寿险市场初步应有的保费蕴含量就在:

$$2700000 \text{ 人} \times (5201 \text{ 元} \times 8\%) = 11.2 \text{ 亿元}$$

而目前,南京市民投保的三家保险公司寿险保单15万单(平保为7.9万件),以现在每张保单1000元为标准,南京地区已发掘保费在1.5个亿(其中有相当一部分为团体投保),只占市场的13%~15%。

就江苏市场而言,南京并不是最富裕的地方。苏南的国民经济产值远在南京之上,保费的蕴含量也远大于南京。同时,从人们的投保率与投保深度上来讲,每人8%的投保率还只是表层的开发,也只不过相当于台湾二三十年前的寿险发展水平。所以,保险的深度非常大,江苏保险的前景非常广阔。

但是,寿险的营销量不等同于市场量,一个企业所面对的市场,应当是格式化的、细分的。我们把这样的理念表达为:

$$\text{营销量} = \text{市场量} \times \text{经营能力}$$

个人寿险行业的管理经营是业务员的经营,经营的成功取决于业务员工作的积极性。我们认为:调动业务员积极性的最高层次是不断提高他们的社会价值,而最基本的是个人不断增长的佣金。佣金至少应当略高于普遍市民的收入,从事寿险营

销才有价值,否则非常辛苦的投入将无以回报,这项工作将失去魅力。

让我们以江苏平安保险公司建邺营业区 9 月份为例,来考察一下目前员工的收入:

收入档次	人数	所占比例
≥5000 元	14 人	4.3%
3000~5000	17 人	5.2%
2000~3000	16 人	4.9%
1000~2000	69 人	21.2%
500~1000	54 人	16.6%
300~500	21 人	6.7%
1~300	54 人	18.1%
0	76 人	23.3%

可以这样讲,收入 2000 元以上的业务员,我们把他们称之为有前程的业务员,他们只占总人数的 14.4%。换句话说,对寿险持积极态度的业务员占 14%。月收入在 500 元与 2000 元之间的业务员,占人数的 37.8%。他们的收入与普通市民等同,工作态度流于普通。收入低于 500 元的业务员,是极有可能面临脱落的业务员,他们占到了建邺区业务员人数的 48.1%,占了几乎一半。

建邺区可以算得上是整个江苏省寿险行业中经营得较成功的了。可我们仍然看出:市场潜力的巨大与我们的从业人员的收入不高形成鲜明的对比,加上其它的资料和数据分析,依目前我们的管理能力、培训能力、服务能力、员工的综合素质及我们的市场开拓能力而言,市场已经“相对饱和”。

我们估计南京地区寿险有效从业人员在 3000 人左右,而南

京现有人口约 270 万,如果要 900 个自然人养一个寿险营销员。以此类推,全省各二级机构当前营销人员的数量应当是:

全省适当的人力规模数量

机构	建邺	白下	玄武	鼓楼	徐州	南通	盐城	扬州
城市人口(万)	270	270	270	270	145	60	142	48
人力养成比例	1:900	1:900	1:900	1:900	1:1000	1:900	1:1500	1:1000
市场份额	1/8	1/8	1/8	1/8	1/3	1/3	1/3	1/3
理想业务人数	375	375	375	375	480	222	310	160
机构	镇江	常州	淮阴	江宁	连云港	无锡	苏州	大厂
城市人口(万)	52	105	47	74	57	107	105	29
人力养成比例	1:1000	1:700	1:1500	1:1200	1:1200	1:600	1:600	1:1100
市场份额	1/3	1/3	1/3	1/6	1/3	1/3	1/3	1/3
理想业务人数	170	500	104	100	160	600	600	100

(以上经验数据不包含当地人文化、生活、生产等因素)

人员数量大于市场的要求、从业人员专业化技能偏低,都会导致大量的人员脱落,而此时,对营销队伍的稳定工作就显得相当的重要了。

二、如何稳定现有营销队伍

解决的方法应当是物质保障与精神鼓励并行,稳定当前人员的思想状况,改善从业心态,推行“思想为基石,物质为保障,佣金为先导”的工作方式,提高“拉力”,减少“推力”,避免工作上的被动。

(一)做好思想工作

由于早期的工作方式是在当时市场开拓期的工作环境

下,我们工作的重点是强调主观能动性。现在市场环境变化了,我们的营销管理自然也应随机变化。思想工作是我们开展营销工作的先导,这项工作做得好,业务员工作的主动性就会得到加强。所以我们提出:对业务员的思想工作从扩张式变为内敛式,注意每个工作的细节,注意业务员的心态。

一是增强对行业的认同感。对行业的认同,从业务员对公司的观察到业务员对公司行为的体验,都将影响他们对企业的认同感。也就是说,从公司的外在形象,到营业场所的布置,乃至内勤的服务,都应当体现出一个专业化的形象、优质的管理格局和良好的工作心态来。管理人员此刻应当学会把握时机,起积极的引导作用。

二是学会调节业务员的情绪。我们常说管理者的角色是多样化的。适时地调节业务员的心理,耐心地做其思想工作,显然是管理者的相对“柔”的管理方面,与他们激励工作的“硬”相辅,这样一个主管的管理形象才够丰满,业务员也能够更多地愿为团队出力。有一点需要补充的是:我们的部分管理队伍本身的思想意识就急需要调整,而他们的建设工作又显得相当重要了。

在员工的思想工作上,应当强调对员工“心态”的调整。这样的工作现在看来,不是做多了,而是做得根本就不够。人员进进出出,容易带来各种思想观念。寿险行业(包括行销与管理)是一项与人打交道的工作,做他们的心态工作永远是第一位的工作。

(二)解决员工的切身问题

解决员工的切身问题,是为了“解决后顾之忧”。以前我们的工作有两项:一是住院医疗保险加人身意外保险,这样的保障偶然性太强,业务员可能体会不到,同时员工也不真正愿意看到这样的保障发生;二是养老金和贷款买房,这样的福利时间较

长,而且贷款买房需要级别,许多人很难等到。后来又被加大奖励、提高佣金的方式取代了。现在看来,这样的方式具有提高业务员积极性的作用,但也存在不能稳定员工思想的缺陷,业务员始终不能树立起专业化的、长期从事寿险营销的思想。所以,我们设想推出“递增业务员底薪制度”,以填补这段空白。

对象要求:月收保险费 6000 元以上,年续保率达 85% 的正式员工。(方案可有许多种内容,亦可更为具体)

享受办法:首年起每月可享受 150 元的底薪,以后每年递增 150 元。

可行性:这样的底薪,实际上来自业务员自己的营销基金。同时,一个能够达到这样标准的业务员,也是我们应当珍惜,并想方设法留住的。

优点:这样的福利制度,当业务员干到第五年时,就可实现月收入 750 元的底薪,高于普通市民的收入,足以显示个人的应有价值;同时这也是一种激励方式,以鼓励那些兢兢业业、不断进取的员工。

(三)提高收入

业务员来到寿险这一行业,追求的就是通过辛苦的劳动后所获得的高收入。提高他们的收入,是保险业最好的激励方式,这也可称之为业务员的“规划”工作。在目前的江苏寿险市场,不是业务员不想去赢得保险费,获得高于别人的收入,而是不知道如何去获得高的保险费。

三、如何提高现有员工队伍的佣金收入

一个业务员的收入,应当高于普通居民收入的 2 至 3 倍,才能显示出这一行业的价值。

2000 元的收入,需要 6700 元的保费,100 个名单,我们把这样的模式表达为:

100 名单→6.7 件保单→6700 元的保费→2000 元的收入

从 100 个名单当中能够最后获得 6700 元的保费,也就是每拜访一个客户获得 20 元钱的收益,这在南京,这样的工作效率是令人羡慕的,很多业务员远达不到这个标准。以这样的工作量,如果我们希望这些名单都是新客户的话,那么一年需要 1200 个名单。南京寿险市场从业人员有 3000 人,那么 270 万的南京人口,半年就已经跑光了。更何况一个人可以影响左右邻居很多人呢?

所以,今天我们想留住员工,提高他们的收入,有两个方面的难题:一是在当前低迷的业务士气下,鼓励业务员向高的目标前进;二是在目前的 market 情况下,教会他们月收保费 6700 元的技能,让他们的活动量进一步提高。

打一个比方:一个人在沙漠中寻找水源,口渴是刺激他寻找水源的时机,如何寻找到水源是他实现目标的方法。一个优秀的管理人员,应当学会刺激他的下属产生向高目标迈进的动机,同时也应当手把手的教会他如何去实现目标。

我们把第一个工作称之为“信念激励”。激励的关键点是如何让业务员不甘堕落,产生对高目标的攀登要求。目前营销员的心态较杂,需要对症下药。其间,榜样的作用、鞭策作用,都会对业务员产生有效的影响。翻新的竞赛方案,营造一个好的营销气氛,也都将是我们的日常工作随时注意的地方。

我们把第二个工作称之为“培训”。一是如何提高业务员的日常拜访的数量,对《工作日志》的监督,对“LAOCPI”的追踪都是有效的。二是如何提高活动管理工作的质量。在上面的市场