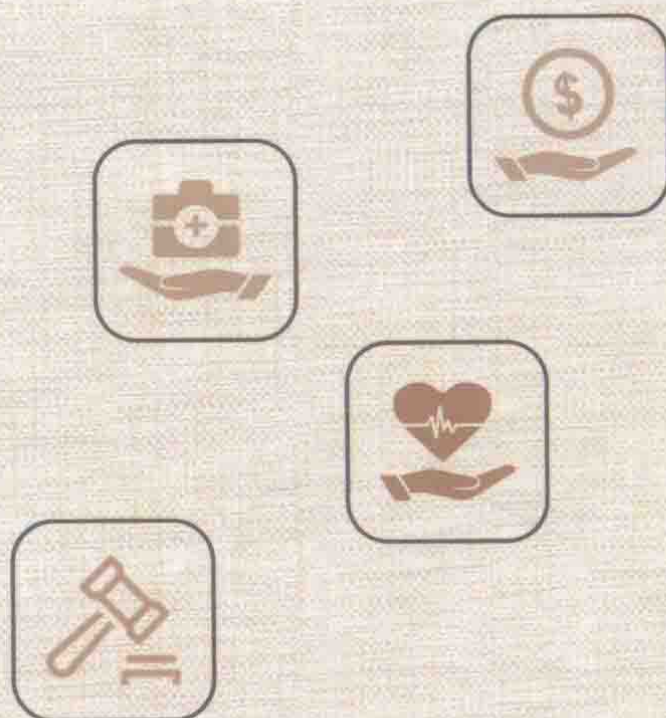


新华保险制式培训教材

寿险公司经营管理

SHOUXIAN GONGSI JINGYING GUANLI

万峰 主编



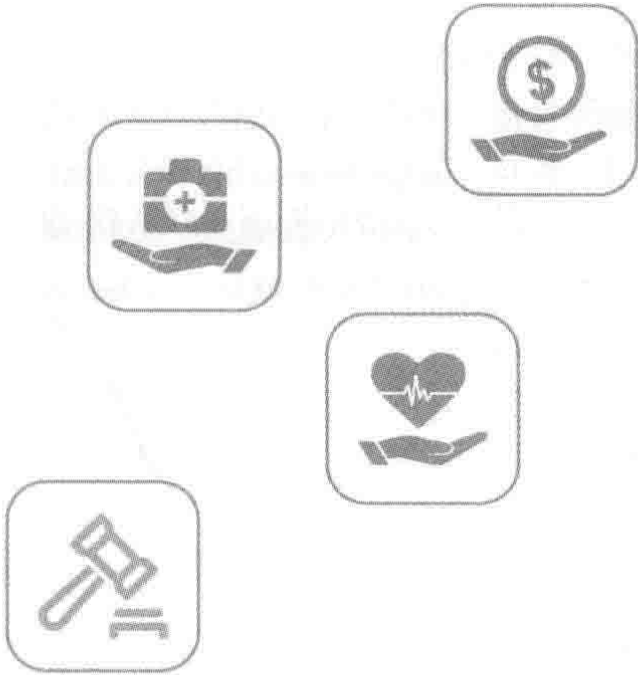
 中国金融出版社

新华保险制式培训教材

寿险公司经营管理

SHOUXIAN GONGSI JINGYING GUANLI

万 峰 主编



责任编辑: 亓 霞 任 娟
责任校对: 张志文
责任印制: 程 颖

图书在版编目(CIP)数据

寿险公司经营管理 (Shouxian Gongsì Jingying Guanli) / 万峰主编. —北京: 中国金融出版社, 2018.10

ISBN 978-7-5049-9767-8

I. ①寿… II. ①万… III. ①人寿保险—保险公司—企业管理 IV. ①F840.62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第219722号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市丰台区益泽路2号

市场开发部 (010) 63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010) 63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010) 66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 169毫米×239毫米

印张 11

字数 170千

版次 2018年10月第1版

印次 2018年10月第1次印刷

定价 25.00元

ISBN 978-7-5049-9767-8

如出现印装错误本社负责调换 联系电话(010) 63263947

序 言 Preface

中国特色社会主义已经进入新时代。站在新时代的入口，“保险姓保”“回归本原”以及为社会提供风险管理服务成为中国寿险业的必然选择与发展方向。充分发挥自身分散风险、补偿损失和积蓄基金的优势，通过市场化风险管理机制和高质量的发展，在养老、健康、医疗等领域顺势而为，谋民生之利、解民生之忧、保障民生福祉，这既是新时代赋予中国寿险业的重大使命，也是新时代为中国寿险业发展创造的难得机遇。

新华保险近年来聚焦高质量发展，全力推进实施转型战略，通过两年的努力，初步完成转型任务，可持续发展能力大大加强。在这个过程中，我们深刻地体会到高质量发展需要高素质的人才。在“回归本原”和实现高质量发展的客观要求下，我们必须不断提升员工和销售队伍的专业技能和综合素质，坚持把教育培训放在优先发展的战略位置。强司先强教。教育培训不仅是寿险公司高质量发展的核心要素，也是公司增长动能转换的核心动力，更是公司赢得市场竞争的核心优势。

高质量发展要求寿险公司的教育培训，不能是“师傅带徒弟的作坊式培训”，也不能是“战地医院式的补救式培训”，而应该是制度、教材、讲师、实施“四位一体”的正规化、专业化、系统化的教育培训体系。其中，



制度是开展教育培训工作的基本前提，教材是教育培训内容的重要载体，讲师是教育培训工作的具体承担者，实施是教育培训工作的落脚点和实现教育培训目标的关键。

为此，我们在2017年“搭架构、建制度”的基础上，2018年开始着手开发一套具有新华特色，符合公司需要，体现科学性、针对性和实用性的制式培训教材。本套培训教材，围绕公司人才培养目标，立足公司教育培训实际，以公司员工和销售岗位能力建设为核心，涵盖公司员工和销售队伍所应该具备的公共知识和基本专业技能，强化案例与情境模拟，丰富知识呈现形式，是一套与公司战略和业务发展相匹配的具有新华特色的制式培训教材。

尽管本套培训教材还有诸多需要完善之处，但我认为这是一个良好的开端。希望本套培训教材的出版能够在公司现代教育培训体系中发挥积极、重要的作用，也衷心希望本套培训教材能够对行业和关心保险业的人士有所帮助。

万 峰

2018年9月10日

目 录 Contents

第一章 概 述

第一节 寿险公司的基本界定

- 一、寿险公司的概念 / 2
- 二、寿险公司的组织形式 / 3
- 三、寿险公司的组织结构 / 6

第二节 寿险公司的产品

- 一、寿险公司的产品分类 / 13
- 二、寿险产品的特性 / 16
- 三、我国寿险产品的发展历程 / 18

第三节 寿险公司经营概述

- 一、寿险公司的经营特性 / 21
- 二、寿险公司的销售特性 / 24
- 三、寿险公司的经营目标 / 26



本章思考题 / 31

拓展阅读：新华保险的愿景、使命和价值观 / 32

第二章 寿险公司销售

第一节 寿险销售职能

一、寿险销售的重要性 / 36

二、寿险销售结果 / 37

三、寿险销售分析 / 39

四、寿险销售目标 / 41

五、寿险销售实施 / 43

第二节 寿险销售渠道

一、直接销售渠道 / 45

二、间接销售渠道 / 47

三、寿险销售渠道策略 / 50

本章思考题 / 52

拓展阅读：银行保险发展历程 / 53

第三章 寿险个人代理人

第一节 个人代理人概述

一、个人代理人的特点 / 56

二、个人代理人制度的核心 / 58

第二节 个人代理人的组织与考核

一、个人代理人的组织结构 / 61

二、个人代理人的考核 / 66

第三节 个人代理人的利益机制

一、个人代理人利益机制的设计原则 / 70

二、个人代理人的销售利益 / 72

三、个人代理人的增员利益 / 75

四、个人代理人的管理利益 / 76

五、个人代理人的育成利益 / 78

六、个人代理人的福利利益 / 80

本章思考题 / 83

拓展阅读：个险代理人队伍的组织发展 / 84

第四章 寿险公司运营

第一节 寿险承保

一、承保概述 / 88

二、承保基本流程 / 89

三、承保模式 / 91

第二节 寿险核保

一、核保概述 / 93



二、核保风险因素与评估	/ 96
三、核保风险选择过程	/ 98
四、核保结论	/ 100

第三节 寿险保全

一、保全概述	/ 105
二、保全的主要内容	/ 106
三、保全的基本流程	/ 108

第四节 寿险理赔

一、理赔概述	/ 112
二、理赔的基本流程	/ 113
本章思考题	/ 119
拓展阅读：运营工作集中管理的西方经验	/ 120

第五章 寿险公司经营分析

第一节 寿险公司经营指标

一、业务类指标	/ 122
二、发展类指标	/ 128
三、竞争类指标	/ 130

第二节 寿险公司经营案例分析

一、业务发展案例分析	/ 131
二、队伍发展案例分析	/ 135

本章思考题	/ 138
拓展阅读：新时代寿险经营探索	/ 139

第六章 寿险公司利润指标分析

第一节 寿险公司的收入、费用和利润

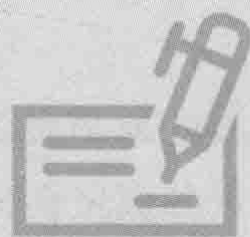
一、寿险公司的收入	/ 146
二、寿险公司的费用	/ 148
三、寿险公司的利润	/ 150

第二节 寿险公司利源分析和管理

一、利源分析	/ 153
二、利源管理	/ 156
本章思考题	/ 158
拓展阅读：新时代寿险业发展任重道远	/ 159

参考文献 /164

后记 /165



第一章 概 述

寿险公司是现代金融体系的重要组成部分。分析寿险公司经营管理首先从认识寿险公司及其产品开始，明确寿险公司的组织形式与经营之间没有严格的关系，并不直接影响保险产品的生产与经营。不同的组织架构设计实际上体现了不同的寿险公司经营思路。要想充分了解寿险公司，还必须了解其区别于其他金融机构的经营特性和经营目标。



通过本章学习将帮助你

- 掌握寿险公司的基本概念
- 明确寿险公司的产品分类和基本特性
- 掌握寿险公司的经营特性、销售特性
- 了解寿险公司的经营目标



第一节

寿险公司的基本界定

一、寿险公司的概念

现代社会，人们都知道寿险公司，但“什么是寿险公司”“寿险公司是做什么的”却不是人人都可以讲得清楚、讲得全面的。本教材综合理论和实践的认识，认为寿险公司是指依法设立的、专门经营人身保险产品、提供相关风险管理服务的专业性公司。

首先，寿险公司是依法设立的。根据我国保险法，设立保险公司应当经国务院保险监督管理机构批准。保险公司在中华人民共和国境内设立分支机构，应当经国务院保险监督管理机构批准。保险公司在中华人民共和国境外设立子公司、分支机构，应当经国务院保险监督管理机构批准。也就是说，经营寿险业务必须取得经营许可，经批准设立的寿险公司及其分支机构，只有凭经营保险业务许可证向工商行政管理机关办理登记领取营业执照之后，才能够经营寿险业务。

其次，寿险公司是依据经营许可、专门经营寿险业务的。根据我国保险法，保险公司应当在国务院保险监督管理机构依法批准的业务范围内从事保险经营活动，而且保险公司不得兼营人身保险业务和财产保险业务。因此，寿险公司的业务范围包括：（1）人身保险业务，包括人寿保险、健康保险、意外伤

害保险等保险业务；（2）国务院保险监督管理机构批准的与保险有关的其他业务。在回归保险保障、“保险姓保”的大前提下，本教材认为寿险公司的经营主业是以保险保障产品为核心的人身保险业务。

最后，寿险公司本质上是“风险管理服务商”。寿险公司之所以成为以保险保障为核心的人身保险产品的提供商，主要是基于其对特定人身风险的专业认识、准确定价，并通过一系列的风险管理手段实现对特定人身风险的有效处理。因此，本教材认为寿险公司是以针对特定人身风险的人身保险产品为基础、满足客户全生命周期风险需求的专业风险管理服务机构。

同时，寿险公司接受客户风险、满足客户风险管理服务需求的前提是其自身风险管理的完备。为此，本教材基于上述前提假设，将主要介绍寿险公司的核心经营环节，并对公司经营指标进行分析。

二、寿险公司的组织形式

（一）基本形式

企业组织形式是指企业存在的形态和类型，反映一个企业的财产构成、内部分工协作与外部社会经济联系的方式。从世界范围来看，保险业拥有较丰富的企业组织形式。

从法律形式来看，寿险公司的组织形式包括股份制保险公司、相互保险公司、国有独资保险公司三种形式。

1. 股份制保险公司

股份制保险公司是指由一定数量的股东依法设立的，全部资本分为等额股份，其成员以其认购的股份金额为限对公司的债务承担责任的保险公司。股份制保险公司是我国保险法规定的保险公司的组织形式之一，也是世界各国保险公司的主要组织形式。

股份制保险公司有许多其他保险企业形式所不具有的法律特征，在公司治理上有其特点。首先，它是典型的资合公司。股东是公司的股票持有者，任何愿意成为股东者都可以成为股东，没有资格、入股资金、人员数量限制。股东



以其所持的股份份额承担责任，即使公司破产，股东所承担的债务也只以其出资所认购的股份为限，即有限责任。其次，有利于股东行使权利。公司按照经营权与所有权分离的原则进行经营，如果股东对经营业绩不满意，可以通过交易市场出售所持股票，即“用脚投票”收回投资。而公司经营者在面临大量股东意欲抛售其股票时，必然以改进经营来稳定股东。最后，股份制保险公司可以通过发行股票进行融资，有利于增强保险公司的偿付能力，同时也为建立大型保险（或金融）集团提供了便利条件，使各种保险（或金融）形式都可以在一个集团内进行设计，从而为消费者提供全方位的服务。以上各项优点使股份制保险公司成为世界各国主要的保险组织形式。

不过，股份制保险公司自身也存在一些缺点：一是公司的决策权容易被大股东控制，存在偏离保险本原的风险。由于保险业的特殊性，也为了防止股份过于集中导致少数大股东操纵或控制股份制保险公司，保护其他股东和被保险人利益，有些国家规定了每个股东所持股份的限额。二是股份制保险公司的所有权和经营权分离会带来委托—代理问题，而这将影响公司效率的提高。三是可能存在股东利益与投保人利益的冲突。

2. 相互保险公司

相互保险公司是保险业特有的公司组织形态，也是国际上比较成熟和被广泛采用的一种保险组织形式。无论从公司还是市场的角度来衡量，相互保险公司都占有约2/5的全球市场份额。

相互保险公司是投保人与公司会员（所有者）合一，按照相互原则经营的一种保险联合体形式的法人组织。

相互保险公司没有股东，是典型的人合公司，由具有相同保险需求的人员组成，投保人同时也是保险人，投保人根据公司章程的规定可成为公司会员（所有者）。也就是说，公司会员是所有者和投保人的统一体。当保险合同终止时，会员与公司的保险关系随之消失。

相互保险公司以所有投保人缴纳的保险费来承担全部保险责任，同时投保人以缴纳的保险费为根据，参与分配公司盈余，事实上分红保险最初就来自相互保险公司；如果发生经营亏损，也以所缴纳的保险费为依据，计算各自的承

担额进行弥补。由于相互保险公司的投保人具有双重性，公司可以灵活调整保险费率，从而可以有效避免利差损、费差损等问题，保障经营稳健，且受经济危机影响小。

不过，由于没有股东也没有资本金，相互保险公司利用资本市场的能力有限，而且相比股份有限公司而言，经营成果和内控制度的透明度不高，不能回避经营者的投机行为。

3. 国有独资保险公司

根据我国公司法，国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。国有独资保险公司就是国家投资设立的保险有限责任公司，其股东只有一个，资本金来源于国家投资，是一种特殊的有限责任公司。

国有独资保险公司也被称为信誉担保公司，依靠的是国家信誉，其风险承受能力远高于其他组织形式的公司，为此也被视为风险中性的保险公司。国家行政色彩也使国有独资保险公司具有天然的机构网络优势和品牌优势。不过，国有独资保险公司存在非效率的企业行为。

（二）寿险公司组织形式的转化

研究表明，寿险公司不同组织形式之间不存在经营效率的差异。影响寿险公司组织形式转化的因素，一方面来自外部的宏观经济环境以及市场竞争的压力；另一方面则主要来自寿险公司生存和发展的客观需要，受公司内部的治理结构、发展战略等因素的制约。寿险公司组织形式的转化主要包括相互化与非相互化、同质化与差异化等。

1. 相互化与非相互化

保险公司的组织形式可以相互转化，突出表现在股份制保险公司与相互保险公司之间的相互化与非相互化上。相互化是指股份制保险公司向相互保险公司的转化，非相互化则是相互保险公司向股份制保险公司的转化。一家股份制保险公司能够通过指定的法律手续变为相互保险公司，反之则相反。

保险公司之所以相互化或者非相互化，主要是为了适应环境变化，消除



经济危机所带来的不利影响。保险公司之所以能够顺利实施相互化或者非相互化，主要是因为保险公司的法律形式与经营之间没有严格的关系，并不直接影响保险产品的生产与经营。换句话说，经过多年的演化和发展，除了治理结构不同外，相互保险公司和股份制保险公司在经营上已经没有差异。

2. 同质化与差异化

同质化主要针对寿险公司的经营实务，是指不同组织形式的寿险公司之间出现了一种经营同质化的现象。不同组织形式的大型寿险公司的同质化现象更为明显，但是相同组织形式的大型保险公司和小型保险公司之间的差异化程度在不断扩大。一般来说，有两类公司很少会触及同质化：一类是专业化很强的小型相互保险公司，基本不触及同质化现象；另一类是超大型保险集团，已经脱离了一般的同质化过程而创立了独立的特征。

寿险公司的同质化，一方面是因为外部同质化效应，即经济制度和国家保险政策原则基本上以同样的方式适用于所有组织形式，如不同组织形式的保险公司接受几乎同样的监管法律法规；另一方面是因为内部同化效应，即各种组织形式的寿险公司的治理结构虽然有差异，但是基本原理、方法，以及日常的经营管理差异不大，因此寿险公司同质化也成为一种趋势。

三、寿险公司的组织结构

（一）什么是组织结构

组织结构是全体组织成员为实现组织目标进行分工协作时，在职务范围、责任、权力等方面所形成的结构体系。组织的本质是公司各级各类员工之间的分工协作关系，其设立的目的是有效地实现组织目标，而其内涵则是组织中职、责、权方面的结构体系。组织的类型很多，主要包括直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵组织等。

虽然组织的具体形式多种多样，但是其实质内容仍然是职能结构、职权结构、部门结构（组织的横向结构）和层次结构的组合。其中，职能

结构是指组织中的各项业务及其比例；职权结构是指组织在责任、权力方面的分工及相互关系；部门结构是指同一层次的部门划分，代表着组织的横向结构；层次结构是指组织中纵向的层次划分，每一层次所代表的等级不同。

(二) 寿险公司组织的结构的类型

寿险公司组织结构是寿险公司全体成员为实现公司目标，在职务范围、责任和权力等方面所形成的结构体系。

根据寿险公司自身特点和科学管理的要求，常见的寿险公司组织结构有直线职能型、事业部型、矩阵型。

1. 直线职能型

直线职能型组织结构由直线型和职能型组织结构结合而成，有广泛的适用范围，是最为常见的寿险公司组织结构，不仅适用于大型寿险公司，也适用于中小型寿险公司。

在图1-1中，总公司是管理机关，分公司基本是业务经营单位，支公司是直接的保单销售单位。在总、分、支直线型组织结构中，总公司、分公司设立了一些职能部门对业务实行专业化管理。

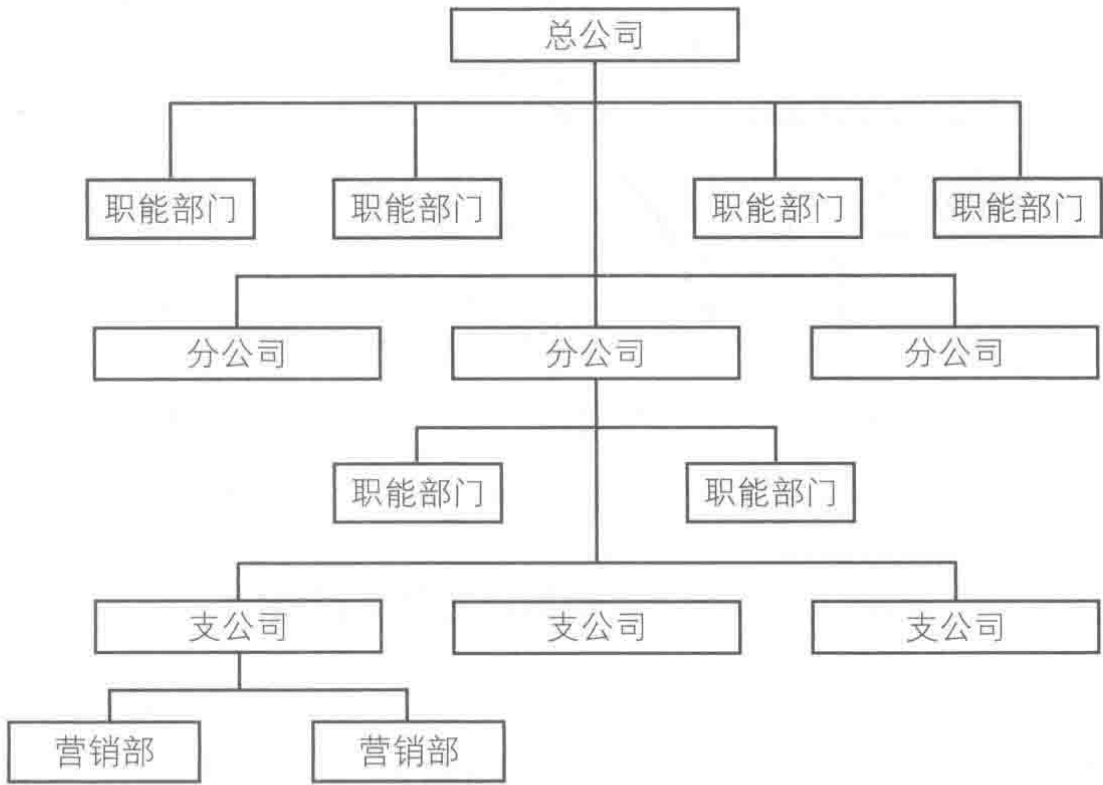


图1-1 寿险公司直线职能型组织结构