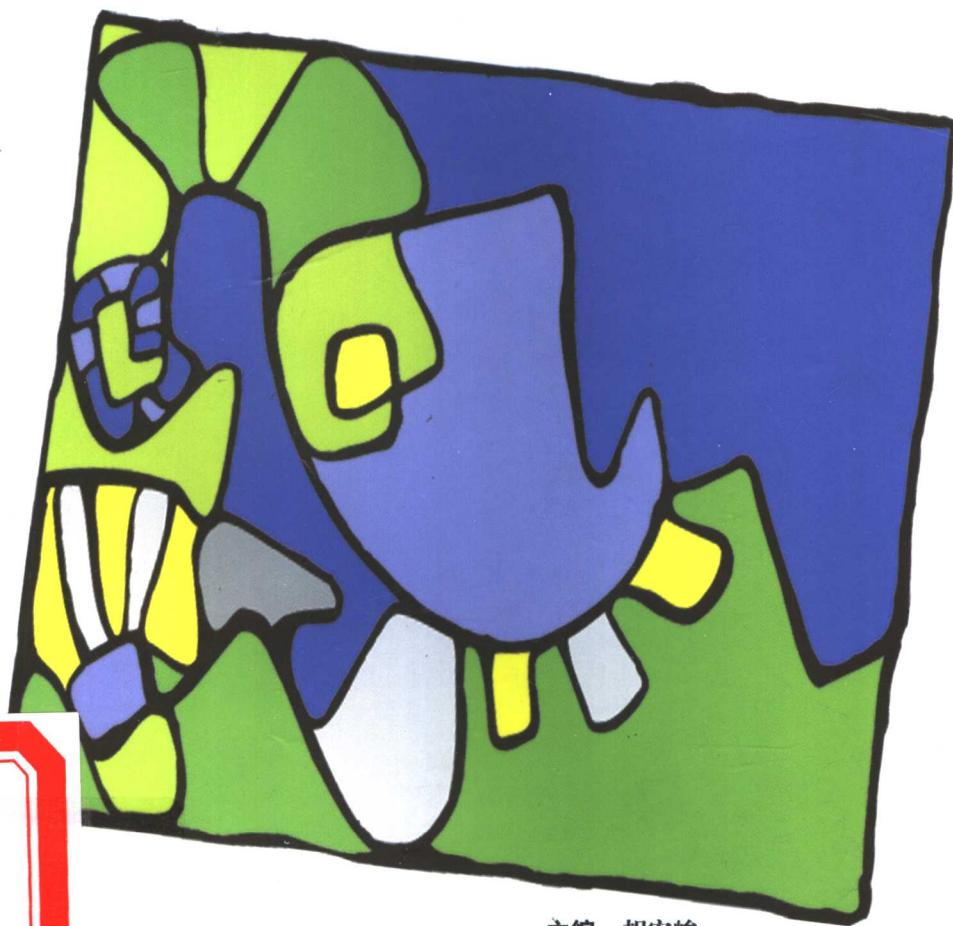


SmartFortune

www.aphr.org

财智

保险业的人力资源管理



主编：胡宏峻

聚焦：

人才、产品和制度

——析保险行业的“三驾马车”

人物：

只招应届大学生的年轻人

——访安泰 SH007 团队业务经理宋欣

对话：

责任与利益，孰重孰轻？

实务：

服务为本的新型员工福利思路

策略：

保险公司，如何培养内部千里马？

上海交通大学出版社

F840.32/2

中国人力资源媒体及服务业的标志
The Key to HR treasure



RBP88/11



媒体平台:

财智杂志
财智图书
亚太人力资源网
中国人力资源黄页网
中国商学院网

服务平台:

财智年度评选
财智 - 德鲁克全国系列论坛
财智网上商城
财智 EMBA 教育
亚太人力资源研究协会会员服务

首都师范大学图书馆



21693792

www.aphr.org

地址: 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城 2 座 3003 室

电话: (8621) -63538132 63537909 63539339

传真: (8621) -63539323

E-mail: caizhi@aphr.org

编者的话

跨越颠峰，放飞梦想

入世已近三年。按照入世承诺的有关条款，我国的保险业在经过五年过渡期后，将基本实现全面开放的新格局。此种情况下，国外保险业巨头均看好中国保险业的巨大潜在市场，纷纷抢滩中国。中资与外资保险公司齐头并进，保险业迎来了空前的繁荣。用行家的眼光看，保险业将是21世纪最富竞争力的行业之一。

据估计，中国有上千万人从事保险行业，他们与中国保险业一起成长，渐渐成为保险业的“宠儿”和社会的“新贵”。但另一方面，不少人一提起保险来就会皱起眉头：“那些一天到晚打‘骚扰电话’甚至‘乱闯民宅’的人，讨厌！”

业内人士强调说，随着保险市场的全面开放，竞争主体迅速增加。与国外先进的保险公司相比，国内保险公司的运营水平、服务水平都面临着巨大的挑战。保险业的市场竞争在某种意义上已经演变为人才的竞争。那么，目前国内保险从业人员的素质结构存在哪些问题？如何把从业人员的规模之争提升为素质之争？如何通过人力资源的管理和开发增强竞争力？这些问题已经不容回避地摆在我们面前。

本册内容将围绕这些问题展开探讨。

与已经有几百年发展历史的国外保险业相比，我国商业保险无论是在保险的产品技术、组织制度上，还是在对保险本质及行业规则的认识上，抑或在从业人员的选拔与储备上，都存在着一定的差距。“聚焦”栏目的数篇精彩文章，正是基于以上想法的结果。

在“人物”和“对话”栏目里，我们共采访了12位与保险业有着直接关系的管理人、专家、保险一线人员等。通过他们，我们看到的是众多保险从业人员的一个缩影。他们或是人力资源管理的掌门，或是国内保险业的“先锋”，他们有着独到的人力资源管理的理念和经验，他们的思想无不闪耀着智慧的光芒。

从规范经营与持续发展的角度看，保险业的高层领导和HR经理们应把普及提高商业保险的理论知识与实务技能作为甄选人才和培养人才的第一要务，这也是保险业竞争的一场持久战争。因此，在“实务”与“策略”栏目里，我们提供了如何发掘客户、如何管理人才的情景案例，同时配以工具性极强的文章，从而达到理论联系实际的目的。

另外，书中有个别经过加工的文章是源自书刊和网站的文献资料，在此，对有关原文作者和所载媒体表示感谢。

本书可以作为保险员进行业务培训的专用教材，也可作为保险员自我提高的参考教材，更可为有志于参加保险事业的人士的自修用书。最后，感谢您阅读此书，并能够理解此书的精髓所在。本书将伴您跨越颠峰，放飞梦想！

主编：



图书在版编目(CIP)数据

保险业的人力资源管理 / 胡宏峻主编.

—上海: 上海交通大学出版社, 2005

(财智人力资源读本)

ISBN 7-313-03938-7

I. 保… II. 胡… III. 保险业—劳动力

资源—资源管理 IV. F840.32

中国版本图书馆CIP数据

核字(2004)第117320号

保险业的人力资源管理

胡宏峻主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话: 64071208 出版人: 张天蔚

江苏中彩印务有限公司印刷

全国新华书店经销

开本: 890mm*1240mm 1/16

印张: 10 字数: 275千字

2005年1月第1版

2005年1月第1次印刷

ISBN7-313-03938-7/F. 530

定价: 29.80元

版权所有 侵权必究

财智网络版 www.aphr.org

财智商城闪亮登场!

www.aphr.org/shop

空前火爆的培训音像教程、高效实用的 HR 经理必读书、选贤用能的人才测评、为你度身定做的 eHR 软件，尽在财智商城!

以下商品，目前有售：

热线电话：021-63539339



时代光华管理课程包、培训书系



派力营销多媒体培训课程、营销思想库、管理思想库系列



中国教育电视台《管理世界》栏目热播经典案例系列



人力资源管理工具书全套十册，包含最新、最具操作性的人力资源系统、方案、样例。

还等什么？马上去看看吧！

图书、音像、软件全场

3.4 折起!

目录 CONTENTS

聚焦 Focus

6. 人才、产品和制度

——析保险行业的“三驾马车”

文 / 石华

从保险行业的发展来看,人才、产品和制度这三个因素是绝对绕不开的。有人曾做过一个比喻,把它们说成是保险业发展的三驾马车。如何来理解?

11. 保险人才,跳来跳去为哪般?

文 / 袁安英

保险业要实现持续快速健康协调发展,尽快做大做强,必须有强大的人才支撑。但在我国,现在保险人才的“跳槽”此起彼伏。面对这种现状,我们应该如何认识?

16. 完善行业规则,时不我待!

文 / 詹德强

及时完善行业规则使之趋于合理是保险业人才健康发展的重要保障,是防止白炽化的高端人才争夺战和良莠不齐的中介人才队伍损害保险业的一剂良药。

22. 对保险功能的再认识

文 / 中国保监会武汉保监办课题组

保险,被誉为社会的“安全网”和精巧的“稳定器”。然而,当前国际国内形势对我国保险业的发展十分有利,保险功能的发挥还有着莫大的机遇和潜力……

31. 谁为保险业的声誉支付成本?

文 / 王国军

37. 保险资金入市:热点中的冷思考

文 / 李克穆

46. 中国农村养老保险制度反思与重构(上)

文 / 刘子兰

本文剖析了现行中国农村保险方案存在的问题,对一些认识上的误区进行了澄清,并就构建农村养老保险制度的目标模式进行了具体分析。作为中国目前和未来保险业的中高层领导者,本文怎可不读?!

52. 中国农村养老保险制度反思与重构(下)

文 / 刘子兰

人物 Portraits

57. 只招应届大学生的年轻人

——访安泰SH007团队业务经理宋欣

采编 / 李晓影

“让我们只雇用哪些让我们一直感到兴奋和期待的新人吧,那种人不久之后也会成为吸引其他新秀的魅力领袖。我们可以使这样的新人成功,而反过来,他们也会帮助我们建立起一支超卓不凡的精英队伍。”

62. 三十而立,三A品质

——访2003年中宏最佳区经理张罗

采编 / 王莺

66. 勤奋、信心 & 责任

——访中宏人寿保险有限公司精英

代理人张莉英

采编 / 李晓影

72. 一位女HR经理的管理艺术

——访太平洋人寿保险公司无锡中心支

公司HR经理严适宜

采编 / 芮妍敏

“沟通”、“交流”、“引导”、“学习”是严经常挂在嘴边的字眼,这些也恰恰是她工作取得成功的秘诀。

对话 Dialogue

76. 责任与利益,孰重孰轻?

采编 / 李晓影

如何处理保险市场中利益与责任的关系问题,是衡量寿险公司与客户二者之间的关系是否平等、交易是否公正的“分水岭”,也是每位保险从业人员经常要遇到的问题。如何解决这一问题?为此,《财智》请来几位保险业内的一线人员来到我们互动现场,与我们的读者一起分享他们的精彩理念。

80. 如何看待保险业薪酬管理

——访翰威特保险业薪酬专家居洁

采编 / Lily

“就我们所接触的业务来看,我们主要是针对保险公司的内勤人员而开展的。比如说不少保险公司都特别重视对外勤人员的激励,相对忽略内勤人员的需求。但实际上,保险业的内勤工作人员同样需要不断地激励。”

86. 境外保险培训巨头的HR理念

——与LOMA和CPCU高层话保险业人力资源管理

采编 / 傅浩

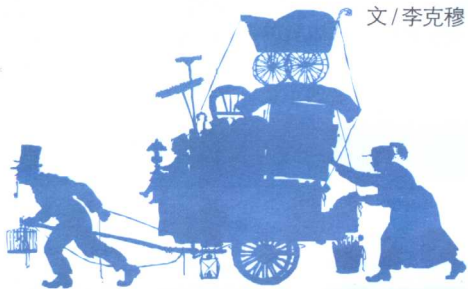
“保险业提供的产品主要是一种承诺,它主要靠与客户之间建立一种人与人之间的信任来开展业务。”

89. 离职率低的“秘诀”

——访东京海上火灾保险株式会社上海分公司副总经理陈晓

采编 / 李晓影

“从整个公司的人员架构和组织架构来看,我们是注重协调多种因素的。我们公司并不要最优秀的人都到这里来。因为我们信奉一点:最优秀的员工到了一起,并不一定能组成最优秀的团队。”



94. 培训，是保险业的生命(上)

——访保险业资深培训师石华

采编 / 李晓影

据一位上过石华培训课的保险代理人说，石华的思维太富严谨性、思想太有前瞻性、见解太有创建性。的确，在旁人看来石华会经常说些“石破天惊”的话来……

100. 培训，是保险业的生命(下)

与石华谈得越久，你就越能感觉到他思维的广度与深度。对于保险业本身，对于保险代理人，对于中国保险业的现状，但对于中国保险业的未来，石华都以他那专家性的视角进行独到而深入的论道。

实务 Application

106. 服务为本的新型员工福利思路

文 / 刘高庞

108. 如何制定有效的激励方案 文/徐熹

你可以买到一个人的时间，你可以雇到一个人到指定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到创造性，你买不到全身心的投入。所以一家好的保险公司在激励上也一定是做得最好的！

112. 适合保险公司的 HR 开发模式

文 / 张志廷

加入 WTO 后的中资保险业特别是国有保险公司，面临着日趋激烈的市场竞争。实在的挑战，潜在的机遇，国有保险公司的当务之急，是要迅速建立有效的人力资源管理机制。



116. 用“需要分析”透视客户

文/宋欣

保险代理人如何跟准客户需求分析呢？答案很简单，做好两个要点就行。本文中，笔者将结合自身的一个成功案例给予说明。

119. 个人保险代理人的法律地位

文 / 陈晓璐

现行保险代理人制度的改革呼之欲出，其存在的关键问题是保险代理人的法律地位不明确。因此，改革的突破口必然是通过明确保险代理人身份和归属，使其具备明确的法律地位。

策略 Tactics

125. 保险公司，

如何培养内部千里马？ 文 / 孙立明

保险业人力资源管理的重点，应放在“育人”方面，即依靠自身培养人才、使用人才、造就人才，努力把公司的潜在人才培育成实实在在的人才，把“新人”培育成“元老”，把“小人才”培育成“大人才”。

127. 警惕保险人才四“陷阱”

文 / 林少勇

增员是寿险营销的一个永恒的主题。在保险业界，我们看到了各种各样此起彼伏的增员大战，各式各样花样翻新的增员奖励措施和鼓励政策。然而，您是否想过在增员的过程中早已踏进了以下陷阱？

130. 财险公司需要那几类人才？

文 / 严辰晖

本文专门探讨财产保险公司所需要的人才类型，试图结合保险公司业务来论述保险公司的人才分类和需求，以及现在和保险相关的资格考试。

134. 精算师，保险业的“宠儿”

文 / 王彪

中国古语有云：“无限风光在险峰”。可是真正能够攀登到山顶欣赏美景的又有多少人呢？想真正成为令人羡慕的精算师并不是很容易的过程，考证书起码需要 5 至 7 年的漫长历程，这期间所忍耐的寂寞所付出的代价并不是一般人能够忍受得了的……

140. 寿险营销：如何化拒绝为春雨？

文 / 李源源

拒绝是寿险营销员感到最为头痛的问题，假如没有拒绝的寿险营销能够出现的话，对于营销员来讲，真是天大的好事。可是这完全是异想天开。面对客户不耐烦的拒绝，保险代理人该怎么办？

147. 保险人才需求新变化：

从业务代理到技术精英 文 / 吴昊



从保险行业的发展来看，人才、产品和制度这三个因素是绝对绕不开的。有人曾做过一个比喻，把它们说成是保险业发展的三驾马车。如何来理解？

人才、产品和制度

——析保险行业的“三驾马车”

文 / 石华

中国保险自 1980 年恢复以来，年保费从零开始到突破 3800 多亿（2003 年），每年以 36% 的速度增长。据专家统计，在中国改革开放的历史上还没有其他任何一个行业能在如此短的时间内以如此高的速度获得如此大的发展成果。面对这一成绩，我们无论从哪个角度来看都不能不为之惊叹。

但是衡量一个行业的发展规模与速度，最终的标准必须要从社会责任、市场需求和经济发展水平的匹配等几个方面来考察。从这三个方面来看，中国保险无论是“量”还是“质”上都离应当承担的社会责任相差十万八千里。前段时间，中国保监会主席吴定富兴奋地宣布中国社会保障资本总量突破 1 万亿。这固然可喜，但要知道中国是拥有 13 亿人口的大国，1 万亿的保费平均到每个人身上连 800 块都不到。而在只有 2.2 亿人口的美国，其社会保障总量达 11 万亿美元。当然，美国是发达国家，但从另一个指标 GDP 来看，美国 2003

年的 GDP 总量为 10 万亿美元，而中国已达 11 万亿元。与美国的社会保障总量几乎等于年国民生产总值相比，中国社会保障总量的发展空间巨大，可谓任重而道远。

所有的这些无疑又是中国保险无法回避的社会责任和巨大挑战，可以毫不夸张地说中国保险业的序幕刚刚拉开。我们即将在这个大舞台上扮演什么角色？剧情将朝着什么方向发展？高潮与挫折将以什么样的方式出现？历史都将会与我们一起见证并给出正确的评价。在可以预见的未来，中国保险业对 WTO 的承诺正严格地按 WTO 的时间表有序地进行，市场主体将迅速增加，保险的竞争格局将迅速形成。面对挑战，整个保险行业都必须作出回应。这个回应是什么？是人才，是产品，是制度。从行业发展来看，这三个因素是绝对绕不开的，或者说它们就是保险行业健康发展的必要条件。有人曾做过一个比喻，把人才、产品

和制度说成是保险业发展的三驾马车。
如何来理解？笔者将分而述之。

人才：企业长青的保证

提到人才，我们首先来看人才成长的历程是否清晰。中国保险成熟的重要标志应当是有一大批专业、富有职业热情的保险专业人才出现，包括保险管理、核保、理赔、精算、营销策划……没有一大批专业的人才无以支撑未来庞大的中国保险事业，但保险专业人才的提供却无法满足不同行业发展需求，并成为中国保险业发展的最大瓶颈。一支优秀的专业人才队伍是不会从天上掉下来的，人才必须遵循市场规则，必须走企业自我培植之路。

那么要解决的问题是：

第一，人才从哪里来？当社会无法向保险行业提供现成的人才，唯一的路是引进人才；

第二，如何筛选、培养、消化、发展人才？前几年，平安保险在人才引进上抢占先机，使平安得以利用人才的优势进行大规模业务扩张，有了人才的制高点，才有了企业的规模和大量保费，并迅速地成为中国寿险的老二，仅次于中国人寿。但是，在接下来的考核、筛选和培养等几个极重要的环节上，平安并没有很好把握，以致它的人才又被后起之秀“挖”走。这种挖空别人、壮大自己的策略使平安不得不继续大举向境外引进人才，问题也随着人才的不断引进而暴露。当人才带来了先进的理念、技术、管理的同时，和本土

化的摩擦也在不断地加剧，在业绩规模不断上升之时，这些都能被掩盖，而当业绩低潮、问题被不断提出时，这种矛盾便会表面化和走向激烈。并且这种无法从企业自身造就出真正本土化的专业人才的运作，仅仅靠不断向海外引进人才的战术，不但人才成本居高，而且很难真正适合国情。尤其当一些基本运作逐渐透明，大家都知道做什么、怎么做的时候，更大的较量恰恰是引进的人才如何更准确地了解国情，这可谓“马克思主义的理论如何与中国革命的实践相结合”的问题，这方面中国保险的人才成长道路还有很长的路要走，还有许多问题要研究。

其次，从保险人才的成长规律来看，今天中国保险业的管理人才就其历史定位而言都只是初创期的、过渡性人才，是行业的拓荒者的角色，而要完成未来中国保险大发展的历史责任，企业必须将人才的培养作为企业的第一要务。就这一点而言，我们的眼光和气魄无法和西方大保险公司相比。在西方的许多保险公司走进中国大陆之前，它们就深知中国本土保险人才的严重缺乏，因此早几年它们就和中国的部分大学用奖学金、基金等方式进行重点人才的选拔和培养，这种人才战略举措也正预示着未来在中国保险市场的竞争其实就是人才的竞争，甚至可以看作这场竞争已经开始了。

而在企业内部，人才必须用科学的机制进行选拔、培养、筛选和淘汰，使真正的人才能脱颖而出，实现自身的价值，并极大地推进中国保险业的发展。这既是发现人才、留住人

一支优秀的专业人才队伍是不会从天上掉下来的，人才必须遵循市场规则，必须走企业自我培植之路。

才的最科学方法，也是企业得以在未来更残酷的市场上生存与发展的核心竞争力。这种竞争力不能等到将来才加以顾及，而是必须从现在就要给予战略的思考、谋划和实施，这是迫在眉睫的第一战略工程，并要持续不断地去做。按《基业常青》的观点，世界500强之中绝对对数的成功企业都不是由外来的空降CEO完成的，这对正在世界保险业中崛起的中国保险企业可谓是一帖清醒剂，甚至可以毫不夸张地说，谁占有人才的高度，谁就是未来中国保险当之无愧的“常青树”。

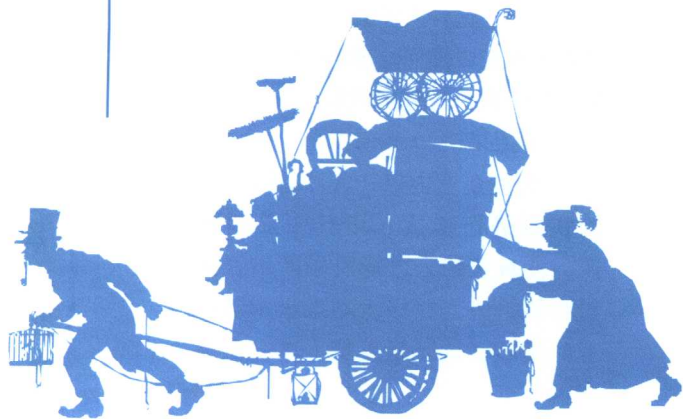
产品： 攸关企业的生死存亡

中国保险产品的发展与保险人才成长比较而言可谓一日千里，中国用10年的时间完成了西方保险产品150年的发展历程。但保险产品从其社会属性而言是“政治属性商品”，其本质是稳定家庭、稳定经济从而稳定社会的特殊的金融产品，其本身的信誉与承诺是高于任何其他产品的。

但中国经济的转型必然体现出市

场经济自身的周期与规律，也必然带给股票市场和货币市场的巨大冲击与变动，而长期的寿险产品在一开始就处于高利率通胀时期，随着1995年经济“软着陆”的实施，利率连续11次下调而寿险产品的预定利率不得不接连跟进，从8.5%下调至目前的2.5%，乃至至今寿险公司的亏损绝大部分来自利差损。接着各家寿险公司纷纷推出低利率的产品，但这样的固定回报率低且不说，而且一旦引发新一轮利率上调，费率是否又要调整跟进呢？答案是否定的，而问题恰恰是长期的寿险产品是如何才可以摆脱利率的影响呢？西方有现成的答案，即推利差返还或分红产品。更有甚者，将万能和投连（基金连锁寿险产品）匆忙推向市场。在这样匆忙的过程中，年轻的中国寿险公司忽视了——这些投资型产品虽摆脱了利率的困惑，却又走进了股市的更大灾难。某公司的投连产品在新推出的前2年正遇中国股市走牛，产品收益一路飘红，使产品的销售业绩一路高歌猛进，但好景不长，随着2001年5月中国股市的大幅深度跳水，收益马上转负，并随着部分媒体的不专业评述，最终酿成退保风波，致使寿险的信誉再次受到质问。

凭心而论，中国寿险产品的自身开发能力其实是很弱的，中国在1997年才第一次公布了中国自己的《生命表》，长期以来又缺乏精算人才，所谓产品开发其实就是将别人的产品进行引进，或简单地模仿，这里既没有创新，也常常缺乏对市场定位分析的支持以及是否与经济发展相适应的思考，其粗放就可想而知。但中国保险如此



大规模的保费就是在这样的产品下产生的，其功绩也不可谓不大，但毕竟缺乏严密的理性分析与对市场的严肃思考，很多产品常常是一哄而起，多家公司纷纷效仿（保监会只给出半年的保护期），结果是一哄而散，再纷纷停售、转换……

此外，在产品方面，我们还面临着一个产品创新问题。到目前为止，中国保险产品尤其是寿险产品一直在做模仿与引进，这对中国保险尽快赶上国际潮流无疑是捷径，但问题是在产品的自我适应与需求分析方面如何进行创新。在这方面，我们至今未有卓有成效的成果。如果按中国作为世界人口最大的保险市场来期望的话，中国的保险产品的规模效应应当有巨大潜力，而且也应当成为中国保险产品未来研究的一个方向。

举例来说，中国这几年的重大疾病保险和医疗险常常是亏损的，因而停售的情况比较多，当然这里有非常复杂的情况，但有一点应当考虑在内，即如何将商业保险与社保部分进行有效互补，当原有的劳保逐渐退出，必然会加大对商业保险的依赖。那么，如何进行有效的衔接是一个实际问题，该问题又需要能从理论上进行充分的论证。纵深而言，对养老、对投资类的产品如何实现成功的对接以及与股市、货币市场进行有效互动，这方面的研究与开发可谓路漫漫，但中国经济的快速巨大转轨必然是场无法回避的挑战，也是未来中国保险如何避免战略性的亏损、必须要从现在开始认真对待的、攸关公司生死存亡的大问题。

总之，要做好保险产品的开发、销售与售后服务，除了要分析市场的需求之外，还要考虑：一、经济的发展水平，包括未来的趋势；二、金融环境的支持度；三、训练管理的支持水平，包括销售队伍的素质、能力。

制度：行业规范的保证

保险其实是一种制度安排，但不管什么制度都会有一个合理与高效的平衡问题。中国保险的代理人制、经纪人制、公估人制都不成熟，专业训练与研究机构缺位。本文中，笔者谈及以下两点：

投资渠道的制度缺位。保险法至今没有调整原有的保险资金投资限制，没有为长期的寿险资金提供相匹配的长期合理收益的投资渠道。在保险尤其是寿险行业，其利润的来源主要是来自于投资收益，但保险资金恰恰在这方面急需法规尽快到位。从寿险资金的滚雪球效应来看，庞大的资金必须保值、增值又安全，保险资金必须由专业性很强的资产管理公司运作，但市场要制度、要规则，这种长期缺位，从根本上说不利于保险更深地参与养老、企业年金等项目的。

行业诚信制度的缺位。作为特别讲究诚信与承诺的保险行业，在诚信的规范与制度建设方面，至今缺乏全面框架的思考，所引发的诚信考验，对寿险无疑是一个重大打击。能够取信于社会、取信于民，是保险长盛不衰的百年基石。但由于这几年的初创所引发的不规范竞争（也无规范可依），大量透支了信用，现在恰恰是补课的时候

了。用经济学的理论来讲，任何运作都有成本——透支信用也有成本与代价，必须有这种清醒的理性认识，才能亡羊补牢，未为晚矣。诚信的重建已经开始，最近上海代理人中推行执业诚信签约活动，旨在通过这项信心工程能有效地、透明地了解该代理人的执业信誉，并有效地阻止不规范人员，给予各种行政处罚直至清退。从诚信来说，代理人队伍的纯洁与素质的提升才是根本之道，必须有制度来规范才是根本的长效机制。

结 语

总而言之，从人才、产品到制度，仅这几个方面我们就会发现中国保险作为中国社会保障体系中的一个极重要的组成部分，在中国社会保障总框架中的地位、作用、比例，模糊不清，究其原因是中国社会保障至今缺乏框架的思考和设计，至今没有完善的法律规范来保障。面临的巨大社会保障问题尤其是养老问题，最低生活保障线建立等问题，都毫不迟疑地迅速摆到整个社会、政府与每个人的面前，每个人都对未来没有把握，每个企业都不知道应当承担的社会保障责任，这不能不引发业内专业人士深深的忧虑。

中国保险是前无古人的大事业、大篇章，这远远不是在下愚见所能阐尽的。因为，这里不仅有这个行业发展中的问题，还有对已存在问题如何认识、如何对待以及从观念到技术、各层次如何深入展开的问题。保险行业本身又具有很强的实践性，不可能在书斋里完成革命，只有投身于

社会大众之实践中，并在被反复的评判、理解、接纳中求得生存与发展，所有的议论和批判性及叫座都应符合剧情。问题的核心是什么？答案就是，是否有更多专业的观点、理念去引领媒体和大众。

一个行业注定要走进千家万户，就一定要有其社会需求大的内涵，这不仅包括专业的销售与专业的服务，还有极重要的专业的引导，很长时间内这一点都被忽视了。专业一旦缺位，甚至将议论当作专业，将误谈当经典，这无论对社会大众和保险行业本身都是“双输”。现在应当还专业一个应有的地位，让更多的人熟悉保险，让更多的人理解保险，并且让保险承担起应负的社会责任。

中国一定会产生出世界级的保险企业，这是勿容置疑的。中国保险也一定会走向世界舞台，参与国际保险市场更大的竞争。这就需要中国的保险企业以宏大的世界的眼光来看待今天的每项战略与举措，因为我们不是和世界市场一起成长的保险行业，而是扮演着追赶者的角色。但是，我们完全可以在充分利用好中国保险市场这个大资源的基础上，去完善自己，并能以强者的身份尽快融入国际竞争中去，这才是中国保险的大使命、大骄傲、大气象。

专业一旦缺位，甚至将议论当作专业，将误谈当经典，这无论对社会大众和保险行业本身都是“双输”。

保险业要实现持续、快速、健康、协调发展，尽快做大做强，必须有强大的人才支撑。但在我国，保险人才的“跳槽”现象此起彼伏。面对这种现状，我们应该如何认识？



保险人才， 跳来跳去为哪般？

文 / 袁安英

一位朋友大学毕业4年，跳了三家保险公司，平均1年多就跳槽一次，而类似他这样的情形在保险行业，特别是寿险业不在少数。随着保险业的不断开放，新成立的保险公司越来越多，市场竞争主体数量增加的速度明显加快，保险业的人才竞争已经到了白热化的程度，精算、核保、核赔、法务、培训、策划、营销等专业化人才更是异常抢手，跳槽是轻而易举的事。

保险人才培养的三阶段

保险业人才缺乏、供不应求的现状使得从业人员有频繁跳槽的机会，而人才缺乏的主要原因是保险业的发展时间短、人才培养时间短。保险人才的培养伴随着保险业的发展，到目前为止，大

致经历了三个阶段。

第一阶段是从上个世纪80年代保险业的恢复，到平安、太平洋等股份制保险公司的相继设立。这一阶段中国人民保险公司基本上是独家垄断经营，保险业缺乏市场化、专业化经营，专业人才的培养也刚起步，保险业的从业人员普遍素质不高、专业性不强，那时候中国人的字典里还没出现“跳槽”这个词。

第二阶段是平安、太平洋等股份制保险公司的设立到本世纪初，中资、合资保险公司逐步增多，大型保险公司按国家政策要求开始分业经营。这一阶段保险业出现竞争，保险公司开始市场化运作，逐步培养了一批专业化保险人才。一句行业内的戏语，

一句行业内的
戏语“中国
人寿（原人
保）是元老
院、平安是
黄浦军校”
道出了中资公
司的人才流
向。

“中国人寿（原人保）是元老院、平安是黄埔军校”道出了中资公司的人才流向，行业内跳槽的老的高层管理者大多是人保出来的，行业内跳槽的年轻的、中层管理者基本上是平安培养的。第二阶段人才流动开始显现，但还不很频繁。

第三阶段为2000年以后至今，合资公司数量不断增多；中、小型保险公司加速扩张；部分大的保险公司开始真正进入以利润为导向的专业化经营。人力成本控制等管理手段的运用，使得一些老公司、大公司从业人员的收入受到影响，再加上新公司的不断设立，给人才带来流动的机会，跳槽异常活跃和频繁，受此影响比较大的公司包括平安、友邦、中宏等公司，平安是老总级人才的制造者，而友邦、中宏是精算、核保核赔等专业人才的提供者。

第三阶段中保险业人才的流动，海归派的引进也是一大亮点，平安、太平洋纷纷吸引有海外从业经验的人员加盟，希望建立国际化的人才队伍。平安的“龙腾计划”、太平洋的“逐鹿计划”都是为引进台湾等海外保险人才而制定的人才计划，而台湾寿险人才的纷纷加盟成为上个世纪末、本世纪初保险业的一道风景，也为中国寿险个人营销的迅速发展提供了可借鉴的台湾模式。

抢手的保险专业人才

在保险业，最抢手的人才一共有以下三种：

第一类：精算人才

精算师是公认的金领人士，是国外年薪过百万、国内年薪上十万的职业。在我国，目前只有400多名精算从业人员，其中取得国内准精算师资格证书的不到100人，被国外保险界认可的精算师不足50人，而精算师的市场需求量将是几千人，极不平衡的供求关系决定了精算人才的“抢手”，跳槽非常容易。

英国精算师协会对精算师这个职业的定义为“making financial sense of the future”（以经济的理念规划未来）。其实不仅精算师这个职业是为企业规划未来，也是对精算师自己人生的远大规划。拿到精算师证书，尤其是北美、英国精算师资格证书，就成为职业生涯的高起点，成为公司的核心人才。他们参与研发新产品，评估经营风险，分析投资决策，形成的精算报告对公司的发展具有前瞻性、指导性的作用。这些分析关系到保险公司的偿付能力，也关系到被保险人的利益能否得到保障。因此称精算师是保险公司的“守护神”一点也不为过。

上海精算人才的培养是从复旦大学开始的，1993年创建精算学科，并在应用数学专业中设置精算学（Actuarial Science）研究方向；1994年9月，与美国友邦保险公司合作建立了中国第一个精算中心，即友邦—复旦精算中心，旨在帮助学生参加北美精算师协会的专业考试，协助国内保险精算人才考取国际认可的资格，改变中国精算人才短缺的现象，以促进中国寿险业的发展。1994年上

海财经大学保险系在华东地区招收精算方向本科生，并从1998年开始招收精算方向硕士研究生。大学精算专业主要培养从事精算实务和风险管理的专门人才，目前为止培养的也不过百余人，学生毕业后主要从事保险行业，但培养的速度和数量远远满足不了需求。

第二类：法律和医学人才

法律人才在保险公司的适用很广泛，产品开发、核保核赔、投诉处理、合同管理等部门都需要具有法律专业背景的人才。保险产品的销售实际上卖出去的是一纸契约，是一份需要履行10年、20年，甚至100多年的格式合同。保险公司的经营就是围绕合同的履行来实现的，保险公司大多数人员的工作也是围绕保险合同来进行的。保险合同是长期的、动态的，从合同的制定、合同的生效、合同的履行、合同的变更、合同的中止、合同的终止需要多个时期、多个环节、多个人的工作，而且随着时间的变迁，社会的市场环境、法律制度不断变化，合同的每一环节都会涉及法律问题，需要既有法律知识，又有保险工作经验的人来应对。

人才市场上法律人才本来就比较抢手，如果再熟悉保险行业，那就更为保险公司所“渴求”了。一般情况下，只有大中型集团公司有专门的法律部门，大多数保险公司都只具备专职的法务人员1名。新公司成立开业需要1名专职法务，肯定寻找有工作经验的法务人员，因为不可能公司自己培养。需求与供应的极不平衡，导致法

务人员在保险行业里跳槽十分容易。除了专职的法务外，保险公司的核保核赔也很需要法律人才，因为是否承保和是否理赔都直接涉及保险合同的签订和履行，与合同有关的问题需要法律人员进行审查，以便规避法律风险。

人寿保险承保的是人的身体，保障的是人的生、老、病、死，而对人体最熟悉的莫过于医学人才。所以，有过医生经历的医学人才在保险公司也属于抢手人才，在产品开发、核保核赔等保险核心环节都十分需要，此类人才在市场上表现也很活跃，选择的空间和跳槽的频率也很高。

一般投保人在投保时会填写一些基本的身体状况，在理赔时会进行病情描述，如果没有学过医或者没有做过医生，对于一些潜在的疾病风险是无法识别的。因此没有医学人才的专业鉴别，保险公司的承保和理赔就盲目而失去方向。

第三类：通用人才

营销人才是各类行业都需要的，

称精算师是
保险公司的
“守护神”
一点也不为
过。



真正的营销是在销售产品以外的东西。

不管是产品还是服务都需要销售人员将其推销至客户。营销是相通的，营销人才所具有的出色的沟通能力、号召力、煽动力和敏锐的观察力决定他们能把各种产品销售出去。有句行话“真正的营销是在销售产品以外的东西”，这产品以外的“东西”就笔者理解，包括企业的品牌效力、社会效应和销售人员的知识素养、亲和力、人格魅力等。销售什么东西不重要，关键是如何销售。人，成为销售的关键，业绩突出的营销人才更是企业的争抢目标。

当几乎所有的企业都将计算机作为信息记录和传输的工具时，计算机的硬件维护、软件开发、软件维护就成为企业必需的工作之一，具体执行这些任务的计算机专业人才也就成为企业必备的。另外，计算机信息技术的发展时间不长、技术更新快，人才市场需求旺盛，人才可选择的范围广，对薪资的要求也水涨船高，不满意就跳槽，此类人才流动性较强。

自己培养人才是企业的首选。

为什么保险业人才流动如此频繁呢？关键是部分企业急功近利的粗放式发展，不注重长远只看眼前，表现在人力资源管理上就是选择直接招聘马上能用的人选，而不是培养员工。其实，高薪引进有时候也为公司埋下祸端，你可以用高薪挖来的人，别人同样也可以用更高的薪酬挖走。自己培养的人才对企业的忠诚度相对更高一些。人才流失对企业发展影响很大，特别是掌握企业核心技术的人才，一旦跳槽就会对企业造成难以弥补的损失。员工的从业经验可

以慢慢培养，品行才是决定其发展的关键因素。而现在一些企业对工作经验越来越重视，其实是一种短视。不能简单地从工作经验去判断一个人的能力，工作经验是过去的东西，而能力则是不断向前发展的，可以靠成长和磨练不断提高的，热情是工作的“永动力”，对企业的忠诚度至关重要。

一些保险公司人才流失情况严重，正是由于其“短视”所致，希望招聘员工马上胜任工作，而忽略自己对员工的培养和投资。企业就像人体，需要经常不断注入新鲜血液来完成新陈代谢。如果企业出于急功近利而忽视培养人才，将不可避免地出现“人才断层”。外资保险公司发展历史长，具有完善的培训体系，因此注重从内部培养提拔人才。内部培养和选拔能为员工发展和晋升提供

机会和希望，有利于在企业中营造一个有竞争、有目标、有希望的良好环境。比如友邦，虽然

也有不少专业人才跳槽，但他们公司有持续培养人才的

机制，自我造血，不断补充缺失的人员。中资公司中像平安保险也有一套成熟的内部晋升机



作者单位：
太平洋保险公司

制，进入该公司，不管你以前有多少资历，都必须从最基层开始再一步步地做上去。

与外部招聘相比，公司自己培养的员工熟悉企业业务、管理模式以及企业文化，因此更容易沟通和协调。企业对自己培养的人才的工作态度、素质能力以及发展潜能等方面有比较准确的认识和把握，不会存在“道德风险”等问题。现在有的跳槽的人把自己包装得尽善尽美、把经历吹得天花乱坠，而一旦进入企业才发现拿着高薪却做事不稳、人品欠佳，给其他员工带来负面影响，而要炒掉吧，又有劳动合同的约束，真是打掉牙齿往肚里咽，自己把自己套住了。而培养自己人才的内部晋升机制一旦形成，可以激励员工努力工作、提高工作效率、改进工作方法，鼓舞企业内部的士气。自己培养的人才，大多不会轻易跳槽，对培养自己的企业有感恩之情。优秀人才难寻，寻到了也很难“控制”，最好公司自己培养，给员工机会和希望，也给公司自己希望和机会。

保险业已经开始从粗放经营向集约化经营、从以规模为目标向以利润为目标转变，企业浮躁、跃进的短视行为越来越少，企业的经营管理包括人力资源的配置也在往规范、专业、稳健、长远的方向发展，人才的自我培养和积累成为企业发展战略的核心之一。财商®

国际卓越谈判技术

(I)

英才学院频道

强势谈判技术，提高竞争优势

您了解自己在谈判中的强势和弱势吗？如何正确使用谈判策略？谈判陷入僵局该如何处理呢？

中华英才学院成功引进国际最新谈判技术系列课程，向您热力推荐首次在沪亮相的强势谈判技术课程，以增强谈判的有效性，全面提升您的商业谈判技术，您将领略“5个关键方法、6个阶段和过程、7个成功必备战术”的超强谈判体系，更可分享国际大师为您带来的最新信息！

地址：天目西路218号嘉里不夜城1座
3108-3110室
电话：(021) 54666969*100
Email: Training@ChinaHR.com
网址: www.ChinaHR.com

企业就像人体，需要经常不断注入新鲜血液来完成新陈代谢。

首都师范大学图书馆



21693792

及时完善行业规则使之趋于合理，是保险业人才健康发展的重要保障，是防止白炽化的高端人才争夺战和良莠不齐的中介人才队伍损害保险业的一剂良药。

完善行业规则， 时不我待！

文 / 詹德强

保险业在国民经济中占有重要地位，保险经营的社会效益和经济效益，直接关系到社会、经济、金融的稳定，关系到广大被保险人的生活安定。良好的发展离不开制度保障，因此，促使保险业有序、健康、持续稳步的发展，建立完善的监管体系和严格的监管机制是必不可少的。

行业规则缺失下的人才市场之 现状篇

高端人才无序争夺、基础人才良莠不齐是目前行业规则缺失背景下，保险行业必须要解决好的两个主要问题。

问题一：失序的白炽化高端人才争夺

“对一个国家、一个单位的发展来

说，人才最重要。没有人还能干什么。”这句话对目前的中国保险业来讲更具有几分特殊意义。相关保险专家对未来3~5年的寿险市场进行前瞻性预测时乐观地表示，未来5年内，中国保险业每年的增长速度可以达到20%~30%，预计这一趋势将延续15~20年。业内将保险中介喻为朝阳产业中的朝阳行业。然而与之极不相称的却是保险人才的极度匮乏，保险人才特别是管理、策划、组织培训等方面的管理和技术型人才的“稀缺”，在业界无疑已成不争事实。

由于关键性的人才在很大程度上决定了企业的市场竞争能力，因而高级保险管理以及新产品开发人才必成为各个公司竞相争夺的香饽饽。“某些新公司及跨国公司已经列出了中国保险业顶尖人才的名单，准备挖走他们。”一名保险