

“最佳实践”案例分享

——管理者轮训典型经验汇编

(2010~2011年度)

本书编写组 © 编著

“最佳实践”案例分享

——管理者轮训典型经验汇编

(2010~2011 年度)

本书编写组 编著

图书在版编目(CIP)数据

“最佳实践”案例分享——管理者轮训典型经验汇编/本书编写组编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2011.7

ISBN 978-7-5638-1925-6

I. ①最… II. ①本… III. ①财产保险—保险公司—企业管理—案例—中国 IV. ①F842.65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 114907 号

“最佳实践”案例分享——管理者轮训典型经验汇编
本书编写组 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 河北三河长城印刷有限公司
开 本 787 毫米×960 毫米 1/16
字 数 365 千字
印 张 19.25
版 次 2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5638-1925-6/F·1098
定 价 20.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

前

言

Foreword

在公司党委、总裁室的高度重视下,为大力推广“标杆学习法”,充分发挥先进典型的示范作用,2010年公司继续向全系统开展征集活动,以丰富和完善人保财险“最佳实践”典型案例库。“最佳实践”学习法是“标杆学习法”在企业内部的使用和延伸,即在公司系统内不断寻找、收集、挖掘和提炼一个时期内相对最好的“最佳实践”典型案例,以此为标杆,学习、借鉴或复制先进经验,不断改进工作,缩小差距,创造优秀业绩的良性循环过程。

该批公司系统“最佳实践”典型案例包括车险业务管理、理赔管理、人力资源与综合管理等3个序列26个单位的典型经验。在2010至2011年度公司管理者轮训班中,该批“最佳实践”典型案例单位进行了现场的经验分享,并开展了教学互动,收效良好,深受学员的欢迎。为用好学习资源,进一步推动“最佳实践”典型案例在系统内的传播与共享,实现知识的倍增效应,现将该批典型案例分享材料印刷成册,供全系统学习推广。

本书的印刷成册,得到了总公司人力资源部、车辆保险部、理赔事业部等部门的大力支持,系统相关分支机构投入了大量的时间和精力,在此,表示衷心地感谢!

不当之处,欢迎读者提出宝贵意见。

中国人民财产保险股份有限公司

教育培训部

二〇一一年六月

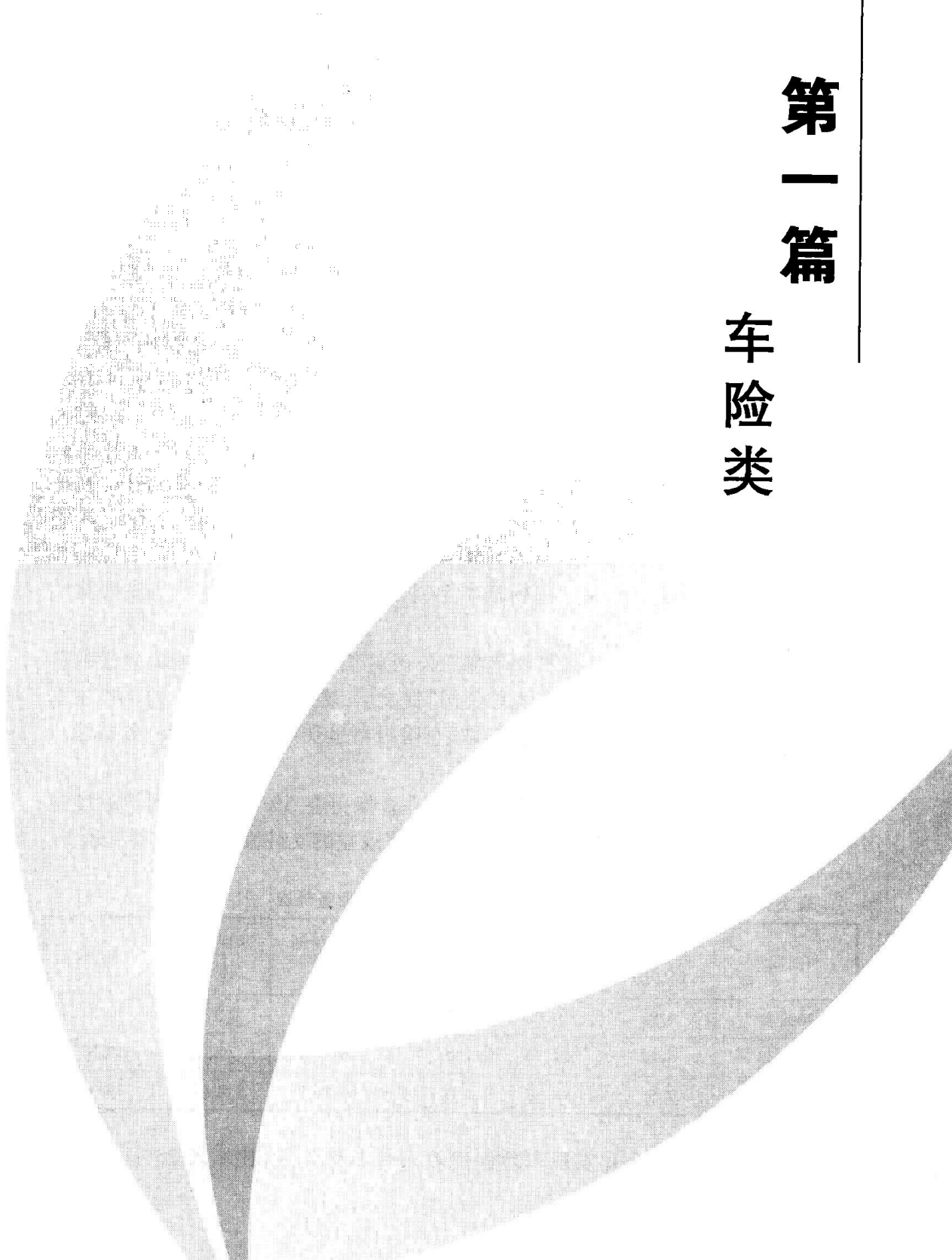
目 录 CONTENTS

第一篇 车险类	1
以“四化”为核心着力推进车险业务稳健经营	2
坚持以效益为中心 探索车险精细化管理 努力实现车险业务 快速发展、持续盈利的常态化	13
加速转型 精细化管理 实现车险业务有效益发展	26
效益为先 多管齐下 实现车险发展、盈利双丰收	47
创新促发展 严控出效益	56
坚持效益第一 加强车险盈利能力建设	73
加强精细化管理 整合优化公司资源 提升车险盈利能力	82
第二篇 理赔类	91
注重细节 精细化管理 坚持不懈推进车险报价工作标准化	92
在加强理赔队伍建设中促发展 在完善绩效考核中增效益 努力实现理赔工作新突破	96
做好车险理赔 提升公司盈利能力	106
依托流程控制系统推进理赔管理升级	118
强队伍、抓管控、讲服务促进公司业务的可持续发展	138

推进理赔内控和服务能力建设切实防范法律合规经营风险	150
加强理赔队伍建设,构建科学管理体系 努力开辟创优 增效新途径	160
“两围绕、两紧抓”有效管理地市车险理赔	172
推进精细化管理 落实关键举措 不断提升车险持续 盈利能力	182
 第三篇 管理类	 197
关于领导班子建设和强化管理的若干体会	198
善谋、乐思、力行、聚智	208
与公司一起奋斗	221
如何当好一把手和副手	237
怎样做好一把手和副职	245
善于把握 开拓进取 做一名勇于探索的实践者	260
如何处理好与副职的关系	271
如何当好一把手和副手	278
加强领导力,当个好班长	290

第一篇

车险类



以“四化”为核心 着力推进车险业务稳健经营

宁夏分公司

宁夏回族自治区位于祖国西北东部、黄河中上游地区,总面积 6.64 万平方公里,下辖 5 个地级市和 28 个县(区),现有人口 610 万。就经济发展而言,由于宁夏地处西北内陆欠发达地区,除煤炭储量较大以外,其他资源相对匮乏。地域面积小,自然条件艰苦,经济基础薄弱,工业发展缓慢。2009 年全区 GDP 为 1 330 亿元,可保资源非常有限。2009 年全区实现保费收入 39.3 亿元,同比增长 23.6%。其中财产险收入保费 12.5 亿元,而车险就占 10 亿元,占比达到 80%。宁夏财险市场主体有 5 家,分别是人保、平安、太保、大地、安邦,截至 2010 年三季度末,其市场份额分别占 64.2%、18.4%、9.8%、5.1%、2.5%,车险市场份额分别占 63.9%、19.1%、9.8%、4.4%、2.9%,占比大致相等。因此,就市场环境而言,宁夏财产保险市场基本上属于车险市场,市场竞争也主要集中在车险业务方面。

近年来,宁夏分公司认真贯彻落实总公司关于加强车险盈利能力建设的各项方针政策和总体部署,紧紧围绕总公司“促发展、增效益、防风险”的工作主基调和“四个一流”的要求,不断开拓进取,车险经营呈现业务快速发展、效益稳步增长、市场份额基本稳定的良好局面。

2000 年以来,分公司车险承保利润率一直保持在 5% 以上,利润贡献度达到 70% 以上,成为宁夏分公司业务规模和经济效益的支柱性险种。(参见表 1)

表 1 2007 ~ 2010 年宁夏分公司车险业务概况

时间	车险保费 (亿元)	增速(%)	应收率(%)	市场份额 (%)	承保利润 (万元)	费率(‰)
2008 年	4.81	19.02	1.89	61.94	2 373	10.31
2009 年	6.19	24.96	0.27	61.62	2 880	12.81
2010 年 1 ~ 9 月	7.55	48.89	0.11	63.86 ↑	5 526 ↑	15.30

2009 年,宁夏分公司实现车险保费收入 6.2 亿元,同比增长 25%,完成总

公司计划的120.74%；业务占比为79%，利润率为5.40%。根据盈利监控口径，2009年分公司车险赔付率N、O、C分别为65.52%、60.64%、63.65%，车险盈利能力稳定。2009年荣获总公司“车险经营管理精英奖”。

截至2010年9月底，宁夏分公司实现车险保费收入7.55亿元，同比增长48.89%，完成总公司年初计划的110.5%和跨千亿目标的104.1%，年底车险保费预计达到9.2亿元；业务占比为82.63%，利润率为9.31%。根据监控口径，9月底分公司车险赔付率N、O、C分别为49.88%、64.66%、56.71%，AB类业务占比达到81.26%，而E类业务占比仅为10.97%。车险盈利能力继续保持稳定（参见表2）。

表2 宁夏分公司车险业务2008~2010年赔付率概况 单位：%

年度	赔付率		
	N	O	C
2008年	62.10	63.50	62.63
2009年	65.52	60.64	63.65
2010年(1~9月)	49.88	64.66	56.71

在2009年11月底总公司车险业务大检查中，宁夏分公司车险专管专营检查得分100分，车险业务质量检查得分99.35分，分别位列系统第一名和第二名，分公司车险管理得到了充分认可。

一、主要做法

总结近年来宁夏分公司在车险盈利能力建设方面的工作，突出体现为“四化”，即专业化、集中化、差异化和规范化。

（一）在专业化建设方面，建立和完善车险专管专营模式

面对日益激烈的市场竞争，宁夏分公司几年来以银川地区为重点，通过对车险重要客户、渠道、项目实施专管专营，提高了公司资源整合能力、客户服务能力和风险管控水平。截至目前，宁夏分公司纳入车险专管专营的项目有出租车、品牌汽车经销商、大型营业车队/经销商、专业代理/经纪公司、车管所、3S店/二级代理商等项目。

从实施的过程看，宁夏分公司的车险专管专营走的是一条循序渐进、逐步深入的道路。专管专营始于2005年的出租车专营，为解决内部不正当竞争导

致的费用成本高、管理难度大等问题,分公司经过试点和研究,对银川地区所有出租车业务进行了整合,成立了出租车业务专营支公司,授权其集中办理出租车保险业务,统一了承保、费用等管理政策,建立了理赔中心理算员、核赔员派驻制度,为客户提供承保理赔“一站式”服务,有效提高了理赔效率。几年来,分公司在银川市出租车保险市场上的业务份额始终稳定在75%以上,专营支公司业务规模由成立当年的1 000万元扩大到目前的2 800余万元,保费增速高于全区平均水平,综合成本率低于全区平均水平,专营支公司年均利润达到230余万元,实现了非优质高风险业务向效益型业务转化的目标。

借助出租车专营良好的示范效应和取得的经验,分公司按照总公司的要求,在专管专营领域中继续开拓创新、积极实践。2007年初,一方面开始对汽车经销商渠道业务进行整合,按照“集中经营、统一管理”的整合模式和“资源共享、优势互补”的发展战略,在银川地区授权丽景支公司为唯一车行专营支公司,实施品牌汽车经销商渠道业务专营,通过加强与4S店在车辆修理、救援、拆检等领域的合作,有效增强了分公司在车行渠道的市场竞争力;另一方面对经营营业性车辆为主的汽车经销商和大型营业车队,分公司从规范内部竞争、理顺销售渠道出发,因地制宜采取了“一对一合作”的整合模式,确保双方合作关系的唯一性。2009年初,分公司再次确定四家支公司分别组建专营团队,对专业代理/经纪公司、车管所、3S店/二级代理商这三个项目实施专营,其中专业代理公司和经纪公司分别由两家支公司专营,同时将新车贷险业务也纳入到车险专管专营管理范围。

在经营模式上,根据实施项目的具体情况,分公司车险专管专营主要采取了三种不同的专营模式。一是成立专营支公司,以专营业务为主要经营范围的模式,如出租车专营和车行专营。2005年分公司成立的出租车专营支公司,在运行的前四年均不经营其他任何车险和非车险业务,分公司也不对其下达其他险种任务指标,这样有利于在开办初期对专营业务进行核算、考核并优化支公司整体业务流程。2009年以后,为扩大专营支公司整体实力,开始以出租车为主业,同时开展其他领域的业务,但目前出租车业务占比仍在70%以上。从2007年开始运行的车行专营支公司,业务80%以上来源于车行渠道业务,至2009年实现保费收入8 760万元,当年增速达到155%,2010年一举突破1.3亿元,成为宁夏首家亿元支公司。二是在支公司组建专营团队,对专营业务单独下达指标单独考核的模式,如车管所渠道、3S店/二级代理商、专业代理/经纪、车贷险等专营项目,这类项目主要通过指定一家支公司,授权其成立专营团队,对辖区内特定的渠道和客户实施专营。三是支公司与客户“一对一合作”模式,

比较典型的是全区范围内实施的大型营业车队专营项目,分公司对全区年保费规模在 50 万元以上的营业性车队、营业货车经销商进行了划分,对涉及多家支公司介入的车队确定一家支公司开展合作的模式,较好地规避了内部不正当竞争。

在推进专管专营的具体举措方面,分公司主要有以下做法:

1. 健全管理组织。分公司成立了以分管车险的副总经理为组长,车险、理赔、财务、信息技术等部门为成员的工作领导小组,统一指导和协调专营工作,并在设备、费用、业绩考核、定损送修等方面给予专营支公司支持,同时明确分公司车险部是系统车险专管专营业务的主管部门,承担对专管专营业务的统一管理与日常监督职责,车险部直接介入到各专营项目当中。

2. 加强制度建设。分公司依照总公司政策和规定,结合地方实际,先后下发了《宁夏分公司机动车辆保险专项业务管理与授权经营管理规定》、《品牌汽车经销商业务分级评价和动态管理办法》等制度,为规范运行奠定了坚实基础。

3. 完善考核机制。每年向各专营支公司下达年度《车险专项经营任务书》,实施《车险专管专营业务专项考核奖励办法》,对专营机构既有政策倾斜,又同时兼顾公平公正原则,保证专营业务的有效增长。

4. 强化授权管理。对多数专营项目采取唯一授权的模式,并通过检查、通报、罚款、调增业务指标等处罚手段,有效阻止非专营公司介入专营项目,避免内部竞争的不良影响。

(二)在集中化建设方面,强力推进核保和理赔省集中管控

2003 年,在筹建“三个中心”之初,分公司根据宁夏地域小、人口少、经济欠发达的实际,经过深入分析和研究,本着“便于管控、节约成本”的原则,按照“标准化,统一性,集中性”的要求,依托现代信息技术的支持,将“三个中心”设在省一级,地市级分公司不单设“三个中心”,全区系统的核保、理赔和财务由自治区分公司统一管控。为进一步贯彻总公司车险产品线一系列省集中核保要求,2010 年分公司进一步调整车险核保集中模式,将原来由车险部履行管理职能、承保中心作为操作平台的模式,调整为车险部全面履行承保管理、核保操作职能的模式,从而既使管理链条缩短,核保效率提高,承保政策的调整更加贴近市场,对市场的反应速度明显加快,又使车险业务风险识别、盈利目标管理和承保政策制定得以顺利衔接和科学运作。几年来的实践证明,实行集中统一的管理和运作模式,既贯彻了总公司“集中管理,分级授权,分散操作”的管理原则,同时也符合宁夏分公司的地域特点和经营管理实际,有利于统一标准、统一指导和集中监控,确保了分公司连续 7 年超额完成总公司下达的各项经营指标,经

营管理水平不断提升,经营业绩逐年攀升。

在核保省集中方面,分公司的主要做法是:

1. 注重关键节点,建立风险集中管控和差异化授权相结合的管理模式。一方面通过优化硬件设施和人员配置,加强集中管控的制度和绩效考核,充分发挥管控平台的作用;另一方面根据市场动态和分支机构管理水平,以合理授权、动态调整为原则,每季度依据车险经营业绩综合评价结果对支公司承保权限进行调整,实现差异化授权和动态化管理,从而有力提升了分公司承保管控的效率和效能。

2. 强化制度建设,为承保管控奠定坚实基础。几年来分公司不断修订和完善承保管理制度,以每年《承保操作指南》为依据调整承保政策,明确管控目标、重点举措、考核奖惩办法。以2009年为例,先后制定、修订了各类管理规定、指导意见、检查通报等105个,从而为落实承保管控政策、统一承保(核保)标准、规范实务操作奠定了坚实基础。

3. 狠抓制度、流程和标准的执行落实,努力提升承保规范水平。近年来总公司车险产品线出台了一系列管控政策措施,政策措施是否有效,关键在于抓落实。分公司从以下四个方面加以贯彻落实:一是加强承保监控分析,按照车险盈利、险别、异常数据、续保率等板块实行综合分析、按月通报,促使各级管理人员关注指标变化,科学调整承保政策和费用政策。二是完善车险部对支公司的督导、指导和检查机制,对重点公司紧盯不放,重点治理,确保各项关键举措在全系统得到有效落实。三是建立和完善车险、理赔部门定期会商机制,定期通报重大项目承保和高风险业务的管控措施,建立责任共担机制。四是完善承保后监控评估机制,利用信息技术手段对已承保业务进行日常监控,实施季度业务检查,对发现的问题认真梳理、定期通报、及时整改、严厉处罚。

4. 加强信息技术应用,形成承保集中管控的有效支撑。2009年以来,根据管控要求,在总公司现有系统和应用工具基础上,分公司充分挖掘功能,对承保环节关键节点进行规范流程控制,将风险控制要素和管控要求固化到核保系统中,车险机核条件达到90多个,自动核保率达到82%,既提高了工作效率,又合理控制了人力成本,为实现承保管控目标,实现有效益的发展奠定了良好的基础。

从省核保集中的实施效果看,分公司规范了作业流程,实现了业务管理的高度集中和无间隙作业,车险承保管理工作更加精细化,基层公司和员工的经营理念上也在发生明显变化,基本适应了集中统一的管理要求。通过内部的整合,使人保财险的机构、网络、技术、设备、实力等方面的优势得以充分体现,形

成独有的车险集中管控模式和盈利模式。

在理赔省集中方面,分公司实施了五项集中,不断优化业务流程,坚持不懈地推进理赔管理创新。

1. 实行 95518 专线集中调度。为确保查勘定损处理高效联动,分公司根据全区集中模式,在“三个中心”建设起步之初就将 95518 专线设在分公司本部,实行对专线服务的集中统一管理。作为全区唯一的集中呼叫平台,分公司不断升级改造系统设备,对银川市辖区同城范围出险案件实行统一调度、集中处理,银川辖区以外出险案件“统一调度、整体联动、就近查勘”,实现了全区系统查勘、定损统一指挥和高效联动,充分发挥了专线在理赔工作中的综合服务功能。

2. 实行核损、报价集中管理。核损、报价是车险理赔中的关键环节,是提升理赔质量的重要保证。对此,分公司注重完善规程,从严授权,坚持以集中核损为主,以小额授权定损为辅,切实加强车险核损管控。通过建立理赔专业团队,实行重案组定期外派交流和随机灵活调度,解决重大、疑难赔案的鉴定、调查和定损谈判,有效遏制了大案超赔,确保了核损的准确性和合理性。同时对全区报价实行集中管理、统一报价,坚持报价后的跟踪核查,保证报价的严肃性、准确性和时效性。

3. 实行理算核赔集中处理。分公司对银川同城各支公司、全险种理赔案件实行集中受理、集中理算、集中核赔,同时为提高理赔效率,在拆检定损点、专管专营支公司派驻理算核赔人员,负责小额赔款的快捷处理;对其他基层公司,根据业务规模和理赔管理状况,实行小额案件适度、差异化的理算核赔授权,所有超权限案件,严格要求及时上报,理赔中心集中审核,有力地强化了理赔管控,提高了理赔效率。

4. 实行事故车辆集中拆检。自 2004 年开始,分公司积极筹划并加快拆检中心的建设,经过几年的探索与实践,目前已形成以银川市三个拆检定损分中心为支撑的事故车辆集中拆检的大格局,同时建立了与推荐网络修理厂加强合作的长效机制,共与全区近 50 家专业修理厂、18 家 4S 店建立了长期合作关系,并定期对推荐网络合作修理厂进行考核、评审,扩大了人保协作修理网络的影响力,提高了理赔管控能力。

5. 实行医疗审核集中管控。分公司把医疗审核集中管控作为控制超赔的重要手段,高标准、严要求,全力推进医疗审核步入正轨。借助“医疗审核业务系统”,搭建了医疗审核网络平台,保证了全区医疗审核在集中性、专业化的平台上高起点运作。同时加强对定点医院的管理,联合同业公司成立了“医保合作管理专业委员会”,与全区各大医院签订合作协议,广泛开展合作,积极沟通

协调,促进了医疗审核跟踪工作的顺利进行。

几年来,分公司通过强化集中管控,推进理赔效能建设,为提升盈利能力提供了强有力的支持。自2005年以来,分公司全险种赔付率指标一直保持了低位运行,低于全系统平均水平10个百分点左右,排名始终在系统前六位;案件处理率、理赔周期、服务承诺实现率等理赔效率主要指标在系统一直排名靠前。分公司曾先后荣获2005年全国“理赔质量年”综合考评“特等奖”,2007年理赔质量综合考评“优胜奖”和理赔效率单项奖。同时,在2006~2008年,连续三年保持了全系统理赔质量管理量化考核排名前十位的较好成绩。

(三)在差异化建设方面,根据客观条件的差异实施有效管理

在承保方面,分公司根据《车险业务分类管理办法》,制定了各类业务的结构优化目标,将各项指标分解落实到各分支机构并实施业务结构管控,大力压缩高亏业务占比,提高风险选择能力,推动业务质量的持续改善。同时,制定实施了《车险经营业绩综合评价与分类管理暂行办法》,做好分支机构的评价和分级管理,对不同类别的分支公司赋予不同级别的车险承保权限,加强了对个别亏损基层公司的监控,对其分步采取下发警告函、通报批评、现场督导、述职、上收核保权限、建议人员调整等措施,加大督导力度,每月对全系统车险主要经营指标、监控指标和机构综合评价结果进行通报,明确指出存在问题,提出具体的改进建议和跟进措施。

2009年,分公司制定下发了《宁夏分公司车险业务承保操作指南(2009版)》,分别从车险业务核保模式的调整、核保权限的分级管理、业务风险的分类管理、分客户群适用承保控制要求、分险种适用的承保控制要求、分支机构的分级管理、分支机构差异化的承保授权、业务操作规范性检查等方面就2009年车险业务承保政策作出了明确的规定,进一步完善和调整业务权限及流程。

为提高业务承保质量,推进选择性业务承保政策的实施,分公司先后对低速载货汽车、5次以上高出险车辆、挖掘机、单保车损险业务等进行了承保政策调整;在行业自律和坚持新车限折的基础上,分公司牵头制定了费率风险修正系数使用规范;按照行业协会《高风险客户管理办法》,提取并在核保系统中列出了一批高风险客户名单,即黑灰客户名单,提高了黑灰名单客户的承保条件;完成了核保程序的设置工作,有效控制了经营风险。

2010年,分公司按照总公司《车险业务承保政策制定指南(2010版)》,调整完成了业务风险分类参考表和车险业务最低净费率参考表,确定不同类型业务的风险分类等级和最低净费率;以盈利性为主要评估依据,将车险业务细分为高盈利、微利、保本、微亏、高亏,即A,B,C,D,E五类,制定完成了这五类业务管

控占比目标,向 29 家经营机构下达了《业务分类承保建议书》,使各经营机构在车险业务经营中有了明确的目标和着力点。并同时将基本业务分类数据配置在核保辅助系统中,实施系统控制管理。

以上政策措施经过一年多的实施与运行,其效果逐渐显现,业务得以快速发展,盈利水平逐月提高,高风险业务得以控制。在降低保费的折扣系数,提高保费充足率方面收到了显著的成效。监控口径数据显示,截至 2010 年 9 月底,分公司车险综合折扣率控制在 11.85%,较 2009 年下降了 6.76 个百分点,仅此一项增收车险保费 5 200 余万元,提高了保费的充足率。

同时,分公司对多次(3 次到 8 次以上)出险客户的续保在执行总公司管控要求的基础上进一步引入赔付率控制要求,多维度综合评价客户。通过限制高风险客户的承保面,达到降低这类客户的出险率和赔款支出,在减轻理赔线工作量的同时,减少高风险业务的综合成本率,实现高风险险种结构的调整和提升车险盈利能力水平的目标。2009 年以来,分公司对这类业务采取了严格的管控措施,以 2009 年为例,调整出各类机动车 2 248 辆,由此相应减少保费收入 1 275 万元,按 2008 年度承保的多次出险(3 次以上)客户的简单赔付率 167.3% 进行测算,需要支付赔款 2 133.86 万元,收支相抵后直接减少了支出赔款,使车险产品线利润达到 858.4 万元,通过车险业务结构的调整真正实现了车险产品线盈利水平的有效提升。

在理赔方面,分公司根据各基层公司的地域特点、管控能力以及工作绩效的不同,分类进行监控和管理,不断强化考核评价,加大对基层公司的理赔管控。在严格落实理赔转授权制度、严肃“六条禁令”、强化责任追究的基础上,以适度授权、动态调整为原则,每季度依据基层公司理赔管控水平对其定损、核赔权限进行定期调整,实现了对基层公司的差异化授权和动态管理。

(四)在规范化建设方面,注重内部规范与行业自律相结合

规范市场秩序,规范经营行为,是促进分公司可持续健康发展的重要抓手。近年来,分公司重点抓了内部规范与行业自律两个方面:

1. 在内部规范方面。2009 年,分公司以中国保监会下发 70 号文件为契机,认真贯彻宁夏保监局《宁夏财产保险公司依法合规经营责任状》、宁夏保险行业协会《机动车辆保险自律公约》精神,加强了与监管部门、行业协会、同业公司及各级分支机构的沟通,出台实施了《行业风险修正系数使用规范》、《行业高风险客户管理办法》等自律文件,制定了《宁夏分公司车险承保违规操作处罚规定、处罚项目金额》等处罚规章,通过健全规章、优化流程、突出重点、把握关键、狠抓落实等举措,强化内控执行力,提高依法合规经营水平。

2009年以来,分公司加大了业务合规检查力度,对所属分支公司分三个批次进行了全面的依法合规业务检查,对发现的各类违规问题进行通报,并配合宁夏保险行业协会在五个地市进行了行业自律检查,及时纠正基层支公司习惯性的违规经营行为和做法,努力将问题消灭在萌芽状态。在全面检查基础上,加大对违规支公司和个人的经济和行政处罚力度,建立车险规范经营保证金制度,在分支机构违规承保并查证属实的情况下,直接通过保证金账户进行经济处罚,收到了显著的效果。

2. 在行业自律方面。人保财险宁夏分公司作为宁夏财产保险市场最大的主体,也是市场的引领者,有责任带头规范经营,有义务维护市场秩序。分公司充分发挥行业协会和学会会长单位的主导作用,积极争取监管部门支持,主动协调行业组织,求同存异,扩大市场自律范围,营造多方共赢的市场发展环境。特别是近几年,分公司积极发挥市场主导作用,带头规范经营行为,在推行交强险、实施见费出单制度、建立车险信息平台、规范手续费支付、规范农业保险、签订行业自律公约以及行业自律检查等方面积极牵头并推动行业规范,使宁夏财产险市场保持了持续健康的发展,也为分公司盈利水平的提升创造了良好的环境。自2008年以来,在分公司的倡导下,宁夏保险行业协会在除首府以外的各地市成立了地市级行业协会办事处,通过建立和落实规范市场秩序工作机制,全面推进行业规范和自律。分公司积极推动宁夏保监局制定出台了《宁夏财产保险公司依法合规经营责任状》、《宁夏保险行业机动车辆保险自律公约》、《宁夏保险行业商业车险条款费率调整系数使用规范》,为维护全区保险市场和依法合规经营发挥了重要作用。同时,分公司还牵头组织行业检查组,对各家主体的车险业务进行检查,从而进一步规范了车险市场,有效遏制了不正当竞争行为。

二、几点体会

回顾近年来宁夏分公司的车险经营管理工作,有以下四个方面的深刻体会,为做好今后的工作提供了有益的启示:

(一)经营管理模式创新是盈利能力建设的前提

司情决定思路,思路决定出路。对于宁夏分公司而言,如何建立一种科学、合理、符合地区实际的管理和运行模式,始终是分公司领导班子思考和探索的重要课题。在总结多年以来管理经验的基础上,根据宁夏地域小、经济欠发达、所属经营单位较少的实际,本着减少管理层级,提高管理效率,便于管控、节约成本的原则,按照“标准化,统一性,集中性”的要求,自2001年开始推行承保、

理赔、财务、95518 的省集中管理模式。同时,分公司于 2007 年实行了扁平化的管理结构,调整了地市分公司的职能,将其定位于与县支公司一样的基层经营单位,统一实行“省管县”的管理架构,减少了管理层级,提高了管理效率和政策执行力,节约了管理成本。几年来的实践证明,实行省级集中和扁平化的管理运作模式,符合宁夏分公司的地域特点和经营管理实际,有利于统一标准、统一指导和集中管控,有利于强化省分公司的管理职能,提高政策执行力,确保了分公司连续 7 年超额完成总公司下达的各项经营指标。

(二)专业化经营是盈利能力建设的基础

随着市场竞争的加剧,专业化经营已成为分公司在行业赖以生存和发展的根本、提升运营效率和经营效益的基础。几年来,分公司积极推进专管专营管理模式,不断优化资源配置与业务流程,不仅有利于规避保险渠道之间的冲突和竞争,减少由此导致的双重成本和不必要的费用支出,而且有利于促进市场细分,强化保险服务的专业化、差异化水平,提高风险管控水平。具体表现在四个方面:

1. 较好地整合了内部资源,销售渠道得到巩固和拓展,业务发展和经济效益增长明显。在全区竞争最激烈的银川地区,由于专管专营实施早、力度大,分公司车险业务增长迅速,市场份额逐年回升,银川地区 67.2% 的车险市场份额已远远高于全区平均水平,各专营支公司的业务规模均呈超常规发展,其中车行专营支公司仅用四年时间就由专营前的 1 280 万元发展到 13 000 万元,年增速达到 100% 以上,目前已控制了银川车行渠道 80% 以上的份额,并与相当一部分车行建立了独家合作关系,2010 年 1 ~ 9 月赔付率 N, O, C 分别降至 46.51%、53.39%、50.20%,实现了新车业务出效益的目标。其他专营项目的经营状况也表现良好。

2. 有效降低了经营成本。由于专营有效地规避了内部竞争带来的内耗和中介机构的恶性炒作,可以较好地控制展业成本,集中精力参与市场竞争。凭借 PICC 品牌优势和分公司总体实力,专营项目启动后至少可以占据 70% 以上的份额,分公司对市场的控制力增强,人保财险在业务承保、手续费支付、4S 店送修价格等方面的政策逐步成为行业标准,结合理赔资源的利用,有效地压缩了经营成本。

3. 提高了成本核算的准确度,强化了风险管控。由于对客户、渠道进行了细分,并且绝大部分专营项目实行唯一授权的模式,通过代码管理、业务监控等手段可以对专营支公司和专营业务进行实时监控。而明确的独立核算,确保了对专营业务的综合成本率、费率、折扣率、费用率、赔付率等指标的准确核算。