

HOW TO RUN
A LIFE INSURANCE COMPANY

寿险公司 经营管理之道

万峰◎著

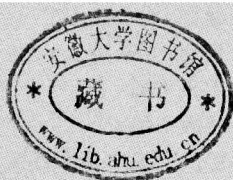


中国金融出版社

HOW TO RUN
A LIFE INSURANCE COMPANY

寿险公司 经营管理之道

万峰◎著



 中国金融出版社

责任编辑：贾 真

责任校对：李俊英

责任印制：程 颖

图书在版编目 (CIP) 数据

寿险公司经营管理之道 (Shouxian Gongsì Jingying Guanli Zhidào) / 万峰著. —北京: 中国金融出版社, 2011. 8
ISBN 978 - 7 - 5049 - 6040 - 5

I. ①寿… II. ①万… III. ①人寿保险—保险公司—企业管理—研究—中国 IV. ①F842. 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 148428 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 北京市松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 26

字数 400 千

版次 2011 年 8 月第 1 版

印次 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价 48.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6040 - 5/F. 5600

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

.....● 序 言

保险具有经济补偿、资金融通和社会管理功能，是市场经济条件下风险管理的基本手段，是金融体系和社会保障体系的重要组成部分，在社会主义和谐社会建设中具有重要作用。改革开放特别是党的十六大以来，我国保险业从小到大，从封闭走向开放，实现了跨越式发展。在推进保险业发展的历史进程中，我们始终坚持把中国特色社会主义理论与行业丰富实践相结合，把保险业发展的一般规律与中国具体实际相结合，走出了一条具有中国特色保险业发展的道路，形成了中国特色保险理论体系，确立了中国特色保险制度。

保险企业是保险市场的经营主体，也是保险业发挥功能作用的主要载体，对保险市场发育和保险功能发挥具有重要影响。近年来，我国保险公司坚持深化改革，逐步完善公司治理，切实转换经营机制，有效防范各类风险，不断增强企业核心竞争力和持续发展能力，同时在建设资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好、创新能力和国际竞争力较强的现代保险企业方面迈出了新的步伐。随着我国保险业站在新起点、进入新阶段，保险公司在经营活动中将会面临一些新机遇、新挑战、新情况、新问题。如何以改革创新的精神继续推进科学发展，不仅事关保险公司的经营成败，更关系到中国特色保险业发展道路能否顺利推进。因此，深入研究保险公司的经营管理问题，对发展中国特色保险业具有重要的理论价值和现实意义。

寿险公司的经营具有一定的特殊性，体现在产品、服务、销售、资金运用和经营管理的各个方面。万峰同志从2007年开始担任中国人寿保险股份有限公司总裁，《寿险公司经营管理之道》是他

作为一名保险经营管理者近年来在公司内部一些讲话、外部演讲和学术文章的汇总，内容涵盖寿险公司的发展、改革、人才、渠道、管理、风险等六个方面，融汇了万峰同志从事人身保险工作的经验，体现了近年来公司领导班子的经营管理思路，凝结着中国人寿干部员工的智慧。这些既是中国人寿根据具体实践总结提炼而成的有益经验，也是中国人寿在中国特色保险业发展道路上的积极探索，对于提升保险公司经营管理水平、促进行业科学发展具有一定启发作用。

“十二五”期间，我国保险业仍处于发展的初级阶段。这一期既是保险公司大有作为的重要战略机遇期，也是深化改革、加快转变发展方式的关键期。保险公司必须以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，以防范化解风险为保障，进一步完善治理机制，加强内控建设，提升服务水平，不断增强竞争能力和发展能力，在促进行业发展方面发挥更加重要的作用，在全面建设小康社会、构建社会主义和谐社会方面作出更大贡献。

A large, bold, black ink signature in Chinese characters, reading '吴宝国' (Wu Baoguo).

中国保险监督管理委员会主席

二〇一一年八月

.....●●● 目 录

发 展 篇

寿险公司的经营特性	3
积极探索实践中国人寿特色寿险发展道路	21
科学发展观与中国人寿特色寿险发展道路	30
推进发展方式实现根本转变	39
中国人寿转变发展方式的探索与实践	45
加快转变发展方式要做到“六个坚定不移”	51
进一步增强持续发展能力	57
提升城区市场竞争能力	66
全面实施积极进取的竞争策略	75
实施积极进取竞争策略应把握的几个关键问题	80
必须高度关注基层建设	82
率先由做大向做强迈进	87
对我国寿险产品创新的几点思考	90
准确把握寿险产品的定位	100

改 革 篇

解决经营机制问题的出路在于深化改革	115
建立充满生机与活力的新型经营管理体系	121

深化经营管理体系改革要处理好几个关系	128
实行运营管理的省级集中	132
走创新发展之路	136

人 才 篇

实施人才强司战略	145
构建中国人寿特色人力资源管理体系	155
发扬井冈山革命传统	166
以延安精神指引高管队伍建设	170
领导干部要把握六“力”	178
建立领导干部问责制	186
加强领导班子作风建设	192
坚持以销售队伍建设为根本	201
构建中国人寿特色教育培训体系	206
优先发展教育培训	215
强司先强教 强教先强师 强师先重道	225

渠 道 篇

个险渠道发展思路	233
个人代理人渠道建设的若干问题	242
加强代理人队伍建设是当前个险渠道的中心工作	250
个人代理人利益关系研究	261
个险销售队伍发展的几种途径	278
努力开创银保渠道建设的新局面	282

银保渠道发展战略	291
银保渠道要肩负起更重大的使命	299
推进团险渠道转型	303

管 理 篇

努力提升管理水平	313
狠抓执行力建设	320
加强总部管理能力建设	323
抓好总部的八项工作	330
完善预算管理应统筹好八个方面的关系	335
建设现代寿险公司业务管理体系	340
高度重视客户服务	356
强化信息技术管理	362
提升信息技术人员的十种能力	367

风 险 篇

全面提高整体风险防控能力	377
在应对金融危机中有效防范化解经营风险	384
全面加强反腐倡廉建设	389
进一步加强纪检监察系统自身建设	398
积极探索中国人寿特色审计工作模式	403

发 展 篇

- ❖ 以科学发展为主题，以加快转变发展方式为主线，这是党中央、保监会对保险经营管理者提出的要求。
- ❖ 寿险公司如何发展才是科学发展？发展方式要转变成什么样的方式，以及如何实现发展方式的转变？这些都是寿险公司经营管理者要认真解决的重大问题。

寿险公司的经营特性

寿险公司与一般工商企业比较有其自身的特性，这些特性是客观存在的。寿险公司的特征主要体现在商品的特性、保费的特性、销售的特性以及经营的特性。作为寿险经营管理者，只有认识了解这些特性，并在经营管理的实践中遵循这些特性的发展规律，才能将公司长期经营好。

在实践中，人们做事往往愿望是好的，但结果却不尽如人意。比如，我们设计一个新产品，本来希望推出去后能盈利，但结果却是亏损的。事与愿违的根本原因是人们对遇到的一些问题知其然，却不知其所以然，没有了解清楚事物自身的特性和规律。任何一个行业、一个领域，都有自己独特的地方，这就是它区别与其他行业和领域的特性。比如，保险与一般的工商企业比较，有许多不同，与银行比较，也有一些不同，这些不同就构成了保险的特性；人寿保险与财产保险虽然都是保险，但有许多不同之处，这些不同之处，就是人寿保险的特性。只有了解了人寿保险的特性，才能掌握寿险公司经营的精髓，把握寿险公司经营管理的核心。

一、人寿保险商品的特性

（一）人寿保险商品是一种无形商品

人寿保险商品的形式是保险单。从形态上看，它是一张纸。从性

质上看，它是一份契约，是一份法律合同。从内容上看，它是对人的生、老、病、死、残等方面的风险所提供的保障。所以说，人寿保险商品是一种无形商品，人寿保险经营的是人的风险。我们平时看到的商品，如一个水杯，有方有圆，都有具体的形态；而保险公司卖的人寿保险商品就是一份合约，是无形的。所以，我们可以得出这样的结论：人寿保险商品是一种无形的风险保障责任，寿险公司经营的是人的生、老、病、死、残等风险。

但人寿保险合同是“未必兑现的契约”。因为，寿险公司保障人的生、老、病、死、残这些风险，从单个保单看（特别是纯保障性风险），保险事件不一定发生。不发生风险，保险合约到期了，保险单就成为一张“废纸”。所以，从这个意义上讲，保险单是一张“未必兑现的契约”，这是人寿保险商品本身存在的一个特性。

无形商品这一特性告诉我们：第一，保险公司出售的是一种信用，保险单是信用的凭证。寿险公司出售的是自己的信用。而客户能够接受这种商品，愿意“以钱换纸”，就是凭着对保险公司的信任才购买保险的。因此，诚信是保险公司的生命线，必须把诚信放在首位。第二，服务是保险公司的核心业务。一般的商品，如矿泉水，买了可以喝，购买者能够感觉到水的味道。但人寿保险商品作为一种无形商品，客户是无法直接感受到的，而是通过保险公司的服务感受保险的。客户去办理保险，保险公司的承保服务让客户认识保险；保险公司的理赔服务让客户感受保险的价值。保险公司的服务构成了客户对保险公司、保险商品的感受。所以，保险公司的核心业务是服务，或者说，服务是保险公司的核心业务。

（二）购买者的需求是潜在的

客户购买了保险，但其风险可能发生，也可能不发生，也就是说保险事故可能发生也可能不发生，所以，保险风险具有潜在性。因此投保人的保险需求也是潜在性的，可以买保险，也可以不买保险。这与一般商品不同，如喝水的杯子，是人的必需品，人人都需要用杯子

来喝水。但保险商品，有人认为需要，也有人认为不需要。虽然保险需求是潜在性的，但保险公司所承担的风险责任却是“一定要发生的”。因为，风险具有客观性，虽然不是人人都会发生保险事故，但一定有人会发生，因此保险公司一定会发生赔付。

“保险需求是潜在的”特性告诉我们：第一，绝大多数购买者不是主动购买的。由于可以买，也可以不买，在这种情况下绝大多数购买者是不会主动购买的。这与一般商品不同，比如人需要喝水，就一定会主动去购买。但寿险商品，即使在发达市场国家，也很少有人去主动购买。因此，由于可能发生，可能不发生，需求是潜在性的，购买者不会主动去购买，与一般商品相比，就相应增加了销售的难度。第二，不可避免地会出现逆选择。由于风险可能发生，也可能不发生，客户可以买保险，也可以不买保险，因而就会出现逆选择。当客户认为自己身体好（风险小）的时候，就往往选择不买；当知道自己身体状况已经有风险了，就会想要购买保险。这样，就会出现客户与保险公司的博弈，从而产生逆选择。可见，保险逆选择是由保险商品的特性所决定的，是寿险领域一种正常的现象，只能采取有效措施加以防范，而不能从根本上消除。

（三）寿险商品是靠人推销出去的

由于保险需求是潜在的，同时保险涉及的是生、老、病、死、残等人身风险。而生、老、病、死、残是人们不大喜欢谈论和人们往往比较忌讳的话题，因此购买的主动性就很低，需要专业的人员去游说、劝说人们去购买保险。世界人寿保险发展有几百年的历史了，但到现在人寿保险仍然主要靠人去推销，并由此产生了保险代理人这个职业。因为寿险销售人员要游说、劝说客户购买保险，有人把销售人员总结为靠“一张嘴卖一片纸（保险单）”。

“靠人推销出去”的特性告诉我们：第一，成立寿险公司，首先要建立销售队伍。寿险商品是靠人推销出去的，因此，寿险公司首先要组建销售队伍或销售网络。在一个初级市场，销售人员的数量

与公司的业绩成正比例关系。即在销售产能基本相同的情况下，谁拥有的销售人员越多，谁的首年保单销售量就越大；或者说，在产能一定的情况下，要想增加首年保单的销售量，就必须大力发展销售人力。第二，销售人员的推销具有销售导向作用。由于寿险产品主要是靠人推销出去的。因此，在寿险初级市场客户保险知识比较缺乏的情况下，销售人员推销什么产品，客户往往就买什么产品，由此产生销售人员推销的导向作用，形成保险公司销售的“卖方市场”。而决定销售人员向客户推销什么产品的主要因素是产品的佣金水平。一般情况下，销售人员最先推销给客户的都是佣金最高的产品，然后次之，最后推荐给客户的是佣金最少的产品。所以，佣金对销售人员具有导向作用。第三，寿险产品促销活动的对象往往是销售人员，而不是客户。在现实生活中，可以经常看到商店里各种商品通过大减价促进商品的销售，但是很少看到有寿险产品大减价的。因为寿险是靠销售人员推销出去的，销售人员对寿险产品销售具有决定性的影响。因此，寿险市场的决定权不在于客户，而在于销售人员，寿险公司搞促销活动的激励对象往往是销售人员，而不是客户。

二、保费的特性

（一）寿险保费分为首年保费和续年保费

人寿保险的保费与财产保险的保费相比有很大的区别。寿险保费分为首年保费和续年保费，财产保险的保费就没有这样的划分。

1. 首年保费

保单卖出去后第一年收到的保费都叫首年保费。首年保费一般是按照保单年度计算的，而不是按照会计年度计算的。比如说，今天是9月20日，从今天到下一年的9月19日，这段时间收取的保费都叫首年保费。

首年保费是寿险公司的产值。首年保单件数是寿险公司的产量。

首年保费和首年保单件数是寿险公司两个非常重要的经济指标。首年保费才是衡量寿险公司销售收入的指标。第一年收取的保费被称为首年保费，以后年度收取的保费被称为续年保费。首年保费和续年保费加到一起，就是当年的总保费。首年保费收入是寿险公司的产值，总保费收入不是产值。因为总保费收入不仅包含当年销售新单的收入，也包含以前各年销售保单的续期收入，只有首年保费收入才反映公司当年新的销售业绩，才是产值。衡量一个公司销售收入，不能用总保费收入，而要用首年保费收入。如果仅用总保费来衡量销售收入，往往会给管理者一个片面甚至错误的信息。

举一个简单的例子（见表1）。假设一个新公司，第一年首年保费100元，因为是第一年，没有续期保费，故总保费也是100元。假设第二年的首年保费是50元，第一年销售的保单在第二年有90%续保，即有90元续期保费，则第二年总保费是140元。

表1 首年保费、续年保费和总保费情况表

	首年保费（元）	续年保费（元）	总保费（元）
第一年	100	0	100
第二年	50	90	140
增减（%）	-50		40

如果用总保费来衡量销售业绩，该公司第二年比第一年增长40%，反映出销售业绩很好。但是，如果用首年保费衡量销售收入，则第二年只有50元，与上年100元相比是负增长50%，即实际上第二年的产值是负增长50%。可见，两个指标虽然都是反映销售业绩的，但结果却相反。所以，衡量一个寿险公司的销售业绩，不能仅用总保费，总保费会掩盖一些现实的情况，而用首年保费则能够真实地反映当年的销售业绩。考核寿险公司销售收入应该用首年保费指标，而不应该仅用总保费指标。

首年保费也是公司之间可比性的指标。绝大多数寿险公司成立的时间是不同的，有的成立得早，有的成立得晚。因为寿险有续期保费的影响，一般来说，成立越早的寿险公司，总保费的规模越大；成立

越晚的公司，保费规模越小，由此导致用总保费来衡量公司之间的销售业绩没有可比性。但是，如果用首年保费来衡量寿险公司的销售业绩，公司之间就有了可比性。因为成立晚的寿险公司，首年保费收入（产值）不一定比成立早的寿险公司少。

寿险首年保费又分为期交保费和趸交保费两种。期交保费又可分为年交保费、季交保费和月交保费。

首年期交保费是拉动下一年度业务增长的重要因素（见表2）。

表2 首年期交保费、续期保费和总保费情况表

时间（年）	1	2	3	4	5	6	7
首年期交保费（元）	2	2	2	2	2	2	2
续期保费（元）	0	2	4	6	8	10	12
总保费（元）	2	4	6	8	10	12	14
拉动因素（%）		50	33	25	20		

假设公司每年的期交保费都是2元，续保率为100%。从表2中可以看出：第二年公司的保费收入（产值）仍然是2元，与第一年比并没有增长，但第一年销售的保单在第二年有续期保费收入2元，导致当年度总保费收入达到4元，比上年增长50%。第三年首年期交保费还是2元，并没有增长，但有前两年销售的保单在当年有4元的续期保费收入，导致总保费收入达到6元，比上年增长33%，依此类推，可以看出，当年度的期交保费是决定下一年度续期保费的重要因素，只要保持一个稳定的发展，对总保费的增长就有拉动作用。

2. 续期保费

对每一张保单，从第二个保单年度开始收取的以后各个年度的保费都叫续期保费。

续期保费收入决定寿险公司的持续发展能力。例如，有A、B两个寿险公司，这两个公司的业务区别在于：A公司首年保费中趸交保费占50%，期交保费占50%；B公司没有趸交保费，首年保费中100%是期交保费。假设两个公司的保单续保率都是100%，则两个公司各个年度的业务可以列出表3。

表3 A、B 寿险公司业务情况表 (单位: 元)

	时间 (年)	1	2	3	4	5	6	7
A 公司 (首年保费期交占 50%)	首年保费	2	2	2	2	2	2	2
	其中: 期交	1	1	1	1	1	1	1
	续期保费	0	1	2	3	4	5	6
	总保费	2	3	4	5	6	7	8
B 公司 (首年保费 100% 期交)	首年保费	2	2	2	2	2	2	2
	其中: 期交	2	2	2	2	2	2	2
	续期保费	0	2	4	6	8	10	12
	总保费	2	4	6	8	10	12	14
A 总保费/B 总保费		2/2	3/4	4/6	5/8	6/10	7/12	8/14
相对市场占有率		50/50	43/57	40/60	38/62	37/63	36/64	36/64

第一年, A 公司和 B 公司的首年保费都是 2 元, 虽然首年保费的构成不同, 但因为是公司经营的第一年, 总保费也就都是 2 元。到了第二年, A 公司首年保费还是 2 元, 有上年期交保费 (50% × 2 元) 在本年的续期保费 1 元, 年度总保费是 3 元; B 公司首年保费也是 2 元, 但有上年期交保费 (100% × 2 元) 在本年的续期保费是 2 元, 年度总保费是 4 元, 比 A 公司多出 1 元, 多出 33%。第三年, A、B 公司的首年保费还是相同, 都是 2 元, 但是, A 公司的续期保费是 2 元, 总保费达到 4 元; 而 B 公司的续期保费是 4 元, 总保费达到 6 元, 总保费规模比 A 公司多出 2 元, 多出 50%, 依此类推, 我们可以看到, 到了第七年, A 公司的总保费规模只有 8 元, 而 B 公司的总保费规模已经达到 14 元。这两家公司虽然首年保费相同, 但由于首年期交保费占比不同, 导致各个年度的续期保费不同, 最后是总保费不同。而且, 随着时间的推移, 两个公司在总业务规模上的差距会越来越大。所以, 在首年保费基本相同的情况下, 首年保费的结构, 即期交保费的多寡决定续期保费的增长, 进而决定着公司总保费规模的增长。

续期保费是衡量寿险公司的持续发展能力的重要指标。一个寿险公司有没有持续发展能力, 主要看续期保费。因为在总保费中, 如果首年保费占比过高, 表明这个公司的业务收入主要依赖于当年新保单销售, 而新保单销售容易受当年度各种环境的影响产生较大的波动,