

保險公司企業文化建設

交流材料

學
習
•
討
論
•
交
流



保險公司企業文化建設
交流材料

保險公司

目 录

一、企业文化建设现状浅析

中国人民保险公司宁波分公司企业文化建设课题组	1
---------------------------------	---

二、加强企业文化建设 提高营销队伍的整体战斗力

中国人寿保险公司烟台市芝罘区支公司	21
----------------------------	----

企業文化建設現狀淺析

中國人民保險公司寧波分公司企業文化建設課題組

企業文化產生於 20 世紀 80 年代日本、美國等發達國家的企業，在我國於 90 年代初首先被一些民營企業所推廣運用。

所謂企業文化，從廣義上說，是指企業及其員工在長期生產經營中所創造的物質成果和精神成果的總和；從狹義上說，企業文化是指企業及其員工在長期生產經營中形成的管理思想、群體意識、價值觀念、行為規範和行為方式。通常認為，現代企業文化由物質文化、制度文化和精神文化三部分構成。

1、物質文化。是由企業員工創造的產品和各種物質設備所構成的器物文化。它主要包括企業產品的結構和外表款式、企業勞動環境和員工休息娛樂的環境和設施，以及司容司貌等。

2、制度文化。是指與現代企業生產經營活動中形成的價值觀、企業經營理念等與意識形態相適應的企業制度、規章、組織機構，以及企業員工在制度規範之內的經營活動、教育宣傳活動、協調人際關係的活動和各種文娛體育活動等。

3、精神文化。这是现代企业文化的核心层，是指企业生产经营中形成的独具本企业特征的意识形态和文化观念。它包括企业精神、企业道德、价值观念、企业目标和行为准则等，它是由企业在长期经营活动中逐步形成的。

三个层面构成了现代企业文化。在这三个层面，物质文化是构成企业文化的硬件外壳，制度文化是硬件、软件外壳的支撑，而精神文化是核心。反过来，企业精神文化通过制度文化来表现、支撑着企业员工的行为，使之具有本企业核心文化的特点，构造出本企业的实物外貌，从实物外貌中同样反映本企业的核心文化。

一、分业经营以来，我司企业文化建设的初步成效。

从原人保公司分设而成的中国人民保险公司宁波市分公司的企业文化，经过继承和扬弃，改革和创新，历经了从自发到初步自觉，从单一到逐步“显露”的过程，使我司初步实现了从体现传统计划经济体制特征到基本体现社会主义市场经济体制特征的企业文化过渡，为保证我司事业健康、持续、稳健的发展起到了一定的支撑作用。具体表现在以下几个方面：

（一）现国字品牌的物质文化建设构建了我司良好的外现形象。

随着保险市场多元经营格局的出现和形成，原人保公司的垄断地位渐渐被打破，分业后的宁波市分公司，继承了作为国家财产保险企业的衣钵，在形象塑造上，力求充分体现宁波人保的风格。经过三年的努力，在物质文化建设方面的成效体现在以下几个方面：

1、建立和形成了相对统一的视觉识别系统。

根据分业后总公司确定的 CI 战略，特别是较为详细的视觉识别系统，我们以行风建设为载体，进行了广泛的实施。目前，分公司系统各支公司中体现中保财产公司特色的视觉识别系统应用要素已基本齐全，如财险标准色、标准字体、标准徽证已一应俱全，各公司的办公用品、办公环境得到初步统一规范，各公司员工统一着装，佩证上岗，规范服务用语等，视觉识别系统在公司建筑物、办公与会议室中得到充分应用。

2、保险产品向系列化、多元化、市场化迈进。

随着保险市场的形成和发育，我司的保险产品逐步从无到有，从少到多，从旧到新，从

行政计划到市场适销对路，到目前已有各类主险附加险 140 余个险种，其中新近开发险种 15 个，特别是一些雇主责任险、建房险、第三者责任险等充分体现了社会主义市场经济形势下的社会保障功能和服务经济职能。

3、品牌战略、形象工程建设整体推进。

三年来，我们以精神文明建设和行风建设为主题，利用活动、广告、新闻报道等形式，着力开展了体现中保财险品牌的全方位宣传：一是宣传从原人保公司继承过来的国字品牌；二是宣传改革发展过程中的经营理念和崭新形象；三是宣传服务经济，保障社会的保险职能。在具体实践中，我们开展了机动车辆创名优工程、标准营业厅建设、灾后理赔、经营体制改革等各项活动。据初步统计，企业分业经营三年已投入广告宣传费达 390 万元，发表各类新闻稿件上千余篇，举行大小活动 200 余次。

（二）崇尚优质服务的行为文化逐步成为我司参与市场竞争的有效手段。

在多元主体的保险竞争中，人保公司虽然具有优势地位，但是否有首屈一指的服务水平，这是分业经营以来，我司领导层首先要解决的课题。三年来，我司在改革完善建立一系列激发员工主观能动性的各类制度的同时，广

泛开展了服务质量和树立我司新风的各项活动。公司员工急保户所急，想保户所想的良好服务，体现了现代人保财险员工的风采。

1、以争创文明单位为主体的精神文明建设已全面启动。

借 96 年底召开的党的十四届六中全会精神的东风，我司在系统中动员开展了以争创文明单位为主体的精神文明建设活动，可以说，加强精神文明建设活动，是过去二年我司加强社会主义国有企业文化建设的主要形式，全公司在争创工作中从领导层到管理者到一般员工，表现了前所未有的热情。这一点从去年我司举行的精神文明建设研讨会上发表的论文以及创建“成果”便足以说明。到目前，市分公司已通过省级文明单位验收，系统中已有市级文明单位 2 个，县市级文明单位 6 个。

2、以防金融风险，树行业新风为主题的行风建设活动方兴未艾。

三年来，与文明单位创建活动相对应的行风建设活动，得到我司领导和员工们的热烈响应，在分公司系统中各级公司都建立了行风建设领导小组，邀请了行风监督员，一年两次定期举行行风评议活动，设立意见箱和公布监督电话，坚持每月 15 日的经理室保户接待日，

广泛开展了服务承诺制、政务公开制，填写保户意见卡，赠送服务联系卡，开展行风民主评议等。卓有成效的行风建设活动，极大地改善了我司的司风司貌，保证了我司事业的持续、健康发展。97年度，余姚市支公司被省金融系统评为行风建设先进集体，全系统涌现出了大批行风建设先进个人。

3、以提高服务质量、服务水平为目标的各种活动载体日臻完善。

二年以来，在上级政府部门的统一部署下，我司在系统中广泛开展了“四讲一服务”活动，争创“青年文明号”活动，十佳展业能手和双文明先进集体、先进个人评选活动，在活动中涌现出了诸如保税区支公司、余姚支公司财产险一科、市公司营业部等先进集体和个人。

4、以提高员工整体素质为中心的各类教育培训活动蓬勃开展。

根据总公司以人为本的经营理念，我司广泛开展了人本工程建设，着力培养政治强、业务精、纪律严的跨世纪保险员队伍。二年来，我司本着先基础后提高的原则，有重点分层次地开展了一系列教育活动。一是领导干部的政治理论教育，我们根据党的十四和十五大精

神，对全系统的支公司助理以上的领导干部先后开展了奉献于事业，服务于人民的主题教育；艰苦奋斗，廉洁自律教育；讲学习、讲政治、讲正气的三讲教育。到目前，一大批务实高效，勤政廉洁的领导干部成为我司事业稳固发展的中流砥柱。二是广泛开展了后备干部队伍素质教育。公司本着民主集中的原则，定期在全系统开展推荐优秀中青年干部活动，并组织这些后备干部集中开展政治理论、业务技能、保险市场发展形势等教育培训。到目前，我司已建立后备干部人才库 25 名，开展针对性教育培训达 20 余次。三是展开了全体员工应知应会技能培训。对新进员工开展岗前培训，对其他员工定期进行应知应会素质测试。

（三）相对健全的制度文化成为我司健康持续发展的有力保证。

为了适应保险市场的多元竞争，从分业经营开始，我司在总公司的统一部署下，着力开展了以分配制度改革为突破口的人事、用工等三项制度改革，并根据国有企业和金融体制改革的要求加大了一系列规章制度建设的力度，通过三年的建设和完善，我司的制度文化在规范员工行为文化和物质文化方面起到了规范调节作用。

1、初步实施了分配、人事、用工三项制度。

从96年下半年开始，公司根据形势发展和上级的要求，开始实施三项制度改革，通过在全体员工中的调查研究和发动员工进行思想解放大讨论活动，促使全司员工的思想观念从计划经济向市场经济转变，并于97年实施了以万元保费利润工资含量为主要内容的分配考核方法，进行了中层干部竞争上岗，双向选择，全司员工签订劳动合同等改革。三项制度的改革和实施，打破了原来的大锅饭、铁交椅和铁饭碗制度，公司内外出现了人人谈保费，个个比业务的良好文化氛围，大大激发了广大员工的竞争意识、风险意识和忧患意识。

2、建立了相对健全的风险防范制度。

三年来，在总公司稳健经营等经营理念的指导下，公司广泛开展了两手抓：即一手抓业务的同时，一手抓管理；一手抓发展的同时，一手抓风险防范。着力在防范两个风险上进行了制度规范。一是加大财务审批的监控力度。建立了领导干部收入申报制度，重要事项报告制度。各级公司建立了职责明确的纪检、监察和稽核审计制度，对一些重要岗位实行离任审计制度，各支公司财务负责人由市分公司统

派驻等，其他诸如财务审批制度、业务赔案审批制度、费用报销制度、重要凭证领用制度等成为防范风险的有力手段。二是加大了对保险风险的防范力度，先后建立了核保理赔制度、赔付率考核制度、溢额分保和再保险等一系列的制度，促进了我司资产质量、效益、信誉齐头并进局面的形成。

3、相对完善了民主集中，精简高效的组织管理制度。

随着原人保公司浓厚的行政色彩的淡化，在经营体制改革过程中，我司的组织管理制度逐步向现代企业制度过渡，围绕业务工作中心，各处室、支公司行政管理人员大大压缩充实到业务一线，全司上下形成了以党委、总经理室为首的，各职能处（科）室各司其职，职责明确，一级服从一级的组织管理体制。民主集中制度广泛实行，全体员工自觉加班加点，务实高效的工作作风蔚然成风。与此同时，以工会为核心的职工代表大会制度也将成为我司推行民主、倡导员工当家作主的有效途径。

（四）体现市场经济特征的企业价值观渐显轮廓。

党的十四大明确提出了建立具有中国特色的社会主义市场经济体制，在金融改革发展

中，在我司经营体制改革的过程中，我司员工的思想观念有了较为显著的转变，特别是保险市场竞争多元化格局形成以后，广大员工的精神文化较大幅度地体现了其敢于竞争、患难与共的一面，企业价值观较为明显地体现了保险行业特色。

1、以人为本的思想在领导层、员工层中已基本形成共识。

原人保公司于 1978 年复业到 1992 年的历史基本代表了我国保险业务的发展历史，而保险业务的蓬勃发展和多元经营格局的形成只是近 10 年的时间，从原人保公司分设而来的现人保公司基本集中了我国保险业的专业人才。其他保险机构创业之始，参与竞争之初，人才缺乏，他们把挖掘我司人才，特别是具有保险展业和管理方面的人才，作为主要目标。如何留住人才，培养人才，吸引人才，保证我司事业稳步发展是我司分业经营以来的主要工作。三年来，公司结合分配、人事、用工三项制度改革，把奖金分配考核、人事安排、劳动合同签订按照德、能、勤、绩，围绕多劳多得，择优录用，奖勤罚懒等原则制订，为一些优秀展业人才、管理人才脱颖而出创造了客观条件。如万元保费利润工资含量上不封顶，下不保

底；中层干部实行竞争上岗，聘任制等，对一些绩优员工签订无固定期限劳动合同；按照能力大小、业绩优劣设置岗位系数等等。此外，在生活上，关心照顾一些专业人才，实行慰问、奖励性的度假旅游、出国考察等形式。在这一系列措施的感召下，全司员工基本形成了一种学习先进、看榜样，不敢落后、勤奉献的人本观念。

2、改革和发展，开拓和创新成为我司员工的共同追求。

三年来，我司经营体制、三项制度改革的顺利进行，是广大员工思想解放、观念转变的具体表现。很难想象如果没有全司员工在价值取向上对改革的认同，我司的改革步伐能迈得如此之快，如此之大。当然，保险市场的激烈竞争和旧的体制弊端暴露出的制约因素也是广大员工在企业价值观上趋同的外在原因。但，面对严峻的微观经济形势，而对公司下达的保费任务，广人员工没有泄气，没有埋怨，在主观思想上，敢于开拓、创新，是我们事业成功的关键所在。在没有较大增长点和激烈竞争的形势下，广人员工发扬开拓创新、连续作战精神，广泛开展了对流失、晚保、新保业务的竞争，积极开辟、营造新的保费增长点，努

力开展提前续保活动等。充分反映了全司员工在迈向新世纪过程中的价值取向。

3、司兴我荣，司衰我耻的集体荣誉观在竞争中强化。

就公司现状，不用民意调查，我们可以这样说，现人保宁波市分公司系统的员工，没有人会希望一分保费从自己或同伴手中流失。在98年4月份十佳展业能手先进事迹报告会上，一些展业能手介绍的感人至深的事迹，很有代表性的说明了这一点。这是因为全体员工已把自己的利益和公司利益紧紧的联系在一起，大河有水小河满的集体观念深入人心。为了确保保费收入持续增长，公司上至经理下到一般员工都能各显神通，利用各自的社会关系积极展业。十佳展业能手范卫奋因病住院，不少员工纷纷自费去上海探望，这种员工之间团结友爱，相互关心的感人场面，正是体现了在新形势下我司的凝聚力和向心力。

4、追求利润最大化和承担社会义务得到和谐统一。

作为商业保险公司，效益为先是我们的经营理念。96、97、98年我司先后实现保费4.7亿元、5.3亿元、5.4亿元，连续三年人均保费处在同行之首（138万元/人）。与此同时，

作为国有商业保险公司，我司极大地承担了社会义务，除了灾后理赔外，三年来我司共向广大保户发放防灾经费 1966 万元，捐助社会公益事业近 40 万元，全体员工和公司广泛开展了扶贫济困和支援灾区人民的捐助活动，1998 年人均捐款近 500 元。对企业效益的共同追求和对社会责任的尽力履行，基本反映了我司广大员工共同的企业精神。

二、我司企业文化建设的局限性。

分业经营以来，我司在加强企业文化建设方面取得了一定成效，但是这种成效尚属于金融特定企业文化建设大潮中的一个浪花。相对于我司跨世纪发展的宏伟大业，相对于我司事业持续发展的要求，我司的企业凝聚力还不够强，我司的企业竞争力还不够大，企业文化建设仍属初始阶段。

（一）领导和员工层对企业文化建设的认识未完全到位。

企业文化建设作为新形势下的一门新兴管理科学，它的系统性、重要性还未被我司的广大员工及领导层充分认识，在具体实践过程中，一些员工和领导层相当程度地表现出了重保费轻管理，重硬件投入轻软件提高，重物质轻精神等现象。如有的公司片面追求保费规模

而忽視管理，導致賠付率上升，效益下滑；有的公司對員工隊伍素質教育，尤其是政治理論業務素質教育缺少長期性和經常性；有的公司對於激勵調動廣大員工的積極性還缺少有效手段等等。實踐證明，光是精神獎勵是惠民政策，光是物質獎勵是害人政策，如何使兩者合理科學的統一，是我們在分配制度改革後必須進一步解決的問題。近年來，我司雖然對一些百里挑一的優秀員工進行了物質和精神的激勵，但對於一些業績一般，能力一般，且佔了大多數的員工，缺少有效激勵政策，如一些業務人員，終年為保費奔走在外，亦無其他追求。一些內勤人員不求有功但求無過的精神狀態等，長此以往，不利於事業發展。

（二）員工的觀念和素質尚未達到適應新形勢發展的要求。

隨着保險市場發育從無序到有序的轉化，我司員工的思想觀念雖然初步接受了市場經濟條件下的競爭環境，但在如何發揮自己的主觀能動性，在改善環境，創造環境方面仍顯得跟不上節拍。具體表現在：一是競爭意識，創新意識滯後。在保險市場多元競爭的形勢下，一些幹部員工面對公司力求發展的经营思路，面對下達的保費任務，束手無策，缺乏負重奮進，