

现代保险公司经营管理丛书



保险公司业绩管理

蒋金中 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

现代保险公司经营管理丛书

保险公司业绩管理

蒋金中 编著

经济科学出版社

责任编辑：王长廷

责任校对：王苗苗

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

图书在版编目(CIP)数据

保险公司业绩管理/蒋金中编著. —北京：经济科学出版社，2009.10

(现代保险公司经营管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8545 - 5

I. 保… II. 蒋… III. 保险公司—企业管理
IV. F840.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 152330 号

保险公司业绩管理

蒋金中 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京天正元印务有限公司印刷

690 × 990 16 开 11.75 印张 200000 字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8545 - 5 定价：50.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

业绩是保险公司及其投资者最为关注的东西,没有了业绩,其他一切发展都是空话。本书探讨了保险公司可用以提升业绩的几条途径,每一条途径都要求保险公司实施一定的变革。这些变革举措都是系统化的,需要整个公司层面的承诺和执行。

市场上谈论业绩管理的书不在少数,其中不乏一些经典著作,但这些书所具有的一个共同特点是,它们处理的是众多行业的问题,其业绩管理智慧往往以抽象的建议的形式予以展示,除非读者有极强的领悟力和天才般的将抽象理论转化为具体实施方案的能力,否则这些大而空泛的业绩管理建议尽管能引起读者的强烈共鸣,但它们往往只能停留在纸上谈兵的阶段,真正在实践中得到切实履行的少之又少。与之相反,本书专门针对保险公司,叙述中摒弃了抽象的管理语言和模型,转而以一种实实在在的方式讨论保险公司切实可行的业绩管理举措,深入洞察保险公司所面临的具体的业绩管理问题。

源于内部和外部压力,保险公司需要在业绩管理上做出变革。仅仅意识到有变革的需要还不够,接下来应仔细分析变革对象和变革的“度”,并为变革制定一个整

合性的方案。变革方案应在整个公司范围内宣传、推广,保证变革方案的权威性和执行力。业绩管理的一个重点是成本控制,这要求保险公司努力识别各种成本削减机会,采取强有力的措施贯彻成本削减方案。另外,在当今这个兼并之风盛行的年代,与并购相关的业绩管理也是保险公司应考虑的一个方面。

本书的着眼点不在于泛泛的业绩管理理论,而在于指导保险公司克服经营中所面临的具体挑战,实现卓越且可持续的业绩成果。

目 录

第1章 认识改变的需要	(1)
1.1 引 言	(1)
1.2 变革的外部驱动力	(2)
1.3 变革的内部驱动力	(4)
1.4 分析需要变什么和变多少	(9)
1.5 接下来的步骤:分析阶段之后该做什么	(16)
1.6 认识改革的需要:对分析研究的整合	(16)
1.7 认识改革的需要:案例研究	(17)
1.8 本章小结.....	(18)
第2章 提高利润率	(19)
2.1 引 言	(19)
2.2 缩小成本如何着手.....	(20)
2.3 员工成本.....	(21)
2.4 其他成本削减机会.....	(36)
2.5 经营场所审查.....	(37)
2.6 IT 审查	(37)
2.7 培训审查.....	(42)
2.8 一般性支出审查.....	(42)
2.9 整合成本削减方案.....	(43)
2.10 提高利润率:案例研究.....	(46)
2.11 本章小结	(47)

第3章 为改革做准备	(48)
3.1 引言	(48)
3.2 制定有力的行动计划	(49)
3.3 组建改革方案小组	(55)
3.4 建立有效的管理控制	(59)
3.5 制定沟通策略	(64)
3.6 确定改革方案身份	(68)
3.7 整合项目启动计划	(68)
3.8 为改革做准备:案例研究	(69)
3.9 本章小结	(71)
第4章 实现所有可获得收益	(72)
4.1 引言	(72)
4.2 制定收益目标	(73)
4.3 实现目标收益	(75)
4.4 实现目标收益的可能障碍	(78)
4.5 为实现所有可得收益制定一个计划	(82)
4.6 实现所有可得收益:案例研究	(83)
4.7 本章小结	(84)
第5章 获得整个公司的支持	(85)
5.1 引言	(85)
5.2 董事会	(86)
5.3 部门管理人员	(90)
5.4 员工	(93)
5.5 变革方案小组	(96)
5.6 及时发现影响成功的种种现象	(96)
5.7 为获得整个公司的支持制定一个计划	(97)
5.8 获得整个公司的支持:案例研究	(97)
5.9 本章小结	(99)

第6章 成功合并	(100)
6.1 引 言	(100)
6.2 可行性研究	(101)
6.3 整合公司合并的可行性方案	(116)
6.4 成功实施合并	(116)
6.5 整合合并方案	(137)
6.6 合并两个公司:案例研究	(138)
6.7 本章小结	(139)
第7章 开展有效的保险经营	(141)
7.1 引 言	(141)
7.2 构建保险经营蓝图	(141)
7.3 开展保险经营	(147)
7.4 有效保险经营的整合计划	(166)
7.5 开展有效的保险经营:案例研究	(167)
7.6 本章小结	(169)
第8章 维持收益和持续发展	(170)
8.1 引 言	(170)
8.2 外部变革驱动力	(171)
8.3 内部变革驱动力	(171)
8.4 基于目标的绩效管理	(172)
8.5 正式的健康检查	(172)
8.6 维持收益:整合项目	(173)
8.7 维持收益和持续发展:案例研究	(174)
8.8 本章小结	(175)
8.9 结 论	(175)
参考文献	(176)

第 1 章

认识改变的需要

1.1

引言

在今天的保险市场,只有两样东西是确定的:改变时刻存在以及人们厌恶改变。人们在开始一段通往未知的不确定旅程之前,往往需要大量的说服工作:改变确实是必要的。以前,这个行业曾经对市场和世界上发生的事件反应非常迟钝,而且只有当事情处于危机点时才谋求改变。我们必须认识到,任何事情都不可能一成不变。在给做事的新方式赋予生机以前,旧的方式必须逐渐消亡。只有当公司发现它们已经处于无法生存的境地时,它们才会断然采取措施来使问题得到纠正。也只有当对现状的不满,对变革的渴望以及所提议变革的实用性超出了变革的成本时,变革方案才有成功的希望。

要想在一个公司内部成功地实施变革代价不菲,风险巨大且非常困难。扭转一个保险公司上百年来形成的行为方式就像试图改变一艘巨型油轮;仅让它停下来就已不易,更别说让它改变航向。如果变革得到了高效开展并且带来了期望的结果,那么回报将会非常丰厚。开展不好的变革方案则会浪费大量的时间和金钱,损耗士气,甚至使一些公司长期处于衰退状态。

一个成功的变革方案有几个关键的标准,本书将会逐一进行探讨。本章将讨论一些最为重要的东西:是什么原因促使组织进行变革,为什么它不能保持原状,以及它指望通过变革来达到什么目标?太多的变革方案在未

对计划希望解决什么问题和实现什么目的上达成一个明确且普遍的认识就匆忙启动。如果董事会的每个成员在变革方案的实施目的上都有一个不同的个人安排,那么每个人都以失望和沮丧告终也就不足为奇了。

为了弄明白为什么需要变革,本章将会考察这个行业的一些关键性问题。如果一个组织确信它需要变革,那么接下来的问题是:“需要变什么?”和“需要变多少?”这些问题也会在本章中找到答案。

首先,我们要看一看公司外部的事件如何引发变革的需要。其次,我们要考察内部事件如何从公司内部推动变革。我们会用一些基本诊断工具来分析公司当前的业绩如何,并确定有多大的改进空间。最后,在确认了变革组织的需要和证实有改进的空间之后,我们将阐述怎样继续并决定具体需要什么类型的变革。

1.2

变革的外部驱动力

没有保险公司能指望在真空中经营成功。外部世界发生的事件往往会对经营方式、盈利能力、经营规模以及经营地点产生一定的影响。

但这并不意味着各家保险公司只能凭运气取胜,对现实无能为力,事实远非如此。它意味着保险公司需要高度关注它们的经营环境以及任何可能发生的新的重大事件。其次,保险公司必须保证它们在解读这一事件对它们的实际意义,并且决定怎样才能将之转化为自身的优势方面足够灵活和反应灵敏。现在这个行业面临着几个重大的问题,但基本上没有什么迹象表明该行业已为变革作好了准备。例如,脱媒;因特网对个人终端的影响使得顾客和供应商更加贴近。这是事先没有充分预计到的,但科技确实已经触手可及。另外一个例子是公司在后台办公操作上缺乏全球视野;当一项工作能够以极低成本在亚洲完成时,公司为什么还要在英国和美国设立办公场所呢?

大多数保险公司会有一个专门的团队,多半是位于公司总部,他们的工作就是确保对能够影响公司的外部事件进行追踪更新。为了使公司能够迅速适应和作出变革,这确实是一个需要专门化的职能,否则就会发生一些重大事件被忽视的风险。

这个战略部门要聚焦的事件类型包括：

- 欧元的引入。它对费率制定系统、财务管理和保费收取的影响等等。
- 监管的变化。比如银行和建房互助协会成为保险人,以及养老金出售标准。政府的保险政策大体上是致力于消除对顾客的忽视和地方垄断,而一些传统保险公司正是建立在忽视顾客和地方垄断的基础之上。政府政策对传统保险公司行为及其前景的影响绝不可低估。
- 竞争的加剧。国内外新兴市场的涌现,市场连续在顶峰和谷底间震荡,以及从以佣金为基础的经纪人费用向固定费用转变。
- 环境变化。对洪水灾害的未来计划,全球变暖对资产组合的影响。
- 经济变化。同样地,本国经济及国外经济的衰退和繁荣对于销售和利润的影响。
- 技术进步。因特网作为分销渠道,电话通信、电话分销中心以及向直销发展带来的影响。
- 公司重新选址或者在某地区开设新公司的税收优惠。

外部因素能引发对新变革行动的需要,或引发改变当前行动中公示目标的需要。在最近的全球兼并浪潮中,由于保险公司或者说保险行业没有预计到的大规模理赔的出现,人们不得不彻底地修正成本削减目标。

这个战略部门或者说团队的职责就是当这些事件出现时保持对它们的经常性评估并分析它们可能对公司产生的影响。这个事件使大幅变革势在必行吗?或者组织只需保持观望?需要重新培训员工吗?有必要进行制度变化吗?工作流程需要重新设计吗?这些分析工作通常基于易取得的管理信息和一些已知的前提和假定,以及与相关运营人员的讨论。有时,还需要一些具体的诊断分析来补充,本书稍后会对此作出探讨。

经过分析,战略家们应该就如何最大程度地利用某些事件,或者如何将这些事件可能带来的负面影响降至最低向董事会提出具体的建议。这些针对外部事件做出回应的建议可以小至一个简单的费率变化,大至一个重要的变革方案。不管具体的建议是什么,对所有人来讲必须明确的是:为什么要实行某种形式的变革,以及公司希望从实行该变革方案中达到怎样的目的。不能仅仅因为其他公司似乎都在采取某种变革行动,自己就不假思索

地随大流;在进行任何变革前都要三思而后行。任何战略行动必须有清晰的目标和具体的可交付成果,否则甚至在开始之前就注定了它的失败。

1.3

变革的内部驱动力

理论上,一个运行良好的保险公司会有一个关键绩效指标(Key performance indicators,KPI)框架,这个框架将根据一系列标准对公司业绩作出一个全面的评估。

在实际工作中,管理工作倾向出于短期实用因素的考虑而不是一份正式但遥不可及的 KPI 报告。当一个内部问题最终激化成危机时,管理层才终于开始采取行动。管理者们常常对 KPI 几个月前就提出的示警信号置若罔闻,只是在几乎为时已晚之时才开始亡羊补牢。这时往往会邀请咨询顾问来帮忙。为了确定什么地方出了问题,顾问们会检查一些正式的 KPI,本章稍后会对其中一些加以探讨。另外,有一些比较明显的信号几乎是一踏进公司大楼就能立刻发现的,尽管没有经过正式测量,但它们能非常准确地指出什么地方出了问题。这些信号包括:

- 无效的管理。
- 低素质的员工。
- 财务困境面前失控的开销。
- 员工焦虑、担忧的面孔。
- 工作超负荷。
- 桌子、地板和其他任何东西上堆积如山的文件。

下面将探讨一些在保险公司中用得比较普遍的 KPI,以及业绩下滑时这些 KPI 的表现及相关应对措施。

财务 KPI

利润率下降

理论上,每个保险公司都应对利润率保持经常性的关注,并且在利润率

开始下滑时有适当的机制来向管理层示警。如果一个公司探测到利润率下降,接下来就是找到下降的根本原因或多种原因,这样公司才能采取相应的行动来纠正这一情况。当然,导致利润率下降的可能原因有很多,如果是多种因素的混合导致了这种下降,那么解决方案就会更加复杂。

一个试图解决利润率下降的方案很有可能对公司业务产生重大、深远的影响。该方案要想成功,就必须对所要解决的问题有一个精确的定位,对所要实现的目标有具体的说明。因此,在这个阶段所作的分析至关重要。接下来的诊断分析将有助于对运营问题作一个全面的分析研究。

新业务量减少

在保险经营中新业务量通常都受到严密的监控,尤其是大业务量的险种如汽车险。对这些倾向于价格敏感型的大业务量险种来说,一旦业务量开始下滑,第一个要检查的就是是否需要改变费率。大多数保险公司在解读市场并将价格定在它们感觉市场能够承受的水平方面很有效率。但值得考虑的是,价格是否总是唯一的问题。如果为确保业务量的上升而调低费率,结果业务量继续下滑,这就相当不幸了(至少可以这样说)。这很明显地会给已经缩小的利润空间施加更大的压力,长此以往,公司将不能承受。保险公司还必须对顾客、中介和公众所持有的服务感知保持高度敏感,因为这很可能是新业务的另一个关键性影响因素。

对商业险种来说,新业务量下降不太可能仅仅是价格的原因,它更可能是由人们对保险条款、承保条件、保障范围和索赔服务的关注而引起的。这里再次强调一下,关注服务理念以及确保公司清楚自己提供的产品与竞争对手相比优势何在相当重要。新业务量下降的准确原因一旦被确认,我们就可以采取措施来扭转这一局面了。

保单流失率提高

保单流失率提高的原因和新业务量下降的原因基本相似。顾客们相信他或她如果把保险风险转移到别处会更有利可图。保险公司需要确定解约增加的准确原因:价格、服务、保障范围、保单条款还是保险条件。随后我们就可以拿出改善情况的行动计划了。

退保增多

中途退保往往比在续保时退保更加少见,每个实例可能都有它特殊的原因。如果出现了中途退保的普遍趋势,那就需要好好分析一下了。也许顾客对以前的保险保障有所不满,也许竞争对手提出了更优惠的条件吸引顾客中途转移保单。通过其他一些 KPI(关键绩效指标),搞清楚业绩下滑的真正原因之后,你就可以计划怎样去解决它了。

服务 KPI

投诉增多

服务恶化最快的显示指标之一就是顾客投诉量的增多,这些投诉可能是针对索赔、新业务、服务或保费管理。这些投诉背后具体的不满理由通常非常清楚明白,这有助于我们把关注焦点放在服务恶化的根源上。服务恶化的影响可能表现为退保和对顾客保险赔付的增多,以及不良的市场形象,从而导致销售量和市场占有率的下降。因此,我们应该非常认真地对待保险公司接到的投诉量增多这一问题。证实了问题产生的根本原因之后,我们就能拿出解决问题的行动方案了。这一方案可能涉及员工或管理培训,对团队或个人更为严密的管理,制度变革或质量检查 and 控制的加强。这个行动方案应该有一些明确的可交付成果,它们包括投诉率和退保率的下降或业绩的增长。必须有一些切实可行的途径来衡量行动方案是否成功,否则如果投诉率继续上升的话,这个方案就仅仅是在浪费时间和金钱而已。

更多退回修改的文件

更多的文件退回也是劣质服务以及随之而来的顾客满意度下降的一个基本指标。它的影响与顾客投诉增多的影响相似:如果业绩表现不佳的消息流传到市场上,就会造成现有业务的流失和新业务的减少。所以我们有必要对问题的根本原因作一个分析,以便能够整合和贯彻执行行动方案以及具体的可交付成果。

不理想的反馈结果

一些保险公司明确地作出决定要详细研究顾客和社会公众对公司抱有的看法。如果你确信这是一个检查客户对你公司满意度的值得信赖的方法,那么它将会对逐渐下滑的公司业绩提供一些很有用的指标。如果顾客的满意水平下降了,那么公司就需要找出问题产生的根源并决定怎样才能最好地解决它。你应该确定一个具体的顾客满意度水平,以便证明所采取的措施是行之有效的。

交叉销售的减少

这不是一个在所有公司里都能找到的 KPI(关键绩效指标),但是如果对产品的交叉销售确实出现在保险公司里,这就是一个非常有用的顾客满意度指标。如果交叉销售出现了退步,搞清楚原因所在很重要。很可能对现有保单的不满使得顾客不得不到别处去满足他们的其他保险需要。但也有可能是对手推出了更有吸引力的费率,客户对我们的服务并没有什么不满。这很好地解释了查明 KPI 恶化的真正原因的重要性。从表面上看,交叉销售的下降可能驱使保险公司投资于提供更优质的服务。但如果顾客继续仅被竞争对手的费率标准所吸引,改善服务将完全是一种时间和金钱的浪费。

人事 KPI

频繁的人事变动

一个好的人事部门应对公司所在的各个特定国家或地区的标准人事变动率有所了解。如果公司的人事业绩开始恶化,那么是时候问问为什么了。也许是因为竞争对手提供了更高的薪水或更好的条件,也许是因为员工对他们在公司的前景感到不甚乐观和忧虑。一旦人事变动增多背后的真实原因被确认,你就可以对它正在给公司本身造成的影响做一些假设。由于没有经过充分培训,新员工的持续流入会导致迟滞和错误,而这些迟滞和错误将会导致劣质的顾客服务并影响公司的财务表现。在业界,关于一个公司

不是好雇主的形象会暗中破坏销售和市场份额。下一个步骤是决定需要做些什么来改善这一状况,以及公司应该通过改革达成什么具体目标。能够通过提高待遇来激励员工固然很好,但那就真的足够了吗?衡量人事变动减少更为具体的收益标准有可能是顾客投诉减少 50% 或者生产率提高 25%。

旷工率的增加

增加的旷工率是激励机制不佳和员工士气低落的一个典型指标,它意味着员工认为他们不受重视并且没有得到合理的奖励。这对公司的影响与人事变动率提高相似,因此迅速地认识这个问题并解决它非常重要。公司必须审查员工管理和奖励方式以便展开需要的改革。因此,落实旷工率增加的真实原因很有必要,否则这一问题将会继续或在未来某一时间重新凸现。员工们可能会说他们没有得到足够的报酬,但实际上问题可能在于特定个人的管理风格。待遇的提高可能带来旷工率的短期改善,但是如果这个管理者继续维持其一贯的管理风格,旷工现象便会重新出现而且这次你将会付出更大的代价。

低质量的招聘

业务部门经理可能会报告,新进员工在他们的工作岗位上进入状态不像预期的那么快。在生产率和顾客服务水平上你能感觉到这一状况的影响。这时,第一个落脚点将是评估在培训上的投资能否解决这个问题。缺乏高质量招聘的原因可能是因为当地竞争对手通过更优厚的条件、环境或职业发展机会吸引走了优秀的员工。公司需要好好考虑,为了与对手提供的条件相抗衡,如果高质量的招聘得到保证,从而得以提高生产率和服务水准,这需要付出什么样的代价。这里也涉及问题的具体界定,执行方案以及如果问题得到令人满意的解决,可以从中收获什么?

必须指出的是,你要小心的不光是业绩的下降,特殊情况下,好的业绩也能为改革提供动力。也许你应该将更多的资源转移到成功的活动上去;又或许我们可以汲取有关经营之道的成功经验,这些成功经验可以应用于公司的其他业务领域。

再一次强调,在任何改革方案启动之前,都必须要对改革的驱动力和公

司试图通过改革实现的目标有一个共识。目标的共享非常关键,它使组织在面临困难的时候,能够齐心协力共渡难关。

1.4

分析需要变什么和变多少

相当多的分析工具都可以用来帮助确认某一保险实践或流程运转得有多么糟糕,而且还能指出为改善经营业绩需要解决什么问题。分析工具的选择范围相当广,从基于计算机技术的高度精密的工具组合到由人工在纸上完成的简单的抽样调查都被囊括其中。这两种类型的分析工具都能提供未来决策所依据的有用信息。然而最可能的情况是,在分析一个公司的业绩表现时,采用的分析工具是简单和复杂两种类型的结合,以便对公司整体提供一个较为平衡的视角。

在选择分析工具时,你得回过头去参考改革的外部 and 内部驱动力。如果利润率存在问题,你可能希望把焦点放在成本和作业分析上;如果问题在于保单流失率,也许你就需要聚焦于服务分析工具。

在关于改善盈利能力、兼并和新业务开展的重点章节里,我们会具体地阐述一些分析方法,这里将对一些更为常用的分析工具作一个总括性介绍。这些工具可以进一步细分为三个主要类别:

- 财务分析。
- 服务分析。
- 人力/管理分析。

财务分析

这部分将考察的分析工具有:

- 成本和作业分析。
- 盈利能力分析。
- 流程评估。
- 经营场所分析。