



刘江唐
谭蔚玉
勇赞涛
明
著

公司经营的目标是如何通过管理的手段让企业
这个不断成长的生命体保持生命的永恒。

经营者要立德、立行、立身，在经营过程中通
过不断地自我扬弃与跨越，升华公司进化的境界。

寿险公司经营管理谋略

道·法·术·势

道法术势



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

道·法·术·势

——寿险公司经营管理谋略

唐玉明 江 涛 著
谭蔚赞 刘 勇

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

道·法·术·势：寿险公司经营管理谋略/唐玉明等著. —北京：中国经济出版社，2010.1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9395 - 2

I. 道… II. 唐… III. 人寿保险 - 保险公司 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F842.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 125634 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：www.economyph.com

责任编辑：吴航斌 郭国玺 (投稿邮箱：wmbook@126.com)

责任印制：石星岳

封面设计：华子图文设计公司

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：710mm×1000mm 1/16

印张：18.75 字数：310千字

版 次：2010年1月第1版

印次：2010年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 9395 - 2/F·8255

定价：38.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878

序

唐先生玉明是我的同窗兼挚友,从事保险业已十余载,披荆斩棘,颇多体会与感想,归纳其心得为“道、法、术、势”四字,望能与同仁分享,因忙于实务,在给出了本书的提纲和基本思想之后,委托我的三位学生来充实之。

寿险公司经营管理的“道”、“法”、“术”、“势”,是指公司的发展与运作,既要从小处着眼,又要从小处着手;既要有宏观战略思维,又要有微观实务操作;既要有外在技术手段,又要有内在文化软实力;既要具备客观物质的基础,又要发挥人的主观能动作用。

所谓“道”,是指在经济全球化的背景下,必须依据寿险公司所处的内外部环境,以战略的高度,开阔的思维,把脉行业发展的总体趋势和动向,确立公司发展使命,规划公司的发展方向和发展战略,认识寿险公司发生、发展规律,做到与时俱进,实现公司的可持续成长。

所谓“法”,是指在“道”的指引下,寿险公司必须基于自身的条件和外部环境,依照一般原则设计自己公司组织结构,规范公司经营管理的操作流程,使之步调协调,动作规范,才能适应内外环境的变化。

在公司的成长与发展中,人是起决定作用的因素,特别是开动航母的舵手——领导者的能力与素质。公司经理们不仅要有开动航母的远大理想,还要有驾驭航母之“术”,他们不仅需要具有带领好自己的团队,使之上下一心、协同作战之“术”(团队管理),而且需要具有实现公司战略目标之“术”(绩效管理),从而对他们自身能力的修炼之“术”的掌握提出了必然的要求。

企业文化具有凝聚力、生命力、创新力和感召力,连同企业的技术、管理一起构成企业的核心竞争力。“寿险企业不仅是提供寿险产品并承担风险的经济实体,而且也是一个生命有机体,在创造物质财富的同时也积累着一种精神财富——企业文化。企业文化是企业核心竞争力的要素之一,是核心竞争力的核心。”以人为本的服务营销观念的转变、市场格局中定位的智



慧、人力资源的发挥等共同构筑了寿险企业发展之“势”，使企业在和谐、有利的各种关系中，插上腾飞的翅膀。

老子曰：“道可道，非常道”，理论是实践的总结和升华，需要随着实践的发展而发展。我们同业界和理论界的诸位一道，努力耕耘，展望我国保险业未来的腾飞。

谢圣远

二〇〇九年三月五日

注：谢圣远，深圳大学经济学院教授，风险管理与保险系主任，风险经济研究所所长。

目 录|CONTENTS

道：战略篇

第一章 寿险公司之使命与社会责任 / 3

第一节 寿险公司概况 / 3

第二节 寿险公司的使命 / 5

第三节 寿险公司的社会责任 / 8

第二章 寿险公司之愿景 / 10

第一节 愿景内涵 / 11

第二节 寿险公司的愿景 / 13

第三节 从公司使命到公司愿景 / 16

第四节 建立和贯彻寿险公司愿景 / 17

第三章 寿险公司之经营理念 / 21

第一节 经营理念的含义与要求 / 21

第二节 顾客满意的经营理念 / 23

第三节 经营理念与永续成长 / 26

第四章 寿险公司之战略目标 / 28

第一节 战略目标的内容、结构与特点 / 28



第二节 目标管理 / 33

第三节 战略目标的制定过程 / 37

第四节 关于战略目标的认识误区 / 39

第五章 寿险公司之平衡计分卡体系 / 41

第一节 平衡计分卡的产生与发展 / 41

第二节 财务维度 / 44

第三节 顾客维度 / 45

第四节 内部业务流程维度 / 47

第五节 学习与成长维度 / 50

第六节 总体框架 / 51

第六章 寿险公司之战略地图 / 53

第一节 从平衡计分卡到战略地图 / 53

第二节 价值创造流程 / 56

第三节 无形资产 / 58

第四节 构建战略地图 / 60

案例分析 / 62

相关链接 / 63



法：结构流程篇



第七章 寿险公司之组织架构 / 69

第一节 概述 / 69

第二节 组织设计 / 71

第三节 组织设计的基本原则 / 76

第四节 组织设计应考虑的主要因素 / 79

第五节 寿险公司组织结构设计的基本内容 / 80

第八章 组织结构选择策略 / 87

- 第一节 寿险公司组织结构的类型及特点 / 87
- 第二节 我国寿险公司组织结构的一般模式 / 96
- 第三节 国外寿险公司的组织结构借鉴 / 97
- 第四节 寿险公司组织结构的演化趋势及应变策略 / 101

第九章 寿险公司之经营流程 / 104

- 第一节 投保流程 / 104
- 第二节 核保流程 / 108
- 第三节 承保流程 / 114
- 第四节 保全流程 / 115
- 第五节 理赔流程 / 121

第十章 寿险公司之管理流程 / 138

- 第一节 营运管理流程 / 138
- 第二节 财务管理流程 / 146
- 第三节 资金管理流程 / 154
- 案例分析 / 159
- 相关链接 / 162

术:动作篇

第十一章 寿险公司之经理能力 / 167

- 第一节 寿险公司职业经理人 / 167
- 第二节 寿险公司经理人标准 / 168
- 第三节 寿险公司经理人基本领导技能 / 169
- 第四节 寿险公司经理人高级领导技能 / 174



第十二章 经理人自我管理 / 178

第一节 经理人为何要自我管理 / 178

第二节 经理人自我管理十步骤 / 179

第三节 经理人自我管理的内容 / 181

第十三章 寿险公司之团队管理 / 195

第一节 团队含义、特征与结构 / 195

第二节 团队的主管 / 197

第三节 如何管理团队 / 201

第十四章 寿险公司之绩效管理 / 209

第一节 绩效考评的功能、目的与原则 / 209

第二节 绩效考评的内容和方法 / 212

第三节 绩效考评的实施和改善 / 215

案例分析 / 219

相关链接 / 220



势：文化篇



第十五章 寿险公司之文化 / 225

第一节 企业文化的涵义与功能 / 225

第二节 寿险公司文化的内涵与特征 / 227

第三节 寿险公司文化建设的原则 / 230

第四节 寿险公司文化塑造 / 233

第十六章 寿险公司之人力资源 / 238

第一节 寿险公司人力资源管理概述 / 238

第二节 寿险公司人力资源管理的主要内容 / 243

第三节 寿险公司人力资源培训 / 246

第十七章 我国寿险市场现状与展望 / 251

第一节 我国寿险市场现状分析 / 251

第二节 我国寿险市场展望 / 257

第十八章 寿险营销 / 260

第一节 寿险市场营销的概念 / 260

第二节 寿险营销环境分析 / 262

第三节 寿险促销策略 / 267

第四节 寿险营销渠道 / 276

案例分析 / 283

相关链接 / 286

参考文献 / 288

道

战略篇 STRATEGY

“道”，是中国古代哲学的重要范畴。其本义指道路、坦途，引喻为道理，用以表示事物的变化规律。对于公司经营而言，“道”是指公司根据经营对象的变化规律来确定自己的战略规划。公司根据环境的变化、自身的资源和实力，选择适合的经营领域和产品，形成自己的核心竞争力。随着经济全球化和一体化进程的加快和国际竞争激烈程度的加剧，对寿险公司战略的把握的要求愈来愈高，发达国家的企业已经进入“战略制胜”的时代。如果一个企业没有科学的发展战略设计，这个组织就失去了灵魂，就不可能造就一支能征善战之师，就不可能有前途；如果一个企业整体规划不当，就会在市场竞争中迷失方向，最终被残酷无情的市场所抛弃。经验证明，越是经久不衰、实力强大的企业，其战略越是明晰而准确。美国经济学家熊彼特（Joseph Schumpeter）说过：企业家的利润，除了创新需要以外别无它途，而所有的创新均来自经营战略的激发^①。因此，明确的“道”是寿险公司生存的首要条件，正确的“道”是企业生存、发展的关键。

^① Joseph Schumpeter. Capitalism, Socialism and Democracy [M]. Harper Perennial Modern Classics, 2008.



第一章 寿险公司之使命与社会责任

成为“最具发展潜力、最具投资价值、最具企业责任的寿险公众公司”

——新华人寿保险股份有限公司的使命陈述

造福社会大众，振兴民族寿险。

——中国人寿保险股份有限公司的使命陈述

第一节 寿险公司概述

保险公司是以收取保险费，建立保险基金，来对发生保险事故后造成的人身伤害和财产损失进行经济补偿的非银行金融机构，对于寿险公司而言，同时也是契约储蓄和金融投资机构。保险公司之所以被定位为金融机构，是因为它本质上与银行等金融中介机构一样，属于“货币与货币交换”的范畴。

一、保险公司的分类及寿险公司的经营范围

商业保险公司可分为人寿保险公司和财产保险公司两大类。从整体上来看，保险标的无非是两种，一是经济生活的主体，即人的身体和生命；一是经济生活的客体，即财产与责任（下称财产）。专门经营人身保险的公司，称之为寿险公司，如新华人寿保险股份有限公司；经营财产与责任保险的公司，称之为财险公司，如新华财产保险股份有限公司。不过也有些保险公司同时经营财产保险和人寿保险，这种情况称为混业经营。从我国保险业近年的发展来看，混业经营已经成为一种趋势，各家保险公司都在不断拓展自身的业务范围，许多寿险公司开始组建财产保险子公司，而财险公司则力争在寿险市场上有所作为。



尽管人寿保险公司名称为“人寿”，事实上它所经营的却是“人身保险”。人身保险是以人的身体或生命为保险标的一种保险。根据保障范围的不同，人身保险可分为人寿保险、意外伤害险和健康险。人寿保险是以人的生存或死亡为保险标的，在保险期限内，当发生保险事故时，保险人对被保险人履行给付保险责任的一种保险。人寿保险包括死亡保险、生存保险和生死合险。意外伤害险是指被保险人在保险有效期内因遭遇非本意的、外来的、突发的意外事故，致使身体蒙受伤害因而残废或死亡时，保险人按照合同约定给付保险金的一种人身保险。该险种可以单独办理，也可以作为其他人身保险合同的一种附加险。健康保险是指对由保险人向被保险人提供因疾病、分娩而造成的经济损失提供经济保障的一种保险。它包括一般的健康保险、医疗费用保险和无工作能力丧失收入保险。但是，按照习惯我们依然把经营人身保险的公司称为人寿保险公司。

由于寿险公司经营的是被保险人转嫁的生存或死亡的风险，因此，寿险公司的定义有传统和现代之分。传统的寿险公司，是以公司所经营的产品为导向的，定义为人身保险产品的提供者或人身风险的经营者。现代的寿险公司是以市场需求为导向的，定义为人们所需保障及相关服务的提供者。例如，不少寿险公司声称要办成一个“最佳的服务公司”，而不是普通的“人身保险产品的提供者”，这意味着寿险公司不仅要为客户提供人身保险产品，而且要以优质的服务不断满足客户的服务要求。因此，寿险公司以市场需求定义比以产品定义更为重要，这种定义要求寿险公司的经营必须被看成是一个满足客户各种服务要求的过程，而不仅仅是一个销售保单的过程。销售保单是短暂的，而客户的需求则是持续的。例如，简易人身保险在普通人寿保险问世后逐渐被淘汰，但人们的人寿保险需求则是恒久存在的。因此，寿险公司只有适应现代社会的要求，将自己定位为提供人身保险服务，才不会被淘汰。

二、寿险公司的功能

在社会经济活动中保险公司所发挥的功能十分广泛，大体上可分为两类：一类是作为组织保险经济活动和经营保险业务的专业公司的功能，其中包括组织经济补偿功能、防灾防损功能和社会管理功能；一类是作为金融机构的保险公司的融通资金功能。

组织经济补偿功能主要表现在两个方面：第一，寿险公司通过承保业务

把被保险人的风险集中在自己身上,出险时履行赔偿义务,以此实现了保险的补偿损失功能;第二,寿险公司还可以通过扩大承保面和再保险把风险分散出去,在被保险人和保险人之间进行风险的分摊,从而实现了保险分散危险损失的功能。保险公司这种集散风险的操作能力就是保险公司组织经济补偿的功能。

防灾防险功能。寿险公司是专门与灾难、风险打交道的企业,其对风险的识别、管理有着相当丰富的经验。承保前可以对保险标的进行相关的风险分析,并且对标的做出良好的风险管理咨询建议。承保后,通过对风险因素的监督检查,提出整改和防范措施,尽量减少风险发生的概率,降低损失和损害程度。保险公司所具有的这种保障国家、经济单位和个人经济利益的能力,即为保险公司的防灾防险功能。在发达国家,各种机构出于自身商业利益的考虑,聘请寿险公司来进行风险管理、风险防范的事例为数不少。例如把风险防范的措施提前,请寿险公司制定风险评估技术的标准以及处理风险的措施等。

社会管理功能。社会管理功能是现代保险业的重要功能之一。现代商业保险已经成为整个社会保障体系重要的组成部分。商业保险的社会管理功能涵盖面十分广泛,例如在企业年金的经营管理方面、新农村合作医疗方面以及农村养老保障体系完善方面,都发挥了很大的作用。

资金融通功能。人身保险特别是寿险与财险不同,保险期限一般远远长于后者,也就是说从保险合同成立交纳保险费到保险金的支付之间有一段较长的时间,寿险公司可以利用这个较长的时间差对由保险费形成的保险基金进行投资运用,其形式包括进行短期个人贷款、抵押担保、在资本市场上买卖有价证券等,从世界范围来看,成熟发达国家的资本市场上,寿险公司往往是最大的机构投资者之一。

第二节 寿险公司的使命 ■ ■ ■

一、使命陈述:确立寿险公司的起点

管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在《管理的实践》一书中对企业的管理者提出这样的问题:我们的事业是什么?我们的事业应该是什么?看起来回答这样的问题很简单,以至于许多公司的管理层们不屑于去



花时间思考。事实上,要回答“我们的事业应该是什么?”是要经过认真思考的。准确地回答了这个问题,便回答了公司的使命所在。由此可以看出,公司使命是公司事业的价值取向和事业定位,指明了公司对经济和社会应作出什么贡献,代表着公司的目标、方向、责任,规定着公司的基本任务和指导原则。

对于人寿保险公司来说,公司存在的目的是什么?公司将在社会上扮演一个什么样的角色?公司希望在市场上占据什么样的位置?这是任何寿险公司的经营者在制定公司战略时,首先要解决的问题。而对这些问题的回答便是确定公司的使命。

并不是所有的寿险公司对自己的使命都有文字陈述,但越来越多的寿险公司将自己的使命(无论公开与否)看成是经营成功的起点。寿险公司的使命可以不用文字表述出来,只为少数企业高层人员所掌握,但是一般来说,以文字形式表述出来的使命有以下作用或好处:

1. 它能够明确地指明公司未来发展方向,为有效分配和使用公司资源提供一个基本的行为框架,避免向某些严重偏离经营发展方向的领域进行投资。

2. 明确的使命能使寿险公司的各个部门和分支机构都有机会了解企业的经营宗旨和发展方向,有利于协调他们之间的关系,使公司上下的思想行动都统一到公司的宗旨和发展方向上来,形成整体力量。

3. 明确的使命还有助于界定寿险公司的经营领域,从而为公司开展战略环境分析界定了范围,提高公司的经营效率。

4. 明确的使命还是寿险公司确定战略目标的前提和选择战略方案的依据。

二、寿险公司的使命不应是“赢利”

有些寿险公司从赢利的角度描述他们的责任使命,这容易产生误导,因为准确地说,利润只是公司经营的目标。对利润的追求并不能从根本上解释清楚公司是在做什么,也不能解释清楚公司业务领域究竟是什么。除此之外,我们也不能从利润的角度把各类公司很好地区别开来,尽管他们都在努力追求赢利,例如新华人寿保险公司与丰田汽车公司都追求利润,但是它们的社会定位是截然不同的。

三、寿险公司的使命陈述要包括“什么”、“谁”和“采取什么样的方式”

界定寿险公司的使命,必须包括三方面的要素:

1. 顾客的需求,也就是需要满足的是什么;
2. 顾客群是哪些,也就是需要满足的对象是谁;
3. 公司所开展的活动、所拥有的技术和能力,或者说,公司将如何为顾客创造并提供价值,以满足他们的需要。

从满足什么需求、满足谁的需求以及如何满足需求这三个方面界定寿险公司使命,能够确定其为顾客创造价值所做事情的本质。仅从公司所提供产品或服务的角度界定其使命是不完整的。只有当某种产品或服务满足了顾客的需要时,它才真正成为一项业务。如果没有需求,无论寿险公司开发出如何好的产品,都不会有什么业务存在的。顾客群这个因素也有着相当重要的意义,因为他们代表着一个需要提供人身保险服务市场的大小,包括业务的地理区域以及潜在顾客的购买类型。

三、寿险公司使命的制定必须是真诚的

使命要符合所选择事业发展的趋势,而且使命的确立本身是自觉的、真诚的,并且公司所有的行为都是围绕公司的使命在进行,才能被客户、员工和社会所认可接纳,才能激励公司的员工为实现其使命而奋斗。使命是发自组织内心的,是一种自觉的意识。而现在很多公司的使命是写给客户、员工和社会看的,只是为了装饰,不是老板或高层自觉的意识和行为,这是虚假的使命,所以起不到应有的作用。

真诚、明确的使命还有利于树立寿险公司自身形象和顾客对寿险公司的辨识。使命感和责任感是个人和组织建功立业的强大动力,也是古往今来伟大事业的共同特征。很多公司都有自己的使命陈述,可同样很多公司的使命都没有转化为公司的自觉行为,没有成为凝聚公司全体成员的感召力和动力。原因是多方面的,其中主要一条是公司的使命是否真诚。使命不是随便任意写的,看看大多数公司的使命,大部分都是些主观口号性的东西。使命的确立有其方法,但现在的管理教材在谈到公司使命的重要性时,都只谈使命的重要性,或举一些公司的使命陈述作为案例,没有讲述如何去确定适合公司的正确且合理的使命。