

# 第一章 公司文化

## 第一节 内 涵

所谓文化，可归结为一定环境下共同的价值理念。记得香港有一位实业家曾经说过：“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣”；也有人这样形容企业与文化的关系，即“企业是树，文化是根，根有多深，树有多高”，只有根深，才能叶茂。中华民族至今仍能屹立于世界民族之林，不就是因为有了五千年伟大中华文化的雄厚底蕴吗？所以，我们可以引申为，一个强大、永续的民族，必定有伟大的文化背景；同样，一个有市场竞争力、有活力的企业，必定也有精粹的文化血脉。企业文化就是企业在生产经营实践中逐步形成，为全体员工所认同和遵守的、并带有该企业特点的使命、愿景、宗旨、精神价值观和经营理念，以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为、企业形象中的综合体现。企业文化又是一种重要的企业价值创造的动力源泉，它贯穿资本、核心技术和人才这几项企业竞争的基本要素，已成为现代企业竞争的核心。纵观我们中华联合财产保险公司（以下简称“中华保险”），她也有自己的企业文化要旨，那就是：公司是学校，教人要育；公司是军队，治司要严；公司是家庭，同仁要爱。这是公司全体员工在较长时期（20年）工作实践中逐渐形成的一种对公司制度安排的认同，是员工的价值观念、信念、行为准则以及具有相应特色的行为方式的具体表现。

企业要实现目标，关键在于更好地决策管理并去执行管理，而决策偏偏就会受到公司内部企业文化的强烈影响。应该说，企业文化是由思维模式和行为模式体系以及基本准则、基本规则和基本价值来确定，文化要素常常体现在企业的历史、经验和现实的管理过程之中，并用符号、礼仪表达和传递。通常，文化的改变是长期的、渐进的，很少表现为总体上的突变。

环顾公司周围，你会在不经意中发现：标牌、司服、信笺、手袋、名片、司标、司歌、司仪等视觉内的标识及制度、观念、服务、行为都无处不在、无时不在地体现着公司的文化气息和精神特质。

企业文化在公司的经营实践中起着不可替代的目标导向作用、人心凝聚作用以及行为规范作用。那么，如何去发挥企业文化的作用呢？

首先，在管理上贯彻“以人为本”的思想，能否为现有公司分工体系中每个角色（即战略价值单位 SBU）提供足够的刺激以最大限度释放每个行为人的积极性，按人性规律对人进行管理，在经营思想、价值观念、行为方式上配合员工的思想和工作，创造共同价值和共同行为模式，在这样的环境中可有效降低管理成本，减少体制和机制带来的对抗性或负面效应，同舟共济促进发展。

其次，不断进行产品及服务的创新，树立“创新无止境”理念，着力提高保险险种产品的科技含量和优质系数，要有较强的亲和力的服务形象。

再次，是要重视价值观念的培养。目前，国内很多企业立足于某项具体业务的专门培训，关于信念、理念、价值观培训较少。我们要创出一条新路径。国外保险企业对此种培训作为新进员工时间上要进行 3~5 个月，这样就会对自己企业产生归属感、自豪感，进而能够认可遵守并自觉地执行公司的规章制度。

“金鸡报捷辞旧岁，锦犬送春迎福瑞。”中华保险在 2005 年年末、2006 年年初之际，迎来了一次质的飞跃，不但从规模上突破百亿元（从 2001 年的 4.3 亿元到 2005 年的 105 亿元），跻身于中国保险集团军第一行列，而且在公司体制上也成功地实行了股份制改革，控股公司的创立，15 亿元本金的注入，为构建未来中华保险大厦奠定了重要的发展里程碑，创造了中国保险业的奇迹。回眸短短几年间，中华保险高层领导视野远瞻，胆识卓越，为适应市场经济的快速发展，制定了“东进南扩”的战略目标，采用了一套“属地化”的组织机制，以雄厚独特的公司企业文化即以“军队、学校、家庭”的人本内涵深深地倾注到了每个中华保险人的灵魂，从而在为又快又好、做大做强中华保险事业的进程中闪烁出了企业精神的光彩，以实实在在的光荣业绩，为社会提供了一流的服务，为公司打造了一流的品牌。

按照著名经济学家熊彼特的经济发展理论，企业文化是从事创新的企业家为实现价值增值所做的资源重组的努力，以及在这一努力所规定的企业目的之下，参与企业活动的人及其文化传统的相互作用与融合的过程。一个企业，无论它多么微小、多么原始，或多么巨大、多么复杂，都渐渐形成了领导者以及员工共同遵守的系统的或非系统的企业文化模式。随着高层管理者对企业文化重要意义认识的深入，中华保险高层管理者逐渐由放手让主管部门抓企业文化管理向积极参与、亲自督办转变，并以身作则，从而有效地塑造和传播本企业优秀的企业文化。企业文化作为公司经营理念、经营管理风格的具体体现，反映在中华联合财产保险公司。我们的企业文化自有独特的发微之处，因为我们脱胎于建设兵团，有敢闯敢干的气魄、艰苦奋斗的传统、无私奉献的精神、海纳百川的胸襟和军队般严明的纪律，集合了一批有识之士加盟公司扎根创业，才能在各地市场上竖起中华保险的旗帜。例如，公司提出的“杭州模式”、“北京精神”、“成都现象”、“上海速度”、“新疆效益”等等都是公司文化在不同时期、不同地域的充分体现。不可否认，我们就是依靠这样一种艰苦创业，无私奉献的精神，这样一种纯洁的对公司的敬爱之情，这样一支兢兢业业、克己奉公的队伍，才使中华保险有了今天的灿烂，才推进了公司的全面快速而又健康的发展。良好的企业文化是企业生存发展的源动力，产品、技术和经营模式的任何创新在短期内都会被快速模仿，很难形成竞争优势，只有经过良好企业文化熏陶，具有较高政治思想觉悟，严明的纪律和拥有卓越执行能力的集体，才能建立不可模仿的竞争优势，现代企业的竞争归根到底是企业文化的竞争。

中华保险的企业文化根植于兵团精神，兵团精神有其厚重的历史渊源和博大精深的内涵以及鲜明的时代烙印，“艰苦奋斗，无私奉献”是兵团精神的核心，在中华保险独特企业文化氛围中，大家热情而真诚，纯朴而执着，保持着旺盛的精力和持久的战斗力，公司是“学校，教人要育；是军队，治司要严；是家庭，同仁要爱”已成为企业文化的内涵，在这种文化的浸润下，公司已经营造出一个奋发向上，心情舒畅而又宽松的工作氛围，有压力更有动力，有纪律更有激情，每个人都能找到适合自己的发展空间，发挥最大的潜能，为企业创造最大的价值。随着公司股改成功，中华

保险全体员工的主人翁地位更加突出，各种崭新的精神、模式、现象、速度和效益必将更加提升企业文化，丰富中华企业文化的内涵。

文化需要传承，精神需要接力，总公司正在把好的文化、好的做法，逐渐模式化、制度化，通过制定新的《企业文化建设五年规划实施纲要》，形成军队的执行力机制、学校的人才成长机制、家庭的和谐氛围机制，进一步丰富和完善公司的企业文化体系。具体来说就是根据企业内外部环境的变化，对企业文化不断进行创新，把企业精神、企业观和经营理念融入到每个员工的思想中，并使之成为自觉行动，积极挖掘提炼出能够体现中华保险特色的、代表公司全体员工思想特点和精神风貌的、能够起到感召和凝聚作用的新的文化内涵，营造出一种积极上进，团结和谐的工作氛围，创造出崇尚科学、尊敬人才、推崇先进的公司价值观体系。在具体执行上就是各级领导要身体力行，强力推动企业文化建设，紧密结合核心业务，为业务发展提供精神动力；以核心价值为标准，规范制度流程；整合企业文化统一思想、凝聚人心；开展形式多样的文化推广活动，强化文化感染力。随着公司的发展实践，在制度文化、管理文化、产品文化等方面进一步丰富，赋予中华保险企业文化新的内涵和生命力，使其成为公司的核心竞争力的重要组成部分，增强公司的创造力、凝聚力和战斗力，使全体员工始终保持昂扬向上的精神状态，为全面实现公司的发展目标提供强大的思想保证和精神动力。

中华联合财产保险公司是 2002 年 9 月 20 日，经国务院同意，中国保监会批准，由新疆兵团财产保险公司更名成立。是我国成立的第二家具具有独立法人资格的保险公司，也是全国首家以“中华”冠名的全国性保险公司。公司注册地在中国新疆乌鲁木齐，行政隶属新疆生产建设兵团。

公司始创于 1986 年 7 月 15 日，是经中国人民银行批准，由国家财政部、农业部给兵团专项拨款组建成立的。成立初期，公司主要经营新疆生产建设兵团范围内的农牧业保险。1990 年，经中国人民银行批准，公司经营险种的范围扩大到财产保险和人身保险。1992 年，公司经批准，开展除涉外保险和法定保险外的所有保险业务。2000 年 7 月，经中国保监会批准，业务经营区域扩大到全自治区。2001 年 11 月，经中国保监会批准，公司业务经营区域扩大到全国。

公司主要开展各种企业财产保险、机动车辆保险、货物运输保险、责任保险、信用保险、农业保险、健康保险、医疗保险、各种短期人身保险等保险业务和上述业务的再保险业务及中国保监会批准的其他业务。

20 年来，在上级的正确领导和监管部门的指导下，公司党委一班人，团结一致，开拓奋进。坚持改革与发展并重、精神文明和物质文明两手抓、业务发展和经营管理并举、经济效益和社会效益统一的原则，狠抓干部职工队伍建设，强化管理信息化、科学化、现代化建设。在积极推进公司三项制度改革，完善内控制度，加强统一法人治理等方面，公司的改革与发展取得了明显的成效。承保能力、经济实力和市场竞争能力明显增强，公司的经营环境和员工的精神状态发生了巨大的变化。保险偿付能力、资产负债率、经济效益等保险行业重要监管指标，连续几年位居同行业前列，得到了中国保监会和行业内的广泛认可。

依托 20 年来凝聚形成的特色企业文化、明确的经营理念、有效的管理制度，公司感召和吸引了大批员工积极投身于中华保险。在经营、管理和业务方面汇集了一批优秀的保险精英，建立起一批高素质的人才队伍，为公司的快速发展奠定了坚实的基础。公司现有员工 20000 余名，其中具有大专以上学历占员工总数的 90% 以上。

公司的远期发展目标是：以保险业为主要投资方向，以资本运营为主要经营方式，充分利用各种资源，努力把公司建成为员工一流、服务一流、品牌一流、管理科学、经营稳健，具有国际竞争实力、全国著名的股份制金融保险集团。

近期的目标：一是全面加速保险业务发展，努力提高公司市场份额，做大做强中华保险，到 2006 年基本实现保险业务增速 30% 以上。二是积极推进内地省市已设机构下延工作和新增机构申报筹（组）建工作，进一步开拓全国保险市场，力争三年内，公司的机构网点覆盖全国 90% 的地市（县）。三是加快公司改制步伐，2005 年完成公司股份制改制。按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的原则，加快资本多元化、国际化的进程，转化经营机制，建立起适应保险市场竞争需要的现代法人治理结构，推动公司现代化管理水平的不断提高，力争早日上市。

## 第二节 传 承

上海作为全国最大的保险市场中心，在上海植根立足，将能极大地提升和推广中华保险品牌形象，不断锤炼中华保险的竞争能力，总公司为此制订了东进南扩的市场发展战略，经中国保监会批准，上海分公司已于2003年3月16日正式挂牌成立，这不仅为上海的保险市场注入了新鲜的血液，同时也为中华保险参与推动上海保险市场的健康发展，提供了良好的机遇。

上海分公司三年来传承了中华保险文化，全面推进“以人为本”、“执行文化”的企业文化机制，中华保险的“军队、学校、家庭”为特征的企业文化与上海分公司“执行文化”特色的有机结合，就是鼓舞大家树立先进的企业文化心态和胸怀；树立“大服务”意识，实现管理者从简单命令到协商转变，从职位权威到知识权威、能力权威的转变，使企业组织结构由“宝塔型”变为“网络型”，领导层由“控制型”变为“指导型”，员工由“被动保险型”变为“主动创造型”，这样就能够保证每个员工都有一个共同遵守的办事原则和行动准则。在创造“上海速度”的进程中，上海分公司正是通过以“人格文化、执行文化”的精心构建，从而为做大做强中华保险提供了一种不竭的动力，提升了全体干部员工的整体素质，提高了对公司一种崇高的认同感、从属感，与此相随，公司还以各种形式，对员工进行职业培训、能力选拔、风采展示，从而铺就了中华保险的锦绣平台，成就了像南汇支公司范亚勇、闵行支公司张卉、虹口支公司吴亦、闸北支公司丁燕萍那样的中华保险精英、中华保险明星。实践证明，通过文化再造育魂育人，就会在创业中华保险的过程中锻造出一支坚强的团队。

上海分公司在2004年由“激情创业”之年转变到“管理之年”的过程中传承中华保险的企业文化，同时结合上海分公司各方面发展实际，适时推出了“执行文化”概念，其内涵就是：强调价值为圆心，以执行为半径，加强执行力度，全面贯彻以人为本的绩效管理制度。

“执行文化”作为企业文化的主题，可反映公司全体员工对新时期和谐企业文化的向往，同时也最简单明了地提出了对每位员工的工作要求。

首先，“执行文化”是建立在公司有一致的标准，员工有开放的心态和博爱的胸怀基础上的，大家都明白自己哪些事能干，哪些事不能干，而且要努力干好。干事还要讲原则，遵纪守法，按章办事；其次，由于公司机构多，范围广，管理幅度和难度大，这就要求各分支机构主动按章办事，令行禁止，不能五花八门，各行其是，有明文规定按规定办，无规定的与上级协商，不能自己摸着“屁股”乱拍板，给公司加大经营风险，让公司蒙受损失，再次，“执行文化”还要保证全体员工能诚信待人，不利于团结的话不讲、不利于发展的话不讲，使每个人成为促进工作环境和谐向上，人际舆论健康的表率。

记得IMB公司董事会主席小汤姆·沃森曾经说过：就企业相关经营业绩来说，企业的基本经营思想，企业精神和企业目标远远比技术资源或经济资源、企业结构、发明创造及随机决策重要得多。当然，所有这些因素都极大地影响着企业经营的业绩，但我认为，它们无一不是源自企业员工对企业基本价值观念的信仰程度，同时源自他们在实际经营中贯彻这些观念的可信程度。

上海分公司传承的“执行文化”宗旨就是为了实现“以人为本，永续经营”，展开而言，公司在经营过程中，始终强调把“人”的利益，客户的利益置于无比高尚的地位，把满足人的需要视为企业发展的根本。“人是万物之本”，是企业最宝贵的资源，自然也是企业发展的最基础的保证。因此，在公司经营中，公司坚持以“人”为中心，把文化的方法和手段引入公司管理之中，充分尊重员工的价值选择和自我实现的需要，把通过企业经营行为维护员工利益，通过企业经营行为实现全体员工健康的价值追求视为企业追求的根本。

上海分公司在进一步理解、积极传承中华保险以军队、学校、家庭为特征的优秀文化真谛基础上持续强调，丰富提炼以价值为圆心，以执行为半径的“执行文化”建设，使“情系中华、诚信为民”的公司底蕴作为每个干部员工的精神支柱和行为指南，同时还把从“军队、学校、家庭”的企业观到“团结、负责、勤奋、进取”的企业精神，从将“中华为我搭平台，我为中华添光彩”视为一种活动载体、教育方式、阶段性劳动竞赛奉为中华保险的司风，从把“稳健创新、持续高效”不仅作为企业的经营理念，同时作为领

导风格、做事铭言，使中华保险优秀的企业文化日益成为公司核心竞争力的一个重要组成部分，成为时常激励鞭策大家永远前进、最富感染力和号召力的力量源泉。

上海分公司曾搞过人身意外伤害险“狮王争霸”、车险业务“中华英雄”劳动竞赛活动、一周年大型联谊活动、两周年“风雨兼程中华路”歌咏大会、三周年公司运动会、各种业务培训、干部培训、演讲比赛、表演、保险宣传周、瞻仰烈士陵园、参观英烈纪念馆、领导人故居、学习《执行》译著、争优评先等活动，大张旗鼓地搭建好中华保险平台，让员工大显身手，各展风采，树立我为中华争光添彩的好氛围，各支公司也是定期组织员工参加各种攀登活动、瞻仰活动、野炊活动、团拜活动、修学活动，由此凝聚了每位员工的心结，使大家有了认同感、归属感和责任感。

上海分公司在三年的发展历程中，始终抓好两级班子建设，不断实现从“到职到位”到“尽职尽责”的转变，逐渐增强了执政兴司能力。为实现可持续发展，公司坚持以发展为第一要务、质量为第一责任、效益为第一目标、人才为第一资源，目前，公司已拥有一批较高素质的保险管理人员和专业人才，90%的人员具有10年以上的保险从业经验，是一支专业技术含量高、风险管理意识和市场运作能力强的骨干队伍。与此同时，公司的各项内控制度建设也得到了进一步完善，在业务管理、财务管理、综合管理方面通过各项制度的建设，加大了制度管理的力度，从而为公司的精细化、规范化管理提供了保证。在经营服务上，公司奉行“诚信服务、责任销售、通俗引导”的职业意识，迄今为止，服务网络已遍布全市各区、县，共有18个基层支公司、营销部和营业部，为构建自身服务竞争优势，拓展市场生存和发展的空间技术奠定了有利的基础。开业三年来，由于公司全体上下团结合作、锐意进取，初步实现了业务规模和效益的协调发展。2003年底，公司处理种类赔案8128件。为社会提供保险总金额近400亿元，从而创造了上海保险界三个之最，即：筹建三个月就开业，保费收入近2亿元。开业当年就实现利润。2004年，更是再创佳绩，全年实现保费5.12亿元，为社会提供了约800亿元的保险保障，在上海产险市场上占据了6.75%的市场份额，赢得了社会对中华保险诚信服务的充分信任。2005年是公司发展的“效益之年”，截至12月底，共实现保费收入7.07

亿元，同比增长 40%，在产险市场占据了 7.66% 的份额，已位列市场第四位，成功地实现了产险市场的“上海速度”。在创造“上海速度”的过程中，上海分公司正是通过“人格文化、执行文化”的精心构建，从而为做大做强中华保险提供了不竭的动力，使公司全体员工都树立了一种崇高的认同感、从属感和使命感。在快速发展的同时，公司还时刻以社会责任为己任，曾先后向上海红十字会、新疆边远地区、印尼海啸灾区捐赠善款，体现了“忠诚服务、笃守信誉、回报社会”的服务宗旨和中华保险的一片爱心。

面对中华保险新的发展，上海分公司将一如既往地遵循保险业的服务宗旨，努力构建自己的核心竞争力，为加快上海保险市场持续、高效、健康发展，为做大做强中华保险作出应有的贡献。

### 第三节 礼 仪

公司小发展靠个人力量，公司中发展靠制度保证，公司大发展要靠文化渗透。中华保险在 20 年的发展历程中已成功地完成了“三部曲”的历史征程，正在向新的起点进发。上海分公司经过三年来的风雨兼程，如今在发展的道路上更显得光彩照人，她在 2005 年完成总公司“百亿”保费的战斗中发挥了生力军的作用，在未来的“十一五”规划中也必将鲲鹏展翅，雄傲市场。

作为每个上海中华保险人，他（她）应该是公司形象的整体代言人，不但应具备本我的特质，而且更应具有超我的光质，即定位于企业公民的神圣职责。由此，他（她）不仅要培养具有开拓进取的职业能力和勤勉热情的工作态度，还要培养具有高尚规范的职业礼仪，公司的气质、品牌才能在他（她）内在美和外在美的和谐中得以显现，才会社会上、市场上成为令人尊敬的企业。

中国素称“礼仪之邦”，中华民族是人类文明的发祥地之一，文化教育传统源远流长，礼仪作为中华民族文化的基础，也有着悠久的历史。礼仪内涵何时何故而起，自古以来，人们做过种种探讨，归纳起来，大体有五种礼仪起源说：一是神生礼仪，二是礼为天地人的统一体，三是礼产生于人的自然本性，四是礼为人性和环境矛盾的产物，五是礼生于理，起于俗。

何为礼仪，礼仪即是礼节与仪式。

“礼”，在世界其他民族一般指礼貌、礼节，而在中国乃是一个独特的概念，有多重含义。首先，礼是最高的自然法则，是自然的总秩序、总规律。其次，礼是“中国之总名”，与政治、法律、宗教、哲学、礼仪乃至文学、艺术等结为一个整体，是中国文化的根本特征与标志。礼是这一切的根本。再次，礼还是法度之通名，诸如礼仪法甚至行政法都可以通称为礼。礼又分为“本”“文”两个方面，即所谓“先王之立礼也，有本有文”。“本”指礼的精神和原则，“文”指礼的具体表现形成，也就是礼仪。礼仪的形成，我们一般把它分作两个阶段：第一阶段可称原始礼仪，它完全是史前的初民处理生活中各种关系的一些习惯性行为，通常也叫风俗习惯，不过它不是习惯的全部，而只是风俗习惯中固定仪式的部分。第二阶段就是文明时代的礼。

目前我们所指的礼仪是指人们在社会活动中形成的行为规范与准则，它是社会道德、习俗、宗教等方面人们行为的规范，是文明首先修养程度如何的一种外在表现形式。礼仪不是随便制订的，是在人际交往中，以一定的约定俗成的程序、方式表现的律己、敬人的过程，涉及穿着、交往、沟通、情商等内容，是各个国家，各民族在不同时期常有不同的礼仪规范，它源于特定的民族、国家长期形成的伦理道德观念和社会生活习俗，它是一种约定的行为规范。

在礼的系统中，礼仪是有形的，存在于人际交往的一切活动中，其基本形态既受着礼的基本原则的制约，也受着物质水平、历史传统、文化心态、民族习俗等众多的影响。

语言（包括书面和口头的）、行为表情、服饰器物是构成礼仪最基本的三大要素。一般地说，任何重大典礼活动都需要同时具备三种要素才能完成。

礼仪又是文明的象征、道德的范畴。“礼”是规，是天地自然之道，也是德，也是治国之法规、律条。“仪”是矩，是准则，也是治国和做人的尺度。人类社会要发展，要推进，就必须弘扬、推行礼仪。没有礼仪的地方，是没有文化的地方，不懂礼仪的人，是不文明的人，也是没有道德的人。所以，礼仪的推行是至关重要的。礼节，即社会公认的待人接物的方法和

人与人相处的准则。例如，初次见面该怎样互相介绍、怎样互递名片、怎样待客、作客等等。再如，人际交往中如何保持良好的仪态、仪表等。仪式，是指正式场合用以表示礼节的一系列固定的程式。比如，欢迎仪式、签字仪式、开业典礼、婚仪、葬礼等。

民族礼仪文化展示民族的修养，员工礼仪风范可展示企业的素养，很多企业都将广告、CI设计等作为树立形象的主要手段，实际上，员工本身的行为才是企业风范的最好写照。

礼仪是一个特定企业文化的外在表现，它让你意识到身在“这个”企业中，并让你感觉到与别的企业不同。

中华保险公司作为外向型企业，对员工仪礼尤为强调，中华保险的礼仪规范主要反映在社交礼仪和日常礼仪两个方面，其中谈话和行为是人们交流感情，增进了解的主要手段。在人际交往中，一般人都讲究“听其言，观其行”，把谈话作为考察人品的一个重要标准。因此在社交活动中，谈话中说的一方和听的一方都理应有准则、要求。

#### 一、尊重他人

谈话是一门艺术，谈话者的态度和语气极为重要。有人谈起话来滔滔不绝，容不得其他人插嘴，把别人都当成了自己的学生；有人为显示自己的伶牙俐齿，总是喜欢用夸张的语气来谈话，甚至不惜危言耸听；有人以自己为中心，完全不顾他人的喜怒哀乐，一天到晚谈的只有自己。这些人给人的只是傲慢、放肆、自私的印象，因为不懂得尊重别人。

#### 二、谈吐文明

谈话中一些细小的地方，也应当体现对他人的尊重。谈话中使用外语和方言，需要顾及谈话的对象以及在场的其他人。假如有人听不懂，那就最好别用。不然就会使他人感到是故意卖弄学问或有意不让他听懂。与许多人一起谈话，不要突然对其中的某一个人窃窃私语，凑到耳边小声说话更不允许。如果确有必要提醒他注意脸上的饭粒或松开的裤扣，那就应该请他到一边去谈。

当谈话者超过三人时，应不时同其他所有的人都谈上几句话。不要搞“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”而冷落了某个人。尤其需要注意

的是，同女士们谈话要礼貌而谨慎，不要在许多人交谈时，同其中的某位女士一见如故，谈个不休。

### 三、温文尔雅

有人谈话得理不让人，天生喜欢抬杠；有人则专好打破砂锅问到底，没有什么是不敢谈、不敢问的。这样做都是失礼的。在谈话时要温文尔雅，不要恶语伤人，讽刺谩骂，高声辩论，纠缠不休。在这种情况下即使占了上风，也是得不偿失的。

### 四、话题适宜

谈话时要注意自己的气量。当选择的话题过于专，或不被众人感兴趣，应立即止住，而不宜我行我素。遇到有人想同自己谈话，可主动与之交谈。如谈话中一度冷场，应设法使谈话继续下去。在谈话过程中因故急需退场，应向在场者说明原因，并致歉意，不要一走了之。

谈话中的目光与体态是颇有门道的。谈话时目光应保持平视，仰视显得谦卑，俯视显得傲慢，均应当避免。谈话中应用眼睛轻松柔和地注视对方的眼睛，但不要眼睛瞪得老大，或直愣愣地盯住别人不放。

以适当的动作加重谈话的语气是必要的，但某些不尊重别人的举动不应当出现。例如揉眼睛、伸懒腰、挖耳朵、摆弄手指、活动手腕、用手指向他人的鼻尖、双手插在衣袋里、看手表、玩弄钮扣、抱着膝盖摇晃等等。这些举动都会使人感到心不在焉，傲慢无礼。

### 五、善于聆听

谈话中不可能总处在“说”的位置上，只有善于聆听，才能真正做到有效的双向交流。

在聆听中积极反馈是必要的，适时地点头、微笑或简单重复一下对方谈话的要点，是令双方都感到愉快的事情，适当地赞美也是需要的。

### 六、以礼待人

谈话不必刻意追求“语不惊人死不休”的轰动效应，以礼待人，善解人意才是最重要的。一个人在谈话中，如果对待上级或下级、长辈或晚辈、女士或男士、外国人或中国人，都能够一视同仁，给予同样的尊重，才是一个最有教养的人。

关于行为礼仪，中华保险也有比较系统的规范。

## 七、礼仪规范

同来访者见面时，要相互握手表示敬意，告别时也要握手辞别。

握手时，应上身挺拔、面带微笑，自然地伸出右手，坚定地握住对方的手，但不要用力过度。切不要同时用左右手分别与两个人握手，也不要手心向下与人握手，更不能戴着手套与人握手。

参加大型活动时，可先与东道主握手，同其他人可一一点头或招手致意。握手时，一般是组织者、职位较高者、年长者、女士先伸手。若前者不伸手，后者点头示意即可。

服饰整洁，注意个人卫生。

避免过于前卫的装扮。

工作期间统一穿着公司制服佩戴胸牌。

在参加商务活动或其他需要自由着装的正式场合，应该选择传统、正规的服装。

举止谦逊有礼，语言文明，语气恳切。

在介绍别人认识时，通常应将职位低者介绍给职位高者，将男士介绍给女士，将年轻人介绍给年长者。

社交活动结束时，要与东道主和其他人道别，如果先前是坐着的，不要边说边站起来，应先站起来，然后再道别。

公司内部员工之间，每天第一次相遇时，都要主动互相问候，在其后相遇时也应点头示意。

公司员工之间或员工同外界的相互称谓应该规范，可以称职务，也可以称呼“先生”、“女士”、“小姐”或“同志”、“老师”或“师傅”等，对客户和同事都不可以使用“喂”等不礼貌语言。

站姿挺拔，站立时应保持收腹、挺胸、不弯腰。

坐姿文雅，无论男女，坐时双腿不能分得过开，更不能摇晃抖动。

行姿稳重，行走时身体重心可微前倾，收腹挺胸，抬头平视，两臂自然摆动，在办公场所不应跑动，即使有紧急事件，也最好是采取加快步伐的方式，以免给人一种忙乱的感觉。

精神饱满，始终保持充沛的精力和饱满的情绪，不能面带倦意，举止

懒散，说笑聊天。

及时热情地接打电话，员工的电话行为应语言亲切、简练、礼貌及和气。一般不应让铃声超过三声，提起话筒，在对方未开口时，要主动热情地说：“你好，中华保险，请讲。”或“你好，请讲”。接打电话语言要简明扼要，以免长时间占用电话而影响其他同事使用。不要在上班时长时间地接打私人电话，或在公务联系中漫谈社会新闻或生活琐事。

中央电视台有一档“音乐疗法”的节目，有次内容讲述一对大学同窗结婚了 25 年的夫妇，如今形同陌路，感情冷却，为什么？据主持人开出的“药方”，那就是“微笑”，丈夫（妻子）早上上班可以微笑地打招呼，下班回家也报以同样的微笑向对方打招呼，这样对方的心境就会暖和许多，可见微笑的力量是无穷的。实际上，微笑已是一种国际方程式，它体现了人类最真诚的相互尊重接近、亲切、温馨，可以表达出相互的支持和肯定，缩短同事间的感情距离，创造出良好的工作氛围。中华保险作为一家金融服务性企业，职业就首先要求我们以微笑面对顾客，我们提倡每个员工要发自内心地微笑来面对服务对象，这种真诚的微笑不仅是作为服务性企业的职业要求，更是中华文化最基本的要求。

最终，对一个公司而言礼仪起到的作用是什么？礼仪对外来说就是企业员工素质的直接展示，是企业文化和精神的体现。对内而言，就是企业运作的润滑剂，它能使团队的运作更加顺畅、和谐。

礼仪的作用具体表现在人际关系和公共关系中。礼仪在公共关系中的地位是和作用十分主要。它是社会公德、职业道德等的行为规范，又协调着公共关系中的诸多关系。这主要表现在两方面，对主体社会组织而言，它是组织中某些道德规范，又是组织成员必备的技能；对客体公众而言，它是社会行为规范。如，中华保险公司，礼仪体现在它的职业道德要求的某些规章制度上，又表现在服务人员接待顾客的文明礼貌之中；而对顾客来说，则也应遵守与公司的打交道的某些社会公德，包括应尊重服务人员等等。公共关系有内部与外部的诸多关系，如职工关系、股东关系、客户关系、邻里关系、政府关系、媒介关系等等。礼仪在诸多关系中就像润滑剂一样起着协调作用。

当今时代，是个全面开放的社会，礼仪在人际关系中的协调作用也就

显得更加重要，更加活跃，更加不可缺少。

中华保险平时透过规范整齐的语言、仪表、姿态、礼节面对客户，销售、产品咨询、提供服务时提供更多的是中华文化的传递和精神的交流。

我们所提倡的礼仪规范，就是继承了中华民族的优秀传统，融合现代社会发展的需要，展现了公司的风貌，加深了企业的凝聚力，强化员工的服务意识，创造出一种团结协作的氛围。

我们旨在通过对公司礼仪的倡导，将中华保险上海分公司建设成一个人格和气质的锻造平台，并希望从这个平台上锻炼出热情而又耐心的人，有开拓的思维而又自律的人，自信而又谦虚的人，智慧而又勤奋的人，对客户诚实，对企业忠诚，对自我赏悦的人，从而最终成为一个值得信赖的人。

## 第四节 竞 争

1992年以后，上海保险市场开放力度不断加大，来自世界各国和地区的100多家保险机构陆续在上海立足，外资保险已经没有业务和地域的各种限制，真正意义上的市场竞争将成为中国保险市场的主旋律。从市场参与主体的角度看，上海的先发效应和先发优势明显，已经初步形成了多成分、多种类的保险市场结构。从保险创新的角度来考察，上海也走在了全国的前列。外资、合资保险公司云集，上海保险市场已经基本形成了一个中外资保险和多成分、多种类保险机构并存、监管有效的局面，上海保险业从1978年前只有简单的团体人身险的计划经济状态，迅速地走向成熟：保险营销引入，市场快速放大，企业产权多元化，竞争日趋激烈。

除平安、太平洋、人民保险外，其余的财产保险公司规模均不大，实力有限，但成立时间短，负担轻，机制新，信息技术含量高，潜力较大。

与国内外先进的同行相比，中华保险上海分公司的差异是明显的：组织结构和产品开发处于初级阶段，内部管理水平低，缺乏品牌、长远发展思路和与国际接轨的能力。困难与机遇同在，中华保险上海分公司应以区域化、国际化相融为导向，在实现管理精细化、集约化的过程中谋求跨越式发展，进而塑造中华保险上海分公司管理风格和模式，即科学制度加

上亲和力、竞争活力和创新能力，是中华保险上海分公司管理者的既定目标。实现目标的手段是观念的国际化、程序的科学化、营销网络的现代化和经营管理模式的人本化。其对策重点是企业再造、知识管理、预订网络、电子商务和全方位推广营销及产品创新等，目的是培育中华保险上海分公司的核心竞争力。

随着经济全球化、金融产品国际化和保险业本身的迅猛发展，我国已出现越来越多的本土公司，同时也有越来越多的国际公司进入中国，土洋两者之间的竞争在所难免，而核心竞争力是两者相互抗争的主要力量源泉。作为长三角产险业新秀的中华保险上海分公司该如何培育自己的核心竞争力呢？中华保险上海分公司应着力于培育自己的核心产品、核心品牌、核心文化和核心管理模式，并建立核心的人力资源库。管理模式的具体运作是由硬件、制度、管理者才能和全体员工的努力而实现的。

#### 一、积极改制创新，建立现代企业制度

现代企业的成长性是以高科技和不断的创新为基础的。企业在新经济环境下运行具有一定的不确定性，企业的生产经营活动需要相应的制度体系作保证，管理模式要不断完善，积极创新。

中华保险上海分公司要在经营管理和规范完善的基础上，努力塑造中华保险上海分公司管理风格和模式，即科学制度加上亲和力、竞争活力和创新能力，引导企业健康有序发展。在借鉴国内外先进经验的基础上，针对业务活动规律，建立健全一整套符合国际规范的中华保险上海分公司经营管理运作体系，并将其文字化，按照精练高效的原则，实行责、权、利相结合的总公司、分公司、支公司三级管理体系，以保证中华保险上海分公司的有效运行和有序发展。中华保险上海分公司应长期注重科学规范的制度化建设，针对整体运作、业务质量监控、市场营销、会议沟通、人力资源开发、财务规划、电算工程设备采购、安全保卫管理等制订综合性规章制度，并汇编成《规章制度手册》。同时，中华保险上海分公司应组织各个部门和下属单位制订详细的《部门工作手册》，包括各岗位职责、素质要求、工作程序与标准、部门规章、运转表格等，使得各部门所有员工的一切行为做到有章可循，保证全公司运行协调一致。

对中华保险上海分公司而言，制度创新主要是：

1. 建立合适的成本、费用控制制度。信息、知识和服务为主体的企业建立在开放式、竞争性的市场上，更加注重科技成果的创新和产业化，成本、费用控制制度要面向市场、面向未来。中华保险上海分公司要做到产学研改良性互动，其主要方式是建立以项目为核心的弹性成本控制制度，以适应与风险和不确定性相关的短期、中期和长期投资。

2. 建立合适的分配控制制度。作为计划经济体制下转型的企业，中华保险上海分公司的分配控制制度更应大胆地进行改革创新，侧重于从项目的实效和市场的扩展角度，以现期兑现和预期股份选择权等方式，调整对无形资产、资本、管理人员及专业技术人员的分配，做到更加科学化、民主化、制度化，以有利于企业的运行，有利于内外部资源的优化配置，有利于实收资本和能力资本的价值实现。这种新的分配控制制度更加注重有利于新经济的各种创新的价值，即在科学测评各种资本的附加价值的基础上，控制新增加价值的合理再分配。

## 二、企业再造，建立学习型组织

美国麻省理工学院教育家彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出“学习型组织”一词后，引起人们广泛兴趣。随着新经济到来，高级管理层越来越认识到并确信提高学识是成功的一个重要因素。许多业内人士担心：中国入世后，国外大企业凭着雄厚的资金实力、人才与思维优势进入保险业，使刚刚成长的保险企业无法与之抗衡。有人套用著名企业家张瑞敏一句豪语：与狼共舞，首先要使自己成为“狼”，而学习型组织正是成为“狼”的一个必要条件。

鉴于我国目前的实际条件，在学习型组织建设中应体现以下特点：

1. 企业成员是为各种“不同目标”走到一起，必须创造一个大多数赞同的核心价值，激发其共同愿望。

2. 保险本身特点决定开发过程必须是一个系统过程，各部门人员不能再通过“契约”方式联合，而是通过“心灵”的综合组成一个整体。

3. 保险是一个各类科学交叉的综合体，全体成员要善于不断学习，在定性学习基础上向定量学习转变。

4. 保险又贵在创新，通过学习，摒弃传统思维方式和常规的开发程序，创造有自身特色的开发模式。