

中国人力资源开发网（简称：中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net)）

明确目标 快速增长  
专业经营 持续发展

—— 寿险2002年工作计划报告

报告人：邓明辉

二〇〇二年三月 深圳

# 主要内容

-  经营环境分析
-  经营目标
-  经营方针与策略
-  行动计划
-  考核与激励

## 经营环境分析-----宏观经济环境

在全球经济不景气的环境中，中国经济维持在7%以上增长速度的困难加大。保险业务继续保持快速增长的同时，呈现多样化的需求。

### 全球经济展望

- 2002年美、日经济难有起色，欧盟经济有复苏的迹象，全球经济仍将低速增长
- 加入WTO成为中国经济的发展契机，但总体出口形势依然严峻，经济增长很可能进一步放缓
- 国内失业率将居高不下，居民收入出现进一步分化
- 拯救国企与股市，政府将面临两难抉择

### 保险需求展望

- 随着市场化改革的进一步深化，大众市场对意外、医疗、养老等保障性需求增强，但需求的价格敏感度较大
- 直接投资证券市场的风险加大，投资型保险产品逐步受到高价值客户群的青睐，而且需求的价格敏感度较小
- 储蓄利率再次下调，通货紧缩的压力依然存在，一定程度上刺激保险需求

# 经营环境分析——产业政策环境

加入WTO使中国保险业加快与国际接轨的步伐，内资保险公司在产品、管理、和技术方面将受到严峻的挑战。粗放式经营必将被市场淘汰，规范化管理是我们不得不遵守的游戏规则。

## 入世的承诺（寿险）

- 允许外国寿险公司在华设立合资公司，外资股比不超过50%，外方可以自由选择合资伙伴
- 地域限制逐步取消。加入时：允许在上海、广州、大连、深圳、佛山提供服务；加入后2年内：允许在北京、成都、重庆、福州、苏州、厦门、宁波、沈阳、武汉和天津提供服务；加入后3年内，取消地域限制。
- 加入2年后，允许外国寿险公司向外国寿险公司和外国公民提供健康险、团体险和养老金、年金险照

## 政策动向

- 分业经营的前提下，综合金融服务开始松动
- 继续推进股份制公司改革，鼓励引进外资和社会保险资金参股
- 为保险公司上市创造条件，支持符合条件的股份制公司上市
- 拟制定实施《保险资金运用管理办法》，规范资金运作，提高运用效率
- 加快保险中介建设，完善服务体系
- 进一步放宽对中资保险机构的设立、审批条件，监管重点转向偿付能力和规范市场
- 加快法规建设，与国际接轨

# 经营环境分析——市场同业环境

保险主体在近两、三年内将快速增加，市场垄断程度逐步降低，竞争向全方位扩展，人才的争夺战将首先上演。

## 中资

## 合资（含外资）

公司名称	已开业		筹备中	
	分公司	中心支公司	分公司	中心支公司
中国人寿	35	321		
平安	35	131		
太保	32	137	3	52
新华	10	7	25	105
泰康	11	20	18	138
太平	5		计划5家	

已开业	筹备中
友邦: 上海、广州、佛山、深圳	天津: 恒安 广州: 宏利
广州: 信诚、中意人寿	友邦: 北京、苏州、东莞、江门
上海中宏	北京: 民生
上海金盛	上海: 东方、生命
上海中保康联	大连荷兰国际
上海太平洋安泰	加拿大永明
上海安联大众	法国国家人寿
上海恒康天安	英国商联
	美国全美人寿、纽约人寿、大都会人寿
	日本生命

## 经营环境分析——市场同业环境（续）

2002年主要同业都制定了雄心勃勃的计划。中国人寿计划保费收入突破1000亿，进入世界500强，并制定了六大战略和八项计划。

### 推行 六大战略

- 以建立现代企业制度为主要内容的体制创新战略
- 适应公司发展壮大需要的人才高地战略
- 以最大限度地拓展市场为原则的销售战略
- 以提高经营管理效率为重点的信息化战略
- 以强化社会认同感和信赖感为目标的品牌战略
- 以“双成”理念为核心的企业文化战略

### 主抓 八项工作

- 继续深入大中城市战略，采取更为有力的措施强势发展业务
- 积极推进各项改革，为公司的建设和发展提供强大动力
- 全面加大经营管理力度，确保良好的发展质量
- 切实提高客户服务水平，有效增强公司的社会亲和力
- 大力推广和运用信息技术，不断提高工作质量和效率
- 抓紧实施企业文化战略，努力激发公司的内部凝聚力
- 注意改进品牌宣传策略，为业务发展创造宽松的舆论环境
- 高度重视班子队伍建设，着力培育公司的持续发展能力

## 经营环境分析-----市场同业环境

(续)

太保

- 完成合资、上市
- 2002年业务快速发展，增长率超过50%，保费过200亿
- 每年增长率超过同业平均水平10个百分点，三年内市场份额15%
- 万能险改造，投连产品报备，完善分红险体系，推出农村医疗险
- 人才国际化

新华

- 以金融服务集团为远景
- 年内择机上市
- 机构快速扩张
- 2002年业务增长率50%以上（不含新设机构）
- 五年内市场占有率达到5%

泰康

- 以金融服务集团为远景
- 市场化的薪酬体系
- 机构快速扩张，业务增长翻番，五年内市场占有率达到5%
- 客服方面提出泰康新生活构想

太平

- 2002年计划11亿，其中个险8000万，团险与银行代理各5.3亿
- 以个险为基础、以代理为突破、以团险为主渠道、以中介为补充
- 再增设五家分公司

## 经营环境分析——市场同业环境（续）

### 友邦

- 全球最大的金融保险集团，以财务稳健为宗旨，推崇利润第一
- 目前在上海、广州、深圳设有分公司，上海、广州两地的市场份额已超过10%，近日又获准在苏州、东莞、北京、江门设立分公司
- 个人代理人是其主要销售渠道，客户定位于中高层
- 准备择机推出投连产品

### 太平洋安泰

- 擅长个人寿险行销，人力扩张思路类似平安
- 险种设计精致，市场细分程度高
- 个人新保业务发展迅速，在上海的市场份额不断提升，具有强大竞争潜力

### 信诚

- 分公司设在广州，以投连产品为主
- 在险种研发方面具有较强的市场应变能力，建立了较完备的产品体系
- 代理人的招募有其特色

### 中宏

- 大陆最早的合资寿险公司，业务集中在上海，新近获批在广州设立分公司
- 重视招募和培养大学应届毕业生做代理人，重点开发高端客户

# 经营环境分析——SWOT分析

## 机遇

- 我国保险深度、密度与国际水平差距很大，保险市场潜力巨大
- 经济平稳发展及社会保障体制改革的深化为商业保险带来发展空间
- 当前资本市场环境刺激保险需求
- 入世条款给国内企业留有3年左右的适应空间，外资保险尚未构成真正竞争威胁，市场垄断还存在
- 入世使保监会加大了对国内保险业支持的力度
- 平安产寿分业，机构网点得以扩展

## 挑战

- 竞争主体大幅增加，竞争区域全方位扩张
- 干部储备不适应快速发展的需要，同时面临人才严重挖角
- 产品优势正逐渐被同业赶超
- 入世促使同业在经营管理方面向国际接轨，平安改革创新领先地位受到挑战
- 连续几年的快速发展，后援支持面临较大压力，基础管理存在隐忧，经营的短期行为使得一些关键业绩指标表现堪忧
- 资本市场的波动将影响公司投资型业务
- 个险、团险低绩效业务员占比太大

**时不我待，未来3年是我们最后的机会窗**

# 经营环境分析-----SWOT分析

## 优势

- 已建立起专业化的经营体系和多元的销售渠道
- 较为灵活的管理机制、激励制度和追求卓越的企业文化
- 相对完善的培训体系
- 市场反映灵敏及不断拓展创新
- 明确的战略目标及集团综合优势
- 较完善产品体系和产品创新能力
- 引进一批海外专家和销售骨干

## 劣势

- 还存在许多非正式的机构网点
- 在全国大多数区域尚未形成品牌竞争优势
- 在固定资产和和宣传的投入方面与国寿相比明显处于劣势
- 在人才竞争方面处于被动挖脚的地位，同业的灵活举措已构成很大威胁
- 随着主要竞争对手银行保险产品的不断推出，在与银行的合作关系方面，平安的劣势将会逐步表现出来
- 在资本实力方面不如同业，面临偿付能力不足的压力

## 3-5年集团发展目标

3-5年公司  
发展目标

集团: 品质达到世界400优  
规模进入世界500强

寿险: 业务品质达到AIG的水平  
业务规模向中国人寿看齐



## 平安与中国人寿目前存在的差距

	2000		平安/中国人寿	2001	
	中国人寿	平安		中国人寿	平安
总保费	643	224	34.8%	812	400
个险	443	200	45.1%	586	347
首年	173	73	42.2%	254	173
续年	270	127	47.0%	332	174
团险	200	24	12.0%	226	53



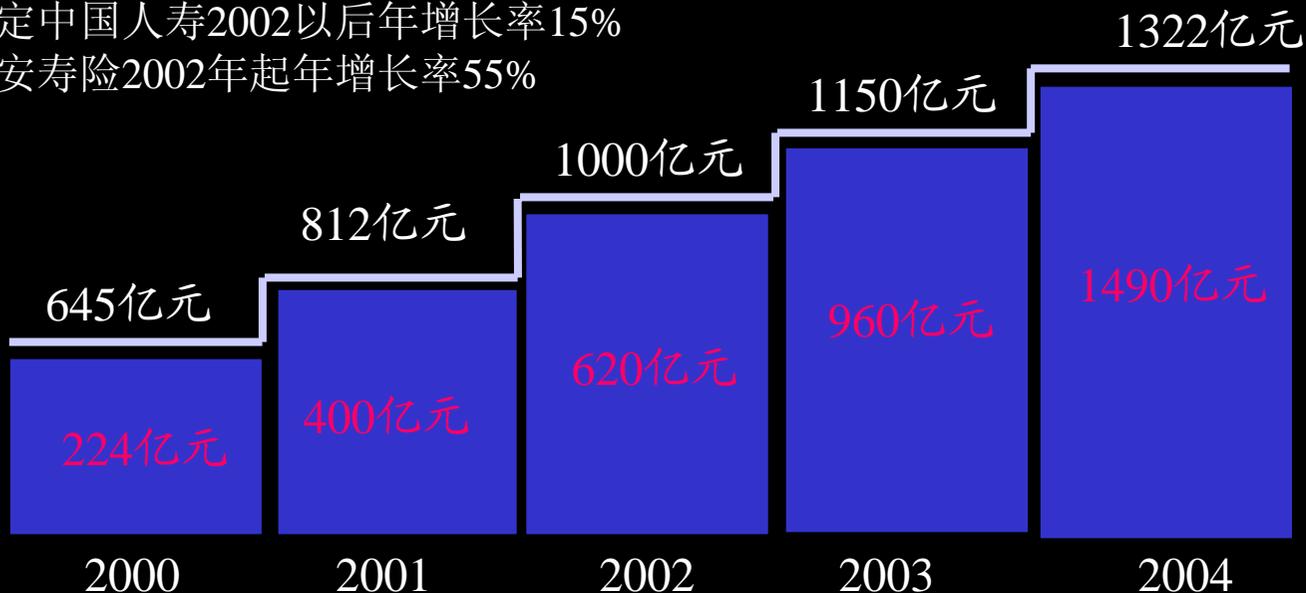
# 规模向中国人寿看齐所需的时间与速度

## 总保费

- 假定中国人寿2002以后年增长率15%
- 平安寿险2002年起年增长率55%

中国人寿

平安寿险

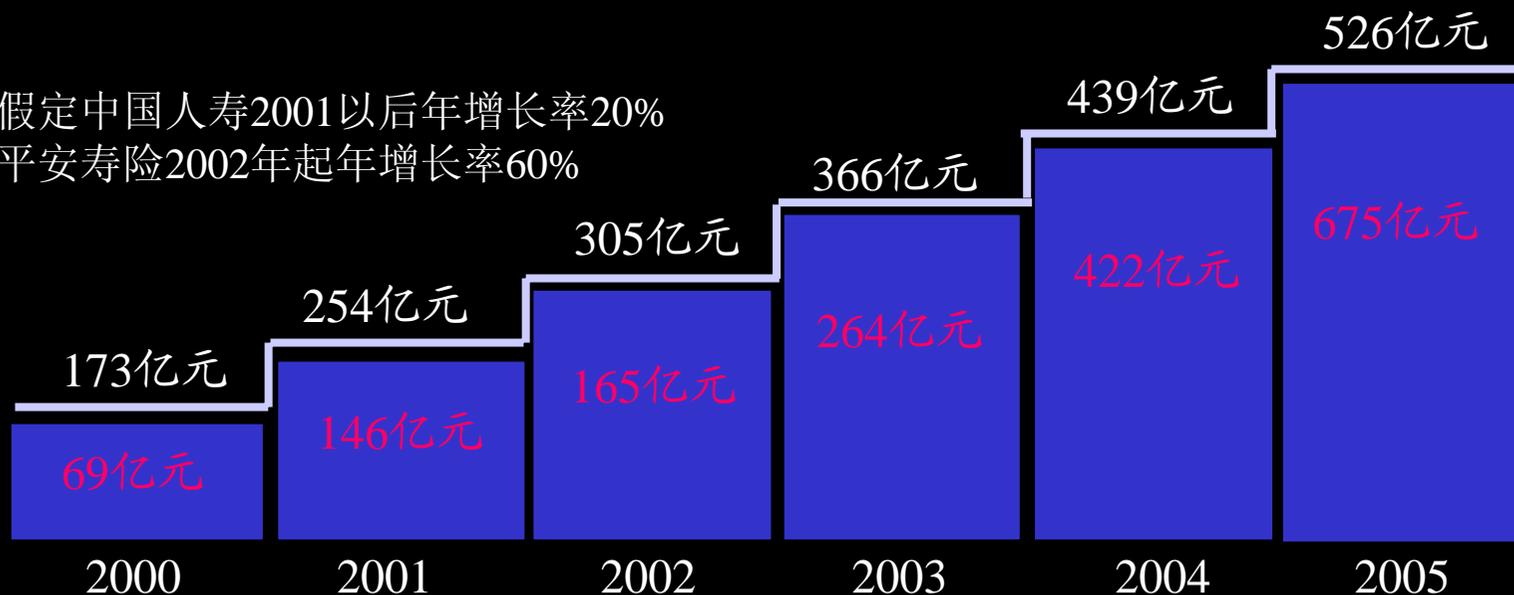


## 个险首年

- 假定中国人寿2001以后年增长率20%
- 平安寿险2002年起年增长率60%

中国人寿

平安寿险



# 主要内容

- 👉 经营环境分析
- 👉 经营目标
- 👉 经营方针与策略
- 👉 行动计划
- 👉 考核与激励

# 2002年集团制定的寿险经营目标——保费收入

单位：亿元

指标	确保目标	同比增长率	挑战目标
个险首年保费	175	65%	188
个险首年标准保费	132	53%	141
收展首年标准保费	8	330%	10
个险续期保费	231.5	35%	233
预定利率5%以下产品	144.5		146
团  险	100	88%	140
短期险	10	43%	30
长期险	90	95%	110
银行保险	65	116%	80
综合开拓	33.00		33.00
<b>合计</b>	<b>604.50</b>	<b>51%</b>	<b>674.00</b>

## 2002年集团制定的寿险经营目标——费用与利润

指标名称			确保
费用 指 标	直销业务	个险营业费用	35.25
		团险营业费用	6.73
		银行保险营业费用	2.9
		小 计	<b>44.88</b>
	综合开拓业务		<b>3.42</b>
合 计		<b>54.8</b>	
利 润 指 标	直销业务	个险承保利润	0.34
		团险承保利润	-4.04
		银行保险承保利润	-1.44
		小 计	<b>-5.14</b>
	综合开拓业务		<b>0.72</b>
合 计		<b>-4.42</b>	
市场占有率			35%

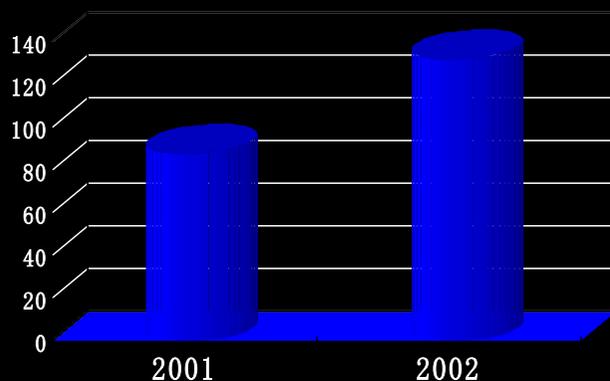
## 2002年集团制定的寿险经营目标——监测指标

	监测指标	指标值
个险	13个月保费继续率	83.4% (确保) / 84% (挑战)
	预定利率5%以下产品25个月保费继续率	90%
	营销业务员年末人数 (万)	40
	人均绩效	4200元
	正式以上营销业务员月增长率	3%
	营销业务员13个月留存率	35%
团险	短期健康险赔付率	60%
	短期非健康险赔付率	35%
银行保险	首年标准保费计划达标率	100%
	代理业务期缴保单件数占比	30%
	活动网点网均产能 (元/月)	10000

# 要完成2002年的经营目标我们面临巨大挑战

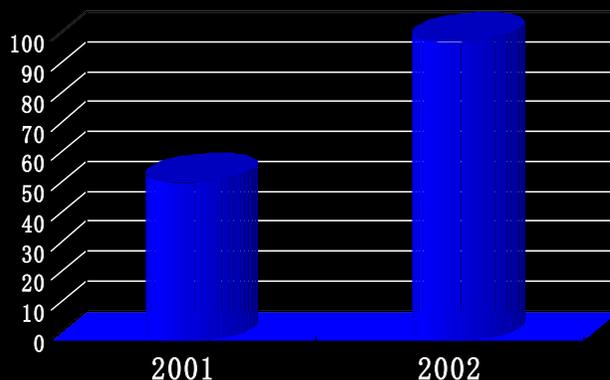
## ——高企的业绩平台

个险首年标保



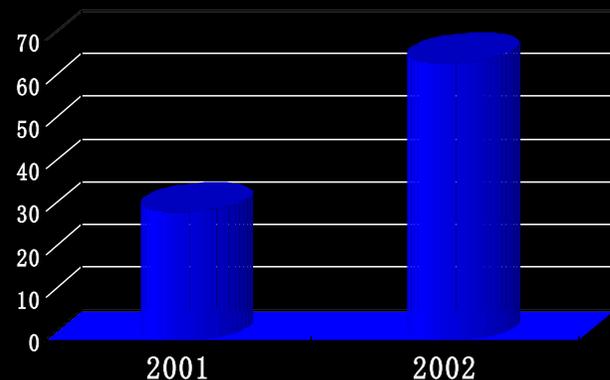
- 个险首年标保费增长达50%
- 2001年月均业绩平台为7.3亿，2002年要提高到11亿

团险保费



- 团险保费增长率达89%
- 2001年月均业绩平台为4.4亿，2002年要提高到8.3亿

银行保险

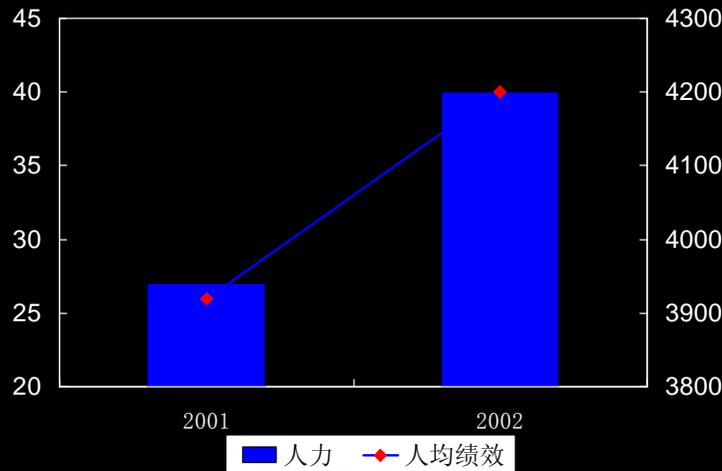


- 银行保险保费增长率达117%
- 2001年月均业绩平台2.5亿，2002年要提高到5.4亿

# 要完成2002年的经营目标我们面临巨大挑战

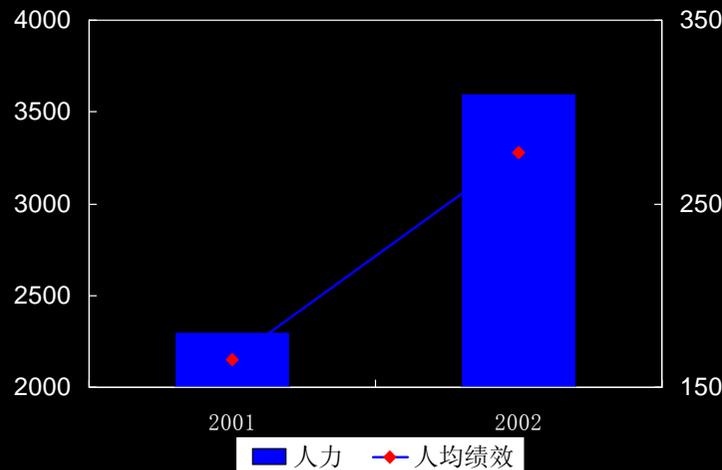
## ——人力与人均绩效

### 营销



- 2001年人力增长迅猛，平均月净增员率超过2.7%；为了达成2002年的业绩目标，人力要继续保持高增长，按年末人力40万计算，月净增员率要达到3.5%，实际增员人数超过20万，管理能力面临巨大挑战
- 2001年人均绩效3919元，四季度出现人力增长但人均绩效下降的走势，而2002年至少要达到4200元

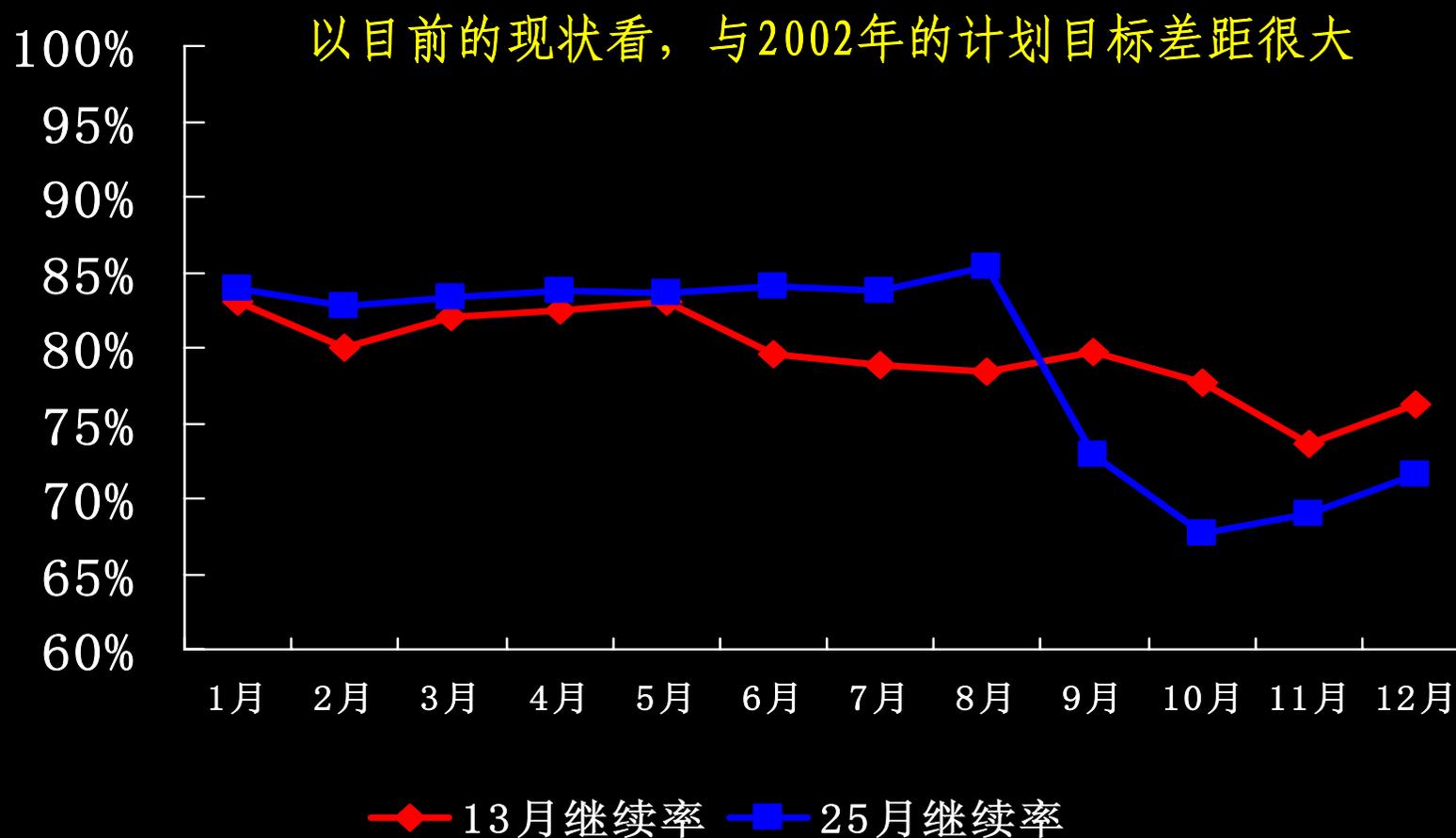
### 团险



- 团险2001年净增人力近900人，2002年按3600人的目标需净增1300人
- 2001年团险人均保费230万，2002年需要提高到278万才能完成计划目标

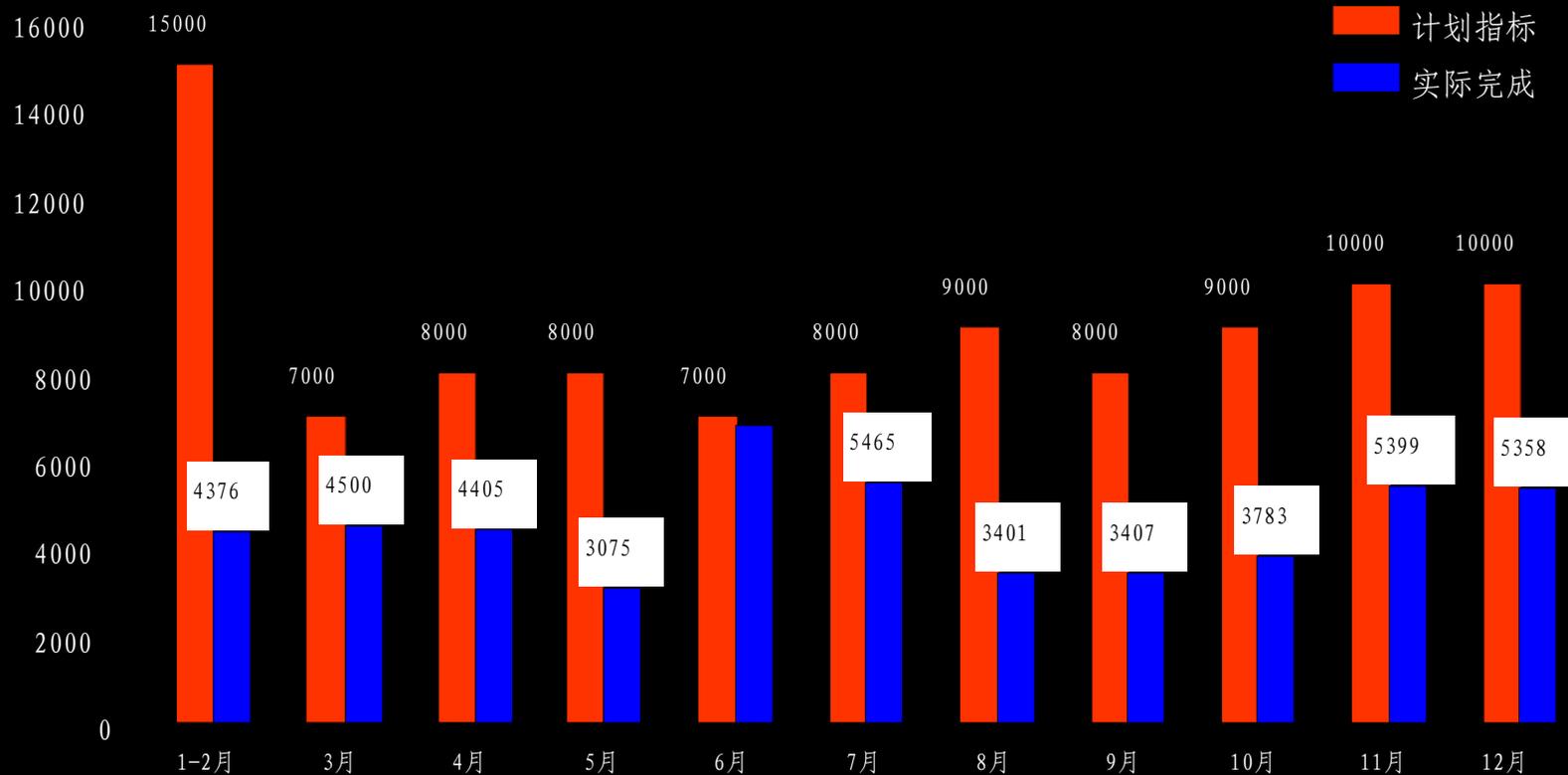
# 要完成2002年的经营目标我们面临巨大挑战

## ——继续率



# 要完成2002年的经营目标我们面临巨大挑战

## ——银行保险非趸缴件数

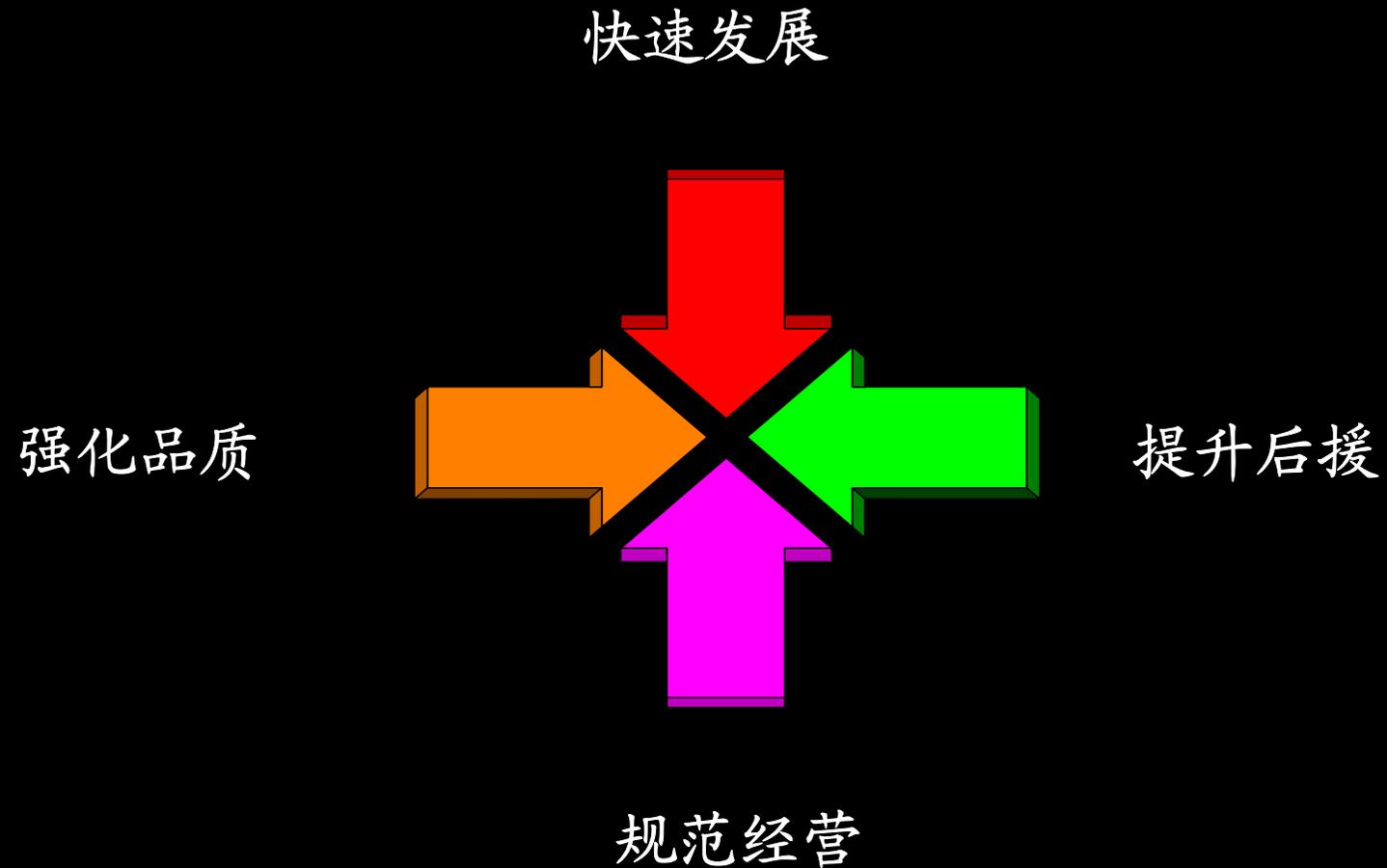


2001年银行保险期缴保单件数占比只有12%，而2002年要求达到30%  
在保持业务117%增长率的同时进行业务结构调整，挑战巨大

# 主要内容

- ➡ 经营环境分析
- ➡ 经营目标
- ➡ 经营方针与策略
- ➡ 行动计划
- ➡ 考核与激励

# 2002年寿险经营方针



# 2002年寿险经营策略

## 渠道策略

- 继续发挥个险营销、团险直销的传统主渠道作用
- 积极推进和完善区域拓展的销售模式
- 快速发展银行代理的同时，关注发展其他代理和经纪业务，尽快探索直邮业务
- 大力促进综合开拓业务，体现平安的核心竞争力

## 客户策略

- 重视客户关系管理，细分目标市场
- 个险以综合理财逐步进入高收入客户群
- 团险加大对大客户和大项目的公关力度和资源支持

## 销售策略

- 以客户为中心，改善客户服务，重视提供附加值服务
- 兼顾传统保障型、健康医疗型和投资型产品，把适合的产品销售给适当的客户，避免业务结构单一
- 提高业务队伍素质，规范展业行为

## 产品策略

- 开发适合不同目标市场的产品，体现客户和地区的差异
- 从缴费习惯、消费心理和认知程度入手，完善产品体系
- 团险产品探索经验费率的做法

## 2002年寿险经营策略（续）

### 资源策略

- 抓住资源投入的最佳时机，实行积极的资源投入政策
- 预算资源层层落实，战略资源前置
- 优化资源配置并合理整合，向最有效益的地方倾斜

### 宣传策略

- 配合集团整体策略，适当增加机构宣传投入，消除宣传“盲点”
- 系统规划宣传资源，全国性宣传与地方性宣传相配套，形象宣传与产品宣传相结合，各种媒体、渠道的合理组合和利用

### 竞争策略

- 重视服务竞争，扩大保险服务项目，提高保险服务水平
- 在众多市场主体中树立鲜明的个性形象，体现专业和价值
- 积极适应保险竞争向投资竞争转移的形势

### 人才策略

- 积极储备关键人才，适应业务高速增长与市场竞争的需要
- 做好干部梯队建设，加强对基层干部的培训和培养
- 完善考核奖励制度，重视长期激励，应对同业挖角

## 主要内容

- ➔ 经营环境分析
- ➔ 经营目标
- ➔ 经营方针与策略
- ➔ **行动计划**
- ➔ 考核与激励

## 2002年重点工作

2002年寿险将围绕发展业务、完善管理、整合资源、契约维护、改革创新等方面，重点抓好十八项工作。

- 大力推动业务快速增长
- 推进龙腾计划
- 全面启动综合开拓
- 继续推进区域拓展制
- 完成分业、积极筹备上市
- 重组组织架构
- 推动大后援项目改革
- 建立统一、高效的信息系统
- 机构发展与规范管理



- 深化健康保险的专业经营
- 实施业务员增员选择流程
- 完善风险管理体系
- 加强有效契约的维护
- 积极应对生存给付高峰
- 启动保单贷款项目
- 实施积极的人力资源政策
- 加强和完善财务管理
- 内外勤职场标准化配置



# 2002年寿险将继续把推动业务的快速增长作为首要任务来抓

## 营销

- 实施2002版《基本法》，扩大FNA试点城市，实现有效人力的增长
- 严格落实活动管理与新人衔接教育，提高队伍体能
- 实施并落实《辅导专员管理法》
- 完善产品体系，平衡产品结构
- 加强对长、短期竞赛激励的管理

## 团险

- 实施新版《基本法》，提高高产能业务员比例，优化队伍结构
- 改革销售体制，落实分层级的客户关系管理
- 十大战略机构讲师支援方案
- 以新产品带动业务的增长
- 拓展中介业务渠道

## 银保

- 加速网点扩张。与更多的高产能网点建立关系，年底前与20000多个网点签定协议
- 提高网均产能。促进网点平均产出
- 扩大代理渠道。渠道多样化，发展直邮和电话销售
- 丰富产品结构。产品多样化
- 推广“银保通”项目，改善后援支持

# 2002年是龙腾计划成败与否的关键年

龙腾计划平安率先推出，但同业纷纷仿效。谁先成功，谁就占有了市场先机，“凡事要比别人快半拍”。

## 主要目的

- 传承营销管理经验
- 提升营业部经营管理能力
- 提升业务员素质
- 在3年内建立起能与国际水平竞争的销售队伍

## 具体措施

- 从台湾招聘资深业务主管（年资一般在10年以上），经过总公司培训后下派到各机构担任营业部经理
- 公司为龙腾主管初期发展提供必要的条件，资源配置到位
- 以龙腾部的经验带动内部营业部的经营管理能力
- 已招聘龙腾主管212人，计划年中达到250-300人。
- 目标两年后大部分龙腾主管成为业务总监，全面提高销售队伍技能

# 全面启动综合开拓，建立长期核心竞争优势

我们的业务员是平安集团的业务员，综合金融集团就是要培养业务员能比别人多卖一些产品，多一些销售收入，体现核心竞争优势。

## 工作项目

### • 明确目标

### • 组织保证

### • 推广措施

## 主要内容

- 发展综合金融服务，培养业务员综合销售技能，体现平安核心竞争力
- 指令性计划。个险销团险、产险；团险销产险

- 总公司营销部设立综合开拓室
- 分支机构营销部设室或岗

- 培训：编制教材、制式培训
- 产品：团险四个套餐、产险主推车险和家财险
- 后援配合：窗口对窗口原则

# 继续推进区域拓展制

## 工作项目

- 明确组织归属
- 实施标准化管理

## 具体措施

- 收展制属个险销售系列，区域拓展部归属公司前线部门。
- 二级机构区域拓展部原则上归机构一把手分管，在相关资源可以到位的前提下，一把手可授权后援负责人分管，但必须上报总公司区域拓展部及分管协理批准。
- 三级机构设立展业服务单位，内外勤在业务、预算、人力编制上归属二级机构区域拓展部管理，内勤行政上归三级机构负责人管理。
- 收展《基本法》的完善与实施监督
- 组织活动管理达标活动
- 推动客户资源管理自动化活动
- 展业外勤及主管培训班

# 完成分业，筹备上市

## 工作项目

## 主要内容

### • 分业

- 思想重视：寿险的分业挂牌不仅仅是简单的更名问题，它标志着寿险从此进入规范的专业化的公司式经营管理
- 组织保证：各级机构要成立专门的领导班子来领导，指挥分业工作的进行
- 统一步骤：各机构按照总公司的统一部署进行，保持对外一致
- 具体工作：许可证、经营执照、更名、税务登记等
- 预计时间：2002年上半年完成

### • 上市

- 上市的意义：补充资本金，增强公司偿付能力，提升公司品牌形象，促进公司规范管理，提高公司市场竞争力
- 工作要求：提高业务品质，提升客户满意度，所有工作都要围绕增加公司价值进行

# 与平安集团成立相对应，寿险组织架构将进行重整

## 工作项目

## 主要内容

- 整合目标
  - 客户资源共享，后援共享，节约成本，服务客户
- 主要原则
  - 充分发挥集团优势，建立核心竞争优势
- 行动步骤
  - 按集团统一布置进行，总分公司保持协调统一

# 大后援项目的推进是寿险组织架构重整第一步

## 主要目标

- 明悉管理脉络
- 合理分配资源
- 实现资源共享
- 提升服务品质
- 创造最大价值
- 前后端管理模式的前期准备

## 改革内容

- 将寿险二级机构的个险、团险、银行代理的后援集中整合为一个大后援服务系统
- 人事、财务集中管理
- 大后援包括：集中的理赔管理、客服管理、承保管理、IT管理、客户资源管理、信函管理
- 团险销售系列只保留营销、培训和核保职能
- 打破寿险后援系统三、四级机构设置，按业务规模设立区域后援服务机构；
- 实行前后线预算单列

## 行动步骤

- 总结杭州试点经验完善方案
- 首先在甲A机构的省级机构推行
- 再此总结的基础上全面推广

# 建立统一、高效的信息系统

## 工作项目

• IT系统的整合

• MIS系统的建立

## 工作目标

• 统一查询系统

• 统一统计系统

• 统一处理系统

• 为公司中高层管理人员提供快速、准确、及时的管理决策信息

## 工作步骤

- 先进行LBS/HBS的整合
  - 分阶段、分项目，兼顾GBS的处理，充分考虑对其他系统：PA18、CALL CENTER、再保等的影响
  - 初期只整合，不改造
  - 先满足客服、财务、续期需求
- 逐步进行其它系统的整合
- 建立区域数据中心，进行数据集中管理
- 总公司先期规划、开发、完善
- 推动机构逐步建立

# 寿险挂牌后，机构的发展与规范管理提上议事日程

## 现状

- 自98年起机构发展基本停滞不前
- 网点无序铺设现象严重。近1200个有业务的网点无合法执照，留下巨大隐患
- 机构管理亟待规范，如负责人的选配和任免、资源配置及内勤配置的不规范和随意性等

## 机构发展规范

- 统一规划，有序发展
- 根据保监会《营销服务部管理办法》规范相关网点
- 已有网点尽快合法化
- 三级机构负责人选配严格把关，接受总公司培训
- 严格关键岗位任职资格，加强岗位培训
- 资源合理配置
- 加强验收管理

## 机构管理规范

- 完善管理制度，统一管控模式
- 规范网点设置标准，严格批设流程
- 加强干部管理，严格人员配备
- 资源标准配置，及时落实到位
- 日常跟踪管理，控制经营风险

# 深化健康保险的专业经营

## 工作项目

- 开发新商品
- 建立健康险销售管理模式
- 建立健康险专业技术系列
- 组织架构完善
- 医院联网

## 具体措施

- 重点开发疾病给付类保险和终身医疗费用保险
- 尝试开发护理型险种和优质医疗服务VIP险种
- 加强个险、团险销售的主渠道功能
- 加强辅导员队伍建设，建立健康险俱乐部制度
- 多渠道代理模式的建立，如银行代理、经纪公司等
- 加快人才培养，形成健康险专业人才整体优势
- 机构健保部经理资格认定及考核制度建立
- 建立健康险核保、核赔技术系列，稳定人员、强化培训、提高技能
- 推广机构健康险承保中心；彻底落实机构健康保险部建制问题
- 以“管理型医疗”作为保险医院管理的主要内容，突破医院管理的“瓶颈”，2002年计划在10个城市100家医院实施电脑联网计划。

# 深化与LIMRA合作，加强业务员增员选择

实行此项目是贯彻“人无我有，人有我专”的切实体现，也是营销管理朝着精细化方向迈出的关键一步。

## 主要目的

- 改变无选择增员导致的高增员高脱落现状
- 通过选择全面提高业务员素质
- 降低经营成本，保持业务稳定、提升业务品质与公司形象

## 具体步骤、措施

- 与LIMRA合作，大范围抽样调查后设计高水准问卷，创建专用电脑系统（LASS）
- 寿险培训部、各层级主管大力宣导LASS的功用
- 强化实施选择流程
- 八月启动LASS系统

# 完善风险管理体系，提升业务品质

## 工作项目

- 建立指标管理体系，两核工作量化
- 系统化的业务员品质管理体系
- 建立平安医务管理新模式

## 具体措施

- 在工作指标量化管理基础上，根据赔付率状况及增减趋势划分六个风险级别，对机构进行风险评级，差异化管理
- 业务员品质管理系统开发和相关政策的拟定已经完成，于2002年全面启动，主要目标是彻底改变过去对业务员管理重数量轻品质、重业绩轻价值的导向
- 编写《业务员指导手册》
- 建立平安寿险医务管理制度
- 制定并实施三个管理办法  
《体检室（中心）管理办法》  
《特约体检医院管理办法》  
《定点医院管理办法》

# 加强有效契约的维护，确保继续率得到提升

## 主要目的

- 改变目前保单继续率持续下滑的现状
- 提升公司的利润，确保公司永续经营
- 有效契约的维护也是提升公司品牌、培养客户忠诚度的重要体现

## 具体措施

- 建立业务员品质管理系统，有效提升契约品质，树立长期经营观念
- 理顺续收组织架构：区域拓展与保费部的拆分必须于2002年3月底完成
- 加大银行转帐工作力度
- 改善作业流程，加强客户服务
- 建立合理的收费模式，明确收费主体，并完善绩效考核
- 制定三年改进措施和分阶段目标

# 首次生存给付高峰的到来也蕴藏着新的商机

## 现状

- 公司的首个生存给付高峰，2002年个险有48亿生存给付
- 抓住提升公司品牌的最佳时机，全力作好，并作好二次承保开发

## 具体措施

- 建立银行转帐系统，简化手续，方便客户
- 规范操作流程，控制风险
- 各机构财务确保资金到位
- 通过相应的宣传配合，提升平安品牌，并向客户推销新商品

# 启动保单贷款项目

## 主要目的

- 增加附加值服务，方便客户，培养忠诚客户群
- 发展综合金融服务，增加公司利润来源
- 公司的战略性决策

## 具体措施

- 成立保单抵押贷款工作小组
- 聘请台湾有系统管理经验的专家负责推行
- 制定保单贷款业务的发展三年规划
- 人员到位后成立相应部门全力推动

# 加强人力资源管理，做好干部储备与梯队建设， 实施积极主动的人力资源计划

## 主要目的

- 留住人才，吸引人才
- 储备人才应对业务发展和同业挖角的需要
- 优化人力结构，提高干部素质的需要
- 推广全方位绩效管理

## 具体措施

- 适当调整薪资，加大奖励力度和奖励面，执行“护角”计划；实施员工团体综合保障计划
- 公司投资9000多万，对绩优业务员及主管的基本养老保险进行补贴
- 实施鹏飞计划，主动培养和储备关键人才
- 集团公司与国际著名咨询公司合作，对平安现行绩效管理系统进行完善，旨在建立营运策略的全方位绩效管理系统，以提升士气，创建公司发展的新优势
- 建立全方位KPI指标。营运类指标包括财务及客户指标，管理类指标包括内部流程及学习成长指标；
- 新的绩效管理系统将在A、B类干部试点后在全寿险系统推广

# 改善财务经营环境、提升财务工作品质

## 工作项目

- 财务零现金管理
- 全预算管理精细化
- 严抓会计信息质量
- 财务队伍建设及岗位作业标准化

## 主要内容

- 实现银行代收全部首、续期保费，代付各种赔款、退保、给付等保险金付款，上下级机构资金实时划拨，做到零库存、零在途。
- 建立科学化、差异化的资源配置标准及分机构的预算资源信息库，建立机构费用预算模型、完善资本性支出配置标准，实行预算差异化管理
- 以上市公司会计信息披露质量要求实施会计工作，建立财务信息质量评级体系
- 建立科学的机构财务岗位和人员配置及岗位标准化作业流程，实施委派财务负责人轮换及强制休假制度，加强对机构财务骨干的集训和培养，严格持证上岗制度



## 主要内容

- ➔ 经营环境分析
- ➔ 经营目标
- ➔ 经营方针与策略
- ➔ 行动计划
- ➔ 考核与激励

# 机构班子成员KPI考核指标

## 机构负责人

KPI指标	权重
个险总保费收入计划达成	25%
银行保险总保费收入计划达成	10%
团险总保费收入计划达成	5%
费用预算执行	20%
个险综合赔付率	10%
个险13月保费继续率	10%
团短险健康险赔付率	5%
团短险非健康险赔付率	5%
综合开拓保费收入计划达成率	5%
寿险总体市场占有率	5%

- 机构负责人要对公司全盘工作负责,对个险、银行保险和团险保费业务达成和品质情况负责
- 增加个险综合赔付率指标,强调业务品质与风险管理,保证公司业务持续健康快速发展
- 综合开拓保费达成作为KPI考核指标,以确保集团经营战略的实现
- 根据集团安排,增加市场总体占有率指标,强调对市场状况发展变化的关注

# 机构班子成员KPI考核指标(续)

## 销售副总

KPI指标	权重
营销标准保费收入计划达成率	40%
个险费用预算执行率	10%
个险综合赔付率	10%
个险13个月保费继续率	10%
营销月人均FYC	10%
营销员6个月转正率	10%
个险月人均件数	5%
个险综合开拓保费收入计划达成	5%

## 后援副总

KPI指标	权重
个险总保费收入计划达成率	15%
个险费用预算执行率	10%
个险综合赔付率	15%
个险续期收费综合达成率（二次）	20%
个险续期收费综合达成率（三次）	20%
个险13个月保费继续率	10%
个险25个月保费继续率	10%

- 前线与后援副总都有个险综合赔付率与个险13个月保费继续率指标，强调业务品质与持续发展
- 增加综合开拓保费达成指标，确保集团目标的达成

# 机构班子成员KPI考核指标(续)

## 团险副总

KPI指标	权重
团短险健康险赔付率	15%
团短险非健康险赔付率	15%
团险综合开拓保费收入计划达成率	5%
团险长期险保费收入计划达成率	30%
团险短期险保费收入计划达成率	20%
团险费用预算执行率	15%

## 银行保险副总

KPI指标	权重
银行保险首年规模保费计划达成率	40%
银行保险首年标准保费计划达成率	20%
非趸缴保单件数占比计划达成率	15%
月平均活动网点数计划达成率	10%
银行保险费用预算执行率	10%
月签约网点数计划达成率	5%

- 团险业务品质及费用指标的比重占比达45%，重视业务的盈利能力
- 银行代理强调标准保费的达成和非趸缴保单件数，重视可持续发展

## 奖励方案—原则

- 
- 规模与品质  
并重
  - 发展与管理  
并重

突出机构业务规模和同比增长

兼顾综合开拓业务的计划达成

注重业务品质和费用预算控制

加大对机构员工的激励力度

确保各项计划和整体价值实现

# 奖励方案—奖项及对象

## 奖励项目

## 奖励对象

- 季度增长奖
- 前线经理奖
- 综合品质奖
- 年度超额奖
- 特别奖

- 机构班子成员
- 二级机构区经理、三级机构个险销售负责人、二级机构团险销售部经理、三级机构团险负责人、二级机构银行保险经理、三级机构银行保险负责人
- 中层干部、关键岗位人员及绩优内勤
- 机构班子成员、中层干部、关键岗位人员及绩优内勤
- 战略三级机构

## 奖励标准——季度增长奖

继续强化对机构班子成员的激励，鼓励快速增长，个、团、代理均设立此奖项。提取原则是“鼓励做大做强，上不封顶，下不保底”。

提奖前提及考虑的因素：

- 降低个险起算点，首年标准保费增长率为上年的1/3
- 团险：团险规模保费达成率必须大于80%；
- 银行代理：银行代理首年标准保费达成率必须大于80%。
- 收展业务、综合开拓业务和团险利润计划的达成率不足80%时，相应人员季度增长奖按可提取金额的90%发放
- 季度增长奖金额的30%作为“长期激励奖”，在第二年度末经过考核后予以发放；出现下列情况，长期激励奖不予发放：
  - (1) 机构盲目扩充业务规模，导致死差损大大高于系统水平，而给公司造成重大损失者；
  - (2) 该机构发现重大违规违法行为；
  - (3) 该干部自动离职

## 奖励标准——前线经理奖

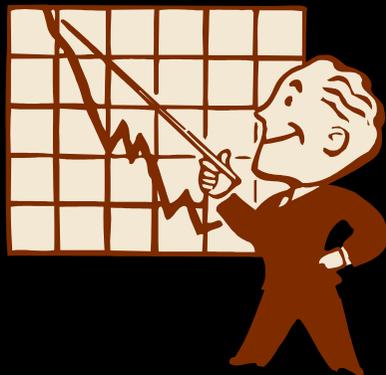
$$\text{前线经理奖} = \text{保费规模} \times \text{提奖比例}$$

与去年相同，充分激励业务一线人员。

- 由总公司核定出各机构前线经理奖金总量
- 二级机构须以三级机构、营业区实际保费增长或达成情况为主要指标，同时考虑业务品质、费用控制以及三级机构、营业区发展阶段等因素进行前线经理奖的具体分配

## 奖励标准——年度超额奖

与去年不同的是，对于达成并超过2002年个险(团险/银行代理)保费计划挑战目标的机构，按分段递增原则，由总公司按机构对公司的贡献度大小一次性给予年度超额奖



## 奖励标准——奖励项目之综合品质奖

2002年新增奖项，主要目的是引导规模与品质并重，同时调动内勤人员的工作积极性。综合品质奖基数由总公司根据经营业绩及品质状况确定。

### 个险

- 营销标准保费计划
- 达成率
- 收展标准保费计划
- 达成率
- 个险综合赔付率
- 13月保费继续率
- 25月保费继续率
- 二次综合达成率
- 三次综合达成率
- 个险短期出险率
- 个险犹豫期退保率
- 个险费用预算管理系数

### 团险

- 长险保费计划达成率
- 短健康险保费计划达成率
- 短期非健康险计划达成率
- 利润计划达成率
- 短期非健康险赔付率
- 短期健康险赔付率
- 团险费用预算管理系数

### 银行保险

- 首年规模保费计划达成率
- 首年标准保费计划达成率
- 活动网点计划达成率
- 活动网点网均产能
- 银行保险费用预算管理系数

## 中国人力资源开发网（简称:中人网 [www.chinahrd.net](http://www.chinahrd.net)）

2001年的成绩已成过去，  
2002年我们将面临更艰苦的挑战。

尽管任务和压力巨大，但我们坚信：  
有平安集团做强大后盾，  
有富于远见、勇于创新的各位寿险领导，有不断追求卓越  
的30万平安寿险将士，  
我们将在新世纪的第一个马年里马到成功！圆满实现我  
们寿险的各项目标！