

上海师范大学

管理文献阅读课程

(夜大学)

开题报告

题目 (中文): 中国平安人寿福建分公司业务主任激励机制
的研究

学 院 哲学与法政学院

年级专业 2012 级人力资源管理专业

学生姓名 陈碧云

学 号 BUS12054

授课教师 廖纮亿

完 成 日 期 2019 年 10 月

目录

一、绪论.....1

 （一）研究背景.....1

 （二）研究意义.....1

 （三）研究目的.....2

二、文献综述.....2

 （一）激励的概念释义.....2

 （一）激励的相关理论.....3

 （二）激励的相关研究.....5

三、中国平安人寿福建分公司业务主任激励机制的现状分析.....6

 （一）公司的简介.....6

 （二）业务主任激励机制的现状.....7

参考文献..... 10

一、绪论

（一）研究背景

自改革开放以来，特别是“十二五”期间，我国的保险行业发展迅猛，规模不断扩大的同时，质量也显著提升，在我国经济社会发展过程中起着日趋重要的作用。国务院相继推出“国五条”，“国十条”开启保险大时代。从宏观经济来看，GDP 总量仍在高速增长，人们的可支配收入逐年提高，但由于股市不景气，人们则会倾向于关注与生活关系更为密切相关的领域，其中就包括各种商业保险。从社会形势来看，在政府的推动下和商业保险公司自身的经营改革和内控监察，保险公司逐渐赢得大众口碑，保险行业逐渐被人们认可和接受。从技术上来说，保险产品层出不穷，技术创新在产品差异化同时也加剧了保险公司间的相互竞争。

对当今企业而言，管理的关键是对于人的管理，即对员工的管理。企业若能有效开发合理利用人力资源，科学地管理人才，创新地激励人才，那么企业就能在激励的市场竞争中脱颖而出，实现自己的核心战略。企业中员工的工作表现受多种因素的影响，其中员工的工作能力和态度是影响其工作表现最关键的因素，员工能否为企业创造最大的效益，仅仅拥有较强的工作能力是不够的，没有积极的工作态度能力就得不到最大程度的发挥。对员工进行激励是企业实现员工积极努力工作，为公司创造更大价值的有效途径。因此，如何开发能充分调动员工工作积极性、提高员工工作热情的激励政策十分重要。

（二）研究意义

本文选取中国平安人寿福建分公司业务主任作为研究对象，探讨其激励机制的分析与改进之研究，一方面中国平安保险公司在保险行业具有一定的代表性，在 2016 年的“全球企业品牌价值排行榜”名列第 96 位，是全球保险品牌唯一入围者，对其他行业内保险公司如何培养和管理员工有一定的借鉴作用。另一方面，目前国内外的研究侧重于以寿险行业营销员、知识型员工或者是核心人才等某一类员工为对象的激励机制研究，本研究则以中国平安人寿福建分公司业务主任为研究对象。业务主任主要负

责所辖业务人员的日常管理，并要协助各级营业部经理完成营业部的日常管理工作，传达及执行公司文件精神，贯彻落实公司的各项规章制度，以及进行增员和组织发展。业务主任是公司上传下达的桥梁，是公司发展运作不可或缺的角色。本研究分析中国平安人寿福建分公司业务主任的激励现状，发现的问题并根据优化原则提出改善的方案，目的在于对业务主任实施更为有效的激励措施。

（三）研究目的

本文基于中国平安人寿保险股份有限公司福建分公司的实际情况，以激励理论作为理论基础，运用实证分析与理论研究相结合的研究方法，通过对中国平安人寿福建分公司业务主任的激励机制现状进行分析，总结业务主任的激励方面存在的问题，分析问题产生的原因，探索出能够改进中国平安人寿福建分公司业务主任激励机制的方案。本文着重强调激励机制是现代保险行业管理的核心内容，将激励机制置于一个开放竞争的环境中，重新检视中国平安人寿保险股份有限公司福建分公司对业务主任激励机制的特性和功能，创新性提出改进的方案。

二、文献综述

（一）激励的概念释义

激励(incentive)是心理学的一个概念，意指由于内部或外部刺激，从而使人们维持在一个相当长的兴奋状态之中。概括地讲，所谓激励，实际上就是组织的管理者采用有计划的措施，设置一定的外部环境，对组织成员施以正强化或负强化的信息反馈，引起组织成员内部的心理和思想的变化，使之产生组织者所预期的行为反应，能够正确、高效、持续地达到组织所预期的目标。简单地说，激励就是激发人的动机，调动人的积极性、主动性和创造性，使人有一股内在的动力，朝向所期望的目标努力的心理过程。

激励机制(incentive mechanism)是系统的组织者有目的在组织内部运用激励的基本原理，通过确立激励目标和原则，制定并实施激励规章制度、

进行科学的激励程序和管理流程安排，将各种激励手段、方法和艺术综合运用到激励的具体实践之中，使组织在对成员进行激励管理的过程中，能够把成员的积极性、主动性和创造性充分调动起来，实现组织目标与成员个人的目标协调和统一。

激励机制就其构成而言，主要是由激励遵循的基本原理；激励目标和原则的确立；激励的程序安排；激励手段、法和艺术的运用等方面构成。激励机制的构建就是指对组织一套整体激励制度、激励程序的设计和实施。

（二）激励的相关理论

1. 需求层次理论

马斯洛的需求层次理论是已经发展并验证的激励理论中最成功的，它将人类的需求划分为五个层次，五个层次如同五个阶梯一样逐级升高，从低到高分别是生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重需求、自我实现的需求。即使人们有着不同的背景文化，但是他们需求层次都是相同的，需求的发展从低到高。通常只有当人们低层次的需求得到满足，才会对高层次的需求产生渴望。马斯洛认为，某个时期人们有自己的优先需求，这个位于某一层次的优先需求占据主导，优先需求得到满足后，人们才会追求更高层次的需求，从而实现优先需求的转换。而原本的优先需求并不会消失，而是因为得到了满足使渴望弱化，从而对行为的影响程度大大减小。现代社会中人们的需求层次越高就越不容易得到满足，且人们的需求会随着年龄的增长和社会地位的变化而变化^[1]。

2. 双因素理论

双因素理论是美国心理学家、行为学家弗雷德里克·赫茨伯格经过实证研究提出来的，他把影响人们工作行为的因素分为两大类：保健因素和激励因素。公司政策、物质工作条件、工资、各种人事关系处理等属于保健因素，当这些因素很好时，员工没有不满意，但也没有满意。一旦这些因素超出员工接受度以下，他们就会产生工作不满意，保健因素又称“维持因素”，用以维持工作现状。激励因素是能使员工感到满意的因素，改善激励因素能调动员工的工作积极性，从而创造更高的工作效益。激励因素

包括工作本身的乐趣和成就感、满足个人自我实现的需要等和工作本身有关的因素,具备良好的激励因素能带来积极态度,对员工产生更大的激励^[2]。

3. 期望理论

美国心理学家弗鲁姆在 1964 年提出了一种关于激励过程的理论,即期望理论。期望理论的基础是:人们之所以会参与工作并帮助组织目标的实现,是因为组织目标的实现有助于个人目标的达成,满足自己某方面的需求。弗鲁姆认为人行动的动机取决于对行动结果价值评估和预期能达成这种结果可能性的估计,用公式表示就是: $M=V \times E$ 。其中 M 表示激励力量,是人们行动的内驱力,即积极性。V 是效价,是达成公司设定目标后,满足个人需求的价值,效价反映了个体对某一结果或奖励的渴望程度。效价可正可负,也可为零,容易受个人主观思想、取向、个性等影响。E 是期望值,是根据历史经验来进行主观判断达成某一行为结果的可能性大小。

期望理论的主要贡献在于它阐述了努力与工作绩效,绩效与奖励,奖励与满足个人需要之间的关系。如果人们认为达成目标的概率较高,就会有信心和工作力量,相反如果目标的设定过高,即使员工努力了也不会有良好的绩效,就会导致员工工作积极性不高。人们都会希望取得成绩后能够得到合理的奖励,只有合理的奖励才会有工作热情。再者,奖励只有能满足某方面的需要才能激发工作动力,然而需要注意的是人们的需求因年龄、性别、身份地位、经济条件的差异而不同,因此同一奖励对不同的人需求满足程度不同,于是工作动力也就不同^[1]。

4. 公平理论

公平理论又叫社会比较理论,是由美国行为科学家亚当斯在 1963 年提出来的一种激励理论。公平理论的主要观点是认为人们不仅关注自己所获报酬的绝对量,也关心自己所获报酬的相对量,并且会根据比较的结果调整今后工作的积极性。比较分为横向比较和纵向比较:(1) 横向比较,横向比较又称为社会比较,就是将自己所获得的报酬(包括薪酬、工作条件、认可、奖励、晋升等)和投入(教育背景、能力、时间、以往的工作经验等)的比值与组织内其他人报酬和投入的比值进行比较。只有基本相等时,才会认为是公平的。(2) 纵向比较,纵向比较又称为历史比较,是把目前

投入的精力和目前得到的报酬的比值同以前投入的精力和所获报酬的比值进行比较。只有基本相等时，才会公平。当比较的结果是不公平的，员工的心理就会受挫，产生紧张不安的感觉，而这种不安感可能会使员工采取以下几种行为：改变自己的投入/报酬、改变自己的想法、改变对他人投入/报酬的看法、更换比较对象或是辞职^[3]。

亚当斯的公平理论对我们的启示是：激励时应该力求公平，即使存在主观判断的偏差也不至于产生严重的不公平感。其次在激励过程中要引导被激励者树立正确的公平观，明白绝对的公平是不存在的。公司要努力为员工制造公平的感觉，在组织内部营造公平合理的气氛，让员工在主观上感觉公平。

（三）激励的相关研究

王朝晖（2006）根据理论与实践调研分析了湖南平安寿险公司销售人员的激励需求，结合激励机制现状找出销售人员的关键激励因素，最后从建立激励性薪酬体系、建立系统培训机制、建立严格晋升机制等方面构建了公司销售人员的激励机制以及完善工作分析、形成特色的企业文化等激励策略^[8]。

陈蓉（2008）对中宏保险公司现行的激励体系从薪酬福利、绩效考核等方面进行了描述，分析了保险营销员激励机制失效的原因，提出了要将提高工资性收入与增强福利保障结合、建立等中宏保险公司营销员激励的新机制和实施新机制的措施：强化人员筛选工作、建立具有激励性的薪酬体系和新的保险营销员管理制度、进行适当的职业生涯规划、精心构建企业文化^[9]。

李杨（2014）的研究认为有效的激励机制对吸引、留住保险销售人员意义重大，他以河北 X 人寿保险公司的销售人员作为研究对象，研究公司对其的激励机制，发现该激励机制存在销售人员素质偏低、培训效果不好、短期化行为严重等问题，并针对这些问题提出激励机制整改的建议，包括提高销售人员准入门槛、制定合理的任务目标、完善薪酬制度等^[10]。

史航（2015）的研究旨在探索出有利于 T 保险公司激励机制长期稳健

发展的激励措施。研究发现 T 保险公司激励机制存在薪酬结构设计不公平、对员工职业发展缺乏规划、员工培训水平低等问题，他分析问题的成因后，提出相应改进对策，如积极调整薪酬激励、引入员工职业规划、强化企业文化激励等^[11]。

苏小瑜（2015）的研究描述了福建平安保险公司中不同等级员工的激励情况，并针对激励过程中管理机制存在漏洞、薪酬水平缺乏竞争力、员工晋升缓慢等问题进行了成因分析，并以科学激励制度和促进企业健康发展为基础设计了福建平安保险公司员工激励机制，包括薪酬激励体系、精神激励、长期激励等措施，研究对于其他保险公司制定员工激励机制具有指导和借鉴作用^[12]。

高盛华（2015）的研究运用综合激励理论，从差别化薪酬激励、弹性福利激励、成就激励这几个方面建构了 ZY 保险公司核心人才激励机制与实现措施，为确保激励机制和措施发挥作用，还提出了构建科学合理的绩效管理体系、培育有特色的保险企业人才文化、完善核心人才激励机制运行效果评价体系等保障措施^[13]。

三、中国平安人寿福建分公司业务主任激励机制的现状分析

（一）公司的简介

中国平安人寿保险股份有限公司福建分公司（以下简称中国平安人寿福建分公司）成立于 1995 年，1995 年 5 月天丰电子城福州办事处产寿分营注册了“中国平安保险公司福州办事处人身保险营业部”，即现在分公司（寿险）的前身。同年第一张长期险保单诞生，揭开平安在福州以个人营销渠道为广大市民提供保险服务的历史序幕。截止 2015 年末，中国平安福建分公司个险新单保费达 229762 万元，市场份额占 35.5%，个险营销员 27575 人，市场份额占 23.5%，是福建地区重要的人寿保险机构。目前，在中国平安人寿福建分公司，已有 1674 名各层级主任和 181 位经理和总监。2014 年，主任的月平均收入均为 14281 元，是社会平均工资的 3 倍多；经理的月平均收入为 46055 元，是社会平均工资 10 倍。

（二）业务主任激励机制的现状(这部分能写多少算多少)

1. 薪酬激励现状

保险行业是个有挑战性和魅力的行业，和传统行业不同的是保险行业的职位晋升和工资的增长是与销售业绩直接挂钩，能让有能力的人凭借自身的努力和才能，在较短时间内实现工资的增长和职位的升迁，迅速成长，实现自己的目标。在中国平安人寿福建分公司业务员各个层级晋升的标准透明、公平、公开。以下是在中国平安人寿福建分公司业务员职业发展路线图，详见图 1。

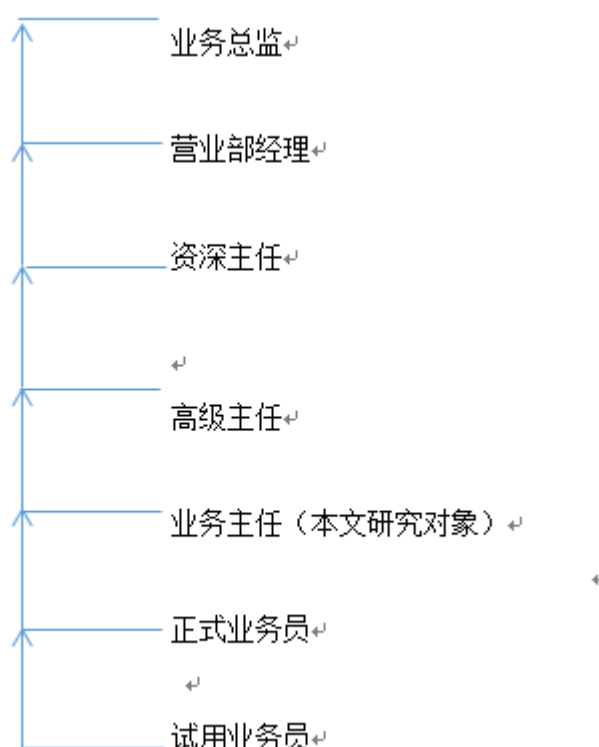


图 1 业务员职业发展路线图

资料来源：公司内部资料，2015 年

业务主任可领取的报酬如下：

（1）初年度佣金（FYC）：

销售保单在第一个年度所得到的代理手续费，不同险种首期佣金不同。

$$\text{初年度佣金} = \text{初年度保费} * \text{初年度佣金率}$$

(2) 续年度服务津贴:

业务人员对客户提供售后服务所领取的佣金, 以收进续期保费和业务人员在职为条件为领取条件。

$$\text{续年度服务津贴} = \text{续年度保费} * \text{续年度服务津贴率}$$

(3) 继续率奖金:

依本人销售的寿险新契约第 13 个月年度保费继续率按下表计发继续率奖金。

$$\text{继续率奖金} = \text{当月领取的第二年度服务津贴} * \text{继续率系数}$$

表 1 业务主任继续率奖金发放依据

继续率	继续率系数
75%以下	0%
75% (含) ~80%	30%
80% (含) ~85%	80%
85% (含) ~90%	90%
90% (含) 以上	110%

资料来源: 公司内部资料, 2015 年

(4) 长期服务奖:

凡推销并持续收取公司某一份寿险保单六年及六年以上之保险费的业务人员, 即可成为长期服务会员, 或业务人员当月 $FYC \geq 600$ 元 (H 版、A 版、不含综合开拓佣金), 公司将以当月所收的个人所推销寿险保单之六年及六年以上之保单年度保险费的 2%, 作为长期服务奖金份额。

(5) 直接管理津贴:

依业务主任当月本组达成的 FYC (含本人 FYC, 但不含所辖各级行销主任及行销经理的 FYC)、小组当月的年度保费继续率及小组前 3 月平均有效活动率达成按下表计发管理津贴。

$$\text{直接管理津贴} = \text{当月小组总 FYC} * C1 * C2 * C3 (\text{仅 H 版基本法、A 版无活动率系数})$$

表 2 业务主任直接管理津贴发放系数 C1

当月本组达成 FYC	业务主任 (C1)
4200 以下	4%
4200（含）～7000	6%
7000（含）～15000	10%
15000（含）～ 30000	13%
30000（含）～50000	16%
50000（含）以上	19%

资料来源：公司内部资料，2015 年

表 3 业务主任直接管理津贴发放系数 C2、C3

继续率	C2	前 3 个月平均有效活动率	C3
0～65%	50%	0%～65%	100%
65%（含）～75%	80%	65%（含）～70%	110%
75%（含）～85%	100%	70%（含）～75%	115%
85%（含）～90%	110%	75%（含）以上	120%
90%（含）以上	115%		

资料来源：公司内部资料，2015 年

.....

参考文献

- [1]、郭惠容. 激励理论综述[J]. 企业经济, 2001, (6):32-34.
- [2]、代耀. 双因素激励理论在企业管理中的应用研究[J]. 现代商贸工业, 2011, (4):161-162.
- [3]、孙伟. 公平理论研究评述[J]. 科技管理研究, 2004(4): 102-103.
- [4]、Heimovics, R. & Brown, F. G. Municipal Employee Behavior as and Exchange Process, Midwest Review of Public Administration.1976[J], 10(4): 201-215.
- [5]、Greech R. Employee Motivation, Management Quarterly[J], 1995, 36: 33-40.
- [6]、Graham Little. People and Profit, New Zealand Manufacturer. 1998(6): 24-25.
- [7]、Zingheim. Wining the Talent Game, Compensation & Benefits Management[J], 2001:33-39.
- [8]、王朝晖. 湖南平安寿险公司销售人员激励机制研究[D]. 湖南: 湖南大学, 2006.
- [9]、陈蓉. 中宏保险公司营销员激励机制研究[D]. 广东: 暨南大学, 2008.
- [10]、李杨. 河北省 X 人寿保险公司销售人员管理激励机制研究[D]. 河北: 河北大学, 2014.
- [11]、史航. T 保险公司员工激励问题研究[D]. 黑龙江: 黑龙江大学, 2015.
- [12]、苏小瑜. 福建平安保险员工激励机制研究[D]. 福建: 福建师范大学, 2015.
- [13]、高盛华. 保险行业核心人才激励机制研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2015