



**精耕细作 开疆拓土**  
**加快推进传统非车险高质量发展**



# 目录

Table of Contents



一

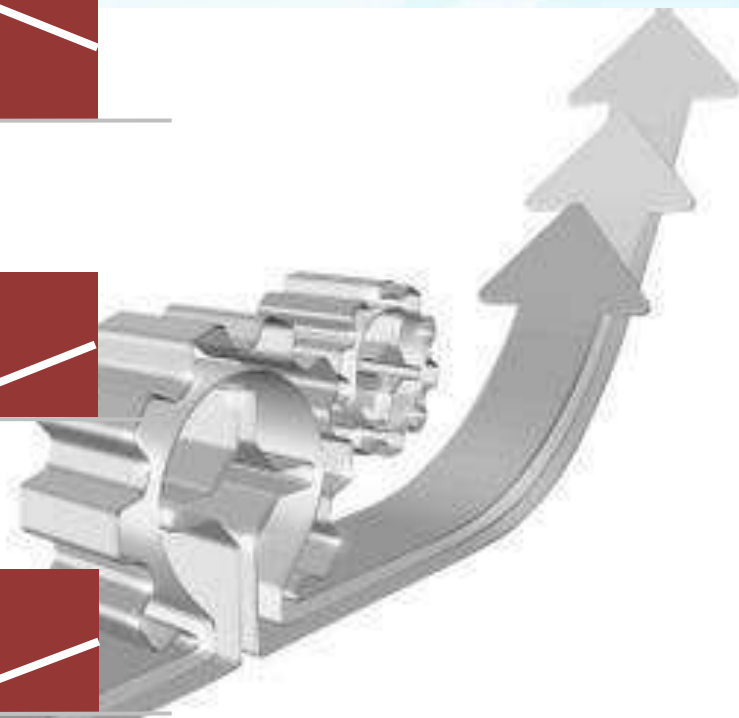
近年发展回顾

二

明年发展思路

三

具体落地举措

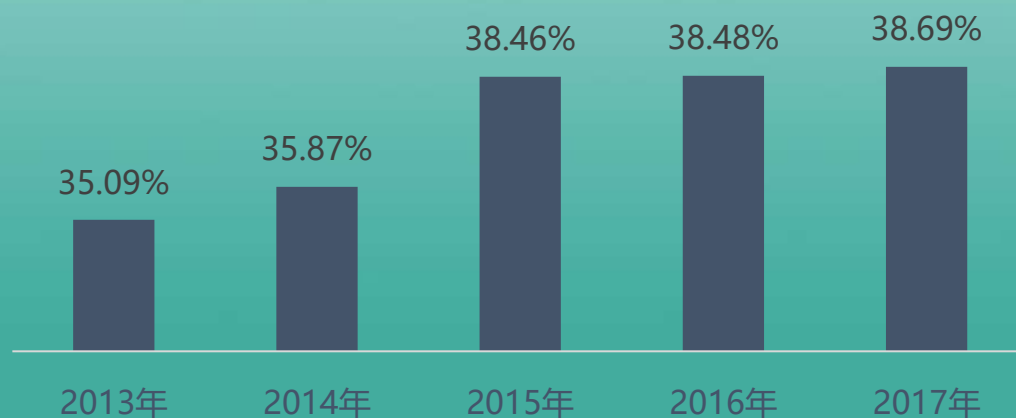


# ❖ 一、经营情况回顾

## 近年来经营评价

### 1、市场份额稳中有升，但发展缓慢

2013-2017人保传统非车险市场份额



险 种	2013年市场份额	2017年市场份额
企财险	31.91%	34.51%
家财险	42.11%	51.18%
工程险	25.60%	34.27%
船舶险	48.43%	59.38%
货运险	35.01%	36.67%
特 险	81.81%	63.08%

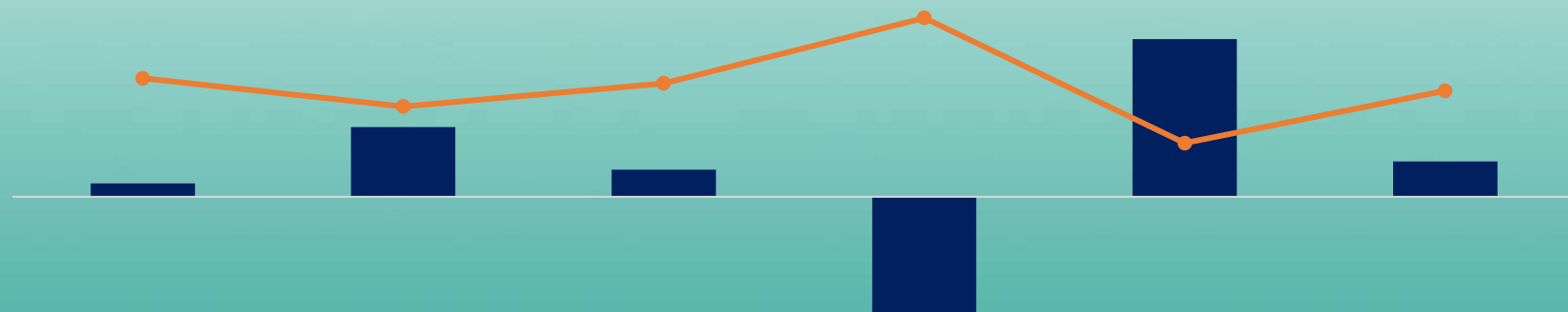
- 近年来，传统非车险市场份额稳居第一且逐年提升，从2013年的35.09%提升至2017年的38.69%，大部分险种市场份额不同程度上升。同时自2015年起，传统非车险市场份额始终超过第2-5位保险主体的份额之和。2018年1-9月，传统非车险市场份额38.83%，同比上升0.4PP



# ❖ 一、经营情况回顾

## 近年来经营评价

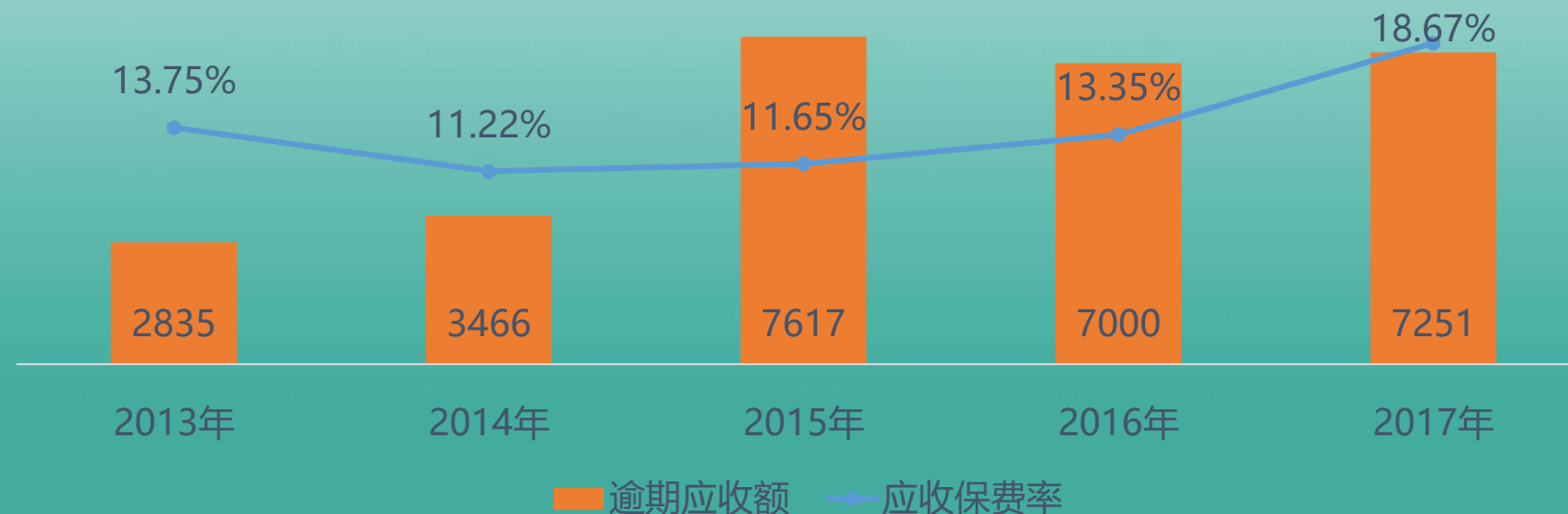
### 2、风控工作取得成效，但经营波动性较大



	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年9月
■ 净利润	3,386	17,747	6,900	-30,001	40,251	8,988
— 综合成本率	98.28%	88.22%	96.51%	119.87%	75.11%	93.85%
占系统利润比重	9.00%	21.57%	系统整体亏损	13.25%	系统整体亏损	——

- 近年来，传统非车险基本保持盈利态势，但受重大自然灾害和意外事故的影响，盈利情况出现较大幅度的波动，其中2016年经营亏损，但总体仍呈向好趋势，且占全系统利润比重高于保费占比。2013年至2018年9月，全省共计盈利4.73亿元，高于系统盈利。2018年1-9月，传统非车险盈利8988万元，综合成本率93.85%
- 分险种看，企财险、工程险盈利波动性较大，家财险、货运险、船舶险保持较好盈利

### 3、应收保费控制有效，但逾期金额逐年增长



- 近年来，传统非车险应收保费率基本控制在合理范围内（2017年由于六条地铁工程险项目，应收率略有上升）。2018年1-9月，传统非车险应收率23.21%，同比下降1.58PP
- 逾期应收有逐年上升趋势，由2013年的2835万元上升至2017年的7251万元。2018年1-9月，逾期应收额达1.28亿元





**在省分公司总经理室的指导下，团险委员会总结形成：**

### **1、构建“两专一法一制”的商非发展经营模式**

- **以专业引领经营发展：**“专业”主要体现在核保支持、风险控制、费用配置及技能培训等四个方面
- **以专注融入过程管理：**日监控、周通报、月点评、季考核，建立日常工作微信群（分管群、经理群、重点险种群、大项目群、县域发展群）等
- **以基本法为建设框架：**形成了组织体系、销售体系、风控体系三位一体的经营管理体系
- **以机制保障取得成效：**务实的工作机制，一是精准的销售策划机制。围绕目标、路径、资源、过程、考核的经营逻辑，做好各个险种、各个层级的销售策划方案，精准定位、科学谋划。二是闭环的项目落地机制。把发展目标分解为项目，建立市场地图、项目清单、专项团队、考核奖惩等全流程机制，落实责任、闭环管理

### **2、确立系列切合实际的发展经营理念和方式**

- “就布局，论发展”、大项目“一个不能丢，力争当首席”、分散性业务“小险种要有大作为”、家财险“百花齐放、百家争鸣”等理念，经纪渠道“一对一对接”、银保渠道“专管分营”、大工程大项目“项目制管理”等方式

### **3、形成一套较为完整的监控和考核指标体系**

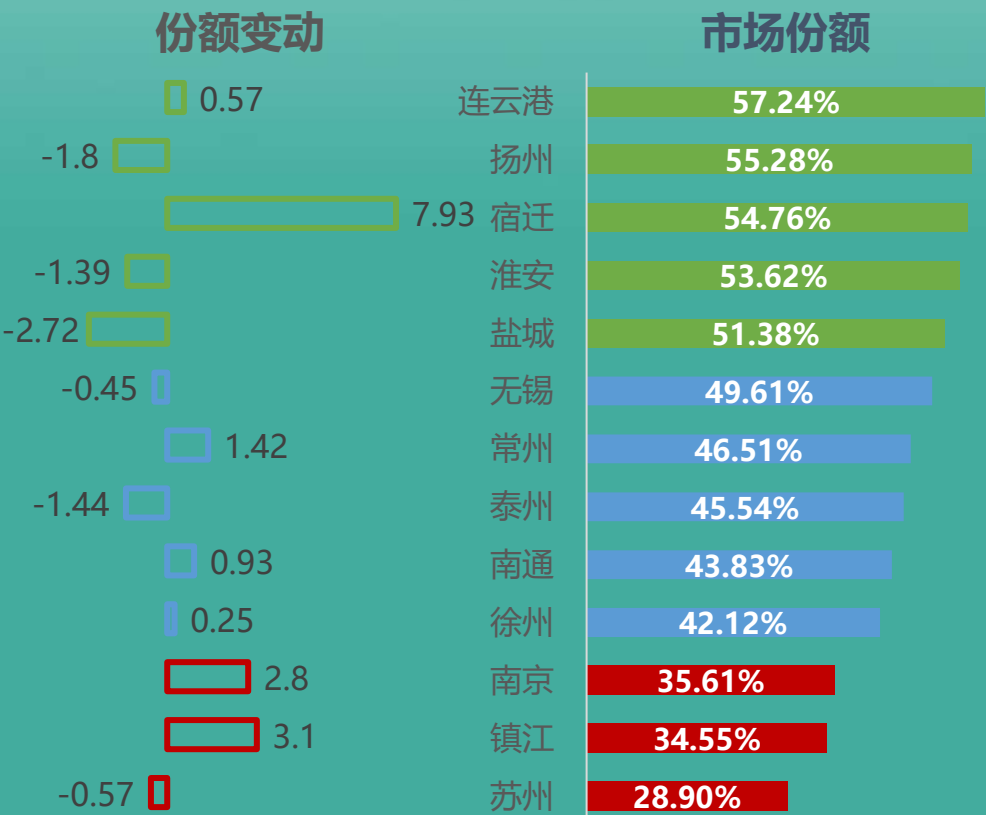
- 渠道份额、险类超越率、法人客户增长率、分散性业务增长率、重大项目达成率、苏商千强成长率、重点产品发展、重点工作评价等

❖ 一、经营情况回顾

存在问题

1、业务发展不平衡、不充分

(1) 地市、县域发展不平衡：截至2018年9月，10家市场份额超40%，其中连云港、扬州、宿迁、淮安、盐城5家超50%，苏州、镇江、南京三家不足40%，盐城、扬州等6家份额同比下降；9家存在份额失去第一的险种；10家县域支公司市场份额暂失第一，其中，江浦、灌云、扬中、灌南、吴江等5家低于30%



份额暂失第一的险种	
连云港	家财(33.32%)
扬州	
宿迁	船舶 (6.04%)
淮安	船舶 (12.01%)
盐城	
无锡	工程 (29.81%) 、船舶 (39.64%)
常州	特险 (9.65%) 、货运 (29.60%)
泰州	特险 (0.09%)
南通	工程 (30.02%)
徐州	
南京	
镇江	货运 (33.36%)
苏州	特险 (32.84%) 、货运 (22.45%)

份额暂失第一的县域		
市分公司	县支公司	市场份额
盐城	射阳	37.61%
常州	金坛	37.13%
淮安	盱眙	34.53%
苏州	常熟	33.78%
扬州	仪征	33.04%
苏州	吴江	28.40%
连云港	灌南	26.09%
镇江	扬中	23.46%
连云港	灌云	19.77%
南京	江浦	13.19%

# ❖ 一、经营情况回顾

## 存在问题

### 1、业务发展不平衡、不充分

(2) 城市业务和新渠道业务发展不充分：2017年，全省家财险户均保费7.89元（剔除互联网业务），其中城市市场户均保费5.97元，7家地市户均保费不足5元，宿迁、连云港、镇江、南通、泰州等5家不足2元。互联网等新渠道业务发展滞后，目前仅占全渠道业务的2.3%

城市家财险户均保费不足5元地市

地 市	户均保费	城市户均保费
南 京	4.97	4.82
徐 州	2.52	3.14
泰 州	6.01	1.95
南 通	6.11	1.93
镇 江	3.78	1.66
连云港	1.74	1.60
宿 迁	3.01	1.11





### 2、创新能力不足，专业能力不强

- (1) 产品创新与渠道融合需加强
- (2) 团队建设、专业能力提升需加强
- (3) 政企互动、总省市要客维护需加强

### 3、合规意识不牢，执行不到位

日常经营中违规操作时有发生：

- (1) 未经报批越权承保异地业务
- (2) 遗漏报告大商险招投标信息



# 目录

Table of Contents

一

近年发展回顾

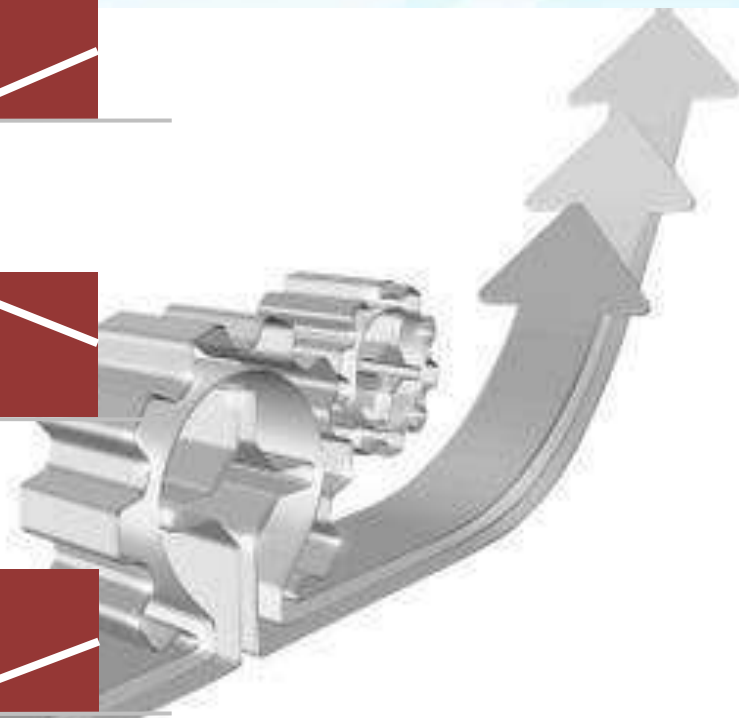


二

明年发展思路

三

具体落地举措



### 1、机遇

- 政府职能转变带来保险业务发展机遇（公共安全救助保险、综治保险.....）
- 科技赋能智慧城市建设扩大保险服务领域
- 国家乡村振兴战略规划丰富保险业务资源
- .....

### 2、挑战

- 新兴的跨界竞争不断争夺业务发展空间，激烈的同业竞争持续挤压经营效益空间
- 首台套补贴政策收紧及行业竞争加剧可能影响市场份额（续保、退保问题）
- 大额保单及平台业务的不确定性会带来业务的波动
- .....



## ❖ 二、明年发展思路

### ★ 总体思路★

以集团公司“3411工程”为指引，按照总公司“强发展、转方式、精管理、升动能”的总体工作思路，深入贯彻落实省分公司“两专一法一制”经营模式，坚守发展超越市场、盈利优于市场、服务领先行业的目标定位，始终坚持“以客户为中心”，深化“保险+服务”的经营理念，发展与效益并重，**“精耕细作、深度挖潜、开疆拓土、广寻增量”**，加快推进传统非车险业务高质量转型发展。



## ❖ 二、明年发展思路

### ★ 总体目标★

发展速度超越市场和主要竞争对手，市场份额同比上升0.5个百分点

盈利优于市场，综合成本率低于市场2个百分点以上





## ❖ 二、明年发展思路

### ★ 转型方向★

- 1、落实**精耕细作**，在客户、市场、渠道、险种和产品上做深做透，在发展的同时守住底线，牢牢把握盈亏平衡点及坚持合规经营
- 2、强化**开疆拓土**，进一步打开国际市场、城市业务、新兴渠道，深入推进产品组合与创新，再生新动能、服务新需求

**客户：**对法人客户，由为企业提供一揽子风险解决方案向为企业提供一揽子风险解决方案与投融资相结合的产业保险转变；对个人客户，由提供基本风险保障向提供风险保障及投资理财等一体化解决方案转变

**市场：**全面进军“城市市场、农村市场、国内市场、海外市场”

**渠道：**同步推进传统渠道（直销、经纪、银保、邮政、农网、车商）和新兴渠道（互联网、电商、人保V盟）

**险种：**企财险竞拓、家财险扩面、工程险增量、船舶险维稳、货运险提速、特险获客

**产品：**对应不同市场、渠道和客户进行产品组合与创新（服务型家财险、个人客户一揽子方案）

## ❖ 二、明年发展思路

### ★ 转型策略★

#### 1、落实“一体化”发展，探索产、寿、健联合展业路径

**(1) 重点工作：**客户资源共享，进行联合销售，扩大获客量；常态化进行团队共建活动，提高相互代理业务产能；研发“财险+寿险+健康险”组合方案，满足客户综合保险金融服务需求

**(2) 达成效果：**促进与法人客户的合作，进一步增强客户黏性，促进家财险、组合产品等个人分散性业务的发展；促进产品创新、提升渠道产能

#### 2、坚持融合发展，有效提升产能

**(1) 重点工作：**整合服务资源，构筑服务平台，实施跨界合作；深化车商、农网、电商等渠道合作，提升传统非车险业务产能；用新兴业务撬动传统业务发展，推进组合（财产+人身+责任）产品销售

**(2) 达成效果：**政策性业务与商业性业务融合发展；促进新技术应用与商业模式创新



## ❖ 二、明年发展思路

### ★ 转型策略★

#### 3、配合中心城市建设，巩固传统板块竞争力

**(1) 重点工作：**加大中心城市分公司的授权以及费用、培训的倾斜力度；帮助中心城市分公司打造高绩效营销团队，优先发展互联网业务；省分公司与中心城市分公司联合展业，扩张系统性业务与园区业务，合力攻坚重要客户

**(2) 达成效果：**南京、苏州、无锡三家中心城市分公司发挥引领作用，带动全省传统业务协同发展

#### 4、配合县域建设“九大工程”，筑牢发展根基

**(1) 重点工作：**助力县域传统非车险团队建设，适时进行团队裂变，不断提升农网产能，推进政策性险种落地，大力发展分散性业务，不断提升经营效益

**(2) 达成效果：**农村保险覆盖面大幅提升，县县市场份额确保首位



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**企财险：精益管理、提速增效**

#### 1、重点工作

(1) 加大业务三率管理（续保率力争75%）、全省企业保源分析、着力竞回拓新、强化激励与考核

#### 2、重点目标

(1) 园区业务、海外业务、苏商千强（总省两级要客等）

#### 3、思考与研究：

(1) 中小微企业的产品创新和渠道拓展

(2) 创新型企业研究（科技企业、互联网企业）

(3) 光伏指数保险、海上风电一揽子业务



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

### 家财险：多轮驱动、融合创新

#### 1、重点工作（政策与商业性业务紧密结合、城市与农村市场同步发展）

- （1）既有业务的推动：农网渠道的优势深耕、邮政代理渠道的短板提升
- （2）标志性业务推进：综治保险的扩面、公共安全救助保险落地、新奥项目推进

#### 2、重点目标（继续实施市市过千万、县县过百万工程）

- （1）城市市场保险覆盖面30%以上：燃气综合险、手机销售、互联网及中介平台业务、服务型家财险、高端群体需求（财产+人身+责任+理财）、行业系统型业务
- （2）农村市场保险覆盖面60%以上：农房统保、综治保险、和谐家园、和谐乡村、电动车盗抢等

#### 3、思考与研究

- （1）配合“乡村振兴发展战略”，研发配套产品
- （2）养老社区的居家保险、互联网业务





## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**工程险：大小兼顾、保质增量**

### 1、重点工作

- (1) 大工程：对接政府部门及平台（城建、交通等）、项目清单式管理
- (2) 中小工程：锁定项目源头及渠道（建设企业、银行渠道、市政水利主管部门）

### 2、重点目标（一个不能少、力争当首席）

- (1) 大工程：大力深耕本地工程、选择性介入异地工程、积极拓展海外工程
- (2) 中小工程：美丽乡村行动、冬春水利行动、装修、技改及环保改造

### 3、思考与研究

- (1) 做好“保险+服务”，增强客户黏性，提高客户价值贡献度



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

### 产品板块

### 渠道板块

### 风险管理

#### 船舶险：清单管理、压茬推进

##### 1、重点工作

- (1) 完善船企企业客户档案，总省市上下联动，按计划逐一拜访
- (2) 分析市场变化、紧盯对手动态，提升船舶险首台套市场占有率
- (3) 细化考核激励措施，奖罚并举，重点地市守土有责，确保领先优势

##### 2、重点目标

- (1) 本地及异地大型船企
- (2) 国内外水险经纪公司

##### 3、思考与研究

- (1) 船舶险海外市场的获取路径



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

#### 产品板块

#### 渠道板块

#### 风险管理

### 货运险：精于策划、再辟蹊径

#### 1、重点工作

- (1) 强化省、市产品线营销企划能力，通过宣导培训提升销售人员专业能力
- (2) 加大新渠道、新险种的研究，寻找货运险业务发展新动能
- (3) 加强对物流货运险市场的研究和评估，做好风控工作，实现可持续发展

#### 2、重点目标（继续实施市市过千万、县县过50万工程）

- (1) 客户：重点竞回货主业务、选择发展物流业务、量身定制互联网平台业务
- (2) 渠道：车商渠道随车行随人行业务，农网渠道鲜活货物及育肥猪等特色产品货运险，货信协同发展出口货运险，电商渠道发展网购系列货运险，经纪渠道传统货运险和互联网业务

#### 3、思考与研究

- (1) 互联网平台货运险业务的获取路径



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**特险：明晰保源、按图索骥**

#### 1、重点工作

- (1) 加强专业化团队建设，提升市场竞争力
- (2) 完善保源地图，落实重点企业项目展业制

#### 2、重点目标

- (1) 客户：维护挖潜江苏核电、开拓航空公司和机场业务、突破重点行业首台套业务、紧盯三桶油上游业务
- (2) 渠道：内部征集员工人脉关系，外部密切经纪公司合作、打通设备租赁等第三方合作渠道

#### 3、思考与研究

- (1) 航空航天业务的探索，以及全省特险业务的推广普及



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**重要客户：保费成长率达到108%，力争突破110%，承保覆盖率超过60%**

#### 1、重点工作

- (1) 对集团客户及系统性客户积极推动签订战略合作协议，引入集团资源，提供融资服务
- (2) 拓展苏商干强及总公司级可保但未保客户，提升重要客户承保覆盖率；挖掘存量客户新领域新需求，实现重要客户业务的新突破
- (3) 实行重要客户分级评价和差异化服务，构建重要客户服务体系
- (4) 调整、完善考核指标和奖励机制，通过有针对性的考核和奖励促进业务新增

#### 2、重点目标

- (1) 发展：紧盯新客户新领域新需求
- (2) 支持：建立标准化和差异化服务相融合的重要客户服务体系

#### 3、思考与研究

- (1) 如何进一步增强客户黏性，提升客户价值贡献度





## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**新大工程：项目达成率100%，首席达成率85%**

### 1、重点工作

- (1) 与省、市发改委、交通建设局等重大工程管理部门建立常态化联系，层层压实项目责任
- (2) 加大与工程险行业化经纪公司互动，打通相关业务节点
- (3) 强化工程行业专业培训、投标实务经验分享、历史赔付分析，提升新大项目团队专业能力

### 2、重点目标（一个不能丢，力争当首席）

- (1) 发展：兼顾区域发展，建立分层落实责任和协同展业相结合的新大工程拓展体系
- (2) 支持：强化信息推送与过程管控，加大省公司对于重大工程项目支持力度

### 3、思考与研究

- (1) 如何进一步完善工作机制，确保项目达成



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

### 军队保险：保费增速达20%以上

#### 1、重点工作

- (1) 充分挖掘人脉关系，推动与江苏省军分区、无锡联勤中心、各地军分区的高层对接
- (2) 试点推进武警部队训练意外险、空军军机训练期间军机责任险等新型项目
- (3) 上线管理工具，实现军队保险数据提取、分析、应用智能化

#### 2、重点目标

- (1) 发展：挖掘军队人脉，推进军企互动，自上而下展业，实现军队非车业务有效落地与增长
- (2) 支持：工具支持与财务支持并举，提升全省系统军队业务管理能力及业务团队业务开拓积极性

#### 3、思考与研究

- (1) 如何加强军民融合，有效推进军队保险，对接军队需求提供产品



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**经纪渠道：市场份额不低于上年同期**

#### 1、重点工作

- (1) 探索对接模式创新，对部分经纪渠道试点授予单个市公司拓展增量业务的相对专营权
- (2) 强化精准对接合作，加大对贡献大、行业型、有特色的经纪公司的拜访交流力度
- (3) 加强渠道分析运用，增加分类评价的指标维度，落实渠道“黑名单”机制
- (4) 推动服务体系升级，对内确保高质量的培训供给，对外向优质渠道倾斜服务资源

#### 2、重点目标

- (1) 发展：创新优化渠道对接模式，推动增量业务、渠道品质和专业化服务水平的提升
- (2) 支持：加强渠道分类评价成果的实际运用，提升精细化管理水平

#### 3、思考与研究

- (1) 如何坚持以客户为中心，建立与经纪公司共赢的合作模式



## ❖ 二、明年发展思路

### 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**银保渠道：市场份额保持市场第一**

#### 1、重点工作

- (1) 加强与产品线的融合，推动银保渠道的车险、分散性家财险等业务
- (2) 各市选取2-3家贡献度大、有合作前景的银行进行精准对接

#### 2、重点目标

- (1) 发展：各市全力提升与农商行、城商行等地方性法人银行的合作
- (2) 支持：利用人保资本、资产、养老公司的资源，与银行建立深层次合作

#### 3、思考与研究

- (1) 如何配合银行业的转型升级，推出适销对路的产品，提升银保产能



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

**国际业务：保费增速20%以上，且不低于全国系统增速**

### 1、重点工作

- (1) 健全管理体系，构建高效的运营模式和完善考核激励机制
- (2) 深化队伍建设，提升一线团队的专业化水平和核心竞争力
- (3) 加强互动交流，培育国际业务发展的政企环境和客户资源
- (4) 实施精准导航，落实外向型企业的清单管理和项目责任制
- (5) 积极开拓创新，升级对“走出去”客户的产品和服务供给
- (6) 防范经营风险，强化风险容忍度管理和增强合规保密意识

### 2、重点目标

- (1) 客户开拓：新增百万规模保费客户10家，新增50万规模保费客户20家
- (2) 团队建设：专业化团队实现全省覆盖，专业人员不少于60人

### 3、思考与研究

- (1) 如何利用IT技术与重点合作客户和渠道构建起紧密合作关系





## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

### 风控工作：提档升级、讲求实效

#### 1、重点工作

- (1) 风险控制：严格授权分级管理、严控高风险承保条件、针对性专业风险查勘、多样化防灾防损服务
- (2) 风险分散：通过再保降低风险、通过共保分散风险、通过联保共担风险
- (3) 风控指导：加强宣导培训，提高站位；实施分片指导，提高能力；定期验收评估，提升效果
- (4) 合规经营：守好财政补贴型、分散性、省外异地等三类业务合规底线；确保大商险招投标业务及时报备

#### 2、重点目标

- (1) 落实提档升级十大风控举措：梳理规章制度、定位人员配备、明确工作规范、加强技能提升、升级服务能力、创新风控模式、加大外部合作、丰富物资储备、及时信息发布、广泛防灾宣传

#### 3、思考与研究

- (1) 如何与应急管理部门新体系进行对接
- (2) 如何将风控平台与公司其他平台有效对接，提高使用效能
- (3) 如何控制企财险的重损案件和海外以及异地业务的风险



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

### 再保工作：优化完善、助推发展

#### 1、重点工作

- (1) 整体保障框架持续优化完善，为重大项目量身定制分保方案
- (2) 扩大再保市场询价覆盖面，主动介入直再一体的经纪人业务
- (3) 日常审核寻求批量化处理模式，IT辅助系统的进一步运用

#### 2、重点目标

- (1) 保障更贴切
- (2) 服务更广泛
- (3) 操作更灵活

#### 3、思考与研究

- (1) 如何从依赖总部内平衡支持为主逐步向内平衡与自主寻求外部合作并行过渡



## ❖ 二、明年发展思路

## 具体措施

产品板块

渠道板块

风险管理

### 应收管理：过程跟踪、颗粒归仓

#### 1、重点工作

- (1) 针对不同险种应收特点采取相应管理办法
- (2) 定期监控，实时督导，重点关注账龄时间长的逾期应收
- (3) 内部加强产品线与财务的互动，外部取得税务、会计师事务所的支持，加快坏账清理

#### 2、重点目标

- (1) 逾期应收保费清理
- (2) 逾期率较高的地市

#### 3、思考与研究

- (1) 如何协调好业务发展与控制应收保费的关系



# 目录

Table of Contents

一

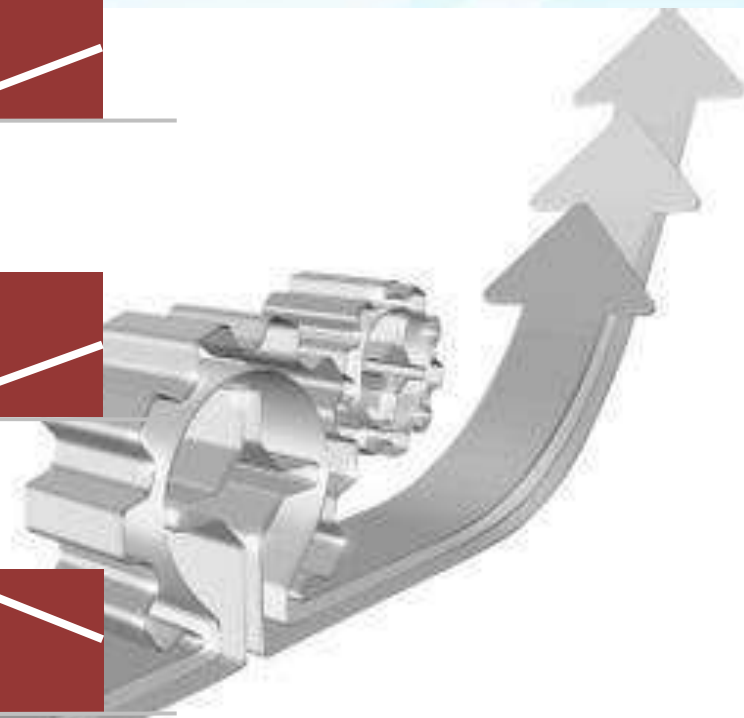
近年发展回顾

二

明年发展思路

三

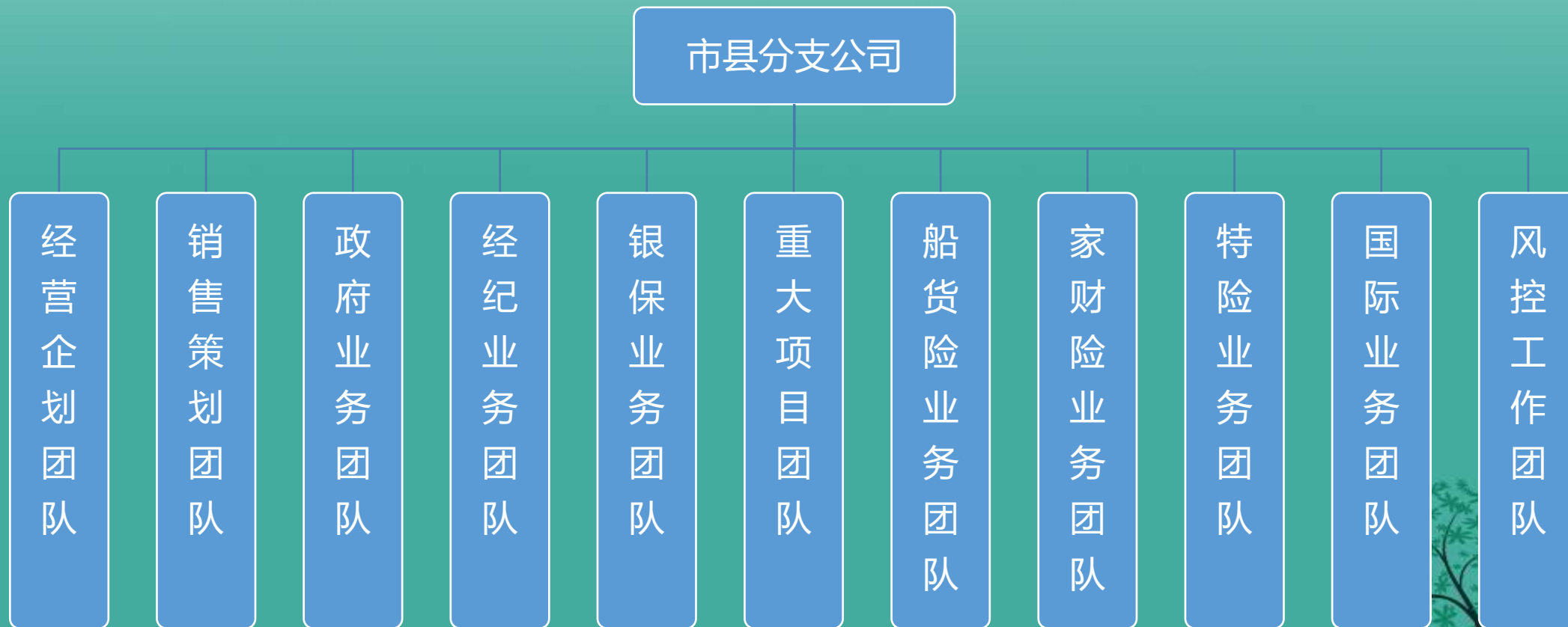
具体落地举措



### ❖ 三、具体落地举措

#### 1、细分专业团队，提升专业能力

强化市县分支公司非车险团队（岗位）建设，会同非车险专营机构，确保经营企划、销售策划、渠道对接、项目拓展、过程管理等工作均有相应人员负责并有效落实



### ❖ 三、具体落地举措

## 2、企划“一市一品”、“一县一品”，补短板挖潜力

通过专人负责、专业企划和专项提升，促进区域保持平衡和充分发展，凸显区域特色

**专人负责：**省市公司产品线安排专人负责，定期进行“一市一品”、“一县一品”的企划工作

**专业企划：**研究本地区区位优势、产业布局、政策环境，同时借鉴外地经验，制定本地化企划方案

**专项提升：**剖析险种、渠道、客户及竞争策略方面的问题及短板，制定本地化短板提升方案





## ❖ 三、具体落地举措

### 3、实施过程管理，确保措施有效落地

省市分公司成立企划组、创新组、监控组、督导组和考核组，保障各项工作举措的落地实施

#### 企划组

- 研判市场环境
- 利用内外资源
- 策划发展布局

#### 创新组

- 分析客户需求
- 开拓销售渠道
- 开发适销产品

#### 监控组

- 跟踪计划落地
- 研究异动指标
- 出具体检报告

#### 督导组

- 协同短板研究
- 实施缺口管理
- 落实纠偏工作

#### 考核组

- 精准对接目标
- 细化考核办法
- 落实奖惩兑现



### ❖ 三、具体落地举措

#### 4、通过考核激励，提升落地实施效果

- **结果考核：**市场份额+承保利润+重点工作
- **过程考核：**季度奖励（超市场、竞拓、续保、应收）+重点产品奖励+项目奖励
- **奖励办法：**效益与发展并重，奖励与处罚并举
- **费用配置：**基础+超市场+利润+定向

充分对接总、省公司总体考核办法，  
聚焦总体目标和重点突破领域、险种

#### ➤ 激励政策

- ✓ 开门红竞赛奖励办法
- ✓ 大项目、中小工程奖励办法
- ✓ 首台套、新材料及重点险种考核办法
- ✓ 军队保险奖励办法
- ✓ 创新和风控工作奖励办法





谢谢观看！  
2020

