恒安人寿保险公司前期工作准备要件

**一、前言口**

**二、企业发展起步方略之管见口三、营业部机构职能及运行模式**

**（附：职责、岗位设置）口**

**四、起步险种及市场开拓口五、财务制度及会计制度口六、业务管理**

**（一）寿险处勤组织的建立与管理口**

**（二）寿险营销员的培育与实务（中保简介及档案）口**

**（三）代理工作与代理协议及相关文件管理办法口**

**（四）保险业务档案管理办法口**

**（五）部门综合实力评价指标体系口**

**（六）计算机应用设想及要求口**

**〖ＨＴＨ〗七、业务实务〖ＨＴ〗口**

**（一）寿险业务口**

**１口人身保险投保须知口**

**２口人身保险申请给付须知口**

**３口承保实务手续口**

**４口给付管理规定口**

**５口人身保险业务质量标准口**

**（附：长短险业务流程图）口**

**６口优质服务规范口**

**（二）代理业务口**

**１口保险业务代理工作思路及有关公司档案**

**（略）口**

**２口代理业务实务手续暂行规定口**

**３口代理业务财务管理暂行规定口**

**４口代理业务收入分配试行办法口**

**（三）业务信息系统及业务调度制度口**

**（附：业务信息流程图、客户联系卡、业务进度显示表等）口**

**八、人事行政管理及其它**

**（一）所需人才结构及管理思路口**

**（二）日常文件管理办法口**

**（三）企业识别系统（ＣＩＳ）口**

**附件：人事考核表，合理化建议表、工作安排表、工作进度表口**

**九、外公司信息库**

**人寿保险公司前恒安期工作准备要件**

**贺方浦**

**前言：九六年是中国保险年，继中保、平保、太平洋之后， 新华、泰康、中宏、丰泰等份制，中外合资等人寿保险公司加盟中国人寿保险市场竞争，若干国外办事处，国内保险代理公司皆跃跃欲试。在如此激烈的竞争氛围，在表面市场瓜分殆尽的形势下，在保险规范日趋完备的情况下，即将诞生的人寿保险公司要想在天津占有一席之地， 在短时间迅速壮大起来， 成为一枝独秀的生力军， 就必须未雨绸缪，从公司发展战略，机构设置，人才储备， 管理业务，运行规章制度，客户网络，适用险种调研等方面，都要作好辅垫和筹备。而即将归并中保的天津人寿保险公司，积３年来的工作经验和市场竞争的历炼，完成上述前期准备工作有着得天独厚的条件，加上停止本公司自营业务后，在市社会保险公司党组积极参加区域性保险公司筹备工作的指示下，我**

**与各保险公司联系保险代理业务，为我们提高自身业务素质，扩大客户队伍，检验业务管理规章制度，吸纳人才，博采众长为新公司前期准备工作顺理成章地打下坚实基础。在筹备申办区域性保险公司工作中，使我们对未来保险公司的体制、机制、经营等全貌有了较全面了解，进行前期筹备工作研究就更具有针对性。在形势复杂，人员少、工作量大的情况下，大家目的明确，为了共同事业，夜以继日地努力，集体完成了人寿保险公司营业部门前期工作要件， 期望此文件能对新公司成立尽快纳入快车道有所帮助和借鉴。**

**企业发展起步方略之管见形势分析：**

**一、世界经济一体化和中国保险市**

**伴随着世界经济一体化和中国市场经济的深化改革，国外保险业竞相申请在我国设立办事机构。我国保险市场的垄断局面正在被打破，国外保险业已经介入市场竞争。他们在费率、资金运作等的价格竞争上和在促销、服务及有关核保、核赔、人事考核等管理的非何格竞争上均领先于国内保险业。这一方面对幼稚的民族保险业产生冲出，另一方面加快了我国保险业按国际惯例运作的步伐。**

**二、保险经营专业化**

**保险业的经营模式将由保险人直销为主过渡为由保险代理人、经纪人等中介人展业为主，保险人的职能将专一为提高管理服务水平， 如险种开发、费率制定、核保、理赔及资金运用等工作。而中介人将致力于保险知识宣传，展业，契约保全服务等工作。以９６年寿险业绩为例，上海、北京、天津等城市的寿险营销业务均占总体寿险业务的３０％以上，**

**且后劲十足，发展前景看好。为了促进经济发展，规范保险市场，抗衡国外保险业，有必要从公司乃至更高决策层去组织推动专业化水平迅速提高， 我们的目标是抓住百年机遇， 直销、代理、营销三箭齐发，积极扩大成果，以配合我国经济发展的需要，否则，我国的保险业将在对外开放中被国外保险业控制，以至于损害我国经济，伤害民族自尊心，使保险业的发展处于长期被动的局面。**

**三、天津市寿险市场**

**（一）天津市寿险市场前景广阔D**

**据中国人民银行天津市分行统计，９６年全市寿险业务收入为４９５９３万元（不含天津人寿保险有限公司，寿险深度，即寿险业务收入占我市国内生产总值的比率５‰，相当于国内平均水平。如含天津市人寿保险有限公司，寿险深度约为５４‰，同期寿险深度， 北京市约为１４１‰， 上海市约为１００６‰，随着天津市寿险市场的进一步开发，其应有潜力可望早日发挥出来。各公司提出的在**

**９６年基础上增收保费５２％ 的目标切实可行。**

**（二）天津市社会保险与商业保险D**

**社会保险工资替代率将是下降趋势，这为商业保险提供了市场，为保险业竞争提供了一个新的空间；随着社会保险公司医疗保险试点的逐步推开（如：计划年内在市内十区全面推行医疗保险统筹），将猛烈冲击幼稚的商业疾病医疗保险市场并使之迅速成熟。天津市社会保险公司下辖２８个分公司，依托其社险工作基础，开展寿险代理业务，９６年业务量达亿元以上，是一支训练有素的代理队伍。**

**（三）天津市寿险业状况分析D**

**天津市寿险市场竞争已近白热化，在竞争中求发展， 为了发展而变革是保险业的共识。然而，在思变求进中不免有急功近利而致对市场认识不充分的倾向，尤其是险种条款复杂化， 为争市场降低费率而引发的理赔难，因成本较高而过快提高费率或减免保险责任而损害客户利益，加上售后保全服务跟不上，使顾客感到迷惘而不知所措。保险产品应该变革，应以简单化为首要设计原则，把组合的权利留给投保人和中介人，因利率调整而对保险金额等作出的变更最好在数字上加以明确， 让保户心里有“ 数”。契约保全等要同国际接轨， 要确立“ 产品合格不是标准， 保户满意才是标准” 的观念。经过三年的较量， 中保、平保、太保已成三足鼎立之势， 展现在“ 新公司”面前的竞争对手已羽翼丰满，基本实现了管理规范化，营销阵容强和市场占有率高的三大优势。新公司若要立足天津保险市场，必须采用“唯才是举”的用人策略，完善的管理机制和先进的微机系统**

**，才能在起步阶段打下坚实的基础。并妥善处理好机遇与挑战，继承与创新，快速与稳健， 现实与未来，规模与结构等相互关系**

**足今天，争取明天，快速启动，振兴民族保险业。D（四）国内外保险机构动态，目前我市国外寿险公司办事处已有瑞士丰泰、全美人寿、美国恒康以及正在申请中的英国保诚，但由于天津尚未获批为保险业开放城市，在“保护伞”作用下尚可短时推迟国外保险业的介入。**

**九六年新开业的全国性人寿保险公司泰康人寿、新华人寿以及中加合资的中宏人寿等都在建司伊始，大展鸿图，仅以新华人寿为例， 截止至９７年２月底（开业仅半年）业务收入已达３８亿元人民币，据此估算，开业满一周年时，业务收入突破６亿元顺理成章。届时根据《保险法》在全国范围内可选建六个分公司，其首选当为上海、广州，余者应属寿险潜力大的沿海城市。如选建天津分公司，再加上外省市保险代理机构已现入津之急切心**

**态， 届时天津的寿险市场将是多家并存的局面，竞争加大一些深广度将是前所未有的。**

**起步原则：**

**一、服务至上的原则**

**在商业竞争中，尤其是在寿险业的竞争中，比的就是服务，既包括硬件上的服务水平，更包括从业人员的服务精神。如果没有确立服务至上的原则，业务根本无法进行。但是，服务至上不等于一切以牺牲自身利益为条件。应努力学习邓小平同志的方法论，在遵守司风司纪的前提下，本着服务至上的原则，发现问题，解决问题。**

**二、用人适当的原则**

**人才是竞争之本，新公司初建当然是优中选进优，然而“人无完人，金无足赤”，用人原则应是本着“良匠无弃材，明主无弃士”的原则**

**选才用人。外向型的展业，函养差的干后勤， 专业知识缺乏的绝不能做管理工作，力争实现人尽其才的宗旨。用人适当的原则既有利于个人发展， 也有利于整体工作， 迅速有序地展**

**三、管理规范化的原则**

**管理规范化是最长效、最锐利的竞争武器。公司应从规范化入手， 并根据需要分出轻重缓急，逐步建立风险、业务、资产、财务、机构和人事等管理体系，以及核保、核赔制度，险种条款和费率统一核准制度，资产质量考核与保值增值制度，险种效益核算制度，费率利率相挂钩措施等，以在竞争中做到有条不紊，在发展中掌握主动权，为公司创立声誉，为进一步发展打下基础。**

**四、系统微机化的原则**

**寿险业的长期健康的发展必须有完善的计算机系统的有力支持。寿险新公司应在电脑使用方面一步达到国际领先水平，应用强大、轻便、可靠的电脑及其外部设备于行销、产品设计、投资及各项服务之中此举势必导致更低的成本、更优的服务、更灵活的寿险品种和更行之有效的行销方式的诞生，从而进一步挖掘和扩大现有的寿险需求、更大限度地拓展寿险市场。**

**五、高效快启动的原则业务发展需要扩大经营范围和经营地域，是经营初期的业务规模。第一年的经营业绩是次年。报批并开业几家分公司的关键依据之一， 且事关全体员工士气。同时，高效快启动是在市场竞争中抓住机遇的必要条件。如果新公司是区域性寿险公司，若前几年业绩突出，有可能升格为全国性寿险公司。**

**六、展业代理化的原则**

**展业代理化是迅速壮大公司实力的必由之路， 是降低成本实现规模经济的捷径。但其关键在于如何确定利益共享的平衡点，以加强与银行系统、社会保险系统等有效网络的合作。同时也对险种开发提出了严肃的课题。七、拿来主义的原则**

**利用天津保险市场尚未开放的时间差和与国内外保险公司的良好合作关系，争取尽快引进高级人才、业务精英、新条款，运营管理模式和资金运作等经验，把新公司办成具有国际水平的专业化寿险公司。**

**八、搁置矛盾的原则**

**新公司筹建之日，百事待兴，要抓住主要矛盾在进行中予以解决。人员不确定时可暂设负责人，组织不确定时可暂设过渡机构。也可以先以大部门方式运行，随着业务开拓需要和人才注入再逐步将部门专业化。业务要立即开展， 其他事情诸如公司机构设置，管理部门完善等问题，随公司的发展逐步予以调整解决。**

**起步策略**

**一、基本要素**

**为了达到快速进入市场，占领市场的目的，新公司应以市场需求为工作出发点，结合本司实际并参照国内外寿险公司的成功经验，在事关公司生命力的人才、组织和产品方面拿出一整套操作性强，不图虚名的务实办法。（一）人才引进D**

**市场竞争归根结底是人才之争，根据公司发展需要，可采取挖、调结合招聘外援加盟的办法以解决高级管理层及业务带头人层次的人才需求。如引聘国外保险业退休专家来华工作等**

**（只负责在华生活费用），均可以列入人才计划 之 中 。 起 步 之 时 ， 应 建 立 “ 任 人 唯贤”、“唯才是举”、“优胜劣汰”的人才机制和顺畅通道，同时考虑与有实力的院校采取联合办学，定向培养的方式解决企业发展时新生力量的需求。D**

**（二）运营规范化D**

**１D业务运行模式D**

**发达国家寿险公司的业务运行模式大同不小异， 整体业务以微机系统支持， 以科学的核算、管理方法操作。业务范围包括十一个方面：D**

**（１）寿险商品开发D**

**（２）寿险行销体制D**

**（３）寿险核保D**

**（４）寿险契约保全D**

**（５）寿险理赔和年金给付D**

**（６）寿险再保D**

**（７）寿险精算D**

**（８）寿险会计D**

**（９）寿险资金运用D**

**（１０）相关法律D**

**（１１）寿险监管体系D**

**２D系统微机化D**

**我国保险业的电脑化是伴随着金融业电脑化进行的，体现在内部管理和外部服务上，其具体应用渗透在保险业务的每个环节。全面采用电脑联网系统，有关的承保资料由各分支机构收集输入电脑，各机构可按规定分享数据库中的资料，总公司也可以及时了解各地的承保、有效保单等各种情况并根据资料跟踪管理。随着更先进的决策支持系统、专家系统和人工智能**

**技术被逐步应用到帮助寿险公司管理人员作出投资、理赔承保和行销等方面的决策上，势必导致更低的成本，更优的服务，更灵活的寿险品种和更行之有效的行销方式的诞生。这样， 能使寿险公司更充分地利用其拥有的资源并在竞争中取得优势。但是由于电脑应用而导致的安全性和个人稳私的保护问题也不容忽视。D**

**３D业务管理模式D**

**（１）信息处理D**

**各部门工作要保持目的性和有序性就离不开信息的采集、汇总和分析，在微机系统的支持下进一步加以人为的调度，形成高效的业务信息管理和调度系统。D**

**（２）展业工作D**

**公司的展业部门按业务性质可分为团险部、代理部、营销部和国际部，各部门业务员展业时**

**会有业务交叉现象发生。实行利益归属业务来源部门，业务量归属业务对应部门，以保证整体业务水平的提高和业务的有序开展。D**

**（３）理赔工作D**

**在执行“不错赔、不惜赔、不乱赔”的工作思路，实行快速理赔的制度，小案当日解决，**

**一般案件一周内解决。理顺理赔部门与业务部门的关系，积极普及理赔知识，确定指导业务工作的思想，即做好帮助业务部门合理衡量风险和协调解决某些疑难问题等工作。D（４） 协调工作D**

**由于部门分工不同，其部门工作出发点亦不尽相同。如：业务部希望险种不断推陈出新、低费率、资金运作宽松政策和既得利益倾向业务部门；管理部希望按既定模式稳定经营、高利润和利益分配内部化；资金部希望以低成本资金运作获取相对高收益。为了避免形成部门割据而不利于公司业务发展，有必要设立一个协**

**调各部门经营方针的高级管理部门，以平衡关系，解决矛盾，实现公司总体业务方针。D**

**４D业务管理原则D**

**（１）业务归属原则D**

**同一笔业务的归属级别为：D**

**代理网络＞本司原收取保费业务员＞本司新收取保费业务员业务归属原则为业务核算优**

**先归属不等式左方D**

**（２）业务等级D**

**理赔、年金给付业务＞外勤业务＞内勤业务**

**D（３）保密原则D**

**任何业务人员应为客户保密，不得泄露公司机密或使业务外流，否则，视情节轻重给予相应处罚，直至开除或诉诸法律。D**

**５D人事管理原则D**

**（１）权利责任明确化D**

**各级业务人员的职权范围及所负担义务应明确化， 这使业务人员对自身责任、权利非常明确，有利于变压力为动力，为自身设置一定目标并积极采取对策予以实现，在客观上达到了促使业务员大胆开拓业务的目的。同时，部门负责人根据公司规定和授权对其下属实行相应措施。D**

**（２）工资级差化D**

**工资级差化意味着高级别高收入，有利于吸揽高级人才和业务精英。具体措施为按职责划分为若干级，每级分为若干档，工资拉开档次，**

**有利于激发员工积极向上的敬业精神。收入直接与业绩挂钩，建立相应的业绩考核指标。设立实际意义上的经理基金，经理基金的用途由经理向总经理负责，总经理基金的用途由总经理向更高一层的主管负责（ 或向董事会负责）。实行工资和奖金的保密制度，违规者扣除一定的奖金。操作方案应根据业务发展的不同时期进行及时调整。D**

**（３）设立若干奖项D**

**为了使员工有团结敬业的主人翁精神，公司可有意识地在管理上对其加以确认。如：对于若干业务员共同展业，团结合作，对大户进行公关的可设立“团结协作奖”；对于业务员自发设计新险种的可设立“险种发明奖”等。诸如此类对利于公司发展的优秀精神予以鼓励引导的方法，会从一定程度上加强公司凝聚力，利于在市场竞争中发展壮大公司实力。D**

**（三）起步险种DD**

**起步险种的设计应遵循以下原则：D**

**１D适应群众心理，不含超额利润；D**

**２D条款简单化但不失严谨，可组合性强，易变，把难度消化于内部管理之中；D**

**３D适应经济形势，对于利率上涨或下调所引起的费率或保险金额变动预先以数字形式在条款中出现，增加条款的透明度。D**

**起步险种的选择和设计应遵循多样化原则，既有满足一般要求的大众险种，又有适应特殊高层次需要的险种，从建司之始就应在险种开发上形成鲜明的公司特色，以险种作公司形象设计的最好样品。D**

**二、经营方针**

**新建公司内部建设应以完善运营机制为主，起**

**步阶段的业务拓展在重在规模，采取代理，自营、营销三箭齐发， 城乡市场同时覆盖的策略。我们的经营方针应是“团体业务创品牌， 个体行销创规模，资金运用创效益”。D**

**“团体业务创品牌”意味着公司要在团体业务上下大力气，力争做成若干笔具有代表性的集团业务，从而大气候上造成一定的影响，利于在高层上树立公司形象。“ 个体行销创规模”意味着真正的寿险公司必须依靠为数众多的营销负去吸揽大量的保费，在保险市场上占有相当的份额，以在公众心中树立公司形象， 同时通过规模经济降低高管理下的分摊成本， 稳定公司经营。“资金运作创效益”意味着公司效益源自两个方面， 一是上规模的保费收入，二是高资金运作率。同时通过高资金运作率使效益突出，成本比重下降，进一步可有限制的在养老金险等人寿险方面降低费率，强占市场，形成良性循环。D兼业代理网络的实际操作应注意两点， 一是利益共享点的合理设定，二是提供适应该行业操作的保险产品。首先应在股东系统和社险系统建立代理网络。然后再选择合适的机构开展代理或联办业务。营销制的试行应注意两点，一是首次招聘营销员**

**的数量不宜过多，应随着管理水平的逐步提高而增加，二是营销员的展业手段应符合企业形象设计。直属销售机构应按经济区划进行设置，精减冗员。既有高市场覆盖率，又可产生局部规模经济。D**

**三、企业文化**

**作为一个新建寿险专业公司，为了迅速拓展业务， 应在开业始就着手于企业文化方面的工作，包括宗旨的确定，形象的树立和政治影响力的扩张。D**

**（一）宗旨D**

**１D社会贡献目标D**

**推动社会发展，促进国民经济，安定人民生活**

**D**

**２D企业利益目标D**

**以盈利为目的， 满足保险需求， 提供优质服务，实现业务规模化，险种多样化，管理规范化，服务标准化，利润最大化。D**

**３D社会目标和企业目标相结合D**

**以在公众心中形成“可信赖的服务单位”为目标， 注重社会利益和企业效益的有机结合。**

**D（２）形象D**

**成立专职部门按ＣＩＳ标准设计本公司形象， 并通过以下媒体传播：D**

**１D电视讲座，保险知识比赛，印刷品发放等形式；D**

**２D成立寿险客户服务中心和体检中心等窗口单位；D**

**３D参加公益活动，投资于保险专业学校和研究单位；D**

**４D营销员训言；D**

**５D其他。D**

**（三）政治影响力D**

**要以业务为基础，以高层管理人员的公关为手段，确立并扩大本公司在所属区域内的政治影响，保证本公司设区域的政治经济利益，保证员工的利益和声誉。结合市场分析配合地方政府工作，积极进行有利于公司发展和地方经济建设的调研工作， 促进新政策， 新法规的出台，以达到从上层推动保险事业发展，规范保险操作的目的。D**

**每做成一笔业务都需要业务人员的频繁的公关活动， 需要有关方面的推动， 尤其是集团业**

**务、系统代理业务，更需要来自上层主管部门的认可及推动。政治与经济的联系不可分割， 每一种经济活动站在一定高度上都有其政治意义。公司业务要取得突破性进展，单靠普通的业务员展业是行不通的。一百个业务精英的业绩和不会优于一个好的险种出台。无论在经营成本上，宣传作用上，都是后者占优，而好的险种出台需要来自各方面的支持协作。同时， 公司通过自身的政治影响力使员工在工作中无后顾之忧，从而集中精力，专心致力于本职工作，公司的业务发展将因此而步入良性循环。D**

**结束语D**

**我们的目标绝不是争一域一地之得失的地方保护主义，而是通过保险业的自身完善去稳定国民经济，促进国民经济参与国际市场竞争，力争为国内外的用户提供全方位的保险服务。我们期待着中国保险业的突破性发展，期待着现代保险企业制度的早日建立。此后文件囿于水平所限， 不免有偏颇之处， 仅作抛砖引玉之用，以期群策群力，共同创造保险事业的美好**

明天。

 1996年10月

**D**