多元行销模式下的寿险营销员管理体制改革

摘 要

保险营销员作为保险中介的重要组成部分，为中国保险业的发展作出了重大贡献。但在当前管理体制下，保险营销员的生存情况恶劣，保险公司普遍存在留存难、增员难的问题，销售误导屡禁不止，民众对保险认同度不高，保险经营环境恶劣，行业发展受限。本文通过对国内外相关理论的研究，从我国保险营销员队伍及管理现状出发，结合国内外保险营销管理体制的差异分析，提出理顺保险公司与营销员之间的关系，提高营销员专业化和职业化水平的改革思路。

首先，对营销员体制改革的背景和意义进行了剖析，并对国、内外对相关理论及问题的研究情况进行了简要的概述，明确了研究的思路和方法。其次，结合保险销售渠道多元化的趋势，对我国目前存在的几种主要的保险销售渠道发展现状及优、劣势进行全面的分析，指出营销员渠道作为主要的保险销售渠道，依然任重道远，大有可为。再次，本文从营销员的法律地位、招聘要求、工作内容、薪酬福利体系、考核体系、培训体系及组织关系七个方面全面展现了现行保险营销员管理体制的内涵，并深入分析了该体制与当前保险业发展存在的困境之间深层次的因果关系。最后，根据中国特定的政治、经济、文化背景，对我国保险营销员体制改革提出了具体的构想：给予保险营销员劳动用工代遇；改革营销员薪酬体系，建立固定薪+佣金+奖金的薪酬模式，协调长短期利益；建立以客观绩效指标为主、主观绩效指标为辅的绩效评估机制，引入360度绩效评价；优化营销员组织结构及晋升机制，包括改变现行金字塔式的组织结构、对营销员实施扁平化管理；打通内外勤晋升通道，为营销员提供良好的职业生涯规划。为验证该营销员体制改革的有效性，在本文的结尾，运用AHP-模糊综合分析法，对新营销员管理体系的有效性进行了评价。

**关键词：**

**保险营销员，薪酬体系，绩效考核，组织架构，佣金制**

**Reform of Life Insurance Salesman Management System under the Multiple-Marketing Circumstance**

**Abstract**

As an important part of the insurance intermediary, the insurance salesmen had made a significant contribution for the development of the Chinese insurance industry. But in the current management system, the insurance salesmen are facing the harsh living conditions. On the other hand, in insurance companies, difficulties exist in staff retention, recruiting, and misleading sales. Public acceptance of the life insurance is quite low, the business environment of the life insurance is poor, and the industry is facing the difficulty of developing healthily. In this paper, we made a deep research on the theory at home and abroad, and studied the difference between domestic and foreign insurance marketing management system. Proposed a solution to straighten out the relationship between the insurance company and the marketing staff, marketing staff to improve the reform idea of specialization and occupation level.

本文通过对国内外相关理论的研究，从我国保险营销员队伍及管理现状出发，结合国内外保险营销管理体制的差异分析，提出理顺保险公司与营销员之间的关系，提高营销员专业化和职业化水平的改革思路。

# 目 录

[多元行销模式下的寿险营销员管理体制改革 1](#_Toc408350228)

[摘 要 1](#_Toc408350229)

[目 录 3](#_Toc408350230)

[第一章 绪论 1](#_Toc408350231)

[1.1　研究背景和意义 1](#_Toc408350232)

[1.1.1　研究的背景 1](#_Toc408350233)

[1.1.2研究的现实意义 3](#_Toc408350234)

[1.3　论文框架、研究方法、创新点 4](#_Toc408350235)

[1.3.1　论文框架 4](#_Toc408350236)

[1.3.2　研究方法 4](#_Toc408350237)

[1.3.3　论文的创新之处 5](#_Toc408350238)

[第二章 相关理论及文献综述 5](#_Toc408350239)

[2.1相关概念 5](#_Toc408350240)

[2.1.1 营销渠道 5](#_Toc408350241)

[2.1.2 多元行销 6](#_Toc408350242)

[2.2　相关理论 6](#_Toc408350243)

[2.1.1 科学管理理论 6](#_Toc408350244)

[2.1.2 人群关系理论 6](#_Toc408350245)

[2.1.3 需要层次理论 6](#_Toc408350246)

[2.1.4 双因素理论 7](#_Toc408350247)

[2.3 文献综述 7](#_Toc408350248)

[2.3.1国外研究情况 7](#_Toc408350249)

[2.3.2国内研究情况 8](#_Toc408350250)

[2.3.3　国内外文献综述评价 10](#_Toc408350251)

[第三章 多元行销背景下营销员管理体制的现状研究 11](#_Toc408350252)

[3.1 寿险行销多元化格局现状 11](#_Toc408350253)

[3.1.1传统直销渠道 11](#_Toc408350254)

[3.1.2营销员渠道 11](#_Toc408350255)

[3.1.3银邮渠道 14](#_Toc408350256)

[3.1.4专业代理、经纪渠道 16](#_Toc408350257)

[3.1.5电话销售渠道 17](#_Toc408350258)

[3.1.6保险网络销售渠道 18](#_Toc408350259)

[3.2营销员渠道在多元行销背景下价值分析 20](#_Toc408350260)

[3.2.1营销员渠道在多元化格局中的主体地位 20](#_Toc408350261)

[3.2.2保险商品的特殊性 20](#_Toc408350262)

[3.2.3国内保险意识比较差 21](#_Toc408350263)

[3.2.4营销员在保险销售中具有特殊作用 21](#_Toc408350264)

[3.3现行保险营销员管理体制研究 22](#_Toc408350265)

[3.3.1 营销员身份定位 22](#_Toc408350266)

[3.3.2保险营销员招聘要求 23](#_Toc408350267)

[3.3.3保险营销员工作内容 23](#_Toc408350268)

[3.3.4保险营销员的薪酬 23](#_Toc408350269)

[3.3.5营销员福利 25](#_Toc408350270)

[3.3.6营销员考核 25](#_Toc408350271)

[3.3.7营销员培训 26](#_Toc408350272)

[3.3.8营销员组织关系 27](#_Toc408350273)

[3.4 保险营销员管理体制评述 28](#_Toc408350274)

[3.4.1 现有营销员管理体制具有科学管理的因素 28](#_Toc408350275)

[3.4.2代理制和佣金制度是保险公司采取人海战术的根源 28](#_Toc408350276)

[3.4.3营销员身份定位与实际不符，生存环境恶劣 28](#_Toc408350277)

[3.4.4佣金机制容易使营销员行为短期化 29](#_Toc408350278)

[3.4.5考核机制易诱发营销员道德风险 30](#_Toc408350279)

[3.4.6营销员的职业生涯设计不合理 30](#_Toc408350280)

[3.4.7组织关系和利益的设计，加大了对底层营销员的剥削 30](#_Toc408350281)

[3.4现有营销员管理体制直接导致了保险业发展的三大困境 31](#_Toc408350282)

[3.4小结 31](#_Toc408350283)

[第四章 保险营销员管理体制改革构想 32](#_Toc408350284)

[4.1 营销员管理体制改革改革的社会环境分析 32](#_Toc408350285)

[4.1.1政治环境 32](#_Toc408350286)

[4.1.2经济环境 32](#_Toc408350287)

[4.1.3文化环境 33](#_Toc408350288)

[4.2.1.2 改革的内容 33](#_Toc408350289)

[4.2.1.3 改革的成效 34](#_Toc408350290)

[4.2.2对中国保险营销体制改革的借鉴价值分析 34](#_Toc408350291)

[4.3新营销员体制的构建 35](#_Toc408350292)

[4.3.1 给予保险营销员劳动用工代遇 35](#_Toc408350293)

[4.3.2建立固定薪+佣金+奖金的薪酬模式 37](#_Toc408350294)

[4.3.3 建立360度绩效评价考核机制 39](#_Toc408350295)

[4.3.4 优化组织结构和晋升机制 40](#_Toc408350296)

[第五章 新营销员管理体制有效性分析 42](#_Toc408350297)

[5.1 新营销员管理体制有效性验证思路 42](#_Toc408350298)

[5.2 理论基础 42](#_Toc408350299)

[5.2.1 AHP层次分析法 42](#_Toc408350300)

[5.1.2 模糊综合评价模型 46](#_Toc408350301)

[5.2 实证分析 48](#_Toc408350302)

[5.2.1 利用层次分析法建立有效性评价层次结构 48](#_Toc408350303)

[5.2.2 模糊综合评价 54](#_Toc408350304)

[结 论 57](#_Toc408350305)

[参考文献 58](#_Toc408350306)

# 第一章 绪论

## 1.1　研究背景和意义

### 1.1.1　研究的背景

“保险代理人是指根据保险人的委托，向保险人收取佣金，并在保险人授权的范围内代为办理保险业务的机构或者个人”[[1]](#footnote-1)。保险代理人制度自上世纪９０年代从美国引入以来，保险从业队伍迅速壮大，推动了尚处在起步阶段的中国保险业的迅猛发展。个人代理人有效沟通了保险市场上买卖双方的信息，使保险市场资源的配置更加优化，在一定程度上促进了保险市场的成熟与发展。个人代理人的收入实行全佣金制，代理人的考核晋升也都与个人和团队的业绩紧密相关，这种制度使得个人代理人队伍爆发出极大的积极性和主动性。可以说，保险代理人制度在促进改革、保障经济、稳定社会、造福人民等方面发挥了重要作用。但经过将近二十年的发展，在新的形势下，现有保险营销员制度的不可持续性也逐渐暴露出来：首先，现行保险营销员管理体制存在的关系不顺、“人海战术”、代理人门槛过低素质不高、大进大出、队伍不稳、管理粗放、销售扰民和销售误导屡禁不止等情况屡屡发生，一定程度上阻碍了保险行业发展方式的转变和经济社会协调发展，恶化了整个保险行业的生态，消费者多样化的保险需求不仅难以得到满足，还降低人们对保险的认同度，不利于保险行业的可持续发展；其次，随着新《保险法》、《劳动合同法》等法律法规的颁布实施，保险行业的法律环境发生了根本性的变化，现行的营销运行机制和营销队伍管理模式无法完全适应相关法律和监管的要求，需要根据最新要求做出相应的调整。第三，现有管理体制下，保险营销员的基本利益得不到充分保障，其相对恶劣的生存环境，已事实上形成了社会的不公正。据保监会公布的数据，截至2012年5月，寿险营销员数量约为238万人，较2010年底下降了17%，2013年，这种趋势仍在继续。人力增长速度的放缓直接导致新单保费增长出现颓势，保险业步入低增长周期。

上述问题也引起了保险监管部门的高度重视，自2009年起，保险营销员管理体制改革被保监会确立为重点工作，通过内外部协调，并经过市场调研，政策研究的基础上，于2010年颁布下发了《关于改革完善保险营销员管理体制的意见》（保监发［2010］）84号），确立了以 “稳定队伍、提升素质、创新模式” 为目标的改革总体思路。提出了在保证队伍稳定的基础上，分层次、分步骤的推进营销员管理体制改革工作。

2012年10月，保监会又下发了《关于坚定不移推进保险营销员管理体制改革的意见》。该《意见》首次提出了改革的3年、5年和长期目标，并明确了“监管引导、市场选择、行业推动、公司负责”的改革基本原则，强调改革的主体是公司，监管部门不能越俎代庖，改革要调动公司、市场的积极性，发挥市场主体、行业组织的创造性，监管部门主要起政策引导、鼓励和支持的作用。新意见明确的改革的主要任务和政策措施：（一）鼓励探索保险营销新模式、新渠道。（二）强化保险公司对营销员的管控责任。（三）提升保险营销员队伍素质。（四）改善保险营销员的代遇和保障。（五）建立规范的保险营销激励制度。（六）持续深入开展总结和研究工作。

2013年1月，保监会发布《保险销售从业人员监管办法》，明确从事保险销售的人员应当通过中国保监会组织的保险销售从业人员资格考试，报名参加考试的人员应当具备大专以上学历，同时大大的强化了保险公司、保险代理机构对营销员的管理责任。

这三个文件一脉相承。从内容上，我们可以明显看出2012年的《意见》是对2010年《意见》的细化，2013年的《办法》是2012年《意见》的部分落实。前后三个意见，发布间隔期约一年，呈现稳步推进的格局。这显示了监管部门对保险营销体制改革的重视和决心，同时也说明保险营销员体制该如何改革，目前还没有明确、具体的系统方案，这个问题要随着市场的发展逐步摸索、固化。

同时，随着宏观经济的发展，中国保险市场悄然发生着变化，体现在：一、销售渠道多元化。经过三十年的改革开放，我国人均GDP目前突破3000美元，向中高收入国家迈进，不同收入、不同年龄段、不同职业的人群体现出多样化的保险需求，保险销售渠道也相应的发生着变化，先后出现了保险公司直销售渠道、个人代理渠道、以银行保险为主导的专业和兼业代理渠道、电话销售渠道、网络销售渠道等。不同的渠道在保险销售上各有特色，各有重点，共生共存。二、新渠道的出现和壮大势不可挡，特别是网络销售未来对保险业的影响不可估量。三、综合金融已成为国内金融业发展不可逆转的趋势。对客户而言，综合金融能满足理财一站式服务的需求；对金融企业而言，综合金融能使其在做大做强主业的基础上,实现全面的金融业务延伸,降低单业竞争的成本,提高效率。最重要的是,IT技术的发展,为综合金融提供了技术上的可能性。

个人营销员渠道作为保险业当前销售主渠道，涉及三百万人之众，综合金融服务的需求与多元化的渠道发展趋势会对个人营销员渠道将会产生什么样的影响？短期内它是否会被新的渠道所取代？有没有改革的必要？若要改，又该如何改？这是在研究保险营销员体制改革必须直面的问题。

### 1.1.2研究的现实意义

在这样的背景下，认识个人营销渠道的价值，寻求营销员改革的路径和方案具有重大的理论和现实意义。

一、有利于提升保险公司的客户服务能力和竞争水平。本文通过对保险销售渠道的发展及现状分析可以帮助保险公司正确认识各保险销售渠道的优劣势、目标客户群、发展的机遇和瓶颈，合理进行渠道布局，细分市场。在此基础上，以客户需求为导向，提供有针对性的产品和服务，提升客户满意度和忠诚度，实现客户价值最大化。同时，保险作为一种金融服务，提供服务人员的素质和水平对客户的消费体验具有非常重要的影响，也因此它将成为衡量保险公司市场竞争力一个非常重要指标。

二、有利于重塑保险业社会形象，推动中国保险业又快又好发展。保险业社会形象恶化，除了粗放经营、盲目发展，还与现行的保险营销体制有直接关系。保险业为国之重器，担负着重要的历史使命。2014年8月13日，国务院发布了《关于加快发展现代保险服务业的若干意见》（又称新保险“国十条”）要求保险服务业要成为健全金融体系的支柱力量、改善民生保障的有力支撑、经济提质增效升级的重要动力、政府转变职能的重要抓手。但目前的保险业因为营销员体制的问题被社会广为诟病，行业形象欠佳，也因此影响了民众对保险的认同和正常需求。个险营销员近300万之众，但基于体制的原因，身份尴尬，长期游离于社会保障之外，生存环境恶劣。若能建立一种“体制更顺、管控更严、队伍更稳、素质更高”的保险营销员管理体制，对于理顺保险营销员与保险公司、中介公司的关系，保障营销员和投保人的合法权益，改善营销员的生存状态，提升素质，重塑保险业社会形象提升保险行业社会形象具有重大意义。

## 1.3　论文框架、研究方法、创新点

### 1.3.1　论文框架

本文共五章。

第一章绪论部分，介绍本研究的背景、重要意义及研究方法。

第二章从渠道理论入手，综合分析目前各保险销售渠道的发展情况、渠道价值及发展过程中存在的深层次制约因素，论证在保险销售渠道多元化的背景下，营销员渠道具有不可替代的价值。

第三章从制度法律基础和制度构成两大方面全面展现和揭示现行营销员管理体制的内涵，结合委托――代理理论和激励相关理论，从不同角度对该体制进行评述，深入探讨该体制与目前保险业的面临的三大困境之间深层次的因果关系。

第四章提出对策，分两步走。第一步，通过对美、英、日三国保险营销体制的比较分析，揭示舶来的个人代理制与中国国情的不兼容性以及日本保险营销体制改革对中国具有的借鉴价值。第二步，结合人力资源的相关理论，提出进行营销员体制改革，建立新的营销员管理体系，包括：采取多种形式，给予保营销员劳动用工代遇；改革营销员薪酬体系，引入固定基薪，延长佣金期支付期数；建立主客观绩效指标相结合的绩效评估体系，实施360度考评；打通内外勤的晋升通道，对营销员进行扁平化管理。

第五章运用AHP层次分析法和模糊综合评价模型论证新体制的有效性。

### 1.3.2　研究方法

（1）文献分析法: 通过文献搜集、鉴别、整理、研究，了解国内外对于保险营销员体制已有的研究成果、研究方向；了解国内、外保险营销体制的具体内涵；目前保险各营销渠道的发展状况；通过阅读模糊数学相关内容，为研究中的建模方法判定数学理论基础。

（2）比较分析法：论文对美、英、日保险营销员制度及相应的经济、文化背景进行比较分析，衡量各国保险营销体制对中国的借鉴意义。

（3）层次分析法（Analytic Hierarchy Process，简称AHP）是将与决策有关的元素分解成目标、准则、方案等层次，在此基础之上进行定性和[定量分析](http://baike.baidu.com/view/180744.htm)的决策方法。本研究运用层次分析法对新营销员管理体制的有效性进行分析。

### 1.3.3　论文的创新之处

1、通过对中国人寿、平安人寿、太平人寿、百年人寿等几家有代表性的保险公司营销员《基本法》的研究，全面真实的展现中国现行保险营销员管理体制的内涵。

2、首次对代理制的经济、文化、制度背景进行研究，在对美、英、日保险营销员制度及相应的经济、文化、制度背景比较分析的基础上，发现个人代理制与中国国情的深层不适应性。

3、论文以动态和联系的视角，结合保险销售渠道多元化、保险公司产销分离及综合金融的大趋势来分析保险营销员渠道的价值、定位及改革方向，而不是静止、孤立的评价和比较。

4、首次提出给予保险营销员劳动用工身份，而不是简单的主张实行员工制。因为在保险销售渠道多元化的大背景下，从事保险销售的机构将呈现多样化的趋势，保险公司对营销员实行员工制不再是唯一的选择。

# 第二章 相关理论及文献综述

## 2.1相关概念

### 2.1.1 营销渠道

营销渠道(Distribution　Channels)是促使产品或服务到达购买者并被接受和消费的途径，由互相依赖的组织和个人构成。传统意义的营销渠道主要是指产品或服务的销售环节，是产品或服务从生产者向消费者的单向转移。现代意义上的营销渠道将生产者（服务提供者）及终端消费者纳入其中，是产品、服务与消费偏好、满意度及忠诚度等消费反馈信息双向流通的过程。渠道的产生是市场细分的结果，恰当的渠道选择能够在合适的时间、合适的地点把合适的产品传递给合适的目标客户群，提升销售的精准度，恰到好处地满足顾客需求，提升客户满意度和忠诚度。

保险营销渠道是寿险产品从保险公司向消费者转移的途径和体系。保险营销渠道的选择直接制约和影响保险营销策略的制定和执行效果。按照两者之间是否存在中间环节,可将渠道划分为直销渠道和中介渠道。直销渠道是指由保险公司直接向客户销售保险产品，目前主要有保险公司雇员销售、网络销售和电话销售三种形式。中介渠道是指保险公司支付佣金委托第三方销售销售保险公司产品。根据保险公司委托的第三方的不同，目前中介渠道可分为个人代理渠道（即保险营销员渠道）、专业中介渠道（包括保险代理公司和保险经纪公司）、兼业代理渠道[[2]](#footnote-2)（主要指银行和邮政渠道）。

### 2.1.2 多元行销

多元行销是指通过多种渠道销售产品、提供服务。保险多元行销是指随着经济的发展和人们收入水平的差异化，人们对保险的需求也日趋多样化，保险公司为了最大程度的获取客户，并满足不同类型客户的个性化需求,细分客户群,通过不同的渠道为客户提供个性化的保险产品及增值服务。

## 2.2　相关理论

### 2.1.1 科学管理理论

“科学管理”理论由泰勒提出，也称为“泰勒制”，是一种综合分析工作流的管理原理。它的主要目标是提高经济效率，特别是劳动生产率。科学管理理论是最早将科学理论应用到流程工程和管理上的一个尝试。科学管理理论在19世纪80年代由泰勒他把工人视为机器的附属物，科学管理的核心就是如何控制工人以最大限度提高生产效率。泰勒认为人是一种经济物，其行为受金钱驱使，调动作为经济物的“人”的积极性的首要手段是物质刺激。泰勒主张采用与绩效挂钩的刺激性工资计划以激励工人。他把人看作完全受物质利益支配的动物，是所谓“经济人”，这抹煞了人的本质属性—社会性，因而是错误的，但该理论对推动生产发展的巨大作用是不容否定的。

*"Taylorism" redirects here. For other uses, see*[*Taylorism (disambiguation)*](http://en.wikipedia.org/wiki/Taylorism_(disambiguation))*.*

[Frederick Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor) (1856-1915), leading proponent of scientific management

**Scientific management**, also called **Taylorism**,[[1]](http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management#cite_note-Mitcham05p1153-1) is a theory of [management](http://en.wikipedia.org/wiki/Management) that [analyzes](http://en.wikipedia.org/wiki/Analysis) and [synthesizes](http://en.wiktionary.org/wiki/synthesis#Noun) [workflows](http://en.wikipedia.org/wiki/Workflow). Its main objective is improving [economic efficiency](http://en.wikipedia.org/wiki/Economic_efficiency), especially [labor productivity](http://en.wikipedia.org/wiki/Workforce_productivity). It was one of the earliest attempts [to apply science](http://en.wikipedia.org/wiki/Applied_science) to the [engineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Engineering) of [processes](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process) and to management.

Its development began with [Frederick Winslow Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor) in the 1880s and 1890s within the [manufacturing](http://en.wikipedia.org/wiki/Manufacturing) industries. Its peak of influence came in the 1910s;[[2]](http://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_management#cite_note-Wodham1997p12-2) by the 1920s, it was still influential but had entered into [competition](http://en.wikipedia.org/wiki/Competition) and [syncretism](http://en.wikipedia.org/wiki/Syncretism) with opposing or complementary ideas.

Although scientific management as a distinct theory or school of thought was obsolete by the 1930s, most of its themes are still important parts of [industrial engineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_engineering) and management today. These include analysis; synthesis; logic; [rationality](http://en.wikipedia.org/wiki/Rationality);[empiricism](http://en.wikipedia.org/wiki/Empiricism); [work ethic](http://en.wikipedia.org/wiki/Work_ethic); efficiency and [elimination of waste](http://en.wikipedia.org/wiki/Waste_reduction); [standardization](http://en.wikipedia.org/wiki/Standardization) of [best practices](http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice); disdain for tradition preserved merely for its own sake or to protect the [social status](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_status) of particular workers with particular skill sets; the transformation of [craft production](http://en.wikipedia.org/wiki/Craft_production) into [mass production](http://en.wikipedia.org/wiki/Mass_production); and [knowledge transfer](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_transfer) between workers and from workers into tools, processes, and documentation.

### 2.1.2 人群关系理论

梅奥的人群关系理论的主要内容是:影响生产效率的最重要的因素是人的社会心理方面的满足和工作中发展起来的人际关系，而不仅仅是工作的物理环境、工资待遇和福利。人不仅仅是“经济人”，也是“社会人”;人的正式群体中还有非正式群体。人的行为在相当大的程度上受非正式群体的规范或准则支配;领导者民主管理对于提高生产率有重要意义，领导者应同时具备解决技术经济问题的能力和处理人际关系、听取下属人员意见的能力。

### 2.1.3 需要层次理论

马斯洛的需要层次理论认为人类需要的强度并不都是相等的，他将人的需要由低到高分为五种类型:生理需要、安全需要、归属和爱的需要、尊严的需要以及自我实现的需要。需要层次理论认为人均有这五种需要，只是在不同的时期表现出来的各种需要的强烈程度不同而己。根据需要层次理论，管理者需要考虑员工不同层次的需要，并为每一层次的需要设计相应的激励措施。

### 2.1.4 双因素理论

赫兹伯格的双因素理论又称为激励因素—保健因素理论。其要点是:使职工不满的因素与使职工感到满意的因素是不一样的。双因素理论强调:不是所有的需要得到满足都能激励起人的积极性。只有那些被称为激励因素的需要得到满足时，人的积极性才能最大程度地发挥出来。如果缺乏激励因素，并不会引起很大的不满。而保健因素的缺乏，将引起很大的不满，然而具备了保健因素时并不一定会激发强烈的动机。

## 2.3 文献综述

### 2.3.1国外研究情况

保险代理制源于西方，其市场经济发展充分，保险市场历史悠久、体系完善、保障健全，没有出现目前国内保险业存在的“保险营销员与保险公司关系理不顺、队伍整体素质不高、大进大出、营销员合法权利得不到保障、行业生态环境恶化“的问题，因此也没有有关保险代理人法律地位、佣金制度等营销制度是否合理的研究。国外的研究主要集中在委托代理理论上，中心任务是研究在信息不对称和利益冲突条件下[委托人](http://baike.baidu.com/view/161077.htm)如何设计[最优契约](http://baike.baidu.com/view/4595259.htm)激励代理人。

委托代理理论最早出现在亚当·斯密（1979的《国富论》中，他认为股份制公司中存在着委托代理的关系。现代意义的委托代理关系是由罗斯（1973）提出的。Holmstorm(1987)运用委托—代理的一般模型证明，基于委托人与代理人之间的信息不对称，代理人具有更多的信息优势，委托人必须通过可控制、可量化的行为结果指标对代理人实施奖罚，让代理人按照预期的模式行事，这说明显性激励的必要性。Radner(1981)与Rubinstein(1982)运用重复博弈模型证明：在多期代理中，当代理持续时间足够长，双方有足够的耐心，帕累托最优风险分担就能实现，这说明动态激励的重要。Holmstorm（1982）模型化Fama(1980)有关名誉问题的研究，证明在一个完全竞争的代理人市场，营销员的声誉具有非常重要的价值，使得不存在显性激励的代理人也会有有努力工作的动力，从而让人们开始关注隐性激励的作用。当委托人的相对方由一个代理人扩展到多个代理人时，就会出现两个问题：一是代理人之间绩效 “吃大锅饭”问题，另一个是代理人之间绩效比较问题。基于此，Rosen(1981)根据相对绩效评估模型提出了锦标制度，主张用相对业绩来实施代理人奖惩；Holmstorm (1982)提出了“ 打破预算平衡” 模型，以此实现代理人之间的 “多劳多得, 少劳少得”。Lazear,（1989)认为,单纯显性激励会导致代理人行为上的扭曲,滋生了代理人的错误行为。Holmstrom 和 Milgrom（1997）在线性委托代理模型的基础上提出了多任务委托代理模型，他们认为,在某些情况下,固定工资合约可能优于根据可观测的变量来奖励代理人的激励合约。Baitao(2001)将每一个任务的激励指标从单一向多个扩展,研究了每个任务的多个业绩指标的情况下的多任务委托代理模型。

### 2.3.2国内研究情况

与西方不同，保险代理制在国内的发展并不是经济、社会自然发展的产物，而是制度移植的结果，存在不适应性和本土化的问题，针对保险业存在的各种发展困境和难题，国内的研究主要集中营销员地位及佣金制合理性研究及营销员管理体制改革和完善上。

在营销员地位及佣金制合理性研究上：王燕凌(2010)提出佣金制的精神内涵与我国传统的义利观相冲突,无底薪与东方人喜欢稳定的心理习惯不符。张兰（2013）指出保险销售误导屡禁不止是因为保险公司出于成本考虑始终都不愿给保险营销员一个“身份”，这使得保险营销员们普遍游离在 “编制之外”，连起码的社会保障都难以获得，缺乏起码的归属感。刘玉焕（2013）认为当前的营销体制是以牺牲保险消费者利益、保险营销员合法权益和保险业的可持续发展能力为代价，其改革势在必行。郝演苏（2011）认为个人代理制是舶来品，与我国现行的社会结构和人文环境不相适应，他在《2011－中国保险业在反思中启程》中强调，营销员体制改革是重塑保险业形象的关键。

在如何解决当前营销员管理体制困境问题有三种思路。

第一、完善保险代理人激励体系：李雷和张劲松（2011）认为保险公司和营销员之间的关系属于多任务多委托人的委托－代理关系 ，应从保单数量、服务质量、竞争排名及信用评级这四个维度对代理人进行激励。杨敏（2013）基于重复博弈视角，认为声誉的质量、营销员职业生涯的稳定性和相应的激励或惩罚机制是声誉激励的三大支撑要素，主张在建立营销员声誉激励体系设计上要减少营销员的流动性，增加重复博弈机会；建立营销员信用等级制度；培育完善透明的个人保险代理人市场。李丹、刘从敏（2012）采用马斯洛需求层次的基本原理，设计出一系列量化分类指标，运用数理统计方法 按需求层次的不同，将保险代理人分为经济主导型、工作主导型和个人价值主导型三类，主张实施分类激励。胡玉霞（2011）利用实验经济学的方法验证了佣金率的提高对保险代理人行为的促进性 ，但同时也发现随着被试交易经验的丰富 ，超过一定程度的佣金也会促使保险代理人采取违规行为进行展业。

二、彻底改革当前营销员管理体制：朱俊生(2013)提出营销员体制改革应与转变行业增长方式结合起来。保险营销员管理体制改革不仅仅是简单地重新界定保险公司与营销员的契约关系，更关键的是要改变以往的粗放式经营模式。朱铭来（2012）则认为保险公司应以提高营销员的专业素质建设为第一要务，在此基础上大胆探索员工制改革。同时还应逐步建立多渠道、多样化的保险营销模式，特别是专属保险代理公司和经纪公司。

三、渠道创新思路：李唐宁（2012）认为营销员体制改革的长期性和艰巨性促使监管部门希望通过渠道的创新和发展，减轻保险营销员体制改革的压力和对行业的影响，同时使营销员体制转型有更健康的渠道来承接。在政府主导下，保险渠道多元化和产销分离将先一步对保险行业产生重大影响。吴定富（2011）提出要推进销售渠道创新，开展多元行销，认为这是保险公司实施以客户为中心企业战略、立足客户真实保险需求和购买能力、创新保险产品和服务、为广大客户提供多层次、多样化保障的需要。郝演苏（2014）认为互联网很难颠覆传统保险业，只能成为销售渠道之一，不可能一统天下，原因是二，一是隐私保护是大数据和互联网时代面临的最重要的问题；二是客户与保险公司的信息不对称依然存在，保险网络销售将依然以标准化保单为主。张强春（2014）认为保险渠道创新应着眼于增强对渠道的控制力 ， 降低渠道成本， 并坚持专业化的方向 。 为此， 应着力推动传统渠道转型升级， 加快新兴渠道的发展， 优化渠道创新发展环境 。

### 2.3.3　国内外文献综述评价

综上，国外学术研究主要集中在委托—代理和动态博弈论的基础上，成果和结论具有一定的科学性和通用性，但研究成果因为模型的假设条件太多，在实践中的应用难度较大。而且，因为中外营销员管理体制面临的问题差别很大，国外研究成果可直接供借鉴的内容不多。国内对营销员体制改革的研究还处在比较浅的层次，部分研究比较宏观、不够深入；部分研究仅停留在体制的某一个面上，不够系统和全面，具体表现为：大多停留于对当前保险营销员体制弊端的分析上，并偿试提出各种解决方案，总共分为两大类，一类是改革派，主张消灭个人代理制，采用全新的保险营销员管理体制，包括一、实行员工制，保险公司与营销员签订劳动合同；二、借鉴台湾实行代理转雇佣制的二元用工模式，新录用的营销员与保险公司签订代理合同，达到一定的考核标准后专正成为公司的雇佣员工。三、成立专业保险代理或保险销售公司，让保险营销员成为保险代理公司、保险销售公司的员工。另一类是改良派，认为消灭个人代理制的条件还不成熟，主要是保险公司无力承担巨额用工成本，主张改良个人代理制，提高准入门槛、完善行业自律机制、建立代理人信用评价体系、对代理人进行分级管理、加强监管和立法，加大对不诚信行为的处罚力度等。在对当前营销员体制弊端的分析上，大多从各种不良表相入手，缺乏对个人代理制更深层次的分析，个人代理制施行过程中出现的问题是根本的制度性缺陷还是通过局部改良就可以解决的？如果是制度性缺陷，那么新的体制基于什么因素能克服这些问题，是否有系统的方案？可行性如何？特别是在保险行销多元化背景下，银邮兼业代理、电话直销特别是网络销售这些渠道发展势头迅猛，保险营销员渠道未来是否还有存在的必要，要不要改革？要怎么改，才能符合产销分离和综合金融大趋势？这些都是营销员体制改革无法回避的，但目前理论和实务界还没有明确的答案。

# 第三章 多元行销背景下营销员管理体制的现状研究

3.1 寿险行销多元化格局现状

国内寿险业经过近30年发展，到目前已经形成了包括保险营销员渠道，专业中介公司渠道，银邮兼业代理渠道以及新近出现的电话、网络销售渠道等。

**一、传统直销渠道**

1982年，我国正式恢复办理人身保险业务。这一阶段渠道比较单一，以团体直销为主，产品主要主要涉及简易人身险、养老金险、意外伤害险等传统保障型险种。自从1995年营销员模式引入后，该渠道呈现逐渐萎缩的状况。

**二、营销员渠道**

营销员渠道是指保险公司通过营销员这种途径将保险销售给客户，营销员主要为个人寿险代理人。

1992年，保险营销员制度由美国AIA人寿引入我国，这是寿险营销体制的一次巨大创新。1996年，中国人寿和太平洋人寿全面采用个人保险代理人销售模式，保险营销员渠道得到迅速发展，开始成为寿险销售的主渠道。

保险营销员渠道飞速发展的同时，推动了寿险业跨越式的增长。2000年，我国保险营销员数量达到130万人，贡献了寿险业一半以上的保费。图2是1996年至2000年我国人身保险保费收入及增长情况表，从图上可以看到，人身险总保险由1996年的339亿元猛涨至2000年的998亿元，增幅为194%，1997年人身险业务规模首次超过产险业务规模，之后人身险在保险业务中的占比一直保持在60%以上，总保费由1996年不足800亿增至2000年1600亿，五年实现翻番。[[3]](#footnote-3)

图3：2002-2013年营销员数量图

自2003以来，保险营销员队伍由调整转为加速发展，尤其是从2007年开始，营销员人数显著增加。从2007年至2010年的4年间，平均每年增加43.5万人，完成了营销员人数的翻倍。但自2010年起至2012年，营销员队伍人数的增速放缓，3年间仅增加21万人，平均每年仅增加2%左右，到了2013年，保险营销员出现了不增反减的情况，2013年底，全国共有保险营销员351万人，比2012年减少了近28万人，同比下降7.3%。

表2-2：2011-2013年个人代理与银邮渠道保费及占比情况[[4]](#footnote-4)

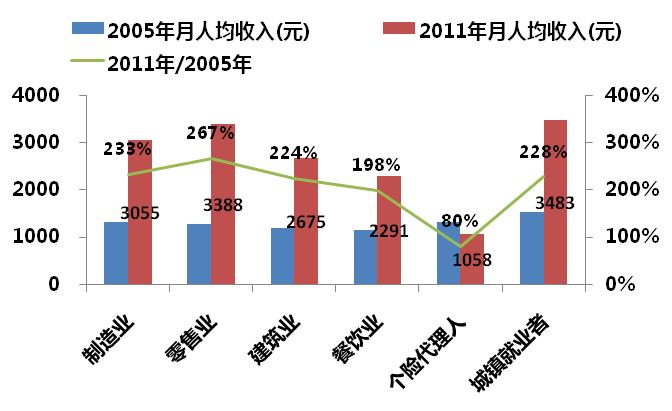
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 年份  项目 | 2011年 | 2012年 | 2013年 |
| 个人代理保费（亿元） | 4267.3 | 4835.08 | 5494.9 |
| 个人代理占比 | 44.60% | 48.60% | 51.20% |
| 银邮渠道保费（亿元） | 4576.84 | 4131.47 | 3940.1 |
| 银邮渠道占比 | 47.80% | 41.50% | 36.70% |

从图3和表2-2可以看出：营销员队伍庞大，涉及351万人之众；渠道保费占比自2012年开始又超越银邮渠道，重回第一大渠道宝座，整体保费贡献度约为50%，占据寿险的半壁江山。同时，众所周知，个人代理渠道保费内涵价值远高于银邮渠道，是保险公司最重要的价值贡献来源之一。毫无疑问，营销员渠道是目前最重要的渠道。

但营销员渠道也存在不容忽视的问题，体现在以下三个方面：（一）增员难。从图4可以看出自2011年开始，营销员队伍人数增长乏力，甚至出现负增长。（二）留存率低。根据2010年波士顿咨询公司公布的数据显示，中国保险业个人代理人总流失率每年高于50%，第一年流失率最高，达到70%以上。(三)整体收入水平不高。从图5可以看到，2005-2011年中国个险代理人月人均收入呈整体下降趋势，与城镇就业者月人均收入比由87%下降到30%。从图11可以看出2011年与2005年比，中国个险代理人的月人均收入下降20%，与社平工资翻倍上涨形成强烈的反差。（四）销售误导风险高，行业存在诚信危机。以上几个方面互为因果，恶性循环，制约渠道发展。



图4：个险代理人月人均收入与城镇就业者平均工资对比

 图5：个险代理人2011月人均收入与其他行业人均收入相对2005年情况比较

**三、银邮渠道**

银邮渠道指的是保险公司通过与银行、邮储等机构签订代理协议，由银行或邮储网点代为销售保险产品的方式。银行、邮储代理区别于专业保险代理公司、经纪公司的代理，是一种兼业代理的模式。2000年，平安人寿率先推出“千禧红”，标志着我国银行保险的开始。银邮渠道业务在国内起步较晚，但成长迅速。

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 表2-1：2002-2010年寿险行业营销渠道业务占比**（**单位：%　） | | | | | | |
| **年份** | **营销员渠道** | **银保渠道** | **公司直销** | **专业代理** | **保险经纪** | **其它渠道** |
| 2002 | 60.97 | 20.7 | 18.33 | / | / | / |
| 2003 | 57.2 | 25.92 | 16.88 | / | / | / |
| 2004 | 54.45 | 24.85 | 20.51 | / | / | / |
| 2005 | 53.56 | 24.8 | 20.44 | 0.27 | 0.14 | 0.79 |
| 2006 | 54.8 | 28.59 | 14.58 | 0.64 | 0.21 | 1.18 |
| 2007 | 52.46 | 34.31 | 11.92 | 0.68 | 0.3 | 0.33 |
| 2008 | 41.4 | 48.92 | 7.85 | 0.61 | 0.19 | 1.03 |
| 2009 | 43.2 | 47.71 | 6.52 | 0.72 | 0.19 | 1.66 |
| 2010 | 41.1 | 50 | 7.1 | 0.6 | 0.2 | 1 |

十几年的时间，借助银行和邮储丰富的的网点、客户资源和良好信誉资源，一路突飞猛进，2008年首次超过营销员渠道，成长为寿险业保费来源份量最重的渠道。

银邮渠道快速发展的同时，风险和矛盾也在积聚：1、结构风险。从产品上看，依托银行网点，银保产品多设计成投资储蓄型产品，分红险一支独大（2011年占比人身险80%）；在销售过程中过份强调投资回报，产品的保障功能不断弱化，与储蓄、理财和信托产品形成异业竞争，偏离保险核心价值，在当前资本市场持续走低、资金面收窄的情况下，缺乏竞争力，市场份额被严重挤压。2、稳定性风险。当前银、邮与保险的合作模式是一种多对多的松散、短期合作模式。在这种合作关系中，由于银行和邮储掌握着网点和客户资源，双方力量悬殊，保险公司基本没有话语权。银、邮机构关注的是一种短期的手续费收益，缺乏长期的战略思考，双方合作的稳定性较差。3、成本和经营风险。由于银、邮网点稀缺性，特别是“一对三”的限定，使得网点和柜员成为各家保险公司争抢和投入的重点，保险公司为了抢占市场份额，在代理手续费上展开恶性竞争，经营成本上升，商业贿赂屡禁不止。由于渠道实际主导着保险产品的销售，保险公司无法对渠道形成有力的控制和监督，银、邮网点存在严重的销售误导，集中退保的风险在积聚和加深，纠纷处理成本相应增加。但出于维护渠道稳定的考虑，保险公司只能将上述风险自留，而不去追究渠道的责任。

毋庸置疑，银邮渠道是一条非常重要的渠道，但保险公司对该渠道缺乏基本的掌控力，再加上成本高、风险大，银、邮渠道进入深度调整期。

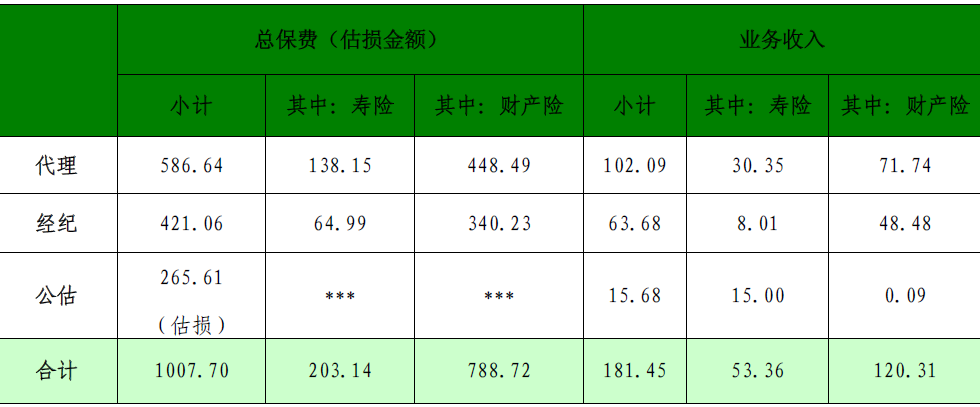


图 **6 ：2008—2012**年寿险公司银邮兼业代理保费收入及增长率[[5]](#footnote-5)

**四、专业代理、经纪渠道**

专代代理、经纪渠道是指保险公司通过委托专业保险代理公司、保险经纪公司销售保险产品或提供客户服务的方式。因为保险代理公司和保险经营公司专营销保险代理或经纪类业务，故又称专业保险中介机构。截至2012年底，全国共有保险专业中介机构2532家，其中保险中介集团公司3家,全国性保险专业代理机构92家，区域性保险专业代理机构1678家。 全国保险专业中介机构注册资本总计达160.75亿元，同比增加45.21%；共有40家保险专业代理机构和35家保险经纪机构的注册资本达到5000万元。2012年，全国保险专业中介机构实现保费收入1007.70亿元，同比增长10.8%；占全国总保费收入的6.5%，同比提高0.2个百分。

表2-3：2012年全国保险专业中介机构经营情况 （单位：亿元）



从上述数据可以看出，保险专业中介主体以区域性代理公司居多，占比高达66.3%，主体实力整体不强；对保费贡献率虽然在不断上升，但渠道保费贡献占比依旧较小；相当一部分专业中介机构处于停业或业务甚微的状态，经营状态不佳：2012年，全国保险专业代理机构中有117家无业务，机构占比达7%；全国保险经纪机构共有41家无业务，机构占比达9%；全国保险公估机构共有81家无业务，机构占比达25%。[[6]](#footnote-6)

在成熟的保险市场，保险专业中介是销售渠道最重要的组织部门，在我国，保险中介的发展时间并不短，但一直未成规模， “小”、“散”、“乱”、“差”特征明显，专业水平低，管理混乱，不少专业中介公司靠给保险公司开票、过账、挂靠业务谋生。盈利模式也非常单一，仍局限于保险产品销售环节产生的业务佣金，业务来源和激烈的价格竞争给保险中介的运营带来很大的压力。主要原因在于：（一）占专业中介公司主体的代理和经纪公司与保险公司的销售部门职能几乎完全重合，但投资和机构规模远不如保险公司，更缺乏类似保险总公司全国性的财务、培训、运营等系统支持。（二）在管理模式上，专业中介公司特别是代理公司也基本采用个人代理人制作为营销员的管理机制，在队伍发展上没有任何制度优势。

**五、电话销售渠道**

保险电话销售是指是指保险公司主动呼出或接受客户呼入，通过电话销售中心或委托保险代理机构销售保险产品的业务。电话销售的优势主要体现在以下几个方面：1、成本优势。保险公司电话直销减少了销售的中间环节，提高了销售的效率；相对其它传统方式，电话销售是一种相对低成本的运作方式；在代理型电话销售业务中，代理机构一般为银行、电信运营商等，这类代理机构具有数量庞大的既有客户群及呼叫服务座席，保险公司与代理机构的合作有利于提高资源的利用率。2、电话销售覆盖面广，不受空间的限制，只要电信服务延伸到的地方均可以进行销售。3、相对网络保险销售，电话销售核保的过程较充分。“一对一”的沟通，可以使双方充分并且有针对性的了解各自需要关注的信息，对保险公司而言，通话录音固化后可以作为核保的依据。

2010年以来人身保险电话销售业务高速发展，超过三分之二的人身保险公司开始经营这类业务。继电话销售在财产保险市场显示出强大生命力以后，寿险行业也不断加大对电话销售渠道的投入力度，并已取得了一定的成绩。2013年31家保险公司[寿险](http://www.fangxinbao.com/baoxian/shouxian/)电话营销累计完成首年年化规模[保费](http://www.fangxinbao.com/feiLv/zhongjixian/)141.2亿元，同比增长25.8%；标准保费为92.3亿元，同比增长21.7%。截至2013年12月底，寿险行业在职电销队伍为5.7万人，同比下降5.3%，但人均产能有所提升，为14721元，同比增长9%。目前，电销呼入业务已覆盖全国30个省、自治区、直辖市。2013年上半年，平安寿险通过电话销售获得的保费收入同比增长超过300%；[泰康人寿](http://gongsi.hexun.com/fc_188.shtml)和太平洋人寿险电销保费收入分别实现了225%和175%的增长；较早发展电话销售业务的中美大都会，其电话销售的产品销量是传统渠道的10倍以上。[[7]](#footnote-7)毫无疑问，电话销售已经成为寿险公司业务竞争的新亮点。

但电销渠道的发展受到以下几个方面的限制，而且这种限制基于渠道本身的原因，短期内无法克服。一、客户信息来源的限制。新《消费者权益保护法》第二十九条规定　“经营者收集、使用消费者个人信息，应当遵循合法、正当、必要的原则，明示收集、使用信息的目的、方式和范围，并经消费者同意。经营者收集、使用消费者个人信息，应当公开其收集、使用规则，不得违反法律、法规的规定和双方的约定收集、使用信息。经营者及其工作人员对收集的消费者个人信息必须严格保密，不得泄露、出售或者非法向他人提供。经营者应当采取技术措施和其他必要措施，确保信息安全，防止消费者个人信息泄露、丢失。经营者未经消费者同意或者请求，或者消费者明确表示拒绝的，不得向其发送商业性信息。”该规定以法律的形势限制了保险公司通过各种渠道获取非自有客户名单的途径，只能委托代理机构或发掘自身客户资源，这对于中小型保险公司发展电销渠道是极其不利的。二、险种上的限制。电销是一种非面对面的语音沟通，不适合处理复杂的承保情形。2013年4月25日 保监会下发《人身保险电话销售业务管理办法》，该办法第十九规定“ 保险公司开展电话销售的产品范围限于普通型人身保险产品，但连续经营电话销售业务两年以上，期间未受到金融监管机构重大行政处罚的，可以通过电话销售分红型人身保险产品。产品选择应充分考虑电话销售的特殊性，简明易懂，便于投保。”　第三十条第二项要求保险公司通过电话录音确认投保人投保意愿的，须满足“所售产品应为普通型人身保险产品，且免于体检” 。

**六、网络销售渠道**

保险网络销售是指保险机构以互联网和电子商务技术为工具，开展包括保险产品宣传、客户填写投保单、缴纳保费等在内的保险销售活动。随着电子商务朝代的来临，在线销售迅速被消防者接受，保险网络营销作为一种新的保险销售渠道，有望成为新的主力渠道。在我国保险网络销售主要有三种形式：（一）保险公司官网；（二）非保险专业中介销售平台，如淘宝网；（三）第三方保险专业销售平台如开心保、众安在线等。目前，网络保险销售在我国刚刚起步，寿险保费收入占比不足1%，但这一渠道正在迅速崛起。根据中保协发布的《互联网保险行业发展报告》显示，2011年至2013年的三年间，经营互联网保险业的主体从28家上升至60家，年均增长率为46%，占全行业133家产寿险公司的45%，其中人身险公司44家，占比超七成。2011-2013年互联网保险业务的规模保费从32亿元增长到291（含产险）亿元，三年间增幅总体达到810%，年均增长率达202%，其中人身险公司规模保费增幅428.23%，2011-2013年，互联网投保客户从815.73万人增长到5436.66万人，增幅达566.48%。根据CNNIC统计，截至2013年12月，我国网民规模达6.18亿，全年共计新增网民5358万人。互联网普及率为45.8%，较2012年底提升3.7个百分。这一庞大的人群显示着网销渠的巨大潜力。



图7：中国网民规模和互联网普及率

网络保险销售可以满足实时交互需求并提供在线承保和理赔服务，极大地节约了交易成本，拓展了保险销售的交易范围，延长了交易时间。据统计，通过互联网向客户出售保单或提供服务要比传统营销方式节省58%至71%的费用。其次，网络保险销售可以依托大数据存储、处理和分析能力，向用户提供有针对性和个性化的服务，从而提高交易成功率。

但保险网络销售大发展还需要解决以下问题：（一）基于保险是一种特殊商品，具有无形性、延后性、射幸性、非渴求性、复杂性的特点，且中国大陆消费者保险意识还处在一个比较低的水平，让消费者主动上网买保险还需要一个长期的过程；（二）逆选择的风险。我国整体信用体系建设滞后，由于网络销售没有面对面的接触和信息不对称，保险公司对投保人的风险评估相当困难，客户逆选择的风险大，所以目前网上销售的保险产品基本上为免核保产品，对于风险情况复杂的险种，保险公司一般不采用网络销售的模式。（三）渠道之间的冲突需要协调。从理论上讲，网络销售具有毋庸置疑的成本优势，如果保险销售渠道之间没有建立防火墙，“线下接洽线上购买”的投机行为势必给其它渠道带来毁灭性的打击。出于对其它渠道的保护，同时避免不同渠道之间的内部竞争，保险公司通常对不同的渠道给予不同的定位，匹配不同的产品。

## 3.2营销员渠道价值分析

### 3.2.1营销员渠道在多元化格局中的主体地位

通过上一节的分析，可以看出我国现有寿险销售渠道发展呈现如下特征：一、渠道结构严重失衡：能充分体现保险中介专业度的专业保险中介机构发展严重不足，资本规模小，市场份额低，长期无法发展成保险销售主渠道；而法律关系相对松散、管理难度大的兼业代理渠道和保险营销员渠道占据绝大多数的保费份额成为保险营销主渠道；新产生的电话和网络销售渠道刚刚起步，短时间内还不足以承接整个保险体系。二、中介渠道,包括营销员渠道、专业中介渠道、银邮兼业渠道普遍存在专业化和职业化水平普遍不高的情形。三、各渠道均存在一些深层次的问题，制约渠道的迅速发展。基于上述原因，短期内一支渠道迅速崛起、取代其它渠道的可能性不大，渠道多元化格局将长期存在。在未来相当长的一段时间内，各渠道将在各自不同的领域，服务不同的人群，发挥不同的作用。营销员渠道人数最多，整体保费贡献度占据寿险市场的半壁江山，保费内涵价值高，是保险公司最重要的价值贡献来源。毫无疑问，营销员渠道是目前最重要的保险销售渠道，短期内不会被其它渠道所取代。

### 3.2.2保险商品的特殊性需要营销员提供更专业的服务

保险作为一种商品，具有特殊性：1、无形性。保险是一纸契约，对顾客不会产生明显的视觉冲击力，也不能通过试用来验证其功效，销售难度比有形商品大。2、延后性。 延后性是指保险商品的效果不会在购买后马上显现，只有当保险事故发生或约定的时间到来时，保险的意义和功用才会显现，而这个时间可能是几年、几十年后。　3、射幸性。 保险合同射幸性是指保险公司并不必然履行赔付义务，只有当合同中约定的条件具备或事件发生时才需要履行赔付；而合同约定的条件或事件是可能发生也可能不发生的。 当保险合同有效期内没有发生保险事故，保险人不需要理赔，这会让部分不理解保险原理的[投保人](http://wiki.mbalib.com/wiki/投保人)觉得[保费](http://wiki.mbalib.com/wiki/保费)是白交了。 4、非渴求性。保险商品的作用只有在特殊的场合才会显现，不是人们日常生活所必须的。对大多数保险意识不强的消费者而言，保险的需求是潜在的，往往需要外部力量的激发才能显现。5、专业性和复杂性。保险涉及金融、法律的、医学、统计等各方面的专业知识，普通消费者也难以依靠个人知识对寿险产品进行全面的分析和比较。

保险商品的以上特性使得大部分的消费者对保险产品难以理解并且不会主动购买保险产品，营销员凭借其专业知识可以为消费者提供专业的服务，解决客户对产品的理解问题。

### 3.2.3营销员有利于培养居民保险意识

国内保险意识尚处在较低水平，影响人们对保险的合理消费。保险意识是指人们在风险意识的指引下自发性地认知保险及其有关产品且有能力在面临特定风险时做出最优选择( 包括是否购买保险及如何组合保险产品) 的总称。保险深度和保险密度是衡量一个国家或地区保险意识最主要的指标。保险深度是指保费规模占GDP的比率。保险密度即人均保费。2011年中国内地寿险业的保险深度为3.0%，不及全球平均水平（6.6%）的一半；保险密度为163美元，不及全球平均水平（661美元）的1/4。

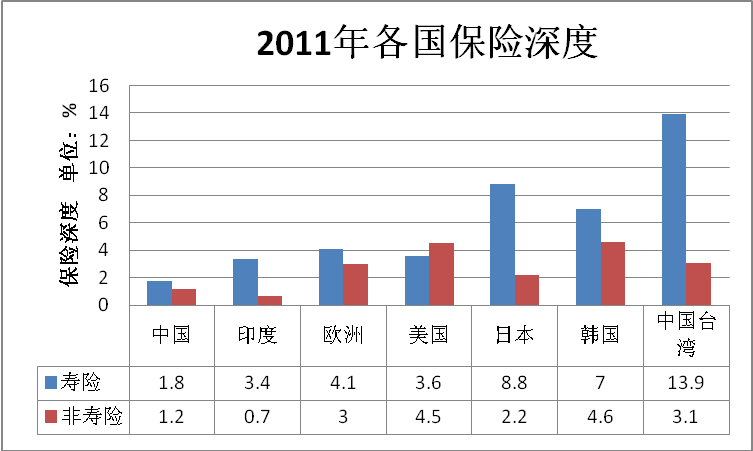


图8：2011年各国保险深度

以上数据显示，我国在保险深度、密度上远远落后于发达国家和地区, 最主要的原因是我国居民的保险意识还相当落后, 它受我国文化、历史、社会、经济以及居民的心理因素的影响，短期内难以改善。而保险意识直接影响着保险市场上潜在消费者的需求状况，体现为保险意识的相对差异直接导致保险购买状况的显著差异。

由于居民保险意识不强，保险覆盖面窄、市场发展不成熟，营销员在保险销售中的作用就显得尤为重要。对行业来说，营销员作为保险市场的中介，搭建起沟通买卖双方关系的桥梁，走街串巷的营销员进入千家万户，宣传保险理念，改变了人们对保险的认识，老百姓的风险意识不断提高，对保险的潜在需求被不断被激发，扩大了保险的覆盖面，有利于发挥保险的补偿和社会救助功能。对保险公司来说，众多的营销员快速拓展和延伸了保险公司经营的触角，大大增加了保险信息扩散的渠道，帮助企业更快更便捷地获取各类市场信息，方便保险公司更好的应对市场需求，完善产品和服务。对客户来说，营销员一对一的服务，能便利客户了解行业、公司、产品信息，提供持续、有效的售后服务，满足客户不断增长的保险需求。

## 3.3现行保险营销员管理体制研究

为全面揭示我国现行保险营销员管理体制，对国内几家有代表性的保险公司包括中国人寿、平安人寿、太平人寿、百年人寿的《个人寿险业务人员基本管理办法》（简称《基本法》）进行了深入研究，从营销员身份的法律定位、招聘要求、工作内容、薪酬、福利、考核、培训、组织结构等八个维度对现行保险营销员管理体制进行了全面展示。之所以选择通过《基本法》研究对营销员管理体制进行实证分析，是因为保险公司与营销员是一种代理关系，双方之间是通过代理合同和《基本法》来确定彼此之间的权利义务关系的。《基本法》是保险公司与营销员之间的“根本大法”，营销员的日常管理、薪酬、福利、考核、培训、晋升均是按《基本法》执行的。从某种意义上来说，《基本法》就是反映保险公司与营销员之间关系的一面镜子。

**一、营销员身份定位**

除个别保险公司在部分地区试点员工制外，绝大多数保险公司均通过《基本法》确认保险公司与营销员的法律关系是委托代理关系，而不是雇佣关系。代理人与保险公司是平等的民商事法律主体，双方法律地位平等，互不隶属，两者之间的权利义务关系由双方签订的《委托代理协议》确定。

**二、保险营销员招聘要求**

各保险公司对保险营销员的招聘要求类似，硬性要求通常只包括两个：一、学历的要求，只要符合国家保险监管规定即可。根据2006年中国保监会发布的3号文件《保险营销员管理规定》，营销员应当具有初中以上文化程度。2013年1月15日，中国保监会发布了2号文件《保险销售从业人员监管办法》，将营销员入行门槛从初中提升至大专学历。三、通过保险从业资格考试，取得保险从业资格证。除此之外，基本无其它要求。

**三、保险营销员工作内容**

不同层级的保险营销员工作内容有所不同。普通营销员包括以下工作内容：（一）主顾开拓，拜访准主顾，宣传公司品牌，推销公司产品，完成签约，包括陪同客户体检、初步核保。（二）递送保单，提供售后保全、理赔服务及收取续期保费。（三）增员。（四）准时参加晨会、夕会、其它会报、培训。（五）拟订工作计划，每日填写拜访记录备查。（六）遵守公司各项规章制度，完成公司交办的其它工作。主管层级的营销员除了普通营销员的工作职责外，还包括以下工作内容：（一）对所辖团队进行日常管理、激励、辅导、训练和监督。（二）对主管团队业务、会报活动进行规划、组织。（三）贯彻公司经营理念、工作方针及各项规章制度，推动完成公司下达的经营绩效和任务指标。（四）育成新的团队，壮大组织发展。

**四、保险营销员的薪酬**

保险营销员无固定薪，实行佣金制。各家保险公司在营销员的薪酬结构和比重上会根据公司战略不同有所侧重，但基本项目差别不大。不同层级营销员薪酬结构有所区别。普通营销员薪酬通常包括：（一）初年度佣金；（二）续年度服务津贴，简称续佣；（三）继续率奖金；（四）季度奖；（五）新人训练津贴；（六）增员奖金。主管层营销员根据职级的不同，除享有普通业务员的薪酬待遇外，还部分或全部享有以下待遇：（一）职务津贴；（二）、管理津贴；（三）育成津贴；（四）长期服务奖；（五）各类奖金。

对普通营销员而言，薪酬的取得必须以一定的个人绩效达成为前提。收入的最大比例来自初年度佣金和续年度服务津贴，佣金提取机制的最大特点是上不封顶，下不保底。

主管层级的营销员，来自团队的管理利益占收入比重较大，有时甚至超过保单销售收入。但同样，团队管理利益的取得以团队绩效达成为前提，在所辖团队标准保费基础上，按一定的比例提取。

**五、营销员福利**

营销员与保险公司不是劳动用工关系，故保险公司无法定义务为保险营销员办理各类社会保险，包括对劳动者而言最重要的医疗保险、养老保养。

一般保险公司均会为在职保险营销员提供一些基础的福利保障，包括团体意外伤害、团体意外医疗、团体住院医疗、团体定期寿险等。对达到一年层级和服务年限的高级营销员，保险公司出于留才和引才的需要，还会再增加一些额外的福利，如平安人寿为主任级（含）以上人员及司龄在10年以上的人员提供养老公积金；为业务主任（含）以上人员及绩优业务员提供养老补贴；为推销并持续收取公司某一份寿险保单六年及以上保费的业务员提供长期服务奖。

上述福利措施呈现以下特点：一、基础团体福利保障水平比较低，人均保费成本不到300元/年。二、具有短期性，在职才保，不在职则没有。三、保险公司为主管级人员和绩优人员设置的额外的福利保障通常与个人服务年限或所辖团队的绩效相关，且领取受到一定的限制。

**六、营销员考核**

(一)考核分类：保险公司对营销员的考核分为两大类，一类是晋升考核，一类是维持考核。顾名思义，晋升考核是评估营销员是否达到职级晋升所需的条件；而维持考核则是评估营销员是否达到维持当前职级的要求，低于维持标准的，要予以降级或清退。

（二）考核指标：在考核导向上，不同层级的业务员指标有所区别。平安人寿的考核指标在保险业非常具有代表性。以平安业务员考核指标为例（如表七），业务员考核指标包括保单件数、FYC、保单13个月继续率;主管级人员的考核指标包括个人及团队FYC、团队人力、团队发展、团队保单13个月继续率。指标特征：与个人和团队绩效直接挂钩，非常明确、便于计算、客观性强。

（三）考核频率：营销员考核的频率比较高。各公司试用期业务员考核期均为3个月，滚动考核，连续3个月业绩为零的，予以清退。主任级以上的营销员考核期一般为一个季度，较长的半年。如中国人寿对所有的营销员的维持考核期均为3个月，平安人寿对主任级以上人员的考核期为半年，太平人寿对业务经理二级以上人员实行半年度考核，以下人员则进行季度考核。

（四）考核结果：营销员考核的结果直接予以兑现，达到晋升条件的自动晋升，达不到维持条件的，会被降级或清退。兑现的效率极高、考核刚性极强。

**七、营销员培训**

寿险公司的培训体系比较完善。保险公司针对营销员发展的不同阶段，匹配不同形式与内容的培训。保险营销人员的培训可以分为入司培训、转正培训、衔接培训、成长训练、晋升培训、专题培训等。在师资方面，保险公司的培训讲师分为专职与兼职两类。专职讲师隶属于公司培训部，是保险公司的内勤，负责培训计划的拟定、课程研发、培训组织、授课、效果评估和追踪等。兼职讲师来自优秀营销员，主要负责讲授销售技能、技巧、心态方面的课程，与专职讲师形成良好的互补。保险公司对培训比较重视，将之视为一种重要的生产力，投入较大的成本，除了各类开展各类制式培训外，保险公司还会组织绩优业务员开展大型激励、分享培训，如各类峰会。

**八、营销员组织关系**

增员和组织发展利益的规定是寿险营销员管理体系最复杂、最体现公司特色、对公司整体经营影响最大、最容易产生问题的组成部分。

（一）组织利益的规定主要包括以下三方面内容:1.增员利益。绝大多数寿险公司把发展营销队伍的职能赋予现有营销员，并对增员成果给予奖励。奖励的形式是一次性发放的增员奖和日后与被增新人业绩挂钩的增员津贴。 2.主管津贴。营销人员职级晋升成为主管后，开始享受主管津贴。主管津贴与主管本人的职级、业绩以及所辖业务单位业绩有关，原则上职级越高、业绩越好，得到的主管津贴就越多。 3.育成奖金。营销员晋升成为主管或主管职级提升的，被提升人的主管将得到一笔奖金，该奖金称为育成奖，作为该主管培育出新的主管的奖励。

（二）组织关系归属原则：普通营销员与所属营业组主管形成上下级管辖关系，营业组主管与所隶属营业部经理形成上下级管辖关系，营业部经理与所隶属营业区总监（区域总经理）形成上下级管辖关系。业务员自入司起即随其推荐人在同一组织，除因考核晋升或降级所产生的异动外，原则上不允许在组织和机构间进行异动，更不得团队性异动。正式业务员晋升业务主任时，其直接推荐和间接推荐的各级业务员参与其业绩和人力的计算。正式业务员或业务主任晋升为业务经理时，其直接推荐和间接推荐的各级业务员（以本营业组为限）一并归属其营业组。业务经理晋升为高级业务经理时，其直辖组、直接育成组和间接育成组（以本营业部为限）一并归属其营业部。根据前述营销员的薪酬、福利及考核介绍，我们知道，团队主管对其下辖组员特别是直辖组员的人力和业绩是享有较大利益的。整个营销员的组织体系就像一个金字塔，各级营销员构成了金字塔的主体，层级和利益关系成为他们之间联系和纽带。

（三）营销员管理体系与保险公司的内勤管理体系互相独立。营销员的最高职级为区域总监，接受内勤区经理（内勤基层管理干部）的管辖，晋升空间非常有限，无法参与公司高层经营管理，部分优秀营销员希望进入内勤管理系列，无法通过自然晋升获得，必须放弃营销员身份和利益，重新按内勤招聘流程应聘。

## 3.4现有保险营销员管理体制评述

### 3.4.1优点

建立在个人代理制基础上的营销员管理体制具有非常显著的效率和成本优势，这种制度的存在，实现了保险业在中国的快速发展，体现在：（一）成本优势。营销员在法律定位上不是保险公司的员工，保险公司不需要支付劳动用工成本，仅需要根据营销员的绩效支付相应佣金，将具有极大不确定性的签约成本转嫁给保险营销员，实现经营成本可控。在营销员体制引入之初到其后的十几年间，保险公司得以利用“人海战术”迅速扩大保险营销队伍，保险业以年均34%的增长速度，成为国民经济中发展最快的行业之一。（二）效率优势。营销员实行佣金制，其收入与个人绩效直接相关，绩效好，收入就高，反之就低，而且上不封顶，这对营销员具有非常强的激励作用。同时，根据保险公司《基本法》，营销员除了自己销售外，还可以通过组建、管理销售团队出业绩，获得丰厚的管理利益和津贴，这种管理模式极大的激发了营销员招募、培养新人的热情，保险公司也因此可以将团队发展和管理的大部分工作交给各级主管级营销员自行完成，实现营销团队不断的自我繁殖、更新。在此基础上，保险公司设定的一系列以业绩和人力发展为导向的考核指标定期对营销员进行考核淘汰，指标明确、客观，操作简便，过程透明，真正体现了“能者上，庸者下”的公平原则，一定程度上避免了传统人事管理上的弊端。

### 3.4.2存在的问题

一、代理制和佣金制度是保险公司采取人海战术的根源

在代理制下，保险公司只需要按劳销员的业绩支付佣金提成，不需要为业务员支付底薪、医疗、养老等社会保险成本，队伍扩张的边际成本几乎为零。只要队伍扩张，总会有保费收进来，各公司在各级业绩考核导向的压力下，纷纷采用“人海战术”。在该战术指引下，营销员的准入门槛极低，未能从招聘源头上把好营销员质量关。再加上队伍人数急骤膨胀，无法进行精细化管理，营销员队伍整体素质低。

二、营销员身份定位与实际不符，生存环境恶劣

根据我国保险法117条之规定，营销员与保险公司之间是代理与被代理的法律关系，两者是完成平等的商事主体，享有对等的权利和义务，营销员在保险公司的授权范围内独立开展保险代理工作。保险公司在《基本法》中也明确营销员是公司的代理人，与营销员签订的是《保险代理合同》。但从各保险公司《基本法》对营销员的工作内容及管理规定来看，营销员是由保险公司直接招聘的，须接受保险公司的日常早夕会考勤管理、培训、考核，同时还要遵守保险公司的规章制度和企业文化，违规要接受处分，与正式员工承担的义务无异。

这种法律定位与实际的反差带来了保险公司与营销员之间实际权利义务的失衡。体现在保险公司对营销员实行员工式管理，却不负担任何雇主责任，不能享受固定薪和各种社会保障福利，正当劳动权利得不到保障。二、营销员作为独立经营的个人，需要承担销售的风险和销售的费用。三、营销员须接受双重征税。根据我国税收法规和条例，保险营销员作为非企业雇员，视同其他行业的个人和法人销售代理商，对营销员的佣金收入同时征收营业税和个人所得税。营销员的税收包含营业税及附加和个人所得税两种。

权利与义务的失衡，导致营销员对保险公司缺乏归属感和责任感。恶劣的生存环境为营销员在展业中的短期行为埋下了伏笔。

三、佣金机制容易使营销员行为短期化

在佣金制下，营销员的收入是以其销售保费收入为基数，按照险种和交费年限的不同设定相应的提取比例来确定的。对于期交保单，保险公司还会将客户后期缴纳保费的佣金予以预提，集中在首期支付，以较高的首期佣金剌激营销员开发新业务。一般而言，20年以上的期交产品，平均佣金比例约为首年保费的35%，次年续佣则大幅降低，并逐年减少，通常5年后就不再享有了。这种薪酬机制的设计具有 “注重短期利益”诱导性暗示，存在以下缺陷：一、纯佣金制使得业务员的收入非常不稳定，波动较大，没有最低收入保障，缺乏安全感。二、 这种佣金提取机制虽然有利于调动营销员积极拓展新业务，但极大地诱发了营销员的道德风险。原因有两:第一，营销员（即代理人）的报酬收入与其承担的风险不匹配。合理的委托—代理契约应该让代理人承担一部分结果不确定的风险，但是现行的佣金提取机制只注重激励代理人收取保费，忽略了代理人理应承担的由其行为导致的退保、投诉等不确定风险。第二，后续较低的续佣以及较短的发放期无法从利益上约束营销员的后续行为，不利于鼓励营销员实施“永续经营”，保险公司对营销员的的违规违纪行为缺乏有效的经济约束手段，营销员市场退出的机会成本低，这在客观上也诱发了营销员片面追求保费收入，并且频繁在保险公司间跳槽和随意进行职业转换的行为。这样一方面会降低客户满意底，增加退保风险，不利于公司的长期稳健经营。另一方面，不好的口碑一传十、十传百，破坏行业形象，恶化经营环境。第三，产品不同、佣金比例不同的做法，会诱导营销员销售客户比较容易接受、佣金比例比较高的产品，而不是根据客户实际需求设计保障计划。这使得保险公司的业务发展呈现不平衡状态，某类险种过于集中，不利于风险分散；同时也损害了客户的利益。

四、考核机制易诱发营销员道德风险

保险营销员行为具有多维性，其工作成果由几个不同方面的因素所决定，即有业务量、工作量等可量化方面的因素，又有工作态度、顾客满意等不可量化方面的因素。但从各公司《基本法》来看，保险公司对营销员的绩效评估机制单纯考核营销员个人或团队的FYC和新增人力数量，虽然对继续率也有要求，但要求较低，只需在70-75%之间，且仅限13个月继续率。这种绩效评估体系虽能激励营销人员多展业多增员，但难以有效地评估和控制业务质量和服务质量，忽略了保险消费者的利益，也不利于保险公司的可持续发展。同时，高频率、严格的考核制度使营销员经常感觉朝不保夕，在生存的巨大压力下，很容易引发道德风险。

五、营销员的职业生涯设计不合理

根据需求层次理论，营销员在满足了生存的基本需求后，必然会产生更高层次的需求，如尊重、声誉、自我价值实现等。相对物质激励，这些需求对处于中坚层的绩优业务员具有更重要的激励意义。而实际操作中，寿险公司虽然也详细的规划了营销员的晋升路径，但在晋升目标上，现行的营销员管理体制将营销员的发展空间几乎锁定为营销员终身制，局限在一个营业区，不具有在行业内不同岗位多元发展的空间，全面发展对于保险营销员几乎没有可能。

六、组织关系和利益的设计，加大了对底层营销员的剥削

采用由营销员发展销售队伍的方式，为调动增员和发展组织的积极性，必须对人员的归属关系确定规则。金字塔式的营销员组织关系，使普通营销员的利益被层层稀释和分解。同时，这种层级利益关系，还可能会导致严重的组织内部矛盾。通常，随着主管所辖人力的变化，其主管津贴会发生变化，而主管津贴较之于育成奖，不仅额度大而且发放时间长;此外，由于所辖人力的变化，也往往会导致主管自己能否顺利通过考核的问题。因此，在营销队伍中，并不总是所有的人都欢迎晋升，有些主管可能会因为自己的下属晋升而利益受损，出现压制下属晋升的现象。

## 3.5小结

从本章的分析我们可以看到，我国寿险销售渠道存在结构不合理、专业化和职业化水平低、不能很好的发挥保险服务经济和社会发展的应有职能，渠道的改革和提升任重道远。当前及至很长一段时间，中国保险业将处在一种销售渠道多元化的状态，无论是传统专业中介、兼业代理机构还是新兴的网络、电话销售都无法在短时间内完全取代保险营销员渠道的市场空间和地位，该渠道依然有着广阔的发展空间。但是，由于现有管理体制的问题，营销员管理本身存在着较大的问题，已经造成了保险业发展的“三大困境”：行业形象恶化；营销员“留存难、增员难”，队伍萎缩；保险公司与营销员关系理不顺：法律上的代理关系和事实上的管理关系本身互相矛盾、代理双方利益的不一致，保险公司对营销员管理难度大、代理双方信息不对称为营销员机会主义提供了可乘之机等

# 第四章 保险营销员管理体制改革构想

## 4.1保险营销员管理体制改革的经济、文化环境因素考虑

任何制度的产生和发挥效用均依赖一定的环境。在制度移植时，要充分思考和分析制度是否适用于中国特有的人文土壤，以及其所包含的社会的、政治的、法律的、经济的、观念的因素。中国目前实行的保险营销员个人代理制是由AIA公司从美国引入的，具有特定的经济和文化背景。以英、美为代表的西方国家，商品经济发达，民主思想、权利义务观念、契约精神浓厚。在政治上主张自由、平等，认为政府是基于社会契约、民众授权而产生，宗旨在于管理公共事务、提供公共服务；在文化和立法价值取向上倾向于主张和维护个人权利和交易自由；在经济活动中注重风险管理和防范。而在以中国为代表的东方国家，长期处在封建统治之下，商品经济发展不充分，民主思想、权利观念及诚信意识相对淡薄，政治上长期实行专制统治、政府本位；在文化上倡导家、国理念，强调个人对集体的归属和依附；在文化和立法的价值取向上偏重于对秩序和国家利益的维护，民众风险管理意识淡薄，倾向于有事寻求政府救济。

通过对以美国为代表的保险代理制和中国现行保险营销员管理体制内涵比较，我们可以发现，该制度的移植未考虑中西方经济、文化的巨大差异，缺乏本土化的过程，这也是保险个人代理制在国内发展面临一系列问题、导致一系列关系理不顺的最根本的原因。

个人代理制是西方经济和文化发展的产物，强调个人的独立和自由；主张多劳多得、不劳不得的绝对公平理念；实行个人风险和职业风险完全自担；要求营销员具有独立经营、承担风险的意识和能力。个人代理保险营销员体制在国内发展受挫最根本的原因在于这种制度的精神内涵与中国的主流就业观念冲突，得不到主流人群的支持和参与，保险营销沦为低端劳动力的就业避难所。

当然，保险个人代理制的发展困境也与保险公司在体制引进之初采取粗放式经营有关。保险公司的“人海战术”，使得营销员的准入毫无门槛可言，导致队伍整体素质较低，事实上不具备独立经营、承担风险的能力，客观上需要保险公司对营销员实施管理，因此导致了一系列的关系理不顺。同时，代理制下营销员恶劣的生存现状和欠佳的市场口碑又反过来使更多的求职者望而却步，于是门槛再次放低。如此恶性循环,行业生态环境迅速恶化。

## 4.2国外保险营销管理体制改革借鉴

### 4.2.1日本保险营销员管理体制改革

日本作为世界第三大经济体，其保险市场拥有亚洲53%的市场占有率，保险市场规模居于世界前列，保费收入仅次于美国、德国和英国居世界第四位。与英美等国主要靠保险代理人与经纪人获得业务不同，主要依靠公司外勤职员和代理店。前者主要应用于人寿保险市场，而后者则主要应用于财产保险市场。需要重点指出的是，日本的现代保险营销员管理制度是建立在上世纪60-80年代对保险营销体制改革的基础之上的。

#### 4.2.1.1 改革背景

20 世纪50 年代, 日本寿险业进入高速成长阶段, 以家庭主妇为代表的个人代理营销机制发展势头强劲，1950至1965年间, 日本全国的营销员总数发展到最初的13 .5倍, 达到27 万人。然而各寿险公司的粗放式经营管理使营销员队伍逐渐出现混乱局面, 寿险业发展受到牵制。具体表现在营销员录用的门槛较低、营销员素质参差不齐， 留存率低，1971年注册的寿险营销员人数达到历史顶峰, 为40万人, 而同年几乎全部离职。在职营销员普遍存在专业素质低、工作效率低的问题。佣金制忽视了营销员长期利益的保障，导致营销员工作热情差、 职业操守差和行业信誉度差。日本寿险营销员、寿险业的社会诚信度不高, 过高的流动性和脱落率导致队伍素质良莠不齐, 行业增长缺乏长期稳定的内在动力。鉴于此, 1965年保险审议会公布《关于寿险展业制度的合理化和留存率的改善报告》 , 提出诸如改善留存率(提高到80%以上) 、改善展业制度(重新研究特别突击月的实施方法、改善外勤人员的考试) 等要求,启动了日本寿险业营销员制度的改革。

#### 4.2.1.2 改革的内容

包括四个方面：（一） 完善选拔录用制度。由“人海战术”转向高质量的“专业营销 ”策略。（二） 统一培训考试制度。逐步建立和完善“业界通用教育制度” 和“销售资格考试制度”， 在此之外，各寿险公司可根据经营需要给营销销员提供个性化的培训。（三）完善薪酬制度。1974 年，日本寿险行业引进了《最低收人法》 ，使寿险营销员的收人从此有了基本保障。营销员的收人分为月薪、奖金、退职金。月薪由“ 固定工资+准固定工资+ 绩效浮动工资 ”构成"。（四） 优化营销员福利机制。包括：为营销员的优质服务提供公司支持；为个性化发展提供平台；提供各类休假待遇；加强情感沟通"等等。

#### 4.2.1.3 改革的成效

通过以上改革, 日本寿险公司取得了显著的成效，具体表现在：减少了营销员流动量，提升了专业素质，提高了保单质量（可参见表4-1寿险业4次展业体制三年规划的改善成绩），为日本的现代保险业奠定了坚实的基础。

表4-1寿险业4次展业体制三年规划的改善成绩

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **单位** | **参考年度** | **第1次** | | | **第2次** | | | **第3次** | | | **第4次** | | |
|  | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** | **年度** |
|  | **1973** | **1976** | **1977** | **1978** | **1979** | **1980** | **1981** | **1982** | **1983** | **1984** | **1985** | **1986** | **1987** |
| **新注册人数** | 千人 | 340 | 187 | 149 | 150 | 158 | 169 | 175 | 163 | 161 | 155 | 158 | 158 | 160 |
| **脱落人数** | 千人 | 400 | 182 | 152 | 148 | 150 | 164 | 169 | 168 | 159 | 150 | 144 | 138 | 240 |
| **期末在册人数** | 千人 | / | 329 | 327 | 327 | 335 | 341 | 347 | 343 | 343 | 348 | 361 | 380 | 340 |
| **第25个月骨干成才率** | % | / | 5.1 | 6.8 | 8.8 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10.3 | 10.3 | 11.6 | 14.9 | 17.7 |
| **第13个月非专业在册率** | % | / | / | / | / | / | / | / | 26.9 | 27.8 | 29.1 | 32.1 | 36.3 | 38.5 |
| **期末骨干外勤人员占比** | % | / | 30.4 | 34.9 | 38.7 | 33.9 | 32.9 | 33.6 | 37.1 | 37.5 | 37.8 | 40.2 | 44 | 46.2 |
| **第13个月综合续保率** | % | / | 79.8 | 80.5 | 82.6 | 82.9 | 82.3 | 81.8 | 83.6 | 82.2 | 82.1 | 83.5 | 86.1 | 87.3 |

（资料来源: 明治安田生命公司提供的日本寿险营销员制度的相关资料）

### 4.2.2对中国保险营销体制改革的借鉴价值分析

日本保险营销员体制改革的成功经验对我国具有非常强的借鉴价值，体现在：一、中、日两国自古以来在政治、经济、文化具有深厚的渊源，民众就业心理接近，倾向对组织的依附和归属，重视就业保障和稳定。二、改革前日本保险业面临的问题与当前中国保险业面临的问题具有高度的相似性，体现在个人代理制下营销员营销员素质不高、劳动权利得不到保障、队伍大进大出、留存率低、保单品质不好。三、日本营销员体制改革的思路与当前国内保险监管部门“稳定队伍、提升素质、创新模式”的改革思路基本一致。日本保险营销员体制改革的四大举措中的前两项“ 完善选拔录用制度”、“ 统一培训考试制度”解决的是“提升素质”的问题；后两项“完善薪酬制度”和“优化营销员福利机制”解决的是“稳定队伍”的问题，而从代理制到员工制的转变是“创新模式”是典型的体现。事实上，中国保监会2013年1月发布的《保险销售从业人员监管办法》，将保险营销员的学历准入门槛提升到大专与日本营销员体制改革的第一项“完善选拔录用制”度是完全一致的。

## 4.3营销员体制改革框架

### 4.3.1 给予保险营销员劳动用工代遇

一、“给予营销员劳动用工代遇”区别于传统的“员工制”方案（即营销员与保险公司订立劳动合同），具有更广泛的适应空间，更符合保险产销分离的大趋势。

保险“产销分离”是指将保险销售职能从保险公司经营范围中剥离出来，外包给专业保险中介机构或销售公司，保险公司精力集中于产品开发、核保核赔、保险资产管理等。产销分离是保险业实现专业化、精细化、市场化的一个重要发展方向。《关于改革完善保险营销员管理体制的意见》（保监发【2010】84号），第6条明确指出 “鼓励保险公司投资设立专属保险代理机构或者保险销售公司。鼓励包括外资在内的各类资本投资设立大型保险代理公司和保险销售公司，加快市场化、规范化、职业化和国际化步伐，稳步提高承接保险销售职能的能力，为保险营销员管理体制改革提供更广阔的销售和服务平台。”由此可见，由保险公司与营销员之间建立劳动关系不是理顺保险公司与营销员之间关系的唯一选择。营销员可以与多种形式的机构如专属保险代理公司、保险销售公司、经纪公司甚至综合金融产品销售或服务机构建立劳动用工关系。“给予营销员劳动用工代遇”更能适应当前保险营销渠道多元化、保险产销分离的大趋势。

二、是保护营销员合法权益的需要。根据劳动和社会保障部下发的《关于确立劳动关系有关事项的通知规定》（劳社部发〔2005〕12号），用人单位招用劳动者未订立书面劳动合同，但同时具备下列情形的，劳动关系成立。(一)用人单位和劳动者符合法律、法规规定的主体资格；(二)用人单位依法制定的各项劳动规章制度适用于劳动者，劳动者受用人单位的劳动管理，从事用人单位安排的有报酬的劳动；(三)劳动者提供的劳动是用人单位业务的组成部分。从保险公司对营销员的管理体系来看，保险公司与营销员的关系更接近事实上的劳动关系，保险公司不应该以任何理由来规避应该承担的用工责任，营销员的劳动权利也不应该被排除在《劳动法》和《劳动合同法》的保护之外。

同时，给予保险营销员劳动用工代遇有利于解除营销员不合理的税收负担。给予营销员劳动用工身份，则营销员只需要根据个人所得税法及其相关规定缴纳个人所得税，而不需要同时缴纳营业税，避免重复征税。

三、有助于理顺现有保险公司与营销员之间的关系。明确保险公司与营销员之间的关系将从根本上解决营销员展业责任归属问题。也从法律上赋予了保险公司及其它机构（如代理公司、经纪公司、销售公司）对营销员的管理权力，有助于提升管理力度，对规范保险市场和保护保险消费者权益都具有积极的意义。从营销员的角度来看，获得员工身份，有利于改善自身的社会地位，增强归属感，更易于接受公司企业文化、价值观和行为规范并内化为自身的行动指南。同时由于更关注自身在企业的长期发展，违规展业成本加大，责任心和自我约束力都将得到加强。

四、有利于吸引和培养高素质人才，提升营销员的专业化和职业化程度。给予劳动用工待遇，意味公司在招聘保险营销员时不得不考虑人力成本，这有利于提高营销员的准入门槛。员工制下，公司为员工提供长期的发展规划和健全的福利保障，为公司招聘优秀人才的奠定了基础。员工基本素质的提升和稳定留存也为公司实施系统化的培训和精细化管理提供了可能。这都是营销员专业化和职业化发展的重要基础。

五、是综合金融服务大趋势的客观需求。综合金融是当前全球金融业的发展趋势之一。2009年，在平安寿险高峰会上，平安集团董事长马明哲表示：“走综合金融道路，我们别无选择。”他认为，在[生活](http://finance.jrj.com.cn/life/)、工作节奏日益加快的现代社会，人们的时间越来越宝贵，需要一种能省时省力，多元化、个性化、一站式的金融服务。“这些，只有综合金融能够做到。”实践中，综合金融具有实现不同金融模块间资源共享、发挥协同效应、最大限度地挖掘客户潜在价值的巨大魅力，这促使越来越多的金融企业纷纷采取这种战略，交叉销售模式因此被越来越广泛的使用。这对营销员的素质提出前所未有的要求，更重要的是，在这种大背景下，保险营销员必须接受银行、证券、信托、期货产品销售人员的异业竞争，后者目前均具有金融企业的员工地位，其准入门槛、收入保障水平准及专业度上都不是当前保险营销员所能比拟的。

六、给予营销员劳动用工待遇需要监管部门的统一推动。给予营销员劳动用工待遇，势必会增加企业用工成本，特别是对于发展时间较长，营销员队伍庞大的老的保险公司，他们是个人代理制的既得利益者，以对保险市场破坏性的开发、牺牲行业利益获得了公司的早期发展，续期保费数量较大，既有的庞大的代理人队伍虽然发展受限，但进出基本维持平衡仍可勉强支撑，给予营销员用工待遇的巨大成本使他们缺乏改革的动力。对新生的保险公司而言，行业形象和市场环境的恶化严重了阻碍了其正常的发展，经营情况普遍艰难。但由于其对行业的影响有限，营销员人数不多，率先改革难以产生重大影响；而且市场环境和行业形象是一个整体性的问题，需要各保险公司统一行动、综合治理收效才会明显，这就是有些新公司尝试员工制但收效不好的原因。给予营销员劳动用工待遇不是一个应该交给市场解决的问题，就像普通企业员工的劳动权益需要政府的干预管理和法律的保护是一样的，否则，势必会阻碍建设现代保险服务业的进程。

### 4.3.2建立固定薪+佣金+奖金的薪酬模式

#### 4.3.2.1 营销员的几种薪酬模式

一、固定薪制。固定薪制是指根据营销员的工作时间来确定薪酬数量的报酬形式，营销员收入不体现绩效情况。 其优点是:营销员收入有保障，安全感得到满足。缺点在于:不能形成有效的竞争机制和激励机制，不利于营销员工作积极性的提升。

二、佣金制。佣金制是指根据销售绩效按一定比例支付给营销员报酬，营销员不享受固定薪。佣金制充分体现了客户资源占有、开发和巩固、努力程度、专业水平、成本控制、售后服务、资金周转速度等因素与营销员收入的关联，体现了高度的公平性，适合于销售难度较大的行业，如人寿保险。其优点是:激励机制强、计算简便，易于控制销售成本。缺点在于:营销员收入不稳定，受环境影响波动性较大，缺乏安全感;营销员收入只与个人绩效相关，组织对营销员控制力较弱:营销员对组织的认同感和忠诚度低，流动性较大。

三、“固定基薪+佣金制”或“固定薪+奖金制”。即由固定薪加上浮动的佣金或不确定的奖金所组成的报酬形式。这种混合型的报酬形式既吸收了固定薪制收入稳定、安全感强的优点，又弥补了其缺乏弹性和激励机制的特点，使营销人员的销售业绩与其可变薪酬挂钩，有效调动了营销人员的积极性，是目前较为普遍采用的一种营销人员薪酬模式。而奖金与佣金的区别在于它的间接性，即奖金必须达到计奖指标才能获得，而佣金直接与销售量挂钩。

四、固定基薪+佣金+奖金制。这种薪酬模式充分利用了固定薪、佣金和奖金各自的特点和优点，一定形式的组合可以达到扬长避短、更有效地发挥薪酬激励作用的效果。

#### 4.3.2.2引入固定基薪

首先，制度设置目的在于，为营销人员提供基本生存保障，减少短期行为。其次是固定基薪的标准问题。对于普通营销员，建议给予相当于当地最低工资水平的基薪，这也是满足《劳动法》对于劳动者最低收入保障的要求。而对优秀和管理层级的营销员，则可以根据分类管理的原则，对不同层级的营销员给予不同的固定基薪等级。在对营销员进行分类管理时，可充分利用多阶段“声誉评价”，有效遏制营销人员短期、违规行为。其次，确定获得固定收入的条件。确定获得固定收入条件的目的是为了避免少数营销员的“机会主义”给保险公司带来的用工损失，如现有的频繁在行业内各公司跳槽、以获得“财补”收入的“保险跳蚤”。具体可借鉴日本保险营销员工资制度将固定基薪分为评估固定收入、基本固定收入、绩效固定收入与财务支援四个部分：只有营销员绩效评估的结果达到规定的水平，才能获得评估固定基薪及其它固定收入，当然这个规定的水平不能太高，以约定的工作时间内提供了正常劳动所能取得的正常绩效为准，保证大多数的营销员都可以获得。

#### 4.3.2.3建立协调长、短期利益的佣金制度

当前我国保险业普遍采取的首期佣金率远远高于续期佣金率的佣金制度有效促进了营销员拓展新单的积极性，却无法避免前期高佣金带来的保险营销人员的短期行为。协调短期激励机制与长期激励机制之间的矛盾是佣金结构调整的核心任务。毫无疑问，平均式和递增型的佣金会导致营销员首期利益过低，不能弥补展业成本、会导致营销员入行之初经营困难，不利于鼓励开拓新单，同时还可能限制营销员的合理流动。比较适合的作法是，在薪酬改革的初期，在保证激励水平不变的前提下，适度降低首年度业务佣金提成，延长发放期数。这样一方面可以促进业务员提高服务质量，重视续期，抑制短期行为；另一方面可以增强保险公司对营销员的控制力度，有助于规范管理，并引导业务员在行业长期发展。同时，在对营销员引入固定薪的前提下，营销员的收入不会出现骤减，这种做法也是可行的。

#### 4.3.2.4根据公司价值导向确定营销员奖金体系

保险营销员奖金体系是激励机制中非常重要的一环。奖金是指除固定基薪和佣金外，为激励营销员努力实现公司特定目标而设立的不同形式的货币奖酬。目前国内各保险公司的奖金体系因公司之间价值导向的不同而有所不同。各公司价值导向概括起来包括四个方面：业绩导向、组织发展导向、经营品质导向和长期服务导向。主要模式有职务津贴、增员奖金，继续率奖、年终奖、育成奖励、管理津贴、长期服务奖、经营绩效奖等。保险员根据所处职级的不同，可部分或全部享受这些奖励。总体而言，目前国内保险公司在奖金体系建设上，发展比较完善，保险公司可根据公司发展战略导向选择和设定符合自身的奖金体系。

### 4.3.3 建立更为合理的绩效考核机制

#### 4.3.3.1建立主、客观指标相结合的绩效指标体系

绩效管理((Performance Management)是管理者确保员工的工作活动以及工作产出能够与组织的目标保持一致的过程。绩效考核是绩效管理中重要的环节，是指企业在既定的[战略目标](http://baike.baidu.com/view/488015.htm)下，运用特定的标准和指标，对员工的工作行为及取得的工作业绩进行[评估](http://baike.baidu.com/view/20473.htm)，并运用评估的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。完整的绩效考核体系包括：1、绩效指标体系 2、考评运作体系 3、结果反馈体系。因为考核运作体系和结果反馈体系对各行业具有共通性，所以不作为本文研究的重点,本研究侧重于研究保险营销员绩效评估指标体系。

绩效评估指标包括客观和主观绩效指标两类。客观绩效指标是指可以观测的、不以人的意志为转移的评价指标。主观绩效指标是指依靠人们的主观判断确定的定性化的评价指标。绩效指标的选取应遵循SMART原则，即:具体的（Specific）、可度量的(Measurable)、可实现( Attainable)、现实性( Realistic)与时限性( Time bound)。

从前一章保险营销员考核体系介绍可以看出，目前国内保险公司对营销员的考核内容主要包括业务量（包括件数和FYC）、人力指标、继续率指标，为纯客观指标，考核对象比较片面。该指标体系无法减轻保险人与代理人信息不对称的强度，不能准确的反映与评估营销员行为质量并更好的适应保险公司利润最大化的经营目标。在激励实践中，单纯依靠客观绩效指标产生了一系列严重的问题，如营销员道德风险、野蛮销售、销售误导、管理水平弱化、客户服务质量不到位、营销员管理难度大、协作性差等问题。因此，合理的保险营销员绩效评估指标体系应包含两个方面的内容：（一）占主导地位的客观绩效指标体系，包括业务量、人力、继续率指标，目前保险公司在客观绩效指标方面已经比较完备，本文不作为研究重点。（二）适量、适度的主观绩效指标体系。

#### 4.3.3.2引入360度绩效评价

由于主观绩效评价存在一定缺陷，表现为评估的结果容易受主观因素影响而产生偏差, 常见的如月晕偏差、类己效应、 趋中效应、近因效应等，同时也容易引发营销员的寻租活动。为降低评估人偏好对评价结果的不良影响，加大营销员寻租成本，并尽可能建立能进行量化的主观绩效指标及标准的评估程序，本文建议采用360度绩效评价方法对营销员的主观绩效进行评价：即由被考核人的上级、同级人员、下级和(或)内部客户、外部客户以及被评价者本人担任评价者，从不同角度对被考核人进行全方位的评价，再通过反馈程序将评价结果反馈给被考核人，以达到改善工作行为、提高工作绩效的目的。

360度绩效评价实质上是一种多源信息反馈的评价系统。根据360度绩效评价方法，营销员的主观绩效评估体系可设计如下：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 表4-2员360度主观绩效评估体系 | | |
|  | **评估角度** | **评估内容** |
| **营销员主观绩效评估体系** | 营销员自评 | 从绩效、态度、能力三个方面进行自评。 |
| 外部客户评价及满意度 | 服务专业度、规范性、主动性；是否以客户为中心；投诉率。 |
| 主管评价及满意度 | 执行力；忠诚度；团队贡献。 |
| 同级评价及满意度 | 协作性；人际沟通与协调。 |
| 下级评价及满意度 | 管理水平 |
| 内部客户（运行中心、营销部、培训部）评价及满意度 | 业务品质；对企业文化、制度的认可和遵守。 |

### 4.3.4 优化组织结构和晋升机制

#### 4.3.4.1 优化组织结构，由保险公司对营销员实施扁平化管理

现行金字塔式的营销员组织结构，管理层级和利益关系复杂，基层营销员的利益被层层分解、稀释，这与当前实行的营销员的增员、日常辅导主要由外勤来完成的组织发展机制是相配套的。但实践证明，这种机制除了成本可控外，既不利于新人发展，也不利于队伍整体素质的提高。在给予营销员用工待遇的前提下，这种组织结构的成本优势已不复存在；由于营销员选拔标准的提高，管理的范围和跨度大大缩小，保险公司完全可以将人员招聘、选拔、培训、辅导、追踪等一系列工作交由公司内勤员工完成，对营销员实施一定程度的扁平化管理。这样做有四个突出优势，一、有助于提升管理的效率和深度，加强保险公司对营销员的控制力。二、通过对营销员实施精细化的管理和培训，保证营销队伍建设的质量，有助于营销员专业化和职化业发展。三、在一定程度上消除了复杂的组织利益关系，减轻基层营销员的负担。四、根据“渠道决定客户，客户决定产品”的理论，金字塔组织结构更多地与中低端的渠道、客户和产品联系在一起，扁平化组织结构更多地与中高端的渠道、客户和产品联系在一起，对营销员实行扁平化管理，有助于保险公司对高端保险市场的开发。

#### 4.3.4.2 打通内外勤晋升通道，为营销人员提供良好的职业生涯规划

良好的职业生涯规则对吸引人才、留住人才、激励人才具有非常重要的意义。企业人力资源管理的一个基本理念是:企业既有义务最大限度地利用员工的能力，又要为每一个员工提供不断成长的机会，挖掘他们的最大潜能，使他们实现职业成功。保险营销员员工身份的确立为打通内外勤晋升提供了非常重要的前提，营销员可以根据自身情况及公司、行业发展状况，确定自身的职业发展方向。

# 第五章 新营销员管理体制有效性分析

## 5.1 新营销员管理体制有效性验证思路

为了实现对新营销员管理体系的有效性进行量化分析，本研究中拟引入AHP-模糊综合评价体系，通过AHP层次分析，对营销员管理体系影响因素进行分层分类，并根据专家打分法进行权重计算，结合调查问卷的结果，构建出综合模糊评价模型。通过行业专家打分的方式，对实施新营销员管理体系后对营销员管理体系的影响进行打分，并依据收集到的打分数据通过前述模型进行计算，得出新营销员管理体系是否有效的结论。

## 5.2 理论基础

### 5.2.1 AHP层次分析法

层次分析法(Analytical Hierarchy Process, 简称AHP)，它将复杂的决策事项进行切分，分为多个重要性相当的组成部分，并组织成树状的层次结构，如果需要，则将组成部分继续进行切分，形成一个新的子树。在分析时，针对树状结构中的每个组成部份的相对重要性赋予一个权值，并进而依次计算得到各个组成部份优先权值。

用树状的层次结构来进行相关替代方案的评选或者标准、权重的确定，对决策者来说是非常有助于对提高对待评价目标的了解的。此外，层次分析法可有效的获得主客观的评价测量度，并利用数学方法检验评价的一致性，避免出现互相矛盾的问题。

层次分析法的几个原则：

1、科学性原则

指标的选择必须具有科学性，能客观真实地反映待评价目标的特点和状况，能客观全面反映出各指标之间的真实关系。具体而言，要做到采用尽量少的指标（包括较少的指标数量，较少的指标层次），较全面的反映待评价对象的全貌。要避免指标体系过于庞杂，同时也应避免出现单因素的情况。

2、针对性原则

指标的选择应有针对性，不同的评价对象和评价目的，应选择不同的指标体系，并反映出待评价目标的特征。这样才能保证评价结果具有实际意义和应用价值。

3、完备性原则

指标应尽可能涵盖待评价目标的各个方面，避免出现重大指标缺失，导致评价结果严重失实的情况。同时也应该注意避免将与评价对象、评价内容无关的指标选择进来。

4、独立性原则

同层指标应相互独立，即其交集应为零，这样才能避免同一个指标的不同部分被重复评价的情况，从而避免导致结果的失真。

5、可评价性原则

所有选择的指标应该都是可评价的，并且能适用同样的评价原则，比如差、一般、好等评价等级应能在所有指标中使用。

总之，层次分析法能合理的将一个大问题逐层分解为多个细粒度的小问题进行评估，并最终综合为对整体的评估和决策。其分析步骤如下

1、建立层次结构

充分了解了待评价问题后，根据以下几条原则，对指标进行分层分解，建立起指标的层次结构：

1. 最高层代表最终需要评估的目标；
2. 将重要性相近的要素放在同一层次；
3. 每层不应超过7个评判要素
4. 相同层级内的各要素，相互间应具有独立性。

2、设计AHP调研表格，并进行调研—采用成对相比法

单纯根据所有因素很难确定他们之间的权重分配，如果采用两两成对比较的方式，根据互相之间的重要性，确定两者的比值则会变得相对简单。在本文中根据Saaty的建议，采用九等评比尺度，设定1，3，5，7，9五个值依次代表两个因素间重要性的相对重要性的值，中间的2，4，6，8则表示基于以上尺度中间的值。如下表：

表5-1 成对相比法评判尺度说明表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 评判尺度 | 定义 | 说明 |
| 1 | 同等重要 | 两要素重要性相同 |
| 3 | 稍微重要 | 经验或判断稍倾向某一要素 |
| 5 | 很重要 | 强烈偏向某一要素 |
| 7 | 非常重要 | 非常强烈倾向某一要素 |
| 9 | 极度重要 | 有足够证据证明绝对偏向某一要素 |
| 2，4，6，8 | 相邻尺度中间值 | 介于两种判断之间 |
| 倒数 |  | 若因素i与因素j的重要性之比为aij，那么因素j与因素i重要性之比aji=1/aij |

而两因素间的比较则使用x:y、y:z这样的比值来表示。

5134024031414323898082

图5-1 相对重要性表示图

于是，可以设计如下调研表，如果有N项评价要素，则需要比较N\*(N-1)/2次：

表5-2 相对重要性调研表

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 左边比较重要 | | | | | | | |  | 右边比较重要 | | | | | | | |  |
| 程度 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 极度重要 |  | 非常重要 |  | 很重要 |  | 稍微重要 |  | 同等重要 |  | 稍微重要 |  | 很重要 |  | 非常重要 |  | 极度重要 |
| 9:1 | 8:1 | 7:1 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 3:1 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8 | 1:9 |
| A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | B |
| B |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | C |
| C |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | A |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | … |

3、建立相对重要性比较矩阵

本例中假定某评判对象P具有三个评判要素A, B, C，假定A:B=3：1, B:C=5：1；A:C=7：1，得到如下相对重要性矩阵

表5-3：相对重要性矩阵

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C |
| A | 1 | 3/1 | 7/1 |
| B | 1/3 | 1 | 5/1 |
| C | 1/7 | 1/5 | 1 |

4、计算相对重要性比较矩阵特征值λmax并确认一致性

由于“成对相比”可能会出现自相矛盾的情况，即A比B重要，B比C重要，但是又出现C比A重要这种自相矛盾的情况，所以AHP方法得出相对重要性矩阵后，需要再次校验其一致性。这就是AHP的一致性校验。一致性校验的基本方法为：一致性比率=一致性指标/随机一致性指标。

以下为一致性确认步骤。

计算比较矩阵的最大特征值λmax；以上述相对重要性矩阵为例，通过数值运算程序算出最大特征值：

λmax=3.0649

计算一致性指标CI(Consistency Index)

CI=(λmax-n)/(n-1) (5-1)

在本例中n=3，λmax=3.0649，代入相关值后：

CI=(λmax-n)/(n-1)=（3.0649-3）/（3-1）=0.0324

计算一致性比率CR(Consistency Ratio)，其计算公式为：

CR = CI / RI (5-2)

其中，RI为随机一致性指标(Random Consistency Index)，其值可通过查表方式获得，如下表所示：

表5-4 随机一致性指标

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| RI | 0 | 0 | 0.58 | 0.90 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 |

资料来源：Saaty (1990). Decision Making For Leaders. P.84.

在本例中n=3，通过查表可得CI=0.58。所以可算出：

CR = 0.0325 / 0.58 =0.0559

一致性的判断：当CR值接近于1，表示该比较矩阵是随机产生的，当CR趋近于0，则便是一致性很高。原则上，CR<0.1是可以接受的范围；如果CR>0.1，则比较结果存在自相矛盾的地方，不能选用，需要重新调整。

在本例中，根据上述计算，可以看出CR=0.0559<0.1,满足一致性要求，不需要重新调整。

5、权重值的计算

基于上述相对重要性矩阵而演算出WA、WB和WC权数值的计算步骤（为简化计算，本研究采用特征向量的近似计算法）为：

1）首先对各列进行归一化处理，得到下表：

表5-5 相对重要性矩阵（计算各列总和）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | 权重值 |
| A | 1 | 3/1 | 7/1 |  |
| B | 1/3 | 1 | 5/1 |  |
| C | 1/7 | 1/5 | 1 |  |
| 总和 | 31/21 | 21/5 | 13 |  |

2）归一化

表5-6 相对重要性矩阵（归一化）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | 权重值 |
| A | 21/31 | 5/7 | 7/13 |  |
| B | 7/31 | 5/21 | 5/13 |  |
| C | 3/31 | 1/21 | 1/13 |  |
| 总和 | 31/21 | 21/5 | 13 |  |

3） 计算各列的平均值：

A: (21/31 + 5/7 + 7/13) / 3 = 0.643

B: (7/31 + 5/21 + 5/13) / 3 = 0.283

C: (3/31 + 1/21 + 1/13) / 3 = 0.074

这些平均值，通常称为优先向量(Priority Vector)，简称PV值，亦即该因素的权重：

表5-7 相对重要性矩阵（权重）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | A | B | C | 权重值(PV) |
| A | 21/31 | 5/7 | 7/13 | 0.643 |
| B | 7/31 | 5/21 | 5/13 | 0.283 |
| C | 3/31 | 1/21 | 1/13 | 0.074 |
| 总和 | 31/21 | 21/5 | 13 |  |

故所得权重向量为W=(0.643, 0.283, 0.074)

6、多层次分析法

对本层次所有评判要素重复以上步骤即可得出多层次分析的权重向量。

### 5.1.2 模糊综合评价模型

模糊综合评价模型（**Fuzzy Synthetic Evaluation Model**）一种基于模糊数学的综合评价方法，在模糊数学中的应用非常广泛。

模糊综合评价模型是利用模糊数学的手段，对某一类具有“模糊性”的问题，即难以用精确的数字进行描述的事物进行分析和评价的方法。由于通常待评价目标的边界是不明显的，评价时很难将其归于某个类别，这就要求我们将目标进行拆分，形成多个子目标的模型，这这里，我们把目标及子目标称为因素。在评价过程中，先对每个子因素分别进行评价，然后对所有评价进行综合，防止遗漏任何统计信息以及在信息传递过程的损失。这样就解决了简单应用“是、否、优、劣”这样的确定性评价带来的对客观真实的偏离问题。

模糊综合评价方法结合了定性分析的方便快捷性和定量分析的精准确定性，它是一种综合性和适用性较强的分析方法。利用模糊综合评价模型计算出来的结果具有清晰，系统性强的特点，能较好地解决模糊的、难以量化的问题，适合各种非确定性问题的解决。在社会科学领域的风险评估，系统决策等场景下适应性很强，得到了广泛的应用。在本研究中，模糊综合评价模型将应用于新营销员管理体系的有效性评估中。

模糊评价模型分析步骤

1、单层次模糊评价模型

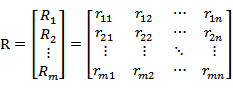
假设存在待评判对象P，其评判因素集合为U:

 (5-3)

P的评判等级集合为V：

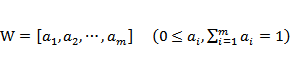
 (5-4)

对U集合中每一个评判因素,其评判结果为，其中，*rij*表示*ui*关于*vj*的隶属程度,则m个评判因素组成的评判矩阵为：

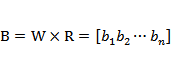
 (5-5)

而(*U*,*V*,*R*) 则构成了一个模糊综合评判模型。

如果对各评判因素的权重分配为：

 (5-6)

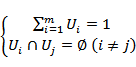
显然，W是U上的一个模糊子集，应用模糊变换的合成运算，可以得到V上的一个模糊子集，即综合评判结果，考虑到需要兼顾所有因素，在矩阵合成运算中采用了普通矩阵模型法，即直接利用矩阵乘法进行运算，这种方法可以较好的平衡各方面的因素，对于多因素的排序较为有效。计算后得到下式：

 (5-7)

2、多层次模糊评价模型

对于多层次综合评价模型的建立，其步骤是将上一层评判因素当作一个目标评判对象，然后按照单层次评价模型进行分析：

对评判因素集合U，按某个属性，将其划分成m个子集，使它们满足：

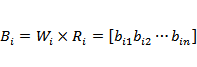
 （5-8）

这样，就得到了第二级评判因素集合：

U=｛U1，U2，…，Um｝ (5-9)

在(7)式中，Ui=｛Uik｝(i=1，2，…，m；k=1，2，…，nk)表示二层因素子集Ui中含有nk个评判因素。

对每一子集Ui中的nk个评判因素，根据公式（4-5）按单层次模糊综合评判模型进行评判，如果833532411414323898557中的诸因数的权数分配为Wi，其评判决策矩阵为557389711414323898558，则得到第i个子集Ui的综合评判结果：

 （5-10）

重复对U中的m个评判因素子集Ui(i=1，2，…，m)，进行综合模糊评判，最终得到的评判矩阵为：

7020344771414323898561 (5-11)

如果U中的各因数子集的权数分配为W，则可得综合评判结果：

 (5-12)

在（5-12）式中3703728481414323898564既是U的综合模糊分析评判结果，也是U域中针对所有判断因素后的综合评判结果。

## 5.2 实证分析

### 5.2.1 利用层次分析法建立有效性评价层次结构

#### 5.2.1.1 指标体系的构建

为了验证新营销员管理体系的有效性，通过文献研究、专家咨询等手段并利用层次分析法从营销员发展、客户服务、保险公司经营等三个维度对新营销员管理体系进行分析，并对三个指标继续进行分解，形成更细的组成因素。经过分解，得到了二层结构的指标因素分解表。为便于后续建模，对各因素进行标识，并整理后构造出了符合层次分析法的层次结构表:

表5-8 新营销员管理体系指标分层表

| 目标层 | 准则层（一级指标） | 因素层（二级指标） | 指标说明 |
| --- | --- | --- | --- |
| 新营销员管理体系 | 营销员发展U1 | 保障水平U11 |  |
| 社会地位U12 |  |
| 职业发展U13 |  |
| 工作自由度U14 |  |
| 收入水平U15 |  |
| 客户服务U2 | 保单成本U21 |  |
| 服务专业度U22 |  |
| 道德风险U23 |  |
| 保险公司经营U3 | 用工成本U31 |  |
| 管理成本U32 |  |
| 赔付率U33 |  |
| 经营风险U34 |  |

#### 5.2.1.2 指标权重确定

1） 权重调研表设计

在指标分层表格设计完成后，设计了分层的相对重要性调研表：

表5-9 新营销员管理体系相对重要性调研表（第一层）：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 左边比较重要 | | | | | | | |  | 右边比较重要 | | | | | | | |  |
| 程度 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 极度重要 |  | 非常重要 |  | 很重要 |  | 稍微重要 |  | 同等重要 |  | 稍微重要 |  | 很重要 |  | 非常重要 |  | 极度重要 |
| 9:1 | 8:1 | 7:1 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 3:1 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8 | 1:9 |
| U1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U2 |
| U2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U3 |
| U3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U1 |

附注：U1营销员发展；U2客户服务；U3保险公司经营

表5-10 新营销员管理体系相对重要性调研表（第二层U1）

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 左边比较重要 | | | | | | | |  | 右边比较重要 | | | | | | | |  |
| 程度 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 极度重要 |  | 非常重要 |  | 很重要 |  | 稍微重要 |  | 同等重要 |  | 稍微重要 |  | 很重要 |  | 非常重要 |  | 极度重要 |
| 9:1 | 8:1 | 7:1 | 6:1 | 5:1 | 4:1 | 3:1 | 2:1 | 1:1 | 1:2 | 1:3 | 1:4 | 1:5 | 1:6 | 1:7 | 1:8 | 1:9 |
| U11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U12 |
| U11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U13 |
| U11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U14 |
| U11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U15 |
| U12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U13 |
| U12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U14 |
| U12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U15 |
| U13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U14 |
| U13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U15 |
| U14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | U15 |

附注：U11保障水平；U12社会地位；U13职业发展；U14工作自由度；U15收入水平

客户满意度、保险公司经营的调研表类同，不再列出。

2）调研并收集数据

调研过程共邀请了20名保险公司专家及营销员、客户代表对各个指标的相对重要性进行评判。在对专家评判结果进行简单平均后，得到如下一级指标评判矩阵。

表5-11：一级指标评判矩阵

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 营销员发展U1 | 客户服务U2 | 保险公司经营U3 |
| 营销员发展U1 | 1 | 0.800 | 0.850 |
| 客户服务U2 | 1.250 | 1 | 0.901 |
| 保险公司经营U3 | 1.177 | 1.111 | 1 |

3）计算一级权重向量

根据以上调研结果，得到如下比较矩阵

C=[1.0 0.8 0.85

1.25 1.0 0.9009

1.1765 1.1111 1.0]

将以上数据代入程序，计算得到最大特征向量特征值

λmax = 3.003

计算一致性指标：

CI=(λmax-n)/(n-1)=0.002

由公式（5-2）得出

CR=CI/RI=0.003，由于CR<0.1，满足一致性要求，该矩阵有效。

根据4.2.1.6介绍的方法，计算权重向量W={0.292 0.345 0.363}

4）计算二级权重向量

i. 计算第二层评判矩阵U1

表5-12 二级评判矩阵U1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 保障水平U11 | 社会地位U12 | 职业发展U13 | 工作自由度U14 | 收入水平U15 |
| 保障水平U11 | 1 | 2.500 | 1.450 | 2.750 | 1.250 |
| 社会地位U12 | 0.400 | 1 | 0.600 | 1.250 | 0.443 |
| 职业发展U13 | 0.691 | 1.671 | 1 | 2.100 | 0.710 |
| 工作自由度U14 | 0.364 | 0.800 | 0.480 | 1 | 0.333 |
| 收入水平U15 | 0.800 | 2.270 | 1.410 | 3.0 | 1 |

依据第一层的计算方法，可以得到：

最大特征值λmax=5.008

一致性指标CI=0.0019

一致性比率 CR=0.0017

CR<0.1 评判矩阵有效，从而得到权重向量

W1={0.302, 0.121, 0.203, 0.099, 0.274}

ii. 计算U2评判矩阵的权重向量

表5-13 二级评判矩阵U2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 保单成本U21 | 服务专业度U22 | 道德风险U23 |
| 保单成本U21 | 1 | 1.333 | 1.200 |
| 服务专业度U22 | 0.750 | 1 | 1.121 |
| 道德风险U23 | 0.833 | 0.892 | 1 |

同理通过计算得到：λmax=3.005

CI=0.003

CR=0.004 其中CR<0.1符合一致性要求

权重向量W2={0.387, 0.313, 0.300}

iii. 计算U3评判矩阵的权重向量

表5-14 二级评判矩阵U3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 用工成本U31 | 管理成本U32 | 赔付率U33 | 经营风险U34 |
| 用工成本U31 | 1 | 1.650 | 1.341 | 1.460 |
| 管理成本U32 | 0.606 | 1 | 0.463 | 0.790 |
| 赔付率U33 | 0.746 | 2.160 | 1 | 1.631 |
| 经营风险U34 | 0.685 | 1.266 | 0.613 | 1 |

同理通过计算得到：

λmax =4.031

CI=0.010, CR=0.012

权重向量W3={0.323, 0.165, 0.307, 0.205}

5）综合权重计算

综合以上计算得到整体评价权重

W=[0.292, 0.345, 0.363]

W1=[0.302, 0.121, 0.203, 0.099, 0.274]

W2=[0.387, 0.313, 0.300]

W3=[0.323, 0.165, 0.307, 0.205]

将权重填入表4-8 新营销体系指标分层表，得到下述包含权重的指标分层表：

表5-15 新营销员管理体系指标分层表

| 目标层 | 准则层（一级指标） | 因素层（二级指标） |
| --- | --- | --- |
| 新营销员管理体系 | 营销员发展U1  0.292 | 保障水平U11  0.302 |
| 社会地位U12  0.121 |
| 职业发展U13  0.203 |
| 工作自由度U14  0.099 |
| 收入水平U15  0.274 |
| 客户服务U2  0.345 | 保单成本U21  0.387 |
| 服务专业度U22  0.313 |
| 道德风险U23  0.300 |
| 保险公司经营U3  0.363 | 用工成本U31  0.323 |
| 管理成本U32  0.165 |
| 赔付率U33  0.307 |
| 经营风险U34  0.205 |

### 5.2.2 模糊综合评价

为了验证新营销员管理体系的有效性，基于计算得出的评价矩阵，设计调查问卷表格，并征求专家意见，在获取40位专家反馈并进行汇总后得到如下影响等级评价表（评价结果已归一化）。

表5-16 影响等级专家评价表

| 目标层 | 准则层（一级指标） | 因素层（二级指标） | 较大改善 | 一定改善 | 不变或不确定 | 一定负面影响 | 较大负面影响 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 新营销员管理体系 | 营销员发展U1 0.292 | 保障水平U11 0.302 | 0.8 | 0.15 | 0.05 | 0 | 0 |
| 社会地位U12 0.121 | 0.15 | 0.6 | 0.15 | 0.1 | 0 |
| 职业发展U13 0.203 | 0.16 | 0.45 | 0.14 | 0.15 | 0.1 |
| 工作自由度U14 0.099 | 0 | 0 | 0.23 | 0.5 | 0.27 |
| 收入水平U15 0.274 | 0.1 | 0.125 | 0.465 | 0.21 | 0.1 |
| 客户服务U2 0.345 | 保单成本U21 0.387 | 0.125 | 0.25 | 0.5 | 0.125 | 0 |
| 服务专业度U22 0.313 | 0.2 | 0.5 | 0.15 | 0.1 | 0.05 |
| 道德风险U23 0.300 | 0.25 | 0.375 | 0.25 | 0.125 | 0 |
| 保险公司经营U3 0.363 | 用工成本U31 0.323 | 0.05 | 0.15 | 0.15 | 0.37 | 0.28 |
| 管理成本U32 0.165 | 0.2 | 0.2 | 0.4 | 0.1 | 0.1 |
| 赔付率U33 0.307 | 0.3 | 0.4 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| 经营风险U34 0.205 | 0.375 | 0.475 | 0.15 | 0 | 0 |

1. 计算新营销员管理体系U1二级评判向量

根据“表5-16 新营销员管理体系等级专家评价表”得到监管体系的二级评判指标矩阵

则营销员发展U1二级评判向量为：

即B1=

1. 计算客户服务U2二级评判向量

同样根据专家评判表获得指标矩阵

客户服务U2二级评判向量：

即B2=

3）保险公司经营U3专家评判表

计算保险公司经营U3二级评判向量：

即

5）计算综合指标：

根据以上计算结果，可以得出综合评价表

表5-17 新营销员管理体系影响度水平综合评价表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 较大改善 | 一定改善 | 不变或不确定 | 一定负面影响 | 较大负面影响 |
| 营销员发展 | 0.320 | 0.244 | 0.212 | 0.150 | 0.074 |
| 客户服务 | 0.186 | 0.366 | 0.316 | 0.117 | 0.016 |
| 保险公司经营 | 0.218 | 0.301 | 0.176 | 0.167 | 0.138 |
| 综合评价结论 | 0.237 | 0.307 | 0.235 | 0.145 | 0.077 |

根据模糊综合评价法的最大归属原则，可以看出采用新营销员管理体系对营销员个人发展、客户服务品质提升及保险公司经营均有一定的改善作用，从而验证该管理体系是有效的。

# 结 论

在保险销售渠道多元化的背景下，基于我国目前的保险销售渠道现状、保险产品的特殊性及国内民众保险意识还处在一个较低水平的国情，营销员渠道在短期内不会被其它渠道、包括新出现的电销和网销渠道所取代，作为目前最重要的销售渠道，仍将长期存在并与其它渠道一起，在各自领域发展不同的作用。

以个人代理制为基础的现行营销员管理体制不符合我国人文及市场的需求，产生了一系列的问题，制约了行业的发展。营销员制度应在合法、合理、合情的基础进行重建，以达到理顺关系、提高营销员专业化、职业化水平、促进行业发展的目的。合法是指营销员的正当劳动权益必须得到保障，任何组织都不应该以任何理由规避企业应尽的责任。合理是指营销员管理体系的设计应是科学的，能够抑制委托－代理关系中的短期和不诚信行为，能够激发营销员产能并提升保险公司绩效，能促进保险业良性发展。合情是指新的管理体系应符合我国国情，能够被主流人群接受并愿意参与。

给予保险营销员劳动用工待遇是营销员体制改革的核心，也是其它改革措施的基础。保险公司与营销员的基本关系理不顺，管理关系也必然理不顺，保险公司不缺乏管理人才，但长期以来行业的各种顽症无法克服、形象不断恶化，就是因为这个原因。在给予营销员劳动用工待遇的基础上，对营销员的薪酬体系、绩效评估机制、组织架构及晋升机制进行调整，引入固定基薪，延长佣金支付期数，建立主客观绩效指标相结合的绩效评估体系，实施360度考评，打通内外勤的晋升通道，对营销员进行扁平化管理。这种新的管理体系，对理顺营销员与保险公司的关系、稳定营销员队伍、提高营销员素质、提升营销员渠道的竞争力具有非常重要的意义。

参考文献

[1] Fama, E., Jensen, M. Separation of Ownership and Control[J]. Journal of Law and Economics, Vol.26: pp310-325. 1983

[2] Jensen, M., Meckling, W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior [J], Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol.3: pp305-360. 1976

[3] Nelson, P. (1970): Information and Consumer Behavior, in: Journal of Political Economy, Vol.78, 311-329.

[4] Holmstrom. Managerial Incentive Problem-A Dynamic Perspective. Essays in Economics and Management Swedish School of Economics, 1982, P85-86

[5] Williams, C. A. Jr., Smith, M. L., Young, P. Risk Management and Insurance [M], New York et. al., 7th ed, 1995

刘经纶.寿险业多元行销时代已经来临. http://insurance.hexun.com /2011-10-28/134664726.html. 2011年10月28日

吴定富.推进销售渠道创新 开展多元行销.http://www.eeo.com.cn/2011/0726/207138.shtml. 2011-07-26 08:23

郝演苏.2011－中国保险业在反思中启程[J]. 经济.2011，Z1期：72-73页

项俊波.在更广阔天地大有作为 [N]. 人民日报.2014-9-3⑽.

孙祁祥，郑伟.中国保险业发展报告2014[M].北京：北京大学出版社.101

罗忠敏，王力.中国保险业竞争力报告[M].北京：社会科学文献出版社，2013.453-454.

孙祁祥，郑伟.中国保险业发展报告2014[M].北京：北京大学出版社.93-94

初立苹.保险意识对保险需求的引致效应问题研究[J]. 保险职业学院学报( 双月刊)，2013，27（2）：5-6

忠敏，王力.中国保险业竞争力报告[M].北京：社会科学文献出版社，2013.138-139

关天夫，窦元 .日本寿险营销员制度改革及启示 [J]. 中国保险，2011年09期，44-48

郝演苏.服务和谐社会建设保险业需要解决的几个问题[J]. 中国金融，2007年第5期，第47页

张春平.博士论文.我国保险营销人员激励机制研究.第69页

张兰.保险营销体制改革应秉持竞争性原则. http://insurance.hexun.com/2013-01-23/150468851.html. 2013-01-23 07:45

朱铭来.深化保险营销体制改革需摆脱路径依赖. .http://www.financialnews.com.cn/bx/ft\_102/201202/t20120215\_1578.html. 2012年02月17日13:32

李唐宁.保险营销员体改难点多 多元化销售影响将显现 ..http://news.xinhuanet.com/fortune/2012-10/12/c\_123813650.htm. 2012年10月12日 09:09:24

郝演苏.局之年保险业面对的现实问题. [http://finance.sina.com.cn/money/insurance/bxsd/20110211/09279359967.shtml.2011-02-11 9:27](http://finance.sina.com.cn/money/insurance/bxsd/20110211/09279359967.shtml.2011-02-11%209:27)

张强春.我国保险销售渠道改革创新的方向与措施[J]. 保险职业学院学报( 双月刊) Vol. 28 No. 1

李 雷 张劲松. 保险消费中保险代理人激励机制研究[J]. 消费经济. 2011 年 10 月. Vo1. 27 No. 5

杨 敏. 个人保险代理人声誉激励机制分析与设计思路[J] .湖北经济学院学报. 2 0 1 3 年 7 月 第 1 1 卷 第 4 期

李 丹 刘从敏. 基于需要层次理论的保险代理人分类激励机制指标体系设计 [J] .东 北 农 业 大 学 学 报 ( 社 会 科 学 版). 2 0 1 2 年 1 2 月. 第 10 卷 第 6 期

胡玉霞. 基于主成分分析的保险代理人行为主要影响因素研究 [J] .石河子大学学报 （ 哲学社会科学版 ）.２０１２ 年 ２ 月. 第 ２６ 卷 第 １ 期

平安人寿营销员管理办法（2013年版）

太平人寿营销员管理办法（2013年版）

百年人寿个险OA基本管理办法（2012年版）

中国人寿营销员管理办法 （2013年B版）

1. 《保险法》第117 条 [↑](#footnote-ref-1)
2. 指在经营自身业务的同时，代理保险公司销售保险产品的机构或个人。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 数据来源：《中国保险年签》。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 数据来源〈〈中国保险业发展报告2014〉〉 [↑](#footnote-ref-4)
5. 数据来源：保监会《中国保险中介市场报告2012》 [↑](#footnote-ref-5)
6. 数据来源：保监会《中国保险中介市场报告2012》 [↑](#footnote-ref-6)
7. 数据来源：中国保险行业协会 [↑](#footnote-ref-7)