

聚焦价值 练好内功 推动高质量发展转型

——人保寿险青岛市分公司发展纪实

□ 陈淳安 文/图

2008年11月,人保寿险青岛人保寿险(以下简称“青岛人保寿险”)成立,成为岛城众多保险机构中的新生力量。成立10年来,伴随着国家经济社会的发展,青岛市仅寿险同业主体就增加13家,目前产寿险公司高达67家。

面临严峻的市场环境,变革是唯一选择。2015年,习近平总书记在党的十八届五中全会第二次全体会议上的讲话中,鲜明提出了创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念,引领保险业改革创新加快步伐。青岛人保寿险抓住时机,持续优化商业模式,推动制度化、专业化经营,解决了队伍建设过程中的痛点、难点、堵点,闯出一条具有青岛特色的高质量发展转型之路。

抉择与探索:遵循寿险营销规律,树立正确业务发展观

6年前的青岛人保寿险经营情况并不乐观:各分支机构只有办公室1间~2间,每间不足30平方米,全辖销售队伍出勤人力仅八九十人,且队伍整体产能较弱,发展意愿低,公司业务主要靠银邮等中介代理业务支撑。

也是在这一年,总公司党委对分公司领导班子进行了调整,进一步充实经营管理力量。针对业务发展缓慢问题,班子成员多次开会深入研讨,敏锐捕捉到问题的关键:代理渠道虽能带来一时业务增长,但问题也十分明显,费用高、不稳定,受产品、费用、人脉、技术等多种因素制约,很容易引起业务的大起大落,并非公司可持续发展的长久之计。唯有打好基础,培养一支高效精干的个险直销团队,才能为保费稳定增长提供源源动力。然而,放弃“短、平、快”模式就意味着投入大、周期长、收效慢,年度保费任务、各项考核指标却是摆在眼前的实实在在的压力。

如何处理好质量与数量的关系?这是分公司领导班子需要解决的首要难题。

思想决定行为,思路决定出路。在经历了多番思考与论证后,领导班子决定从改变队伍销售习惯着手,逐步引导个险渠道从趸交产品转做期交产品,旨在借助续期收入提升队伍留存意愿。然而,对于一支出身老农网的队伍来说,改变长期养成的销售习惯并非易事,受队伍基础影响,各项管理动作实施起来可谓阻力重重。

即便如此,公司班子成员仍然没有想过放弃。2014年底,人保寿险总公司党委提出“稳增长、重价值、强基础”转型发展战略,明确“三年见效、六年达标”转型发展目标。在这一思路的指导下,分公司党委班子带领全司上下聚焦期交业务,集中组织发展,狠抓基础建设与合规经营,展开了一场时间与定力的较量。

破题与攻坚:大刀阔斧改革个险,“三年见效”顺利达成

转型发展之初,青岛人保寿险个险渠道因城区基本法、农网基本法共存,且主管队伍管理利益低,缺乏发展意愿,大多数人员期交产品销售能力较差,算不上真正的“营销员”。

为彻底改变个险队伍现状,2016年初,分公司领导班子对渠道进行了大刀阔斧的改革,在启用全国统一版本基本法的基础上,大规模增员选才、更替原有队伍,营销人员年龄老化、专业素养低的问题得到有效解决,可新问题又随之产生:公司当时的销售支持、培训力量难以满足队伍快速扩张的需求,重新建立的队伍缺乏销售经验,期交产品销售能力不足。

磨刀不误砍柴工。班子成员着力在教育培训、基础管理、会议经营三个方面加大投入,研究制定出一系列针



公司党委理论中心组学习会议

对队伍建设的考核办法,着重抓好日常经营,确保及时准确把握每周、每月、每季度工作重点。

在全司干部员工的共同努力下,个险渠道在3年内实现了从原有农网模式向专职专业队伍发展、从没有真正营销人员到销售能力逐步提升、从没有血缘基本法经营到核心依靠基本法经营的巨大转变。顺利达成总公司提出的“三年见效”转型发展目标:青岛人保寿险架构人力从转型之初的519人发展到2518人,增长了4.8倍,个险有效人力、绩优人力连续3年保持大幅增长。在此基础上,公司在两年半的时间内实现了期交保费“一年翻三番,两年翻七翻”的快速提升,业务结构持续优化,累计期交保费占比从2014年12%增长到30%,成为青岛寿险市场期交、人力增长速度最快的公司之一,2014年~2017年期交保费增长率784.72%、规模人力增长率375.80%,均在“寿险老七家”中排名第一。

深化与变革:全面贯彻“3411工程”,为高质量转型发展注入强劲动力

习近平总书记在党的十九大报告中指出:“我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段,正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。”2018年,集团党委就中国人民保险向高质量发展转型,统筹提出了“3411”工程。

青岛人保寿险认真贯彻落实党中央部署要求,深入领会上级公司党委战略意图,坚定不移“转方式、优结构、换动能”,持续优化商业模式,拓宽发展路径,以个险渠道为核心,以队伍建设为主线,努力提升“大个险”专业经营水准,完善专业化管理和训练体系,深化队伍销售能力建设,推动实现业务、队伍、基础管理“三位一体”,打出了中心城市攻坚战的青岛特色,推动寿险“三个转变”取得明显成效,得到上级公司党委的充分肯定和认可。

发展路径一:合理有效配置干部资源,为高质量发展转型提供坚强的组织保证。转型发展以来,青岛人保寿险认真贯彻落实中央对新时期干部队伍建设的要求,坚持以市场化为导向,持续推进选人用人和激励约束机制改革,切实做到“大胆地用、坚决地调、该容的容”,干部资源配置得到进一步优化,为大个险战略实施提供了坚强的组织保证。

加大优秀个险人才提拔引进力度,引导“用专业的人做专业的事”。青岛人保寿险坚持“选贤任能”的用人理念,先后提拔5名组训、主管任四级机构个险部经理,3名个险部经理为机构副总经理、销售总监,将14名符合要求的组训转内勤编制,提高其工作积极性;不断提高人才引进门槛,持续推进干部队伍专业化、年轻化,重点引进在同业公司直销团队有着丰富管理实践经验、且做出一定成绩的县支公司一把手,逐渐改变了机构负责人银保出身的现状,为向个险转型打下坚实基础。

加快建立科学的考核评价机制,正

向激励机制和鼓励创新机制,进一步激发内生动力。一是深化公司绩效管理体系改革,强化条线专业化、垂直化、量化考核管理,压实各级领导人员的经营管理责任,牢固树立“重业绩、用能人、明赏罚”的选人用人导向,助力公司向高质量发展转型。二是增加考核标准,强化考核结果运用,在严格执行年度绩效考核办法的基础上,制定各层级领导人员综合考评暂行办法,将履职尽职、风险合规、党建工作三大类指标纳入其中。三是实施容错保护机制,鼓励探索创新,激发和保护企业家精神。

发展路径二:加快销售队伍扩容提质,建立“增、育、留、升”可持续队伍发展模式。用足、用好、用活总公司队伍引进费用政策,加快组织发展步伐。一是做好常态化优增选增工作。督导各分支机构组织好创说会、集中面试等自主增员活动,加大日常招募力度,实现新增人力稳步增长。二是加快新增人力上岗,形成高价值产能贡献。分公司在做好新人训练的基础上,对各机构下达了新增有效人力指标要求,并建立新增有效人力出单的日常督导,推动新人快速上岗形成有效人力,助推高价值保费提升。

严抓队伍留存率考核,强化晋升督导,夯实队伍架构。一是提高对机构衔训的考核要求,做好新人留存工作。在严格落实“13191”新人育成模式的基础上,不断提高对新人6个月留存率指标的考核要求,将“六留”指标同机构当月新增数量挂钩,采取40%~70%浮动考核原则,引导机构提高对“留”人的重视。二是每月追踪机构落实4A晋升面谈,加快主管育成。要求机构每月初固定开展准主任的选拔工作,对选拔对象正式进行4A面谈,明确晋升目标、晋升时间和晋升差额,针对参加晋升培训的准主任建立追踪台账,每日通报晋升进度,不断培养业务骨干组建精英团队,夯实主管架构,增强队伍稳定性。

借助“小个专”等会销形式,提高队伍自主经营积极性。自2017年开始,青岛人保寿险个险部在统一运作产说会之余,协助机构举办小个专等多种形式的会销活动,并对运作模式进行持续优化,通过加大会议经营的费用支持、出台专项方案,提高团队基础管理,不断引导营销团队摆脱内勤主导的“保姆式营销”,增强自主经营、自主管理、自主扩张的能力,实现了高价值期交保费的明显提升。

发展路径三:抓好教育培训,助推寿险基础能力提升。人才经营,培训为本。青岛人保寿险始终坚持将教育培训作为助推基础能力提升的利器,不断完善培训体系建设、加大培训费用投入,在各层级管理干部、销售人员中开展了针对经营管理、期交销售、组织发展、合规经营等多种内容和形式的培训,为公司向高质量发展转型提供了强有力的支持。

强化培训管理,加强参训管控。严格执行“不培训不上岗”“不培训不晋升”规定,借助身份证检查软件对参训人员身份真实性进行查验,确保本人参训。定期对培训工作进行梳理,

每月组织全体机构负责人、组训召开工作例会,对培训工作进行总结分析及安排部署。

做好销售队伍分层级培训,抓实新人、绩优、主管“三大生产线”,提升制式培训覆盖率。坚持每月组织召开新人岗前培训班、新人转正培训班和准主任育成培训班,每季度召开主任晋升培训班和高级主任晋升培训班,帮助不同层级营销人员提升专业技能、明确晋升之路。

优化师资力量,确保授课质量。青岛人保寿险对讲授岗前课程的外勤讲师进行了甄选和授权,规定只有授权讲师才能参与授课,新人班以上层级培训则全部由组训、机构负责人进行讲授。强化组训生产线,将月度组训例会、季度技能评比、年度荣耀表彰的培训激励模式与组训晋升、薪酬体系相结合,推动组训队伍健康有序发展。

发展路径四:加强基础建设,推进常规管理动作标准化、规范化。完善制度建设,确保各项工作有章可循。转型发展以来,青岛人保寿险在各机构、各部门中制定下发了针对IT建设、财务管理、运营管理、合规管理、人力资源管理、员工行为管理以及销售队伍管理的制度上百项,确保基础管理与考核挂钩、确保各项工作有章可循。

狠抓出勤管理,提高团队执行力和战斗力。自2016年开始,青岛人保寿险采用集中式、扁平化方式,通过在各机构职场安装摄像头及刷脸考勤设备,实时监控机构出勤及早会经营情况,定期进行量化考核,切实加强出勤管理、提高早夕会经营水平,青岛人保寿险办公室制定出台《关于规范使用考勤机的通知》,对考勤设备信息录入等操作环节作出严格规定,减少中间环节,实现数据集中,提高管理效率。

制定衔接管理动作,培养管理能力。在青岛人保寿险下发的队伍管理办法基础上,引导和推动营业部进一步制定衔接管理动作,包括晨会出勤管理、二早训练管理、会销管理和活动量管理等,要求做好每日的经营日志填写,以经营行事历和每日营业部工作督导为抓手,逐步培养营业部的自主经营、管理能力。

加大职场投入、改善员工福利,激发广大职工干事创业的热情。考虑到机构销售人力大幅增长对职场的新需求,转型发展以来,公司增加投入,相继为莱西、李沧、胶州、黄岛、即墨、平度6家支公司更换、扩租职场,员工办公环境逐步得到改善;为统一公司形象、展现人保良好精神风貌,公司在2016年、2019年分别为员工统一定制工装,提升员工福利;与此同时,广大员工、营销伙伴的收入也在不断增加,2020年上半年,分公司佣金支出3890.08万元,同比大幅提升26%——在公平公正的竞争机制和良好的福利待遇激励下,广大员工以司为家,以司为荣,爱岗敬业,形成了开拓进取、奋勇争先、干事创业的良好氛围。

发展路径五:科技赋能线上经营

体系建设,推动线上线下融合发展。

疫情期间,青岛人保寿险根据业务发展需求,加快商业模式变革,以科技赋能大个险渠道建设,合理运用各类金融工具,创新业务、人力发展模式,线上线下融合发展取得良好成效。一是以“人保寿险管家APP”推广、两款短险产品上线为契机,拉动线上获客。积极做好“康乐保”“康乐家”产品上线及相关赠险活动的推广实施,成功获客18,146人。二是积极推进以微信为依托的新型线上展业模式。疫情期间下发线上销售支持工具2类,微信宣传H5动画2类,线上专题课件4个,搭建“微信小交会”平台并成功举办14,527场会销活动,为线上展业提供了有力保障。三是增加线上培训频次,确保培训时长,强化学习效果。2月初至3月中旬每日通过保互通视频系统进行早会专题培训1小时,平均每天参与人数710人,借助人保e学举办针对新人、主管等不同层次营销人员销售技能提升的培训14期,培训时长达到人均15小时,培训覆盖1300人次。四是全面启动微信创说会,助推人力发展。以线上面试、线上缴费为主要增员手段,加大营销人员招募,充分把握特殊时期的增员窗口,坚持队伍发展不放松。五是借助线上工具强化追踪督导,公司全面复工后,要求内勤员工必须出勤,并通过保互通对业务人员进行联系和督导。

责任与担当:紧扣全面建成小康社会目标任务,扎实做好“六稳”“六保”工作

2020年是全面建成小康社会和“十三五”规划的收官之年,面对突如其来的新冠肺炎疫情,青岛人保寿险勇担社会责任,彰显金融央企担当,以高度的政治自觉性和强大的动员能力,迅速行动助力抗击疫情,强化抗疫一线保险保障和资金支持,一方面在全市开展“爱一个人,护一个家”新冠肺炎赠险活动,针对疫情期间广大客户需求,做好“康乐家”产品线上推广和免费赠送工作,活动期间共计赠送保险16,962份,总风险保额达16.96亿元。另一方面积极组织党员、员工开展“驰援湖北 共克时艰”“抗击疫情金融青年在行动”爱心捐助活动,累计捐款金额4万余元,并向莱西市卫健局捐赠8000副一次性手套,助力当地疫情防控工作。

随着全国进入疫情防控常态化阶段,青岛人保寿险紧跟党中央、国务院、青岛市委市政府、青岛银保监局有关统筹推进疫情防控和经济社会发展的决策部署,在抓好疫情防控工作的同时,以服务实体经济、服务人民生活为根本,回归“保险姓保”本质本源,重点从创新服务方式、扩展保险责任、为疫情受困企业提供专属保障等方面推进各项金融政策落地见效,为青岛地区“六稳”“六保”工作做出了积极贡献。一是助力企业复工复产,做好企业团体意外保险、航空意外险、公共交

通工具意外伤害保险等险种的承保工作,共计为594家企业、105,000名企业客户提供了风险保障,承保保费共计637.68万元,总保额达100多亿元。二是相继扩展12款重大疾病保险产品、1款短期意外险产品的保险责任,将新型冠状病毒感染的肺炎纳入轻症及重疾保障,并针对新冠肺炎取消了等待期,全力保障广大企业客户的合法权益。

推动高质量发展,要重点抓好决胜全面建成小康社会三大攻坚战。其中坚决打赢脱贫攻坚战被列为2020年重点经济工作和三大攻坚战首要任务。在国家对保险业的高度重视和政策支持下,疫情发生以来,青岛人保寿险积极在深化民生保障、维护社会稳定方面发挥作用,大力开展普惠金融业务,努力为广大市民及农村低收入人群提供各类风险保障。一是参与全民医保体系建设,筑牢健康防线阻断“因病致贫、因病返贫”。帮助广大城乡居民建立大病补充医疗保险,积极做好重大疾病保险的承保、理赔工作,2020年共计承保重大疾病保险5405.47万元,累计赔付支出748万元,为更多城乡居民提供了大病医疗保障。二是借助中国人保在农村市场的传统优势,以农村小额团体意外保险等小额保险产品为抓手,为农户、贫困户、进城务工人员等低收入人群提供保费低廉的普惠型保险保障,2020年共计承保农村小额保险49.58万元,累计风险保额超过6.6亿元,保障人数累计超过10,015人次,有效提高了农村地区疾病、自然灾害和意外事故等风险的保险保障水平。三是认真落实习近平总书记“搭把手,拉一把”的重要指示精神,集中采购因疫情受困地区农产品,促进贫困地区扶贫产业健康发展。共计采购黑龙江桦川县、陕西省留坝县、江西省吉安县和乐安县等人保集团定点扶贫县农产品10.64万元,帮助湖北十堰市销售橄榄油146桶,在支持湖北尽早战胜疫情、走出困境的同时,帮助解决了多个受疫情影响地区的产品销售难题问题。

未来与期望:保持战略定力,续写高质量发展转型新篇章

回首转型发展的六年,是极其艰难的六年,也是青岛人保寿险人砥砺前行六年,它连接着过去和未来,必将在公司发展史上留下浓重的一笔。“组织发展、教育培训、基础管理是寿险经营的老生常谈,如果想获得成功,你就要成为那个能把老生常谈的事情做好的人。”六年来,青岛人保寿险领导班子一直坚守这条原则,但行前路,不为所扰,守正笃实,久久为功,也正是这份坚守,让青岛人保寿险成为全国唯一一家没有信访案件的省分公司。

不忘来时路,继续向远方。当前,国际疫情蔓延导致世界经济下行风险加剧,我国经济发展面临严重挑战。越是关键时刻,越要保持战略定力,在领导班子的带领下,青岛人保寿险全体干部员工、营销伙伴将以时不我待的危机意识、奋勇争先的责任担当,坚定发展信心,保持战略定力,牢牢把握高质量发展要求,坚持质量第一、效益优先,持续转方式、优结构、换动能,不断推动青岛人保寿险向高质量发展乘风破浪、行稳致远。



孙龙总经理(中)为营销精英颁奖