

文章编号: 1007-5399 (2013) 06-0038-03

创新邮政代理保险业务管理研究

吴旭东

(中邮人寿保险股份有限公司, 北京 100808)

摘要: 文章分析了邮政代理保险业务存在的主要问题, 从资源整合、技术改造、风险防范和人员培训等方面有针对性地提出了邮政代理保险业务管理的创新举措。

关键词: 代理保险; 品牌; 技术; 流程; 人才; 企业文化; 教育培训

中图分类号: F61

文献标识码: A

邮政代理保险业务是指邮政部门受保险公司委托, 利用邮政储蓄遍布城乡的网点, 为保险公司代办保险, 收取保险金的中间业务, 代理保险产品以分红型的综合类险、万能险和意外保险为主。

邮政开展代理保险业务已有十余年, 特别是自邮保通系统上线后, 代理保险业务进入快速发展阶段, 每年代理保险保费过千亿, 邮政通过代理保险获取的保险手续费也成为邮政又一重要收入来源。但是邮政各网点在办理代理保险业务的过程中也存在一些问题, 中国保监会和银监会多次发文要求规范银邮渠道代理保险, 加强保险消费者利益保护。如何管理邮政网点代理保险违规行为, 积极开展邮政网点代理保险业务, 值得研究和思考。

1 邮政代理保险存在的主要问题

1.1 销售误导

销售误导主要表现为: 一是将保险与储蓄、基金混淆, 套用返还本金加利息、存款送保险等话术误导消费者; 二是夸大或承诺未来不确定的投资收益, 刺激客户的趋利心理; 三是不如实告知, 隐瞒“犹豫期”权益、退保退现带来价值损失、除外责任等重要合同条款; 四是混淆邮银保险的经营主体, 片面强调理财收益或满足获利, 淡化保险产品保障的实质; 五是刻意将客户存款转化为保险, 将保险合同说为存折, 欺骗客户购买。

1.2 售后服务不到位

售后问题主要表现为: 一是手续费过高, 易引发退保纠纷和商业贿赂。近年来, 一些保险公司为了争夺邮政保险市场规模, 不断加大激励力度, 导致代理手续费率不断升高, 加大了邮政代理渠道的销售成本, 客户容易被误导购买, 但退保时较低的现金价值容易引起纠纷。同时保险公司通过报销大量非真实票据等方式套取费用, 违规支付账外激励, 导致财务数据不真实, 涉嫌商业贿赂。二是网点人员技能较低, 易引发业务起伏。邮银代理业务占比高, 主要是针对客户对邮政的信任和获利心理, 但是随着网络技术和移动技术

的进步, 一旦客户理财和投资有更加方便的渠道, 到邮政网点办理金融业务的客户将大幅减少, 而网点人员现有保险营销技能和管理技能普遍偏低, 无法对外开展保险拓展销售和服务工作, 保险业务将面临急速下滑。三是满期给付红利低于同期定期储蓄, 易引发集中退保风险。目前, 各保险公司分红水平都在2%~3%之间, 加上承诺给付金额, 每万元现金购买保险收益要低于同期购买五年期定期储蓄的利息, 客户容易受利益驱动, 要求补偿损失和退保, 更容易在当地引起大规模集体退保, 不但损害了邮政和保险公司的社会形象及信誉, 还将影响当地社会稳定。

2 邮政代理保险管理创新举措

随着保险知识的不断普及以及保险矛盾不断增多, 社会人员和邮政业务人员都产生了保险恐慌心理。为此, 各保险公司为增强满期给付金额而弱化手续费竞争, 而邮政也成立了自己的独资保险公司。邮政只有提升网点人员管理和服务水平, 用信息化手段改造运营支撑系统, 进行业务流程再造, 通过科技创新、管理创新、服务创新、流程创新, 才能为邮政网点代理保险带来新的契机和可持续发展的活力。

2.1 整合邮政资源优势, 创新邮政网点服务

目前, 很多商家都提出以客户为中心的口号, 并制定了一些服务措施, 大部分措施都是给客户提供一些礼品或小礼品或集中部分高端客户去旅游、体检等一些增值项目, 有的还利用信息技术方式定期向客户发送生日、节假日祝福短信, 在一定程度上让客户感受到了尊重, 但尚不能满足客户心理所需。同时, 各项服务措施可复制性较强, 容易使客户感到厌烦。邮政系统本身就是服务机构, 可以利用自身优势, 整合邮政资源, 通过创新为客户提供不同感受的服务措施。

2.1.1 视客户为亲人, 创建邮政大品牌、大服务理念

邮政承担普遍服务义务, 有金融、邮务、速递、邮票发行等各项服务, 在中国每个乡镇和街区几乎都有邮政网点, 这是任何保险公司无法匹敌的, 但这些网点目前仅代理销售简单保险产品, 没有为保险客户提供保全、理赔服务, 更没

有增值服务等相关措施，未能打造出邮政保险的竞争优势。邮政需要创建大品牌、大服务理念。大品牌，就是要打邮政牌赢得客户，突出邮政网点和中邮保险优势，让客户感受到邮政保险的真实可靠；大服务，就是利用邮政一切资源，为邮政职工、客户、联系单位提供保险，同时为保险客户提供其他金融、快递、邮务等业务，做到以网点为中心，提供上门、电话等综合服务，甚至帮助代购票务、旅游、用品等生活服务，将邮政整体经营项目参与到市场竞争中，以增加价值，让客户通过邮政网点享受更多服务，同时也最大限度地发挥网点资源优势，做到视客户为亲人。

2.1.2 创新柜面服务模式，实现一站式服务

柜面服务是邮政代理客户服务的重要环节，保险客户通过柜面人员办理业务，短短几分钟内不可能深入了解保险，难免出现销售误导，而邮政网点人员的敬业精神、专业知识和工作技能直接影响到客户对代理保险的了解和认知，直接影响邮政代理保险在客户心目中形象的塑造和品牌的树立。要做到全新一站式服务，一要做到立体宣传，通过网点简短电视片、折页、拉杆等，让客户充分了解邮政代理保险业务，投递员还可以进行上门营销宣传，使邮政代理保险业务深入人心，在广大客户心中形成买保险到邮局的观念；二要开辟专门保险区，中邮保险对邮政代理保险人员制定标准化、规范化管理话术和操作要求，让客户充分认识所购买的保险产品，而邮政网点也应减少代理的保险公司，使邮政网点人员能充分了解所代理的保险产品；三要提高客户对保险的感知和体验，通过与客户交流，播放保险基本知识和理赔案例，让客户了解保险保障与理财产品获利的区别，愿意购买保险而非理财产品。

2.2 发挥技术管理优势，创新邮政网点流程

保险产品不断增多，信息技术也日新月异，传统方式已经不能满足邮政网点管理服务的质量和效率需求，这就要求创新管理技术和模式，调整内部组织和业务流程，建立信息的快速反应机制，努力使价值链发挥最大利润，持续优化客户服务品质。

2.2.1 建立扁平化管理架构，实现集中化业务管理

邮政代理保险销售基本采取柜面营销和专职营销两种模式，都是以保险销售为中心，培训的业务技能都是推销技巧和话术，缺乏保险知识和理赔、保全等服务能力。要做到与保险公司对接，实现扁平化、集中化管理，邮政公司和中邮保险需要一定的计算机和软件投入，建立保险互联网信息平台，实现网络数据共享。在代理保险业务较多的邮政网点，设立中邮保险或其他保险公司业务平台，业务平台要求操作步骤简便，邮政代理网点将各种保险资料扫描影像件和数据信息实时传递到保险公司，由保险公司人员直接审核和指导业务处理，可以承保重疾、住院医疗等复杂保险产品。邮政网点在营销上要进行市场细分，根据不同需求层次的客户设计相应保险产品，力求在邮政代理保险的产品和客户服务等方面进行创新，为客户提供合适的产品，以改变目前代理保险产品单一、保障性不强的局面，同时还可以完成保全、理

赔业务资料扫描、信息录入，直接与保险公司后台连接，实现前端和后台数据直接交互，为保险客户现场办理各种业务。

2.2.2 打造移动信息平台，构建多元销售网络

传统保险销售由营业员一对一进行讲解，由邮保通系统完成承保，业务资料再流转 to 保险公司，存在内部客户理念缺乏、管理层次较多、运转效率较低、服务质量较差等问题。邮政应利用现代移动网络技术，与中邮保险联合打造新型营销渠道：一是通过信息网络缩短最后一公里，每个网点专门指定人员或利用投递员，配置可移动上网的平板电脑，内置保险操作软件，同村邮站、社会邮政点进行联系，为有保险需求的客户提供上门服务，从代售保险到未来代收保费、代理理赔等业务，为客户带来全新保险感受；二是利用邮政服务实现多元产品销售，利用邮政特殊优势，涉入保险小额保险销售，网点有寄送函件、包裹人群，分销站有配送农资的农村人群，针对保险人群，设计面值较小、承保责任适中、客户容易接受的小额人身保险，做到实时激活承保，同时利用邮政183电子商务网站和185语音电话平台，为客户提供形式多样的保险服务。

2.3 增强网点风险防范功能，建立销售全程质量管理

邮政代理保险销售除了要有强有力的业务管理系统和灵敏的市场反应能力之外，还必须具备有效的风险防范、控制和处理能力。

邮政网点应导入质量管理体系，按照国际标准化管理要求提高服务管理和风险控制水平，对服务时限、服务流程要求设计细分到秒，严格按照销售话术进行讲解，并针对客户可能询问的问题制定各种话术并演练，杜绝误导行为，建立可追踪到人的客户投诉和服务满意度调查系统，使每个人都成为服务价值链上的一环，从而不断提高客户服务质量，做到邮政保险服务优势令竞争对手难以模仿。

邮政公司还应建立有效的业务考核体系。考核是管理工作的必要工具，是激励先进、鞭策落后、监督改进的重要手段。邮政公司考核主要考虑代理保费收入发放手续费、管理费、业务规模奖励，保险公司再提供相应旅游、培训等激励，缺乏考核的科学性。考核的侧重点应放在保费收入和长期影响、业务量增加给局里带来的当前实际收入、客户满意度和投诉率、保单业务质量、如期交比例、网点出单率和年增长率、退保率、续期达成率、理赔赔付率、客户投诉率等，根据管理要求实行量化考核，并逐步加大日常考核比重，把业务质量的考核贯穿到日常的监督中，减少现场考核的偶然性，增强代理保险的风险管控，同时预防代收保费虚增而没有实际收入的情况。

2.4 整合专业人才和企业文化，开展教育培训和考试认证

2.4.1 整合专业人才资源

没有高素质的专业队伍，就不可能有高品质的管理和服务，缺乏市场竞争力。因此，要将邮政保险人才进行整合，将中邮保险具有保险专业的人才引入邮政公司，整体制定全国邮政保险业务专业知识培训和管理，提高人员专业知识水

平,通过选拔,从邮政网点中选出优质营销人员进入内训师队伍,制定保险销售话术和营销培训教材,提高网点人员销售能力。

2.4.2 整合企业文化价值观

邮政企业文化使每个邮政职工都感到自豪,要整合邮政保险企业文化,让每个邮政职工知道保险功用和社会价值,同时也理解邮政保险是邮政业务,而非社会上寿险公司业务销售保险的行为。如邮政集团公司总经理所说,中邮保险成为邮政企业未来业务增长点,以邮政保险文化凝聚人心、激励斗志,确立共同的价值观,而不是要上级命令和罚款推动保险销售。

2.4.3 开展现代化教育培训

教育培训对公司服务能力和人员管理能力具有决定作用,应提高到公司发展的战略高度来认识。目前的培训没有达到分层分级,培训不具有针对性。未来培训要求引入现代化培训理念,升级培训方式,全面系统地制定培训计划,在全国范围内选取培训环境和培训讲师,同时对培训讲师和学员建立激励机制,对培训良好的讲师给予津贴和课时费补助,对学习和应用较好的学员给予奖励,逐渐实现教育培训的系统化、规范化和标准化。

2.4.4 推行岗位资格管理和考试认证

从保险监管要求来看,邮政网点销售人员应取得保险从业资格,还应鼓励专职保险销售人员参加中国寿险管理师、中国寿险理财规划师等考试认证,让代理保险销售人员全面了解保险业务知识,同时通过参加考试起到以试代训的作用,让邮政保险销售人员能够对保险知识融会贯通,提高保险销售和服务能力,进而全面提高邮政代理保险业务的竞争力。

3 结语

邮政代理保险从柜面网点填写保单,然后交给保险公司出单,由邮保通现场出单后,再通过邮保通系统下发和核销保险重空单证,业务管理上从出单时效和单证风险管理上都有所提高。但随着人们保险意识的改变和对服务要求的提高,如果不进行创新,将在未来市场竞争中失去优势。邮政代理保险不能以简单销售保险产品和取得手续费作为代理保险的核心,而应整合邮政资源,开辟多元销售渠道,通过信息化技术改造,进一步提高业务办理时效,做到服务上门。同时,加强与中邮保险的合作,在邮政内部做到对保险业务共抓共管,中邮保险应从业务上做到垂直管理,对保险销售重新调整。推动邮政保险文化和价值观建设,同中邮保险一起建立人才队伍和专业培训,结合考核竞聘,让邮政职工能够共享长远利益,达到邮政和保险共赢的目标。

参 考 文 献

- 1 缪平.论新形势下寿险公司运营系统建设.保险研究,2005,1
- 2 陈国红.邮政代理保险业务营销初探.邮政研究,2011,3

邮政举办网点沙龙的心得体会

2013年5月24日和5月31日,江苏省宝应县邮政局金融业务局在相关支局的配合下,分别在鲁垛支局和柳堡支局举办了两场网点理财沙龙,邀请了当地的种粮大户和粮食经纪人参加,金融业务局的相关人员分别向邀请嘉宾介绍了邮政各种金融产品,受到了嘉宾的欢迎。通过两场网点理财沙龙,笔者得出面对专业客户时的几点心得。

首先,面对农商行的高利率问题,邮政需要以积极的心态正面面对,具体问题具体对待,从不同角度来化解。笔者认为,对于那些对利率特别敏感的用户,邮政除了向客户宣传即将推出的积分制政策外,还可以向客户积极推荐邮政自己的理财产品,突出期限短、收益高、申赎便捷的优势;而对于那些对利率不是特别敏感的用户,可以向客户宣传邮政的保险产品,突出保险有分红,同时具有人身保障的功能。需要强调的是,这些产品都是农商行所不具备的,这就是邮政的优势。

其次,在面对客户时,不能把“利”放在首位,而应该多强调“情”。一件小事让笔者深深体会到了这一点,在去柳堡的途中,笔者路过芦村支局,顺便接了芦村的三位客户一起去柳堡,在回程的途中,客户的一番话让笔者感觉到了“情”字的重要。“信用社的利息是比邮政高,这我们都知道,可是不去,别说出高出十几二十块,就是高出100块,我也不去。钱是好东西,但我们和邮政是朋友,而且今天去开座谈会,你们又是车接车送的,就冲这个,我卖粮的钱肯定全部存邮政。”只是用车顺便接送了客户,却收获了客户深深的情谊,换来了客户满满的忠诚,值!

最后,向客户介绍产品因人而异,且加强跨专业的联合推荐。面对年轻客户时,以网银、手机银行、刷卡积分为着眼点;面对年长客户时,这些则并不适宜;对于有车一族的客户,顺带向客户推荐汽车保险,发起与客户共同的话题,带动下一步产品推荐。

现代社会销售已经从过去的产品为王转向为以客户为中心,只有先拉近与客户的距离,才能使客户放下戒备之心,通过进一步的情感维护,增加客户的归属感和忠诚度。以人为本,用心维护,才能赢得市场。

(江苏省宝应县邮政局 蔡忠浩)

收稿日期:2013-06-21

作者简介:吴旭东(1976~),男,安徽合肥人,硕士,主要从事保险业务经营管理研究。