



热门文章

用多元线性

国外汇储备

何加强会计

国衍生金融

间借贷利率

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2006年11月]建立银行保险分销体系探讨

【字体: 大 中 小】

作者: [张文杰 陈 虎] 来源: [本站] 浏览:

银行保险是指保险公司或银行采用一种相互渗透和融合的战略,将银行和保险金融服务联系并通过客户资源的整合与销售渠道的共享,提供与保险有关的金融产品服务,以一体化的经

银行保险于20世纪80年代兴起于欧洲,目前已成为国际保险业的主要趋势之一。我国银保合作,主要的合作形式是协议存款,代收保费、代付保险金等传统业务,并正向销售产品逐步6年我国部分省(市)银行业开始以兼业代理形式销售人身保险业务,但规模较小,直到200行代理业务的发展才真正启动,银行和保险公司才真正意义上的在从销售保险产品的广度和一步加大,从代收保费、代付保险金、协议存款,发展到代理保险产品、银行固定资产和信

一、目前我国金融业仍实行分业经营、分业监管的条件下,如何建立科学合理的银行保险分销一步促进银行保险业务的发展,实现银行、保险公司和消费者的“一站式”购齐金融服务,面临的一项重要课题。特别是在我国金融业就将全面开放的大背景下,银保合作又多了一层义,即全面提升我国银行和保险公司抗衡国外金融机构挑战的竞争力实力。

我国的银行保险发展相对较晚。1996年,伴随新兴股份制保险公司的涌现,个人营销开始大起,激烈竞争局面迅速形成。作为具有良好信誉、稳定的客户群和密集而庞大销售网点的银

由于我国目前实施银行、证券、保险、信托分业经营和分业监管的金融制度,银行或保险不本进入或资本互换、双方合资或控股公司下同时经营银行业和保险业,也就是说银行和保险相互持有股权,银行不能下设保险公司,保险公司不能下设银行,从而使我国的银行保险目形式只能停留在销售协议下的银行保险,保险公司只能通过银行或邮政网点以及其他金融机

二、当前我国银行代理销售保险的现状

现阶段我国银保合作的基础是手续费支付体制,作为商业银行,代理保险就是冲着不同比例来的,这就说明了银行在银保合作中缺乏主动性。保险公司对银行保险的需求主要表现在,可以充分利用银行的网络资源和客户资源以及银行强大的信用基础,建立一条保险产品低成分销系统。消费者对银行保险的需求主要是能满足客户保障、保值、增值、超值等基本价值享受“一站式”金融服务的便利。但由于银行代理销售保险产品的销售渠道是封闭的,银行员也是被动式销售保险产品,多数没有销售技术、销售经验和销售习惯,故制约了银保业务的健康发展。主要表现在:一是柜面式的销售,使银行业务人员无法拉近与客户之间的距离,双方难以充分地沟通与交流,直接影响到业务人员对客户有针对性地进行产品介绍;二是多数银行网点保险代理柜面与其主营业务(特别是储蓄业务)同时进行,代理保险则相当于将存款变为保费,将客户变为消费者,代理人无法对保险产品进行较为详细的介绍;三是储蓄柜面的客户比较单一;四是受技术系统制约,银行不能直接出保单,只能接受投保,经过投保书传递、核保、保单邮寄等一系列过程,从投保到客户收到保单有时长达1个月,不如直接通过保险公司办理来得快捷;五是受系统和合作模式的限,保单查询、保单变更、报单质押贷款、退保等售后服务须到保险公司完成,不符合客户在原销售网点办理的习惯;六是目前封闭式的柜台销售只能提供一些简单的保险计划,而不能根据客户的实际状况量身定制,制约了对优质客户的挖掘;七是银行代理保险产品单一。目前,95%以上的银行保险产品为分红型险种;八是对银行客户经理所负责网点业绩的监控滞后,渠道产能、银行客户经理产能以及两者结合的效率管理无法实现,深入挖掘网点资源、银行客户经理资源的工作就难以真正实施;九是银行临柜人员缺乏对保险产品的认识,对专业性和技术性的保险业务还需要进一步提高。因此,银行保险仅仅停留在保险与银行签订代理合同,保单进入网点柜面,保险产品是很难销得动的。

三、分销协议下我国寿险的银行保险主要特征

特征一:合作形式的不稳定性。当前一家寿险公司(或银行)与多家银行(或保险公司)签订代理协议的“多对多”的合作模式,双方都处在合作伙伴过多,变化太快,合作基础不稳定的状态。在这种状态下,银行具备了代理保险的主导控制权,可以从各家寿险公司的竞争中,提高代理手续费率。而寿险公司为了在激烈的市场竞争中取得一席之地,必然会加大对渠道维护的成本,满足银行不断增加手续费的要求。

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

特征二：代理关系存在较强的系统性、独立性及相关性。各商业银行都是独立的系统并有相对紧密的组织分支机构，行政施力较大，但每个分支机构又是相对独立的经营管理单位，有充分的独立处分权。所以，保险公司的业务推动方案必须是总对总、省对省、地对地、县对县的立体营运模式。

特征三：销售过程与销售跟进的同步性。由于商业银行传统的封闭的销售系统需要转换，柜面人员和银行客户经理的销售心态、销售技术、销售经验和销售习惯需要逐步培养，于是就产生了寿险公司的银行客户经理，担负着为银行柜面人员提供业务指导和监督、销售知识和技能培训以及与日常工作联系的职能，对银行保险的销售过程实行同步跟进。

特征四：寿险公司的银行保险具有团体业务和个人业务双重的业务特征。对商业银行的沟通、谈判、签约、销售目标的形成、手续费支付标准等等，工作对象具有明显的团体业务展业特征；对寿险银行客户经理的管理，如招募、新人培训、育成、标准化工作流程、管理办法、考核激励等等，工作对象又具有明显的个人代理人管理特征。

特征五：寿险公司银行客户经理具有组训、主管、自行销售的职业特征。组训特征主要表现在对商业银行柜面人员和客户经理的销售培训和辅导；主管特征主要表现在联系若干个网点和每个网点若干个柜面人员，通过个人的影响力来经营好联系网点和柜面人员的销售业绩；自行销售特征主要表现在银行客户经理每月销售一定数量的保单，体验市场的温度和脉搏、增加辅导和培训的针对性和实用性。综上所述，银保销售体系的建立无论从银行到保险公司都要遵循系统原则，否则，分销将会成为“代理代而不理”的代理关系，不仅损失信誉，而且丢失了客户，无法实现双赢的局面。

四、建立银行保险分销体系的几点思考

(一) 把握寿险公司对银行保险的工作定位

根据分销协议下寿险银行保险的主要特征，以及银行保险最突出的优点是有效利用银行现有的销售网点，节约经营成本。寿险公司对银行保险的工作定位可以把握以下几个方面：一是建立总公司与总行层面的沟通和交流机制，建立起统一的、联动的、分层次的对的工作平台，积极扩大分销渠道，提高代理网点的经营覆盖率；二是加大IT技术支持力度，建立统一的操作平台，实现电子化操作。首先采用先进的信息系统，实现银行保险业务的实时追踪，不仅可使保险公司实现对保险业务的监控，而且也是保险公司收集客户资料、改进业务、开发新产品的的基础。其次，采用先进的交易平台，实现个性化服务，也就是说，根据客户的不同的需要组合不同的品种，满足个性化的需求，同时也有利于保险产品售后服务工作；三是银保双方应建立一种共同开发保险产品的创新机制，将银行的客户优势和保险公司的专业优势互相融合在一起，了解市场、了解客户，结合当地实际和需求，开发有公司特色的个性化产品，并让产品简单、易懂、便于操作，不断满足广大人民群众对保险的需求；四是建立一支专业化的训练有素的银管队伍，提高对代理网点的经营能力，使银行保险业务持续快速健康发展。

(二) 建立银行保险客户经理的人员甄选系统

银行保险客户经理是保险公司从事银行保险业务的专业销售管理人员。客户经理的主要工作职责是负责网点业务关系的建立与维护，网点日常培训及业务辅导；网点业务策划与推动以确保业务指标完成；网点资料和单证的配送；网点布置与网点业务咨询；保持现有网点的维持率；公司允许有拓展带动新网点的义务。

依照客户经理的职业特征，应该具有沟通能力，控制状况的能力，人际关系技巧，时间管理与运用数据的能力，独立自信的能力，专业知识和职业道德等等。

寿险公司对客户经理招募的甄选条件是：品行端正，身体健康；年龄在25-40周岁(以30岁左右为佳)；大专及以上学历；有较强的协调沟通能力和管理能力；工作勤奋、责任心强，有进取精神；特别优秀的，可适当放宽条件。

客户经理的甄选流程是：初选——笔试——面试——岗前培训——实习——录用(淘汰)。

(三) 实施《银行保险客户经理管理办法》

《银行保险客户经理管理办法》是对公司签约的银行保险客户经理进行统一、规范、科学的管理，是用来调整银行保险客户经理与公司、客户经理与渠道/区域经理之间的关系，又称银行保险客户经理的基本法。管理办法(以中国人寿为例)有三大核心：即组织架构、考核标准和待遇的设置。

1. 组织架构的设置。(1)业务系列分六级。见习客户经理、客户经理、中级客户经理、高级客户经理、特级客户经理、资深客户经理。(2)管理系列分三级。渠道/区域经理、中级渠道/区域经理、高级渠道/区域经理。

2. 考核标准的设置。(1)考核期与考核标准。考核期对各职级业务系列的客户经理实行季度考核，对管理系列的渠道/区域经理按本级、中级、高级分别实行季度、半年和年度考核。(2)考核的标准。主要包括“考核保费”和“网点活动率”两项，具体指标各地根据市场状况制定。考核保费=风险型趸交保费×3+风险型期交保费×6+投资型趸交保费+投资型期交保费×2+意外险保费×10；网点活动率=活动网点数/管辖网点数×100%(活动网点指考核期内月平均考核保费达到1万元以上网点)。(3)选拔、晋升、维持、降级、辞退与异动。选拔，管理系列的渠道/区域经理在优秀的客户经理中选拔产生。晋升，客户经理同时达到两项晋升指标，有资格可晋升一级；业绩突出者可破格，破格最多只能晋升两级。维持，客户经理同时达到两项维持指标，维持原职级。降级，客户经理不能达到两项维持指标，即降一级，最多同时只能降两级。辞退，客户经理在试用期内未能达到其中一项指标，予以解聘。异动，渠道/区域经理连续两个考核期未达成考核指标，退回至客户经理。考核期内完成销售目标和网点平均活动率指标维持职级，连续两年担任渠道/区域经理，可晋升一级，直至高级渠道/区域经理。

3. 待遇标准的设置。(1)客户经理的收入包括基本工资、业绩工资和其他收入三部分。(2)渠道/区域经理的收入包括基本工资、业务工资、目标管理津贴和其他收入四部分。

(四) 建立银行保险分层次的培训系统

1. 建立总部、省、市分公司三级培训体制。分层次制定银行保险的培训规划、培训制度、培训课程、培训教材，专、兼职讲师管理制度，培训的监督和考核等。

2. 建立制式化培训体系。包括业务系列见习、本级、中级、高级、特级、资深职级客户经理的培训；管理系列本级、中级、高级渠道/区域经理的研修，讲师系列培训，银行各级主管、柜面人员和客户经理的培训等。

3. 建立非制式化培训体系。除制式化培训以外的，以提高人员素质为目的培训活动。包括早、夕会上的日常培训、日常业务辅导、专题、新险种培训等。

4. 加强对讲师的管理。包括讲师的配备原则，讲师的产生、讲师的评定和考核、讲师的晋升和淘汰、专职与兼职讲师的管理办法等。

5. 制订银行保险业务培训大纲。分业务、管理、讲师和银行人员四个系列，以传播营销理念为重点，从知识、心态、技巧和习惯等方面，采取各种教学方式，统一规范各类培训。业务系列培训包括初级培训中的新人培训、新人转正培训、中级培训中的晋升培训、中级晋升培训、高级晋升培训、特级晋升培训和资深晋升培训；管理系列培训包括各职级渠道/区域经理主管晋升培训、各职级渠道/区域经理研修班；银行人员系列培训包括银行各级主管的培训，银行柜员培训和银行客户经理培训。

(五) 建立银行保险内部标准化工作系统

1. 标准化作业流程。(1)网点开拓与沟通。包括接触前的准备——接触面谈——网点包装——单证准备等；(2)网点经营与维护。包括日常事务——业务培训与辅导——咨询与宣传——推销与促成——了解网点业务状况——网点沟通与交流——提高网点、柜员的活跃度——定期拜访网点主任与柜员——业务通报——业务推动与奖励方案的有效落实等；(3)售后服务。包括售后服务的内容和技巧——优质服务特征——客户服务的原则——《客户服务信息卡》的记录与管理等。

2. 活动管理工具。包括活动管理的定义、活动管理的目的和意义、客户经理活动管理工具。(1)活动管理工具要素。包括《周工作计划》、《周工作计划与总结》、《客户经理工作日志》、《客户经理月工作情况表》、《渠道/区域经理工作日志》、《渠道/区域经理月经营成果分析表》《网点保费/年手续费登记表》、《每日会议记录》、《网点信息卡》、《周同业信息卡》、《客户服务信息卡》

和《网点竞赛业绩通报表》等；(2)活动管理工具使用原则。包括整体、真实、具体、综合和持之以恒5大原则。(3)检查与辅导要点。包括检查要点、检查内容和方法、处罚、辅导要点中的心态、知识和技能等。(4)会议系统。①晨、夕会。包括：晨夕会经营目的、经营形式、经营要点、行事历、经营内容、经营特征、记录与反馈等；②KPI(关键业务指标)月度经营分析会。包括：业务指标体系、人员指标体系和渠道指标体系，KPI月分析会主要分析指标，KPI月分析会经营内容和经营形式、KPI月分析会流程和渠道/区域经理填写的《每日会议记录》等；③周检讨会。包括：周检讨会经营内容、经营形式、经营流程和客户经理填写《每日会议记录》等。

(六) 建立银行保险的激励系统

1. 省级激励体系。(1)年度高峰会议。考核时期1年，考核指标为“考核保费”总数排名，分客户经理系列和渠道/区域经理系列。峰会在次年4月份举行，内容包括表彰大会、讲座、英雄宴和团康活动等。(2)季度精英沙龙。考核时期3个月，在每年7月、10月、1月举行，一季度的精英沙龙合并参加4月份高峰会议。主要考核指标为考核保费总数、总件数、期交件数、网点活动率等，根据各季度业务发展重点确定。沙龙内容采取讲座、座谈、研讨和训练等形式。(3)成立银行保险销售精英俱乐部。吸收银行保险销售精英入会。会员分业务系列和管理系列，以考核保费、件数、网点活动率、网点产能等指标，全省系统排名前列者为俱乐部会员。精英俱乐部每年初召开大会，年度中组织若干次活动，形式有心得交流、专题培训和参观学习等。以当然资格参加全省高峰会议和精英沙龙。

2. 市、县两级激励体系。(1)个人系列。可设提前转正奖励，破格晋升奖励，半年度明星奖，千万明星奖，破记录奖，优秀团队奖等。(2)网点系列。可设达标网点奖、精英网点奖、个人精英奖、卓越领导奖(支行级)等。

参考文献：

- [1] 中国人寿《银行保险客户经理管理办法》
- [2] 中国商业保险
- [3] 西南金融
- [4] 云南金融
- [5] 时代金融
- [6] 金融时报
- [7] 中国保险网

(作者单位：人民银行大理州中心支行/人民银行昆明中心支行)

【 评论 】 【 推荐 】

评一评

正在读取...



笔名：



评论：

发表评论

重写评论

[评论将在5分钟内被审核，请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例：

- 尊重网上道德，遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融 2.0



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格：经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦