

## 构建基于内部营销的保险企业可持续竞争力

文/傅航

内部营销首次被L. L. Berry用来做为传递高质量服务的解决办法，“员工就是顾客”的内部营销思想在人力资源、市场营销、变革管理及其它管理学科业界和学术界引起了巨大反响，人力资源管理战略也成为了研究热点。

### 一、中国保险业的现状

近年来，中国保险业得到了迅速的发展，个人营销已经成为我国人身保险的销售主流，财产保险也正逐步引入营销制度。2005年，我国保费收入4927.3亿元，是2001年的2.34倍；2006年前8个月，保费收入已达3820.95亿元；截至2006年10月，保险业资产总额达1.8万亿元，五年来维持了37%的增长速度，是同期GDP增长的4倍；资本金总量超过1300亿元，是2001年的3倍，总体承保能力和抵御风险的能力大大增强；险法人机构93家，比2001年增加了2.2倍以上，保险市场活力明显增强；保险从业人员180万人，占金融业从业总数的40%以上。

虽然，我国保险业在业务发展、改革创新、对外开放以及服务经济社会方面取得了巨大进步，但诸如诚信缺失、人才匮乏、营销体制不健全以及监管方面的问题仍然困扰着保险业的发展。作为信息高度密集的金融服务行业，如何提高保险企业的可持续竞争能力，如何不断吸引、维持和扩大消费者，成了保险企业管理者最为关注的问题。

### 二、内部营销理论的发展

所谓内部营销是与外部营销相对应的概念，它产生于20世纪80年代初。内部营销的起源和发展都基于这样的假设：第一，组织中的每个人都有顾客；第二，在员工有效地为顾客服务之前，他们必须像对待最终顾客一样服务于内部顾客并以此为乐，即在“只有拥有满意的员工才能拥有满意的顾客”。内部营销理论经过二十多年的发展，不同研究领域和研究背景的学者提了多种观点，综合这些观点，大致可以分为三个流派：市场营销流派、人力资源管理流派和一般管理流派。

市场营销流派把“员工是顾客”理解为员工是企业的内部顾客，组织通过采用近似营销的方法，整合协调由员工所组成的内部市场，以充分激励员工树立服务意识和顾客导向。服务型组织培养员工顾客导向的策略性工具。

人力资源管理流派则认为：因为只有拥有满意的员工才能拥有满意的顾客，因此，内部营销需要企业的人力资源工作能满足员工的需要，以达到吸引、培养、激励员工的目的，它是组织留住所需要的优秀员工，赢得员工组织忠诚的一种手段。内部营销是把员工视为顾客的一种经营哲学，是一种把人力资源工作这种产品设计得更符合员工需要的战略。

一般管理流派则认为：内部营销是一种克服部门隔离、降低职能冲突和克服拒绝变革的有效机制；它通过创建充分激励和顾客导向的员工队伍，运用近似营销的方法以克服组织拒绝变革的惰性，使所有员工能有效地贯彻公司和职能战略，以赢得顾客和保持顾客忠诚。

无论是将员工视为内部顾客，还是强调员工在顾客满意中所起的中心作用，内部营销理论都强调将员工放在管理的中心位置，企业需要借助内部营销的理念、技术和方法来获取外部的竞争优势。

### 三、保险业实施内部营销的必要性

1、目前，我国大部分保险公司还存在着“保险营销对象=外部保险顾客（即最终消费者）”的营销理念误区，淡化了人力资源管理，降低了保险主体的积极性和能动性，降低了外部顾客的满意度，从而影响我国保险公司营销目标的实现。

在保险企业与雇员进行交换时，保险企业拿“工作”与雇员进行交换，工作之所以对雇员有价值，是因为工作包含就业机会、经济报酬、自我实现、社会归属感等员工作为生存所必须的东西；相对保险企业而言，雇员之所以对组织有价值，是因为雇员所拥有的时间、精力、技能、思想等人力资本是组织实现目标过程中不可或缺的东西。（见上图）。保险企业在强调保险营销满足外部顾客的利益和要求时，却忽视了提供服务的“内部顾客”的利益和需求，从而不能最大限度地发挥保险主体的积极性和能动性。

2、有利于协调各个部门之间的关系，共同促进保险公司实现外部营销目标。

从服务流程看，一项完整的保险服务需要营销、客户服务、财务、服务大厅、客户服务等部门的配合；从服务价值的形成过程看，保险企业由一系列直接或间接地对服务价值有贡献且相关的活动构成。由于各部门独立经营目标的存在，保险企业内部部门之间便产生矛盾和冲突，这种矛盾

会影响企业营销目标的实现。保险企业开展内部营销可以让人们认清客观存在的内部交换关系,有助于促进部门合作,加深公司雇员和部门、对企业价值贡献的感性认识,消除部门之间的冲突。

3、保险公司开展内部营销,可以提高一线雇员的服务技能、服务意识和顾客导向意识,提高保险服务的质量,提高外部顾客的满意度。

因为内部营销理论存在的前提是:只有拥有满意的员工才能拥有满意的顾客。因此,内部营销的主要目的之一,就是希望通过种种努力,顺利赢得公司雇员的满意。保险业是金融服务行业,保险作为一种以规避风险为对象的特殊产品,从本质上看是一种服务,具有不可感知性、不可分离性、差异性、不可储存性和缺乏所有权等特征。当前,在买方市场条件下,保险企业要保持持续竞争力的关键在于吸引、维持和扩大消费者,这就需要保险企业提供更加完美的服务。公司雇员(尤其是一线雇员)的服务态度、仪表、言行、技术水平等综合素质直接影响着保险服务的质量。在金融服务开展的过程里,最终消费者(外部顾客)与通常都会同时出现在服务场所里,并经由双方的互动完成服务的提供。而在互动的过程中,最终消费者很容易就会感染到员工(服务提供者)的情绪好坏;员工对公司的满意与否,也会在不知不觉中流露在顾客前,并影响到顾客的满意程度。提高一线雇员的服务技能、服务意识和顾客导向意识,有助于提高保险服务的质量,提高外部顾客的满意度。

#### 四、构建基于内部营销的可持续竞争力

##### 1、运用内部营销管理理念,构建内部营销运作模型

内部营销运作的流程由以下四个环节构成,即:

内部营销观念变革→内部顾客研究→内部营销实施策略→员工满意

首先,要实施内部营销必须进行观念变革,“员工满意”要成为内部营销的重点。这种观念的变革要求保险企业的全体员工都必须统一认识,了解内部营销理念。每个公司雇员都将是内部营销的实施者,每个员工都要积极参与。每个部门都要向其他部门营销自己,在使其他部门认识到自己作用的同时,与其他部门协调配合共同完成公司的目标。在组织中树立内部营销的观念,关键是对组织与员工的关系以及组织中员工的作用进行重新认识和定位。管理者将员工放在管理的中心地位,使员工明显地感受到:身为团队的一员,自己是重要的、受重视的、有价值的。

其次,对内部顾客(即公司雇员)研究是必不可少的,是内部营销能够深入员工内心的关键。通过对企业内部顾客的研究,企业才能够真正了解员工的需求,员工也才能感受到来自企业的重视。

内部营销实施策略的操作性较强,其最终目的是将人力资源作为产品和服务“推销”给员工,让员工接受,满足员工需求,使全体员工形成顾客导向的服务意识。例如:

##### ①员工培训策略,增强员工的发展动力

保险企业采用经验介绍、课堂教学、专题讨论等不同培训形式,不仅可以使全体员工掌握完成各项工作任务知识和技能,增强诚信理念,还可以加强对本企业的企业使命、服务概念和总体目标的了解,明确自己在整个企业经营管理中的作用和价值,理解优质服务策略的重要性和具体要求。

##### ②合理授权策略,增加工作主动性

适当授权可以激发员工的工作自豪感、主人翁意识,增强员工满意度。保险产品的特性,决定了一线人员的行为影响着服务的质量。没有充分授权的员工一旦碰上问题,就无法采取行动,招致顾客不满。企业应当在培训的基础上,对员工授权,使员工感到企业的信任以及自己的责任,保证服务的顺畅进行,提高顾客的满意度。

##### ③运用薪酬策略,强化激励效果

在建立薪酬制度时要考虑不同岗位的差异,如承保人员的薪金应考虑激励因素,一线员工的绩效考核加入服务的态度和退保率、投诉率等指标。通过薪酬制度可以约束公司雇员的行为,尤其是保险代理人行为,增强保险代理人服务意识,促使其注重自身诚信和业务质量,进而完善约束和激励制度。

##### ④渠道沟通策略,形成信息共享环境

内部营销渠道沟通的目的就是在企业内部形成信息共享环境,让员工及时了解企业关于制度、新险种、竞争情况、其他部门的活动等方面信息,使员工对企业的事务有更多地了解 and 参与,以保证企业信息流通和员工情感交流。

员工满意是内部营销的最终目的,也是内部营销运作流程的最后环节。

##### 2、追求员工满意,构建保险企业可持续竞争能力

根据内部营销的理念的发展和内部营销运作模型的分析,可知保险企业实施内部营销的主要目的是:创造、维护和强化组织中员工的内部关系,更好地促使他们以顾客导向的服务意识,在使内外顾客均满意的情况下,维持和提升保险企业整体的竞争力。如下图所示:

以人为本,将营销思想引入人力资源管理,把人力资源当作产品来营销,关注员工需求,通过满足内部雇员需求实现员工对组织的回报,是人力资源战略实现的重要手段,也是保险企业获得

相关链接

中国能源消耗量与经济增长、能源产量因果关系的实证研究  
基于实证分析的我国西部开发式扶贫经济效益研究  
构建基于内部营销的保险企业竞争力  
事业单位二级管理体制下基层统战工作的思考  
浅谈管理者应如何跨越决策的陷阱  
循环经济化企业策略的最优化分析  
浅谈社会主义市场经济条件下的政府干预  
社会资本对创业活动与创业决策的影响研究  
当前我国宏观经济中存在的突出问题及对策研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心