

现行银保产品的销售，主要是通过保险公司各市、县分支机构，直接面向同级银行及银行网点进行公关协调，利用银行各个网点和柜员，对储户进行宣传销售。省级以上的保险公司，一般不会介入具体的销售过程。

按照保险监管部门的要求，总、省一级保险公司与各银行全面签署意向性合作协议，明确代理险种、手续费标准、年度目标等。关键是，总、省协议中对各家保险公司都原则同意准入。真正能够决定保险公司业务份额、规模和结构的，是具体承担销售任务、实施销售行为的市级银行。因此，银保业务的工作和公关重点，就是市级银行包括县区支行和分理处、营业网点，承担这个公关重任的，当然也是市级保险公司。

通常情况是，年初，各省级保险公司会向各市公司下达银保业务的销售计划，鼓励、要求市公司加大对市行的公关力度，以确保本公司在银行的业务份额。各市行也会定期召集各家市公司，要求各家公司提供配套措施、培训计划、奖励办法等。哪家公司条件优惠，就容易得到银行重点倾斜。在市公司与市行沟通的前提下，市公司下属的区县公司、银保销售人员与银行的区县支行、分理处进行对接促销，部分公司还会向银行网点派驻客户经理，辅导和协助柜员销售，或直接在银行网点进行展业。

也就是说，现行的银保业务经营特点是，省一级拿政策，市一级具体操作。这样，发展银保业务的压力和责任，就全落在市公司身上，风险点也集中在市级机构上。

### 现行银保业务经营模式的利与弊

现行银保经营模式的好处在于，促使市、县保险公司银保销售人员与各家银行分、支行、分理处、营业点、柜员产生大量、频繁的沟通、交往和互动。这种多层次、高密度、无缝对接的模式，能在一定时期内有效提高柜员销售银保产品的意愿和能力，培养银行网点销售保险产品的习惯，遇到实际问题，通常也能得到快速妥善处理，因此，在银保业务开办成长阶段，会起到十分积极的推动作用。银保业务能取得今日的辉煌，此种经营模式功不可没。

不利之处有以下几点：

第一，由于市行对各家保险公司的银保业务经营状况有着绝对主导权，他们自然会充分利用这一优势争取更多利益。失去了话语权的各公司，为了完成任务和保持份额，不得不接受银行方面提出的各种条件。于是，超标手续费、账外奖励等，就成为屡禁不止的痼疾，形成潜在的法律风险。

第二，保险监管机构目前大多只设在省一级，对市级银保业务的监管，靠行业协会自律和协助监管，不能做到及时有效。这就让个别公司产生侥幸心理，总觉得保监局人手有限，不一定会查到自己，有些省公司也会授意或暗示市公司进行一些出格的公关动作，有意走政策边缘，进行违规经营，形成监管风险。

第三，面对高额奖励的诱惑和指标考核压力，某些银行柜员和客户经理，为了完成任务和多获奖励，有时不能如实向客户宣传介绍银保产品，甚至用误导手段诱使客户购买银保产品。这些行为，时常引发客户投诉，遭到媒体曝光，造成不良影响，带来了一定的社会风险。

第四，由于银保业务对保险公司的队伍素质、基础管理、社会美誉度等要求并不高，某些公司为了在短时间内做大规模，取得一定的市场地位，不是在苦练内功上下工夫，而是善走捷径，从总公司到市公司，把发展的重点放在银保业务上，短期内虽然获得了较高的银保保费收入，却无法解决此类公司销售人员匮乏、基础管理差、内含价值低、可持续发展能力弱的通病。部分公司这种忽视基础管理、急功近利的经营思想，十分不利于整个寿险行业长期健康发展。

可见，银保业务在取得巨大成绩的同时，也正在快速积累各类风险，如不及早采取对应措施，一旦风险爆发，后果不堪设想。

### **银保业务应由省级公司集中经营**

如何充分发挥银保业务的既有优势，又能有效防范可能出现的风险？建议监管部门取消市公司经营银行业务的办理权，交由省级公司集中经营。

具体做法是，由省级公司与省级银行签订代理协议，直接经营银保业务，与省级银行进行业务往来、费用结算等，不再给市公司下达或变相下达银行代理业务任务，不再对下属市公司考核银保业务，不得借助市公司对当地银行进行公关游说，更不得通过市级以下公司向当地银行输送利益，以图影响银行代理行为。市公司在财务支出方面，不得发生任何与银行有关的手续费、公关费用、教育培训费用等，财务报表也不得再有与银行代理业务有关的一切数据。

各省级银行按照和保险公司签订的协议，对银保业务的销售管理，比照储蓄产品和其他理财产品销售的模式进行管理和考核。结合本行银保业务经营计划，制定年度总体任务、各家公司份额、序时进度及有关的考核办法，然后直接向所辖市行下达。制定有利于调动基层人员销售银保产品的积极性的奖励政策，统一核算并及时将费用下划。省行与省级公司直接进行费用、业务等结算，完全封死基层银行与基层保险公司的业务往来管道，有效避免过去基层银行以代理份额为要挟，向当地公司索取更多利益的行为。同时，完全由银行自主经营银保业务后，保险公司工作人员不得再进入银行营业网点进行任何形式的促销和展业活动。

### **银保业务实行省级集中经营的条件已经成熟**

有人担心银保业务实行省级集中经营，离开市公司直接辅助，银行能否独立进行银保产品的销售？会不会造成银行销售银保产品动力的削弱？答案是否定的。

几年来，银行业改革力度都很大，银行的经营范围早已突破传统概念，产品种类日益繁多，销售能力空前提高。特别是银保业务，已经成为各家银行中间收入的重要来源，没有哪家银行会主动放弃。多年的销售实践，提高了银行银保业务的管理水平、销售技能和销售意愿，培养了一支银保专业队伍。我们注意到，银行销售其他各种理财产品都是完全独立进行的，少有委托单位直接介入销售的现象。那么，他们在销售银保产品时，也完全可以在上级银行的指导下，独立进行，无须再依靠保险公司派人进行助销。

从出单系统看，随着 IT 建设的不断推进，银保业务销售已实现全国、全省连网，各级银行的营业网点都有银保通功能，可以实时出单，保险费也能及时收划到省级公司账户，所有的保险单证都能在银行系统上下级之间有序流转，并集中通过省级银行与省级公司进行交接。



从政策层面看，保险监管部门早就明确规定保险公司支付给银行的手续费，应该是总对总或至少是省对省一级进行结算；最近又规定，所有银保产品销售人员必须为公司合同制员工，对某些公司无序盲目扩充银保销售队伍进行限制。这些，都为银保业务省级公司集中经营提供了一定的政策支持。

从服务方面看，银保业务省级集中经营后，各省级公司必将设立一个功能超强的银保业务销售管理部门，配齐足够的人员。这些人员根据各银行的要求，定期下到各市巡回培训，巡回服务，以解决实际中可能出现的问题；特别是各市公司都设有专业的客服中心，大部分客服中心恰恰也是直属省级公司管理的，与银保业务省级集中管理相配套，所有银保业务的售后服务都可以交由客服中心来承担，所以，银保业务省级集中经营不会削弱服务能力，降低服务质量。

因此，将银保业务上收到省级公司，由省级公司集中经营，时机已经成熟，条件完全具备。

### **银保业务由省级公司集中经营的积极作用**

当前寿险业最大风险点，主要集中在银保业务为代表的中介业务上。如果银保业务的风险点控制了，寿险业的风险可以减少大部分。银保业务省级集中经营，具有以下几条积极作用：

第一，有利于监管部门对银保业务的高效监管。银保业务收归省级经营后，所有的公关行为、利益往来全在省公司和省行之间进行，银行和保险监管部门对此项业务的监管更加直接高效，并节省大量的监管成本。

第二，改善银保市场竞争环境。集中在省级经营后，公关游说活动全部集中到省公司对省行一级，由于监管直接、财务控制严密，手续费标准透明统一，高层公关活动会相对规范。基层银行网点和柜员销售什么产品，销售哪家产品，不再看谁额外给的好处多，而是完全按上级行的考核办法进行，银保竞争环境会得到一定改善。

第三，可以减少经营风险。实行省级经营，避免了各个层次重复的、大量的公关活动，减少机构和人员，降低了市场成本和人力成本，减少成本失控的危险，有助于提高各家公司经济效益。公司效益提高了，可以把原来名目繁多的私下奖励变为公开合法的手续费，支付给银行，通过银行再以奖励的形式用于鼓励一线销售柜员，调动他们的积极性。这样，银保双方总体利益不受损失，还有效规避了风险。

第四，促进寿险业长期健康发展。有许多地市公司由于片面追求市场份额和保险规模，在险种结构、经营效益、队伍建设等方面，都存在严重问题。但虚高的银保保费收入恰恰掩盖了这些问题，寿险业的可持续发展面临严峻挑战。实行省级集中经营后，不少市公司失去银保业务这个挡箭牌，不得不将主要精力放在各项基础管理和服务水平提高上，认真按寿险经营规律办事，这样，整个寿险行业才能克服急功近利的思想，走上持续健康发展的道路。

总之，银保业务收归省级集中经营和管理，是大势所趋，是银保业务健康可持续发展的根本要求，也是寿险业健康可持续发展的根本要求。当然，在集中初期，各市级机构特别是银行的市级机构会有一段适应时间，保险费的规模可能会受到暂时影响。但只要持之以恒，规范经营，银保业务一定会有更好的发展。

