

# TQM 在保险经纪公司中的应用研究

张福伟<sup>1</sup> 来 军<sup>2</sup>

(1. 南开大学风险管理与保险学系, 天津 300071;  
2. 中国人寿保险股份有限公司伊犁分公司, 新疆 伊犁 835000)

[关键词] 保险经纪人;全面质量管理;管理理论;管理方法;质量要素;管理体系;管理模式;发展趋势

[摘要] 保险经纪公司全面质量管理的应用,是以市场为基础,以客户满意为指导,以服务质量为核心,以影响客户满意度的质量要素为外延,形成企业质量管理工程体系的管理方法和管理科学。世界一流的保险经纪人在全面质量管理方面具有成功的经验,值得中国保险经纪人借鉴。全面质量管理的观念和方法是解决目前中国保险经纪人所面临的问题,并且保持其健康、迅速、稳定发展的最合理方法。

中国保险经纪人市场正在发生着翻天覆地的变化。面对激烈的竞争环境,年轻的中国保险经纪人在管理方面还存在诸多问题。国际知名的保险经纪人的成功经验证明,实施全面质量管理(Total Quality Management,简称TQM),是解决中国保险经纪公司当前的客观实际问题,谋求长远发展的重要举措。

## 一、全面质量管理概念解析

### (一) TQM——全面质量管理

国际标准 ISO9000:2000《质量管理体系和质量保证术语》对全面质量管理做出了科学而严密的界定:“一个组织以质量为中心,以全员参与为基础,目的在于通过让顾客满意和本组织所有成员及社会受益而达到长期成功的管理途径”。全面质量管理作为发展的动态性管理,其特点可归纳为“三全”的管理思想和“四个一切”的基本观点。“三全”即全面的质量概念、全过程的质量管理和全员参与的质量管理;“四个一切”即一切为用户服务、一切以预防为主、一切凭数据说话以及一切按 PDCA 循环办事。

全面质量管理方法的基本思路是 PDCA 循环(戴明循环法)的工作方式。它反映了质量管理活动应遵循的科学程序,包括了 4 个阶段 8 个步骤:第一阶段——计划(P):包

括调查分析现状,找出存在问题;分析问题产生的原因,找出主要因素;针对主要原因拟定措施;制定计划等 4 个步骤。第二阶段——实施(D):即执行贯彻计划和措施,这是管理循环的第 5 个步骤。第三阶段——检查(C):即检查计划执行的效果,这是管理循环的第 6 个步骤。第四阶段——总结和处理(A):包括两个方面的内容:(1)总结经验教训,肯定和巩固成绩、处理差错,纳入标准,指出应该怎样干和不应该怎样干;(2)把遗留的问题转入下一个循环去解决,作为下一轮循环的计划目标。这是管理循环的第 7、8 两个工作步骤。

### (二) 保险经纪人的质量要素

1. 服务的可靠性——即可靠、正确地执行已承诺的服务能力。可信赖的服务绩效与期望,是准确与效率的统一,使顾客成为关注的焦点。

2. 反应能力——即对顾客的要求和突发情况的应急能力。比如,在保单的有效期内,顾客在保单项下的风险突然增大,那么经纪人应该如何最短的时间之内,采取怎样的手段来控制这个风险;在服务发生问题的时候,采取怎样的手段和方法来弥补损失,从而保留顾客资源,进而提高自身声誉。

[收稿日期] 2004—02—26

[作者简介] 张福伟(1967—),男,北京人,硕士,南开大学风险管理与保险学系 2001 级博士研究生(研究方向:国际保险),现任英国韦莱集团北京代表处首席代表;来 军(1964—),男,研究生,回族,新疆人,现任中国人寿保险股份有限公司伊犁分公司总经理。

3. 沟通能力——即直接与顾客接触的技巧与能力。可以直接体现员工的个人素质及专业素养,反映组织的整体风格和文化,是一种潜移默化影响和作用。

4. 服务的有形性——包括员工及公司的外在形象,服务的外在形象,相应材料的规范化和制度化;内在管理的制度化和有效性,也包括了对自身的风险控制。

5. 服务的合法性、合理性——合法性,即对与国家保险相关法律、保险监管机构规定以及行业标准的遵守;合理性,表现在同保险人以及保险市场的合作过程之中。

综合以上5点,保险经纪公司全面质量管理的全新概念应该是:以市场为基础,以客户满意为指导,以服务质量为核心,以影响客户满意度的质量要素为外延,形成企业质量管理工程体系的管理方法和管理科学。

## 二、国外保险经纪人实行全面质量管理的效果分析和借鉴意义

### (一) 实例分析

世界知名的保险经纪人如 Willis、Marsh、Aon 等,在多年经营中深刻体会到质量控制在保险经纪人组织中的重要作用。Willis 集团通过内部管理手册,实行全面质量管理与控制。手册的内容主要包括:组织及管理、顾客关系、业务流程、市场安全、保险人授权、抱怨错误和疏忽、经纪人收入管理、文件保存和管理、预防洗钱、会计管理等。其中业务管理包括了6个部分,行政和财务管理包括了4个部分,并且这4个部分都是围绕在业务管理的周围提供必要的、安全有效的控制和保障。

WEM-Willis 风险控制模型,即 Willis 内部风险控制的体制,包括了具体的业务表格、业务程序、业务监控、标准格式、书信用语等各个方面的分类控制和操作标准。WEM 与手册配合使用,相当于对手册规范的细化和补充,在日常的操作过程中更具实用性和指导性。手册从大方向和原则性的层面对公司的质量提出了要求,做出了指导;而 WEM 则把手册中所涉及到的方方面面具体化,使质量控制在公司每一个员工的日常工作和实践中体现出来,是上传下行的有力保证。

### (二) 效果及借鉴意义

在世界一流的保险经纪人的管理中,质量控制的5大要点得到了充分的体现,值得中国保险经纪人借鉴。

1. 效果。(1) 公司内部职责、权限、分工明确,各部门(业务、行政、财务、技术)之间衔接紧密,大大减少了日常工作中权责不明的现象。(2) 各个业务类型,不同阶段的工作和服务中的质量要素,在系统化、具体化的文件体系和监督机制的配合下,得到了良好的控制,有力地保障了同客户、市场、监管机构之间长期合作的关系,为可持续发展打下了坚实的基础。(3) 不仅使全面质量管理制度得以落实,而且形成了积极向上的企业文化,人人关心质量,关心公司发展,各尽其责做好本职工作,形成了全员、全过程的管理模式。(4) 大大地减少了工作中的错误,准确把握市场动向和

顾客需求,为公司在激烈的市场竞争中占据先机提供了保证。(5) 内外信息交流顺畅,极大地提高了决策的效率和准确性。(6) 组织运营成本降低,盈利能力大大增强,提高了公司的信誉,有利于吸引更多投资者,为企业发展提供了物质保障。(7) 通过质量控制体系的建立,在发现问题纠正问题的同时,积累了大量的经验,为深入持久的管理工作打下了基础。

2. 借鉴。(1) 领导重视是关键。只有最高层领导者真正认识到建立、完善质量体系的重要性和迫切性,为质量管理配备足够的资源,带头参加各种质量管理活动,以身作则按照质量体系文件要求去工作,中层干部和业务人员才可能统一认识,才会把质量管理工作当成关系公司生存的大事,自觉承担起应尽的职责,质量管理工作才能做好。(2) 由最高层领导负责专门的质量管理部门。全面质量管理是全体员工对公司内部各个工作流程,甚至是公司外部的合作者的相关工作流程进行全面的变革和管理,因此,由公司高层领导牵头并负责质量管理部门十分必要,它可以从全局上把握公司质量变革的方向和原则,合理地协调和组织公司的各项资源,为实现既定的目标而努力。(3) 设立自上而下的质量管理协调员,并重视各个层次的培训工作。培训工作是全面质量管理成功的重点,培训必须有层次、有计划,先培训质量管理系统的协调员,然后再铺开到每一个人,贯穿于质量体系策划、建立、运行、完善的整个过程中。(4) 质量体系的建立和运行必须循序渐进,不断完善和提高,应该把质量体系建立在自身的特点和环境之上,选择合适的时机开展工作,不能盲目冒进。(5) 注意征求相关专业人士的意见,或者聘请熟悉行业特征的专业咨询顾问机构指导工作。

## 三、中国保险经纪人全面质量管理模式

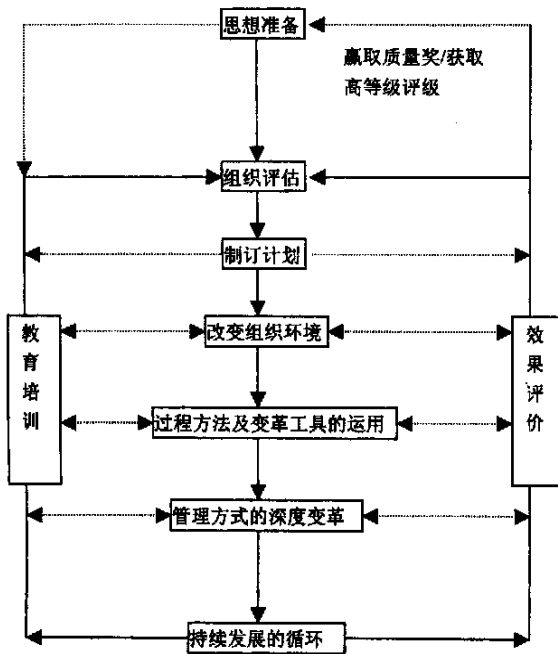
全面质量管理是一个开放式的管理体系,它不断地将各种方法吸收融入到自己的体系中来。伴随着20世纪90年代的信息爆炸,大量新的管理方法兴起,比如6σ、第五项修炼、EVA 价值管理、平衡记分卡管理、渠道创新管理、危机管理等等,各种管理方法都有其自身的特点,需要公司的领导者根据自身的风格和环境来选择。我们应该把握全面质量管理不断进步、开放式的特性,从中国保险经纪人最根本的质量要点出发,结合国外保险经纪人的经验,提出中国保险经纪人的全面质量管理变革的模式。下面用图表模型来展示中国保险经纪人全面质量管理变革模式的主要内容:

在整个模型的实施过程中教育和培训以及效果评价是贯穿始终的,通过这两条线的牵引,为公司持续的改进提供保障。这里我们再对整个模型作一个分析。

### (一) 出发点

加强组织建设,迅速占领市场,提高竞争力,以应对即将到来的国内外保险经纪人的强力冲击(近期目标),同时,立足世界,着眼未来,促进中国保险经纪人的健康快速发展

(长期方向)。



## (二) 线索和结构

1. 线索。主要是全面质量管理方法同保险经纪人质量控制要点的结合,同时参考了 2000 版 ISO9001“以顾客为关注焦点、领导的作用、全员参与、过程方法、管理系统性、持续改进、与供方的关系、基于事实的决策”的八原则。

2. 结构。着力强调了“PDCA”过程方法的应用同中国国情的结合。(1)“PDCA”过程方法的应用。实施程序的大过程是:思想准备阶段——组织评估——制订计划——改变组织环境——以过程方法为基础的变革模式的建立——管理方式上的深度变革——建立持续发展的循环;(2)同中国国情的结合。官僚作风问题是中国保险经纪人的一大弊病,先从领导入手,不但可以直接引起高层重视,还可以利用目前严厉的管理体制向下传播这种思想观念。把管理方式上的深层变革放在整个过程的倒数第二位,也是基于保险经纪人中存在的问题,不是短期可以改变的。通过实施变革后所取得的成就,让管理者从思想上真正意识到管理变革的重要性、必要性,迫使管理者改变落后的管理方式,最终形成良性循环,实现持续进步。

3. 线索与结构的统一。从大过程来看,组织的评估与计划的制定体现了“以顾客为关注焦点”的原则;提供环境和过程方法分别对应“全员参与”和“过程方法”两个原则;管理方式上的深度变革则是“管理系统性、持续改进”的综合体现。

## 四、全面质量管理在保险经纪行业的发展趋势

全面质量管理的发展是由传统制造业向服务行业过渡,进而普及到全社会、全球的各个领域。服务业是以满足顾客需求为前提的行业,顾客对质量的要求将促使从业者

不断追求质量的提升。因此,全面的质量管理,对于竞争最为激烈、淘汰率最高的服务行业来说就显得尤为重要。

保险经纪人是服务行业的一分子,同样是以顾客的需求为其服务中心的。保险经纪人的顾客情况相对于服务领域的其他行业而言更为复杂,有些可能今天是你的顾客,明天又成为你的供给方,后天又成为你的顾客,因此保险经纪人的质量控制更具挑战性,但同时高风险也会带来相应的高回报。随着消费者素质的提高,选择面的拓宽,不重视全面质量管理的公司必然会被淘汰。所以,认识到全面质量管理所带来的诸多好处,比如时间与成本的节省、员工士气的提升、错误的减少与解决、顾客满意度的提高、盈利能力的攀升等等,进而投身到质量变革中的企业必然会越来越多。

随着全面质量管理理论的不断丰富和发展,保险经纪人的全面质量管理必然伴随着服务业的全面实践不断提升。6、学习型组织等概念的提出极大地丰富了全面质量管理的内涵,使公司质量管理变革的企划、设计工作更加细致,公司不再是消极地回应顾客的抱怨,而是积极地探求市场趋势、挖掘自身不足,主动地改善自身的生存环境,以获取更大的成功。因此,中国保险经纪公司全面质量管理模式的应用是循环发展、不断前进、不断解决新问题的运动过程。

## [参考文献]

- [1] 刘茂山. 保险经济学[M]. 天津:南开大学出版社, 2000.
- [2] 刘茂山,江生忠. 经济学原理[M]. 天津:南开大学出版社, 1998.
- [3] 唐运祥. 保险中介概论[M]. 北京:商务印书馆, 2000.
- [4] 吴小平. 保险原理与实务[M]. 北京:中国金融出版社, 2002.
- [5] 吴小平,刘茂山,孟龙. 经济基础知识[M]. 北京:中国金融出版社, 2002.
- [6] 刘冬姣. 保险中介制度研究[M]. 北京:中国金融出版社, 2000.
- [7] 陈朝先. 保险中介[M]. 成都:西南财经大学出版社, 2001.
- [8] 沈健. 保险中介[M]. 上海:上海财经大学出版社, 2001.
- [9] Insurance broking.
- [10] London: CII, Learning Solutions, 2001.
- [11] Paul Maynard, Ian Grainge, Brian Tuffrey.
- [12] The independent insurance broker: responding to change/ by Jim Bannister and
- [13] Lois Winstanley.
- [14] London: Jim Bannister Developments, 1997.

[编辑:傅晓棣]