

摘 要

T 保险公司人力资源管理改进研究

作为我国金融体系的三大支柱之一，保险业对市场层面资金管理与融通具有重要的保障和调节作用，肩负着社会金融风险分散职责，是当今社会保障体系的重要商业支持与补充。中国保险行业起步较迟但发展较迅猛，只用了三十年不到的时间就走完了国外保险市场近百余年的发展历程。目前，国内保险行业市场稳定成长，一直被主流媒体誉为“朝阳产业”，国资、外资险企在国内市场形成百花争放的局面。然而，随着经济和行业的快速发展，以及在新型冠状病毒肺炎疫情影响下，国民对保险的需求和关注度越来越高，国内保险市场的竞争角逐也愈发激烈。“老六家”金鼓齐鸣，外资保险搭乘开放政策红利日益壮大，促使中国保险市场进入异常激烈的竞争环境中。人力资源作为当今保险行业经营发展的主要渠道和关键动力，既给保险企业提供了工作队伍，也带来了价值、流量和产出，是激烈的竞争环境中获胜的工具，保险行业的市场争夺战也逐渐演变为人力争夺战。“人才”成为了这场激烈的市场争夺战最核心也是最主要的因素，专业人才的遴选、有效的绩效管理机制和专业技能的教育培训能优化提升保险企业的人力资源素质，帮助企业在市场竞争中取得优势。

本文将 T 人寿保险有限公司浙江省公司作为研究对象，因保险公司特殊型，其本身即为以人力服务为主的第三产业，员工主要分为内勤和外勤两大类，本文仅探讨省公司内勤（不含机构）。笔者详细分析了该公司存在的，岗位设置及人才结构不合理、培训效用低、薪酬绩效缺乏吸引力等人力资源管理上的规划问题，这些问题给企业进一步发展带来阻力，会导致企业的需求专业人才不足、缺乏创新及核心竞争力等现象发生。笔者参考国内外文献，运用与人力资源管理有关的理论和工具，通过 SWOT 分析了解其战略定位，建议公司建立人力资源三支柱体系，对人力资源工作人员进行功能划分，帮助提升其专业度、对业务支持度；对于岗位设置不合理、人才结构不合理问题，进行岗位饱和程度分析，进行适当的增减优化，能保证支持高效开展工作、降低冗余和分配不均的现象；对于培训效用低、流程不完善，通过需求分析、PDCA 循环法进行质量管理及优化；对于薪

薪酬绩效缺乏吸引力问题，基于 SMART 原则、公平原则，建议实行与市场水平匹配的薪酬策略，修改含 360 度评估的员工绩效管理机制，使绩效评价更为公平，员工报酬能有效激励，正向影响员工业绩表现。

最后，对 T 保险公司人力资源管理方案的实施效果进行分析与评估，通过与原有方案对比、与系统内评分排名优秀机构的人力资源岗位配置进行比较，得出本文研究讨论的优化方案行之有效。同时，为保证方案有效实施，本文提出了总经理室牵头管理、在各部门设置人力资源业务合作伙伴、合理利用外包服务、建立健全制度体系等保障措施建议。展望 T 保险公司能获得长期持续健康发展的态势，成为当地市场上的行业标杆。

关键词：

公司人力资源管理，人寿保险公司，管理制度改进

Abstract

Research on Improving Human Resource Management of T Insurance Company

As one of the three pillars of China's financial system, the insurance industry plays an important role in safeguarding and regulating market level fund management and financing. It shoulders the responsibility of dispersing social and financial risks and is a strong commercial support and supplement to the current social security system. The Chinese insurance industry started relatively late but developed rapidly, completing nearly a hundred years of development in the foreign insurance market in less than thirty years. At present, the domestic insurance industry market is steadily growing and has been hailed as a "sunrise industry" by mainstream media. State owned and foreign-funded insurance companies have formed a competitive situation in the domestic market. However, with the rapid development of the economy and the industry, and under the influence of the novel coronavirus pneumonia epidemic, the demand and attention of the citizens for insurance are getting higher and higher, and the competition in the domestic insurance market is becoming increasingly fierce: "the first six" are playing the golden drums together, and foreign insurance companies are taking advantage of the growing dividend of the Glasnost, which makes the Chinese insurance market enter an extremely competitive environment. Human resources, as the main channel and key driving force for the operation and development of the insurance industry today, not only provide a workforce for insurance companies, but also bring value, flow, and output. It is a tool for winning in a fiercely competitive environment, and the market competition in the insurance industry has gradually evolved into a competition for manpower. Talent has become the core and main key factor in this fierce market competition. The selection of professional talents, effective performance management mechanisms, and education and training of professional skills can optimize and improve the human resource

quality of insurance companies, helping them gain an advantage in market competition.

This paper takes T Life Insurance Co., Ltd. Zhejiang Province Company as the research object. Because of the special type of insurance company, it is a Tertiary sector of the economy that mainly provides human services. Employees are mainly divided into two categories: internal service and field service. This paper only discusses the internal service of provincial companies (excluding institutions). The author has analyzed in detail the planning issues in human resource management of the company, such as unreasonable job positions and talent structure, low training effectiveness, and lack of attractiveness in salary performance. These issues have brought obstacles to the further development of the enterprise, which can lead to the shortage of professional talents, lack of innovation, and core competitiveness in the enterprise's demand. The author refers to domestic and foreign literature, applies theories and tools related to human resource management, and understands its strategic positioning through SWOT analysis. It is recommended that the company establish a three pillar system of human resources, divide the functions of human resource staff, and help improve their professionalism and business support; For the problems of unreasonable job settings and talent structure, analyzing the degree of job saturation and optimizing appropriate additions and deletions can ensure support for efficient work, reduce redundancy and uneven distribution; For training with low effectiveness and incomplete processes, quality management and optimization are carried out through demand analysis and PDCA cycle method; As for the lack of attractiveness of salary performance, based on the SMART criteria and the principle of fairness, it is recommended to implement a salary strategy that matches the market level, and modify the employee performance management mechanism with 360 degree evaluation to make the performance evaluation more fair, and the employee compensation can effectively motivate and positively affect employee performance.

Finally, the implementation effect of the human resource management plan of T Insurance Company was analyzed and evaluated. By comparing it with the original

plan and the allocation of human resource positions in institutions with excellent ratings in the system, it was concluded that the optimization plan discussed in this study is effective. At the same time, to ensure the effective implementation of the plan, this article proposes measures and suggestions such as the General Manager's Office leading the management, setting up human resources business partners in various departments, making reasonable use of outsourcing services, and establishing a sound institutional system. Looking forward to T Insurance Company achieving long-term sustainable and healthy development, becoming an industry benchmark in the local market.

Keywords:

Human Resource Management ; Life Insurance Company ; Improvement of Management System

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	4
1.3 国内外研究现状	5
1.3.1 国外研究现状	5
1.3.2 国内研究现状	7
1.4 主要研究内容与方法	9
1.4.1 研究内容	9
1.4.2 论文框架	10
1.4.3 研究方法	11
第 2 章 相关理论基础	12
2.1 PDCA 理论	12
2.2 公平理论	12
2.3 人力资本理论	13
2.4 人力资源三支柱理论	13
第 3 章 T 保险公司人力资源管理现存问题与原因分析	15
3.1 T 保险公司人力资源管理现状分析	15
3.2 人力资源管理存在问题分析	18
3.2.1 岗位设置及人才结构不合理	18
3.2.2 培训效用低且流程不完善	27

3.2.3	薪酬绩效缺乏吸引力	29
3.3	人力资源管理现存问题的成因分析	31
3.3.1	岗位设置及人才结构不合理成因分析	31
3.3.2	培训效用低、流程不完善成因分析	33
3.3.3	薪酬绩效缺乏吸引力成因分析	35
3.3.4	其他共性问题	38
3.4	本章小结	40
第 4 章	T 保险公司人力资源管理问题改进设计	41
4.1	总体思路	41
4.2	改进岗位设置	41
4.3	人员结构问题改进	43
4.3.1	以胜任力素质为核心	44
4.3.2	合理拓宽招聘渠道	44
4.3.3	提供内部竞聘通道	45
4.4	培训管理问题改进	45
4.4.1	PDCA 培训管理机制	45
4.4.2	培训项目制开展	45
4.4.3	培训开展前期	46
4.4.4	培训开展中期	47
4.4.5	培训开展后期	48
4.5	薪酬绩效问题改进	49
4.5.1	薪酬体系构建	49

4.5.2	绩效管理应结合公司战略	50
4.5.3	绩效管理改进设计	50
4.5.4	强化激励机制	55
4.6	联动绩效考核指标	56
4.7	本章小结	56
第 5 章	T 保险公司人力资源管理改进实施保障	58
5.1	打造人力资源三支柱体系	58
5.2	组织保障	60
5.2.1	总经理牵头管理	60
5.2.2	成立专项小组	61
5.2.3	成立讲师库	61
5.2.4	成立潜力人才库	62
5.3	资金保障	62
5.4	制度保障	63
5.5	技术保障	64
5.6	本章小结	65
第 6 章	结论与展望	67
	参 考 文 献	69
	附录 1 调查问卷	72
	附录 2 岗位优化调整	74

第 1 章 绪论

1.1 研究背景

战略层面：原中国保监会发布的《中国保险业发展十三五规划纲要》（下文简称《纲要》）中明确提出，在十三五时期，中国保险业的主要发展目标是将中国从保险大国变成保险强国，让保险成为提高政府、企业、百姓保障水平和保障质量的重要方式，成为政府提升公共服务水平，增强金融扶贫力量的有力手段。十三五规划中提出，各保险公司应提升国际竞争力，提升专业服务水平与创新升级能力等，成为与我国社会日益发展而日益增长的需求相匹配的现代金融服务业，拥有诚信、合规、稳健、产品全面等品质。近年来，随着监管部门各项政策的相继出台，更加完善了保险行业监管制度体系，也进一步推动了我国保险行业高质量发展，更好地服务实体经济和满足人民群众保障需要。

行业现状：银行、证券、保险是我国金融行业的三驾马车，而作为其中并驾齐驱的之一，保险行业在我国经济发展中也有着不可或缺的作用，给国民的生活安全、理财经济等带来保障。整体看，未来较长一段时间，保险行业整体业务结构将持续优化，未来社会养老产业或将迎来持续向好发展。2000 年以来，随着国民理财观念的日益变化，保险也不再仅仅是做为生活保障之用，在国民投资理财中的比重也越来越大。2021 年，保险公司实现原保险保费收入 4.5 万亿元，赔款与给付支出 1.6 万亿元，全年新增保单件数 489 亿件，保险保障功能不断增强^[1]。其经济发展速度越来越快，随着我国保险业的快速发展，国内的保险市场竞争也日趋激烈，再加上国家对国外（外资）保险企业市场的逐渐放开，促进中国保险市场竞争逐渐激烈，另国内各大保险企业如老六家等受到一定的影响。而国内保险企业在收到冲击后决定转型，通过一系列的提升，其方面有：优化投资结构、提高管理水平、提升服务、提升获客水平，最为核心的，便是提升人才竞争力，只有提升人水平才能在新时代下实现更大发展的目标。保险企业作为一个知识密集型的产业，它的较量实际上就是人力和资源的较量，专业人才的遴选、有效的绩效管理和专业技能的培训能优化提升保险企业的人力资源素质，帮助企业在市场竞争中取得优势。作为一个知识与智力高度密集的服务型行业，人力资

源在保险行业的发展进程中所起的作用也愈加重要。特别是企业核心竞争力“创新”要求中，其需求人才的培育及其所发挥的作用已经成为该企业在市场保持名列前茅的关键因素^[2]。通过对人才的不断引进与不断优化，可以帮助企业快速掌握优势，为公司的行稳致远、基业常青打下夯实的基础。

公司层面：被研究对象 T 人寿保险有限公司浙江省公司（下文简称“T 保险公司”），是一家列入中央管理集团的全资寿险子公司在浙江开设的二级省公司。T 保险公司自 2003 年 6 月开始扎根于浙江省。成立以来，目前已经在浙江省开设三级机构（除宁波、丽水外各市中心支公司）9 家、四级机构（地市级营业区）44 家，总保费在浙江省市场排名前五，已经成为浙江省保险市场上的重要金融载体。是集团总公司战略落地浙江的重要执行单位和代表单位。T 保险公司经过 20 年的发展与沉淀，一直默默为客户保驾护航，其业务稳步发展，整体业务条线（个险、银保、服拓、电商等）均呈增长态势，更是在 2022 年取得了全条线达成的成绩，同时获得政府、监管部门和广大客户的多维度好评，因此也有了更高的发展诉求和战略目标。T 保险公司全名为 T 人寿保险有限公司浙江省公司，隶属于 T 集团有限公司（以下简称“T 集团”）的 T 人寿保险有限公司（以下简称“T 人寿”）。T 集团是国内大型、老牌寿险企业之一，已连续多年入选《财富》世界 500 强。T 人寿依托集团综合性、多元化经营平台，不断拓宽个人代理、银邮代理、服务拓展、电话销售、网络销售与经纪代理等服务渠道与方式，提供涵盖人寿、意外、健康、年金等多种类型的保险产品，同时公司积极推动“医康养”生态圈建设，为客户提供周全的保险保障和一站式、一揽子金融保险服务。在最新公布的保险行业监管评价结果中，T 人寿的法人机构经营评价获 A 级，截至去年，惠誉国际连续多年对 T 人寿作出“A+”（强劲）财务实力评级，展望为“稳定”。浙江分公司成立于 2003 年 6 月，扎根于浙江省，是集团公司在国内第二批开设的二级（省级）机构。在浙江全省（除宁波）已设有 9 家中心支公司，分别为：杭州、嘉兴、绍兴、金华、温州、湖州、台州、衢州、舟山中心支公司，15 家支公司、17 家营销服务部和 1 家电话销售中心。截至 2022 年底，业务渠道涵盖个险、银保、电商、服拓首期、服拓续期、综合开拓，太寿业务渠道在浙江全面覆盖，从业人数已达 10664 人。自 2003 年 6 月开业至今，累计保费收入 469.56 亿元，保费年度复合增长率 32.0%，累计为 494.83 万客户提供 2.7 万亿风险保

障，累计赔付金额达 38.03 亿元。

分公司管理下辖 9 家中心支公司。分公司岗位当前有四个层级：总经理室管理各个条线部门经理，部门经理管理各个科室目标，科室主任管理普通员工。T 保险公司的员工种类分为业务条线和后援条线，业务条线是前线，对于一个以保险营销为主的企业，其整体的运营风格为重视前线，资源向前线倾斜，而后援条线的定位是给公司运营提供支持、援助、与服务的。

浙江分公司内勤成员共有 150 人，其中女性 79 人，占比 52.6%，男性 71 人，占比 47.4%。出生年龄层覆盖在 1960 年-2000 年之间，其中，60 后：7 人；70 后：43 人；80 后 62 人；90 后 36 人；00 后：2 人。除应届生外，公司员工均具有一年以上保险从业经验，公司整体人员专业化素质较高。在管理层架构中，总经理室共 6 人；部门经理共 16 人；科室主任 32 人，值得一提的是，总经理室 6 人中，有 5 人是女性。在人员学历方面，本科以上人员占比 79%，硕士占比 34%；由以上数据可得知：T 保险公司整体队伍学历素质较高，女性稍稍偏多且占据主导力量，尤其是在总经理室，女性比男性多 5 倍，可以说是“女性力量扛起一面旗”的公司。

在人员序列上，T 保险公司的室主任及部门经理、总经理室都是属于管理序列，其余人员除司机、前台外，都是专业序列。在职级上，T 保险公司的职级现状如下表（表 1.1-T 保险公司职级现状）。相同水平职级处于一个代码，说明处于同一层级。根据实地调查，普通员工为专业系列 P 系列一般到 P5 后就难以上升，全浙江省公司只有一位 P6，该员工还是接近退休的老干部从 M 层退下的。

表 1.1-T 保险公司职级现状

职级代码	管理系列		专业系列
	高级管理人员	其他管理人员	
13	G4		
12	G3	M6	P10
11	G2	M5	P9
10	G1	M4	P8
9		M3	P7
8		M2	P6

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/695012131331011120>