

基于保险营销员生存状况的保险营销员制度研究

——以湖北省保险营销员生存状况调查为证

周玉萍¹, 李良槐²

(1. 武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072; 2. 湖北保监局, 湖北 武汉 430072)

摘要 通过对湖北省保险营销员生存状况进行调查,发现当前保险营销员存在整体素质不佳、稳定性差、福利缺失、竞争力不强等问题,从营销员法律身份、行业竞争和激励机制等方面分析了问题产生的原因,提出营销员制度的改革需从明确营销员法律身份、转变经营管理理念、加强保险教育监管等多渠道、多层次稳步推进。

关键词 保险营销员; 生存状况; 保险营销员制度; 保险营销; 改革

中图分类号: F 842.0 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008-3456(2012)03-0100-05

1992年,美国友邦人寿保险公司上海分公司将营销员制度引入我国。经过不断发展,这种保险营销模式逐步成为保险公司尤其是寿险公司的首选销售渠道、保费和利润的主要来源以及核心竞争力构成的重要内容。目前,300万营销员已经成为支撑中国保险业发展的重要力量。据统计,2011年保险营销员渠道实现保费收入4 266.72亿元,占全国总保费收入的29.76%。但随着营销员队伍的不断扩张,现行保险营销员制度的弊端也逐渐暴露,素质不高、稳定性差、福利缺失、管理粗放等不仅使营销员生存状况不断恶化,更影响到保险业的持续健康发展。本文将结合2011年底在湖北省进行的保险营销员生存状况的调查,分析现行保险营销员制度中存在的问题,以探求推进保险营销员制度改革的对策。

一、保险营销员生存状况及存在的问题

1. 素质良莠不齐,社会认同度低

庞大的保险营销员队伍中虽然不乏精英人才,但从整体看,由于种种原因,素质偏低。调查表明,湖北省现有保险营销员117 276人,其中武汉市22 836人,年龄在30岁以下占比19%,其中武汉31%;30到45岁占比52%,其中武汉50%;45岁以上占比29%,其中武汉19%。年龄30到45岁人员占到一半以上,这些人员中很大部分为失业下岗人员,整体文化素质较低,专业知识严重不足。从学历

方面,更容易发现和说明问题,全省营销员学历为初中及以下的人数为19 752人,占比17%;高中65 000人,占比55%;大专25 516人,占比22%;本科及以上学历仅7 008人,占比6%,详见表1。

保险一直是金融消费者遭遇“消费陷阱”的多发领域,诚信问题已经成为制约保险业发展的瓶颈之一。2009—2011年,湖北保监局受理保险投诉分别达到2 386笔、2 304笔、2 201笔,其中保险营销员投诉占比近7成,主要是部分素质较差的营销员利用保险市场的信息不对称,在展业中利用欺诈、恶意诱导、虚假承诺等不正当手段促成保单,有的甚至从事挪用保费、销售“地下保单”等违法犯罪活动。上述行为给保险公司和客户造成直接和间接损失,损害了保险行业形象,并给保险营销员职业群体带来很大的负面影响,使得社会公众对保险营销员队伍的整体认同感不断降低。

2. 队伍稳定性差,竞争能力不强

保险营销员流失有2种情况:一是淘汰率高,尤其是新入行的营销员因不适应工作而自动离开;另一种是主动跳槽或保险公司之间相互挖墙脚。从全省看,2009—2011年3年中营销员7个月、13个月、25个月留存率呈先升后降趋势,历年均值分别为53%、35%和20%。即半年后超过一半的营销员脱落,一年和两年后以10%的速度衰减,队伍极不稳定。

从寿险公司营销员产能看,全省营销员年均保费收入14.52万元,与全国平均水平14.22万元基本持

平,仅为上海营销员年均收入42.02万元的1/3,竞争力亟待提升。具体到湖北寿险市场,年保费收入50万元以上的仅1195人,占比1%,其中武汉市349人,占比2%;低于10万元的99887人,占比95%,其中武汉市19231人,占比92%,详见表2。

3. 收入状况不佳,税负较重,展业成本高

现有保险营销员制度以多层级的组织发展和佣金计酬模式为主要特征。佣金收入是保险营销员的

主要收入,约占全部收入的70%以上。2010年湖北省营销员年平均佣金收入仅7800元左右,全省社会平均工资水平为16200元。相比之下,保险营销员收入水平整体令人担忧。具体来看,保险营销员年佣金收入在2万元以下的人数为102888人,占比88%;2~5万元的人数为10674人,占比9%;5~10万元的人数为2743人,占比2%;10万元以上的人数为971人,占比不到1%,详见表3。

表1 湖北省保险营销员学历情况

学历结构	初中及以下		高中		大专		本科及以上		
	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	
寿险公司	湖北	18930	18	61523	58	20034	19	4717	4
	武汉	1866	9	8816	42	7430	35	2864	14
产险公司	湖北	148	2	1776	20	4906	55	2088	23
	武汉	15	1	212	15	940	66	253	18
中介公司	湖北	674	21	1701	54	576	18	203	6
	武汉	0	0	152	35	229	52	59	13
合计	湖北	19752	17	65000	55	25516	22	7008	6
	武汉	1881	8	9180	40	8599	38	3176	14

表2 湖北省寿险营销员产能情况

产能结构	<10万元		[10,20)万元		[20,50)万元		≥50万元		
	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	
寿险公司	湖北	99887	95	2671	3	1451	1	1195	1
	武汉	19231	92	851	4	545	3	349	2
产能结构	<20万元		[20,50)万元		[50,100)万元		≥100万元		
	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	
产险公司	湖北	5663	64	2272	25	719	8	264	3
	武汉	860	61	371	26	130	9	59	4
产能结构	<5万元		[5,10)万元		[10,20)万元		≥20万元		
	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	
中介公司	湖北	2532	80	362	11	200	6	60	2
	武汉	172	39	203	46	56	13	9	2

表3 湖北省保险营销员佣金收入情况

年佣金收入	<2万元		[2,5)万元		[5,10)万元		≥10万元		
	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	人数	占比/%	
寿险公司	湖北	94420	90	8002	8	2022	2	760	1
	武汉	16360	78	3300	16	920	4	396	2
产险公司	湖北	5706	64	2336	26	683	8	193	2
	武汉	568	40	605	43	190	13	57	4
中介公司	湖北	2762	88	336	11	38	1	18	1
	武汉	320	73	108	25	12	3	0	0
合计	湖北	102888	88	10674	9	2743	2	971	1
	武汉	17248	76	4013	18	1122	5	453	2

根据现行税法规定,保险营销员应就其佣金收入缴纳营业税及其附加和个人所得税。据初步统计,湖北地区纳税保险营销员月平均税负286.38元,税收负担超过10%,相对同等收入的企业职工,税负比例较高。与此同时,由于不是公司的正式员工,营销员销售过程中的相关费用由其本人承担。

在激烈的市场竞争中,不少营销员认为展业成本支出呈刚性快速增长。为争揽业务,部分营销员甚至向客户返还部分或全部佣金。

4. 保障福利缺失,管理粗放,激励措施单一

目前,全省营销员签订代理合同的人数为114612人,占比98%,其中武汉21992人,占比

96%；签订劳动合同的仅占2%，共计2 664人，详见表4。

表4 湖北省保险营销员合同签订情况

用工结构	代理合同	劳动合同	总人数	代理占比/%	
寿险公司	湖北	102 933	2 271	105 204	98
	武汉	20 242	734	20 976	97
产险公司	湖北	8 525	393	8 918	96
	武汉	1 310	110	1 420	92
中介公司	湖北	3 154	0	3 154	100
	武汉	440	0	440	100
合计	湖北	114 612	2 664	117 276	98
	武汉	21 992	844	22 836	96

在代理关系中，保险公司没有义务为代理人办理社会保险、失业保险、住房公积金等福利待遇。调查发现，全省保险公司虽然都为单位的营销员提供了一定的福利保障，但主要集中在意外保险、长期服务奖等方面，在代扣社会保险等方面只是提供相应补贴，参与较少，覆盖面更小。如泰康人寿、合众人寿对服务5年以上的营销员按佣金的一定比例发放长期服务奖；中国人寿、太平洋人寿为业绩优秀的营销员投保商业养老保险，单位和个人各承担一定比例。由于相应保障均与营销员职级、服务年限等挂钩，业绩较差以及新加入的年轻营销员往往难以享受，保障程度普遍偏低。

目前大多数保险公司都将营销的重心放在保险产品的销售上，为了激励保险销售员推销出更多的保单，往往采用较高的佣金制，将保险公司过多的销售压力转移给保险销售人员。调查发现，保险公司对营销员的考核最突出的2个：一个是增员业绩，一个是保单业绩。培训管理上，也主要是围绕营销展开，对保险营销员综合素质、团队意识、职业道德以及其他一些正常的合理诉求关注较少。由于忽视展业质量，缺乏多层次考核激励机制，保险营销员追求保单数量不注重保单质量的倾向比较普遍。

二、保险营销员制度存在问题的原因

1. 营销员法律身份不明确，与保险公司价值取向难以统一

在当前的保险营销员制度下，一方面，保险营销员与保险公司签订代理合同，为保险机构从事保险销售，但“营销员又不具备依法成为个人代理人的业务许可证、工商登记、营业场所和独立核算等法律要件，不算严格法律意义上的个人代理人”^[1]；另一方面，营销员与保险公司之间由于没有签订劳动合同，不属于

保险公司正式员工，以致实际中营销员的合法权益往往无法得到有效维护。这种法律地位模糊不清的制度安排，使保险公司与营销员之间形成的是一种松散的经济利益关系，难以建立共同的利益和价值目标。虽然两者利益从长远看是一致的，共同的，但从现实看，个人所追求的利益往往与公司和市场整体利益并不完全一致，导致部分代理人偏离委托人的目标，为追求自身利益，采取系列有损委托人和投保人利益的行为。同时，保险营销员自身也缺乏归属感以及对职业生涯的稳定预期，职业忠诚度和社会认同度都较低。营销员普遍感觉“有自由感，没有稳定感；有管理制度，没有安全感；有成就感，没有归属感；有短期利益，没有长期规划”。因此，营销员很少将代理作为一种职业，一份事业，普遍存在短期思维，抱着“能做一单是一单”的想法。这种“临时工”的意识对道德风险的产生起到催化剂的作用，造成保险欺诈误导行为、与客户勾结欺骗公司等情况时有发生。同时，人员的频繁流动也对客户服务的持续性和稳定性带来影响，客户无安全感，从而导致营销员的整体形象进一步恶化，产生恶性循环。

2. 激烈的行业竞争压力，导致保险机构重“量”轻“质”

过去10年，保险市场主体增加较快，市场竞争日趋激烈，展业难度相应增大。面对激烈的市场竞争，各保险公司的经营考核体系不同程度的存在以保费收入作为有效经营目标的导向。为完成连年加码的目标任务，各公司被迫陷入“人海战术”，盲目采取快速增员的办法，拼全力抓保费收入。由于人力资源稀缺，保险公司不得不通过降低管理条件，放宽考核标准等手段来召集新人，于是大批低学历、低素质人员纷纷进入保险行业的大门。这些人员中很大部分没有什么专业技能，只能向亲朋好友推销人情保单，一旦人情保单资源枯竭，就只能自然淘汰。为了“快速”制胜，采取“挖墙脚”方式获取短期绩效也是行业内较常见的做法，由此造成行业内人员频繁流动、人力成本虚增，大量“孤儿保单”产生。在管理考核上，保险公司往往以保费收入论英雄，重业绩轻保单质量和服务品质；在教育培训上，普遍强调对产能的相关培训，忽略了对职业操守等的培训，对保险营销员的长期稳定发展造成不利影响。由此，整个保险营销员队伍陷入循环往复的不断大量进入与不断地大量退出的怪圈，成为保险营销服务质量和营销队伍素质难以有效提升的主要原因。

3. 激励机制不健全,导致多种负面影响

目前,保险公司对营销员的激励主要采取支付佣金的方式,且各公司佣金设计一般都是第1年最高,第2年到第5年逐年减少,有的险种从第3年起就没有佣金了。前期的高佣金,虽然极大调动了营销员积极性,但负面作用也比较突出。一是降低售后服务质量。营销员将前期展业作为追求的首要目标,采取一切技巧促成签单,后续服务由于续期业务佣金很少或者没有,营销员往往缺乏动力,难以落实到位甚至根本不落实。二是助长失信销售行为。部分素质较差的营销员利用保险市场的信息不对称,采取误导、骗保、承保劣质业务等手法展业,可能比那些谨慎从业的优质代理人在保单销售和佣金收入方面更占有优势,长此以往优质营销人员渐渐被逐出保险市场^[2]。三是危害保险公司稳健经营。营销员是直接接触投保人,了解和评估保险标的风险的第一责任人。但营销员可能会为了获得高额佣金而违反职业守则,放松对保险标的的风险评估,甚至帮助投保人隐瞒重要信息^[3]。由此,保险公司就会积累较多风险超过产品设计标准的保单,赔偿责任可能加大,不利于保险公司的稳健经营。同时,由于缺乏足够信息,也加大了保险公司核保难度,保单受理生效的滞后容易导致客户误解,引起纠纷,影响保险公司市场形象。四是影响营销服务能力。营销员展业往往追求“短平快”,大多选择并习惯销售简单易卖且佣金高的产品,真正注重保险保障功能,“从客户需求、风险管理入手进行个性化保险方案设计促成交易的不多,缺乏持续推动的能力”^[4]。

三、推进保险营销员制度改革的建议

营销员制度的改革既涉及营销体制的改革,又涉及营销机制的改革;既关系保险公司的利益,又关系保险营销员的切身利益,还关系到保险市场的健康发展和社会的稳定,在推进过程中需慎重、稳妥,稳步推进。

1. 明确营销员法律地位和社会地位,分渠道、多元化平稳转型

保险营销员制度改革,首先要解决保险营销员的定位问题,给予保险营销员明确的法律身份。要在分渠道、多元化转化的总体框架下,多种模式共同推进。一是代理转合同制。对现有保险营销员,根据一定标准,确定代理转合同制员工的目标计划,将转制人员纳入员工管理。目前部分公司在此方面已

经做出了有益的尝试。如中国人寿湖北省分公司近年来将500余名业务骨干提拔到各级管理岗位,新华人寿湖北分公司计划将260余名营业部经理和2000余名业务骨干逐步转换为劳动合同制员工等,为营销员提供了职业发展通道。二是劳务派遣制。借鉴目前商业银行系统的做法,通过劳务派遣公司与保险营销员签订劳动合同,明确其劳务派遣公司员工的身份定位,通过劳务派遣协议明确保险营销员为保险公司销售保单和提供保险服务的工作性质。三是中介公司化。鼓励保险公司加强与保险中介机构的合作,或者有实力的保险公司组建销售公司,逐步分流销售职能,走专业化、集约化的发展道路。专属销售公司形式既可保证保险公司对销售渠道的管控,也是保险公司实现专业集约化经营、降低经营成本的有效途径。

2. 转变经营理念,完善保险营销员激励管理措施

随着经济的发展,市场营销已从企业为核心的产品销售导向,转到以消费者为核心的市场导向,保险营销也不例外。目前很多外资保险公司,如将保险营销员制度带入中国的友邦,早已开始调整经营策略,全力打造高素质、全方位的营销精英团队,主要针对高收入、高素质的企业白领等高端客户群体,重点研发并开展含金量高的业务,提供一揽子金融服务。保险机构应转变经营理念,将保险营销工作的重心从保单的销售转移到险种的研发和服务质量的提高上来。好的产品是保险销售的前提,要尽量设计出与投保人需求高度契合的保险产品,增强市场竞争力。改革佣金制度,适当调整首、续期佣金支付比例,延续后期佣金的发放年限,逐步改善个人收入只与销售业绩挂钩的习惯做法,从“数字论英雄”向“有质量增长”转变^[5]。规范销售行为,让每位保险营销员都知道自己在保险销售中应该怎样做,树立好的职业形象,提高其销售量。同时保险企业也应建立健全完善的管理制度,真正让保险营销员感受到公司的规范经营,奖惩分明,让保险营销员有企盼、有信心,专心做好保险营销工作。要围绕提升职业素质加强保险营销人员培训,从心理素质、业务技能和道德素养等多层面建立职业型保险营销人才培养机制,促使保险营销员掌握为客户提供保险设计、风险管理、金融理财、税务等方面咨询服务的能力。突出加强诚信教育,探索开展营销员信用评估制度,建立诚信档案,并根据评估结果开展营销员信用品质分级管理工作,引导树立诚信意识,倡导诚信展业。

3. 加强保险监管和教育,多渠道、全方位推进保险营销员制度改革

保险监管机构应针对目前保险营销员体制的现状及其发展实际制定和完善相应的法规制度,并积极推动相关法律体系的构建,探索推动营销员改革的新办法、新路径,切实保障保险营销员的利益。一是从加强保险营销人员教育和管理入手,以提高营销员继续教育培训质量为目的,改进继续教育组织方式,使培训更有效,切实提高人员素质。二是探索建立全省保险营销员的分级考核评价体系,发挥优秀榜样的带头示范作用。联合保险青年联合会和保险中介行业协会,开展“青年文明号”“保险优秀青年”等评选表彰活动,在业内营造诚信经营、勇于奋进的氛围,提升营销员队伍士气,规范保险市场秩序。三是在鼓励寿险公司探索销售人员管理新途径的同时,推动保险营销体制改革,大力发展银行保险、电话直销等营销渠

道,减少对保险营销员渠道的依赖。同时,保险营销员是一个既庞大又特殊的社会群体,大多处于社会底层,在改革试点过程中,还需积极寻求政府的大力支持,在法律政策、税收优惠、社保通道及工商登记等方面,寻求必要的政府投入和帮助,为保险营销员制度改革的顺利推进保驾护航。

参 考 文 献

- [1] 左小川. 完善我国保险营销员管理的措施[J]. 管理工程师, 2010(5):26-28.
- [2] 史静. 保险行业营销员管理缺失现象研究[J]. 经济研究导刊, 2010(3):105-106.
- [3] 肖林燕. 从保险营销员的社会处境看保险营销中存在的问题[J]. 中国电子商务, 2011(9):215.
- [4] 郑祎华. 当前我国保险营销存在的问题及其建议[J]. 党政干部学刊, 2010(11):43-44.
- [5] 肖瑛. 从财产保险营销员现状看保险营销员体制改革的必要性[J]. 现代营销:学苑版, 2011(4):105.

Study on Insurance Agency System from Living Conditions of Insurance Salesmen

——Based on Survey of Living Conditions of Insurance Salesmen in Hubei Province

ZHOU Yu-ping¹, LI Liang-huai²

(1. School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430072;

2. China Insurance Regulatory Commission, Hubei Bureau, Wuhan, Hubei, 430072)

Abstract Based on survey of living conditions of insurance salesmen in Hubei province, this paper concludes that there are such problems as overall poor quality, poor stability, welfare loss and lack of competitiveness for insurance salesmen. This paper also analyzes the reasons leading to the above problems from the aspects of legal status of insurance salesmen, industrial competition and incentive mechanism. Therefore, this paper puts forward some suggestions on how to reform insurance agency system, including confirming legal identity of insurance salesmen, changing management idea and strengthening the supervision of insurance education.

Key words insurance salesmen; living condition; insurance agency system; insurance marketing; reform

(责任编辑:陈万红)