

我国寿险发展的人才困境及应对策略 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/491/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_91\\_E5\\_9B\\_BD\\_E5\\_AF\\_BF\\_E9\\_c67\\_491384.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E6_88_91_E5_9B_BD_E5_AF_BF_E9_c67_491384.htm) 作为一个仅仅拥有十几年市场化发展的新兴行业，作为一个仍然保持快速和高速增长潜力的市场，作为一个全球保险深度与密度都极具发展潜力、增长幅度连续十余年保持高速增长的新兴保险市场，中国的寿险已经成为中国经济生活中十一分重要的一个行业。随着保费收入的日益增加，随着保险经营主体的日益增多，随着从业人员数量的日益倍增，特别是随着市场化程度的进一步完善以及市场竞争的日益加剧，人寿保险公司的人力资源管理以及人力资源现状都正在成为影响中国人寿保险行业发展的一个十分重要的因素。如何正视并解决这个问题，是当前中国寿险行业需要从全局性、长期性、根本性方面来通盘考虑的一件大事。特别是在当前，外资保险公司如过江之鲫般涌入中国大陆寿险市场之际，这个问题甚至可以说成为了中国民族寿险公司发展上的一个瓶颈。

一、保险行业的人才现状 目前，保险系统职工人数超过35万，比2000年增长105.9%。如果加上185万多名的保险营销人员及其他保险中介人士，保险行业的队伍达215万人之多。然而，从整体上看，保险行业人才队伍建设还存在一些不容忽视的问题。其主要表现在：一是总量不足。据统计，美国每101人中就有1人从事保险工作；我国台湾保险从业人员占总人口的比例也达1%。而我国国内保险企业虽然目前共有从业人员215多万人，但占总人口的比例只有0.15%。与美国、台湾地区相比，我国国内保险从业人口总量偏小。有数据表明，目前因市

市场主体大量增加，各全司及其分支机构对人才的需求急剧增长，我国国内保险业人才储备的供需比例约为1：4；就安徽市场而言，保险人才就缺口50万。保险人才培养的滞后，保险人才的匮乏，必然会导致保险市场上的人才拉锯战，集体跳槽现象凸现。人才总量的匮乏与不稳定，最终必然阻碍着中国保险业的健康、持续发展。二是质量不高，高层次人才比例偏低。据中国保监会统计，截至到2005年底，近35万保险公司职工中，持有本科文凭的职工占职工总人数不到1/4，而有硕士以上学历的职工仅仅占职工总人数的2.1%。就中介机构从业人员而言，截止到2006年底，保险专业中介机构从业人员平均持证率为69.40%，其中技术含量高一点的保险公估机构从业者平均持证率只有39.10%；就全国185万多保险营销人员而言，拥有大专以上文凭的人员不到30%，大部分是高中或者中专学历，且保险专业知识普遍缺乏；至如高级管理人才则更已稀缺，这可以从一些新成立的保险公司找不到合适的优秀经理人才即可窥一斑。正因为如此，许多保险公司及相关机构任命了许多不够资格的高级管理人员，而这些高管因为经营管理不善最终又频繁被调换或被离职。例如，2006年中国保监会共责令撤换高管人员64人，同比增加88.24%；实施行政处罚的高管人员达179人，占行政处罚人员总数的65.57%。管理人才的匮乏，必然出现管理观念滞后、管理水平低下的现象，进而影响着保险市场的走向、质量与稳定。三是人才专业结构不合理。在全国保险专业技术人员中，精算、投资、核保人员所占比重明显偏低，与整个保险业的发展根本不相匹配。例如，截至到2005年底，整个保险行业只有101名经国际认证的精算师，获得中国精算师

资格证的55人，而这个精算师指标还不及香港的1/3。再如据上海某调查公司联合调查显示，浦东目前保险业中最紧缺的人才依次是中高级专业营销人才、高级管理人才、决策人才和精算类人才；保险核保类、产品研发类、培训类及财务高级分析类人才也存在一定的招聘难度。具体而言，在未来的三年内，上海浦东保险业紧缺人才岗位的企业需求百分比排名依次为：销售类（团险、银保推展、渠道销售）90.9%；营销总监72.7%；精算师72.4%；专业核保72.7%；专业理赔63.6%；产品研发36.3%；资深培训师36.3%；财务经理9.09%；系统开发（IT、信息管理）9.09%。由浦东个案可见，专业或专门人才的缺乏导致人才结构的失衡，这与保险业持续快速发展是非常不协调的。四是人才地区分布不均衡。据统计，在2005年，北京、上海、广东（不含深圳）、江苏和山东等保险机构数量最多的前五个省市有保险专业中介机构663家，占全国总数的36.83%，而甘肃、贵州、海南、宁夏和青海等保险机构数量最少的五个省市只有保险中介机构44家，仅占全国总数的2.44%，二者相差10多倍。西藏直到2006年才结束长达20年只有中国人保一家保险公司的历史而拥有了4家保险公司。经营机构少，可以说最主要的障碍是经营人才少。在现有的保险人才中，绝大部分集中在东南部地区，而西北部人才严重缺乏。地区之间这种保险人才不平衡的状况严重制约了我国保险业整体、平衡发展。如发达的东部沿海地区和高速发展的中部地区长期占据着全国保险市场90%以上的市场份额，而西部12省市自治区的保险业务收入长期在占全国市场总量的10%上下徘徊。就人均保费而言，2005年，东、中、西部地区分别是622.4元、241.8元

和207.9元，东部地区分别比中、西部地区高出380.6元和414.5元。五是人才流动无序。保险业全面放开之后，老公司的市场巩固策略和新公司的快速成长策略的核心都是为了追求保费规模，在这种“数量扩张型”发展战略下，人才匮乏的问题已经成为制约保险业发展的瓶颈。尤其是大量增加的新公司，考虑到保险人才培养的时间和经济成本较高，为解决燃眉之急，就采用高薪、高职、高待遇等承诺从老公司挖人。对于高层管理人员、专业技术人员、还有所谓的金牌营销员，新老公司则展开恶性拼抢的状态。据统计，2005年全国寿险行业员工流失率平均为14%；而上海浦东的市场营销类人员有高达30%的离职率，核保专业技术岗位与精算类岗位的离职率达到24.8%。保险公司从同业引进人才甚至整体“挖角”，造成了从业人员流动上的无序，而且人员的流动并未明显带来经营理念的更新、竞争手段的创新和保险产品的创新，带来的仅仅是人才的浪费、是“保险经营的陋习”，使过去的恶性竞争手段在一些新成立的保险主体的经营过程中仍然存在，甚至变本加厉。六是培养、吸引、使用人才的环境欠优。多年来，我国在培养、吸引和使用人才上还缺乏相应的具有权威的配套政策，即使有些保险企业有一些自己的倾斜政策，但往往在落实上只是流于形式，分配、培养、使用上只注重人才的产出，忽视对人才的投入，对人才过于急功近利，这种现象在一些中小保险企业表现得尤为突出。例如，一些公司都有自己的培训部，每年都要花费许多财力和人力去培训保险人才，可是没有好的使用人才的机制，结果是替他人作嫁衣裳。再如，许多公司只招聘有若干年保险工作经验的人员，对于高校保险学专业应届毕业生则往

往拒之于门外。总之，我国保险人才队伍建设的这种现状，与保险经济的持续发展根本不相适应，更不适应融入国际保险领域后人才竞争激烈态势和保险业快速发展趋势。

### 三、寿险公司实施人才战略的措施

要实现我国寿险公司人才发展战略目标，还必须采取以下措施：

第一，树立新的人才观，确立大保险教育观。在全球化背景下，寿险公司的发展无论是业务构成还是服务对象，都发生了深刻变化，对人才的要求也必然需要做出相应的调整。因此，我国寿险业要真正获得大发展，必须树立新的人才观，即以多元的人才结构取代单纯的专业人才。为此，同时需要确立大保险教育观，即保险教育不仅是保险专业教育，还应包括其他能够为保险行业提供优秀人才的专业教育，包括统计精算教育、财务管理教育、法学教育、社会保障教育等等，都可以成为寿险人才的来源渠道。

第二，确保人力资本投资优先。尽管有一些寿险公司在人力资本投资方面加大了力度，但总体而言，我国寿险行业对人力资本的投入仍然是偏低的，许多寿险公司甚至没有任何人力资本投入，而且单纯寄希望于从其他公司挖人才，这对于个别公司也许能够起到节省成本的作用，但对整个寿险业却是一种短视行为。因此，建议监督部门能够对各寿险公司的人力资本投入有所规范与指导。只有形成一个寿险公司将人力资本投入置于优先考虑的地位，整个寿险业人才兴旺的格局才会真正形成。

第三，大力发展并规范寿险职业技能教育。寿险业需要大量从业人员，多数从业人员承担着一般性的寿险营销工作或者代办业务，他们应当主要通过寿险职业技能教育途径培养出来。但现在的寿险职业技能教育规模偏小，结构也不合理，所培养的寿险专业人才因师资局

限而存在着某些先天不足。根据国家教育在未来十五年的发展规划，职业技能教育已经被提到了很高的位置，将来60%左右的初中生将不再升高中，而是进入各类职业技能学校继续学习。在这样一个背景下，寿险行业既要继续办好现有的寿险职业技术学院与一些公司自主举办的职业学院，也应当与普通国民教育中的职业技能教育相结合，借助国家扶持职业技能教育的大政策培养出高素质的寿险专业技能人才，这是补充寿险专业人才的重要途径，值得引起高度重视。第四，充分发挥行业协会的作用，大力实施人才精英培训计划。寿险行业协会的重要使命应当包括促使行业自律和培训寿险精英，因为寿险精英不可能由普通学历教育来培养，即使是现在一些高校举办的MBA、EMSA课程班，大多也只是增加人际关系网络功能，而专业培训系数不高，加之亦未必适合寿险行业的要求。因此，我认为，在实施寿险业的人才发展战略时，应当特别重视发挥寿险行业协会的作用。寿险行业协会普遍具有培训的功能，寿险行业协会又通常是有经验的、有资历的专业人士集中的机构，寿险行业协会还可以借助高校乃至海内外寿险界的师资来共同实施精英培训计划，因而完全可以承担起培训精英的任务。同时，通过寿险行业协会来实施寿险精英人才培养战略，亦有利于促进寿险专业人才流动的有序化。第五，引进社会资源来强化寿险从业人员继续教育。寿险从业人员继续教育是事关寿险业科学发展的战略性和基础性工作、是建设高素质人才队伍的关键环节，寿险从业人员素质的提高更是一个长久的过程，不是一朝一夕之功。一是强化继续教育终身化制度。从国际发展形势看，随着科技不断进步和寿险业的快速发展，寿险业发达的

国家普遍呈现出继续教育终身化的趋势。例如在美国，寿险继续教育对象不分老少，年龄从20岁至80岁都有；在教学计划、课程设置、招生办法上尽量适应各类不同职位人员学习的需要。中国保险业日前一方面处于发展的初级阶段，寿险从业人员素质与保险业发达国家、自身发展要求的差距还很大；另一方面，也处于发展难得的历史机遇期，对寿险从业人员的知识结构、业务技能的要求在不断提高。因此，寿险从业人员的继续教育必须终身化，作为一种制度固定下来。

公司层面，要在公司章程中对员工继续教育终身化做出制度安排，特别是要有相应考核、奖惩措施和经费保障，确保该项制度能落到实处。监管层面，要在机构审批阶段，将员工继续教育终身化制度的有无作为审批是否通过的必要条件，促使公司牢固树立自我培养人才意识。

二是抓好法规教育和职业素质教育两个重点。保险业是经营信用的特殊行业，一旦出现风险，将会波及整个金融领域，甚至对经济发展和人民生活造成影响。因此，在寿险从业人员继续教育中，要始终突出法规教育和职业素质教育。法制教育要随着国家宏观政策和法律法规的变化定期开展，重点培养从业人员依法合规经营意识，维护寿险行业乃至整个金融行业的正常秩序；职业素质教育要加强对员工的职业道德和基本技能的培养，特别是诚信意识的培养，以提高从业人员的职业操守，树立行业良好的诚信形象，夯实发展基础。

三是统筹协调高、中、低三个教育层次。我国寿险从业人员不仅量上缺乏，在结构上也很不合理。因此，在教育资源有限的情况下，必须切合从业队伍实际情况，因材施教，在教育内容和方法上协调好高、中、低三个层次的关系。对于高级管理人才，要

以高等院校为主要平台，实行培训证制度。由寿险监管部门给在职高管和后备干部颁发培训证，规定每年培训的重点和时间，并作为高管任职资格审查的重要依据。着力强化高管人员的科学发展意识和依法经营意识，致力打造一支既适应本土管理文化又会国际化运作，既会专业化管理又具高超经营能力的中国寿险业企业家队伍；对于关键岗位的从业人员，要以公司内部教育培训部门为主，采取学分制的方式保证他们接受培训的强度和频度，着重加大精算分析、财务管理、市场投资、大型项目管理等专题培训力度。这部分人员每年必须完成规定的学分，才能从事相应岗位工作，并享受该岗位的特殊津贴；对于占比较大的销售队伍，要以行业协会为主，实行课时制，利用有线电视、计算机网络及专业信息传输网等现代化的教育手段，提高这部分从业人员获得继续教育的便利性，保证他们受教育时间，侧重于帮助他们解决在销售过程中遇到的问题，不断提高专业技能和职业素养。

四是充分发挥监管部门、专业院校、公司和个人四个方面作用。建立一套卓有成效的继续教育体系，必须要把监管部门、高校、公司和个人四方力量整合起来。寿险监管部门在这个体系中主要发挥引导和监督作用，一方面，继《寿险中介从业人员继续教育暂行办法》等政策之后，尽快出台规范全行业继续教育开展的法规，同时在深入、准确把握现有队伍状况的前提下，制定行业教育培训的中长期规划；一方面，在市场行为监管过程中对公司和个人的教育培训进行监督，采取行政手段保证从业人员获得教育培训的数量和质量。专业院校是继续教育体系的重要保障，要充分发挥现有的师资、设备等优势，与有关寿险公司联合办学，围绕寿险人才市



场需求，专门设置应用型知识和技能培训课程，编撰专门的教材，着力在提升高、中级寿险从业人员素质上下功夫。寿险机构要致力打造继续教育的激励机制，通过制定本系统的员工教育培训制度，把教育培训同公司人力资源开发相结合，通过晋升、薪酬等手段促使员工自觉接受继续教育。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)