

[文章编号]1009-3729(2014)02-0085-04

我国寿险公司客户服务管理研究

王巍

(中国人寿保险股份有限公司 北京市分公司, 北京 100020)

[摘要]建立“以客户服务”为导向的经营理念是寿险公司在激烈的市场竞争中获得优势的核心所在。目前,国内寿险业的客户服务主要有增值服务、保单服务和监督反馈服务3项主要内容。随着寿险业务的快速发展以及客户多样化需求的增加,我国寿险公司在客户服务过程中暴露出如下问题:从业人员整体素质偏低,服务资源配置不平衡,客户关系管理系统和客户满意度衡量与评价体系不完善,忽视普通客户需求,缺乏高效的客户服务监督考核激励制度。寿险公司应时刻树立“以客户为中心”的服务理念,实施差异化战略,体现服务的个性化,重视技术创新与产品的应用服务,树立企业品牌形象,提升客户服务水平,增强服务竞争力。

[关键词]寿险公司;客户服务;客户关系管理

[中图分类号]F842.4 **[文献标志码]**A **[DOI]**10.3969/j.issn.1009-3729.2014.02.017

随着国内保险市场的对外开放、国外寿险公司进入国内数量的不断增多,寿险市场的竞争日益激烈,客户资源的争夺必将成为寿险市场竞争的核心。可以说,在未来寿险市场竞争中,谁能坚持以客户服务为导向的经营理念,实时与客户保持沟通,准确把握客户的需要,并与客户建立牢固的关系,维持客户忠诚度,谁就能获得竞争优势。本文拟在分析客户服务导向现实意义的基础上,针对当前寿险公司客户服务的现状及存在的问题,提出提升客户服务水平、增强寿险公司竞争力的实施途径。

一、寿险公司树立客户服务导向的现实意义

激烈的市场竞争使越来越多的寿险企业逐渐意识到客户服务及客户价值的重要性,逐步接受了客户服务导向的观念。客户服务导向要求企业增强客户服务意识,向客户提供优质服务。通过实施客户服务导向,企业能够加强与客户的联系,主动满足客户的各方面需求,增加提供给客户的价值,形成差异化优势;通过提高客户的满意度,可以获得大量忠诚的客户,提高市场份额,获取长远与稳固的竞争优势,

最终使企业得以延续和发展。

实现客户服务导向标志着企业经营思想的进步,坚持以客户服务为导向同样适用于寿险公司的经营战略。由于受传统经营思想和认识的长期影响,在实现客户服务导向的过程中必然会存在一些障碍。中国寿险业的蓬勃发展始于1996年。随着竞争主体的增加,市场份额、业务规模成为各家公司竞争的焦点。于是,“新单保费”、“同比增长”等一系列的硬性指标层层施压,使得上至领导下至业务员都把目光紧盯在对新市场的开拓上。结果,服务被置于次要地位,保全慢、理赔难、续期服务滞后、客户投诉不断,公司形象和业务员信誉大打折扣。虽然寿险公司已建立客户服务部门,也在不断完善并加强服务手段,承诺也越来越多,可是客户的满意度不见提高。一边是交费的客户怨声载道,一边是新险种开展得如火如荼,在喧嚣与繁荣中,原本被重视的服务却被忽视了。

如果说造成寿险续保服务工作未得到足够重视的原因是寿险公司把扩张市场视为第一需要,从而将更多的财力和精力投入到新业务的开拓上,那么更深层的原因则在于公司没有自上而下树立起以客

[收稿日期]2013-12-23

[作者简介]王巍(1961—),女,北京市人,中国人寿保险股份有限公司助理经济师,主要研究方向:保险理论与实务。

户服务为导向的经营理念,没有充分意识到:优质的服务会赢得忠诚的客户,忠诚的客户能构筑稳固的市场,而稳固的市场将决定寿险企业长远的发展。“重业务、轻服务,重规模、轻效益”会导致续保率不断下降,直接影响到寿险公司经营长期性和稳定性。

中国加入世贸组织后,国内寿险市场呈现出多元化局面,服务质量、客户满意度、公司拥有的忠诚客户数量将成为寿险公司保持和吸引客户的新“招牌”。因而,要想稳定和发展现有的市场,必须使客户服务贯穿于整个企业经营的全过程。客户服务导向首先要求把满足客户需求作为企业中每个员工的主要目标,每个部门、每个员工都要关心企业的客户,认真听取客户的需求和建议,并根据客户的需要制定决策、采取措施。

实现客户服务导向是一个涉及企业所有管理层的战略过程。无论是与客户的直接接触,还是与客户的间接接触,对客户都将产生影响。这就要求企业高层管理人员要从客户需要出发,制定相应的管理决策,改变传统观念,合理配置企业资源,恪守企业对客户的承诺等。对直接承担满足客户需要责任的中层管理人员来说,尽管他们不直接接触客户,但其行为和决策会对客户产生极大影响。一线销售人员满足客户需要的努力更是必不可少,因为通过他们的行为可以直观地看出企业是否实现了客户服务导向。总之,企业的客户服务导向是企业争取和保持客户、在激烈的市场竞争中立于不败之地的根本保证。

随着寿险业市场竞争的不断加剧,寿险公司的客户服务手段和水平将受到更严峻的考验,建立以客户服务为导向的经营理念是寿险公司取得竞争优势的重要因素。只有建立与客户“一对一”式的、实时的沟通,才能掌握客户的需求动态,才能为其提供周到的服务。

二、寿险公司客户服务现状及存在的问题

自新中国成立至1980年代,中国人民保险公司在国内保险市场占据绝对垄断地位,主要是为国内行政企事业单位提供配套服务,即在保险事故发生时履行赔付义务。彼时,由于保险公司具有浓郁的机关作风,保险服务处于低水平状态。1980年代末1990年代初,平安、太平洋保险公司陆续组建,友邦公司作为第一家外资保险公司也

进入中国保险市场,中国人民保险公司产、寿业务分业经营,打破了我国保险业由中国人民保险公司一统天下的局面。我国寿险业的发展也由此突飞猛进,竞争日趋激烈。

1. 寿险公司客户服务现状

随着购买保险的消费者日益增多,保险服务质量越来越受到消费者的重视。对比各家公司客户服务的主要内容及服务质量,成了消费者决定在哪家保险公司购买保险的重要因素之一。国内各家寿险公司也因此开始意识到客户服务在公司经营发展中的重要性和必要性,为抢占市场先机,吸引客户资源,纷纷增加服务资金投入,丰富服务内容,提升服务质量,并着手建立各自的客户服务网络机构和体系,开通客户服务专线,架起公司与客户沟通的桥梁。为此,有些公司成功开发了短信客户服务系统,通过发送手机信息,实现公司与客户、代理人、内部员工之间直接快捷的沟通;有的创建VIP俱乐部,定期召开客户联谊会,增加同客户之间的交流与沟通;有的对大额赔款送款上门,开展节日慰问等附加值服务等,国内寿险公司的客户服务由此进入了成长发展阶段。

概括而言,目前国内寿险业的客户服务主要包括增值服务、保单服务和监督反馈服务3项主要内容。

增值服务是与保险合同并无直接联系的、超越保险合同的服务内容。目前国内各家寿险公司都在积极开展增值服务工作,力求通过温馨、丰富、差别化的服务来提升客户的满意度。增值服务的形式主要有:(1)微笑服务,即要面带微笑向客户回答或解释问题;(2)附加值服务,即关注客户心理,贴近客户需求,为客户提供如免费体检、生日祝福、健康生活讲座等服务或活动;(3)大客户俱乐部,即针对大客户群体,提供不同于普通客户的个性化、差异化的服务;(4)建立客户节日,即选择某天或某时间段作为公司与客户共同的节日,在此期间开展宣传服务活动,收集客户信息和服务需求,完善客户服务体系。

保单服务是目前国内各寿险公司客户服务工作的主体内容,以保险合同为中心开展多项服务,延长保单的有效时间,为客户提供方便快捷的服务。其主要形式有:(1)保单保全服务,即创新传统柜面服务模式,减少流转环节,实行“一站式”“一柜通”服务;(2)续期收费便捷服务,即采用刷卡交费、银行转账、汇款等多种方式进行,既能为客户节省时间,

提高办事效率和速度,又能保证资金安全;(3)咨询查询服务,即通过电话中心等多种渠道向客户提供服务具体细节的查询以及投资理财等方面的咨询;(4)电话回访服务,即通过电话中心主动呼叫客户,对投保客户进行有效的电话跟踪回访,倾听客户的意见和建议,获悉客户的需求;(5)理赔服务,即开辟如“绿色通道”“专家柜台”“上门理赔”等服务,加快理赔处理效率。

监督反馈服务既是寿险公司实施内部控制的重要手段,也是构建客户服务质量监督体系的主要内容。其形式主要有:(1)客户监督机制,即聘请客户为“服务质量监督员”,组成“客户服务监督委员会”,对服务内容和质量进行满意度评价;(2)投诉受理服务,即实行专人接待受理负责制,24小时回复客户投诉处理的情况和进度,并在较短的时间内向客户做出书面答复。

2. 当前我国寿险公司客户服务存在的问题

在寿险业务快速发展过程中,现行的客户服务管理模式对业务发展曾起到过积极的推动作用,但随着业务快速发展和保户多样化需求的不断增加,我国的寿险公司与西方发达国家的寿险公司在客户服务方面还有较大的差距。具体说来,主要表现在以下6个方面。

(1)从业人员整体素质偏低,诚信服务意识缺乏。这主要表现在保险销售人员在保险营销过程中,没有按照《保险法》以及相关法规的要求,向客户提供真实的保险服务信息,而是虚夸保险职能,口头扩展保险责任,不履行如实告知保险责任条款的义务,导致客户很难明确自己所购买的保险产品能给自己怎样的保障,从而导致客户理赔受阻。

(2)服务资源配置不平衡,盲目追求保费规模。许多寿险公司将服务资源的配置倾斜于售前服务,把经营重点放在追求保费规模和抢占市场份额上,忽视售后服务的重要性,未能准确找到新老客户服务工作的平衡点,将大量精力投入到市场开发、寻找新客户中,老客户的日常维护服务和深度挖掘工作得不到高度重视和开展,退保数量快速增长。

(3)客户关系管理系统不完善,缺乏严密完整的客户服务体系。我国寿险业在客户关系管理系统的发展和应用上还处于初级阶段,对客户信息数据的真正共享及有效分析利用非常有限。面对大量的客户信息,各家公司借助现代信息技术,开发了多个业务系统来满足不同部门的业务处理需求,但是,由于信息数据分散在不同的业务系统中,信息链脱节,

客户关系管理系统无法得到有效利用。

(4)客户满意度衡量与评价体系不完善。在客户对寿险公司的服务不满意时,仅有部分客户会亲自上门进行投诉,寿险公司获取投诉仅能来自那些主动上门投诉的客户,不能全面了解客户对公司及对各项服务的满意程度的情况。因此,建立和完善客户满意度衡量与评价体系是非常必要的。

(5)基础服务体系不完善,忽略普通客户需求。随着细分客户群体理念的推广,有的公司针对大客户开展了“个性化、差异化、高端化”的增值服务。但在增值服务快速开展的同时,并未强化基础服务体系建设,忽略了众多的普通客户的基本需求。如业务办理网点稀疏、理赔速度过慢、电子商务功能不够强大、电话等候时间较长等。

(6)缺乏高效的客户服务监督考核激励制度。目前,在寿险公司整个营销体系中,从最基础的保险代理人的考勤到保险代理人的客户服务礼仪及专业素养的运用,缺少整体的监督管理机制,缺乏对后续服务的监督考核奖励机制,导致客户服务效率及质量偏低。

三、提升寿险公司客户服务水平的对策

1. 树立以客户为中心的服务理念,全面构建客户关系管理体系

树立以客户为中心的服务理念,有利于增强企业扎根市场的深度和力度,培育保险品牌,有利于推动保险产品和保险服务的创新,更好地服务市场、服务客户,因而是提高企业核心竞争力、与国际最先进经营理念接轨的有效管理方式。被誉为金融界至尊的花旗银行,正是借助于智能的CRM系统,深刻理解并以自身行动完美地诠释了“以客户为中心,服务客户”的银行服务营销理念,与客户建立密切的关系,从而成为行业内国际化的典范。因此,寿险公司应根据目前客户服务管理的现状构建客户关系管理系统。首先,决策层要高度重视与支持。决策层要提供解决方案所必需的时间、财力和其它资源。其次,灵活应用各项技术。实施客户关系管理在选择技术时要重视其灵活性和扩展性,以满足未来发展的需要。再次,注重对流程的分析。建立客户关系管理系统应成立专门的课题小组,集中力量对流程中存在的问题和解决方法进行研讨。最后,注重对系统资源的整合,系统各部分的集成对客户关系管理至关重要。

2. 实施差异化战略,体现服务的个性化

服务差异越显著,在竞争中的优势就越明显。实施服务差异化战略可采取使无形产品有形化,将标准产品顾客化定制,通过加强服务质量管理、员工培训等措施来体现公司所提供服务的个性化和差异化。为此必须建立与客户的直接沟通,为向其提供个性化服务创造条件。如海尔集团就是一个实施差异化战略的典型。海尔集团1984—1991年实施品牌战略期间,其他企业轰轰烈烈上产量,而海尔集团却狠抓产品质量。此后,海尔不断完善生产过程的质量管理,在销售和售后服务方面推出星级服务理念,充分体现了服务的差异化和个性化,从而在消费者心中树立起良好的国产品牌形象。

3. 重视创新技术与产品的应用服务

传统保险服务模式如理赔中繁琐的往返手续,远不能适应社会发展的要求。随着互联网与电子商务的发展普及,保单电子化、服务远程化正逐步进入千家万户。人们对保险的差异化需求,推动着保险产品和保险服务的创新。公司可通过在互联网上与顾客的互动交流,了解顾客的最新需求,通过直接与顾客进行交互式沟通,更容易创新出新产品,进而克服传统市场调研中的滞后性、被动性和片面性。例如,国内顺丰等多家快递公司通过互联网让用户查询了解其邮寄物品的运送情况,让用户不出门就可以获取公司提供的服务,公司因此不仅节省了许多接待咨询的费用,还获得了顾客的好评。

4. 加强员工教育与培训,树立企业良好形象

要对员工的外表,提供服务时的态度、行为和语言使用进行指导,通过培训加深员工对服务理念的认识,使员工的服务方法和服务技巧得到提升,使员工处理应急情况的能力得到升华,将服务标准从及时、全面、准确、到位,提升到亲切、用心、专业、圆满。

5. 培育品牌文化,提高企业服务竞争力

品牌文化是企业文化、产品文化、社会文化和目标消费群文化的交融。品牌文化是经营过程中的主

帅,决定一切工作的内容与形式。没有品牌文化就不能实现有效的销售。为了实现在客户心目中的定位,必须以服务、产品、企业文化为基础,以目标消费群、社会文化为依据,形成和传播品牌文化。从某种程度上说,企业提供服务的过程,也就是品牌传播到消费者心目中寻求定位的过程,是建立品牌美誉度与顾客忠诚度的过程。每一个讲座、每一个咨询、每一个电话、每一次服务性的传播,都是不断地取得消费者认同品牌文化和定位的努力。对企业而言,文化不仅是一句口号,品牌也不只是一个标识。寿险企业应将品牌建设提升到企业发展战略层面上来,以企业品牌的可持续发展为目标制定品牌战略,制定长期规划并形成良性发展机制,保证其品牌文化健康发展。

良好的客户服务与优良的客户管理能力是公司获取利润的源泉,也是其核心竞争力之所在。只有强化客户服务才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。客户服务管理作为一种有效提升现代企业核心竞争力的理念,是寿险公司增强实力、获取竞争优势的必备手段。我们只有认识客户服务管理的本质,树立客户服务管理的理念,积极探索客户服务管理的实践,才能全面地提高我国寿险企业的经济效益和全球竞争力。

[参 考 文 献]

- [1] 万峰.论人寿保险的特性及其经营管理[J].保险研究,2000(7):31.
- [2] 赵会庭.论构建现代寿险公司客户服务新体系[J].保险研究,2004(11):46.
- [3] 周同生.客户关系管理的中国之路[M].北京:机械工业出版社,2001.
- [4] 崔立新.服务质量评价模型[M].北京:经济日报出版社,2003.
- [5] 郭国庆.服务营销管理[M].北京:中国人民大学出版社,2013.