

# 中小型财险公司客服部绩效评价体系研究

## ——以X财险公司为例

刘夏晶<sup>1</sup>, 邵武<sup>2</sup>

(1. 南京财经大学会计学院, 江苏 南京, 210000;

2. 天职国际会计师事务所江苏分所, 江苏 淮安, 210001)

**【摘要】**随着财险行业协会逐渐加大对市场竞争的监管,中小型财险公司应考虑效益与规模相结合的重要性,通过改善服务质量达到管控赔付成本率的目的。国内中小型财险市场普遍存在客服员工服务态度较差、工作消极等现象,严重制约行业的可持续发展。分析X财险公司客户服务部绩效管理存在的问题与不足,确定客服部管理层面的绩效评价指标,构建全新的客服绩效评价体系,以此提升整体服务质量,降低经营成本,促进公司良性发展。

**【关键词】**中小型财险公司;客户服务部;绩效评价

**【中图分类号】**F272.92; F832.39

**【文献标识码】**A

**【文章编号】**2096-3300(2019)01-0031-06

改革开放以来,我国经济发展突飞猛进,物质生活不断提高,人们越来越意识到保险的重要性。近些年来,保险行业协会逐渐加大对财险公司市场恶性竞争和规模盲目扩张的监管,并从传统的现场监察转变为对财险公司实际偿付能力的管理<sup>[1]</sup>。财险公司的客户服务部关键职能是提供客户服务和管理控制赔付成本率,服务质量和赔付质量直接关系到客户对公司的选择以及公司的可持续发展能力。目前国内中小型财险市场中,没有形成直接针对客服部的科学有效的绩效评价体系,导致客服员工普遍存在服务态度较差、工作消极等现象,严重制约公司的可持续发展。制定完善的客服绩效评价体系刻不容缓<sup>[2]</sup>。

### 一、国内中小型财险公司客服绩效评价发展现状

国内中小型财险公司客服绩效评价体系的发展主要分为两个阶段:

第一,财务经营绩效考核阶段。这个阶段的绩效评价指标体系以传统财务指标为基础,结合财险公司经营的特殊性,形成以赔付成本率、边际成本率、获取成本率、人力成本率等为核心的绩效考核指标。这种传统的绩效评价指标过分关注财务指标对公司经营绩效的评价作用,忽视了非财务类指标在企业管理活动中的影响作用<sup>[3]</sup>。

第二,吸收消化国外先进绩效管理理念阶段。随着国内中小型财险公司取得飞速发展,国外先进的绩效管理理念逐渐被引进,初步形成较为科学、完善、有效的绩效评价体系方案。绩效管理理念的引进主要体现在大型财险公司,中小型财险公司的绩效管理工作并没有很好体现。此外国内财险公司在绩效评价方案的具体实施过程中存在很多共性问题,主要包含指标设立缺乏全面性、科学性和绩效评价体系缺乏完整性两个方面<sup>[4]</sup>。

财险公司主要由两个部门组成,一个是销售业

收稿日期: 2018-12-24

基金项目: 江苏省研究生科研与实践创新计划项目“并购业绩承诺未达标的成因及后果分析”(KYCX18\_1383)。

作者简介: 刘夏晶(1994-),女,江苏南京人,硕士研究生,研究方向:公司财务;

邵武(1994-),男,江苏淮安人,硕士,研究方向:公司财务。

务部门,负责市场业务拓展;一个是客服部门,负责理赔服务工作。长期以来我国财险市场拓展存在恶性竞争,财险公司的客户服务水平无法与其市场规模相匹配<sup>[5]</sup>。后端客服岗位员工工作态度消极,没有以客户为中心,甚至忽视理赔服务对企业效益的影响,严重阻碍企业发展<sup>[6]</sup>。对中小型财险企业来说,必须改变现有的管理理念,充分提高员工的积极性,提高后端服务质量,提升经营效益,实现战略目标,这是中小型财险公司立足的根本。中小型财险公司也逐渐意识到,完善自我激励机制必须以科学的绩效评价体系相辅,绩效评价考核方案在日常运营管理的作用越来越受到重视。

## 二、X财险公司客服部结构及现行绩效工作评价概况

X财险公司是在地方省委、省政府的直接领导下,由13家公司共同发起成立的。近些年该公司在业务拓展方面突飞猛进,短短几年发展成为全国性的财产保险公司。由于盲目扩大业务范围和业务量,X财险公司严重忽视后端服务质量的配套实施,导致公司的行业口碑恶化。客户服务部作为财产保险公司服务的直接提供者,其服务质量水平直接影响公司的整体口碑。

### (一) 客服部组织结构

X财险公司客服部的岗位依据不同的工作内容分为前端服务岗位和后端管理岗位。前端服务岗位分为出单岗、车物查勘定损岗和人伤定损岗,涵盖客服日常工作的80%,其工作内容相对重要且复杂,岗位人数最多,占客服部员工人数的94.75%;后端管理岗位分为理算岗和审计岗,负责案件后期理赔复核及审计前端工作的真实性,工作量较少且相对单一。目前客服部绩效评价体系的设计主要以前端服务岗位的员工为主。

### (二) 客服部现行绩效工作分析

给X财险公司客服部各岗位员工发放绩效管理工作的调查问卷,并结合相关访谈,对该公司现行的绩效管理工作的进行分析。

该公司依据财产保险业的财务指标对各分支机构的经营状况进行考核,很少针对客服各岗位员工的服务质量进行评价管理。虽然已经逐渐意识到提升理赔服务质量对降低企业赔付成本的推动作用,

但缺乏科学、全面、有效的绩效评价体系。现行的绩效考核对象绝大部分为一线承保业务部门的员工,对日益重要的后端理赔服务部门,未形成完善的绩效评价指标体系,仅对高层理赔管理人员有简单的赔付成本率等硬性指标考核要求。绩效结果的应用有限,对员工绩效工资浮动没有影响,绩效评价方案成为无关痛痒的虚设制度。

客服部现行的绩效评价方式是上层管理人员评价下级基层员工,缺乏全面性、客观性。员工对现行的绩效评价方式不满意、对绩效考核指标不了解,绩效评价方式缺少申诉环节。绩效评价流程缺乏完整性,没有形成循环,没有与被考核者有效沟通,不仅严重损害公司整体利益,更加影响员工的积极性和忠诚度。

## 三、X财险公司客服部绩效评价体系的研究方法

结合X财险公司客服部岗位的工作内容,车物岗负责对事故中的车辆损失和财产损失进行查勘与定损;人伤岗负责对涉及的人员伤亡、伤残情况进行查勘与定损;出单岗负责将保户或保险代理人提供的保险单信息录入到公司专门的业务程序中,将保险单提交给核保员。

采用关键指标法并辅之平衡记分卡法设计客服人员绩效指标体系。关键绩效指标法即人们常说的KPI(Key Performance Indicator),通过制定一系列关键指标体系,对员工进行客观、量化的绩效评价。制定的核心是企业的战略目标,管理者以此为中心,依据岗位、层级对战略目标进行层层剥离分解,形成对关键环节、内容的量化和控制指标体系,建立量化、科学、明确且切实可行的评价指标体系;平衡记分卡法最大的优点是将财务指标与非财务指标相融合,将绩效评价体系分为四个方面,分别为财务、客户、内部运营和学习发展。在财务指标方面,包括企业收入、成本和利润等,是公司核心战略目标的体现,与公司的长远发展息息相关。其他三个方面的绩效实施效果来自与财务指标的达成情况,是对财务指标欠缺部分的有效补充。

平衡记分卡法将公司的未来、责任和核心目标与绩效管理体系相联系,形成具体、可操作、科学的目标和评价指标,做到战略目标与管理思想的有

效结合<sup>[7]</sup>;关键绩效指标法目标明确,更有利于公司核心战略目标的实现。将公司的核心目标进行层层分解,通过设置指标体系,使得员工的绩效目标与公司的战略目标趋于一致,这样更有利于公司核心战略目标的实现。但是指标体系很难界定,在实际操作中可能产生争议,无法适应各岗位,缺乏全面性;平衡记分卡法有效将组织的战略目标转化为各层级的绩效指标和行动,有利于公司和员工的学习成长和专业能力的培养,提高整体工作效率,实现公司的长远发展。将两种方法相结合设计X财险公司客服部的绩效评价体系改进方案是较为合理的。

#### 四、X财险公司客服部绩效评价体系的改进方案设计

##### (一) 客服部管理层面绩效评价指标

以X财险公司客服部提升服务质量、改善赔付成本率的核心战略为基础,使用平衡记分卡的四个维度对客服部整体绩效评价指标进行分解。通过绩效沟通方式结合客服部的工作职责进行目标分解,形成整体绩效关键指标体系,再通过专家调查法,

最终确定客服部的KPI考核指标。

关于指标权重的设定,采用专家调查法进行考核指标权重的评分。专家组成人员包括:1名总经理室分管客服领导,权重为20%;1名客服经理,权重为15%;两名客服经理助理,各自权重为15%;1名财务部经理,权重为10%;1名人事部经理,权重为5%;两名优秀基层员工,各自权重为10%。在具体评分过程中采用背靠背的方式进行三轮打分,将打分结果进行加权平均,最终确定各绩效考核指标对应的权重。经过对往期大量数据的测算分析,分别制定零分值、门槛值、目标值、挑战值,如表1所示。按各指标的权重与得分,计算最终的绩效考核得分。以客服经理以及其他高级管理人员正常薪资的30%作为绩效薪金,若考核得分达到120分,兑现1.2倍的绩效薪金;若考核得分为60分,仅兑现0.6倍的绩效薪金,以此类推。其中对于负面指标项,一旦产生,直接扣罚责任人薪资,不与绩效得分挂钩。

表1 客服部整体关键绩效指标考核表

Tab.1 The overall key performance evaluation indicators of the customer service department

指标类型	具体指标	零分值 (0分)	门槛值 (60分)	目标值 (100分)	挑战值 (120分)	权重/%
财务效益类	赔付率					15
	减损率					10
	反欺诈拒赔率					10
	专票回收率					10
客户服务类	现场查勘率					5
	结案率					10
	结案周期					10
	客户满意度					5
	投诉率					15
学习成长	考试及格率					5
	创新建议					5
负面指标	监管投诉					
	重大错误					

##### (二) 客服部基层员工的绩效评价指标

基层员工的绩效评价体系设计主要以考核车物岗、人伤岗和出单岗为主,包括客观评价指标与主观评价指标。客观评价指标的考核方式是对不同岗位依据核心战略目标,采取专家调查法,确定适应

不同岗位要求的绩效评价指标,设定对应的零分值、门槛值、目标值及挑战值,依据员工的各项绩效指标得分以及对应指标的权重,计算基层员工的客观绩效得分;主观评价指标采用同级员工、下级员工、上级管理员工交叉打分的方式,根据各自权重,计

算最终的加权平均得分，以10%的比例纳入绩效得分。客观绩效得分与主观绩效得分形成最终的绩效评价总得分，将被评价人员薪金的30%作为绩效薪金，若得分达到120分，则兑现1.2倍绩效薪金，以此类推。针对重点工作指标，达到考核要求或触犯任意一项，直接进行相应的奖励或扣罚，不纳入

绩效总得分。

### 1. 车物岗的考核方案设计

客服部车物岗员工考核方案中的客观评价指标可以分解成两类指标，分别为效率类和品质类，如表2所示。

表2 车物岗绩效考核方案设计

Tab.2 Design of performance appraisal scheme for vehicle and material hillock

指标类型	指标	权重	零分值	门槛值	目标值	挑战值
效率	工作量	30%	500	250	150	50
	闪赔结案率	15%	70%	80%	85%	90%
	未决积压率	5%	30%	20%	17%	10%
品质	减损率	15%	3%	5%	7%	10%
	打假率	5%	1.5%	2.5%	3%	5%
	推修率	15%	35%	50%	60%	80%
	新技术	15%	30%	50%	80%	100%
重点工作	专票回收					
	投诉					
	打假质检					
	风险管控					

效率类指标主要是为了提升客户满意度，改善公司口碑与形象，包含工作量、闪赔结案率、未决积压率三个方面。员工的工作量不以固定值进行考核，而是由被考核人员的工作量排名决定；闪赔结案率是指整案金额在五千元以下的小额案件在三天内结案数的占比，加快理赔流转速度，提升客户满意度；未决积压率主要针对疑难、大额的案件，需要日常跟踪并层层梳理，尽快结束理赔流程，缩短理赔周期。

品质类指标主要是为了降低赔付成本，改善经营情况，降低经营成本。财产保险公司中最主要的成本支出来自赔付成本，管控赔付尤为重要。减损率是指系统录入减损金额除以非零车物定损总金额，客服员工协谈价格并完成定损工作时，修复或更换配件的成本会直接关系到案件的最终赔付金额，影响整体赔付率；打假率是指考核期间打假案件数除以总接报案件数，客服人员在接到客户报案后，若能及时查勘第一现场，发现其中存在的问题，对保险公司管控赔付意义重大；推修率是指在标的出险后，引导其进入公司合作修理厂进行维修数量的占

比；新技术理赔方法的运用不仅可以大大加快理赔速度，还可以节约人力资源成本，将其纳入绩效考核方案意义重大。

重点工作主要包括专票回收、投诉、打假质检及风险管控。车物岗位基层员工的薪金工资与绩效考核量化指标得分挂钩，对于重点工作中的红线，一旦触及，会直接扣罚工资薪金。绩效评价体系中还设置了主观评价考核，主要由上下级以及同级之间进行交叉打分，按一定的比例系数纳入整体绩效评价得分。

### 2. 人伤岗的考核方案设计

人伤岗的考核方案与车物岗类似，具体如表3所示。

时效类指标主要是为了考核客服人员的理赔效率。理赔中若涉及人员死亡伤残，结案周期较长，为考核方案设计的公平与科学，目前只考核客服人员万元以下小额案件的定损时长。对于有效查勘的指标，只有保证查勘质量，才会有更准确的定损金额，从而缩短整体的结案周期；质量类指标主要是为了控制理赔成本而设置的，通过提高减损率、减

少诉讼率、增加三方调解率等改善赔付状况。

表3 人伤岗绩效考核方案设计

Tab.3 Design of performance appraisal scheme for staff injury

指标类型	指标	权重	零分值	门槛值	目标值	挑战值
时效	万元定损	15%	30	27	18	15
	有效查勘	15%	90%	95%	99%	100%
质量	减损率	25%	10%	18%	25%	35%
	诉讼率	25%	20%	18%	13%	5%
	三方调解率	25%	20%	30%	50%	70%

### 3. 出单岗的考核方案设计

出单岗以“多劳多得, 兼顾品质”为核心, 将绩效薪酬划分为基本工资、量化工资、品质得分工资和技能考核工资四个方面, 其中基本工资占比50%、技能考核占比±5%、量化工资占比50%、品质得分占比±5%。

基本工资是员工所得工资额的基本组成部分, 由管理岗按照规定的工资标准支付, 具有相对稳定性; 量化工资是依据工作内容、工作量确定工资额, 对各险种及操作步骤进行分类, 评估出标准作业时及操作难度系数。按日有效工作时间7小时计算出各险种、分解操作步骤日标准操作件数, 以100分作为7小时饱和作业得分, 考虑各操作步骤难度, 计算各操作步骤的件均得分, 最后计算出员工最终作业量, 并换算为得分, 作为月工作量, 并形成量化工资; 品质得分是指根据作业品质(差错率等)、客户服务满意度核算的工资部分, 根据相应的得分增减工资的5%; 技能考核是指指出单员负责对投保单初审、承保信息录入、出单, 确保承保录入数据, 根据审计结果、差错件、投诉件、每月的技能考试成绩为考核标准, 对应浮动工资5%。

### 五、绩效评价方案实施的效果评价

X财险公司客服部全面实施改进后的绩效评价方案两年后, 经过充分的数据收集整理分析工作, 就改善赔付成本率、改善整体服务数据、提升合规操作、提升客户满意度及激励约束员工方面对绩效评价方案的实施效果进行评价。

通过减损率、反欺诈拒赔率等指标考核达到降低赔付成本率的目的, 该公司的反欺诈拒赔率由2015年的4.41%提升到2017年的7.36%; 通过车

物减损率和人伤减损率考核指标来降低整体减损率, 该公司的整体减损率由2015年的11.3%提升到2017年的12.9%, 整体赔付成本率相较2015年下降1.2%, 整体经营成本率相较2015年下降1.97%。

通过制定结案率、结案周期、闪赔率和新技术应用等指标, 改善公司整体的服务数据。其中万元以下报案支付周期由2015年的15.31天改善为2017年的10.67天; 小额理赔五日结案率在2017年达到98.46%, 相较2015年提升1.12%; 报案结案率由2015年的94.8%提升到2017年的96.1%, 改善效果初步显现。

通过内部审计与外部审计相结合的方式, 对理赔案件进行抽样审计。2017年发现问题案件340余笔, 累计涉案金额200万元。对于涉案的内部员工, 情节较轻者按留岗查看及降低薪酬处理, 情节严重者通过劝退及其他方式解除劳动合同, 全年累计处理员工23人, 内部审计工作初见成效。

设立投诉率及回访满意度等相关指标对员工进行考核, 提升整体客户满意度。2015年累计理赔服务投诉达到1.12%, 2017年累计投诉率改善为0.96%。对投诉客户后续的回访工作中, 82.3%的客户对投诉后理赔服务态度和效率表示满意。

将绩效考核得分与薪资直接挂钩, 辅之绩效面谈的方式对员工进行激励约束。2017年32名员工由于绩效考核优秀获得岗位晋升的机会, 显著提升了员工的积极性, 有利于改善公司的服务质量。此外还有21名员工由于绩效得分较差, 各管理层通过绩效面谈的方式, 进行劝退、解除劳动合同, 改善客服工作的整体氛围。

### 六、结语

针对X财险公司现行客服绩效管理存在的问题

题,结合中小型财险公司的核心战略目标以及对应客服岗位工作职责等特点,构建全新的以提升服务质量、管控赔付成本率为核心的客服绩效评价体系,推动公司经营成本率的改善,促进公司的良性发展<sup>[8]</sup>。

将关键指标法与平衡记分卡法相结合,构建客服部管理层面的绩效评价指标,通过专家调查和实地访谈层层分解,形成各岗位员工关键绩效评价指标,以非财务指标为主、财务指标为辅,弥补现阶段理论研究仅关注财务指标的缺陷<sup>[9]</sup>;通过对绩效评价体系实施流程的重新梳理,形成从绩效信息收集、员工绩效评价、员工绩效申诉、绩效面谈和绩效方案改进为核心的良性循环,使绩效评价工作真正达到绩效管理的目的。全新的绩效评价体系对绩效结果的应用也做了相应说明,不仅可以运用于绩效工资发放的依据,也为绩效体系改进和人员调配带来一定的指导意义。

#### 参考文献:

- [1] CUMMINGS J D, WEISS M, ZIH. Organizational form and efficiency: the coexistence of stock and mutual property-liability insurers [J]. *Management Science*, 1999 (9): 1254-1269.
- [2] 符志明,李汉铃. 绩效评价体系研究[J]. *经济管理*, 2005, 12(1): 23-24.
- [3] 文芳. 平衡计分卡在保险公司绩效管理中的应用[J]. *财会月刊*, 2006(4): 41-42.
- [4] 杨树东. 模糊综合评判在财险公司绩效评估中的应用[J]. *统计与决策*, 2011, 10(1): 17-18.
- [5] 王冬青,吴博. 企业绩效评价模式研究综述[J]. *财会通讯*, 2012(9): 77-79.
- [6] 杨威. 基于KPI为核心的企业绩效考核探析[J]. *现代国企研究*, 2016, 2(1): 58-59.
- [7] 王金兰,刘廷廷. 平衡记分卡的不足及改进措施[J]. *会计之友*, 2010, 2(1): 56-58.
- [8] WILLIAMS. *Performance management* [J]. *International Thomson Business Press*, 1998(93): 173.
- [9] 郭榕. 平衡计分卡下的国企业绩评价指标特征初探[J]. *经贸实践*, 2017(5): 225-227.

## Research on the Performance Evaluation System of the Customer Service Department of Small and Medium-Sized Property Insurance Companies

### —A Case Study of X Property Insurance Company

LIU Xiajing<sup>1</sup>, SHAO Wu<sup>2</sup>

- (1. Accounting institute, Nanjing University of Finance and Economics, Nanjing 210000, China;
2. Jiangsu Branch of Tianzhi International Accounting Firm, Huai'an 210001, China

**Abstract:** As the property insurance industry association gradually strengthens the supervision of market competition, small and medium-sized property insurance companies should take into consideration the importance of combining efficiency with scale, and improve service quality to achieve the goal of controlling compensation cost rate. There has been a general poor service and inactivity of the customer service staff in the domestic small and medium-sized property insurance market, which seriously restricts the sustainable development of the industry. This paper analyzes the problems and deficiencies in the performance management of the customer service department of X property insurance company, determines the performance evaluation indicators at the management level, and builds a new customer service performance evaluation system, so as to improve the overall service quality, reduce operating costs and promote the benign development of the company.

**Key words:** small and medium-sized property insurance companies; the customer service department; performance evaluation

(责任编辑: 练秀明)