

# 基于社会责任的保险企业 人力资源管理设计<sup>\*</sup>

□李勇杰

[摘要] 基于利益相关者理论,从人力资源管理视角探讨保险企业社会责任建设,阐述保险企业社会责任和人力资源管理的内在联系,对社会责任型保险企业提出人力资源管理的相关制度设计。认为商业保险作为社会和经济发展的稳定器,社会管理功能突出,企业社会责任明显,但长期以来商业保险企业社会责任建设并不理想。

[关键词] 社会责任; 保险公司; 人力资源管理

[中图分类号] F840.32 [文献标识码] A [文章编号] 1673-8179(2014)01-0163-05

## Human Resource Management Design on Social Responsibility in the Insurance Enterprises

LI Yong-jie

(Guangdong University of Finance, Guangzhou 510521, China)

**Abstract:** Based on the stakeholder theory, this paper discusses the construction of social responsibility in insurance enterprises from the perspective of human resource management, and elaborates the internal relationship between the insurance enterprises' social responsibility and human resource management, and further puts forward the related system design of human resource management for the insurance enterprises. As a stabilizer of the economic and social development, the commercial insurance has a typical social management function, so the insurance enterprises bear a heavy responsibility. However, the development of the social responsibility in commercial insurance enterprises has not been ideal for a long time.

**Key Words:** social responsibility; insurance enterprises; human resource management

伴随和谐社会的思想传播,经济学的有关理论也在不断发展,股东利益最大化理论日渐遭受广泛批评,社会公众开始期盼企业重视社会责任。以风险管理和风险承担作为主营业务的保险业本应作为经济和社会发展的重要稳定器,但长期以来由于粗放的经营模式,没有充分发挥经济补偿和社会管理功能。

要改变保险行业的负面形象,保证保险行业的持续发展,保险公司主动承担社会责任显得迫在眉

睫。按照利益相关者理论,保险企业要对员工、消费者、商业伙伴和竞争者以及政府和社会公众承担社会责任,而实施这一切社会责任的重要基础是保险企业的员工,所以从人力资源管理角度去探讨保险企业社会责任建设颇有意义。

### 一、保险企业社会责任标准和人力资源管理 的内在联系

西方保险公司对保险企业的社会责任关注较

\* 基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目(项目编号:10YJC840042);广东省科技计划项目(项目编号:2010B020315029);广州市哲学社会科学规划项目(项目编号:10Y42)。

早,20世纪30年代晚期西方的保险行业就开始关注企业社会责任问题,当时普遍界定的保险企业社会责任标准和人力资源管理关系密切。

1939年,美国人寿保险协会的理事长 Frazar B 就宣称:任何社会中的企业都面临两个主要任务,这两个任务分别是:识别和评价社会的需要,以及确定企业参与社会建设的性质和程度。而在任何社会,最终都需要员工去完成这两个任务。

1971年,时任美国佛州蒙特里埃国家人寿保险公司董事长,兼美国人寿保险协会主席 JOHN T. 则认为,商业保险的社会责任标准有清晰的界定,应当包括:

企业的行动对社会负责。任何企业经营应当务必遵守国家立法机关制定的相关法律法规和基本的社会契约。这些社会契约会随着环境的变化对企业提出不同的社会需要。

重视员工。保险是一个人力资源集中型企业。在保险公司中,从制订市场计划开始,销售保险单、核保、售后服务、保险资金管理,乃至至于保险的整个运作过程都依靠合理人力资源的有效使用。尤其在保险公司的最初经营中,公司的雇员行为会直接形成社会对公司的整体印象。企业应当注重聘用员工时的社会责任意识,杜绝雇佣歧视,雇佣少数民族裔和残疾人士。保险公司需要营造员工的幸福感,关心员工的身心健康,适当安排各种丰富多彩的集体健康活动和娱乐活动。作为保险公司,顾及到顾客利益,还应当重点关注本企业的保险代理人流动率。无论从人力资源角度还是经营成本角度考虑,注意设计好能够真正识别具有成长潜力的保险代理人制度,并做好相应的员工后续培训计划,提高保险代理人的成功率。

关心顾客。“消费者保护主义”同样是保险行业要遵循的原则。顾客有权筛选被提供的信息,有权选择保险产品。为了全方位地满足顾客的需要,保险公司应当针对性地开发能真正满足顾客潜在需求和最新需求的保险产品,注重保持和顾客之间的有效沟通,完善保险售后服务。

谨慎投资。保险公司拥有大量资金,资金来源除了股东投资,主要来自经营中收取的保费。由于保险公司的经营特点,这些保费必须保证投保客户一旦出险,保险公司能够按照保险合同如期足额履行赔偿义务,所以,保险公司的偿付能力至关重要。基于法律规定的保险准备金制度,保险基金具有风险防御、现金积累以及储蓄的作用。巨额保险基金可以为社会的发展和经济的增长提供必要的资金来源。同时,资金管理也是保险公司的重要职能,保险公司作为大型机构投资者,投资行为对社会公众影

响深远。保险投资应当采取对社会负责的态度来进行,投资不能光考虑短期效益,还要考虑社会影响,投资要尽可能地促进社会进步、改善现有环境、推动经济发展,提高教育水平等。

协调合作。社会是一个整体,任何社会中的企业必须要周全顾及所有利益相关者,才能最终实现企业目的。保险公司作为社会的一员,自然应当和社会公众、政府、企业以及教育部门广泛合作,在协调解决社会问题的基础上来推进本企业的发展。<sup>[1](P36~42)</sup>

深入探究所有这些保险企业社会责任标准,我们会发现保险企业社会责任标准的不同内容实际上对应着不同的人力资源管理职能,也就是说,适宜的企业人力资源管理制度完全可以成为有效载体,来推动保险企业全面承担社会责任。

表1 保险企业社会责任标准和人力资源管理关系

保险企业社会责任标准	对应的人力资源管理职能	两者关系
采取对社会负责的行动	按照法律规定来制定人力资源招聘、使用制度	直接关系。人力资源管理职能对应部分保险企业社会责任标准
重视员工	制定合理的人力资源招聘、培训、升迁及激励制度	直接关系。人力资源管理职能对应全部保险企业社会责任标准
关心顾客	通过人力资源激励和考核制度来引导员工关心顾客	间接关系。人力资源管理职能引导实现保险企业社会责任标准
谨慎投资	通过人力资源约束制度来引导社会责任投资	间接关系。人力资源管理职能引导实现保险企业社会责任标准
协同合作	通过人力资源考核和评价制度来引导员工和利益相关者共赢	间接关系。人力资源管理职能引导实现保险企业社会责任标准

美国的人身保险承保人 Eric Arnov 也曾这样评价保险公司的社会责任标准:保险公司非常有必要尊重和善待员工,只有善待了员工,员工才会积极地去自觉善待公司的顾客。保险公司善待员工不但可以有效降低公司成本,而且有助于实现员工的自我管理。<sup>[2](P34~35)</sup>

由此更可以窥见,实现保险企业社会责任的核心在于员工,员工实现保险企业社会责任的主要内容,员工也很大程度上决定保险企业承担社会责任的质量。而员工的招聘和使用正是包括保险公司在内的每个企业人力资源管理的重要职能。

## 二、社会责任在保险企业人力资源管理上的基本体现

参考国际通行的企业社会责任标准,结合《中华人民共和国劳动合同法》和保险的行业特征,保险企业在人力资源管理方面,应当承担一些基本的社会

责任。

#### 1. 员工聘用

保险公司应与员工在合法、公平、平等自愿、协商一致、诚实信用的原则基础上订立劳动合同。劳动合同要充分考虑到员工的利益。<sup>[3](P 69~70)</sup>

#### 2. 工作环境

保险公司的工作环境必须要尽可能地降低各种危害隐患,保证安全,并有利于员工健康。公司对员工提供必需的安全健康知识教育,定期进行健康检查。

#### 3. 信息披露

保险公司在制定、修改或者决定涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时,应当尊重职工意见,与全体职工或者职工代表平等协商确定。如有职工对公司制度和决策不满,公司应当认真听取意见,加以修改完善。公司应当将直接涉及职工切身利益的规章制度和重大事项决定公示,或者告知劳动者。任何时候需要解除劳动合同的,应当向员工清楚说明理由。

#### 4. 工作时间

国家法律法规和行业标准中规定的工作时间是保险公司员工工作时间的的基本准则。任何情况下,员工每周的正常工作时间不得经常超过 48 小时。员工每周应当至少安排一天休息时间,如果需要超时工作,超时工作时间要按照国家有关规定额外支付超时报酬。员工拥有决定是否加班的权利,公司不得强迫加班。

#### 5. 人权保障

保险公司必须尊重所有员工参加员工组织的权利,允许员工开展集体性的自身权益维护活动。公司不得在招聘、培训、酬劳、升迁等方面对不同员工采取歧视政策,不能允许体罚、语言侮辱或性骚扰行为。在员工试用期间,公司不得解除劳动合同。

#### 6. 工资收入

保险公司必须按照国家规定准时发放员工有关报酬,不得随意扣减员工收入,各项报酬构成要附加详细说明。公司还要按照国家相关规定为员工办理各项社会保险,并保证员工试用期待遇符合规定,保证员工最低待遇不低于用人单位所在地的最低工资标准。

### 三、社会责任对保险企业人力资源管理有利影响

#### 1. 提升人力资源管理水平

保险企业要按照法律,以高标准的道德要求来积极承担社会责任,这对企业现有的人力资源管理

提出了全方位的要求,有利于提升企业人力资源管理水平。

目前,不少保险公司招聘员工往往是迫于业绩压力,招聘对象主要倾向性于一线的业务人员,同时,保险公司招聘的盲目性也很突出,招聘员工尤其是业务人员缺乏有序规划,存在业务人员盲目扩增现象。招聘时,保险公司由于普遍缺乏科学的人才评估方法,不能准确评估人才的真实潜能,招聘进来的人员良莠不齐,不能完全胜任工作,人员流失率极高。据多家国内保险公司统计,保险行业业务员总流失率每年高于 50%,第一年流失率最高,达到 70%以上,这种现象很大程度上加大了保险公司的招聘成本和培训成本。另外,一些保险公司没有建立较为完善的绩效考核体系,企业很难准确评估得出哪些员工能够胜任工作、哪些员工不能胜任工作需要培训或调整岗位、哪些员工已经培训或调整岗位了还不能胜任工作需要辞退,这样又加大了保险公司对员工的解聘成本,对于保留重要的核心员工也不利。社会责任型的保险企业就是要改变这种低级的人力资源管理现状,从多维度提升人力资源管理水平,致力于建立更为健全的从招聘录用、职业管理、绩效评估、培训开发、直到离职管理等一系列规范、全面的人力资源管理制度。

#### 2. 转变人力资源管理观念

社会责任型保险企业应当树立并始终贯彻员工主导的思想意识,改变过去片面认为员工只是企业发展的受惠者,单纯认为只有企业发展了员工才能发展,员工不过是企业的附生品观念。要树立以人为本意识的人力资源观念,提高员工地位,要把员工看作做企业的合作伙伴,甚至把企业的生存和发展都牢牢维系于员工的发展。重视社会责任的保险企业会在整个人力资源管理过程中积极主动为员工设身处地着想,让员工在企业中有幸福感,不应当消极等待着员工关系和劳动关系很被动的时候才迫于无奈采取措施。<sup>[4](P100~105)</sup>在人力资源管理上,应当积极实现管理方式从“强压式”向“激励式”转变,从“不信任管理”向“信任管理”转变,从“不平等管理”向“平等管理”转变,从“粗放式管理”向“集约化管理”转变。处处理解员工的需求,从工作和生活上的细微处关心员工,改善工作条件,特别是在薪酬分配及各种激励方式上要尽量保持稳定和持续性,尽可能体现公平和奖优罚劣,要重视内部规章制度建设,积极改善企业用工关系,增强企业凝聚力。

#### 3. 强化人力资源管理效果

人力资源管理的最终目的是实现企业的目标,因此,企业人力资源管理主要有三大任务:最大限度地保障企业对人力资源的各种需求;最大限度地管

理和协调企业的各种人力资源,保证组织的发展;最大限度地激励和调动企业内部人力资源积极性,发挥员工潜能,使人力资本得到应有的提升与充分利用。但以往保险企业人力资源管理目标存在单一性,没有充分考虑员工个人的发展,割裂了企业发展目标和员工发展目标的有机结合,导致最终人力资源管理效果不理想,难以如期实现企业目标。社会责任型的保险企业既然重视员工,强调人力资本的重要,就应当善于协调统一组织目标和员工目标,擅长利用各种人力资源管理手段,提高员工积极性,增加员工忠诚度,培养员工对工作的满意感,有效强化人力资源管理效果,以实现人力资源管理的目标。

#### 四、基于社会责任的保险企业 人力资源管理设计

##### 1. 良好的工作环境

这里讲的工作环境包括“硬件”和“软件”,“硬件”即工作设施、工作条件,“软件”指工作氛围。保险企业有责任为员工提供一个良好的工作环境,尽力保障员工身心健康的基本要求,让员工可以舒适地开展工作,充分发挥工作创造力,也能让员工能在紧张、繁忙的工作之余得到舒缓、放松,体会到工作的快乐。保险企业应当根据各部门、各岗位的具体工作要求,为员工配备必需的办公设备设施,一切的办公设施尽可能考虑人性化的设计理念。对于基本的办公设施,保险公司不能考虑压缩成本,一切从简,此外,保险公司还要营造既竞争又合作的和谐工作氛围。实际上,良好的工作环境不仅是对员工负责,也是让投保人感受到企业氛围和实力,增强对保险公司信任感的需要。

##### 2. 健全的招聘原则

保险企业的工作岗位一般分为内勤和外勤,内勤人员一般负责公司的内务,主要包括客服人员、核保、理赔以及人事、财务、办公室等部门,而外勤人员主要指业务岗位。保险公司在招聘内勤人员时,应当根据各岗位要求建立一套完善的员工甄选程序,着重于应聘人的能力评估,不能存在性别、宗教歧视,更不能以人情关系作为选择的依据,在合适的岗位,适当照顾女性、残疾人士。外勤人员是保险公司的业务来源,因为有业绩考核,压力较大,招聘该类人员时,保险公司要避免单纯追求立竿见影的业绩表现或以人海战术取胜的原则,偏离人才选聘的正常标准或过于降低入职要求。保险公司所有招聘都应当做好长远的规划,不应以短期的成本利益为重点考虑,岗位设置上,固定员工、合同员工和临时员工比例要合理。

##### 3. 充分的培训机会

保险企业是一个对人才要求较高的行业,涉及了保险、金融、财会、风险管理、法律以及不同行业的背景知识,这对保险企业为员工提供的培训和人力资源开发提出了更高的要求。保险企业的培训要上升到人才战略的高度,制定长远规划,根据公司不同阶段的发展目标和员工实际需要,有目的、有计划、有组织地持续进行。一个负责的保险企业一定会真正把员工作为企业家庭的重要组成部分,对每一位员工都自觉承担教育责任,视员工培训为长期投资。保险企业的培训应当综合而全面,不但涉及知识培训、技能培训,还要注重思维培训、观念培训、心理培训;不但涉及岗前培训、业务人员培训,还要强调后续培训、管理人员培训。为了保证培训的质量,保险公司可以开发出适合本企业的专业培训课程和教材,并建立培训质量的评估和反馈体系,不断检验和改进培训效果。<sup>[5](P134-137)</sup>

##### 4. 完善的绩效管理

绩效管理是保险企业人力资源管理体系中的重要环节,直接体现出企业管理的最终效果。完善的绩效管理既可以帮助企业提高管理效率,使管理者提升管理水平,还可以从深层次提升人力资源的价值,完全实现企业的战略目标。保险企业的绩效管理过程也包括设定绩效目标、督导绩效目标的实施、开展绩效评估、反馈改进绩效目标等四个基本环节。一个积极承担社会责任的保险企业首先应当科学和人性化地设定绩效目标,既要把组织目标均匀地分解到各具体岗位,又要考虑到各岗位的工作要求和难度,目标的设定不宜过高,也不宜保持硬性的增长速度,过高的目标设定会使员工压力过大,失去追求的动力,反而导致公司发展起伏不稳。负责任的保险企业不应当制定了目标后就对员工放手不管,及时地指导员工,督导目标实施必不可少。保险企业的业务活动很多都涉及多方面的知识,多方面的关系,业务部门在艰苦的展业过程中缺乏公司有效的技术支持和指导帮助,工作成效会大打折扣。有远见的保险企业在绩效评估时,要多设身处地为员工着想,评估不是目的,只是发现员工不足和帮助员工加以改善的手段。在绩效评估不理想时,不能单方面地指责员工,一味给员工压力,而应当适当反思企业的目标制定和过程管理。

##### 5. 富有吸引力的薪酬福利政策

良好的薪酬福利政策是体现保险企业对员工承担社会责任,重视人才理念的企业政策重要组成部分,它关系员工基本的生活保障,具有可见性,最易受员工关注。保险企业应当合理设计薪酬福利政策,客观、公平地体现员工为企业所作的贡献、创造

的成果,以良好的待遇来吸引人才,留住人才。保险公司设计的福利计划,不但不能违反国家相关的劳动法律法规,而且要尽可能地为员工着想,让员工可以不断随着企业发展而享受到新的发展成果,生活质量不断提高。保险企业在制定薪酬政策时,要结合企业发展战略,关注最新的市场竞争和人才流动的特点,考虑就业市场上的绝对工资及相对工资的因素,并根据员工本身的经验、能力、资历、岗位及工作内容的差异,决定其工资水平。激励员工不但要考虑员工的既往行动,还要关注员工未来的发展,政策制定后要加强宣传,提高薪酬政策的透明度。薪酬福利政策还要体现个性化、差异化;销售人员着重以业绩指标、业绩质量和售后服务加以考核;内勤人员着重以工作效率、服务质量和创新意识加以考核;一般员工注重以即期兑现的现金奖励;核心员工、管理人员注重以股票、期权进行激励。

#### 6. 制定员工援助计划

保险行业是相对压力较大的行业,作为公司业务支撑的广大销售人员面临的压力尤为明显,很多一线的销售人员常年因为业绩压力彷徨苦闷,但又得不到合适的宣泄和指导,长此以往会严重影响企业的竞争力。保险企业制订员工援助计划(Employee Assistance Programs)可以帮助员工舒缓消解压力,保障员工心理健康,推动企业的稳健发展。员工援助计划是企业“以人为本”的理念深化,是组织为员工设计长期的福利与心理健康支持项目,由公司承担费用,聘请专业人士对员工进行针对性的心理诊断、心理辅导和心理咨询服务,并提供法律、医疗与财务等方面援助。<sup>[6](P549~559)</sup>目的是在保障员工隐私的前提下,帮助员工(甚至其直系亲属)去解

决工作和生活中存在的问题,全面提升员工的生活质量,让员工保持旺盛的工作激情,提高工作效率,并持续推动员工个人成长。员工援助计划的形式可以包括面对面、对话、在线咨询以及讲座、培训等,咨询的问题涉及工作压力、人际关系、情感困扰等方面,该计划可以有效提升员工生产积极性和工作效率,降低缺勤率,提升员工整体的健康状况。☒

#### [参 考 文 献]

- [1]李勇杰. 保险企业社会责任探析[J]. 保险研究, 2010, (1).
- [2]Eric Arnow. What is Social Responsible Insurance? [J]. Social Responsible Insurance, 2001, 16(1).
- [3]陈圣书. 企业人力资源管理的社会责任[J]. 长江大学学报(社会科学版), 2013, (4).
- [4]何显富,唐春勇,潘妍. 具有社会责任的人力资源管理新思维[J]. 经济体制改革, 2011, (4).
- [5]傅纛茗,廖磊鑫. 国内外企业社会责任对比研究——基于企业社会责任的人力资源管理探讨[J]. 兰州学刊, 2012, (5).
- [6]Arthur A R. Employee assistance programs: the emperor's new clothes of stress management? [J]. British Journal of Guidance & Counseling, 2000, 28 (4).

收稿日期 2013-03-18

[责任编辑 黄世杰]

[责任校对 苏兰清]

[作者简介] 李勇杰(1970~),广西桂林人,广东金融学院教授、博士。研究方向:商业保险,社会保障。广东广州,邮编:510521。E-mail:yongjiegui@sina.com.cn。

### 《广西社会科学专家文集·袁鼎生集》出版

《袁鼎生集》是“广西社会科学专家文集”中的一本,自2009年起广西社会科学界联合会总结和整理广西社会科学界优秀专家历年来的理论成果,编辑出版“广西社会科学专家文集”。该文集收录在广西工作的对国家有突出贡献的中青年专家、经国务院批准享受政府特殊津贴的专家、广西优秀专家和自治区有突出贡献的科技人员等社会科学优秀专家历年来的有代表性的理论成果,一般每人一集,计划收入约一百位广西社会科学界优秀专家的理论成果。袁鼎生,广西民族大学副校长,教授,文学博士。袁博士从应用、历史、逻辑、比较、元学科五个维度探讨生态美学学科,形成以审美生态观为主导的生态美学学科,形成以审美生态观为主导的生态美学体系。著书10种,合作著书6种,主编和参与主编著作11种,发表论文100余篇。获得省部级教学、科研成果奖18项。2007年获得广西优秀专家称号。2008年经国务院批准享受政府特殊津贴。他是云南大学博士研究生导师,贵州省“候鸟型”专家。该文集精选袁鼎生先生有代表性的理论成果,其中包括:元生态学探索、审美范畴的生态研究、生态批评等专题共24篇文章。全书共计29.6万字,由线装书局出版发行,定价30元。

