

导语：

7月22-23日，交银康联人寿2020年年中工作会议举行，党委书记、董事长张宏良以“宝剑锋从磨砺出，越是艰险越向前”为主题发表讲话，通过“逆行”“有效”“积极”三个关键词，对公司上半年工作的亮点和不足作了分析与总结，对下半年工作的定位和目标提了建议与展望。以下为讲话全文：

宝剑锋从磨砺出，越是艰险越向前

——党委书记、董事长张宏良同志在年中工作会议上的讲话

如果说年初举行的工作会议主要确定全年工作目标，明晰主要工作路径，那么年中的工作会议则主要是对执行情况进行全面的评估。本次会议准备充分，具有相当的针对性，既回应了一些一线关心的问题，也初步给出了解决的措施和方向，特别通过各条线的工作比较，达到了先进经验交流共进的目的，总体取得了不错的反响。

下面，我从三个方面，再分享一些对公司当前经营管理工作的看法，供大家参考。

事业因“逆行”而发光

正在全球蔓延的新冠疫情，可以说是一场百年难遇的全球性天灾，未来的发展走势虽然还难以确定，但就上半年来看，其负面影响已经远超2008年的金融危机，对国内外的金融市场造成了巨大而又持续的震荡，大到国家，小到集团，再小到公司，谁

都无法回避。宝剑锋从磨砺出，越是艰险越向前，面对这前所未有的特殊境地，我们迎难而上、逆风而扬，涌现出了不少值得记忆的闪光点。

一是逆行业相对保守的态势，在抗击疫情中展现国有大行旗下专业保险子公司的社会担当。

面对这次疫情，保险行业在社会责任担当上整体反映出了积极的姿态，但在对于抗疫斗争中发挥关键作用，同时生命风险又极高的医护人员的保障方面，总体上还是有所保留，捐赠的人均保额主要在 20-50 万的区间。作为一家中小型机构，我们却选择了逆势而行，元月 26 日就通过公告宣布：向湖北疫情防控一线的医护人员捐赠人均最高 100 万元的高额保险保障。2 月 7 日，当有医护人员殉职的消息传过来，从湖北省分公司到总公司营运条线的各级干部员工第一时间积极联动，启动理赔流程，2 月 8 日就完成百万元赔付，截至目前捐赠赔付累计 1710 万元。切实体现了国有大行旗下专业子公司的社会责任担当，其力度和速度引来社会各界的点赞，既支持了国家的抗疫事业，也产生了良好的行业影响和品牌宣传效果。

二是逆市场的恐慌性情绪，顶住压力，主动出击。

元月开局，我们的两大投资收益率指标与同业对标公司都有着一定差距，加上二月疫情冲击与宏观政策的急变带来的十年国债利率急速下行，导致责任准备金计提数出现了从未有过的大幅增加，两项因素叠加，今年净利润目标的完成压力空前。在这样

的背景下，想要保持资产配置稳健，同时又能适时获取交易价差，我们面临着空前的挑战。

公司资产条线一方面积极响应国家号召，配置大量长期地方债，坚定支持实体经济的发展；另外一方面，把握住了金融市场价格调整过度后必会回归均值的基本规律，当然更是坚信党和国家在这种特殊困难下，必能发挥集中力量办大事的体制优势，把疫情防控、复工复产做到最佳水平。基于这些预判，先后在债权投资、非标投资、权益投资上积极作为，都取得了不错的结果。上半年公司总投资收益率达到 6.34%，位于行业前列。

三是负债三个业务条线，都有不同程度的“逆行”表现。

银保渠道逆全行业同业机构以规模型期缴产品为竞争主导的趋势，坚持价值成长。

坚持价值追求，保证成长性和盈利性的统一是我们公司的战略所在，但在去年同期，我们曾受渠道变化压力的影响，银保期缴业务不得不先规模后价值，导致部分机构的价值业务到了 12 月的最后一周、最后一天才年度收官。今年则坚定战略定位，与低水平竞争的潮流相逆行，最终取得了银保期缴新业务价值同比 50% 以上的增长。成绩来之不易！

新个险渠道逆海量增员、队伍经营为主要资源投入方向的业务模式，坚持以质量建军、客户经营为主体的业务发展。

作为公司渠道转型中很重要的一项内容，作为寻求业务增量来源一个很重要的发展点，新个险肩负着重大的使命。在疫情之下，传统大型公司之前的业务模式遇到了巨大挑战，不得不开启

了真正转型的大门，但观察下来其实质还是在队伍经营上投入。我们公司从自身实际出发，尊重规律、拥抱变化，一方面狠抓高质量人才引进，在质量建军道路上不断统一思想、改善行动，最大限度地减少反复和折腾；另一方面优化经营机制，坚定地走公司平台上的客户经营之路，通过公司和客户进行有效连接，进而帮助业务员展业与成长。

电销渠道逆行行业短期经营的浮躁表现，重回基础构造，重走可持续发展之路。

寿险的基本规律是可持续的长期经营，前期需要大量投入来建设队伍，后期再通过续期收入来分担各项成本。电销渠道也不例外，但实际上，这一渠道总体却呈现出短期经营的状态，低继续率、高投诉率两大问题一直存在，加上一些互联网企业介入带来的人才骨干流失，造成了电销行业如今所面临的三大压力——人员流失、业务品质下降、投诉上升。压力面前，今年的电销没有选择对保费总量的简单追逐，而是作为逆行者，把拳头收回来，重新从构造工作基础开始，走可持续发展的道路。

三大方面、四个业务领域的“逆行”，有的成效斐然，有的刚刚起步，但整体上还是共同造就了上半年公司业务亮点所在，无论从社会担当角度，还是从业务发展角度，这些成绩都是实事求是的存在。在特殊的困难面前，在特别的背景之下，每一位干部员工都为公司的发展贡献了力量，贡献了一份热血，谨代表公司党委、董事会和管理层，向大家表示由衷的感谢。

做最“有效”的企业

管理大师德鲁克写过很多著作，《卓有成效的管理者》是其中传阅度最为广泛的作品之一，可见，大家都认同“有效”对企业管理的重要性。这也从另一个角度说明，大家已经意识到很多日常管理工作其实是低效、甚至无效的。我们公司也有这么一些现象。

一个现象是虽然我们各级干部都想把事情干好，可以说不存在哪个人、哪个团队、哪个机构在困难面前不想去努力的，但是四大业务领域之间、不同干部之间、不同机构之间如果作个比较，可以看到不同努力后的效果有着相当大的差异。

另一个现象是有一些交流干部、引进干部来到总公司后不太适应，有些干部觉得在一些会议上没有机会把事情讲充分，比较困惑，感觉个人工作技能和组织需要不是很匹配，公司当前的聚焦和其自身的努力也有一些错位。

这两个现象的背后，其实是我们当前组织运行模式没能完全跟上环境发展变化所致。

企业在上升周期中，面对成熟的业务模式、业务单元，一般主要是以追踪作为日常管理手段，以激励约束作为形成业务闭环的管理工具。但是进入下行周期后，面对创新业务、转型业务，以往有效的管理模式开始遇到巨大的挑战，集中体现在平日里各种付出不少于以往，但效率不断下降。

接下来我从两个维度做些具体剖析：

第一个维度，以总部机关为主，部分机构也有表现，就是在主要职能领域，无论前中后台，面对新情况、新问题，依然倾向于面面俱到，而对于核心问题的关注，对于核心矛盾的聚焦程度却极不充分。一方面曾经熟悉的手段、工具逐渐失灵，过去有效的工作方式变得低效或无效，另一方面却依然保持着面面俱到的追踪式工作状态。任何人的精力都是有限的，时间资源也是有限的，如果还是服从于面面俱到的惯性思维，势必影响到对核心环节的专注和效率。特别在总部机关，如果全公司是一台精密运行的电脑，总部就是中央处理器，身处关键位置，如果不聚焦核心问题，不解决核心矛盾，势必无法及时应对外部环境的剧烈变化，进而影响全局。

第二个维度，以分支机构为主，总部机关也时有体现，就是“对业务结果的层层负责”体现得无处不在，而共同方向、共同目标之下分工负责的工作局面相对弱化。

层层汇报，无论发言还是 PPT 都会在宽度做全面的展现，而且每一部分内容严谨之势不断增强。在企业上升期，面对成熟的业务管理，层层负责有一定道理，它会让各级干部的综合素质提升很快，但进入到转型关键期，当传统追踪管理趋向失灵，激励机制也不那么有效时，专业上的帮助支撑就成为系统运行效率的关键所在。特别是公司部分业务领域已经走到无人区，没有成熟经验可以借鉴，最需要的不再是追求完整性和严谨性的层层负责，而是通过主要领导适时的自我革命，适度地淡化行政层级，把“对业务结果层层负责的惯性运作方式一定程度上改成对业务过程

驱动因素的分工负责”。各机构负责人乃至前台部门负责人都要学会“窄而深”，主动承担某一领域的职责，再通过分工协同在核心问题、主要矛盾上重拳出击，以一场又一场的胜利建立整个团队对组织者、管理者的信心。

当环境变化时，思维必须变化，行为必须变化。抓住核心问题，解决主要矛盾，应成为当下各业务领域的不二选择。

银保业务，取得成功的前提是渠道合作，这一点毋庸置疑。我们在认识上已经解决，还配套了清晰的评价标准。在新的环境和条件下，专业价值贡献的水平和专业能力的聚焦追求已成为当前银保业务能否取得可持续发展最核心的问题和最主要的矛盾。这个问题的解决有赖于银保条线各级管理人员传统的思维习惯和行为习惯是否能及时扭转，即不再简单一窝蜂地从事管理性工作，特别是分管总和高经，必须有序地向专业技能的持有者进行转化。

新个险业务成功的前提是质量建军，这一点不容反驳。我们不要把事情复杂化，是否达到质量建军的判断标准就是人均产能万P，要做到这一点，必须做好两件事：一是抓好人才高地建设，人才引进时尽量拔高，从上往下走；二是做好基础管理，把258的底线守住，把369的目标锁定。我们也不要质量建军人为拔高，新的阶段、新的环境决定了单纯搞质量建军起码对我们这类公司来讲是不经济的。

新个险业务发展的核心问题和主要矛盾在于是否能快速地在常态化企业服务经营上形成实质性突破。我们要努力经营公司

的服务品牌，让客户经理在公司搭建的平台上获得持续成长，而不是像过去的传统个险那样大浪淘沙、生死由命，实现的手段就是常态化企业服务经营。眼前的保费计划任务虽然重要，但对核心问题的聚焦解决必须成为总分公司主要负责人工作的重中之重，如果今年项目经营上还是没能培养出常态化服务经营的能力，新个险的探索将没有未来。

电销条线发展的前提是长期经营，今年必须下定决心。公司上半年已经在组织架构上有所改变，下半年更具挑战。核心问题就是人均产能优先还是总保费优先？答案不言自明。当人均产能达不到一定水平时，三大压力将愈演愈烈，财务上的投入产出失衡将成为一道绕不过的坎。所以，工作重点就是要通过人才引进与培养实现人均产能的提升。

资管条线的前提是以绝对收益为目标，风险和收益相平衡，把风险管理能力作为第一能力和基础能力，这一点上半年已经有着很好的贯彻，我们在收益率暂时不及对标同业的情况下，依然在合理的范围内坚守着这个前提，最终守得云开见月明，在金融市场获得了丰厚的回报。发展的核心就是市场化，当前最主要解决的问题是如何走出市场化第一步。我们要把我们的固收+，把我们的权益团队，把我们追求净值增长的理念和举措都拿到市场上去比一比，不要再局限在简单的内部委托和预算的达成。

既然找出了各业务领域的核心问题和核心矛盾，就需要花精力去聚焦、去解决，在此也给出一些建议。

银保业务整个作战单元全部上升，淡化层级适应代理业务的基本规律。机构一把手就是银保业务排在前面的尖刀，要担起渠道合作的重任。分管领导、高经不用再在这方面去花费太多的精力，而是努力要体现自己的专业价值，与培训产品经理、督训等一起共同做好技术专业配套工作，解决专业能力不足的主要矛盾。下一步公司将重新整合技术人员的编制，让每一个留下的客户经理都成为优秀的战斗力，让我们的高经、培训都成为一线有力的技术支撑。在这个生存和发展交织的特殊困难时期，我们要从价值观上实现从综合型人才的要求向公司有特色、个人有技术的转型，把对专业能力的尊重作为公司文化的崇尚。

新个险和电销条线的整个作战单元要下沉。新个险要通过新建立项目经营总监队伍打通常态化企业服务经营全链条。通过自营业务与标准化项目的开发解决生存问题，以常态化企业服务经营建立我司新个险持续发展的特色基础。电销业务在新的渠道架构下，上海和武汉两大业务中心要从源头上就解决做好平衡，把长期经营落实到工作的每一天、每一周里。

资管条线的作战单元要上下结合。我们对于宏观大势，对于方方面面政策的把握，都还需要进一步加强，这必须是公司层面落实的事情；而在微观角度，子公司相关业务板块也要继续深入市场化的探索，要敢于把自己放在阳光下晒一晒，去和同业竞一竞。

以上建议都是基于我的判断：对核心问题不够关注，对核心矛盾的解决不够聚焦，在工作推进过程之中，工作表现多是对结

果的层层负责，而不是自觉地在困难期、转型期、挑战期中对业务驱动因素做分工负责，这些都影响到了工作的“有效”。

“积极” 拥抱转型时代

后疫情时代，以国内大循环为主的双循环新发展格局加速成型。身处这样的历史大变革时期，唯有以“积极”的姿态拥抱变化，迎接转型，才可能赢得未来。

上半年，巨大压力之下，我们的主体业务指标还是做到了基本有底，投资方面也已基本锁定全年财务投资收益额，这为下半年公司的发展创造了非常好的基础条件，让我们可以更积极更大胆地做一些投入、做一些尝试、做一些改变。

我们在资源投入上要更加积极。在下行期简单化地实施成本控制，往往就是伪管理。越是下行期，越是困难的时候，我们就越是要拿出力所能及的资源来扶持未来潜在的增长点。董事长总裁基金要大胆地投入到银保条线专业技术人员创造价值的鼓励上来，投入到新个险常态化企业的典型示范上来，投入到电销两大业务单元的人才建设上来。总公司不要简单从业务财务角度考虑短期收支平衡，而是要建立战略性投入机制。

我们在能力建设上要更加积极。不要把首要关注放在预算达成或超计划上，而是要积极地把能力建设推向新的高度。银保条线要看银保业务中心和各机构的分管总、银保高经、专业技能团队能不能形成争先文化，在专业支撑能力上比拼，力争拿出一两

个独门绝技；常态化经营能力的高低将直接决定新个险业务明年是生存，是壮大，还是消亡。

我们在中台职能融合上要更加积极。拥有中后台综合职能的部门不要搞简单的层层负责，更不要一刀切，把大象的鼻子当成整体，而是要把内部职能做一些划分，在统筹的基础上找到对应的责任人。比如睿康家园建设，在当前就诊服务的基础上是不是可以对内容吸引力再做些升级？比如战略性资源投入机制是不是可以结合发展再做进一步动态优化？诸如此类，都需要通过融合之道来解决。

我们在后台责任兜底上要更加积极。后台兜底责任的落实要体现“宽而细”的原则，才能真正做到防微杜渐，不能满足于不出事不知道纪律，一出事先撇清直接责任。在转型压力面前，骨干要带头去做一些自我变革，改变对传统路径的依赖，积极主动担责，形成干事创业的冲劲。

十年磨一剑，一朝露锋芒。从2010年成立至今，我们已经走过十个年头，成为数千名员工职业平台的选择。时间不算太长，规模也不是很大，但是如果再加一把劲，当我们银保渠道的专业支撑能力再上一个大台阶时，当我们的新个险业务在常态化经营开拓中实现全环打通时，当我们的电销业务人均产能赶超同业时，当我们的资管业务继续保持债权业务相对优势的基础之上，在以高收益高风险为主要特征的权益市场中也能有所作为时，相信可以更有底气地向大家介绍，我们所选择的交银康联人寿是一家有

特色、更有着美好未来的公司。这是公司当下所追逐的梦想，应该也是每个人内心的期盼，需要所有干部员工联接起来，一起努力，共同实现。梦想是最好的信仰，希望在2020年，我们坚守信仰之下，能够共同见证到梦想照进现实的时刻，这一刻，将成为我们选择这家公司以来最值得骄傲的瞬间。