

Discussion on Customer Relationship Management on the Transformation of Human Resource Management—Taking CCB Life Insurance Co., Ltd. as an Example

Siqi Wang

Henan Normal University, Xinxiang, Henan, 453007, China

Abstract

Based on the connotation and relationship between human resource management and customer relationship and management, this paper analyzes the guiding role of customer relationship management in the process of human resource management transformation, and takes CCB Life Insurance Co., Ltd. as an example to analyze its current situation and some existing problems in human resource management, from the perspective of customer relationship management, it gives relevant suggestions and measures for its human resource management.

Keywords

human resource management; customer relationship management

客户关系管理对于人力资源管理转型的探讨——以建信人寿保险有限公司为例

王司祺

河南师范大学, 中国·河南新乡 453007

摘要

论文通过对人力资源管理与客户关系和管理的内涵与关系出发, 分析客户关系管理在人力资源管理转型的过程中的指导性作用, 并以建信人寿保险有限公司为例, 分析其现状以及在人力资源管理方面存在的一些问题, 从客户关系管理的角度出发对其人力资源管理给出相关建议及措施。

关键词

人力资源管理; 客户关系管理

1 人力资源管理与客户关系管理

人力资源管理是目前对于企业提升核心竞争力至关重要的资源, 即人的管理, 且人力资源作为蕴含着巨大能量的资源在企业管理中的地位日益提升。人力资源的管理是一个关系到战略规划与企业蓝图实施的过程, 对于人力资源管理的规划和定位是实现企业总体战略的途径之一。

客户导向型人力资源管理是传统产品导向型人力资源管理的转型, 从对于自身管理职能: 由传统的招聘、薪酬管理、员工关系管理等工作以专注于企业内部环境转变为专注于以

客户为中心, 管理职能和工作中心向客户价值的发挥倾斜。客户导向型人力资源管理的定位是根据企业的特性与盈利模式来确定的, 而实现客户导向型人力资源管理的重要途径就是进行有效的客户关系管理。

客户关系管理就是企业通过各种科学的手段来收集客户的信息, 之后通过对于信息的分析, 针对分析内容来制定相关契合客户需求的产品与服务, 以此来提升处于不同客户关系周期客户的忠诚度, 增加客户黏性, 实现客户价值以及企业价值的平衡与共赢。客户关系管理主要包括客户忠诚度、客户利润、客户性能等七个方面的分析内容, 另外客户关系管理对于维持老客户以及发展新客户的作用非常强大。

客户的需求处于企业价值链的终端, 是企业制定战略的

【作者简介】王司祺(2000-), 女, 中国河南开封人, 本科在读, 从事人力资源管理研究。

起点也是终点,企业通过客户关系管理获取到客户相关信息产生对客户未来需求的分析结果,利用所得结果对企业人力资源管理模式进行调整和变革的指导。

客户关系管理是企业战略的一种形式,是关乎企业整体的管理过程,对于客户关系管理在人力资源管理中的应用方式应是像毛细血管似的渗透入人力资源管理的各个环节^[1]。客户关系管理尤其对于人力资源管理的价值取向方面提供了明确的指导,由客户关系管理所得到的客户的价值取向将被应用到人力资源管理过程中作为评价措施制定以及执行过程中的评估标准。

对于人力资源管理组织架构方面,通过客户关系的指导把人力资源管理组织架构进行转换,为了克服职能式人力资源管理组织定位下的组织架构易导致职能僵化以及决策权力集中不利于变革的缺陷,需要对人力资源组织架构方式进行调整,以适应对于客户关系管理的应用,事业部式和矩阵式的人力资源管理结构更适合客户关系管理的灵活应用。

客户关系管理同时也在人力资源的各个职能模块细节化的调整方面发挥出重要的作用,在员工职业生涯的各个时期以及人力资源管理各个环节融入迎合客户需求的元素,对于培养打造一个吸引客户,具有竞争力的组织是连续、完整的。

2 案例公司介绍

建信人寿即建信人寿保险有限公司,是中国建设银行股份有限公司控股的人寿保险公司。公司成立于1998年,因股权变更,2011年更名为建信人寿保险有限公司,总部位于上海。是一家全国性中型寿险公司,经营的产品体系涵盖人寿保险、健康保险、意外伤害保险等各类人身保险业务。建信人寿作为国务院批准的中国首批银行控股的保险公司之一,以成为银行系保险公司的标杆为己任,全心全意为中国消费者提供优质的保险产品和金融理财服务。

保险业主要的营销方式是通过银行柜台进行销售,通过公司驻银行网点的保险代理人的介绍进行产品销售。通过对企业业务以及经营模式的分析可见人力资源在保险行业中的重要性,人力资源对于深挖客户价值潜力起到了首要作用,在业务进行以及产品推销过程中保险代理人在与客户密切接触时的行为专业化规范化程度以及相关态度的呈现是客户最近距离接触公司的途径。由于建信人寿和建设银行在人身保险方面存在着利于冲突,对于银保合作机制的发展还有一定

的空间。建信人寿的客户关系管理是依托于中国建设银行的客户群,通过获取银行客户信息,对客户价值以及需求进行分析,推出针对客户的产品及方案,但具有一定的偏差性,这种偏差性很大程度上取决于不以客户为中心,产品设计没有基于大量的客户调查,导致对客户认识不足。

建信人寿的人力资源管理建信人寿人力资源的特点是发展较晚,人力资源管理的资金投入紧缺,人员结构不平衡、,高素质员工缺乏,36%人员来自于银行,40%是大学生入职培养,15%来自于前身太平洋安泰公司,且流动性较大、没有足够大的人员储备池和后备军。

3 存在的问题

建信人寿人力资源部(教育培训部)直属于总裁室,这种职能部制的组织架构方式一方面能够使人力资源部门灵活发挥自己的职能,在一定集权基础上实现工作的经济性,另一方面又受限于自身规模较小,对组织的总体影响力较小。强调被总裁室的直接领导,而缺少与其他部门的横向联系,难以适应环境的迅速变化以及对于客户信息的灵敏反应。

随着相关保险市场的不断拓宽,保险业迅猛发展,从企业内部来讲,建信人寿公司员工数量大也随之规模增长,导致人力资源管理水平以及传统模式无法适应人员扩张与业务变化的需求。而建信人寿依然维持着以校园招聘为主的招聘渠道。对于企业外部以及环境来讲,建信也面对不断变化的经济形势以及日益激烈的来自同行业公司的竞争压力,使其必须找到一条培养自身核心竞争力的途径。

3.1 人员素质水平不足,结构性不平衡

建信人寿由于起步较晚,招聘渠道的局限性以及组织架构的混乱导致员工的整体素质并不高,公司内部高层管理人员、专业性以及综合性人才紧缺,虽然基层员工数量相对较多但整体素质较低。

3.2 缺乏针对性的培训机制

在人员整体素质不高的现状下,培训显得更加重要,针对客户偏好的规范化的培训尤其缺失^[2]。目前建信人寿在人员培训方面的投入极少,培训在规范人员行为,推进保险业务方面能发挥出巨大的作用,但是建信人寿对于培训的忽视更加重了人力资源管理的混乱以及改革困难的状况。

3.3 对于员工的激励性不强

建信人寿对于员工的激励采用的是薪酬激励措施,单一

的激励措施使员工自我驱动力不足,缺乏更加多元化、多层次的激励措施。激励机制的弹性不足,缺乏更加细化的激励策略^[1]。在绩效考核方面没有对不同岗位根据其特性及岗位职责进行分级区分,导致产生激励的对象对于绩效计划和指标的不相符。

4 建议及措施

根据客户关系管理所得信息以及分析结果,将其应用到人力资源管理中,塑造客户导向型人力资源管理战略对于提升建信保险公司的核心竞争力有很大的帮助。通过对客户群的分析产生客户画像,筛选客户特征,有针对性地找出影响客户粘性和客户关系生命周期的因素,并在人力资源各个环节中扩大其对于人员招聘考核的占比,突出客户服务的地位。

4.1 扩张招聘渠道,根据客户关系管理明确招聘标准

针对建信人寿人员素质不足及结构不合理的问题,从人员招聘以及筛选即人力资源管理的前端入手,扩张招聘渠道,与培养保险专业人才的高校持续建立联系,在校招岗位设置和职业生涯规划方面对应聘者做出符合其预期的承诺。通过客户关系管理得到客户的偏好,分析得出客户所欣赏的员工的素质和特征,在与客户关系密切或直接接触客户的岗位招聘时通过人员测评手段有取舍地选择符合所需特征的员工比重,从人力资源管理前端来促进客户导向战略的落地^[4]。

4.2 建立贯穿整个职业生涯的培训体系,突出客户服务的地位

建信人寿需要重视培训体系的建设,增加对于培训的资金投入比重,进行培训体系的规划。对员工进行分层级、长

期短期的培训、轮岗培训,在各个培训阶段融入客户关系管理内容,通过多元化培训形式强化员工的参与度,提升培训的有效性。

在以客户为导向的战略落地的同时,企业不断推出定制或个性化产品与服务,培训机制也必须根据不断更新迭代的产品与服务转变培训内容,使培训内容的完善速度更加准确地符合客户需求。同时在对于培训效果的考核与后期结果应用时,增添客户对于员工行为以及表现的判断与评价,以此作为培训有效性的重要参考指标。

4.3 建立完善的绩效管理体系,促进激励的有效性

在绩效计划和绩效指标的构建时,提升对于客户意见的重视程度。加强管理者与员工的持续沟通,增加员工在客户服务方面的主动意识。提升目标与关键成果法帮助公司、组织与员工进行目标的确切化与统一化,从基层,即与客户接触的一线形成目标,自下向上地传递,明确客户需求在整个企业战略中的地位。

参考文献

- [1] 杨苏力.基于客户关系的人力资源管理探讨[J].现代商业,2012(14):161-162.
- [2] 李新建,刘钊,付美云.客户导向的人力资源管理职能模式探讨[J].中国人力资源开发,2009(05):97-100.
- [3] 史姣凤.中国人寿保险公司人力资源管理研究[D].哈尔滨:哈尔滨工程大学.
- [4] 管政.中国企业CRM实施[M].北京:人民邮电出版社,2003.