



**中国平安**

专业·价值

PING AN OF CHINA

## 构建国际领先的金融服务运营平台

——平安集团运营管理中心简介

2007年11月

# 全球领先的综合金融后援平台



## 建设概况

- n **国际领先**: 历时5年, 斥资数十亿元, 现已基本建成, 达到国际领先水平
- n **庞大规模**: 建筑面积14.7万平方米, 可容纳1.2万人办公

## 建设目的

- n **统一服务标准和水平**
- n **通过集中形成规模效应, 降低成本**
- n **前后台分开, 有利于风险管控**

## 价值、功能与特色

- n **战略价值**: 支持集团强大的竞争战略
- n **核心功能**: 提升服务, 支持销售, 降低成本, 控制风险
- n **运营特点**: 工厂化、标准化、流程化

**集团运营管理中心定位**

**后台集中的进展**

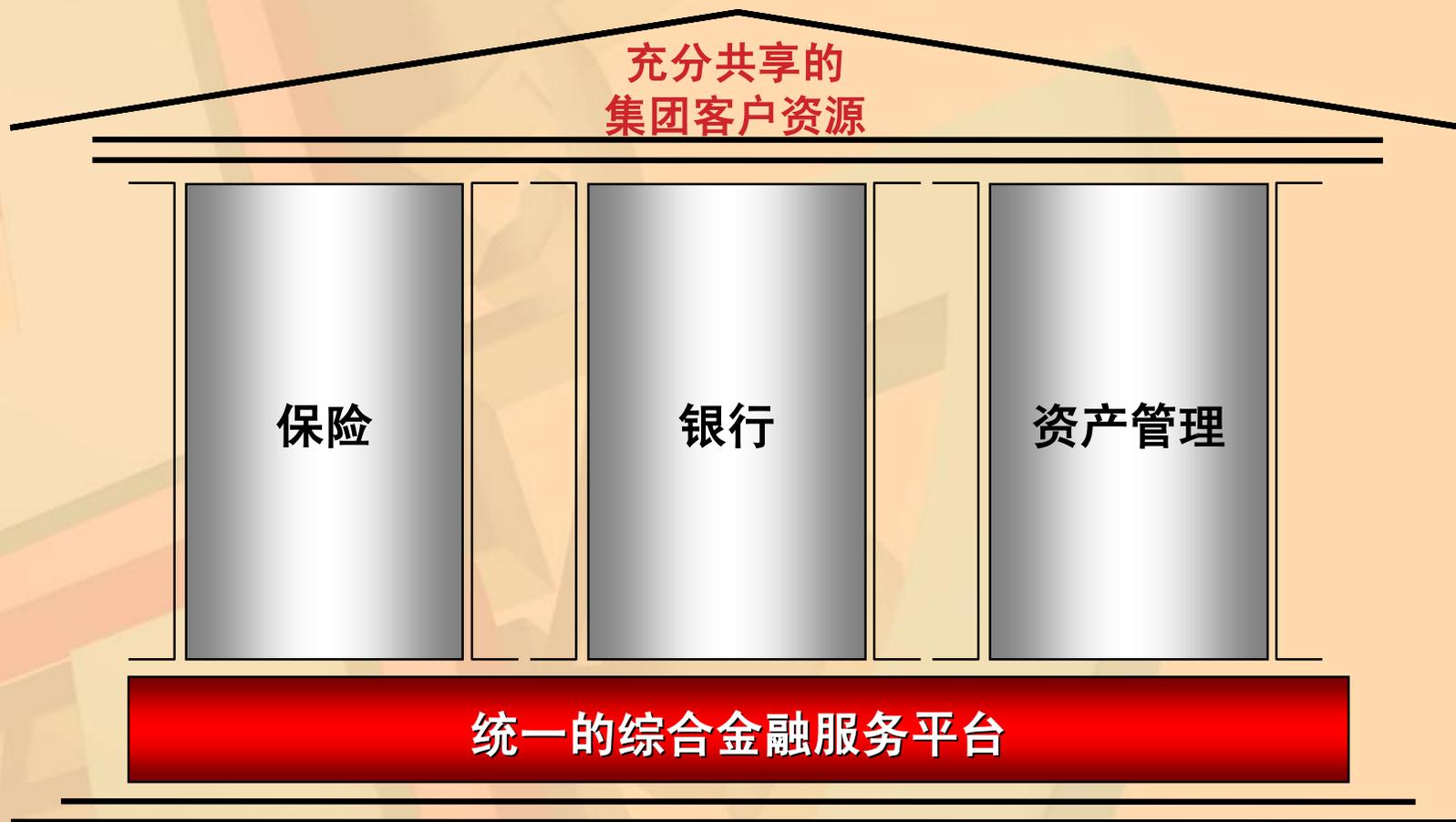
**发展前景及展望**

## 集团运营管理中心定位

后台集中的进展

发展前景及展望

# 强大的后援平台是平安实现综合金融战略目标的坚固基石

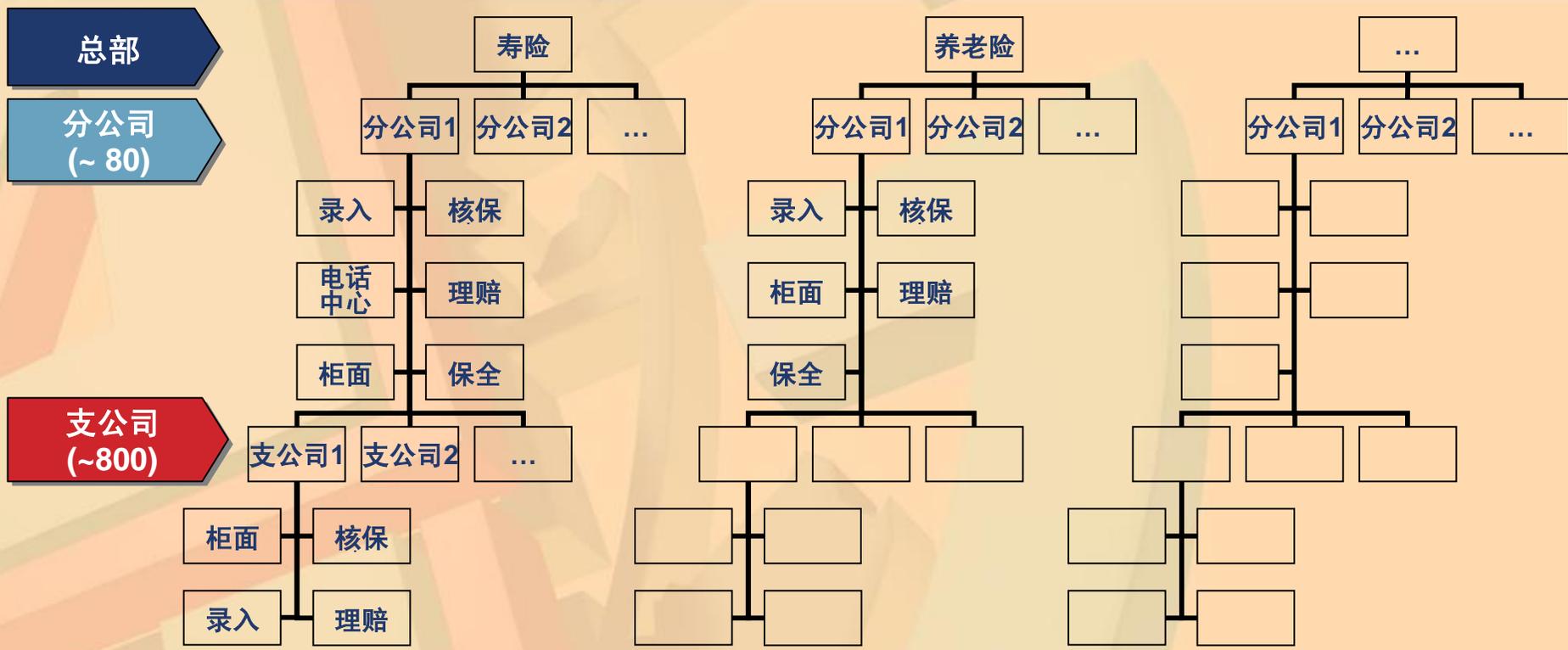


平安的目标是成为以保险、银行、资产管理为核心，国际领先的综合金融服务集团之一，持续地获得稳定的利润增长，向股东提供稳定回报。

# 以客户为中心，提供多产品、多渠道的高品质服务的要求，对后台运营提出了挑战



# 传统金融机构的运作模式已无法满足发展要求



在>800个城市都有后台运营，没有规模效益  
运营和服务标准在各地和各业务线差异极大  
服务和纯后台功能交错混杂，对跨系列服务关注不足、支持不够  
资源和专业技能很少共享  
层级较多，效率较低  
风险分散管理，管控难

# 后台集中对平安的重大战略意义

## 关键驱动因素

- n WTO与全球化竞争:
  - u 中国市场是全球最大的新兴市场，我们的对手主要是全球化跨国公司
  - u 竞争对手已经转变运营模式，在全球寻求成本优势，我们在产品定价上的盈利空间将会越来越收窄
- n 技术进步使集中成为可能:
  - u 支付方式进步，在线支付成为可能
  - u 影像系统
  - u 大型数据库技术及CRM管理
- n 客户需求的提升:
  - u 一站式服务
  - u 标准化服务
  - u 及时性服务

## 战略意义

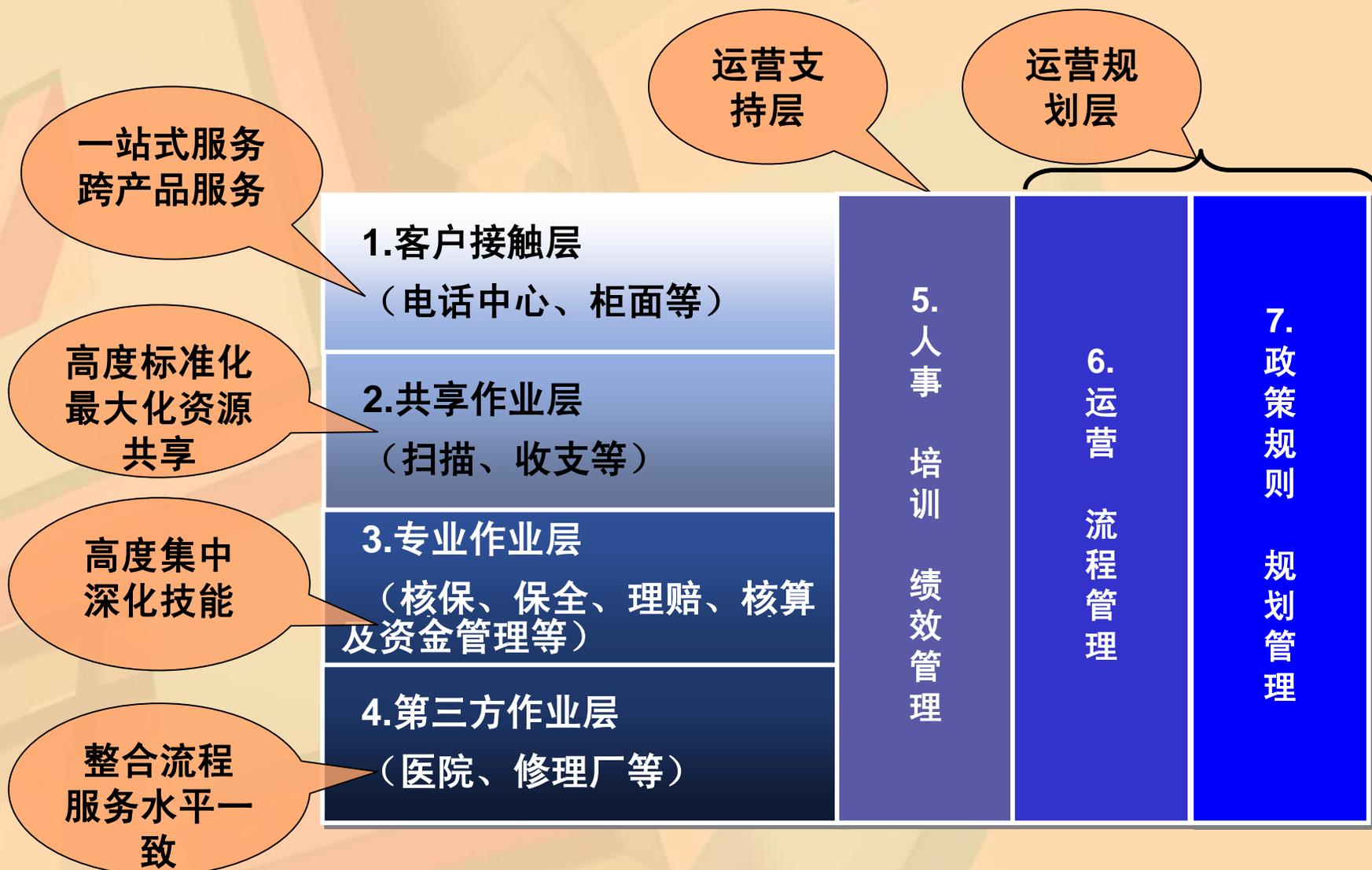
- n 成本竞争优势:
  - u 提高后台处理效率，提高产能
  - u 形成结构性成本下降，能够与外资公司在同一成本结构上竞争，并形成领先于中资公司的成本优势
- n 服务效率和水平:
  - u 提高服务质量，提供标准化的服务和一致性的服务
  - u 在任何接触点，都能够让客户感受到一致的平安优质服务
- n 控制风险:
  - u 将分散的风险集中管理
  - u 建立符合业务发展趋势的新的风险控制模型

## 集团运营管理中心定位

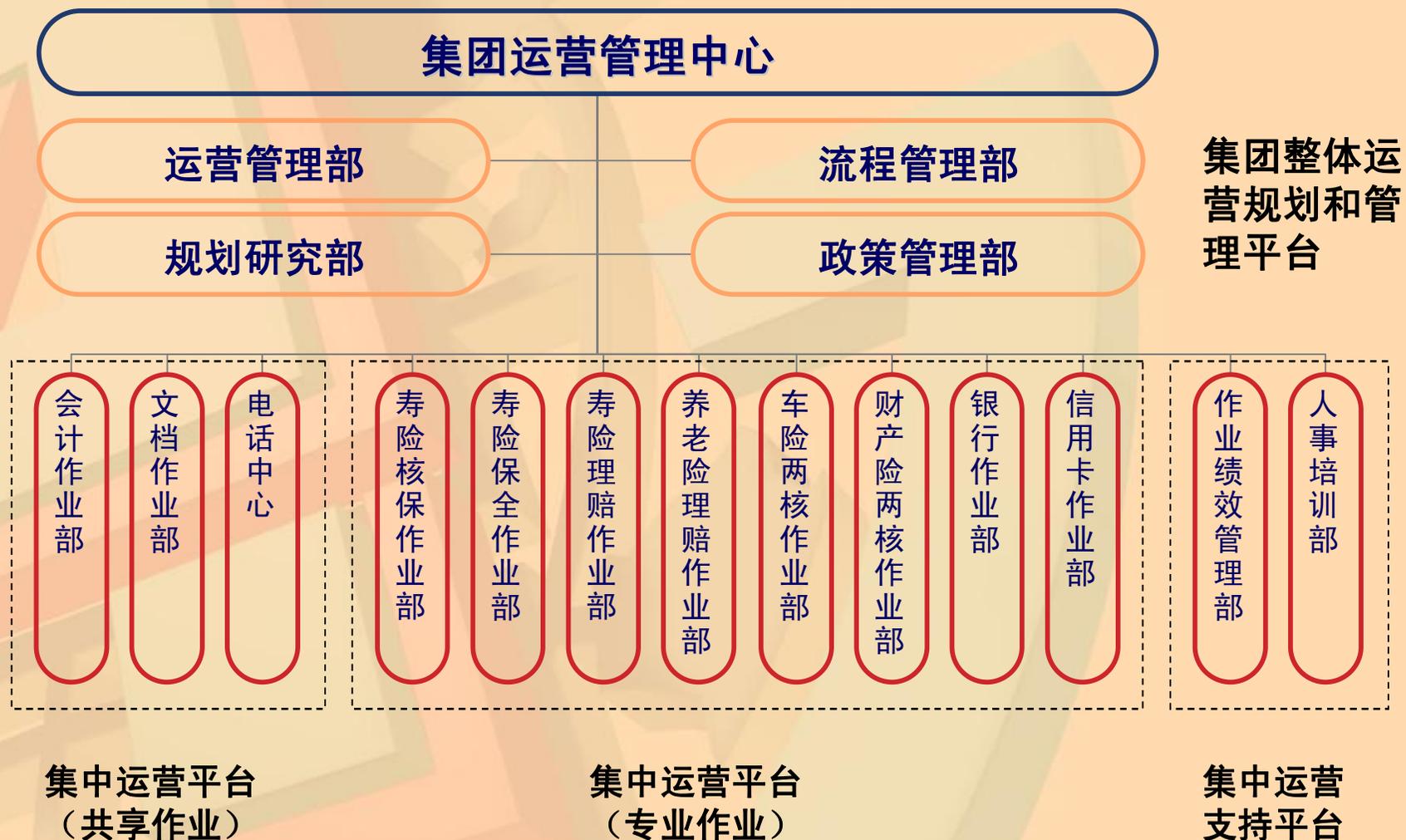
### 后台集中的进展

### 发展前景及展望

# 集团整体运营模式的重新建设



# 集团运营管理中心组织和职能



# 全国运营管理中心作业平台

## 集团全国运营管理中心



# 已经具备的运营核心能力

核心能力	基本理念	成果
1.流程改造 (BPR)	<ul style="list-style-type: none"><li>n 效率和品质可以永远、持续改善</li><li>n 结构性的方法和数据分析最重要</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n 所有运营中心的作业</li><li>n 公章集中</li><li>n 新渠道销售流程</li></ul>
2.系统改造	<ul style="list-style-type: none"><li>n 建立端到端的业务电子工作流，提高业务效率，降低业务成本</li><li>n 建立业务驱动的系统提升能力，使系统可以支撑业务的持续发展</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n ELIS系统的诞生</li><li>n OA(办公自动化)</li><li>n IT问题管理系统</li></ul>
3.运营管理	<ul style="list-style-type: none"><li>n “管结果”和“管过程”同等重要</li><li>n 保证公司所有资源的最大化利用是运营的根本所在</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n 运营指挥中心</li><li>n 个险新契约业务量预测</li></ul>
4.标准化	<ul style="list-style-type: none"><li>n 任何复杂事项都由若干“基础”构成</li><li>n “基础”是可以标准化的</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n 车险自动核保</li><li>n 录入系统 (DES)</li></ul>
5.知识管理	<ul style="list-style-type: none"><li>n 知识属于公司，不属于个人</li><li>n 知识一定可以被整理出来，并广泛应用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n 车险理赔规则</li><li>n 新渠道知识库</li></ul>
6.人才培养	<ul style="list-style-type: none"><li>n 人是第一位的生产要素</li><li>n 人才也是可以“生产”的</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>n 6S培训</li></ul>

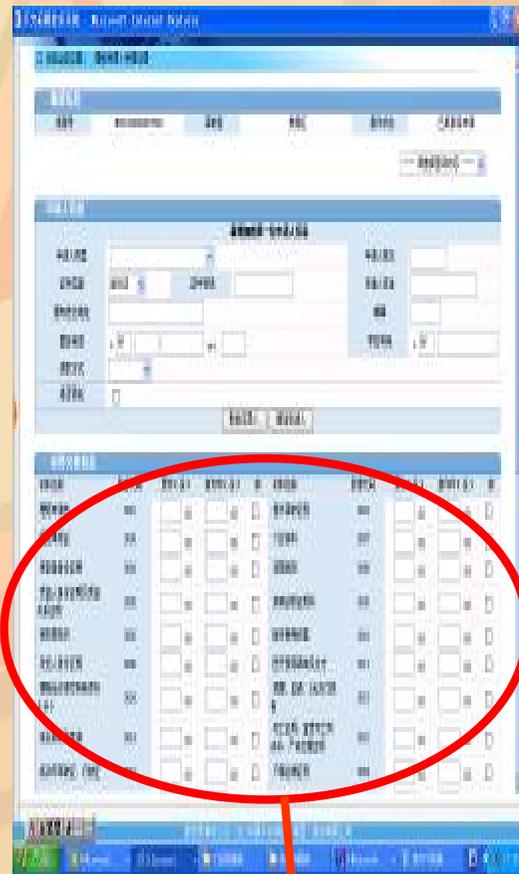
# 核心能力的成果(举例)

## 流程改造

前端工作简化...

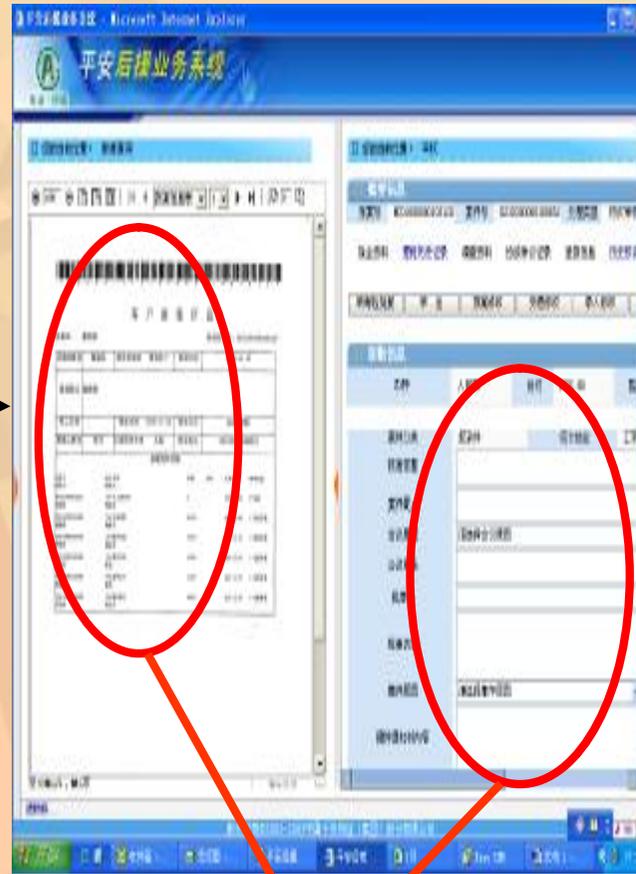
...集中操作和做专业判断...

...集中进行权限管理和审计

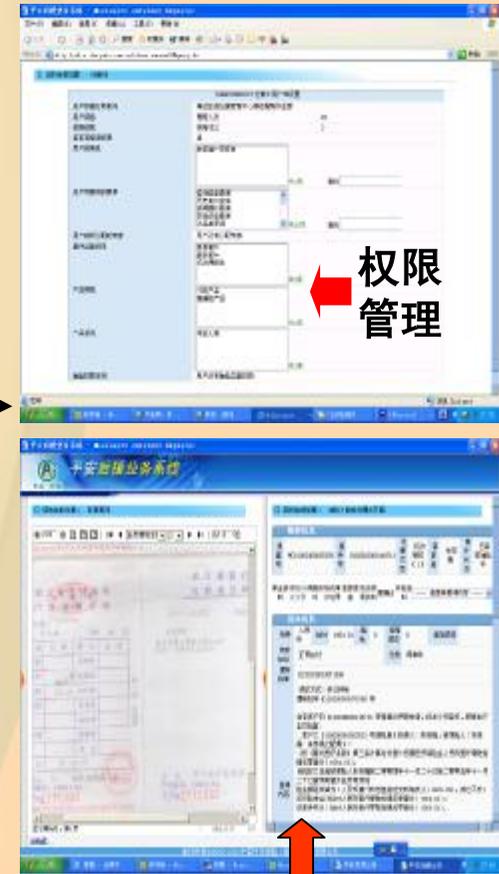


收集资料即可

扫描  
系统  
传输



根据影像做专业判断



权限  
管理

集中远程审计

# 核心能力的成果(举例)

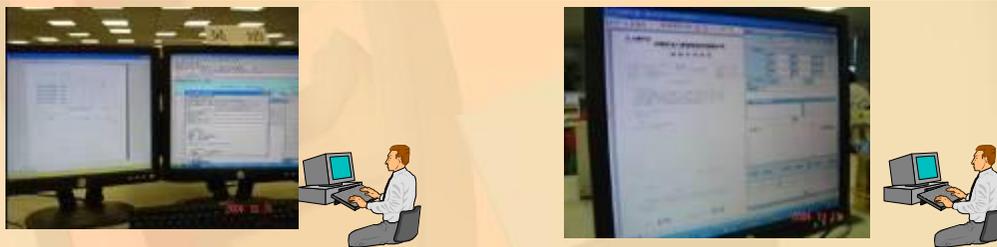
## 系统改造

机构

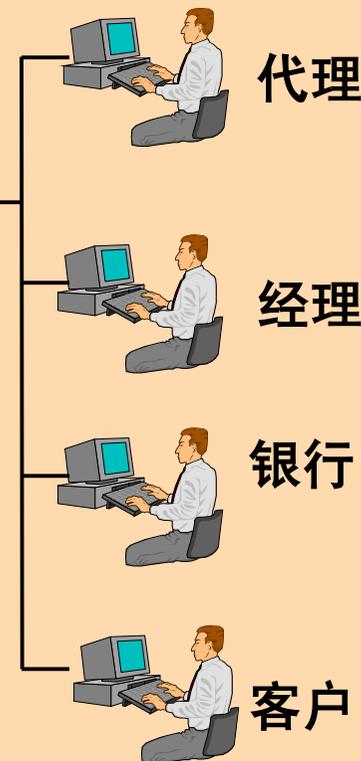
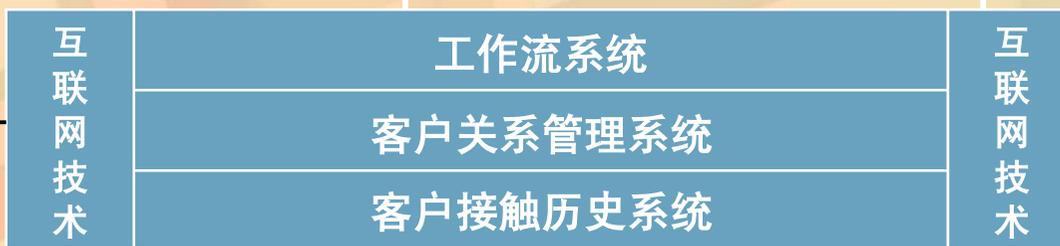
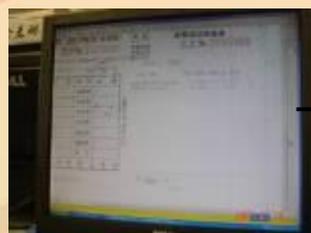
运营管理中心

渠道和客户

整合的、以客户为中心的工作流



影像系统

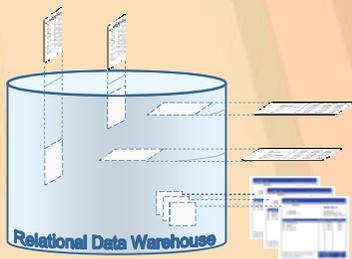


说明：TDB—交易数据库

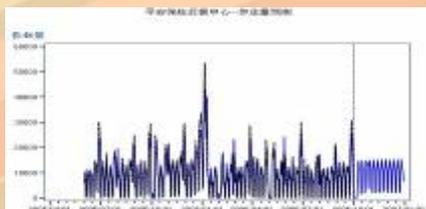
# 核心能力的成果(举例)

## 运营管理

### 事前...



历史数据采集

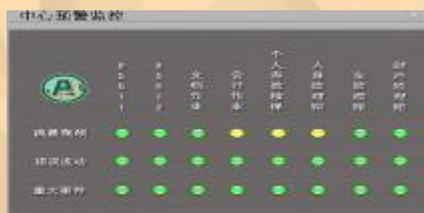


利用历史数据建模预测分析，可预先做好工作安排

### ...事中...



实时数据观测功能可快速远程管理

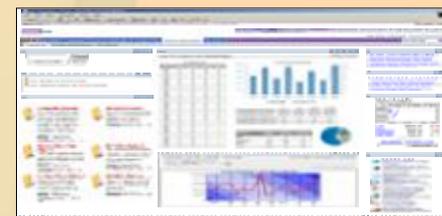


实时自动分析业务状况并自动警示自动检视措施成效

### ...事后



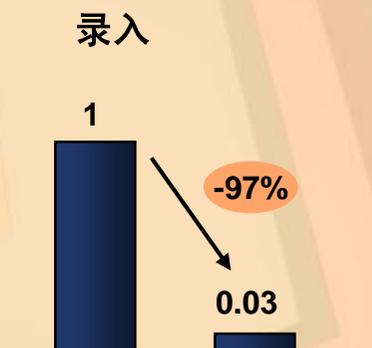
自动报表定时反馈管理跟踪自动化



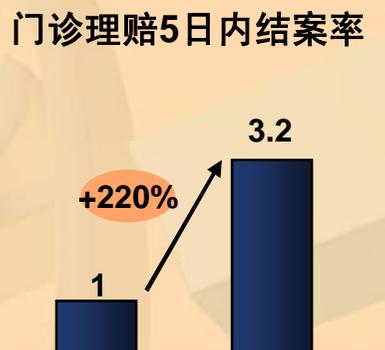
自动提供日、周、月、年等多周期总结反馈。实现管理无纸化

# 后台集中产生了卓越的运营效果

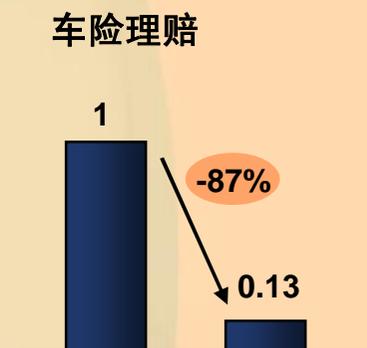
## 品质 (差错率)



## 服务水平



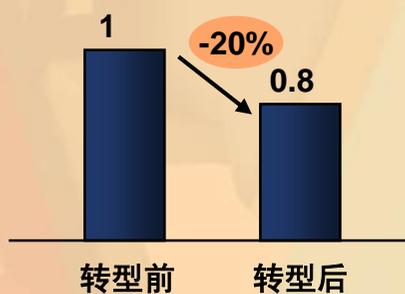
## 单位成本



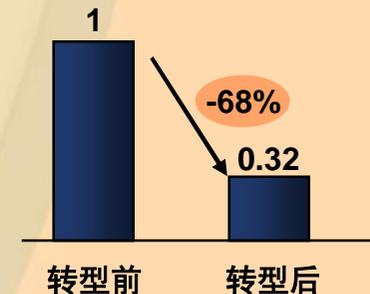
## 财产险理赔



## 核保—平均出单时间



## 会计核算

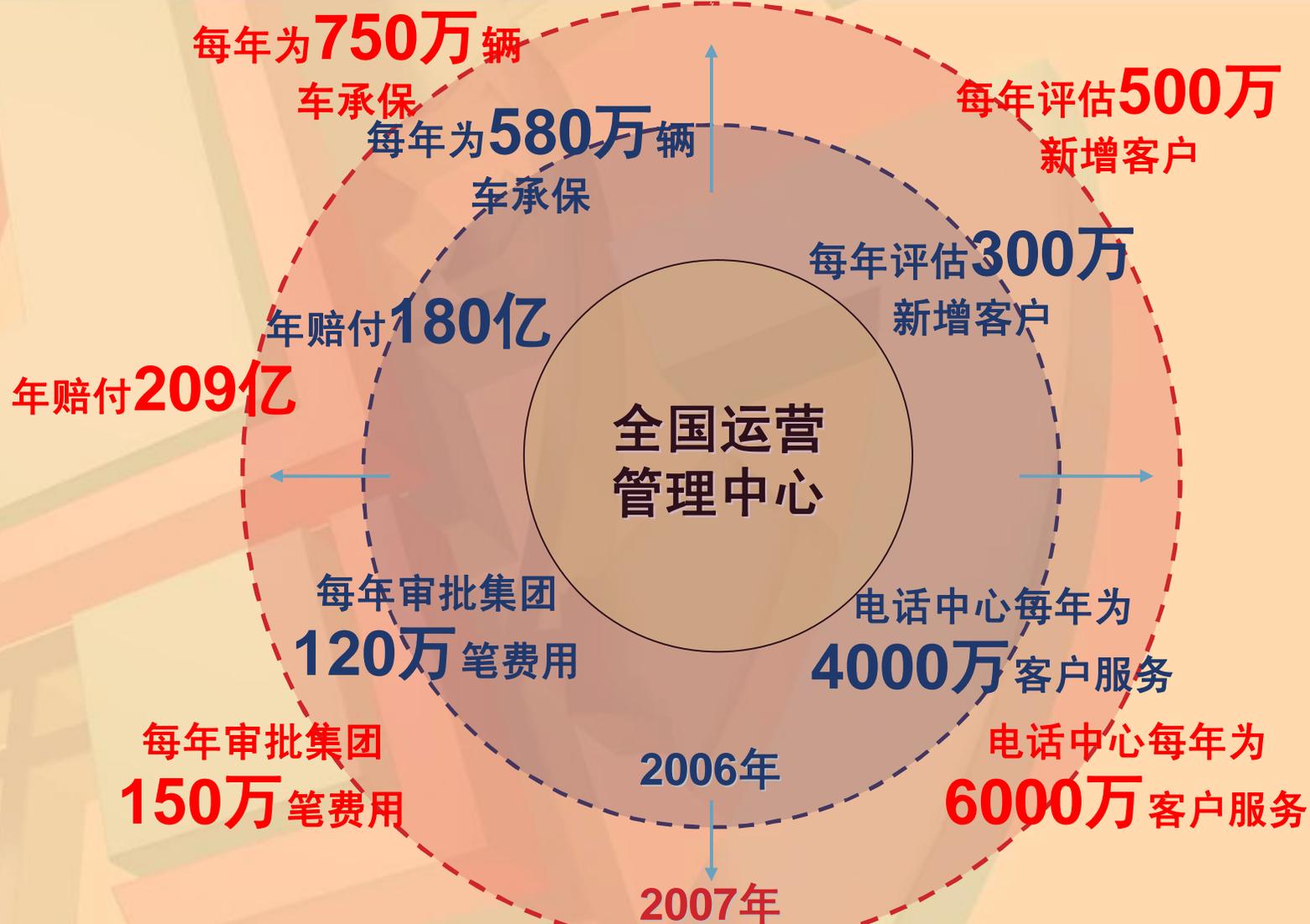


## 集团运营管理中心定位

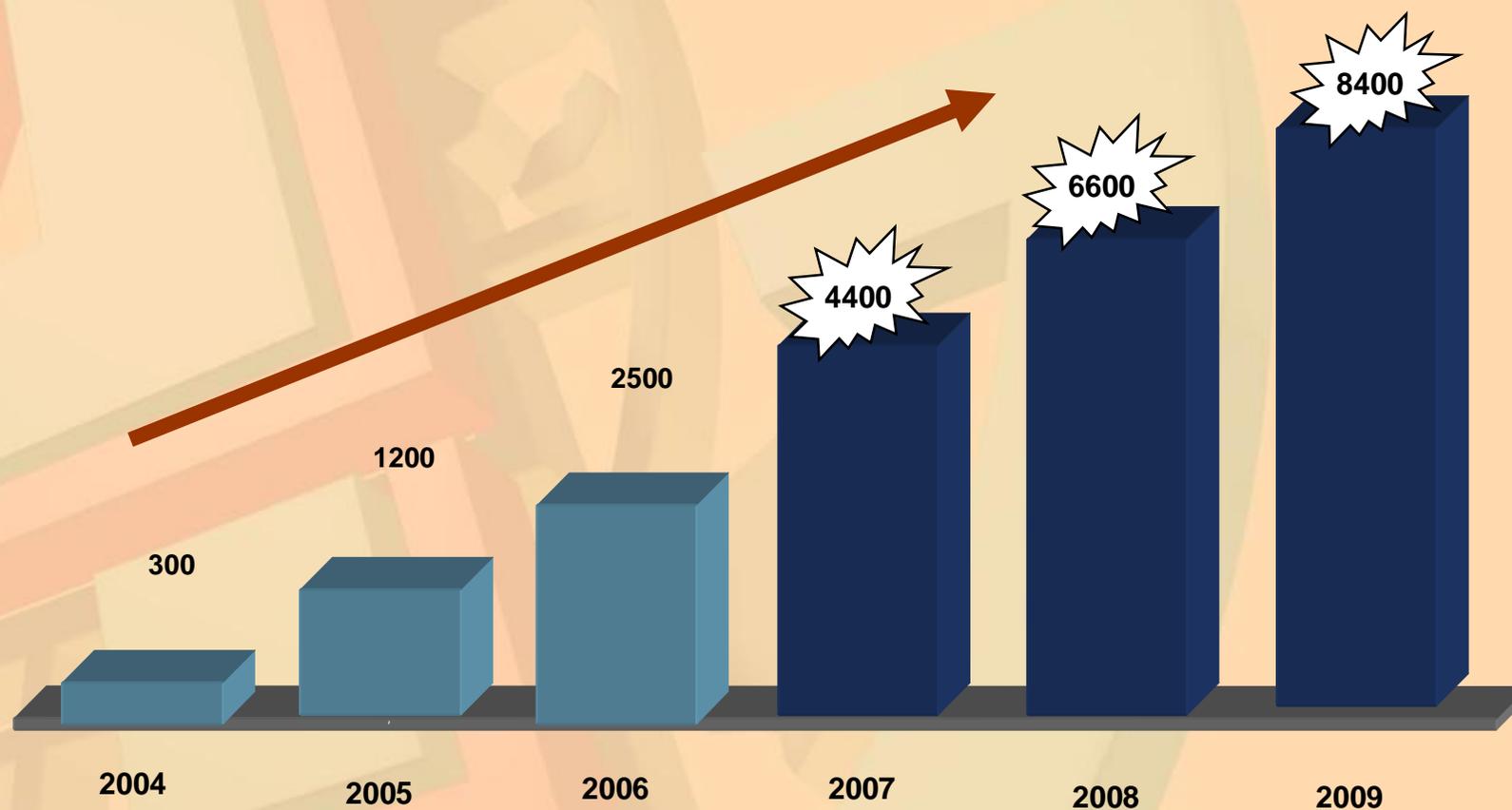
## 后台集中的进展

## 发展前景及展望

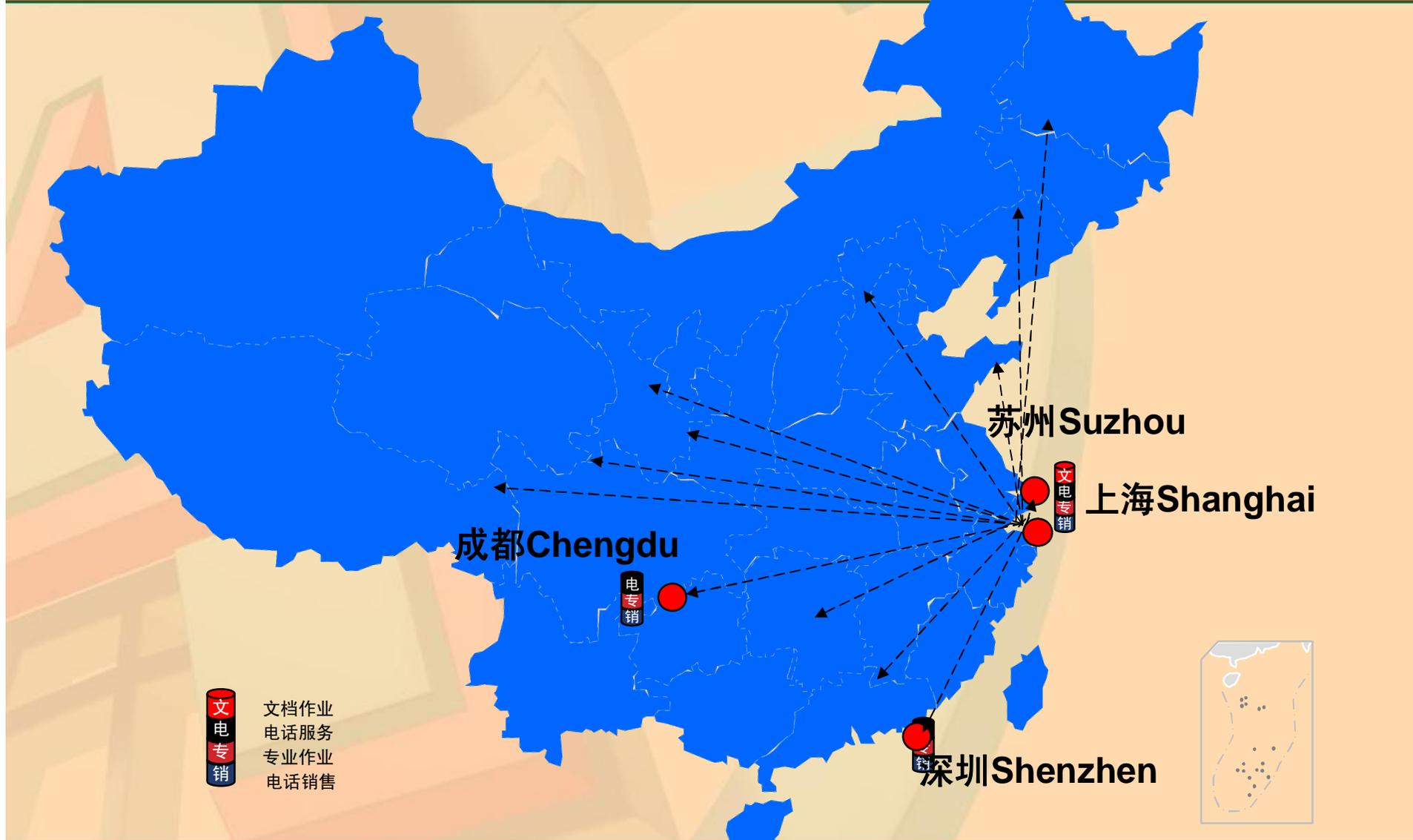
# 服务规模逐年扩大



# 人员规模也迅速扩大



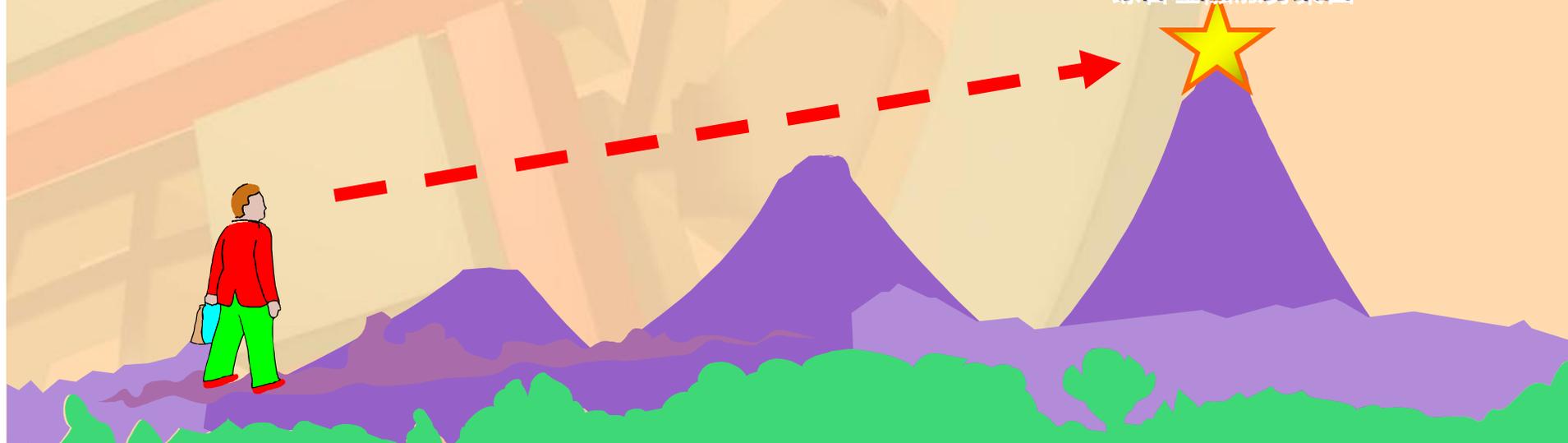
# 逐步向低成本地区扩张,获得更大的成本效益



# 我们的愿景

- n 集团运营管理中心将凭借领先的技术、先进的系统、规范的作业流程，成为支持集团实现“领先”战略目标的基础平台。
- n 集团运营管理中心将致力于进一步支持业务发展、提升服务品质、降低运营成本、控制经营风险和统一规范标准，使平安成为行业的楷模、金融业的典范，并最终实现“国际领先的综合金融服务集团”的宏伟蓝图。

国际领先的  
综合金融服务集团





**谢谢！**