

2004 年平安企业文化建设报告

中国平安企业公民理念及实践

一、引言

中国平安在 2000 年的企业文化报告中，首次在“国际一流的综合性金融服务集团”的基础上提出了建设“百年老店”的愿景目标，这是平安在企业发展观上的一次重大突破，它清晰地告诉我们，平安承担着万千大众的长远期待，平安追求的是长远的可持续发展，是经济责任与社会责任的和谐统一。

本次企业文化报告是历时四年后的一次总结，也是一次具有里程碑意义的理论建设。一方面，平安完成上市，正式走向国际资本市场，开始朝一个真正意义的国际性公司迈进；另一方面，置身于国际资本市场这个特殊的环境中，公司对长期、稳健的发展观有了更加深刻的认识，这种发展不仅是财务实力的提升，更是企业作为社会个体所应显示的长期值得信赖和尊重的人格化的精神及伦理特征。

“企业公民”是近年来企业理论界较新的研究成果，是被国际上许多一流企业所接受与实践的理论模型，积极地实践企业公民的企业，通常被认为是有责任心和道德感、稳健发展、值得信赖、值得长远期待的企业。

如果说企业文化是企业的基因，那么企业公民行为是以基因为基础的外在的行为模式，是以社会为参照系统来检视企业的行为。因此，企业公民的理论与实践是企业文化建设的一个外在的维度，是企业文化建设的重要形式，又是集理念、行为模型及具体行动于一体的指导企业经营管理行为的重要纲领。

本报告阐述了企业公民的理论，设计了平安企业公民行为的模型，并利用模型检视了近年来平安企业公民行为的成果及存在的问题，提出了 2004 年企业公民实践的重要行动，最后形成了第一份“中国平安 2004 年度企业公民理念与行为报告”。我们力图在此基础上，完成平安企业公民行为报告的范本，作为平安年度经营管理活动的总纲及全体平安人的行动指南，正式向全社会公告。

一、什么是企业公民（内涵）？

企业公民（Corporate Citizenship），是指企业作为人格化的个体，做出符合道德及法律规范的行为，以适应社会以及人类发展需求，它是企业发展战略

和企业文化的外在表现。企业公民理论深刻地揭示了企业存在的理由、企业的使命与抱负、企业赖以生存的环境及环境主体之间的关系，使企业行为超越了单纯经营管理的范畴。

二、平安为什么要做企业公民（价值）？

对于一个具有远大抱负的企业来说，企业公民行为通常被视为企业的重要价值体系——如何更加稳健发展以谋求崇高而长远的组织抱负，确保企业各利益主体价值最大化提升。所以，企业公民的实践横跨各个部门，并且与企业的各种商业活动紧密结合，成为企业持续发展的重要支撑。

世界上一些优秀企业的实践已经证明，企业公民行为不仅是时代发展的需要，也是企业自身发展的需要，能为企业和社会带来最大的价值。

1、时代发展的需要

随着社会的进步和发展，现代消费者越来越看重企业品牌，而企业品牌更多地体现为企业所倡导并遵循的企业价值文化。根据美国 2001 年的一项研究表明，消费者决定购买某家公司的产品时，有近 30% 的人把这家公司是不是符合企业形象价值作为他购买的重要因素来考虑。这一调查表明，人们正在对成功企业的行为做重新定义。即企业应当为整个社会创造财富，它生产的是有益的产品与服务，而这些产品与服务必须越来越安全，不会破坏环境，并能让消费者长期受益。

2、平安自身发展的需要

考察国内许多企业的发展轨迹，可以发现，如果一个企业长期以来只关注短期经济效益的快速增长，而忽略“企业伦理道德”的长期建设，必然不能走得太远。所以，越来越多的中国企业走向国际市场，面对陌生的国际商业伦理道德标准时，都意识到构建企业伦理道德体系、成为一个品质优秀的企业公民的重要性。它不仅让我们得到一张张进入国际市场的通行证，而且对于快速提升企业品牌形象起到关键的作用。而由此获得的竞争优势，反过来又会让企业在未来的发展中得到成倍的回报。

近几年来，平安积极参与各项社会公益事业，规划完整平安品牌建设体系，这些举措都使得平安的品牌知名度与美誉度日益提升，这是建设“百年老店”的基础工作，需要长期坚持，点滴积累。另一方面，参照企业公民行为的模型，也

促使我们从更加开阔的视野上考虑：平安究竟要成为一个什么样的企业，应该有什么样的企业公民意识和行为。

我们相信，一个具备良好企业公民意识的企业能够自身带来商业价值和社会价值，形成良性循环，最终带来整个社会的进步，创造一个美好的世界。

3、国际一流企业的实践及成果

一个经济组织的发展大致要经历三个阶段：纯粹挣钱（原始积累时期）、追求规模（资源整合时期）与企业公民时期。20世纪90年代中期，已有60%的国际大公司建立了自己的行为准则，在财富500强中，95%的企业都建立了自己的伦理规范，即企业公民行为理念和规范。

许多国际顶尖的工商企业和百年老店意识到企业的社会公益成绩，不但可以帮助企业的营运取得更佳的功效，鼓励公司的员工更投入他们的工作，使优质的人才不致流失，而且能够增加公司的收益，并吸引更多的投资者，这是他们得以持续发展，并且赢得了社会尊重的重要原因。

4、几家进行企业公民实践的巨头公司

已经并正在积极进行企业公民实践的公司包括：惠普、福特汽车、诺华制药、GE、VOLVO汽车公司、可口可乐公司、Sony公司、诺基亚等。这些公司均出具了年度企业公民行为报告，系统地发布了各公司在履行社会责任方面的成就和计划，折射出世界一流企业的发展趋势——不仅更加遵守企业伦理和商业道德，而且已开始成体系地推进企业公民体系建立和完善。

1)、2002年，福特向社会发布《企业公民报告·2002》，这是国内由企业界整理的第一本企业公民报告书。报告回顾了福特中国在持续完善产品和服务、培训本地人才、协助本地商业合作伙伴的发展、严格履行政府和有关机构的管理规定，并积极参与环保等公益事业等方面的努力。

2)、2002年，Volvo（富豪）汽车公司公布了2002年度实施企业公民义务情况的报告，报告提出：Volvo(富豪)汽车公司所信奉的商业道德的一项基本内容，就是注重企业公民意识，兼顾公司的利益与客户、社会和人类未来的利益，从而对整个社会做出建设性贡献。Volvo（富豪）汽车还创建了严格的“企业公民行为记录牌”，采用十八项关键性能指标（KPI）来评价公司在环保、社会和经济领域所开展的各项行动，及时将公司在可持续发展方面所取得的进展向公众公布。

3)、诺华制药在企业公民政策大框架之下，制定了一套具体的企业公民政策执行规范和行为准则，对涉及员工个人义务、反歧视、利益冲突、贿赂回扣、内部交易、反垄断、商业信息使用、遵纪守法等方面的行为做了明确的约束。诺华还开发了专门的企业公民政策课程；通过培训，让每一个员工都知道，为什么要这么做，公司打算怎么做。

4)、2003年4月，惠普公司首次发布的《社会和环境责任年度报告》报告中明确地把企业公民责任上升到惠普公司发展战略的高度，是企业竞争优势的一部分。

报告主要包括：

关心人力资本：每个员工无论种族、性别、年龄、宗教信仰、性取向和身体残疾，都应得到公正待遇；工作中安全和健康；员工个人职业生涯规划；鼓励员工为社区建设出钱出力。

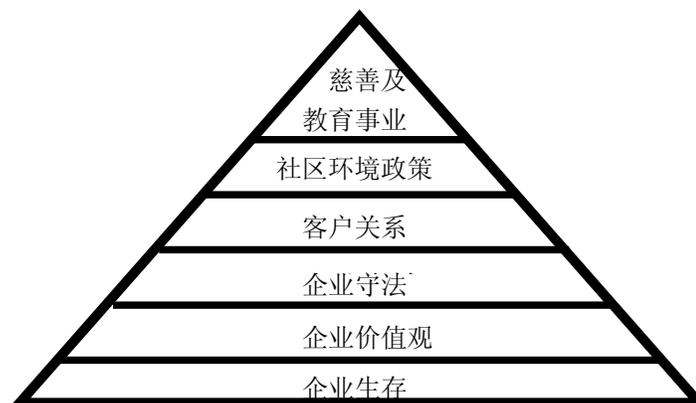
回报社会：在2001年，惠普在全球一共捐献5410万美元现金和物品用于解决教师、学生和一般居民的困难。

保护环境：环境保护的内容主要是消除产品、生产过程和供应链上的对环境的负面影响。

将供应商纳入企业公民体系：在向供应商的采购方面，惠普企业公民体系提出多样化要求，每年制定针对少数民族公司、妇女公司和小公司的采购计划，并进行专门的统计；同时，要求供应商和自己采取同样的社会和环境政策，对供应商提出了在产品生产过程、包装、能源消耗和产品回收方面的建议，其结果将反映到下一年的报告中。

二、平安企业公民行为模型

根据马斯洛需要层次理论的原型，结合平安的企业文化内涵和行业特征，平安企业公民概念可表现为六个层次的金字塔图。



（一）企业生存

1、企业生存的内涵

我们认为，企业如同个体，也有其最原始、最基本的需要，就是企业生存的需要。企业生存是实现企业公民行为的基石，做一个企业公民，首先要解决企业自身的生存问题、实现盈利目标。

企业生存的主要内容包括企业的各项经营、管理、销售、产品、服务活动以及企业的经营方针、策略和人力资源政策等企业维持运营的各项基本活动。

2、平安坚实的企业生存的基础（经营、管理、销售、产品、服务、人力等）

国际先进的运营机制和管理流程、全新的营销理念、创新的产品和服务以及国际化的员工队伍、专业化的营销业务员，与持续稳步增长的业务收入、稳定增长的公司资产等构成了平安坚实的企业生存基础。

完善的公司治理结构和手段：在平安的国际股东高盛、摩根·士丹利和汇丰的建议和协助下，自 1994 年平安在实施公司治理、内部风险管制和法规遵从的最佳惯例方面取得了长足进展，确保了股东权益得到适当的保护。

1、平安建立了规范、完善的法人治理结构。

在中国《公司法》颁布前，平安就确立了规范的公司化运作模式，股东大会、董事会、监事会架构健全、职责清晰；公司实行执行官问责制度，通过集团执行委员会以及集团执行委员会圆桌会议进行管理；平安引入了国际先进的营销体制，为整个保险行业带来了新的管理理念和管理技术，促进了保险营销管理水平的提高；平安引进了国际先进的运营机制和管理流程，建立了严密的风险控制机制，逐步实施了与全球同业一致的管理标准，提高了企业的执行力。

平安是中国金融保险业中第一家引入外资的企业（主要外资股东包括摩根、高盛和汇丰），外资的加入，促进了公司体制和公司治理的创新，并带来了先进的经营理念。平安拥有一支国际化、专业化的管理团队，高层管理团队 1/3 来自海外，直接引进了国际化管理标准，公司还聘请了 300 多名来自台湾、香港及美国营销人才，为业务队伍引入了全新的营销理念，平安还与麦肯锡等国际知名咨询公司全面合作，引进新的经营理念和管理技能，使公司经营管理水平有了较大的提升。

2、平安建立了完善的公司治理手段。

在董事会层面，建立了多元化的股权结构，较早地引入国际股东（高盛、摩根，1994）；建立了国际化的董事会和完善的董事会决策机制，自 2002 年起，平安董事会内委任 3 名独立非执行董事，董事会下设 3 个独立的委员会（审计委员会、薪酬委员会、提名委员会），高级管理层的委任以择贤能者为准则。在公司层面，平安建立了完善的风险管理系统，设立了投资管理委员会、预算管理委员会与风险管理委员会，负责日常营运的风险管理与监控，并建立了 KPI 月度报告体系，严密检测经营绩效的达成，同时，实行前后线分开的运营模式；平安还建立了完善的内部稽核体系：委任首席稽核执行官，进一步强化内部风险管制和法规遵从；首席稽核执行官直接向由独立非执行董事任主席的稽核委员会汇报；平安建立了健全的财务管理体系：平安是第一家聘任国际会计师事务所和采用国际会计准则（IAS）的中国保险公司（公司的财务连续 9 年由国际会计师事务所审计并发表无保留审计报告）；平安引进了甲骨文（Oracle）财务系统，确保财务报告实时准确；实行年度预算制度，进一步加强财务/成本控制；平安还是第一家聘任精算顾问进行价值评估和准备金检讨的中国保险公司（从 1995 年开始），采纳国际标准的准备金提存标准/方法。

创新是平安的发展动力：

平安在创立之初就背负了国家的期望，做“改革开放的产物，而不是被改革的对象”，要“在改革中求生存，在创新中求发展”。平安也立志成为中国企业改革的先锋和中国金融业学习的楷模。

在中国保险业界，许多创新的领域都与平安的名字相连：

1988 年，平安作为中国第一家股份制保险公司诞生；

1994 年，平安建立个人寿险营销体制，并首度引入外籍专家；同年，平安聘请国际会计师和精算师按国际标准审计；

1996-1997 年，平安实现集中资金上划，统一投资管理；同年，聘请麦肯锡进行全面改革；同年，建立专业的核保和理赔专业体系；

1998 年，LBS 上线，并相继开始全国统一业务电脑系统；

1999 年，平安形成价值驱动的企业文化理念，并建立了以价值为基础的 KPI 体系；同年，平安寿险首家推出投资连结产品；开始实行全预算管理；

2000 年，3A 服务体系；财务集中；开始建立银行保险渠道；

2001 年，平安推出全国 24 小时电话中心，并成立全国首家综合金融网站

2002-2003 年，全国后援中心；产险车险全国通赔；以保险为核心的综合金融服务集团。

创新已经成为平安文化的一个重要组成部分，平安用不断创新的精神打造了一个差异化的平安，创造了行业内的竞争优势。

综合的金融业务体系：

1、平安集团经过 16 年来的发展，形成了以保险业为主，融证券、信托、投资、银行和海外业务为一体的紧密、高效的集团控股经营架构。

中国平安产险业务范围涵盖财产损失险、责任险、信用与保证保险、短期健康险及意外伤害险等一切法定产险业务及国际再保险业务。在车险、企财险、货运险等传统险种的基础上，近年又开发推出了律师责任保险、会计师责任保险、医师责任保险、董事及高级职员责任险等险种。目前产险经营险种 127 个。平安产险设有 35 家二级机构，服务网络覆盖全国，并在世界上 150 个国家和地区的近 400 个城市设立了查勘代理网点；平安产险在国内同业中率先实行核保核赔制度和车险全国网上通赔服务，首创分险种核算管理，在全系统推行了全预算管理，全面导入 ISO9001：2000 质量体系，并顺利通过 SGS 认证。

中国平安人寿的业务规模和业务品质位居国内寿险公司前列，2003 年，平安人寿实现保费收入 589.59 亿元。平安人寿在国内共设有 35 家分公司，分支机构与服务网络遍布全国，并建立了个险营销、团险营销、银行代理三大渠道系统；平安人寿还建立了从传统的储蓄型、分红型、保障型产品到非传统的投资型保险的完整产品系列，满足了客户个性化的需求；平安人寿在国内首开个人寿险营销之先河，建立了个人寿险营销体制，同时，引进了几百名海外资深保险专家进入营销和管理层，保持和增强了平安人寿在品牌、精算、产品、销售、培训等领域的优势地位。

平安信托投资有限责任公司成立于 1996 年 7 月 2 日，是中国平安保险（集团）股份有限公司的控股子公司，2002 年 2 月，经中国人民银行批准重新注册登记，成为全国第一批获准重新登记的信托投资公司之一。2003 年 10 月，平安信托进行增资扩股，注册资本增加到 27 亿元人民币，成为国内注册资本最大的信托公司之一。目前，平安信托代管理资产超过 32 亿元。

平安证券公司于 1995 年 10 月正式成立，总部设在深圳，注册资本金为 10 亿元人民币。2003 年，在中国股市结构性调整的背景下，平安证券积极开发新产品，改善服务手段，降低经营风险，公司盈利能力显著提高，正向提供多元化

金融服务的券商方向迈进。

经中国银行业监督管理委员会批准，平安银行有限责任公司于 2004 年 2 月 19 日正式成立。平安银行作为中国保险集团的核心业务，将采用国际先进的商业银行管理、运作模式，引进国际先进的银行电脑操作程序，努力建设成为一个具有独特竞争能力、规范、稳健发展的商业银行。

4、持续增长的业务收入和公司资产。

16 年的发展，平安从一个地方性的保险公司发展成为全国第二大保险公司：在全国拥有 3700 个分支机构、20 万寿险业务员，1200 个团险销售人员和 6700 名产险销售人员。2003 年，全年实现保费收入 674.59 亿元，累计实现税后利润 21.06 亿元。截至 2003 年底，公司总资产达 1831.60 亿元，净资产达 148.82 亿元，股东权益 138 亿人民币；不良资产比例继续保持在 1%以下。

2003 年，寿险公司率先在业内推行全面改革计划，实施了“卓越工程”、“客户关怀工程”等一系列重大改革项目，修订完善了《营销基本法》，进一步加强了销售队伍管理、内部管控、服务品质提升、险种创新和新渠道开拓等方面的工作，优化了业务队伍结构，改善了业务品质，增强了盈利能力。2003 年，寿险业务共实现保费收入 589.59 亿元，继续稳居全国寿险同业第二；产险公司在 2003 年顺利推行“卓越工程”和科特勒营销改革等项目，积极开发推广新险种，推动综合开拓、E 行销、电话销售、银行柜台等多种销售渠道建设；积极应对车险费率自由化的挑战，推出了车险网上全国通赔系统和更具竞争力的车险条款费率，加快建设 95512 电话中心；正式实施了分险种核算及考核；先后承保了中海壳牌南海石化、渤海曹妃甸油田、广佛地铁佛山段、岭澳核电站和秦山二期核电等一大批著名项目。实现保费收入 84.18 亿元，在全国产险同业排名保持第三。

2003 年，证券公司成功扭亏为盈，实现盈利 793 万元，投行业务再创佳绩，通道周转率和主承销家数在行业中排名前列，净资产收益率在 50 家同类型综合类公司中排名第 14 位，净利润排名第 19 位，营业利润率排名第 20 位，财务实力处于中等偏上水平；2003 年，信托公司圆满完成了集团向信托增资扩股工作，公司资本金由原来的 5 亿元增加到 27 亿元。2003 年，信托公司实现各项业务收入 9349 万元，净利润 3467 万元。截至 2003 年底，管理的信托资产规模达 18885

万元；在投资业务方面，各项投资预算执行情况良好，保险资金全年累计实现净投资收益 54.37 亿元；净投资收益率 3.92%；封闭式基金收益率 8.80%，开放式基金收益率 17.84%，均超过同期市场基金平均收益率。

国际化、专业化的员工队伍和人力资源政策：

平安拥有国际化的员工队伍。平安集团管理团队中有 6 人来自海外，他们分别来自世界一流的咨询公司、金融保险公司以及相关行业，拥有广阔的国际视野和丰富的专业经验，副总经理兼 CAO 斯蒂芬·迈尔先生曾获得 2001 年度“国家友谊奖”并受到前国务院总理朱镕基亲切接见；平安的前 50 名高层主管中，有 1/3 来自海外，如此众多具有丰富国际经验、年富力强的专业人才为国内所罕见；平安还从台湾和香港地区，聘请 500 名寿险销售经理，深入平安业务一线，传承先进的保险行销经验和专业技能；目前，平安已经形成了涵盖精算、核保、理赔、金融理财、投资、电脑、培训、营销、财务、人力资源等领域的资深专家队伍系列，并拥有中国最好的风险查勘、定损、核电、精算方面的专家队伍。

平安还拥有着专业化的营销业务员。平安有 20 万个人寿险营销队伍，分布在全国 2000 多个分支机构，2003 年，国际寿险营销研究协会（LIMRA）首次在中国颁发国际品质奖（IQA），中国平安有 4000 多名营销员获奖，LIMRA 副总裁 Thomas Kelly 这样评价中国平安的营销队伍：他们是品质优良的公司培养出的品质优良的寿险营销员；在中国保险行业协会举办的“保险之星”评选中，中国平安有 53 人入选；中国平安还正式启动与 LIMRA 合作推出的平安礼贤业务员甄选系统，进一步提高了寿险营销队伍素质。

平安建立了以竞争、激励、淘汰三大原则为基础的人力资源政策。平安提倡竞争面前人人平等，通过内部竞争使人才脱颖而出，通过内部竞争带来发展的动力，并促进外部竞争；平安的激励包括精神激励和物质激励，通过激励，激发员工潜能，让员工享受到事业感和成就感，获得满足感；平安视淘汰为进步的动力，每年通过一定比例的末位淘汰，保持队伍的生命力，使平安更有活力，永远立于不败之地。

平安还为员工提供职业生涯规划：通过工作岗位轮换、指导和辅导、重点培养和梯队建设，让员工的素质逐步提高，最终促使其实现自身价值——成就事业、实现自我、建设家园、奉献社会。

平安投资建成的平安大学，面向全公司所有内外勤员工，提供职业培训。平安大学是公司培训工作的最高管理部门，分为寿险学院、产险学院、金融学院和

管理学院以及博士后工作站等。

3、平安企业生存的检讨

平安庞大的资产规模，强大的现金获取能力，稳健的、持续增长的企业内在价值，使平安结聚了坚实的生存基础。但在一个潜力巨大又高度竞争的市场环境中，平安的“企业生存”需要关注几个问题：

A、ROE 的提高与市场竞争策略。保持好的股本回报是企业获得资本青睐的基本条件。但在高度竞争的潜力市场上，如果只关注 ROE，不针对目标市场进行适度进取的投入，未来企业增长的源泉就可能枯竭。平安这些年缺乏明确的区域竞争策略，在核心竞争市场的投入落后同业，导致多个城市市场地位岌岌可危。广州、深圳、大连等领先城市先后被同业超越，北京、上海等地的市场份额也显著下降。在江苏、山东、浙江等潜力市场，不仅没能赶超同业，相反差距继续扩大。因此，在保证 ROE 合理水平的基础上，抓紧制定三到五年的战略规划，特别是尽快实施区域竞争战略将对平安能否取得持续成功，获得长久的合理的 ROE 具有重要而深远的意义。

B、人才储备及发展。企业公民行为的执行主体是企业每一个员工，他们是一切经营行为的实践者，是企业文化、守法等价值观和行为的承载者和实践者。对平安而言，一方面，要考虑如何有效地解决内外勤系统的二元分裂，带动营销系统一起来实践平安的企业公民行为；另一方面，需要考虑在人力资源竞争加剧的市场上，保持、提高员工忠诚度。在加大培训的硬件投入的同时，加大软件投入，保持人才的梯队成长，确保企业人才优势的长期稳定。

C、产品及目标市场。平安拥有行业最为齐全的产品线，但主力产品不清晰，目标市场不断漂移。消费者对平安的品牌认同度高，产品认同度低。定价策略过于保守，在服务优势不明显的情况下，市场竞争能力衰退。

总之，平安的企业生存既要解近忧，又要有远虑，为公司长期、健康发展奠定坚实的基础。

（二）企业价值观

1、企业价值观的内涵

所谓企业价值观，是指企业在长期的经营管理实践中，处理各种关系时所形成和遵循的最基本的价值理念和行为准则以及所追求的目标，是企业对自身存在和发展的意义，对企业经营目的，对企业员工和顾客的态度等问题的基本观点以及评判企业和员工行为的标准。价值观构成企业文化的核心。企业文化与价值观

关系到如何指导组织行为，有非常重要的价值和意义。

美国通用电气公司(GE)的总裁杰克·韦尔奇认为，每个组织都需要有价值观，企业必须坚持不懈地传达自己的价值观，价值观的形成是对一个企业长远的挑战。（韦尔奇从1985年开始，在公司年报中增加了价值观的声明一项。）

2、平安相对完整的企业文化体系

平安建立了从企业价值观到企业理念、抱负、愿景等比较完整的文化体系，其中包括：

平安的使命——对股东负责，稳定回报，资产增值；对客户负责，服务至上，诚信保障；对员工负责，生涯规划，安居乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家。

平安的价值观——公司价值观：以优秀的传统文化为基础，以追求卓越为过程，以价值最大化为目标，建设道德品质最高的公司。公司经营的目标，就是追求客户、员工、股东和社会的价值最大化；个人价值观：诚实、信任、进取、成就，做一个品德高尚和有价值的人，价值最大化是检验经营管理中一切工作的标准；团队价值观：团结、活力、学习、创新。

平安的经营理念——差异，专业，领先，长远。即人无我有，人有我专，人专我新，人新我恒。

平安的愿景——成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模。

平安的抱负——成为国际领先的综合金融服务集团。

平安的品牌定位——专业、价值，做最专业的金融保险集团公司，以专业的人才、专业的产品、专业的服务，为客户、员工、股东和社会创造价值。

企业生存和企业价值观是企业长期发展的基石。

3、平安企业文化的检讨

从完善企业文化体系的角度看，上面平安文化的核心结论还需要加入企业信念的元素，这是解决价值观的来源问题。同时，平安的文化建设要思考如何从理念的文化到实践的文化转化的问题，通过子文化系统的建设，逐步完善文化的执行系统，比如管理文化，经营文化，服务文化和礼仪文化等，这些子文化系统既有相同的方面，又有各自的侧重，它们一道构成平安企业文化的执行体系，使得企业文化更有操作性和实用性。

平安企业文化需要检视的第二个方面，如何让企业文化在广大的业务队伍表现出来？如果不能解决广大业务队伍的价值认同与文化表现，优良的平安企业文

化就不可能传达到广大客户和社会大众，平安优秀的品牌形象就无从建立，没有优秀的企业品牌，企业抱负就无从实现。

(三) 企业守法

1、企业守法的内涵

企业守法即企业在经营管理以及产品、销售、雇用员工等各方面都要符合国家的政策、法律法规。在国内越来越规范的法制环境中，企业必须守法才能使各项经营活动持续顺利进行，也才能最终保证企业长期合法“赢利”。

企业守法与企业赢利相辅相成，相得益彰。企业守法是经济交往活动中的基本行为准则，是企业产生合法利润的前提。赢利是经济活动所追求的目标，是企业自身规范经营行为和注意规避风险后可能出现的结果。企业在守法条件下的赢利会促使其向更高层次的信用要求方向发展，从而有可能形成企业经营活动中的良性循环。

2、守法经营、建立严格的内外监察体系

2003年，平安提出的十六字经营方针中，第一次明确地将“遵纪守法”提出来强调，表明平安重视业务品质的同时，重视企业守法合规经营的决心。2004年，平安进一步推进十六字经营方针，并积极加强了制度化建设，以制度的进一步完善来促进和实现核心竞争力。同时，平安还在业务经营、财务管理、人力资源政策、股权结构、分支机构管理等方面一直不断进行检视和改进，以保证平安企业守法这个基石的稳定和牢固。

为保证公司守法经营，在公司治理方面，平安建立了完善的风险管理系统，设立了投资管理委员会、预算管理委员会与风险管理委员会，负责日常运营的风险管理与监控，并建立了KPI月度报告体系，严密检测经营绩效的达成，同时，实行前后线分开的运营模式；平安还建立了完善的内部稽核体系：委任首席稽核执行官，进一步强化内部风险管制和法规遵从；首席稽核执行官直接向由独立非执行董事任主席的稽核委员会汇报。

平安建立了健全的财务管理体系：平安自1994年开始第一家聘任国际会计师事务所和采用国际会计准则（IAS）的中国保险公司（公司的财务连续9年由国际会计师事务所审计并发表无保留审计报告）；平安引进了甲骨文（Oracle）财务系统，确保财务报告实时准确；实行年度预算制度，进一步加强财务/成本控制；平安还是第一家聘任精算顾问进行价值评估和准备金检讨的中国保险公司

(从 1995 年开始), 采纳国际标准的准备金提存标准/方法。

平安在坚持守法经营、诚信服务原则的基础上, 制定了一整套促进企业守法合规经营的方针政策, 为公司持续稳定的发展提供了制度保障。为严肃法纪, 督促集团、子公司、子公司所属分支机构及员工遵纪守法、规范经营, 促进公司持续、稳定、健康发展, 根据国家有关法规、公司内部管理制度及经营管理实际情况, 特制定了内部稽核的红、黄、蓝牌制度, 对违规部门亮牌, 并限期治理整顿。

3、平安企业守法的检讨:

A、公司从上到下的依法经营意识有待加强, 特别是分支机构在业务竞争中, 遵循的所谓“潜规则”对公司的依法经营带来严重挑战。

B、一些机构超越权限开发产品, 如产险常州案件, 使公司面临类似巴里银行的经营风险。

(四) 客户关系

1、客户关系内涵

企业与客户关系主要是指企业对客户的服务关系, 包括企业了解客户需求, 并提供各种合理方法确保客户满意以及提供各种增值服务等内容。对于金融保险类企业来说, 企业对客户的这种服务关系开始于金融产品销售之前, 并持续于保单或其他金融产品的整个有效期间。

客户是一个企业生存立命的根本。客户是考评企业售前、售中、售后服务人员绩效的主考官; 是企业后续产品最具作用的推销员; 是影响企业形象最具说服力的宣传员。

2001 年我国加入世贸组织后, 内地保险业按照服务贸易自由化原则逐步减少管制领域, 减少管制力度, 并承诺在 5 年内将从经营领域、业务范围、合资范围等方面向外资全面开放。由于开放市场, 中国保险业将面临来自国外保险业的激烈竞争。

可以设想, 2006 年中国保险市场的全面开放, 为中国保险业的发展带来巨大机遇和挑战, 并促使中国保险业全面发展和升级。因此, 提高服务质量, 事关保险企业的生死存亡。

2、平安客户关系的维护

目前，平安拥有 3000 万优质个人客户和 300 万企业客户。对平安而言，客户的忠诚是平安生存和发展最重要的源泉，为客户创造价值是平安存在的目的。

平安自成立以来，始终将“四大责任”作为公司的经营理念，即公司的一切行为都必须对客户、对股东、对员工和对社会负责。平安的四大责任中，第一大责任就是对客户的责任。对客户，平安的承诺是：服务至上，诚信保障。

作为一家提供综合金融服务的集团公司，除了提供产、寿、证、投、银等全方位的产品服务外，平安 3A 的服务体系还使客户无论何时、何地、以何种方式都能享受到平安最便利和快捷的服务——平安已经形成了电话中心、PA18 网站、门店中心、业务员直销队伍四大体系，通过统一的技术平台，整合成了完整的 3A 服务体系。2001 年全国开通的国内保险业第一个集中式电话中心（95511）已实现为客户提供 24 小时、全天候的咨询服务；集服务功能与交易功能于一体的综合金融理财网站 PA18，将理财新概念与生活新概念贯通起来；遍布全国的标准化门店服务中心，使客户感受到的是平安独特的服务方式以及文化氛围；而为客户提供上门服务的业务员，经过专业的培训，正逐步向综合理财规划师的方向发展，成为真正意义的客户理财顾问。

在向客户提供一流的高品质服务的同时，平安进一步健全和完善了售后服务体系，包括续期收费、保单保全、咨询投诉、保险理赔、大型服务活动、保户卡、急难援助、标准门店以及网上热线等服务项目。

平安还为客户提供了多种附加增值服务——

全国通赔:只要购买了平安的车险的客户，在全国各地任何平安的分支机构，都可以获得平安的理赔服务；平安还正式启动“温馨理赔系列工程”，为客户提供“理赔申请免填单”、“本地投保，异地理赔”等温馨、周到的理赔服务。

标准柜面:平安建立 400 多家全国标准客户服务中心，开通“一柜通”服务，让客户在一个柜台前办完所有的手续，向平安客户提供全国一致的标准化服务；

7*25:平安全国电话中心向客户承诺，提供一周七天，一天 24 小时的全天候电话服务，平安保证客户的需求在 25 小时内获得答复；

定点医院:平安与全国 1339 家各地最好的医院建立同盟，让平安的客户在这些医院能够及时获得照料和就诊；

海外急难援助服务:平安率先推出了海内外急难救助服务，并将急难救助

服务电话 95511 全面升级，已申请全球急难救助服务的平安客户在世界大部分地区遭遇困境，只要拨回国内 95511，便可享受中国平安专业、快捷的服务。平安海外急难救助是为全体平安客户提供的一项特殊服务。

客服节活动：自 1996 年平安在同业中首创客户服务月活动以来，已通过这项全国统一的大型活动，开展了百万客户大回访、系列少儿比赛、客户座谈会、客户游园会、VIP 客户免费体检等系列活动。

VIP 客户服务：平安为高端客户提供一些针对性的附加服务项目，为会员提供个性化售后服务和会友、休闲、娱乐、学习等超值服务；VIP 客户进行一年一度的免费体检；平安还专门为 VIP 客户创办了一本装帧精美，品味高雅，融生活、学习、娱乐、文化、思想、哲理于一体的《平安生活》杂志。

平安还非常注重业务员的品质管理，出台了《业务员品质管理办法》对业务员进行管理，以诚信服务塑造平安在客户心目中的良好形象。

3、平安客户关系建设的检讨

除了基本服务之外，平安未建立起真正的客户关系管理系统，客户关系管理部门职能分散，职责漂移，定位不清，平安尚不能为客户提供系统的客户增值服务和系统维护，这对平安维护客户群的忠诚、实现多元金融服务是很大的障碍，也使平安综合金融的优势难以有效发挥。同时，公司基础服务不足，门店建设欠帐太多，设施落后，网点太少等问题，使客户感觉不到平安是一家大型优秀的金融企业。

（五）社区环境政策

1、社区环境政策含义

社区环境政策是指，企业制定各项决策时，不仅要考虑到企业的基本关系人——股东、客户和员工，还必须与社会需要联系起来，制定促进行业发展政策，环保政策，以及为同一社区，甚至更广泛区域内的人服务的政策，重视企业在非商业层面的社会贡献，能够积极地参政、议政，反映企业对国家、社会的需求，提出创建良好企业经营环境的建议，并主动与人民和当地政府合作，在多赢的前提下经营企业，与社会环境同步发展。

对金融保险企业而言，社会环境政策包括保护健康的金融环境，促进保险业整体水平的提高，研发有利于人民生活、社会进步的技术和产品，对业务员队伍进行有利于社会金融稳定发展的管理，支持金融保险专业教育等等。

2、平安的社区环境政策实践

从行业环境来看，十六年来，平安在社会上吸纳了数十万的就业人群，培养出了中国保险业最优秀的职业经理人群体；在产品开发、服务标准、培训体系、经营管理、人才成长、内控机制等方面创造了无数的行业第一，树立了许许多多的行业标准；平安为中国引进了寿险营销体制，并在业务员管理方面提倡“品质优先”、“百年老店，诚信为基”，致力于建立道德水准最高的保险营销队伍，使中国保险业与国际水平拉近了距离，使千千万万有志于为中国保险业、为中国社会保障机制做出贡献的有识之士找到了发挥才智的舞台。这些都为平安所赖以生存发展的行业，乃至整个社会带来了财富和价值。

在地缘环境方面，平安从集团到专业公司，到各省级分公司，都与所在地城市建立起了良好的双赢关系。为了是这种良好关系可持续的发展下去，平安各级机构在所在地城市，以城市居民社区为落脚点，扎根社区，服务社区，在社区的哺育下，获得成长和发展空间。近年来，平安已经初步建立起了与社区的各项联系，如：春节、中秋节等节日进社区活动，以及旨在保护校园儿童平安的“中国少儿平安行动”等。

2003年4月中旬，以“健康家园、平安人生”为主题的平安社区公益活动在全国35个省市的2100个社区展开。平安每个营业部挑选出来的“平安使者”们，清洁社区，举办健康知识讲座，提供义务咨询，把少儿安全知识带进了社区，他们还还为社区的居民准备各种节庆活动。9月中旬，全国近5000个社区开展了中秋平安夜活动，猜灯谜、赏明月，近18万居民参加了活动。2004年新春到来之际，广大业务人员又在社区广泛开展新春礼包赠送活动，将设计精美、体现传统节日喜庆祥和和美好祝愿的新春大礼包，送进了千家万户。这是平安首次在全国开展大规模的社区文化活动，并以此建立社区服务和展业的新模式。

平安还热切关注环保工程，各分支机构每年都会发起诸如回收废旧电池、植树等活动。2000年10月，平安出资124万元支持“三北”防护林建设；平安杭州分公司、兰州分公司还发起了保护漳河、黄河等母亲河的签名活动，力求为环保事业贡献自己的一份力量。

平安作为大型金融保险企业，保护人们的生活环境，倡导健康生活理念和行为，不但符合保险行业性质，也是平安企业公民实践的责任。

3、平安的社区环境政策的检讨

A、寿险营销队伍还没有建立让公众信赖、放心的职业形象；

- B、平安还没有形成固化的社区活动模式，尚没有在广大社区真正扎根。
- C、平安尚没有清晰的环境政策，环保活动的开展模式还在摸索中。

（六）慈善及教育事业

1、含义

慈善在企业公民模型的最顶端，是企业外在的伦理光环最重要的展现形式。从人格化的角度来看，企业对慈善以及教育事业的关注和投入，是企业自我实现的需要，也是企业最高层次的需要。

另外，从行业特性看，保险是“扶危济困”、“急难救助”的行业，保险公司关注并帮助罹受灾难者及社会弱势群体度过生活难关更能彰显保险的本义。同时，保险也是所谓关爱人的事业，保险公司参与教育事业，关心人的成长、进步、为社会的培养有用之才，也是保险企业重要的社会价值的体现。

2、平安慈善及教育等公益事业实践

平安始终怀着一颗感恩的心，用心回馈社会，我们积极支持教育事业，永远关爱年轻一代，捐助慈善事业，关爱生命和健康，参与环境保护和灾难救助，尽我们最大的能力，让孩子健康成长，让老人怡养天年，让每一个家庭拥有平安，让世界变得更加和谐。

（1）希望小学

从1993年10月，平安成立捐助希望工程基金会。1994年9月，平安捐资修建的第一所希望小学在安徽六安市顺河镇滩村落成。截至2004年，约10年的时间内，平安出资600多万元，共援建了35所希望小学，分布在全国22个省市的老少边穷地区。

（2）励志计划

2003年8月，平安宣布举资百万启动“中国平安精英大学生励志计划”，该计划举资120万元，发起设立“中国平安青年保险学术论文奖”和“平安精英大学生励志助学计划”。励志计划旨在鼓励全国在校保险院系学生开展对保险领域的学术研究，探索有利于中国保险业健康发展的新观念、新理论，从而促进保险业的健康发展。同时，关注贫困大学生的学习生活，努力为他们提供力所能及的帮助，鼓励他们不畏艰辛，刻苦攻读学业，磨砺并恪守良好的道德品质，成为品学

兼优，各方面全面发展的社会栋梁之才。

(3) 中国少年儿童平安行动

2003年3月由共青团中央、教育部、公安部、全国少工委主办、中国少年儿童新闻出版总社承办、中国平安保险(集团)股份有限公司公益协办，在全国35个省市的近万所中、小学同时展开的以少儿安全、自护教育为主题的“中国少年儿童平安行动”在全国正式启动，共有57.8万少儿参加了竞赛，并有12.2万业务员参与发放了3千多万份“平安少儿安全知识问卷”，1万多名学生获奖。此次活动提出了“我自护、我平安”的口号，2万多名经过专门训练的“平安使者”将进入学校，与老师、同学们一起开展多种丰富多彩的系列活动，强化孩子们的自我保护意识，提高自我保护能力。

2004年3月29日是全国中小学生安全教育日，由国家教育部、公安部、共青团中央和全国少工委联合举办，中国少年儿童新闻出版总社承办，中国平安保险集团公益协办的2004年“中国少年儿童平安行动”在北京、上海、广州、深圳等全国58个中心城市同时启动。

(4) 献血活动

2002年5月，平安在成立十四周年庆，宣布向中国红十字会捐赠价值1000万元的38辆献血车。之后，平安在全国范围内组织各地平安机构人员进行大规模献血，集团董事长马明哲参加了在北京世纪坛举行的捐赠仪式，第一个走上献血车。平安全系统7000多人参加了义务献血活动，成为红十字历史上最大规模的企业集体献血。以后平安每年举行“爱心献血月”活动。

(5) 灾难捐助

1998年，长江流域大范围发生洪涝灾害，平安共募集善款245万元，衣物近两件；2003年非典肆虐期间，平安拨备1000万元为战斗在抗非典第一线而殉职的医护人员的未成年子女提供人均约3万元的保险教育金救助；2003年7、8月间，又向受洪灾最严重的江苏、安徽、河南三省灾区捐赠230万元人民币，那是淮河洪涝灾害发生以来的最大金额的企业捐赠等等。

在2003年“7·21”大姚地震灾区抗震救灾的紧张时期，中国平安保险集团宣布向云南大姚地震灾区人民捐助20万元物品，包括灾区急需的药品、棉被、衣服等物资，以助灾区人民渡过难关，重建家园。同时，云南平安还向全体员工发出爱心捐款捐物的倡议，并在楚雄举行了现场捐款仪式，将捐赠火速送抵灾区。

(七) 平安企业公民行为的社会评价

平安有幸服务于社会，也有幸获得社会的认可。

2004年5月，由北京大学与《经济观察报》举办的第三届“中国最受尊敬企业”揭晓，平安继续榜上有名，成为2001年、2002年、2003连续三年作为唯一一家保险企业在“中国最受尊敬企业”评选中榜上有名的企业。“中国最受尊敬企业”评选活动参照国际流行的测评指标，并根据中国的具体情况，建立了以“赚钱、养‘民’、税收和出自道德良心对社会提供捐赠和赞助”为主干的评价体系。评选在对200家入围企业进行大范围的问卷调查、访谈的基础上选出50家入围企业，经过来自北大、人大、复旦、南开、浙大等高校的26位专家进行综合评定和投票，选出了前20家入围企业。

2004年2月，平安被《成功营销》杂志社和新生代市场监测机构评为“中国寿险业最具竞争力的品牌”。在“中国2003最具竞争力品牌年度排行”中，平安品牌竞争力指数94.52，在人寿保险业中排名第一。此项排行由中国市场与媒体研究（CMMS）完成，CMMS的调查覆盖北京、上海等全国30个主要城市15—64岁的消费者，样本总数为70,000个，是目前为止国内单一数据来源规模最大、涵盖面最广、时间跨度最长的调查。

2004年1月，平安被大中华区专业CRM（客户关系管理）机构评为“2003年度中国最佳CRM实施优胜企业”。此次评选包括17个行业的170家参评企业，经过社会公众投票初选、大中国CRM研究所的46位中外专家评审团根据实施案例报告和17项量度标准进行权重评定，分别从“策略”、“流程”、“人员”、“技术”以及“客户”5大方面对17个行业各参选企业进行了仔细的考核和评估，最终选定17佳。

2003年，Sinomonitor和英国市场研究局举行的联合评选中，中国平安成为中国2003年最有竞争力的保险品牌。

2003年9月，中国平安名列“中国500强企业”第19位。该评选由中国企业家联合会、中国企业家协会主办，按照国际惯例，以2002年企业营业收入为标准，根据第三方评审排出排名榜。2003中国企业500强营业收入总额达6.9万亿元，占当年国内生产总值的68%。对比首次排名，中国平安保险（集团）股份有限公司本次位列第19名，排名较前次提高了4位，跨入了中国企业500强前20名行列。

2003年3月，平安荣获中国保护消费者基金会评选的“保护消费者权益优

秀企业”称号。

2002《中国企业家杂志》，中国企业全球竞争力第五名，金融业第一名。

2001年10月，在《资本》杂志评选的“中国最佳服务品牌”中，平安荣膺“最佳保险服务”称号。这项由香港南华集团旗下著名传媒《资本》杂志（《CAPITAL》）主办，香港生产力促进局、香港品质保证局、《资本》杂志社及公众共同评选出的大奖涵盖了保险、银行、电脑、手机、软件、酒类等十大门类。平安以“创新的保险计划及营运模式”、“一站式客户服务中心门店及设立免费咨询电话，与特约商户提供优惠等附加服务”及卓越的信用评级、快速增长的业务规模等因素荣获“最佳保险服务”的奖项。

在《亚洲周刊》（Asia Weekly）评选的2001年亚太地区最大100家人寿保险公司中，平安名列第23位；资产利润率在前23大保险公司中位居第一。

三、平安 2004 年企业公民计划（行动）

1、企业生存

（1）海外上市，增强企业偿付能力及经营实力：

中国首家以保险为主的综合金融集团海外上市，平安不仅募集到公司长远发展所需的巨额资本金，壮大公司经营实力，增强公司的偿付能力及抗风险能力，还将极大地改善公司经营管理的规范性、透明度，提高国际化水平，平安的服务水平将进一步提高，对客户的承诺将得到更好的保障，广大客户对平安的前景将更加充满信心。

上市将为既有股东带来资产净值的迅速增长。广大股东享受到公司价值增长的回报，更加坚定地支持公司的发展。

上市带动全体员工的观念、意识及行动的改变，提升整体队伍的专业素养和国际视野，提高了广大员工的荣誉感和忠诚度。

平安也将因此开始建设真正意义的国际公司。通过国际资本市场的品牌传播，开始建立全球范围的品牌认知，为产品及服务在海外市场的扩张做了有力的铺垫。

完成上市以后的平安要在如下方面迅速跟上上市公司的要求：

- 1、 建立和完善投资者关系管理的组织架构，通过与投资者的规范、高效的沟通，建立资本市场的良好形象，确保多方利益主体价值的稳定增长。

- 2、 建立全面、公正、高效的信息传播及披露机制，使平安更加规范、透明。
- 3、 提高资本市场的危机预警及管理能力。通过对投资者的分析和洞察，改善公司的经营管理，促进公司的改革创新及规范经营。
- 4、 加强对潜力海外市场的研究，做好人才、技术、市场经验的储备，为建设真正的国际公司做准备。

(2) 多元业务体系的整合：

平安立志建设的综合金融服务集团将具备如下的优势：品牌的统一性；渠道的交叉性；服务的多样化；客户的再开发等，帮助公司分散经营风险，建立成本优势，提高服务能力。

目前公司多元金融的架构初步成型，但尚未形成整合销售及服务能力，综合金融的多元产品和渠道尚未有效地转化成市场竞争的整体优势和财务优势。同时，各大业务系列的实力还极不平衡，因此，平安需加速进行多元业务体系的整合。

- 1、 加快平安银行的建设，在有效控制风险的基础上，利用平安的强大的销售能力，在信用卡等个人银行业务上实现超常规发展，使之尽快跟上平安整体业务发展的步伐。平安银行适当时机转为内资银行，并加快总部搬迁及机构网点铺设。
- 2、 加强产、寿险、证券交叉销售的业务督导，通过以集团为主导的架构重组，对交叉销售进行渠道、产品、人才等方面的管理和整合，真正形成有别于同业的市场竞争力。
- 3、 在进行后台整合的同时，加快前端销售产品的整合，通过以融合综合服务功能的平安卡，使销售及服务建立起一体化的平台。
- 4、

(3) 加快后援中心建设，强化后台集中：

综合金融服务的整体优势是否能够实现，很大程度上就在于能否打造出一个一体化的后台体系，这个高度集中的后台，将成为平安综合金融的核心。为此，要继续加速推进平安全国后援中心建设和大后援体系的流程再造，为平安参与市场竞争打造成本优势和服务优势。

- 1、 张江后援基地建设时间进度；
- 2、 财务集中项目抓紧推进；
- 3、 分支机构人力资源及其他共同资源的整合研究及试点；
- 4、 IT系统的强化建设。

(4) 强化专业化经营架构：

在强化后台集中的基础上，强化产品的专业经营。

- 1、 加强企业年金产品的开发、市场开拓，注册成立平安养老保险股份有限公司；
- 2、 提高健康保险的专业化经营水平，加强国际合作，注册成立平安健康保险股份有限公司。
- 3、 在提高资产管理水平的基础上，申请注册平安资产管理公司；
- 4、 在确保保险领域领先优势的前提下，努力向其他金融产品领域延伸，申请成立平安基金管理公司。

(4) 强化区域竞争战略，确保核心城市市场地位：

对沿海省级机构以及核心城市进行资源倾斜，并针对不同类型客户投放个性化需求产品以积极提供区隔化客户服务；同时，在重点竞争区域提供多种金融服务，以集团综合服务优势提高差异化竞争能力。

继续突出以城市为重点的核心市场建设。区分核心竞争城市、重点竞争城市和一般竞争城市，在财务资源、人力、业务政策、广告等宣传资源上，进行区别投入，努力确保已有的竞争优势及获取更加有利的市场地位。

(5) 调整业务结构：

寿险将继续推行“卓越工程”改革，建立以营业部经营为中心和以客户服务为中心的经营运作模式；团险和银行保险将以利润为导向，调整产品结构，优化机构布局和人员配置，加快多渠道发展；产险全面启动“卓越工程”改革，建立以利润为中心的评价机制，实现销售行为的转变、架构的转变、流程的转变和风险管理的转变。

2、企业价值观

在公司上市的背景下，平安要以四大使命为核心，强化员工的价值理念，树立建设百年老店的长远、稳健发展的经营思想，努力实现公司的各方利益主体的价值最大化和长远化。

2004年，公司强化制度文化建设，提高执行力。

平安文化的执行力建设很大程度上取决文化的执行系统的建设。2004年开始，平安要对四大文化子系统的建设构思基本思路，05年形成框架体系，建设以中国传统优秀文化为基础，以西方文明为体用，以价值最大化为导向，以追求卓越为过程，遵循社会公德、职业道德和家庭美德的平安企业文化。

- (1) 建设以客户为导向的服务文化
- (2) 建设以诚信为核心的营销文化
- (3) 建设以执行和制度为核心的管理文化
- (4) 建设以价值最大化为导向的经营文化

在做上述文化建设的同时，着力进行员工凝聚力的文化研究及投入，努力塑造雇主品牌，使公司成为持续的、内外一致认同的最受尊敬的企业。

3、企业守法

(1) 遵循十六字经营方针：

继续坚持“十六字方针”——“品质优先、利润导向、遵纪守法、重在执行”，并在此基础上大力推进制度建设。一方面，将进一步建立和完善与平安抱负和长期发展战略相适应制度体系，从制度上保证各项工作按照标准化、规范化的流程运行；另一方面，将继续提升平安全体员工的执行力，确保各项制度得到严格执行，各项决策得到真正落实，在更高层次上构筑平安的核心竞争优势。

(2) 内部稽核审计体系建设：

集团稽核监察部建设、分区设立稽核审计部门；

(2) 分支机构守法经营教育：

按照国际大型企业法律事务管理常规模式，对分支机构法律事务进行“集中管理”，并对机构人员进行加强守法经营教育，以防范风险，与平安集中管理的趋势相匹配。

(4) 总部法律部门强化建设：

成立集团法律部，出台《法律事务管理规定》等一系列涉及法律事务工作的

规章制度，明确法律事务“集中管理、分级授权”的原则，为把平安建设成行业价值最高、经营稳健、品牌良好、服务最优的金融集团公司提供充分的法律保障。”

(6) 海外上市守法经营：

熟悉海外资本市场运作、遵守当地证券交易法律法规，树立中国公司规范经营形象。

4、客户关系

(1) 多元服务资源及渠道整合，研究全能型服务公司的发展方向：

打通产寿证投银后台系统——实现更强大的交叉、加快后援集中建设、强化前端销售能力、多元渠道的融合。在实施更加有效的 CRM 的基础上，逐步把各种增值服务聚合起来，形成以金融产品服务为核心的复合型、全方位、多元化、商品化的服务，使平安朝全能型服务公司迈进。

(2) VIP 客户计划：

打造平安 VIP 服务平台：由集团重新整合 CRM，逐步在产、寿险实施 VIP 超值服务计划，并把忠诚度监测与 VIP 计划有机地整合起来，提高服务的效率和效用。

1、出版并不断完善 VIP 客户服务杂志等服务出版物；

2、VIP 商旅秘书服务

3、VIP 连锁优惠服务等。

(3) 客户服务基础建设：

推行标准化服务柜面改造，使平安 400 多家全国客服中心开通“一柜通”服务项目，向客户提供全国一致的标准化服务；同时增加服务门店，并开通 PA18 网上缴费功能，服务网络不断延伸。

5、社区环境政策

(1) 行业诚信建设：

营销队伍诚信建设：积极倡导提升行业诚信形象。

(2) 中国少年儿童平安行动：

2004 年，由共青团中央、教育部、公安部、少工委主办、中国少儿新闻出版总社承办、中国平安公益协办的中国少儿平安行动在全国继续开展，本年度主题是“预防校园侵害，创建平安校园”。

(3) 社区文化活动:

中秋节、春节社区节庆活动——在社区开展节庆活动，平安业务员向社区居民派送节庆礼物，组织开展形式多样、健康的活动，居民与平安业务员共度佳节。

6、慈善及教育事业

(1) 希望夏令营

独生子女教育问题是当今社会普遍关心的问题。如何培养独生子女刻苦耐劳、坚忍不拔的毅力和品格这是每一个现代家庭面临的共同话题。在 2004 年平安希望小学建成十周年之际，平安将投入 142 万元，在全国 10 多个中心城市推出了以“我们与希望同在”为宣传口号的“希望夏令营”活动，旨在通过让城里的孩子去希望小学参观，体验贫困环境下的学习和生活，使他们更了解中国，并得到教育和锻炼。

(2) 中国平安精英大学生励志计划:

根据 2003 年启动的“平安精英大学生励志助学计划”，资助 200 名考取全国 20 所著名高校、家庭年收入在 1 万元以下的 2003 年 9 月份入学、品学兼优的大学生。

(3) 支持捐血事业:

推动“造血干细胞资料库保险捐赠计划”，向中国红十字总会 2003 至 2006 年的所有造血干细胞捐献者赠送一年期重大疾病和意外伤害保险，并大力宣传干细胞捐赠知识及意义

(4) 支持保险学术研究

举办“中国平安 2004 秋季学术论坛”，评选全国保险院校学生的优秀保险学术论文。