如何制作经营分析报告

课件内容

一、业务分析的意义

二、常用的经营分析报告

三、经营分析报告的制作

四、结束语

1 业务分析的意义

透过现象看本质

——让数字成为你的好帮手！

为什么要做经营分析

经营分析的目的是帮助各级管理人员全面掌握公司经营状况，为管理层决策提供全面、系统的数据支持。

- **通过全面KPI指标分析，特别是绩优指标与绩差指标分析，及时了解业务经营中的优势和劣势；**
- **监测与业绩目标有关的运作过程，及时了解关键环节的经营情况，发现潜在的问题，发现需要改进的领域，并反馈给相关人员，并提出专业改进措施；**
- **根据各项KPI指标达成情况，阶段性地对相关人员的表现进行评价和控制，引导正确的目标发展。**

2 常用的经营分析报告

业务分析报告

人力分析报告

渠道分析报告

财务分析报告

2.1 业务经营分析的制作

基本框架

1 指标分析

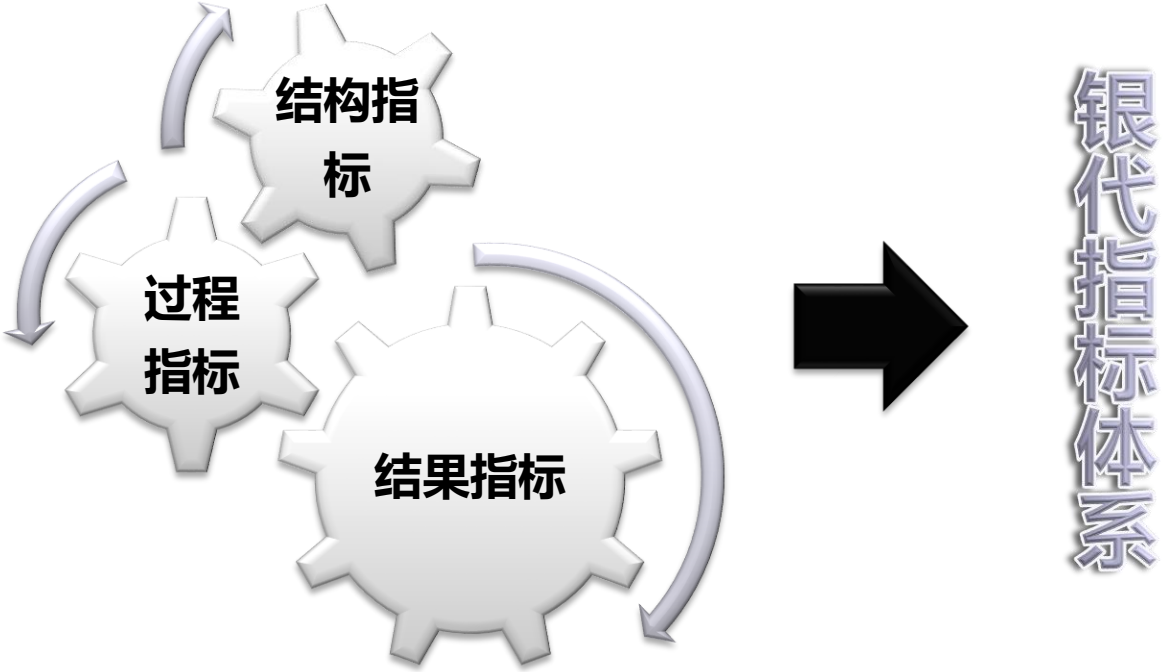
2 下阶段举措

逻辑性是框架的基础

业务分析要有逻辑性，便于受众能够快速抓住重点，领会业务分析所要传达的信息。不同的受众、不同的时间点、不同的场合都需要需要不同的关注重点，业务分析的顺序决定了业务分析的重点！

业务分析的第一步：搭好框架

2.1 业务分析的内容



指标分析

2.1 业务分析——结果指标

- 总规模保费
- 趸缴保费
- 趸缴任务达成率
- 期缴保费
- 期缴任务达成率
- 契撤保费
- 契撤率
- 系统排名
- 保费同比/环比增长率



你需要重点关注的

1、整体业务达成率是否跟上时间进度；

2、各个机构的业务达成情况，保费规模前三后三、达成率前三及后三；

3、契撤保费占比、契撤的险种，契撤较为严重的机构；

4、分公司、本部及中支层面的系统规模及期缴排名，寻找纵向竞争对手，学习兄弟机构优秀经验；

5、与上月业务进度相比，是增长还是下滑，变化幅度多大；

6、与上年度同期相比，是增长还是下滑，变化幅度多大。

指标分析

2.1 业务分析——过程指标

- 人员活动率（规模及期缴人活率）
- 网点活动率（规模及期缴网活率）
- 人均保费
- 网均保费
- 件均保费（趸缴及期缴）



抓住过程指标，努力达成分公司要求！

过程指标中你需要重点关注的

1、人员/网点活动率：

- **人员/网点活动率是日常管理的体现**
- ****银代对每月规模人/网活率的要求是90%，期缴人/网活率的要求是80%**
- **人员/网点活动率在每月1-10日是增长最快的**
- **每月5日之后，提醒各机构召集未开单人员参加破零班**

2、人均保费：

- ****银代大力推动期缴转型，要求人均期缴每月10万，115工程期间，要求人均期缴每月20万**

3、件均保费：

- **目前，**银代期缴件均维持在1.5万上下，件均偏低影响业务平台的发展速度，要求机构有针对性的进行大单运作，提高客户经理资产配比的能力，鼓励客户经理勇于开大口。**

指标分析

2.1 业务分析——结构指标

- 险种占比
- 渠道占比



结构指标中你需要重点关注的

1、险种占比：

- 分趸缴险种占比及期缴险种占比
- 当前险种占比是否与产品策略保持一致
- 是否受渠道政策影响

2、渠道占比：

- 分趸缴渠道占比及期缴渠道占比
- 警惕单一渠道风险
- 关注各机构各条渠道发展情况，是否平衡

方案评估

2.1 业务分析——方案评估

- 明确各机构当月业务推动方案达成情况
- 客户经理奖励达成人数占比
- 方案的投入及产出比

方案评估中你需要重点关注的

1、方案回顾：

- 将本月业务方案进行回顾，唤起受众的记忆

2、各方案的达成情况：

- 除了计算出各机构方案达成人数外，要计算方案达成人数占本机构挂网人力的比例，评估该机构方案推动的深度
- 通常方案与方案之间有连续性与交叉性，标注出同时达成几项客户经理方案的绩优名单，做好绩优推动

3、方案投入产出比：

- 每月月底，计算当月方案的整体投入产出比，对于投入大但带来保费增长不明显的方案予以改进

2.1 业务分析的结果

业绩表现好

- 基础管理情况
- 是否有项目推动
- 是否有大单运作
- 是否有绩优效应
- 是否有培训动作
- 是否有方案拉动
- ……

2.1 业务分析的结果

业绩表现差

- 基础管理情况
- 队伍情况
- 渠道情况
- 同业情况
- 是否监管过严
- ……

2.2 人力经营分析

- 透过数据看问题，以数据分析来找出队伍
- 数据分析=“算”算收入、算成本、算绩效、算考核
- 通过数据分析，引导队伍做好前程规划

2.2 银代人力KPI指标体系

关键指标	重要指标	考核指标	关注指标
人力成本	带网占比	连续3个月挂零率	保代证持证率
绩优人力	各职级占比	新人活动率	展业证持证率
淘汰人力	区部均人力	新人转正率	一年以上人员占比
人员变动	达标区部	晋升率	本科以上人员占比
人力网点比	基本工资、福利、提奖占比及同业对比	维持率	
内外勤配比		降级率	
		新人3/6个月留存率	

银代人力关键指标含义

- 人员变动：新增率、纯新增率、流失率（分带网人力、在职人力）
- 新增率：当月新上岗人力/月初人力
- 纯新增率：当月纯新增人力/月初人力
- 流失率：当月流失人力/月初人力
- 内外勤人力配比：内勤人力数/外勤人力数
- 督训与外勤配比：督训人力数/外勤人力数
- 人力网点比：外勤人力数/签约网点数

银代人力重要指标含义

- 带网占比：带网人力/在职人力
- 客户经理占比：客户经理人力数/在职人力
- 各职级占比：见习人力数/客户经理人力数（13个职级）
- 区均人力：在职人力/营业区数量（30人）
- 部均人力：在职人力/营业部数量（10人）

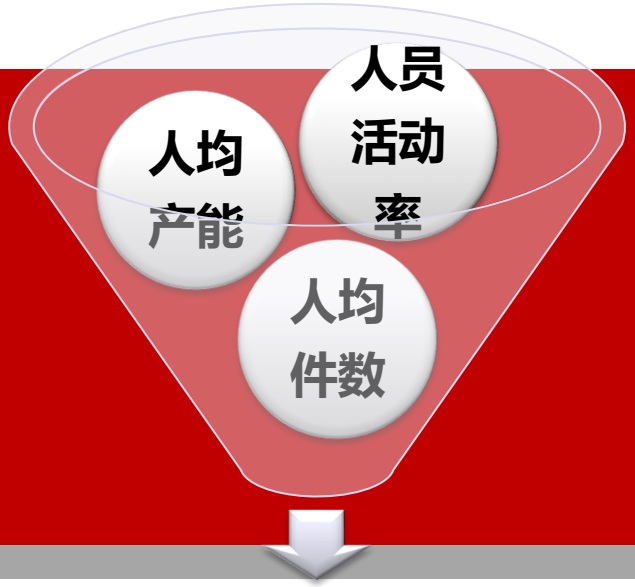
银代人力考核指标含义

- 连续3个月挂零率：连续3个月挂零人力/在职人力（剔除入职时间小于3个月的带网人力）
- 新人活动率：月度出单新人数/新人总数
- （新人指入职时间大于1个月小于6个月（含）且入职时为见习职级的客户经理）
- 新人转正率：新人转正人力数/新人 总数
- 晋升率：晋升人力数/考核人力
- 维持率：维持人力数/考核人力
- 降级率：降级人力数/考核人力
- 新人3（6）个月留存率：留存3（6）个月的新人数/新人总数

银代人力关注指标含义

- 代理资格证持证率：代理资格证持证人力/总人力
- 一年以上人员占比：入司一年以上人力/总人力
- 大专以上学历占比：大专学历以上人力/总人力
- 人均年龄:总人力年龄总和/总人数

2.2 主要人力指标反映问题及解决思路





解决思路

关键指标——人员活动率

- 人员活动率 = 月度出单的在职人力/月均带网人力
- 人员活动率是评价队伍体能的重要指标
- 人员活动率反映人力成本支出的有效性
- 人员活动率间接反映新人育成的有效性
- 人员活动率是可控的KPI指标，规模人活动率应为90%，期缴 70%；

人员活动率可能产生的问题

- 新人活动率较低，跟新人技能有较大关系，侧面反映分公司新人培训能力、营业区总监、部经理辅导能力
- 员工活动率较低，基础管理出现松懈，网点出勤率或网点拜访量、业务员开口量出现问题
- 员工活动率不稳定，起伏较大，基础管理和督导追踪出现问题

解决的办法

- 新人育成体系，强化专人辅导追踪
- 衔接教育培训，着重提升开单技能
- 强化活动量管理，特别是开口量管理、差勤管理，加强“一案三班”的管理
- 加强多形式、分层及督导追踪
- 强化基层管理人员（部经理）的辅导追踪能力
- 将出单人力作为关键指标考核和激励各级管理人员（基本法）

关键指标——人均产能

- 人均产能 = 月度承保保费/出单人力
- 人均产能是评价队伍整体作业能力的重要指标，衡量队伍的销售技能
- 人均产能反映队伍收入，稳定性和可持续发展能力
- 人均产能反映对团队的培训辅导水平和管理水准
- 人均产能是可控指标，SFP规模人均产能应为8万；

提升指标的措施：

- 加强基础管理，抓好“一案三班”经营；
- 加强销售技能培训管理，鼓励大单经营；
- 营造绩优文化、树立标杆，鼓励全体人员能力提升
- 优质客户积累及开拓

关键指标——人均件数

- 人均件数 = 承保件数/总人力
- 人均件数反映队伍活动量的重要指标
- 人均件数反映整体销售技能
- 人均件数间接反映队伍收入情况

人均件数可能产生的问题

1、人均件数较低可能的原因

- 新人占比过高
- 绩优人员少或业绩下滑
- 人员销售技能差
- 员工培训训练不到位
- 人均网点数量偏少

2、人均件数不稳定，起伏较大可能的原因

- 员工队伍不稳定，增员率和脱落率都较大
- 渠道风险的体现，渠道政策的波动
- 员工抗同业冲击能力较差

提升人均件数的方法

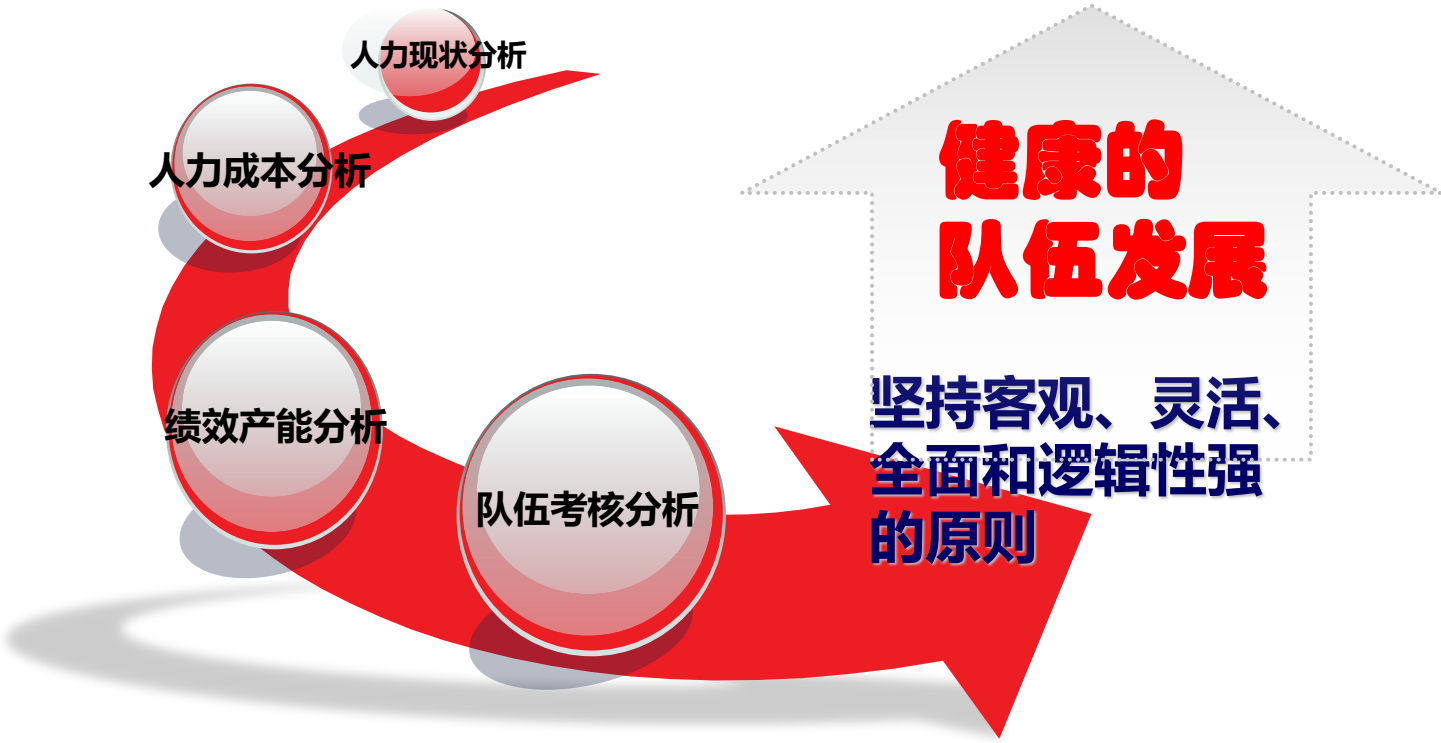
- 收入引导（活动量为王）
- 加强辅导训练，新人、老人培训区别对待
- 做好督导追踪、活动量追踪，特别是开口量追踪管理
- 树立典范（件数王）
- 抓两头促中间，形成陀螺模式

2.2 人力KPI指标体系的应用



分析应用

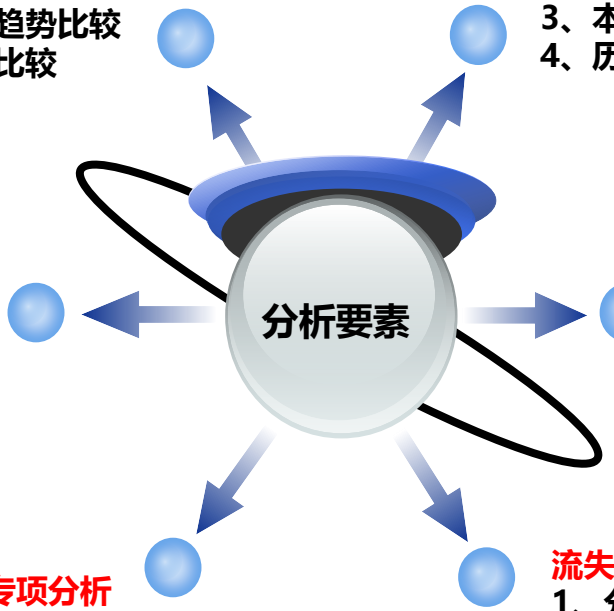
人力KPI分析基本逻辑框架



银代人力现状分析

整体市场人力份额分析
1、同业人力比较
2、同业人力发展趋势比较
3、同业人均产能比较

队伍变化及发展趋势分析
1、队伍发展趋势
2、本月新增、流失和净增变化
3、本年累计新增、脱落和净增变化
4、历史同期对比分析，环比



队伍结构分析
1、年龄、年资
2、户籍、学历
3、性别、职级

有效人力占比及达成情况（活动率）
1、有效人力目标达成情况
2、有效人力占比
3、对各职级有效人力追踪分析

新人专项分析
1、新人活动分析
2、新人产能分析
3、新人留存分析

流失人员原因分析
1、分析流失人员构成（职级、性别等）
2、分析流失人员产能分析
3、分析流失原因（自动、考核）

银代人力变化分析

人员异动表

思考：透过表中数据看到什么？

机构	月初人力	当月入职	当月离职	目前人数

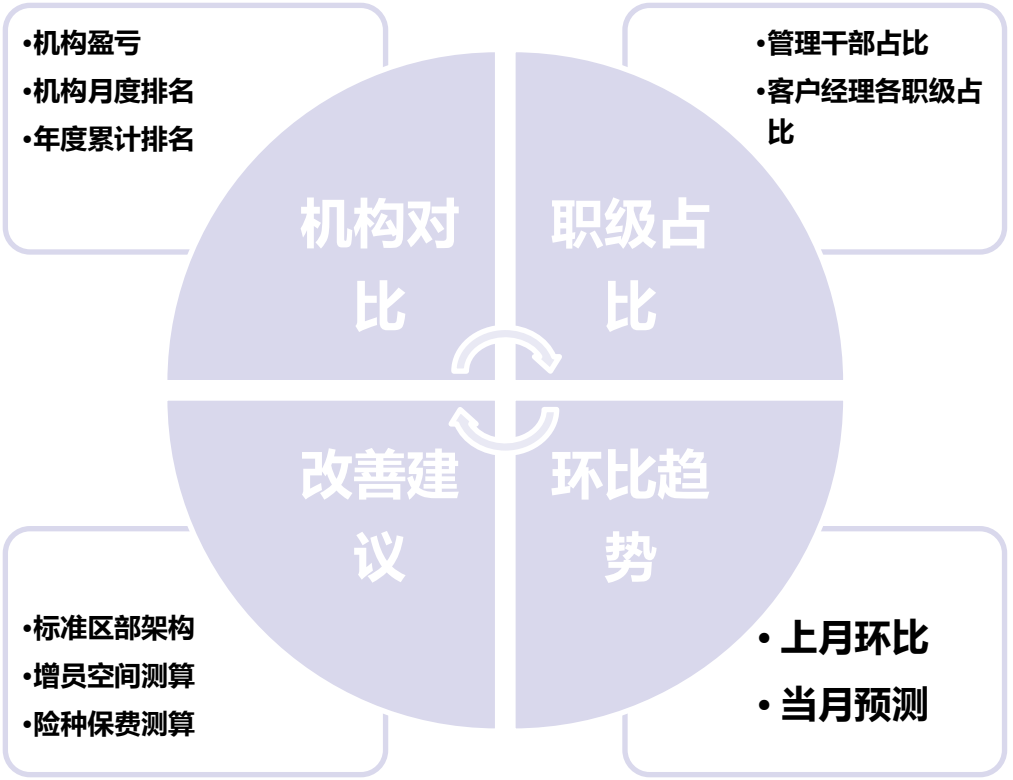
1、**离职人员较多，应向机构了解离职原因
2、**人力较少，应加大渠道开拓、增加人力
3、整体人力数量较低，要保持整体产能，可通过增员方案，或由115工程提高销售技能，提升人均保费。

离职分析

职级	离职人数	清退人数	清退占比
营业部经理	1		0%
营业部助理经理	1	1	100%
资深客户经理一级	1		0%
高级客户经理一级	1		0%
客户经理三级	2	1	50%
客户经理二级	2	2	100%
客户经理一级	14	12	85%
总计	22	16	72%

1、考核清退人力较为严格，严格落实基本法，清退主要以可以为主；
2、营业部经理离职人数较多，考虑是否因为部合并造成，向机构收集离职面谈如何进行。

银代人力成本分析


•机构盈亏
•机构月度排名
•年度累计排名
机构对比
职级占比
•管理干部占比
•客户经理各职级占比
改善建议
环比趋势
•标准区部架构
•增员空间测算
•险种保费测算
• 上月环比
• 当月预测

机构	人力	保费	可提成本	实际成本	盈余

银代成本分析模拟

1、人力成本盈余机构原因分析：产能高、基础管理好，树立典型全省学习
2、xx机构亏损原因：人力成本较高，但人均产能较低，可建议整合架构、引进同业绩优
3、xx机构成本持平，但产品结构不优，可建议加大期缴产品销售
4、更多信息应深入基层了解。

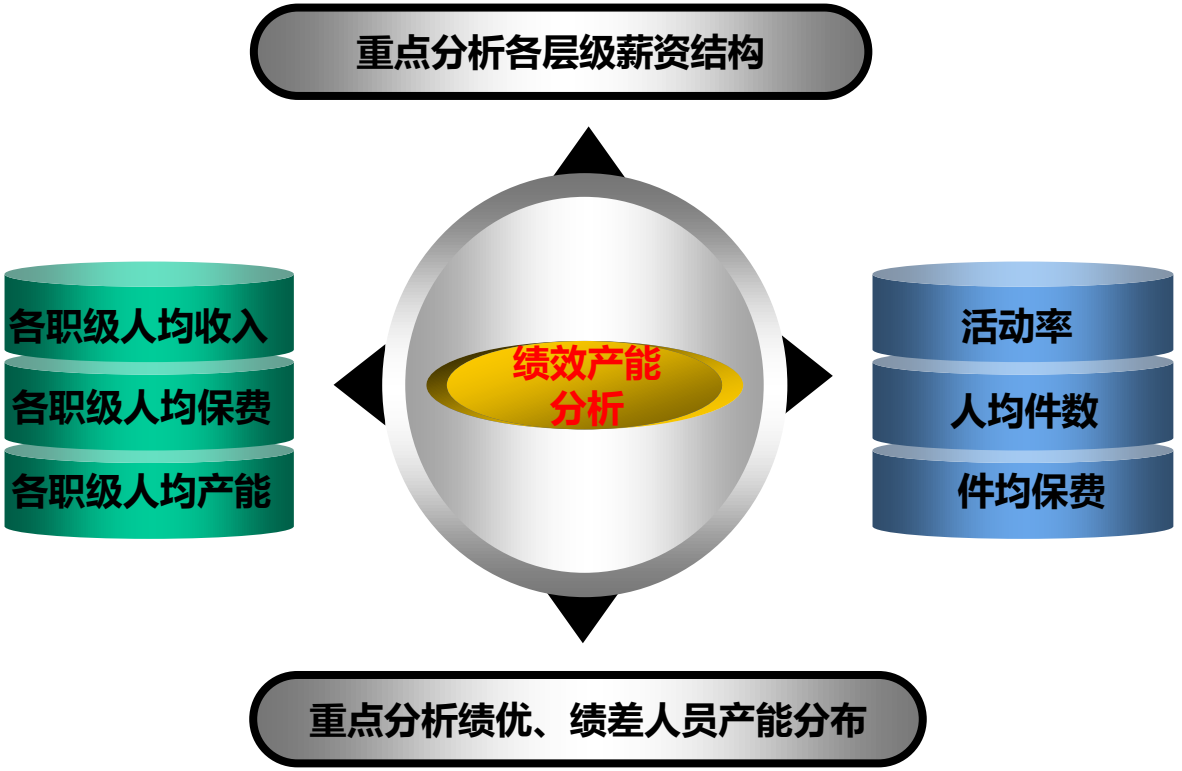
银代成本分析

改善人力成本指标的根本措施:

1、降低人力成本（优化架构）

2、做大保费（优化险种结构）

绩效产能分析


重点分析各层级薪资结构
各职级人均收入
各职级人均保费
各职级人均产能
绩效产能分析
活动率
人均件数
件均保费
重点分析绩优、绩差人员产能分布

绩效产能分析

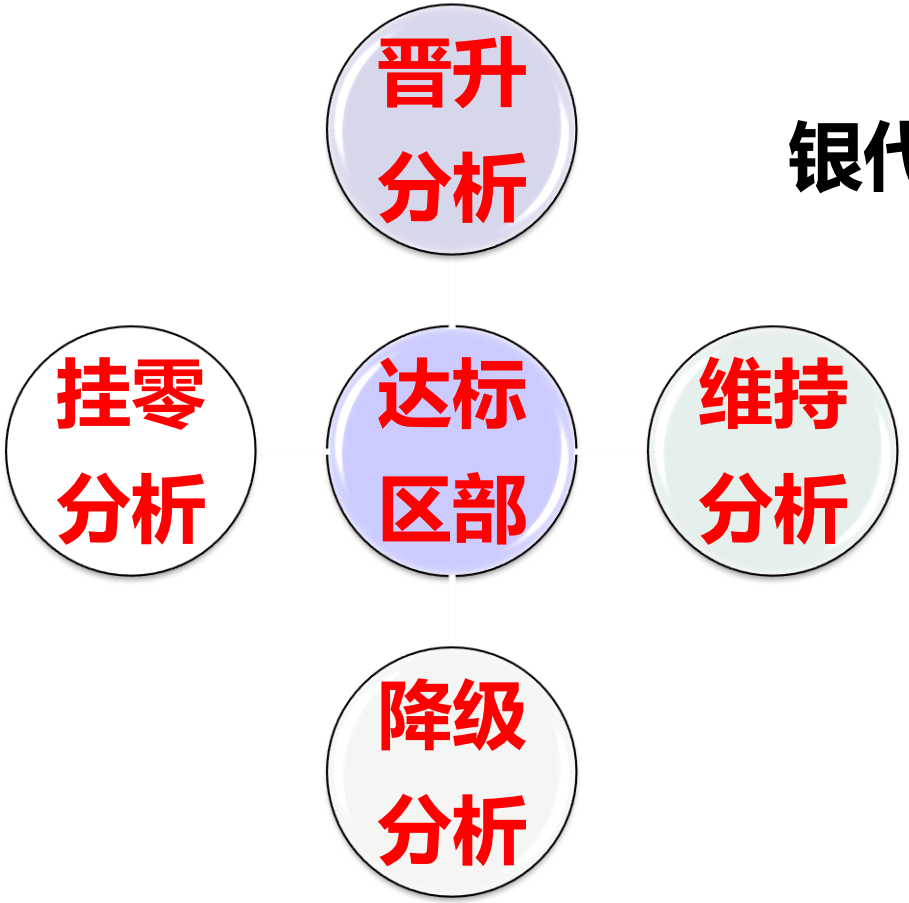
人均期缴保费

排名	机构	8月人均期缴	9月	环比增长
1	A	6.3	1.5	4.8
2	B	5.6	2.9	2.7
3	C	4.5	2.4	2.1
4	D	2.3	1.2	1.1
5	E	1.8	0.9	1.0
6	F	1.6	0.8	0.8
7	G	1.6	0.0	1.6
8	H	1.6	0.6	1.0
9	I	1.3	0.5	0.8
合计	合计	2.9	1.4	1.5

1、简单概述人均期缴保费排名，人员经营情况；

若想更进一步分析人均产能，可分营业区、营业部、各层级来分析，除了环比，还可以做同比分析，与公司目标的差距；人活率同样这样分析。

银代考核分析



银代考核分析

1、分层级、分机构分析晋升率、维持率和考降率的变化趋势分析、同比分析，展现考核前和考核后的各职级人数变化

2、通过基本法考核规划客户经理未来，引导晋升，开展晋升追踪；对考核维持出现危险的主管，开展维持追踪

3、重点关注营业区部达标情况，开展达标追踪

银代考核分析

职级	考核人数	晋升人数	维持人数	降级人数	晋升率	降级率
区总监	15	4	8	3	27%	20%
部经理	73	27	25	21	37%	29%
客户经理	411	69	117	225	17%	55%
总计	499	100	150	249	20%	50%

还可以做哪些更深层次的分析?

1、客户经理可以细化到各层级，见习、客一……,了解到层级差距，可分层级进行培训

2、区总监、部经理降级人员，主要是哪个指标未达成，加强相应管理;

3、对见习（占比50%）淘汰、晋升重点分析，分机构、营业区，通过晋升率高低判断基础管理是否合适。

银代考核分析

考核期初 客户经理考核结果（按职级汇总）

原职级	离职	挂零	降级	维持	晋升	合计
首席客户经理三级						
首席客户经理二级			2			2
首席客户经理一级						
资深客户经理三级					1	1
资深客户经理二级						
资深客户经理一级			2	1	3	6
高级客户经理三级	1		9	3	7	20
高级客户经理二级		1	6	1	14	22
高级客户经理一级	2		7	1	24	34
客户经理三级	3		15	4	34	56
客户经理二级	2	1	12	3	38	56
客户经理一级	19	2	20	18	71	130
见习客户经理	10	1		33	46	90
合计	37	5	73	64	238	417

考核期初 客户经理考核结果（职级占比）

原职级	离职	挂零	降级	维持	晋升	维持以上
首席客户经理三级						
首席客户经理二级			100%			
首席客户经理一级						
资深客户经理三级					100%	100%
资深客户经理二级						
资深客户经理一级			33%	17%	50%	67%
高级客户经理三级	5%		45%	15%	35%	50%
高级客户经理二级		5%	27%	5%	64%	68%
高级客户经理一级	6%		21%	3%	71%	74%
客户经理三级	5%		27%	7%	61%	68%
客户经理二级	4%	2%	21%	5%	68%	73%
客户经理一级	15%	2%	15%	14%	55%	68%
见习客户经理	11%	1%		37%	51%	88%
合计	9%	1%	18%	15%	57%	72%

银代考核分析

考核期初 客户经理考核结果（按机构汇总）

机构	离职	挂零	降级	维持	晋升	合计
A	1			5	12	18
B	1	2	1	1	19	24
C	2		3	5	17	27
D	4	2	8	7	4	25
E	4		6	5	17	32
F	6		3	1	58	68
G	1	1	9	3	19	33
H	2		3	3	11	19
I	8		10	10	24	52
J	6		18	16	20	60
K			2	3	20	25
L	2		10	5	7	24
合计	**37**	**5**	**73**	**64**	**228**	**407**

考核期初 客户经理考核结果（各机构占比）

机构	离职	挂零	降级	维持	晋升	维持以上
A	6%			28%	67%	94%
B	4%	8%	4%	4%	79%	83%
C	7%		11%	19%	63%	81%
D	16%	8%	32%	28%	16%	44%
E	13%		19%	16%	53%	69%
F	9%		4%	1%	85%	87%
G	3%	3%	27%	9%	58%	67%
H	11%		16%	16%	58%	74%
I	15%		19%	19%	46%	65%
J	10%		30%	27%	33%	60%
K			8%	12%	80%	92%
L	8%		42%	21%	29%	50%
占比	**9%**	**1%**	**18%**	**16%**	**56%**	**72%**

2.3 渠道经营分析

两个核心

1 渠道数据

2 市场数据

2.3 渠道经营分析的内容



渠道KPI指标分析

1、市场分析中你需要重点关注的

1、机构占比：

- 分地区期交保费占比
- 分地区趸交保费占比
- 分地区规模保费占比

2、渠道占比：

- 分渠道期交保费占比
- 分渠道趸交保费占比
- 分渠道规模保费占比

单位：万元

地区	当月新增保费			当年累计保费		
	当月期交保费	当月趸交保费	当月新单保费合计	当年期交保费	当年趸交保费	当年新单保费合计
						**

20年9月，**寿险市场整体完成规模保费24.67亿元。从各地市州保费分布情况来看，武汉地区贡献14.88亿元，占比60.31%，排名第一；**1.78亿元，市场份额7.21%，排名第二；**1.25亿元，市场份额5.06%，排名第三。**

**省分渠道银保同业信息数据交流表（9月）

单位：万元

渠道	当月新增保费			当年累计保费		
	当月期交保费	当月趸交保费	当月新单保费合计	当年期交保费	当年趸交保费	当年新单保费合计
邮政储蓄银行	4,261	31,826	36,087	28,256	1,222,643	1,250,899
工商银行	1,486	29,203	30,688	14,553	185,415	199,968
农业银行	3,405	19,429	22,834	24,203	196,550	220,754
中国银行	653	4,616	5,270	4,466	49,214	53,680
建设银行	4,277	23,825	28,102	36,142	374,785	410,927
交通银行	571	647	1,219	4,390	27,496	31,886
招商银行	641	84,167	84,808	11,568	376,720	388,288
汉口银行	281	92	373	1,110	2,586	3,696
其他	4,379	13,303	17,682	23,606	108,991	132,597
全省合计	20,757	226,030	246,787	146,432	2,644,627	2,791,059

20**年9月，从各银行保费产能来看。招行方面以8.4亿元排名第一，占比34.05%；邮政3.6亿元排名第二，占比14.59%；工行3.06亿元排名第三，占比12.4%。

2、渠道分析中你需要重点关注的

1、分地区各公司排名占比：

- 分地区各公司规模保费分布情况
- 分地区各公司期交保费分布情况

2、分渠道各公司排名占比：

- 分渠道各公司规模保费分布情况
- 分渠道各公司期交保费分布情况

各地区规模保费排名及市场分额(20**年9月)

机构	生命	幸福	安邦	和谐	工银安盛	中新大东方	建信	国寿	合计	生命排名	生命占比

20**年9月，**生命完成规模保费4.41亿，市场份额17.88%，市场排名一。机构方面除**外全部市场排名第一。

各地区期缴保费排名及市场分额(20**年9月)

机构	生命	国寿	人民人寿	太平	新华	中邮人寿	建信	农银	合计	生命排名	生命占比

20**年9月，**生命完成期交保费3638元，市场份额17.52%，市场排名第一。从机构数据来看：**市场排名第一。

各渠道规模保费排名及渠道分额(20**年9月)

渠道	邮政储蓄	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行	招商银行	汉口银行
生命	23964	2333	6359	2073	3596	5398	254
幸福				983	3119	25971	
安邦		484			411	26296	
工银安盛		18757					
中新大东方						15642	
建信					12797		
国华	6120	2812	387	104	23		
新华	1137	430	2855	1294	1719		14
农银			5763				
中邮	1176						
合计	36087	30688	22834	5270	28102	84808	373
银行排名	2	3	5	6	4	1	7
生命排名	1	3	1	1	2	4	1
生命占比	66.41%	7.60%	27.85%	39.35%	12.80%	6.36%	68.08%

20**年9月，**生命在主要合作渠道中，邮政、农行、中行、汉口规模排名第一，建行排名第二，工行排名第三，招行排名第四。

各渠道期缴保费排名及渠道分额(20**年9月)

渠道	邮政储蓄	工商银行	农业银行	中国银行	建设银行	招商银行	汉口银行
农银			830				
生命	1594	289	555	160	684	84	252
人民	680	45	1267	14	2		
太平		152	127	33	881		
国寿	375	21	559	45	142	29	
中邮	1165						
建信					1045		
工银安盛		742					
合计	4261	1486	3538	653	4277	641	281
银行排名	2	4	3	5	1	6	7
生命排名	1	2	4	1	3	3	1
生命占比	37.40%	19.48%	15.68%	24.41%	16.00%	13.10%	89.68%

期缴方面，20**年9月，**生命在主要合作渠道中，邮政、中行、汉口银行期缴排名第一，工行排名第二，建行、招行排名第三，农行排名第四。

3、分渠道分机构分析中你需要重点关注的

三四级机构单条渠道各公司排名占比：

- **分渠道分机构各公司规模保费分布情况**
- **分渠道分机构各公司期交保费分布情况**

**工行各同业公司保费分布—规模

地区	规模								
	工银安盛	国华	阳光	生命	长城	太平	总计	占比	排名

截止20年9月，**生命在工行渠道完成规模1.82亿元，占比9.11%，渠道排名第四。中支机构**排名第一！**

**工行各同业公司保费分布—期交

地区	期缴								
	工银安盛	生命	太平	人民	长城	新华	总计	占比	排名

截止20年9月，**生命在工行渠道完成期交2604万元，占比为17.89%，渠道排名第二！中支机构期交表现**排名第一！**

**农行各同业公司保费分布—规模

地区	规模									
	农银	国寿	生命	人民人寿	新华	太平	泰康	总计	占比	排名

截止20**年9月，**生命在农行渠道完成规模3.84亿元，占比17.42%，渠道排名第三，中支机构**排名第一。

**农行各同业公司保费分布—期交

地区	期缴									
	农银	人民人寿	生命	国寿	新华	太平	太平洋	总计	占比	排名

截止20年9月，**生命在农行渠道完成期交3152万元，占比为15.89%，渠道排名第三！中支机构中**渠道期交排名第一！**

课件内容

一、业务分析的意义

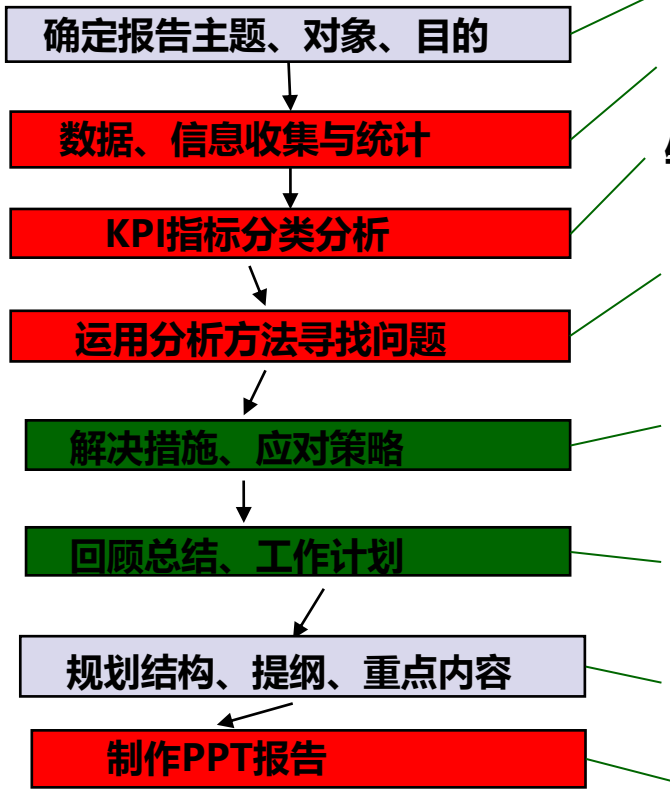
二、常用的经营分析报告

三、经营分析报告的制作

四、结束语

3.1 经营分析报告的制作方法

业务分析的流程



报告要结合目的及展示对象的立场和角度来思考问题

收集一切与报告内容相关的数据与信息

针对分析对象有重点地分析相关指标

围绕报告主题，通过不同分析方法，了解数据信息所反映的经营中存在的问题的方面，作为寻找深层次矛盾的指引

以业务发展中存在的问题提出切实可行的解决措施；预测业务发展趋势，提供应对策略

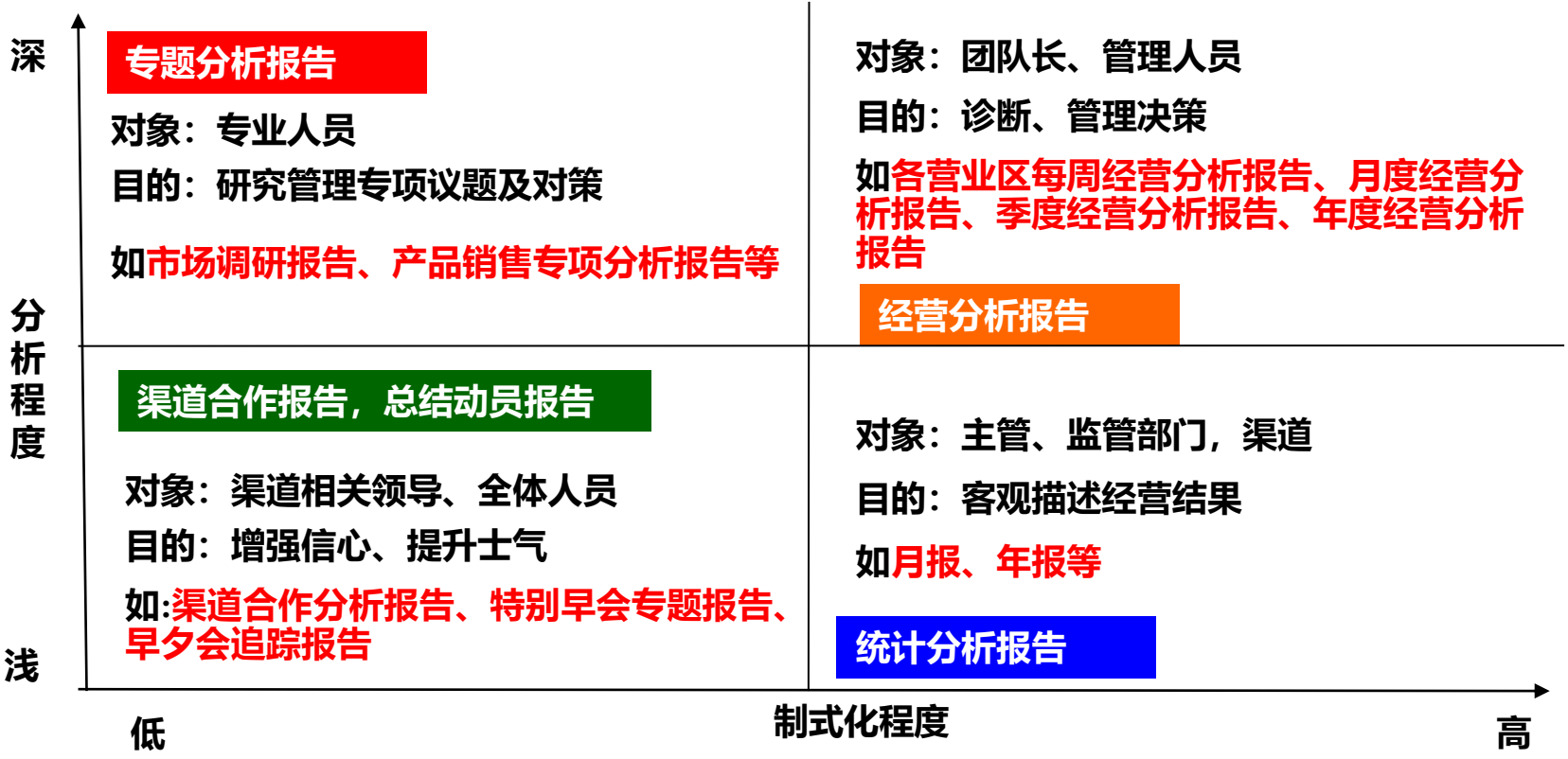
总结前一阶段工作，结合前面的分析，做好下一阶段的工作计划，建议做好行事历

提纲内容连贯，逻辑清晰，有针对性，重点突出，并能实现汇报目的

PPT的制作与表达，图表的运用

3.1 经营分析报告的制作方法

确定报告主题、对象、目的



数据、信息统计——内部信息

- 报告期间不超过一个月的，建议使用**预收数据**
- 报告期间为一个月或以上的，建议使用**承保数据**

预收数据

建立分公司预收数据库

基础——预收保单明细

汇总——
- 分类保费合计
- 活动网点、活动人员
- 险种信息等

承保数据

核心业务系统

数据、信息统计——外部信息

- **宏观**：当地GDP、人均收入、居民构成、保险深度、保险密度等
- **监管**：相关政策、规定、关注重点最新动态等
- **客户**：客户需求分析、理财习惯、购买保险经验等
- **渠道**：存款余额、客户群体、业务特点、人员情况等
- **同业**：产品形态、卖点、费用、手续费、激励方案、营销模式、渠道关系、人事变动、薪酬变动、培训等

收集渠道

- 政府公布信息
- 监管部门信息
- 行业协会信息
- 媒体公布信息
- 合作渠道交流
- 实地调研
- 内部交流
- 同业交流

3.1 经营分析报告的制作方法

KPI指标分类分析-业绩公式

团队业绩 = 人力×人均活动网点 ×网均产能

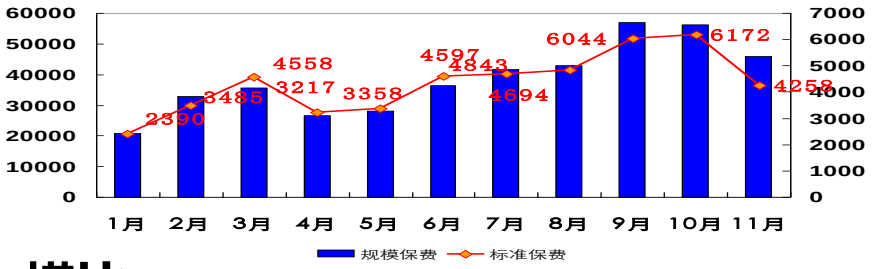
个人业绩（驻点）=开口次数×成交率×件均保费

个人业绩（巡点）=活动网点数×网均件数×件均保费

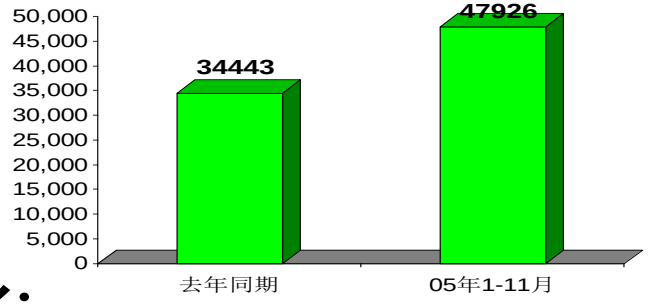
3.1 经营分析报告的制作方法

运用分析方法寻找问题——对比分析法

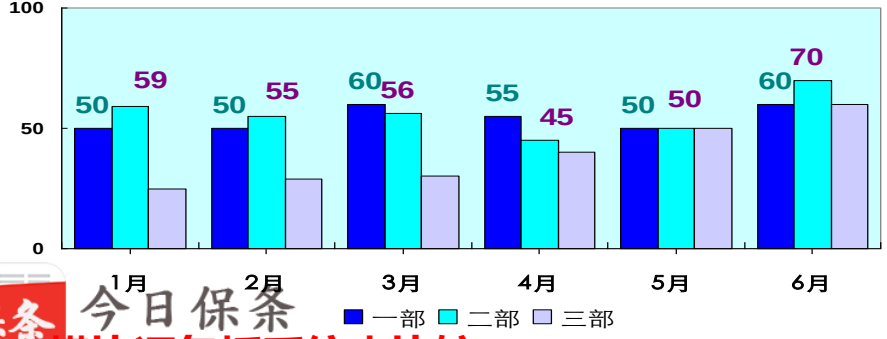
纵比：



同比：



横比：



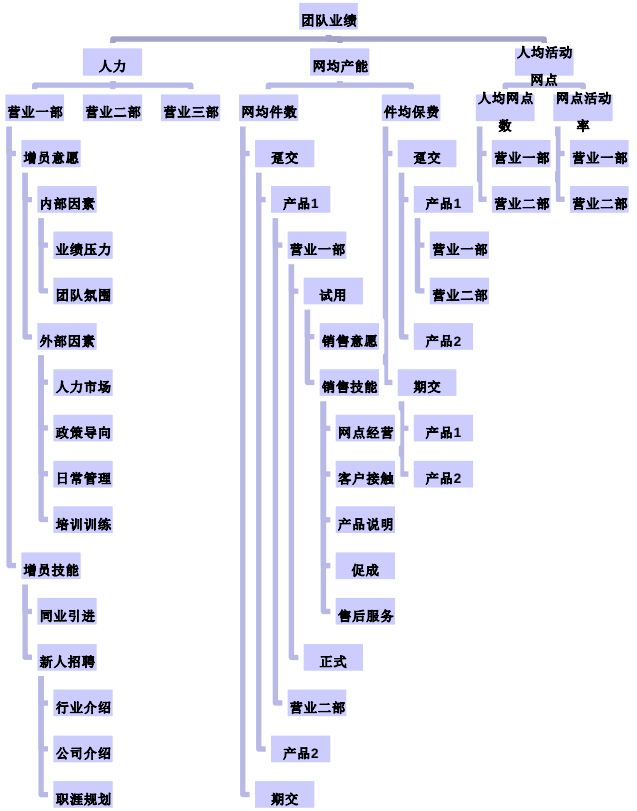
环比：

排序	机构	十一月	十二月	进度
1	营业区1	48.68	75.61	155.32%
2	营业区2	99.57	139.05	139.65%
3	营业区3	917.79	942.02	102.64%
4	营业区4	259.61	253.86	97.79%
5	营业区5	166.07	161.80	97.43%
合计		1491.72	1572.34	94.05%

保条 今日保条

- 横比还包括系统内比较

运用分析方法寻找问题-问题树分析法（头脑风暴）



从问题的表象分析入手寻找问题的实质

运用分析方法寻找问题——两因素分析法

▪某一总量指标或平均指标是由两个指标相互作用的结果，它们之间的这种联系同样也表现为各指标指数之间的联系，二因素分析法就是运用指数体系来测定各因素对总量指标变动的影响程度和影响的数额。

举例：件均保费和件数的变动对保费收入的影响

项目	累计件数(件)		件均保费(元)		基期保费收入	报告期保费收入
	基期q0	报告期q1	基期p0	报告期p1	(p0q0)	(p1q1)
	81999	83427	1073	1436	8806	11977

通过上述因素分析可以看出，致使1-5月份新契约保费收入比去年同期有较大幅度增长的原因主要是由于件均保费提高，而由于件数变动对总保费的影响相当小。所以，维持相对较高的件均保费水平总保费作用较大。

3.1 经营分析报告的制作方法

运用分析方法寻找问题——SWOT分析法

S：Strengths（优势）　　W：Weaknesses（劣势）

O：Opportunities（机会）　　T：Threats（威胁）

表1：竞争环境问题的确认、分析

内部优势 1、 2、	内部劣势 1、 2、
外部机会 1、 2、	外部威胁 1、 2、

表2：SWOT变量说明和改善的匹配策略

外部因素			
机会	1 内部优势与外部机会相匹配	2 与外部机会相关的内部劣势
威胁	3 内部优势与外部威胁相匹配	4 与外部威胁相关的内部劣势

竞争优势及策略

解决措施、应对策略

针对业务及渠道发展情况进行资源优化配置与选择

监管机关相关规定
公司业务目标、战略、导向
渠道自身业务情况或政策
队伍建设及体能情况
内部协调及沟通
同业竞争情况等

处理好三个原则：
- 短期效益与可持续发展结合
- 保费产出与成本控制并重
- 机构局部利益与公司整体利益的协调

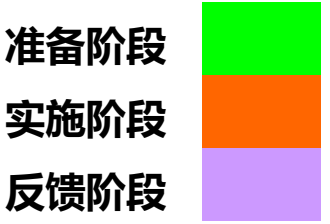
制定具体、操作性强的措施及策略

3.1 经营分析报告的制作方法

回顾总结、工作计划

总结：分类清晰、效果评估、经验提取、奖惩措施等

计划：目标清晰、分工明确、操作性强、时间掌控等



- **最好附上工作计划行事历，确保计划达成。**

工作项目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	责任人
项目1																																
项目2																																
项目3																																
项目4																																
项目5																																

- **行事历有合理分配工作时间、督促工作进度等作用**

3.1 经营分析报告的制作方法

规划结构、提纲、重点内容

报告无定式

专题分析报告	专项指标深入分析,关注点更准确
经营分析报告	用客观数据说话,多从内部寻找原因
渠道合作报告 总结动员报告	总结经营硕果、提炼闪光点,展现前景、树立信心,提出下一步奋斗目标
统计分析报告	客观反映业务情况

3.1 经营分析报告的制作方法



金字塔写作方法

制作PPT报告——整体表达

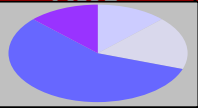
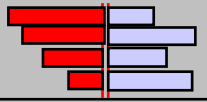
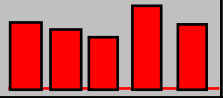
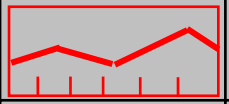
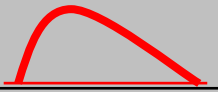
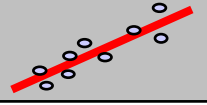
- 字图要在标线内，横竖要对齐
- 文字大小要一致，字体要统一
- 图形颜色要少量，色彩要温和
- 内容结构要协调，整体感要强
- 多用图表来说话，数据要准确
- 文字描述要减少，语言要精巧
- 逻辑思维要严谨，鬼图少不了
- 表里如一要做到，报告才叫好

3.1 经营分析报告的制作方法

制作PPT报告——图表使用

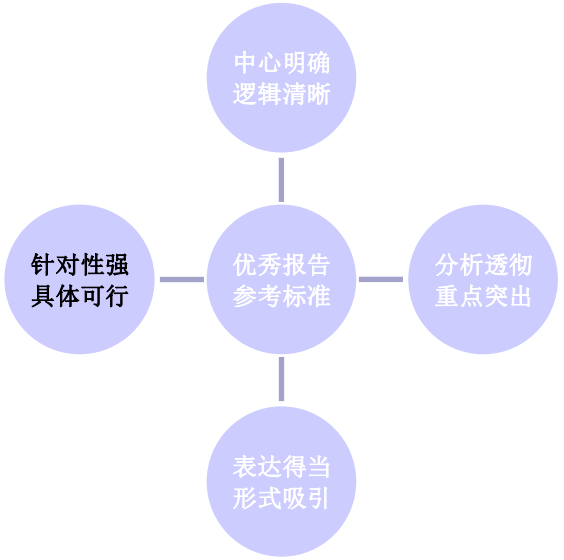
对比关系类型

基本图表样式

	成分	项类对	时间序	频率分布	相关性
圆形图					
条形图					
柱状图					
线形图					
散点图					

3.1 经营分析报告的制作方法

优秀业务分析报告的参考标准



3.1 经营分析报告的制作方法

做好业务分析的其他提示

- 加强对业务分析的重视，通过数据发现问题，加强业务把控能力
- 加强对宏观环境、监管政策、市场情况的敏感度
- 经常与企策划人员、内勤人员沟通经营情况，让其参加业务经营相关会议，使其思路与公司经营管理思路保持一致
- 报告不需要“大而全”，只要有重点地解决几个问题

3.1 经营分析报告的制作方法

主题突出
逻辑严密
数字精准
语言优美
展现生动

课件内容

一、业务分析的意义

二、常用的经营分析报告

三、经营分析报告的制作

四、结束语

4.1 结束语

会看是前提，

会做是基础，

会用是本事！

谢谢聆听！