



保险企业制胜 八大要素

李殿君 主编

BAOXIAN QIYE
ZHISHENG
BADA YAOSU



中国金融出版社

A decorative horizontal line consisting of a series of black diamond shapes.

责任编辑：成景阳

责任校对：李俊英

责任印制：郝云山

图书在版编目 (CIP) 数据

保险企业制胜八大要素/李殿君主编. —北京：中国金融出版社，2003.10

ISBN 7 - 5049 - 3170 - 5

I. 保…

II. 李…

III. 保险业 - 企业管理 - 中国

IV. F842.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084300 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66024766 读者服务部：66070833 82672183

[http: //www. chinafph. com](http://www.chinafph.com)

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 天津银博印刷厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 8.125

字数 129 千

版次 2003 年 10 月第 1 版

印次 2003 年 10 月第 1 次印刷

定价 18.00 元

如出现印装错误本社负责调换

《保险企业制胜八大要素》

编委会成员名单（按姓氏笔划为序）

李殿君	李靖野	沈宏生
张恩华	高国鹏	郭淑贞
辜湘昆		

主编的话

(代前言)

我国加入世界贸易组织以来，保险业的经营环境和竞争格局正在发生前所未有的变化。保险市场竞争主体快速增加，外资保险公司不断进入，保险运行规则逐渐与国际接轨，保险监管日益强化。面对这种新的形势和变化，如何在日趋激烈的同业竞争中取得优势并最终胜出，是每一家保险公司都必须严肃对待、认真解决的重大课题。我们编写的《保险企业制胜八大要素》就是试图回答这个问题的。我国保险企业在竞争中制胜的要素很多，但在目前和今后相当长的时间里，要重点抓好“八大要素”，即经营效益、依法合规经营、优质服务、高素质人才、科学机制、严格管理、信息技术和优秀领导者。这八大要素，相辅相成，缺一不可。各家保险公司欲在竞争中立于不败之地，进而更好地发



展壮大，应该在这八个方面做足文章，做好文章。

《保险企业制胜八大要素》，是我们对保险市场、保险企业如何健康发展的一些思考和看法，是我们三年监督检查实际工作的总结，也是我们对国家保险事业关注心声的表达，目的是希望能为我国保险业的改革和发展尽一份力，以期对保险业的各级领导和广大从业人员的经营管理有所帮助。

《保险企业制胜八大要素》是经过三年的调查思考，反复研究修正形成的。全书的框架、细目、撰写的指导思想和写法由我设计提出，经全体编委讨论决定。主要撰稿人为李靖野、高国鹏，由我总纂修改，终审定稿。为了稳妥，我们邀请了从事过22年保险事业的专家、博士研究生、中国人寿保险公司副总经理万峰同志帮助审核。尽管如此，书中难免存有不当之处，恳请批评指正。最后，我代表编委感谢对我们撰写此书提供过帮助的朋友们。

祝我国的保险业健康发展！

2003年6月28日

目 录

第一篇	靠经营效益制胜	1
第二篇	靠依法合规经营制胜	31
第三篇	靠优质服务制胜	55
第四篇	靠高素质人才制胜	81
第五篇	靠科学机制制胜	117
第六篇	靠信息化制胜	157
第七篇	靠严格管理制胜	195
第八篇	靠优秀领导者制胜	217

第一篇

靠经营效益制胜

一、经营效益事关保险企业的兴衰成败

（一）经营效益是保险企业追求的终极目标

企业追求经营效益，既是市场经济优化资源配置的基础，也是我国全面建设小康社会奋斗目标的现实要求。市场经济对资源的配置主要是通过利益导向和市场交易的方式来完成。作为市场经济微观主体的企业需要以利益驱动为经营核心并作为利益主体而存在，追求自身利益和经营效益，否则市场经济就很难做到对资源的优化配置，这是建立社会主义市场经济的基础。目前，我国已进入全面建设小康社会的新阶段，建设小康社会需要有坚实的物质基础，需要社会财富的不断增长，这就要求作为财富创造主体的企业不断提高经营效益，持续发展壮大，提供更多的能够满足社会需求的产品和服务。

企业的建立和经营有很多目标，但终极的和根本的目标是获得经营效益。企业的经营目标和社会的发展目标最终是一致的，企业在取得经济效益的同时，

也会使社会受益，创造出社会效益。只有经营效益好的企业，才会为社会的发展和人类的进步注入更多的活力，做出积极的贡献。从税收方面看，只有效益好的企业，才可能成为纳税大户；从解决劳动力就业方面看，只有效益好、不断发展壮大的企业才有可能容纳更多的就业人口；从提高服务质量方面看，只有效益好的企业，才会为社会和民众提供更好的服务。相反，一个效益不好甚至亏损的企业，因其自身难保，为国家创造财富、为社会和民众服务必将成为空话。

在市场经济建设时期，企业讲效益、追求效益最大化是天经地义的，是不容置疑的。不仅股份制、民营等经济成分的企业要讲盈利，而且国有独资企业、国有控股企业也不例外。在计划经济时期，对于国有企业而言，政府为不同目标会从不同角度对企业设定生产规模、产量、年度利润、上缴利税、就业数量、市场份额、产品质量、技术升级、环境污染等不同的经营衡量指标，企业目标是多元的，这是我国经济发展的一个历史阶段。在社会主义市场经济时期，尽管政府仍然会用上述指标来衡量国有企业经营状况，但作为出资人，政府最关心的是企业国有资产的保值增值状况和经营绩效。在政府的所有经营衡量指标中，

经营效益始终是最根本的，这不但是为了企业健康发展，也是为了提高综合国力，促进国富民强大目标的实现。正如我国《企业破产法》所规定的，企业破产了，表明企业资不抵债，严重亏损，不但对国家社会没有贡献，企业本身也难以生存了。可见，经营效益无论对什么性质的企业都是十分重要的。有的企业在经营发展的某个阶段，为了创品牌、树形象，可能一时少盈利甚至不盈利，但从长远看，是为了取得更大的经营效益，其追求效益的根本目标并没有改变。

作为经营商业保险业务的金融性企业，保险企业的经营效益同样是其追求的终极目标。在经营过程中，保险企业通过发挥其预防、补偿风险损害以及风险管理的功能，会取得市场经济必不可少的积极的宏观经济效益和社会效益。这是因为保险企业对于社会的政治、经济稳定和健康发展，对企业的持续经营和扩大再生产，对保障个人及其家庭的财产安全、生活安定和人身健康，都起到极为重要的作用。保险企业的设立和经营，在满足社会需要的同时，也必须取得自身的经营效益。有了效益，才能使出资人自身的利益得到保证，才能更好地为保户服务。

保险企业要正确处理好企业发展过程中的效益、

规模和速度等目标之间的关系。发展是硬道理，发展是第一要务，这是我国在发展社会主义市场经济过程中的大政方针，各行各业必须坚持这一根本方针，丝毫不可动摇，保险企业也必须把发展紧紧抓在手中。我国保险行业目前正处于一个良好的发展机遇期，保险企业应抓住时机加快发展，为未来更激烈的竞争奠定一个坚实的基础。在抓业务发展的过程中，要把发展速度和经营效益关系处理好。我们讲的是有效益的发展、可持续的发展。从企业核心能力理论来分析，企业要取得独特的竞争优势，保持长期性的竞争主动权，获取高于同行业平均水平的利润回报，就要“做强”，而不仅仅是“做大”。规模再大，如果没有效益，早晚会因不够强健而被竞争所淘汰。保险企业所取得的保费收入要提取相应的责任准备金，如果单纯追求规模和速度，背负上未来要偿付的巨额负债，而没有效益和质量做保证，保险企业将存在潜在的巨大风险，对企业自身、对保户和社会的后患是无穷的。所以，保险企业的发展必须要建立在保证质量、提高效益的前提下，做到规模、速度和效益相统一，协调发展。

企业的经营效益如何界定、衡量和体现呢？简单

地说，经营效益是经营成本与经营收益之间的比例关系，就是指以尽可能少的经营成本，实现尽可能多的经营收益。衡量和体现企业经营效益的标准通常有企业价值和企业利润两个方面，二者都是投资人收益回报的衡量与体现。企业价值能对企业经营状况进行更完整、更全面的反映，可以反映不确定情况下企业的经营状况，也能够更好地反映人们对企业以及整个行业增长状况的预期。利润一般只反映某一时段的经营绩效，对企业整个存续期间的行为却无法描述。强调和追求企业利润是必要的，但在现实经济中，有的企业只顾当期的利益，千方百计把当年的利润做大，这样的公司缺乏持续发展的后劲，企业价值会大打折扣。而好的企业必须是当期效益和发展后劲同步增长。

保险企业的经营效益同样体现为企业价值和股东财富的增长，同样建立在经营获利和利润实现的基础上。保险企业，尤其是寿险企业，其产品具有长期性，在经营利润的计算上与一般行业有所不同，主要表现在作为主要负债项目的责任准备金具有一定的不确定性，要采用科学的精算方法进行评估，其评估是否客观真实会对年度利润产生较大影响。因而保险企

业的年度利润存在一定的操作空间，人为色彩比较浓厚，对精算师的客观独立性和职业道德有较高要求。保险企业利润的这种特点也容易引发企业的短期行为，为了一时的账面利润和市场份额而盲目扩大规模，对未来可能隐藏的利率等市场风险缺乏充分的估计，往往引致未来准备金的严重不足。基于年度利润的这种不可靠性，我们认为，从一个较长时段观察保险企业的效益会更加客观，企业价值要比年度利润更能体现企业的经营效益。

（二）经营效益事关保险企业的生存和发展

经营效益是保险企业生存的基础。企业在市场中生存下去的一个基本条件是以收抵支，另一个基本条件是有足够的偿债能力。企业生存的主要威胁来自两方面：一个是长期亏损，它是企业终止的内在原因；另一个是不能偿还到期债务，它是企业终止的直接原因。企业只有获得经营效益，才能够摆脱生存的威胁，持续地生存下去。保险企业也不例外。保险企业一方面提供保险产品服务，收取保费，获得货币；另一方面付出货币，用于营业费用、赔款、给付、退保、佣金、手续费等项支出。保险企业的货币收入只有能够抵补货币支出，才能维持企业的基本生存。如

果出现相反的情况，保险企业最终将会出现偿付危机。保险企业的生存和发展要受到保险监管部门最低偿付能力监管要求的影响和制约。在保险市场监管良好的情况下，保险企业如果达不到与其业务规模相适应的最低偿付能力标准，保险监管部门将视其严重程度给予不同的处理。比如限期采取措施达到标准；将其列为重点监督检查对象，在此期间不得申请设立分支机构或支付任何红利、分红；责令其采取办理再保险、业务转让、停止接受新业务、增资扩股、调整资产结构等方式改善偿付能力状况。对于偿付能力继续恶化，可能或已经危及被保险人和社会公众利益的，对其实行接管。无力扭转经营状况的，就只能进入破产倒闭的程序。保险企业偿付能力的强弱取决于企业经营效益的好坏，保险企业只有不断地获利、增加净资产，偿付能力才能不断地提高。

经营效益是保险企业持续发展的保证。企业一旦开始营运，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。在竞争激烈的市场上，各个企业此消彼涨，优胜劣汰。企业要想持续地经营必须获得发展，只有在发展中才能更好地生存。一个企业如不能发展，不能提高产品和服务的质量，不能扩大

自己的市场份额，就会被其他企业从市场中排挤出去。企业实力的增强既可以采取内部扩张，也可以采取外部兼并，但最终要靠企业持续地获利，取得必要的经营效益，才能保证发展的后劲。企业经营效益不佳，难以使股东资本保值增值，难以使企业员工队伍保持稳定，企业的信誉和形象也会遭受损害，企业也难以发展。保险企业的发展同样离不开经营效益的维系。保险企业的规模和业务增长是受偿付能力和资本实力制约的，企业不通过经营效益的提高增强偿付能力，业务发展就难以持续，机构和人员的扩张也难以保证。企业的经营效益不好，既吸引不到外部优秀人才，现有人员的稳定也将受到冲击。对于股份制保险企业而言，良好的经营效益既有利于股票价格的稳定和走高，也有利于企业的增资扩股，壮大企业资本实力，赢得企业规模增长的空间。

经营效益事关保险企业的生存和发展，对我国保险企业具有极强的现实意义。近年来，虽然我国保险行业一直保持着持续、高速的发展态势，但在高速发展过程中，经营效益观念淡漠，出现了偿付能力不足的问题，尤其是寿险公司的利差损问题相当严重。加入世界贸易组织后，外资保险公司大举进入，市场竞