

Contemporary
Insurance
Industry
Management

王国良 / 著

现代

保险企业管理



经济科学出版社

PDG



现代

保险企业管理

Contemporary Insurance
Industry Management

ISBN 7-5058-3566-1



9 787505 835665 >

ISBN 7-5058-3566-1

F · 2878 定价: 15.00 元

现代保险企业管理

王国良 著

经济科学出版社

责任编辑：张意姜

责任校对：董蔚挺

技术编辑：王世伟

现代保险企业管理

王国良 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天宇星印刷厂印刷

河北三佳集团装订厂装订

850×1168 32 开 6.625 印张 120000 字

2003 年 6 月第一版 2003 年 6 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-3566-1/F·2878 定价：15.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

服务于全面建设小康社会的奋斗目标 推进中国保险企业的持续、快速、健康发展

王国良

中国共产党第十六次全国代表大会提出了全面建设小康社会的奋斗目标，这是全党和全国各族人民肩负的重大历史使命，是复兴中华民族的重要战略部署。从这一目标出发，商业保险企业大有作为：一方面，商业保险企业作为社会保险的有益补充，与社会保险一同构成了中国社会保障体系的基础，是促进国民经济发展、维系社会稳定的基石，发展前景无限美好；另一方面，商业保险企业作为金融体系的重要组成部分，是维护金融稳定和推进金融改革的重要力量，保险企业必须稳健发展。

改革开放以来，我国各项事业取得全面的进步，保险企业与社会、经济发展相协调，经营环境得到了重大改善：

目 录

序 / 1

第一章 保险企业与业务规范发展

第一节 保险企业风险分析 / 2

第二节 保险企业业务发展 / 18

第三节 保险企业基础建设 / 71

第二章 保险企业与体制改革创新

第一节 体制改革创新概述 / 92

第二节 人力资源管理创新 / 98

第三节 分配激励机制创新 / 113

第四节 营销方式管理创新 / 116

第五节 保险企业制度创新 / 119

第三章 保险企业与投资管理

- 第一节 保险企业投资概况 / 127
- 第二节 保险企业投资原则 / 138
- 第三节 保险企业投资展望 / 144

第四章 保险企业与内控制度建设

- 第一节 内控制度建设的总体目标 / 160
- 第二节 内控制度建设的基本要求 / 161
- 第三节 内控制度建设的基本内容 / 162

第五章 保险企业与经营管理等级考核

- 第一节 考核指标设置的原则 / 187
- 第二节 考核指标体系的构成 / 188
- 第三节 经营管理等级的划分 / 195

第一章 保险企业与业务规范发展

随着社会主义市场经济的发展和对外开放的不断深入，我国保险业发展取得了令人欣喜的成绩。主要表现在：市场主体多元化已经出现，良性竞争的格局开始逐步形成；保险险种迅速增加，保费收入增长强劲；国民保险意识不断提高，自愿参加保险的人越来越多；保险市场对外开放成绩斐然；保险公司法人治理结构逐步健全，效益观念逐步增强。

同时，我们也注意到，在保险业快速发展时，一些影响保险市场发展的现象开始出现。主要表现在：保险市场发展不健全，公司竞争意识薄弱；市场竞争不充分，竞争行为不规范；创新意识不强，保险改革滞后等等。尤其是入世后，中国经济将真正融入世界经济的洪流，这将给中国经济的发展，包括保险业的发展带来深刻的变化。如何跟上对外开放的步伐，利用好中国保险业发展史上难得的机

遇，迅速提升中国保险业的竞争能力，尽快缩短与发达国家保险业的差距，是中国保险企业面临的重大挑战，也是中国保险从业人员肩负的重大历史责任。面对已经来临的机遇与挑战，中国保险企业必须充分利用入世后新的市场环境和条件，依靠自身的努力规范自身的业务发展，为国民经济和广大被保险人提供更为优质的风险保障服务。

第一节 保险企业风险分析

随着我国改革的深化和市场经济体制的逐步形成，中国民族保险业呈现出快速成长的势头。但是，近年来国际社会金融危机迭起，金融市场风险因素增长快速，来源扩大；金融市场风险所包含的能量明显上升；金融市场风险由一般风险程度上升为危机程度的几率提高。作为我国金融业重要组成部分的保险业和作为非银行金融机构的保险企业，虽然没有受到金融风暴的直接冲击，可是，在金融市场发展过程中，金融机构已经开始派生出自身较为庞大的市场。例如，与保险、证券等形成既相联系又在一定程度上相独立的基金等市场。当某一市场爆发的危机较为严重时，彼此的联系就会使另一些市场难以独善其身。因此，防范和化解经营风险，寻求健康、持续、稳健的发展道路，已成为中国保险

业当前和今后相当长一段时间的重要课题。

一、当前我国保险业面临的主要风险

1. 保险机制本身的风险。

随着商品经济和保险业的发展，现代商业保险已不再像早期保险那样的盲目了，经营水平有了显著提高。最突出地表现在，保险经营是以概率论和大数法则等为理论基础，通过对未来风险的准确预测，能够事先收取合理的保险费，事后进行合理的补偿和给付，并实现保险经营财务稳定性与合理负担保险费的统一。此外在经营中，随着保险承保标的的增多，保险经营风险将不断下降。可以说，这是现代保险的科学性所在。但我们也应清醒地认识到，保险这一机制并不因存在理论上的科学性而在实践上就无风险性了，且仅就理论而言，保险科学性的许多前提条件或假定在实践上不一定都能成立。

从一般概念看，保险企业就是经营风险提供保险保障的企业。“经营风险”，实质上是指保险企业作为中间者，通过对特定风险的识别和分类，将其在众多被保险人之间进行分散。“提供保险保障”，则是指保险企业向被保险人收取保险费，接受众多被保险人转移的风险，同时向被保险人提供数倍于保费的保险金额保障。因此，保险经营无疑具有很

□ 大的风险性。

我们再从保险经营对象看，其基本性质就是具有不确定性，因而保险赔款支出（或保险成本）也具有不确定性。在保险经营中，通常是按以前的损失资料预测赔款支出，向被保险人收取固定的保险费，用于今后具有不确定的赔款，而这种经营方法本身就潜伏着风险。至于大数法则，我们对其在实践中的作用也应有正确的认识。一家保险公司，尤其中小公司或区域性保险公司对某一特定风险所承保的数量在实践中也很难充分达到理论上的“大数”的数量要求，而且伴随着承保数量的增加，一旦发生类似地震、洪水等巨灾所引起的责任累积情况，也会增加经营风险。也就是说，在灾害普遍发生的特定情况下，承保越多，面对的突发风险越多，提供的经济保障就越多，保险公司可能就会面临偿付危机。这时，“大数法则”就不再是分散风险的“铁则”。

保险机制所潜伏的种种风险是随时可能触发的。如果保险经营者不守保险原理，不顾法律法规和市场规则，违规经营，就必然触发潜伏着的保险机制本身的风险，给保险企业造成难以挽回的损失。

2. 经营不规范风险。

经营不规范风险是保险经营者不按保险原理依法合规经营而产生的危害保险业良性发展的各种风

险。这种风险源于保险业内部，是保险经营者可以避免和控制的。但因长期受粗放型经营思想的影响，保险经营者往往都偏重业务发展的速度，轻视业务发展的质量和效益；注重承保的规模，轻视承保的质量；注重对承保风险的承诺，轻视对承保风险的管理。由此引发了涉及面广、影响力大的经营不规范风险。

(1) 市场竞争无序引发的风险。市场竞争无序突出表现在同业间价格竞争的不合理性和利用外来力量竞争的不公平性。同业间价格竞争的不合理性集中表现为通过低费率、高返还、高手续费、高保障范围和协议性承保等违法违规手段在市场上争揽业务的不正当行为。利用外来力量竞争的不公平性主要表现为有的保险公司在业务经营中渗透包括行政权力、私人关系在内的外来力量，并力图通过这种力量来促使客户投保，甚至还不惜通过向企业发放巨额贷款和帮企业担保、融资等，来达到其扩张市场份额的目的，有时还在理赔中掺杂人情、私利，以求续保和增保。市场的无序竞争，使有的市场主体淡忘了风险意识，无限制地承揽风险，而忘却了风险的管理，最终受损的必然是保险业的整体利益及保户的权益。

(2) 保险中介市场发育不良、保险中介人经营作风不正带来的风险。目前，我国产险中介队伍主要由经纪人和代理人组成。寿险中介则主要只有代

理人即寿险营销员在开展业务，数量不多，良莠不齐，发育不良，是目前我国保险中介人的整体状况。保险中介队伍的发育不良使广大保户的利益不能充分体现，并严重影响保险展业、理赔机制有效运作和效率的提高。从已进入保险中介市场服务的人员看，他们大多只受过短期培训，金融保险方面的专业知识明显不足，且个别人员流动性较大，往往只顾短期利益而没有长远的打算，服务水平和服务质量都不尽如人意。有的在业务活动中过分夸大保险的功能，不如实履行告知义务，误导消费者；有的风险意识淡漠，保费收入第一，不顾承保质量，坑害保险公司；有的先签单后报告，造成既成事实，甚至用划小保额的方法，逃避监督，酿成风险；有的经纪人在客户那里抬高费率，到保险公司又千方百计压低费率，从中捞取“费差”，两头渔利；有的保险中介人截留保费，挪作他用，甚至卷款而逃……凡此种种，给中国的保险市场造成了严重的恶果。

(3) 资本经营机制不规范造成的资金结构风险。其突出表现在：①资产结构配置不合理，没有系统地根据产、寿险对资金运用的不同要求分别制定不同的资金运用策略；②资金使用过程中的机会成本浪费现象相当严重，这固然有国家政策、法规等方面的限制因素，如保险资金缺乏高收益的投资渠道，但也有保险公司自身的原因，如有的经营机

构一时兴起，盲目投资，有时又缩手缩脚，错失盈利良机；③缺乏明确的资产负债管理目标，资金运用的结构和资金来源的期限不相协调，没有很好地实行“投资免疫策略”来规避风险；④对投资、贷款的市场调研，投资渠道的论证、评估、审批，缺乏科学性、深入性和全面性，存在着“长官意志”和“盲目跟风”等现象。从世界范围看，资金运用不当所致的风险触目惊心，国内外许多金融机构的倒闭都与资金运用不当有关。

(4) 新产品开发不慎形成的风险。突出表现在：由于对市场调研不够，对保险标的物特征缺乏深入了解，对新品开发监管、把关不严等原因，从而使开发的保险产品出现或存在潜在的风险。

3. 经营道德风险。

保险经营道德风险的形式多种多样，但其源头不外乎三个方面：一是来自于从业人员的道德风险；二是来自于被保险人的道德风险；三是从业人员与被保险人串通一气所产生的道德风险。无论经营道德风险形成的具体情节怎样不同，其基本目的和方式总是万变不离其宗：来自于从业人员的道德风险主要是诈骗、挪用、贪污保险金，他们往往在理赔活动中索贿、受贿，在业务经营活动中心存侥幸牟私利，名义上做保险，实际上搞集资、融资；来自于被保险人的道德风险目的相对简单，主要为故意隐瞒可预知或预知的风险，不履行告知义务，

有违于保险的诚信原则，进行骗保活动，他们在没有发生保险事故或仅仅发生程度较轻的保险事故时，故意制造、谎报事故或虚报事故损失程度，进行骗赔活动；来自于从业人员与被保险人联手制造的道德风险防范最为困难，它主要包括承保、核保人员与被保险人相互勾结，进行欺诈性的保险业务，损害保险人的合法利益，有的勘查、理赔人员与被保险人相互勾结，制造假赔案或人为扩大损失程度，公然骗取保险赔款，甚至还有个别的保险公司付费人与被保险人沆瀣一气，侵吞国家资产。

4. 电子化风险。

加快电子化建设，是保险业防范风险，加快发展的重要手段。但同任何高新技术的采用一样，电子化建设在解决许多问题的同时，也会引发另一层面上的新问题。

保险业的电子化风险大体分为两类，一类为技术性风险。电脑网络技术是一门科技含量极高的学科，如发生问题，解决时往往就具有较高的难度。而随着电脑网络化进程的不断加快，运作的越来越复杂，其危害的波及面会越来越广，危害程度也会越来越深，甚至会令人始料不及。如“千年虫”问题就属于典型的技术性风险。再如，“黑客”袭击防范不力和网络失灵、中断乃至瘫痪等电子化建设中的技术性风险，也会造成重大的损失。二是电子化管理操作人员的道德风险。与传统意义上的经营

道德风险相比，其隐蔽性和危害性更大。从发展趋势看，保险业绝大部分重要部门和主要业务管理都在逐步实现全面电子化，如网上营销和核保核赔，公司内部行政管理、财务管理和信息分析决策的电脑网络技术应用等。如果在这些重要的环节发生高科技的违法犯罪，其破坏力可想而知，而且这类高科技的犯罪，往往难以防范和及时侦破。根据以往的案例，大致有这样几种与道德风险有关的电子化风险应该引起我们的注意：（1）被授权的从业人员对财务、资金等方面的电子数据进行非监控修改、转移，从而造成财务混乱、资金损失；（2）公司内部人员利用网络技术，非法窃取并向外界泄露公司机密，严重影响公司的竞争力；（3）公司内部人员出于发泄私愤等原因破坏公司电脑网络，干扰保险公司正常的业务经营活动；（4）外界的商业间谍以“黑客”方式进入保险公司电脑网络，大量盗取商业情报；（5）其他怀有各种目的的“黑客”进入保险公司电脑网络，造成破坏和混乱。

5. 政策性风险。

政策性风险主要是指国家的法律、法令、政策、规定的制定和执行未能顾及保险业的行业利益或与保险业发展的现实情况有一定的差距所带来的风险。目前主要是利率调整对保险业尤其是长期业务将来的偿付能力所带来的风险和隐患。利率风险不仅影响到寿险业的发展，更危及寿险业的生存，

并会对整个社会的稳定造成相当大的危害。在银行存款利率七次下调之前和下调的间隔之间，国内保险公司大多参照当时较高的银行利率设计出保单的预定利率，由于缺乏针对银行利率变化的灵活变更条件，在整个缴费期和给付期内的保单利率一成不变，这就使寿险保单预定利率与银行存款利率之间特别是与投资收益率之间倒挂的矛盾日益加深，“利差损”扩大，有些保险公司很难在短期内弥补。有的公司只能靠不断增加新的保费收入来弥补给付的不足，导致业务经营恶性循环。根据我国《保险法》的有关规定，保险资金运用过去一直只限于在银行存款、买卖国债和金融债券。最近虽然增开了诸如购买信用级在 AA + 级以上的中央企业债券、进入同业拆借市场、进行国债回购和买卖证券投资基金等投资渠道，但总体而言，当前我国保险资金运用渠道仍然过于狭窄，且投资渠道收益率不高、市场容量不大或成熟度不高、流通变现能力较差，大量保险资金，尤其是全国各保险公司的寿险资金缺乏较高收益的投向，但又承担着未来的巨额赔（给）付重担，较长时期“利差”损失的风险已不可避免。而且，这一风险不仅仅危害保险公司，还有可能触发社会矛盾，影响社会的稳定。因为保险资金虽然只占全国金融业总资产的 2%，但它的赔（给）付问题却牵涉到全国千千万万的个人和集体。如果保险业真的出现赔（给）付危机的话，那么所