

● 主 审 陈建祥
● 主 编 雷明德
● 副主编 黄春球
雷立全

保險公司管理



海潮出版社

《保险管理》编写组成员

〈按姓氏笔划为序〉

王洁夫	许捷	吕锡文
李炳圭	杨和田	罗安定
唐金成	黄春球	傅菊
湛海超	雷明德	雷立全

序

面对二十一世纪全球经济一体化格局和知识经济时代的日益迫近，世界保险业也同样面临着全球一体化和自由化走势，从组织机构到业务运作流程，从风险的防范与监管到资产的运用与管理，从业务的纵向深入到横向扩展，世界保险业各个方面都在发生着深刻的创新和变革。在这种时代背景下，我国保险业如何迎接中国加入世界贸易组织的挑战，准确把握世纪之交的发展主题，这是我们必须正视和解决的问题。否则我们就会偏离世界发展的潮流，进一步拉大与发达国家的整体差距，无法参与国际竞争。从总体上说，我国保险业与发达国家，以至与许多发展中国家相比还是有自己的特点的，其发展的道路和方式不同，面临的问题也不同，因此，我们在关注世界保险业的同时，更重要的也是首要的基点是通过认真分析和研究保险业发展动向及经济发展背景，达到找准自己位置的目的。

自国内保险业务恢复以来，我国保险事业得到了突飞猛进的发展。近年来，随着市场经济体制的不断完善，保险市场主体不断增多，经营规模逐步扩大，业务发展异常迅猛，市场竞争正在加剧，特别是《中华人民共和国保险法》颁布之后，进一步加大了分业经营力度，全面推进了保险商业化管理模式，这就迫切需要对保险市场进行研究，加强保险业务运作过程的管理，以达到保险公司经营的预期目标，实现自身的经济效益和社会经济效益。

同时，中国是世界人口大国，更是智慧大国，没有理由不成

为经济大国，也就更没有理由不成为保险大国。在即将跨入二十一世纪之际，面对挑战与机遇，我们必须奋起直追，借鉴国外成熟和发达的市场经济的经验，逐步完善我国保险业健康发展所需要的市场环境，建立健全各种保险运作制度，优化保险运作过程管理，尽快与国际惯例接轨，这样才能在日益严酷的国际竞争中立于不败之地。

基于上述目的，中国保险管理干部学院的教师们，在认真调查研究，广泛收集资料基础上，用自己多年的教研所得编写了这本《保险公司管理》，以求教于关注我国保险事业发展的各位朋友。在本书中，作者着力于保险公司在市场经济条件下运作过程的规律探讨，对保险公司管理的各个环节提出相应的对策。主要包括保险公司进入市场、占有较大市场份额的基本规律，保险商品开发与推销、承保与理赔、防灾与减损、计划与决策、信息与统计的管理，保险资金运用和增值、风险防范与管理、偿付能力管理与保险公司监管、管理体制与组织、员工培训与开发的程序和方法，保险代理机制、再保险管理、保险财务控制、保险运作的法制环境、保险经济效益提高的途径等内容。

作为一名忠实读者，谨在此向为这本成功之作付出心血的同志们表示衷心祝贺。我相信这本书的出版能在促进我国保险事业发展中发挥佑启后人的应有作用。

是为序。

陈建祥

一九九九年四月二十八日

目 录

序	(1)
第一章 保险企业管理导论	(1)
第一节 保险企业管理概述	(1)
第二节 保险企业管理环境	(4)
第三节 保险企业管理目标	(8)
第二章 保险市场分析	(14)
第一节 保险市场概述	(14)
第二节 中国保险市场	(19)
第三节 保险市场需求与供给	(29)
第四节 保险市场的调查与预测	(36)
第三章 保险计划管理	(43)
第一节 保险公司计划的类型	(43)
第二节 保险公司计划的编制、执行和控制	(47)
第四章 保险统计管理	(53)
第一节 保险统计的工作步骤	(53)
第二节 保险统计报表与统计指标	(56)

第三节 保险统计分析	(63)
第五章 保险商品开发	(74)
第一节 保险商品概述	(74)
第二节 保险商品开发的组织与原则	(80)
第三节 保险商品开发的实际运作	(83)
第六章 保险展业管理	(94)
第一节 保险展业管理的原则	(94)
第二节 保险展业途径	(98)
第三节 保险营销	(102)
第七章 保险承保管理	(107)
第一节 保险承保程序	(107)
第二节 保险承保管理	(110)
第八章 保险理赔管理	(122)
第一节 保险理赔概述	(122)
第二节 保险理赔管理	(129)
第九章 保险防灾防损管理	(136)
第一节 保险防灾与社会防灾	(136)
第二节 保险防灾防损的原则与要求	(140)
第三节 保险防灾防损的内容	(145)
第十章 保险代理管理	(151)
第一节 保险代理概述	(151)
第二节 保险代理合同	(154)
第三节 保险代理机构管理	(158)
第四节 保险代理业务管理和财务管理	(163)

第十一章 再保险管理	(169)
第一节 再保险概述	(169)
第二节 再保险的业务方式	(173)
第三节 再保险分出业务管理	(179)
第四节 再保险分入业务管理	(183)
第十二章 保险财务管理	(190)
第一节 保险负债管理	(190)
第二节 保险资产管理	(196)
第三节 营业收支与利润管理	(204)
第四节 财务报表的阅读与分析	(210)
第十三章 保险公司偿付能力管理	(216)
第一节 偿付能力的概念和最低偿付准备金	(216)
第二节 偿付能力管理	(226)
第十四章 保险资金运用管理	(233)
第一节 保险公司可运用资金的构成及其投资原则	(233)
第二节 保险资金运用方式	(236)
第三节 保险资金运用的投资效益分析	(244)
第四节 保险资金运用的风险管理	(248)
第十五章 保险监管	(253)
第一节 保险监管概述	(253)
第二节 保险监管的主要内容	(258)
第三节 保险监管的手段和方式	(264)
第十六章 保险公司管理体制与组织	(268)

第一节 保险公司的经营性质	(268)
第二节 保险公司的管理体制	(272)
第三节 保险公司的组织机构	(277)
第十七章 保险公司的人力资源管理	(285)
第一节 保险公司员工职务分析与人力资源规划	(285)
第二节 保险公司员工的甄选与聘用	(289)
第三节 保险公司员工素质的培训与开发	(292)
第四节 保险公司员工绩效考核与激励	(297)
第五节 保险公司员工薪资管理与改革	(304)
第十八章 保险信息管理	(310)
第一节 保险信息概述	(310)
第二节 保险信息的业务处理	(312)
第三节 保险信息的运用与组织管理	(316)
第四节 保险信息资源管理的电脑化	(320)
第十九章 保险公司经济效益管理	(325)
第一节 保险公司经济效益的特点与作用	(325)
第二节 保险公司经济效益的评价	(328)
第三节 提高保险公司经济效益的途径	(336)
第二十章 保险法规	(342)
第一节 保险法规概述	(342)
第二节 财产保险业务管理中的法律问题	(350)
第三节 人身保险业务管理中的法律问题	(357)
后 记	(366)

第一章 保险公司管理导论

随着我国改革开放的不断深入，中国保险经营将面临一系列的改革和转轨。为适应改革保险管理体制和完善各项业务管理的需要，加强保险公司管理，规范保险公司行为，对于市场经济条件下中国保险业的健康发展具有十分重要的意义。本章主要介绍保险公司管理的含义、保险公司管理的内容，分析保险公司经营管理的环境和目标，为进一步研究保险公司的管理作一个概括性的阐述。

第一节 保险公司管理概述

保险公司是国民经济建设中的一个经济实体，是保证国民经济健康发展的重要基础之一，在社会经济活动中具有十分重要的地位。其经营由于具有保障性、负债性和广泛性的特征，与一般工商企业和服务行业经营相比更具风险性，对保险公司的经营进行严密而科学的管理更显重要。

保险公司管理是为实现保险公司经济活动的合理化和实现取得最佳保险经营效益的目标，而对保险公司的组织、人员、资金、信息等经营要素以及经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制的活动过程。保险公司管理的这一含义，包括以下三项内容：其一，保险公司管理是一种有目的的实践活动；其二，保险公司管理活动是由计划、组织、指挥、协调和控制五个环节所构成的系列行为；其三，保险公司管理的终极目标，是为了取得最佳保险经济效益。

从发展的观点来看，保险公司管理的内容不是一成不变的。随着保险经营实践和保险理论的发展，保险公司管理的内容也将不断地丰富和发展。从现阶段看，保险公司管理的主要内容包括以下几方面：

(1) 保险公司的市场管理。保险公司存在于保险市场中，保险公司的生存和发展，必须要对保险市场进行剖析，了解保险市场的现状、发展趋势以及保险市场的供求状况，通过对保险市场的调查和预测，为保险公司的经营管理决策提供可靠的信息。

(2) 保险公司的计划管理。保险公司是一个分工明确、合作紧密的组织，其经营运作必须有明晰的目标和计划，保险公司在充分了解保险市场需求的基础上，结合本公司实际情况，编制具体的经营计划予以实施，并辅之以有效的手段进行和控制，以保证公司预期经营目标的实现。

(3) 保险公司的统计管理。保险公司运用科学的统计方法，按照完整的统计指标体系对全部经营活动及其反映出来的数字资料进行统计分析，达到为公司领导层进行决策提供依据，为开展保险理论与实务的研究提供数据资料的目的。

(4) 保险公司商品开发管理。保险公司经营的是保险商品，市场的发展变化需要保险商品不断创新以满足市场的需要。保险公司应遵循保险商品开发的原则，分析影响保险商品开发的因素，按照保险商品开发的程序，适时开发适销对路的保险商品。

(5) 保险公司的业务管理。业务管理是保险公司管理中的一项基本管理工作，是保险公司管理的重要组成部分。保险公司通过对保险经营的展业、承保、防灾、防损、理赔和再保险、保险信息等活动进行计划、组织、协调和控制，掌握保险市场的发展变化，不断提高管理技术和经营管理水平，增强经营的稳定性，充分发挥保险的经济补偿作用，实现保险公司经营的预期目标。

(6) 保险公司的财务管理。保险公司的资金在运动过程中会

与周围发生各种经济关系。加强保险公司的资产、负债管理，控制成本，处理好各种经济关系，既能增加公司积累，为经营创造良好的环境，又能积聚基金，提高资金的使用效率，稳固保险公司的经济补偿功能。

(7) 保险公司的偿付能力管理。保险公司作为经营风险的特殊企业，其偿付能力对社会和公司自身而言都至关重要，不仅关系公司自我管理的目标能否实现，还会在更大的范围内影响众多被保险人的经济利益，关系到社会的稳定。因此，偿付能力的管理成为了保险公司管理的首要目标。一般而言，不仅保险公司自身要加强对偿付能力的管理，而且国家和政府通常通过保险管理机关以法律、法规的形式对保险公司的偿付能力进行检查、监督，以使其保持在一个稳定、适度的水平。

(8) 保险公司的资金运用管理。保险公司的资金运用是保险公司经营活动的重要组成部分。保险公司遵循安全性、收益性、流动性等原则，通过各种方式加强资金的运用，不仅可以增加公司收入，为国家积累更多的资金，而且能为降低保险成本、减轻保户负担创造条件。

(9) 保险公司的人力资源管理。人是一切生产要素当中最根本的要素，加强对人力资本的投资已成为企业界调整资源结构、增强市场竞争力的重要举措。保险经营的特性决定了保险公司必须树立“以人为本”的观念，加强对职工的培训教育，不断提高员工的知识、技能和素质，以适应保险发展和市场竞争的需要。

(10) 保险公司的组织机构管理。保险公司是一个由多个部门有机结合的社会经济组织，其机构的构成状况、部门之间的协调程度直接影响到公司效率的提高和功能发挥。遵循建立组织机构的原则，科学合理地设置机构，既可以充分调动职工的积极性和主动性，提高工作效率，又可以增强部门间的协调性，提高公司对市场的应变能力和竞争力。

(11) 保险公司的经济效益管理。商业性保险公司的经营目标是效益最优化。只有经营效益好的保险公司才有可能为社会提供优质高效保险服务, 为保户提供更多的保障。保险公司应该大胆转变观念, 调整险种结构, 设计和推广效益型险种, 始终把提高经济效益作为保险公司全部工作的中心。

第二节 保险公司管理环境

保险公司管理环境是指与保险公司管理有关的因素的总和, 它是制订保险公司管理目标和实施管理策略的前提条件。

一、保险从业人员

保险从业人员是保险公司中起决定性作用的生产要素, 是保险管理活动中最具创造力的资源, 是公司活力的源泉。从业人员素质的高低, 直接影响着公司的经营管理。保险公司一旦拥有高素质的从业人员群体, 其经营管理活动的开展也就具备了根基和竞争实力。保险公司既是从业人员谋生存的地方, 又是其求发展的空间所在。因此, 在科学调整公司利益与职工个人利益关系的基础上, 加强思想教育, 提高从业人员的思想素质, 创造一个和谐、催人奋发的公司环境, 才能真正发挥从业人员群体的凝聚力, 使保险公司充满活力。

二、经营管理技术

经营管理技术泛指保险公司在经营管理活动中应用的各种技能、技巧、知识和方法等, 主要包括自然科学技术和社会科学技术两大类。自然科学技术是指保险经营管理活动中所需的各种风险识别、预防、救灾技术, 勘查定损所需的物理、化学、生物、医学、建筑工程学、气象学、数学等知识和运算方法。社会科学技术主要是指保险经营管理过程中的经营管理知识和方法, 如保险财务技术、劳动人事组织管理、部门间的协调艺术; 保险统计

调查、经营预测与决策技术等等。保险经营管理技术是保险经营管理活动的基础，是提高保险公司经济效益的保证。

三、资金

资金是保险经营管理活动中物资的货币表现，是保险经营成果的核算媒介，是保险公司经营实力的物质表现。资金的雄厚程度，对保险经营的信誉、承保能力、竞争能力以及公司的发展后劲，均具有直接的制约作用。

四、信息

信息是公司经营管理者了解公司内外环境，从事保险经营管理决策等活动的依据。信息具有广泛性特征，通常包括一切与保险经营管理活动直接或间接相关的社会、政治、经济、科技以及自然界信息。信息是现代保险公司的重要资源，及时、全面、准确的信息对保险经营管理的预测，决策和控制起着决定性作用。

五、自然环境

保险公司管理的自然环境，包括保险公司经营管理过程中可利用的各种自然环境和自然界的不规则变动状况两大部分。一方面，保险经营管理活动本身需要各种自然资源如土地、水、能源等要素，作为保险经营管理活动的物质基础；另一方面，自然界的不规则运动或外力作用所引起的风暴、雷电、地震、洪水、泥石流、飓风等风险，构成了保险经营管理的重要内容，并使保险经营管理处于一种不确定的自然环境之中。如果保险公司没有充足的经营实力，就可能在巨灾面前难以对所承保的大量风险予以经济补偿，从而失去保险经营管理的稳定性。因此，自然环境对保险公司的影响，远远大于对其他工商企业的影响。

六、经济发展水平

经济发展水平，是指一国国民经济发展的总体状况，也称生产力发展水平。其中包括各种产业构成与发展水平和社会消费结构与水平。作为国民经济中的实体单位和经济细胞，保险公司是

构成国民经济总体最基本的要素；同时，国民经济形势又是保险公司经营管理的宏观经济环境，直接影响着保险公司乃至整个保险市场的发展。当国民经济繁荣时，社会对保险的需求增大，通过市场机制的作用，保险公司经营规模就会扩大，经济效益也相应提高；反之亦然。因此，经济发展水平对保险公司经营规模和经济效益，发展速度起决定作用。

七、人们的风险和保险意识

所谓风险意识是人们对客观存在的各种风险的感觉、评估、预防和控制的态度和愿望。保险意识则是人们关于保险经济现象、本质、作用以及各种保险方法的理解、感觉和评价。

人们的风险和保险意识，是保险经营管理至关重要的保险文化环境。明确而积极的风险和保险意识，不仅可以为保险经营管理提供良好的条件，使保险展业易于进行，提高保险广度与深度；而且有利于促使保户加强对已保标的风险管理，积极配合保险公司开展防灾防损工作，减少实质性风险损失，提高保险经营的经济效益和社会效益。同时，强烈的风险和保险意识，还能帮助被保险人根据自身风险特点和对保险的需求，积极主动地自行设计投保方案，向保险公司投保适于本身特点的特殊风险，或为保险经营管理提出各种建议和意见，推动保险业务面的扩展。此外，明确而积极的风险和保险意识，能够监督保险公司的经营活动，保护自己的合法权益免受侵犯，这也是提高保险经营管理水平的重要推动因素。因此，保险经营管理者应因势利导，善于利用各种机会和工具，向社会宣传风险和保险知识，教育、引导和培育人们的风险和保险意识，提高全民族认识、估价、处理风险和妥善利用保险手段转移风险的能力，进而为保险经营管理创造一个良好的心态环境。

八、社会环境

这里所说的社会环境是指由社会中每个人的观点、态度、信

念、教育程度、习惯和行为等所组成的综合因素。它通过各类人的生活观念、态度、习惯和行为，影响保险公司经营的价值观，从而使公司的各项目标、任务都适合它所服务的社会成员的价值观和社会信仰的要求。在市场经济条件下，只有充分考虑到社会因素的影响，公司才能顺利开展经营，也才能取得预期的经营管理成果。

社会环境具有较强的区域性，不同地区的不同民族在其发展过程中形成了各具民族特色的吃、穿、住、行等风俗习惯。这些风俗习惯又构成了各族人们的共同观点、态度和行为准则，并影响着人们的价值、审美观等。毫无疑问，这些因素对保险商品的需求必然产生深刻影响。因此，保险公司深入细致地研究不同服务对象的特点，掌握人们的保险需求的偏好，对于稳定公司经营、开拓新的经营领域具有重要意义。

社会环境具有可变性。随着现代科学技术发展，文化教育水平提高和国际间、民族间交往日趋频繁，人们的观点、态度、行为以及风俗习惯也会发生变化。在市场经济社会中，一项社会行为或习惯的改变，往往意味着一个新的广阔市场的出现和一个旧市场的萎缩或衰亡，要求保险公司必须洞察社会潮流，广泛收集有关信息，切社会之脉搏，抓准时机，拓展保险服务范围，扩大经营成果。

九、保险市场竞争状况

竞争伴随商品生产和商品交换而存在。社会主义市场经济条件下的保险市场也存在竞争，其竞争形式主要体现在两个方面：第一，同业竞争，即保险公司之间在经营规模、种类、信息、服务质量和价格水平上展开的竞争。第二，行业竞争，即保险行业同其它企业或事业单位相互渗透，乃至引起资金转移而产生的竞争。目前，我国保险市场竞争的格局已初步形成，未来保险市场竞争状况日趋激烈，这就要求保险公司增强竞争意识，敢于并善

于竞争，重视对保险市场竞争状况的研究，掌握竞争对手的情况，据此确定经营对策，充分发挥自己的竞争优势，出奇制胜。

十、国家的政策和法令

国家的政策和法令是保险公司经营的政治法律环境，包括与保险经营管理直接或间接相关的一系列法律、法规、政策及其实施细则。保险经营管理的政治法律环境对公司经营有两方面的作用：其一是保护保险公司的合法行为和利益；其二是禁止公司的违法行为，限制其不良行为，以维护保险市场的正常秩序。政策和法令还会通过对经济、社会的影响，从总体上制约保险公司经营管理的各种因素。因此，分析、研究保险公司经营的政策、法令环境，掌握经营的大气候，对于稳定和开拓经营业务，把握经营方向具有十分重要的意义。

十一、国际经济政治局势

在现代社会中，保险公司的经营越来越具有国际性。一方面保险公司日益向国际集团化发展，其组织机构除在本国从事经营活动外，还在国外广泛设立分支机构，或与外商保险人合作，合伙开设保险经营机构；另一方面，国内保险公司开办的涉外保险业务，也涉及到国际经济关系和政治关系。因此，国际政治经济局势，对保险公司的国际化经营、涉外业务、有价证券和外汇业务都有重要影响，是保险经营管理的重要环境因素。保险公司必须密切注视国际政治、经济动态，及时对业务经营活动作出调整。

第三节 保险公司管理目标

保险公司管理目标，是指保险公司在充分利用现有经营管理条件的基础上，经过努力所要达到的管理目的和标准。它是保险公司经营管理决策的前提和公司经营管理活动的指南，是根据保

险经营管理思想和社会经济发展需要以及保险公司的经营管理条件所确定的。

一、确定保险企业管理目标的意义

(一) 确定保险企业管理目标, 有利于保险经营管理决策的科学化

保险公司经营管理决策, 是经营管理者依据客观规律和保险市场现状, 对公司的总体发展和各项重要经营管理活动的方向、方针和政策所作出的正确抉择, 是一个发现问题、寻求解决方法并选出最优方案的过程。决策的正确与否, 直接关系到公司经营的胜败。而经营管理目标, 正是关系到公司生存与发展的管理决策的出发点和归宿, 确定管理目标, 是科学的经营管理决策的关键。

(二) 确定保险企业管理目标, 有利于调动各方面的积极性

保险企业管理目标, 是公司全体员工的奋斗目标, 是统一全体员工思想和行动的纲领。明确的管理目标, 是国家、保户、公司股东和职工各方面利益和要求的综合反映, 各方利益都将通过保险公司经营管理活动而逐步得到实现, 把社会各界的利益与保险公司的经营管理紧密联系在一起, 从而可以充分调动社会各界大力支持保险公司经营管理活动的积极性。

(三) 确定保险企业管理目标, 有利于妥善处理公司的公共关系

妥善处理保险公司的公共关系, 首先应该寻找和确定公共关系在某一时期所要达到的目标。而公共关系目标的确定, 是以公司管理目标为前提的。公共关系目标作为保险公司经营管理总目标的一个有机组成部分, 必须与保险公司经营管理的总目标相一致。保险公司的公共关系目标伴随保险公司经营管理目标的确定而确立, 并因此而为公关计划执行中的控制和效果评价提供了标准, 从而使公关工作能够有序地进行并更富有成效。同时, 良好