

## 中外保险公司经营目标的确定及其对策研究

文/赵峰良

### 一、我国中外保险公司的发展概况

对我国保险市场对外开放后中外保险公司的发展情况，我们从保险主体的数量、保费收入规模和保险市场份额三个方面加以阐述。

#### 1、从保险公司的数量看

目前（截止到2007年11月）全国共有保险公司102家，比2002年增加60家，数量增加了120%。我国保险市场上共有41家外资保险公司，有来自20个国家和地区的133家外资保险公司在华设立了195家代表处。

#### 2、从保费收入规模看

从中国保险业监督管理委员会公布的2006年1-12月保险业经营数据中显示，去年保险业实现保费收入5641.5亿元，同比增长14.4%。其中，财产险为1509亿元，人身险4132亿元。赔付总额为1438.5亿元，其中财产险为796亿元左右，人身险642亿元左右。保险深度2.8%，保险密度431.3元。

#### 3、从保险市场份额看

根据保监会网站公布的数据来看，按照保费计算，2006年无论是寿险还是财险，外资保险公司的市场份额均低于6%。

数据显示，去年仅中国人寿、平安保险和太平洋保险三巨头占据市场总量已接近80%。以中国人寿今年上半年年报为例，公司保费总收入达1210亿人民币，占到了国内整个寿险保费收入的47%。而作为外资保险领先者的美国友邦，占比仅为1.6%。

### 二、中外保险公司经营目标确认的方法

#### 1、中资保险公司经营目标确认的方法

中资保险公司将追求保费规模作为重要的经营目标，究其原因：一是中资保险公司从成立之日起就面对国家政策上的严格控制和监管部门的严格监督。二是中资保险公司由于承保技术和人才缺乏，影响了保险公司的快速发展。因此保险公司只能倾尽全力拓展市场，以谋求生存的空间。在这种背景下，中资公司很自然地把保费收入作为其经营目标。在中国加入WTO后，保险环境的高度开放，来自外资保险公司的强大压力，让中资公司不得不又选择通过增加保费来与其抗衡。但是从保险公司的长远发展来看，需要确立科学的合理的公司的长远发展战略和经营目标。

#### 2、外资保险公司经营目标确认的方法

外资保险公司经过了漫长的发展后，已经发展的比较成熟。以下四个方面是外资保险公司确定经营目标的重点。

##### （1）效益是一切的保证

外资公司在追求保费的同时，更注重赔付率，经营成本等问题，更加注重效益。外资保险公司视效益为企业的生命。就以美国美亚保险公司为例，2000年，该公司保费收入1.31亿元，企业财产保险、货物运输保险保费收入为0.69亿元，占总保费收入的52.7%，机动车辆保险保费收入只有409万元，仅占全部保费收入的3.1%，综合赔付率只有5.2%，远远低于中资股份制产险公司。

##### （2）客户管理系统

外资公司在管理上强调客户关系管理（CRM）。目前，国际上，客户关系管理（CRM）已成为外资保险公司最重要的内部管理手段。除了继续发挥传统手段的作用，保险公司还积极利用最新的信息技术建设电话中心（Call Center）、开发比较完善的客户关系管理系统，为客户提供全方位的优质服务。

##### （3）人才战略

根据近期普华永道发布的外资保险公司在中国研究报告预测显示，人力资源是外资保险公司的关注点。注重人才战略是外资公司人才本土化的先决基础。它们在待遇、培训乃至公司品牌等方面具有优势，强调以人为本的策略，关心员工的长期的综合发展。将企业文化，经营理念贯穿于每一位员工的工作中。

##### （4）可持续经营和品牌效应

外资公司在长期战略上更加强调可持续经营，并积极与社会上的公益活动相联系，力求提升公司的形象。并且，部分外资公司还积极的与各大高校，院校合作，通过义务的宣讲，免费的培训，以及各种大型的比赛，创建公司在潜在消费群及潜在人才储备群中的良好品牌形象。

### 三、中资保险公司制定科学的经营目标的策略

通过以上的分析认为目前亟需解决的问题应该是转变经营理念，重新正视公司的现状及外部环境，制定正确合理的经营目标，并有效的，科学的落实其新的经营目标。因此，笔者认为，中资保险公司应参考制定以下几个方面的经营目标：

### （一）管理目标

保险公司在管理上的目标制定应该从以下三个方面全面系统的制定。每个目标之间要有机的结合，不能单一而论。

#### 1、公司管理目标

[目标] 制定正确规范的管理制度，提高管理效率，有效的减低管理成本的目标

[具体策略]

##### （1）改变经营理念，树立成本效益观念

保险公司在经营管理过程中必须改变以往的“重速度、轻效益，重规模，轻成本”的经营理念，树立“成本效益”观念。要以增强盈利能力和提高市场竞争实力为中心，实现公司业务速度和效益的同步增长。保险公司在制定目标时，要有长远发展的眼光，避免经营管理中的短期行为，加强公司各项管理和基础建设，为公司的可持续经营打好基础。

##### （2）引进先进技术，结合中国国情并与国际接轨

目前，国外在研究股份制企业的经营管理战略上有非常成熟的经验。许多著名的管理学家和成功的跨国公司都有一些公开的成功管理方法。加入WTO后，外资公司的进入带来的不仅仅是竞争，还有先进的技术。因此，中资保险公司可以借鉴外资保险公司的经验并结合自身的特点，制定出合理的科学经营管理目标。在管理过程中，尽量做到管理系统化，信息化和电子化。

##### （3）部门精简，有效配合

部门间功能作用及策略的契合是公司整体经营战略形成的基础，也是战略学中最古老的理念。保险公司应在产品开发、定价、精算、投资决策及财务平衡预算策略等方面进行系统性思考与适配，使经营活动行为具有一致性，并保持持久性。通过制度化和程序化的约束与建设，发挥整体或系统协调作战的能力，以利于公司经营管理目标的实现。

#### 2、人才管理目标

[目标] 简化机构，建立科学的人事管理制度，培养高素质的展业人员。以人才战略为中心，树立干部职工的企业归属感和责任感。

[具体策略]

首先应该配备一支“业务能力强、管理水平高、具有创新能力”的领导集体。保险公司领导层要不断学习新知识、新事物，考察，调研，分析研究外资公司先进的管理方法，不断提高领导能力和经营管理水平。

其次，要加强对保险公司员工的教育和培训，提高员工的综合素质，培养高尖端人才。

第三，要加强保险公司企业文化建设。树立干部职工的企业归属感和责任感。通过团队的合作，定期的拓展训练，充分调动每位员工的积极性和主观能动性，为公司的可持续经营发展提供充分的人力资源基础。

#### 3、客户管理目标

[目标] 要建立完善的客户服务系统，为客户提供优质的售后服务，这是保险公司作为金融服务行业的重要目标。

[具体策略] 国内保险公司应积极投入经费建设客户关系管理（CRM）系统，并使之不断完善，不仅为客户提供了全方位的优质服务，也为保险公司提高了工作效率。

### （二）经济目标

#### 1、保险公司的财务稳定性目标

[目标] 保持保险公司财务的长期稳健。

[具体策略]

一是严格控制公司的资产与负债的匹配额度，建立专门的部门进行实时监控，确保公司的最低有效赔付率，完善内部审计，通过科学的匹配最大限度地防止和减少利率变化及资本市场变化所带来的资产损失。

二是完善核保核赔管理系统，提高两核人员的技术素质。减少核保和核赔工作中的风险，降低赔付率。

三是加强对长期保单的管理，尤其是对附有诸如保险金给付权、保单贷款选择权、投资账户选择权、退保或续保选择权等保单进行专门的风险控制。

四是加强投资风险。运用现代证券投资理论，结合保险资产和负债的特性，实行投资组合管理，降低保险投资的非系统性风险。

#### 2、保险公司的盈利目标

[目标] 作为商业性的保险机构，根据经济核算原则，盈利是保险公司的一个基本的经营目标。

[具体策略]

1、在追求保费收入的同时，采取合适的严格的风险管理措施，将赔付率控制在可接受的范围  
保险赔付率=赔付支出/保费收入\*100%。

这一指标反映了保险公司对投保人的经济损失或损害提供经济补偿或给付的保障程度。但赔付率不应该过高或过低。赔付率过高，从保险公司来讲，表明其经营水平下降，利润下降，甚至亏损，管理需要改善。赔付率过低，从社会的角度来说，保户得不到应有的保障，不利于保险基本职能的发挥，也不利于保险公司的长期竞争。

2、降低公司的整体运营成本，可采用外包等多样化的经营方式

成本率=总成本/营业收入\*100%；

费用率=业务管理费/（营业收入-金融机构往来利息收入）\*100%；

这两个指标是考核保险公司经营成本的主要指标，是保险成本利润率和保险赔付率指标实施的前提。在保费收入一定的水平下，保险公司的经营管理直接影响了其自身的经济效益。保险公司经营管理水平的高低直接影响了保险成本支出，而成本是利润的抵消项。在保费收入一定的情况下，成本和利润之间存在着此消彼长的关系。

3、坚持效益优先，夯实发展基础，在效益基础上，扩大规模

笔者认为在这个目标实施上，部分保险公司可以考虑上市融资发展。保险公司的上市，有利于缓解资本金不足，有利于提高公司的品牌影响力，有利于监督公司的规范化经营。

（三）公司社会效应目标

保监会多次强调保险公司社会职能的属性，要求保险业要主动承担起应尽的社会责任。因此，保险公司在制定目标的同时，应该对其所起的社会职能方面做一个正确的定性。

[目标] 经济的助推器 社会的稳定器 树立公司的良好声誉

[具体策略]

1、积极参加公益事业的发展

通过赞助公益事业，为公司和产品形象增加更多的人性化色彩。参加公益事业不仅是保险公司作为一般企业形式对回报社会的一个最好的诠释，通过公益事业，更能让公司在社会中树立正面的企业形象，有利于企业发展。

2、有效的分散风险，真正发挥社会的“稳定器”功能

通过保险的经济补偿发挥她的社会稳定器的作用。

据保监会统计，在2003年SARS期间，中国有20多家保险公司推出了50多项专门针对SARS的保险产品或者服务，相当程度上发挥了保险的社会保障作用。

3、及时赔付，树立保险公司在社会上的声誉

保险理赔是保险基本职能的体现，理赔工作做的好坏是最能体现保险公司在市场上的声誉。

为此保险公司的理赔除了做到重合同守信用外，还要做到主动、迅速、准确、合理。

4、合法和合规经营

保险公司在经营过程中一定要严格遵守保险法和相关法律的规定，在保险监管机构的监督下规范经营，只有这样才能更好的控制经营风险。（作者单位：上海财经大学金融学院）

#### 相关链接

中外保险公司经营目标的确定及其对策研究  
切实保护顾客隐私，有效实施CRM管理  
家族式企业财务管理的问题与对策探讨  
从企业价值链管理来探讨利润的途径  
戴尔模式在服装零售业的应用探讨  
考虑通胀因素的内部长期投资决策  
合并报表在抵销内部业务中的作用  
论负债经营的意义  
浅谈加强报废汽车的管理  
我国食品行业绿色营销管理存在的问题及对策研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心