

论保险业如何构建“小金库”治理的长效机制

李建红

2010年8月,保监会先后下发通知、出台方案,启动了新一轮针对国有及国有控股保险机构“小金库”的专项治理工作,并限时年底前完成。此次治理工作范围之广、力度之大,可谓空前,这一方面体现了国家治理金融保险企业“小金库”的决心;另一方面,也说明了经过前几次的治理工作,保险机构“小金库”现象依然存在。那么,“小金库”为何屡禁不止呢?利益驱使固然是主要原因,但防治工作缺乏连贯性、系统性也是重要问题。从保险企业角度出发,笔者认为,根治“小金库”的关键,在于建立“小金库”治理的长效机制,要保持政策的连贯性和措施的持续性,从根基上找原因,从源头上堵漏洞,在预防上下工夫,坚持“惩防兼顾、以防为主”,致力于消灭“小金库”滋生的环境。

增强合规意识是预防“小金库”的前提

保险公司要切实强化合规建设,提高各级管理者和财务人员的合规意识,营造合规经营的良好氛围。一是加强合规教育,加大资源和费用投入,定期开展各类合规培训,合理制定教育培训计划,将合规教育列为各级领导干部岗前培训的必修内容,通过合规培训使广大管理者和全体员工明确“小金库”的界定、危害和责任。二是将预防“小金库”与党风廉政建设结合起来,纳入公司廉政建设体系,设定违规红线,强化监督管理,充分调动纪检、监察、审计的力量参与治理,形成高压态势。三是将合规意识融入到企业文化建设中,大力弘扬依法合规经营的理念,加强合规政策宣导,宣扬服务、奉献、守纪的职业精神,在“小金库”预防与治理问题上要充分依靠广大员工的力量和智慧,营造预防“小金库”的文化氛围。

强化制度约束是预防“小金库”的关键

在“小金库”预防和治理过程中,既要坚持“人治”,又要坚持“法治”,提高人的素质和合规意识固然重要,建立科学完善的制约制度更为关键,保险公司要尽可能的堵塞制度漏洞,特别是在财务管理方面,强化制度建设,加强监督,不给“小金库”制造者可乘之机。一是落实财务规范和程序,逐步推进财务人员直管,严格基层保险机构的授权范围,实施财务收付费集中和无现金支付,对每一笔资金的流向都要有严格的审批和记录,积极推行手续费跟单,规范手续费使用和发放。二是加强印章和单证管理,落实登记和审批制度,杜绝业务印章与单证由同一人管理,增加监督环节,有效防范撕单、埋单和阴阳单现象,从源头上把好资金出口。三是充分利用先进的信息技术,增加系统开发方面的资源投入,完善财务、业务、理赔、统计系统,实现系统对接,推行见费出单,有效制约财务和经营管理行为,避免“小金库”的发生。四是落实群众监督制度,公开设立监督电话和信箱,对于涉及“小金库”的群众举报,一经收到,立即组织相关人员调查核实,建立举报奖励机制,充分调动广大员工参与公司管理和财务监督的热情和积极性,发挥群众的力量预防“小金库”。

开展定期检查是预防“小金库”的保障

检查是治理“小金库”的有效手段,检查的最终目的是为了预防。要将针对“小金库”的检查常态化、制度化,避免以往“一窝蜂”式的检查,更要避免摆形式、走过场,要作为一项长期工作抓好、抓实。一是扎实推进本级自查,将自查自纠与日常经营管理结合起来,使之成为日常工作的一部分,边工作、边检查、边整改,逐步推进财务管理制度和流程的完善,健全内部审计制度,发挥财务监督功能。二是定期开展上级检查,上级公司要组织财务、审计、业务、纪检等部门联合检查组,针对下级公司定期开展检查,检查中要本着对公司高度负责的态度,坚持实事求是的原则,不姑息、不纵容,真正查处问题、查处实效。三是开展行业互查,保险业要积极开展“小金库”治理方面行业合作,组织人员实施互查,确保检查结果的真实可靠,同时,监管部门和行业协会也可以参与互查活动的组织和协调工作,或进行组织人员直接参与检



查。四是积极整改，注重实效，对于各种检查中发现的问题，保险公司要及时进行整改，完善制度、优化程序、制定措施，做到有发现、有督导、有跟踪、有反馈，及时堵塞管理漏洞。

坚持从严惩处是对“小金库”制造者的威慑

强调“以防为主”并不是忽视惩处的意义，惩与防本来就是对立统一的两个方面，应该是这二者有机结合，以严厉的惩处发挥威慑作用，增加不法者制造“小金库”的责任成本，从而达到促进预防“小金库”的作用。一是明确责任，落实责任人追究制度，各级机构相关领导都要签订其财经纪律责任状，将财经纪律执行情况与本级保险机构年度业绩挂钩，并落实到人。二是健全违规档案制度，对于违反财经纪律、私设“小金库”的人员一经查实要在全系统公开通报，写入个人档案，在将来调动或干部任用时予以警示。三是从严惩处“小金库”责任人，对于这些人员要视情节轻重，分别给予行政、经济等内部处罚，构成犯罪的要坚决移交司法部门追究刑事责任。

合理分配费用是预防“小金库”的推力

“小金库”现象产生的一个重要原因就是资源和费用分配不合理，特别是基层保险机构营业费用往往费用紧张，甚至入不敷出，展业人员福利待遇得不到有效保障，基层管理者为了公关、奖励、员工福利等方面的合理开销而违规设置“小金库”。因此，解决这些问题的根源在于建立科学、合理、客观的费用分配体系，降低“小金库”违规行为的动机和吸引力。一是完善保险公司费用管理制度，严格明确费用使用项目，客观认识公司使用的情况，制定合理标准，限定基层机构费用使用范围，实行专款专用，避免出现费用缺口。二是实施倾斜政策，将有限的费用尽可能的向基层和展业一线倾斜，根据不同保险机构的特点差异化的配置费用，提高保险公司特别是基层机构的费用充足率。三是建立具有挑战性的员工薪酬体系，保障员工福利待遇随市场变化不断提升。四是实行各级机构班子成员工资奖金下管一级的政策，避免机构班子成员以“小金库”谋取私利。

