

从基层公司角度看风险管理与对策

陈宏

保险公司在经营过程中会遇到许许多多的风险，诸如经营决策、资金运用、市场情况、承保管理、理赔管理和合规管理风险等。本文仅从基层保险公司角度来研究探讨风险管理与对策，以确保保险公司实现较好的经营成果。

保险公司是经营风险的企业，通过保险对风险进行集中处理，将其损失均匀分摊的过程，保险公司本身就置身于各种风险漩涡之中。因此加强风险管理，对于保险企业来讲就显得尤为重要。怎样加强风险管理？风险管理的前提，就是对风险的识别和衡量，包括感知风险和分析风险两方面，采用控制和财务风险管理技术加以规避，以最小的成本管控，获取最大的安全保障的管理行为。

基层公司面临的主要风险

#### (一)经营决策风险

经营决策是指上级公司采取什么经营策略、经营模式、管控手段、资金运用、产品开发等。如果在经营决策上出现了什么偏差，所造成的损失就是你细节做得再好，也是难以挽回的。进入本世纪以来，各保险公司上层为加强对风险的管控，确保公司依法合规经营，把加强执行力建设纳入了重要议程，均采取授权经营管理模式，加之“五集中、一上收”，即报案、核保、核赔、财务、用人权高度集中和对行政印章的上收。因此基层保险公司的风险大为降低，主要面临承保、理赔及合规管理风险。

#### (二)资金运用风险

保险公司为了使保险经营稳定，必须保证保险资金的保值与增值，这就要求保险公司对保险资金进行运用。资金运用是指上级公司根据承保与理赔的时间差，按照《保险法》规定资金运用的比例，将部分保险资金用于投资，包括债券、基金、股票和不动产，以期获得更大的利益回报。但资金运用是存在较大风险的，将受到不可抗拒的国际国内经济形势、经济政策和产业发展好坏与快慢的影响。

#### (三)市场风险

保险公司在经营过程中除了要受到上述影响外，还要受到政府和上级公司对发展方向、发展速度、经营主体多寡、市场经营秩序好坏和监管力度强弱的影响。怎样驾驭好复杂多变的经营形势，采取积极进取的应对措施，对基层保险公司来讲就显得十分重要。

#### (四)承保风险

承保环节是保险公司遇到风险最多的经营环节，将直接影响到承保利润的实现。一是险种风险，有的险种收费不多、责任较大、承保面窄、形不成规模、极易造成亏损；二是高额保单风险，该类业务不适用于传统保单适用的大数法则，高额保单缺乏足够多的标的，很难去分散风险，唯有通过分保来做好风险防范；三是随意扩大或缩小保险责任，甚至违规降费，开展恶性价格竞争，不严格执行报批报备的保险条款费率；四是不细分业务种类和客户群，不分别制订不同的承保条件，对承保标的不先验险或评估后再承保，对承保标的不进行防灾防损安全检查等。

#### (五)理赔风险



理赔风险是保险公司在经营过程中最为重要的环节，他将直接影响到经营成果的最终实现。主要是指人的素质问题，因人的道德素质发生了偏差或是业务技能低下，而造成假赔案、虚增赔款金额和违规列支理赔费用。

#### (六)违规风险

违规风险对基层财险公司而言，更多的是指业务财务数据的真实性。一是虚挂应收保费、虚假批单退费、撕单埋单、系统外出单、做阴阳单，净保费入账、截留挪用保费、异地经营，保费收入不据实全额入账。二是委托未取得合法资格的机构或个人从事保险销售活动，向不具有合法资格的机构和个人支付手续费佣金，编造虚假中介业务，虚构个人保险代理人资料，虚假列支中介业务费用，中介手续费佣金是否全额据实列支。三是报销虚假费用，编造退保等方式违规套取费用，报销本单位以外其他单位和个人费用，从而扩大经营成本，酿成违规风险。

这里，笔者只是简要列举了保险公司在经营过程中经常会遇到的几种风险，应当讲制约保险公司健康发展的风险还有许多，如巨灾风险、安全风险等。在此，就不一一赘述了。上述几种风险中，前两种风险仅涉及上级公司，后四种风险基层公司都会遇到。本文主旨是从基层保险公司角度看风险管理对策，前面对风险的识别和衡量进行探讨，下面将重点对怎样加强风险管理进行探索。

#### 加强保险公司风险管理及对策

加强风险管理的手段有许多，关键是要加大依法合规经营和执行力建设力度，敢于乱世用重典，敢于对违规公司碰硬，做到及查及处。加强风险管理不外乎，有如下一些手段和对策：

##### (一)加大监管力度，净化市场秩序

进入本世纪以来，随着保险市场主体的不断增多，各公司为争夺市场份额，恶性竞争愈演愈烈，违规经营手段和花样不断翻新，加之保监会在市州没有设置监管机构，监管不到位和监管措施不力，最终造成保险市场秩序混乱，全行业亏损和行业形象受损的局面。2007年下半年保监会为拨乱反正，扭转这一不利局面，重拳频出，特别是70号和90号文件的下发，为规范市场秩序起到了决定性的作用。近年来，保险市场秩序有所好转，正在朝着向好方向发展。但市场风险仍是当前制约保险业健康发展最大的风险，因此中国保监会应继续加大对各公司的监管力度，重点从“报行不一”、业务财务真实性和手续费支付比例和去向是否合规进行查处。通过查处教育引导各保险公司依法合规经营，达到“促发展、增效益、防风险”科学发展的目的。

##### (二)加强风险管控，做到防范在前

就基层保险公司而言：一是对一些收费不多、责任较大、承保面窄、形不成规模、极易造成亏损险种，可放缓或暂时不发展；二是对拓展高额保单业务要慎重，稍有不慎极易造成亏损。如承保高档车辆和承保50万以上三者责任险等；三是要对近三年所承保的业务进行分析研究，通过分类归纳法，区分出黄金业务、优质业务、一般业务和劣质业务，为业务拓展指明方向，真正把优化资源配置，实行差异化和精细化服务落到实处；四是对大型企业、高危行业和重大工程承保，必须先验险或风险评估后再承保，及时防范和化解风险，以确保承保利润的实现；五是将预防和赔偿相结合，认真搞好防灾防损工作。一方面把预防的理念贯穿于保险从承保到理赔的全过程，在销售保险产品时就通过实施差别费率、浮动费率等，以经济利益来激励被保险人注重防范风险；另一方面采取积极的干预措施，降低风险的发生、排除事故的隐患。



### (三)加大业务财务检查力度

加大内控制度建设力度,加强对业务财务数据真实性检查是防范和化解保险公司经营风险的有效途径。在检查中以承保机动车辆为例,一是重点看有无随意扩大或缩小保险责任,甚至违规降费,开展恶性价格竞争的行为。是否严格按车辆使用性质进行承保,该给的优惠和该上浮的费率,是否严格按报批报备的保险条款费率执行。二是重点看有无虚挂应收保费、虚假批单退费、撕单埋单、系统外出单、做阴阳单,净保费入账、截留挪用保费、异地经营,保费收入是否据实全额入账。三是看有无向不具有合法资格的机构和个人支付手续费佣金,编造虚假中介业务,虚构个人保险代理人资料,虚假列支中介业务费用,中介手续费佣金是否全额据实列支。四是重点看有无报销虚假费用,编造退保等方式违规套取费用,报销本单位以外其他单位和个人费用,从而扩大经营成本。

### (四)建立制衡机制,确保赔款的真实性

理赔是保险公司最为重要的环节,它关系到经营成果最终能否实现。为防止假赔案、虚增赔款金额和违规列支理赔费用,为确保每笔赔款的真实性,在理赔环节各岗之间建立制衡机制就显得尤为重要。在实际工作中,一是要求查勘定损人员既要重视定损的准确性,更要重视对案件的责任认定;二是要抽调素质较高,责任心较强的理赔人员,充实核损报价岗,对每一件赔案进行核损报价;三是要加大对人伤案件的跟踪调查,确保医疗费用赔偿的真实性;四是要加大对疑难案件的复查力度,提高定责定损水平,严厉打击保险诈骗行为,切实维护保险人和被保险人的合法权益。通过这一系列举措,有效防范和化解理赔风险。

### (五)多管齐下抓合规、防风险

保险公司要及时防范和化解各种经营风险,必须坚持依法合规经营的工作思路,严格按照报批报备的保险条款、费率和业务流程去操作,才能确保公司健康稳定的向前发展。要做到这一点,公司上下必须形成共识,成为自觉行动,不为市场形势所动、不为同业经营行为所左右、不盲目跟风,才能有效防范和规避各种经营风险,才能迈入良性循环的发展轨道。为此,一是要进一步加强在统一法人制度下的授权经营,明确基层保险公司行使的权限;二是要加强对员工的诚信、合规、职业道德和警示教育,加大员工业务培训和责任追究力度;三是在市州公司要健全内部监督及合规机构,配足工作人员,发挥其作用,适时开展效能监察和执法监察,及时进行自查自纠,及查及处,消除风险隐患,实现自我完善;四是充分发挥当地保险行业协会的作用,加强行业自律,加大行业自律检查和处罚力度,督促各保险公司依法合规经营,逐步构建起竞争有序,发展充分的市场经营环境。

