

国有保险公司的困境与解决对策

何东山 陈刚

摘要：国有保险公司是在计划经济体制下形成的纵向垂直、按行政区域设立的机构。机构臃肿，人员冗多，人浮于事；政府集中管理，行政干预严重，政企不分，存在不少问题，严重制约了保险业务的发展。对此，应采取相应的对策，即改革体制，适应发展；精兵简政，减员增效；培养人才，启用人才；优化产品，推动畅销；业务涵盖，走向国际；培养中介，降低成本；运用科技，提高效益；集约经营，集中管理；诚信服务，吸引客户；严格制度，惩治腐败。

一、国有保险公司面临的困境及成因

当前，国有保险公司面临的困境主要是管理体制和经营机制造成的机构臃肿，人才匮乏，管理粗放，技术落后，服务滞后，经费困扰，遗留问题多等。

形成这些困境的主要原因在于：一是机制缺乏灵活性。由于国有保险公司的组织机构形式是一种以纵向管理为主的“金字塔”式的组织结构，人员实行的是档案工资制，工资总额卡得很死，没有松动的余地。由于机制不灵活，形成了外部的优秀人才难进、公司内部优秀人才难留、经费紧张，发展业务难抓的困境。二是改革缺乏力度。目前，国有保险公司对改革往往只是流于形式。三是有的基层公司缺乏全局观念。当前，本位主义严重，为了本单位的利益，钻总公司一级法人为经营核算单位的空子。为了多捞业务费，弄虚作假，搞水分保费，泡沫保费，造成整体经营亏损。四是人才缺乏优良环境。在人才培养上，只用不培养；在人才使用上，论资排辈，压抑了人才的成长；在人才的发展上，缺少空间，缺乏现代化设备，使人才难于创造出新的科研成果；在福利待遇上，低位、低工资、奖金少，使人才难于养家糊口，分散了人才精通自己本行业业务的精力。五是发展缺乏整体性。因国有保险公司业务发展目标和定位只有原则性和方向性，没有明确的目标和发展步骤，业务的发展只能是“八仙过海”各显神通，各级经营管理层唯有在授权范围内进行有限的调整，制约了业务的快速发展。六是生产产品缺乏自主权。原《保险法》第106条规定：“商业保险的主要险种的基本保险条款和保险费率，由金融监管部门制订。”这条规定限制了国有保险公司对保险产品只有销售权，而无生产权，造成了产销分家。因而，使有些保险产品脱离实际，客户不欢迎，销售不顺畅，给发展业务带来了一定的影响。七是业务管理缺乏新经验。国有保险公司现阶段对业务的管理仍然是处于粗放型。其表现在管理不细、制度不严、缺乏典型的成功经验。八是缺乏高科技。外资保险公司入境后，能够迅速进入角色，发展业务，抢占国内保险市场，分割市场份额，其中一个很重要的原因，就是其具有现代科学技术水平。为此，国有保险公司要认真钻研科技，依靠科技大干快上，快速发展业务。九是经费缺乏来源。国有保险公司经费的主要来源靠营业费，业务发展速度慢，保费收入少，营业费就少。资金运用不活，途径狭窄，因而经费来源缺乏多种途径。十是反腐缺乏严格的制度。近年来，国有保险公司虽然对反腐倡廉采取了许多措施，但往往是写在纸上，喊在口上，出现了问题，查处不够得力，形成了防不胜防、堵不胜堵的被动局面。当前，国有保险公司治理腐败，着重要抓好对“三乱”的治理，即乱赔款、乱送钱送礼、乱花钱。同时，对于已经制订的有关反腐倡廉的制度，一定要严格执行，并加大查处力度，严格制止腐败的滋生和蔓延。

二、国有保险公司走出困境的对策

第一、改革体制，适应发展。目前，国有保险公司现行的组织结构是高度集中的计划经济体制，这种体制不利于从金融资本市场和劳动力市场实现资源配置。难以实现资本扩张，难以增强偿付能力，严重阻碍着按要素分配和按劳分配相结合的分配机制的建立，不利于向现代金融企业发展。为此，对国有保险公司的经营体制必须要进行彻底的改革。要按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的要求，实行规范的公司制改革，建立起股份制保险公司，使之成为适应市场的法人实体和竞争主体。



第二、精兵简政，减员增效。由于国有保险公司是按行政区域设立保险机构，因而，形成了机构庞大而臃肿，人员多，增加了费用开支，影响了创利。为此，必须精简机构，减少人员。把按行政区域设立保险机构，改为根据区域经济状况、业务量大小来设立机构。对促进业务发展关系不大的行政机构，要予以撤销或合并，要通过买断工龄、内退、缩短退休工龄期提前退休、采取末位淘汰制等多种办法来进行减员，实现减员增效。

第三、培养人才，启用人才。人才是推动企业发展的宝贵财富，是推动生产力发展的真正动力，因此，启用人才必须要引起各级领导的高度重视。加入 WTO 后，为使国有保险公司在与外资保险公司的市场竞争中立于不败之地，必须加紧培育各类专业人才，通过各种途径加大培养力度，有计划地培养和引进一大批短缺的各类专业人才和高级管理人才，逐步建立一支高素质的专业人才队伍。同时，还要有计划、分层次地加强对员工队伍的教育培训，不断提高员工队伍的整体素质。只有坚持不懈地抓好人才培养，把员工队伍建设好，造就一批懂经营、善管理、有能力的专业管理人才队伍，并大胆使用他们，充分发挥他们的作用，才能适应未来市场竞争的需要，促进保险业的兴旺发达。

第四、优化产品，推动畅销。新《保险法》第 107 条规定：关系社会公众利益的保险险种、依法实行强制保险的险种和新开发的人寿保险险种等的保险条款和保险费率，应当报保险监督管理机构审批。这一规定解决了过去保险产品生产与销售分家的矛盾，实现了保险生产与销售的统一，有利于保险产品贴近市场，贴近客户，产销对路。国有保险公司应很好抓住这个契机，生产更多更好的适应客户需要的保险产品，进一步促进产品畅销和市场繁荣，推动保险业务的发展。

第五、业务涵盖，走向国际。目前，经济全球化、竞争自由化、信息化的发展，使竞争的范围由区域扩展到全球，由国内扩展到了国际。为此，国有保险公司业务的发展，不但要面向国内市场，还要面向国际市场，参与国际竞争。有专家认为，“区域性的公司必然走向灭亡”。保险业不但存在规模经济，而且也存在范围经济，保险公司只有不断扩张保险业务范围，参与国际市场竞争，才有广阔的发展前景。

第六、培养中介，降低成本。充分利用保险中介机构和代理人展业理赔，既有利于国有保险公司开拓保险市场，增加保费收入，又可以节约自营机构场地、人员等费用开支，降低经营成本，达到增收节支的效果。据有关资料显示，若将中资保险公司的展业与理赔分流到中介机构，每年可以节省费用 50 亿元。目前，我国的保险中介成份比较单一，正式启用时间比较长的还只有寿险营销代理人，他们在从事代理业务中，还存在许多不规范之处。为此，在开展中介业务时，要注意做到：一是要抓紧培育保险中介市场；二是要认真总结经验，及时进行推广。当前，开展中介市场还缺少成功经验，因此，及时总结推广这方面的经验十分重要；三是要加强监管力度，坚决纠正保险中介机构和代理人在开展中介业务中的不规范行为，使这支队伍迅速健康成长。

第七、运用科技，提高效益。普遍推广和运用高科技，是推动生产力发展的强大动力，世界各国保险公司都已经普遍运用了高科技发展保险业务，取得了很好的成绩。加入 WTO 后，国有独资保险公司展业理赔、业务管理、客户服务等要迅速达到和超过外资公司的水平，就必须运用现代科学技术，用高科技来推动业务发展。

第八、集约经营，集中管理。实行集约经营，集中管理，是提高经济效益、提高业务质量、降低经营成本、防范经营风险的有效途径，也是国有保险公司从根本上与外资保险公司抗衡的战略选择。应按照“发挥传统优势、扩大独特优势、培植后发优势、聚合整体优势”的指导思想，坚持以市场为导向，以发展业务为中心，了解市场、融入竞争，提升经营层次，突出经营重点。在产品销售上，要不断扩大保险园地；在市场开拓上，要把主攻点和增长点放在抢占大中城市的市场份额上；在经营方式上，要从小而全、零而散



的经营向集约化、规范化、块状化方向拓展，把根本点放在提高经营效益上；在资源配置上，要体现出自己的经营特色，实行壮强择优政策，不搞扶贫济困，尽量避免费用上的平均主义和“一刀切”。

第九、诚信服务，吸引客户。新《保险法》第5条规定：“保险活动当事人行使权利、履行义务应当遵循诚实信用原则。”这一条规定了保险公司的工作人员和保险代理人为客户服务时必须诚实、讲信用，不得弄虚作假，玩弄手法，欺骗客户。加AWTO后，保险市场竞争加剧，保险服务的竞争也将向深层次发展，因而，对保险服务也就提出了更高的要求。面对保险服务提出的新要求，国有保险公司员工要认真做到：一要树立“以客户为本，全心全意为客户服务的思想，强化客户至上，诚信为先”的观念，把客户当作衣食父母，一切服务于客户；二要建立为客户服务的专门机构，做到咨询、答疑、信访、举报有人接待，举报信有处理结果，给客户有满意的答复，以便及时消除隔阂，融洽感情；三要延伸服务内涵，把全心全意为客户服务贯穿于从签单到理赔服务的全过程；四要改进服务手段，把电子技术服务充分运用到为客户服务的各个环节中去；五要建立强有力为客户服务的支持系统。要实行银行代收代付和网上投保等服务举措，使客户得到快捷、方便的服务，从而增强对客户的吸引力。

第十、严格制度，惩治腐败。新《保险法》加大了对保险的监管力度，有利于保险行业的反腐倡廉。国有独资保险公司要借此良机，对行业内部进行一次认真整顿。要进一步健全并完善反腐倡廉制度，并要做到定期检查，发现问题及时处理，做到警钟常鸣，防止腐败的滋生和蔓延，使反腐倡廉的活动开展经常化、制度化，确保保险队伍的纯洁性。

