

财险公司单证管理工作中存在的问题及对策

张永强

保险单证是贯穿保险公司经营全流程的重要载体，单证管理是否规范在很大程度上影响着公司整体依法合规经营情况，可以说单证管理是保险公司风险防范的源头，也是遏制非理性市场竞争的关键环节。2010年上半年，甘肃保监局对辖内财产保险机构单证管理情况进行了全面分析。在此基础上，笔者就财产保险公司在单证管理中存在的诸多问题及对策进行了详尽的阐述。

### 财产保险公司单证管理现状

目前财产保险公司的单证管理较前几年有较大的改观，无论是制度、信息系统建设还是对单证管理的认识都有所改进。但是，随着业务的快速发展和机构网点的下延，目前各财产保险公司的单证管理还有许多不适应的地方，有的问题还成了违法违规的事发源头。

#### （一）管理基础薄弱

一是单证管理制度不完善。甘肃省12家财产保险公司在单证管理制度上都不同程度存在制度内容不完善、不科学的问题。

二是单证管理岗位设置不合理。中心支公司及以下分支机构普遍存在以下问题：单证管理岗由代理人担任；出单员兼任单证管理员；单证管理员一人多岗，兼岗现象突出；单证管理员更换频繁，交接手续流于形式等。

三是单证存放管理不到位。主要表现为单证专库专柜存放不规范，存在重要有价单证与公司文件、报表等日常资料同柜存放，已用单证与空白单证混合存放，单证存放混乱无序，单证库房兼做档案室、杂物库房等问题。

四是单证印刷管控不严。个别保险分支机构私自印刷保险单证。

#### （二）管控措施松散

一是单证征订管控不力。虽然各财产保险公司基本上形成了自上而下逐级征订、总公司统一印刷的单证征订印刷体系，但单证征订环节依然存在问题。在单证征订数量上，由于上级公司对下级公司的单证征订数量没有限制，导致基层机构普遍存在征订过量，每年富余大量单证的问题。富余单证如果不能得到妥善处理，将为公司埋下一定的风险隐患。

二是单证领用管理不规范。产险机构普遍存在单证领用管理不规范的问题。据初步统计，90%的产险机构存在单证领用后长期不回销的情况；30%的产险机构存在停用单证不及时回收的问题；60%的产险机构存在单证管理手工台账、单证管理系统使用情况登记不准确、不规范的问题，个别产险机构存在非单证使用人代领、代签名，台账登记混乱，甚至未将上年度结存单证数量结转至下一年度，或者未将单证领用人交回的未领用单证重新入库上账等情况，造成单证账实不符情况严重。

三是单证销毁不严谨。个别公司停用、作废单证由分支机构自行销毁，蕴藏较大风险。



四是对保险中介单证领用管控不严。财产保险公司对保险中介领用单证缺乏有效的管控机制，导致从保险公司领用的单证在保险中介使用较乱，中介代理机构、个人代理人丢失、自行销毁保险单证现象严重，致使大量保险单证散落到行业之外，为行业埋下诸多风险隐患。

### （三）信息系统落后

一是单证管理系统未实现与核心业务系统的无缝连接。单证在核心业务系统中的使用信息不能完全传送到单证管理系统，导致单证管理系统数据不准确，不能反映公司单证使用的真实情况。二是单证管理系统不能完全实现系统数据的自动传导与更新，系统对人的依赖度高，使人为更改公司数据成为可能。三是单证管理系统设计不科学，功能有缺陷，未实现对保险公司单证流转的全面控制，不能达到通过系统有效控制单证风险的要求。由于上述问题在公司内控管理中没有得到足够重视，致使撕单、埋单、“鸳鸯单”等利用单证管理漏洞实施的严重违法违规问题屡禁不止，已成为财产保险公司套取资金、进行不正当竞争的主要手段之一，给行业健康发展埋下了较大风险隐患。

## 加强和规范单证管理的对策

### （一）完善制度建设，夯实单证管理基础

提高制度的科学性。从制度层面明确单证管理责任部门和单证管理岗位设置要求，确立单证管理系统的设计要求和管理权限划分，强化单证限时、限量、限制对象领用制度，确保单证管理各环节的规定科学有效；强化制度的完备性；保证单证管理制度能够覆盖单证征订、印制、发放、领取、使用、核销、作废、遗失、存档、监督检查等单证流转的全过程。

特别要注意的是，保险公司单证管理制度必须能有效管控保险中介的保险单证领用，增强制度的可用性。单证管理制度应立足公司自身经营管理实际制定，不应生搬硬套同业公司制度，尤其是基层分支机构的单证管理制度要符合自身实际情况、切实可用。使用上级机构乃至总公司单证管理制度的保险机构，必须结合自身实际，制定单证管理实施细则或操作办法，改进制度的适应性。要根据经营管理需要，及时修订完善单证管理制度，确保制度能够适应业务发展形势。

### （二）强化内控执行，切实提高单证管理能力和水平

1.加强内控建设。建立规范的公司治理结构，形成运作规范、科学有效的执行、监督机制。总公司管理层要高度重视内控执行，带头认真履行内控职责，为有效实施单证管理管控奠定基础。在单证管理工作中，注重培育领导高度重视、内控人人有责和违规必究的内控企业文化，形成以风险控制为导向的单证管理理念，提高单证管理工作的风险防范意识。

2.理顺管理流程。分支机构层面应实行单证管理“一把手”负责制，在总公司、省级分公司设立专职单证管理工作人员，在中心支公司及以下分支机构至少应设立由正式工作人员担任的单证管理岗，落实单证管理职责。加强单证管理人员培训和教育，提升责任意识和业务素质。实行单证手工台账与信息系统双重管理制度，利用手工台账管理弥补系统管理的不足。

3.严格责任追究。建立环环相扣的责任追究机制，将责任落实到人，加大对违规行为责任人的处罚力度，对不同层次、各个岗位的员工制定出精细的责罚条例，让执行力弱或有过错者为其行为“买单”。强化上抓一级的责任追究制度，增加上级公司特别是总公司的管控压力，使其更加重视防范所属分支机构单证管理工作风险。



4.强化执行考核。考核是提高单证管理内控执行力的有效途径，保险公司应将单证管理工作纳入到公司关键经营考核指标中，实行单证管理“一票否决”。通过强化考核，充分调动机构、员工单证管理工作积极性，提高执行力。

### （三）借助技术防控，增强单证管理有效性

首先，保险公司应建立安全实用、功能强大的单证管理系统，实现单证管理系统与核心业务系统的无缝实时互联，尽可能使各项业务活动信息化、流程化、自动化，减少人为干预和操作失误，为单证管理提供技术保障和系统支持。

第二，在管理范围上，所有印有编号的业务单证从征订印刷到核销、归档等全过程都应纳入单证管理系统管理。单证管理系统还应能够全程监控分支机构、部门、公司员工、专兼业中介机构、代理人等申领、核销、作废、遗失单证的名称、时间、数量和流水号等详细信息。

第三，要强化信息系统的核对控制和纠错功能。对公司单证管理制度中限制性或禁止性的规定，应在核心业务系统和单证管理系统中加以限定，以避免违规操作。单证管理系统流程各环节之间要建立承上启下的关联控制机制、重要环节防篡改机制，单证管理系统与核心业务系统之间数据要有勾稽机制。在系统中如果出现不合规操作时，系统应能够停止错误操作，并提示相关信息。

第四，严格中介机构领用单证管理。保险公司委托中介机构远程出单的，必须实现与中介机构电脑联网、电脑出单、实时管理，确保系统能够完整记录单证使用信息。同时，保险公司应要求单证领用量大的中介机构建立单证管理系统或接入保险公司的单证管理系统。

### （四）突出监督检查，确保单证管控执行到位

1.建立健全单证管理监督检查体系。建立多层次、全方位的单证管理监督检查体系。

2.将单证管理监督检查制度化、常态化。把单证管理监督检查纳入到公司内审检查制度或制定专门的单证管理监督检查制度，规定各层次单证管理检查的频次、内容、要求，使单证管理成为公司内审检查的重要内容，将单证管理监督检查常态化，提高单证管理监督检查的主动性和风险防范的预见性。

3.重视对单证管理监督检查结果的使用。单证管理监督检查结果在作为对被检查机构或部门单证管理工作评价的同时，还应作为考核被检查机构管理水平、全年工作情况以及评价机构负责人工作的重要指标。

