

保险公司风险管理是对风险的识别、衡量和控制的技术方法，包括经济主体用以降低风险负面影响的动态连续过程，其目的是直接有效地推动组织目标的实现。在保险公司组织结构中，分公司、中心支公司、营销服务部等分支机构负责落实总公司具体经营策略，组织实施经营行为，是承保、理赔、服务、收付费等环节一线风险的承担者和管理者，分支机构在经营管理中产生的风险会直接或间接影响到公司整体的偿付能力状况，所以，分支机构风险管理显得尤为重要，特别是寿险公司以经营长期保险业务为主，潜在风险责任较大，应抓紧抓牢寿险分支机构一线风险管理。

### 寿险业务特点及寿险公司分支机构典型风险

#### （一）寿险业务特点

寿险业务本身具有期限长、保额可变、费率确定等特征。一是保险期限长，会受到金融政策、外部环境、经营管理等风险因素的影响，隐藏风险较大；二是保险金额的不确定性，只要在保险公司允许投保的限额之内，可投保多种保险，也可投保多份，加大了出现逆选择或道德风险的可能性；三是费率确定的特殊性，如果费率确定三要素——死差、利差、费差与预期发生偏离，将直接造成经营风险；四是保险契约的定额给付性，人寿保险给付具有必然性，因此寿险必须稳健经营，否则将无法到期返还和给付。寿险所具有这些业务特点带来的风险比较产险分支机构风险不尽相似，同时，因为寿险分支机构职责和履行的角色特点，其风险也与总公司的风险类型有较大差异，更多会直接涉及销售各环节和市场。

#### （二）寿险公司分支机构典型风险

总的来说，寿险分支机构风险可以根据风险来源划分为公司内部风险和外部风险两类，从风险持续的时间上来看，可以划分为长期风险和短期风险。从风险的影响大小、发生频率考虑，寿险分支机构存在以下四类典型风险。

一是人力资源管理风险。在经营策略制定、主要产品配置、下级机构设立等公司重要方面管控中，人的作用占主导地位，一旦发生人力资源管理风险，将造成分支机构发展滞后，造成巨大经济损失，甚至影响机构的生存。人力资源管理风险主要表现在：人员配置不合理、才能空置浪费或者无法胜任岗位；人员培训机制不全，培训水平跟不上业务发展需要；人员行为监管缺位，人员利用制度不完善或执行上的漏洞操作失误或违规经营。

二是单证管理风险。这是分支机构最容易忽视的业务风险之一，统计数据显示，重庆 15 家寿险二级机构中，有近一半公司发生过单证丢失的情况。主要表现在：分支机构对保险单、保费收据等重要空白单证重视不够，本该纳入重点管控的单证没有进入管理范围；销售人员擅自印刷单证，宣传材料增加不规范内容；没有建立规范的单证管理流程和监督机制，造成重要单证流失等。

三是声誉风险。此类风险是指由于公司品牌及声誉出现负面事件，使公司遭受损失的风险。分支机构的不严格履行合同、销售误导、理赔刁难等行为都将给公司在消费者心中造成负面影响，声誉风险往往给区域内寿险经营造成“硬伤”，难以在短时间恢复，造成长期的影响。



四是道德风险。此类风险是指为图谋赔款和保险金等利益，有意促使保险事故发生的风险，道德风险是无形的，对分支机构的效益有很大的影响，妨碍市场资源的有效配置。如被保险人隐瞒真实情况、健康保险中医疗费用作假、保险公司内外勾结骗赔等均属此类风险。

### 寿险分支机构风险管理现状及困境

#### （一）寿险总公司对分支机构风险管控避重就轻

目前，寿险总公司通常为有效管理分支机构风险，对产品设计、费率厘定、重要内控制度、信息系统、重大核保核赔等关键部位实行总公司集中管理或有条件授权分支机构处理，总公司对分支机构风险管控进行目标考核，其风险管理具有以下特点。

一是强调“事后”考核，放松前期监控。在保险公司对省分公司整体考核指标体系中，业务开拓、保费达成率占公司经营指标权重的绝对比例，风险管控仅作为附加指标进行考核，而且主要针对外部监管处罚采取的事后考核，保险公司内部稽核因为人手、地域等限制周期较长、覆盖不全。

二是风险管理目标定位模糊。多数总公司对分支机构风险管理考核仅仅立足于外部监管、内部稽核的合规考核，在这种简单风险管控考核、放松前期风险监控的管理方式下，分支机构管理层为了业绩考核需要，主观认识上容易把风险管理真正目标与业绩提升直接对立起来，忽视风险管理对效益品质的促进作用。

#### （二）寿险分支机构风险管理基础薄弱

目前，市场份额及销售量仍是各寿险基层分支机构的生存基础，普遍存在对风险管理“说得比做得好”的情况。

一是分支机构管理层存在认识误区。误区一，不注重风险管理，认为风险管理得不偿失，可轻可重，可有可无，甚至画蛇添足。误区二，不主动风险管理，认为风险管理其责任是总公司，怎么做、做什么都应该由总公司部署和安排。这些认识误区的原因，归根结底还是由于长期粗放式管理模式以及受到任务考核中偏向效益长期压力下急功近利，谋取短期收益所致。

二是风险管理体系不完善。首先，大多数分支机构的风险管理还处于完善机构组织、逐步充实人员阶段。以重庆寿险业为例，目前全市共有 15 家人身险二级机构，其中有近一半分公司未设立合规或法规部门，大部分二级机构风险管理是依靠法规、合规部门履行风险管理职责，在内部风险管理往往让位于效益管理，造成风险管理部门服从于市场销售部门，风险管理职能流于形式，形同虚设；其次，人员缺乏正规和严格的相关培训，素质参差不齐，有些风险管理机构人员甚至是兼职，风险管理沦为“口号”管理和“标语”管理；第三，分支机构普遍缺乏风险信息收集、评估、预警机制，风险管理往往是事后控制和亡羊补牢，而非前期评估预防，丧失风险处理的主动权。

#### （三）寿险分支机构风险管理外部约束被弱化

在风险管理的内生动力不足的情况下，适当外部风险管理监督等外部推力的作用显得尤为重要，但目前各公司都各自为政，缺乏对外部风险的信息共享和协同处理机制，行业内还没有形成风险管理外部信息平台等外部通道，监管部门对分支机构风险管理水平的量化考核标准与指标不全面，无法及时有效地发现各分支机构风险管理的弱点和盲区，督促其加强风险管理。



综上所述，目前分支机构风险管理中架构不完善，管理缺位、执行不力的种种情况，从根本解决途径上分析，还是要转变寿险分支机构发展方式，运用风险管理创造优质效益。

### 加强寿险分支机构风险管理的建议

目前，中国保监会已发布了《保险公司风险管理指引》、《人身保险公司全面风险管理实施指引》等规章，要求保险公司建立与业务性质、规模和复杂程度相适应的全面风险管理体系，对风险管理提出阶段性目标和时间表，结合寿险分支机构风险特点，提出如下建议。

#### （一）加强分支机构风险管理“硬件”基础建设

一是逐步完善公司对寿险分支机构风险管理的目标考核，由完全以业务能力为中心，向以业务质量为中心的考核机制转变，改进分支机构管理层风险管理意识薄弱和定位模糊的状况，加强对业务成果质量筛查、风险影响及容忍度评估等能力建设；二是加快风险管理组织机构建设，提高人员专业素质水平，通过建立独立、完整的组织架构，并配备相应专业知识的风险管理人员，发挥风险管理为公司减损增益的基础作用。

#### （二）逐步完善寿险分支机构风险管理体系

一是注重系统性，针对分支机构经营行为的不同风险等级建立识别、评估、处理和反馈四个层次的风险监管系统，准确、及时地监测分支机构的风险状况；二是注重针对性，建立从各业务流程、各重要环节出发，覆盖分支机构主要风险表现及分类的风险管理方法，针对其中人力资源管理风险、单证管理风险等内部长期典型风险，设立风险评估点；三是注重科学性，要逐步积累各种历史经验数据，通过对各种信息进行定量和定性分析，准确把握风险的可控、可承受度，为分支机构管理决策、业务经营提供正确指导。

#### （三）加强外在力量对风险管理的监测和督促

一是针对声誉风险、道德风险等外部典型风险，建立行业风险信息平台，加强风险处理流程标准化管理，比如行业内建立针对市场中声誉风险紧急处理预案及流程标准，共享有保险欺诈、骗赔等不道德行为的人员信息，预防道德风险，加强行业内合作与监督。二是外部监管部门应进一步加强在寿险分支机构风险管理中的引导督促作用，让市场风险监控内容上更全面，方式上多元化，着重建立以信息化手段的动态监管模式，通过完善分支机构风险管理能力评估指标体系，准确掌控保险市场的风险管理漏洞和盲区。

