

## 试论我国保险公司治理结构制度建设

[摘要]保险公司治理结构制度建设问题业已成为我国理论界、业界和政府监管部门广泛关注的热点问题。保险公司治理结构的建立和健全，应以将保险公司建成资本充足、内控严密、运营安全、竞争力强的现代金融保险企业为目标，全面提高保险公司的管理、运营和监督水平。文章分析了中外保险公司治理实践，指出了我国保险公司治理结构中的现存问题。提出了我国保险公司治理结构制度建设的思路与对策。

[关键词]保险公司；治理结构；制度建设

公司治理结构是公司理论中一个永恒的课题。哈佛大学史勒佛教授将公司治理结构解释为如何确保资金提供者的投资能够获得应有报酬的机制。公司治理结构包含组织架构和治理机制两方面的内容。保险公司治理结构，是指通过一系列制度设计和安排，以规范股东、董事会、经理层之间的权利义务关系，借此降低代理成本，提高代理效率，从而维护股东、高管人员、被保险人等相关利益者利益，提升企业管理效能与市场价值。

### 一、保险公司治理结构制度建设的重大意义

我国保险业迅猛发展，是金融服务业中发展最快的行业之一。2006年实现保费收入5641.4亿元，保险公司总资产1.97万亿元；保险从业人员150多万人。保险业在完善社会保障、促进社会和谐方面，在参与社会管理、促进公共服务创新方面，在支持金融改革、促进经济发展方面发挥重要作用。因此，完善保险公司治理结构，有利于引导保险公司建立现代企业制度，促进保险业改革开放向纵深推进。

#### (一)完善治理结构，有利于监管创新。从源头上化解金融风险

保险业作为现代金融业的三个支柱之一，以信用为基础，负债经营是其基本特征。保险作为一种服务商品，其有形载体仅是一份保险合同，相对于一般商品而言，具有无形性、长期性、广泛的社会性、高度的专业性等特点，从某种意义上说，保险实际上是一种以信用为基础、以法律为保障的承诺。

保险业的特点决定了保险公司治理结构的特殊性：既要维护股东利益，实现股东利益最大化，又要高度关注其社会责任，充分保护被保险人利益；既要追求公司的效益，获得投资回报，更要防范和化解风险，维护社会稳定。基于此，世界各国都把保险业作为高度监管的行业。2005年，国际保险监督官协会维也纳年会将公司治理结构监管与偿付能力监管、市场行为监管并列为保险监管三大支柱。

#### (二)完善治理结构，是保险公司建立现代企业制度的核心

保险公司要实现资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好的目标，完善治理结构是关键。首先，完善治理结构有利于保险公司募集资金，达到资本充足的目标。有效的公司治理结构是企业取得投资者信赖的基石。投资者在投资决策时，不仅会考虑企业的发展前景，也会考虑企业的素质、企业内部的运营水平。著名的咨询公司麦肯锡研究表明，投资者愿意多支付15%—30%的钱来购买治理结构良好的公司的股票。其次，完善公司治理结构有利于加强内控，实现运营安全。最后，完善公司治理结构，可以强化股东的监督制约作用，有利于督促保险公司改善服务、提高效率。

#### (三)完善治理结构。是提高中国保险业整体竞争力的前提

根据我国人世承诺，我国保险市场正进入全面开放的阶段，外资保险公司的经营限制将逐步取消。国



内保险市场的开放要求保险业加速改革，不断提高竞争力，逐步融入国际金融市场。在当前经济全球化和金融一体化的新形势下，企业之间的竞争越来越表现为企业制度之间的竞争，公司治理结构是公司制度的核心，是公司制度发挥作用的基础。因此，良好的公司治理不仅成为现代公司制度中最重要的架构，也是企业增强竞争力和提高经营效益的必要条件。提高我国保险业的整体竞争能力，利用国际国内两个市场拓宽发展空间，必须抓住公司治理结构这个关键环节。

## 二、国外保险公司治理的实践与启示

基于各国不同的政治经济体制和历史文化传统，目前形成了两种治理结构模式。一是美、英治理结构模式，主要特点是股权结构分散，所有权与控制权高度分离，属股权主导型治理模式。公司只设股东会和董事会，一般不设监事会。董事会是公司核心，在董事会内部形成决策、执行和监督制约机制。二是德、日治理结构模式，主要特点是股权多集中于金融机构，包括主要银行集团、保险公司等，属债权主导型治理模式。公司由股东会、监事会、董事会组成。监事会在董事会之上，握有任免董事、决定董事报酬、批准重大业务等权力。各国不同的治理模式表明：

(一)公司治理结构无固定模式，有效的治理结构是与自身股权结构特性一致。英美公司采取一元制，公司指挥权与监督权皆在董事会，首席执行官与高层管理者直接负责公司的管理，董事会负责核准、监督公司经营策略与目标；德国采取二元制，董事会负责公司的劳动与管理事务，监事会监督评估董事会的表现，运营权与监督权相分离；而日本则采取并列制，运营权与监督权的法律地位是并列的。

(二)公司治理结构随着经济发展、行业竞争加速和全球经济一体化。不同的公司治理结构模式不断演进、交流和融合

美国发生“安然”、“世通”等多起上市公司丑闻后，于2002年颁布了《萨班斯-奥克斯法案》，在公司治理结构和内控方面作了一系列严格的规定，被称为“罗斯福时代以来，有关美国商业实践影响最为深远的改革”。东南亚各国在亚洲金融风暴后，纷纷改革脆弱的治理机制，加强对经营者的监督，保护投资者利益。

(三)各国加强保险公司治理结构建设和监管往往采取如下相同措施

1 明确董事会核心作用，强化董事会职能。明确董事会对公司经营管理要实行有效监督，对内控制度和风险控制负最终责任。

2 严格高管人员责任追究，实行高管问责制。要求高管人员不得就有关重要事实作虚假陈述、遗漏或者误导。同时对弄虚作假行为处以严厉处罚。

3 健全信息披露制度，确保相关利益人的知情权。明确要求保险公司应当及时、准确披露信息，使被保险人、股东、监管机构等能够对保险公司经营状况、财务状况以及风险状况有所了解。

4 严把关键岗位，全面加强内控。强调精算师、审计师和CFO等关键岗位在保险公司治理中的重要性。如赋予精算师直接与董事会沟通的权利，规定精算师在公司违法违规时向董事会、管理层甚至监管机构报告的义务。

5 重视独立董事作用，防范内部人控制。独立董事以其特有的公正性和良好的诚信品质监督公司经营，获取第一手情报，改善了股东信息不对称性地位，在公司治理中发挥了积极作用，受到充分肯定。各国法律强制要求新设或增加上市公司独立董事席位数。



### 三、我国保险公司治理结构的现状分析

目前，我国保险公司在优化股权结构、建立公司治理基本框架、完善董事会制度、加强内控和风险防范等方面取得了初步成效，但仍存在不少问题，出现治理“失灵”：公司架构完整，制度齐全，但在实践中往往形同虚设，“形似而神不似”，没有真正发挥作用。

#### (一)股权结构不合理，股东不能监督公司

国有保险公司、股份制保险公司远未真正实现投资主体的多元化。目前，国有控股的保险公司中，国有股比例最高的占 72.5%，最低的也占 45%，行政色彩、官本位思想浓厚。股份制保险公司初步实现了投资主体的分散化，但并未真正实现投资主体的多元化。国有股东席位居多，且行使股东权力积极性低，表决流于形式。此外存在大股东通过关联交易、间接控制股份制保险公司的问题。有些股东通过关联交易直接或间接持有的公司股份，已经远远地超过了国家对金融企业单一股东持股限额 10% 的限制。

#### (二)董事会制度不健全、独立性不够

1 董事会职能未能落到实处。保险公司董事会在重大决策和经营管理中具有指导、监督权，对内控建设、风险控制、合规管理等方面负有最终责任。实践中，保险公司董事会在选聘高管、战略决策和评估经理层的绩效等方面的职能未完全落到实处。

2 董事会组织体系不健全，董事会专业性不强。许多保险公司董事会未设审计委员会和提名薪酬委员会，决策效率和水平不高。董事专业水准和职业操守也有待加强。

3 董事会规范性不强，制度执行不严。有些保险公司董事会议事规则、决策机制不健全，决策随意性强和受个人因素影响，决策职能流于形式。此外尚未建立董事责任追究制度。

#### (三)缺乏激励、约束机制

1 经营业绩考核体系不健全。目前保险公司未健全考核指标体系，尚未形成责任落实和压力传递的机制。

2 薪酬管理不规范。保险公司高管人员薪酬水平应与公司经营业绩、业务规模、任职岗位、工作责任、承担风险和作出的贡献等因素挂钩，但目前只有原则性指导意见，具体问题无确切规定。

3 责任追究不全面。保监会出台的《国有保险机构重大案件领导责任追究试行办法》。仅规定国有保险公司高管人员和相关部门负责人因渎职、失职行为导致重大案件，给行业带来不良影响或给公司造成严重损失的，要承担相应责任。

#### (四)信息披露制度不健全

目前部分保险公司股东不了解保险经营的特点，投资理念不成熟，或是急功近利，追求短期利益。未考虑长远经营；不重视公司的社会责任，风险意识淡薄，甚至把保险公司当作融资平台。抽逃资本金、侵占挪用资金、通过非法关联交易转移资金等违法违规行屡禁不止。究其原因有：信息披露不健全；信息



高度不对称；中小股东对大股东无法形成有效的监督和约束。目前，保险公司母子公司之间的股权关系及持股比例问题、高管或职工持股问题、风险管理以及重大关联交易等问题都应披露而未披露。

#### (五)董事专业化程度低

目前，许多保险公司董事由股东单位派出，缺少保险专业知识和从业经历，对其责任、权利和行为的认识模糊。同时，大部分董事是兼职，对保险业的政策法规和发展状况缺乏深入了解，决策能力和水平有待提高。实践中，独立董事很少参与实质决策，很少提出反对意见，花瓶化、顾问化倾向严重，未能发挥外部监督作用，未能成为中小股东利益代言人，未能减轻内部人控制问题。

### 四、完善我国保险公司治理结构的对策

#### (一)产权配置多元化。优化股权结构

优化股权结构是基础。公司治理水平与公司股权结构的状况密切相关，合理的股权结构有利于增强股东之间利益的平等性、一致性和协调性，减少股东利益摩擦给公司带来的震动，为公司治理结构建设打下坚实的基础。保险公司通过定向募集、公开发行股票、产权流通、股权置换、资产证券化等形式，实现增资扩股，进行股份制改造，促进股权相对分散，形成多元化股权结构；将国家独资的股权结构转变为国家持股、国有法人持股、民营企业持股、外资企业持股、机构投资者持股的多元化股权结构。这不仅可以解决国有独资保险公司资本金不足的问题，而且可以克服国有独资保险公司所有者“非人格化”的缺陷。在多元化股权结构下，各方面的股东出于自身利益考虑，将强化对公司董事会和经理人员的监督和约束，促进了股东导向的公司治理结构的发展。

#### (二)重构独立董事职能，强化被保险人利益保护

保险经营是一种高负债经营，经营好坏不仅关系股东利益，更直接关系广大被保险人的切身利益。因此，被保险人是保险公司最重要的利益相关者，保护被保险人利益是保险经营的重要宗旨。所以独立董事以保护被保险人利益为职责，就是基于独立董事客观、公正的特点，充分发挥其在公司决策中的监督作用，从而强化对被保险人利益的保护。为此，要对现行独立董事制度进行改进和完善：

- 1 改革独立董事选举制度，可委托某中介机构委派独立董事，逐步提高独立董事比例。
- 2 改革独立董事的薪酬制度，使收入与公司经营特别是长期绩效挂钩，产生正向激励。
- 3 构建独立董事人才市场，探索独立董事职业化道路。
- 4 适度扩张独立董事权责。首先，保障独立董事能及时获得保险公司有关经营信息，包括风险信息；其次，赋予独立董事在董事会中适度否决权，在公开披露的决议中单列独立董事意见。
- 5 对独立董事未能履行职责，课以责任。

#### (三)重点关注关键岗位。全面加强内控



内控机制是公司管理的基础，是公司有效运行的重要保障。保险公司要提高内控水平，必须重视关键岗位建设。

1 建立总精算师制度。在保险公司治理结构中，精算师不仅仅是一个技术岗位，而且已成为一个重要的公司治理主体。因精算师对保险公司的情况全面掌握，被比喻为“风险警报员”，其应既向管理层负责，也向董事会负责，能直接与董事会沟通，精算师如发现保险公司违反法律法规以及公司自身规定，应向公司董事会甚至监管机构报告。

2 建立合规管理负责人制度。加强合规管理是国际金融业风险管理的新趋势。从近年来我国保险监管的实践来看，要达到强化制度执行、促使保险公司依法合规经营、防范风险的目的，除了加强外部监管外，还必须从保险公司内部建立合规管理的新机制。

3 对精算师、审计师和 CFO 等在保险公司治理结构中的重要性关键职位任职资格进行审查。

#### (四)强化激励约束机制。规范公司经营行为

许多国家都在不断探索如何将股票、期权、声誉等激励手段有机结合起来，使管理层利益与股东利益保持一致。同时，加大责任追究力度，对管理层出现的违法违规行，实施严厉的经济和刑事处罚。

1 实行高管个人问责制。允许股东对公司经营绩效和经营行为提出质询，对因违规违纪经营或随意决策造成重大风险或损失的，严肃追究有关人员责任。

2 对高管人员实行三重约束。一要求高管持股，形成财产约束；二实行高管报酬与业绩挂钩，形成收入约束；三严格高管素质，形成资质约束。

3 借鉴董事责任制度中的损害赔偿制度。董事损害赔偿制度是良好公司治理中一项重要制度，既能给违法董事以适当惩罚，又能给受害人特别是被保险人相应补偿，平衡各方利益关系。因此，为保护被保险人利益，建议借鉴我国台湾地区《保险法》、英国《1986年破产法》等的做法，当保险公司董事等高管人员侵害公司利益，或公司因董事等高管人员管理不当而破产时，法律应规定高管人员的损害赔偿，为被保险人提供直接的救济途径。

#### (五)加强信息披露，提高保险公司经营管理透明度

西方国家推崇“阳光是最好的防腐剂”的理念，特别强调信息披露在公司治理结构中的作用。

1 树立保险公司是公开公司的理念，解决信息不对称弊端。保险公司作为金融业的重要组成部分，公开性是其重要特征。故树立保险公司为公开公司的理念，对科学监管保险公司，要求其加强信息披露尤为重要。

2 扩大信息披露范围，规范信息披露程序。我国《保险法》《证券法》规定保险公司披露信息内容有限，披露对象范围狭窄，而对非上市保险公司信息披露未作规定。然而，保险公司营业报告、财务会计报告及有关报表信息对投保人、被保险人等作出正确交易判断至关重要。鉴于此，保险公司对被保险人利益有重大影响的信息应对所有利益关系人公开，同时向保险监管机构和社会公众进行披露。此外，还应规范信息披露程序。



3 强化对保险公司信息披露的管理，要求保险公司对披露内容的真实性负责，并严格追究披露虚假信息相关人员的责任。

#### (六)加强政府外部监管。构建良好的制度环境

有效的公司治理结构需要外部环境与制度的强化，才能成功。外部环境与制度是保险业公平竞争、共同遵守市场机制、接受市场考验的生态圈。

1 加强制度建设，主要包括保险公司章程必备条款指引、保险公司董事会基本规范等，引导保险公司建立规范高效的内部运作机制。

2 加强现场检查、非现场检查和抽查，尽快出台保险公司治理结构评价指标体系。

3 建立沟通机制。保监会可派人列席保险公司股东大会、董事会及其专业委员会的会议。建立高管人员和董事谈话制度，向问题公司下发治理结构监管函，直接向保险公司股东反馈监管意见。

4 发挥专业中介作用。如审计、会计、律师、信用评级机构、财经媒体、风险管理专业人士、公司治理分析专业人士等。保险公司可利用其具有独立的专门技术，对经营风险进行有效识别、管理和控制，确保保险业经营管理良好。

