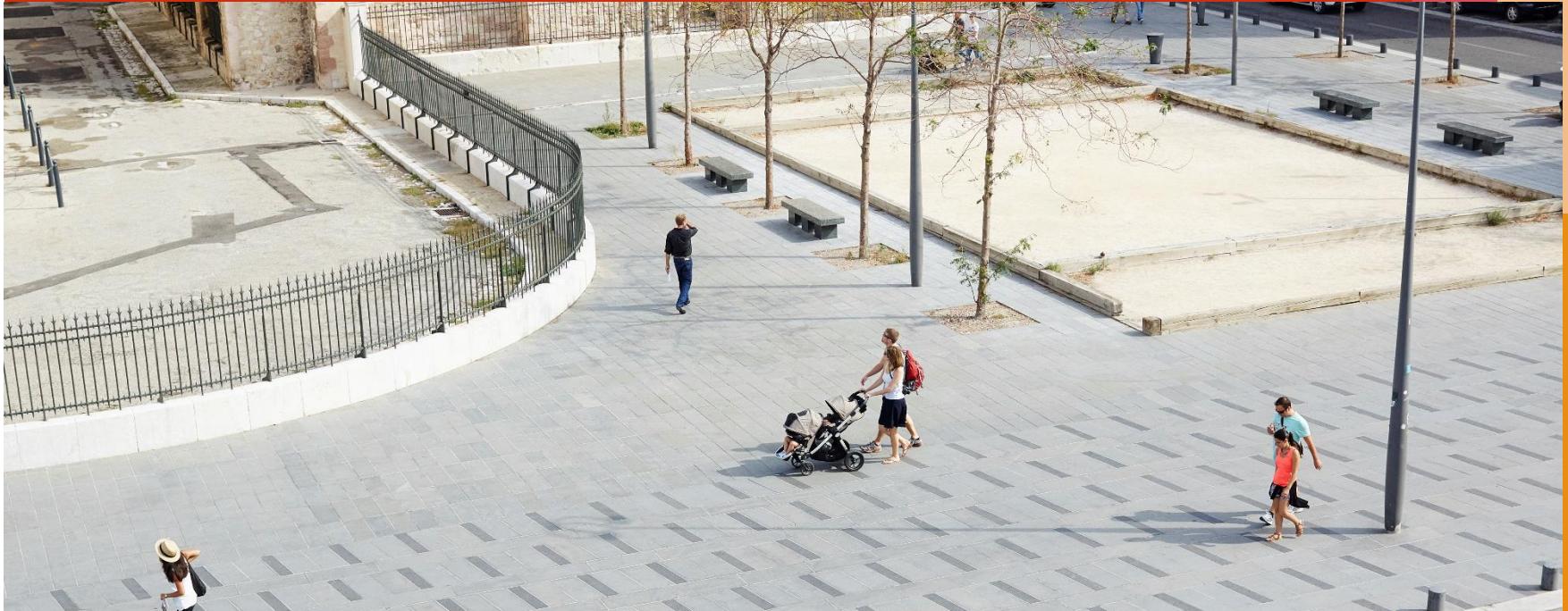


普华永道

2017保险公司偿二代二支柱暨风险管理  
调查报告



# 前言

偿二代的实施对保险公司风险管理提出了前所未有的要求和挑战，也成为保险公司风险管理的基准和动力。作为保监会起草偿二代11号指引《偿付能力风险管理要求与评估》标准并为行业超过50家公司提供偿二代咨询服务的专家顾问，普华永道曾于2016年6~7月组织了“保险公司偿二代二支柱暨风险管理调研”，在综合行业76家公司的反馈问卷基础上，并于2016年7月公开发布了《2016保险公司偿二代二支柱暨风险管理调查报告》，该报告为行业及监管机构提供了非常有价值的参考。

2017年，行业风起云涌，保险公司在风险管理领域继续前行，不断提升风险管理水平，并对照SARMRA要求及差距进一步完善风险管理制度和落实风险管理措施。藉此，普华永道再次组织调查，向各家保险公司发放问卷，并得到行业同仁极大的支持和反响，共回收有效问卷107份，根据2016年的原保险保费收入规模统计，回收问卷公司的保费收入占全行业的近80%。本调研报告希望通过对比分析，旨在从不同视角给予更多客观信息和行业声音，从而有效展现行业发展动态，促进保险机构自检，以及机构与机构间、机构与监管当局的沟通了解，达到为全行业“归回保障”及长期健康稳定发展提供思路和启示的目的。

展望未来，保险行业在建立完善的风险管理体系领域仍然任重而道远。从今年的数据统计来看，保险机构的偿付能力风险管理能力整体有所提高，但行业风险管理能力仍处于初级阶段，尤其是大量小型公司和新成立公司，还有很多风险管理的空白领域。合抱之木，生于毫末，九层之台，起于累土，保险公司风险管理建设与提升的过程中，挑战中伴随着机遇，从合规导向应对偿二代，逐步转向价值提升导向的运用偿二代，行业的转型升级还有很长的路要走。借此机会，我们也再次向所有接受本次调查的保险机构和站在风险管理浪潮之巅的同仁们表示感谢。他们在繁忙的工作之余填写问卷，无私贡献了他们的专业见解、敏锐观察与宝贵经验。

张立钧

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人

周瑾

普华永道中国金融业管理咨询合伙人

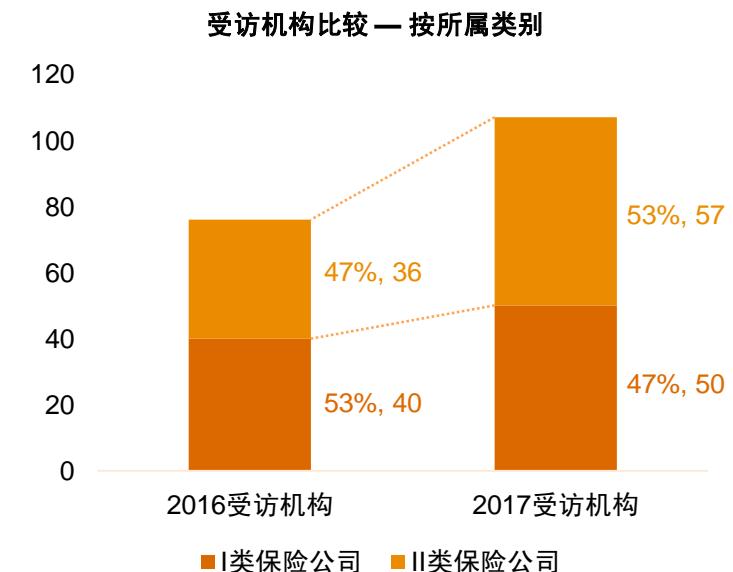
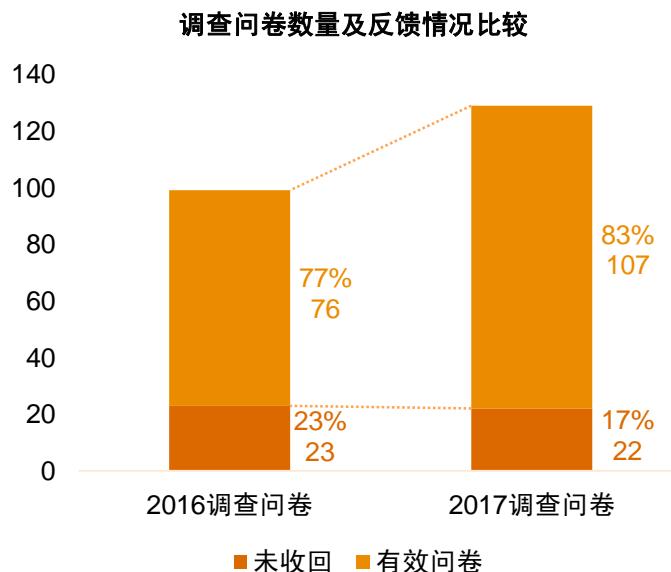
# 调查对象概览

# 调查对象概览

普华永道在2017年3-5月期间，向国内129家保险公司发出问卷，共回收有效问卷107份，参与调查的公司数量和有效问卷的占比与去年相比均有较大幅度的提升。其中，除6家再保险公司外，其余101家直保公司2016年原保费总收入共计24,355亿元人民币，占行业整体保费规模的79%。

在2017年受访的107家保险机构中：

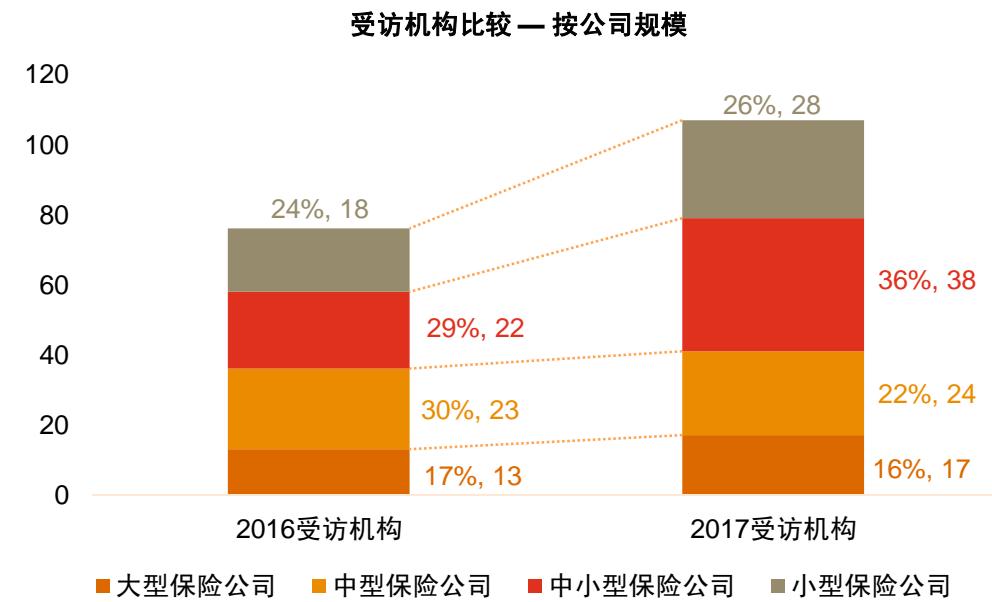
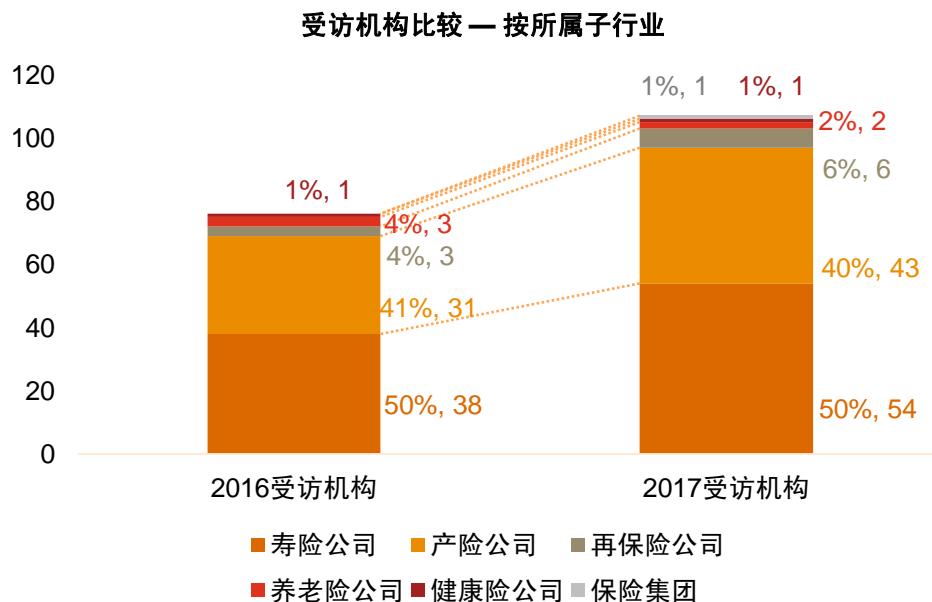
- 按公司性质可分为中资公司（69家）、外资或合资公司（38家）
- 按公司偿二代11号指引规定的所属类别可分为I类保险公司（50家）、II类保险公司（57家）



## 调查对象概览（续）

在2017年受访的107家保险机构中：

- 按公司所归属行业可分为寿险公司（54家）、财险公司（43家）、再保险公司（6家）、养老险公司（2家）、健康险公司（1家）和保险集团（1家）
- 按公司的规模可分为保费规模大于500亿元的大型保险公司（17家）、保费规模在100~500亿元的中型保险公司（24家）、保费规模在10~100亿元的中小型保险公司（38家）和保费规模小于10亿元的小型保险公司（28家）



注：大型：保费规模大于500亿元、中型：保费规模大于100亿元、中小型：保费规模大于10亿元、小型：保费规模小于10亿元，下同

# 主要发现汇总

基于对**107**家保险公司反馈问卷的分析，我们有如下总体发现：

- 此次行业调研与**2016**年相比，从样本数量、样本数据质量、样本反馈时效性等方面均有较大程度提升，一方面说明行业对偿二代风险管理体系建设的重视程度不断提高，另一方面，大部分保险公司在经历了**2016**年SARMRA评估后，有更多风险管理方面培训、信息交流以及经验学习的意愿和需求。
- **2017**年行业对SARMRA得分预期更为谨慎，**107**家受访机构的平均预期得分为**78.58**，较**2016**年的**76**家受访机构的平均预期甚至有所下降。随着评估经验的积累，保险公司在风险管理方面能够针对不足，有的放矢，逐步加强薄弱环节的建设，基于今年受访机构的预计，**2017**年SARMRA评估得分可在**2016**年基础上平均提升**5.4**分，普遍较为乐观，但是，由于监管口径收紧以及可能的评估标准调整，普华永道预计今年SARMRA的平均监管评分较之去年会有提升，但幅度有限。
- 受访机构中，九成保险公司已经初步建立了风险管理框架。在组织架构、制度体系完善基础上，行业下一步工作面临风险管理实施和落地的挑战，包括数据和系统完善、风险管理工具模型在公司经营管理中的运用、资产负债管理等专项工作的推进、风险管理对公司决策影响等方面。
- 与去年的情况一致，“目标与工具”依旧是受访机构普遍认为在实际风险管理工作中最薄弱的部分，其中风险偏好是风险管理体系的核心内容和技术难点，尤其是部门职责与跨部门之间的配合协调（部门职责边际、数据提供、模型开发、工作分配和结果确认等）以及风险偏好传导的应用。
- 在新的市场环境和监管背景下，投资风险和资产负债管理逐渐成为重点关注专题，资产负债管理和流动性风险管理仍然缺乏成熟的管理方法、模型、技术和工具，行业整体仍处于初级阶段；操作风险由于涉及部门多、范围广，流程复杂，仍然是很多公司风险领域建设亟待加强的领域；战略风险成为中小保险公司（尤其是寿险公司）担忧的主要风险。
- 风险管理专业人才的缺乏仍然是保险行业实施偿二代和建立风险管理体系的重大制约因素，**2017**年风险管理人员配备尽管有所增加，但是行业内风险管理者的经验/资历积累很难在短时间内有明显提升，随着保险行业的高速发展，该制约因素在一定时期内持续存在。

后续我们将详细展开分析。

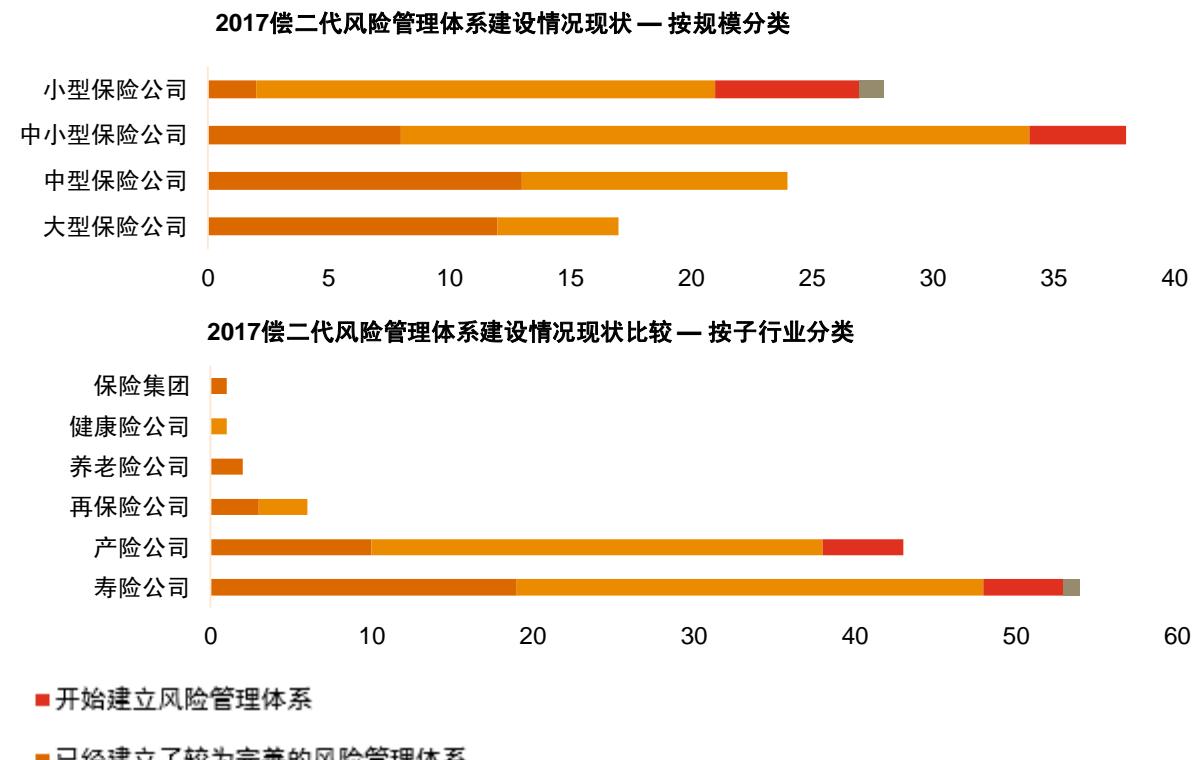
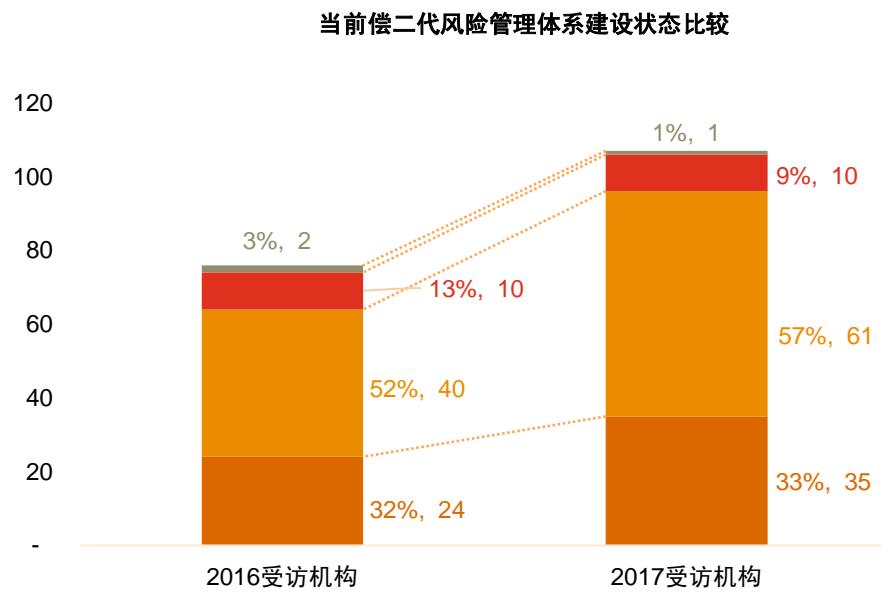
# 调查结果与发现



# 90%保险公司已初步建立了风险管理体系，与2016年调查结果相比有6%的提升，但大部分公司距离领先公司仍有较大差距

在受访的107家公司中，33%反馈已建立完善的风控体系，57%反馈已经初步建立了风险管理体系，与2016年调查结果相比有一定提升，但大部分公司距离领先公司仍有较大差距。

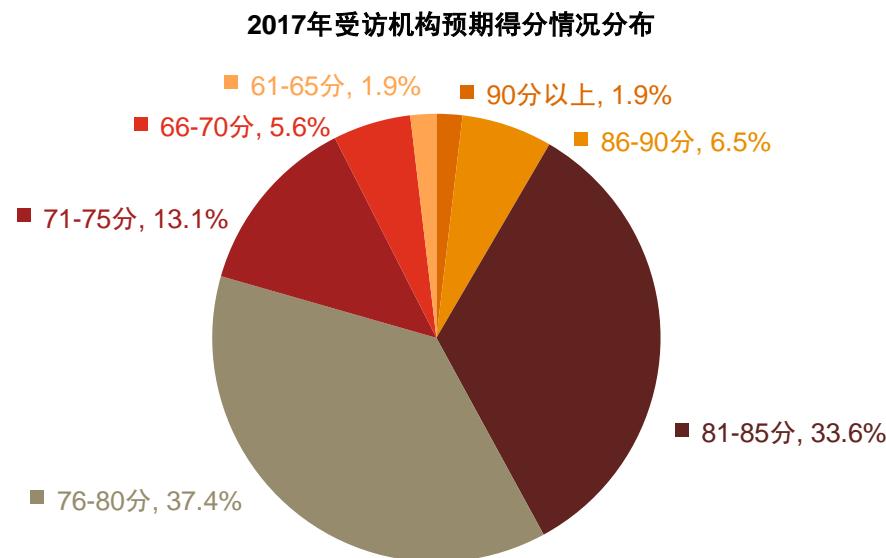
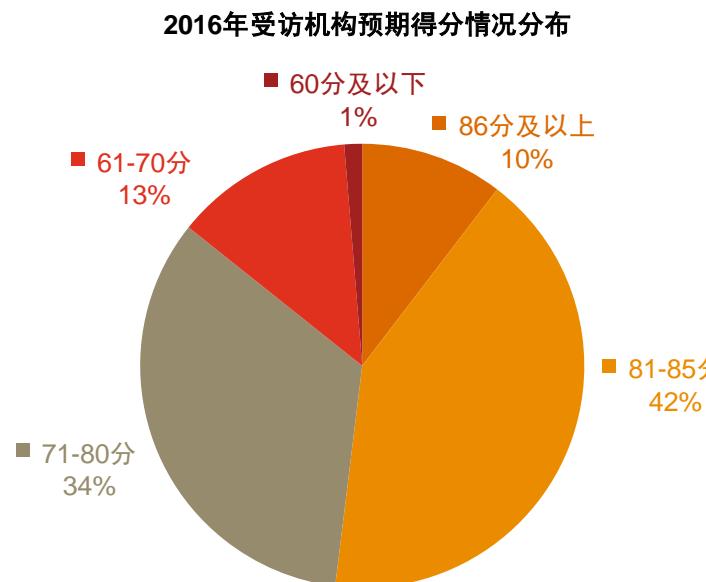
相较之下，大型和中型保险公司的风险管理体系建设状况好于其他规模保险公司，寿险公司风险管理体系建设状况稍好于产险公司。



## 2017年受访机构对SARMRA预期得分更为谨慎：行业平均预期78.58分，与2016年76家受访机构平均预期78.61分甚至略有下降；仅42%的受访机构预计得分在80分以上，较2016年下降了10%

2017年调查问卷中，对受访机构预期得分的评分区间进行了更细化的调整，根据目前公司风险管理水平以及建设进度，同时基于评估规则不变的前提下，有2家公司预计2017年11号指引SARMRA得分可高于90分，42%的受访机构预计高于80分，与2016年52%的受访机构预期80分以上的调研数据相比有所降低。

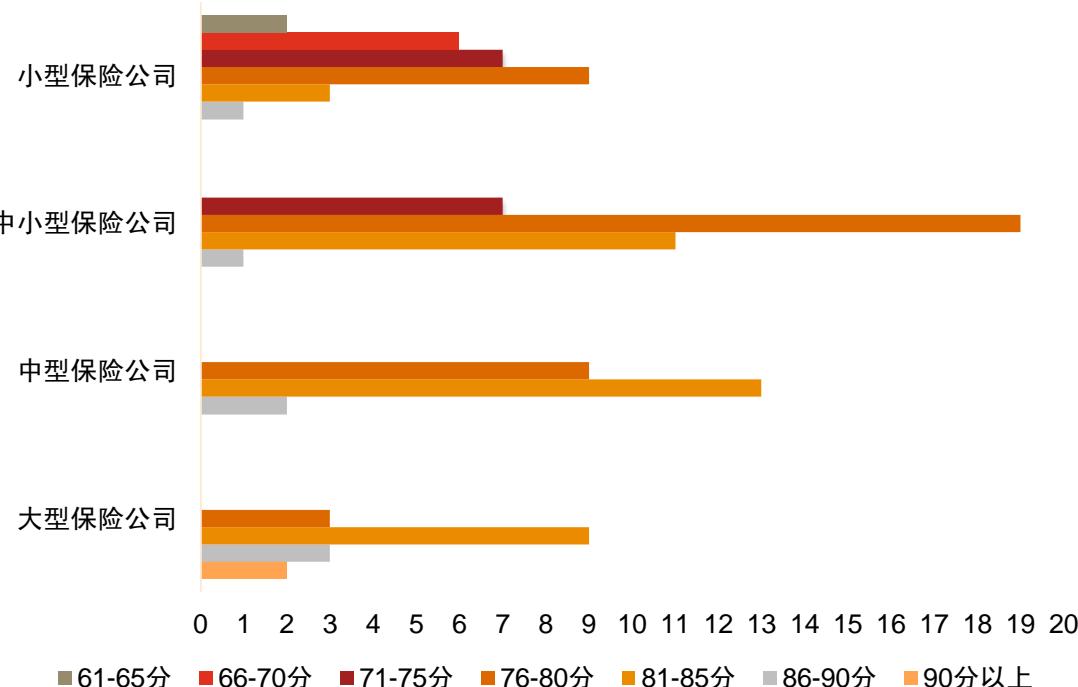
同时，2017年107家受访机构预期的平均得分为78.58分，与2016年76家受访机构平均预期78.61分相比较，甚至略有下降。我们认为，除了行业预期更为谨慎之外，还需要考虑到两个因素：一是2017年新增的受访机构多为中小或新公司，风险管理基础较差，二是大多数公司预期2017年评估标准可能会调整并在执行上趋严。



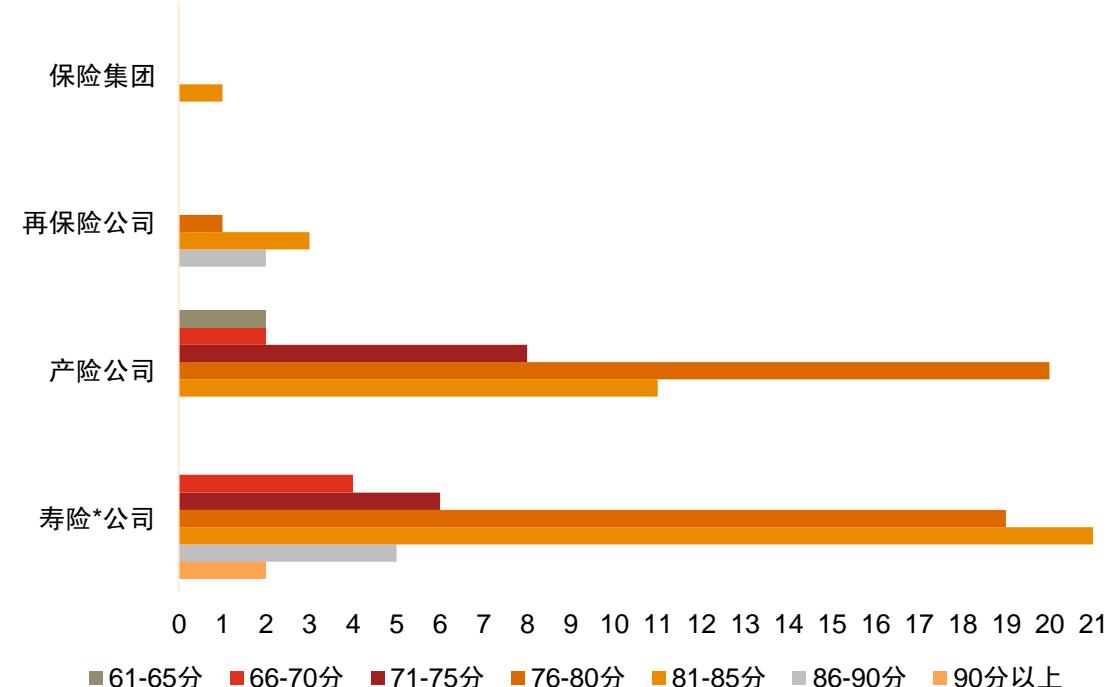
整体来看，全部大型保险公司预计**2017年SARMRA得分不低于76分**，明显高于其他规模的受访机构；两家小型保险公司预期低于**65分**

根据调查问卷的结果显示，基于评估规则不变的前提，大型保险公司全部预计**2017年得分全部落在76分及以上的区间**，明显高于其他规模的受访机构。在得分较低的区间，有两家受访机构的评分预期在**61-65分**，全部为小型产险公司。

2017受访机构预计本年度SARMRA得分情况—按规模分类



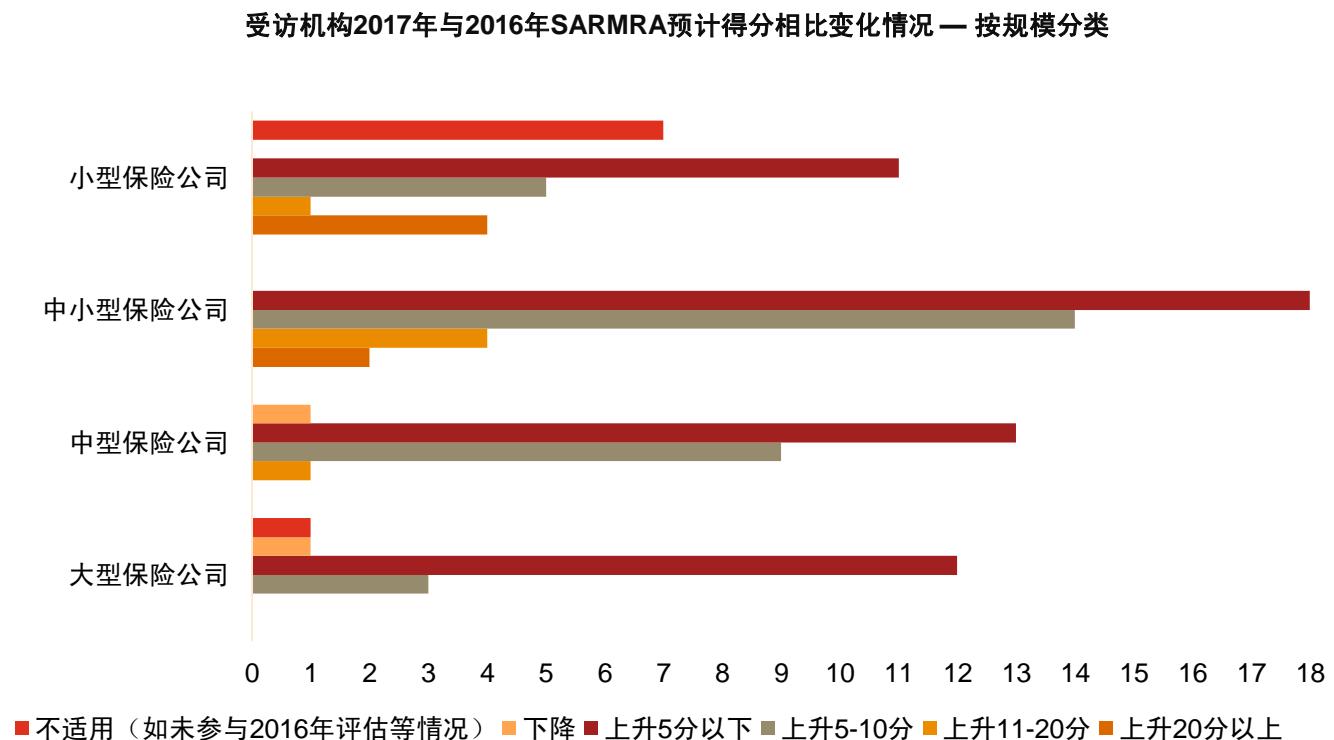
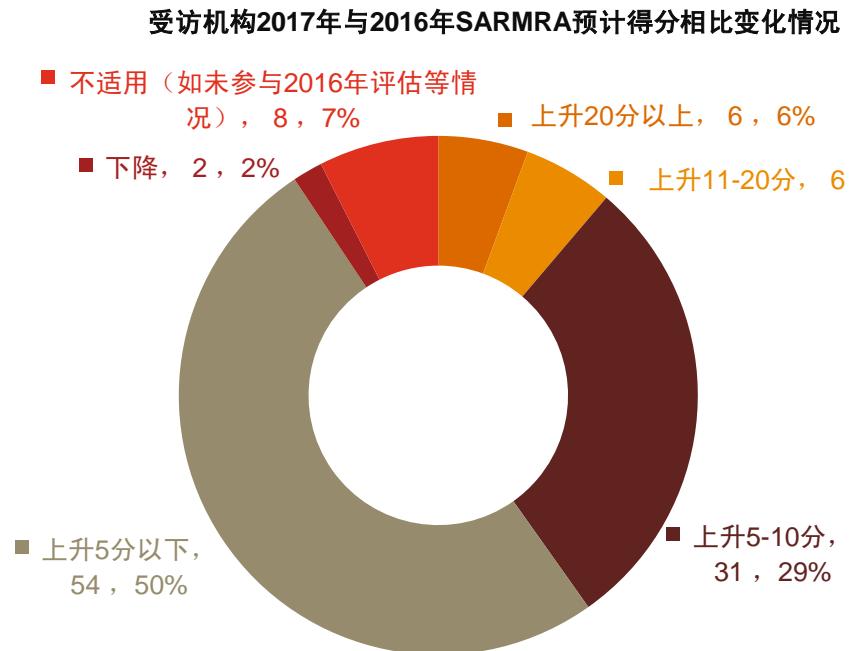
2017受访机构预计本年度SARMRA得分情况—按子行业分类



注：\*还包括养老险公司以及健康险公司

受访机构对今年SARMRA评估得分较去年变化方面普遍乐观：受访机构平均预计提高5.4分，其中，98%预计会有所提升，6家机构预计提升幅度在20分以上，中小型公司预计提分幅度较大，但是也有两家公司预计下降

调研显示，107家受访机构平均预计可以提高5.4分，其中提分在10分以上的12家公司中，有11家是中小型和小型公司。我们分析，这是由于中小型和小型公司较大型公司基础薄弱，提升空间较大。还有1家大型保险公司和1家中型保险公司预计今年的得分会有所下降，这也体现了现在日益趋严的监管要求下，保险公司自身有明显的压力。



# “目标与工具”依旧是受访机构普遍认为最薄弱的部分。在利率下行和投资收益率回落的市场背景下，投资风险和资产负债管理日益成为重点关注的专题领域

“目标与工具”对于各规模与类型的保险公司来说均为最薄弱环节，集中体现在风险偏好的模型和工具、风险限额和指标预警、风险管理数据与系统、风险分析与决策支持方法工具等。投资风险超过操作风险位列第二大薄弱的领域，今年调查报告新增的资产负债管理选项成为热点，与仅次于操作风险位列第四位。

2017受访机构风险管理体系建设薄弱部分（可多选）

子风险	受访机构	占比
风险管理基础与环境*	20	19%
风险管理目标与工具**	88	83%
子类风险管理 — 投资风险***	36	34%
子类风险管理 — 流动性风险	20	19%
子类风险管理 — 操作风险	29	27%
子类风险管理 — 保险风险	5	5%
子类风险管理 — 战略风险	15	14%
子类风险管理 — 声誉风险	9	8%
资产负债管理****	28	26%
受访机构数量	107	

注：

\*风险管理基础与环境，包括公司治理架构、组织设置、政策制度、风险文化和考核体系等

\*\*风险管理目标与工具，包括风险偏好的模型和工具、风险限额和指标预警、风险管理数据与系统、风险分析与决策支持方法工具等

\*\*\*子类风险管理 — 投资风险包括信用风险和市场风险

\*\*\*\*资产负债管理需要综合考虑偿付能力、投资风险与收益率、保险封信啊、流动性风险、风险约束等多种因素，故单列。

# 由于公司业务模式与风险轮廓的差异，不同规模和类型的受访机构所选择的管理薄弱部分各有特点，其中，战略风险、操作风险和保险风险是主要的差异领域

大型公司由于公司战略、业务模式和产品相对成熟，保险风险及战略风险的挑战较小。普华永道发现，选择战略风险的受访机构中，中小型公司占比最高，且寿险远远高于产险。近年来，中小寿险公司竞争激烈，面临市场细分、产品创新、避免被同质化的产品与渠道高度竞争等方面的考验，新的市场环境反映了当前中小公司的差异化竞争趋势和希望在战略方向上突围的愿望。

操作风险仍然是中小型和小型公司的薄弱环节，且产险显著高于寿险。普华永道认为，大型保险公司（尤其是已上市的保险公司）在操作风险的管理上已经相对成熟，而中小型的受访机构由于系统或人员的缺失，操作风险的管理相对薄弱。

2017受访机构风险管理体系建设薄弱部分（可多选）—按规模分类

子风险	大型保险公司	中型保险公司	中小型保险公司	小型保险公司
风险管理基础与环境	2	5	5	8
风险管理目标与工具	13	18	31	26
子类风险管理—投资风险	7	5	13	11
子类风险管理—流动性风险	3	6	7	4
子类风险管理—操作风险	2	4	13	10
子类风险管理—保险风险	-	-	3	2
子类风险管理—战略风险	-	3	7	5
子类风险管理—声誉风险	2	3	2	2
资产负债管理	3	9	7	9
受访机构数量	17	24	38	28

2017受访机构风险管理体系建设薄弱部分（可多选）—按子行业分类

子风险	寿险公司	*产险公司	再保险公司	保险集团
风险管理基础与环境	12	6	-	-
风险管理目标与工具	47	38	2	1
子类风险管理—投资风险	23	13	-	-
子类风险管理—流动性风险	12	7	1	-
子类风险管理—操作风险	12	15	2	-
子类风险管理—保险风险	2	3	-	-
子类风险管理—战略风险	10	3	2	-
子类风险管理—声誉风险	4	3	2	-
资产负债管理	13	15	-	-
受访机构数量	57	43	6	1

注：\*还包括养老险公司以及健康险公司

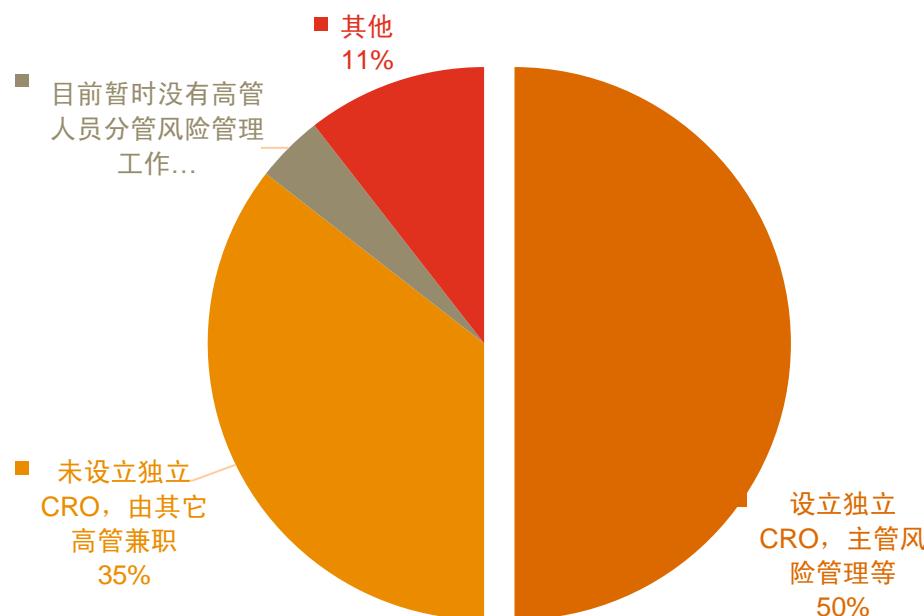
# 调查结果与发现



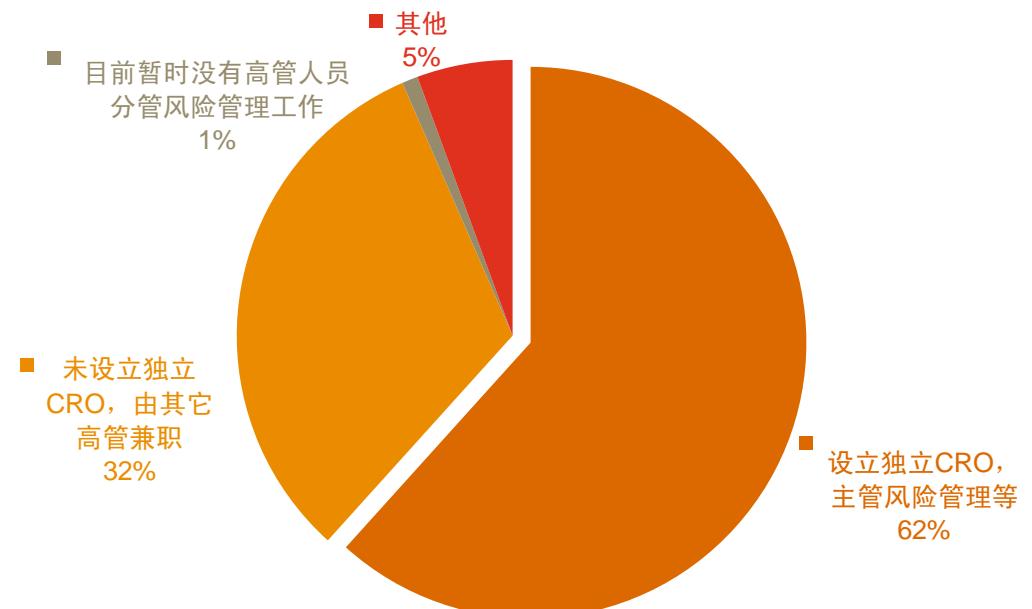
# 62%受访机构设立了独立的首席风险官(CRO), 32%受访机构由其他高管兼任CRO职责

本次调查中, 94%受访机构有高管人员分管风险管理工作, 与去年相比有了明显的改善, 其中, 62%受访机构设立了独立的CRO, 根据公司需求主管风险管理及内控/合规/稽核审计等工作, 32%受访机构虽未设立独立CRO, 但是由CEO、CFO、总精算师或COO等高管兼任。

2016受访机构首席风险官(CRO)设置情况



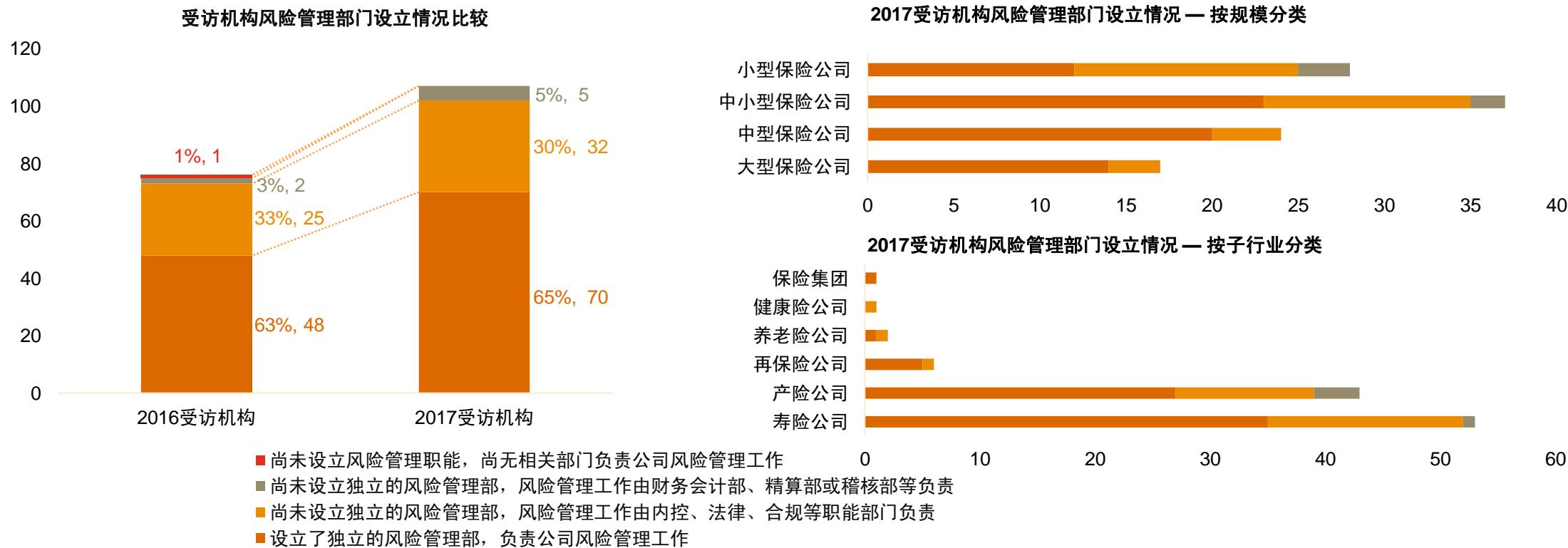
2017受访机构首席风险官(CRO)设置情况



# 65%受访机构设立了独立的风险管理部门负责偿二代风险管理工作，且这一比例预期会持续上升

在本次受访的107家保险公司中，全部受访机构均已设立了风险管理职能，包括独立设立或由其他部门兼职，负责公司风险管理工作。

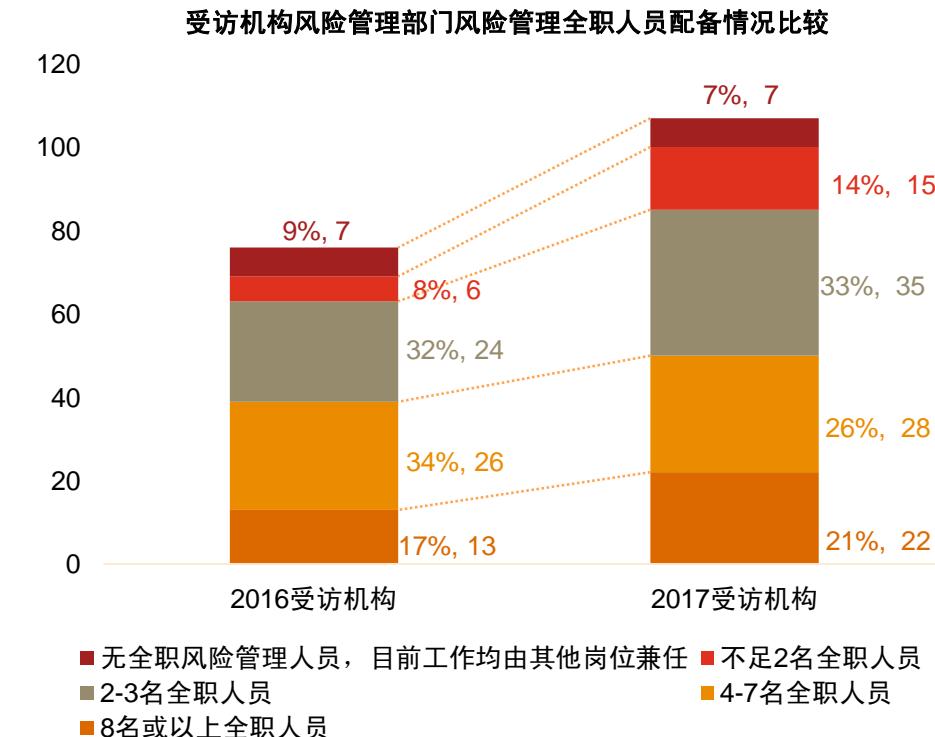
大部分大型及中型保险公司由于其业务体量较大及人员的配置较为完善，均设置了独立的风险管理部门负责偿二代的风险管理工作。普华永道也注意到，在诸多未单独设立风险管理部门的公司中，近期也在积极推进，将风险管理职能与现有兼职部门进行分离。



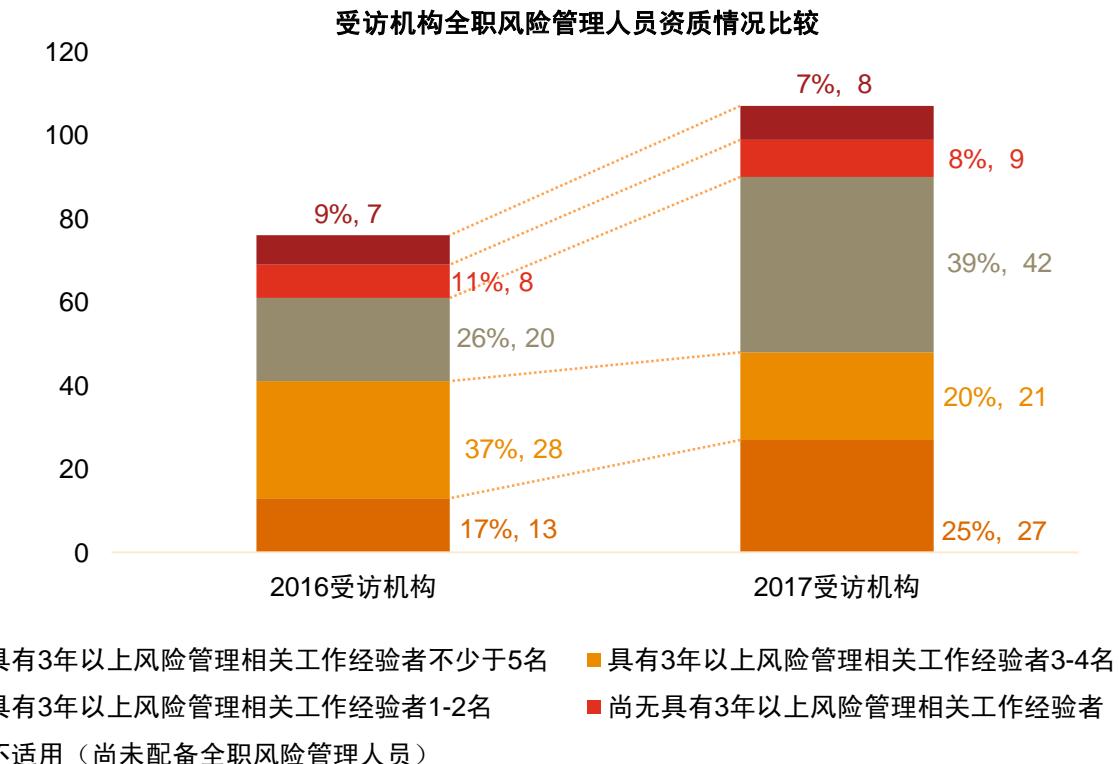
# 风险管理专业人才不足仍然是当前行业面临的共同问题，无论是人员数量，还是人员资质能力，都远不能满足当前保险公司风险管理的需求

22家保险公司配备超过8名全职风险管理人，相比此次参加调研的50家I类公司，人员配备与监管要求依然有明显差距。

此外，有7家公司尚未配备全职风险管理人，全部为小型保险公司。

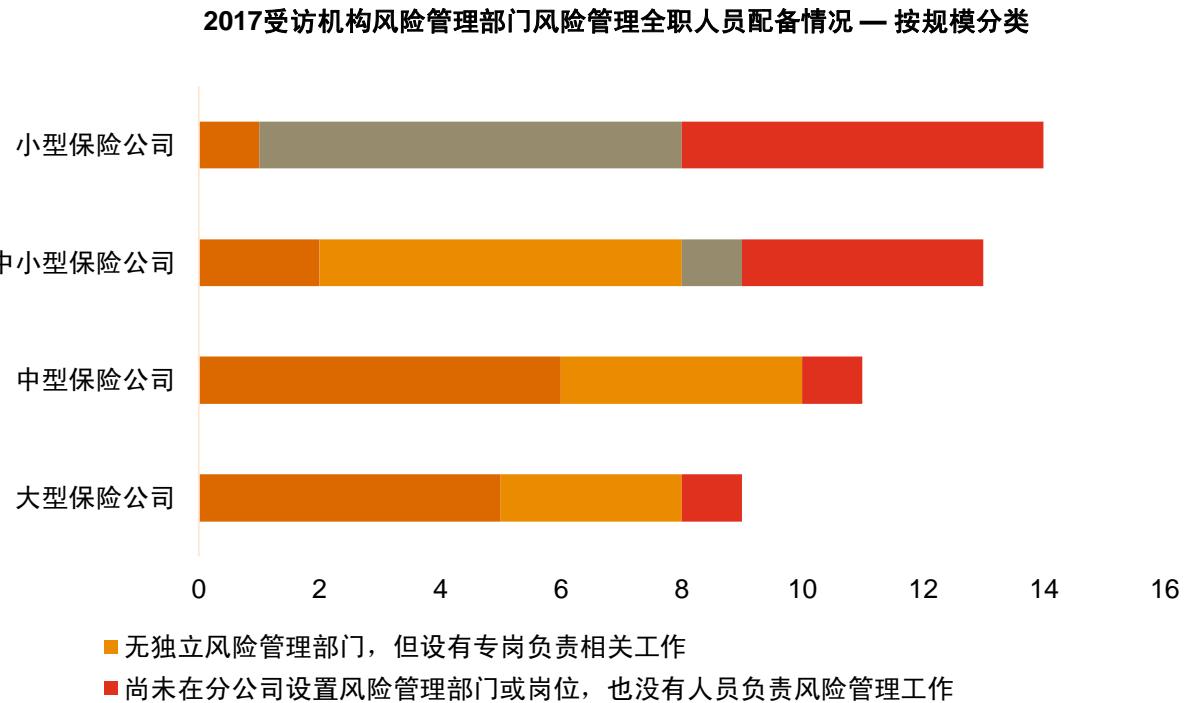
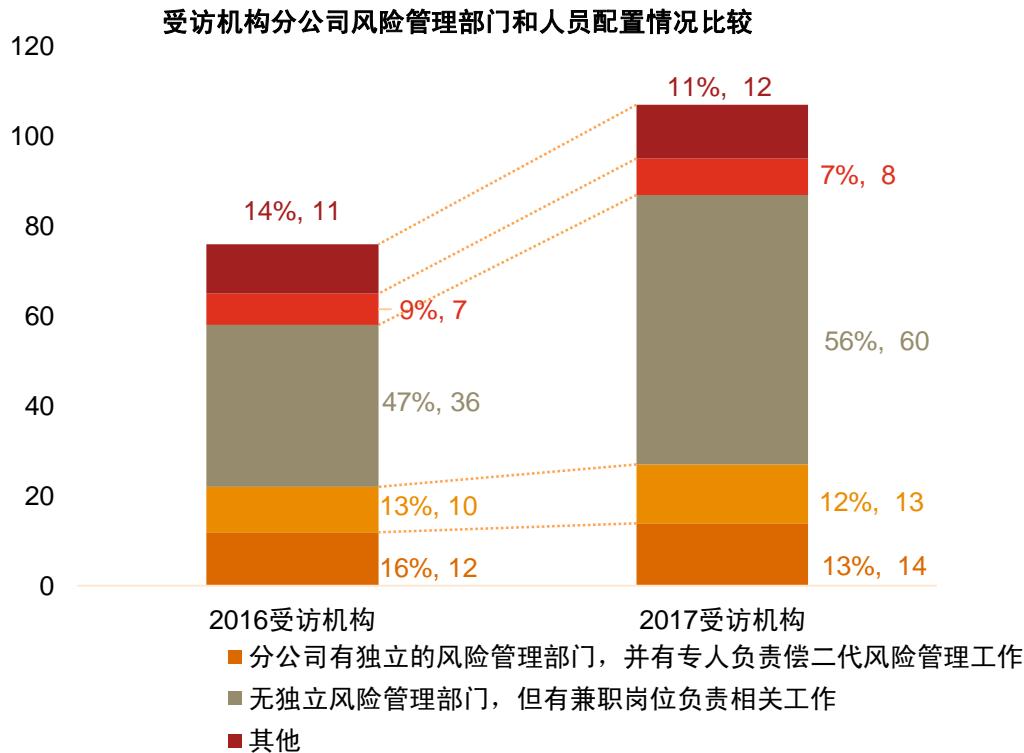


2017年调研中有1/4的受访机构已配备超过5名具备3年以上风险管理相关工作经验的风险管理专业人员，人员的资质能力与去年相比有所提升，但是仍难以满足管理需要。



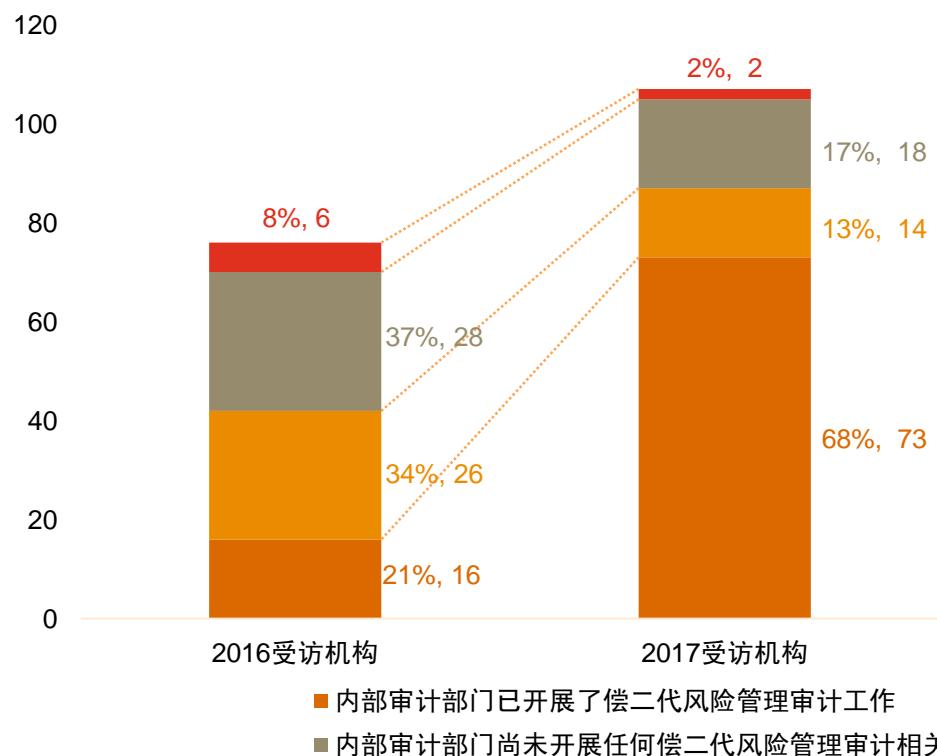
**1/4受访机构在其分公司设置了风险管理部门或有专职岗位进行风险管理专项工作，56%受访机构在分公司设置了风险管理兼职岗位，此外，仍有8家受访机构尚未在各分支机构设立风险管理岗位或负责相关工作的人员**

偿二代要求保险公司在分支机构设立风险管理岗位，负责分支机构风险管理工作的落实，分支机构风险管理人员的配备将很大程度影响公司风险管理制度的落实和遵循情况。受限于规模与资源，小型保险公司分支机构风险管理岗大部分由兼职岗位负责相关工作，部分未进行岗位设置以及未配置负责人，而大型和中型保险公司则有半数以上设立了独立的风险管理部门，并安排专人负责风险管理工作。

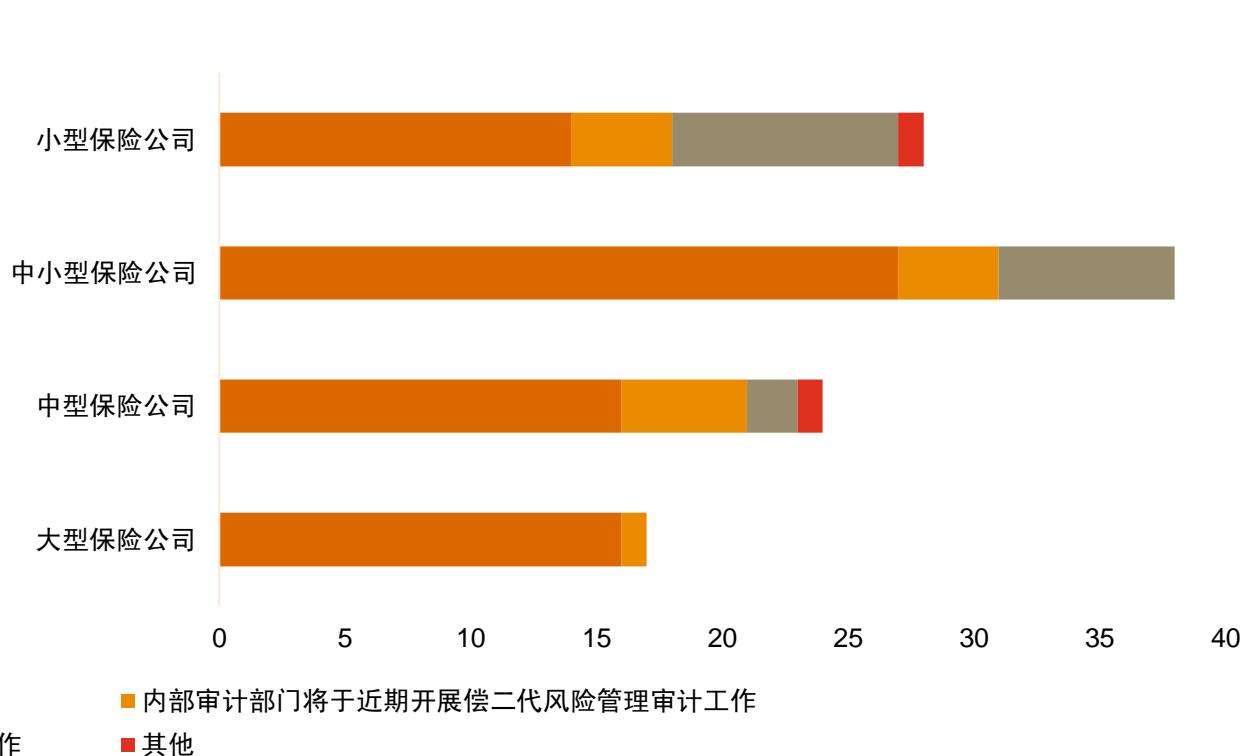


公司第三道防线（内部审计职能）对偿二代风险管理体系进行审计是SARMRA的明确要求，相比去年已有了明显的改善，超过80%的受访机构（包括全部的大型公司）已经或计划开展相关审计工作

受访机构稽核或内部审计部门开展偿二代风险管理审计工作情况比较

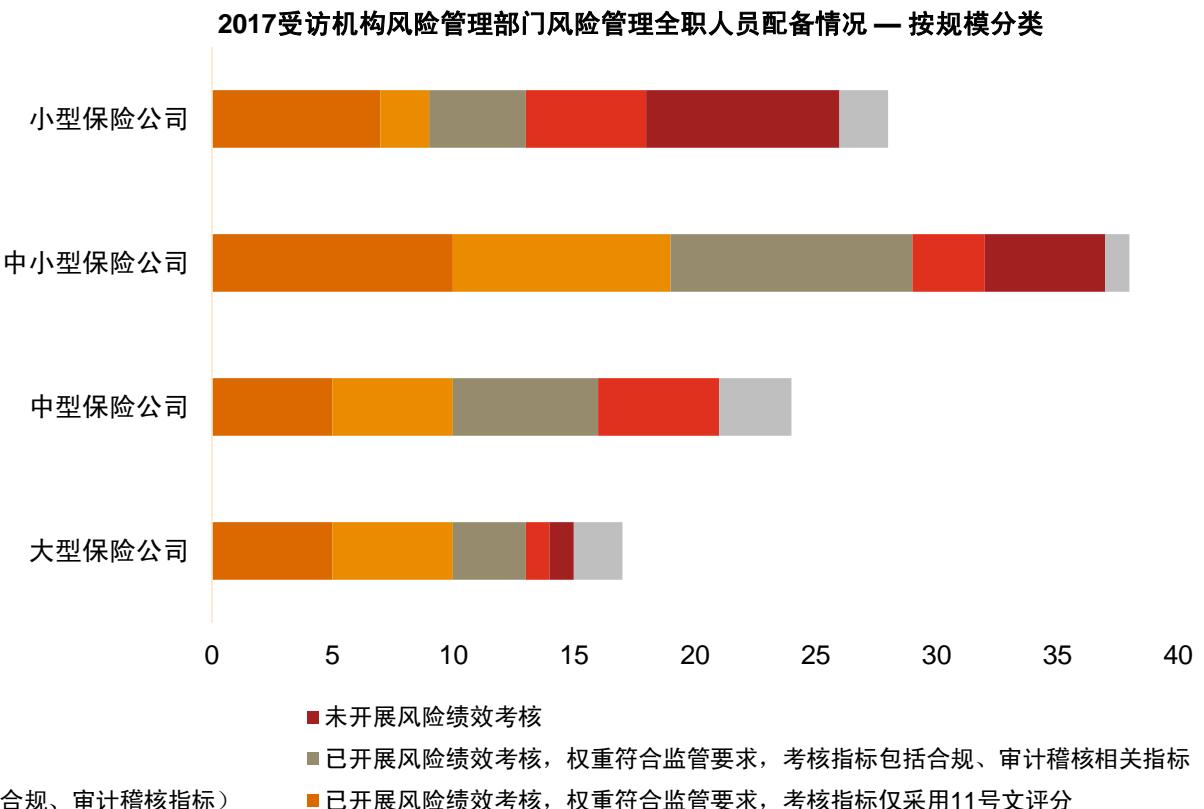
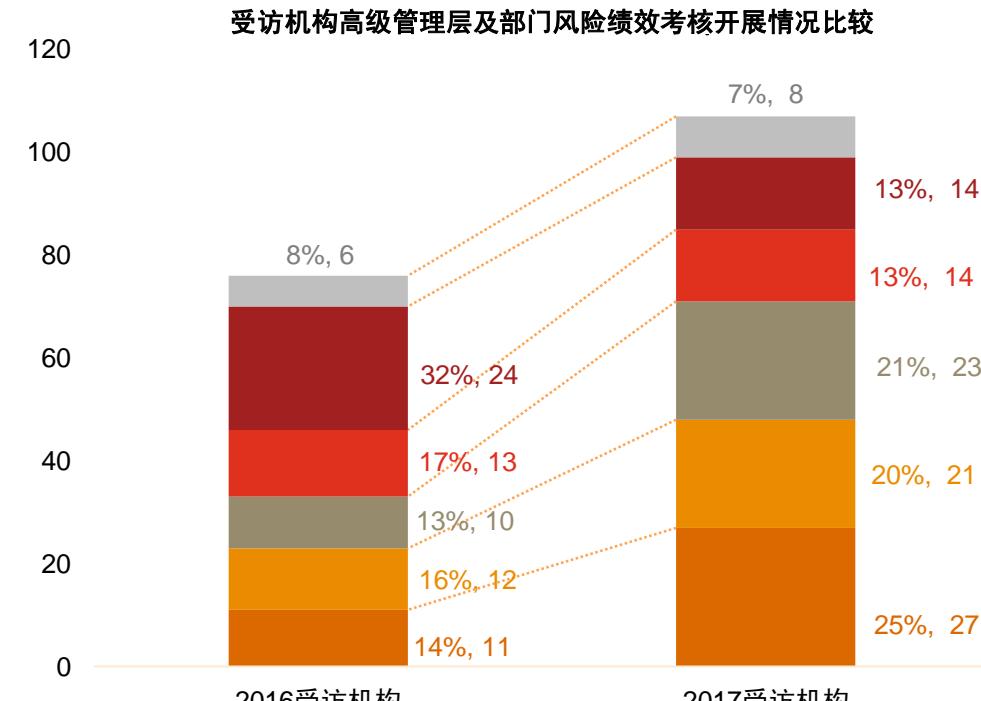


2017受访机构稽核或内部审计部门开展偿二代风险管理审计工作情况—按规模分类



**风险绩效考核方面：已有近7成受访机构高管的风险绩效考核权重符合监管要求；仅有不到2成受访机构尚未对高管层开展风险绩效考核，且多为中、小型公司**

为了加大风险管理的激励效果，偿二代在11号指引中明确规定了公司高管的风险绩效考核要求，并对不同条线/职能的负责高管KPI中，风险管理指标的最低权重做出了设定。

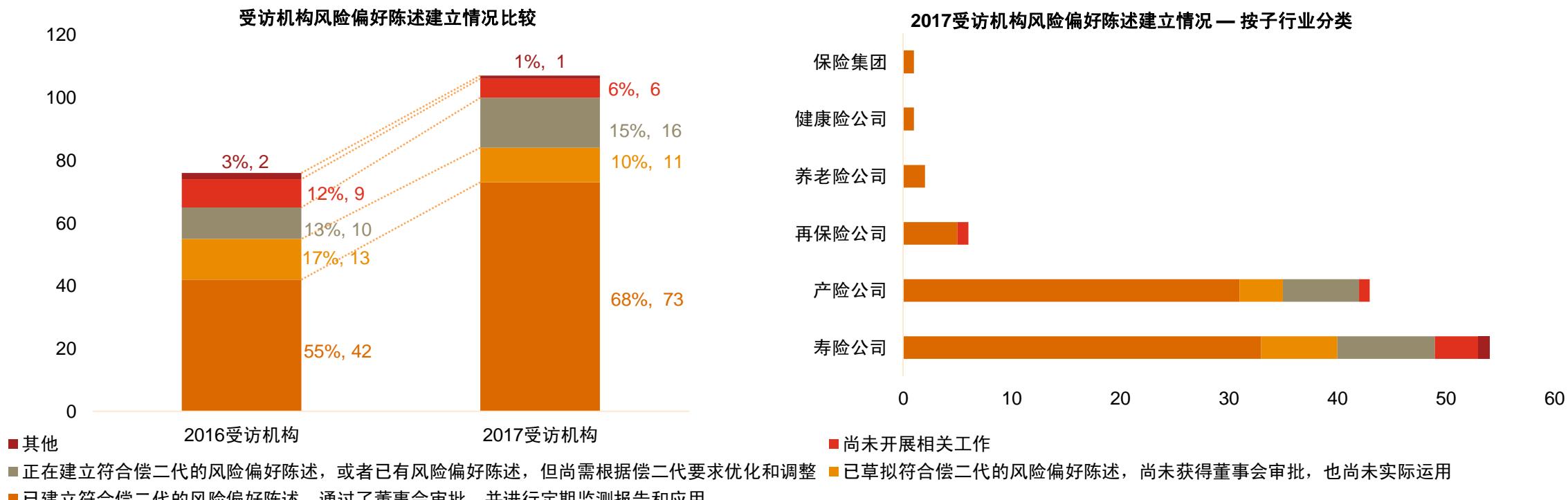


# 调查结果与发现



风险偏好是SARMRA的核心内容和技术难点，行业正在努力建立完善的风险偏好体系。调查结果显示，已建立符合偿二代的风险偏好陈述并获得董事会审批的公司占比达**68%**，比去年上升了**13%**，仅有不到**1**成受访机构表示尚未开展风险偏好体系建设工作

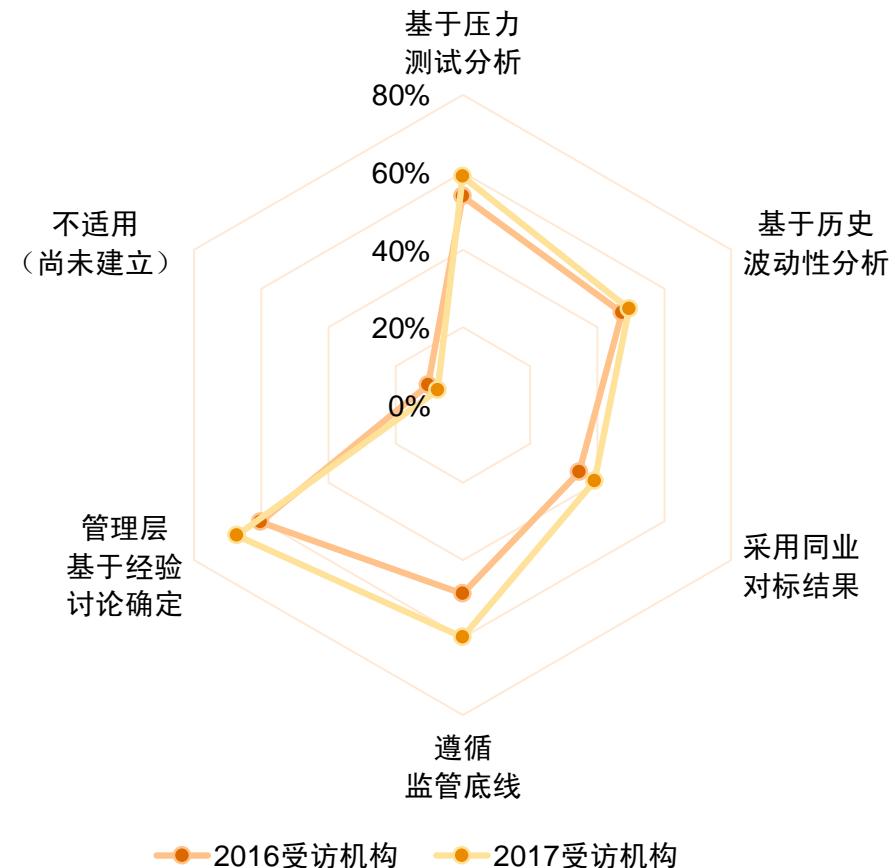
68%受访机构已经建立了符合监管要求的风险偏好陈述，通过董事会审批，并进行定期监测报告和应用，这一状况和普华永道过去几年在实施偿二代风险管理咨询项目时接触到的行业需求基本一致，绝大部分引入外部咨询顾问的公司都将风险偏好纳入了其项目需求范围。



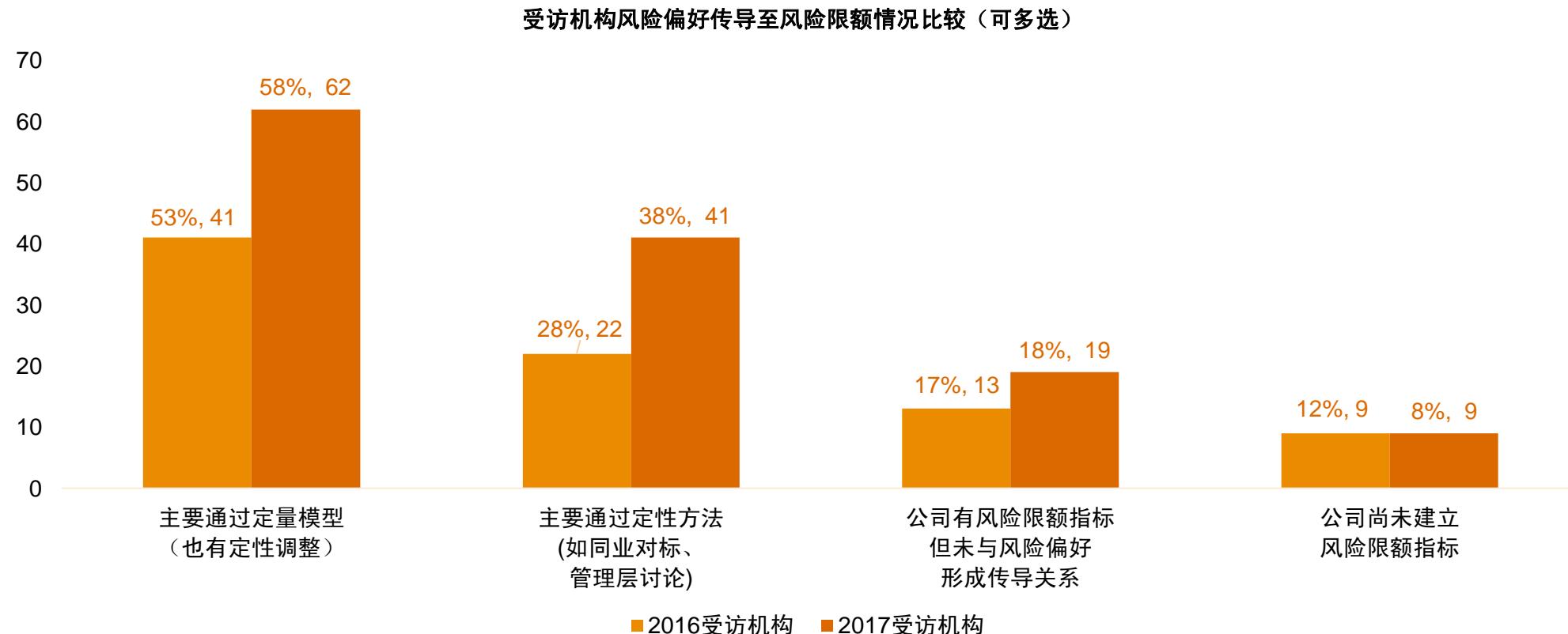
在设定风险偏好和容忍度时，大部分公司采用了多种方法的结合，其中管理层经验讨论、遵循监管底线和压力测试是最多被采用的三种方法，采用的比例均接近或超过60%

受访机构设定风险偏好和容忍度的主要方法比较（可多选）

排序	主要方法	2017调查报告	占比
1	管理层基于经验讨论确定	72	67%
2	遵循监管底线	64	60%
3	基于压力测试分析	63	59%
4	基于历史波动性分析	53	50%
5	采用同业对标结果	42	39%
6	不适用（尚未建立风险偏好）	8	7%
受访机构数量		107	

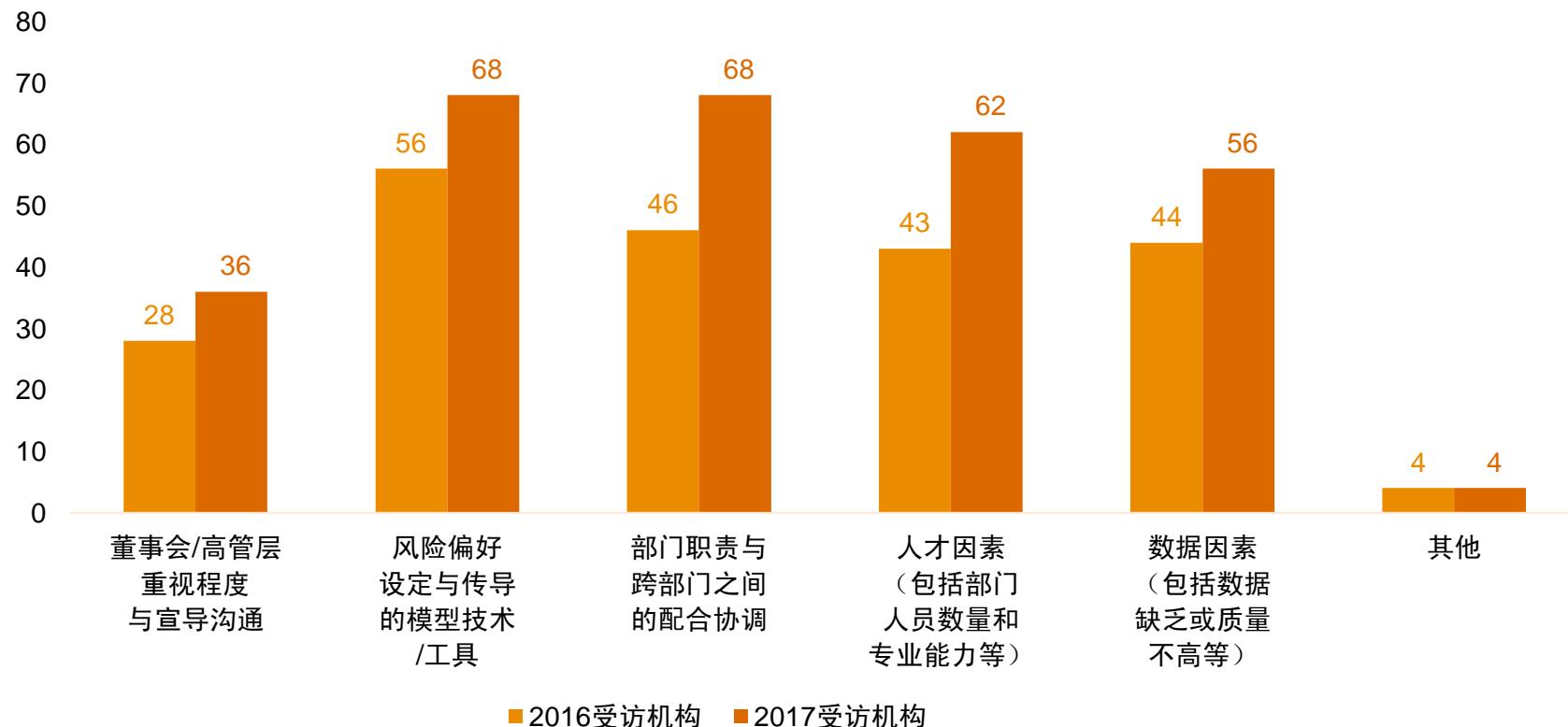


在将风险偏好传导至风险限额时，**58%**的受访机构会采用定量模型与定性调整结合的方法；有**18%**的受访机构表示虽然有限额，但尚未建立与风险偏好的传导关系；此外，还有**9**家受访机构表示尚未建立风险限额指标



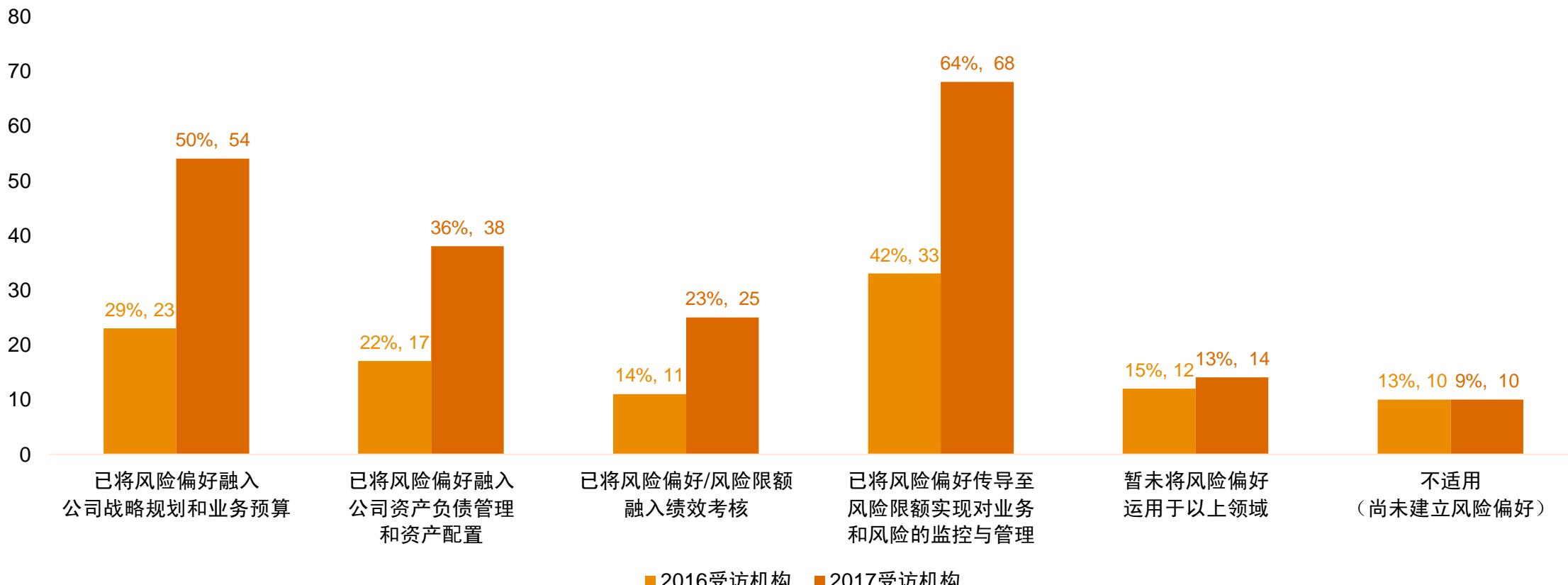
部门职责与跨部门之间的配合协调（包括部门职责边际、数据提供、模型开发、工作分配和结果确认等）以及风险偏好设定与传导的模型技术/工具并列成为风险偏好体系建设中的最大挑战，64%的受访公司均选择了该两项因素

受访机构建设风险偏好体系过程中面临的最大挑战比较（可多选）

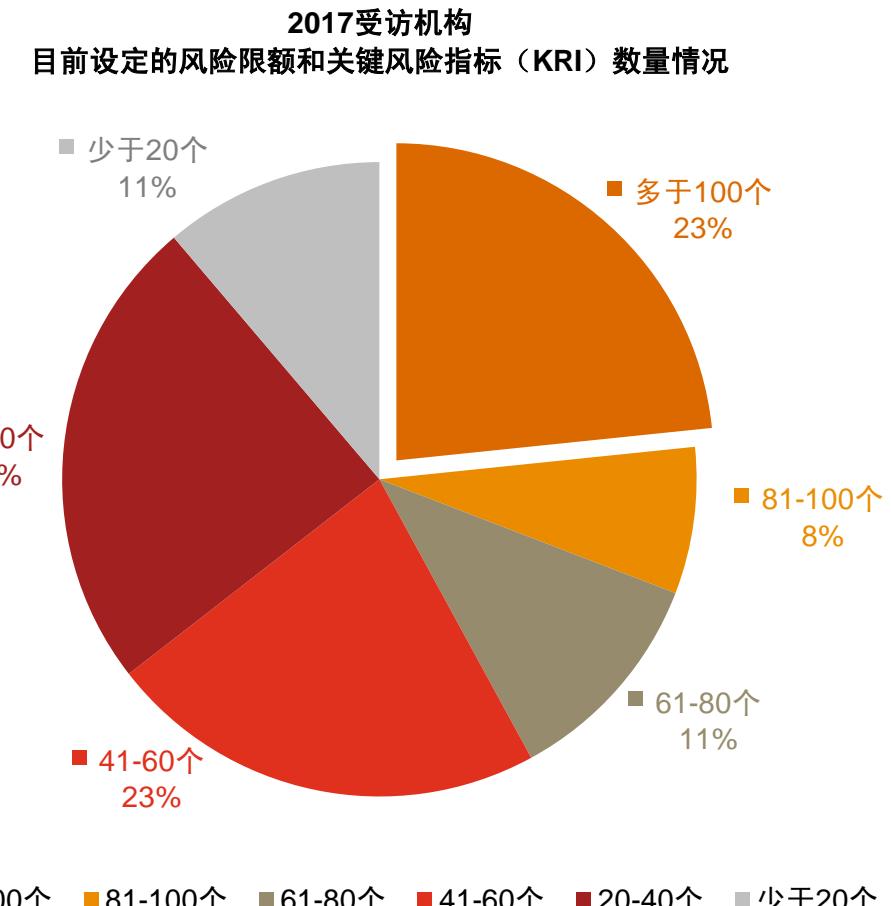
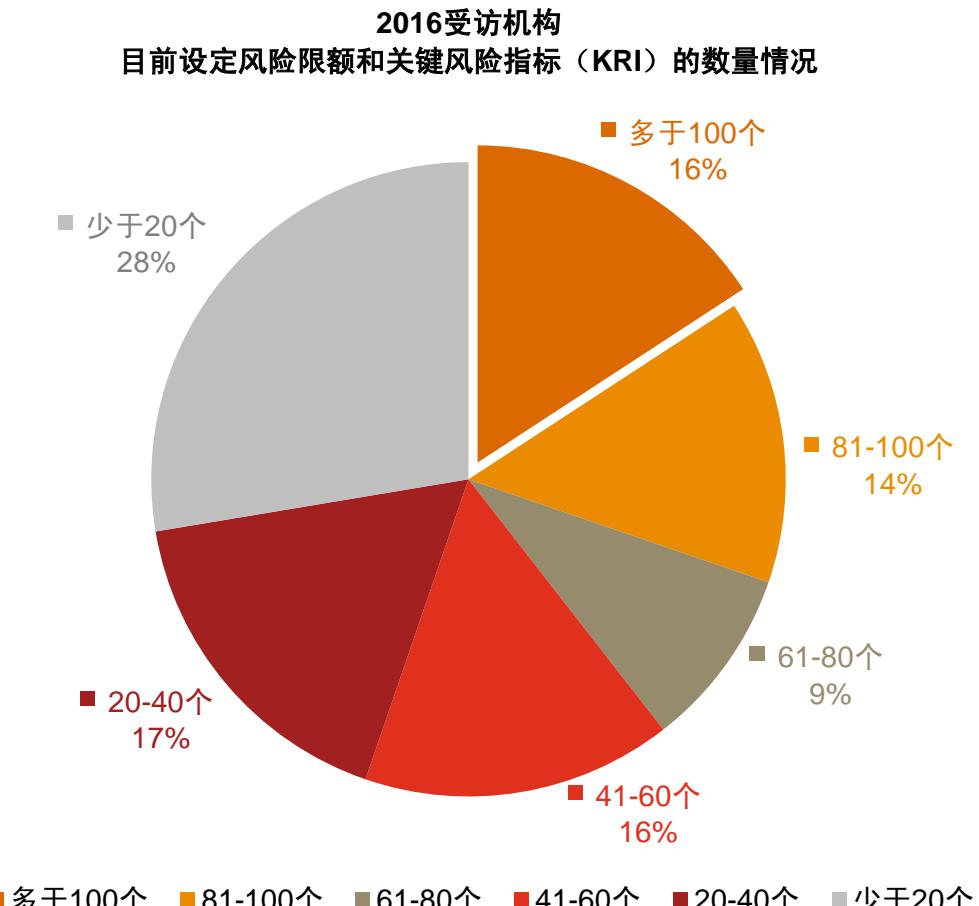


风险偏好的应用上改进明显，**64%**的受访机构已将风险偏好传导至风险限额，**50%**的机构能够将其运用于战略规划和业务预算，**36%**的机构将风险偏好运用于资产负债管理和资产配置，**23%**的机构开始尝试运用于风险绩效考核

受访机构已有风险偏好融入公司经营决策和各关键环节的主要领域及方法比较（可多选）



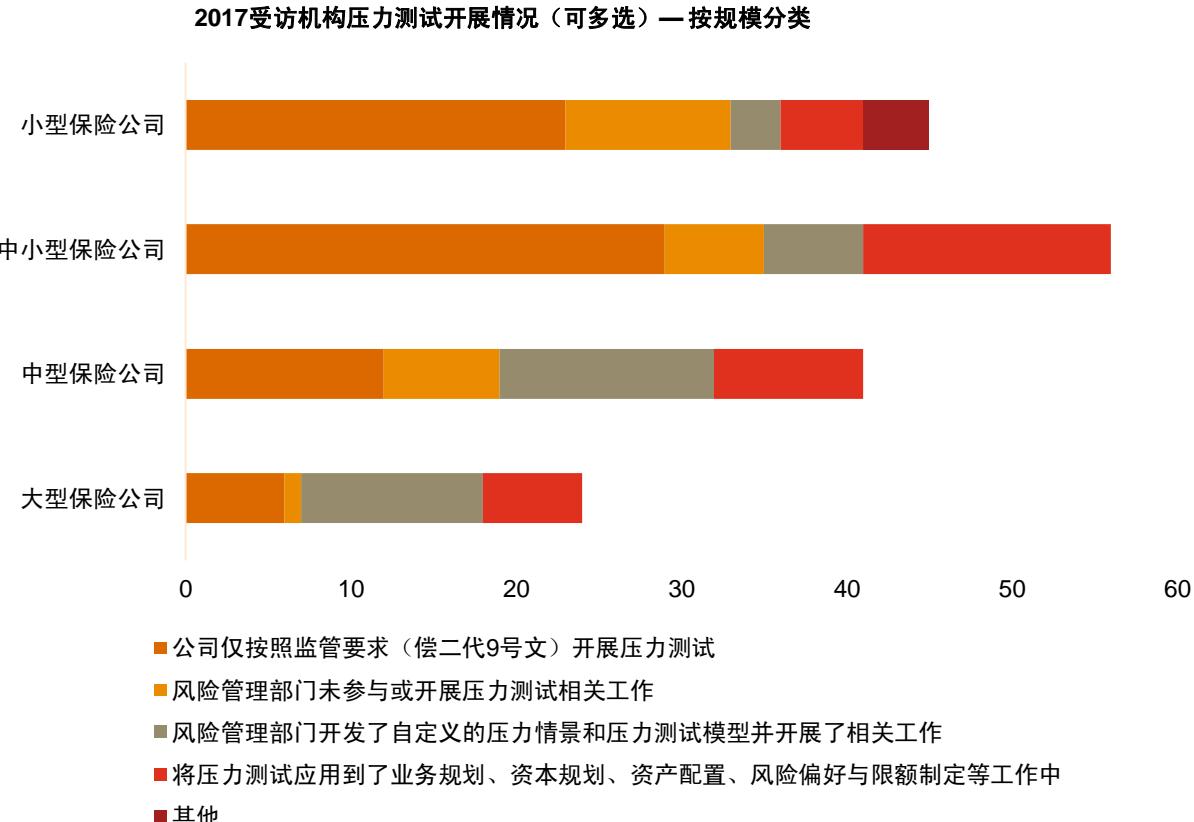
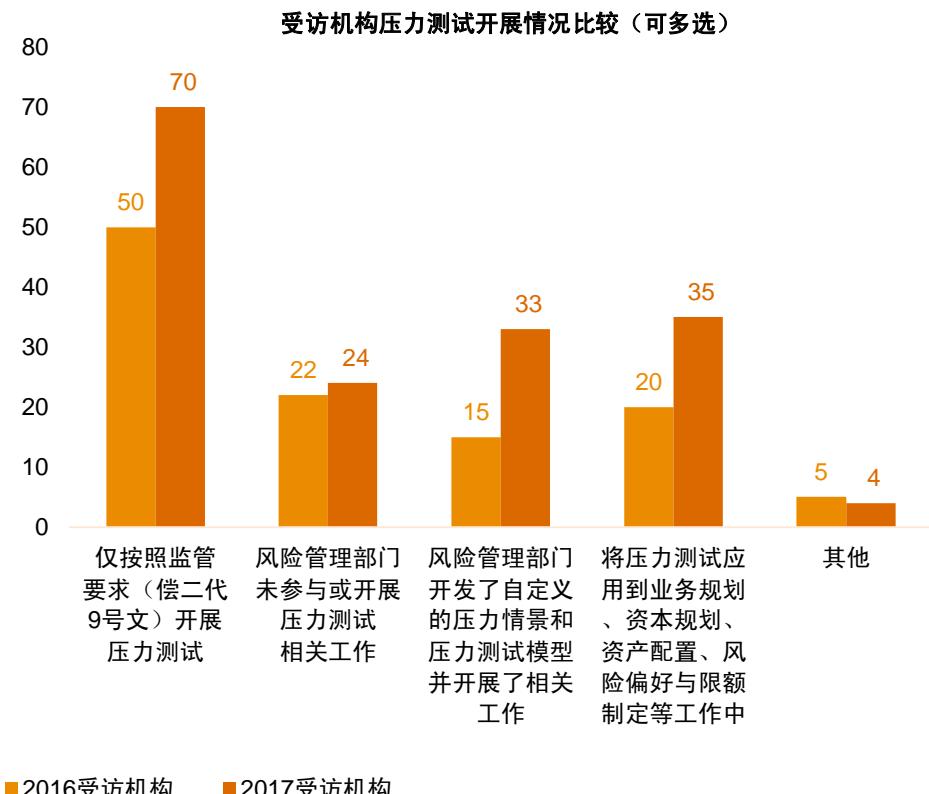
作为风险监测预警的主要手段，各公司采用的关键风险指标（KRI<sub>s</sub>）的数量差异较大，35%的受访机构采用不多于40个指标，也有23%的受访机构使用超过100个指标



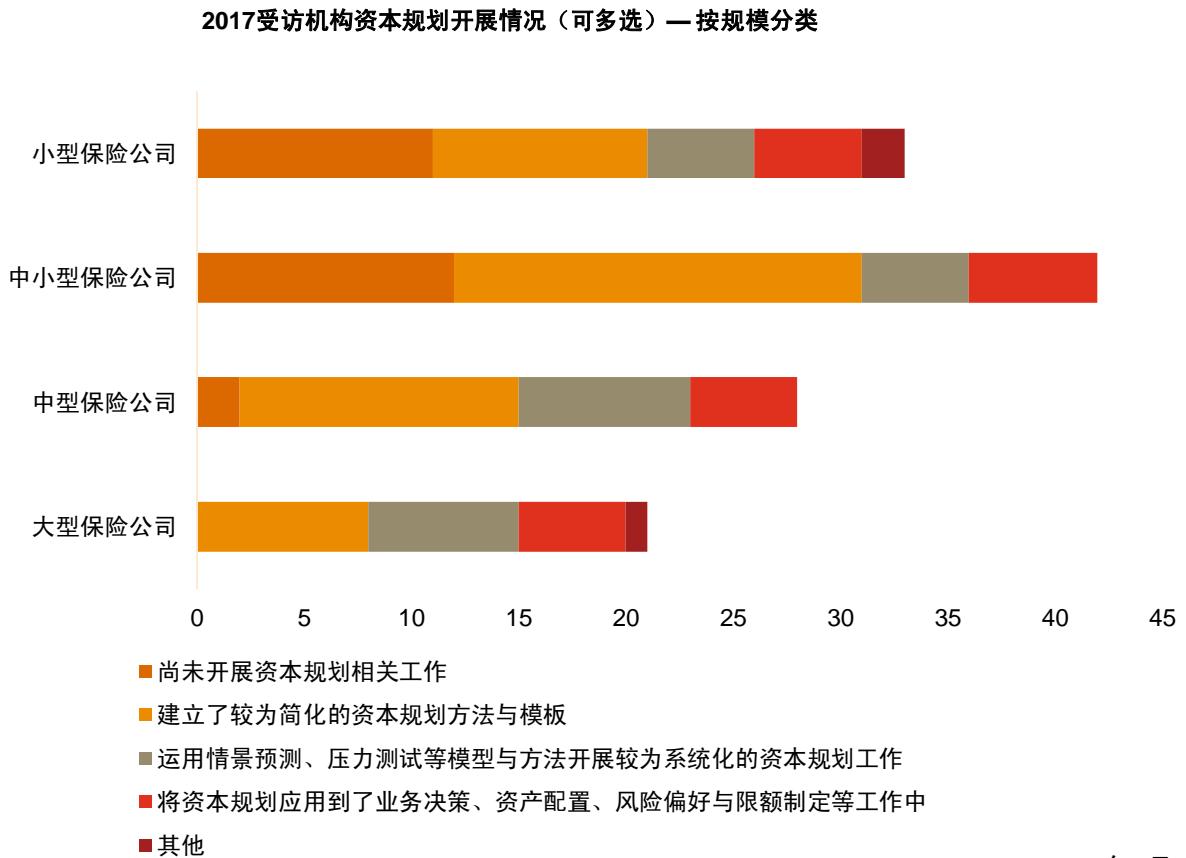
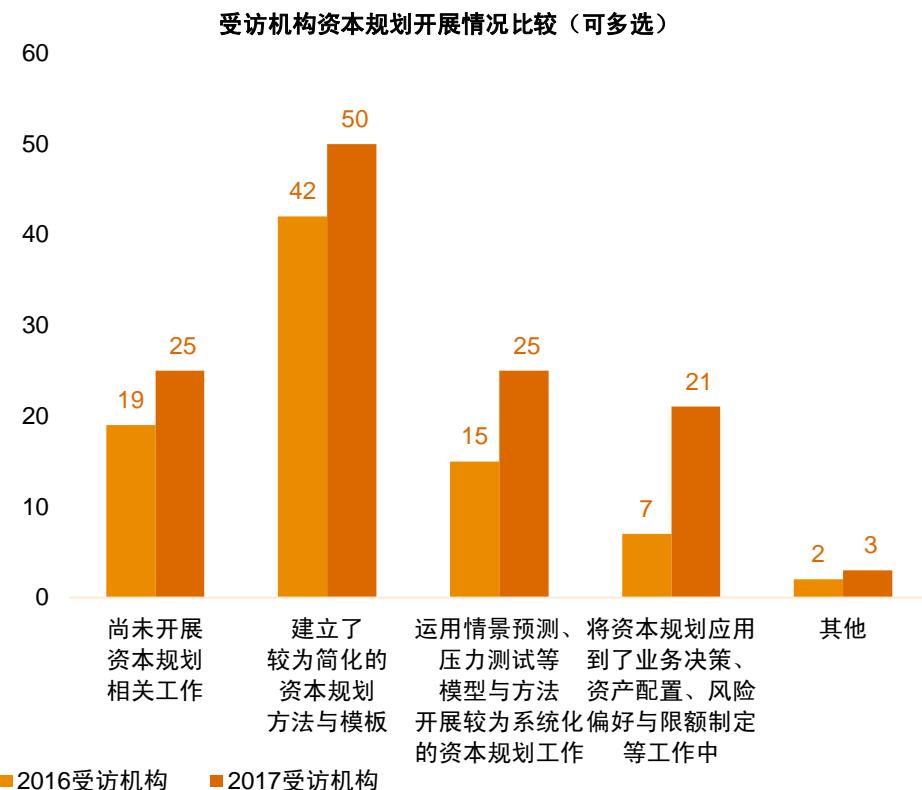
# 调查结果与发现



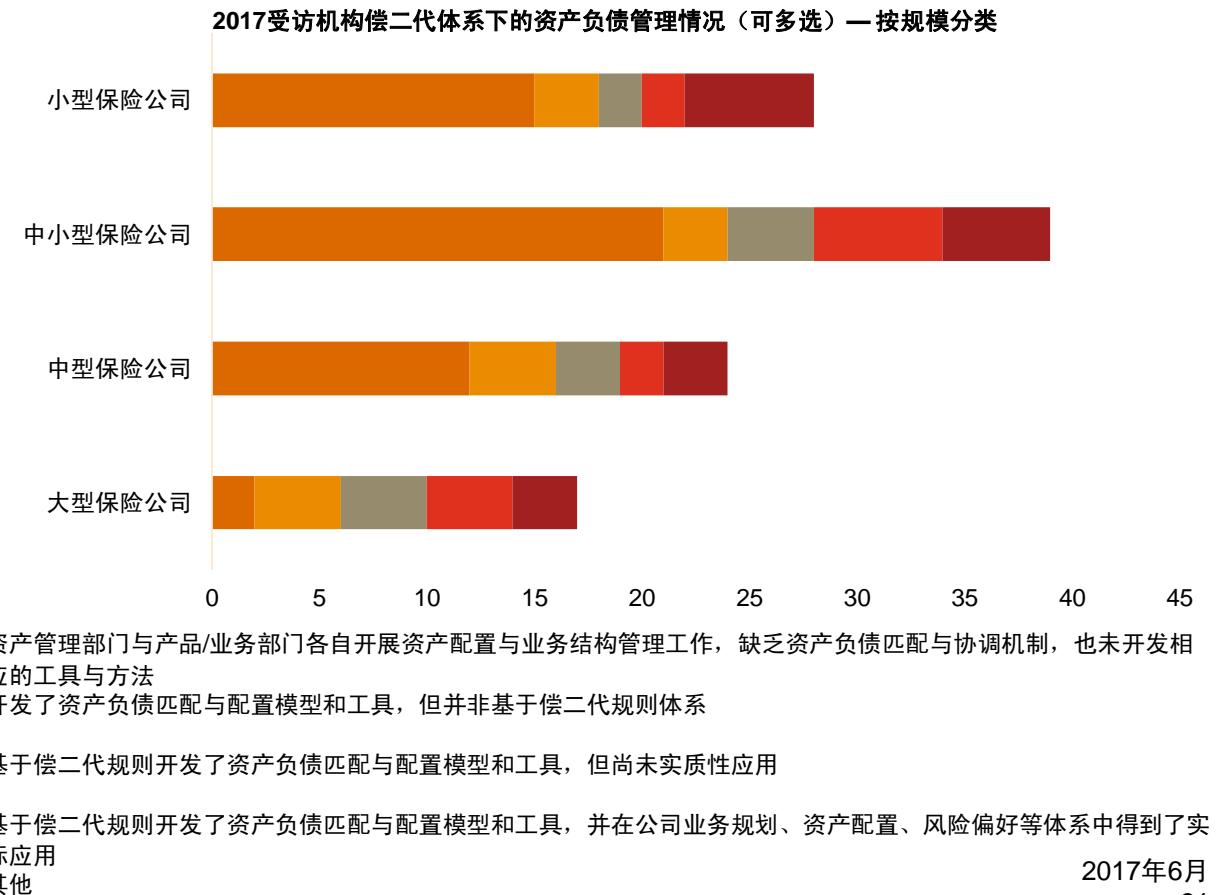
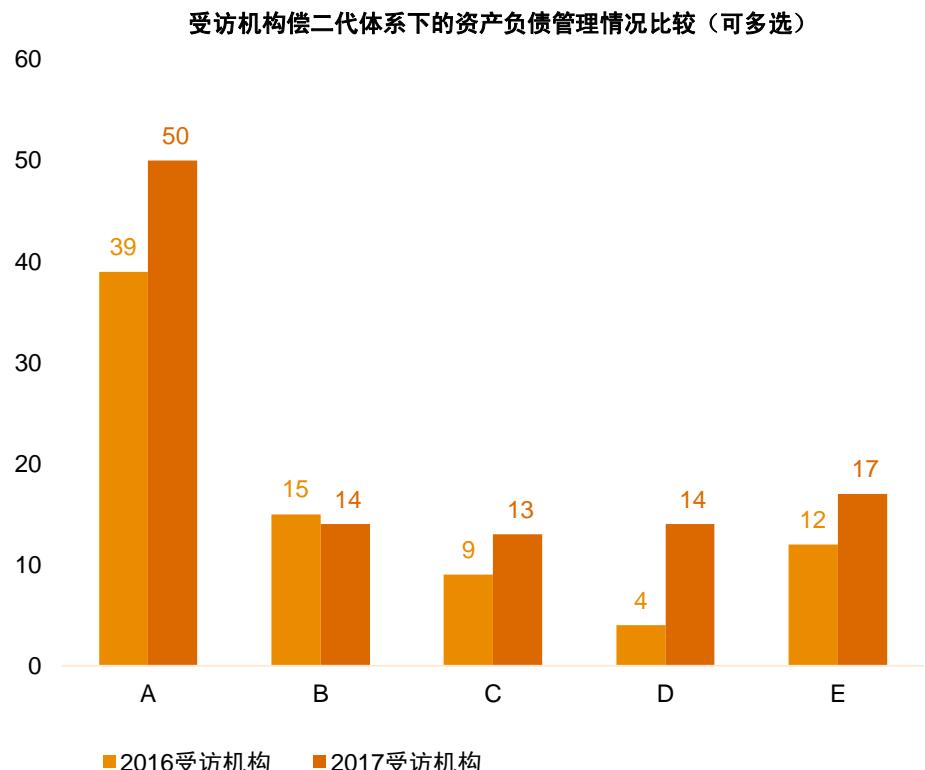
基于公司特点开展压力测试并运用于管理分析及决策，是领先公司的普遍做法，但调查显示，大部分（65%）受访机构仅按照监管要求开展压力测试，31%受访机构开发了自定义的压力测试情景和压力测试模型，仅有33%受访机构将压力测试应用到了业务规划、资本规划、资产配置、风险偏好与限额制定等工作中



资本规划工作总体处于初级阶段，近半数机构只建立了简化的资本规划方法和工具，不足1/4机构可通过情景预测等模型方法开展系统化资本规划，只有不到2成机构将资本规划应用于业务决策支持，仍有约1/4尚未开展资本规划相关工作。普华永道认为，这一现象体现了当前中国保险市场尚未形成有效的资本约束机制。

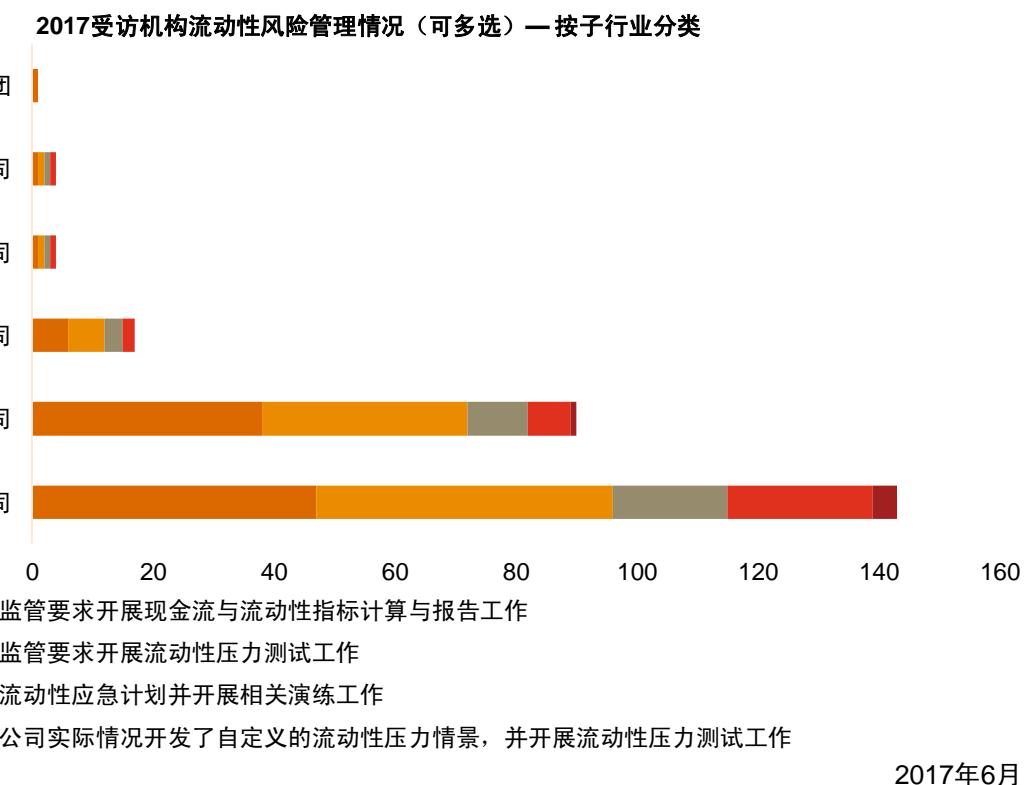
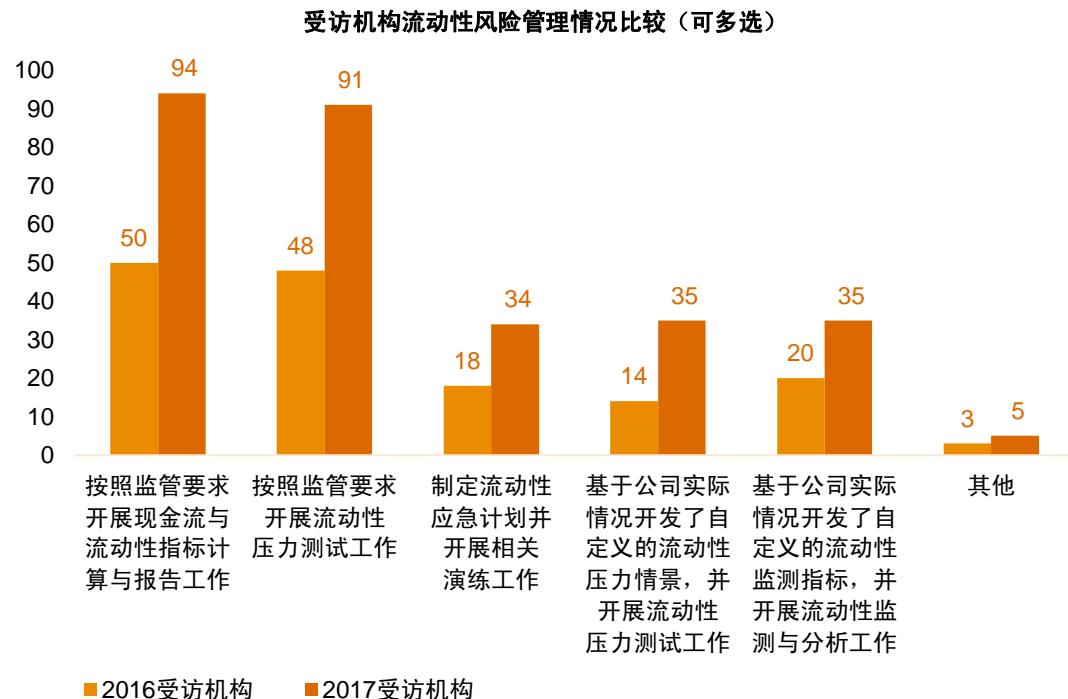


资产负债管理模型和工具的建设及应用还远远不足，受访机构中只有13%基于偿二代规则开发了资产负债匹配模型和工具并应用到业务规划和资产配置等领域；12%受访机构虽然开发了模型与工具，但未得到实质性应用；还有47%受访机构的资产管理部门与产品/业务部门在资产负债管理工作上缺乏协调与合作



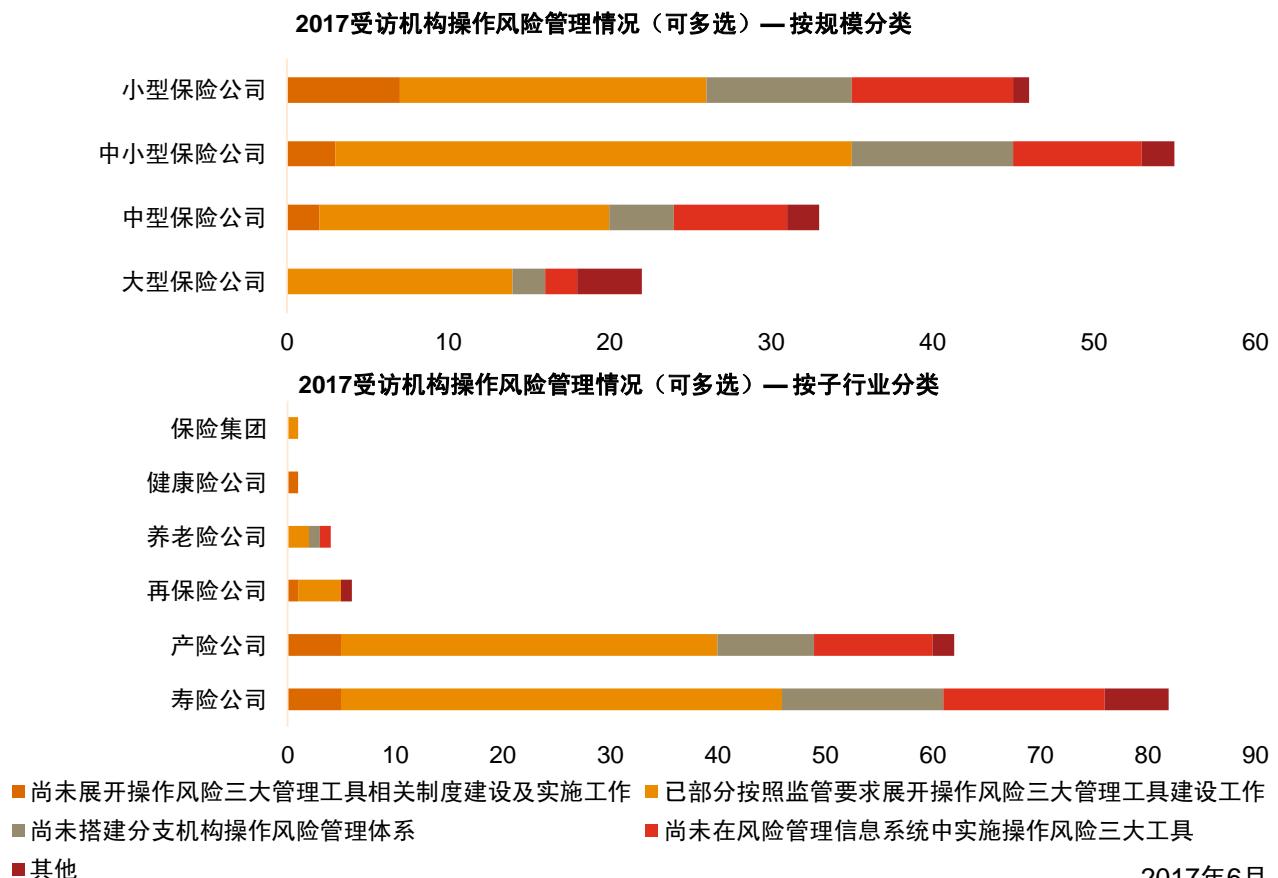
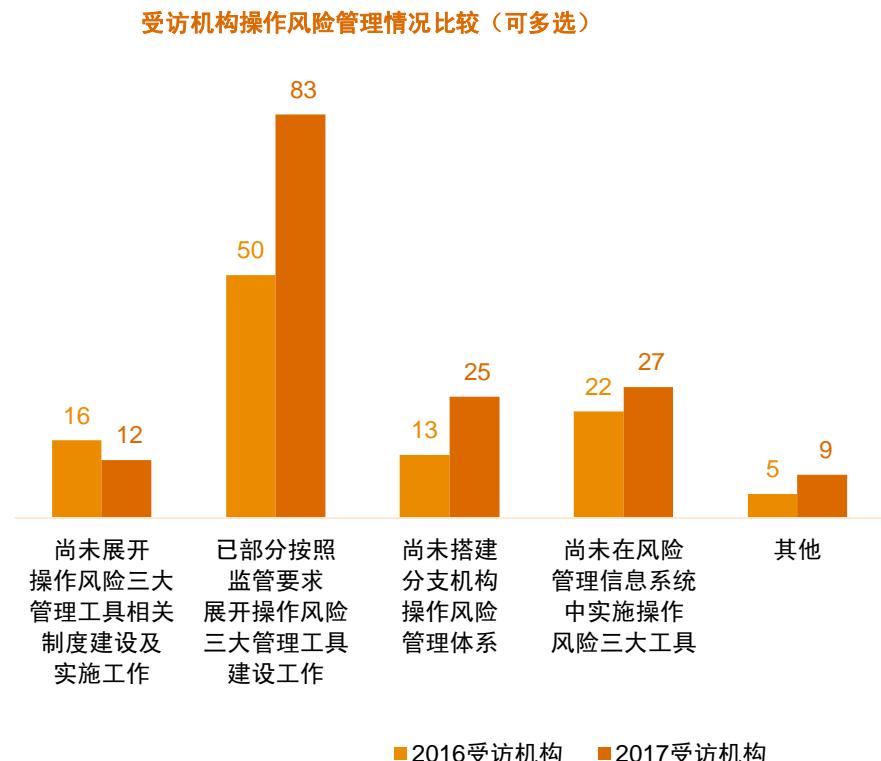
在流动性风险管理方面，虽然大多数受访机构已按照监管要求来开展流动性风险指标计算、报告和压力测试工作，但仅有33%受访机构按照自身实际情况开展流动性风险压力测试和指标监测分析，而制定流动性应急计划并开展演练的机构占比仅约3成

流动性风险是行业正在上升的风险类型。对于中小寿险公司而言，中短存续期产品的大幅增长以及监管要求的出台，加之资本市场的波动因素，客观上导致寿险公司流动性风险急剧上升。调查显示，这一趋势的关注与跟进目前尚未在保险公司的风险管理实践方面体现。



操作风险管理作为一项专题风险管理领域还存在较大提升空间，可提升领域集中在三大管理工具建设、管理系统开发、系统化管控以及基于大数据的分析与防范

接近8成的受访机构已部分按照监管要求开展操作风险三大管理工具（风险与控制自我评估RCSA、关键风险指标KRI及损失数据收集LDC）的建设工作，但仍有约10%~25%的公司在操作风险管理方面有较大提升空间，包括制度建立、三大工具建设、体系搭建以及系统化管控。



# 来自行业的声音

# 来自行业的声音

需要在操作层面清晰定义一道、二道防线的职责。目前的评估标准过于宽泛，难以体现二道防线的实质作用，导致风险管理部在推行偿二代风险管理的时候，在治理层面、部门协助层面遇到较大阻力。

风险管理部门在现有制度要求下被定位为偿二代11号文的牵头部门，主要是在制度健全、遵循有效、合规管理、操作风险管理等定性方面的风险管理，而关于定量风险管理方面，如压力测试、业务规划、资产负债、全面预算等方面，风险管理仍然无法实现过程参与，更不能发挥独立的作用，不能真正体现全面风险管理的概念，也难以体现三道防线的管理框架。

— 某中型寿险公司风险管理部负责人

已发布的“偿二代”属于主干技术标准，相应的配套制度还需要进一步明确标准、细化规则。对于中国这一新兴市场上不断涌现的新情况，对于国家意志、监管意图和市场意愿，未来偿二代风险管理要求标准应及时跟进、有所体现。由于资产端的创新多、跨界多，监管难度更大，对偿付能力充足率的影响也较明显，未来偿二代风险管理要求标准应针对资产端予以完善。

— 某中小型财险公司副总裁、首席风险官

1. SARMRA与偿付能力充足率的连结，可以更强更深。也就是得分低的公司，对最低资本的要求，可以更高。
2. 增加II类公司风险管理考核权重。11号文第二十三条，II类保险公司可根据本条原则，结合公司自身管理实际情况设置风险指标考核权重，但不得为零。建议可以适度调高。例如最低不得为5%，并应逐年建构风险管理体系，提升风险指标考核权重，3年内应从5%增加到10%。法令的要求，对于小公司在推动风险管理工作上，是很重要的。

— 某小型产险公司总公司部门助理总经理

偿二代风险管理的要求和标准应当根据不同风险性质进一步明确监管的目标与工具。特别是在第三支柱下的非监管风险以及对于创新金融工具或产品也应当设立相应的最低资本以确保对偿付充足率的保障。

— 某中小型合资财险公司首席风险官、合规部负责人

## 来自行业的声音（续）

挑战一：风险管理部除满足偿二代风险管理监管要求，如何真正让风险管理嵌入到运营、决策中是行业面临的挑战。

挑战二：偿二代初期各家公司按SARMRA评估监管要求，落实风险管理组织架构、制度与流程，实施一年后，行业面临的又一挑战是如何再次借助SARMRA评估真正提升公司的风险管理能力，而不仅是SARMRA评估得分。

挑战三：偿二代要求公司有整体的风险偏好，各维度及专项风险应该有明确限额，并以此为据，制定风险政策，将风险偏好运用到公司经营中，目前行业风险偏好体系的设定、分解与具体应用仍是行业面临的挑战。

挑战四：全面预算、资产负债管理、资本规划与配置、压力测试、信息系统等风险管理工具的实际应用与落实。

— 某大型寿险公司风险管理部风险规划室负责人

2016年，全行业首次施行偿二代，保险公司董事会及管理层对于风险管理的内涵，体系，管理工具的理解普遍深化，初步建立了风险管理的架构、制度和流程；2017年，行业的主要挑战在于：如何进一步制定、完善符合自身实际情况的风险管理制度、流程、指标；制定开发/使用各类风险管理工具的具体规划，将风险偏好有效传导至经营管理各个方面；引进和储备具有实操经验的风险管理人才，开展有针对性的偿二代风险管理技能培训等。

— 某中小型财险公司副总裁、首席风险官

一是调动公司上下参与风险管理，公司董事会、专业委员会、监事会的参与力度需要提升；二是相应的风险管理工具、技术还在探索中，人员专业性、经验还需要加强，底层数据还不足；三是风险管理如何应用到公司经营管理中。与2016年相比，随着SARMRA评估及反馈，公司内部风险管理文化得到提升，相关制度、遵循更趋完善。一些工作机制还需要在反复运用中更加细化、更具有操作性。

— 某中型寿险公司法律合规部负责人

# 普华永道观察与分析：提升行业交流，关注创新实践，加强落实应用，重视全员参与是偿二代建设和执行过程中行业普遍关注的方向

在问卷的开放问题环节，接近一半的保险公司反馈希望基于前期的运行经验，通过行业交流加深对偿二代风险管理评估标准的理解，并在未来的建设中，逐步结合行业创新实践可能产生的新兴风险，引导行业持续关注新兴问题。

同时，超过一半的保险公司反馈，目前行业在建设偿二代风险管理体系面临的主要挑战一方面是在制度完善的基础上，逐步提升偿二代风险管理的执行有效性，另一方面是实现风险管理的全员参与，从高层到执行层面，从战略制定到业务执行，均融入全面风险管理，实现有效的防控风险、创造价值。

## • 提升行业交流

前期评估过程中对SARMRA存在疑惑较多的问题，希望可以建立有效的反馈机制，如监管机构组织培训、答疑或定期开展行业内部沟通交流，及时对评估开展情况进行沟通、反馈，并了解行业最佳实践，使评估标准的透明性、可比性、可执行性更强。

## • 关注创新实践

对于中国这一新兴市场上不断涌现的新情况，包括资产端、负债端的创新工具或产品、创新形式、创新服务等，均可能对偿付能力充足率产生一定影响，对于国家意志、监管意图和市场意愿，未来偿二代风险管理要求标准应及时跟进、有针对性的完善和体现。

## • 加强落实应用

在满足监管的基础上，与2016年相比，保险公司应该不仅限于追求评估得分，还应逐步调整风险管理体系建设，使其成为一套符合自身特色的管理体系，能够真正将风险管理嵌入到日常管理的运营、决策中去，将风险管理工具真正在实际中应用与落地。

## • 重视全员参与

通过三道防线令所有人员各司其职，真正实现“全面”的风险管理。首先是高层重视，将风险管理“真正”上升到战略高度，保证风险管理目标与公司战略发展目标的一致性；其次是有效传导，保证风险管理策略、偏好、容忍度、限额的有效传导，实现防控风险、创造价值。

## 结语和建议

通过本次行业调研，结合普华永道在偿二代风险管理体系建设咨询项目中的经验，我们发现，保险行业对偿二代风险管理的认识与上一年相比，已经从初次接触逐步深入理解，大部分保险机构的工作重点从制度合规性逐步发展为执行有效性。随着保险行业高速的发展，处于行业领军地位的大型保险机构越来越重视偿二代风险管理，将偿二代风险管理理念从董事、高管到风险管理执行人员等各层级进行普及和开展。同时，更多的中小型保险机构的股东和高管也通过上一年体系建设，对偿二代风险管理更为重视，加强资源投入。但是，我们也发现，许多去年存在的问题今年仍然不可避免，SARMRA评估结果的排名作为一个直观的比较，各个保险机构通过公开透明的分数能够对比差距，然而一部分保险机构的风险管理以满足合规要求，围绕评分为出发点，这种“应试”思想一方面局限了风险管理的内涵，另一方面与监管初衷有一定的理解偏差。反观一些评估结果靠前的机构，开始逐步从合规导向向价值提升转变，以提升风险管理能力为出发点，强基础练内功，将偿二代理念从战略层到实施层、从产品到投资、从业务经营到风险管理、从人员到系统等始终贯穿，通过“精细化”管理提升经营效率与效益、杰出的风险管理能力获得资本节约和外部认可、优秀的风险管理促进长期业务发展和价值提升，而评估结果分数作为一个“副产品”自然也就水到渠成。

总体而言，在偿二代监管环境下，保险机构不应只关注眼前的监管评估结果，或者机构间纯粹进行分数的比较，而应该从实质上关注风险管理的影响和价值，而从“形似”到“神至”，需要经历一个循序渐进的过程。偿二代给机构的经营和发展带来挑战的同时也伴随着机遇，如何将风险管理能力转化为机构竞争优势，是风险管理应该着重思考的问题。随着偿二代风险管理在保险行业的稳步推进，保险机构对于偿二代在新经济形式下的行业探索，偿二代的行业最佳实践，均有不同程度的期望和需求，在未来会更好的建立和完善满足自身发展特点的偿二代风险管理体系。

## 结语和建议（续）

目前我国保险行业风险管理仍然处于初级阶段，为更好地建立并完善保险行业风险管理体系建设，现阶段需要保险机构和监管在探索中不断学习进步，在面对环境与形式的变化时能够及时做出改革与调整，保证中国保险行业有条不紊地建立和完善科学有效的风险管理体系。结合调研结果与行业发展现状，在未来的风险管理建设中，普华永道为中国保险行业的偿二代风险管理提出如下建议：

1. 做好风险文化建设，使公司各层级、各部门参与并支持风险管理体系建设，了解偿二代风险管理体系建设不是一蹴而就的工作，而是需要长期改进、持续完善的过程，偿二代风险管理将体现在机构经营发展的各个方面，需要不断在管理的精细度、科学性、有效性等方面进行提升
2. 加强偿二代风险管理的落实与应用，在既有风险管理制度框架的基础上，充分发挥其管理规范作用。同时，将偿二代风险管理工具、风险管理模型、风险管理信息系统等在战略制定、运营决策、产品开发、资产负债管理以及绩效考核等方面中进行实际应用
3. 加强行业内、行业间的经验交流，保险行业内学习行业最佳实践，共享资源、信息以及经验，提高行业整体风险管理水平；借鉴其他金融行业（如银行、信托和证券等）在风险管理领域领先的同业先进风险管理经验，并应用于实际风险管理体系建设中
4. 重视风险管理人力资源建设，注重培养既了解风险管理，又具备精算、财务、投资、法律、信息技术等多方面知识的综合性风险管理人才，可以考虑将风险管理条线作为专业序列进行人力资源管理，并在前中后台部门加大力度开展偿二代风险管理知识与技术的培训，储备风险管理后备人才

# 普华永道保险行业偿二代风险管理解决方案的主要服务

1. 对照全面风险管理或偿二代标准，对公司管理现状进行对标分析和行业最佳实践差距比对，制定全面风险管理体系或偿二代建设实施规划，提供速赢建议，确保短期内满足监管和公司管理的最低要求并快速提升监管评估结果，并在中长期达到行业领先水平；
2. 运用普华永道成熟的风险偏好形成、传导及跟踪调整的方法和工具，协助公司建立科学的风险偏好管理体系，包括风险偏好、风险容忍度和风险限额，并实现层层传导和推广应用；
3. 运用普华永道成熟的关键风险指标开发应用方法论及模板，基于丰富的行业风险指标库，为公司量身设计与开发关键风险指标体系，进行数据测算并设定阈值，并建立风险指标预警管理机制；
4. 进行风险计量方法和模型建设，逐步完善公司风险计量水平，包括资本优化模型、资产配置模型、信用风险评级模型、投资风险分析模型、现金流分析模型和经济资本模型等，并建议模型的管理应用方案，包括制度、流程、模板和工具；
5. 完善定性风险管理制度、流程和方法，优化管理方法，建立定性风险评估标准和评估机制；
6. 根据风险偏好要求，建设风险预算与资本（包括监管资本和经济资本）规划方案，设计多维度的资本分配机制，并与公司绩效考核衔接；
7. 搭建资产负债管理策略、治理架构和组织体系，开发各类资产负债模型，指导产品开发和资产配置，完善公司价值链，实现各类报告报表及投资管理的应用；
8. 建立和优化投资管理与投资风控职能，梳理和优化投前、投中和投后管理流程及内控措施，尤其针对另类投资，设计投资风险和资产质量评估方法、指标和模型，建立投后管理的反馈机制，开发风险准备金计量与考核模型，完善投后评价管理办法、操作指引及评价体系，设计投资绩效归因和考核方案等；
9. 建立和完善操作风险专项管理体系，包括三大管理工具（LDC, RCSA和KRI）设计与推广运用、流程与控制优化、大数据风险与合规管控等；
10. 识别和评估公司关键风险，设计相应的情景分析和压力测试模型、方案及工具；
11. 开展基于风险计量和经济资本的风险绩效分析，并指导资产配置、投资决策和绩效考核；
12. 建立风险数据库/集市，支持风险分析、风险建模、监测预警、压力测试、报告报表及仪表盘、管理决策等；
13. 设计风险管理信息系统功能架构，开展业务需求分析，协助进行产品选型，支持系统开发和测试等。

# 联系普华永道专家团队

- 普华永道拥有中国市场上最强大的保险行业偿二代与风险管理咨询服务团队，包括200+名内控与风险管理咨询顾问，100+名精算专家，100+名信息技术咨询顾问，以及超过400人的系统开发服务部门。
- 普华永道深度参与偿二代监管规则制定，我们的合伙人担任保监会偿付能力标准委员会专家委员，承办/主导了偿二代第一和第二支柱的多个标准研究和监管指引起草课题组，主笔/参与了寿险公司承保风险与利率风险（5号指引和7号指引）、压力测试（9号指引）、偿付能力风险管理要求与评估（11号指引）、集团监管（17号指引）细则的起草工作，并协助保监会建设偿二代XBRL报送标准和报送平台（包括第一和第二支柱）。
- 偿二代标准正式颁布以来，普华永道已为超过50家国内保险公司/集团提供了偿二代、全面风险管理与风险管理信息系统实施的咨询咨询服务，其中包括前10大产险公司中的6家和前10大寿险公司中的6家。
- 普华永道专家多次受邀为保监会和中保协提供偿二代培训，并受保监会委托作为中介机构代表向国际保险监督官协会（IAIS）介绍偿二代第二支柱标准。

## **James Chang 张立钧**

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755

james.chang@cn.pwc.com

## **Jimi Zhou 周瑾**

普华永道中国金融业管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 5464

jimi.zhou@cn.pwc.com

# 谢谢！

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2017 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。  
每家成员机构各自独立。详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。