

2024 届硕士专业学位研究生学位论文

分 类 号:

学校代码: 10269

密 级:

学 号: 71204407063



華東師範大學

A 保险公司责任险产品风险管理问题研究

院 系: 经济与管理学部专业学位教育中心

专业学位类别: 工商管理硕士

专业学位领域: 工商管理硕士

论文指导老师: 贺思辉副教授

论 文 作 者: 陈昱西

2023 年 11 月 24 日

Thesis (Professional) for Master's Degree in 2024

University code: 10269

Student ID: 71204407063

East China Normal University

Research on Risk Management of Liability Insurance Products of A Insurance Company

Department: Professional Degrees Education Center

Faculty of Economics and Management

Major: Master of Business Administration

Research direction: Master of Business Administration

Supervisor: Prof. He Sihui

Candidate: Chen Yuxi

November, 2023

陈昱西硕士学位论文答辩委员会成员名单

姓名	职称	单位	备注
黄沛	教授	复旦大学管理学院	主席
丁帮俊	教授	华东师范大学经济 与管理学院	
吴文智	副教授	华东师范大学经济 与管理学院	

摘 要

金融行业作为推动经济社会发展的核心产业，其兴衰直接关系到国计民生的多个领域，商业保险作为金融行业的重要组成部分，承担着维持经济社会稳定运行的社会保障职能。责任保险是财产保险的重要险种，随着居民对于保险意识的不断加强、国家利好政策持续出台，该险种市场快速发展壮大，越来越多的保险公司投入到责任保险领域的创新研究和推广实践之中，同时责任保险产品的运营成本在不断拔高、核保风险也在逐年攀升，为此财险公司研究如何通过更好的优化责任险产品的风险管理方案来降低责任险产品发展中的各种风险，稳固公司的经营具有重要现实意义。

本文以作者熟悉的 A 保险公司为研究对象，关注其责任保险产品的风险管控问题。论文以 COSO 风险管理理论和保险精算控制循环理论中的内控理论作为本研究的理论基础，以风险识别和风险管控为主线，对现有 A 保险公司责任保险产品的形态数据、风险偏好和客户信息进行分析，并从展业、核保、保单服务三个方面指出了当前 A 保险公司责任险产品存在的市场展业创新能力滞后问题、核保风险管控粗放问题、保单服务低效问题等风险管理问题，深度剖析内、外部原因，并结合 A 保险公司责任险产品风险管理现状，从实际的角度出发设定了 A 保险公司责任险产品风险管理的优化方案，从商业流程、风险管理和价值管理的维度，提出了通过产品开拓流程、市场风险和客户关系价值管理优化展业活动；利用核保流程、保险风险与数据系统价值管理提升核保管控水平；基于自动化流程、操作风险识别和品牌价值管理的管理理念嵌入提高保单服务效率。同时为更好的改善 A 保险公司责任险产品风险管理水平，本文从信息系统建设、作业流程设计、人才培养体系和内外部监督四个方面提出了具体的保障措施。

通过本次对 A 保险公司责任险产品风险管理现状的研究和优化，可以有效理清公司责任险产品的风险治理结构，改善该公司责任险产品风险管理状况，提升其责任险产品风险管理能力，为其他财产险公司提供参考和借鉴；同时本次研究也能为责任险产品风险管理领域提供新的研究视角和具体的研究案例。

关键词： 责任险产品，A 保险公司，风险管理，内部控制

Abstract

The financial industry, as the core industry to promote economic development, is directly related to many areas of national economic life as it rises and fall. As one of the important components of the financial industry, commercial insurance undertakes to provide important guarantee for the stable operation of the economy and society and share most of the social security work in social governance for the country. As an important type of property insurance, liability insurance market has developed rapidly under the continuous change of residents' awareness of insurance and the continuous introduction of relevant favorable policies of the government. More and more insurance companies have also invested in the innovation research and practice of liability insurance. While liability insurance is booming, property Insurance company should focus more on the rising operating cost and underwriting risk of liability insurance products year by year. As a property insurance company, we should reduce the risk in the development of liability insurance products through the risk management scheme of liability insurance products, to stabilize the operation and development of the company. It is of great practical significance.

This paper focuses on the risk control of the liability insurance products of A Insurance Company, which is familiar to the author. Based on the COSO risk management theory and the internal control theory in the actuarial control cycle theory, this paper takes the risk identify and risk control as the main idea, analyzes the form data, risk appetite assessment and customer information of the existing A insurance company's liability insurance products, points out the specific problems of the current A insurance company's liability insurance product risk management from three aspects of business development innovation lacking, extensive underwriting risk control and inefficient policy service. On this basis, the causes of the problems are analyzed from external to internal, and in combination with the current situation of the risk management of the liability insurance products of A Insurance Company, the optimization scheme of the risk management of the liability insurance products of A

Insurance Company is to set up from a three-dimensional view, which are business process, related risk management and value management. To optimize business development from managing product process, market risk and customer relationship value; to utilize underwriting control from managing underwriting process, insurance risk and data system value; to improve policy service based on managing automatic process, identifying operational risk and brand value concept. At the same time, in order to better improve the current situation of risk management of liability insurance products of A Insurance Company and maximize the effect of the optimization plan, this paper proposes specific safeguard measures from four aspects: information system construction, specific operation process, talent training system and internal and external supervision.

Through the research and optimization on the current risk management of liability insurance product of A Insurance Company, it can better figure out the risk management situation of liability insurance product of the Company, improve the risk management ability of liability insurance products, and also provide certain reference and reference for other property companies; at the same time, this study can also provide new research perspective and specific research case for the field of liability insurance product risk management.

Keywords: Liability Insurance Product, A Insurance Company, Risk Management, Internal Control

目 录

第 1 章 绪论.....	1
1.1 选题背景.....	1
1.2 文献综述.....	3
1.2.1 关于我国责任险市场发展与产品规范方面的研究	3
1.2.2 关于财险公司经营风险方面的研究.....	4
1.2.3 关于数字经济下责任险产品风险管理的研究	6
1.3 研究方法与框架.....	6
1.4 论文创新与不足.....	8
第 2 章 相关概念界定与理论基础	9
2.1 责任险相关分类及作用.....	9
2.1.1 责任险的分类.....	9
2.1.2 责任险的作用.....	11
2.2 COSO-ERM 全面风险管理理论与内部控制.....	11
2.2.1 COSO-ERM 模型框架	11
2.2.2 全面风险管理理论范畴.....	13
2.2.3 内部控制理论.....	14
2.3 精算循环控制理论与内部控制	16
2.4 风险管理理论与内部控制理论应用思路	17
第 3 章 A 保险公司责任险产品风险管理现状	20
3.1 我国责任险市场发展现状	20
3.2 A 保险公司责任险产品相关业务开展现状.....	20
3.2.1 A 保险公司介绍	20
3.2.2 A 保险公司责任险产品市场地位	22
3.2.3 A 保险公司责任险产品开发管理的流程与制度.....	25
第 4 章 A 保险公司责任险产品风险管理问题诊断与原因分析	27
4.1 A 保险公司责任险产品风险管理问题诊断.....	27
4.1.1 市场展业创新能力滞后.....	27
4.1.2 核保风险管控模式粗放.....	32
4.1.3 保单服务低效.....	34
4.2 A 保险公司责任险产品风险管理问题的原因分析.....	36
4.2.1 外部原因	36
4.2.2 内部原因	37
第 5 章 A 保险公司责任险产品风险管理的优化方案	39
5.1 责任险产品风险管理的优化原则与思路	39

5.2 强化内控管理.....	40
5.3 优化展业活动体系.....	41
5.3.1 建立产品开拓商业化流程.....	41
5.3.2 强化市场风险管理.....	43
5.3.3 建立客户关系价值管理.....	44
5.4 提升核保管控水平.....	45
5.4.1 建立标准的核保操作指引.....	45
5.4.2 统筹配合保险风险管理.....	46
5.4.3 打造数据系统价值管理.....	47
5.5 提高保单服务效率.....	48
5.5.1 建立自动化管理流程.....	48
5.5.2 落实操作风险管理制度.....	50
5.5.3 关注品牌价值管理.....	50
第 6 章 A 保险公司责任险产品风险管理优化方案实施的保障措施	52
6.1 信息系统建设.....	52
6.2 作业流程设计.....	53
6.3 建设人才培养体系.....	53
6.4 加强内外部监督.....	54
第 7 章 研究结论与展望	56
7.1 主要结论.....	56
7.2 研究展望.....	56
参考文献.....	58
附录 访谈提纲与内容	62

第 1 章 绪论

1.1 选题背景

本研究的选题为 A 保险公司责任险产品的风险管理问题研究,这个选题主要来自于本人所在的公司责任险经营与发展过程中遇到的几个管理问题。

近年来,由于社会对第三者责任索赔需求的增加,责任险产品得到了各方关注,且需求强劲,至 2022 年底,中国财产保险交易市场的第一梯队占据了我国责任保险市场 63.92%的份额,第一梯队的财产保险企业主要包含了人保财险、平安财险和太保财险。其中,人保财险责任保险的保费总收入排名居于首位。责任保险金融市场集中度较高,已构成具有垄断性的竞争交易市场。据国家金融监督管理总局的数据发布显示,截止 2023 年 7 月,2023 年我国财产保险原保费收入 9899 亿元,其中责任保险原保费总收入为 817 亿元,占比 8.3%,同期我国财产险保险金额总额 72960820 亿元,责任险保险金额 29247438 亿元,占比 40%。当前责任险的保费收入尽管呈现逐年上升趋势,但责任险保费总收入占有所有财险的总保费收入比例偏低,市场份额排名第三,位于机动车辆保险和健康险之后。由此可见,责任险市场仍有较大的扩张空间,毋庸置疑,2010 至 2022 年,财产保险公司的责任险保费收入呈稳步上升趋势,如图 1.1 所示,在我国民众对于财产保险意识的提升和国家相关利好政策的推动之下,财产保险公司的责任保险保费收入逐步上升,责任保险也已成为各大财产保险公司的主要竞争市场之一。

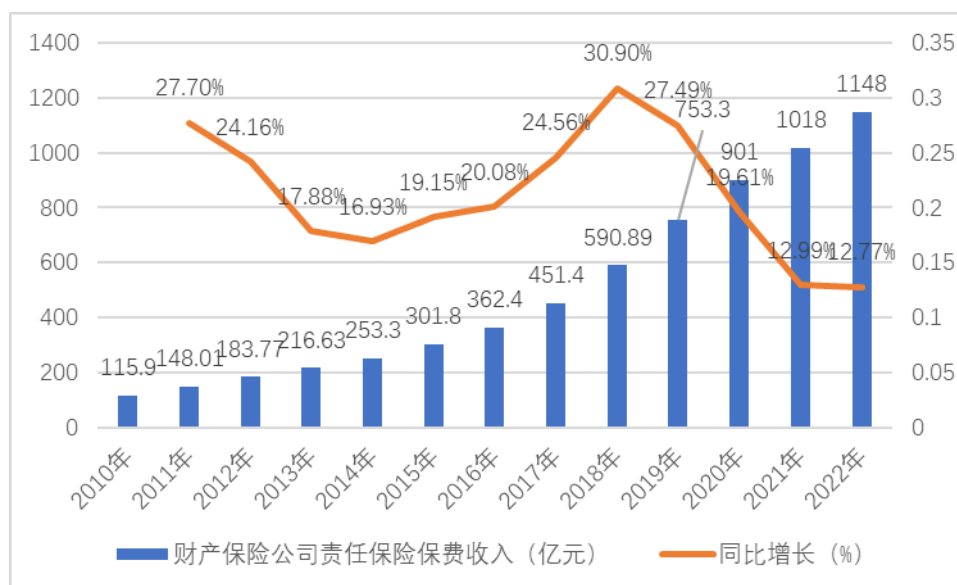


图 1.1 2010-2022 年中国财产保险公司责任险保费收入情况 单位：亿元，%

资料来源：国家金融监督管理总局

与此同时,伴随社会发展的变革与提升,行业新商品、技术、新业态不断涌现,保险商品的种类也发生了巨大的变化,各项人工智能、大数据等科技手段的加持也进一步改变了原有的保险业态,行业布局与市场环境也出现了巨大改变。大中型财产保险公司由于拥有规模效应,更容易摊薄风险、平滑收益,在经营上具有更多的控制余地,其自身的客户优势、资金优势、人才优势都远远超出中小型财产保险公司的实力水准,因此中小型财产保险公司的生存空间也日益被市场挤出,展业与销售推广渠道严重受限、赔付率偏高,在当前电子化经营的大背景下,传统的财产险经营模式也亟需变革,传统营销方式不仅与用户的触达渠道较少、接触频次少,商品与业务内容近乎单一,也很少能渗透到用户的日常生活场景中。中小型财产保险公司正面临来自内部和外部、传统与创新等各方面的挑战。如何在存量市场中挖掘增量的客户,在责任险市场中既承担社会责任,又把把控好风险因素,是中小型财产保险公司责任险产品经营与管理的核心问题。

A 保险公司是外资独资经营的财产保险有限公司,2013 年在上海成立,主要经营除车险以外的各类型责任险、财产险、货运险、意外与健康险和信用险等。随着我国对外资企业的进一步开放,自 2016 年以来,A 保险公司保费收入的市场份额逐渐提升,在众多外资公司中逐渐形成优势。在上述险种中,责任险险种是 A 保险公司的主要营业收入,根据 2022 年年报披露,A 保险公司责任险原保费收入 3.5 亿元,公司 2022 年度保

险业务收入 8.7 亿元，责任险原保费收入占公司总保费收入的 40%左右，责任险主要包括商业综合责任险、雇主责任险、金融责任保险、网络安全责任险等子险种。虽然较成立初期，A 保险公司的责任险经营成果有了非常大的提升，但是随着数字经济的兴起，A 保险公司已不能将传统的产管理方式照搬应用于数字经济的现实业务中，这就导致在实际经营过程中，A 保险公司责任险产品仍存在很多共性与个性的风险管理问题，如在展业过程中，商业综合责任险（CGL）保费设定的性价比不如中国本地险企，渠道扩展成本较大；在核保过程中，为取得全球保单的续保率，盲目满足客户雇主责任险（EL）的扩展条款要求，盈利能力偏低；网络安全责任险（Cyber）的核保目前大多依靠核保人员的经验与一般标准，还未建立数字化核保流程与框架；报价、理赔流程、保单服务等大部分依靠人工获取，虽满足了客户的个性化需求，但无法保证效率与反应迅速。A 保险公司责任险产管理分为三个环节，分别是展业管理、核保管理、保单服务管理，三个环节由内而外贯穿整个责任险的产服务，如果能剖析每一步管控目前的风险点与优化措施，A 保险公司的责任险市场地位将迎来较大的突破与创新。

故本研究针对 A 保险公司责任险业务存在的现实问题，从产品的市场份额、核保技术管理、客户关系等多角度识别风险点并分析原因，通过合理有效措施，如加强差异化产品竞争、提升核保能力、建立自动化流程管理等，优化并解决因该公司责任险产管理引发的风险管理的问题，提升 A 保险公司各环节各部门的产出效率。对社会而言，责任险与难以处理的民事赔偿相关，对公司内部而言，责任险建立在一定的风险管理与控制制度之上。要想使责任险获得长足发展，要考虑促进责任保险的职能转变，还要健全完善责任险风险管理和控制的问题，做好风险管理和控制，更需要在前期规避风险。本文意在通过一系列的剖析与优化方案，为 A 保险公司提升市场地位与发展空间提供可行性方案。

1.2 文献综述

1.2.1 关于我国责任险市场发展与产品规范方面的研究

总体来看，研究我国责任保险市场与产品的理论文献数量比较有限，从 2007 年开始，杨屏(2007)从保费收入与责任投保比例关系的视角出发，开始以我国责任保险发展

为议题,探讨“责任保险”,这个代表着保险业发展的第三阶段,预示着一国保险业发达程度的险种,在当前我国金融市场中面临的制度发展的机遇与挑战,机遇在于保险业的“十一五规划”有利,挑战体现在产品质量不过硬,法律支持后盾不足等。随后 2013 年,季成(2013)借助十八届三中全会中金融改革议题的提出,认为在政策调控与金融市场放开的内外环境共同调节下,责任保险将进入“快车道”,丰富的保险类型随着日常生活的需要应运而生,首次提出个人及家庭对责任保险的需求呼之欲出。陈俊伟与杜丽鑫(2014)在论述产业保险的风险管理时说过,商业性地产保险首先应该关注的风险防控及其风险管理两个关键方面,二者对于产物保险业务的有序性、合理性及其安全化发展;郑海燕教授(2015)利用相关性分析探讨了责任保险与财产保险之间的联系,并通过实证调查来探讨了责任保险发展中的问题;2020 年,张瑞纲、陈振宇和邓林云(2020)共同研究探讨我国责任险市场发展的的问题,分别从责任保险深度、密度及责任保险供求现状分析出发,发现我国责任险市场虽然发展快,但总体保费较低,仍处在一个井喷式的阶段中,但同时市场总体产品供给不足,影响到市场的需求量,仍存在许多可以改善的方面。

综上所述,我国的责任保险是在改革开放之后才重新发展起来的,但由于政府支持力度不足、公众对此概念不熟悉,所以一直“不热销”。据资料统计,在二十世纪中后期,美国的社会责任保险占到全部非人寿保险业务的 45%~50%,欧盟国家占比为 30%~40%,日本则为 25%~30%,均远高于我国占比情况。从纵向来看,我国的社会责任保险费用在所有财产保险费用中的比例相对较小;从横向来看,我国责任保障的建设水平远远不及欧美等国家。对于责任保险发展的解决办法,众多学者给出诸如加快产品更新换代、加大宣传力度同时开拓家庭责任险等新兴险种等方法。

1.2.2 关于财险公司经营风险方面的研究

韩锦慧(2011)浅析合规经营在非车险管理中的重要性中的研究中指出,实现合规管理、实现非车险风险的控制是我国非车险市场存在的主要问题;卢久涛教授(2017)认为,提高财产保险公司的承保风险水平和增强防范经营风险的意识,是进一步提高财产保险业实力、在社会主义市场经济体制下取得良好发展的重要基础。建议内容主要从“积

极调整财产保险业务架构、积极健全财产保险公司的承保与经营体系、积极促进财产保险业务的结构调整”这三个方面出发。孙传鲲（2017）通过财险公司一线业务的接触，明确指出了财险公司承保质量低，缺乏风险选择等要害点，制度不够完善使得互相推诿责任的发生，提出了针对财产保险公司的几点建议，其中提高承保质量首当其冲，提高自身信誉度对投保人负责，建立核保人制度和核保检验工作目标责任到人制，对可保财产风险严格进行风险识别、衡量、控制；Jing Ai、Vickie Bajtelsmit 和 Tianyang Wang（2018）认为在一个设计良好的企业风险管理(ERM)项目中，公司将风险管理集成到战略规划过程中，在一个单一的总体过程中解决战略、财务、运营和危害风险。这对财产保险公司尤其重要，它们面临各种各样的风险。该团队以一个财险公司为例，观察其从2006年至2013年公司的风险管理与经营质量，确定经营质量是财产保险公司业绩的一个重要决定因素，而且对于拥有高质量项目的公司，产品线多元化对业绩有显著正向影响；熊婧和汤薇（2021）年则在保险业务结构分析中，提出了业务结构同质化的概念，对财险业系统性风险的影响进行对比分析，基于实务数据衡量了不同年度中保险业务结构的同质化程度，发现在整体上，同质化程度越高的保险市场，具有较高的系统性风险，具有震荡下行的微弱趋势，建议监管机构应当引导市场从业机构，重视维持产品多样性和专业性，避免保险公司发生损失共振；紧接着陆思婷和栗芳（2021）探讨了非寿险承保风险引发系统性风险的复杂网络分析，利用我国财险业2009～2018年数据模拟了承保风险可能发生的传染过程、影响轨迹和程度，启发大家要及时建立防范巨灾风险的转移机制，建立预警机制。

综上所述，从现阶段的实务工作与理论实践来看，财险公司对经营风险的把控还不能满足全面性与深度感，那些一尘不变没有创新的公司，不仅会对当地民生发展产生负面影响，而且自身也是最容易被市场淘汰。产品丰富对于财产保险公司而言非常重要，一方面，新产品带来新的需求与保费收入，提高自身知名度，打开发展空间，另一方面新产品为公司提供了不同的风险侧重点与风险敞口，能够有效避免系统性风险带来的重大打击。经营风险不是空穴来风，为了长远考虑，公司应当重视起来经营过程中面临的制度缺失，提升承保质量，这也是对被保险人负责的体现。

1.2.3 关于数字经济下责任险产品风险管理的研究

林丽（2018）首先分析了数字化经济对保险业的整体影响，着重强调了客户流量、数据获取及分析在数字经济中的重要性，建议财险公司从定制化、草根化、场景化、定价精准化的方向提升客户体验度，创新商业模式；王叙棋（2021）着重分析了数字经济对责任险的机遇与影响，强调责任险数字信息体系的风险管控与渠道整合；许敏敏，张海燕（2021）通过对数字经济下责任险面临的产品研发、业务处理等方式的研究，提供了理论上的经营管理优化对策，即要把合规放在首位，双管齐下提升硬实力与软实力，增强企业产品的市场竞争力；郝亮，杜金向（2021）从网商平台等实务实践痛点出发，分析当前责任险产品的发展中面临的整合挑战和不确定性，认为财险公司应以对社会负责，对被保人负责的出发点，完成产品、渠道和公司的数字化转型；张瑞纲，吴叶莹（2022）以当前 5G 数字技术经济为背景，研究数字经济与现在保险业发展之间的关系，分析数字技术在包括保险产品开发、营销、承保及理赔方面的应用，保险业面临的竞争与挑战，竞争格局多元化，技术升级多元化以及针对员工的激励机制的多元化趋势和经营风险。

综上所述，2018 年以来，随着数字经济的兴起，人们对数字技术在生活中的应用越来越广泛，数字经济成为当前经济的活力与动力，具体在责任险的体现中，则是财险公司在责任险产品开发与设计，理赔与承保，风险与运营等方面融入了数字化的经营理念 and 数字化的高新技术，让传统的保险业务更智慧、更智能，为打造数字化经济时代夯实了技术基础，这也是责任险产品的一大风险点，要在大数据中寻找风险同时把控风险。

1.3 研究方法 with 框架

本论文通过对 A 保险公司责任险产品管理在展业、核保、保单服务三大过程中风险点的研究，结合数字经济的背景与 COSO 风险管理理论和保险精算控制循环理论中的内控理论框架，总结出 A 保险公司得以改善责任险产品发展路线的实践理论，为 A 保险公司责任险产品实际运营提供理论依据，也为中小财产企业提高核心竞争力提供参考。本论文主要运用了以下方法：

（1）文献研究法

阅读有关责任险产品发展、经营风险和数字经济的影响等风险管理方面的中外论文,对相关论文开展了分门别类梳理与综述研究工作,从中搜集对本文有借鉴意义的相关文献资料。

（2）定性分析法

通过对 COSO-ERM 全面风险管理理论、内部控制框架和精算控制循环理论的学习与研究,将相关理论的思路应用在 A 保险公司责任险产品风险管理的全生命周期中,根据其所处环境与自身素质提出可实行的优化策略与保障措施。

（3）案例分析法

针对 A 保险公司责任险产品为例,分析其实际开展业务现状和问题,找到内、外部成因所在,并针对性的提出优化方案与措施。

技术路线:

本文遵从识别问题、分析问题、解决问题的脉络,通过研读各类有关责任险产品风险管理的文献,首先针对该产品的概念、现存流程的优势、劣势做简要阐述,然后对 A 保险公司责任险业务的现状进行研究分析,找出阻碍责任险产品进一步发展的风险原因和问题,提出对策填补漏洞,具体研究思路如图 1.2 本文结构图:

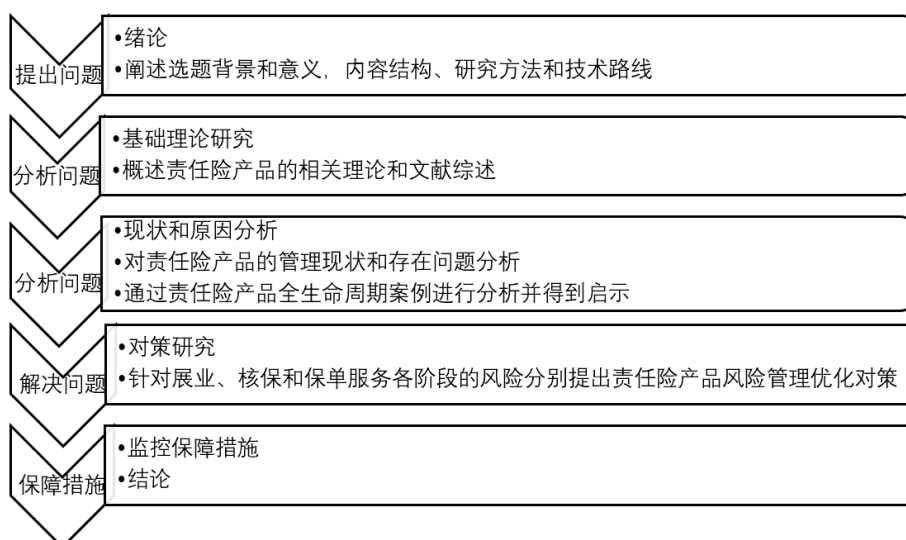


图 1.2 本文结构图

1.4 论文创新与不足

本文利用架构性定性分析,通过 COSO-ERM 各个层次与环境对责任险产品管理进行内外、上下环节等不同维度的结构性、综合性的风险衡量,拓展了责任险保险产品在风险管理问题上的内容。通过分析对 A 保险公司责任险产品的风险管理,分析产品在设计、展业过程中存在的困难,对于推动 A 保险公司责任保险的开发具有重大意义,既有利于责任险的稳步前进,又有利于 A 保险公司的长足发展。

本研究将形成以下几种创新成果。首先,论文在理论探索方面,拓展了在责任险产品方面独特的风险管理的结构性问题并形成对策,目前的保险产品管理界研究成果主要集中在人寿类保险产品,财产险产品主要集中在巨灾风险领域的财产类产品,对于责任险分支的研究较为有限;其次,在实践执行方面,论文落脚于面向 A 保险公司管理层相关管理建议方面,为公司强化责任险的市场地位提供可参考的方向和路径。A 保险公司责任险产品的市场销售份额较小,既是机遇也是挑战,“风险点”的存在说明还有“不足”之处,还有提升空间。本文通过对责任险产品发展过程中各个阶段的风险点进行剖析,试图找出导致该风险存在的原因,并提出可行的管控方法与保障措施,以期完善 A 保险公司责任险产品的发展路径与实力;第三,借鉴责任险的提升路线,公司有机会利用类似的风险管控策略,在发展壮大其他大类险种的同时,提升公司全面风险管理水平,蓬勃的业绩背后一定是夯实的内控把控与科学的方向引导共同支撑着,A 保险公司借此机会可以赢在起跑线。

同时,本研究存在以下几个方面还需完善。首先,目前的研究以外资财产保险公司性质为背景,初步识别责任险的相应问题与对策,但对于中国本土财险保险公司相似领域是否也具有较好的普适性,还未来得及探究;其次,本文除使用 COSO 风险管理模型、精算控制循环理论框架与国家、公司公布的财务数据外,尚未涉及到相关的建模模型;最后,研究中所用数据均为 2013 年至 2022 年年报及部分内部数据,数据存在不够全面细致的情况,将会在之后的工作实践中夯实完善。

第 2 章 相关概念界定与理论基础

2.1 责任险相关分类及作用

责任保险是财产保险的主要类别之一,它是指在公司对被保险法律对于第三者负担的补偿民事负责时,或在被人提起理赔请求后,负有理赔职责的财产保险类型。在保险合同中并没有确定的保险金额,但是以保险限额的形式规定赔偿金额。其承保形式包括三类:一类是是独家承保;一类是共保,即多家保险公司共同为一家被保险人承保,其中分为主共保险人和从共保险人两种角色;还有一类是再保险,即为承保保险公司分出的保险份额。本文将重点探讨第一种,即责任保险的独立承保的保单。责任保险的起源相对较晚,从十九世纪后半叶开始,随着中国近代社会为了保护损失的受害人权益的兴起而蓬勃发展和繁荣。

2.1.1 责任险的分类

责任保险负责保障对第三方的赔偿责任为主体内容,但在实际经营开展过程中,还包括了以下几种保险范围的次险种,一般有商业综合责任保险、公众责任保险、产品责任保险、雇主责任保险、特殊职业责任保险、公司董事监事和高级管理者责任险等特定险种。

1990 年,美国保险事务所公布了最新版商业综合责任保险的保单,将其命名为 Commercial General Liability (ISO),从此作为全球责任险的标准保单之一。开始销售并延续至今,商业综合责任保险成为各家保险公司责任险大类下较为畅销的通用保险产品,它针对企业的责任风险,是全球范围内较为广泛的险种,由公众责任、产品责任、人身侵害、诽谤和广告侵权责任组合而成。2021 年 2 月 16 日,亚马逊公司给众多的美国卖家发送了一个电子邮件提醒,要求所有连续三个月销售总额超过 10,000 美元以上的美国卖家(指连续三个月,每个月的销售额都达到 1 万美元)在三十日之内,必须购买并支持最低于一百万美金的商业组合责任保险。三月十五日前未按时投保的卖家,账户款项将被扣留或被禁止销售。根据亚马逊的保险规定,使用亚马逊网站出售商品的卖家可以选择商品及完工的责任保险,投保因商品导致顾客、用户的人身受伤及经济损失,

其制造商及销售商依法应当负担的法定赔偿责任,亚马逊应被列为附加被保险人。企业的责任保险最基础的保险内容便是:生产及完工的保险。亚马逊的邮件里,介绍了三个保险人,AIG 美亚财险、Chubb 安达保险以及 Star 史带财险。亚马逊选择的这三家都是美资保险人,除了考虑保险人的资信水平和担保能力的评价之外,还考虑到这三家在全球的业务实力,相对于中资保险人,外资跨国保险集团在国外的律师网络具有当地的法律资源优势,因此可以给亚马逊的卖家提供较好的国外索赔抗辩业务,对责任保险人而言,这一步十分关键。因为当时美国政府的法律费用和赔偿金都特别高昂,所以美国政府同时还是世界商品责任险中投保规模最高的国家,但经过了近几年的发展与变化,为满足商品和责任范围的多样化,美国政府于一九八六年规定了新保单形式,并引入了美国政府商品综合责任险,俗称为 CGL。它成为目前美国保险业上开发得最成熟的险种,被从世界各地引入美国政府,并于九十年代推出国内市场。

2020 年,瑞幸咖啡因涉嫌财务数据造假发生的虚构交易而被发起了民事诉讼,随即瑞幸咖啡启动董事、监事及高级管理人员责任保险单(以下简称“董责险”),提出索赔,认为公司高级管理人员因在履行合同职能时“不当”使公司遭受经济损失。对公司董监高人员来说,“不当”一般包含其在证券法下发生的虚构描述、误导性描述或错误描述情况。原则上,瑞幸咖啡及其董监高人员因投资人对其提供股票虚构描述造成的索赔可列入董责险的承保范畴,但是董责险保单通常将被投保人有意采取的“不法行为”、“欺骗犯罪行为”或“刑事犯罪行为”等行为造成的经济损失的责任除外。由于瑞幸咖啡的具体情况比较复杂,需要证券监管机关及其法务行政机关的介入方可最终定性,所以如果事件被有关机构确认为“有意”或者是“犯罪行为”,保险公司对于董责险的索赔工作会根据保险条款展开。瑞幸咖啡公司财务造假事件在投资市场上激起涟漪的同时,也把董责险推进了人们的视线,董责险在中国国内大卖,2020 年共有 69 家上市公司发布关于购买或拟购买该保险的公告。投保人中以大型的主板挂牌公司居多,市值占比达到了三成,董责险的产生可以为企业管理人才提供资金保证,解决上市企业高层管理者在履职过程中的后顾之忧,也可以调动企业高层管理者的工作积极性和能动性,制定更为具有

创新性的管理政策。当公司高管发现履行任务不力,或是公司发生资不抵债的问题时,董责险保单就很可能用来补偿利益上遭受损失的公司。

2.1.2 责任险的作用

责任险的主要赔付责任是对第三方的索赔,在实际业务开展中,对投保人、第三方受害人与政府均有较大的积极作用。首先,被保险人可以选择购买责任险,在事前可以合理降低由于个人不良行为所造成的重大风险可能性,同时通过把个人经营风险传递给保险公司,可以防止自身因为出现的重大保险责任事故引发经营风险,激发投保人业务开展的能动性;其次,该保险最大程度的保障了第三方受害人的合法权益,在部分条款中,受害者可直接要求投保人的保险公司进行赔付,及时获得伤害赔偿;最后,责任险的覆盖范围越广,政府在事故发生后的政府支出与负担越小,能够充分发挥保险在社会中的稳定器作用。以产品责任险为例,产品责任险为企业“闯祸”买单,提高产品销量。无论是提供产品还是服务,任何一个企业都不可能保证自己的产品或服务永远毫无疏漏。一旦产品出现质量事故,企业则必须对消费者承担赔偿责任,同时不得不投入大量人力物力来处理纠纷,投保产品责任险后,由于产品意外导致的人伤风险就能以较小的代价转移给保险公司,厘清责任,稳定现金流。与此同时,因为投保产品责任险必须提供国家质量监督部门颁发的产品合格证书,所以经过保险公司审核通过后投保的产品,至少证明质量都是有保障的。有了产品责任险做背书,相当于增加了客户对产品的信任度,在一定程度上对于提高产品销量也有帮助。

2.2 COSO-ERM 全面风险管理理论与内部控制

2.2.1 COSO-ERM 模型框架

2004 年 9 月,由美国 COSO 组织提交的《企业全面风险管理框架》报告(以下简称 ERM 框架)第一次出现在风险管理理论中。ERM 框架作为一个风险整合框架,强调风险组合间的关系,在面对多重领域、多重风险下应采取相应风险应对措施。如图 2.1,ERM 框架不仅是通过企业整体层面和角度看待风险,还强调企业在经营风险过程中的协调与整合,它着眼于企业战略发展、经营目标、经营过程及财务报告等方面。ERM 框架将把

全面风险管理从理念推进到实际的运行层面,并第一次从要求、目标和层次等方面规范了全面的风险管理架构,这将是 ERM 标志性的工作报告。

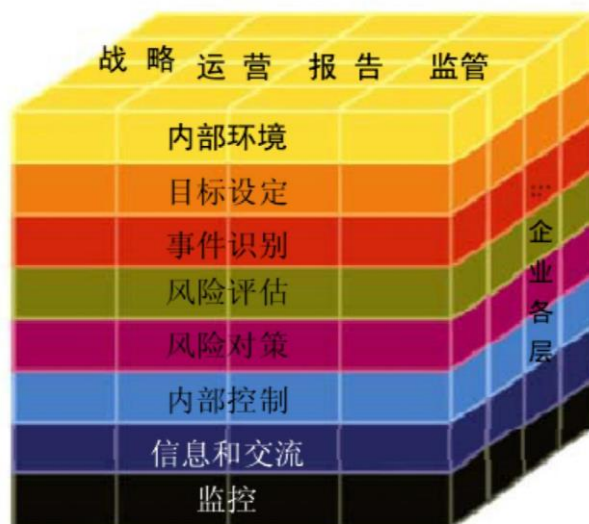


图 2.1 2004 版全面风险管理三维框架图

2017 年 COSO 组织在当前世界形势和中国经济社会发展的大环境下进行了多次探讨与研发,并推出了新版的 ERM 风险管理架构。2017 版 ERM 风险管理框架,更加积极地阐述了全面风险管理理念。除了“风险组合观”这一最新理念外,COSO-ERM (2017) 框架拓展了目标范围,将风险管理目标层次上升到企业战略目标范畴,提出“风险容忍度”、“风险承受能力”等与风险偏好相关的新概念,在看待“风险识别”角度上,认为识别出对企业目标实现有助推作用的风险事件将成为企业新“机会”。如表 2.1,2017 版的新框架是一种观念的改变,认为风险管理是一项提高公司价值的综合治理项目。新架构不仅是“大内控”架构,更是还原控制本质的核心架构。

表 2.1 2017 年版 COSO-ERM 框架的要素和基本原则表^①

治理和文化 ^①	战略和目标设定 ^①	绩效 ^①	审阅与修订 ^①	信息、沟通与报告 ^①
1. 实现董事会对风险的监督 ^①	6. 考虑业务环境 ^①	10. 识别风险 ^①	15. 评估重大变化 ^①	18. 利用信息和技术 ^①
2. 建立运作模式 ^①	7. 定义风险偏好 ^①	11. 评估风险的严重程度 ^①	16. 审阅风险和绩效 ^①	19. 沟通风险信息 ^①
3. 定义期望的组织文化 ^①	8. 评选替代战略 ^①	12. 风险排序 ^①	17. 企业风险管理改进 ^①	20. 对风险、文化和绩效进行报告 ^①
4. 展现对核心价值的承诺 ^①	9. 建立业务目标 ^①	13. 执行风险应对 ^①	^①	^①
5. 吸引、发展并留住优秀人才 ^①	^①	14. 建立风险的组合观 ^①	^①	^①

2.2.2 全面风险管理理论范畴

全面风险管理理论的目标是公司整体的经营目标,期望通过程序性标准化的基本风险管理流程,营造风控文化氛围的同时,建立健全风控体系的应用过程与方法。这个体系涵盖公司经营的各个方面,包括:风险管理战略、风险管理信息系统、风险财务管理措施、和内部控制体系,这些过程与方法的设定最终为实现风险管理总体目标提供了合理保障。除此之外,公司的风险管理不是某个部门的事情,而是涉及管理层与所有员工的共同工作理念,即在每个员工、每个环节之下,都应当共同树立风险意识,通过务实的做法来降低公司的经营风险,提高公司的风险抵御能力。

全面风险管理理论指在整个公司经营运作的全流程之中树立风险意识,明确风险管理。从企业战略目标的制定过程中、到商业目标的产生、再到实施过程中实现业绩的实际情况,企业风险管理并非额外的任务和独特的职责。企业风险管理的角色就是要参与企业组织运作、管理业绩实现过程中的风险并最终完成企业组织对价值的要求。

例如,框架内并未单独提出风险报表,只是需要就相关目标与业务的实现及其绩效实现的可能及存在的问题情况做出汇报。

每个主体在核心价值链上的每一阶段中都会存在大量的利益决定,由于每个的主体都要求创建、维护和实施利益,所以这些决定一般都是环绕着战略目标确定、商务和绩效目标确定、和资源分配进行。完善并加入了公司整体生命周期中不同的企业风险管理,支撑了公司这些有风险意识的各项政策。

全面风险管理理论框架,根据具体的经营过程按照每一个环节都详细的阐述了如何帮助企业建立相应环节的风险识别、风险管理体系,更好的帮助公司降低经营过程中的风险,提高公司的风险抵御能力。具体环节之下所识别的风险概括信息主要囊括风险种类、风险影响重大程度、影响商业环境程度、评价风险的基本假设以及主要的风险文化和风险偏好等。

公司的全面风险管理并不是单只一个部门或机构,而是一个将企业经营策略制订和执行过程相互融合的管理能力、意识与能力,目的在于企业通过全面风险管理创建、维护并实现最大利润。因此公司全面风险管理并非是对风险的简单罗列。它所强调的也远

不止是对企业内在风险进行罗列,更是对企业管理者进行积极控制风险的一个更加深入的具有实践性、可操作性的风险管理工具。在风险管理中并不是简单的公司内部风险管理,更是包括了公司战略制定、利息相关者交流、对外部市场的合作沟通和相关的业绩评价等。其理论应用于公司的不同层次和角色。企业全面风险管理不是一张检查表,它是一套可适用于具体企业的原则,是一套监督、学习、改进绩效的体系。企业全面风险管理适用于任意规模的企业。凡是有着目标、计划和目标,以及在做出决定前必须充分考虑风险,就可以进行风险管理。企业内部风险管理必须有效并且可以被运用在所有形式的公司中,从小企业到社区公司,也包括了政府组织以及全球五百强企业。

本文借助 2017 版 COSO-ERM 全面风险管理理论的框架,对责任险产品在展业、核保与保单服务一系列环节进行风险识别、风险分析和风险控制的论述。

2.2.3 内部控制理论

全面风险管理包含内部控制,内部控制是一个子系统嵌入全面风险管理体系中。所以,就公司的风险管理过程来说,内部管理是重要环节,实施内部管理的基础,源于公司对经营风险的识别与管理,对于贯穿在公司的整个流程中的经营风险,内控制度是必须的、有效的和可行的风险管理手段,内部控制是企业为了保证正常的经营管理活动,达成经营业绩目标,通过对财务、人、资产、工作流程实行一系列有效控制活动,并且在企业的内部管理中应当进行详细的风险识别和风险管理措施。但是内部管理也具有局限性,因为它仅仅是企业管理的一种职能,内部管理通过事后和流程中的管理措施来完成其企业的总体目标,全面风险管理则涵盖于企业管理流程的各个方面,区别于传统内部管理最大的地方就是:全面风险管理在制定公司相关经营策略的过程中都会考虑到相关风险的存在,传统的内部管理则不会提前考虑到风险的存在。早在上世纪九十年代初期,美国反虚假财务报告委员会便提出了内部控制五要素,其具体结构如图 2.2 所示,每个控制要素内都包含了经营目标、财务报告目标和合规性目标。

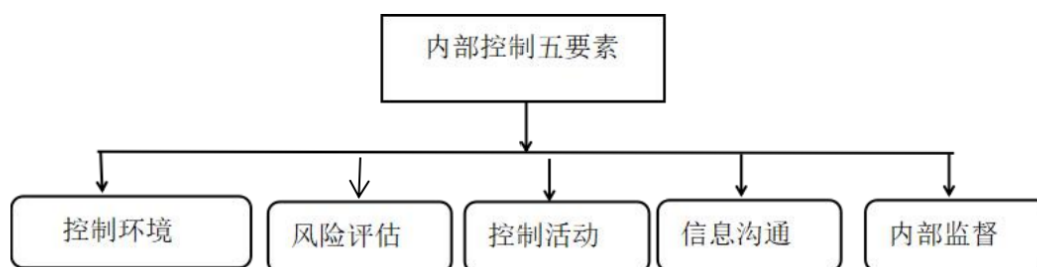


图 2.2 内部控制五要素

（1）控制环境

控制环境指的是企业的公司氛围和公司的管理力度,其作为内部控制五要素的基础主要是对内部控制的执行起到决定性的影响作用,主要内容包括了企业内部员工的工作能力、职业态度、个人品质和公司管理层的经营理念、管理方式、规章制度等方面。

（2）风险评估

其作为风险管理的核心内容,主要是通过辨识、分类有关问题并进行确定目标。风险评价的方式是从战略、风险、技术三种角度出发,随着市场、技术、监管以及发展等的改变而持续的改变着。

（3）控制活动

控制活动主要是为防止风险而采取措施,它可以帮助企业管理层的政策顺利执行,这是一个政策的流程,也是最基础的信息系统控制,其主要包括对风险的预防性监测、对风险的实时性监控和管理层的实时监控、智能控制系统等多种信息系统的控制内容。

（4）信息沟通

信息与沟通主要是通过对相关经营信息和经营数据的有效流转,让企业内部的每位员工都能更好的进行工作内容的对接和执行,能清楚的知晓个人在组织中的主要工作内容和使命,更好的完成个人份内的工作职责并及时向上层进行沟通反馈。通过信息沟通能更好的保持公司内部信息流转,让公司保持高效的运转状态。

（5）监控

监控也被称作内部监督，即对整个内部控制的过程进行监督，对其结果进行评价，通过内部监督能更好的为整个内部控制的成效提供保障，能及时的在出现问题时在第一时间指出并纠错。

2.3 精算循环控制理论与内部控制

精算控制循环(Actuarial Control Cycle)是一个工作流程，包括发现问题—解决问题—监控与反馈三个重要组成部分，如图 2.3 这是一个循环的过程，并没有明显的起点和终点。精算控制循环理论最初由英国精算师协会主席在 1985 年一篇财务控制的文章中提出，他强调了精算在保险公司管理和控制各个环节的作用与相互联系。精算控制循环又被称作精算内控系统。

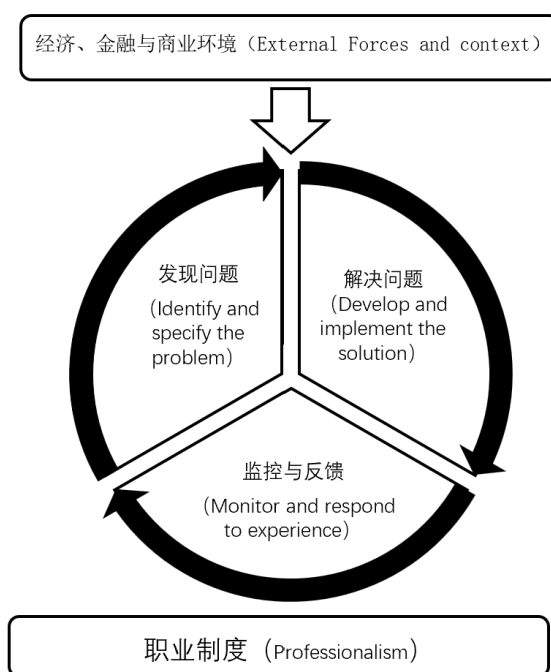


图 2.3 精算控制循环示意图

这一循环解释了精算工作的基础原则，扩展至实际精算、乃至保险工作中的各个环节，从挖掘客户需求开始，包括中间的产品设计、定价环节，到最后的客户风险评估、保险能力评估等，都进行全过程的精算控制管理。和其他的管理工作不同，精算管理过

程中的各个组成部分都特别强调对问题的定量管理与控制，这种循环并不是完全闭合，只是在外界经济、金融与商务环境下由精算职业制度提供的一个管理过程。

比如就一种新产品而言，以过去的业务数据作为产品的设计架构，运用风险管理的理论对整个产品设计过程中可能出现的风险和风险影响因素进行识别和判断，通过对风险的控制来更好的为本次新产品设计奠定基础。

进行具体产品设计时，需要对公司的业务目标、竞争对手的情况、目前的经济大环境等因素进行分析，加以设计。

精算控制循环理论在实际工作中的应用并不是一片由漂亮的公式和理论支撑起的高地，而是一泽“模糊柔软的泥沼”，问题的界定往往并不清晰，因此也不存在唯一正解，所以要从全局着手，不仅考虑微观层面的产品与公司因素，还需要将不断变化的宏观环境与监管因素纳入考量，衡量它们会对公司以及行业产生哪些影响，评估它们的优势与劣势。这样思考问题的框架，比任何具体问题的解答更有价值。

2.4 风险管理理论与内部控制理论应用思路

本文意在结合 COSO-ERM 框架和精算控制循环的内部控制思路，对责任险产品的管理过程中的各种问题进行从现象到本质，从因到果的分析，最后达到解决问题的目的。首先，作为本文的根本方向指引，要坚持两个大原则：一是增强企业风险管理和责任险绩效的协同性，二是明确将风险管理纳入决策流程，将图 2.4 提示到的影响风险决策因素，尽可能多的考虑在管理过程中。在内部控制的具体步骤中，落实各个阶段从发现到解决问题的思路。

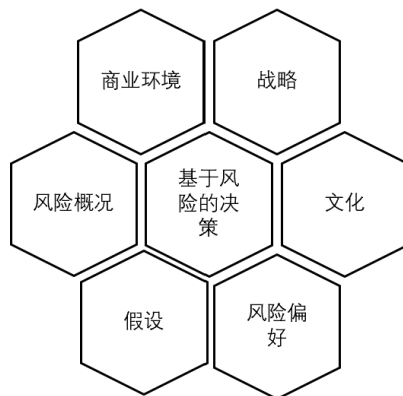


图 2.4 风险信息提升风险决策示意图

首先，增强企业风险管理和责任险绩效的协同性，全面风险管理是风险和绩效之间的关系，风险管理成为设定责任险发展目标和战略目标、实现业务绩效、人员绩效的一部分，那么，风险管理就必定成为解决目前面临问题的一把利刃，应当高效的利用在责任险产品现有问题中。

其次，明确将风险管理纳入决策流程，就是风险管理的步骤融入到责任险产品的所有流程中去，包括展业、核保以及保单服务，所有主体核心价值链上的每一个阶段都会面临的大量的决策，风险管理工作不是额外的和独立的工作，由于每个环节的相关参与者都对整个风险管理控制过程起到一定的影响作用，所以每个环节的参与者都应当意识并参与到风险管理过程中，管理层的所有决策依据也都应该同企业整体的战略目标、业务中的绩效指标和最终的资源分配紧密关联。

内部控制的五要素与精算控制循环相结合，为本文的具体剖析提供了方法与思路，如图 2.5:

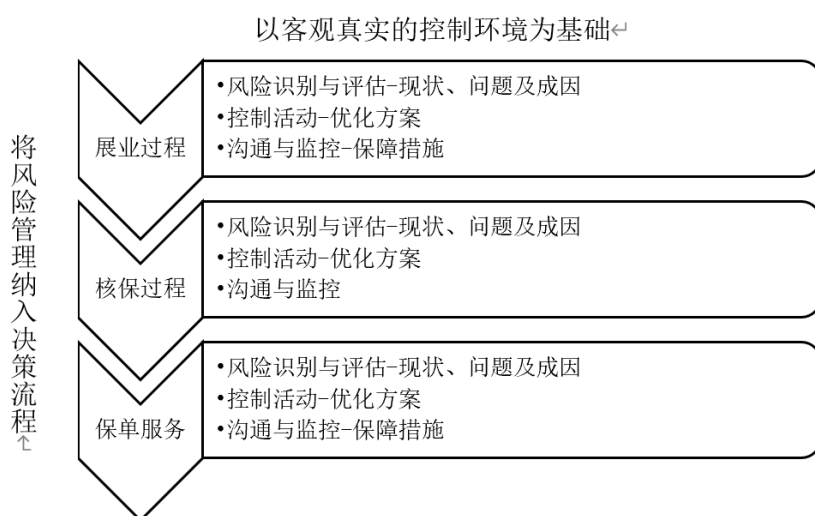


图 2.5 A 保险公司责任险产品的理论应用思路

第一，掌握控制环境，即客观全面的了解 A 保险公司责任险市场地位，产品发展情况，客户真实体验结果；第二，风险评估，即根据客观掌握的情况，找到导致问题发生的风险点，记录并评估对各个阶段的责任险产品过程有较大影响的风险点，结合 A 保险公司的实际情况，评价预估该风险的持续影响力；第三，控制活动，即根据实际情况拟定的控制活动和方法，以达到未来能够弥补风险或事前规避风险的目的，包括建立相关

的体系、制度，完善已存在的执行方法等；第四，信息沟通与监控的结合，即控制活动的设置应当是灵活的，应随实际情况的变动灵活调整，这就要求责任险产品涉及的各个环节及时反馈控制情况，同时作为公司的管理者，要设定方法、制度监控控制活动实施的情况，即风险管理优化方案后的保障措施，以确保风险点实际可控，而不是仅落实在纸面上。

第 3 章 A 保险公司责任险产品风险管理现状

3.1 我国责任险市场发展现状

我国的责任保险相比其他国家起步较晚且发展较为缓慢，最早的责任保险是 20 世纪 50 年代开办的汽车公众责任保险，但也仅仅维持了几年就由于整个保险业的停办而戛然而止。一直到改革开放初期，保险业“解冻”后责任保险才重新开办，但除了机动车的第三者责任保险以外，其他如产品责任险和雇主责任险之类的险种发展规模较小，关注较少。随着改革开放的深化，国内经济开始繁荣，人民的生活不再是局限于解决温饱问题，渐渐转向关注如何提高生活质量，丰富业余文化生活，这也预示着责任保险的重要性正在逐步提高。21 世纪以来，我国责任保险市场的发展取得了一定的成绩，我国对于责任保险的投保金额逐年递增，并且看得出这个趋势会一直持续下去。

3.2 A 保险公司责任险产品相关业务开展现状

3.2.1 A 保险公司介绍

A 保险公司是由 A 保险集团出资设立的外商独资子公司，是改革开放以来最早一批进入我国金融保险业市场的外资保险之一，公司总部设在上海，注册资本 9.22 亿元，2022 年度公司总资产人民币 38.52 亿元，签单保费 8.7 亿元。凭借稳健的财务表现与业务成绩，A 保险集团荣登 2020 年度全球保险品牌百强排行榜第 11 位。A 保险公司最近两次(2023 年第二季度和 2023 年第一季度)风险综合评级中被评为 AAA 类。早在 1993 年 A 保险集团便在我国开设了代表处，成为了我国首家外资保险机构的代表处；直到我国金融政策放宽，A 保险公司于 2006 年通过相应的资质审批，获得了相关部门颁发的财险营业执照，成为首位拥有相关资质的外资保险公司；2013 年经保监会批准由北京分公司改建为中国总公司，此后的三年，先后在上海、北京和广东设立分公司，这三家分公司分别于 2014 年 9 月、2015 年 7 月和 2016 年 12 月正式开展业务。当前 A 保险公司在我国经营的主要业务包括了各种财产相关的保险业务如责任保险、财产保险、货运保险以及意外伤害保险等，随着 A 保险公司在我国市场知名度的逐步打开，其他各种保险业务的再保险服务也在有序的展开之中。

A 保险公司在华公司规模有限，其大部分营业收入来自于集团的国际保单项目，国际保单项目分为两个方向：“引进来”和“走出去”。“引进来”，意为客户海外母公司在海外的 A 保险集团（A 保险公司所属的集团母公司）购买一张大保单，该保单既保障客户海外母公司的权益，也包含了其各个国家及地区的分支机构与子公司，应各国监管要求，各地需出具当地政府认可的保单，故作为承接客户中国子公司的中国 A 保险公司，配合服务并出具中国当地认可的正式保单，与大保单在保障范围上维持一致。A 保险公司的国际保单通常会与大保单所在海外机构约定回分份额，如以 80% 的份额将保费、理赔回分至海外 A 保险集团，这样的安排在一定程度上为中国 A 保险公司带来客户资源与营业收入的同时，能够降低理赔压力，分散风险。“走出去”则相反，A 保险公司作为为客户出具大保单的保险机构，为中国客户及其在海外的子公司提供保障，由海外 A 保险集团各地机构提供符合当地监管要求的保险单，以同步 A 保险公司出具的大保单中的保障内容。“走出去”业务自 2017 年开始开拓，A 保险公司曾积极参与到海外扩张项目，为 MY 智慧能源集团股份有限公司提供了近两百万美金的限额保障和维护，MY 智慧能源集团股份有限公司是一家致力于打造清洁能源全生命周期价值链管理与系统解决方案的供应商，产品远销至意大利、保加利亚、印度、罗马尼亚、巴基斯坦、南非、越南等全球各地。近些年，随着中国企业向海外扩张与发展，国际项目的“走出去”业务也愈来愈火。

国际保单项目业务形式已在多家外企财产保险公司开展，每家公司的业务表现有所不同，业务本质无差别。A 保险公司在中国市场中占据业务份额较大，得益于它是最早一批开展国际业务的国际保险集团，同时也是最早一批进入中国保险市场的外资财产保险公司，就集团公司的资源而言，A 保险集团的全球网络覆盖了超过 210 个国家和地区，2000 位专业人士致力于管理超过 7600 个国际项目。8000 多名理赔人员每年处理超过 110,000 起理赔。同时，还有 800 名风险工程专业人员遍布全球。故 A 保险公司取得了相当大的时间优势与经验优势。A 保险公司通过保险条件和保险责任的差异化设计，为每个国际客户提供标准一致的全球保险保障和服务。

此外，除了国际保单项目，A 保险公司承接中国本地各类企业的财产保险、责任保险和货运险，公司凭借着集团的金融责任险优势与丰富的风险管理手段，开发了多款面向金融机构与针对金融事务的金融责任险产品。除直保模式外，再保与共保是 A 保险公司的另外两项主要业务，主要集中在财产险、工程险等领域，围绕各类建筑工程的再保进行风险衡量与保障。

3.2.2 A 保险公司责任险产品市场地位

责任险产品保费收入是 A 保险公司的主要营业收入，针对责任险项下更细致的险种分类，A 保险公司分别设置了特殊风险部和通用责任险部。特殊风险部的主要涉及各类金融责任险及专业责任赔偿保险，如董事、监事及高级管理人员责任保险，招股书责任保险，专业责任赔偿保险、建筑工程专业责任赔偿保险、网络安全责任保险、制造商失误与疏忽责任保险等 12 种主险产品，涵盖了市面上较为常见的特别风险的保险，A 保险公司通过多种的产品类型，依靠其在金融、科技领域广泛的险种类型，成为业内金融类责任险的佼佼者；通用责任险部重在商业综合责任保险、产品责任保险、公众责任保险、雇主责任保险等常规险种的经营与拓展，其中雇主责任险自 2020 年 11 月启动互联网保险业务，在 DT 保险销售服务有限公司、MingYa 保险经纪股份有限公司的平台上合作开展业务销售，投保人（主要是公司实体）可以在网络预核保与保险经纪公司的辅助下，快速准确地获取最符合自身情况的雇主责任险报价，为投保人提供高效便捷的投保过程。

A 保险公司责任险产品创造的保费收入占 A 保险公司全年保费收入 40%以上，每季度 A 保险公司管理层主要人员会针对年初以来 A 保险公司各险种的保费收入、核保控制以及理赔情况等召开管理层圆桌会议，从图 3.1 的比例可以看出，以半年为周期，责任险产品的保费收入几乎占据公司全险种保费收入的一半以上，就 A 保险公司责任险产品而言，每年总净保费可达到八千五百万美元，但自 2020 年以来，3 年间保费呈平稳态势，没有出现明显向上的增长态势。

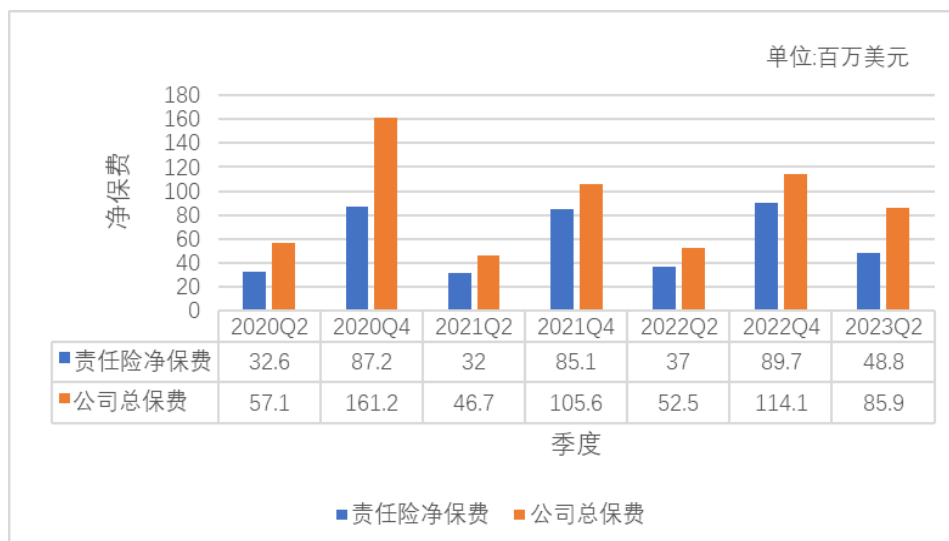


图 3.1 2020 年-2023 年 6 月 A 保险公司责任险净保费占公司全险种净保费比例

数据来源：A 保险公司内部数据

A 保险公司责任险产品近 3 年的赔付上升压力大，以雇主责任险为例，雇主责任险的索赔提出期限为事故发生之日起 2 年，故截至 2023 年 6 月，2020、2021 年度的雇主责任险保单基本已接近理赔提出结束期限，赔案趋势比较明朗。对 A 保险公司雇主责任险进行 3 年的趋势对比，图 3.2 显示自 2020 年上线互联网业务后，年度理赔件数逐年上涨，在 2022 年达到 210 件索赔申请。

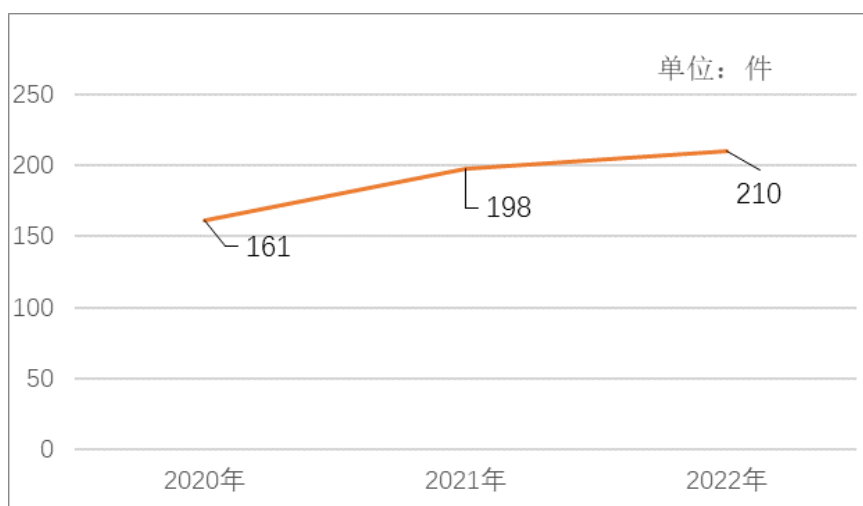


图 3.2 2020 年-2022 年 A 保险公司雇主责任险理赔件数趋势

数据来源：A 保险公司内部数据

图 3.3 的趋势可以看出,随着理赔件数增加,平均年度理赔金额也从 2020 年的 8935 元上升到 2022 年的 10814 元,理赔趋势一路向上。

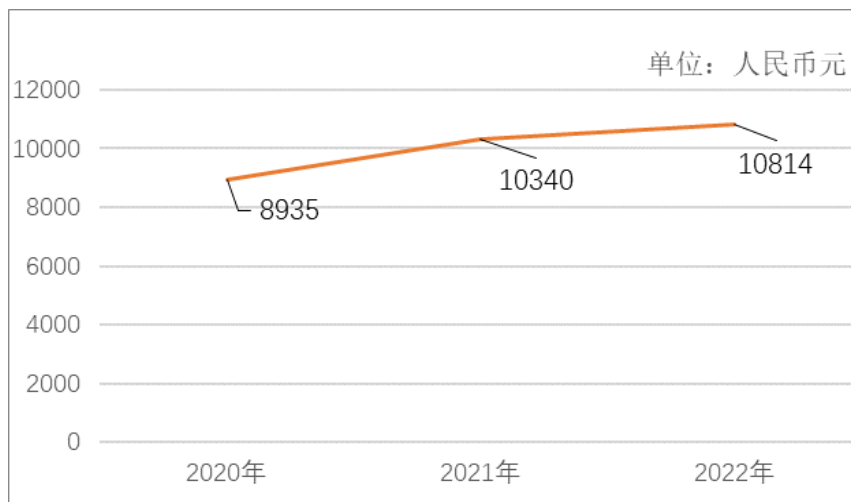


图 3.3 2020 年-2022 年 A 保险公司雇主责任险年度平均理赔金额趋势

数据来源: A 保险公司内部数据

雇主责任险理赔案件与赔款增多的趋势,一方面来自于社会人均社保缴纳基数的逐年上升,一方面来自保费收入的扩大。作为为数不多的保费呈上涨趋势的责任险产品,A 保险公司雇主责任险净保费如图 3.4 以每年接近 30%的速度增长。

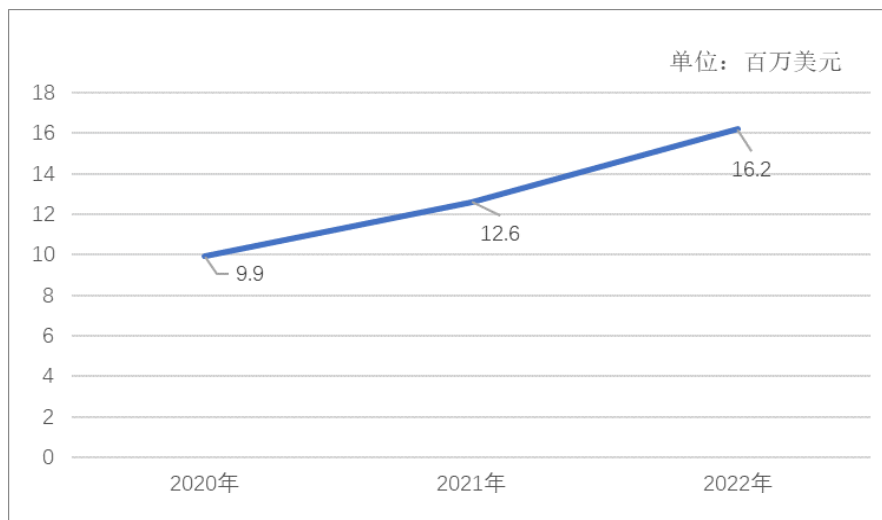


图 3.4 2020 年-2022 年 A 保险公司雇主责任险净保费趋势

数据来源: A 保险公司内部数据

3.2.3 A 保险公司责任险产品开发管理的流程与制度

早在 2016 年 A 保险公司便结合我国金融市场监管要求和自身业务详情制定了与之发展相匹配的《产品开发制度》，通过制度的明确细则规定初步划分了整体组织架构和个人职能分工以及对产品的相关要求等具体内容。另外，根据相关监管要求，A 保险公司成立了公司产品管理委员会，该委员会由公司首席核保官牵头，以业务部门条线主管、法律合规部、消费者权益保护部、精算部、理赔部、风险管理部等各部门主要负责人为成员，对公司产品研发和产品日常经营事宜进行商议。在公司产品开发管理委员会的审批下，根据国家金融监督管理委员会发布的保险条款实施规定，制定了 A 保险公司产品管理开发制度，形成一套由首席核保官负责的全流程归口的产品管理流程与制度。

（1）新产品开发

在新产品的开发过程中，应当坚持《产品开发制度》中所明确规定的五大原则，包括保险利益、损失补偿、诚实信用、射幸和风险定价原则。在五大原则的基础之上，责任险产品管理部门根据市场需求和公司发展规划确定产品计划并进行研究论证，在此基础上形成可行性报告向产品委员会报备进入正是开发阶段；其次，责任险产品的内容即为条款文本，条款文本需征求法律合规部、理赔部的意见；再次，则是对于产品的定价部分，由公司内部的产品精算部结合产品特性、市场环境和竞品分析来对产品的定价进行精算审核，确保产品的定价合理；另外，风险管理部作为二道防线，对产品开发过程中可能产生的风险提出风险管控措施；最后，责任险管理部门通过对公司内部组织架构和具体营销人员的实际情况，来制定对产品后期销售、理赔、账户管理等流程的具体细则要求，提供完整的监管要求材料，向监管申请产品注册登记与报备。

（2）产品宣传

责任险产品管理部门是产品上线与宣传的牵头部门，应配合渠道管理部指定客观准确的产品宣传资料，由再保部与理赔部安排再保与理赔处理，经企业传播部完成产品信息披露工作，确认运营部的保单服务需求，最终完成整个产品的上线并开始使用。

（3）产品修订与注销

责任险产品管理部门及时跟踪并收集产品的市场反响情况和消费者的反馈意见,了解产品在市场的具体销售情况,通过对产品后续开发条款的修改和完善,进行定期的评估修改,提高产品的市场适应能力,对于不合适的产品和条款及时修改删除,对于市场反响特别差的产品和条款及时进行退市处理。

第 4 章 A 保险公司责任险产品风险管理问题诊断与原因分析

4.1 A 保险公司责任险产品风险管理问题诊断

4.1.1 市场展业创新能力滞后

展业，意为针对责任险产品拓展业务的环节，在保险经营管理中，保险展业占据主导地位，可以是直接触达客户，也可以是通过经纪渠道、代理渠道等完成业务开展。A 保险公司具有外资保险公司的所有特点，在中国当地开展业务较为曲折。产品的展业问题主要体现在渠道固化、产品创新能力弱和营销策略匮乏，这使得 A 保险公司责任险产品的展业处于被动地位，市场占有率较低。

首先，渠道固化。由于监管机构对外资保险公司开展车险业务的限制，A 保险公司无法触及众多的个人客户，直接触达消费者个人（即 Business to Customer）渠道的断裂，使得 A 保险公司错失许多从个体客户中推广责任险产品的机会，所以展业渠道仅限于自身资源与各个保险经纪公司的触达，其中自身资源多为国际保单项目带来的资源，无需自行开发，只需要承接，提供高效完善的本地保单落地服务；经纪公司的渠道多为外资类型的经纪公司，一般而言，外资保险经纪公司相比国内保险经纪公司在责任保险领域具有更成熟的风险衡量与风险评估经验，A 保险公司责任险部门合作的头部保险经纪公司主要为中怡保险经纪（AON-COFCO）、韦莱保险经纪（Willis）、达信保险经纪（Marsh）等机构，同时外资经纪机构也会向多家外资财险公司进行询价，投保人最终在经纪公司的协助下，选取性价比最高的保险机构购买责任险产品，故作为被询价方之一，A 保险公司责任险核保人员根据以往经验，在预判对手公司可能给出的价格基础上，会尽可能的提供更低的报价，以期取得业务机会。在本地业务中，除渠道销售模式外，A 保险公司根据海外集团的管理要求，在经纪公司的选取会选择资本能力较高、风险咨询能力较强的合作机构，中国本地财险保险经纪公司仍处于起步阶段，无法满足 A 保险公司集团对于经纪公司选择的要求，故无论从对外资保险经纪公司的偏好选择，还是母公司与保险经纪集团的长期战略合作上衡量，都使得 A 保险公司在传统责任险产品的推广中，首选外资保险经纪公司进行合作，造成渠道合作面窄，与本地保险经纪、保

险代理机构的合作仍停留于已建立的联系,尚未深度合作开拓中国本土保险经纪公司的渠道。同时,由于 A 保险公司数字化能力较差,在第三方互联网渠道中开展责任险业务的经验匮乏,同互联网客户的接触联系仍处于起步阶段,并没有形成一套标准的流程制度,目前仅在符合监管要求与 A 集团总部的批准下,针对雇主责任保险产品(2019 版)开启了互联网销售模式,却仅与两家本土保险经纪平台进行了合作推广,推广力度与广度极其有限,知名度不高导致合作渠道受阻,同时,合作渠道的限制又进一步导致 A 保险公司责任险产品销售量受限。

其次,产品创新能力弱。A 保险公司的业务规模有限,业务盘子小,产品同质化高,A 保险公司的责任保险产品主要面向公司法人,没有涉及个人的如宠物责任险等产品,缺少个人社群效应,无法以看得见的方式渗透在每个人日常生活中,久而久之,使得展业创新处于被动状态中,无法充分发挥自身优势。在针对公司法人的产品数量与种类上,A 保险公司远不及其他竞争对手的产品丰富。首先,公司的产品开发能力较差,近五年的产品更新局限于对原有传统产品进行修订和调整,并没有真正意义上的开发出新领域责任险产品,这也导致当前 A 保险公司的产品与行业内其他财险公司的责任险产品同质化现象严重,以主要竞争对手 AIG 美亚财险(美国国际保险公司在华全资子公司)、Chubb 安达保险(安达保险在华全资子公司)为例,图 4.1 对比了三家公司截至 2022 年在售保险产品,尤其是主险的产品情况:

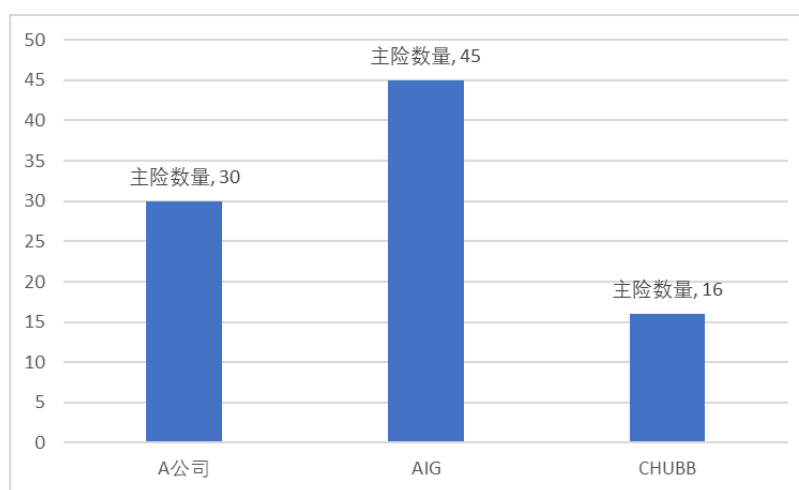


图 4.1 A 保险公司、AIG 美亚财险、CHUBB 安达保险责任产品信息对比

数据来源: AIG 美亚财险、CHUBB 安达保险、A 保险公司官网产品信息披露

从图 4.1 中可以看出, AIG 美亚财险在售责任险产品共有 45 款主险, 涵盖一般责任险与特殊金融风险; Chubb 安达保险责任险产品共有 16 款主险, A 保险公司拥有 30 款主险产品。在产品数量上, A 保险公司相较 AIG 美亚财险缺乏在细分市场竞争产品设计能力; 同时, 随着数字经济的快速发展, A 保险公司对互联网责任险产品研究和推广也相对疲软, 直至 2020 年, A 保险公司上线了第一款互联网保险-雇主责任保险产品(2019 版), 此时 AIG 美亚财险已全面开展旅行保障、团体意外伤害保险、重大疾病保障计划、个人意外伤害保险等互联网业务近三年, AIG 互联网业务贡献了 2020 年度近 1.82 亿元人民币保费收入, 占该公司全年保费收入的 12%。另外, 虽然 A 保险公司可从北京、上海、广东三地的责任险产品渠道销售情况获取最新的市场动态与客户需求, 对北上广范围内的产品变化进行联动管理。但是, 当前 A 保险公司并没有真正的形成一套完善的责任险产品体系, 无论是在产品种类还是具体的产品条款方面来看, A 保险公司的产品数据梳理较为零散, 缺少产品、条款、大数据分析研究平台, 无法将已经收集到的产品市场动态与产品开发进行衔接, 即实际情况已掌握, 下一步如何通过分析现状找到问题, 系统地推行改进措施、如何将独特的产品应用到各个场景中, 还未能建立有效的平台或手段去实现, 风险敞口依旧存在。

最后, 营销策略匮乏。由于 A 保险公司责任险产品的营销策略相对保守, 偏重经纪中介渠道, 使得营销策略受限, 价格优势不明显, 品牌效应影响力小, 渠道受限, 对责任险产品展业产生一定困难, 导致 A 保险公司在责任险产品在展业过程中风险重重, 裹足不前。随着互联网、大数据、区块链等科学技术在保险业广泛运用, A 保险公司的互联网雇主责任险业务虽已开展, 但开设至今不足三年, 上线时间落后同业的同时, 本身的运营流程、宣传也存在许多漏洞与经验的匮乏。同时, 针对其他行业新领域、新技术、新模式, 并未建立良性循环的产品开发框架与战略, 不能及时跟上时代的步伐, 捕捉创新风口。近年, 国家对污染治理关注度增强, 针对疏忽导致的污染侵害, 污染法律事件层出不穷, 已有保险公司就污染事故对第三者造成的损害而依法应承担的赔偿责任作为保险责任, 开发了相对完善的环境污染责任保险, 随着国家可持续性战略的推进, 环境污染责任保险改变了以往“企业违法污染获利, 环境损害大家买单”的局面, 凸显责任

险产品的社会管理职能，就产品披露情况来看，AIG 美亚财险、Chubb 安达保险两家外资财险公司已具备此类责任范围的产品，但 A 保险公司责任险部目前仍处于研究与讨论阶段，距离成为产品开发与创新的佼佼者还相距甚远，在市场开拓的营销中，也会被其他竞争者掩盖光芒，较难成为经纪渠道的首选保险公司。图 4.2 为 2016 年至 2022 年 A 保险公司责任险业务的保费收入与赔付支出趋势。

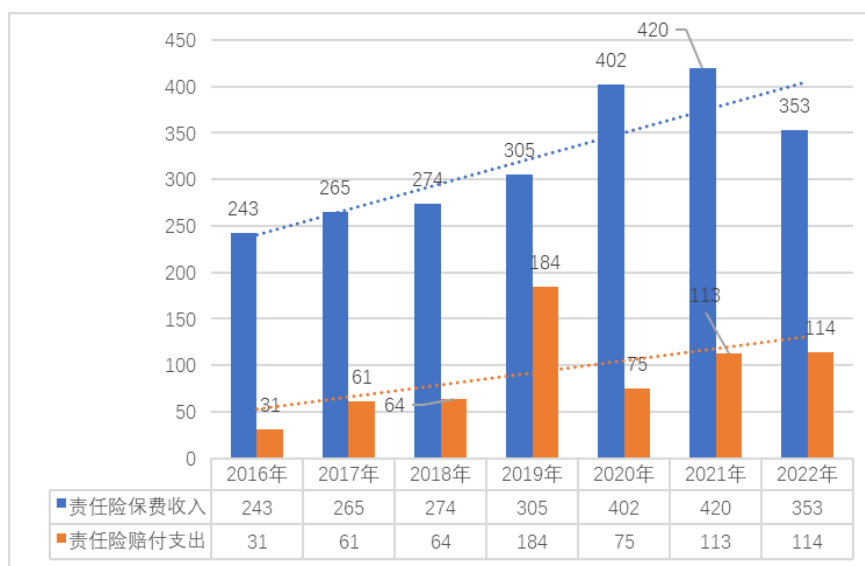


图 4.2 2016-2022 年 A 保险公司责任险产品保费收入与赔付支出 单元：百万元人民币

数据来源：A 保险公司年报信息披露

根据图 4.2 的趋势可以发现 2016 至 2022 年七年间，A 保险公司责任险保费收入的整体增长率为 45%，相比较同业外资保险公司 AIG 美亚财产保险公司责任保险保费收入，如图 4.3，A 保险公司涨幅虽大，但基数较小，无法追及 AIG 美亚财险的保费水平，总体来看，可谓增长甚微。

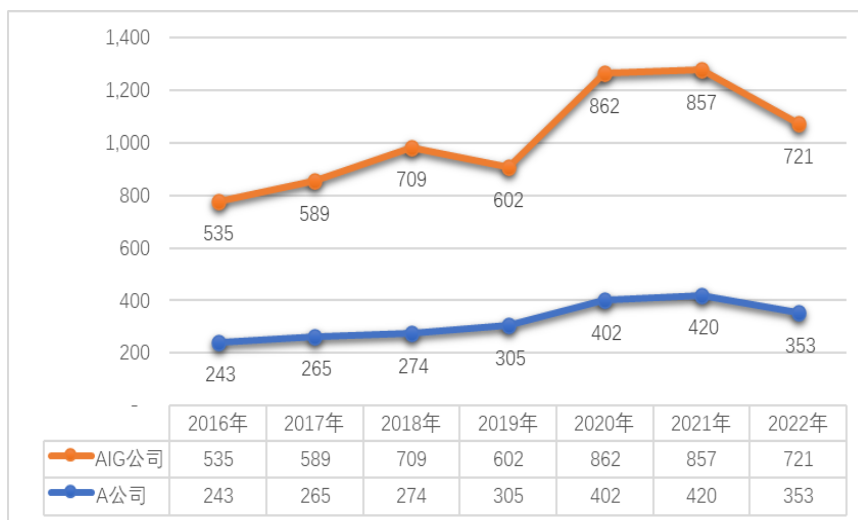


图 4.3 2016-2022 年 A 保险公司与 AIG 美亚财险责任保险保费收入对比 单元：百万元人民币

数据来源：AIG 美亚财险、A 保险公司年报信息披露

自 2016 年至 2022 年，根据图 4.4 的趋势可以发现，AIG 美亚财产保险公司责任保险保费收入增长了 35%，平安财险增长了 320%，印证了 A 保险公司的责任保险市场份额占有率持续走低的现状。

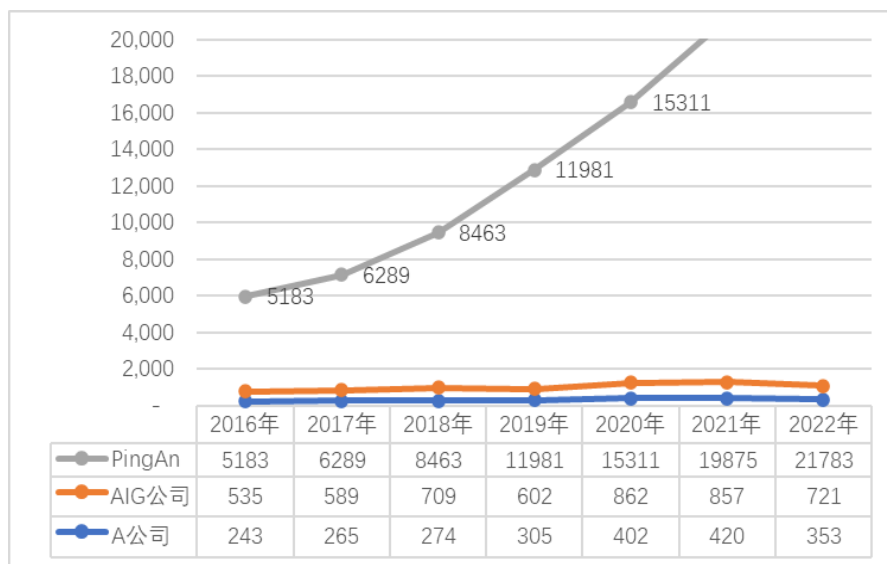


图 4.4 2016-2022 年 A 保险公司、AIG 美亚财险、平安财险保费收入对比 单元：百万元人民币

数据来源：A 保险公司、AIG 美亚财险、平安财险年报信息披露

4.1.2 核保风险管控模式粗放

A 保险公司责任险产品在责任险核保过程中存在着核保风险管控模式粗放的问题。核保风险管控模式是指在综合考虑公司成本与收益的情况下,从核保策略、核保政策的角度,执行有助于实现公司利益最大化的管控措施。综合前述责任险的介绍,相较于能够以实际数字体现承保内容的财产险,责任险产品具有不可触摸的特性,即保障的范围是看不见摸不着的“责任”,故对被保险标的全面掌握至关重要,这是核保风险管控的首要环节。

A 保险公司责任险产品存在核保风险管控模式较为粗放的问题,主要体现在:

第一,宽松的风险查勘与核保控制。以产品责任险为例,除了口头沟通,核保人员会根据询价书等书面文件进行风险判断与报价,询价书一般包括被保险人工厂/商店/仓库所在地、投保产品的历史、投保产品的现有情况、包装情况、以往损失情况、意向责任限额和免赔额、需要特别扩展的责任、承保区域、投保产品说明书/检测报告/质量认证、产品年度销售额等内容,同时结合投保人所在公司官网上的产品介绍与说明、搜索各大销售渠道的产品评价,综合衡量,即可在现有产品责任险的费率范围内进行报价。这样的核保过程相对简便、快捷,但同时也会因为对风险管控方式的粗放,导致风险查勘不够全面细致,无法全面掌握产品状况并在事前发现潜在风险。核保所掌握的资料绝大部分都依靠投保人的描述,无法全面判断其中是否存在逆向选择的情况,或投保人是否有意突出优点、规避缺点等描述,资料缺乏公允性。另外,A 保险公司责任险产品在具体的核保策略控制点上也存在控制缺失。以 2022 年为分界点,2022 年以前的核保控制目标在核保策略中仅存在公司层面的核保策略,下沉至各业务线时,各业务线可以选择符合自身产品需求的核保策略指导说明,辅助日常的核保工作开展,也可以选择沿用公司总体框架的指导内容,实际情况实际分析,责任险部门选择了后者;2022 年后,在集团内部控制的要求下,全面推广实行 ICIF (Internal Control Integrated Framework) 内控整合框架,要求上至亚太区,下至业务线,均需指定细化至业务线的核保管控策略,以符合最新的核保流程控制目标要求。这一新要求,将责任险核保管控策略的缺口暴露出来:如何规范完成核保流程、如何进行实地风险勘察、如何选择业务、

如何淘汰业务，这些与新要求相距甚远或者完全不存在的控制点，导致了 2022 年之前存在的风险控制体系并不能有效严格的控制核保风险。

第二，扩展责任缺乏管控。对于新单客户，A 保险公司责任险核保迫于竞争压力，在客户提出增加扩展责任时，一般会以最低报备费率进行报价，低价确实赢得了许多客户的投保，但同时暴露了更多的理赔风险。2015 年天津港爆炸事件是 A 保险公司近 10 年间的最大理赔事件，A 保险公司责任险作为众多国际知名汽车的责任险国际保单承保人，在此次爆炸事故中赔付了约 2.75 亿美元（约合人民币 17 亿元）的赔款支出，其中一项巨大的风险暴露则是对产品责任中的存放要求的轻视与忽略，一般而言，大众概念中的“仓库”是有顶的房子，具备一定的消防设备以应对突发事件，在此次天津港事件中，多数车辆存放的仓库裸露在室外，没有及时有效的消防设备，受环境因素影响极大。没能在承保责任前及时发现天津港车辆存放环境的风险，是风险查勘的缺失、累计风险的忽视，是核保风险的扩大、也是粗放管控的综合表现。除此之外，A 保险公司责任险产品管理缺乏定期核保审查，最典型的是条款扩展责任的管控，即附加在商业综合责任险上的叉车扩展条款，该条款保障其他内部仓库的叉车造成的第三方的损失。但是由于叉车的特殊性，它即属于内部道路用车，又属于机动车，在责任归属的判定中即属于商业综合责任保险的保障范畴，又属于机动车辆保险的保障范围，该保障经常作为常规扩展条款附加在保险单中。A 保险公司内部缺乏条款内容的定期核保审查，尤其是扩展责任，未能在在监管机构要求整改前，及时发现已不合时宜的条款扩展内容，未能及时注销条款，造成了一定的监管风险和核保风险。

第三，集团定价模型宽泛。集团定价模型宽泛，是 A 保险公司责任险产品核保中常见问题之一。A 保险公司是 A 保险集团的全资子公司，核保人员根据要求应用集团范围发布的定价模型，但该模型具有广泛应用性，该定价模型针对责任险产品的基本定价逻辑是：基于客户所属行业分类（以 SIC Code 或 NAICS Code 为国际标准）、客户预期年销售额、意向保额、免赔额等关键信息的基础上，附加中国子公司与集团母公司的赔款成本因子，最终形成模型保费。然而，在实操中，因某些基数因子太过宽泛，比如客户所属分类，经常导致模型保费与市场及实际保费相差较大，例如，当客户是“邦迪有限

公司”时，国际标准中的客户所属行业分类有且仅有“药械产品”，该分类下的基数因子会反应出较大的风险，但该业务仅针对“邦迪有限公司”下的创可贴业务投保产品责任险，根据经验判断，创可贴的风险远低于传统意义上的“药械产品”，核保人员需阐述充分的理由，并采取人工调整的方式，将模型保费调低作为实际保费。久而久之，在实操中，模型定价仅作为一个最大范围的控制，实际保费与模型保费的差异较大的情况经常发生，核保人员无法充分利用该定价模型。

4.1.3 保单服务低效

保险产品是一种无形的产品，产品售出承保后即形成保险单作为各项服务的合同载体，故保单服务具有特殊性，针对责任险产品的保单服务主要分为两类，一类是涉及保险理赔流程的服务，一类是除保险理赔流程外，保险人能够提供的有助于客户续保的其他服务与支持。

首先在理赔服务方面，A 保险公司的理赔流程尚未实现自动化报案。由于责任险产品的专业性，出险理赔的环节人工参与度高，尚未实现类似车险报案的自动化智能理赔流程。客户需根据保单尾页的理赔邮箱地址、拨打客服热线或直接联系所属渠道人员进行理赔报案，理赔部人员接到报案后，根据事故实际情况描述与紧急程度，安排风险工程师进行现场勘察或联系合作的保险公估公司进行风险衡量，结合现场勘察结果，理赔部将符合保险保障范围的责任进行确认并告知客户，确认后 12 个工作日内完成最终赔款支付。针对以上全流程理赔服务步骤，主要存在以下三个风险点，第一，报案时间与效率把控风险，责任险产品一般涉及对第三方造成的侵权损失的赔偿，在实际理赔处理中客户存在先行垫付对第三方权益伤害造成的损失，后向保险公司提出索赔的情况，在这期间，如被保险人没有及时联系到责任险相关人员或理赔人员，极易产生理赔启动环节滞后等问题，现阶段 A 保险公司报案渠道有待改善，在互联网使用范围内，A 保险公司仅存官网报案渠道，暂未开发微信公众号、专属 APP 报案等其他更便捷快速的报案渠道；第二，事故第一现场的保留不完整的风险，如第一风险点所述，由于理赔接到报案的滞后性，存在事故第一现场保留不完整或勘察困难的风险，非专业人员对责任险勘察要点的保护措施存在认识缺失，清晰有效的勘察结果不仅需要准确的图片、视频等记录，更

需要通过实地勘察识别责任风险因素，有效帮助客户避免类似事件的再次发生，降低理赔率；第三，理赔赔付周期长导致的满意度风险，据市场调查，在确认理赔责任后，同业竞争对手 Chubb 安达保险对责任险类赔款的赔付周期为 7 个工作日，AIG 美亚财险的赔款赔付周期为 10 个工作日，A 保险公司理赔部为 12 个工作日，客户在赔付款到账时效的体验对比明显，极易产生负面影响。

其次，对于除保险理赔服务外，保险人能够提供的其他保单服务与支持内容，A 保险公司责任险产品的保单服务满意度还有待提升，一方面体现在队伍专业素质与经验不足：另一方面，针对各类型的保单批改、企业客户要求的保险凭证等事项，时常收到来自经纪公司的反馈时效慢等抱怨。A 保险公司责任险产品现有销售人员主要分为两部分：一是各级责任险核保人员，二是渠道部销售人员。责任险核保人员不仅提供每件案子的核保意见，同时肩负着部分开拓责任险业务的 KPI；渠道人员则是肩负着整个公司的渠道开展，责任险仅仅作为渠道部宣传与销售的一个项目。销售队伍的组成参差不齐，销售人员的培训计划不足，难以提供有效支持，无法保证人人具有高质量的专业素质与丰富经验。就核保管理而言，专业培训的举办也具有不确定性，非定期召开。2022 年以前，所有责任险核保人员的专业培训仅以模块为基础，配合多个公司职能部门举办多场专题培训，并未形成闭合整套的专业培训体系，常常出现由于核保个人理解差异与专业知识不足导致的经纪人或客户不满事件发生。根据公司内部数据显示，2021 年责任险类产品，保单签单保费共计 4.2 亿元，涉及 3253 张保单，其中续保保费 2.97 亿元。其中企业规模较大的客户为避免额外的投保成本和沟通成本支出，以及维持合作的稳定性，续保意愿较高，但中小企业出现了多家客户接连脱保现象，经调研得知，由于责任险产品多为一年期保险产品，在一年的保障责任完成后，一小部分客户发现所保范围与购买时的专业介绍有所偏差，或已不符合目前公司所需的保障范围，考虑更换其他险种，但由于 A 保险公司责任险产品品类限制，可选产品较少甚至没有，综合考虑后选择更换了其他竞争对手产品。另外，在保单批改等服务中，由于责任险产品录入保单系统控制的不完善，导致客户中期要求更换经纪公司并对现有保单进行批改时，极易出现经纪费重复支付等情况，A 保险公司责任险部目前以人工介入的方式进行管控，但仍出现了经

纪费多付，要求对方经纪公司退回多付款的事件，不利于与经纪公司良好关系的建立与维持。

4.2 A 保险公司责任险产品风险管理问题的原因分析

4.2.1 外部原因

从大环境剖析来看，中国企业与个人对责任保险的认识度与购买力不及欧美发达国家，据资料显示，20 世纪中后期，美国的责任保险已经占了整个非寿险业务 45%~50%，欧洲国家占比为 30%~40%，日本则为 25%~30%，均远高于我国目前的 8.3%。总的来说，我国企业的责任保险购买力仍处于初步发展阶段，特别是中小企业，对责任保险的认识与经济购买能力不足。同时在政府层面，责任保险专项宣传与推广不足，绝大部分的购买力来自企业自身的主动性。

另外随着 2020 年至 2022 年新冠疫情的发展到结束，国家已经出台了众多鼓励企业恢复生产的政策，但众多中小企业客户仍无法恢复到 2020 年以前的状态，被迫换血，A 保险公司责任险产品以定制化路线为首要战略方向，相应的保费报价也高，对于价格敏感型客户已不再是首选产品。有的中小企业客户甚至难以维持直至破产，低迷的经济环境使得很多企业没有额外资金维持保险保障，大中型企业也在寻求削减保险支出，这样的经济环境下，相对于风险管控门槛较高且保费昂贵的外资财产保险公司，大中型企业更愿意选择仅提供基础保障且保费较低的中国本土财产保险公司，仅用于维持基础保障所需。

最后，外资保险公司在中国的业务竞争进入白热化阶段，基本上已经形成较为固定的客户群体与公司特点。自 1992 年友邦保险进入中国，至今 30 年已有超过 60 家外资保险公司进驻中国，其中近 10 家为财险保险公司。各家保险公司设立的分支机构与经营牌照范围，使其开展业务具有一定的局限性，同时，由于各家财险公司的展业策略和服务品质的差异，决定了它们在中国市场的自身定位，以及要目标群体或企业法人的不同。总体而言，相较于中国本地财产保险公司，外资财险公司的保险产品与服务更偏向于定制化，且容易发挥外资财险公司的风险管理与数据经验优势，让不同的客户体验到不同的服务，对于规模较大的客户而言粘性较大，对于价格敏感型客户粘性较小。

4.2.2 内部原因

从宏观上看,主要由以下三种原因共同影响。第一,A 保险公司责任险部的市场开拓过于谨慎稳健,作为 A 保险集团的中国子公司,公司战略上并未设定激进的市场竞争力目标,A 保险集团仅将 A 保险公司在中国目前的市场份额作为战略存在,由于近年来的中美贸易摩擦,导致各方面不确定性激增,故 A 保险公司责任险的整体市场定位以稳健稳定为基调,维持平稳的营业收入即可,谨慎地对待较为激进的市场开拓方式,体现在核保环节中,则是责任险产品的核保人员会根据集团的风险偏好,完全拒绝某类风险,但极力接受某一风险并在此基础上积极给予粗放的核保管控。第二,责任险产品中保费占比最大的是国际保单项目,但该项目下的本地客户转化率较小,中国子公司客户大多依据各自海外母公司统一安排保险保障服务,极少会由国际保单项目转化为本地单独保障的客户,故本地责任险业务主要依靠外部渠道,过多依赖中介代理、经纪公司等第三方渠道,甚至存在合作深度、广度不足,自身业务部门对于客户的捕捉能力不强,获客能力不强,导致客户对公司的忠诚度不高,与客户之间的粘性不高,很难对客户进行深层次的转化和二次销售。第三,缺乏良性循环的产品开发战略和营销技巧。在科技日新月异的当下,各种新技术、新思维的出现,对各行各业的发展都带来翻天覆地的改变,人们对于保险业务的需求和理念也在随之变化,逐步呈现出新的表现形式,互联网、大数据、区块链等科学技术在保险业广泛运用,产品开发与营销技巧也应当与时俱进,但 A 保险公司暂未形成责任险产品的开发战略布局。

从微观来说,有两个主要因素。一方面,内部职能部门沟通缺乏系统性。针对已经显现出来的风险敞口-保单服务满意度低进行全面的访谈与汇总研究,发现导致满意度低的主要原因来自于公司的内部环境因素,归纳起来即为与责任险产品全周期相关的内部各职能部门间的沟通缺乏系统性。系统性是指部门间高效率的沟通、高程度的协作。责任险产品全周期相关的内部各职能部门包括渠道部、责任险核保部、保单服务部、理赔部、财务部和 400 电话客户专线服务部等。第一,没有做到高效率的沟通机制,各个部门各自有专长,但在涉及对外数据报送等工作时,缺少主动精神,当出现数据准确性问题,各部门员工重在强调自身职责范围与工作内容,急于证明自身操作的无异常,但

是面对变化的监管要求和保单情况，各部门缺乏协力沟通，较难从自身寻找改进措施预防下一次问题的出现，过于“就事论事”，逐渐形成各自撇清责任的沟通结果，最终将矛头指向系统开发等方向，不利于各部门间长期良性循环的沟通交流。第二，没有做到高程度的协作配合。出一份好的保单、维系一个高质量客户或渠道离不开渠道部、责任险核保部、理赔部和 400 电话专线客户服务部的共同努力，在实际工作中，理赔与客户服务存在配合不协调的现象，由于 400 电话客服热线是外包团队，双方存在着信息更新不及时的现象，造成客户和经纪人的疑惑与误解。

微观上另一方面，A 保险公司责任险产品在核保等关键环节储备的经验丰富的专业人员不足，无论是在产品的设计环节、定价环节还是产品推广维护环节，都需要具备专业知识和一定从业经验的专业人才进行参与，然而目前 A 保险公司在责任险的人才储备、梯队建设上，人才管理机制缺乏有效性。根据 A 保险公司内部数据，2021 年度 A 保险公司责任险部核保人员共计 15 人，其中 5 人在年度内提出离职并由人力资源部重新招聘，这 5 人多为初级核保等基层人员，2021 年度基层核保人员流失率高达 33%；2022 年度 A 保险公司责任险部核保人员共计 13 人，其中 2 人在年度内提出离职并由人力资源部重新招聘，1 位是初级核保、1 位是较有经验中级核保，且这位中级核保在入职后半年内提出了离职，2022 年度责任险部核保人员流失率为 15%，一定的人员流动可以接受，但目前 A 保险公司责任险部的人员流动已远超常规范围，明显对业务发展的稳定性和人员培养的一贯性造成了巨大影响，同时对公司的人才培养资源造成了一定程度的流失。

第 5 章 A 保险公司责任险产品风险管理的优化方案

5.1 责任险产品风险管理的优化原则与思路

结合 COSO-ERM 全面风险管理理论和精算控制循环的内控思想指导，本文进行风险管理优化方案设计的基本原理是由识别风险出发直到风险排除，本文将 A 保险公司责任险产品在展业、核保与保单服务三个环节中面临的风险分别进行识别、陈述、分析，接下来对风险因素进行计划、跟踪与控制，直至风险排除。基本原理如图 5.1 所示：

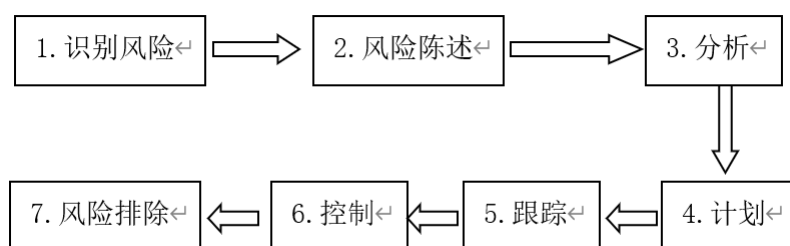


图 5.1 全面风险管理基本原理路线图

整个过程的核心依据是需要一个不断优化的风险预见思想，整个过程如图 5.2：

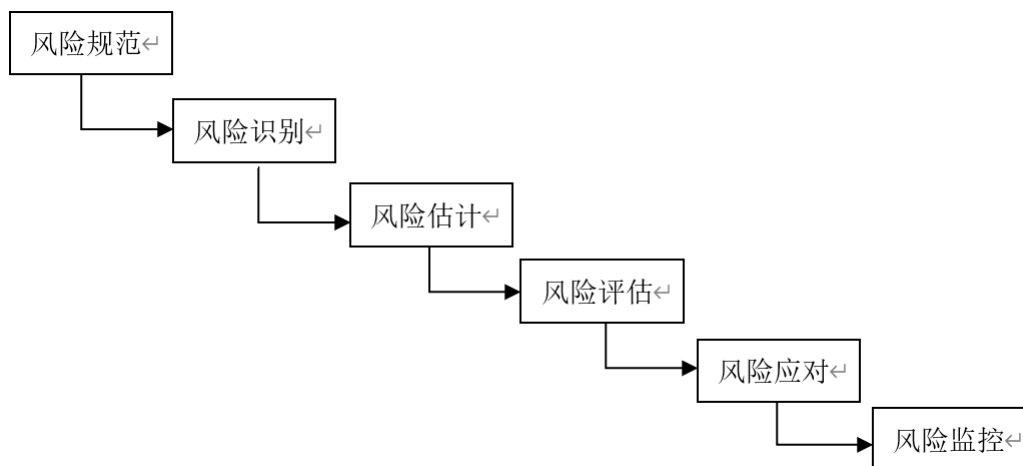


图 5.2 内部控制-风险控制

可以发现，对于 A 保险公司责任险产品而言，对其现状的优化方案设计应遵循由内而外的思路，即应当在内部完善风险管理机制与加强风险识别敏感性，在外部将责任险产品全生命周期的架构中涉及的展业、新产品开发、核保以及涉及产品保单服务各环节连接在一起，整体构成一系列的良性循环。该优化方案以责任险管理实践的框架为基础，

以风险管理的专业流程融入优化的立体三维，即商业流程、风险管理、价值管理，形成核心的逻辑结构。

5.2 强化内控管理

（1）建立完善的内控管理组织架构

全面风险管理涵盖了内部控制，内部控制通过事后和过程的控制来实现其自身的目标。总的来说，内部控制应分为三个层次，依次是：责任险业务部门内部风控岗、风险管理部、风险决策委员会。责任险业务部门内部风控岗，作为责任险业务的第一道防线，落实和追踪责任险产品各环节的内控风险措施，如存在违规事项，及时报告责任险负责人并纠正该行为；组织职责范围内的内部控制体系建设，制定职责范围内的内部控制管理制度并在日常工作中组织实施；组织本部门、指导本条线开展内部控制管理和内部控制自我评价工作。风险管理部，是责任险业务内部控制的第二道防线，通过对内部控制进行各个阶段的统筹规划，更好的为公司日常运营进行指导监督，重大事件向风险决策委员会提交风险评估报告。风险决策委员会，决定内部控制组织架构，审议并批准基本管理制度，保证公司建立并实施充分有效的内部控制体系，对内控的健全性、合理性和有效性进行定期研究和评价，批准内部控制评价报告。

（2）建立完善的风险控制流程

公司应建立风险识别和评估流程，对各项业务开展、管理过程、以及流程和系统中可能存在和触发的风险进行主动识别，并对识别出的风险进行评估和排序，确定重点和优先级。在风险评估过程中，考虑的因素包括两部分：内部考虑相应的风险承受度，外部注意风险的变化，当内外部因素发生变化时，及时重新评估。对风险评估发现存在的内部控制缺陷，要及时查明原因和加以改进。设立运营系统控制，即包括产品开发管理、承保管理、理赔管理、客户服务管理在内的全过程控制。

（3）加强部门风控文化建设

风险控制是全体员工的风险管理，不只是风控岗位人员一个人的事情，应当提倡责任险各类人员积极参与风险管理环节，营造全员风控文化，提升风险控制水平：

一是以季度为单位组织员工进行风险知识培训，普及内控措施，宣讲风险事件带来的公司声誉和承保能力危害，设置一定的考核环节，如初级核保应通过风险知识测验后才能授予独立开展业务或核保的权限。

二是责任险部门应将合规与风控设定为年度 KPI 考核和人才选拔的重要指标之一，只有当把风险控制和员工的自身利益捆绑到一起时，员工才会更在意风险控制的学习与实践。

三是鼓励员工参与责任险业务中风险控制制度的讨论和修订，纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。一线员工，不论是责任险核保人员还是渠道销售、亦或是理赔服务人员，他们对于业务过程中遇到的风险更为敏感，他们的参与有助于风控指标合理设置，且更容易在之后的风险控制活动中获得员工的认可和落实。

5.3 优化展业活动体系

在展业过程中，A 保险公司责任险部可从产品开拓的商业化流程、市场风险管理、和客户关系价值管理的维度入手优化展业活动体系。

5.3.1 建立产品开拓商业化流程

建立产品开拓商业化流程，重中之重应当考虑产品差异化与创新的解决，建立产品创新机制与框架，建立产品、条款的大数据分析研究平台。目前，A 保险公司尚未建立这样的机制与平台，但产品开发力是第一生产力，产品的丰富性为责任险的市场地位开拓提供了充实的保障，产品的差异性为同业竞争提供了有力的竞品。建立 A 保险公司责任险产品开拓商业化流程可以从以下三方面入手：

首先是基于客户价值的特征方法，将产品差异化方向着眼于横向差异化和纵向差异化。由于产品特性变化导致一部分消费者效用增加，另一部分消费者的效用减少，这种产品的差异化表现被称作横向差异化，因为它是水平的、横向的；由于产品特性的变化导致所有消费者的效用同时减少或增加，这种产品的差异化表现被称作是纵向差异化。该方法适用于处于新兴行业与赛道的责任险产品。一般来说，蓝海战略的思路与基于客户价值的思路一致，甚至是该思路的一种拓展。所有的产品或者服务得到存在，都是为了给用户提供一种价值，服务在创造价值的过程中才能实现商业利益。基于客户价值的

特征需要对产品提炼出最主要的“吸引力”，分析 A 保险公司所提供的责任险产品在各种吸引力上的价值，针对不同的客户群与客户需求，赋予其更看重的产品价值，因为不同的群体对于价值的判断与满足具有不同的图 5.3 价值曲线：

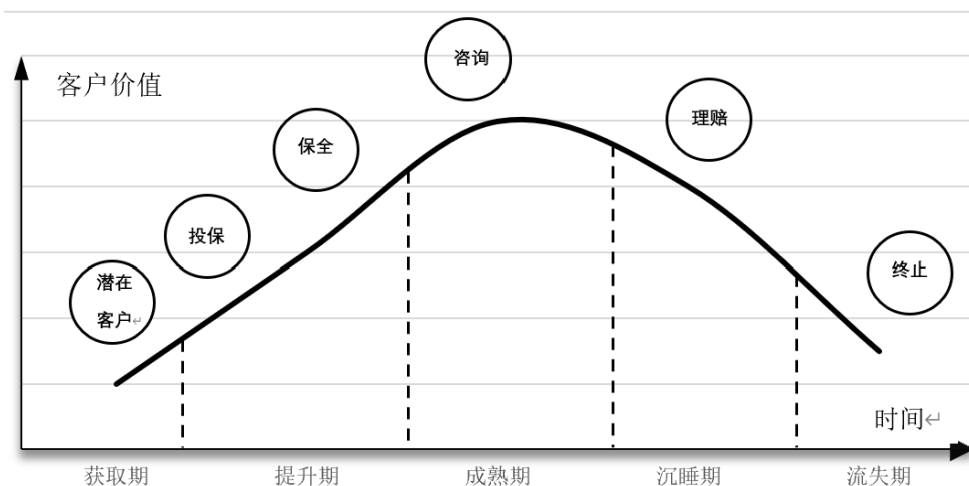


图 5.3 A 保险公司客户生命周期

其次是面向竞争的产品定位，这一层面 A 保险公司责任险部应当考虑定价相同的同质商品如何脱颖而出，关键在于产品的定位即差异点的确定，并综合建立一套集合产品、条款的大数据分析研究平台。第一阶段是产品定位，第二阶段是越来越相似的市场竞品间可能发生的价格竞争，产品差异程度越低，价格竞争越激烈，反之，产品差异化程度越高，价格竞争就越缓和。因此，面向竞争的产品定位也可作为 A 保险公司回避正面价格竞争的主要手段；

最后是基于成本与效益的价值创新，首先，大环境中的产业结构的变化日益更新，每一次产业调整中都有衰落的产业与市场前景良好的产业，基于中国经济大环境的变化，A 保险公司应当推陈出新，在公司产品创新机制的引导下，及时收集新产业的发展信息，通过精算模型进行产品开发可行性分析，在可控的风险成本与最大化收益中，果断做出产品创新与差异化竞争的决断。另外，A 保险公司责任险部在综合考虑成本的基础上，与财产险部、货运险部合作，开展一揽子保险规划，明晰各险种的责任，统一对接渠道，统筹规划定制化一揽子保险计划，实现成本与效益的双赢、客户与公司利益的双赢。

5.3.2 强化市场风险管理

A 保险公司责任险部面临的市场风险主要是由利率、汇率等变化因素导致的外部风险，对外部竞争的敏感度较高的同时，对外部变化因子的依赖度也较高。公司虽已建立市场风险管理制度，但与业务产品的实际应用联系不紧密，应当加强应用与监督。A 保险公司责任险产品面临的市场风险的来源主要是两个：一是来自线下渠道销售业务的影响，二是来自线上互联网对接业务的影响。

对于来自线下渠道销售的业务，A 保险公司责任险部应当与各个经纪代理公司建立良好的沟通，以开放的心态迎接经纪代理公司的询价的同时，为其提供高质量的报价与保单服务，积极展现自身对于新业务机会的渴望，积极抓住中国独特的发展机遇，比如“一带一路”发展规划相关的机遇。自习近平总书记提出“新丝绸之路经济带”和“21 世纪海上丝绸之路”的倡议之后，我国同周边国家的经贸合作交流日益频繁，伴随着“一带一路”经济区的建设开放，相关的工程项目数量高达 3000 余个。A 保险公司责任险部可以积极抓住外部经济环境的机会，通过国际保单项目，致力于为中国企业提供专业责任保险，分散“一带一路”企业的风险压力，尝试与政府合作，以项目为突破口，借助其集团强大的数据库和海外分支机构强大的专家技术团队支持，提供符合各国监管规定的解决方案建议，打开自身责任险知名度与声誉，体现全方位的风险核保考量，走在外资保险公司的前列。虽然目前“一带一路”沿线建设主要涉及与基础设施建设相关的工程险、财产险，但是随着基础设施的完善与应用，配套产品的产品质量保险、公共责任保险需求与日俱增，在巨人的肩膀上，A 保险公司责任险产品才会有更多的发展空间与发展方向。

对于来自线上互联网对接的业务，A 保险公司应积极准备针对中小企业的雇主责任险方案，针对利率变动等市场风险可能导致的中小企业的资金承压变化，准备多重投保方案，A 保险公司责任险部应当借危为机，将数字化转型要求嵌入到细节之中，核保人员可以借助新兴科技力量，通过网络数据的获取，加强网络数据的应用，挖掘客户独特性特点，并通过自身风险防范分析能力，分析客户可能存在的风险状况，为客户提供量身定制个性化责任保险产品。同时新技术的应用，对于线上互联网业务而言，能够随时拓

展增加与客户对接的机会,这样一条数字化渠道使客户了解责任险产品及保障范围的方式更容易,更方便快捷,随时随地满足客户的需求,增强客户对各类责任险产品的兴趣,兴趣是最好的销售,风险也可以成就机会。

5.3.3 建立客户关系价值管理

A 保险公司责任险产品在客户关系价值管理上仍处于筹备阶段,在完善产品开拓商业化和强化市场风险管理的基础上,还应当建立一套从客户价值关系价值出发的管理体系,全面掌握责任险市场趋势与客户需求,打造专项客户关系价值体系管理。

首先,从经纪代理渠道端,A 保险公司应当强化责任险产品的渠道队伍建设,在人力资源允许的情况下,成立独立责任险渠道事业部,负责推动责任险经纪代理业务落地,与责任险产品设计、核保、风控、理赔等部门形成密切关系,明确分工。同时也可以根据业务核心关注点的不同,分成不同的项目团队,如政府业务类专项团队、雇主责任类专项团队、网络安全类专项团队、特殊金融类专项团队等多个细分团队,深入专项研究对应板块,致力于建设成为“广中有专,专中有长”的责任险队伍体系。从各自服务的客户群体中找到共性,并突出个性,衡量这类群体偏好的保险责任和厌恶的风险,责任险产品和服务定制化的基础数据来自于客户,并用之于客户,在良好的经纪代理渠道关系中,使经纪人与客户在被服务中感受到 A 保险公司责任险产品带给客户的价值,经纪人和客户由此做出的正向反馈,就是 A 保险公司应当收集构建的客户关系价值库。

其次,在责任保险的未来发展中,通过互联网技术发展多场景化业务是未来的主流发展趋势,A 保险公司应当重视同互联网第三方平台的合作,通过线上业务的逐步成熟完成公司整体数字化转型的远景目标,搭建互联网客户关系平台,通过对线上销售场景的熟练尽早的抢占线上业务市场,把握未来的主动权。基于目前的客户数量与互联网客户合作深度与广度,A 保险公司应当结合各个第三方平台的特性和用户属性,结合不同用户的需求特点,完善产品种类,通过套餐模式的设定和推出,为客户提供多样选择,借用平台直接进行销售,挖掘客户关系,体现客户价值,建立客户管理,用高品质服务与公司口碑逐步提高客户粘性。

5.4 提升核保管控水平

在核保过程中，A 保险公司责任险部可从核保专业技术流程、保险风险管理和数据系统价值管理的维度入手提升核保管控水平。

5.4.1 建立标准的核保操作指引

实现核保专业技术的标准化流程，首先要建立完善的核保制度，当前核保制度与要求较为零散，未形成系统化制度以及管理机制，针对此，可以围绕三方面展开：核保机制、核保流程、核保技术，将社会风险与风险管控手段相结合。

第一，完善核保的管理机制。对于核保各环节的具体管理方法和操作流程需要做出进一步细化，确保相关操作人员能够严格按照制度、规章、流程执行各项操作。核保环节的人员应更注重亲身实地查勘，核保不应局限在办公室，要经常出去接触，根据接触到的商机与风险，对责任险产品的应用进行细致、科学的风险评估，不仅要清楚了解专业责任险本身的风险程度、可能会存在的损失因子，还要思考如何以合理的费率来承保，安排良好的分保。建立一个：核保不只是“核价”，应是对于风险事前管理，风险事中规避防范，风险事后控制检查的良性管理机制。

第二，要搭建完善核保操作流程。责任险核保人员在核保操作过程中，由于不同核保人员的等级不同，其工作的内容也有一定的差异，他们在实际核保过程中的运作程序也有所差别。根据自身能力和职位高低的不同，划分为决策核保人和业务核保人两类；根据负责的业务板块内容区别，划分为一般责任险核保人、金融风险责任险核保人和特殊风险责任险核保人等多种类型；根据内部权限的不同，也可以将其划分为不同等级的核保人。在整个划分过程中，应当明确决策核保人的核心地位，决策型核保人员主要是对业务的选择和业务的淘汰进行审核判定；业务型核保人员则是通过事前核保和事后核保的方式来开展核保业务。决策型核保人员的核保对象较为重要，主要为标的金额较高，核保风险较大的项目，实际业务中，决策型核保人员通常需要额外的风险调查评估能否接下这个案子，对该保单是否安排再保险，以及是否考虑复杂的交叉风险和费率衡量等。决策核保的工作流程一般为：根据集团的核保指引要求，制订中国本地核保制度和核保指南、组织培训培养一般业务型的责任险核保业务、协助行业协会及专业机构

运作、监管责任险核保制度的实施情况等。一般业务型核保人员的核保范围为投资标的数额较少、风险相对较小、承保方式也比较简单的项目。为配合核保操作流程，同样应当建立标准的核保操作指引。核保制度的建立与执行必须有相应的职位与专员进行检查与监督。由于责任险的核保人员是具备较高专业素养和一定从业经验的专业人员，对于这类员工的专项管理也应当进行定性分析和区别对待。责任险核保部门在总公司和分公司分别设立相应的核保岗位，分公司人员的授权等级更小，总公司人员的授权等级更大，可以确定承保的话语权更大。但无论是总、分部，一般核保人都要参与核保政策的制订、调整和跟进实施，并配合渠道部门做好市场跟进，参加保险领域协会所举办的交流活动，负责培养引导和协助渠道人员开展业务。另外，由总公司进行人员的标准制定和审核，并通过专人专岗，来提高对核保人员的操作要求标准，所有的核保人员必须通过国家相关部门的资质考试和公司内部的授权审核流程之后，才能进行执证上岗，独立展开风险衡量，接受询价，提供报价，接受再保分入和安排再保分出等业务。

第三，要加强责任险核保技术的开发。由于整个核保技术中的设定是需要结合整个核保过程进行判定的，其核保技术应当覆盖责任险产品的全生命周期，无论是产品的设计开发还是最终的承保理赔阶段，都需要进行充分的认识和考虑，充分认识风险，科学厘定费率，业务结构分布合理，及时合理地分散危险，避免参与恶性竞争，防止逆选择投保，定期分析损失率，规定最低保险费，核保权限分级管理，核保技术工作要为展业服务提升核保效率与理赔查勘。

5.4.2 统筹配合保险风险管理

保险风险是保险公司特有的风险类型，保险风险管理贯穿于责任险产品开发、在售产品管理、核保、理赔、准备金评估和责任险再保险安排的全过程中，保险风险管理旨在责任险产品的风险容忍度内，对全过程特别是核保阶段可能出现的潜在风险进行识别、计量、评估和控制的管理。当前的A保险公司保险风险管理制度尚未与内部控制的要求相结合，需要进一步的统筹规划，将内部控制融入其中，统筹保险风险管理，有助于A财产保险公司在可能造成负面影响的责任险产品潜在事项上未雨绸缪，并从更高的格局中在专业层面全面把握责任险产品风险管理。

首先，对于保险风险管理的架构与职责，A 保险公司责任险部门应积极配合公司层面的管理，与精算部、财务部、再保部紧密合作，向公司董事会报告。履行责任险部在责任险产品的保险风险管理中的职责，包括严格管理业务条线内的核保授权管理和超权限审批管理工作；负责业务条线内部的产品开发和管理；做好日常业务中的风险选择和合理报价；明确责任险风险偏好、核保策略，并通过 A 保险公司内部系统工具做好业务组合优化和风险控制；落实各项核保内部控制管理要求，做好责任险业务范围内的保险风险宣传及宣导；协助核保技术部完成相关保险风险管理工作。

其次，在保险风险的管理机制上，A 保险公司责任险部要巩固责任险的核保内部控制管理。第一要落实各项核保管理制度和核保内部控制要求，以达到制度层面控制保险风险的目标；第二要确保投保信息复核机制，在录入端确保业务信息准确；第三要配合核保技术部完成年度核保技术质量控制检查，对于发现的问题和缺陷及时协调对应责任人解决跟踪整改结果；第四要逐步加强核保权限管理，分级审核权限，明确每个核保人员的权限范围，保证其具有合格的核保技术能力；第五要完善保单校验及监控确保保单内容准确，及时送达客户。

最后，在保险风险的内部控制要求中，A 保险公司责任险部应积极配合核保内部控制的有效性测试。对责任险产品进行风险管理的每一步最终会成为核保内部控制有效性测试的基础数据。包括核保档案管理，即责任险业务的风险评估、风险选择、业务结构和承保理由等关键信息的记录留存；授权管理，即责任险核保人员的有效授权书；核保质量管理，即年度核保质量检查的结果；年度风险评估，即责任险条线在自身业务规模、盈利能力、各项检查结果与风险的自评；业务优化，即责任险需优化的风险偏好、目标，开展产品业务的绩效指标、市场发展趋势等。

5.4.3 打造数据系统价值管理

在制定标准化的核保操作指引与加强保险风险管理的基础上，提升 A 保险公司责任险核保管控水平还应当考虑第三个维度：打造数据系统价值管理。

当前，A 保险公司正处于核心系统替换期间，使用近 17 年的核心数据系统因系统构架较为陈旧、非结构化数据转换的人工参与度高、缺乏一体化工具等痛点，逐渐无法

满足当前的业务要求、监管报送和流程控制。借此机会，A 保险公司应当从公司层面把握，从责任险产品的角度着手，着力打造能够满足责任险产品全生命周期的数据系统，并进一步完成系统数据的价值管理。

数据系统价值管理有利于 A 保险公司责任险部提升责任险产品的全生命周期数据梳理与分析、提升核保环节的保费转化率。数据是核保风控与定价的基础，完善的数据系统将为 A 保险公司责任险产品的核保管控提供基础与保障。

A 保险公司责任险产品的数据系统价值管理精髓在于数据的精细化，通过明确责任险核保各个环节的操作流程与留痕要求，可以将数据在输入阶段完成建档；通过统筹责任险保险风险的管理，可以在核保管控前、中、后完成数据分析，形成可参考的关键业务绩效指标、风险管理指标、财务指标等自动化报表和指标监控预警，这是数据系统价值管理的目标所在，也是展示核保管控水平高低的数据化结果。

5.5 提高保单服务效率

在保单服务环节，A 保险公司可从自动化流程、操作风险管理与品牌价值管理的维度入手提升责任险产品的保单服务效率。

5.5.1 建立自动化管理流程

第一，关于理赔服务自动化管理流程，责任险理赔服务专业性对理赔服务的自动化管理要求较高，理赔第一联系人应在接到报案后 24 小时内主动联络客户，了解事故经过，初步判断责任险涉及的保险责任，同时在 5 个工作日内将案件过程录入报案系统，列明报案日期、开案日期、损失发生日期且附有邮件等辅佐材料，及时调整准备金的设定，跟进案件进展，确认责任后安排理算与双方会签、支付赔款等。所有的步骤应当对内建立理赔实操概要，对外清晰透明。针对客户服务模块，运营部应当在 3 个工作日内向客户发出受理回复，如遇重大投诉案件，则应建立包括总经理在内的责任险重大投诉处理委员会，用于快速稳妥的处理重大投诉，以防事件升级造成的声誉风险。

第二，关于出单的自动化管理流程，目前 A 保险公司责任险保单的出单模式分为两部分，一是前端核保录入，二是核心数据系统录入。出单步骤繁琐，且由于两个系统内

置逻辑的不同，容易造成数据选取结果对比异常，造成日常报送数据与监管检查数据的人工参与度高，无法达到监管的数据报送要求。如图 5.4 所示出单步骤：

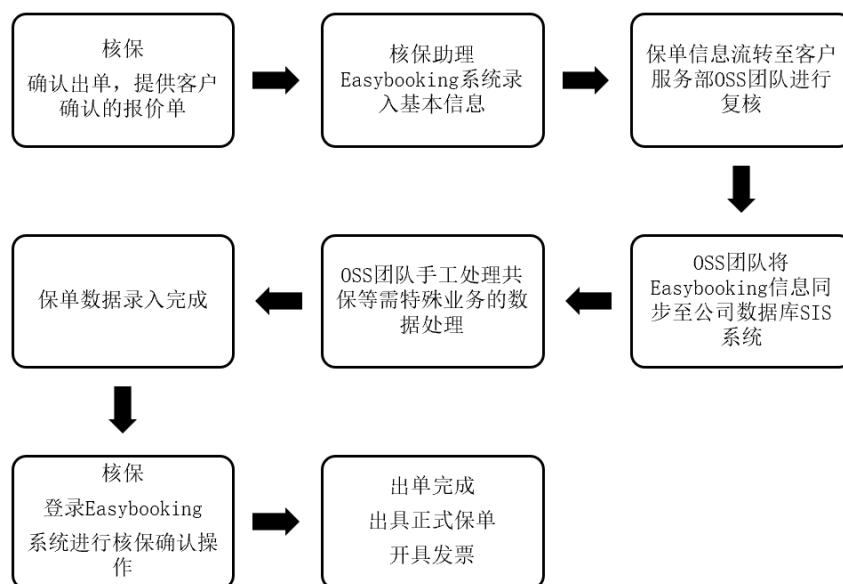


图 5.4 A 保险公司现阶段保单出具流程图

首先，核保助理在 Easybooking 出单系统录入保单基本信息，由核保人员确认后，该单流转至客户服务部 OSS 保单服务团队，其次 OSS 团队对公司全部保单数据在 SIS 核心系统中进行录入，再次，当收到来自 Easybooking 出单系统的保单任务后，根据保单任务类型分为保单出具、批单出具分别分配至不同的人员进行数据录入，最后，分配两人以上的复核岗完成出单复核，最终完成出单。SIS 系统作为公司的核心数据库，虽然提供了更多功能，如金额拆分、发票金额拆分、内部批改等 Easybooking 不具备的功能。但针对 OSS 保单服务人员的操作流程及系统数据匹配，尚未形成完整的流程要求，仍存在一定的人工差错，无法跟上责任险未来越来越庞大的业务发展步伐。

A 保险公司应当尽可能详细的制定公司内部出单运营制度，通过制度标准对员工行为进行考核，通过系统自动化降低因个人主观操作风险带来的风险，通过第一责任人制度的制定对公司每个环节的风险操作标准细化到人，对公司操作流程中的每一个节点风险进行细致的量化工作，从细节着手，牢牢把关，更好的发挥制度的引领作用和约束作用。

5.5.2 落实操作风险管理制度

A 保险公司责任险产品涉及的操作风险主要是由不完善或有问题的内部流程、人员、系统、外部事件引起的操作风险所产生的财务性损失、负面声誉、监管影响。目前，A 保险公司已经制定《A 保险公司操作风险管理制度》，A 保险公司责任险对于产品涉及的操作风险要积极落实，不让制度停留在纸上，也不应让风险超越了公司的风险容忍度。

落实操作风险管理制度，有助于 A 保险公司责任险产品涉及的保单服务规避不必要的风险，第一，A 保险公司责任险部应识别和评估现有产品业务的固有风险，判别固有风险的等级，分析目前责任险产品所面临的内部因素（如战略方向、产品服务、新系统的应用、人员流动）和外部环境因素（如技术进步、法规变化、行业变化、责任险产品市场结构调整和经济周期性波动等），根据风险发生的频率和严重性，将风险划分为重大风险、高级风险、中级风险和低级风险四个等级，同时在新业务、新产品上线、流程和体系推广前，对责任险产品将产生的相关操作风险进行充分识别；第二，在确定了风险等级后，责任险部应当进行内部控制环境的自评估，识别并量化风险事件的影响和潜在影响，对于高风险事件，要配合 A 保险公司管理层实施减缓措施以减少风险发生的频率和严重度，如果最终决定接受该高风险，需由责任险部发起，在 A 集团风险管理系统中记录其财务影响、声誉影响、法律与监管影响以及风险评估和接受的理由；最后，责任险部应通过每季度风险管理部发布的风险关键指标报告，与管理层一同完成操作风险的监控，如有超出限额的指标，由责任险部发起改善计划，并在今后的业务中持续监控，以期减少各类操作事故可能带来的对责任险产品的负面影响。

5.5.3 关注品牌价值管理

品牌价值管理是促使 A 保险公司责任险产品经久不衰重要优化思路之一，它建立在强大的自动化管理流程和完善的操作风险管理之上，同时又对自动化管理流程和操作风险管理具有一定的正向反馈，在第三个维度上提高了保单服务效率。

该优化措施的核心点在 A 保险公司责任险产品的品牌价值管理，优质的品牌应当与优质的责任险产品或保单服务相关联，提及 A 保险公司责任险产品，消费者也往往给出

较为满意的反馈和信任，客户粘性增加，进而逐步增加市场份额，推动 A 保险责任险产品更新，满足市场更广阔的需求，这是品牌价值管理的目标。

实现 A 保险公司责任险产品品牌价值管理，还应当结合展业活动体系，明确责任险产品定位；总结多年的产品优势，塑造责任险产品的形象；积极推进责任险产品推陈出新，维护好责任险产品与保单的品质；借助互联网平台与行业数字化浪潮，突破传统保险公司的形象，打造更亲近客户日常所需的责任险产品，并为公司维持一定的利润空间，迎接机遇和挑战，回应市场。

第 6 章 A 保险公司责任险产品风险管理优化方案实施的保障措施

为保证 A 保险公司的责任险产品风险管控措施能够更好的实施并改善 A 保险公司责任险产品风险状况,本章主要就 A 保险公司责任险产品风险管理优化提出相关的保障措施,分别从信息系统建设、作业流程设计、人才培养体系和内外监督进行阐述。

6.1 信息系统建设

在信息化时代的当下,企业的信息系统建设程度直接关系到公司的后期发展建设,对于保险公司而言也是如此。在 2020 年保险公司绩效业务考核标准中,也划时代的将信息系统建设费用纳入到了考核标准之中,这也意味着我国对于金融科技的高度重视,也为后续保险公司的发展指明了方向,只有将保险公司业务经营同现代信息技术互相融合,保险公司快速推广并且应用金融科技产品来实现业务模式创新,保险行业竞争格局也会随之改变。

对于 A 保险公司,想要提升业务复杂性,扩大责任险业务规模,就需要提高信息系统的效率、覆盖率和安全。此外,还需要考虑是否可以控制业务的全部流程、是否可以及时准确地反馈信息、是否可以共享风控信息。

控制业务全部流程。后台记录、决策、执行、风险评级是责任险业务的主要流程。这些流程有次序和逻辑之分,首先要保证结束上一单元的流程,接下来再运行后续的流程,并且要提升流程运转时的及时、准确。此外,为了避免信息系统数据错误造成损失,需要保证信息系统和国家金融监督管理局系统字段要求一致。

及时准确地反馈信息需要将风险控制前置,可以将风险控制的流程加入信息系统。例如责任险产品核保过程中,根据被保险标的的责任风险等级,提前在系统做设定一定的级别,同时根据风险因子测算所附扩展条款的费率,在系统强制控制的基础上,及时向核保人员反馈风险信息。

共享风控信息。公司有风险指标，在信息系统中，各部门信息要做到整合和汇总。比如，保险公司的保费收入结构和准备金状况都会影响资金流动性指标。没有实时的信息共享有可能会使某些风控指标不满足监管层要求而被处罚。

A 保险公司通过信息系统的建设，可以实现准确控制风险流程，让核保、理赔、运营、渠道人员更加专注于自己的职责，同时也可以减少用在流程上面的精力。

6.2 作业流程设计

A 保险公司在业务管理方面，以公司内部发文的形式，目前已经更新并公布了包括《经纪业务管理办法》、《渠道业务人员管理细则》、《客户投诉处理细则》、《理赔员实操概要》、《A 保险公司内部控制评价制度》、《内部控制基本制度》等总计 23 项的规章制度，其主要内容囊括了整个责任险保险产品业务的全流程过程，为 A 保险公司后续开展责任险产品业务尽可能的提供了完善的制度标准和流程规范，通过本次制度更新能更好的将所有标准进一步的细化并形成统一的文件，让后续的工作流程中能有明确的标准进行标准的判定和责任的划分，只有通过制度的规范性来约束人的主观性，才能更好的帮助企业走上正规化、标准化的道路。依据明确详细的规章制度，能更好的将责任划分致人，通过对每个第一责任人的奖惩来体现公司制度的规范性和管理上的人性化，有利于避免后期出现同一情况。在制度的执行过程中，应当体现制度的公平、公正、公开，秉持着奖惩有度的原则对每一个责任人进行惩处，通过规范化的标准和合理化的执行，能最大化的为 A 保险公司发展责任险产品保驾护航。

6.3 建设人才培养体系

公司的发展离不开人才聚集，落实业务和风险防范的主体是人。责任险业务时 A 保险公司中业务规模相对较大的部分，责任险产品带来的保费收入维持了 A 保险公司稳定的现金流，所以责任险的发展必须以稳定为基调进行提升，这就需要稳定地提升从业人员的专业水平。所以在此基础上，建立适应 A 保险公司责任险部门的人员培训体系，一方面是借助外部科学合理的培训体系来让从业人员提高业务能力水平，另一方面则需要不断建立并完善属于公司内部培训体系，为后续发展提供充足的人力支持。

外部培训：鼓励员工积极参加国际核保技术认证考试，如美国的财产保险核保师资格认证（CPCU），英国特许保险协会会员（ACII），夯实个人技术能力，同时向国外优秀的核保风险控制理念学习，将所学知识内化到实际核保实践中，另外还应鼓励员工参加中国保险行业协会等机构组织的业务培训，加强业界交流，互相学习。

内部培训：新员工实行轮岗制，这样可以使新员工更快的了解公司的业务和风控知识。此外，每月组织召开一次全体员工大会，指派某些员工分享自己针对公司业务和风控方面学到的知识，最后以线上考试作为考评方式。每季度定期邀请亚太区域核保技术部同事给各级核保做核保培训和产品开发培训，分享亚太区其他国家的模范榜样做法，通过同其他优秀榜样的互相交流，更好的拓宽公司内部员工的视野和技能，让员工更具备全球视野能力。

6.4 加强内外部监督

在内部监督中，可以通过公司内部成立内控管理委员会的方式来建立自我纠错机制，在外部监督中也应当积极参与和配合相关部门的抽调检查，以下是关于加强内外部监督的具体举措。

内控管理委员会主要是负责对公司责任险业务的整体风险管理工作，通过对风险的识别、管理和预案设定，来更好的明确产品实施细则，从公司整体的层面出发对产品风险进行宏观把控，秉持着全面性、有效性、针对性的原则更好的降低责任险业务的风险。内控管理委员会与产品管理委员会不同之处在于，前者以整个业务周期为出发点，对风险控制提出委员会各自的专业意见，后者仅针对产品研发本身，把控产品的有效性和充分性。当内控管理委员会发现责任险业务中某一环节的问题时，需要第一时间与责任险部门进行沟通确定，了解风险来源、风险发生概率和风险预期损失等详细信息的同时向董事会或者总经理汇报，从管理层层面有效实施防范措施。如遇审计检查，无论内审还是外审，均根据检查结果严重与否，将检查结果和检查报告与部门、团队、个人绩效挂钩，一方面督促责任险部门根据报告进行整改，另一方面绩效考评挂钩使得大家始终保有规则意识。对于在内控过程中发现问题、表现突出的员工予以表扬和激励，奖惩分明，有助于 A 保险公司利用合理的内部控制制度提升本公司的风险管理水平。

外部监管对于 A 保险公司提升风险管理水平同样重要。本文所说的外部监管机构是指国家金融监督管理委员会以及中国保险行业协会。国家金融监督管理委员会以年为周期结合保险公司的风险管理能力、实际经营状况、外部经济环境等具体指标，对全国保险公司进行风险综合评级。评价类别在原 A、B、C、D 类的基础上，细分为 AAA、AA、A、BBB、BB、B、C、D 类。其中，C、D 类为不达标。该评价直接关系到保险公司“偿二代”的评定与承保能力，和业务风险保证金的高低。外部监管对于 A 保险公司责任险产品风险管理而言，是一个比较公平的指标，它能够衡量本公司在市场中的规模排名与地位，未完善内部监督控制提供了评价标准范本，A 保险公司完全可以利用外部监督的衡量方式，完善内部控制制度，提升整体竞争力。

第7章 研究结论与展望

7.1 主要结论

本文以 A 保险公司责任保险产品在展业、核保和保单服务三个环节中的风险管控为具体的研究对象，在相关专业理论知识的基础之上，结合本人在该领域的从业经验，借鉴该领域相关参考文献，通过同该领域的从业人员进行沟通，最终的主要研究结论如下：

（1）当前财险公司的责任险市场竞争较为激烈，在国家利好政策和人们保险意识增强的当下，责任险产品虽发展迅猛，但产品同质化程度较高，传统责任险产品收入整体上没有较大突破，新兴产品才能带来更多的价值与流量。随着产品种类增多与外部环境的变化，风险控制显得越发重要。

（2）经过深入调研，指出 A 保险公司责任险业务部门存在人员职责设置不清晰、核保风险管控粗放、保单服务等客户服务的流程不完善等风险问题。

（3）针对发现的问题，本人提出了优化方案，包括强化内控、优化展业活动体系、提升核保管控水平、提高保单服务效率、标准化流程、落实各类风险管理要求、嵌入价值管理理念、调整人员架构和绩效考核方式等。本次优化方案是在对于 A 保险公司责任险业务开展现状与责任险产品实际应用情况的调研基础之上，从现实角度出发提出的优化方案，具有较强的针对性和一定的可行性。

（4）为更好的改善 A 保险公司在责任险产品业务中的风险现状，落实责任险风险优化方案，本文从信息系统建设、作业流程设计、人才培养体系和内外监督四个方面提出了相应的保障措施，为优化方案保驾护航。

7.2 研究展望

本人接触保险公司责任险类近四年，在撰写本文时也回顾了这四年中遇到的业务问题与实操方法，结合当时的环境深入分析了风险发生的原因，但是保险市场瞬息万变，合规要求日益全面，当时的方法并不一定可以沿用；同时，受限于本人能力有限和个人主观意识，本次研究中的结果可能具有一定的个人主观意识，为更好的改善 A 保险公司

责任险风险管理现状，推动我国责任险行业的蓬勃发展，在后续的过程中本人基于此次研究结果提出了以下相关展望：

（1）本文虽然基于 A 保险公司的责任险产品进行研究，但是当前 A 保险公司在责任险产品的市场份额却不高，由于保险行业的特殊性和联动性，责任险产品市场也是统一的，应当从不同类型的机构参与者视角出发，从全局的角度把握和判断，了解整个市场对责任险产品管理中风险的偏好。因此将 A 保险公司责任险产品的风险研究进一步扩充，将其提高至全国责任险风险研究将会更好的推动我国责任险行业的蓬勃发展。

（2）在 market 需求的引领之下，责任险产品市场必将百花齐放，如何开发出符合市场需求的责任险产品，同时更好的降低责任险产品风险的波动性，为人民提供更好的权益保障，为保险公司带来更好的稳定利润增长，是未来需要重点关注的方向。

（3）在科技手段不断发展迭代之下，通过现代化信息技术判断风险的手段将逐渐普及。如何充分利用数字经济时代提供的技术服务能力，为数字赋能新产品开发，通过人工智能等技术，更为客观的对风险进行识别和动态的实施监控是人力难以企及的，通过数字技术的加持实现风险管控与公司经营目标一致的风险管控原则，也是未来的研究方向之一。

参考文献

- [1]初苗苗,党予彤. 新冠疫情对国际财产保险和再保险市场周期影响研究[J]. 保险研究, 2021(4):3-23.
- [2]蔡宁伟. 操作风险的诱发类型与前瞻性防控研究[J]. 金融监管研究, 2015(4):92-107.
- [3]曹君. 对财产保险公司的经营风险管理研究[J]. 金融经济(理论版), 2018(5):48-49.
- [4]陈华,杜霞,王丽珍. 全面风险管理对企业经营效率的影响——基于 45 家寿险公司的实证研究[J]. 保险研究, 2019(2):3-15.
- [5]陈俊伟,杜丽鑫. 探析财产保险公司承保风险控制[J]. 商业故事, 2014(10):40-41.
- [6]陈小虎. 保险业数字化转型思考与建议[J]. 中国金融电脑, 2021(z1):46-48.
- [7]崔晶晶. 基于市场数据的中国责任险市场发展研究[J]. 保险职业学院学报, 2020, 34(4):42-46.
- [8]韩锦慧. 浅析合规经营在非车险管理中的重要性[J]. 黑龙江科技信息, 2011(33):156-156.
- [9]郝亮,杜金向. 数字经济对我国保险业的影响分析[J]. 投资与创业, 2021, 32(17):56-58.
- [10]胡志军,袁中美,薛荔丹,等. 保险公司操作风险损失分布量化及其应用[J]. 保险研究, 2017(2):95-103.
- [11]霍琳. 我国责任保险市场的发展现状与建议[J]. 租售情报, 2021(4):90-91.
- [12]季成. 责任险,发展进入“快车道”[J]. 金融博览, 2013(24):66-67.
- [13]姜盛喜. 诉讼财产保全责任保险经营风险分析及风险控制建议[J]. 现代商业, 2019(18):101-102.
- [14]姜照,王力,郭金龙. 新冠肺炎疫情对我国保险业的影响与应对[J]. 中国经贸导刊, 2020(11):6-8, 82.
- [15]晋晓琴. 全面提升我国保险公司的内部控制水平——解读《保险公司内部控制基本准则》[J]. 商业会计, 2011(12):71-73.
- [16]金一. 突出企业经营需求导向的“1+2+3”非车险风险解决方案探索[J]. 科学与财富, 2022, 14(13):13-15.

- [17] 李佳. 我国互联网保险经营风险探究[J]. 财讯, 2019(16):21.
- [18] 李小林, 李鑫, 刘倩男. 我国保险周期与经济周期的动态关联研究[J]. 保险研究, 2020(4): 16-37.
- [19] 林丽. 数字经济时代保险业的应对策略[J]. 中国保险, 2018(11):30-33.
- [20] 卢洁, 谭喜爱. 我国保险公司经营风险防范存在问题分析[J]. 现代经济信息, 2018(28):112.
- [21] 卢久涛. 财产保险公司承保风险度量分析[J]. 现代国企研究, 2017(2):79-.
- [22] 陆思婷, 粟芳. 非寿险承保风险引发系统性风险的复杂网络分析[J]. 保险研究, 2021(2):31-51.
- [23] 史宝英, 杨贺茗. 保险数字化营销的思路与对策[J]. 经济师, 2022(6):280-281.
- [24] 孙传鲲. 对财产保险公司的经营风险研究[J]. 财经界, 2017(2):115.
- [25] 魏平, 魏丽. 国际财产保险业务结构研究及启示[J]. 保险研究, 2018(3):14-39.
- [26] 王丽辉. 基于保险“长尾”的保险科技理论与策略探析[J]. 财会月刊, 2018(17):168-176.
- [27] 王向楠. 财产险业务线的系统性风险研究[J]. 保险研究, 2018(9):44-55.
- [28] 王叙棋. 数字经济时代下我国财产保险前景展望[J]. 品牌研究, 2021(14):197-200.
- [29] 王泽平, 江生忠. 市场开放背景下中外资中小型财险公司规模、产品多元化对经营绩效的影响研究[J]. 上海保险, 2021(8):30-35.
- [30] 夏克清. COSO 框架在保险分支机构风险管理中的应用[J]. 上海保险, 2013(9).
- [31] 谢学明, 蔡伟文, 王蜜. 非车险业务风险管理探讨[J]. 中国保险, 2012(8):28-29.
- [32] 许敏敏, 张海燕. 数字经济对保险公司经营管理影响探析[J]. 科技智囊, 2021(9):38-41.
- [33] 熊婧, 汤薇. 保险业务结构的同质化对财险业系统性风险的影响[J]. 保险研究, 2021(4):43-61.
- [34] 闫云萍. 关于董事责任保险发展现状与制度建设的探讨[J]. 管理工程师, 2021, 26(2):27-34.
- [35] 杨屏. 我国责任保险市场发展对策浅析[J]. 时代经贸(学术版), 2007, 5(8):144-145.
- [36] 张晶晶. 财产保险公司经营风险防范与应对的“三维”策略[J]. 中外企业家, 2016(19): 18-19.
- [37] 张瑞纲, 陈振宇, 邓林云. 我国责任保险市场发展问题研究[J]. 西南金融, 2020(1):88-96.

- [38]张瑞纲,吴叶莹. 数字经济背景下现代保险业发展研究[J]. 西南金融, 2022(7):91-102.
- [39]张雯迪. 风险管理技术在财产保险公司经营管理中的应用[J]. 商情, 2017(7):111.
- [40]郑海燕. 我国责任保险市场发展现状研究[J]. 企业导报, 2015(2):149-150.
- [41]Baker, T. and Shortland, A. The government behind insurance governance: Lessons for ransomware[J]. Regulation & Governance, 2022.
- [42]Boyer, M. M., & Stern, L. H. D&O insurance and IPO performance: What can we learn from insurers? [J]. Journal of Financial Intermediation, 2014, 23(4), 504 - 540.
- [43]Burkart, Craig. Three Tips to Keep Your Property Insurance Effective[J]. Business in Calgary, 2021, 31(9):41-42.
- [44]Chen, T., Kamiya, S., Lou, P., & Milidonis, A. Analyst coverage, executive compensation and corporate risk-taking: Evidence from property - casualty insurance firms[J]. Journal of Risk and Insurance, 2023, 1 - 41
- [45]Duijm, P., & Van Beveren I. Product diversification as a performance boosting strategy Drivers and impact of diversification strategies in the property-liability insurance industry[J]. Risk Management and Insurance Review, 2022, 25: 303 - 328
- [46]Fier, S. G., & Liebenberg, A. P. Do insurers use internal capital markets to manage regulatory scrutiny risk? [J]. Journal of Risk and Insurance, 2023, 1 - 37
- [47]INSURANCE Services Office (U.S.). Opinion and Decision of New York State Insurance Department on Issues Raised by Insurance Services Office on Commercial General Liability Claims-Made Form[J]. Journal of Insurance Regulation, 1986, 4(3):39
- [48]Jing Ai, Vickie Bajtelsmit and Tianyang Wang. The Combined Effect Of Enterprise Risk Management And Diversification On Property And Casualty Insurer Performance[J]. Journal of Risk & Insurance, 2018, 85(2).
- [49]John Teale. Insurance and Risk Management[M]. Cch Australia Limited, 2013.
- [50]Kerr, D. A. A replication study of moral hazard in bodily injury liability auto insurance claims filing decisions. Risk Management and Insurance Review[J], 2021, 24, 401 - 419

- [51]Kess Sidney, Grimaldi James R. and Revels, James A. J. Covering Risks through Property/Casualty Insurance[J]. CPA Journal,2017, 87(9):66-70
- [52]M. Martin Boyer, and Léa H. Stern. Is Corporate Governance Risk Valued? Evidence From Directors' and Officers' Insurance[J]. Journal of Corporate Finance,2012, 18:349-372
- [53]Narjess Boubakri and Lobna Bouslimi. Directors' and Officers' Liability Insurance And Analyst Forecast Properties[J]. Finance Research Letters,2016, 19:22-32
- [54]Robert E, Hoyt& Andre P, Liebenberg. The Value of Enterprise Risk Management [J]. Journal of Risk and Insurance,2011, 78(4):795-822
- [55]Sharma, Madhuri. An Overview of Insurance and Liability Risks[J]. Journal of the Insurance Institute of India,2014, 1.
- [56]Sorek, G., & Beard, T. R. Background risk and consumers' demand for insurance under limited liability[J]. Southern Economic Journal,2023, 1-14
- [57]Tang, S., He, L., Su, F., & Zhou, X. Does directors' and officers' liability insurance improve corporate ESG performance? Evidence from China[J]. International Journal of Finance & Economics,2023, 1 - 25.

附录-访谈提纲与内容

一、访谈的目的

通过访谈的方式了解与责任险产品相关的各条线人员对责任险产品在实际应用中风险的看法和了解,更好的从不同视角出发来分析当前现有的责任险产品风险管理流程的不足,为后续的研究提供具体的信息参考。

二、访谈问题设计

- (1) 您对我国当前责任险行业的发展前景怎么看?
- (2) A 保险公司责任险产品同市场现有竞品相比如何? 在众多保险公司中的排名如何?
- (3) 当前 A 保险公司的责任险部门共有多少员工? 其信息和分工如何?
- (4) 以您的角度, 我司责任险产品的管理风险有哪些?
- (5) 以您的角度, 责任险产品在展业, 核保和保单服务中您觉得那个环节的风险更为重要? 为什么?
- (6) 以您的角度, 公司现有的风险管理制度能否很好的应对现有的风险? 您认为哪方面还有待加强?
- (7) 以您的角度, 公司现有的责任险产品风险管理流程存在着哪方面的问题? 为什么?
- (8) 您认为当前公司的责任险产品风险管理流程方面有哪些需改进之处? 有哪些好的建议呢?
- (9) 您认为公司责任险业务及其产品在公司后续的发展侧重点如何? 为什么?

三、访谈内容

1、C 先生, 46 岁, A 保险公司总经理/A 集团中国区责任险部负责人

C 先生现担任 A 保险公司总经理, 兼任 A 保险集团中国区责任险部负责人, 有着 23 年的保险行业从业经验, 他认为对于保险行业而言, 风控合规是业务开展的基础所在, 责任险产品未来的发展具有广阔的市场前景, 主要发展方向是多品种、多类型。

2020 年以来的新冠疫情重塑了社会对风险的认知，也对全世界保险业造成了前所未有的冲击。得益于中国有效的防疫措施，相比较海外保险市场，中国保险市场受疫情影响较小。2020 年 A 保险公司责任保险受助于政策支持与法治环境的不断完善仍然取得了不错的增长，成为今年 A 保险公司市场业务中的一个亮点。产品要常青，就要具备可持续性。根据近期集团宣扬的 ESG（Environmental, Social and Governance）理念，我们也可以充分应用到责任险产品的具体实践中。C 先生介绍了集团《ESG 可持续保险原则》的具体内容、风险与机遇，该原则主要要求保险人要把与保险业务有关的 ESG 议程融入决策流程，并与顾客、经营合作伙伴、金融监管机构等主要利益关联方通力合作，推动整个社区在 ESG 问题上的广泛行动。他对 ESG 与责任险的实际应用前景保持乐观态度。

C 先生认为，责任险市场正在经历快速变化期。社会在发展，我们的客户人群和特点也在变化，越来越多的时代新特征，比如说“数字生活”、“去中介化”、“粉丝经济”等概念的出现，让消费者能有更多的时间去从互联网之中获取信息。C 先生举例，我国约有十亿多网友，网民在互联网公司互动的网络时间均为 7.2 小时，面对如此迅速的互联网发展，我们的行业竞争对手也在变，跨界选手成为传统财产险公司新的竞争对手，各种高新技术互联网企业运用科技手段抢占财产险的原有市场，通过互联网理念进行保险业务的营销和拓展，这些企业自身有着极强的去中间化、去中心化的商业模式。相比之下，我们传统的财产险经营模式已同时代相脱节，存在着众多弊端，与这些互联网公司的经营方式相比有着巨大的差别。

另外，C 先生指出，未来监管政策的调整、消费者预期的改变、金融科技和大数据技术的发展、成本管控体系的变化和新型风险的出现，都将为责任险产品发展及业务开展带来新的挑战，整个行业也将不断寻找新的解决方案，责任险市场将会日新月异，A 保险公司将迎来自己的机遇与挑战。

2、H 女士，50 岁，A 保险公司人力资源总监

H 女士担任 A 保险公司人力资源总监。她有 17 年人力资源工作经验，她认为在责任险产品相关的人员配置与分工安排上，未来发展的方向有两个：一个是打造专业化人

员，专人专岗；一个是打造全方位人员，一人服务到底，具体选择何种方式，要根据公司未来的发展规模随时调整适应。

人力资本的市场趋于专业性，市场也必然促进企业经营、管理人员的技能朝专业性趋势增长，社会经济发展本身也朝专业性趋势增长。二是，由于人才的竞争愈发激烈，各行各业对于高新技术人才的需求量正在逐步扩大，新行业、新技术涌现，各学科间彼此交融、渗透，人力资本向一专多能增长。A 保险公司作为金融服务性企业，实行 work-life balance(生活与工作平衡)的管理，实行以人为本的经营理念，充分调动员工的工作积极性，发挥人的主观能动性，通过企业文化的打造更好的形成轻松愉快的公司经营氛围，培养员工共同的价值观，认同公司的战略发展目标。科学化的激励机制不是说建立就建立，随着社会的发展，人才对于激励机制手段和要求也发生了巨大的转变，结合马斯洛的需要理论就知道，当下不仅仅是要满足员工的基础物质需要，也要更好的考虑到员工的精神层面需要，打造尊重员工、重视员工的氛围，让员工感受到了自身的意义，才更能全面激发主观能动性与创造力。

3、M 先生，50 岁，A 保险公司首席核保官

M 先生担任 A 保险公司首席核保官，他有 17 年金融险及特殊风险核保经验、管理经验，他认为在责任险产品的技术管理方面，应着重以下三个方面：一是合规，二是精算定价，三是保单明晰。

首先，合规是底线，尤其对于一线核保人员，经纪渠道管理人员，合规展业合规控制风险是公司内外部控制必须要遵守的内容，就产品开发而言，合规意味着严格按照监管机构的产品开发规则，研发新责任险，维护已有的产品，小到产品命名规则，大到精算假设与内容准确，都应在合规的范围内开展；其次是精算定价，要按照产品精算部在经验分析和合理预期的基础上，科学设定精算假设，综合市场竞争因素，对产品合理定价。这对精算师的要求很高，同时对于核保人员也提出了高要求，核保在拟开发新产品时就要做足该产品的市场调研，了解对手竞品，辅助精算部门进行精算定价；最后是保单明晰，这就要求责任险部、渠道部、理赔部、客户服务部的共同努力，使保单保障范围能够尽可能的满足客户所需，避免模棱两可的产品内容，避免无效的保障范围。如在

实践中,通过保单特别约定或签订补充协议形式实质改变保险责任与费率的情况时有发生,造成了包括责任险在内的很多险种的保险责任纠纷与争议,这主要因为特别约定或补充协议往往与保单主合同条款存在保险责任的不一致,保险人对此是否履行了明确说明义务往往会产生争议。2021 年发布的最新《责任保险业务监管办法》就对此做了禁止性规定,要求保险人今后要规范使用保险条款,通过审批或备案的保险条款来取代经常出现的特约与补充协议,出现纠纷时,可以减轻保险人已履行明确说明义务的举证难度,并可以减少不必要的保单争议与纠纷。

4、T 先生, 38 岁, A 保险公司首席风险官

T 先生担任 A 保险公司首席风险官。他有 4 年的风险咨询顾问经验, 7 年的风险管理经验, 他认为责任险产品作为当前 A 保险公司的主要业务方向之一, 其在我国也具有广阔的市场发展空间, 但是当下 A 保险公司在责任险风险管理中存在着许多的不足之处。

要想从事好风险管理, 就必须与时俱进, 不断学习业务相关的新知识、新制度、新政策, 才能在第一时间具备敏感度, 只有按部就班的识别、度量、管理风险才是一套标准的流程。在日常业务开展中, 也需要结合具体的业务详情来进行改正, 提供新的思路, 解决潜在的问题, 防患于未然。T 先生曾在多场演讲中提到风险管理与业务实际应用的关系与衔接, 他认为如何把风险管理嵌入到业务环节的方方面面, 而不是浮于业务发展和内部管理的表面, 是 A 保险公司责任险产品目前面临的主要问题。其实, 当前保险行业数字化的主要趋势除了进一步提升内部效率之外, 利用大数据或人工智能技术做更好的风险管理也是热门话题。未来的趋势是了解和关注外部业务环境, 他建议风险管理部除了在做好和监管要求相关的一些事务性工作外, 还应该利用科技手段和数据信息把精力放在关注持续改进上, 主要是为了满足业务发展需求和提供更有针对性的风险洞察 (risk insight) 和预判, 风险管理应注意逐步从传统的二道防线向前台过渡, 做嵌入式的管理, 这即需要技术应用, 更需要观念转变。责任险产品的展业具有以经纪渠道为主的特点, 在这一过程中需要格外的关注团队合作和关系的建设, 所以业务的开展主要

还是以人为主，只有通过对一线从业人员的专业知识和流程规范进行培训和约束，才能更好的将风险消灭，从源头降低风险发生的概率。

5、Z 先生，38 岁，A 保险公司责任险部高级核保

Z 先生担任责任险部高级核保，是一个 80 后，他自本科毕业后来到 A 保险公司，工作至今已经有 14 年的核保实践经验，从初级核保员做到资深核保经理。他认为，自 2013 年正式成立 A 保险公司后，A 保险公司责任险业务在不断地发展之下，已经从人才、制度、组织架构等各个方面形成了一定的基础，对于 A 保险公司而言，其集团母公司对于中国本地公司业务地开展提供了必不可少的支持，但是由于中国国情与海外国情的区别，A 保险公司还是努力构建了目前这一套结合集团要求与本地实际情况的运营模式，形成了一支能够适应市场发展要求的专业化的业务团队，公司的保费收入贡献占比始终处于团队业绩的首列，在最近几年责任险业务的发展中，公司也针对责任险业务部门进行了深入改革，从组织架构、制度标准、人才培养多个方面进一步的优化，让整个团队更年轻、更高学历、更高能力，在英语环境下语言的应用与集团会议中的交流比重逐渐提升，人员分工明确化，这支队伍已经愈来愈强。

6、T 女士，32 岁，A 保险公司高级理赔经理兼客户服务经理

T 女士担任 A 保险公司理赔部高级理赔，具有 5 年的责任险理赔与客户服务经验。她认为 A 保险公司责任险产品的理赔与客户服务，虽有不足，但在往越来越完善的方向发展。一是关于理赔线上化，二是关于客户服务精细化。

第一，未来，理赔服务线上化是 A 保险公司弯道超车的好机会，通过上海 2022 年上半年疫情期间的经历，理赔与客户服务部门已经充分意识到线上化薄弱带来的劣势，线上化不仅仅是系统操作，更是一种思路，能够让客户自助理赔的思路。在风险可控的范围内，激发客户的理赔参与度，增强理赔过程的透明度，让责任险理赔不再是一个复杂难懂的过程。第二，客户服务精细化，电子单证的普及能够有效缓解疫情期间客户对正式材料的索取的压力，转变保单、发票的开具形式，便捷客户、便捷服务人员、避免单据遗失，同时符合保险业可持续发展要求，一举多得；同时，对客户服务人员的专业

化培训也要持续下去，在充分了解责任险产品关键点的同时，熟读公司的内部制度与规则，成为一个不只是“传话筒”的客户服务人员。

访谈结果总结：在通过对不同视角不同人员的访谈过程中，能更好的从受访者的视角出发了解其关注的重点，有助于分析 A 保险公司责任险产品风险管理存在的问题、成因，并且通过受访者的了解也有助于更好的了解 A 保险公司责任险产品风险管理的现状，提出更为契合公司发展的优化方案，具体内容在正文中进行详细分析。