

# 内 容 摘 要

随着我国加入世贸组织（WTO）进程的完成，作为入世先行者的中国保险业面临更加激烈的竞争局面。中国保险市场这个堪称世界上最大、最年轻、最具发展潜力的市场，吸引着众多的国外保险企业不远万里来到中国“抢滩设点”。在激烈的市场竞争中如何迎接挑战、把握机遇，成为我国保险企业管理者们思考的首要问题。提高我国保险企业竞争力的动因源于企业内部，加强企业内部管理是提高企业市场竞争力的关键所在。国际保险市场竞争是现代化保险企业之间的竞争，现代化保险企业需要采用先进的企业管理模式。实施战略管理是我国保险企业管理模式的发展趋势。推行战略管理，才能围绕保险企业的战略和目标对生产经营诸要素进行优化组合，由局部功能优化达到整体功能优化，以较少的投入获得较多的产出。保险企业战略管理是一项系统工程，涵盖了若干个子系统，其中包括战略控制系统。战略控制作为战略管理过程的最后步骤，对战略管理过程的其他阶段和步骤有着巨大影响，必须给予足够的重视，才能保证战略目标的实现。而保险企业管理绩效评价系统是保险企业战略控制系统的物质承载，保险企业管理绩效评价系统的建立是实施保险企业战略控制的具体化。由此可见，我国保险企业管理绩效评价系统的建立是我国保险企业现代化改革的重要组成部分，是我国保险企业融入现代国际保险市场竞争的必要前提。

我国保险企业要实施战略管理，建立自身的管理绩效评价系统，必须结合保险企业经营管理的特征，借鉴国外同行成功的先进经验，同时联系中国保险企业实际。我国保险企业应该建立具有中国特色的管理绩效评价系统。本文所论述的保险企业管理绩效评价系统是指为了更好的实现保险企业经济效益与社会效益目标，通过建立一系列评价指标，对保险企业各级管理者的管理绩效进行反映，并同预先确定的企业管理绩效预算指标进行比较，从而形成对保险企业各部门管理效率和效益以及管理者管理绩效的评价的管理控制系统。它是企业管

理绩效评价系统的一种具体形态，属于保险企业内部管理控制系统，是保险企业管理者对保险企业管理绩效做出客观公正评价所依据的评价系统，有别于为考核激励目的而建立的带有较强主观色彩的考核系统。

本文主体部分分为三章：第一章作为全文的铺垫，是对企业管理绩效评价系统的一般理论进行介绍，第二章着重对保险企业管理绩效评价系统的理论架构进行介绍；第三章是全文的论述重点，集中介绍了我国保险企业管理绩效评价系统建立的有关理论和实践问题，本文的主要贡献也集中体现在该部分的论述中。

第一章“企业管理绩效评价的理论基础”包括三节内容：第一节，介绍有关企业管理绩效评价的几个理论，包括企业战略管理理论、企业战略控制理论和企业管理绩效评价系统理论，并对企业管理绩效评价系统的五大基本要素（评价目标、评价对象、评价指标、评价标准和分析报告）进行了介绍；第二节，从经济学和管理学的角度探讨企业管理绩效评价系统的理论渊源，揭示了“最大”“最小”法则、委托代理理论和管理理论与管理绩效评价的关系，从而对管理绩效评价的由来正本清源；第三节，分析了我国保险企业建立管理绩效评价系统的必要性和可行性。

第二章“保险企业管理绩效评价系统的理论架构”，主要是构建我国保险企业管理绩效评价系统的理论框架。本章分为四节：第一节是对保险企业管理绩效评价系统的界定；第二节构建保险企业管理绩效评价系统的理论架构，包括确立保险企业管理绩效的评价目标、确立保险企业管理绩效的评价内容、获取保险企业管理绩效评价的信息、形成对保险企业管理绩效的价值判断；第三节介绍了保险企业管理绩效评价系统建立的目标和原则；第四节主要对保险企业管理绩效评价标准和评价指标的确定进行了说明。

第三章“我国保险企业管理绩效评价系统的建立”是本文的重点论述部分，该部分从理论和实践两个方面对我国保险企业管理绩效评价系统建立的有关问题进行了探讨。第一节主要是对我国保险企业内部责任中心进行划分和界定，同时，由于责任中心的划分有赖于企业

组织架构设计，因此也对我国保险企业的组织架构设计进行了介绍。在该节中尤其对投资部门和投资中心进行了新的划分和界定。第二节主要是对我国保险企业内部责任中心的责任范围分析。这一节是在前一节划分了保险企业内部责任中心的基础上，对责任中心的责任及其范围进行了分析。责任中心的责任范围分析关键在于责任成本的分析，然而由于保险企业经营对象的特殊性造成了保险企业成本的特殊性，为了更加深入详尽的分析保险企业责任中心的责任成本，文中从保险企业成本的一般分析入手，进而进行保险企业成本性态分析，在此基础上最后对保险企业责任中心的责任成本进行分析。第三节构建我国保险企业各责任中心内部转移价格的定价模型。为了更好的分析我国保险企业内部各责任中心的责任范围，必须清楚的确定各项责任成本的责任归属，内部转移价格的合理确定是解决这一问题的关键。文中根据保险企业内部管理及资金内部转移的特征，构建了我国保险企业各责任中心之间内部转移价格的定价模型，以便合理科学的确定内部转移价格。第一节至第三节主要介绍了我国保险企业管理绩效评价系统建立的前期工作，从第四节开始介绍我国保险企业管理绩效评价系统建立的主要内容。第四节介绍构建我国保险企业管理绩效评价的财务评价系统的内容，主要包括责任中心责任预算的建立，责任中心经济活动核算，责任报告的编制，以及根据责任报告进行管理绩效评价。第五节介绍我国保险企业管理绩效评价的非财务评价系统的内容，文中主要采用平衡记分卡的方法来进行我国保险企业管理绩效评价的非财务评价。第六节主要对我国保险企业责任中心经济核算模式的选择问题进行了说明。

目前，由于理论界尚未形成对保险企业管理绩效评价理论的成形研究，而且我国保险企业在管理绩效评价的实践方面也处于起步阶段，本文的论述缺乏成形理论的依托和现存实践经验的参照。为了获得该领域的突破，笔者在文中广泛借鉴现有的管理理论和绩效评价理论，结合保险企业管理的特征，并充分考虑我国保险企业的实际情况，大胆的进行创新，独树一帜的提出笔者观点，以期能抛砖引玉，引起保险同仁对我国保险企业管理绩效评价问题的关注。本文的主要贡献

# Abstract

With China's entry into WTO, the insurance industry which is the forthgoer in our country will face further drastic competition. China's insurance market which can be called the biggest, youngest and most potential market in the world, has great attraction with the foreign insurance companies. What should China insurance companies do to face the challenge and grasp the chance in the drastic competition becomes the primary question to consider the managers. The author thinks that improving the competition of our insurance companies is on based on the internal control over the companies, so strengthening the internal control over the companies is the key point to improve the marketing competitive power of companies. Modernized insurance companies should take advanced management patterns because current international insurance marketing competition is based on the modernized insurance companies. Tendency of the pattern to manage insurance companies is to implement strategic management. Though strategic control is the last step of strategic management, it has a great effect on other steps and so we should think much of it to guarantee the realization of the strategic goal. Performance valuation system of insurance companies is the concrete system to strategically control the insurance companies. So founding performance valuation system is the most important part of modernized reformation of our insurance companies and the necessary premise to make our insurance companies involved in the international insurance marketing competition.

What we should do to implement strategic management and set up performance valuation system is to use successful foreign experience as reference combined with our current situation, which must be based on

the characteristics of insurance companies' management. Our insurance companies should found a performance valuation system with Chinese characteristics. Performance valuation system of insurance companies discussed in this thesis to reflect different managers' performance through setting up a series of appraisal indexes and make comparisons with the industry's indexes which have been predetermined in order to realize the goal of economic benefit and social benefit of insurance companies better. By this way we can appraise management efficiency and benefit of different departments, so does the managers' performance. It can make managers of insurance companies give impersonal and fair evaluation on the efficiency and benefit of insurance management, which belongs to internal controlling system of insurance companies. And it is also different from assessing system set up with subjectivity.

This thesis mainly consists of three chapters. The first chapter paves the way for the whole thesis, which introduces the common theory of performance valuation system , The second chapter theoretically constructs the performance valuation system of enterprises; The third chapter is the keystone to discourse upon and focus on the theoretical and practical problems of setting up performance valuation system of our insurance companies.

The first chapter whose title is "Theoretical problems of performance valuation system" includes three parts. Firstly, it introduces some theories of performance valuation which are strategic management theory of enterprises, strategic controlling theory of enterprises and performance valuation system of enterprise. Secondly, it discusses the theoretical origin performance system of enterprises from economics and management point and discloses the relationship among "biggest" and "smallest" rule, submission and commission theory, management theory and performance valuation, so we can exactly tell the origin of the performance valuation. Thirdly, it analyses the inevitability and feasibility

of setting up administrative performance valuation system in our insurance companies.

The second chapter theoretically constructs the performance valuation system of insurance company, which includes the construction of appraisal goal and appraisal comparison system, the way to acquire the information of performance valuation and the way to form the valuation judgment on administrative performance. At last it defines some rules of setting up administrative performance valuation system.

The third chapter title is “ Setting up administrative performance valuation system of our insurance companies ” is the most important part of this thesis. It discusses the related problems of setting up administrative performance system of our insurance companies from both theoretical perspective and practical perspective. The first section diversifies and defines the internal liability center of our insurance companies. At the same time, for the diversification of liability center depends on the design of enterprise framework, it also refers to the design of enterprise framework of our insurance companies. The second section mainly analyses the liability range of internal liability center of our insurance companies. The key to analyse the liability range of liability center is the liability-cost analysis. Because of the speciality of the cost in the insurance companies which is made by the speciality of the running objects, this section starts with the cost analysis of insurance companies and further analyses the function and state of the cost in order to analyse the liability cost of the insurance companies in depth and in detail. Based on that, it analyses the liability cost of the liability center of insurance companies in the end. The third section constructs the pricing model of the internal transferring price of the different liability centers in the insurance companies. We must identify the liability vested of different liability costs in order to analyse the liability range of different liability cost centers, so how to make the internal transferring price reasonable is

the key to solving the problem. This section constructs the pricing model of the internal transferring price of different liability centers according to the characteristics of the internal management of insurance companies, so that we can identify the internal transferring price logically and scientifically. This thesis mainly introduces the early work of setting up performance valuation system in our insurance companies from the first section to the third section, and from the fourth section on, it starts with the main contents of how to set up performance valuation system in our insurance companies. The fourth section introduces the contents of constructing financial valuation system of our insurance companies, which include setting up the liability center and liability budgeting, balancing the economic activity of liability center and writing the liability report and evaluate the administrative performance according to the liability report. The fifth section introduces the non-financial valuation system of our insurance companies, which mainly appraises the administrative performance of our insurance companies by balancing scorecard in a non-financial way. The sixth section mainly discusses the questions of how to select economic balancing model of liability center in our insurance companies.

At present, because the complete research on administrative performance valuation theory of insurance companies hasn't been formed, there is a lack of reference on practical experience and mature theory. The author presents her viewpoints innovatively by using current management theory and performance valuation theory combined with the administrative characteristics of insurance companies in order to attract the attention of the insurance craft brothers. The main contributions of this thesis includes: 1. Defining the administrative performance valuation system of insurance companies clearly; 2. Constructing the administrative performance valuation system of insurance companies theoretically; 3. Diversifying the internal liability center of our insurance companies

clearly, especially diversifying the investment department and investment center; 4. Analysing the function and state of the costs of the insurance companies; 5. Constructing the pricing model of internal fund of insurance companies; 6. Setting up the financial and non-financial valuation system of our insurance companies.

Because of the limitation of the author's knowledge and practical experience, there are some points to elaborate and improve in this thesis. For example, how to select the valuation standards of administrative performance of our insurance companies? Is it appropriate about current diversification of internal liability center? Is it effective of pricing model of internal fund transferring during the practice? Such these questions need further research and suggestions could be appreciated.

**Key words:** administrative performance valuation system of insurance companies, liability center, liability cost, internal transferring price

# 前 言

自上世纪九十年代以来,一方面,我国保险业以远远超出国民生产总值增长的速度高速增长,2002年全国保费收入已达3053.1亿元,同比增长44.7%,是近年来增长最快<sup>1</sup>;另一方面,我国保险企业的管理水平停滞不前,大多数保险企业的经营管理仍然停留在保险业发展初期的水平上,这与保险业的高速发展形成极大的反差。随着我国入世进程的完成,中国保险业作为入世领头羊,已率先面临国内市场竞争国际化的挑战。国际化的保险市场竞争是现代保险企业之间的竞争,现代保险企业的基本特征之一就是“管理科学”。激烈的市场竞争要求保险企业不仅要站得高,看得远,还要善于应变。制定和实施战略,实行战略管理,正是适应这一需要。推行战略管理,做到高瞻远瞩,抢先发现和抓住机遇,占领市场制高点,才可能在竞争中出奇制胜。推行战略管理,才能围绕保险企业的战略和目标对生产经营诸要素进行优化组合,由局部功能优化达到整体功能优化,以较少的投入获得较多的产出,实现保险企业管理的整体优化。因此,入世后中国保险企业的首要任务就是实施企业的战略管理策略。保险企业战略管理是一项系统工程,涵盖若干子系统,其中包括战略控制系统。战略控制作为战略管理过程的最后步骤,对前面的阶段和步骤有着巨大影响,必须给予足够的重视,才能保证战略目标的实现。而保险企业管理绩效评价系统是保险企业战略控制系统的物质承载,保险企业管理绩效评价系统的建立是实施保险企业战略控制的具体化。由此可见,我国保险企业管理绩效评价系统的建立是我国保险企业现代化改革的重要组成部分,是我国保险企业融入现代国际保险市场竞争的必要前提。

---

<sup>1</sup>《上海证券报》2003年1月25日

本文所论述的保险企业管理绩效评价系统是指为了更好的实现保险企业经济效益与社会效益目标，通过建立一系列评价指标，对保险企业各级管理者的管理绩效进行反映，并同预先确定的企业管理绩效预算指标进行比较，从而形成对保险企业各部门管理效率和效益以及管理者管理绩效的评价的管理控制系统。它是企业管理绩效评价系统的一种具体形态，属于保险企业内部管理控制系统。

本文主要运用管理学、组织结构学、管理会计学和保险企业经营管理学的有关理论，综合采用了跨学科分析、定量与定性结合分析、归纳与演绎结合分析等研究方法，对我国保险企业管理绩效评价系统建立的有关理论和实践问题进行了分析。由于国内在此领域的研究尚处于萌芽阶段，国外资料也不多，行文中可资借鉴的理论和实践均较少，因此，笔者在文中大胆借鉴，勇于创新，力求为填补此项研究空白多做贡献。本文的主要贡献有：（1）明确界定保险企业管理绩效评价系统；（2）构建保险企业管理绩效评价系统的理论框架；（3）清晰划分我国保险企业内部责任中心，尤其是对投资部门和投资中心的划分；（4）对保险成本进行性态分析；（5）构建我国保险企业内部转移价格的定价模型；（6）建立我国保险企业管理绩效评价的财务和非财务评价系统。

由于笔者学识水平的有限和实践经验的缺乏，加之国内对这方面的研究几乎是空白，而国外的资料收集难度也较大，文中观点还很不成熟，分析论证也存在偏颇之处，敬请各位老师谅解，并期望得到批评指正。

# 第一章 企业管理绩效评价系统的理论基础

## 第一节 企业管理绩效评价的有关理论

### 一、企业战略管理理论

企业战略管理理念最早起源于西方。战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或演变出的“stragia”,前者意为“将军”,后者意为“战役”、“谋略”,均指指挥军队的艺术和科学。西方的工商业企业明确引进战略概念,大约从二十世纪六十年代开始。美国的教授安索夫(H. Igor Ansoff)在1965年发表了《企业战略》一书,首先提出了企业战略管理的理念。哈佛商学院教授波特(Michael E. Porter)于1980年出版的《竞争战略》一书,进一步发展了企业战略管理理念,被企业界奉为必读的“圣经”。众多企业也开始采纳战略管理的理念,将其落实到企业管理中,例如:通用电气企业在1971年首先编制出战略规划;日本企业不甘落后,索尼有“驯马战略”,丰田有“反思战略”,松下有“集优战略”,本田有“反求战略”等等。制定和实施正确的战略,已被看作企业成功的关键。

战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和行动,包括战略的形成、实施、评价和控制<sup>1</sup>。战略管理是一个包括战略规划(或形成、制定)和战略实施(包括评价和控制)的过程,具体包含以下几个阶段步骤(如图1-1<sup>2</sup>所示)

企业战略管理是企业战略经营目标的实现服务的,战略管理的特点不仅受到企业经营环境的影响,更要受到战略经营目标的制

---

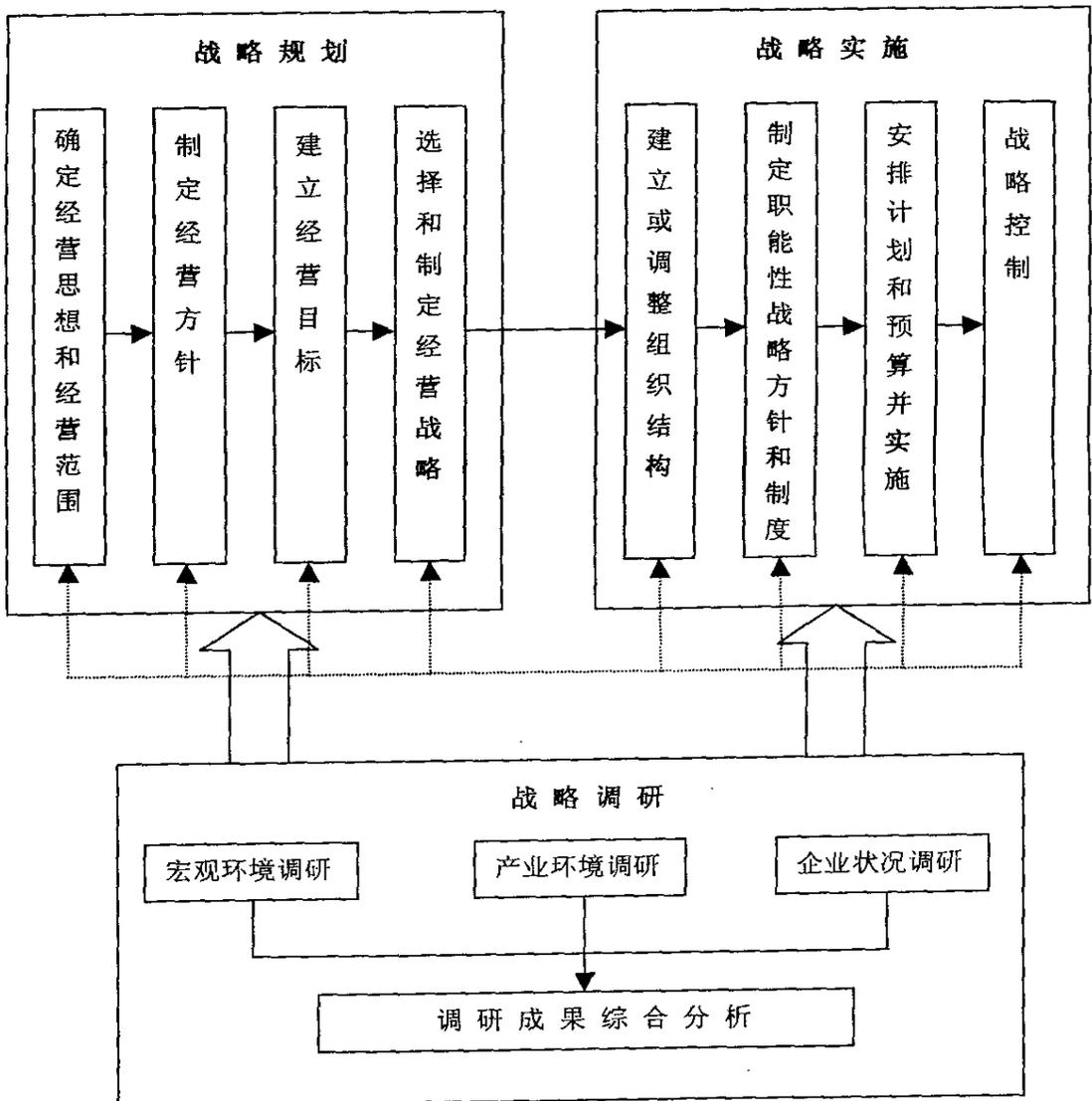
<sup>1</sup> T.L. Wheelen and J.D. Hunger: Strategic Management and Business Policy, Addison-Wesley.

<sup>2</sup> 王德中:《企业战略管理》,西南财经大学出版社

约。根据企业经营所面临的外部环境与内部条件以及企业的战略经营目标，企业的战略管理应具备如下的特征：(1)目标的长期性。长期目标与短期目标的统一，短期目标服从长期目标的需要。(2)利益的全局性。局部利益与整体利益的统一，局部利益服从整体利益。这一特点是由企业的战略经营目标所决定的。(3)因素的全面性。在决策时，应同时考虑内部与外部因素的共同影响作用。

图 1-1:

### 战略管理



## 二、企业战略控制理论

战略控制是战略管理过程的最后步骤，但它能对前面的阶段和步骤带来巨大影响，必须给予足够的重视，才能保证战略的实施和目标的实现。实施战略的基本前提是企业所执行的战略将实现预定的经营目标。为了实现预定的经营目标，企业有必要对战略实施过程进行战略控制（或称管理控制）。战略控制就是在战略实施过程中将实际绩效与预定目标或标准相比较，发现差异，分析原因，采取措施，纠正差异，以保证预定目标或标准的实现，或在必要时修改或调整预定目标或标准。

战略控制是实现战略目标不可或缺的活动，其重要作用表现为：

（1）对战略的实施进行密切的监控，及时发现实际情况同目标、标准之间的差异，并采取纠正措施，为原定战略目标的实现提供有力保证。（2）适应企业外部环境和内部条件的不断变化，及时对原定战略和目标做出必要的修改或调整。（3）总结管理经验，提高管理水平，为新一轮战略管理过程的启动打下良好的基础。

战略控制既是一个过程，又是一个复合系统。作为战略控制过程，它包括三要素：（1）建立绩效标准；（2）测定实际绩效；（3）反馈（主要是采取纠正措施）。作为战略控制复合系统，它由若干个子系统以有机的方式组合而成。

## 三、企业管理绩效评价系统理论

战略控制是战略管理中一个不容忽视的重要阶段，它对战略管理的各阶段有着重要的影响。战略控制包括企业外部资本控制和企业内部管理控制。管理绩效评价是企业内部管理控制的重要内容，管理绩效评价系统具体体现了战略控制的三要素。

企业管理绩效评价系统是指为了更好的实现企业目标，通过建立一系列评价指标来对企业各级管理者的管理绩效进行反映，并同预先设定的评价标准进行比较，从而形成对企业各部门管理效率和效益以及管理者管理绩效的评价的一种企业内部管理控制系统。企业管理绩

绩效评价系统作为企业内部管理控制系统中一个相对独立的子系统，由评价目标、评价对象、评价指标、评价标准、分析报告五个基本要素构成。这五个要素之间相互联系、相互影响，共同组成一个完整的企业管理绩效评价系统。不同的目标决定了不同对象、指标和标准的选择，其报告的形式也不同。可以说目标是企业管理绩效评价系统的中枢，没有明确的目标，整个管理绩效评价系统将处于混乱状态。

## 第二节 企业管理绩效评价系统的理论渊源

### 一、“最大”、“最小”法则与管理绩效评价

市场通过价格、供求和竞争机制的作用，有效的解决了人类社会的三大基本经济问题。市场能解决这三大基本经济问题的深层原因在于人类的经济行为遵循了两个基本法则：（1）追求利益（效益）最大化；（2）力求代价（成本）最小化。利益最大化和成本最小化是一个经济问题的两个方面，用最小的成本获取最大的利益是人类经济行为的基本取向，人们通常称之为经济活动的“最大”、“最小”法则。

从管理绩效评价看，“最大”、“最小”法则是企业管理绩效评价最主要的理论依据。因为企业从事生产经营活动首先要垫支一笔成本，才能生产出产品和服务；企业通过交换实现的产品和服务价值，首先必须能补偿其垫支的成本，否则就不能进行简单再生产。只有当企业通过交换实现的产品或服务价值等于或大于所垫支成本时，企业才有存在的价值。企业要不断发展壮大，就必须千方百计扩大收入和降低成本。收入越高，成本越低，利润就越大，企业发展的基础就越牢固。用最小的成本去获取最大的收入，即利润最大化是企业从事生产经营活动的根本目的，而实现这一目标的唯一途径就是企业管理。可见，所得与所费的关系是企业管理绩效评价的基本关系，“最大”、“最小”法则是企业管理绩效评价遵循的基本法则。

## 二、委托代理理论与管理绩效评价

委托代理理论是现代公司制度条件下产生的，揭示企业委托代理关系的形成、发展和协调机理及其有效性的理论。委托代理理论认为，委托代理关系中存在的基本问题是代理人问题，即代理人有可能偏离委托人目标要求，从而发生损害委托人利益的行为。要解决代理人问题，首先要建立有效的选聘机制，但是，即使严格执行了选聘程序，仍然会产生代理人问题。一是因为代理人是具有独立利益和行为目标的“经济人”，他们的行为目标与委托人的利益目标不可能完全一致；二是代理人作为经济人同样存在“机会主义倾向”，在代理过程中可能产生职务怠慢、损害和侵蚀委托人利益的“道德风险”和“逆向选择”问题；三是市场环境的不确定性和信息的不对称性，委托人很难准确判断代理人的努力程度，代理人是否存在机会主义行为。为了解决代理人的道德风险和逆向选择倾向，委托人必须建立一套规范的制衡机制来规范和约束代理人行为，使代理人目标与委托人目标趋向一致，从而减少代理风险，提高企业经营效率和投资回报。一般而言，委托人对代理人的管理主要通过选聘机制、激励机制、约束机制来实现。选聘机制、激励机制、约束机制作用的发挥都离不开评价机制的作用。评价机制通常包括社会评价机制和企业内部评价机制。客观、公正的对企业经营管理绩效作出评价的机制属于企业内部评价机制。该机制的建立成为现代企业的一项有效制度安排，为委托人对代理人实施奖惩措施提供了重要依据。可见，加强企业管理绩效评价是完善激励和约束机制，保证委托代理关系有效性的重要途径。

## 三、管理理论的发展与管理绩效评价

企业管理绩效评价是为企业管理服务的，而且其本身也是一种管理制度。通过对企业管理绩效的评价，使管理者明确应努力的方向，确保企业管理目标的顺利实现。显而易见，管理绩效评价体系的变化与管理理论的发展有着必然的联系。这种联系体现在管理理论的发展为企业管理绩效评价指标体系的完善提供理论及方法论的

指导。尤其是现代系统管理理论、权变管理理论和战略管理理论的产生大大拓展了人们开展绩效评价工作的视野，使评价方法更为科学。笔者认为，战略管理理论对企业战略经营时期管理绩效评价系统的建立具有及其重要的指导作用，是构建企业管理绩效评价系统的重要理论基础。

第一，管理绩效评价工作必须有利于企业长期目标的实现，指标体系的设计要有利于企业长期竞争优势的形成，如财务指标的设置不能放在短期利润最大化目标上，而要立足于长期利润增减和竞争能力的因素，把财务指标与非财务指标有机结合起来。

第二，企业管理绩效评价系统要有全局观念，突出企业整体利益，区分影响整体利益和局部利益的因素，加强对影响整体利益的不可控因素的预测，把定性指标与定量指标有机统一起来。

第三，企业管理绩效评价系统要有环境适应性。战略总是面向未来的，未来总是充满风险的，企业面向未来的经营活动决策是外向型决策，指标体系的设计要体现外向型决策的要求，把绩效评价与战略管理有机统一起来。

### **第三节 建立我国保险企业管理绩效评价系统的必要性和可行性**

#### **一、建立我国保险企业管理绩效评价系统的必要性**

自二十世纪七十年代战略管理理念产生以来，世界上各大金融企业（包括保险企业）已经开始在自身管理中引入战略管理机制，这些企业中“计划与发展部门”或者类似部门的出现，正是战略管理机制实施的产物，也是战略管理实施的策划与控制部门。我国的某些保险企业虽然也建立了所谓的“计划与发展部门”，但是这些部门并没有真正有效的发挥战略管理决策和控制的功能。这当然同我国保险企业的产权结构和法人治理结构有一定的关系，然而主要原因还在于我国保险企业内部管理理念的落后和管理水平的低下。我国保险企业内部

尚未树立战略管理的理念，尚未在企业内部真正建立起战略管理机制。

目前，我国大多数保险企业还停留在经营管理阶段。经营管理理念的指导使得我国保险企业管理缺乏长期性、整体性、协调性以及灵活性，具体体现在以下方面：（1）业务管理缺乏长期性考虑，例如产品开发缺乏长期性考虑，核保核赔技术水平低，客户服务质量差等；（2）财务管理缺乏整体性，保险企业总部与分支机构财务管理目标差异性导致保险企业整体财务管控能力削弱；（3）组织结构管理缺乏协调性，保险企业各部门之间缺乏有序的组织与协作。要解决我国保险企业管理中存在的上述问题，根本途径就在于转变保险企业管理者的管理理念。面临日益国际化的保险市场竞争，我国保险企业应顺应国际潮流的发展趋势，实施我国保险企业管理改革，启用先进的管理技术和方法。

我国保险企业管理改革的方向是建立和实施战略管理。通过科学的管理：合理配置保险企业内部的人、财、物、信息等资源；正确划分保险企业各部门机构的责、权、利；协调保险企业内部各部门之间的关系；统一保险企业各部门的经营管理目标，使他们同企业整体目标相适应；变无序运转为有序经营；协调企业长期目标同短期利益之间的关系，减少企业“短视”行为的发生，实现企业的长远发展；及时调整经营管理战略，以适应外界市场的瞬息万变；最终将实现中国商业保险企业的经营目标（包括经济效益目标和社会效益目标）。管理绩效评价系统是战略控制系统的具体体现，管理绩效评价系统的主要内容体现了战略控制的三要素。因此，我国保险企业管理革新的方向是实施保险企业战略管理，而实施我国保险企业管理革新的重要举措是建立保险企业管理绩效评价系统。

## **二、建立我国保险企业管理绩效评价系统的可行性**

入世后我国保险市场竞争日益国际化，我国保险企业正面临外部环境的重大变革。为了应对日益激烈的国际化市场竞争，我国保险企业已从多方面进行了准备，尤其是在管理方面的准备，为我国保险企

业管理绩效评价系统的建立奠定了良好的基础。

（一）我国保险市场正在全方位向世界开放，为我国保险企业管理绩效评价系统建立创造了良好的市场环境。首先，竞争的加剧，是我国保险企业管理绩效评价系统建立的直接外部动力。激励的市场要求我国保险企业提高内部管理的效率，以增强市场竞争力。我国保险企业管理绩效评价系统的建立正是为了提高企业内部管理效率。其次，竞争的国际化，是我国保险企业管理绩效评价系统建立的外部促进力量。国际化市场竞争要求我国保险企业顺应国际潮流，逐渐成为国际化市场竞争主体，从而推动我国保险企业采用国际先进的管理理念和管理方式。最后，外来竞争主体的进入，为我国保险企业管理绩效评价系统的建立提供了外部借鉴。国外企业的进入带来了先进的管理理念和管理方法，当然也包括管理绩效评价的先进方法，这成为我国保险企业建立管理绩效评价系统的有效借鉴。

（二）中国保险监督管理委员会加强对我国保险企业内控制度的监管，是我国保险企业管理绩效评价系统建立的催化剂。中国保监会近年来颁布了一系列加强保险企业内控制度的法规（例如：1999年颁布的《保险公司内部控制制度建设指导原则》、2003年颁布的《保险公司偿付能力额度及监管指标管理规定》、等等），促使我国保险企业提高对内部控制和内部管理绩效的重视程度，从而有助于推动我国保险企业管理绩效评价系统的建立。

（三）我国保险企业组织架构的改善，为我国保险企业管理绩效评价系统的建立奠定了良好的物质基础。保险企业管理绩效评价系统的建立，必须以一定的企业组织架构为前提和基础。没有合理的组织架构设计，企业就难以划分和界定责任中心及其责任范围，从而就无法进行管理绩效的评价，保险企业管理绩效评价系统的建立也就成为无稽之谈。随着我国保险市场的开放，我国保险企业已经逐渐认识到组织架构设计对企业整体管理水平提高的重要意义，因此，我国保险企业开始着手改善自身组织架构，并已初具成效。这无疑为我国保险企业管理绩效评价系统的建立奠定了良好的物质基础。

（四）我国保险企业“计划与发展部门”的设立，为我国保险

企业管理绩效评价系统建立奠定了良好的组织基础。我国保险企业管理绩效评价系统作为一个系统，需要有全面整体的策划和实施，这就需要在保险企业内部设立一个主体来完成这项工作。人力资源部门或财务部门虽然都与管理绩效评价系统建立有关，但由于它们在企业组织架构中的位置决定了其局限性，因此，必须设置一个专门的部门来进行整体规划。“计划与发展部门”作为实施战略管理的部门，在企业组织架构中具有一定的战略高度，能够进行整体性的规划。目前我国保险企业大都建立了“计划与发展部门”，虽然职能尚未完善，但至少从组织上为保险企业管理绩效评价系统的建立奠定了基础。

（五）我国保险企业管理者素质的普遍提高，为我国保险企业管理绩效评价系统的建立奠定了良好的人员基础。保险企业管理绩效评价系统是一种先进的管理系统，涉及许多先进的管理理念和方法，需要管理者具备较高的素质。随着我国入世进程的完成，我国保险企业已经开始重视人才的吸收和培养，特别是对管理人才的培养。这无疑对我国保险企业管理绩效评价系统的建立提供了良好的人员基础。

我国保险企业要实施战略管理，建立自身的管理绩效评价系统，必须结合保险企业经营管理的特征，借鉴国外同行成功的先进经验，并联系中国保险企业实际，建立具有中国特色的管理绩效评价系统。需要指出的是，笔者在此所论述的保险企业管理绩效评价系统是属于企业内部管理控制系统，是保险企业管理者对保险企业管理绩效做出客观公正评价所依据的评价系统，有别于为考核激励目的而建立的带有较强主观色彩的考核系统。

# 第二章 保险企业管理绩效评价系统 的理论架构

## 第一节 保险企业管理绩效评价系统的界定

### 一、保险企业管理绩效评价系统的含义

保险企业管理绩效评价系统是指为了更好的实现保险企业经济效益与社会效益目标，通过建立一系列评价指标，对保险企业各级管理者的管理绩效进行反映，并同预先确定的企业管理绩效预算指标进行比较，从而形成对保险企业各部门管理效率和效益以及管理者管理绩效的评价的管理控制系统。它是企业管理绩效评价系统的一种具体形态，属于保险企业内部管理控制系统。保险企业内部管理控制系统是保险企业实施战略管理，实现战略目标的重要保障。

### 二、保险企业管理绩效评价系统的构成

保险企业管理绩效评价系统具备一般企业管理绩效系统的五大基本要素，包括评价目标、评价对象、评价指标、评价标准和分析报告，只是在内容上具体落实到保险企业。

#### （一）评价目标

保险企业管理绩效评价系统的评价目标是加强保险企业内部管理控制以实现保险企业经营目标。评价目标是整个保险企业管理评价系统运行的指南和目的，它既要服从和服务于保险企业经济效益目标，又要服从和服务于保险企业的社会效益目标。保险企业管理绩效

评价目标的实现有赖于保险企业各个方面的管理：例如，建立适合保险企业的组织架构，合理划分保险企业内部的责任中心，设计科学合理的管理绩效评价系统（包括财务和非财务），等等。

## （二）评价对象

保险企业管理绩效评价系统的评价对象是保险企业各级管理者。通过对保险企业各级管理者管理绩效的评价来反映保险企业各级部门管理的效率和效益，同时也可以起到考核管理者管理绩效并做出奖惩决定的作用，从而有助于保险企业激励机制作用的发挥。

## （三）评价指标

保险企业管理绩效评价系统的评价指标表明对保险企业哪些方面的管理进行评价。企业管理绩效评价系统关心的是企业管理绩效与企业目标的相关方面，即所谓的关键成功因素（key success factors KSFs）。这些关键成功因素具体体现在评价指标上。关键成功因素有财务方面的，也有非财务方面的。因此，作为用来衡量管理绩效的指标也分为财务指标和非财务指标。评价指标的设计必须紧密结合保险企业经营管理的特征，能够体现保险企业的关键成功因素。如何将关键成功因素准确的体现在评价指标上，是保险企业管理绩效评价系统建立的重要问题。笔者将于第三章论述我国保险企业管理绩效评价系统的建立时对保险企业评价指标的设计详细论述，此处不再赘述。

## （四）评价标准

保险企业管理绩效评价系统的评价标准是指判断保险企业管理绩效优劣的基准。保险企业的评价目标决定了保险企业评价标准的选择。保险企业评价标准不仅要能判断保险企业管理的经济效益，还要能判断保险企业管理的社会效益。保险企业在进行管理绩效评价时，一般要制订预算指标作为评价的标准。笔者认为在制订预算指标时，不仅要参考本企业的历史资料，还要同时考虑保险行业先进企业的管理绩效评价水平。

## （五）分析报告

保险企业管理绩效评价分析报告是保险企业管理绩效评价人员以保险企业各责任中心及其管理者为单位，通过会计信息系统及其他

信息系统，获取与该责任单位及其管理者有关的信息，经过加工整理后得出该责任单位及其管理者的评价指标数值或状况，将该责任中心及其管理者的评价指标的数值状况与预先确定的评价标准进行对比，通过差异分析，找出产生差异的原因、责任及影响，得出保险企业管理绩效优劣的结论，并形成保险企业管理绩效评价报告。

## **第二节 保险企业管理绩效评价系统的理论架构**

评价(evaluation)是指根据确定的目的来测定对象系统的属性，并将这种属性变为客观计量的计值或者主观效用的行为。评价过程应包括：确立评价目标、确立评价内容、获取评价信息、形成价值判断四个主要环节。这四个环节也构成保险企业管理绩效评价系统的理论架构。

### **一、确立保险企业管理绩效评价的目的**

评价目的，指的是进行评价的理由，回答为什么要进行评价的问题。评价的高级形态是一种有意识、有目的的观念活动。这一活动的灵魂是评价的目的，它制约着价值主体、评价视角、评价视域和评价标准的确立，从而制约着整个评价活动。评价目的的确立，以其运作的顺序而言，它应该是评价过程的第一步；以其运作的逻辑而言，它应该是评价过程的前提。确立了评价目的系统，才有可能确立评价内容。

保险企业管理绩效评价的目的在于满足保险企业管理者了解内部管理绩效的信息，以便及时对企业管理做出调整，随时保持企业管理的有效性，同时还可以更好的满足考核激励员工的需要。

### **二、确立保险企业管理绩效评价的内容**

评价内容是以评价目的为核心的，是评价目的具体化的评价，是进行评价的逻辑框架，评价过程的其他环节，就是在这个逻辑框架中

展开的。因此，评价目的制约着评价内容，而通过评价内容制约着整个评价活动。如果评价目的是明晰的、稳定的，评价内容是充分体现这一评价目的的，而评价的整个过程在逻辑上是遵循着这一参照系统展开的，那么至少可以从逻辑上说，这一评价是合理的。评价内容分别包括：评价客体、评价视角、评价视域和评价标准。

### （一）评价客体

评价首先必须确定评价的客体。任何客体都是相对于确定的主体而言的，同一事物与具有不同需要的主体形成了不同的价值关系，因此对于具有不同需要的主体而言，这同一事物就具有不同的价值（或正价值、或负价值、或无价值）。

保险企业管理绩效评价系统的主体是保险企业的管理者，他们需要通过管理绩效评价系统了解保险企业内部管理的效率和效益，因此，其评价客体是保险企业的内部管理绩效。

### （二）评价视角

评价视角指的是评价所取的角度。在评价活动中，从不同评价视角作出的评价，不仅会使价值主体和价值客体向评价者显现出不同的信息，而且在逻辑上也是不同的。评价视角的选取确立了评价的方向，同时也确定了评价的限度。

保险企业管理绩效评价主要是从企业内部管理者的角度来进行评价，是内部管理者以了解自身信息并做出相应反应为目的来进行的管理绩效评价。它不同于保险企业所有者从企业外部以保全资本为目的所进行的管理绩效评价。

### （三）评价视域

评价视域，是指评价者所选择的，对价值客体的价值进行比较的范围。评价与认知活动的一个重要区别在于，评价的结论具有相对性。这种相对性的来源就在于评价视域的限制。

保险企业管理绩效评价也存在视域的限制，其结果也必然具有相对性。为了提高保险企业管理绩效评价结果的客观公正性，应该尽可能合理确定保险企业绩效评价的视域。

### （四）评价标准

为了把握评价客体的价值，评价者不仅要把握价值客体本身的信息，而且还常常必须把握与价值客体相关的另一些客体的信息。只有这样才能通过将价值客体与这“另一些客体”的比较，而对价值客体的价值作出较为有效的、合目的的评定。

保险企业管理绩效评价也存在评价标准确定的问题。对保险企业管理绩效评价实质上是一个比较的过程，评价结果的可信度关键取决于比较标准的选择。

### 三、获取保险企业管理绩效评价的信息

评价信息，指的是由评价目的约束的、由评价内容所要求的，有关评价主体、评价客体和评价标准的信息。获取评价信息，是指获取有关评价主体、评价客体与评价标准的信息。

对于保险企业管理绩效评价客体信息的获取包括两个基本环节，即信息筛选和信息解释。信息筛选：作为评价客体的保险企业内部管理绩效，其客观存在是不依人的意志为转移的，但是对保险企业内部管理绩效信息的筛选却是以企业管理者的心理背景为基础的，因此对保险企业管理绩效评价就不可能摆脱企业管理者心理背景与评价目的的影响。信息解释：对保险企业管理绩效评价信息的解释是达到合理的评价必不可少的过程，为了对保险企业管理绩效做出公正客观的评价，评价信息的解释必须是针对保险企业管理绩效所做的客观的、唯一的解释。

对于保险企业管理绩效评价主体信息的获取需要把握企业管理者（即评价主体）对管理绩效评价的需求。具体而言：首先，要把握企业管理者需要了解企业管理哪些方面的绩效以及这些方面相互之间的关系，例如，企业资产管理绩效、保险产品管理绩效、企业财务管理绩效等，这些绩效相互之间有何关联，它们对企业经营目标的实现和整体管理绩效的影响及程度。其次，要把握企业未来的发展趋势与规律，只有这样才能了解企业管理者对管理绩效评价的未来要求，从而建立更加合理的管理绩效评价系统。

对于企业管理绩效评价标准信息获取应该遵循在能力所及的

范围内尽可能多的获取评价标准的信息。获取评价标准信息的方式，一是凭以往经验和当前联想获取；二是根据评价目的要求，有意识的搜集查询可与评价客体形成比较的评价标准的信息。这种方式的信息搜集范围的深度和广度，既受到评价者认识能力的限制，又受到评价的时间、物力、人力、财力等的限制。实际上，由于评价主体知识背景等各方面因素的制约，不可能将所有可与评价客体进行比较的标准纳入自己的视野；另外，由于评价受到时间、精力、财力等的限制，也不能将所有可能的评价标准都纳入评价信息的收集及解释范围之内。因此，对评价标准信息的获取遵循力所能及的原则，尽量广泛的获取评价标准的信息。

#### **四、形成对保险企业管理绩效的价值判断**

对保险企业管理绩效的价值判断，是保险企业管理者经过一系列的评价环节而得到的关于企业管理绩效与企业管理者之间价值关系的结论，对保险企业管理绩效的价值判断必须以管理者的评价目标为指导。从理性逻辑方面来看，对保险企业管理绩效的价值判断需要遵循以下程序：

1. 评价标准具体化，确立保险企业管理绩效评价标准体系。评价标准体系必须满足以下五个条件：其一，它是反映评价目的，体现评价标准总原则的；其二，它是多指标的，且指标是分层次的；其三，它的各个指标根据其在评价体系中与主体目的的关系，有权重之别；其四，它具有各指标的约束条件；其五，它在逻辑上是自洽的，即各指标的划分是不重合的、清晰的，各层次的划分是符合包含关系的等等。评价标准体系确立的恰当与否直接影响着评价结论。

2. 以评价标准体系对保险企业管理绩效指标进行分解；以分解后的评价指标衡量构成保险企业整体管理绩效的各个组成部分；然后根据一定的计算方法，得出关于保险企业整体管理绩效的综合评分值。

3. 将第二步所获得的关于企业整体管理绩效的综合评价值与评价标准进行比较，作出关于企业管理绩效的价值判断。

在现实评价活动中，评价主体的心理运作过程，并非都是逻辑化的理性推演过程。非逻辑化的价值判断过程，同样有可能达到合理价值判断，例如：以感觉为尺度的评价，以意象为尺度的评价，以观念为尺度的评价等价值评价形式。此外，在实际评价活动中，形成价值判断的一般有形象思维、逻辑思维、直觉思维三种思维操作形式。除思维操作形式的不同之外，评价过程中还存在着价值判断的量化与非量化形式的区别。

在形成对保险企业管理绩效的价值判断时，我们要坚持以逻辑思维所操作的理性化价值判断过程为主，辅以非逻辑化的价值判断，以量化形式指标作为评价的主要依据，同时兼顾非量化形式指标所揭示的信息，从而形成对保险企业管理绩效的全面综合评价。

### **第三节 保险企业管理绩效评价系统建立的原则**

#### **一、保险企业管理绩效评价系统建立的目标**

现代企业分权管理模式下，企业为使整体符合目标一致原则，并对管理者起到良好的激励作用，必须慎选恰当的绩效评价制度，从而使绩效评价“公平”、“合理”、“客观”、“公正”。保险企业管理绩效评价系统主要目标是：

1. 改善企业管理状况。通过对企业整体和各分权机构管理绩效的评价工作，可以纠正管理上的浪费与偏差，改进管理方法及程序，发现与解决重大管理问题，等等。

2. 充分激发管理者的管理热情与主观能动性。管理绩效的评价可以作为事后奖惩的依据，激发管理者的工作士气，增进管理者的成就感。

#### **二、保险企业管理绩效评价系统建立的原则**

乔伊·米勒在《国际会计》中指出：“一个设计得很好的绩效评价

系统可以使高层管理者（1）判断现有经营活动的活力性；（2）发现尚未控制的领域；（3）有效地配置企业有限的资源；（4）评价管理绩效”。保险企业管理绩效评价系统必须满足以下基本要求：（1）准确性；（2）及时性；（3）客观性；（4）可接受性；（5）可理解性；（6）成本效益性；（7）反映企业特性；（8）目标一致性；（9）可控性和激励性；（10）良好的应变性。因此，保险企业管理绩效评价系统的建立必须遵守以下原则：

1. 目标原则。企业存在的目的，就是要实现其目标。因此，管理绩效考核的第一项原则，即在评定企业对目标的实现性。

2. 沟通原则。绩效考核最好能由被考核者依规定的标准及方法，先行自我评价，然后再与考核者进行相互沟通。这种充分的双向沟通方式，才能使得绩效考核工作更加落实。

3. 激励原则。一般而言，报酬是绩效的函数。以报酬作为激励，是现代企业中不可缺少有效管理工具。因此，设计一套绩效考核制度时，使其具有激励作用是相当重要的。

4. 客观原则。在评价管理绩效时，如能以客观的立场评估优劣，公平的态度评估得失，合理的方法量度绩效，严密的处理慎重其事，方能使得绩效评价工作不受人为因素的影响——主观、成见及不胜任等所产生之偏差。

5. 比较原则。评定企业绩效，数字是最佳的衡量工具，但缺乏比较基准的数字资料是没有任何意义的。因此，在评价管理绩效时，应有一定的基准资料，与企业实际管理绩效所产生的数字加以比较分析才有意义。

6. 责任原则。确定责任时，须辨明是否在当事人权责范围之内，并且是否为当事人可控制事项。在评定绩效时，应将管理当局所无法改变的外在影响因素剔除，才能真正使绩效评价工作更加公平合理。

7. 时效原则。为能及时了解企业的经营管理状况，应对企业的管理绩效及时加以评价，并对有关人员立即予以奖惩，方有助于管理绩效的改进。

保险企业管理绩效评价系统不仅要遵循以上目标和原则，还要处

理好以下关系：（1）可控制与不可控制；（2）量化与非量化；（3）财务性与非财务性；（4）单一性与多重性；（5）长期性与短期性；（6）效果与效率；（7）主观与成见。

#### **第四节 保险企业管理绩效评价标准与评价指标的确定**

评价实质是一种比较。管理绩效评价就是将部门及其管理者的实际管理绩效同预定的管理绩效标准进行比较。在这一比较过程中，部门管理者的实际管理绩效是通过评价指标的测定来反映的，预定的管理绩效标准是通过评价标准来体现的。因此，评价指标和评价标准是保险企业管理绩效评价系统的关键内容，能否科学合理的确定评价指标与评价标准将直接影响到保险企业管理绩效评价系统的构建质量。为此，笔者就保险企业管理绩效评价的评价指标和评价标准确定的问题单独作为一节来加以论述。

##### **一、保险企业管理绩效评价标准的确定**

评价系统中所采用的标准一般分为三大类：预算标准、历史标准和外部标准。笔者认为，保险企业管理绩效评价系统应选用预算标准。这是由三种标准的特性所客观决定的：首先，历史标准是以公司以前的实际管理绩效为基础来确定的。然而企业面临的管理环境是不断发展变化的，管理者需要面对和处理的是层出不穷的新状况。因此，如果采用企业过去的管理绩效指标来衡量现时的管理绩效水平，显然是不尽合理的。其次，外部标准是以其他公司的管理绩效指标作为基础来确定的。众所周知，不同行业采用的管理方式不同，即便是同一行业的不同企业，由于内外部的各种原因，其管理方式也会有差异。“管理是一门艺术，而不是一门技术。”一个企业的管理方式不可能原封不动的复制到另一个企业，当然也不能用反映一个企业管理绩效的全部指标来衡量另一个企业的管理绩效。同时，管理绩效评价系统属于内部管理系统（如前所述），主要是为了满足内部管理者管理企业的需要，其制订者和使用者都具有内部性。因此，保险企业管理绩效评

价系统不宜采用外部指标作为评价标准，但是可以作为确定评价标准的参考。

设计保险企业管理绩效评价标准时，应考虑使评价标准满足以下要求：（1）标准可以作为评价与计划的基础；（2）标准可以作为发现问题并适时改正的基础；（3）标准应以客观绩效而不是主观判断为基础；（4）标准应能激起更高绩效动机；（5）标准应具备普遍的可接受性。

合理有效的管理绩效评价标准应满足以下条件：（1）标准具备挑战性；（2）标准经过努力应该可以实现；（3）标准具备透明性；（3）标准具备认可性；（4）标准具有明确性；（5）标准具有刚性和弹性。有效的评价标准既不能过高，高不可及，又不能过低，缺乏挑战性。有效的评价标准是透明的，要将评价标准的具体内容传达给每一位被评价者，使之明确自身努力所要达到的目标，并能自愿接受这一目标。有效的评价标准应该是明确的，能够量化尽量量化，不能量化也必须具体明确。最后，有效的评价标准应软硬结合，对客观影响因素是弹性的，而对主观影响因素是刚性的。

## 二、保险企业管理绩效评价指标的确定

管理绩效评价指标问题在论述我国保险企业管理绩效评价系统的建立时将做详细的论述，笔者在此不再赘述。这里笔者主要想就评价指标中的关键成功因素（KSFs）进行说明。

关键成功因素一般是指与某一行业相联系的，对公司成功起着决定作用的因素。关键成功因素不是指一系列的指标，而是指在某些决定性方面有显著优势而反映出较好的某几个财务指标。保险企业管理绩效评价系统中的关键成功因素是指对保险企业管理乃至整个企业存亡起着关键性作用的某些评价指标。我们在建立保险企业管理绩效评价系统的评价指标时，首先要对关键性的管理因素设立评价指标，并作为考核过程中的重点，予以优先反映。在确定保险企业管理绩效的关键成功因素时应注意以下两个方面：其一，关键成功因素的评价指标要加以量化；其二，关键成功因素的评价指标数量不宜过多。

## 第三章 我国保险企业管理绩效评价

### 系统的建立

#### 第一节 保险企业内部责任中心的界定

##### 一、保险企业组织架构设计与责任中心界定

###### (一) 保险企业组织架构设计与责任中心界定的一般关系

从组织设计的角度来说，设置何种责任中心，实质就是处理企业高层组织与中下层组织之间，特别是企业与二级单位之间集分权关系所采用的具体形式。我国保险企业内部责任中心的清晰界定以及责任范围的科学划分，都离不开保险企业内部组织架构的合理设计。因此，研究我国保险企业内部责任中心的设计，首先必须研究我国保险企业组织架构的设计，主要是组织层次设置和管理集分权模式设计。企业组织架构的设计是企业管理效益正常发挥的前提和基础。

###### (二) 我国保险企业组织架构模式的设计

从全球保险业分业经营的情况来看，符合保险业经营规定和原则的分业模式主要包括集团控股模式、专业公司控股模式和专业分设模式三种，集团控股模式又可以细分为集团分业模式和控股分业模式。

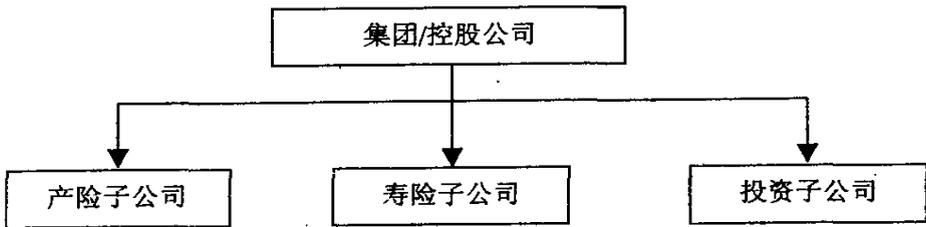
“从美国和西方分业经营的发展历史来看，专业分设模式是一种初级的分业模式，专业公司控股模式则是一种过渡的分业模式，集团控股模式才是适应国际金融保险市场发展趋势的高级形式。”<sup>1</sup>目前，全球

---

<sup>1</sup> 马明哲博士著，《挑战竞争》，商务印书馆 1999 年，第 185 页

前 20 家保险企业中的 15 个都是采用了集团控股模式实现保险分业经营，包括法国安盛—巴黎联合保险公司（AXA-UAP）、德国安联（Allianz）、美国国际集团（AIG）、英国皇家太阳联合保险集团（Royal & Sun Alliance）等，进入我国保险市场的国际竞争者也大多是采用集团控股的模式。国际上保险企业采用的集团控股组织架构的一般模式如图 3-1 所示：

图 3-1：

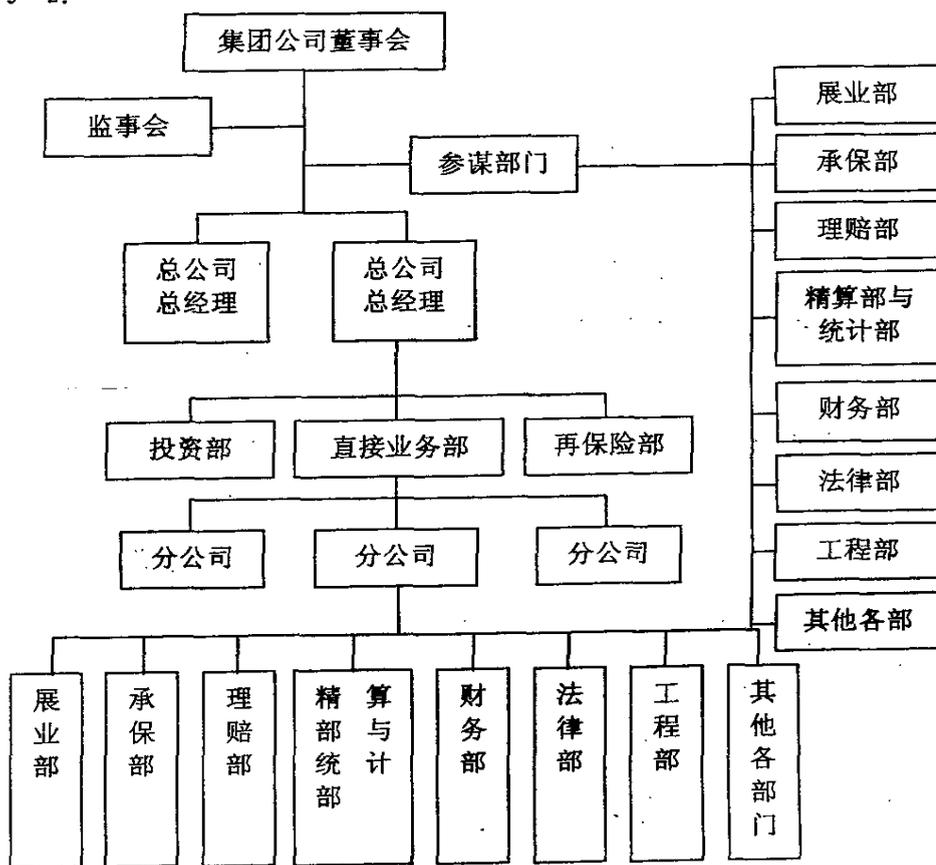


鉴于我国保险企业分业经营管理的特征以及国际保险企业组织架构模式的发展趋势，笔者认为我国保险企业宜采用分权制集团控股模式的组织架构，但是我国保险企业的分权制集团控股模式应结合我国保险企业经营实际情况，不能照搬国际模式。在我国保险业现有软硬件条件下，尤其是在现有投资环境下，如果子公司不掌握投资权，其可支配费用直接同保费收入挂钩，会造成子公司都将保费收入作为首要经营目标，从而影响到保险企业经营目标的实现，甚至会造成保险企业的经营危机。因此笔者提出如下分权制（事业部制）的组织架构设计（如图 3-2 所示），主要是对投资部门进行了重新组织设计，作为本文论述我国保险企业管理绩效评价系统的前提和基础。

在这一组织架构中，保险企业采用的是大分权与小集权相结合的管理模式。整个保险企业集团形成一种大分权管理模式，在集团公司下设立产险总公司和寿险总公司分别进行相应的经营管理。每一总公司下分设直接保险业务、再保险业务和投资业务三大块。对于直接保险业务，进一步采用小分权的管理模式，将业务经营决策权下放到各个分支公司，并以此为结点进一步分权到分支公司的各个职能部门。对于投资业务和再保险业务，由于其业务的特殊性，在这两个部门分别形成集权管理模式，当然在集权的基础上也不排除一定程度的分权

管理，这是现代企业分工细化的必然要求。可见，我国保险企业管理模式是以分权为主基调，辅以一定程度的集权。我国保险企业实行分权制管理，一方面使保险企业内部各分权单位之间具有某种程度的相互依从性，例如，保险企业投资部门的资金来源有赖于直接保险业务部门的业绩；另一方面又允许各分权单位具有相对独立性，例如，保险企业投资部门可以不受任何其他部门干扰进行投资的决策。

图 3-2:



(注：图中总公司是指集团公司下属的产险或寿险公司，笔者为了描述的一般性，没有明确公司的性质。)

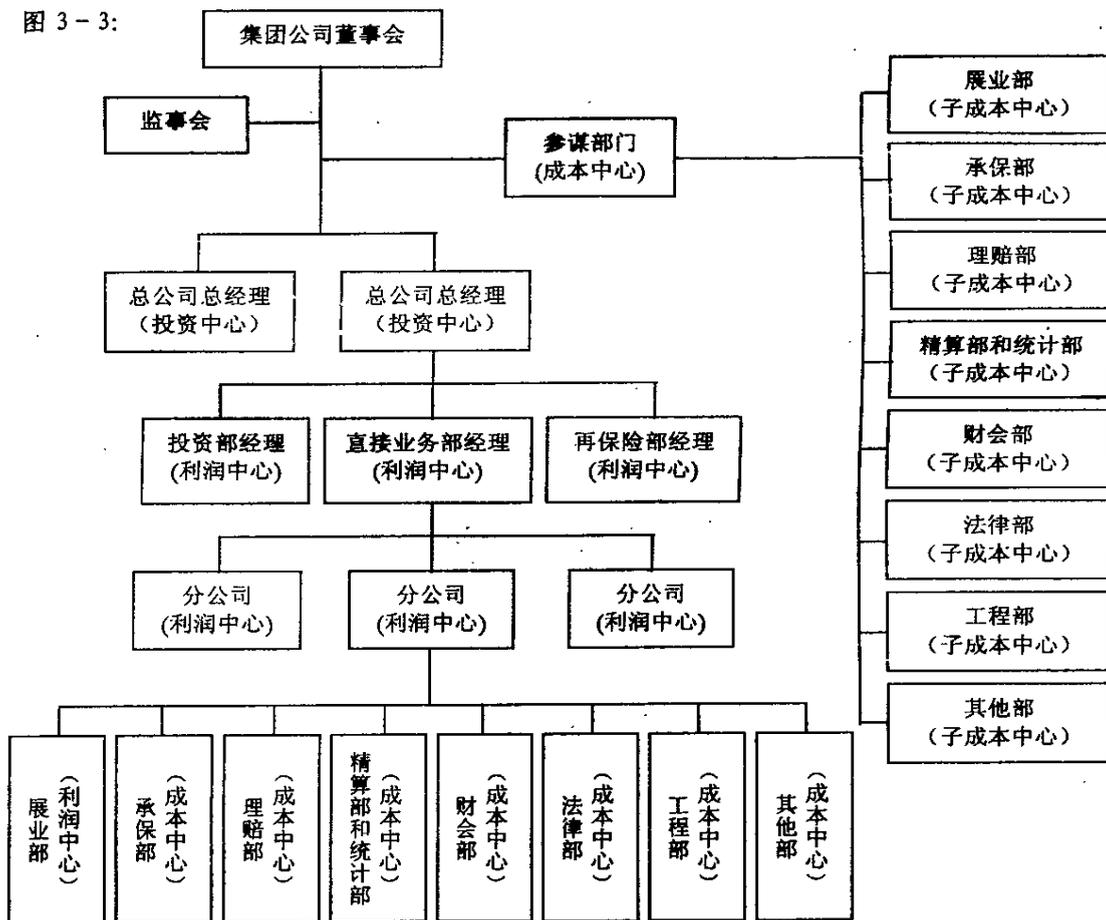
特别需要指出的是，笔者在此将投资部门下设在各总公司中，而不是将其作为产险和寿险总公司的并列部门下设在集团公司中。笔者认为，这种结构设计主要是考虑到：一方面，在现有条件下，能够克服保险企业财务管理的困境，防止产寿险总公司将保费作为唯一经营目标，便于实现保险企业的整体内控制度；另一方面，由于寿险资金和产险资金具有不同的性质，需要与不同性质的负债（对被保险人的

负债)相匹配,其资金投向和投资要求也完全不同,为了使资金运用与资金来源更好的匹配,应该将产险和寿险资金分别加以运用,将投资部门分设在产寿险总公司中有利于实现资金的分离使用。

## 二、保险企业内部责任中心的界定

1999年颁布并实施的《保险公司内部控制制度建设指导原则》在“组织机构系统”一章中,第十一条规定“保险公司各个部门和业务岗位应明确职责,权责一致,逐级负责;实行目标管理,制定规范的岗位责任制度、考核标准和管理措施”。保险企业内部“责任中心”的界定是我国保险企业落实“经济责任制”的首要步骤,同时也是我国保险企业建立管理绩效评价系统的基础步骤。笔者将保险企业内部“责任中心”组织架构界定如图3-3所示:

图3-3:



(注:图中总公司是指集团公司下属的产险或寿险公司,笔者为了描述的一般性,没有明确公司的性质。)

### （一）成本中心

保险企业的成本中心是指保险企业内部体系中只发生成本而不取得收入，从而只需对成本进行控制的责任单位。如图 3-3 所示，在分公司辖下的各职能部门中除展业部门外均属于成本中心，在总公司一级的各参谋职能部门也属于成本中心。这些部门负责人只能对自己控制范围内发生的成本负责。每个部门还可以进一步划分层次，在本成本中心内部形成若干个小的成本中心。保险企业的成本中心分为基本成本中心和复合成本中心，前者没有下属成本中心，后者设有若干个下属成本中心。以分公司理赔部门为例，每一分公司辖下的理赔部门形成一个复合成本中心，理赔部门负责人对由本部门支付的保险赔偿或给付、保险施救费用、保险查勘费用、法律诉讼费用、日常办公支出等成本支出负责。在分公司理赔部成本中心下可以按照不同险种设立基本成本中心，负责控制每一类险种的理赔成本。

保险企业提供的是一种服务型产品，产品与成本之间很难建立明确的函数关系，因此保险企业成本中心均属于费用中心的范畴。保险企业内部成本中心的管理绩效评价主要采用费用预算的形式，保险服务质量是管理绩效评价的重要内容。

### （二）利润中心

保险企业的利润中心是指保险企业内部体系中既要发生成本、取得收入并获得利润，又要对成本、收入、利润等负责的责任单位。如图 3-3 所示，保险企业总公司辖下设立三个利润中心：直接保险业务利润中心、再保险业务利润中心和投资利润中心。直接保险业务利润中心下面按照分公司设立下一级的利润中心。每个分公司利润中心下面的展业部设立为子利润中心。直接保险业务利润中心、再保险业务利润中心、投资利润中心的管理绩效评价分别采用不同的指标，笔者将于下文中详细论述。

值得一提的是，笔者将分公司展业部门作为下一级的利润中心，而不是成本中心。这是因为，保险企业分公司展业部门是保险展业的主要部门，其运作既涉及销售规模，又涉及费用支出。保险业内有句俗语：保险不是靠投保人来购买的，而是靠保险业务员推销出去的。

这句话体现了保险产品及其销售的特殊性。保险产品是一种无形的服务型商品，一方面其生产是从产品销售给客户才成立的；另一方面产品的存续主要依靠营销，并且绝大部分都是通过业务人员的努力而销售出去的。保险企业中，对保险业务人员的管理主要是通过展业部门来实现。因此，保险企业的展业部门既作为保险产品的销售部门，又作为保险产品的生产部门，它既要产生收入又要发生费用。由此可见，保险企业分公司展业部门有别于其他职能部门，完全符合利润中心的特点，可以将其作为一个利润中心加以评价。展业部门管理绩效评价既要考核其收入指标，还要考核其费用指标（包括保险手续费和佣金支出、培训费用和日常开支等等）。

### （三）投资中心

保险企业的投资中心是指保险企业内部体系中既要发生成本、取得收入、获得利润同时又有权决定生产规模的责任单位。保险企业投资中心的特点在于，它不仅具有利润中心所具备的全部责任范围，还具有对本中心资产进行调配，改变中心生产规模，进行新产品开发等方面的投资权力。从这个意义上来理解，投资中心应该是一个类似于独立企业的组织。所以，保险企业投资中心的“投资”二字，不是指普通意义上的运用资金进行直接或间接投资，而是指在改变生产规模上的“投资”，可以理解为对自身的直接投资。正是基于上述原因，笔者在此只将保险企业总公司一级界定为一个投资中心。

需要指出的是，笔者并未按照一般思路将保险产寿险总公司下辖的分公司界定为投资中心而是作为利润中心，这是基于对保险企业分公司在保险企业内部组织架构中所处的位置和发挥的作用进行分析后所得出的结论。首先，鉴于保险产品所具有的高度专业性，保险产品的开发研究主要集中在产寿险总公司一级，分公司主要任务在于销售产品和提供相应服务。其次，鉴于保险业经营的数理基础——大数法则和概率论的要求，保险企业所集中的风险应该在尽可能广泛的范围内分散，在整个产寿险总公司内聚集的风险单位和分散风险的范围都比分公司广得多，其经营管理效果也必然会提高很多。因此，分公司通常将承保来的业务统一交由总公司一级来管理，从而导致分公司

一般不具备通常意义上的生产经营决策权。再有，鉴于保险产品的广泛社会性，国家对保险企业进行较为严格的监管，分公司的经营决策权极其有限，基本不具备一个独立企业组织的特征。

另外，笔者未将投资部门作为投资中心，而是作为利润中心，主要原因在于：其一，投资中心的特点关键在于投资中心有权改变本部门或单位的规模，而不在于是否可以进行对外投资。保险企业总公司下辖的投资部门尽管可以进行对外投资，但是这种投资仅是作为其从事的经营活动，而不是作为改变本部门规模（即对内投资）的手段。其二，保险企业投资部门进行投资的资金规模，不能由其部门自身决定，而只能取决于保险业务部门的经营规模和保险企业总公司的保险资金分配决策。其三，保险企业投资部门本身不能决定投资所获资金的用途。保险企业投资部门仅仅是保险企业内部运作保险资金的一个部门，它只有运作的权力，而不具备对运作结果的支配权，运作的结果由总公司根据保险企业总体经营目标的需要来进行分配。其四，笔者在前述保险企业组织架构中，已经将投资部门下设在产险或寿险总公司，在此组织结构中它更加符合一个利润中心的特征。因此，笔者在此将保险企业投资部门作为利润中心，而不作为投资中心。

保险企业投资中心、利润中心、收入中心和成本中心之间具有如下的关系：基本成本中心对其可控成本向复合成本中心或利润中心负责；复合成本中心就其责任成本向利润中心或投资中心负责；利润中心就其利润向投资中心负责。同时，投资中心就其投资和利润向董事会负责。

## 第二节 各责任中心的责任范围分析

如前所述，“最大”“最小”法则是企业管理绩效评价的理论依据之一，我们在进行保险企业管理绩效评价时，也要依据这一法则。对保险企业组织机构进行责任中心的划分只是管理绩效评价工作的前提和开始，在“最大”“最小”法则指导下的保险企业管理绩效评价工作要展开，还需要明确“最大”“最小”所指的对象，即需要明确

各责任中心的责任范围。保险企业责任中心责任范围的分析，对成本中心而言主要是分析其责任成本；对利润中心和投资中心而言，不仅要分析其责任成本，还要分析其责任收入。

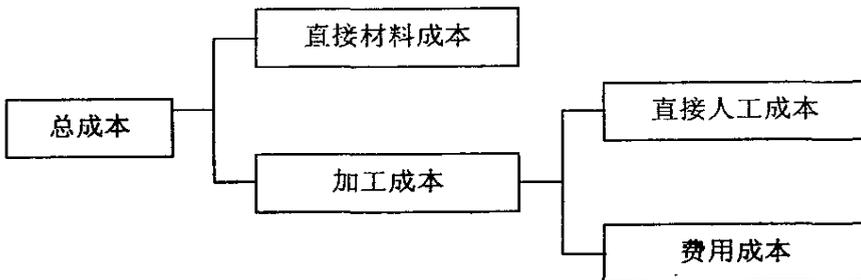
保险企业责任中心的“责任成本”（或“责任收入”）是指在保险企业中以特定的责任中心为对象，以其承担的责任为范围所归集的成本（或收入），也就是特定责任中心的全部可控成本（或可控收入）。可控成本（或可控收入）是指在特定时期内，保险企业内部某一特定责任中心能够直接控制其发生的成本（或收入）。这里以最能体现保险企业经营特点的保险业务为例，对保险企业责任中心的可控收入和可控成本进行分析。保险企业责任中心的可控收入，同一般企业责任中心的可控收入相似，主要是指特定时期内该责任中心可以完全独立取得的保费收入，即可控保费。保险企业责任中心的可控成本分析却较为特殊，这是基于整个保险企业成本的特殊形态而产生的。保险产品的特殊性决定了保险企业成本的特殊形态，从而对保险企业成本的分析也较一般企业成本更为抽象。

### 一、保险企业成本一般分析

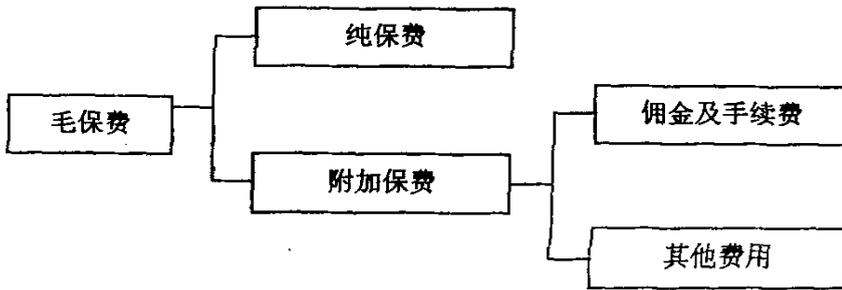
为了更加形象的分析保险企业责任中心的可控成本，笔者首先类比一般企业的成本来分析保险企业的成本。笔者将一般制造业企业成本和保险业企业成本分列如下图 3-4 所示：

图 3-4：

一般制造业：



保险业：



### 1. 直接材料

保险企业的产品是对被保险人在发生保险事故时给予赔付的承诺，同时为了更好的履行这种承诺，保险产品还包括对分保人责任给予补偿的承诺。保险产品是一种服务产品，其生产和消费是同时进行的，即保险人在履行对被保险人和分保分出人承诺的同时也完成了保险产品生产的过程。因此，保险企业的直接材料包括赔款支出、给付支出和退保金、分保业务支出。赔款支出主要是对财产保险和意外健康保险而言的理赔勘查支出，摊回的分保赔款支出作为该项成本费用的抵减项目。给付支出和退保金主要是对人寿保险而言的死伤医疗给付，满期给付，年金给付和退保金。分保业务支出主要是对分保业务而言的分出保费，分保赔款支出和分保费用支出。

### 2. 直接人工

保险产品的生产和消费是统一的，销售是实现这种统一的关键，也是实现保险产品生产的关键。保险产品不是由投保人来购买的，而是由业务人员推销出去的。保险业务人员是完成保险产品销售，即实现保险产品生产的主体。因此，保险企业的直接人工包括代理手续费支出和佣金支出。保险代理手续费支出是财产保险产品的直接人工成本，分为专业代理人手续费支出，兼业代理人手续费支出和个人代理人手续费支出。保险佣金支出是寿险产品的直接人工成本。

### 3. 其他费用

保险企业的其他费用是指除开与单个保单直接相关的成本以外的一些费用。它不仅包括一般企业所共有的业务招待费、业务宣传费、固定资产折旧费、提取坏账准备金等，还包括保险企业所特有的防灾

防损费、保险保障基金、准备金提转差、业务管理费等等。

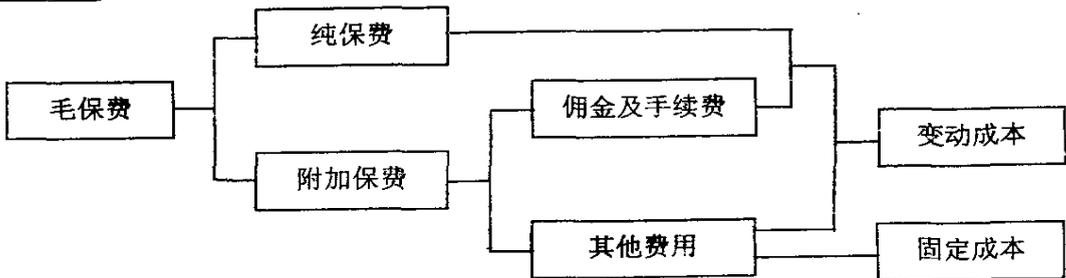
## 二、保险企业成本性态分析

成本性态分析是依据成本与业务量之间的关系来对成本进行的划分，分为变动成本、固定成本和混合成本。变动成本是指成本总额随着业务量的变动而呈现正比例变动的成本；固定成本是指成本总额不随业务量变动而变动的成本；混合成本是指成本随业务量变动而变动但不是正比例变动的成本。并且混合成本可以分解为变动成本和固定成本，所以实际上成本性态分析的最终结果是形成两种成本性态：变动成本和固定成本。

对保险企业成本进行性态分析，在保险企业中，前述的直接材料和直接人工成本均属于变动成本，其他费用中一部分是变动成本一部分是固定成本。如图 3-5 所示：

图 3-5:

保险业:



## 三、责任中心责任成本分析

在保险企业管理绩效评价中，对保险企业内部责任中心责任范围的确定，关键是考察责任中心可控成本，即责任成本。一般来说，保险企业责任中心的“可控成本”应符合以下三个条件：（1）成本中心能够知道将要发生什么性质的耗费；（2）成本中心能够计量它的耗费；（3）成本中心能够控制并调节其耗费。不符合以上三个条件的，即为“不可控成本”。而属于某成本中心的各项可控成本之和，即构成该责任中心的成本。从绩效评价的角度来看，对于一个成本中心来说，其工作成绩的好坏，应以其可控成本作为主要依据，不可控成本

只具有参考意义。各个成本中心在努力完成工作任务的同时，应积极采取有效措施，巩固成绩，消除缺点，促使其可控成本不断降低，对于非可控成本，则非其力所能及，就不能对它提出这样的要求。可控成本和不可控成本都是对某一个特定的成本中心而言的。就一项成本来讲，如果它对于某一个成本中心是可控成本，则其对另外一个成本中心必然是不可控成本。基本成本中心对其可控成本向上一级责任中心负责。复合责任成本中心不仅就本中心的可控成本向上一级责任中心负责，而且还就其下属成本中心的可控成本向上一级责任中心负责。因此复合成本中心的责任成本既包括本中心的可控成本，又包括下属成本中心的责任成本。

以保险企业分公司理赔部这一复合成本中心为例，具体分析保险企业责任中心的可控成本。保险企业理赔部的成本费用包括：保险赔偿或给付、查勘费用、固定资产折旧费用和日常开支等等。其中，属于理赔部这一成本中心的可控成本主要是部分保险赔偿或给付、查勘费用和部分日常开支。笔者只将部分保险赔偿费用作为理赔部门的可控成本，原因在于赔偿或给付的金额不完全取决于理赔部门，还要取决于承保部门和法律部门等相关部门

### 第三节 各责任中心内部转移价格的确定

#### 一、保险企业内部转移价格的含义

内部转移价格是企业内部各责任中心之间相互提供产品或劳务所采用的一种价格。企业内部建立责任中心后，各责任中心之间相互提供产品或劳务，均视作内部销售。为了明确区分各责任中心的责任范围，正确评价各责任中心的管理绩效，必须根据各责任中心业务活动的具体特点，制定具有充分经济依据的内部转移价格。

保险企业为进行管理绩效评价，在内部划分了责任中心，就必然产生内部转移价格的问题。保险企业的内部转移价格主要是指保险企业内部直接业务部门或再保险业务部门与投资部门之间所协商的相

互转移资金的价格，所以也可以称为内部转移价格。

保险企业制订合理的内部转移价格具有十分重要的意义：首先，制订合理的内部转移价格，是贯彻经济责任制的重要手段之一；其次，只有制订合理的内部转移价格，才能合理评价保险业务部门和投资业务部门各自的管理绩效；再次，合理的内部转移价格可以调动保险业务部门和投资业务部门的积极性，为实现整个企业经营目标而共同奋斗；最后，合理的内部转移价格是各责任中心编制责任预算和责任报告的依据。

## **二、保险企业内部转移价格的制订原则**

为了有效的发挥内部转移价格的作用，保险企业在制订内部转移价格时应遵循以下原则：

### **1. 目标一致性原则**

所谓目标一致性原则，就是指在制订的内部转移价格时要同时考虑整体利益与局部利益，使责任中心目标与企业整体目标一致。因为维护保险企业整体利益并使之最大化是贯彻经济责任制、制订内部转移价格的最终目的。

### **2. 责任明晰性原则**

所谓责任明晰性原则，就是指制订的内部转移价格要有利于清晰的划分保险业务部门与投资业务部门的责任范围，以合理评价各责任中心的管理绩效。

### **3. 公平性原则**

所谓公平性原则，就是指制订的内部转移价格应使保险企业内部资金的转出方和转入方均感到公平合理，都有利可图。否则，就不能正确评价责任中心的管理绩效，也不利于调动各责任中心的积极性。

## **三、保险企业内部转移价格的制订方法**

保险企业内部转移价格的制订方法关系到各责任中心责任范围的划分，将直接影响到保险企业内部管理绩效的评价，因此，必须合理的确定内部转移价格的制订方法。保险企业内部转移价格既是资金

转入部门使用资金的成本，又是资金转出部门内部投资的收益。保险企业经营的基本程序是保险业务部门在向保户提供保险产品的同时充当了保险资金筹集者的角色，保险业务部门将筹集到的保险资金提供给作为资金使用者的投资业务部门，由投资业务部门完成资金运用的任务。因此，内部转移价格是保险业务部门内部投资收益，是投资业务部门使用资金的内部成本。在制订内部转移价格时，既要保证保险业务部门的合理收益，又要保证投资业务部门的公平成本。

保险业务部门将资金进行内部投资（转移给投资业务部门使用）的目的在于保证未来能够履行保险责任。货币的时间价值要求资金必须不断运动以达到保值增值的目的。保险业务部门在制订保险产品价格（尤其是长期寿险产品价格）时，已经将货币的时间价值因素预先考虑在内，预定资金收益率是构成产品价格的三大因素之一。保险业务部门筹集到的保险资金必须进行运用，而且还必须达到预定利率，才能满足将来保险赔付的需要，而运用的方式就是进行内部资金的转移（或者可以看作内部投资）。因此，在制订保险企业内部转移价格（即保险业务部门投资收益率）时，需要考虑包含在保险费率中的预定利率因素。

投资业务部门作为保险企业的投资机构，其唯一职能就在于对保险资金的运用，在这一点上具备一般独立投资机构的特征。但是，作为保险企业的附属机构，投资业务部门的运作原则又同一般的独立投资机构有一定差别，它不将投资的收益性放在首位，而更注重投资的安全性和流动性。因此，在制订保险企业内部转移价格（即投资业务部门资金成本）时，一方面要考虑一般投资机构的资金成本水平，使保险投资业务部门与其他投资机构位于同一起跑线上，具备相同的成本压力，以便能对投资业务部门的投资管理绩效进行横向比较，使得对投资业务部门的管理绩效评价更具公允性；另一方面要考虑其作为保险企业附属机构的特殊性质，将保证投资安全性作为制订成本的首要考虑因素，以此来促使投资业务部门在投资时更加注重安全性。

根据以上分析，笔者认为，保险企业内部转移价格的确定，应该以预定利率为基础，以资本市场平均资金成本作为参考，适当考虑保

险资金安全性要求所可能造成的收益损失。笔者由此设计出如下的内部转移价格定价模型：

**内部转移价格=MAX[资本市场平均资金成本, 预定利率]X(1-k)**

其中：(1) MAX[资本市场平均资金成本, 预定利率]表示资本市场平均资金成本和预定利率中较大者；

(2) k 是安全系数。它是根据保险资金安全性所可能带来的收益损失，而在成本上给予的一定补偿。投资安全性要求越高，k 值越大。

该定价模型中，内部转移价格是将资本市场平均资金成本和预定利率两者中较高者作为定价的基础。这样做的目的在于尽量保证保险业务部门能履行保险责任，同时兼顾投资业务部门合理的投资成本。当资本市场平均资金成本大于预定利率时，选用资本市场平均资金成本作为内部转移价格的定价基础，既保证了保险业务部门的保险责任，又兼顾了投资业务部门的合理成本。当资本市场平均资金成本小于预定利率时，选用预定利率作为内部转移价格的定价基础，保证保险责任履行方面是毋庸置疑的，但是就合理投资成本而言似乎有些偏高。笔者认为在此情况下投资成本仍然是合理的。这是因为，首先，资本市场平均资金成本既是资本市场投资的平均成本水平，又是资本市场投资的平均收益水平，保险企业投资业务部门的投资成本低于平均投资收益水平是完全合理的；其次，保险企业投资渠道有一定限制，安全性要求高，收益水平必将受到影响，将保险企业投资业务部门投资成本定位于一般投资成本水平以下也是合理的；最后，在定价模型中，笔者是以预定利率为基础，即是将预定利率作为定价的首要考虑因素。

此外，该定价模型中 k 值的确定问题是决定这一模型运用成败的关键性问题。笔者认为，k 值的存在不仅是由于保险投资安全性要求而在成本确定时给予的考虑，同时它还是在保险业务部门与投资业务部门之间分配责任的权重问题。k 值确定的科学性将直接影响内部转移价格的合理性，从而影响到保险企业管理绩效评价的公允性。鉴于笔者收集资料的有限以及实践经验的缺乏，笔者在此只是作为定价模

型的一个因素提出，具体确定方法有待笔者与各位同仁的共同商榷。

#### 第四节 我国保险企业管理绩效财务评价系统的确立

战略管理具有目标长期性、利益全局性和因素全面性的特征，这就要求我国保险企业对管理绩效进行评价时要充分考虑上述特征，以促进我国保险企业战略管理的顺利实施。因此，在建立我国保险企业管理绩效评价系统时，不仅要建立传统的财务评价系统，还要建立非财务评价系统，只有将二者有机结合起来，才能构建完善的管理绩效评价系统。

我国保险企业管理绩效财务评价系统的建立，首先要确立管理绩效评价的标准，这是评价活动正常进行的关键；其次按照确立绩效评价标准的口径对保险企业的实际管理活动进行记录；最后将实际管理绩效与绩效标准相比较，从而得出对保险企业管理绩效的评价。

保险企业管理绩效的评价是对每一个责任中心进行管理绩效评价的综合。为了评价每一责任中心的管理绩效，必须为每一个责任中心编制责任预算。责任预算（Responsibility Budget）就是以责任中心为对象，为责任中心的成本、利润或投资编制的预算。责任预算是责任中心的奋斗目标，也是保险企业对责任中心进行评价的依据。保险企业责任中心责任预算的编制是确立保险企业管理绩效评价系统的关键。

编制预算只是确定了管理绩效评价的标准，具体的评价过程是用保险企业各责任中心的实际管理活动与责任预算相比较，根据比较的结果完成对保险企业管理绩效的评价。因此，在责任预算的执行过程中，对责任中心的经济活动进行记录也是非常重要的。

责任预算和对责任中心经济活动的记录构成了对责任中心进行管理绩效评价的依据。考核责任中心通常是通过编制责任报告（Responsibility Report）来完成对责任预算执行情况进行比较、分析和评价的工作。不同的责任中心，其责任预算的内容和管理绩效评价的方法不一样，下面笔者将分别加以论述。（为了论述方便，笔

者拟定某保险集团产险总公司作为论述举例。)

## 一、成本中心责任报告的编制和管理绩效评价

保险企业成本中心对其责任成本负责，因此，保险企业成本中心责任预算的主要内容就是其责任成本。这里以该产险总公司下辖某分公司理赔部（复合成本中心）为例，对保险企业成本中心责任预算编制和管理绩效评价加以说明。

保险企业分公司理赔部门责任报告的内容主要包括分公司理赔部的责任预算，分公司理赔部实际执行预算的情况，二者的差异。笔者为该分公司理赔部设计如表 3-1 所示的责任报告。其中分支公司的“责任赔款支出”是指按照一定权重分配给各分公司或支公司成本中心的可控成本。笔者在前文中已经提到支公司理赔部所支出的全部赔偿或给付不能全部作为该成本中心的可控成本。这是因为保险赔偿或给付不仅仅由理赔部门单独决定，还有代理部门、承保部门、法律部门以及客户服务部门等部门的参与。首先，承保部在签订保险合同时，就在保险责任中对保险金额（即赔偿或给付的限度）作了明确的规定，并据此确定保险价格（即保险费率）；其次，保险理赔过程中，对保险赔款金额的确定还牵涉到代理部门和客户服务部门，这些部门对保险赔偿或给付金额的最终确定也起到一定作用；最后，在一些特殊的保险险种（如责任险）中，赔款金额的确定还要取决于法律部门的作用。因此，不能将全部的保险赔款或给付作为理赔部门的可控成本，从而产生出“责任赔偿或给付”的概念。在确定保险企业支公司“责任赔偿或给付”成本时，对于权重的确定是非常重要的，它影响到责任范围划分的合理性和各责任中心之间的协调一致性，从而影响到企业管理绩效目标的实现。

对保险企业成本中心管理绩效的评价，主要是分析成本中心实际管理绩效与预算之间的差异。在成本中心的责任报告中，列示出了二者的差异额，并用“+”“-”号表明了差异的性质。如表 3-1 所示，责任成本实际数大于预算数所产生的差异谓之“不利差异”（Unfavorable Variances），用“+”号表示；责任成本实际数小于

预算数所产生的差异谓之“有利差异”(Favorable Variances),用“-”号表示。我们在进行成本中心的管理绩效评价时,主要就是对差异的形成及其性质进行分析和评价。以表3-1为例,该理赔部的总体差异是有利差异5500元,说明该复合成本中心总体管理绩效是好的。分析总体差异形成的原因,发现该差异由两个部分组成:一部分是本理赔部(复合成本中心)所发生的直接可控成本的差异,该差异是有利差异10500元;另一部分是本理赔部下属支公司理赔部(基本成本中心)所发生的可控成本的差异,该差异是不利差异5000元。这就是说,分公司理赔部本身的成本管理绩效是好的,但是其下属支公司理赔部的成本管理绩效较差。再进一步分析,下属支公司理赔部可控成本的不利差异主要来源于可控赔款支出的不利差异,其次来源于日常开支的不利差异。由此,我们可以对该分公司理赔部这一复合成本中心的管理绩效进行评价,该复合成本中心总体管理绩效是不错的,尤其是复合成本中心本身的成本管理绩效很好,问题关键在于其下属基本成本中心可控成本的管理,而下属基本成本中心可控成本管理的关键在于对可控保险赔偿支出的管理控制上。

表3-1:

产险总公司XX分公司理赔部责任报告

20xx年x月

(单位:元)

项 目	实 际	预 算	差 异
下属支公司转来的责任成本:			
支公司责任赔款支出	30000	25000	+5000
支公司查勘费用	900	1000	-100
支公司理赔部日常开支	600	500	+100
合 计	31500	26500	+5000
本分公司的可控成本:			
分公司责任赔款支出	90000	100000	-10000
分公司查勘费用	2800	3000	-200
分公司理赔部日常开支	1200	1500	-300
合 计	94000	104500	-10500
本分公司理赔部的责任成本合计	125500	131000	-5500

当然，如果保险企业在内部建立起了完善的管理绩效评价系统，我们还可以将本期的可控成本差异同前期相比较，得出企业的管理绩效变化趋势的评价结论，这将使得我们的评价结论更加科学，更加完善。

## 二、利润中心责任报告的编制和管理绩效评价

### （一）保险企业利润中心的部门边际贡献

在对企业成本进行性态分析的基础上，我们提出了边际贡献的概念。边际贡献是指销售收入扣除变动成本后的余额，它是固定成本和利润的来源。边际贡献在弥补完固定成本以后，就形成了利润。部门边际贡献是指特定利润中心的可控收入扣除该责任中心的变动成本，再扣除该责任中心可控成本后的余额，它是考核利润中心管理绩效的最佳指标。部门边际贡献与企业边际贡献和企业利润之间有着密切的关系，笔者将此演示如下：

部门收入	15000
变动成本	<u>10000</u>
(1) 边际贡献	5000
可控固定成本	<u>800</u>
(2) 可控边际贡献	4200
不可控固定成本	<u>1200</u>
(3) 部门边际贡献	3000
公司管理费用	<u>1000</u>
(4) 部门税前利润	2000

笔者在对保险企业的直接业务部门和再保险业务部门两大利润中心进行管理绩效评价时，以部门边际贡献作为评价的主要财务指标。但是由于保险企业的特殊性，各个利润中心所评价的部门边际贡献的具体内容有所差异。对于直接业务部门而言，其责任收入为所承保的净保费收入（即承保业务的总保费收入扣除分保费支出）。其责任成本中变动成本包括净赔偿或给付支出（即总赔偿或给付支出扣除摊回的分保赔款支出），代理人手续费和佣金支出，承保和理赔费用

中的变动部分；固定成本就是除上述变动成本以外的其他成本。对于再保险业务部门而言，其责任收入为分保费收入。其责任成本中变动成本包括分保赔款支出、分保佣金支出和分保费用支出的变动部分；固定成本主要是固定分保费用支出。

## （二）利润中心责任报告的编制与管理绩效评价

保险企业经营管理涉及三类不同的业务，每种业务有其自身独特的经营管理方式，因此，笔者在保险企业总公司下划分了三个利润中心，分别是直接业务部利润中心、再保险业务部利润中心和投资业务部利润中心。每个中心由于其经营业务的不同，其可控收入与可控成本的内容不相同，考核的内容也有所差异，从而形成不同的责任报告和管理绩效评价的内容。

1. 对于直接业务部门而言，部门边际贡献是其重要的管理绩效评价指标，该指标的具体核算及评价的主要内容反映在直接业务部门的责任报告中。笔者为该产险总公司直接业务部门设计如表 3-2 所示的责任报告。在责任报告中，笔者将部门不可控的固定成本也列示其中。这主要是因为，虽然不可控的固定成本不属于该部门的责任成本，上级分配来的固定成本甚至不是直接发生在该部门的成本，利润中心本不应该对其负责，但是，这部分不可控成本又直接影响到利润中心的税前利润额。为了较全面的反映利润中心的管理绩效，除了反映部门边际贡献这一主要指标外，还应该将税前利润列示出来作为参考指标。所以，为了得到利润指标，笔者将部门不可控的固定成本也列示在责任报告中。

对保险企业直接业务部门这一利润中心管理绩效的评价，仍然主要是分析利润中心实际管理业绩与预算之间的差异。在利润中心的责任报告中，列示出了二者的差异额，并用“+”“-”号表明了差异的性质。不过，利润中心主要指标差异的性质同成本中心相反，边际贡献和利润实际数小于预算数所产生的差异谓之“不利差异”（Unfavorable Variances），用“-”号表示；责任成本实际数大于预算数所产生的差异谓之“有利差异”（Favorable Variances），用

“+”号表示。我们在进行利润中心管理绩效评价时，主要就是对差异的形成及其性质进行分析和评价。表 3-2 中，部门边际贡献实际数较预算数增加了 500 万元，税前利润实际数较预算数增加了 470 万元，说明该保险企业直接业务部门的整体管理绩效良好。但是仍需要注意两个问题：一是内部转移收入实际数大于预算数是形成部门边际贡献有利差异的来源之一，但是内部转移收入决定于内部转移价格，内部转移价格的确定带有较多的主观因素，因此，其有利差异的形成应具体分析是由于预算数确定过低还是内部转移价格确定过高造成的，从而做出对内部转移收入差异的较为客观的评价；二是部门可控固定成本形成不利差异，从而影响到部门边际贡献，尽管部门边际贡献最终仍然呈现有利差异，但是可控固定成本的不利差异仍然说明部门对本部门的责任成本管理绩效不佳。

表 3-2: 产险总公司直接业务部门责任报告

		20xx 年 x 月		(单位: 万元)
项 目	实 际	预 算	差 异	
净保费收入	3300	3000	+300	
内部资金转移收入	660	600	+60	
减: 净赔偿或给付支出	1800	2000	-200	
代理人手续费和佣金支出	330	300	+30	
承保和理赔费用中的变动部分	120	100	+20	
边际贡献:	1710	1200	+510	
减: 部门可控固定成本				
承保和理赔费用中的固定部分	30	20	+10	
其他可控固定成本	60	50	+10	
可控边际贡献:	1620	1130	+490	
减: 部门不可控固定成本	40	50	-10	
部门边际贡献:	1580	1080	+500	
减: 上级分配来的固定成本	50	50	0	
税前利润:	1530	1030	+500	

2. 对于再保险业务部门而言，类似于直接业务部门中对管理绩效的评价，仍然从编制再保险部门责任报告开始，对实际经济活动与预算的差异进行分析，从而得出对再保险部门管理绩效的评价。笔者为该产险总公司再保险部门设计如表 3-3 所示的责任报告：

表 3-3:

## 产险总公司再保险业务部门责任报告

20xx 年 x 月

(单位: 万元)

项 目	实 际	预 算	差 异
分保费收入	2200	2000	+200
内部资金转移收入	440	400	+40
摊回赔款收入	200	200	0
减: 分保赔偿支出	780	800	-20
分保佣金支出	140	100	+40
分保费用中的变动部分	70	50	+20
边际贡献:	1850	1650	+200
减: 部门可控固定成本			
分保费用中的固定部分	50	30	+20
其他可控固定成本	50	40	+10
可控边际贡献:	1750	1580	+170
减: 部门不可控固定成本	60	30	+30
部门边际贡献:	1690	1550	+140
减: 上级分配来的固定成本	150	100	+50
税前利润:	1540	1450	+90

对再保险部门的管理绩效评价基本同于直接业务部门的管理绩效评价, 笔者在介绍直接业务部门管理绩效评价时已经有较为详细的分析, 在此不再赘述。

3. 对于投资业务部门而言, 笔者认为不能比照上述利润中心的绩效评价办法。由于保险资金的投资不同于一般资金的投资, 安全性是保险资金投资要考虑的首要因素。如果采用部门边际贡献作为评价指标, 就会使投资业务部门只注重保险投资资金的收益性, 不注意甚至是忽视保险投资的安全性, 这同保险企业要求投资业务部门实现的经营目标是背道而驰的。因此, 笔者认为不能以部门边际贡献作为评价投资业务部门管理绩效的指标。那么如何来衡量投资业务部门的管理绩效呢? 是否采用一般企业利润中心的绩效评价指标 (如利润额) 就可以评价保险企业投资业务部门的管理绩效呢。笔者认为, 保险企业投资业务部门虽然是利润中心, 但是由于保险企业经营对象的特殊性和广泛的社会影响, 使得对投资业务部门管理绩效的评价不能简单的考核其投资收益, 而应该综合考察其安全性和稳定性等指标。笔者对每一类指标举例设计如下:

## (1) 安全性指标:

部门已获利倍数 = 投资部门收益 ÷ 内部资金转移收入

保险企业资金投资的安全性主要是要求投资收益能够满足未来保险赔付的需要。我们通过内部转移价格将未来保险赔付资金超过现收保费的金额体现为部门之间资金转移的成本（或收入）。因此，要求投资收益能够满足保险赔付需要的安全性要求就具体体现为，投资部门的投资收益要能够满足投资业务部门的内部资金转移成本（即保险业务部门的内部资金转移收入）。所以，笔者采用“部门已获利倍数”这一指标来检测保险企业投资业务部门运用资金的安全性。

该指标采用比值的形式，主要是为了方便投资业务部门不同时期之间的纵向比较和不同保险企业投资业务部门之间的横向比较。该指标值为 1 时，说明投资收益刚好能够满足未来赔付需要，投资是安全的；指标值越大，说明企业投资越安全，投资效果越良好。

### （2）稳定性指标：

流动配比率 = 短期投资资产总额 ÷ 短期性险种纯保费

长期配比率 = (长期投资资产总额 - 独立账户资产) ÷ 长期性险种纯保费

保险企业投资资产的稳定性主要是要求投资资产与相应的保险负债相匹配，以便随时满足保险赔付的需要。因此，以上两个指标专为测试保险企业投资资产稳定性而设计的，二者的设置原理完全相同，只是前者主要针对短期性险种（如财产险和意外健康险）对应的资金，后者主要针对长期性险种（如长期寿险）对应的资金。两个指标值保持在 1 左右时，认为保险企业投资稳定性良好。这是因为，两个指标都为 1，则表明短期投资资产主要来源于短期险种的保险负债，长期投资资产主要来源于长期险种的保险负债，基本不存在混用保险资金进行投资的情况。过大或过小的指标值均表示保险资产与负债间匹配不佳，均不具有良好的稳定性。

值得一提的是，指标中的投资资产总额是包括了投资本金和投资收益的总额。长期配比率指标在分子中之所以要减去独立账户的资产，主要是针对投资型险种，此类险种中的独立账户资产不具有保障性质，没有保险负债与之相对应，是纯投资性资产，因此要予以扣除。

### （3）收益性指标：

投资收益率=投资部门收益÷投资资产总额

该指标是评价保险企业投资部门运用资金的效益，同评价一般投资的效益是基本相同的。该指标应尽量达到资本市场的平均利润率，才表明保险企业投资业务部门的管理是有绩效的。

当然，上述指标举例还不完善，只是测试了某类指标的一个方面，有待实践的不断完善。以上述指标为主要内容，建立起投资部门这一利润中心的责任报告，如表 3-4 所示。由表中可见，该产险总公司投资业务部门利润中心的安全性较好，稳定性较差，收益水平符合预算水平。安全性指标之所以较预算更好，关键原因不在于投资部门投资收益好，而在于投资业务部门在与保险业务部门确定内部转移价格时取得了较低的价格。稳定性指标较差主要是短期性和长期性资产负债间不能有效配比造成的，尤其是长期性资产负债。

表 3-4:

产险总公司投资部门责任报告

20xx 年 x 月

(单位: %)

项 目	实 际	预 算	差 异
安全性指标:			
部门已获利倍数:	109	100	+9
投资部门收益	1200 万元	1000 万元	
内部资金转移收入	1100 万元	1000 万元	
流动性指标:			
流动配比率	92	100	-8
短期投资资产总额	1100 万元	1000 万元	
短期性险种纯保费	1200 万元	1000 万元	
长期配比率	90	100	-10
长期投资资产总额	4400 万元	4000 万元	
独立账户资产	1600 万元	1000 万元	
长期性险种纯保费	3100 万元	3000 万元	
收益性指标:			
投资收益率	20	20	0
投资资产总额	6000 万元	5000 万元	

### 三、投资中心责任报告的编制与管理绩效评价

保险企业的投资中心主要是指保险企业集团直属的产险总公司

和寿险总公司。投资中心既要**对利润负责**，又要**对投资负责**（即对**责任中心的经营规模负责**），因此，我们不能仅仅考察其部门**边际贡献或利润额水平**，还要考察其**投资资产的利用效益**，即**投资收益率和剩余收益**。此外，作为涉及到广泛社会利益的特殊行业实体，财产保险总公司和寿险总公司这两个保险企业的投资中心，除了要进行一般管理评价外，还应该评价其**负债管理安全性**。

### （一）我国保险企业投资中心评价指标的设置

#### 1. 投资报酬率指标

$$\text{投资报酬率} = \text{营业利润} \div \text{营业资产} \quad (1)$$

其中：营业利润 = 保险业务利润 + 投资业务利润

或者：投资报酬率 = (营业利润 ÷ 营业收入) × (营业收入 ÷ 营业资产)

$$= \text{营业利润率} \times \text{资产周转率} \quad (2)$$

这里公式（2）是由公式（1）变形而来的，两个公式中利润均是指息税前利润（EBIT），营业资产数均按照期初余额和期末余额的平均数来确定。公式（2）表明，投资报酬率的高低直接受营业利润率和资产周转率这两个指标的影响，我们对投资报酬率的评价细化为对这两个指标的分别评价。公式（2）还表明，投资报酬率主要受营业利润、营业收入和营业资产等三个因素的影响。提高投资报酬率可以有三个途径：一是增加营业收入；二是降低成本；三是减少营业资产。对于保险企业而言：途径一主要是增加保费收入同时增加投资收入；途径二主要是降低承保成本，投资成本主要是由内部资金转移成本所引起的，在此不予考虑；途径三对于保险企业而言不太现实，因为保险企业的资产主要是投资资产组成，几乎没有减少资产的空间。

由于投资报酬率可以综合反映保险企业投资中心的经营管理成效，因此，利用投资报酬率来衡量保险投资中心的管理绩效是比较客观公正的。但是，单独运用投资报酬率来评价保险企业投资中心管理绩效有一定局限性，即容易产生保险集团公司整体利益与保险投资中

心的局部利益之间的矛盾。具体表现为，当一个保险投资中心的投资报酬率高于集团公司整体的投资报酬率但是低于该中心投资报酬率时，该投资中心不太愿意采纳这样的投资机会。

## 2. 剩余利润指标

$$\text{剩余利润} = \text{营业利润} - (\text{平均营业资产} \times \text{最低投资报酬率})$$

为了克服投资报酬率指标的局限性，促使各投资中心能从保险集团公司整体利益出发，接受对保险集团公司整体有利的投资，使投资中心的利益与公司的整体利益相统一，我们采用另一项指标——剩余利润来评价保险投资中心的管理绩效。

剩余利润是一个绝对数指标。剩余利润越多，表明投资中心的经营管理成果越好。当然剩余利润指标也有不足之处。如果各投资中心的投资规模不相同，就不能仅用剩余利润指标考核投资中心的管理绩效，否则将得出不公正的结果。因此，在评价保险企业投资中心管理绩效时应该结合使用这两个指标。

## 3. 偿付能力指标：

这一指标和下面将讨论的流动比率指标是针对保险企业而专门设置的评价投资中心负债管理绩效的指标。因为保险企业管理具有负债性的特征，负债管理是保险企业管理的重点，所以在评价保险企业管理绩效时，除了表明投资收益的投资报酬率和剩余利润指标外，还应该设置表明企业管理负债绩效的评价指标——偿付能力指标和流动比率指标。

当保险公司的资产超过其负债时，公司就具有偿付能力。但是为了有效的进行偿付能力管理绩效评价，必须量化保险企业的偿付能力，较为常用的一个指标是净资产比率。

$$\text{净资产比率} = \text{净资产} \div \text{资产总额}$$

在使用该指标进行保险企业偿付能力管理绩效评价时要注意几个问题：

其一，必须将净资产和净资产比率结合起来衡量，才能比较真实的反映一家公司真正的偿付能力。例如，有甲乙两家公司，甲公司是一家大公司，乙公司是一家小公司。甲乙公司的资产负债表如表 3—5 所示，从表中可以看出，甲公司的净资产是乙公司的 5 倍，但是乙公司的净资产比率却是甲公司的 2 倍。如果仅从这个指标来看，应当说，乙公司的财务状况比甲公司的还要强些。可见，规模本身并不能完全说明问题。

表 3-5:

甲公司的资产负债表  
20xx 年 12 月 31 日

资 产		负 债	
现 金	50000	赔款准备金	650000
债 券	1100000	未到期责任准备金	350000
股 票	350000	负债总计	1000000
资产总计	1500000	权 益	500000
		负债与权益总计	1500000

乙公司的资产负债表  
20xx 年 12 月 31 日

资 产		负 债	
现 金	5000	赔款准备金	32890
债 券	110150	未到期责任准备金	17260
股 票	35000	负债总计	50150
资产总计	150150	权 益	100000
		负债与权益总计	150150

其二，使用这一指标必须特别慎重。因为该指标有时容易被人为的操纵。假定有两家公司面临相似的理赔案件和赔偿数额，但一家公司有意低估其价值，这样，它所提留的准备金必然低于另一家。在这种情况下，这一家公司的净资产无疑要比另一家高。

此外，根据中国保险监督管理委员会 2003 年 3 月 24 日颁布的《保险公司偿付能力额度及监管指标管理规定》的要求，保险企业在计算偿付能力指标时应采用“认可资产”和“认可负债”，因此上述公式在实际运用时可采用以下形式：

$$\text{认可净资产比率} = (\text{认可资产} - \text{认可负债}) \div \text{认可资产}$$

#### 4. 流动比率指标

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债}$$

流动比率又称为营运资金比率，它是衡量保险企业短期偿债能力（包括赔款能力）最通用的一项指标。流动比率的大小是由流动资产和流动负债的对比来表示。从长期来看，一个保险公司可能具有偿付能力，但短期偿债能力很弱。

#### （二）投资中心责任报告的编制与管理绩效评价

对保险企业投资中心的管理绩效进行评价的具体方式是编制投资中心的责任报告。责任报告的主要内容是反映投资报酬率、剩余利润、净资产比率、流动比率以及这些指标所设计的相关指标的实际数、预算数和二者的差异。对保险企业投资中心的管理绩效评价就是对这些差异性质及形成原因进行分析和评价。

首先，笔者按照前述对投资中心进行评价的指标，对保险企业投资中心设计如表 3-6 所示的责任报告：

表 3-6: XXX 保险集团产险总公司责任报告  
20xx 年度 (单位：万元)

项 目	实 际	预 算	差 异
营业收入	6700	6000	+700
保险业务收入	5500	5000	+500
投资业务收入	1200	1000	+200
承保成本	3730	3690	+40
营业利润	2970	2310	+660
保险业务利润	2870	2280	+590
投资业务利润	100	0	+100
营业资产	6000	5500	+500
流动资产	1600	1500	+100
流动负债	1200	1000	+200
净资产	400	400	0
营业利润率	44%	39%	+5
资产周转率	1.12	1.09	+0.03
投资报酬率	50%	42%	+8%
最低投资报酬额	2300	2300	
剩余利润	670	10	+660
净资产比率	6.67%	7.27%	-0.6%
流动比率	1.33	1.5	-0.17

(注：此表中的数据来源于表 3-2、3、4)

从上表中我们不难看出，该总公司投资报酬率和剩余收益都较预算好，但流动比率较差，说明经营的流动性和安全性较差，应注意保持资产的流动性。

## 第五节 我国保险企业管理绩效非财务评价系统的建立

随着信息时代和知识经济时代的到来，保险企业的经营环境发生了巨大变化。“今天有三种力量，他们或者各自独立，或者和在一起，正在驱使今天的公司越来越深地陷入令大多数大董事和经理惊恐不安的陌生境地。”<sup>1</sup>这三种力量就是顾客、竞争和变化。新的竞争环境造就保险企业新的管理特征：（1）目标的长期性；（2）利益的全局性；

（3）因素的全面性。传统的财务评价系统因存在以下缺陷而无法适应新的变化：其一，衡量的是企业过去的管理活动；其二，衡量的只是企业部分的管理活动；其三，衡量期限有限，缺乏长期性；其四，衡量的只是企业管理活动的结果，难以实现过程的控制。因此，我国保险企业要建立起完善的管理绩效评价系统，不仅要设立财务评价系统，还要设立非财务评价系统作为补充。笔者借用平衡记分卡法（The Balanced Scorecard）来对我国保险企业管理绩效的非财务评价系统进行介绍。

### 一、平衡记分卡法的内容

平衡记分卡法（The Balanced Scorecard）是由 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 于 1992 年在《哈佛商业评论》上发表的一篇论文首先提出的<sup>2</sup>，现已得到广泛运用。

平衡记分卡是在确定企业总体目标与战略的前提下，将一系列经营管理指标和主要策略转化为有形的目标与衡量指标。它包括四类指标：财务经营效益指标；顾客导向经营绩效指标；企业内部营运及技术指标；学习、创新与成长指标。其中财务经营指标是企业为股东创

<sup>1</sup> 迈克尔·哈默等著：《改革公司：企业之革命的宣言书》，上海译文出版社 1998 年版，第 12 页。

<sup>2</sup> R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (January/February 1992).

造的投资利润。顾客导向经营绩效指标是企业为顾客创造消费与接受服务的价值。企业内部运营及技术指标是企业提高内部作业、产品质量、技术水准、生产率以及加速交货的衡量指标。学习、创新与成长指标为员工与产品创新和增加附加价值得绩效衡量。同时，对每一项目具体指标按照先进可行的原则确定预期指标值，并提出实现预期指标的措施。

## 二、我国保险企业管理绩效非财务评价系统的建立

管理绩效比较抽象，主要通过企业及其各部门经营管理目标的实现程度来具体体现。然而，进入信息时代，企业的管理目标不再是一些最优化目标，如“企业价值最大化”、“股东财富最大化”、“每股盈余最大化”等，而是追求利益相关者财富最大化。我国保险企业管理绩效的评价要将长期性与短期性、局部与整体结合起来综合考察评价，因此，不能仅仅局限于财务指标的评价。

表 3-7: 我国保险企业管理绩效平衡记分卡

财务绩效	顾客导向绩效
<p>要求 “要在财务方面取得成功，应向股东展示什么？”</p> <p>具体目标：例如</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 流动比率</li> <li>2. 负债经营比率</li> <li>3. 资产负债率</li> <li>4. 固定资产比率</li> <li>5. 利润率</li> <li>6. 净资产利润率</li> <li>7. 成本率</li> <li>8. 费用率</li> <li>9. 赔付率</li> <li>10. 给付率</li> </ol> <p>预期目标值 实现预期目标的措施</p>	<p>要求 “要实现设想，应向顾客展示什么？”</p> <p>具体目标：例如</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市场占有率</li> <li>2. 新增客户人数及占销售额比率</li> <li>3. 客户维持率</li> </ol> <p>预期目标值 实现预期目标的措施</p>
企业内部运营及技术	学习、创新与成长
<p>要求 “要使股东的顾客满意，对哪些业务应有所长？”</p> <p>具体目标：例如</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 新险种推出能力</li> <li>2. 售后服务能力：如顾客满意度、退保率</li> <li>3. 社会贡献率</li> </ol> <p>预期目标值 实现预期目标的措施</p>	<p>要求 “要实现设想，将如何保持改进和提高的能力？”</p> <p>具体目标</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 员工满意度</li> <li>2. 员工流动度：如业务人员流动度</li> <li>3. 员工培训次数</li> <li>4. 奖惩与员工士气</li> <li>5. 新险种数量及推出速度</li> <li>6. 新险种销售额占总额的比例</li> </ol> <p>预期目标值 实现预期目标的措施</p>

我国保险企业在建立管理绩效评价的非财务评价系统时可借用平衡记分卡法中的有关内容,建立反映保险企业管理绩效的平衡记分卡,从而实现对我国保险企业管理绩效的综合评价。笔者在借鉴美国一般企业经营绩效平衡记分卡内容的基础上,设计如表 3-7 所示的我国保险企业管理绩效平衡记分卡。这里的平衡记分卡只是展示了一个基本框架,具体的指标应结合各个企业具体管理目标和实践经验进行设计。

## 第六节 我国保险企业责任中心经济核算模式选择的补充说明

在建立我国保险企业管理绩效评价系统时,我们需要在保险企业内部划分责任中心,并需要对责任中心的经济活动进行记录核算,以便实现对责任中心的绩效评价。对责任中心经济活动的记录核算一般采用的是责任会计的核算办法。责任会计是有别于财务会计的特殊体系,要将这一特殊体系纳入传统财务会计为主体的会计系统之中,就必须正确处理好责任会计核算与财务会计核算的关系。责任会计核算模式就是建立在此意义之上的。

### 一、责任会计核算模式的“双轨制”与“单轨制”

按照责任会计核算与财务会计核算相互关系方面的区别,责任会计模式一般分为“双轨制”和“单轨制”两种。

#### (一)“双轨制”

所谓企业责任会计核算的“双轨制”,是指在不影响和不改变企业原有财务会计核算体系的前提下,为了适应企业内部控制和经济责任制的需要,在财务会计核算系统之外,另行独立建立一套企业责任会计核算体系。

在“双轨制”模式下,企业应于原有的财会部门之外,另设责任会计核算部门。责任会计核算部门内部也应进行具体业务分工。尤其是应该设置企业内部结算中心,即企业内部银行。当然,如果不设企

业内部银行，至少也应在责任会计核算部门中设置相应的内部结算工作机构或专职人员否则便难以有效的展开责任会计核算。

“双轨制”核算模式的主要特点表现在以下两方面：第一，财务会计按照国家统一制定的企业会计准则和会计制度，开展核算工作，通过统一的财务报表向社会公众披露企业的经营管理状况和财务状况；而责任会计则在不违背会计准则和会计制度的前提下，视企业具体情况和内部管理与控制的需要，独立、灵活的开展核算工作，并对企业内部各级责任中心的生产经营活动进行反映、监督和调控，其核算结果属于企业内部资料，仅供企业经营管理部和人员使用，不必向外部透露，也不受外部的制约。两者的角度不同，规范不一，彼此独立，互不影响。第二，在“双轨制”核算形式下，企业内部各部门核算资金、成本、利润并考核其经济效果，各责任中心之间发生经济往来，都通过企业内部银行办理计价结算；但与财会部门的财务会计核算不发生直接联系，部门与企业财会部门原有的基于财务会计核算的核算关系不变。这样，由于责任会计和财务会计针对同一对象从不同的角度同时开展核算工作，势必会加大日常会计核算工作的业务量，造成重复性劳动，形成两套帐并存的局面。

由此可见，“双轨制”核算模式一般适用于实行分级核算的大中型企业。其优点在于两套会计核算体系彼此独立，互不干涉，因而能更好的发挥专业技术优势，加强核算的深度、广度和精度，保证会计核算工作的质量；缺点是工作量大，核算成本高，而且“两张皮”现象容易造成日常工作和思想上的混乱，也容易导致两套机构之间人为的推诿和抵触，不便于互相协调。

## （二）“单轨制”

所谓责任会计核算的“单轨制”，是指为了兼顾企业内部控制和经济责任制的需要，在企业原有财务会计核算体系的基础上，将有关责任会计核算的内容归并纳入财务会计核算体系，按照责任会计核算的目的和要求，对财务会计核算体系进行一些必要的调整和补充，在企业内部形成一个包括财务会计核算与责任会计核算在内的统一的会计核算体系。

“单轨制”核算模式的主要特点表现为以下两个方面：第一，责任会计与财务会计在核算体系上合二为一，必须遵循国家统一制定的企业会计准则和会计制度。第二，在“单轨制”核算形式下，企业只设置一套会计核算体系，并通过它把企业财务会计核算、责任会计核算以及部门会计核算结合起来，融为一体。

“单轨制”核算模式一般适用于各核算单位在生产经营上具有封闭性特点的企业。其优点是工作简化，会计核算体系统一，便于责任会计与财务会计的协调；其缺点是技术要求高，如果不能将两套核算体系有机的融为一体，并有序的运用，就很难同时完成两项核算任务，甚至会对本来规范统一的财务会计体系产生消极影响。

## 二、我国保险企业责任中心的经济核算模式

笔者认为我国保险企业责任中心的经济核算宜采用“双轨制”核算模式。由于保险公司经营对象的特殊性，一般经营规模都较大（我国有关保险法规规定，全国性保险公司的注册资本不低于5亿元人民币，区域性保险公司的注册资本也不应低于2亿元人民币），且一般“实施分级核算，集中管理”，因此“双轨制”模式比较适合我国保险公司经营管理的实际状况。

结合我国保险企业组织架构和资金内部转移的特征，同时考虑经济效益原则，笔者认为应采用如下的双轨制模式：总分公司均不单独设置专门的责任会计核算部门，只是在各级原有的财会部门内于财务会计核算体系之外再建立一套责任会计核算体系，并设置专职人员负责进行专门的责任会计核算。鉴于保险企业资金内部转移的特点，我国保险企业内部不设置内部银行，而是在设有投资部门的那一级公司的财会部门中设置相应的内部结算工作机构负责内部资金转移的核算。

我国保险企业责任中心在采用“双轨制”核算模式时，应尽量避免两套会计核算体系并存带来的缺点，注意两套体系之间的衔接。

## 参 考 文 献

1. 熊彼特：《经济发展理论》，商务印书馆 1990 年版
2. 孙祁祥：《中国保险业：矛盾、挑战与对策》，中国金融出版社 2000 年版
3. 马明哲：《挑战竞争——论中国民族保险业的改革与发展》，商务印书馆 1999 年版
4. 孙祁祥：《体制转轨时期的中国保险业》，中国财政经济出版社 1999 年版
5. 李友声、文章代：《福兮？祸兮？：中国保险业问题报告》，沈阳出版社 1998 年版
6. 中注会教材编审委员会：《管理咨询》，东北财经大学出版社 1997 年版
7. 王绪瑾：《保险学》，经济管理出版社 2001 年版
8. 孙祁祥：《保险学》，北京大学出版社 1996 年版
9. 蔡文远：《保险企业经营管理学》，中国财政经济出版社 1997 年版
10. 中国保监委：《保险规章制度汇编 2001》，中国政法大学出版社 2002 年版
11. 余绪缨：《管理会计学》，中国人民大学出版社 1999 年版
12. 潘学模：《管理会计》，西南财经大学出版社 1997 年版
13. 温坤：《管理会计学》，中国人民大学出版社 1998 年版
14. 文魁、高福来：《现代企业制度与组织机构设计》，经济管理出版社 1997 年版
15. 黄速建：《现代企业管理：变革的观点》，经济管理出版社 2002 年版
16. 杨浩：《现代企业理论教程》，上海财经大学出版社 2001 年版
17. 胡宇辰：《企业管理学（第三版）》，经济管理出版社 1997 年版
18. 杜胜利：《企业经营业绩评价》，经济科学出版社 1999 年版
19. 吴培良等：《组织理论与设计》，中国人民大学出版社 1998 年版
20. 王德中：《企业战略管理》，西南财经大学出版社 1999 年版
21. James A. Brickley , Clifford W. Smith , Jerold L. Zimmerman:  
*Managerial Economics and Organizational Architecture*, McGraw-Hill
22. Charles T. Horngren , Gary L. Sundem , William O. Stratton:

*Introduction to Management Accounting*, Prentice Hall

23. Robert N. Anthony , Vijay Govindarajan:  
*Management Control Systems (9<sup>th</sup> Edition)*, McGraw-Hill
24. Alex Miller:  
*Strategic Management (Third Edition)*, McGraw-Hill
25. Ronald W. Hilton: *managerial Accounting (4<sup>th</sup> Edition)*, 机械工业出版社
26. 华金秋:《美国企业经营绩效平衡表:一种革命性的评价工具》,人大复印资料 2002 年第 1 期工业企业管理
27. 张云亭:《企业内部控制研究》,人大复印资料 2002 年第 2 期工业企业管理
28. 张蕊:《论企业经营业绩评价的理论依据》,人大复印资料 2002 年第 6 期工业企业管理
29. 汪钰、张伟:《企业经营者绩效评价研究》,人大复印资料 2002 年第 8 期工业企业管理
30. 郭玉华:《构建国企经营者评价指标体系的研究》,人大复印资料 2002 年第 8 期工业企业管理
31. 《保险研究》,2001 年到 2002 年各期
32. 《上海保险》,2001 年到 2002 年各期
33. 《中国商业保险》,2001 年到 2002 年各期
34. 《sigma》,2000 年到 2001 年各期
35. 人大复印资料工业企业管理,2001 年到 2002 年各期
36. 《会计研究》,2001 年到 2002 年各期
37. 中国学书期刊全文数据库: <http://www.cd.cnki.net>
38. 国务院发展研究中心信息网: <http://www.drcnet.com.cn>

## 后 记

毕业论文即将杀青，硕士研究生阶段学习生涯也行将结束，回首往昔，感慨万千。象牙塔中，我度过了人生最美好的七年时光。美丽的光华园中有我的恩师、我的同学、我的朋友，还有我的喜怒哀乐。离别时刻，万千感慨岂能是只字片语所能表达，唯有以毕业论文一篇为我的象牙塔生活划上一个圆满的句号。

在七年的学习生涯和毕业论文的写作过程中，我得到过许多师长、同学和朋友的悉心指导和热心帮助。没有他们的指导和帮助，我难以圆满的完成这篇硕士论文的写作，在此表示由衷的感谢！

感谢我的导师艾孙麟教授！不仅感谢艾老师在百忙之中指导我的论文写作，为我的论文提出了宝贵的修改意见，还要感谢艾老师三年来对我的悉心教导！他不仅教会我做学问，更重要的是他以自身的人格魅力教会我做人，这将是终身受益的宝贵财富。

感谢我的导师曾晓玲教授！曾老师为我的论文开题及论文的写作提供了宝贵的指导意见，使我的毕业论文最终得以完成，在此向曾老师表示衷心的感谢！曾老师严谨的治学态度和积极的生活态度更是我这三年乃至以后学习的楷模。

感谢保险学院的卓志老师、林义老师、张念老师、孙蓉老师、韦生琼老师、陈朝先老师、兰虹老师、吴晓安老师、王凯老师、周敏老师、吕德玉老师、赵新华老师、李恒琦老师、李虹老师、彭雪梅老师、张运刚老师、胡秋明老师等！感谢会计学院的蔡春老师和付代国老师！感谢他们在本科及研究生阶段给予我的教诲和帮助。

感谢李洁、李江红、郭亮等同学在论文写作期间给予我的帮助！

特别感谢我的父母！没有他们含辛茹苦的培养，就没有我的今天。最后将我的硕士毕业文献给我的父母，以报答他们的养育之恩！

陶 蕾

2003年4月于光华园