

# 寿险公司内部控制存在的问题和优化对策研究

卢婉君

(中邮人寿保险股份有限公司湖北分公司, 湖北 武汉 430000)

**摘要:** 随着全球经济迅猛发展, 经济一体化进程加快, 我国寿险行业已从起步阶段进入高速发展阶段, 行业内的竞争也越来越激烈。寿险公司要想在行业中争得一席之地, 实现自己的战略目标, 就得依靠完善的内部控制体系。内部控制是寿险公司降低运营风险, 保持核心竞争力的重要手段, 内部控制决定着寿险公司的生存发展, 因此, 提高内控水平对寿险公司具有十分重要的意义。但是, 在当前社会中, 寿险公司或多或少在内部控制方面还存在一些问题, 本文将针对寿险公司内部控制中存在的问题, 提出优化对策, 以帮助寿险公司完善其内控建设, 从而为寿险行业未来的健康可持续发展提供参考建议。

**关键词:** 寿险公司; 内部控制; 问题; 优化对策

**中图分类号:** F275

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12324/j.issn.1674-5221.2022.10.056

## 0 引言

改革开放以来, 社会经济取得了长足发展, 人民的生活水平不断提高, 人们规避风险的意识也在不断增强。这种大环境促进了保险行业的高速发展, 由于寿险行业作为保险行业中占比较大的一个部分, 所以面临的风险和挑战也就很大。防范化解金融风险, 是金融工作的根本性任务, 因此金融行业监管环境日趋严峻。寿险行业要想在当下大环境中快速发展, 就需要转变观念, 坚持高质量发展理念。而在这一过程中, 起到保障作用的是内控体系的建立。内部控制为了能更好地促进寿险公司发展, 就需要在实际中不断地更新和完善, 这样才能提高寿险公司内部管理水平及效率, 使其更有效地推动寿险行业的发展。

## 1 寿险公司的经营特点

要对寿险公司的内部控制进行充分分析, 我们首先要知道寿险公司经营的特点。寿险公司提供的是一种无形的产品, 是一种对未来可能产生风险的保障。有些产品也兼具长期储蓄功能, 一般产品的服务期少则数十年, 多则达终身, 可以说, 寿险公司的经营具有长期性。另外, 寿险公司的险种和保险责任多种多样, 精算过程复杂, 承保风险较大, 但这些都是寿险公司内部能提前预防的问题。而对于寿险公司来说, 还存在许多不受控制的风险事项, 比如被保险人不如实告知健康问题, 被保险人突然发生意外等状况, 致使寿险公司在经营过程中的风险较大。除此之外, 客户的覆盖面特别广, 各个年龄段, 各类职业, 所有这些复杂且不确定的因素使寿险公司的经营具有特殊性。正是具有这种特殊性, 建立合适的内部控制体系对于寿险公司来说才显得尤为重要<sup>[1]</sup>。

## 2 寿险公司内部控制背景

经过积年累月的沉淀, 我国寿险行业取得了全面

的快速发展, 寿险业务结构不断细分, 承保范围扩大, 社会影响加深, 同时寿险行业的内部控制体系也逐渐成熟。2010年, 原保监会发布了《保险公司内部控制基本准则》来加强保险公司内部控制建设, 提高保险公司风险防范能力和经营管理水平, 2012年又颁布了《保险稽查审计指引》, 加强审计监督作用。寿险公司亟需分析、发现内部控制建设中存在的问题, 不断完善和改进, 以促进保险行业的持续健康发展。

## 3 寿险公司内部控制存在的问题

### 3.1 寿险公司内部控制意识淡薄

内部控制并不是公司管理层的事, 而是需要从上到下所有员工参与。但部分寿险公司还没有意识到内部控制对于公司未来发展的重要作用, 有些管理者直接将内部控制作为制度来执行, 认为只要遵照制度办事就行, 而忽略了内部控制真正的作用。还有些管理者认为只要监管检查没问题, 那公司内控就没问题。此外, 很多寿险公司只重视公司的业务与效益, 而忽视内控和制度。部分寿险公司眼光未放长远, 被眼前的利益所蒙蔽, 一心只想扩大公司规模, 提升公司业绩, 绩效考核体系也偏重于业务发展。这样就会造成公司从上到下对内部控制的重视度不够, 既不能意识到内部控制在未来能带来的巨大效益, 也无法认识到内部控制不足会给公司带来的损失。尤其是员工, 只知道一味地做业务, 而不知道实际工作中的风险点, 以及应该如何控制风险, 这样一来, 就会增加整个公司的经营风险。

### 3.2 业务方面控制机制不成熟

一方面, 寿险公司缺乏对销售过程的管控和监督。由于寿险公司的销售业务极具复杂性, 因此内控制度的缺失就会导致对销售业务管控和监督的不足。如果没有合理的制度对销售人员在销售过程中的服务

态度与行为进行约束，那么销售人员在销售过程就可能为了促成业务不如实告知产品情况，甚至存在虚假宣传的可能。另外，由于市场竞争激烈，为了吸引客户，销售人员可能承诺给客户合同以外的利益。这一系列违规行为不仅扰乱市场秩序，还损害消费者利益。另一方面，寿险公司缺乏对运营环节的控制。在理赔方面对理赔流程的监控不到位，导致理赔过程中存在拖沓的现象，理赔时效不能满足客户期望，存在客户投诉的风险。在客户回访方面存在回访与内控脱节的现象，由于寿险产品的特殊性，客户回访是必不可少的环节，但目前存在回访仅是为了应付监管检查，并不能有效利用回访来达到内部控制的目的。

### 3.3 审计监督作用未能有效发挥

为保证寿险公司各项业务良好运行，内部审计监督的作用不可或缺。内部审计监督作为内部控制的重要一环，是寿险公司对自身经营行为的检查与评价。有效的内部审计能加强寿险公司内部控制的效力，降低公司的经营风险。虽然现在大多数寿险公司已设立专门的审计部门，但是在公司早期文化理念、制度和权责等因素的影响下，寿险公司内部审计水平不高，审计人员配备不足，造成公司整体审计能力不足，不能有效发挥审计的作用，无法实现高质量的内部控制，从而无法规避风险。另外，内部审计人员通常是公司内部人员，缺少一定的独立性，这在一定程度上影响了寿险公司未来的发展。

### 3.4 对违规行为处罚力度不大

在内部控制中，基于各种因素的考虑，寿险公司的内控部门人员可能会对某些违规行为采取大事化小、小事化无的做法。这种内部包庇的做法无疑是助长违规人员的不正之风，也会导致内部控制的形式主义，使内部控制效力降低。正是由于这种现象的存在，公司才会一直处于发现问题、整改问题的无限循环之中。另外，即使某些违规行为被曝光后，内控部门对违规人员的处罚也仅仅停留在数量不多的经济处罚上，并不会对违规人员造成实质上的影响，有些人员违规是为了获得高额利益，违规人员在知道违规获得的好处远大于被发现后受到的处罚后，他们可能会做出更严重的损害客户利益和公司效益的事情。

### 3.5 信息沟通的效果不能达到预期

信息沟通是每个公司正常经营的需要，信息沟通是保证内控目标达成的前提，也是有效实施内部控制的关键。在公司内部，涉及总分公司间、部门间、员工间的沟通，公司外部涉及与客户的沟通，但在沟通过程中却经常存在问题。一般地，总公司与分公司间的沟

通方式主要通过正式文件的形式，如果总公司下达文件后不对文件进行解读，分公司对政策理解不到位，在具体执行过程中就会存在各种问题。另外，在公司内部，有些信息的沟通流程较为繁琐，通常需要在系统中传递一次，再在线下传递一次，流程重复多余，工作效率极低。在公司外部，员工在与客户沟通时，通常由于销售人员对产品的介绍不到位或者客户理解不到位，导致客户投诉<sup>[1]</sup>。

### 3.6 信息系统落后，无法有效预判风险

随着保险业的不断发展，监管机构对保险公司的要求越来越高，监管范围越来越广，为有效降低监管风险，公司建立有效的信息系统是非常有必要的。比如，在客户投保时相关人员要先对客户身份及信息进行初步识别，以预判风险。在投保单录入操作时，相关人员对关键信息设置校验规则，以减少后续检查环节。但在实际操作过程中，由于信息系统搭建过程中的各种限制，系统无法满足所有的校验需求，并且系统间未做到有效衔接，经常出现人工匹配或校验数据不匹配的情况，造成工作效率低下，操作风险增加，影响公司竞争力。

## 4 寿险公司内部控制优化对策

### 4.1 加强寿险公司内部控制文化建设

内部控制对寿险公司的发展有着深远的影响，其贯穿于公司经营管理的全过程。因此，寿险公司应从长远的角度规划与建设内部控制体系，使之满足公司内控管理需要。为此，寿险公司首先要加强内部控制文化建设，宣传内部控制文化，通过多种形式将其融入企业文化，增强员工内控意识，提高员工参与积极性，让公司每个人都重视内部控制工作。在此过程中，管理层应起到带头作用，应从心理上重视内部控制这项工作，并将这种态度传导至员工，使员工也主动地将内部控制要求贯穿到日常各项工作中，从而更好地促进公司业务发展，满足监管检查需要，进一步促进公司可持续发展。

### 4.2 完善内部控制体系的建设和执行

第一，公司要做好内部风险识别和评估。公司要从多角度、多层面去识别内外部风险，可以运用技术手段，对于风险可能带来的损失和风险发生的概率进行识别，准确预判风险的情况，掌握风险的类别和风险的级别，并根据不同风险的特点制定不同的风险控制措施，同时加以监控管理，采取一系列有效方案避免、降低或转移风险。在识别风险的时候，公司对于关键环节，如承保、理赔、资金流动性风险等环节要特别关注，要准

确识别和分析出这些风险,根据市场变化形式,预防风险产生。第二,公司要设计完善的内控制度。如有必要,公司可以聘请专业的内控团队,从实际出发,从上到下梳理公司全业务流程,制定匹配的内控制度,对不同部门不同岗位的职责进行合理分配,确保不相容岗位相互分离,以便最大限度降低内控问题。第三,公司要加强主要经营环节的控制活动。比如,在销售管理方面,公司要做到内控和业务发展两手抓,业务部门应该建立完善销售内控制度,控制销售过程中可能出现不合规现象,以促进业务稳步发展。在财务管理方面,建立完善的财务制度,涵盖财务管理全过程,做到每个环节必覆盖,每个风险必控制,同时做好预算资源分配,设计合理有效的费用报销审核流程。第四,公司要健全内部员工考评问责机制,加大对员工的约束,从而促进内控制度执行力,最大限度发挥内控体系作用。

#### 4.3 充分发挥内部审计监督作用

首先,寿险公司需要提高对内部审计的重视程度,不断提升内部审计人员的工作水平。公司要建立相关管理制度,加强对审计人员的系统化培训,以保证审计人员的专业能力得以提升,逐步提高他们的职业道德修养和专业素质。除此之外,公司还要建立健全考核机制和激励机制,对于贡献突出的人员要给予奖励,以此来激发他们的工作积极性和创造力。其次,公司要建立完善的内部监督体系,保证内部审计部门的独立性和科学性,可以借鉴国外公司的做法,在需要的时候聘请外拨独立的会计师事务所,帮助公司进一步监控内部审计工作。最后,公司还可以运用互联网技术和信息技术,对审计工作进行有效的分析和管理的,搭建有效的审计内控系统,制定指标体系,有效防控风险,并及时制定管理措施<sup>[2]</sup>。

#### 4.4 加大违规人员处罚力度及成本

人都是理性的,在做某件事之前,都会衡量自己的付出和回报是否成正比,违规人员也一样,当违规获得的收益远大于付出的成本时,违规人员会觉得违规是可接受的,并且他们总是存在做了也不一定会被发现的侥幸心理。所以公司要加大对违规人员的处罚力度,使其违规成本增加,不能仅仅只对违规人员做经济处罚,还要在职位晋升、综合考评等方面对违规人员进行处罚,对严重违规者给予开除,以此达到震慑效果,减少违规行为。另外,公司对审计人员也要设置有力的处罚机制,严重的处罚机制会降低审计人员以公谋私的可能性,这样才会让不正之风得到遏制,让员工的工作行为遵循公司的内控需要,促使公司健康发展。

#### 4.5 加强信息沟通效果

在公司内部,一是总公司要对最新政策文件以工作会形式进行宣导和解读,及时解决分公司员工在执行过程中的疑问,分公司在收到总公司文件时,也要积极组织员工学习文件,并在内部做沟通交流,遇到大家都拿不准或不理解的问题,要收集汇总,及时与总公司进行沟通;二是公司要简化内沟通流程,能采用线上方式沟通审批的尽量采用线上方式,提高沟通效率;三是公司要选聘职业道德素质及业务水平高的销售人员,提高销售时与客户的沟通效率,同时建立专门的投诉中心,配备专业的客服人员,对客户的投诉给予合理解释,安抚客户情绪,及时给出令客户满意的解决方案<sup>[3]</sup>。

#### 4.6 建立完善的内部控制信息系统

在现代公司发展进程中都强调科技赋能,科技能提升一个公司的管理水平,提高公司的核心竞争力。完善的信息系统是每一个公司内部控制管理中不可或缺的部分,它可以提升寿险公司的内部风险控制水平,最大限度地保护公司和客户利益。公司要建立完善的内部控制信息系统:一是公司可以采取外包方式,利用外包公司丰富的经验,为公司搭建合适的系统,设置各种校验规则,除了满足业务需要,也可以满足监管检查需要;二是公司在内部管理方面,可以将公司各个系统进行对接,包括但不限于将业务系统与财务系统、业务系统间做对接,需要同时获取两个不同系统中的部分数据时,能通过系统快速有效地匹配数据信息,降低人为操作风险;三是公司利用信息系统对客户进行“画像”,精准定位客户服务需求,提升数字化营销水平,促进公司业务发展;四是公司需要加强系统安全管理,避免泄露公司机密及客户信息。

### 5 结语

总而言之,寿险企业内控管理不是内控部门的事情,而是每位员工的事情。需要公司全流程梳理各环节风险点,建立完善的内部控制体系,同时加强内控控制文化建设,充分发挥审计监督作用,加大违规人员处罚力度及成本,加强信息沟通效果,建立完善的内部控制信息系统,才能使内部控制管理实现有效的价值。

#### 参考文献

- [1] 惠悦.人寿渭南分公司内部控制体系改进研究[D].西安理工大学,2020.
- [2] 穆凯.寿险公司内部控制活动存在问题及对策分析[J].纳税,2020,14(5):231-232.
- [3] 余琼.现阶段集团公司财务内部控制管理制度建设过程中存在的问题研究[J].首席财务官,2021(16):121-122.