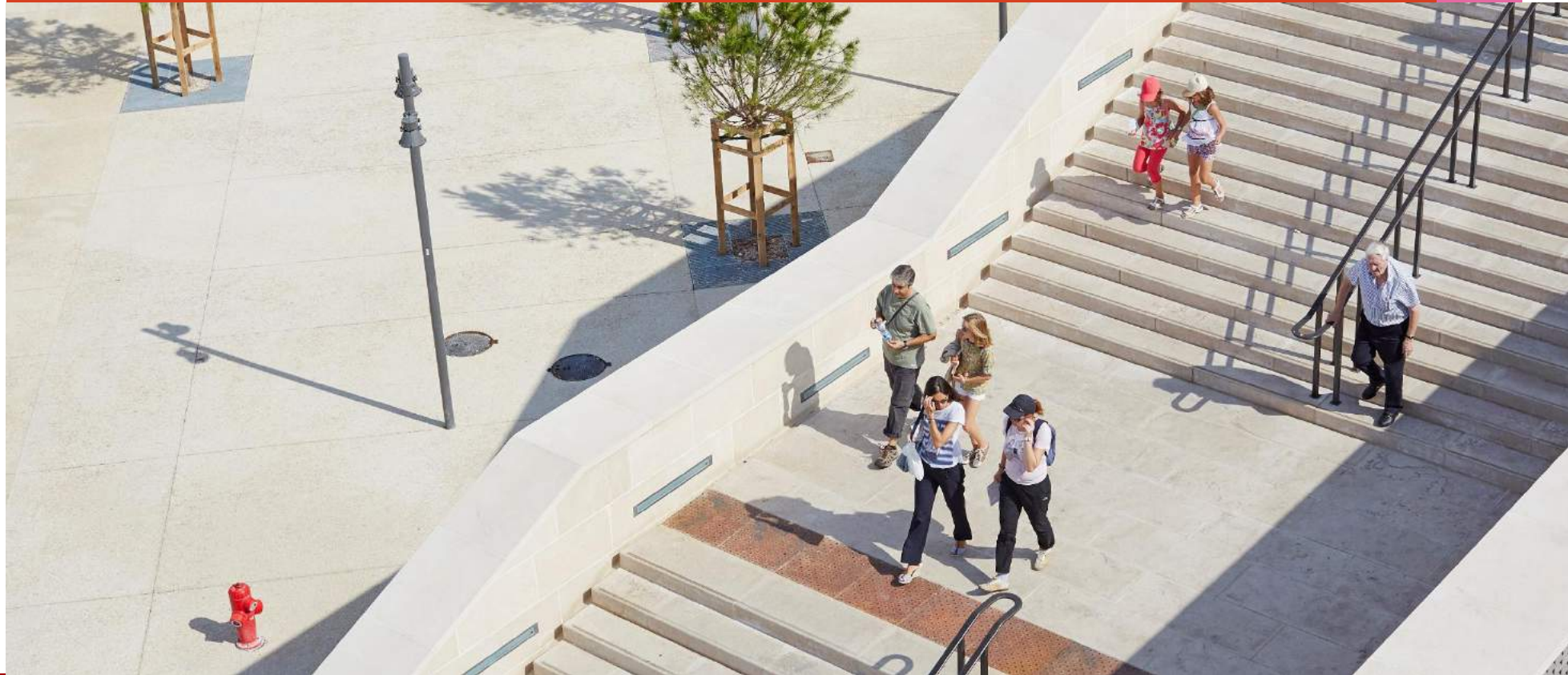


# 普华永道 2018 保险公司全面风险管理与资产负债管理 调查报告

2018 年 9 月



# 前言

偿二代监管标准已经运行了三年，普华永道的《保险公司偿二代二支柱暨风险管理调查报告》也已经于2016和2017连续两年发布，为监管与行业提供了丰富的可参考信息。2017年以来，保险行业在“1+4”的监管框架下持续回归本源；2017年8月，偿二代二期工程启动，计划通过3大任务26项工作对偿二代技术标准进行修订和完善；2018年3月初，原保监会发布了《保险资产负债管理监管规则》；2018年3月，银监会和保监会合并，整个监管环境继续朝着规范和治理的方向迈进.....作为深度参与保险行业各项监管标准起草和咨询的专家顾问，普华永道也正在和大家一起亲历和见证中国保险行业的发展和变革。

2018年，普华永道再次启动行业调查，希望为行业同仁在建设完善内部管理体系过程中继续提供有价值的发现和建议，并为各公司更好的定位自己以及规划以后工作提供有价值的参考。而且，考虑到今年新的监管重点，我们增加了资产负债管理的相关内容，并将资产负债匹配风险（主要是流动性风险和利率风险）的问题纳入到全面风险管理体系的调查内容内，以便更好的反映监管的动态以及行业开展工作的痛点与难点，因此本调查报告也更名为《保险公司全面风险管理与资产负债管理调查报告》。

当前，中国经济和金融体系正处于一个换挡阶段，某种程度上的“内忧外患”使得中国保险行业也正在承压，即便如此，我们还是看到了行业在建立完善风险管理和资产负债管理体系方面不断加大投入。从今年82家公司的反馈数据统计来看，保险机构的风险管理能力整体持续提高，风险意识也在增强，即便是新开业公司，董事会和管理层也都在第一时间关注风险管理与资产负债管理，但复杂的形势使得风险管理和资产负债管理的难度加大和急迫性增强。我们相信，风险管理与资产负债管理能力也必将是未来保险行业转型升级的核心竞争力。借此机会，我们也再次向所有接受本次调查的保险机构和不吝分享洞见的同仁们表示感谢。

张立钧

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人


周瑾


普华永道中国金融业管理咨询合伙人

# 目录

 调查对象概览

 风险管理调研结果

 资产负债管理调研结果

 来自行业的声音

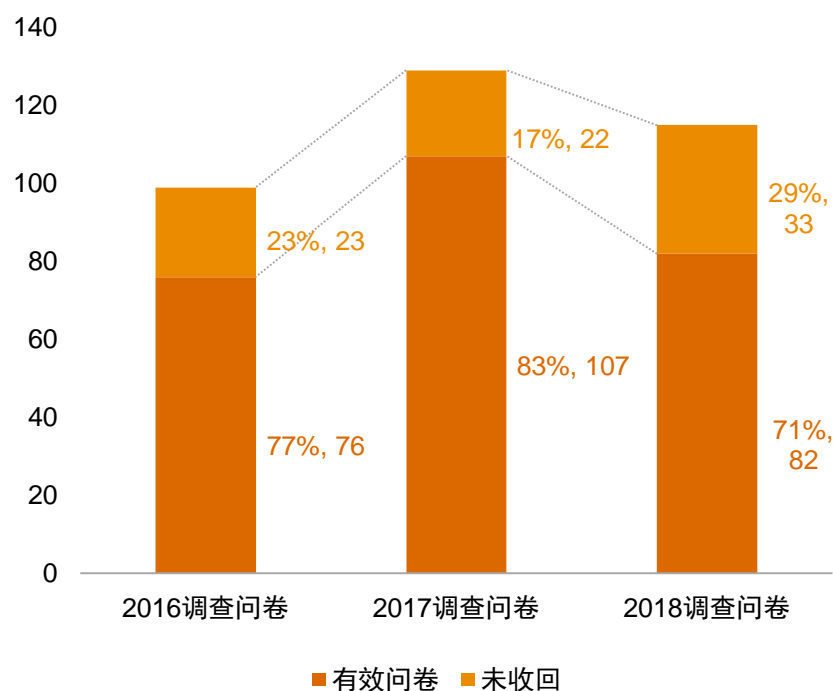
# 调查对象概览

## 调查对象概览

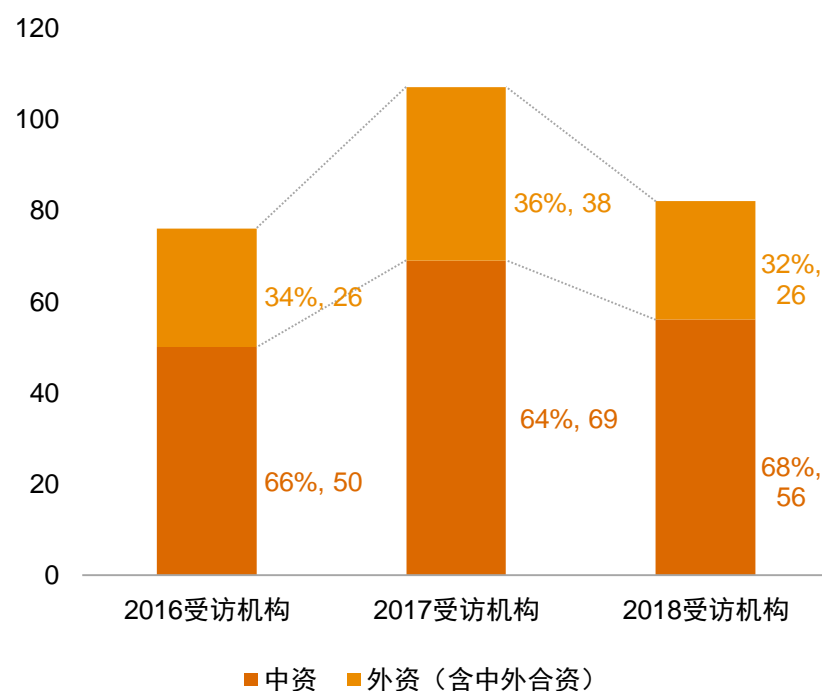
普华永道在2018年6-8月期间，向国内115家保险公司发出问卷，共回收有效问卷82份。在2018年受访的82家保险机构中：

- 按公司性质可分为中资公司（56家）、外资或合资公司（26家）
- 按公司偿二代11号指引规定的所属类别可分为I类保险公司（40家）、II类保险公司（40家）\*

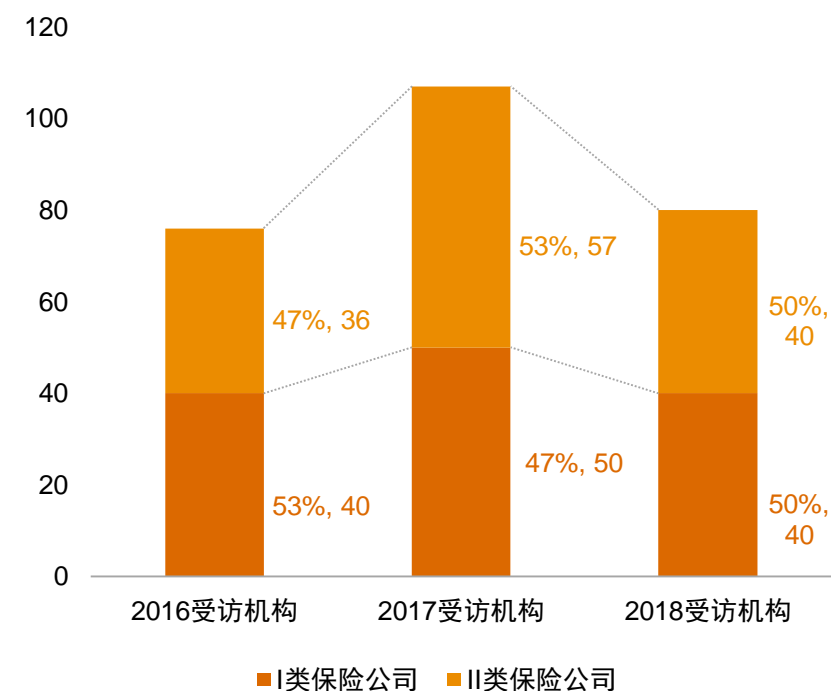
调查问卷数量及反馈情况比较



受访机构性质比较



受访机构性质比较



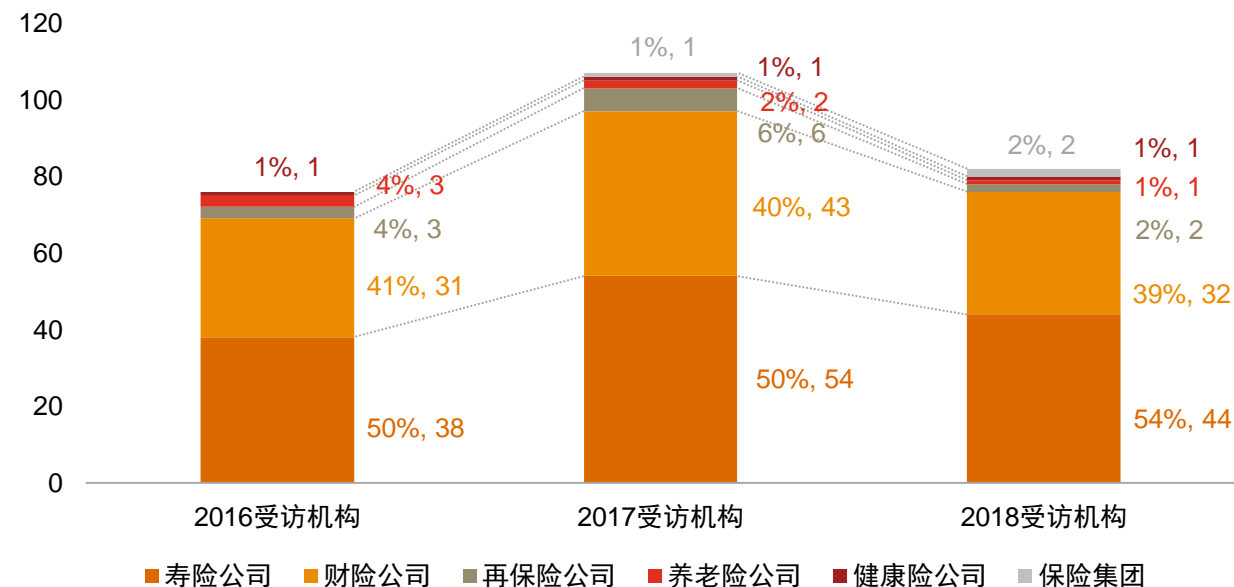
\*82家保险机构中，2家为保险集团，故没有保险公司分类。

## 调查对象概览（续）

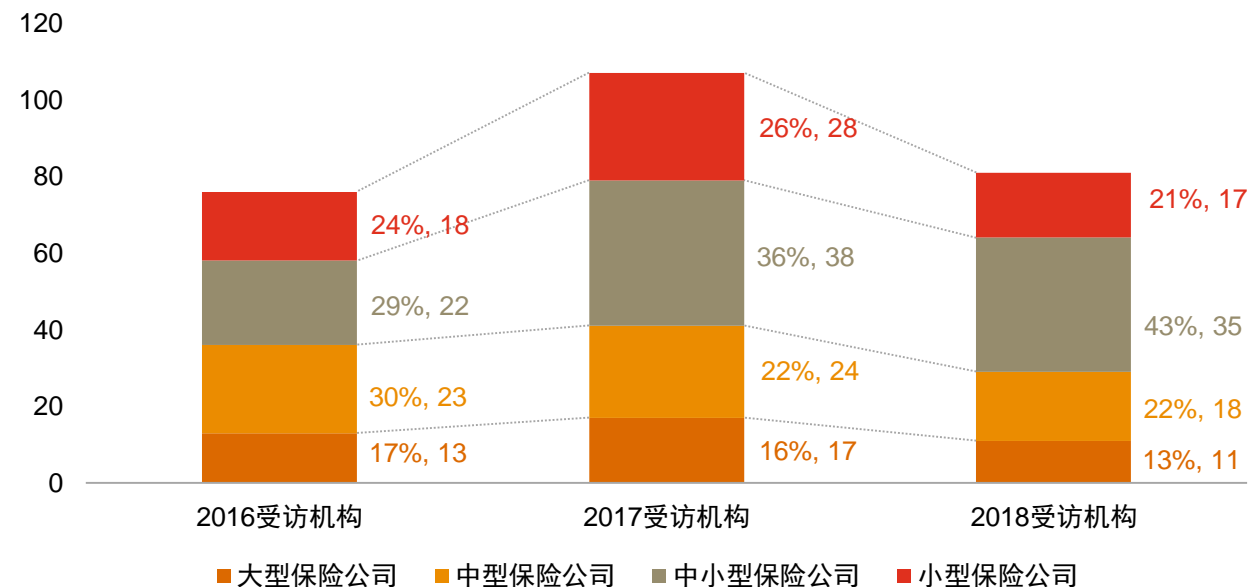
在2018年受访的82家保险机构中：

- 按公司所属子行业可分为寿险公司（44家）、财险公司（32家）、再保险公司（2家）、养老险公司（1家）、健康险公司（1家）和保险集团（2家）
- 按公司的规模可分为保费规模大于500亿元的大型保险公司（11家）、保费规模在100~500亿元的中型保险公司（18家）、保费规模在10~100亿元的中小型保险公司（35家）和保费规模小于10亿元的小型保险公司（17家）

受访机构比较 — 按所属子行业



受访机构比较 — 按公司规模



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



## 主要发现汇总

基于对82家保险公司反馈问卷的分析，我们有如下总体发现：

- 2018年行业对SARMRA得分预期更为谨慎，82家受访机构的平均预期得分为77.77，较往年受访机构的平均预期有所下降，这与当前严监管环境下的市场预期是一致的。
- 随着针对自评估差距与监管评估反馈的持续整改，保险公司在风险管理方面能够有的放矢，逐步加强薄弱环节的建设。基于今年受访机构的预计，2018年SARMRA评估得分可在2017年基础上平均提升4.89分。但由于监管评估标准趋严，且今年只是少部分公司（主要是去年的免检公司和新开业的公司）被抽中进行监管评估，其他公司均沿用去年的评估得分，故普华永道预计今年SARMRA的平均监管评分虽较之去年难有上升空间，但这并不代表行业的风险管理能力没有提升。
- 受访机构中，超过九成保险公司已经初步建立了风险管理框架。在组织架构和制度体系初步完善基础上，保险行业下一步工作面临风险管理实施和落地的挑战，包括数据和系统完善、风险管理工具模型在公司经营管理中的运用、资产负债管理等专项工作的推进、以及风险管理嵌入公司决策等方面。
- 受访机构普遍认为“资产负债管理模型与工具”与“风险管理目标与工具”是资产负债管理与风险管理中最薄弱的部分，风险偏好体系和资产负债管理仍是今年重点关注专题，这也印证了行业反映的风险管理建模和量化分析的人才紧缺的状况。
- 保险资产负债管理的监管规则今年才正式出台，但由于有之前偿二代等监管规则的推动以及行业对资产负债管理理念的逐步普及与关注，多数受访机构反馈已按照监管要求搭建了资产负债管理框架。但是保险行业资产负债管理仍处在较初级水平，资产负债管理能力评估与量化评估的行业平均预期得分均在70分以下，分别为66.5分和68.9分。
- 与2016年和2017年的调研结果反映一致，风险管理和资产负债管理专业人才的缺乏仍然是制约保险公司开展相关工作的重大因素，今年风险管理人员配备尽管有所增加，但是行业内风险管理专业人员的经验/资历积累很难在短时间内有明显提升，随着保险行业的高速发展和外部环境的复杂变化，该制约因素的不利影响在一定时期内持续存在。

后续我们将详细展开分析。

# 风险管理调研结果

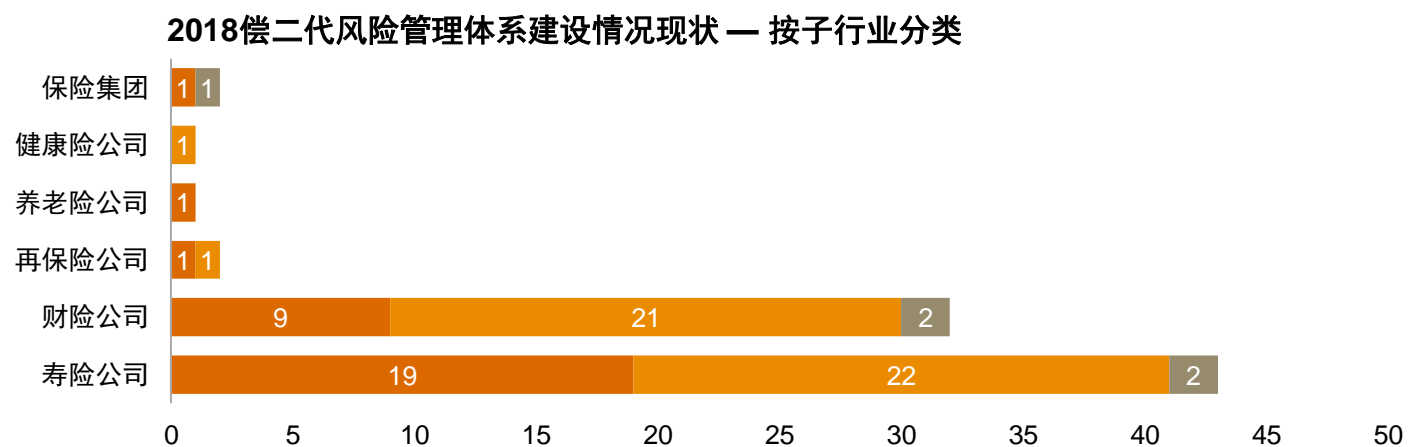
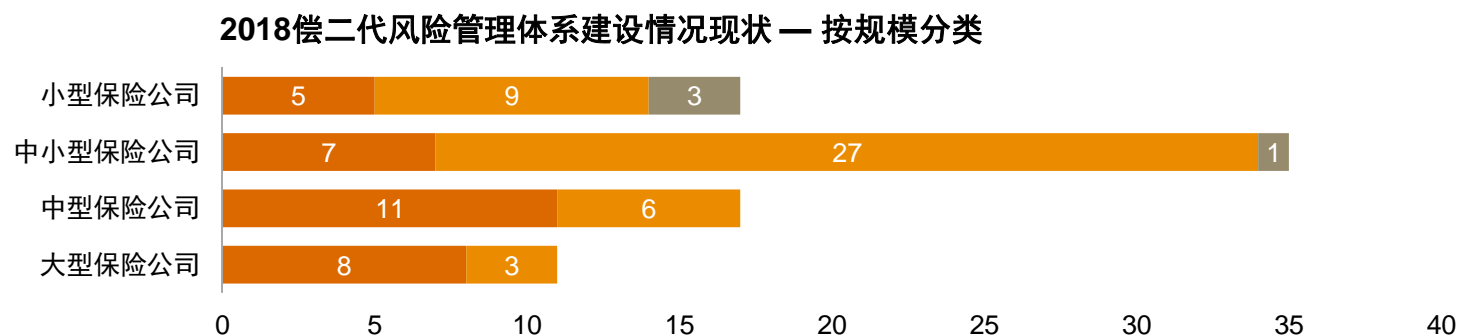
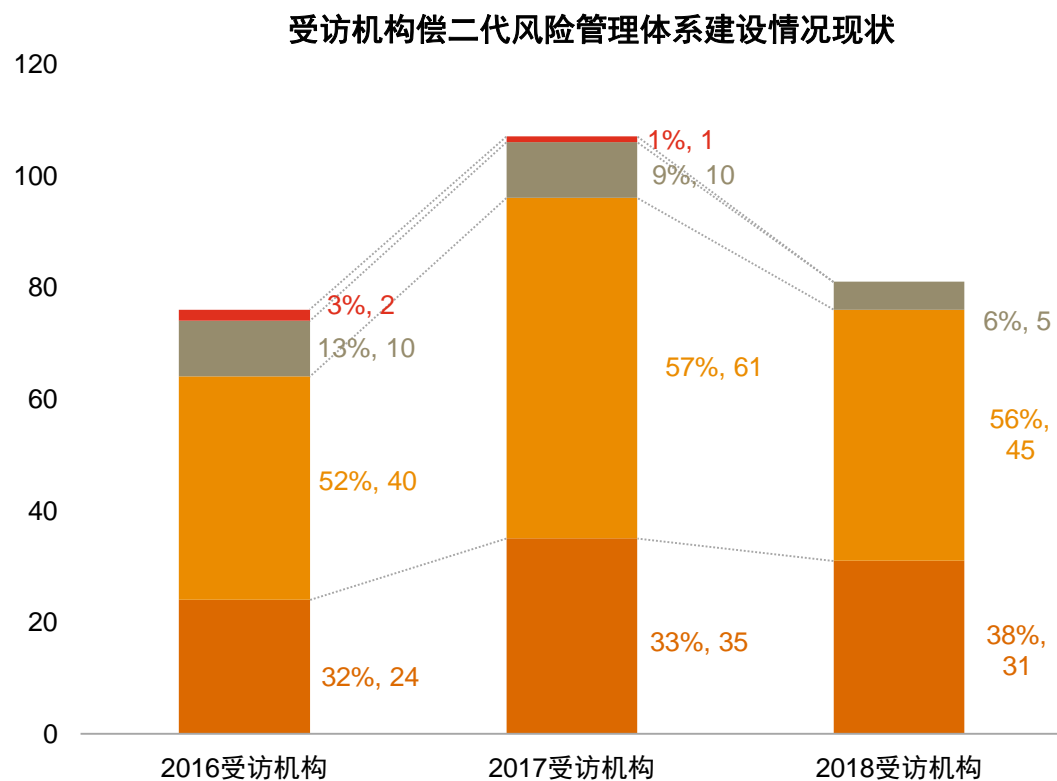


## 调查结果与发现



## 风险管理体系建设整体情况持续提升，94%保险公司已初步建立了风险管理体系。

在受访的82家公司中，38%反馈已建立完善的风控体系，56%反馈已经初步建立了风险管理体系，已无尚未开展风险管理体系工作的公司。与往年调查结果相比，从风险管理体系完善程度而言，大部分公司与领先公司的差距仍未缩小。相较之下，大型和中型保险公司的风险管理体系建设状况好于其他规模保险公司，寿险公司风险管理体系建设状况稍好于财险公司。



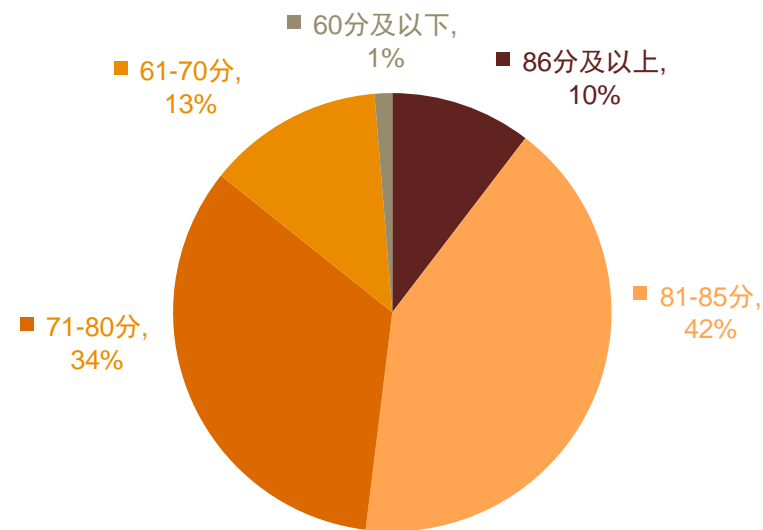
■ 已经建立了较为完善的风险管理体系   
 ■ 已经基本建立，但离领先公司还存在较大差距   
 ■ 开始建立风险管理体系   
 ■ 尚未开始风险管理体系建设工作

**2018年受访机构对SARMRA预期得分持续下降，行业平均预期77.77分，相比而言，2017年107家受访机构平均预期78.58分（行业实际平均得分为75.45），2016年76家受访机构平均预期78.61分（行业实际平均得分为74.02）。**

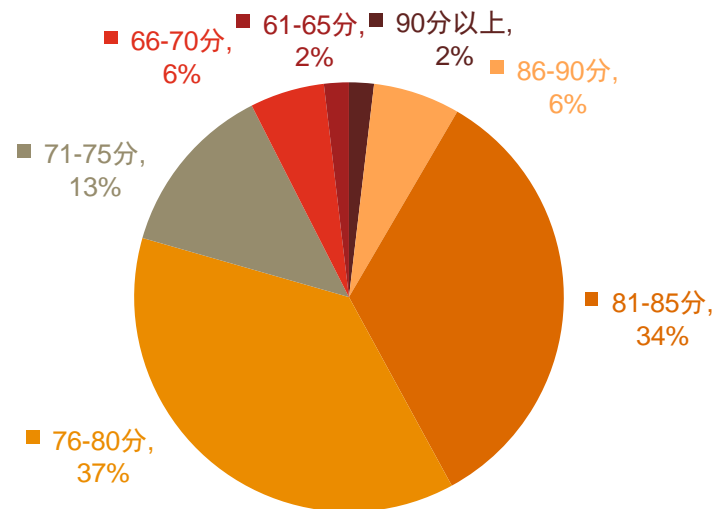
2018年调查问卷中，仅有1家公司预计2018年SARMRA得分高于90分；31%的受访机构预计高于80分，与2017年42%和2016年52%的预期得分相比大幅降低；65%的受访机构预计得分为70-80分，较2017年50%和2016年34%的预计得分有大幅提升。

我们认为，2018年“严监管”背景下，行业对高分（80分以上）的预期更为谨慎；但随着偿二代工作的深入开展，各家公司依照监管要求不断完善风险管理体系，提升风险管理能力，使得行业内预期评分逐渐向中高档分数靠近。

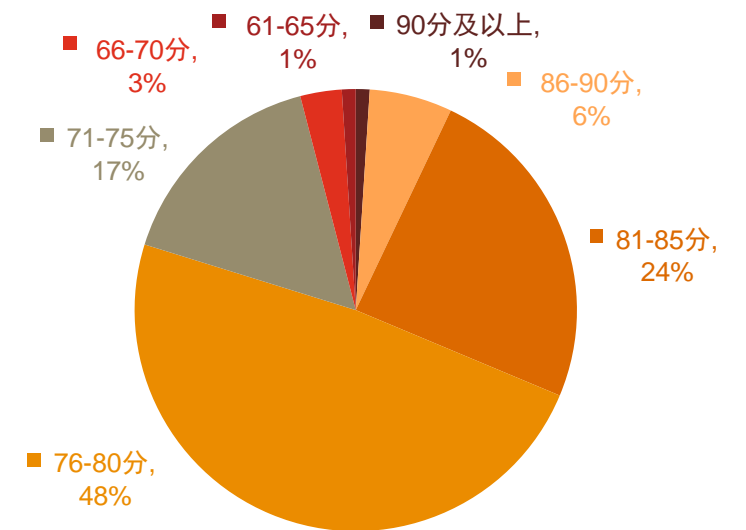
2016年受访机构预期得分情况分布



2017年受访机构预期得分情况分布



2018年受访机构预期得分情况分布

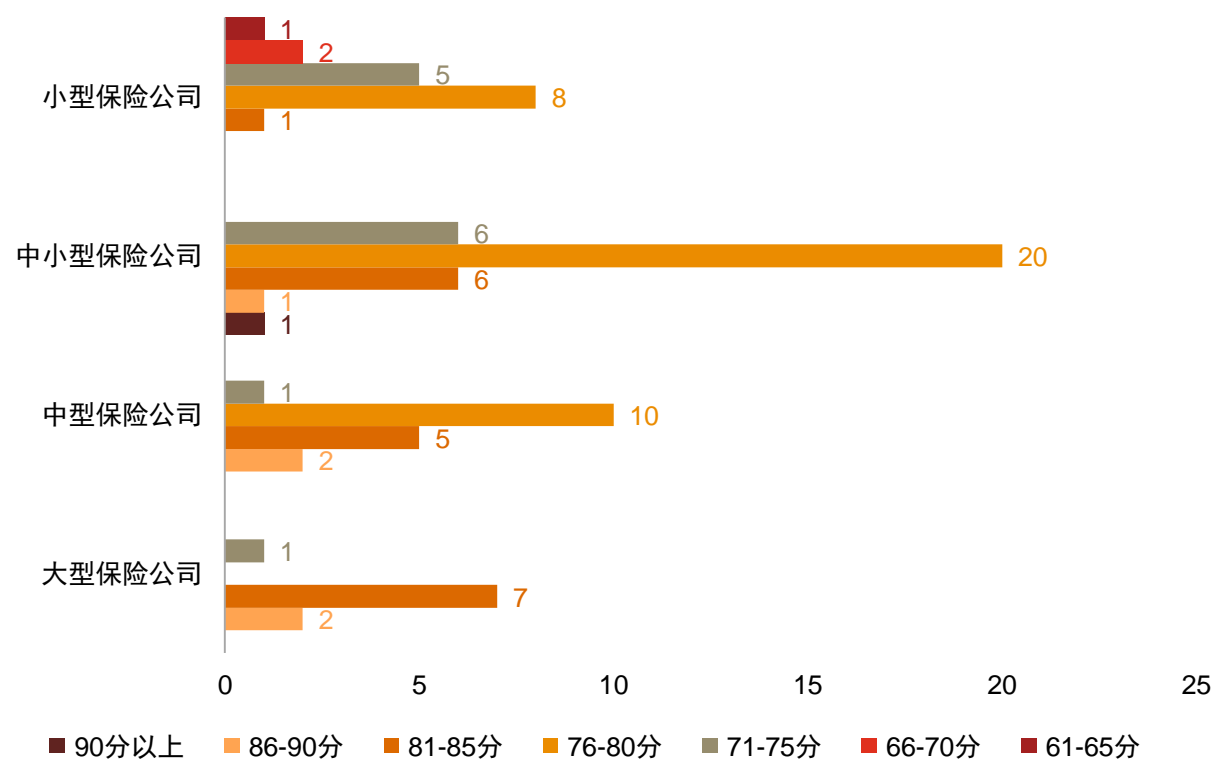


注：对SARMRA评分的预期基于目前公司风险管理水平以及建设进度，同时假设评估规则不变。

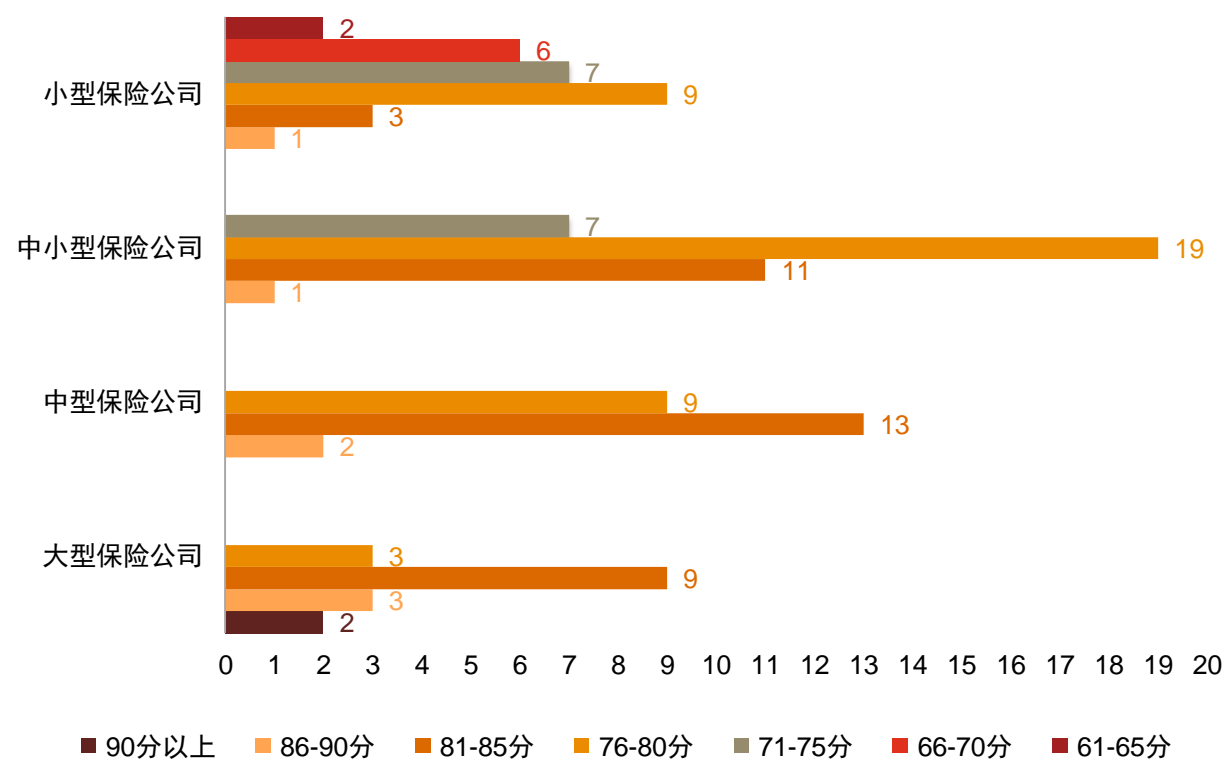
整体来看，大型保险公司预计2018年SARMRA得分较2017年相对保守，中小型保险公司预期更为乐观，受访机构中仅一家中小型保险公司预期评分高于90。

调查结果显示，相较2017年，中小型保险公司对SARMRA得分的预期比大型保险公司更为乐观，在受访机构中有一家大型保险公司预期得分在75分以下。我们认为，在监管评估标准趋严的背景下，大公司风险管理更为复杂，监管关注度更高，使得大公司对评分预期整体下调；而中小型公司风险管理相对薄弱，较大公司而言提升空间更大，即便在严监管环境下，评分预期相对乐观。

2018受访机构预计本年度SARMRA得分情况 — 按规模分类



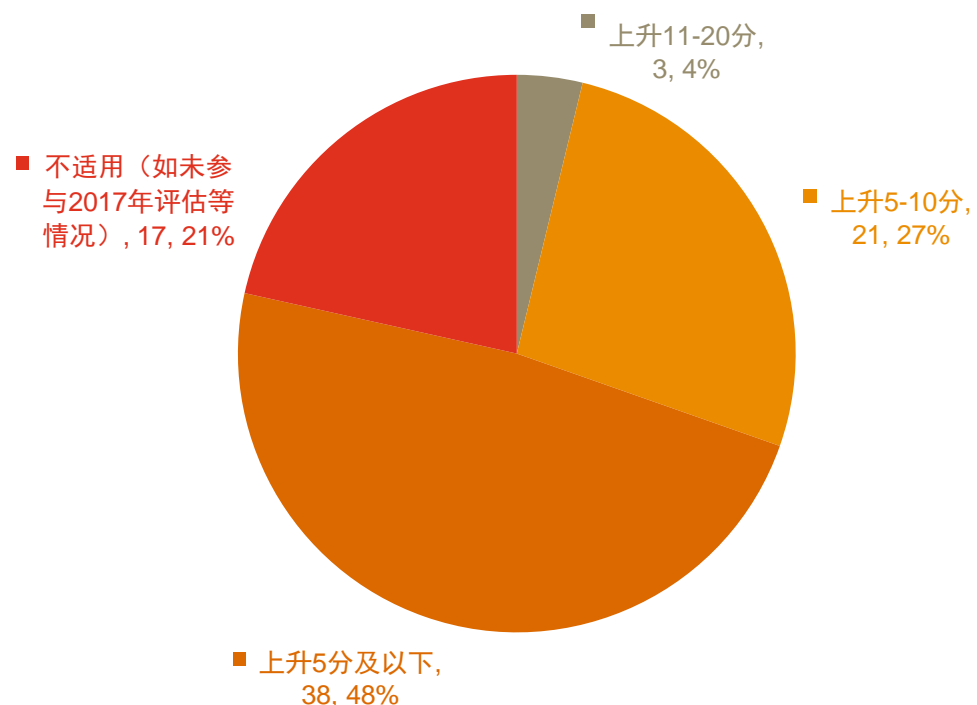
2017受访机构预计本年度SARMRA得分情况 — 按规模分类



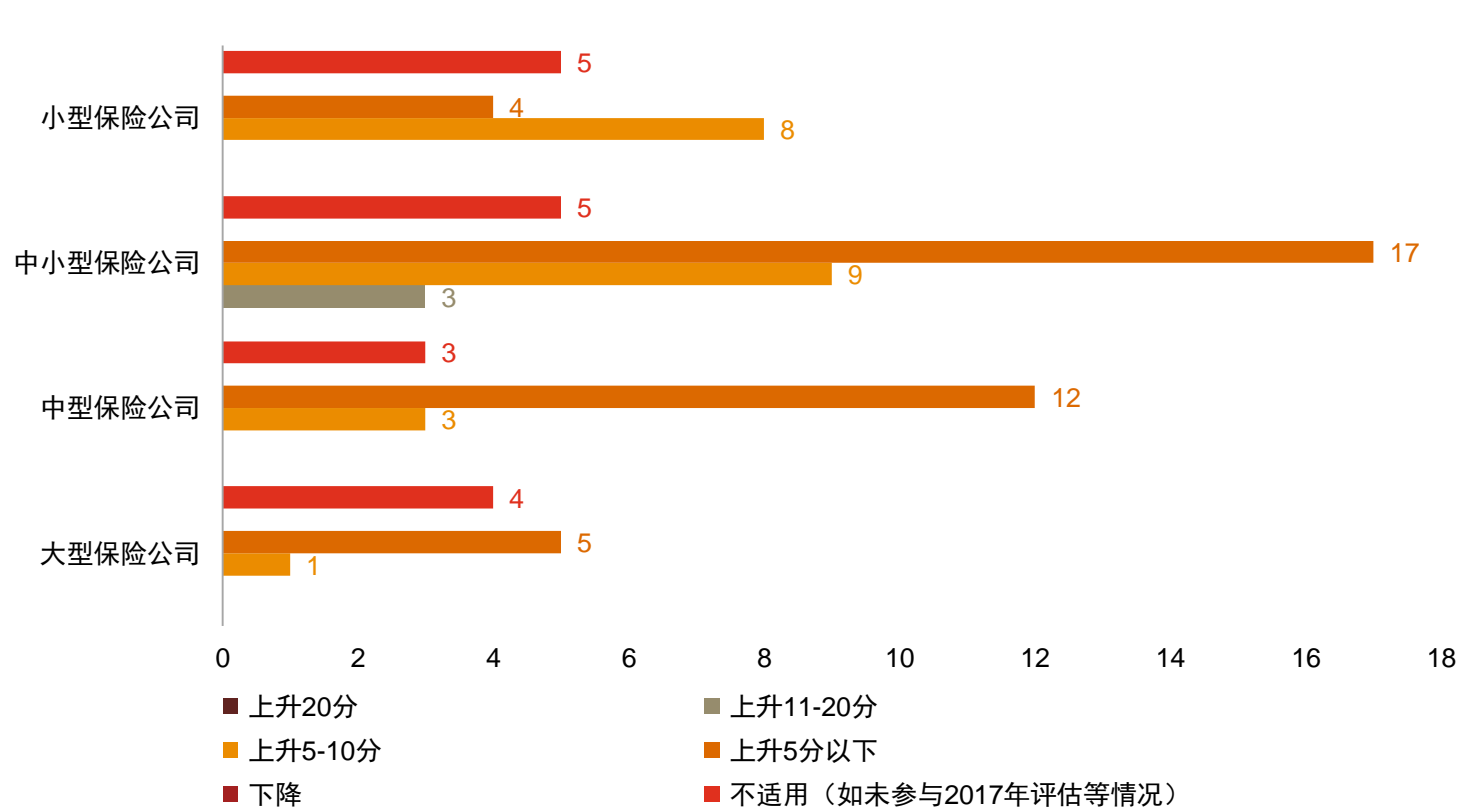
尽管行业的平均预期得分在下降，但受访机构对自身今年SARMRA得分较去年的提升幅度预期基本稳定，受访机构预计平均可提高**4.89分**，较去年预计基本持平（2017年为**5.39分**）。

调研显示，其中提分在10分以上的3家公司中，均为中小型公司。我们认为，这是由于中小型公司较大型公司基础薄弱，提升空间较大；而日趋严格的监管制度限制了基数相对较高的大型和中型公司SARMRA分数提升。

受访机构2018与2017年SARMRA预计得分相比变化情况



2018受访机构预计本年度SARMRA得分情况 — 按规模分类



## 受访机构普遍认为“资产负债管理模型与工具”与“风险管理目标与工具”是最薄弱的部分；而流动性风险超过操作风险成为今年受访机构第二大薄弱的子风险领域。

由于资产负债管理监管规则的出台，本次调查对涉及资产负债管理的内容在去年的基础上进行了细化。可以看出2017年仅有26%的受访机构认为资产负债管理为薄弱领域，资产负债监管规则出台后，71%的受访机构表示“资产负债管理模型与工具”一项最为薄弱。

### 受访机构风险管理与资产负债管理建设薄弱部分（可多选）

管理模块	2018受访机构	占比	子风险	2017受访机构	占比
风险管理与资产负债管理基础与环境*	17	22%	风险管理基础与环境*	20	19%
风险管理目标与工具	54	68%	风险管理目标与工具	88	83%
资产负债管理模型与工具**	56	71%	资产负债管理**	28	26%
子类风险管理 — 投资风险***	29	37%	子类风险管理 — 投资风险***	36	34%
子类风险管理 — 流动性风险	24	30%	子类风险管理 — 流动性风险	20	19%
子类风险管理 — 操作风险	13	16%	子类风险管理 — 操作风险	29	27%
子类风险管理 — 保险风险	6	11%	子类风险管理 — 保险风险	5	5%
子类风险管理 — 战略风险	11	14%	子类风险管理 — 战略风险	15	14%
子类风险管理 — 声誉风险	7	9%	子类风险管理 — 声誉风险	9	8%
其他****	1	1%	/	/	/
受访机构数量*****	79		受访机构数量	107	

注：

\*风险管理与资产负债基础与环境，包括公司治理架构、组织设置、政策制度、风险文化和考核体系等，2018年按照监管新规新增资产负债管理基础与环境；

\*\*2018年资产负债管理监管规则，将资产负债管理相关内容进行了细化；资产负债管理模型与工具包括资产配置模型和资产负债管理模型

\*\*\*子类风险管理 — 投资风险包括信用风险和市場风险

\*\*\*\*其他包括币种错配等

\*\*\*\*\*2018年的82家受访机构中3家机构未作答



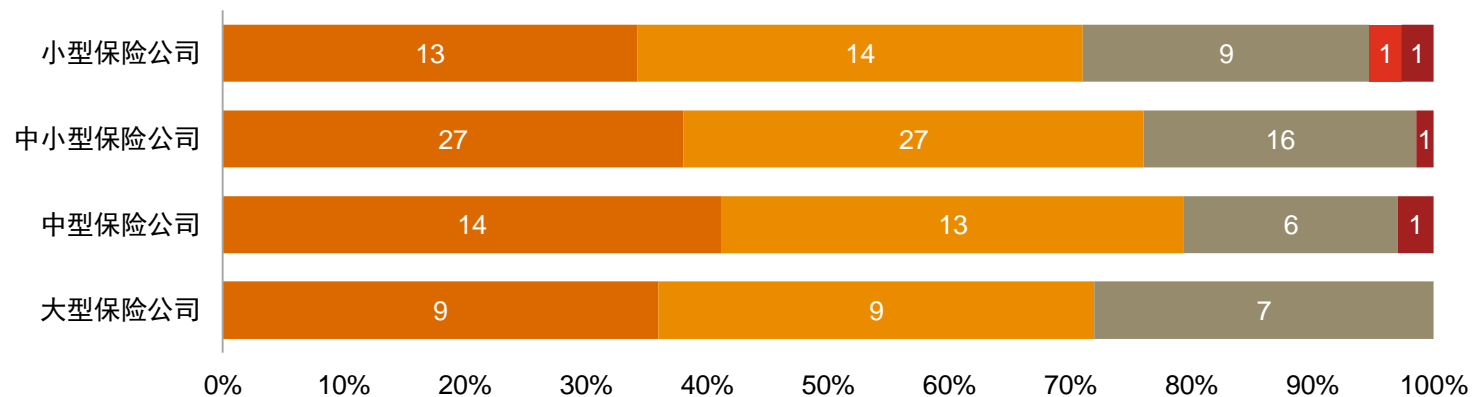
## 九成以上受访机构都认为银监会与保监会合并将对风险管理和资产负债管理工作带来巨大影响。

85%的受访机构认为银监会与保监会合并将导致监管机构、监管思路和监管风格的变化存在不确定性，并使监管规则、执行标准和处罚力度趋于严格。

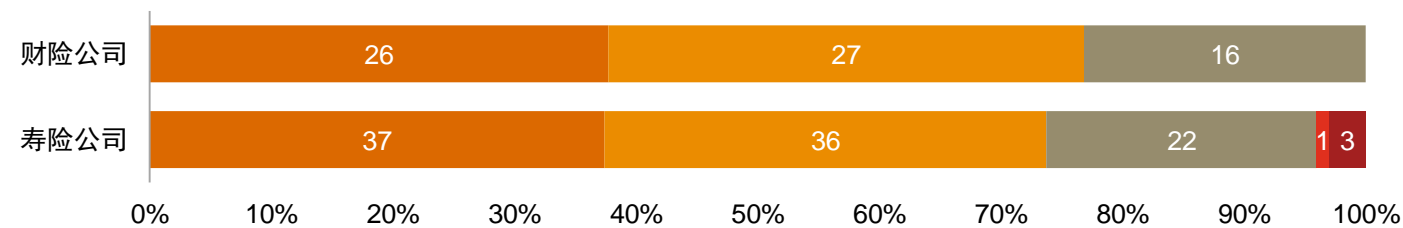
公司认为银、保监会合并对风险管理和资产负债管理工作的影响（可多选）

主要挑战	受访机构	占比
监管机构、监管思路和监管风格的变化存在不确定性	63	85%
监管规则、执行标准和处罚力度会更趋严格	63	85%
由于监管人员数量的增加，相关的现场检查会更加全面和彻底	38	49%
没什么影响	1	1%
其他	3	4%

2018公司认为银、保监会合并对风险管理和资产管理工作的影响（可多选）—按规模分类



2018公司认为银、保监会合并对风险管理和资产管理工作的影响（可多选）—按子行业分类



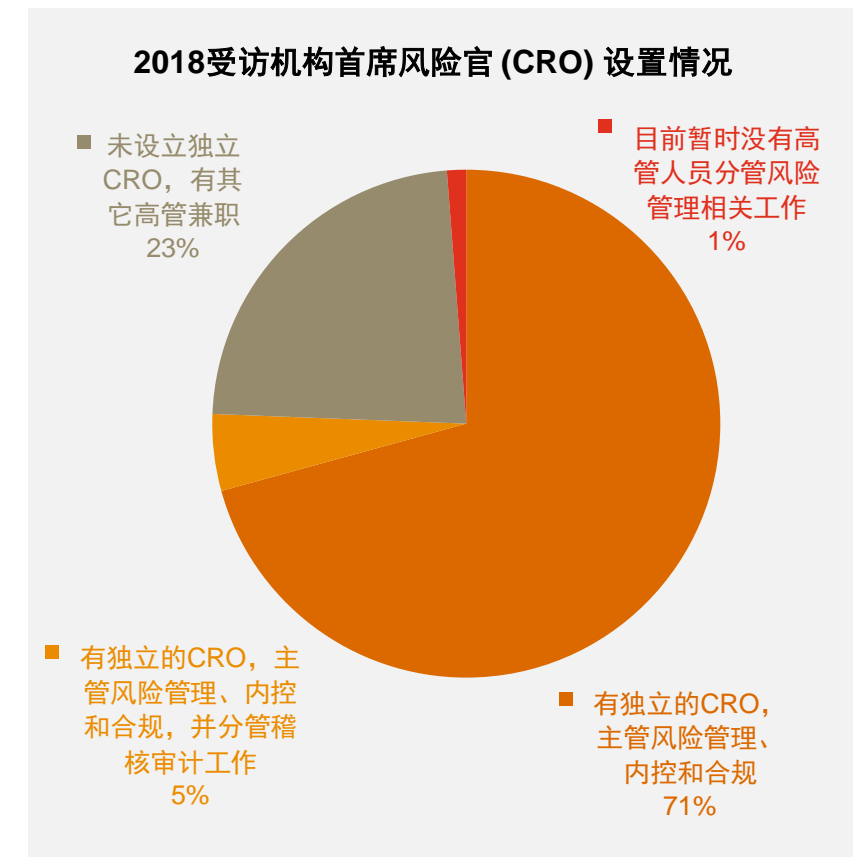
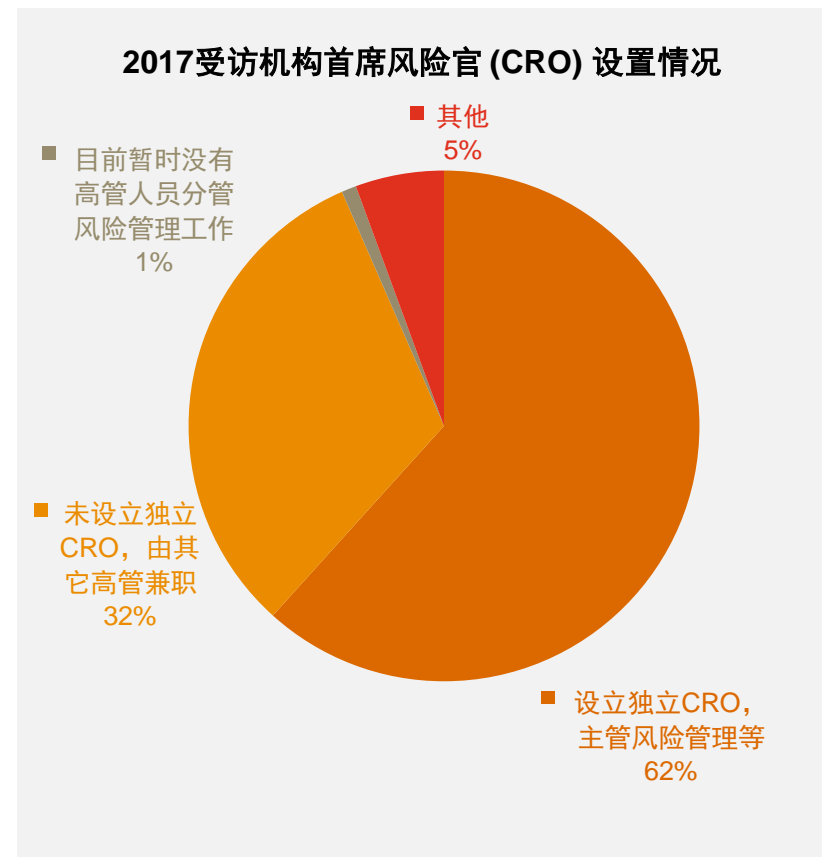
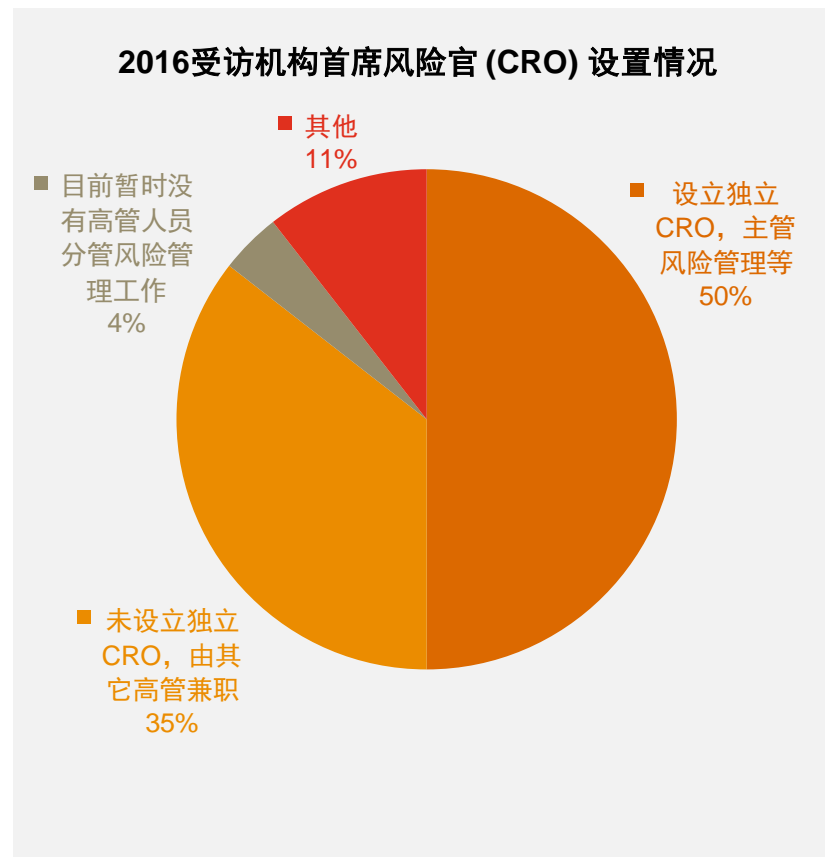
- 监管机构、监管思路和监管风格的变化存在不确定性
- 监管规则、执行标准和处罚力度会更趋严格
- 由于监管人员数量的增加，相关的现场检查会更加全面和彻底
- 没什么影响
- 其他

## 调查结果与发现



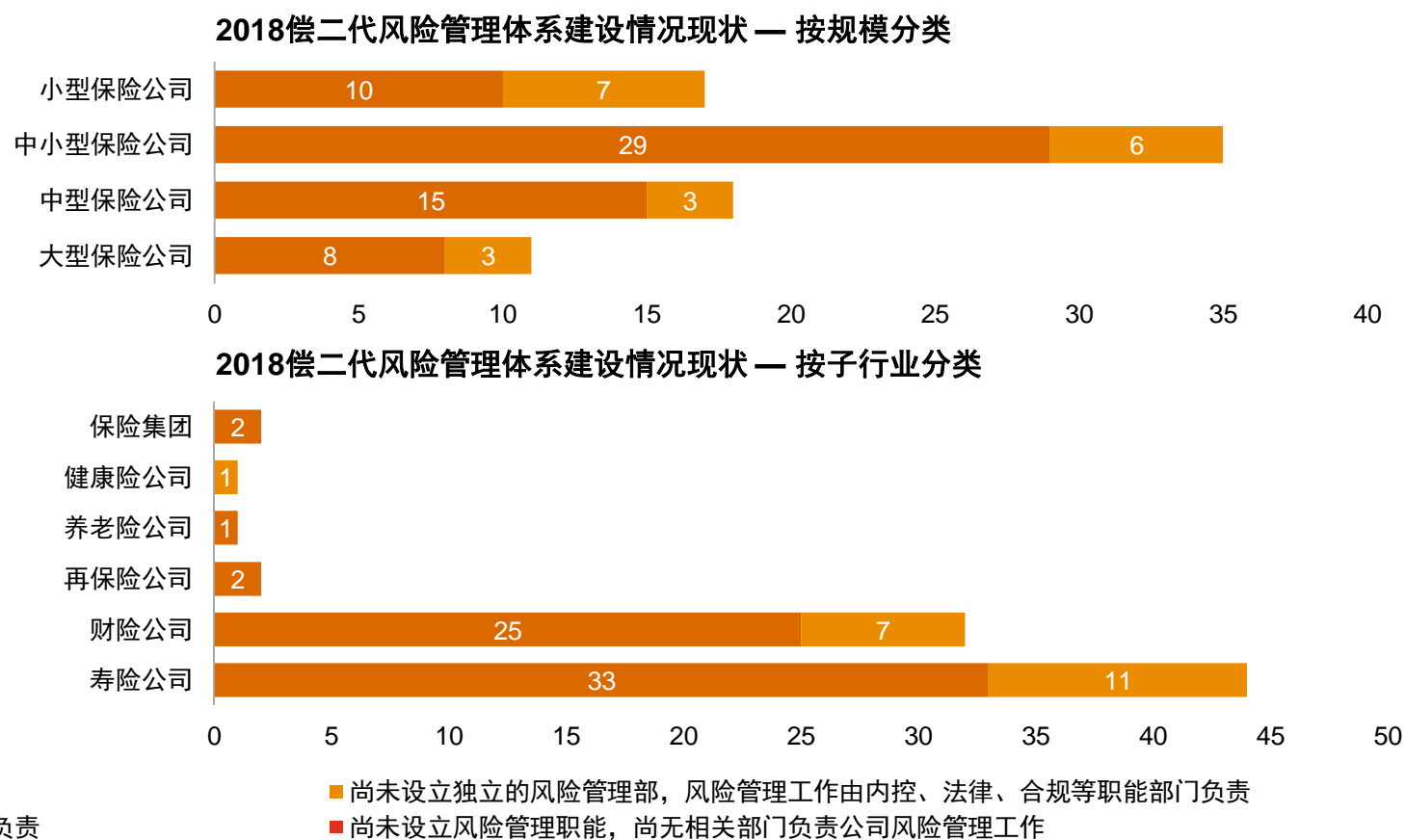
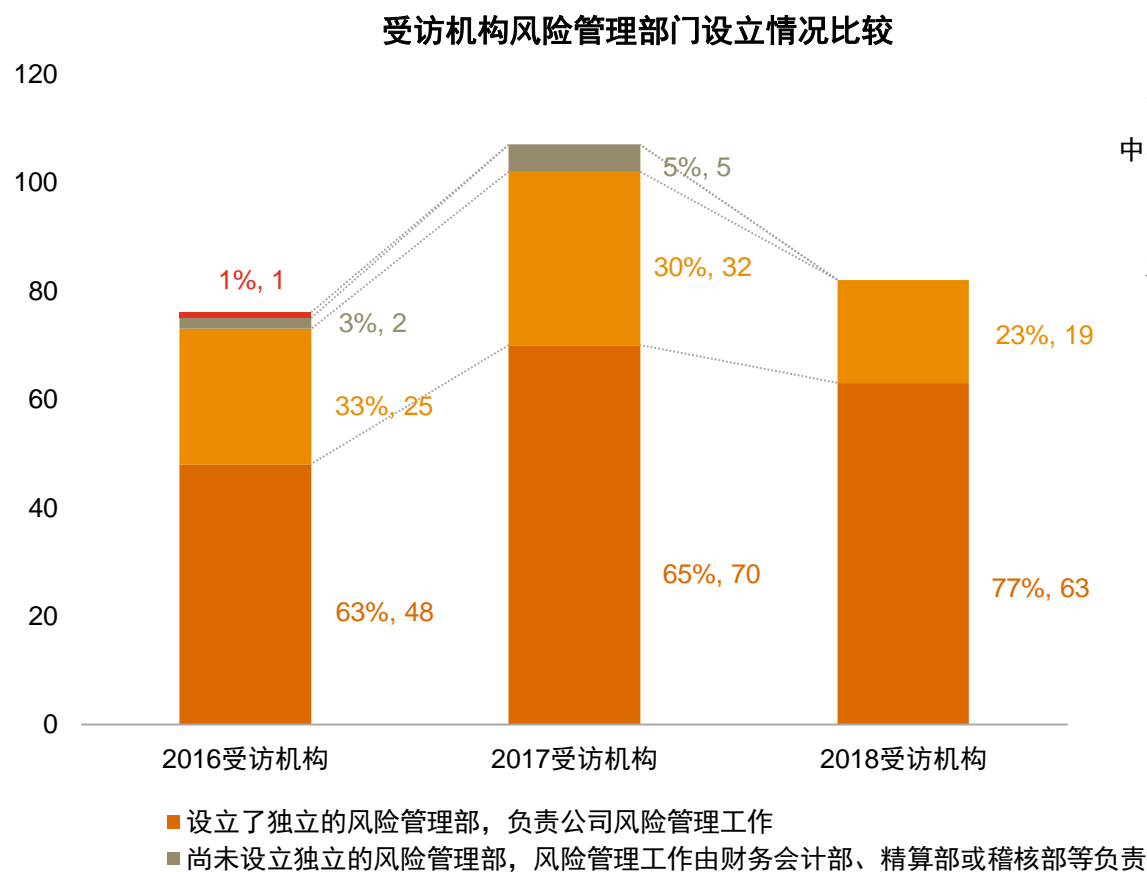
## 76%受访机构设立了独立的首席风险官(CRO)，该比例逐年攀升；23%受访机构由其他高管兼任CRO职责。

99%的受访机构均有高级管理人员负责风险管理工作，76%受访机构设立了独立的CRO，根据公司业务需求主管风险管理及内控/合规/稽核审计等工作，23%受访机构虽未设立独立CRO，但是由CEO、CFO、总精算师或COO等高管兼任。受访机构设立独立CRO的比例逐年攀升，2018年设立独立CRO的受访机构较2017年上升9%，较2016年上升21%。



## 77%受访机构设立了独立的风险管理部门负责偿二代风险管理工作，且受访机构中风险管理职能已由财务、精算、稽核等部门兼职的情况。

在本次受访的82家保险公司中，全部受访机构均已设立了风险管理职能，且设立独立的风险管理部门的公司占比持续提升，较2017年提升12%。值得注意的是，2018年所有受访机构的风险管理职责均由二道防线部门承担，风险管理管理工作独立性增强。普华永道也注意到，在诸多未单独设立风险管理部门的公司中也在积极推进，将风险管理职能与现有兼职部门进行分离。不同行业和公司规模之间，情况无明显差异。



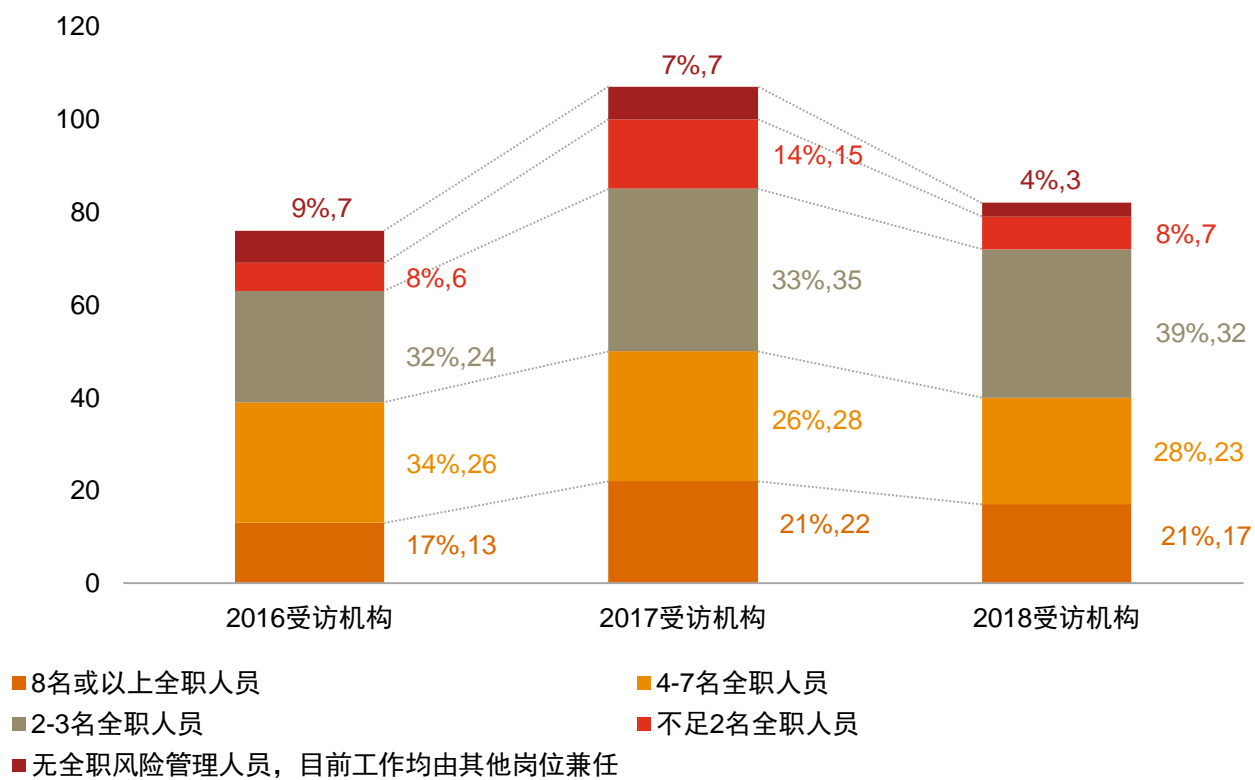
与之前两年的调查结果一致，风险管理和资产负债管理专业人才不足仍然是当前行业面临的共同问题，无论是人员数量，还是人员资质能力，都还不能满足当前保险公司的需求。

17家保险公司配备超过8名全职风险管理人员，相比此次参加调研的40家I类公司，人员配备与监管要求依然有明显差距。

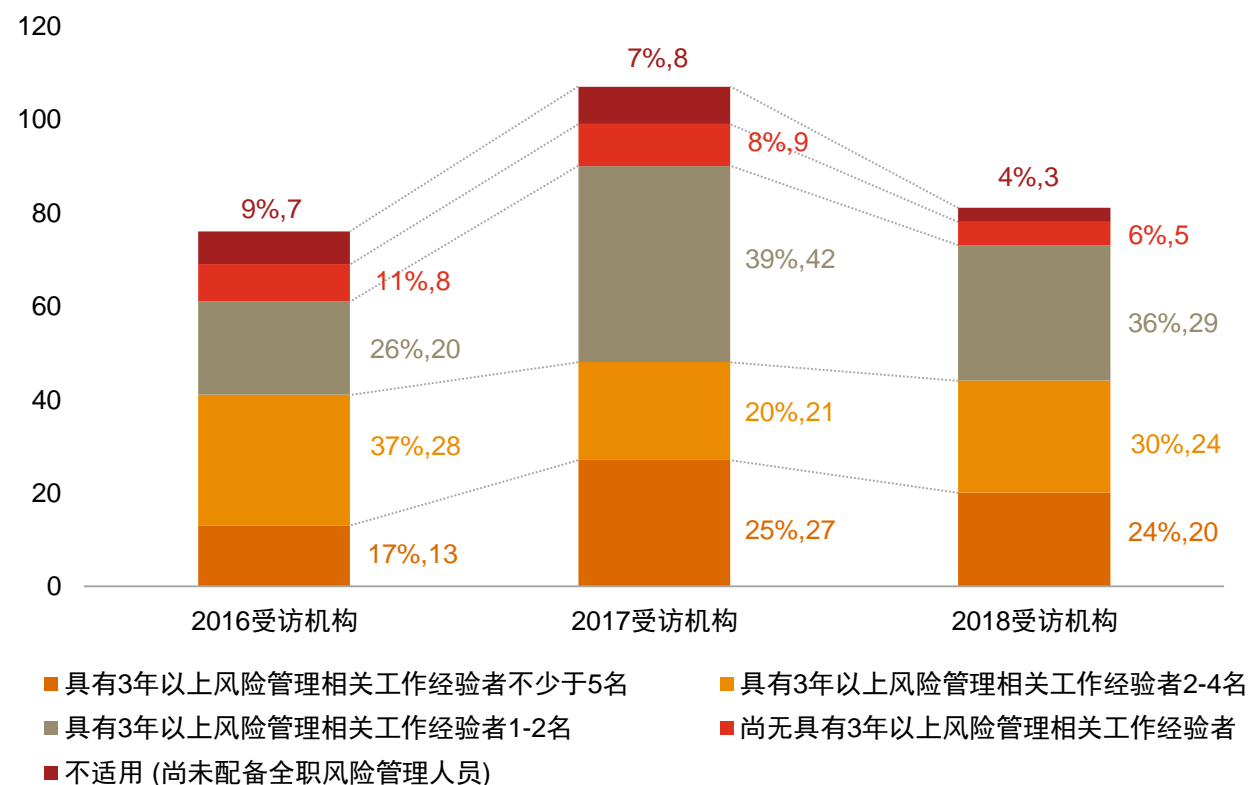
此外，有3家公司尚未配备全职风险管理人员，全部为小型保险公司。

24%的受访机构已配备超过5名具备3年以上风险管理相关工作经验的风险管理专业人员，人员的资质能力与去年相比基本持平，但是仍难以满足管理需要。

受访机构风险管理部门风险管理全职人员配备情况比较



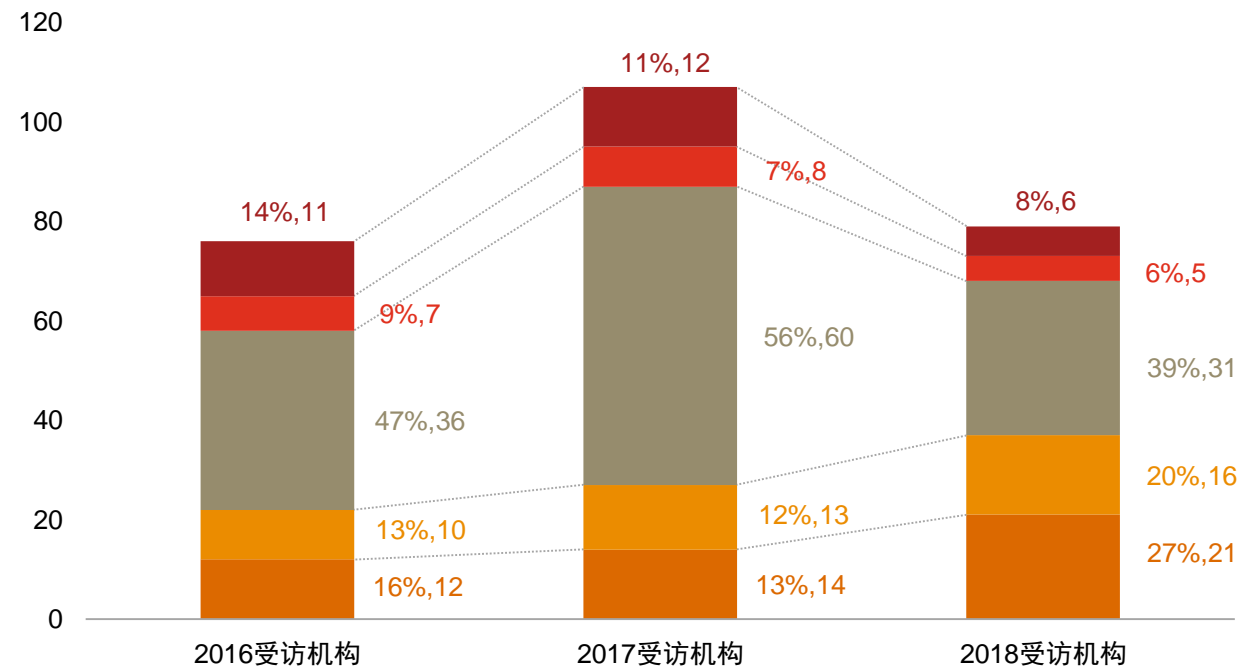
受访机构全职风险管理人员资质情况比较



**47%**受访机构在其分公司设置了风险管理部门或有专职岗位进行风险管理专项工作，与去年的**25%**相比有明显的提升；**39%**受访机构在分公司设置了风险管理兼职岗位；此外，仍有**5**家受访机构尚未在各分支机构设立风险管理岗位或负责相关工作的人员。

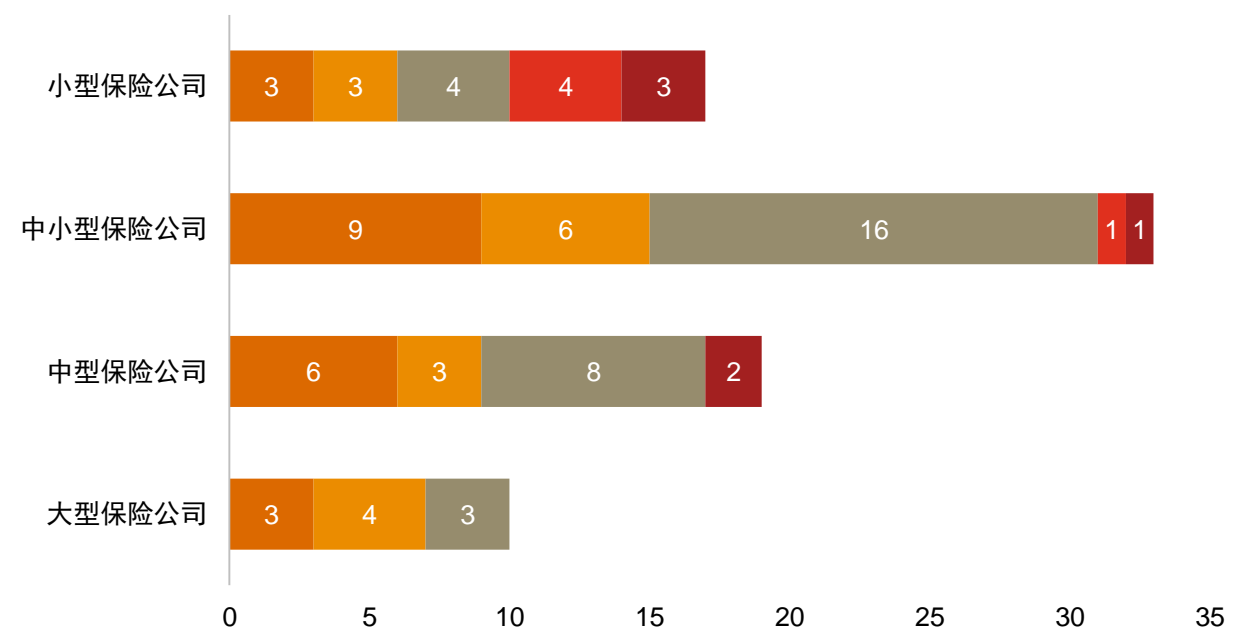
受限于规模与资源，小型保险公司分支机构风险管理岗大部分由兼职岗位负责相关工作，部分未进行岗位设置以及未配置负责人员，而大型和中型保险公司则有三成以上设立了独立的风险管理部门，超过半数以上安排专人负责风险管理工作。

受访机构分公司风险管理部门和人员配置情况比较



- 分公司有独立的风险管理部门，并有专人负责偿二代风险管理工作
- 无独立风险管理部门，但有兼职岗位负责相关工作
- 其他

2018受访机构风险管理部门风险管理全职人员配备情况 — 按规模分类



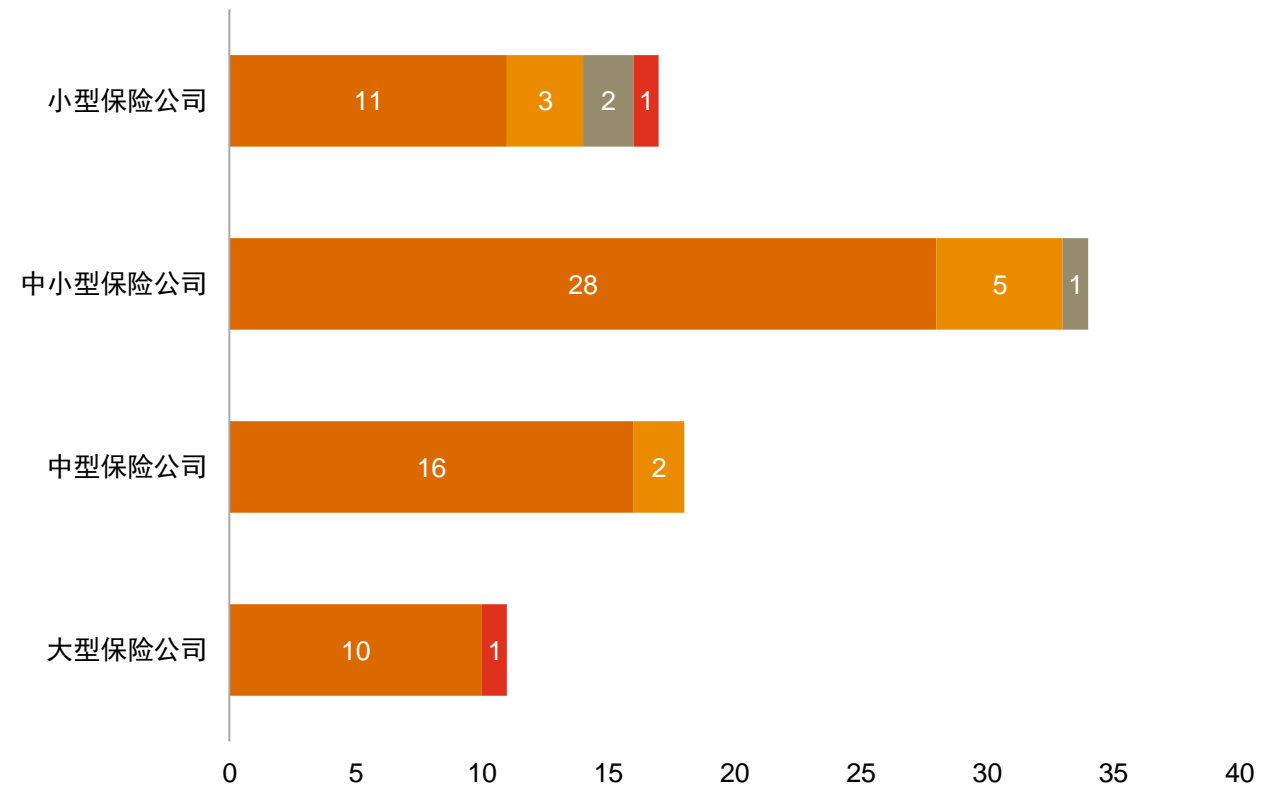
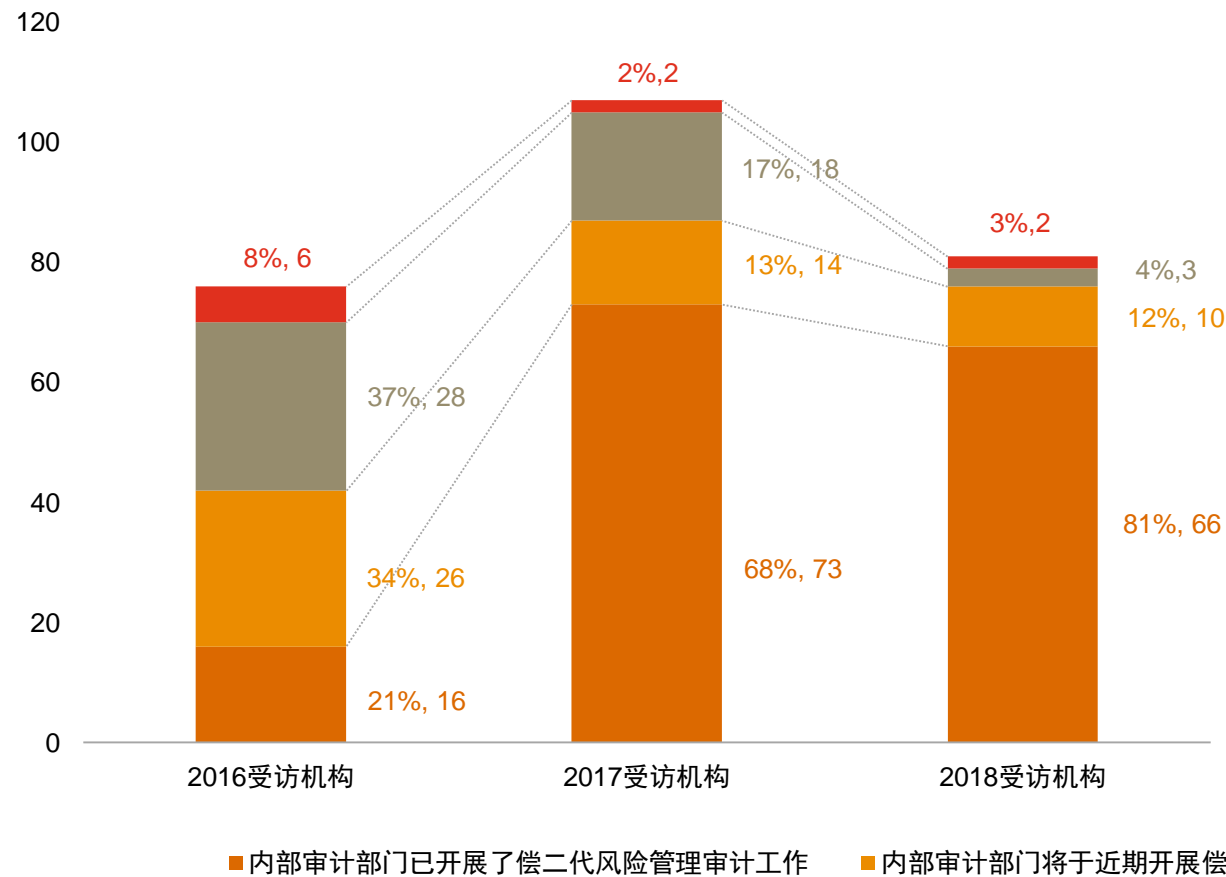
- 无独立风险管理部门，但设有专岗负责相关工作
- 尚未在分公司设置风险管理部门或岗位，也没有人员负责风险管理工作



公司第三道防线（内部审计职能）对偿二代风险管理体系进行审计是SARMRA的明确要求，81%的受访机构已经开展相关审计工作，未开展相关审计工作的机构比往年大幅减少。

受访机构稽核或内部审计部门开展偿二代风险管理审计工作情况比较

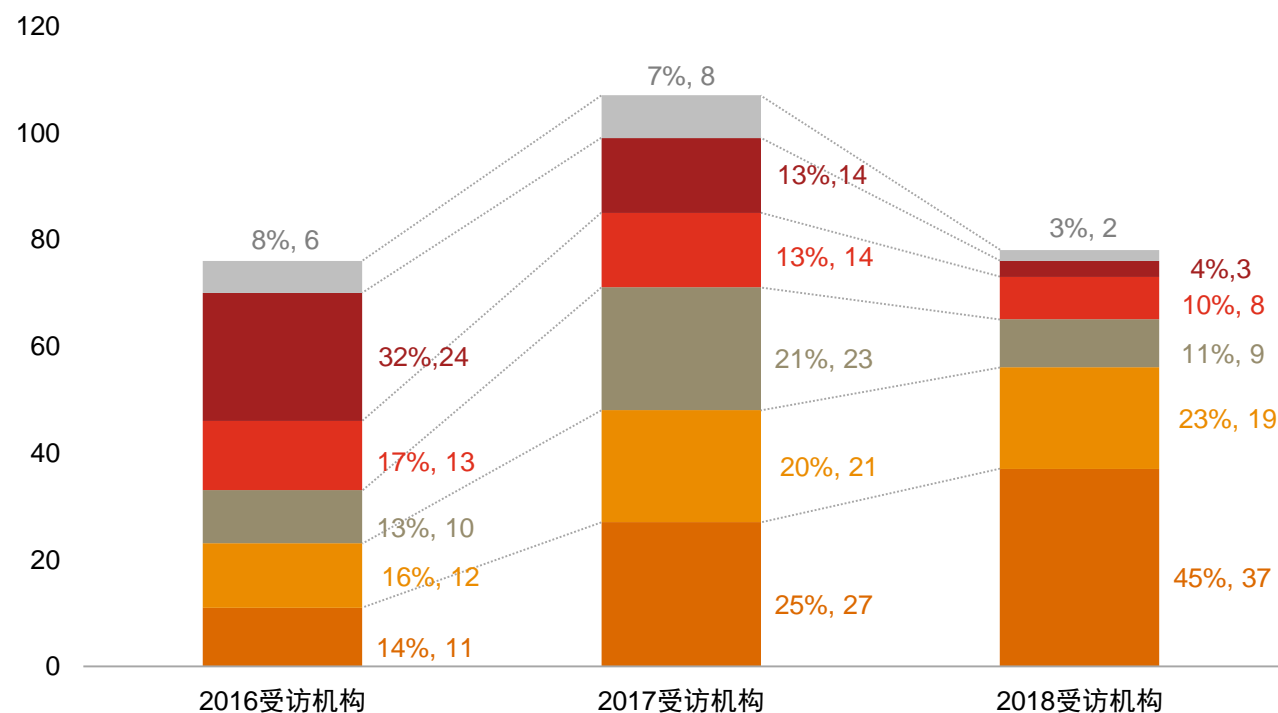
2018受访机构稽核或内部审计部门开展偿二代风险管理审计工作情况 — 按规模分类



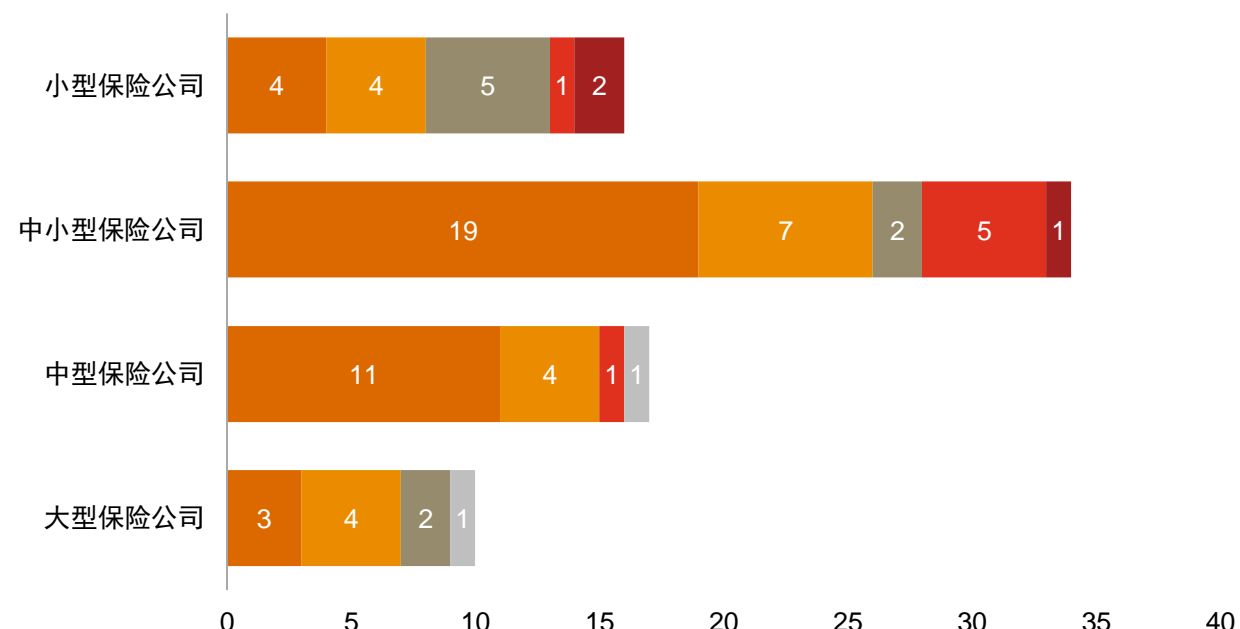
已有近8成受访机构高管的风险绩效考核权重符合监管要求，与往年相比重视程度有大幅提升；仅有4%受访机构尚未对高管层开展风险绩效考核，且全部为小型和中小型公司。

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

受访机构高级管理层及部门风险绩效考核开展情况比较



2018受访机构高级管理层及部门风险绩效考核开展情况比较 — 按规模分类



- 已开展风险绩效考核，权重符合监管要求，考核指标采用SARMRA和/或资产负债管理量化/能力评分
- 已开展风险绩效考核，权重符合监管要求，考核指标包括合规、审计稽核相关指标
- 未开展风险绩效考核

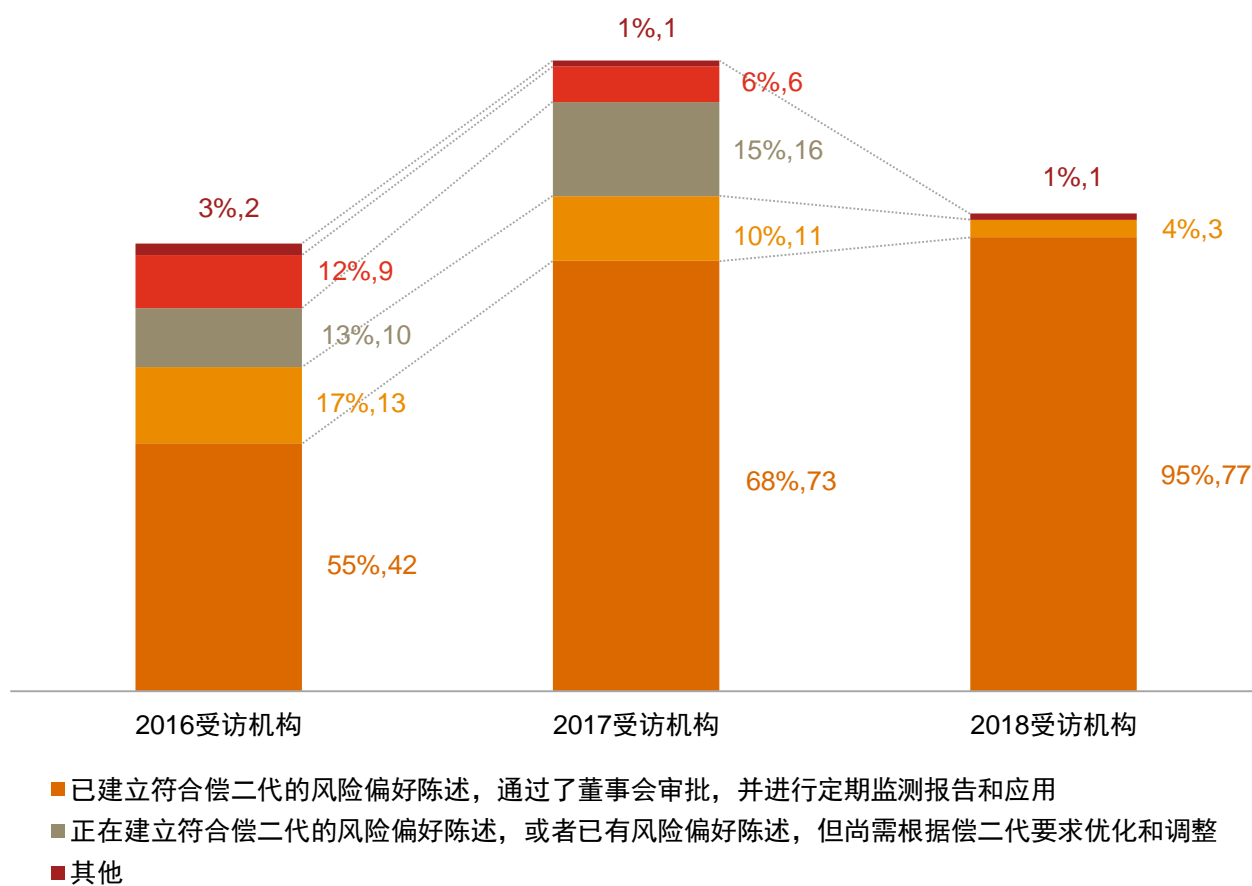
- 已开展风险绩效考核，权重符合监管要求，考核指标采用监管评分及其他风险指标混合 (不包括合规、审计稽核指标)
- 已开展风险绩效考核，权重低于监管要求，设定了相关风险考核指标
- 其他

## 调查结果与发现

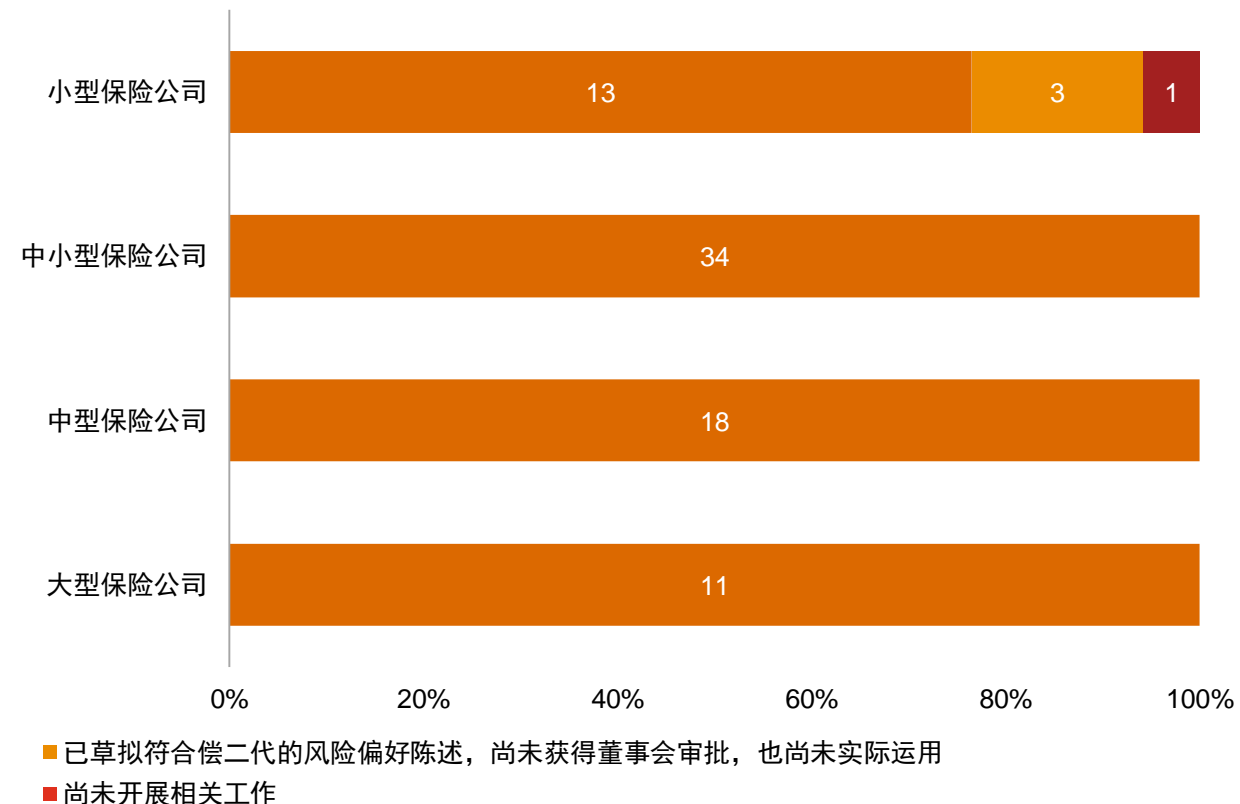


风险偏好是SARMRA的核心内容和技术难点，全行业已建立完善的风险偏好体系。调查结果显示，已建立符合偿二代的风险偏好陈述并获得董事会审批的公司占比高达**95%**，比去年大幅上升了**27%**。

受访机构风险偏好陈述建立情况比较



2018受访机构高级管理层及部门风险绩效考核开展情况比较 — 按规模分类



在设定风险偏好和容忍度时，大部分公司采用了多种方法的结合，其中压力测试、遵循监管底线和管理层经验讨论是三种最常用的方法，采用的比例均超过60%；与2017年相比，压力测试超过管理层经验成为应用最多的方法。

受访机构设定风险偏好和容忍度的主要方法比较（可多选）

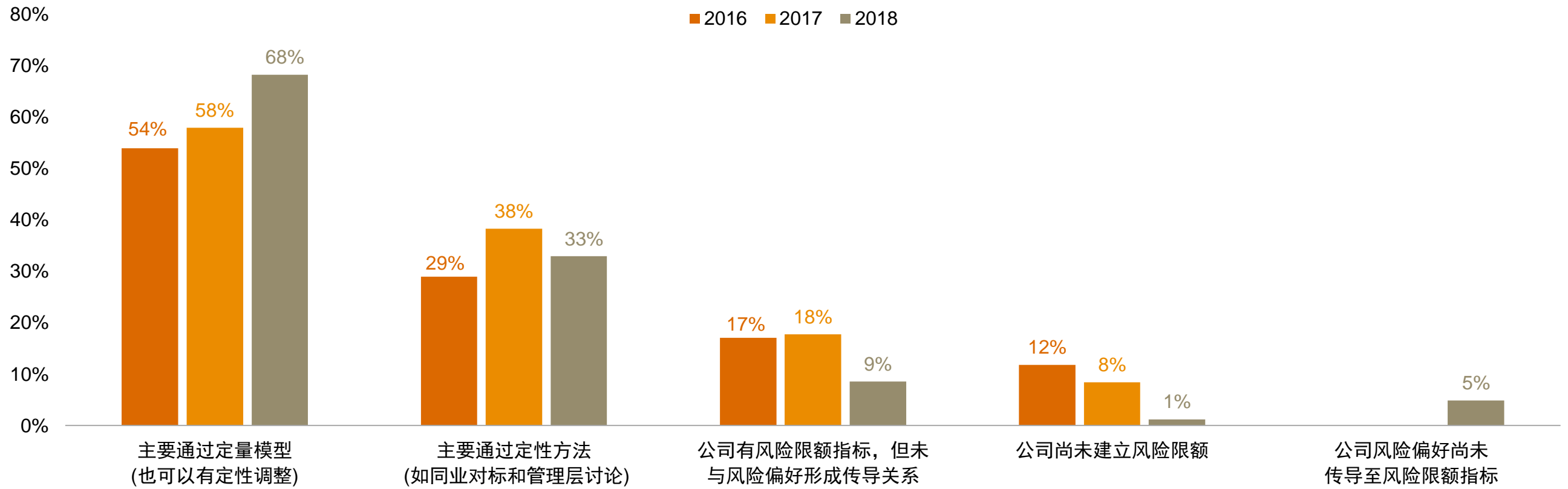
排序	主要挑战	2018调查报告	占比	2017调查报告	占比
1	基于压力测试分析	56	69%	63	59%
2	遵循监管底线	55	68%	64	60%
3	管理层基于经验讨论决定	50	62%	72	67%
4	基于历史波动性分析	43	53%	53	50%
5	采用同业对标结果	33	41%	42	39%
6	其他	3*	4%	/	/
7	不适用（尚未建立风险偏好）	2	3%	8	7%
受访机构数量		81**		107	

\*其他未纳入统计的方法包括风险预算量化随机模型、集团要求等；

\*\*82家受访机构中，1家机构未作答

**2018年，建立定量传导模型的受访机构明显上升，定性方式设置指标、限额未与风险偏好形成传导关系、未建立风险限额的比例均有下降。68%的受访机构会采用定量模型与定性调整结合的方法；仅有15%的受访机构表示风险限额与风险偏好的传导关系尚未完全建立。**

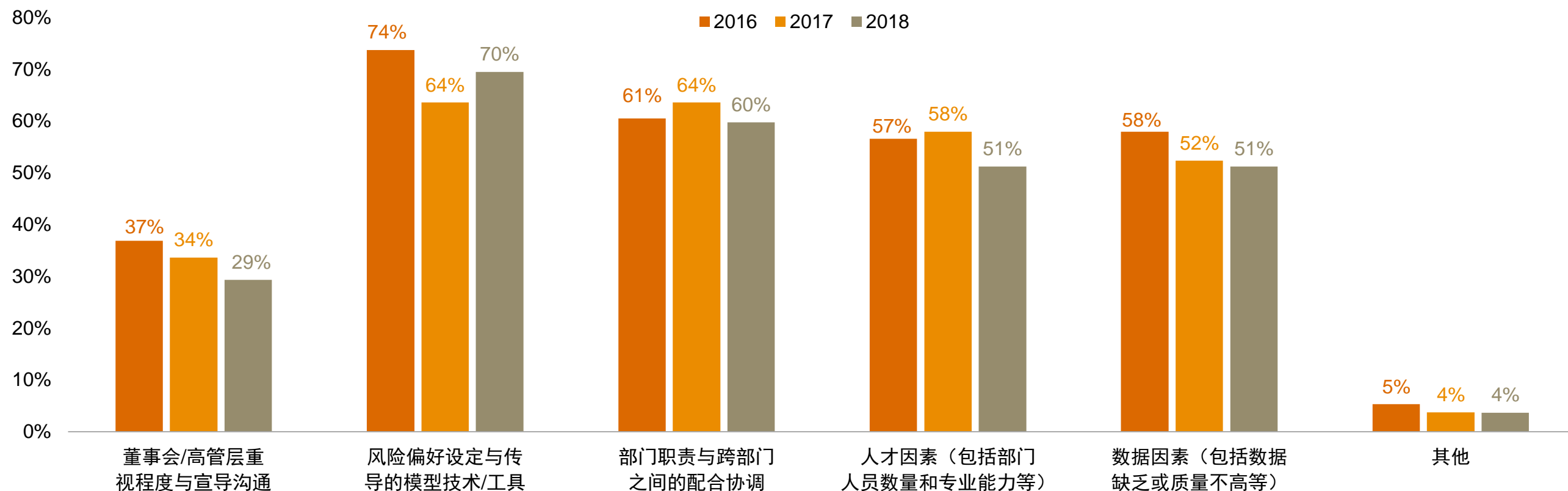
受访机构风险偏好传导至风险限额情况比较（可多选）





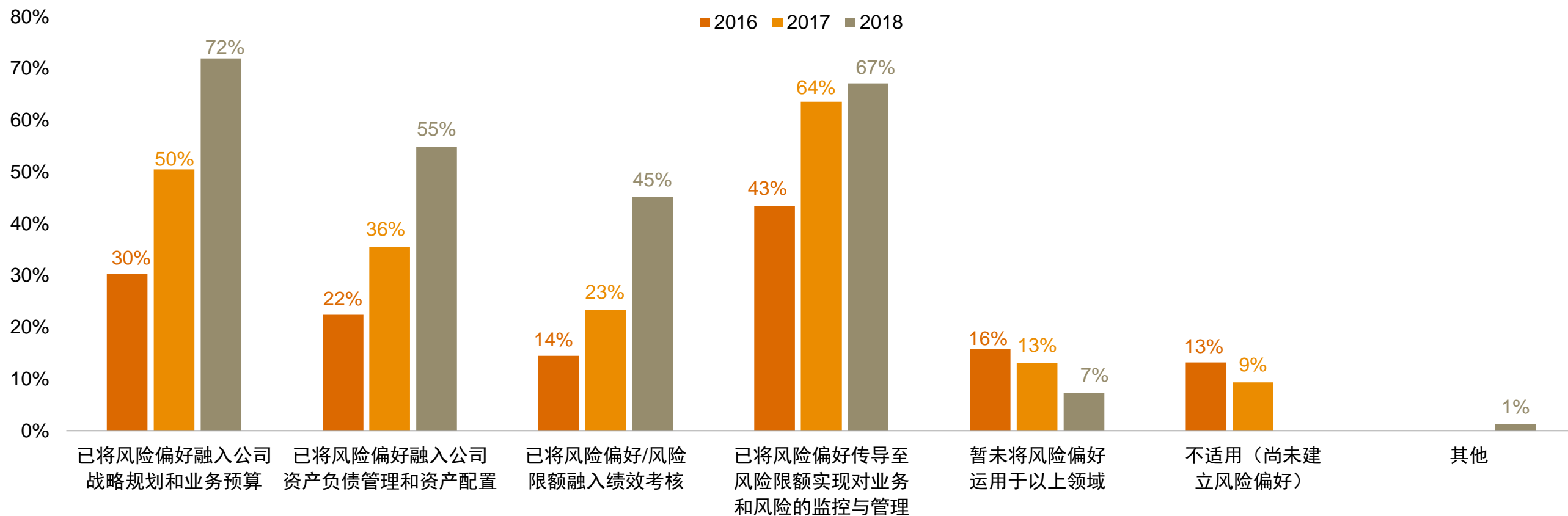
风险偏好设定与传导的模型技术/工具、跨部门协作、人才因素、数据因素是受访机构面临的主要问题，其中，70%的受访机构认为传导模型技术/工具是风险偏好体系建设的最大挑战。此外，人才因素、数据因素较前两年有小幅改善，而技术/模型、部门配合因素与前两年持平。

受访机构建设风险偏好体系过程中面临的挑战比较（可多选）

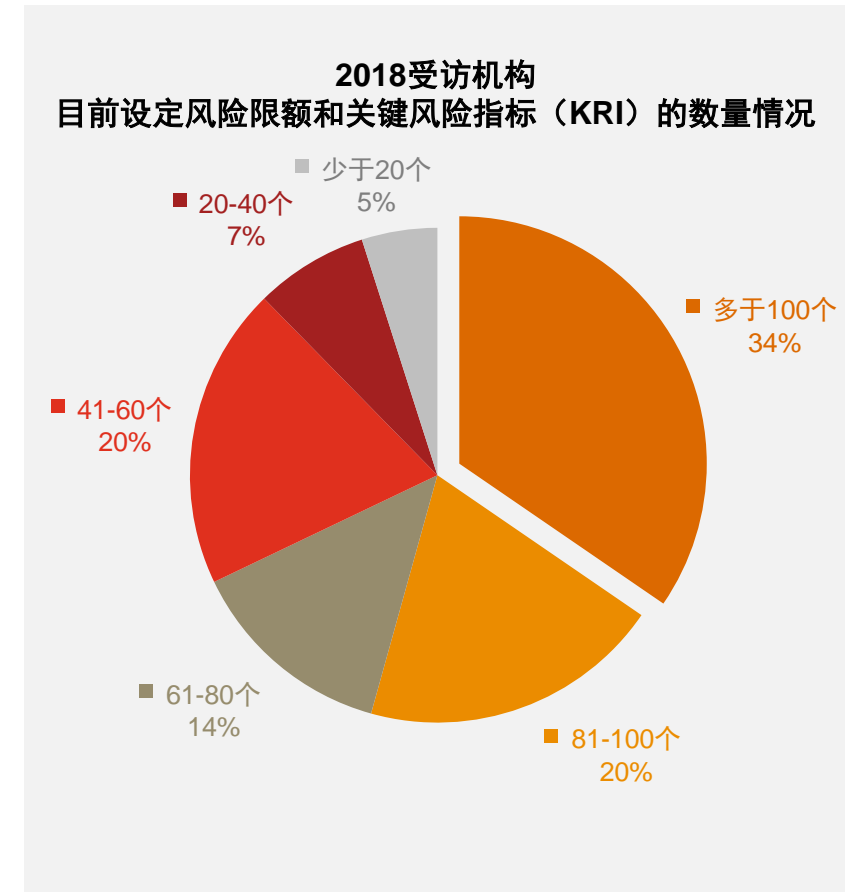
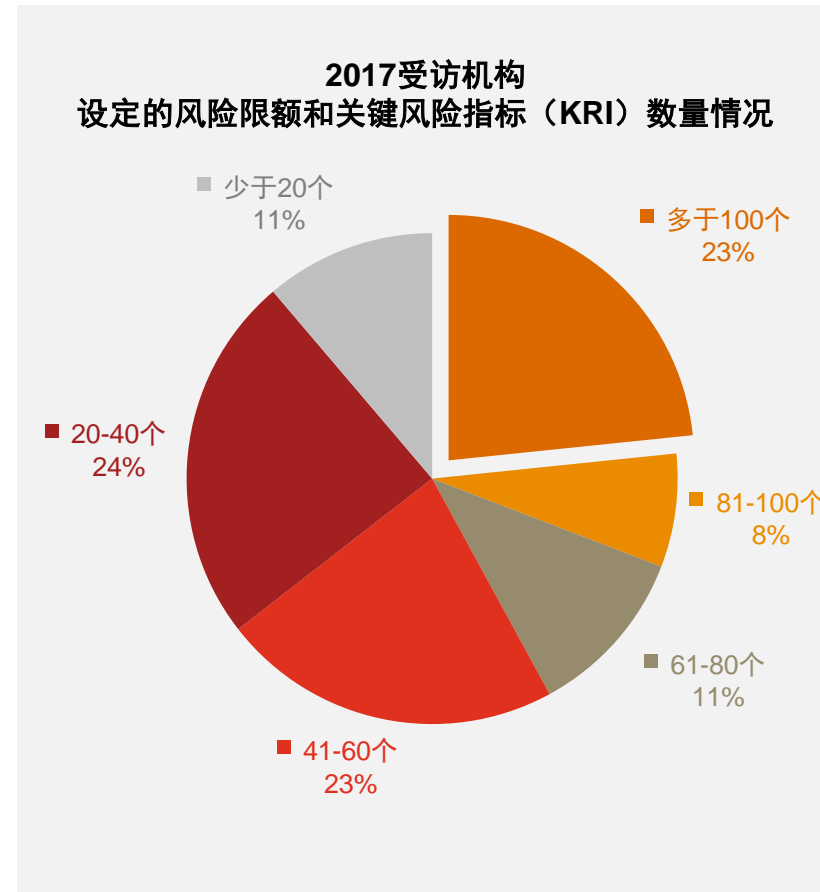
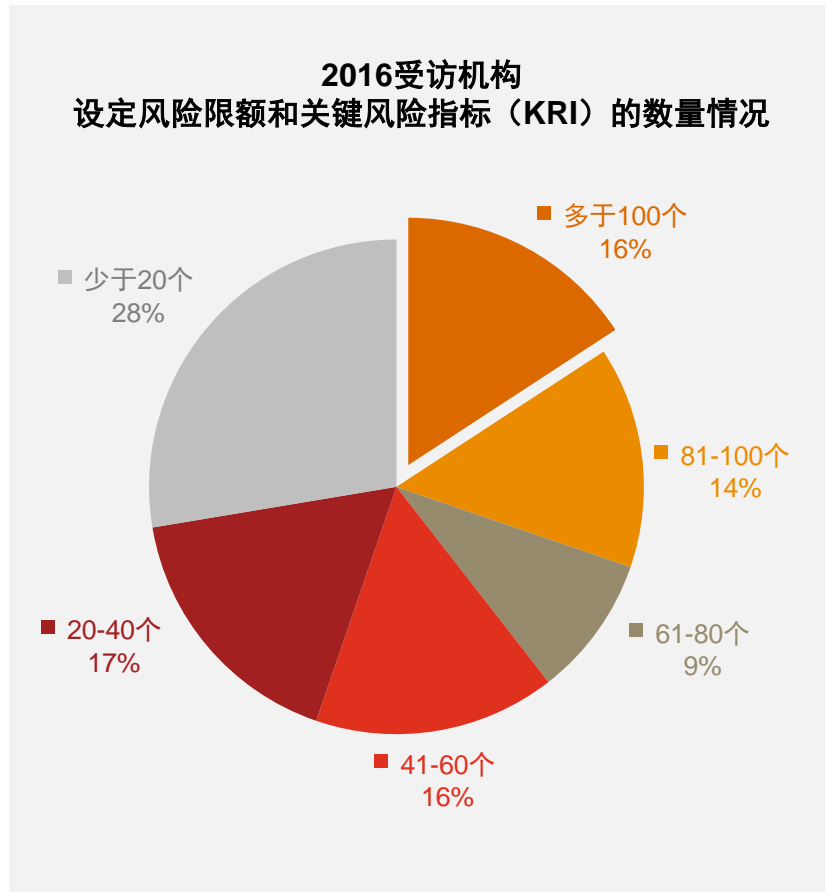


近三年来，全行业风险偏好的应用能力持续提升，大部分受访机构已将风险偏好应用于战略规划和业务预算、将风险偏好传导至风险限额。然而，调查结果显示，2018年，55%的机构将风险偏好运用于资产负债管理和资产配置，45%的机构开始尝试运用于风险绩效考核，普华永道认为，风险偏好与资产负债管理的结合，以及风险绩效考核将成为下一步风险偏好体系提升的主要方向，也是资产负债管理的重点。

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



作为风险监测预警的主要手段，各公司采用的关键风险指标（KRI）的数量差异较大，但整体呈现出指标设定数量持续大幅增长态势：**2016年至2018年间，设置100个指标的受访机构由16%增长到34%，80个以上指标的受访机构增长24%；同时，设置小于20个指标的受访机构比例由28%锐减到5%，2018年设置20-40个指标的受访机构仅剩不足一成。**

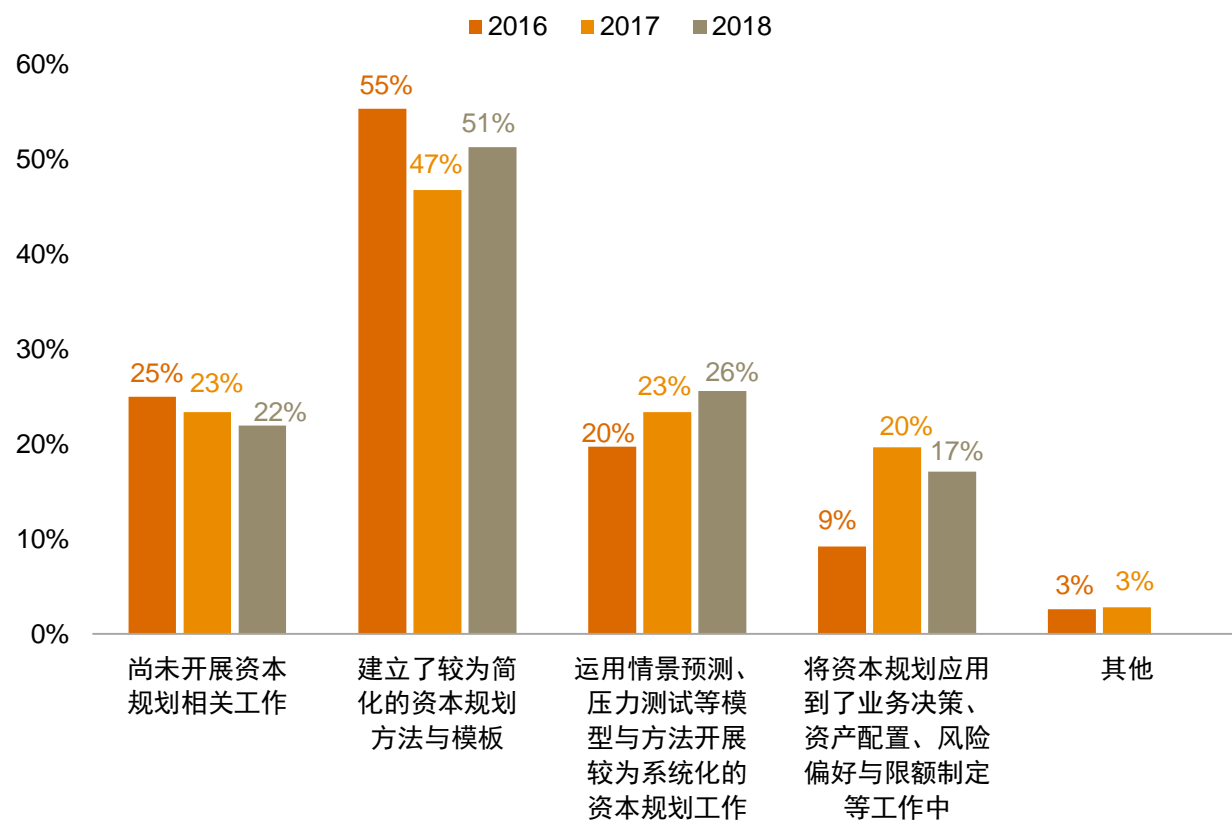


## 调查结果与发现

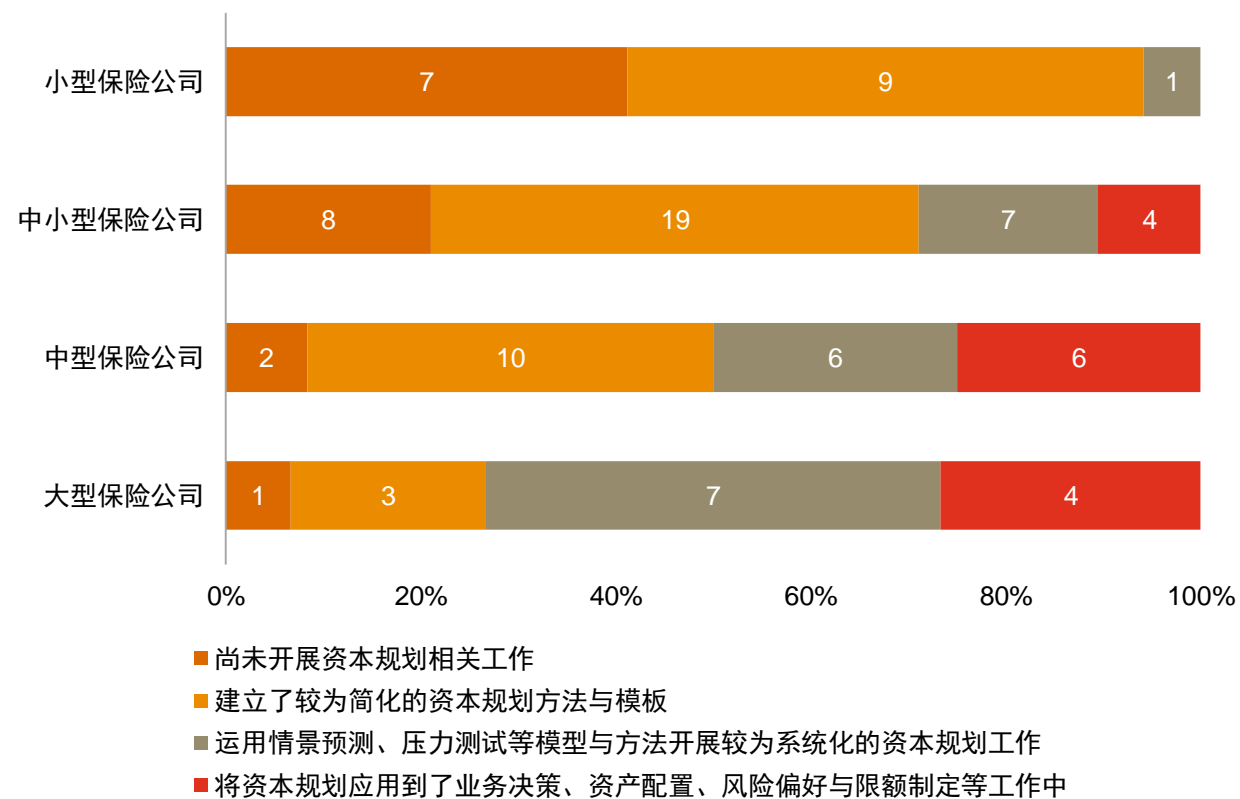


资本规划工作总体仍处于初级阶段，与往年相比均无明显变化：半数机构只建立了简化的资本规划方法和工具，约25%机构可通过情景预测等模型方法开展系统化资本规划，只有不到2成机构将资本规划应用于业务决策支持，仍有约20%尚未开展资本规划相关工作。中小型、小型保险公司中尚未展开资本规划相关工作的占比明显高于中型、大型保险公司。普华永道认为，当前中国保险市场，尤其中小型、小型保险公司资本约束机制仍有待加强。

受访机构资本规划开展情况比较（可多选）

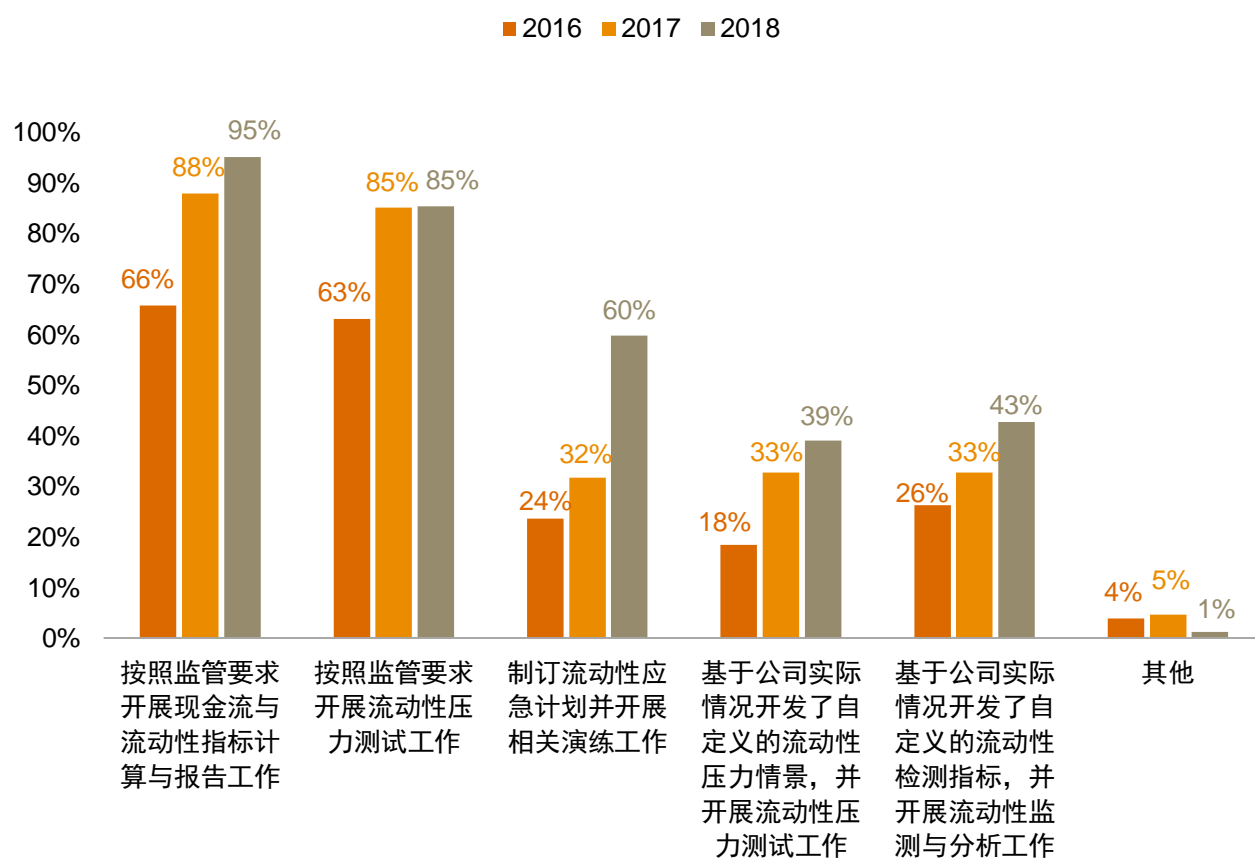


2018受访机构资本规划开展情况（可多选）— 按规模分类

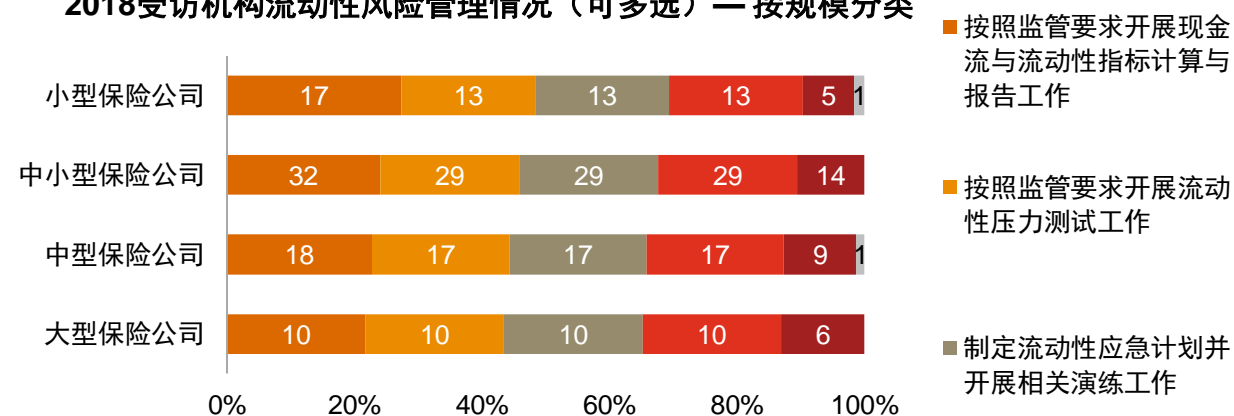


近三年来，保险行业在流动性风险管理方面稳步提升，2018年，大多数受访机构已按照监管要求来开展流动性风险指标计算、报告和压力测试工作，制定流动性应急计划并开展演练的机构占比与去年相比有近30%的提升。值得注意的是，基于自身特点的流动性风险主动管理还有待提升，按照自身实际情况开展流动性风险压力测试和指标监测分析的受访机构仅有4成左右。

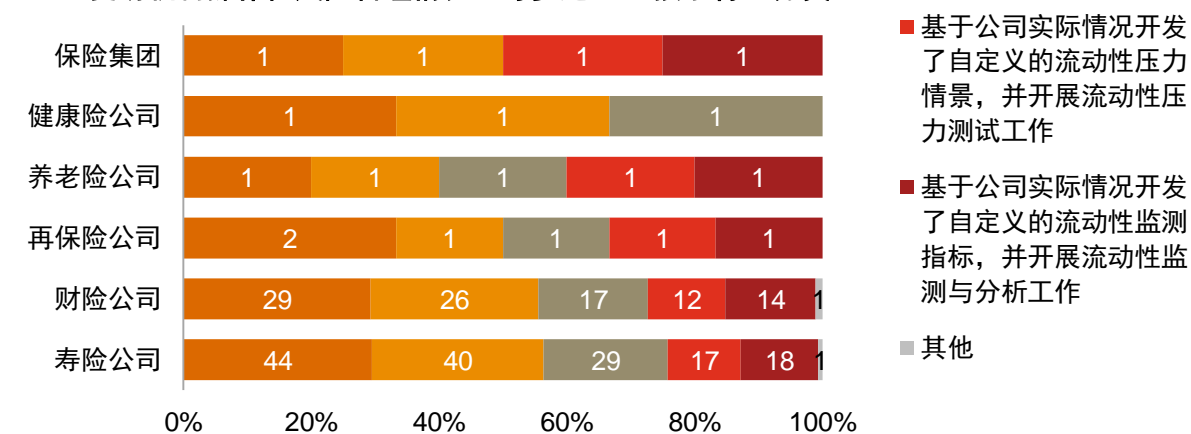
受访机构流动性风险管理情况比较（可多选）



2018受访机构流动性风险管理情况（可多选）—按规模分类

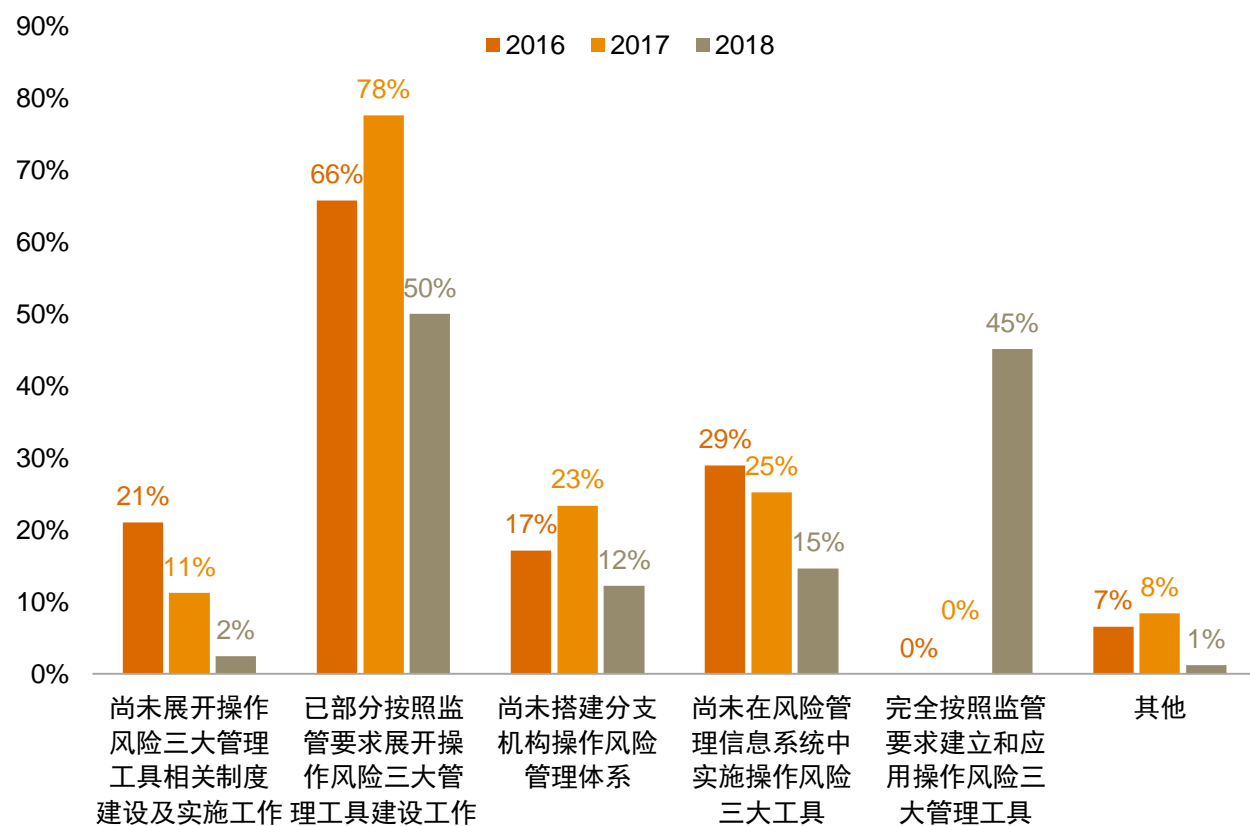


2018受访机构操作性风险管理情况（可多选）—按子行业分类

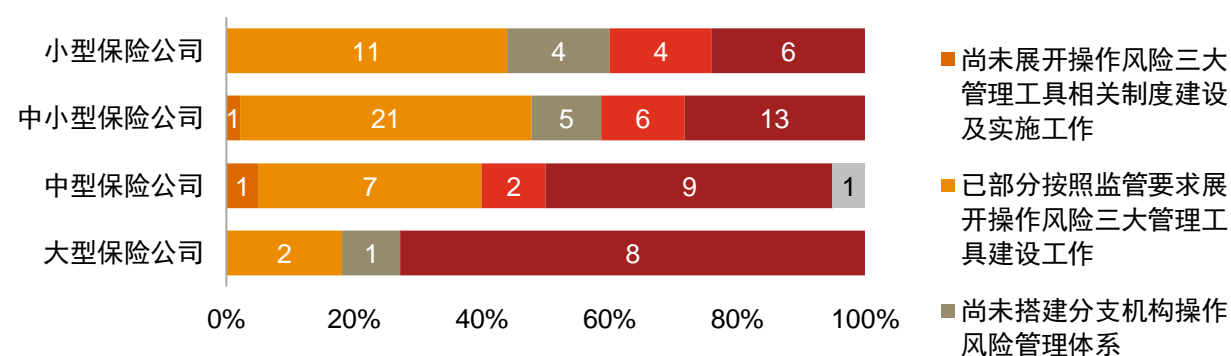


操作风险管理作为一项专题风险管理领域与前两年相比有明显提升。2018年，约45%的受访机构已按照监管要求实施操作风险三大管理工具。但值得注意的是，仍有超过一半的受访机构在操作风险管理中未达到监管要求，其中部分中型与中小型公司尚未开展操作风险三大工具相关建设工作。

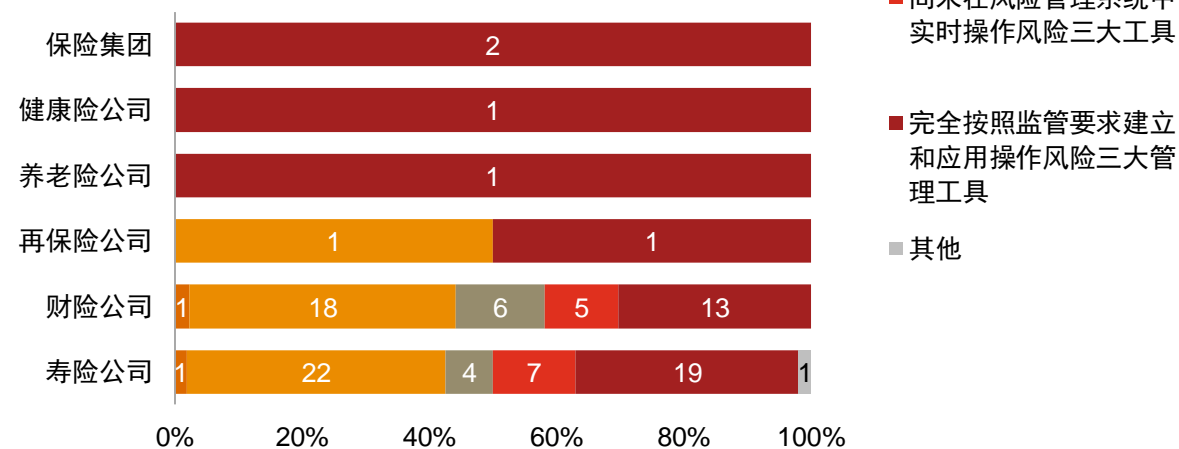
受访机构操作风险管理情况比较（可多选）



2018受访机构操作风险管理情况（可多选）— 按规模分类



2018受访机构操作性风险管理情况（可多选）— 按子行业分类

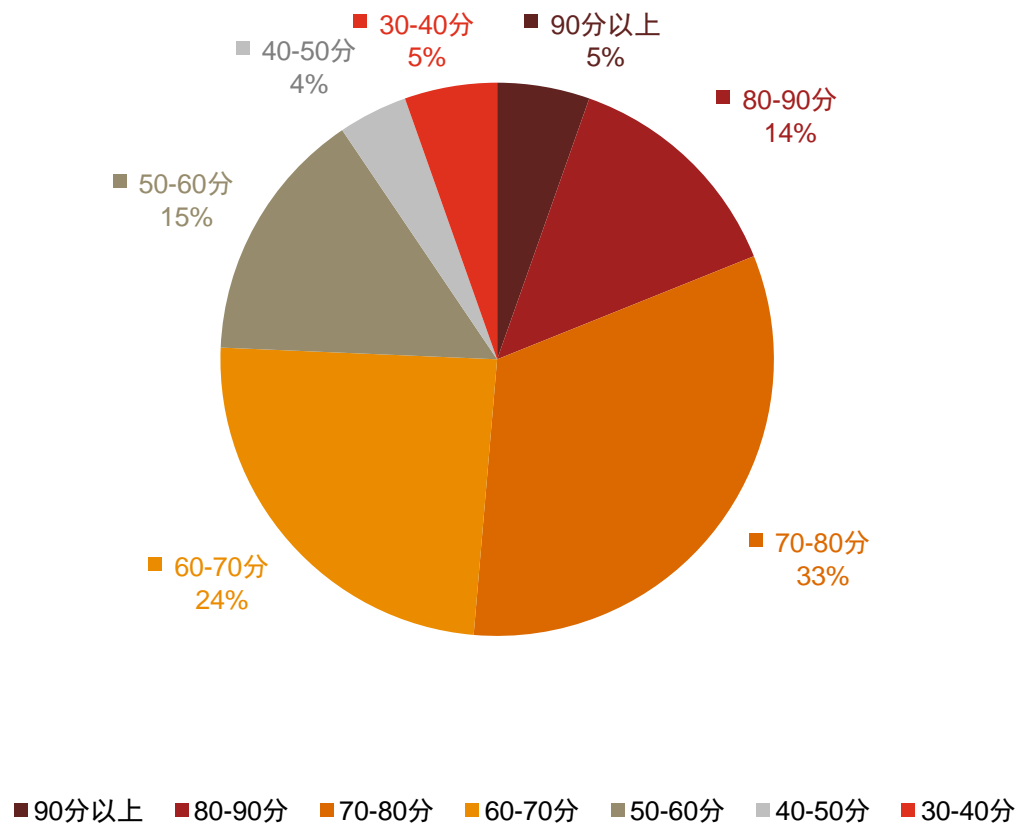




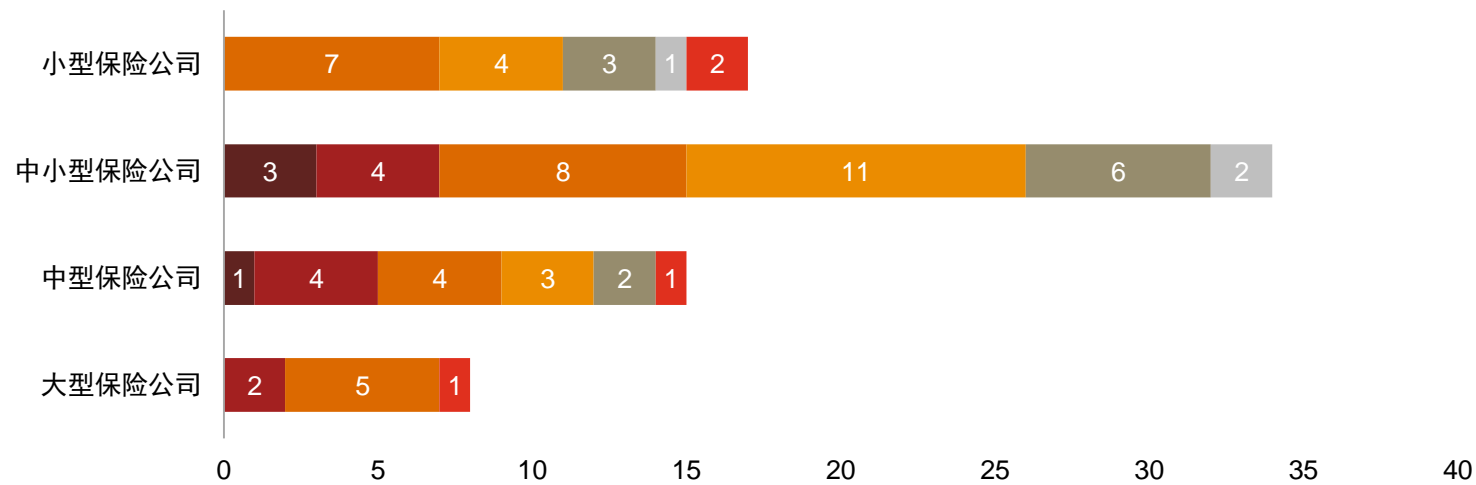
# 资产负债管理调研结果

资产负债管理量化评估：根据2018年3月颁布的保险资产负债管理监管规则，2018年1季度受访机构对资产负债管理量化评估预期得分在60-80的区间最集中，行业平均预期得分68.87分，71%受访机构预期得分在60-90分之间，小型公司预期较低，寿险预期好于财险。

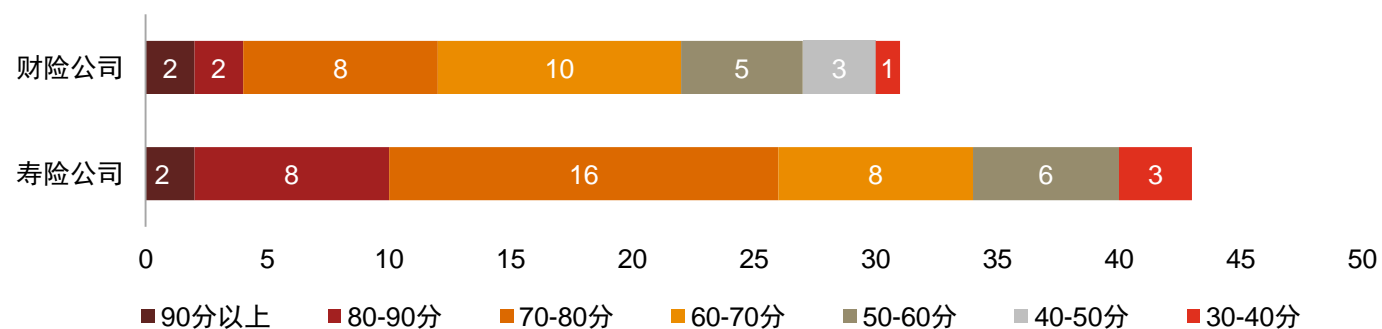
2018年1季度公司资产负债管理量化评估预计得分



2018受访机构1季度公司资产负债管理量化评估预计得分情况 — 按规模分类

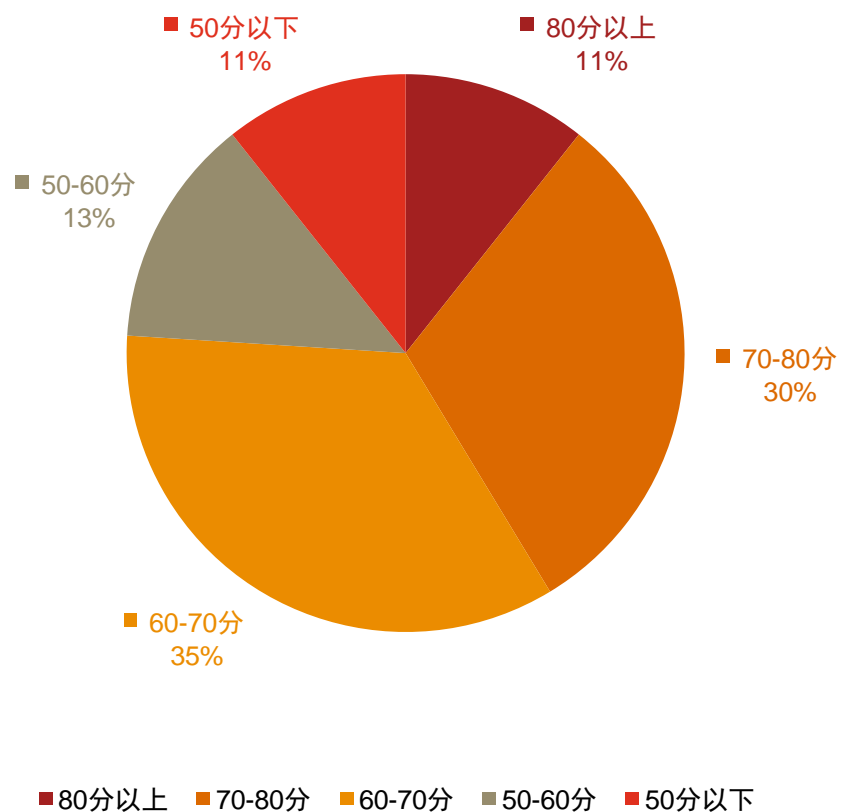


2018受访机构1季度公司资产负债管理量化评估得分情况 — 按子行业分类

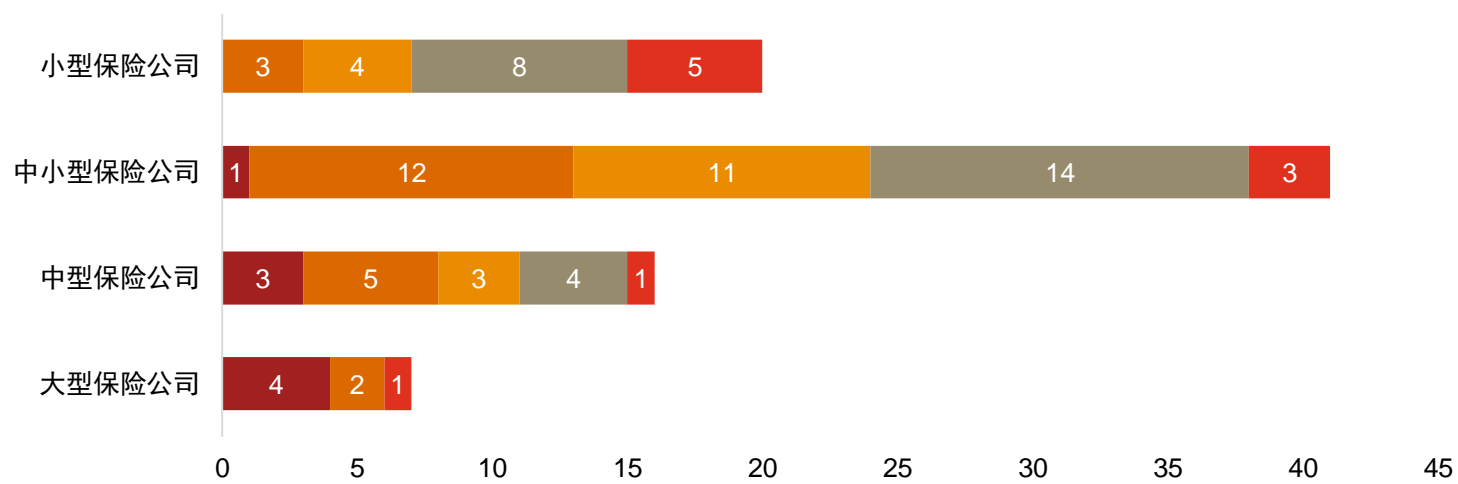


资产负债管理能力评估：与资产负债管理量化评估类似，受访机构对资产负债管理能力评估预计得分在**60-80**分段集中，平均预计得分为**66.48**分，预计得分在**80**分以上或**50**分以下的受访机构各占**11%**。同量化评估一致，大、中型公司的整体得分远高于中小型企业，寿险的预计得分略好于财险。

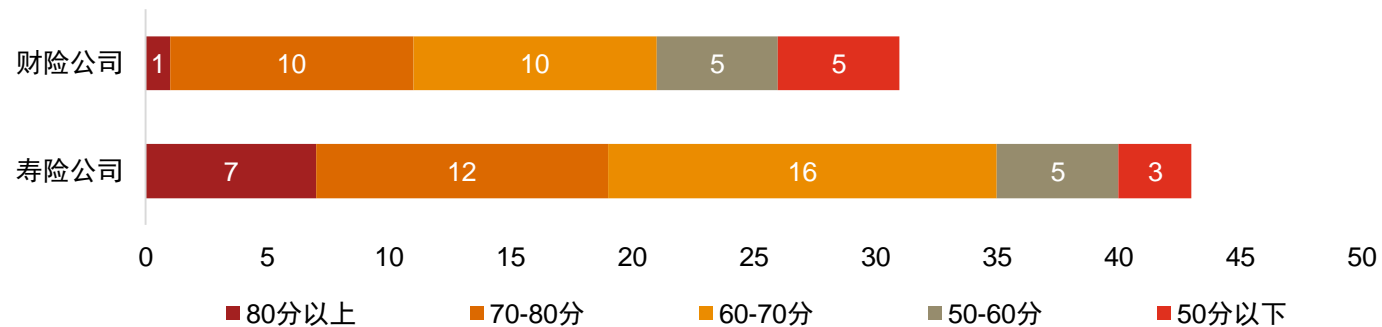
2018公司资产负债管理能力评估预期得分



2018受访机构资产负债管理能力评估预期得分情况 — 按规模分类

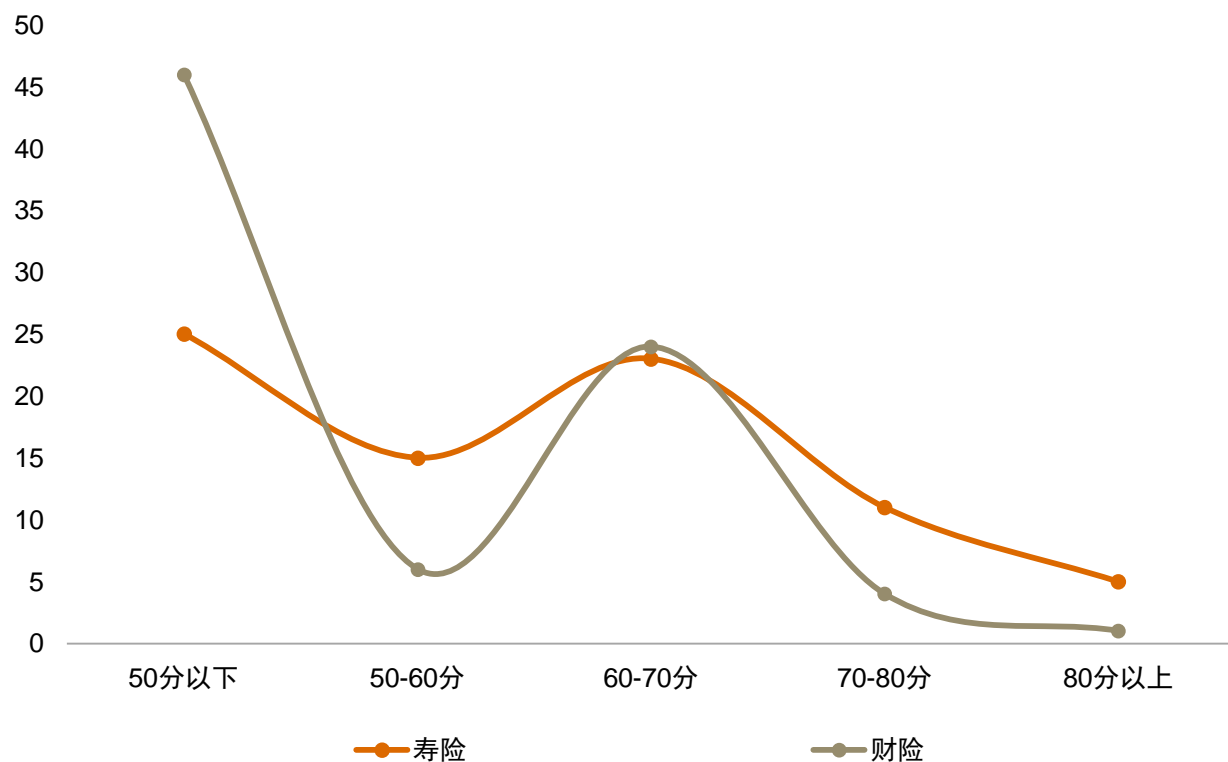


2018受访机构资产负债管理能力评估预期得分情况 — 按子行业分类

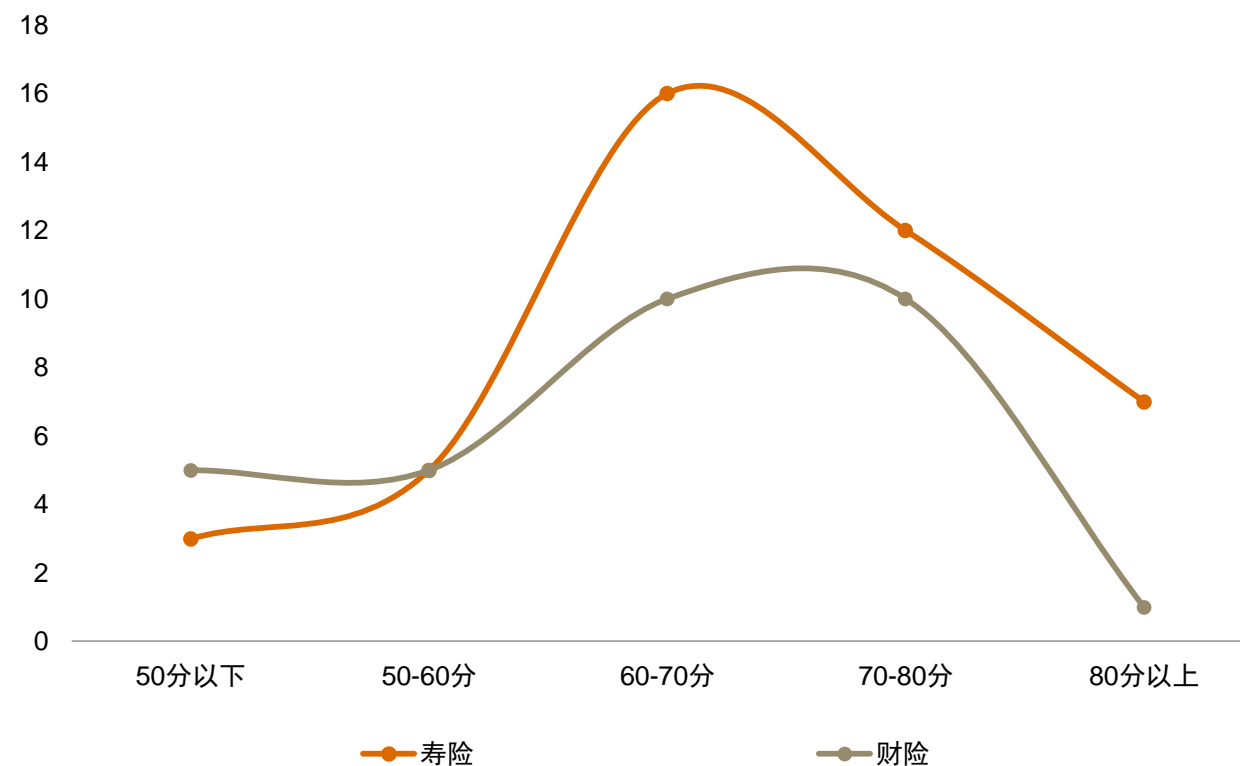


与2017年度征求意见稿的自测预估得分情况相比，本次受访机构对资产负债管理能力评估预期得分呈现明显差异。2017年度预期得分主要集中在50分以下及60-70分，而本次受访机构中预计得分中间段偏多、两极分数较少。

2017年度预期能力评估得分分布情况



本次受访机构预期能力评估得分分布情况

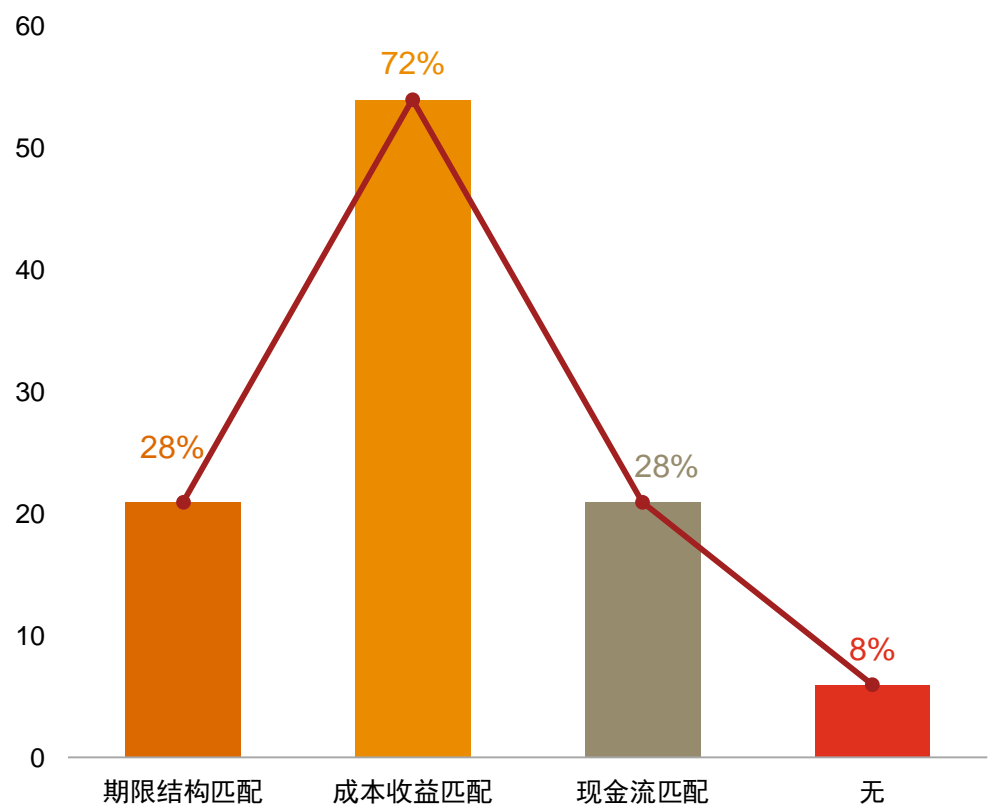


注：

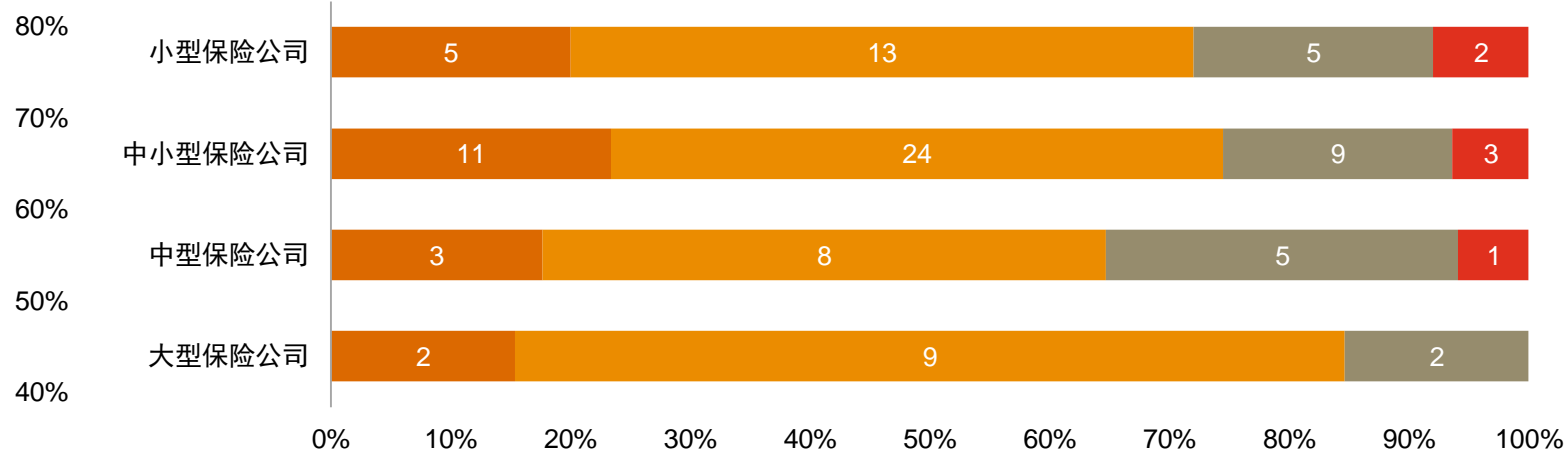
1. 2017年度统计数据包括79家寿险公司及81家财险公司，而本次受访机构数据包含43家寿险公司及31家财险公司。
2. 2017年度统计原始数据为10分-区间，在本次数据处理时将0-50分数据全部整合至“50分以下”区间。

超过一半的受访机构认为成本收益匹配是公司资产负债管理量化评估最主要丢分的项目，其中以财险公司尤为明显，普华永道认为，这或与财险行业业务结构和车险整体盈利状况有关。

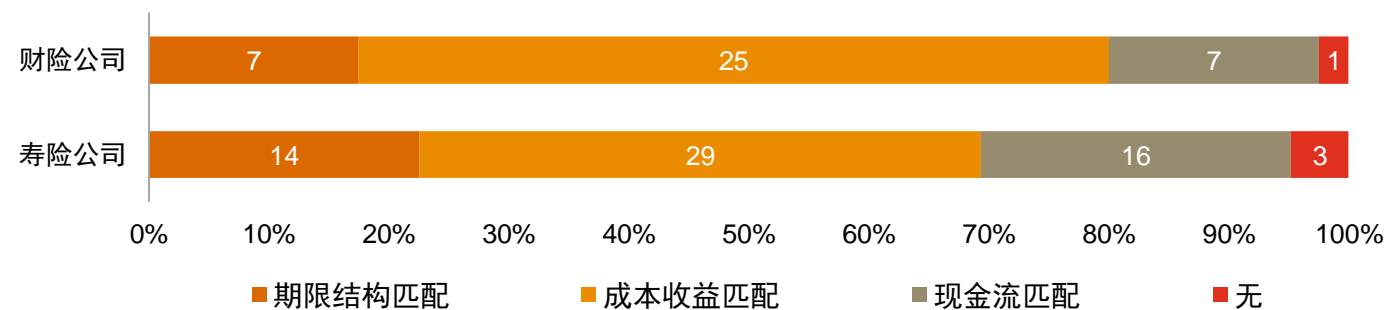
2018年公司资产负债管理量化评估主要丢分项（可多选）



2018年公司资产负债管理量化评估主要丢分项（可多选）— 按规模分类

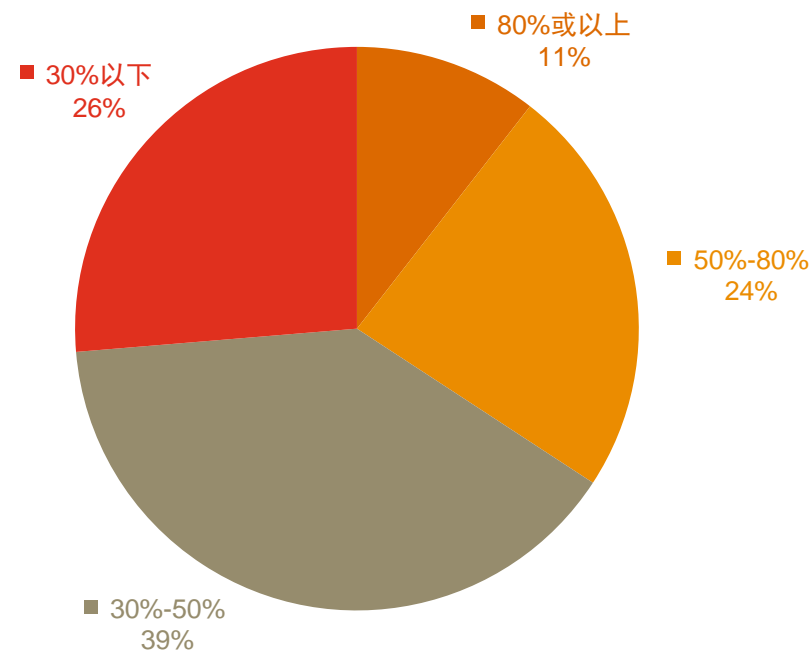


2018年公司资产负债管理量化评估主要丢分项（可多选）— 按子行业分类

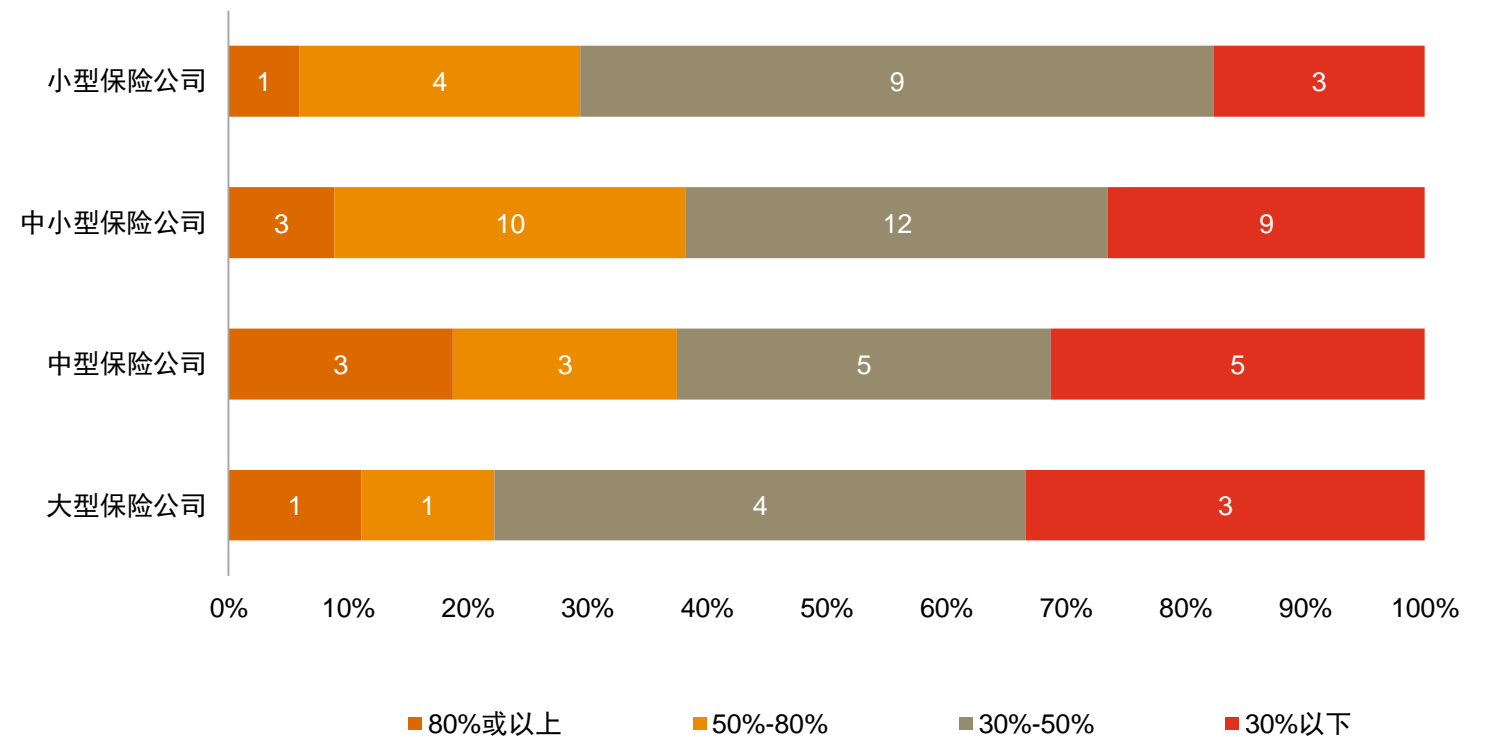


**SARMRA与资产负债管理监管规则下的制度与流程有一定重合，在得到的反馈中，35%受访机构认为二者相似度超过50%。普华永道认为，公司在建立制度体系时，应尽量进行统筹和协同。**

资产负债管理的制度和流程与SARMRA的制度重合度



资产负债管理的制度和流程与SARMRA的制度重合度 — 按规模分类

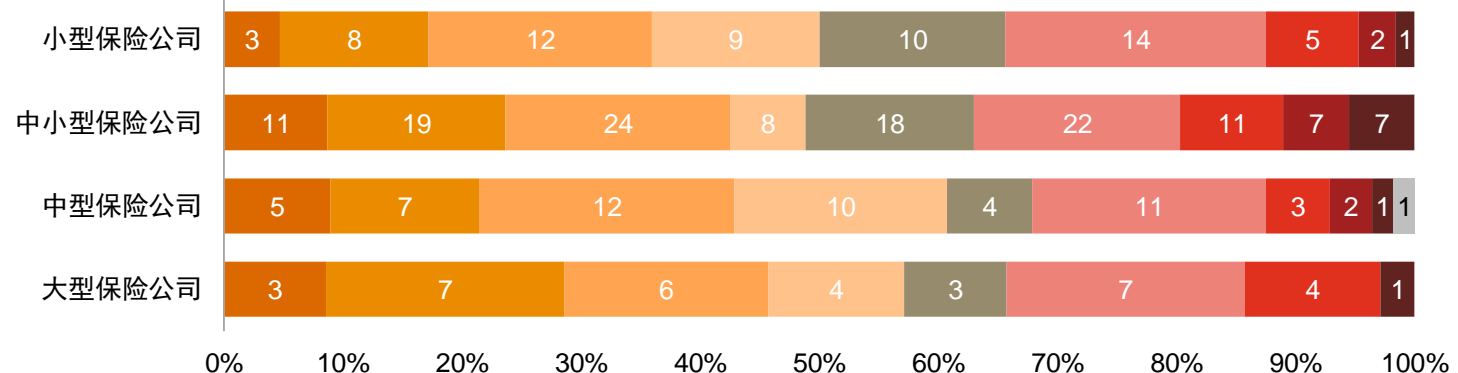


“分析与量化模型的复杂性”、“人员不足和经验欠缺”和“跨部门的职责分工、协调沟通与工作配合”是受访机构普遍认为公司推进资产负债管理工作的三大挑战，受访机构一半以上都认可以上选项，且各类型和规模的公司观点无明显差异。

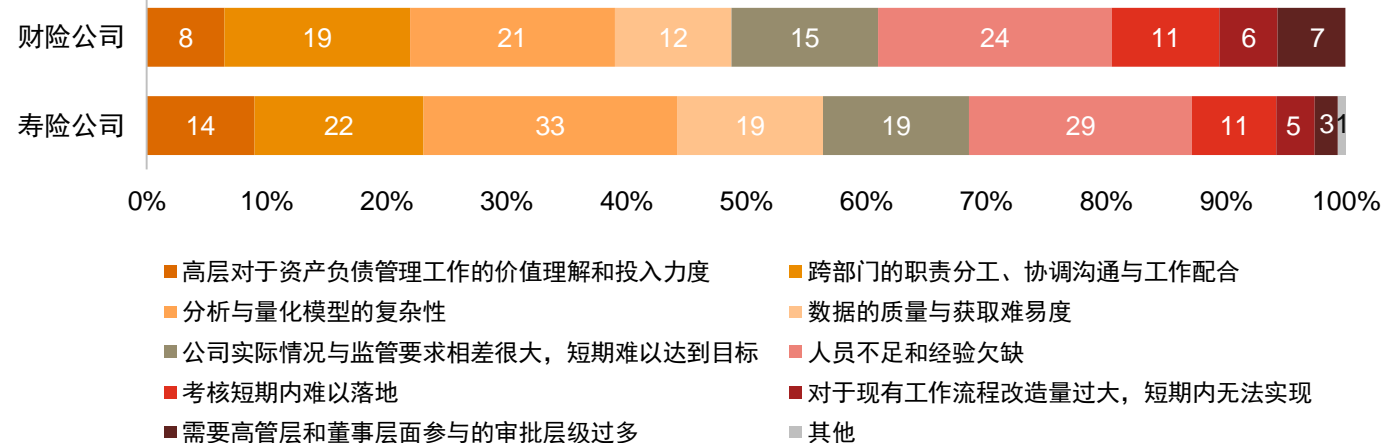
公司推进资产负债管理工作的主要挑战或困难

主要挑战	受访机构	占比
高层对于资产负债管理工作的价值理解和投入力度	21	28%
跨部门的职责分工、协调沟通与工作配合	40	53%
分析与量化模型的复杂性	54	72%
数据的质量与获取难易程度	29	39%
公司实际情况与监管要求相差很大，短期难以达到目标	35	47%
人员不足和经验欠缺	51	68%
考核短期内难以落地	22	29%
对于现有工作流程改造量过大，短期内无法实现	11	15%
需要高管层和董事层面参与的审批层级过多	10	13%
其他	1	1%

2018公司资产负债管理量化评估主要丢分项（可多选）—按规模分类



2018公司推进资产负债管理工作的主要挑战或困难（可多选）—按子行业分类

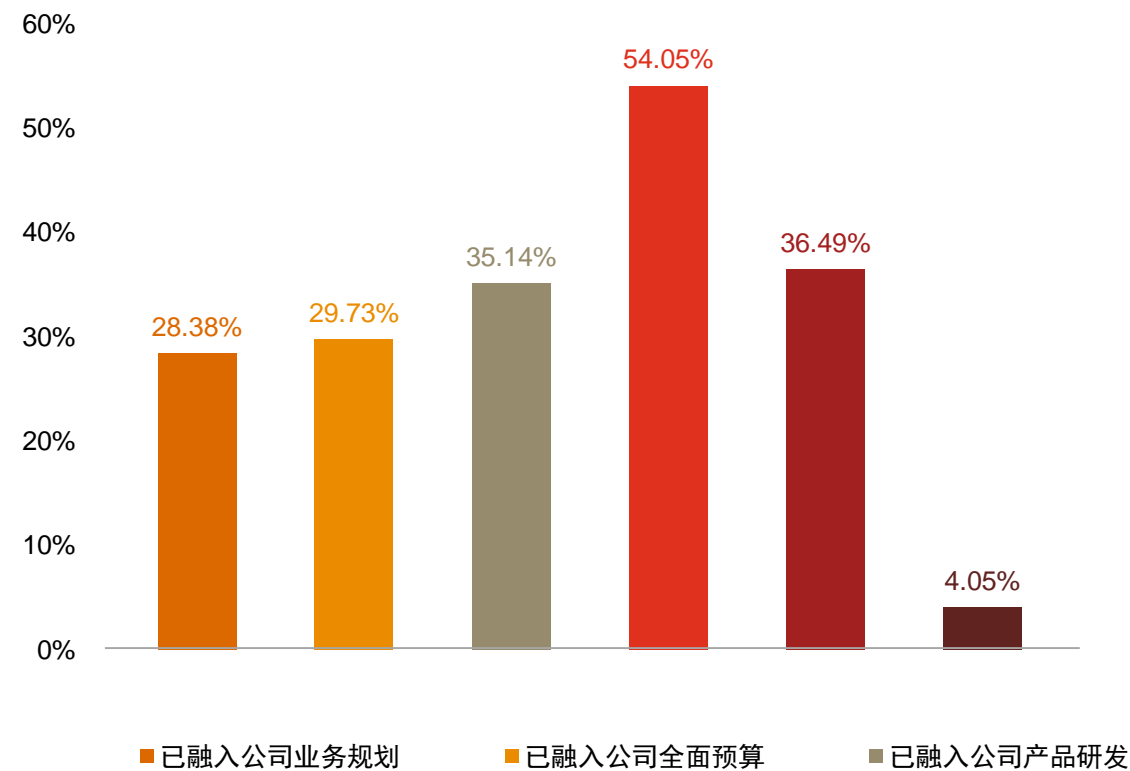




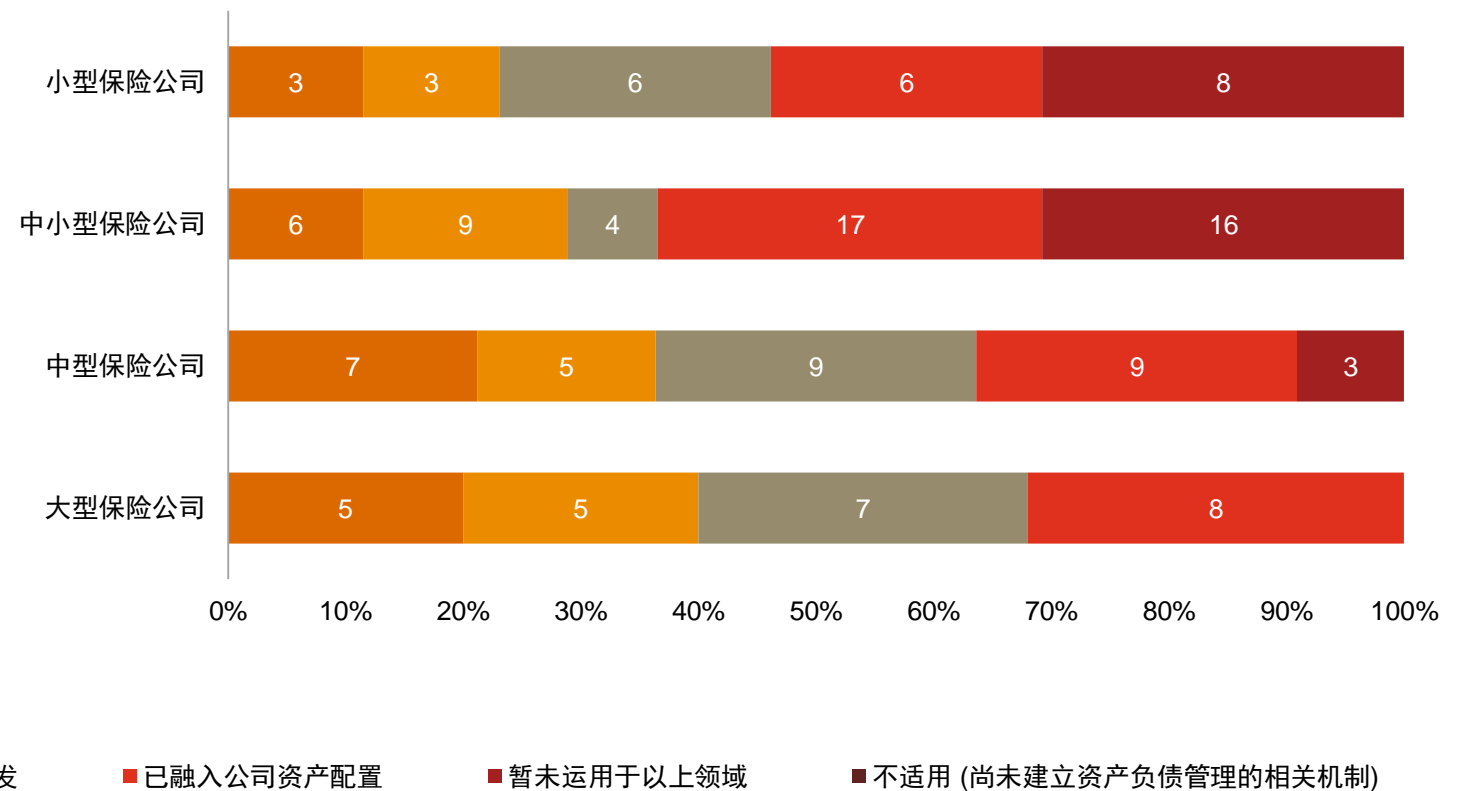
约**65%**受访机构已将资产负债管理相关机制融入公司经营决策和关键环节，其中以资产配置最为明显，占有所有受访机构**50%**以上；全部大型公司均已将资产负债管理机制融入公司决策。

超过半数受访机构已将资产负债管理相关机制融入公司资产配置，在全部调查结果中，还有各约**30%**的受访机构将资产负债管理融入公司业务规划、全面预算、产品研发领域。**36%**的公司尚未将资产负债管理融入公司经营决策环节，但全部为中型、中小型、小型保险公司。

各2018受访机构将资产负债管理机制融入公司经营决策和个关键环节的主要领域及方法（可多选）



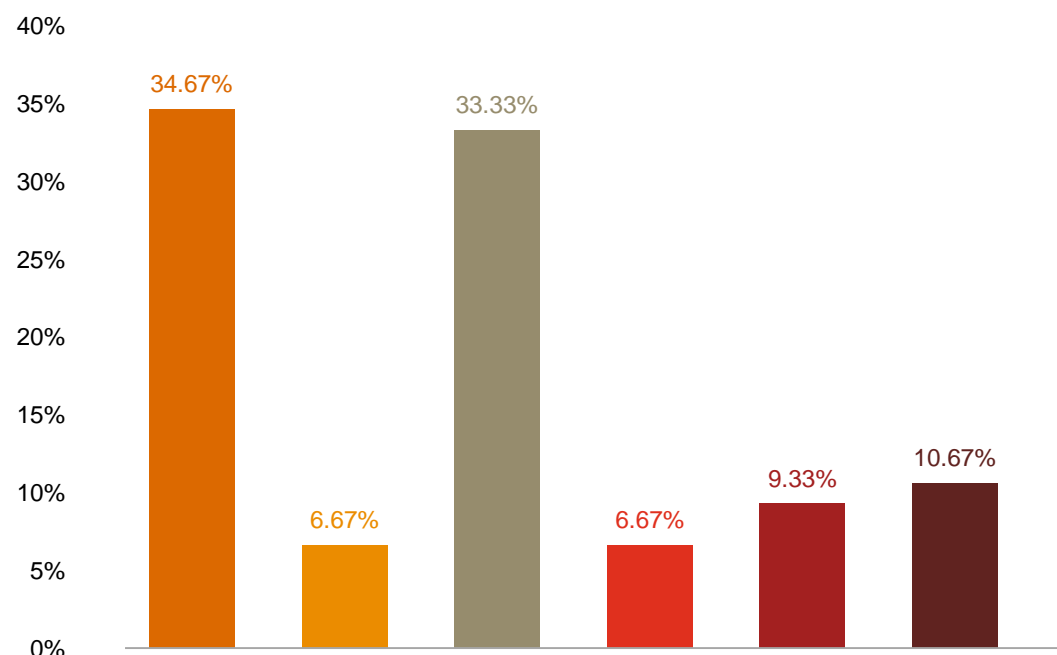
2018受访机构将资产负债管理机制融入公司经营决策和个关键环节的主要领域及方法（可多选）— 按规模分类



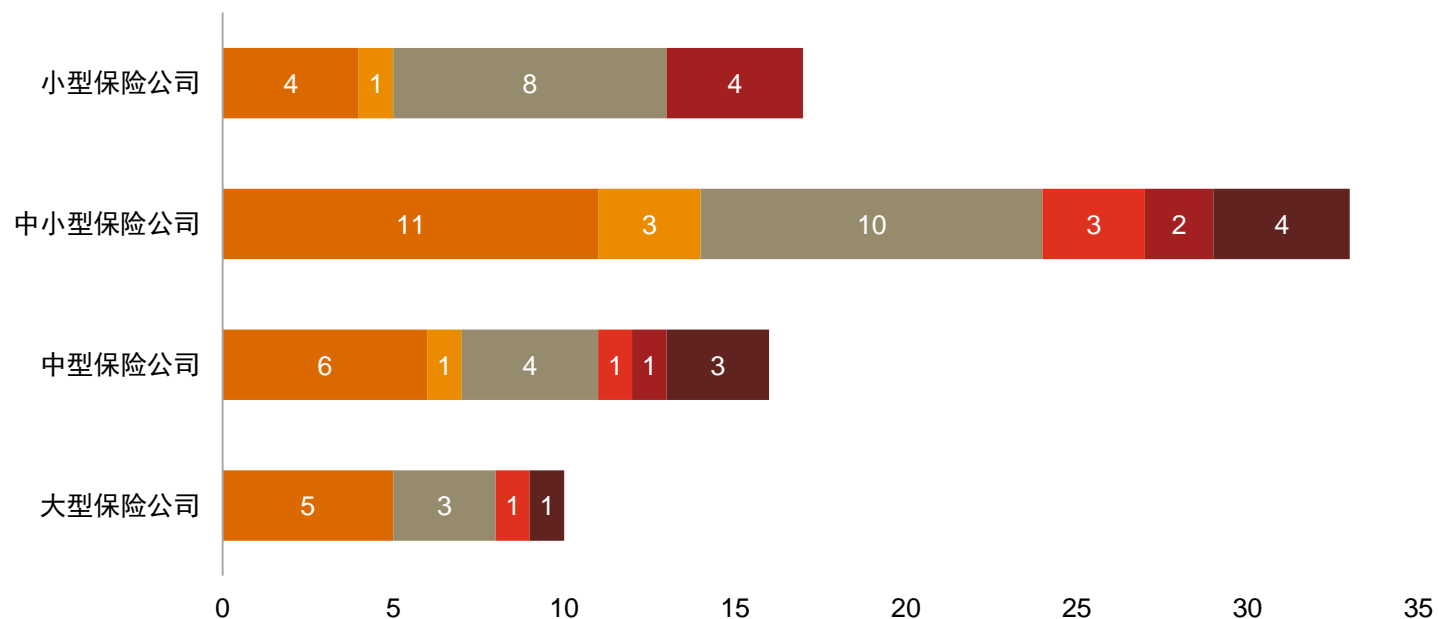
**35%受访机构单独设立资产负债管理专业委员会承担公司董事会层级的资产负债管理相关职责，大型公司已全部按照监管要求设立专委会，小型公司最常见是由投资决策委员会来行使资产负债管理职责。**

本次收到的反馈中，81.34%的受访机构在董事会层级已设立了资产负债管理职能，包括单独设立或其他专业委员会兼职，负责公司董事会层级的资产负债管理工作。其中34.62%受访机构单独设立资产负债管理专业委员会，33.33%由投资决策委员会来行使相关职责。由于监管机构对大型公司的要求，大型公司董事会层级的资产负债管理体系普遍比中小型公司更为完善。

公司董事会层级的资产负债管理职能治理架构



2018受访公司董事会层级的资产负债管理职能治理架构 — 按规模分类

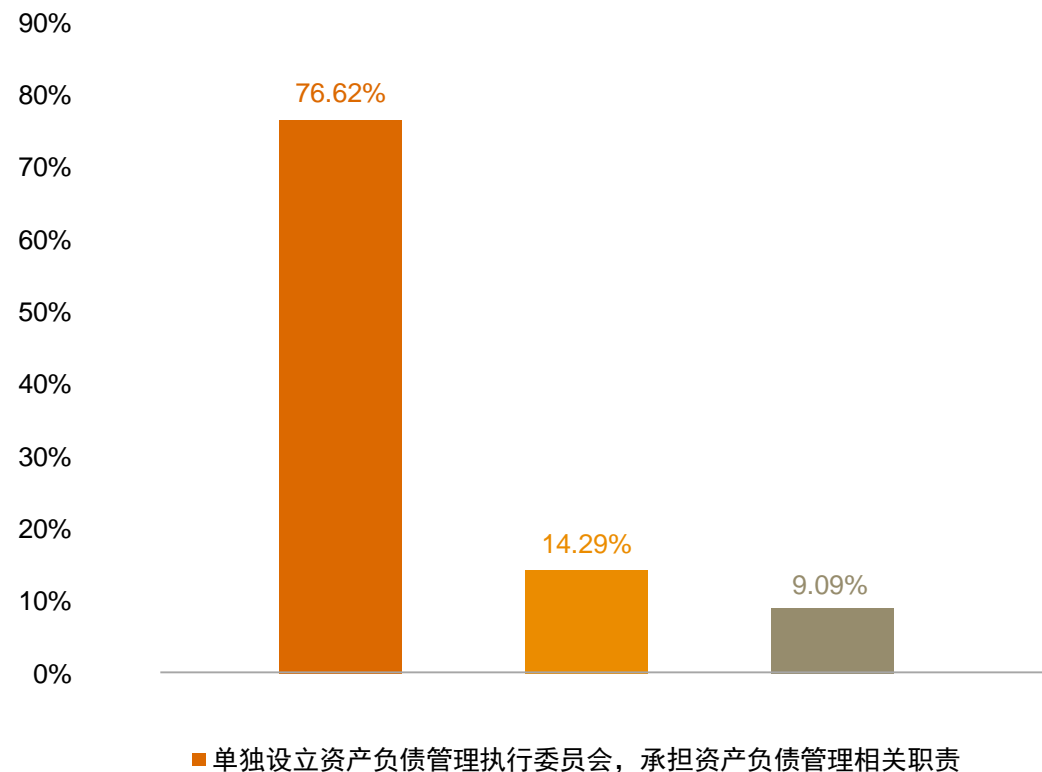


■ A: 单独设立资产负债管理专业委员会，承担资产负债管理相关职责
 ■ B: 由风险管理委员会来行使资产负债管理相关职责
 ■ C: 由投资决策委员会来行使资产负债管理相关职责
 ■ D: 由B和C以外的其他专业委员会来行使资产负债管理相关职责
 ■ E: 尚未明确相关的治理架构
 ■ F: 其他

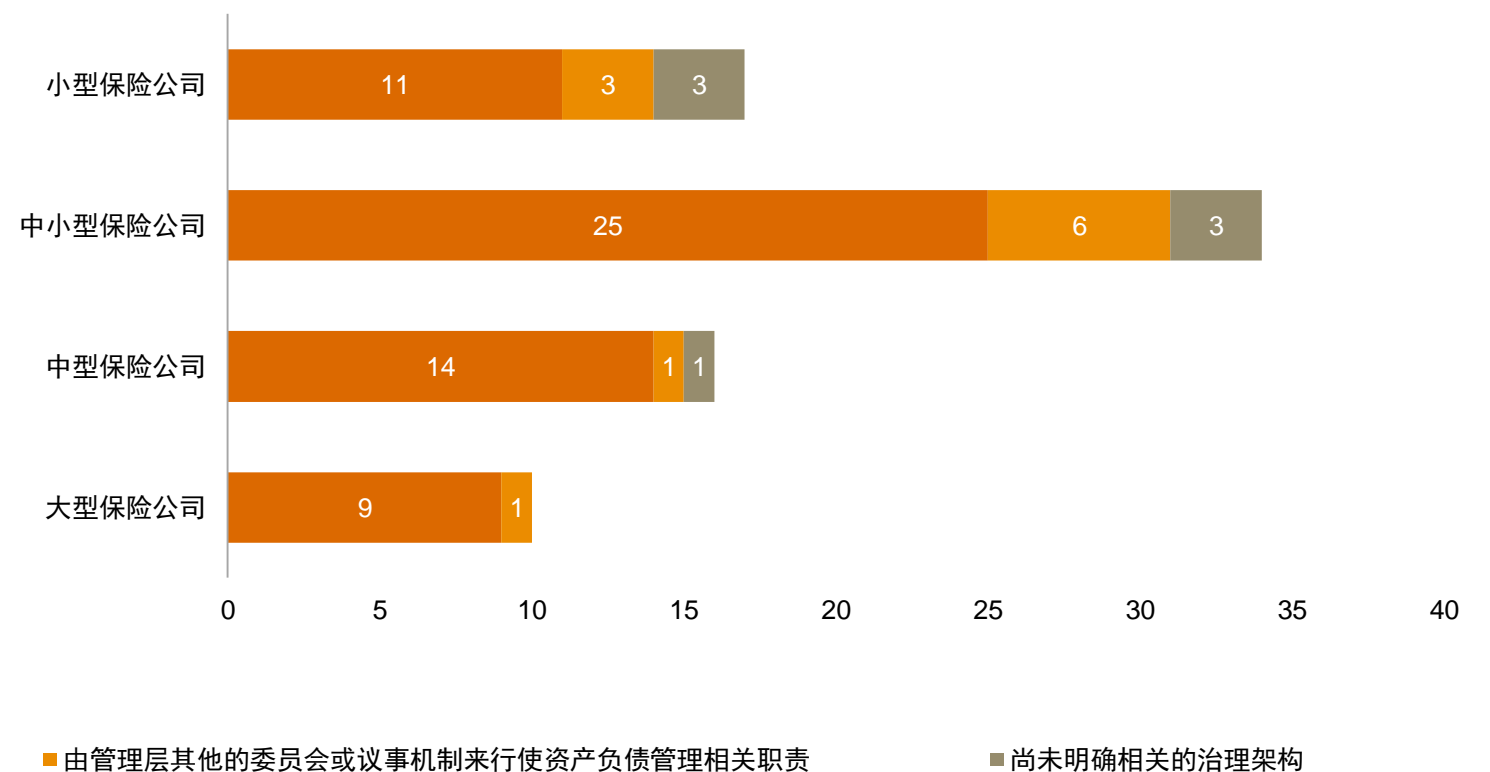
77%受访机构单独设立资产负债管理执行委员会承担公司高级管理层资产负债管理职责，仅有9%受访机构尚未明确的治理架构，全部大型公司已明确相关的高管层治理架构。

本次收到的反馈中，91%的受访机构在高级管理层级已设立了资产负债管理职能，包括单独设立或其他部门兼职，负责公司高级管理层级的资产负债管理工作。大型公司高级管理层级的资产负债管理体系普遍比中小型公司更为完善。

公司高级管理层的资产负债管理职能通过那种组织架构实现



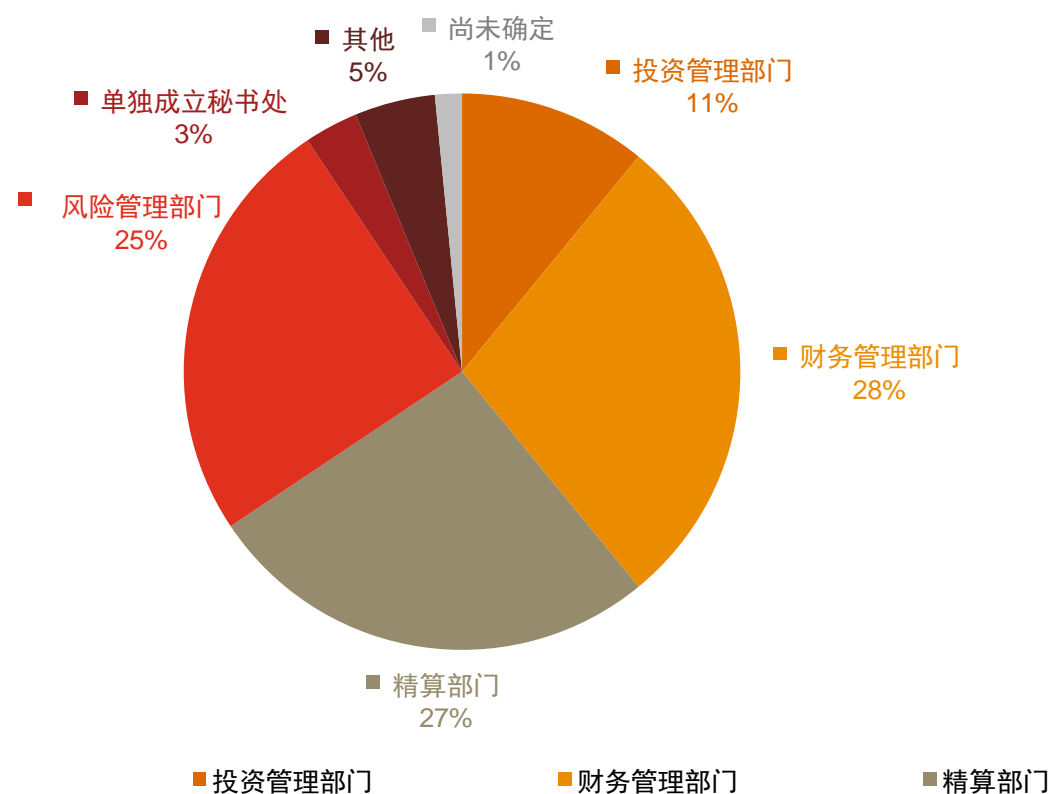
2018受访机构公司高级管理层的资产负债管理职能组织架构实现 — 按规模分类



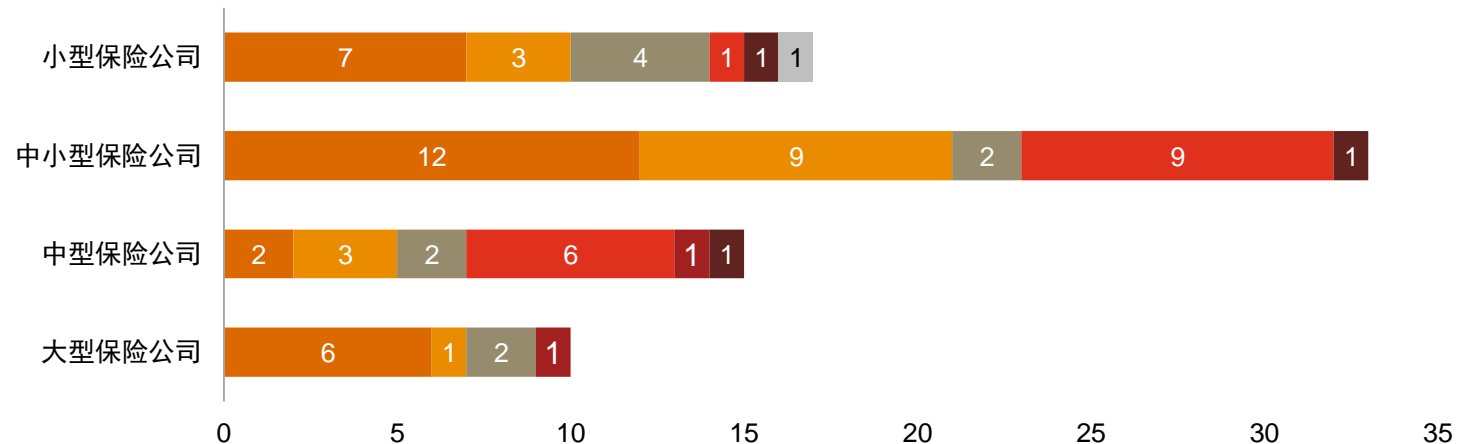
几乎所有受访机构都已确定公司资产负债管理执行委员会秘书处。不同规模和类型的受访机构所选择的资产负债管理牵头部门差异很大，集中在财务、精算和风险管理等部门。

不同规模和类型的受访机构所选择的资产负债管理牵头部门各有不同，差异主要取决于公司自身特点，其中大型受访机构更偏向于由投资管理部执行牵头工作，中型和中小型公司更偏向于由风险管理部门牵头执行工作；财险公司更倾向于财务管理部门负责牵头工作。

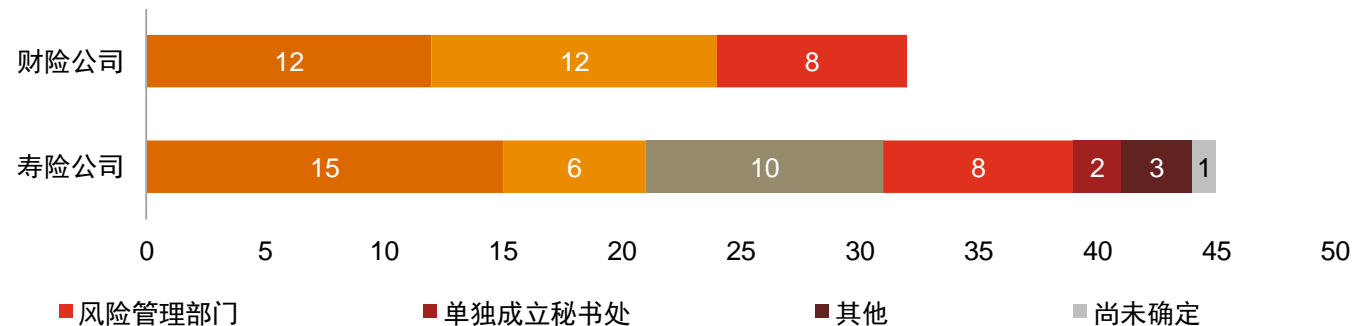
公司资产负债管理的牵头部门（即资产负债管理执行委员会秘书处）



2018受访公司资产负债管理牵头部门 — 按规模分类



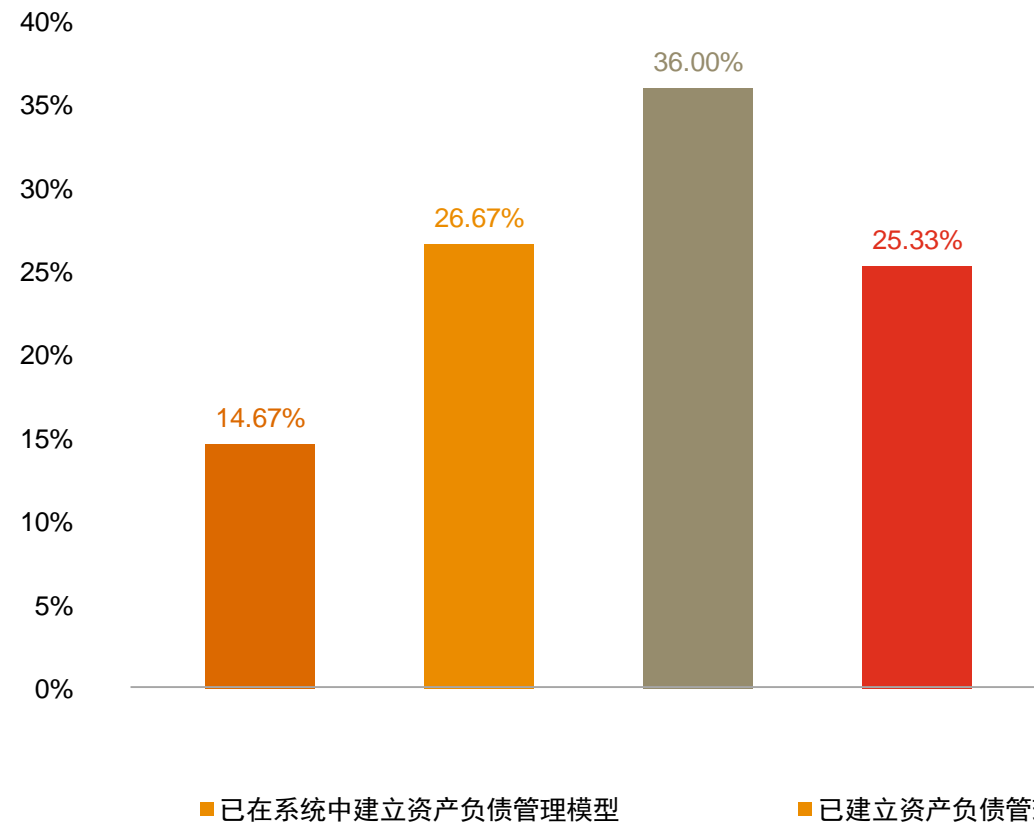
2018受访公司资产负债管理牵头部门 — 按子行业分类



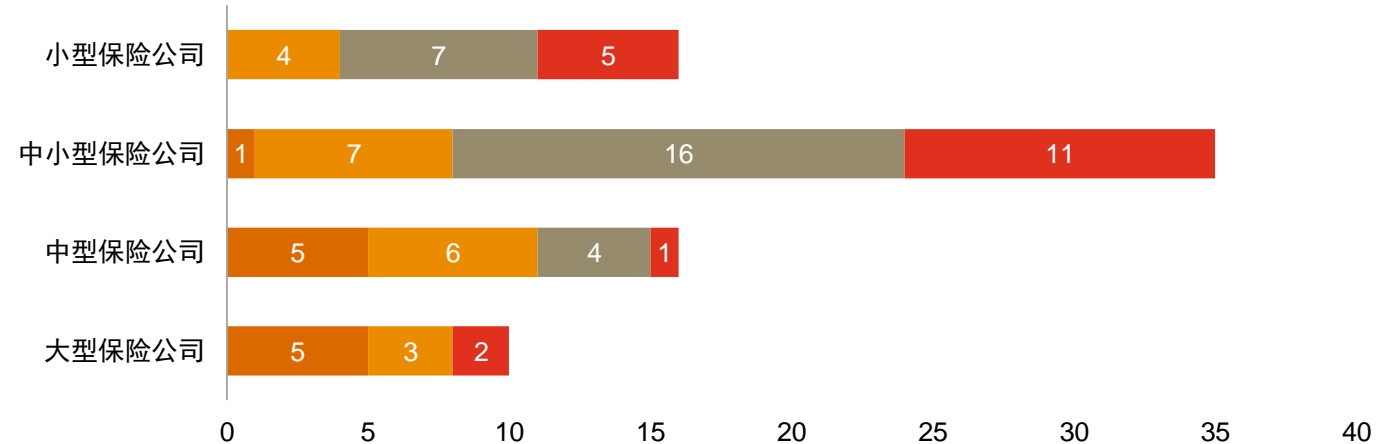
75%受访机构已经或正在搭建资产负债管理模型，仍有19家受访机构尚未建立资产负债管理模型，其中多为中小型、小型公司。寿险公司资产负债管理模型建设水平高于财险公司。

不同规模和类型的受访机构资产负债管理模型建设水平差异巨大，有15%的受访机构已经在系统中建立资产负债管理模型，也有25%左右受访机构尚未建立资产负债管理模型。寿险公司表现明显优于财险公司。

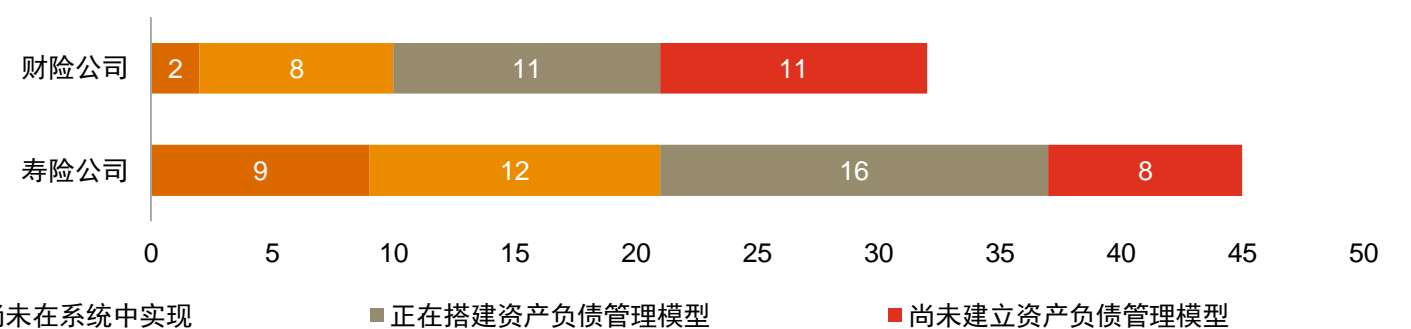
2018受访公司资产负债管理模型建设状况或计划



2018受访公司资产负债管理模型建设状况或计划 — 按规模分类



2018受访公司资产负债管理模型建设状况或计划 — 按子行业分类



# 来自行业的声音

## 来自行业的声音

本次调研收集受访机构关于全面风险管理和资产负债管理现阶段主要矛盾和挑战



本次调研收集受访机构近一年来自身风险管理的主要变化





## 来自行业的声音（续）

目前行业缺乏风险管理的专业人才，风险管理体系与不同类型、发展阶段保险公司的适应性。与2017年相比，监管要求日趋严格。我认为风险管理工作建设应与保险行业发展阶段相适应，循序渐进地推进。

— 某小型财险公司精算部副总经理

公司落地有难度，内部制度和流程之间无法契合，工作效率不高。

— 某大型寿险公司风险管理部经理

行业内风险管理与资产负债管理工作面临的主要挑战是缺乏影响公司决策的方式与方法。

— 某小型寿险公司风险部经理

两方面工作的整合是很有挑战的，如何整合风险管理与资产负债管理工作，最大限度减少管理成本对公司是个考验。人员不足及专业性欠缺。

— 某中小型财险公司财务会计部会计主管

1. 当前行业主要挑战是外部形势与环境对行业建设风险管理与资产负债管理工作的要求与行业内专业人员、工具方法、经验不足的矛盾。

2. 与2017年相比，最大变化是理念的提升向可操作的、更加有效的方式、方法转变。

— 某中小型财险公司风险管理部副总经理

1. 当前偿二代风险管理体系面临的主要挑战是偿二代风险管理人才匮乏、管理思路转变等；

2. 与2017年相比变化主要是公司偿二代风险管理意识得到了加强、认识得到了提高；

3. 期待获得针对全行业的相关培训。

— 某小型财险公司风险管理部总经理、法律责任人

公司发展目标无法与风险偏好实现全面融合，存在一定的执行障碍。

— 某中型寿险公司风险管理部经理

## 来自行业的声音（续）

风险偏好体系的完善，包括偏好维度的全面性、传导方式科学性等，如何建立更为全面、科学、有效的风险偏好体系，确实是在管理风险的同时，促进公司战略目标的实现。期望提供风险偏好体系建设、运行相关的研究资料、培训机会等。

— 某中型寿险公司风险管理部经理

我司的主要挑战在于有风险管理管理经验人员匮乏；风险管理工作缺乏内在的驱动力；各部门的协同效应不理想；风险管理难以真正融入日常经营活动并发挥价值作用。

期望得到的支持与协助：风险管理相关经验与技术的分享；风险管理价值提升的有效的实现规划路径。

— 某小型财险公司精算部副总经理

1. 公司内部建设风险管理和资产负债管理面临的主要挑战和困难是人员欠缺
2. 资产负债管理经验欠缺。

— 某小型寿险公司风险部经理

我司的主要困难在于人员的不足和专业性上的欠缺。

— 某中小型财险公司财务会计部会计主管

我司在将全面风险管理和资产负债管理的制度和流程进行整合、合理缩减流程环节和提升工作效率方面存在挑战。

— 某大型寿险公司风险管理部经理

1. 我公司目前面临的主要挑战和困难是专业人才匮乏、管理思路有待加强和管理工具尚需进一步优化完善；
2. 我们期望得到咨询机构的专业培训和同业领先者的经验交流与分享。

— 某小型财险公司风险管理部总经理、法律责任人

公司内部建设风险管理和资产负债管理面临的主要挑战和困难是 1) 公司高层对风险管理和资产负债管理价值的认识需要提高；2) 能有效帮助公司可持续健康发展的风险管理和资产负债管理的方式、方法、工具和手段等经验不足。期望能获得以上方面国内外先进企业的最佳实践信息。

— 某中小型财险公司风险管理部副总经理

## 普华永道保险行业风险管理解决方案的主要服务

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

## 普华永道保险行业资产负债管理解决方案的主要服务

1. 资产负债管理体系差距分析及规划建议，对公司资产负债管理架构现状进行诊断，比对监管要求和行业领先实践进行差距分析，规划近期和中远期的资产负债管理体系建设路径；
2. 设计贴合产寿险以及保险集团的资产负债管理体系总体框架，建议资产负债管理治理架构和组织体系，明确职责边际和工作机制；
3. 建立资产负债管理制度及控制流程，结合监管规则及行业实践，充分考虑与其他制度和流程工作（如内控、SARMRA等）的协同因素，完善适合公司现状和发展要求的管理制度和流程建议；
4. 开发和优化公司资产负债管理模型，从流动性管理、资产负债匹配管理等角度为公司搭建模型，测算公司偿付能力、资产负债期限匹配、成本率/收益率、现金流等状况；
5. 开发和优化资产配置模型，基于马克维茨有效前沿搭建资产配置模型，考虑流动性、资产配置比例要求、风险偏好等，输出多种资产配置方案，提供相关的模型工具；
6. 分析公司资产负债匹配风险，针对重点风险进行深度建模和分析，对资金沉淀、季节波动、客户行为影响因素等进行分析，构建可以用于实际管理应用的分析与决策模型。
7. 建议资产负债报告体系，设计和优化资产负债管理报告模板，明确报告层级、路径、频率和内容等；
8. 建议资产负债考核方案，基于监管要求和公司战略导向，协助制定资产负债考核标准，并协助推行；
9. 协助进行量化评估指标计算，包括梳理计算口径，编写填报指引手册，并指导和审阅报表等；
10. 设计资产负债管理信息系统功能架构，开展业务需求分析，协助进行产品选型，支持系统开发和测试等；
11. 资产负债管理体系（包括制度健全性、遵循有效性、管理有效性等）独立评价和审计。

## 联系普华永道专家团队

- 普华永道拥有中国市场上最强大的保险行业风险管理与资产负债管理咨询服务团队，包括200+名内控与风险管理咨询顾问，100+名精算专家，100+名信息技术咨询顾问，以及超过400人的系统开发服务部门。
- 普华永道深度参与偿二代和资产负债管理监管规则制定，我们的合伙人担任保监会偿付能力标准委员会专家委员，承办/主导了偿二代一期工程第一和第二支柱、以及偿二代二期工程的多个标准研究课题组，主笔/参与了偿二代寿险公司承保风险与利率风险（5号指引和7号指引）、压力测试（9号指引）、偿付能力风险管理要求与评估（11号指引）、集团监管（17号指引）细则的起草工作，并协助保监会建设偿二代XBRL报送标准和报送平台（包括第一和第二支柱）。
- 普华永道已为超过60家国内保险公司/集团提供了偿二代、全面风险管理和资产负债管理的咨询服务，其中包括前10大产险公司中的6家和前10大寿险公司中的6家。
- 普华永道专家多次受邀为原保监会、中保协和中资协提供偿二代、资金运用、资产负债管理以及内部审计的培训。

**James Chang 张立钧**  
普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人

+86 (10) 6533 2755  
james.chang@cn.pwc.com

**Jimi Zhou 周瑾**  
普华永道中国金融业管理咨询合伙人

+86 (10) 6533 5464  
jimi.zhou@cn.pwc.com

---

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。  
详情请进入[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。CN-20180831-8-C1