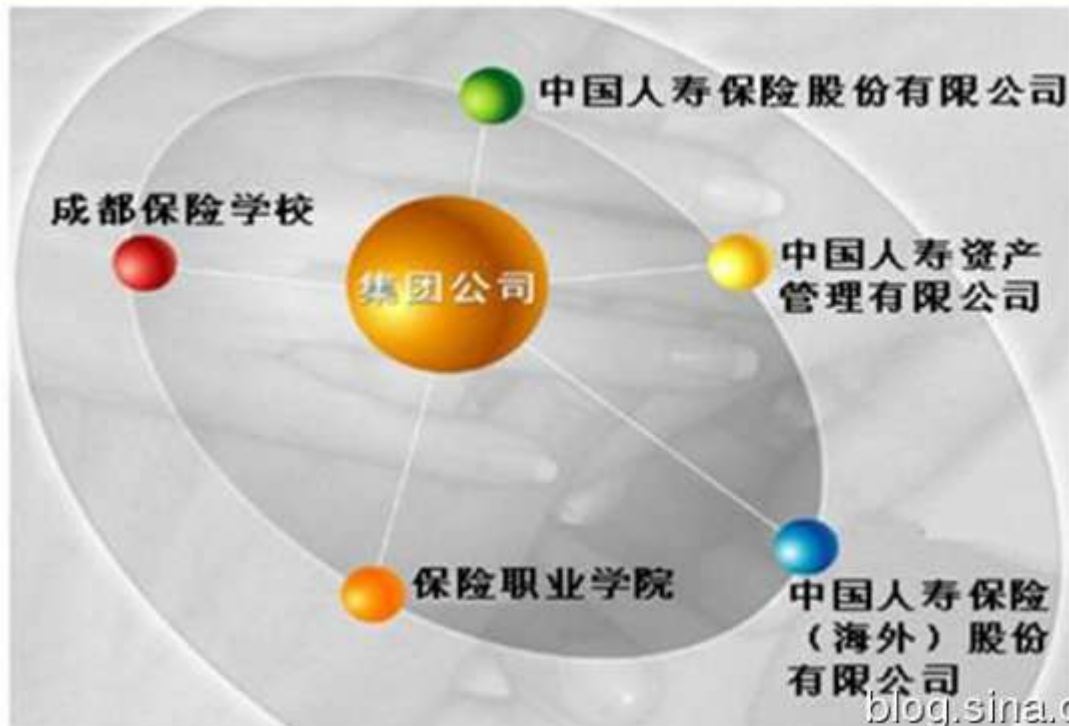


《中国人寿财务管控之路》

中国人寿保险股份有限公司的前身是创立于1949年10月的原中国人民保险公司和分设于1996年2月的中保人寿保险有限公司。2002年度入选美国《财富》杂志全球500强。2003年6月，中国人寿保险公司正式重组为中国人寿保险(集团)公司和中国人寿保险股份有限公司。同年12月在纽约、香港上市。

中国人寿保险(集团)公司下设中国人寿保险股份有限公司、中国人寿资产管理有限公司、中国人寿保险(海外)股份有限公司、中国人寿财产保险股份有限公司(筹)、中国人寿养老保险股份有限公司(筹)、国寿投资控股有限公司、保险职业学院、成都保险学校，具体见图。



一、中国人寿的财务管控困惑

按照国务院批准的股改方案，中国人寿从2002年11月起在全系统范围内进行了股份制改造，以1999年保单业务为界对股份公司和集团公司的资产、业务、人员进行了实质性分离。股份制改造后，中国人寿理顺了股权关系，明确了核算体系，在稳固占有寿险市场主导地位的同时，不断拓展新的业务。与此同时，中国人寿采取了推行全面预算管理体系、调整指标考核体系、加大费用管理和考核力度、加强数据集中管理、稳步推进业务流通再造、完善了梯级管理模式等一系列措施来完善经营和管理系统，在改善公司治理结构、加强风险控制方面取得了长足的进步。

然而，从中国人寿湖北省分公司资产与财务状况的实际调查情况看，该公司在股改后仍然存在许多不容忽视的问题，有待进一步规范，如：公司股份制改造，从体制框架上虽然到位了，但在经营管理机制上还有很大差距；集团公司与股份公司之间在人财物及业务等方面还存在关系不顺、核算不清的情况；集团公司不

良资产巨大，管理有待进一步提高，财务包袱沉重，经营风险较大；会计基础工作有待加强，等等。

1、集团公司与股份公司资金与业务往来问题

一是相互占用资金。2003年7—12月，由于股改后新成立股份公司的银行账户开户手续尚未办妥，集团公司和股份公司共用同一个银行账户进行核算和结算，因此，上述期间存在大量集团公司和股份公司资金相互占用的情况，业务核算也存在相互挤占的情况，如：通过银行存款科目进行账务调整、银行存款空转、银行存款因串户反映为负数等，严重影响了会计核算的真实性。

二是股份公司挤占集团公司费用。调查发现，武汉分公司为了满足股份公司的费用指标考核要求，将2003年度发生的税务稽查罚款32.36万元在集团公司费用中列支。

三是股份公司转移房改损失。原人寿保险公司股改后，职工宿舍作为非营业用房全部划归集团公司所有，并由集团公司承担相应的房改损失，但受益的却是股份公司的职工，不符合费用核算的配比原则。

2、股份公司租用和占用集团公司资产问题

在调查中发现，集团公司的营业性资产在委托股份公司管理的过程中，一部分由股份公司租赁使用，另一部分则被股份公司无偿占用。

一方面，股份公司租赁使用的资产主要为集团公司的部分营业用房，由集团公司与股份总公司签定租赁合同，股份公司每年支付租金，总公司集中与集团公司结算，但具体使用情况只有各股份分公司的上报情况，是否存在“用而不租”或“租而不用”的情况，难以管理和控制。此外，租金标准的确定系根据普华永道会计师事务所的评估金额，没有根据市场行情变化进行及时调整，存在不公平交易的可能性。

另一方面，股份公司无偿占用的资产则包括除租赁使用之外的其他营业用房以及机具设备、电子设备、交通工具等固定资产，如：武汉市分公司代理集团公司固定资产（原值）为4294.57万元，这部分资产除租赁使用的几处房产和不能正常使用的资产外，均被股份公司无偿占用，固定资产折旧则仍由集团公司承担，相当于变相转移成本，造成损益核算不实。

3、佣金支出核算不规范，“两超”问题较为突出

“两超”即超比例、超范围列支佣金支出。在实际经营过程中，一是超比例列支佣金的问题比较突出。由于市场的不规范竞争，保险公司对个别险种的佣金支出比例过高，这种低成本创造的保费收入虽然带来了短期效益，但却隐含了较大的给付风险。从调查情况看，大多数险种的佣金支付比例都在15%以上，少数险种的佣金支付比例更是高达50%，远远超出财政部规定的综合支付比例。

二是超规定范围列支佣金支出现象也较为普遍。具体表现为：将手续费支出在佣金支出中列支、将营业费用在佣金支出中列支、将员工工资等薪资性支出在佣金支出中列支、将各营业部发生的业务推动费培训费旅游奖励客户奖品（赠品）等费用在佣金支出中列支。

二、中国人寿的财务管控建议

1、完善佣金管理办法，规范佣金支付行为，促进保险市场良性竞争

针对调查发现的佣金支出“两超”问题，一方面是由于保险市场的不规范竞争形成的客观原因，另一方面也存在相关管理制度有待进一步完善的问题。一是佣金支出比例问题。根据《保险公司财务制度》的有关规定，佣金最高支付总额不得突破缴费期内实收保费的5%，但通过调查发现，上述比例对于财产保险和短期

寿险等趸交型险种的可控性较强,但对于期交型的长期寿险险种却缺乏有效的控制和监督。

二是佣金支出范围问题。根据《中国人寿保险股份有限公司会计制度》的有关规定,佣金支出按险种规定比例和代理合同的约定分为直接佣金和附加佣金两部分,其中,附加佣金主要用于个人代理业务各级管理人员的津贴和对个人代理人的福利、培训及奖励支出。也就是说,该公司的《会计制度》与财政部颁发的《保险公司财务制度》出现相互抵触的条款,造成各分支公司在佣金支付过程中出现违规行为。

2、建立和完善业绩考核制度,提高企业经济效益和市场竞争力

一是改变绩效观念,立足长远发展。现行的业绩考核体系往往过分注重利润指标,而利润又是根据权责发生制核算形成,因而往往会导致经营管理人员进行会计造假以达到指标考核,保住公司及个人的眼前利益;另一方面,片面强调保费收入,重规模、轻效益,脱离了保险市场发展的客观规律,对保险业的做大做强产生不利影响。因此,应当建立一套切实有效的长短期结合业绩评价指标体系,如:可采用经营活动现金流量、经济增加值等作为考核指标,既可缩小会计造假的操纵空间,又能正确引导管理者的经营行为。

二是进一步加强内控制度建设,防范经营风险和财务风险。加强现金管理,严格控制现金开支范围,严禁白条抵库、坐支现金等行为;加强业务管理,保单签收、退保等过程应严格遵守内部控制程序,防止挪用保费、违规退保等违规行为;加强公司内部的稽核工作,有效实施内部监督机制,切实解决会计信息失真的问题。

3、整改保险行业内的各种违规经营行为

由于保险市场竞争日益激烈,为争夺市场份额、稳住客户,保险公司往往采取大幅度优惠、有奖销售、变相降低费率、退费以及向投保单位提供其他服务(如:给予现金回扣、安排就业等)的形式,一方面加剧了保险市场的混乱无序和恶性竞争,另一方面对投保单位化公为私、贪污腐败的权钱交易起到了推波助澜的作用。依靠优惠和退费在短期内对业务拓展和实现效益有一定的推动作用,但从长远来看,必然是一条高风险、低收益的畸形发展道路。从经济角度考虑,对大量的违规退费,也并非保险公司所愿,尤其是现金退费,保险公司要承担巨大的风险,不仅要为此减少保费收入,还要承担有关部门的严厉处罚。因此,完善市场法制建设,规范市场秩序,加强外部监管力度,约束企业行为,遵循发展规则,重视长期风险,是政府部门、保险行业共同努力的目标。

4、加大不良资产清收力度,完善内部管理办法和激励机制

股份公司和集团公司分家后,不良资产由股份公司计财部门代为管理,并无专设机构进行管理和清收,这种代位管理体制由于没有相应的激励机制和操作者缺乏本位意识也为清收工作设置了障碍。此外,不良资产在管理和清收过程中发生的费用需层层报批,手续繁杂,导致目前集团公司的部分不良资产基本处于闲置或流失状态。尽管集团公司对部分不良资产计提了减值准备,但这并不是解决不良资产问题的根本办法,必须要加大管理和清收力度,设置专门机构和人员,制定相应的清欠回收管理制度和激励机制,必要时采用法律诉讼手段处置不良资产,减少国有资产损失。

5、加强内部管理,强化会计基础工作,规范会计核算

一是加强货币资金管理。保险行业作为金融企业,资金业务量大,现金应做到日清月结,银行存款应及时对账;对于采用报账制的支公司,账务也要及时处

理，做到账实、账账、账表相符；杜绝利用“现金”、“银行存款”等科目进行调账和科目过渡的现象。

二是及时进行账务处理。财务系统要及时与业务系统对账，确保及时更新和一一对应，避免因账务处理不及时造成业务系统缺乏监控的问题。同时，应尽快解决两套系统的衔接问题，提高内控效率，减少经营风险。

三是切实加强会计基础工作。严格执行《会计法》、《保险公司财务制度》等法律法规，提高会计核算水平，真实、完整、准确地反映财务状况和经营成果，为内外部监管部门提供正确的数据信息和决策依据。

结语：

任何企业在进行经营活动中，都有自己的使命，即在社会活动中应扮演的角色、企业的性质和应从事的业务。在制定企业的发展战略时，首先要明确企业的使命。为使企业的使命得以实现，还要在企业内外环境分析的基础上，确定企业的战略目标。企业的战略目标是企业在一定时期内，执行其使命所预期达到的成果。

中国人寿作为全国唯一的国有全资控股的寿险公司，它义不容辞的企业使命是为社会提供保障，稳定经济，稳定社会。团体业务是寿险市场产品的重要组成部分，是履行为企业使命的重要战略手段，同时，为促进国民经济发展，满足广大企事业单位及广大人民群众日益增长的多元化的保险需求，特别是当前我国已经加入 WTO 新形势下，进一步发展团体业务，更是时不待我，机遇难得。

为执行企业使命，中国人寿团体业务的发展战略目标为“一、二、三”，即一个体系，在 3-5 年内建立一个完善的适应市场竞争的充满活力的经营体系；两个“一半”，团体业务的市场份额稳占“半壁江山”，占中国人寿总保费的 50%；递增 30%，团体业务保费收入年递增 30%。

中国人寿团体业务现行的从计划经济体制沿袭下来的“三级管理，一级展业”的经营机制很难从根本上调动管理者和经营者的积极性，必须从组织结构和管理模式上进行改革，组建拥有独立的经营、人事、财务及业务管理权的团体事业部，实施事业部战略，在管理模式上营销战略，同时树立服务理念，实施产品创新及人力资源战略才能走上团险振兴之路。

中国人寿团体业务发展主要存在以下七个方面的问题：

第一，直销人员数量偏少，整体素质有待提高。

第二，业务人员的思想观念守旧，缺少创新意识和手段，已不能适应已经变化了的新形势。

第三，展业费时、费力，促成保险的精力、时间，财力投入大。

第四，业务稳定的安全系数小，尤其是各种一年期以下的短期业务，今年保户选择在你家投保，明年则将保费交到另一家公司的帐下。

第五，动员投保难。随着改革形势的变化，企事业单位的经理任期目标责任制，完成承包经济指标可以留任，完不成经济指标则要退出历史舞台，因而促使企业单位的老板，急功近利，忽视长远利益，往往只考虑给职工谋些福利，发奖金，看得见，摸得着，见效快。

第六，南北市场需求差别大，我国经济发达的沿海城市和经济比较发达的地区，一些企业老板，受海外企业和港台企业影响，不仅善于理财，而且接受新事物快，宣传保险相对容易，而在黑龙江省企业老板一般舍不得花钱给职工买保险。

第七，国家对企业单位补充养老(医疗)保险优势政策还没有完全到位。如国家发改委已同意企业参加补充养老保险、补充医疗保险费用有 4%(工资总额)可以列入企业成本，现全国只在辽宁省试点，税务部门认可，其它，地区还没松动，什么时间在全国给予优势政策还要等待。

广厦控股集团管控咨询案

【项目背景】

广厦控股创业投资有限公司是在改革开放中发展起来的大型现代企业集团。主要行业涉及建筑、房产、旅游、酒店、水电、教育、医院、传媒、金融、能源、商业、制造等领域。广厦集团下辖的浙江广厦股份有限公司是国家建设部推荐的全国建筑业首家上市公司，1997年4月15日在上交所挂牌上市。

广厦集团现有7个区域直属集团，成员企业100多家，员工6万余人，企业总资产183亿元，是浙江省人民政府重点培育的26家大型企业之一。据国家统计局2006年公布的全国1000家大企业集团排名，广厦名列第95位。全国民营企业排名第5位，2003至2005年连续三年浙江省民营企业排名第一。广厦集团以建筑和房地产为主导产业。

如何在区域集团架构下，对整个控股公司所属企业进行产权和管理架构的重构和整合，进一步激活企业活力，重新整合企业资源，理清企业产权关系，构建现代企业治理框架，明确集团管控模式，管控权责划分，梳理和优化管控流程和制度，是广厦控股跃上新发展平台的关键。

【项目内容】

1、集团管控和治理。

(1) 控股公司-区域集团-成员企业组织框架下的各级组织战略定位和职能定位。

(2) 控股公司和区域集团之间的管控治理模式和流程。

(3) 区域集团与其子公司之间的管控治理模式和流程初步框架。

2、控股公司总部机构设置和职能定位及业务流程。(含总部的绩效管理改进建议。)

3、新组织模式下的风险控制、绩效管理。

4、新组织模式下的人力资源评估及需求的分析和建议。

5、新组织模式下的建筑业和房地产业管理和发展模式建议和探讨。

【项目成果及评价】(摘自《广厦报》报道)：

广厦新的集团管控体系，明确提出并施行“放权、放责、放利”，实现三级组织、每个岗位、每个员工权、责、利相统一。这是广厦体制、机制变革的一次历史性突破，必将载入中国广厦的发展史册！

新出台的广厦管控体系，有着十分深刻丰富的内涵，需要全体员工、特别是各级领导认真学习领悟。

其一，作为民企的广厦，进一步明晰产权，实行经营者持股，是一项意义深远的壮举。从表面上看，它仅仅是一种激励机制，风险同担，利益共享。实质上是探索民营企业的分配制度，是向公平公正的一大跨越。它同时宣告，广厦不是以一己私利为重，而是以事业为重，充分展示了民营企业家的胸怀和对事业的追求。

其二，“管控体系”出台后，标志着中国广厦真正从“人治”走向了“法治”。随着广厦资产规模、经营规模的快速扩张，管理链条拉长，规范管理是民企做大、做强的必然选择。对此，广厦已经讲了几十年，为什么始终未能拿出比较系统的制度文本？为什么制订的制度也始终未能落到实处？从根本上说，主要在于我们的

认识有一个过程，民营企业的经验主义和传统文化，对现代企业的规范管理自觉不自觉的有一种排斥心理。为此我们付出了沉重的代价，在宏观调控中经历了数年的磨难。然而，也正是由于多年的实践启示，特别是近三年宏观调控的严峻考验，使我们更加看清了快速发展所积累的问题，使我们更加深刻地认识原有体制、机制内在的弊端和推进深层次改革的重要性和必要性，并终于获得突破自己、开创新局面的动力和契机。

烟台 XX 集团管控咨询案例

【项目背景】

烟台 XX 成立于 1998 年 12 月 20 日，是山东省第一家先改制后上市的股份制公司。2007 年，公司实现销售收入 78.04 亿元、净利润 14.81 亿元。2004-2006 连续三年入选《新财经》中国版漂亮 50-中国最具成长性的 A 股蓝筹公司，2006 年被 CCTV 经济频道评选为“2005 年最具价值上市公司”，2007 年荣获“2007 年 CCTV 中国年度最佳雇主”称号，并凭借“年产 20 万吨大规模 MDI 生产技术开发及产业化”项目，一举获得 2007 年“国家科技进步一等奖”。公司主要从事 MDI 为主的异氰酸酯系列产品、芳香多胺系列产品、热塑性聚氨酯弹性体系列产品的研究开发、生产和销售，是亚太地区最大的 MDI 制造企业。目前，公司共有两套 MDI 装置，产能达到 36 万吨/年，产品质量和单位消耗均达到国际先进水平。

烟台 XX，目前正处于快速发展之中，企业规模持续扩大，开始沿产业链向相关多元化领域谨慎拓展，管控幅度和管理难度也不断增加，原有的集团架构已经越来越不适应现在和未来的管控要求，集团公司面临着新的重大发展瓶颈，主要表现在以下几个方面：

1、虽然 XX 实业旗下各核心产业子集团每年都会按照严格的程序制定年度经营计划，但 XX 实业集团层面的中长期发展战略尚未得到系统的梳理，虽然集团的各位核心决策者都积极地对集团未来的走向作了前瞻性的思考，但并未实现上下一致的战略共识，故集团战略的系统化梳理成为其一项迫切的需求。

2、XX 已存在形式上的总部—XX 实业，但由于种种历史原因，XX 实业在以往的集团化管理中只扮演纯粹投资者角色，对其核心产业子集团 XX 聚氨酯没有任何管控；当时的情况是，XX 聚氨酯长期“长子代父”，地充当着事实总部的角色，地位尴尬；但随着快速化与收购兼并的产业化运作，众多业务板块及子孙公司需要集团产生一个强势的管理总部。

3、在管控机制上，XX 聚氨酯正用单体公司的管控手法在管控着分/子公司。单体公司的管理体系无法胜任跨层级、跨区域、跨行业的母子公司集团化管控要求，XX 聚氨酯的“长子代父”的尴尬定位也因存在以下关键问题而显得日益力不从心，不堪重负：A 上市公司严格的信息披露制度，决策过于繁琐，投资受到很多限制；B 企业急剧扩张，人才和管理力量不足，没有足够的管理能力；C 相关多元化战略与多产业经营的战略实施平台光凭股份公司无法很好满足；D 只有单体公司管理经验和制度体系，难以胜任集团化管理任务；E 缺乏灵活高效的新产业孵化器平台，有可能错失相关投资良机；F 内部持股的员工利益无法有效整合……

4、从 XX 实业集团层面来看，其母子公司管控体系还存在六大核心管控问题：A 缺乏统领全局的价值创造型集团总部；B 多元化全球性产业发展战略缺乏一个营运平台；C 原核心产业子集团—XX 聚氨酯的单体公司管理系统无法快速改造提升为集团化管控体系；D 原管理系统整体上缺乏分级管理规范；E 原管理系统对子/孙公司业务管控乏力，远程管控不到位；F 原管理系统缺乏完整的职能派驻管控子模块。

经过前期全面预诊断和多次交流，华彩咨询集团与烟台 XX 公司签订了一揽子的、全方位的管理咨询服务合约。合约约定，由华彩咨询集团为烟台 XX 公司

提供全面诊断和战略梳理、管控组织设计和管控分权界面、管控机制设计、管控制度和流程等四大板块的全方面的管理咨询。

【项目内容】

1、全面诊断和战略梳理

诊断过程中，华彩项目组分别从战略、文化、财务、审计、人力资源、研发、采购、HSEQ、市场营销、品牌公关、法务以及信息等十余个方面对 XX 的母子公司管控现状作了较为全面和细致的诊断与评点。

根据客户要求，华彩项目组此阶段还着重对其集团战略进行了更为细致的诊断和系统化梳理，将各位核心决策者的战略思路综合化、体系化，通过梳理帮助其达成上下一致认同的战略共识，统一了战略思想。

提交的阶段性成果：《XX 实业母子管控诊断报告》、《XX 实业及其产业子集团战略梳理报告》

2、管控组织设计和管控分权界面

首先，华彩项目组根据集团战略和实施母子公司管控的要求，对 XX 实业的集团层面组织架构进行了科学的设计，并根据当时的管理实际设计了过渡型方案；同时配套之“总部组织手册职位说明书”。

接下来，沿着我们抽离出来的十余条管控线分别对母-子、子-孙对管控分权界面进行了划分；同时辅以“重大核决权限表”。

提交的阶段性成果：《XX 实业母子公司管控体系设计方案》、《XX 实业总部组织手册职位说明书》、《XX 实业对生态板业管控分权界面》、《烟台 XX 聚氨酯股份有限公司对三级业务公司管控分权界面方案》、《XX 实业重大核决权限表》

3、管控机制设计

在该阶段，华彩项目组根据 XX 的实际需求情况，针对性地设计了八大管控机制，分别包括：并购整合体系机制、管理报告机制、管控推模机制、业绩评价机制、经营例会机制、内部交易机制、预警机制和职能派驻机制。

提交的阶段性成果：《XX 实业并购整合体系设计报告》、《XX 实业工业类企业管理报告机制》、《XX 实业管控推模机制》、《XX 实业绩效评价机制设计报告》、《XX 实业经营例会机制》、《XX 实业内部交易链总体框架与核心体系设计报告》、《XX 实业预警机制》、《XX 实业职能派驻机制（含海外派驻机制）》

4、基于战略目标和母子公司管控体系的烟台 XX 核心流制度、程设计方案

该阶段华彩专家团队分别从战略投资、财务、审计和人力资源四大模块对集团的核心管控制度和流程进行了设计和优化，共计 43 个制度和流程。

提交的阶段性成果：上述四大类共计 43 个制度和流程文件

【项目效果评价】

项目启动后，华彩专家团队首先对烟台 XX 及其下属子公司进行了全方面的调研和诊断，敏锐的捕捉到了企业在集团战略和母子管控体系等方面所存在的瓶颈问题，提交的诊断报告，获得了客户一致的认同和共鸣。

其后，华彩专家团队为烟台 XX 进行了四层级战略梳理，明确了其企业理念、企业使命和发展哲学，对其战略模式（即做哪些业务，除了现有核心业务之外，是否介入新的业务，相关多元化还是非相关多元化）、价值创造模式（即运用产业运作导向的模式还是资本运作导向的模式或者是混合型模式）、业务扩张模式

（即各业务板块主要通过内部增长来实现业务发展还是通过并购、战略联盟等手段来进行扩张）和竞争模式（各业务板块针对主要竞争对手的博弈策略）进行了分析和制定。该战略梳理方案有效地帮助集团上下重新系统思考集团未来战略走向，统一思想、达成共识、厘清发展思路。从目前实施反馈的情况来看，基本按照我们所描绘和构想的方向发展，对企业的发展启动起到了强大的推动作用。

随后，华彩专家团队为烟台 XX 进行了母子管控体系设计。整合各业务单元/各子公司之间的协同，厘清母、子公司各自的战略定位，设计符合集团公司战略和管控要求的管理总部组织结构，强化了集团总部的职能；划分了母子孙三层级的管控权责界面；该组织调整方案提交后，经与集团公司管理委员会的多次沟通，结合 XX 的管理实际，华彩给出了过渡阶段的方案，即先将核心的管控职能（主要包括战略投资、财务、审计、人力资源等）上移至总部并做实，而其他支撑性的重要职能暂且放在核心产业子集团，待时机成熟时再成建制上移，实施全方位整合。目前，第一步工作正在进行中。

再次，华彩项目组还帮助 XX 建立了八个纬度的子系统——战并购整合体系机制、管理报告机制、管控推模机制、业绩评价机制、经营例会机制、内部交易机制、预警机制和职能派驻机制——构造了一个严密而有效的实施系统，保证了集团公司总部制定的任何战略举措都可以转化为实际行动。该母子公司管控体系方案经集团公司管理委员会批准后已经在集团公司内部公告实施。从目前实施的情况来看，效果良好。

最后，华彩在 XX 现有的制度和流程基础上，结合母子公司管控的要求编制和优化了相应的核心管控制度和流程。

总之，该项目在烟台 XX 和华彩咨询集团的共同努力下，完全达到了预期目标，取得了重要成果。