

分类号：
学 号：2015211303

密 级：内部5年
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



德华安顾人寿保险有限公司业务操作风险管理研究

学 位 申 请 人	孔 燕
指 导 教 师	卢 豫 副 教 授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	金 融 与 财 务
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2018年5月

分类号:

学 号: 2015211303

密 级: 内部 5 年

单位代码: 10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



德华安顾人寿保险有限公司业务操作风险管理研究

学 位 申 请 人	孔 燕
指 导 教 师	卢 豫 副 教 授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工 商 管 理 硕 士
研 究 领 域	金 融 与 财 务
所 在 学 院	经 济 与 管 理 学 院

中国·新疆·石河子

2018 年 5 月

**Study on Operational risk management of ERGO Life Insurance
CO.LTD**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master Of Business Administration

By

Kong Yan

Dissertation Supervisor: Lu Yu

May,2018

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：孔燕

时间：2018年5月31日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：孔燕

时间：2018年5月31日

导师签名：卢豫

时间：2018年5月31日

摘 要

保险业在快速发展和持续繁荣的背景下，暗藏着日趋激烈的市场竞争。要想在市场上站稳脚跟，持续经营，就必须提高风险管理能力和水平。特别是，近年来国内外一系列由于操作风险引发的事件，给保险公司带来巨大的经济损失的同时也造成了信誉风险。这些事件让保险公司意识到操作风险已经成为制约公司发展的主要风险之一。因此，如何完善公司的操作风险管理制度和体系，成为值得保险公司思考和重视的问题。本文选取德华安顾人寿保险有限公司作为研究对象，德华安顾人寿保险有限公司成立于 2013 年 7 月，公司自成立以来就不断建立和完善风险控制体系并取得了一定的成果，但毕竟成立时间相对较短，在操作风险管理方面还存在一定的问题，如果不及时解决，会影响公司的长期发展。

本文在对国内外有关保险公司操作风险管理文献进行梳理和归纳，明确国内外研究现状的基础上，以委托代理理论和风险管理理论为基础，对德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理进行探讨。首先，对德华安顾人寿保险有限公司概况和操作风险管理概况进行阐述，德华安顾人寿保险有限公司建立了涉及人员管理、流程、信息系统等方面的各项制度，并建立了由董事会负最终责任，总经理室直接领导，以风险管理部为依托，各职能部门密切配合，覆盖所有单位的全面风险管理组织体系。但是公司在操作风险管理方面仍存在一些问题：风险管理理念有待加强、缺失风险评估指标体系和信息系统建设集成度低等问题；其次，针对德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理存在的问题，在完善公司操作风险管理流程的基础上，本文构建了公司事前预警、事中监测、事后评价动态的风险评估体系。通过定性与定量等科学的评估方法，建立公司操作风险的关键风险指标体系。提出加强公司信息技术研发力度等对策建议；最后，为了使德华安顾人寿保险有限公司全面风险管理体系和评估指标体系能够顺利实施，本文从组织、人力、文化和制度四个方面提出保障措施，分别是：健全全面风险管理组织架构，提高操作风险管理素质，营造良好风险管理文化氛围和加强风险控制激励机制建设。

由于保险行业发展中操作风险问题的普遍存在，因此，本文的研究成果不仅仅对于德华安顾人寿保险有限公司具有重要的现实意义，能够提高公司操作风险控制能力，同时对于其他保险公司乃至整个保险行业都具有一定的参考和借鉴意义。

关键词：人寿保险；德华安顾；操作风险；全面风险管理；

Abstract

Under the background of rapid development and continuous prosperity, the insurance industry hides increasingly fierce market competition. To gain a firm foothold in the market and continue to operate, the risk management capability and level must be improved. In particular, in recent years, a series of events caused by operational risk have brought huge economic losses to insurance companies and also caused credit risks. These events make insurance companies realize that operational risk has become one of the main risks restricting the development of the company. Therefore, how to improve the operation risk management system and system of the company becomes an issue worth thinking and paying attention to. This article selects ERGO life insurance company as the research object, ERGO life insurance company Was established in July 2013, the company since its establishment has been set up and perfect the risk control system and has obtained certain achievements, but, after all, set up a relatively short time, there are some problems in the operational risk management, if not timely solve, will affect the company's long-term development.

Based on relevant insurance company operation risk management literature at home and abroad was summarized and carding, clear, on the basis of the research status at home and abroad, on the principal-agent theory and risk management theory as the theoretical basis, operation risk management of life insurance company were discussed. First of all, ERGO life insurance company profile and elaborates the operation risk management situation, ERGO life insurance companies established in personnel management, process, information system and so on aspects of each system, and formed the established by the board ultimately responsible, general manager room direct leadership, based on the risk management department, to work closely with various functional departments, covering all units of comprehensive risk management organization system. However, it is found that the risk management concept of operational risk management in the company needs to be strengthened, the risk assessment index system and information system construction are low. Secondly, according to ERGO life insurance company risk management problems existing in the operation, on the basis of perfect operational risk management process, this paper constructed the company advance monitoring, early warning, things afterwards evaluation dynamic risk assessment system. The key risk index system of operation risk is established through qualitative and quantitative evaluation methods. Put forward some countermeasures such as strengthening the research and development of company information technology; Finally, in order to make ERGO an overall risk management system of life insurance companies and evaluation index system can smooth implementation, this article from the organization, human, culture and system safeguard measures are proposed, respectively, we will improve the comprehensive risk management organizational structure, improve the operational risk management team construction, create a good risk management culture and strengthen risk control incentive mechanism construction.

Due to operational risks in the insurance industry development problems of widespread, therefore, this article research results not only the ERGO life insurance company has important practical significance, can

improve the company's operating risk control ability, at the same time for the other insurance company and the insurance industry has certain reference and reference.

Key words: Life insurance, ERGO, Operational risk, Comprehensive risk management

目 录

摘 要	1
Abstract	11
第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 国内外研究现状	2
1.3.1 操作风险评估研究	2
1.3.2 操作风险控制研究	3
1.3.3 研究述评	4
1.4 研究内容与方法	5
1.4.1 研究内容	5
1.4.2 研究方法	5
1.5 本文创新之处	5
第二章 相关概念及理论基础	7
2.1 概念界定	7
2.1.1 操作风险概念	7
2.1.2 操作风险特点	7
2.2 操作风险类型	7
2.3 操作风险相关理论	10
2.3.1 委托代理理论	10
2.3.2 风险管理理论	11
第三章 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状	13
3.1 德华安顾人寿保险有限公司概况	13
3.1.1 公司简介	13
3.1.2 公司操作风险概况	14
3.2 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状	15
3.2.1 制定了操作风险管理制度	15
3.2.2 构建了风险管理组织架构	15
3.2.3 建立了全面风险管理体系	16
3.3 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理存在的问题	17
3.3.1 操作风险管理架构不健全	17
3.3.2 操作风险管理体系不完善	17
3.3.3 人员管理方面的问题	18
3.3.4 信息系统管理方面的问题	20
第四章 完善德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的对策	22
4.1 健全操作风险管理体系	22
4.1.1 建立事前防范的预警指标体系	22
4.1.2 规范事中检查的内部控制机制	24
4.1.3 完善事后评价的独立监督系统	26
4.2 加强操作风险评估力度	27

4.3 加强信息技术研发力度	28
第五章 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的保障措施	30
5.1 健全操作风险管理组织架构	30
5.2 营造全面风险管理文化氛围	31
5.3 提高操作风险管理素质	32
5.4 加强风险控制激励机制建设	33
第六章 结论与不足	35
参考文献	36
致 谢	38
作者简介	39

第一章 绪论

1.1 研究背景

保险业随着我国经济和社会的进步进入了快速发展阶段，特别是我国改革开放后，保险公司数量在行业的推动下迅猛增加，无论是覆盖率还是渗透率均有所提高，在促进公司利润增长的同时，为市场经济的发展添砖加瓦，并日益成为补充我国社会保障体系的中坚力量。但是，行业的繁荣必定会带来激烈的竞争，在新的竞争格局下，保险企业的生存和发展受到影响，保险企业的能力，尤其是风险管理能力成为了企业核心竞争力。但实际上，虽然大多数保险公司建立了全面的风险管理体系，但是操作风险管理仍是保险公司全面风险管理实施的薄弱环节。国内外因为操作问题导致的风险事件屡有发生，例如，美国安然公司隐瞒巨额亏损、英国寿险公司的分红销售误导、中国人寿保险公司1500万元的巨额骗保等案件。这些案件的发生，在给保险公司带来巨大经济损失的同时，还会牵扯到消费者，引发出操作风险以外的其他风险发生，给保险公司和整个保险行业健康发展造成负面影响。

虽然国内外有关监管机构都开始重视对操作风险的监管，但是保险公司重视程度仍然不够，大多数保险公司没有针对操作风险建立管理体系和内部控制，这也是导致国内外保险公司风险多发的重要原因之一。特别是国内一些保险公司在操作风险管理方面存在诸多问题，影响了公司的持续经营和长远发展。因此，研究我国保险公司操作风险管理，分析公司在操作风险管理中存在的问题并及时解决，成为减少保险公司因操作风险而产生损失的重要途径。

德华安顾人寿保险有限公司经中国保监会正式批准，由山东国有资产投资控股有限公司与德国安顾保险集团、德国安顾人寿保险股份有限公司共同筹建，注册资本已达12亿元。2013年德华安顾人寿保险有限公司在济南正式成立，是第一家总部设在山东的全国性寿险法人机构。公司自成立以来就不断建立和完善风险管理体系，但毕竟成立时间不长，在风险管理，特别是操作风险管理方面还存在一定的问题。因此，本文以德华安顾人寿保险有限公司作为研究对象，通过分析其操作风险管理现状，发现存在的问题及导致问题产生的原因。在此基础上，提出完善公司操作风险管理的对策建议和保障措施。以期能够减少公司操作风险的发生，维护公司的良好声誉和形象。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

经济全球化和金融一体化使得金融机构面对的竞争已不仅仅来源于国内，金融机构不但面临的风险种类增加，风险影响范围也在扩大，保险公司因操作风险导致的负面影响往往非常巨大。本文的研究目的在于，在分析德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状的基础上，深入剖析公司操作风险管理方面存在的问题，有针对性的提出完善对策，减少公司操作风险发生的可能性和造成的损失。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

目前，有关金融机构风险管理的研究已经较为丰富，但是针对保险公司操作风险的研究还相对较少。大部分文献主要是针对银行操作风险管理进行研究。本文正是基于这样一种研究现状，探讨德华安顾人寿保险有限公司的操作风险管理问题。一方面能够丰富操作风险管理方面的理论研究，另一方面也能够补充针对保险公司操作风险管理方面的研究。

(2) 实践意义

提出德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理完善对策，有利于解决公司内部操作风险管理的问题，有利于提高公司操作风险管理效率，减少操作风险事件发生的概率；同时，保险公司操作风险管理中存在的问题具有普遍性，本文的研究能够为其他保险公司操作风险管理提供参考和借鉴；也有利于保险行业的稳健持续发展。

1.3 国内外研究现状

国内外对操作风险的研究涉及各个方面，但是大多针对商业银行展开研究。国内操作风险研究起步较晚，早期理论界和实业界均没有引起重视。直到2008年左右，国内保险公司营销人员重大诈骗事件产生后，保险公司操作风险才开始引起重视。目前国内对保险操作风险管理研究主要集中于风险定性评估和风险控制两方面。由于文献较少，本文选取了部分银行操作风险定量评估方面的文献。

1.3.1 操作风险评估研究

Duncan 和 Wilson (2011) 通过对保险公司操作风险损失数据进行拟合，得出损失分布形式，再利用 Var 得到操作风险的监管资本；Afambo (2011) 研究了保险公司操作风险资本，利用损失分布法模型进行定量分析，得出结论：大型保险公司风险资本应当高于 6 亿美元，这一结果同样表明操作风险是保险公司的主要风险，操作风险应该占公司整体经济资本的 25% 以上；Embrechts (2014) 研究了操作风险管理的方法，指出有效的途径是建设损失数据库、风险量化评估、完善操作流程和保险缓释等；Moscadelli 和 Fontnouvelle (2014) 研究了传统的计算方法和极值理论计算方法在操作风险评估方面的优缺点，认为后者将损失数据厚尾的特点考虑进去，使得风险评估结果更准确；Hale (2015) 评估了专家对于巴塞尔协议 II 操作风险管理的贡献度，通过分析 113 个美国信息安全专家的信息数据，得出结论：信息安全专家充当代理人角色，在操作风险监管政策方面发挥着举足轻重的作用，能够有效促进策略的成功实施；Hakan (2016) 研究了层次分析法在银行操作风险评估中的应用，指出该方法能够确定每一项操作风险影响因素的权重；Sovan (2016) 研究了操作风险评估方法中的情景分析法，指出该方法容易导致评估结果不准确，他将聚类分析法引入其中，形成了定性评估和定量评估相集合的操作风险评估方法。

仇春涓 (2010) 研究了我国保险操作风险的分类和计量方法，通过借鉴巴塞尔新协议对银行操作风险的划分，完善了 GIRO 保险公司操作风险管理框架，将国内保险公司

按照不同业务类型划分为三级体系,指出保险公司不同于银行操作风险的特点,需要采用专门的操作风险计量方法;赖周静(2012)分析了保险公司操作风险识别和评估方法,认为风险识别方法可以采用专家调查法和风险自查法,风险评估方法可以采用贝叶斯网络、CAPM、频率——严重性模型;章建伟和周宇梅(2011)分析了欧盟 Solvency II 中对操作风险的监管方法,并结合我国保险行业实际情况,指出该方法在国内存在实施困难,并提出我国保险操作风险监管的思路;刘景南(2014)以 A 保险公司为研究案例,通过对公司历史损失数据进行实证分析,利用操作风险事件发生频率和损失金额分布函数进行蒙特卡洛模拟,构建操作风险评估模型;袁吉伟(2014)对 SBA 计量方法进行深入研究,通过分析国外 SBA 计量法应用现状,指出该方法能够有效计量操作风险监控资本和经济资本,所以国内也应当克服困难,加强该方法的应用;方芳和秦天宝(2015)对影响金融机构操作风险的因素进行分析,并基于网络分析法,选取国内三家银行数据进行了定量评估;胡志军和袁中美(2017)通过获取操作风险损失,探索出数据的规律,并通过损失分布法进行了定量评估,建立操作风险损失数据评估模型,该模型能够较好的监控操作风险的发生;刘文丽和郝万禄(2017)基于盲数理论,对银行操作风险评估进行了创新,构建了银行供应链金融操作风险评估模型,通过模型的应用证实其有效性和实用性。

1.3.2 操作风险控制研究

早期,Stephen(2000)分析保险行业操作风险的现状,认为保险行业操作风险中存在风险量化困难、风险管理路径不合理等问题,保险公司操作风险管理仍处于初级阶段;Verheyen(2009)认为保险公司各种风险类型中,操作风险是导致保险公司损失的关键风险;Simon Ashby 和 Paul Sharma(2010)研究了欧盟的保险公司操作风险管理,认为承保风险是导致保险公司损失的关键风险,而操作风险则是导致承保风险的直接因素;Grinsven 和 Remco Bloernkolk(2011)研究了保险公司操作风险中人员引发的风险,并通过列举数据、评估等方式阐明人员导致的操作风险影响深远;Cummins 和 Lewis(2013)研究了美国保险公司操作风险产生的负面影响,通过定量分析,认为操作风险的直接负面表现为影响公司的声誉,间接负面表现为导致公司市值下降;Dutta 和 Babbal(2014)通过定量评估,得出结论:操作风险成为影响金融机构安全的关键因素,金融机构必须引起重视。

唐庚荣和康新(2008)分析了国内保险公司操作风险管控,认为风险控制水平低、控制方法落后,需要基于全面的流程对操作风险进行控制;叶晓凌(2008)基于操作风险的特点,提出了操作风险控制对策,包括但不限于完善风险管理组织架构,建立风险损失数据库,加强操作风险量化评估等;王翔,徐燕(2011)基于产权理论的角度,分析了保险公司产权问题与操作风险的关系,认为前者是后者产生的内因,所以保险公司应当处理好两者之间的关系,优化产权制度安排和产权结构;陈婷(2011)基于委托代理理论,对保险公司操作风险产生的制度原因进行分析,从人员管理制度、薪酬制度、风险管理制度等方面提出建议;张鑫(2012)基于操作风险产生的原因,提出转变操作

风险管理理念、健全内控制度、完善人员激励机制和加强外部监管等对策；洪梅和黄华珍（2012）以中国保险公司为研究对象，通过借鉴国外保险公司先进经验，结合公司实际情况，提出了中国保险公司操作风险管控体系建设方案，方案包括组织架构、制度保障和配套机制等内容；朱震（2014）提出了整合外部环境和内部资源的操作风险管理框架，外部应当营造良好的操作风险管理氛围，内部应当制定清晰明确的操作风险管理战略，并提高技术和信息对风险管理的支持力度；徐海龙（2014）基于内部控制得视角，以 SW 人寿保险公司为案例，认为导致公司操作风险的一系列原因内部控制不足为首要原因，并建立了 SW 公司操作风险内部控制的评价指标体系；蒋洪浪（2014）从预警机制方面探索了保险公司操作风险控制的新途径，并探讨了风险预警机制的模式、组织、运行、和模型；林乐，王瑛等（2014）研究了美国农业保险手册，分析了其中的实务操作，结合我国农业保险的操作现状，得出启示：保险公司应当建立事无巨细的规章制度，加强历史数据的保存和数据库建设；赵琳净（2015）以中国人寿保险公司寿险业务为例，通过分析公司日常操作风险管理问题，从制度、文化、人才和信息四个方面提出对策建议。制度方面，完善操作风险内部控制制度。文化方面，营造操作风险管理文化氛围。人才方面，培养操作风险管理专业人才。信息方面，建设风险管理信息系统；张舒（2016）认为保险公司应当针对操作风险发生的原因制定对策，原因一方面是内部控制制度不完善，另一方面是操作风险管理体系不健全；高雨萌，张伟强（2016）从全面风险管理的角度出发，研究了影响操作风险的有利和不利因素，搭建了全面风险管理的框架和流程，只有从全局的角度出发，才能将操作风险中不利因素进行转化，实现操作风险的有效控制；管友明（2016）研究了内部控制在操作风险管理中的作用机制，分析了两者之间各自存在的问题和完善策略，并提出保险公司操作风险的内部控制机制。

1.3.3 研究述评

综上所述，本文从操作风险评估和操作风险控制两方面对国内外有关文献进行了梳理。通过以上归纳可以发现，国外对操作风险的研究相对较早，从一开始的全面风险管理逐渐向操作风险管理研究转变，经过多年的探索，已经形成了较为成熟的操作风险管理理论和系统的评估方法。国内也在操作风险管理方面取得了丰富的研究成果，研究视角和研究方法逐渐多样化，操作风险的评估也逐渐由单纯的定性分析向定性定量相结合转变。

但是目前有关方面的研究仍存在一些不足之处，本文认为主要表现为两个方面：一是缺乏针对保险公司操作风险管理方面的研究，本文以“保险公司”和“操作风险”为关键词对文献进行检索，有关方面的研究文献数量较少；另一方面，研究多从宏观和行业层面进行，缺少针对某个保险公司方面的研究。针对目前研究的不足，本文以德华安顾人寿保险有限公司为例，结合公司实际情况对操作风险管理展开研究。能弥补保险微观企业操作风险管理研究方面的不足。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文各章节内容具体如下：

第一章：绪论。分析了本文的研究背景，对国内外研究现状进行梳理和归纳；

第二章：相关概念及理论基础。对操作风险的概念、特点及类型进行阐述，分析了委托代理理论和风险管理理论，为论文的写作奠定理论基础。

第三章：德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状。首先，阐述德华安顾人寿保险有限公司操作风险概况；然后，分析德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状，包括建立了操作风险管理制度，构建了操作风险管理组织体系和规划了操作风险管理流程。发现公司在人员、流程和信息方面均存在一定的操作风险管理问题；

第四章：完善德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的对策。提出操作风险管理的对策，包括：完善操作风险管理流程，从事前防范、事中检测和事后评价三个方面健全操作风险管理体系；建立风险评估指标体系；加强信息技术研发力度。

第五章：德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的保障措施。从健全风险管理组织架构、提高操作风险相关人员素质、营造良好的风险管理文化和加强风险控制激励机制建设四个方面提出保障措施，确保操作风险管理对策顺利实施；

第六章：结论与不足。对全文进行总结，并对现有研究的不足之处及以后相关的研究工作进行展望。

本文的架构如图 1-1 所示：

1.4.2 研究方法

保险公司操作风险管理涉及多方面内容，具有一定的综合性。本文采用以下方法：

(1) 文献研究法。对国内外保险公司操作风险相关的文献进行搜集整理，梳理研究脉络并进行综述，为本文的研究提供理论支撑，为本文的架构提供思路。

(2) 案例研究法。本文选取德华安顾人寿保险有限公司作为具体的案例，对其操作风险管理现状进行分析，并根据公司操作风险存在的问题，提出完善的对策建议，将理论在实际中进行应用。

1.5 本文创新之处

本文以德华安顾人寿保险公司为研究对象，从微观层面出发，通过搜集公司操作风险相关数据，剖析了公司操作风险管理目前存在的问题，弥补了目前针对保险公司操作风险进行研究的不足；同时，以往的文献对操作风险的研究主要是从流程视角出发，本文除了研究公司流程方面的操作风险的问题，还针对公司人员、信息等方面进行了分析。

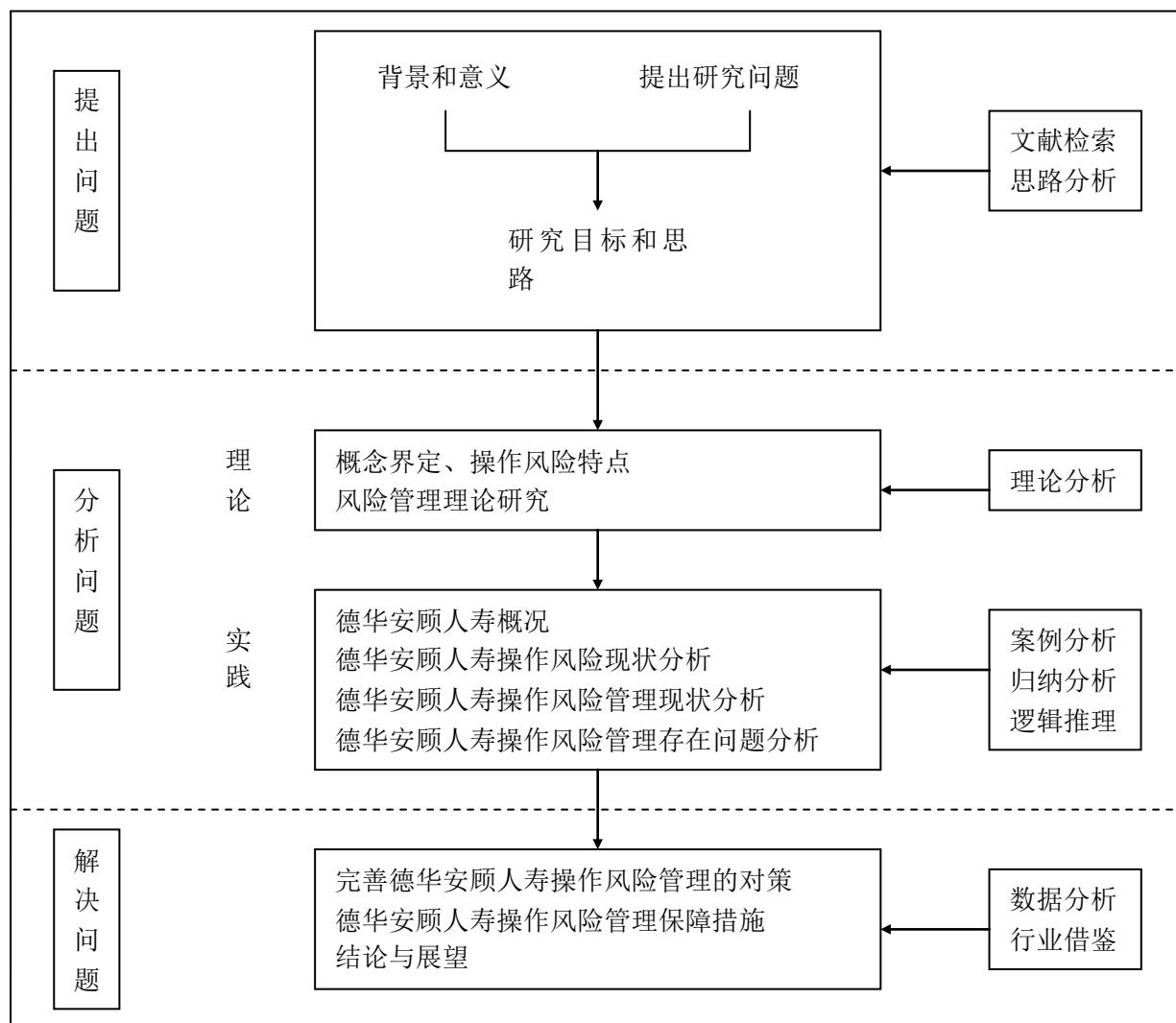


图 1-1 文章架构

第二章 相关概念及理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 操作风险概念

国外，巴塞尔银行监督管理委员会于2004年颁布了《巴塞尔新资本协议》，该协议分析了金融机构面临的三大主要风险，并将操作风险与信用风险、市场风险并列。后来《巴塞尔新资本协议》中对操作风险的概念进行了界定：由于不正确的内部操作流程、人员因素、系统或外部事件而造成的直接或间接损失的风险。

国内，中国保监会于2010年颁布《人身保险公司全面风险管理实施指引》，同样对操作风险的概念进行了界定：“操作风险是指由于不完善的内部操作流程、人员、系统或外部事件而导致直接或间接损失的风险。”

本文研究的保险公司的操作风险是指由于保险公司人员的疏忽或主观故意、内部管理及控制的不严密或缺陷、信息系统的不完善或缺损所导致保险公司损失的风险，也就是说本文重点研究保险公司内部原因导致的操作风险，并提出完善的对策建议。

2.1.2 操作风险特点

操作风险的发生往往是由多种因素引起的，表现出以下特征：

（1）具有明显的复杂性

操作风险复杂性表现在两方面，一方面是由于操作风险自身的复杂性，操作风险属于经营类风险，该类风险牵扯到人员、制度、系统等多个方面，其破坏性和隐蔽性较其他风险更为复杂；另一方面是其形成原因的复杂性，导致操作风险产生的原因既包括内部因素，也包括外部因素，既包括主观因素，有包括客观因素。操作风险一旦发生，对金融机构的损失是致命的。

（2）具有明显的内生性

保险公司存在诸多风险，其中市场风险是由于外部环境变化导致的，信用风险是由于客户违约导致的。这两种风险的产生都来自公司外部，也就是具有外生性。而操作风险，则主要是由于公司内部原因导致的，也就是具有内生性，很难在操作风险和损失之间明确界定数量关系。因此，内生特性明显。

（3）管理度量困难

风险评估是风险管理中的重要环节，对于操作风险而言同样如此。但是，导致操作风险产生的因素较多，涉及保险公司日常运营的方方面面。所以，操作风险难以量化。

（4）管理难度大

与其他风险相比较，操作风险的前三个特点决定了风险提前识别较为困难，如果不能有效识别出操作风险，也就无法对风险进行评估和控制。加上作为内生风险，保险公司本来管理和内控就具有滞后性，所以难以从根本上杜绝违规操作行为的发生。

2.2 操作风险类型

操作风险分类的方法有多种，巴塞尔协议将操作风险分成了四大类，每个公司往往

都会以巴塞尔协议为主，根据公司实际情况建立分类体系。目前，一些保险公司操作风险分类方法较为科学，值得其他企业借鉴。例如，安联保险集团的操作风险分类方法，它将操作风险分为人员、组织、技术和外部四大类，如图 2-1 所示。

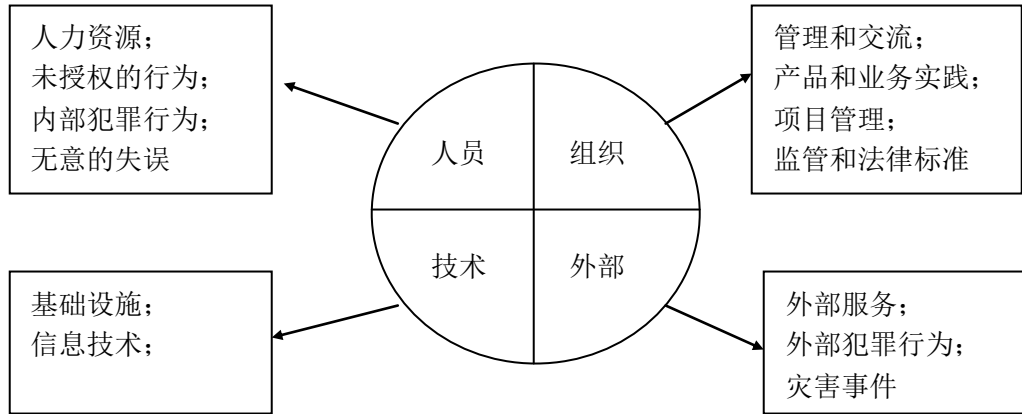


图 2-1 安联保险集团操作风险分类

这种分类方法较为先进，但是，这种分类方法不够细致。德华安顾人寿保险有限公司结合自身实践，在四大类的基础上将每类分成三个等级，便于对操作风险损失进行归类，具体如表 2-1 所示。

表 2-1 德华安顾人寿保险有限公司操作风险分类

一级	二级	三级
人员	雇员欺诈/犯罪	共谋犯罪；挪用企业资产或截留保费；蓄意破坏保险公司声誉；利用保单洗钱；偷窃一实物财产和无形资产；有预谋的欺骗；伪造、变造保单；虚假宣传；误导、诱骗客户购买保险产品
	越权行为/操作失误	销售未核准的保单；超过限额核保和理赔；错误使用内部模型；忽视、缩减、违反操作流程；知识技能的缺乏
	违反用工法	非法终止合同；歧视或差别对待；虐待员工；违反其他雇工法；违反健康与安全规定
	人员中断或缺乏	罢工；人员不足或中断；关键员工的流失或缺乏
流程	支付清算/传输风险	错误、不恰当或不完备的内部支付流程；业务流程冗杂造成职责不清、时间浪费；超越职责权限的交易；人员或系统处理资料能力不足
	文件/合同风险	文件缺损；合同条款不完备或不合适；交易记录不全；合同条款与相关法律、法规冲突
	内部/外部报告风险	对异常事件报告不充分；会计记录错误/数据缺乏；风险管理报告不充分；财务报表不充分；股票、证券投资的信息披露不充分
信息系统	执行	违反内部规章/流程；违反外部约束条件；不适当的策略/计划建议；随意更改业务计划；未经核准变更业务流程；违反预定披露客户隐私
	保单销售风险	产品和客户风险不匹配；产品设计过于复杂、条款晦涩难以被理解
	硬件	设备接口不通畅；硬件损坏不能及时恢复；硬件老化；系统与业务需求不符；内部通信失败
	软件	不适当的信息系统设计；程序设计不合理/错误；软件老化、功能不全；软件损坏不能正常运行；数据整合/移入/移出现有系统失败
外部	网络	网络中断；计算机病毒；外部程序欺诈
	法律/公共责任	违反法律法规；违反行业规定；违背信托/代理责任
	犯罪	外部欺诈/支票诈骗/伪造；被冒充设立分支机构；勒索、抢劫、恐怖事件；利用保险洗钱；骗保、骗赔；外部因素引起的业务中断；有形财产损失如纵火
	外部风险	自然灾害；交通事故；能源不足；外部通讯中断
	灾难/基础设施	
	政府、政策风险	国家对于行业政策的改变；地方保护导致的业务受阻；战争/恐怖主义；财产征用

数据来源：《德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理手册》

以上四个方面归结起来，导致德华安顾人寿保险有限公司操作风险的原因主要有两方面，分别是内部和外部。内部主要是由于人员、流程和系统等方面存在不合规的行为而导致，主要原因在于内部控制不足。外部原因具有不可控性，德华安顾人寿保险有限

公司难以左右。所以，公司应当更加重视对内部因素导致的操作风险进行管理。

2.3 操作风险相关理论

2.3.1 委托代理理论

企业所有权和经营权分离后，委托代理理论逐渐兴起和发展。1932年，Adolph Berle和Gardiner Means从经济学的角度，对“委托人”和“代理人”之间的利益背离进行了分析，为“代理人行为”理论进一步发展奠定基础。

现代保险企业基于分权组织架构，内部形成了复杂的委托代理关系。委托人追求的是公司收益的最大化，而代理人追求的则是自己收益的最大化，两者之间必然产生利益冲突和矛盾。加上信息不对称和契约不完备情况的存在，代理人有可能采取利己的行为，导致委托人利益受损。委托代理理论能够对保险公司操作风险的产生进行解释，从而有利于保险公司根据原因建立风险管理框架，避免风险损失。根据委托代理理论，操作风险主要由以下四种原因导致：

(1) 信息不对称产生

信息不对称在市场经济活动中属于常见的现象，由于市场中信息繁多，既包括有效信息，又包括无效信息，受到多种因素的影响，个体很难获得自己所需的全部信息。如果交易双方获取的信息不对等，则必然有一方在竞争中处于不利地位。这种信息量不对等的现象就称为信息不对称。委托人和代理人在信息不对称情况下，容易导致操作风险发生。表现在保险公司中，员工截留或挪用费用、违规支付、人情赔付等。

(2) 激励不相容产生

委托人和代理人目标的差异化，使得两人之间的努力方向也有所差别，形成不同的效用函数，毕竟双方利益不能同时兼顾最大化，所以激励机制很难相容。对于保险公司而言，如果不能制定具有相容性的激励机制，让双方向着共同的目标而努力，那么就非常容易导致操作风险的发生。如果保险公司的激励机制中，代理人的收入仅仅与保费挂钩，那么代理人就可能为了增加保费而忽视成本和质量，虽然增加了保费，但是却降低了公司的利润。但是如果加上成本挂钩，则能够使激励结果更有利于保险公司。

(3) 责任不对等产生

通常而言，委托人和代理人承担的责任不同，委托人需要承担资产的损失，代理人则要承担个人名誉、薪金等方面的损失。这样比较，代理人承担的责任远小于委托人，所以，委托人在工作中小的疏漏和错误不会对其产生很大影响。这种由于两者责任不对等的情况，容易导致操作风险的发生。代理人基于自身损失小的情况，可能做出不利于委托人的行为，例如，过度冒险、肆意掠夺、无战略经营等。特别是在股权分散的情况下，公司难以对经理实施约束，导致经理追求寻租成本，忽视了经营风险。

(4) 不确定性和技术约束导致契约不完全产生

不确定性是指委托代理双方难以全面界定所有可能发生的情况；技术约束是指即便双方能够考虑到所有情形，但要依靠一个合同文件加以概括在技术上很难做到。导致契约不完全的原因主要有两方面：一方面，大量可能的偶然因素存在，要想提前明确这些

因素并做出反应，需要花费较高的成本；另一方面，履约的监督费用高昂。契约不完善，会给代理人自身利益的提高预留很大的空间。在保险公司中，一些重要的管理或技术人员、保险代理人人员如果跳槽，则会给保险公司带来严重损失，也属于操作风险方面的损失。

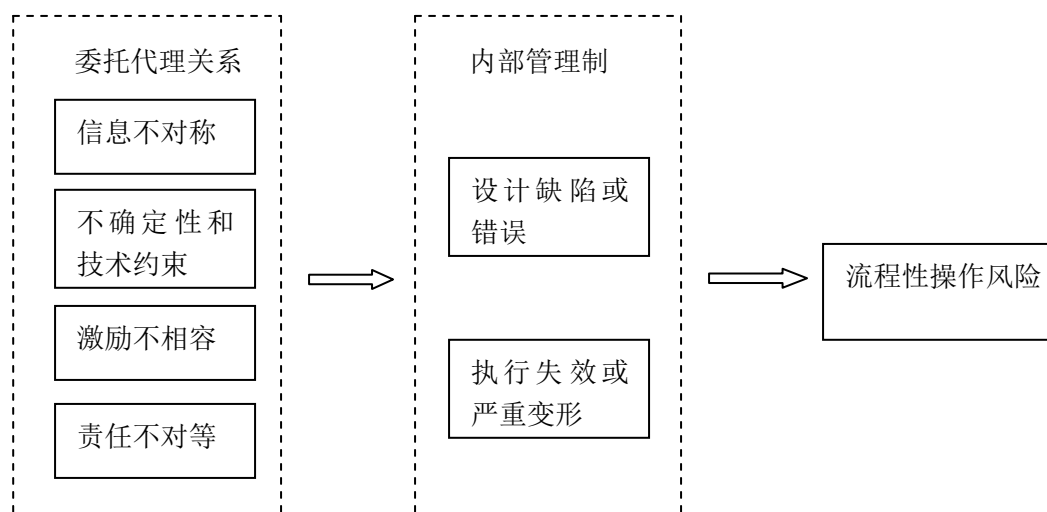


图 2-2 委托代理关系下保险公司操作风险的形成路径

2.3.2 风险管理理论

(1) 传统风险管理理论

传统风险管理理论主要包括资产管理理论、负债管理理论、资产负债管理理论和资产负债表外管理理论。这些 90 年代之前产生的风险管理理论被认为传统风险管理理论。

传统风险管理理论起源于上世纪六七十年代，开始主要是对银行信贷风险进行研究，针对的也主要是银行的信贷业务。传统风险管理理论将风险界定为未来的损失或不确定性，该理论起初仅重视资产的安全性以及流动性，后期开始关注盈利性。传统风险管理理论主张通过一些手段和方法，对风险进行防范和弥补。这样表明，传统风险管理重视的是对静态风险的管理，认为风险是无法预判的，这种理论与当时发生的各种金融风险事件相印证。所以说，传统风险管理理论属于防范性的风险管理，只看到了风险造成的损失，金融机构对风险的管理也主要以减少损失为主，忽视了风险管理中利益的获取。具有一定的消极性。

随着罗纳德·麦金农（R.J.M cki nn non）与爱德华·肖（E.S.S how）率先发表了金融自由化观点，他们通过深入研究制约发展中国家经济发展现状的几项常见因素，包括不健全的金融市场体系、资本市场极度变形以及政府在金融问题方面的强制干涉性几个方面，分析提出上述观点。金融自由化涵盖层面广泛，合业经营、利率自由化、业务范围自由化、资产流动自由化以及金融机构准入自由化都属于此范畴，然而上述办法的实施都极易导致金融市场稳定性失衡，金融机构需要应对的金融风险等级提高，传统风险管理理论开始逐渐发展，并为全面风险管理理论的诞生奠定基础。

(2) 全面风险管理理论

20 世纪 90 年代后，金融风险逐渐具有综合性。全球金融机构开始共同关注各类型风险管理问题，全面风险管理的思想逐渐产生，系统通过全局层面来均衡整体风险程度。

2004 年推行并实施《新巴塞尔资本协议》，预示了成熟完善的国际银行全面风险原则体系的产生；同年，美国反虚假财务报告委员会下属 COSO 基于内部控制框架，于 2004 年发表了 COSO 报告——《全面风险管理整合框架》，该报告从内部控制的视角，提出来对风险要实施全面管理，并对实施要点进行归纳。

全面风险管理理论强调全员参与风险管理对策的制定，包括公司的高层管理人员以及基层管理人员，通过完善风险管理组织架构，健全内部控制机制，建立全面风险管理体系。全面风险管理理论强调风险管理文化和信息技术在管理中的应用，目的是实现风险管理的总体目标。全面风险管理理论将风险管理上升到战略的高度，在降低损失的同时重视机遇，通盘考虑，将风险管理思想落实到企业的各个方面。对于保险公司而言，全面风险管理理论同样适用，在操作风险管理中，保险公司也应当从全局出发，严格控制业务的各个环节和流程，完善操作风险管理体系。

第三章 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状

3.1 德华安顾人寿保险有限公司概况

3.1.1 公司简介

德华安顾人寿保险有限公司是由山东省国有资产投资控股有限公司与德国安顾集团股份公司、德国安顾人寿保险股份有限公司共同出资组建的全国性寿险公司，经中国保险监督管理委员会批准，于2013年7月22日成立，总部设在济南，注册资本金12亿元人民币。德华安顾人寿是第一家总部设在山东的全国性寿险法人机构。

公司致力于为消费者提供人性化的产品和服务，目前在售险种已覆盖人寿保险、年金保险、健康保险、意外保险等多个领域，已开设个险、网销、职场销售、银行保险、团险、健康险等业务渠道。2016年，德华安顾人寿保险有限公司经营的所有保险产品中，保费收入居前5位的保险产品依次为：德华安顾顾享金生年金保险（分红型）、德华安顾德益金驾两全保险、德华安顾华佑两全保险（分红型）、德华安顾附加华佑提前给付疾病保险、德华安顾安享人生重大疾病保险。这些产品保费收入合计占公司2016年保险业务收入的62.8%，如图3-1所示。

表 3-1 德华安顾人寿保险有限公司 2016 年主要保险产品经营情况 单位：万元

排名	名称	销售渠道	保费收入	新单标准保费收入
1	德华安顾顾享金生年金保险（分红型）	个人营销	6561.47	5891.52
2	德华安顾德益金驾两全保险	个人营销	1563.15	958.37
3	德华安顾华佑两全保险（分红型）	个人营销	1553.20	997.63
4	德华安顾附加华佑提前给付疾病保险	个人营销	717.09	457.79
5	德华安顾安享人生重大疾病保险	个人营销	548.03	543.36
合计			10942.93	8848.66

数据来源：德华安顾人寿保险有限公司 2016 年财务报表

注：保费收入为财务口径不含投连万能

截至2017年4月底，德华安顾人寿人壽保險公司已在全国开设3家分公司、12家中心支公司和42家营销服务部/支，机构网点已覆盖山东、江苏两省15个地市。2016年是德华安顾人寿经营的第三个年头，实现规模保费收入3.65亿元，同比增长186%；个险新单标保1.03亿元，同比增长178%；资金运用收益率5.86%，高于同业平均水平。

德华安顾人寿保险有限公司目前下设多个部门，包括董事会办公室、法律事务部、合规管理部、运营部、信息技术部、风险管理部、内部审计部、计划财务部、资产管理部、产品部、精算部、人力资源部、公司培训部、市场部、数字化事业部、行政办公室、个险部、职场销售部、团险业务部、银行保险部、机构发展与管理部、物控管理部、健康险事业部、网销部。

3.1.2 公司操作风险概况

自德华安顾人寿保险有限公司成立以来，各级机构、各职能部门将“偿二代体系”作为契机，对公司的管理制度、方法和流程进行规范和完善，形成了监管部门要求的全面风险管理体系。随着公司经营发展，业务规模和保费收入逐渐增加，公司分支结构数量增长，公司内外勤员工逐渐增多，与此同时，德华安顾人寿保险有限公司面临的风险开始多样化和综合化。

德华安顾人寿保险有限公司自成立以来未发生影响较大的操作风险事件，但根据公司日常风险排查结果，可以了解到公司一些分支机构的工作人员，未能在日常操作中按照制度和流程进行，致使操作风险管理不完善，小问题不断。例如，部分培训档案和产品说明会档案缺失，代理人代替客户签署投保资料和销售误导。这些不合规的操作行为还具有交叉性。德华安顾人寿保险有限公司将排查出的风险进行了整改，在很大程度上降低了操作风险带来的损失。

为了了解德华安顾人寿保险有限公司成立以来，因为各种原因导致的操作风险事件发生频率，笔者借助工作便利，通过实地调查，与总公司风险管理部风险管理人员进行访谈和沟通，了解并整理了公司2015-2017年发生的操作风险事件，如表3-2所示。

表 3-2 德华安顾人寿保险有限公司 2015-2017 年操作风险统计 单位：件

风险类别	风险成因	定性指标	2015	2016	2017
内部人员	内部人员的疏忽、过失或主观故意	核保、核赔、保全操作失误	26	33	38
		单证、财务操作违规	4	4	6
		收付费管理不合规	13	16	17
		存在违规承诺	7	10	9
		内部欺诈、挪用、贪污	0	1	3
		代理人/客户经理的误导、	4	5	3
		重要员工的离职、健康及安全	4	4	1
小计			58	73	77
程序	内部控制及公司治理的缺陷	制度执行力弱	66	58	54
		产品销售管理不合规	17	14	10
		数据分类、收集、处理不当	10	7	7
		不恰当的产品宣传	19	16	10
小计			112	95	81
信息系统	多种因素	IT 设计不合理及故障等	14	10	8
合计			184	178	166

数据来源：笔者从公司总部调研获取整理

由上表可以看出，德华安顾人寿保险有限公司2015-2017年操作风险有所下降。2015年是公司成立的第二年，由于成立时间短，公司的治理和内部控制制度尚不健全，使得各种原因导致的操作风险增加。随着公司内部控制制度的逐步健全，到2016年公司操作风险事件有所下降，但是操作风险事件仍然相对较多。特别是内部人员导致的操作风险事件呈增加态势，公司应当加大人员管理力度。

3.2 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理现状

3.2.1 制定了操作风险管理制度

德华安顾人寿保险有限公司按照监管部门的要求建立了内部控制制度，具有合理性、有效性和实用性。德华安顾人寿保险有限公司在目前的组织架构上，对部门职能和岗位职责进行了界定，并基于内部控制的目标，从组织、人员、流程等方面制定了相关制度。

德华安顾人寿保险有限公司加强法律及合规风险管理，由合规管理部和风险管理部共同牵头，要求各部门进行配合，对照内部控制制度，在部门内开展相关工作，确保公司的政策、制度和职能有效执行。德华安顾人寿保险有限公司在规范人员、流程、信息系统等方面制定了相应的制度，具体文件如表3-3所示。

表 3-3 德华安顾人寿保险有限公司操作风险制度文件

类别	制度名称
人员	《员工人事档案管理规定》、《员工晋升考核管理规定》、《员工离司管理规定》、《员工综合能力考核实施细则》、《续收服务专员管理办法》等
流程	《个、银险业务人员品质行为管理细则》、《基础活动管理操作细则》、《案件责任追究管理办法》、《紧急重大事件预案处理和报告制度》、《关于规范各类单证运输和接受流程的通知》、《会计核算基础工作规范》等
信息系统	《信息报送管理暂行办法》、《信息化建设项目安全管理办法》、《PC故障处理流程》、《应用系统项目管理细则》、《病毒防护安全管理办法》等

资料来源：根据德华安顾人寿保险有限公司内部文件整理

德华安顾人寿保险有限公司为确保公司员工能够按照要求工作，防范各类操作风险的产生，公司将部分重要制度印制成手册下发到每个员工手中。

3.2.2 构建了风险管理组织架构

根据保监会规定，结合德华安顾人寿保险有限公司的实际情况，公司建立全面风险管理组织架构，实行董事长负责，风险管理委员会带头，风险管理部门执行，其他各部门密切配合的模式。

(1) 董事会及其风险管理委员会

德华安顾人寿保险有限公司董事会对风险管理工作负最终责任，从整体上协调风险管理工作。董事会的主要工作包括审批风险管理重大事项，风险管理高层人员任命，风险架构调整等；风险管理委员会负责风险管理体系的建设、运行和实施，并对实施结果进行监督，完善董事会授权的其他工作。

(2) 管理层

德华安顾人寿保险有限公司管理层主要是总经理、副总经理，负责对风险管理委员会制定的风险管理政策执行，日常风险管理工作的开展，与其他部门进行协调沟通，尽可能的将风险控制在可操作范围内。

(3) 风险管理职能部门

德华安顾人寿保险有限公司设立风险管理部，与销售、财务、精算等部门相独立。风险管理部对公司日常面临的各种类型的风险进行管理，并不断改进风险管理方法，定期对风险进行定量和定性评估。对出现的不合规行为要求相关部门和人员进行整改。

(4) 各职能部门和业务单位

德华安顾人寿保险有限公司不同的职能部门需要配合公司风险管理的相关工作，接受组织的监督，定期对本部门内部风险进行检查，并与风险管理部门进行沟通。

有关操作风险管理具体体现在全面风险管理中，各职能部门具体职责如表 3-4。

表 3-4 德华安顾人寿保险有限公司操作风险内部控制部门与主要职能

部门	操作风险控制职责
合规部	负责合规风险防范
法律事务部	负责法律风险防范
资产管理部	负责防控资产管理过程中存在的操作风险
人力资源部	负责防控员工发展、员工管理、薪酬福利管理、人力资源战略规划等
运营管理部	负责防控需求管理、IT 业务、运营服务过程中存在的操作风险
市场部	负责防控产品推广、品牌宣传等过程中存在的操作风险防范
产品部	负责防控产品开发、产品管理过程中存在的风险防范
财务部	负责防控财务管理、会计核算、预算管理、资金单证管理等
职场销售部	负责防控业务发展、产品企划、渠道发展、培训管理、人员管理、销售支援等

资料来源：根据德华安顾人寿保险有限公司内部文件整理

3.2.3 建立了全面风险管理体系

德华安顾人寿保险有限公司对风险管理流程进行了规范，操作风险管理也属于公司的风险类型之一，所以操作风险管理流程蕴含在全面风险管理流程中。

目前，德华安顾人寿保险有限公司全面风险管理体系分为三个部分，分别是事前、事中和事后风险管理。通过全面风险管理体系各环节也能够对操作风险进行管理。

(1) 事前风险管理

操作风险识别。德华安顾人寿保险有限公司按照操作风险类型从不同因素进行风险的识别，特别是对于内部控制中的弱点，利用关键风险因素识别法发现公司潜在的操作风险，为后续的环节奠定基础。

(2) 事中风险管理

操作风险评估分析。德华安顾人寿保险有限公司操作风险评估工作主要由风险管理部、合规部联合完成。但公司目前缺乏对操作风险的定量评估，评估也不够全面，主要

是对合规操作和法律方面的操作风险进行评估，建立评估指标体系。

（3）事后风险管理

操作风险应对。在操作风险评估结束后，如果评估结果显示风险指标超过了预警值，则风险管理部门制定风险应对方案，并要求各个部门根据方案采取措施应对。

操作风险报告。对于评出的结果应当出具操作风险评估报告，特别是超出预警范围那部分操作风险，上报风险管理委员会备案。

为了应对各项风险，德华安顾人寿保险有限公司制定了专门针对操作风险的风险管理制度，为操作风险管理提供了制度保障；形成了风险管理组织架构，操作风险管理分散在不同的部门中，为操作风险管理提供组织保障。在此基础上，公司已经形成了全面风险管理体系，对操作风险的管理则内嵌于整个风险管理体系中，并没有单独的操作风险管理体系。

3.3 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理存在的问题

本文按照德华安顾人寿保险有限公司操作风险类型，从三方面对公司操作风险管理中存在的问题进行分析。

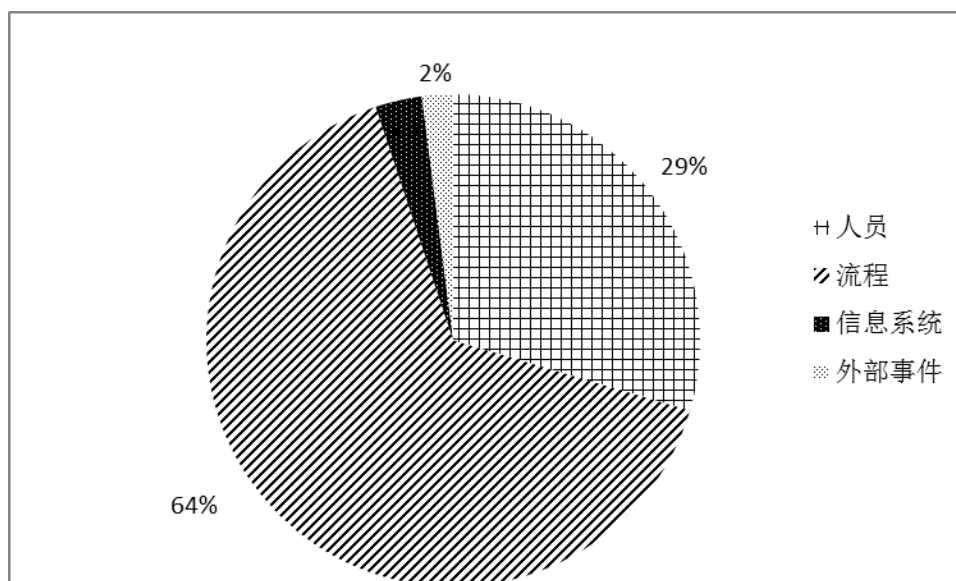
3.3.1 操作风险管理架构不健全

（1）缺少独立的操作风险管理部门。根据操作风险的定义和特点，可以了解到操作风险在保险公司的每个部门和业务流程中均有涉及。德华安顾人寿保险有限公司目前操作风险管理属于风险管理部门，公司并没有设立独立的操作风险管理机构，而且操作风险的管理也主要是对某些风险点的管理。

（2）部门之间缺乏有效沟通。风险管理部是德华安顾人寿保险有限公司主要牵头部门，公司还有其他部门配合操作风险管理相关工作。例如，资产管理过程中可能发生的风险由资产管理部负责；核保及理赔过程中可能发生的风险由运营部门负责；外勤人员保险销售中可能发生的操作风险由销售部门负责；信息技术可能引发的操作风险由IT部门负责。德华安顾人寿保险有限公司各部门分工不同，形成了“各家自扫门前雪”的形式，导致公司操作风险管理较为分散，加上不同部门之间横向沟通困难，纵向沟通时间长，也就导致操作风险难以协调统一管理。严重时，可能使操作风险的管理陷入真空地带。德华安顾人寿保险有限公司应当发挥风险管理委员会系统控制各部门的责任，加强不同部门之间沟通的路径，实现操作风险的系统统一管理。

3.3.2 操作风险管理体系不完善

根据公司对操作风险的分类，本文从德华安顾人寿保险有限公司总部调研的数据（表3-1）中了解到，以2017年为例公司共有166次操作风险行为发生。其中，由于流程导致的风险位居第一，占比64%，由于人员导致的风险位居第二，占比29%，信息系统和外部事件导致的风险所占比例较小。如图3-2所示。



数据来源：笔者从公司总部调研获取整理

图 3-2 德华安顾人寿保险有限公司操作风险类型

按照风险管理流程，可以将风险管理体系分为事前、事中和事后部分。在实际操作风险管理中，德华安顾人寿保险公司操作风险管理体系不完善。对于风险的管理更多的是事后补救，缺乏事前风险防范和事中风险监控。

(1) 事前风险管理，风险识别困难。德华安顾人寿保险有限公司的管理制度规定和要求涉及面广，但给员工的感觉是文字的堆砌，很难真正贯彻和执行。加上日常的内部监督流于形式，导致监督工作难以发挥真正的风险识别作用。

(2) 事中风险管理，风险评估指标不全面。德华安顾人寿保险有限公司目前操作风险评估由风险管理部组织。随着外部和公司内部一些操作风险事件的发生，造成了恶劣的影响。德华安顾人寿保险有限公司开始关注并积极学习操作风险的管理的先进方法。向国际上一些经验比较成熟的银行和保险公司学习，并能够有效地对操作风险进行分类。但是在操作风险的评估方面，由于操作风险难以度量的特点，目前为止，德华安顾人寿保险有限公司多采用定性评估的方法，未能建立有效的操作风险评估指标体系。德华安顾人寿保险有限公司目前仅仅是按照监管部门的要求，结合公司自身情况，从整体上建立了风险管理指标体系，例如盈利、资本、流动性、风险限额等，这些关键指标能够在很大程度上管理公司的整体风险水平，但是并不能对公司的操作风险进行评估，也很难使公司明确不同原因导致的操作风险发生的概率和损失大小，不利于对操作风险进行预警和控制。

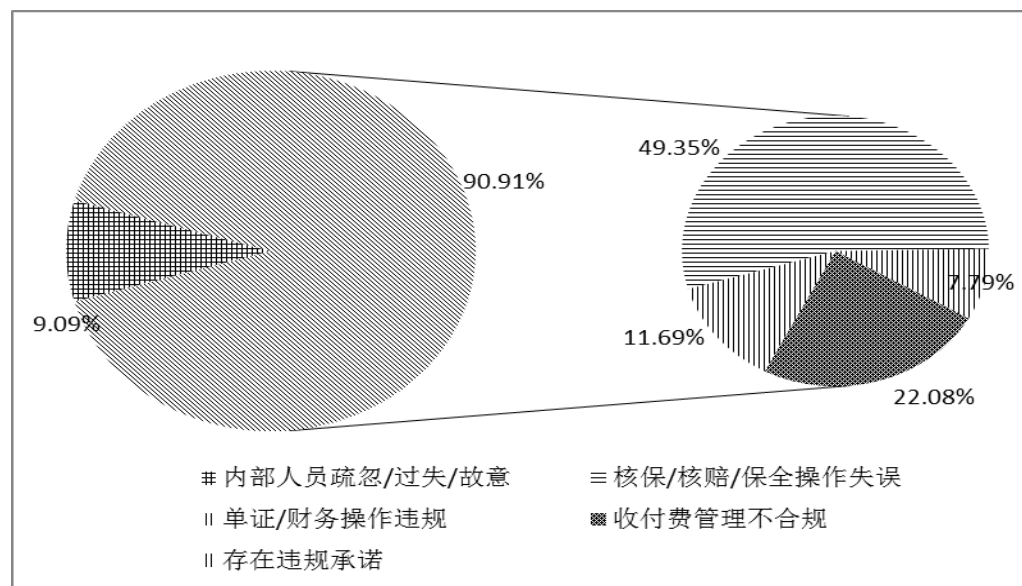
(3) 事后风险管理，缺少事后风险评价，没有在补救后进行风险管理评价，也就很难做到真正意义上的管理改进。

3.3.3 人员管理方面的问题

(1) 操作风险管理理念薄弱

德华安顾人寿保险有限公司虽然未发生重大操作风险损失事件，但是小事不断。从德华安顾人寿保险有限公司操作风险事件调研统计结果，可以发现人员因素是导致操作

风险发生的主要原因。通过分析德华安顾人寿保险有限公司操作风险事件，发现由于人员导致的操作风险共有 70 件，其中由于内部人员疏忽、过失或故意导致的风险事件占比高达 90.91%，如图 3-3 所示。



数据来源：笔者从公司总部调研获取整理

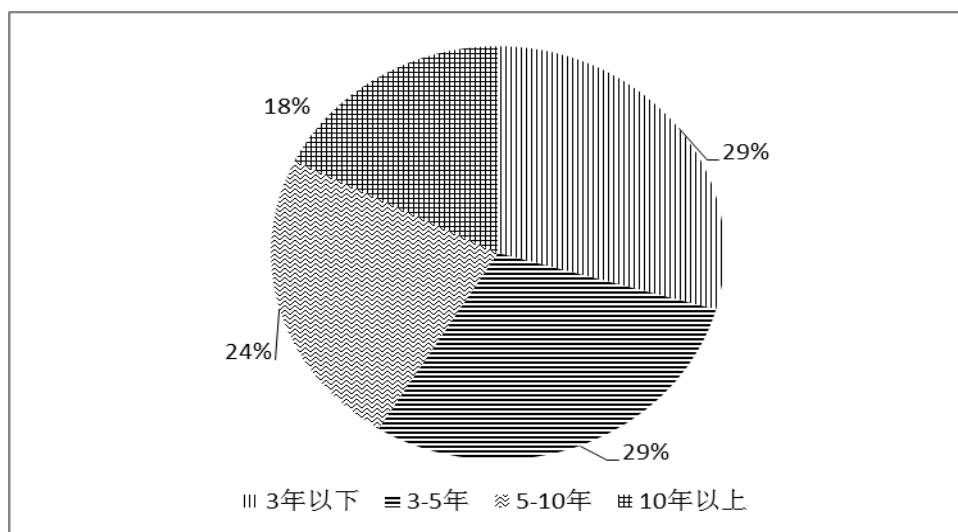
图 3-3 德华安顾人寿保险有限公司人员导致的操作风险

以上数据也表明，德华安顾人寿保险有限公司发展时间相对较短，粗放型的经营和管理仍占据主导地位。德华安顾人寿保险有限公司管理层对操作风险管理的认识还不统一，基层员工整体操作风险管理理念非常薄弱。部分管理人员和基层人员仍处于过分重视业绩的传统思想意识中，为了追求业绩，忽视了操作风险，导致很多内部控制制度形同虚设。由于公司员工不重视，每当上级公司或管理部门到公司抽查时，一些分支机构才着手补齐所要检查的相关资料，而在日常的工作中，并未能按照要求进行。

例如，德华安顾人寿保险有限公司针对某支公司进行检查时，发现外勤人员李某有三个承保的个险保单，在同一时间集中退保。公司合规部进行调查，发现李某自行计算了业绩收益后，与客户进行协商，利用先投保后再退保的形式赚取提成。该行为严重违反了公司的内部控制有关规定。

(2) 人员素质水平有待提高

笔者与德华安顾人寿保险有限公司山东某支公司员工进行调查。德华安顾人寿保险有限公司该支公司目前共有员工 21 人，管理层 4 人，财务部 2 人，综合部 2 人，风险管理 3 人，业务部 12 人（两个业务部）。学历方面，除管理层中总经理和副总经理为研究生学历，其余人员均为本科及以下学历；工作经验方面，金融方面工作经验 10 年以上的为 3 人，仅占比 18%；5-10 年的为 4 人，占比 24%；3-5 年的为 6 人，占比 29%；3 年以下的为 5 人，占比 29%。如图 3-4 所示。可以说明德华安顾人寿保险有限公司的人员平均工作时间不长，所以工作中积累的经验可能也较少。



数据来源：德华安顾人寿报告公司某支公司调查结果

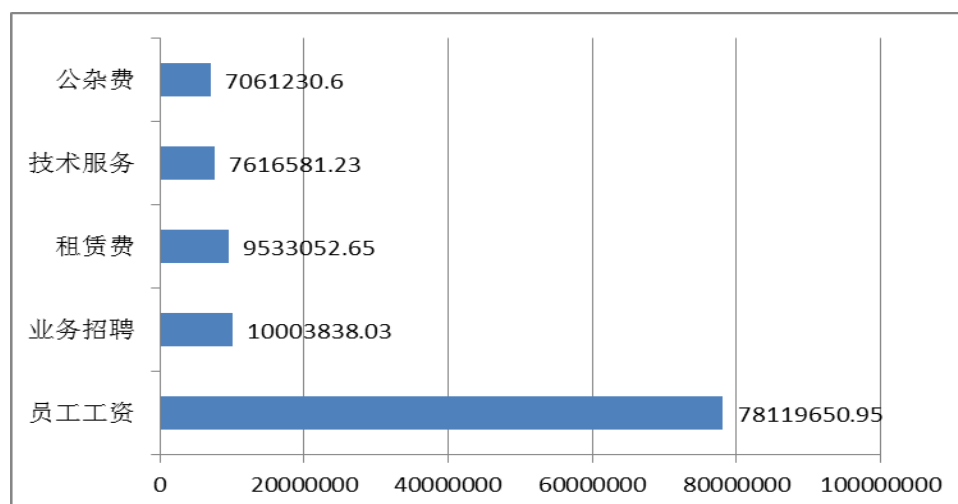
图 3-4 德华安顾人寿保险有限公司支公司员工工作经验 单位：年

(3) 人员流失

通过与该支公司人力部门沟通，发现公司在内部团队融合度方面存在问题，一些优秀的外勤人员在公司积累了人脉后，会选择跳槽，到待遇更加优厚的公司。这是属于人员操作风险中内部控制及公司治理缺陷导致的，也是由于公司缺乏完善的激励机制，一旦重要员工跳槽，将给公司造成严重的损失。

3.3.4 信息系统管理方面的问题

信息系统是导致操作风险损失较高的主要原因。德华安顾人寿保险有限公司目前负责信息系统管理的部门主要是 IT 部，负责公司的信息技术。根据公司 2016 年财务报表，德华安顾人寿保险有限公司业务及管理费用前五项主要支出如图 3-5 所示。



数据来源：德华安顾人寿报告公司内 2016 年财务报表

图 3-5 德华安顾人寿保险有限公司主要业务及管理费用 单位：元

由上图可以看到，德华安顾人寿保险有限公司业务及管理费用中除了员工工资外，技术服务费在整个费用中占比排在第三位。公司为保障信息技术水平和安全支出了较高

的费用，包括信息服务费、信息管理费、软件开发费和信息维护费。可以说，德华安顾人寿保险有限公司在防范由于信息系统导致的操作风险发生方面下了一定的功夫。

近几年来，随着信息技术在金融领域的广泛应用，德华安顾人寿保险有限公司也开始关注技术对传统业务的改造。在股东支持下探索大数据、云计算和智能投顾等前沿技术，目前与中国联通、Talkingdata、浪潮集团、上海交大在大数据保险应用领域开展合作，寻求在实时核保、精准营销和智能投顾方面的突破。但是，德华安顾人寿保险有限公司信息系统的开发和完善尚处于初期，信息系统集成度不高，信息应用水平较低，针对操作风险管理存在缺失。表现为以下三个方面：

第一，没有建立专门的操作风险损失数据库。德华安顾人寿保险有限公司目前也有损失数据来源和储存，来源主要是内部审计发现、内控自评估报告、合规及司法案例数据等，主要储存在合规系统、自评估系统、内部审计系统中。但是目前的这种损失数据储存的方式不仅分散，而且不易查阅和统计，导致公司操作风险缺乏历史数据，无法进行风险的量化研究

第二，没有建立员工的绩效考核体系，也就是说系统中没有员工奖励或违规数据库，对员工的日常考核主要流于形式，难以真正发挥警戒效果；

第三，内部控制信息系统过于简单，与德华安顾人寿保险有限公司复杂的业务流程匹配度不高。随着德华安顾人寿保险有限公司的快速发展，如果信息系统的建设不能跟上步伐，一方面容易引发由于信息系统导致的操作风险，另一方面也很难利用信息系统提高操作风险控制的效率和水平。

综上所述，对德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理问题按照流程、人员和信息三方面进行归纳。其中，流程方面存在的问题包括：风险管理架构不健全（缺失独立的操作风险管理部门、部门之间缺少有效沟通），操作风险管理体系不完善（事前风险识别困难、事中风险评估指标不全面、事后没有风险管理评价）；人员方面存在的问题包括操作风险管理理念薄弱，人员素质水平有待提高；信息系统方面存在的最重要问题是没有建立专门的操作风险损失数据库。

第四章 完善德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的对策

针对第三章德华安顾人寿保险有限公司操作风险方面存在的问题，提出相应的完善对策。本章主要针对操作风险管理体系不完善和信息系统方面的问题提出对策。有关组织架构和人员方面的问题则在保障措施中统一进行分析。

4.1 健全操作风险管理体系

操作风险管理不能仅仅在风险发生后再采取措施，德华安顾人寿保险有限公司这种事后应对的风险管理思想已经不能适应操作风险的复杂性。健全的操作风险的管理体系应当是在事前进行预警，在事中进行检查，在事后进行评价。形成对操作风险全时间、全过程的管控。本文建立的德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理体系如图 4-1 所示。

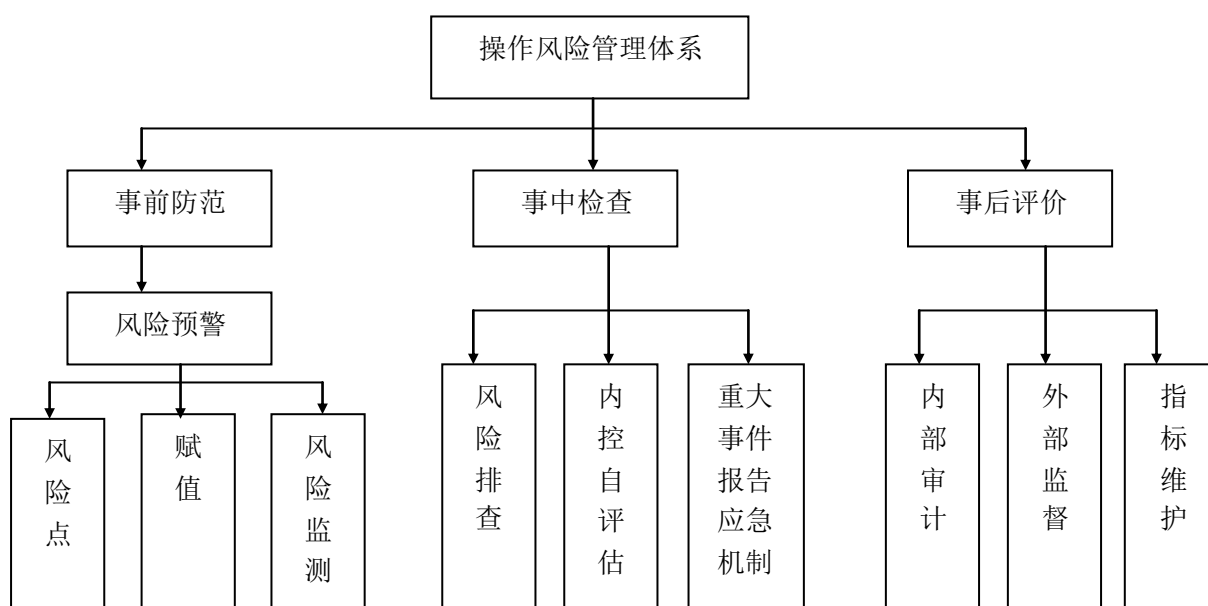


图 4-1 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理构成

4.1.1 建立事前防范的预警指标体系

德华安顾人寿保险有限公司应当建立事前防范预警体系，梳理出关键风险点，并给各风险点赋值，定期对风险点进行监测。

(1) 风险点梳理

风险预警是指度量风险状态偏离预警标准的程度并以此发出警戒信号的过程。

首先，德华安顾人寿保险有限公司根据目前公司操作风险按类型划分，梳理各个操作风险的损失表现，通过定性的方式归纳出风险度量的特征，以便在操作风险预警时能够有的放矢。如表 4-1 所示，

表 4-1 德华安顾人寿保险有限公司操作风险点

风险类型	主要成因	损失表现	风险特征
人员	内部人员的疏忽、 过失或主观故意	核保、核赔、保全操作失误	发生概率大，损失 程度小
		单证、财务操作违规	
		印章管理不合规	
		收付费管理不合规	
人员	内部控制及公司 治理的缺陷	是否存在违规承诺	发生概率小，损失 程度大
		未授权、未报告、超限额的交易	
		内部欺诈、挪用、贪污	
		代理人/客户经理的误导、未授权、违规行为	
流程	内部控制及公司 治理的缺陷	违反法规及监管的规定	发生概率大，损失 程度小
		重要员工的离职、健康及安全	
		制度执行力弱	
		产品销售管理不合规	
流程	公司的风险文化 和运营环境	员工入、离司不合规	发生概率小，损失 程度大
		数据分类、收集、处理不当	
		产品条款费率不合规规范	
		培训管理不合规	
信息系统	多种因素	合同条款的不完备	发生概率小，损失 程度大
		不恰当的产品宣传	
外部因素	多种复杂或单一 的外部风险因素	未对敏感问题及时进行批露	发生概率小，损失 程度大
		IT 系统设计不合理及故障导致经营受损	
外部因素	多种复杂或单一 的外部风险因素	数据丢失、被窃取	发生概率小，损失 程度大
		外部欺诈、盗窃	
		自然灾害、意外事件对资产造成的损失	发生概率小，损失 程度大

通过以上对不同操作风险的梳理，将特征相同的操作风险进行统一管理。

①由于人员和流程导致的操作风险中，因员工的疏忽/过失或主观故意以及因内部控制及公司治理的缺陷导致的操作风险发生概率较大，但是损失较小。这种类型的操作风险经常发生，虽然损失不大，但是积少成多，也必须引起公司重视。这种类型的操作风险应当注重事中检测和事后的监督检查，公司可以通过提高员工操作风险管理意识，完善内部操作流程降低发生的概率。

②由于信息系统和外部因素导致的操作风险，虽然发生概率较小，但是造成的损失较大。这种类型的操作风险应当注重事前预警及事中监测，一旦发现风险苗头，就应当第一时间采取应对措施，将风险降到最低。

(2) 设置指标值

结合德华安顾人寿保险有限公司风险承受能力对指标进行赋予权重。目前普遍采用

的赋值法主要有三种：固定值法，例如，保监会对保险公司一年期以上产品的电话回访做出了明确的规定，要求保险公司对一年期以上产品客户必须在犹豫期内 100%回访，其中的 100%就是预警值，如果保险公司对一年期以上产品客户在犹豫期内回访不是 100%，则需要进一步整改。平均值法，将保险行业一段时间的平均值作为预警值，通常情况下是三年；经验值法，可以根据德华安顾人寿保险有限公司日常风险管理经验，设定一个范围，允许在一定的误差下浮动，作为警戒值。

根据德华安顾人寿保险有限公司内部的组织架构，可以由风险管理部门主导，其他部门配合，由专业的人员梳理出公司内部有关人员、流程、系统等方面可能引发操作风险的关键指标，为这些指标赋值。在指标值设置方面，除了预警值，德华安顾人寿保险有限公司还应当设置报告值和正常值，如图 4-2 所示。

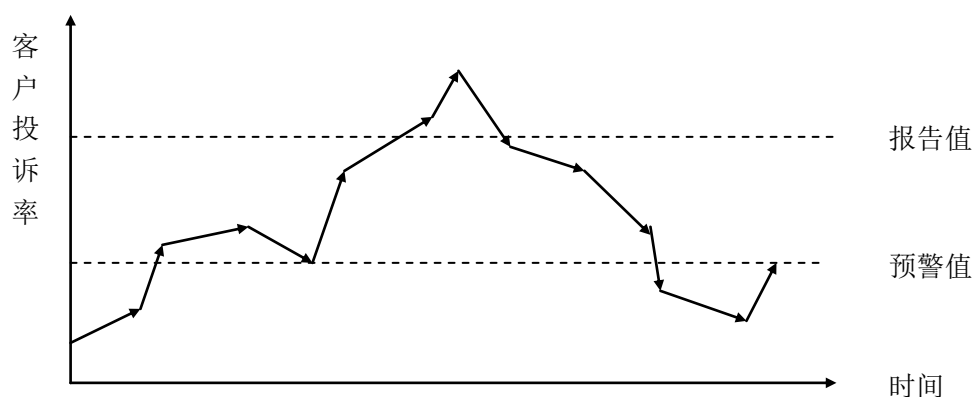


图 4-2 关键风险指标值

例如，公司每月都会统计客户投诉率，通常情况下，如果客户投诉率高，反映出公司承保管理、代理人管理、内勤人员对规则掌握程度等方面存在的缺陷，也就极容易引发人员操作风险。根据保监会规定，公司应当对“亿元保费投诉指标”、“千张保单投诉量”指标等设置日常值、预警值和报告值。日常值就是每月的实际发生的值；预警值是当指标触及某一数量是公司有关部门就应当注意的值；报告值顾名思义就是必须上报的值，当指标触及报告值时，相关部门就应当上报风险管理部和高层管理人员，制定相应的解决方案。

（3）风险预警值的监测

德华安顾人寿保险有限公司应当安排专门的人员负责，并定期汇报。但是毕竟风险点较多，仅由人员很难做到全面、及时的发现潜在的风险。所以，本文认为德华安顾人寿保险有限公司应当在现有的风险管理系统中增加风险预警模块，在系统中设置好预警值，对超过预警值的数据，能够实现系统自动预警。而风险预警管理人员只需要定时跟踪和检测，预测未来走势，并出具风险预警报告给风险管理部门即可，提高效率的同时也提高了准确率。

4.1.2 规范事中检查的内部控制机制

规范事中检测的内部控制机制，也就是对德华安顾人寿保险有限公司日常经营中出现的操作风险进行检测，发现问题并解决问题。

(1) 内控自评

德华安顾人寿保险有限公司还需要定期进行内部自我评估，评估标准需要在合法合规的条件下进行，遵循监管机构发布的《寿险公司内部控制评价办法》执行，从健全性、合理性和有效性三个方面进行。健全性要求公司评估是否制定了完善的内部控制机制，是否全面识别了可能发生的操作风险；合理性要求公司评估应对操作风险的措施是否得当，该措施是否体现了操作风险管理的目标；有效性要求公司评估是否有效的制定并执行了操作风险管理的各项制度。本文针对德华安顾人寿保险有限公司内部控制情况，制定了公司操作风险控制自我评估工具表，如表 4-2 所示。

表 4-2 德华安顾人寿保险有限公司操作风险控制评估工具表

评估点	过程和风险已充分识别， 明确规定控制措施	控制措施能合 理实施	控制措施被 有效执行	缺陷
一、控制环境（15 分）				
1、法人机构对分支机构的管控 （4 分）				
2、组织结构（6 分）				
3、企业文化（2 分）				
4、人力资源（3 分）				
二、风险识别与评估（10 分）				
1、风险识别评估（5 分）				
2、风险处理（5 分）				
三、控制活动（50 分）				
1、业务控制（20 分）				
2、财务控制（20 分）				
3、资金控制（3 分）				
4、信息技术控制（5 分）				
5、其他控制（2 分）				
四、信息与沟通（15 分）				
1、信息（3 分）				
2、沟通（3 分）				
3、信息的安全、保密（3 分）				
4、文件控制（3 分）				
5、记录控制（3 分）				
五、监督（10 分）				
1、持续性监控（3 分）				
2、独立评估（5 分）				
3、缺陷报告与持续改进（2 分）				

操作风险内部自我评估工作涉及方方面面，非常复杂，德华安顾人寿保险有限公司需要提前制定易于操作的风险内控评估工具表。

（2）操作风险排查

当德华安顾人寿保险有限公司操作风险事件发生时，公司立即采取措施容易导致对问题产生原因的不了解。所以，公司首先应当先对操作风险产生的原因进行分析，也就是操作风险检测，检测的目的是为了弄清楚问题产生的原因。在对操作风险产生的问题进行分析排查后，德华安顾人寿保险有限公司需要根据问题的严重性，组织召开管理层会议或由部门内部解决，目的是通过沟通交流找出问题有效的控制方法。

例如，如果公司某段时间内出现寿险保单质押贷款余额持续增长的现象，公司就应当加以关注。通过排查公司内部相关业务管理的环节，明确问题产生的原因是否是内控流程执行方面存在缺陷。通过对寿险保单质押贷款余额数据检测分析，找到问题产生的根源，然后有针对性地采取应对措施，公司可以选择接受风险或者进行风险的外部转移。通过寿险保单质押贷款余额问题，公司还可以发现与其他操作风险事件之间的关联性，顺藤摸瓜，挖掘出更多潜在的操作风险。

（3）重大事件的报告应急机制

德华安顾人寿保险有限公司还需要建立操作风险重大事件的报告应急机制，那些与操作风险有关的、突然发生的、容易导致公司重大损失的、导致公司声誉受损的、可能影响公司业务开展的事件都属于重大事件，公司必须针对这种事件采取紧急处理。

本文认为德华安顾人寿保险有限公司应当在风险管理委员会下设重大事件应急部门，该部门再设置不同的功能组。在风险管理委员会的统一领导下，建立紧急重大事件首位制。也就是说，第一个接触到重大事件的员工有义务第一时间将情况报告给重大事件应急部门，防止事态的扩大。此外，重大事件应急部门还应当建立责任追究制，对于发现问题隐瞒不报的人员追究责任，使重大风险能够及时的得以控制或化解。

4.1.3 完善事后评价的独立监督系统

事后评价是指公司对于发生的操作风险事件应当进行评价，包括事件的发生、处理等，事后评价既可以通过公司内部完成，也可以借助外部监管的力量。

（1）内部审计

与外部审计相比，内部审计的独立性并不是很强，而且缺乏一定的权威，但是在企业中内部审计是不可缺少的一项机构。而且内部审计比外部审计更加了解企业的经营状况，也更容易发现企业在运行中所出现的问题，根据发现的问题，提出改进措施。内部审计部在金融机构中发挥着举足轻重的作用。德华安顾人寿保险有限公司应当重视内部审计在公司操作风险管理中的作用。

德华安顾人寿保险有限公司设有内部审计部门，该部门具有相对独立性，部门内配有审计岗，有权对被稽核单位的经营情况及内控实施情况进行检查。德华安顾人寿保险有限公司在进行内部审计前，就应当依据审计的不同内容。成立不同的审计小组，每个小组都必须有人员负责监督，从而保证审计工作客观、公正的进行，对审计中存在的问

题及时与各部门进行沟通，出具内部审计报告。各部门根据审计建议进行在规定的期限内行调整和改正，并将改进结果反馈给审计组。由审计组对项目进行跟进和追踪，确保被审计部门确实进行整改，且整改效果达到要求，对于没有限期进行整改的部门，采取惩罚的措施，并督促其及时改正，最终实现操作风险规范管理。

（2）外部监督

德华安顾人寿保险有限公司还可以利用外部监管部门的监督，积极配合保险监督管理委员会的监管。公司应当定期召开由各部门总经理主持，各部门负责人参与的会议，了解和学习监管部门最新的法规政策，确保公司能够适应并融入外部环境中，规范自身经营行为，杜绝不合规行为的发生。在实施操作风险管理实践中，由于德华安顾人寿保险有限公司成立时间非常短，操作风险管理体系和制度的建设都需要经验的积累，使得操作风险的管理进展缓慢，难以及时并发现存在的操作风险。但是积极的接受外部监督，对于公司而言未必是一件坏事。

（3）动态维护、持续改进

操作风险发生并提出解决措施不是问题的终点。德华安顾人寿保险有限公司应当避免问题边改边犯、同样问题重复犯的现象发生。所以，应当对风险后的情况进行及时的跟踪，通过现场跟踪、非现场跟踪、报告跟踪等方式，确保解决方案的落实。

4.2 加强操作风险评估力度

操作风险评估属于操作风险管理中的重要环节，同时也是德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理中存在的问题之一，所以本节单独对德华安顾人寿保险有限公司操作风险评估进行分析。

本文在撰写的过程中，查阅了国内外文献资料，发现国外操作风险的定量评估大都基于建立较为复杂的数学模型。例如，Moscadelli 和 Fontnouvelle（2014）研究了传统的计算方法和极值理论计算方法在操作风险评估方面的优缺点，认为后者将损失数据厚尾的特点考虑进去，使得风险评估结果更准确。国内保险公司目前则主要采用定性的方法对操作风险进行评估。

这些复杂的操作风险定量分析模型，往往需要大量的操作风险损失数据做支撑。但是，对于德华安顾人寿保险有限公司而言，公司成立时间很短，缺乏操作风险损失数据，所以无法通过复杂的模型对操作风险进行量化评估。因此，本文选择一种较为简单的定量评估方法——关键风险指标法。结合公司从操作风险关键点，将其中能够进行量化的风险指标进行整理，为公司建立了一套简单的风险指标体系，如表 4-3 所示。

表 4-3 德华安顾人寿保险有限公司定量关键风险指标

风险类型	主要成因	定量指标	指标说明（本期）
人员	内部人员的疏忽、过失或主观故意	一定时期内操作失误暴露的次数	具体核保、核赔、保全的操作指标超过了规则规定范围的数量
		各渠道犹豫期撤单率	犹豫期撤单件数/本期承保总件数*100%
	内部控制及公司治理的缺陷	财务记录、报告中发生的重大错误	内发生错误的次数
		客户投诉率	客户投诉件数/本期有效保单件*100
流程	内部控制及公司治理的缺陷	每一内部操作风险事件导致的损失	本期操作风险损失金额
		违规指数	按照监管的违规指数要求统计
	风险文化和运营环境	亿元标准保费的监管处罚率	违反法规及监管的规定
		关键人员业务流失率	关键人员离职后累计保单退保件数/本期内关键人员累计承保件数*1005
信息系统	内部控制及公司治理的缺陷	关键人员离职比率	关键人员离职人数/本期内所有员工离职人数*100%
		新单回访成功率	回访成功的保单件数/本期应回访保单件数*100%
	软件	产品开发失误次数	因诉讼、客户投诉等事件中暴露出来的产品设计问题次数
外部事件	多种因素	未对敏感问题披露的数量	被监管、舆论和社会公众问责的数量
		数据处理能力未满足需求的次数	业务单位反馈的数据处理未满足需求的次数
	单一因素	数据丢失无备份造成的损失金额	数据丢失所致损失金额
外部事件	多种复杂或单一因素	核心系统崩溃次数	因系统故障导致核心系崩溃次数
		核心系统中断时长、次数	因系统故障导致核心系崩中断时长、次数
外部事件	多种复杂或单一因素	每一外部操作风险事件导致的损失	因外部欺诈、盗窃，自然灾害、意外事件等对造成的损失金额

以上风险指标可以与前文所属的关键风险指标预警结合起来，根据德华安顾人寿保险有限公司的实际操作风险情况，定期进行操作风险的测算。德华安顾人寿保险有限公司应当开始着手操作风险损失数据库的建设，尽可能早的实现操作风险的量化评估。

4.3 加强信息技术研发力度

信息系统是导致操作风险发生的原因之一，该类操作风险发生概率较小，但是损失程度较大，所以，公司必须重视加强信息技术的研发，保障信息系统平稳、安全的运行。

(1) 完善风险管理信息系统

操作风险具有复杂性和综合性，不单单集中于某一领域，而是涉及到公司经营活动的每一个环节中，所以操作风险的管理也是复杂的。德华安顾人寿保险有限公司要想提高操作风险的管理效率，就需要信息技术的支撑，通过大数据、云计算等。

第一，在统一的风险管理平台上开发操作风险管理模块。德华安顾人寿保险有限公司基于全面风险管理的要求已经建成了统一的风险管理系统。下一步，公司应当在该系统中开发专门的操作风险管理模块，记录和存储操作风险事件信息、关键风险点，并定期向风险管理委员会提交操作风险管理报告。

第二，对公司现有各类系统进行有效整合。德华安顾人寿保险有限公司已经建立了较为全面的信息系统。如，核心业务系统，能够在全国范围内的业务数据进行集中处理。还有报表系统、财务管理系统、人力资源系统、内部稽核评分评级系统、非现场稽核系统等众多系统，风险管理部门能够从各个系统中获取操作风险信息，公司各级人员可根据权限大小，共享各类信息资源，并进行调用，这给操作风险的管理打好了一定的信息基础。但是公司还需要对一些与操作风险有关的系统进行整合完善，例如，合规系统和内部审计系统的整合，通过在两个系统中建立关联关系，有利于数据的交换和统一管理。

(2) 进行损失数据库的建设

损失数据的收集。德华安顾人寿保险有限公司应当进一步完善公司目前的操作风险分类方法，建立清晰的分类标准。当产生操作风险事件时，便于对损失进行清晰地界定和归类。损失数据的收集应当包括多个方面，如图 4-3 所示，并将这些方面以制度的形式固化下来，开发成数据库软件在公司内部推广。

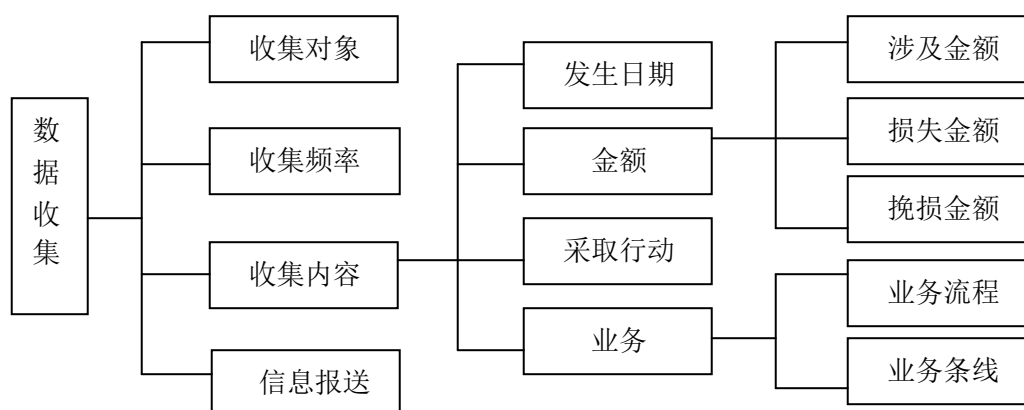


图 4-3 数据收集系统

德华安顾人寿保险有限公司在操作风险损失数据库的建设方面，可以选择自主开发，也可以选择购买系统。在对损失数据进行统计分析时，可以选择自建风险评估模型，也可以选择监管机构推荐的模型。自建模型要求公司具备高素质的操作风险管理专家，自主研发系统也需要较高的研发费用。本文认为，公司可以选择购买损失数据库系统，选择监管机构推荐的模型，这样一来数据就具有可比较性。损失数据库的建设有利于德华安顾人寿保险有限公司对操作风险定量评估，所以公司需尽快开展该项工作。

第五章 德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理的保障措施

5.1 健全操作风险管理组织架构

德华安顾人寿保险有限公司目前已经建立了由董事会负最终责任，总经理室直接领导，以风险管理部为依托，各职能部门密切配合，覆盖所有单位的全面风险管理组织体系。但是通过第三章分析，德华安顾人寿保险有限公司目前缺少独立的操作风险管理部门，基于操作风险的特点，本文认为设置独立部门进行操作风险管理是十分有必要的。

AXA Group（2015）研究了日本生命保险公司的操作风险管理架构，在风险管理委员会下设了操作风险管理委员会，实现对操作风险的精细化管理。本文对日本生命保险公司的操作风险架构进行了研究，认为德华安顾人寿保险有限公司可以进行借鉴，设置独立的操作风险管理部门，健全全面风险管理架构，如图 5-1 所示。

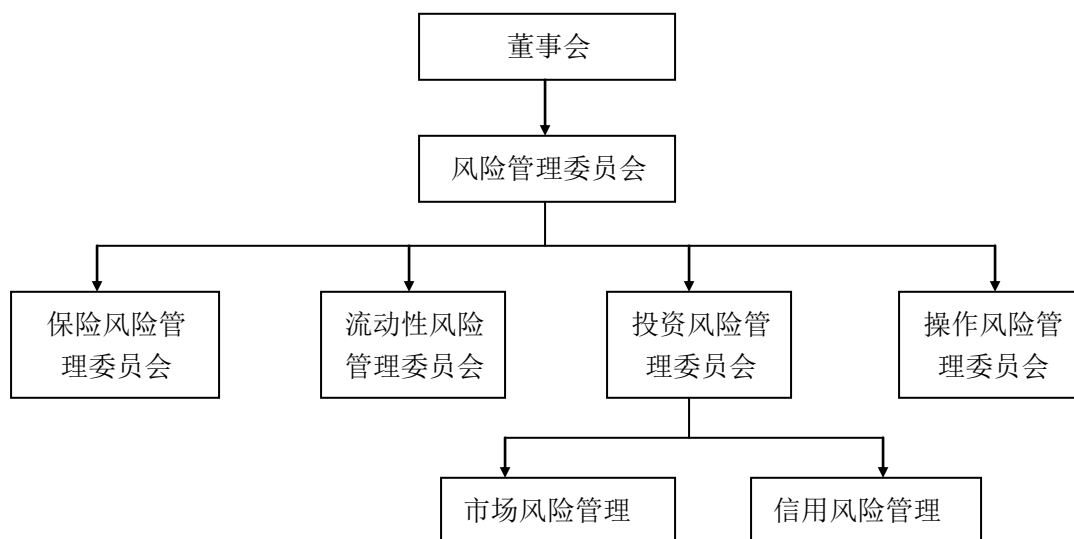


图 5-1 德华安顾人寿保险公司风险管理架构

首先，在总部风险管理委员会下设操作风险管理委员会，负责操作风险管理战略和政策的制定；

其次，由于操作风险多发生在基层分支机构，所以德华安顾人寿保险有限公司应当在基层机构设置独立的操作风险管理岗位。例如，为每个分支机构配备操作风险经理或操作风险专员，负责操作风险管理政策的执行和监督，同时为不同部门之间沟通搭建桥梁。

第三，还需要进一步明确该组织体系的决策层、执行层和监督层各自职责。

（1）决策层。德华安顾人寿保险有限公司没有股东大会，决策层为公司董事会及高级管理层。公司风险管理委员会，对公司进行全面风险管理。下设的操作风险管理委员会在操作风险方面的工作职责主要为：制定操作风险管理框架，制定操作风险管理制度，操作风险管理中日常的决策，审查操作风险管理定期报告，从整体上把控德华安顾人寿保险有限公司的操作风险管理。

（2）执行层。也就是操作风险管理的职能部门，德华安顾人寿保险有限公司中主要是风险管理部，该部门应当具有独立性。风险管理部门作为公司操作风险的执行部门，主要工作职责为：配合决策层的要求，贯彻执行决策层下达的风险管理任务，调动和协

调其他部门操作风险管理工作，评估、监控和报告公司整体的操作风险等。

(3) 监督层。德华安顾人寿保险有限公司的监管机构主要是内部审计部，该组织对公司董事会负责。为防范保险公司日常经营管理中出现的问题，为了更好、更快地发展，公司必须知道在经营过程中是否存在问题，这就需要审计监督这一部门来实现。审计部门的主要职责为：对公司关键人员的任中、离任进行审计；对公司的日常操作风险关联执行情况进行审计；与风险管理部门定期进行沟通；通过现场和非现场对操作风险进行检测，并出具审计报告，确保公司的操作风险管理对策能够贯彻实施。

5.2 营造全面风险管理文化氛围

德华安顾人寿保险有限公司在人员管理方面存在的问题首先是操作风险管理意识薄弱，因此，公司可以通过文化潜移默化的作用，增强公司人员风险管理意识。企业文化属于价值观和思维方式，能够潜移默化的影响员工思维，并对员工行为进行规范，企业文化的力量不容小觑。因此，针对公司内部人员操作风险管理意识薄弱的问题，本文认为可以通过企业文化，对员工从意识形态和价值观方面进行引导，起到固本培元的作用。德华安顾人寿保险有限公司认为保险公司应当建立以人为本、自律和全面风险管理的企业文化：

(1) 以人为本的企业文化

人员因素成为操作风险多发的关键因素，同时风险管理归根结底要依靠人去完成。所以德华安顾人寿保险有限公司需要在企业文化中实施积极的人性化管理。公司应当重视员工的需求。基于马斯洛的需求层次理论，公司可以通过合理休息时间和多样化的福利来实现员工安全和生理方面的需求；通过改善工作条件，给予员工一定的参与和决策权限，实现他们尊重、社会乃至自我实现方面的需求。以人为本的管理文化，抑制了道德风险产生的动机，还能在激励员工努力工作的同时，提高对公司的忠诚度。

(2) 自律的企业文化

自律实际上是个体的自我约束，在当前金融体制改革和金融市场发展的大环境下，个人主义、利己主义和拜金主义多发，导致金融机构损失严重。德华安顾人寿保险有限公司的每位员工都应当加强自律和自我约束，避免出现以权谋私、监守自盗等现象，减少人员导致的操作风险的发生。自律文化的倡导，也会推进具有人格精神的团队意识的建立、严谨的工作作风的培养以及风险控制机制的健全。

(3) 风险管理的企业文化

根据德华安顾人寿保险有限公司目前的风险管理体系，操作风险属于全面风险管理的一部分。操作风险与其他风险相比具有综合性，与信用风险、流动性风险、保险风险等关系密切，所以，公司在理顺操作风险与其他风险之间联系的基础上，对操作风险的管理应当重视，但是不能脱离与其他风险管理之间的联系，如图 5-2 所示。

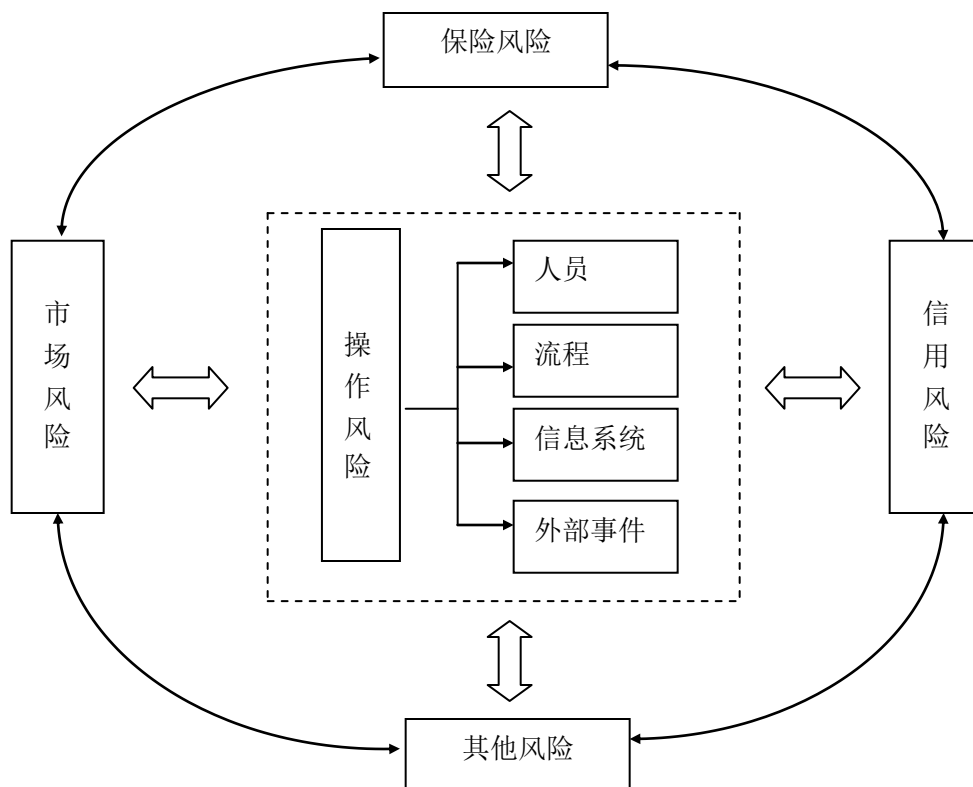


图 5-2 保险公司操作风险与其他风险管理

因此，德华安顾人寿保险有限公司应当将操作风险与其他风险放在同一体系中进行管理，是突出对操作风险管理的重视程度。

德华安顾人寿保险有限公司可以通过以多种途径对文化进行宣传，将文化融入企业日常经营管理中。德华安顾人寿保险有限公司发展愿景是成为中国合资寿险公司的成功典范，公司非常重视会议经营，可以在会上抽出一部分时间，增加对企业文化的学习、制度的学习，要让员工深入了解公司内部的风险管理制度和对策。鼓励全员参与风险管理文化学习，针对公司所有成员，包括董事会、监事会、经理等高级管理人员在内，定期举行文化宣传活动，通过培训、考试等各种途径反复宣导并强化，在文化学习中融入更多的教育，如职业道德、金融监管、金融法规等教育学习，将道德、文化等抽象概念具体化，这也是公司目前所欠缺之处。企业文化有利于推动德华安顾人寿保险有限公司内部风险管理工作的开展。

5.3 提高操作风险管理人员素质

德华安顾人寿保险有限公司目前人员众多，但是除了高层管理人员和总部员工为本科学历，分支机构人员学历普遍不高，大部分为大专学历，本科及以上学历更是缺乏。由于操作风险管理涉及面比较广，需要掌握保险、法律、财务、审计、经济、管理等各方面的人才，高素质的风险管理队伍是操作风险管理成功的关键。德华安顾人寿保险有限公司可以从人员招聘、培训等方面提升员工能力和素养，采取“引进来、走出去”的人员管理办法。

(1) 引进高素质人才

完善的操作风险管理体系实施需要高素质、高学历的风险管理人员进行统筹，并引导下属相关部门和人员积极开展风险控制活动。所以，德华安顾人寿保险有限公司应当扩大途径从外部引进管理人才，可以利用猎头公司、网络招聘等方式。在公司操作风险管理人员招聘中设置的要求，一方面总部学历应当为研究生及以上，分支机构关键岗位员工必须是本科及以上学历，另一方面有丰富的工作经验和较强的能力，除了具备在保险公司风险管理方面的工作经验，对公司其他部门工作，如财务、信息等也有一定的接触和了解，这样在操作风险管理中才能够更加专业。

（2）建立完善的培训体系

德华安顾人寿保险有限公司还应当提高公司操作风险管理专员和相关人员的素质，重要的途径之一就是建立和完善公司的培训制度。应当针对不同级别和不同部门的员工建立不同的培训制度，例如新员工培训制度、操作风险专员培训制度、储备管理人员培训制度等。根据员工的岗位职责和专业有选择的进行培训，不仅能够提高现有工作人员的岗位能力，还能够吸引更高素质人才的进入。

德华安顾人寿保险有限公司内部还应当积极组织培训学习，聘请有关专家和优秀的操作风险从业者进行指导和讲座，通过多种渠道提高员工业务素质，避免操作风险的发生。同时让员工走出去，到一些操作风险管理比较完善的保险公司去学习，引进这些公司的先进操作管理技术和方法，提高德华安顾人寿保险有限公司员工操作风险管理能力和水平。

5.4 加强风险控制激励机制建设

操作风险管理中建立的各项制度，在很多时候只能起到行为约束作用，但是并不能真正让员工从思想上重视起来。此外，针对公司人员流失的情况，本文认为激励机制是一种有效的手段。李燕梅（2009）认为金融机构中基层员工虽是机构利润的直接关系人，适当的激励手段能够有效激发起责任感，实现权利和义务的有效结合。根据委托代理中激励不相容导致的操作风险理论，德华安顾人寿保险有限公司必须设计有效的操作风险激励机制，使公司员工在追求个人利益最大化过程中实现公司操作风险控制的目标。德华安顾人寿保险有限公司可以采用物质激励和精神激励双管齐下方法：

（1）加强员工物质方面激励

德华安顾人寿保险有限公司在制定激励机制时不能仅仅重视业绩的考核，为了提高风险管理水平，还应当增加操作风险有关的考核指标，必须设立相应的奖惩制度，人员发生操作不当行为给予惩罚，在风险防控方面表现出色的给予奖励。

此外，为了消除委托代理理论中委托人和代理人之间的矛盾，制定具有相容性的激励机制，让双方向着共同的目标而努力，本文认为可以采取股权激励的办法。股权激励实质是在保险公司同经理层和员工之间建立有效信息和传递机制，通过让员工在一定时期持有公司的股票，并承担公司盈利和损失的风险，与公司承担相同的责任，从而让员工更加关心公司的长远发展，减少操作风险发生的行为，具有较好的激励和约束作用。目前，我国的部分保险公司已经实行了不同方案的股权激励机制，如表 5-1 所示。

表 5-1 中国保险公司股权激励状况

公司	时间	形式	对象	数额
平安集团	1992	员工间接持股	员工	每一平安员工股的内部购买定价为 1.76 元。
人保财险	2004	股票增值权	董事会、监事会成员；总裁、副总裁、财务总监；部门总经理、省级分公司总经理；其他高级管理人员。	28928000 股股票增值权，行使价为每股港币 1.8 元。
中华联合保险	2006	员工间接持股	全系统中心支公司中层以上管理人员必须出资，其余人员可自愿出资。	出资 2.7 亿元间接持股 18%，首家由员工间接持股的国有保险公司
平安人寿	2006	虚拟期权	280 位外勤人员	外勤人员分享 350 万股期权的长期激励计划。
中国人寿	2006	股票增持权	100 名销售精英	总股数为 95.88 万股的 H 股股票增值权

资料来源：根据各保险公司公告整理汇总

德华安顾人寿保险有限公司也可以根据自身实际情况，参考以上保险公司中相对成熟的方案，考虑实施“准股票期权”的激励机制，也就是在公司与经理人之间签订“准股票期权”合约。合约中规定以公司净资产作为标的，按照“净资产*系数”的方式确定行权价，等公司以后上市了再实行股票增值权激励计划。实行股权激励制度必须慎重选择激励的范围，切不可盲目夸大激励效果，也不可将该种激励当成是福利措施。

（2）注重员工精神方面激励

第一，目标激励。德华安顾人寿保险有限公司销售员工占据很大比重，他们均具有较强的事业心，希望自己能够在公司内的名声、地位有所提高。所以，德华安顾人寿保险有限公司应当让员工为自己设定目标，激发员工的事业心。例如，在规定期限内没有违反公司制度和流程的人员，给予奖励；

第二，精神激励。精神方面的激励能够提高员工的忠诚度，对于在操作中严格按照公司规章制度和流程操作的员工，管理人员应当提出表扬，对于违反操作规定，发生不合规行为的员工应当给予批评。一方面激励合规员工继续认真工作，另一方面引起违规操作员工对风险的重视；

第三，职位激励。对于风险管理能力强、创新精神的管理人员要委以重任，为员工设置合理的晋升渠道，通过科学合理的考试、选拔等，使他们拥有更大的权力，保证员工队伍整体素质的同时，留住优秀人才，避免人员离职或跳槽给公司造成的风险。

第六章 结论与不足

我国保险业虽然经过多年的发展，基础仍然比较薄弱，行业影响力也不高。但是，随着居民生活水平的提高和思想观念的改变，保险行业逐渐成为朝阳行业。近几年中国保险业绩正高速增长，各家保险代理人迫于业务压力，在销售环节只顾成功销售，不重视业务品质。因此导致保险公司风险事件时有发生。风险管理已经成为当前我国保险公司的生命线和核心竞争优势，特别是操作风险导致的损失惨重使得操作风险的管理显得尤为重要。本文以德华安顾人寿保险有限公司为研究对象，以操作风险管理为研究内容，通过对国内外有关操作风险管理方面文献的梳理和归纳，基于委托代理理论和风险管理理论，对德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理进行了研究。通过研究主要得出以下结论：

(1) 德华安顾人寿保险有限公司建立了涉及人员管理、流程、信息系统等方面的各项制度，并形成了由董事会负最终责任，总经理室直接领导，以风险管理部为依托，各职能部门密切配合，覆盖所有单位的全面风险管理组织体系。但是公司目前在操作风险管理方面尚存在一些问题。流程方面存在的问题包括：风险管理架构不健全（缺失独立的操作风险管理部门、部门之间缺少有效沟通），操作风险管理体系不完善（事前风险识别困难、事中风险评估指标不全面、事后没有风险管理评价）；人员方面存在的问题包括操作风险管理理念薄弱，人员素质水平有待提高；信息系统方面存在的最重要问题是没有建立专门的操作风险损失数据库。

(2) 针对德华安顾人寿保险有限公司操作风险管理存在的问题，提出相应的完善对策。健全操作风险管理体系，包括事前防范预警、事中检查控制和事后评价监督；加强操作风险评估力度，建立公司操作风险的关键风险指标体系；加强公司信息技术研发力度等。

(3) 为使德华安顾人寿保险有限公司操作风险完善对策能够顺利实施，本文从组织、文化、人力和激励四个方面提出保障措施，分别是健全操作风险管理组织架构，提高操作风险管理人员素质，营造良好风险管理文化氛围和加强风险控制激励机制建设。

本文的研究能够为德华安顾人寿保险有限公司加强操作风险管理提供参考，具有一定的现实意义。但是由于笔者能力和数据可得性的限制，本文存在一定的不足之处。第一，由于缺乏损失数据，暂时还无法对德华安顾人寿保险有限公司操作风险进行定量分析；第二，鉴于操作风险指标的复杂性，本文难以对预警值进行全部赋值，风险指标预警值的设定还需要公司内部有关部门和人员基于公司操作风险管理的实际情况进行；第三，本文提出的操作风险管理对策和保障措施尚未实施，这些措施是否可行还有待进一步检验和追踪。这些不足也是本文后续值得继续关注和研究的内容。

参考文献

- [1]陈婷.基于委托代理理论看保险公司的操作风险田.上海保险,2011,10
- [2]方芳,秦天保. 商业银行操作风险评估——使用网络分析法[J]. 管理科学,2015,(05):45-52.
- [3]高雨萌,张伟强. 保险公司的全面风险管理探究——基于我国寿险业的风险因素分析[J]. 北方经贸,2016,08:139-141.
- [4]管友明. 对保险公司风险管理与内部控制的思考[J]. 会计师,2016,15:56-57.
- [5]胡志军,袁中美,薛荔丹,洪泳. 保险公司操作风险损失分布量化及其应用[J]. 保险研究,2017,(02):95-103.
- [6]洪梅,黄华珍. 我国保险公司操作风险管控体系建设研究——基于国际经验视角[J]. 保险研究,2012,11:30-41.
- [7]蒋洪浪. 论保险公司操作风险预警机制的构建[J]. 上海保险,2014,06:44-46.
- [8]刘景南. 保险企业操作风险损失数据分析: 基于A保险公司寿险业务的实证研究[D].对外经济贸易大学, 2014
- [9]刘文丽,郝万禄,鞠彦辉,何毅. 基于盲数理论的第三方平台下银行供应链金融操作风险评估模型[J]. 技术经济,2017,36(04):79-84+116.
- [10]林乐,王瑛,韩自强,张薇. 美国农业保险的实务操作规章与借鉴[J]. 北京师范大学学报(自然科学版),2014,06:629-633.
- [11]赖周静. 保险公司操作风险计量研究[J]. 西南金融,2012,04:64-68.
- [12]仇春涓. 我国保险企业操作风险识别度量创新思路探析[J]. 商业时代,2010,19:70-71.
- [13]唐庚荣. 我国保险企业操作风险管理现状及对策[J]. 财贸研究,2008,06:149-150.
- [14]王翔,徐燕,张艳.我国保险公司操作风险及其管控的产权分析川.经济问题探索,2011.05
- [15]徐海龙. SW人寿保险公司操作风险内部控制研究[D].华中科技大学, 2014
- [16]袁吉伟. 基于情景的操作风险计量方法研究[J]. 金融发展研究,2014,04:73-78.
- [17]叶晓凌. 保险公司操作风险及其防范[J]. 广东金融学院学报,2008,01:82-88.
- [18]章建伟,周宇梅. 我国保险公司操作风险度量的新思路——来自欧盟的经验[J]. 上海金融,2011,10:33-38.
- [19]张鑫.浅析保险公司的操作风险管理田.甘肃金融, 2012(3)
- [20]朱震. 操作风险管理的方法与现状[J]. 证券市场导报,2014,09:64-69.
- [21]赵琳净. 中国人寿保险公司业务操作风险管理[D].河北经贸大学, 2015
- [22]张舒. 保险公司操作风险管理对策[J]. 时代金融,2016,12:218+221.
- [23] Afambo, Edoh Fofo. Operational Risk Capital Provisions For Banks and Insurance Companies [D]. Georgia State University.2011:97-99.
- [24]Ashby S, Sharma P, McDonnell W. Lessons about risk: Analyzing the causal chain of insurance company failure[J]. Insurance Research and Practice, 2010, 18(2):4-15
- [25]Cummins J, Lewis P. Introduction: special section on operational risk[J]. Journal of Banking & Finance,2011,30:260-263

- [26]De Fontnouvelle P, Moscadelli J, Rosengren E. Implications of alternative operational risk modeling techniques[A].In:Carey M, Stulz R. The Risks of Financial Institutions. Chicago: University of Chicago Press. 2014:475-511.
- [27]Dutta K K, Babbel D F. Scenario Analysis in the Measurement of Operational Risk Capital: A Change of Measure Approach[J]. Journal of Risk and Insurance, 2014,3(14): 1-29
- [28] Embrechts M. The Modeling of operational risk: experience with the analysis of the data collected by the Basel Committee[J]. Accounting Horizons , 2014,7:30-36
- [29]Hale, Ronald K. Basel II Operational Risk Management Information Security Specialist Contributions to Regulatory Implementation Success[D].Walden University. 2015:201-213.
- [30]Hakan Turan. The Weighting of Factors Affecting Credit Risk in Banking[J]. Procedia Economics and Finance, 2016, 38:43-47
- [31]Jurgen van Grinsven, Remco Bloernkolk. The swankest value inspect of operational loss events for US banks and insurers[J]. Journal of Banking & Finance, 2011, 30(10):2605-2634
- [32]Sovan Mitra. Scenario Generation for Operational Risk[J].Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management.2016, 20(3): 163-187.
- [33] Stephen Manning. Research opportunities in internal control quality and quality assurance[J]. Auditing: A Journal of Practice & Theory, 2000, 19:83-90
- [34]Verheyen M. Operational Risk management in a Property/Casualty Insurance Company[C]. Casualty Actuarial Society Spring meeting presentation, 2009
- [35] Wilson, Duncan. VAR inoperation [J]. Risk.2011, (2): 24-25.

致 谢

三年的求学生涯即将结束，回首三年，庆幸自己选择了治学严谨的石河子大学，遇到了恩师卢豫教授，结交了一批相互鼓励、相互帮助的同学。在此深深地感谢大家！

首先要感谢我的导师卢豫教授，从论文的选题、开题、到撰写、修改直至完成的过程中卢老师给了我悉心的指导和莫大的鼓励。卢豫老师丰富的知识、睿智的思想、宽厚的人格及兢兢业业的工作作风时时感染着我。在此衷心地感谢卢豫老师。

感谢学习期间各位授课的老师，你们的辛勤付出使我受益匪浅；感谢各位可亲的同学们，在我写作最困难的时候给我的帮助和支持，愿我们的友谊天长地久；感谢给我提供宝贵资料的领导、同事们，感谢你们的理解与支持；感谢对我论文进行评审，提出宝贵意见与建议的各位专家。

最后要感谢我的家人，你们在我学习期间始终支持我、鼓励我、帮助我，我才能顺利完成学业。

谢谢大家！

作者简介

孔燕，女，生于 1976 年 2 月，籍贯山东。现在就职于德华安顾人寿保险有限公司团险业务部，职务业务管理室经理，专业职称客户服务师（ACS）。2015 年 9 月-2018 年就读于石河子大学经济与管理学院工商管理专业，攻读硕士学位。在校期间发表的文章：《浅谈寿险公司风险管理的重要性》。

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	孔燕	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	金融与财务

学术评语:

我国的保险业已进入高速发展时期, 保险业务覆盖率和普及率日益增长, 已经成为支撑社会保障体系的重要力量。近年来, 在寿险公司的经营中, 操作风险事故时有发生, 操作风险已经成为保险企业面临的主要风险之一。操作风险管理更是一大弱点。寿险公司如何防范其中的风险, 加强操作风险管理这一问题越来越受到关注。论文的选题具有现实意义和实践价值。

该论文文献综述部分参阅了大量文献资料并进行了综合分析, 较系统地梳理了该领域的基础理论和学科前沿, 在前人研究的基础上提出了自己的见解。论文运用所学的理论知识和工作实践分析问题, 思路清晰, 具有一定的逻辑性。研究方案具有可操作性。较好地结合了德华安顾人寿保险有限公司在业务操作风险管理中出现的问题, 构建了风险评估指标体系。结构较合理, 语言较流畅、规范。

指导教师签字: 卢稼

2018年5月31日