

# 保险公司资产负债管理体系与监管规则对接—管理制度体系建设篇

文|张佳

安永-精算咨询

编者按：本文主要内容来自于张佳在 2019 年中国保险资管协会举办的“新形势下保险资产负债管理实务进阶专题培训”演讲。张佳，本科和硕士研究生毕业于北京大学数学学院金融数学系，现就职于安永（中国）企业咨询有限公司。张佳是北京大学精算校友会理事。

为防范保险业资产负债错配风险，提升保险公司资产负债管理能力，原中国保监会于 2017 年启动了保险资产负债管理监管制度建设工作，并于 2018 年 3 月 1 日发布了《保险资产负债管理监管规则（1-5 号）》（以下简称“监管规则”），包括能力评估规则、量化评估规则和管理报告规则。其中能力评估规则包括基础与环境、控制与流程、模型与工具、绩效考核及资产负债管理报告五大模块。量化评估规则包括期限结构匹配、成本收益匹配和现金流匹配。

资产负债管理监管规则的颁布，促使全行业保险公司夯实自身资产负债管理体系建设，提升公司资产负债管理能力。本系列文章总结了过去两年来我们协助行业公司进行资产负债管理体系建设的经验与进一步探讨的问题。

## 01

### 保险行业资产负债管理情况

为落实资产负债管理监管规则的要求，行业内各保险公司积极开展资产负债管理体系建设工作，不断提升资产负债管理水平。从目前行业整体情况来看，大型成熟保险公司处于领导者的位置，资产负债管理水平整体较高，主要面临的挑战在于满足各利益相关方的诉求及提升资产负债决策效率。中小型保险公司在行业中处于跟随者的位置，主要面临的挑战来源于因当前宏观经济和监管环境促使的战略转型的需要，以及公司业务整体价值不高，业务自我造血能力差。

从近期资产负债管理量化评估结果表现来看，人身保险公司与财产保险公司情况存在一定差异。人身保险公司情况较为分散，中小型保险公司中外资公司与中资公司情况差异较大，而大型成熟保险公司整体情况较好，详见表 1：

表 1：人身保险公司量化评估规则落实情况

寿险公司	中小型保险公司	大型成熟保险公司
期限结构匹配	情况比较分散，中资公司“短钱长配”情况较为普遍，外资公司“长钱短配”情况较为普遍	资产和负债的期限在行业中都较长，但资产端没有足够规模的长周期资产来支持更长周期的负债

成本收益匹配	中资公司主要为储蓄型产品, 出现利差损情况较多, 成本收益匹配较差, 外资公司主要为长期保障性产品, 利润贡献来源多元, 成本收益匹配较好	基本上为利差益, 同时也有较多的死病差和退保差等承保端利源, 成本收益匹配较好
现金流匹配	保险业务保持正增长的公司大部分较好, 个别业务激进公司出现流动性问题	整体较好

财产保险公司中大型成熟保险公司整体匹配情况较好, 中小型保险公司由于承保亏损等因素导致成本收益匹配情况较差, 详见表 2:

表 2: 财产保险公司量化评估规则落实情况

产险公司	中小型保险公司	大型成熟保险公司
期限结构匹配	少数公司存在沉淀资金缺口	整体上沉淀资金能够覆盖中长期投资
成本收益匹配	大部分中小型公司承保亏损, 成本收益匹配状况较差	大部分公司承保盈利, 成本收益匹配状况较好
现金流匹配	部分公司存在当期净现金流为负数	整体流动性充足

上述资产负债管理量化评估结果其实是公司战略和资产负债管理能力的外在表现。从资产负债管理能力评估规则来看, 人身保险公司与财产保险公司资产负债管理能力评估建设情况较为类似, 不同类型保险公司均面临各自的挑战。各公司在资产负债管理五大模块的落实情况详见表 3:

表 3: 资产负债管理能力评估规则落实情况

产/寿险公司	中小型保险公司	大型成熟保险公司
基础与环境	部分公司组织架构不完善, 相关审批职能未落实	公司组织架构健全, 制度体系较为完善
控制与流程	部分流程待建立, 各部门间配合有待加强	由于该模块涉及的部门及业务流程较多, 遵循方面较易失分
模型与工具	模型处于初步搭建阶段, 或现有模型功能难以满足监管要求	模型功能基本满足监管要求, 模型的维护管理是主要失分点
绩效考核	现有考核体系通常难以满足监管要求, 考核机制设定相对简化	绩效考核体系基本满足监管要求, 但细节仍需进一步完善
资产负债管理报告	基本能按时报送监管报告, 内部报告内容待进一步丰富	监管报告的编制及报送均能满足监管要求, 内部报告较为完善

## 保险行业资产负债管理情况

我们根据所了解的行业资产负债管理实践情况，结合项目实践经验，从资产负债管理能力评估规则的五大模块梳理了行业各保险公司在资产负债管理体系建设中所面临的典型问题，并探讨可能的解决方案。

### 问题一：如何满足监管规则“制度健全性”的要求？

资产负债管理监管规则从“制度健全性”及“遵循有效性”两个方面评估保险公司的资产负债管理能力。制度健全性要求各公司将监管规则纳入到公司相关制度，并对必要条款进行细化与明确，但在实践中各公司对监管规则的细化程度相差较大，行业典型做法如下：

- 完全照搬资产负债管理监管规则原话；
- 公司有细化制度，但具体内容较为笼统。

为加强对监管规则的理解及制度健全性细度的把握，建议各公司一是积极参与监管机构、行业协会等举办的资产负债管理相关培训；二是按照监管规则逐条要求进行真实的实操演练，梳理出公司现行制度和流程的缺陷，从而在资产负债管理相关制度中尽可能细化监管条款。尤其是当公司有多项制度覆盖监管规则的某一条要求，更要关注制度之间的衔接呼应，如在监管规则基础上明确相应事项的牵头部门、具体工作内容、实施频率等。

### 问题二：如何搭建资产负债管理组织架构？

资产负债管理组织架构包含四个层级：董事会、资产负债管理委员会、资产负债管理执行委员会及资产负债管理秘书处。各公司在搭建资产负债管理组织架构时由于公司自身规模、部门分工特点等因素，导致公司组织架构难以完全满足监管要求，行业典型做法如下：

- 有相对完整的组织架构，但相应职能或遵循有效性待完善；
- 执委会秘书处与其他相关职能部门职责划分不清；
- 资产负债管理工作小组的工作难以做实。

行业各公司在搭建资产负债管理组织架构时，除设置相应层级外，应着重关注各层级是否落实了其相应职能，以及相关职能部门间职能划分是否清楚，职责是否得到了落实等。

### 问题三：如何落实监管规则控制与流程的要求？

控制与流程模块在资产负债管理能力评估中所占权重最大，涉及的部门及业务流程也较多，导致在落实过程中较易出现问题，行业中常见问题有：

- 公司设立了不同账户，但实际操作中未对各账户进行差异化管理；
- 对资产配置计划、重大产品、业务规划、全面预算等对公司资产负债匹配状况的影响的评估工作不够深入，流于形式；
- 在委受托过程中，保险公司的资产负债管理目标与约束条件未能有效传导至受托方；
- 资金划拨机制不完善，中小型保险公司保费难以分账户，账户间资金划拨缺乏相应原则及机制，资产划拨操作主要由受托机构掌握（本点要求仅适用于寿险公司）。

行业内各公司在落实控制与流程相关条款时容易流于形式，建议公司结合自身资产负债管理各方面制度细化落地执行方案，如针对分账户管理，各公司除设置不同账户外，在制定资产配置政策时还应结合各账户的特点设置不同的目标配置比例及投资限制等，以落实分账户管理的要求；如对资产负债匹配状况影响的评估不应仅包含定性分析，还应包含相应定量测算，如计算重大产品对相应账户期限结构匹配影响时应量化该产品对负债端久期的影响程度。

#### **问题四：如何明确资产负债管理模型工具的范围及维护机制？**

行业内大部分公司的资产负债管理模型及资产配置模型为由多个子模型组成的模型组，导致模型的范围及维护职责难以界定。行业内大部分公司对于模型的维护及针对基础数据和模型逻辑的检核较为简略，难以满足监管要求。对于资产负债管理模型工具的管理方式，行业主流做法有以下两种：

- 以监管规则对模型的定义划分模型组，由模型牵头部门负责维护相应模块；
- 以各子模型实际使用部门为主导划分模型组，由模型使用部门负责维护相应模块。

以上两种模式均可满足监管要求，模型的范围及维护机制的重点应在于确保模型的范围清楚，各子模型的维护与管理部門明确，并且确保模型的维护与多层次检核等职责落实到位即可。

#### **问题五：如何设计资产负债管理绩效考核体系？**

资产负债管理绩效考核体系的设计较为灵活，各公司可结合自身情况选取考核指标及设置指标权重等。行业在设计资产负债管理相关绩效考核体系时典型做法和问题如下：

- 以监管/自评估的能力评估和量化评估综合得分作为考核指标；
- 资产负债管理考核指标仅作为扣分项，不占据整体权重；
- 考核指标占据一定权重，但考核结果无法体现指标得分情况。

绩效考核指标和权重的设计由于需与公司自身战略和组织架构情况紧密结合，行业内难以定形成统一标准。与此同时，监管规则对资产负债管理绩效考核的评估要求也在逐渐提升，希望相关考核指标能够显性化和细化，因此各公司仍在探索满足多重目标的、适合自身情况的考核方式。

此外，针对资产配置结果的考核，目前行业绝大部分公司以绝对收益率作为考核指标，SAA 与 TAA 考核间没有有效衔接，并且对于投资业绩归因较为粗略。虽然目前监管规则对于资产配置结果考核的要求还比较基础，但未来从监管要求和公司内部管理的要求趋势来看，需要通过业绩归因，对战略资产配置能力、择时能力和择券能力进行单独业绩考核。这也是监管规则中的提升要求。因此，建议各公司基于投资价值链，根据投资流程各单位/部门的职责定位，建立全流程的绩效归因体系，分解出战略资产配置贡献、年度资产配置贡献、年内战术资产配置和投资执行等各环节的投资绩效贡献。同时，还要考虑会计利润目标、风险维度的指标等。各环节分解思路详见图 1：

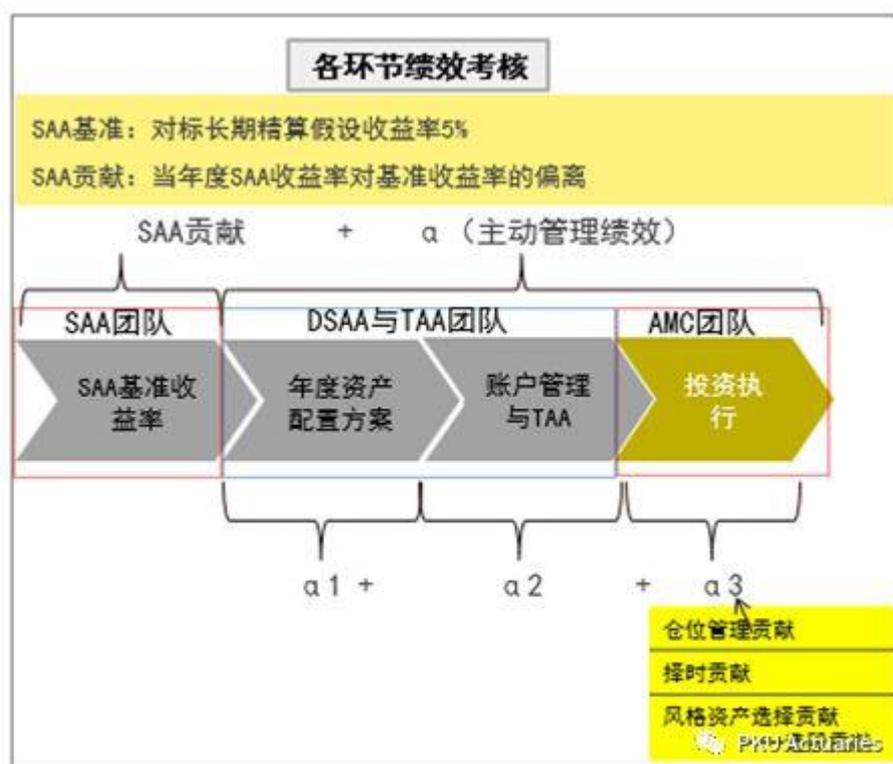


图 1：业绩归因体系示例