

# 保险公司 全面风险管理调查报告2024

2024年4月



普华永道



# 前言

当前，保险行业的外部环境愈发复杂多变，国内经济运行延续回升向好态势，高质量发展扎实推进，但仍面临有效需求不足、社会预期偏弱等挑战。

中央金融工作会议提出“对风险早识别、早预警、早暴露、早处置，健全具有硬约束的金融风险早期纠正机制”的要求，金融监管机构也愈发强化“长牙带刺”、有棱有角，牢牢守住不发生系统性金融风险底线。2023年8月，金融监管总局下发《关于规范银行代理渠道保险产品的通知》，在银保渠道力推“报行合一”。2024年3月，国家金融监督总局发布《人身保险公司监管评级办法》，围绕“机构监管”和“分类监管”两大核心理念，形成一套从公司治理、业务经营、资金运用、资产负债管理、偿付能力、其他等六大维度对人身保险公司整体风险防控水平的综合评价机制，并根据监管评级结果对各人身保险公司进行分级分类管理。同月，财产保险监管司发布《关于开展2024年财险公司和再保险公司偿付能力风险管理、公司治理和资产负债管理评估工作的通知》，对34家财产险和再保险公司开展SARMRA、资产负债管理、公司治理“三合一”检查。……

在此形势下，保险行业不断建立和完善自身的风险管理体系。近年来随着行业的转型发展，风险管理愈发成为行业关注的话题。

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，普华永道曾经在2016、2017和2018连续三年开展了保险行业的调研并发布《保险公司全面风险管理调查报告》。今年，普华永道再次启动行业调查，从“大风控”的视角，除了以往的调查范围，还纳入了资产负债管理与资金运用、合规管理、反洗钱、关联交易、操作风险管理、监管报送等专项调研。

2024年一季度，在广泛发放问卷的基础上，我们陆续回收了140家保险机构的反馈问卷。我们观察到，虽然行业整体风险管理能力在不断提升，但在应对新市场形势和新监管要求方面，仍然面临着组织协调、人员配备、模型方法、技术工具和数据平台等方面的痛点难点。而且，金融监管总局在新的架构下，监管思路不断演进，对于保险行业的风险监管也愈发严格，行业仍需不断的探索与创新。

尽管保险行业风险管理仍然“在路上”，但我们相信，风险管理能力是未来保险行业转型升级的核心竞争力，普华永道也愿意和行业共同成长，助力保险公司的转型发展。

最后，我们也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！

A decorative graphic consisting of several colored squares (yellow, orange, red, grey) arranged in a grid-like pattern, partially overlapping the text.

# 目录

一、调查对象概览	3
二、风险管理调研结果	5
三、专项问题调研结果	17
四、来自行业的声音	28



The background is a photograph of a modern building's interior atrium. The space is characterized by a central skylight that allows natural light to filter through a grid of dark, horizontal slats. The walls are made of dark, textured panels, and the floor is composed of large, dark tiles. The overall atmosphere is dramatic and architectural. Overlaid on the image are several colorful geometric shapes: a yellow square on the left, a red rectangle containing the text, and a cluster of yellow, pink, orange, and white squares in the center.

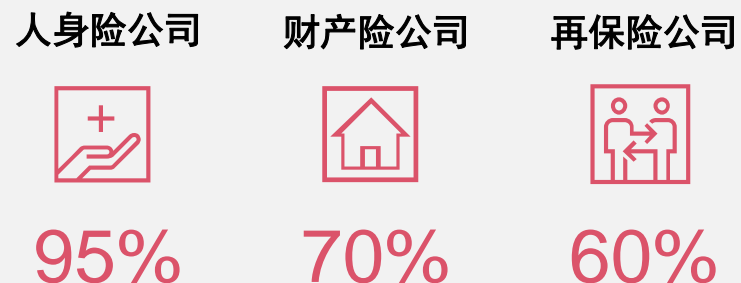
# 调查对象概览



## 受访机构140家，占保司数量近70%



## 受访机构保费规模占行业整体超80%



本次调研共计收到来自140家\*同业的反馈，受访机构保费规模占行业整体超过80%，受访机构按细分行业的分布如左图所示。

\*注：本次调研收到反馈的保险集团、财产险、人身险和再保险机构数量占行业总数近70%。（根据中保协统计，截止2023年12月31日，在保险业协会会员中，共有保险集团（控股）公司13家，财产保险公司87家，人身保险公司96家，再保险公司14家）

参与受访的69家人身险公司中，包括61家寿险公司、5家养老险公司和3家健康险公司。





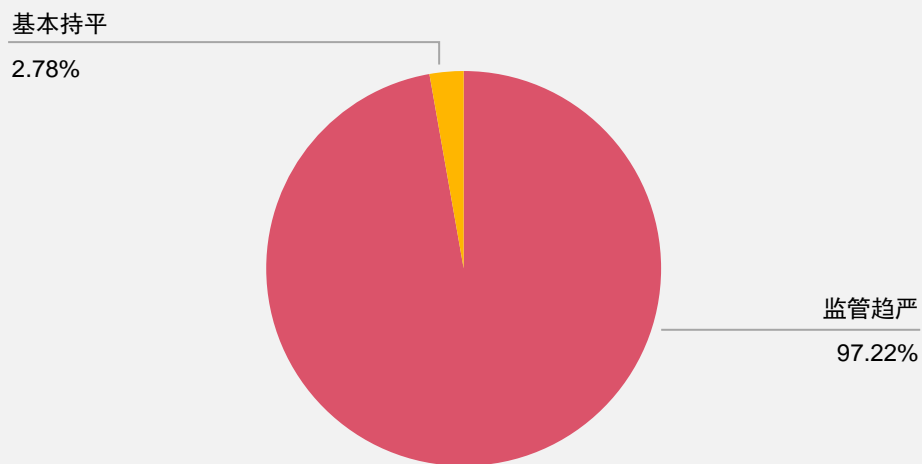
# 风险管理调研结果



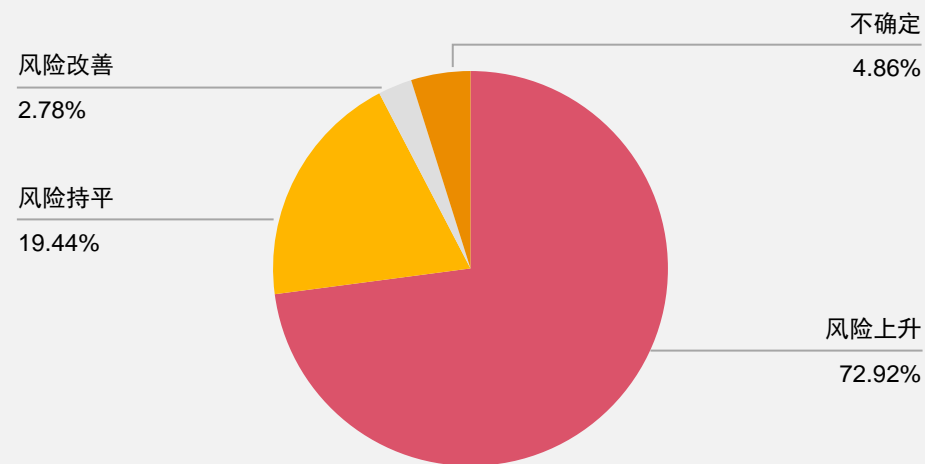


【监管与外部环境趋势】整体来看，受访机构（97%）普遍认为未来风险监管持续趋严，超过70%受访机构认为未来一年行业风险将上升，仅2.8%受访机构认为未来一年行业外在环境及风险演变趋势将改善。

受访公司对未来风险监管趋势预判

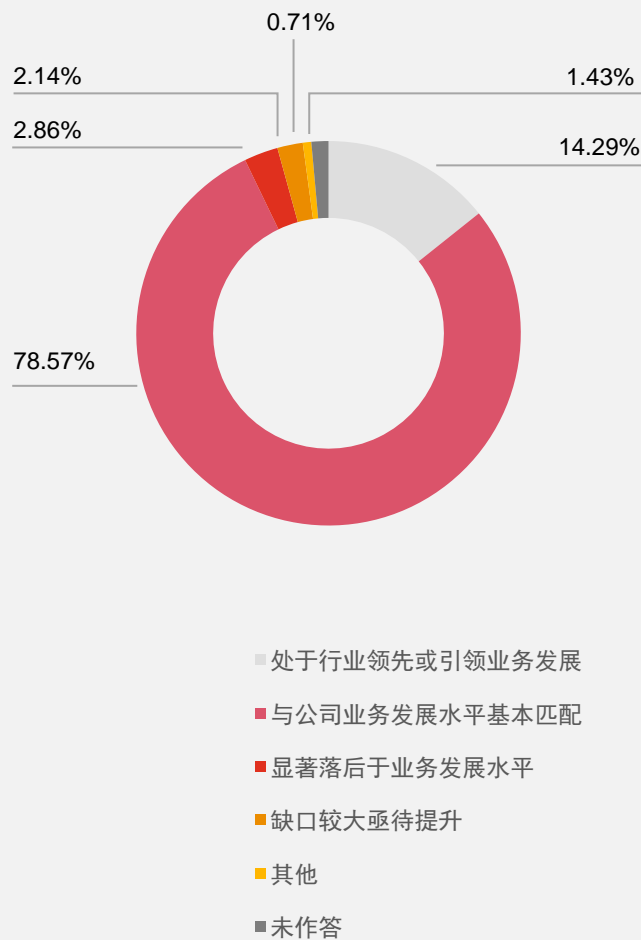


受访公司未来一年内行业发展的外在环境和风险演变的趋势判断

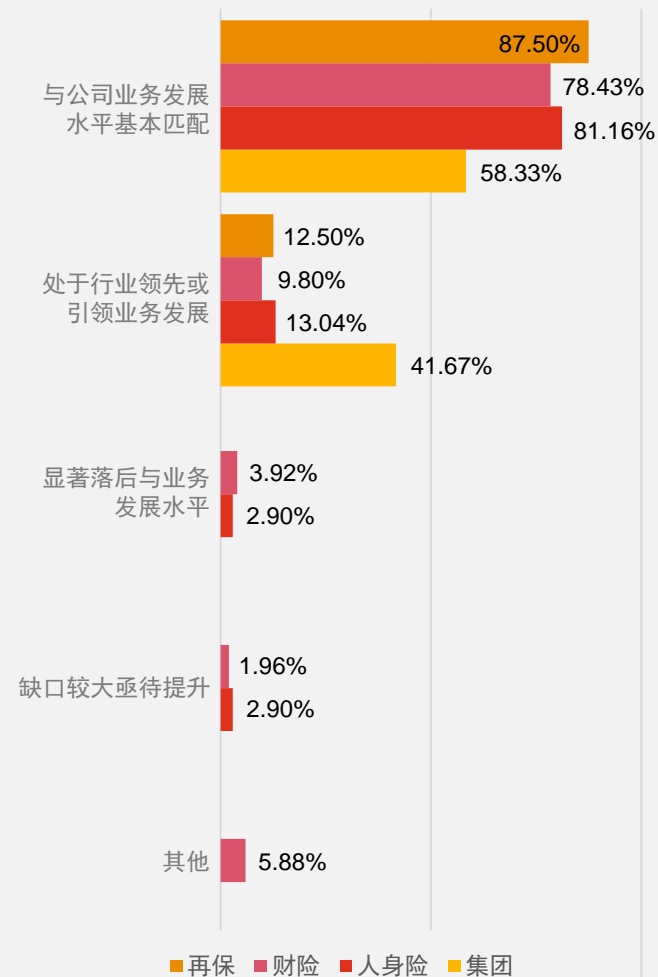


【风险管理水平】超过92%受访机构认为已建立了与公司业务发展水平基本匹配或领先于行业的风险管理体系。保险集团对自身风险管理能力更有信心，超四成受访保险集团认为其风险管理水平已处于行业领先，这与偿二代二期规则下SARMRA的实际得分基本一致。

受访公司对当前风险管理水平的总体评价

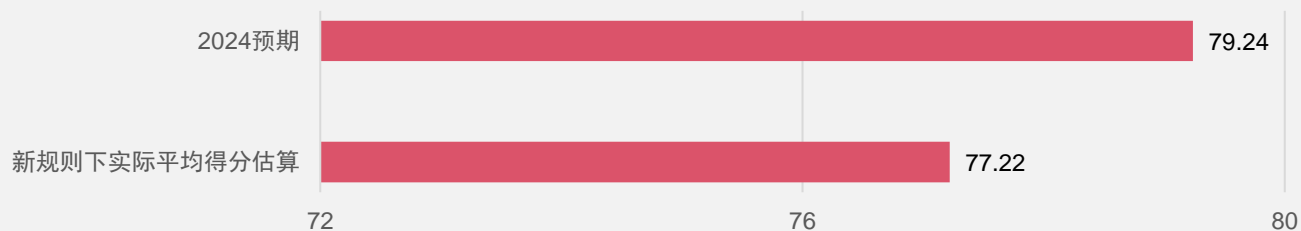


受访公司对当前风险管理水平的总体评价（分行业）

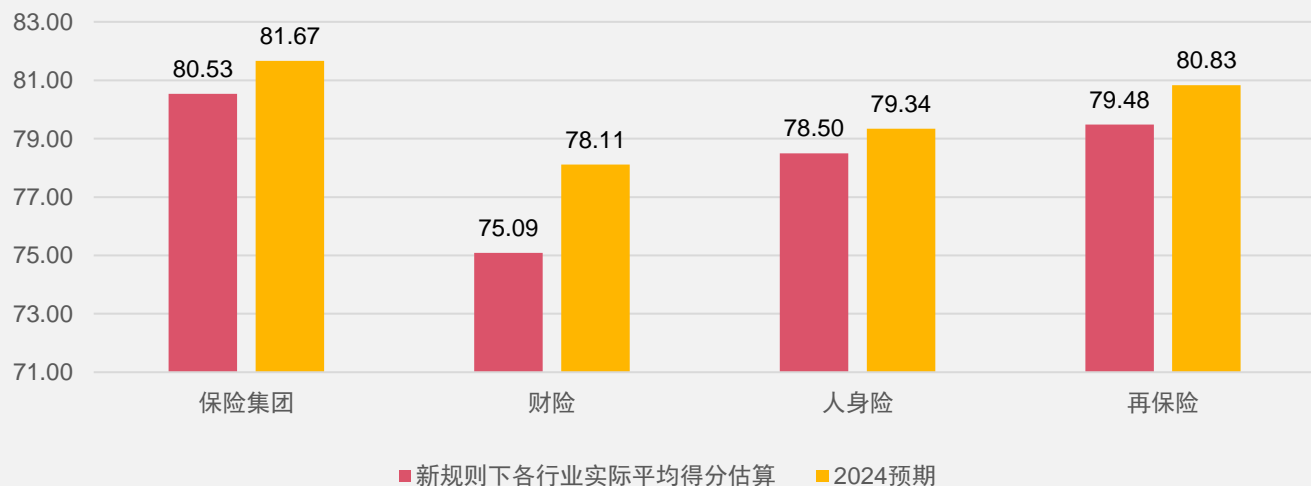




### 预期得分与偿二代（II）新规下实际平均得分估算比较



### SARMRA预期得分 vs 偿二代（II）新规下实际得分估算（分行业）

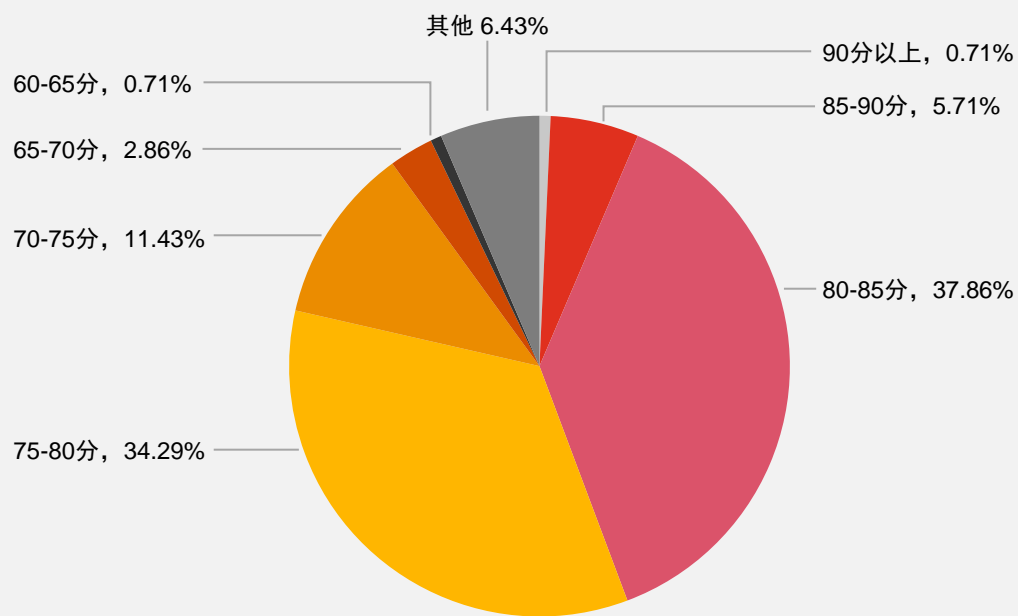


【SARMRA】受访机构的SARMRA预期平均得分较“偿二代”二期规则下已迎检公司的实际平均得分高出约2分，其中财产险公司较人身险公司更为乐观，预期得分高于实际平均得分约3分。

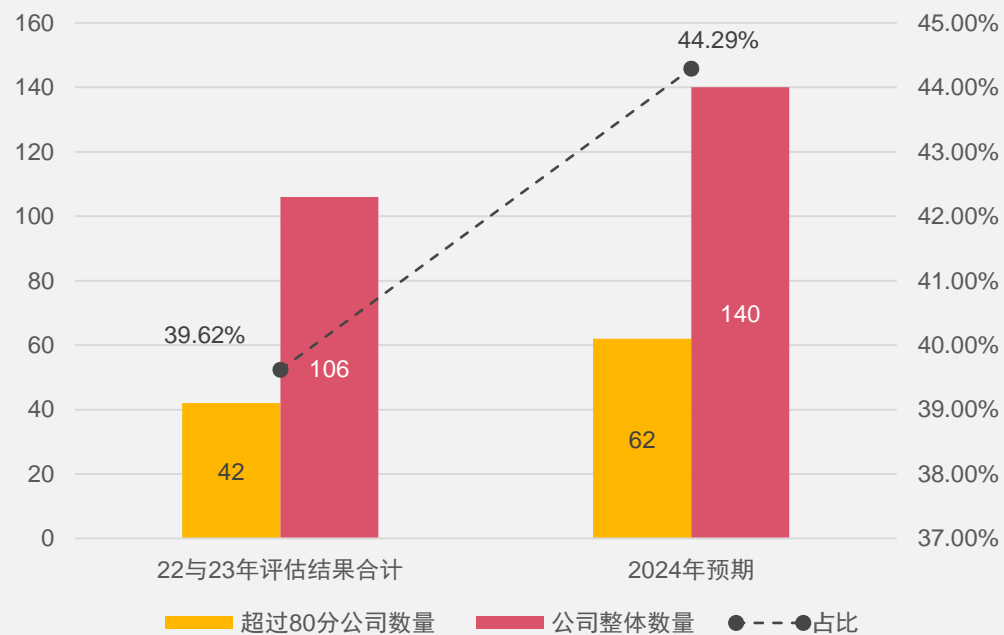
注：“新规则下实际平均得分估算”为2022年与2023年监管SARMRA评估公司（共计106家）的实际得分的平均得分。计算方式为： $(22\text{年平均分} \times 22\text{年公司数} + 23\text{年平均分} \times 23\text{年公司数}) / 22\text{与}23\text{年公司总数}$ 。

【SARMRA】近45%的受访机构的SARMRA预期分数超过80分，从22和23年实际得分来看，这个比例约为40%。

2024年受访机构预期SARMRA得分



SARMRA评估超过80分的公司分布





**【人员配置-数量】**调研结果显示，约30%受访机构人员配备充足（配备8名或以上全职风险管理人员），超60%机构配备4名及以上全职人员。对比普华永道2018年的调查结果，行业的风险管理人员数量的充足度上有较为明显的提升。

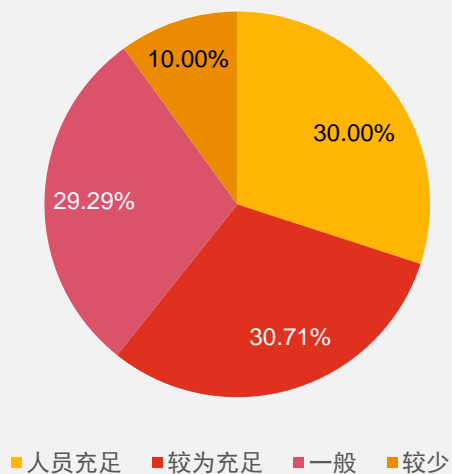
### 受访机构风险管理全职人员配备数量 (不包括内控、合规、法务和稽核审计等岗位)

**人员充足：**8名或以上全职风险管理人员

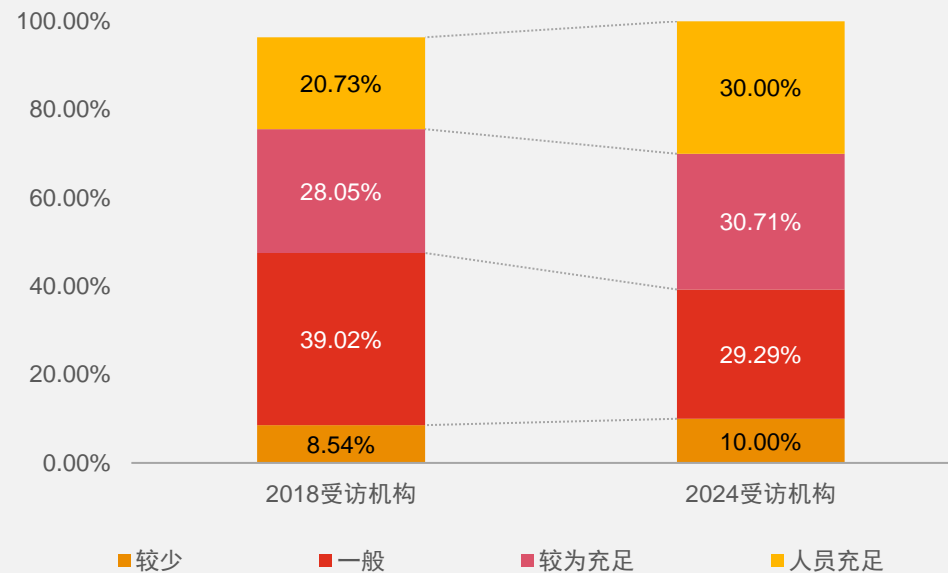
**较为充足：**4-7名全职风险管理人员

**一般：**2-3名全职风险管理人员

**较少：**不足2名全职人员或无全职风险管理人员



### 人员配置数量变化情况：2018 vs 2024



**【人员配置-资历】38%受访机构配备了经验充足的风险管理专业人员（具有3年以上相关经验人员不少于5名），对比普华永道2018年的调查结果，行业在风险管理经验方面有较为明显的提升。**

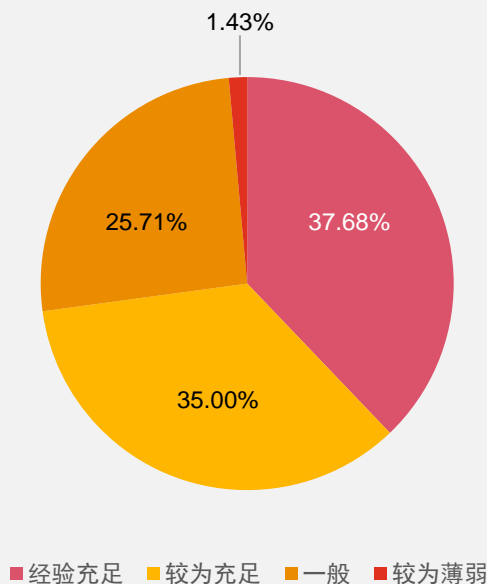
### 受访机构人员配置资历

**经验充足：**具有3年以上风险管理相关工作经验者不少于5名

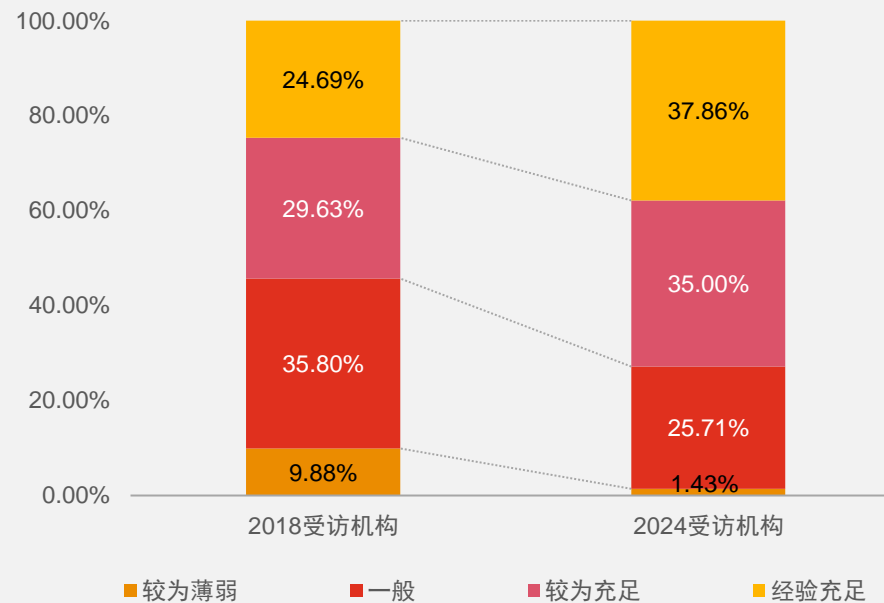
**较为充足：**具有3年以上风险管理相关工作经验者2-4名

**一般：**具有3年以上风险管理相关工作经验者1-2名

**较为薄弱：**未配备全职风险管理或风险管理相关工作经验不足3年



### 人员配置资历变化情况：2018 vs 2024





## 【人员配置-各类型机构】

不同类型受访机构在风险管理人員配备方面存在差异：人身险和集团在人員配备方面较为充分，在人員数量和资历方面均有优势。再保险公司人員较为精简，财险公司人員经验则较为薄弱。

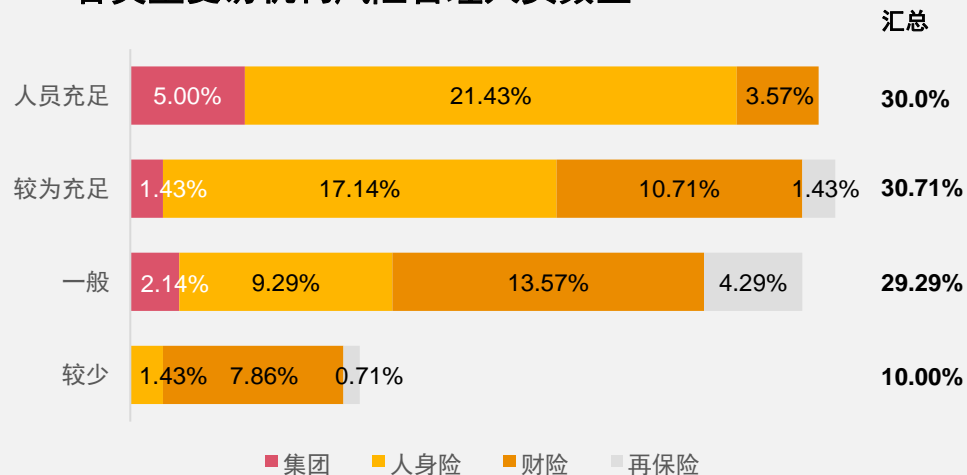
### 各类型受访机构风险管理人員数量

**人員充足：**8名或以上全职风险管理人員

**较为充足：**4-7名全职风险管理人員

**一般：**2-3名全职风险管理人員

**较少：**不足2名全职人員或无全职风险管理人員



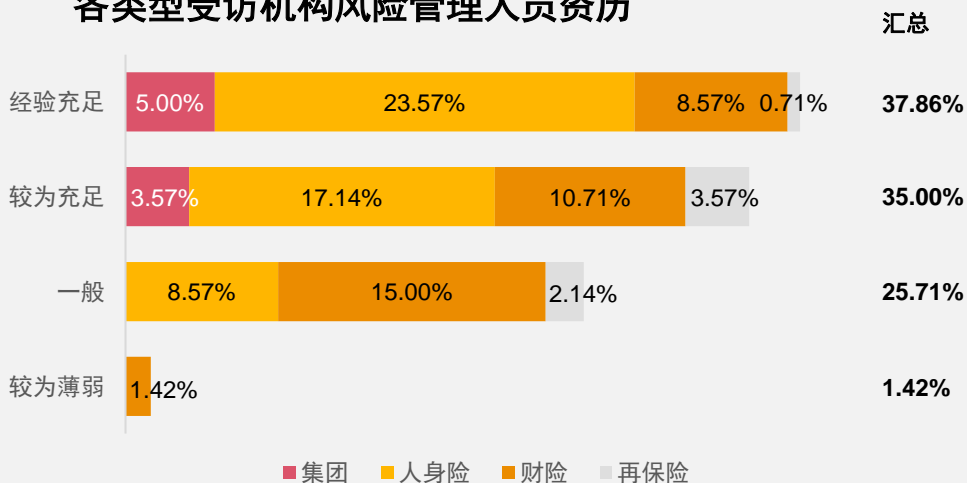
### 各类型受访机构风险管理人員资历

**经验充足：**具有3年以上风险管理相关工作经验者不少于5名

**较为充足：**具有3年以上风险管理相关工作经验者2-4名

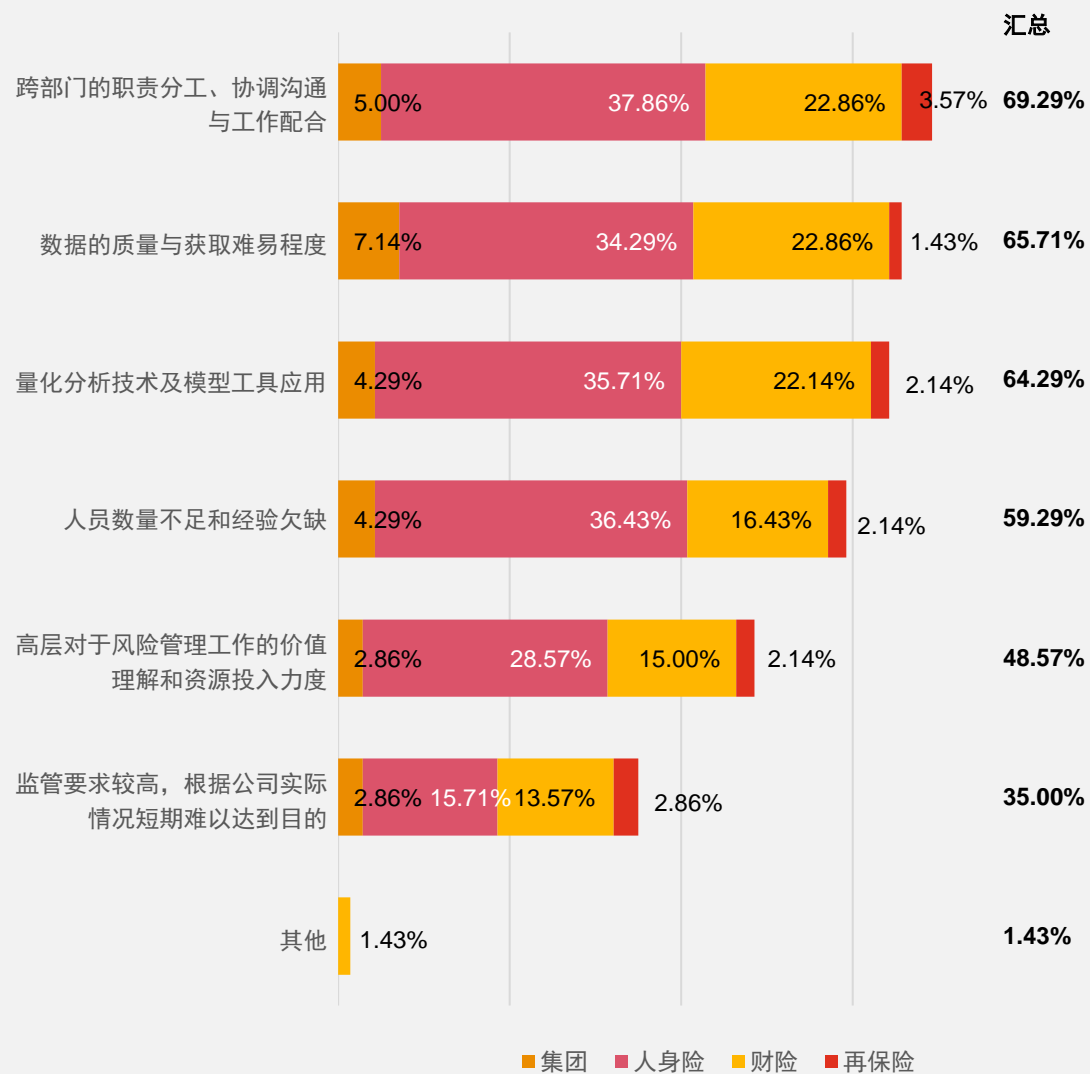
**一般：**具有3年以上风险管理相关工作经验者1-2名

**较为薄弱：**未配备全职风险管理人員或风险管理相关工作经验不足3年



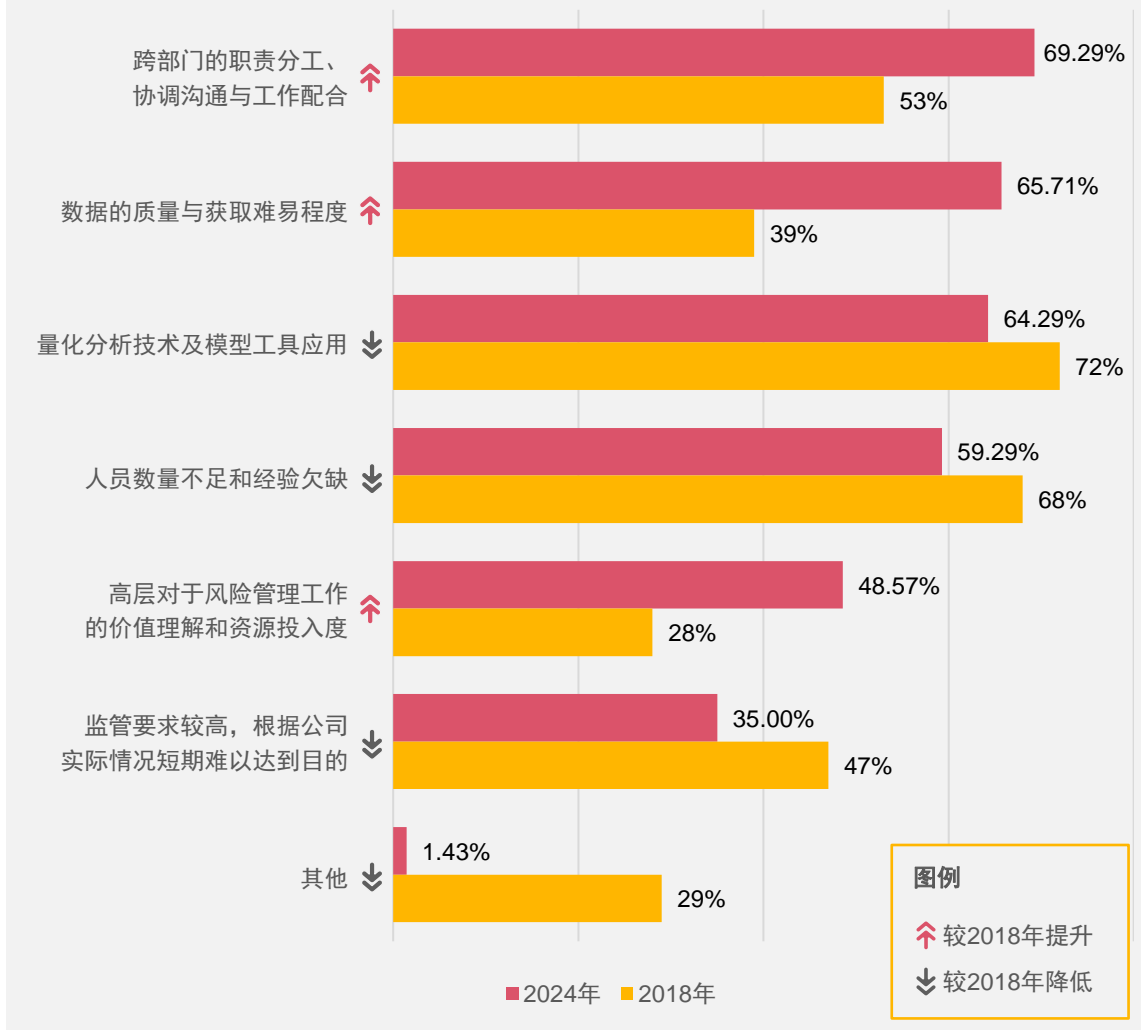
**【挑战与困难】** 约70%受访机构认为“跨部门职责分工、协调沟通与工作配合”是推进风险管理工作的主要挑战。同时，受访机构也普遍认为“数据的质量与获取难易程度”、“量化分析技术及模型工具应用”、“人员数量不足和经验欠缺”也是风险管理工作难点。值得注意的是，虽然人身险公司在人员配备方面相较财险和再保险公司具有优势，但仍有近40%的人身险受访机构表示“人员数量不足和经验欠缺”是其所面临的工作的主要困难。

受访公司推进风险管理工作的主要挑战或困难





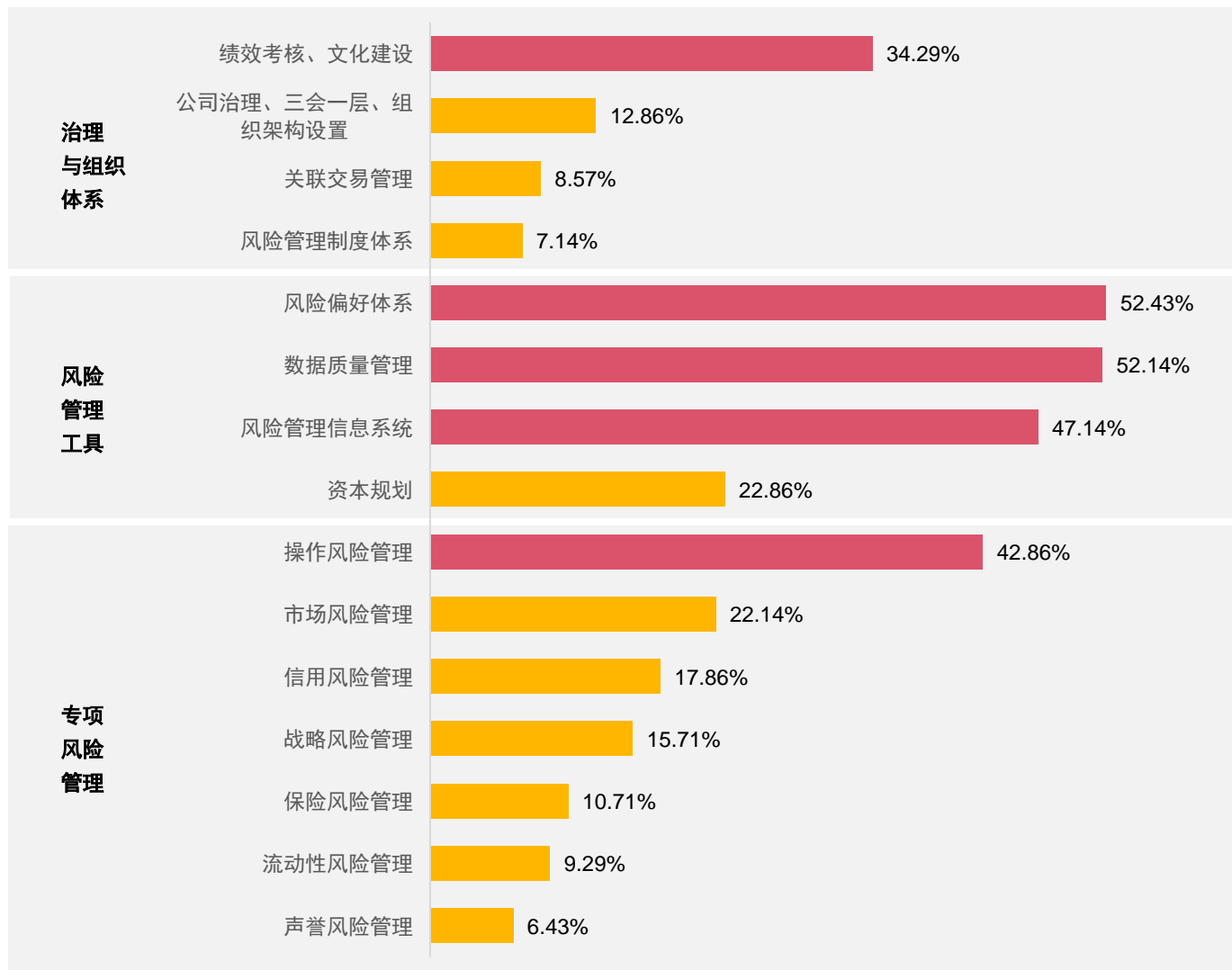
受访公司认为风险管理工作难点  
(2024 vs 2018)



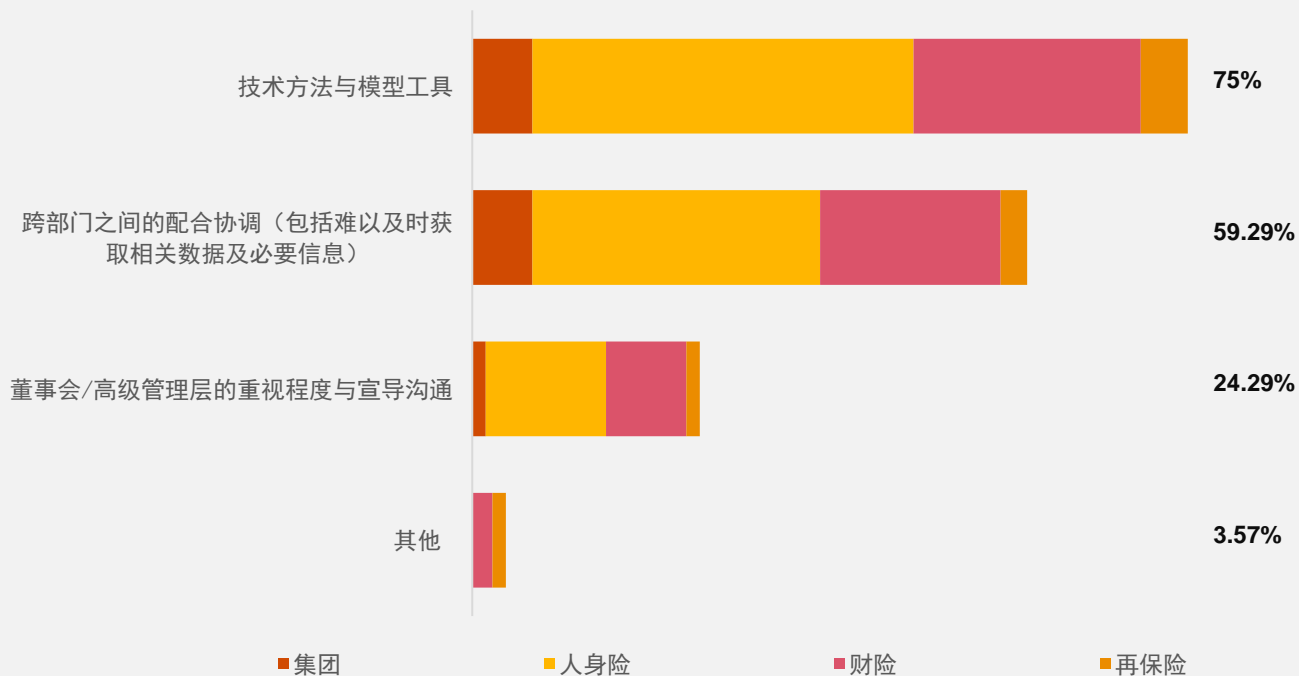
【挑战与困难】对比普华永道2018年的调查结果，我们观察到“人员不足和经验欠缺”“量化分析技术及模型工具应用”“监管要求高难以满足”等选项占比下降，反映行业在人员、技术与工具方面有一定改善。“跨部门的职责分工与协调沟通”“数据质量与获取难度”“高层的理解和资源投入力度”等选项占比上升，体现行业在这些方面的问题更为显著。

**【薄弱环节】** 受访机构的风险管理薄弱环节仍集中在风险管理技术工具和数据基础方面，其中“风险偏好体系”“风险管理系统”和“数据质量管理”是受访机构普遍认为需加强的关键环节。此外，“操作风险管理”和“绩效考核”也是同业较为迫切希望加强的环节。

受访公司最为迫切希望加强的环节



### 受访公司在风险偏好体系建设过程中面临的最大挑战



#### 其他

- 各项偏好、限额指标与公司运营实际情况的深度量化关联
- 偏好前置和落地传导
- 集团要求与监管要求的差异
- 与业务间的结合不够紧密

【薄弱环节—风险偏好体系】在风险偏好体系建设中所面临的挑战中，超70%受访机构认为“技术方法与模型工具”是最大的挑战，其次“跨部门之间的配合协调”也是实施难点。这与普华永道2018年的调研发现基本一致。行业的风险偏好体系建设仍在不断探索中。




三

# 专项问题调研结果

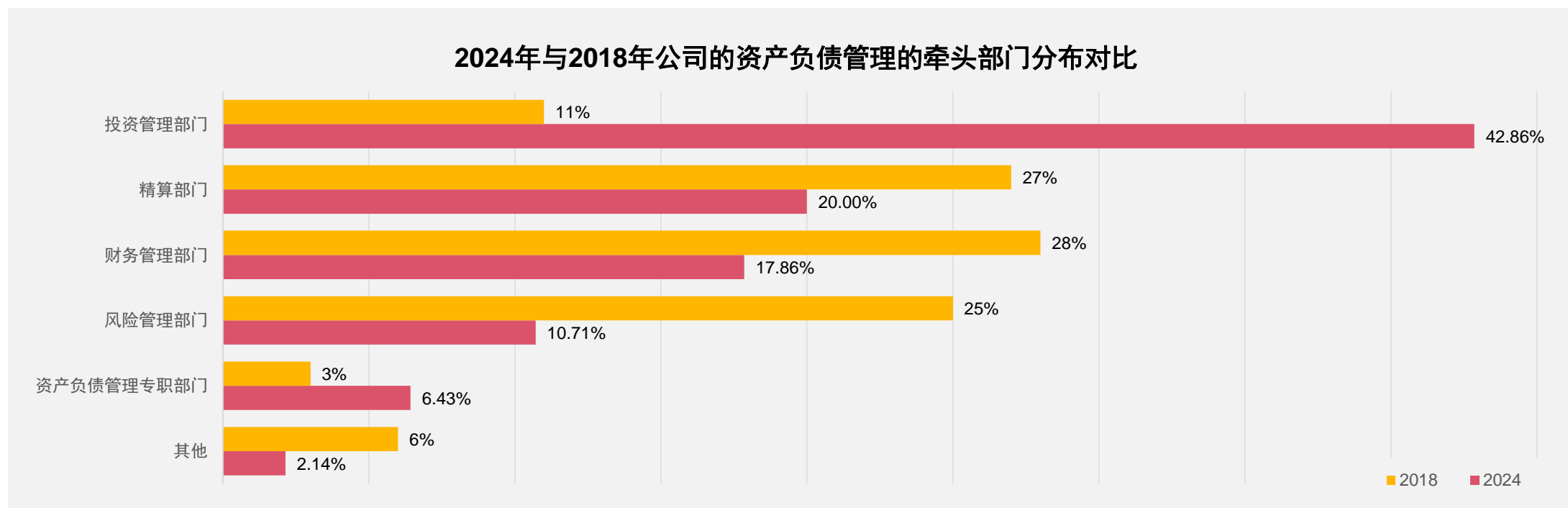






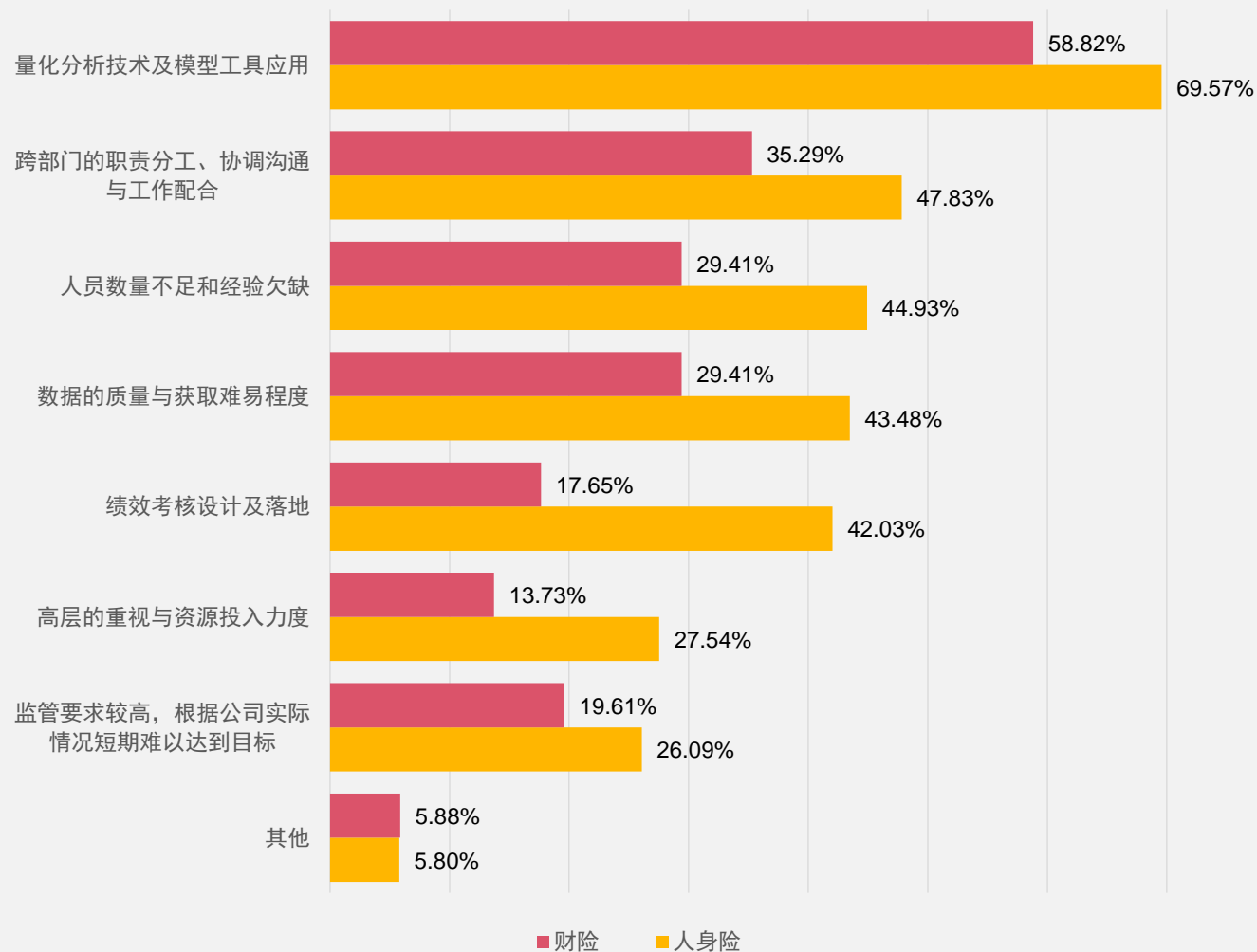
# 资产负债管理 与保险资金运用

**【资产负债管理-牵头部门】** 2024年调研结果显示，超过40%的受访机构资产负债管理工作的牵头部门为投资管理部门，对比2018年调研结果中的精算、财务和风险管理三足鼎立的分布情况，具有较大变化。此外，仅6%受访机构设置了资产负债管理专职部门，较2018年的变化幅度并不明显。





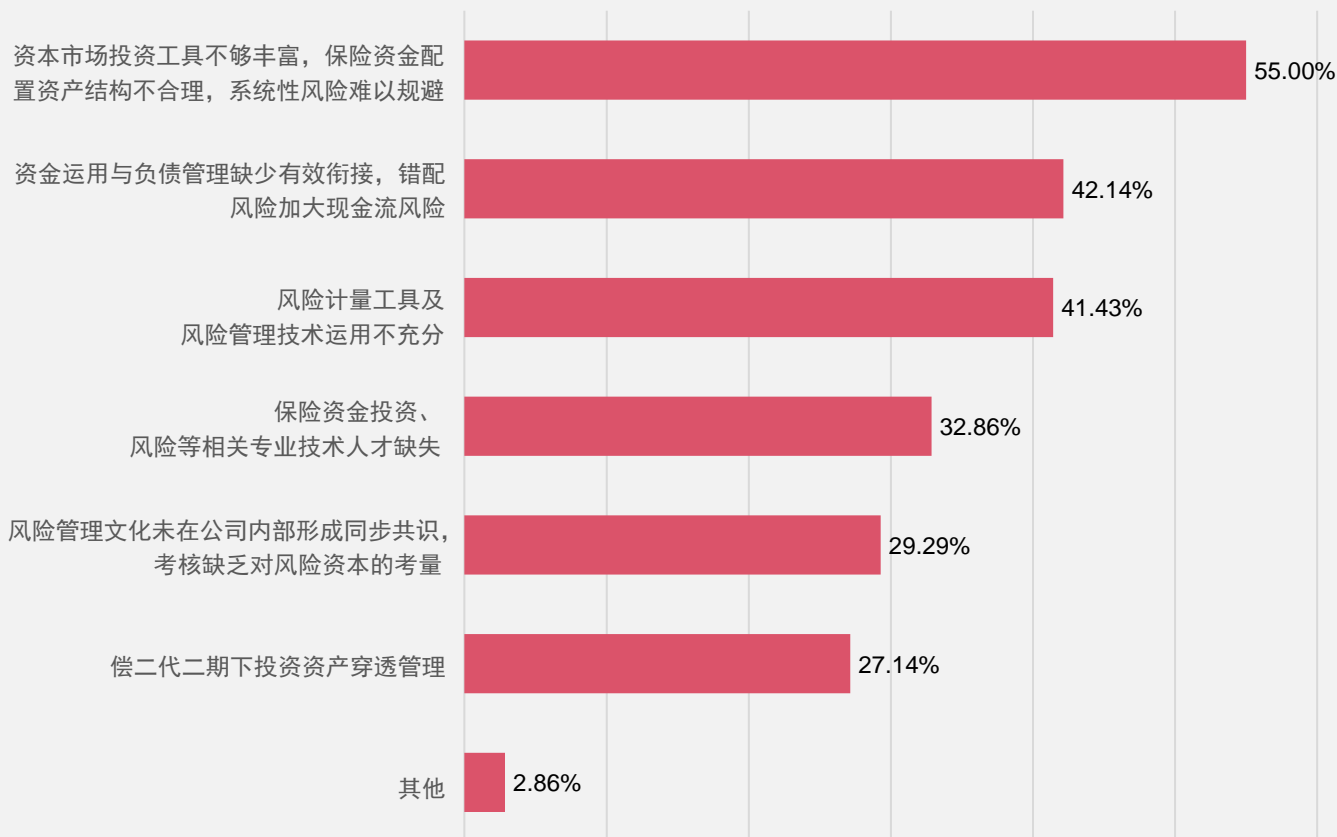
### 公司在资产负债管理工作推进过程中面临的最大挑战



**【资产负债管理-难点与挑战】**根据调研结果，受访机构在资产负债管理过程中遇到的难点与前文中风险管理过程中的难点类似，主要体现在模型工具、跨部门协调沟通、人员数量与素质、以及数据质量与获取难度等。其中，人身险公司在各方面挑战的认可度均明显高于财险公司。

【保险资金运用】受访机构认为保险资金运用的前三大主要挑战为“投资工具不足和资产结构不合理”“资金运用与负债管理缺少有效衔接”以及“风险计量工具与技术运用不充分”，此外，人才缺失也是另一主要挑战。


在保险资金运用工作中遇到的挑战



其他

- 资本市场波动较大，负债端刚性成本较大，成本收益匹配压力较大
- 长期限资产配置品种较为单一，资产负债匹配难度较大

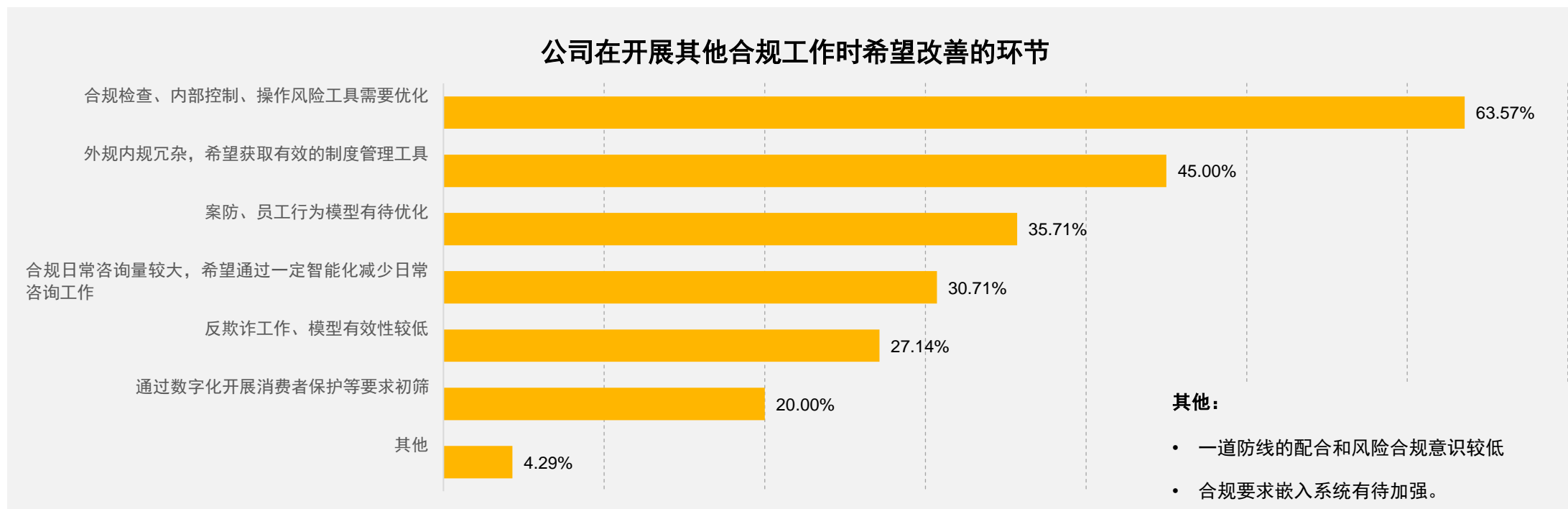




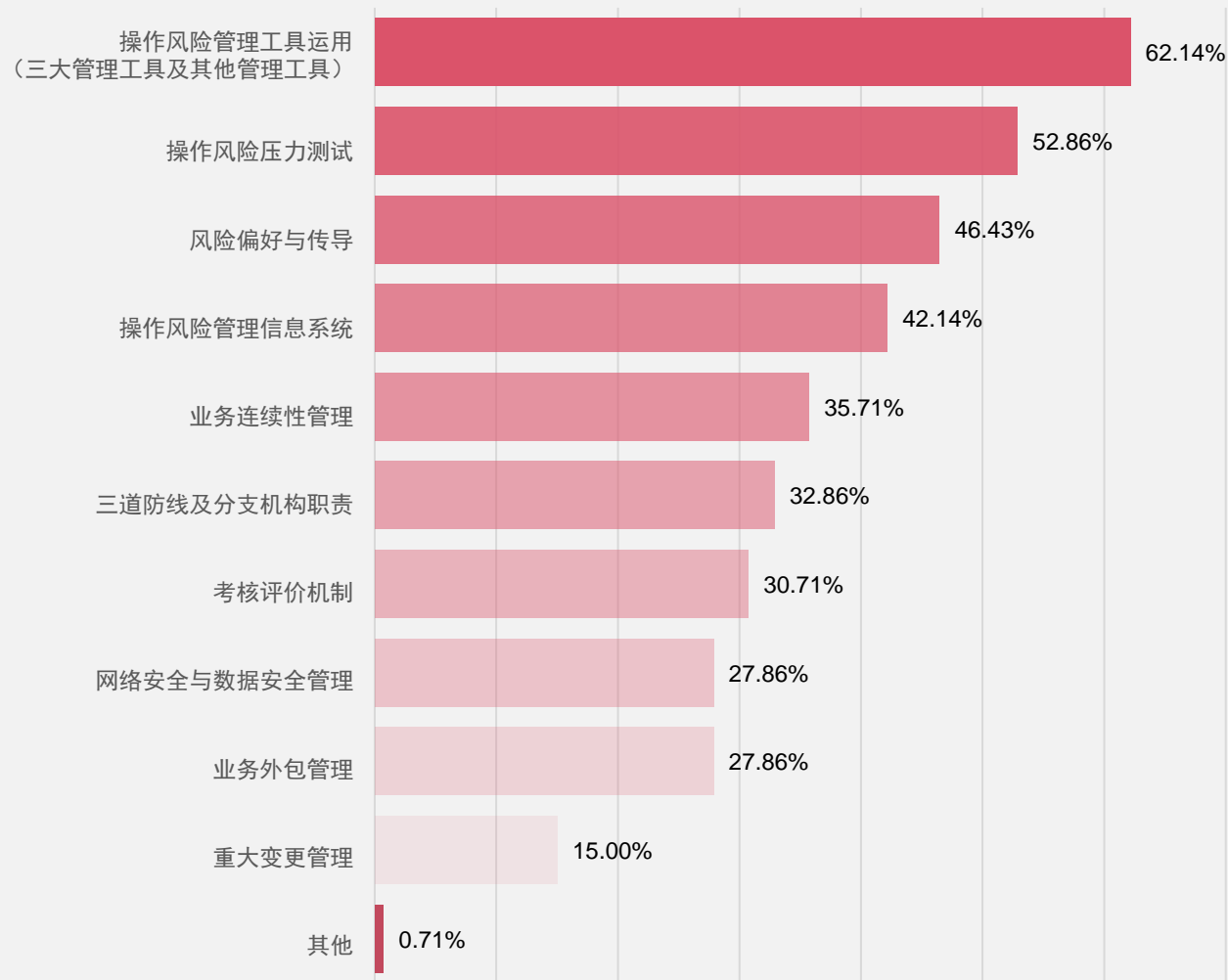
# 合规管理、 操作风险与监管报送



**【合规管理】**在合规管理工作中，60%以上的受访机构认为“合规检查、内部控制、操作风险工具”是亟需优化的薄弱环节，此外，“有效的制度管理工具”也是迫切需要提升的领域。此外，认为案防、员工行为管理、合规智能化工具等合规管理领域有待改善的受访机构也均占到30%以上。



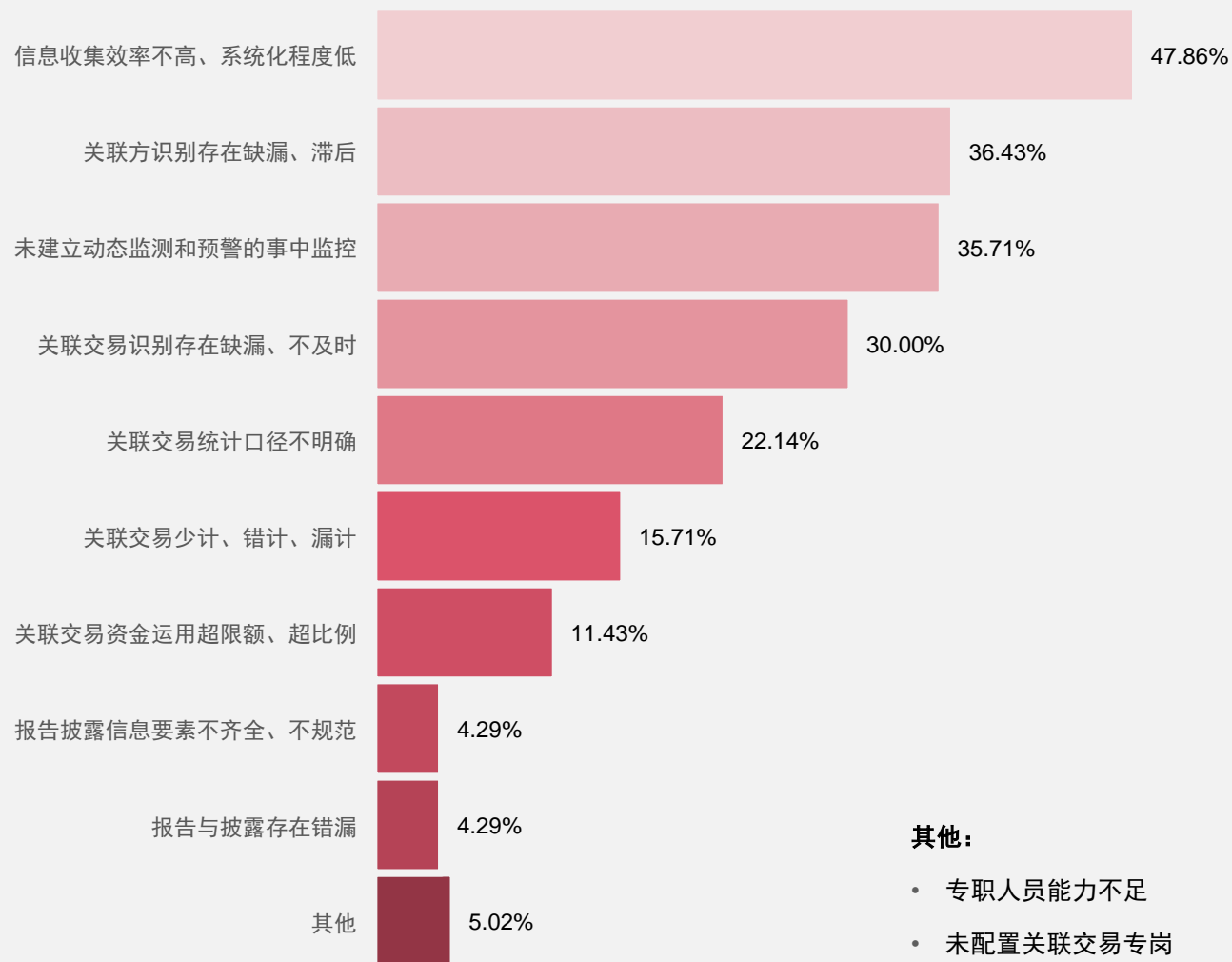
### 公司现阶段操作风险管理过程中希望重点加强的方面



【操作风险管理】由于监管新规的颁布，操作风险受到了很高的关注。具体来看，“三大工具运用”、“压力测试”、“风险偏好传导”和“管理信息系统”成为受访机构操作风险管理中的主要挑战。同时，操作风险新规中要求的“业务连续性管理”、“三道防线职责”、“绩效考核机制”等也均是行业新的关注重点。

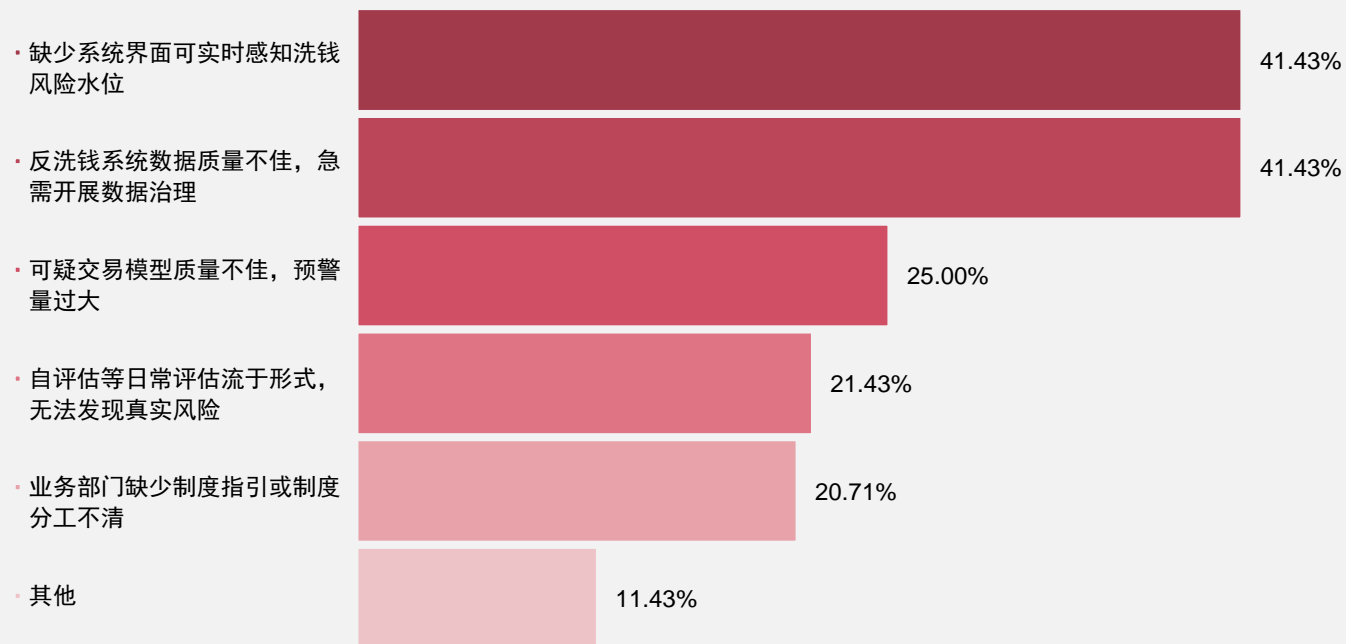
【关联交易管理】受访机构认为最为突出的管理难点是“信息收集效率不高与系统化程度低”，此外“关联方识别”、“动态监控机制”和“关联交易识别”等选项也都是受访机构普遍关注的工作难点。

在关联交易管理方面最大挑战和管理难点





## 反洗钱工作存在的难点



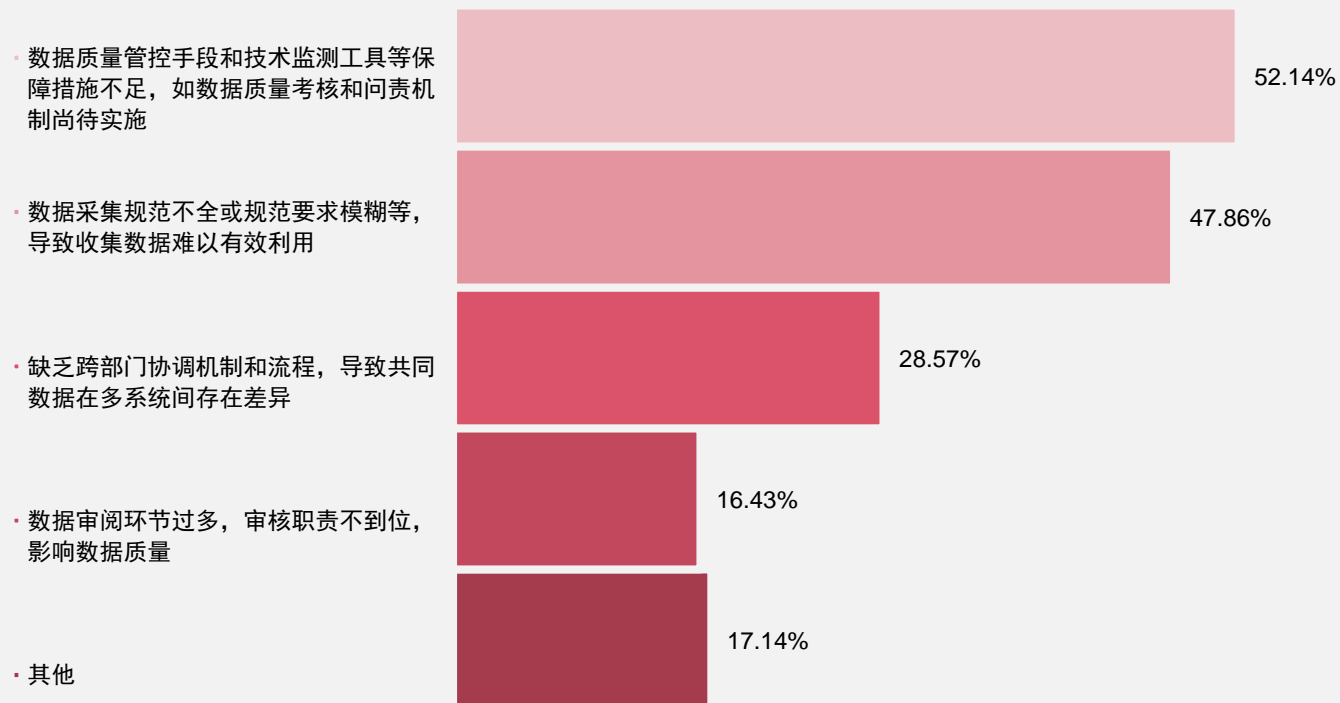
【反洗钱】调查结果显示，“反洗钱系统与数据质量”以及“缺少系统界面可实时感知洗钱风险水位”等问题是在反洗钱工作中面临的最大难点。

### 其他：

- 客户不愿意配合开展尽职调查
- 业务部门操作层面执行客户身份识别，收集客户信息时有疏漏，系统又无法设置控制措施。
- 分支机构及总部业务部门对反洗钱工作重要性认识需持续提升
- 伴随公司反洗钱管理模式优化升级，基层机构尽职调查工作职责需进一步压实，流程机制需持续优化完善。

【监管报送】“数据质量管理机制与技术工具” 是受访机构认为是监管数据报送中最大的工作难点，与此相关联的“数据采集要求模糊”是第二大难点。同时，风险综合评级（IRR）过程中“监管评估标准未公开/反馈信息较少”也是受访机构的关注点。

监管数据报送工作存在的难点



其他

- 监管评价标准不够明晰不透明，行业排名不清晰，公司无法彻底掌握整改方向
- 行业风险综合评级信息不透明
- 部分评估项目指标口径不明确，存在各公司按自己理解报数，导致行业数据报送不规范





四

来自行业的声音



## 来自行业的声音

目前监管机构尚未公布保险公司风险综合评级具体评价标准、评价指标及口径，且近50%的指标采用行业排名进行打分，增加了保险公司开展风险综合评级对标建设的难度。建议监管机构尽快发布风险综合评级的具体评价标准、评价指标及口径，对部分行业排名指标通过历史数据方法设定相应指标阈值，对于依然采取行业排名的指标每季度公布各行业均值、中位数、行业排名等数据信息，方便保险公司开展失分指标整改和完善，有针对性的提高风险管理能力。

— 某健康险公司副总裁

监管规定应具备严肃性与前瞻性，不应由于外部环境的暂时性和周期性变化而做出缺乏预期管理的调整。

— 某再保险公司总经理

随着外部环境变化，行业面临的资产负债匹配、利差损等系统性风险有所加大，需要引起高度重视。

— 某保险集团公司信用评估中心总经理

第一，利率下行、股市波动，对行业偿付能力有较大不利影响；建议监管部门出台更多逆周期的措施。第二，银行系公司，普遍与母行的关联交易较多，导致在风险综合评级中无法评为A类，但关联交易的真实风险不大；建议监管部门修订风险综合评级体系中关联交易的评分规则。第三建议监管部门加强行业数据分享和交流。特别是定期公布一些行业统计数据。

— 某寿险公司董秘、首席风险官

各种风险共振概率较大，需要加强产品定价纪律性和ALM量化管理，避免监管定性评估结果和定量结果间的脱节。

— 某寿险公司首席风险官

寿险处于行业调整期，资产负债两端承压，经济下滑等，但这种困境即将迎来转折点。

— 某寿险公司风险管理部总经理

监管要求越来越高，甚至个别地方缺乏实务执行可行性，小公司投入资源人力等有限，且小公司主要矛盾是发展。

— 某寿险公司风险管理部总经理

## 来自行业的声音（续）

二期工程等新规的发布推动行业稳健经营发展，当前行业面临的较大挑战主要是经济下行引发的一系列市场影响，比如业务规模减缓或下降、资本回报持续不振。

— 某寿险公司风险管理部负责人

中小公司偿付能力下降，循环性导致多种不利的经验结果，生存困难明显。

— 某寿险公司风险管理部负责人

首先是利差损风险持续存在，需持续压降负债成本，拓宽投资渠道。其次利率持续下行，人身险公司偿付能力面临下行挑战。

— 某寿险公司风险管理部负责人

资本市场波动较大，负债端成本较为刚性，成本收益匹配压力较大；长期限资产配置品种较为单一，资产负债匹配难度较大

— 某寿险公司风险管理部负责人

监管新规的发布对规范行业发展有重要指导意义，也对保险公司的风险管理能力提出更高要求，希望监管、行业协会、咨询公司能够提供更多的培训和行业交流机会，分享好的经验和做法，帮助行业共同进步。

— 某寿险公司风险管理部副总经理

偿二代二期规则对夯实资本质量、优化资本风险计量起到了积极的作用，但同时也给保险公司资本管理带来更大挑战。尤其是在利率走低、投资波动的环境下，保险业呈现逆周期经营特征，随着偿付能力监管政策趋严，保险公司资本管理矛盾更加凸显。近年来，行业利润下滑，利差损风险加大，除了资产端投资市场收益波动的原因，750曲线下滑也是重要原因。

— 某寿险公司风险管理部助理总经理

希望能考虑将IRR评级和分类监管尽可能合并和统一，能适当细化明确IRR指标口径标准，例如持有关联方资产占比指标口径是否包括底层资产不是关联方的交易金额等。

— 某寿险公司风险管理部副总经理

## 来自行业的声音（续）

保险业面临快速变化的技术和数字化转型发展，保险产品和服务方式都面临更多变化和挑战，相应的风控方向和技术也需与时俱进。

— 某财险公司风险管理部负责人、首席风险官

较偿二代一期而言，偿二代二期对于实际资本和最低资本均趋严，中小保险公司偿付能力充足率指标压力加大，面临偿付能力不足的风险，导致经营动作变形。监管对于整体风险管理的要求很高，无论从系统建设还是人员配置，对于中小保险公司是不小的成本开支，所有的风险管控措施均需要资源的投入，公司必然考虑投入和产出的效率问题，目前对于中小公司风险管理的要求偏高，需要投入的成本负担困难。

— 某财险公司风险管理部总经理

外部市场变化，需提升风险识别的能力，如地缘政治，新技术发展等。

— 某财险公司风险管理部总经理

监管越来越严格，目前市场还是按过往方式竞争业务，将导致“如果完全遵循规定，业务便难开展，不遵循则有合规风险”的情况。

— 某财险公司风险管理部部门负责人

操作风险新规的出台，为银行保险机构的操作风险管理划定新的监管底线，将对银行保险机构产生深层次积极影响。机构应认清当前管理现状存在的问题，厘清与新规要求及优良实践之间的差距，结合自身业务性质、规模及复杂程度，制定与发展水平与战略相匹配的建设愿景和规划，确保能够至少满足监管底线要求并构建实质有效的风险防控体系，深化操作风险治理，建立健全操作风险偏好指标及传导机制，切实做好资源保障，确保措施得到有效运行。

— 某财险公司风险管理部副总经理

资产负债两端的联动有待进一步加强。

— 某财险公司风险管理部副总经理

监管新规如何有效落地执行，公司高层对新规认识理解是否到位，专业团队能力与监管要求能否匹配。希望行业协会、专业机构提供更多的行业培训交流平台，加强工具方法和业内同行最佳实践的培训交流。

— 某财险公司风险管理部副总经理

需进一步提升合规管理能力以及如何防范重大风险。

— 某财险公司风险管理部总经理助理





# 联系我们

## 张立钧

普华永道中国金融业及区域经济主管合伙人  
+86 (755) 8261 8882  
[james.chang@cn.pwc.com](mailto:james.chang@cn.pwc.com)

## 胡静

普华永道中国保险业主管合伙人  
+86 (10) 6533 5109  
[jing.hu@cn.pwc.com](mailto:jing.hu@cn.pwc.com)

## 王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人  
+86 (10) 2323 5682  
[jianping.j.wang@cn.pwc.com](mailto:jianping.j.wang@cn.pwc.com)

## 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](mailto:jimi.zhou@cn.pwc.com)

## 李昀

普华永道中国金融业管理咨询合伙人  
+86 (21) 2323 8713  
[yun.yl.li@cn.pwc.com](mailto:yun.yl.li@cn.pwc.com)

## 邓麒

普华永道中国金融业管理咨询总监  
+86 (10) 8553 1373  
[jacky.q.deng@cn.pwc.com](mailto:jacky.q.deng@cn.pwc.com)

## 梁娟娟

普华永道中国金融业管理咨询高级经理  
+86 (21) 2323 2423  
[grace.ji.liang@cn.pwc.com](mailto:grace.ji.liang@cn.pwc.com)

## 徐倩倩

普华永道中国金融业管理咨询高级经理  
+86 (755) 8261 8741  
[kelly.q.xu@cn.pwc.com](mailto:kelly.q.xu@cn.pwc.com)

## 王菁

普华永道中国金融业管理咨询高级经理  
+86 (21) 2323 2390  
[aimee.j.wang@cn.pwc.com](mailto:aimee.j.wang@cn.pwc.com)

[www.pwccn.com](http://www.pwccn.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。

© 2024 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)。