



精算与企业管理

太平人寿保险有限公司精算部 陈建华

2020年12月 SOA精算实务研讨会

目录

1 前言

2 理念：前置与融合

3 实践：精算与管理

4 感悟

我们的工作

“微观”精算

以产品为载体

解决客户面临的不确定性问题

服务客户需求

管理公司风险

通过动态评估

解决公司面临的不确定性问题

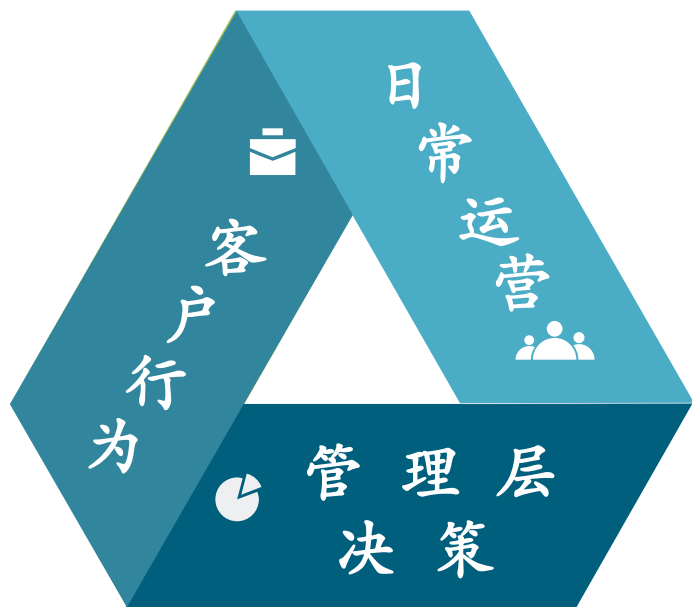
“宏观”精算

微观与宏观结合

让公司经营的不确定性

变得可预期可管理

我们的工作



给产品一个合理的价格

给每张保单合适的准备金负债

新业务价值

资本需求

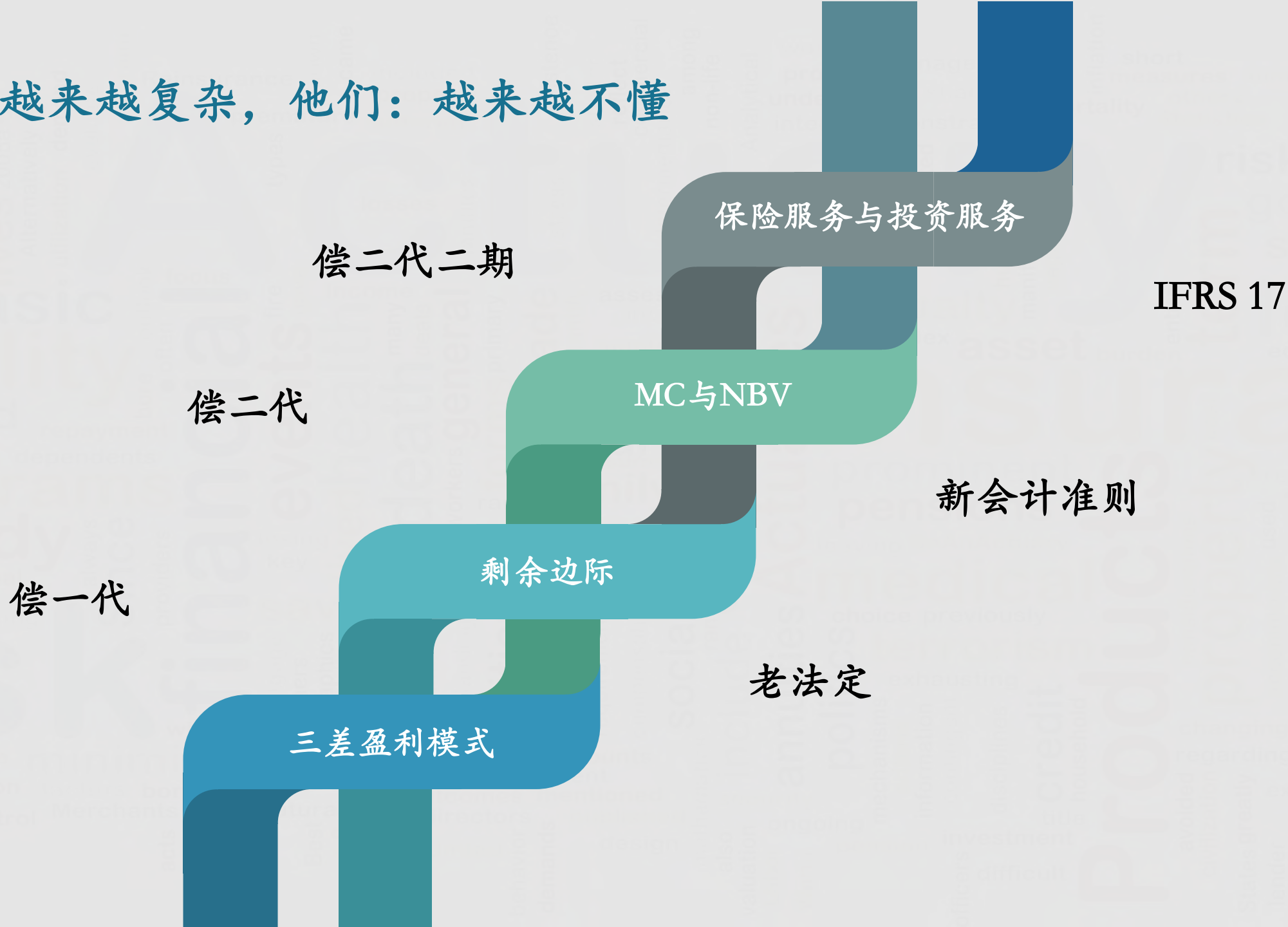
最终，

这些复杂的信息

被转化为反映公司经营

效益的结果

我们：越来越复杂，他们：越来越不懂



精算职能的纵向深度

软件和模型

功能不断深化

系统资源

需求不断升级

分析维度

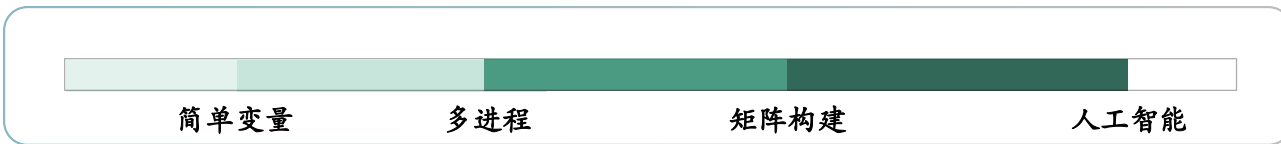
复杂度不断提升

技术越做越深

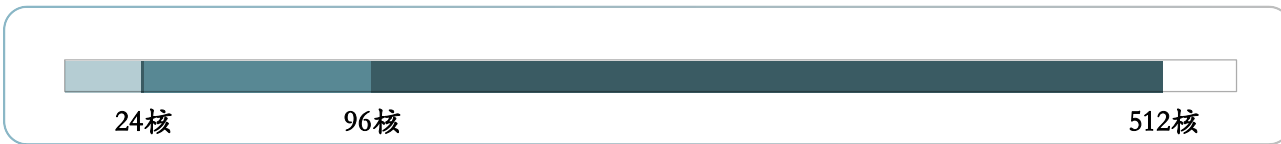
效率越来越高

解析越做越细

功能复杂度



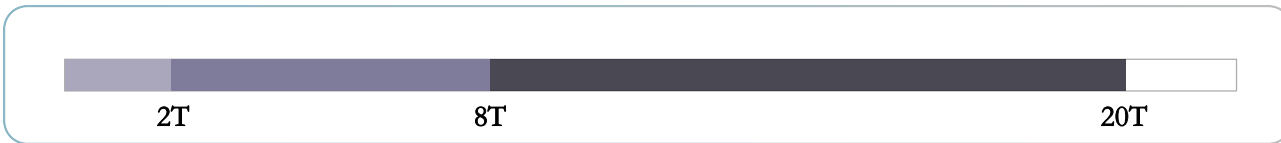
CPU核数



内存



硬盘



精算职能的横向宽度



战略实施



管理升级



价值实现

- 精算职能横向宽度增加，从单纯定价和评估技术拓展到公司管理实践
- 在保险公司决策中影响日益显著

目录

1 前言

2 理念：前置与融合

3 实践：精算与管理

4 感悟

精算师们日常被灵魂拷问——为什么别人可以，我们不可以？

为什么别人的价格这么便宜，我们这么高？



为什么别人可以给这么高的佣金，你们不行？

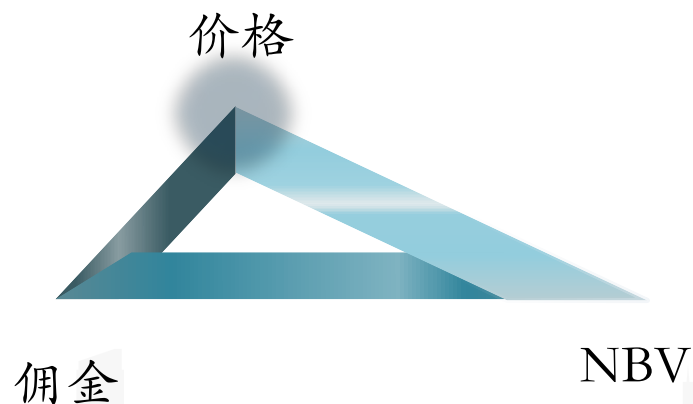
为什么别人NBV这么高，我们这么低？



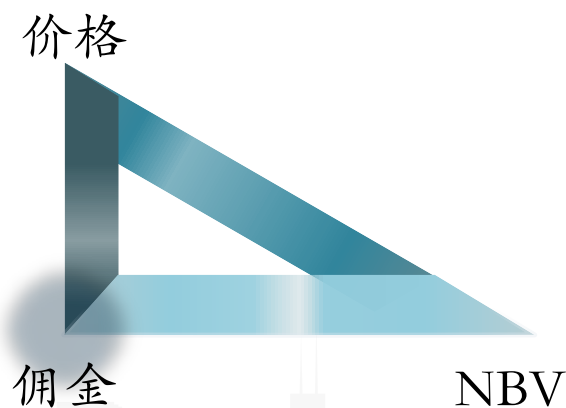
认知差异还是利益博弈？

其实这是三家不同的公司侧重了不同变量……

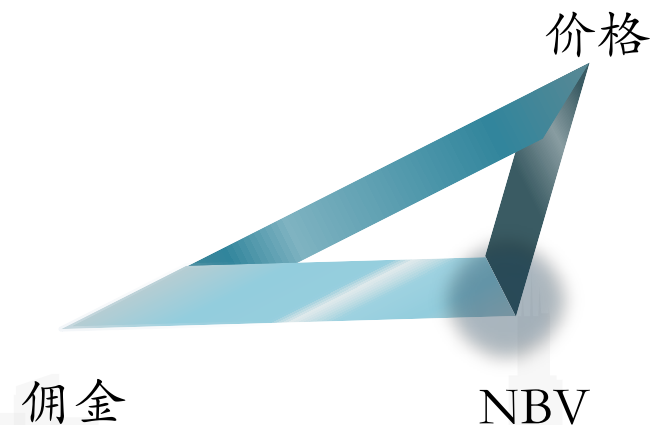
公司A



公司B



公司C



然而，鱼和熊掌能否兼得？

我们选择了前置与融合的工作方式

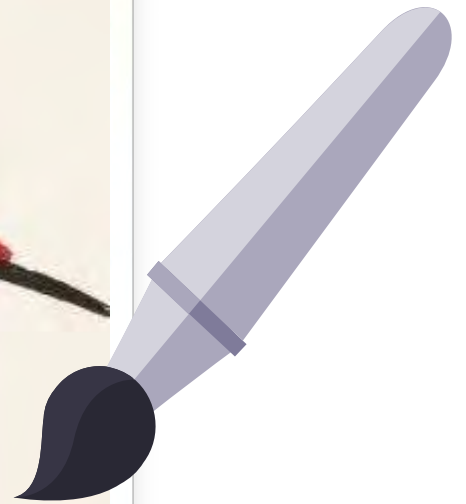


从产品雏形讨论就和业务在一起
创意的边界在哪里

参与业务规划、了解销售逻辑
达成路径规划和风险前瞻性提示

基本法的测算者OR设计者
长期激励导向、成本问题及渠道间平衡

工作方式背后的理念：边界思维



前置与融合的好处：从博弈到共赢

业务

精算是黑匣子
不断挑战底线



VS

精算

认为自己总是成为背锅侠
疲于应付大量的业务需求

相互提防，怀有戒心

业务

理解精算的语言和思路
了解产品的设计限制
清楚业务规划的目标和结果



精算

定价 >> 节省无谓的测试
评估 >> 从一开始就清晰规划

信任带来良性循环

前置与融合的好处：从精算师走向更广阔的舞台



评估



定价



业务



现实案例分享：

同事G参加辅专班后，通过在机构的实习，发现了自己的价值与乐趣。在辅专班后，主动选择从评估调到定价，又从定价走向业务部门。

通过前置化，得到更多施展个性和发挥兴趣的机会！

目录

1 前言

2 理念：前置与融合

3 实践：精算与管理

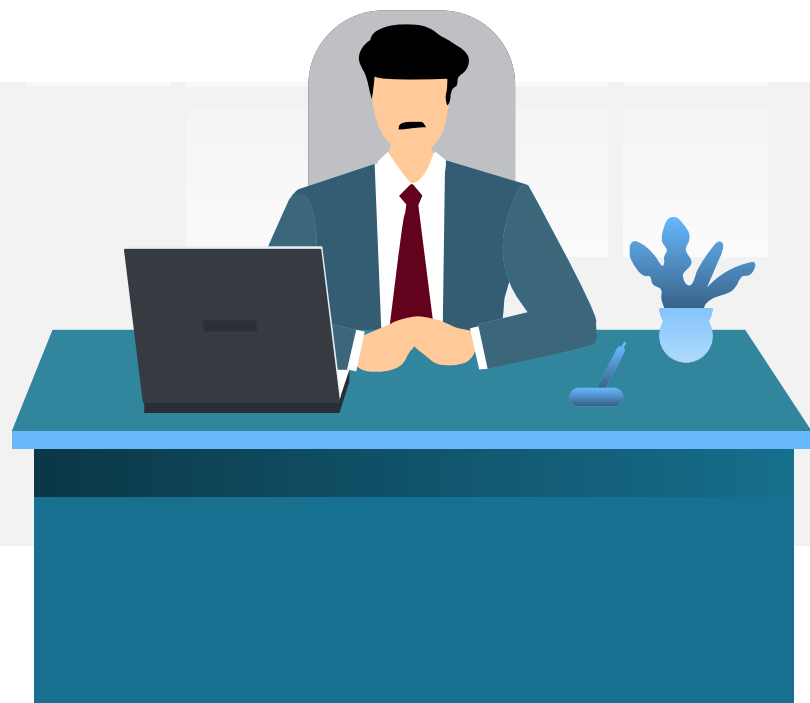
4 感悟

与业务部门的沟通：有时感到沮丧



技术和专业不能解决所有问题

管理层认为：精算师会算账



所谓的会算账其实是所独有的
“精算思维”



公司管理实践一：从价值评估到公司战略转型

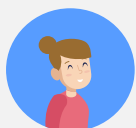


从价值评估到公司战略转型



保费部

我超收保费，到底对价值到底有没有帮助？



财务部

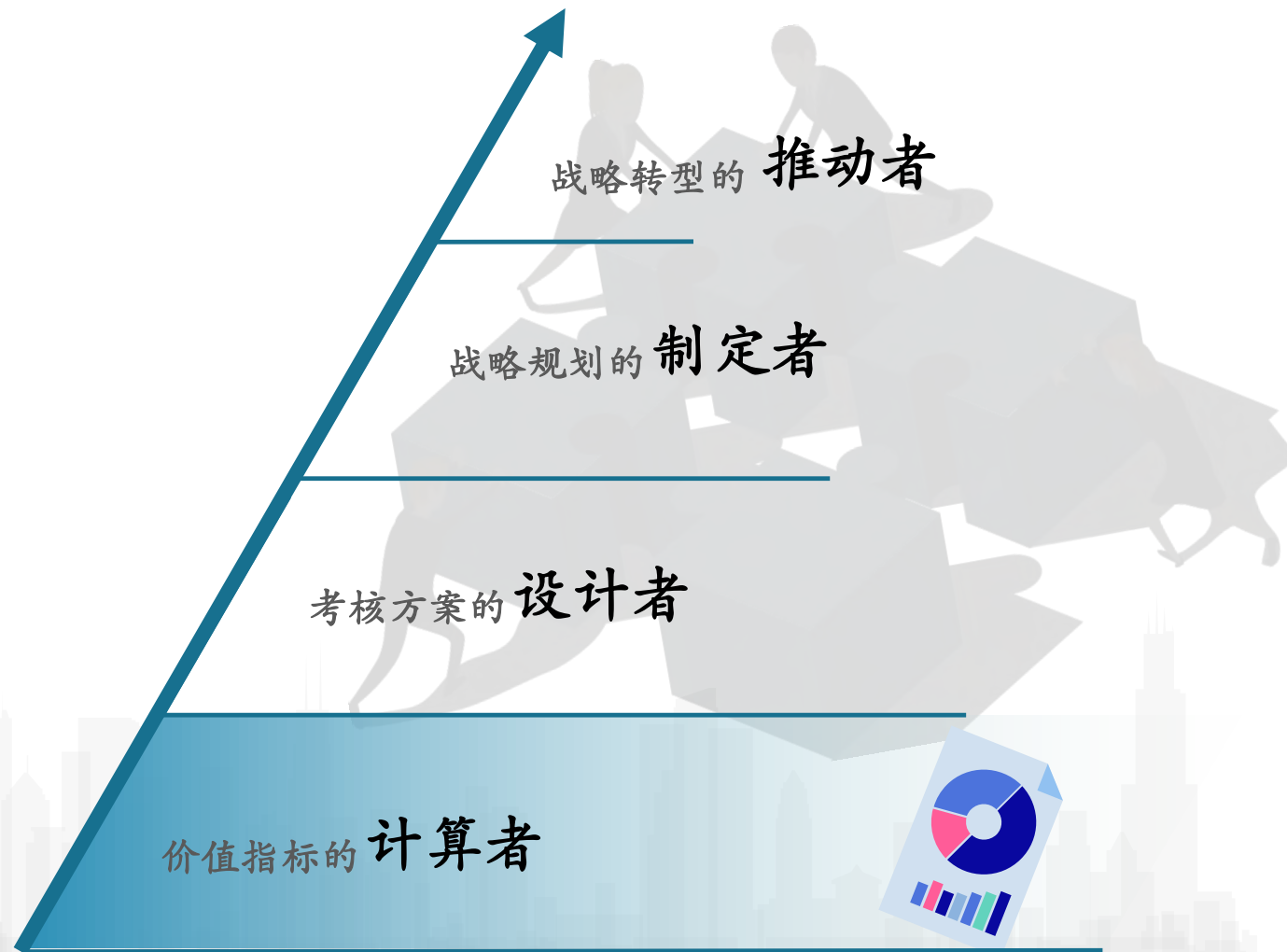
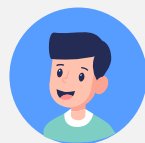
赔付率今年变差了，会影响到今年的价值吗？



某渠道

都是按预算花钱，为什么说我费差大？

这些问题只有精算能回答……



2015年第一次变革

精算

- 新考核体系下，价值考核重要性会不会下降？

技术

现实

渠道与机构

- 首次引入价值概念，如何让一线最快接受和运用？

方案



- 期缴+边际价值+固定费用预算
- 36个数替代成百上千个数

2020年第二次变革

精算

边际价值替换成全费用价值

技术

现实

渠道与机构

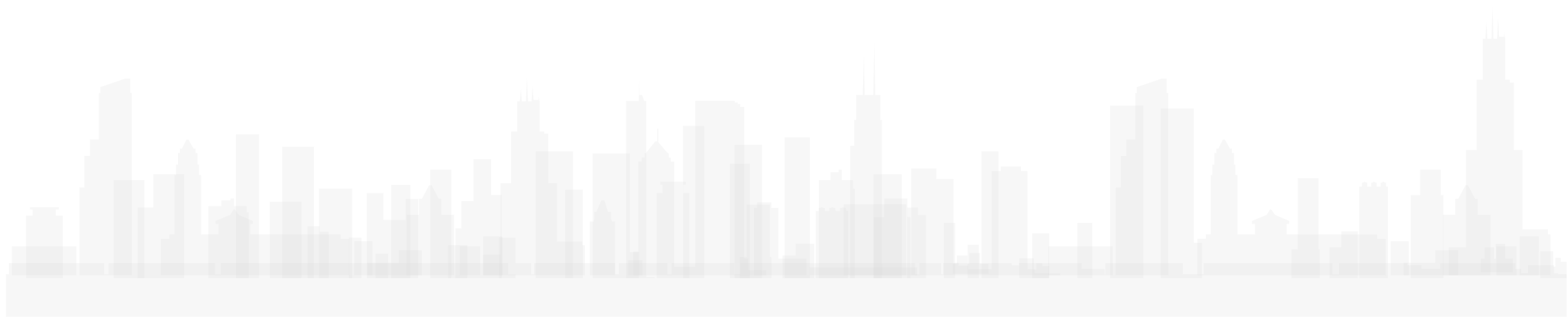
- 更容易达成和拿到奖金
- 过程管理问题
- 考核体系的整体与局部

方案



- 更新考核指标，动态引导
- 体现渠道与机构的管理侧重点
- 配套其他管理和考核指标形成完整的管理逻辑

公司管理实践二：从经验分析到机构自主经营能力建设

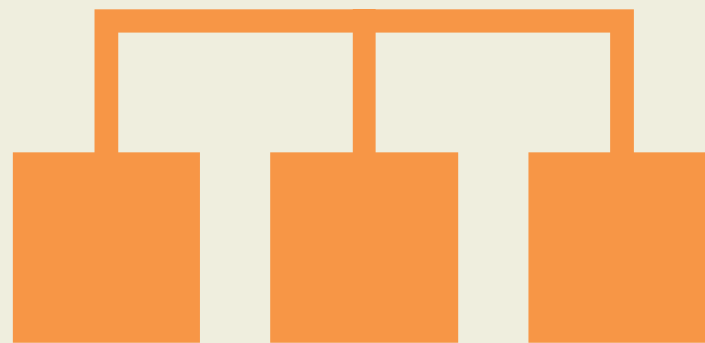


精算师帮助公司实现管理升级的项目

价值考核体系解决
“纵向”条线管理的问题



机构层面的“横向”
差异问题尚未解决



解决机构差异化管理诉求，从销售中心逐步向利润中心转变

从传统的经验分析工作开始

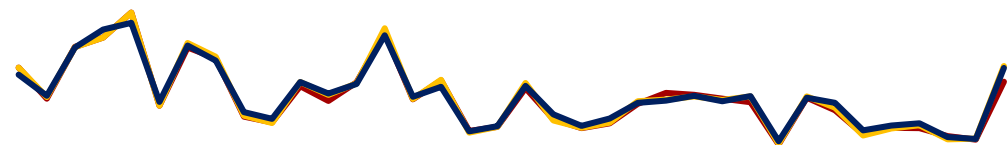
- 项目组首先对机构历史经验数据进行了核算与分析
- 将传统经验分析的工作扩展到机构层面

费用分析

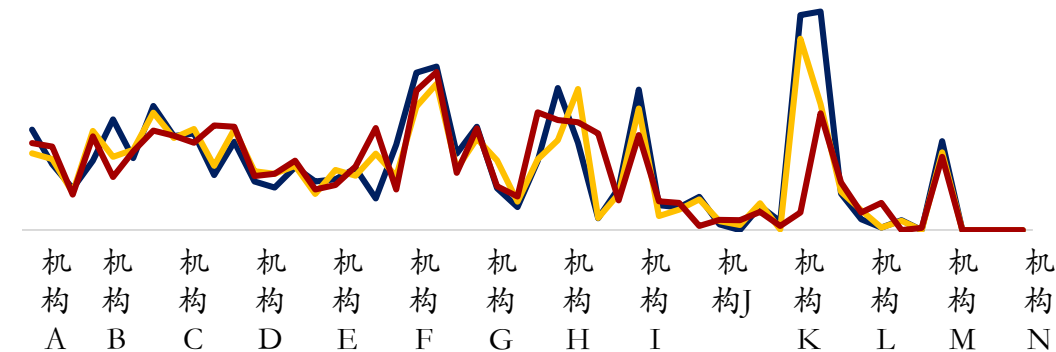
	绝对值				增速		
	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
总费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
固定费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
业务激励	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
人力费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
职场费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
行政及其他费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
变动费用	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
佣金及手续费	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%
其他	XX	XX	XX	XX	XX%	XX%	XX%

赔付率分析

【二级机构】 不同时点赔付率

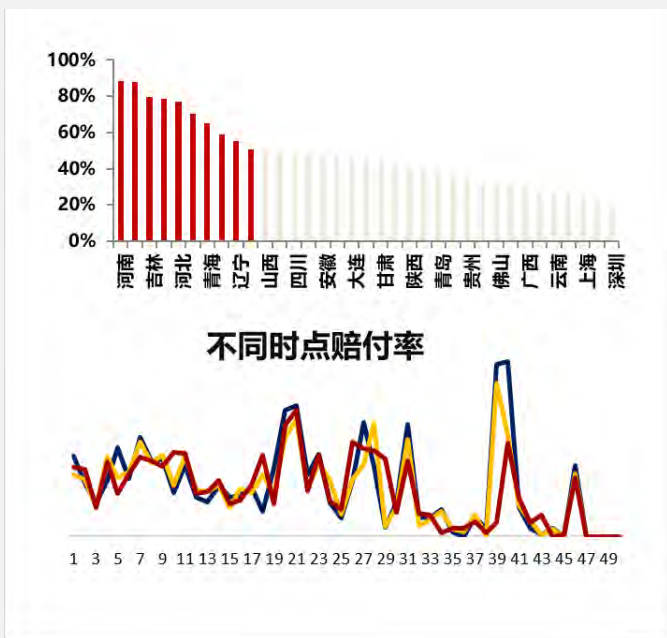


【三级机构】 不同时点赔付率

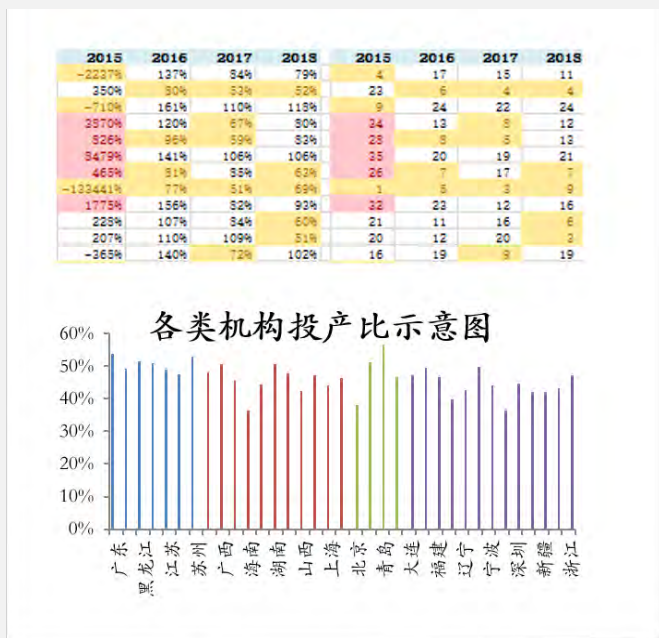


建立基于经验分析的底线思维

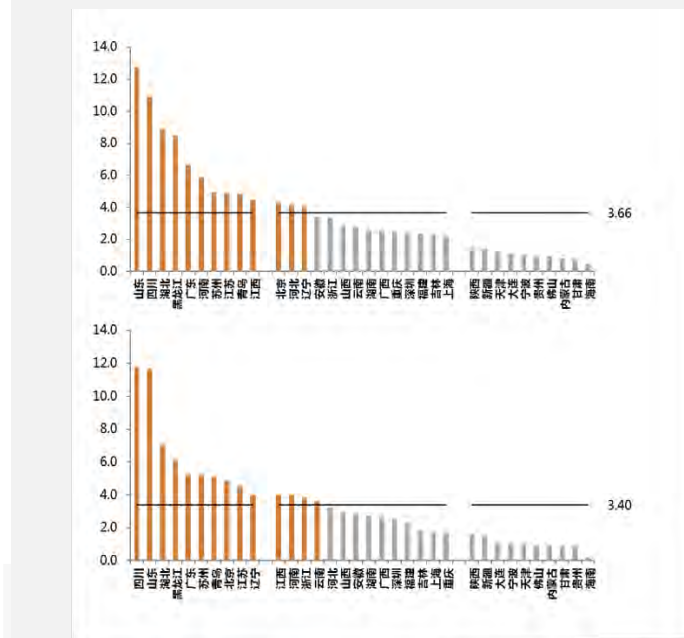
赔付率分析



费用分析



效能分析



建立规则实现机构资源下沉

费用打通调剂

- 机构费用满足基本要求后可以进入费用打通环节；
- 实现资源的最优配置，支持业务增长

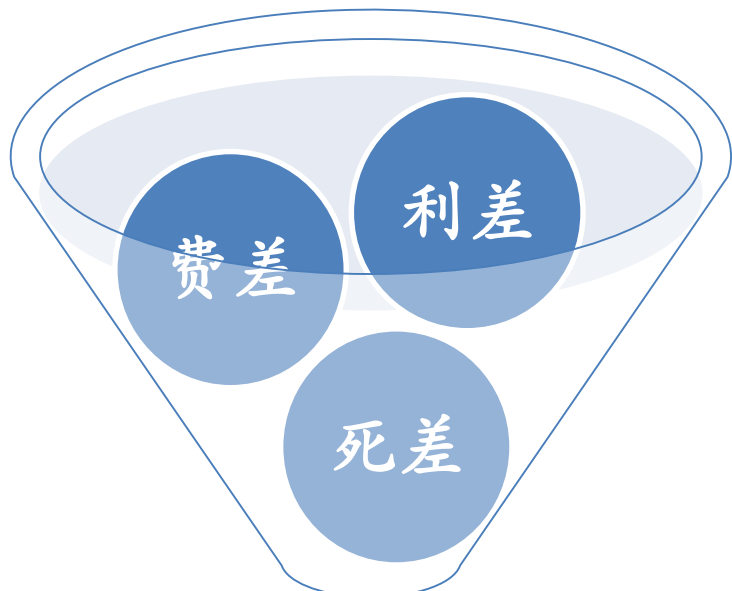


人事费用优化

- 机构通过业绩增长获取工资增长
- 激励机构自主管控固定工资，实现投产优化

资源下放后，对机构授权力度**更大**，对机构自主经营的要求也**更高**

建立利润中心的监控和考核目标



利润



死费差



费用率

赔付率

聚焦可控部分



客观现实问题：尊重机构发展历史和现状



当前指标水平差异

- 费用投产比
- 赔付率水平



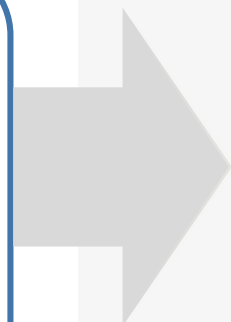
当地市场环境差异

- 文化特点
- 市场发展
- 规范程度



机构自身发展差异

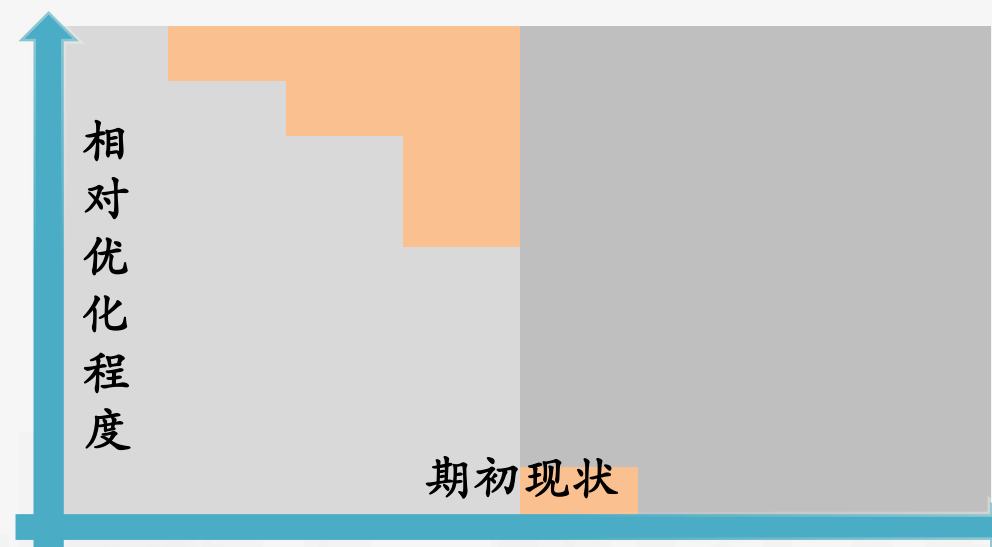
- 成立时间
- 业务特点
-



绝对优化



相对优化



目录

1 前言

2 理念：前置与融合

3 实践：精算与管理

4 感悟

精算思维 —— 不完美中洞悉技术与现实的平衡

精益求精的分析



精雕细琢的变量



精挑细选的模型



方案和结果的可行性



渠道和机构的差异性



考核和沟通的有效性



精确和完美未必是
最终目标
碰撞和妥协是必经之路

技术的精度

现实的弹性

管理实践的共性是 **精算思维** 在公司管理中的运用

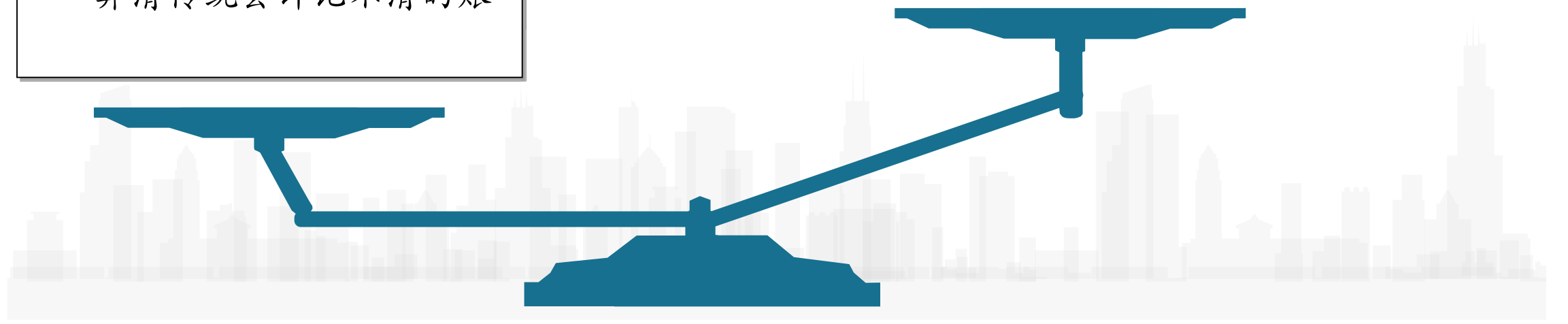
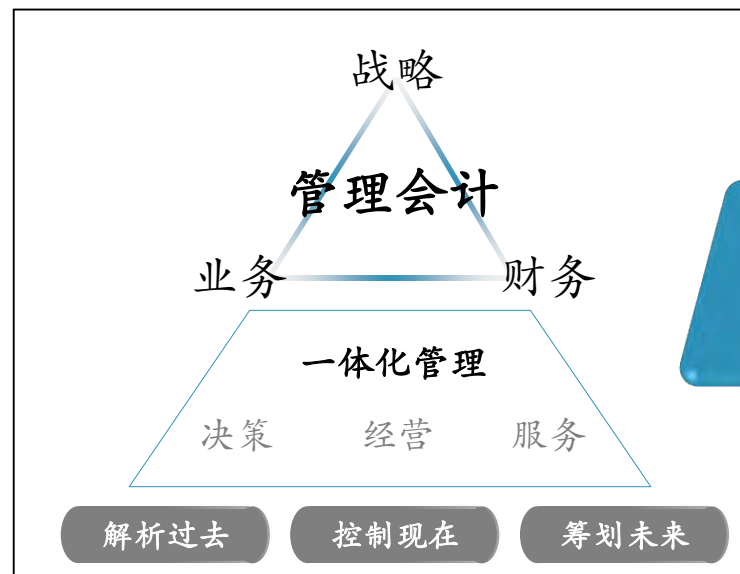
保险公司仅靠管理会计是不够的，还需管理精算

收支不两讫

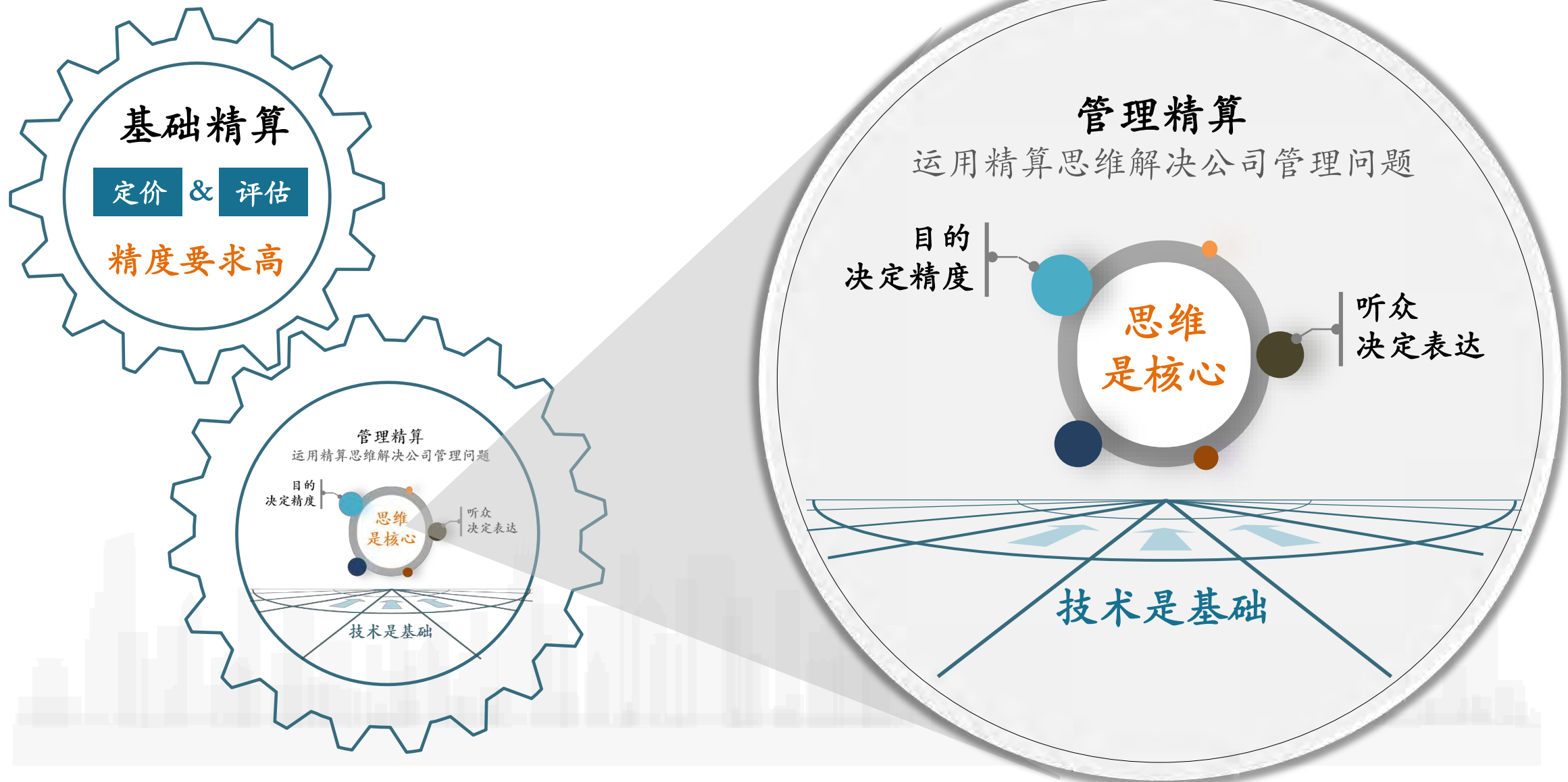
是保险公司独有的财务特征

—— 精算

算清传统会计记不清的账



基础精算与管理精算



An aerial photograph of a vast mountain range. The mountains are layered, with the foreground showing more detail and the background fading into a hazy blue. The sky is filled with soft, white clouds that appear to be resting on the mountain ridges. The overall color palette is dominated by various shades of blue and white, creating a serene and majestic atmosphere.

纵向深度解决“做得到”

横向宽度决定“行得通”