

“经理课堂”本期开课了。在这里，我们将学习现代管理知识，交流管理工作的体会，接受现代保险经营新的理念、新的知识和新的技能等等。让我们在这个大课堂里，丰富头脑，增长智慧，增加才干，不枉光阴。

高素质管理者——

李有祥/文

领导者 理财家 技术专家三位一体

企业高级管理人员如何把握自己的位置，如何规划发展自己的事业，对于企业的盛衰至关重要。保险公司高级管理人员在现代企业的角色，应该是集领导者、理财家和技术专家三位于一体。



领导者

企业组织目标的实现，最主要的是看组织内人力、财力、物力是否得到了充分、有效的使用以及组织内的各项工作是否得到顺利的开展，所有这些都离不开领导工作。领导就是使整个管理过程中其他职能得到实现的推动力量。

高级管理人员首先是企业的领导者，是企业运行总控制室主任，掌握总调度权。他必须把企业的各个部件有机地组装起来，有序地运转起来，有效地工作着。他应具有宏观头脑，决策果断，运筹帷幄。领导者必须提高自己的领导水平，完善自己的智能结构；必须善于处理人际关系，注意调动被领导者的积极性；同时要提高对环境的适应能力，并且通过实践，能动地改造环境。

作为企业领导者，其职责主要应体现在以下几个方面：

发展战略理念。即为组织的发展前景描绘总体的蓝图，明确发展的方向，确定长期和近期的目标，提出实现目标的措施。企业应该对其在将来所处的位置要有

一种战略判断，因为市场是在不断发展变化的，需要不断地调整自己的目标和方向。有目标，有方向，才有动力，才有活力。成功的发展战略理念是一种指导及使所有机构活动都走向其预定目标的一种思路，它必须是有意义的、可实现的以及目标明确的。这是企业管理者责无旁贷的使命，也是领导的首要功能。

继任规划战略。对我国的企业来说，继任规划战略是一个新的概念，管理者需要培育这种理念。它通过员工发展计划将继任规划流程，为每个人设计其发展计划，上到企业总经理，下到某个具体岗位的普通员工，让每个人朝着企业所需要的人才方向发展，让企业发展后继有人，而不是有什么人安排什么活。汽车巨人雅科卡认为，“这是一项很重要的本领，因为经理人员的最重要的作用是知人善任。”

监督保障机制。企业的年度经营计划的落实到位，各项制度措施的贯彻执行，财务计划的完成执行情况等，必须要有一个有效运转的监督机制予以保障。设计一套内部控制机制是必须的，其中审计职能的充分运用有着相当重要的意义。

理财家

已经有呼声要求保险公司的各级管理者需懂得财务核算。

财务管理技能是保险公

司高级管理人员必备的素质之一。长期以来，我们强调最多的是保险公司的领导要抓人、财、物。把财与物分开来，其后果是领导只盯着钱，对物撇在一边，不加核算。突出的普遍现象是基层分支机构的二级核算，总是不把固定资产计算入内，认为这些资产不需要回报，因为它们是上级拨入的、无偿的。这种错误的认识极为普遍。

保险公司的管理者学会理财是十分明确的事。保险公司是企业，就需要算帐，核算盈亏状况。保险公司同样存在投入与产出的问题，要进行成本核算，成本效益分析，这是一个商业性企业经营所必须要做的事。经营状况是好是坏，实力如何，潜在风险如何，前景如何等，需要对企业的资产运用进行全面的核算分析才能知晓。因而，保险公司的高级管理人员应该是个商人，要会算帐，懂财务管理，懂成本核算。

作为保险企业的老总,必须要具有经营意识,利润最大化意识。企业经营不仅仅是算计得失,而是要创造挣钱的机制来发展未来。不论企业的结构差异或规模大小如何,管理者如果掌握财务分析技能,就能够自己诊断企业的症状,开出治疗药方,并能预测其经营活动的财务成果。不完全懂得会计和财务工作的经营管理者,就好比是一个不能得分的球员,工作时肯定总是碍手碍脚。国际上有许多保险公司的老总是财务管理出身,如美国信诺集团新任总裁爱德华·汉威,就是从保险公司的财务总监干起的。

解剖财务报表是理财的基础。会计是企业经营的计分牌,是财务管理的基础。企业的各项经营活动可以通过会计处理,最终以各种报表的形式体现出来,其中集中反映企业经营成果全貌的是资产负债表和损益表。企业经营的规模、资金的来源与投向、短期与长期资金运用的结构、短期与长期资金来源的结构、固定资产状况、盈利与亏损等等有关企业经营的基础信息,在这两个报表上一览无遗。理财就是根据这些会计数据的解释来评估经营业绩和计划未来活动的,进而言之,通过资产项目与负债项目的进一步分析、判断,可以简单得出企业存在的一些有利与不利因素及其趋势,既可以清楚地看到公司业绩如何,又可以看出管理者可运用的调控杠杆有那些,从而有助于明确哪些方面需要加强管理,哪些方面需要调整经营策略。

有效运用财务分析工具是理财的手段。怎么算帐,如何进行财务分析,需要借助一些工具、手段、方法才能完成的。现代企业经营十分复杂,经营范围庞杂,地域广泛,业务种类创新迅捷,光靠简单的计算是反映不了真实经营状况的。财务分析就是要运用财务报表数据对企业过去的财务状况和经营成果及未来前景的一种评价,评估企业的财务活动的健康状况。财务比率分析是财务分析的最基本的方法。一些非常有用的比率包括股东权益收益率、资产收益率、资产负债率、偿债比率、流动性比率等。通过这些比率,企业的经营状况可以从不同的角度反映得淋漓尽致。此外,现金流量分析法正日益引

起企业管理层的重视与广泛应用,它作为衡量企业短期偿付能力的流动性指标十分受人注目。

明晰的财务目标是财务管理的灵魂。一切财务工作都是围绕财务目标的实现来进行的,由此,公司理财必须要有清晰的总体思路、原则。比如说,许多高级管理人员把增长(规模发展)看成是某些必须达到最大化的事情。但从财务管理的角度看,通过一系列的财务分析,可以说明快速增长会使一个公司的资源变得相当紧张。在国外,有资料表明因为增长过快而破产的公司数量与因为增长太慢而破产的公司数量几乎一样多。在国内,已有一些保险公司意识到因快速增长所带来的严重后果,它们正在为此付出比为快速增长花费更多的精力来处理、消化这些后果。公司的发展应该是为了可持续的增长,它是建立在对公司财务状况的科学分析基础上的,通过对业务的扩展、利润增长、筹资决策、股利分配政策等作出合理的预测,确定每一年度及一定时期的财务目标,并且保证公司既留有充分的调整余地,又能把风险有效地控制在一个可接受的水平。

保险理财有其特殊性。保险业是一个特殊的行业,它本来就是按不同于任何金融企业的大数法则和概率论原则,设计、

出售保单的方式来经营的,其财务管理也与其他企业存在明显的差别,各项准备金的提取、分入与分出、保险资金的运用等都有其自身的特点。这需要管理都了解保险业务的特点,要具备专业知识,包括目前从事人寿业务的人士特别感到不易的精算知识及运用。通过对保险企业的各项财务资料进行分析,从中可获得许多有用的信息,可以自如地确定如何按规定提取、提足各项准备金,如何合理搭配保险资金的投资运用结构,如何保持合理的自留风险水平,公司的偿付能力究竟如何等。

技术专家

高级管理人员还应该是专家,熟悉行业特点,知晓行业趋势。

专门的机构应该有专门的人才来经营管理。保险业是一个特殊的行业,是一个风险行业,也是一个专业特征明显的行业。保险企业的经营依据大数法则和概率论原则,也即是科学分析和专业知识为基础的。随着保险市场业务规模的扩张和许多高风险、高保额项目的承保,保险业日益广泛渗透到社会经济生活的各个层面,保险企业积聚了大量的社会风险,随时面临巨额索赔和给付,如果因经营管理不善引发偿付能力危机,其结果不仅会导



日前,中国人寿芜湖分公司举办主题为“服务与市场”的专题研讨会。 许天彤/摄

致保险公司自身的倒闭和破产，甚至会影响整个金融保险市场的秩序和社会的安定。由此，保险公司在险种的设计、结构的安排、各项准备金的提取、分入与分出、资金运用的投向与结构等方面需要由专业人员来作全面合理的研究规划，需要由具备职业敏感性和责任感的管理者审时度势，识别风险，并能及时控制风险，适时调整经营策略以顺应市场的变化，把风险与损失降低到最低水平。这样就对保险公司的经营管理者提出了很高的要求，需要不断补充和提高自己的专业知识。

目前，保险企业的管理层与保险市场的需要之间仍普遍存在许多不相适应的地方，诸如企业经营管理者自身素质低，思想观念陈旧，管理粗放，决策能力不强；企业经营管理者文化程度，年龄结构不适应；选用机制以上级任命为多；考核评价方法以听取被考核者单位组织部门意见为主；以及管理体制和管理方法上的不适应等。我们应该着力去营造或培育一个“技术专家体制”，培养一个“职业经理阶层”来管理和发展我国的保险业，共同铸造一个依法经营、管理规范、秩序良好、运行稳健的保险市场。

保险公司要有一套科学有效的内部控制机制。用科学的制度和机制来规范人的行为，提高工作效率和管理效率。保险公司应该合理选配高级管理人员，重德、才，应有一整套规范、有序的授权授信程序，防止因权力过于集中、缺少制约而带来道德风险。如果保险公司没有一套严格的制约决策者和管理者的制度，决策层和管理层职责不分，董事会和经营管理层实际上由一人操纵，内部实行家长式的管理，高级管理人员的行为不受任何约束，将自己置身于法律法规控制之外，那么，这势必造成机构管理层内部不团结，管理混乱，离发生经营风险也就不远了。因此，使用专业化、职业化的高级管理人员也是保险公司内部控制机制完善的一个重要方面，是保险公司稳健经营的有力保障。

知识经济时代日益临近，企业中人力资本的贡献率日益呈现出高于非人力资本贡献率的增长趋势。我国保险业的发展壮大，走向世界，迫切需要有一个高素质的职业管理层的出现。

分苹果的故事

魏华 / 文

美国一位心理学家为了研究母亲对人一生的影响，在全美选出50位成功人士和50名有犯罪记录的人，分别给他们去信，请他们谈谈母亲对他们的影响。其中有两封信谈的都是同一件事：分苹果。

一封信是一个来自监狱的犯人写的：小时候，有一天妈妈拿来几个苹果，大小不同，我非常想要那个又红又大的苹果。不料，弟弟抢先说出了我想说的话。妈妈听了，瞪了他一眼，责备他说：“好孩子要学会把好东西让给别人，不能总想着自己”。于是，我灵机一动，立即说：“妈妈我想要那个最小的，把最大的留给弟弟吧。”妈妈听了非常高兴，把那个又红又大的苹果奖励给了我。从此，我学会了说谎。

另一封信是一位来自白官的著名人士写的：小时候，有一天妈妈拿出几个苹果，大小不同。我和弟弟们都争着要大的。妈妈把那个最红最大的苹果举在手中，对我们说：“这个苹果最红最大最好吃，谁都想得到它。很好。那么，让我们来做个比赛，我把门前的草坪分成三块，你们一人一块，负责修剪好，谁干得最快最好，谁就有权利得到它。”我

们三人比赛除草，结果，我赢得了那个最大的苹果。我非常感谢母亲，她让我明白了一个最简单也最重要的道理。

这两个故事确实让人扼腕叹息，仔细思索，余味无穷。一个中国人看到这两个故事后，也讲了一个分苹果的故事，前半部分与后一个故事相同。妈妈确定了分苹果的原则后，老大立即拿起工具在烈日下

