

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.19.062

# 浅析财险企业全面预算管理问题与对策

李新蕾

(中国人民财产保险股份有限公司太原市分公司,山西 太原 030000)

**摘要:**随着商车费改持续深化,财险公司对内面临巨大经营压力,对外应对日益激烈的市场竞争和趋严的监管形势;财险公司要想实现既定战略目标,必须从内部经营管理入手,有效配置各种资源,落实全面预算管理,降低经营风险,提升企业经营管理水平。本文阐述实施全面预算管理对财险企业经营的重要意义,并提出目前财险企业在全面预算管理实施中存在的实际问题,针对财险实施企业全面预算管理提出具体建议。

**关键词:**财险企业;全面预算管理;绩效考核

随着车险综合费改的推进,财险公司陷入车险保费大规模缩水、盈利能力大幅下降的艰难境地。2021年财险公司一季度行业数据显示,车险占比跌破50%,车险保费收入近10年来首次出现负增长,同比负增长6.2%;与此同时,赔付率受保费大幅下降和保险责任增加影响,呈明显上升趋势,财险企业盈利面临巨大压力。一些财险公司通过采用低成本战略获取竞争优势,被迫采取压缩人力、网点撤并以节约成本开支。因此财险公司实行全面预算管理有助于统筹资源配置,落实降本增效,扭转经营不利局面,实现经营目标。

## 一、企业全面预算管理概述

### (一) 保险公司全面预算管理的内容

对财险公司而言,全面预算管理要贯穿整个经营活动全流程,包括承保、理赔、销售、财务等环节,年初组织编制预算、过程中强化执行并及时纠偏、执行结束后引入考核激励,形成完整闭环链条管理。全面预算管理将公司的整体预算目标通层层分解到各级机构、部门,主要包括企划、产品线、渠道、财会、精算、再保、理赔等部门,各个责任主体明确自己的工作目标和任务,充分调动各主体的积极性,实现全员参与。财险公司通过实施全面预算管理,引导各级机构、各部门牢固树立目标导向和责任意识,促进公司实现经营目标。<sup>[1]</sup>

### (二) 全面预算管理对财险公司有着重要意义

一是有助于公司经营战略落地。全员预算以战略目标为根本出发点,通过详细的规划、安排对战略目标的具体落实进行指标量化,将员工思想和行动都统一到公司战略目标上,通过理顺预算管理的职责、分工、流程、工具,从而实现公司经营战略落地实施;二是有助于资源优化配置。包括合理配置费用、理赔、人力、再保、资金运营等资源,促进业财融合,增强资源的价值创造能力,减少资源配置中的不合理博弈,提高财险企业资源配置效率;三是有助于建立有效的制约和激励机制。通过全面预算管理,各机构、岗位、人员牢记自己的工作目标,为有效的绩效管理提供依据,有利于充分调动每名员工积极性;四是有助于保证财险企业具有充足的偿付能力。偿付能力是保险公司的生命线,也是监管部门关注重点,全面预算管理可实现对财险公司的盈利能力、投资、筹资全方位预测,确保财险公司偿付能力充足,稳健经营。

## 二、财险企业全面预算管理存在的问题

大多财险企业在经营中推行全面预算管理模式,但是在

实际运用中仍存在一些问題,主要表现在以下几个方面:

### (一) 全面预算编制没有真正落实全员参与

预算编制是全面预算管理的源头,如果预算编制缺乏合理性会影响预算在过程中预算的执行及事后的考核,主体责任无法落实,全面预算管理的作用不能充分发挥。财险公司预算编制基本能按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的流程执行,但是实际编制中没有真正落实全员参与,主要表现在财务部门与产品线、理赔、精算、渠道等等部门缺乏有效协同,很多员工错误地认为预算就是财务的事,与自己无关,缺乏全员参与预算编制的理念,最终编制结果往往是财务部门根据历史数据、行业数据锁定经营目标总额,偏离实际情况。<sup>[2]</sup>

### (二) 全面预算管理过程中缺乏有效管控

有效的预算控制是全面预算管理的重要保证,财险企业在预算执行环节存在以下几方面:一是预算执行过程中相关部门主动分析预算执行偏差的能力较弱,仅仅依靠财务部门过程数据执行情况进行提示,缺乏专业性、系统性分析,预算管控作用很难充分发挥出来;二是费用预算执行中存在宽松软,上下级之间进行费用博弈时有发生,缺乏费用预算刚性约束机制,导致费用事后超支无法及时纠偏;三是预算执行中缺乏必要的预警提示,部分经营者为实现预算目标往往会出出现钻空子的短期行为,例如为完成利润预算指标,出现延迟确认费用和赔付,提前确认收入情形,最终导致公司无法实现可持续发展。

### (三) 全面预算考评不合理

部分财险公司的预算考核指标设置不合理,不符合全面预算管理理念,不利于全面预算管理工作推进和公司目标实现。一是预算考核的整体指标偏重于保费、利润的考核,而忽视对经营管理过程中其他指标关注,例如客户服务满意度、资产负债质量、人力资源质量等方面指标,不利于公司价值创造和员工积极性提高;二是注重结果类预算指标,轻视过程预算体系运行情况考核,包括过程中对预算编制的准确性、调整是否按照既定程序、偏差分析是否合理、考核是否严格执行。

### (四) 全面预算管理相关制度建设不够完善

全面预算管理涉及范围广、参与人员多、管理流程长,需要有完善预算制度作为保障。现有的预算管理制度更多是概念性、框架性研究,缺乏系统性、针对性的应用研究,不能随着环境变化而快速转变,导致预算管理实施无效。随着财险公

司经营管理环境日益复杂,管理内容繁多,部门间壁垒依然存在,如果没有科学合理、应用性强、体系化的制度作为支撑,就无法建立良好、顺畅的预算管理秩序。

#### (五)缺乏有效的后台支持实现全面预算管理有效落地

全面预算管理落地离不开信息技术支撑,由于全面预算管理环节多、涉及数据量庞大,现有的信息技术应用仍存在不足:一是缺乏有效的、及时的平台信息数据支持;二是缺乏完善的预算管理系统,将财务、业务等各环节实现有效融合,实现全面预算全流程管理。<sup>[3]</sup>

### 三、加强财险企业全面预算管理的对策及措施

#### (一)预算编制参与度更加广泛

全面预算管理的主要特点是全员参与。全面预算编制不能仅仅局限在财务人员和上级部门,而是让各机构、各部门全体员工参与到预算编制中,真正了解到公司的发展目标、全面预算指标体系以及自身在公司战略目标实现中体现的自我价值,营造出员工积极参与企业全面预算管理的良好氛围,为下一步员工主动执行预算目标、接受预算考核奠定基础。

#### (二)执行有效的预算管控措施

充分发挥预算管理委员会职责,做好预算执行的监控和分析,加强财务与业务、精算和信息技术等部门密切配合,解决预算执行中存在的问题。一是相关部门强化预算指标分析,采用比较、比率、因素等分析方式深层次分执行偏差和预算执行中存在的问题,及时了解市场变化动态,适时调整经营策略;二是密切关注费用预算执行情况,强化费用管控刚性约束,规范预算调整流程和预算审批权限;三是建立预警机制,严格监控人为调整指标情形,通过多年度连续监控,发现问题及时制止并进行严格考核。<sup>[4]</sup>

#### (三)完善预算考核和评价体系

财险公司建立和完善全面预算绩效考核和评价体系,是企业进行有效激励与约束、确保预算目标实现、提高企业公司绩效管理的主要内容。一是建立完整的预算考核指标体系。预算考核指标要紧紧围绕预算目标,包括保费收入、利润、应收保费、现金流等财务指标与客户满意度、市场份额等非财务指标,将预算指标层层分解至机构、部门和公司员工,形成与预算目标相互关联与支持的预算考核体系,同时考核要做到有奖有罚、奖惩分明,充分调动预算执行者积极性和主动性,通过利益驱动,激励员工实现公司战略目标,使得战略、预算、绩效互相融合,形成三位一体管理模式,提升企业价值创造能力;二是增加非指标考核,主要指预算执行中增加对预算管理体系运行效果的考核,包括年初各项预算编制准确性、过程中预算调整规范性、各机构、部门预算执行情况及预算分析报告质量,确保预算管理整个流程有效运转,形成完整闭环管理系统。

#### (四)加强预算制度建设,优化管理流程

公司全面预算管理需要建立一套系统、科学、实用的预算制度体系作为为预算管理指引,理顺各环节工作流程,明确各级经营管理主体责任,包括各机构、产品线、渠道、职能部门在预算管理中的地位、职责及其相互关系,以及财务资源的分配方式和成本管理等内容,内容涉及编制、执行、监控、评价、考核以及根据实际情况制定的财务资源配置管理办法、产品、渠

道费用预算管理办法等,形成一套系统完善、科学规范、运行有效的制度体系。<sup>[5]</sup>

#### (五)加强信息系统建设,做好技术支持

全面预算管理的实施参与人员广、涵盖环节多、流程长,需要有效的信息数据平台和强大的预算管理系统作为支持,否则单纯依靠人力很难实现。预算管理信息系统的建立将“死”的预算理念、制度、流程变得“活”起来,通过集成化、标准化、流程化的操作和实时分析监控保证了全面预算管理功能的实现。预算管理系统建设是一个持续优化过程,由数个个项目构成,并且子系统之间直接存在系统关联,随着实际工作需要不断开发、融入新的子项目,新成系统的项目群。主要涵盖的内容既包括编制到考核的链条管理,也包括盈利预测、资金申请、费用预算等模块管理,打通系统之间的屏障,通过重构全面预算体系,在完善相关制度和流程的基础上,开发完善全面预算系统,将推动财务信息化水平再上一个新的台阶。

### 四、结语

综上所述,全面预算管理是财产保险公司实现公司战略目标重要举措,财险企业要针对存在的问题,持续改进全面预算管理工作,高度重视全面预算落地实施,加强制度建设,落实预算主体责任,强化预算考核,完善预算管理系统,确保全面预算管理在每个环节都能执行到位,提高管理成效,助力公司发展。

### 参考文献

- [1]戚德国.财产保险公司全面预算管理的困境及对策探讨[J].财会学习,2021(21):61-62.
- [2]蒋世儿.国有企业全面预算管理实施及建议[J].中国集体经济,2019(29):53-54.
- [3]徐雨晴.财险公司全面预算管理优化研究[D].西安:长安大学,2016:22-25.
- [4]王志.探析全面预算管理在财产保险公司的应用[J].财会学习,2020(20):78-79.
- [5]蒋娜.财险公司实施全面预算管理的必要性[J].新理财,2020(5):50-52.