

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.046

# 财产保险企业全面预算管理的困境及对策探讨

孝 晔

(天安财产保险股份有限公司山东省分公司,山东 济南 250014)

**摘要:**全面预算是建立在历史数据的基础上,将未来收入、现金流量和财务状况进行数量化,进而对未来活动做出预期的一种方法。全面预算涉及财产保险公司的各个部门及经营的各个环节,在全面推行的过程中也会存在种种困难。尤其是中小财产保险公司,商业车险综合改革后,成本压力加大,客户化经营是大势所趋,续保客户争夺、资源精准配置、细分市场深耕成为竞争主战场。因此,要对具体问题、具体困难进行分析、解决。

**关键词:**财产保险企业;全面预算管理;困境;对策

随着商业车险综合改革的进一步深入,财产保险公司的车险经营带来较大压力。目前,在车险综合改革的大环境下,车险保费规模和单均大部分都在显著下滑,同时,赔付率和高企的管理运营成本,让保险费用率在提升。在保险费用确定的情况下,能够决定费用的主要有两部分:市场费用和内部管理成本。在保费竞争大前提下,无论是让保险公司克制市场费用投放做保费,还是压缩内部管理成本,都需要提前进行思考、规划以及准备完善的方案,进行全面预算管理,促进财产保险公司高质量、有效益发展。

## 一、财产保险企业全面预算管理的意义和作用

### (一)全面预算管理的意义

财产保险企业实施全面预算,是年度任务目标顺利进行的保证,是确保公司战略规划目标实现的保证。全面预算不是狭义上的、简单的财务预算,预算管理也不单单是财务一个部门的工作,需要公司上下各部门、各环节的共同努力,财务部在全面预算管理中起组织、协调、统筹管理的作用。预算管理所涉及的每项工作,都需要相关归口部门在经过详细的市场调研的情况下主导完成。绝不是简单的作为总公司对分公司,分公司对三级机构、四级机构的一种管控工具、管理手段,更深层次的意义在于,通过全面预算来提升财产保险公司自身的经营能力和管理水平,以及成本管控意识,树立各经营单位当地有效益、可持续发展的思想,培养各级经营管理者战略眼光和长远规划能力。<sup>[1]</sup>

### (二)全面预算的原则

合理划分各业务板块的收入和成本,为财产保险企业管理确定较为合理的依据。

各业务板块预算分别由业务收入预算、业务成本预算、管理成本预算三部分组成。管理成本包括管理人力成本、职场费用和日常费用。业务成本是指与各板块业务直接相关的变动性质的成本。具体为:赔付成本、销售费用、税金基金等。

### (三)全面预算管理包含的内容

#### 1. 公司整体规划

各业务板块、产品线、渠道部门及各级机构需根据公司战略及规划要求,按规定编制预算,以确保预算目标与公司战略

的一致性。

#### 2. 当地行业及市场情况

对标行业及市场是预算编制的基本要求。对于车险业务,应评估各机构商业车险综合改革实施后,地区行业的成本结构变化趋势,对于地区市场的发展方向精准定位;对于非车险业务,应充分考量各机构区域市场的增长空间并对对标行业增速。并在此基础上,学习市场内先进企业,优化成本结构,降低管理成本,以保证前端资源投放有充分的竞争力。

#### 3. 自身发展策略

自身发展策略是预算目标实现的保证。财产保险企业需根据公司整体经营要求,结合自身实际情况,深入分析自身发展的优势和不足,研究确定业务发展策略和工作重点,找出业务和效益的增长点,合理制定实现目标的工作计划和行动方案,精细化、差异化配置资源,以此为基础编制预算,并保证有效落实。

## 二、财产保险企业全面预算管理存在的问题

### (一)缺乏专业的预算管理体系

全面预算管理应涵盖预算编制、审批、执行、控制、调整、监督、考评等一系列活动,而不能仅停留在预算目标编制汇总与审批环节,还需要对预算执行进行控制,并通过预算考核等手段完成预算目标,最终实现企业的发展战略。全面预算管理,是对公司经营“全过程”的管理及监控,体现公司战略意图,既然是全过程的管理,就要体现在公司各项经营事项的事前、事中和事后管理的各个方面。全面预算编制,仅仅是财产保险公司实施全面预算的起点,只是一个开始。保险公司还需相应建立和完善预算编制的相关制度,明确预算编制依据、编制内容、编制程序和编制方法,确保预算编制依据合理、内容全面、程序规范、方法科学,确保形成各层级广泛接受的,符合业务假设的、可实现的预算控制目标。但是目前许多财产保险机构,由于成立时间较短,在信息技术、人才引进、集约化管理等方面尚不够完善,暂时还缺乏比较专业、科学的预算管理体系。<sup>[2]</sup>

### (二)预算管理各层级人员参与不够

不断建立、完善财产保险公司预算管理的组织架构、职责

划分,从组织架构、制度管控上对整个预算管理的规范性、科学性、严肃性和权威性进行保障,另外加大宣导力度,不断提高全体人员的参与程度。目前,就财产保险行业来讲,大多数公司没有设置全面预算编制的专属部门,绝大多数的财产保险公司的预算都由财务管理部和战略企划部,来牵头推动、完成整个公司预算管理工作。从整个工作推动角度讲,采取这种做法,作为评级部门,既不利于公司财务管理部门或战略企划部门顺利开展、推动预算工作的进行,也降低了公司预算管理的权威性和科学性,最终可能导致预算管理流于形式,形成预算与实际执行“两张皮”的现象,而达不到最初设想的目的以及想要实现的效果。

### (三)过程监控、投放的有效性管理较差

长久以来,大部分的财产保险公司,采取的是外延式的发展方式,就是靠数量增加,规模扩大、空间扩展。具体到保险公司,那就是设机构、拉人头、砸费用,这就是外延式的发展,是粗放式的。靠一种简单的数量的堆积,来所谓的做大。轻管理,轻效益,轻组织销售,缺乏必要的过程监控。以保费论英雄的现象较普遍。财产保险公司在全面预算执行过程中,对于市场趋势的研判,同业数据、信息的获取,自身业务、财务数据的分析、筛选、处理能力不足,从而无法全面、客观成体系的了解预算全流程的执行、推进情况,因此更加谈不上对预算偏差的分析及改善。同时,对于在预算执行过程中,出现的异常指标,如果不能及时与相关职能部门沟通、解决,将会造成预算实施推进的困难,执行效果大打折扣。因此,也造成过程监控不利,对资源不能做到有的放矢,投放的有效性较差,投入产出比不高。<sup>[1]</sup>

### (四)控过程、放结果,为管控而管控

财产保险公司的全面预算编制,是一个先“自上而下”,然后“自下而上”,再到“自上而下”的一个不断修订的过程。许多财产保险公司虽然每年也编制全面预算,但更多的是侧重于费用的预算,把预算作为控制费用的工具,而对整个预算结果反而不那么看中。由于对全面预算的真正含义理解不够,管理目的认识不到位,导致在编制过程中各自为政,不能形成上下一盘棋,更是缺少上下级的沟通与互动,基层人员单纯地为了“预算而预算”,而未能将预算作为一项工具使用,沦为形式主义,从而导致预算分解很难有效的落地执行。

### (五)预算管理手段还需进一步提高

目前,还有相当一部分的财产保险公司的,预算管理处于手工处理占主导的阶段,整体信息化管理水平还不能满足公司发展的需求,各职能部门之间的数据信息的互通、共享受到技术的限制,预算的编制往往从进入四季度就开始准备,整个预算编制的周期相对较长。另外,在相关经营指标、目标的选择及制定上还不够合理、科学和成体系,无法做到业务数据和财务数据的实时对接,做不到预算与业务、预算与核算的有效衔接,预算编制的准确性、科学性、合理性,尚有改善和提升的空间。<sup>[4]</sup>

### (六)激励不到位、考核不到位,预算执行难到位

全面预算考核,是整个财产保险公司预算管理中的一个重要环节,起着承上启下的重要作用。实施预算执行情况考核,是对预算管理各环节工作质量的评价,是提高财产保险公司的预算执行力,变被动为主动,最终实现战略目标的管理手段。考核内容既要包括主要包括定量指标,也要包括定性指标。既要涵盖保费达成率、综合成本率、费用率、赔付率等主要经营指标,也要包括各项过程性管理的监控指标等。对经营过程中,存在的问题是否及时发现并提出相应的改进建议,对预算执行偏差较大的机构或部门是否进行处罚,对严格执行预算进度的单位及个人是否及时激励。

然而,在实际经营过程中,由于各项奖励、激励方案不到位,各项奖励资金不能够及时兑现,或是公司考核淘汰机制不健全、不完善、不规范,存在“吃大锅饭”现象,未能充分调动、激发各级管理人员以及员工的工作积极性和工作热情,导致整体预算从前端的保费目标达成,到后端的费用及赔付成本的管控,很难保证各级人员履职尽责,主动性、创造性的工作,因此,也很难保证预算的执行到位。

## 三、解决措施

### (一)建立、完善全面预算管理体系

财产保险公司应充分进行市场调研,充分掌握、准备把握监管部门的管理要求,结合财产保险市场各经营主体业务发展情况,以及根据企业自身的经营理念、愿景目标、业务特点和实际经营情况等方面,建立并完善成体系、分层次、纵深型的预算管理模式,配置专业的预算管理部门,对保险的费率及赔付率等指标准确预测,按照既定目标分险种、分渠道编制公司的预算报表,报表要涵盖经营的全流程环节,定期对预算执行情况进行检视,对预算进行滚动调整,以保证年度目标的达成。

### (二)预算管理上下结合、全员参与

财产保险公司可根据业务情况,采取先“自上而下”,然后“自下而上”,再到“自上而下”的方式进行编制。

即总公司各条线编制本条线各分公司的保费、赔付以及费用预算指标,总公司财务部汇总各分公司的保费、利润、赔款、费用等指标,经总公司预算管理委员会和预算工作小组审议后下发各分公司,进行指标分解。

各分公司需根据自身经营情况及当地市场情况,提前组织辖内三级及四级机构开展市场调研,组织召开预算沟通专项会议,通过多伦沟通、充分研讨交流后,确定分公司最终的年度计划目标、经营规划和发展策略。在收到总公司下发预算后,及时与总公司各项指标进行核对与测算,与自身确定目标相差较大的指标第一时间向公司各条线部门反馈,并进行充分沟通,阐述依据,讲明原因。经过上下沟通后,最终反馈确认结果。

总公司汇总各分公司的反馈结果,经最终修订及审核,正式下发各分公司年度经营目标。可通过各级管理人员签订目

标责任状的形式,明确责任、权利和义务,提高全员的参与度。

### (三)加强预算分解和预算执行管控

#### 1. 重态度更要重行动

重高质量发展的态度,重摒弃粗放模式的态度。重把职业当事业、把事业当家业经营的态度,更重全员参与的行动,压实责任的行动,以及优化管理的行动。

#### 2. 重目标更要重举措

重激励奋斗的目标,重贴近市场的目标。重系统科学的目标,更重管理配套的举措,优化结构的举措,以及压降成本的举措。

#### 3. 重结果更要重过程

重明确的结果导向,重公平的结果度量。重严格的结果运用,更重灵活的过程调控,前瞻的过程预警,以及到位的过程督导。

(四)预算管理全流程监控,加强事后分析工作,全面提高预算执行效果

建立月度、季度、年度的定期分析制度,分条线、对口部门分别对所负责的预算指标执行情况进行分析。险种部门主要对所负责险种的整体经营情况进行分析,包括:综合成本率情况、专属费用执行情况、共同费用分摊情况以及赔付率管控情况等。渠道部门主要对所负责渠道市场情况进行调研、研究,以及保费达成进度是否跟上预算进度,对低于预算进度的部分实施滚动预算。人力资源部、办公室等负责对人力成本及职场费用的预算执行情况进行分析。财务管理部定期对公司整体预算进度及达成情况,进行分析、检视,形成月度、季度、年度等分析报告。报告应全面、综合反映各预算指标执行情况,以及在预算推进、执行过程中各归口部门存在的问题,与预算的偏差,并从公司经营角度提出切实可行的意见及建议,并为公司管理层决策提供依据。<sup>[5]</sup>

(五)严肃年度计划,确保全面预算管理刚性执行,强行入轨

全面预算管理方案确定之后,便是具体的落地执行。作为公司发展纲领性的预算方案,具有高度的指导性和权威性,执行必须刚性执行,强行入轨,切忌随意性。财产保险公司在全面预算管理、执行中,公司的预算管理委员会作为预算管理的组织保障部门,要建立、细化各项日常检查、跟踪、督导机制,明确各项指标完成的时间、标准以及交付物。严肃年度计划,强化管控措施,定期进行考核,只有每个阶段的经营目标得到实现,才能最终确保整体预算指标的达成,公司经营目标的实现。预算考核要严格按照事先确定的方案执行,及时兑现各项奖惩规定,对严格执行计划,按时完成任务目标、且在预算推进过程中做出突出贡献的单位及员工进行奖励;同时也要对预算理念不强,工作敷衍应付,业务素质及工作能力跟不上公司发展节奏,且没有自我提升、自我发展的要求,不能按时保质完成任务的员工,相应采取一定的惩治措施,以达到督促、引导员工主动工作、主动担责,推动预算进度的目的。<sup>[6]</sup>

(六)强化考核管理,确保预算目标达成

考核不是最终目的,考核是为了全面预算管理制度能够按照预期贯彻执行。明确各级机构的权利与义务,压实各级机构的责任与担当,保证预算从编制到执行的全过程落地实施。

考核应包括预算参与过程中的各条线部门以及各职能部门。为了兼顾考核的及时性以及合理性,可采取月度考核,季度回算,年度通算的模式。既能体系月度考核的时效性,又能对预算暂时偏差的机构给予一定的修正时间,如果跟上预算进行可实行季度回算,体现考核的客观性,年度通算则体现预算的严肃性,全年一定要算总账。考核指标是各责任中心预算执行情况及预算执行纪律。

### 四、结语

综上所述,全面预算管理体系是确保财产保险公司实现专业化、精细化管理的重要手段和管控工具,是极其重要的经营抓手。尽管当前还存在不完善的地方,以及有待加强的方面,但是只要公司管理层能够及时意识到、深刻领会到,预算管理在公司经营中的价值和地位,在成本管控中的作用和效果,对于实现公司愿景以及战略目标的重要性,并且下功夫练好内功,打牢基础,强化内部管理,建立、健全,科学、合理、有效的评价机制,来促进整个预算管理体系的完善,才能够让预算充分贴近市场、贴合公司可持续发展需求,体系预算管理的价值,以预算为抓手确保公司战略目标的实施。

### 参考文献

- [1]赵雁冰,路文杰.保险企业全面预算管理问题探析[J].河北企业,2015(07):36.
- [2]张永平.保险企业实施全面预算管理的几点探讨[J].边疆经济与文化,2004(06):56-57.
- [3]杨崇立.试论保险企业全面预算管理应用[J].财经界,2013(12):100.
- [4]覃娱.浅谈保险企业的全面预算管理[J].中国外资,2011(20):142.
- [5]王慧.加强保险企业的全面预算管理[J].河南广播电视大学学报,2006(02):15-16.
- [6]谷怀玉.谈全面预算管理在保险企业的应用[J].中国外资,2020(12):17-18.