

# 浅谈保险公司全面预算管理问题及优化

项 榕

(太平人寿保险有限公司盐城中心支公司,江苏 盐城 224000)

**摘 要:**我国社会发展进入新的阶段,经济转型推动企业结构调整,保险公司的业务正在不断的扩展,服务也在不断完善。但保险公司在全面预算管理方面仍然存在着诸多问题,影响了保险公司全面预算管理的实施效果,同时也不利于公司达成内部管理的目标。据此本文从预算管理的实际问题出发,分析其存在的不足并提出对应的优化策略。转变管理思想,结合公司发展需求,助力保险公司持续发展。

**关键词:**保险公司;全面预算;财务管理;问题;策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.03.049

## 1 引言

保险行业的发展突飞猛进,不仅使保险业成为社会治理能力增强的标志,同时也促使保险业成为完善金融制度的支柱力量。但与此同时,经济转型推动需求调整,国内近年来的市场形势,造成了保险业信任度降低,以及保险利率持续下调的情况,一方面加剧了保险公司的成本负担,另一方面,也影响了公司的投资收益率以及负债成本率。外部环境的影响,以及公司内部环境的要求,推动保险公司不断提升自身竞争力,强化内功,通过全面预算,达到增强公司业务掌控力的目的,推动公司发展。

## 2 保险公司全面预算管理问题

### 2.1 固定费用预算松弛

许多保险公司在对固定费用进行核算时,常出现科目归属划分偏差,对于固定费用的来源把控存在问题。这种情况下,固定费用的测算不准确,导致预算松弛,需要从多个角度细分费用预算的编制,

避免固定费用核算脱离实际。

### 2.2 变动费用缺乏动支构成分析

变动费用涉及较多的动支构成。保险公司的变动费用较为复杂,需要考虑具体的变动费用构成,同时根据各项成本类别运用不同的费用管理方式。如保险公司在变动费用预算时,无法灵活考虑费用的实际收支,就可能造成费用的混淆,既影响费用测算的有效性,同时也不利于支出的合理管理。

### 2.3 费用比率设定不合理

费用比率是保险公司费用预算编制的关键,但许多保险公司在费用比率设定时存在一定的误区。许多保险公司设定费用预算参考的同行业公司,远超出市场平均标准。这就造成公司对自身费用比率造成了一定的误判,所设定的比率不断压缩预算费用,已经达到影响业务稳定开展的地步。

### 2.4 预算执行步调良莠不齐

预算执行方面需要考虑的人为影响因素较多。变动费用中涉及的业务激励费、日常激励费、业务培训费等,都需要考虑其中的人为影响因素。各部门之间信息闭塞、部分人员专业素质达不到岗位匹配要求,都会造成预算时间推迟、沟通受阻,预算作用无法有效发挥等问题。这种明显的预算执行步调不统一,造成了预算执行力降低的情况,严重时可能出现预算偏差,导致预算管理失控。

### 3 保险公司全面预算管理优化

#### 3.1 把控公司固定费用来源

在预算编制过程中,考虑本公司固定费用的主要来源,明确变动费用和固定费用的划分,避免出现固定费用预算松弛的问题,例如不能够将培训费作为固定费用进行测算,以免影响费用测算准确性。首先,强化人力和非人力固定费用的划分,职场家具费用、续期业务费用、广告宣传费用、其他营运费用等均属于非人力固定费用;内勤人力费用以及外勤人力费用,即为人力固定费用。费用申请、提交凭证,均需注明费用支出项目。财务部门根据核实费用支出是否符合预算标准。其次,考虑固定费用随保险产品销售收入变化不大的特性,根据人力和非人力固定费用的支出项目,制定详细的预算目标,及预算规划。例如针对人力固定费用,结合公司用人需求分析,对基本工资、五险二金、三费支出等设定支出标准,分别在季度和年度,汇总费用支出情况。比对往年度人力固定费用额度,根据当年公司用人及发展规划,设立预算目标。再次,考虑非人力固定费用的来源复杂性,针对每一项费用内容,强化固定费用的预算管控。针对业务、行政等费用支出,重点关注费用审核。各部门提交费用申请后,财务部门及管理层要做好费用支出审核,对比预算标准,对超支部分进行严控。针对广告费、宣传活动费等费用支出,与各部门加强合作,分析外部市场环境,制定合理的费用标准,对费用支出进行约束。同时,要求相应部门在对接外部合作结构时,关注性价比,建立长期合作伙伴,降低费用支出成本。

#### 3.2 分析公司变动费用动支构成

首先,针对预算费用项目,分析其费用构成,并重点关注可用额度,核算其可用金额,便于费用支出控制。以个险业务费用为例,可用费用部分包括基础可用、全年划拨费用以及一部分的固定费用支持。费用可用额度计算公式为:费用可用额度=边际新业务价值达成\*边际新业务价值对应可用费用率+期交保费达成\*期交保费对应可用费用率+全年划拨费用+固定费用支持。

其次,全面预算管理中,要针对具体的费用类别,考虑灵活的预算编制方法。个险业务费用的实际动支部分,包括业务激励费用、外勤会议培训费以及一部分的财务支援。业务激励费方面,费用使用方式主要包括激励方案以及各类会议培训。这类会议费用等,可按照以往相似的成功项目为标准,采用项目预算法,细分费用预算的编制,提高预算编制的准确性。

此外,要重点关注变动费用支出范围。全面预算管理要以公司长远目标为基础,系统化、战略化、柔性化、人本化的实现财务控制。变动费用支出涉及的引进代理人、绩优人员交流、探望代理人等费用报销时,既要通过严格的预算制度,清晰的划分支出范围,严格规定陪同人数及招待人数等,同时也要柔性化的管理,根据不同项目,设定差异化的预算标准。

最后,要加强对费用使用的指导和监督,费用报销时必须关联费用管理系统中的预算申请签报,严格按照报销标准执行。财务部门要对费用支出项目进行逐一审核,对于不符合预算或超出预算的项目,及时查找原因,提交报告至管理层。

#### 3.3 完成对费用编制的改进

保险公司要完成对费用编制的改进,注意加强对各部分费用构成比率的设定管理。以服拓费用为例,服拓业务费用包括寿险业务费用、财险业务费用。寿险业务费用包括分公司寿险基础业务费用及总公司寿险划拨费用;财险业务费用分为分公司财险业务费用及总公司额外推动费用,其中分公司寿险基础业务费用的比率设定为:期交保费\*2.5%+边际NBA\*4%+额外推动费用。分公司财险业务费用比率设定为:财险承保保费\*4%\*94%(扣除6%税费)<sup>[3]</sup>。费用比率的设定,要以保险公司自身实际情况为准,在保证业务正常开展的前提下,尽可能的拓展业务平台,增加公司收益。同时综合对比分析各项比率,找寻合适的参照目标,从而制定更加科学、合理,符合实际需求的费用比率<sup>[4]</sup>。

#### 3.4 强化预算执行管控

首先,强化各部门人员的预算管控意识,强化各部门间的信息沟通,通过指标下达、定期培训、会议组织等,促使各部门人员,提升预算执行力。保证全面预算管理在公司内部的全面覆盖。其次,对公司内部涉及的预算项目,进行指标的制定,加强与业务部门的沟通,在设定预算指标时,听取各部门的意见,关注他们的实际需要。然后,针对设定好的预算指标进行分配,确保向各部门完成分解指标的下达。配合定期监控和不定期的抽查,了解各部门预算执行情况,财务部门负责预算执行的监管,并根据执行情况,分析指标差异,找寻差异原因。最后,要通过系统的预算执行评价,对关键性差异点进行分析,并提供相应的解决策略,调整预算指标或强化管控措施。

### 4 结束语

本文在固定费用预算松弛,变动费用缺乏灵活性,费用比率设定不合理,预算执行步调良莠不齐等方面,探讨如何提升保险企业全面预算管理效果。保险公司,要将财务控制融合到全面预算管理中,考察预算管理的效果,分析费用支出的实际情况,完善对预算的优化与改进,通过各项费用的动支构成分析、来源把控,强化对预算执行的管控,完善预算编制改进。从公司经营管理的角度来看,在设立总体目标的基础上,全面预算管理形成了上下协调的指标管理机制,不仅制定、审核预算方案,同时及时对成本费用进行差异分析及处理,充分发挥预算管理的作用,关注公司价值驱动因素,考虑收益、风险、资本,多层次、多步骤的完善公司管理。希望借助本文的探讨,对公司将进一步完善全面预算管理提供参考,略尽绵薄之力,助力公司长期战略目标的实现。

#### 参考文献

- [1]黄解萍.浅谈保险公司全面预算管理问题及优化[J].中国集体经济,2020:43-44.
- [2]潘博.保险公司全面预算管理中存在的问题及对策[J].管理观察,2018:178-180.
- [3]蔡丽蓉.浅析保险公司全面预算管理存在的问题及对策[J].财经界(学术版),2016:43+48.
- [4]丁喜彬.浅谈集团公司全面预算管理的问题及建议[J].商场现代化,2015:116-117.