

# 财产保险公司费用精细化管理探讨

任宝胜

(阳光农业相互保险公司,黑龙江 哈尔滨 150008)

**摘要:**党的十九大以来,保险业呈现出快速发展的态势,保险保障水平将日益提升,在服务于实体经济发展的过程中继续进行改革,保险公司的竞争压力也将与日俱增。保险公司规模的不断扩大,也增加了保险公司内部的竞争压力。而面临着日新月异的市场经济环境,怎样在当前条件下进一步增强保险业的市场竞争力,已成为中国保险业必须认真思考与深入研究的课题。本文对财险公司精细化费用管理进行了探讨,力求形成真正适应战略发展需要的精细化费用核算模式与制度,为其他保险公司进行精细化费用核算管理工作提供参考。

**关键词:**财产保险公司;精细化管理;费用;有效策略

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.12.085

## 1 引言

我国社会经济的快速发展,推动了保险公司数量和规模的快速扩张。由于保险公司业务的特殊性和监管的严密性,在制定企业内部管理制度时,必须注重细化财务管理模式。想要全面建立整个财会管理系统的精细化,我们可以首先尝试构建成本费用精细化管理系统,将成本费用作为整个财务会计系统整体精细化的初始起点。精细化管理是一个要求精准细严的科学管理方式与技能。通过采用更加精细的、基于数量的、基于信息的、基于过程的管理方式,我们将能够达到更佳的内控控制,更高的资本回报率以及更佳的市场占有率。

## 2 相关概念的描述

### 2.1 财产保险

财产保险,主要是指由投保人按照协议向保险人支付保险费后,由保险人按照协议所承保的因为自然灾害和发生意外,而给被保险人财物或者相关利益所造成的损失的保险。如:家庭、工厂、重大建设工程、卫星、航空器、工厂、机械设备、车辆、轮船等都属于财产损失保障范围,以具体的物质形式为主要投保标的;公共责任、职业责任、生产责任、出口信贷、雇员责任和其他用作投保标的的非物质遗产和有关权益,均构成非物质性财产保险。

### 2.2 精细化管理理论

精细化管理理论,是在二十世纪初期提出的。追求细致、准确、精细、严格的管理技巧和方法,是一种很有效的管理模式。企业主要运用数量、细部、流程和信息来实现精细化管理,从而实现更好的内部管理、更高的资本回报率,以及更完善的市场份额。精细管理理念的渗透下,在经营管理的过程中,紧密结合企业的所有管理链接,并指定管理决定某一职位,以有效地降低费用和滥用资源。同时,在此基础上,全面提高企业各部门的运行效率,加强和提高各部门之间的协调配合能力,全面提高各部门之间相互联系的质量和效率。

## 3 精细费用管理的基本特点和原则

### 3.1 实现全员费用管理

想要真正实现精细化费用控制,公司就必须高度重视全员职工的参与程度,在具体实施过程中也必须严格贯彻由垂直到终点指标,平均分配的原则。在企业成本费用的精细化管理中,要以实现企业成本费用精细化管理为目标,逐步形成科学完善的企业成本费用精细化管理框架,并建立了具体的制度和业务流程,逐级分解到基层人员身上,以便于充分调动公司内部每一位人员的工作积极性。

### 3.2 实现费用管理的功能化

实施了费用管理体系的多功能化,即对公司的实际成本进行了横向划分,以专业化的管理视角对成本费用实施统筹管控。这主要由于在成本管理精细化模式下,可以通过相关性方法将成本费用要素进行了定量划分,从而有效降低了相关部门成本费用管理人员的工作量,从而达到了成本费用精细化管理模式。

### 3.3 实现费用管理的程序化

费用精细化管理要求把每个人员和各个环节的成本费用加以整合,并针对这些环节的具体内容,对成本费用管理流程中的对象和环节提出具体的管理办法。

### 3.4 费用管理合理化

要确保精细化成本管理在财险企业中的成功推行,就需要有效防止由各种人为因素所导致的可操作性和有关条款的感性执行问题,这也就集中体现了精细化成本管理的合理性特点。

### 3.5 实现全面费用管理

鉴于费用组成要素的多样化,在管理费用时,往往需要先确定管理与监控的核心与关键环节,对关键费用加以梳理,具体分析和核算流程。这也就是要从全局的视角对精细成本管控作出精准掌控。

## 4 财险公司精细化管理存在的问题

#### 4.1 财产保险公司的成本管理

##### 4.1.1 财险公司对成本的控制认识不够

目前,部分财险企业在成本管理流程中对成本管理意识较欠缺。首先,由于保险公司的领导层对成本管理缺少有效的理解,在公司内部决策时很容易忽略了成本管理。其次,成本核算贯穿财产保险的全部管理工作,财产保险的各个部门都必须投入其中。但是,在部分保险公司,除了财务部门外,其他部门对成本核算管理的意识欠缺,缺乏参与和协调,使得财险企业成本核算管理工作的开展与执行面临着较大阻碍。最后,财险企业没有对成本核算管理的深入分析。仅控制了部分成本费用,但并未涉及更多的成本费用环节。而由于市场竞争的增加,个别金融保险公司恶意打市场价格战,从而增加了整个财险公司市场的竞争压力。二零一九年,整个车险市场的总保费赔率将增加约五个百分点,大大提高了财险企业的整体经营成本。不过,由于部分财险企业在成本费用管理中,并未充分考虑到由于市场变动而产生的成本费用问题,所以,财险企业管理成本费用的综合性尚有待进一步提高。

##### 4.1.2 财险公司成本控制人才稀缺

如果财产保险公司需要进行成本管理,就需要更多专门的人员。但很显然,在部分财险企业中,和专业成本管理有关的专业人才比较匮乏。首先,财险公司的管理成本核算人员对自身的技能要求相对较低。虽然学员们在思想建设和技能运用等方面均有很大的提高空间,但缺乏独立学习能力和实践精神,对自身的要求也不高。其次,财险公司并没有对成本管理专业人员进行相关专业培训的重要性,对培训和考核也没有完善的管理制度和计划,致使成本管理人才的学习积极性和工作积极性大幅度下降。最后,由于财险公司人力资源部门和财务人员之间的信息沟通不够便捷,无法在第一时间掌握高成本费用管理的实际需求,从而削弱了财险公司高成本人员招聘的针对性和及时性。

##### 4.1.3 财险公司成本控制体系有待进一步完善

首先,部分财产保险公司的监督成本控制是不够的,没有建立一个完整的机制,导致财产保险公司的成本管理出现障碍。目前,财险企业的渠道成本在持续增加,但部分财险企业却忽略了这一环节的成本管理。其次,由于财险企业在成本管理中并没有精细化管理的理念,成本管理也无法深入到企业各个层级。最后,财险企业成本费用信息系统不健全,加大了成本费用管理队伍的压力,不但削弱了财险企业的成本费用管理效能,同时容易增加信息化风险隐患。所以,财险企业必须逐步健全成本费用信息系统。

#### 4.2 费用预算管理方面

##### 4.2.1 公司费用预算和考核标准广泛

有的企业则单纯地把全年可用收费资源和本年度保

费收入直接挂钩,采取一次性支付的费用政策,而不再独立制定手续费等关键收费科目的计划。部分公司不能做到费用的差别化分摊,无法灵活动态地分摊服务、渠道、保险种类等成本费用。在预算实施状况的考评中,有的公司仅关注总体成本费用,对各主体的具体费用金额与支出标准化并未设定专门的考评指标体系,将其作为费用计划实施状况的考评。

##### 4.2.2 缺乏成本预算执行的控制手段

一是缺乏系统的控制手段。有的企业只控制费用总额,具体费用支出环节不能通过系统控制进行分级审核。第二,无法对费用支出进行实时监管,事后审计不能确保日常费用支付的标准化。第三,真实性审计要求的缺失。许多上级公司关注的是可用费用总额是否超过标准,而不关注费用的真实性。对于异常信息,要求分支机构以发出通知、及时函件或监管函件为主进行事后整改,没有配套的强制措施和预防措施。四是事后监管不力。

#### 5 构建精细成本管理的有效措施

##### 5.1 成本控制管理

##### 5.1.1 做好事前、事中、事后成本控制的精细化管理过程

财险公司的成本支出有很多种,所以要想对成本进行无遗漏地控制,就需要对成本管理前、中、后的全过程实施管理。首先,财产保险公司在提前管控成本时,要针对公司成本费用开支的实际状况制订规划,并根据不同的成本费用项目制订不同的分配方法与管理规划。然后,财产保险公司在管理费用时,要根据企业不同的费用支出项目制定年度预算,并核算各种成本费用,以提高企业费用支出的合理化和科学性,以减少成本的耗费,并加强企业对费用管理人员的管理和监督,以保证对其严格执行。最后,在事后管理成本时,财险企业还要进行成本审查与绩效考核等工作,对具体部门和员工实施成本管理。一旦成本管理发生问题,员工能够很快找出有关责任人。

##### 5.1.2 巩固财险公司成本控制的人才队伍

财险企业必须持续提升人员的能力水准,在思想上和技术上进一步夯实人员队伍。首先,财产保险须制订详尽的培养规划,针对成本管理队伍的实际状况和需要进行培养,并保证培养进度的严格执行。另外,财产保险还必须保证人员培训的技能前瞻性。针对目前财险公司在运营成本管控中大量应用信息技术的实践情况,还必须加强对财险公司在职业培训和人员培训过程中运用信息技术技能的培养,以增强从业人员团队的技术先进性和全面性,以此提高财产保险成本管理的质量。其次,财险公司还需要建立内部沟通机制,以加强人力资源管理部门与公司财务部门间的联系与协调,使人力资源管理部门可以更准确地了解企业成本费用管理情况,并按照企业成本费用管理的要求招募相应人员。在提高人才针对性的同时,可为财险企业吸引更多的专业人才加入成本

管理队伍。最后,在全新的发展时代,财险企业成本管理人才应该及时意识到自己岗位的意义,提升自我能力与水平,为财险公司的成本控制尽最大努力。

### 5.1.3 把握行业规律,提高集约化经营水平

财险公司也必须充分考虑投保周期的影响,并进行费用管理改革,以提高费用管理能力。在目前以及未来的一段时间,中国国内宏观经济仍将保持一定的增长速度,而中国保险业也仍将处于发展的黄金时代。但是,从阶段性特征分析,全球经济的低速发展还将持续,这也要求政府对财险公司的经营高度重视。此外,财产保险还需要进一步提升集约化的经营水平。从包销、理赔、客户服务等各个操作环节,都承担着提升企业精细化管理、提升资源配置效能、降低综合成本率的责任。财险企业要综合处理好顾客满意、业务效益与成本费用控制方面的问题关系。

### 5.1.4 财产保险公司要积极推进战略转型

财产保险应更深入统一思维与行为,坚持推动并实施以顾客需要为导向的策略转变。在我国推动的财产保险由经营商品向经营客户的新商业模式转型中,成本费用控制工作也必须和财产保险公司的战略转型更加密切地结合起来。一方面,财产保险在政府实施经济战略转变时要确保合理的资源配套投入;另一方面,财产保险战略转型将增强企业的整体活力,进而更利于企业带动社会整体发展,使财产保险企业将更多精力推动成本费用管理的开展和实施。

### 5.1.5 做好了财产保险公司固定资产的成本费用管理和核算

财产保险公司在费用管理过程中,常常忽略了企业费用管理的必要性,而企业又会发生折旧、毁损等问题,由此产生费用,所以,财产保险公司要加强对企业成本费用的管理和核算。首先,财产保险公司的固定资产成本费用核算工作要具有全局性,要包括了规划、招标、方案设计等工作环节。接下来,财产保险部门还要进行对固定资产大修、报废处理等折旧费用的成本核算等,进一步细化了财产保险费用开支范围,使财产保险费用的管理更具有全面性。

## 5.2 成本预算管理

### 5.2.1 实施精细化成本预算管理

引导公司逐步转变预算管理观念,彻底抛弃以往费用大承包的粗放式管理模式,逐步推进全面预算的实施。细化成本费用计划管理制度,细化费用项目管理,逐步完成对整体销售费用按支出科目、范围、服务质量等的差别化计划分配。把成本费用的精细化计划与管理作为费用实施单位主要责任人的考评范围,借助成本费用计划政策的接力棒,指导基层公司对成本费用资源实施规范化配置。

### 5.2.2 逐步收取支付和会计权限

一是收取费用的管理权限,对各类分支机构承担的

收费金额和费用项目,设定了不同的支付授权体系。对超过同级授权范围的业务项目,由上级公司和总行统一审批,形成逐层审批、分级审批的收费支付授权管理体系,最后达到在全国范围内的收费支付统一和核算集中。二是进一步强化内部制度管理。建立重大支出项目的专项制度,明确支出规则和审计制度,在预算管理、会计内容、合规审计、绩效评价等方面提出统一具体的要求。第三,加强内部监督控制。加强上级公司在成本真实性审计中的管理责任,加强对内部审计中发现问题的处理,认真追究相关责任人的责任,保证审计监督的威慑作用。

### 5.2.3 加强信息系统建设

指导企业积极研究和应用成本管理,完成预算编制、执行、调节、绩效的全过程系统控制,达到技术的硬约束。一切对企业成本计划与管理制度的规定都将固化到软件系统中,企业系统管理的形式也将代替传统人工管理模式。通过对系统管理功能模块的设计,并定期进行统计分析,可以准确地了解基层企业各主体成本计划实施中可能存在的问题,并正确甄别企业经营风险。加强系统集成,将现有的业务、财务、收付系统与预算管理系统充分融合,将预算管理的要求融入到各个系统中,并贯彻到公司运营的全过程。加快相关辅助系统建设,如销售管理系统、费用报销系统等,自动提示费用变更风险,使上级公司能及时调整资源配置方式,化解潜在风险。

## 6 结束语

综上所述,财产保险公司的精细化成本管理体系,是精细化财务管理的主要部分。所以,在面临着越来越剧烈的业务竞争和严酷的市场经济环境,中国财险公司的精细化成本管理体系做到了资源的高效集成,市场资源的优化分配,以及财务效能的显著提升,这也为保证中国财险集团长期战略目标的实现,打下了扎实的基础。

### 参考文献

- [1]方月强.财产保险公司成本管理中存在的问题及对策[J].企业改革与管理,2019(16):177+179.
- [2]朱丹.财险公司成本费用管控措施研究[J].财会学习,2017(21).
- [3]刘一麟.精细化管理在中小企业的应用分析[J].商场现代化,2018(2).
- [4]记翔.浅谈财险公司如何构建全面预算管理体系[J].发展研究,2011(7).
- [5]祁保华.基于 COSO 框架下的 XX 财产保险公司内部控制研究[J].财会学习,2017(5):211-212.
- [6]胡甜.财产保险公司费用精细化管理研究[D].贵州财经大学,2018.

**作者简介:**任宝胜(1988-),男,汉族,籍贯:黑龙江省富锦市,本科,中级会计师,研究方向:财产保险公司成本核算。