

昆仑保险经纪的 财务集中管理实践

张国臣 ■

摘要：财务集中管理作为一种先进的财务管理模式和控制财务风险的有效手段，日益受到青睐，对于多元化、跨区域经营的企业来说尤为重要。昆仑保险经纪通过人员集中考核、会计集中核算、资金集中管理、预算集中管控等集中管控措施，实现了财务管理职能的集中和升级，逐步构建起较完善的财务管控体系和运行机制，为公司发展提供了保障和决策支持。

关键词：昆仑保险经纪；财务集中管理；财务管控

昆仑保险经纪股份有限公司（以下简称昆仑保险经纪）是中国保险经纪行业十强企业，业务涵盖风险咨询、保险经纪、保险公估三大板块。作为综合性区域公司，公司财务管理主要存在管理职能较分散、对公司决策支持力度不高、信息化建设相对滞后等问题，一定程度上影响公司市场化转型等战略目标实现的进程。针对存在的问题，昆仑保险经纪组织实施了“财务集中管理”项目，通过对重要财务政策的改革创新、财务资源的优化配置、财务行为的集中统一，形成统一、优质、高效的会计核算、资金管理、预算管控、风险控制体系和运行机制，助力标准化、流程化、信息化和集中化财务管控目标的实现。

一、主要做法

财务集中管理面临流程复杂、环节多、空间跨度大等问题，对项目安全平稳实施带来很大挑战。为此，昆

仑保险经纪认真开展调研，组织召开启动大会，积极宣传动员，统一公司上下认识。同时，成立领导小组，统一指导方案的实施和部署；下设制度编写、核算对接和账户清查三个工作组，负责方案的具体实施工作，确保项目各项工作安全平稳过渡。

为保证项目实施质量，项目分阶段、按批次有序推进。首先，选择在北京分公司进行试点，在取得经验后再组织部分单位运行实施。实施过程中不断规范差异、总结共性、形成模板，在保证效果的前提下全面推广，最终经过一整年时间完成全部12家分、子公司的会计核算等业务上划工作。其次，协同有序推进财务管理信息系统的升级、优化，为项目实施提供技术保障和操作平台，保证项目各项工作按时保质有序推进。

二、建立人员集中考核与管理机制

（一）精简财务团队，优化人员配置
项目实施前，公司各单位配备会计和出纳人员，财务核算和人员管理相对分散、独立，不利于总部实施监管。为改变这种状况，公司通过集中上划会计核算等业务，精简各单位财务人员，增加总部管理会计人员，构建统一集中的管理机构，着力实施团队建设。通过转变用人观念，改变选拔机制，采用市场化招聘和内部竞聘相结合的方式，完成总部预算控制、会计核算、资金管理三大业务团队及各单位财务管理会计的配置，构建起高效运转、总分联动的组织架构。

（二）细化岗位职责，提高工作效率
以“以事定岗，以岗定人，人事相宜”为原则，公司重新调整、设置财务岗位，制作岗位工作牌，细化岗位职责。建立“日工作计划、周工作总结、半月总部例会和月度视频工作会”日常工作管理机制；安排专人负责跟踪、监督部门及各岗位重点工作落实和进

展情况；同时采用工作视频会形式，加强对分公司的管控，有效提高部门整体工作效率和完成质量。

(三) 强化绩效考核，构建高效团队
项目实施过程中，公司始终把人才培养和考核工作作为首要任务来抓。财务部实行全员月度绩效考核制度，针对不同岗位设定不同的考核目标和标准，并严格进行评分，考核结果直接与绩效工资挂钩；部门领导定期组织绩效面谈，帮助员工改进绩效，促进员工成长；各单位财务人员统一纳入总部考核，提高其工作独立性，加强总部对分公司的监管。通过把绩效考核结果与员工职务升降、培训发展、劳动薪酬相结合，使员工潜力得到充分发挥，逐步打造出一支训练有素、精干高效的职业化、专业化财务团队，为公司财务工作及项目实施提供优质人力资源和专业技术保障。

三、建立会计集中核算体系与运行机制

实行财务集中管理，会计集中核算是基础和关键。核算业务上划后，公司总部核算工作量和难度大幅增加，给财务部带来严峻考验。为此，公司采取一系列措施，逐步构建起完善的会计核算体系。

(一) 完善动支申请功能，强化事前控制

费用动支通常是企业预算执行、费用开支的第一步，是加强费用管控的重要手段。公司在原有基础上进行了系统优化和整合。通过完善动支申请使用规则，优化动支申请表单及审批流程，开发动支申请自动关联预算指标功能，实现预算指标使用和成本开支的在线监督和自动管控，有效预防和控制违规开支和浪费情况的发生，从源头上保证集中核算工作的质量。

(二) 建立统一核算标准，提高核算效率

针对各单位核算水平参差不齐、公司规章制度执行不统一等问题，公司组织编制、下发各项规范基础业务核算规定和要求，对原始单据、票据粘贴、附件命名、业务流转、凭证摘要、辅助核算等方面做了详细规定。定期组织开展财务自查、现场检查、专项检查，及时发现、整改核算过程中存在的问题。通过集中管控，逐步建立起统一有效的核算标准，同时严格要求财务人员规范操作，有效提升会计信息质量。

(三) 优化业务核算流程，加强总部稽核

会计集中核算后，总部核算难度和风险大幅增加，公司急需优化业务核算流程、加强总部稽核。公司通过新增收入管理、发票管理、往来核销等申请表单和流程，完善业务核算流程；增加总部核算岗、稽核岗和资金岗审核节点，加大审核监督力度；规定各业务、各环节流转和完成时间，保证各项业务高效、有序运转。

(四) 完善财务管理制度，健全制度保障

根据集中项目实施过程中出现的新情况、新问题，公司先后出台了一批财务管理制度和实施细则，相继废止了各单位形形色色的旧政策、老办法，使公司财务制度管理与执行工作达到了高度统一，使公司会计核算和财务管理做到有制度可循、有标准可依，为公司财务充分发挥核算和监督职能提供了制度保障。

四、建立资金集中管理与运作机制

资金是企业的血液，资金管理是财务管理的中心。公司以会计集中核算为契机，重点加强资金集中管理，

牢固树立“现金为王”的理念，不断提高资金使用效率和收益水平。

(一) 实施收支两条线，严控资金收支

各单位收入账户实行“零余额管理”，营收资金自动归集总部；支出账户仅限于收取公司下拨备用金和日常开支结算，严禁收取其他款项；银行账户设置和审核权限统一归集总部，账户资金总部统一调度。通过严格执行“统收统支”管理模式，实施收支两条线，有效控制了各单位支支等违规现象发生，为加强公司资金集中管理提供了有力保障。

(二) 制定资金计划，提高资金使用效率

公司一切支出严格遵循“先有计划，后有支出”、“先有动支，后有付款、报销”原则，严禁超计划、超预算开支。利用资金平台，公司根据年度预算统一制定年度资金计划，严格执行预算管理要求。各单位按照年度预算指标，按月、分周编制资金计划，总部审核后按周拨付备用金。通过加强资金计划管理，大幅减少了资金沉淀，提高了资金使用效率。

(三) 实行“周资金考核”制度，强化资金考核

资金考核从月缩短为周，公司严格实行“周资金考核”制度，按周拨付备用金，按周进行资金考核，重点考核资金计划上报的及时性、执行的准确性以及综合管理水平。公司总部根据各单位周资金计划及完成情况，次月进行综合考评，并予以反馈。通过缩短考核周期、加大考核力度，增加了开支透明度和计划性，提高了资金使用效率，保障了资金使用安全。2015年公司整体资金计划执行准确率提高到95%以上。

(四) 实行全流程应收账款管控，加快资金回笼

加强事前控制：完善系统收入管理功能，开发发票管理子模块，实现线下操作和线上审核有效衔接，强化营收资金业财稽核，有效规避收入确认风险。加强事中控制：定期编制应收账款分析报告和发布业务通告，加强应收账款专项分析，督促各单位加快收入确认和欠款催收，减少坏账、呆账的发生。加强事后控制：定期组织召开清欠会，针对陈年老账，逐家逐笔落实回收时间、欠款原因、责任人、催收措施、预计回款时间等，实时跟踪应收账款变化情况，加快资金回笼。项目实施后，公司2015年综合回款率高达97%，清欠效果较以前年度明显提升。

(五)充分利用“资金池”效应，提高投资理财收益

公司利用资金集中管理形成的“资金池”效应，谨慎权衡收益和安全，合理安排投资理财项目，提高资金收益。通过加强银企合作，保持资金流动性、安全性、收益性的适度平衡；通过与银行建立信息反馈机制，实时了解金融市场动态，控制资金风险；根据金融环境变化，及时调整投资方向，确保本金及收益履约执行。项目实施以来，公司资金理财收益年均增加900万元。

五、建立全面预算管理体系

公司从自身经营管理现状出发，采取了多项措施，推进全面预算管理体系建设，加强预算集约管控，有效发挥其战略引领和价值导向作用。

(一)推进全面预算管理体系建设

增加预算管理系统模块，实现动支申请与预算额度自动关联，业务推动费根据收入完成进度自动分配，逐步完善预算管理系统化建设；完善《全面预算管理办法》，对全面预算管理的调研、编制、上报、下达、控制、分析、

调整及考核等管理工作进行规范，形成公司“战略规划、业务计划、财务预算和业绩评估”四位一体、高效运转的预算管控体系和运行机制。

(二)抓好预算管理的重点环节和过程控制

重视预算调研工作，组织测算18项日常成本费用定额标准，为预算编制和管控提供依据，提升预算编制科学性、公平性；每月编制预算执行报告，对预算完成情况进行分析，实时提出相应的改进措施，加强预算执行的跟踪检查和过程控制，确保公司资源得到有效利用。

(三)加强对预算执行结果的分析和应用

新增预算分析岗和分析人员，创新预算分析功能，为公司管理层决策提供财务支持，促使预算管理良性循环。加强预算配置效益分析，研究并实施推动市场化业务发展政策，积极应用预算分析成果，实现公司资源向高效益和市场化业务倾斜，充分发挥预算的价值导向作用。

六、构建财务管理信息系统和风险在线管控体系

会计集中核算后，公司组织对财务管理信息系统进行大范围、深层次的改造和优化，先后共提交172条改造、优化需求，逐步构建起较完善的财务管理信息系统和风险在线管控体系。

(一)优化动支申请功能，强化在线自动监控

新增业务招待费、会议费、其他动支申请表单，实现动支申请全覆盖；改造资产采购申请、出差申请、物品采购申请，提高动支申请的适用性；强化差旅费、资产采购、大额物品采购的动支审批，加强日常费用管控；开发动支申请自动关联预算指标功能，自动控制超预算开支。

(二)开发收入管理模块，防范收入确认风险

根据行业监管要求和公司收入核算现状，开发收入核算系统模块，重点加强收入、收款确认的管理；开发发票管理子模块，实现发票全流程在线管理，有效保障公司收入完整性、合规性，提高收入核算效率和在线监控水平，防范收入确认风险。

(三)完善业务核算流程，加强审核监督力度

通过增加成本费用、资金审核节点，细化资金内部周转流程，新增拨款业务核算流程，完善费用计提表单及流程，同时加强核算流程的执行过程分析等，全面加强审核监督力度。

(四)开发预算管理模块，优化公司资源配置

系统中建立公司年度预算数据库，动支申请表单中加入年度预算和预算剩余额度字段，并开发预算剩余额度计算公式，自动控制超预算动支申请，为公司预算管理提供了重要技术支持。另外，按收入完成进度核定业务推动费预算总额，形成收入与费用联动机制，有效优化公司资源配置。

(五)开发“业财融合”项目，提升经营财务分析

项目利用财务集中管理成果，重点加强对公司业务、财务数据集成、整合、加工和分析，实现收入、成本费用、应收账款和损益等财务报表和相关指标的自动计算和基础图表、报告的生成和展示，并开发往来款项相关提醒和警示功能，业务、财务数据实现深度开发、高度集成、有效利用，公司经营管理过程中的深层次矛盾、差异、问题和风险得到有效挖掘和管控，有效助力公司经营发展。

(作者单位：昆仑保险经纪股份有限公司)

责任编辑 刘霖