

# 昆仑保险经纪构建管理会计机制实践

张国臣

昆仑保险经纪股份有限公司(以下简称昆仑经纪)是中石油金融板块控股单位,业务涵盖保险经纪、风险咨询和保险公估三大板块。随着公司规模不断扩大和市场化改革深入推进,要求财务人员深入参与到公司经营决策、业务发展、创造价值等工作中。但公司面临管理会计人才较少、财务信息化水平较低、财务工作对业务活动的指导作用较弱等问题,严重影响管理会计价值的发挥。针对存在的问题,自2016年起,昆仑经纪不断加大管理会计人才投入和培养,加快财务信息管理系统开发,加强财务与业务融合,强化创新管理和价值创造,管理会计应用效益显著。

## 一、经营决策

昆仑经纪通过建立“一页纸”报告、财务简报、经营分析会和经营月度滚动预测等一整套机制,通过经营数据分析、优化方案设计及财务管理建议指导公司业务发展和费用管控,充分发挥管理会计支持公司经营决策的作用。

“一页纸”报告重点展示公司财务状况、经营成果、各经营单位经营效率及指标完成情况,每月1号提交管理层,报告以图表为主,清晰易懂,节省阅读时间。财务简报详细分析公司经营现状及存在问题,查找经营差异,针对性提出解决措施和管理建议,每月10号前提交管理层。每月初召开经营分析会,编制分析汇报材料,深入分析各单位经营指标完成情况及存在

问题,针对性地提出解决措施和风险提示。经营月度滚动预测以三个月为周期,加强对经营活动的事前预测,管理层可以及时掌握公司经营趋势及指标完成进度,针对存在问题提前采取措施,保证公司经营业务健康发展。

## 二、定价管控

1. 制定经纪业务价格标准,有利价差不断提升。2017年公司成立定价中心,管理会计负责日常工作。根据作业成本法思路,测算出各险种业务真实成本,根据目标利润定价策略,制定13大类61个小类险种佣金价格标准,为公司业务拓展和合同签订提供参考和标准,从险种维度保证公司经纪业务盈利目标;同时在合同审批、项目备案流程中增加管理会计审核节点,线上监控价格执行情况,防止不合理低价业务和亏损业务发生。近两年公司经纪业务有利价差达1200万元,定价管控成果显著。

2. 制定人工费标准,增强风险业务盈利能力。近几年,由于人工成本高、业务规模小,公司风险咨询业务一直处于亏损状态。对此,管理会计从人工成本入手,根据年预算指标测算各级别人工真实成本。在业务合同审批流程中开发项目盈利模型,事前测算项目成本、目标利润及利润率,确保项目盈利目标。同时,加强过程监控和事后审计、分析和考核,项目盈利水平作为调整业务计划和业务人员考核的依据,有效增强风险业务盈利能力。

## 三、全面预算管理

1. 优化人力资源配置,提升人工效率和产能。公司以人均利润指标为指引,一是从人员配置上,通过提高办公效率、增加外包人员等方式减少职能部门人员配置,加大业务人员投入,扩大营业网点布局,提升公司开源创收能力。近三年公司营业规模不断扩大,但职能部门人员保持零增长,市场化业务收入三年复合增长率高达21%,人力资源优化配置初见成效。二是加强内部单位对比分析,根据收入规模合理调配人员配置,业务单位人员数量根据近三年收入规模确定,同时将单位预算指标任务分配到个人,改变以往吃“大锅饭”的状态,全员参与,公司人均利润不断提高。

2. 实施差异化费用政策,鼓励市场化业务发展。在不影响其他业务正常开展的情况下,增加非股东业务费率和提成比例,公司资源向非股东业务倾斜,以提升市场竞争能力,鼓励和促进非股东业务发展。此举充分调动了业务人员积极性和主动性,公司近三年非股东业务收入复合增长率高达66%。

3. 加强预算系统化管控,提高管控效率。为预防和控制不合理开支和偏离预算行为发生,通过对计划开展的经济业务设置预支付审批流程——动支申请,加强资金支付业务的事前审批和监控。针对与业务开展直接相关的差旅费、招待费等费用项目,系统根据收入完成进度自动核定费用额

度,形成收入与成本费用联动机制,提高了公司资源配置效率。开发预算分析模块,实时提供各单位预算执行情况信息,便于预算分析和考核,公司预算管控基本实现了系统化、差异化、规范化管理。

#### 四、经营财务分析

1. 开发业财融合系统,加大对业务支持和管控力度。利用财务集中管理成果,通过对管理思路的改革创新、业财数据的有效整合,开发出由资金计划、动支管理、收入管理、费用管理、预算管理、财务分析、往来管理、实物管理、定价管理和报表台账十大模块组成的业财融合系统。系统通过多维化数据、规范化流程、标准化管控、自动化提醒等方式和手段,有效提升财务对业务的支持和管控力度。

2. 开展多维度盈利分析,促进公司高质量发展。昆仑经纪开展多维度盈利分析,如何拆分和分摊人力成本和管理费用是最大难题。公司管理会计运用作业成本法思路,采用登记工时的方法,将人力成本根据工时分摊至各维度业务;针对管理费用,合理区分各明细费用性质,根据属性不同,采用不同方法进行分摊,如职场费用根据人员数量进行分摊,办公费用根据收入规模分摊等。通过费用合理分摊,获得在全成本条件下的各业务真实盈利情况,进而实施精细化管控。

3. 开展专项分析,促进公司利润最大化。针对风险业务连续几年出现亏损情况,昆仑经纪要求财务发挥专业优势,出具专项分析报告和扭亏方案。公司管理会计对近三年业务进行多维度、深入分析,分别从盈亏平衡、外出作业率、区域分布、产品价格和项目支出特点等角度为风险业务扭亏指明方向和目标,并提出切实可行的扭亏措施,形成风险业务扭亏方案。

#### 五、资金管控

1. 实施现金“收支两条线”管理,提高资金使用效率。财务部门成立资金管控团队,各单位收入资金由网上银行系统每日自动划入公司总部指定账户。根据年度预算,公司总部统一制定年度资金计划,各单位按月分周编制资金计划,总部按周下拨周转金。各单位严格按照资金计划和实际需要开支,月末支出账户余额自动上划总部指定账户。公司对所有账户资金进行统筹安排、动态控制、跟踪分析和精细管理,有效减少资金沉淀,资金使用效率有效提升。

2. 全流程应收账款管控,减少坏账损失,增加理财资金。一是针对应收账款余额大或存在账龄超过12个月以上的应收账款单位,组织专题清欠会,逐笔监控清欠进度,避免坏账发生;二是每月从账龄、业务单位、项目类型、回款情况等维度对应收账款进行分析,为应收账款管理提供有效抓手;三是灵活运用总分联动、分分联动、融融协同、发函、律师信等新方法、新方式,提高清收效率;四是年底针对余额较大单位,成立清欠攻坚小组,每周逐项跟踪,集中清理应收账款;五是全年组织4次季度考核和1次年度考核,调动业务人员清欠的积极性和主动性;六是开发应收账款模块,放在业务系统首页,实时展示各单位应收账款余额情况,并根据账龄开发不同级别的邮件提醒功能,自动提醒经办人催收。

3. 合理安排资金理财,提高投资收益。资金集中管理和应收账款管控为公司进行集中理财创造了有利条件。资金管控团队统筹安排、精细运作,在保证公司正常运营情况下,最大限度筹划资金购买理财产品,补充公司经营收益。通过加强投资类别、

金融机构选择、风险等级把控、理财产品动向等方面研究,采取对比分析、多方询价、建立台账等手段,保证理财资金安全;缩短各流程时间,基本在5个工作日内完成理财购买,最大限度提高资金理财收益,近三年公司资金理财收益复合增长率高达13%。

#### 六、成本管控

1. 完善制度和要求,形成良好企业文化。公司先后出台了《成本费用报销管理办法》《差旅费报销管理办法》《分支机构职场租赁、装修及资产配置管理办法》等一系列专项制度和要求,从源头上制止不合理开支。同时突出利润指标考核,引导公司全员降低成本,培养良好的企业文化。

2. 制定成本费用定额标准,减少浪费情况发生。办公职场面积根据人员数量严格控制,实行定额量化管理,减少办公资源浪费;职场租金通过市场调研,根据城市分类设定不同价格,严格控制职场租金。根据业务类型,设置不同的费率标准,从总量上控制费用支出,保证总体利润目标;制定差旅费、业务招待费、专家评审费等费用定额标准,统一规范业务支出。通过建立定额标准体系,预算松弛现象明显好转,经营效率逐年提升。

3. 提升信息化水平,减少办公成本。开发实物管理系统,线上管控办公用品、耗材。系统搭建线上库房31个,以实际领用数据核算各单位成本;实时提供实物收发存报表,为合理采购、配置物品提供有效抓手,公司实物实现全流程线上闭环管理,有效降低办公费用。上线携程商旅平台,通过线上平台集中采购机票和住宿,利用规模化效应,有效降低差旅费用。

(作者单位:昆仑保险经纪股份有限公司)

责任编辑 刘霖