

保险资产管理公司全面预算管理面临的挑战与应对策略

刘佳

全面预算管理是保险资产管理公司(以下简称资管公司)高质量发展的重要基础和保障,是实现战略目标和经营计划的重要抓手,一般承接保险集团公司(以下简称集团公司)统一管理。随着近年来行业不确定因素增多、竞争加剧、管理费率下降,且经营成本面临较大增长压力,资管公司全面预算管理面临较大挑战,亟需采取有效的应对措施。

一、预算指标体系设计方面

(一) 面临的挑战

受托资产管理能力和公司盈利能力是衡量资管公司经营目标实现程度的两个重要维度。但近年来,资管公司从单一受托集团公司内保险资金逐步向综合型资管机构财富管理业务转型。同时,“以客户为中心”的资产配置模式促使其形成投资、产品、服务、渠道、销售、运营等多方因素驱动的发展模式,这给预算指标体系设计带来以下两方面挑战:

一是在受托资产管理能力维度,因资金来源和性质以及投向产品不同,评价资产管理能力和业绩的标准也不同,这给受托资产管理能力评价指标组合带来复杂性。例如,保险资金承担给付责任,负债端具有刚性成本约束,对期限匹配要求较高,同时还需满足当期收益要求。投资业绩指标的确定有赖于资产端与负债端对利

率判断、风险偏好、产品定价、结构设计和资产配置的深度参与。公募基金来源于公众资金,基金净值的回报虽然是重要考核指标,但仅以此为评价标准,远不能满足公众投资基金的诉求和资管公司战略发展的需要。

二是在公司盈利能力维度,资管公司收入来源于受托管理资产的管理费,财富管理模式下受托资产管理不但有投资管理,还有投顾、运营服务业务等,成本导向型、需求导向型、竞争导向型三种定价机制针对不同业务和不同来源的资金需区别运用。例如:集团公司内资金一般是内部定价,采用成本导向型定价机制,费率的确与成本息息相关;第三方业务定价机制市场化,顺应财富管理发展战略要求,其营收占比、利润贡献度需逐步增大,预算指标仅停留在收入结果而忽略驱动因素指标,难以满足管理需要。

(二) 应对策略

为应对上述挑战,笔者建议,资管公司可采用平衡计分卡,以企业愿景和战略为目标,基于不同维度丰富预算指标体系。

一是在客户维度,将资管公司目前和未来发展的客户类型进行分类分析,按照长、中、短期战略阶段安排,设置相关指标,包括市场份额、市场排名、客户保持率、客户满意度、客户分布结构、客户增长率、客户盈利性等。

二是在内部运营和学习维度,通

过分析财富管理战略转型实现的驱动因素,设置相关指标,包括投资(管理规模、实现收益、综合收益、风险损失、投资配置)、金融产品产出(金融产品和保险资管产品设计开发投入、产出、存续、盈利、市场占比)、销售(销售获客率、销售渠道结构、销售成本)、运营服务(运营规模、清算核算速度、信息系统支持力度、数据信息准确性)、人员团队(人力成本、员工离职率、员工培训覆盖面)等。

三是在财务维度,通过分析集团公司全面预算管理要求和资管公司经营目标,兼顾长期价值导向和短期目标实现,设置关键财务指标,包括管理费收入(受托投资、投顾、运营服务)、自有资金投资收入、成本费用率、净利润、净资产收益率、3年净资产收益率几何平均数、资本性支出等。

二、预算组织运行机制方面

(一) 面临的挑战

资管公司是人才密集型、科技集约型金融企业,一般为单一经营主体,一些大型资管公司通常还会成立基金子公司、财富子公司、境外业务子公司等,但资管公司本级仍是主要的一线经营主体,形成了前台主攻投资研究、产品创设发行,中台严守风控、合规信评,后台负责运营保障的综合管理格局,总体表现为治理架构简单、扁平化管理、专业性强、运转高效。但

目前资管公司预算组织运行机制尚未能很好地与之相协调一致。主要体现在以下两方面：

一是资管公司本级作为一线经营主体，预算管理涉及前、中、后台全体，预算目标分解至各部门、各团队、各员工，以及各品种、各产品、各客户。准确分析各职能单元的特点以及与预算目标的关系，并对考核标准和量度的差异设置作出既原则又灵活的安排具有较大难度。

二是子公司作为独立经营主体，虽都属于从事资产管理，但各公司经营牌照、细分行业、发展阶段、管理规模、人员结构以及所在地监管政策和市场环境都不同，导致各子公司经营成果显现不同状态，对资管公司全局经营成果影响的差异度也较大，这就对差异化识别各子公司的经营目标和市场环境并专业精准地设置指标提出一定的挑战。

(二) 应对策略

为应对上述挑战，笔者认为，资管公司财务部门作为全面预算管理体系中的主责职能部门，既要牵头本级和子公司的预算运行，又要统筹本级职能部门，从专业条线对承接集团公司统一预算指标和下达子公司预算指标进行管理，搭建起块状管理和条线管理相协调的预算运行机制。

一是实施块状管理确保全面预算运行的完整性、一致性。财务部门牵头两大板块的预算运行，统筹战略目标和实际。年度预算目标的确定在力争与中长期战略目标开展相衔接的同时，应结合宏观和市场形势、行业发展状况以及公司业务实际进行优化调整；统筹规模和质量，以高质量发展为本，平衡速度和效益的关系；统筹业务发展和风险防控，在努力拓展客户、提高投资收益、提升行业竞争力的同时综合研判风险形势，主动

适应严监管要求，严守风险底线和合规红线。

二是实施条线管理确保全面预算运行的精准性、专业性。包括：充分发挥职能部门的专业特长，研究本级与子公司同一专业范畴的共性指标；针对业务开展中不同部门承担的不同角色设置个性化指标，进行精准激励与评价；市场和投资等合作程度较高的部门的指标设置，要既有利于推动形成合力又要体现出各自职能，从而有助于在业务发展中推动各环节能力共同提升。

三、预算执行过程管理方面

(一) 面临的挑战

配置资源既是预算执行手段也是预算管理的结果运用。保险资产管理行业特点使资管公司的投资组合管理、投资运营、风险管理、绩效归因等业务从传统财务管理职能范畴分离出来，资管公司财务部门的预算管理资源变得相对有限，调动配置资源的手段不多。此外，资管公司的成立具有内生属性，服务于集团公司内保险资金，对财务成本管理颗粒度没有太高要求，未形成从业务端到财务端的全流程成本管理；直接成本与间接成本界限以及分摊原则不清晰；日常管理未能达到精算到所有收入、成本，精算到数量、岗位、个人，精算到每个投资组合、产品，精算到业务端经济发生时所有行为的程度，致使财务部门动态掌握预算执行效果的能力还不够强，难以很好满足高质量预算管理的要求。

(二) 应对策略

为应对上述挑战，笔者建议，资管公司可实施成本精细化管理，推行精细化成本费用控制和分配方案，将传统的、粗旷的、手工的、非标准化的成本管理方式向系统化、规范化、行为化方式转变，实现成本核算标准化、

数据自动化以及数据结果的可追溯，从而有效调动和配置资源，加强预算执行过程管控，助力预算目标达成。

一是从业务端到财务端实现所有数据标准化。在多元化发展、业务数据复杂多样的情况下，对所有数据进行标准定义，运用标签识别和管理。收入数据包括业务性质、业务类型、定价信息、客户类别、人员配置、收取方式、合同信息等；成本数据包括资本性支出、费用性支出、支出管理部门、支出耗费部门、对应投资账户、对应产品等。

二是建立成本分摊机制，采用作业成本法归集间接成本。通过归集成本数据形成数据库，厘清直接成本和间接成本的界限，按照客户和产品的维度，采用作业成本法根据成本动因更准确地追溯到过程、服务、产品、组合和客户。会计核算时可直接将相关支出归集到相应单元，按照当期增量分担成本，更准确地还原成本。

三是构建成本效益分析模型，精准分析投入产出。以客户、产品、组合、服务为维度，并以部门、团队、个人为维度，建立成本效益分析模型，将收入、产出与配置的资源投入进行对比，从绝对额、相对额、人均指标、比率、速率等各种指标进行分析，并结合预算指标对过程和结果进行评价，进而合理调整资源配置。

四是统筹其他职能部门，形成资源调动合力。财务部门可与人力资源、资产配置、风险管控、运营管理等部门协作，形成资源配置合力，在人力成本支出、人员配置、绩效评估、运营费用分配、风险控制管理等方面采取协调统一的资源配置行动方案，更好地实现预算管理目标。

(作者单位：中国人寿资产管理有限公司)

责任编辑 李卓