

谈保险公司集中运营中心收费模式

李 华

(中国人民财产保险股份有限公司, 北京 100022)

【摘要】 保险公司集中运营中心在保险业务发展中起到越来越重要的作用,如何建立公平、合理的收费模式,是有效平衡集中运营中心和接受服务分子公司之间费用成本关系的关键。本文着重介绍了保险公司集中运营中心的内容、不同的收费模式以及收费模式的应用。

【关键词】 保险公司; 集中运营中心; 收费

随着保险行业竞争的加剧和保险公司规模的扩大,许多保险公司成立了集中运营中心,为分子公司提供集中业务支持服务,降低运营成本。集中运营中心费用成本由接受服务的分子公司承担,建立公平、合理的收费模式,对于平衡相关者利益、促进公司业务有效发展具有重要的意义。

一、保险公司集中运营中心概述

1. 集中运营中心的含义及种类。集中运营中心是指将公司某些业务支持进行区域化集中处理,通过统一规范的运营模式,提高工作效率和业务服务质量,并降低成本。

根据集中程度,保险公司集中运营中心可分为公司级集中运营中心和地方性集中运营中心。

(1)公司级集中运营中心集中程度较高,可对全国范围或者区域内多家分子公司提供业务支持。电话或网络营销支持中心。通过使用电话或网络来实现有计划、有组织、高效率地扩大顾客群、提高顾客满意度、维护老顾客等目标,为公司电话、网络渠道业务发展提供支持。业务发展支持中心。根据国家政策和公司战略布局,集中发展专业化业务,实现优质资源集约配置,提供标准统一的业务服务。信息技术支持中心。对公司主要信息设备统一进行运营和维护,为公司各机构提供主要应用软件开发、部署及维护支持,并对公司整体网络规划、用户管理、信息安全、数据安全等提供支持。

(2)地方性集中运营中心实现分子公司内集中,在集中的同时兼顾了地方业务处理的差异性。财务共享服务中心。将公司财务方面的某些事务性的功能(如会计账务处理、财务报销等)进行集中处理,以达到规模效应,降低运作成本,并保证会计记录和报告的规范、结构的统一。出单中心。负责将辖区内分子公司投保单相关信息进行系统维护和复核,制作保单交付业务员或客户,并对单证进行装订留档等工作。理赔中心。负责对辖区内分子公司

出险报案进行查勘、调查、定损,并经理算、核赔后进行赔付;涉及追偿的,向被保险人赔偿后,负责向第三方进行追偿;并根据案件情况,开展反欺诈调查等工作。

2. 建立保险公司集中运营中心的意义。

(1)优化业务流程,提高管理效率。集中运营中心对于区域内的分子公司采用标准化作业流程,废除了冗余的步骤;人员比较集中,通过专业化培训,专业能力较高,工作效率较高;可以建立标准化的信息系统,使用人员集中,运营效率更高。

(2)有效降低成本。工作组织的集中和工作效率的提高可以减少管理人员和操作人员的数量,降低人工成本,流程优化和信息系统的支持也可以节约不必要的运营费用,从而有效降低成本。

(3)强化内部控制和风险管理。通过集中化管理,更容易规范业务处理流程,及时发现业务风险,并采取相应的处理措施。

二、保险公司集中运营中心费用内容

集中运营中心一般为成本中心,发生的费用主要包含:人员工资福利费、五险一金、工会经费等人工成本;房产和车辆折旧费、租赁费、修理费、物业管理费、房产税、车船使用税、土地使用税等资产相关类费用;业务招待费、差旅费、会议费、培训费、公杂费、印刷费等日常运营费用。

三、保险公司集中运营中心收费模式

1. 按保费收入分摊。将集中运营中心发生的费用成本,按照受益分子公司的保费收入进行分摊。

(1)优点。该分摊方式简单易行,相关数据可以及时获取,分摊结果可以及时提供给受益分子公司。

(2)缺点。①缺乏公平性。简单通过保费收入进行分摊,不对费用发生的动因进行分析,容易造成保费收入大的公司承担费用较多。例如,信息技术支持中心为各分子

公司租赁的线路费用与租赁线路数量和带宽相关,与保费收入大小无直接关系;财务共享服务中心发生的账务处理成本与分子公司的业务数量、账务复杂程度等相关,如果业务数量较少,虽然单笔保单保费收入较高,账务处理成本仍然会较低,同时,财务共享服务中心人员基本工资与保费收入大小无直接关系。②不利于提高集中运营中心管理效率。集中运营中心费用成本均由分子公司承担,因管理层级问题,集中运营中心一般属于上级机构的直属部门,下级分子公司一般只能被动地接受分摊费用,不利于监督集中运营中心管理效率。

(3)重点关注事项。①数据及时归集,定期发布。分摊方式比较简单,一般按月将上一月度发生的费用成本按照保费收入进行分摊,并及时提供给分子公司,便于分子公司及时掌握整体成本情况。②做好集中运营中心费用成本预算和预估分摊工作。提高预算和预估分摊金额的准确性,并根据实际发生情况动态调整预算,才有利于受益分子公司提前预测需承担的集中运营中心费用,便于其提前分配费用资源,并预测整体经营情况。

2. 按服务业务量分摊。将集中运营中心发生的费用成本,按照为受益分子公司提供的服务业务量进行分摊。

(1)优点。①分摊准确性比按保费收入分摊较高。服务业务量为受益分子公司直接提供服务的数量,考虑了成本相关性,分摊准确性提高。②分摊方法较简单,分摊数据容易获取。集中运营中心为受益分子公司提供服务的业务量均有明确的统计,分摊结果可以及时提供给受益分子公司。

(2)缺点。①公平性仍然不足。服务业务量只是数量统计,未考虑单个业务或单类业务处理的难易程度,未对不同业务服务需要的费用成本进行细分。例如理赔中心处理的理赔案件中,简单案件与复杂案件处理成本不同,市内案件与偏远山区处理案件成本不同等。②与按保费收入分摊相同,受益分子公司需被动承担分摊的费用成本,不利于监督集中运营中心的管理效率。

(3)重点关注事项。①准确统计服务业务量。服务业务量是费用分摊的重要因子,因此准确、及时归集为受益分子公司提供的服务业务量是非常重要的。②与按保费收入分摊相同,需做好集中运营中心费用成本预算和预估分摊工作,便于受益分子公司提前预测需承担的集中运营中心费用。

3. 按定价收费。集中运营中心事先公布单位业务量的服务价格,定期根据为接受服务分子公司提供的实际服务业务量进行收费。

(1)优点。①接受服务的分子公司可预测性较强。按照事先确定的服务价格收费,接受服务的分子公司主动性较强,能够很好地进行费用成本预测,从而合理安排业务。例如,分子公司电话或网络渠道业务一般通过公司电

话或网络营销支持中心统一获得,分子公司根据单位服务价格和预计业务量测算电话或网络渠道获取业务的成本,可以平衡与其他渠道的发展关系,如果电话或网销渠道费用成本较高,对盈利能力有较大影响,可以增加中介代理渠道业务的发展,减少电话或网络渠道业务。②有利于提高集中运营中心的管理效率。定价收费模式下,集中运营中心一定意义上由成本中心变成了利润中心,在服务价格确定后,需提高内部管理效率,加强成本控制,避免收不抵支。

(2)缺点。①服务价格的准确性问题。定价收费模式可根据服务内容的不同,确定不同的价格,例如电话营销单位保费收入收费价格和网络营销单位保费收入收费价格,也可以将电话营销价格进一步分为新保业务(第一次投保客户)电话营销服务价格、续保业务(老客户)服务价格、转保业务(其他公司客户转入)服务价格等。但是考虑统计的复杂性和可用性,定价一般不会过细,不会根据具体的工作流程来定价,例如细分接听、转接、呼出、回访等具体工作服务价格。因此,一般根据往年集中运营中心某类业务整体费用成本和提供的业务量测算单位服务价格。虽然合理性较按保费收入或业务量分摊模式有较大提高,但是精准度仍不够高。②服务质量保证问题。定价收费模式按事先确定的价格进行收费,与未来发生的费用成本无关,为了实现盈利或既定的目标,集中运营中心需加强成本控制,有可能导致服务水平的降低。

(3)重点关注事项。①服务价格的确定。服务价格是集中运营中心运营和接受服务的分子公司经营之间的平衡,定价过高,分子公司不容易接受;定价过低,不能满足运营需求,因此,合理确定服务价格是定价收费模式的关键。服务价格应根据提供业务服务的不同适当地进行细分,例如上述介绍的按新保、续保和转保业务分别确定服务价格,也可以进行更细化的分类,然后根据每类业务往年费用成本、业务量情况,并结合市场价格情况测算服务价格。同时,应征求接受服务的分子公司的意见,原则上价格应低于市场或同行业其他公司同类业务服务价格。②服务水平协议。为了提高集中运营中心管理效率和服务质量,需向上级机构和接受服务的分子公司提供服务保障,就需达到的服务水平提供承诺,并纳入业绩考核指标,以便于事后评价。③集中运营中心费用成本的控制和激励。集中运营中心应加强成本管控,避免收费不能满足费用成本的需要。同时,上级管理机构应进行监督和激励,对于收不抵支的,集中运营中心应压缩非必要的支出来控制成本;对于收大于支的,应允许集中运营中心在一定的盈利水平下,进行适当的投入,增强团队建设或者增加人员奖励等。

4. 按内部计价模式收费。将外部市场交易方式引入公司内部,集中运营中心与接受服务分子公司之间的服

务转移将转变为服务交换,集中运营中心完全由成本中心转变为利润中心,服务转移价格为其收入,实际运营成本为其费用成本。转移价格则依据集中运营中心不同业务各个作业活动的标准价格和作业量进行确定。

(1)优点。①服务价格的准确性较高。根据集中运营中心不同业务各个作业活动的标准价格,以及为接受服务的分子公司提供的各个作业活动的作业量进行收费,将服务流程进行了细分,并按细分后的服务流程进行服务价格计算,从而极大地提高了服务价格确定的准确性。②公平性较高。服务价格比较准确,并且根据不同业务各个作业活动计算,考虑了不同服务流程的复杂程度而形成的价格差异,真正体现了为各个接受服务的分子公司提供的服务价值。③内部计价模式下,集中运营中心由成本中心转变为利润中心,与按定价收费模式相同,在服务价格确定后,需提高内部管理效率,加强成本控制,避免收不抵支,从而有利于提高集中运营中心管理效率。

(2)缺点。①服务价格的统计比较复杂。需要确定不同业务各个作业活动价格,每个作业活动价格的确定需综合考虑单位成本、不同区域之间差异等多种因素;服务价格确定后,在实际执行过程中,需统计为接受服务的分子公司提供的每个作业活动的作用量,因此,统计测算的工作量较大,集中运营中心与接受服务的分子公司之间需要协调的内容将更多。②与按定价收费模式相同,内部计价收费模式按事先确定的价格进行收费,与未来发生的费用成本无关,集中运营中心为了控制成本,有可能导致服务质量的下降。

(3)重点关注事项。服务价格的确定。服务价格确定的流程为:

流程一:服务梳理,确定不同业务各个作业活动。服务梳理的目标是清晰地定义集中运营中心提供的各项服务的具体内容、服务预期效果、服务接受部门和服务计量方式等,从而为确定每项服务的标准成本和内部交易价格奠定基础。

首先梳理服务流程活动,按照不同业务类型,对每一流程中的活动的认定标准和具体工作内容进行梳理,明确活动的定义、分类和内容。然后梳理活动中的岗位职责,组成流程的作业活动都是由具体岗位来完成的,而成本也是由各岗位耗用的,岗位是串联服务流程和成本的关键环节,因此,需要梳理岗位职责,找出岗位与活动的具体对应关系,将岗位与活动相匹配。最后确定作业活动的计量方式,例如某一活动或某一岗位工作比较机械,可以工作件数或工作时间计量;如果工作与难易程度相关,可以工作时间以及难易系数结合计量等。例如,财产保险公司理赔中心业务类型可分为车险理赔、非车险理赔、人伤理赔等。车险理赔业务下具体流程活动可分为获取报案信息、联系客户、现场查勘、定损、核损、核赔等,不同活

动还可以细分二级活动。具体活动对应具体的岗位,如接受报案信息为电话调度岗、现场查勘为车险查勘岗、定损为车险定损岗、核赔为核赔岗等。不同活动或岗位可选择不同计量方式,如电话调度可按处理件数计量,现场查勘可按查勘时间或难易系数计量等。

流程二:确定不同业务各个作业活动成本。作业活动明确后,根据对应的成本和作业量,可以确定具体活动标准成本。

作业活动成本可分为直接成本、分摊成本等,直接成本是指可以直接归属到该活动的成本,例如人工成本、查勘车辆使用费用等;分摊成本是指不能直接归属,需要按一定规则分摊到该活动或岗位的成本,例如办公场所租赁费、水电费等。成本的确定需考虑完整性,尤其是分摊费用,避免遗漏费用而导致成本不完整;同时,需考虑剔除冗余成本,避免作业活动成本虚增。冗余成本是指配置的资源而未充分使用的费用成本,例如闲置的房屋、车辆折旧等。

作业活动一定时期内发生的成本进行统计后,需根据该作业活动的计量方式统计作业量。作业量的统计需综合考虑多种相关因素,例如车险理赔查勘岗位需考虑天气、地形、单车或多车事故、车型、涉事车辆是否为国产车、客户信息是否完备、是否涉及人伤等,根据不同因素确定不同难度系数,合理测算作业量。

根据成本和作业量,可以测算该作业活动的标准成本。同时,也可以结合工作目标或者市场价格等,适当调整标准成本。

流程三:采用合适的定价方法,确定服务价格。集中运营中心收费价格的确定可以采用基于成本的定价方法或基于市场的定价方法,也可以协商确定价格。

基于成本的定价方法是在上述作业活动标准成本的基础上,考虑一定程度的加成作为内部计价的价格基础。成本加成的程度主要考虑集中运营中心的利润目标和相应的激励因素。基于市场的定价方法主要使用外部市场价格作为内部计价的价格基础,适用于完全外部竞争的服务。一般情况下,各个公司集中运营中心服务内容、工作设置不完全相同,尤其是具体作业活动的外部市场价格更难获取,因此,外部价格可作为定价参考,一般不直接用于内部计价。协商确定价格为在上级机构协调下,集中运营中心和接受服务分子公司之间协商确定的价格,双方协商确定的基础为标准成本和市场价格。

与按定价收费模式相同,集中运营中心需签订服务水平协议,保证服务质量;同时,应提高管理效率,加强成本控制。同时应加强信息系统建设。内部计价收费模式需测算不同业务下各个作业活动价格,同时需定期统计为各个接受服务的分子公司提供的各个作业活动作业量,统计内容复杂,工作量较大,并容易产生误差。因此,需根

定向增发对上市公司经营绩效影响的实证检验

许肖肖, 杨玉凤(副教授), 王若琳

(中国矿业大学管理学院, 江苏徐州 221116)

【摘要】定向增发在我国股权分置改革以后才逐步发展起来,已有文献对于我国上市公司定向增发后经营绩效的研究不多。本文以2008年实施定向增发的上市公司为基础,选取反映公司偿债能力、盈利能力、营运能力、发展能力和现金流量能力的12个财务指标,运用因子分析法对定向增发对于上市公司经营绩效的短期和长期影响进行实证检验,并验证增发对象对公司业绩的影响。

【关键词】定向增发; 经营绩效; 短期; 长期; 增发对象

一、引言

定向增发是指“上市公司采用非公开的形式,向特定对象(不应超过10名)发行股票募集资金的融资的行为”。定向增发正式成为一种股权再融资方式是在2006年5月6日我国证监会颁布《上市公司证券发行管理办法》(中国证券监督管理委员会令第30号)后,该管理办法明确规定了上市公司通过定向增发以实现整体上市的合法性,为定向增发的推广创造了条件。

据实际工作需要,加强信息系统建设,提高工作效率,增加透明度。

四、收费模式的应用

在公司上级机构协调下,集中运营中心和接受服务的分子公司之间应选择合理的收费模式,促进公司业务有效发展。

1. 不同的集中运营中心选择合适的收费模式。集中运营中心应根据自身运营特点选择合适的收费模式,例如理赔中心服务价格与内部作业活动成本关联较大,可以按内部计价模式收费;信息技术支持中心提供的信息技术服务与信息设备资源相关,可以按服务业务量收费。同一集中运营中心也可以根据提供具体服务内容不同,选择不同的收费模式。

2. 不断提高收费准确性。集中运营中心选择收费模式时,会平衡工作量和准确性的关系,按保费收入分摊或按服务业务量分摊简单易行,减少大量统计工作,但是公平性不高;按定价收费或按内部计价收费,准确性较高,但是统计工作量较大。集中运营中心刚成立时,因人员和原始数据不足,可以考虑简单的分摊模式,但是随着数据的积累,应不断细化、完善收费模式,提高收费公平性和准确性。

由于定向增发发行条件及审核较为宽松,且没有对以往业绩的要求,上市公司乐于通过定向增发的方式来筹集资金。根据国泰安数据库的统计,自2006年5月8日到2013年12月31日,我国资本市场总共发生了1 282起增发案例,总共募集资金约为24 214.21亿元。其中:采用定向增发的方式进行再融资达到了1 172次,占上市公司再融资次数的85.99%;募集资金约为21 796.37亿元,占再融资总额的80.25%。由此可见,自2006年以来,我国公司

3. 建立集中运营中心和受益分子公司之间的沟通渠道。集中运营中心收费模式的确定应与接受服务分子公司充分沟通,收费规则确定后应及时告知分子公司;同时,应定期向接受服务分子公司公布当期收费结果和测算过程,增加透明度,提高时效性。

4. 提高集中运营中心服务水平。集中运营中心运营目标应与公司整体发展目标相一致,主要为分子公司提供服务,更好地促进公司业务发展。不管采用何种收费模式,均应从提高高质量集中运营服务、促进分子公司业务发展的角度考虑,而不能仅考虑如何提高收费价格和集中运营中心利润。

5. 加强集中运营中心预算管理和成本控制。集中运营中心向接受服务分子公司收费的同时,应加强自身预算管理,在保证服务质量的前提下,不断降低日常运营费用成本,加大对服务能力建设的投入,提高服务质量,体现集中运营优势。

主要参考文献

戴成峰.论作业成本法在财产保险公司的应用[J].金融会计,2004(3).

陈琳,乔志林.我国保险公司作业成本及作业管理研究[J].财会月刊,2008(9).