

# 险企省级财务集中实务探讨

刘岷

(中国人民健康保险股份有限公司四川分公司, 四川 成都 610000)

**摘要:** 随着信息化建设程度的不断提高和内控制度的逐渐完善, 实施险企财务集中管理进一步成为可能, 但因为存在公司体制、规模和管理模式的不同, 财务集中的程度也必然有所差异, 本文就险企省级分公司财务集中管理的各项实务以及在财务集中实务过程中如何嵌入内控管理进行探讨, 主要内容包括介绍项目实施背景、研讨组织架构设计、内控风险点的把握以及各版块重点流程梳理。在针对内控风险点的把握方面, 着重阐述了关于不兼容岗位相分离、审批链及授权管理设计、定期对账和检查等内容; 在重点流程梳理方面, 着重阐述了关于预算、核算、资金和费用管理等内容。

**关键词:** 险企; 资金管理; 财务集中

**中图分类号:** F842

**文献标识码:** A

**DOI:** 10.12317/j.issn.1673-3169.2022.17.002

## 0 引言

一般意义上的企业财务管理是根据企业法规制度, 按照财务管理的原则, 组织企业财务活动, 处理财务关系的一项经济管理工作。险企的财务管理就是通过对各类财务资源的整合, 将这些资源真正转化为支持公司业务发展的动力和能源, 提高资源的利用效率和配置效率, 最终实现风险与收益的均衡, 实现企业价值最大化。险企内部控制是指各层级的机构和人员, 依据各自的职责, 采取适当措施, 合理防范和有效控制经营管理中的各种风险, 防止公司经营偏离发展战略和经营目标的机制和过程。险企的经营管理受到行业监管机构的监督和制约, 各公司的管理模式也要随着监管规定的变化而不断进行适应和调整<sup>[1]</sup>。

## 1 险企升级财务集中管理概述

本文探讨的财务集中管理范围仅限于险企省级分公司(以下简称“分公司”, 非法人, 属于二级机构)及其下属子公司(以下简称“子公司”, 属于三、四级机构), 指的是在借助现代网络通信技术的条件下, 通过建立分公司和成员单位之间完善的财务数据体系和信息共享机制, 从而在战略上实行集中监控, 整合财务内部资源, 防范决策风险, 提高财务管理效率。相对于集团和总公司的财务“一级集中”而言, 本文探讨的仅限于分公司的财务“二级集中”<sup>[2]</sup>。

险企有着巨大的资金流, 在投资渠道有所放宽、反洗钱等形势严峻的背景下, 为了保障资金安全, 关于财务管理的层级设计, 越来越倾向于集中, 通过实施财务集中, 可以有效实现以下功能: 第一, 强化分公司资本经营意识, 科学调剂资金; 第二, 增强内部监控力度; 第三, 降低财务费用; 第四, 提高公司信用等

级; 第五, 为分公司发展目标和发展方向的制定提供信息<sup>[3]</sup>。

## 2 实施背景及可行性分析

实施财务集中管理需要具备一定的必要条件。2020年, 在新冠肺炎疫情的冲击下, 互联网信息技术顺势发展, 再加上简政为民等相关举措的落地实施, 远程办公已经越来越为大众所接受并推广, 这为有效实施财务集中管理创造了良好的外部环境, 具体包括以下几点:

(1) 为适应分公司整体的战略发展需要, 就必须把具有高度统一的财务管理向分公司传递, 统一管理各个所属子公司的财务活动和会计核算, 通过建立并实施有效的内部财务管理制度来规范子公司的财务活动。

(2) 所有权与经营权的分离是财务集中管理得以实施的产权基础。在这个委托代理的过程中, 分公司处于委托方, 所属子公司处于代理方, 代理方向委托方负责。如果实行财务集中管理制度, 能够减少监督成本的支出, 避免财务信息的失真。

(3) 子公司在公司的战略地位决定了分公司对子公司的集权管理。

(4) 互联网的普及和通信技术的发展为分公司的财务集中管理提供了技术保障和便利条件。

## 3 险企升级财务集中管理的组织架构设计原则

(1) 总原则。实现财会人员合理配置, 提高工作效率; 合理调度资金, 提高资金使用效率; 规范会计核算, 提高会计信息质量; 加强财务监督, 维护公司整体利益; 循序渐进、不断完善<sup>[4]</sup>。

(2) 明确权限的原则。一是将财会人员的管理权限集中到分公司, 由分公司统一配置; 二是分公司财务

部统一对会计业务、财会人员进行管理；三是对于财会人员的业绩，采用分公司和子公司“双向考核”。

(3) 资金统一管理的原则。将子公司的业务和资金调度审批权全部集中在分公司；严格实行收支两条线管理，子公司不得截留收入或从收入中坐支现款。

(4) “一支笔”费用分级审批原则。《会计法》明确规定：单位负责人对本单位会计资料的真实性、完整性负责。子公司通常设立单独的财务系统账套，采取独立核算模式。因此，各单位负责人必须对本单位费用支付情况负全责。

(5) 以分公司整体利益为重的原则。财务集中管理如何落实、落实的程度如何最终体现到分公司财务部与子公司的关系上来，如何处理好这一关系是财务集中管理的根本点，也将直接影响财务集中管理的成效，因此双方必须树立全局观念，以分公司整体利益为重。

遵循以上原则，分公司应该设立独立的财务部门，负责在集团公司和总公司的安排下，组织完成全省的预算考核、资金管理、核算管理、税务管理以及有价单证管理等财务工作；而且为了有效实施财务集中，分公司财务部门应该配备较强的专业队伍，具备较高的管理水平，有条件的三、四级机构可以根据自身业务规模和经营效益等实际情况，选择设立财务部门或在后援部门设立财务岗。

#### 4 系统需求和运用

财务集中工作对于系统的普适性需求包括公文系统(OA)、电子邮箱；专业需求至少应该包括业务系统和财务系统、监管部门要求的内控监测系统、受税务部门监控的发票开具系统。目前，险企采用最多的财务系统软件为SAP和甲骨文。

按照监管部门的要求，险企的业务数据(包括保费收入、赔款支出和退保支出等)应该从业务系统无缝衔接流转至财务系统，达到闭环管理，确保业财数据一致。

根据各险企公司信息系统建设的完善程度不同，各公司还可能有采购开发或者自行开发的，以及独立的或者组合兼容外挂的资金、费控、佣金、报表、单证和运维等系统。

系统的设计应注意应用性和发展性，处理好投入和使用的成本效益原则，避免出现系统不兼容形成信息孤岛、受到升级限制带来重复投资等问题<sup>[5]</sup>。

#### 5 内控风险点的把握

合规工作贯穿于公司经营活动的全流程，财务部门也属于风险防范的第一道防线，因此在实施财务集中的同时还务必要注意合规嵌入，不能顾此失彼，切忌

在实施集中时出现重大的工作疏忽或系统漏洞，给公司、员工或客户带来巨大损失或是造成不好的社会影响。因此，应重点做好以下工作：

##### 5.1 不兼容岗位相分离，实行财务人员定期轮岗制度

出纳岗和会计岗、出纳岗和单证管理岗、网上银行U盾制单岗和复核岗、发票打印岗和发票专用章保管岗、财务印鉴法人章和财务专用章保管岗不得为同一人。财务部各岗位人员应每1-2年进行适当的轮岗，对重要岗位应实行强制休假制度。

##### 5.2 密码管理

相关岗位人员须合理设置并妥善保管密码，密码不能过于简单，使用的时候要避免被他人看见，密码须定期更改，在临时交接后须变更密码<sup>[6]</sup>。

##### 5.3 印章管理

印章应按照印章管理办法进行管理，应存放在带钥匙的柜子里，使用前必须经过审批，使用时必须进行登记，交接需要记录，不能在空白单据上盖章，也要注意在任何情况下都不能让一个工作人员同时保管整套印鉴章。

##### 5.4 审批链及授权管理

在费用等支出的审批环节，无论是手工还是通过系统，应有完整的审批链审计，避免权限过于集中，进而出现监督失效的问题。

##### 5.5 定期对账管理

应定期进行对账工作，包括会计和出纳每月编制银行存款余额调节表、现金盘点表，开票人员和报税人员报税前应核对增值税发票使用及结存情况等。

##### 5.6 财务检查和内控审计工作

内部审计是分公司实施内部监督、事后控制的重要手段。内部审计的主要业务为年度审计、专项审计、离任审计、专案审计和内部控制审计。内部审计对下属公司审计的职责有：财务审计、对执行国家财经法规和公司规章制度的审计以及管理审计。分公司财务部应至少每年组织一次全面的财务检查。对于检查发现的问题应查找原因，立即整改。

#### 6 险企升级财务集中管理各版块重点流程梳理

##### 6.1 预算考核流程

分公司的预算考核工作主要是落实总公司的方针政策，将总公司下达的任务实施细化分解，宗旨是为实现集团和总公司战略服务，这是分公司财务部门最核心的工作之一。集中的时候重点应把握：第一，建立预算管理体制，强化各子公司全面预算全员参与、全流程管控的认识，提升算账经营意识；第二，各项业务方案要能起到正向激励的作用，实现边际利润，扩大业务规

模并创造利润空间；第三，定期公布经营考核数据，并进行深入分析，为管理者提供重要的参考和引导。

## 6.2 资金管理流程

分公司的资金管理工作主要是保障资金的安全，筛查可疑交易，严格执行人民银行关于反洗钱、现金管理以及银保监机构关于收付费管理的相关制度，执行收支两条线原则，与有价单证管理并列为财务部门风险控制的两项重点工作。财务集中的时候重点应把握：第一，全省的银行账户可以利用互联网，通过网上银行的形式进行远程管理，U盾全部集中存放在省公司；第二，账户和资金向省公司集中，注销不活跃的账户，提高管理效率；第三，与工、农、中、建四大国有银行以及资质优良的第三方支付机构建立良好的合作关系，选择低成本、高效率的收费及支付方式；第四，坚持见费出单，尽量使用总公司批量收付费，减少分公司通过网银完成手工收费和付费的模式，避免道德风险和操作风险；第五，分公司集中收、付费，可以明显提高支付时效，但支付失败的信息应及时通知到机构，并及时受理退票的重新支付，做好退票的台账管理，完善退票及重支的管理流程；第六，加强资金头寸管理，保证收到的资金及时上划，同时除了主要的账户保持满足支付的额度外，其他不活跃又不注销的账户也需要予以关注，保留一定头寸，避免因欠费或负责人未及时变更等原因被银行锁定，同时要与银行保持有效的联系，避免审计风险。

## 6.3 核算管理流程

分公司的核算管理工作是一项最能体现财务部门专业性的基础工作，核算集中往往是险企进行财务集中的第一步。集中的时候重点应把握：第一，明确财务负责人的权责，虽然核算工作集中到省公司，但三级机构本身也是独立核算的机构，需要独立面对当地税务机关、银保监分局、人民银行、会计师事务所等单位的监管、检查和审计，所以三级机构仍应承担本机构财务负责人的责任；第二，及时对账，确保数据真实性及业财数据的一致性。

## 6.4 单证管理流程

分公司的单证管理工作和资金管理一并列为省公司财务部门风险控制的两项重点工作。集中的时候重点应把握：第一，有价单证的印刷。按照监管机构的相关规定，有价单证须集中在分公司印刷，三级及以下机构不得自行印刷，印刷的内容需要经过总公司或授权分公司对口业务部门审核，避免出现销售误导等违规内容。第二，有价单证的领用。应设置单证管理员岗位进行专人领用，设置完善的申请和审批流程。第三，有价单证的运输和保管。运输要充分考虑安全性，保管

方面则须参照财政部关于档案保管的规定执行，设置库房专门保管，库房严禁闲人进入。第四，有价单证的盘点。要定期进行盘点，确保账实一致。

## 6.5 税务管理流程

目前，在税务部门以人为本、简政放权的政策环境下，分公司的税务管理集中工作可以借助互联网的发展得以更好地实现。现阶段，税务部门均已实现系统网络申报纳税，而且各子公司可以和税务部门以及银行签订三方代扣协议，实现由分公司银行账户集中支付各子公司税金。集中的时候重点应把握：第一，地方税务征收附加税费的个性化情况，因为各地市的附加税费在税率上存在一定的差异，所以应按照当地税务部门的规定，正确申报、缴纳；第二，在省公司集中支付的背景下，个人所得税和营销代理人员的增值税及附加税，是在支付地缴纳还是劳务发生地缴纳，或者户口所在地缴纳，需要向当地税务部门做好咨询，避免漏报，也避免产生多地管辖权交叉等情况，避免引致税务处罚；第三，随着电子发票的普及、发票可以通过系统申请并通过快递领用以及发票系统智能化水平的提升，增值税发票的打印和管理都可以通过远程实现，但目前仍需要注意严格按照税务部门下发的发票管理办法对增值税发票进行严谨的保管，严防虚开增值税发票或者空白发票遗失等风险事故的发生；第四，实施财务集中的各子公司仍应当实时关注本机构税务登记事项是否及时更新，每年度的税务评级结果是否良好，建议每年度取得税务部门出具的无处罚证明。税务管理评级关系到公司外部风险评级、上市前的准备和上市后的信息披露，以及大项目投标资质评估等工作，所以必须引起高度重视。

## 6.6 费用管理流程

分公司的费用集中管理工作通常是财务部门日常工作中工作量最大的一项工作，一般通过公司的办公自动化（OA）系统和费控系统得以进行。集中的时候重点应把握以下两点：第一，企业所得税关于费用税前列支比例的相关规定；第二，费用的真实性。

## 6.7 其他流程

财务集中工作中的其他流程还有很多，比如档案管理、报表管理等，通过主动创新，这些流程均可以不同程度或以不同方式来实施集中管理。

## 7 结语

总之，险企财务集中工作是一直随着时代的演变和保险行业的发展在迅速推进，因此应该在专业上突破创新，将各种条件有机整合，通过实施财务集中，

（下转第9页）



的问题。

#### 4 事业单位专项资金管理问题的优化方法

##### 4.1 健全专项资金监督机制,提升管理公开性

事业单位要建立专项资金的监督机制,提升管理的公开性原则。首先,要从专项资金的使用范围、管理职责、管理要求等方面与专项资金管理内部控制进行全方位融合,实施全新的责任模式。例如,在专项资金内部控制管理制度中,建立明确的权责模式,各责任人根据岗位权限承担相应的责任。其次,事业单位要层层落实专项资金的内部管控机制,实现专项管理资金的合理使用。例如,建立资金管理制度并完善相关权利,确保专项资金在设置、审核等环节能够符合内部管理要求,打造合理的责任审批督查机制。再次,事业单位要优化专项资金内部档案管理、记录等核心环节,保障管理全过程可查询、可追溯。最后,事业单位要完善财政资金监管系统,提高自身的管理方法,改进自身的管理模式,就领导干部、经济责任以及审批制度开展审核工作,及时发现并解决管理过程中可能存在的风险隐患。

##### 4.2 积极开展各项培训活动,构建优质的管理队伍

事业单位要积极开展人员培训活动,做好财政人员的继续教育工作,财政培训应涉及全体财政人员,避免培训活动仅针对某管理层人员进行设置,要保障所有财政人员都能够学习最新的财政制度,使员工的业务能力及工作质量得到有效提高。同时,财务人员在充分了解专项资金的基础上,还应加强与各部门之间的有效沟通,明确项目进展程度,并根据支出明细情况,完成专项资金的集中管制。此外,事业单位需要根据财政人员的实际情况,选择与之匹配的岗位,使其能够最大限度地发挥出自身的能力。

##### 4.3 完善财政专项资金绩效考核体系

为了进一步规范专项资金的使用流程,提高使用效率,事业单位应建立有效的绩效考核制度评价体系,对专项资金的使用情况及使用规范进行评价,从而激发相关人员的工作热情以及工作责任感。具体而言,专项资金管理工作开展之前,需要设置详细的绩效目标以及考核指标,打造多样性、综合性的考评标准;在专项资金管理过程中,绩效考评部门需要与绩效目标进行对照,并针对资金使用过程中存在的各种问题,有针对性地提出改进建议,得出全新的绩效评价结果,进而使绩效考核工作最大限度地发挥出其应有的作用,进一步提升专项资金的使用效率。

#### 5 结语

综上所述,针对专项资金管理工作,需要基层行政事业单位充分履行管理义务确保专项资金能够最大化发挥其效用,进而充分发挥政府职能。对此,行政事业单位需要强化对于专项资金管理的认识,通过健全专项资金监督机制,提升管理公开性;积极开展各项培训活动,构建优质的队伍;完善财政专项资金绩效考核体系等渠道,真正实现专项资金的合理使用,实现资金效益最大化,进而提升基层行政事业单位管理水平。

#### 参考文献

(上接第6页)

逐渐加强对系统内各公司的控制和内部治理结构的完善,进一步保证统一财务制度的有效执行,加强内部审计和检查,提高信息处理速度及质量,以财务支持推动行业的发展。

#### 参考文献

- [1] 郭志强.保险公司资金管理存在的问题及对策[J].财会学习,2020(11):237,239.
- [2] 朱卫群.保险企业资金管理内部管控策略探究[J].中国集

- [1] 柳影.基层行政事业单位专项资金管理的问题及优化策略分析[J].新金融世界,2020(8):78-79.
- [2] 陈丽丽.基层行政事业单位专项资金管理的问题及措施[J].现代经济信息,2019(24):196-197.
- [3] 刘丽霞.行政事业单位专项资金绩效评价体系的构建对策[J].现代经济信息,2019(3):60-61.

体经济,2021(3):152-153.

- [3] 孙蕾.客户集中度、信息治理机制与财务重述[J].财会通讯,2022(6):39-42.
- [4] 叶练练.国库集中支付财务核算信息集中监管探讨[J].财会学习,2022(6):84-86.
- [5] 彭晓燕.企业财务会计中的集中核算问题及措施分析[J].现代商业,2022(3):190-192.
- [6] 韩伟.我国保险企业财务内部控制存在的问题和对策[J].首席财务官,2020(13):25,27.