我国保险公司作业成本及作业管理研究

陈 琳　乔志林

（西北工业大学管理学院 西安 710072　上海交通大学安泰经济与管理学院 上海 200052）

【摘要】本文试图运用作业成本计算原理对我国保险公司的业务进行分析，相对准确地求解单险种成本，分析保险业务中的不增值作业，以加强保险公司的作业管理，拓展作业成本计算与作业管理在我国非制造行业的应用研究。

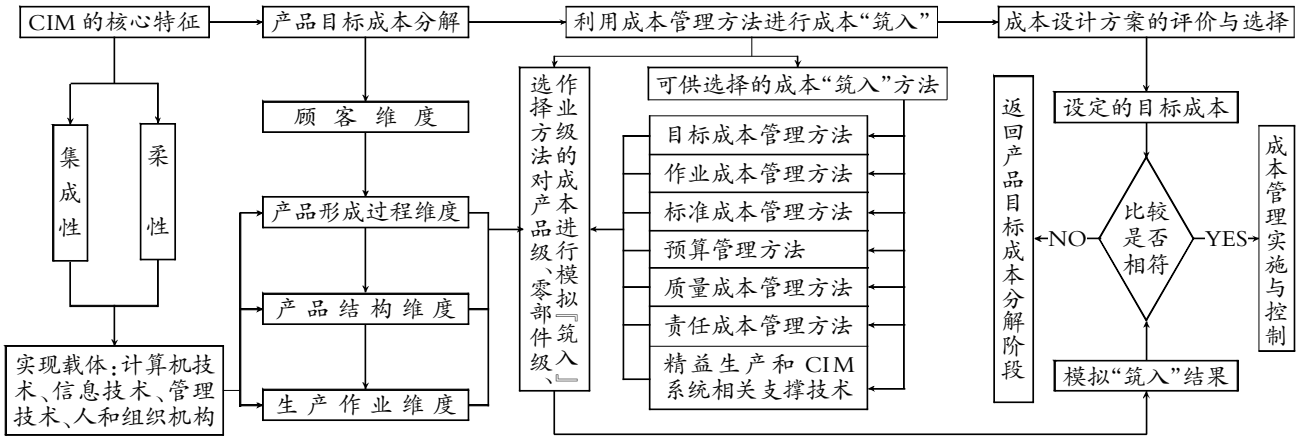
【关键词】作业成本计算　作业管理　成本动因

作业成本法是上世纪80年代末兴起于西方企业的一种先进的成本计算和企业管理方法。它不仅成功地应用于制造行业，为企业提供了相对准确的成本信息，增强了企业竞争力，而且在许多非制造行业（如医疗卫生业、交通运输业、金融业等）得到了较好的应用，取得了良好的效果。本文试图运用作业成本计算原理对保险业务展开分析，以拓展作业成本法在我国的研究与应用。

一、保险公司成本计算特点

一般来说，保险就是保险人通过收取保险费的形式建立保险基金，用于补偿因自然灾害或意外事故所造成的经济损失，或在人身保险事故（包括死亡、疾病、伤残、年老、失业等）发生时给付保险金的一种经济补偿制度。不同于其他行业的是，保险行业里，成本是预先确定好的，因为在投保人缴纳保费后，如在约定期限里发生了保险事故，保险公司将按合同约定对保险标的的损失给予补偿。具体来讲，保险公司的成本计算有以下几个特点：

1. 成本计算的估计性。与制造行业不同，保险公司的成本并非发生在保险产品销售之时，而是当被保险人将保险产品完全消费以后才能准确地确定其成本。因此在销售保险产品时，一般需要先对保险产品的成本进行估算，然后在此基础上来确定保险产品的价格。此外，由于保险理赔的处理过程很长，有时到了会计期末还无法确定赔款的数额，所以需要在期



CIM 生产方式下成本管理的方案设计流程图

本管理目标相比较，进行成本设计方案的评价与选择，对CIM生产方式下的成本管理提出改进和创新的建议，为下一循环成本管理的实施打下基础。

综上所述，CIM生产方式下成本管理的方案设计流程如上图所示。

【注】本文系“广西高校百名中青年学科带头人资助计划”项目（项目编号：RC20061202010）的阶段性研究成果，同时也是“广西财经学院学科带头人资助计划”项目的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 陈志祥.现代生产与运作管理.广州：中山大学出版社，2002

2. 王东民.基于CIM环境的企业组织结构创新.平顶山工学院学报，2002；4

3. 万秀颖.计算机集成制造系统（CIMS）发展内涵及其对企业竞争力的贡献.河南职业技术师范学院学报，2004；2

4. 宋华. 供应链管理环境下的战略采购. 中国工业经济，2003；6

末根据理赔的处理情况估计赔款金额，建立赔款准备金。

2. 成本具有不确定性。首先，在保险公司的成本中，保险成本的大小取决于被保险人发生保险事故的概率，而保险事故的发生具有偶然性即不确定性，这种不确定性就决定了保险成本的不确定性，同时也为保险经营带来了很多困难。其次，就单张保单而言，在保险期限内保险事故发生得越早，保险成本就越大；若保险事故在保险期限内未发生，那么基本上就不存在保险成本。最后，计算保费时所用的保险费率是根据过去的统计资料计算出来的，与未来的情况有一定偏差。

3. 只按险种计算成本。保险成本包括风险成本和风险经营成本，所以保险的单位产品成本即每张保单的成本包括每张保单的风险成本和风险经营成本。但是，由于每张保单的风险成本不确定性很大，即使其风险经营成本可以计算，每张保单的成本还是不能确定，所以在保险行业，只计算单险种成本，而不计算单张保单的成本。

此外，保险公司的成本计算特点还包括：风险成本的客观性，即风险成本的发生额不受人的主观意志影响；成本对数量的依赖性，即承保业务量越大，风险成本越稳定。

二、保险公司的作业成本分析

作业成本法是将辅助资源和间接成本更准确地分配到生产过程、产品、服务以及顾客中的一种成本计算方法。作业成本计算以作业为中心，通过对作业成本的确认和计量，对所有作业活动进行动态追踪反映，为尽可能消除不增值作业、改进增值作业及时提供有用信息，使损失、浪费减少到最低限度，不断提高企业管理水平。

作业成本计算的目的是对用于各种作业的资源进行确认和计量，其基本原理是“产出消耗作业，作业消耗资源”。也就是说，在计算产品成本时，将作业作为核算的对象，首先要确认耗用企业辅助资源和间接成本的所有作业，根据作业对资源的消耗情况将相应的辅助资源和间接成本分配到对应的作业中，直至将企业全部的辅助资源和间接成本分配完；然后为每一种作业确定一个成本动因率，将所有的作业成本追踪到产品成本的形成和积累过程，由此得出最终的产品成本。

对于保险公司而言，在计算单险种成本时必须计算各个作业环节的成本并将其累加起来。这就需要首先明确保险经营中的各个作业环节，即正确划分保险经营过程中的各项作业，然后分析影响每项作业的成本动因并计算作业成本。

保险经营是一种具有经济保障性质的特殊的劳务活动。保险经营以特定的风险存在为前提，以集合多数单位和个人为条件，以大数法则为基础，实现经济补偿与给付的基本功能。保险企业承保的风险范围广，经营险种多，囊括社会生产和生活的各个领域，影响面非常广。一般来讲，保险经营的主要作业环节有产品设计、展业、承保、防灾防损、理赔等，具体如右上图所示。

通过上述分析，本文划分了保险经营过程中的主要作业，并研究了其成本动因，如表1所示。

这些作业只是保险经营过程中较为重要的一部分，在实际工作中，一家保险公司可以确定很多种作业。若按这些作业

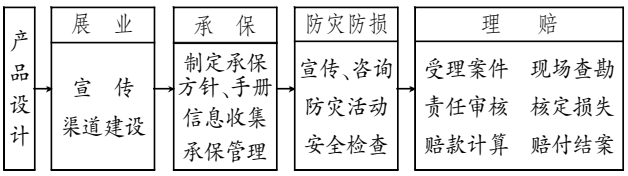


表1　保险经营的作业中心资料

作业中心			作业成本库	成本动因
产品设计			设计费用	人工小时
展业	宣传		印刷费用	宣传册数
			管理费用	人工小时
	渠道建设	直接展业	筹建费用	人工小时
		代理人展业	代理费用	保单数
		经纪人展业	佣金	保单数
承保	制定承保方针、手册		管理费用	险种
	信息收集		信息收集费	受益险种
	承保管理		管理费用	人工小时
防灾防损	宣传、咨询		宣传费、咨询费	受益险种
	防灾活动		活动费用	受益险种
	安全检查		安检费用	受检保户数量
理赔	受理案件		受案费用	案件数量
	现场查勘		查勘费用	出勤次数
	责任审核		管理费用	人工小时
	核定损失		管理费用	人工小时
	赔款计算		管理费用	人工小时
	赔付结案		管理费用	人工小时
其他经营成本			资产使用费等	人工小时

逐个建立作业成本库并为它们选择成本动因，虽然计算结果更为准确，却大大增加了作业成本法的实施成本。因此，根据成本效益原则，应在合理保证公司成本精确度的前提下，将成本动因进行合并。

成本动因合并是指把某些自然属性相同的作业归并在一起构成同质作业，其成本则归并在一起构成同质成本库。通过同质成本库将众多的成本动因按其同质性归并在一起，大大降低了实施作业成本法的成本。所以，根据成本动因合并理论，本文对保险经营中同质作业的成本动因也加以合并，具体如表2所示。

在确定了作业成本库的成本动因并对属性相近的成本动因进行合并后，就可以计算成本动因率：

$$R_j=\sum_{i=1}^{n}C_{ij}/A_j$$

式中：R_j代表j作业成本库的成本动因率，C_{ij}是j作业中心里i作业的成本，A_j为j作业成本库中的成本动因数量，n为归入j作业中心的作业数目。

然后，根据计算出来的成本动因率和各险种所消耗的成本动因数量，计算各险种的作业成本：

$$C_x=\sum_{j=1}^{m}R_j\times Q_{xj}$$

表 2　　合并前后的作业及作业动因

保险经营环节	合并前作业及作业动因	合并后作业及作业动因
展　业	直接展业(人工小时)	直接展业(人工小时)
	代理人展业(保单数)	间接展业(保单数)
	经纪人展业(保单数)	
承　保	制定承保方针、手册(险种)	准备工作(受益险种)
	信息收集(受益险种)	
	承保管理(人工小时)	承保管理(人工小时)
防灾防损	宣传、咨询(受益险种)	宣传工作(受益险种)
	防灾活动(受益险种)	
	安全检查(受检保户数量)	安全检查(受检保户数量)
理　赔	受理案件(案件数量)	受理案件(案件数量)
	现场查勘(出勤次数)	现场查勘(出勤次数)
	责任审核(人工小时)	责任处理(人工小时)
	核定损失(人工小时)	
	赔款计算(人工小时)	
	赔付结案(人工小时)	

式中:C_x代表x险种的总作业成本,R_j是j作业成本库的成本动因率,Q_{xj}代表x险种所耗用的j作业成本库的成本动因数量,m代表x险种总共耗用的作业成本库的数量。

由此就可以较为准确地求解保险公司的单险种成本了。需要注意的是,在求解单险种的作业成本时,必须首先获取该险种所耗用的成本动因数量,因此,在选择成本动因时应考虑其在数量上的可获得性。

三、保险公司的作业管理分析

作业管理的原理是:根据市场需求,以成本核算对象(这里为险种)为起点,采用倒推法确定相关的作业,核定作业的消耗量,进而进行成本动因管理、作业管理,以提高企业效益、增强企业竞争力。在进行作业管理时,一般先是通过对经营管理过程中的作业进行分析,判断哪些是增值作业,哪些是不增值作业,并区分出高效作业与低效作业,分析各项成本下降的潜力;然后依据作业分析的结果,通过流程重组消除不增值作业,改进低效作业,并在此基础上建立起能提高企业绩效、减少浪费的作业管理系统。

增值作业应当满足以下条件:①该作业的功能是明确的;②该作业能为最终产品或劳务提供价值;③该作业不能在企业的整个作业链中被去掉、合并或者被替代。只要其中一个条件不满足,该作业就不是增值作业。

从上面对于保险经营过程的作业分析可以看出,承保环节中的信息收集作业、防灾防损环节中的安全检查作业以及理赔环节中赔付结案时的核对单证作业就不是增值作业。

1. 信息收集不增值作业。承保部门在决定是否接受投保时往往要对投保人做出评价。在评价过程中需要用到与投保人相关的信息,而所需信息的种类随投保的险种而定。如在人身保险中,必须考虑投保人的道德品质、被保险人的身体状况等,这所带来的信息收集费用就属于不增值作业成本。对于保险的最终产品而言,收集与投保人相关的信息未必会增加其价值,这只是公司为保险经营所做的预防措施,其增加了公司的实际资源消耗。

由于投保人与承保人之间的关系实际上是一种委托代理关系,委托人与代理人之间存在利益冲突且信息不对称,代理人的败德行为、逆向选择行为以及代理人与委托人风险偏好不同时风险的分摊问题等都会造成契约的失效。基于此,公司的承保部门在决定是否接受投保时,收集投保人道德品质等方面的信息就显得尤为必要。

2. 安全检查不增值作业。安全检查是保险公司防灾防损环节中的一项重要作业。防灾防损是保险双方共同努力采取措施以减少或消除风险发生的因素,从而降低保险经营成本、提高经济效益的经营活动。对于重点保户进行安全检查就是防灾防损的方法之一,但这是一项不增值作业,因为如果所有保户都具有强烈的责任心,自觉树立起防灾防损意识,那么保险公司根本就没必要对重点保户进行安全检查。对于保险的最终产品来说,进行安全检查不会增加其价值,而是公司为保险经营所做的预防措施,其增加了人、财、物等资源的消耗,因此应当通过流程再造予以消除。但就目前来说,该项作业在短期内还很难消除,只能通过加强防灾防损宣传和各种咨询工作等来尽可能地降低其成本。

3. 核对单证不增值作业。赔付结案时,审核员需要对各项单证和资料,包括出险通知书、保险单抄件、出险证明、保险财产损失清单、现场查勘报告、技术鉴定书、损余物资回收处理单、赔款计算书等,进行认真计算、核对,并在赔款计算书上签章。同制造企业中的检测作业一样,核对单证作业也属于不增值作业。因为"质量是制造出来的,而不是检测出来的",核对单证作业并不会增加保险最终产品的价值,它只是一种消极的预防措施。因此,保险公司应当尽可能地消除这一不增值作业。保险公司可以通过建立全面质量管理制度来有效降低作业成本,减少资源浪费,并在此基础上建立起能提高企业绩效、增强企业竞争力的作业管理系统。

总之,保险公司在进行作业管理的过程中,应首先对作业的增值性和有效性进行分析。对于不增值作业或者低效作业,应当在设计保险产品时予以充分考虑,尽量减少或者消除不增值作业及低效作业,降低保险产品的成本。

【注】 本文受陕西省社会科学基金项目(项目编号:07E003Z)、西北工业大学"翱翔之星"计划和青年科技创新基金项目资助。

主要参考文献

1. 王平心,韩新民,靳庆鲁.作业成本计算、作业管理及其在我国应用的现实性.会计研究,1999;8

2. 王绪瑾.保险学概论.北京:中央广播电视大学出版社,2004

3. 李桂英.谈人寿保险企业成本管理.青海金融,2000;6

4. 田丽丽. 保险公司保单获取成本会计政策选择问题探讨.金融会计,2006;1

5. 王平心.作业成本计算理论与应用研究.大连:东北财经大学出版社,2001