

水电投资开发企业集团财产保险集中管理模式的探讨

万西林, 胡望来

(中电建水电开发集团有限公司, 四川 成都 610041)

摘要:水电投资开发企业集团在经营过程中面临的财产风险日趋复杂,传统的分散投保模式已不适应集团企业发展的需要,统一集中管理方式将成为集团企业财产保险管理的发展趋势,旨在有效降低保费成本,提升服务体验,同时提升企业全面风险管理水平。

关键词:财产保险;集中管理;探讨;水电投资开发企业集团

中图分类号:TV7;TV51;TV737

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2018)增2-0139-03

1 概述

水电投资开发企业集团具有下属企业多、资产规模大、项目数量多、地域分布广等特点。但因水电项目建设周期长,地质风险、洪水、泥石流、边坡塌方等频繁发生,其风险也呈现出多样化、复杂化的特点。作为投资企业要实现资本保值增值、持续稳健发展,有效防范、规避风险首当其冲,整合资源、构建适合本企业的财产保险统一集中管理机制成为其必然趋势。

2 传统分散投保模式存在的弊端

传统分散投保模式是由集团下属企业根据自身需求自行投保的保险安排,其主要特征是保险安排分散化、碎片化,议价能力弱,管理协调难度大。分散投保虽然可以发挥下属企业的主动性和积极性,但也存在一些不足之处。

2.1 保费成本难以控制

集团下属企业自行采购保险难以形成统一的保费规模优势,特别是地处偏远、规模较小的电站更难以形成保费规模效应,保险公司给予的优惠条件有限。鉴于单个企业议价能力不足,保险公司很难就保险费率做出让步。此外,如果下属企业在免赔额、附加条款方面考虑不周全,例如设计过低的免赔额将导致保费成本增加。

2.2 管理成本难以控制

分散投保模式下,集团各下属企业均需单独招标采购,导致采购的主体和环节增多,企业采购成本大幅度增加,整体保费也会有不同程度的上

升。此外,集团下属企业在保险安排时未能进行合理地统筹安排,而是为了追求低保险费率选择不同的保险公司,不仅增加了企业的额外工作,而且企业需花费大量的时间和精力与不同的保险公司进行沟通,导致管理成本进一步增加。

2.3 风险无法有效转移

在保费规模缺乏足够吸引力的情况下,保险公司考虑到承保成本,可能会对企业的低风险业务拒绝承保,或要求企业承担较高的免赔额以及附加限制性条件,导致企业面临的风险无法得到有效转移。如某电站2013年因发生泥石流淹没厂房的灾害,保险公司赔付了近五千万元。该电站在后续保险招标采购中出现了没有保险公司愿意继续参与投标的尴尬局面。此外,缺乏专业的保险人才和保险服务可能会导致企业风险得不到充分保障,一旦对投保险种、可保资产、保险金额、免赔额等重要事项衡量失误,可能会导致理赔得不到充分的赔偿。

2.4 不利于获得更多的增值服务

鉴于保险公司不断推出增值服务来吸引和留住客户,而某些增值服务针对普通客户可以享受,如小额赔案快速处理服务、全国通赔服务等,但含金量更高的增值服务只针对重要客户,如风险查勘、防灾防损等。而要成为保险公司的重要客户,较大的保费规模是其前提条件,在分散投保的模式下无法形成保费规模优势,保险公司就难以为企业提供更多的增值服务。

2.5 不利于全面风险管理

在分散投保模式下,各企业在风险评估、保险

安排和风险管理方面各自为政,对保障范围、期限、免赔额设定等关键因素所采取的做法不一,使得资产管理出现巨大的风险敞口。由于管理分散,集团总部统筹协调难度大,难以构建统一的风险管理体系、实施全面的风险管理。

3 统一保险管理的主要做法

对标国内大型水电开发企业集团保险管理,集团总部会制定统一的风险管理制度和策略,由集团总部进行统一设计、统一采购、统一管理。主要做法是由集团总部统筹下属各企业的保险经纪服务、保险方案策划、方案设计、条款制订、保险业务采购、保险服务和指导等工作,下属各企业负责保险合同的签订和执行并及时向集团总部反馈意见。

3.1 统一保险经纪服务

集团总部统一聘请专业保险经纪公司,原则上每家保险经纪公司对应服务一个片区的下属企业,下属企业分别与保险经纪公司签订服务合同并支付费用,从而改变了由保险公司支付经纪费用的通常做法,让保险经纪公司更加积极主动地为被保险人服务,从保险方案设计、保险招标、协助投保、索赔及风险管理等方面提供更加专业的服务,促进集团总部保险集中管理良性发展。

保险经纪公司通过向投保人提供专业的保险方案、办理投保手续、代投保人索赔并提供防灾、防损或风险评估、风险管理等咨询服务,依托保险经纪公司全方位、专业化、系统化的服务,统筹各下属企业保险管理,最大限度地控制和转移风险,以最合理的保险支出获得最大的风险保障,降低风险管理成本,为企业稳健发展提供保障。

3.2 统一保险方案设计

在保险标的设计方面,按照地域分布、项目规模、风险高低统筹考虑,原则上一个片区企业组合为一个保险标的,兼顾风险平衡、规模适中的原则设计保险标的,提高保险标的的竞争力和吸引力。

在保险期限设计方面,统一按照3a为保险期限,减少招标采购频率,降低采购成本,避免频繁更换保险人,有利于提高保险服务质量,可促进保险人能更加专心、贴心、用心的服务。如某电站财产险采用一年一签,发生赔案尚未结案其保险合同已到期,从而给被保险人理赔带来了极大的不便。

在保险方案设计方面,依托保险经纪公司专业服务,对集团下属企业资产、重大危险源、重要风险点等情况进行摸底调查,对企业面临的风险

进行全面系统的分析,结合不同类型电站的典型特征进行综合判断,合理确定保险范围、内容和标的,在保险险种、基本条款、附加条款、保险费率、免赔额、保险期限等方面实现基本统一,科学、合理地制订保险方案,进一步提高集中管理的效率和风险管理的成效。

3.3 统一保险招标采购

按照“集中采购+片区化服务”的思路,采用“统谈分签”的方式,即由集团总部统一集中招标采购,坚持“五统一、一分开”原则,统一招标主体,由集团总部作为招标人统一招标,各下属企业配合完成招标采购工作;统一采购流程,由集团总部按照集中采购流程招标,根据分标方案将保险标的划分为若干标包,一次性打捆招标;统一招标文件,根据水电站的风险特征设置相对统一的保险条款和合同条款,避免错保、漏保;统一评审标准,从资金实力、偿付能力、保费收入、市场地位、承保业绩、理赔业绩、理赔权限、增值服务等多维度择优选择保险人;统一合同谈判,按照总对总机制,由集团总部与保险人进行合同谈判,明确双方的责任和义务;分别签订合同,各下属企业分别与保险人签订保险合同并具体负责保险合同的执行和管理。通过集中采购提高项目的吸引力和竞争力,提升被保险人的议价能力,实现充分竞争,降低保险费用。

3.4 统一保险的承保方式

采用集中组合采购,每个标的的价值均在百亿元以上,独家的保险公司难以全部承担,故采用共保方式是其必然的选择。共保是指由多家保险公司组成“共保体”,共同承保投保的险种并按约定份额分享保费并履行义务。相对于独家承保,共保项目风险由多家保险公司共同分摊,从而减轻了保险公司的赔付压力,降低了保险公司拖赔、惜赔的可能性。采用共保模式,从投标人中择优选择部分保险公司组成共保体,但要注重对首席承保人和共保成员数量及承保份额的控制,以保证共保成员之间合作顺畅。

3.5 统一保险服务管理

为使保险统一集中管理实现规范管理和高效运作,集团总部要做好风险管理制度的顶层设计,制定统一的管理制度,明确保险统一集中管理的目标、要求、范围、职责分工、履约服务评价等事项。建立统一的服务组织机构,对外代表集团总

部协调保险经纪人做好专业咨询服务,不定期开展保险业务的知识培训,全面提升集团总部的风险管控能力;建立与保险人统一沟通、协调、谈判和斡旋的对话合作机制,督导保险人做好防灾减灾计划的落实、现场风险管理培训等增值服务,推动建立对保险人履约服务的评价机制,促使保险人不断提升对集团客户服务的品质。对内行使监督、指导、协调和服务职责,一方面收集整理下属企业保险服务的需求和管理建议,不断改进和提升保险服务水平;另一方面指导和协调重大赔案的跟进服务,提升被保险人在保险理赔方面的话语权和议价能力。

4 统一保险管理的主要成效

4.1 有利于成本控制

保险统一管理可以形成规模优势,提高对保险公司的议价能力,保险公司为争夺重要的客户资源也会大打价格战,从而为企业提供更加优惠的保险费率,实现价格充分竞争,有利于节约保费支出。此外,通过集中采购,可以大幅度降低采购成本,只需一次招标就能完成全部下属企业的保险业务采购,采购主体和环节大幅度减少,不仅降低了企业管理成本,保险公司也节省了投标成本而乐于提供更多的增值服务。据统计,某集团企业实施保险统一集中管理后,保费成本降幅达23.9%,充分印证了集中管理有利于降低保险成本,实现提质增效。

4.2 有利于提升保障能力

通过统一集中管理形成的保费规模优势,保险公司可以给予更宽的保障范围,如放宽核保条件、增加扩展条款、降低免赔额等,有利于进一步提升保障能力。如某集团企业实施统一集中管理后,其财产保险方案增加了包括地震、灭火费用等

(上接第125页)

性、外具竞争力的市场化薪酬体系。

(2)完善职位竞聘与公开招聘制度。

建立理论考试制度、笔试题库,形成笔试、面试与工作成绩写实评价相结合的公开招聘制度,为企业选拔优秀人才,确立竞争性选拔人才机制在企业人才选拔工作中的重要地位。

4 结语

在市场竞争的大环境下,人力资源已成为推动企业发展的关键因素,是企业创新发展的动力,更是企业获取利润的关键。高素质、具有专业知

多条附加条款及特别约定,极大地拓宽了保障范围,提升了保障能力。

4.3 有利于提升服务体验

保险统一集中管理后,保险公司会将集团及下属企业设为重要客户并提供更多的增值服务。如某水电开发企业实施保险统一集中管理后,多家承保人为该企业建立了“总对总”服务机制,设立了专项服务小组,制订了专项培训计划,定期现场回访,开通理赔绿色快捷通道,提供风险查勘、防灾防损等多项增值服务,极大地提升了服务体验。

4.4 有利于提升全面风险管理水平

通过统一集中管理,建立了统一全面的风险管理体系,增强了全员的风险意识,完善了全面风险管理机制,提升了全面风险防控能力。在风险查勘、评估、分析、规避和转移方面实现了上下一盘棋,与企业内控管理和安全应急管理深度融合,构建了全面风险管理体系,统筹考虑、超前策划,综合运用风险管理技术进行风险规避和转移,做到了风险管控全覆盖,不留死角,实现了资产的保值增值。

5 结语

笔者通过对传统分散投保方式和集中统一保险管理方式进行了对比分析,结合水电开发企业固定资产风险特征和管理需求,对集中统一保险管理方式进行剖析,在企业集团化发展道路上,面对日益复杂多变的风险,从传统分散管理方式向集中统一保险管理方式转变是其必然的趋势。

作者简介:

万西林(1968-),男,四川绵竹人,工程师,从事水利水电工程项目管理工作;

胡望来(1980-),男,湖北黄冈人,高级经济师,学士,从事水利水电工程合同管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

识的人才竞争是企业争夺的焦点。国有企业完善的薪酬福利制度是吸引优秀人才加入的重要因素。但是,在人才流动高度自由化的环境下,如何通过具有战略性的人力资源管理模式用人、留人更值得深思。国有企业对于人才来说是一个广阔的发展平台,职位等级管理的创新和变革能助力人才的成长和飞跃,是国有企业人力资源管理改革、创新必须跨出的关键一步。

作者简介:

钱春花(1982-),女,江苏常州人,政工师,学士,从事人事薪酬管理工作。

(责任编辑:李燕辉)