

平衡计分卡在证券公司全面预算目标制定中的应用

文/暴金玲

全面预算目标是预算控制的起点，是企业目标或战略意图的体现，也是预算编制的基本依据。平衡计分卡突破了财务作为唯一指标的衡量工具，反映了财务与非财务衡量方法之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程的平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面，因此运用平衡计分卡制定全面预算目标，能够让企业把财务预算同战略目标联系起来，明确企业的共同愿景和力图达到的结果。运用平衡计分卡原理，能够让公司从财务、顾客、内部流程、学习与成长四个重要方面来制定预算指标，把财务预算同战略目标联系起来，建立具有战略意义的全面预算。

一、从财务角度制定相应的预算指标。从财务角度来看，证券公司的财务指标分为四类指标：收入类指标，主要包括利润总额，交易总量、营业收入总额，公司应该运用SOWT分析，在经纪业务规模与自营业务收益的基础上，本着系统挖潜、增收节支、以收定支的原则，来预测下年度的财务指标；费用类指标主要包括营业成本额、费用率，费用控制总额指标按总部与营业部分别设置，将费用分为可控费用和公共费用，公共费用实行总额控制，可控费用实行比例控制；为贯彻预算风险可测、可控、可承受的原则，设置风险控制指标，主要包括净资本、净资本与净资产的比率、流动资产余额与流动负债的比率、占用资金回报率等指标；资金利用率反映公司的资金的使用效率，主要设置现金流、资金上存比率，为确保实现资金价值的最大化，对上存的清算资金，公司将集中存放，产生的资金收益将由公司集中核算，可有效提高资金的使用效率，因此资金上存比率应设置为预算的重要指标。

二、从客户角度制定相应的预算指标。运用平衡计分卡可以从更广更平衡的角度来制定预算。最典型的客户角度通常包括：定义目标市场和扩大关键细分市场的份额，其他可能还包括客户满意度以及关注那些能够为公司带来更大利润的客户；客户角度的目标和指标可以包括目标市场的销售额以及客户保留率、新客户开发率、客户满意度和赢利性对经营指标的影响。客户角度的预算指标包含了财务收入的关键来源。

目前证券业出现了竞争日益激烈，平均利润率逐年下降的趋势，要扭转这一局面就必须对客户群体进行充分的划分，对客户群体进行投入产出分析，寻找利润率较高的目标客户群体，细分市场，集中优势服务于部分目标客户群体，是摆脱行业利润率下降束缚的有效途径。随着机构投资者的增大和散户赔钱效应的放大，证券市场上中小散户会逐渐减少，机构投资者将会占居主导地位。目前市场上的交易量，机构投资者特别是基金的交易量占有比例已明显上升，中小散户的交易量占有的比例已明显下降。通过代销基金，会极大地增加证券公司接触机构投资者的机会，有了基金到证券公司分仓的可能。而且，基金到证券公司分仓与否和分仓量大小，与券商代销基金的销售量有很大关系。因此设置客户利润率、基金等金融产品的代销总额指标至关重要；金融企业的同业存款利息高于非金融企业的同期存款利率，客户的资金存量的提高可大大提高金融企业往来收入。

三、从流程角度制定相应的预算指标。流程角度至关重要，是执行预算的根本途径。流程的绩效可以有許多方面，包括有效性、效率、周期、成本、程度等。针对证券行业高风险的行业特点，近来券商违规经营和内部风险管理的失控频发，许多证券公司面临生存的危机，因此证券行业的风险控制成为重中之重，是公司预算实现的基础，因此风险流程指标成为首要流程指标，主要包括投行、经纪、自营业务风险流程和业务风险监控流程。证券公司完善各类投资银行项目的业务流程，加强承揽立项、尽职调查、改制辅导、文件制作、内部审核、发行上市和保荐回访等环节的管理；应针对证券经纪、自营、投行等环节，制定相应的业务流程，以规避证券风险，尤其针对账户管理、资金存取及划转、委托与撤单、清算交割、指定交易及转托管、查询及咨询等业务环节存在的风险，制定操作程序和具体控制措施。

四、从学习/成长角度制定相应的预算指标。（1）建立学习能力指标：证券市场的持续低迷以及日益激烈的市场竞争，证券公司正在面临着一场生死考验。券商生存危机的大反思、证券公司突破困局的迷茫，实际上都涉及到证券经纪业务如何创新和发展的问題，证券公司的未来要向营销组织转型，这是证券公司发展的方向，而其核心就在于咨询。证券公司转型的基础在于人，所有的转型活动都是由证券公司员工执行的，证券公司员工的真正转型是证券公司成功转型的先决条件。

（2）建立关键人员保留率指标，主要设定保荐人、优秀经纪人保留率指标。实施保荐人制度对券商投行业务的竞争格局影响重大，保荐人制度的实施、发审委制度改革等发行监管政策的重大变革是我国券商发展史上的重要事件，拥有保荐人代表数量的多寡直接影响到了今后券商在投行市场中

的竞争格局，也成为市场进入者首先面临的难题。因此设定保荐人、优秀经纪人保留率指标应作为学习/成长角度的另一个重要的指标（作者单位：燕山大学继续教育学院）

相关链接

论我国上市公司资本结构的优化
中小盘上市公司上市后经营业绩状况分析
我国不良资产证券化初探
购买法和股权联合法应用的比较分析
河南上市公司资金占用问题的对策探析
后股权分置时代应对敌意并购的策略探析
加快证券税制改革，促进证券市场健康发展
平衡计分卡在证券公司全面预算目标制定中的应用

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心