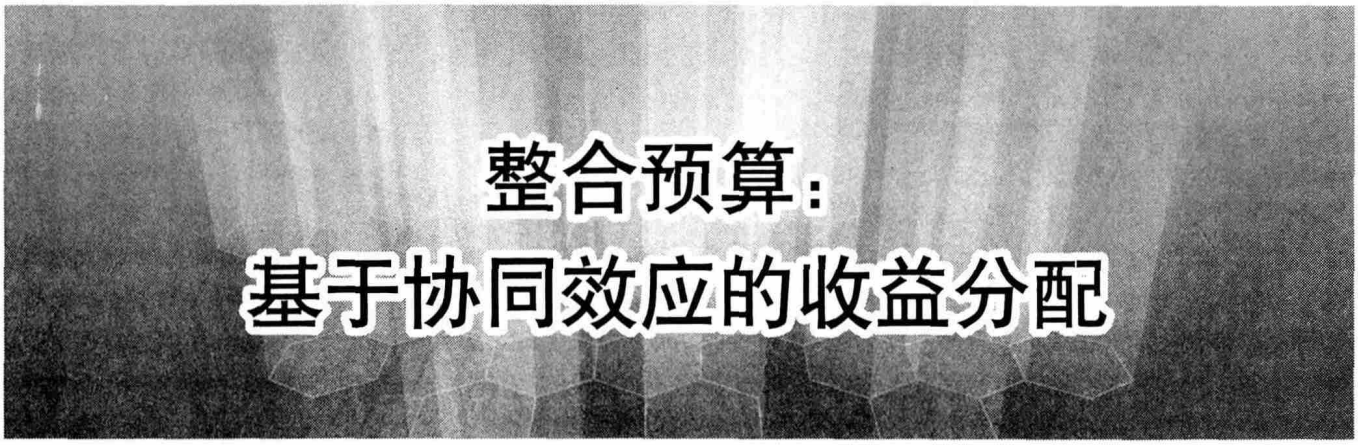


整合预算：基于协同效应的收益分配

谢志华

一、共享收入分配的理论基础

无论是预算整合还是整合预算，根本目的就是在企业内部进行分工的基础上提高协作程度，最大化地产生协同效应。通过预算整合能够利用预算这样一种有效的工具和机制，把企业的各种资源合理有效地分配到各个责任主体上，又通过预算目标把各个责任主体的行为有效地协同起来。而整合预算通过对企业的组织、流程、岗位和作业的重新分析和构造，更加合理有效地与预算责任目标融合起来，实现业务与价值的有机整合，不仅为预算整合提供前提条件，而且也使得业务在实现企业价值最大化这一目标下达到了高度的协同，这必然大大提高企业内部分工体系下的协同力以及由此而形成的协同效应。

在分工协作的企业组织体系中，由于分工形成了不同的专业岗位和部门，正是这种岗位和部门的专业化，使得企业组织效率大大提高，既降低了成本减少了资产占用，又提高了产出效率。另外，由于分工所形成的不同专业岗位和部门成为了一个相对独立的利益单元，这种独立的利益单元既能相对科学合理地界定利益的边界，也能作为一个独立的分配主体根据自身完成预算责任目标的多少和好坏直接进行收益分配。这样，每一个岗位和部门既是企业分工体系的一个不可或缺的组成部分，也是一个相对独立的利益主体，每个利益主体都可以根据自身努力的程度及其效果直接进行收益的分配。在前文有关预算管理与收益分配机制的论述中，所涉及的主要是如何让企业内部每一个岗位和部门（特别是岗位），在大规模群体劳动下，仍然能够像自然人企业（特别是像个体经营者）那样感觉到为自己而干。为此，不仅要对岗位和部门进行作业分析，根据作业分析的结果确定某一岗位和部门与哪些预算责任指标之间形成对应关系，并以此为基础分解落实预算责任指标，根据预算责任指标的完成情况确定收益分配的份额，为了更加准确地确定各个岗位和部门完成预算责任指标的情况，还必须明确界定各岗位和各部门之间的权力、责任和利益边界，使得各岗位和各部门的收益分配的多少只是取决于自身努力的程度。不难看出，前文论及的预算管理与收益分配机制的关系，主要是建立在分工基础上的，以确定各岗位和各部门的利益分配为视角的。

事实上，企业作为一个分工基础上的大规模群体劳动的组织体系，不仅通过分工的专业化会产生分工效应，而且在分工的基础上通过各分工主体的相互协作会产生协同效应，这称之为内部协同效应。内部协同效应是指在企业生产经营活动中，企业内部各个分工主体、各个环节、各个时期相互协调、系统运转所产生的合力效果。它主要表现在以下两个方面：一是当某一个分工主体、环节或者时期会影响另一个分工主体、环节或者时期时，只有确保他们之间的商流、物流、资金流、信息流、技术流、人流等要素的流动在时间、空间、数量和质量上的无缝连接才能使协同效应达到最大。如果两两之间不能实现这种无缝连接就会产生短板效应，从而使企业的整体效应下降。要避免这种短板效应，必须实现两个前提条件，首先是企业最高管理当局应该对所有的要素在各分工主体、环节或者时期进行科学合理的配置，可以称之为决策前提。其次，企业内部每个岗位和部门必须为关联岗位和部门提供协同配合，确保所有这些要素的流动在时间、空间、数量和质量上相互满足，可以称之为执行前提。所以，这种协同效应既是管理者科学决策的结果，也是执行者相互协作的结果。管理者的层级越高，科学合理配置各种要素的规模越大，复杂程度越高，进行决策所产生的协同效应也就越大。执行者所涉及的关联关系越多，结构越复杂，执行的难度越大，执行所产生的协同效应也越大。二是通过决策使得所有的要素在时间、空间、数量和质量上实现科学合理的配置。如果分工着的岗位和部门不能有效地按照决策实施，协同效应

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

最终无法实现，所以协同效应的最终实现必然依赖于在正确决策的基础上进行有效控制。在一个企业组织中，规划与控制是实现协同效应的两个最为重要的手段。规划的本质就是决策，控制的本质就是执行。这两者都要通过管理当局进行。由于在企业内部实行纵向的科层结构，每一个层级的管理者都有控制的职能和要求。管理者的层级越高，控制的范围越广，复杂程度越高，协同的难度越大，有效协同所产生的协同效应越高。

企业的协同效应不仅存在于企业内部，也存在于企业外部。如果说单个的岗位或者部门的协同效应主要存在于企业内部，那么外部协同效应是由企业本身与其他企业的相互协作关系而形成。外部协同效应是指一个企业与其他存在业务往来的关联企业之间的各种要素的流动在时间、空间、数量和质量上相互协调、系统运转所产生的合力效果。外部协同效应是以社会分工为基础的，这种效应的高低取决于两个方面：一是企业管理当局的规划和控制能力。一个企业与另一个企业发生业务关系，其决策必须通过管理当局进行，而执行控制也取决于管理当局的努力。二是企业与外部发生直接关系的岗位和部门。这些岗位和部门的主要职能是执行，在执行过程中它们与外部有着关联关系的企业之间的协调能力越强，协作关系越顺，产生的协同效应就越大。

企业的协同效应还存在于企业经营必不可少的各种要素的合理配置及其要素提供主体的协作关系。企业必须将由四个主体提供的四种要素有机结合才可能实施经营活动。这四个主体提供的四种要素是：政府为企业经营提供的环境要素，包括提供所有企业都必要的公共产品（道路、电力、水等）和公共秩序；所有者为企业经营提供的物质要素，现代企业所提供的物质要素是以投入资本的形式进入，然后再通过投资或者购买转化为物质要素；经营者为企业经营提供的决策要素，它就是要把企业的外部环境和企业内部条件有效地结合起来，确定企业的发展战略和实现战略的基本路径；员工为企业经营提供的执行要素，没有员工的执行，决策就可能是一纸空文。企业的整体效益不仅取决于每一个要素提供主体所提供要素的数量和质量，而且取决于要素提供主体的协作关系以及所提供的要素之间的配置关系，这就是企业更高层面的协同效应。这一层面的协同效应不是企业各个层面的管理者的规划和控制所能实现的，而是包括管理者在内的政府、所有者、员工的共同配合、相互协作才能达成。

企业内部和外部、企业各要素提供者之间都会在分工条件下产生协同效应，并提高企业经济效益。由协同效应而形成的经济效益就必不可少地在各协同者之间进行分配。所以，在预算管理的条件下，企业不仅要根据每个责任主体完成预算责任指标的多少和好坏进行收益分配，而且对于由协同效应所产生的收益要进行共同分享，由此就产生了收益共享机制的必要。

收益共享不仅存在于企业层面，也存在于国家层面。一方面，在微观层面，为了提高效率，必须坚持多劳者多得的原则，由于每个企业的竞争力不同，各个企业之间的收入分配必然存在较大的差距。这里贯穿的原则就是企业独立核算、自负盈亏，其预算约束是刚性的，这是一种市场化的原则。另一方面，在宏观层面，任何一个企业的效率的提高都受制于整个产业链的协同程度，也受制于整个宏观经济的发展战略的正确程度和整个宏观经济的资源配置的有效程度。单个的企业即使有很好的个性化优势，如果没有一个资源配置有效的宏观经济体系，那么单个企业的经济效益也不可能长期持续地向好。国家在宏观经济政策、宏观调控、宏观资源配置上的协同能力越强，产生的协同效应就越高。由于每个企业经济效益的好坏受国家协同效应的直接影响，由此所形成的相关收入就不能只是为某一企业所享有。国家通过征缴税费的方式取得协同效应所形成的收入，并将该收入分配给国家所代表的全体人民进行共享，这一点在北欧福利国家表现得更为明显。

二、共享收益分配的基本形式

在预算管理中，通过对责任主体（包括岗位、部门）的责任预算、责任核算和责任考核，使得每个责任主体的权、责、利得以明确，从而使得每个责任主体会基于自身的利益充分发挥自身的积极性，但也会带来过分强调自身利益而弱化企业整体利益的倾向。从理论和实践上看，每个责任主体自身利益的充分实现也存在两个前提：一是只有企业的整体协调以及企业内部各个部门、各个岗位、各个环节的相互协作，某一责任主体的预算责任目标才可能顺利完成；二是每个责任主体不仅要完成好本身的工作，而且也必须为其他责任主体的预算责任目标的完成提供协作和支持，否则整个企业的分工协作体系就会被打乱，进而反过来影响到自身预算责任目标的完成。归结起来：任何一个责任主体的预算责任目标的完成取决于企业的整体协调和其他责任主体的相互协作和支持；某一责任主体履行对分工体系中的其他责任主体的协作和支持职能，才能使得其他责任主体的预算责任目标得以完成。正是在企业内部分工体系中的各个责任主体之间关系的密不可分性，决定了必须分享企业协同效应所形成的共享收入。就企业的一般实践而言，这种共享收入的分享机制主要有以下几种形式：

第一种形式是员工福利的共享机制。员工福利可以分为集体福利和个人福利。集体福利是由企业通过建立集体福利设施和条件供员工享用的一种共享机制。由于福利设施和条件是由企业提供的，每个员工都有分享的权力。个人福利是由企业直接将福利分配给每个员工的一种共享机制。对企业而言，往

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

往想通过共享机制增强员工对企业的忠诚感和自豪感，一般就会采用员工共同关注和最为关注的方面提供福利分享。而对员工而言，共同关注和最为关注的方面是将自身生存和生活的风险降到最低，自身生存和生活的基本风险是健康风险，企业就会把共享收入的一部分分配到与员工自身生存密切相关的健康支出上。最为典型的是员工健康福利共享机制。星巴克从1988年下半年开始实施为临时工也提供完善的医疗保健的政策，该政策规定所有每周坚持工作20个小时以上的兼职雇员都有权利享有和全职员工一样的商业保险，与此同时每位员工可获得由星巴克提供的75%的医疗费用。随着该项福利的发展，公司所提供的医疗费用范畴也不断增加，覆盖了预防性医疗、健康咨询、牙齿、眼睛、精神治疗等各个医疗保健领域。还有企业年金计划也成为企业对员工所提供的最为重要的福利共享机制。这种福利共享机制是在员工得到现实的健康保证的基础上，还着眼于员工退休后能够持续地使其生存和生活状态得到有效的保障。如果说，在预算管理体系下，每个责任主体通过多劳多得形成收入分配的差别化，那么员工福利的共享机制就使得劳动能力最低的员工和与劳动力最强的员工一样，都能得到生存和生活的最低保障。正由于员工有了这种最低保障，就必然会强化对企业的忠诚感和自豪感。

第二种形式是股票期权分享机制。股票期权分别授予高管人员和重要的技术研究人员以及员工(员工又分为关键员工和普通员工)。让高管人员和重要的技术研究人员与员工都分享股权，其理论依据就是把他们都作为与股东相同的合伙人。正如前面所说，一个企业要形成创造价值的能力，必须要由四个主体(政府、所有者、经营者和员工)分别提供四种要素(环境要素、物质要素、决策要素和执行要素)，并通过这些主体和要素的相互协作和协调产生协同效应，形成相应的共创收入并予以共享。尽管四个主体提供的四种要素存在不同质性，但是缺少任何一种要素，价值创造就不可能发生。正是从这个意义上讲，这四个主体具有合伙人的特征，既然是合伙人，就必须共享共创收入。在这四个主体中，政府以税收的形式分享了相应的税费，剩余的部分则由所有者、经营者团队(高管人员和重要的技术研究人员)和员工分享协同效应所形成的相应收入。这种分享可以分为三个层次：第一个层次是企业的高管人员和重要的技术研究人员分享股票期权。高管人员和重要的技术研究人员的行为产生的协同效应最强。一般来说，他们的收入是与企业的总收入挂钩的。之所以这样，是因为高管人员和重要的技术研究人员的行为更多地具有协同效应。协同效应主要是对企业的总收入产生影响，从而要求这类人员的收入必须要和企业的总收入挂钩。这意味着，高管人员和重要的技术研究人员的收益分配是与企业总收入的好坏挂钩，从而具有共享特征。高管人员和重要的技术研究人员的行为不仅影响现在的总收入，而且也影响未来的总收入，所以他们的收入不仅要和企业现在的总收入挂钩，而且必须与未来收入的变动趋势挂钩。这种挂钩表明企业发展过程中在不同时间段的各种要素资源的有效配置，必将影响企业收入的可持续增长性，这显然是时间协同效应所产生的效果，而这主要与高管人员和重要的技术研究人员的行为特征相关。第二层次是普通员工分享股票期权。虽然员工只是提供执行要素，但离开了执行要素，决策要素、物质要素和环境要素的存在就毫无意义，所以员工也是其他要素提供主体的合伙人，这些合伙人之间的相互协作和协调会产生协同效应。不仅如此，员工与员工之间由于业务上的内在协作和协调关系也会产生协同效应。由于员工与员工之间的协作和协调关系的广度和深度远远低于高管人员和重要的技术研究人员，所以前者分享股票期权的份额就会低于后者，这正是协同效应大小的具体体现。从某种意义上讲，普通员工分享股票期权具有平均特征，主要在于普通员工的行为所产生的协同效应具有基本相近的特征。星巴克就规定每个员工可以根据公司的整体业绩的状态分享股票期权。根据这个计划，在每个申购季开始之前，凡是被星巴克连续雇佣90天以上，且每周的工作时间不少于20小时的员工，都有机会以抵扣部分薪水的方式或折扣价格购买公司的股票。每个员工的申购资金限额为其基础薪酬的1%～10%，可以自行选择。公司会选择一个较低的星巴克股票公开市场价格，让员工用所抵扣工资以低于市场价15%的折扣购买。显然，这是一个具有普惠制特征的股票期权分享机制，这个机制不仅将现在的共享收入分配给员工，同时采取期权的形式也使得未来一定时期的共享收入供员工分享。第三个层次是关键员工分享股票期权。关键员工在整个企业协作体系中所产生的协同效应要比普通员工更强，所形成的协同收益更高，相应地，其应比普通员工分配更多的共享收入，也就是关键员工不仅要分享普通员工的共享收入，而且会有一个增加额。星巴克规定主管及以上的人员可以参加专门针对专门员工的股票期权计划。

丰富的股票期权分享机制，既是对员工基础薪酬的有益补充，也是对长期为公司服务并做出相应成绩的员工的奖励，更为重要的是它还将员工的利益和企业的利益结合在一起，充分发挥了激励组合效用。这种组合效用既使得每一个员工能够分享自身岗位多劳多得的劳动成果，又能使员工分享协同效应所形成的共享收入。■

[本文受到北京市教委科研基地——科技创新平台"会计与投资者保护研究基地"以及北京市教委高层次人才计划经费(PHR201005121)的支持]

(作者单位：北京工商大学投资者保护研究中心)

责任编辑 李斐然

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net