整合预算：基于预算的流程再造

谢志华

一、流程的自然属性：基于“科层制管理”的流程设计的出发点

企业的流程可分为要素流程、业务流程和管理流程，这种分类方法更多的是考虑流程的自然属性。流程的自然属性更多是反映流程的对象物的特性要求，流程的对象物从初始状态至完成状态意味着流程的对象物的特性将发生根本的变化。

流程的自然属性也经历了一个历史演进的过程，早期自然属性的流程主要是适应“科层制管理”的企业组织体系的，在这种“科层制管理”的组织体系下所形成的流程分工过细、追求局部效率、流程环节冗长、部门壁垒森严、忽视顾客利益，使得这种流程越来越难适应激烈的市场竞争环境和企业发展的需要。由此，以适应“科层制管理”的流程向满足“3C”（即“顾客、竞争和变化”）需要的业务流程转变，在管理上把这种对传统业务流程的改造称为流程再造。业务流程再造以计算机及其信息技术为基础对企业业务流程进行根本性的再思考和彻底性的设计，以取得企业在成本、质量、服务和速度等衡量企业绩效的关键指标上取得显著性的进展(2007，郭忠金等)。可以看出，这里的流程再造仍然是以流程的自然属性为基础所进行的再造，这种再造是为了提高流程的效率(缩短流程的时间、降低流程成本、提高流程对象物的质量)、更好地满足用户的需要，可以称之为基于内涵扩大的自然属性流程再造。流程再造不仅要满足“3C”需要，而且要满足本企业业务与其他企业业务关系越来越密切的需要。为了提高流程的效率，企业发现仅仅基于企业内部进行流程再造是不够的，必须将流程再造的概念拓展至企业与企业之间，这样就产生了“跨公司的业务流程再造”的理念。哈默在《哈佛商业评论》上发表了题为《超高效率的公司》的文章，文章中指出：未来的胜利者将是那些能够采取全新业务模式，并与业务伙伴密切合作、设计并管理跨公司流程的公司，这一流程再造超越了传统意义上的公司边界，可以称之为基于外延扩展的自然属性流程再造。

总之，在“科层制管理”的组织体系下，下级服从上级，整个企业服从企业最高管理当局的统一调配，企业内部各环节、部门或者岗位的责、权、利关系是由企业最高管理当局统一规定的，所以企业流程的关键是要保证流程对象物从初始状态至完成状态，每个环节、部门或者岗位的作业主要是为了实现某一业务功能，所以这样的流程具有自然属性的特征。

二、流程的社会属性：基于预算管理的流程设计的出发点

在传统的流程设计和再造中一般是以其自然属性为出发点进行的，没有很好地考虑流程的社会属性特征。那么，什么是流程的社会属性？它是指流程的对象物(要素、业务活动、管理活动)从初始状态至完成状态所经过的每一个环节、部门以致岗位之间相互的责、权、利关系。在流程的环节与环节、部门与部门甚至岗位之间不仅存在流程的自然关系，也存在流程的社会关系。流程自然关系的形成是为了使流程的对象物能够达到用户的需求状态，流程社会关系的形成是为了使流程的环节与环节、部门与部门甚至岗位之间的利益关系达到协同均衡的状态。所以，企业流程的运转过程中不仅存在流程的对象物从一个环节、部门或者岗位转向另一个环节、部门或者岗位，通过不同环节、部门或者岗位的作业使流程的对象物从初始状态达到完成状态；而且在流程的对象物从一个环节、部门或者岗位转向另一个环节、部门或者岗位时，作业执行的主体必然要履行相应的责任，正是这种责任使得流程各环节、部门或者岗位之间会产生自身的利益关系，为了维护自身的利益关系，也为了协调相关环节、部门或者岗位的利益关系，就产生了流程的社会属性。因而在流程设计时，必须考虑流程各环节、部门或者岗位之间的责、权、利关系的协同。

在市场经济条件下，企业存在的目的就是为了实现价值最大化，这必然要求企业流程中的各环节、部门或者岗位都必须为实现企业价值最大化承担责任，也就是必须将企业价值最大化的目标逐

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

步分解落实到每个环节、部门或者岗位上。或者说，产品被销售而实现的价值的大小必然会受到每个环节、部门或者岗位实现价值目标的大小的影响，而且，每一个下一环节、部门或者岗位实现价值目标的大小也会受到上一环节、部门或者岗位实现价值目标状况的影响。传统企业往往强调流程的自然属性，关键是要把流程的对象物从初始状态转变到完成状态，所以对业务流的关注要大大超过对价值流的关注，在计划经济条件下的企业更是如此。随着市场经济的不断完善和发展，企业必须自主经营、独立核算、自负盈亏，企业的预算约束越来越刚性。如果产品在市场上不能实现其价值，企业就将陷入破产的状态，为了确保企业价值目标的实现，就必须对企业的所有环节、部门或者岗位确定价值目标，也称之为责任目标。正是基于这种责任目标实现的压力，企业内部流程上的各环节、部门或者岗位不仅关注业务流或者完成业务流的作业，而且更加关注完成业务流的作业所形成的价值以及价值转移的过程。企业外部流程上的各相关关系人更是关注价值转移的过程，或者说更加关注价值流。在实践中，为了协调企业与外部相关关系人或者客户的关系形成了供应链管理和价值链管理，前者更为关注的是业务流的相互衔接以提高流程效率，后者更为关注的是价值流的相互整合和放大以实现所有关联企业的价值最大化。

流程的社会属性涉及到企业流程上环节与环节、部门与部门或者岗位之间的责、权、利关系的协调。这种协调包括两个方面：一是业务关系的协调，上下环节、部门或者岗位之间必然存在业务上的数量和质量关系，上一环节、部门或者岗位在业务的数量和质量上满足下一环节、部门或者岗位的程度越高，下一环节、部门或者岗位能够很好地履行业务责任的程度就高，反之亦然。如果将这种流程进一步扩展至企业外部，企业外部的供应商所提供的原材料的到货时间、地点、数量和质量必然会直接影响企业生产产品的时间、地点、数量和质量。正是由于这种影响性，企业与外部的供应商必然会签订严格的合同以保证业务关系的协调。同时，在流程设计时也必须将其考虑在内。二是价值关系的协调，上下环节、部门或者岗位之间必然存在价值转移关系，上一环节、部门或者岗位产品的转移价格越高，下一环节、部门或者岗位的成本就越高，本环节、部门或者岗位实现的盈利就越低，如果各环节、部门或者岗位的利益大小与这种盈利水平相联系时，上一环节、部门或者岗位的产品的转移价格就会事关其切身经济利益，他们必将斤斤计较，从而就产生了相关环节、部门或者岗位的利益协调的问题，为此就必须确定相应的流程以实现利益协调的均衡性。除此之外，每个环节、部门或者岗位为了生产产品必然要发生作业，这些作业一方面必须要进行成本投入，另一方面也会发生价值产出，为了确保其盈利水平的提高，各环节、部门或者岗位也会通过成本控制和价值增值实现其盈利水平的不断提高。在企业外部，为了实现企业价值最大化，必然与原材料供应商进行转移价格的讨价还价，包括压低进价、延长支付时间、采用有利于自身的结算方式等；也必然与销售客户进行转移价格的讨价还价，包括尽可能提高价格、及时的付现、采用有利于自身的结算方式等。所以，在价值流的流动过程中，企业不仅要在企业内部协调上下环节、部门或者岗位的价值关系，而且必然扩展至协调与企业外部的供应商和销售客户之间的价值关系。为了协调这些价值关系，在流程设计时就必须予以考虑。

在企业实行预算管理后，一方面整个企业必须以预算中所规定的目标利润作为奋斗目标，另一方面，目标利润又进一步分解落实到企业内部的每一环节、部门或者岗位成为其责任目标，每一个环节、部门或者岗位又根据其责任目标完成的好坏程度确定相应的收益分配份额。这就使得企业内部各环节、部门或者岗位不仅从责任的角度关注价值，而且从收益分配的角度也必然关注价值。正是企业内部环节、部门或者岗位对价值的这种关注，以致企业外部相关关系人更是关注价值，就使得企业流程的设计由主要关注自然属性转向更加关注社会属性转变。

正如马克思所说，在人们的生产活动中必须考虑生产力和生产关系两个要素，生产力属于自然属性，生产关系属于社会属性。而在流程设计时，也必须考虑生产力和生产关系两个要素，流程的自然属性属于生产力的范畴，流程的社会属性属于生产关系的范畴。只有实现两者的完美结合，即生产力与生产关系的相互协调，流程的设计才是完整和完善的。

三、整合预算：基于预算的流程再造

企业实行预算管理后，企业价值最大化目标就通过预算目标利润的形式予以表现，而预算体系则通过“基于事件的预算”确定主要靠做哪些事实现目标利润，预算体系也通过“基于主体的预算”（或称之为责任预算）确定主要靠哪些部门或岗位实现目标利润。两个预算的关系就是依靠哪些责任主体做哪些事以确保目标利润的实现。

就“基于事件的预算”而言，意味着企业的一切业务活动都必须围绕实现目标利润展开。从流程的角度看，企业的一切业务活动可以从两个视角展开，第一个视角就是企业的一切业务活动表现为企业的各种要素流动的过程，如前所述，这些要素的流动包括商流、物流（含产品流）、资金流、信息流、人流、技术流等，其中资金流是与价值相关的，任何一个其他要素的流动都会引起资金的流动，所以资金的流动是相伴其他要素的流动而发生的，资金流的本质就是价值流，也就是说，任何其他要素的流动一方面会引起这些要素从初始状态向完成

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

状态的转换，另一方面也会引起价值的流动。这种价值的流动相伴于其他要素的流动，既会产生收入，也会产生成本费用，或者说在其他要素流动的过程中，这些要素最终会形成收入，这些要素在形成收入的过程里面又必然发生成本支出，这就是要素流动过程中的价值属性。这种价值属性是和企业的目标利润相联系的，作为预算体系的起点的目标利润可以进一步细分为各种收入和各种成本费用项目，这些收入和成本费用项目可以归集到每一种要素之上，归集到每一种要素之上的收入和成本费用项目，还可以按照要素的流动过程的环节进行归集，归集到每一个环节的收入和成本费用项目最终可以归集到这一环节的各项作业上。所以，企业的要素的流动环节和每一个环节中的各项作业都无不与预算体系中的相应收入和成本费用项目一一对应。但传统上企业要素的流动的每个环节和每个环节中的各项作业的设计都主要是为了实现要素从初始状态至完成状态，或者说是基于业务功能的需要进行设计的，没有很好地考虑价值实现的需要，这样一种流程设计就很难与预算管理的要求相适应，特别是与构成目标利润的各收入和成本费用项目相联系。怎样才能实现这种联系？在流程设计上必须解决以下问题：一是所有的要素流程都必须从满足顾客需要出发进行设计，而顾客需要就意味着顾客愿意为此而支付价款，从而就能实现企业价值。凡是不能满足顾客需要从而顾客不愿意为此支付价款的任何流程，或者流程中的任何环节，或者环节中的任何作业，都必须被去掉。凡是能够满足顾客需要从而顾客愿意为此支付价款的任何流程，或者流程中的任何环节，或者环节中的任何作业，都必须简洁有效，这样就可以使相关的成本费用降至最低。这样进行的流程设计显然考虑了企业价值实现的需要，就是设计的流程、环节或者作业都必须能够带来企业价值并使其价值最大化；设计的流程、环节或者作业都必须使其占用的时间最少、花费的成本费用最低。二是所有的要素流程所必须经过的环节、每一个环节所要完成的作业都必须尽可能与预算体系中的各收入和成本费用项目密切相关，更准确地讲，是能够划清各环节的收入和成本费用的边界，能够使各环节以及各环节的作业与其形成的收入或发生的成本费用形成一一对应相对稳定的数量关系，为此必须要对流程所经过的环节以及每个环节所完成的作业进行标准化。从这个意义出发，按照与收入和成本费用相对应的要求（而不仅仅只是基于业务功能的需要），对流程的环节和作业进行标准化，就属于流程再造的内容。第二个视角就是企业的一切要素流动都在整体上按照企业的业务流程进行推进。也就是说各种要素的流动是镶嵌在企业业务活动过程之中的，而企业的业务活动过程就是企业的业务流程，在供应客户关系处理环节、供应环节、原材料储存环节、生产环节、产成品储存环节、销售环节、售后服务环节（需求客户关系处理环节）等所有业务流程环节都可能存在各种要素的流动。从企业的业务流程可以看出，它既可以表现为一个供应链过程，也可以表现为一个需求链过程。在强调业务流程的自然属性的条件下，业务流程主要以供应链的形式而存在，在强调业务流程的社会属性的条件下，业务流程就不能不以需求链的形式而存在。供应链流程不是从顾客的需要出发的，而是从企业最高管理当局所下达的计划出发的，每一个上一环节都决定了下一个环节，从而也决定了最终的产出。供应链流程是计划导向或者生产导向的。需求链流程是从顾客的需要出发的，而顾客的需要是企业目标利润实现的基础，也就是说，需求链流程是顾客导向或者说是利润导向的。按照需求链流程再造企业业务流程关键是要从顾客的需要出发，确定企业的销售量和销售收入，以企业的销售量和销售收入确定企业应该生产的量和生产的成本，以企业应该生产的量和生产的成本确定企业应该购进的量和购进的成本，如此等等，可以看出需求链流程将整个价值链贯穿其中，这就使得业务流程的设计既考虑了业务功能的需要，又考虑了价值实现的需要，这就是需求链流程的价值导向。需求链流程不仅是在产品生产过程中适用，而且在一切要素的流动过程中都适用，如人事部门过去是为其他部门定人，而需求链流程就是为其他部门推荐人，又如人事部门过去是为企业确定培训，而需求链流程则要求为企业提供培训选择。按需求链流程再造企业的业务流程意味着企业的流程是以顾客需求为出发点的，也就意味着这种业务流程可以使企业从顾客手中获得价值，因此，这样的流程再造显然就考虑了价值的因素。不仅如此，在流程中的每个环节、每个环节中的各项作业的设计也必须考虑价值的因素，价值增值成为了环节设立和作业设计的前提和基础。由于每个环节既会形成价值增值，也会形成相应的成本费用，所以在每个环节都必须进行两者的比较以便为实现预算目标利润发挥作用。

就“基于主体的预算”而言，意味着企业的任何一个责任主体包括部门或者岗位都必须有实现目标利润的责任。由于目标利润是由各收入项目和各成本费用项目构成，所以各责任主体实现目标利润的责任就转化为实现相关收入和成本费用项目的责任。由于每个责任主体都有自身的收入和成本费用责任目标，而每个责任主体又处在整个企业流程中的某一环节，显然相关环节之间的收入和成本费用的转移必然会影响某一责任主体的责任目标的履行情况，或者更直接地说，相关部门或者岗位之间的收入和成本费用的转移状况会影响这些责任主体的自身利益。设置怎样的流程才能使得各责任主体之间的责任、权力和利益边界能够被清晰地划分，就成为了预算管理体系下所必须首先解决的问题。在整个企业组

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

选择银行理财产品应注意的问题

杨建平

一、银行理财产品与储蓄存款的比较

银监会颁布的《商业银行个人理财业务管理暂行办法》对银行个人理财业务有明确的界定：商业银行个人理财业务是银行为个人客户提供的财务分析、财务规划、投资顾问、资产管理等专业化服务活动。商业银行个人理财业务按照管理运作方式的不同，分为理财顾问服务和综合理财服务。社会公众所接触的银行理财产品，实际上是商业银行为社会公众个人提供的综合理财服务。

银行理财产品与储蓄存款在流动性、风险性、收益性等方面存在很大的差异。就流动性而言，储蓄存款的流动性很强，储户可以随时支取；而理财产品都有相应的期限规定，流动性相对较差，投资者若提前终止合约要承担一定的损失。就风险性而言，储蓄存款在正常情况下不存在偿付本息的风险，具有很强的安全性，储户面临的风险主要是通胀所造成的利息损失，可能会出现负利率的情况，但这种损失是清晰可见的；与存款相比，由于理财产品投资方式和投资标的的差异，不同理财产品的风险有所不同，一些风险度较高的理财产品可能造成投资者的本金遭受损失。另外，由于理财产品在设计上具有复杂的技术性，如果投资者缺乏相关的专业知识，在信息不对称的情况下，可能面临巨大的潜在风险。就收益性而言，储蓄存款的收益是明确的，即使是提前支取定期存款，储户的本金不会有任何损失；理财产品的收益是不确定的，投资者的收益通常只是一种预期，要视合约期间投资标的的表现。

二、银行理财产品的种类与风险特征

银行理财产品大体上可以按两种方式进行分类：

一是按收益类型划分可将银行理财产品分为保本浮动收益产品、保本固定收益产品和非保本浮动收益产品。投资保本浮动收益产品，投资者在到期日可收回本金，但不一定有投资收益。投资保本固定收益产品，投资者在到期日不仅可收回全部本金，还可以获得商业银行所保证的固定收益。投资非保本浮动收益产品，则存在较大的不确定性因素，

织体系中，影响各责任主体的责、权、利不仅与横向的业务流程相关，而且与纵向的管理流程相关。就横向的业务流程而言，每一个上一环节的部门和岗位与下一环节的部门和岗位之间必须建立讨价还价的流程关系，通过类似于与外部供应商或者客户的讨价还价关系确定各种要素在他们之间的转移及其转移的条件，也确定这些要素在转移过程中的转移价格。为了保证双方认可转移的条件和转移的价格，可以设立仲裁委员会等专门机构实施相应的程序。就纵向的管理流程而言，在传统"科层制管理"组织体系下，其基本流程是自上而下的下达计划和自下而上的完成计划。伴随着预算管理的进行，一方面实行分权管理，将权利下放到各责任主体，各责任主体具有了与责任相匹配的权力和完成责任所应享有的利益；另一方面，任何上一层次的管理主体的权力的越界都将破坏任何一个责任主体的责、权、利匹配关系，从而导致预算机制的作用难以充分发挥。更为重要的是，在实行预算管理后，任何一个责任主体都具有了相对独立的权利，上一层次和下一层次之间不再是一种唯一的权利层次关系，而是一种相互讨价还价的平等关系。所以，在预算管理体系下，必须建立自上而下和自下而上的讨价还价流程，正是通过这种平等的讨价还价流程使得预算责任目标得以分解、完成预算责任的权利得以分享、完成责任目标的利益得以分配，从而最终达成均衡的状态。

[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