

证券公司如何设置不同业务线财务考核指标？

—— 以中国银河证券股份有限公司为例说明

李光青 ☎: (8610) 8357 1420

✉: liguangqing@chinastock.com.cn

由于传统绩效评价方法过分依赖财务数据，对新经济条件下的相关信息重视不足，难以对企业绩效进行科学、客观的评价。为了弥补传统绩效评价偏重财务指标的不足，部分证券公司已经借用了平衡计分卡的精神，为各部门设置了 KPI 指标，以期更有效的考核经营绩效。本人就此以所在工作单位中国银河证券股份有限公司为例针对平衡计分卡中的财务评价系统从生命周期理论的角度对各业务线财务考核指标设置给出点建议，仅供参考。

在平衡计分卡中，财务评价系统和其他几个评价方面的出发点和落脚点。平衡计分卡的每项评价手段都要与财务目标相联系，最终结果是提高财务绩效。一套好的平衡计分卡应该反映企业战略的全貌，从长远的财务目标开始，然后将他们同一系列行动相联系(包括财务，客户，内部流程，学习和成长各个方面)最终实现长期经营目标。

根据波特的生命周期理论，组织都要经历一个生命周期。开始于形成阶段，然后是成长、成熟，最后是衰退。在成长期，公司的目标为开拓新市场、开发新的顾客群和行销通路，所以会发生大量投资，且可能出现负现金流量；而到了维持期，公司的目标则是维持既有的市场占有率、适度的成长，投资目的在于消除瓶颈，扩大产能，不断改进；到了收获期，公司的目标转为回收前段投资，所以倾向于维持目前产能设备，而不再扩大产能。卡普兰和诺顿认为当公司处于不同的发展阶段，其目标及所采取的战略也就不同。所以当管理者在评估结果时，就必须采用不同的衡量指标。一个多元化经营企业的不同事业分部在生命周期的各个阶段，其财务目标也会有很大差异。同样道理，银河证券的不同业务线在生命周期的各个阶段，其财务目标也会有所差异。因

此我们应该区分不同的生命周期设计相应的财务指标。

成长阶段

就一般企业而言，成长阶段的企业处于其生命周期最开始，它们的产品或服务有着巨大的增长潜力。要利用这一潜力，企业必须动用大量人力、物力来开发和改进新产品和服务，建设和扩大生产设施，增强经营能力投资，发展信息系统基础设施和销售网络，从而加强与全球化，培养和发展与客户的关系。实际上，处于成长阶段的企业在经营时，其现金流动可以是负数，其投资回报率也可能很低，有关未来的投资所耗费的现金可以超过现有产品和服务创造的。在大量高科技企业创业初期，其研究开发费用、市场推广费金额巨大，需要较多的风险投资。可是该企业的成长潜力巨大，一旦站稳脚跟，则发展迅猛，前途无量。在这些企业的成长阶段，其总的财务目标是：销售收入增长率，以及目标市场顾客群体和地区的销售额增长率。

就中国银河证券股份有限公司而言，融资融券业务和自营业务中的部分业务等属于创新业务，处于生命周期的最开始，虽然一开始可能需要投入大量的人力、物力却换来较小的收益，但是一旦业务稳定开展则可能带来远远超预期的收益。对于该类业务，应重点考核其成长能力，建议设置总的财务目标为：**营业收入增长率¹**。

维持阶段

就一般企业而言，经过成长阶段以后，大多企业进入维持阶段。这一阶段的特点是：第一，仍需投资；第二，期望产生丰厚利润；第三，市场份额变动不大。在这一阶段企业的再投资，不是那种期望长期回报和增长的投资，而是为了实现有竞争力的成本水平，提高经营利润，监测间接和辅助性开支水平，提高获利能力和投资回报率——即投资规模即定的情况下，实现投资所能产生的收入最大化。具体的指标可以是：单位产品成本降低率，销售收入毛利率，权益报酬率。

就中国银河证券股份有限公司而言，资产管理业务、投资银行业务和部分自营业务属于维持阶段，虽然证券行业整体竞争激烈导致公司市场份额仍然会有较大变化，但是整体而言，该类业务发展较为成熟，仍需要投资，期望能够带来较大回报，符合维持阶段特征。该类业务企业的投资主要是为了提高资产获利能力，故而该类业务的具体财务指标可建议设置为：**投资回报率²**。

¹营业收入增长率=（本期营业额-上期营业额）/上期营业额×100%，反映企业营业收入的增减变动情况。营业收入增长率大于零，表明企业本年营业收入有所增长；该指标值越高，表明企业营业收入的增长速度越快，企业市场前景越好。

²投资回报率=年利润或年均利润/投资总额×100%，从公式可以看出，企业可以通过降低销售成本进而提高利润率或者通过提高资产利用效率来提高投资回报率。

收获阶段

就一般企业而言，当一个经营单位达到其生命周期中的成熟阶段时，企业想要收获前两个阶段中投资所产生的利润，对这些单位没有理由再进行大量投资，只要足以维持设备和生产能力即可，而无需扩大或增强新能力。任何投资项目都必须具有十分明确的和短暂的回报期限，主要目标是使公司的现金回流最大化。对收获阶段的企业来说，总的财务目标是实现经营的现金流动在扣除折旧之前和减少运营资本方面的需要。收获阶段加快资金周转极为重要，加强运营资本管理是主要渠道。这时企业应考核存货周转率，应收账款周转率，营业周期等指标。

就中国银河证券股份有限公司而言，经纪业务属于收获阶段，客户交易结算资金余额和代理买卖证券业务净收入连续几年稳居市场第一，但是这主要得益于公司对营业部的巨额投资，公司营业部的平均代理买卖证券业务净收入排名却止步前 20 名。主要原因可能是营业部的成本管理能力较差所致。对于该类业务，公司应重点考察其成本管理能力，可设置财务指标为：**成本管理能力**³，或者**营业收入净利率**⁴。

综上，处于三个不同阶段的不同业务，公司应为其设置不同的财务考核指标（如下表 1）。

表 1 不同业务的财务指标设置

企业阶段	业务名称	财务指标
成长阶段	融资融券业务 自营业务中的创新业务	营业收入增长率
维持阶段	资产管理业务 投资银行业务 自营业务中的传统业务	投资回报率
收获阶段	经纪业务类	成本管理能力 营业收入净利率

³成本管理能力 = (营业收入 - 投资收益 - 公允价值变动收益) / 营业支出，参考中国证券业协会网站公布的成本管理能力（合并口径）指标的前 20 位排名。

⁴营业收入净利率 = 净利润 / 营业收入 × 100%，它与净利润成正比关系，与营业收入成反比关系，企业在增加营业收入额的同时，必须相应地降低经营成本、其他业务成本等获得更多的净利润，才能使营业收入净利率保持不变或有所提高。

中国银河证券股份有限公司 博士后科研工作站

北京市西城区金融街 35 号国际企业大厦 C 座 100033

电话: 010-83571403

传真: 010-66568641

中国银河证券网址: www.chinastock.com.cn

中国银河证券博士后科研工作站网址: <http://www.chinastock.com.cn/yhwz/postdoc/index.shtml.chinastock.com.cn>