

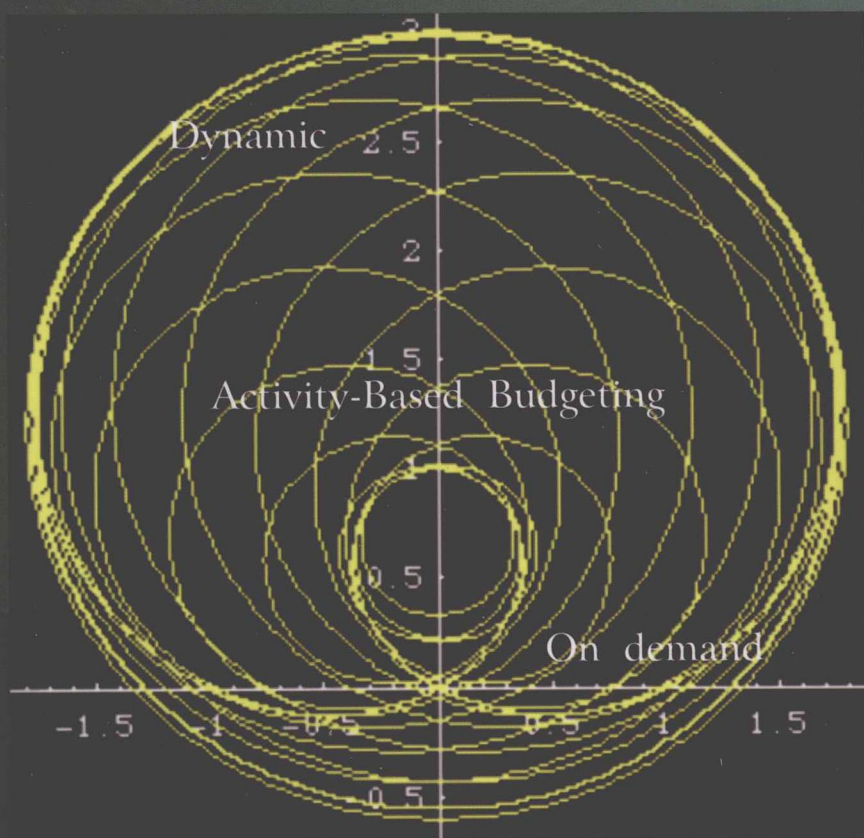
章显中 著

预算控制

Budgeting Control

—从战略思维到战略执行

A Process of Strategic Idea and Performance



吉林人民出版社

章显中 著

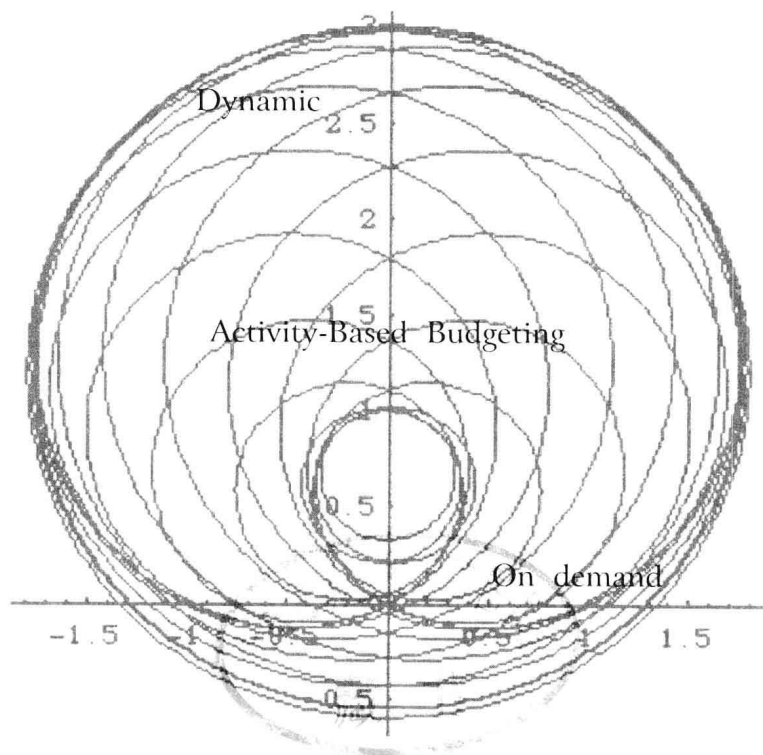
中国财政经济出版社

预算控制

Budgeting Control

—从战略思维到战略执行

A Process of Strategic Idea and Performance



吉林人民出版社

预算控制

—从战略思维到战略执行

著 者 章显中
责任编辑 隋 军
责任校对 姜 萍
封面设计 乔明海
出版发行 吉林人民出版社（长春市人民大街 4646 号）
印 刷 长春市南关区太平彩印厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.25
字 数 280 千字
版 次 2004 年 5 月第 1 版
2004 年 5 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 7-206-03292-3/F·867

定 价 40.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换

从战略思维到执行过程的控制

(代序)

我终于不再越变越蠢了。

——数学家 Paul 艾尔德什自撰的墓志铭

2001年, Cranfield 大学管理学院的 Business Performance 中心与 Accenture 的 performance service line 一起, 对包括 Shell、Ford、DHL、Volvo、Cisco 在内的 15 家跨国公司的 CFO, 以及包括来自德意志银行(Deutsche Bank)、摩根斯坦利(Morgan Stanley)、标准普尔(Standard & Poor's)等 30 位高级分析师进行的调查和讨论, 总结了 12 个企业预算存在的问题:



左为沃尔夫数学奖得主、匈牙利人艾尔德什

- 预算是一项既费时又耗费成本的活动;
- 反应迟钝而经常成为变动的障碍;
- 几乎从未支持企业的战略, 倒是经常与战略唱反调;
- 预算的过程要求无助于价值增值;
- 只关注降低成本而非创造价值;
- 强调组织内的直线命令和控制;
- 不能适应新生事物和环境, 如网络结构;
- 怂恿预算过程中的赌徒心态和游戏行为;
- 预算编制拖泥带水, 变动更新慢条斯理;
- 预算基础建立在无事实支持的假设和猜想上;
- 预算执行部门不是积极配合而是设置障碍;
- 使员工觉得自己被轻看。

一项由 CFO Research/Cap Gemini E&Y 对 CFO 的调查显示, 只有 14% 的 CFO 的报告, 有基于业务活动实绩的动态预算和预测; 52% 的 CFO 希望在未来 3 年里具备这种能力。

即便是在美国的一些大企业里, 预算也常常演变成一场游戏, 而且是追求企业利益最小化的游戏(GE 前 CEO 韦尔奇语)。另一位美国 CEO 则绝望地惊呼: 预算一出台, 就成了众矢之的, 大家的目标就是怎么搞跨预算。

预算不仅没有成为实现企业战略目标的工具,反而蜕变为企业“奋斗”的目标:即如何把预算折磨成植物人。实在令人瞠目结舌,唏嘘不已。

不少企业高层对预算陷于失望和无奈,预算几乎成为企业财务管理的绝症。预算活动在企业里的尴尬犹如鸡肋,用之无效,弃之可惜。

企业也是生物界,有生命运动,也就有影响生命运动的“病毒”。预算控制系统衰竭,是中外企业的流行病。如何根治侵害企业预算控制的病毒,分析思路应当是:

预算是什么?即有效预算控制系统的观念基础是什么?从什么角度去理解和认识预算?

预算编制的基础和目标是什么?即为什么要编预算。

预算编制如何组织?即预算的组织对象和落实的组织手段是什么?

谁对预算负责?即预算是谁最应关心的事。

预算是独立的纯技术手段吗?即决定预算能否生存的环境因素是什么?

预算是点的行为还是过程行为?预算的实质精神是什么?预算操作成败的关键是什么?是编制,还是过程控制?

预算是纯粹的控制还是基于业务的控制活动?即预算的操作空间在哪里?

如何界定预算与业务活动及企业战略目标、经营目标的关系?控制至上,还是业务至上?如何协调与平衡?是用预算来控制企业目标的实现,还是机械地用预算来遏制企业的行为?

预算是动态的还是静态的?是通过静态地编制动态预算调整与现实的差异,还是在过程中通过动态地控制资源来保证预算的现实性?

基于完整预算控制概念的技术手段又是什么?

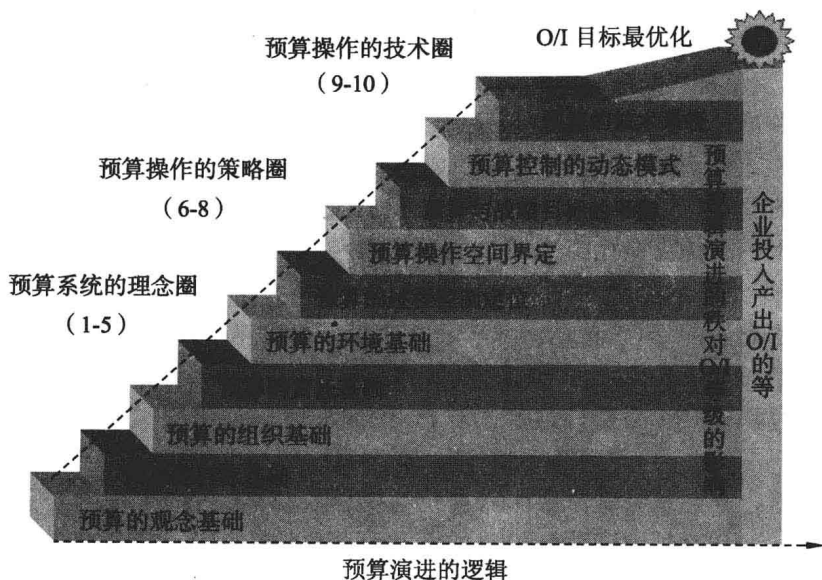
.....

这些问题,在有些组织是孤立的个别现象,在有些组织则是系统的环境。不管是个别现象还是系统问题,釜底抽薪的解决之道一定是系统的。即必须把焦点集中在更合理的预测,更完善可行的战略制定,使执行计划、预算、战略实现构成一个共生系统,提高股东价值将是完全可能的。下图是预算与企业战略目标的矩阵关系,也是建立预算的演进逻辑。

如图所示,预算的逻辑演进以观念为起点,每一等级都是向上演进的基础,直至目标。任一层次基础的缺失,将使整个投入产出(O/I)的等级下降;一个或几个,甚至全部层次定义与设计的错误,将使整个预算误入歧途,对目标的追求迷失方向,行为趋于盲目、不确定。预算演进的逻辑层位越低,性质越基础,影响越广泛。当企业构造起能预防和克制预算病毒的完整反基因序列,企业也就建立了具有免疫功能的预算控制系统,为优化企业 O/I 构筑了牢固的“马其诺防线”,企业对目标的追求也就有了确定的内部基础。

所有这些问题可以归结到三个层面:预算的战略理念;预算操作环境改造的策略;预算对战略执行的过程控制。本书将从这三方面证明:预算之于企业战略执行是

必不可少的控制手段；预算的效用必须付诸过程的控制；预算的效益只能来自对经营全过程资源投入的控制；企业预算应当是基于过程控制的系统管理。



这里提出的预算体系，是基于战略思维，落实在执行过程控制的预算。或者说，是以过程控制为核心的预算，而过程控制的对象就是业务活动或资源运用。

预算以业务过程及其控制为核心，改变了传统预算的本质，成为实际上的企业价值增值控制者，或以价值增值为焦点的广义财务规划的任务之一。只有在这个意义上，CFO(或控制官)才能成为真正的企业战略伙伴。

基于业务的动态预算控制(Activity - based Budgeting, ABB)，作为一种概念，早在1997年就已有人提出(Ivy McLemore)。该概念下的预算模式，取消了传统预算模式下的一些冗余行为，如着眼于纸面数字的滚动预算。ABB关心应该产出的产品、服务或工作是什么？产出这些产品、服务、工作需要什么作业支持？这些作业需要什么资源和多少资源的预算？因此，ABB实际上是一个组织预期作业行为的定量表述语言，反映了管理层的预期工作量，满足既定战略目标所需要的财务和非财务资源，以及改进绩效的期望变动。

传统预算模式下人们的思维方式是外推的，以历史(上年)为基数，再乘上一个增量系数，上级管理层或财务机构则无一例外地在此基础上“砍一刀”，于是预算变成一场拔河运动(tug-of-war)。而ABB模式则“强迫”作业部门管理者思考这些事，对每一需求的预算资源提出相应的业务理由。

ABB模式的提出者认为，ABB反映作业和业务过程而非资源。这种观点是错误的，至少是不完整的。作业和业务的执行需要耗费资源，作业和业务就是资源。若割

裂业务和资源, ABB 也就不是 ABB, 而只是简单的业务计划, 与资源无关, 与价值无关, 也就与预算无关, 与企业目标无关。因为企业的最终目标是追求价值最大, 企业的资源都是有价的, 价值是企业资源的抽象。

完整的表述应当是, ABB 模式既反映作业和业务过程, 也反映资源及运用过程; 作业、业务与资源是一回事, 所以预算才会以作业为基础; 一切资源需求, 必须以预期的作业和业务过程以及工作量为驱动。

ABB 问世之初, 倡导者把它视为提高企业竞争能力的先进工具, 并预言, 5 年内它将成为企业的普遍实践。5 年过去了, 虽然 ABB 并未成为企业的普遍实践, 但至少正成为国际上不少优秀企业努力追求的目标, 可以说是预算管理发展的趋势。值得欣慰的是, 眼下正炙手可热的时髦动向, 作者早在 1998 年就已付诸实践, 不仅在事实上证明是行之有效的, 而且总结出了一套概念系统和操作方法, 在业务基础上更强调了预算的动态(dynamic)性质和战略目标的相关性。这表明, 处于不同时间或空间的人们, 只要环境有需求, 只要行为者去思想, 他们都会在各自己的实践中探索到同样的真理。

有效的管理思想和管理方法具有普适意义, 但具体企业的管理却是创造性的艺术, 必须结合给定的时间和空间, 给定的人和环境, 才能找到一套适合自己的有效模式。而对适合或有效与否的衡量标准, 在市场经济条件下, 则可普遍地抽象为以价值表现的效率。

企业管理是艺术, 不是科学。方法与手段的科学性, 不等于方法或学科本身就是科学。企业管理作为人类行为, 其本质就是以智慧方式即思想支配行动, 而不是简单的、鲁莽的本能冲动。动物也会行动, 甚至也会“思想”, 会“设计”。如蜂巢结构的精巧设计和蚂蚁搬家的有序组织, 以及虎豹猎物行动的计划, 令人类叹为观止。企业及其行为, 是人类生存和发展的组织方式, 是人类思想的造物。那么, 人们能不能把企业管理在微观上也演绎为一种富于创造性的工程, 一项精密计划和严格组织的艺术创造, 在商业围猎过程中, 用不低于蜜蜂和蚂蚁的智慧来主宰自己的行为, 仍然取决于行为者的思维方式。

古希腊智者德谟克利特曾言: 世界上除了原子和真空外就是思想。本书将从思维方式, 从逻辑分析入手并为主, 然后把思想推演到操作, 寻找能把精神转化为物质力量的手段, 最终以物质的手段来实现物质的力量。纯粹的操作之道则位在其次。因为, 操作之道只是思辨的行动而已。重要的并不在做, 而在于做什么? 如何做? 理性与非理性的区别就在于: 行成于思, 毁于随(韩愈)。只有理性地认识到应该做什么, 找到了如何去做的规则, 做的结果自然就在其中, 做的结果才是你所希冀的, 一切行为才有意义。这至少是世俗经济社会的 doctrine(主义、原则)。讲思想是对话, 是启迪智慧, 是在推演一个逻辑, 一种思辨方式, 目的在于为每个富于创造而又愿意创造的人, 拓宽思想的空间, 开拓一个实践的空间。

勒内·笛卡儿说得好：智慧不单单指对待事务行为之合理，而且指对于人可知的一切事物有一种完善的认识……而这一认识若要完善，则必须是从初因中演绎出来的。



亚里士多德面对荷马的头像在沉思(伦勃朗作于1635年,纽约大都会博物馆)

仅仅能生存未必是最强和最聪明的，只有有能力适应变化，并能健康生存的才是最强的。预算不仅告诉你如何生存，而且告诉你如何在变化的环境里寻找最佳生存方式，怎么壮大企业，怎么有声有色地、健康地生存，而不是把挥霍当潇洒，折腾企业；也不是得过且过地苟且偷生。

对企业目标的追求属于物质范畴，寻找如何实现目标的方法是精神；一旦找到精神武器，就必须把精神力量转化为物质力量，实现思想到行动的跨越，通过人的行为最终实现物质目标。

人，尤其是作为企业中坚力量的经理层，是决定预算能否成功运行的关键。选择什么样的人，用什么样的思想和方式来组织这些人力资源，决定着他们将成为企业目标的实现者还是破坏者；是实现企业目标的推力，还是阻力；是把预算当作实现目标的必然工具，还是把破坏预算当作其目标。

预算系统是基于战略目标管理的执行工具和保证手段，以价值、目标及投入产出等观念指导和控制业务的实施。它能强化各组织单位的经济责任，培育和形成各级管理者“预则立，不预则废”的管理理念，培育与企业总目标保持一致的全局观念，以及用经济眼光和价值尺度衡量业务行为效用的工作作风和决策能力。它促使每一个握有资源使用权的管理者成为经济经理人，而不仅仅是名义上的经理人。

在不少企业里,业务、技术行为与管理与控制是一对矛盾,这是现实,但不合逻辑。技术与业务,管理和控制,都是企业的生存方式,应该是一股绳,之所以出现断裂,责任在双方。双方都应主动了解对方的工作性质和意义,才可能使自己的行为有效用,有意义。财务和预算应主动往前走,去弥补观念和行为上的分歧。作为技术和业务领域的行为者,尤其是管理者,则首先应当摒弃一种理所当然的错误观念:我是搞技术和业务的,经济上的事,尤其是经济控制的事,与我无关。

一个简单的道理:企业管理者,是经济学和管理学意义上的概念,而与管理者本人原来是什么背景无关。管理者之为管理者,并非因为其在技术或业务上出类拔萃,比别人强。如果你只是在技术或业务上高人一筹,那最好的资源安排,就是继续让你在娴熟的领域内发挥你的长处。之所以让你肩挑管理重任,并不是看中你的专业特长,而是器重你的管理能力和素质。若角色变了,思维方式和行为方式依旧,还时不时炫耀自己的非经济管理背景,以无知作为无知和无能的招牌,搪塞推诿,制造麻烦,那就不是可惜,而是可怜了。

管理的理念和方法是相通的,不管你管理的具体对象是什么。作为管理者的共同要义,就是对资源的组织和决策,以及行为的管理和控制。预算管理 and 控制需要所有参与者,尤其是管理者的配合,配合需要理解,理解的基础就是观念的一致。这是技术和业务行为与管理与控制寻找共同语言应当迈出的第一步。ABB 模式为预算操作提供了一个先进的理念和工具,预算之于管理者不只是编出几张图表,而是要像改进业务过程那样改进作业方式,优化资源配置。

如何成为管理者,而非只是顶着管理者的头衔?靠纯粹纸面案例学出来的人算不得真正的管理者。加拿大管理学家威亨利·明茨伯格曾对 19 名执掌大公司的哈佛 MBA 毕业生进行跟踪调查,发现其中有 10 位遇到了大麻烦:要么是其高就的公司被弄得破产,要么自己辞职走人。看来,学位和职衔≠管理者,更不能从个别的案例就推断出管理的金科玉律。不少管理人热衷纸面的案例学习,却忽视身边真实的世界。案例是对生动现实的抽象剥离,不可模仿,也无法照搬。学会对日常工作的思和具体事件的做,就是在创造案例。能把自己管辖范围内的事做好,做得漂亮,远胜于学习别人的案例。因此,明茨伯格在 1995 年瑞士达沃斯的“世界经济论坛”上大声疾呼:停止流行的 MBA 课程,“我们必须创造真正的经理,而不是在教室里假装创造他们”。

学习五花八门管理课程的基本常识是极其容易的,学会用英语破口说出 core value(核心价值)、strategy management(战略管理)也易如反掌。学位和头衔不是唬人的面具,不是证明你能做什么或应该做什么的证据,你必须以你所做的事情来证明你所拥有的学位或头衔是名副其实的真货,而非“克莱顿”式的花纸头,或用金钱和权力漂洗出来的等价物。要成为一个以正确的方法做正确的事情的管理者,需要广博的知识结构而非只是狭隘的管理专业知识和技巧;需要对身边事物的敏锐直觉;需要对实

实践的浸淫,向实践学习。学习,拿学位,目的不在炫耀,而在“悟道”,在改造世界。

明茨伯格发现,好的经理人是一些非常爱思考的人(不管他们有没有博士头衔),同时又是非常务实的人。不幸的是,不爱思考的人太多,他们总想要又快又容易的答案,什么东西时髦,他们就一定要搞到什么。MBA只是其中一个时髦的东西。

但愿我们的管理者能像股神巴菲特那样,远离“华尔街那帮疯狂的人群”,“不被虚假的光环和‘捧杀’击倒”,把时间和精力用在“阅读、思考和分配资金上”。管理者的核心能力就是思考、决策,而一切商业决策和行为的起点,就是资源的配置。下面的文字将告诉我们,如何从战略高度来思维和定位预算,如何把预算付诸战略执行的过程控制。

章显中

2004年4月于上海

目 录

第 1 篇 预算控制的战略定位

第 1 章 通过预算实现资源优化配置	(2)
1.1.1 资源优化配置的责任	(2)
1.1.2 预算编制实现二次资源配置	(8)
1.1.3 预算的发散与收敛及三次资源配置原理	(11)
第 2 章 预算是企业投入产出的价值控制	(15)
1.2.1 经营过程的价值运动性质	(15)
1.2.2 预算价值控制的逻辑基础	(17)
第 3 章 预算控制是制度化的系统管理	(22)
1.3.1 预算对管理制度的冲击	(22)
1.3.2 以预算为核心的企业控制系统	(27)
第 4 章 预算控制场:企业价值运动和企业目标	(29)
1.4.1 预算控制过程	(29)
1.4.2 预算控制企业目标的实现	(31)
1.4.3 预算控制是基于业务的动态过程	(33)
1.4.4 预算分析的基础	(38)
第 5 章 预算控制的 12 条原则	(41)
1.5.1 预算系统设计三原则	(42)
1.5.2 预算编制控制四原则	(47)
1.5.3 预算执行控制五原则	(48)
1.5.4 投入产出的分析控制	(51)

第 2 篇 预算操作环境再造

第 1 章 预算控制与企业目标	(60)
-----------------------	------

2.1.1	投入产出目标的不确定性	(60)
2.1.2	预算目标与企业目标始终一致	(64)
2.1.3	企业管理的悖论:企业总目标与部门分目标的冲突	(64)
2.1.4	企业目标的预算控制作业准则	(69)
第2章	预算控制与效率	(74)
2.2.1	预算与业务及部门利益的冲突	(74)
2.2.2	效率的两种价值观	(76)
2.2.3	控制下的效率才是真效率	(82)
第3章	预算控制与预算执行	(85)
2.3.1	通过预算执行的个别控制实现总资源的控制	(86)
2.3.2	资源的保证与限制	(87)
2.3.3	资源的平衡与调整	(88)
2.3.4	预算与业务行为及进度	(91)
第4章	预算与内部管理制度	(93)
2.4.1	授权制度——预算控制的制度基础	(94)
2.4.2	经济合同管理制度——预算控制的制度支持	(102)
2.4.3	采购管理制度——预算控制的制度支持	(108)
2.4.4	存货管理制度——预算控制的制度支持	(113)
2.4.5	质量管理体系——预算控制的制度支持	(118)
第5章	预算与会计控制	(120)
2.5.1	预算控制进入会计信息系统的业务	(121)
2.5.2	会计控制对预算系统的环境支持	(126)
2.5.3	预算信息与会计信息的一致	(128)
2.5.4	会计控制的独立性	(129)
2.5.5	作为控制者的财务负责人	(129)

第3篇 预算编制及过程控制

第1章	预算流程及权力与责任的分配	(136)
3.1.1	预算的组织原则	(136)
3.1.2	预算流程及权力分配	(137)
第2章	预算目标设定	(143)
3.2.1	预算以利润目标为起点	(143)
3.2.2	目标与边界约束的关系	(144)

3.2.3	经营目标与预算编制的4个问题	(145)
3.2.4	预算目标的分解	(152)
第3章	预算的组织结构	(158)
3.3.1	预算的组织空间	(158)
3.3.2	预算组织空间的两个观念	(162)
3.3.3	预算的组织结构	(165)
3.3.4	预算的组织要素——基本编制单位	(167)
第4章	预算编制技术八原则	(170)
3.4.1	经营目标原则	(170)
3.4.2	投入产出配比原则	(171)
3.4.3	零基预算原则	(172)
3.4.4	刚柔相济原则	(173)
3.4.5	单元编制原则	(175)
3.4.6	集中一分散原则	(178)
3.4.7	逻辑编制原则	(180)
3.4.8	目标约束原则	(183)
第5章	预算的技术结构	(184)
3.5.1	预算项目结构	(184)
3.5.2	预算编码系统	(186)
3.5.3	预算操作的计算机辅助系统	(187)
3.5.4	预算控制的文本单据系统	(189)
第6章	预算类别	(191)
第7章	预算编制流程	(198)
3.7.1	预算编制的时间安排	(198)
3.7.2	确定预算编制依据	(199)
3.7.3	编制预算筐	(202)
3.7.4	预算编制说明	(203)
3.7.5	预算编制的文本类别	(205)
3.7.6	预算平衡及编码	(209)
第8章	预算实施及控制	(210)
3.8.1	预算实施的文件化	(210)
3.8.2	预算的操作控制	(211)
附录		(221)



第 1 篇

预算控制的战略定位

- 第 1 章 通过预算实现资源优化配置
- 第 2 章 预算是企业投入产出的价值控制
- 第 3 章 预算控制是制度化的系统管理
- 第 4 章 预算控制场:企业价值运动和企业目标
- 第 5 章 预算控制的 12 条原则

预算系统作为企业内部管理和战略执行控制的核心手段与基本工具,对其性质及效用的认知和理解,是一个企业管理哲学和文化底蕴的表现。“落霞与孤鹜齐飞,秋水共长天一色”,这一绚烂灵动的诗句中,浸淫的却是朴素的哲学理念:共生与互动。企业预算与企业战略互相辉映,以战略的胸襟和高度开始预算的思辨,以预算对战略执行的过程控制,实现思辨的实践。没有构建预算系统的战略理论基石和指导思想,就难有星汉灿烂的战略结果。

兵法云:“用兵之妙,存乎一心”。此“一心”者即为如何思辨预算的本质并在实际操作中出神入化地运用之。

第1章 通过预算实现资源优化配置

凡以公共资源(投资者和债权人投入的资源)作为权益资本和(或)营运资本(全部或部分)的企业,都是市场资源配置的具体模型。市场资源所选择的项目或企业,属于初次资源配置的宏观决策;如何实现初次资源配置的优化,则有赖于企业对投入资源的二次配置,它属于资源优化配置的微观决策。

对非公共资源的投入,当资源所有者与资源运用及管理分离时,作为代理人的资源管理者,同样对所有权者负有不可推卸的受托责任。因此,这类企业同样存在如何优化配置资源的问题。

无论资源的性质,只要是市场化的竞争性企业,追求利益,就是企业的天性。追求利益的冲动,将迫使或要求利益追逐者去寻觅,去筛选猎物的踪迹,锁定捕获对象,投入资源,进行围猎。

这样,资源的优化配置就为自己找到了非如此难以实现目标的逻辑基础:资源优化配置是基于代理人理论的委托—受托责任,是一切资源运用者为满足资源所有者期望的强制和必要条件;资源优化配置是资源所有者和资源运用者为谋取投资利益最大化的主动追求。

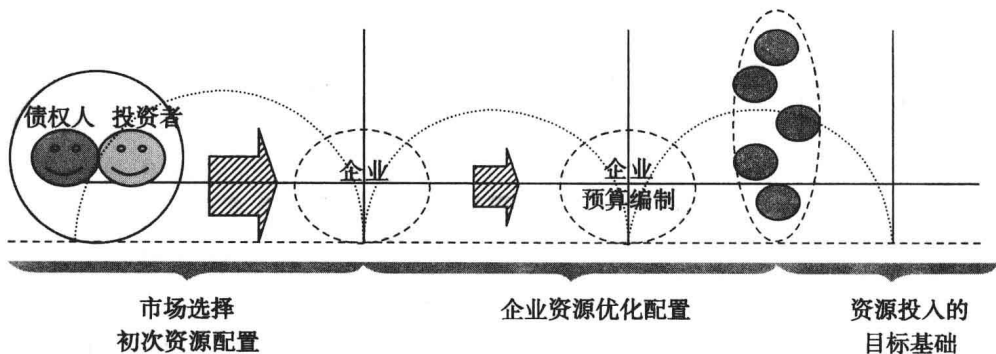


图 1-1 资源优化配置的逻辑基础

1.1.1 资源优化配置的责任

一个企业可掌握、可运作的资源永远是有限的。有限资源概念是一切企业经营者必须铭刻在心的入门概念。如何在有限资源范围内演出生动的经营剧,全凭经营者们的导演和表演水平。而行为的构思,起点在行为者怎么看这个问题。

巴菲特曾以某寡妇登讣告的例子,阐明了一个所有企业都应视为楷模的管理理念:精简。故事是这样的:某妇人新近丧夫,欲登讣告,问清每字价格后,即示以4字刊登:布朗归天。广告部告知,最低7字。于是妇人以7字示之:布朗逝物业待售。巴菲特认为,公司管理者唯以此精简理念运作企业,方能为股东带来最大利益,这是公司存在的目的。

巴菲特自己就是那么干的,他只用了15.8个人,却管理着2万多亿美元的价值;2002年,他领导的伯克希尔公司的股票价格每股涨到75 000美元,但总部办公室面积却只有区区6 346.2平方英尺,占地面积仅为半个网球场大小。

资源的二次优化配置是资源接受者和管理者的天然责任。作为资源管理者的企业管理层或个人,对受托资源的责任表现为两个层次:对受托资源进行最佳配置;通过资源的最佳配置和运用,完成企业目标,实现资源所有者利益安全化和最大化。

作为公共资源或他人资源的管理者和运用者,保证投入资源的安全并使所有者的利益回报最大,既是企业管理层的天职,也是企业生存和发展的前提与动力。

企业管理者对资源所有者承担的责任及其自身利益的谋求,均源于资源的“委托-受托契约义务”(Fiduciary duty)。这一责任的核心要素包括三点:管理人利益不得与公司利益相冲突;管理者应最大善意地谋求股东利益;管理者不得以受托关系即利用代理人权力牟取私利。

公司管理人与公司所有人间的关系是契约关系,这是公司精神之一,也是英美普通法系基础上契约法的基本内容。这就意味着,企业管理人运用资源的过程就是履行契约的过程;企业管理层对受托资源的管理控制,就是对履行契约之忠诚度和能力的实践。

企业及其行为的法理基础告诉我们,必须从法律角度去正确认识和理解运作公共资源或受托资源的本质涵义,更深刻地把握资源配置和运用对企业及管理人意味着什么:任何把手中持有的委托资源视为己出之私产而任意挥霍、滥用的行为,就是侵吞、掠夺公共资源或他人资源的欺诈行为;任何不受契约责任约束,视委托权力如世袭罔替之权或“天降大任于斯人”的专权而恣意妄为,就是对“委托-受托契约关系”之法律正义的践踏;任何因企业管理人自身原因而导致资源所有者利益受损的失误或无能,就是对公共资源或他人资源的“善意”侵蚀和亏欠,就是对权力和责任的不称职。

一些企业视公共资源如儿戏,或轻歌曼舞,或头脑发热,动辄就把数以亿计的资源化作一缕青烟,随风飘荡。真是“一番风雨,一番狼藉,红粉暗随流水去”。

有人进行研究后发现一个有趣的结果:深沪两地股市1994年上市的178家公司中,在上市后短短3年内,每股收益和每股净资产的走势,基本呈抛物线状;从第一年



到第三年,这些公司的这2个指标平均下降70%左右。

[案例]上市公司之业绩

【证券时报】对2001年沪深两地股市1135家上市公司的中报统计结果显示,该年度上半年实现的总利润才区区424.7亿元,但同期的期间费用却高达742.9亿元,是净利润的1.75倍。沪(深)市每股费用最高前50家公司,平均每股费用0.731(0.66)元,平均每股收益0.191(0.15)元,费用是收益的3.8(4.4)倍。

截止到2002年4月30日,已披露年报之1173家公司为股东们所作的“贡献”:

加权平均每股收益0.136元,同比上年0.2025元,下降32.84%(创新低)。净资产收益率5.53%,比上年下降22.5%。亏损公司151家,比上年增加54家,其中30家公司巨亏:如ST中华亏损22.6亿元(创证券市场记录);吉林化工亏损18亿元;深石化亏损15.76亿元;科龙电器亏损15.6亿元;万家乐亏损9.78亿元;深康佳亏损6.99亿元,深石化则以每股亏损5.2元夺冠。



资源运用“绩效”如此惨不忍睹,“原罪”当然是外部环境,鲜有企业从自身内部管理上找原因,更未见哪家企业的管理者挺身而出勇敢承担责任。

纵观那些问题公司的演进轨迹,专权,决策非理性化,滥用资源几乎是通病。因此,强化企业(管理人)资源优化配置的责任,走好企业运作的第一步,必须靠制度,而非靠权力;靠理性,而非靠个人迷信。认真对待公共资源的操作,应当成为企业内部管理和控制的启蒙,是企业管理者的“三字经”。

除了公共资源管理者基于契约的法律责任而必须对资源进行优化配置外,资源优化配置的另一理由,就是对投资利益的追求,这是与资源所有权性质无关的原始商业动力。投入资源的低效应或负效应,在一定程度上可以归咎于项目运作难以确定的环境因素,但对资源伤害最大的首先是配置,即投入的决策。决策失误是公司资源运用无效、低效甚至死亡的大敌。“资本是胆怯的,总是流向避风港趋利避害”。但胆怯的资本一旦落在某些人手里,便会勇气陡增,“明知山有虎,偏向虎山行”。本质胆怯的资本就成为从未胆怯过的权力者演奏“资源滥用狂想曲”的祭品。资本掺和了人性,资本便有了人性的贪婪和恶,无知和愚昧,狂妄和骄纵;资本便会从跃跃欲试到不惜拿企业和个人的头颅与绞架做交易。

[案例]被贪婪埋葬的安然

据美国能源财务顾问卡梅隆·潘恩介绍,安然作为休斯敦天然气公司时,经营良好,在德州地位举足轻重。1985年,随着能源管制的解禁,安然头号人物莱(董事长)雄心勃勃,策划“蛇吞象”计划,兼并了实力超安然一筹的对手:联合北方(Inter-