证券公司业务流程的优化

彭明生

(西南财经大学会计学院　成都　610074)

【摘要】本文基于营销视角,探讨了证券公司业务流程优化目标、内容及具体实施步骤,以使证券公司在激烈竞争中保持持续的竞争力。

【关键词】营销视角　业务流程　优化

证券公司的健康发展对于证券市场的完善与发展至关重要,但"问题券商"的层出不穷,使走过十多年风雨历程的我国证券业现状堪忧。同时,证券公司也进入到一个前所未有的过度竞争时期,在激烈的市场竞争中如何保持持续的竞争力是证券公司在经营过程中一道难题。在此背景下很多证券公司寻求变革,但现实中的大量实例表明,公司的"文化壁垒"、既得利益阶层的阻力与旧的体制都制约了证券公司的变革。而美国的管理大师迈克尔·哈默教授所提出的业务流程再造理念为解决上述问题提供了一个很好的途径。

业务流程再造的含义为:有组织的活动,相互联系,为客户创造价值。业务流程再造与优化的核心思想是减少非增值活动,从而提高增值活动效率。基于这一核心思想,证券公司业务流程优化要遵循将经营组织的功能性(成本中心)观念转变为业务流程观念,通过特定的步骤使业务流程中每一个环节上的活动尽可能实现最大化客户增值,尽可能减少无效的或不增值的活动,并从整体流程全局最优(而不是局部最优)的目标出发,设计和优化业务流程中的各项活动。

一、证券公司业务流程优化目标与内容

营销视角下的证券公司业务流程优化的目的在于通过提高客户服务的质量,更快地提高经营效益,改善经营途径。事实上,业务流程的优化更侧重于为公司的长期利益做出贡献。具体来讲,就是为实现公司经营业绩的整体改善,将证券公司业务流程在各营业部门、技术支持部门及客户服务部门有机结合起来,建立一套整合的业务流程,将短期、中期及长远改善的机会结合起来,使证券公司实现即期利益,也为根本的长远的改善打下基础,保持公司持续的竞争力。如果将上述长远目标进行分解,进一步具体化,则主要有以下几个要点:①公司营业收入的增长,包括增强销售的有效性、增加新的业务机会、增加新的收费机会。②公司运营成本的削减,包括提高流程效率、提高组织机构的有效性、不做无附加价值的努力。③客户服务效率的提高,包括减少客户服务差错、改善客户沟通、发现服务机会。

证券公司营业部门、技术支持部门以及客户服务部门的最优化需要通过业务流程的整合来完成。因为三大部门中每

相应的监管部门应尽快制定并公布一个具体指南,给公允价值的定性和定量制定一个明确标准,使公允价值计量标准不会出现太大的差异。我们可以总体上规定公允价值计量的范围,在具体的会计业务上,可以有针对性地使用,这是国际上通行的做法。同时要注意会计准则与审计准则的一致性,中国注册会计师协会已经发布了《中国注册会计师审计准则第1322号——公允价值计量和披露审计》指南,所以也应该考虑制定公允价值计量和披露方面的会计准则。

3. 加强对衍生金融工具公允价值计量与披露的监管。作为新兴的金融市场,随着金融创新步伐的加快,我国的金融衍生产品市场目前逐步兴起。2006年10月24日召开的中国金融衍生产品大会,标志着我国金融衍生产品市场深入发展的大幕已经拉开。金融衍生产品市场的发展,需要各有关金融监管机构的协同作战。为推动金融衍生产品市场的健康发展,我们要做好各方面的基础性工作,比如要完善金融衍生产品的有关法规,营造良好的法律环境,要制定金融衍生产品的交易规则和标准,要加强市场投资者的教育,普及金融衍生产品的有关专业知识。金融衍生产品交易的高风险性已经造成了很多问题,其中金融衍生产品交易的报告和披露不足是关键原因之一。鉴于此,在制定金融衍生产品会计准则时,我们应该以规范金融衍生产品的列报和风险披露作为重点,以提高会计信息的真实性、可靠性、全面性、准确性,向着反映经济实质的方向进行会计制度改革。例如,准则规定衍生金融工具一律以公允价值计量,并从表外移到表内反映,企业不但要考虑现金流等经济因素,还要考虑衍生金融工具对财务报表的影响,以避免给财务报表带来较大的波动。

主要参考文献

1. 于永生.美国公允价值会计的应用研究.财经论丛,2005;5

2. 谢诗芬,戴子礼.现值和公允价值会计:21世纪财务变革的重要前提.财经理论与实践,2005;5

3. 财政部.企业会计准则2006.北京:经济科学出版社,2006

个部门的行动对于其他两个部门都有直接的影响。营业部门系统的差错在很大程度上会影响流程的成本以及增加客户服务部门的客户查询量、增加客户服务的非增值服务量;低效的技术支持流程会导致后台活动耗时增加；交易和头寸处理差错会导致客户对账单差错从而增加客户服务部门及营业部门的客户查询量；客户服务处理的低效率会导致营业部门的客户查询量增加,从而降低后台作业的效率。因此,只有通过对上述三个部门的同时改造才能获得盈利和提高客户服务水平。以往的观念不重视三大功能的协调,将其视为各自独立的成本中心，每个功能的优化也只是从自身出发，缺乏系统思考,这样的成本削减与业绩改善只是短期的,不能从根本上降低公司成本,提高公司效益。在营销视角下,证券公司的业务流程优化是将经营组织的功能性(成本中心)观念转变成业务流程观念,更加关注顾客和业务的需要,强化营销意识。从分割地看待各个成本中心的业务,转变成视其为一组业务活动,最后将其整合为一组业务流程。

业务活动流程化示意图

通过上图可以看出，整合后的业务流程是一套完整的证券公司业务的经营流程模式，对有效地分析和整合业务的每个细节以及对客户提供有价值的服务起到了非常重要的作用。此模式建立在将单个任务及业务活动融为一体,从而组成流程系统。单个业务活动一般由个人完成,在整个工作流程中只能对客户产生很少(甚至没有)价值。进行优化过的流程是一系列业务活动的有序组成,比如流程1可能就包括了业务活动1、业务活动4、业务活动7等。

二、证券公司业务流程优化步骤与措施

1. 业绩评价。孔茨认为,控制的职能就是按照计划标准衡量计划的完成情况并纠正计划中的偏差，以确保计划目标的实现。在某些情况下,控制职能可能导致确定新的目标、提出新的计划、改变组织结构、改变人员配备或改变领导方法。业绩评价是管理控制系统的重要组成部分,在控制过程中,要通过对业绩的评价来衡量计划目标的实现程度并及时反馈执行中的偏差,以便在流程优化战略实施中进行有效的控制。只有明确目前的状况与目标和期望的差距,才有可能界定问题,所以业绩评价是证券公司内部控制流程优化的基础。业绩评价的目标是为了确定显著提高收入、削减成本及提高客户服务水平的机会,具体包括解释及评价现有的流程业绩、成本结构分析(以成本为基础的业务活动)、营业部门分析、客户服务质量评价、组织结构分析。

2. 战略规划。当前,西方国家证券公司除了传统业务外,在全球范围内开展企业并购、资产管理、财务咨询、资金借贷和风险控制等创新业务，这不仅增加了西方国家投资银行的利润,还促进了其巨额资本在世界范围内的充分流动,而且有效地分散了经营风险。

综观西方证券公司业务的发展历史，可以发现任何新业务的发展都与当时国内、国际经济的巨大变化紧密联系在一起。例如,随着企业之间大规模并购的兴起,证券公司在并购对象选择、并购对象估价、设计并购策略、提供融资服务方面发挥着较大的作用。因此,我国证券公司要发展壮大,只有实施产品创新战略。目前我国正处在从计划经济向市场经济转轨的历史时期,证券市场蓬勃发展,国有企业改革不断深化,居民投资逐步向多元化转变，证券公司业务的市场需求是非常广阔的,关键是证券公司如何适应经济发展的需要,准确把握市场方向,以客户为中心,不断进行产品创新,挖掘新的需求,从而拓展市场空间,提高竞争能力,降低经营风险,提高收益的稳定性。因此,对我国证券公司而言,在强调业务创新的同时,更要强化营销意识。

战略规划是流程优化的前提，在战略规划中体现营销意识是从营销视角进行业务流程优化的基础。在战略规划中体现营销意识,首先需要了解公司现有的客户关系,将其按照与公司的亲密程度进行划分，并试图为客户提供全面的解决方案,提供个性化服务及建议,使客户得到便捷的服务;其次,要与同行业企业进行比较，明确自己有优势的产品和服务;再次,要了解自身业务经营上的优势与劣势,找到自己的经营长处。由于证券公司更多扮演着一种资本市场中介人的角色,因此，能够为客户价值最大化做出贡献的证券公司必将受到市场的追捧，而混合经营成功的公司正好能满足客户价值最大化的期望。

战略规划还要突出强调产品与服务的创新。证券公司应逐步向金融工程师、资本运营家、企业合伙人、战略投资者等多种角色转换,致力于通过创新来满足客户的需求,实现自身盈利目标。要实现这个目标,最根本的就是要坚定地走客户路线,使证券公司从竞争客户资源向创造客户利益转变,把创造客户价值作为实现自身价值的基础。但金融产品的创新并非想象中的那样简单,金融创新不能申请专利,竞争对手可以轻松进行复制,这成为金融产品创新之“痛”。真正的创新需要针对不同客户的需求进行部分项目变更，这就体现了公司提供个性化服务的能力。创新要体现公司产品和服务的低价、低成本、可靠性和便利性。证券公司服务产品创新的核心就是为客户提供灵活的与市场接轨的专业金融服务，这些服务包括资金中介、产品创新、资本增值和风险管理等。通过加大服务型业务的拓展力度,降低经纪业务在券商收入结构中的比重,逐步使券商收入结构多元化,实现混合经营,可有效降低证券公司经营风险。

3. 业务流程设计。业务流程应该可以直接或间接地完成公司的某个目标。业务流程设计一般涉及多个部门或职能、岗位,所以当我们设计一个流程的时候,必须打破部门和职能概念。例如,我们定义证券公司营销流程时,这个流程的起点是营销计划，终点是费用的回收和营业收入核算。在这个流程中,包括的主要子流程有营销计划、信息与数据、价格管理、客

户管理、营业收入核算、货款回收、销售统计等。从这个例子可以看出，对于营销流程，它的目标是将产品或服务销售给客户，为公司带来收益并按时回收费用。但是在这个流程中，并不是所有的步骤都是由同一个部门负责，例如：营销计划由营销部门负责，信息与数据由IT部门负责，价格管理由总部与各营业部门依国家有关规定施行，客户管理由客户服务部门负责，销售收入核算由财务部门负责，货款回收由总部财务和各营业部门的财务部门负责，销售统计由营销部门负责，流程的检查与评价由内部审计部门负责。正如完成销售的一连串工作要有各部门互相配合一样，当我们进行流程描述的时候，也应注意各部门之间的配合。如果强化在证券经纪业务流程中的营销意识，那么每一个子流程要强调客户至上。比如销售计划的制定要考虑目标客户的需要，客户服务要能满足客户的个性化需求。

在实际操作时，也许会由某个部门作为统领部门负责这个流程的描述工作，但并不意味着这个部门要对流程的每个步骤负责，它需要其他相关部门的配合和帮助才能完成流程描述工作。委派一个统领部门是为了保证流程描述的一致性与完整性，这个统领部门应该对整个流程有更多的全局考虑。如果各部门在进行流程描述时只独立地关注自己的业务，而不考虑全局，那么业务流程设计可能会变成部门职责描述，使流程缺少逻辑性和连贯性，这样就会出现流程的断层、重复或遗漏，从而影响整个内部控制项目的质量。

4. 业务流程的执行与反馈。业务流程的优化已属不易，而业务流程的执行则更不容易。业务流程的执行才是造成类似企业之间产生较大差异的原因，这一块也是整个业务流程规划中的一个难点。业务流程执行的复杂性在于其牵涉到证券公司的人力资源管理、财务管理、信息管理、预算管理等方方面面。我们必须保证这些管理功能正常进行，同时还要求这些功能同公司发展相一致，推动业务流程的实现。更复杂的是处理这些管理模块之间的关系，它们之间必须相互协调并符合业务流程的需求。在组织规模较小的时候，领导者可以通过个人的协调指挥，使得企业不折不扣地完成业务流程目标；但当企业发展到一定规模时，管理上的纬度限制将使以往的方法变得不再可行。

当今社会，在业务流程管理中，人们更加重视过程，重视外部的变化，重视执行。业务流程管理是一项成本较大的工作，对企业的资源和能力都有很高要求。业务流程的推进通常会与业务部门发生冲突，因为这要改变他们的思维定式与习惯，要求他们完成以前并不用完成的工作或原来定式化的工作。例如，证券公司营业部门需要承担一定的客服工作，这种功能的提供可能是低效的，因为不符合成本效益原则，而客户服务流程化之后，营业部门传统的客服功能将面临转变，客户的一些要求将会直接转移到客服部门，由其进行统一协调。

在流程的执行过程中，并不能急于用信息化的手段来解决效率的问题。因为流程的制定本身就是对人们的工作思想和工作方法的改造。如果一开始就采用信息化的方式，人们可能就会忽略这些方面的认识，而当人们真正用手工操作了一段时间，一切思想和方法都已经形成习惯，这时再用信息化工具，他们会觉得其实也很简单。流程也是不可能完美无缺的，它只能使好的经验不受时间和空间的制约。在内部业务流程的执行过程中，我们强调流程要细化，但细化并不等于复杂化。复杂的流程，是指流程操作起来比较麻烦，过程比较复杂，比如控制点过多。而细化是指明确，减少误会，多一些文字说明，以防止不同人产生不同理解，出现偏差。

最后，还要注重流程的反馈机制。实际上，流程反馈是整体流程设计的一部分。及时、迅速、准确地反馈既反映了流程的顺畅，也有力地保证了流程执行的效果。流程反馈包括两部分的内容：回复和执行总结。 回复又包括两个方面：一是指流程在运行当中出现问题的时候，下一级流程要及时通知上一级，告之并大致分析原因，希望尽快解决；二是指流程执行完后，要及时回复各级流程成员，以使流程行为善始善终，比如技术改造要求批复以后，要在第一时间通知执行层。 执行总结是在整个流程执行完后及时总结经验教训，对所反映的问题应该如何解决，保证类似的问题不再出现，保证流程的畅通；而对于好的经验要积极推广，以使流程更加合理，更加完善，更有效地保证执行效果。

三、总结

优化业务流程是提高证券公司风险监控水平、增强风险管理能力和市场竞争能力的重要途径。为了真正体现为顾客创造价值的理念，满足利益相关者（债权人、供应商、雇员和所有者、社区等）的要求，业务流程的优化需要流程之间的相互依赖，达到整体绩效的最大化。在实现总体目标前提下，消除功能性障碍和企业单位由于交叉形成的障碍，将证券公司的营业部门、技术支持部门以及客户服务部门进行整合。同时，尽可能减少由于组织结构的变化而对整个公司管理活动所带来的风险。要保证流程的畅通、合理、高效，还要对原有流程进行评价。在此基础上，从流程设计开始，分析各个流程的特点，加强合理性认证，确立相应流程成员，从职位说明书、岗位职责等方面来规范各成员流程内容、流程权限，制定问责机制，加强流程执行和质量控制，最后建立健全流程反馈控制机制，及时总结，及时修正流程执行中的问题，全方位保证流程的顺畅和执行效果。

主要参考文献

1. 迈克尔.哈默著.赵学凯，王建南，房成鑫译.企业行动纲领.北京：中信出版社，2002

2. 迈克尔·波特著.陈小悦译.竞争优势.北京：华夏出版社，1997

3. 哈默，钱皮著.王珊珊等译.企业再造.上海：上海译文出版社，2007