

金融危机下,ABC助力EVA打造股东财富新神话

中央财经大学 王康 侯晓金

【摘要】当前,EVA 在我国实施遇到了种种困难。本文通过对 EVA 与 ABC 的分析,从创造股东财富角度提出 EVA 与 ABC 的集成。

【关键词】ABC EVA 股东财富

一、ABC 与 EVA

ABC,即 Activity Based Costing,其各个环节都体现着精益化的理念:将资源分类,建立资源库;将作业分类,建立作业库。它像游标卡尺一样对企业运营中的各个方面都进行精确测量。有了测量也就有了数据,因此,ABC 帮助管理层实现了在流程中的精益管理和评价。而后的 ABM,即 Activity Based Management,又为企业的持续改进添加了动力。但是无论是 ABC 还是 ABM,都只反映企业经营过程中的数据,对于公司管理层而言更希望得到的是一份最终的成绩报告单,那么成绩报告单该是什么呢?

EVA,即 Economic Value Added,其计算方法是用税后净经营利润(NOPAT)扣除投入资本(CI)的资本成本(WACC)。使用 EVA 进行业绩评价有诸多优点。首先,EVA 将股东资本成本考虑在内,而传统的净利润仅考虑债务融资的成本,忽略了资本成本更高的权益资本。其次,EVA 更加关注企业的核心竞争力,而传统的评价体系中包含太多非经营损益,无法体现组织核心业务的经营损益,为管理层操纵盈余提供了空间。最后,NOPAT 涉及多项会计调整事项,例如将传统的广告费用记为投资、分期摊销、关注长期价值创造。因此,EVA 是股东正确衡量企业经营业绩的有效指标。但是,如何将 EVA 指标合理分解?如何保证 EVA 计算中数据的准确?这些都是亟须解决的问题。

以上两种工具,各有优势与缺陷,但是如果将两者整合,把 EVA 的思想融入 ABC 中,用 ABC 的成果推动 EVA 的实施,互利共生,则将有助于企业战略目标的实现,实现股东财富的增加。

二、ABC 助力 EVA

1. ABC 为评价成本中心提供指标。确定成本中心的评价指标是成功实施 EVA 的关键步骤。以通信运营行业为例:省级分公司一般具有资本支出的权力,可以把它定义为 EVA 中心,并引入 EVA 作为业绩考核指标。但是其下属营业网点更多的是利润中心,没有投资决策权。如果贸然使用 EVA 进行业绩评价,无疑没有做到权利与义务的对等,因为资本成本、资本投入量不是下属营业网点所能决策并控制的指标。可见,利润中心和成本中心的评价指标与省级分公司的 EVA 指标

会出现脱节。而且,我国企业的基层作业单元通常知识层次较低,对风险的担心程度较高,若直接使用 EVA 进行考核,无疑加大了培训成本和项目风险。所以,如何有效地建立成本中心评价指标体系成为重要问题。

EVA 主要受三个因素的影响:税后净经营收益、资本成本和资本占用量,如图 1 所示:

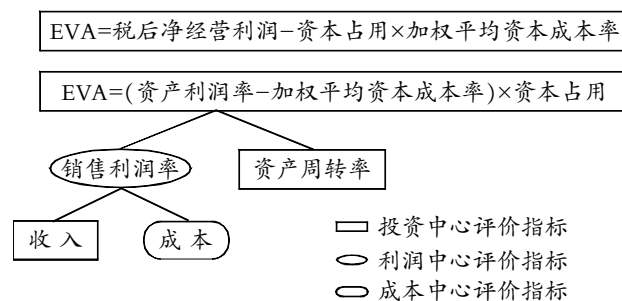


图 1

其中,利润中心无疑可以使用税后净经营收益(销售利润率)作为业绩评价指标,而成本中心更关心的是成本控制情况,即经营成本。如何准确核算经营成本?以 ABC 为基础的作业基础预算(ABB)能解决这个问题。ABC 以流程化的思想控制资源的分配与目标的达成,将每条生产线的预算值以作业为单位规定下来,从而帮助生产线的 EVA 分解值能够得到有效控制并持续改善。因此,各中心的指标支撑体系得到有效构建,为高层指标的确定与完成提供了基层支持。

2. ABC 为 EVA 的计算提供精准数据。从图 1 可以看出,成本计算的精准程度直接影响到 EVA 计算的精准程度。传统的成本计算方法有诸多缺陷,比如成本分配不公平、成本计算不精确,这会使得 EVA 的计算数值与真实数值背离甚远。进一步分析,EVA 与经理人的薪酬密切相关,EVA 的失真将导致薪酬计算的不准确,不仅会降低经理人的积极性,更会导致企业绩效下滑,从而造成恶性循环。

开源节流是企业保有现金的重要手段,但在金融危机背景下,开源已不再现实,有效节流才是王道。精确的成本核算正是有效节流的基础。因此,修炼自身的成本内功就成为企业度过金融寒潮的必要技能。

3. ABC 为改善 EVA 带来可能。当企业实施 EVA 时,可以针对每条生产线、每个流程链条进行 EVA 分析。例如,针对某电网公司的 1 000KV 线路(投资量为 C,公司的资本成本为 W),通过 ABC 核算出此条线路的运营成本,以及获得的收益,可以更为容易地计算出此条线路的 EVA。通过与往年对比,可以看到此条线路是增加了股东财富还是减少了股东财富。

当企业通过试点将 ABC 推广到整个组织时,从核算体系到管理理念的飞跃就迫在眉睫,即从 ABC 上升到 ABM。ABM 认为,通过 ABC 的作业核算,可以基于流程分析整条作业链的情况,从中发现增值作业与非增值作业,然后可以采取如图 2 的矩阵来处理相关作业:

消除	选择
减少	分享

图 2

我们还是以电网公司为例:每条线路可以分为巡视、检查、维修、外委等几项作业。如果利用传统的成本计算方法,根本无法弄清各项作业的实际成本,这是因为从事巡视作业的员工既可能从事检查作业,又可能从事其他线路的作业。而员工的薪酬是确定的,我们将其归纳为人工成本,无法计算出此条线路应该摊销的人工成本。例如,有些线路长时间不会出任何问題,相比时常出问题的线路,检查作业就成为这些线路的非增值作业。但如果使用 ABC 或 ABM,此类问題就迎刃而解,可以轻松地计算出此条线路的成本是多少,从而为持续改善 EVA 做好基础工作。

三、ABC 与 EVA 的集成

1. 先决条件。ABC-EVA 的推行有许多硬指标。①企业产品多样化。如果产品品种单一,不涉及制造费用的归集与分配,那么一旦使用了 ABC,反而会带来会计核算的更大麻烦。②制造费用在成本中所占比重较大。若企业中的大多数费用都可以直接分配和归集,使用 ABC 就明显不符合成本效益原则。③由于 ABC 涉及资源、作业的多次分配,中间的大量数据的获取就成为企业使用 ABC 的限制因素。因此,完善、高效的信息系统就成为企业推广 ABC 必不可少的条件。

2. 基础工作。首先,企业要有良好的组织文化。在我国,EVA 需求不足有多种原因,关键一点是我国独特的治理结构。我国企业治理层和管理层的合一是长期存在的问题,其虽然在一定程度上解决了委托代理问題,但是对于股东价值的考虑就欠缺很多。EVA 推行的更多的是一种理念。因此,树立创造股东财富、考虑资本成本的理念是推广 EVA 的必要条件。

其次,ABC-EVA 的推广需要高层的支持和各部门的配合。有些企业推行 EVA 主要由财务部门负责,这样就会造成只有财务部门进行 EVA 核算,而其他部门依然没有给予协作支撑的尴尬局面。例如,EVA 涉及薪酬考核,必须有人力资源

部门强有力的支持,如果该部门对于 EVA 的认可度不高,其结果可想而知。由此可见,跨部门的协作单元就成为实施 ABC-EVA 的重要组织基础。跨部门的协作必然需要企业高层进行有效的横向沟通,推行企业的整体变革。

再次,合理确定 EVA 中心。如果确定有偏差,就可能造成员工对 EVA 考核制度极大的抵触,从而影响 EVA 的实施。因此,如何正确划分 EVA 中心,更多地要考虑公司的实际情况,而不能盲目按照地区、客户分类。

最后,ABC-EVA 的实施也需要细致的前期准备工作,比如作业数量和种类的划分,以及成本动因的确定。作业的合理划分至关重要。确定好每项作业后,接下来的重点工作便是确定成本动因,它直接决定了资源通过何种方式归集到作业,作业通过何种方式归集到产品。

3. 后续工作。①成功地实施 ABC 是 EVA 核算的重要基础。ABC 的实施周期一般为 2~3 年,包括作业和动因的确定、全员的培训、流程的变革、ERP 的升级等。②随着 ABC 逐步成熟,EVA 的核算体系也可以逐步确立,其中关于 EVA 会计调整、资本成本的确定方法便可进入企业高层视野。会计调整设计得是否合理将在一定程度上决定基于 EVA 的组织变革能否成功实施。因此,合理确定会计调整事项,实现与原有会计信息系统的有效对接十分关键。另外不可忽视的是资本成本,其确定方法多种多样。③制订合理的薪酬激励计划。合理的薪酬体制是 EVA 能够长期执行的重要保证,因此应针对不同的 EVA 中心,设计不同的薪酬计划。针对成本中心、利润中心,应更多地依赖于 ABC 提供的数据进行激励;而对于投资中心,应更多地依靠 EVA 评价体系进行激励。比较经典的 EVA 薪酬体制是,企业设定某一 EVA 目标值 EVA_e ,经理层实际实现的为 EVA。期末,如果 $EVA > EVA_e > 0$,则经理层可获得的奖金为 $(EVA - EVA_e) \cdot k + EVA_e \cdot y$,k,y 为系数;如果 $EVA < EVA_e$,则经理层可获得的奖金为 0;如果 $EVA_e < EVA < 0$,则经理层可获得的奖金为 $(EVA - EVA_e) \cdot k$,k 为系数。这是一种没有处罚的短期激励计划。国外企业在实施 EVA 时,更多地会采取奖金银行的方法,即公司会将每年的应付薪金预提一部分存入个人的奖金银行,并且按照银行利率付息,如果经理人没有实现预期的 EVA,将会从奖金银行中扣除一部分薪金。这种机制能有效地消除经理层的短期行为,使其更加关注企业的长期经营。④良好的信息反馈。通过核算每个环节、每条产品线的 EVA,可以查找出哪个流程正在减缓股东价值的增长,甚至是吞噬股东价值。接下来的关键问題是纠偏,这就需要 ABM 来解决。上述处理都需要及时准确的信息流支撑,如果在 EVA→ABC→EVA 整个循环链条中没有信息决策系统的支撑,没有信息流的反馈,则将事倍功半,无法发挥两者的作用。

主要参考文献

1. 赵治钢. EVA 业绩考核理论与实务.北京:经济科学出版社,2009
2. 约尔·M.思腾恩等著.曾嵘等译. EVA 挑战:实施经济增加值变革方案.上海:上海交通大学出版社,2002