

业绩评价的新工具

——平衡计分卡与经济增加值整合模型

郭武燕

(台州科技职业学院 浙江台州 318020)

【摘要】平衡计分卡和经济增加值作为新型的业绩评价和战略管理工具受到广大企业管理者的青睐。本文根据平衡计分卡和经济增加值的有关理论,分析了两者整合的可行性,并提出了整合模型及其在实践中的运用建议。

【关键词】股东 利益相关者 平衡计分卡 经济增加值

平衡计分卡(BSC)和经济增加值(EVA)作为新型的业绩评价工具,克服了传统业绩评价指标的局限性。平衡计分卡从四个维度全面衡量公司的价值,而经济增加值把代理人转变为“准所有者”,使其利益与公司利益一致,也使业绩评价目标与公司目标一致。这样既实现了股东(公司)价值最大化,又实现了利益相关者的价值最大化。它们作为战略管理工具已得到世界上各大公司的广泛采用。由于两者具有某些相似之处,因此完全可以将两者结合起来使用。本文拟对两者的整合及其使用进行阐述,以便为广大企业管理者的管理实践提供参考。

一、平衡计分卡与经济增加值整合的可行性

平衡计分卡和经济增加值都包含企业业绩评价指标,已成为管理会计的基本工具,两者在财务视角方面有很多相似之处。对于平衡计分卡与经济增加值整合的可行性主要从以下几方面进行分析。

1. 战略目标相同使两者的整合成为可能。平衡计分卡的推行是人们认识到短期财务目标的弊端后开始的。短期财务目标通常是与经理人的薪资及奖金挂钩的,其重点放在短期业绩上。但短期财务目标并不能完整地反映公司的绩效、财务增长潜力或长期发展能力,这是短期财务目标的明显缺陷。如果公司长期过于专注于短期财务业绩,公司的经营就会失衡,长期发展就会受到影响。平衡计分卡中的财务指标主要体现增加收入、提高生产力、降低成本、改善公司对资产的利用及注重资本资产等方面的内容,经扩展后就是公司总营业额、人均创收、总收入的相对增加、净利润、总成本、单位成本、费用降低率,投资回报率、资产回报率、占用资本回报率、现金流、债务、资产负债率、各种周转率等指标,可以说,它还包括了经济增加值这个指标。对这些财务指标进行分析可知,其最终目的是促进公司的成长和增加盈利,或者说是增加股东或利益相关者的利益。

经济增加值是在以会计净收益和每股收益指标反映上市公司业绩受到质疑后提出来的。会计人员对研究开发支出、广告和销售费用、人员培训支出的会计处理的不同,会造成资产

负债表信息的歪曲,甚至低估公司的真实价值。这与会计人员的历史目标是分不开的,他们只关心债权人的权益,而忽视股东或利益相关者的权益。因此,采用剩余收益指标就能够保证实现的利润与投资之间存在必然联系,也实现了业绩评价目标与公司目标的一致。经济增加值最主要的优点是用一套硬数据而不是预测数据来衡量公司的业绩。经济增加值使代理人成为“准所有者”,这样就实现了经理利益和股东利益的一致,就不会出现经理通过盈余操纵或牺牲未来业绩等方式来提高目前业绩的短期行为。总的来说,经济增加值是一个以薪酬激励计划为核心,为各个方面决策提供依据的财务管理系统。经济增加值绝对不仅仅是财务上计算出来的一种结果,不仅仅说明企业的财务状况,它涉及企业各项管理工作,包括设计、生产、营销、财务以及组织结构的改进,促使企业的各项工作合乎经济增加值的增值目标,从而满足股东乃至所有企业利益相关者价值增值的需要。

比较两者的终极目标,都是实现股东或企业利益相关者的价值增值,这就使两者的整合成为了可能。

2. 应用结构有相似之处为两者的整合提供了条件。

(1)经济增加值的应用结构。经济增加值是促进企业创造股东财富的战略管理工具。通常,经济增加值能向管理者说明是哪些财务指标反映了股东的长远利益、推动了股东长期价值的增长。价值增长的过程通常基于以下几方面因素:收入、成本、使用的资本及资本成本。

经济增加值来自于与收入、成本、使用的资本及资本成本有关的要素。经济增加值计算过程所使用的价值的定义与设计是提高价值的行动计划有关,而每个行动计划与进程的业绩评价有关。

(2)财务视角的平衡计分卡的应用结构。根据 Kaplan 和 Norton(2001)的观察,平衡计分卡的业绩评价框架从股东价值管理视角出发,通过详细说明推动收益增长的因素来促进收益的增长,这些推动收益增长的因素有:对目标顾客确定清楚的目标和评价标准;有差别的顾客价值观点;创新和增进顾客关系的内部经营流程;在人、系统和组织联盟中的系统投

资。财务视角的平衡计分卡是根据公司的战略目标来确定相应的财务指标的。公司管理层可以把财务目标分解成能够反映战略主题的各类不同目标,设计好平衡计分卡,并设定相应的绩效指标。

股东价值主要来自于新销售收入、投资增值和营运成本的降低,我们只要在计算经济增加值时把行动计划规定为与财务衡量标准有关的指标就可以了。此外,以这种方法来使用经济增加值可以比较容易地实现在组织内部把经济增加值作为刺激报酬的基本变量。

但财务维度只是传统结构的平衡计分卡四个维度中的一个,以这种方法来整合平衡计分卡与经济增加值,其重要意义在于剩余的三个维度会产生额外的利益。

二、平衡计分卡与经济增加值整合模型的构建

本文以 Cooper(2001),Kaplan 和 Norton (2001)的理论研究为基础,对平衡计分卡和经济增加值两者的整合关系作进一步研究。上述的分析表明,两者的连接点在于公司或利益相关者的价值,而这又通过公司的愿景得以实现。为此,我们把经济增加值的四个组成部分和平衡计分卡的四个维度通过公司的愿景加以连接,并把公司的愿景转化为战略行动。两者的整合框架见图 1。

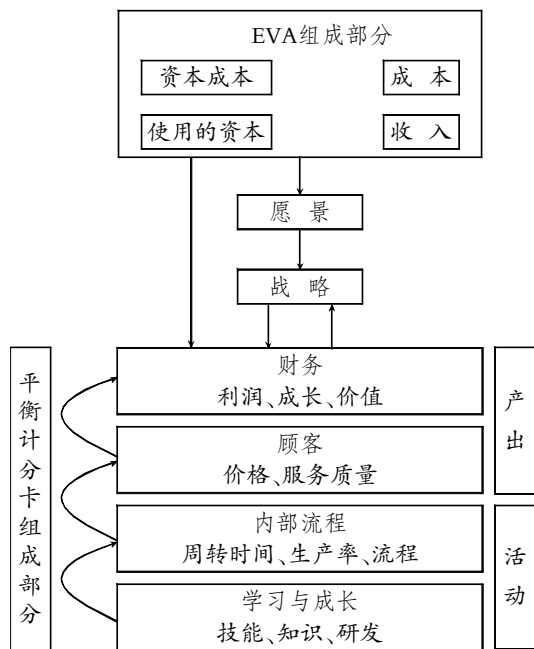


图 1 平衡计分卡与经济增加值的整合框架

由图 1 可见,经济增加值的四个组成部分——收入、成本、使用的资本、资本成本通过公司的愿景与平衡计分卡的四个维度——财务、顾客、内部流程、学习与成长相连接。在平衡计分卡中,公司的愿景通过战略转化为行动,而行动就是通过这四个维度体现的。为了实现股东或利益相关者价值的增值,在财务维度的表现是提高公司利润,促进公司的成长,从而实现公司价值的增长。而为了实现这个财务目标,表现在顾客维度就是要做到以优惠的价格、更好的服务质量建立与顾客的

关系,从而提高顾客的满意度,进而提高公司产品的市场占有率。以上这两方面属于公司的产出,是公司内部管理质量提高后的绩效表现。而要实现顾客维度的这个目标,企业必须加强内部管理,内部流程方面的关键技术指标就是产品的周转时间、生产率和流程。企业如何才能在这些方面做得更好呢?这就要求企业加强员工培训和增加研发费用的投入,以期提高员工的技能和公司整体的研发水平。以上这两方面属于公司的活动,公司就是通过这些活动来实现公司的愿景的。另外,经济增加值结构中的四个指标在通过公司愿景连接平衡计分卡的同时又融入了平衡计分卡中的财务维度。

三、平衡计分卡与经济增加值整合模型在实践中的运用

我们以一家化妆品生产企业 A 公司为例,阐述如何运用这个整合模型。A 公司目前面临的问题是:第一是产品少且缺少知名品牌;第二是销售渠道单一,缺乏创新;第三是缺乏组织优势,创新能力弱;第四是资本成本率高,公司利润低,利益相关者利益无法得到保障。为此,A 公司制定了平衡计分卡,并在实践中结合战略因果图,围绕公司利润增长和增加利益相关者利益这个战略目标,从四个维度分解了公司的目标,建立了各个层面的分目标和有关的绩效指标。具体的实践路径见图 2。

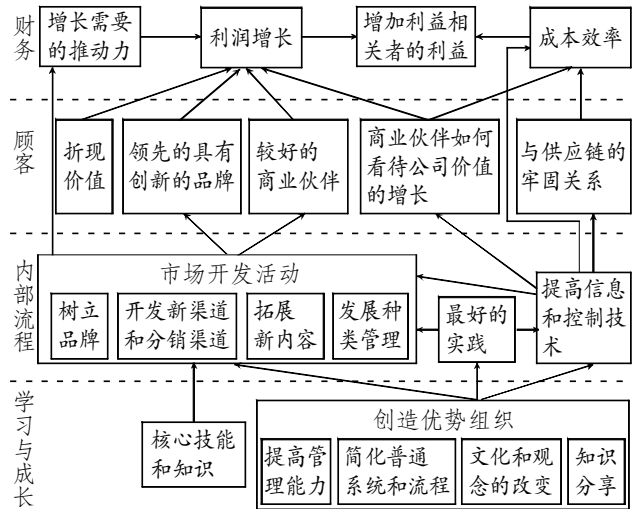


图 2 整合模型的战略实施

根据 A 公司的战略实施图,要解决公司当前面临的四大问题,最终目的就是要增加公司利益相关者的利益。为了实现这个目标,公司可以采取的途径就是通过提高成本效率,实现公司利润的增长。因此,表现在财务维度的指标就是成本效率、利润增长和增长需要的推动力。经济增加值结构中的收入、成本、使用的资本和资本成本这四个指标已经全部体现在财务维度的成本效率和利润增长指标中。以上措施解决了 A 公司存在的第四个问题。公司要提高成本效率,在顾客维度就要加强与供应链的牢固关系和仔细分析商业伙伴如何看待公司价值的增长问题。而公司要实现利润增长,在顾客维度可采取的主要措施为:一是树立领先的具有创新的品牌,以创新品牌去开拓市场和吸引顾客;二是要有较好的商业伙伴,以保证

股权激励的概念辨析及具体方式概览

彭一浩

(复旦大学管理学院 上海 200042)

【摘要】 本文以委托代理理论和资产专用性理论为基础,区分了“股权激励”和“经营者持股”这两个概念,并由此较为系统地介绍了股权激励的几种具体方式,同时对股权激励的全球运用趋势做了一定程度的展望。

【关键词】 股权激励 经营者持股 趋势

一、股权激励与经营者持股

委托代理理论认为,股东和经理形成了委托代理关系:股东委托经理经营管理资产,因此经理拥有较大的实际控制权。但股东和经理追求的目标不一致——股东希望其持有的股权价值最大化,经理则希望自身效用最大化以谋求控制权私利。在经济学理论的发展过程中,对股东和经理之间利益不一致的问题逐渐形成了四种解决方式:①经理报酬;②股东的直接干预;③解雇的威胁;④接管的威胁。其中经理报酬是使用得最为广泛的,即通过激励机制来引导和限制经理行为。

现代产权理论特别是资产专用性理论进一步论证,对于公司特别重要的员工(例如关键业务人员和技术人员),为了留住其在公司长期工作,公司也会利用授予股权的方式来保

销售的稳定性及成长性,而优质的服务和优惠的价格才能获得友好的商业伙伴;三是要提高折现价值,降低资金成本率。为了解决利润增长的推动力因素问题,必须做好生产经营流程方面的市场开发工作,包括树立品牌、开发新渠道和分销渠道、拓展新内容和发展种类管理等,这一系列活动也为创新品牌提供了条件,这样就解决了A公司存在的第二个问题。在流程管理过程中,公司通过提高信息和控制技术来加强与供应链的牢固关系,也理清了商业伙伴怎样看待公司价值的增长,同时这项活动也与实践活动一起推动了市场开发活动的进行。流程管理帮助A公司解决了产品少且缺少知名品牌的问题,也解决了销售渠道单一并缺乏创新的问题。在学习和成长方面,A公司如何才能创造优势组织呢?A公司可以通过培训员工来提高其管理能力并实现企业文化和员工观念的改变、简化普通系统和流程来突出优势、加强公司内部知识的分享,以实现优化资源的目的。以上措施将会促进实践活动的开展和提高公司的信息和控制技术。在学习与成长维度,A公司主要依靠创造优势组织及公司拥有的核心技能和知识来促进市场开发活动。学习与成长活动的开展,为A公司解决了第三个问题,即公司缺乏组织优势和创新能力的问题。

A公司通过以上战略模型的实施,降低了成本,创新了品牌,拓宽了销售渠道,改善了与顾客的关系,创造了组织优势,

持其对股东利益的长期分享。

股权激励在西方和东方都有着悠久的发展历史。现代意义上的股权激励是随着资本市场的快速发展、公司股票价格的逐步走高而兴起的,在20世纪中后期特别是70年代后逐渐成为美国等发达国家的企业提高高管薪酬、吸引经理人才的重要措施。

需要指出的是,许多早期的文献将“股权激励”等同于“经营者持股”,诸如经理人持股等,认为其最终的结果中都有经营者持股的情形。这事实上泛化了股权激励的概念。股权激励,是指企业由于获得了高管以及关键员工提供的服务而给予高管和关键员工的报酬,属于员工劳动薪酬的一部分,只是这种薪酬的特殊之处在于其形式是公司股票或基于股票价格

增加了公司利润和利益相关者的利益,为公司赢得了竞争优势。

四、结论

经济增加值和平衡计分卡都是战略管理工具,两者作为有潜在应用价值的工具能帮助经理人集中精力创造股东价值。比较两者,经济增加值在跟踪组织及其组成部分的业绩方面很有效,而平衡计分卡在制定管理战略和提高价值的行动计划方面是强有力的补充工具。把两者整合起来作为一种工具是管理上的创新,也为公司管理层创造股东价值和利益相关者价值提供了新的思路。

主要参考文献

1. Shawn Tully. The Real Key to Creating Wealth. Fortune, 1993; 9
2. Baatz E.. The Meaning of Value Gets A Fresh Definition. CIO Magazine, 1994; 10
3. Kaplan R.S., Norton David P.. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 1992; 70
4. Kaplan R.S., Norton David P.. Putting the Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review, 1993; 23
5. Kaplan R.S., Norton David P.. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 1996; 39