

# 企业价值管理型业绩评价模式的构建

王波(博士)

(黑龙江科技学院 哈尔滨 150027)

**【摘要】** 本文构建了以EVA为基础的价值管理型综合业绩评价模式,旨在为我国企业从传统的“财务结果”评价模式转向“价值控制”评价模式提供一个可行的方案。

**【关键词】** 价值管理 业绩评价 经济增加值

经济增加值(EVA)是最具影响力,也是最贴近管理实践的一种价值管理型业绩评价方法。引入EVA指标,以价值管理为导向,对我国企业的业绩评价模式进行创新和发展,已成为必要且紧迫的问题。

## 一、IEAB价值管理型业绩评价模式的理论框架

价值管理理念的形,推动了管理工具的创新与完善,除EVA以外,作业成本管理(ABC)和平衡计分卡(BSC)是具有代表性的两种方法。ABC是先进的成本管理方法,BSC是突出战略导向的业绩评价方法,将EVA、ABC和BSC进行整合,可以补充EVA的业绩评价功能,拓宽评价的范围和视野,使传统的“财务结果”评价模式转化为“价值管理”评价模式。

本文设计的IEAB(Integrating EVA、ABC and BSC)价值管理型业绩评价模式的理论框架如下:

1. 以价值增值为目标。本文所设计的业绩评价系统以价值增值为目标,即在业绩管理和业绩评价过程中以追求和创造企业价值为出发点和归宿。具体来说,就是用EVA指标对公司、部门和个人进行价值增值的计量和评价,用BSC全方位分析和识别价值驱动因素,以ABC为工具对价值创造进行作业动因分析,并有机融合价值链会计、EVA、ABC和BSC,使财务战略、财务控制和价值评价实现有机衔接,最终实现企业的长期价值增值目标。

2. 将EVA业绩评价体系作为构建业绩评价系统的核心方法。EVA在价值度量的准确性、评价长期价值创造机制以及评价管理者与股东利益一致的激励机制等方面存在明显优势,这些正是价值管理型业绩评价系统核心指标必须具有的属性。所以,本文将EVA业绩评价体系作为构建业绩评价系统的核心方法,以EVA指标作为业绩评价的核心指标,正确地衡量公司创造的价值,有效进行价值创造的管理、监控和评价;将EVA、ABC、BSC进行整合,弥补其在评价范围等方面的局限性,更好地发挥它在业绩评价中的导向作用。

3. 以价值链会计的时空架构作为业绩评价系统的载体。价值链会计的时空架构是沿空间和时间两个维度的时空框架。在空间维度上,把原来以单一企业形式存在的会计核算主体扩展为以价值链联盟形式存在的会计管理主体,把原来以

货币为计量手段的会计核算对象扩展为以价值链形式存在的一切可以量化的会计管理对象。在时间维度上,以管理过程的时间序列为依据,分别以事前管理的统筹规划、事中管理的实时控制和事后管理的分析考评为内容广泛地实施会计管理。以价值链会计的时空架构为载体,可以构建全方位和全过程价值增值的业绩评价系统。在空间维度上,把评价对象由单一企业扩展为价值链。通过对价值链各个环节(从供应商到顾客)进行有效管理,真正获得市场上的竞争优势,实现不断创造价值的目的。在时间维度上,将业绩评价工作贯穿于价值创造的事前、事中和事后的全过程。

4. 组织设计:EVA中心。要构建以EVA为价值计量指标的业绩评价系统,首先必须解决的问题是划分创造价值的单位,界定组织责任。本系统将创造价值的组织单元设计为“EVA中心”。EVA中心,是指组织内部可以对自身创造的EVA进行度量和管理的不同层次的业务单位。最标准的“EVA中心”是定位为投资中心的责任单位,利润中心可作为“EVA中心”。“EVA中心”也可以分解为“EVA分中心”,用以核算各个“局部”对整体EVA的贡献。

5. 集成EVA和ABC,构建全成本要素价值计量模型。业绩评价系统最终要对责任部门和责任人创造价值的情况进行评价,因此对价值增值进行准确计量是该系统的关键环节。EVA是能为企业价值增值准确计量的指标,ABC可将价值计量深入到作业层次。集成EVA和ABC,构建全成本(经营成本和资本成本)要素价值计量模型,并研究出该模型具体应用的技术程序,可为业绩评价提供数据支持。

6. 整合EVA和BSC,构建综合业绩评价系统。将EVA与BSC整合,构建以EVA为目标,以BSC为载体的综合业绩评价系统。具体来说,就是将EVA的增长作为企业的首要目标,EVA是业绩全面增长的指南针;以BSC为载体,就是将公司的战略转化为具体的、可测度的EVA目标,并且建立具备四个维度的价值驱动因素框架,确定关键绩效指标体系,确保企业的长期绩效和竞争优势。

## 二、EVA-ABC集成价值计量模型

1. 原理。EVA-ABC集成价值计量模型的设计原理是,以

作业成本法为基础,根据作业对资源耗费的情况,将资源的成本分配到作业中,然后根据各成本对象所耗用的作业量,将成本分配给成本对象,最后以实现的营业收入补偿全部产品成本,从而计算产品在该期间所创造的价值。

2. 模型。若A表示取得n种产品消耗m种作业的比例,则模型可表示为矩阵形式,从而使计算简便,见式(1)、(2)和(3)。

产品的总成本:  $C=AE$

$$\begin{bmatrix} C_1 \\ C_2 \\ \dots \\ C_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{21} & a_{12} & a_{1m} \\ a_{21} & a_{22} & a_{2m} \\ \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{nm} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} e_1 + e'_1 \\ e_2 + e'_2 \\ \dots \\ e_m + e'_m \end{bmatrix} \quad (1)$$

式中,矩阵A=( $a_{ij}$ ) $m \times n$ 表示n种产品所耗用m种作业的比例, $a_{ij}$ 为第i种产品耗用作业j的比例,且 $\sum_{i=1}^n a_{ij}=1$ 。 $e_j$ 为作业j所耗经营资源的费用, $e'_j$ 为作业j所耗资本资源的费用。矩阵E= $[e_1+e'_1, e_2+e'_2, \dots, e_m+e'_m]^T$ ,表示m种作业所消耗经营资源和资本资源费用之和。

单位产品成本(c):

$$\begin{bmatrix} c_1 \\ c_2 \\ \dots \\ c_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} C_1/Q_1 \\ C_2/Q_2 \\ \dots \\ C_n/Q_n \end{bmatrix} \quad (2)$$

产品实现的价值(EVA):

$$\begin{bmatrix} EVA_1 \\ EVA_2 \\ \dots \\ EVA_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} S_1 \\ S_2 \\ \dots \\ S_n \end{bmatrix} - \begin{bmatrix} C_1 \\ C_2 \\ \dots \\ C_n \end{bmatrix} \quad (3)$$

式(2)、(3)中,Q表示数量,S表示销售额。

### 三、构建EVA-BSC综合业绩评价模型

#### 1. 整合的思路和方法。

(1)整合的思路。以EVA为业绩评价的基本指标;以BSC为载体,建立驱动价值提升的关键指标体系(KPI),并将该体系加权计分,作为EVA的修正指标;以修正后的EVA值为业绩评价指标,对责任单位和个人进行评价。

具体来说,就是将EVA置于BSC因果链的最终环节。企业发展战略和经营优势都是为实现EVA增长的总目标服务,而BSC是帮助管理者选择EVA提升策略的工具。平衡计分卡上的各项指标是用来确定方向、集中力量、揭示问题以及发现机会的,四个维度指标的改善必须反映在EVA的提升上。但是,以BSC为载体建立的KPI,虽然是EVA的驱动因素,但与EVA并不是严格的正相关关系。如KPI中有些长期指标的改善可在长期内对EVA起到提升作用,而对本年EVA的提升作用并不十分明显;而有些指标的严重恶化,虽已影响到企业的竞争优势,但并没有直接导致本年EVA的毁损。为评价这种动因业绩的变化,将KPI体系作为EVA指标的修正指标,可以实现结果和动因的综合评价。

(2)整合的方法。采用EVA驱动因素分解法来整合EVA和BSC。EVA驱动因素是指经营过程中影响EVA结果并且易于

同企业内部单位、部门或个人责任挂起钩来的各种指标。EVA驱动因素分解法以BSC为载体,将EVA价值目标分解为财务、客户、内部流程、学习与成长四个层面的驱动因素,从而可以把结果性指标和过程性指标结合起来,清楚地揭示影响EVA变动的财务及非财务方面的关键先导动因。

2. EVA-BSC综合业绩评价模型。根据EVA和BSC的整合思路,综合业绩评价模型可设计为:

$$\Delta EVA_a = \Delta EVA_r \cdot KPI \quad (4)$$

式中, $\Delta EVA_a$ 是修正后的EVA增量(实际EVA与EVA基准的差额); $\Delta EVA_r$ 是修正前的EVA增量;KPI是关键绩效指标综合系数。

(1)模型中采用EVA增量的设计依据。EVA增量可以“绕开”账面价值,同时又与依照市场价值计算的资本成本相对应;EVA增量的评价适用于所有企业,可以解决各种不同的问题;EVA增量设计可以提高激励效果与成本的比率。

(2)EVA基准(预计EVA)的确定。采用EVA增量进行业绩评价,需要在评价开始时确定EVA基准。对于有效资本市场背景下的上市公司,其市场价格可大体反映出内在价值。未来EVA的预计可以根据市场价格反映的信息,将市场价格分解到未来各年度投资项目的EVA中。由于我国上市公司股价中包含“噪声”因素,因此股价会偏离内在价值,但依旧可以作为内在价值的参照。确定EVA基准时,必须通过直接的预计和股价的分解来相互印证。

(3)KPI的确定。KPI的确定涉及以下关键问题:指标体系、指标权重的确定;正负指标的处理;计分方法的选择。

#### 四、结论

本文所构建的价值管理型业绩评价模式,具有战略实施过程评价、融合财务与非财务指标评价、实时动态过程评价和对企业整体业务流程的评价等特征。

IEAB价值管理型业绩评价模式的构建,可以拓展EVA的业绩评价功能,拓宽评价的范围,使传统的“财务结果”评价模式转化为“价值控制”评价模式。

EVA-ABC集成价值计量模型,既反映资源的占用情况,也反映资源的消耗情况,能够真正计量价值创造(或毁损)的结果,统一现代成本管理方法和业绩评价体系,可以为管理层寻求创造价值的驱动力,有利于EVA评价体系的向下渗透。

EVA-BSC综合业绩评价模型可以把结果性指标和过程性指标结合起来,清楚地揭示影响EVA变动的财务及非财务方面的关键先导动因,实现价值创造动因和结果的全面评价,并达到业绩评价与战略实施的协调统一,使业绩评价具有可操作性。

【注】本文系黑龙江省高校青年学术骨干支持计划项目(项目编号:1153G032)的阶段性成果。

#### 主要参考文献

1. 阎达五.价值链会计研究:回顾与展望.会计研究,2004;2
2. AI·埃巴著.凌晓东等译.经济增加值——如何为股东创造财富.北京:中信出版社,2001