

EVA指标在商业银行绩效管理中的运用

贾宗武(教授) 夏勇 王惠珍

(西安财经学院 西安 710061)

【摘要】 本文简要分析了在商业银行财务管理中运用 EVA 进行绩效管理的必要性、原则及具体设想,以期为我国商业银行的改革与稳定发展提供借鉴。

【关键词】 EVA 商业银行 绩效管理

一、商业银行 EVA 的基本理论

EVA 是 20 世纪 90 年代发展起来的公司业绩评价方法,由美国的 Stern Stewart 管理咨询公司提出。EVA 实质上是一种“经济利润”,是在扣除了全部债务资本成本和权益成本的基础上反映企业的价值。EVA 绩效管理系统以 EVA 这一评价指标为核心进行绩效工资的分配,可以将 EVA 指标进行层层分解,找出影响这一指标的关键因素,并进一步改善企业经营,增加企业价值。

商业银行 EVA 是指银行从经过调整的营业利润中减去包括股权和债务的所有资金成本后的余额,是企业业绩度量的综合指标,可用来衡量企业创造的股东(所有者)财富的多少。其计算公式为: $EVA = NOPAT - NA \times WACC$ 。其中, NOPAT

是指经过调整的营业净利润,调整后的营业净利润是在企业会计利润的基础上算出来的,调整项目主要包括研发费用、培训费用、贷款损失等费用、商誉摊销、营业外支出等;NA 是指银行资产期初的经济价值;WACC 是指银行的加权平均资金成本,包括权益成本和债务成本。

根据计算出的 EVA,我们可以做出如下判断:当 $EVA < 0$ 时,说明商业银行管理层正在耗损股东价值,银行总价值减少;当 $EVA = 0$ 时,说明商业银行管理层恰好维持股东价值,银行总价值保持不变;当 $EVA > 0$ 时,说明商业银行管理层为股东增加了额外财富,银行总价值上升。

EVA 的定义看起来似乎很简单,但它带来的却是管理学上的一场深刻革命,体现在银行绩效考核方面就是:首先,

生产能力预算差异和产量差异。生产能力预算差异可能是由于计划流程设计不当、对机器设备功能估计失误等原因造成的,也可能是由于作业中心未能充分利用现有的生产能力造成的。因此,作业中心应定期收集、汇总资料,分析作业的服务量差异形成的原因。

3. 标准成本管理与作业成本管理结合的效果。标准成本管理引入了作业成本管理的思想,极大地发挥了标准成本管理的功能,不但可以在事前、事中和事后计算生产每种产品所需的标准成本,还可以分析各项作业利用资源的效率及作业提供服务的效率,从而能够有效地控制成本、正确地进行绩效考核。

(二)采用 ERP 理念改进标准成本管理

企业资源计划(ERP)是由美国著名的计算机技术咨询和评估集团 Garter Group Inc.提出的,其实质是面向供应链的管理思想,它是整合了企业管理理念、业务流程、基础数据、人力和物力、计算机硬件和软件于一体的企业资源管理系统,是一个集组织模型、业务流程、企业规范和信息技术、实施方法为一体的综合管理应用体系。它将供应链管理和客户关系管理包含了进来,强调供应商、制造商与分销商之间新的伙伴关系,并且支持企业后勤管理。它更强调企业流程与 workflow,通过 workflow 实现企业人员、财务、生产与分销之间的集成,支持

企业过程重组;从满足动态监控发展到引入商业智能,使得以往简单的事务处理系统变成了智能化的管理控制系统。它还具有较完善的企业财务管理体系,使得资金流与物流、信息流有机结合。

ERP 在制造业中被广泛应用后,其在成本核算与控制方面发挥了强大的作用。从宏观上来看,其实现了有序和均衡的生产,提高了交货率,满足了市场竞争的需求;从微观上来看,由于其保障了产品质量,降低了时间成本,从而降低了产品的成本。它从外延的角度加强了对上游供应商的评估,增加了下游客户的满意度,以充分利用企业资源,降低每一环节无效资源的占用,实现企业价值的最大化。

总之,标准成本管理的最终目的是提高管理效率,它是一种诊断企业经营成本运作状况的管理工具,可帮助我们记录生产过程的财务状况,以便更加合理、有效地进行经营管理,实现企业经营的目标。

主要参考文献

1. 杰西·T.巴菲尔德,赛西莉·A.贝博恩,迈克尔·R.金尼著.熊焰初,刘波译.成本会计:传统与变革.北京:经济科学出版社,2006

2. 乐艳芬,杨忠莲,甘兆志等.成本会计.上海:上海财经大学出版社,2006

EVA 考虑的是企业全部资金的机会成本,包括股权和债权,这样就克服了传统会计利润没有考虑股权资金成本的弊端,站在投资者(股东)的角度,体现股东价值最大化。其次,EVA 将框架结构下的财务管理体系运用于银行绩效考评,有助于管理者系统地指导企业的每一项战略决策,包括寻找创造价值的驱动因素、合理配置企业资源,从而尽可能地实现银行价值最大化。最后,EVA 作为一种新兴的薪酬激励机制,将企业的战略目标和经营决策同员工的基本利益结合起来,使得所有员工能够积极配合工作,组织内部的工作环境得到改善,有利于构建良好、和谐的企业文化氛围。

二、EVA 指标在商业银行绩效管理中的应用

1. 商业银行采用 EVA 指标进行绩效管理的合理性分析。首先,EVA 不受公认会计准则的限制,其使用者可以根据需要做出调整,以获取相对准确的数据,从而降低会计准则引起的经营绩效扭曲程度。其次,EVA 的运用可减少权重设置、计算方法选择等主观因素的影响,使绩效考评建立在客观的基础上。第三,EVA 直接反映价值贡献。在以往的绩效考评中,需要对各分行进行打分排序,这种方法对最终考评结果难免会有一些影响。采用 EVA 进行绩效考评时,对各分行的 EVA 以从高到低的顺序排列,EVA 越大,绩效评价结果越好,价值贡献越大。

2. 绩效考评的基本原则。①层级考评为主。层级考评为主是指总行制定的绩效考评方法以一级分行作为考核对象进行纵向考评,一级分行再按照当地实际情况对二级分行进行考核,即绩效考评方法不解决如何在横向上对部门、人员、产品、客户等进行绩效考评的问题。②突出效益目标。按照价值最大化目标,将各行实现的账面利润按国际会计准则等进行调整并扣除资本成本,将创造的 EVA 作为业绩考核唯一的衡量指标。③界定考核基数。以某一年作为考核基期,把剔除非经常性因素影响后当年的经营绩效称为基期绩效,考核年度经营绩效减去基期绩效的差额称为增量绩效,分行考核年度的经营绩效等于基期绩效与增量绩效之和。④合理调整资本回报率。环境对绩效考评的影响是客观存在的,由于环境不同,投入相同资源所带来的产出肯定是不一样的,因此对各地资本回报率有必要作适当调整。

3. 绩效工资的确立及分配。

(1)基期绩效的测算。基期绩效即基期 EVA 按以下公式计算:基期绩效=基期调整后利润-基期资本成本。其中:基期调整后利润=基期账面净利润+(本年计提的贷款、投资等损失准备-本年核销呆账)+(本年研发、广告、员工培训等费用-本年研发、广告、员工培训等费用摊销);基期资本成本=基期经济资本×全行平均资本期望回报率×分行资本回报调节系数,基期经济资本=∑风险资产×分配系数,风险资产包括各项贷款、应收贷款利息、投资、承兑汇票、其他应收款等,分配系数是确定各类资产应分配的占用资产的系数。根据国外银行的经验数据,各种风险资产的资产分配系数在 1.5%~3%之间,我国银行可根据风险及业务发展等实际情况自行调整。全

行平均资本期望回报率可用资本资产定价模型来确定。其计算公式为:全行平均资本期望回报率=无风险报酬率+(当地所有银行综合资本收益率-无风险报酬率)×β。其中:无风险报酬率可以采用一年期国债利率或银行同期一年定期存款利率,各银行也可以根据其经营环境进行适当调整;当地所有银行综合资本收益率可根据人民银行或银监局编发的当地各家银行经营统计资料进行综合测算确定;β 为本行资本收益率相对于当地所有银行综合资本收益率的变动幅度,可在历史数据测算的基础上结合当年实际情况作适当调整。

(2)增量绩效的测算。增量绩效按照以下公式计算:增量绩效=增量调整后利润-增量资本成本。其中:增量调整后利润=考核年度调整后利润-基期调整后利润,考核年度调整后利润=考核年度账面净利润+(本年计提的贷款、投资等损失准备-本年核销呆账)+(本年研发、广告、员工培训等费用-本年研发、广告、员工培训等费用摊销);增量资本成本=增加经济资本×全行平均资本期望回报率×分行资本回报调节系数。

(3)绩效工资分配。工资总额分成两部分:一个是基本工资,按照各地的社会平均工资和其他因素来确定;另一个是绩效工资,分为基期绩效工资和增量绩效工资。总的来说,基本工资是相对稳定的,每年发生变化的主要是绩效工资。基期绩效工资与基期绩效挂钩,等于挂钩分配的基期绩效工资与基期绩效工资调整额之和。挂钩分配的基期绩效工资是基期绩效乘基期绩效工资的挂钩系数。当基期绩效为负值时,基期绩效工资为零。当分行基本工资总额与挂钩分配的基期绩效工资之和低于基期工资基数时,要对基期绩效工资进行调整。当分行基本工资总额与挂钩分配的基期绩效工资之和不低于基期工资基数时,基期绩效工资调整额为零。增量绩效工资是增量绩效乘增量绩效工资的挂钩系数,增量绩效工资的挂钩系数每年由总行薪酬管理委员会确定。

为了避免各年度绩效工资支出总额的不均衡,体现长期激励,绩效工资分配时可以实行“奖金池”制度,以对考评年度挂钩分配的绩效工资总额进行适当调节,确定当年实际可发的绩效工资总额。目标奖金用现金支付,而将超额奖金的一部分放入“奖金池”,以后年份出现负的业绩则从“奖金池”中弥补。

主要参考文献

1. A.I.埃巴著.凌晓东译.经济增加值——如何为股东创造财富.北京:中信出版社,2001
2. 吴井红,张纯.财务预算与分析.上海:上海财经大学出版社,2005
3. 张进智,王春.EVA 与企业激励绩效考核.海口:海南出版社,2004
4. 朱启明,董玲.经济增加值在激励机制中的应用问题探讨.价值工程,2004;4
5. 池国华,迟旭升.我国上市公司经营业绩评价系统研究.会计研究,2003;8