

以价值创造为核心的 企业绩效评价体系的构建

李建丽 张念立

(河南交通职业技术学院 郑州 450005)

【摘要】 一个有效的企业绩效评价体系,应对企业创造的价值及价值创造过程进行全面评价。本文探讨了经济增加值(EVA)和平衡计分卡(BSC)两种系统的融合,拟构建一个以价值创造为核心的企业绩效评价体系。

【关键词】 价值创造 经济增加值 平衡计分卡 企业绩效评价

以价值创造为核心制定战略,可以做到所制定的战略与企业的最终目标相一致,并将以价值为基础的战略贯穿于BSC的各个维度,以此确定各个维度的目标和指标。当然,这里是以EVA而不是以会计利润进行价值创造的评估。

一、EVA价值驱动因素分析及EVA与BSC各维度的融合

EVA价值管理体系对于具有投资自主权的相对独立的业务单位的管理者的激励是有效的,因为这些部门的管理者能够对本部门的息前税后净经营利润和投入资本负责,并可以计量出EVA值。但在下列情况下,EVA的激励会出现严重的缺陷。①部门间的协作加强或共享资源增加,EVA的计算在很大程度上依赖于内部转移价格和间接费用的分摊,对部门经理来讲具有许多不可控因素,EVA的激励难以做到客观公正。虽然可以采用前后一致的更合理的内部转移价格,利用更为精

确的作业成本法分摊间接费用,利用EVA变化增量而不是EVA的计算值对部门经理进行激励,但会减少EVA的激励效用。部门经理会在内部转移价格的制定和间接费用的分摊上讨价还价,并将注意力集中在这些方面,从而减少对经营的关注。②对于缺乏独立自主权的下一级管理者和专业部门经理及生产、服务一线的员工,要么具有许多不可控因素,管理者不能控制,要么就不可能计算出EVA,如技术部门经理和员工。③企业不同的发展阶段所体现的业绩衡量特点是不同的,EVA在企业成熟期时的衡量是适宜的。但不管企业处在怎样的发展阶段,价值创造永远是其核心和最终目的。在企业的创业阶段和成长阶段,EVA激励就显得力不从心了。④EVA值作为结果性财务评价指标,虽然可以通过会计调整,考虑全部资本成本和实施EVA激励来避免传统财务性评价的一些缺陷,

样本公司的营运能力的总体评价隶属度为:

$$B_3 = (a_7, a_8) \begin{bmatrix} r_{71} & r_{72} & r_{73} \\ r_{81} & r_{82} & r_{83} \end{bmatrix} = (0.5, 0.5) \begin{bmatrix} 0.31 & 0.50 & 0.19 \\ 0 & 0.32 & 0.68 \end{bmatrix} \\ = (0.15, 0.41, 0.44)$$

3. 综合评价。样本公司的综合财务状况评价隶属度为:

$$B = (A_1, A_2, A_3) \begin{bmatrix} B_1 \\ B_2 \\ B_3 \end{bmatrix} = (0.4, 0.4, 0.2) \begin{bmatrix} 0.43 & 0.48 & 0.09 \\ 0.04 & 0.50 & 0.46 \\ 0.15 & 0.41 & 0.44 \end{bmatrix} \\ = (0.22, 0.47, 0.31)$$

即样本公司的财务状况评价为优秀的把握为22%,评价为一般的把握为47%,评价为较差的把握为31%。

4. 分析结论。经过以上分析,样本公司的总体财务状况的评价等级为一般,公司的财务状况不好也不坏。但是公司的营运能力较差,这主要是因为该公司的存货周转率评价等级较低,说明企业的存货周转率在同行业中处于较低的水平;偿债能力的评价等级虽然为一般,但是评价为较差的把握程度与评价为一般的把握程度相差不大,而评价为优秀的程度只有4%,可以认为该企业的偿债能力不强,有出现财务风险的可能性。

四、结论

1. 企业财务分析一般仅用单一的财务指标来分析企业存在的问题,造成了分析人员只能从局部分析企业的财务问题,而不能从全局综合考虑问题,结果只能是以偏概全,分析效果不理想。

2. 综合分析方法中的分析标准不能固定不变。由于不同行业的资产结构有着不同的特征,也就不能以固定的财务比率来衡量分属于不同行业的企业,不同的行业应有不同的财务比率标准。

3. 利用模糊综合评价模型进行财务评价,可以提高评价结果的准确性。通过运用模糊分析方法对样本公司进行分析,证明了模糊分析方法可以正确地评价企业的财务状况,并有助于找到改善企业财务状况的途径。

主要参考文献

1. 王梅,鹿清江.财务状况模糊综合评价方法的探讨.水利经济,1998;6
2. 罗剑宏,苏越良.企业财务指标的模糊综合评价.世界采矿快报,2000;5
3. 谢贵荣.财务诊断.北京:经济科学出版社,2000

但在企业内部缺乏有效的EVA驱动机制的设计,使得EVA法的实施缺乏有效的推动基础。

解决EVA上述问题的有效方法是对EVA进行价值驱动因素分析并将其与BSC进行整合。原因在于:①EVA价值驱动要素可以在EVA不适宜的企业发展阶段、组织结构、管理层次加以衡量。②EVA价值驱动要素与部门级管理者及其下属员工的责任具有高度的对应性,可将EVA的评价深入到企业内部各个层面。③进行EVA价值驱动因素分析,可以有效解决协同作用和资源共享问题等,以弥补EVA法的不足。

1. EVA财务驱动因素分析及与BSC财务维度的融合。EVA财务驱动因素分析是指对EVA的组成要素展开层层分析。 $EVA = \text{税后净经营利润(NOPAT)} - \text{资本成本} = \text{税后净经营利润} - \text{投入资本} \times \text{资本成本率} = (\text{净销售收入} - \text{经营费用}) \times (1 - \text{所得税税率}) - \text{投入资本} \times \text{资本成本率} = \text{息税前利润(EBIT)} \times (1 - \text{所得税税率}) - \text{投入资本} \times \text{资本成本率}$ 。将其体现在BSC的财务维度,即将财务维度的各项指标按照价值创造的目标设置,如表所示。

EVA与BSC融合后的财务维度指标体系表

市场价值指标	市场价值、市场增加值、股票价值				
价值创造指标	EVA值(经济增加值率、人均增加值)				
财务驱动因素指标	资本报酬率		资本成本率	投入资本 资本结构	
	营业净利率	资本周转率			
	税后净经营利润		应收账款周转率 应付账款周转率 存货周转率 现金周转率 固定资产周转率	债权资本 成本率 股权资本 成本率 资产负债率	
	收入	成本			
	总收入	总成本			
	新产品收入	单位产品/服务单位的成本			
	人均收入	单位产品/服务单位的创收			
	单位产品/服务单位的创收	作业成本			
	不同时段收入增加百分比				
	财务增长指标	未来增长价值在公司总价值中所占的比重			
	销售收入增长率				
	自由现金流的增加额				

原来BSC财务维度的各项指标(资本报酬率、资本成本率、营业净利率、资本周转率、税后净经营利润等)被EVA系统以价值创造的EVA值统一起来。

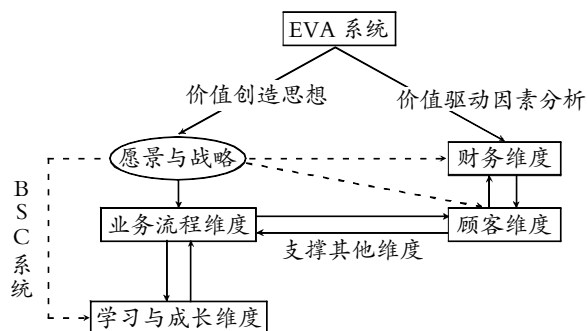
2. EVA的非财务驱动因素分析及与BSC其他三个维度的融合。EVA的非财务驱动因素分析可以使管理者关注EVA是否显著提高,而不一定去关注EVA本身。

可以对根据以上分析的财务驱动因素指标作进一步分析:是什么因素使这些指标发生变化的,如销售收入的增长变化可以延伸到市场份额和顾客满意度等方面,这可以进一步分析内部业务流程方面是否为顾客创造了价值,企业员工是否有能力做到业务流程方面的改善、对客户服务质量提高等,由此EVA财务驱动因素销售收入的增长从BSC的财务维度,经过非财务驱动因素分析深入到BSC的顾客维度、内部业务流程维度再到学习与成长维度,以此确定驱动因素指标,如

果BSC有这方面的指标,就可以直接利用。

又如应收账款周转率、存货周转率等的提高可以追溯到运营周期的缩短方面,这基于其供应商的供应物流是否有所改善,物流效率及伴随物流而产生的资金流和信息流等方面的运行效率、这些要靠内部业务流程、相应的信息系统来解决。再如降低成本费用可以通过改进业务流程来实现,提高流程效率要从内部业务流程的时间的缩短来考虑,如是否及时发送、订货周期等。这样EVA就从BSC财务维度深入到了BSC内部业务流程维度和学习与成长维度。并且BSC各个维度的价值驱动指标对EVA基本都是适用的。EVA和BSC在这些方面具有高度的融合性,EVA也使得BSC各维度的财务性、非财务性指标具有了更为集中、统一的目标。

从BSC各个维度的基于因果关系链的财务的、非财务的价值驱动因素分析中可以看出,BSC可以帮助管理者分析价值创造的驱动动因,是一种有用的分析工具。EVA与BSC两种系统的融合如图所示。



EVA与BSC融合图

二、利用ABC/M实现EVA和BSC深层次的融合

从EVA的价值驱动因素的分析中可以看到,EVA的价值驱动因素最后都主要集中到业务流程维度上,学习与成长维度则作为各个维度的支撑。为了实现EVA对企业各层次管理者和员工的EVA价值驱动因素激励,EVA和BSC最终需要利用ABC/M实现除财务维度以外的其他三个维度的融合,以满足顾客价值对学习成长维度和业务流程维度的时间、成本、质量等方面的要求,从而不断为股东创造财富。

按照ABC/M理论,现代企业本质上是一个为了满足顾客的需要而建立的一系列有序的作业集合体,从而形成了一个由此及彼、由内向外的“作业链”,即从原材料供应、产品生产到将产品销售给顾客的一系列作业。随着作业的推移同时也表现为价值在企业内部逐步积累和转移,最后形成转移给外部顾客的总价值——即产品的成本。因此,作业链同时也表现为价值链。

从业务角度看,价值链就是一个供应链。从管理角度来看,价值链管理就是消除不增值作业并持续改善作业流程,促进企业整体价值链的优化,确立企业竞争优势。企业价值链的建立和价值链的管理,使得企业由面向职能管理向面向过程管理转变,企业原来的金字塔型的层级结构也趋于平坦化,弥补了原来的组织僵化、机构臃肿、忽视企业过程管理、工作效

率低下等缺陷,促进了企业战略的实现。

ABC/M的作用在于能够提供较为准确的作业成本信息,并能进行有效的动态过程管理和成本控制。在BSC中,成本依然是极为关键的因素,不准确的成本信息会妨碍股东价值最大化的实现。而作业管理系统能够提供这方面的信息,可使管理者做出有利于价值管理的决策。ABC/M系统是重要的战略支持系统,它所提供的大量相关、准确的成本信息能在很大程度上帮助管理者实施战略管理。即在企业内部、企业各部门、企业外部和竞争对手各个方面运用ABC,以准确的成本计算资料向不同部门的员工展示企业成本竞争地位,使得企业管理者和其他员工能够把自身的工作与企业的战略地位联系起来,以能在降低成本的同时提高企业竞争力。

ABC/M可以应用于任何类型的组织,尤其是在组织中存在转移定价、间接费用较高、大量共享资源的情况下,ABC/M将发挥极为重要的作用。战略的实施要靠具体的作业流程来实现,作业流程的精细化可以保证战略实施的质量。

因此,通过作业管理可以实现EVA和BSC在作业层次上的融合,能够保证过程与结果的统一。具体方法是对EVA和BSC的融合系统的四个维度的先导和滞后指标所体现的业务活动进行分析,并将其绘制成作业流程图,用以描述各维度各作业之间的因果关系,分析确定作业;为每一项作业设立一个作业成本库;确定资源动因,然后以资源动因为标准将各项资源耗费分配至各作业成本库;确定作业动因,分配作业成本至成本对象,计算作业成本。同时,根据企业战略实施和价值创造的要求,不断优化作业链,适时评价作业对各维度因果关系的先导和滞后的非财务指标和财务指标的价值。如员工能力的培养作业流程、内部业务作业流程、顾客关系管理作业流程、提供顾客问题解决方案作业流程以及相应的作业成本等。

这样,ABC/M可以为EVA和BSC的融合提供精益业务作业流程,保证企业战略的有效实施和股东价值创造。ABC/M不但将经营成本和投入资本成本通过作业成本予以反映,并能对各种成本实施监督控制。而且,可以根据作业成本评价某类顾客的盈利情况,同时作业链的优化确保了各种指标的质量,保证了顾客价值的实现,进而实现股东价值最大化。

ABC/M和ABC为管理者提供了进行价值创造所需的成本和战略决策信息,能使管理者了解他们决策的经营成本和投入资本的成本;BSC用因果关系链建立起来的先导和滞后的非财务和财务指标拓宽了绩效评价的视野;EVA提供了决策制定、绩效评价和基于价值创造的薪酬计划之间的联系。当具有信息、决策框架、绩效评估和像股东一样进行价值创造的薪酬激励时,管理者就能够很好地履行委托代理责任。因此,在多变的、相互竞争的商业环境中,EVA、BSC、ABC/M三个独立系统的融合使得决策制定、绩效评估、薪酬激励有机地结合起来。通过ABC/M所提供的精益业务作业流程,使得以因果关系链建立起来的先导和滞后的非财务和财务指标形成一个严密的体系。通过EVA价值驱动因素的激励促使管理者向股东一样去创造价值,从而带来了企业长久的、持续的业绩改善和提高。

三、EVA的激励与BSC战略的融合

EVA激励机制在于激励管理者不断地为股东创造价值。BSC的激励在于确保企业战略的实施,促使管理者和员工不仅关注企业绩效的财务指标而且还要关注非财务驱动因素,提高财务绩效的质量,以便企业能具有持久的竞争力。而融合后的系统要求激励系统既要促使管理者为股东创造价值又要促使企业战略目标的实现,因此融合后的系统要求激励机制的设计既要从股东的角度又要从企业经营者的角度考虑激励问题。为确保管理人员的激励因素与公司的目标和股东的愿望一致,激励计划应与长期的价值创造和公司的战略紧密联系,红利计划应支持战略意图。

融合后的系统可以解决EVA只能在相对独立的部门对管理者实施有效激励的问题。通过EVA的价值驱动因素分析可以将激励对象延伸到独立部门以外的专业经理和一线员工那里,如应收账款周转率、应付账款周转率、存货周转率等。如果将经理或员工的红利与这些指标挂钩,而不是与EVA挂钩,将会有效提高运营资本的效率。又如市场份额、顾客满意度等指标可以和直接相关的员工工作绩效挂钩,从而保证EVA的激励与BSC战略实施的融合,也可以解决EVA系统对低层管理者、专业技术人员、一线员工的激励问题。

融合后的系统在具体实施激励措施时,对公司高层管理者和能对EVA负责的部门管理者采用现代EVA红利计划的思路,并考虑EVA非价值驱动因素指标的薪酬激励。方法是对EVA的非价值驱动因素排序,影响EVA最大的非价值驱动因素排在最前面,以确定激励指标的数量,确定临界值,并将排在前面的赋以较大的权重。对不能采用EVA红利计划的低层管理者、专业技术部门人员和一线员工用EVA价值驱动因素指标与薪酬挂钩的方式实施外在的激励。

EVA和BSC的实施都要依靠事先的对管理者和员工的培训来沟通企业绩效评价的意图和方法,事后要进行反馈,以增强企业对外界环境的适应性和保持高度的灵敏度。EVA和BSC所存在的高度的融合性,使得信息沟通和交流过程可以同时实施,只是在沟通计划设计时既要考虑EVA的要求又要考虑BSC的目标。

由于EVA和BSC在实施时都要依靠相应的信息系统来完成,在国外采用EVA价值管理系统的企业大都借助ERP系统和专门的EVA软件来实施。采用BSC战略管理系统的企业大都建立了BSC软件,运用信息系统沟通战略、跟踪绩效并及时调整。而实施ABC需要消耗大量的时间和资源,ABC/M比其他传统的成本系统需要更高要求的信息系统。因此,融合后的系统,要求建立统一的信息系统,实现信息资源的共享以节约信息成本。

主要参考文献

1. 杜胜利.CFO管理前沿——价值管理系统框架模型.北京:中信出版社,2003
2. 安德烈·A.德瓦尔著.汪开虎译.绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值.上海:上海交通大学出版社,2002