

# 浅析EVA与BSC的融合

河南交通职业技术学院 李建丽

**【摘要】** 经济增加值(EVA)与平衡计分卡(BSC)是20世纪初从西方发展起来的两种新的绩效评价和管理系统,并被企业广泛采用。但是,任何一种评价方法都是在特定的环境下产生的,不可能尽善尽美。因此,两者的融合具有一定的实践价值,本文将对其融合进行分析。

**【关键词】** EVA BSC 融合 绩效评价

## 一、EVA与BSC融合的必要性

尽管EVA和BSC具有一定的理论和实践价值,但这两种系统各有其优点和缺陷。EVA绩效评价系统是针对公司管理者进行绩效评价和激励而提出的,它用一个基于股东价值创造的综合性的财务指标EVA作为评价的依据,客观地评价了管理者的经营绩效,并将评价和激励有机结合,成为一种财务管理模式。但是,EVA的评价是静止的、财务性的、单方面的,无法实现对价值创造的过程管理与评价,无法实现股东价值创造与企业战略的有机结合等。BSC是以企业战略实施为核心,采用因果关系链,从四个维度(财务、顾客、内部业务流程、学习与成长)反映战略实施过程与结果的企业整体绩效评价和战略管理系统。因此,它的评价是动态的、全面的,做到了财务指标与非财务指标相结合。但该系统缺乏股东价值创造的思想,缺乏对企业管理者经营绩效的准确评价和有效激励。

企业绩效评价应是全面的,既要对企业管理者进行绩效评价和激励,又要对企业整体绩效进行评价和管理。绩效评价要有效必须做到:将股东价值创造与企业战略有机结合;对股东价值创造的过程给予关注,并对其过程进行适时的评价、监控和调整;既重视财务指标又对非财务指标给予一定的关注。

在国外,绩效评价最初是为了判断上市公司的投资价值,德勤贾裕泉博士指出,BSC的最初动机是为了探究为什么上市公司的财务指标很好但不具备投资价值,但其后卡普兰将主要精力放在如何让BSC在企业内部管理发挥效用;我国企业对最底层工作人员的考核指标繁多,但到部门这一级就弱很多,到公司层面则基本上没有考核指标。EVA能够解释为什么上市公司的财务指标很好但不具备投资价值,并以此对具有投资和经营决策权的公司级和部门级的管理人员进行绩效评价和激励。而BSC可以作为EVA的分析和管理工作。

**1. 两权分离使得绩效评价的主体和客体出现层次性。**有效的业绩评价系统是由评价主体、评价客体、评价目标、评价指标、评价标准和评价报告等因素组成的有机整体。对于一个企业而言,所有权和经营权的分离决定了评价主体和评价

客体之间必将出现层次性。在所有权和经营权分离的情况下,评价主体和评价客体各为两个层次,一是股东对其代理人的绩效评价,二是代理人对其所代理企业的整体绩效所进行的评价。

EVA解决的是股东对其代理人的绩效评价和激励问题,BSC主要解决代理人对其所代理企业的整体绩效的评价问题。但这不是两个割裂的评价,从逻辑角度讲,EVA应是BSC的评价结果。虽然EVA通过计量系统、管理系统、激励机制及通过沟通形成价值创造的理念来保证EVA的实现并将评价深入到企业内部,但EVA管理系统没有体现价值创造的关键驱动因素,这与EVA的评价只局限于对代理人的评价、激励有极大的关系。

BSC只体现了管理者对企业整体绩效的评价,没有对委托代理关系的激励进行设计,如果既从股东又从代理人的角度来评价企业绩效,就可以避免单一采用EVA和BSC进行评价的弊端。也就是说,如果股东能将其代理人的绩效评价和激励融合到代理人对其所代理企业的整体绩效评价中,就可以使两种评价目标(即权衡相关利益的股东价值创造)达到一致。

**2. 完善公司治理要求全方位的委托代理评价激励。**现代公司的经营权和所有权的分离,使得企业形成了一个在非对称信息情况下的层层委托代理关系网。在这一关系网中,股东是总经理的委托人,总经理是股东的代理人,这是高层的委托代理关系。总经理以下,总经理是各业务单位经理的委托人,各业务单位经理是总经理的代理人,这是第二层委托代理关系,依次类推,则雇员处于最后一层委托代理关系中。

按照亚当·斯密的经济人假设,在这个关系网的节点上,每一个委托人和代理人都有各自不同的效用函数,如何通过激励使这些代理人的行为与股东的利益趋于一致,创造出更多的价值,是自20世纪30年代公司所有权和经营权分离以来人们一直关注的焦点,即公司治理问题。

公司治理包括外部治理和内部治理,外部治理主要涉及资本市场、经理市场、产品市场等,内部治理主要包括公司法和公司章程、股东和董事会对代理人行为的监督、对管理者的报酬等。总体来讲,公司治理涉及三方面的内容,即企业控

制权的配置和行使、对代理人绩效的监控和评价、激励机制的设计和实行。由于绩效评价的目的在于评价企业经营状况和长期价值创造能力、激励代理人的代理行为和减少代理成本等,因此绩效评价是公司内部治理的重要组成部分,是公司实施间接治理的有效手段。

EVA可以满足对业务单位经理甚至部门经理的有效评价,但不适宜对非独立部门经理、专业技术部门的专业人员、经理以下的普通雇员的评价、激励。而BSC由于采用过程驱动的方式进行绩效评价,可以较为有效地做到对这些人员的评价、激励。因此,EVA和BSC的融合可以对公司委托代理关系网上各个节点的所有代理人进行绩效评价和激励,以满足公司内部治理的要求,促进公司治理机制的完善,减少代理成本,提高组织运行效率,这对我国企业管理将产生深远的影响。

3.价值创造与企业战略的融合存在客观必要性。汤姆·科普兰等认为,20世纪80年代美国的敌意收购、20世纪90年代日本泡沫经济的崩溃、1998年大范围的东南亚经济危机、欧洲长期缓慢的经济增长和高失业率等经济事件,尽管原因很多,但管理者没有把重心放在价值的创造上是经济状况恶化或出现经济危机的主要原因。同时他们认为,20世纪80年代由于公司控制权市场的出现,股权的普及、股票期权作用的增加、美国养老金危机等使得股东价值变得日益重要,并从实证的角度论证了以股东为核心的价值创造的企业经济表现最佳。这是因为,价值创造的思想可以促使资源的优化配置,提高生产力,增强创新能力,公司可以为股东创造最大的收益,吸引更高技能和素质的员工,这些员工又能创造更多的股东价值,从而形成良性循环。但强调为股东创造价值,并不是不重视利益相关者(如顾客、员工、供应商、社区等)的利益,相反,只有考虑了利益相关者的利益,股东财富才能得以实现。由于为股东创造价值是企业的终极目标,因而基于价值创造的战略才是有意义的,所进行的绩效评价才是有效率和效益的。而价值创造来自于企业基于价值创造的战略制定和有效实施。

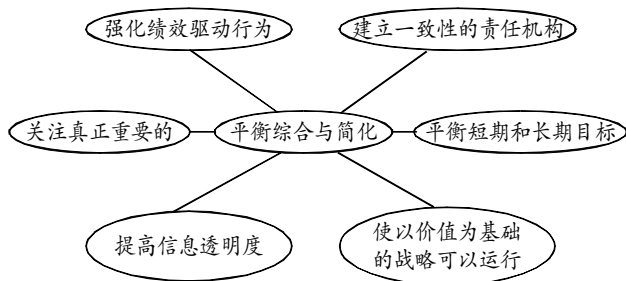
EVA关注股东价值创造,BSC关注战略的制定和实施,其融合是一种客观的需求。

## 二、EVA与BSC融合的可行性

1.价值管理对价值驱动因素确定的要求使两者的融合成为可能。股东价值创造要求确定价值创造的关键动因,分析这些动因对价值创造结果的影响,提高企业成长质量。而确定价值驱动因素的关键在于:①价值驱动因素应与整个企业的股东价值创造直接联系起来,它可以使企业内部各层次的目标有一个统一的方向,同时可以使管理者客观地权衡价值驱动因素、长期和短期的优先顺序。②价值驱动因素的确定和衡量应采用因果关系链决定结果和过程的主要绩效指标。③价值驱动因素除了包括当期的经营绩效外,还应包括长期增长的因素,这是由市场关注企业长期收益所决定的。由于一个公司的价值包括当前的经营价值和未来增长价值两部分,当企业价值中未来增长价值占有较大比重时,意味着企业将注意力集中于给股东创造价值的活动上,注重无形资产的开发利用等并得到了较好的回报。

BSC战略管理系统满足了上述价值管理对价值驱动因素的第二项和第三项的部分要求,而且其系统通过及时的战略信息反馈迅速调整战略,使系统评价具有高度的灵活性和适应性,但对股东价值创造和对管理人员进行长期价值创造激励缺乏考虑。而EVA价值管理系统在战略的实施、过程管理、非财务价值驱动因素的考虑、指标的因果关系链等方面是欠缺的,更不能够解决组织的适应性和灵活性等问题,但它关注股东价值创造和EVA的长期增长,在EVA的激励机制中,利用现代EVA红利计划,采用不封顶的超额EVA红利激励,使得管理者关注EVA的长期增长,以避免管理者的短期行为。BSC可以让管理者清晰地了解哪些因素是导致EVA未来增长的。可以看出,价值管理对价值驱动因素确定的要求,使两者的融合成为可能。

2.EVA与BSC的融合具有实践意义。安德烈·A.德瓦尔在其所著的《绩效管理魔力——世界知名企业如何创造可持续价值》中通过研究世界知名企业的实践和案例提出:一个优秀的绩效管理程序将有助于企业高层管理者制定高质量战略计划,确定战略目标并密切跟踪执行过程,从而保证战略目标的完成和价值创造的持续性。同时,其提出绩效管理的七个挑战,如下图所示:



EVA和BSC融合后的系统可以迎接这些挑战,理由如下:①可以使战略以价值创造为基础,并使以价值为基础的战略得以运行。②可以BSC为主要战略实施框架,融入EVA的价值创造管理,以此建立起以价值创造为最终目的的一致性的责任机构。③融合后的系统由于采用EVA的激励机制,可以强化管理者的绩效驱动行为。④融合后的系统关注以价值创造为基础战略的关键驱动因素,平衡短期和长期目标。⑤将EVA和BSC融合,在系统内建立融合后的信息中心,实施信息标准化,以提高信息透明度和传输速度。⑥EVA本身实现了评价指标的简化,且EVA所采用的会计数据易于获取,可比性强,增强了绩效评价的可操作性,但其具有短期性,易受会计政策的影响,容易造成人为操纵。EVA的实施需借助BSC战略实施方面的优势,利用BSC所提供的平衡关系,避免自身的缺陷,实现持续的价值创造。独立的单视角的绩效评价系统的实施是不能创造持续变化的,因此EVA和BSC的融合将具有重要的实践意义。

## 主要参考文献

- ①W.理查德·斯格特.组织理论.北京:华夏出版社,2002
- 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