

# EVA 和 BSC 的整合——综合记分卡

河南理工大学经济管理学院 曾旗(教授)

**【摘要】** 随着经济信息化程度的加深,传统的财务指标评价体系不断受到挑战。本文首先对两种新型的绩效评价方法即 EVA 和 BSC 进行了比较,然后在肯定两者优势的基础上分别指出了其不足之处,进而对两者进行整合,并提出了综合记分卡的概念。

**【关键词】** EVA BSC 综合记分卡 整合

随着信息时代的到来,企业内外部经营环境发生了重大变化。传统的财务指标评价体系注重对结果的反映,具有静止、单一和被动的缺陷,已经不能适应企业保持长期竞争优势的要求。取而代之的是一些新的绩效评价方法,其中最具有代表性的是经济增加值(EVA)和平衡记分卡(BSC)。EVA 实际上就是经济学中的剩余收益概念,从算术的角度讲,EVA 等于调整后的税后净经营利润减去全部的年资本成本。BSC 是一种以信息为基础的管理工具,包括分析及评价影响企业完成使命的关键因素,并不断检验这一过程,以把握绩效评价促使企业完成目标。

## 一、EVA 和 BSC 的比较

### 1. EVA 和 BSC 的共同点。

(1) 都在某些方面完善了传统财务指标评价体系。传统的绩效评价方法存在以下几个方面的缺陷:①没有充分考虑资本成本因素;②根据 GAAP 计算的财务数据扭曲了企业的经营业绩;③业绩计量与企业战略目标缺乏相关性;④对非财务信息的计量缺乏手段以及准确性和及时性。BSC 则刚好弥补了上述后三个缺陷,它在以财务目标为最终目标的同时,在绩效评价体系中引入了非财务指标,即顾客指标、内部业务流程指标、学习与成长指标。BSC 将所有重要的绩效评价指标放在一起考虑,使管理者能够注意到企业一方面的改进是否是以牺牲另一方面为代价的,从而能更有意识地将绩效计量与企业的战略结合起来,避免次优化行为的出现。同时,由于 BSC 是一个全面评价体系,它可以设计不同层次、不同角度的评价指标对企业经营的全过程进行监控,并进行时间上的动态管理,从而为决策者提供准确、及时的信息。

(2) 都与企业长远战略目标相一致。EVA 原理认为,企业的研究开发和战略并购能够为企业带来未来收益,这些支出应该予以资本化。因此,EVA 不鼓励以牺牲长期利益为代价换取短期绩效,而鼓励企业投资于研究开发、人力资源等能给企业带来长远收益的项目。BSC 引入了学习与成长等方面的指标,将企业战略目标分解为现实的目标。同时 BSC 引进了远景的传达、沟通与联系、经营计划、反馈与学习四个程序,从而将公司的长期战略和短期行动有机结合起来。

(3) 都有助于加强公司的内部治理。公司的内部治理主

要依靠的是监督和激励机制,而最佳的方法就是将企业经营者利益与所有者利益结合起来。EVA 由于在财务方面考虑了企业的资本成本,从而能更真实地反映企业的经营绩效,这就为股东有效地监督和激励公司的管理层提供了一种行之有效的方法。同时,管理层也可以运用 EVA 制定经营者和员工的激励和报酬体系。BSC 用多维度的指标指明了公司的战略和远景,以及员工应在哪些方面努力才能实现公司的目标。同时,指标的多元化也使评价对象不易通过造假虚报业绩。

### 2. EVA 和 BSC 的不同点。

(1) 评价口径不同。EVA 体系虽然在很多方面都较传统的财务指标评价体系有很大的改进,但是其评价口径仍限于财务框架内。运用 EVA 可以对企业的诸多方面产生影响,然而它对企业非财务方面的影响却是间接的。BSC 将评价口径扩展到了非财务领域,它从单一的财务方面拓展到了财务、顾客、内部业务流程、学习与成长四个方面,从而可以更全面地评价企业的经营情况。

(2) 指标间的关系不同。在 EVA 体系中,EVA 是衡量企业所有决策的单一指标,公司所有的战略规划、资本分配甚至每天的运作计划都要以 EVA 为标准。增加 EVA,增加企业价值是其最重要的目标,其他指标值的改善都是以增加 EVA 为前提的。例如,提高资本的周转率能够降低资金的使用成本,从而增加 EVA,所以应该努力提高资本周转率。在 BSC 体系中,虽然财务指标仍然被设置成企业的终极目标,但在具体决策中管理者必须考虑决策对 BSC 体系各个指标的影响,从而避免单纯使用财务指标可能产生的误导。

(3) 适用范围不同。EVA 由于更符合经济学中剩余收益的概念,能反映企业创造或毁灭的价值的多少,所以可以被企业外部的信息使用者如股东、债权人或政府用来评价企业的业绩。美国《财富》杂志自 1993 年起每年公布全美最大的 1 000 家企业的 EVA 排名,以揭示哪家公司是美国最杰出的价值创造者。这个结果与以会计利润为标准的结果截然不同。而 BSC 通过指标体系的设计全面反映了一个公司的经营状况,通过对一组指标的考察,观察者可以彻底了解公司某一经营单位的经营战略,因此,一旦竞争者获得了对手的 BSC 信

息,其就能充分地了解对手。所以,BSC 作为企业的核心信息是对外保密的,它只供企业内部管理者使用。

## 二、EVA 和 BSC 在实际使用中存在的问题

1.EVA 的不足之处。EVA 虽然是一种能正确评价企业经营业绩的财务评价指标和有效的激励机制,但在实际应用中也有着不足之处:

(1)EVA 是通过将企业的所有重要方面与 EVA 指标相联系,以使企业的整个管理系统易于协调与管理,从而达到一次性注意到所有管理问题的目的。然而在信息时代,各种信息系统和沟通渠道都成为影响经营成功的因素。而 EVA 这种单一的指标体系很难满足企业的发展需要。

(2)EVA 不能用来解决协调性部门之间的绩效评价问题。对于企业来说,其整个的协调效益是易于计算的,但关键是如何将协同效应产生的收益或成本在不同部门之间进行分配。对于这个问题,EVA 也不能解决。

(3)EVA 指标值难以准确计算。首先,要想精确估计资本成本是十分困难的;其次,计算 EVA 需进行调整的会计项目较多,这就增加了计算的复杂性和难度。

(4)EVA 系统不能解释影响企业业绩的非财务动因。因为其不能提供如产品、员工、客户以及创新等方面的非财务信息,也不能将静态结果评价和动态过程评价结合起来,仍然是对经营结果的静态反映。因此,在对企业经营绩效进行评价时,EVA 不能取代现行的财务和非财务指标,要注意将 EVA 与其他财务和非财务指标相结合,达到正确评价企业绩效的目的。

2.BSC 的不足之处。BSC 存在诸如评价指标全方位化、长期化、全局化、群众化、及时化和客观化等优势,但它并非一个已经发展得十分完善的系统,如果经营者对其激励没有深刻的认识,使用起来可能就会走入误区:

(1)BSC 涉及财务、顾客、内部业务流程、学习与成长四套业绩评价指标(具体的指标达 20 多个),由于“你所测评的就是你所得到的”,如果每个指标都成为被测评的目标,那么企业就会有許多目标需要同时去追求和实现。只要这些指标之间并不是呈正相关关系,经理就会常常因失去行为准则而茫然无措。另外,如果有的指标不被测评,那它可能就根本不会起到引导员工行为的作用。

(2)贯穿 BSC 的因果关系链很难做到真实可靠。连 BSC 的创立者都认为,要想积累足够多的数据证明 BSC 各评价指标之间存在显著的相关关系和因果关系,可能需要很长的时间,如几个月或者几年。在短期内,经理对战略影响的评价不得不依靠主观的定性判断。而且,如果竞争环境发生了剧烈变化,那么原来的战略及与之相适应的评价指标可能也随之失去了有效性而需要重新修订。

(3)即使人们明确了 BSC 中的因果关系链,也确定各绩效指标间呈正相关关系,但企业最终成绩(或称为“得分”)的确定也是一个问题。因为最终得分只有一个,如果这个得分是 BSC 中所有被测评指标的函数,我们就必须要明确它们之间的函数关系式,特别是各指标的权重。而权重的确定显然并没有一个客观的标准,这就不可避免地使得分具有很浓的主观色彩。

(4)BSC 要求企业从财务、顾客、内部业务流程、学习与成长四个方面制定发展战略,并为每个方面制定详细而明确的目标和指标。它需要全体成员都参与,以便各个部门、每个人都有自己的 BSC。因此,实施 BSC 需要企业付出较大的代价。

## 三、EVA 和 BSC 的整合——综合记分卡

鉴于两个指标体系的互补性,我们将它们进行整合,从而构成一种新型的指标体系——综合记分卡。与 EVA 相比,综合记分卡在指标体系的构建上更加全面,由于综合记分卡继承了 BSC 战略性较强的特点,从而能更好地解决协调性部门之间的绩效评价问题。与 BSC 相比,其特点如下:

(1)EVA 被置于综合记分卡的顶端,处于 BSC 中因果关系链的最终环节。企业发展战略和经营优势都是为实现 EVA 增长的总目标服务的。EVA 的增长是企业首要的目标,也是其成功的标准。在这一目标下,企业及各部门的商业计划不再特立独行,而是必须融入到提升 EVA 的进程中。在这里,EVA 就像记分卡上的指南针,其他所有战略和指标都围绕其运行。

(2)综合记分卡引入了时间维度。综合记分卡上的时间维度一般可分为下一个预算年度、2~3 年的中期以及 3~5 年的更长时间。管理者必须以负责的态度做出决策,并规划出具体的实施步骤以确保在短期内和长期内提高 EVA。通过综合记分卡的这种时间轴结构,管理者可以将眼光放得更长远,抓住机遇,实施战略。

另外,时间维度的设置还能够帮助管理者避免缺乏创新的窘境。正如哈佛商学院的 Clay Christensen 指出的那样,大多数企业都未能创造出新的业务或商业模式来适应环境的变化。沃尔玛打败老牌的西尔斯、戴尔在个人电脑领域中的异军突起是两个突出的正面例子。而在综合记分卡上标明在 3~5 年内管理者必须通过有选择的试验性、突破性投资以提高 EVA 的责任,正是鼓励长期创新理念的一种方式。

(3)构成企业商业计划的行动步骤、营运策略及战略布局都要与 EVA 时间维度紧密联系,这是综合记分卡的综合之处。综合记分卡的布局需尽量从短期 EVA 向长期 EVA 的增长倾斜,以强调和追求企业的长期财务业绩。这也正如 BSC 的创始人之一 David Norton 所说,记分卡的最终目的在于追求一个好的财务结果。

由此可见,综合记分卡是绩效评价体系为不断适应变化着的经济环境而进行的一种理性选择,它融合了 BSC 和 EVA 的长处,前者根据企业的战略制定当前、近期及未来需要关注的最重要的目标;后者作为股东价值衡量的终极标准,将其他财务和非财务指标联系在一起并最终指向价值的创造。

## 主要参考文献

- ①罗伯特·S.卡普兰、吕长江译.高级管理会计.大连:东北财经大学出版社,1999
- ②胡玉明.高级成本管理会计.厦门:厦门大学出版社,2002
- ③陈宏明等.企业集团内部绩效评价体系模式研究.会计研究,2003;3