EVA与平衡计分卡融合下的企业战略业绩评价体系构建

谭三艳　张　源

(广东工业大学管理学院　广州　510630)

【摘要】业绩评价是企业战略管理的重要环节,通过建立战略业绩评价指标体系可以将战略目标的实现和战略的实施相结合。在业绩评价方法中常常会用到EVA和平衡计分卡,两者各有评价优势。本文尝试基于将两者融合的理念,在深入分析EVA和平衡计分卡两大主流方法的基础上,将两者有机地结合起来,构建一种更加科学有效的企业战略业绩评价指标体系,使之既体现出价值创造的核心,又反映出战略实施的过程。

【关键词】业绩评价指标体系　经济增加值　平衡计分卡

企业战略业绩评价是企业战略管理中的一个重要组成部分。合理的企业战略业绩评价体系是企业多方面的后盾,有利于高层管理者清晰明了地了解到现有经营活动的获利情况,发现尚未控制的领域,并有效地配置企业有限的资源,评价管理业绩。然而在实践中出现了多种业绩评价方法,其中经济增加值(EVA)和平衡计分卡(BSC)是20世纪90年代以来两大主流评价方法。

随着2010年1月22日《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(简称《考核办法》)正式对外公布,国资委从2010年1月1日起对所有中央企业实施EVA考核,EVA将由国资委考核中央企业业绩的指标,逐步扩展为上市公司、非上市公司股东考核其经营者业绩的指标。虽然EVA指标能够准确地体现股东财富的增加,但它仅仅显示一个结果,无法监控和评价产生这种财务结果的过程。

为了弥补EVA的缺陷,可以采用既有财务指标又有非财务指标的平衡计分卡业绩评价体系,它不仅强调最终的财务结果,而且能对其过程进行监控和评价。但是由于在财务方面的指标设置采用传统的会计指标,不能真正实现与企业价值最大化目标挂钩,本文在深入分析EVA和平衡计分卡两大主流方法的特点的基础上,尝试将两者有机结合起来,构建一种更加科学有效的企业战略业绩评价指标体系,使之既能体现价值创造的核心,又能反映战略实施的过程。

础,视环境效用为环境价值的实体,用环境效用决定环境的价值;④在开发项目的成本——收益分析(CBA)中,把项目开发造成的环境损害视为环境或外部成本(EC),并纳入分析模型,发展为环境成本——收益分析(ECBA);⑤确定环境成本(EC),将项目环境成本看作无项目时环境为居民提供的多项服务所带给他们的多项效用之和;⑥以消费者行为理论做指导,包括边际效用理论、货币边际效用理论、消费者均衡理论,消费者剩余理论和希克斯提出的一系列用货币计量效用变化的方法等,将居民效用因环境服务量变化而发生的变化货币化,即用货币计量。

根据不同的定价方法确定了环境资源的货币价值量后,针对环境资源这一核算对象,可以设置政府的绿色国民经济核算和企事业单位的环境资源会计核算(笔者将其称为一级和二级核算),前者称为宏观环境资源会计(一级核算)后者称为微观环境资源会计(二级核算)。二者核算的对象是一致的,核算时都应该设置相应的环境资源会计账户,宏观环境资源会计为微观的会计核算提供管理和调控,微观环境资源会计为宏观的管理和调控提供参考的数据,它们之间的核算应该逐步形成一个完善的相互关联的环境资源会计核算体系。

经济系统瞬息多变,而资源环境系统则比较稳定,演变缓慢。经济建设与环境资源之间的矛盾有一个潜伏期。经济建设对资源环境破坏所产生效应的滞后性很难通过市场机制调节,而需要国家环保部门设立观测试验站长期监测,并及时提出解决问题的政策、措施。

保护环境资源就是保护社会生产力,对环境资源保护应该预防与治理兼顾,因此,在我国进行的大规模经济建设时期,对环境资源进行合理地配置和建立相应的会计核算体系是实现环境资源保护的有效措施。

【注】本文是北京信息科技大学校基金项目《构建环境资源会计核算体系》(项目编号:5026010936)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 石玉林.资源科学.北京:高等教育出版社,2006

2. 李祥文. 可持续发展战略下绿色会计的系统化研究.会计研究,1998;10

3. 朱学义.我国环境会计初探.会计研究,1999;4

4. 沈振宇等.自然资源会计.财经问题研究,2000;5

5. 李红娟,闫丽华.构建环境资源会计核算体系.财会研究,2010;6

一、EVA和BSC的评价理论基础

EVA是指企业税后净营业利润(NOPAT)减去企业所占用资本(CE)的成本之后的剩余收益。其思想渊源于亚当·斯密的剩余收益理论,EVA最初是指西方经济学上的经济利润,经济利润是指“企业的利润不仅要弥补其经营成本同时还要弥补其投入资本的成本”,它是美国思腾思特(Stern和Stewart)管理顾问公司在1993年创设的一项财务类绩效评价指标。

EVA的计算公式为:EVA=NOPAT−TC×WACC

由上述公式可见EVA的计算结果取决于三个基本变量:税后净营业利润、总资本和资本成本率。其中,NOPAT为经过调整的税后净营业利润;TC为经过调整的期初投资资本,包括债务资本和权益资本两部分;WACC为加权平均资本成本率。TC与WACC的乘积是总资本成本,即公司债务资本和权益资本所要求的最低回报,是投资者至少应从该公司获得多少补偿的机会成本,也就是投资者投资于其他相同风险的股票、债券的预期收益。

从EVA的计算公式可以看出,EVA可以用来衡量企业的经营利润是否足以补偿所投入的全部资本成本。当EVA>0时,表示公司管理者在经营中为股东创造了价值,股东获得了比其投入资本所要求的最低风险报酬高的价值。当EVA<0时,表示公司管理者没有创造出权益资本所要求的最低报酬,公司管理者并没有创造真正的利润,而是在减小股东投资的价值。当EVA=0时,公司管理者只为股东创造出了所需求的最低风险报酬。由此可见,EVA与股东财富最大化紧密相连,能体现企业真实的财务状况,更有利于管理者在以增加股东价值为前提的情况下做出正确的经营决策。

平衡计分卡是美国著名哈佛大学商学院罗伯特·卡普兰教授和美国全球企业总裁戴维·诺顿在20世纪90年代创造的一种超越财务或会计的绩效评价制度,是一种财务与非财务指标相融合的绩效评价制度,它通过财务维度、顾客维度、内部业务流程维度、学习与成长维度全面评价企业的绩效。该绩效评价方法立足于企业的战略规划,通过对创造企业未来良好业绩的驱动因素的分析与衡量,用财务指标反映企业采取行动所产生的结果。同时它还通过对顾客满意度、内部程序及企业的创新进行评测,以弥补财务衡量指标的不足。

二、EVA与BSC融合的可行性分析

1. EVA和BSC具有共同之处,即两者的最终目标都是实现企业价值最大化。其中,EVA的计算结果反映出企业管理者通过正常的经营活动为股东创造的财富为多少。在基于EVA的企业价值评估方法的运用下,企业的价值评估可以采用经济利润模型。该模型界定企业价值等于期初投资资本加上经济利润的现值,计算公式如下:企业实体价值=期初投资资本+经济利润现值。

由此可见,企业经营期间各期的经济利润越大,企业的实体价值也就越大。如果把利润最大化作为企业的目标,那么只需要设置财务指标就可以计量。但在企业战略业绩评价指标体系中光有财务指标是不够的,还要有平衡计分卡中涉及的客户、内部流程、学习与创新等非财务指标,而且它们与财务指标密不可分。只有这些指标得到共同改善,企业的战略目标才能得到实现。

2. EVA和BSC具有互补性。EVA是一种滞后指标,不能被直接控制和管理。它只能对企业经营决策和活动的最终结果进行评价,是一种综合性的事后财务业绩指标,不能揭示业绩变动的具体非财务动因以及解决问题的方向,从而不利于指导具体的管理行为。因此,使用以单一EVA财务指标为核心的业绩评价方法,可能会给公司决策带来误导性信息。BSC中的顾客维度、内部业务流程维度、学习与成长维度等非财务维度指标属于先行指标,是预言结果的驱动因素,可以对其控制和管理。BSC既可以弥补EVA未充分考虑非财务方面评价的局限,又可以弥补EVA仅揭示企业最终财务结果而无法揭示形成这种结果的动因的缺陷。所以在战略业绩评价指标体系中,对评价客体效率多采用先行指标控制,衡量评价客体的效果多采用滞后指标,从而实现两者的平衡互补。

三、融合视角下的企业战略业绩评价指标体系的构建

基于以上分析,可以将EVA运用到BSC的财务维度中,从而构建更完善的企业战略业绩评价指标体系。具体构建思路见下表。

融合视角下的企业战略业绩评价指标体系

	维度	指标		
战略目标:企业价值最大化	财务维度	EVA、EVA回报率、EVA增长率、销售税后净营业利润率、资本占用周转率、资本成本率、税后净营业利润现金率、净资产报酬率		
	客户维度	客户满意度、客户保持率、客户获得率、产品市场占有率、客户盈利率		
	内部业务流程维度	流程效率指标	机器设备使用效率指标	生产能力利用率
				机器设备完好率
				机器设备利用率
			质量效率指标	
			售后服务效率指标	
		流程效果指标	产品合格率	
			产品返修率和退货率	
			售后服务质量指标	
	学习与成长维度	职工满意程度、员工能力知识水平、信息系统和企业程序		

1. 财务维度。在财务维度上,建立一个以EVA为主,传统财务指标为辅的财务指标体系(见图1):

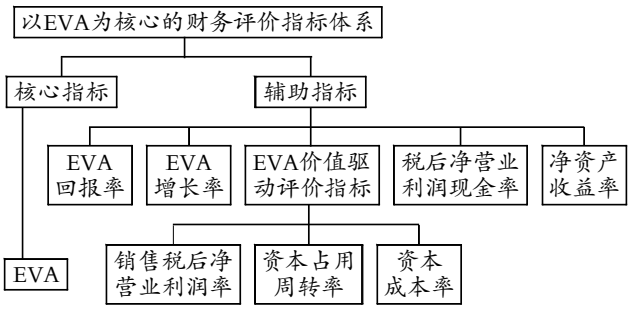

图1 以EVA为核心的企业战略业绩财务指标体系

(1)EVA。EVA是反映企业价值创造能力的绝对量指标，是财务指标中的核心指标。

(2)EVA增长率。EVA增长率是反映企业价值创造能力的相对量指标，反映EVA的增长趋势，可以将其作为辅助指标。EVA增长率=EVA增长额/上一期EVA值。此指标反映了企业的经营绩效是改进还是后退，可以用于企业的纵向比较。

(3)EVA回报率。资本规模会对经济增加值产生影响，在资本效率相似的情况下，资本规模越大的企业创造的经济增加值就越多。因此在考核的时候，还要消除资本占用规模的影响，考察企业创造价值效率的高低。为解决这一问题，可以引入EVA回报率这一指标：

EVA回报率=经济增加值/资本占用×100%。此指标反映了企业的价值创造的综合效率。另外，此指标考虑了投入产出的关系，可以用于企业间的横向比较。

(4)EVA的价值驱动评价指标。上市公司的业绩评价要考虑经济增加值的价值驱动因素，使考核指标建立在提升企业价值的基础上。

经济增加值=税后净营业利润-资本成本=(税后净营业利润/资本占用-资本成本/资本占用)×资本占用

其中税后净营业利润/资本占用=(税后净营业利润/销售收入)×(销售收入/资本占用)=销售税后净营业利润率×资本占用周转率

由此可以得到：

经济增加值=(销售税后净营业利润率×资本占用周转率-资本成本率)×资本占用。

从以上分析中可以看出，一个企业在占用一定资本的情况下，其获利能力、资本使用效率和资本结构成为EVA的直接价值驱动因素，销售税后净营业利润率、资本占用周转率和加权平均成本就成为考察价值驱动因素确实可行的考核指标。其相互关系如图2所示：

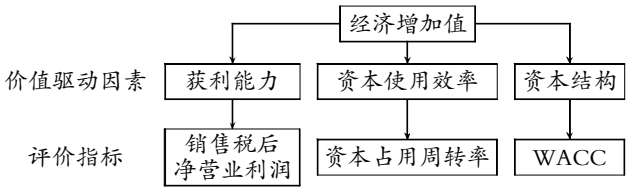

图2　EVA的价值驱动因素分析

简单地说，要想提高一个企业的价值创造能力，需要从三方面着手：提高销售活动的获利能力，降低生产成本；提高资本占用的使用效率，加快资本占用的周转速度；优化资本结构，降低资本成本。所以，选择销售税后净营业利润率、资本占用周转率和资本成本率作为三个价值驱动要素的考核指标。其中：

销售税后净营业利润率=税后净营业利润/主营业务收入净额×100%。此指标体现了企业经营活动的获利能力。该指标越高，说明企业产品定价科学、产品附加值高、营销策略得当、市场竞争力强、发展潜力较大。

资本占用周转率=主营业务收入净额/资本占用×100%。它是考察企业资产运营效率的一项重要指标，体现了企业经营期间全部有效资产从投入到产出周而复始的流转速度，反映了资产的管理质量和利用效率。

资本成本率=债务资本成本率×债务占资本比例×(1-所得税税率)+股权资本成本率×股权占总资本比例。由于债务利息具有税盾作用，企业债务融资的成本低于股权融资成本，企业应该结合自身情况安排最适合自己的资本结构，使企业资本成本率保持在一个有竞争优势的水平。

(5)税后净营业利润现金率。通过考察税后净营业利润现金率指标，可以衡量企业的税后净营业利润有多少是由现金的形式获得或是有多少是有现金保障的，体现了企业当期收益的质量状况。该指标公式为：

税后净营业利润现金率=经营活动产生的现金流量/税后净营业利润×100%

(6)净资产报酬率。净资产报酬率是一个综合性极强的传统财务指标，它是杜邦系统的核心指标。上市公司财务管理的重要目标就是实现股东财富的最大化，净资产收益率反映了股东投入资金的获利能力，取决于企业资产报酬率和权益乘数。资产报酬率主要反映企业运用资产进行生产经营活动的效率如何，权益乘数反映了企业的筹资情况，即企业资金来源结构如何。净资产收益率与销售净利率、资产周转率、权益乘数之间的等式关系，说明企业盈利能力、运营能力、资本结构方面的状况以及三者之间的关系，能较为全面地反映企业的综合财务状况。

2. 客户维度。

(1)客户满意度。客户满意度是衡量企业产品和服务优劣的有效标准。其测评可以通过向客户直接发放调查表询问获得。例如企业可以设计出一些与交货时间、产品或服务的质量、产品或服务的成本和售后服务水平等有关的问题，对于每一个问题分别设置从1～10的分值，由接受调查的客户打分，分数越高，说明满意度越高，然后按全部接受调查的客户数计算每一问题的平均得分；或者采取更简单的方式，仅设置满意、基本满意和不满意三个等级，企业根据调查的结果计算每一等级的顾客数占调查总数的比例。客户满意度与客户保持率、客户获得率之间存在一定的因果关系，在应用该战略业绩评价指标体系时，要注意将它们相互对照，综合起来进行评价。

(2)客户保持率。客户保持率是指企业继续保持与老客户交易关系的比例，有时候可理解为顾客忠诚度，企业留住老顾客的能力是企业保持市场份额的关键。实际上，留住老顾客比开发新顾客要容易得多，成本也低廉得多。企业要保持一定的市场份额，关键是要留住客户。能否留住客户也从侧面反映了客户的满意度，是企业保持现有市场占有率的关键。

客户保持率=(企业期末客户数量-企业本期新增客户数量)/企业期初客户数量×100%

其中客户量也可以用客户业务量指标表示，这些指标可以由企业的销售部门统计提供，也可用现有顾客交易增长率来描述。现有顾客交易增长率=(本期顾客交易额-上期顾客

交易额)/上期顾客交易额×100%。

(3)客户获得率。客户的取得率指标用于计量企业吸引或取得新客户的数量或比例。能否取得新的客户反映了企业挖掘潜在市场、扩大市场占有率的能力,也从侧面反映了企业在公众心目中的声誉。

客户获得率=本期新增客户量/期初客户量×100%

(4)产品市场占有率。市场占有率是指企业某主导产品的产销量占整个行业同种产品销量的比例,是企业该种产品在整个市场中的份额。

市场占有率=本企业某种商品的销售量(额)/该种产品市场总量(额)×100%

市场占有率越高,反映企业在市场中具有相对的竞争优势,也反映出企业对市场的控制程度和客户对该企业产品的依赖程度。市场占有率需要通过一定的市场调查才能得出。虽然市场占有率高并不能代表企业的盈利水平高,因为有可能是通过提高广告费用、压低产品价格,获同等价格下追求产品差异化等措施为代价的。但是从长远来看,市场占有率高能够促进企业提高技术、降低成本并建立良好的品牌声誉。

(5)客户盈利率。客户盈利率是指扣除支持某一客户所需的独特开支后,评估一个客户或一个部门的净利润。对于可盈利的客户,企业应取得和保持。企业不仅要考评同客户做成的交易量,也要考评这种交易是否有利可图,能否长期获利。

客户盈利率=某客户的净利润/该客户的服务成本×100%

其中净利润指扣除支持某一客户所需的服务成本之外的净利润,客户服务成本是指运用作业成本法分配给客户承担的研发、制造、营销和售后服务等方面的成本。

3. 内部业务流程维度。企业要想在市场上成为最具有竞争实力的公司,且取得和保持竞争优势,就必须创新、讲求质量、缩短产品的生产周期、提高生产率、降低成本。优化的流程会在流程的效率和效果两个方面体现出,对流程业绩的考核同样可以从这两个方面进行。

第一个方面是流程效率的考核指标,具体可以用四类指标考核:

(1)反映生产过程时间效率的指标。可以用产品生产周期效率考核,其计算公式如下:

产品生产周期效率=产品的加工时间/经营循环时间。

其中经营循环时间是指从收到客户订单起到产品的产出,再到产品的装运、交货为止所花费的时间。如该指标越接近于1,说明产品生产周期的效率越高,流程的效率越高。

(2)反映机器设备使用效率的指标。可以用生产能力利用率、机器设备完好率和机器设备利用率三个指标来反映。

(3)反映质量效率的指标。质量收入和质量成本能够较好地衡量生产过程的质量效率。质量收入指因质量提高而超过产品计划等级产品率的收入或其他收入,比如因减少废品或次品而增加的收入。质量成本是指为保证和提高产品质量所支出的一切费用以及未达到质量标准而产生的损失。具体包括预防成本、鉴定成本、内部缺陷成本(废品损失、退货损失)和外部缺陷成本(保修费用)四种。

(4)反映售后服务效率的指标。由于客户对售后服务效率方面的要求主要体现在对投诉的反应速度,所以可以选择反映周期考核。反映周期是指从接到客户投诉到解决问题所花费的时间。另外还可以利用服务成本来考核。

第二个方面是流程效果的考核指标。主要体现在产品质量和售后服务质量方面。前者可以通过产品合格率、产品返修率和产品退货率考核,后者体现为处理问题的彻底性,可以用客户投诉一次解决问题的比率来考核,其计算公式如下:

客户投诉一次解决问题比率=客户投诉一次解决问题的次数/客户投诉的次数×100%

4. 学习与成长维度。平衡计分卡所强调的投资重点是未来的投资项目,诸如新产品和新设备的研究和开发。这就要求企业的管理人员和职员应不断地进行新技术、新知识的培训学习,具备良好的素质和公司满意忠诚度,建立有效的信息系统与企业程序,以及建立良好的激励机制。对这个层次上的评价指标,常见的是选取职员满意程度、员工能力知识水平、信息系统与企业程序。

(1)员工满意度。该指标的测评可以通过填写调查表的方式完成,也可以用员工稳定性加以考评。稳定的员工队伍对提高劳动生产率、保证企业劳力和智力资源的投入具有非常重要的促进作用。员工稳定性可以用员工流动率测评,计算公式如下:

员工流动率=本期员工流动人数/本期员工总数×100%。

(2)员工知识水平。它是评价单位范围内某一学历层次员工的人数占全体员工总人数的比率,例如大专以上人员比率=大专以上员工数/企业员工总数×100%。

(3)员工培训水平。可以用员工在评价期内接受培训的次数或者用员工培训费比率反映。计算公式如下:

员工培训费比率=员工培训费用/销售收入×100%。

(4)信息系统效率。其效率的考核可以从信息系统和员工的适应度、信息的反馈速度和周期及信息系统的更新速度等方面进行,具体可以采取问卷调查评分的方式进行。

【注】本文受到广东省科技计划项目(编号为:2010A040103003)和国家会计学会(编号为:CBAA2009001)的资助。

主要参考文献

1. 王斌,高晨.论管理会计工具整合系统.会计研究,2004;4

2. 康健.基于BSC和EVA的战略业绩评价体系构建.财会月刊,2007;10

3. 李灿.企业战略业绩评价研究综述.事业财会,2007;2