

## 公司业绩价值驱动器与关键业绩指数 ——基于经济增加值的员工激励机制探讨

张 纯

(上海财经大学 会计学院, 上海 200433)

**摘 要:**本文分析阐述了经济增加值(EVA)指标的优越性以及现阶段在我国推行EVA所面临的问题,提出了我国企业应首先树立经济利润的观念,将EVA理念传播于企业的各个层面,从分析公司业绩的价值驱动出发,构建与业绩价值驱动器相应的关键业绩指数和创建业绩指标相关树,使公司的每一个员工将股东价值创造作为自己的行动指南,从而使经济增加值指标深入到企业的每一个环节,使企业的员工切实感受自己的每一份努力对公司价值创造所作的贡献,使EVA业绩评价和激励系统在我国企业中具有可操作性。

**关键词:**经济利润;业绩价值驱动器;关键业绩指数;业绩指标相关树

**中图分类号:**F406.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2003)08-0076-05

公司治理是公司价值创造的制度保障因素,其包括绩效评价、薪酬规划及投资人与经理人之间的沟通。为了实现公司价值的最大化,除了需要有优良的公司战略外,还必须在公司理财和公司治理层面上寻找一套价值评价指标,以实现将价值评价、公司理财(考虑资本成本和风险)、绩效评价和薪酬规划统一起来,达到以最佳的方式使管理和战略相融合。因此,如何选择和运用作为公司业绩评价和激励的系统,使代理人决策和委托人利益最大化决策之间的偏差所导致的委托人利益水平下降的货币等值减少,最终实现股东财富最大化是目前急需解决的问题,也是理论界和实务界的热门话题。

### 一、选择科学、合理、客观的业绩衡量工具

随着公司治理的不断深入,企业的业绩评价方法也在不断完善。由美国学者 Stewart 提出,并由著名咨询公司 Stewart co. 在美国注册的经济增加值(EVA)及其管理模式,在实践中取得了成功,得到了较高的评价。美国著名的《财富》杂志高级编辑 AI. Ahbra 曾经著书说,“经济增加值”是现代管理公司的“一场真正的革命”。“经济增加值”不仅仅是一个高质量的业绩指标,它还是一个全面财务管理的架构,也是一种经理人薪酬的奖励机制,它可以影响一个公司从董事会到基层上下的所有决策,可以改变企业文化,改善组织内部每一个人的工作环境,可以帮助管理人为股东、客户和自己带来更多的财富。

EVA 是指经过调整的税后经营利润(NOPAT)减去该公司现有资产经济价值的机会成本后的余额,可表述为:

$$EVA = \text{税后经营利润} - \text{资本投入额} \times \text{加权平均资本成本率}$$

与传统的企业业绩评价方法相比较,EVA 业绩评价体系的优越性主要表现在:考虑了股权资本成本;真实反映企业经营业绩;EVA 着眼于企业的长远发展,鼓励企业的经营者进行能给企业带来长远利益的投资决策;EVA 业绩评价体系既可以考核经营管理者,又可以考

收稿日期:2003-04-03

作者简介:张 纯(1963—),女,上海人,上海财经大学会计学院副教授。

核企业各层员工,将公司各种经营活动归结为一个目的,即如何增加 EVA。而且,EVA 为各部门的员工提供了相互沟通的共同语言,使企业内部的信息交流更加有效。整个 EVA 系统的目的就是以价值驱动力和资本成本为中心,确定发放激励薪酬的基础并达成公司内部以及与投资者的良好沟通;应用 EVA 不但符合企业的长期发展利益,而且也符合知识经济时代的要求。智力资本将与权益资本和债权资本一同参与企业的剩余分配,甚至前者将处于更重要的地位。

EVA 显示了一种新型的企业价值观。EVA 业绩的改善是同企业价值(或股东财富)的提高相联系的。为了增加公司的市场价值,经营者在资本运作上获得的收益必须超过由其他风险相同的资本所提供的报酬率。如果他们完成了这个目标,企业投资者的资本就会获得增值,投资者就会加大投资,其他的潜在投资者也会把他们的资金投向这家公司,从而导致公司股票价格的上升,表明企业的市场价值得到了提高。如果他们不能完成这个目标,就表明存在资本的错误配置,投资者的资金就会流向别处,最终可能导致股价的下跌,表明企业的市场价值降低了。

## 二、目前在我国实施 EVA 所面临的问题

EVA 业绩评价与激励体系是一套以价值增值为导向的业绩评价与激励系统,它有自身存在的适用范围和条件,如企业的文化,财务理念,发达、完善的资本市场,职业经理人市场等。但目前我国实施 EVA 业绩评价与激励体系存在着许多问题,主要表现在以下几个方面:

1. 中国传统的企业文化和财务管理理念不完全符合自由竞争的市场规律。我国的企业,特别是国有企业在相当长的时期里是政府机构的附属物。尽管多年来强调政企分开,走市场竞争的道路,但企业的经营者大都注重搞好企业与政府的关系,希望得到政府多方面的支持和保护。即使是现在的民营企业也很难排除政府对它们各方面的影响。在这样的环境下,股东价值(或企业价值)创造这一全新的管理、竞争理念相对较弱,人治色彩浓厚。加入 WTO 后,中国的企业所面临的是全球化的、按 WTO 新规则的竞争,政府的庇护不再是一种优势,我国企业的文化应进行全新的变革,转变财务管理理念,直面全球化竞争带来的挑战。

2. EVA 只能对整个生产过程的结果进行反映,过于综合,针对性不强,不能指出具体的非财务业绩成因以及解决问题的方向。这些指标自上而下的执行结果只能是关于企业运作的整体成果,或可以说是考核经营者的业绩,无法避免公司的员工行为远离股东财富(或企业价值)的创造,不利于指导具体的管理行为。对于员工而言,很难分辨其工作行为与公司业绩之间的关系,各层面的管理人员及基层业务人员,大部分只是接受上层指令,无法直接感受自己的努力与企业价值创造和经营业绩的相关性,无法激起企业全体员工提高企业价值的主观能动性。

3. 我国处于弱有效资本市场,信息的不对称对 EVA 计算过程中会计调整所要求的大量财务信息的取得带来了极大的困难,造成 EVA 运用成本的增加。

为使 EVA 这一科学、合理的业绩评价与激励体系的管理理念,即转变股权资本不计资本成本的理财观念在中国得以树立,我们必须先创建良好的企业文化,为 EVA 在中国的运用创造有利条件,缩短磨合期。

为此,我们可以先从基层着手,设计出一套能落实到每一个员工为企业创造增加值的指标考核体系,因为 EVA 的“增加值”管理理念,可以使企业的上上下下都围绕着同一个目标而努力,即若每一员工为企业创造了价值,则企业就会有新价值的产生,解决了 EVA 过于统一和综合的问题,为 EVA 的全面实行打下基础。即使从企业整体角度来看,信息不对称,运用成本较大等问题使得最后对经营者的考核与评价不尽如人意,但在 EVA 理念下,形成全方位创造价值的氛围,对企业来说,有百利而无一害。

### 三、价值驱动器和关键业绩指数的建立是实行 EVA 的保障

为了最终实现企业经济增加值,我们应发掘公司价值创造的驱动器,确立与公司价值驱动相关的关键业绩指数,设计出能层层落实并激励员工将股东价值(或企业价值)创造作为自己行动指南的价值驱动树,最终使得价值指导原则在整个公司内实行。

价值驱动器是企业策略性的核心驱动力和内部资源竞争优势。利用价值驱动器的公司可以实现正的经济利润,增加股东财富,而且可以包括很多的内容,有许多表现形式。对于一个低成本定位的公司,内部运作的高效率是基本的价值驱动器。对于一个以产品迅速更新换代作为竞争优势的公司,价值驱动器是新产品的研发速度和推向市场的时间。对于服务型公司而言,价值驱动器是顾客满意度。同时,价值驱动器还可以是有效的财务运作系统或者是供应链管理技术,它们使得公司实现有效经营。当然每个公司都有自己独特的价值驱动器。价值驱动器从本质上来说可分为策略性的和经营性的。策略价值驱动器是公司竞争优势和市场定位的基础,同时还确定了公司的中心策略和经营范围。经营价值驱动器是通过与当前业绩的直接挂钩,反映日常经营业绩和现金流量。这两种价值驱动器都影响经济利润,因为公司经营业绩是各方面经营结果的体现。

关键业绩指数(KPIS)是经济组织用来监控价值驱动器运作效果的指标。类型有宏观的或微观的,与财务相关的或无关的,以量评估或以质评估的关键业绩指数。宏观的是指财务比率,其包括边际利润率、营运资本周转率、人均销售额等。微观的包括顾客满意度调查、设备利用率、专利的研发等。以量为基础的测量指标易于把握,以质为基础的测量指标,像顾客满意度调查等不易于把握。有些价值驱动器是先导的,影响着公司未来经济利润的增长;有些则是滞后的,只是影响当前财务报告系统的核算。关键业绩指数是用来管理价值驱动器的指标,经济利润是价值驱动器的最终体现。

价值驱动器和关键业绩指数是密切相关的,图 1 描述了这种关系。

公司必须明确区分这两种价值驱动器的不同作用,并且通过适当的方式将这些信息传递给员工,让员工们领会到这些价值驱动器的真正含义。比如:Qantas 的安全第一,戴尔的顾客服务至上,索尼的不断推出新产品,伏特的现金财务系统,联邦快递的及时完成服务,本田的制造优良。

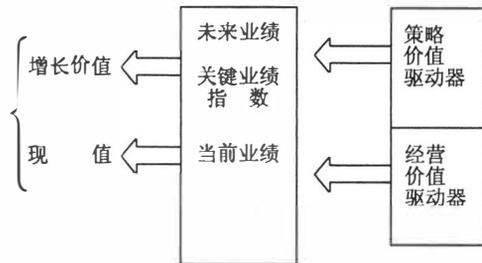


图 1 价值驱动器和关键业绩指数关系图

如果一个公司没有理解价值驱动器的重要性,很可能采用与公司的经营战略不相关的测量指标,公司的员工也就很难了解有价值的的关键业绩指数和评价公司的经营业绩。

例如,很多公司采用交易量和价值折衷的指标。低成本和高价格是创造股东财富有效的策略,但是都需要不同的关键业绩指数进行监控和体现不同的业绩。以低成本为重心的公司可能是低边际利润、高效的生产流程和较高资本周转率;然而高价格的公司可能是高边际利润,但是要依靠产品更新速度来实现,具有较低资本周转率。因此,在评价公司财务经营成果时,一定要与公司的具体经营策略相联系。

一旦了解了某个公司或是某个行业的价值驱动器,建立与之相对应的关键业绩指数就十分必要了。关键业绩指数应该与公司的策略价值驱动器相一致,并且将员工日常活动与公司的经济利润联系起来。表 1 试图在不同的职能部门和不同类型的企业中分析并描述这种关系是如何影响经济利润的。

表 1 价值驱动器和关键业绩指数的联系

职能部门	价值驱动器	代表性业绩指标	直接影响经济利润指标
采购部	采购对象的选择与监控的有效性,采购合同的管理	每份采购订单的成本,单位原材料成本,推迟订单/提前订单,合同违约率	存货周转率,生产成本,营业费用
顾客服务部	顾客满意度,顾客价值	顾客满意度,每位顾客给企业带来收入,重复购买率	营销费用,顾客服务费用,营业收入
生产部	设备投入及时性,员工产出量,生产工序的效率	机器维修费用,设备就绪率,安全系数,单位产品生产的营业成本,超额完工率	维修费用,存货水平,固定资产成本
财务部	财务系统运作有效,财务人员素质,投资分析方法,财务报告数据的准确度	员工和管理层人员的财务能力得分,投资分析有用性得分,客户满意度得分,完成财务报告成本	费用,投资业绩,多余存货水平
企业类型	价值驱动器	代表性的业绩指标	直接影响经济利润的指标
生产软件产品的企业	管理政策设计,精确度,更新速度,加密技术	错误检测,精确度误差,设备新旧	研发费用,营业收入,营业收入增长率
生产日常消费品的企业	品牌置信度,产品销售分布,营销政策的有效性	价格变化,产品交易量,市场知名度	营业收入,边际利润
运输企业	运输设备维修安排,维修记录,安全系数,运送的准确度,运输任务的日程安排	运送出错率,司机空闲时间,交通事故发生率	营业收入,客户支持费用,车队费用,保险费用,燃料费用,卡车占用资本的成本,支持资本的成本

将价值驱动器体现在关键业绩指数中是日常经营和财务核算的责任。以采购为例,有两个代表性的价值驱动器:采购对象选择和监控的有效性;采购合同的管理。这些价值驱动器是基础性的活动,通过它们,职能部门的活动将会影响公司财务报告的盈亏。关键业绩指数,例如,以获得订单成本作为效率的评价指标,以合同争端处理作为采购合同管理的指标,这些指标由于可以进行测算,所以用来作为管理公司的价值驱动器。最终这些关键业绩指数将通过集体的财务指标影响经济利润,例如,直接费用、存货水平、应收账款水平和由于原材料的不当采购而带来的成本。有了有形的测量依据,采购员可以通过这些指标确定其行为对于公司业绩的影响。

从整个公司的角度考虑,以运输企业为例,这里的安全系数、维修率、承载量可以作为公司内部效率的基本决定因素。每次运输任务完成的准确度作为企业价值驱动器因素之一。交通意外发生率、维修安排、装载安排都是可以进一步了解企业经营效果的指标。每一个关键业绩指数影响公司业绩的不同方面。在价值驱动器、关键业绩指数与公司的经营业绩之间建立联系,可以通过这些指标来管理公司。

价值驱动树是指价值驱动器、关键业绩指数与公司的经营业绩之间的关系,也称为业绩指标相关树。在图 2 的最右边是公司基本的价值驱动器,这些是对公司业绩和股东财富创造有主要影响的因素。左边是关键业绩指数,用来监控经营业绩的。关键业绩指数反映在财务指标中,最终在经济利润中得以体现。

为了建立业绩指标相关树测量系统,企业必须将数据资料规范化。目前,有很多方法用以整

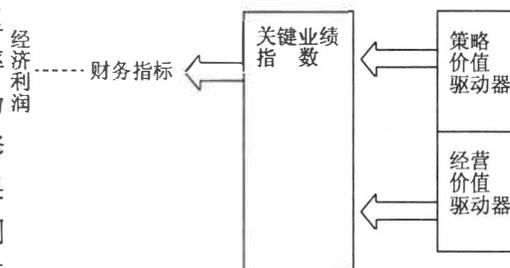


图 2 价值驱动树

理和组织数据资料来满足各类企业的需要。例如,将成本划分为可控成本和不可控成本、固定成本和变动成本、费用类支出和成本类支出。将数据资料规范化有助于建立业绩指标相关树来测量系统的效率,而不是单纯的计算经济利润。例如,一个采矿公司,可以通过测算每吨开采量的收入、费用和资本成本来建立相关树,进而计算每吨开采量的经济利润。一个零售商可以通过测算一层办公区域使用带来的收入、费用和资本成本,进而计算单位办公面积带来的经济利润,这样就可以评价空间使用是否有效。

企业还应该修订数据资料整理方法以便于适应企业的经营特点。企业采用的方法要体现企业本身和行业的特色。数据资料的规范应该满足两个条件:一方面有利于监控公司的业绩;另一方面员工可以将其在工作中的行为与公司的业绩联系起来。

参考文献:

- [1]杨君昌. 管理经济学[M]. 上海:上海财经大学出版社,1999.
- [2]王方华,吕巍. 企业战略管理[M]. 上海:复旦大学出版社,1998.
- [3]杜胜利. 企业经营业绩评价[M]. 北京:经济科学出版社,2000.
- [4]谷祺,于东智. EVA 财务管理系统的理论分析[J]. 会计研究,2000,(11).
- [5]支晓强. 如何选择业绩评价标准[J]. 会计研究,2000,(11).
- [6]Jole M Steen, John A Boquist, Irwin Ross. The EVA challenge[M]. New York John Wiley and Sons, Inc. 2001.
- [7]Shimin Chen, James L Dodd. EVA: an empirical examination of a new corporation performance measure[J]. Journal of Managerial Issues, 1997.

## The Value Drivers of Corporation Performance and the Key Performance Indicators

——Based on Probe into the Employee-Stimulating Mechanism of  
Economic Value Added

ZHANG Chun

*(School of Accounting, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)*

**Abstract:** After discussing the superiority of economic value added (EVA) indicator and the difficulty in carrying out EVA in China, this paper puts forward that Chinese enterprises should first of all establish the viewpoint of economic profit and spread the essence of EVA to enterprises at each level. Starting with the analysis of the value-driven corporate performance, the paper holds that by building the key performance indicators in accordance with performance value drivers as well as performance indicators linkages tree, enterprises should make each employee take shareholder value creation as his action direction, and truly feel that his every effort contributes to the corporation value creation. By doing so, the paper concludes that, the EVA indicators can penetrate into every link of enterprises, and the EVA performance appraisal and encouragement system in enterprises will be practicable.

**Key words:** economic profit; performance value drivers; key performance indicators linkages; performance indicators linkages tree