

——青岛啤酒EVA管理方案浅析

内部业绩评价作为企业内部控制体系的重要组成部分，主要是企业经营者对于内部经营单位，或者较高级管理层对下级管理层的评价。从理论上讲，这是代理理论中的评价激励难题；从现实情况看，内部管理业绩评价也是我国大中型企业和企业集团经营管理的“软肋”。

EVA不仅是一种有效的公司业绩度量指标，还是一个全面财务管理的架构，是经理人和员工薪酬的激励机制，是战略评估、资金运用、兼并购或出售定价决策的基础。下面我们就结合青岛啤酒的EVA管理方案来看一看。

实施背景

青岛啤酒到2001年底已经成为一个覆盖17个省市、拥有40多家啤酒生产企业和3家麦芽厂的全国龙头啤酒集团企业。但是，2001年的年报却显示，青岛啤酒当年的净利润为10,289万元，与预计实现净利润17,051万元尚有一段不小的差距。

庞大的集团组织体系与利润趋薄的双重压力之下，整合现有资源，重组青岛啤酒管理模式迫在眉睫。2001年底，青岛啤酒决定采纳思腾思特提出的以EVA为核心的管理重组方案，建立一个更加合理、科学的激励与约束机制。

主要做法

2002年8月，历时8个多月，管理方案最终出台。该方案大体上包括三部分。

1. 以EVA为中心的目标管理体系

青岛啤酒建立了以EVA为中心的目标管理体系，改变了公司用于表达财务目标的方法多而混乱的局面，同时，EVA也为各个营运部门的员工提供了相互交流的统一标准，使得所有管理决策变得更有效。

2. EVA与年薪制挂钩

建立了以EVA为中心的激励制度，弥补了青岛啤酒现有年薪制的漏洞，使经理层更加注重资本利用率，并避免了企业总部和内部单位之间目标不协调现象，同时由于资本成本的问题，管理者将更为精明审慎地利用资本，因为资本成本直接和他们的收入挂钩，这对管理者每次决策都会产生影响。

3. 组织结构改革

根据思腾思特的方案，青岛啤酒将撤销原直属青岛啤酒集团总部的生产部，成立青岛啤酒集团第九个事业部——“青岛事业部”，这意味着青岛本地几个企业的直接经营权将从青岛啤酒总部职能体系中完全剥离，使青岛啤酒“总部——事业部——子公司”三层管理架构显得更力明晰和条理化，改变机构过于庞大臃肿的情况。

（来源《财会时报》）