

# 试析 EVA 体系对当前科研院所改制的意义

童国华<sup>1</sup>, 黎志诚<sup>1</sup>, 黄宇红<sup>2</sup>

(1. 华中科技大学管理学院, 湖北 武汉 430074; 2. 武汉邮电科学研究院, 湖北 武汉 430074)

**摘要:** 作为公司治理和业绩评估标准, EVA 正在全球范围内被广泛应用, 并逐渐成为一种全球通用的衡量标准。美国管理之父彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上撰文指出: “作为一种度量全要素生产率的关键指标, EVA 反映了管理价值的所有方面……”。而从 1999 年开始的科研院所改制目前正处在进一步深化的关键时刻, 基于此, 试图探讨 EVA 体系对我国科研院所改制的借鉴作用, 以建立 EVA 体系为契机, 建立科学合理的经理人激励机制, 以改善企业治理体系, 增强竞争优势。

**关键词:** 科研院所; 改制; 委托——代理成本; 企业治理体系; 激励机制

**中图分类号:** G322.2

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2003)11-0081-02

## 1 EVA 体系介绍

### 1.1 EVA 的定义

EVA (Economic Value Added)——经济增加值, 是指在扣除产生利润而投资的资本成本之后所剩下的利润。其理论渊源出自于诺贝尔经济学奖获得者——默顿·米勒和弗兰科·莫迪利亚尼 1958-1961 年发表的关于公司价值经济模型的一系列论文。EVA 公认的标准定义是指公司税后经营利润扣除债务和股权成本后的利润余额。用数学模型表示为:  $EVA = \text{资本收益} - \text{资本成本} = \text{税后营业利润} - \text{资本投入额} \times (\text{债务成本} + \text{债务比重} + \text{权益资本} \times \text{权益比重})$ 。而所谓 EVA 体系就是一种建立在以 EVA 为核心的指标体系的业绩考核制度上的管理体系, 目的是通过对经理人和员工以 EVA 指标体系的考核, 来促进企业价值的不断增长。

### 1.2 EVA 体系的创新之处

(1) 考虑了资本成本。资本成本是 EVA 最突出, 也是最重要的一个方面。在传统的会计利润条件下, 大多数公司都在“盈利”。但是, 许多公司实际上是在损害股东财富, 因为所得利润是小于全部资本成本的。EVA 纠正了这个错误, 并明确指出, 管理人员在

运用资本时, 必须“为资本付费”, 就像付工资一样。考虑到包括净资产在内的所有资本的成本, EVA 显示了一个企业在每个报表时期创造或损害了的财富价值量。德鲁克在《哈佛商业评论》上的文章解释说: “我们称之为利润的东西, 也就是企业为股东留下的金钱, 通常根本不是利润。只要有一家公司的利润低于资金成本, 公司就是处于亏损状态, 尽管公司仍要缴纳所得税, 好像公司真的盈利一样。相对于消耗来说, 企业为国民经济的贡献太少, 在创造财富之前, 企业一直在消耗财富。”从这个意义上来说, EVA 是一种革命性的理念。

(2) 委托——代理成本极少。EVA 体系的核心是 EVA 与薪酬挂钩, 由于像回报股东那样去回报经理人, EVA 奖励计划使经理人具有同股东一样的思维。EVA 奖励计划的思维是: 按照 EVA 增加值的一个固定比例来计算管理人的货币奖金, 即把 EVA 增加值的一部分回报给经理人, 而且奖金不封顶, 企业员工也能按 EVA 的比例获得一部分奖励。如此, EVA 把股东、经理人和员工 3 者利益在同一目标下很好地结合起来, 从物质上保证了内部人的长期决策符合股东利益, 从而使委托——代理成本几乎为零, 与

其他的激励机制如: 期权、期股、年度分红相比, EVA 的激励措施更为有效和稳定。

## 2 EVA 体系对当前科研院所改制的意义

1999 年, 中共中央、国务院发布了《关于加强技术创新, 发展高科技, 实现产业化的决定》, 拉开了科研院所改制的序幕。科研院所改制时所资借鉴的对象都是国有企业的模式, 而由于国有企业自身就存在制度上的缺陷, 因此几乎所有改制后的科研院所都存在当前国企固有的问题——内部人控制、预算软约束等。以 2002 年中国股市 1 000 多家上市公司为例, 大约有 50% 以上的公司 EVA 为负, 表明相当多的赢利公司其实在浪费资源。因此, 作为中国科研力量的国家队, 科研院所改制时应吸取国企改革的经验教训, 建立与国际接轨的企业治理体系, 提高管理水平, 最大限度地为国有资产保值增值。具体来说, EVA 体系可以从以下几个方面改善企业行为。

### 2.1 完善企业治理体系

国有科研院所改制, 4 年来有了相当大的进展, 很多科研院所改制后的企业法人治

理结构的组织形式已经建立而且相当到位,但是许多事实证明,已改制的企业其运行机制和运转方式并没有根本性的改变,大多数企业的治理体系都存在着严重缺陷。

首先是投资者缺位导致的内部人控制的问题。因为国有资产投资者缺位,即使完成了股权结构多元化,建立了相应的监督机制,也很难从根本上杜绝内部人控制和经营者寻租的现象,而且监督成本(或者称为委托——代理成本)太大,严重影响了企业的管理效率。

其次,经理人虽然有着对国有资产保值增值的责任,但是几乎所有的企业都是以会计利润衡量标准为核心,而这些标准会严重影响资源配置和决策的正确性。很多企业都将销售收入和利润的增长作为首要目标,这也是相应的激励机制所鼓励的。然而,由于传统会计衡量标准忽视了资本成本,企业往往过度投资,追求销售收入和企业规模(企业规模往往决定了销售收入、市场占有率、净利润等指标),却留下一堆日趋贬值的资产,这种现象在国内是普遍存在的。因为相应的业绩评估标准只看重销售收入和盈利增长,这使他们无须真正承担资本回报的责任。在这里,传统的资本约束起了误导作用。

其三,公司治理体系的深层次缺陷还体现在商业计划与激励薪酬目标的联系上。大多数企业都将计划中的预期业绩目标作为经理人获得某一水平奖金的必要条件,然而这只会促使管理者调低企业的潜在发展水平以保证更为灵活的业绩目标。当然,企业高层同样了解这一情况——毕竟他们也许正身居类似职位,并以同样的手法行事——于是提出更高的业绩要求。其后果是,在业务规划过程中助长了欺骗之风,并造成企业团队成员之间的矛盾,增加了磨擦成本。

总之,科研院所改制存在的问题说明,只有治理结构的完善还远远不够。完备的、到位的治理结构并不解决企业治理的问题,要解决核心问题,必须要解决治理体系的问题。而EVA体系就是企业治理体系的一种更为完善的选择。

## 2.2 改善不重视技术创新和积累的短期行为

许多由科研院所改制而来的企业,因为机制上的原因,普遍存在短期行为,缺乏创新机制和采取新技术的动力,以致形成技术

落后,对企业上新项目及扩大规模都有障碍。而EVA机制鼓励追求更高的EVA,增创EVA的途径又在很大程度上依赖技术进步,“创新者生存”已成为企业发展的第一定律。在EVA机制下,精明的经理人看到,技术创新的利益大大高于眼前利益。

## 2.3 强化企业文化

目前许多改制后的企业都建立了有一定特色的企业文化,但是存在许多缺陷。很多企业只是把企业文化作为一个“形象工程”,搞形式主义,结果资金花得不少,效果并不明显。而EVA以一种新观念和能够正确度量业绩的目标凝聚着股东、经理人和员工,并形成一种框架指导公司的每一个决策,在利益一致的激励下,用团队精神大力开发企业潜能,最大限度地调动各种力量。这样的企业文化并不需要企业进行多大的投资,而是自然形成的,具有很强的约束力和持久性。

## 3 建立EVA体系时应注意的问题

目前,在帮助企业建立EVA体系方面最有名的企业是美国思腾思特管理咨询公司。国内有很多著名企业都在该公司指导下建立过EVA体系,不过,由于EVA毕竟是从国外引进的新理念,国内企业在应用时“水土不服”。因此,建立何种EVA体系,注意什么问题,是值得探讨的。

(1)适合的才是最好的。在科研院所改制时,不要迷信任何一项措施或制度等能解决所有问题,从而使企业治理走上正轨。企业治理是一项复杂的工程,必须经过“帕累托”渐进式改革才能使之逐步优化。因此,并不一定设计最先进的EVA体系就是最好的,每个企业有自身的实际情况和发展阶段,所建立的EVA体系必须符合自身所处的环境。这从另一方面也说明,在建立EVA体系时,必须结合自身实际情况做一定的修改。其次,企业的状态是动态的,在不同的发展阶段和战略目标下,原先建立的EVA体系也要随之改变。

(2)建立基于EVA的考核体系和管理体系。包括以EVA提高为基础的业绩考评系统,职责分明、奖惩分明的责任机制,完善的财务管理系统和以价值增值为核心的企业文化。如果一个企业连最基本的财务管理制度都不完善,要建立EVA体系并进行运

用,那是不可想象的,这也是为什么我国有些企业实施EVA机制时收效不大的重要原因。

(3)关键是建立以EVA为核心的经理人激励计划。EVA的目的就是通过激励包括经理人在内的所有员工以企业价值增值为目的而努力工作。其关键就是建立以EVA为核心的经理人激励计划,再辅以年度分红、股权、期权等措施构筑完善的激励机制。

(4)最重要的是要让EVA融入企业文化。通过将EVA建设成为企业的沟通语言和共同理念,重塑公司员工行为,使其在商品和资本市场的激烈竞争中立于不败之地。改造成EVA企业的过程需要整个组织的耐心、纪律以及承诺。实践证明,成功应用EVA的企业将最终获得丰厚的回报。

## 参考文献:

- [1]李耀海.EVA管理:提示资本成本的奥秘[J].企业管理,2001,(10).
- [2]戴维·格拉斯曼.EVA:公司治理新标准[J].环球管理,2001,(11).
- [3]杨国彬.企业评价指标——EVA[J].经济管理,2001,(9).

(责任编辑:曙 光)

