

经济增加值(EVA)—— 价值管理(VBM)的驱动力量

彭纯军,王惠芬

(暨南大学 管理学院,广东 广州 510632)

摘要:通过实施EVA,以建立“4M”管理体系,使公司成为价值驱动型(Value-Driver)公司,实现股东财富的最大化。最后分析了实施EVA和价值管理的成功因素及失败因素。

关键词:经济增加值(EVA);价值管理(VBM);业绩

中图分类号:F273.4

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)08-0072-02

现代公司所有权和经营权的分离,造成了长期困扰管理者和股东的内在利益冲突,公司治理机制的不断完善,并没有减弱利益冲突的程度。管理者为了自己的利益而欺瞒股东和公众,严重损害了股东利益,造成这种冲突的深层原因是二者利益的不一致。为有效约束和激励管理者,降低委托代理成本,需要找到一种确保二者利益一致的机制。价值管理的理念是以价值取向为标准,使股东、管理者和所有利益相关人的利益在价值创造上保持一致。

1 价值管理

(1)股东财富最大化主导地位的凸现。由于公司所处市场环境的剧烈变化,譬如资本市场的全球化和放宽管制;对资本与汇兑控制的解冻;信息技术的进步;资本市场规则的完善;对储蓄与投资态度的代际变化;机构投资的扩张等等,更加剧了竞争的激烈程度,进一步凸现了股东财富最大化的主导地位。股东财富最大化能引导资源用于最有效率和最有价值的领域;保证所有利益相关人(stakeholder)的长远利益;公司的运营都必须竞争一种稀缺资源即资金,为了吸引资

金,管理者必须在管理现有资金上面业绩良好,为股东创造了价值,才能筹集到更多的资金,以促进公司的发展。所有这一切都要求把股东财富最大化作为公司存在和发展的首要目标。

(2)VBM理念。公司中的每一个都要学会判断一项决策对公司价值的贡献度,并据此优先考虑那些贡献度大的决策。也就是说,公司必须以价值取向标准,对所有重要过程和决策进行安排。

(3)价值思维模式。价值管理以价值创造为中心,要使价值得以实现的前提是,公司的战略和行动应建立在价值思维模式的基础上,价值思维模式有2个方面:价值衡量标准(value metrics)和价值思想定位(value mindset)。

价值衡量标准的核心问题是管理层是否真正地理解了公司是怎么创造价值的,以及怎么评估公司价值的。价值思想定位指的是管理层关心股东价值创造的程度。

2 EVA介绍

(1)EVA概念。在20世纪80年代末,传统的业绩衡量指标不能很好地显示真实经

营业绩,Stern Stewart于1991年提出了经济增加值(Economic Value Added,EVA)业绩衡量指标,Stern认为,公司的最终目标是在于为股东创造更多的财富,使各方面利益相关的权益得到保障。因此,业绩衡量应以价值为基础,在衡量为股东创造的价值时,应该考虑利润与股东资本的机会成本之间的配比,即EVA,简单地说,就是企业净营业利润减去所有资本机会成本的差额。

(2)EVA管理体系。EVA仅用一个业绩衡量指标就联结了所有管理决策过程,将股东利益与管理者业绩紧密联系在一起,将公司各种经营活动归结为一个中心目标,即如何增加公司价值,实现股东财富最大化。为了增加公司价值,EVA提出了一套管理体系,即4M内涵,包括业绩指标体系(Measurement,评价作用),管理系统(Management,管理作用),激励机制(Motivation,激励作用),思维模式(Mindset,沟通作用)。

3 实施EVA,推进价值管理

3.1 EVA管理实施步骤

(1)在公司高层中形成对EVA管理的认同。实施EVA从公司高层开始,而EVA和价

收稿日期:2003-11-24

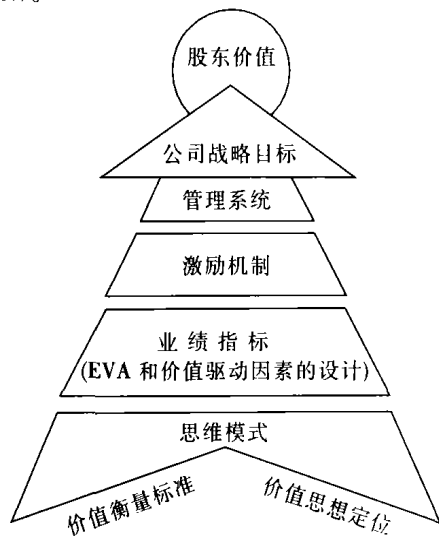
基金项目:国家自然科学基金资助项目研究成果(70002003)和广东省自然科学基金资助课题(0000750)

作者简介:彭纯军(1975-),男,河南信阳人,暨南大学管理学院科学与工程研究生,主要研究方向为管理科学与信息系统工程;王惠芬(1967-),女,湖南长沙人,暨南大学ERP研究中心副主任,副教授,中国人民大学在职博士,主要研究方向为现代生产管理与ERP应用。

值管理与行为改变、观念更新密切相关,实施有效的价值管理所必需的这种深刻的观念转变需要得到公司高层的承诺,高层管理者必须以积极的热情在公司内部传递 EVA 和价值管理的信息,以取得公司全体成员的认同和支持,使 EVA 实施得以顺利地进行。

(2)做出关于 EVA 管理方案的主要战略性决策。①确定 EVA 价值指标核算中心;②确定核算 EVA 值的方式;③确定管理薪酬方案。

(3)制定 EVA 管理体系实施计划。实施 EVA 计划可以分 3 个阶段(价值创造流程如附图所示):①建立 EVA 业绩指标体系(Measurement)和管理系统(Management);②建立 EVA 激励机制(Motivation),把管理者变成所有者;③建立 EVA 思维模式(Mind-set)。



附图 价值创造流程图

(4)确定人员培训方案。①确定需要培训的人员;②执行培训方案。

(5)实施后评价及优化。①实施效果评价;②优化措施。

3.2 EVA 与价值驱动因素

价值驱动型公司的目标是使未来的 EVA 最大化。EVA 是一个运用全部因素来衡量业绩的指标,适合应用于相对自由、独立的、拥有重大决策权的业务部门。由于高层管理者要为所有的资本成本和用来生产产生的因素负责,EVA 有利于衡量高层管理者的业绩。然而,下级管理者的行为和决策的结果被大量的、他们不能控制的、但却影响 EVA 的因素所左右,那么对下级管理者来说,EVA 开始失效,这表明在将 EVA 深入到公司的各级层次时,必须谨慎理解 EVA 的真正含义,寻找新的适合下级管理者的业绩

衡量指标。为了全面综合、富有意义地衡量业绩,在管理上,必须查找和 EVA 密切相关、且容易计算、更容易被部门管理者直接控制的价值驱动因素。可以把 EVA 分解为一个比它本身更容易在公司较低层面上加以衡量的组成部分,来识别价值驱动因素,它们与管理者的职责紧密关联,而且还与 EVA 相联系,能促进 EVA 的提高,这些因素比 EVA 更适合衡量下级管理者的业绩,它比 EVA 本身具有 2 个优点:第一,EVA 驱动因素在一些部门中可以更加精确地得到衡量;第二,EVA 驱动因素与部门管理者的职责联系得更加紧密。

采取行动提高未来 EVA,不仅需要相应的知识,而且还需要激励措施。管理者需要知道在当年采取哪些行动可能提高未来 EVA,并且当预期 EVA 增量的现值超过当年成本时,要激励管理者果断采取这些行动。为了帮助管理者明白当年的哪些行动可能增加未来 EVA,可以采用不同的业绩衡量标准—未来 EVA 的先导指标(leading indicator)。

公司借助价值驱动因素可以帮助管理者理解当前哪些行动可以增加当期和未来 EVA。广义上,价值驱动因素可分为 2 种基本类型:一是 EVA 的组成部分(财务性驱动因素);二是反映 EVA 的先导指标(非财务性驱动因素,它不是 EVA 的组成部分)。

因此,在实施 EVA 中,必须根据业务部门的实际情况确定合适的业绩衡量指标,在高层选取 EVA 来衡量业绩,在较低层次选取价值驱动因素作为衡量指标,从而发挥 EVA 的激励作用,提高当期和未来的 EVA,以价值创造为中心,推动价值管理。

3.3 成为价值管理者

通过实施 EVA,管理者要改变自己的管理理念,成为一个以价值创造为中心的价值管理者,管理者必须:①把重点放在长远的现金流量收益上(EVA),而不是每股收益或其他财务指标;②接受一种冷静的、以价值为中心的公司活动观点,把 EVA 和价值创造作为投资决策的依据,敏捷地抓住机遇,为公司创造价值;③在整个组织内开发和建立一种价值管理的理念,始终以股东价值创造为经营活动中心。

4 实施 EVA 推动 VBM 的成功因素及失败因素分析

(1)实施 EVA 的成功因素。①EVA 项目

必须得到高层管理者全力的支持和承诺。②公司必须有切实可行的经营战略以及合适的组织结构,EVA 才能改善业绩。③为了发挥 EVA 的全部潜力,公司必须采用 EVA 所有的组成部分——业绩指标体系、管理系统、激励机制和思维模式。④成功实施 EVA 依赖强有力的、管理上的价值创造激励机制,应该尽可能地深入到公司内部。⑤全面的培训计划是 EVA 实施中最关键的任务之一。培训应该渗透到公司所有的管理层,直到基层,以获得公司员工对价值创造的真正认同。⑥业务单元管理者广泛的参与(尤其是参与价值驱动因素分析),吸收他们的见解,使他们有所有者的感觉。

(2)实施 EVA 的失败因素。①公司高层管理者的支持不足。②变革不力。③业绩衡量指标体系的不完善。④不适当的薪酬方案。⑤不相宜的企业文化。

5 结论

股东财富最大化的目标是驱动公司采取相应的战略和行动去创造价值,EVA 作为一个业绩衡量指标,能联结所有管理决策过程,将股东利益与管理者业绩紧密联系在一起,将公司各种经营活动归结为一个中心目标,即如何增加公司价值,实现股东财富最大化。在高层管理者的支持和推动下,通过实施 EVA 管理体系计划,建立 EVA 的“4M”管理体系,去推动价值管理。在推动价值管理过程中,要选取合适的业绩衡量指标去衡量公司不同层级的管理者业绩,高层使用 EVA,较低层级使用价值驱动因素,从而使 EVA 成为有效驱动价值管理的力量。

参考文献:

- [1]S.戴维.扬,斯蒂芬·奥伯恩.EVA 与价值管理:实用指南[M].北京:社会科学文献出版社,2002.
- [2]AI.埃巴.经济增加值:如何为股东创造财富[M].北京:中信出版社,2001.
- [3]汤姆.科普兰.价值评估:公司价值的衡量与管理(第 3 版)[M].北京:电子工业出版社,2000.
- [4]约尔.M.思腾恩等.EVA 挑战:实施经济增加值变革方案[M].上海:上海交通大学出版社,2002.
- [5]张蕊.企业战略经营业绩评价指标体系研究[M].北京:中国财政经济出版社,2003.
- [6]詹姆斯.A.奈特.基于价值的经营[M].昆明:云南人民出版社,2002.
- [7]李廷喜.基于 EVA 的企业业绩评价方法研究[J].科学与科学技术管理,2002,(9):21-23.

(责任编辑:曙 光)