

SPX公司

成功实施EVA管理的经验分析

池国华 祁云智

2010年1月22日,国资委发布了最新的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。新办法中,“利润总额”指标保持不变,但“EVA(经济增加值)”这一考核指标取代了原有的“净资产收益率”成为业绩考核的核心指标。也就是说从今年开始,这两个指标的表现将直接关系到央企的年终成绩单。自20世纪80年代末,美国思腾思特咨询管理公司将EVA引入公司财务管理体系后,EVA体系在西方企业已应用了将近20年,因此,通过分析国外公司实施EVA的经验并找出我国企业与其差别所在,可以为我国企业应用EVA进行价值管理提供有益的借鉴。

SPX公司的困境

美国SPX公司的前身是创建于1911年的活塞环公司(The Piston Ring Company),1931年改名为Sealed Power,1998年开始使用SPX的名称。SPX公司是集设计、制造和销售汽车专业维修检测设备、工具于一体的大型跨国集团公司,旗下拥有Marley、PowerTeam、Waukesha、Balcke-Durr、Lighnin和Weil-McLain等众多顶级工业品牌。公司下设的子公司和代表机构遍及世界各地,产品销往150多个国家和地区,并入选美国《财富》杂志全球500强企业,可谓业绩辉

煌。但公司在20世纪90年代前期却曾遭遇“滑铁卢”,经营业绩持续不佳、股价下滑、管理平庸、组织缺乏效率,而且其薪酬计划时常修订,缺乏稳定性,导致管理者和员工无所适从,公司前景令人担忧。SPX公司的管理层意识到,若再不采取措施则后果不堪设想。1995年年底,约翰·布莱斯通临危受命,担任公司CEO,随即宣布了一系列的行动计划以期转变公司的不良经营状况,而尽快实施EVA方案则是最重要的行动之一。

SPX公司的改进策略

1.CEO热情倡导。约翰·布莱斯通

如客户要求分批开发票、实际开具税票金额小数存在差异、客户收到货物因质量问题要求降价等时,只允许销售员修改数量,财务人员根据销售员传递的领导书面批示的单价或发票小数差异对系统中的电子发票进行修改。虽然此操作可能导致原订单、合同价格控制失效,但可以在审计制度里规定,审计部应定期审查销售管理模块中的账表,揭示发票修改后价格差异上存在的问题。

(七) 应收单、收款单的财务管理控制

1. 应收账款的跟催。财务部门每月

都应对应收单进行账龄分析,同时通过审批流通知传递给销售部门,督促业务部门对应收单进行跟催。确认能在3个月内收回款项的客户可继续发生业务往来;应收账款账龄在3~6个月期间的客户可以采用打折方式跟催,但此类客户后期必须严格控制信用额度;应收账款为6个月以上账龄的客户,业务部门应加大力度跟催,必要时可采取诉讼方式等强制手段解决,同时该类客户的企业信用额度降为0。

2. 应收账款的核销与注销。企业收

到客户支付的货款后,在ERP中应对相关的应收单(销售发票)与收款单进行核销。

3. 应收账款的审计监督。主要包括审查销售部门是否严格按照信用制度销售,财务部门是否及时将销售数据和资金回收情况反馈给销售部门,收款记录是否合理,是否核对应收账款的账龄账龄并进行分析,是否向债务人函证等。■

(作者单位:海南大学经济与管理学院)

责任编辑 李斐然

是EVA的倡导者，他经常在言谈和书面交流中强调EVA的理念，并让员工学会“跳出框框之外思考”。而这无疑成为SPX公司成功实施EVA的一个重要因素。

2. 设置组织机构。为了支持EVA的实施工作，公司成立了一个高级指导委员会，该委员会每4~6周开会一次，讨论实施工作的具体措施、回顾实施工作的进展并提出相关建议。同时为了推行EVA项目，SPX公司从各部门选拔出一些成员共同组成了EVA实施小组，并明确了其具体职责，即一方面要考察公司层次及其下属经营单位的EVA估计值，分析EVA与公司股价和MVA(Market Value Added, 市场增加值)的关系；另一方面要到基层与员工进行面对面的沟通，使其有充分的心理准备了解和接受EVA。

3. 贯彻奖金计划。为了解决公司薪酬计划缺乏稳定性的问题，公司决定实施与EVA挂钩的奖金计划，即如果整个公司或者某个部门实现了设定的EVA改进目标，管理人员就可以得到一笔额外奖金，剩余的部分奖金则被存入奖金银行。如果管理者在接下来的几年里都完成了EVA目标，则奖金银行的这部分奖金就会陆续发放给管理者；如果业绩较差、没有完成目标，负奖金也将计入奖金库并累积到下一年。这种上不封顶、下不保底的奖金计划为提高公司业绩提供了持续激励。与许多执行EVA管理的公司一样，SPX公司刚开始仅在其大部分高级管理者中推行EVA个人奖金计划，但之后奖金计划迅速拓展到大部分管理者。

4. 确定EVA中心。在实施EVA方案之前，SPX公司被分成两个分部，制造分部负责所有产品的制造活动以及售后维修用的零部件之外的产品销售，但仅仅获得本部产品销售的那部分利润；另一个分部负责分销售后维修用的零部件，对于这些零部件产品，制造

分部只是按照估计的成本得到补偿，因此两个分部在利润分配问题上产生了一些分歧，对实施EVA的积极性都不是很高。在经过讨论后，SPX公司把售后服务零部件销售的利润和产品销售的利润合在一起，同时根据工厂和地理区域合并利润。为此，公司确定了4个EVA中心，其中有3个中心是全球范围的集团，每家从事一类相关产品在世界范围的生产和销售(包括产品和售后维修)，第4个中心是售后维修业务组。

5. 科学制定EVA度量方案。在充分考虑哪些项目需要调整、用来计算部门EVA的加权平均资本成本(简称WACC)是否统一采用公司整体层次上的WACC、EVA公布体系是否有足够的技术支持、EVA将在多长时间内核算一次等相关问题后，公司确定了EVA的计算方法。如实施小组共考虑了25项可能的调整项目，并从中选择了研究与开发支出、利息费用、商誉、在建工程、季节性融资和租赁协议等10项调整项目；WACC设定为11%。

此外，SPX公司还挖掘了所有可能提高EVA的方法和途径，这些做法有利于降低资本成本、提高资金使用效率，增强主业经营，最终为股东创造价值。主要做法有：①重视运营部门的生产质量和运营水平。1997年，高运营效率和合理的资源配置为SPX公司创造了12.5%的利润增长。②重新确定自己的核心业务。1996年，公司将专业服务作为自己的核心业务。1997年，公司将创始业务Scaled Power以2.33亿美元出售给Dana公司。1998年10月，公司收购了General Signal公司(生产工业用阀门、变压器、数据资料联网设备及各种其他产品的大型公司)。目前SPX公司的核心业务为提供服务方案、技术产品和系统、工业产品及机动车部件。③进行一系列并购活动，使其市场和业务种类不断拓展，以便推动其

价值创造战略。例如，收购了Advanced Performance Technology公司，这将公司的业务从长期以来的汽车传送系统过滤设备拓宽到了其他过滤设备。2001年，公司以19亿美元的价格收购United Dominion(一家生产流体技术、工程机械、测试仪器等产品的多元化制造商)，此次收购标志着SPX公司的产品结构进一步多样化。④进行部门合并，提高运营效率。例如，1996年SPX公司通过合并，关闭了两间生产厂、一处分销机构，并加强了销售、市场推广、生产监督和行政管理职能。这次合并的总费用约为1800万美元，但从1998年开始预计每年可节约开支2300万美元。⑤充分利用比较优势，放弃部分业务。例如，在Best Power公司成为SPX下属公司仅仅一年的时间内，SPX公司便使它的经营利润率从5%提高到了13%。然而，Best Power的业务重心、市场份额和相对规模都不具有比较优势，因此SPX公司又将该公司出售(S·戴维·扬，2002)。

在约翰·布萊斯通不遗余力的倡导下，SPX公司的员工普遍都有了资本成本的意识，能用与过去不同的眼光看待资本，像所有者一样思考问题。例如，SPX公司的Contech事业部需要两台新机器人，当时找不到比较节约的替代办法。最终有人提议，买两台展示品，请制造商再重新刷一遍油漆并提供同样的保修即可，结果公司仅用100万美元就买下了两台机器人，这大大节约了资金和降低了成本。

SPX公司实施EVA的效果

SPX公司从1995年年底正式实施EVA以来，公司境况得到好转。在实施EVA的第一年，公司创造了将近3.5亿美元的股东价值，第二年创造了4亿美元的股东价值。到1996年年底，公司销售额提高的同时库存降低了15%；

净营运资本减少了3 300多万美元；净负债减少了8 600多万美元。正如公司在1996年年度报告中所描述的：“EVA是我们成功的标准，它既帮助我们改进公司运营，又帮助我们有效利用资金。更重要的是，它是迅速实现财务状况好转的催化剂，并推进了企业文化的改变。”自此以后，SPX公司的销售收入稳步上扬、股价大幅上涨，从1995年的低于16美元提高到2000年的120美元。

与此同时，经理们也得到了丰厚的回报。公司1996年设定的5位最高管理层成员的奖金计划总额为97万美元，而其实际获得的奖金却为480万美元。约翰·布莱斯通的奖金计划约为40万美元，而他实际获得

200多万美元，取走了约95万美元，余额则划入奖金银行(AI·埃巴，2001)。基于EVA的奖金计划把奖金数量同经营者为股东创造的财富联系起来，经营者在为股东创造价值的同时也为自己创造价值，从而可以像股东那样思考和行动；奖金银行使得部分超额EVA奖金留置在以后若干年逐步兑现，在防止经营者的利润操纵和短期行为的同时，也有利于企业留住优秀人才；上不封顶使得经营者为股东创造的财富越多，相应获得的报酬也就越多，促使经营者去发现并成功地实施可以增加股东价值的方法，从而最大限度地创造价值。

对我国企业的有益借鉴

1.领导的重视是成功实施EVA管理的重要保障。EVA不仅是一个价值管理体系，还是一种改变管理行为的手段。行为的改变源于观念的改变，要取得公司成员对价值管理观念的认同，



就需要领导者具有敏锐的洞察力和探索精神，对EVA的内涵要有充分的了解，从而提供强有力的支持，进而成为EVA顺利实施的坚强后盾。

2.重视员工参与。实施EVA并不仅仅是财务部门的事情，需要公司全体成员的全力参与。领导者在作出实施EVA的决定后，要充分听取专家的意见，并积极鼓励中层管理人员和一线员工参与到具体实施方案的设计当中，充分沟通与交流信息，了解员工对EVA的态度，确保实施的新方案在内部各层级上保持一致。

3.循序渐进，坚持不懈，科学实施。EVA的实施需要较长的时间，管理层要有足够的决心和信心持续实施，不能浅尝辄止。同时，企业要根据自身情况制定科学化的EVA实施方案，而不能简单照搬照抄国资委的方案。在实施时不能急于求成、苛求一步到位，不能期望在短时间内就将EVA考核推行到基层员工。另外，应形成一种价值创造的企业文化，使EVA成为不同部门、

经理和员工之间的共同语言，充分发挥EVA的价值。

4.将EVA同管理者薪酬激励联系起来。著名EVA专家、《财富》杂志高级编辑AI·埃巴曾指出：EVA模式取得成功的关键就在于它将EVA的改善与员工绩效挂钩，建立了一种独特的奖励制度，激发了管理人员和员工的想象力和创造力。EVA的奖励方案非常重要，并应尽可能向组织内部延伸。参照SPX公司实施EVA奖金计划的经验，我国企业在实施时也应先在部分高层管理者中推行，然后再扩大范围。

5.推进实施EVA需要良好的社会环境。国外实施EVA具有良好的外部环境——发达的资本市场、严密的监管政策、许多像思腾思特一样的咨询公司等，这些都为EVA的实施提供了强有力的外部支持以及丰富的资料和数据。而在我国要顺利地实施EVA，同样需要现代企业制度的不断健全、财务与会计规范体系的建立、市场的不断成熟。

6.克服EVA实施中所遇到的各种障碍。EVA是一个综合性非常强的指标，适宜将企业作为一个整体来考核经营者的业绩，而当企业各部门间的相互依赖性较大时，内部转移价格和间接费用的分摊就有可能成为实施EVA管理的一个障碍。因此企业必须在各部门间积极寻求协同，确定适当的EVA核算中心，合理解决成本分摊和收入分配的冲突，如可选择价值驱动因素、将部门EVA个人奖金计划同其他部门的EVA水平联系起来等，以保证EVA方案的顺利实施。■

(作者单位：东北财经大学内部控制与风险管理研究中心)

责任编辑 陈利花