

EVA综合计分卡在浙江沙玛电子有限公司的实践

辛金国 洪波

EVA和平衡计分卡均有各自的优劣势。EVA的优势主要在于考虑了股权成本,缺点在于只考虑了财务因素,分析不够全面;平衡计分卡的优势在于考虑的因素全面,并且将业绩评价与企业战略相结合,缺点在于重点不突出。浙江沙玛电子有限公司综合应用EVA和平衡计分卡,建立起EVA综合计分卡评价体系,较好地揭示了经营与发展过程中存在的问题,更加准确地反映了实际经营业绩。

一、原业绩评价体系存在的问题

浙江沙玛电子有限公司成立于1995年,是一家中等规模的家族企业,主要产品为烤炉定时器、园林定时器机芯、煤汽定时器、水流时间控制器等。原评价体系由3个维度、9个指标构成。即,生产管理维度:综合产品合格率、设备故障率、人均工作量;销售管理维度:销售毛利率、销售增长率、销售费用率;财务管理维度:净利润、净资产收益率、成本费用率。

该公司原业绩评价指标体系覆盖了企业生产方面、销售方面和财务方面的指标,应该说对反映企业现状有一定的作用。然而,对这些指标进行深入分析后,发现其存在着很多缺陷和不足,主要表现在以下几个方面:

1.过于关注细节,没有体现企业的总体战略目标

该指标体系关注的重点是企业的日常运营过程,没有一个中心和导向作

用的指标,很难反映出企业未来几年的发展目标和战略规划,因此不能起到促使企业战略目标实现的作用。

2.指标体系维度过少,不能反映企业的方方面面

该指标体系没有覆盖研发能力、顾客、员工等方面的指标,使得管理层无法了解企业全局。指标体系没有涉及研究开发方面的指标,这样不利于产品创新与改进,从而削弱了产品的竞争力;没有涉及员工方面的指标,不重视人才的培养,容易造成人才培养的断链或人才流失;没有涉及对顾客的关注,易造成市场和重要顾客的丧失。除此之外,由于家族企业具有其特殊性,该指标体系缺少对家族因素的考虑,从而导致了其分析与考核的准确性大大降低。

二、构建EVA综合计分卡评价体系

1. EVA综合计分卡指标体系

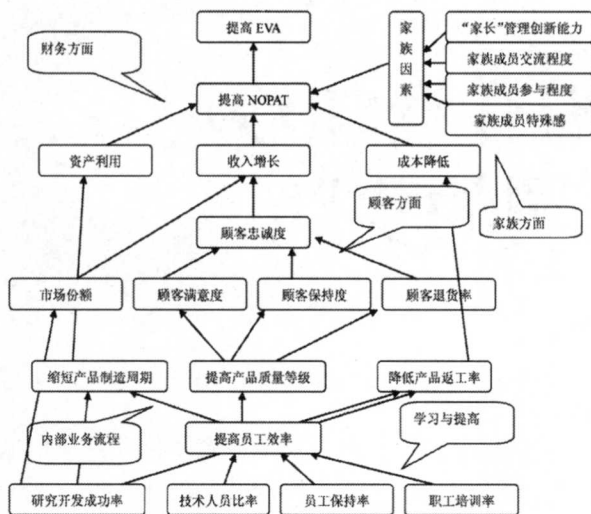
根据EVA综合计分卡的思想并考虑到家族企业的特殊性,浙江沙玛电子有限公司主要从财务维度、顾客维度、内部业务流程维度、学习与提高维度和家族因素维度来构建业绩评价体系。其指标体系如表1所示。

2. EVA综合计分卡各指标的关系
浙江沙玛公司EVA综合计分卡中,EVA起到了导向作用,其他各项指标都可以在EVA的数值上得到体现。因此,EVA作为该业绩评价体系的核

心,处于顶端地位,是因果链的起始环节,详见浙江沙玛公司EVA综合计分卡各指标关系图。
3.确定各项指标的权重
由于该评价体系是以EVA为核心的,其他指标的作用结果都能在它身上体现,因此,与EVA有关的指标权重系数相对较高。浙江沙玛公司领导层进行分析讨论后,决定通过1~9分的打分法,利用层次分析法确定各指标权重系数。

表1 浙江沙玛公司EVA综合计分卡指标体系

财 务 方 面	财务效益	EVA		非 财 务 方 面	顾客方面	顾客满意度	
		EVA 资本收益率				顾客保持率	
	偿债能力	流动比率				内部业务流程	相对市场份额
		资产负债率			产品合格率		
		利息保障倍数			产品生产效率		
	资产管理	应收账款周转率			学习 与提高	售后服务及时率	
		存货周转率				研究开发费用率	
		流动资产周转率				研究开发成功率	
		总资产周转率				技术人员比例	
	发展能力	营业收入增长率			家族因素层面	“家长”管理创新能力	
总资产增长率		家族成员交流程度					
EVA 增长率		家族成员特殊感					



浙江沙玛公司EVA综合计分卡各指标关系图

表2 浙江沙玛公司EVA综合计分卡指标权重

层次一	权重	层次二	权重	层次三	权重	综合权重
财务层面	39%	财务效益	56%	EVA	25%	5.46%
				EVA 资本收益率	75%	16.38%
		偿债能力	12%	流动比率	27%	1.26%
				资产负债率	30%	1.4%
				利息保障倍数	43%	2.02%
		资产管理能力	10%	应收账款周转率	17%	0.65%
				存货周转率	17%	0.65%
				流动资产周转率	33%	1.3%
				总资产周转率	33%	1.3%
		发展能力	22%	营业收入增长率	30%	2.57%
资产增长率	30%			2.57%		
EVA 增长率	40%			3.44%		
顾客层面	14.5%		顾客满意度	35%	5.07%	
			顾客保持率	25%	3.63%	
			相对市场份额	40%	5.8%	
内部业务流程	22%		产品合格率	40%	8.8%	
			产品生产效率	35%	7.7%	
			售后服务及时率	25%	5.5%	
学习与提高	14.5%		研究开发费用率	40%	5.8%	
			员工离职率	25%	3.63%	
			技术人员比例	35%	5.07%	
家族因素层面	10%		“家长”管理创新	50%	5%	
			家族成员交流	30%	3%	
			家族成员特殊感	20%	2%	

4. 结果分析

根据以上指标,结合该企业主要竞争对手(该行业中业绩较好的公司)的数据,采用对比分析法,求得浙江沙玛公司综合业绩得分如表3所示。由表3可知2008年和2009年的综合评价得分为59.62和58.62,均在60分以下,说明该企业与当地同行业的优秀企业相比还有一定差距,在行业中只能处于中下游水平。该企业近两年的EVA值都为负,说明企业的收益远远低于股东要求的最低报酬率,这与该企业通过净利润衡量所得出的结果截然相反,给企业敲响了警钟。此外,该企业还从财务方面进行了偿债能力分析、资产管理分析、发展能力分析、财务效益分析;从非财务方面进行了顾客层面、内部业

表3 浙江沙玛公司综合业绩得分表

指标名称	参照值	满分	2008年		2009年	
			指标值	得分	指标值	得分
一、财务维度		39		8.07		8.31
1. 财务效益		21.84		0		0
EVA	>0	5.46	<0	0	<0	0
EVA资本收益率	>0	16.38	<0	0	<0	0
2. 偿债能力		4.68		2.4		2.39
流动比率	2.35	1.26	3.09	1.26	2.53	1.26
资产负债率	35%	1.4	53.80%	0.9	55.90%	0.88
利息保障倍数	12.14	2.02	1.43	0.24	1.53	0.25
3. 资产管理能力		3.9		1.74		1.81
应收账款周转率	9.24	0.65	4.48	0.32	5.28	0.37
存货周转率	8.3	0.65	2.55	0.20	2.38	0.17
流动资产周转率	4.2	1.3	1.24	0.38	1.34	0.41
总资产周转率	1.4	1.3	0.91	0.84	0.93	0.86
4. 发展能力		8.58		3.93		4.11
营业收入增长率	15.2%	2.57	8.04%	1.36	9.09%	1.54
资产增长率	6.12%	2.57	6.32%	2.57	6.47%	2.57
EVA增长率	>0	3.44	<0	0	<0	0
二、非财务维度		61		51.55		50.31
1. 顾客层面		14.5		12.3		12.81
顾客满意度	80%	5.07	88%	5.07	85%	5.07
顾客保持率	90%	3.63	87%	3.51	84%	3.40
相对市场份额	18.7%	5.8	12%	3.72	14%	4.34
2. 内部业务流程		22		21.74		21
产品合格率	92%	8.8	94%	8.8	96%	8.8
产品生产效率	90%	7.7	87%	7.44	80%	6.83
售后服务及时率	94%	5.5	96%	5.5	92%	5.37
3. 学习与提高		14.5		8.31		7.3
研究开发费用率	5%	5.8	1.32%	1.53	1.21%	1.4
员工离职率	15%	3.63	20%	2.72	24%	2.27
技术人员比例	35%	5.07	28%	4.06	25%	3.63
4. 家族因素层面		10		9.2		9.2
家长管理创新	70%	3	70%	3	70%	3
家族成员交流	80%	5	75%	4.7	75%	4.7
家族成员特殊感	10%	2	10%	2	10%	2
总得分		100		59.62		58.62

务流程层面、学习与提高层面、家族因素层面的分析,较好地揭示出了经营与发展过程中所存在的问题。

三、启示

1. EVA综合计分卡考虑了股东投入资本的成本,与传统财务指标相比能够更加真实地反映该公司的财务业绩。由于它考虑了资本成本,故可以避免经理人的短期行为,使得经理人与家族成员的目标统一,减少代理成本。

2. EVA综合计分卡能有效避免企业管理层只关注财务结果,而不注重生产经营过程等非财务因素,可以使公司管理层重视企业的各个方面,从而提高企业的长久竞争力,达到企业可持续发展的目标。

3. 该公司是家族企业,将家族因素纳入到业绩评价中,可使家族成员与外部经理人一起接受考核,一起找到企业现存的问题并进行改进,从而使得家族成员与外部经理人的目标更加趋于一致,可以有效减少代理成本,解决代理问题。

[本研究获国家自然科学基金(70972119)资助]

(作者单位:杭州电子科技大学)

责任编辑 周愈博