

构建科学有效的 EVA 绩效考核体系

—— 基于华为、许继、TCL、宝钢案例的分析与启示

池国华 常晓筱

2013年,国资委公布了最新修订的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》,将绝大多数央企EVA考核指标的权重提高到50%,而利润总额指标权重下降到20%,并强调今后变卖企业优质资产所取得的非经常性收益将在计算利润总额和EVA时全部扣除,从而进一步强化了业绩考核的价值导向。截至目前,国内企业实施EVA考核已有3年,但据笔者对一些中央企业二级单位的走访调查发现,一些中央企业的EVA考核仍然停留在集团公司层面,或者仅关注计算方面,没有建立真正科学有效的、多层次的EVA考核体系,这显然不符合国资委所提出的“进一步加大EVA考核的力度,不断拓展EVA考核的广度和深度”的要求。本文将对我国最早一批实施EVA考核且具有明显成效企业的具体做法做一介绍,并在此基础上总结其成功经验,以期为中心企业进一步深化EVA考核提供借鉴。

一、做法介绍

——华为的“虚拟利润”分享制。自2000年起,华为技术有限公司(下称华为)选择其全资子公司华为电气有限公司(下称华为电气)试行EVA考核,提出并实施了“虚拟利润”分享制,其核心思想在于按劳动和资本的需要分配当年新创造的全部可分配价值。该可分配价值被称为“虚拟利润”,其以剩余收益为基础,加上扣除所得税后的实发工资和增支的投资性费用计算得出。虚拟利润乘以事先确定的分配系数即为该子公司全体员工下一年度可获取的工资奖金总额。“虚拟利润”制度的实施深刻改变了华为电气片面追求规模扩张的经营模式,充分调动了全员参与价值创造的积极性,仅实施一年便效果显著,并最终由于其不断提升的价值创造能力而成为“中国企业成功资本运作第一例”。

——许继的“层层渗透的EVA考核体系”。2004年,许继集团有限公司(下称许继)在集团公司内部分两个层面建

立起了包括子公司、分公司、分厂、车间、工段、车间等层面的“层层渗透的EVA考核体系”。其特色之处体现在:其一,计算EVA所涉及的会计调整事项和资本成本的计算口径,依企业集团内部单位的情况不同而有所区别;其二,通过“EVA中心”横向和纵向分解法自上而下将EVA考核层层“向下渗透”,其EVA中心从子公司或分公司一直细化到厂内的工段与班组。该举措使许继的管理层和员工从思想和行动上都以公司创造价值为目标,充分发挥了基层员工创造价值的主动积极性,极大地提高了集团整体经济效益的增长。

——TCL的“基于EVA的KPI考核新体系”。为了提升企业的国际竞争力,TCL集团股份有限公司(下称TCL)于2003年在原有的KPI(关键绩效指标法)绩效考核体系的基础上引入了EVA指标,从而形成了“基于EVA的KPI考核新体系”,主要在集团下属子公司和事业部层面实施。其特点是根据集团下属子公司或事业部的年度EVA结果和KPI指标的达成情况,确定子公司或事业部经理人薪酬,并特别在经理人的薪酬结构中专门设立EVA年薪部分,与EVA结果挂钩,上不封顶,下不保底。新考核体系的实施实现了新旧考核体系的有机结合,实现了考核激励体系适应战略的转变,有效协调了股东和管理层的利益一致性,实现了公司规模和盈利双重的增长。

——宝钢的“价值贡献模型”。宝山钢铁股份有限公司(下称宝钢)从2002年开始探索价值管理,并选择宝钢钢管子公司作为试点,构建了融EVA与BSC(平衡计分卡)于一体的绩效考核模式——“价值贡献模型”。其特点是以BSC为框架,既考虑财务指标,也引入非财务指标;以EVA作为指标的核心指标,重点考核各级价值贡献中心对公司价值创造的贡献。该模型的建立营造了宝钢钢管全员关注价值管理的企业文化氛围,极大地提升了企业各层级的价值

创造能力,取得了显著成效。

二、特色分析

(一) EVA考核对象的选取

EVA考核对象的选取涉及到EVA中心的划分。EVA中心是指组织内部可以对其创造的EVA进行度量和管理的业务单位。

在这方面,华为和TCL的做法是一致的,都仅仅将下属子公司定位为EVA中心。宝钢和它们相比要更进一步,不仅将钢管公司整体作为一级价值贡献中心(实际上是定位为一级EVA中心),而且进一步地将制造环节各分厂和市场营销室作为二级价值贡献中心(实际上是定位为二级EVA中心)。而许继做得更加彻底,建立了三级EVA中心:第一级是各子公司或分公司,考核内容是经理人负责单位的EVA目标;第二级是各子公司或分公司的下属分厂各生产线,考核内容是生产线对EVA整体目标的贡献;第三级是公司内部各工段及班组,考核内容是各工段、各班组对EVA整体目标的贡献。

(二) EVA计算方法的确定

EVA的计算主要涉及对会计调整项目的设定和资本成本的计算。四家企业对会计调整项目的设定和资本成本的计算均依企业关注点不同而各具特色。

华为“虚拟利润”分享制的核心思想在于按劳动和资本的需要分配当年新创造的全部可分配价值,因此其调整事项与劳动和资本要素密切相关。计算“虚拟利润”时,在剩余收益的基础上加上扣除所得税影响的实发工资总额和增支的投资性费用。其中,实发工资总额由实发工资和实发奖金组成,增支的投资性费用由增支的研发费用和市场战略性补贴组成。考虑到公司资产负债率不超过20%,且其资本结构中以股东权益资本为主,因此以股权资本成本作为计算资本成本的基础。

与华为统一口径的计算方式相比,许继计算EVA所确定的调整事项和资本成本依考核单位的不同而呈现出多样化。其计算EVA的基本公式为: $EVA = \text{会计净利润} + \text{调整事项} - \text{资本成本}$ 。关于调整事项,其子公司之一的许继电器不仅涉及存货期初数减期末数,还涉及当期研发费用和市场开拓费用的调整,而其他子公司仅涉及存货期初数减期末数。许继电器在计算下属子公司资本成本时除了包括当期财务费用和期末所有者权益的一定比例外,还包括欠股份公司结算数的一定比例,或按单独使用占用股份公司流动资金和固定资金净值的一定比例核算资本成本。

和许继类似,宝钢对于钢管公司及其下属单位EVA的计算略有差异。其对于钢管公司整体价值贡献即EVA公式

为: $\text{价值贡献} = (\text{实际单价} - \text{实际成本}) \times \text{实际销量} - (\text{销售费用} + \text{管理费用} + \text{财务费用等}) - \text{资本总额} \times \text{资本成本率}$,这里的资本总额是股东权益资本。其下属二级单位的价值贡献计算也是如此,只是扣除的费用和资本总额口径不一致,例如计算销售系统的价值贡献时用实际单价减去实际成本的差值乘以预算销量,而将资本总额调整为销售系统所占用的资金(应收账款+应收票据-预收账款),且只扣除销售费用而不涉及管理费用和财务费用。

TCL的会计调整项目设定和资本成本的计算则更体现出集团战略牵引的导向原则。其计算EVA的基本公式为: $EVA = \text{营业利润} + \text{收益类调整事项} - (\text{权益资本} + \text{有息负债} - \text{资本类调整事项}) \times \text{加权资本成本率}$ 。在该式中,收益类调整事项和资本类调整事项均以集团战略牵引为导向,包括研发投入、重组损失、新项目投资和IT建设费用。规定当期研发投入和IT建设费用作为资产在以后年度分批摊销,并为其设定限额体现在责任利润中;清理对外投资产生的重组损失不影响EVA结果;经过集团立项批准的新项目占用的长期资产和待摊费用余额在投资期内不计算资本成本。其资本成本的计算以公平、简单为原则,以贯彻资本补偿的思想为目的,同时规定在随债务资本比重上升的同时调增股东权益资本成本率。

(三) EVA考核指标的确立

这些建立独具特色的EVA考核体系的企业并非只将EVA作为唯一考核指标,而是结合企业自身特点将其与其他指标相融合,或与传统指标确定分配比例,共同参与考核。

华为设定“虚拟利润”为其考核指标,按照当年新创造的全部可分配价值,度量华为电气整体规模和效益的增长,同时辅以KPI考核,确保指标的层层落实。华为将“虚拟利润”指标应用于对公司整体层面的考核,而将对“虚拟利润”产生影响的要素建立相应的KPI考核指标,落实到相关部门和产品线再至每个岗位,作为对部门、产品线、单个岗位等的考核指标。TCL虽然也是基于EVA建立新的KPI考核体系,但与在EVA中心下设KPI考核不同,TCL是在EVA和KPI之间分配权重,将两种考核指标相互结合作为最终的业绩考核标准,共同参与对经理人业绩的考核。

与上述两家企业不同,宝钢在借鉴EVA思路选取综合财务指标的同时,结合BSC的原理建立了融财务指标与非财务指标于一体的宝钢管公司价值贡献模型。而许继则是融合了以上企业的特点,将KPI作为EVA考核的修正系数,同时又吸收了BSC的考核思想,从财务、顾客、内部过程、学习和成长四个方面反映企业的经营状况。

(四) EVA激励方式的制定

实施EVA考核的企业其激励方式的制定与考核指标密

切相关,既侧重于如何在经理人薪酬结构中体现EVA考核的落实,同时又保持和其他考核指标的对应关系,从而有效激励考核单位负责人,实现考核目的。

华为将“虚拟利润”作为劳动与资本要素的分配基础。对于华为电气EVA中心的负责人来说,其薪酬与“虚拟利润”直接挂钩;对于EVA中心的员工来说,其薪酬则与由“虚拟利润”分解落实的KPI指标相关。华为电气管理者和员工年度工资总额(含奖金)则取决于“虚拟利润”和分享比例,该分享比例参照以前年度的水平,每三年更改一次。

许继内部则是采用EVA和KPI相互融合的方式决定经理人年度总收入。其年度收入计算公式为: $S=[B+(EVA_1-EVA_0)\times F]\times KPI$ 。在该式中,S为经理人年度收入总额,B为经理人年度收入基数, EVA_1 为考核年度完成的EVA实际值, EVA_0 为上年EVA,F为奖励挂钩系数,KPI为KPI综合系数。可见经理人年度收入由收入基数、EVA改善额以及KPI系数共同决定,挂钩系数则可调整EVA对薪酬的影响程度。

TCL则是采用EVA决定部分年薪的激励方式,在经理人的薪酬结构中特别设立了EVA年薪部分,即按本年度EVA、上年度EVA及分享系数共同确定经理人部分年薪。在上年度EVA为正值的情况下,对于本年度EVA相对上年度有所提升的,增加薪酬对EVA改善额的分享系数,同时分享上年度EVA的一定比例,但若年度EVA为负值,则EVA年薪为零。

宝钢钢管则是依据价值贡献值及其层层落实的指标决定对公司全体员工的激励方式。由于公司同时采用BSC考核,因此其将非财务指标进行量化,与财务指标共同计算价值贡献值,公司依据整体价值贡献的实际业绩占目标业绩的比例作为实际奖金与目标奖金的比例。若实际奖金超过奖金库分发上限,则多余部分存入奖金库。公司各子系统依据自身建立的价值贡献模型,将有关价值贡献的指标层层落实,由此确定对本系统员工的奖金分配,奖优罚劣。

三、启示

(一) 合理划分EVA中心和非EVA中心

EVA中心作为独立的EVA核算单位应符合一定的标准,比如是否能够确认收入和成本费用,是否能够区分占用资本的责任等,因此并非企业中所有的部门都可以直接利用EVA对其绩效进行衡量。为此,中央企业可借鉴许继和宝钢的做法划分EVA中心,并在此过程中注意以下方面:其一,为构建科学有效的EVA体系,应调动起全体员工参与价值贡献的积极性,按照组织架构的层级逐层细分EVA中心,并将企业EVA整体目标逐层分解;其二,只要符合EVA可计算和EVA目标可控制标准的单位均可划分为EVA

中心,因此车间、工段甚至班组都可以确定为EVA中心,从而使得基层员工也能有效发挥其对EVA整体目标实现的贡献;其三,对于非EVA中心,可以将上级EVA中心的EVA构成进一步分解,利用其EVA分解因素设计相应的KPI,以此考核非EVA中心对企业价值创造的贡献。

(二) 以BSC为框架、以EVA为核心构建绩效考核指标体系

从以上四家企业的实践经验可以看出,建立独具特色的EVA绩效考核指标体系,并非全盘否定原有绩效考核指标体系,而是在原有考核体系的基础上进一步优化和完善。比如许继在把EVA作为核心考核指标的同时保留了原有的KPI考核,并将KPI考核结果作为对EVA考核结果的修正;宝钢融合了BSC和EVA,构建了新型的绩效考核体系,反映了绩效考核的全面性与重要性特点。因此,中央企业在建立适合自身的EVA考核体系时,应注意考核指标的确立和选取,基本原则就是以BSC为框架,以EVA为核心。具体做法就是在整体框架上采用BSC的做法,兼顾结果与过程,既考虑财务指标,又考虑非财务指标,这样的考核全面完整;同时引入EVA指标及其衍生指标如EVA改善值、EVA率等,将其作为财务层面的核心指标,赋予其更高的权重,以体现价值创造的绩效考核导向,这样的考核重点突出。

(三) 计算EVA既要重理念又要重个性

推行EVA考核的关键在于领会EVA的基本理念,系统营造全员全过程的价值创造文化,要在吸收EVA理念的基础上进行本土化改造与个性化设计,而不是对其进行简单复制。中央企业在内部深化EVA考核时,应在不违背EVA和国资委业绩考核办法基本精神的基础上,结合本企业的实际进行个性化设计,主要体现在会计调整事项和资本成本率确定方面。会计事项调整实际上调整的就是企业管理层的短期行为,因此凡是有利于企业未来价值创造的战略投资行为都可以纳入会计调整的范围,企业应结合自身管理短板和突出问题进行选择。而在资本成本率的设置上也应该避免国资委目前所常用的“一刀切”的做法,这种做法往往容易导致考核的内部不公平,应考虑企业不同单位所处的不同行业类型分别设置。设置资本成本率的难点在于股权资本成本的计量,解决这一问题不妨借鉴华为和许继的做法,采用风险溢价模型区分不同行业的不同风险程度。

(四) 制定侧重体现EVA兼具全面性的经理人薪酬结构

从四家国内企业的实践来看,经理人薪酬结构的确定一方面侧重EVA考核的比重,体现EVA考核的重要性,另一方面也要明确并非将全部薪酬与EVA直接挂钩,而是将部分薪酬与EVA建立直接联系。例如TCL按EVA指标和分

中联重科销售业绩迷局探析

欧阳爱平 郑超

中联重科股份有限公司（简称中联重科）主要从事建筑工程、能源工程等基础设施建设所需技术装备的研发制造。作为我国工程机械首家A+H股上市公司，中联重科自上市以来在沪深两市综合绩效排名都较靠前。近两年来，公司的主营业务收入也高于行业平均值，在本行业181家上市公司中排名第四，其净利润也很乐观，居行业第二。但笔者在分析其经营活动的每股现金含量中却发现，在每股现金含量的排名中，中联重科在行业中排名第161位。一般情况下，企业经营活动现金流入主要由销售收入产生，且净利润和经营活动现金流量的变化成正向关系。那么，中联重科果真如其报告中所说的那样业绩优异、增长强劲吗？

一、案例简介

2013年1月8日，某报披露中联重科于2012年在华东地区的销售存在大量造假，销售增长规模经一系列操纵后被夸大逾8倍。报道称，中联重科在华东地区将销售分为A、B、C三类，其中：A类是正常销售订单；B类是指预期会购买但未有出货期、未付款且产品仍在仓储的潜在订单；C类则是公司虚构的订单。2012年中联重科在华东地区存在大量B、C类虚假销售，以夸大利润。紧随其后，中联重科刊出澄清公告，其后的股价反而由8.75元升至10.40元。被披露销售夸大事件似乎没有对其造成任何影响。

2013年5月27日，有关媒体再次披露了中联重科销售舞弊的举报材料。此次举报的是中联重科在自己的大本营——华中地区的一线销售数据存在大量造假，举报内容

主要包括分类销售和存在神秘销售大户、2012年有明显的先销售后退货等现象。通过记者的实地走访，其销售造假行为大部分得到证实。中联重科A股随即被证监会临时停牌，随后在港交所也发布了停牌公告，与该公司有关的所有结构性产品也同时暂停买卖。28日公司发布公告称，公司股票和债券自5月28日继续停牌。虽然公司的澄清公告称外界的有些报道不属实，但承认了在销售方面存在神秘大户，同时承认在2012年的8月和11月在华中地区的退货率超过60%。中联重科的澄清公告发布后，公司股价跌至7.01元。

2013年上半年，中联重科连遭两次举报，而自2012年下半年以来，该公司因其业绩明显高于同行而遭受广泛质疑。对此，有投资者呼吁，无论举报的内容是否属实，监管部门均应介入核查。

二、案例分析

从上述情况看，中联重科销售业绩受到质疑主要涉及两个方面：一是大量的先销售、后退货处理；二是虚构销售收入，虚增利润。这两种虚构销售的方式具有较强的代表性，笔者在此做进一步分析。

一是先销售、后退货处理，这是会计风险相对较小的一种操纵利润的方法。《企业会计准则第14号——收入》第九条规定，企业已经确认销售商品收入的售出商品发生销售退回的，应当在发生时冲减当期销售商品收入。因此，先销售、后退货的处理利用了会计准则的相关规定，有规律地进

享系数确定经理人部分年薪，注重对EVA分享系数的确定，规定对于本年度EVA相对于上年度EVA增加值增加经理人薪酬分享系数。

对经理人薪酬的确定在体现EVA价值管理原则的同时，也说明了EVA实施的循序渐进的原则。EVA的实施是一项复杂的长期系统工程，因此不能在实施EVA考核体系

之初便将经理人的激励重点完全放在EVA上，而是应该首先和传统绩效考核指标的优势有效整合，然后依据实施效果再逐渐增加EVA在薪酬结构中的比重。■

（作者单位：东北财经大学会计学院/中国内部控制研究中心）

责任编辑 张璐怡