

基于经济增加值的 中央企业集团绩效评价应用研究

杜 阳

国务院国资委第二次修订的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》从2010年1月起正式施行。新修订的考核办法在总结第二任期经济增加值(EVA)考核试点工作的基础上,继续坚持了原有的目标管理、考核指标精简、注重企业短板指标和对标考核指标的应用等行之有效的做法;以企业价值创造为重点,强调股东回报和投资效益的持续提升,引导企业关注长期、稳定和可持续发展;逐级落实国有资产保值增值责任,增强企业管控力和执行力;推动企业建立健全全员业绩考核体系,完善激励约束机制。以下以某中央企业集团为例,对EVA在中央企业集团绩效评价中的实施应用进行探讨与研究。

一、实施 EVA 考核的必要性和可行性分析

近年来,该集团收入、资产持续上升,利润一直稳居中央企业的前列。但是,随着石油行业的不断发展,该集团资本性支出持续加大,企业自由现金流收紧,同时受投资回收周期的影响,投资回报水平出现了下滑,负债水平持续上升,面临资本成本上升的困境。笔者对该集团2006-2012年的财务数据进行研究后发现,集团2006-2012年营业收入呈现出持续上升趋势,资产规模不断扩大,但利润却在2008年出现了较大的下滑;平均投资资本回报率(ROACE)呈现下降趋势,但2010年有所反弹,资本负债率及资产负债率持续上升,资本成本压力不断加大。分析其原因,除了由于2008-2009年国际金融危机爆发带给该集团的负面影响外,还与集团庞大的组织体系与利润趋薄的双重压力有关。为进一步深化重组改革,不断整合资源配置,集团一方面从自身发展找问题,适时转变发展战略,大力实施重组改革,努力实现“集约化、专业化、一体化”发展;另一方面在企业内部建立更为完善的考核激励机制,充分调动内部员工与企业共发展的积极性与主动性,这也给EVA绩效评价指标的引入带来了契机。

该集团从2008年开始建立起一整套较为成熟完善的绩

效考核机制和配套的激励机制,并切实应用于集团内部各企事业单位、控(参)股公司和机关部门。绩效考核办法的实施主要是通过签订内部绩效合同的方式,将高级管理人员年度或任期内应完成的主要工作任务定量、定性为关键绩效指标(KPI),按照规定的程序和方法对指标完成情况进行考核评价,并以此作为薪酬兑现、职务调整、潜能开发和工作改进的依据。整套绩效考核办法适用范围全面,分业务板块考核条线明确,指标设计既具有通用性又兼顾个性化,评价层次多样,引导作用明确,为引入EVA考核构建起基本架构,也为EVA价值管理体系的建立奠定了良好的基础。

2010年,根据国资委正式在中央企业全面推行EVA考核的精神,该集团基于自身实际情况,在原有绩效评价体系基础上,将EVA及其相关指标纳入高级管理人员绩效合同,按规定程序和方法,对完成情况进行考核激励。EVA考核遵循以下原则:一是突出主业。对非主业收益和主业收益在EVA计算时有所区别。二是风险控制。引导加强EVA关键驱动因素分析研究,通过降低资产负债率,减少存货占用和应收账款等,控制经营风险,提升经济效益。三是可持续发展。鼓励增加研发、结构调整、员工培训等有利于长期发展的支出,引导持续改善和提升价值创造能力。四是分类考核。根据单位性质、主营业务和资产经管水平等不同特点,分类确定EVA重大调整事项和资本成本率。五是适用可操作。EVA计算办法和考核方式应简单明了,易于理解、计算和操作。六是压力传递。EVA考核压力要逐级传递,使价值创造理念和资本成本意识深入到各单位及其基层组织。

二、该集团实施绩效考核体系的综合评价与分析

该集团在建立基于EVA的绩效考核体系过程中,切实融合了平衡计分卡(BSC)、KPI等考核理念,将考核指标的范围由财务数据向客户、内部运营以及员工学习与成长等多个方面延伸,考核范围扩大到了全体公司员工,将公司业绩考核与

员工业绩考核紧密关联,设立了有力的激励与约束机制,将EVA概念充分引入到考核体系中去,EVA在考核中的统领作用也逐步显现。但同时应该看到,EVA在这一绩效评价体系中的作用还未完全发挥,基于EVA的价值管理体系尚未完全形成。目前,EVA仍只作为一个财务指标的调整指标进行应用,公司宣贯EVA在提升公司价值方面的重要作用强化力度仍然不够,EVA对于提升公司价值、转化公司经营理念、改善公司治理结构等方面的作用仍未完全显现。

三、EVA价值管理体系在中央企业集团的应用设计及实施

(一) 基于EVA的价值管理体系设计

1. 业绩评价体系改进。以EVA为核心,建立财务指标(盈利能力指标、营运能力指标、偿债能力指标、发展能力指标)及非财务指标(服务类指标、营运类指标、人员类指标)两大系统,两者相互作用、相互均衡。除了整体指标体系的架构变化外,由于公司业务多元化,还应增补按业务板块个性化需求的业绩考核指标,指标的确定除了考虑本集团、本板块的历史值之外,还应充分了解国际化大公司的同行业先进指标,参考设定更具挑战性的目标值,以业绩考核为抓手,切实将提升公司价值作为公司发展战略的重中之重。

2. 激励机制改进。该集团的绩效考核体系已经较为全面地规定了绩效考核结果的评价办法和奖惩机制,但是受中央企业性质的局限性,也造成了奖励措施相对受限、不够灵活的情况。除了绩效奖励、职级调整、岗位退出、培训发展等方面的奖励之外,还可以适度考虑股权激励、红利分成等奖励措施。此举一方面可以促进员工以公司所有者的身份去考虑公司的发展战略和经营方针,提升员工的积极性和创造性;另一方面也对公司的财务战略提出了更高的要求,要求公司权益结构的设计更为精密,股票期权行权前后对公司权益的影响应该进一步成为关注的重点。

3. 公司理念转变。企业应将不断提升公司价值理念宣贯到全部员工,建立起以公司价值为中心的企业文化。只有当这一理念真正深入人心,全体员工均将提升公司价值作为同一目标时,才能结束多目标引起的混乱,理顺公司不同板块的业务流程,减少部门间的消耗。公司要注重针对EVA的价值提升理念的培训,将提升公司价值贯彻到生产经营的各个领域。

4. 公司治理结构。在EVA价值管理被推广之后,为尽可能减少资本成本而最大限度提升企业价值,许多企业更为注重商业模式、网络渠道、品牌管理、企业理念、核心流程等新核心竞争力要素的培育,市场竞争层次出现极大飞跃,企业核心竞争力的内涵获得极大丰富。但公司治理结构的变革不是在一朝一夕就能完成的,企业应建立长期发展蓝图,从而优化

公司治理结构,使企业管理者决策更为慎重,不断改变企业的管理行为,提升公司价值。

(二) 实施EVA的价值管理体系具体步骤

在集团内部实施EVA价值管理体系,应促进业绩评价和激励机制的持续改进,建立股东和经营者风险共担、利润共享机制,切实改善公司治理结构,根据以上EVA价值管理体系的总体设计,可以考虑按如下步骤进行实施:

步骤一:调整公司定位和战略策略。集团公司应确立以价值最大化为中心的新的战略目标,对所并购企业从原来一味强调绝对控股改变为可以考虑相对控股,尽量减少资本的投入规模及使用效率。

步骤二:建立以EVA为中心的目标管理体系,包括资本预算、投资分析、决策标准等,并加强对应收款、库存等资产使用效率的监督管理。

步骤三:建立以提高EVA为目标的事前决策、事中监控和事后评价的管理体系,改变公司财务指标多而混乱的局面,应避免集团总部和业务单元之间目标不统一的现象,企业各部门应建立横向及纵向紧密联系的各种通道,将全体员工相互交流的标准高度统一,保证管理决策的有效性贯彻到生产经营的始终。

步骤四:建立战略牵引的考核模式,将EVA与KPI、BSC相结合。以EVA为中心的BSC体系可以有效平衡财务指标与非财务指标。KPI可以体现不同业务业绩创造的关键点,充分体现各业务板块的运营侧重点;BSC可以拓宽业绩考核的范围,把考核扩展为财务、客户、内部运营以及员工学习与成长四个方面;EVA能够提供决策、考核、激励、管理之间的联系,使管理层着重于价值创造。

步骤五:建立内部绩效控制部门。绩效控制部门的重要职能就是进行EVA价值管理全程的管控和支持,充分扮演好“内部分析”的角色。该部门明确价值驱动因素和价值创造动机;将集团及其下属各公司的内部绩效目标与投资者预期相比;对价值创造结果进行追踪和报告;组织落实在企业内部的各部门价值创造责任,监督建立内部各级价值管理机制;对关键价值驱动要素及能够提升价值的战略举措给予及时关注;对价值提升目标执行状况进行详细的动态对比分析。

步骤六:完善与EVA考核相关的配套制度。EVA考核激励体系的建设是一个系统工程,它需要其他相关制度的配合和支持,共同促进,形成良性互动。如为配合EVA考核激励体系的实施,规范列入EVA调整事项的相关支出项目,明确资本成本率的确定办法,确定不同业务EVA考核覆盖的范围,区别不同业务设定配套机制等。■

(作者单位:中国石油天然气集团公司)

责任编辑 张璐怡