

基于价值创造和战略管理的 业绩评价体系构建

——EVA与BSC的融合

黎来芳 张伟华

用传统的财务指标进行企业业绩评价存在着种种局限，于是理论界和实务界提出许多新的业绩评价模式，其中以经济增加值(EVA)和平衡计分卡(BSC)最具代表性。EVA真实地反映了企业的价值创造，BSC则发展为企业战略管理的基石。二者虽然各自独立产生，却有着天然的相容性。本文力图找到二者的结合点，通过EVA与BSC的融合构建起基于价值创造和战略管理的业绩评价体系。

一、EVA和BSC的优点

1、基于价值创造的业绩评价：EVA的优点

为了克服传统财务指标对经济现实的扭曲以及没有考虑权益资本成本的弊端，EVA对会计数据进行了调整，扣除了企业现有资产经济价值的机会成本，尽可能真实地反映企业的经济现实和价值创造。相对于传统的财务业绩评价，EVA具有如下优点：

(1) EVA通过在税后净营业利润的基础上扣除包括债权资本和股权资本在内的所有资本成本，更真实地反映出企业是否为股东创造了财富以及创造财富的多少。

(2) EVA通过对会计利润和账面价值进行一系列调整，使会计数据对经济现实的扭曲现象得以还原，更真实地反映企业的业绩好坏。

(3) EVA克服了传统财务指标所诱发的通过增加投资“购买”利润的“投资饥渴症”，有利于正确引导管理层的行为。用EVA对管理层进行评价和激励，使得管理层和股东的利益趋于一致，从而在很大程度上缓解因股东与管理层之间的委托代理关系而产生的道德风险和逆向选择。

2、基于战略管理的业绩评价：BSC的优点

为了克服传统财务指标只反映企业短期财务业绩的局

限，BSC在业绩评价中补充进了非财务指标，以尽可能全面、深入、长远地评价企业业绩。BSC由财务、顾客、内部流程、学习与成长四个具有因果关系的层面构成，始终关注业绩评价中财务与非财务的平衡、结果与动因的平衡以及短期与长期的平衡。相对于传统的财务业绩评价，BSC具有如下优点：

(1) 既关注股东又关注其他利益相关者。BSC的财务层面主要关注股东利益，而顾客、内部流程以及学习与成长层面则涉及到顾客、社区和员工等其他利益相关者的利益。充分关注各方利益，有利于企业均衡、长远地发展。

(2) 既关注业绩结果又关注业绩动因。BSC不仅四个层面具有因果关系，各个层面的指标之间也充满了因果链条。因果关系不仅可以展示企业业绩的好坏，还可以找到导致这种结果的深层次原因，为改善业绩指明方向。

(3) 既关注短期业绩又关注长期战略。BSC将企业长期的战略目标分解为一个个短期业绩目标，在注重短期业绩评价的同时更注重长期战略的落实。

二、EVA与BSC融合的思路

(一) EVA与BSC的相容性

1、BSC的优势弥补了EVA的缺陷

EVA非常重视股东财富的增长，而对顾客、员工、社区等其他资源提供者的重视程度不够。BSC对顾客、社区和员工等其他利益相关者的关注恰恰弥补了EVA的这一缺陷。此外，EVA是反映价值创造结果的滞后性经济指标，未能对企业价值创造过程中的营销策略、生产流程、人力资源等因素予以充分关注，因而缺乏前瞻性，不利于企业长期核心竞争能力的培养。BSC对业绩动因和长期战略的关注弥补了这一缺陷。



2、EVA为BSC多样化的指标找到了最终目标

BSC通常包含四个层面、数十个指标。指标太多往往导致最终目标的不明确，管理者难以对众多评价指标进行权衡，普通员工难以理解其具体行为对企业的最终贡献。因此BSC需要有一个统领性指标来反映其他指标的最终目标。EVA作为企业价值创造的结果，可以很好地体现企业在财务、顾客、内部流程以及学习与成长方面努力的成果，从而为BSC多样化的指标体系找到明确的最终目标。

3、BSC是EVA在评价层次上的自然延伸

从业绩评价的角度看，EVA主要用于股东对管理层的业绩评价，BSC主要用于管理层对企业业绩的评价。但二者所处的评价层次的差异并未导致二者互相排斥。股东评价管理层业绩是为了保证企业价值创造和股东财富增长，管理层评价企业业绩则是为了检验企业战略和业绩管理的有效性。管理层如果对企业战略和业绩进行了有效管理，则必然会为企业创造价值、使股东财富增长。所以，管理层评价企业业绩是股东评价管理层业绩的自然延伸。

(二)EVA与BSC的融合点

EVA与BSC最简单直观的融合思路是将EVA作为一个最终的结果指标放入BSC的财务层面中。虽然BSC在传统的财务评价的基础上增加了顾客、内部流程以及学习与成长方面的评价，但财务始终是BSC中一个非常重要的层面，是其他层面的结果。因此，财务层面指标的恰当选取至关重要。与传统的财务指标相比，EVA的显著优点就是更真实地反映了企业为股东创造的财富，并且EVA是对会计数据调整之后计算的指标，比传统的财务指标更能反映企业的经济现实。所以，EVA很好地契合了BSC财务层面的需要，无疑是BSC财务层面的一个非常理想的指标。

EVA与BSC成功融合的关键在于EVA与BSC中其他

指标之间建立起层层的关系，并从中找到恰当的价值驱动因素，使企业价值和股东财富的增长真正落到实处，同时使企业的战略和业绩管理找到明确的最终目标，实现EVA与BSC之间的优势互补。因此，将EVA置于BSC财务层面的顶端并进行层层因果分解，找到其在财务、顾客、内部流程以及学习与成长方面的驱动因素，从而为企业的价值创造指明方向，为企业的战略和业绩管理明确目标，无疑是EVA与BSC融合的一种良好的模式。

三、EVA与BSC融合的示例

ZLY是一家主要从事运输设备制造的大型企业集团。从2003年开始，公司引入EVA作为高管评价与激励的指标，使企业价值得到一定提升。2006年年初，由于市场规模的限制和内部管理的僵化，企业的发展遇到障碍。于是ZLY成立了由CEO负责的项目小组，经过为期3个月的调研、咨询与商讨，决定在原有EVA指标的基础上引入BSC，以加强企业的战略和业绩管理，找到价值进一步增长的途径。ZLY项目小组与外部专家合作，首先以价值增长为最终目标绘制了企业的战略地图，然后根据战略地图的思路建立起以EVA为最终结果的BSC指标体系。

(一)ZLY战略地图的绘制

为实现企业价值增长这一最终目标，ZLY在认真分析外部环境和内部条件的基础上制定了两大战略：收入增长战略和提高生产率战略。在财务层面，要实现收入增长，一方面要稳步扩大现有的运输设备制造业务，另一方面要不断开发包括配套设施及服务方面的新业务；而提高生产率主要体现在包括经营成本和资本成本在内的成本费用的控制上。

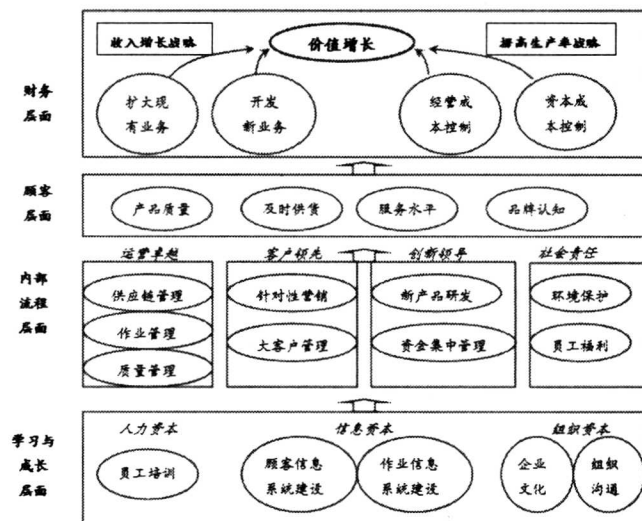


图1 ZLY战略地图

在顾客层面，为了扩大现有业务和开发新业务，需要在产品质量、及时供货、服务水平以及品牌认知几方面下功夫。在内部流程层面，为控制经营成本以及保障产品质量和及时供货，需要在运营卓越方面加强供应链管理、实施作业成本管理并建立质量管理体系；为提升服务水平和品牌认知度，需要在客户领先方面进行针对性营销和大客户管理；为开发新业务以及控制资本成本，需要在创新领导方面进行新产品研发、实施资金集中管理；为保障企业的长远发展，需要在社会责任方面加强环境保护、提升员工福利。在学习与成长层面，为了给上述三个层面提供基础和支撑，需要在人力资本方面加强员工培训，在信息资本方面加强包括顾客信息、作业信息等在内的信息系统建设，在组织资本方面建设企业文化、加强组织沟通。ZLY根据上述思路绘制出的战略地图如图1所示。

(二)ZLY业绩评价指标体系的构建

ZLY根据上述战略地图的基本思路构建的初步的业绩评价指标体系如图2所示。这个指标体系包含四个层面、20个指标以及指标间的若干因果链条。图2中的BSC指标体系并非一成不变，在ZLY的经营管理过程中会不断地调整和修正。

ZLY集团的EVA与BSC相融合的业绩评价体系运行三年来取得了较为显著的成效：企业价值大幅增长，战略管

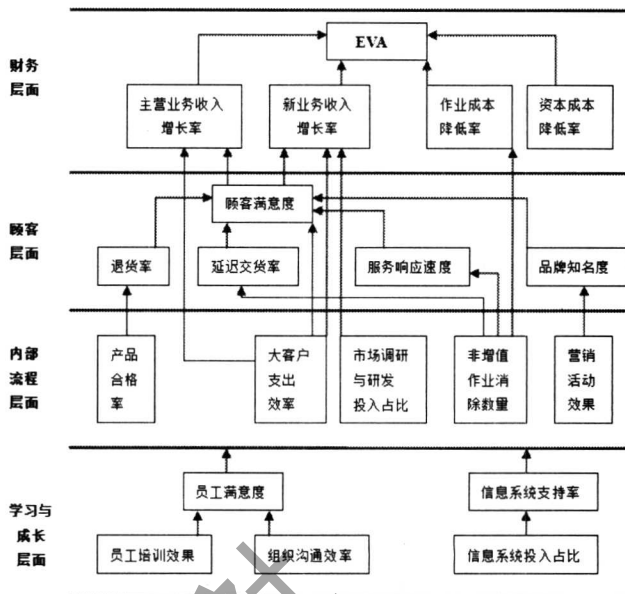


图2 ZLY业绩评价指标体系

理平稳落实。这一评价体系已初步显现出其卓越的价值创造和战略管理特点。需要说明的是，ZLY的例子只是EVA与BSC融合思路的示意，在不同企业具体运用时，战略的选择、指标的个数、因果关系的构造等可以各不相同。■

(作者单位：中国人民大学商学院)

责任编辑 杨曼

● 词条

360度绩效评估

360度绩效评估是指由自己、上司、直接部属、同事甚至顾客等从各个角度来了解员工个人的绩效，这使得被评估者可以从多角度的反馈中知道自己的不足、长处与发展需求。最早是由英特尔公司首先提出并加以实施的。①自我评价：让员工根据自己在工作期间的绩效表现评估其能力，并据此设定未来的目标。②同事的评价：是指由同事互评绩效的方式来达到绩效评估和彼此了解人际沟通方面的能力的目的。③下属的评价：随着知识经济的发展，越来越多的公司让员工评估其上级主管的绩效，管理者可以通过下属的反馈，清楚地知道自己的管理能力有什么地方需要加强？若有太大的落差，亦可深入了解其中的原因。④客户的评价：客户的评价对从事服务业、销售业的人员特别重要。因为只有客户最清楚员工在客户服务关系、行销技巧等方面的表现与态度。⑤主管的评价：即绩效评估工作由主管来执行，主管要善用绩效评估的结果指导、发展部属的潜能。⑥多主管、矩阵式的评价：一些公司常常会推动跨部门的合作方案，因此一些员工可能同时会与很多主管共事。所以在绩效评估的系统建立上，也将多主管、矩阵式的绩效评估方式纳入绩效评估系统之中，即每位项目主管在专案结束后需对该部属的绩效作出评估。通过多主管的多角度评估可让员工的能力得到更客观的评价。■