

为股东创造价值

——哈斯科公司的EVA之旅

■ 陈咏英编译

美国哈斯科公司(Harsco Corporation)是一家产品和服务遍及全世界的多元化公司,拥有21 000多名员工,在40多个国家拥有400多家分支机构。业务包括工厂服务、建筑辅助服务、气体和液体封装控制以及其他工程产品与服务等四个方面。

20世纪90年代,哈斯科公司的业绩看起来非常不错,但自1999年起公司资本回报率开始急剧下降,市场价值也显著下跌。因此,公司急于寻求能迅速提升价值的途径。经过考察,公司高层决定引入EVA财务指标。董事长Derek Hathaway和财务总监Sal.Fazzolari认为:从长期来看,EVA最大化的目标与公司追求股东财富最大化和增加股票价值的宗旨是一致的,而且以EVA为目标的价值管理能在公司战略、资本投资、日常管理决策和股东财富间建立起清晰、可计量的联系。2001年2月,哈斯科公司与思腾思特公司共同组建了EVA实施工作小组并根据哈斯科公司的业务模式和经营特点拟定了一份EVA实施方案。方案的构建遵循了思腾思特公司的四M流程:Measurement(测量指标),即设计适合公司的EVA价值测量指标;Management System(管理系统),即设计使决策依据和EVA指标相结合的管理工具和措施;Motivation(激励机制),即建立与价值测量指标EVA挂钩的激励制度;Mindset(经营理念),即对全体员工进行EVA教育,改造企业文化。

测量指标

哈斯科公司要求建立一个简洁实用的EVA测量指标,使EVA目标管理能够被员工所接受。根据这个要求,工作小组把EVA的调整项目限制在能够促使员工行为改变的项目上。例如,虽然哈斯科公司发生了许多租赁业务,但工作小组认为现存的内部控制制度已足以防止员工的行为偏差,在计算EVA指标时调整此项目不会带来明显的价值改善,使取消了把租赁资产归为资本投资的调整。但公司强调所有的租赁事项评估仍要按照EVA方法进行资本预算且必须经过公司财务部批准,以确保租赁决策能够增加股东价值。

此外,由于哈斯科公司采用EVA指标的目的在于改善公司员工的经营行为,因此工作组将资本成本和税率都事先设定好,使得利率变动或异常的税收事项不会影响对经营业绩的测量。为减少不确定性,资产处置的利得或损失等非经营项目也被排除在EVA的测量之外。

最后,哈斯科公司在设计EVA测量指标时还着重考虑了公司国际化经营带来的汇率问题。为避免这一管理层无法控制的因素对EVA的影响,工作组在计算EVA时对异常的货币波动作了调整。结果表明,哈斯科公司的EVA指标既简洁明了又反映了公司经营现实。

管理系统

哈斯科公司的一系列并购和剥离活动使业务越来越多元化,决策制定变得越来越复杂,各分部之间的一致性越来越差。工作小组设计了一套完整的管理工具来解决这个问题。

第一个工具是EVA“期限估计”模式,其目的是帮助采购经理或销售经理在价格变动(影响税后净营业利润)和赊销或赊购的期限(影响投入资本)之间迅速做出取舍。

第二个工具是EVA“修理还是重置”模型,目的是帮助营运经理在修理设备和重新购置设备之间做出选择。由于新旧设备的预期寿命不同,营运经理通常很难判断二者究竟谁在经济上更合算。模型可以帮助经理判断哪种方式更优,使其能集中精力于其他管理活动。这个模型实质上是一种资本预算模型。工作小组根据经理们反馈的意见,进一步设计了一个对公司内部不同业务单元都适用的资本预算模型。

哈斯科公司的业务遍及世界各地,不同国家的政权和货币风险是不同的,会面临不同的资本成本。工作组设计了一个简明而稳健的资本成本构架,使得哈斯科公司能够以统一的标准来评价所有项目。将这个构架与资本预算模型相结合,公司顺利完成了对不同国家业务的、复杂的财务分析。

为指导经理人员的行为,工作小组还编写了《公司财务手册》,详细解释了引入EVA测量指标后公司财务关注的重点以及实务操作指南,以使经理人的决策更加标准化,增加

了各分部决策的一致性并使决策结果更容易比较和评价。

激励机制

哈斯科公司拥有众多的分部。分部经理必然比公司总部在该领域获得的信息更多,对业务更熟悉。EVA实施工作小组认为,既要放手让分部经理决策,又必须使分部经理养成从所有者角度考虑问题的习惯。为使分部经理们的目标与公司总目标一致,工作小组为每个人都设计了业绩激励计划。

在许多公司里,奖金红利与是否完成了某个预算目标相挂钩,其结果是经理们常常试图通过制定较低的预算计划来保证获得丰厚的奖金红利。哈斯科公司通过将奖金红利与未来几年EVA增加值的目标相联系,有效消除了经理人员对预算的低估行为。相反,由于不会因为没有达到目标而受罚,业务经理们现在愿意与高层经理一起测算可能达到的最优业绩以及所需要的资源数量。哈斯科公司以前的激励计划包括很多复杂、繁琐和主观的标准,引入EVA后,激励规则得以简化,更为重要的是,每个人都把注意力集中到创造股东价值的目标上来。

为了拓展经理们的视野,哈斯科董事会决定业绩激励计划为三年一期,而不是一年一期。经理们可以不必为短期事件对EVA的影响而担心,而是考虑整个项目期间对EVA指标的、总的的影响以及公司的长期持续健康发展。

经营理念

为使员工形成EVA目标管理的经营理念,公司进行了一系列培训,包括;EVA专家培训、经理人员培训和资本预算培训。EVA专家培训课程包括EVA管理的所有方面,目的是使关键财务人员对EVA指标有透彻的理解。经理人员培训课程主要介绍EVA指标的计算和激励计划的细节以及在做各种复杂的经营决策时如何运用EVA知识加以计算和分析。资本预算培训使公司财务人员对EVA形成了一个更为连贯的理解,获得了使用各种EVA决策工具的知识。共有300多名财务人员和营运经理以及公司的高管接受了培训。

为使公司所有员工都能获得EVA的知识,哈斯科公司还在内部网上建立了EVA中心,讲解EVA知识,交流EVA运用的心得体会,介绍EVA研究成果和工具的使用。通过对EVA思想的持续强化,哈斯科公司成功地把EVA目标管理理念扎根于员工的头脑,融入企业文化之中。

此外,哈斯科公司还在季报和年报中不断地汇报EVA实施的过程和阶段性成果。这种外部交流使投资者清晰地

认识到哈斯科公司不只是关注每股盈利,而是关注财务指标的所有方面,同时对内部员工也是一种良性刺激。当经理人员看到公司对公众强调EVA的重要性时,将会更明确地意识到公司对EVA的追求是一个长期的过程。

实施结果

哈斯科公司在实施EVA价值管理的第一年就取得了积极的效果。2002年年报显示,公司四个业务部门的平均投入资本减少了,但资本效率却有所提高,而且是在市场萧条的不利环境下取得的。财务数据表明,2002~2006年,哈斯科公司的盈利能力一直在增强(见表1)。实施EVA计划后的连续4年里,公司创造的EVA值也在稳步增加(见表2)。2006年哈斯科公司的销售额达到34亿美元,被列入全美1000家财富最多的公司之一,第4次被福布斯杂志提名为全美最佳400家大公司之一。在2006年年报中,哈斯科公司指出,公司的持续增长动力源于以EVA为中心的价值管理体系。种种迹象表明,哈斯科公司运用EVA来改善其资源配置、激励报酬制度以及企业文化的努力获得了很好的回报,是一次提高股东财富的愉快旅行。■

表1 哈斯科公司2002~2006年利润变化趋势

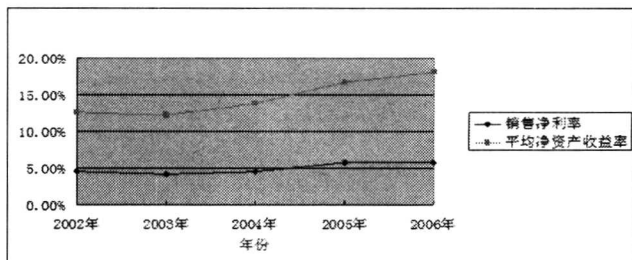
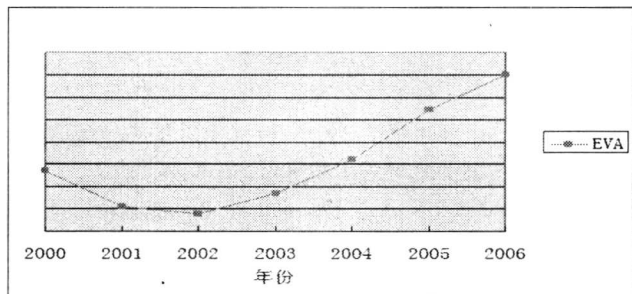


表2 哈斯科公司2000~2006年EVA变化趋势



(注:表1、表2数据来源于哈斯科公司2006年年报)

(作者单位:中国人民大学商学院)

责任编辑 杨曼