

建筑公司EVA奖金池绩效激励

杨宇(高级会计师)

(中冶赛迪集团重庆赛迪工业炉公司财务部 重庆 400013)

【摘要】绩效考核是绩效管理的核心,也是促进企业战略任务实现的重要手段。本文通过模拟GS建设公司三个年度EVA绩效指标以及EVA奖金池的应用效果,指出EVA奖金是企业所有者为使企业经营层等核心人力资本带来超额收益而特别授予的一种人力资本绩效奖励,它实现了企业长效绩效激励的有序实施,达成了企业所有者、经营层、核心骨干等相关者的利益共赢。

【关键词】EVA 奖金池 绩效管理 薪酬激励

一、引言

2013年11月,中共十八届三中全会决定进一步推动国有企业改革,继续完善现代企业制度。在国有企业法人治理结构方面,要“健全协调运转、有效制衡的公司法人治理结构”;在企业高管人事体系建设方面,要“建立职业经理人制度,更好发挥企业家作用”;在用工及分配体制方面,要“深化企业内部管理,人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度改革”;在绩效管理方面,要“建立长效激励约束机制,强化国有企业经营投资责任追究”等。

在国有企业建立长效激励约束机制方面,国有企业监督管理机构的政策导向出现了重大变化。2013年12月,在上海市出台的《关于进一步深化上海国资改革促进企业发展的意见》中,就提出了“坚持国有企业领导人员收入与职工收入、企业效益、发展目标联动,行业之间和企业内部形成更加合理的分配激励关系。建立健全企业核心骨干长效激励约束机制、与市场机制相适应的分配机制”等意见。该文件指出,“符合法定条件、发展目标明确、具备再融资能力的国有控股上市公司,可实施股权激励或激励基金计划”。

在知识经济时代,如何有效发挥核心员工的绩效激励作用呢?EVA绩效评价方法作为一种有效的管理工具,受到国务院国资委等部门的重视,并积极加以推行。为此,国有企业要以资本管理为核心,以绩效考核为抓手,加大制度创新,建立健全企业的长效绩效考核机制;积极探索应用EVA奖金池等手段,完善企业经营层绩效薪酬激励。

二、EVA绩效激励的基本理论及文献回顾

(一)EVA绩效体系的产生及完善

在企业剩余收益、经济利润等概念基础上,20世纪80年代,美国思腾思特咨询公司提出了EVA(Economic

Value Added,经济增加值)的定义和EVA绩效体系。该体系从评价指标、管理体系、激励制度和理念体系四个角度来解读企业的绩效管理,其独特之处在于它的激励机制——EVA奖金池制度。企业EVA奖金池“上不封顶、下不保底”,极大提高了经营层的积极性,又可以防止经营层的短期决策风险,因此在累计EVA奖金支付与累计业绩之间建立了比较稳定的联系。EVA最显著的特点是,改进了传统的会计利润指标忽视资本成本等缺陷。

但是,EVA作为单一的创造价值能力指标,难以在综合绩效考核中发挥更大的作用,为此,美国思腾思特咨询公司把平衡计分卡(BSC)与EVA结合,新创了EVA平衡计分卡。其特点是,将EVA置于BSC的顶端,并将BSC布局倾向于长期EVA增长。EVA平衡计分卡仍然从财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面构筑四个维度,施以不同的权重来评价企业绩效。

(二)EVA奖金池

EVA奖金池是企业依照EVA或EVA增加值来核定绩效奖励,并设立奖金池(奖金库),将超过目标奖金分期发放,后期经营业绩不佳时进行扣减,在业绩持续上涨时继续发放,以保持企业的经营持续性。EVA奖金池的制度设计主要包括EVA目标值、奖金目标值的确定等。

现代EVA红利计划的计算公式为:计划红利=目标红利+ $(\Delta\text{EVA}-\text{EI})\times y\%$ 。其中,EI是超额EVA增量,即实际EVA-预期EVA增量。

因为“ $\Delta\text{EVA}-\text{EI}$ ”可能为正也可能为负,这更有利于计划红利的改进,让企业股东和企业经营层更加明确基本的EVA奖金预期和超额奖金预期,并加重了对超额EVA增量的考核奖惩。

EVA绩效管理应用的核心工具是EVA奖金池以及与

股票期权结合的相关激励工具等。

从严格意义上讲,红利与奖金在性质上是不一样的。基于EVA的绩效激励实质是红利,是企业所有者授予经营层的特殊激励,而红利又类似于奖金,故本文统称EVA奖金。

(三)EVA应用研究简要回顾

国际上将EVA的研究大体分为三个阶段,即对EVA与现金流折现来表示企业价值的比较研究、EVA作为企业业绩评价指标的可行性研究、EVA与企业激励机制的关系及实践探索研究。王燕妮、赵文平(2007)对国内EVA研究进行了梳理,指出了四大热点领域和研究成果。这四大热点领域包括:EVA计算调整的研究,EVA有效性的理论研究,EVA报酬计划设计研究,EVA实际应用研究等。

在EVA绩效应用效果方面,张彩江、黄静(2008)分析了EVA在管理激励中的运用,证实了基于EVA的奖金计划激励模型在改进传统经理层激励模式、增进激励绩效方面效果显著。但是在国务院国资委发布的《中央企业负责人经营业绩考核办法》中,提出了对EVA进行考核,却没有采用EVA红利计划等工具,这也表明EVA奖金池尚未被国有企业广泛应用。

本文以国有企业GS集团和其子公司GS建设公司为例,改进现有绩效考核体系,模拟实施以EVA为核心的经营绩效考核模式。

三、GS集团与子公司GS建设公司的企业绩效激励管理现状分析

(一)GS集团的绩效考核与薪酬激励

GS集团是一家国有大型科技型工程技术企业集团,集团公司前身成立于1958年,集团于2011年改制,实施集团化管控运营,成立了集团董事会。集团现有员工5 000余人,有十多家控股分公司、子公司。GS集团在对子公司经营层进行以利润指标为主的经营绩效考核的同时,考核指标还与子公司工资总额挂钩。由于种种原因,还没有建立子公司经营层长效激励机制,而与当期经营指标挂钩进行当期绩效考评和分配奖励。

作为企业所有者,集团公司和子公司经营层(受托经营者)在绩效管理中难免存在利益分歧和冲突。如集团内子公司的工资总额近年来在不断增长,但公司的利润增长幅度不明显,即子公司的利润增长并不一定给企业投资者带来真实的利益。这表明以利润指标等为主的绩效考核体系,对EVA的关注偏少,企业所有者权益并没有得到充分重视和保护。

(二)GS建设公司经营层的绩效薪酬激励

GS建设公司是GS集团里一家有20年历史的全资子公司,以工程设计、工程施工和工程服务为主营业务。目前员工有90多人,其中公司经营层3人,他们由GS集团提名,由公司董事会聘任。GS集团对子公司绩效考核的结果应用也主要体现在核定子公司管理班子薪酬及公司薪酬总额等方面。

为了完善长效激励机制,集团公司应把子公司的整体绩效考核与子公司经营层的个人绩效分离开来,并拟定经营层的中长期激励办法。为此,需要改进现有的绩效考核办法,集团对子公司经营层的基础年薪和绩效薪酬进行划分,按三年或五年进行比例分配,严格考核,并分期、延迟兑现绩效薪酬部分。这样可以促进经营层注重企业的合理均衡发展,避免企业业绩大起大落。探索实施EVA奖金池制度,并以此作为中长期激励的制度基础,改变以往以短期利益为主的弊端。在红利奖金池的基础上还可以进一步进行股票期权激励机制的设计。

四、EVA奖金池在GS建设公司绩效薪酬激励中的应用模拟

(一)以EVA值为核心进行经营绩效薪酬体系的设计

GS集团在对GS建设公司经营层的年薪进行科学合理核定,并在对年薪中的绩效薪酬实施延迟发放的基础上,通过充分的调查评估测算,建立以EVA指标为核心,以BSC为框架的绩效体系,运用EVA红利计划来改进绩效激励,改变短期和长期绩效不匹配的问题。模拟结果如表1所示。

表1 GS建设公司2013~2015年EVA指标模拟测算 单位:万元

序号	模拟指标	基准年	2013年	2014年	2015年	说明
1	营业收入	15 300	16 500	15 500	14 500	
2	毛利率	10.00%	10.00%	11.00%	12.00%	
3	营业毛利	1 530	1 650	1 705	1 740	
4	营业费用	1 155	1 259.5	1 239.5	1 219.5	
4.1	工资总额	650	715	715	715	每年以基准年的10%增长
4.2	社保福利等其他成本	195	214.5	214.5	214.5	工资总额×30%
4.3	其他营业费用	310	330	310	290	营业收入×2%
5	利润总额	375	390.5	465.5	520.5	
6	净利润(25%,CIT)	281.25	292.88	349.13	390.38	
6.1	净利润增长额		11.63	67.88	109.13	与基准年比较
6.2	净利润增长率完成值		4.13%	24.13%	38.80%	同上
6.3	利润增长率考核值		10.00%	10.00%	10.00%	同上
6.4	△利润增长率		-5.87%	14.13%	28.80%	(6.2)-(6.3)
7	平均投入资本(净资产)	2 755	2 901.44	2 929.56	2 950.19	
7.1	资本成本(6%)	165.3	174.09	175.77	177.01	
7.2	净资产收益率	10.21%	10.09%	11.92%	13.23%	
8	本年EVA	115.95	118.79	173.35	213.36	

GS集团在核定经营层激励红利分配比例等时,应合理设定部分非财务考核指标,以兼顾BSC绩效管理体系的要求。

在设立子公司核心员工的EVA绩效薪酬时,需要统筹研究子公司全员收入的稳定增长和加大核心员工激励约束的问题。根据对未来三年情况的预估,参照以往的工资总额管理办法,GS建设公司考核年度的工资总额在基数年会有0~10%的增长,这种类似“封顶”的管理模式,限制了公司经营绩效和员工收入的内在增长动力。但为了稳步推进改革,有必要保证公司员工队伍和员工收入的稳定,因此,集团核定考核年度公司薪酬总额在基准年数上增长10%。这既是要求子公司的经营目标要保证子公司工资总额的一定增长,又能推动公司核心员工通过EVA红利增长从而获得更高绩效薪酬,从而激发子公司核心人力资源的创新活力。

根据对GS集团的上级单位有关经营指标的分解和测算分析,集团下达GS建设公司2013~2015年EVA绩效主要指标,如表2所示。

表2 GS建设公司2013~2015年EVA绩效考核指标明细

序号	模拟指标	集团下达最低指标	备注
1	2013年资本成本	成本率6%	集团测算确定
2	三年EVA率增长率	指标 \geq 0%	
3	Δ EVA增长值	指标 \geq 0%	
4	三年EVA目标红利率	10%	
5	2013年预定目标 Δ EVA	基础年EVA的50%	
6	经营层EVA红利当期发放比	30%	后两年分别为40%、30%

(二)设立GS建设公司EVA奖金池计划

1. 明确奖金池计划的实质。实施EVA奖金池,实质上是企业经营层和其他核心员工作为核心人力资本,参与到企业剩余收益的分配。EVA奖金,也是企业经营层等从为企业所有者创造的额外收益中,按照事先约定获得的人力资本绩效奖励。

2. 计划的关键内容。EVA红利计划的核心内容是公司经营班子在EVA奖金库所占的比例、核心员工所占的比例、当年可发放EVA红利额度等。GS集团可以结合EVA和BSC综合体系的要求,从财务指标、客户关系、内部流程以及学习与创新等维度,选择与长期战略更为紧密有效的考核指标来加以考核,并设立GS建设公司EVA奖金库,如表3所示。

3. 奖金池计划的人员范围。除了子公司经营层外,非经营层核心员工在创造企业EVA价值方面,与经营层具有相似的重要性。GS集团可以核定以GS建设公司当年实现EVA值,提取一定比例的核心员工EVA红利奖,这有利于公司核心人力资源的稳定发展。

4. 确保实施EVA奖金池计划的严谨。表3里有关指标的设计,主要考虑因素是EVA奖金在2013年至2015年分期延迟发放,并确保EVA期望值得到不断改善,即预定 Δ EVA目标。这个目标的实现与否,与经营层的绩效红利关系更密切。因此,在预定 Δ EVA目标的设定上,集团公司(通过子公司董事会)与GS建设公司应该在科学测算和充分沟通的基础上达成契约,减少博弈,在考核期间严格执行,不应随意变更。

(三)GS建设公司的绩效路径选择和绩效收益分析

GS建设公司经营层经过分析认为,提升项目管理水平、减少资源占用和资源浪费以及控制项目成本、提升项目毛利是实现相关绩效指标的主要途径。目前,公司主营业务毛利在10%左右,而建筑装饰全行业的毛利良好值在15%左右、优势值在20%以上,因此公司在成本管理上挖潜的空间相当大。

公司要实现三年绩效目标的路径择优方向是项目精细化管理,而非盲目开拓业务,并把减少材料浪费和成本不合理损耗作为项目管理核心任务,加大对项目经理等核心员工的绩效奖励力度。

通过对GS建设公司经营层的EVA绩效收益进行分析,发现在实施EVA奖金激励模式后,GS建设公司的经营层主要是通过EVA奖金来获得除原有薪酬之外的更多绩效奖励,从而有效地实现了设立EVA奖金池计划的初衷,既能充分发挥管理者的管理才干和创新精神,实现企业效益最大化,又能把两者利益更紧密地联系在一起,激发企业经营层对企业所有者利益的保护。

表3 GS建设公司2013~2015年EVA奖金池模拟数据 单位:万元

序号	EVA奖金池数据	2013年	2014年	2015年	说明
1	本年EVA	118.79	173.35	213.36	基准年的EVA=115.95万元; EVA率=4.21%
2	EVA率	4.09%	5.92%	7.23%	EVA/投入资本
3	本年 Δ EVA	2.84	57.4	97.41	本年EVA-基准年EVA
4	预定 Δ EVA目标	57.975	57.975	57.975	基准年EVA \times 50%
5	EVA目标红利(10%)	11.88	17.34	21.34	本年EVA \times 10%
6	EVA超额红利	-55.14	-0.57	39.44	本年 Δ EVA-预定 Δ EVA目标
7	EVA奖金年初数	0	-15.69	0.955 5	
8	EVA奖金提取数	-15.69	17.055	41.06	EVA目标红利+EVA超额红利 \times 50%
9	年末可发放经营层EVA奖金额度	0	1.365	42.015 5	上年累计结余 \times 50%
10	本年EVA奖金发放数	0	0.409 5	12.604 7	上年累计结余 \times 30%
11	红利奖金发放后EVA奖金池余额	-15.69	0.955 5	28.864 9	年初数+本年提取-本年发放

(四)GS集团实施EVA奖金池模式后的效益

表4为GS公司实施EVA奖金池后的收益测算。根据表4的模拟数据,我们可以得出以下结论:

1. EVA收益净额大于0,意味着GS集团作为企业所有者通过实施EVA奖金池计划,仍然获得了超过预期资本成本率的额外收益。这表明EVA绩效激励确实可以提高企业的盈利水平。三年净利润超基期净利润的总额为188.64万元,计提EVA奖金为159.215万元,净利润增长总额大于计提的EVA奖金29.425万元。

2. GS建设公司EVA激励计划,包括了经营层和经营层之外的企业核心员工,这有利于进一步鼓励企业核心人力资源的能力发挥,完善公司的长效激励机制,让企业的竞争激励和约束机制更加有效。

3. 公司员工薪酬水平保持了不同的增长幅度,而且核心员工的增长更明显。企业、经营层、核心员工、普通员工都有明显的利益增长,因此,EVA绩效考核与传统的利润指标考核比较,更能弥补企业所有者和经营层的利益冲突缺陷,取得共赢。而通过EVA红利池计划延迟发放奖励的办法,又让企业的短期行为得到一定的遏制。

GS建设公司从事的建筑业是完全竞争行业,国有资本已显现出逐步退出该行业的政策趋势,GS集团也不例外。不久的将来,GS建设公司可能形成引入非国有资本,形成骨干员工持股、国有资本部分持股或完全退出的混合所有制形式,这对改善和提升公司治理结构效率是有益的。因此,GS集团在GS建设公司尝试进行EVA绩效薪酬,也可以为GS集团整体推行EVA绩效考核薪酬办法积累经验。

五、总结

当前,EVA绩效红利奖金池在国内缺乏广泛应用,除了其需要本土化改造之外,其相关理念未得到普遍重视也是重要因素。EVA绩效红利奖金与股票期权激励是异曲同工的。当今时代,知识资本在企业里具有核心竞争力,企业核心员工作为人力资本的拥有者,在企业价值创造方面更有直接贡献。周其仁(1996)认为,现代企业的最优所有权安排应该是授予人力资本所有者拥有剩余收益权。企业就是一个人力资本与非人力资本的特别契约,它们共享企业所有权。EVA奖金是企业所有者根据企业经营层等核心人力资本创造额外收益的贡献程度而授予的一种人力资本绩效奖励。

因此,推进EVA奖金池激励模式在国有企业绩效薪酬激励中的实践应用,除了继续进行理论探索、实证研究外,企业还需要其他条件的配合,如管理观念的转变、国家相关政策的支持等。

总之,EVA激励模式在中国的发展,需要经历“本土化”研究和探索,以及国有企业其他改革的配套支撑。只有这样,在国有企业的绩效考核激励中,才可能显现更好的效果。

主要参考文献

1. 林新奇.绩效考核与绩效管理.北京:对外经济贸易大学出版社,2011
2. 赵治纲.中国式经济增加值考核与价值管理.北京:经济科学出版社,2010
3. 王燕妮,赵文平.基于价值的EVA与资本结构关系研究——理论综述与研究设想.商业研究,2007;2
4. 张彩江,黄静.基于经济增加值(EVA)的经理层企业薪酬激励体系研究.软科学,2008;22
5. 王波.基于EVA的经理人薪酬激励模式.财会月刊,2009;3
6. 周其仁.市场里的企业:一个人力资本与非人力资本的特别和约.经济研究,1996;6

表4 GS集团公司2013-2015年收益情况

单位:万元

序号	项目	2013年	2014年	2015年	说明
1	净利润(Net Profit,25%,CIT)	292.88	349.13	390.38	基准年净利润为281.25万元
2	净利润较基期增加额	11.63	67.88	109.13	
3	净利润较基期增加幅度	4.13%	24.13%	38.80%	
4	本年EVA	118.79	173.35	213.36	
5	计提EVA经营层红利奖金	0	17.055	41.06	表3数据
6	计提其他核心员工EVA奖金	23.758	34.67	42.672	按当年实现EVA×20%计提
7	计提EVA奖金总额	23.758	51.725	83.732	
8	EVA奖金占净利润增长额的比例	0	51.08%	76.73%	
9	EVA奖金占工资总额的比例	0	7.23%	11.71%	
10	本年EVA收益净额	95.032	121.625	129.628	本年EVA-本年计提EVA奖金
11	本年EVA收益净额占净资产的比例	3.28%	4.15%	4.39%	

(五)GS建设公司EVA奖金池绩效薪酬模式应用的结论

GS建设公司经营层通过EVA奖金池进行绩效薪酬奖励计划,确认了企业必须兼顾企业、员工和管理经营层的切实利益,并将企业考核的目标集中在关注EVA绩效上,这也就是统一了短期的、长期的经营绩效评价标准,奠定了利益共享的基础。这是实施EVA绩效考核最重要的目的。通过延期发放经营层的绩效年薪和EVA红利,并进行逐期滚动,也有利于企业经营层更积极主动地推动企业经营战略的稳定持续实施和发展。因此,EVA奖金计划有效解决了企业经营层与所有者(股东)利益的短期一致性问题。