

# 可持续发展视角下的企业财务评价

## ——EVA 财务评价动态管理模式构建

陈 玮(副教授)

(洛阳理工学院会计学院, 河南洛阳 471023)

**【摘要】** 本文首先分析了目前的几种财务评价模式, 总结其优缺点, 然后构建了基于EVA的财务评价动态管理模式并对其可操作性进行了分析, 最后对该新模式的特点进行了总结。

**【关键词】** 可持续发展; 企业财务评价; EVA; 财务评价动态管理模式

20世纪以来, 可持续发展战略逐渐被各个国家所重视, 可持续发展能力也逐渐覆盖到包括决策、控制、评价等管理职能上来。财务控制作为控制的核心, 在企业财务活动中扮演着重要的角色, 而财务评价作为财务控制的重要手段, 是企业财务管理的重要组成部分。

### 一、目前几种财务评价模式的对比分析

#### 1. 传统的基于利润或现金流量的财务模式的局限性。

①以利润指标为主的财务模式的局限性在于: 利润指标是面向过去的, 这与可持续发展的全过程管理相违背; 利润指标是基于权责发生制的指标, 容易被操纵, 信息的真实性、可靠性不能保证; 利润指标是站在所有者角度计算的, 不利于企业价值创造的可持续性。②以现金流量为主的财务模式的局限性在于: 在可持续发展的视角下, 现金流量本身仍属于财务指标, 没有考虑非财务指标的因素, 因此仍然摆脱不了财务模式本身的缺陷。

2. 基于EVA的价值模式。经济增加值(EVA)本质在于倡导以价值为导向的评价体系, 在计算EVA过程中的修正处理方法对非财务指标的效果进行了考虑, 这与可持续发展战略相适应。但EVA指标仍然是从股东的角度进行财务评价, 并且由于它提供的是控制结果信息, 对控制过程无法提供信息支持, 仍然属于事后的被动控制。

3. 基于BSC的平衡模式。平衡计分卡(BSC)分别从财务角度、顾客角度、内部业务角度以及学习和创新角度对企业业绩进行评价, 能够对价值创造的全过程进行控制。但由于非财务指标难以计量, 且不同指标的权重难以确定, 该模式的应用并不广泛。

### 二、可持续发展视角下基于EVA的财务评价动态管理模式总体设计

可持续发展战略视角下, 企业财务评价更应关注能够体现评价对象本质特征的非财务指标; 企业财务评价应由被动控制转为主动控制, 向全过程评价转变; 企业财

务评价应是面向财务管理全方位的控制行为; 企业财务评价的客体应由企业所有者向利益相关者转变。

图1是基于EVA的公司价值动态管理系统, 是以EVA为管理工具, 借助先进的信息技术, 运用系统方法与结构方法对公司价值动态管理进行整合的系统。因此, 在可持续发展的视角下, 构建具有可计量性、可操作性、全过程、全方位控制的基于EVA的财务评价动态管理模式应当是适宜的。

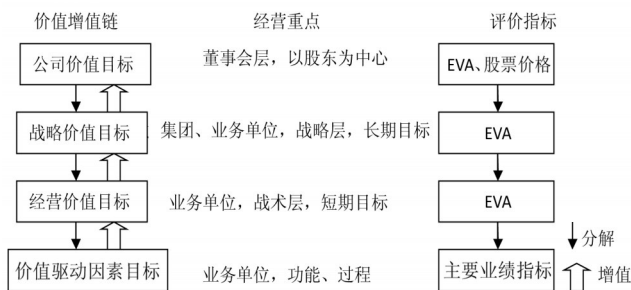


图1 EVA与公司价值动态管理的整合

图2是基于EVA的财务评价动态管理模式, 包括沟通子系统、管理决策子系统、业绩评价子系统、薪酬激励子系统及信息子系统五个子系统。

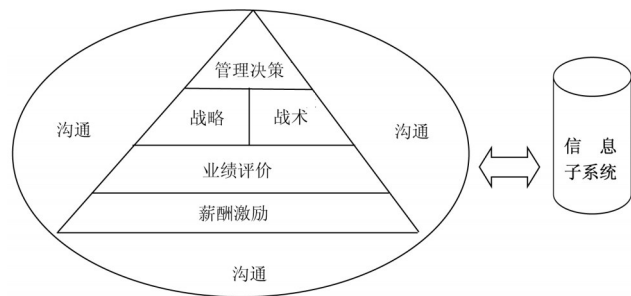


图2 基于EVA的财务评价动态管理模式总体设计

1. 沟通子系统。建立内部循环系统,使公司内部形成统一的价值观,激发员工创造价值的热情;同时在外界保持价值管理型公司的良好形象,使外界对公司的长远发展有良好的预期。沟通子系统是动态管理的基础,包括组织、目标群体、信息、形象等。

2. 管理决策子系统。该子系统是动态管理模式的核心和关键,是公司实施价值动态管理的具体实现过程。基于EVA的管理决策子系统以EVA最大化为决策目标,通过在本子系统各层次建立反馈系统,实现决策实施运转过程中的动态平衡,并与其他子系统建立反馈系统,实现与整个系统对接的动态运转平衡。管理决策子系统分为战略规划层和战术层两部分,其中战术层又分为投资决策和筹资决策两部分。

3. 业绩评价子系统。该子系统将公司战略、资源、业务和行为有机结合起来,是系统的控制中枢。基于EVA的业绩评价子系统以实现EVA最大化为评价目标,以EVA指标体系为评价标准,以EVA价值报告为评价结果,将评价结果输入其他子系统,实现对其他子系统的动态控制,实现整个系统的动态平衡。

4. 薪酬激励子系统。该子系统能够使员工和公司的利益趋于一致,自觉为创造公司价值努力工作,由此形成对公司价值管理的良性循环;同时建立与其他子系统的信息接口,根据公司整体战略的改变,调整本子系统的相关要素,实现动态平衡。该子系统是动态管理的保障机制,包括薪酬策略、薪酬计划和薪酬手段三部分。

5. 信息子系统。该子系统是设立在其他各子系统周围的一个子系统,专门搜集、统计、检索、公布、显示有关情报资料信息,通常由获取信息、处理信息、储存信息和传输信息四个环节组成。设立该子系统,可以加强各子系统之间的动态联系,支持公司价值的动态管理。

### 三、可持续发展视角下基于EVA的财务评价动态管理模式的构建

基于EVA的财务评价动态管理模式在应用过程中,业绩评价子系统(见图3)作为信息传导机制,不仅是管理决策、实施激励的基本依据,也是整个系统顺利运行的基础。因此,本文以该子系统为中心,研究各子系统间的关系。

1. 与管理决策子系统的关系。业绩评价子系统紧紧围绕公司战略目标,将公司的长期战略和短期行动联系起来,并将公司战略目标转换成阶段性的战术目标,再将这些目标自上而下层层转化为具体的评价指标内容。这样有利于不同部门、不同人员明确各自的任务,从而有效解决在传统

管理体制下战略制定和战略实施之间存在差距的问题,使各部门能在统一的公司战略下协调一致,以EVA最大化为最终决策标准,实现公司价值最大化。

2. 与沟通子系统的关系。在设计内部业绩计量框架的过程中,业绩评价子系统有助于促进内部评价指标体系的拓展,使员工较好地明确和理解战略,掌握战略价值的计量;通过设置具体标准使评价指标体系得到管理者的普遍认同,这样有利于董事会以下各层级的相互沟通,并有利于激励管理者实现战略。通过宣传EVA指标、EVA理念以及向外界及时披露EVA价值报告等形式,塑造价值管理型公司的良好公众形象,使外界对公司的长远发展有较好的预期。

3. 与薪酬激励子系统的关系。在薪酬与价值挂钩的背景下,将绩效评价的重心放在结果而非过程上可以达到简化流程的目的。但如果被忽视的过程与股东价值的可持续性和增长潜力密切相关,则必定滋生管理层博弈,甚至造成激励失控。基于EVA的奖金激励计划能够与绩效评价指标体系相配合,考虑短期利益和长期利益的均衡,最大限度地降低离职风险,实现对管理决策的支持。

4. 与信息子系统的关系。信息子系统贯穿于公司价值动态管理的全过程,业绩评价子系统与信息子系统存在信息交换的关系:业绩评价子系统将评价和控制标准作为向信息子系统的输出,以信息子系统的加工结果作为输入,完成进一步评价加工后,将相应的业绩评价结果以EVA价值报告等形式传递给沟通子系统及薪酬激励子系统,将差异分析结果传递给管理决策子系统等。

除此之外,各子系统还存在以下关系:①薪酬激励子系统富有效率的激励计划与手段能够成为沟通子系统内外宣传的内容,形成对员工和外界公众的良性刺激,同时沟通子系统实时从内外部环境中获得相关信息,及时与管理决策子系统形成动态反馈机制,并将原始决策数据及内外部动态信息传递给信息子系统进行加工,有助于管理者做出正确的管理决策。②薪酬激励子系统能够形成对公司管理决策人员的良性刺激,使管理人员的行动

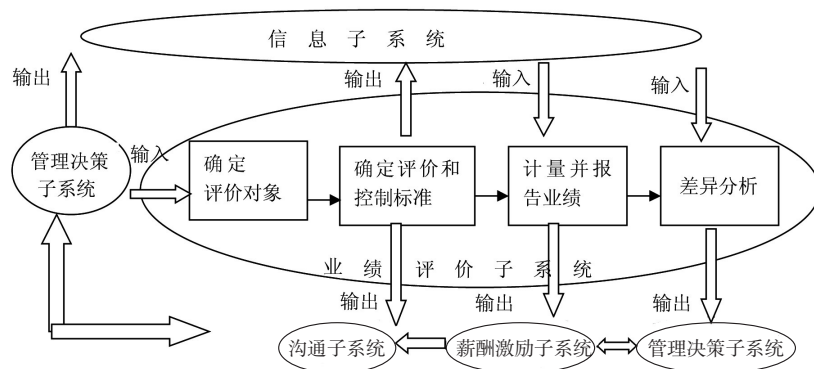


图3 基于EVA的财务评价动态管理模式运行逻辑图

与公司的理财目标趋于一致,能够自觉采取提高公司价值的决策方案,从而提升自己的业绩,获得良好的薪酬,形成一个持续不断提升公司价值的循环机制。

#### 四、EVA 财务评价动态管理模式子系统可操作性分析——以业绩评价子系统为例

基于EVA的业绩评价子系统是度量公司业绩、指导管理者决策行为、激励管理者更好地为股东创造财富的前提和基础,是公司价值动态管理系统的控制中枢。本文以该子系统为例,详细介绍子系统的具体运行步骤。

如图4所示,业绩评价子系统主要包括三个信息循环,它们揭示了该子系统中各要素之间的相互关系,是联系各要素的纽带。主体和客体是整个业绩评价子系统的基础,指标体系是系统核心,每个循环都离不开这三个要素。

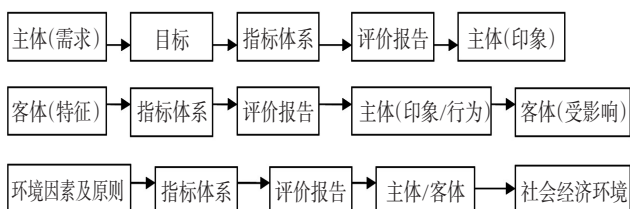


图4 业绩评价子系统要素间关系

EVA业绩评价具体流程如下:

1. 确定公司目标。公司的最终财务目标是公司价值最大化,直接财务目标是EVA最大化。

2. 明确公司战略。公司的战略目标不同,相应的业绩评价内容和方法也不相同。公司可采取的战略有低成本战略、差别化战略等。

3. 确定业绩评价对象。明确了公司战略后,应按战略分析、战略实施的要求确定业绩评价对象。

4. 建立EVA业绩指标体系。具体包括以下几步:①识别关键指标。在EVA业绩指标体系中,关键的业绩指标就是EVA,EVA指标越大越好。②根据公司的具体情况,确定达到这一指标所需的途径。③确定完成指标的具体手段。④根据公司战略,层层分解,确定关键成功因素,形成财务指标与非财务指标并重的EVA业绩评价指标体系。⑤建立反映问题解决情况的监控机制。⑥检查指标体系的有效性,确定下一年度的改进方向。

5. 选择评价标准。由于公司关注的是价值的动态性,在选择评价标准时应从外部进行选择,如行业标杆。

6. 建立EVA价值报告格式。至少应该包括如下信息:①市场定位分析。②价值战略。③EVA价值管理体系,包括公司主要价值驱动因素、激励机制、绩效衡量指标及薪酬体系设计。④企业价值分析与评估,可以直接利用传统财务报告相关数据进行分析,价值评估应该预测至少五年的现金流状况。⑤公司认为必要的其他信息。

7. 进行价值诊断。应用现代管理理论对公司的价值

进行诊断,发现存在的问题,并在实施价值管理中做到对症下药。

8. 编制评价报告,得出评价结论。将日常所收集、整理、汇总的信息资料,对照原先设定的指标体系和选取的评价标准,根据价值判断的结果,按照价值报告格式分别为各业绩评价对象编制评价报告,并对比分析差异,找出产生差异的原因及责任。

9. 反馈与提高。将评价结果迅速、及时地反馈给相关的子系统,根据差异产生的原因,采取不同的改进措施。这一步骤使业绩评价子系统与公司价值动态管理系统有机结合,形成一个闭循环,有利于整个系统的动态管理和持续改进。

#### 五、EVA 财务评价动态管理模式系统特性分析

根据系统论的一般观点,EVA财务评价动态管理模式具有以下基本特性:

1. 集合性。EVA财务评价动态管理模式由五个既相互区别又相互依赖的子系统组成,具有集合性的特征。

2. 整体性。EVA财务评价动态管理模式各要素以信息为纽带,以EVA为管理工具,有机整合、协调运行,充分体现了整体性的特征。

3. 相关性。本文对各要素的耦合分析表明:在EVA财务评价动态管理模式中,沟通子系统、管理决策子系统、业绩评价子系统、薪酬激励子系统和信息子系统分别是管理平台的基础、核心、控制中心、保障和纽带。

4. 阶层性。EVA财务评价动态管理模式具有阶层性的特征,如管理决策子系统可分为战略层和战术层,战术层又分为投资决策和筹资决策。

5. 目的性。EVA最大化的实质就是公司价值最大化,本文研究的内容都是基于此目标的。

6. 环境适应性。EVA财务评价动态管理模式的沟通子系统能够持续地收集市场信息,相关子系统也分别建立反馈机制及时做出正确反应,并利用先进的信息技术迅速加工并调整,以适应外部环境的变化,这样才能保持公司的兴盛和繁荣。

综上所述,从系统论和信息论的角度来看,本文所构建的EVA财务评价动态管理模式基本具备了作为一个动态系统应有的功能,在可持续发展的战略思想下,能够发挥其企业财务评价的作用。

#### 主要参考文献

胡国柳,卢闯,黄鹤.企业财务战略与财务控制[M].北京:清华大学出版社,2004.

杜胜利.CFO管理前沿:价值管理系统[M].北京:中信出版社,2003.

【基金项目】河南省财政厅2015年度会计领域软科学研究课题“可持续发展视角下的企业财务评价”(豫财会[2015]17号)