



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

国外汇储备

如何处理银行

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell

Meet face-to-face with top investment experts

Acquire a global market perspective

Discover profitable investment insights...

[2009年7月]EVA与商业银行价值管理

【字体: 大 中 小】

作者: [朱燕华] 来源: [本站] 浏览:

目前, 尽管有部分中国企业包括商业银行在使用EVA, 但EVA在中国仍是一个比较新的概念。在企业管理上的应用方法和应用价值依然了解不多。EVA在美国也只有20余年的历史, 而在应用历史则更加短暂。但作为一种管理体系的EVA, 目前已在全球400多家公司中应用, 包括等国际知名银行在内的几十家商业银行也在利用EVA进行价值管理。本文将结合价值管理及的基本理论, 说明我国商业银行建立EVA价值管理体系的必要性和可行性, 以期为我国商业银行和创新以及价值最大化提供思路和方法。

一、EVA的涵义

EVA (Economic Value Added, 即经济价值增加值) 是营业利润减除资本成本后企业经营所产生的价值, 反映在考虑机会成本的情况下企业给股东带来的价值。其理论来源于诺贝尔经济学奖获得者米勒 (Merton H. Miller) 和佛朗哥·莫迪利阿尼 (Franco Modigliani) 1958-1961年间关价值的经济模型的研究成果。

1964年, 乔尔·斯特恩 (Joel M. Stern) 从芝加哥商学院毕业后进入银行工作。他通过大量观察和不懈的思考探索, 深切地感受到传统的账面利润方法在衡量公司市场价值方面的严重不年, 他在《价值探寻》一书中首次系统地阐述了EVA的框架, 标志着EVA管理体系的确立。20乔尔·斯特恩 (Joel M. Stern) 和贝内特·斯图尔特 (G. Bennett Stewart) 共同创建了斯图尔特咨询公司 (Stern Stewart & Co.), 专门从事EVA应用咨询, 并将EVA注册为商标。他们逐渐成理体系在世界范围内的最主要推动者。

EVA来源于剩余收益 (residual income), 它体现了自亚当·斯密以来的基本经济学思想: 企入的资金, 应当带来最低限度的、具有竞争力的回报, 这种资金成本 (必要投资回报率) 的计包括股权和债务。正像债券人需要得到利息回报一样, 投资者也要求对他们的风险资本得到可以接受的回报, 否则他们就会将资本投向别处。通过扣除全部生产资源的成本, 包括资本正确地核算了企业经济价值。因此, EVA从经济学意义上体现了利润的基本含义, 是一种经济 (Economic Profit)。

二、价值管理与EVA

过去二十多年来, 以股东价值为核心的管理理念在北美和欧洲迅猛发展。20世纪90年代后期传播到亚洲。股东价值提升方法是每个知名商学院的必修课程之一, 并且拥有了专门的术语“那么, 什么是价值管理呢? 简言之, 就是企业为了实现价值最大化的经营目标, 而以取向标准, 重新安排所有体制和管理流程的过程。价值管理包括战略规划、资本配置、业绩考核、管理报酬、内外部沟通等要素。现代企业, 尤其是上市公司, 更多的是关注公司不是利润、市场份额或者公司规模。企业财务管理的直接目标是增加价值, 其最终目标是实大化。

EVA作为一种新型价值管理对象和有效工具, 是价值管理战略执行过程的中心, 能够将价值各要素联系起来, 并帮助企业实施复杂的价值管理计划, 因此, 在实践中, 往往把价值管理等理。”EVA (经济增加值) 体系提出本身并非要颠覆现行的会计制度, 而是要给公司股东和清楚的价值创造的概念, 以帮助公司管理层实现价值管理。”这就是EVA真正的意义所在, 是一个以价值为核心的管理体系: 正确地衡量公司的价值创造, 有效进行价值创造的管理和监督富有激励作用地分享企业所创造的价值。

EVA管理体系不仅是一套有效的公司业绩度量指标, 还是一个全面财务管理架构。是经理人和激励机制, 也是战略评估、资金运用、兼并购或出售定价的基础。这一管理体系可以被描述即评价指标 (Measurement)、管理体系 (Management)、激励制度 (Motivation) 以及理念 (Mindset)。

(一) 评价指标 (Measurement)

以经济增加值为核心的业绩考核体系, 实现以企业的长期价值创造为业绩考核导向, 在考核虑了企业的规模、发展阶段、行业特点和行业对标等因素, 并从股东 (投资人) 的角度出发对经营结果的考核。同时, 结合传统财务指标, 适当考虑和选择一些关键的非财务指标进行

(二) 管理体系 (Management)

经济增加值是评价企业所有决策的统一指标, 可以作为价值管理体系的基础, 用以涵盖所有运、制定战略的政策方针、方法过程, 以及作为业绩评价指标。它可以促进企业形成资本使用纪律, 引导其谨慎使用资本, 为股东 (投资人) 的利益做出正确决策。

(三) 激励制度 (Motivation)

激励制度可以有效的将管理层和员工获得的报酬与他们为股东创造的财富紧密结合, 实现以激励长期价值创造为核心的激励制度, 既体现了经营者价值, 又保障了股东权益, 实现一种股东和经营者双赢的激励机制。EVA体系提出现金奖励计划和内部杠杆收购计划。现金奖励计划能够让员工像企业主一样得到报酬, 而内部杠杆收购计划则可以使员工对企业的所有者关系真实化。

(四) 理念体系 (Mindset)

经济增加值考核体系的引入, 是企业经营理念、企业管理、企业文化、企业核心价值观取向等全方位的深刻变革, 目的就是要引导企业兼顾近期效益和长远发展, 注重企业的可持续发展; 引导企业突出主业, 突出核心业务, 增强经营风险和投资风险防范意识, 培育核心竞争力; 引导企业树立资本成本意识, 引导企业关注长期和持续价值创造能力。

三、商业银行为什么要引入EVA

从价值管理的角度来说, 商业银行引入EVA价值管理体系主要基于三点考虑: 一是传统的会计利润未能考虑股权资本成本, 存在某种程度的失真现象, 从而歪曲了企业的真实业绩, 影响了资源配置和投资决策。二是基于公认会计原则 (GAAP) 的会计政策和历史成本的会计计量, 对商业银行真实业绩的反映也存在一定的扭曲。比如, 对无形资产和风险拨备的谨慎性处理。三是多重评价标准相互冲突。我们今天常见的商业银行财务管理系统, 准确地说还不是一个系统, 而只是一些制度、指导原则和程序的组合。在这种财务管理系统内部, 常常存在一些相互冲突的目标和指标, 比如, 规模和发展指标, 成本和效益指标。这些互相冲突的指标与银行的价值不相关联, 常常使得基层管理者“头疼医头, 脚

The WORLD MONEY SHOW

WORLD MONEY SHOW

insights... investment boutique discover

insights... investment boutique discover

“痛医脚”，结果是阻碍了价值创造活动。

从我国商业银行的情况来说，引入EVA价值管理体系，也具有极其重要的意义。首先，我国商业银行从计划经济脱胎而来，经营目标多变且含混，如支持国民经济发展、实现利润最大化，甚至存贷款规模等，既不科学也不准确。为股东（投资人）创造最大价值的经营理念有待建立。其次，长期以来，中国商业银行在传统的经营管理体制下运作，生产率低下，竞争力弱，效益差，而价值管理正是改进经营管理的一个利器。其三，在目前我国金融体制的改革以国有商业银行的上市和中小银行、信用社的股份制改造为主，对股东价值的关注是一个重要转变，建立以股东价值最大化为核心的价值管理对目前我国商业银行乃至金融企业来说具有极强的实践和理论意义。最后，我国许多上市银行都是由国有企业改制而来的，由于国有股权的主体长期缺位，如何监督和激励管理人员成为影响国有经济健康发展的重要因素。我国上市公司普遍存在“内部人控制”现象，股东权益尤其是中小股东权益得不到保护，上市公司的治理结构的完善成为十分重要的问题。

从EVA本身来说，作为价值管理工具和计量方法，它具有合理性和科学性。第一，EVA真实地反映了企业经营业绩。EVA不仅考虑了银行的负债资本成本，而且考虑了股权资本成本，从而克服了传统效益指标忽视股权资本成本的缺陷，是银行真实的利润积累与创造。同时，经济增加值理念遏制了国有企业普遍忽视资本成本、盲目追求增长率和规模的现象，引导企业重视资金的利用效率，走内涵式发展的道路。第二，尽量剔除会计失真的影响。尽管传统的财务报表依然是计算EVA的主要信息来源，但是它要求在计算之前对银行信息来源进行必要的调整，以尽量消除GAAP所造成的扭曲性影响，从而能够更加真实、更加完整地评价银行的经营业绩，避免管理人员为提高自身价值而虚增会计利润。第三，注重银行的可持续发展。EVA方法不鼓励以牺牲长期利益的代价来追求短期效果，而是着眼于银行的长远发展，鼓励银行的经营行为能给银行带来长远利益的投资决策，如新产品的研究和开发、人力资源的培养等。这样就能够降低银行经营者短期行为的发生。第四，将股本财富与银行决策联系在一起。EVA指标指导管理者在进行经营决策时，将股权资本有偿化和股东财富最大化作为基本原则融入其中。银行业绩持续地增长意味着公司市场价值的不断增加和股东财富的持续增长。所以，应用EVA有助于银行进行符合股东利益的决策。第五，能够将股东的利益与管理者的利益很好地结合起来，使管理者将股东的利益放在首位，能较好地解决代理问题，并防止管理者的利润操纵和短期经营行为，是约束管理者的一种较为有效的办法。第六，经济增加值指标给出了统一标准，使得所有决策都模式化，都可以监测和准确评价，结束了多目标引起的混乱，使企业业绩具有可比性。第七，能够促进各级管理者

和员工进行有效的价值观念沟通，有利于建立价值最大化的企业文化。EVA理论给出了银行价值计量的标准和方法，国外商业银行采用EVA的经验证明，它能够较好地解决传统会计利润的弊端，合理地反映银行经营绩效，能够帮助银行管理者制定合理的经营战略，建立适合我国商业银行的薪酬激励机制，优化各种资源配置，进而树立资本有偿化和价值最大化的价值理念。总之，EVA价值管理体系，对我国商业银行价值管理更具指导和推广意义。

四、如何在商业银行推行EVA

价值管理并不意味着只要采取价值管理方法，选择最佳决策的分析工具，就能马上取得成功。国内商业银行对EVA理念上的接受不会有大的障碍，但在操作实施层面上，还有相当一段路要走，还需要从管理层到基层员工做更多的准备和努力。

（一）银行的高层管理者要统一思想，牢固树立“银行价值最大化”的经营目标与企业理念。统一思想于EVA是至关重要的，因为只有员工在确信EVA已经得到高层的承诺和完全认可，他们才会把EVA价值观念看作是一场全面变革的驱动力量。企业管理者要在公司的各项活动中，不遗余力的向公司员工传达这个信息。通过不断的宣传、强化，才能将EVA价值观念深刻植入公司企业文化，成为文化价值核心。

（二）要基于EVA价值观和分析方法，确定公司的战略。必须明确的是，EVA是企业战略分析、制定、实施的工具，EVA不能替代企业战略。基于EVA方法制定的企业战略是：一是以“为股东创造价值”为核心价值观，明确把EVA作为企业经营活动的评判工具。二是使用EVA对企业战略进行评估，确定企业总体战略和各单元战略指标。包括：重新确定企业的核心业务、对企业资源进行有效整合等。三是对战略目标进行分解，设定经济增加值目标，落实责任者，并制定实施计划。四是针对每一步骤，实施人员培训计划，促使员工理解和掌握EVA理念和方法。五是经济增加值应用于各个管理层级，促使全员关注价值创造。在落实指标时，必须确认各职能单位实现经济增加值的关键驱动要素，并且与该职能单元的业绩考核挂钩。

（三）建立以EVA为核心的全面预算管理。其内容主要包括以EVA为核心的各项业务经营目标分部门、分产品、分机构网点的业务经营预算；成本费用、控制措施、损益表、资产负债表等财务预算；经济资本配置、经济资本限额管理等资本管理策略方面的预算。考核经济增加值的前提是科学的经济资本分配。因此，还应在提高经济资本计量和管理的精度上多做努力。逐步研究最优经济增加值的预算管理办法，使绩效评价和考核管理更为科学。在实际操作中要做到预算目标明确、进行预算控制和差异分析、健全不合理预算差异责任追究制度、预算执行结果要和激励机制挂钩等。

（四）建立分产品、分客户、分部门、分机构的EVA评价中心。EVA绩效考核从客户、产品、部门和个人等多个评估主体出发。从多角度提供全面的绩效信息。使绩效评估更为准确。对于产品EVA和客户EVA中心而言，EVA的结果有利于实现资源的优化配置。进而改善产品结构 and 客户结构，培育新的业务和收入增长点。对于按部门划分的EVA而言。则为衡量部门绩效提供了有力工具，避免造成银行经营贡献划分不明确、责任管理不到位等一系列问题。也为代理人 and 员工的收入分配提供更有说服力的科学依据。这些评价工作，需要强大的数据库管理系统的技术支持，而且这一系统应该是多维的，能够产生银行各分支机构、产品、部门及客户经理的EVA指标及部分非财务指标。

（五）制定并实施以EVA为核心的激励机制。各商业银行应根据实际情况设计出以EVA为核心的考核激励体系，同时制定出相应的EVA奖励计划。银行实施EVA评价体系，并非仅面向高层管理者，也可以为分支机构、职能部门及个人设计EVA指标，并以此为基础建立激励机制。不仅必须选择合适的财务指标用于计算财务业绩，而且必须确定哪些能作为未来EVA值指示性指标的非财务核算因素，建立互补性指标体系。

五、结束语


当然，EVA价值管理体系也存在一些不足和需要改进的地方，比如EVA指标是一个绝对数指标，不利于不同规模银行间的横向比较；EVA在风险成本、资本成本计量方面缺乏先进的科技手段支撑，经济增加值计量的科学性、准确性有待提高；EVA指标反映的仅仅是银行经营的最终结果，不利于分析银行经营中存在的问题；计算EVA的会计调整非常复杂，而且各种项目的调整也容易被人为操纵，产生新的信息失真现象；EVA指标仅仅关注企业过去的经营情况，忽视了市场对于企业未来收益的预测等。但瑕不掩瑜，作为一种方向和先进理念的EVA价值管理体系，一定能够在今后的应用和实践中，不断修正和完善自身。我们相信，实施EVA价值管理，将有助于我国商业银行建立管理理念、管理方法和行为都致力于提高银行价值最大化的管理机制，协助提升公司的价值创造能力和核心竞争力。


参考文献：

- [1] Al Ehrbar 《经济增加值—如何为股东创造财富》 [M] 中信出版社2001年
- [2] David Glassman 华彬 《EVA革命—以价值为核心的企业战略与财务、薪酬管理体系》 [M] 社会科学文献出版社 2003年
- [3] 尹凌青 《战略绩效考核—可持续发展企业素质及经济增加值考核》 [M] 中国经济出版社 2006年
- [4] 林幼槐 《精确管理》 [M] 武汉大学出版社 2007年
- [5] 戴德明 王艳 《经济增加值与传统财务指标的价值相关性研究》 [J]
- [6] 陈颖 吴凤羽 《商业银行实施EVA的完善》 [J] 《商场现代化》2007年5月

评一评

正在读取...

 笔名:

 评论:

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款