



单位代码	11799
学 号	2010652022

重慶工商大學

工商管理碩士 (MBA) 研究生 學位論文

論文題目: 國有企業 EVA 绩效考核實施研究
—— 以賽迪集團為例

作者姓名: 楊宇

所在學院: MBA 教育中心

學科專業: 工商管理

研究方向: 企業發展與治理

學業導師: 梅洪常教授

提交日期: 2013 年 5 月

中國·重慶

独创性声明

学位论文题目：国有企业 EVA 绩效考核实施研究—以赛迪集团为例

本人提交的学位论文是在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中引用他人已经发表或出版过的研究成果，文中已加了特别标注。对本研究及学位论文撰写曾做出贡献的老师、朋友、同仁在文中作了明确说明并表示衷心感谢。

学位论文作者：

杨宇

签字日期：2013 年 5 月 11 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解重庆工商大学有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅。本人授权重庆工商大学研究生处可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

(保密的学位论文在解密后适用本授权书)

本论文：不保密，保密 期限至 年 月止)。

学位论文作者签名：

杨宇

导师签名：

杨宇

签字日期：

2013 年 5 月 11 日

签字日期：

2013 年 5 月 30 日

State-owned Enterprise EVA Performance Appraisal Implementation Research

——SAIDI Group As an example

Candidate : YangYu

Supervisor: MeiHongChang professor

摘 要

经济增加值(Economic Value Added ,EVA)是企业经过调整的税后经营利润与资本成本的差额,也是一种资本收益。EVA 不仅是一种有效的企业绩效评价指标,还是一个全面的财务管理架构,是建立管理层和员工的薪酬激励制度的基础。有效的企业绩效管理与薪酬体系,是企业公司治理构架中重要的组成部分。企业的绩效管理效率的提升以及绩效激励制度的改革,是当前中国的国有企业改革重大瓶颈。因此,对经济增加值 EVA 的全面研究,探究 EVA 在国有企业绩效管理中的创新作用,是很有现实意义的。

全文分为六个部分。

在第一部分引言中,提出研究的背景、目的意义、内容方法、可能的创新内容。

在第二部分文献综述,对 EVA 绩效考核的国内外理论成果进行有针对性的梳理,通过总结,提出本文研究重点方向。

第三部分,分析国有企业现行绩效考核体系存在的问题,展望 EVA 在我国的实施前景,提出解决国有企业绩效激励存在缺陷的思路。

第四部分,对赛迪集团 EVA 绩效考核的现状、存在的问题进行分析总结,提出了初步建议。

第五部分,在完善赛迪集团现有绩效激励体系的基础上,提出 EVA 为核心的集团绩效考核与薪酬激励体系优化设计。对集团对 EVA 绩效考核实施提出相关建议。

第六部分,通过模拟实施赛迪集团子公司 SD 公司 EVA 红利奖金计划,证明在一定条件下,EVA 绩效考核,能够解决企业中长期激励不足的问题。

文章对国有企业 EVA 绩效考核进行了重点分析和探讨,对企业实施 EVA 绩效考核的路径和绩效应用提出了具体的参考建议,具有一定的实践借鉴作用。

关键词: 公司治理 绩效考核 EVA 激励机制

Abstract

Economic Value Added (EVA) is a capital gain and also the adjusted after-tax profit earned by the firm less the cost of financing the firm's capital. EVA is not only an effective enterprise performance evaluation index, but also a comprehensive financial management structure. It also means a foundation to establish a salary incentive system for management and employees. Effective enterprise performance management and salary system is an important part of the enterprise management frame. To promote the efficiency of enterprise performance management and reform the performance incentive system are the bottlenecks in the reform of current China's state-owned enterprises. Therefore, it is of great necessity and importance to comprehensively study EVA and confirm its innovation effect on state-owned enterprises.

This paper is divided into to six parts.

The first part of the paper is an introduction. It mainly discussed the background of the study, the significance of the present research, the thoughts and ideas. It also introduced the main framework of this paper, research methods and potential innovations.

The second part is the literature review. It introduced the theoretical results of Chinese and foreign researches on EVA

performance assessment. The summary toward those researches presented the direction of this paper.

The third part analyzed the problems in the current performance assessment system of state-owned enterprises, presented the prospect of implementing EVA in China and put forward a solution to the flaws in the state-owned enterprise performance incentive system.

The fourth part analyzed the current situation of SAIDI Group after its implementation of performance management. Analyzed existing problems, put forward some preliminary Suggestions.

The fifth part took the perfecting of the existing performance incentive system in SAIDI Group as the basis and discussed the optimal design of the implementation of SAIDI group management performance system and salary incentive system.

The sixth part simulated the successful execution of EVA bonus project in SD, a subsidiary of SAIDI Group. It proved that under certain conditions, implementation of EVA performance assessment can solve the shortage of long-term incentives in enterprises.

The paper discussed EVA performance assessment, provided some detailed suggestions on the implementation of EVA performance assessment to the state-owned enterprises and could be of some practical help.

Keywords: Corporate governance; Performance assessment ; EVA
Incentive system

目 录

摘要	I
英文摘要	II
1 引言	1
1.1 研究的背景	1
1.2 研究的目的和意义	3
1.2.1 研究的目的	3
1.2.2 研究的意义	4
1.3 研究的思路和方法	6
1.4 研究的主要内容	6
1.5 可能的创新点	7
2 文献综述	8
2.1 企业 EVA 绩效考核相关理论综述	8
2.1.1 企业绩效考核基本概念	8
2.1.2 常用的企业绩效考核工具方法	9
2.1.3 EVA 绩效考核管理基本框架介绍	10
2.2 国外文献综述	14
2.3 国内文献综述	15
3 国有企业 EVA 绩效考核实施概述	19
3.1 国有企业经营绩效考核概述	19
3.1.1 国资委与国有企业绩效考核	19
3.1.2 国有企业绩效业绩考核的主要缺陷	20
3.1.3 国资委绩效考核引入 EVA 考核	21
3.2 国资委 EVA 绩效考核的主要内容	22
3.2.1 国资委推行 EVA 绩效考核的导向作用	22
3.2.2 国资委 EVA 考核细则介绍	22
3.2.3 国资委 EVA 考核细则评析	23

3.3 国资委 EVA 考核新成效	24
3.4 EVA 考核存在的主要缺陷及改进方向	25
4 赛迪集团 EVA 考核现状分析	27
4.1 赛迪集团简介	27
4.2 赛迪集团 EVA 绩效考核现状分析	27
4.2.1 赛迪集团绩效考核的主要内容	28
4.2.2 赛迪集团内子公司的 EVA 指标管理	29
4.2.3 赛迪集团内子公司的绩效工资总额管理	29
4.3 赛迪集团 EVA 绩效考核存在的主要问题	30
4.3.1 集团 EVA 绩效考核管理构架尚待完善	30
4.3.2 子公司治理构架还有待完善	31
4.3.3 子公司缺乏对投资回报率的重视	31
4.3.4 集团缺乏对子公司的价值规划管理	32
4.3.5 集团缺乏核心员工中长期绩效激励机制	32
4.3.6 集团实施 EVA 考核缺乏力度和深度	33
4.4 集团实施 EVA 考核现状的分析结论及建议	33
5 赛迪集团 EVA 绩效考核与绩效激励体系优化设计	35
5.1 完善机制促进集团 EVA 绩效考核的全面实施	35
5.1.1 完善赛迪集团 EVA 绩效考核机制的总体目标	35
5.1.2 集团子公司 EVA 绩效评价体系构成要素	36
5.1.3 实施 EVA 绩效管理体系的主要步骤	37
5.2 赛迪集团 EVA 绩效激励机制优化设计	37
5.2.1 赛迪集团当前的绩效薪酬体系	38
5.2.2 实施基于 EVA 考核的绩效激励改革的必要性	38
5.2.3 实施基于 EVA 的绩效激励改革的现实基础	40
5.3 赛迪集团 EVA 考核与绩效激励的优化设计主要方案	42
5.3.1 EVA 薪酬激励机制的系统设计原则	42
5.3.2 建立以 EVA 为主的经营绩效考核指标体系	42
5.3.3 循序渐进完善现有绩效考核办法	43

5.3.4 坚持 EVA 红利奖金计划中的效率与公平原则	44
6 赛迪集团子公司 EVA 激励方案模拟实施分析	45
6.1 SD 公司 EVA 绩效考核现状分析	45
6.2 EVA 在 SD 公司绩效考核中的应用模拟分析	46
6.2.1 围绕 EVA 进行经营绩效预算指标的拟订	46
6.2.2 设立 SD 公司 EVA 红利奖金计划	47
6.2.3 SD 公司实现 EVA 绩效的路径择优分析	49
6.3 SD 公司 EVA 绩效激励结果	52
结束语	53
主要参考文献	55
附录	58
致谢	60

1 引言

1.1 研究的背景

国富民强是一个国家立足于世界之林的重要保障。国富民强,意味着国家、企业和民众之间的分配关系要健康合理,片面强调单一方面的利益,都是不利于整体和谐发展。国家的财力主要来源财政和税收收入,还来源于国家作为国有企业的所有者(投资者),获得的红利。因此,作为国家国有资产授权管理的主管单位,国务院国资委和各级地方国资委,对其所管理的国有企业,一方面要加强国有资产的保值增值、一方面就是要通过建立和健全有效的监督管理、激励体系,促进企业经营者重视企业的价值管理,为国家、企业、员工创造更多的价值,提供更多的可分享的财富。民众的财富主要是自己运用各自资本,如自身的智力资本和财产资本,通过体力和脑力劳动创造的财富。另外一方面得利于国家和社会的福利保障和社会馈赠,如社会保险,社会捐赠等。当前尤其应提倡以各种创新手段来提升个人为国家和社会创造价值。这也需要其所在的单位能够创造符合国家、企业、员工三者共赢的激励机制。

“中国的改革在实质上是放权和分权,也就是泛权化和权利的分享及多元化。”要“以协商式的赎买和交换来化解改革的阻力,以理性和理想来凝聚改革的共识,以和合共生的包容将个人、集团、群体、阶层等各种利益引导到改革的轨道上来”。“国企改革要重新界定权利的改革路线图,搞对激励机制”。

(袁绪程, 2012)^①而激励机制,则面临者国企所有者监管与企业自主经营的契合问题,如何解决“内部人控制”、“公权私用”等等问题。因此,推进国企改革一方面是要继续大力推进与市场经济紧密相关法律制度建设。另外一方面还要充分尊重企业管理中内在的普遍规律,完善公司治理构架,促进企业各相关利益者,包括国有企业的各类投资者、企业经营层、员工等,在法制、契约等关系中,达到权力责任的制约平衡,行使各自的权利和责任,保障和分享各自的权力利益。

^①袁绪程. 关于中国未来十年改革的总体意见 [EB/OL]. 中国政府创新网 <http://www.chinainnovations.org/>. 2012. 08. 06

彼得·德鲁克曾提出“管理的任务在于用心保护组织内部的资产。当知识型员工的个人知识成了一种资产，而且日益成为组织的核心资产时，这意味着什么？”^①而在国有企业改革中，除了重视国有资本的保值增值外，应该认识到人力资本的价值属性。人力资本就其本质而言是体现在劳动者身上的智力、知识、经验、技能和健康状况等，是一种无形资源^②。另外，还有必要对“人力资本”在企业发展中起到的根本性作用加以研究，重视企业结构性资本的建设，这有利于企业人力资本和核心竞争力的积累，有利于完善公司内部治理，促进企业绩效管理质量的提升。

“绩效”是指组织、部门或员工控制下的，与工作目标相关的行为及其产出（结果）^③。而行为旨在促进产出的合理实现，产出旨在形成目标导向，二者不可偏废。绩效可以分为组织绩效和员工绩效。组织绩效是指某一时期内组织任务完成的数量、质量、效率等状况，员工绩效是指员工在某一时期的工作结果、工作行为和工作态度的综合，组织绩效和员工绩效紧密相关。企业绩效考核也是围绕者企业（组织）与员工（经营者及其他各类员工）的组织绩效和员工绩效来展开的。

经济增加值（Economic Value Added ,EVA），是 20 世纪 80 年代美国思腾思特咨询公司提出来的一种考评企业绩效的指标。该体系由评价指标、管理体系、激励制度和理念体系等构成，其中独特之处在于它的激励机制。但就数值而言，EVA 是企业经过调整后的税后经营利润与资本成本的差额。但在 EVA 指标基础上，发展出了更全面的 EVA 绩效管理体系。合理有效的 EVA 绩效管理体系不仅能为股东创造价值，而且可以用来指导企业公司治理构架的完善、企业管理者进行决策，如战略目标的设定与评价、企业资源配置、财务计划、兼并收购等，因此，EVA 不仅是一种有效的企业绩效评价指标，还是一个全面的财务管理架构，是建立管理层和员工的薪酬激励制度的基础。

我国的国有企业，主要是指国有资本占主导地位的企业。当前，我国主要的国有资产监督管理的政府机构是国务院国资委以及其他地方国资委，当然还

^①彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)，约瑟夫·马恰列洛著，蒋旭峰，王珊珊等译，德鲁克日志[M]，上海：上海译文出版社，2006：17

^②葛玉辉.人力资本产权及其制定创新研究[M].上海:上海财经大学出版社.2006:4-6

^③林新奇.绩效考核与绩效管理[M].北京:对外经济贸易大学出版社,2011,3-6

包括财政部等其他部委。本文主要围绕国资委对国有企业的绩效管理来展开。国有企业的主要经营者一般由国资委直接任命或者通过相关程序聘任；对企业经营者的绩效考核，国资委也出台了一系列相关的绩效考核办法。在国有上市公司治理构架中，企业绩效管理与薪酬制度作为一种重要的制度设计，得到国家主管部门的重视。经过试点探索，国务院国资委决定从 2010 年 1 月 1 日起，施行新的《中央企业负责人经营业绩考核办法》（国务院国资委令 22 号）。国资委决定从中央企业负责人第三任期（2010-2012）开始，全面推行经济增加值考核。该考核办法中，EVA 权重为 40%，利润总额指标则为 30%。^① 2012 年 12 月 29 日，国务院国资委修订并公布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》（国资委令第 30 号）。国资委指出，目前绝大多数中央企业 EVA 考核指标权重提高到 50%，利润总额指标权重下降为 20%，因此，国资委对中央企业经营活动的关注点已经由企业资产规模和会计利润为主要目标的业绩评价全面转移到了 EVA 为导向的价值创造能力评价。EVA 绩效评价方法作为一种有效的管理工具和决策辅助工具，得到了越来越多的关注。

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究的目的

国家有关部委对企业绩效考核的管理，是跟随着国有企业改革的相关步伐一同前进的。当前，国有企业要转变经营机制，提高资产利用效率，而不是片面追求规模扩张。实施 EVA 绩效考核也是进一步推进国企改革发展的需要。1999 年，中共十五届四中全会通过的《关于国有企业改革与发展若干问题的重大决议》提出要建立国有企业有效的激励约束机制。这些基本方针政策，都是以绩效管理为抓手，完善以企业经营者为主的企业考核、长效激励约束机制。本文侧重研究 EVA 在国有企业绩效评价的长效激励方面的积极作用，而对评价体系的研究是侧重结合国资委的相关要求，对赛迪集团有限公司在 EVA 绩效体系方

^①国务院国资委. 国资委令第 30 号. 中央企业负责人经营业绩考核暂行办法. [EB/OL]. 2013. 02. 01 国务院国资委网站

面的现状、问题、改进等进行展开，通过模拟测算，目的就在于对相关问题提出合理建议，为企业 EVA 绩效管理活动提供参考。

1.2.2 研究的意义

1.理论意义

根据现代企业理论，企业中存在多重委托代理关系，其中最主要的是所有者与经营者之间的委托代理关系。这在国有企业（集团）同样存在。以资本为纽带建立起来的委托代理关系，由于两者的目标取向不同、绩效考核体系缺陷、信息不对称等原因，导致经营者为了追求自身利益而以牺牲所有者利益为代价，特别是经营决策对所有者的权益成本的忽视。造成这种现象的主要原因是所有者与管理人员之间没有建立一个长期共赢的、有效的激励与约束机制。在处理委托代理关系时，有效的激励机制也是必不可少的。传统的薪酬激励机制主要是以会计利润为其核算基础，忽视了经济意义的全部生产要素成本，如权益资本成本和劳动机会成本。这容易导致经营者忽视资本成本，却对资源规模进行过度扩张，不重视现有资产的有效投入和产出，造成资源的低效和浪费，所有者的利益得到不保护。在这种薪酬机制理论的引导下，经营者与所有者的对企业经营理念和经营价值观念产生较大背离，特别是短期和长期利益的冲突，就加大了代理成本。

基于 EVA 的薪酬激励机制正好弥补了这种缺陷。首先，EVA 指标的计算不仅关注企业的经营利润，而且更加重视对权益成本的确定。将 EVA 价值管理理论引入薪酬激励体系中能够更加有效地激励经理人，使经理人与企业所有者的长期利益趋向一致，将委托代理成本降到最低。其次，建立基于 EVA 增加值的薪酬激励制度，是对当前国有企业分配制度改革的一种创新，是很有生命力的补充完善，对完善股权激励制度都有十分重要的借鉴意义。因此，对 EVA 薪酬激励机制理论的研究可以为传统薪酬激励机制的改进提供解决思路，补充和完善现有的薪酬激励理论。

在委托代理关系中，我们往往重视企业经营者的作用，却忽视了企业其他员工，他们同样具有受托责任，并以智力资本在企业经营和价值增长中的不可

替代的作用，智力成本长期的投入与产出的有效配比，能够激发员工的创新活力，是企业管理创新和技术创新以及劳动生产率提高的重要动力。为此，国家应该通过法律制度来倡导公平正义，促使劳动回报率与资本回报率均衡布局；通过国家层面的收入分配制度改革，创新国有企业绩效激励和考核分配机制，让员工人力资本参与企业剩余价值的分配。

2.现实价值

本文的现实价值主要体现在以下三方面：

(1)对国有企业而言，可以更好地理解并执行国资委绩效管理相关政策。

EVA 考核指标的逐步引入，国资委的目的是要建立科学规范的企业绩效考评体系，客观、公正的评判企业绩效；引导企业树立正确的经营理念和思想，努力实现“做优做强”的目标。因此，企业管理者应该从“责任认识”上对 EVA 绩效考核工作加以重视，承担起相应的受托管理责任，提高企业绩效。

(2)实施基于 EVA 的绩效考核有助于完成增强企业竞争力和发展实力的中心任务。建立并实施对内部单位全面的绩效考评体系，激发全员工作的积极性和创造性，关心投入与产出，紧紧围绕 EVA 目标开展经营活动，加强对存量资产的管理，提高资产使用效率实现资产总体效益的最大化，增强公司的核心竞争力和整体发展能力。企业绩效管理，要保护企业所有者权益得以真正实现。在此前提下，企业所有者设立有效的激励机制，促进企业经营层的利益也能同步实现。这是相互相成的。

(3)本文以赛迪集团公司为例，展开实务模拟探讨，可以更有效地分析 EVA 绩效激励理论的现实作用。赛迪集团有限公司是一家国有工程技术服务型企业，是集科研开发、咨询规划、监理设计、总包成套、技术服务于一体的多专业、跨行业、多元发展的大型工程技术企业集团。作为央企，尽快转变企业管理思路，按照国资委的要求，进行制度创新、管理创新，把提高企业价值作为一项重要战略来实施。赛迪集团应对市场变化，也做出了经营转型的重大决策，并提出了“以劳动尤其是智力劳动创造价值”的企业核心思想，这需要在绩效管理中，特别是绩效激励方面的新理论并转化为指导工作实践的重要工具，以全面提高企业员工在经营活动中的积极性和创造性，在为企业创造价值

的同时,实现自我价值的提升。这也要求企业管理者思考在如何结合企业实际,在推行 EVA 考核中,选择合理有效的战术策略,从而实现国资委 EVA 绩效考核的战略目标。

1.3 研究的思路和方法

规范研究主要采用演绎法,根据一般的概念和基本原理推导出相关结论,它也是本文所采用的主要方法,例如本文从薪酬激励的基本理论来分析基于 EVA 增值的薪酬激励机制的必要性与可行性。本文采取的研究方法主要有:

(1) 规范研究和案例分析相结合的研究方法

由于绩效考核管理、EVA 等是本文所涉及到的主要概念,在对它们的定义、内涵及特点进行阐述时运用了文献规范研究的方法。模拟和分析某企业的 EVA 绩效考核实施结果的过程,提出问题并给出解决问题的建议。

(2) 定性分析与定量分析相结合的方法

本文对国有企业 EVA 绩效管理和薪酬管理方面的相关改进措施的阐述等方面用的是定性分析的方法;而在定量分析方面,主要是通过数据分析来论证方案的设计、业绩评价指标的选择等。

1.4 研究的主要内容

本文的研究框架可以归为六部分

第一部分是导论,提出研究的目的、意义、内容方法、可能的创新内容。

第二部分在文献综述部分,介绍了企业价值管理的基本理论,企业绩效评价的主要工具,EVA“4M”体系等,本部分通过总结相关研究成果,来明确本文的重点研究内容——利用 EVA 价值管理体系以及 EVA 绩效考核重要工具(EVA 红利奖金库),来改变国有企业存在的经营者所有者的利益取向不一致、管理层中长期激励不足问题。

第三部分是国有企业 EVA 绩效考核概述。在本部分主要分析国有企业绩效考核体系存在的问题、EVA 价值绩效的优点。并就国资委推行 EVA 考核的具体规定进行了分析,对国资委在实施 EVA 考核后取得的新成效进行了介绍。

第四部分是赛迪集团 EVA 经营绩效考核激励体系的现在进行了分析。本部分就赛迪集团公司推行的绩效管理的现状进行诊断，提示集团推行 EVA 考核可能存在的风险。

第五部分是以 EVA 核心的集团经营绩效与薪酬激励体系优化探讨。在第四部分提升 EVA 值的基础上，提出 EVA 绩效考核和激励制度的完善优化，这是全文的重点。

第六部分以赛迪集团内子公司 SD 公司为例，模拟了 SD 公司 2013 年实施 EVA 考核可能带来的显著成效，肯定了 EVA 考核的优点，并提出企业在实施 EVA 考核中，要根据实际情况来设计提高 EVA 的具体路径，不能照搬有关政策。

文章最后探讨了以 EVA 增加值为基础的绩效薪酬体系将为国有科技型企业发展带来的新活力和希望。

1.5 可能的创新点

EVA 作为一种绩效管理体系，在实践中也存在各种缺陷，需要进一步解决 EVA 与中国企业的实际结合的问题。本文对 EVA 绩效管理做了理论分析和案例模拟相结合的研究，可能的创新在于：一、指出国有企业在实施 EVA 绩效考核时，需要紧紧围绕企业实际，参照国资委的 EVA 考核办法的思路，实事求是稳步推进 EVA 绩效考核，拟定提高 EVA 的可行路径。但不应生搬硬套。企业管理创新也是提升 EVA 的重要路径。二、通过具体的企业绩效管理现状分析，以 EVA 为核心绩效考核指标，从加强经营管理和改进绩效激励体系两大方面，进行管理创新，寻找实现 EVA 价值提升的具体可行的驱动因素，并就以 EVA 为基础的集团薪酬创新方案进行初步设计。通过模拟企业实施 EVA 红利奖金计划，证明在一定条件下，EVA 在预算制定以及绩效激励、收入分配等环节比利润指标，更能够让企业所有者、企业经营层、员工等明确经营管理目标，让各自利益在最终目标上取得一致，并得到长期的更有效的保障，解决中长期激励不足的问题。

2 文献综述

企业绩效管理与企业经营目标有关，而企业经营目标与企业产权问题相关。在企业所有权和经营权两权分离的情况下，企业绩效管理是所有者和经营者参与企业管理的重要环节。而绩效管理中的考核激励是保证预期绩效实现的重要保证。

2.1 企业 EVA 绩效考核相关理论综述

2.1.1 企业绩效考核基本概念

企业绩效考核是企业绩效管理中的重要环节。而企业绩效管理受企业目标、企业战略直接影响，由绩效计划、制定指标体系、绩效管理过程控制、绩效考评和与反馈四个环节构成。它是通过识别、衡量和反馈员工工作绩效的信息，使组织的目标得以实现。经营绩效评价包括企业经济效益和经营者业绩的评价。企业经营绩效考核与评价，是企业绩效管理中发挥组织行为活动效能，健全分配体系，实现企业战略目标的关键。

绩效考核是企业为了实现特定期间的生产经营目标，按照预定的指标体系和考核办法，对员工完成指定任务的业绩和效果做出价值判断，并运用考核的结果对员工将来的工作行为和工作业绩产生正面引导的过程和方法。对于国有企业整体而言，绩效考核的主体主要是外部相关的政府监管者或企业的所有者，如国资委、企业董事会等；对象是企业（经营者为主的受托者）；内容是企业的整体经营效益和经营者业绩。绩效考核一般包括为 KPI 业绩考核和行为考核。而具体的、可行的 KPI 业绩体系是做好绩效考核的关键。本文讨论的 EVA，实质上也是 KPI，并演化出以 EVA 为核心的 KPI 业绩体系。

企业绩效考核管理不仅仅是对内部组织和员工期间绩效结果的考核，但绩效考核应用的重点却是如何将员工薪酬和绩效结果更紧密有效地结合起来。因此，薪酬与绩效，是两个密不可分的环节。企业一般将薪酬分解为固定工资和绩效奖励，固定工资往往具有保健功能，而绩效奖励往往通过与绩效考核结果挂钩，具有激励功能。而企业员工绩效奖励与固定工资的体系设计，往往也涉

及到企业绩效激励政策的设计。因此，本文讨论的绩效考核，主要围绕两方面展开讨论，一是绩效指标设计，二是绩效考核应用，即绩效激励。

2.1.2 常用的企业绩效考核工具方法

中国的企业绩效评价体系主要是从西方引进的，当前体系演进有两个重要特征：一是从财务指标不断向非财务指标拓展；二是从企业局部不断向企业整体、向企业社会责任的评价拓展。围绕绩效评价提出产生的各种绩效考核方法很多，本文主要介绍关键绩效指标法、平衡积分卡法。

1. 关键绩效指标法

关键绩效指标法(Key Performance Indicator, KPI)，是衡量企业各种战略实施或经营效果的关键指标，它是企业战略目标经过层层分解产生的指标体系。KPI 的理论基础是二八定理，二八原理为绩效考核指明了方向，即绩效考核工作的主要精力要放在关键的结果和关键的过程上。因此，把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核，将关键指标当作评估标准。

2. 平衡积分卡法

平衡积分卡(balanced score card, BSC)把企业战略与财务指标、客户、内部营运等不同因素联系起来，实现了外部与内部衡量、动因与结果衡量，达到了战略与行动的平衡。BSC 不仅包含财务测评指标，还包括了顾客满意度、内部程序及组织的学习与成长三套指标。BSC 全面反应了企业的经营战略，形成了一种自上而下的战略传递机制。在 BSC 中，财务业绩指标仍然是核心指标，但企业经营者可以四个角度选择数量有限的关键指标，将注意力集中到企业长期战略上来。经营者需要根据自身情况将企业战略和目标，设定四个方面不同的权重，从而设计具有自己特色的 BSC。BSC 提出了企业长期成长的根本性动因是企业的核心能力，弥补了单一财务指标的不足，揭示了企业价值创造的过程驱动作用机制。但仍然存在一些不足，如管理内容和过程复杂、目标较为分散，评价指标的量化问题、权重分配问题等。

2.1.3 EVA 绩效考核管理基本框架介绍

1.EVA 的核心理念及计算方法

美国思腾思特咨询管理公司于二十世纪八十年代首先提出 EVA 的系统理论概念，并加以商标注册推广。EVA 是基于企业股东价值最大化的企业目标而提出的，作为衡量企业股东财富的工具，有区别于会计利润的经济利润，它与会计利润主要的区别就是考虑了资本成本。EVA 在计算过程中，对会计准则基础上的资产负债表和利润表的部分项目进行了调整，企图消除会计准则对企业经营的不恰当反映。而传统的会计利润，考虑了会计期间的债务利息成本，并进行了费用化或资本化处理，但没有考虑资本成本。

EVA 从数值上讲，表示一个企业扣除资本成本后的资本收益。而资本收益通常用会计报表中的税后净营业利润来衡量，资本成本则是公司的加权平均资本成本率与全部投入资本的乘积。当然，这里的相关指标，是需要依照考核需要，进行较为复杂的调整和计算的。而调整事项通常反映考核者，通常为企业所有者或管理层的利益需求和意志。

由于在计算 EVA 的过程中，通常会对现行的会计和财务指标进行较为复杂的调整计算。这也成为推行 EVA 考核的重大难点，而且调整口径也经常根据管理需要进行变化，因此，EVA 与会计利润指标比较而言，其横向可比难度较大。但在国际会计准则的不断修改完善中，也试图修正当前会计准则存在的诸多问题，以更为准确地反映企业的综合价值，如在利润表中，引入了综合收益总额的概念，就是利用资产收益观来对利润指标进行修正和完善。

2. EVA 价值管理体系

美国思腾思特咨询管理公司提出了 EVA 价值管理体系。其主要包括业绩考核、管理体系、激励制度和理念体系等四个方面^①。

(1) 业绩考核：EVA 业绩考核是 EVA 价值管理体系的核心。EVA 考核要求从维护企业所有者的利益角度出发，以长期价值创造为业绩考核导向，充分考

^①林新奇. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2011, 91

虑企业发展阶段、企业管理水平、行业背景等因素，但 EVA 从实质上，仍然是一种基于会计利润的 KPI 考核。

(2) 管理体系：而基于 EVA 的管理体系，是用 EVA 作为评价企业所有经营重大决策的基本指标，让实现企业所有者利益为企业所有行动的出发点，并用 EVA 来指导企业重大决策、营运管理及业绩评价。

(3) 激励制度：EVA 激励制度，主要是站在企业所有者利益的角度。从 EVA 为核心的激励制度设计角度看，也兼顾了企业各级员工的利益。其将经营层和核心员工的激励报酬与他们为股东创造的财富紧密相连，避免短期经营行为，达到既最大限度体现企业核心员工的价值，又充分保障了股东权益，实现了共赢。

(4) 管理理念：在 EVA 的理论体系支持下，以价值创造为使命，以 EVA 为业绩考核指标，实施 EVA 激励机制，就是要求所有的营运及决策都围绕一个共同的目标，即提升 EVA 值。这样，以创造价值的公司激励机制以及公司治理的核心任务就可以得到保障和完成。

3. EVA 红利计划及奖金库

基于 EVA 的绩效激励制度，主要有 EVA 红利奖金制度、基于 EVA 奖金期权计划、基于 EVA 的股票期权制度和基于 EVA 的虚拟股票期权制度。本文重点探讨 EVA 红利奖金制度和 EVA 红利奖金期权计划^①。

EVA 红利奖金制度，主要是依照 EVA 或 EVA 增加值来核定奖励，并设立奖金库，根据后期业绩情况，对奖金库的奖金进行奖励或取消。而 EVA 红利奖金期权计划，则是在红利奖金制度基础上，结合股票期权进行了重新设计，以弥补一般的股票期权奖励机制存在的不足。EVA 奖金期权制度设计和实施较为 EVA 红利奖金计划更为繁杂。

EVA 红利奖金制度设计主要包括 EVA 目标值、奖金目标值的确定以及 EVA 奖金池的设计。EVA 奖金制度经历了早期的 EVA 红利计划(以 EVA 为奖励基础)、XY 红利计划(以 EVA 和 EVA 增量值 Δ EVA 为基础)、现代 EVA 红利计划等过程。

^①赵治纲. 中国式经济增加值考核与价值管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2010, 13, 14

就 XY 红利计划而言，它是以 EVA 和 EVA 增量值 ΔEVA 为基础，即不管企业的 EVA 值为正为负，都可以加以考核和激励。

当 $EVA > 0$ 时，计划红利 = $EVA \times x\% + \Delta EVA \times y\%$;

当 $EVA \leq 0$ 时，计划红利 = $-\Delta EVA \times y\%$;

其中， $x\%$ 和 $y\%$ 未规定的提取比例。

XY 红利计划由于考虑了当 EVA 为负数时，为了激励减少 EVA 的负值而给予的奖励，因此，也可以促使企业的业绩得以改善。而当 EVA 为正值时，为了鼓励创造更多的 EVA，也给予 ΔEVA 一定比例的激励，这样可以为企业和经营层都提供更多的 EVA。

作为 XY 红利计划的改进，现代红利计划中：计划红利 = 目标红利 + $(\Delta EVA - EI) \times y\%$ 。其中，EI 是超额 EVA 增量，即实际 EVA - 预期 EVA 增量。这样的改进是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。而且更强调对超额 EVA 增量的考核奖惩。这是因为 $(\Delta EVA - EI)$ 可能为正，也可能为负数。

EVA 红利奖金计划实施，还应设立 EVA 奖金池（奖金库制度），即将超过目标奖金的一部分奖金延期发放，在以后经营业绩不佳时进行扣减，在业绩持续上涨时，继续发放。而以上两种红利奖金计划，再加上普遍实施的 EVA 奖金池制度，让企业在红利奖金“上不封顶、下不保底”，极大提高了经营层的积极性，而通过奖金池计划，又可以防止经营层的短期决策风险因此，这样的制度安排，有效解决了委托代理中的利益一致问题。在 EVA 奖金累计支付与企业累计经营业绩之间建立了比较稳定的联系，让企业经营层从股东的角度思考、行动、并能够如股东一样，长期参与剩余价值的分享。

4. EVA 平衡积分卡

美国思腾思特咨询公司针对 BSC 出现的问题，把 BSC 与 EVA 结合，新创了 EVA 平衡积分卡（本文简称为 BSC—EVA）。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。因此，BSC—EVA 是以价值最大化为目标，以 EVA 为核心，并以 EVA 增加为最终评价标准，运用 BSC 四维体系，构建一种以增加企业价值为导向的、过程化的、揭示非财务动因的评价体系。BSC—EVA

仍然从财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面构成四个维度，施以不同的权重来加以评价企业绩效。

5. EVA 绩效管理基本框架及优缺点

综上所述，EVA 绩效管理基本框架主要由以下两大板块构成：

(1) EVA 的核心理念和计算方法

这是 EVA 绩效管理的基础和绩效管理理论的根本点。EVA 与其他绩效评价考核办法的重要区别就体现在 EVA 的计算过程以及由此反映的经营目标和管理重点。由 EVA 核心理念衍生出对企业目标的重新认识、重构企业管理体系和改进文化理念等内容，促使企业经营者和员工与企业所有者形成更有效的利益驱动激励机制。

(2) EVA 的价值管理体系以及功能拓展

EVA 的价值管理体系，通过业绩考核、管理体系以及新型的激励制度的构建及完善，推动公司治理构架的完善以及激励制度的改进。由 EVA 计算方法提出了改进企业价值提升的途径和方法，促使企业经营重视在价值增长下的长期战略的实施以及对资产效益管理的重视。在 EVA 价值管理体系的革新方面，EVA 平衡记分卡，作为一个绩效评价方法，兼顾了 KPI、BSC 和 EVA 等评价工具的优点，具有较好的发展优势。

(3) EVA 业绩评价体系的主要优缺点

优点：由于 EVA 考虑了所有资本的机会成本，指导企业树立资本成本意识，统一了企业经营和财务目标，真实反映企业的经营业绩；具有长期经营导向作用，将股东财富与企业决策联系在一起，建立一种与时俱进的企业激励机制。

缺点：EVA 是建立在会计基础信息之上的。由于会计信息计量是历史成本为基础的，加上信息不对称等原因，按现行会计制度计算出的利润指标都存在某种程度的失真和扭曲，会计信息的及时性、真实性、完整性都有可能被削弱。因此，所有者权益容易受到侵害。

2.2 国外文献综述

本文主要研究 EVA 在提升企业价值过程的作用以及基于 EVA 增加值的薪酬激励制度。因此在文献综述部分，也围绕着 EVA 的基本理论研究及作为绩效考核激励中重要的内容——薪酬激励制度来展开。

激励是用来描述影响企业员工努力程度、目标和持有力的影响因素。激励理论中较为著名的有：马斯洛五层次的“需要层次论”。赫茨伯格（1959）“保健激励”双因素理论。麦克莱兰的“需要理论”等。随着劳动者在收益分配中的地位上升，国外相继出现了一系列新型的理论，如利益分享工资论，人力资本工资论，知识资本决定论等^①。曾担任《哈佛商业评论》总编辑的 Stewart Thomas A（1994）提出知识资本是企业组织最有价值的资产。管理智力资产成了唯一最重要的商业任务^②。

作为现代管理学大师，德鲁克指出，“如果一家企业所赚到的钱少于现行的资本价格，那么该企业就是在赤字经营，就是在预支未来”。“基于不存在的利润付给自己‘奖金’，这就是贪污（德鲁克，2009，P19-25）。”^③这些论述，也充分揭示了在绩效管理中，绩效激励与绩效标准选择的重要性。

国际上的 EVA 的研究在实证研究方面取得了显著成效，在经历了 EVA 与现金流表示的企业价值关系研究、EVA 作为业绩评价指标的可行性研究后，目前主要集中在 EVA 被引入绩效考核后，股东经理层博弈研究、EVA 与代理成本等方面。美国思腾思特咨询管理公司在本世纪初进入中国开展 EVA 应用推广，由于各种因素，在 EVA 在中国的推行效果并不是非常明显。该公司进行的调查显示，应用了 EVA 概念的 66 家美国上市公司的股东在 5 年内所获得的总回报比投资相似市值的同类企业所获得的回报高出 49%，而对全面应用 EVA 员工激励机制的公司的股权投资 5 年内所获得的回报要比同类投资高出 84%^④。

^①小约翰·谢默霍恩(John R. Schermerhorn)著,甘亚平译,管理学原理[M].北京:人民邮电出版社,2005:170-172

^②托马斯.A.斯图尔特(Thomas A. Stewart)著,秦怡翻译,钱磊编辑,智力资本:组织的新财富.前言.[Z].中知网 <http://www.chinakm.com/>

^③彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)著,姜文波译,动荡时代的管理(珍藏版)[M].北京:机械工业出版社,2009:19-25

^④赵治纲,中国式经济增加值考核与价值管理[M].北京:经济科学出版社,2010,13,14

西方对企业管理以及激励制度的探索,让我们认识到知识经济社会中知识要素分配将逐渐成为知识型企业的分配主流模式。这种模式要求企业的剩余收益分配必须兼顾多方利益需要。而那些保持公司核心竞争力的知识型员工将分享公司财富。西方发达国家、跨国公司等在 EVA 运用有较为成功的经验,而中国国有企业在 EVA 考核、运用等方面,难以有较好的可比性。但西方这些理论研究成果和实践的成功例证,其实也是中国引进 EVA 绩效考核的重要原因,同时,也为我们国内推行 EVA 绩效考核提供了宝贵的经验,可以少走弯路。

2.3 国内文献综述

作为中国社会主义特色,我国已经确立劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的原则,并将进一步完善按劳分配为主体,多种分配方式并存的制度。对企业员工人力资本参与企业分配的研究,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^①。方竹兰(2006)认为人力资本的专用性和团队化使其成为企业风险的真正承担者和企业财富的真正创造者,人力资本所有者拥有企业所有权会是历史的必然趋势^②。因此,现代企业为了保持企业长期发展,解决内在冲突,就应该对剩余收益分配方式进行相应的变革,以提高对经营者和核心员工的激励作用。

穆胜(2011)通过实证研究得出:公有制经济中各级代理人剩余索取权的缺失是国有企业绩效管理困境的根本成因^③。张险峰(2011)通过对珠海市国有企业的调研和实证研究,认为中国国有企业通过一系列的改革措施,绩效水平得到了明显的提高,但仍存在缺乏创新能力和核心竞争力、绩效管理体系不完善、绩效评价方法应用不适当和企业的发展战略和目标不明确等问题,在不同程度上影响了国有企业的绩效^④。廖志江、李焕东(2005)参照随机报偿价值模式原理提出了人力资本未来收益的总现值模型,和人力资本产权激励模型,

^①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[J]. 经济研究, 1996(6)

^②方竹兰. 用人力资本产权确定劳动者对企业的所有权[J]. 成人高教学刊. 2006(2): 4-5

^③穆胜. 我国国有企业绩效管理困境成因分析—基于 G 机场集团绩效管理项目的实地跟踪研究[J]. 科研管理, 2011(6): 75-76

^④张险峰. 影响国有企业绩效的理论及实证研究 [D], 吉林大学博士论文, 2011, 1-3

这对企业探索人力资本未来收益折现^①。这些研究对国有企业利益分配改革和企业绩效管理创新方向提供了新的探索方向。赵娜(2006)对以 EVA 作为剩余收益分配对象的理论依据进行了阐述;将企业家人力资本参与企业收益分配的进程划分为五个历史阶段,并分别构建了基于经济增加值(EVA)的企业家人力资本贡献性收益的确定模型^②。

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。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^③。就 EVA 在国内的应用,谢东明(2009)提出需要优化外部环境;提高管理者对 EVA 的认识;克服制度障碍;完善企业法人治理结构,建立有效的业绩评价体系等建议^④。

张彩江、黄静(2008)分析了 EVA 在激励中的运用,证实了基于 EVA 的红利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^⑤。冯玉娟(2010)就新加坡淡马锡实施 EVA 考核案例,认为分层考核模式和长短期激励结合的模式是其成功的关键^⑥。

孙铮、吴茜(2003)认为 EVA 本身是财务性指标,为了更完善地体现管理者的努力, EVA 评价体系并不排斥非财务指标^⑦。王化成、程小可、佟岩(2004)对 EVA 的价值相关性进行了实证分析,通过与盈余、现金流、剩余收益等指标的对比,认为:计算经济利润时考虑过于复杂的会计调整事项可能得不偿失^⑧。王燕妮、王波(2004)通过对 EVA 与现有的传统管理者业绩评价指标评价方法等进行比较,认为 EVA 作为评价企业业绩的一项财务指标,同样具有其它财务指标的事后反映和对非财务信息重视不够的不足之处。但仅就从财务方面评价

^①廖志江,李焕东.高新技术企业人力资本基于产权激励的收益分配模型[J].兰州交通大学学报(社会科学版).2005(5):45-46

^②赵娜.我国企业家人力资本参与企业收益分配研究[D].中国海洋大学硕士论文,2007,4

^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[J].商业研究.2007(2):14-15

^④谢东明.浅析 EVA(经济增加值)在我国企业业绩评价中的应用[J].现代商业,2009,(2):187-188

^⑤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[J].软科学,2008,22(6):第134-138页

^⑥冯玉娟.EVA 增加值的考核与实践[J].当代经济,2010(12下):160-161

^⑦孙铮,吴茜.经济增加值:盛誉下的思索[J].会计研究,2003(3):8-14.

^⑧王化成,程小可,佟岩.经济增加值的价值相关性——与盈余、现金流量、剩余收益指标的对比[J].会计研究,2004,(5):75-81

企业业绩而言, EVA 评价的全面性、真实性又是其它方法所远远不及的^①。沈燕(2010)认为从 Δ EVA 和 EI 的思想到横向比较, 既克服了单纯以 EVA 为考核指标导致的责任转移问题, 能够较客观衡量出管理者业绩^②。上述研究对 EVA 的使用价值以及存在的缺陷进行了深入研究, 对实践运用有很好的指导意义。

在 EVA 与其他工具方法结合研究方面, 印猛、李燕萍(2005); 刘运国、陈国菲(2007)以及闫晓慧(2011)分别探讨了 BSC(平衡积分卡)与 EVA 的整合问题, 在一定程度上解决了定性指标和定量指标的结合问题, 满足企业战略管理的需要。国务院国资委于 2010 年公布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》, 明确规定企业负责人年度考核基本指标包括利润总额和 EVA 两项, 任期指标不含任期 EVA, 且利润总额指标占 30 分, EVA 占 40 分。但在国资委 2010、2011 两年出版的《企业绩效评价标准值》书中, 都没有列示行业 EVA 标准值, 这也显示出 EVA 行业对标应用方面存在缺陷。

值得关注的是, 国内 EVA 实施推广得到专业咨询机构的重视和支持。北京思创值软件有限公司在公司网站介绍^③, 它是目前国内首家提供 EVA 软件、EVA 数据和 EVA 研究服务的高科技公司。该公司为中石油长城钻探公司等国内企业实施 EVA 提供咨询等服务。中介机构的参与, 更有助于 EVA 考核的推进, 并推动 EVA 进一步本地化发展。

通过文献梳理, 可以得出以下初步认识:

1、EVA 作为一种绩效考核体系, 西方企业应用效果显著。但在中国, EVA 的应用要解决“本土化”, 即适应性改造问题。例如 EVA 理念如何与企业经营管理的紧密结合, EVA 计算如何进行有效调整, EVA 考核结果如何进行应用, 如何建立有效的长期激励, 等等。对此, 一些理论研究提出了完善的思路。较多文献对 EVA 指标在改进企业价值管理方面的导向作用给予了充分肯定; 同时指出 EVA 应用要避免教条主义, 要结合企业情况进行管理创新。如何把 EVA 的思想精髓与中国企业的特色进行融合, 走出一条中国特色的 EVA 绩效考核激励之路, 这正是不断探索 EVA 的核心所在。

^①王燕妮,王波.EVA 与现有评价指标的比较分析[J].现代管理学,2004(7),48-49

^②沈燕.基于 EVA 的国有企业经营管理者薪酬激励机制探讨[D].财政部财政科学研究所硕士学位论文,2010,3

^③见北京思创值软件有限公司网站: <http://www.eva-soft.com.cn/brief.asp>

2、鉴于国内引进 EVA 考核时间并不长，国有企业尚存在的公司治理体系缺陷，以及管理不到位，EVA 考核重要工具——红利奖金计划没有得到有效推动。当然，中国国有企业的特殊性，以及国内不完全的市场化环境，国内企业 EVA 实证研究缺乏，也是 EVA 理论研究和 EVA 绩效激励实践尚未取得重大突破的重要原因。

3、基于各种理论研究和实践，EVA 绩效考核的应用价值前景要给予肯定。但是，用 EVA 绩效管理理念来指导管理工作，而不是照搬照抄别人的成果经验，让一套内容繁多，计算复杂的 EVA 调整计算公式来困扰员工的工作。在企业绩效指标预算环节中，如何把 EVA 计算过程和运用化繁为简，如何把 EVA 绩效激励作用更为显现出来，弥补会计利润指标在绩效激励管理方面存在的缺陷。

4、在 EVA 绩效应用方面，政府部门应该进一步进行政策和理论研究，条件成熟的企业稳步推进 EVA 绩效激励的探索实践。企业利益分配机制的创新，也是实施 EVA 绩效激励的重要基础。国家也已经关注到在国有企业收入分配机制转变方面的迫切需要以及对推进国有企业管理改革的重要性。2013 年 2 月，国务院发布了《国务院批转发展改革委等部门关于深化收入分配制度改革若干意见的通知》（国发[2006]6 号文）。通知要求完善劳动、资本、技术、管理等要素按贡献参与分配的初次分配机制。建立反映劳动力市场供求关系和企业经济效益的工资决定及正常增长机制。

综述，EVA 作为一种绩效考核体系，在一定程度上解决企业所有者与经营者在剩余收益分配和长期激励方面存在的博弈问题，对当前国有企业经营方式转变，以及解决国有企业分配机制等问题，都有积极意义。因此，本文采用理论与具体的企业案例分析相结合的方式，来探索企业实施 EVA 绩效激励问题，也是有现实积极意义的。

3 国有企业 EVA 绩效考核实施概述

3.1 国有企业经营绩效考核概述

由于国有企业的两权分离，企业所有者必然按照自己的意图，要采取一套有效措施来规范经营者经营行为，并定期进行业绩考评。因此，站在企业所有者的角度，对企业经营绩效进行评价，实施相应的绩效管理指导工作，是企业出资者应有的权利。国务院有关组成部门，如财政部、国务院国资委（以下简称国资委）受国务院委托，依法对中央企业国有资产进行管理和监督，保证国有资产的保值增值。本文主要对国务院国资委推出 EVA 绩效考核前后的相关管理活动进行了论述。

3.1.1 国资委与国有企业绩效考核

国资委在国有企业绩效考核管理体系中，是绩效相关指标体系、行为规则的制定者、业绩最终的考评者。在绩效考核管理体系中，国资委负责起草制定企业绩效指标体系，拟定绩效管理的框架原则，拟定绩效考核的过程管理办法，并拟定绩效激励政策等。中央企业（集团），根据国资委相关的要求，在集团内部，结合自身特点分级实施绩效管理。

自 2003 年起，国务院国资委先后颁布了《中央企业负责人经营业绩考核办法》、《中央企业负责人年度经营业绩考核补充规定》、《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》、《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》、《关于进一步加强中央企业全员业绩考核工作的指导意见》等文件，对中央企业的绩效评价管理以及中央企业负责人任期经营业绩考核都起到了规范引导的作用。在 2010 年前，国资委对中央企业负责人实行的是“年度考核与任期考核相结合，结果考核与过程评价相统一，业绩考核与奖惩紧密挂钩”的考核制度。遵循了“依法考核、分类考核、激励与约束机制相结合”的考核原则。

国资委作为为国有资产的出资者，近几年从公司战略指导、财务管控等方面加强了对中央企业的监督管理。在战略指导方面，集中体现在国资委陆续核定各中央企业的主业，划定主业务，明确企业的业务范围，避免资源浪费、

无序竞争。在财务管控方面，加强绩效监管的力度更加明显。中央企业的经营对中央企业进行综合绩效评价，但中央企业经营绩效的核心指标，一直作为考核的基本指标，如年度利润总额、净资产收益率，国有资产保值增值率、三年主营业务收入平均增长率等。而在激励方面，实行了年度业绩考核结果与企业负责人绩效年薪挂钩，任期业绩考核结果与企业负责人任命及中长期激励挂钩的办法。对于绩效年薪的兑现，绩效年薪的 60% 在年度考核后兑现，其余 40% 在以后期间兑现。

国务院国资委目前还是以工资总额工效挂钩的方式进行企业工资总额管理，这其中包括了企业经营层的绩效考核和绩效激励部分内容。

3.1.2 国有企业绩效业绩考核的主要缺陷

国资委从 2004 年开始推行中央企业的经营业绩考核(第 1-2 任期)，效果是明显的，如国有资产保值增值责任体系得到了完善，业绩考核的导向作用，考核机制、激励约束机制得到进一步提高和完善等。但缺陷也是突出的，例如：

评价指标主要是以财务指标为主，并且主要是绝对量指标，如利润总额指标。这容易造成国有企业盲目扩大规模，追求资产数量而忽视了资产质量。这在 2008 年金融危机爆发后，部分中央企业进行大规模扩张，造成了当前一些企业出现严重的亏损，也形成了一些不良资产，造成了较大的社会影响。

由于国资委管理的 100 多个中央企业，具体情况是各有不同，因此，绩效管理四个环节，国资委都难以一一进行有效管理和监督，加上考核体系与激励制度的不匹配，导致考核奖惩挂钩不紧密，公司治理结构不完善，所有者代表缺失，企业经营者行为存在短期行为，公司长期战略管理得不到重视和监督。

考核体系中的激励制度等配套措施落后，如目前仍普遍执行的工资总额实行的工效挂钩政策，就是长期行政化管理的具体体系。长期激励制度试点和完善缓慢，如股票期权激励制度。

因此，国资委作为国有企业的资产管理机构，需要引入新的考核激励办法来解决这些问题。

3.1.3 国资委绩效考核引入 EVA 考核

2008 年爆发的全球金融危机,暴露出来中央企业在风险防范方面存在的诸多问题,也引起了国资委对企业稳健经营的高度重视,引进 EVA 绩效考核,有助于贯彻中央的科学发展观和又好又快的发展要求,通过转变增长方式,规范企业不盲目最求规模、而注重价值增长,充分利用资本,避免浪费和盲目投资,最终提升核心竞争力。

经过多年的试点探索,国务院国资委决定从 2010 年 1 月 1 日起,全面推行经济增加值考核。该工作分三个阶段进行。首先是引入阶段,将 EVA 实质性纳入现行业绩考核体系,实现新旧考核办法的平稳过渡,引导中央企业做强主业,控制风险,调整和优化结构,加大科技投入,为可持续发展打下坚实的基础。其次是强化阶段,适当提高资本成本率水平,建立以 EVA 为核心的业绩考核办法与激励约束机制,引导中央企业建立价值导向的决策管理体系,提升价值创造和可持续发展能力。最后是完善阶段,要逐步与国际接轨、建立中国特色的 EVA 业绩考核体系,引导中央企业推动以价值创造为核心的企业文化和组织变革,提高国际竞争力。该考核办法中,EVA 权重为 40%,利润总额指标则为 30%,因此,这标志着国资委对中央企业经营活动的关注点将由企业资产规模和会计利润为主要目标的业绩评价转移到了 EVA 为导向的价值创造能力评价。

最近,国务院国资委网站公布了国资委第 30 号令,《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》。该办法是对 2010 年的办法的进一步修改和完善,并自 2013 年 1 月 1 日起施行。根据修订后的办法,中央企业负责人任期经营业绩考核和年度经营业绩考核指标均包括基本指标与分类指标。年度考核的基本指标包括利润总额和经济增加值。分类指标由国资委根据企业所处行业特点和功能定位,针对企业管理“短板”,综合考虑企业经营管理水平及风险控制能力等因素确定。^④

^④国务院国资委综合局.关于修订《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》有关情况的说明 [EB/OL]2013.02.01 国务院国资委网站

3.2 国资委 EVA 绩效考核的主要内容

3.2.1 国资委推行 EVA 绩效考核的导向作用

围绕价值创造，提升企业核心竞争力，是推行 EVA 绩效考核的核心目标。在此基础上，要达到以下几个导向作用：

一是引导企业注重资本使用效率，提高经营管理质量；由于中央企业占有的国有资本总额庞大，因此，提高资本使用效率，是达到资产保值增值的重要手段。

二是引导企业围绕主业“做优做强”，调整优化资源结构；围绕主业做优做强，是在注重资本使用效率的前提下，要求集中优势资源，调整优化资源机构，确保主业的健康发展，“做优做强”，提高企业在行业里优势地位，以及加快形成企业的核心竞争力。

三是引导企业注重投资风险防控，实现又好又快发展；风险防控，主要反映为企业资本营运的风险，特别是全球经济发展面临严重考验的背景下，企业的投资风险尤其需要得到关注和加强

四是引导企业注重可持续发展，增强国际竞争力。可持续发展的要求，就是企业要注重核心竞争力的建立和维护，特别是企业在科技方面的投入、具有战略竞争性资源的勘探开发等。

3.2.2 国资委 EVA 考核细则介绍

在国资委《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(国资委令 22 号)中规定：负责人的年度经营业绩考核指标包括基本指标与分类指标，基本指标包括利润总额和经济增加值指标。该办法规定：

经济增加值=税后净营业利润-资本成本=税后净营业利润-调整后资本×平均资本成本率；税后净营业利润=净利润+(利息支出+研究开发费用调整项)×(1-25%)。调整后资本=平均所有者权益+平均负债合计-平均无息流动负债-平均在建工程。而研究开发费用调整项，是指企业财务报表中“管理费用”项下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出。对于为获取国

家战略资源，勘探投入费用较大的企业，经国资委认定后，将其成本费用情况表中的“勘探费用”视同研究开发费用调整项目按照一定比例（原则上不超过 50%）予以加回。

关于资本成本率的规定是，中央企业资本成本率原则上定为 5.5%。且资本成本率确定后，三年保持不变。企业通过变卖主业优质资产等取得的非经常性收益在税后净营业利润中全额扣除。

其他规定内容见本文附录，不再一一叙述。

本文就规定中的科技研发投入问题进行简要分析。

在 EVA 计算时，把科技研究开发投入视为实现的利润，这是国资委 EVA 绩效考核的亮点和重点。其目的主要是鼓励企业技术创新，提升科技竞争力。这也是与国家鼓励科技创新的导向是一致的。除了 EVA 考核的需要外，国资委以及企业集团对子公司的科技研发的管理还需要进一步加强。既要防止在 EVA 考核的名义下，企业经营层为了完成 EVA 考核指标，花费大量材料人力投入低效重复研发项目，造成国家和企业大量资源浪费；又要切实引导企业经营班子转变经营管理理念，要把“做大做强”转变“做优做强”，在中央企业集团层面采取适当的研发资金集中管理措施，以集中财力和人力集中在国家和企业最迫切、最核心的科技开发项目上，这才是把科技投入在计算 EVA 时视为实现利润的初衷。

3.2.3 国资委 EVA 考核细则评析

不难发现，EVA 考核细则涉及的调整细则并没有过多纠缠与对资本成本的严格区分，而是针对当前中央企业存在的问题，有针对性地加以解决，并在政策上加以规范，如对鼓励企业投入研发费用，加大对战略资源开发投入等，不鼓励对非主业业务的投入，如非长期持有的股权投资等。当前的中央企业 EVA 绩效考核，主要是兼顾了企业所有者利益，在此基础上，对原有的绩效激励办法进行了相应的改进，利润改进了绩效奖金的中长期兑现政策，以进一步调动经营层的积极性。但是，对 EVA 绩效管理的核心工具，EVA 红利奖金计划，该考核细则并没有涉及，这表明大型国有企业目前推行 EVA 红利奖金计划的条件还不完全成熟。

对于该考核细则，我认为有三方面值得中央国有企业（集团）关注：

一是政策导向作用。国务院国资委作为中央国有企业的最终控制人，在绩效考核规则的制订中，必然要制订“顶层方案”，但无法兼顾中央企业集团下辖各类子公司的实际状况，以及它们实施 EVA 的具体工作。因此，中央国有企业集团对政策的导向作用，既要在管理思想上加以重视，又要进行辩证看待，不能全面生搬硬套。

二是中央企业集团在 EVA 绩效管理中实事求是，要根据子公司行业发展趋势、企业的资源状况、管理水平等，参照国资委的政策办法，加强分类管理，指导子公司拟定适合的 EVA 提升路径，要抓好企业管理的各项基础工作，加强子公司公司治理完善工作等。

三是就 EVA 绩效激励应用来说，在国有企业将是一个逐步实施的过程。首先，因为相应配套体系不完善，国有企业在现有的工资总额管理机制内，仅是强行要求把 EVA 的具体金额考核作为工资总额挂钩管理的一个主要权重，EVA 主要起到绩效管理目标导向的作用，正是由于目前没有明确激励配套政策，也就无法更加有效提升企业管理层的内在积极性。预计在下一步，国资委主导企业进一步完善公司治理结构，加强经营业绩导向管理，逐步解决 EVA 绩效激励存在的各种问题，最后国家要进行制度创新，突破当前工资总额管理计划模式，利用 EVA 红利奖金库的模式，让企业核心员工以智力为投入资本方式参与剩余价值的分享，形成长期共赢的价值增值模式。因此，EVA 红利计划的推广还需要大量的试验和进一步探索和完善。

3.3 国资委 EVA 考核新成效

国资委为了进一步发挥业绩考核的导向作用，引导中央企业进一步夯实发展基础，提升发展质量，增强服务经济社会发展全局的能力，实现可持续发展，在 2011 年度业绩考核中，重点完善了以下业绩考核配套措施：一是加大科技创新考核支持力度，提高企业可持续发展能力。二是鼓励企业解决历史遗留问题，夯实发展基础。三是支持企业完成国家战略性任务，提升中央企业服务经济社会发展全局的能力。对完成国家战略性任务、有利于企业获得长期竞争优势的项目，在考核目标确定或考核结果核定时予以实事求是的考虑。这些措施

的出台，对中央企业转变发展方式、做优做强主业、促进企业科技进步、保证完成国家任务等都产生了积极的影响。

2012年7月，国务院国资委在官方网站公布了2011年度中央企业负责人经营业绩考核结果，考核结果显示：2011年中央企业发展质量进一步提高，全年实现经济增加值(EVA)4060亿元，增长4.4%。2012年12月，国务院国资委网站资料显示，2010年至2012年，中央企业利润目标值从7213亿元提高到10500亿元，提高了46%；经济增加值目标值从714亿元提高到2323亿元，提高了3.3倍。国资委副主任黄淑和对中央企业EVA考核的实施情况进行了总结：经济增加值考核稳步推进；价值创造贯穿于企业经营管理的全过程；经济增加值考核成效初步显现。多数中央企业投资决策趋于理性，资本占用增速明显趋缓，科技投入大幅增加，价值创造能力显著提升^①。

3.4 EVA 考核存在的主要缺陷及改进方向

从2010年算起，EVA在国资委管辖下的国有企业的推行已经有2年了，我认为，在实施过程中，有以下方面要加以重点关注：

1、国资委的EVA绩效考核，行政化管理手段较多。EVA实施考核要朝着减少行政化手段，充分运用市场化手段的方向前进。要加快“国有企业”管理的顶层设计，在企业公司治理、企业绩效管理等方面，要建立有效的职业经理人（董事）队伍、通过市场化手段来激活委派董事参与公司治理的积极性和有效性，提高监督的质量。在（行业和企业对标）绩效指标的制定上，在对指标调整项目的准确审核方面，可以借鉴一些中介机构的力量，使得绩效考核指标更趋于合理和严谨。

当前各级国资委代表国家履行国有企业所有者的权利，但因为难以层层分解和落实，导致EVA考核难以得到充分的重视和存在的问题、矛盾的解决。国务院国资委副主任黄淑和在会议讲话中也提出：2013年，中央企业业绩考核工作进入了第四任期。在中央企业第四任期业绩考核工作中，要“进一步发挥业绩考核导向作用，强化质量效益和科学发展考核，努力构建以经济增加值为核

^①国务院国资委综合局. 强化考核导向促进转型升级引导中央企业加快做强做优实现科学发展——黄淑和在中央企业负责人经营业绩考核工作会议上的讲话[EB/OL]. 国务院国资委网站. 2013.01.10

心、与企业功能定位相适应、年度激励约束与任期激励约束相结合的业绩考核体系”^①。

2、制度创新、管理创新仍然不足。在“人才兴国”、“技术创新”等思路下，要让人力资源成为一种企业清晰的、明确的资本要素，参与企业的管理和分配，激发资本与人力资源的结合，从而提高企业生产效率，为社会创造更多的财富。在国有企业，企业绩效激励实际上也是一个考核分配问题。由于非市场化因素的制约，这需要继续推进国家收入分配制度改革以及国有企业分配制度改革。当然，创新并不意味着放弃企业管理中最根本的一些理念和手段，比如“降本增效”。降低和控制可控成本的合理增长速度，实际上也是企业效益提升的长效之道。这对大多数国有企业的 EVA 绩效考核来说，都是需要加以重视的。

3、国资委推行 EVA 考核时，应注意保持国有企业员工收入水平的平稳过渡发展，要坚持绩效考核改革的全面深入和持续改进的原则。EVA 绩效激励工具和股票期权激励等工具一样，需要有与之相适合的国家政策环境、市场环境等，作为管理工具，也不可能适合所有的企业。因此，在选择评价对标企业时，有必要进行相应的制度设计，避免各参评单位的名次等大起大落，从而影响集团层面的工资总额等关键指标的确定。

可以预见，EVA 考核在克服了“水土不服”的诸多问题后，扬长避短，与其他绩效管理工具有效结合运用，将在引导我国国有企业进行价值管理、改进企业长期绩效激励等方面发挥重大作用。

^①国务院国资委综合局. 强化考核导向促进转型升级引导中央企业加快做强做优实现科学发展——黄淑和在中央企业负责人经营业绩考核工作会议上的讲话[EB/OL]. 国务院国资委网站. 2013.01.10

4 赛迪集团 EVA 考核现状分析

4.1 赛迪集团简介

赛迪集团是一家位于重庆市的国有大型科技型工程技术企业，集团致力于打造客户首选、国际一流的工程技术集团。集团现有员工 5000 余人。其中，高级技术人员 900 余人，博士、硕士 900 余人。公司从 1991 年到 2010 年，先后有 50 多次获得国务院政府津贴。集团公司的前身成立于 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，建立了党政联席会议制度。党政联席会是国有企业公司法人治理结构与企业党组织相互衔接、协调的主要形式和重要渠道。党政联席会的主要研究议定的事项中，包括研究议定提交董事会审议决定的议案；公司重要的改革方案，包括人事制度、劳动用工制度、薪酬制度等。

赛迪集团作为国有控股集团公司，目前有十多家控股分公司、子公司。集团公司本部设立人力资源部、财务部、发展规划部等不同部门行使集团管理职能。其中，发展规划部负责牵头财务部、人力资源部等，组织对子公司的定期经营绩效考核。进行本文研究的对象即为赛迪集团作为国有企业，在对子公司实施 EVA 考核的过程中，存在的各种情况和问题，探索改进措施。

4.2 赛迪集团 EVA 绩效考核现状分析

一般而言，企业的绩效管理体系主要由以下部分组成：目标体系，组织过程体系，相关制度体系，以及组织保证体系等。其中：企业战略，期间经营目标，部门目标等构成绩效管理的目标体系；而绩效管理的组织过程体系则由绩效计划、绩效辅导、绩效反馈、绩效考核应用等循环阶段构成。目标体系居于绩效管理体系的核心，过程体系等都是围绕目标体系，从实施、辅助措施等方面给予相关保证。本文主要围绕目标体系和绩效考核应用展开讨论，即两方面内容，一是公司全员绩效管理，集中在子公司完成集团布置的各项任务，二是对核心员工的绩效考核，主要体现为各子公司经营层的绩效激励。

4.2.1 赛迪集团绩效考核的主要内容

绩效考核分为员工绩效和组织绩效。赛迪集团作为控股集团公司，对员工绩效的考核进行分类管理，如集团公司中层、各子公司高层，由集团统一进行绩效考核，其余员工，由各部门、各子公司自行组织考核。集团的《子公司工资总额核定管理办法》是赛迪集团对各子公司进行经营绩效考核并核定子公司工资总额的重要文件。这也是集团绩效考核管理的主要规范文件。文件规定，对子公司工资总额核定的经济指标（KPI）包括：利润总额、新签合同额、净劳动生产率、盈余现金保障倍数等，依照各子公司核定的挂钩系数，进行测算新增效益工资，据以核定全年工资总额。集团公司除了对子公司进行绩效指标考核外，还需要对子公司进行综合考核，包括制度建设、队伍建设、科技进步、资产质量、文化建设、质量安全等，综合考核后，可对子公司工资总额在 3% 的范围进行奖惩。

在该文件里，EVA 作为一个年度考核指标，但不与子公司的工资总额（含绩效奖金）挂钩。这或许是赛迪集团在执行 EVA 考核时，根据集团公司以及各子公司的实际情况，特别是各子公司的管理水平参差不齐，做出的适当选择。

文件还明确：子公司工资总额核定的管理，坚持“两低于”的原则，即工资总额增长幅度低于企业经济效益增长幅度，职工平均工资增长幅度低于企业劳动生产率增长幅度。“两低于”原则实际上就是公平效益原则，也是国家进行工效挂钩管理的主要原则。子公司经营班子成员年薪由赛迪集团核定，从子公司工资总额中列支。

而企业的综合绩效管理，还应包括安全生产、质量管理等诸多方面，这些绩效管理，主要责任为子公司的第一负责人或部门第一负责人。子公司的安全生产考核情况纳入各部门、子公司年终绩效考核。对不履行质量管理职责、不认真贯彻执行质量管理规定而引发重大质量事故的子公司负责人，视情况扣其 5000~10000 元奖金。发生重大质量事故的子公司和事故责任人当年不得参加赛迪集团各种评优活动。综上，赛迪集团的绩效管理内容涉及比较多，作为目标管理的主要形式，集团从制度建设、队伍建设、科技进步、质量安全等多方面拟定了定性或定量的目标，据此对子公司进行综合考核，并对子公司经营班子成员的考评进行分类排序，对考评优秀或考评结果靠后的

人员进行奖励或约谈。而依据子公司完成的主要的经济指标，进行工效挂钩，核定子公司的工资总额。

4.2.2 赛迪集团内子公司的 EVA 指标管理

在 2011 年及以前，赛迪集团的经营考核体系中，EVA 指标也是绩效考核指标中的一个主要参考指标。在 2011 年，赛迪集团以利润总额值为主要经营活动指标，其他指标也作为主要参考指标。以这些指标构建了一个工资总额挂钩体系，从而计算出各子公司的工资总额，并在这个基础上，参考其他因素，确定子公司经营层的年薪。而在工资总额核定管理办法中，并没有对经济增加值 EVA 进行明确考核和挂钩。

2010 年国务院国资委实行 EVA 绩效考核以来，赛迪集团及其前身重庆院公司，都对 EVA 指标进行了充分关注，在 2010—2012 年都对子公司下达了 EVA 指标。但是由于集团于 2011 年上半年才成立，因此，难以实施统一管控等原因，EVA 管理主要体现在对 EVA 指标的管理上，而缺乏在集团内 EVA 绩效管理的实际运用。例如集团内个别子公司因为处于发展初期，集团投资巨大，子公司的生产还没有达到预期，因此，利润总额较少，如果再考虑资本成本，EVA 必然为负值。在这样的情况下，就很难统一利用 EVA 指标进行工效挂钩。

另外，集团各子公司参照国资委的 EVA 计算方法来计算 EVA，缺乏有效的数据复核，以及没有进一步复查子公司 EVA 反映子公司的价值创造情况，集团在绩效考核时，还需要进一步加强数据审核以及相关调整指标的核查，以指导子公司进一步明确提升 EVA 的有效路径，从而在切实维护集团利益的前提下，加强子公司的绩效激励。

4.2.3 赛迪集团内子公司的绩效工资总额管理

绩效考核结果除了对相关人员的职务升迁等有重要影响外，绩效工资是当前绩效激励的主要内容。当前，国家有关部委对工资总额进行计划控制。赛迪集团内子公司的工资总额是公司年度可发放工资及绩效奖金的总和。子公司公司工资奖金总额，一般由集团或子公司董事会年度核定，包含固定工资和绩效考核奖金两大部分。员工的固定工资，参照集团公司原有的工资构成体系，在

平时发放。各类员工年末绩效奖金由各子公司自行分配（子公司经营班子的绩效奖金，采用年薪制，在扣除平时工资和预支奖金，年末结算方法。而赛迪集团公司领导的年薪则由上一级集团公司考核确定）。因此，各子公司除经营班子成员的年薪由上级核定外，其余人员的考核，由各子公司自行决定考核内容，并自行分配。也是考虑到各子公司行业不同，员工绩效考核方式不同，就难以形成统一的分配模式。但是集团对各子公司员工奖金分配情况采取了相应的监督措施，以保证激励制度的公平有效。

赛迪集团工资总额“利润挂钩为主的工效挂钩模式”，是当前国有企业工资管理中普遍存在的。这种工效挂钩制度，曾经起到过积极的作用。但目前，国家对国有企业工资发放总额缺乏灵活有效的管理手段，有必要加以改进，当然，这种行政监管的逐步放开，还有赖于国有企业公司治理结构的完善，企业所有者监管职能的切实到位；市场竞争机制的完备，企业生存发展的自律意识加强；企业运行机制的规范有序，薪酬体系合理、合法、有序；企业经营班子的绩效考核应用能够促进企业所有者权益与企业员工利益都能够得到充分保证，等等。

4.3 赛迪集团 EVA 绩效考核存在的主要问题

赛迪集团自 2011 年成立以来，从中心目标、制度建设、职能部门等方面基本构建了集团化管控体系的雏形。但在集团绩效管理体系方面，特别是对集团和子公司的完善战略回顾、计划预算工作方面还存在较大的提升空间。所谓战略回顾，包括企业价值诊断、战略规划管理、分析和调整资源配置、业务组合策略、投资决策以及设计价值提供策略等五大方面。这些工作的有效展开，可以有效提高企业绩效管理效果。

4.3.1 集团 EVA 绩效考核管理构架尚待完善

目前，赛迪集团作为控股集团公司，已基本构建了集团化管控体系的雏形。实行全集团的资金统一管理、财务统一管理，科技统一管理。集团也完成了职能机构的设置，成立了发展规划部、科技管理部、采购管理部等职能部门，明确了部门分工职责。

当前的赛迪集团对控股子公司的绩效管理工作，呈现以目标管理为基础，以 KPI 管理为主的特点，因此，绩效体系的合理性问题，主要集中在绩效指标的构成、比重等方面。参照国务院国资委的要求，一级中央企业集团，EVA 在绩效考核的比重要从 40%逐步提升，以反映对会计利润的调整。但目前赛迪集团公司并没有把 EVA 作为集团工资挂钩的核心指标。主要原因可能是上级中央企业集团也还没有把 EVA 作为对赛迪集团工资总额的核心挂钩指标。而且赛迪集团的管理构架也尚处于调整、充实、完善阶段，目前还没有足够的管理力量，来全力实施子公司的 EVA 绩效考核。

4.3.2 子公司治理构架还有待完善

一般而言，企业的董事会主要负责人与企业的经营层应该分开，以合理确保决策和实施职能的分离，有利于监督和运行。集团内部分子公司长期没有设立董事会，或者董事会不举行定期会议深入研究企业的发展问题。因此，有关子公司缺乏一个较为健全的企业内部控制构架，特别是董事会的缺位，这就意味着企业所有者的决策权缺失，容易导致子公司对集团重大决策以及贯彻，出现缺陷。如 EVA 指标的制定和考核，存在人为调整空间。故公司治理构架的作用就是监督和保证企业资产的有效运用和企业经营朝着维护企业投资者和员工整体利益的方向运行。当然，在国有企业，董事会和核心经营层等，一般都由上级单位决定人选，因此，他们的共同责任都是为了维护企业所有者权益，但由于工作责任和分工不同，还是有必要在各自的权责范围内开展相关工作，这有利于公司治理构架的完善，有利于绩效考核的实施。在这个构架中，投资者、经营层、员工三者的利益关系需要在法律框架下通过各种制度来进行明确，并形成一种平衡的、有效的运行机制，以确保利益相关者各自利益的实现。

4.3.3 子公司缺乏对投资回报率的重视

子公司经营业绩考核体系，体现了集团对子公司经营活动的关注重点和为导向作用。在传统的考核指标中，利润指标占据绝对地位。从投资管控角度来讲，加强投资回报的管理，是各级投资人长期关注和考核经营层业绩的重点，而利润指标不失为一个综合性较强的经营指标。以利润指标为主的考核体系，

集团管理有较好现实管理基础和能力的，也满足了母公司主要报表的需要（目前上市公司并没有被要求对 EVA 指标进行严格的披露）。但对资本成本进行充分考虑，也是集团投资管控目前急需解决的问题，这有利于集团集中优势资源，选择与核心竞争力相关的投资项目，防止出现大而全的投资运营模式，提升企业整体价值创造能力。集团对子公司的投资管控，无论是财务管控模式还是战略导向模式，不管在企业的那个发展阶段，强调投资回报率，既是对投资者利益的保护，也是经营者经营行为重要指导理念。

4.3.4 集团缺乏对子公司的价值规划管理

具体体现为对资产效率的管控不够、粗放型管理、受托责任不明确。资产使用效率的高低关系到资产的投入产出，是企业生产经营效益的重要基础。如果子公司的资产效率无法有效提升，就难以持续提高企业的经营水平，甚至产生资源浪费。EVA 绩效考核，很重要的方面就是要考虑投入资本的时间成本。

考核指标导向非常重要，当前考核以利润指标为主，未充分考虑资本成本。EVA 指标的重要性未得到重视。另外，企业降本增效、精细化管理的意识还不够强、对基本管理措施不到位，资源浪费严重，成本费用控制缺乏长效机制。

当然，赛迪集团的 EVA 管理，还受外部因素的影响，例如，EVA 考核在整个社会企业绩效考核中取得的显著成效不够，社会各层面对 EVA 的了解和关注和宣传不够，EVA 绩效考核本身存在的问题以及优越性还难以显著改变原有绩效体系的继续实施等。

4.3.5 集团缺乏核心员工中长期绩效激励机制

赛迪集团目前在倡导“以劳动尤其是智力劳动创造价值”的核心理念，增强各级员工对 EVA 价值创造理念的认识。随着知识技术工作者（包括知识工作者以及技术人员等）在企业组织中的作用不断提高，他们在企业的竞争优势中的核心作用日益显现，甚至代替了资本资源的主导作用，因此，重视和加强知识技术工作者的绩效管理，就是重视以人为本的管理理念的贯彻。但是，赛迪集团对核心员工还没有建立一套中长期绩效激励机制。子公司经营班子的绩效考核仍然以年度经营指标为主要绩效考核内容。并没有对公司长期战略规划的

实施进行分期考核，他们的薪酬体系，主要还是固定工资和年度绩效考核奖金为主。这可能也与集团公司可利用的绩效激励工具相关，例如，集团公司内子公司多数仍然是国有独资公司，没有进行股份制改造，就缺乏实施股权激励的前提。另一方面，国有企业的绩效激励机制，仍然要与国家监管机构的宏观制度政策、集团母公司的绩效政策等相关。

4.3.6 集团实施 EVA 考核缺乏力度和深度

国务院国资委的 EVA 绩效考核办法，体现了监管层的管理思路。总体而言，集团在实施 EVA 考核方面，缺乏力度和深度。主要体现在两个层面：

对集团公司层面而言，当前集团正在推动转型的工作。最要的挑战就是如何吸引并留住最优秀的知识技术工作者。而推进集团 EVA 绩效管理，首先要加强对 EVA 价值创造观念的引导，树立良好的企业文化，切实重视以人为本的管理理念。这是企业提升 EVA 价值创造能力的主要途径。但目前集团在年度绩效奖金挂钩考核方面、在长期激励制度设计等工作上，进度比较滞后。因此，在实施 EVA 考核上，深度、力度显得很不够。为此，集团要让“事业留人、待遇留人、感情留人”的机制真正落地并能够长效化。要精心设计和搭建以核心管理人员和技术骨干为主体的核心人才队伍的职业规划和事业成长机制，规划关键员工的职业发展的有效路径，构架合理有效的薪酬待遇机制。确保他们在企业的每一个阶段，都能够明确自己能力贡献相匹配的岗位和薪酬及其他待遇，能真正融入企业的不断发展的过程中，把个人与企业的事业结为一体，让个人价值与企业价值同步增长。

对子公司而言，在执行 EVA 考核时，本应该有针对性地建立和完善 EVA 价值增长的考核机制，在 EVA 绝对值和相对值增长方面进行比较考核，提高子公司经营层对 EVA 绩效考核的接受度。但目前并没有深入到这一层面来。这也体现了对 EVA 考核缺乏深度的问题。

4.4 集团实施 EVA 考核现状的分析结论及建议

综合分析赛迪集团当前 EVA 考核实施的现状和存在的问题，可以得出如下初步分析结论：赛迪集团在 EVA 考核方面，基本遵循了国资委等相关的政策要

求, 已经开始实施 EVA 考核, 但并没有对 EVA 绩效考核的内在本质进行深入探寻和掌握, 对 EVA 考核可能给集团绩效管理带来的全新推动没有给与足够认识。因此, 赛迪集团 EVA 考核还没有达到应用的深度和力度, 集团公司 EVA 考核还需要进一步深化改进。

为此, 就改进集团 EVA 实施工作, 本文建议:

一、赛迪集团 EVA 绩效考核工作还需要在当前的基础上进一步优化, 以达到实施 EVA 绩效考核的本质要求, 以实施 EVA 红利奖金计划为重要的绩效激励机制为目标, 来推动企业所有者利益和员工利益的合理、均衡发展。

二是要实事求是, 因地制宜地制定 EVA 考核实施方案。国务院国资委的 EVA 考核政策, 作为宏观指导原则, 是每个国有企业应该积极遵循的。但在实施和推进过程中, 要领会 EVA 考核的精神实质, 脚踏实地地围绕提升企业价值、围绕企业长远发展任务、以保护企业所有者为主的企业各方利益的目标来拟定公司发展战略和各期间的经营绩效目标。经营中既不好高骛远, 也不要畏难不前。子公司的经营层要围绕公司的基本面, 拟定提高 EVA 的可行路径, 采取有效措施, 以 EVA 为经营绩效核心, 切实加强基础管理, 从提高公司核心竞争力着手, 加大业务开拓和内部管理力度, 通过分级分层落实有关绩效指标, 明确奖惩原则, 严格兑现考核结果, 这样才能形成有效的激励考核良性循环。

5 赛迪集团 EVA 绩效考核与绩效激励体系优化设计

5.1 完善机制促进集团 EVA 绩效考核的全面实施

赛迪集团目前正在实施子公司 EVA 绩效考核，但主要停留在对 EVA 指标的完成情况的考核，对 EVA 指标完成的过程管理、导向管理、绩效应用管理，步伐相对停滞，成效并不明显。这与国资委推行 EVA 绩效考核的指导思想有一定差距。因此，集团应该从加强集团整体绩效管理水平的角度，完善各项管理机制，重视 EVA 考核实施的全面推进，全方位的加强子公司的 EVA 考核，把优势资源主要集中在集团和子公司的核心竞争力建设方面来，加强资源整合配置。在此基础上，建立有效的绩效考核和绩效薪酬体系，确保企业所有者的利益得到长效保障，确保企业核心竞争力得到长足发展，保持行业竞争优势，确保企业员工的利益得到均衡增长。当然，子公司经营层的绩效考核应用，除了确定个人薪酬外，还可以与个人职位晋升调整等产生关联。

5.1.1 完善赛迪集团 EVA 绩效考核机制的总体目标

完善 EVA 考核机制，总体目标是在当前实行 EVA 绩效考核额基础上，对薪酬体系进行改革，以改进绩效长期激励机制，探索建立企业所有者、经营者（员工）之间的利益共享机制。绩效考核和绩效薪酬体系的建立和完善，主要的任务是保障集团以及各子公司可持续发展和战略目标的实现，核心的指导思想是兼顾国家作为企业所有者、企业经营层和员工等各方的利益。企业各相关利益者的利益在短期存在冲突的可能性，但长期看，只要建立公正合理的绩效考核和激励机制，是可以促进三者利益的长期共赢的。

构建基于 EVA 值的激励考核体系是完善 EVA 绩效考核机制的总体目标。构建新的国有企业激励机制，可以将国家、企业、以及员工的利益更紧密的联系在一起，达到国有资产长期保值增值的目的。国有企业实施 EVA 红利计划等绩效激励计划的核心思想是，国家作为国有企业的主要所有者，向企业的经营者和员工进行所有者权益有条件的出让，以确保企业的长期发展。主要的激励方法包括进行部分股权的优惠转让，建立 EVA 红利奖励计划等。目前，赛迪集团

并没有建立起严格意义上的 EVA 绩效激励机制,需要在现有的绩效薪酬体系的基础上,进行改进和试点。

5.1.2 集团子公司 EVA 绩效评价体系构成要素

子公司 EVA 绩效评价体系是多要素、多维度的。以 EVA 为主的绩效考核激励,一是要对子公司进行分类指导,二是不排斥其他考核要求。例如,针对个别子公司项目管理存在的突出问题,要求加强项目结算的时效性,可以单独设立一个考核指标,对有关责任人实施考核,但这与 EVA 绩效考核的直接关联度不大,因此,不应混淆两者之间的主次作用。分类管理,是集团 EVA 绩效考核稳步推进的重要保证,也是对集团管控能力的重大考验。集团或各子公司的董事会,要结合子公司的具体情况,进行分类管理,拟定不同子公司的评价指标。

1、构建子公司的 EVA-BSC 体系。要在分类管理的基础上,规划子公司 EVA-BSC 体系。要对财务指标、客户、内部流程和学习与成长四个维度进行了逐一分解。例如把财务指标用 EVA 指标作为主要指标,用以统一提高利润、降低可控成本、控制公司资本等多个细分工作。

2、分行业对影响子公司 EVA 的优劣要素进行逐一分析,找出关键控制点。例如从资金成本控制角度,工程项目的借贷资金控制,存货的采购库存和资金支付控制,企业发展不同阶段的留存收益的红利分配政策等。

3、构建 EVA 不同分析指标,如 EVA 率, EVA 投入资本率等。这些指标为集团内不同子公司的横向比较提供了有利的工具。

4、确定企业价值增长的重要内容,在 EVA 计算时,加以鼓励,如有效的科技研发投入等。

平衡积分卡的四维度,具有一定的操作难度。作为一个经营决策支持系统,各子公司通过逐级分解,寻找最具有现实意义的价值驱动因素,从战略层面和战术层面加以判断,进行自我完善。在这个过程中,对 EVA 理念的逐渐形成就会支撑企业上下对资产效率和经营效率的提升。价值驱动分析也是价值回顾中的重要工作,需要子公司认真进行经营生产的各环节工作流程分析,把提高 EVA 值的关键因素找出来,并加以强化。

5.1.3 实施 EVA 绩效管理体系的主要步骤

首先应该对 EVA 绩效考核进行全面的政策学习，培训宣传，在全集团上下形成正确的认识，制定合理的集团 EVA 推行规划。集团应该按照完善的绩效管理阶段模式，对子公司某一期间内的 EVA 绩效进行分阶段管理。

在宣传培训阶段：要重视对子公司经营班子成员的 EVA 观念进行灌输和培育，要让部分子公司从只关注业绩增长，转为对资产运营管理和经营活动的综合管理。

绩效管理阶段：集团内相关职能部门在集团公司主管的主持下，明确各部门、部门内各岗位职责，拟定集团内 EVA 评估指标体系。

规划阶段：就各子公司 EVA 考核的具体指标，根据子公司经营班子成员的过去综合能力表现，子公司各种资产资源配置状况，人力资源状况、行业竞争能力等进行充分调研、充分沟通，全面、系统和透彻地对子公司的历史数据进行分析测算，将子公司 EVA 指标相关数据，报集团审定后，下达给子公司。

在实施阶段，主要有考评单位和被考评单位就相关绩效指标的实施过程中发生的相关问题，进行观察、沟通、对存在的临时绩效偏差，及时进行指导纠正或自我纠正。

在反馈阶段，主要是依据绩效管理结果对各子公司采取各种具体措施，如激励措施和惩罚措施，包括对子公司班子成员加薪、升迁、降职等具体处分，对子公司优秀员工给予单独奖励等。

这几个阶段，特别是实施和反馈实际上是穿插进行的，贯穿与绩效管理之中。但就 EVA 绩效而言，既是一个过程的、动态的管理，又是一个结果管理，因此，对影响 EVA 绩效的各种因素的动态管理是有必要的。

5.2 赛迪集团 EVA 绩效激励机制优化设计

在实际工作中，集团的绩效考核往往是各种考核方法的综合，如以目标管理为出发点，以关键业绩指标（KPI）来细化具体指标。建立以 EVA 为核心的绩效考核与薪酬激励体系，也是要遵循这一基本工作框架的。EVA 考核，考虑资本成本，强调价值管理，建立更有效的绩效激励机制，从而让绩效管理更能

够达到预期的目的。而相对基于 EVA 建立的其他体系,如管理体系,评价体系,普遍存在的实践性不够强的问题,EVA 激励报酬机制,作为一个相对独立的体系,则可能是适合目前国有企业改革的一个重要工具。

绩效激励包括如物质激励和非物质激励等多重、多层次任务和目标。本文主要围绕绩效激励中的绩效薪酬激励来展开。

5.2.1 赛迪集团当前的绩效薪酬体系

一般而言,较为完善的企业薪酬制度主要由固定收入部分、短期激励和中长期激励组成。表现形式如基本工资、年度奖金、股票奖励、虚拟股票、股票期权等。长期以来,国有企业的薪酬制度比较单一,缺乏核心员工中长期的激励机制,是国有企业人力资源薪酬管理的重要缺陷。

而赛迪集团目前的薪酬体系,主要有以下几部分组成:其一、集团、子公司经营层(及集团中层干部)实现年薪制,月度收入为固定的工资、津贴,主要有职等工资、职务津贴、效益工资、各项补助等,由集团核定月度预支奖金。在年末,按照绩效考核情况,集团核定经营层的全年薪酬,进行绩效奖金的最终结算。其二、其他员工,月度收入也主要是固定的工资、补助津贴,年末所在单位进行绩效考核后,绩效奖金由所在单位在单位内的奖金总额内进行分配。其三、在基本薪酬之外,企业的福利状况,视各子公司的情况而有所不同。在职业培训是最好的福利的观念引导下,集团也加大了对员工有关执业资格的奖励,希望能带动员工加强学习,从而提升专业能力,增加企业的综合竞争力。其四、物质奖励之外的非物质奖励,如具有一定弹性的作息制度,带薪休假制度、年度优秀员工评选等,也是对绩效考核激励、薪酬体系的补充完善。

目前,赛迪集团的薪酬体系,特别是薪酬总水平与本地市场保持了一定的关联,这是保证核心员工队伍稳定的重要基础。但就基本薪酬和中长期激励机制而言,都有改进的必要。

5.2.2 实施基于 EVA 考核的绩效激励改革的必要性

建立 EVA 薪酬激励机制,是基于国有企业当前的薪酬体系,而非完全放弃这个基础体系。薪酬的基本功能包括对员工的吸引,保留和激励,而吸引和保

留功能在当前的薪酬体系已经能够完成，但最重要的是长期激励功能，目前还有所欠缺。当前，国有企业在内的企业薪酬体系，是不尽相同的，只要符合企业的实际，能够推动企业员工的生产积极性，能够维护投资者、经营者和员工的共同利益，都是合理的。

实施基于 EVA 考核的薪酬体系改革，对于赛迪集团而言，从国家宏观政策背景，以及集团公司转型面临的挑战两大方面，都是很有现实意义的。

1、改革是部分国有企业“国退民进”的现实需要

本文的“国退民进”——是指在特定行业，国有资本与其他资本在行业市场的地位与作用的互动关系。除了一些关系国家基本战略的基础行业企业外，其他企业是否需要保持国有资本为主体，主要要看企业是否有必要保持这样的资本结构，最重要的一点，就是这样的资本结构能否推动社会、行业和企业生产力的协调发展。当国有资本阻碍了企业的发展，企业发展停滞不前，就是企业需要进行改制，从而重新焕发活力的时候了。

赛迪集团作为国有企业，作为一个智力密集型的科技企业，所面临的行业竞争和市场，是完全开放的、充分竞争的。随着市场经济的发展、经济全球化趋势的加快，作为现代的智力密集型企业与传统的工业企业相比，资金资本在企业发展、行业竞争中作用并不明显，资本所有者在企业经营管理中的核心主导地位，在两权分离下，更容易被替代。从工程技术服务业的发展趋势看，混合资本为主的企业所有制，或者国有资本逐步退出非社会公共服务领域，由其他资本来逐步替代，特别是以经营层、核心员工为主体的员工以人力资源入股，应该会未来国有资本改革的重点。科技企业的核心竞争力并不在拥有的资金资本，而是拥有的先进管理思想、手段、超水平的管理技术人员。在这样的背景下，“国退民进”，更强调的是让非国家垄断的企业内外更有效的资源、资本参与企业的经营管理，提升企业的活力和竞争力。

2、是集团转型、提升集团创新活力的需要

近年来，赛迪集团面对企业外部环境的重大变化，提出了以经营转型为主的重大工作目标。转型工作任务繁重，需要提高企业创新活力，需要新的激励创新机制。与传统的国有资产的保值增值要求不同，知识密集型企业要保持优势竞争力，就要保持企业的创新能力。创新能力，又主要体现在智力为主的企

业人力资本的质量和数量，取决于人力资本的管理水平。因此，要改变“轻视人力资源的开发和人力资本的配置”，将知识性人力资本的“创新劳动”的巨大潜在价值释放出来。新的激励创新机制要把企业与员工的长期利益紧密联系在一起。只有发自内心的、对工作的热爱，只有把企业的事业与个人的事业发展、个人利益紧密联系在一起，才能让员工迸发出强烈的事业心和高度的责任意识，才能在工作中提高创新意识，为企业创造更多的价值。企业内部有良好的绩效激励机制，让各类人才各得其所，各尽所能，企业的创新能力才能被有效地提升起来。

有效的激励机制也是企业核心竞争力的重要体现。核心竞争力就是要做到竞争优势是别人难以模仿或替代的。赛迪集团作为一个智力密集型企业，一些长期的科研项目，如果企业与参与人员不能建立一种长期的利益与风险共存的绩效机制，就难以推动科研项目的持续进行，特别是科研项目实施后的利益分配问题，更是当前科研企业必须解决的问题。在实践中，企业科研可采取成立项目公司，并让项目核心人员与项目投资者共同持股，来推动项目开发。

5.2.3 实施基于 EVA 的绩效激励改革的现实基础

国有企业进行薪酬体制改革，要实施 EVA 薪酬激励机制，需要企业主管部门、企业权力机构进行决策并经过相应的步骤阶段来加以实施。就赛迪集团现实基础而言，已经基本具备实施 EVA 绩效薪酬激励机制的相关基础，这主要包括企业绩效管理的理论体系的建立，企业的物质基础条件，企业的管理水平等。

其一、赛迪集团已经具备实施 EVA 薪酬激励机制的企业核心思想。赛迪集团在积极培育“以劳动尤其是智力劳动创造价值”的核心思想。这样的核心思想源于对企业基本面的深度认识以及对人力资源资本的高度重视。集团认为，集团的人力资本是集团转型及发展的最根本资源，充分发掘各类人才资源在参与科技开发、项目管理、市场开拓等活动中的潜力，是提高企业创新活力的根本途径。因此，在这样的思想指导下，实施更有效的绩效考核激励机制是水到渠成的。企业的创新活力来源于企业员工，它既来自企业制定科学合理，适应市场环境的绩效激励机制，也来自企业员工对企业激励机制的认可并乐于实践。EVA 激励机制，也就是企业投资者认可企业各类员工在企业创造更多剩余

价值中的主体作用，建立超额利益共享机制，从而完善了企业激励机制，推动企业的价值不断增长。

其二、赛迪集团已经具备实施 EVA 薪酬激励机制的物质条件。赛迪集团资产雄厚，而且几家核心子公司都是高科技企业，拥有高素质人才队伍，当前，赛迪集团的薪酬体系和薪酬水平，虽然还具备行业竞争力，但也体现出了一定的滞后，特别是更有效的长期激励方面，还有不足。因此，需要在现有薪酬体系的基础上，建立有赛迪集团特色的 EVA 薪酬激励体系，目标是能够充分保证企业人才能够各尽所能，为企业创造更大的价值，而内在的自我激励和自我满足需要，是促使人的能动性提高的主要动力，因此企业需要从物质的、非物质等方面提高和创造适合不同人才需要的激励手段和措施。实施 EVA 绩效激励制度，是企业投资者资本和人力资本结合的重要途径。

其三、赛迪集团已经基本建立了绩效管控体系。赛迪集团基本建立了有效的绩效管控体系，主要体现在已经具备较为合理的管控指导思想和具体制度办法，并且还在逐步完善之中。在绩效管理方面，已经发布了较为科学合理的绩效管理制度，并且取得了一定的成效，为集团向更有效的绩效激励制度的过渡实施提供了制度基础。在管理水平方面，由于集团公司各职能部门都各司其职，依照相关管理程序对子公司进行日常监督管理，定期考核，因此，集团管控体系得以有效运作。

在 EVA 激励机制下，企业经营层为自身谋求更多合法利益的最主要途径就是为股东创造更多的财富和提升企业的价值。EVA 激励机制是兼顾了企业股东价值最大化以及企业经营者利益最大化的一种激励创新机制。EVA 激励机制主要包括 EVA 薪酬计划、EVA 薪酬期权计划和 EVA 红利计划等。由于赛迪集团当前实施 EVA 薪酬期权计划的环境并不具备，以及股票期权激励本身还存在如激励有效性不够等问题，因此，构建 EVA 为基础的绩效激励机制，首先是在保持制度稳定的前提下，改善当前既有的基本薪酬体系，在此基础上，着重研究和探索基于 EVA 的薪酬激励计划，如 EVA 红利计划等。一旦政策等条件成熟，则可以选择试点单位，推行基于 EVA 绩效考核的薪酬体系。如果现实的基本薪酬制度基础已经不适应企业的需求，也有必要加以较为彻底的改革。

5.3 赛迪集团 EVA 考核与绩效激励的优化设计主要方案

综上,由于在制定薪酬体系时,会受到不同因素的影响,因此,企业应该从社会因素、企业因素、个体因素等多方面深入调研分析,从而为系统设计做好准备。另外,为了保持企业稳定发展,改革需要循序渐进,减少来自内部的改革阻力。因此,赛迪集团在对现有薪酬体系进行相应完善的基础上,可以探索试点 EVA 绩效激励计划的实施。甚至在上级单位没有批准公司实行 EVA 绩效考核的情况下,进行同步模拟 EVA 绩效考核,进行对比分析绩效实施的效果和绩效奖励结果。

5.3.1 EVA 薪酬激励机制的系统设计原则

作为绩效激励普遍的原则,EVA 薪酬激励机制在设计时应遵循的原则有:

一、激励期间的有效匹配。即考核期间与激励效果的长短要因地制宜,短期与中长期的结合。要让企业经营者持续追寻和达到甚至超过激励目标。

二、必须坚持团队协作、公平竞争原则,要提高企业团队协作精神,建立团队奖励计划,同时应制定灵活多样的薪酬结构增强吸引力。要特别关注对团队绩效考核与个人绩效考核的区别,而也要通过工作绩效来达成有机的联系

三、科学合理并可具有可实施性。激励目标应该是符合企业的基本状况,并促进企业经营者和员工去努力达到可预见、可实现的发展前景。

四、激励机制要能够保证奖优罚劣,员工的薪酬水平与实现的绩效指标严格挂钩。

5.3.2 建立以 EVA 为主的经营绩效考核指标体系

当前集团的子公司经营绩效考核,主要围绕着会计利润等指标进行,对 EVA 的运用不够。而绩效考核指标设计是绩效体系的核心,为此,需要从以下方面来改进:

1、合理运用 EVA 与其他指标,其他考核工具,搭建总的指标体系。即对绩效考核指标体系的构成、比重等进行调整,根据每家子公司的具体情况,合理运用各类绩效考核工具和考核指标,来搭建考核指标体系。例如文中提到的

BSC 与 EVA 结合的方法。但应把会计利润指标,在较短的时期内,逐步用 EVA 指标来代替。让各考核对象,把关注重点,从短期的经营业绩转向长期竞争力的提升,把考核导向从短期业绩转向长期发展。因此,以 EVA 为主的绩效考核指标的构建,目的就是达到保障企业所有者权益,促进企业长期健康发展,提升企业经营者等核心员工的激励机制得以实施。

2、EVA 绝对值与相对值的运用。在 EVA 绝对值的基础上,绩效考核还可以引入与 EVA 相关的相对值指标,如 EVA 率, EVA 增长率等。这些指标一方面对 EVA 指标做了很好得补充,对扩大 EVA 的应用非常重要,另一方面,还可以帮助考核者对子公司经营状况及期间经营效果的全面掌握。

5.3.3 循序渐进完善现有绩效考核办法

赛迪集团在 EVA 考核及建立 EVA 激励体系方面,需要依照有关政策文件,循序渐进、稳步推进相关改革措施。在当前没有政策支持进行 EVA 红利奖金制度的情况下,对现有的绩效考核办法,即固定收入部分的考核分配进行完善,是很有必要的。例如可以对以职位为基础的薪酬体系进行渐进式变革,形成宽幅变动薪酬体系,即让员工报酬水平浮动幅度变大,让不同职级员工,因为绩效不同,可以让一部分员工的收入超过其上一职级绩效较差员工的收入。这将有效促进企业的绩效考核的激励和处罚效果,将员工的工作竞争提升到一个新的平台。

这种完善,还主要集中反映在绩效指标的具体配置和运用方面。集团公司对各子公司的经营绩效考核,可以采取以 EVA 为主的平衡积分卡管理,从财务指标,客户关系,内部营运、学习提高等四个维度,按照子公司的行业分类、公司战略指标分解、企业生命周期等进行合理设计考核指标。而在财务指标里,应该以 EVA 值为核心进行相关指标的设计。围绕以 EVA 值,可以对企业现金流、利润增长率,收入增长率,投资回报率等进行明确。

作为企业全面业绩考核,需要定性和定量指标的设计和考核,但由于企业整体绩效考核与奖惩需要划分为两个主体来考虑,一是子公司的经营层,他们是集团对子公司整体绩效考核的重点对象,二是企业的其他员工,包括核心员

工。因此，在设计绩效考核体系时，有必要把握企业整体与个体（经营层、员工）的区别。

5.3.4 坚持 EVA 红利奖金计划中的效率与公平原则

现有薪酬体系基础上试行 EVA 红利奖金计划，循序推进改革的基本步骤。即对现有绩效薪酬体系，在兼顾公平与效率的前提下，进行必要调整。鉴于 EVA 考核存在的难度，以及成本效益原则，企业的 EVA 考核并不适合所有的企业和岗位员工。因此，在 EVA 考核激励体系未完全稳定前，保持原有的薪酬体系无大的变动，不会损害大多数员工的利益，相反，还能够激发大多数员工的创造性和积极性，在此基础上，进行 EVA 考核与激励，才能最大程度减少改革的阻力。为此，在设计 EVA 红利奖金计划时，要关注效率与公平原则。

首先是企业在坚持奖优罚劣的原则下，关注效率与公平原则。要合理确定关键核心人员参与 EVA 红利奖金计划。

其次，是设计的 EVA 红利奖金计划实施后，既要达到风险与报酬匹配的原则，又要防止高管与员工的收入差距过于悬殊，造成形式公平，实质不公平。企业 EVA 的提升，是企业全体员工共同努力的结果。片面强调经营层和核心技术与管理骨干的作用，既不实事求是，也违反了效率与公平的基本原则。

再者是高管的固定工资与绩效薪酬的比率不宜过大。一是要保证高管的固定薪酬的保障作用，二是绩效薪酬比重过大，容易导致经营层的压力过大，产生畏难情绪，或者为了高额薪酬，在涉及 EVA 的相关决策中、日常管理中铤而走险，虽然实现了 EVA 的短期提升，但损害了公司的长期利益。

最后，国有企业的整体水平与社会行业差距不能过大。要考虑国有企业兼有的社会责任以及在整个国民经济中的重要作用，避免在社会上引发负面效果，也阻碍了国有企业绩效改革的进展。

6 赛迪集团子公司 EVA 激励方案模拟实施分析

赛迪集团公司作为一家控股集团公司，有十多家子公司，各自的发展历程，管理基础以及行业背景都不一样，因此，集团如要实施子公司的 EVA 绩效考核与 EVA 红利计划，还需要根据实际情况，拟定不同的方案。子公司也要注重经营增长模式的转变，关注内生与外延，特别是要提升全员的劳动生产率，提升他们对企业价值的关注程度，围绕 EVA 开展相关工作。本节以赛迪集团内 SD 公司为例，模拟实施 EVA 红利激励方案，并将结果与现有的薪酬激励政策进行对比分析。

6.1 SD 公司 EVA 绩效考核现状分析

SD 公司是一家有 20 多年历史的国有企业，以工程设计为业务龙头，并带动工程施工和工程服务方面的业务开展。SD 公司的发展目标是成为业内知名的（公共装修）建筑装饰设计工程公司，目前公司从业人数在 90 人左右，其中设计人员、工程施工管理人员共 20 人左右。公司经营层由 SD 集团提名，公司董事会聘任。

1、缺乏价值规划管理、EVA 指标的重要性未得到重视。公司仍然是依照较为传统的利润指标为主的 KPI 绩效考核，无法将员工绩效与企业长期战略利益有机统一起来。公司对员工没有进行 EVA 绩效考核。项目管理仍然处于粗放型管理为主的阶段、项目管理受托责任不明确，项目绩效激励机制不明显。公司也缺乏对形成企业核心竞争力的产品和服务的科技研究和经费投入。

2、预算管理存在利益冲突问题。预算管理是企业绩效管理中的重要环节。SD 公司工资总额在不断增长，但公司利润增长不明显。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，企业经营者的经营活动与企业投资者的长期利益之间缺乏过程监督机制。

3、公司人力资源管理没有得到高度的重视，设计、项目管理、施工人员的主观能动性由于受薪酬体系的限制，难以发挥，限制了公司以设计为龙头，带动施工业务发展的经营道路的拓展。主要体现为公司在项目管理中，项目预算成本控制奖惩不到位，特别是成本控制节约的奖励机制还不到位。

因此,根据 SD 公司目前存在的绩效管理难题,应重视员工的智力成本在企业效益创造中的特殊作用,发挥员工的智力成本优势,为企业创造更多的价值。要从 EVA 和 BSC 结合的综合考核体系出发,结合公司项目管理特点,强调工程项目(利润)价值管理,建立更有效的项目盈亏激励机制,并逐步推广到企业的各项业务中去。

6.2 EVA 在 SD 公司绩效考核中的应用模拟分析

绩效管理的核心功能在于改善和提高企业绩效,并进行价值评价、价值分配和激励员工。而绩效指标的科学合理性是开展经济绩效考核和分配的基础,在原有的绩效考核模式下,集团一般要下达如营业利润、新增合同额,营业收入,工效挂钩工资总额等指标。因此绩效指标具有明显的计划管理模式,也极大限制了企业的自主性,特别是利润总额与工资挂钩的办法,没有考虑到利润总额增长并不一定给企业投资者带来真实的利益。

6.2.1 围绕 EVA 进行经营绩效预算指标的拟订

SD 集团可以模拟实施以 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部分,改变短期和长期绩效不匹配的问题。而集团在制定以 EVA 等 KPI 指标体系时,应把握 SMART 原则,即从具体的,可衡量的,可实现的,相关的,有时限的等原则要求来拟定指标体系。绩效指标中,每个 KPI 权重一般不得高于 30%,不得低于 5%的原则,考虑到成本效益原则,建立绩效评价模型时还应该兼顾全面细致与精简实用。集团对 SD 公司近两年的 EVA 率($EVA \text{ 率} = EVA / \text{投入资本} \times 100\%$)进行评估测算,认为公司 EVA 率,在核定资金成本为 6%的情况下,仍然可以达到 6%。因此,集团确定 SD 公司 2013 年的 EVA 率为 6%。再根据其他要求,拟定单位绩效指标体系,如表 5.1 所示。

而对于形成企业核心竞争力的产品和技术的科研投入等因素对 EVA 的影响,考虑到 EVA 调整因素的复杂性,在预算指标制定过程中,可以先不考虑对会计利润的诸多调整因素,只规定 EVA 增长额(ΔEVA)必须大于 0,并且每年按 5%增长,每年依照审计中介机构出具报告确认的年度会计报表指标,对各调整因素进行逐一核实确认影响结果即可。

6.2.2 设立 SD 公司 EVA 红利奖金计划

设立 EVA 奖金库是实施 SD 公司 EVA 红利计划的关键。经营班子、核心员工分别在 EVA 红利奖金库所占的比例,以及当年可发放 EVA 红利额度的确定等是核心工作。集团公司在原有考核办法的基础上,加以完善,并结合 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经营班子。例如,集团依照推进战略要求,从装饰设计业务当年新增合同、合同毛利指标、员工劳动生产率等方面设定多个挂钩指标,进行复合挂钩。考核指标不宜过细和刚性,在各期间注意保持考核指标的导向性。

考虑到非财务指标在日常管理方面的难度,集团可以核定经营层激励红利分配比例时,设定部分非财务考核指标(EVA 绩效指标),以兼顾 BSC 绩效管理体系的要求。例如,考虑到提升工艺标准化、程序化水平对公司各业务环节效率和效益的重要性,集团应鼓励公司在该工作方面的合理支出以及开展的相关的科技研发活动投入,进行预算规划,并纳入 EVA 考核之内。如表 5.1 所示。

表 5.1 SD 公司 2013 年绩效挂钩指标表

序号	BSC 维度	BSC 指标比(%)	一级指标	指标数据	分值	计分方法
1	财务	30	EVA 率	8%	10	说明 1
2			装饰业务新增收入	增长率 $\geq 20\%$	10	说明 2
3			降低运营成本		10	说明 3
4	客户	20	新签装饰合同	合同额 ≥ 1500 万元,毛利率 $\geq 5\%$	20	说明 4
5	内部流程	30	新工艺推广成效		20	说明 5
6			安全生产事件	0	10	
7	学习与成长	20	员工生产率	人均产值增长 $\geq 10\%$	10	
8			员工年收入增长率	$\geq 5\%$	10	说明 6
9	总计	100			100	说明 7

资料来源:自制

表 5.1 中关于计算方法的说明如下:

1、EVA 率，作为本表核心的指标，若未达标，则无分。若在 8%以上，每增长 1%，加 5 分，最高 25 分。若 EVA 率在 11%以上，就不再加分，并检查该指标的设计是否有疏漏。

2、增长率未达 20%无分，20%以上，每增长 10%，加 10 分，最高 20 分。

3、未降低 1%不给分，在此基础上，每降低 1%，加 5 分，最高 15 分。

4、小于 1500 万元，不给分，大于 1500 万元，最多可加 5 分。对合同的毛利率，要根据每个合同加以判断决定是否可以加分。

5、新工艺推广成效，应该从新工艺、新材料等创新成果在设计应用、合同竞标、工程施工、以及合同毛利率提升等方面成效加以明确。本文不再详述。

6、为了保持整个公司员工收入水平平稳增长，经营班子当年取得的实际收入增长水平不得高于 10%。

7、财务指标方面的超分，可以冲抵其余项未达标部分分数的 50%，但不能全部冲抵。

表 5.2 集团确定的 SD 公司 2013 年 EVA 指标体系

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%	
2	EVA 相关指标		
2.1	2013 年 EVA 率	指标 \geq 6%	
2.2	Δ EVA 增长值	指标 \geq 0%	
2.3	2013 年 EVA 目标红利率	10%	
2.4	2013 年 EVA 超额红利率	100%	
2.5	2013 年预定目标 Δ EVA	基础年 EVA 的 50%	
3	分配情况		
3.1	经营层占 EVA 红利	60%	
3.2	经营层本年 EVA 红利发放	30%	按奖金库年末金额计

资料来源：自制

6.2.3 SD 公司实现 EVA 绩效的路径择优分析

SD 公司对集团下达的绩效预算指标逐步分解,认真分析,寻找提升 EVA 的驱动因素、明确实现各项绩效目标的路径。公司认为提升项目管理水平,减少资源占用、资源浪费以及控制项目成本,提升项目毛利是实现绩效指标的主要途径。目前,公司的主营业务毛利在 10%左右,而建筑装饰全行业的毛利良好值在 15%左右^①,上市公司中的个别龙头企业,在收入快速增长的同时,净资产收益率还保持并达到了 30%及以上^②。这也说明 SD 公司与行业内的优秀标杆企业相比,在成本管理上挖潜的空间相当大。

但新技术、新材料以及新工艺等研发投入,要受公司资源的限制,以及现在整个装修行业市场的消费层次、需求等限制。公司认为将公司优势资源投入到当前最需要的环节,在新技术、新材料、新工艺方面,要有所为,有所不为,在科技投入方面稳步推进,结合特定顾客群需求,形成自己的比较竞争优势。当前最需要解决的问题是项目绩效管理和激励改进问题。因此,公司实现绩效目标的根本路径是进行管理创新,项目精细化管理,努力创造客户需求,提高业务附加值,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,并加大项目绩效奖励力度等等。SD 公司有较高水平的项目管理人员,可以集中优势资源,重点抓好现场施工工艺流程的标准化,提高单位人力、材料的投入产出,而“节约”也是可以产生明显经济效益的。管理创新,也是提高 EVA 的重要途径。

通过经过综合分析测算,可以得到如表 5.3 的方案。SD 公司再进行可行性比较和方案选择,在此基础上,分项拟定各项指标的实施方案,如收入计划的完成、期间费用的控制等。与 EVA 有关的绩效指标分解,还要与 EVA 考核相关人员的绩效考核、绩效管理进行更为紧密的结合起来。例如,对项目部新工艺的组织实施情况。

表 5.3 SD 公司 2013 年 EVA 红利奖金模拟测算表

^①国务院国资委财务监督与考核评价局. 二 00 九年企业绩效评价标准值[M]. 北京:经济科学出版社, 2009: 385-387。

^②作为行业的优势对标企业,苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司(002081)2103 年 2 月 28 日发布了公司 2012 年业绩快报,公司 2012 年营业总收入达到 139 亿元,增长 37.36%。其加权净资产收益率为 30.77%。

金额单位：万元

序号	2013 年模拟指标	基数	方案 1	方案 2	方案 3
1	营业收入	15500	16500	15500	14500
2	毛利率 (%)	10.00	10.00	11.00	12.00
3	营业毛利	1550	1650	1705	1740
4	营业费用	1155	1259.5	1239.5	1219.5
4.1	工资总额 (预期增幅 10%)	650	715	715	715
4.2	社保福利等成本 (工资总额 30%)	195	214.5	214.5	214.5
4.3	其他营业费用 (收入的 2%)	310	330	310	290
5	利润总额	395	390.5	465.5	520.5
5.1	净利润 (25%, CIT) 无 EVA 调整项	281.25	292.88	349.13	390.38
5.2	净利润增长率		4.13%	24.13%	38.80%
6	平均投入资本 (净资产)	2755	2901.44	2929.56	2950.19
6.1	资本成本(6%)	165.3	174.09	175.77	177.01
6.2	净资产收益率	10.21%	10.09%	11.92%	13.23%
7	EVA	115.95	118.79	173.35	213.36
7.1	EVA 率(7 项/6 项)	4.21%	4.09%	5.92%	7.23%
8	Δ EVA		2.84	57.4	97.41
8.1	预定目标 Δ EVA		57.975	57.975	57.975
9	EVA 目标红利 (10%)		11.88	17.34	21.34
10	EVA 超额红利		-55.14	-0.57	39.44
11	EVA 红利奖金库 (9+10 项 \geq 0)			16.76	60.78

资料来源：自制

第一方案,假设公司继续维持原有的管理模式、水平,以提高收入为路径,其结果是会计报表的会计利润仍然会有所增长,但由于工资总额、社保费用的增长,也导致营业费用的增长幅度大于利润增长幅度,因此,当年与 2012 年比较,虽然利润总额有增长,但净资产收益率为负增长,且 Δ EVA 为负数。这表明企业员工的收入增长并没有给企业投资者增加有效收益,两者的利益出现了冲突。这种方案还没有考虑到公司当前的各种资源,也难以支持营业收入的扩大。该方案难以得到集团认可。

第二方案,与 2012 年比较,通过对成本费用控制挖潜,提高了毛利率,相应增加了近 70 万元的利润总额。与方案一相似,在外部市场环境较为不利的情况下,增收难度较大。而且由于 EVA 超额红利太少,核心员工获得的收益不高,因此,方案二应进一步改进。

第三方案,公司通过降低项目可控成本,将营业毛利提高了 2%。尽管营业收入比基础年少了 1000 万,但在工资总额比方案一增长了近 65 万元的情况下,完成集团各项指标。而且净利润增长近 39%,经营层的红利奖金库也达到了 60 万多元。这种方案完全实现了 EVA 考核的两大目的,其一注重经营增长方式的转变,提高资产运营效率;其二达到投资者、经营者和员工三者利益的长期共赢。方案三是当前 SD 公司通过努力完全可以达到的一种预期目标。

根据集团设定的 EVA 绩效挂钩指标,可以计算公司经营层的 EVA 红利奖金总额,并按照分期兑现的方式给予发放。如表 5.4 所示。

表 5.4 方案三的模拟实施效果分析表

序号	项目	企业所有者	企业核心员工	说明
1	净利润增长值	109.13	0	企业所得税为 25%
2	EVA	213.36		
3	EVA 增加值 (Δ EVA)	97.41	0	
4	EVA 红利奖金库	0	60.78	
5	收益增加额	48.35	60.78	

资料来源:自制

6.3 SD 公司 EVA 绩效激励结果

通过方案比较，第二和第三方案，都是可以选择的经营策略。即企业现有的资源在短期内难以在业务拓展方面有更明显的业绩，而把经营重点转为练内功，同样也能够实现较好的经济效益。这兼顾了企业、员工和经营层的各自利益，并将企业考核的目标都集中在关注 EVA 绩效上来，也就是统一了短期的、长期的经营绩效评价标准，达成了利益共享的基础。这是实施 EVA 绩效考核最重要的目的。假定企业经营层最终选择了方案三，并完成了预期的目标，则在 EVA 红利模式下，超额完成了原有的会计利润预算指标 109.13 万元，按照拟定的红利分配方案，集团超预算利润和公司经营层的个人红利收益，分别达到了 48.35 万元和 60.78 万元，见表 5.4。在此基础上，通过不断的持续推动，让 EVA 红利奖金机制保持对企业经营层和核心员工的持续正向激励，从而引导他们在企业长期战略实现的道路上前进，减少、避免短期行为的发生。

因此，通过模拟 SD 公司实施绩效考核以及 EVA 红利奖金计划，可以得到如下两方面的初步研究成果：其一、EVA 指标更能有效反映企业的真实利润，以及企业相关各方共享的超额剩余价值；EVA 在用于指导企业绩效分配时，因为考虑了资本成本，比会计利润指标更真实、有效地反映了企业所有者权益的基本回报。其二、SD 公司在短期内不具备大规模投入科研经费进行新项目、新产品、新工艺的研发的情况下，通过对公司基本面的实事求是的分析，认为，公司的核心竞争优势必须依赖与不断提高项目管理水平来加以实现。因此，通过项目成本控制和项目综合管理等方面的深根细作，同样达到了提高 EVA 的效果，这与国务院国资委的文件指导精神应该是一致的，因此，对企业有益的启示是对于一些宏观政策，还需要结合企业实际状况来稳步推进。管理没有通用的规则可循，还需要理论联系实际，实事求是，在实践中寻找企业自身发展的道路。



结束语

企业绩效考核管理是企业人力资源管理中重要的组成部分,也是实施和推进企业战略的重要工作。有效的绩效管理是满足企业有关各方利益需要的重要保障。本文对以 EVA 为核心的绩效考核激励体系进行了初步探索,认为企业绩效考核,在财务指标方面,必须考虑资本成本,强调价值管理,才能建立更有效的经营绩效激励机制,但是由于企业的绩效管理已经从财务指标向综合指标迈进,因此,也建议实施 BSC 与 EVA 结合的绩效管理体系,从而让企业的综合绩效管理得到全面的考虑。

以 EVA 红利奖金为主要特征的 EVA 激励体系,主要是在考虑了投资者等资本成本的基础上,鼓励企业经营者创造更多的,更符合相关利益方的增值财富,并采取一定的分配方式,让企业的投资者、经营者和相关员工都能够获得超额利益。因此,EVA 激励体系主要是解决企业中长期激励不足的问题。

赛迪集团公司提出了以智力劳动创造价值的核心理念。这与 EVA 的理念是一致的,核心员工能够长期分享企业价值的成长,一方面是需要激励员工为企业创造更多的价值,另外也是需要通过合理的价值分配机制达到的。对于 SD 公司而言,实施 EVA 绩效考核,要依照行业和企业自身特点,拟定可行的实施方案,如果盲目依照有关部门的大致思路去提升 EVA,可能适得其反。

由于赛迪集团目前并没有实施以 EVA 绩效为主的绩效激励体系,原因是实施此项工作,需要得到上级主管单位的批准,二是集团内部各子公司的情况不一样,难以统一实施改革,还需要进一步拟定实施细则。本文探讨相关问题时,由于对国内实施 EVA 绩效激励的企业实例资料缺乏深入了解,因此,在问题探讨是,做了必要的假设,例如模拟分析时,对集团的预算管理制度进行了假设,适当增加了子公司的自主权,允许子公司根据行业判断,选择各种能够达到目标的路径来实现绩效目标。但是由于各子公司处于的行业周期等并不一样,因此,难以拟定一个统一的绩效评价模型。这也是企业集团在实施 EVA 绩效考核以及激励时,需要特别考虑的因素。另外,本文以组织绩效为主展开讨论,对员工绩效只是做了必要的阐述,对 EVA 考核中,如何对员工绩效进行更深入的探索,例如公司经营层班子在 EVA 红利分配中的因素分析等,并没有过多涉及,

也是以后进一步深入研究的方向。而企业集团的绩效管理只有持续保证股东价值创造与企业战略相结合，过程评价与结果评价相结合、个人绩效与组织绩效相结合，绩效评价与激励相结合，绩效评价才能发挥其应有的作用。总之，企业绩效考核管理，要在改革与创新中来推动绩效激励体系的不断完善，改革与创新是企业不断发展的动力。赛迪集团要创建百年老店，就要在变与不变中，努力迈向各方利益均衡、企业不断健康发展的目标。



主要参考文献

- [1] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker), 约瑟夫·马恰列洛著, 蒋旭峰, 王珊珊等译, 德鲁克日志[M]. 上海:上海译文出版社, 2006: 17, 104, 127, 404
- [2] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)著, 姜文波译, 动荡时代的管理(珍藏版)[M]. 北京:机械工业出版社, 2009: 19-25
- [3] 彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)著, 朱雁斌译, 21 世纪的管理挑战[M]. 北京:机械工业出版社, 2006: 120, 140, 142
- [4] 葛玉辉. 人力资本产权及其制定创新研究[M]. 上海:上海财经大学出版社, 2006:4-6
- [5] 国务院国资委财务监督与考核评价局. 二 00 九年企业绩效评价标准值[M]. 北京:经济科学出版社, 2009: 385-387.
- [6] 林新奇. 绩效考核与绩效管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社, 2011, 3-6
- [7] 小约翰·谢默霍恩(John R. Schermerhorn)著, 甘亚平译, 管理学原理[M]. 北京:人民邮电出版社, 2005: 170-172
- [8] 赵治纲. 中国式经济增加值考核与价值管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2010, 13, 14, 41-51, 79-109; 383-384
- [9] 中国注册会计师协会. 财务成本管理[M]. 北京:中国财政经济出版社, 2010: 588-607.
- [10] 托马斯·A. 斯图尔特(Thomas A. Stewart)著, 秦怡翻译, 钱磊编辑, 智力资本: 组织的新财富. 前言. [EB/OL]. 中国知网 <http://www.chinakm.com/>
- [11] 方竹兰. 用人力资本产权确定劳动者对企业的所有权[J]. 成人高教学刊. 2006(2):4-5
- [12] 冯玉娟. EVA 增加值的考核与实践[J]. 当代经济, 2010(12 下): 160-161
- [13] 廖志江, 李焕东. 高新技术企业人力资本基于产权激励的收益分配模型[J]. 兰州交通大学学报(社会科学版). 2005(5):45-46
- [14] 刘运国, 陈国菲. 在 BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究[J]. 会计研究, 2007(9):18-20

- [15] 穆胜. 我国国有企业绩效管理困境成因分析—基于 G 机场集团绩效管理项目的实地跟踪研究[J]. 科研管理, 2011 (6): 75-76
- [16] 曲文波, 陶承治, 郝春锋, 邓玉东. 基于 EVA 提升的战略绩效管理体系构建与运用[J]. 2010 年总会计师优秀论文集(中国总会计师协会编). 1-5
- [17] 沈燕. 基于 EVA 的国有企业经营管理者薪酬激励机制探讨[D], 财政部财政科学研究所硕士学位论文, 2010, 3
- [18] 孙铮, 吴茜. 经济增加值: 盛誉下的思索[J]. 会计研究, 2003 (3): 8-14.
- [19] 王化成, 程小可, 佟岩. 经济增加值的价值相关性——与盈余、现金流量、剩余收益指标的对比 [J]. 会计研究, 2004, (5): 75-81
- [20] 王燕妮, 王波. EVA 与现有评价指标的比较分析 [J]. 现代管理学, 2004(7), 48-49
- [21] 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[J]. 商业研究. 2007(2): 14-15
- [22] 谢东明. 浅析 EVA (经济增加值) 在我国企业业绩评价中的应用[J]. 现代商业, 2009, (2): 187-188
- [23] 闫晓慧. EVA 平衡计分卡: EVA 作用于业绩评价体系的探索, 财务与会计 [J] 2011(9): 30-31
- [24] 印猛, 李燕萍. 基于 BSC 和 EVA 整合战略管理的应用研究, 南开管理评论 2005 年 9 卷, 第 5 期第 83-88 页
- [25] 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 [J]. 软科学, 2008, 22(6): 第 134-138 页
- [26] 张险峰. 影响国有企业绩效的理论及实证研究 [D], 吉林大学博士论文, 2011, 1-3
- [27] 赵娜. 我国企业家人力资本参与企业收益分配研究 [D], 中国海洋大学硕士论文, 2007, 4
- [28] 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 [J]. 经济研究, 1996 (6)
- [29] 袁绪程. 关于中国未来十年改革的总体意见 [EB/OL]. 中国政府创新网 <http://www.chinainnovations.org/>. 2012. 08. 06

- [30] 国务院国资委综合局. 国资委公布 2011 年度中央企业负责人经营业绩考核结果[EB/OL]. 国务院国资委网站. 2012.07.25
- [31] 国务院国资委综合局. 关于修订《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》有关情况的说明[EB/OL]. 2013. 02. 01 国务院国资委网站
- [32] 国务院国资委综合局. 强化考核导向促进转型升级引导中央企业加快做强做优实现科学发展——黄淑和在中央企业负责人经营业绩考核工作会议上的讲话[EB/OL]. 国务院国资委网站. 2013.01.10



附录

《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》附件一（国务院国有资产监督管理委员会令第 30 号，2012 年 12 月 29 日国务院国资委网站公布）

经济增加值考核细则

一、经济增加值的定义及计算公式

经济增加值是指企业税后净营业利润减去资本成本后的余额。

计算公式：

经济增加值=税后净营业利润-资本成本=税后净营业利润-调整后资本×平均资本成本率

税后净营业利润=净利润+（利息支出+研究开发费用调整项）×（1-25%）

企业通过变卖主业优质资产等取得的非经常性收益在税后净营业利润中全额扣除。

调整后资本=平均所有者权益+平均负债合计-平均无息流动负债-平均在建工程

二、会计调整项目说明

（一）利息支出是指企业财务报表中“财务费用”项下的“利息支出”。

（二）研究开发费用调整项是指企业财务报表中“管理费用”项下的“研究与开发费”和当期确认为无形资产的研究开发支出。对于勘探投入费用较大的企业，经国资委认定后，将其成本费用情况表中的“勘探费用”视同研究开发费用调整项按照一定比例（原则上不超过 50%）予以加回。

（三）无息流动负债是指企业财务报表中“应付票据”、“应付账款”、“预收款项”、“应交税费”、“应付利息”、“应付职工薪酬”、“应付股利”、“其他应付款”和“其他流动负债（不含其他带息流动负债）”；对于“专项应付款”和“特种储备基金”，可视同无息流动负债扣除。

（四）在建工程是指企业财务报表中的符合主业规定的“在建工程”。

三、资本成本率的确定

（一）中央企业资本成本率原则上定为 5.5%。

(二) 对军工等资产通用性较差的企业，资本成本率定为 4.1%。

(三) 资产负债率在 75%以上的工业企业和 80%以上的非工业企业，资本成本率上浮 0.5 个百分点。

四、其他重大调整事项

发生下列情形之一，对企业经济增加值考核产生重大影响的，国资委酌情予以调整：

- (一) 重大政策变化；
- (二) 严重自然灾害等不可抗力因素；
- (三) 企业重组、上市及会计准则调整等不可比因素；
- (四) 国资委认可的企业结构调整等其他事项。