**绩效考评体系与实施办法**

* **考评为了谁？**
  1. 资本市场 —— 企业价值的评判者
  2. 第三只眼如何看企业 —— 绩效考评体系的领航灯

# 绩效考评体系

### 关键绩效指标体系的制定是一个整合的流程

* 1. 关键绩效指标选择标准
  2. 分析价值驱动因素是确定关键绩效指标的前提
* **EVA（经济增加值）考评体系介绍**

**今天的主要信息**

#### 关键绩效指标与战略是相互对应的

* 全面的市场信息调查对确定适度的目标来说非常关键
* 随时间的推移,关键绩效指标和激励体系需要不断更新完善

– 需要由简单开始，进而逐步完善

* 有效的关键绩效指标体系需要整个组织所有层面的积极参与

资本市场：业绩评判逐步由表象走向本质

* **资本市场**已由卖方市场转变为买方市场

##### 净资产收益率、每股收益已成为资本市场十分普及的**经济语言**和指标

* 从2002年起，中国**证监会**要求上市公司要按季度披露财务报表
* 中国应该取缔一半的**会计师事务所**以规范资本市场

##### **思腾思特**管理咨询（中国）有限公司首次在《财经》杂志公布了中国1080 家上市公司的经济增加值（EVA）排名

* **普华永道**评出中国最受尊敬的上市公司
* **《新财富》**刊登上市公司100强报告

##### 搜狐、新浪等众多**网站**中商业经济栏目的言论自由

* **……**

**第一是市场；第二是市场；第三还是市场 —— 一切从市场出发**

**企业价值的来源与价值评判**

**来自投资市场的信条**

* + **中证-亚商价值评估体系**
  + **普华永道评估体系**
  + **EVA体系（思腾思特管理咨询公司）**
  + **……**

**关注企业的六个方面**

**财务状况**

**核心业务**

**经营能力 企业制度**

**人力资源**

**行业环境**

* 盈利能力• 主营业务• 战略管理• 治理结构• 核心管理层• 行业的增长前景
* 偿债能力• 业务创新• 资本运营• 组织结构• 员工
* 行业系统风险
  + 营运能力
  + 持续增长能力
  + 股东回报
* 营销能力• 管理制度
* 外部资源• 薪酬制度的利用

**2 8**

**2 5**

**总分：100**

**1 7**

**1 2**

**1 3**

**5**

* **考评为了谁？**

1. 资本市场 —— 企业价值的评判者
2. 第三只眼如何看企业 —— 绩效考评体系的领航灯

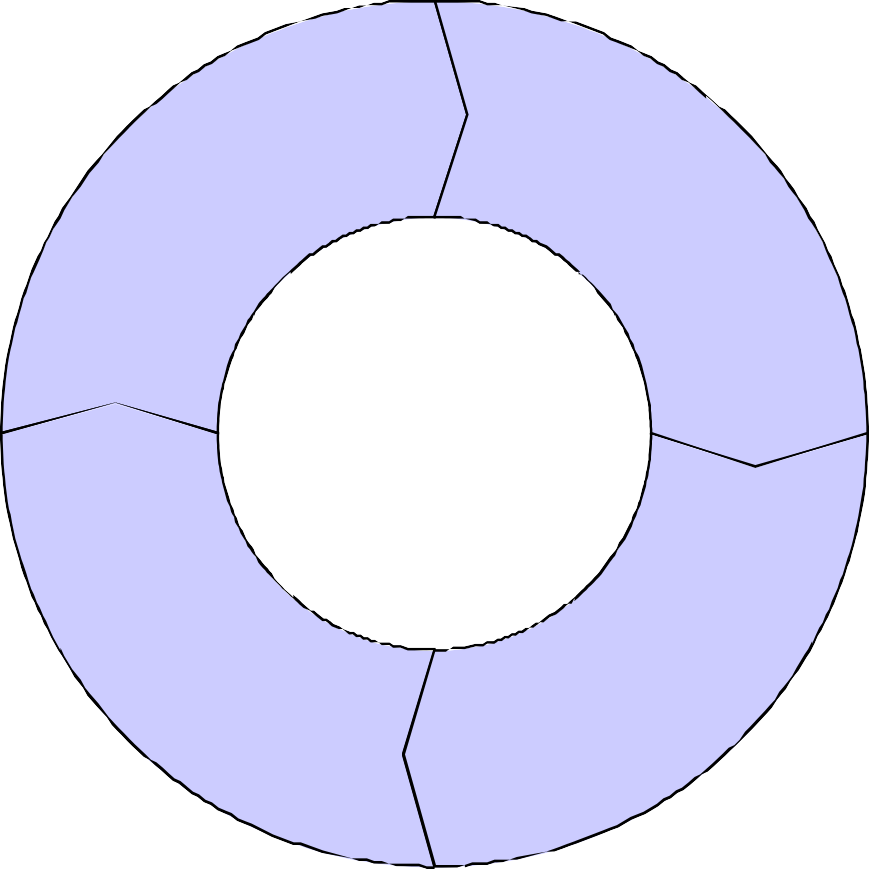
* **绩效考评体系**

1. 关键绩效指标体系的制定是一个整合的流程
2. 关键绩效指标选择标准
3. 分析价值驱动因素是确定关键绩效指标的前提

* **EVA（经济增加值）考评体系介绍**

**完善的关键绩效指标体系的定义**

* 基于对关键价值驱动因素的理解
* 自上而下的绩效考核体系
* 协调发展多个目标以达到价值的完全实现
* 一个整合的流程的一部分
* 在企业组织的多个层面进行发展和管理



1 创造效益

2 整体组织的参与

关键绩效

指标体系

4 极高的激励效果

3 对用户友好

* 激发责任感，个人自主性和有意义的角色
* 建立与绩效相联系的薪资/奖金制度
* 清晰的交流和定期追踪
* 简单，可衡量，易实施，相互关连

**关键绩效指标体系的制定是一个整合的流程从确定公司战略开始**

任务描述

执行人员/ 方法

* 发现关键问题
* 确定优先级和方向
* 首席执行官和其他高层管理人员
* 经董事会同意
* 设立区域目标和业务 部 门 目标
* 区域经理或业务部门经理确定的初步计划，并获得批准

量

* 确定关键

制定

战略

确定

预算和计划

确认

绩效的关键驱动力

**选择**

**适宜的关键绩效指**

**设**

**立目**

**标**

交流

与实施

监管

/

衡量

调整

奖励

职位人员绩效的主要驱动力量

* 高层管理部门和人力资源部门的联合会议

**标**

* 确定绩效

指标并赋予适宜的权重

* 被考核职位的主管和人力资源部门参加的联合会议
* 设立年度目标作为评估基础
* 被考核职位的主管和人力资源部门参加的联合会议
* 告知被评估人员对他的期望
* 建立评估流程
* 评估人员和被评估人员
* 定期检发现问题
* 评估人员和被评估人员
* 发现关键绩效指标体系中的问题并进行改进
* 被考核职位的主管和人力资源部门参加的联合会议
* 根据绩效奖励被评估人员
* 人力资源部门和

被考核职位的主管

信息来源 • 内部数据

* + 市场分析
  + 竞争对手分析
* 历史数据
* 对未来的预测
* 公司主要驱动力量分析
* 历史的关键绩效指标数据
* 关键绩效指标的评估方法
* 年度预算和计划
* 年度预算和计划
* 关键绩效指标追

踪表

* 来自于评估人员和被评估人员的反馈
* 对最后结果的评审和

分析

* 关键绩效指标衡量结果
* 奖励方法

9

**要制定企业的发展战略必须有以下信息的支持**

**制定企业发展战略所需信息**

**企业外部信息**

**企业内部数据**

国内国际宏观经济趋势

国家相关产业政策市场状况

行业发展方向

企业目前战略目标企业组织结构

企业财务信息

企业目前的产品战略及产品信息

企业的人力资源状况

目前市场容量市场发展趋势

竞争对手及其市场份额

资产与负债成本与利润现金流

融资能力

第一步：

确定业务的价值树

第二步：

找出具有重大影响的关键业绩指标

举例

第三步：

**选择关键业绩指标有三大步骤**

给各岗位确定关键业绩指标

价值体系 有重大影响的指标项目 岗位关键业绩指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | | |
|  | | |
|  | |  |
|  | | |
|  |  | |
|  | | |
|  |  | |

* 一般以投资资本回报率(ROIC)为分析起点
* 对业务管理重点影响大的指标
* 相对可控的指标

...

项目A经理

–

–

–

–

经理

–

–

经理

–

–

总裁

项目N经理

–

–

* 有很大的改善潜力
  + 波动性较大
  + 与最佳做法之间的差距较大

**年度经营计划模式之一**

**一、销售计划**

**二、成本计划**

**三、资产运营计划四、现金流量计划**

**五、组织、人力和激励**

**六、财务模拟**

**七、附件**

**简单，可衡量性，易实施性，关联性以及成本节约**

关键绩效指标选择标准 原因 可能出现的问题

简单

可衡量性

雇员对结果有影响

与业务目标有明确的联系

成本节约

观众必须能够很快地读懂数据

不可衡量的标准不能精确地追踪绩效或指明问题

不受执行人员个人行动影响的标准不能精确地反映人员贡献

当衡量标准与业务成果明确联系起来以后， 雇员表现更佳

用于考核的成本投入不应当高于考核对业务价值提升的价值

新加入者能理解这些关键绩效指标吗？ 我能够客观地决定这个人的绩效如何吗？

雇员能够采取某种行动来改变被衡量的项目结果吗？

在这种衡量标准下的改进能最终导致业务绩效的改进吗？

是否有一个现存的数据来源能提供给我这个数字？

它是否可以较容易地获得？



关键绩效指标的个数应该是能够保证衡量绩效有效进行的最小值

**总经理岗位描述 举例1**

* **职位：**总经理

**使命与职责**

* + 把握汽车零部件产业走势，管理行业结构
  + 确保公司业绩目标的实现
  + 在董事会的直接领导下，制定公司的经营目标，组建公司经营班子，制定公司考核、激励机制

**主要工作**

* + 在董事会直接领导下，负责公司的全面工作
  + 负责完成经董事会批准确定的各项经营目标
  + 负责组织制定公司中长期战略发展规划
  + 负责组织制定和实施公司年度经营计划
  + 负责组织制定和完善公司各种规章制度
  + 负责公司核心团队建设、对高层管理人员的业绩考核
  + 按要求定期向董事会提供述职报告
  + 随时掌握新产品研发、产品销售、产品成本完成情况。
  + 负责企业文化建设
  + 负责向董事会提交公司重大投资项目进度情况报告
  + 在确保已有市场份额基础上，开发新市场，充分消化和利用现有生产能力
  + 处置公司闲置、不良资产，提高资产使用效率
  + 从基础工作抓起，建立健全公司财务会计核算系统

领导：董事会

**领导或参与的关键程序**

* 公司投资项目、年度经营计划：主持制定
* 中长期战略规划程序：主持制定
* 领导班子：主持组建
* 人力资源程序：主持规划和考核
* 研发方向和进度把握：参与制定

**关键业绩指标**

* 净利润 60 %
* 新市场开发 30 %
* 人力资源开发 10%

**技能与经验要求**

* + 丰富的管理经验和理论知识，熟悉汽车零部件产业发展方向、政策和公司的整体运作。五年以上管理方面工作经历，且有三年以上外企或国内大型集团公司高级管理负责人的经历
  + 强有力的凝聚力，良好的沟通能力
  + 熟悉产品的技术、性能、应用范围
  + 具有立足长远，把握全局的意识
  + 决策果断，敢于揭露问题并快速决定解决方案

## 总经理岗位业绩合同与绩效考核表

**举例1（续）**

受约人姓名：

职位： 总经理

合同有效期： 2002年1月1日至12月31日

2002年度业绩合同（001）

发约人姓名：

职位： 董事长

签署日期：

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 主要业绩审核方面 | 关键业绩指标（KPI） | 权重 | 单位 | 2002年合同目标 |
| 财务指标 | 净 利 润 销售收入净现金流  净资产收益率 | 40%  0%  0%  20% | 万元万元万元  % | 407  6388  478 |
| 经营指标 | 新市场开发  自有产品市场占有率产品研发进度 | 30%  %  % | 万元  %  % | 1000 |
| 管理指标 | 人力资源开发  向董事会提交述职报告 | 10%  % | %  次 | 100  4 |

受约人签名：

发约人签名：

## 生产处内部承包责任书

##### 指标繁多，重点不突出；

1. 考核系数没有体现出关键因素的重要程度；
2. 承包制固有的弱点是，弱化了对全体员工的有效激励。职能部门举例：生产处

**举例2**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 内容 | 考核项目 | 考核单位 | 经济指标提成比例 | 考核系数 | 项目基分 | 项目总基分 | 备注 |
| 工作任务 | 1、汽车产量3900辆，汽车配件产值3000万元 | 计划处 |  | 2 | 100 | 200 | 重大 |
| 2、对生产系统的指挥、协调、控制及服务 | 企管处 |  | 1 | 100 | 100 |  |
| 3、对生产全厂现场管理达标 | 企管处 |  | 2 | 100 | 200 | 重大 |
| 4、工位器具与在制品管理工作 | 财务处 |  | 1 | 100 | 100 |  |
| 5、新产品试制的协调服务工作 | 企管处 |  | 1 | 100 | 100 |  |
| 6、仓储管理与比价采购工作 | 财务处 |  | 1 | 100 | 100 |  |
| 7、“双优”工程项目 | 企管处 |  | 1 | 100 | 100 | 重大 |
| 8、办公室人员文明办公 | 企管处 |  | 1 | 100 | 100 |  |
| 经济指标 | 1、生产资金占用1400万元，储备资金占用1720万元 | 承包小组 | 1 ，-1 | 2 | 100 | 200 | 重大 |
| 2、差异率：西厂 -0.75 | 承包小组 | 3 ，-3 | 2 | 100 | 200 |  |
| 3、差旅费：8.7万元 | 承包小组 | 30 ，-50 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 4、办公费：5.3万元 | 承包小组 | 30 ，-50 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 5、电话费：5.8万元 | 承包小组 | 10 ，-10 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 6、运输费：7.5万元 | 承包小组 | 30 ，-30 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 7、业务招待费：3.5万元（限额使用，超支自理） | 承包小组 |  | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 8、修理费：3.4万元 | 承包小组 | 30 ，-30 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 9、仓库经费：3.7万元 | 承包小组 | 30 ，-30 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 10、民工工资：3.6万元（限额使用，超支自理） | 承包小组 |  |  |  |  |  |
| 11、厂内运输费：6万元 | 承包小组 | 30 ，-30 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 12、积压物资处理：100万元 | 承包小组 | 1 ，-1 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 13、配件产值：50万元 | 承包小组 | -5 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 14、废品损失：2万元 | 承包小组 | 5 ，-5 | 0.5 | 100 | 50 |  |
| 15、废旧物资回收：2万元 | 承包小组 | 10 ，-10 | 0.5 | 100 | 50 |  |
|  | | | | | |  |  |
| 签字 | 总厂厂长： 单位负责人： | | | | | | |

**建立绩效考核指标和业务目标相统一的业绩管理系统**

\*\* 业务计划

前景

任务价值

岗位描述

目标

战略和主要建议

绩效指标

+

项目计划/行动计划

目标 方法 目标 比重

业绩评定

**从整体业务计划/预算和部门计划/预算中得出绩效考核指标**

5年的业务计划

当年业务计划

* 目标和优先级

岗位描述

绩效指标

部门计划及预算

* 业绩目标和优先级

目标 方法 目标 比重

**建立一整套工作岗位说明以包含业务中所有主要的价值驱动因素**

##### 为每个主要的价值驱动因素定义具体的责任

* 在关键绩效指标和汇报责任之间建立明确的联系

每个工作岗位的关键绩效指标都是透明，可控制的，并直接影响整体业绩表现

* 关键绩效指标是透明的：关键绩效指标明确地告诉员工要关注什么
* 关键绩效指标是可控制的：仅向能够直接影响指标的岗位分派关键绩效指标
* 关键绩效指标集中反映那些会影响公司整体业绩表现的驱动因素



“如果每个人都提高了他们各自的关键绩效指标，那整个业务就会赚更多的钱”

**奖励报酬举例**

###### 总公司 分公司 分部

*管理层*

*其它员工*

100% 公司业绩

80% 公司

20% 部门目标

40% 公司业绩

60% 分公司业绩



20% 公司业绩

60% 分公司业绩

20% 部门业绩

60% 分公司业绩

40% 分部业绩

40% 分公司业绩

40% 分部业绩

20% 部门业绩

* **考评为了谁？**
  1. 资本市场 —— 企业价值的评判者
  2. 第三只眼如何看企业 —— 绩效考评体系的领航灯
* **绩效考评体系**

1. 关键绩效指标体系的制定是一个整合的流程
2. 关键绩效指标选择标准
3. 分析价值驱动因素是确定关键绩效指标的前提

 **EVA（经济增加值）考评体系介绍**

**经济增加值（EVA) ：衡量了减除资本费用后企业经营产生的利润，是经营效率和资本使用效率的综合指数**

EVA计算过程（简化示意图）

销售收入

* 生产成本

－销售/管理费用

＋/－EVA调整

损益表科目

－营运所得税

＝①NOPAT(税后净营业利润） 调整后资本

资产负债表科目

×资本成本率

＝②资本费用

①－ ② ＝EVA

**经济增加值（EVA)观察与结论**

**从EVA的角度看，提升公司价值有三条途径：**

1、更有效地经营现有的业务和资本，提高经营收入；

2、投资预期回报率超出资本成本的项目；

3、出售对别人更有价值的资产，或者通过提高资金使用效率， 加快资金流转速度，把资金沉淀从现存营运中解放出来。

**2000年中国上市公司经济增加值（EVA)前20名排名**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **中国上市公司创造财富排行榜（沪深股市1080家）** | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  | | 来源：思腾思特管理咨询中国公司 | | |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  |
| **2 0 0 0 年经济增加值**  **E（ V A ）名排** | 1999年经济增加值（EVA） 排名 | 2000年市场增加值（MVA） 排名 | 1999年市场增加值（MVA） 排名 | **公司名称及交易代码** | | **经济增加值（EV A ，**  **单位为人民**  **币万元）** | 市场增加值  （MVA，单  位为人民币万元） | 通流市盘场增值加（ 流 通盘 MVA单，为位人  民币万元） | 来未长增价值 （GF V，  单位为人民币  万元） |
| **1** | 1 | 3 | 25 | **0 5 3 9** | **粤电力Ａ** | **1 0 5 , 9 6 0** | 2,288,202 | 469,232 | 1,127,929 |
| **2** | - | 1 | - | **6 0 0 0 1 9** | **宝钢份股** | **8 3 , 5 6 4** | 4,235,744 | 152,341 | 3,211,505 |
| **3** | - | 9 | - | **6 0 0 0 1 8** | **港上集箱** | **7 7 , 9 9 9** | 1,704,928 | 158,739 | 856,156 |
| **4** | 96 | 2 | 2 | **6 0 0 6 4 2** | **申能股份** | **7 6 , 9 1 4** | 2,746,155 | 422,061 | 1,800,127 |
| **5** | 36 | 57 | 198 | **0 9 5 6** | **原中油气** | **6 6 , 8 8 7** | 785,880 | 196,470 | 109,660 |
| **6** | 3 | 12 | 7 | **0 8 5 8** | **五粮液** | **6 4 , 4 4 1** | 1,588,102 | 397,025 | 858,268 |
| **7** | 14 | 13 | 19 | **6 0 0 0 9 8** | **广州控股** | **5 1 , 3 6 0** | 1,581,035 | 295,308 | 1,134,795 |
| **8** | 2 | 104 | 46 | **6 0 0 0 0 1** | **郸邯钢铁** | **4 9 , 5 8 8** | 587,413 | 193,624 | 32,102 |
| **9** | 7 | 24 | 11 | **6 0 0 1 0 4** | **上海汽车** | **4 8 , 0 7 4** | 1,238,655 | 371,596 | 669,944 |
| **1 0** | 22 | 51 | 45 | **6 0 0 0 0 5** | **武钢股份** | **4 0 , 7 5 4** | 872,954 | 133,627 | 391,715 |
| **1 1** | 8 | 166 | 474 | **6 0 0 8 3 5** | **菱上器电** | **4 0 , 3 4 6** | 477,359 | 192,471 | 33,962 |
| **1 2** | 17 | 11 | 15 | **0 6 8 2** | **方东子电** | **4 0 , 3 0 9** | 1,625,188 | 1,066,009 | 1,248,701 |
| **1 3** | 6 | 4 | 33 | **0 9 5 9** | **钢首份股** | **3 7 , 6 9 7** | 2,086,076 | 316,072 | 1,626,829 |
| **1 4** | 272 | 8 | 185 | **0 5 5 7** | **广银夏Ａ** | **3 6 , 5 8 1** | 1,781,262 | 989,081 | 1,196,975 |
| **1 5** | 79 | 39 | 101 | **6 0 0 2 0 7** | **彩安科高** | **3 6 , 1 2 7** | 1,009,645 | 413,037 | 651,752 |
| **1 6** | 48 | 85 | 129 | **6 0 0 2 0 5** | **东山业铝** | **3 3 , 8 1 7** | 663,438 | 189,554 | 278,287 |
| **1 7** | 9 | 45 | 13 | **6 0 0 0 0 9** | **上海场机** | **3 2 , 6 3 1** | 918,271 | 319,965 | 510,523 |
| **1 8** | 350 | 60 | 140 | **0 8 1 7** | **辽河田油** | **3 1 , 7 6 7** | 776,847 | 141,245 | 468,198 |
| **1 9** | 37 | 200 | 116 | **0 5 2 7** | **粤美的Ａ** | **3 1 , 1 7 9** | 445,136 | 267,650 | 94,380 |
| **2 0** | 4 | 134 | 74 | **6 0 0 7 0 9** | **田蓝份股** | **3 0 , 2 8 3** | 533,584 | 238,956 | 187,786 |

**湘火炬经济增加值（EVA）同业比较**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2 0 0 0 年经济增加值**  **（ E V A ） 排名** | 1999年经济增加值（EVA） 排名 | 2000年市场增加值（MVA） 排名 | 1999年市场增加值（MVA） 排名 | **公司名称及交易代码** | | **经济增加值**  **（ E V A ， 单位为人民币万元）** | 市场增加值  （MVA，单  位为人民币万元） | 流通盘市场增加值 （流通盘MVA，单位为人民币万元） | 未来增长价 值 （FGV， 单位为人民币万元） |
| **2 3** | 46 | 172 | 111 | **6 0 0 6 5 3** | **华晨集团** | **2 9 , 2 2 1** | 470,866 | 470,866 | 92,414 |
| **9 1** | 198 | 73 | 52 | **0 5 4 9** | **湘火炬Ａ** | **9 , 2 3 8** | 706,456 | 451,668 | 558,394 |
| **1 1 5** | 105 | 577 | 463 | **6 0 0 7 4 2** | **一汽四环** | **7 , 2 0 4** | 256,325 | 125,051 | 180,407 |
| **1 6 6** | 155 | 326 | 353 | **0 5 5 9** | **万向钱潮** | **5 , 4 2 1** | 353,649 | 110,439 | 295,881 |
| **5 4 0** | 493 | 1038 | 504 | **0 7 6 0** | **湖北车桥** | **4 4 7** | 117,158 | 55,506 | 112,007 |
| **6 6 7** | 252 | 863 | 513 | **6 0 0 1 4 8** | **离 合 器** | **( 5 7 5 )** | 178,484 | 47,704 | 185,741 |

**湘火炬历年EVA指标变化一览表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 项目 | 2000年 | | 1999年 | | 1998年 | 1997年 | 1996年 |
| 排名 | 数值 | 排名 | 数值 | 数值 | 数值 | 数值 |
| 经济增加值(万元) | 91 | 9,237.71 | 198 | 3,721.00 | 3,641.09 | -163.37 | -2,656.89 |
| 经济增加值变化(万元) | 90 | 5,516.71 | 424 | 79.91 | 3,804.46 | 2,493.53 | - |
| 流通盘市场增加值(万元) | 12 | 451,668.40 | 12 | 272,580.73 | 100,486.04 | 32,310.22 | 14,668.99 |
| 流通盘市场增加值变化(万元) | 31 | 179,087.68 | 6 | 172,094.69 | 68,175.82 | 17,641.23 | - |
| 市场增加值(万元) | 73 | 706,455.71 | 52 | 472,473.26 | 174,175.80 | 56,004.38 | 25,426.25 |
| 市场增加值变化(万元) | 155 | 233,982.45 | 25 | 298,297.46 | 118,171.41 | 30,578.14 | - |
| 市值(万元) | 107 | 768,552.28 | 91 | 542,297.69 | 213,730.60 | 83,899.09 | 48,432.89 |
| 税后净经营利润(万元) | 190 | 13,594.11 | 313 | 7,256.26 | 7,045.36 | 2,755.65 | 303.60 |
| 资本(万元) | 563 | 62,096.58 | 418 | 69,824.43 | 39,554.80 | 27,894.70 | 23,006.65 |
| 资本回报率(％) | - | 0.19 | - | 0.13 | 0.21 | 0.12 | 0.01 |
| 资本成本率(％) | - | 0.06 | - | 0.06 | 0.10 | 0.13 | 0.14 |
| 未来增加价值(万元) | - | 558,393.65 | - | 414,910.26 | 138,104.99 | - | - |
| 未来增加价值百分比总市值(％) | - | 0.73 | - | 0.77 | 0.65 | - | - |

**计算方法详细说明**

会计调整

----税后净营业利润=主营业务收入－销售折扣和折让－营业税金及附加－主营业务成本＋其它业务利润＋当年计提或冲销的坏账准备－管理费用－销售费用＋长期应付款，其它长期负债和住房公积金所隐含的利息＋投资收益－EVA税收调整

----EVA税收调整=利润表上的所得税＋税率×（财务费用＋长期应付款，其它长期负债和住房公积金所隐含的利息＋营业外支出－营业外收入－补贴收入） 税率 = 0.33 （从1998年，1999年和2000年）

**资本的调整**

债务资本=短期借款＋一年内到期长期借款＋长期负债合计

股本资本=股东权益合计＋少数股东权益＋坏账准备＋存货跌价准备＋累计税后营业外支出－累计税后营业外收入－累计税后补贴收入

计算EVA的资本=债务资本＋股本资本－在建工程－现金和银行存款**资本成本率计算**

加权平均资本成本率=债务资本成本率×（债务资本/总市值）×（1－税率）＋股本资本成本率×

（股本资本/总市值）

股本资本成本率=无风险收益率＋BETA系数×（市场风险溢价）

**计算方法详细说明（续）**

**无风险收益率计算**

----A股：上海证券交易所交易的当年最长期的国债年收益率

----B股、H股：财政部在海外发行的全球美元债券的名义收益率

**BETA系数计算**

----如果公司在2000年底有100周的行情数据，使用100周各个股票的周收益率与相对应的股票指数的周收益率的线性回归得出的斜率。如果公司在2000年底没有100周的行情数据，则使用行业平均数

**市场风险溢价**

1. 美国市场平均风险溢价×（中国股市月收益标准差/中国股市收益月平均）/(美国股市月收益标准差/美国股市收益月平均)
2. 中国股市年平均收益率－中国国债年平均收益率**债务资本成本率**

3～5年期中长期银行贷款基准利率**相关计算公式**

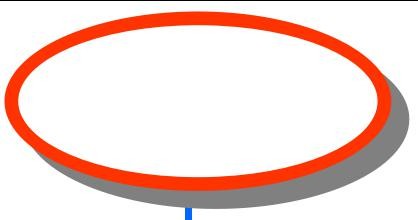
经济增加值（EVA）=税后净营业利润－EVA税收调整市场增加值（MVA）=总股本市值－账面股本资本

流通盘市场增加值=流通盘市值－流通盘相对应账面股本资本当前营运价值（COV）=税后净营业利润/加权平均资本成本率

---- =当前经济增加值/资本成本率＋投入资本总额未来增长价值（FGV）=市值－当前营运价值

---- =市场增加值－当前经济增加值/资本成本率

## 经济增加值（EVA) 图解



当前营运价值（COV）

**中国 25%**

**东南亚 32% 市 值**

**美国 50%**

**英国 56%**

**中国 75%**

**东南亚 68%**

**美国 50%**

**英国 44%**

 投入资本 市场增加值（MVA) 

**相关性**

**美国日本**

 **中国**

**0.81**

**0.7**

**0.1**

**当期经济增加值** 预期经济增加值



公式： 1、市场增加值=市值 - 投入资本

**与当期相等部分价值 未来增长价值（FGV）**

**2、市值=当前营运价值（COV）+ 未来增长价值（FGV）**

**经济增加值（EVA) 方法对企业的价值计算结果**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EVA分析比较 | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| EVA | 2000年经济增加值E（VA）排  名 | 值市 | 投入资本 | 市场增加值  （MVA） | 2000年度经济增加值 | 当前营运值价  （C OV） | 来未长增价值（FG V） |
|  |  | (1)=(2)+(3) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| A | 23 | 574,223 | 103,357 | 470,866 | 29,221 | 481,809 | 92,414 |
| B | 91 | 800,576 | 94,120 | 706,456 | 9,238 | 242,182 | 558,394 |
| C | 115 | 353,041 | 96,716 | 256,325 | 7,204 | 172,634 | 180,407 |
| D | 166 | 446,447 | 92,798 | 353,649 | 5,421 | 150,566 | 295,881 |
| E | 540 | 156,333 | 39,175 | 117,158 | 447 | 44,326 | 112,007 |
| F | 667 | 197,826 | 19,342 | 178,484 | (575) | 12,085 | 185,741 |

**公式： 1、市场增加值=市值 - 投入资本**

**2、市值=当前营运价值（COV）+ 未来增长价值（FGV）**

**摘自‹‹财经››杂志思腾思特公司2000年中国上市公司经济增加值排名加工计算得出的结果**

**163**

**经济增加值（EVA) 方法对企业的价值分析说明**

**146**

**市 值 100%**

未来增长值

**16%**

**94%**

**72%**

**66%**

**51%**

**70%**

（FGV）

**当期价值**

**(COV)**

**84%**

**37**

**30%**

**32**

**49%**

**39**

**34%**

**49**

**28%**

**6%**

**A B C D E F**

**全面EVA咨询项目的四个工作模块**

* 测算企业真实经济效益
* 实施以价值为基础的EVA财务管理体制
* 设计并实施EVA奖金激励机制
* 培训“EVA冠军”

**EVA管理体系实施5个关键成功因素**

#### 1、董事会的支持和投入，明确表明对价值管理的决心

2、CEO作为改革的总指挥

3、EVA测算、考核方案简单明了，可操作性强

4、实施广泛的EVA奖励制度

5、全员培训和持续不断地沟通

**EVA能做到和做不到**

**能做到**

* + 确定公司哪些业务创造价值或破坏价值
  + 员工意识到资本是有成本的
  + 管理人员加强对资产负债表的管理
  + 公司资源，特别是资金，得到了高效的应用
  + 经理者开始象股东一样地思考和行为
  + 业务部门和公司总部沟通、交流加强了
  + 重要的决策在用事实说话，基于量化分析的结果

**做不到**

* + 决策速度加快了
  + 创新的能力比以前加强了