

EVA



商业银行 EVA管理实务

《商业银行EVA管理实务》编写组 编著



中国金融出版社

商业银行 EVA 管理实务

《商业银行 EVA 管理实务》编写组 编著

责任编辑：古炳鸿

责任校对：张志文

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

商业银行 EVA 管理实务 (Shangye Yinhang EVA Guanli Shi-wu) / 《商业银行 EVA 管理实务》编写组编著. —北京: 中国金融出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5499 - 2

I. ①商… II. ①商… III. ①商业银行—经济管理
IV. ①F830. 33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 079786 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63272190, 66070804 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京市松源印刷有限公司

装订 平阳装订厂

尺寸 148 毫米 × 210 毫米

印张 11.625

字数 284 千

版次 2010 年 5 月第 1 版

印次 2010 年 5 月第 1 次印刷

定价 25.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 5499 - 2/F. 5059

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010)63263947

序

沈如军

“EVA”是一个财务概念，更是一项管理工具。

作为财务概念，它与收入、成本、利润密不可分，也是经营成果的一种反映；作为管理工具，它统一了企业、员工在生产经营过程中的价值取向，并借以考核、评价企业、员工的真实业绩，促使企业朝着“价值创造”的方向健康发展。

在我国，企业和银行界对 EVA 已不再陌生。2010 年，国资委在全国央企中普遍推行 EVA 考核；早在 5 年前，我国银行业已开始引入 EVA 对经营机构进行绩效评价，并在资源分配上广泛应用。但我们对 EVA 的认识和研究还很不够，在实际应用上还停留在初级阶段。在基层，从管理层到一线员工对 EVA 知之甚少，至于如何提高 EVA 回报，更显手足无措。

如果将 EVA 管理方法作为科学发展观在银行业的重要抓手，一点也不为过。第一，它强调发展，没有一定的发展速度，谈不上转变增长方式；第二，它注重结构优化，才能使 EVA 最大化；第三，它贯穿银行经营管理的全过程，按照精细化管理要求，促进全面、协调、可持续发展，这正是我国银行的生存之道。

本书有两个显著的特点：一是“新”，属于全国第一本系统研究银行 EVA 管理方面的公开出版物，并介绍了我国银行业最新的

一些管理方法，也提出了一些新的见解。二是“实”，本书除介绍基本理论外，侧重实务；同时本书在写作方法上，将管理层、执行层和操作层作了比较清晰的划分，操作性强。

期待本书对我国银行业深化 EVA 管理起到一定的推动促进作用。

是为序。

作者系中国工商银行财务会计部 总经理

目 录

第一章 EVA 的概念、意义和作用	1
第一节 EVA 的历史沿革	1
第二节 EVA 的概念、计算方法和内容	13
第三节 EVA 的意义和作用	17
第二章 我国银行机构 EVA 应用现状、问题及对策	30
第一节 我国商业银行 EVA 管理应用现状、问题	30
第二节 我国商业银行实施 EVA 管理的难点	36
第三节 我国商业银行深化 EVA 管理主要对策	37
第三章 利息收入管理	46
第一节 贷款利息收入的种类	46
第二节 贷款利息收入的制约因素	48
第三节 增加贷款利息收入的方法和途径	59
第四节 增加债券投资利息收入的方法和途径	82
第四章 中间业务收入管理	89
第一节 中间业务概述	89
第二节 中间业务收费策略	92
第三节 中间业务发展存在的薄弱环节与增收潜力	98
第四节 中间业务发展趋势与持续发展策略	104

第五章 金融往来收支管理	120
第一节 金融往来收支的种类及结构	120
第二节 银行资金转移定价概述	121
第三节 资金转移定价在提升 EVA 方面的应用	130
第四节 现金资产管理	136
第五节 资金营运业务管理	140
第六章 负债成本管理	143
第一节 负债业务分类	143
第二节 负债成本分类	146
第三节 负债业务管理策略	147
第七章 营业费用成本管理	155
第一节 营业费用分类及控制基础	155
第二节 费用控制思路与方法选择	157
第三节 主要营业费用项目控制策略	162
第四节 费用控制评价与反馈交流	170
第八章 纳税成本管理	172
第一节 纳税成本的概念与构成	172
第二节 纳税实体成本控制	174
第三节 纳税遵从成本控制	189
第四节 递延所得税成本控制	208
第九章 风险拨备成本管理	211
第一节 商业银行经营风险	211
第二节 资产风险拨备	213
第三节 资产减值准备	214

第四节 资产风险管理策略	226
第十章 经济资本成本管理	235
第一节 经济资本管理与风险管理	235
第二节 经济资本配置	241
第三节 经济资本计算方法	254
第四节 经济资本管理存在的问题及改进思路	261
第五节 降低经济资本成本的途径和方法	266
第十一章 构建 EVA 绩效评价体系	283
第一节 构建 EVA 绩效评价体系的原则	283
第二节 构建 EVA 绩效评价体系的基础	287
第三节 产品绩效考评	297
第四节 员工（岗位）绩效考评	304
第五节 部门绩效考评	310
第六节 机构绩效考评	316
第十二章 EVA 在资源配置中的应用	323
第一节 商业银行资源配置的基础	323
第二节 EVA 资源配置的作用	334
第三节 EVA 资源配置效率评价体系	339
第四节 EVA 资源配置的实践探索	346
后记	361

第一章 EVA 的概念、意义和作用

第一节 EVA 的历史沿革

一、现代企业的经营目标是价值最大化

我国企业按出资者的不同，可以分为独资企业、合伙企业、公司企业（包括有限责任公司和股份有限公司）三类，无论哪类企业都是营利性组织，其出发点和归宿是获利。企业一旦成立，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。企业必须生存下去才可能获利，只有不断发展才能求得生存。企业的目标是生存、发展和获利，综合统一起来体现为企业的经营目标。

关于企业的财务目标的综合表达，有以下三种主要观点：

1. 利润最大化。这种观点认为，利润代表了企业新创造的财富，利润越多则说明企业的财富增加得越多，越接近企业的目标。

但是，把利润最大化作为企业的经营目标，至少有三个缺陷。第一个缺陷是没有考虑利润的取得时间。我们通常所说的利润是指损益表中的利润，它是以会计分期假设权责发生制为前提的，是一定期间（比如说一年）的利润，反映的是资源流入与流出的记录，但无法反映企业整个经营期间特别是未来的趋势。有时过去某一个时期（比如某一年）的利润和企业所具有的实际价值或实际经济意义是不一致的，和这个企业的发展趋势也可能是不一

致的。例如，一个企业的经营目标决策，一是今年获利 100 万元和明年获利 100 万元，二是今年获利为零和明年获利 200 万元，哪一个更符合企业的目标？若不考虑货币的时间价值，就难以作出正确判断。

第二个缺陷是没有考虑所获利润和投入资本额的关系。例如，同样获得 100 万元利润，一个企业投入资本 500 万元，另一个企业投入资本 600 万元，哪一个更符合企业的目标？若不与投入的资本额联系起来，就难以作出正确判断。

第三个缺陷是没有考虑获取利润和所承担风险的关系。例如，同样投入 500 万元，本年获利 100 万元。一个企业获利已全部转化为现金，另一个企业获利则全部是应收账款，并可能发生坏账损失，哪一个更符合企业的目标？若不考虑风险大小，仍然难以作出正确判断。

2. 资本（股本）回报率最大化。这种观点认为：应当把企业的利润和股东投入的资本联系起来考察，用资本（股本）回报率最大化^①来概括企业的经营目标。

这个指标显然弥补了利润最大化指标的一个缺陷，就是把资本和资本成本考虑进来了，但是却没有解决另外两个缺陷，即仍然没有考虑资本回报取得的时间性和资本回报的风险性。同时，又带来了另一个弊端，即在执行中可能带来和股东利益相悖的结果。比如，假定股东投入资本在社会上平均收益率是 10%，股东要求的资本回报率和考核目标是 15%，如果有一笔业务能够带来 12% 的回报率，从股东的角度说这笔业务应该做，因为回报率超过了社会上平均收益率，能够给股东带来 2% 的财富。但是企业的管理者却不这么想，因为这笔业务不利于实现 15% 的回报率。另

^① 资本（股本）回报率、每股盈余最大化、权益资本净利率均为同一概念，只是表述不同，本书取资本（股本）回报率表达。

一种情况，比如考核目标是 15%，但是事实上可以达到 16%。企业管理者可能不准备在当年将回报率超过 15%，因为他估计明年经营上会有困难，如果今年回报率太高了，董事会将会提出更高的要求，从而不利于明年目标的实现。因此，就要选择一个回报率低甚至低于 10% 的业务，这显然又和股东的利益相悖。

3. 股东财富最大化。这种观点认为：股东财富最大化或企业价值最大化是财务管理的目标。股东创办企业的目的是扩大财富，他们是企业的所有者，企业价值最大化就是股东财富最大化。企业的价值在于它能给所有者带来未来报酬，包括获得股利和出售其股权换取现金。如同商品的价值一样，企业的价值只有投入市场才能通过价格表现出来。

以企业价值最大化作为经营目标，是被普遍认同的管理战略，这也是本书采纳的观点。之所以如此，自然有其存在的时代背景和哲学背景。从经济意义上看，企业价值是未来收入的流量的现值，或者说是以资本期望回报率为折现率的未来现金流的现值，它考虑了时间因素、风险因素，还考虑了资本成本。简而言之，企业值多少钱是怎么算出来的呢？就是在它的经济寿命期之内，每年能产生多少回报，然后把这些回报按照一定的折现率折回到今天，看这个企业究竟值多少钱。它是以企业长期健康发展基础上形成的现金流量作为依据的，着眼于未来。在资本市场发达的环境下，也意味着股东财富的增加。

以企业价值最大化作为经营目标与前两个经营目标相比，有两个显著差别：一是前两个目标都是企业在一段时间或过去挣了多少钱，或者每股挣了多少钱，而这个目标是指企业值多少钱。二是前两个目标依据的都是企业对过去资源流入流出的计量，而这个目标是基于对企业未来价值的判断，未来能给企业和股东带来多少财富，也就是企业回报折算后有多少现值。

二、EVA 是受到普遍应用的价值最大化衡量指标

企业价值最大化以什么指标来衡量呢？对此，美国西北大学克洛格商学院名誉教授埃弗雷·拉帕波特 1986 年的《创造股东价值》一书提出了著名的评价股东价值的公式：

$$\begin{aligned}\text{股东价值} &= \text{公司价值} - \text{债务} \\ &= \text{公司现金流入} - \text{现金流出} \\ &\quad - \text{资本加权平均成本} - \text{债务}\end{aligned}$$

由此产生多种股东价值计算模型。除经济增加值（Economic Value Added, EVA）外，主要有现金增加值（Cash Value Added, CVA）和投资的现金流收益（Cash Flow Return on Investment）以及其他指标等。其中，现金增加值方法是瑞典的 FWCAB 咨询公司开发的，是以 5 年的平均现金增加值指数的折现值为指标，等于或大于 1 则意味着创造了价值。其中，现金增加值指数等于经营现金流的现值除以经营现金流需求的现值；经营的现金流需求等于以假定与通货膨胀率相同的比率（使内部收益率与最初投资的资本加权平均成本相等）增长的年现金流总量。投资现金流收益法由波士顿咨询集团公司和 HOLT 价值联合会提出，它把货币总额或内部收益率的未来现金流作为资本的加权平均成本。经济增加值方法是美国思腾思特公司提出并注册的，同时还提出了市场增加值（Market Value Added, MVA）。

尽管模型形式上不同，但其核心内容基本上是一致的，即既考虑了资本的成本，又考虑了货币的时间价值及现金流的概念。这些指标在基本理念上与经济增加值指标大同小异，但它们的计算非常复杂，非专业人员很难理解各项指标的含义，从而使其在公司内部的推广受到阻碍。因此，时至今日越来越多的公司选择了经济增加值指标。

思腾思特公司和《财富》杂志于 1999 年 3 月进行的一项调查

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%。EVA 帮助公司增加了财富,实行 EVA 的公司也对 EVA 予以高度评价。

《哈佛商业评论》在其 2001 年 7—8 月刊《管理价值》一文中对使用 VBM (基于价值基础的管理体系) 的公司进行了调查,调查显示 EVA 的普遍应用使之成为评估公司业绩的重要标准,受欢迎的程度超过其他绩效评价手段。

表 1-1 使用 VBM (基于价值基础的管理体系) 的公司调查

EVA® (经济增加值)	48%
净资产的预期回报和增长目标	41%
投资的现金流回报	23%
现金价值增长	3%
股东价值增长	8%
其他	19%

注:结果的总和不一定是 100%,因为公司可以选择超过一种计算方法。

资料来源:Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, and Fares Boulos 等:《管理价值》,载《哈佛商业评论》,2001 (7/8)。

2003 年以来,我国负责管理大型中央企业的部门——国务院国资委先后颁布了《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(国务院国资委令〔2003〕第 2 号、〔2006〕第 17 号修订、〔2009〕第 22 号第二次修订)、《中央企业负责人任期经营业绩考核补充规定》(2007)和《中央企业负责人年度经营业绩考核补充规定》(2008)(以下简称《两个补充规定》),并对中央企业负责人实施了六个年度和两个任期的经营业绩考核,试点经济增加值考核工作。2010 年 1 月 1 日开始实施的第二次修订的《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》,重点是在总结第二任期经济增加值考核

试点工作的基础上，从第三任期开始，对所有中央企业实施经济增加值考核，突出企业价值创造，不断提升股东回报和投资效益，确保国有资产保值增值。

三、EVA 的由来及其产生背景

（一）EVA 产生的经济背景

公司制是现代企业制度的一种有效的组织形式。企业是社会经济活动的细胞，是社会财富的源泉。可见企业在社会机体中是非常重要的。早期的企业因其规模较小、工艺简单，一般都是个人独资企业，自己投资，个人或家庭成员集体经营，所有权与经营权集中。后来，随着经营规模逐步扩大，特别是工业革命以来，家庭作坊式企业显然已不适应生产力发展的要求，在此情况下，出现了几个人共同经营的合伙企业。合伙企业是几个人共同出资、共同经营的企业，其经营权与所有权也没有分开。随着生产力进一步发展，产生了公司制企业这一新的组织形式。公司制企业就是以公司制进行生产和经营，并按投资人的投资份额承担风险和参与分配的一种企业制度。与家族式私人资本相比，公司制企业的资本提高了资本占有和使用的社会化程度，使原来一个个独立的私人资本联合起来，并具有一定的社会性。公司制企业与以上两种企业组织形式相比，最大的区别是所有权与经营权分开。一般来说，投资者不具体管理经营企业，而委托具有经营才能的企业经营者经营企业，实现人力资本与货币资本的最佳结合。

法人治理结构是公司制的核心。两权分离的法人治理结构是以货币资本为中心提出来的，这种治理结构下，出资人提供货币资本，行使所有权，而运作这些资本的人为经营者，行使经营权。出资人作为资金提供者，是企业资产的所有者，应该是企业最高权力的中心。但公司制企业因股东多，且较为分散，所以一般选举产生股东大会，并在此基础上选举产生董事会。董事会为公司

的决策层，日常经营管理权则由企业经营班子行使。企业经营者由董事会聘任，为企业经营行为的执行层。为保证企业能维护全部股东及利益相关人的利益，由股东大会和企业职工大会推举监事会成员，对企业行使监督权。这种结构就是公司制企业的法人治理结构，因为它规定了相关人的职责和权利，用这种结构保证企业健康生存和发展。

资本所有者要求实现股东价值最大化，并需要经营者为之努力。在公司制企业制度下，股东为企业提供了资本，但是他们处在企业之外，只有经营者在企业里直接具体地从事财务管理工作。股东是企业所有者，其目标是使股东财富最大化。股东委托经营者代表管理企业，为实现他们的目标而努力，但经营者的目标和股东的目标并不完全一致。经营者的目标一般有增加薪金、增加闲暇时间、减少风险等。如一个企业裁员就可以增加股东的财富，但经营者一般不会主动去干，因为这可能造成经营者与员工的冲突，对经营者本身利益没有好处。股东要实现自己的目标，应该诱使管理人代表股东的利益。因此，法人治理结构的进一步发展要求企业采取一种措施，使企业经营者能站在股东的利益上考虑问题。在这样的经济环境下，企业采取新的业绩度量模式和激励机制是经济发展到一定阶段的产物。

（二）EVA 产生的管理背景

企业制度决定了管理方式，公司制企业要努力降低代理管理成本。在古典企业制度下，业主制、合伙制的企业里，经营者与所有者合二为一，所得即所有，因此不需要激励制度，当然由于受企业的经营者思维方式、能力等限制，不能得到人力资本投入，容易造成决策失误，给企业造成损失。在现代企业制度下，企业的所有权与经营权分离，所有者与经营者不是一体或不完全是一体，产生了职业经理阶层，所有者与经营者之间形成委托代理关系。对所有者来说，这里面就有一个代理成本问题。

现代产权经济学家詹森和麦克林认为,所谓委托代理关系是指一个人或一些人(委托人)委托其他人(代理人)根据委托人利益从事某些活动,并相应地授予代理人某些决策权的契约关系。可见,委托代理关系是委托人授予代理人一定权利,要求代理人按照委托人的利益服务。委托代理理论认为,如果代理人能够完全按委托人利益行事,则这种代理关系不会产生额外的成本,也不存在所谓代理问题。然而,代理人与委托人毕竟是不同的人,他们之间存在着两方面的不对称:

一是利益不对称。股东的目标是使企业财富最大化,千方百计要求经营者以最大的努力去完成这个目标。经营者也是最大合理效用的追求者,其具体行为目标与委托人不一致。他们的目标包括:(1)增加报酬,包括物质和非物质的报酬,如工资、奖金;提高荣誉和社会地位等。(2)增加闲暇时间,包括较少的工作时间、工作时间里较多的空闲和有效工作中较小的劳动强度等。上述两个目标之间有矛盾,增加闲暇时间可能减少当前或将来的报酬,努力增加报酬会牺牲闲暇时间。(3)避免风险。经营者努力工作可能得不到应有的报酬,他们的行为和结果之间有不确定性,经营者总是力图避免这种风险,希望付出一份劳动便得到一份报酬。由于委托人和代理人的利益不完全相同,而他们又都是追求自己利益最大化的经济人,因此,当代理人利用委托人的授权从自身利益着想而侵占或损害委托人的利益时,就出现代理成本问题。

二是信息不对称。在代理关系中,委托人能了解的有关代理人的信息是有限的,如,对代理人素质能力及道德水准无法进一步了解;由于外部环境的不确定性,委托人难以区别盈利的上升或下降是否因代理人工作努力程度所致。与此相反,代理人却比委托人掌握更多的信息,如,自己的努力程度;企业盈利是否或多大程度上因自己的能力或工作的努力程度所致。由于代理人掌

握着信息优势，因此代理人为了自己的利益，会想方设法在达成契约前利用信息优势诱使委托人签订不利的契约，或在签约后利用自己信息上的优势“磨洋工”而损害委托人的利益。

经营者可能为了自身的目标而背离股东的利益。这种背离表现在两个方面：（1）道德风险。经营者为了自己的目标，不是尽最大努力去实现企业经营管理目标。他们没有必要为提高股价而冒险，股价上涨的好处将归于股东，如若失败，他们的“身价”将下跌。他们不做什么错事，只是不十分卖力，以增加自己的闲暇时间。这样做，不构成法律和行政责任问题，只是道德问题，股东很难追究他们的责任。（2）逆向选择。经营者为了自己的目标而背离股东的目标。例如，装修豪华的办公室，购置高档汽车等；借口工作需要乱花股东的钱；或者蓄意压低股票价格，以自己的名义借款买回，导致股东财富受损。

为了防止经营者背离股东的目标，一般有两种方法：（1）监督。避免道德风险和逆向选择的出路是股东获取更多的信息，对经营者进行监督，在经营者背离股东目标时，减少其各种形式的报酬，甚至解雇他们。但是，全面监督在实际上是行不通的。股东是分散的或者远离经营者，得不到充分的信息；经营者比股东有更大的管理优势，比股东更清楚什么是对企业更有利的行动方案；全面监督管理行为的代价是很高的，很可能超过它所带来的收益。因此，股东支付审计费请注册会计师，往往仅审计财务报表，而不要求全面审查所有管理行为人。股东对于情况的了解和对经营者的监督总是必要的，但受到合理成本的限制，不可能事事都监督。监督可以减少经营者违背股东意愿的行为，但不能解决全部问题。（2）激励。防止经营者背离股东利益的另一个出路是采用激励报酬计划，使经营者分享企业增加的财富，鼓励他们采取符合企业最大利益的行动。例如，企业盈利率提高或股票价格提高后，给经营者以现金、股票奖励。支付报酬的方式和数量