浅析企业价值管理实施框架

■ 牛成喆　王　苏　兰州理工大学国际经济管理学院

[摘　要] 近几十年来,国外学术界和企业界在企业价值理论问题的研究上取得了一些重要成果,与传统的企业管理模式主要着力于企业的生产经营和利润最大化不同,以价值为基础的管理突出了企业价值在企业管理理念中的核心地位,立足于企业整体价值的提升,强调企业的外部市场价值与内在经济价值的统一。文章认为,企业价值管理是将企业战略结构与企业治理结构相连接的一种新型管理模式,是由价值评估、战略设计、战略设施和治理优化共同构成的理论体系。

[关键词] 价值管理　企业价值最大化　股东总收益　经营总收益

根据研究的目的和出发点不同，企业价值具有多种不同的表达形式。简单来说，价值管理(value－based management，VBM)就是按照一项业务只有在它的回报超过它的成本时才创造了价值这一标准进行管理。本质而言，企业价值管理是指在公司经营管理和财务管理中遵循价值理念，依据价值增长规则和规律，探索价值创造过程中的一种决策和控制制度。它曾被财富杂志评为迈向21世纪最能满足企业利益相关的期望和最具有整和性的管理体系，与其他管理体系相比，推行效益更高、涵盖层面更广、影响力度更大。

一、企业价值管理的特定内涵

1.价值管理的目标

进入20世纪90年代以来，美国和主要西方发达国家，在公司治理领域逐渐形成一种主流的观点，这就是管理的首要职责是为股东创造价值。尽管无论企业界还是理论界，关于公司的目的是追求股东价值最大化还是追求利益相关者利益的均衡的争论还在继续，但作为一个不争的事实是，股东价值正在转变为评价企业的一个全球化标准。采用股东价值最大化还是利益相关者价值最大化的不同，形成了当今世界上两种主要的企业治理模式，即以英国、美国为代表的典型的股东价值最大化治理模式，和以德国、日本为代表的利益相关者治理模式。在美国和英国看来，股东是公司的所有者，董事是股东们选举出来的代表，公司的目的就是实现股东价值最大化。而德国和日本的企业，则更看中所有利益相关者的利益，如债权人利益、员工利益等。尽管存在对企业价值包含的范围的差别，价值最大化目标却都是被广泛认可的目标，都要将企业总收益这块“蛋糕”做大。股东价值最大化治理模式和利益相关者价值最大化治理模式有相互融合的趋势，美国英国的企业逐渐重视债权人、企业家和员工等的利益，而德国和日本的企业也逐渐强化股东的利益。

企业契约缔结各方中谁的利益放到优先位置，主要看在竞争中哪种要素起主导作用，哪种要素对企业价值创造中起主要作用。农业社会和小生产社会，劳动力要素起主要作用，劳动是价值创造的决定力量，按劳分配是主要的分配形式，企业治理中自然要重视劳动的力量。工业经济社会，机器设备为表现的资本成为价值创造的主导力量，出现了所谓的资本雇佣劳动，企业治理中当然重视资本的作用。到知识经济社会，作为知识载体的人力资本在价值创造中起主要作用，企业治理中自然要关注人力资本的作用。

经济社会发展的渐进性和不同步性，导致同一时期多种形态并存。在同一时期里，既有农业社会的生产组织，也有工业经济的生产组织，还有知识经济形态的生产组织。所以，不能简单地说哪种治理模式是占绝对优势的。德国和日本主要采用利益相关者价值最大化治理模式，并不是说德国和日本已经进入以知识经济为主的社会，这可能与历史和文化传统有关。

现在全球主要还处于工业经济为主的社会，所以主要还以股东价值最大化治理模式为主。这一点可以从各国公司法的规定中得到体现。中国的公司治理也以股东价值最大化模式取向为主。中国公司法对股东大会、董事会、经理会、监事会职能的规定就说明了这一点。当前国有企业改革主要解决所有者缺位问题，实质也是说股东权利不到位。

2.价值管理的特征分析

要实现股东价值最大化，就必须对企业创造价值的过程进行管理，也就是要实行价值管理。价值管理除了财务管理之外还需要几乎企业所有部门的管理活动来支撑，它强调的是一种整体视角和观念，与传统的财务管理区别显著。其主要特征如下：(1)重申机会成本概念。只有公司投入资本的回报超过成本是，才会为公司创造价值。(2)承认公司价值的多因素驱动。(3)奉行“现金流量为王”的准则。VBM观念强调的是长远的现金流量回报，而不是逐季度地斤斤计较每股收益的变化。(4)决策模型化。(5)强调以过程为导向。总之，VBM不只是采用一些时尚的新型业绩指标或是会计工具，它是一种管理理念，也是一种管理技术，更是一种管理制度。它是根源于企业追逐价值最大化的内生要求而建立的以价值评估为基础、以规划价值目标和管理决策为手段、整合各种价值驱动因素和管理技术的新型管理框架。

3.价值管理的度量

正如一句著名的管理格言所说的“要什么，就必须度量什么”。而要对价值进行管理，首先要能够对价值增值进行科学的度量。传统的业绩度量指标-净利润（net profit)、投资报酬率、股东权益收益率、每股收益、市盈率等，都存在一定的局限性。例如利润不能反映权益资本成本，会计利润的大小容易被管理者操纵；总之，以这些指标评价公司业绩并对经理人进行激励，可能引起非价值最大化的倾向，这一点已得到理论界的公认。

价值管理越来越重视自由现金流量，传统的会计指标不在被认为是“称职”的价值创造的衡量指标。 一些新型的业绩度量指标应运而生。如思藤思特公司提出的EVA，波士顿咨询集团提出的CVA（现金增加值）等。

二、价值管理的实施过程

1.价值管理实行框架

世界许多著名企业，如微软、可口可乐、西门子、西南航空、杜邦公司等，都是价值管理的实践者和受益者。国内也有许多大型企业实行了价值管理。当企业转向VBM管理时，通常要在四个层次上进行转变，分别是公司目标、战略计划过程、业务单位业绩评价和主要的业绩指标。

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

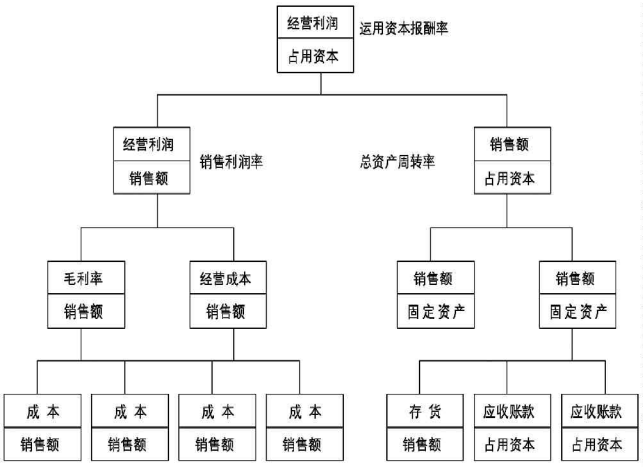
公司的价值目标应该是由企业内部最高管理层一致同意的、通常以股东总收益（TSR）为基础并与长期股东价值相关的目标。股东总收益用于衡量连续几年的、相对同业竞争者的业绩表现；该目标激励管理层以长期的现金流量的产生，而非短期指标的实现为目标。如果要达到该目标，公司会将该目标与管理层报酬联系起来，而且，TSR指标将取代以前以会计为基础的指标。假如一家公司宣称实施基于价值的管理，而后又宣布仍将仅以EPS指标为基础支付管理层薪酬，那么，实际上该公司是不会为股东创造价值的，股东也将会更加关注公司发布的公告的可信性。

价值创造链的下一个层次是战略价值的衡量，在这一层次上，经营总收益（TBR）有时仅有少数的战略计划者使用，有时在业务单位内部得以更加广泛的应用。有些公司在战略计划之初使用TBR，而其他的公司在以后的战略实施中也可能使用TBR。因为有些公司发现经济利润自身是个足够强大且灵活的计量尺度，所以完全没有必要在使用更加复杂的TBR指标。

VBM的一个特征是它通常集中于短期价值的衡量。这通常需要在业务单位或者业务层引入诸如经济利润这样的、以价值为基础的指标。这一阶段是业务单位改变思路及开始进行价值思考的基础。它是使VBM在企业中得到真正运用的关键，通常是业务层变化的第一个明显的标志。甚至在最高管理层采用TSR之前，就可以在业务单位和运作管理层采用VBM。如果最高管理层对VBM有某些怀疑的话，就需要把该阶段作为一种“原型”或者一种“初步尝试”，以证明VBM的好处，并说明VBM在实践中是如何起作用的。

最后，从经济利润到价值驱动目标框架和业绩衡量体系，应有明显的联系。这种联系要求在合适的主要业绩指标之间分清层次，表明业务层经理的决策是如何为股东创造价值的。这是VBM框架的最后一个联结点。 在某些方面，这是个最简单也最容易出错的地方。这一阶段需要正确地理解价值的主要驱动因素，以及在整个组织内部如何将其转化为可被业务单位利用的有意义的业绩指标、函数和过程。

有许多方式来表示这些驱动因素，而且它们既可以被转化为财务的、也可以是非财务的KPI。其中类似像杜邦指标分析体系的一种框架图可以表达出价值驱动因素之间清晰的、有意义的联系。



这种价值驱动因素框架图的另一个重要作用在于表示了股东价值与非财务指标之间的联系，既包括那些直接作用于财务成果的非财务指标，也包括那些对价值有间接的、长期影响的非财务指标。为了使VBM更有效，还需要很多详细的图解。当把这个框架图进一步展开，直至表达出以KPI表示的共同目标与战略目标之间的联系时，就可以发现引入VBM的主要好处了。在存货层面上提高KPI会创造多少价值？为了达到经济利润、TBR和TSR目标，我们需要将边际利润提高多少？我们通过提高订单完成率会获得多少价值？这些问题和答案都应该运用VBM的管理思想来提问和回答。

这种分析应该产生明确的决策和行动方案。该分析应当使各个层次目标通过为功能、过程、团体和个人建立基于价值的目标，而融入到整个企业中去。如果每一个人都达到了他们的目标，那么就会更有把握地相信，底层价值驱动因素所带来的好处会由下而上地传递，最终体现为TSR的提高。

2.实施原则

实际上，许多公司已经认识到在整个组织推行VBM方法并不是一蹴而就的事情。需要分阶段或者逐步推进。因此，初期阶段通常视为一次旅行的起点。然后，随着时间的推移，项目的初步计划通常转变为用于持续改进企业运营的一整套方案。但是，如果在开始时没有强调每个阶段或步骤，并将其作为整体实施方案或项目的一部分，那么在随后的推行过程中就可能难以实现潜在的完整收益。

首先，将VBM融入到整个企业文化也很重要。在VBM开始实施之前，首先高级管理者给予绝对的支持，高级管理者不仅要赞同VBM，而且要积极促进它在整个公司的使用。对普通员工组织培训，使他们能够理解并接受VBM，让他们明白自己的利益与企业价值增值密切相关。如果公司从上到下对VBM都很关注，这种关注造成了一种链式反映，使得股东价值的创造和公司的任务、远景、价值和战略相一致。

其次，公司VBM的适用范围不同。有的公司将VBM的适用范围扩展到最低级的员工，使他们对能影响股东价值的决策负责，而其他公司只在公司高层使用VBM。

接着，VBM的运用没有统一的模式，大多数情况下，经理人员在征求专业咨询人员的前提下，最终采用适合自身情况的方法。只有适合自己的才是最好的。

最后，公司应当采取尽可能简单的VBM系统。之所以简单的首要原因是只有当VBM系统被全体员工理解和信任时才能发挥作用。几乎所有公司都体会到应当是VBM的使用尽可能简单化。在向员工解释VBM以及防止他们耍花招的时候，简单就成了一个优点。如果工具太复杂，它会被当成另外一个财务实践，也就达不到使公司内部的经营决策发生改变的目的了。简而言之，公司应当成功地将VBM简化，以使它成为多项决策的工具—而不仅仅是一项由财务部门施加给营业经理的复杂的财务计划。

3.实施的效果

自20世纪80年代末至90年代初，VBM开始在西方盛行以来，凡是成功实施了VBM的公司几乎都遵循了以上原则。例如SPX公司，这家大型的汽车零部件和其他工业产品制造公司，在20世纪90年代初经营业绩持续不佳，经济效益差，股票市值低，1995年，新的CEO约翰?布莱斯通上任后，开始实施VBM，到90年代末，这个公司状态持续不佳的公司已变成一个势头强劲的价值创造者。SPX公司的成功是它创造了一种企业文化，这种企业文化将价值创造置于所有关键管理程序和系统的中心地位。并且，公司最初

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

是在其大部分高级管理者中推行EVA个人红利计划，但很快就拓展到一个大得多的管理队伍。 全球最大的家用厨房器具、清洁机械及一些室外用品的器械供应商伊莱克斯在2000年初，提出要将价值创造作为度量业绩的最主要指标。其在1999年的价值创造数额达到了17亿美元，与1997年的～20亿美元相比，可以说是一个巨大的转变。集团副总裁C·萨顿维尔认为，要成功地实施基于价值的管理方法，有两个主要的方面应该值得关注："第一个方面是对方法的理解，理解方法的本质是非常重要的，而且你必须证明为什么这样的一种方法对企业来说是有效的。在这个过程中用实际的数字而不是用百分比来表示企业的目标和业绩是非常重要的。第二个方面是要使这种方法成为公司经营管理的方式，对于我们来说，价值管理将会是企业长期坚持的管理方法"。

在西方发达的资本市场土壤上滋生出的VBM在国内企业的应用适用性一直也是国内理论界争执的焦点。毕竟从宏观或微观环境上，国内都与西方存在一定差距。但是一些企业为了自身发展或解决某些具体问题，而大胆采用了VBM。例如，东风汽车、青岛啤酒、中化国际、上海宝钢、TCL集团等一些知名企业，其中不乏成功者。例如；作为最早开始实施价值管理的企业，青岛啤酒为了整合现有的资源，改革管理模式，避免规模扩张的同时效益的下降，确定了以EVA为中心的考核和激励模式，最终提高了经济效益，增加了股东财富。中国建设银行作为特殊的金融企业，与2002年引入EVA，结合企业的实际，改革了EVA的计算方式，并确定基于EVA的薪酬激励方式。使得企业经营风险降低，经济效益提高，企业竞争力增强。

从以上国内成功例子可以看出，VBM的管理模式对解决企业目前存在的问题有一定的现实意义。它可以帮助企业澄清企业目标，理顺治理机制，完善内部管理，培养创值文化。这恰恰是我国企业发展中存在的关键性问题。所以，VBM的管理模式在中国这片土地上是适用的，关键看企业如何运用。 正如波士顿咨询公司大中华区总负责人Jim Hemerling曾经指出，"中国企业还没有发现价值管理作为竞争利器的优势。随着资本市场重要性的提高，对价值管理能力的要求也将提高。"

参考文献：

[1]汤谷良　林长泉:打造VBM框架下的价值型财务管理模式[J].会计研究，2003,(12)

[2]傅元略:价值管理的新方法：基于价值流的战略管理会计[J].会计研究，2004,(6)

[3]刘淑莲:企业价值评估与价值创造战略研究[J].会计研究，2004,(9)

[4]汪　平:基于价值的企业管理[J].会计研究,2005,(8)

[5]蒋培宇:EVA—最炙手可热的财务理念[N].21世纪经济报道，2002～7～22

[6]郭家虎　崔文娟:EVA对企业价值的解释度:比较研究[J].当代财经，2004,(5)

SaaS——一种新型的酒店企业管理模式

■项园园　浙江商业职业技术学院

[摘　要] 随着我国社会经济的飞速发展和信息科技时代的到来，酒店行业在品牌、客源、服务、价格等方面的竞争越来越激烈，一种新型的信息化管理模式——SaaS模式使得酒店企业实现了其科学、高效的管理。本文对SaaS模式的概念和特征进行了阐述，并提出了SaaS模式在酒店行业进一步发展的思路和建议。

[关键词] SaaS系统　连锁酒店　系统特点　发展方向

随着我国社会经济的飞速发展和信息科技时代的到来，人们的物质生活得到了极大的丰富，旅游大众化趋势日益明显。同时，人们的消费意识也在不断转变，并对旅游业的支柱产业——酒店行业的产业形态和功能提出了新的要求。基于这种时代要求及自身管理需求的增长，加上市场竞争的日益激烈，大多数酒店追求迅速扩张以形成规模效益，对集中化、标准化管理的内在要求越来越高。为更好地体现品牌和资源优势，一种能实现上述需求的高效、稳定的管理系统已经成为业界人士广泛关注的共同课题。在此基础上，一种新型的信息化管理模式——SaaS模式以其特有的安全、便捷的运行使得酒店企业轻松实现了其集团化、一体化的高效管理。

一、SaaS的概念

SaaS，是Software-as-a-Service的英文缩写，中文解释为"软件服务化"。SaaS主要是为满足企业信息化管理需求特点而诞生的一种全新的软件运营模式，它是由服务商集中搭建计算机应用软件的运营平台，通过互联网向企业提供软件产品并负责一系列相关服务，一次性向企业收取实施费用并定期结算租金的软件服务系统。

二、SaaS模式的特点

作为一项借助于网络技术发展起来的软件服务产品，SaaS模式是技术发展、市场需求、模式创新共同作用的结果，在互联网环境下，基于不同的硬件平台、操作系统和编程语言的应用程序相互交织，架构出稳定、安全、高效的信息化产品及服务。

1.安装、运行简便

SaaS模式支持无接触部署，酒店用户只需下载一个很小的主程序即可正常工作，在2M的带宽下即可保证良好的运行速度，其他应用组件将在系统第一次运行时自动下载，整个过程无需接触到注册表或关键的系统文件。同时，SaaS对运行环境的要求也比较简便，不需要配备服务器以及服务器所需要的操作系统、数据库、病毒防护等正版系统软件。程序界面保存在本地客户端，无需与服务器之间来回传递，可有效减少网络传输量，使系统运行更加顺畅。另外，SaaS模式的酒店客户端还具备自动发现升级程序，并在网上实现自动下载和更新。对于人力、技术资源相对精

(C)1994-2022 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net