

# 经济增加值为核心的国企价值管理改进措施

吴忠文

(云南华联锌钢股份有限公司, 云南 文山 663000)

**摘要:**以经济增加值为核心对国企价值管理模式及方法的创新,能增强企业内动力的同时保证各项工作有序开展,在各环节中加大成本控制力度,以先进的管理方式解决常规问题,还会贯穿到国有企业发展各环节中,通过各部门相互协作与配合,确定经济增加值指标,能与管理者的薪资待遇存在密切联系,引起更多人员的重视,便于各项工作标准化开展,帮助国有企业创造更大的综合效益。

**关键词:**经济增加值;国有企业;价值管理;改进措施

**中图分类号:**F275

**文献标识码:**A

**文章编号:**1004-7344(2023)35-0004-03

## 0 引言

新形势下国有企业价值管理目标及模式的改变,是以经济增加值指标为核心要点,结合财务管理体系,在全过程管理方面对不同因素的分析与控制,逐渐推行价值管理,可在利润创造的同时使价值改造发生较大变化,进一步提高国有企业资本运营质量,推动国民经济高效且优质发展,重点掌控各类问题发生的具体原因,随着实践工作开展高效落实改进措施,实施成效有较强的基础保障。

## 1 经济增加值考核体系重要意义

国有企业的资本体现为自由空间标度,考核依据是经济增加值,需组织者结合企业各阶段发展情况做好日常总结及分析工作,建立更完善的考核体系,能为投资及业绩考核提供保障条件,在经营利润中扣除按权益的经济价值,结果为资本的机会成本,为各项经营活动开展做好准备工作,强调资金配置及使用的合理性,影响成本控制效果,从而帮助企业创造更大的经济效益<sup>[1]</sup>。

此外,在国有企业经营效率及资产负债管理方面还比较依赖经济增加值考核体系,融入较多的学科知识。其中,数学角度的探析,经济增加值是税后经营利润减去债务与股本成本,扣除所有成本后剩余的收入,也是“经济”利润评价标准,净营运利润与投资者同样资本投资其他风险相近的有价证券最低回报相比,超出或低于后者的量值。在国有企业价值管理方面以此为核心,重点分析企业在不同项目中的投资情况,需制定完善的投资计划与管理方案,以经济效益为核心,在管理阶段落实评价标准与机制,结合反馈结果能真实地反映出企业在各阶段不同项目所获得的利益,整个过程也能详细记录着资金投入及使用情况,为后续价值管理及其他项目的开展奠定良好基础。同时,还能为

国有企业考核机制的制定与完善提供便捷条件,有助于企业考核问题的分析与处理,并为企业财务管理工作开展提供帮助,现阶段引起更多企业及管理部门的高度重视,会在创新阶段做好价值管理工作,为国有企业长远发展起到较强的促进作用。

## 2 国企价值管理问题

### 2.1 资本市场风险持续累积

受控制权传导机制影响逐渐弱化了国有控制权与现金流权,甚至在企业经营阶段出现更多问题,尤其是在现金流管理方面甚至还背离了控制权,导致各项业务开展受更大阻碍,无法保证实践成效,使企业面临着较大的经济损失,逐渐忽视价值管理成效的提升,导致资本市场风险持续累积,国有企业创新发展的难度较大,无法保证综合效益最大化<sup>[2]</sup>。

此外,内审部门在机制管理方面并没有考虑自身的作用,从客观角度分析是服务于企业发展,在监督及管控方面能给重要决策的制定与实施提供可靠依据。但实际上内审部门的工作内容与职责划分不明确,只是完成一些日常工作,辅助财务部门内审,整体缺乏客观性,不具备完善的内审机制与措施,在各部门资产盘查阶段也出现了疏忽,导致资产流失情况较严重,无法稳定企业在行业市场中的发展地位,无法动态化地掌握资本市场风险类别,自身预控成效不理想,也使企业面临着较大的经济损失。

### 2.2 频繁地重组与并购

国有企业快速发展受资本市场影响,尤其损失股价上升,成为企业价值增加最快的一种方式,因市场狂躁时期频繁地重组与并购,使部分资源被企业独自占有,成为各类资源支配及使用的管理者,往往会使市场中各类资源的使用受限制。但全流通环境下也考验着企业的协作能力,往往会因企业自身能力不足,过度迎

合其他集体、企业等,满足市场股价上升要求,但沉迷资本市场,会对市场功效放大处理,单一化地追求资本经营效果,却忽视了产业经营的综合情况,反而会在资本经营中不断地重组、并购,虽然是能获得短期利益,但不利于推动企业可持续发展,也需企业在此方面重点解决根本问题<sup>⑨</sup>。

例如,某企业以市值为考核标准,不能真实地反映出企业各阶段的发展情况及自身的综合实力,反而会在经营过程中出现一种“虚假繁荣”的现象,严重损害着企业的发展,甚至还成为部分企业衰败的主要原因之一,引发财务危机,导致企业资金链断裂,企业面临较大的经济损失。

### 2.3 目标不一致性

基于全流通环境下国有企业在内部人资管理方面出现问题,是原控股股东处于减持股份条件下,其他股东参与后增加新理论,但是也会出现相互博弈的情况,主要是为争夺控制权,因人为因素影响,单一化地考虑自身的经济效益,却忽视了对企业长远化发展的影响,并在经营、管理、治理等方面存在较大的隐患,各部门及人员处于被动形势下参与价值管理工作,但对国有企业各阶段的发展情况不能详细或动态化地跟踪,在经营及价值管理方面出现问题时不能第一时间分析与处理,随着后续工作开展面临较大的经济损失。

例如,从投资者的角度分析,往往会重视短期投资效益,成为股价下跌最主要的影响因素,在国有股持续递减的情况下也出现了大股东缺位的情况,使企业内部管理部门的能力与职责被逐渐弱化,各项工作盲目性地开展反而会浪费更多资源与成本,企业不具备长远化的发展目标及方向,也会面临较大的财务危机。

### 2.4 管理体系脱离价值

因大部分企业在经营管理方面往往忽视对成功要素的分析与确定,单一化地追求工作进度及效率,却因基础条件不完善,管理体系的制定脱离经济价值,无论是绩效管理还是考核成效均不理想,依然会成为阻碍企业创新发展的因素之一。再加上管理队伍的职责作用未高效发挥,往往会因传统化的工作理念及方式,未对管理成功要素细致分解与掌握,无法保证企业战略决策高效落实,反而在此方面产生更多问题。例如,企业对绩效管理体系、绩效考核制度的建立,是以传统工作方式及理念为主,由于企业管理层对经济增加值的内涵不了解,并对管理成功的关键要素不掌握,严重影响着企业的竞争力及绩效管理成效,虽然是提出了相应的改进措施,但在实践阶段并未发挥较强成效,无法推动企业创新发展。

## 3 以经济增加值为核心的国企价值管理改进措施分析

### 3.1 明确经济增加值的目标值,突出企业竞争优势

新时期背景下国有企业的稳定发展要考虑的核心内容较多,需自身具备较强的综合能力,并在各类项目及业务推行过程中加大法律法规的落实力度,引起地方政府高度重视的同时还会出台各项机制与政策,帮助企业明确经济增加值的目标值,并有目的地编制完善的激励机制,如果在规定条件下完成经济增加值的目标值,对其超额部分提出按照 10%奖励基金进行奖励,充分调动各部门及人员的积极性,会主动参与实践工作,动态化掌控行业市场的发展形势,为企业创新发展注入更多动力<sup>⑩</sup>。其中,按照人员级别划分奖励比例,高层 10%比例、中层及骨干与员工 30%比例。除普通员工外还对各级干部及骨干提出“6+4”比例的额外奖励,并在当年兑现及预留,有助于吸引更多人才的主动参与,为企业注入新力量,制定长远化发展目标及计划,在根本上创造更大的经济效益。

例如,以经济增加值为核心的价值管理体系构建在某国有企业发展阶段的践行,以可持续发展为核心目标,重点突出企业自身的综合能力与竞争优势,并把工作重心放在高品质产品开发方面,加大各类资源投入及管理力度,以“十三五”产品结构调整规则为主,确定服务群体及合作单位,动态化跟踪市场发展形势,能为企业管理模式创新、经营理念优化等提供根本条件,进一步提高企业产品开发及生产创效能力。该企业主要生产高等级金属制品,包括合金柳螺钢、预应力钢丝 500MPa 高等级钢筋、钢绞线用钢、易切削钢等,并在新产品开发上取得显著成效,实现预期发展目标,还是价值管理方式及模式发生显著变化,提高产品质量及品质,为高附加值产品的销售及经营奠定良好基础。

### 3.2 以经济增加值为中心,设立评价指标

因企业价值链的形成与各职能部门存在密切关系,关于评价指标的设立,需以经济增加值为中心,以某国有企业为分析对象,共设立了 12 个经济增加值中心,分别是炼钢、供应、品质、资本、铁前、轧钢、动力、职能、销售,还使产品生产部门、财务部门、运营部门、采购部门、监管部门等在实践阶段产生密切联系,在内部管理阶段就会增强企业的价值管理能力,通过多维度地挖掘价值驱动因素,确定权重,是由统计部门发挥较强的组织及引导作用,对部门负责人、指标等重点分析,以打分方式,通过层次分析法详细计算数值<sup>⑪</sup>。较特殊的是权重设计会因经济增加值中心不同,侧重点有明显的差异性。

例如,内部运营经济增加值中心需强调设备完好率、产品合格率、产品销售率等,在价值管理措施改进过程中也会对企业以往发展阶段信息数据综合分析,确定年度预算目标,在分解的同时还能在多种技术手段应用条件下模拟市场,动态测算也能做好不同成本的预算及核算工作,在月度、季度、年度考核中保证各项数据的完整性与真实性,也是价值管理措施改进的重要数据,通过各项指标的确定及考核,进一步提高国有企业价值管理综合效益。

### 3.3 强化预算管理力度,达到价值增值目的

国有企业价值管理措施的改进,核心目标是能为企业可持续发展注入更多动力,是在不同的工作环节中加大管控力度,也对各部门及工作人员的综合能力提出更高要求,需总结经验,善于反思,对企业自身优势与不足详细掌握,在价值管理影响下突出企业优势,并对各类问题高效处理,随着预算管理力度的不断加强,还能对考核目标细化、分解落实等,消除各阶段的风险及隐患,增强企业综合能力,始终都会向长远化发展目标不断努力,实践成效更理想<sup>⑥</sup>。

例如,某国有企业把工作重心放在产品质量及稳定性提升方面,经实践经验的积累与总结,在质量管理体系构建及完善阶段也能获取更多的考核指标与完整的信息数据,随着企业各项业务的开展高效落实,采用全过程控制方式,对质控点精准确定,确定产品质量考核的稳定性,也可帮助企业实现预期管理目标。再加上价值管理模式的创新,会在不同项目中做好考核指标的分析及搜集工作,以经济增加值为中心,在不同的项目及工作环节中实施监管机制,重点处理发展阶段遇到的问题,能在根源上控制与处理,消除隐患及风险,降低企业创新发展的难度。同时,各部门间的相互协作与交流,通过对现代化技术手段的综合应用,能对各工序标准化操作进行动态化地监控,制定完善的改进制度,能在问题分析与处理的过程中遵循“标准、质量、效益”三者兼顾原则,对产品负公差科学化管理,减少损失,创建独立化品牌,扩大企业在市场中的影响力,也能为企业其他业务开展提供有利条件。

### 3.4 强调价值驱动要素分配的合理性,与企业战略目标相符

价值驱动要素分配和绩效管理是企业发展和进步的关键因素,建议企业能在此方面有新的认识。

(1)企业管理层对关键成功要素识别和分解,确定每个部门的关键成功要素,并将其与企业战略目标相对应。比如:研发部门成功的关键要素是新产品的开发能力、技术创新能力等;生产部门的关键成功要素是生

产效率、产品质量等。这些关键成功要素的分解和识别需要通过市场调研、竞争对手分析等,有较强的真实性与可靠性。

(2)企业还需建立完善、合理的绩效管理体系,以确保成功要素得到有效的考核和管理。其中,绩效管理体系还包括目标设定、绩效测量、绩效分析、反馈、纠正等环节,通过对成功要素的绩效测量和分析能发现企业管理中存在的问题,并采取相应的纠正措施,推动各项工作有序开展。

(3)高效落实完善的绩效考核制度,鼓励员工在成功关键要素方面的表现,提高整个企业的绩效。而绩效考核应该与成功要素相对应,根据个人和团队的表现科学评估和奖惩,企业越来越重视对员工的培训和发展,强化人员的责任意识,会在具体的工作岗位中突出自身价值与作用,并持续提高人员能力和素质,也能为企业可持续发展起到较强的推动作用。

## 4 结语

结合上述内容分析,能了解经济增加值考核体系的重要意义,对国有企业稳定发展有较大影响。新时期背景下也逐渐引起国有企业的高度重视,会在各项业务开展阶段就会加大价值管理体系建设及实施力度,便于企业管理层对企业发展情况的详细掌握,并采用全过程管理模式,以经济增加值为核心,加大国企价值管理措施的改进力度,明确经济增加值的目标值,强化预算管理力度,设立评价指标,突出企业竞争优势,多方面处理价值管理问题的同时还能达到价值增值目的,帮助企业创造更大的综合效益。

### 参考文献

- [1] 唐存莲.国有企业经济增加值考核的利弊辨析[J].中国商论, 2022, 48(21): 143-145.
- [2] 李滕.基于经济增加值的W公司企业价值管理研究[J].中国集体经济, 2022, 6(25): 51-53.
- [3] 吴金鸽.国有企业经济增加值增长的途径分析[J].中国管理信息化, 2021, 24(18): 20-22.
- [4] 王佳.基于经济增加值理念的国有企业价值管理探讨[J].大陆桥视野, 2020, 32(12): 68-69.
- [5] 赵静宇.经济增加值能更准确反映企业价值[J].中国建设信息化, 2020, 6(22): 50-53.
- [6] 严佩玉.基于EVA的企业价值管理探析[J].齐鲁珠坛, 2019, 3(1): 12-14.

作者简介:吴忠文(1969—),男,布依族,云南马关人,大专,统计师,主要从事统计相关工作。