

作业价值分析与价值管理：一个整合框架

王平心¹ 吴清华²

(西安交通大学管理学院, 西安 710061)

【摘要】 为解决 VBM 实务中面临的可能困境, 本文发展了一个整合 ABC/M 与 VBM 之精髓基础上的价值管理模型, 即基于作业价值信息系统的价值管理理论分析框架。AVBM 以作业价值等信息为基本元素, 从价值管理流程顺畅运营的角度, 对其涉及的管理观念、价值分析工具, 及如何对接公司的战略、目标, 进行有序梳理、阐释或重塑, 以营造促进价值管理流程与公司战略有效契合的 VBM 微观环境基础; 同时, AVBM 中关键作业信息为公司价值目标确立、战略规划提供关键价值决策变量, 亦不失其客观反映公司宏观价值环境之根本特征。据此, AVBM 于改变我国公司启用 VBM 乏力抑或失败的现状, 将是有所裨益的。

【关键词】 基于作业的价值管理; 公司战略; 管理流程; 作业价值信息系统

引言

奠基于经典经济学价值创造原理的价值管理 (VBM——Value-Based Management), 发端于 20 世纪 80 年代争夺公司控制权市场的恶意收购活动, 并于 90 年代在西方发达国家得到广泛的拓展和运用, 涌现出了一系列有关价值管理的理论观念和实务方法。作为一项全新的管理制度, VBM 迎合了从工业经济迈向知识经济这一经济革命所酿就的价值创造新理念, 即传统的建立于产业经济假设或其模型下的价值思想, 让步于以构筑完整的价值创造系统为目标的价值创造思维: 公司追求的终极目标和管理者的核心职责在于即在于实现价值最大化。为此, VBM 开拓了一系列不同于传统会计指标奉行“利润最大化”的价值评估技术和方法, 以利更加真实地反映并用于帮助实现公司价值, 诸如: 经济增加值 (EVA)、市场增加值 (MVA)、折现现金流量 (DCF)、经济利润 (EP)、折现权益 (DQ) 等, 这些价值管理技术、指标的出现, 直接诱发了 VBM 之于公司战略决策、财务控制、公司治理、绩效评价、内外沟通等一切管理和决策行为的共同声音。不但如此, 国际上对 VBM 的研究历经过去的数字 (财务) 阶段、战略阶段, 已经步入了划时代意义的整合阶段 (Roger&Sherry, 2001)。一个明朗的趋势是, 为迎接新经济环境下公司经营环境变迁的挑战, 在遵循价值创造规律、规则的前提下, 将各种新的管理决策需求纳入更为宽泛、完整的 VBM 框架之内, 力求整合所有关键因素的一种价值决策和控制机制。

在全球经济日益走向一体化、我国加入 WTO 的形势下, 我国公司, 特别是不少 EVA、MVA 为负的公司, 亟需提高其业务的作业效率和价值创造能力, 求取瞬息万变的市场环境中的生存和发展空间。尽管近年来以 EVA 为代表的 VBM 在我国得到比较广泛的传播、甚至在一些公司 (如青岛啤酒、上海宝钢、中华国际等) 中试行, 遗憾的是, 迄今为止, 尚没有一家企业在真正意义上利用 EVA (VBM) 作为业绩考评和管理者激励的决定因素 (孙铮、吴茜, 2003)。我们认为, 这种尴尬局面的出现, 既有以下论及的 VBM 实施中的微观基础因素, 又有未能紧密结合我国公司实际等原因。因此, 本文将从阐释 VBM 的基本理念和困惑出发, 引入作业价值分析原理, 构筑一种奠基于作业价值信息系统的价值管理理论分析性框架, 以期用于指导、改进甚或革新我国公司管理实践, 提高公司风险规避能力和竞争能力, 从而最终实现公司价值最大化之终极运行目标。

一、VBM: 基本理念及其困惑

VBM 本质上是一种管理模式、一整套指导原则, 是一种以促进组织形成注重内外部业绩和价值创造激励的战略性业绩计量行动 (Mark, 2002), 它的根本理念在于创造“一种新的以价值为基础

的沟通语言”(Philippe, 2001)。作为一项崭新的管理命题, VBM 的主要的特征有: (1) 公司的一切行为建立在价值思维基础之上。具体而言, 包括价值思想定位 (value mindset) 和价值衡量标准 (value metrics) 两个方面, 前者意旨管理当局对公司价值创造的关注程度, 后者主要检视管理当局是否真正理解公司的价值创造方式及其如何被评估的, 是经济结果还是会计结果? 是短期结果还是权衡长、短期结果? (2) 奉行经济学价值创造标准观点。首先认为惟有超越资本成本的收益方是创造价值的, 即隐含了机会成本下的经济收益观念; 其次, 认为公司价值不是基于已有顾客需求和利润数据, 而是基于与适度风险相匹配的已获得及可获得的自由现金流量, 即长远的现金流量生产能力决定着公司价值的来源与大小, 或者说, 公司外在的市场价值最大化行为内化为现金流量现值最大化行为; 再次, 公司的价值源自多种因素的驱动, 根据一般价值估计模型, 至少分属收益 (自由现金流量) 和风险 (资本成本) 两大要素的关键因素影响着公司的价值, 如 Rappaport (1986) 的价值模型就展示了影响公司价值的七个因素: 销售增长率、销售利润率、所得税率、固定资本增长率、营运资本增长率、现金流量时间分布和加权资本成本。也就是, VBM 是综合收益与风险之深层因素下的一种价值决策制度。(3) 强调决策模型化的流程式管理导向。将影响公司价值的关键变量纳入一个完整的价值评估和分析模型中, 取代以往的经验主义决策模式, 是 VBM 得以顺利开展并渗透于公司管理控制各个层面的基本工具, 同时, 建立了包括制定战略、确认价值动因、分解确立针对性目标、激励和管理员工努力实现目标等一系列逻辑性行动, 即管理流程, 以引领 VBM 从理念过度到日常的一切经营决策过程, 否则, 价值最大化目标也只能停留在抽象化的空中楼阁之中。

然而, 正如其他所有管理理论和方法一样, VBM 在整个组织范围内的成功实施离不开良好的微观基础, 诸如: 明晰的管理流程并与战略发展相匹配, 为部门、业务单元确认合适的财务目标, 联系基本业务单元的战略问题分析, 经营 (而不仅是财务) 个性化的优化决策, 建立实施流程和反馈产品、流程业绩的信息系统等等 (Ellen, 1996; Ronte, 1998; Ryan & Trahan, 1999; Riceman, Cahan & Lal, 2002)。殊不知, 一般的 VBM 理论, 仅仅依据上述公司经济价值评估指标或将其进一步分解成毛利、利润率、成本率等滞后性财务指标, 依然没有摆脱传统会计观念的束缚, 不能发掘驱动价值创造的真正动因, 也不能形成支持业务、流程有效执行的信息系统, 以致实际执行过程中易于出现“VBM 固化于公司高级管理层”的最常见问题 (The Buttonwood Group, 2004), 从而失去了成功实施 VBM 所需的微观环境基础。VBM 的这一困惑, 表明从更为微观的经营活动层面探索支持 VBM 实施的基本元素、信息根源, 则是切合实际的需求。作业成本计算、作业管理因此有了介入的直接理由。

二、基于作业的价值管理理念: 整合 ABC/M 的理论精髓

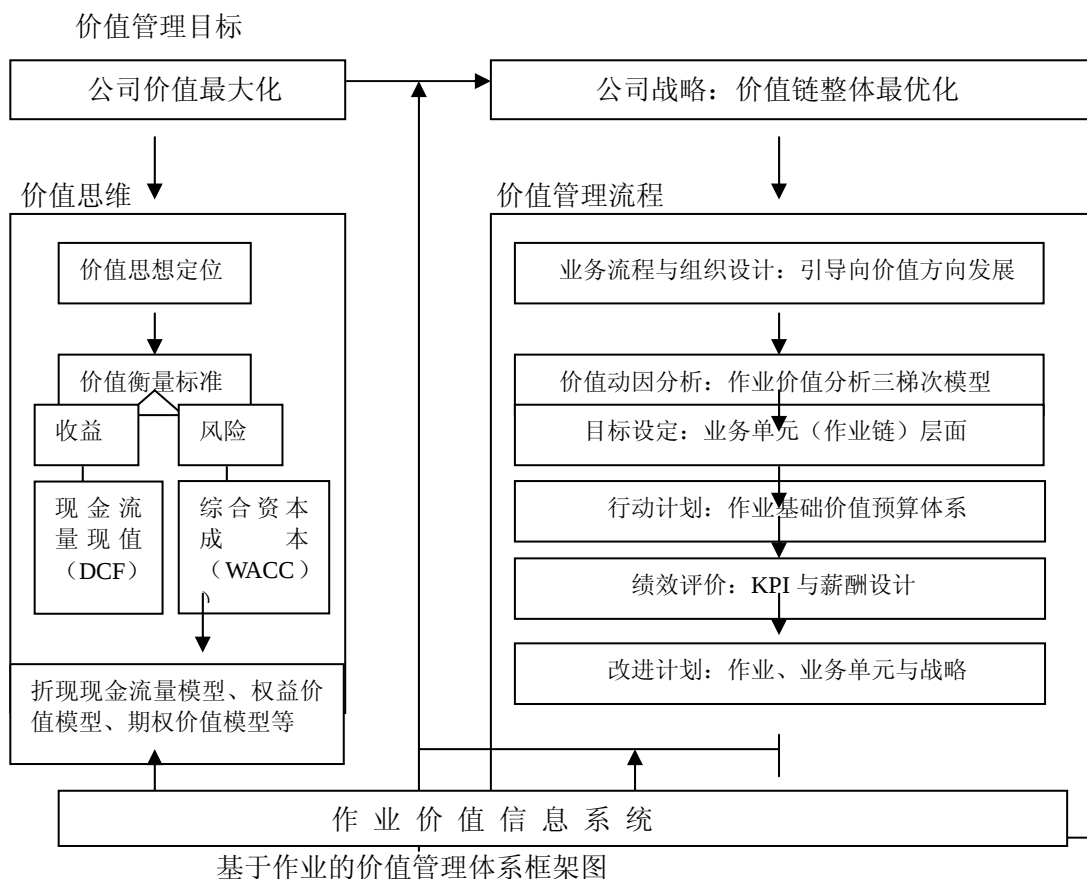
作业成本计算 (ABC——Activity-Based Costing) 是适应日新月异的科技发展、全球性市场竞争的需要, 产生于 20 世纪 80 年代末美国的一种先进管理思想和方法, 特别是依赖于作业信息系统的作业管理 (ABM——Activity-Based Management), 是当今世界管理学界乃至工业工程学界关注和研究的问题, 现已普遍地运用于欧美发达国家各种组织的不同领域。本质上, ABC/M 的精髓在于作业分析、价值分析, 并将之融入公司循环不息的业务流程, 以利于优化企业内部的资源配置, 降低消耗, 提高绩效, 真正实现管理科学化。从公司生产经营全过程看, 实行 ABC/M 要涉及公司生产经营的各个环节、各个方面不断重新审视, 这是一个动态的永无止境的过程 (王平心, 2001)。因此, 一切以作业为基础的经济组织, 执行 ABC/M 系统或利用其基本的分析理念, 对企业整条“作业链——价值链”的价值分析深入至“作业”水平, 辨明增值作业与非增值作业、高效作业与低效作业, 结合具体的作业动因、价值动因分析, 明晰地引导作业价值活动改进、优化的方向, 进而能“在确认公司发展机会、企业产品定价、项目招投标、进入退出市场、扩大缩小市场规模等经营战略、资本支出战略, 及产品管理决策、作业流程改进决策等方面发挥重要作用” (王平心, 2002)。

可见, “作业”是链接所有战略和经营计划、业绩衡量、改进计划最普遍的支配力量和根本动

因, ABC/M 能够提供 VBM 所需的基本业务单元(典型的作业链特征)的作业成本、价值、动因、绩效的完整信息, ABC/M 的精髓——作业价值分析也因此可以成为价值动因确认、价值创造最有力 and 实效的分析工具, 特别是由每项作业信息集成的作业管理信息系统为 VBM 框架下的整个管理流程与战略契合创造坚实的运作环境。ABC/M 于公司的价值和利益即在于能够导致更好的决策、行动及改进举措。因此, ABC/M 可以与 VBM 整个管理流程实现全面的整合。这种全面整合, 将既有利于发挥 ABC/M 系统的功能, 促使公司做出更好的决策、增加公司价值, 又为 VBM 的成功实施构筑了信息平台。一种基于作业的价值管理理论和思想应运而生。

三、基于作业的价值管理模式：体系设计与理论框架

从作业的视角来考察公司的价值管理逻辑, 不难发现, 公司价值目标的实现是基于循环不息的价值链的运动, 而价值链无非又是由作业耦合而成的作业链的货币化。根据 Ittner 和 Larcker (2001) 所描绘的一般价值管理实务框架: 从为实现公司总体目标(增加股东财富)设定的组织内部的具体目标开始, 到对组织目标、计划、战略的重估与不断修正, 再到最终的业绩评价, 其中的要义在于确认、计量和分析构成整个价值活动中为公司创造价值的价值变量, 即价值动因。因此, 通过作业价值动因分析, 为业务单元(作业链)设定目标和选择业绩计量标准并制定行动方案提供明晰的价值信息, 以支持实现价值链最优化的战略目标, 最终达到增加公司价值的目的, 可以视作是价值管理的一种观点和思路。由此, 呈现在我们面前的将从作业——作业链——价值链——价值管理的基于作业的价值管理 (AVBM——Activity based VBM) 理论框架。其基本体系框架如下图所示:



该图向我们展示, 莫基于作业价值信息系统的价值管理之基本理论框架, 是以公司价值最大化目标为出发和归宿点, 以经济学价值创造理念为指导, 结合公司价值估测模型, 以此指引公司做出整体价值链最优化的发展战略, 并将其融化为一系列供于日常经营决策和管理需求的价值管理流程, 而汇集着公司所有关键作业的成本、价值、动因及绩效等的作业价值信息系统, 全面支

撑着管理流程、战略设计乃至价值评估模型的持续改进与有序梳理,谋求公司战略与管理流程最大程度的契合。现将该理论框架若干要点阐释如下:

1、蕴蓄“目标—战略—流程—作业”之管理逻辑

综合地看,作业基础价值管理模式是一种以战略、流程和作业之三位融于价值最大化目标为一体的价值创造和增长模式,其中作业是基础、是核心。VBM首先与有效战略的形成和执行有关,强调对战略的规划和不断重新定位。战略规划的目的是确定公司面临的长期威胁和机会,评价战略选择方案及筛选在长期内创造最大价值的长期战略。根据Porter(1985)提出的价值链竞争战略,公司的价值产生于各项价值创造活动及其逐级递升积聚的结果,因而通过价值链分析(横向价值链和纵向价值链)可以制定适宜的竞争战略,即发掘和培育公司所处整个行业价值链中的战略环节,进而形成公司竞争优势和价值的来源。从另一角度看,战略优势的开发就是如何组合公司的业务,任何一项业务,无非又是处在公司发展的三个不同层次的其中之一:第一层次,创造利润和现金流量最多及创造战略自由度的“核心业务”;第二层次,新涌现的事关公司命运前途的“新星业务”;第三层次,预示未来潜力和适应力的“未来备选业务”。因而,对公司三个层次业务进行综合考察,可以在VBM的指引下对价值创造的各种来源取得平衡认识,融价值管理于公司创造价值的大环境之中。这也解释了为何重组公司业务组合使其与总体战略趋同,其作用会远远大于改进任何一种业务绩效的潜力。

管理当局将价值思维和战略规划转换为公司日常经营活动的,依赖的就是一系列有序进行的管理流程,每一环节都是价值创造的影子。这里应当强调的,就是作业向管理流程的汇入导致各个又是以作业价值体现的环节,同时,作业代表着需要完成的价值增值活动,战略的规划、执行抑或重新定位,必须正确地识别和指导连接战略中价值链的关键增值活动,即关键作业。

(二) 引导向价值方向发展的业务流程与组织设计

公司业务流程和组织结构直接关联着公司价值目标的实现和战略的实施。按照VBM的意旨,管理当局必须重视监控公司的核心业务流程(CBP)于企业价值的相关性及其程度,诸如:一个CBP是否有明确的价值创造和产出功能,确定价值动因及其计量指标,哪些CBP限制了公司价值的创造力,或仅是消耗现金流量等。但是,业务流程的设计或再造必须跃升至组织层面方能提供公司价值目标运行的和谐环境。组织设计中的关键问题是:业绩单元和个人的责任是否均被明确的界定?划分业务单元主要出于对业务范围、控制权(盈亏责任)和重要性(左右管理当局的力度)等的综合考虑,进而在此基础上界定个人或者团队的责任。一种普遍接受的观点是,以作业、流程为中心的扁平化、分散化的组织结构,以其动态、透明、清晰的特性,正逐步取代长期以来占据统治地位的垂直一体化式的等级结构,但鉴于公司“正确的组织方式不止一种”的观念,如果集中化的组织结构能清晰地界定责任和利于决策,亦无结构调整的必要。

(三) 价值动因分析:作业价值分析三梯次模型

VBM在代理模型的基础上,进一步发展了代理人与委托人激励相融的控制系统的目标理念,即着眼于分析创造价值的财务及经营的“价值动因”,以揭示引起收益变动或风险变化的深层诱因,同时结合公司的战略规划、价值评估和管理流程,使之联接明确的目标并不断予以重新审视,帮助管理当局和员工理解价值的形成过程、优先秩序,并因此达成共识。作为影响价值创造的决策变量,价值动因首先是个层次性的概念,因为在不同决策变量水平之间需要不同水平的价值动因量,如属类价值动因、业务单元价值动因和基础价值动因等。其次,需要量化价值动因的标准——关键绩效指标(KPI),用以确定目标或是评估绩效。在此,我们将发展一种评估业务价值的作业分析方法,即作业价值分析三梯次模型。

根据价值工程理论,一项作业的产出价值可看作是作业效率与作业价值的联合作用结果。作业效率是指作业消耗资源费用(即各种要素)的水平,即作业量与资源费用之比;作业价值又是作业创造产出功能的水平,即产出功能与作业量之比。于是,得到作业价值分析模型的通用表达

式:

$$\text{产出价值} = \text{作业效率} \times \text{作业价值} = \frac{\text{作业量}}{\text{资源费用}} \times \frac{\text{产出功能}}{\text{作业量}}$$

1、资源动因价值分析：评价作业的有效性

考察一项作业的效率，即作业耗用资源的因果，依据的是表征资源被耗用的方式和原因之资源动因。资源作为一个静态的物资范畴（当然有其价值形态），首先而且必须受作业的驱动才能形成成本，但它进入作业系统并非确保都被合理有效地消耗，因此，必须通过对作业的认识、计量及作业消耗资源费用的确认与归集，以分析评价作业的有效性，即资源动因价值分析。它不但可以揭示作业成本的资源项目——作业成本要素，而且通过作业成本要素与作业相应关系的分析，可以进一步揭示资源被消耗的必要性、合理性，进而确定如何提高作业消耗资源的水平以降低作业成本、提高作业效率。

2、作业动因价值分析：判断作业的增值性

资源动因价值分析仅为作业的效率提供证据，并不表明其一定对产出有贡献，为此，需要进一步引入作业动因及进行作业动因价值分析，以揭示产出耗用作业的因果，特别是通过动态的成本驱动因素分析作业被消耗的必要性、合理性，进而判断作业的增值性，同时可以确定如何提高产出消耗作业的水平，并最终降低作业成本、提高作业价值。一般而言，增值作业必须是同时满足如下条件的作业：（1）明确的作业功能；（2）能为最终的产出提供价值；（3）不能从公司的整个作业链、价值链中予以舍弃、合并抑或替换。

3、作业综合分析：评估作业链的绩效

既然一项业务活动往往具有作业链的性质和特征，那么必须从系统的角度对各项作业间的关联程度即聚合性来评估作业链的绩效，继而又是公司整个作业链——价值链的绩效。一种简便而又有效的评估作业链绩效的方法，就是衡量无效作业率的高低或是其造成的价值损失余额。严格地说，企业所有散布于设计、准备、加工、检测、运输、等待、存储等流程的作业中，仅是设计、加工中作业为增值作业，其余均属非增值作业（李宏健，1994）。将其切换为时间观念，就是非增值作业时间占全部作业时间的比例表达了无效作业时间的概率，即无效作业率。同时还可结合相关数据估量其所致的价值损失。

以上对作业价值分析模型之于作业、作业链绩效评估原理的解析，不难看出其鲜明的梯次性，即由评价作业的效率、判断作业的增值性至作业的聚合功效逐级递进，形成完整严密的价值活动绩效评估标准体系。此外，VBM 还强调价值动因与公司价值创造的总体目标相统一，之所以要这样做，一方面可以使组织所有层次均将目标集中于公司价值；另一方面，可以使管理当局客观地权衡和安排价值动因、短期行为和长期行为的优先顺序。

（四）业务单元目标设定与作业基础价值预算体系

公司一旦在价值最大化战略方面达成共识并明确了各项业务的价值动因，紧接着就是有效管理各项业务使其结果与具体目标相符。为此，需要为业务单元确定目标，并制定以预算体系为基础的行动计划。这一环节在价值管理流程中是异常关键的，因为正是通过它才将价值标准、价值动因和目标绩效转换为日常决策和行动。业务单元目标的确定，涉及两项关键的内容：其一，根据价值动因分析结果选择业务单元的价值创造战略，这是一项综合市场、竞争者、业务单元资产及技能的全面分析过程，其所选择的战略，就是帮助公司赢得竞争优势并能激发价值创造的业务单元，因此，业务单元战略需要与价值评估直接联系起来，以预防其与价值目标相脱节；其二，确定与业务单元价值动因紧密联系的绩效指标，典型的如根据历史绩效或业务中尚未有基础的弹

性程度来确定业绩目标,明确绩效指标确定的一些原则,如建立于关键价值动因基础之上、与组织不同层次相匹配、权衡短期和长期目标及应付外部不可控因素等,对业务单元价值标准的选择是极其有利的。

VBM框架下的预算体系旨在通过价值动因实现资源的配置和管理,确切地说就是计划一个组织实现价值目标的具体行动。在此提出作业基础价值预算体系,是针对传统预算模式的不足而为之。具体而言,建立以价值增值为目标的作业基础预算体系,在考虑适应不断变化的环境的前提下,改变传统预算专注于个别项目成本的做法,而是以作业为基本分析工具,将既定的财务报告具体要素指标切换为与战略相衔接的作业预算水平,即为实现期望的价值目标必须达到的作业水平和资源供给。进一步还可建立精确的预算分析模型,借以描绘管理行为的偏差及达成既定目标尚须额外的努力。

(五) 绩效评价与改进计划

绩效评价及对应的薪酬系统设计,是激励管理当局和其他员工努力实现价值目标的重要管理制度安排。基于作业的价值管理中的绩效评价,首先包括上述的拟需要构筑一整套用以客观、公允地评价作业活动绩效的标准体系,更关键的,还应把其功能定位于:是使公司价值得以明晰化,反映为公司战略规划、战略管理重心和价值化指标,以此形成具有战略性、整体性、行为导向性的“战略绩效计量指标体系”,进而为经营决策、管理控制、战略重组等提供标杆和依据。为此,绩效计量标准必须从会计导向转向管理导向,明确绩效的前馈指标之角色,最终搭建一个以KPI为中心、有效对接公司战略、融合财务与经营指标及覆盖组织各个层面的战略性绩效计量和评价系统,而作业基础绩效评价指标无疑是其中最具重要性的元素之一。一旦绩效计量体系被管理当局所知悉并融入公司文化,也即是修订或设计薪酬系统之机。作为受VBM驱动的薪酬设计体系,首先必须遵循的原则是,在组织范围内所有结构层面上均能被激励去创造价值的动机。这实际上同贯穿于组织不同层次中的绩效评价指标体系是前后呼应的。一种体现该原则的设计方法是:让管理职位与绩效指标尽可能地对应。如CEO对应股东总收益或EVA,业务单元管理者对应经济利润或投入资本收益率,职能部门经理对应部门投资收益率或部门毛利或重要经营(作业)指标,一线管理者和雇员对应各项经营(作业)指标,等等。这一设计方法,能够提供一个包容组织上下所有层级之绩效考评标准和结果(积分值)的明晰矩阵图表,把公司价值创造总体目标予以个性化,为平衡所有者和管理者利益提供很好的典范。

就VBM而言,改进计划是针对绩效评价结果未达到期望价值而对战略、目标等的重估,并因此导致的各种纠正措施。作业价值信息系统报告的作业相关方面的信息,或者说业务单元、战略中的关键作业信息,无疑是改进计划关注的焦点。这是因为,作业价值信息系统不仅通过提供基本的作业信息和数据支持改进的创新,还可进一步衡量改进创新的进展和判断努力的结果,作业绩效还同时为支持改进计划和设立改进目标开辟路径,作业价值动因又表征改进计划的因果。进言之,如何将对公司战略、价值目标有重大影响或者具有改进潜能的作业做出识别和筛选,最终均将落实至作业价值动因、绩效等的分析和比较。一种可行的方案,就是确立若干表明作业重大性的标准,如总作业成本、对公司战略目标的贡献、对后续作业的影响等,对作业加以评判并从中寻找最大成功可能性的改进机会。当然,该方案也完全可以被部门、业务单、分支机构甚或整个公司等各个层次予以借鉴采纳。

四、结语

本文发展了一个整合ABC/M与VBM之精髓基础上的价值管理模型,即基于作业价值信息系统的价值管理理论分析框架。AVBM以作业价值等相关信息为基本元素,向价值管理各个流程汇入作业、作业链之价值分析理念,同时为公司价值目标确立、战略规划提供关键价值变量,以客观反映公司价值环境的现实特征和需求。特别是:从价值管理流程顺畅运营的角度,对其涉及的管理观念、价值分析工具加以剖析,及如何对接公司战略、目标,实现价值管理流程与公司战略有效契合,营造价值管理运行的良好微观环境,作了深层次的探讨。这也正是VBM的关键难题、以及

我国公司未能成功实施 VBM 缘由之所在。在我国公司迎接日益剧烈竞争环境而迫使开创先进管理理论和实务的前提下，研究旨在改进我国公司管理实践的管理理论如 AVBM 是完全必要和可行的。

参考文献

- [1] Baker, William M..2002. Eliminate Non-Value-Added Costs. *Industrial Management*, May/Jun, 22-27.
- [2] Chang, C. Janie & Hwang, Nen-Chen Richard. 2002. The effects of country and industry on implementing value chain cost analysis. *International Journal of Accounting*, 37(1): 123-140.
- [3] Copper. Robin & Slagmulder, Regine. 1999. Integrating Activity-Based Costing and Economic Value Added. *Management Accounting*, January, 16-17.
- [4] Dekker, Henri C..2003. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*, March, 1-23.
- [5] Ellen J. Drummond. 1996. Applying Value-Based Management to procurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(1): 5-24
- ~~[6]~~ Georges, Laurent & Eggert, Andreas. 2003. Key Account Managers' Role Within the Value Creation Process of Collaborative Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(4): 1-22.
- [7] Gray Cokins. 2002. Integrating Target Costing add ABC, *Journal of Cost Management*.
- [8] Gressle, Mark. 2001. Value — Based Management enhances shareholder value in the new economy. *Directorship*, January, 14-17.
- [9] Harley E. Trahan & Emery A.. 1999. The Utilization of Value-Based Management: An Empirical Analysis. *Financial Practice & Education*, Spring/Summer, 46-58.
- [10] Ittner, Christopher D. & David F. Larcker, 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32: 349-410
- [11] Linda M., & Costigan, Michael L.. 2002. Empirical analysis of adopters of economic value added. *Management Accounting Research*, January, 215-228.
- [12] Malmi, Teemu, & Ikaheimo, Seppo. 2003. Value Based Management practices—some evidence from the field. *Management Accounting Research*, September, 235-254.
- [13] Mark L. Frigo. 2002. Strategy Execution and Value—Based Management. *Strategy Finance*, October, 6-8.
- [14] Martin, John D., & J. William Baylor. 2001. Value Based Management. *Business Review*, Spring/Summer, 2-3.
- [15] Michael Tinkler, & Daniel Dube. 2002. Strength in numbers. *CMA Management*, September, 14-17.
- [16] Millman, Gregory J.. 2002. Concerns About Value Prompt New Thinking. *Financial Executive*, October, 22-24.
- [17] Philippe Haspeslagh, Tomo Noda & Fares Boulous. 2001. Creating Value for Value—Based Management. *Harvard Business Review*, July.
- [18] Riceman, Stephen S., Cahan, Steven F. & Lal, Mohan. 2002. Do managers perform better under EVA bonus schemes?. *European Accounting Review*, September, 537-572.
- [19] Roger A. Morin & Sherry L. Jarrell. 2001. Driving Shareholder Value. McGraw—Hill Companies, Inc.

- [20] Ronte, Hanno.1998. Value Based Management. Management Accounting , January. Ryan, Jr.,
- [21] Skaret, M., Bjorkeng, K. & Hydle, K.M.. 2002. Knowing Activity: Corporate Bridging of Knowledge and Value Creation. Creativity & Innovation Management, September, 192-202.
- [22] The Buttonwood Group,LLP. 2004. What is a best Practice?. Business Credit, January, 39-45.
- [23] Tom Copeland, Tim Koller & Jack Murrin.2000. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies (3rd Edition),Wiley&Sons, Inc.
- [24] 陈良华, 2002, 价值管理: 一种泛会计概念的提出, 会计研究, 10: 53-56
- [25] 陈志斌、翰飞畴, 2002, 基于价值创造的现金流管理, 会计研究, 12: 45-50
- [26] 刘力、宋志毅, 1999, 衡量企业经营业绩的新方法——经济增加值 (EVA) 与修正的经济增加值 (REVA) 指标, 会计研究, 8
- [27] 欧佩玉、王平心, 2000, 作业分析法及其在我国先进制造企业的应用, 会计研究, 2: 46- 51
- [28] 欧佩玉、王平心、汪应洛, 2004, 作业基础预算流程分析[J], 预测, 1: 56-61
- [29] 孙铮、吴茜, 2003, 经济增加值: 盛誉下的思索, 会计研究, 3: 8-14
- [30] 汤谷良、林长泉, 2003, 打造 VBM 框架下的价值型财务管理模式, 会计研究, 12: 23-27
- [31] 王平心等, 1999a, 成本动因量的同质性研究, 数量经济技术经济研究, 5: 44-46
- [32] 王平心等, 1999b, 作业成本计算、作业管理及其在我国应用的现实性, 会计研究, 8: 37-40
- [33] 王平心, 2001, 作业成本计算理论与应用研究, 大连: 东北财经大学出版
- [34] 王平心, 2002, 管理会计应用与发展的典型案例研究——ABC/ABM 在中国典型企业的应用研究, 北京: 经济科学出版社
- [35] 王平心、吴清华, 2003, 作业成本法与目标成本规划的整合: 一个分析框架 [P], 管理会计国际研讨会论文集, 上海财经大学出版社
- [36] 吴清华, 2004, 作业与作业链绩效: 经济效益审计新思维——兼及内部审计职能的嬗变 [J], 审计研究, 3: 83-88
- [37] 吴清华、王平心、丁菊敏, 2005, 基于作业价值分析的价值链管理: 一个理论框架, 管理评论录稿通知

Activity value analysis and value-based management: An integrated framework

Wang PingXin¹ Wu QingHua²

(Management School of Xi'an JiaoTong University, ShanXi Xi'an , 710049)

Abstract: To deal with the possible difficulty of implementing VBM, this thesis develops a VBM model, which integrates the hearts of ABC/M and VBM, that is an analysis of framework for VBM based on activity value information system. From the successful operation of value management process, AVBM makes a readjustment of its management ideas, analysis instrument, and how to connect with company's strategy and objective with

basic elements of activity value information, in order to establish a micro environment basis for VBM that promotes an effective combination of strategy and management process. What's more, the key activity in AVBM can provide company's objective creation and strategy plan with key value decision variables, so that it doesn't lose the characteristic of reflecting macro value environment objectively. Thus, AVBM may make effect when it comes to change the situation of practicing VBM inactively or unsuccessfully in Chinese company.

Key Words: Activity based Value-Based Management; Strategy of company; Management process; Activity value information system

作者简介: 王平心 (1948. 2-) 男, 西安交通大学管理学院教授, 博士生导师,

主要研究 ABC/M 与 ERP 集成、绩效评估、财务结构与公司治理。

吴清华 (1977. 6-) 男, 西安交通大学管理学院博士生, 主要研究作业基础价值管理、

财务报告质量评估、超产权论与公共治理框架。

通讯地址: 陕西省西安市西安交通大学管理学院 吴清华 收

邮编: 710049 电话: 029-82674935 E-mail: swxg7806@163.com