

管理控制实证研究丛书

◀ Empirical Research on Performance Appraising and Motivation

◀ 业绩评价
与激励机制实证研究

杨立芳 李薇 • 等著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

管理控制实证研究丛书

◀ Empirical Research on Performance Appraising and Motivation

◀ 业绩评价
与激励机制实证研究

杨立芳 李薇 ● 等著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press
大连

© 杨立芳等 2008

图书在版编目(CIP)数据

业绩评价与激励机制实证研究 / 杨立芳等著. —大连: 东北财经大学出版社, 2008.8

(管理控制实证研究丛书)

ISBN 978-7-81122-481-8

I.业… II.杨… III.①企业经济-经济效果-经济评价-研究②
企业管理: 人事管理-激励-研究 IV.F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 123370 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm

字数: 209 千字

印张: 9 1/2

印数: 1—1 500 册

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 李智慧 张雪咏

责任校对: 贺荔

封面设计: 冀贵收

版式设计: 刘瑞东

ISBN 978-7-81122-481-8

定价: 24.00 元

前言

本书包括业绩评价研究和激励机制研究两部分内容,都是采用李克特问卷调查方法,以某省民营企业为研究对象,通过实证研究方法完成的相关项目的系统研究。

业绩评价部分包括以下内容:分部特点与分部财务业绩指标关系的实证研究;分部业绩对分部管理者评价影响的实证分析;分部业绩评价中可控性原则的实证研究;竞争战略与业绩评价关系的实证研究;企业顾客满意度与财务业绩的实证研究;企业平衡计分卡应用效果的实证研究;员工业绩面谈效果实证研究。

激励机制部分包括以下内容:基于结果的激励机制对企业业绩影响的权变因素实证分析;报酬战略——基于权变理论的实证研究;竞争战略对薪酬战略之影响的实证分析;文化价值观对激励机制影响的研究分析;分部经理报酬弹性——基于代理理论的实证研究;分部经理报酬方案——基于权变理论的实证研究;分部经理报酬方案与分部战略活动之关系的实证研究;分部经理报酬方案的影响因素——基于权变理论的实证研究;报酬程序公平与员工公平感之关系的实证研究;员工报酬与企业业绩关系的实证研究;文化价值对分配偏好之影响的实证研究。

业绩评价部分由杨立芳组织撰写,参与本部分撰写的还有:李尚典、陈新生、杨新东、刘杰、孙小平和赵翠侠。以上排名是按他们完成的内容在本书的前后顺序,并不表示他们对本书的贡献大小。

激励机制部分由李薇组织撰写,林素和龚凤兰协助,参与本

部分撰写的还有：李尚典、陈新生、陈军、李芳、阙传保、冯莉、赵玲、刘西友、韩金红和王春燕。以上排名是按他们完成的内容在本书的前后顺序，并不表示他们对本书的贡献大小。

对业绩评价和激励机制相关问题进行系统的实证研究，在国内还具有探索性，所以，本书难免存在一些问题，希望读者诸君指正。

作者

2008年6月

目 录

上篇 业绩评价实证研究

- 1 分部特点与分部财务业绩指标关系的
实证研究.....3
- 2 分部业绩对分部管理者评价影响的实证
分析.....17
- 3 分部业绩评价中可控性原则的实证研究.....31
- 4 竞争战略与业绩评价关系的实证研究.....45
- 5 企业顾客满意度与财务业绩的实证研究.....63
- 6 企业平衡计分卡应用效果的实证研究.....80
- 7 员工业绩面谈效果实证研究.....95

下篇 激励机制实证研究

- 8 基于结果的激励机制对企业业绩影响的权变
因素实证分析.....115
- 9 报酬战略——基于权变理论的实证研究.....140
- 10 竞争战略对薪酬战略之影响的实证分析.....155
- 11 文化价值观对激励机制影响的研究分析.....170

<u>12</u>	分部经理报酬弹性——基于代理理论的 实证研究.....	184
<u>13</u>	分部经理报酬方案——基于权变理论的 实证研究.....	195
<u>14</u>	分部经理报酬方案与分部战略活动之关系的 实证研究.....	213
<u>15</u>	分部经理报酬方案的影响因素——基于权变 理论的实证研究.....	225
<u>16</u>	报酬程序公平与员工公平感之关系的 实证研究.....	241
<u>17</u>	员工报酬与企业业绩关系的实证研究.....	264
<u>18</u>	文化价值对分配偏好之影响的实证研究.....	283

上 篇

业绩评价实证研究

本篇的主题是业绩评价相关的实证研究，主要包括以下内容：

- (1) 分部特点与分部财务业绩指标关系的实证研究；
- (2) 分部业绩对分部管理者评价影响的实证分析；
- (3) 分部业绩评价中可控性原则的实证研究；
- (4) 竞争战略与业绩评价关系的实证研究；
- (5) 企业顾客满意度与财务业绩的实证研究；
- (6) 企业平衡计分卡应用效果的实证研究；
- (7) 员工业绩面谈效果实证研究。



分部特点与分部财务业绩指标关系的实证研究

【内容摘要】从财务角度来说,对于民营企业分部业绩评价指标有两种选择,一是分部会计指标,二是企业会计指标。但是,无论是财务指标,还是非财务指标,都有噪音,导致噪音的原因基本相同,主要包括:分部相互依赖性、分部相对规模这两部分。通过研究,本文将各个因素对分部业绩指标产生的噪音分析如下:(1)分部相互依赖性。分部之间的相互依赖性越强,则企业相互影响就越大,所以,分部会计指标的噪音也就越大。(2)分部相对规模。分部规模越小,对企业会计行为的影响也就越小,所以,对于这个分部来说,企业会计指标的噪音也就越大。也就是说,分部会计指标的使用有如下关系:随着其他分部对本分部影响的增加而减少,随着本分部对其他分部影响的增加而增加;企业会计指标用来评价分部业绩有如下关系:随着分部规模的增加而增加,随着本分部对其他分部影响的增加而增加,随着其他分部对本分部影响的增加而减少。

【关键词】分部特点 分部财务业绩指标 实证研究

在评价分部业绩时主要采用两种方法,一种方法是只采用分部盈余这一种指标,一种是采用双重指标,即分部层指标和公司层指标(如公司盈余或股票价格)。前一种方法过于片面,只从

分部本身进行评价,没有考虑公司的总体水平。后一种方法考虑全面,但要具体问题具体分析。本文在后种方法的基础上,结合本文的研究对象——民营企业,采用两个指标来评价民营企业分部的业绩,即分部会计指标和企业会计指标。但是,某些因素会影响评价分部经理的业绩,影响分部业绩的因素主要有分部相互依赖性和分部相对规模。本文拟研究分部业绩评价指标与其特点即影响因素之间的关系。

一、影响分部财务业绩指标的因素

分部会计指标和公司会计指标这两种类型指标在评价分部经理为公司价值增值所作的努力时都是有噪音的。每一种类型指标的噪音随着一些因素的变化而变化,但导致噪音的原因是基本相同的,主要包括:分部相互依赖性和分部的相对规模。

(一) 分部相互依赖性

在很多存在分部的公司里,其各分部之间并不是独立存在的,而是一个分部经理的行为会影响其他分部的价值。例如,一项新的技术在某公司的一个分部内应用,该技术也可以在其他分部中使用,并因此而增加其他分部的价值,反之亦然。因此,在分部之间相互依赖的公司里,分部的具体指标并不能全面地反映一个分部经理的行为对其公司总价值的影响。因为,当分部经理的行为对其他分部产生影响时,其影响所产生的结果(即产生的成本和取得的利润)是很难观测到的。分部经理对除其本身所控制的其他分部的影响越大,分部会计指标的噪音就越大,公司层会计指标的噪音就越小。

(二) 分部相对规模

作为评价分部经理的业绩的指标,公司会计指标包括了由其

他分部经理的行为所产生的噪音。分部经理所控制的分部相对于公司的其他分部来说,其规模越小,那么,由于其他分部经理的行为所引起公司会计指标的噪音影响就越大。因此,相对大的分部比相对小的分部更多地使用公司会计指标来评价分部经理的业绩。即:分部规模越小,对公司会计指标的影响也就越小,所以,对于这个分部来说,公司会计指标的噪音也就越大。

二、理论分析和研究假设

现存的文献中大部分都是研究关于公司经理的薪酬与其业绩之间的关系,特别是 CEO 的薪酬与其业绩之间的关系。例如, Lambert 和 Larcker (1987)、Sloan (1993) 通过研究验证了 CEO 业绩评价的相对重要性。Sloan (1993) 在研究中发现,当出现下列情况时,CEO 薪酬计划中盈余指标的使用频率就比较高,这几种情况如下:(1) 股票回报与市场回报之间的相关性高;(2) 盈余与公司具体部门的股票回报高度相关;(3) 盈余与市场价值变化之间的相关性比较低。相反,本文所研究的是分部经理的业绩评价。

此外, Bushman 等人 (1995) 检验了在经理的报酬合同中,分部的相互依赖性在其中的角色。他们在理论上表明,用于评价分部经理业绩水平的公司层指标的使用随着分部相互依赖性指标的增加而增加。在其所研究的 246 个上市公司所提供的关于分部经理薪酬的数据恰好支持了这一论断。Bushman 等人 (1996) 对此问题从 CEO 薪酬角度又做了进一步研究。本文是在 Bushman 等人 (1996) 的研究基础上,使用其他方式所做的延续。第一,针对本文的研究对象是民营企业,所以所有的数据是通过调查问卷的方式取得的。第二,考虑的因素不仅包括分部之

间的相互依赖性,而且还提供了影响指标选择的其他因素。第三,由于本文仅局限于民营企业,其大部分均不是上市公司,因此是没有股票价格的,所以,本文只选用了两个指标,即分部会计指标(如分部投资的盈余和报酬)和企业会计指标(如公司权益的盈余和报酬)。

通过以上文献综述,我们做出以下假设:

假设 1: 分部会计指标的使用与本分部对其他分部业绩评价的影响负相关。

假设 2: 分部会计指标的使用与其他分部对本分部业绩评价的影响负相关。

假设 3: 公司会计指标的使用与本分部对其他分部业绩评价的影响正相关。

假设 4: 公司会计指标的使用与其他分部对本分部业绩评价的影响负相关。

假设 5: 公司会计指标的使用与分部的相对规模正相关。

三、研究设计

(一) 变量设计

根据本文提出的两个假设,本文共设计了 3 个变量,它们是:指标的应用、分部的相互依赖性以及分部的相对规模。在上述变量中,本文均采用利克特 5 级量度法。

1. 指标的应用

对于指标的应用,本文通过调查问卷的形式分别设计了六个问题要求分部经理来回答。这六个问题是,(1)上级领导在使用分部和公司会计指标之一来评价您业绩水平的重要性;(2)上级领导在使用这两个指标来反映成功经营的程度;(3)上级

领导在使用这两个指标对周期性结果的关注程度；（4）上级领导在使用这两个指标对公司业绩水平的影响；（5）上级领导在使用这两个指标的频率；（6）上级领导在使用这两个指标对分部经理总报酬的重要性。

2. 分部的相互依赖性

当企业中存在很多分部时，分部之间并不是相互独立的。一个分部经理的行为可以影响其他分部的价值，其他分部经理的行为也能影响该经理的分部。因此，本文对此变量设计了两个问题，即本分部经理的行为对其他分部的影响以及其他分部经理的行为对本分部的影响。对于这两个问题，本文的答案覆盖了从根本没有影响到影响显著的五个答案。

3. 分部的相对规模

分部的相对规模在评价分部经理的业绩时也是会产生影响的。为了描述分部规模这一变量，本文采用分部的总资产占总部的百分比以及分部的员工人数占总部人数的百分比。这一指标的数据均在调查研究的基础上采用利克特 5 级量度法，并设计了 0~20%、20%~40%、40%~60%、60%~80%以及 80%~100%这五档。以上变量的描述性统计分析如下：

（1）指标的应用

本文在评价分部经理的业绩时，设计了两个指标，即分部会计指标和公司会计指标。在对这两个指标进行测试时，本文分别设计了六个问题，其结果的描述性统计如表 1—1 所示。从表中看出，在以上所有的问题中，分部会计指标的均值以及标准差要比公司会计指标的均值和标准差大一些。除了在均值和标准差上的不同外，其余所有的变量在 1%的水平上都是显著的；公司经理对公司会计指标关注的平均水平（3.29）与对分部会计指标关

注的平均水平 (3.39) 是较为接近的。

表 1—1 分部财务业绩评价指标应用的描述性统计

	分部会计指标		公司会计指标	
	均值	标准差	均值	标准差
上级领导评价分部经理业绩水平的重要性	3.79	0.49	2.12	1.20
分部经理和公司经理使用的频率	3.70	0.88	2.61	1.41
在公司领导眼中指标反映分部经理成功经营的程度	3.75	0.54	1.74	1.15
公司经理对指标周期性结果的关注程度	3.39	0.78	3.29	1.06
指标的优劣结果对分部经理业绩的影响程度	3.71	0.49	1.77	1.23
指标对分部经理总收入的重要性	3.07	0.92	1.63	0.57

(2) 分部的相互依赖性

对于分部的相互依赖性, 本文主要从两个角度进行分析, 即: 本分部对其他分部业绩评价的影响以及其他分部对本分部业绩评价的影响。其具体数字见表 1—2。从表中看出, 本分部对其他分部业绩评价的影响和其他分部对本分部业绩评价的影响这两项因素的平均值分别为 3.08 和 3.13, 这两项的数值较为接近 3, 而问卷中选项 3 的答案为影响一般, 这说明本分部对其他分部的业绩评价以及其他分部对本分部的业绩评价的影响从总体上说表现一般。

(3) 分部的相对规模

从表 1—2 中看出, 分部总资产占总部总资产的比例的平均数为 2.18, 较为接近 2。在调查问卷中, 选项 2 的答案为

20%~40%，也就是说，本文所调查的 110 家民营企业中，其各分部总资产占总部总资产的比例大约在 20%~40%之间，即所调查对象在总体上属于中小型企业。

表 1—2 影响分部财务业绩评价指标应用的各因素描述性统计

		平均值	标准差	中值	最小值	最大值
本分部经理的行为对其他分部业绩评价的影响		3.08	0.95	3	1	5
其他分部经理的行为对本分部业绩评价的影响		3.13	0.92	3	1	5
分部的相对规模	分部总资产占总部比例	2.18	1.17	3	1	5

注：分部相互依赖性以及分部相对规模指标的数据统计，此样本来自于 110 家民营企业，数据采用利克特式调查问卷。

（二）样本选择和数据收集

问卷调查的回收率低，针对民营企业的问卷调查回收率更低。为了解决这个问题，本文的问卷调查是在自治区工商联会的协助下完成的，通过该工商联会的正式公文，由其所管辖的地区级工商联会组织本地区范围内规范以上民营企业参加“新税法学习班”，课题组成员免费授课，作为回报，学员填写调查问卷。共有 12 个地区级工商联会组织了 13 个“新税法学习班”，参加人员都是民营企业的财务主管，约 680 人，本文的调查对象是民营企业的财务主管及其相关人员，发放调查问卷 600 份，收回问卷 180 份，其中有效问卷 110 份，有效问卷率为 18.33%。

样本数据可信度检验采用克朗巴哈 (Cronbach's) 的 Alpha 信度系数进行就评估量表内部一致性检验，

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left| 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2 + 2 \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k \sigma_{ij}} \right|, \text{ 其中 } k \text{ 为所探讨问卷项目个数。}$$

由信度系数表 1—3 可以看出, 信度系数大于 0.8, 信度系数较高, 说明调查量表具有较高的信度, 样本通过了内部一致性信度系数检验。

表 1—3

Cronbach Coefficient Alpha

N	110
Alpha (Raw)	0.864
Standardized	0.841

四、统计分析

上文已经对民营企业影响分部业绩评价的指标类型的因素进行了描述性统计与分析, 在上述假设和描述性分析的基础上, 下文将应用 spss 软件, 采用最小二乘法对民营企业分部特点与分部财务业绩指标之间的关系进行实证研究和分析。此外, 本文将采用隐变量法进行回归估计。这种方法假设, 上述衡量指标类型的六个问题所得到的答案作为一个隐变量的值。

对于本文所设计的五个假设, 本文设计的模型如下所示:

$$DAM_i = A_0 + A_1 FAM_i + A_2 IMPONTHEM_i + A_3 IMPONYOU_i + u$$

$$FAM_i = B_0 + B_1 DAM_i + B_2 SIZE_i + B_3 IMPONTHEM_i + B_4 IMPONYOU_i + u$$

其中:

DAM_i 表示公司 i 的分部会计指标;

FAM_i 表示公司 i 的公司会计指标;

$SIZE_i$ 表示公司 i 的规模;

$IMPONTHEM_i$ 表示 i 分部对其他分部的影响;