

管理会计学刊

总第1期

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES

第 1 卷 第 1 期 / VOL. 1 NO. 1

一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

卷之五

卷一百一十五

阿彌陀佛

聖賢集卷之四

1997

江蘇師範大學

四庫全書

卷之四

三陽經大學

中國社會主義青年團

四

卷一百一十五

國立中央大學

1998



北京大学出版社

管理会计学刊

Journal of Management
Accounting Studies

北京大学出版社

2010

管理会计学刊

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES

理 事

张新氏/召集人, 对外经济贸易大学	刘运国/中山大学
王立彦/召集人, 北京大学	刘志远/南开大学
陈晓/清华大学	吕长江/复旦大学
戴德明/中国人民大学	田高良/西安交通大学
方红星/东北财经大学	王雄元/中南财经政法大学
高晨/北京工商大学	王竹泉/中国海洋大学
江伟/暨南大学	文东华/上海财经大学
刘俊勇/中央财经大学	于李胜/厦门大学
刘星/重庆大学	袁业虎/江西财经大学

主 编

汤谷良/对外经济贸易大学	肖泽忠/Cardiff University
--------------	------------------------

副主编

杜荣瑞/国立台湾大学	潘飞/上海财经大学
胡玉明/暨南大学	吴安妮/国立政治大学
Neale O'Connor/香港大学	吴联生/北京大学

顾问委员会

Al Bhimani	London School of Economics
Chee W. Chow	San Diego State University
Mahmoud Ezzamel	Cardiff University
Kenneth A. Merchant	University of Southern California
Hiroshi Okano	Osaka City University
Michael Shields	Michigan State University
Mark Young	University of Southern California

编辑委员会

陈磊/北京大学	毛洪涛/西南财经大学
程新生/南开大学	孟焰/中央财经大学
方军雄/复旦大学	王斌/北京工商大学
傅元略/厦门大学	张继勋/南开大学
洪剑峭/复旦大学	张先治/东北财经大学
林斌/中山大学	郑石桥/南京审计学院
罗炜/北京大学	周守华/中国会计学会
Clara Chen/University of Illinois, Urbana-Champaign	
Johnny Deng /California State University, Sacramento	
Amy Lau/The University of Hong Kong	
Wim A. Van der Stede/London School of Economics	

编辑部

戴天婧, 韩慧博/对外经济贸易大学
李娟/北京大学出版社

地 址

北京市朝阳区惠新东街 10 号对外经贸大学宁远楼 411 室
(邮编:100029 电话:010-64493525 传真:010-64493412)

北京市海淀区成府路 205 号 北京大学出版社 209 室
(邮编:100871 电话:010-62750037 传真:010-62556201)

《管理会计学刊》征订

《管理会计学刊》是中国境内首家专注管理会计研究的学术期刊,由对外经济贸易大学、北京大学、清华大学、中国人民大学、复旦大学、中山大学等 18 所高校组成的《管理会计学刊》理事会联合发起成立,北京大学出版社出版,主要面向国内高校会计教育界和学术界发行。

本刊集合国内外管理会计学术专家组成管理和编辑团队,定位于搭建中国管理会计与控制领域的权威发布平台。学刊内容涵盖:管理会计理论、管理控制系统、绩效评价与薪酬激励、成本管理与作业管理、供应链管理和跨组织管理会计、信息技术在管理会计与控制的应用、公司治理与组织控制等。

《管理会计学刊》为大 16 开,每期 150 页左右。本刊印刷装帧考究,内容深刻,极富学术参考价值和保存价值,是高等学校财务、会计专业教师和学生的重要参考。

我们诚邀海内外学者踊跃投稿和订阅,共同促进管理会计的学术繁荣与创新。

订阅地址:北京大学 871-150 信箱 邮编:100871
联系电话:010-62752015 传真:010-62753573 联系人:邢丽华
电子邮箱: bdsd@pku.edu.cn 网址: http://cbs.pku.edu.cn

户名:北京大学出版社
开户行:工商银行北京海淀西区支行
账号: 0200004509066138007
税号: 110108H52628530

《管理会计学刊》征订单

(可复制)

每期定价:人民币 30 元		邮购价:人民币 40 元(含邮资)	
订户名称		联系人	
详细地址		邮 编	
电子邮箱		电 话	
	传真		
订阅期数	第____期	份 数	每期 份
合计金额	人民币(大写)	¥ 元	汇款日期
注:订刊款汇出后请立即将此订单邮寄、传真或 E-mail 到北京大学出版社北大书店,作为发行凭证,以便订户及时收到本刊。			

说明: 1. 请到邮局汇款订阅。可随时订阅,一年起订。
2. 汇款时请务必将汇款人单位(地址)、姓名写清楚,以免影响邮寄。
3. 请勿电汇购书款,请勿在信中夹寄钱物。

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES (JMAS)

Journal of Management Accounting Studies (JMAS) is the first academic journal dedicated to management accounting research in China. It is published by the Peking University Press and launched by the JMAS Council which is formed by 18 universities including University of International Business and Economics, Peking University, Tsinghua University, Renmin University, Fudan University and Sun Yat-sen University.

The management and editorial team of this journal consists of eminent management accounting scholars within and outside China. The aim of the journal is to provide a publication forum for research in management accounting and control. The areas where papers can be published include management accounting theory, management and control systems, performance evaluation and incentive pay, cost and operations management, supply chain management and inter-organizational management accounting, information technology and management accounting, and corporate governance.

Each issue of JMAS contains about 150 pages and is printed elegantly with quality paper. The table of contents and abstracts are also provided in English. The journal provides deep insights into the latest development of management accounting research and makes an important reference for accounting and finance researchers, practitioners and students.

We warmly welcome submissions of papers and subscriptions from academics around the world.

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES (JMAS)

Order Form

☐ Institutions & Individuals

US \$ 30.00/Volume

Please enclose a check payable to *Journal of Management Accounting Studies* with this order form.

Subscription to

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| ☐ Vol. 1 | ☐ Vol. 5 |
| ☐ Vol. 2 | ☐ Vol. 6 |
| ☐ Vol. 3 | ☐ Vol. 7 |
| ☐ Vol. 4 | ☐ Vol. 8 |

Only checks are accepted

Currency Options

- | | |
|-------------------------------|---|
| ☐ RMB | ☐ Hong Kong dollar |
| ☐ Euro | ☐ US dollar |

Name _____

Address _____

City/state/Zip/Country _____

Phone () _____ Fax () _____

E-mail _____

Please mail your order and check to *Journal of Management Accounting Studies*, UIBE Business School, Beijing 100029, China.

管理会计学刊

第 1 卷 第 1 期

(总第 1 期)

目 录

创刊词	汤谷良 肖泽忠(1)
基于业绩的激励:一些需要思考的难题	Kenneth A. Merchant(3)
家族企业高管薪酬与企业会计业绩相关性的研究	许静静 吕长江(11)
薪酬业绩不对称敏感性与高管限薪	毛洪涛 周达勇 邹 燕(25)
报酬方案和棘轮效应能抑制预算松弛吗?	郑石桥 王建军(47)
资源分配和信息披露对预算管理影响的实验研究	吴 革 宋文荷(61)
团队背景下目标值的设定:预算目标还是相对业绩目标? ——基于实验研究的证据	刘俊勇 孙 健 王大鹏(75)
合资企业管理控制研究述评 ——经济交易观 VS. 社会交易观	高 晨(87)
《欧洲会计评论》特刊《家族企业会计与报告》征文启事	(97)

JOURNAL OF MANAGEMENT ACCOUNTING STUDIES

Vol. 1 No. 1

CONTENTS

Preface Guliang Tang and Jason Zezhong Xiao(1)

Performance-Dependent Incentives: Some Puzzles
to Ponder Kenneth A. Merchant(3)

The Correlation between Executive Compensation and Accounting
Performance in Family Firms Jingjing Xu and Changjiang Lu(11)

Asymmetric Sensitivity of Pay-Performance and Compensation
Restriction Hongtao Mao, Dayong Zhou and Yan Zou(25)

Can Reward Plans and Budget Ratchet Effects Reduce Budget Slack?
..... Shiqiao Zheng and Jianjun Wang(47)

An Experimental Study of the Effect of Resource Allocation and
Horizontal Information Disclosure on
Budget Management Ge Wu and Wenhe Song(61)

Team Goal Setting: Budget Targets or Relative-Performance Targets?
—Evidence from an Experiment
..... Junyong Liu, Jian Sun and Dapeng Wang(75)

A Review of the Literature on Management Control Systems
in Joint-Ventures: Transaction Cost Theory VS. Social
Exchange Theory Chen Gao(87)

Call for Papers (97)

创 刊 词

经过近三年的酝酿、筹备,中国境内第一本管理会计学术刊物《管理会计学报》(*Journal of Management Accounting Studies, JMAS*)的首卷终于面世!

一、《管理会计学报》创办背景

以预算控制、作业成本、平衡计分卡、经济增加值等为代表的现代会计系统与工具已经全方位导入中国企业,促进了中国企业现代制度的构建和竞争能力的提升,并扬弃着中国企业管理的种种传统理念。由此产生了许多需要管理会计学者采用规范的研究方法进行探索的独特的管理会计问题,以便不但反映这种红红火火的管理会计实践变革,而且引领管理会计学科的发展。尽管现存的国际会计期刊和中国的会计期刊发表了一些关于中国管理会计的文章,但文献综述表明,这些有关中国管理会计的文章无论从数量和内容上还是从形式上都非常有限。究其原因,这主要是因为:其一,中国学者还很缺乏严格的、符合科学研究范式的训练;其二,国际和国内现有期刊只有非常有限的篇幅来刊登有关中国会计的内容;其三,从事管理会计研究的人员奇缺。纵观我国当前的会计期刊,仅有《会计研究》、《中国会计评论》、《中国财务与会计研究》和《中国会计学报》等少量期刊致力于发表会计学术文章。但由于这些期刊都是综合性的,它们所能刊登管理会计研究的篇幅非常有限。因此,中国会计学术界迫切需要一份全新的、致力于研究中国管理会计的期刊。这样的期刊既有助于防止管理会计这样一个重要的研究领域在中国被边缘化,又可以更好地培养中国管理会计的研究人员,为学者们打造一个展现中国管理会计研究成果和讨论中国管理会计发展趋势与前沿的专业学术平台。它的产生也将使国际学者更好地了解管理会计在中国的研究和应用,并促使国际学者更好地参与开展对中国管理会计的研究。

二、《管理会计学报》办刊目的

第一,立足中国:填补中国管理会计一流学术刊物的空白,防止中国管理会计研究被边缘化;

第二,面向世界:积聚国际、国内管理会计权威研究资源,搭建多层次专家交流的平台,架设中国管理会计研究与国际管理会计研究的桥梁;

第三,打造品牌:以本刊为平台,参与管理会计研究的高端学术研究,并引领其前沿,组织高质量的管理会计学术会议,提升中国管理会计研究成果在国际管理会计学术舞台上的影响力,打造杰作频出的高端学术品牌;

第四,培植梯队:特别关注扶植管理会计青年教师和管理会计博士生的学术成长,成为管理会计学术梯队新人成长的园地。

三、《管理会计学刊》定位

创办《管理会计学刊》,我们意在播种希望,耕种一片会计学者共同交流、相互促进的土壤,以期未来收获更加丰硕的成果。作为国内首次推出的管理会计专业期刊,学刊定位于搭建国内管理会计领域的权威发布平台,提倡百家争鸣与学术批评。为此,我们集合国内外管理会计学术专家组成治理和编辑团队,按照国际标准,坚持严格的匿名审稿制度。

本学刊致力于促进管理会计研究的学术规范性和科学性,鼓励管理会计与控制领域的原创性研究。本学刊既关注新兴市场尤其是中国的管理会计理论与实践的特殊问题,也鼓励对成熟发达国家的管理会计理论与实践前沿进行研究。其涵盖的内容包括但不限于:(1) 管理会计理论演进和创新;(2) 管理会计工具应用创新;(3) 战略管理会计;(4) 管理控制系统;(5) 绩效评价与薪酬激励;(6) 成本管理与作业管理;(7) 基于价值的管理;(8) 供应链管理和跨组织管理会计与控制;(9) 管理控制中的行为、心理与社会网络;(10) 管理控制与商业、政治、法律、文化环境分析;(11) 信息技术和系统在管理会计与控制的应用;(12) 内部控制;(13) 公司治理与组织控制。在研究方法上,本刊强调采用规范的学术研究方法,特别鼓励规范的调查研究、实地(案例)研究、实验研究、文献档案研究、分析性理论研究和实证研究等。

为了吸引更多研究人员参与,我们还将每年以本刊为基础召开管理会计与控制国际研讨会,以期以会养刊、以会促刊。

本刊初期以中文为主,配以英文摘要。时机成熟时,它将以中英文双语出版。

四、致 谢

值此创刊之际,我们特别感谢为学刊创刊付出积极努力的各位理事会成员和匿名审稿专家,并感谢顾问委员会和编辑委员会各位成员的鼎力支持,没有他们无私、高效的付出,学刊不可能按期顺利推出。

《管理会计学刊》刚刚起步,路漫漫其修远兮!未来的发展需要学界共同的努力。愿《管理会计学刊》与学界同仁齐心携手,推动管理会计研究的繁荣与创新。

汤谷良 肖泽忠

2010年12月

基于业绩的激励：一些需要思考的难题

Kenneth A. Merchant*

摘要 本文着重描述了十个关于业绩评价和薪酬激励的会计“难题”。这些由于对实践缺乏充分理解而产生的难题将为会计界学者指出进一步研究的方向。

关键词 业绩评价，薪酬，激励

对于业绩评价和薪酬激励的研究人员而言，现在是一个激动人心的时刻。非常有趣的是，这个领域存在着大量重要却没有被充分理解的现象。

在这篇文章里，我描述了这个领域研究中的一些“难题”，这些“难题”的产生是由于我们尚缺乏该领域的某些重要知识。我列举的也许不全面——也许谁也不可能全面——我的目的在于本文能够囊括我认为我们这个时代最重要的与会计相关的难题。我希望我所列举的内容能够启发思想，并为那些希望在此领域有所建树的研究者们提供一些研究设想。强调重要的难题为学术论文提供了简单有力的动机。

在以下的部分里，我大体按照主题进行排列：业绩评价、评价和激励之间的联系以及业绩目标。

难题 1：既然会计指标与价值创造的相关性很低，那么为何公司仍然提供基于会计指标的奖金？

目前普遍认为公司的主要目标是为股东创造价值。因而理想状况下，对于管理层而言，公司的业绩评价系统应该反映价值创造。一些关键的结论性数字应随着价值的创造或损害而上升或下降。然而，即使长期以来会计指标无法反应公司价值创造或损害的信息，绝大多数公司仍然提供基于会计业绩指标的奖金支付方案，如净利润或权益回报(Bayer and Burhop, 2009)。研究结果已经表

* Kenneth A. Merchant, *The Accounting Review* 现任编辑，南加州大学(University of Southern California)会计学院 Deloitte & Touche LLP 冠名会计教授。E-mail: kmerchant@marshall.usc.edu。作者感谢 Al Bhimani 和 Tatiana Sandino 的建议。翻译：孙健(对外经济贸易大学国际财务与会计研究中心博士后研究员、中央财经大学会计学院教师)。校对：浦军(对外经济贸易大学国际财务与会计研究中心教师)。此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

明会计指标无法很好地反应那些体现在股票市值中的公司价值变动。¹

例如,在早期的研究里,Rappaport(1981)主持了一项关于 S&P 400 公司的研究。他发现至少从标准的会计项目看,172 家业绩优异的大公司 6 年内每股收益增长了 15% 或更高。但是其中约 27 家公司(占总数的 15%)的股东实际价值受到损失(股利少于资本损失),同时 60 家公司(占总数的 35%)的股东的真实收益为负(如收益率低于通胀率)。一些研究已经更普遍地关注会计盈余与价值变动之间的相关性(Easton et al.,1992; Biddle et al.,1997)。在年度的评价窗口,上述两者之间的相关系数稳定在 0.2 附近,这意味着会计指标仅仅解释了 4% 的价值变动差异。我和 David Erkens 已经一起研究了一些上述关系。利用最新的数据(2003—2005 年)重复上述研究时,我们发现年度会计盈余与价值变动之间的相关系数是 0.18,可能的原因是大多数 GAAP 准则长期以来忽略了无形资产的持续增长。此外,当采用季度窗口时,上述相关系数更小,为 0.13。

会计指标不能很好地反映企业是否创造价值这个事实并不令人惊讶。会计业绩评价指标是基于财务报告目的而不是管理目的而设计的。因此,相比反应经济价值的变化程度的业绩评价指标²,诸如持续性、可比性和可证实性等评价特征就被看得更加重要。

这个难题是明显的:既然公司追求创造经济价值,那么为什么这些公司不设计一个基于能够更好地反映价值创造指标的激励系统呢?

难题 2: 会计业绩评价在任何地方都适用吗?

也许只有当会计利润指标不指示短期的价值变化时,这些指标对于解释部分行业和公司的价值创造才是有信息含量的。究竟是哪些呢? David Erkens 和我做了一些探索性的分析。我们发现有三个行业的年度盈余与价值变化的相关系数超过 0.3,分别是:石油和天然气行业(0.58)、采矿和建筑业(0.35)以及其他制造业(0.32)。³为什么上述行业会出现盈余和价值变化之间的价高关系是一个值得探索的有趣论题。同样有趣的探索还包括,会计盈余指标是否能够提供与每个产业中的部分公司价值变动相关的更多的有用信息,以及管理者的激励系统的选择是否随着会计盈余指标反映价值变动的程度系统地变化。

难题 3: 当会计指标失效时该做什么?

在一篇最新的文章里(Merchant and Sandino, 2009),Tatiana Sandino 和我解释了四种基本的经理人员能用的可以取代主要依赖于会计指标的可选指

¹ 理想状况下,我们希望采用一种“真实内在价值”的指标,但是价值是无法观察到的。因此,绝大多数的研究采用活跃交易市场中的估值作为价值变量的最好的替代变量。

² 最近关于公允价值会计的变动反应了一种利用会计评价指标反映经济价值的思考,但公允价值并没有得到完全的应用,并且存在一定争议。

³ 制药行业的相关系数最低(0.04),但是考虑到该行业中投入与回报之间的滞后期较长,这个结果可能并不令人觉得惊讶。

标。第一,可以采用市场业绩指标,如被很多公司采用的股票期权和限制性股票。市场指标无法完美地反映真实内在价值,但是如果市场是信息充分且活跃的,则市场指标也许是可获得的最好的单一业绩指标。

第二,可以延长评价窗口。窗口越长,会计利润指标则更能反映价值变动信息。Easton et al. (1992)发现在 10 年的评价窗口中,会计盈余和价值变动的相关系数是 0.78。公司可以采取各种方法延长评价窗口。一些公司执行长期的业绩计划,将奖金与 3 年或 5 年窗口的业绩指标挂钩。其他公司采用“回收”条款,要求经理退回已经发放却被证实不应发放的奖金。

第三,他们可以使用非 GAAP 的财务业绩评价指标,这些指标比 GAAP 评价指标能更好地反映价值创造。上述这些指标可能包括被 GAAP 忽略的权益资本成本,或者这些指标可以消除 GAAP 评价指标中的“噪音”。例如,在 RE-IT(房地产投资信托基金)行业中,营运现金流(FFO)一直被认为是行业的核心业绩评价指标,因为相对于 GAAP 收益而言,营运现金流能够更好地向投资者解释业绩与真实价值(Vincent,1999)。更一般地,如今许多企业着重关注于那些非 GAAP 业绩评价指标,如自由现金流量(free cash flow)、税息折旧及摊销前利润(EBITDA)、经济利润(economic profit)或者各种形式的剔除了管理者认为非经常性的、不可持续的、不可控制的项目后的利润评价指标。但是,是否这些非 GAAP 指标就优于那些标准会计盈余指标呢?针对此问题的学术研究才刚刚开始。

第四,管理者可以使用会计指标、非 GAAP 指标、市场指标和非财务指标的联合评价。这个可能性的范围是无限大的。在何种情况下哪些指标的联合能够最好地反映价值变动?指标的联合会不会因为过分复杂而导致其成本超过收益?

上述四种选择已经证明了能够避免会计业绩评价的内在局限。但是仍然存在一个疑问:我们并不知道在何种情况下采用哪种替代评价方法是最优的。

难题 4:从财务评价到非财务评价的转换如何生效?

几乎在每一个企业里,管理者同时利用财务和非财务评价指标来引导和控制他们的经营(Ittner and Larcker,2001)。但是,几乎没有研究关注管理者自己如何将非财务评价指标转换成财务评价指标。这个转换是成为一个管理者的重要部分。

为了说明这个问题,考虑一个低级利润中心经理的角色。由于这些经理的计划设定和业绩评价都是基于利润和回报的,因此他们与其上级沟通的主要内容也就是财务项目。但是他们与其下级沟通的内容主要是非财务项目,如产出、质量和进度完成情况。Euske et al. (1993)将此描述为“铰链”角色。但是从非财务评价到财务评价或者反之的重要过程并没有得到深入的理解。这个转换过程看起来是管理的重要部分,并且转换过程的良好实施对于被自上而下良好整合的业绩评价和激励机制是必不可少的。

难题 5: 基本代理理论在何处生效(不生效)?

代理理论的一个基本前提是能够使代理人与委托人目标一致的信念。更强的激励,如一个更高的薪酬—业绩敏感性被认为是更好的(Jensen and Murphy, 1990)。这个前提很简单,但是我们并不知道它在何处生效、何处无效。

将 Jansen et al. (2009)提供的证据作为一个例子。这篇文章对比了美国和荷兰的汽车零售商对管理者的激励系统。基于业绩的激励系统在美国公司比较普遍而且有效。相反,在荷兰公司几乎没有基于业绩的激励,并且在存在的地方,潜在支出也是很小的。另外,与美国公司不同的是,对于荷兰公司而言,在净利润和薪资满意度上使用基于业绩的激励机制,其效果是负面的。实地研究的证据支持了这些经验发现,大多数荷兰经理人员不相信基于业绩的激励系统的作用。

其他例子也能用来说明这一点,但恰恰这个反例反驳了基本的代理理论的前提。大多数的代理模型都是基于一定情景的,而且这个情景是重要的。但是情景的什么方面是重要的,这些情景的效果又是怎样的呢?

难题 6: 一个激励计划中多少评价指标是足够的?

在公司的基于业绩的激励计划中存在巨大的多样性。大多数计划包括一个以上的评价指标。一些计划相对简单,只有两个指标,如会计利润和收入增长。另外一些以目标管理组织起来的公司包含了较多的评价指标。其他的就更为复杂。

例如,考虑决定通用电气公司(GE)CEO 杰夫·伊梅尔特 2008 年奖金的复杂指标体系。根据该计划,伊梅尔特先生的奖金由以下基于业绩的指标决定:收入和收入增长、盈余、每股盈余、经营活动现金流、总资本回报率、销售利润率、持续卓越运营和财务纪律、保持一个具有坚强文化的卓越团队、管理公司的风险与声誉、建立一个卓越的投资者基础、领导董事会的活动以及股票价格。由于伊梅尔特先生的业绩由 GE 薪酬管理委员会主观评估确定,因此公司外部人无法得知上述这些因素各自的重要程度。⁴这里存在一些明显的疑问:为什么 GE 董事会认为他们需要这么多业绩指标? GE 的激励计划是否是最优的?

其他业绩评价系统更加复杂。一个通用、程式化的业绩评价框架——平衡计分卡(balanced scorecard)的开发者之一认为平衡计分卡理想情况下需要包括 23—25 个存在因果关系的指标(Norton, 2000)。但是目前尚没有证据表明一个业绩评价系统中有如此多的评价指标是最优的,同时平衡计分卡的拥护者们从来不解释这些指标如何与激励薪酬有效联系起来。

评价指标的多少与激励系统的有效性之间的关系很有可能是非线性的。在几乎所有情况下,评价指标要么太少,要么太多,但是并不清楚什么是最优的

⁴ 这个问题在 2008 年没有实际意义。由于金融危机,伊梅尔特先生向 GE 公司董事会说明他并没有领取 2008 年的业绩奖金。

情况。这些难题存在于会计师评价能力的核心：评价业绩和制定激励薪酬的时候需要用到什么以及多少评价指标？

随着知识的积累，我们可能发现任何给定情景下，评价指标的最优数量是以下变量的增函数：(1) 评价指标在反映价值创造上的效果⁵；(2) 评价指标反映经理人控制内容的程度。同时也是以下变量的减函数：① 过多的评价指标导致的焦点分散；② 成本。但是这是个在现实世界中难以检验的复杂理论。

难题 7：为何激励程序如此复杂？

大多数公司的激励程序中包含多种形式的基于业绩的激励措施。这些程序包括各种各样的短期奖金、基于财务业绩的长期激励、股权激励以及其他奖励，如特别酬劳和职位晋升。业绩评估部分基于客观评价，部分基于主观判断。

为何管理者认为他们需要制定如此复杂的程序？很明显，他们相信，单一要素不足以提供所有可以从激励程序中获得的效益。激励程序中的各要素要共同作用，才能产生预算效果。

对于研究目的而言，很明显，关注单一的激励方式（如短期奖金）是有误导性的。但是关注于全部激励方式或者多种激励方式又是罕见的。目前我们对各种激励方式的整体影响知之甚少。

难题 8：政治压力对基于业绩的激励制度的设计有多大的影响以及应该有多大的影响？

政治压力对高管薪酬计划的影响是近来的热门话题。为应对最近的金融危机，许多政治家、监管部门和行业协会针对薪酬标准以及基于业绩的激励的基础都提出了建议，并将继续提出更多的建议。目前的建议有为高管薪酬设置上限、将奖金与公司业绩挂钩的要求以及每年股东对于高管薪酬的投票表决（薪酬提案）。

最近的发展暗示了许多有趣的研究问题。压力点是什么？政治压力来源于何处？哪种是功效最大的？公司应如何应对？当这些想法危害公司时，他们会怎么办？何时薪酬是政治压力的焦点，何时看到的会比实质更重要？当管理人员意识到会计盈余与价值创造之间没有明显关系时，奖金还应该与会计盈余挂钩吗？

难题 9：公司用什么权重来评估为不同目的而采用的基于业绩的激励系统？

回避政治压力是经理和董事会设计基于业绩的激励程序时考虑的目标之一。但是还存在其他目的。这些满足诸多目的的激励程序的要素包括：(1) 动机，包含了努力和努力的方向；(2) 财富共享，导致薪酬费用与业绩之间的波动程度提高，同时只有当公司最有能力支付时，相对高的现金奖励才得以支付；(3) 吸引和保留员工；(4) 保留高管的权力，这看起来是设计包含明显主观业绩

⁵ 这本身是多种因素的一个函数。它是完整性的增函数，是评价噪音的减函数。

评估要素的激励的主要动机。

激励程序的不同目的的关系并没有得到很好的理解。例如,这些目的是否互为补充?它们矛盾吗?如果矛盾,经理们如何去寻找这些不同目的之间的一个平衡?经理人员会给予这些不同的目的多大的重要性权重?这些权重会随着时间变化吗?

难题 10:在任何特定背景下,设置业绩目标的正确途径是什么?

业绩目标在任何基于业绩的激励程序中都是一个重要的元素。没有目标,就很难去确定实际业绩是好还是坏。目标对于标准化不同激励薪酬是必需的。

众所周知,设置业绩目标有许多替代方式。绝大多数公司通过政治协商的过程来设定短期预算和长期计划。相反,一些公司使用无时间限制的标准(如10%的年度增长)、倒转的目标(如仅基于一个以前期间业绩的函数)或相对业绩目标(如与最近可比组的比较)。一些公司在在一个业绩期间开始时设定一个固定的目标并保持不变,另外一些公司则根据经济条件的变化设置更加灵活的多变的目标。超越预算方法(Hope and Fraser, 2003)对一些企业产生了吸引力,它要求计划具备适应能力和弹性,因而看起来好像没有任何目标。

公司选择业绩目标设定的挑战程度也是存在较大差异的。一些公司采用“最低业绩标准”理念设定其业绩目标,典型的如预算。其他公司会设定更富挑战性的标准。而实际上,许多公司会设定多重标准,一些目标设置的可实施性很强,另一些则提供了不同层次的目标幅度。所有这些方法都会是正确的吗?目前的理论并不能清晰地表明一种方法何时优于另一种。

作为这个领域中的一个典型难题,考虑表 1 中的数据。这些数据来自最近关于高级财务经理的调研。首先,比较最后两行的数据,这些数据表明了 2009 年预告亏损和盈利的公司盈余业绩完成的可能性。亏损公司设定的目标显然更难完成。目前并没有理论可以解释为什么会出现这种情况以及这种情况的后果会怎样?为何 2009 年预算目标完成程度远低于 Merchant and Manzoni (1989)发现的 80%—90%的目标完成度。同时比较表 1 右边两列的数据,数据表明,相比盈余目标,非财务业绩目标被设定得更容易完成。为什么这会是真实的?这张表列举了两个目前知之甚少的现象。

表 1 预算完成数据(摘自 Matejka(2009))

2009 年预算盈余	N	满足 2009 年目标的机会	
		盈余	非财务指标
亏损	72	21%	59%
利润	616	52%	70%

业绩目标设定的疑问还很多。对于经理们如何以及为何设定业绩目标或他们的业绩目标设定的效果如何,目前尚知之甚少。

结 论

这篇短文列举了基于业绩的激励程序的设计和效果的一些有趣和重要的主题,而目前这些主题的知识还远称不上完备。当然,本文并没有列举所有的主题,但是本文认为在这个领域需要投入大量的研究。我希望这篇短文能够激发更多的研究想法。实践远超前于理论,我们需要对实践更好的描述和理论。对于那些关注业绩评价、业绩评估和激励薪酬的管理会计研究者而言,这是个伟大的时代!

参 考 文 献

- [1] Bayer, C. and Burhop, C., 2009, Corporate governance and incentive contracts: Historical evidence from a legal reform, *Explorations in Economic History*, Vol. 46, pp. 464—481.
- [2] Biddle, G. C., Bowen, R. M. and Wallace, J. S., 1997, Does EVA beat earnings? evidence on associations with stock returns and firm values, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 24, pp. 301—336.
- [3] Easton, P. D., Harris, T. S. and Ohlson, J. A., 1992, Aggregate accounting earnings can explain most of security returns: The case of long return intervals, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 15, pp. 119—142.
- [4] Euske, K. J., Lebas, M. J. and McNair, C. J., 1993, Performance management in an International Setting, *Management Accounting Research*, Vol. 4, December, pp. 275—299.
- [5] Hope, J. D. and Fraser, J. R. T., 2003, *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Boston: Harvard Business School Press.
- [6] Ittner, C. D. and Larcker, D. F., 2001, Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, December, pp. 349—410.
- [7] Jansen, P. Merchant K. A., and Van der Stede, W. A., 2009, National differences in performance-dependent compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, pp. 58—84.
- [8] Jensen, M. C. and Murphy, K. J., 1990, Performance pay and top-management incentives, *Journal of Political Economy*, Vol. 98, April, pp. 225—264.
- [9] Matějka, M., 2009, *CFO Compensation Survey: Incentives and Target-Setting in Times of Crises*, Unpublished research report provided to survey respondents.
- [10] Merchant, K. A. and Manzoni, J. F., 1989, The achievability of budget targets in profit centers: A field study, *The Accounting Review*, July, pp. 539—558.
- [11] Merchant, K. A. and Sandino, T., 2009, Four options for measuring value creation, *Journal of Accountancy*, Vol. 208, No. 2, August, pp. 34—37.
- [12] Norton, D. P., 2000, Beware: The unbalanced scorecard, *Balanced Scorecard Report*, March 15.
- [13] Rappaport, A., 1981, Selecting strategies that create shareholder value, *Harvard Business Review*, Vol. May-June, pp. 139—149.