

FEI CAIWU ZHIBIAO RONGRU
FENBU JINGLI JILI QIYUE SHEJI DE YANJIU

非财务指标 融入分部经理激励契约设计的 研究

■ 王华兵 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

非财务指标融入分部经理 激励契约设计的研究

王华兵 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

非财务指标融入分部经理激励契约设计的研究 / 王
华兵著. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5178-0014-9

I. ①非… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理—
研究 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 231644 号



非财务指标融入分部经理激励契约设计的研究

王华兵 著

责任编辑 孙一凡 祝希茜

封面设计 王好驰

责任印制 汪俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 710mm×1000mm 1/16

印张 16

字数 278 千

版印次 2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5178-0014-9

定价 40.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804228

前言



20 世纪 40 年代,管理大师彼得·德鲁克曾为通用电气(GE)公司开发了一套全新的激励体系。当时,在激励契约设计方面,德鲁克曾为西尔斯(Sears)公司做过咨询项目,积累了丰富的经验。在西尔斯的薪酬方案设计中,他将每位商店经理的薪酬与年收入挂钩。在通用电气项目中,他将每个分部负责人的薪酬与投资报酬率(ROI)挂钩。当时,通用电气之所以改革激励机制,是因为通用电气正在重组。在这次变革中,每个分部被赋予的重要职责之一就是创新。但是后来发生的事情却与德鲁克的初衷背道而驰,对于该激励措施实施的结果,德鲁克是这样回忆的:“显而易见,事与愿违,我们犯下了一个绝对的错误。创新需要今天的投入,但在长时间内你将无法获得任何回报。在新的激励机制设计中,每位总经理花费在创新上的每一分钱意味着什么?不只是薪酬的减少,还意味着民心的丧失。所以,在长达 10 年的时间里,通用电气公司没有取得任何创新。新设计方案出台不久,事情的结果就十分明朗了,我们为创新设置了巨大的障碍。”

因此,业绩评价指标的选择和激励机制设计的创新对企业战略的成功实施至关重要。正如约翰逊和卡普兰(Johnson & Kaplan, 1987)在《管理会计兴衰史:相关性的遗失》一文中谈到“未来的业绩评价系统”时的观点:

“当前的现实,包括引人注目的信息技术发展、更为激烈的全球化竞争、更短的产品生命周期以及组织和运行技术的创新,都在为公司管理会计系统提供新的需求和新的机会。”

“当多元化的组织试图去和较小的和更集中的公司竞争时,更加需要一个好的系统去指导资本性投资,为分权化的管理者提供目标,协调运行,判断内部过程的有效性,并评价产品的盈利能力。”

“通过更密切地与设计工程师、运行管理者,以及生产和商务经理协作,管理会



计师无疑将能够设计出更有效地服务于这些不同信息需求者的系统。”

事实上,企业业绩评价与激励机制是一个古老而永恒的话题。业绩评价和激励机制是组织管理控制系统的重要组成部分,在 19 世纪的管理文献中就有记载(Kaplan,1987)。近年来,业绩评价问题特别受到理论界和实务界的关注。然而,在业绩指标的选择方面,传统的研究过于关注财务指标和市场指标,而对非财务指标方面的研究不足;在研究对象的选择上,对于高层管理者的激励契约设计研究较多,而对中下层的激励契约设计研究不多;在研究方法的选择上,过于侧重于使用公共数据库中的数据和资料,从而选取的研究对象局限于上市公司。而随着现代信息技术的发展,企业规模有越来越大的趋势,除了上市公司之外,还有大量的非上市企业以及并不能使用市场指标来评价其业绩的企业分部,在这种大背景下,如何选择合理的业绩评价指标,更加有效地对分部经理进行激励,以引导其行为与整个公司的战略相一致,就成为一个非常重要的问题。

自 20 世纪 80 年代以来,以财务指标为基础的业绩评价体系受到了广泛的批评(Johnson & Kaplan,1987;Ittner & Larker,1998;Kaplan & Norton,1992;Atkinson et al.,1997)。从现实来看,财务业绩评价所面临的困境在 2008 年以来的这次金融危机中再次显现出来,世界各国也再次认识到管理人员业绩评价和薪酬激励中所存在的严重问题。比如,虽然投资银行雷曼兄弟申请破产,但其董事长理查德·富德离职时仍然获得了数亿美元的报酬。工行董事长姜建清(2008)指出,这次金融海啸,实际上是经理人对股东、对社会的一种掠夺。由于金融高管有很高的期权收入和收益提成激励,这促使他们为追求短期得到高回报,放松了风险管理,大肆放大金融杠杆,最终酿成了系统性风险。而风险的损失,很大程度上由股东和国家承担了。其实,早在美国 2001 年频频爆发的财务丑闻中,Stone(2002)就指出“美国公司的主要问题并不是投资者对短期季度报表的过度关注,而是因为短期财务目标对高管薪酬的影响导致其对短期目标的过度关注”。美国证券交易所分析师 Jeffrey Evans(2002)也指出,伴随着对季度数据的过分关注,管理层总是做出从短期的角度来看更实际的决策,但这些决策更有可能损害到组织长期的健康发展。

鉴于这种情况,美国、欧洲等受金融危机严重影响的国家,已经纷纷出台了限制高管薪酬的相关政策。在这种背景下,我国也相继出台了对国有金融行业以及即将出台对其他国有企业的薪酬限制措施。然而,问题的关键不在于薪酬的高低,而在于设计什么样的激励契约,为薪酬的制定提供相应的依据。正如一句谚语所



指出:“衡量什么,你就得到什么。”(What you measure, What you get.)王岐山同志(2009)在伦敦参加世界金融业峰会时指出,是金融从业人员的贪婪引发了这次危机。然而,如果从另外一个角度来考虑,经理人的贪婪往往与制度的设计有关,而这种制度的核心之一就是经理人的评价和激励机制。

然而,国内无论是理论还是实务界,都大多将薪酬激励的目光聚焦于企业高层,但对企业中层激励问题的关注远远不够。而中层作为主要的执行者,其所拥有的企业信息优势往往是高层所不具有的,他们对企业的正常运行和发展同样具有十分重要的意义。因此,与上述的研究不同,本著作将选择企业中层(主要是分部经理)作为研究对象,重点研究非财务指标融入分部经理契约设计对分部经理行为的相关影响,一方面在理论上可以填补国内对薪酬契约设计研究领域的不足,另一方面在实践中对分部经理契约设计也将具有一定的指导意义。本著作不仅展开了一定的实证研究,而且从历史演进的角度出发探讨了非财务指标在业绩评价中的演变历史,然后以此为基础,分别构建模型讨论了单一分部(企业规模小)、多分部(企业规模扩大)和多维非财务指标(大企业)下非财务指标融入分部经理激励契约设计时的情形,并以此为基础展开实证研究。本著作的主要创新点在于:(1)对分部经理的激励契约设计中不能仅仅关注财务性指标,因为财务指标往往带来分部经理的短期行为,为促使分部经理更加关注企业长期持续、健康发展,在分部经理的激励契约设计中要恰当地引入关键性非财务指标;(2)通过构建模型,从理论上证明了非财务指标引入分部经理激励契约不仅能促使分部经理更加关注企业的长期持续和健康发展,而且有助于促进大型企业中分部经理间的战略协同程度。

本著作不仅可以丰富当前对管理层激励问题的研究,而且从理论指导实践的角度而言,还可以为企业设计分部经理激励契约提供以下几个方面启示:

1. 由理论和实证分析的结果来看,分部经理所拥有的分部非财务指标私人信息影响到非财务指标在分部经理激励契约中的权重。该部分的研究结论在一定程度上是对平衡理论的深化,即在分部经理激励契约设计中不仅要考虑财务指标与非财务指标之间的平衡,而且还应结合行业和企业特点,重点考虑相关因素(比如分部经理关于非财务指标的私人信息)对契约中权重确定的影响,从而对契约设计中各业绩指标权重的确定提供一定的启发。

2. 为了提高实践中使用非财务指标的效果,还需要不断地提升企业的管理会计信息系统水平,这一系统应该是企业信息的全面“集成”,而不仅仅是财务信息。设计有效信息系统的目的是使私有信息公开化,改善委托人与代理人之间的信息



分布状况。其途径有:为订立契约提供事前信息、对契约的执行过程进行监控、对契约执行结果进行评价。企业的信息系统越发达,高层管理者或薪酬委员会对关于经理人员对非财务信息影响的知识就越丰富,与之对应的,分部经理能够拥有的非财务指标私人信息就越低,非财务指标在分部经理激励契约中使用的可信度就越高。

3. 在多分部的大型企业集团内部,为了促进分部间和职能部门间的战略协同,可以考虑在分部经理激励契约设计中使用与联合项目相关的非财务指标的激励措施。在具体实施中,如果联合项目的实施过程中还具有专用性人力资本投资的效应,即存在“干中学”的情形下,则在制定以非财务指标为基准的相关薪酬时,前期可以采取较低的薪酬,而在项目后期可以相应提高联合项目的实施薪酬,这与前后都保持相同的薪酬激励措施相比,可以更好地激励分部经理为该项目实施相关的专用性人力资本的投资,消除激励设计不当可能导致的“过度设施或投资不足”问题,从而提高联合项目的实施效率。

4. 从理论分析和数值分析检验的结果来看,在分部经理激励契约中使用多维的非财务指标时,要防止“过犹不及”效应的产生,也就是要关注非财务指标之间的平衡。激励契约中使用多维非财务指标时有可能导致多种业绩指标之间相互抵消效应的产生,从而使得最终得到的激励效果与期望的情况相反。

总之,本著作从微观的层面上探讨了如何改进管理,强调通过激励契约设计激发企业中层积极性和相互合作动力,从而提升企业创新能力的问题。

摘要



自 Kaplan 和 Norton 提出平衡计分卡之后,非财务指标在经理人激励和业绩评价中的使用成为研究的热点问题。然而,随着中国企业规模越来越大、分权经营日益普遍,国内关于分部经理激励契约设计的相关研究却还较为缺乏。因此,本书选取非财务指标融入分部经理激励契约的设计作为研究对象,从财务指标与非财务指标的平衡理论、契约理论和代理理论的角度出发,研究了非财务指标在分部经理激励契约设计中所涉及的相关问题。

本书首先从平衡理论、契约理论和代理理论的角度出发,分析了非财务指标融入激励契约的理论基础和契约设计中所涉及的非财务指标的使用、权重、数学建模以及分权经营下分部经理激励契约设计中所涉及的问题。其次,本文遵循层层递进的研究思路,先从最简单的情形入手,研究了单一非财务指标在单一分部经理激励契约设计中的问题;接着研究在多分部的情形下,单一非财务指标融入分部经理激励契约促进分部间战略协同的问题。在此基础上,研究了分部经理激励契约设计中多维非财务指标之间的平衡关系以及对分部经理行为的影响。最后,根据上述的研究设计了相应的问卷,并利用问卷调查的数据检验了上述理论分析中的部分结论。本文研究的主要贡献如下:

1. 对激励契约设计中平衡理论和契约理论的相关内容进行了一定的深化。对于非财务指标和财务指标之间的关系,本文将其分为非财务指标对短期财务指标的影响和对长期财务指标的影响两种,并以此为基础进行建模分析。研究表明,在激励契约设计中,分部经理所拥有的决策前非财务指标私人信息会降低非财务指标在激励契约中的权重,非财务指标与长期财务回报统计相关性的增强会导致其在激励契约设计中的权重上升,而对短期财务回报影响的增强会导致其在契约设计中权重的下降。



2. 从代理理论和契约理论的视角,分析了多分部情形下非财务指标融入分部经理激励契约设计的问题。理论研究表明,在多分部间相互影响,从而需要战略协同的情形下,如果分部间的协同存在专用性人力资本投资的效应,则非财务指标融入分部经理激励契约设计中不仅能够弥补公司财务指标所存在的不足,而且还能促进分部间的战略协同,从而在理论上为非财务指标的较广泛应用提出了另一种解释。

3. 对激励契约设计中平衡理论的内容做了一定的补充。本文在前人研究激励契约中财务指标和非财务指标平衡关系的基础上,研究了分部经理激励契约设计中非财务指标之间的平衡关系。研究表明非财务指标之间的相互影响会导致代理人道德风险问题的产生,这一研究可以看作是对平衡理论的一个有益补充。

关键词: 非财务指标;分部经理;契约设计

Abstract



The application of non-financial performance measures (NPMs) in managers' incentive plans and performance measurement has become a hot issue among researchers since the introduction of balanced-scorecard by Kaplan and Norton. However, there are few studies on NPMs application in divisional managers' incentive plans with the size of Chinese enterprise becoming more and more bigger and the universal phenomenon of firms' decentralization. Therefore, this paper focuses on the design of divisional managers' incentive contracts and studies the related questions of combining NPMs into the design of divisional managers' incentive contracts from the perspective of balancing, contract and agency theory.

Firstly, this paper analyses the theory basis of combining NPMs in managers' incentive contracts, the application, weight, model construction of NPMs in incentive contracts and questions about divisional managers' incentive plans under decentralization conditions from the perspective of balancing, contract and agency theory. Secondly, this paper follows the method of layer-upon-layer and first researches the simplest contexts of single NPMs application in single divisional managers' incentive contracts design, and then studies the role of single NPMs which is combined with divisional managers' incentive contracts in promoting strategy alignment between divisions under multi-divisional contexts. Based on these researches, the paper studies the balancing relation and countervailing effect of Multi-NPMs on divisional managers' actions in incentive contracts design. Lastly, this paper designs a questionnaire according to above research and tests part of the conclusions of the preceding chapters' research using the survey data. The



main contributions of this paper are reflected as follows.

1. Deepening some content about balancing and contract theory to some degree in the design of incentive contracts. For the relations between NPMs and financial measures, the paper divides it into two types; one is NPMs' influence on short-term financial return and the other is its' influence on long-term financial return. Based on these categories, the paper constructs a model and investigates the impact of divisional managers' personal information on NPMs weight in incentive contracts. The research shows that as the divisional managers' personal pre-decision information about NPMs grows the weight of NPMs in incentive contracts will decrease, and as the statistical relation between NPMs and the long-term financial return increases, the weight of NPMs will increase in the design of incentive contracts. However, as the impact of NPMs on short-term financial return increases, the weight of NPMs in incentive contract will decrease.

2. From the angle of agency theory and contractual theory, this paper analyzes the question of combining NPMs into divisional managers' incentive contracts under multi-divisional conditions in promoting strategy alignment between divisions. This paper shows that when there needs collaboration between divisional managers and where there exists idiosyncratic human capital investment effects in dynamic multi-period, which is in terms of learning effect, NPMs can be used to facilitate strategy collaboration and to promote strategy alignment between divisions. It also can remedy the defect of firms' accounting measures, which gives another explanation for the broad application of NPMs.

3. Complementing some new ideas in balancing theory in the design of incentive contracts. Based on results of early research literatures on the balancing relations between financial and NPMs, this paper researches the balancing relations of Multi-NPMs and probes that the interaction effect possibly existing among NPMs may lead to managers' moral hazard problems, which can be seen as a beneficial complementary for balancing theory.

Key Words: non-financial performance measures; divisional managers; contract design

目 录



第一章 引言	1
1.1 研究背景与研究意义	3
1.2 研究的主要问题	7
1.3 研究主要内容、研究框架和研究方法	11
1.4 研究贡献与创新	15
第二章 非财务指标与激励契约设计:理论分析与文献回顾	17
2.1 非财务指标在业绩评价中兴起的原因	17
2.2 非财务指标与财务指标的平衡理论	21
2.3 非财务指标、绩效激励与契约理论	35
2.4 非财务指标、代理理论与分部经理激励契约设计	50
2.5 国内关于非财务指标应用理论的研究现状	65
2.6 本章小结	68
第三章 非财务指标与企业制度、业绩评价的演进	71
3.1 企业制度演进与经理人激励问题的产生	72
3.2 分权经营与业绩评价问题的产生	84
3.3 业绩评价方法的演进与非财务指标使用的兴衰	91
3.4 本章小结	102
第四章 非财务指标与分部经理激励契约设计	104
4.1 基本假设与模型	105



4.2 非财务指标私人信息数量与契约设计中非财务指标的权重	109
4.3 一般情形下契约设计中单一非财务指标的权重	112
4.4 动态情形下契约设计中单一非财务指标的权重	115
4.5 本章小结	120
附录	123
第五章 分部经理间的战略协同与非财务指标	126
5.1 分部经理间的战略协同与非财务指标的使用	127
5.2 基本假设与模型	133
5.3 契约设计中非财务指标的权重与分部经理间讨价还价的均衡机制	136
5.4 多期情形下契约设计中非财务指标的权重与分部经理的行为选择	142
5.5 本章小结	144
附录	147
第六章 非财务指标的相互作用与分部经理的行为选择	152
6.1 多维非财务指标相互作用对代理人行为影响的研究进展	153
6.2 基本假设与模型	156
6.3 契约设计中非财务指标的相互影响与分部经理的行为选择	160
6.4 契约设计中多维非财务指标相互影响的数值分析	164
6.5 本章小结	167
第七章 非财务指标融入分部经理激励契约设计的调查研究	170
7.1 调查研究法的选择和使用	171
7.2 研究问题与研究假说的提出	176
7.3 问卷设计与模型的构建	182
7.4 样本选择与数据收集	186
7.5 问卷分辨力和数据信度效度的检验	195
7.6 回归分析和实证结果	199
7.7 模型的稳健性检验	202



7.8 本章小结	208
附录	211
第八章 结论	214
8.1 研究结论和启示	214
8.2 局限性和未来研究方向	218
参考文献	220

第一章



引言

20 世纪 40 年代,管理大师彼得·德鲁克曾为通用电气(GE)公司开发了一套全新的激励体系。当时,在激励契约设计方面,德鲁克曾为西尔斯(Sears)公司做过咨询项目,积累了丰富的经验。在西尔斯的薪酬方案设计中,他将每位商店经理的薪酬与年收入挂钩。在通用电气项目中,他将每个分部负责人的薪酬与投资报酬率(ROI)挂钩。^[1]当时,通用电气之所以改革激励机制,是因为通用电气正在重组。在这次变革中,每个分部被赋予的重要职责之一就是创新。但是后来发生的事情却与德鲁克的初衷背道而驰,对于该激励措施实施的结果,德鲁克是这样回忆的:“显而易见,事与愿违,我们犯下了一个绝对的错误。创新需要今天的投入,但在长时间内你将无法获得任何回报。在新的激励机制设计中,每位总经理花费在创新上的每一分钱意味着什么?不只是薪酬的减少,还意味着民心的丧失。所以,在长达 10 年的时间里,通用电气公司没有取得任何创新。新设计方案出台不久,事情的结果就十分明朗了,我们为创新设置了巨

[1] 该案例引自刘俊勇、孙薇,《企业业绩评价与激励机制:战略执行的观点》,2007。



大的障碍。”^{〔1〕}

因此,业绩评价指标的选择和激励机制设计的创新对企业战略的成功实施至关重要。正如约翰逊和卡普兰(Johnson & Kaplan, 1987)在《管理会计兴衰史:相关性的遗失》一文中谈到“未来的业绩评价系统”时的观点:

“当前的现实,包括引人注目的信息技术发展、更为激烈的全球化竞争、更短的产品生命周期以及组织和运行技术的创新,都在为公司管理会计系统提供新的需求和新的机会。”

“当多元化的组织试图去和较小的和更集中的公司竞争时,更加需要一个好的系统去指导资本性投资,为分权化的管理者提供目标,协调运行,判断内部过程的有效性,并评价产品的盈利能力。”

“通过更密切地与设计工程师、运行管理者,以及生产和商务经理协作,管理会计师无疑将能够设计出更有效地服务于这些不同信息需求者的系统。”

事实上,企业业绩评价与激励机制是一个古老而永恒的话题。业绩评价和激励机制是组织管理控制系统的重要组成部分,在 19 世纪的管理文献中就有记载(Kaplan, 1987)。近年来,业绩评价问题特别受到理论界和实务界的关注。然而,在业绩指标的选择方面,传统的研究过于关注财务指标和市场指标,而对非财务指标方面的研究不足;在研究对象的选择上,对于高层管理者的激励契约设计研究较多,而对中下层的激励契约设计研究不多;在研究方法的选择上,过于侧重于使用公共数据库中的数据 and 资料,从而选取的研究对象局限于上市公司。而随着现代信息技术的发展,企业规模有越来越大的趋势,除了上市公

〔1〕 投资报酬率的计算公式为:投资报酬率=(收入-成本)/投入资本 $\times 100\%$,从上述的故事可以看出,通用电气的发展战略是希望通过创新获得成长。因此,激励机制的设计要与创新战略相结合。结合的关键点就是业绩评价指标的选择。但是从投资报酬率指标的计算公式看出,提高投资报酬率的基本方法有 3 个:增加收入、降低成本或减少资本占有。对于一个有任期限制的管理者来说,在上述 3 种方法中,减少那些当期投入,但在未来才有产出的成本是最有效的。这种成本最典型的代表就是研究和开发费用。通过分析可以看出,由于业绩评价指标出了问题,使通用电气公司没有实现预期的战略目标。



司之外,还有大量的非上市企业以及并不能使用市场指标来评价其业绩的企业分部,在这种大背景下,如何选择合理的业绩评价指标,更加有效地对分部经理进行激励,以引导其行为与整个公司的战略相一致,就成为一个非常重要的问题。本文以非财务指标融入分部经理激励契约的设计作为研究对象,以财务指标和非财务指标的平衡理论、契约理论和代理理论为基础,从理论和实证两方面研究了非财务指标融入分部经理激励契约设计中的相关问题。

本章主要介绍本著作研究的背景和研究意义,介绍研究的主要内容、研究框架和研究方法,并指出本著作的研究贡献和创新之处。

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 业绩评价问题受到学者的广泛关注

作为学术研究的一个明确主题,业绩评价始于 20 世纪 90 年代(Eccles & Robert, 1991; Kaplan & Norton, 1992)。从那时起,有关绩效管理研究成果的数量呈指数递增(Neely, 1998, 1999)。据福斯特和杨(Foster & Yong, 1997)的调查,许多大公司的管理者认为业绩评价是他们在 20 世纪 90 年代面临的最重要的管理会计问题之一,而 20 世纪 80 年代这个问题还没有达到如此重要的程度。业绩评价和激励问题无论是在管理学、经济学还是会计学等学科的研究领域,都长期受到关注。

管理大师德鲁克(Drucker, 1974)曾经说过:“如果你不能评价,你就无法管理。”由此可见,企业业绩评价是企业的基本前提。德鲁克(1974)还强调:“组织的焦点必须放在组织的业绩上……组织的精神是高业绩标准,这同样适应于团体和个人。”但是在员工能看到这种联系和获取高绩效的成绩前,企业管理者需要使这种绩效产出具体化、能够衡量。而早在 150 多年前,凯尔文(Kelvin)就曾指出,只有当你对所讨论的问题能够进行评