

# 差序格局视角下的中国企业业绩评价\*

杨玉龙 潘飞 张川

(浙江工商大学 310018 上海财经大学 200439 上海海事大学 201306)

**【摘要】**费孝通教授提出的差序格局概念，准确描绘了中国社会的传统人际关系格局。利用这一概念研究中国企业管理会计实践具有重要的理论意义和现实意义。本文深入到组织内部的微观人际交往，诉诸经济学、管理学与社会学等理论，从差序格局的视角探讨中国企业的业绩评价系统，本文将从有利于信息沟通和契约签订的角度对如下问题做出解答：(1)为何中国企业在权力设置中普遍存在任人唯亲的现象？(2)在中国企业中，负责人为何根据员工的亲疏远近而采取不同的绩效考核标准？(3)在中国企业的业绩评价和薪酬制定中，关系治理是否有效？本文可以使我们更加深刻地认识中国企业管理中普遍存在的差序格局特征，有利于我们将相关社会学概念整合入管理会计研究之中，以便推导出更加符合中国特色的企业业绩评价模式。

**【关键词】** 差序格局 权力设置 业绩评价

## 一、引言

存在于中国社会的经济活动一般都具有浓厚的乡土特色。费孝通教授早先在《乡土中国》一书中曾提出了差序格局的概念，他将中国社会的人际关系比喻成以个体为中心向外逐渐推出、关系逐渐疏远的同心波纹(费孝通, 2007)<sup>1</sup>。这一概念指出了中国传统社会自我主义、人治社会、长老主义、公私群己的相对性以及特殊主义伦理的特点，而这一特殊的社会现象因其契合中国社会人际现实，从而为广大中国社会学者所认同。当今时代，尽管经济的高速运转为中国社会人际之间的交互影响构造了一个类似西方社会的钢筋混凝土环境，但不可否认的是：我国现实中的经济活动实体的内部运营和外部响应都还是本土化的。所以，当我们套用基于自利假说的西方经济理论来理解和重构中国企业的管理实践时，我们发现了诸多矛盾。比如说：明知外部人能力更加杰出，企业为何依旧任人唯亲？明知会打击雇员的积极性，企业的考核标准为何亲疏有别？这类问题展现了中国社会经济运行的一个悖论：如果大家都知道这种行为是错误的，为何会有人持续重复这种错误？

对上述悖论的解答，我们尝试用管理会计研究与社会学研究的跨学科链接，这是因为经济个体不仅仅对经济激励作出反应，同时也会对伦理和道德原则等社会因素作出反应(Sprinkle et al.,2006)，而具体到中国当前的管理会计研究，一个富于前景的切入点就是将社会学概念“差序格局”嵌入到已有的管理会计研究中。经典管理会计研究将企业视作典型的科层组织，中国特有的社会文化背景必然会深刻地影响中国企业的科层组织设计，本文将着眼于中国企业管理中广泛存在的差序格局特征，并从有利于信息沟通和契约签订的角度解释这一管理安排在中国制度背景下的适应性，重构中国企业业绩评价相关的研究，进而做出切合中国现实的理论分析。具体来讲，本研究将对中国企业管理实践中广泛存在的如下疑问从经

\*本文感谢国家自然科学基金重点项目“以价值为基础、以战略为导向的中国企业管理会计研究”

(71032005)，教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(10JJD630005)，国家自然科学基金面上项目“跨组织管理控制系统的导因、机制及业绩后果研究”(71272013)，国家自然科学基金面上项目“差序格局视角下的企业业绩量度”(71272218)，上海财经大学创新团队支持计划(IRTSHUFE)的支持。

<sup>1</sup>差序格局的原始文本一般可追溯至1948年观察社出版的《乡土中国与乡土重建》一书，我们未曾有幸得见该原始文本，本文所依据的文本为2007年上海世纪出版集团出版的《乡土中国》所登载(第23页至第29页)。

经济学的角度做出解释：（1）为何中国企业在权力设置中普遍存在任人唯亲的现象(青平等, 2003)?（2）在中国企业中, 负责人为何根据员工的亲疏远近而采取不同的绩效考核标准(郑伯坝, 1995)?（3）在中国企业的业绩量度和薪酬制定中, 关系治理是否有效? 理清上述问题, 对于我们构建适应中国关系文化的管理架构将具有重要的意义。

文章随后的安排如下, 第二部分阐述本文的理论基础, 第三部分以差序格局的视角解读企业的业绩评价系统, 最后总结全文。

## 二、理论基础

本文依托的理论主要是经济学中经典的契约理论和组织设计理论, 但不同于以往的研究, 本文将嵌入差序格局概念, 从影响信息沟通和契约缔结、执行的角度探讨差序格局对于中国企业组织的可能影响。

### （一）差序格局与关系

差序格局是费孝通对于中国社会人际关系的一种描绘, 因其契合国人社会经验, 而为众多社会学者所推崇并予以拓展。其中以罗家德所绘制的“差序格局下的个人社会网示意图”最为形象(罗家德, 2007)。他认为, 中国人的社会关系是一种由中心自我开始按照家人、熟人、生人和陌生人依次推远的模式。这种模式清晰地描绘出了中国式人际交往的特征。当学者们向企业管理实践深入探寻差序格局的投射影像时, 他们发现中国企业管理中的权力设置、利益分配和业绩考评无不体现差序格局的深刻影响(郑伯坝, 1995; 青平等, 2003)。

在探讨“差序格局”时, 需要同时厘清另一个与之联系紧密的概念“关系”。差序格局展现的是人际交互的立体结构, 既有横向的弹性的以自我为中心的差, 又有纵向的刚性的等级化的序(阎云翔, 2006)。而关系意指人与人之间勾连出的带有文化合理性的关联状态, 可以划分为伦理、情感或利益三种关联形式(陈俊杰等, 1998)。从概念的外延来讲, “关系”涵括了“差序格局”, 也适合描述西方社会“团体格局”下的人际交互。

由于关系概念的外延过于广泛, 在研究中, 学者们一般要对关系进行具体界定, 这一界定不可避免地会丧失对于关系的丰富内涵, 却是科研过程中进行测量时不可缺少的举措。在对关系进行定量计量时, 常见的界定是将关系细分为“九同”(同学、同事、同乡、同姓、同好、同行、同年、同袍以及同宗), 亦或是采取问卷形式针对自我中心依据亲疏远近进行线性测度(Law et al., 2000; Yen et al., 2011)。然而, 倘若照搬这种测度来替代差序格局则会产生一个问题, 就是远近亲疏和自我中心就成了平面结构, 仅仅测度了差序格局的“差”。为此, 我们将展示权力格局的“序”也引入了我们的研究场景, 在业绩评价过程中, 业绩评价往往是基于上级对下级的评价, 在这一场景中使用“关系”的测度可以相对较好地综合反映差序格局的“差”和“序”两种内涵。

### （二）差序格局、信息沟通与缔约

企业行为是经济学和管理学共同关注的重点。当社会学对企业中差序格局的探讨蔚然成风之时, 再从经济学视角解读这一概念对企业行为的影响又有何种意义呢? 这里涉及社会学与经济学的研究视角差异问题。

社会学者对于差序格局的研究可谓汗牛充栋, 即便是细化到差序格局对企业管理的影响这一细分学科, 相关的学术文献也如恒河沙数。但社会学视角与经济学视角的区别还是非常明显。社会学者通常关注中国人际交互的差序格局特征对企业管理所带来的外显的影响。典型者如青平和钟涨宝(2003), 他们指出民营企业在权力设置、利益分配和上下级情感交流均有显著的差序格局特征。这些洞察对于后来的学者非常有启示意义, 但我们更感兴趣的是为什么差序格局一定会带来上述企业管理的安排, 社会学者在进行分析时则仍停留在以现象解释现象的阶段, 无法给予我们进一步的洞察。

经济学的研究视角则不一样, 我们将企业视作一系列契约。从差序格局对于影响信息不对称以及影响契约(既包括显性契约又包括隐性契约)签订和执行的角度, 来解释差序格局

对于企业管理安排可能产生的影响。差序格局中的“差”表征了信息沟通差异，而“序”则指出了权威的天然存在，这二者正是影响缔约的关键因素。在这一前提下，我们可以进一步考察，当制度发生变迁，导致格局中某一群体的权力（序）或信息（差）发生变化，企业管理也会呈现不同格局，极端情况是当外部权威或外部信息技术发展，那么整个企业的差序格局都会淡化。这些洞察是原来的社会学研究所无法提供的。

虽然如此，中国经济学界和管理学界却甚少关注差序格局这一概念。这就不得不引人深思。我们认为核心原因有两点：第一，现有的研究缺乏对于差序格局这一概念的描述和计量。研究企业中的差序格局，需要清晰描述企业管理中以管理者为中心的社会关系网络。这一工作的困难在于“关系”的隐蔽性。家人相对容易识别，但是熟人如同学、同事、同乡、同姓、同好、同行、同年、同袍以及同宗则需要大量深入的访谈和资料搜集才可获取。我们认为在业绩评价场景下构建问卷间接来量度“关系”这一变量(Law et al., 2000; Yen et al., 2011)，可以作为解决计量问题的尝试。第二，现有研究缺乏连接社会关系和标准经济学理论与管理理论的合适桥梁。差序格局的研究尚停留在实地研究或案例描述阶段，由于方法的局限性，社会学者尚无法提供令人信服的规律性命题和结论。经济学者和管理学者尽管手握比较有效的数理工具，但是难以将“关系”引入标准的经济学框架。

如何找到经济管理学界对于差序格局研究的突破点，我们可以转换一下思考的角度。差序格局表面上展现出的是“关系”格局，实际上与关系格局相伴随的主要是人际间的信息沟通格局和信任格局。在关系网络中的其他成员越是接近于中心成员，则彼此间信息沟通越密切，信任程度越高(童志锋, 2006)，信息不对称程度也越低(雷宇等, 2011)。这种连接可以将差序格局放入信息经济学的理论框架下进行考察。此外，关系还可以降低机会主义行为(Ouchi, 1980)，使得企业的缔约成本变小，这种连接可以将差序格局放入契约经济学的框架下进行探讨。本质上，若以交易作为分析起点，无论是企业内部的组织活动，还是企业对外的经营行为，都可以追溯到一系列契约(Alchian et al., 1972; Jensen et al., 1976)。由于人的有限理性和机会主义行为，产生了巨大的交易成本(Williamson, 1973; Williamson, 1979)。对私产的保护和法律管制等相应的强制措施可以减少交易成本，促进交易的进行。

然而，在中国这样一个新兴市场国家，标准化的契约执行机制和产权保护机制因缺乏相应法律和制度保证而难以施行，企业必须借助于一系列非正式的安排或者组织设计创新来避免高昂的交易成本(Fan et al., 2007; Fan et al., 2009)。这种为求生存而寻求的解决方案大致可分为两类：一类是对外诉诸于政治关联等以创造出稳定的经营环境和稳固的资源供给(Agrawal et al., 2001; Fisman, 2001; Khwaja et al., 2005; Faccio, 2006; Fan et al., 2007; Li et al., 2008)；另一类是对内构建正式契约之外的管控机制和采取家族企业形式(Chalos 等, 2004; Memili 等, 2011)。尽管存在诸多不同的替代方案，但是颇具中国特色、且一直为学者所关注的解决方案却是构建一种叫做“关系”的无形社会网络(Yeung et al., 1996; Park et al., 2001; Ramasamy et al., 2006; Chen et al., 2008)。从企业角度来看，“关系”表现在两个方面，所谓政治关系不过是具有丰富内涵的“关系”中的一个纬度，这一“关系”是对外而言的。而关系的另一个纬度则表现为企业的内部管控机制，我们如果深入企业内部层面，就可以观测到“关系”在其中运行的轨迹(Zhang et al., 2003)。

与关系相伴生的有两个概念，一个是关系带来的权利：面子；另一个是关系带来的义务：人情。在契约执行中，关系的意义重大，因为契约执行过程中任何一方的机会主义行为都会带来人情的背叛，失去面子，从而失去这一关系网络中所涉及的所有关系方(Standifird et al., 2000)。因此，关系是一种在制度不健全的体制下良好的促使契约履行的替代机制(Xin et al., 1996)。

以往的文献对于企业外部关系的构建和经济后果进行了大量研究(Park et al., 2001; Millington et al., 2005; Fan et al., 2007)。但深入企业内部的关系网络及其对组织设计的影响尚

未得到深入考察，本研究力图对此进行初步的尝试。

### （三）组织设计、分权和业绩评价

组织是相对于市场而言的一种生产安排方式，特点在于通过科层安排，由一个权威统一计划生产。组织的优势在于存在权威可以做出最终的判定，在解决组织内部契约纠纷时比市场更有效率(Williamson, 1973)。然而，人的信息处理能力是有限的。Halford, Baker, McCredden and Bain (2005)认为，人类在进行决策时一般在心理上至多能够处理四个信息单元，对于庞大的组织而言，初始权威无法决断组织所有事项，这就产生了分权问题。那么，权力应按照何种标准向下分配呢？

Hayek(1945)提出经济效率取决于权威和对支持决策所需知识(信息)之间的匹配程度，如何最有效地利用分散在人群中的知识是制定经济政策或设计高效经济体制的核心问题。顺承这一逻辑，有效的组织应当将权力分配给有相应知识的人，或者为有权力的人提供培训以使之具备相应知识(Jensen et al., 1992)。然而，拥有专业知识者往往与委托人目标不相一致。由于信息不对称的存在，拥有专业知识者在执行任务时，委托人无法准确区分和度量其真实努力的程度，这便产生了委托-代理问题(Jensen et al., 1976)。为解决这一问题，组织需要设计相应的控制机制，以引导代理人的行为，使之与组织目标相一致。

组织设计的两大议题就是组织负责人向组织成员进行分权以及进行相应的控制设计。一方面，为解决分权带来的控制问题，组织需要引入业绩评价机制以反映分部经理人运用决策权产生的成果(Jensen et al., 1992; Wruck et al., 1994)。另一方面，业绩评价机制还包括决策支持职能(Luft, 2009; van Veen-Dirks, 2010; Zimmerman, 2011)。分权的程度要求业绩评价的控制职能必然有所加强，但分权对业绩评价系统决策支持职能的影响则并无明确的方向。分权同样对业绩评价的质量有所要求，业绩评价唯有精确、敏锐并具有可靠的质量，才能够约束经理人使用其扩展的权力谋取私利(Moers, 2006)。

业绩评价是控制设计的基础，激发代理人经营热忱还需要将业绩评价与薪酬制定挂钩。通过对业绩评价体系进行设计，将薪酬与业绩进行不同类型的挂钩和连接，可以有效提取员工的私有信息并解决职员的逆向选择问题；将广泛的奖励手段与业绩进行结合，最终形成的激励方案也可提升职员的努力水平，解决道德风险问题(Sprinkle, 2003)。

### （四）对现有研究的评述

现有的文献论及分权的控制设计时，认为内源于股权的合法控制权和外部完善的法律执行机制对于控制设计的有效性至关重要。构建与分权相应的规范的业绩评价机制需要产权保护机制运作良好的制度背景。然而，中国尚不具备这种运作良好的产权保护机制。于是，在中国内源于股权的合法控制权不能得到有效执行，故而产生了许多契约之外的控制机制或者说组织设计创新(Chalos et al., 2004)。这其中就包括“关系”这一非正式机制。企业内委托人与代理人所具有的关系，既可以在无须强制约定的情况下赋予代理人以自由裁量权，又可以通过关系所承载的社会资本来约束代理人可能的机会主义行为。因此，关系也可作为一种与分权相匹配的控制机制。由于关系深刻地影响了企业的组织设计，这使得组织的分权、业绩量度和奖惩呈现了显著的差序格局特征。在第三部分我们将分别进行论述。

## 三、差序格局与企业的业绩评价系统

市场体制在解决激励问题时，采取的手段是将决策权与转让权一同赋予经济参与者，如此，经济参与者可以通过转让实现其最优决策的收益。而在组织之中，一般不会将决策权与转让权一同赋予代理人。这一转让权力的缺位，导致组织构建出如下博弈规则来解决激励问题(Jensen et al., 1992)。

- (1) 在组织中将决策权分配给代理人的制度；
- (2) 与决策权力分配相适应的控制机制：
  - a) 绩效量度与评价机制

## b) 与绩效联动的奖惩机制

基于这一理论,经典管理会计研究将企业视作典型的科层组织,企业必须能够完成三种职能:一是在企业内对各项决策权力和控制权力进行分配,二是进行业绩量度,三是根据业绩量度结果进行奖惩(Zimmerman, 2011)。事实上,这三项职能也各自对应着企业组织设计中的三项重要议题。其中决策权力配置、业绩量度和基于业绩量度的奖惩在管理会计研究中一般归入企业业绩评价系统,由于决策权力分配与业绩评价的紧密关联,新近的业绩评价文献一般将二者放在组织设计的框架下作联合考察(Abernethy et al., 2004; Abernethy and Vagnoni, 2004; Moers, 2006; Bouwens et al., 2007)。

本文将从差序格局的视角专注探讨企业中的上述三种职能运行情况。

### (一) 差序格局与组织分权

由于知识转移存在成本,公司的管理层需要向分部经理分权以激发其首创精神和增强其即时处置信息的能力,从而提升公司价值(Jensen et al., 1992)。然而,由于人的自利性和机会主义行为,分权无可避免地带来了诸多控制问题。这就需要构建必要的控制机制或激励机制(Holstrom, 1979)来解决委托代理的问题。企业中正式的控制机制或激励机制高度依赖健全的法律执行机制。这是因为,本质上,企业内的授权和代理是一种契约安排,这一契约包括决策权力安排和相应的控制设计(如业绩评价)。但是人的有限理性导致契约的不完备,人的机会主义天性会利用契约的不完备谋取私利,使得交易成本产生,阻碍契约的履行(Williamson, 2005),为求契约的顺利执行,人们引入了产权保护制度和法律执行机制,惩罚机会主义行为,减少交易的阻力。完善的法律制度可以威慑代理人严格遵守契约,实施与委托人利益一致的行动。

然而,在中国现行制度环境下,产权保护制度和法律执行机制尚在构建之中,正式的法律规制并不完善。当不存在有效的外在制度规范时,这一契约的执行效力将有所折扣,业绩评价安排也会出现失效。于是,委托人此时有必要寻求替代机制来实现对代理人的控制,当此之时,依托差序格局这种颇具中国特色的人际关系属性来进行管理被自然而然的引入中国企业日常运营当中。

分权对于相应的控制机制具有严格的要求:一方面,这一控制机制要提供足够广泛的信息,从而可以反映代理人行为的各个方面,避免以偏概全;另一方面,这一控制机制又要给予代理人以足够的自由度,避免代理人无所适从。组织一般通过汇总性的财务指标体系来达到上述要求(Abernethy et al., 2004; Moers, 2006; Prendergast, 2002)。这是因为汇总性的财务指标并不针对代理人的某一具体决策行为,而是着重考察代理人的最终业绩是否达成,这既给予了代理人以决策的自由度,又可以监控代理人的行为是否与组织目标(比如股东财富最大化)一致。

与差序格局想伴生的是组织成员之间的关系,这种关系首先是一种非正式的安排,并不存在明文之中,从而不会为经理人的行动给予具体的约束,这给予了经理人足够的自由裁量空间。关系网络中的各个成员又可以向委托人反映代理人行为的相关信息,由于关系网络的广泛性,多个网络成员的观察维度通常是非常全面的,这可以提供代理人行为各个方面的信息。同时,关系又蕴含了两个伴生的概念:人情和面子。其中人情相当于他人为关系人所做的专有性投资,而面子则相当于关系人所具有的社会资本。当关系人背叛了他人的人情,那么他也就有可能损失了在整个社会网络中的面子,即社会资本(Standifird et al., 2000)。尽管存在中西方术语的差异,但我们仍然可以看到西方学者类似的洞察:个人顺利完成家族所赋予的责任之后,他所得到的犒赏是家族成员对之而产生的敬畏和尊重;相反,当他辜负了家族重托的时候,他所得到的惩罚则是声誉的损伤(Pollak, 1985)。尤其是在缺乏流动性的熟人社会中,声誉等社会资本对一个人的成功不可或缺,而声誉的损伤则意味着严重的惩罚。这种损失的可能性约束了他进行机会主义行为的动机,进而使得关系天然成为一种可与分权匹

配的控制机制。正因如此，在差序格局的同心波纹上，距离委托人（授权人）关系越亲近者往往取得更多的管理权力，进而导致中国企业在权力配置上呈现显著的差序格局。

## （二）差序格局与业绩量度

企业中人事关系的差序格局会从两个方面影响企业中的业绩量度体系：一方面，差序格局会显著影响业绩量度体系的指标构成，另一方面，差序格局会显著影响业绩量度体系的职能导向。

传统的业绩量度强调财务指标的使用，然而，财务指标反映的是历史信息且具有滞后性，无法反映企业未来的前景，这可能导致经理人为短期利益而违背组织长远战略 (Atkinson,1998; Merchant,1990)。因此，现有的业绩量度体系强调多维化的业绩指标构成 (Kaplan 和 Norton,2001a,2001b,2004; 乔均,祁晓荔和储俊松,2008; 张兆国和陈天骥,2002)，引入非财务业绩指标从而使得管理者的行为与组织的优先战略相一致，促进企业战略的实施和经营业绩提升 (Chenhall,2005; Chow and Van der Stede,2006; Ittner,Larcker andRandall,2003)。非财务指标在实践中所面临的问题是其难以度量以及难以引入契约之中，尤其是需要主观判断的非财务指标，因为考核者与被考核者之间的信息不对称，常常失之偏颇。然而，当组织中的成员关系呈现差序格局时，我们将发现关系越亲近者其信息沟通越便利，对于需要主观判断的非财务指标则量度越准确，彼此协商将这类非财务指标写入契约中也越容易。因此，差序格局会显著影响业绩量度体系中的指标构成，越是靠近中心委托人的管理人员，对其进行考核时非财务指标的权重越高，而财务指标权重越低。在现实生活中，人们经常看到的管理者根据员工的亲疏远近而采取不同的业绩量度标准的现象，实质上是由于考核指标的差异所致，越是靠近中心委托人的管理人员，对其考核时财务指标越不重要，相反，非财务指标可以更好地反映这些管理人员对于委托人财富的长期贡献潜力。

根据 Demski and Feltham(1976)提出的分类，一般认为业绩量度有两大职能，即业绩指标具有决策支持 (Decision-facilitating) 和决策影响 (Decision-influencing) 两种职能 (Sprinkle, 2003)。决策支持职能是指提供信息以降低决策事前的不确定性 (Demski and Feltham,1976; Sprinkle,2003)。Simon, Administration and America (1954)强调业绩信息应当能够用来解决问题，Demski and Feltham (1976)则认为提供的业绩信息应当解除决策前的不确定性。Baiman andDemski(1980)提出状态信息可能会被提供给决策制定者以改善行为选择。Sprinkle (2003)总结了以往的文献，提出业绩评价通过提供经济决断所需的信息而起到辅助决策的作用。决策影响职能是指提供信息激励职员，引导职员行动与组织目标一致 (Demski and Feltham,1976; Sprinkle,2003)。这一职能解决的是组织既定决策的执行问题，消除了决策后的不确定性。一般而言，组织通过运用业绩评价系统所提供的信息，监督、评测、考核与奖惩职员行动，影响职员动机，进而实现组织目标 (Sprinkle,2003)。影响决策职能关注对于组织控制问题的解决，即确保职员采取组织希望的行为 (Sunder,1997)，因此，也常被称作控制职能 (Zimmerman,2011)。简言之，决策支持职能指的是业绩指标能够提供信息来指导决策和管理；决策影响职能是指使用信息激励、控制经理和员工。为了行文方便，我们将决策支持职能简称为决策职能，决策影响职能简称为控制职能。当委托人根据关系亲疏远近（差序格局）向代理人进行分权时，差序格局中的信息优势和便利契约执行的机制能够天然地起到控制作用，此时强化业绩量度的控制职能将不符合成本效益原则，这是因为业绩量度系统的构建是有成本的，当存在可以替代它的控制机制时，出于成本节约的考量，企业可能削弱控制职能导向的业绩量度体系，而强化业绩量度体系的决策支持职能，因此，中国企业内明显的差序格局会削弱业绩量度的控制职能，而强化业绩量度的决策职能。

综上所述，我们可以看到在企业的日常运营管理中，差序格局对于企业的业绩量度体系具有深远的影响。面对亲疏不同的员工，管理者由于具备不同的信息沟通渠道和差异化的缔约便利程度，最终使得管理者对员工的业绩评价根据亲疏远近呈现不同的考核标准。

### （三）差序格局与薪酬制定

企业的分权伴随着委托-代理问题，代理人的卸责或偷懒将损害股东的利益(Holmström et al., 1983; 辛清泉等, 2007; Jensen, 2010)，为削弱代理问题的影响，需要设计用以降低代理成本的治理机制。薪酬契约被学术界公认为协调代理人与委托人利益一致的有效治理机制(Jensen et al., 1976; Jensen et al., 1990)。薪酬契约的治理效力通常可用薪酬敏感度和薪酬粘性来衡量，一般认为较强的薪酬敏感度和较弱的薪酬粘性指示着较高的薪酬治理效力(Jensen et al., 1990; 方军雄, 2009)。

由于委托人和代理人信息不对称的存在，代理人的努力程度在实践中难以被观测，委托人无法将代理人的薪酬与其努力程度直接挂钩。作为一种次优抉择，委托人通常将代理人薪酬与代理人的经营成果相连接(Jensen et al., 1990)。这种连接的缺陷在于最终业绩由经理人努力和环境因素所共同决定，委托人无法区分出业绩中真正由经理人努力贡献的比例，这也给了经理人辩解的借口。最终业绩的构成可以分解为两部分，一是经理人的努力而引致的经营成果，另一部分则可以称作随机干扰因素。委托人在无法明确区分二者之时，理性预期到代理人可能借口宏观经济或行业不景气而正当化其卸责导致的业绩不佳，此时，委托人对代理人给予的激励必然考虑到这一因素，并以低于委托人可以明确识别代理人业绩情形下的激励而达到均衡。

这类类似于二手车市场上信息不对称而引致的买方对卖方所售商品的折价，只要将代理人的努力视作二手车即可。委托人出于风险规避的角度，开出的薪酬要小于可以完全识别代理人努力的情形。但差序格局为委托人考察代理人提供了信息沟通的便利，越是关系亲近者其信息沟通越便利，这为委托人识别代理人业绩提供了非正式渠道，通过良好的沟通与紧密的私下联系，委托人可以比较有把握地识别出企业业绩尤其是长远业绩与代理人努力之间的关联。

薪酬粘性是指一定量业绩上涨所带来的薪酬增加要高于等量业绩下降带来的薪酬减少，这种薪酬的“易升难降”特征被形象地称为薪酬粘性。薪酬粘性源自于信息不对称和重新缔约成本。如前所述，由于委托人可观测的最终业绩由经理人努力和环境因素所共同决定，委托人无法做出区分。代理人倾向于将业绩上升归因于自身努力，而将业绩下降归因于环境因素。由于代理人的信息优势，委托人在业绩下降时对代理人进行降薪缺乏信息支持的正当性。而且薪酬契约的制定往往根植于业绩上升的预期，遇到企业亏损时往往缺乏相关的惩罚措施。即使在经济严重衰退，企业无法承担代理人的昂贵薪酬时，由于契约刚性和重新订约成本很高，削减代理人薪酬的难度也依然很大。若是委托人和代理人具有紧密关系，关系还可以降低机会主义行为(Ouchi, 1980)，使得企业的缔约成本变小，这也可以减少薪酬粘性。因此，从差序格局的角度考察，我们应该可以看到，随着关系由疏远走向亲近，薪酬粘性应当越来越小。

### 四、总结

本文意在响应加强本土化的会计研究的号召(会计研究编辑部, 2013)，将中国社会学研究的部分成果引入管理会计研究，将差序格局概念嵌入到业绩评价的研究当中，从信息沟通和便利缔约的角度探讨了差序格局对于中国企业业绩评价可能产生的影响。具体而言，本文从理论上阐述了中国企业在权力配置、业绩量度和薪酬制定上根据关系亲疏而呈现差序格局的原因。我们认为企业组织呈现差序格局是对外部匮乏正式制度而做出的适应性安排，消减任人唯亲和业绩评价亲疏有别需要构建出良好的外部契约执行制度，即完善的法律执行制度。在当前中国弱势法制背景下，企业的组织呈现差序格局，有其合理因素，能够部分替代外部制度的缺失，对企业中的代理问题起到一定的治理作用。

然而，我们必须提醒读者注意，学者们也广泛探讨了差序格局可能产生的任人唯亲、利益分配不公和逆向淘汰优秀人才等弊端(青平等, 2003)。因此，差序格局对于企业运营的影响

是一把双刃剑。当企业属于初创阶段，企业中的参与者聚积主要是与创始人具备紧密的亲缘或地缘的人员时，差序格局可以起到很好降低契约的缔结和执行成本，缓解企业中广泛存在的代理问题。但当企业发展壮大，企业人员构成扩展到创始人的亲缘或地缘之外，那么差序格局的优势便不复存在了，此时构建出正式的管理制度与客观的绩效考核标准将成为企业的重要课题。我们希望在实践过程中，企业管理者可以根据企业的发展阶段和发展需求，灵活地运用差序格局可能的便利，并通过制度建设规避差序格局对于企业绩效考核的不利影响。



## 主要参考文献

- 方军雄. 2009. 我国上市公司高管的薪酬存在粘性吗?. *经济研究*, : 110~124
- 费孝通. 2007. *乡土中国*. 上海, 上海世纪出版集团, 上海人民出版社.
- 雷宇, 杜兴强. 2011. “差序格局”与会计信息——理论分析与中国近代的历史证据. *当代财经*, **7**: 122~128
- 罗家德. 2007. 中国人的信任游戏. *商界: 评论*, **2**: 79~82
- 青平, 钟涨宝. 2003. 民营企业中的差序格局: 负面影响及对策. *经济问题探索*, **2**: 125~128
- 辛清泉, 林斌, 王彦超. 2007. 政府控制, 经理薪酬与资本投资. *经济研究*, : 110~122
- 阎云翔. 2006. 差序格局与中国文化的等级观. *社会学研究*, **4**: 201~213
- 郑伯坝. 1995. 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, **3**: 142~219
- Abernethy M. A., J. Bouwens, and L. van Lent. 2004. Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms. *The Accounting Review*, **79**(3): 545~570
- Alchian A. A., and H. Demsetz. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, **62**(5): 777~795
- Bouwens J., and L. van Lent. 2007. Assessing the Performance of Business Unit Managers. *Journal of Accounting Research*, **45**(4): 667~697
- Chalos P., and N. G. O'Connor. 2004. Determinants of the Use of Various Control Mechanisms in US-Chinese Joint Ventures. *Accounting, Organizations and Society*, **29**(7): 591~608
- Chow C., and W. Van der Stede. 2006. The Use And Usefulness of Non-Financial Performance Measures. *Management Accounting Quarterly*, **7**(3): 1~8
- Ittner C. D., D. F. Larcker, and T. Randall. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, **28**(7~8): 715~741
- Kaplan R. S., and D. P. Norton. 2004. Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, **82**(2): 52~63
- Law K. S., C. S. Wong, D. Wang, and L. Wang. 2000. Effect of Supervisor-subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, **11**(4): 751~765
- Luft J. 2009. Nonfinancial Information and Accounting: A Reconsideration of Benefits and Challenges. *Accounting Horizons*, **23**(3): 307~325
- Merchant K. A. 1990. The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia. *Accounting, Organizations and Society*, **15**(4): 297~313
- Moers F. 2006. Performance Measure Properties and Delegation. *The Accounting Review*, **81**(4): 897~924
- Park S. H., and Y. Luo. 2001. Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, **22**(5): 455~477
- Sprinkle G. B. 2003. Perspectives On Experimental Research in Managerial Accounting. *Accounting, Organizations and Society*, **28**(2~3): 287~318
- van Veen-Dirks P. 2010. Different Uses of Performance Measures: The Evaluation Versus Reward of Production Managers. *Accounting, Organizations and Society*, **35**(2): 141~164
- Zhang X., and G. Li. 2003. Does Guanxi Matter To Nonfarm Employment? *Journal of Comparative Economics*, **31**(2): 315~331

## **Enterprises' Performance Evaluation Under The Perspective Of Differential Mode Of Association**

*Yangyulong et al.*

The concept of the differential mode of association could accurately describe the interpersonal relationship pattern in traditional Chinese society. This paper would resort to the theory of economics, management and sociology to explore enterprises' performance evaluation system under the perspective of differential mode of association. We would try to reply to the following questions. Firstly, how could differential mode of association affect the enterprises' decentralization? Secondly, how could differential mode of association affect the performance evaluation system? Thirdly, whether the relational governance works in the performance evaluation system? This paper would help us find a scientific performance management style for Chinese enterprises.