

上下级关系、组织分权与企业业绩评价系统*

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)

作者简介:

杨玉龙: 浙江工商大学财务与会计学院讲师, 上海财经大学会计学博士

联系电话: 15867151097

通信地址: 浙江省杭州市下沙高教园区学正街18号浙江工商大学行政楼财会学院817室

邮政编码: 310018

Email: yangyulong_accounting@aliyun.com

潘飞: 上海财经大学会计学院副院长, 教授, 博士生导师

联系电话: 021-65908847、13321825907

通信地址: 上海市杨浦区武川路111号上海财经大学会计学院

邮政编码: 200433

Email: panfei@shufe.edu.cn

张川: 上海海事大学会计学教授, 博士生导师。上海海事大学财务处处长, 管理会计与风险控制研究所所长。财政部全国会计学学术类领军(后备)人才。中国政府审计研究中心和审计发展研究中心学术委员会特约研究员。

联系电话: 021-38284201、13501618346

通信地址: 上海市浦东新区沈家弄路900弄29号102室(200135)

Email: zhangch@shmtu.edu.cn

* 我们感谢暨南大学 2013 年管理会计国际研讨会上 Hui Chen (University of Colorado at Boulder) 的评审意见。本文得到如下科研项目资助: 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”(批准号 71032005), 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”(项目批准号 71272218), 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”(项目批准号 71272013), 国家自然科学基金青年基金项目“声誉与独立董事制度的有效性——基于行为视角的研究”(项目批准号 71302032)。

Supervisor–Subordinate Relationship,Decentralization And Enterprises' Performance Evaluation System

Yang Yulong,Pan Fei and Zhang Chuan

[**Abstract**] This paper focuses on the impact of supervisor–subordinate relationship on Chinese enterprises' organizational design and points out how to achieve good performance by matching supervisor–subordinate relationship with decision-making power and performance evaluation system.We have recovered 386 valid questionnaires from a survey study covering the Chinese enterprises in 26 provinces.By analysing these data we have found that:Simply relying on close supervisor–subordinate relationship or purely decentralization is not enough to promote Chinese enterprises' performance.Organizational design which could bring good performance has the following 3 characteristics:Firstly,the performance evaluation system is of high quality;Secondly, decentralization is matched with close supervisor - subordinate relationship;Thirdly,the performance evaluation system focuses on decision influencing role. In addition, we also found that:①Performance evaluation system of higher and closer supervisor - subordinate relationship could promote decentralization; ②Financial performance indicators of higher quality will strengthen their decision influencing role, but such kind of casual-effect link cannot be applied to non-financial indicators; ③More decentralization from the supervisor to the subordinate could promote the decision influencing role of financial performance indicators and internal non-financial performance indicators as well.

[**Keywords**] Supervisor-Subordinate Relationship, Decentralization, Enterprises' Performance Evaluation System.

上下级关系、组织分权与企业业绩评价系统

[摘要] 本文专注探讨上下级关系如何影响中国企业的组织设计,并指出上下级关系如何与组织内的决策权力配置及业绩评价系统进行匹配以取得良好业绩后果。本文采取问卷调查的方法来研究上述问题,通过对涵盖中国 26 个省份的企业进行问卷调查,我们最终收回了 386 份有效问卷,针对这些问卷进行统计分析以后,我们发现:单纯依靠构建紧密的上下级关系或者单纯依赖分权都不足以提升企业业绩,有助于企业业绩提升的组织设计往往具有如下三个特征:一是分权在业绩评价系统质量较高的情境下进行;二是关系与分权进行了相互匹配;三是企业在分权的同时强化了业绩评价系统的控制职能。除此之外,我们还发现:①高质量的业绩评价系统和紧密的上下级关系均可促进分权的进行;②高质量的财务指标会同时强化财务指标的控制职能和决策职能,而非财务指标的质量则与其职能的实现无显著关联;③分权需要业绩评价系统展示出更强的控制导向,具体而言,分权既会强化财务指标的控制职能,又会强化内部非财务指标的控制职能。

[关键词] 上下级关系;组织分权;企业业绩评价系统

一、引言

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,但任何一个经济实体的内部运营和外部响应都还是本土化的,存在于中国社会的经济活动都具有浓厚的乡土特色。不同于西方经济组织的运行,中国企业特别强调经济生活的关系导向。这使得我们从单纯一笔交易或一次博弈当中无法窥测出中国企业运营的真正图景,当我们从单次博弈的角度来理解和重构中国企业的管理实践时,我们就会发现诸多矛盾。比如说:明知外部人能力更加杰出,企业为何依旧将权力赋予关系亲近者?

这是一个生活中司空见惯、并被无数人诟病的现象,这一问题展现了中国社会经济运行中的一个悖论: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?事实上,从改革开放算起,中国的社会经济运行就一直向研究者呈现类似的难题,在一个被批评有诸多缺陷的制度基础上(诸如法制不完善、政府干预过多、市场化水平薄弱的措辞,往往是学者们分析中国制度时最自然不过的前提),中国经济为何会有长足的进步(张五常,2009)^①?从这一宏阔的视野来看待本文意欲探讨的问题,我们可以比较清晰的定位出本文对于中国管理会计研究的边际贡献,那就是本文将尝试性地推出一个理论架构,在这一架构中引入中国社会中具有独特内涵的变量:上下级关系,并以之解释中国管理会计实践中一些独特的现象,比如中国企业为何普遍存在根据关系远近来配置决策权力、考核标准亲疏有别等等。

这一研究具有独特的现实意义。中国企业的管理实践中一直存在两个热点问题:一是在众口一词指责依据关系亲疏来配置决策权力的社会舆论中,这种现象何以会经久不衰;二是分权究竟可否促进企业业绩(或者推广来讲组织绩效)?其中,前者是中国社会由来已久的疑问(何宽,陈兴荣和王克良,1989;金德田和秦庆育,1986);而后者则是自改革开放以来,市场经济建构过程中随处可见的话题(林毅夫和刘培林,2001;张军和王祺,1998)。尽管有诸多纯理论的推测,诸如“构建紧密的私人关系是在信任缺失、法制不完善的制度环境下不得已而采取的非正式自我保护机制”,“分权应当构建出良好的与之相匹配的管理控制系统方可带来良好的业绩(洪剑峭,1998)”,针对这些推测所做的实证检验仍然匮乏,而将这两个问题作联合考察的研究更是一片空白。本文尝试采用问卷数据,为深刻理解这些问题做出初步的尝试。

在实践中,上下级关系会直接影响到决策权力在上下级之间的配置。由此,本文可以将授权者与受权者的关系与分权理论联系到一起。而经济学关于分权的理论则为我们提供了将

二者进行系统链接的现成的分析思路：分权必须构建相应的控制机制以防止代理问题，关系可以被视作与分权相适应的一种非正式控制机制(Jensen 和 Meckling,1992)。由于标准的管理会计文献中已经系统研究了与分权相适应的另一项正式组织控制机制即业绩评价机制，因而，作为本文所意欲考察的分权控制问题的延伸，我们也将相当精力和篇幅用于探讨非正式控制和正式控制的关联，即上下级关系与业绩评价系统的交互影响。事实上，上下级关系除了在决策权力配置上会产生影响以外，随后衍生的对于业绩评价的影响同样为人们所广泛感知。

本文在组织设计的框架下，深入探讨了上下级关系、组织分权与企业业绩评价系统之间的复杂交互关系，图 1 展示了本文的研究框架。

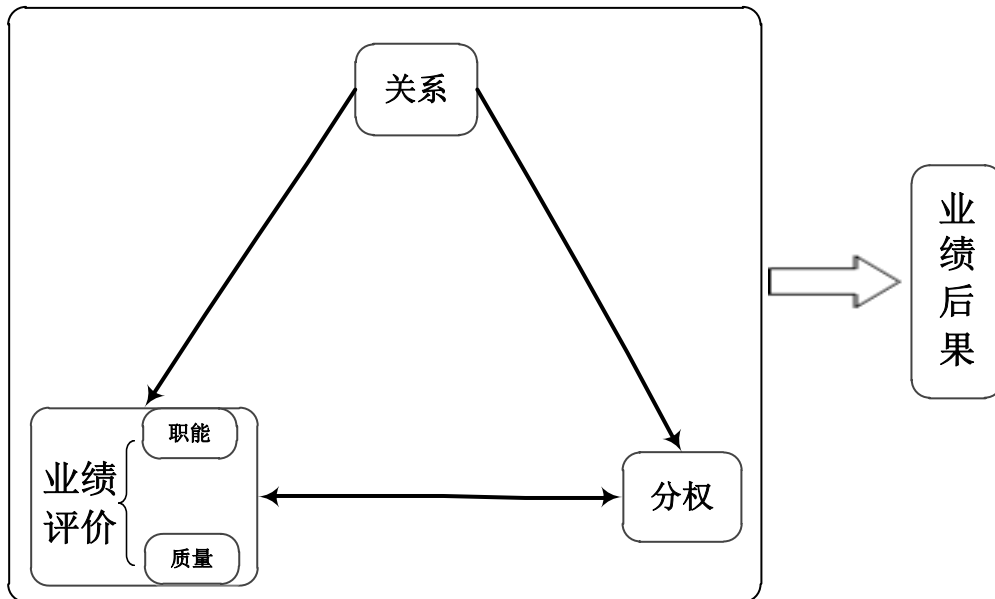


图1 研究框架

本文采取问卷调查的方法来研究上述问题，通过对涵盖中国 26 个省份的企业进行问卷调查，我们最终收回了 386 份有效问卷，针对这些问卷进行统计分析以后，我们发现：单纯依靠构建紧密的上下级关系或者单纯依赖分权都不足以提升企业业绩，有助于企业业绩提升的组织设计往往具有如下三个特征：一是分权在业绩评价系统质量较高的情境下进行；二是关系与分权进行了相互匹配；三是企业在分权的同时强化了业绩评价系统的控制职能。除此之外，我们还发现：①高质量的业绩评价系统和紧密的上下级关系均可促进分权的进行；②高质量的财务指标会同时强化财务指标的控制职能和决策职能，而非财务指标的质量则与其职能的实现无显著关联；③分权需要业绩评价系统展示出更强的控制导向，具体而言，分权既会强化财务指标的控制职能，又会强化内部非财务指标的控制职能。

在国内外以往研究的基础上，本文在理论与实践上可能会有如下贡献：

首先，本研究将上下级关系概念整合进标准的经济学理论框架中。上下级关系在标准的实证研究中之所以难于被经济学界和管理学界所认可，主要原因在于其计量时面临着数据搜集的阻碍，西方经济学中也缺乏深入探讨“关系”变量的模型和理论。虽然有西方文献谈及关系契约和关系治理(Macneil,1977; Neubauer 和 Lank,1998; Poppo 和 Zenger,2002),但是其所谓“关系”只是近似于中国文化中陌生人之间的两两交互，无法描述中国人际关系中血缘、地域和共事所衍生的层次有别、信任有别的深刻内涵。本研究首先从上下级关系的量度入手，着眼于“上下级关系”连带的信息获取便利与（关系型契约）缔约便利，在信息经济学和契约经济学框架下嵌入中国本土元素。

其次，本研究将提供实证证据展示中国企业管理中广泛存在的关系导向特征，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。学者们对于中国企业普遍存在的家族主义或者泛家族主义是持有争议的(Whyte,1996),在承认“关系”对中国企业发展存在贡献的同时也会为之做出批评(蒋神州,2010;青平和钟涨宝,2003)。然而,这种争论往往建立在引证个案或者传闻证据的基础上。本研究力图从大样本中发掘中国企业“关系”导向的管理在企业分权、业绩评价方面究竟有哪些规律,并解释“关系”导向下的用人和权力设置在中国制度背景下有哪些优势从而导致了其广泛存在。

再次,分权是中国市场化改革过程中的重要议题。无论是民营企业创始人向职业经理人的权力授予,还是国有企业总部权力的下放,一直以来都是理论界和实务界关注的焦点(庞义成和房毅,2001;王斌和高晨,2003)。通过分权,最高层管理人员集中关注战略层次的问题;而中低层管理人员则可以在授权范围内,根据不断变化的市场环境迅速作出应变决策,避免因层层汇报、延误决策时间而可能造成的损失;各层次管理人员能够产生极大的积极性和创造性,既有益于企业整体利益,又能充分实现其自身价值(洪剑峭,1998)。然而,分权从来都不是一个单纯的过程,事实上,作为组织运行中的一个子系统,决策权力分配的变更必须同时伴随着业绩量度与奖惩系统的调试(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004;洪剑峭,1998)。本文将从实证上对这一问题进行探讨,并给出最优分权的一些条件。本文发现,分权必须伴随着正式控制机制或非正式控制机制的匹配方可产生良好的企业业绩,这对中国企业的分权管理实践具有重要的启示意义。

最后,也许是更富于现实意义的贡献,本文关注了业绩评价系统的职能导向问题。在管理会计实践中,一个经常被忽视的问题是,业绩指标的决策和控制职能到底应该如何权衡。这类类似于财务会计研究中决策有用观和受托责任观的争论。本文通过问卷,对一线管理会计实践进行了考察。本文发现,无论是财务指标还是非财务指标,在决策用途上的重要性都要高于控制用途,这与财务会计中决策有用观占优于受托责任观似乎不谋而合,同时这对于中国企业管理实践中构建业绩评价系统也具有重要的启示意义,即业绩评价并非单纯奖惩的工具,其更重要的意义在于为企业的决策服务,而将业绩评价视作单纯的奖惩工具恰恰是许多中国企业实施业绩评价时的常见误区(张川,杨玉龙和高苗苗,2012;钟孟光,2006)。

本文随后的安排如下,第二部分是文献回顾,第三部分是理论分析与研究假说,第四部分是研究设计,第五部分是实证检验结果及分析,最后是本文的结论。

二、文献回顾

(一) 组织设计、决策权力配置和企业业绩评价

组织设计问题,可以具体细分为如下两个议题:①在组织中构建将决策权配置给代理人的制度;②在组织中构建与决策权力配置相适应的控制机制(Jensen 和 Meckling,1992)。前者可以称为分权问题,后者则可以称为控制问题。

组织的优势在于存在一个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)。但是人的信息处理能力是有限的,个人在进行决策时至多能够同时处理四个信息单元(Halford, Baker, McCredden 和 Bain,2005),对于庞大的组织而言,初始权威无法决断组织所有事项,初始权威需要下放部分权力。由于经济效率取决于权威和支持决策所需知识(信息)之间的匹配程度(Hayek,1945),因此,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,如此组织就能激发代理人的才能和首创精神,为组织创造价值(Jensen 和 Meckling,1992)。这便是分权产生的缘由。

然而,拥有专业知识的代理人与委托人的目标往往并不相一致。一方面,由于信息不对称的存在,拥有专业知识的代理人在执行任务时,委托人无法准确区分和度量其真实努力的程度;另一方面,由于代理人被赋予了诸多决策权力,这导致代理人有能力采取机会主义行为,在委托人无法观测情况下谋取个人私利。这便产生了委托-代理问题(Jensen 和

Meckling,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。这便是控制问题的产生的原因。

当委托人向代理人赋予更多决策权力以后,代理人的可选行动集合扩大(Jensen,2002; Prendergast,2002)。委托人需要同时构建出一个配套控制机制,这一控制机制要既能够赋予代理人以足够的决策自由度,又要能够阻止代理人利用扩大的权力谋取个人私利。以综合财务指标为基础的激励机制正是符合这两项要求的控制机制(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Jensen 和 Meckling,1992; Moers,2006)。虽然如此,激励机制本身需要满足两大条件才能实现上述控制职能。一是业绩评价系统所使用的业绩指标要具有精确、敏锐并可靠的质量,以便够约束代理人使用其扩张的权力谋取私利(Moers,2006);二是将高质量的业绩指标与代理人的绩效薪酬链接,从而有效提取代理人的私有信息以解决其逆向选择问题,并提高代理人的努力水平,解决道德风险问题(Sprinkle,2003)。

(二) 上下级关系、信息沟通与契约理论

企业内部的上下级关系如何影响企业内在的组织设计以及最终业绩,是非常重要的理论问题和实践问题。然而,除却极少数例外(汪林, 储小平, 黄嘉欣和陈戈,2010),大部分文献都未能严谨地以定量的方式来探讨和研究这一问题。主要原因可能有两点:第一,现有的研究缺乏对于上下级关系这一变量的准确描述和计量。研究企业中的上下级关系,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,比如同学、同事、同乡、同姓、同好、同行、同年、同袍以及同宗等信息需要大量深入的访谈和资料搜集才可获取。为解决这一困难,也有学者另辟蹊径,构建问卷间接来度量“上下级关系”这一变量(Law, Wong, Wang 和 Wang,2000; Yen, Barnes 和 Wang,2011)。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学理论的合适桥梁。

上下级之间的关系交往,最终体现为与之相伴随的人际间的信息沟通和信任程度。越是接近于自我的关系网络,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(雷宇和杜兴强,2011),这种连接可以将上下级关系放入信息经济学的理论框架下进行考察。此外,紧密的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,这种连接则可以将上下级关系放入契约经济学的框架下进行探讨。

无论是企业内部的组织活动,还是企业对外经营行为,都可以追溯到一系列契约(Alchian 和 Demsetz,1972; Jensen 和 Meckling,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,1973,1979)。对产权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,在新兴市场国家如中国,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, Huang, Morck 和 Yeung,2009; Fan, Wong 和 Zhang,2007)。

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 和 Knoeber,2001; Faccio,2006; Fan, Wong 和 Zhang,2007; Fisman,2001; Khwaja 和 Mian,2005; Li, Meng, Wang 和 Zhou,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 和 O'Connor,2004; Memili, Chrisman 和 Chua,2011)。这些解决方案都要涉及一种有中国特色、被称作“关系”的无形社会网络(Chen 和 Peng,2008; Park 和 Luo,2001; Ramasamy, Goh 和 Yeung,2006; Yeung 和 Tung,1996)。所谓政治关系不过是具有丰富内涵的“关系”中的一个维度,从企业角度来看,这一“关系”是对外而言的。

深入企业内部层面,我们也可以观测到“关系”在其中运行的轨迹(Zhang 和 Li,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 和 Marshall,2000)。因此，关系是一种在制度不健全的体制下促使契约履行的替代机制(Xin 和 Pearce,1996)。

以往的文献对于企业外部关系的构建和后果进行了大量研究(Fan, Wong 和 Zhang,2007; Millington, Eberhardt 和 Wilkinson,2005; Park 和 Luo,2001)，但深入企业内部的关系网络及其对组织设计的影响还有待进一步探讨。

(三) 对现有研究的评述

为缓解分权引致的控制问题，构建由激励契约承载的控制机制至关重要。但是这种控制机制非常依赖产权保护优良与法律执行完善的制度条件。然而，中国尚不具备良好的产权保护机制和有效的法律执行机制。于是，在中国企业的组织设计中，产生了许多正式契约之外的控制机制创新(Chalos 和 O'Connor,2004)。这其中就包括“关系”这一非正式机制。一方面，“关系”是一种非正式的安排，并不存在明文之中，从而不会为代理人的行动给予具体的约束，这给予了代理人足够的自由裁量空间；另一方面，紧密的“关系”可以便利关系双方进行信息沟通，缓解信息不对称，帮助委托人判断代理人的实际努力程度及其对企业的实质贡献。这使得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，这使得组织内部的决策权力配置与业绩评价系统设计呈现出显著的关系导向。在第三部分我们将分别进行论述。

三、理论分析与研究假说

(一) 业绩评价系统的质量与业绩评价系统的职能导向

业绩评价系统本质上是一个信息供给系统，因而对之进行评判和考察应当关注信息供给的质量以及使用情况。我们将分别介绍业绩评价系统的信息供给质量（业绩测度质量）和业绩评价系统的职能导向，并进一步指出某一类业绩指标的测度质量会如何影响该类指标的职能导向。

本文将业绩评价系统所提供信息的质量称为业绩测度质量，通常意义上的业绩测度质量是针对代理人行为而言的，即业绩指标中关于代理人努力的信息含量，但这一定义有两点缺陷。第一点，它面临着一个实证操作难题，给定一个特定业绩指标，我们很难找到参照基准去判断这一指标的信息含量多寡，或许财务指标因其精巧的设计而引致的良好汇总性，使我们可以比较有把握地讲这一指标有较高的信息含量，但这也只是一个定性的判断，我们很难（如果不是不可能）确证利润一定比 EVA 信息含量小或是相反，在比较众多非财务指标的信息含量时更是如此。第二点，业绩指标并非仅仅用于监督和激励代理人，业绩指标也要被用作支持决策，因此，仅仅从该指标反映代理人行为的角度来断言其质量，既不充分，也不完整。因此，在测度业绩指标的质量时应当充分考虑上述两点。

在对业绩指标的使用进行探讨时，学者们往往关注的是业绩指标的总体使用情况，并不区分到底这种业绩指标被用作何种目的，或者讲业绩指标到底被用于实现哪些职能。但实际上，唯有全面考察某一业绩指标在各个用途上的使用情况我们才能真正知悉这一业绩指标的在企业中的使用程度。回顾业绩评价系统在组织运行中的作用，一般认为业绩评价有两个方面的职能：决策和控制(Luft,2009; van Veen-Dirks,2010; Zimmerman,2011)。本文认同 Demski 和 Feltham (1976)提出的分类，即业绩指标具有决策支持和决策影响两种职能(Sprinkle,2003)。决策支持职能指的是提供信息来指导决策和管理，而决策影响职能则是指使用信息激励和控制经理人或员工。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。

在研究业绩评价系统时区分其职能是非常必要的。对评定代理人业绩有用的指标（控制职能）并不一定在决策时有用(Luft,2009)。迄今为止，大多数实证研究忽略了业绩指标的不

同用途(Henri,2006)。对业绩指标不同用途的研究空白也可能在一定程度上解释了当前业绩评价研究的有限进展(Chapman,1997; Chenhall,2003; Hartmann,2000)。业绩指标往往可以兼具决策和控制职能,但是这一指标执行决策职能和控制职能时的有用性是有差异的。因此,理解在特定情境下企业需要如何实现业绩评价的控制职能与决策职能,对于企业业绩评价系统中指标组合的构建具有重要意义。已知的文献当中只有 van Veen-Dirks (2010) 对之进行了探讨,他发现生产战略、组织间相互依赖性和技术复杂程度都会影响非财务指标在决策职能中的应用。

之所以强调业绩评价系统的职能导向,是因为对其进行现实考察,可以为我们提供了一个崭新的视角去理解企业在业绩评价系统革新时所面临的一系列问题。在实践中,部分企业进行业绩评价革新时,其失败的根源就在于设计者片面地理解了企业业绩评价系统的职能,将业绩评价系统仅仅视作奖惩工具,使得被考核者将大量精力放在与考核人员的博弈上面,通过私人关系游说考核人员或者采用极端手段向考核人员施加压力、讨价还价,大量的资源和精力消耗在企业内部政治过程中,业绩评价系统成为考核人员的沉重负担(钟孟光,2006),他们完全忽视了业绩评价系统在决策方面的意义^②。

尽管存在诸多影响业绩指标使用程度的权变变量,诸如环境不确定性、企业战略之类,但是,业绩指标本身的测度质量对其使用有更直接的影响。分析性研究表明,某个业绩指标的使用权重与该指标反映代理人努力程度时的灵敏度以及该指标的精确度成正比(Banker 和 Datar,1989)。业绩指标的测度质量提高,无论对于该指标实现决策职能还是实现控制职能都将是有利的,因而本文可以推断:业绩指标的测度质量有助于增加该指标的控制用途,也有利于增加该指标的决策用途。据此,本文提出假说 H1:

假说 H1: 业绩指标^③的测度质量越高,其在控制方面相应的使用程度则越高,在决策方面相应的使用程度也越高。

该结论既适用于财务指标,也适用于非财务指标,在随后的实证检验中,本文将分别考察财务指标,内部非财务指标和外部非财务指标。

(二) 业绩评价系统与组织分权

1. 业绩评价系统质量与组织分权

由于知识转移存在成本,公司的管理层需要向分部经理进行分权以激发其首创精神和即时处置信息的能力,从而提升公司价值(Jensen 和 Meckling,1995)。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控制问题,这需要构建必要的控制机制或激励机制(Holstrom,1979)。其中一种控制机制就是引入业绩评价机制以反映分部经理使用决策权力而带来的成果(Jensen 和 Meckling,1995; Wruck 和 Jensen,1994),更具体的举措就是使用精确的业绩评价系统来控制经理人可能的代理行为。

从缔约的角度来看,分权伴随着授权者和受权者的一项涉及决策权力安排和控制机制设计的契约。在契约之中,业绩指标被引入以控制受权者,从而防止其滥用权力危害授权者。业绩指标在何种程度上可被用于控制代理人,取决于使用该指标进行订约的成本。这种订约成本首先与业绩指标本身的属性密切相关。即业绩指标的敏感度、精确度和可靠度最后会影响其订约过程中的有用性(Moers,2006)。更为敏感、精确和可靠的指标,被引入激励契约后的控制效果越佳(Banker 和 Datar,1989; Feltham 和 Xie,1994; Holmstrom,1979)。因此,高质量的业绩指标有助于分权的进行。据此,本文提出假说 H2-1。

假说 H2-1: 业绩指标的测度质量越高,则针对代理人的分权程度越大。

2. 组织分权与业绩评价系统的职能导向

回顾业绩评价系统在组织运行中的作用,一般认为业绩评价系统有两个方面的职能:决策和控制(Luft,2009; van Veen-Dirks,2010; Zimmerman,2011)。本文使用 Demski 和 Feltham (1976)提出的分类,即业绩指标具有决策支持和决策影响两种职能(Sprinkle,2003)。决策支持

职能指的是提供信息来指导决策和管理,而决策影响职能是指使用信息激励和控制经理和员工。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。由于分权需要与相应的控制机制匹配,因此,分权会强化业绩评价系统的控制职能导向。

业绩评价系统所依赖的业绩指标有三类,财务指标,内部非财务指标和外部非财务指标。这三类指标在解决分权所产生的控制问题时所起到的作用是有差异的。当委托人向代理人进行更多分权时,代理人的可选择的行动(决策)集合将扩大(Jensen,2002; Prendergast,2002),此时,为了解决分权引致的代理问题,委托人需要构建出一种业绩指标,这种指标需要具有很好的综合性,既可以汇总反映代理人所有可能的决策,又能赋予代理人以选择的自由度(Jensen,2002; Wruck 和 Jensen,1994)。财务(会计)指标经由一系列精巧的流程计算得出,反映了代理人一系列决策之后的最终成果,因而被认为是信息汇总程度最好的综合指标(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Moers,2006)。尽管部分非财务指标也具有一定综合性,比如市场占有率、残次品率或者客户满意度,分别反映了代理人在扩张市场、提升产品质量及服务客户方面的所有举措,但这类指标仍然是片面的,最明显的缺陷是,这三类指标未考虑与扩张市场、提升产品质量及服务客户相伴随的成本(Moers,2006)。与综合性的财务指标相对照,非财务指标被视为具体指标,只能反映代理人行为的某个具体子集(Fisher,1992; Ittner 和 Larcker,1998; Wruck 和 Jensen,1994),倘若使用这类指标来控制代理人,会限制住代理人的可选行动集合,这与分权的初衷相背离。因此,与分权相匹配的激励控制机制主要使用综合性的财务指标(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Moers,2006; Prendergast,2002)。据此,本文提出假说 H2-2。

假说 H2-2: 分权会强化财务指标的控制职能。

分权对于非财务指标控制职能的影响方向则是不明确的,一方面非财务指标在反映代理人行为时,因其只能反映代理人行为的某一侧面,以之约束代理人会束缚住代理人手脚,这与分权相悖;另一方面,非财务指标具有良好的前瞻性,可以作为代理人滥用权力损害企业利益的预警指标,尤其是当赋予重大权力的代理人可能给企业带来的危害往往更大时,非财务指标的控制职能也应得到强调,从而强化企业的事前控制。基于以上论述,本文将分权与非财务指标控制职能的关系交由实证检验,提出试探性假说 H2-3, H2-4。

假说 H2-3: 分权对内部非财务指标的控制职能无显著影响。

假说 H2-4: 分权对外部非财务指标的控制职能无显著影响。

分权的重要意图是使得高层管理人员集中关注战略层次的问题,而中低层管理人员则可以在授权范围内,根据不断变化的市场环境迅速作出应变决策,避免因层层汇报、延误决策时间而可能造成的损失(洪剑峭,1998)。这也会强化各类业绩指标的决策职能。然而,这一结论在财务指标和非财务指标之间会有差异。

由于财务指标的生成过程依赖于管理层进行大量的会计政策与会计估计方法的选择,因而存在普遍的会计操纵问题(Dechow, Sloan 和 Sweeney,1996; DeFond 和 Jiambalvo,1994; Holthausen, Larcker 和 Sloan,1995)。与此同时,非财务指标也可能被操纵(Smith,2002),以客户满意度为例,调查问卷设计、调查对象以及调查时机的选择都会影响最后的客户满意度数据。虽然如此,与财务指标相比,非财务指标的可操控程度要小(Kaplan 和 Norton,2001a,2001b)。非财务指标相对于财务指标更不易被操控主要体现在如下两点:一是内部非财务指标有相当一部分是技术类指标,比如货物递送时间、装机次数等,这些指标的计量可以通过设备和流程进行直接测度,无须代理人进行会计政策或会计估计的自由裁量;二是外部非财务指标的打分者通常是外部人士,以客户满意度为例,打分者是企业顾客,他们的态度一般难以被代理人所控制。对于客户满意度调查制度比较完善的公司而言,问卷设计、调查对象以及调查时机的选择可能存在的操控问题很小:问卷设计现在可以由第三方咨询公司进行提供,而调查对象和调查时机都会被严格限制。并且,倘若公司愿意负担成本,

也可以聘请外部咨询公司进行客户满意度调查,这进一步降低了客户满意度可能存在的操纵问题。

分权的加强往往意味着管理人员在财务指标计算方面的自由裁量权增加,这会便利其操纵财务指标从而削弱财务指标的决策有用性。相比较而言,非财务指标因为物理数据具有计量刚性,以及由第三方进行评测,被操纵的余地并不大。

综上所述,分权对财务指标的决策职能影响是不确定的,本文将交由实证来检验;与财务指标不同的是,分权将会强化非财务指标的决策职能。据此,本文提出假说 H2-5、假说 H2-6 和假说 H2-7,其中假说 H2-5 是试探性假说。

假说 H2-5: 分权对财务指标的决策职能无显著影响。

假说 H2-6: 分权会强化内部非财务指标的决策职能。

假说 H2-7: 分权会强化外部非财务指标的决策职能。

(三) 上下级关系与组织分权

上下级关系,在经济意义上主要有两点作用:①紧密的上下级关系提供了上下级之间额外的私下信息沟通渠道,缓解了信息不对称,这一观点可以从许多探讨企业内部人与政府或银行等外部机构的关系的文献中得到印证(Ball, Kothari 和 Robin,2000; Ball 和 Shivakumar,2005; Cohen, Frazzini 和 Malloy,2010);②紧密的上下级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。此外,如果将企业内的分权以及与之相匹配的控制机制视作一种契约安排,那么,紧密的上下级关系可以透过信息沟通便利、声誉机制等等来促进分权契约的缔结和执行。

从组织设计理论来分析,紧密的上下级关系,可以通过向代理人提供足够的自由裁量空间以及便利上下级之间的信息沟通来促成分权。当委托人向代理人赋予更多决策权力以后,代理人的可选行动集合扩大(Jensen,2002; Prendergast,2002)。委托人需要同时构建出一个配套控制机制,这一控制机制要同时能够赋予代理人以足够的决策自由度,又能够阻止代理人利用扩大的权力谋取个人私利。符合这一要求的正式机制是以综合财务指标为基础的激励机制,而符合这一要求的非正式机制则是紧密的上下级关系。通过上下级关系进行控制的好处有两点:①关系首先是一种非正式的安排,并不存在明文之中,从而不会对代理人的行动施加具体的约束,这给予了代理人足够的自由裁量空间;②紧密的上下级关系意味着优良的私下信息沟通渠道,可以缓解信息不对称,帮助委托人判断代理人的实际努力程度及其对企业的实质贡献。因此,上下级关系可以像综合财务指标一样成为与分权相匹配的控制机制,进而便利分权的进行。

除使用组织设计理论以外,我们还将运用契约理论来分析紧密的上下级关系对于分权的促进作用。根据契约理论,交易通过契约来承载,契约的执行决定了交易是否能最终成功。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,导致交易成本产生,阻碍交易的进行(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,减少契约执行的阻力。然而,在中国现行制度环境下,产权保护和法律机制尚在构建之中。举例而言,中国真正意义上的市场经济立法,诸如公司法(颁布时间:1993.12.29 实施时间:1994.7.1)、证券法(颁布时间:1998.12.29 实施时间:1999.07.01),尚不足二十年,这导致法律对市场主体经济行为的规制并不完善。于是,企业便有需求寻求替代机制,比如政治关联(Li, Meng, Wang 和 Zhou,2008),已有的研究对企业内部高管的外部社会关系已经进行了大量探讨(Fan, Wong 和 Zhang,2007; Millington, Eberhardt 和 Wilkinson,2005; Park 和 Luo,2001)。

本质上,企业内的分权也是一种契约安排,也需要相应的执行机制来实现。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)。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。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。委托人此时也要寻求替代机制来实现对代理人的控制,当此之时,紧密的上下级关系作为颇具中国特色的一种人际社会属性被引入了企业内的管理之中。

从契约理论来分析,紧密的上下级关系,可以从通过信息沟通和声誉机制约束代理人的机会主义行为,促进分权契约的缔结和执行。紧密的上下级关系,既可以通过提供多维度的信息,在分权之前帮助委托人选择合适的分权程度,又可以通过声誉机制在分权之后推动代理人的尽责。针对关系引致的非正式信息沟通渠道如何降低关系方之间的信息不对称,我们不再赘述,本文着重强调关系的声誉机制。关系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 和 Marshall,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。因此,紧密的上下级关系通过缓解委托人和代理人之间的信息不对称,约束代理人可能的机会主义行为,促进了分权契约的缔结和执行。

综上所述,本文提出假说 H3。

假说 H3: 委托人和代理人之间的关系越紧密,则委托人对代理人的分权越多。

(四) 上下级关系、业绩评价与分权的匹配及其企业业绩

组织规模的不断扩大,使得实务界和理论界对分权的呼声急剧高涨。然而,与此形成鲜明对比的是,尚未有明确的实证证据表明分权带来了良好的业绩效果。委托人向代理人分权扩大了代理人可选择的行动集合,并使之有充分的自由对行动集合中的具体行动进行权衡取舍(Jensen,2002; Prendergast,2002)。这使得分权成为一把双刃剑,既可能激发代理人的首创精神而后创造出优秀的业绩,也可能导致代理人谋取私利。纯粹的分权是一种误解,能够带来业绩提升的分权必须有控制机制与之相匹配(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Jensen 和 Meckling,1995; Moers,2006; Wruck 和 Jensen,1994)。

从约束角度而言,分权必须伴随相应的控制。如果法律足够完善的话,只需要明确的契约控制即可。但是,中国的法律建制还不完善,单纯的契约设置并不足以控制代理人,还要依赖于非正式的控制机制如关系进行控制。可以推断,分权唯有与较高的业绩指标质量相匹配,或者分权与关系相匹配才可以引致良好的业绩。据此,本文提出假说 H4-1 和假说 H4-2。

假说 H4-1: 关系与分权相匹配可带来较好的业绩。

假说 H4-2: 高质量的业绩评价系统与分权相匹配可带来较好的业绩。

四、研究设计

(一) 样本选择与数据来源

本研究所使用的全部数据均来自于调查问卷“中国企业业绩量度”,本次调查专门为此次研究而进行。为了保证与上下级关系、决策权力配置等变量的计量相匹配,我们将研究层次(Level Of Analysis)限定为企业内的投资中心或利润中心,成本中心或企业总部等则不在本研究的分析范围内。我们进行了悉心的准备工作,下面将按时间顺序详细列示问卷设计和发放的流程。

2011年3月初至2012年6月,在参考已有文献的基础上,我们提出了框架完整的研究设计方案,并起草了问卷初稿。

2012年7月至10月上旬,我们根据初步设计的问卷专程拜访了某市一家汽车电子配件

供应商,并与该企业财务总监等管理人员进行了商讨和试填,为保证能充分理解实务工作者的意见,我们全程进行了录音并在回校后进行了比对和修改。

2012年10月中旬,我们邀请管理会计研究领域相关的专家对第一次修改后的问卷进行了评价和指正,而后请三位博士生同学试填问卷,并请他们就内容的熟悉程度、内容全面程度、内容有无错漏、问题形式、遣词用句、问卷篇幅长短、适合填写的人员、回答所需时间等给出反馈意见。根据这些意见和问卷回答情况,我们对问卷作出第二次修改,除了完善内容,还尽量使用实务界人士日常接触的词汇,并将问卷长度从12页压缩至8页^④,以便于答卷者能在半个小时之内完成问卷。

2012年10月下旬至11月下旬,我们选定了三家企业进行实地访谈,同时进行了初步的测试(Pilot Test),这三家企业有两家是玻璃化工制造业,一家是食品制造业,其中前两家是国有企业,后面一家是民营企业。我们与企业的总经理、财务总监、总工程师及中层财务人员就修改后的问卷和预先准备的14个开放式问题进行了深入的一对一访谈,访谈使我们对企业实际的分权设计和业绩评价状况有了更具体的了解,并初步印证了原先设想的正确性。访谈结束后,我们根据问卷回答情况和访谈中得到的信息对整个问卷进行了相应的调整,将问卷做第三次大修改。

2012年12月上旬,问卷最终修改及发放阶段。我们再次请管理会计研究领域的专家指出第三次修改后的问卷可能存在的问题,并根据其反馈意见调整了说明页的相关内容。而后我们借助上海财经大学与上海海事大学的教学资源,主要向MBA、EMBA、MPACC和访问学者发放问卷。我们请相关负责人物色了解企业内部决策权力配置和业绩评价系统的中高层管理者填写。除此以外,本研究还借助了专业的问卷调研企业上海循环信息科技有限公司开发的“问卷星”这一问卷采集系统,在协议中我们详细约束了填写者的管理层次等背景条件。

2012年12月中旬至2013年1月上旬,问卷回收阶段。在此阶段,本文的研究团队以电话或E-mail敦促联系人,请其尽力帮助在保证回答质量的基础上按时完成问卷。

整个问卷调查过程历时20个月,调研及发放阶段历时6个月,共发出924份问卷,其中通过问卷星发放776份,回收776份,有效问卷为314份,有效问卷回收率为40.46%;通过教学资源发放148份,回收91份^⑤,有效问卷72份,有效问卷回收率为48.65%。最后回收的有效问卷共计386份。

(二) 变量测量与问卷的内部一致性测试

本次调查问卷采用封闭式问题设计,形式分为两类:一类是对特定问题给出若干定性陈述供选择或请问卷回答者填空;另一类问题要求问卷回答者根据所在企业的现实情况与问卷陈述的吻合程度进行标注,典型的表述方式为:答案分为七个等级,1=完全不吻合,4=中等吻合,7=完全吻合^⑥。从形式上,本问卷共分为六个部分,包括:1.竞争战略与经营环境,2.组织内权力配置,3.业绩评价系统的质量,4.业绩评价系统的职能,5.背景资料。

本问卷具有四个核心构念:上下级关系、组织分权、业绩指标的测度质量和业绩指标的职能导向。参考已有的研究,我们针对每一构念设计了相应的问卷。由于本文研究的变量既涉及企业层面,又涉及管理人员个体特征,企业特征和管理人员个体特征也需要被很好的控制,相关的控制变量主要由问卷的背景资料获取。

1. 上下级关系

这是本文最重要的变量。上下级关系在很大程度上难于被精确界定,从而也难于被测量。随后跟进阐发这一概念的学者,大多围绕亲缘关系和地缘关系来标注上下级关系的内涵,其中一些学者将这一概念扩张,使之同时涵盖亲属、朋友、地缘、九同以及陌生人等各类人际交互模式(郑伯坝,1995;周建国,2010)。然而,这种描述性的工作,即便通过详细罗列来精确界定上下级关系的外延,也很难在实证研究中进行操作。因为我们很难对已有研究者所列示

的各种社会关系进行亲疏排序,而且越是外推的关系纹络越是难以进行编码,举例而言,我们很难判断纯粹地缘关系如“同乡”,一定比纯粹的“朋友”关系更为亲密,我们可以很轻易地举出无数例证来支持或反驳这种过于主观的直觉判断。

为求解决这一问题我们将上下级关系的概念进一步明晰化,即抛开这一概念中过于浅显的“关系”构面,直接探讨与之相伴随的人际间的信息沟通格局和信任格局。上下级关系中所体现的亲疏差异,在很大程度上应当体现为不同层次的私下信息沟通与信任差异。通过描述私下信息沟通和信任差异本文可以很方便的编码上下级关系变量。这种抽象化处理的好处是避免了对难以判断的概念如“同乡”和“朋友”进行粗暴的主观任意编码,而直接关注关系对经济交易施加作用的渠道,也就是信息和信任。而且,现时经济发展的特色是经济活跃之地往往人才流动频繁,人与人之间的交往格局单纯使用亲缘或地缘进行描述,其结果很可能是难以在问卷中取得人与人交往格局的数据^⑦,因为差序格局在当代中国很可能正在向“同学”、“朋友”等非亲缘、非地缘的关系倾斜(林坤,2009)。

本文对于上下级关系的量度仍然借助了已有的文献(Law, Wong, Wang 和 Wang,2000; Yen, Barnes 和 Wang,2011),并根据实际调研的反馈进行了删减,最终的量表共有 10 个问项。

2. 决策权力配置

本文所谓决策权力配置是指决策权力向受访者的配置,由于本文要求受访者指定直接上级^⑧,因而这里的决策权力配置实际是直接上级对于受访者的分权。决策权力向受访者配置越多,则意味着分权程度越大。对于决策权力的量度也已经有成熟的量表,本文参考了已有的文献(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Moers,2006),并根据实际调研的反馈进行了增添,最终的量表共有 18 个问项。

3. 业绩评价系统质量

本文对业绩评价系统质量的测量分为两个层次,一是业绩评价系统的整体质量,二是财务指标、内部非财务指标和外部非财务指标各自的质量。

业绩评价系统的整体质量是一个控制变量,在提问时并不针对具体指标进行限制,只需要取得受访者对于其管理的业务单位的业绩测度质量的整体观感。相关的量表来自于已有的文献(Bouwens 和 van Lent,2006),最终的量表共有 3 个问项。

我们在测度财务指标、内部非财务指标和外部非财务指标各自的质量时,参照 Moers (2006)所提供的量表,在他的量表中,他将业绩指标的质量归为三个层面,根据各类业绩指标的计量在何种程度上会受到如下事项的影响而将业绩指标的属性区分为敏感度、精确度和可靠度。(1)业绩指标的计量在何种程度上会受到经理人行为的影响:敏感度;(2)业绩指标的计量在何种程度上会受到经理人不可控的因素的影响:精确度;(3)业绩指标的计量在何种程度上会受到计量过程的影响:可靠度。但在预测试时,按照他的量表我们使用因子分析时并不能很好地区分这三者。根据调研过程中与管理层的沟通,我们最终从量表中提取 4 个问项来计量各类业绩指标的质量,但为了给予读者一个完整的印象,我们将 Moers (2006)的问卷量表全部列示,我们使用的是他提供的后 4 个问项,即第 6 至第 9 问项。

4. 业绩指标的控制职能(用途)^⑨

关于业绩评价系统的职能导向问题,是近来管理会计实证研究中关注的一个重点(Luft,2009; Prendergast,2002; van Veen-Dirks,2010)。学者们逐渐意识到,企业构建出业绩评价系统,对各个指标进行测度,其用途是多方面的,概括来讲可以分为两大用途,一是用于决策制定,二是用于确定代理人薪酬(van Veen-Dirks,2010; Zimmerman,2011)。前者简记为决策职能,后者简记为控制职能。不同的指标在决策和控制用途方面一定存在差异。典型的例子是专利数量这一非财务指标,由于专利数量可能是前任研发经理做出的成果,因此用这一指标确定现任研发经理的薪酬是不合适的;但是,专利数量代表着企业的创新能力,对于企业未来的业绩有着良好的指示作用,因此当对企业未来发展进行决策时它是一个重要指标。

然而，并非所有的业绩指标都能如此清晰地区分其恰当的用途，比如客户满意度在辅助决策和激励经理人这两方面似乎都非常重要(Anderson 和 Sullivan,1993; Fornell,1992; Hennig 和 Klee,1997)。现有的研究还无法回答业绩指标的两种用途究竟如何权衡。

因此，在已有的实证研究中，测度业绩评价系统的职能导向时，通常使用同一张量表，但是询问在不同的用途上各类指标的使用权重(van Veen-Dirks,2010)。这一处理的好处是，避免了根据不同用途对业绩指标分类时可能产生的主观随意性问题，并且通过比较同一指标在不同用途上的得分，我们也可以了解这一指标在不同用途上真正的差异。本文参考已有的文献(van Veen-Dirks,2010)，再根据实际调研的反馈情况调整后得到 17 个具体的业绩指标，而后针对这 17 个业绩指标我们询问受访者：这些业绩指标在何种程度上影响其奖金与薪酬，以之来量度各类指标在控制方面的使用情况。

5.业绩指标的决策职能（用途）

与控制职能的量度类似，本文参考已有的文献(van Veen-Dirks,2010)，再根据实际调研的反馈情况调整后得到 17 个具体的业绩指标，而后针对这 17 个业绩指标我们询问受访者：这些业绩指标在企业进行战略规划，投资、生产和营销决策，制定预算和计划，预测未来企业未来经营业绩等活动中的重要程度，以之来量度各类指标在决策方面的使用情况。

6. 其他控制变量

本文的涉及的其他控制变量主要包括调研企业的特征和高管人员个人特征两个维度，包括资产规模、雇员规模、是否上市、是否民企、是否国企、企业已运营年限、受访者所管理业务单位性质、受访者年龄以及受访者工作年限等外围控制变量，这些变量由问卷直接提问，读者可以很容易地理解其计量过程，详细的变量列表和计量请参考本文所提供的附表，限于篇幅，此处不再赘述。

我们对本问卷所涉及的 9 个变量进行了内部一致性测试。为获得最高 Cronbach α 值，有必要从整套量表中删去一些项目。表 1 反映了被删除项目的序号，及删除后各个因素的 Cronbach α 值。除却财务综合指标测度质量的内部一致性测试结果较弱以外，其他各个变量的内部一致性测试结果均表现良好，Cronbach α 值都在 0.8 以上。

表 1 主要变量的内部一致性测试

变量英文名称	变量中文名称	删除问项数	删除问项编号	Cronbach α
Connection	上下级关系紧密程度	0		0.90
Authority	决策权力	1	8	0.94
Connection	上下级关系紧密程度	0		0.90
Pmquality	业绩量度系统的总体质量	0		0.82
Fpmquality	财务综合指标的测度质量	0		0.73
Infpmquality	内部非财务指标的测度质量	0		0.83
Onfpmquality	外部非财务指标的测度质量	0		0.83
Pmcontrol	业绩量度系统的控制用途	3	6, 9, 10	0.93
Pmdecision	业绩量度系统的决策用途	3	6, 9, 10	0.92

（三）因子分析与变量提取

1.对上下级关系的因子分析

本文使用方差最大化旋转对上下级关系紧密度量表进行因子分析，按照特征值大于 1 的标准，本文从量表中提取了一个因子，命名为关系，其特征值为 5.346，可解释量表 53.46% 的方差^⑥。关系因子包括 10 个问项，依据载荷大小，依次为互相帮忙、问候或拜访、上级非常关心您、与直接上级谈心、进餐、理解和体谅、生日礼物、认同帮助上级、坦诚相待以及坚定不移支持上级。详细的因子载荷数据见表 2。

表 2 上下级关系紧密度量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	关系
Connection4	互相帮忙	0.775106
Connection2	问候或拜访	0.746395
Connection9	上级非常关心您	0.740716
Connection6	与直接上级谈心	0.73818
Connection1	进餐	0.737764
Connection8	理解和体谅	0.731770
Connection3	生日礼物	0.690347
Connection5	认同帮助上级	0.673650
Connection7	坦诚相待	0.610686
Connection10	坚定不移支持上级	0.468663
特征值		5.34598
解释方差比率		0.534598
累计解释方差比率		0.534598

2. 对决策权力的因子分析

本文使用方差最大化旋转对决策力量表进行因子分析，按照特征值大于 1 的标准，本文从量表中提取了三个因子，分别命名为领导权力、资源调配权力和人事权力，其特征值分别为 9.56，1.95 与 1.079，三者累计可解释量表 69.28% 的方差。领导权力因子包括 10 个问项，依据载荷大小，依次为选择投资项目、制定经营策略、制定预算、开辟新市场、出售某项业务、建设管理信息系统、开发新产品、广告支出、更改产品设计、产品定价，这些问项涉及企业未来经营导向，属于方向性的重大决策权力，因而本文称之为重大决策权力（或者领导权力）。资源调配权力因子包括 5 个问项，依据载荷大小，依次为调配财物资源、外包或自产决策、调配人力资源、采购和购买新设备，这些问项均与企业内的资源调配有关，因此本文将之称为一线资源调配权力。人事权力因子包括 3 个问项，依据载荷大小，依次为对下属考评、对下属奖惩、聘任与解雇下属，这三者反映的是受访者在管理下属方面的人事权力，因此本文将之称为一线人事权力。详细的因子载荷数据见表 3。

表 3 决策权力量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	重大决策权力	资源调配权力	人事权力
Authority4	选择投资项目	0.816828*	0.212644	0.063162
Authority1	制定经营策略	0.803902*	0.192972	0.168864
Authority2	制定预算	0.733027*	0.184869	0.094983
Authority5	开辟新市场	0.708143*	0.362872	0.134955
Authority9	出售某项业务	0.653944*	0.319719	0.03796
Authority3	建设管理信息系统	0.635968*	0.248755	0.282460
Authority6	开发新产品	0.624338*	0.401306	0.206042
Authority19	广告支出	0.57220 *	0.470248	0.110709
Authority7	更改产品设计	0.520876*	0.449898	0.350793
Authority18	产品定价	0.481406*	0.472835	0.29877
Authority13	调配财物资源	0.253135	0.760425*	0.309607
Authority12	外包或自产决策	0.393463	0.731813*	0.193828
Authority14	调配人力资源	0.238378	0.669912*	0.464428
Authority11	采购	0.45701	0.654265*	0.194497
Authority10	购买新设备	0.526158	0.536938*	0.186687
Authority16	对下属考评	0.091432	0.199304	0.882379*
Authority17	对下属奖惩	0.122950	0.241866	0.812293*
Authority15	聘任与解雇下属	0.270279	0.444538	0.447671*
特征值		9.560058	1.947241	1.079313
解释方差比率		0.531114	0.108180	0.053523
累计解释方差比率		0.531114	0.63929	0.692818

3.对业绩评价系统质量的因子分析

本文使用方差最大化旋转对本单位总体业绩测度质量量表进行因子分析,按照特征值大于 1 的标准,本文从量表中提取了一个因子,命名为总体业绩测度质量,其特征值为 2.198,可解释量表 73.25%的方差。总体业绩测度质量因子包括 3 个问项,依据载荷大小,依次为准确测量产出、准确识别努力与产出以及客观业绩指标。详细的因子载荷数据见表 4。

表 4 本单位总体业绩测度质量量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	总体业绩测度质量
Pmquality1	准确测量产出	0.820848
Pmquality2	准确识别努力与产出	0.805545
Pmquality3	客观业绩指标	0.696846
特征值		2.197563
解释方差比率		0.732521
累计解释方差比率		0.732521

本文使用方差最大化旋转对本单位财务综合指标测度质量量表进行因子分析,按照特征值大于 1 的标准,本文从量表中提取了一个因子,命名为财务综合指标测度质量,其特征值为 2.221,可解释量表 55.54%的方差。财务综合指标测度质量因子包括 4 个问项,依据载荷大小,依次为测量过程、客观公正、努力贡献显现、以及定量数字描述。详细的因子载荷数据见表 5。

表 5 本单位财务综合指标测度质量量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	财务综合指标测度质量
Fpmquality7	测量过程	0.800801
Fpmquality8	客观公正	0.768111
Fpmquality6	努力贡献显现	0.524494
Fpmquality9	定量数字描述	0.457782
特征值		2.221475
解释方差比率		0.555368
累计解释方差比率		0.555368

本文使用方差最大化旋转对本单位内部流程非财务指标测度质量量表进行因子分析,按照特征值大于 1 的标准,本文从量表中提取了一个因子,命名为内部流程非财务指标测度质量,其特征值为 2.649,可解释量表 66.24%的方差。内部流程非财务指标测度质量因子包括 4 个问项,依据载荷大小,依次为测量过程、客观公正、努力贡献显现、以及定量数字描述。详细的因子载荷数据见表 6。

表 6 本单位内部非财务指标测度质量量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	内部流程非财务指标测度质量
Infpmquality7	测量过程	0.847266
Infpmquality8	客观公正	0.814297
Infpmquality6	努力贡献显现	0.654876
Infpmquality9	定量数字描述	0.649499
特征值		2.649568
解释方差比率		0.662392
累计解释方差比率		0.662392

本文使用方差最大化旋转对本单位外部非财务指标测度质量量表进行因子分析,按照特征值大于 1 的标准,本文从量表中提取了一个因子,命名为外部非财务指标测度质量,其特征值为 2.681,可解释量表 67.02%的方差。外部非财务指标测度质量因子包括 4 个问项,依据载荷大小,依次为测量过程、客观公正、努力贡献显现、以及定量数字描述。详细的因子载荷数据见表 7。

表 7 本单位外部非财务指标测度质量量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	外部非财务指标测度质量
Onfpmquality7	测量过程	0.847430
Onfpmquality8	客观公正	0.795569
Onfpmquality9	定量数字描述	0.695086
Onfpmquality6	努力贡献显现	0.655683
特征值		2.680669
解释方差比率		0.670167
累计解释方差比率		0.670167

4. 对业绩指标控制职能的因子分析

本文以方差最大化旋转对业绩指标控制职能量表进行因子分析,按照特征值大于 1 的标准,本文从量表中提取了三个因子,分别命名为外部非财务指标控制职能、内部非财务指标控制职能和财务指标控制职能,其特征值分别为 8.346, 1.719 和 1.209,三者累计可解释量

表 66.32% 的方差。外部非财务指标控制职能因子包括 8 个问项，依据载荷大小，依次为解决客户问题、客户满意度、客户投诉数量、交付产品、更该产品参数、完成订单速度、退货和保修、以及残次品率，本文称之为外部非财务指标控制职能。内部非财务指标控制职能因子包括 5 个问项，依据载荷大小，依次为设备利用效率，装机效率，原材料利用效率，原材料成本，存货周转次数，劳动力利用效率以及兄弟单位支持，本文将之称为内部非财务指标控制职能。财务指标控制职能因子包括 2 个问项，依据载荷大小，依次为净利润和销售额，这二者反映的是财务指标在企业控制管理人员方面的用途，因此本文将之称为财务指标控制职能。详细的因子载荷数据见表 8。

表 8 业绩指标控制职能量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	外部非财务指标控制职能	内部非财务指标控制职能	财务指标控制职能
Pmcontrol14	解决客户问题	0.789858*	0.293711	0.103319
Pmcontrol16	客户满意度	0.719895*	0.22870	0.291365
Pmcontrol17	客户投诉数量	0.708674*	0.172493	0.162357
Pmcontrol13	交付产品	0.681428*	0.293157	0.276866
Pmcontrol15	更该产品参数	0.607720*	0.458447	0.138932
Pmcontrol12	完成订单速度	0.60124 *	0.394486	0.223393
Pmcontrol18	退货和保修	0.580794*	0.331823	0.270027
Pmcontrol11	残次品率	0.544084*	0.407911	0.191124
Pmcontrol3	设备利用效率	0.218029	0.840401*	0.07531
Pmcontrol4	装机效率	0.257196	0.80592 *	0.077613
Pmcontrol1	原材料利用效率	0.24896	0.729863*	0.105840
Pmcontrol2	原材料成本	0.265626	0.669102*	0.235626
Pmcontrol8	存货周转次数	0.359954	0.563318*	0.204279
Pmcontrol5	劳动力利用效率	0.414495	0.463995*	0.409197
Pmcontrol7	兄弟单位支持	0.351555	0.454102*	-0.04213
Pmcontrol20	净利润	0.174838	0.110661	0.871229*
Pmcontrol19	销售额	0.285645	0.091287	0.736036*
特征值		8.34645	1.71928	1.209336
解释方差比率		0.490967	0.10113	0.071137
累计解释方差比率		0.490967	0.592102	0.663239

5. 对业绩指标决策职能的因子分析

本文使用方差最大化旋转对业绩指标决策职能量表进行因子分析，按照特征值大于 1 的标准，本文从量表中提取了三个因子，分别命名为外部非财务指标决策职能、内部非财务指标决策职能和财务指标决策职能，其特征值分别为 7.454，1.630 和 1.145，累计可解释量表 60.17% 的方差。外部非财务指标决策职能因子包括 8 个问项，依据载荷大小，依次为客户满意度，客户投诉数量，解决客户问题，交付产品，完成订单速度，更改产品参数，残次品率，以及退货和保修，这些问项涉及企业外部非财务指标的决策职能，本文称之为外部非财务指标决策职能。内部非财务指标决策职能因子包括 5 个问项，依据载荷大小，依次为装机效率，设备利用效率，原材料利用效率，劳动力利用效率，兄弟单位支持，原材料成本以及存货周转次数，这些问项反映的是内部非财务指标在企业决策方面的用途，本文将之称为内部非财务指标决策职能。财务指标决策职能因子包括 2 个问项，依据载荷大小，依次为净利润和销售额，本文称之为财务指标决策职能。详细的因子载荷数据见表 9。

表 9 业绩指标决策职能量表方差最大化旋转后的因子载荷

问项英文编码	问项中文编码	外部非财务指标决策职能	内部非财务指标决策职能	财务指标决策职能
Pmdecision16	客户满意度	0.694758*	0.114291	0.224284
Pmdecision17	客户投诉数量	0.664847*	0.170427	0.107194
Pmdecision14	解决客户问题	0.64517 *	0.382939	0.175168
Pmdecision13	交付产品	0.640833*	0.341178	0.244918
Pmdecision12	完成订单速度	0.623008*	0.376055	0.213878
Pmdecision15	更改产品参数	0.621550*	0.417508	0.068621
Pmdecision11	残次品率	0.593224*	0.36752	0.204875
Pmdecision18	退货和保修	0.589962*	0.266282	0.251392
Pmdecision4	装机效率	0.121810	0.806453*	0.038242
Pmdecision3	设备利用效率	0.265385	0.71786 *	0.156571
Pmdecision1	原材料利用效率	0.36797	0.579009*	0.162895
Pmdecision5	劳动力利用效率	0.358299	0.51744 *	0.24105
Pmdecision7	兄弟单位支持	0.21455	0.511149*	-0.1177
Pmdecision2	原材料成本	0.279274	0.470391*	0.252061
Pmdecision8	存货周转次数	0.425780	0.451958*	0.101244
Pmdecision20	净利润	0.174265	0.059247	0.743369*
Pmdecision19	销售额	0.278635	0.09780	0.727844*
特征值		7.453840	1.629544	1.144795
解释方差比率		0.438461	0.09585	0.067340
累计解释方差比率		0.438461	0.534316	0.601657

5.企业总体业绩

对企业总体业绩的测度，我们选取了平均利润、市场占有率、创新产品或创新思想推出的数量、对原材料或设备的利用效率、对劳动力的利用效率（如开工率，加班情况等）、客户满意度、员工满意度、产品质量以及退货数量和保修索赔等九个方面的业绩指标，并询问企业管理层，相对于行业平均水平，这九项业绩指标最近三年的表现情况。最后根据九项业绩得分的均值来作为企业总体业绩表现^⑩。

（四）变量汇总

在因子分析之后，本文所涉及所有变量均已得到计量，我们将本文在实证检验部分将要用到的所有变量汇总于表 10 之中。

表 10 本文所用主要变量的英文标识、中文名称和计量方法描述

变量英文标识	变量中文名称	计量方法
Fpmctrl	财务指标控制职能	因子分析
Fpmdes	财务指标决策职能	因子分析
Infpmctrl	内部非财务指标控制职能	因子分析
Infpmdes	内部非财务指标决策职能	因子分析
Onfpmctrl	外部非财务指标控制职能	因子分析
Onfpmdes	外部非财务指标决策职能	因子分析
Author	总体分权	问卷中决策权力各个问项得分的均值
Lead	重大决策权力分权	因子分析
Resource	资源调配权力分权	因子分析
Hr	人事权力分权	因子分析
Pm	总体业绩	问卷中企业业绩各个问项得分的均值
Fpmquality	财务综合指标测度质量	因子分析
Infpmquality	内部非财务指标测度质量	因子分析
Onfpmquality	外部非财务指标测度质量	因子分析
Connection	上下级关系紧密度	因子分析
Pmquality	总体业绩测度质量	因子分析
Asize	资产规模	本公司上年末总资产的自然对数
Esize	雇员规模	本公司上年末员工总数的自然对数
Listed	是否上市	名义变量，若受访企业属于上市公司则为 1，否则为 0
Privatefirm	是否民企	名义变量，若受访企业属于民营企业则为 1，否则为 0
Stateowned	是否国企	名义变量，若受访企业属于国有企业（国有控股或国有独资）则为 1，否则为 0
Fage	企业已运营年限	来自问卷中企业以经营年限数据
Mascope	受访者所管理业务单位性质	若受访者管理的是集团下某一个事业部或分公司则为 1，否则为 0
Mage	受访者年龄	来自问卷中受访者年龄数据
Wkage	受访者工作年限	来自问卷中受访者工作年限数据

(五) 模型设定与预测

1. 业绩评价系统质量、组织分权与企业业绩评价的职能导向

这一部分主要探讨不同的业绩评价系统的质量、组织分权对于各类业绩指标(财务指标、内部非财务指标和外部非财务指标)的职能导向有何不同影响。针对不同种类的业绩指标,相关检验模型也有所差异,我们将使用模型(1)-(6)分别考察业绩评价系统的质量、组织分权对于财务指标、内部非财务指标和外部非财务指标控制职能和决策职能发挥的影响,我们意在通过如下模型检验本文假说 H1,以及假说 H2-2 至 H2-7。其中, Authority 意指企业的总体分权状况。

$$\begin{aligned}
 Fpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Fpmquality \\
 & + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
 & + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

$$\begin{aligned}
Fpmdes = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Fpmquality & (2) \\
& + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
& + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
Infpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Infpmquality & (3) \\
& + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
& + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
Infpmdes = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Infpmquality & (4) \\
& + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
& + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
Onfpmctrl = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Onfpmquality & (5) \\
& + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
& + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
Onfpmdes = & \beta_0 + \beta_1 * Authority + \beta_2 * Onfpmquality & (6) \\
& + \beta_3 * Pmquality + \beta_4 * Asize + \beta_5 * Esize + \beta_6 * Listed + \beta_7 * Privatefirm \\
& + \beta_8 * Stateowned + \beta_9 * Fage + \beta_{10} * Mascope + \beta_{11} * Mage + \beta_{12} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

2. 业绩评价系统质量、上下级关系与组织分权

本文这一部分主要检验企业的业绩评价系统质量、上下级关系如何影响企业对决策权力进行配置。检验的困难在于对各种决策权力以及上下级关系的测量，得益于我们在因子分析方面所作的工作，这些关键变量已为我们所获取。本文将通过模型（7）来检验本文的假说 H2-1 和 H3。其中，Authority 意指企业的分权状况。由于本文需要同时考察考察，在总体分权以及各类具体决策权力分权方面混合竞争战略的影响情况，所以 Authority 同时指代总体分权（Author）、领导权力（Leading Power）、一线资源调配权力（Resource Allocation Power）和针对下属的人事权力（Human Resource Power）。本文将在实证检验中同时列示相关的回归分析结果。

$$\begin{aligned}
Authority = & \beta_0 + \beta_1 * Connection + \beta_2 * Fpmquality + \beta_3 * Infpmquality + \beta_4 * Onfpmquality & (7) \\
& + \beta_5 * Pmquality + \beta_6 * Asize + \beta_7 * Esize + \beta_8 * Listed + \beta_9 * Privatefirm + \beta_{10} * Stateowned \\
& + \beta_{11} * Fage + \beta_{12} * Mascope + \beta_{13} * Mage + \beta_{14} * Wkage + \gamma * year + \lambda * industry + \varepsilon
\end{aligned}$$

3. 上下级关系、业绩评价与分权的匹配及其企业业绩

本文提出的假说 H4-1 和假说 H4-2 涉及关系与分权，业绩指标质量与分权的匹配，因变量是企业业绩。本文设计了模型（8）对假说进行检验。

$$\begin{aligned}
Pm = & \beta_0 + \beta_1 * Author & (8) \\
& + \beta_2 * Connection + \beta_3 * Author * Connection \\
& + \beta_4 * Fpmquality + \beta_5 * Author * Fpmquality \\
& + \beta_6 * Infpmquality + \beta_7 * Author * Infpmquality \\
& + \beta_8 * Onfpmquality + \beta_9 * Author * Onfpmquality \\
& + \beta_{10} * Asize + \beta_{10} * Esize + \beta_{11} * Listed + \beta_{12} * Privatefirm + \beta_{13} * Stateowned \\
& + \beta_{13} * Fage + \beta_{14} * Mascope + \beta_{15} * Mage + \beta_{16} * Wkage + \lambda * industry + \zeta
\end{aligned}$$

五、实证检验结果及其分析

（一）描述性统计

表 11 对本文所涉及的关键变量进行了统计描述。值得注意的是，在均值观测值中，由因子分析得到的变量均值为 0，这是由于因子分析的标准化处理所致。对于其他控制变量，本文采用缩尾（Winsorization）的方法对极端值进行处理，对所有小于 1%分位数（大于 99%分位数）的变量，令其等于 1%分位数（99%分位数）。

表 11 本文所用变量的描述性统计

变量英文标识	变量中文名称	观测数	平均值	中位数	标准差	最小值	最大值
Fpmctrl	财务指标控制职能	386	0	0.1	0.91	-3.52	1.71
Fpmdes	财务指标决策职能	386	0	0.06	0.85	-2.82	1.6
Infpmctrl	内部非财务指标控制职能	386	0	0.16	0.93	-3.7	1.84
Infpmdes	内部非财务指标决策职能	386	0	0.14	0.89	-3.12	1.79
Onfpmctrl	外部非财务指标控制职能	386	0	0.15	0.92	-4.15	1.79
Onfpmdes	外部非财务指标决策职能	386	0	0.1	0.89	-4.19	1.56
Author	总体分权	386	5.12	5.26	1.06	1.42	7
Lead	重大决策权力分权（或领导权力）	386	0	0.26	0.94	-2.83	1.82
Resource	资源调配权力分权	386	0	0.18	0.89	-3.59	1.84
Hr	人事权力分权	386	0	0.09	0.92	-4.25	1.56
Fpmquality	财务综合指标测度质量	386	0	0.16	0.89	-2.54	1.53
Infpmquality	内部非财务指标测度质量	386	0	0.15	0.93	-3.42	1.5
Onfpmquality	外部非财务指标测度质量	386	0	0.18	0.92	-2.93	1.56
Pm	总体业绩	386	5.29	5.33	0.68	3.44	6.89
Connection	上下级关系紧密度（因子分析）	386	0	0.12	0.95	-2.93	1.74
Pmquality	总体业绩测度质量	386	0	0.08	0.91	-4.29	1.37
Asize	资产规模	386	10.06	9.1	3.48	4.61	20.2
Esize	雇员规模	386	6.34	6.18	1.75	2.94	11.78
Listed	是否上市	386	0.37	0	0.48	0	1
Privatefirm	是否民企	386	0.54	1	0.5	0	1
Stateowned	是否国企	386	0.28	0	0.45	0	1
Fage	企业已运营年限	386	16.15	13	10.97	3	60
Mascope	受访者所管理业务单位性质	386	0.51	1	0.5	0	1
Mage	受访者年龄	386	1.02	1	0.99	0	4
Wkage	受访者工作年限	386	1.16	1	1.01	0	4

（二）业绩指标的控制职能与决策职能及其单变量检验

识别和比较业绩指标在控制和决策两方面的用途，对于理论研究和实践指引均有重要意义，事实上，到目前为止，很少有研究真正探讨了实践中企业在业绩指标使用上的差异。本文得益于问卷调研，通过量表设计取得了业绩指标在控制和决策两方面的得分情况，这使得对业绩指标在控制和决策两种用途上的比较成为可能。真实地展现实践中企业对于业绩指标的使用，能够为实务工作者在随后的企业业绩评价系统设计中提供导向性的指引。本文对各类业绩指标在控制与决策用途上的得分以及两种用途上的得分差异进行了统计描述，统计描述结果列示于表 12 中。从表中可以看到，除却销售额不够显著以外，对于其他所有业绩指标，其决策方面的使用要显著多于控制方面的使用，这有助于我们理解为何一些将业绩评价

仅仅视作奖惩工具的企业会失败,也有助于我们在随后的企业业绩评价系统设计中业绩评价系统的职能导向予以考虑,尤其是业绩指标的决策职能。

表 12 业绩指标的控制职能、决策职能及其比较

业绩指标	决策职能得分均值	控制职能得分均值	决策职能与控制职能差异	T 检验值	决策职能得分中位数	控制职能得分中位数	决策职能与控制职能差异	Wilcoxon 检验值
原材料利用效率	5.694	5.005	0.6891***	7.351	6.000	5.000	1.0000***	7.0342
原材料成本	5.658	5.241	0.4171***	4.793	6.000	5.000	1.0000***	4.3317
设备利用效率	5.513	4.855	0.6580***	6.945	6.000	5.000	1.0000***	6.3377
装机效率	5.158	4.679	0.4793***	4.843	5.000	5.000	0.0000***	4.3517
劳动力利用效率	5.702	5.365	0.3368***	3.947	6.000	6.000	0.0000***	3.5299
兄弟单位支持	4.834	4.635	0.1995**	2.005	5.000	5.000	0.0000**	2.0486
存货周转次数	5.440	5.098	0.3420***	3.845	5.000	5.000	0.0000***	2.8448
残次品率	5.705	5.334	0.3705***	3.907	6.000	6.000	0.0000***	2.9371
完成订单速度	5.728	5.459	0.2694***	3.084	6.000	6.000	0.0000**	2.1682
交付产品	5.839	5.632	0.2068**	2.380	6.000	6.000	0.0000*	1.6852
解决客户问题	5.699	5.456	0.2435***	2.792	6.000	6.000	0.0000**	2.3663
更改产品参数	5.541	5.332	0.2098**	2.287	6.000	6.000	0.0000*	1.9190
客户满意度	5.946	5.762	0.1839**	2.216	6.000	6.000	0.0000	1.3948
客户投诉数量	5.609	5.484	0.1244	1.416	6.000	6.000	0.0000	1.1517
退货和保修	5.619	5.363	0.2565***	2.871	6.000	6.000	0.0000**	2.4574
销售额	6.078	5.966	0.1114	1.395	6.000	6.000	0.0000	0.5826
净利润	6.140	5.920	0.2202***	2.847	6.000	6.000	0.0000**	2.0119

（三）业绩评价系统质量、组织分权与企业业绩评价的职能导向

表 13-表 15 分别列示了各类业绩指标的测度质量与组织分权对不同种类的业绩指标的职能实现产生的影响。

从表 13 中我们发现，财务指标的测度质量 *Fpmquality* 可以同时提高财务指标在控制职能和决策职能的发挥，与本文的假说 H1 相一致。总体分权可以促使企业强化财务指标的控制职能，但对财务指标的决策职能则无明显影响。这与财务指标更适于控制代理人的观点是相一致的，同时也验证了本文的假说 H2-2 和假说 H2-5。而财务指标的质量提高。

从表 14 中我们可以看到，内部非财务指标的测度质量 *Infpmquality* 对于内部非财务指标的决策职能和控制职能均有正向的影响，但不显著，未能很好地支持假说 H1。总体分权程度会强化内部非财务指标的控制职能，这与发展假说 H2-3 时所提到的分权可能强化事前控制相一致，而且总体分权程度提高对于非财务指标的决策职能也有所强化，这与假说 H2-6 相一致。

从表 15 中我们可以看到，外部非财务指标的测度质量 *Onfpmquality* 对于外部非财务指标的决策职能和控制职能均有正向的影响，但不显著，未能很好地支持假说 H1。总体分权程度与外部非财务指标的控制职能无关，这与假说 H2-4 的预测一致。但分权可以显著强化外部非财务指标的决策职能，这与假说 H2-7 一致。

值得注意的是，假说 H1 预测各类业绩指标的度量精度影响其在控制或决策上的使用，但最终只有财务指标得证，而内部非财务指标和外部非财务指标未得证。可能的原因是，财务指标的质量建基于标准的准则或计量原则基础上，因此，实务工作者容易把握财务指标的准确程度，进而酌量使用。然而，非财务指标，无论是内部非财务指标还是外部非财务指标，实务工作者在使用时，对其质量的要求也往往比较低，更重视的是其中的增量信息。特别是事关企业长期经营前景的信息，越是对长远经营前景的估计，非财务指标越不精确，这可能导致测量并不准确的非财务指标却特别有用的情况，于是在统计中我们观测不到原本预期的结果。

表 13 财务指标质量、组织分权对财务指标职能的影响

	财务指标控制职能		财务指标决策职能	
	系数	P 值	系数	P 值
Intercept	-1.413***	0.0012	-0.387	0.3178
Author	0.1397**	0.0279	-0.014	0.8238
Fpmquality	0.1931**	0.0341	0.1585**	0.0261
Pmquality	-0.06	0.3987	0.025	0.7168
Asize	0.0115	0.4467	0.0185	0.2195
Esize	0.0552	0.1098	0.0192	0.5619
Listed	0.1234	0.1765	-0.041	0.6586
Privatefirm	0.2491**	0.0291	0.174	0.1084
Stateowned	0.3712***	0.0028	0.2417*	0.064
Fage	-0.002	0.7093	0.0026	0.5957
Mascope	0.1645*	0.0685	0.1756**	0.0363
Mage	0.0172	0.7534	0.0039	0.9445
Wkage	0.0086	0.8902	-0.003	0.9566
行业	控制	控制	控制	控制
F 值	3.4894	0.000	3.5419	0.000
Adj R-Sq	0.1979		0.2012	
观测数	386		386	

注：回归分析考虑了异方差，并同时进行了公司层面的cluster调整。括号中为P值，***表示检验在1%的水平上显著，**表示检验在5%的水平上显著，*表示检验在10%的水平上显著。

表 14 内部非财务指标质量、组织分权对内部非财务指标职能的影响

	内部非财务指标控制职能		内部非财务指标决策职能	
	系数	P 值	系数	P 值
Intercept	-1.11***	0.0081	-0.759*	0.0708
Author	0.2225***	0.0016	0.1389**	0.0212
Infpmquality	0.0907	0.1977	0.0775	0.302
Pmquality	0.0664	0.3873	0.121*	0.0998
Asize	-0.024	0.1508	0.0007	0.9609
Esize	0.0286	0.3271	-37E-5	0.9906
Listed	0.075	0.4805	0.1317	0.1595
Privatefirm	-0.097	0.4171	0.0275	0.8002
Stateowned	0.0608	0.6372	0.1173	0.3329
Fage	-0.004	0.4144	-0.002	0.5385
Mascope	-0.022	0.7966	-0.038	0.6637
Mage	0.1054*	0.059	-0.023	0.6241
Wkage	0.0214	0.7411	0.0588	0.313
行业	控制	控制	控制	控制
F 值	4.767	0.000	5.5765	0.000
Adj R-Sq	0.2718		0.3120	
观测数	386		386	

注：回归分析考虑了异方差，并同时进行了公司层面的cluster调整。括号中为P值，***表示检验在1%的水平上显著，**表示检验在5%的水平上显著，*表示检验在10%的水平上显著。

表 15 外部非财务指标质量、组织分权对外部非财务指标职能的影响

	外部非财务指标控制职能		外部非财务指标决策职能	
	系数	P 值	系数	P 值
Intercept	-0.435	0.2703	-0.223	0.6
Author	0.0312	0.5872	0.1103*	0.0803
Onfpmquality	0.0813	0.3206	0.0529	0.4696
Pmquality	0.1999**	0.0334	0.0652	0.4369
Esize	0.0322	0.3122	-0.014	0.6592
Listed	-0.045	0.6341	-0.03	0.7448
Privatefirm	0.0395	0.7187	-0.081	0.4894
Stateowned	-0.259**	0.0469	-0.342***	0.007
Fage	0.001	0.8183	0.002	0.669
Mascope	-0.07	0.4696	-0.052	0.5982
Mage	-0.022	0.6611	-0.095*	0.0693
Wkage	0.109*	0.0792	0.0797	0.191
行业	控制	控制	控制	控制
F 值	3.0272	0.000	3.39	0.000
Adj R-Sq	0.1673		0.1915	
观测数	386		386	

注：回归分析考虑了异方差，并同时进行了公司层面的cluster调整。括号中为P值，***表示检验在1%的水平上显著，**表示检验在5%的水平上显著，*表示检验在10%的水平上显著。

(四) 业绩评价系统质量、上下级关系与组织分权

表 16 列示了模型 (1) 的回归分析结果, 从表中可以看到, 紧密的上下级关系与精确的业绩评价系统均有助于企业的分权, 因此, 本文的统计结果验证了本文的假说 H2-1 与假说 H3。进一步观察, 可以看到这一分权主要表现在重大决策权力 (或领导权力) 方面, 在一线资源调配权力和一线的人事权力方面, 上下级关系的影响并不显著。这可能是因为, 领导权力主要是一些监督与认可的控制性权力, 而一线资源调配权力和一线的人事权力则主要涉及一些日常经营决策事项。值得注意的是, 财务指标量度越精确、外部非财务指标量度越精确, 则分权越充分, 这主要是因为财务指标和外部非财务指标 (如客户满意度) 都包含了代理人多个维度的行为, 这与分权对于控制系统的要求相一致。此外, 内部非财务指标的质量未表现出对分权有明显的促进作用。可能的原因是非财务指标的控制主要是事前控制, 只要可以提前预警即可, 这种预警对质量的要求可能很低。

表 16 业绩评价系统质量、上下级关系与组织分权

	总体分权		领导权力分权		资源调配权力分权		人事权力分权	
	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值	系数	P 值
Intercept	5.143***	23E-67	0.0522	0.823	0.565***	0.0085	-0.409*	0.0695
Connection	0.2164***	0.0008	0.2464***	0.0001	-0.016	0.8263	0.0737	0.2687
Fpmquality	0.1717*	0.0585	0.0918	0.3112	0.0945	0.2547	0.0915	0.2945
Infpmquality	0.1002	0.2773	0.0635	0.4914	-0.007	0.9383	0.1183	0.1837
Onfpmquality	0.1561*	0.0526	0.1964**	0.0144	0.0193	0.7918	-0.079	0.3079
Pmquality	0.33***	366E-7	0.1272	0.112	0.1821**	0.0131	0.1477*	0.0554
Asize	0.0053	0.7483	-0.015	0.3553	-0.002	0.8909	0.0483***	0.0026
Esize	-0.069**	0.038	-0.053	0.1093	-0.04	0.1913	-0.007	0.8339
Listed	-0.058	0.6026	-0.007	0.9489	-0.027	0.7909	-0.073	0.493
Privatefirm	-0.093	0.4869	0.1758	0.1886	-0.428***	0.0005	0.1455	0.2582
Stateowned	0.0053	0.9707	0.3783***	0.0085	-0.464***	0.0004	0.0048	0.9721
Fage	0.0065	0.1753	0.0084*	0.0795	0.0022	0.6107	-0.005	0.256
Mascope	0.2798***	0.0036	0.2057**	0.0308	0.1406	0.1059	0.0539	0.5551
Mage	0.0535	0.3458	0.0556	0.325	-55E-5	0.9915	0.0169	0.756
Wkage	-0.037	0.5396	-0.036	0.5454	0.0072	0.8938	-0.018	0.7535
行业	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制	控制
F 值	10.102	0.0000	5.9785	0.0000	4.2264	0.0000	3.6918	0.0000
Adj R-Sq	0.4817		0.3370		0.2478		0.2156	
观测数	386		386		386		386	

注: 回归分析考虑了异方差, 并同时进行了公司层面的cluster调整。括号中为P值, ***表示检验在1%的水平上显著, **表示检验在5%的水平上显著, *表示检验在10%的水平上显著。

（五）上下级关系、业绩评价与分权的匹配及其企业业绩

本文提出的假说 H4-1 和假说 H4-2 涉及关系与分权，业绩指标质量与分权的匹配，因变量是企业业绩。表 17 列示了回归分析结果，从表中可以看到，关系与分权的交叉项系数显著为正，这表明关系与分权相匹配的确带来了较好的业绩，假说 H6-1 得证。但各类指标测度质量与分权的匹配项则无显著性，未能很好地支持假说 H6-2。

表 17 上下级关系、业绩评价与分权的匹配及其企业业绩

	企业业绩	
	系数	P 值
Intercept	3.9023***	0.0046
Author	0.0795	0.7622
Connection	-0.34	0.1312
Connection*author	0.0752*	0.0833
Fpmquality	-0.126	0.6514
Fpmquality*author	0.0399	0.4561
Infpmquality	0.0091	0.9748
Infpmquality*author	0.0015	0.9779
Onfpmquality	0.5365*	0.0577
Onfpmquality*author	-0.077	0.159
Asize	0.0251**	0.0291
Esize	-0.017	0.4736
Listed	0.1122	0.1154
Privatefirm	-0.016	0.8551
Stateowned	0.0601	0.5414
Fage	0.0029	0.424
Mascope	-0.018	0.7712
Mage	-0.008	0.8331
Wkage	-0.05	0.2025
行业	控制	控制
F 值	5.1299	0.0001
Adj R-Sq	0.3732	
观测数	386	

注：回归分析考虑了异方差，并同时进行了公司层面的cluster调整。括号中为P值，***表示检验在1%的水平上显著，**表示检验在5%的水平上显著，*表示检验在10%的水平上显著。

（六）稳健性测试

分权和业绩评价系统二者孰为因孰为果，是目前相关领域的研究热点和难点(Abernethy, Bouwens 和 van Lent,2004; Demers, Shackell 和 Widener,2004; Indjejikian 和 Matejka,2012; Moers,2006)。在处理分权与业绩指标的选取之间的因果关系时，Abernethy, Bouwens 和 Lent(2004),采取了联立方程的做法，结果表明是分权影响了业绩指标的选择。但通过统计手段来推测因果关系会受到样本选择的影响，Moers(2006)直接通过理论推导，认为业绩指标

的测度质量会影响分权。这二者看似矛盾的结果，实质源于二者研究业绩评价系统的角度不同。Aernethy 等(2004)探讨的是业绩指标的选取问题，而 Moers(2006)则探讨的是业绩指标的测度质量问题。

测量技术，包括测量设备和测量流程，通常受限于工业技术和管理技术的发展，因此，应当被视作外生因素。相反，业绩指标的选择或业绩评价系统职能导向的选取或强调，则是可以通过赋予指标以不同权重等手段来进行调整的。因此，我们推断的因果链条是：业绩指标的测度质量会影响分权；分权会影响业绩评价系统的职能导向。

问卷数据往往只能得到横截面数据，在处理这些横截面数据时，变量间因果关系的确定往往是通过理论构建来形成的(Moers,2006)，通过联立方程等统计手段来确定因果关系会面临样本选择偏差的问题。虽然如此，我们仍然在稳健性测试中构建结构方程模型来检测我们推断的因果链条是否同时成立。

此外，尽管我们已经采用加强版普通最小二乘法对本文所提各个假说逐一进行了检验，但是，这种检验仍然存在不足：它一次只能处理一条因果链。而事实上，本文对于变量之间关联所做的预测可以前后勾连出数条因果链。图 2 对这些因果链条进行了描绘，其中每一个箭头意味着一条因果关系，共有 10 条。很明显，这些因果关系在组织构建和运作时应当是同时成立的，普通最小二乘估计无法同时处理这些因果链条。得益于结构方程技术，本文可以方便对之进行统计处理。注意到图 2 中分权包括重大决策权力分权（或领导权力分权）、资源调配权力分权和人事权力分权三个因子，而业绩指标职能按照业绩指标的属性与职能种类可以分为六种，这会产生复杂的组合。本文无意于面面俱到且漫无目的地探讨各类变量之间的关系，此处，本文只关注总体分权以及与之密切关联的业绩评价系统的控制职能。事实上，我们也进行了将权力分解后以及引入决策职能后的结构方程估计，估计结果与我们假说所做的预测基本一致，由于篇幅所限此处不再赘述。

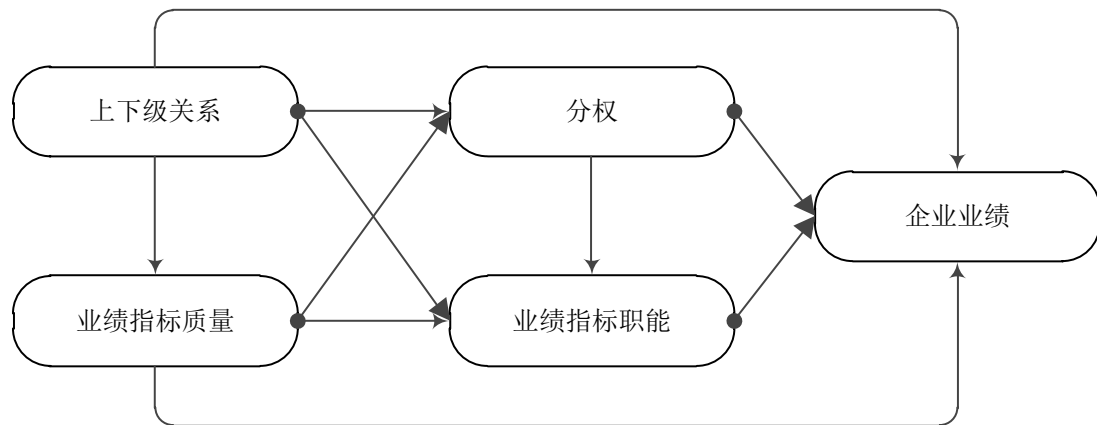


图 2 本文主要变量之间的因果链条

图 2 实际上反映了本文关注的主要变量之间重要的因果关系，本文首先关注财务指标的结构方程估计，估计的结果列示于表 18 之中，结构方程的统计结果以图表的形式列示，这样可以使读者很清晰地看到本文的主要结论。从表 18 的 Panel B 中，我们可以看到各个变量之间的交互如何影响最终业绩。很明显，无论是分权或是上下级关系都无法直接影响最终业绩，表现在结构方程估计上是分权或上下级关系与企业业绩的标准化路径系数估计

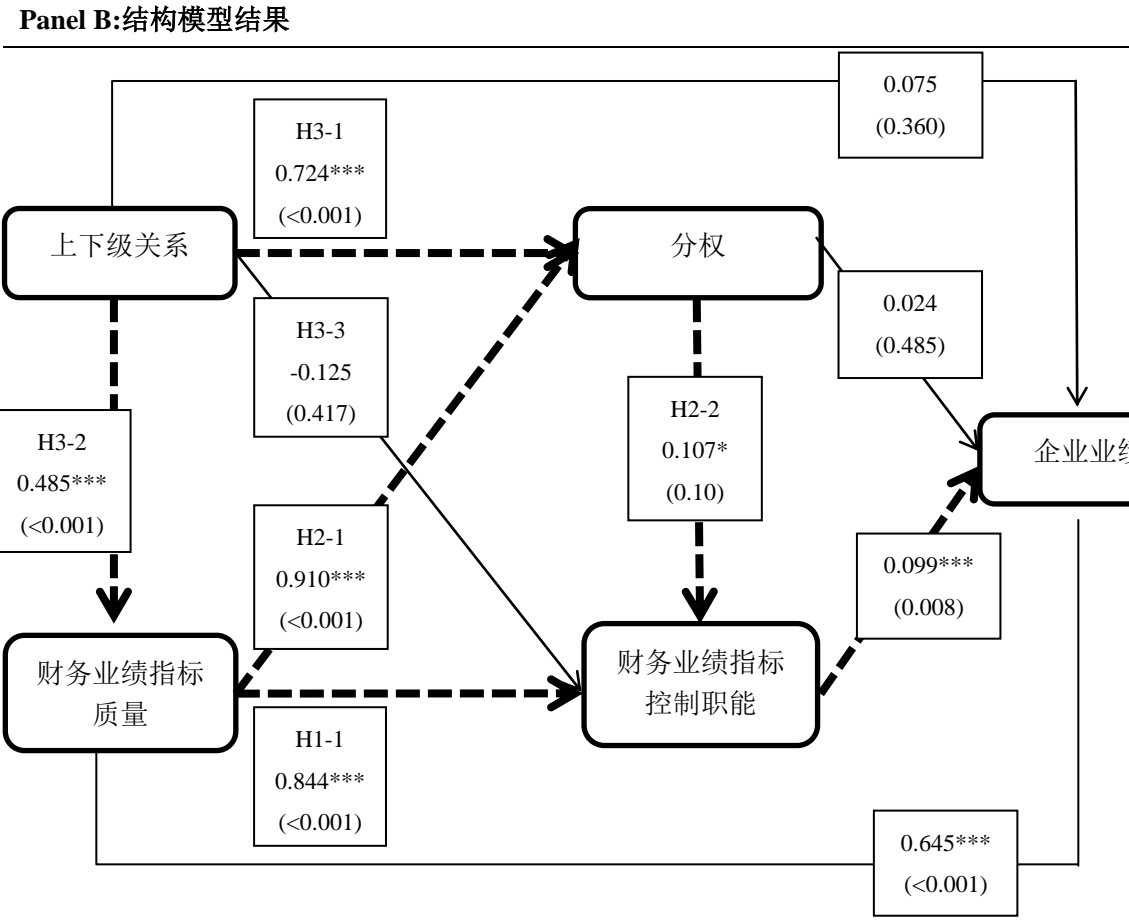
均不显著。唯有在上下级关系紧密或财务指标质量较好的条件下，并且建立起具有较好控制职能的财务业绩评价系统，分权才能带来良好的业绩。这是一个非常具有现实启示意义的结论，结构方程估计表明，依据上下级关系紧密与否进行授权（任人唯亲的一个典型表现），只要建立起配套的业绩评价机制，仍然可以带来良好的业绩。

表 19 与表 20 列示的是内部非财务指标和外部非财务指标的结构方程估计，估计结果与本文的回归分析是一致的。值得注意的是，与表 18 对财务指标的结构方程估计结果相比，上下级关系与业绩之间的标准化路径系数变得显著。当然，由于企业同时采取财务指标和非财务指标进行控制，表 19 和表 20 的估计因为未控制财务指标的相关变量，不能将其理解为上下级关系可以对最终业绩产生直接影响。本文未能在非财务指标的结构方程估计中找到影响最终业绩的路径，原因可能在于由非财务业绩的职能到最终业绩之间还缺少一些过渡变量，后续的研究需要深入挖掘。

虽然如此，关键变量之间的关联，即上下级关系、组织分权、业绩指标质量和业绩指标的控制职能的结构方程分析结果与回归分析的结果仍然是一致的，这表明即使考虑了这些变量的联动，我们所推测的因果链条仍然可靠，本文的结论也依然稳健。除此之外，本文还将因子分析所得到的变量以简单平均得分进行计量，而后进行相关的回归分析，统计结果并无明显的差异。

表 18 财务指标与分权结构方程模型结果

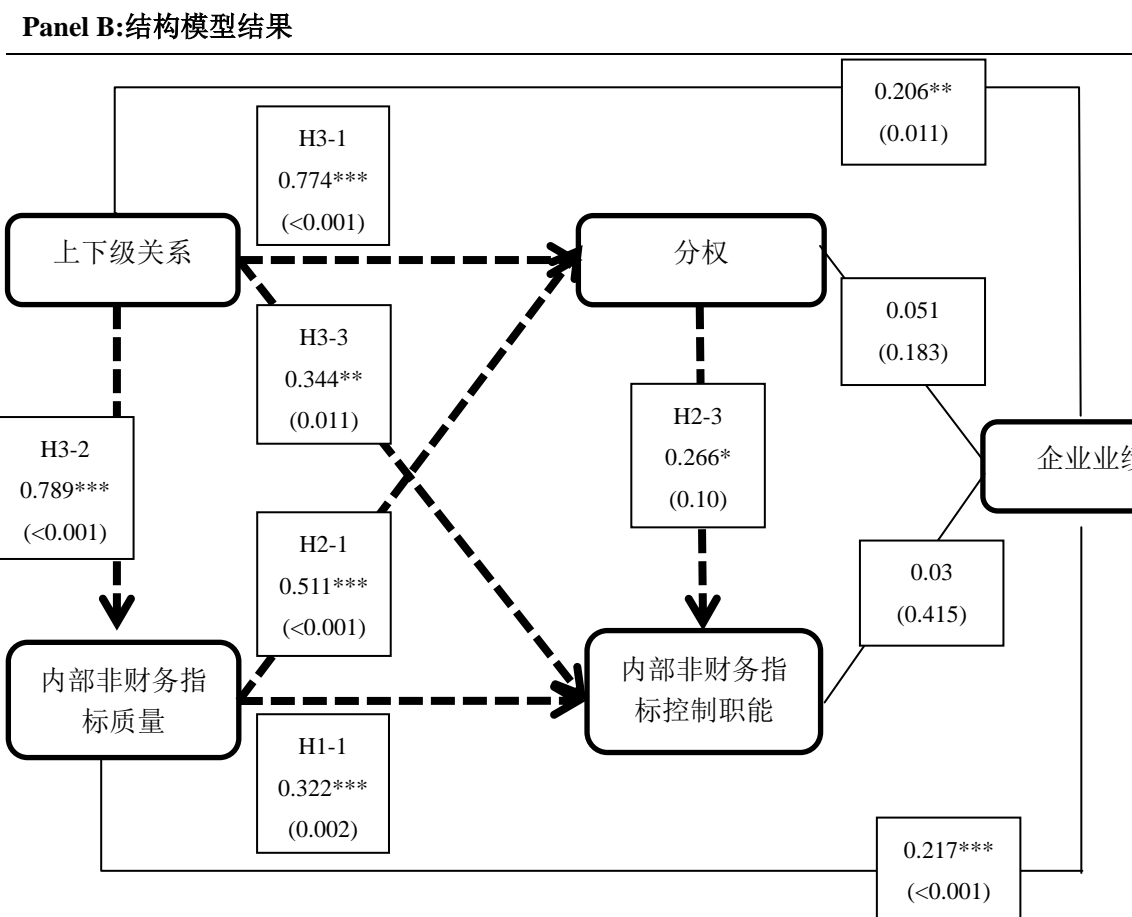
Panel A:结构模型评估		
拟合优度统计量	结构模型	可接受值
卡方自由度比	2.919	<3.0
RMSEA	0.076	<0.08
CAIC	3267.698	<饱和模型和独立模型
饱和模型的 CAIC	6743.03	
独立模型的 CAIC	9327.28	
PGFI	0.628	>0.5
PNFI	0.671	>0.5
CFI	0.788	>0.9



- 1、各条路径旁依次列出了标准化路径系数及其 P 值（括号内）。
- 2、*、**、***分别表示在 0.10、0.05、0.01 水平上双尾检验显著。

表 19 内部非财务指标与分权结构方程模型结果

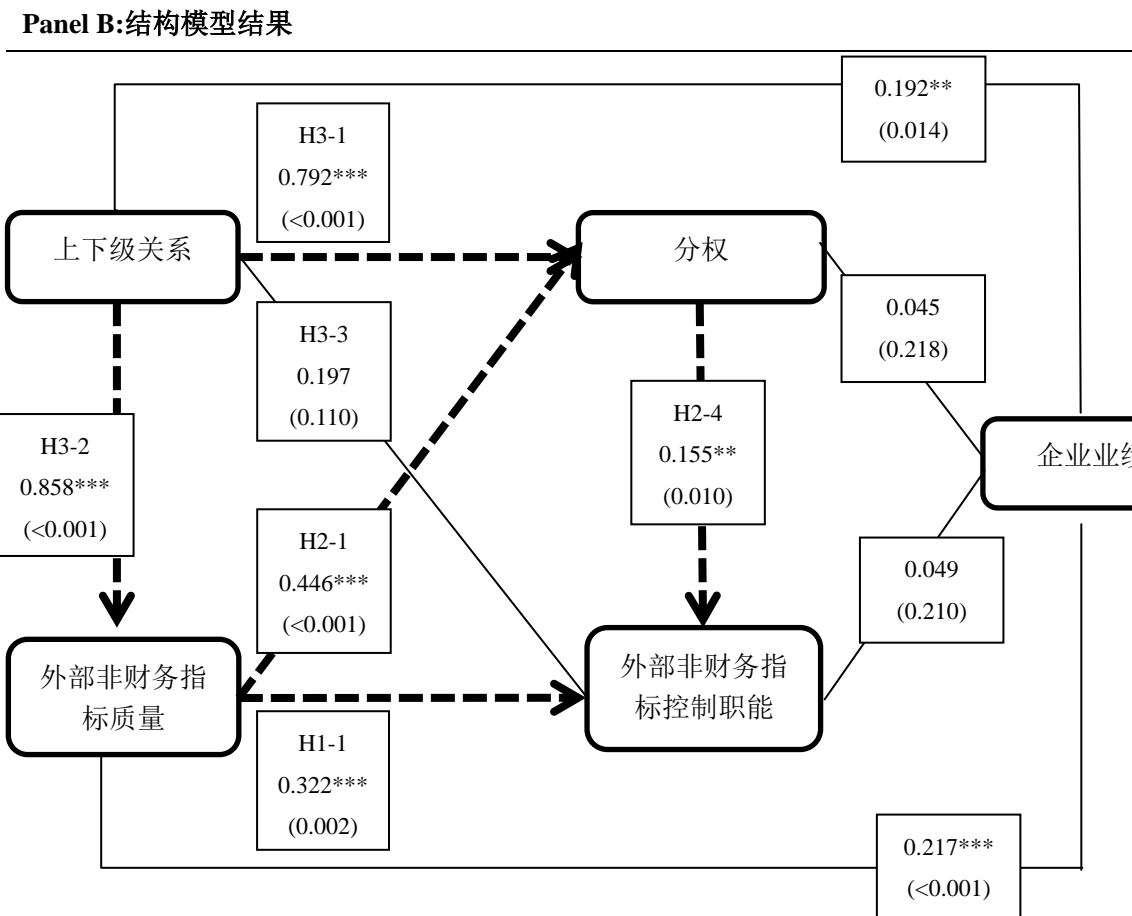
Panel A:结构模型评估		
拟合优度统计量	结构模型	可接受值
卡方自由度比	2.698	<3.0
RMSEA	0.071	<0.08
CAIC	3749.107	<饱和模型和独立模型
饱和模型的 CAIC	8343.648	
独立模型的 CAIC	10920.015	
PGFI	0.629	>0.5
PNFI	0.679	>0.5
CFI	0.798	>0.9



- 1、各条路径旁依次列出了标准化路径系数及其 P 值（括号内）。
- 2、*、**、***分别表示在 0.10、0.05、0.01 水平上双尾检验显著。

表 20 外部非财务指标与分权结构方程模型结果

Panel A: 结构模型评估		
拟合优度统计量	结构模型	可接受值
卡方自由度比	2.728	<3.0
RMSEA	0.072	<0.08
CAIC	3927.876	<饱和模型和独立模型
饱和模型的 CAIC	8684.205	
独立模型的 CAIC	11409.578	
PGFI	0.631	>0.5
PNFI	0.679	>0.5
CFI	0.795	>0.9



- 1、各条路径旁依次列出了标准化路径系数及其 P 值（括号内）。
- 2、*、**、***分别表示在 0.10、0.05、0.01 水平上双尾检验显著。

六、研究结论

嵌套于特殊制度背景的管理会计研究，一直面临着两个主要问题。一是既然讲到特殊制度背景，总要对之进行抽象和量化，而相应的数据往往很难得到，尤其是在管理会计研究中普遍缺乏公开数据库；二是由于这样的研究建基于特殊的经济环境，最终得到的结论的普适性很自然地会受到读者的质疑。尽管有困难重重，这样的尝试仍然是非常有意义的，它能为我们提供具有本土亲和力的科研范式，进而得到对于本土企业有指导意义的结论。

业绩评价一直以来都是管理会计研究中的热点，事实上，区分现代化的管理与传统管理的最直观标准就是一个企业对经营活动的量化程度，没有任何一个复杂的现代企业可以抛离业绩评价系统而正常运营。正因如此，国内外的诸多企业对于业绩评价革新的推进往往不遗余力，诸如经济增加值和平衡计分卡等业绩评价创新在企业内广泛铺开。然而，实践中，中国企业业绩评价创新失败的案例屡见不鲜(张川，杨玉龙和高苗苗,2012)。这种失败，我们认为应当归结于两个方面，一是组织内业绩评价、权力设置和激励设计是相互关联的三个支柱(Zimmerman,2011)，现实中企业进行业绩评价革新时倾向于仅仅对业绩评价系统变动，最多加上对于薪酬设计的微调，很少有企业对决策权力重置，这样的后果是组织的三大支柱业绩评价、权力设置和激励设计配置失调，反而不如业绩评价革新前三者相互匹配的情形；二是借鉴西方的先进管理技术时我们对自身的文化和现实的理解还不够透彻，我们的企业家都能够指出与外国企业交往时迥异于与国内同行交往，但他们并不一定总是清楚这种差异的根源，因而他们并不明白看似落后的人事安排何以会在与国外同行的竞争中存续^⑩。考虑到这些因素，本文同时将中国特色的上下级关系、组织设计中的决策权力配置、业绩评价等内容融汇于统一的研究框架，借助于问卷调研数据，本文得到了一些颇为有趣的结论。

首先，抛开上下级关系这一变量，本文对组织设计中的分权和业绩评价进行了一些基础性的探讨，这些探讨的趣味性可能略低，却是本文赖以推进的前提。业绩指标的测度质量有助于强化其决策支持和决策控制两大职能的执行，进而促进其使用程度的加强。尽管这似乎是常识，但统计分析的结果仍然给予了我们一些有意义的启示：非财务指标的质量在对其决策或控制职能的实现方面，没有财务指标的质量那么重要，使用者在使用非财务指标时似乎对其测量质量的关注度不高。企业内的分权对于业绩指标的职能的确会产生影响，分权程度越高，则越需要强化财务指标的控制职能和非财务指标的决策职能，这对于实践中企业内的业绩评价设计具有鲜明的启示意义，即在企业变革业绩评价系统时应当考虑企业的权力设置情况，从而对这一系统控制职能导向或决策职能导向进行定位。

其次，在考虑了上下级关系变量以后，本文探讨了上下级关系对于组织设计中的决策权力配置与业绩评价系统的影响。上下级关系越紧密，则上级对下级的分权也越多，这一结论非常符合现实中我们对于企业人事安排的观察，这说明就在当下，进入改革开放的第36个年头，中国企业也仍然存在着依据关系紧密程度配置权力的现象。

最后，本文综合探讨了关系与分权、业绩评价与分权的匹配对最终业绩的影响。结果表明：关系与分权相匹配的确可以促进业绩，而业绩指标质量与分权的匹配则无显著影响。虽然如此，通过最后的结构方程模型，本文发现无论是分权或是上下级关系都无法直接影响最终业绩，结构方程的估计结果显示分权或上下级关系与企业业绩的标准化路径系数均不显著。唯有在上下级关系紧密或财务业绩指标质量较好的条件下，并且建立起具有较好控制职能的财务业绩评价系统，分权才能带来良好的业绩。这是一个非常具有现实启示意义的结论：依据上下级关系紧密与否进行授权（任人唯亲的一个典型表现），只要建立起配套的业绩评价机制，仍然可以带来良好的业绩。

注释：

①作为澄清性的一个解释，张五常采取了一个比喻性的说法，其原文表述为“我用一个比喻对这些朋友解释困扰了我好几年的问题。一个跳高的人，专家认为不懂得跳。他走得蹒跚，姿势拙劣。但他能跳八呎高，是世界纪录。这个人一定是做了些很对的事，比所有以前跳高的做得更对。那是什麼？在不同的内容上，这就是中国的问题。”

②在本文的统计描述部分，我们将向读者展示调查数据所显示的各类业绩指标在控制职能和决策职能上使用情况的比对，结果显示，无论是财务指标还是非财务指标，其对于决策的意义都要大于其对于考评管理人员的意义。这与财务会计信息的决策有用观优于受托责任观非常类似，我相信这对于学者们重新看待业绩评价系统的具有重要的启示意义，因为以往从代理理论衍生的研究过份看重了业绩评价的控制职能。

③本文在假说中所断言的业绩指标有关的结论，均适用于财务业绩指标，内部非财务业绩指标和外部非财务业绩指标，在实证部分我们也会分别考察。倘若假说中针对三类指标有着不同的推断，我们将分别列示假说，在下文中读者将会看到这一点。

④剔除封面和说明页，实际问题只占6页。

⑤本研究的回收率比较高是因为无论是问卷星还是通过教学资源索取问卷，都是通过访谈形式进行。回收问卷以后，我们根据事先设计的“陷阱问题”和数据缺失两条标准删掉了无效问卷。

⑥具体的问卷细节可以参考附录中提供的本次调研所使用的最终问卷。

⑦我们的调研结果表明这一考虑并非杞人忧天，在社会关系描述中，纯粹工作关系占到样本总数的76.95%，而非亲缘关系累计占到样本总数的93.11%，这种明显的截断，既可能来自现时代城市发展过程中的大规模移民，也有可能来自样本填写人的隐瞒，但无论何种原因，以之来探讨上下级关系的效力都将是比较有限的。

⑧本研究涉及直接上级（superior）概念。所谓直接上级是指直接对问卷填写者进行授权、考核或监督的其他高管，如问卷填写者的上司、上级主管、董事长、总部高管或其他有权直接约束问卷填写者经营管理行为的人员。

⑨业绩指标的职能或业绩指标的用途在本文中系同一概念，对应于英文单词“role”，本文在使用时根据上下文的表述来决定采取哪一表述方式。

⑩通过追加更多因子当然可以提高因子对于方差的解释力，但是追加的因子特征值小于1，又违反了因子分析时提取因子的一般处理原则，在本文的因子分析中，我们优先满足特征值大于1的标准。实际上，从本文的经验来看，特征值大于1可以确保提取的因子具备良好的现实意义。

⑪我们也对这一量表进行了因子分析，但是方差最大化旋转的结果并不能清楚区分各类业绩。尽管如此，为求结果的稳健，我们在结构方程分析中还是区分了财务业绩、内部非财务业绩和外部非财务业绩。

⑫诸如任人唯亲的现象倘若没有任何经济理性在里面，理应在竞争中淘汰掉。

参考文献

- (1) 何宽、陈兴荣和王克良:《论干部回避制度》,《管理世界》,1989年第6期,196-200.
- (2) 洪剑峭:《企业分权管理和控制》,《经济研究》,1998年第2期,46-50.
- (3) 蒋神州:《泛家文化,差序格局与公司治理的合谋防范》,《社会科学家》,2010年第7期,62-65.
- (4) 金德田和秦庆育:《建立任“官”回避制度——破除“关系网”的重要措施》,《领导科学》,1986年第11期,25-26.
- (5) 雷宇和杜兴强:《“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》,2011年第7期,122-128.
- (6) 林坤:《郭广昌 & 梁信军:复“兴”同学经济》,《新经济导刊》,2009年第3期,85-85.
- (7) 林毅夫和刘培林:《自生能力和国企改革》,《经济研究》,2001年第9期,60-70.
- (8) 青平和钟涨宝:《民营企业中的差序格局:负面影响及对策》,《经济问题探索》,2003年第2期,125-128.
- (9) 童志锋:《信任的差序格局:对乡村社会人际信任的一种解释——基于特殊主义与普遍主义信任的实证分析》,《甘肃理论学刊》,2006年第3期,59-63.
- (10) 汪林、储小平、黄嘉欣和陈戈:《与高层领导的关系对经理人“谏言”的影响机制——来自本土家族企业的经验证据》,《管理世界》,2010年第5期,108-117.
- (11) 张川、杨玉龙和高苗苗:《中国企业非财务绩效考核的实践问题 and 研究挑战》,《会计研究》,2012年第12期,55-60.
- (12) 张军和王祺:《权威,企业绩效与国有企业改革》,《中国社会科学》,1998年第5期,106-207.
- (13) 张五常,《中国的经济制度》,2009年,北京:中信出版社.
- (14) 郑伯埙:《差序格局与华人组织行为》,《本土心理学研究》,1995年第3期,142-219.
- (15) 钟孟光:《绩效考核成中层负担》,《管理@人》,2006年第8期,68-69.
- (16) Abernethy, M. A., J. Bouwens and L. van Lent,2004,"Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms,"The Accounting Review, Vol.79, pp.545-570.
- (17) Agrawal, A. and C. R. Knoeber,2001,"Do some outside directors play a political role,"Journal of Political Economy, Vol.44, pp.179.
- (18) Alchian, A. A. and H. Demsetz,1972,"Production, information costs, and economic organization,"The American Economic Review, Vol.62, pp.777-795.
- (19) Anderson, E. W. and M. W. Sullivan,1993,"The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms,"Marketing Science, Vol.125-143.
- (20) Ball, R., S. Kothari and A. Robin,2000,"The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings,"Journal of Accounting and Economics, Vol.29, pp.1-51.
- (21) Ball, R. and L. Shivakumar,2005,"Earnings quality in UK private firms: comparative loss recognition timeliness,"Journal of Accounting and Economics, Vol.39, pp.83-128.
- (22) Banker, R. D. and S. M. Datar,1989,"Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation,"Journal of Accounting Research, Vol.27, pp.21-39.
- (23) 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, Vol.29, pp.591-608.
- (24) Chapman, C. S.,1997,"Reflections on a contingent view of accounting* 1,"Accounting, Organizations and Society, Vol.22, pp.189-205.

-
- (25) Chen, X. P. and S. Peng,2008,"Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers,"*Management and Organization Review*, Vol.4, pp.63-80.
- (26) Chenhall, R. H.,2003,"Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future,"*Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, pp.127-168.
- (27) Cohen, L., A. Frazzini and C. Malloy,2010,"Sell-side school ties,"*The Journal of Finance*, Vol.65, pp.1409-1437.
- (28) Dechow, P. M., R. G. Sloan and A. P. Sweeney,1996,"Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the sec*,"*Contemporary Accounting Research*, Vol.13, pp.1-36.
- (29) DeFond, M. L. and J. Jiambalvo,1994,"Debt covenant violation and manipulation of accruals,"*Journal of Accounting and Economics*, Vol.17, pp.145-176.
- (30) Demers, E., M. Shackell and S. Widener,2004,"Incentives, Performance Measurement, and Delegation: An Empirical Analysis of Interdependencies in Organizational Architecture of New Economy Firms,"*Working Paper,Simon School of Business*, Vol.
- (31) Demski, J. S. and G. A. Feltham, 1976,*Cost determination: A conceptual approach: Iowa State University Press, Ames.*
- (32) Faccio, M.,2006,"The characteristics of politically connected firms,"*Manuscript. Vanderbilt University*, Vol.
- (33) Fan, J. P. H., J. Huang, R. Morck and B. Yeung 2009. *Vertical integration, institutional determinants and impact: Evidence from China. Cambridge: National Bureau of Economic Research.*
- (34) Fan, J. P. H., T. J. Wong and T. Zhang,2007,"Politically connected CEOs, corporate governance, and Post-IPO performance of China's newly partially privatized firms,"*Journal of Financial Economics*, Vol.84, pp.330-357.
- (35) Feltham, G. A. and J. Xie,1994,"Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations,"*The Accounting Review*, Vol.69, pp.429-453.
- (36) Fisher, J.,1992,"Use of nonfinancial performance measures,"*Journal of Cost management*, Vol.6, pp.31-38.
- (37) Fisman, R.,2001,"Estimating the value of political connections,"*American Economic Review*, Vol.1095-1102.
- (38) Fornell, C.,1992,"A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience,"*The Journal of Marketing*, Vol.6-21.
- (39) Halford, G. S., R. Baker, J. E. McCredden and J. D. Bain,2005,"How many variables can humans process?,"*Psychological Science*, Vol.16, pp.70.
- (40) Hartmann, F. G. H.,2000,"The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory,"*Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, pp.451-482.
- (41) Hayek, F. A.,1945,"The use of knowledge in society,"*The American Economic Review*, Vol.35, pp.519-530.
- (42) Hennig, T. and A. Klee,1997,"The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development,"*Psychology and Marketing*, Vol.14, pp.737-764.
- (43) Henri, J. F.,2006,"Organizational culture and performance measurement systems,"*Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, pp.77-103.

-
- (44) Holmstrom, B.,1979,"Moral hazard and observability,"*The Bell Journal of Economics*, Vol.10, pp.74-91.
- (45) Holstrom, B.,1979,"Moral hazard and observability,"*Bell Journal of Economics*, Vol.10, pp.74-91.
- (46) Holthausen, R. W., D. F. Larcker and R. G. Sloan,1995,"Annual bonus schemes and the manipulation of earnings,"*Journal of Accounting and Economics*, Vol.19, pp.29-74.
- (47) Indjejikian, R. J. and M. Matějka,2012,"Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers,"*The Accounting Review*, Vol.87, pp.261-290.
- (48) Ittner, C. D. and D. F. Larcker,1998,"Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications,"*Journal of Management Accounting Research*, Vol. 205-238.
- (49) Jensen, M. and W. Meckling,1995,"Specific and general knowledge and organizational structure,"*Journal Of Applied Corporate Finance*, Vol.8, pp.4-18.
- (50) Jensen, M. C.,2002,"Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function,"*Business Ethics Quarterly*, Vol.12, pp.235-256.
- (51) Jensen, M. C. and W. H. Meckling,1976,"Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure,"*Journal of Financial Economics*, Vol.3, pp.305-360.
- (52) Jensen, M. C. and W. H. Meckling 1992. *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure*. L. Werin and H. Wijkander: Blackwell, Oxford: 251-274.
- (53) Kaplan, R. S. and D. P. Norton,2001a,"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I,"*Accounting Horizons*, Vol.15, pp.87-104.
- (54) Kaplan, R. S. and D. P. Norton,2001b,"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II,"*Accounting Horizons*, Vol.15, pp.147-160.
- (55) Khwaja, A. I. and A. Mian,2005,"Do Lenders Favor Politically Connected Firms? Rent Provision in an Emerging Financial Market,"*The Quarterly Journal of Economics*, Vol.120, pp.1371-1411.
- (56) 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*, Vol.11, pp.751-765.
- (57) Li, H., L. Meng, Q. Wang and L. A. Zhou,2008,"Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms,"*Journal of Development Economics*, Vol.87, pp.283-299.
- (58) Luft, J.,2009,"Nonfinancial information and accounting: A reconsideration of benefits and challenges,"*Accounting Horizons*, Vol.23, pp.307-325.
- (59) Memili, E., J. J. Chrisman and J. H. Chua,2011,"Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small-and Medium-Sized Family Firms,"*Family Business Review*, Vol.24, pp.47.
- (60) Millington, A., M. Eberhardt and B. Wilkinson,2005,"Gift Giving, Guanxi and Illicit Payments in Buyer–Supplier Relations in China: Analysing the Experience of UK Companies,"*Journal of Business Ethics*, Vol.57, pp.255-268.
- (61) Moers, F.,2006,"Performance measure properties and delegation,"*The Accounting Review*, Vol.81, pp.897.
- (62) Ouchi, W. G.,1980,"Markets, bureaucracies, and clans,"*Administrative Science Quarterly*, Vol.129-141.
- (63) Park, S. H. and Y. Luo,2001,"Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms,"*Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.455-477.
- (64) Pollak, R. A.,1985,"A transaction cost approach to families and households,"*Journal of economic literature*, Vol.23, pp.581-608.

-
- (65) Prendergast, C.,2002,"The Tenuous Tradeoff between Incentives and Risk,"*Journal of Political Economy*, Vol.110, pp.1071-1102.
- (66) Ramasamy, B., K. Goh and M. C. H. Yeung,2006,"Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer?,"*Journal of Business Research*, Vol.59, pp.130-139.
- (67) Smith, M. J.,2002,"Gaming nonfinancial performance measures,"*Journal of Management Accounting Research*, Vol.14, pp.119-133.
- (68) Sprinkle, G. B.,2003,"Perspectives on experimental research in managerial accounting,"*Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, pp.287-318.
- (69) Standifird, S. S. and R. S. Marshall,2000,"The transaction cost advantage of guanxi-based business practices,"*Journal of World Business*, Vol.35, pp.21-42.
- (70) van Veen-Dirks, P.,2010,"Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers,"*Accounting, Organizations and Society*, Vol.35, pp.141-164.
- (71) Whyte, M. K.,1996,"The Chinese family and economic development: Obstacle or engine?,"*Economic Development and Cultural Change*, Vol.45, pp.1-30.
- (72) Williamson, O. E.,1973,"Markets and hierarchies: some elementary considerations,"*The American Economic Review*, Vol.63, pp.316-325.
- (73) Williamson, O. E.,1979,"Transaction-cost economics: the governance of contractual relations,"*Journal of Law and Economics*, Vol.22, pp.233-261.
- (74) Williamson, O. E.,2005,"Transaction cost economics,"*Handbook of new institutional economics*, Vol.41-65.
- (75) Wruck, K. H. and M. C. Jensen,1994,"Science, specific knowledge, and total quality management,"*Journal of Accounting and Economics*, Vol.18, pp.247-287.
- (76) Xin, K. R. and J. L. Pearce,1996,"Guanxi: Connections as substitutes for formal institutional support,"*Academy of Management Journal*, Vol.1641-1658.
- (77) Yen, D. A., B. R. Barnes and C. L. Wang,2011,"The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale,"*Industrial Marketing Management*, Vol.40, pp.97-108.
- (78) Yeung, I. Y. M. and R. L. Tung,1996,"Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (Connections),"*Organizational Dynamics*, Vol.
- (79) Zhang, X. and G. Li,2003,"Does guanxi matter to nonfarm employment?,"*Journal of Comparative Economics*, Vol.31, pp.315-331.
- (80) Zimmerman, J. L., 2011,*Accounting for decision making and control*, New York: McGraw-Hill Irwin.

附录

中国企业业绩量度调查问卷

填写问卷注意事项:

1、本问卷收集所得一切数据将得到严格保密，所有数据将仅用于统计分析，任何企业具体信息都不会向第三方披露。

2、我们相信问卷填写过程本身就能使您对贵企业的绩效考核制度和人事设置产生新的认识，因此，我们真诚地希望您能审慎、细致地阅读每道问题，选择最符合贵公司实际情况的答案。

3、假如选择项中没有您认为合适的答案，请选择其中最贴近贵公司实际情况的答案。

尊敬的_____（先生/女士）：

您好！

首先非常感谢您参加《企业业绩量度》的问卷调研。

本研究具有鲜明的实务导向，意在给予企业管理中的权力安排和人事设置以指引。本问卷共分为六个部分，包括：竞争战略与经营环境，上下级信息分布、权力设置与关系，业绩量度系统的质量，业绩量度系统的用途，企业业绩与薪酬，以及背景资料。

本问卷的调查对象为集团或企业中处于最高组织层级以下的，具有研发、采购、生产、财务和销售等流程的业务单位，如集团下辖的分厂、分公司、事业部或企业内具有独立经营权的各部门等。本问卷的理想填写者应为这些业务单位中熟悉研发、采购、生产、财务和销售等流程的管理人员。对于最高权力决策者，如董事长或可自行决定薪酬的总经理不适宜作为本问卷的应答者，独立企业的管理者也不在此次调研范围内。因此，倘若贵集团（企业）辖下有几家业务不同但具有完整研发、采购、生产、财务和销售等流程部门的业务单位，则以向这些业务单位分别发放为佳。倘若部分信息一人不能独立完成，则建议由几人共同填写。

本研究涉及直接上级（superior）概念。所谓直接上级是指直接对问卷填写者进行授权、考核或监督的其他高管，如问卷填写者的上司、上级主管、董事长、总部高管或其他有权直接约束问卷填写者经营管理行为的人员。

本研究还涉及业绩量度系统（performance measurement system）概念，业绩量度系统在各个企业中名称可能不一，如绩效考核系统，业绩考核系统，业绩评价系统等均指同一对象，本问卷将他们统一称为业绩量度系统。

请您细致、审慎地阅读和回答问卷中的所有问题。您对每一问题的回答都会得到严格保密，所有数据均只用于统计分析，任何企业具体信息都不会在未得到您书面许可的前提下向第三方披露。

如果需要，我们将向您提供本次调查的研究成果，包括贵公司在决策权力设置、绩效考核等方面与其他公司之比较结果。若您有任何问题，请及时与我们联系。

再次感谢您的大力支持与合作！

第一部分 竞争战略与经营环境

一、竞争战略

请根据具体情况，客观判断各项经营策略对于贵企业在竞争中取胜的重要性与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

- | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 开发新技术对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 取得供应商的低价支持对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. 降低成本对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. 精简行政机构对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. 迅速扩大产能对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. 提高生产（或服务）效率对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. 提供高质量的产品（或服务）对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. 提供难以模仿的独特产品（或服务）对本企业竞争获胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. 提供多样化的产品（或服务）对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. 按消费者个性定制产品或服务对于本企业竞争获胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. 迅速更新产品（或服务）对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. 低价销售产品（或服务）对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. 积极扩大市场份额对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. 大量的广告投入对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. 建立广泛的销售渠道对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. 提供优质的售后服务对本企业在竞争中取胜非常重要 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

二、环境不确定性

请根据具体情况，客观判断企业所处环境与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

- | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 客户或消费者需求与偏好的变化可以很容易地进行预测 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 同行竞争者的竞争战略变化可以很容易地进行预测 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. 本行业的技术发展趋势可以很容易地进行预测 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. 供应商的行为与策略变化可以很容易地进行预测 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. 经营所在地的政策和法律变化可以很容易地进行预测 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

三、相互依赖性

请根据具体情况，客观判断您所在单位的实际情况与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

- | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 您所管理的业务单位无法独立运营，必须得到集团内其他企业或企业内其他部门的支持才可正常运转 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 您所管理的业务单位的运营成败，会对集团内其他企业或企业内其他部门的经营业绩产生巨大影响 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. 集团内其他企业或企业内其他部门运营成败，会对您所管理的业务单位的经营业绩产生巨大影响 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. 您所管理的业务单位的原材料主要由集团内部或企业内部供应 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. 您所管理的业务单位的产品主要销往集团内部或企业内部 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

第二部分 上下级信息分布、权力设置与关系

一、信息不对称程度

请根据具体情况，客观判断您所在单位的上下级信息分布与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

1.对于本单位日常运营，您比您的直接上级拥有更多信息渠道	1	2	3	4	5	6	7
2.对于本单位人事调整，您比您的直接上级拥有更多信息渠道	1	2	3	4	5	6	7
3.您比您的直接上级更熟悉本单位生产运作的全部流程	1	2	3	4	5	6	7
4.您比您的直接上级更能准确预测企业未来业绩的变化	1	2	3	4	5	6	7
5.您比您的直接上级更熟悉本单位的技术细节与技术前沿	1	2	3	4	5	6	7
6.对可能影响本单位的外部环境变化，您比您的直接上级更敏感	1	2	3	4	5	6	7
7.您比您的直接上级更了解本单位的真实生产能力或员工的潜力	1	2	3	4	5	6	7

二、决策权力

在进行如下决策时，我们需要对您与您的直接上级在这一决策上各自的影响力做一比较。1表示您必须请示直接上级并且无法对上级决策施加任何影响；4表示您和您的直接上级在这一决策上的影响力相同；7表示您无需请示上级即可自行决定。

	1 您没有任何决策权——→ 7 您有决定性影响						
1. 制定本单位经营策略	1	2	3	4	5	6	7
2. 制定本单位的预算	1	2	3	4	5	6	7
3. 建设企业管理信息系统	1	2	3	4	5	6	7
4. 选择投资项目	1	2	3	4	5	6	7
5. 开辟新市场	1	2	3	4	5	6	7
6. 开发新产品（或服务）	1	2	3	4	5	6	7
7. 根据市场更改产品（或服务）设计	1	2	3	4	5	6	7
8. 改进和决定生产流程	1	2	3	4	5	6	7
9. 决定整体出售企业某项业务	1	2	3	4	5	6	7
10. 购买新设备	1	2	3	4	5	6	7
11. 选择供应商和确定采购数额	1	2	3	4	5	6	7
12. 对中间产品进行外包或自产决策	1	2	3	4	5	6	7
13. 在不同生产作业间调配财物资源	1	2	3	4	5	6	7
14. 在不同生产作业间调配人力资源	1	2	3	4	5	6	7
15. 雇佣新员工和解雇您的下属	1	2	3	4	5	6	7
16. 对您的下属进行业绩考评	1	2	3	4	5	6	7
17. 对您的下属进行奖惩	1	2	3	4	5	6	7
18. 对产品（或服务）进行定价	1	2	3	4	5	6	7
19. 广告支出	1	2	3	4	5	6	7

三、上下级关系紧密程度

请根据具体情况，客观判断您在和直接上级交往时，与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

1.	您的直接上级经常会邀请您去他/她家共进午餐或者晚餐	1	2	3	4	5	6	7
2.	在节假日或工作闲暇，您会经常对您的直接上级进行电话问候或登门拜访	1	2	3	4	5	6	7
3.	在特定时间如您的直接上级的生日或节日，您一定会登门拜访和赠送礼物	1	2	3	4	5	6	7
4.	在工作之外，您与您的直接上级经常互相帮忙	1	2	3	4	5	6	7
5.	您非常认同您有必要在工作之外给予您的直接上级以帮助	1	2	3	4	5	6	7
6.	在工作之外，您会经常主动与您的直接上级分享您的想法、困惑、需求和情感	1	2	3	4	5	6	7
7.	您与您的直接上级在日常交往中，相互之间完全坦诚相待和完全信赖	1	2	3	4	5	6	7
8.	您非常关心、理解和体谅直接上级的工作条件和家庭情况	1	2	3	4	5	6	7
9.	您的直接上级非常关心您日常生活上的需求	1	2	3	4	5	6	7
10.	当与直接上级出现分歧和不一致时，您一定会坚定不移地信任和站在您的直接上级这一边	1	2	3	4	5	6	7

第三部分 业绩量度系统的质量

请根据具体情况，客观判断您所在单位的业绩量度系统与下列陈述吻合的程度（答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合）

一、本单位业绩量度系统的总体质量

1.	本单位实施的业绩量度系统能够准确地测量出员工的产出成果	1	2	3	4	5	6	7
2.	本单位实施的业绩量度系统能够准确地识别出员工的努力与其产出成果之间的直接联系	1	2	3	4	5	6	7
3.	本单位对员工进行业绩考核时，考核者主要依据客观的业绩指标，而非考核者的主观判断	1	2	3	4	5	6	7

二、对财务综合指标的量度质量（包括净利润等会计指标）

1.	财务综合指标很容易受到宏观经济行情变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
2.	财务综合指标很容易受到集团内或企业内其他单位活动的影响	1	2	3	4	5	6	7
3.	财务综合指标很容易受到顾客消费行为或使用行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
4.	财务综合指标很容易受到供应商行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
5.	财务综合指标很容易受到同行竞争者行为的影响	1	2	3	4	5	6	7
6.	您的努力和贡献能非常及时、准确地在财务综合指标中显现	1	2	3	4	5	6	7
7.	财务综合指标的测量过程非常客观、规范和可靠	1	2	3	4	5	6	7
8.	财务综合指标总是由客观公正的人员主持考核与复核工作	1	2	3	4	5	6	7
9.	财务综合指标主要由定量的数字来描述	1	2	3	4	5	6	7

三、对内部流程非财务指标的量度质量（如产品质量、研发水平、成本控制、安全生产、交货时间、生产效率、设备利用等与内部生产相关的非财务指标）

1.	内部流程非财务指标很容易受到宏观经济行情变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
2.	内部流程指标很容易受到集团内或企业内其他单位活动的影响	1	2	3	4	5	6	7

3. 内部流程指标很容易受到顾客消费行为或使用行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
4. 内部流程非财务指标很容易受到供应商行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
5. 内部流程非财务指标很容易受到同行竞争者行为的影响	1	2	3	4	5	6	7
6. 您的努力和贡献能非常及时、准确地在内部非财务指标中显现	1	2	3	4	5	6	7
7. 内部流程非财务指标的测量过程非常客观、规范和可靠	1	2	3	4	5	6	7
8. 内部流程非财务指标总是由客观公正的人员主持 考核与复核 工作	1	2	3	4	5	6	7
9. 内部流程非财务指标主要由定量的数字来描述	1	2	3	4	5	6	7

四、对外部非财务指标的量度质量（如顾客满意度、销货退回、客户投诉、供应商满意度等企业外部利益相关者对本单位的评价）

1. 外部非财务指标很容易受到宏观经济行情变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
2. 外部非财务指标很容易受到集团内或企业内其他单位活动的影响	1	2	3	4	5	6	7
3. 外部非财务指标很容易受到顾客消费行为或使用行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
4. 外部非财务指标很容易受到供应商行为变动的影响	1	2	3	4	5	6	7
5. 外部非财务指标很容易受到同行竞争者行为的影响	1	2	3	4	5	6	7
6. 您的努力和贡献能非常及时、准确地在外部非财务指标中显现	1	2	3	4	5	6	7
7. 外部非财务指标的测量过程非常客观、规范和可靠	1	2	3	4	5	6	7
8. 外部非财务指标总是由客观公正的人员主持 考核与复核 工作	1	2	3	4	5	6	7
9. 外部非财务指标主要由定量的数字来描述	1	2	3	4	5	6	7

第四部分 业绩量度系统的用途

一、请指出如下的业绩指标在何种程度上影响您的奖金与薪酬，数字越大表示该指标对您的奖金薪酬直接影响越大。（1=无任何影响，4=影响程度一般，7=有决定性影响）。

1. 对原材料的利用效率（如原材料的浪费情况）	1	2	3	4	5	6	7
2. 和年初预算相比，原材料成本的超支或节约情况	1	2	3	4	5	6	7
3. 对机器设备的利用效率（如设备运行时间、停机时间）	1	2	3	4	5	6	7
4. 装机效率（如装机时间，换机调试次数）	1	2	3	4	5	6	7
5. 对劳动力的利用效率（如开工情况，员工加班情况）	1	2	3	4	5	6	7
6. 工作安全保障（如生产事故数量，工伤数量）	1	2	3	4	5	6	7
7. 对其他兄弟企业或单位工作的支持情况	1	2	3	4	5	6	7
8. 存货周转次数	1	2	3	4	5	6	7
9. 推出新产品的速度	1	2	3	4	5	6	7
10. 出货质量	1	2	3	4	5	6	7
11. 废品率或残次品率	1	2	3	4	5	6	7
12. 从客户下订单到完成订单的速度	1	2	3	4	5	6	7
13. 向客户按时、保质交付产品的能力（如及时运送）	1	2	3	4	5	6	7
14. 解决客户产品使用过程中问题的能力	1	2	3	4	5	6	7
15. 按客户需求对产品某些参数或特征进行改动的能力	1	2	3	4	5	6	7
16. 客户满意度（如对于客户态度的调查和反馈）	1	2	3	4	5	6	7
17. 客户投诉数量	1	2	3	4	5	6	7
18. 退货数量和保修索赔	1	2	3	4	5	6	7
19. 您所在单位的的销售额	1	2	3	4	5	6	7

20. 您所在单位的净利润 1 2 3 4 5 6 7

二、请指出如下的业绩指标在企业日常经营决策中的重要程度，具体而言请指出各项业绩指标在企业进行战略规划，投资、生产和营销决策，制定预算和计划，预测未来企业未来经营业绩等活动中的重要程度。(1=完全不重要，4=重要性一般，7=非常重要)。

1. 对原材料的利用效率(如原材料的浪费情况)	1	2	3	4	5	6	7
2. 和年初预算相比，原材料成本的超支或节约情况	1	2	3	4	5	6	7
3. 对机器设备的利用效率(如设备运行时间、停机时间)	1	2	3	4	5	6	7
4. 装机效率(如装机时间，换机调试次数)	1	2	3	4	5	6	7
5. 对劳动力的利用效率(如开工情况，员工加班情况)	1	2	3	4	5	6	7
6. 工作安全保障(如生产事故数量，工伤数量)	1	2	3	4	5	6	7
7. 对其他兄弟企业或单位工作的支持情况	1	2	3	4	5	6	7
8. 存货周转次数	1	2	3	4	5	6	7
9. 推出新产品的速度	1	2	3	4	5	6	7
10. 出货质量	1	2	3	4	5	6	7
11. 废品率或残次品率	1	2	3	4	5	6	7
12. 从客户下订单到完成订单的速度	1	2	3	4	5	6	7
13. 向客户按时、保质交付产品的能力(如及时运送)	1	2	3	4	5	6	7
14. 解决客户产品使用过程中问题的能力	1	2	3	4	5	6	7
15. 按客户需求对产品某些参数或特征进行改动的能力	1	2	3	4	5	6	7
16. 客户满意度(如对于客户态度的调查和反馈)	1	2	3	4	5	6	7
17. 客户投诉数量	1	2	3	4	5	6	7
18. 退货数量和保修索赔	1	2	3	4	5	6	7
19. 您所在单位的的销售额	1	2	3	4	5	6	7
20. 您所在单位的净利润	1	2	3	4	5	6	7

第五部分 企业业绩与薪酬

一、**企业业绩** 相对于行业平均水平，贵企业下列各项业绩指标最近三年的表现情况。(答案分七级，1=远低于行业平均水平，4=与行业平均水平大致相当，7=远高于行业平均水平)

1. 贵公司近三年的 平均利润	1	2	3	4	5	6	7
2. 贵公司近三年的 市场占有率	1	2	3	4	5	6	7
3. 贵公司近三年的 创新产品或创新思想推出的数量	1	2	3	4	5	6	7
4. 贵公司近三年 对原材料或设备的利用效率	1	2	3	4	5	6	7
5. 贵公司近三年 对劳动力的利用效率(如开工率，加班情况等)	1	2	3	4	5	6	7
6. 贵公司近三年的 客户满意度	1	2	3	4	5	6	7
7. 贵公司近三年的 员工满意度	1	2	3	4	5	6	7
8. 贵公司近三年的 产品质量	1	2	3	4	5	6	7
9. 贵公司近三年的 退货数量和保修索赔	1	2	3	4	5	6	7

二、请根据具体情况，客观判断您所在单位的薪酬业绩关联与下列陈述吻合的程度(答案分为七个等级，1=完全不吻合，4=中等吻合，7=完全吻合)

- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. 您的薪酬与针对您进行的绩效考核结果具有非常紧密的关联 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. 当您所管理的业务单位的业绩上升一定比例时，您的薪酬增加比例远远高于您所在单位的业绩增加比例 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. 当您所管理的业务单位的业绩下降一定比例时，您的薪酬减少比例远远多于您所在单位的业绩下降比例 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

第六部分 企业背景

- 1、贵企业是否为上市公司：是； 否；
- 2、贵企业的所有制性质：
国有独资 国有控股 民营企业 外资企业 其他_____
- 3、贵企业的主要业务属于以下哪类行业（请选择）？
农、林、牧、渔业 采掘业 制造业 电力、煤气及水生产和供应业 建筑业
交通运输、仓储业 信息技术业 批发和零售贸易 金融、保险业 房地产业
社会服务业 传播与文化产业 多元化企业
- 4、所属制造业细分行业（若上题中不是制造业，则本题不需作答）
食品、饮料 纺织、服装、皮毛 木材、家具 造纸、印刷 石油、化学
塑胶、塑料 电子 金属、非金属 机械、设备、仪表 医药、生物制品
- 5、您所管理的业务单位的性质，您管理的是（请选择）：
集团下某一个事业部或分公司 企业中某一个部门 其他_____
- 6、您所在部门：
综合管理 质量管理 生产制造 人力资源 会计/财务 营销/销售
行政/后勤 研究开发 项目管理 其他_____（请注明）
- 7、您的职位级别：
高层管理者 中层管理者 基层管理者 其他_____（请注明）
- 8、您的年龄区间为（请选择）：
55岁以上 50—55岁 45—49岁 40—44岁 35—39岁 35岁以下
- 9、您在本企业的任职年限区间为（请选择）：
1-5年 6—10年 11—15年 16—20年 20—30年 30年以上
- 10、您的教育程度为（请选择）：
大专以下 大专 大学本科 硕士 博士 其他_____
- 11、您是否认为贵公司的绩效考核体系比较有效地达到了企业的预期目标：是 否
- 12、您是否对贵公司的绩效考核体系的执行和使用的总体情况比较满意：是 否
- 13、公司上年末总资产_____万元，公司上年末员工总数_____人。
- 14、公司名称_____，已经营年限_____，
公司所属地区：_____省_____市
- 15、您与您的直接上级所具有的社会关系，或者说您的直接上级是您的（可以多选）：
（岳）父母 祖父母 外祖父母 伯父（母）、叔父（母） 姨（父）、舅（母）
兄（嫂）、弟（媳）、姐（夫）、妹（夫） 堂兄（嫂）、堂弟（媳）、堂姐（夫）、堂妹（夫）
表兄（嫂）、表弟（媳）、表姐（夫）、表妹（夫） 其他姻亲关系
同学 同乡 朋友 纯粹工作关系 其他（烦请注明）：_____

