

分部业绩指标影响因素研究^{*}

——基于中国企业问卷调查的经验证据

王悦¹, 潘飞¹, 刘燕军², 阿如罕³

(1. 上海财经大学 会计与财务研究院, 上海 200433; 2. 纽卡斯尔大学 商学院, 英国;
3. 上海财经大学 会计学院, 上海 200433)

摘要:文章通过165份来自制造性企业分部的问卷, 研究分部整体业绩评价指标(DSMs)设定的影响因素。结果发现, 分部整体业绩评价指标受到依存性、环境不确定性和分权的影响。其中, 依存性对DSMs的影响显著为正, 表明企业鼓励分部力争上游, 努力创造双赢的合作关系。

关键词:分部业绩评价指标; 影响因素; 依存性

中图分类号:F234.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2011)04-0092-11

一、引言

业绩评价一直是管理控制系统的重要组成部分, 同时也是激励机制的核心内容。业绩评价指标不仅可以划分为财务指标和非财务指标, 还可以根据指标的属性分为公司层面和分部层面的业绩指标, 而关于指标属性的研究对于加强分部的业绩控制和科学管理具有非常重要的意义, 因此更应该关注业绩评价指标属性的问题(Abernethy等, 2004)。中国作为世界上最大的进出口国, 经济发展受到世人瞩目, 规模庞大的集团企业和多分部企业都需要对其下属公司进行管理和控制, 尤其在全球金融危机爆发后, 集团企业管理控制系统的完善就显得愈发重要。因此, 作为管理控制系统核心内容的业绩评价体系就成为公司高层管理者必须考虑的问题。解决这一问题对于有效地考评分部管理者的业绩、发挥激励机制的作用以及促进分部之间的合作和良性竞争

收稿日期:2010-10-28

基金项目:国家自然科学基金重点资助项目(71032005); 教育部人文社会科学重点研究基地重大项目(10JJD630005)

作者简介:王悦(1978—), 女, 河南开封人, 上海财经大学会计与财务研究院讲师, 博士;

潘飞(1956—), 男, 江苏建湖人, 上海财经大学会计与财务研究院教授, 博士生导师;

刘燕军(1969—), 女, 上海人, 纽卡斯尔大学商学院讲师, 博士;

阿如罕(1985—), 女, 内蒙古呼和浩特人, 上海财经大学研究生。

有着积极的意义,同时对企业集团的发展至为重要。

本文采用问卷调查的方法对企业分部业绩评价指标的属性进行深入研究,结果发现:首先,依存性与分部整体业绩指标(Divisional Summary Performance Measures,DSMs)之间呈显著正相关,即分部之间依存性越高的企业,越看重DSMs对分部经理业绩的考核作用;其次,环境稳定性越高,公司对DSMs的重视程度越高;最后,分权程度越高,公司越看重DSMs对分部经理的业绩评价作用。现有国内的研究关注较多的是财务与非财务指标的划分,尚未涉及指标属性的问题,本文采用回归方法检验指标属性的影响因素,这对实务界根据自身的实际情况恰当地设定指标属性有着积极的意义。本文余下部分内容安排为:首先是文献回顾和研究假设的提出,讨论了分部整体业绩指标的作用和意义,并提出研究假设;接下来是研究设计,介绍了模型和变量计量;之后是实证结果;最后是本文的研究结论和局限性。

二、文献回顾和研究假设

Bouwens等(2007)认为,公正的业绩评价是报酬契约发挥激励功能的基础,不合理的业绩计量将导致激励契约的失效。作为管理控制系统的核心内容,业绩评价属于一种事后的控制机制(Flamholtz和Das,1985)。学者们创立和检验了各种关于业绩评价模式的假设(Otley,1978),却没有得到一致的或结论性的证据,而且对于业绩评价指标与其他控制工具之间的关系也较少关注。但Abernethy等(2004)考虑到业绩评价和其他管理控制系统之间的关系,并且将业绩评价划分为公司层面的业绩评价和分部层面的业绩评价,认为组织需要在这两种计量属性之间进行权衡并恰当地划分各自的比例。

由于平衡计分卡的引入,实务界开始关注如何划分财务指标和非财务指标的比例以有效激励管理者。但是,随着集团企业的壮大,对分部企业进行有效的业绩考评不再是简单引入非财务指标就可以解决的,还需要关注指标属性的研究,即在考核分部管理者业绩的时候,如何设定公司层面的指标和分部层面的指标,从而使分部管理者能够更好地实现组织的目标。作为组织实现计量指标控制功能的一种机制,分部整体业绩指标(DSMs)就是属于分部层面的业绩指标,它有两个特征(Abernethy等,2004):第一,它将分部经理的业绩集中反映在一个指标上(如净利润或ROI);第二,它在分部的水平上计量业绩,而不考虑公司的整体业绩。但实际上分部整体业绩指标只是分部业绩考核指标的一种,除此之外,还包括具体的分部指标和公司层面的整体指标。其中,具体的分部指标反映了分部具体活动的相关信息,^①并不反映分部经理的整体业绩,而公司层面的整体指标是指公司整体水平的而非分部的业绩。^②之所以强调DSMs的作用,原因在于它可以考核分部经理负责的决策,从而为公司管理层评价分部对公司价值的贡献,以及判断分部经理是否最优地行

使决策权提供了可能性(Zimmerman,1997)。DSMs 不仅在国外公司的业绩评价体系中得到广泛使用(Horngren 等,1999;Abernethy 等,2004),而且也是中国企业经常采用的计量指标。本文旨在调查中国企业对下属分部业绩考核指标的实际情况,用分部整体的业绩指标(DSMs)的权重来计量公司通过 DSMs 控制分部经理经营活动的程度,依据权变理论,研究 DSMs 使用程度的影响因素(选择性适配)。

权变理论认为,分权、依存性以及环境不确定性是影响管理会计工具三个最重要的因素(Otley,1980)。我们的研究也从这三个因素考虑对 DSMs 使用所产生的影响。

1. 分权

分权是业绩计量指标的重要影响因素。分权经营体制的诞生是现代企业的一个重要标志。Jensen(2001)认为,只有在执行了反映分部经理行使决策权的业绩计量系统时,公司才可以进行分权管理。企业出于信息不对称和提高决策效率的考虑,往往给予分部经理很大的经营决策权,或者说公司决定分权管理是为了增加整体企业价值而由分部经理提出和执行决策(Abernethy 等,2004)。但是权利和义务应该是对等的,如果给予分部经理更多的权利,那么在业绩评价中就要考核分部经理分权执行的情况,DSMs 就成为最理想和最客观的分部业绩考核指标。而其他指标如分部具体的计量指标、公司层面的指标等与分权决策目标并不一致。同时,Abernethy 等(2004)证实了分权和 DSMs 的使用是互补关系,即公司管理层越分权给分部,就越依赖于 DSMs 考核分部的业绩,但是反过来并不成立。因此,我们提出如下假设。

假设 1:当分部管理者享有的分权程度越高,公司会越重视分部整体业绩指标(DSMs)的考核作用。

2. 依存性

依存性是伴随着分部的产生而产生的(Abernethy 等,2004)。分部的依存性反映了分部之间依赖彼此资源完成任务的程度(Gerdin,2005)。依存性越强,分部之间的工作关系或利益关系越密切。因此,只强调单个分部自身的业绩很可能会带来分部合作中的冲突,因为分部之间的经营状况具有密切的关系,不能只为一己私利而失去长期的合作。Abernethy 等(2004)认为,当分部的业绩受到其他分部经营活动和决策影响时,DSMs 的计量就是有噪音的,且无法给公司管理层提供足够的信息,因为 DSMs 不仅反映了该分部的业绩,也反映了其他分部的活动。换言之,如果该分部的活动和决策影响了其他分部,DSMs 的使用将鼓励分部经理执行最大化自己分部业绩的决策,而非鼓励分部间的合作以及最优化分部之间的潜在合作。他们发现,DSMs 和依存性之间呈显著的负相关关系。Bushman 等(1995)通过对多部门企业建立代理模型证明:相对于分部水平上的业绩评价,在公司水平上进行整体的业绩计

量(如公司的整体利润)是公司内部依存性的增函数。通过选择分部企业作为研究主体,我们可以将依存性作为一种外生变量。当分部之间存在依存性时,责任会计应该对分部的业绩和公司整体的业绩做出评价(Bushman 等,1995),但是各自的权重要依据企业自身的情况。我们认为,当依存性较高时,公司对分部经理考核不应过多地关注 DSMs,根据上述分析,我们提出如下假设。

假设 2:当分部之间的依存性越强时,公司越不会注重考核分部整体的业绩指标(DSMs)。

3. 环境不确定性

环境的不确定性也是影响业绩评价模式的重要因素(Govindarajan,1984)。Flamholtz 和 Das(1985)认为,业绩计量—薪酬系统会受到外部环境的影响。Brownell(1987)也对环境或任务的不确定性与会计业绩计量(Reli-ance on Accounting Performance Measures,RAPM)之间的关系进行了研究。他认为,当环境不确定性较高时,RAPM 水平应该较低;反之亦反是。这说明业绩计量的确会受到环境不确定性影响,并且两者之间存在匹配关系。DSMs 是在分部层面上带有汇总性的财务指标。企业在一个动态的经营环境中不断地开发新产品、寻找新的市场机会,在对这样的企业进行业绩评价时,仅仅采用财务业绩评价指标是不够的,在提升企业未来业绩方面,非财务指标比财务指标更为重要。而经营环境比较稳定的企业,多采用常规技术,目标是获取市场份额和稳定的顾客群,企业更倾向于采用财务业绩评价指标。当环境的不确定性加强,例如政府监管措施更加严格,供应商或原材料的提供具有不确定性时,业绩计量的重心如果是 DSMs 就会歪曲分部经理实际的工作业绩,因此,我们提出如下假设。

假设 3:当分部面临的环境稳定性越大时,公司越应注重考核分部整体的业绩指标(DSMs)。

表 1 不确定性和 RAPM 的关系 (Brownell,1987)

任务/ 环境 的不确定性	RAPM	低	高
		不兼容 兼容	兼容 不兼容
低			
高			

4. 控制变量

我们还控制了规模、所有权性质、分部是否有上市公司背景以及分部数量等对模型的影响。

三、研究设计

(一)研究模型

我们用模型(1)检验假设 1—假设 3,模型如下:

$$\text{DSM} = \alpha + \beta_1 \text{Decent} + \beta_2 \text{Interdepend} + \beta_3 \text{Stability} + \beta_4 \text{Size} + \beta_5 \text{Owner} + \beta_6 \text{List} + \beta_7 \text{Inseg} + \epsilon \quad (1)$$

(二)变量计量

1. 分部整体业绩指标(DSMs)

根据 Abernethy 等(2004)的方法,我们采用比例分配法将企业对分部进行考核所用的业绩计量指标分为公司整体业绩指标、分部整体业绩指标(DSMs)、分部资产营运指标、分部非财务指标以及其他指标。^⑤受访人根据实际情况划分指标的权重。然后,我们将分部整体业绩指标所占的比重作为 DSMs 的分值,用它来表示企业对分部整体业绩指标的重视程度。

2. 分权(Decent)

我们参考 Gul 和 Chia(1994)的方法,由分部经理根据自己实际享有的权利分别从战略决策权(如新产品的开发、进入和开拓新市场、战略制定)、投资决策权(如获取新资产和投资新项目、开发信息系统)、销售决策权、内部经营过程的决策权(如设定生产/销售的顺序、与供应商签约)以及人力资源决策权(如职员的雇佣、解聘、职员的报酬、公司结构的重组和决定新的工作岗位)五个方面进行评分。我们采用 7 分制(1 表示很小程度上拥有权利,7 表示很大程度上拥有权利)计量这五个方面。经过 cronbach α 内部一致性检验,标准的 cronbach α 为 0.7976,大于 0.7 的下限,表明五个项目有较好的一致性。之后我们进行因子分析,将五个问题萃取为一个公因子,累计方差贡献率为 56.032%大于 50%,表明五个项目可以萃取为一个变量。我们用这五个项目的均值计量分权变量。

3. 依存性(Interdepend)

我们参考 Abernethy 等(2004)的方法,采用 7 分制从其他分部对本分部的影响(I类依存性)和本分部对其他分部的影响(II类依存性)两个方面计量依存性。我们向分部经理提问:在多大程度上贵公司工作会影响公司其他分部的工作(II类依存性)、在多大程度上所属公司其他分部的工作会影响贵公司的工作(I类依存性)、在多大程度上贵公司依赖于其他分部才能运营(II类依存性)、贵公司提供给(或购买自)其他分部的产品或劳务,如从外部市场获取一般要多长时间(I类依存性)。^⑥一致性检验发现,项目 4 和其他三个项目的相关性较弱。我们将其删除后对其他三个项目再次进行一致性检验,结果 cronbach α 达到 0.8015,表明三个项目之间有较高的一致性。因子分析发现,前三个项目很好地萃取为一个公因子,累计方差贡献率达到 71.634%。我们就用前三个项目的均值计量依存性。

4. 环境的稳定性(Stability)

我们借鉴 Gul 和 Chia(1994)的方法,用管理者对环境确定性的感知来计

量环境稳定性。由分部经理从原材料供应、竞争者动态、市场需求、制造技术、政府监管和干预以及原材料价格六个方面对所面临的外界环境的不确定性或可预测性进行 7 分制(1 表示完全不确定,7 表示完全确定)评分。

一致性检验的 cronbach α 为 0.6327,小于 0.7,表明一致性不高。我们分析了项目之间的相关性,发现项目 1 和项目 6 与其他项目之间的相关性较弱,删除这两个项目后,cronbach α 达到 0.6827,接近 0.7。之后的因子分析也得到了一个公因子,累计方差贡献率达到 53.463%,表明具有较好的代表性。我们就用项目 2、项目 3、项目 4 和项目 5 之和的均值计量环境稳定性。

5. 控制变量

控制变量包括规模(Size),表示企业总资产的自然对数;所有权性质(Owner),表示是否属于国有企业(国有企业为 1,否则为 0);上市公司背景(List)(上市公司为 1,上市公司的下属公司为 2,非前述两者为 3);分部数量的自然对数(Lnseg),即所属企业所拥有的分部总数的自然对数。

(三)数据来源

本文调查问卷在上海成本研究会、上海财经大学 MPACC 班以及上海国家会计学院的 MBA 班进行发放。问卷对象为公司分部的总经理(或副总经理)、财务经理或财务主管。问卷发放从 2007 年 3 月至 2008 年 2 月,共发放问卷 429 份,回收 264 份,其中 210 份有效。我们选择其中的 165 家制造性企业的数据,以使结果更具有代表性和说服力。^⑤从问卷的描述性统计来看,机械、设备和仪表行业比例最大,共 55 家,占 33.33%;其次是石油、化工和塑料行业,共 33 家,占 20.00%;电子行业处于第三位,共 26 家,占 15.76%;其他制造性行业所占比例均在 8% 以下。行业分布达到了我们的要求。另外,从所有权分布来看,国有企业最多,共 84 家,占 50.90%,其中国有独资企业占 8.48%,国有控股占 42.42%;外资企业比例为 26.66%,其中,外商独资企业占 16.36%,中外合资企业占 10.30%;民营企业比例为 21.21%。从是否具有上市背景来看,9.70%的企业是上市公司,47.88%的企业是上市公司的子公司,其他企业占 42.42%,因此,我们的样本公司绝大多数不是上市公司。

四、实证结果

(一)描述性统计

根据描述性统计结果(见表 2),我们发现 DSMs 的均值为 0.5812,说明大多数企业比较看重该指标的应用。依存性变量的均值小于 4,说明这些分部之间的依存性不是很强,合作关系不是很密切,相互比较独立。另外分权的均值较高,达到 4.77,说明分部拥有较多的自治权,这符合样本的组织特征。环境稳定性的均值较高,说明大多数分部面临的外界环境是比较稳定的。

根据美国经济咨商会(the Conference Board)的调查,近 30%的分部经理

表 2 变量的描述性统计

变量名称	N	最小值	最大值	平均值	标准差
分部整体业绩指标(DSMs)	165	0.00	1.00	0.5812	0.27367
依存性(Interdepend)	165	1.00	7.00	3.9051	1.53805
分权(Decent)	165	1.40	6.80	4.7721	1.14570
环境稳定性(Stability)	165	2.25	7.00	5.1485	0.81520
所有权性质(Owner)	165	0.00	1.00	0.5091	0.50144
规模(Size)	165	3.40	17.82	10.3133	2.01766
上市背景(List)	165	1.00	3.00	2.3273	0.64547
分部数量的自然对数(Lnseg)	165	0.69	5.04	2.5025	0.96179

的薪酬完全独立于公司整体业绩,即使薪酬是基于公司和分部业绩的共同水平,分部业绩还是占较高的比例(Darrough 和 Melumad,1995)。因此,我们需要更进一步了解我国企业分部整体业绩指标的使用情况,我们将其分为 10 个区间,比较各个区间的频数和百分比(见表 3)。结果发现,频数和百分比最高的区间是(0.80—0.90],频数为 41,百分比达到 24.85%;其次区间是(0.50—0.60],频数为 22,百分比为 13.33%;排名第三的区间是(0.40—0.50],占 12.73%。

表 3 DSMs 的分布情况统计

DSMs 的分布区间	频数	百分比(%)
[0.00—0.10]	8	4.85
(0.10—0.20]	15	9.09
(0.20—0.30]	16	9.70
(0.30—0.40]	13	7.88
(0.40—0.50]	21	12.73
(0.50—0.60]	22	13.33
(0.60—0.70]	6	3.64
(0.70—0.80]	17	10.30
(0.80—0.90]	41	24.85
(0.90—1.00]	6	3.64
合 计	165	100

(二)实证结果

1. 全变量的 Pearson 相关系数分析

从相关系数结果看(见表 4),分权和 DSMs 的相关性显著,且方向符合预期。环境稳定性与 DSMs 显著正相关,也符合我们的预期。但依存性和 DSMs 显著正相关,与我们的假设并不一致。所有权性质与 DSMs 显著正相关,说明国有企业更看重这一指标对分部经理的考核作用。分部自身的规模与 DSMs 负相关,但不显著。而公司拥有的分部数量与 DSMs 显著正相关,可能的原因在于规模较大的公司鼓励分部企业之间力争上游,提升自身的业绩。最后,我们发现,上市公司可能更看重 DSMs 的作用,上市公司或上市公

司下属的分部更倾向于使用 DSMs 来考核经理们的业绩。

表 4 变量的 Pearson 相关系数分析

	Interdepend	Decent	Stability	Owner	Size	Lnseg	List
DSMs	0.218***	0.195**	0.233***	0.294***	-0.107	0.231***	-0.291***
Interdepend	1	-0.019	0.105	-0.032	0.176**	0.123	-0.038
Decent		1	0.058	0.148	0.106	0.041	-0.266***
Stability			1	0.153**	0.092	0.051	-0.183*
Owner				1	0.215***	0.164**	-0.311***
Size					1	0.188**	-0.101
Lnseg						1	-0.092

注：***、**、* 分别表示在 0.01、0.05、0.10 的水平上显著（双尾），下表同。

2. DSMs 的影响因素分析

分部整体业绩指标影响因素的回归模型结果表明（见表 5），依存性是影响 DSMs 的关键因素，但是其方向与我们的假设相反，在 $P<0.01$ 的水平上显著为正。由于我们的样本都是利润中心，需要为自己的利润负责，这样，在与其他分部合作的过程中，首先考虑的是争取自身的利益而不会为了长期的合作牺牲自己的利益。因此，在存在合作关系的企业中，依存性越强，公司越注重考核分部的整体业绩（DSMs），以鼓励分部经理提升自身的业绩。Abernethy 等（2004）的研究中也出现过这样的结果，他们将两类依存性（IMPACT—THEM 和 IMPACT—YOU）分别引入模型进行检验，发现反映分部自身活动对其他分部影响的依存性（IMPACT—THEM）与 DSMs 的比例显著负相关，而反映其他分部活动对本分部影响的依存性（IMPACT—YOU）与 DSMs 的比例显著正相关。后一个结果与他们的假设也是矛盾的，但是他们认为这一发现与信息原则（informativeness principle）是一致的，^⑥即说明 DSMs 能够反映分部经理是否较好地处理了分部间的合作。那么 DSMs 的应用对于企业考核分部经理处理分部间的合作关系就是重要的。^⑦我们的研究采用因子分析发现两种依存性可以萃取为一个公因子，同时包含了分部对其他分部的影响和其他分部对本分部的影响。事实上，这两种依存性不易区分，且互相影响，因此更适合进行综合计量。这是我们对 Abernethy 等（2004）计量方法的

表 5 DSMs 影响因素的回归模型

自变量	符号预期	系数
Intercept		0.345*
Interdepend	—	0.041***
Decent	+	0.032*
Stability	+	0.051**
Owner	?	0.131***
Size	?	-0.038***
Lnseg	?	0.053**
List	?	-0.066**

Adj.R² = 27.0%，F = 9.654，P < 0.000

改进。最后,依存性与 DSMs 的使用正相关,说明公司在分部依存性上更注重考核分部经理如何在合作中为自身分部创造业绩。

分权变量的系数符号符合我们的预期,这与 Abernethy 等(2004)的研究结果一致。此外,环境稳定性也符合我们的假设,稳定性越高,越依赖于 DSMs 的使用。控制变量方面,国有企业比非国有企业更重视用 DSMs 考核分部经理的业绩;而分部的规模越大反而越不依赖于 DSMs 的控制作用;作为上市公司的分部更可能采用 DSMs 的业绩指标,可能是因为这些企业面临证监会对上市公司的监管,比较注重 ROA、ROE 之类的指标,^⑧使得这些上市公司在考核经理业绩时,自然看重自身整体的业绩指标(DSMs)。

五、研究结论与局限性

本文根据中国企业的问卷调查,研究了分部业绩评价体系的现状和 DSMs 使用的影响因素,旨在为日益发展壮大的中国企业更好地考核分部业绩、完善企业管理提供参考。

我们发现,权变因素的确影响 DSM 的使用,如依存性与 DSMs 显著正相关,即分部之间依存性越高的公司越看重 DSMs 对分部经理的业绩考核作用。尽管样本企业的依存性平均水平并不是很高,但对于属于利润中心的分部而言,依存性的提升反而会使分部之间更注重区分彼此的责任和业绩。一种解释来自信息原则,说明总公司鼓励各分部力争上游,创造更多的利润,希望分部之间创造出双赢的合作关系。因此,业绩评价的控制作用不会因依存性的上升而放松对 DSMs 的重视,反而更加看重。环境稳定性越高,公司对 DSMs 的重视程度越高。因为在环境稳定的情况下,DSMs 的计量更为准确和有效,噪音较小,这种业绩评价模式相对公平可靠。分权的组织结构对于 DSMs 的影响显著为正,这与 Abernethy 等(2004)的研究结论一致,即分权程度愈高,DSMs 的考核作用愈重要。

由于我们的研究建立在分部问卷调查数据基础上,相关变量均通过评分得到,因此研究方法存在局限性,需要未来进一步的探讨。首先,非随机样本限制了结论的普遍性;其次,计量的误差不可能完全消除;最后,DSM 业绩的后果也值得我们进一步探索。总之,我们的研究不同于以往只关注财务指标和非财务指标划分的业绩评价系统,而是注重指标属性的研究。在集团企业日益增多的今天,如何恰当划分不同层面的业绩评价指标才能更好地管理各个分部是一个非常重要的课题。当然我们只是抛砖引玉,旨在引导学术界关注业绩指标属性的研究,并促使实务界正确设定指标以更好地激励管理者。

* 本文还是上海财经大学会计学院“十一五”规划“211 工程”建设三期项目的阶段性成果。感谢上海市优秀青年教师科研专项基金和上海财经大学会计与财务研究院的资

助。感谢匿名审稿人的建设性意见,使本文更加严谨,当然,文责自负。

注释:

- ①如总资产周转率、应收账款周转率、客户满意度等财务与非财务指标。
- ②在2002年财政部颁布的《企业绩效评价操作细则(修订)》中就有企业的整体业绩指标,如属于基本指标的净资产收益率、总资产报酬率等。这类指标能够从整体上反映企业的业绩,具有较强的汇总性。
- ③(1)公司整体业绩权重指标,包括反映净利润、净资产收益率、总资产收益率、主营业务利润率等;(2)分部的权重业绩指标,包括反映分部的净利润、净资产收益率、总资产收益率、主营业务利润率等;(3)分部资产运营的权重指标,包括反映总资产周转率、流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率;(4)有关战略、销售和投资的非财务权重指标,包括分部的客户满意度、市场份额和研发进展;(5)与内部经营过程有关的非财务权重指标,包括质量、投诉次数、技术装备更新水平、基础管理水平;(6)其他。这六类指标合计比例为100%。
- ④第四个问题评分为:1为需要立即提供、2为需要一个月提供、3为需要两个月提供、4为需要三个月提供、5为需要四个月提供、6为需要五个月提供、7为需要六个月或更久才能提供。
- ⑤由于不同行业业绩评价系统可能存在较大差异,所以,我们将研究样本集中于制造性行业。
- ⑥当无法获得完全信息时,Holmstrom (1979)改进的信息原则能够解决这个问题。必须说明的是,只要是能够反映代理人努力程度的业绩指标(在边际上)都应该纳入薪酬契约。
- ⑦试想如果在分部间合作中分部经理还可以做到盈利,说明他的工作能力很强。
- ⑧这些指标对公司配股、增发等行为以及是否被ST有非常重要的作用。

参考文献:

- [1]Abernerthy M A, Bouwens J, Laurence Van Lent. Determinants of control system design in divisionalized firms[J]. Accounting Review, 2004, 79(3): 545—570.
- [2]Bouwens J, Laurence Van Lent. Assessing the performance of business unit managers[J]. Journal of Accounting Research, 2007, 45(4): 667—697.
- [3]Brownell P. The role of accounting information, environment and management control in multi-national organizations[J]. Accounting and Finance, 1987, 27: 1—16.
- [4]Robert M Bushman, Raffi J Indjejikian, Abbie Smith. Aggregate performance measures in business unit manager compensation: The role of intrafirm interdependencies[J]. Journal of Accounting Research, 1995, 33: 101—128.
- [5]Darrrough Masako N, Melumad Nahum D. Divisional versus company-wide focus: The trade-off between allocation of managerial attention and screening of talent[J]. Journal of Accounting Research, 1995, 33 (Supplement): 65—84.
- [6]Flamholtz Eric G, Das T K, Annes Tusi. Toward an integrative framework of organizational control[J]. Accounting Organizations and Society, 1985, 10(1): 35—50.
- [7]Gerdin Jonas. Management accounting system design in manufacturing departments: An empirical investigation using a multiple contingencies approach[J]. Accounting, Organizations and Society, 2005, 30: 99—126.
- [8]Govindarajan V. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable[J]. Account-

- ing, *Organizations and Society*, 1984, 9(2): 125—135.
- [9] Gul Fresinand A, Chia Yew Ming. The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: A test of three-way interaction[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1994, 19: 413—426.
- [10] Horngren C T, Foster G, Dater S M. *Cost accounting: A managerial emphasis*[M]. Pearson Education International, NJ: Prentice Hall, 1999.
- [11] Ittner C D, Larcker D F. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based perspective[J]. *Journal of Accounting and Economics*, 2001, 32(1—3): 349—410.
- [12] Jensen M C. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function[J]. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2001, 14(3): 8—21.
- [13] Otley D T. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis[J]. *Accounting, Organizations and Society*, 1980, 5(4): 413—428.
- [14] Otley D T. Budget use and managerial performance[J]. *Journal of Accounting Research*, 1978, 16(1): 122—149.
- [15] Zimmerman J L. EVA and divisional performance measurement: Capturing synergies and other issues[J]. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1997, 10(2): 98—109.

The Determinants of Divisional Summary Performance Measures: Evidence from an Enterprise Survey in China

WANG Yue¹, PAN Fei¹, LIU Yan-jun², A Ru-han³

(1. *Institute of Accounting and Finance, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China*; 2. *Business School, Newcastle University, UK*; 3. *School of Accounting, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China*)

Abstract: Based on 165 valid questionnaires from divisions of manufacturing firms in China, this paper investigates the determinants of divisional summary performance measures (DSMs). The results show that interdependence, environment uncertainty and decentralization have significant effects on DSMs. And the interdependence has significant positive effect on DSMs, which shows the top management encourages the divisions to strive for success and realize win-win cooperation.

Key words: divisional performance measures; determinant; interdependence (责任编辑 金 澜)