

HU 绩效考核方法的理论与实践

内容摘要：杭州商学院院长胡祖光教授在长期研究实用委托代理制度的基础上，形成了一种对代理人的有效的业绩考核方法：联合利润基数确定法，人称 HU(胡氏)绩效考核方法。本文对这一方法作了全面介绍。

一、HU 绩效考核方法的基本内容与理论

HU 绩效考核方法以经济人有限理性和信息不对称性理论为前提，承认委托人与代理人处于不对称的公司信息状态。为了防止代理人利用自己的内部人地位进行信息控制而达到与委托人谈判的有利地位，产生损害委托人利益的后果，这样，通过设计一种激励相容的剩余权分享机制，使代理人在这种制度安排中能够发生自动努力，达到委托人与代理人效用目标均衡，便是业绩考核中需要解决的一个重要的机制设计问题。HU 绩效考核法正是为解决此难题而进行的一种制度创新努力。

HU 绩效考核法又叫联合利润基数确定法，其主要内容可以用一个 20 字口诀来概括，即：“各报基数，算术平均，少报罚五，多报不奖，超额奖七。”

“各报基数、算术平均”是指年初确定利润基数时，首先由上、下级(总公司与分公司、董事会与总经理)各自提出一个认为合适的利润基数，然后对这两个基数进行算术平均，作为承包合同基数。在实际操作中，上级为了简化起见，一般还可以用下级的自报数乘以 80% 作为上级的要求基数，两个数字进行简单算术平均后，形成利润承包基数。

“少报罚五、多报不奖”是 HU 绩效考核法的关键。“少报罚五”是指到年终实际完成数(假定为 100 万)超过其年初自报数(假定为 80 万)时，对少报部分要收取五成罚金。即(20 万(50%=10 万))。“超额奖七”是指当年终实际完成的利润数(假定为 100 万)超过了合同承包基数(假定为 90 万)时，则利润超额完成部分的 70%(即该例的 10(70%=7 万)归代理人所有，30% 部分为委托人所有。对于年终不能完成基数的，企业可以根据实际情况对代理人进行处罚或免于处罚。

根据以上陈述，设委托人要求数为 D(demand)，代理人自报数为 S(self-offered)，最终的利润承包基数为 C(contract)。为简便起见，委托人要求数与代理人自报数各取 50% 权数的算术平均，即权数 $w=0.5$ 。联合利润基数确定法公式即可以表示为：

$$C=0.5S+0.5D$$

在实际操作中，甚至可以进一步将上式简化为：

$$C=S \times 80\%$$

即合同基数(C)=下级自报数(S)X80%。换句话说，上级可以把下级的自报数打八折，即成为下级的利润承包基数(参看下面案例二)。

当然，算术平均只是联合利润基数确定法中一种特殊的平均方法，更加一般的平均方法是加权平均：

$$C=wS+(1-w)D$$

经过严格的数学方法证明，如果委托人在给代理人确定承包基数时采用上述 HU 绩效考核法亦即联合利润基数确定法，代理人一定会自觉地报出一个他自己通过努力可以达到的最大基数。而委托人则只需提出个保底数或把代理人的自报数打八折作为委托人的要求数就行了。假设某代理人能够完成利润的实际能力为 80 万元，他自报 60 万元，委托人也只要求 60 万元，承包合同基数 $C=0.5S+0.5D=0.5(60+0.5(60=60$ (万元)。代理人在期末超基数 $80(60=20$ (万元)。根据“超额奖七”的原则，他可以获得 $20(0.7=14$ (万元)的奖金。但根据联合基数确定法中“少报罚五”的规定。由于代理人的实际能力(期末实际完成数)为 80 万元，而他在年初只报了 60 万元，所以他还要交纳 $20(0.5=10$ (万元)的罚金。两者相抵，代理人净获奖金为 $14(10=4$ (万元)。类似地，如果代理人自报数为 70 万元，代理人的要求数仍然为 60 万，则代理人可以拿到 5.5 万元奖金。当代理人的年初自报数超过实际能力比如为 90 万元时，由于基数提高，代理人年底只得到 3.5 万元的奖金。事实证明，只有当代理人的年初自报数与年终实际完成数符合时，代理人可以得到的奖金数最大，该例中为 7 万元。

需要说明，联合基数确定法中的少报受罚系数 Q、超额奖励系数 P、代理人权数 W 等是重要的参数，它们的数值不是唯一确定的，而是可以根据企业的实际情况灵活地制订。但是，这三个参数必须满足如下的关系式(胡祖光，2000)：

$$P>Q>WP$$

即：**超额奖励系数>少报受罚系数>代理人权数×超额奖励系数**

只要上式得到满足，下级一定会报出一个他能够实际完成的最大数。这样，**上级也就没有必要在确定利润额时抬高基数，而只要提出一个基本数就可以了。通过这一方法，可以改变委托人与代理人之间的不合作博弈关系，形成一种激励相容机制，大大降低谈判、监督等交易费用，并使基数确定过程变得简单、友好。**

二、HU 绩效考核法应用的两则案例与实施中需要注意的问题

自从 2000 年联合基数确定法研究成果形成后，便引起了一些管理学者和实际工作部门同志的重视。经过近两年来的实际应用，已经取得了一定的成效。这里举两个应用 HU 绩效考核法的实际例子，以供借鉴。

案例 1：2001 年初，北京北辰实业股份有限公司采用 HU 绩效考核法对下属 7 家企业进行利润指标核定。北辰实业的做法是由委托方对所属企业提出利润基数，各企业提出经过努力可以实现的利润指标。上下级两个基数进行算术平均便成为当年该企业的基数指标经过协商，2001 年北辰实业下属 7 家企业的平均超额奖励系数 P 为 9.85%，少报受罚系数 Q 为 6%。只完成基数指标时没有奖励，只给门槛报酬(基本收入)；不能完成基数指标时，

要扣除基本收入(以 80% 基本收入作为保底收入)。根据 HU 绩效考核法的 20 字口诀,北辰实业股份有限公司代理方实际的风险(奖惩)收入为:

$$\text{代理人风险收入} = \text{超额完成数} \times \text{奖励系数} - \text{企业少报数} \times \text{受罚系数}$$

这一规定颁布后,北辰实业股份有限公司下属企业纷纷要求提高利润自报数,出现了“跳起来摘苹果”的好现象。结果 7 家企业新增自报数 3010 万元,实现了激励相容的财务管理新机制。

案例 2:浙江某股份有限公司(私人资本占主要股份),主业为计算机机房电源生产。2001 年采用联合基数确定法进行业绩考核。该考核方案为:合同基数(C)=下级自报数(S) \times 80%,超额奖励系数 P 为 40%,少报受罚系数 Q 为 33%,代理人不能完成基数时的受罚系数为 40%(与激励系数相同,以体现激励一约束的一致性原则)。该公司去年的实际税后利润完成数为 1028 万元,今年使用联合基数确定法进行业绩考核。由于联合基数法对代理人具有明确的奖惩机制,并且对完成目标后的奖励情况能有一个明确预期,故能够较好地调动代理人积极性。公司经理班子今年将自报利润基数提高到 1675 万元,合同基数为 1340(1675 \times 80%)万元。加上该年行业形势向好,到 10 月底,该公司已经完成了年初提出的利润自报数。为了最大限度地调动代理人积极性,控股公司允许该公司在 11 月初有一次调整自报基数的机会。经理班子根据公司业务发展情况,将自报基数提高到 2345 万元,合同基数为 1876 万元(2345 \times 80%),最后完成 2345 万元。这样,代理人年终得到 187.6 万元的奖金,比去年增加约 80%,而股东所得则比上年的 1028 万元增加了 110%,形成了激励相容的双赢财务机制。

另外,HU 绩效考核法的发明人杭州商学院胡祖光教授还将这一方法应用于亏损企业的绩效考核,以减亏作为增赢目标进行减亏考核,取得了同样的成效。

需要说明,HU 绩效考核法是建立在代理人具有企业经营的较为充分信息的假设基础上,同时是以经济人的生产者效用最大化——利润最大化为假设目标的。然而,事实上代理人未必能够真正准确掌握公司经营的全部信息,同时对代理人的利润最大化目标假设也常常存在问题。因为,代理人事实上会选择工作与闲暇之间的某种比例。不同代理人的闲暇需求是不同的。而过高的代理报酬也会导致代理人的代理劳动供给曲线向后倾斜(斜率为负)。因此,在实施 HU 绩效考核法的过程中必须注意以下问题:

首先,由于外部市场条件与内部要素条件的变化,公司经营者常常难以在年初就准确预期全年的收益情况。并且,预期越求精确,需要投入的精力往往也越大。针对这种情况为了最大限度地鼓励和调动代理人的积极性,可以允许在第四季度初调整一次自报基数。但只允许往上调。如上述案例二就进行了利润基数的往上调整,实现激励相容的最大化目标。

其次,联合基数确定法中,激励系数与处罚系数的确定存在着较大弹性。前面的“少报罚五、超额奖七”只是个大数原则,具体的奖罚成数一般可以在满足上述 $P > Q > WP$ 的约束条件下,通过协商解决。上述案例二用的就是“超额奖四(40%)、少报罚三三(33%)、代理人不能完成基数时罚四(40%)”的原则。因此,采用 HU 绩效考核法事实上仍然存在着相当的灵活性。这对于不同企业根据自身的实际情况并注意与传统奖惩办法适当衔接是很有好

处的。当然，奖惩系数确定过程中的博弈，会产生一定的交易费用。但这对于防止片面化通过谈判最终形成均衡的激励相容机制是有益的。

最后，当代理人行为偏离一般的生产者效用最大化目标假设，选择休闲最大化偏好而非利润最大化偏好，或者其行为与委托人目标故意抗衡、追求利润外收益时，该办法也将遇到“考核失灵”的麻烦。换句话说，代理人能够做 1000 万却只自报并只完成 100 万。在这种情况下，必须寻找原因，或者更换代理人，或者调整奖惩系数以给代理人以切实的激励可见，HU 绩效考核法也并不处处灵验的。