

# 高管超额薪酬对企业成本粘性的影响研究

马宏旭, 赵晓铃

西安邮电大学 经济与管理学院, 陕西 西安 710061

DOI:10.61369/SE.2026010030

**摘 要：** 在供给侧结构性改革“降成本”目标与高质量发展要求下，企业成本刚性化问题凸显，成本粘性成为制约资源配置效率的关键。本文以2011—2024年沪深A股上市公司为研究背景，探究高管超额薪酬对企业成本粘性的影响及作用机制。研究发现，高管超额薪酬通过提升管理者乐观预期与增加代理成本显著加剧企业成本粘性，而市场竞争与董事会独立性可削弱这一正向影响。基于产权属性、薪酬管制等异质性特征，提出企业优化薪酬契约、完善治理结构及政府精准监管的对策。本文结论为企业降本增效、落实国家战略提供了经验参考，丰富了成本粘性与高管薪酬领域的研究体系。

**关 键 词：** 企业高管；超额薪酬；成本粘性

## Research on the Impact of Executive Overpaid Compensation on Corporate Cost Stickiness

Ma Hongxu, Zhao Xiaoling

School of Economics and Management, Xi'an University of Posts &amp; Telecommunications, Xi'an, Shaanxi 710061

**Abstract：** Under the dual objectives of "cost reduction" in supply-side structural reform and high-quality development requirements, the rigidity of corporate costs has become increasingly prominent, with cost stickiness emerging as a key constraint on resource allocation efficiency. This study examines the impact of executive compensation on corporate cost stickiness through a case study of A-share listed companies in Shanghai and Shenzhen from 2011 to 2024. The findings reveal that executive compensation significantly exacerbates cost stickiness by fostering managerial optimism and increasing agency costs, while market competition and board independence can mitigate this positive effect. Considering heterogeneity factors such as property rights attributes and compensation regulations, the paper proposes policy recommendations including optimizing compensation contracts, improving governance structures, and implementing targeted government oversight. The conclusions provide empirical insights for enterprises to reduce costs and enhance efficiency, align with national strategies, and enrich the research framework on cost stickiness and executive compensation.

**Keywords：** corporate executives; excess compensation; cost stickiness

## 引言

党的二十大报告明确高质量发展是首要任务，“降成本”作为供给侧结构性改革核心任务，对激发实体经济活力至关重要。然而，国家统计局数据显示，2024年我国规模以上工业企业成本收入比达85.16%，较上年提升0.36个百分点，成本刚性化趋势与“降成本”目标相悖。成本粘性作为“成本易增难降”的普遍现象，已被证实对企业绩效、价值产生负面影响。高管超额薪酬作为管理层权力的显性表现，其引发的防御性策略与资源错配问题，在“防范化解风险”与“共同富裕”战略背景下尤为敏感。探究高管超额薪酬对成本粘性的影响，既是优化企业成本管理的现实需求，也是落实国家经济政策的重要课题。Anderson等（2003）以美国上市公司为研究样本，将成本限定为企业的一般费用、管理费用与销售费用，实证检验了样本公司中成本变动与业务量变动之间的关系，研究结果表明，业务量上升1%时，成本增加0.55%，而业务量下降1%时，成本减少0.35%，以实证检验的方式证明了成本粘性的存在性，并将其定义为成本在业务量上升时增加的幅度大于成本在业务量等额下降时减少的幅度。

## 一、相关概念与理论基础

### （一）相关概念

企业成本粘性：由 Anderson（2003）定义为企业收入上升时

成本增加幅度大于收入等额下降时成本减少幅度的非对称现象。孙铮和刘浩（2004）证实我国企业成本粘性程度高于国外，其本质是管理者资源配置决策的结果，成因与调整成本、管理者预期及代理成本密切相关<sup>[1]</sup>。

高管超额薪酬：指超出企业绩效、经济环境等经济因素可解释范围的薪酬部分。最优契约理论下，其是高管能力溢价的体现；管理者权力理论下，其是高管操纵薪酬契约的寻租结果，由高管主动主导获取。

### （二）理论基础

委托代理理论：所有权与经营权分离导致股东与管理者利益冲突，管理者为追求个人利益拒绝削减资源，引发成本粘性，薪酬契约是协调双方利益的核心工具。

管理者权力理论：高管可利用权力影响薪酬制定，获取超额薪酬后倾向于构建“商业帝国”，在收入减少时拒绝缩减开支，加剧成本粘性。

高阶梯队理论：高管个人特征与心理特质影响决策，超额薪酬增强其乐观预期，延迟资源调整，导致成本粘性上升。

过度自信理论：高管获得超额薪酬后，自我归因偏差强化过度自信，高估收益、低估风险，拒绝削减冗余资源，加剧成本粘性。

## 二、高管超额薪酬对企业成本粘性的影响及作用机制、调节效应

### （一）直接影响

高管作为企业资源配置的核心决策者，其薪酬水平与激励结构深刻影响决策动机。高管超额薪酬是管理者权力的显性表征，不仅反映管理层对董事会的俘获能力，更通过改变管理者心理预期与利益诉求，驱动成本粘性形成与增强。从心理层面看，获取超额薪酬的高管会将其归因于自身能力出众，形成过度自信与乐观预期。当企业面临市场需求下降时，这类高管往往将业绩下滑归因为暂时性外部扰动，而非企业竞争力的根本性衰退。出于对商业帝国规模的维护及未来反弹的乐观判断，他们倾向于维持现有雇员规模与资产投入，拒绝实施必要的成本削减策略，导致业务量减少时资源削减幅度显著小于业务量增加时的投入幅度<sup>[2]</sup>。从利益冲突角度，超额薪酬加剧了管理层与股东的代理问题。高管的财富积累高度依赖当前职位稳固性，面对经营风险时表现出更强的防御性。为规避组织动荡、声誉受损等风险，管理者会优先保留冗余资源构建“缓冲带”，而非优化资源配置效率。这种以维护个人利益为核心的机会主义行为，导致成本调整滞后于业务量变化，进一步固化了企业的成本粘性。

### （二）作用机制

#### 1. 管理者乐观预期路径

薪酬是企业对管理者能力的认可信号，超额薪酬会触发高管自我归因偏差，使其高估自身对组织绩效的贡献，形成过度自信。根据高阶梯队理论，这种认知偏差会重塑决策逻辑：过度自信的管理者将业务量下降视为短期波动，坚信自身能力可快速扭转局面，从而延迟削减专用性资产或冗余人力资源<sup>[3]</sup>。同时，超额薪酬赋予管理者更宽松的资源支配权，在业务波动期倾向于保留冗余资源以巩固控制权。这种行为在资产专用性较高的制造业企业中尤为显著，而高阶梯队理论揭示的团队认知同质化还会放大

这一效应——当高管团队普遍存在过度自信倾向时，群体决策会强化维持现状的共识，导致资源调整陷入集体非理性。这种由超额薪酬驱动的连锁反应，最终使得成本削减决策滞后于业务量变化，推高企业成本粘性。

#### 2. 代理成本路径

基于管理者权力理论，超额薪酬是高管权力膨胀与内部监管失效的明确信号。取得超额薪酬的高管为巩固权力、防范被解聘风险，倾向于将自由现金流用于扩张企业规模，进行过度投资，将大量资源投入固定资产、人力资本等领域。而超额薪酬引发的过度自信，会进一步强化这一行为——管理者高估投资回报率，在本应缩减开支的领域继续加大投入。这些过度投资形成的沉没成本与资产专用性，使得企业在收入减少时面临极强的资源调整刚性。当业务量下滑时，这些过度配置的资源难以快速变现或调整，而管理者为维护个人利益，不愿主动削减相关投入，导致成本难以下降。此外，超额薪酬加剧的代理冲突，使得管理者决策目标偏离股东价值最大化，转而追求个人控制权与影响力，进一步强化资源调整惰性，最终加剧成本粘性。

### （三）调节效应

#### 1. 市场竞争的外部调节

市场竞争作为重要的外部治理机制，能增加企业经营压力，压缩管理者寻租空间。在竞争激烈的市场中，企业利润空间被显著压缩，为维持生存与竞争优势，必须持续优化资源配置效率，降低不必要的成本支出。此时，股东可通过行业横向对比清晰评估高管薪酬合理性，有效抑制高管通过权力寻租获取超额收益的行为。从管理者行为来看，业绩压力会迫使管理者放弃机会主义行为，在业务量下滑时理性评估资源配置效率，及时削减冗余资源，而非受乐观预期或私利驱动维持现有成本结构<sup>[4]</sup>。同时，市场竞争能缓解企业内外部信息不对称，便于股东与利益相关者监督管理者决策，减少资源错配现象。激烈的市场竞争还会迫使企业放弃权力寻租，将资源聚焦于核心业务，从而削弱超额薪酬对成本粘性的促进作用。

#### 2. 董事会独立性的内部调节

董事会独立性是内部治理有效性的核心，独立董事凭借客观视角与专业能力，能有效监督管理层决策，遏制权力寻租行为。独立董事占比越高，董事会在薪酬制定过程中的独立性越强，越能避免高管操纵薪酬契约获取超额收益，将高管薪酬控制在合理区间，遏制高管权力过度扩张。在成本管理决策中，高独立性的董事会能够对管理层的资源调整决策进行科学评估，重点关注决策的风险与可行性，有权质疑高管基于乐观预期或私利做出的非理性决策。当企业收入下降时，独立董事可凭借外部视角与专业判断，推动管理层及时优化资源配置，削减冗余成本，避免资源固化导致的成本粘性。此外，独立董事还能压缩高管操纵信息的空间，减少代理冲突，从内部治理层面削弱超额薪酬对成本粘性的正向影响。

## 三、研究对策

### （一）企业角度

#### 1. 优化薪酬契约设计，构建科学激励约束机制

企业应摒弃单纯以绩效为核心的考核导向，避免高管为追求

个人声望和高薪而盲目扩大规模或在业务下滑时拒绝缩减开支。引入成本管控效率、资源配置效率等指标,构建全面绩效评价体系<sup>[5]</sup>。合理调整薪酬结构,适当提高延期支付与股权激励比例,将高管个人利益与企业长期价值深度绑定。通过设计与企业战略、成本管理目标相匹配的薪酬方案,抑制高管为短期私利或构建商业帝国而保留冗余资源的行为,从源头上减少成本粘性。

## 2. 完善内部治理结构,强化权力制衡与监督

加强董事会独立性,确保独立董事占比与履职效果,防止薪酬委员会成为高管自定薪酬的工具。建立透明的薪酬披露制度,详细披露高管薪酬的制定依据、构成及与业绩的匹配关系,接受股东与利益相关者监督。完善预算管理与审计监督机制,对业务量下滑期间的资源调整决策进行重点审计,对高管的不合理费用支出和资源保留行为进行实质性监督,确保资源调整决策符合股东利益最大化原则。充分发挥监事会职能,加强对管理层权力的制衡,减少代理冲突。

## 3. 实施差异化成本管理策略,适配企业属性特征

国有企业应深化劳动、人事、分配三项制度改革,建立市场化的用工机制和资产处置机制,打破资源刚性约束,减少因承担社会责任和体制任务导致的调整成本。虽然薪酬管制政策对超额薪酬的负面效应具有一定抑制作用,但国企仍需重点解决体制性冗余问题,提升资源配置灵活性。非国有企业应重点防范高管权力寻租,通过完善内部治理机制和强化外部竞争压力,约束高管自利行为。由于非国有企业中高管超额薪酬对成本粘性的影响更为显著,需进一步细化薪酬监督流程,明确资源调整的决策权限与责任划分,避免企业资源被过度消耗。

## (二) 政府角度

### 1. 深化薪酬监管改革,实施分类精准调控

坚持分类监管思路,对国有企业巩固薪酬制度改革成果,限制不合理高薪,同时探索建立差异化薪酬分配办法,平衡激励与约束,既要防止超额薪酬引发的代理问题,也要避免管理者薪酬过低导致激励不足。对中央管理企业,进一步规范薪酬核定标准,强化薪酬与业绩、成本管理成效的挂钩力度。对非国有企

业,政府不宜直接进行行政干预,应通过完善法律法规和信息披露制度进行引导。监管部门应要求上市公司更详细地披露高管薪酬与业绩、成本管控效果的匹配度,利用市场机制约束不合理薪酬安排。加强对薪酬制定过程的监管,打击高管利用权力操纵薪酬的行为,营造公平的薪酬分配环境<sup>[6]</sup>。

## 2. 营造稳定政策环境,优化外部治理生态

保持税收、财政等宏观政策的连贯性与透明度,减少政策突变带来的市场震荡。建立常态化政策沟通机制,稳定企业与高管预期,使其能够将精力集中于生产经营与成本控制,而非应对政策风险或进行税务筹划。个税改革等政策调整时,应提前做好政策解读与过渡安排,降低政策不确定性对企业成本管理决策的干扰。进一步优化外部法治环境,加大对投资者保护的执法力度,通过外部治理环境的改善来弥补企业内部治理的不足。打破行业垄断,促进市场充分竞争,通过竞争压力倒逼企业优化资源配置、降低成本粘性。完善经理人市场建设,建立高管声誉评价体系,将成本管理成效纳入声誉考核,引导高管树立长期主义导向。

## 四、结语

本文基于供给侧结构性改革与高质量发展背景,系统探究了高管超额薪酬对企业成本粘性的影响及作用机制,揭示了管理者乐观预期与代理成本的中介效应,以及市场竞争与董事会独立性的调节效应。研究证实,高管超额薪酬会显著加剧企业成本粘性,且这一效应在不同产权属性、薪酬管制状态及政策环境下存在异质性。通过企业优化薪酬契约、完善治理结构与政府实施精准监管、营造稳定环境的双重举措,可有效抑制超额薪酬的负面效应,降低企业成本粘性。本研究丰富了成本粘性微观影响因素与高管薪酬经济后果的研究体系,但仍存在局限,未将调整成本观纳入机制分析。未来可进一步结合劳动经济学、组织行为学理论,探究高管超额薪酬通过调整成本影响成本粘性的路径,为企业成本管理提供更全面的理论支撑。

## 参考文献

- [1] Anderson M C, Banker R D, Janakiraman S N. Are selling, general, and administrative costs “sticky”? [J]. Journal of accounting research, 2003, 41(1): 47-63.
- [2] Bebchuk L A, Fried J M. Executive Compensation as an Agency Problem [J]. Journal of Economic Perspectives, 2003, 17 (3) : 71-92.
- [3] 孙铮,刘浩.中国上市公司费用“粘性”行为研究 [J]. 经济研究, 2004,(12):26-34+84.
- [4] 孔玉生,朱乃平,孔庆根.成本粘性研究:来自中国上市公司的经验证据 [J]. 会计研究, 2007,(11):58-65+96.
- [5] 梁上坤.管理者过度自信、债务约束与成本粘性 [J]. 南开管理评论, 2015,18(03):122-131.
- [6] 权小峰,吴世农,文芳.管理层权力、私有收益与薪酬操纵 [J]. 经济研究, 2010, 45 (11) : 73-87.