

# 被动激励与主动行为

## ——对中国经理人“被动激励状态”的思考

□ 尚洪涛 尹波

经过几年的改革和试点,大部分国有大中型企业已基本建立起了现代企业制度。然而,从2000年上半年经济运行情况来看,尽管国有企业的利润有较大幅度的增长,但相关信息显示:国有企业盈利的60%来自石油、电力、纺织和有色金属四大行业,盈利部分的50%来自涨价,还有10%来自降息,企业实际亏损面还很大。为什么按照现代企业制度的要求建立的公司治理结构不能有效运作?这不能不引起我们的反思。笔者认为,被动激励是影响经理人发挥作用的关键点,也是我国公司治理失灵的症结所在。

### 一、“被动激励状态”的现象剖析

#### (一)激励理论及其评述

经济学家对激励问题的关注始于20世纪30年代。1932年,美国经济学家伯利和米恩斯出版的《现代公司与私有财产》一书中首次提出了“所有权与控制权分离”的命题。在现代公司中,由于股权的广泛分散,没有人拥有任何一家公司的具有实质性意义的股份,企业的控制权已经转移到公司的经理人手中,而经理人和所有者之间存在着目标不一致和信息不对称,经理人拥有所有者所不知、且难以验证的“私有信息”,出现不以所有者利益最大化为目标的“道德风险”和“逆向选择”问题。对这些问题的解决形成了现代企业激励理论的核心。

纵观国外的激励理论,激励可分为两大类:一类是报酬激励,另一类是声誉激励。前者包括现金补偿激励、股票期权激励、内部股票激励等,后者包括晋升激励、竞争激励等。笔者认为,无论哪一种模式,其关键点是要挖掘经理人努力工作的潜力,最大限度地激发其工作热情,使其行为服务于组织目标的实现。西方经济效用理论告诉我们,金钱的边际效用会随着收入的增加而下降。而劳动和工资产生的替代

效应和收入效应表明,对于较高的工资率来说,收入效应可能超过替代效应,从而工资增加反而会使劳动供给下降。市场分析人士曾指出,美国公司近期频频曝光的财务造假案件,不能不说与近一二十年来过于快速发展的薪酬性股票期权制度有很大关系。联想到我国证券市场近年来也颇为流行的期权奖励制和管理层收购等现实问题,这会不会也成为一处隐患呢?这些理论和事实表明,物质激励的作用是有限的,尤其对于已经具有很高收入的经理人来说更是如此。对经理人能够产生长期的、主动的激励效果的是企业文化、内部协作精神、经理人的权力、地位和声誉。因为这些能给经理人以充分施展才智的空间和莫大的成就感。只有那些有充分自由做自己想做的事情的人才会有出自内心的动力,也只有那些动力出自内心的人才会拼命地工作。

#### (二)我国激励机制的现状

我国国有企业改革的初衷就是解决国有企业效率低下问题。经过二十多年的改革,国有企业效率问题并没有从根本上得到解决。人们逐渐认识到,缺乏对企业高层经理人员的激励和约束,是国有企业效率难以根本改善的重要原因。

我国在实践中对经营者的激励探索主要在狭义激励方面,即基本体现在经营者的货币收入上。在1994年进行年薪制试点的同时,又先后尝试了股票赠与和股票期权等形式。虽然这些机制设计较完美,但实践中却没有达到理想的激励效果。这除了因为我国目前尚未建立健全市场机制、价格机制及法律机制外,笔者认为主要是因为这些机制形成的是一种“被动激励状态”,它不但不能真正激发起经理人的内在创造性,反而使经理人行为短期化,出现“灰色收入”、过度“在职消费”、“59岁现象”等损害所有者利益,影响企业长远发展的行为。据国家计委的调查显示,有85%左右的企业亏损是由于经理人经营管理不善造成的。

中国企业联合会等单位曾就国有企业改革的有关问题对全国1235位国有企业经理人进行了一次调查,82.64%的经理人认为“激励和约束机制不足”是影响企业经理人队伍建设的主要因素,63.92%的经理人认为“激励不足,积极性没有真正发挥”是影响企业经理人发挥作用的最主要因素。另外,针对某省经理人的一份问卷调查的结果表明,在回答“影响国有企业领导人积极性的主要原因是什么”的问题时,绝大多数人选择了“现有的企业制度下企业管理者的作用难以发挥”,还有相当一部分人选择了“外部环境对企业管理者约束太多”,相对较少的人选择了“企业管理者得不到应有的报偿”。这充分说明,迄今为止,有效的激励机制仍然未能在国有企业中建立起来。

## 二、变被动激励为主动行为的对策探讨

### (一)建立企业组织对经理人的选择机制

现阶段我国国有企业的经理人主要由主管的政府部门指派产生,属于“指派产生机制”,而不是现代企业要求的“竞争选聘机制”。这使得企业组织对经理人处于一个弱激励主体地位。其主要表现在以下几个方面:

#### 1、经理人退出企业组织的成本较低

当经理人获得了相应的货币收入与非货币收入等各种福利待遇后,不管他被调到什么样的企业组织或部门,其行政级别或待遇都是跟着走的。这种较低的退出成本大大降低了企业组织的激励性,正如麦克洛伊德(1988)认为的那样:一个组织内的成员退出成本的降低会削弱而不是加强激励效果。

#### 2、企业组织设计的激励规则要服从政府部门的安排

当前,政府部门对经理人的任命和解职因受到许多复杂因素的影响而带有相当的不确定性。一旦出现了冲突,经理人只能无条件地服从政府部门的调动安排。因而,企业组织设计的股权、期权等长期激励机制就难以实施下去了。目前,在深圳、武汉、北京和上海等地的一些国有企业对经理人持有股权的试点中,已经出现了任命制与合约期限发生冲突的问题。这种掌握在政府部门的经理任命权必将限制企业组织激励机制的作用空间。

#### 3、经理人行为短期化

经理人无法预测自己在一个组织内干多长时间、在什么条件下得到晋升,因此,也就难以对自己在企业组织任期内投入与回报进行预测,从而对企业组织就缺乏一个长期的打算。其结果是,无论是把企业组织作为仕途晋升跳板的年轻经理,还是即将退休的年老经理,都会对企业组织产生一次性博弈的动机。

格罗斯曼和哈特的证券设计理论表明:只有将选择经理人的权力交给那些承受风险的投票人,经营业绩不好的经理人才会因此而失去对企业的控制权。这一选择机制会

激励经理人为获取企业控制权而努力经营,提高经营业绩。因此,笔者认为,只有把经理人的任命权交给企业,建立企业组织对经理人的任命机制,并赋予经理人控制权,才能激发经理人的内在动力,变被动激励为主动行为。其原因在于:一方面,经理人施展才能的“企业家精神”和控制他人或优于他人的权力需要得到了满足;另一方面,来自企业组织内部的解雇压力,来自经理市场的竞争压力和资本市场的接管、兼并威胁,能够有效约束经理人的机会主义行为。同时,国有企业可以对声誉好、有能力的经理人员实行灵活退休制度,如可以用产值、利润等指标作为判定退休与否的尺度等。

### (二)营造经理“文化圈”

#### 1、加强企业文化建设

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特曾对一些企业进行了历时11年的考察,他们发现,那些重视所有关键文化要素,重视各级管理人员领导艺术的公司,经营业绩远远超过没有上述企业文化特征的公司。在11年间,前者总收入平均增长了682%,企业员工增长了282%,公司股票价格增长了901%,净收入增长了756%,而后者则分别仅为166%、36%、74%和1%。美国有越来越多的人对企业组织的“灵魂”和个性津津乐道。他们所说的“灵魂”想必是指工作的氛围和洋溢的精神,那种超越结构、体制甚至薪酬分配的东西。因此,笔者建议,企业要重视“人为为人”的团队精神建设。“人为”是指每个人要注意自身的行为修养,提升自己的人格境界,然后从“为人”的角度出发,控制好自已的行为,创造一个良好的人际关系空间,加强交流和沟通,减少管理者和管理者之间的隔膜,使企业形成一个自由宽松、乐观融洽、上下同欲的凝聚体,大家相互扶持、彼此激励,充分发挥每个人的主观能动性。

#### 2、构建价值共同体

价值观对个人行为起导向作用,能在一定程度上影响个人的需求结构。个人的价值观是后天形成的,企业组织可以通过组织同化和其它的教育引导个人价值观的变化和发展。“杰出的工作表现总是和人们受到使人非信不可而又简单明了的、甚至可称为美妙的价值观的激励有关的。”组织在建立激励机制时,要将影响和引导个人价值观的一些措施纳入到激励机制的运行体系,充分考虑经理人的素质、能力水平及个人发展的愿望,将目标设置、工作安排与这些因素相匹配。“当企业的精神和个人的心灵所向能够趋同,它就能激发那些所谓的“E”因素(精力、激情、发奋、情绪高昂、表现卓越)。如果缺乏这种一致性,工作和生活都将变得乏味而无味。

(作者单位:长春税务学院会计系  
辽宁大学管理学院会计系)  
责任编辑 王教育