

MBA案例:没有激励就没有效率--提高现代企业管理机制 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107873.htm 2001年，有50余年辉煌历史的

美国宝丽来公司破产了，其原因是多方面的，但重要的一条是该公司实行平均主义的分配制度。销售业绩不同的员工获得基本相同的收入，于是能人流失，庸人留下。无独有偶。

i b m公司衰落的原因之一也是缺乏有效的激励机制，郭士纳正是在变革了平均主义的分配方式后才使这头大象翩翩起舞。为什么企业的业绩与激励机制休戚相关？如何建立一种有效的激励机制？这是企业理论所关注的问题。来源：考试
大企业是一个团队生产组织，需要所有成员的努力与配合才会有效率。经济学家认为，组成企业这个团队的每个人都是利己的经济人，每个人的利益和企业整体利益并不完全一致，一些人以损害企业利益为代价来实现自己利益的现象屡见不鲜。在现代企业的主要形式股份制公司中，这个问题更为突出。股份制公司是由不同利益集团的人组成的。他们以一种委托代理关系联系在一起。股东作为所有者有权处置属于自己的财产，称为委托人，总经理及高管人员并不是所有者，只是接受股东的委托行使经营管理的权力，称为代理人。他们之间的关系称为委托代理关系。当然，一个公司还有其他利益集团，他们之间的关系也是委托代理关系。在所有者中，全体股东是真正的所有者，即委托人，而董事会仅仅作为股东的代表，是接受股东的委托行使所有者的权力，也是代理人。当总经理把自己的一部分经营管理权交给部门经理时，他们就成了委托人，部门经理则成为代理人。同样

，部门经理与职工之间也是这种委托代理关系，现代股份公司是一系列委托代理关系的总和，其中作为所有者代表的董事会与作为经营管理者代表的总经理之间的委托代理关系是中心。现代股份公司的特点是所有权与经营权的分离。这有利于企业管理的科学化与专业化，但也会由于各自利益的不同而影响效率。作为投资者的股东谋求利润最大化，因为高利润给他们带来高红利形式的高回报。作为职业经理人的总经理更关心扩大企业规模和成长，因为他们的报酬与地位与规模大小密切相关，而且规模扩大与成长有利于他们权力和社会声望的提高。其他利益集团也都有自己的利益。例如，中小股东关心短期分红，大股东更关心长期赢利能力的提高，因为这能使股份上升，增加他们的财产。部门经理关心本部门以及由此带来的利益，职工更关心个人收入、福利待遇及工作条件。各个利益集团对自己利益的关心大于整个公司的利益，这是许多企业低效率的原因。美国经济学家莱宾斯坦把这种现象称为x无效率。当然，在现代公司中各个利益集团也不能根据自己的利益自行其事，因为制约他们相互间委托代理关系的是合约。合约规定了各个委托人与代理人的权利、利益和责任。每个人都必须按合约行事。如果合约是完全的，即能完全按公司的整体利益规范每个人的行为，委托代理关系就不会引起什么问题。完全的合约要以完全的信息为基础。这就是说，只有委托人与代理人具有对称的信息，即双方是完全了解的，合约就可以制约每一方的行为，使之符合公司整体利益。但是，现实中，信息是不完全、不对称的，合约也是不完全的。无论合约如何完善，总不能完全起到制约各方行为的作用。而且，在信息不对称的情况下，

委托人也无法完全监督代理人的行为。来源：考试大有信息不对称的情况下，拥有信息多的一方会产生道德危险，即以侵犯对方的利益来实现自己的利益。这种结果损害了信息少的一方的利益，得出对他们不利的结果，称为逆向选择。在现代公司中，委托人往往是缺乏信息的一方，代理人往往是信息多的一方。这时代理人可以在不违背合约的情况下，以侵犯委托人的利益为代价来实现自己的利益。这种代理人的道德危险被称为委托代理关系之下的机会主义行为。被授予经营管理权的总经理有可能利用自己的权力“监守自盗”，例如，用转移价格的方法把企业的产品卖给自己持有或控股的公司，或以高价收购这种公司的产品；为自己确定高工资或奖金，或高退休金（称为金降落伞）；用公司的资金进行工作中消费（旅游、请客等）。发生这些机会主义行为的决不仅仅是总经理，各个代理人都会有这种行为，甚至最无权的职工也会以怠工的形式实行机会主义。来源：考试大在信息不对称的真实世界中，用监督的方法很难消除机会主义行为，因为监督需要成本，而且监督者也是利己而又信息不对称的人。如果任企业中机会主义泛滥，整个企业效率必然低下，出现x无效率。解决这个问题的出路只能是设计一种有效的激励机制，使代理人自觉地减少和消除机会主义行为。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com