

# 国有企业经营者负激励机制设计

## ——“油锅合同”模型解析

杨善林<sup>1</sup>, 王素凤<sup>1</sup>, 李敏<sup>2</sup>

(1. 合肥工业大学管理学院, 安徽合肥, 230009;

2. 信息产业部电子第五研究所, 广东广州 510610)

**摘要:**文章基于心理学和委托代理理论,探讨了国有企业经营者激励现状,认为国有企业存在显性激励不足、隐性激励有余和负激励缺乏等问题。国有企业经营者显性激励不足导致其动力缺乏,而负激励缺失更导致经营者偷懒和机会主义行为。负激励的极端——“油锅合同”能够对经营者形成一种威慑,杜绝或防止经营者的道德风险,促使经营者努力工作。

**关键词:**负激励;油锅合同;偷懒

**中图分类号:**F276.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2005)09-0114-10

### 一、引言

激励是指通过高水平的努力来实现组织的意愿,这种努力以能够满足个体某些需要和动机为条件。美国心理学家、行为科学家斯金纳(B. F. Skinner)基于人们的心理,将激励分为正激励与负激励两个方面。所谓正激励,是指出于满足个人物质和精神需要的目的,对人们的某种行为或行为后果所给予的奖励和表彰;所谓负激励,则是指对人们的某种行为给予否定、制止和惩罚,使之弱化和消失,朝着有利于个体需要满足和组织目标实现的方向发展。正激励可以通过满足需求而起到激励作用,这是任何组织或个人在任何时候都需要的,但一味强调正激励可能会带来人们需求的不断扩张,而由于边际效益递减的原因,正激励的结果也未必一定能够达到激励效果。因此,有时负激励可能会更为有效、更为持久。心理学认为,在可以计算的情况下,人们对损失的东西的价值估计高出得到相同东西的价值的两倍(Tversky 和 Daniel Kahneman, 1992)<sup>[1]</sup>,因此,当传统的

收稿日期:2005-06-25

基金项目:教育部人文社科“十五”规划项目(OIJA6300061);合肥工业大学博士点基金(20040359004)

作者简介:杨善林(1948—),男,安徽怀宁县人,合肥工业大学管理学院教授,博士生导师;

王素凤(1979—),女,安徽固镇县人,合肥工业大学管理学院;

李敏(1963—),男,广东广州人,信息产业部电子第五研究所高级工程师。

正向激励不能有效发挥作用或作用不大时，可以施以罚款、批评甚至解除合同等负激励。

国有企业经营者是国有企业中掌握企业经营决策权并直接对企业经营效益负责的高级管理人员，是国有企业的“脊梁”或“灵魂”。国有企业经营者的激励程度和方式直接决定着其努力程度或努力水平，当然也根本上决定着国企未来的发展和竞争地位。本文分析了国企经营者激励现状，认为国企目前存在的问题主要在于经营者显性激励不足及负激励缺乏，建立了“油锅合同(boil-in-oil contract)”模型，提出了实施合同的政策性保证。

## 二、国内外研究综述

经营者激励问题产生于现代企业的一个重要特征——所有权与经营权分离。伯利和米恩斯(Berle和Means, 1932)<sup>[2]</sup>首次提出两权分离的概念，指出在由许多股东所有的大型公司，控制权(包括经营权)实际上掌握在经营者手中，而股东与经营者的利益是很不一致的。由于人的有限理性、经济人和机会主义倾向，所有者有必要运用一定的激励手段或方式对经营者实施有效激励。此后，国内外学者对激励问题展开了进一步的深入研究。

杨小凯、黄有光(1994)<sup>[3]</sup>提出企业内部重要的是所有权结构，不同的所有权结构导致不同的交易效率，由管理者掌握剩余索取权体现了管理服务的间接价格，揭示了建立经营者薪酬激励制度所要解决的一个重要问题，即经营者的价格问题。但他们认为是因为无法确定经营者价值才给其剩余权的好处的看法有失偏颇。实际上，给经营者剩余权主要是为了提高企业治理效率。哈特(Hart, 1995)<sup>[4]</sup>指出，要保证剩余控制权的使用与企业的利益一致，要按照剩余控制权和剩余索取权相对应的原理，使其最大限度地与剩余索取权相匹配。因为前者需要后者的激励，且两者不能分离。刘小玄(1996)<sup>[5]</sup>对剩余支配权作为企业的一种激励机制作了研究，但他是从企业作为整体的角度来分析的。刘正周(1998)<sup>[6]</sup>对管理激励作了研究，但他是从管理学的角度对企业个人及作为团体的激励进行研究，对经理的激励涉及较少。杨彩萍(2002)<sup>[7]</sup>认为，国有企业改革问题说到底是一个如何提高经营者和生产者积极性的问题。显性激励的目的就是为了调动经营者的积极性，其实质是剩余索取权的部分让渡和分享。

法玛(Fama, 1980)<sup>[8]</sup>的研究表明，在竞争性经理市场上，经理的市场价值取决于其过去的经营业绩，从长期来看，经理必须对自己的行为负完全的责任，因此，即使没有显性激励的合同，经理也会有积极性努力工作，因为这样做可以改进自己在经理市场上的声誉，从而提高未来的收入。霍姆斯特姆(Holmstrom, 1982)<sup>[9]</sup>将上述思想模型化，形成代理人—声誉模型。该模型表明，外部压力的存在使经理意识到偷懒可能有害于他未来事业的发展；同时

这一机制也反映出有限的职业生涯限制了过去的业绩对未来持续影响的程度,随着声誉的未来贴现减少,其影响力也就随之下降。萨平顿(Sappington, 1991)<sup>[10]</sup>也对委托代理关系中的激励问题作了研究。他指出,要让代理人承担风险,委托人必须承担一部分风险。他认为,市场竞争对代理人的约束是事后的约束。为了更好地约束代理人,委托人保证有潜在的代理人代替现有的代理人是必须的。

加伦(Garen, 1994)<sup>[11]</sup>则以委托代理理论为基础建立了一个模型,以研究经理报酬的水平和结构的决定因素。他发现经理的报酬结构是激励与风险权衡的结果,这是与标准的委托代理理论相一致的。另外,他经实证分析发现公司报酬结构中,相对绩效报酬问题似乎未被大部分公司考虑。普兰德盖斯特(Prendergast, 2000)<sup>[12]</sup>通过对委托人监管方式的选择与环境不确定性之间内生性关系的考察,认为风险和激励之间呈现正向关联关系。为了防止代理人的道德风险,引导其按照委托人的利益行事,委托人会选择基于业绩评价的报酬支付方案,即根据代理人的业绩表现来支付其薪酬。由于企业外部风险的存在,因此有必要对代理人实施基于业绩评价的报酬激励。

随着人力资本理论的发展,在经营者激励方式上,正向激励作为激励方式中的主流,在实践中遇到了激励效用递减和成本上升的问题。在这种背景下,为弥补这些缺陷而产生的负激励越来越受到人们的关注。坎格和希弗德萨尼(Kang 和 Shivdasani, 1995)<sup>[13]</sup>对日本公司经理更换的情况作了实证分析,结果发现绩效较差的公司经理较易遭到更换,并且因绩效差而使经理遭到非正常更换后,公司随后的经营绩效将趋于改善。邵建平和曹凌燕(2003)<sup>[14]</sup>指出,相对正激励而言,负激励是更为有效、持久的激励方式。黄德林等(2004)<sup>[15]</sup>指出,负激励具有补充正激励、给予警示、矫正和教育不良行为及产生压力效应的作用,在激励问题上,仅使用表扬、肯定、晋升、奖励等正激励手段是不够的,还要运用批评、否定、降职、惩罚等负激励手段,使下属感到危机、忧患,从而达到激发下属潜能,调动下属积极性、主动性和创造性,实现组织目标的目的。

总体上看,激励理论已经形成了一个相对比较完善的理论框架,但关于负激励的探讨尚显不够深入。本文正是站在负激励角度提出了“油锅合同”模型,以期为完善国有企业激励机制提供理论参考。

### 三、模型的提出——国有企业经营者激励现状

改革开放 20 多年来,我国在国有企业经营者薪酬制度方面取得了一定成效,但总体上来说仍然存在许多问题,主要表现为显性激励不足、隐性激励有余及负激励缺乏。

#### 1. 显性激励不足

国有企业与其他类型企业相比,经营者收入水平明显偏低。据中国企业家调查系统的调查显示,2002年国有企业经营者的年薪收入在10万元以下的达到90.5%,其中更是有56.4%的经营者收入不足4万元,年收入在10万元以上的只有9.5%。而同期,其他类型企业经营者收入10万元以上的比例基本都在30%以上(详见表1)。激励理论指出,经营者首先是“经济人”,物质激励是经营者工作的根本动机。显性激励不足导致国有企业经营者缺乏努力工作的动力。

表1 2002年中国企业家经营者年收入情况

年收入	4万元以下	4~10万元	10~50万元	50万元以上
总体	40.4	34.0	19.9	5.7
国有企业	56.4	34.1	9.3	0.2
私营企业	27.8	26.7	25.7	19.8
股份有限公司	33.4	34.9	25.5	6.2
有限责任公司	32.4	38.3	22.3	7.0
外商及港澳台投资企业	17.9	34.6	38.9	8.6

资料来源:中国企业家调查系统,《企业家价值取向——中国企业家成长与发展报告》,第19页,机械工业出版社2004年版。

## 2. 隐性激励有余

国有企业经营者显性激励不足,必然导致其寻租行为,通过增加“费用偏好”、“在职消费”等实现控制权收益成为国企经营者的占优选择。现阶段我国国有企业企业家控制权的特征可以概括为“控制权行政配置”与“内部人控制”共存,这是产生“59岁现象”、“穷庙富方丈”等问题的根源(黄群慧,2000)<sup>[16]</sup>。据统计,2004年全国用于公款吃喝招待、公车消费和公费出国的开支共计高达7000亿元人民币,相当于9个广州市的年税收收入,其中公车消费3000亿元,吃喝、出国各2000亿元。现实中政府出于种种考虑,对于国企经营者谋取控制权收益行为所持的是容忍和默许的态度,进一步助长了控制权收益的真实规模。国有企业逐年递增的公款应酬支出表明,控制权收益的数额是相当可观的。这些恰恰就是国有企业经营者“位子”能够真正吸引人的地方,也是隐性激励有余的必然后果。

## 3. 负激励缺乏

国有企业经营者激励存在的最大问题是缺乏负激励,国企经营者只负赢不负亏,干好干坏一个样,一个企业搞垮了,马上就可以成为另一家企业的领导或调任其他职务,根本不承担任何经营风险。由于权利和责任不对称,那些对企业至关重要的经营决策权在经营者手中变成了“廉价决策权”(吕剑龙,2002)<sup>[17]</sup>,甚至沦为经营者追逐控制权回报的工具,表现为企业偏好于高风险投资、短期行为等。改革20多年来,国家对国有企业虽然制定了各种脱贫解困措施,给予各种政策性支持,但国有企业依然效率低下、亏损严重,截至

2001年国有企业每年亏损面都在50%以上,亏损额接近或超过2000亿元(详见表2),但国有企业经营者因此受到解职却非常之少,更谈不上受到刑事或民事处罚。根据中国企业家调查系统的调查,国有企业经营者近5年内因没有能完成经济指标而被解职的副经理以上领导只占总被解职的28.7%,而其他类型企业被解职的副经理以上领导都在40%以上,私营企业更是达到67.9%(详见表3)。即使是对一些引起强烈反响、人民群众和新闻媒体高度关注的重特大国企亏损事件,也未见追究相关责任人责任。以“中储棉”为例,作为我国棉花购销体制改革的一大成果,成立于2003年3月的中国储备棉管理总公司,由于进口棉花决策失误,10亿元注册资金在不到两年时间里已至少亏折了一半,但总经理却依然坐在“台上”,并且一句“亏损是由国家宏观调控造成的”,把责任推的一干二净。

表2 中国国有企业概况(1998~2001年)

年份	国有企业户数(万个)	其中:中小企业户数(万个)	资产总额(亿元)	职工人数(万人)	负债率(%)	总资产报酬率(%)	亏损面(%)	亏损企业亏损额(亿元)	盈利企业盈利额(亿元)
1998	23.8	22.9	134 780	8 809	65.5	2.1	69.7	3 067	3 280
1999	21.7	18.7	145 288	5 827	65.4	2.7	53.5	2 145	3 290
2000	19.1	8.1	160 068	5 564	66	3.3	50.7	1 846	4 680
2001	17.4	16.4	179 244	5 141	65	3.3	51.2	1 994	4 805

资料来源:《中国金融年鉴》,金融出版社2002年版。

表3 不同类型企业中副经理以上领导被免职的原因(%)

	国有	集体	私营	股份合作	股份有限	有限责任	外商及港澳台投资	合计
群众不满意	55.6	56.4	41.5	53.1	45.7	49.6	19.8	49.9
没完成经济指标	28.7	50.9	67.9	42.9	48.1	44.4	46.6	39.0
自己主动辞职	24.8	31.8	35.8	26.5	25.2	29.6	29.3	27.0
上级领导不满意	25.4	20.0	9.4	18.4	14.3	18.0	24.1	21.2
决策失误	18.7	14.5	34.0	18.4	23.8	19.4	21.6	20.0
用人不当	10.6	18.2	37.7	6.1	13.3	20.4	24.1	15.1
领导班子矛盾	17.0	13.6	7.5	12.2	10.5	12.7	14.7	14.4
经济问题	13.5	16.4	18.9	10.2	15.2	14.1	14.7	14.2
生活腐败	4.2	6.4	11.3	8.2	2.9	5.6	1.7	4.6
(n)	710	110	53	49	210	284	116	1 532

资料来源:摘自《中国企业家成长与发展报告(上)1993~2003》,第230页,经济科学出版社2003年版。

负激励的严重缺失导致经营者不是把主要精力放在经营企业,而是放在“经营政府或官员”上,偷懒、机会主义成为其最大偏好,许多国有企业经营每况愈下。

众所周知,一个想要“偷懒”的人,对他的完全激励是让他知道“偷懒是有坏处的”,如果偷懒他将受到严厉惩罚。Jensen和Murphy(1990)<sup>[18]</sup>认为,对

绩效较差的经营者解雇的威胁能够产生增值激励，即本文所说的“油锅合同”。

#### 四、“油锅合同”模型的建立

##### 1. 基本假设

参与人有两个：委托人(国资委或国有资产管理公司)和代理人(国有企业经营者)。代理人拥有自然、能力和努力程度等私人信息，但委托人并不拥有，委托人只能观测到产出  $\pi$ 。假定  $\pi$  为离散随机变量，有  $n$  个可能的结果，满足  $\pi_1 < \pi_2 < \dots < \pi_i < \dots < \pi_n$ ，即产出可以排序。记  $p_{ik}$  为当努力水平为  $a_k$  时，产出水平为  $\pi_i$  的概率，对所有的  $(i, k)$ ，有  $\pi_{ik} > 0$ ，且  $\sum_{i=1}^n \pi_{ik} = 1$ 。这里， $a_k$  是代理人的行动组合  $a = \{a_l, a_h \mid a_h > a_l\}$  中的某一特定行动， $h$  和  $l$  分别表示努力程度的高和低。努力的成本函数为  $c(a)$ ，满足  $c'(a) > 0$ ， $c''(a) > 0$ ，即努力的边际负效用递增。假定  $\pi$  是  $a$  的严格递增的凹函数，即给定其他条件不变，代理人工作越努力，产出越高，但努力的边际产出率递减。

委托人提供基于产出  $\pi$  的工资合同  $s(\pi)$ ，代理人可以接受或拒绝合同。如果拒绝，代理人得到保留效用  $\bar{u}$ ，委托人所获支付为 0；如果接受，代理人可以选择高的( $h$ )或者低的( $l$ )努力程度。委托人和代理人的期望效用函数分别为  $v = v(\pi - s(\pi))$  和  $u(s(\pi)) - c(a)$ ，假定委托人和代理人都是风险规避的，即  $v' > 0$ ， $v'' < 0$ ； $u' > 0$ ， $u'' < 0$ ，最优风险分担要求每一方都承担一定的风险。委托人的问题可以表述如下：

$$\begin{aligned} \max_{s(\pi)} \quad & \sum_{i=1}^n p_{ih} v(\pi_i - s(\pi_i)) \\ \text{s. t. (IR)} \quad & \sum_{i=1}^n p_{ih} u(s(\pi_i)) - c(a_h) \geq \bar{u} \end{aligned} \quad (1)$$

$$\text{(IC)} \quad \sum_{i=1}^n p_{ih} u(s(\pi_i)) - c(a_h) \geq p_{il} u(s(\pi_i)) - c(a_l) \quad (2)$$

令  $\lambda (> 0)$  和  $\mu (> 0)$  分别为参与约束 IR 和激励相容约束 IC 的拉格朗日乘数，则上述最优化问题的一阶条件为：

$$-v' p_{ih} + \lambda u' p_{ih} + \mu u'(p_{ih} - p_{il}) = 0$$

整理得：

$$\frac{v'(\pi - s(\pi))}{u'(s(\pi))} = \lambda + \mu \left(1 - \frac{p_{il}}{p_{ih}}\right) \quad (3)$$

##### 2. 代理人努力程度的贝叶斯判定

为了判断代理人的努力程度，委托人可以选择一个参照产出  $\pi^*$ ，对应于这一期望产出的代理人的努力水平为  $a^*$ （委托人期望的是  $a^* = a_h$ ，但这取决于参照产出  $\pi^*$  的选择），满足  $\sum_{i=1}^n p_{i,a^*} \pi_i = \pi^*$ ，则代理人实际的努力程度只能是

$a^*$ , 因此, 激励相容约束 IC 是多余的(张维迎, 1996)<sup>[19]</sup>, 委托人的问题简化为:

$$\begin{aligned} & \max_{s(\pi)} \sum_{i=1}^n p_{ih} v(\pi_i - s(\pi_i)) \\ \text{s. t. (IR)} & \sum_{i=1}^n p_{i,a^*} u(s(\pi_i)) - c(a^*) \geq \bar{u} \end{aligned}$$

参与约束 IR 的拉格朗日乘数仍为  $\lambda$ , 最优化的一阶条件为:

$$-v'(\pi - s^*(\pi)) + \lambda u'(s^*(\pi)) = 0$$

整理得:

$$\frac{v'(\pi - s^*(\pi))}{u'(s^*(\pi))} = \lambda \quad (4)$$

令  $\varphi = p(a_h)$  为委托人认为代理人选择  $a_h$  的先验概率,  $\varphi' = p(a_h | \pi_0)$  是委托人在观测到  $\pi_0$  时认为代理人选择了  $a_h$  的后验概率。根据贝叶斯法则,  $\varphi' = \frac{p_{ih}\varphi}{p_{ih}\varphi + p_{il}(1-\varphi)}$ , 因此  $\frac{p_{ih}}{p_{ih}} = \frac{\varphi - \varphi\varphi'}{\varphi'(1-\varphi)}$ , 将该式代入(3)得:

$$\frac{v'(\pi - s(\pi))}{u'(s(\pi))} = \lambda + \mu \left( \frac{\varphi' - \varphi}{\varphi(1-\varphi)} \right) \quad (3')$$

尽管  $s(\pi)$  并不一定随  $\pi$  递减, 但一定随  $\Delta\pi = \pi^* - \pi_0$  的增大而减小(即  $s(\pi)$  与  $\Delta\pi$  成反向变化), 而  $\frac{v'(\pi - s(\pi))}{u'(s(\pi))}$  是随  $s(\pi)$  递减的, 因此, 当  $\Delta\pi > 0$  (即  $\pi_0 < \pi^*$ ) 时, 必有  $s(\pi_0) < s(\pi^*)$ , 进一步有:

$$\frac{v'(\pi - s(\pi))}{u'(s(\pi))} < \frac{v'(\pi - s^*(\pi))}{u'(s^*(\pi))} \Rightarrow \lambda + \mu \left( \frac{\varphi' - \varphi}{\varphi(1-\varphi)} \right) < \lambda \Rightarrow \varphi' < \varphi$$

这表明, 委托人在观测到产出  $\pi_0$  低于参照产出  $\pi^*$  后, 向下修正了代理人选择  $a_h$  的概率, 即认为代理人偷懒了, 代理人应该受到惩罚。

### 3. “油锅合同”的内涵

上述模型表达了“油锅合同”的内涵, 即如果经营者偷懒, 将被解雇(即“下油锅”), 情节严重的还将被追究刑事或民事责任。面对这样的合同, 代理人将不敢存有偷懒而不被发现的侥幸心理, 从而选择努力工作。在国有企业, 经营者被解雇就失去了控制权, 而失去控制权就意味着失去了一切(郑江淮, 2004)<sup>[20]</sup>。为直观表达, 可以认为  $s(\pi_0) \rightarrow -\infty$

从而,  $u(a_l) = p_{il}u(s(\pi_0)) - c(a_l) \rightarrow -\infty$

上式意味着, 如果代理人有  $p_{il}$  的可能性偷懒, 就有  $p_{il}$  的可能性面对  $-\infty$  的支付, 达到了委托人对代理人进行“下油锅”威胁的目的。

油锅合同是基于努力和偷懒时产生的不同这一点而设计的。简单来说, 努力时可能产生的集合必须不同于偷懒时的产出集合。作为结果, 某些产出毫无疑问地表明代理人偷懒了, 对其实施解雇惩罚可以取得最优效果, 其原因是此时偷懒的代理人将承担巨大的风险。当对代理人惩罚数量有限或者在所

有行动下支付相同时，“下油锅”的威胁未必会取得最优效果，但相似合同仍旧能被使用。使这样的合同有效的条件主要有四：(1)代理人不是强烈的风险规避的；(2)存在一些结果，该结果在偷懒情况下有高概率发生，而在最优努力下有低概率发生；(3)代理人能被严厉处罚；(4)委托人执行严厉处罚的威胁是可信的。

### 五、“油锅合同”模型的保障条件

针对当前我国国有企业经营者激励存在的低效率问题，油锅合同模型给出了在理论上实施“下油锅”这种负激励的可能性和必要性，为改善国有企业治理效率提供了指导思路。但具体落实到实践，还需要相应的制度、技术和政策变革等配套措施提供保障。

1. 油锅合同的制度保证——取消国企经营者组织任命方式和完善经营者市场

中国国有企业不仅存在着与西方股份公司类似的“内部人控制”或“底层合谋”问题，还存在着严重的“外部人控制”或“高层合谋”问题，即由各级政府或行政部门掌握着各种对企业来说至关重要的权力及经营者的任免权。据中国企业家调查系统 2000 年的调查结果显示，通过“组织任命”方式获取职位者，国有企业(90%)大大高于非国有企业(2.6%~30.8%)(中国企业家调查系统, 2003)<sup>[21]</sup>。在这种情况下，行政部门不会轻易解雇经营者，以免承担用人不当的责任；经营者只要能让行政部门“满意”，即使业绩不佳，一般也不会受到“解雇”的威胁。为此，必须尽快规范政府的行为，取消企业的行政级别，改变经营者由组织任命的办法，培育和完善经营者市场。法玛认为，正是因为经理市场的存在，才能够解决由于企业所有权和控制权分离而产生的激励问题(Fama, 1980)<sup>[8]</sup>。

2. 油锅合同的技术支持——相对经营业绩评价

在油锅合同的模型分析中，我们注意到，参照产出  $\pi^*$  的选择非常关键。 $\pi^*$  过高，代理人可能被错误地惩罚；反之，则可能被错误地奖励。采用“相对经营业绩评价”方法有助于解决这一难题。所谓“相对业绩评价”方法，是指首先基于经验标准、历史标准、预算标准或行业标准确定一个“参照业绩”，评价时不仅看企业经营业绩的绝对量，还要将经营业绩与“参照业绩”进行比较，看其“相对业绩”，以判断经营者努力程度的方法(Holmstrom, 1982)<sup>[9]</sup>。在确定参照业绩时，需要考虑的与经营者报酬相关联的业绩评价指标相当庞杂，如股票价格、利润、投资报酬率和经济增加值等，可以将各类相关指标综合成一套评价体系，以全面反映经营者业绩。国务院国有资产监督管理委员会在《中央企业负责人经营业绩考核暂行办法》(2003)<sup>[22]</sup>中明确规定，应按照企业所处的不同行业、资产经营的不同水平和主营业务等不同特点，分别考核经营者年



度经营业绩和任期经营业绩。利用相对业绩评价方法确定参照业绩后,就可以按照油锅合同予以奖惩;同时,依照评价结果调整企业预期业绩和经营者报酬,形成油锅合同的新一轮博弈。

### 3. 油锅合同的履行保证——产权改革

油锅合同能否发挥有效的激励约束作用,还取决于委托人(所有者)是否会执行惩罚(解雇)措施。由于国有企业存在“所有者虚位”以及“委托人行政化”的制度缺陷,可以说,委托人并没有这样的积极性。甚至当经营者给其一定的“租金”时,国有企业所有者还有可能故意选择较低的参照业绩  $\pi^*$ ,使经营者偷懒不会轻易被发现。要解决所有者缺乏积极性的问题,显然不能通过私有化来进行,只有在不改变国家所有制的前提下,通过产权结构多元化的办法在各类所有者中形成一定的制衡,以增大“所有者总体”的积极性(Hart, Moore, 1990)<sup>[23]</sup>。实施产权多元化,重点是要积极引入各类非国有资本,通过股权多元化使得个人和诸如保险基金和投资基金等机构成为国有企业的部分所有者,这些个人和机构追求最高经济效益的动机有利于所有者职能到位,形成规范的公司法人治理结构;多元股东的制衡机制有利于实现政企分开,能够有效地矫正“所有者虚位”和“委托人行政化”问题。

#### 参考文献:

- [1] Tversky, A, Kahneman, D. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty[J]. Journal of Risk and Uncertainty, 1992, (5): 297~323.
- [2] Adolph Berle, Gardiner Means. The modern corporation and private property[J]. New York, 1932: 355~356.
- [3] 张维迎. 企业的企业家——契约理论[M]. 上海: 上海人民出版社、上海三联书店, 1995, 14.
- [4] Hart, O. Firms, contracts and financial structure[J]. Oxford University Press, 1995.
- [5] 刘小玄. 现代企业的激励机制: 剩余支配权[J]. 经济研究, 1996, (5): 3.
- [6] 刘正周. 管理激励[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 1998.
- [7] 杨彩萍. 论国有企业经营者的显性激励[J]. 无锡商业职业技术学院学报, 2001, (1): 26~28.
- [8] Fama, E. Agency problems and the theory of the firm[J]. Journal of Political Economy, 1980, (88): 288~307.
- [9] Holmstrom, B. Moral hazard in team[J]. Bell Journal of Economics, 1982, (13): 324~340.
- [10] D. Sappington, incentives in principal-agent relationships[J]. Journal of Economic Perspectives, 1991, 5(2): 45~66.
- [11] Garen, John. Executive compensation and principalagent theory[J]. Journal of political Economy, 1994, (10): 2~6.
- [12] 邵建平, 曹凌燕. 威胁激励的理论与应用研究[J]. 管理探索, 2003, (3): 42~45.

- [13] 黄德林等. 对公务员实施“负激励”中存在的问题及其对策[J]. 中国行政管理, 2004, (3):18.
- [14] 黄群慧. 控制权作为企业家的激励因素:理论分析及现实解释意义[J]. 经济研究, 2000, (1):41~47.
- [15] 吕剑龙. 结构安排与治理效率——关于国企改革中企业所有权问题的思考[J]. 兰州大学学报, 2002, (2):118~123.
- [16] Jensen, M C, and Murphy, K J. Performance pay and top-management incentives[J]. Journal of Political Economy, 1990, 98(2):225~264.
- [17] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海:上海人民出版社、上海三联书店, 1996, 408~409.
- [18] 郑江淮. 企业家行为的制度分析[M]. 北京:人民出版社, 2004, 31~38.
- [19] 中国企业家调查系统. 中国企业家成长与发展报告(上)——1993~2003 调查报告专辑[M]. 北京:经济科学出版社, 2003, 56.
- [20] 国有企业改制法律法规编辑委员会. 国有企业改制法律法规新编[M]. 北京:中国水利水电出版社、知识产权出版社, 2005, 394~400.
- [21] Hart, O, and Moore, J. Property rights and the nature of the firm[J]. Journal of Political Economy, 1990, 98:1119~1158.

## A Design of Incentive and Restraint Mechanism of State-owned Enterprises' Managers ——Analysis of Boil-in-oil Contract

YANG Shan-lin<sup>1</sup>, WANG Su-feng<sup>1</sup>, LI Min<sup>2</sup>

(1. School of Management, Hefei University of Technology, Hefei 230009, China;

2. China Electronic Product Reliability and Environmental Testing

Research Institute, Guangzhou 510610, China)

**Abstract:** Based on Psychology and the theory of Principal-Agent, this paper analyzes the current situation of incentives of Chinese state-owned enterprises' managers and finds the phenomena of lack of apparent incentives and absence of negative incentives. Lack of apparent incentives leads to shortage of motivity. Furthermore, absence of negative incentives may produce laziness and opportunism. The extremeness of negative incentives (boil-in-oil contract) can give managers a threat, preventing them from moral hazard and urging them to work hard.

**Key words:** negative incentive; boil-in-oil contract; lazy behavior

(责任编辑 许 柏)