

- 1. 经济组织的激励与协调及行为管理
 - 1.1. 现代企业的治理与管理
 - 1.1.1. 体现激励、协调、创新的企业组织治理与管理
 - 1.1.2. 不同公司治理模式的比较及其分析
 - 1.1.3. 公司治理及监管中的关键问题分析
 - 1.2. 经济组织的共性问题、协调及交易成本
 - 1.2.1. 现代企业组织的两类基本问题及其对结构的影响
 - 1.2.1.1. 现代企业组织的有关概念和定义
 - 1.2.1.2. 现代企业组织的【共性问题】
 - 1.2.1.3. 多种因素对现代企业组织结构的影响
 - 1.2.2. 科斯定理与交易成本理论
 - 1.2.2.1. 经济系统与经济组织
 - 1.2.2.2. 组织分析的工具：交易与交易成本
 - 1.2.2.3. 组织协调与科斯定理
 - 1.2.3. 经济组织的协调机制
 - 1.2.3.1. 价格与协调
 - 1.2.3.2. 设计属性与组织协调
 - 1.2.3.2.1. 设计属性的问题
 - 1.2.3.2.2. 规模问题
 - 1.2.3.2.3. 管理在协调中的作用
 - 1.3. 组织激励与行为管理
 - 1.3.1. 【非对称信息与代理理论】
 - 1.3.1.1. 非对称信息的分类
 - 1.3.1.2. 隐匿信息与行动的两类问题
 - 1.3.2. 【有效的组织激励】
 - 1.3.2.1. 应对【道德风险】的激励契约
 - 1.3.2.2. 风险共担的激励报酬原理（报酬是最基本的激励措施）
 - 1.3.2.3. 资源配置与效率
 - 1.3.3. 经济组织中的行为管理

-----重新编辑-----

问题：现代企业组织的【共性问题】 ---> 原因：【非对称信息与代理理论】 ---> 解决措施：【有效的组织激励】

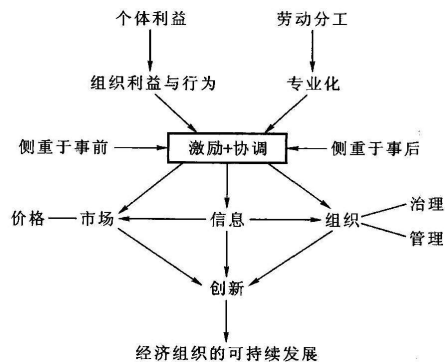
1. 经济组织的激励与协调及行为管理

1.1. 现代企业的治理与管理

1.1.1. 体现激励、协调、创新的企业组织治理与管理

1. 管理的本质：激励、协调和创新

（2019年真题，广义的管理包括什么，其本质体现在哪三个方面？）



管理的本质属性体现在 激励、协调和创新 三个方面。从 激发 人们为完成组织目标而努力工作的 动力 到对组织的多个环节和多部门 活动进行统一安排和调度，使之互相配合，紧密衔接，再到体现组织动态演进和学习的创新，反映出广义管理过程的重要特点。

- 激励：管理本质活动中 最基本和第一位的活动，激发人们为完成组织目标而努力工作的动力，包括个体激励（需求和动机）和组织激励（产权、制度、薪酬等经济手段）。
- 协调：面对的复杂多变的多重转型经济环境，经济组织的协调必须从组织内部的管理活动上升到机制和制度的高度来认识，注重市场协调机制、行政协调机制以及文化协调机制等的有效选择及组合运用。
- 创新：是 推动企业成长发展的动力和企业创造性的开发过程以及新事物的采用过程。体现组织随其载体所处环境的变化、动态、柔性发展，也体现了管理学与经济制度变迁、生态演进系统、复杂系统等理论交叉融合而体现出的边缘特性。

2. 管理过程中的治理与管理（2010年真题）

i. 治理：（2021年真题）

治理，在政治学领域通常指国家治理，即政府如何运用治权来管理国家和人民，以维持政治秩序为目标，以公共事务为对象的综合性的政治行动。

（什么是 公司治理结构？2006年真题）企业或公司治理（结构）是指对【决定】公司发展方向和绩效 的各参与方（利益主体）协同关系（结构）的 机制和制度设计。有利于企业与各相关利益主体所形成的双边契约关系有效实施的制度补充和安排及股东（所有权）、董事会（监督）和经理层（绩效）形成三足鼎立、良性互动和制衡并体现激励和控制机制的治理结构。如图7-1所示

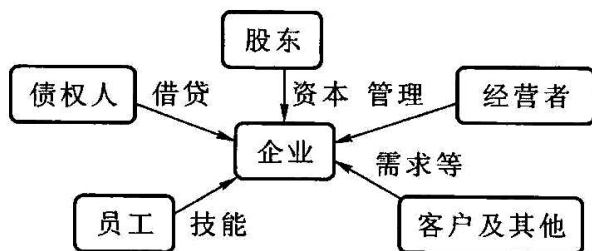


图 7-2 企业与相关利益主体的关系

ii. 管理：

管理是对一个组织所拥有的 资源进行有效的计划、组织、领导和控制 以 实现组织目标的过程。广义的企业管理即企业的控制与激励，分为事前和事后两阶段。

①事前的控制与激励，指企业产权制度框架以及激励目标系统的构建，即企业治理的主要内容。

②事后的控制激励的提出源于有限理性和机会主义等的存在，有可能契约不完全造成契约风险，须以协调冲突所发生的交易成本为代价促使消极行为向积极行为的转变，即企业管理主要的工作。

广义管理过程由治理与管理组成，是把握和运用管理理论和方法的重要前提。

iii. 治理与管理的联系：

治理（Governance）与管理（Management）意思相近，均表示规范、指挥（导）和控制。

iv. 治理与管理的区别：

①治理强调发挥行使政府作用，具有支配或决定性影响，而管理更侧重运用技能使部属完成工作目标。

②在典型的经济组织中治理和管理分别代表着广义管理时空中的两个阶段和两个层次。

③治理是管理的下义词，即管理可以包括治理所有的意思，而治理的意思则只是管理的一部分。

1.1.2. 不同公司治理模式的比较及其分析

公司治理涉及公司内部组织和权力架构：单层制、双层制中的管理委员会、董事会的功能；
公司的所有权结构：管理委员会、股东和其他相关主体之间的关系，尤其是公司职工和债权人。
主要表现在 两种不同的治理模式：外部控制（主要通过 外部证券 等市场对股东等相关利益主体进行控制，以英、美国家为代表）；内部控制（主要通过 员工持股，法人之间相互参股以及加强债权人的控制作用来监控，主要以日、德等国为代表）。

- 多种公司治理模式：
- 1. 内部公司治理：（单层制与双层制）
 - ①单层制：核心在于组织结构。美国与英联邦等普通法国家，董事会
 - ②双层制下，法律强制规定管理与监控职能的分离，分别赋予相互独立的管理委员会和监事会。监事会由股东选举产生并有权选任并解散管理委员会。
 - ③单层制与双层制在操作技能方面趋同，董事会的行为标准日趋靠拢，但外部董事的独立性与专业技能的界限方面，两种公司法存在本质差异。
 - 2. 外部公司治理：（公司控制权市场）

在股东和委员会（董事会）之间，少数股东与收购者即多数股东之间，交替存在两种委托—代理问题，具体为：

 - ①英美的收购规则主要是自律的，强调委员会的中立性与强制收购。
 - ②欧洲大陆，由于股权过于集中、证券市场规模小、发达程度不高，使收购难度加大，而原有的、通常是缺乏效率的管理层留在原位的机会增多。
 - 3. 内外部之间的公司治理：披露、审计和中介
 - 4. 家族控制：董事会掌握实权，华人区和东南亚国家。

1.1.3. 公司治理及监管中的关键问题分析

- 1. 公司治理中的主要问题及分析

解决股东与管理层之间（委托—代理）根本问题需要一系列治理机制；
- 2. 公司治理监管中关键的权衡取舍问题
 - (1)管理者激励与投资者保护；
 - (2)大股东利益与中小投资者利益；
 - (3)中小投资者保护与公司控制权的市场竞争。

1.2. 经济组织的共性问题、协调及交易成本

1.2.1. 现代企业组织的两类基本问题及其对结构的影响

1.2.1.1. 现代企业组织的有关概念和定义

1.2.1.2. 现代企业组织的【共性问题】

- 1. 客观—技术问题：

原因：组织成员有限理性与环境产生的非完全信息结合会引起 四类客观—技术问题。

类型： ①非完全信息；②非完全决策；③独立行动的非完全配合；④无法预料的结果和错误。

解决措施： 加强横向交流。
- 2. 主观—代理问题：
 - i. 类型：

道德风险或隐匿行为：产生于个体 言不由衷或假戏真做，表现为接受契约的代理人 从事使契约对其本人更为有利的行动

逆向或自我选择：表现为个体有时 只会说不做，或说做而不做。当代理人在掌握委托人没有掌握的对其有利

的某些信息的情况下签订这一契约时，就可能出现逆向选择。

共谋行为：产生于组织成员为 增加其在组织【报酬中的份额】采取共同行动的意愿和能力。相关行动会影响报酬的分享并减少组织的报酬。

ii. 解决措施：协调和监督，建立层级关系，采取一致性决策。

3. 组织设计中的结构性要素：

纵向与横向控制的权衡：①解决主观—代理问题：协调和监督。要在协调人与被协调人，监督人与被监督人之间建立层级关系。②解决客观—技术问题：联合交往方式。控制幅度过宽与等级层次过多造成的效率损失之间存在权衡关系。

企业组织的监督：包括观察投入与产出，即观察个体和集体的活动。有利于两类问题的减少和解决。

组织文化的作用：从本质上改变自利及其表现，管理者可通过形成相互信任使组织的文化结构转向其预定的目标。

1.2.1.3. 多种因素对现代企业组织结构的影响

1.2.2. 科斯定理与交易成本理论

1.2.2.1. 经济系统与经济组织

1.2.2.2. 组织分析的工具：交易与交易成本

1.2.2.3. 组织协调与科斯定理

1.2.3. 经济组织的协调机制

1.2.3.1. 价格与协调

1.2.3.2. 设计属性与组织协调

最有效的协调取决于任务的性质，最一般的协调问题是资源配置问题。

1.2.3.2.1. 设计属性的问题

1. 特点：关于变量间是如何联系的问题存在有大量的优先信息；能达到变量间的正确联系的重要性比其他任何错误的代价都大。
2. 同步问题：价格方法不能解决问题的原因是：尽管充分考虑了个体产生的信息，但代价太大。
3. 分配问题：在这一问题中有一个或几个任务需完成，只需一个人或单位去完成一个任务，协调则要保证任务都完成且没有重复性的浪费。
4. 设计问题和组织常规：在紧急情况下的最优决策行动主要取决于特定的环境和决策者对最优决策的充分知识。当设计问题重复出现，可建立组织常规来解决。
5. 创新属性：当组织试图做一些超出经验之外的事，就会出现创新属性的协调问题，有效的解决方法是专人收集所需信息并将传递给决策者，教育引导组织的每一个成员参与到最终决策中来。

1.2.3.2.2. 规模问题

1. 含义

是对范围经济和核心竞争力与互补性决策的回答。

2. 规模和结构

存在规模经济时，企业有效产出不能仅取决于价格。营运规模是一个设计变量。

3. 范围的经济性

即以较低成本生产一些产品组合。范围经济的协调需要管理人员对不同的产品负责，可能比规模经济更困难。

4. 核心能力

指企业拥有的在设计和开发新产品及使用相关技术方面等的专业知识，这一水平上的规模经济在现代管理中非常重要。

5. 互补性及设计决策

一系列活动间的互补性是设计属性的一个重要来源。互补指一组活动中任一活动的增加会导致其他活动的边际利益上升。

6. 战略与设计决策

整体的战略选择是具有创新属性的设计决策，战略各部分要配合。在不同方案中选择所需信息必须从组织外部获取和评价，必须做出协调决策，并将其传递到各个有关的部分，体现了中央协调，尤其是高层管理的作用。

1.2.3.2.3. 管理在协调中的作用

1. 集权与分权的把握

i. 原因：

在复杂的组织决策中，完全的分权或集权都不是最优的，关键性的信息总是在个人手中。

ii. 要集权的情况：

- a.设计变量应由高层管理者以集权方式决定，任何计划的大部分调节可分权给个人执行。
- b.信息传递的成本和体系的脆弱性变得很重要时，决定如何传递是一个设计问题，应当集权。
- c.当互补性导致了存在多种可能的一致性决策时，需要集权决策。

2. 高层管理的角色

指通常执行决定和交流战略的角色。主要工作是确定“我们的目标是什么”和“我们要努力做什么”。

1.3. 组织激励与行为管理

1.3.1. 【非对称信息与代理理论】

(2007年真题) (1)请结合非对称信息和代理理论，你认为应如何对HR公司的项目经理进行激励?为什么?(4分)

答：(1)非对称信息是指 某些参与人拥有但另一些参与人不拥有的信息 。信息的非对称性可从两个角度进行划分：一是 非对称发生的时间 ；二是 非对称信息的内容 。从非对称发生的时间看，非对称性可能发生在当事人签约之前，也可能发生在签约之后，分别称为事前非对称和事后非对称。研究这两类问题的模型分别为逆向选择模型和道德风险模型。从非对称信息的内容看，非对称信息可能是指某些参与人的行为，也可能是指某些参与人隐藏的知识，研究这两类问题的模型分别为隐形行为模型和隐藏知识模型。

委托—代理理论是建立在非对称信息博弈论的基础上的。委托—代理理论是指一个或多个行为主体根据一种明示或隐含的契约，指定、雇佣另一些行为主体为其服务，同时授予后者一定的决策权利，并根据后者提供的服务数量和质量对其支付相应的报酬。授权者就是委托人，被授权者就是代理人。

非对称信息理论和代理理论相结合，有利于企业高层了解雇员行为，寻找影响激励的要素，最终设计出优秀的激励机制。

HR公司摆在眼前的困境是，存在道德风险，缺乏合理有效的激励机制。从症结下手，才能解决问题。

道德风险产生的三个必要条件：第一，在人们之中存在着利益的背离；第二，个体间必须存在有益于激活这些背离的交易或其他合作；第三，在判断协议的要求是否被遵循和强制执行中存在困难。这三个条件暗示了处理道德风险问题的方法，即道德风险可以通过监督、显性的激励契约、支付押金、自己包揽及所有权变化等方式来控制。

随之，就是激励体制的建立。针对目前HR通信公司的人力资源的主要问题，企业必须做到：

①建立起合理的专业结构，培养或招聘企业管理、市场营销方面的专业人才。目的是不再让项目经理身兼数职，而是专供项目工程本身。

②建立完善的晋升体制。不合理的晋升体制是企业人才大量流失的根本原因，员工渴望得到社会认可的心理需求得不到满足，因而会导致工作渐渐消极，最后离职。

③建立完善的人才储备制度。这要求建立人才档案储备系统。目的使公司高层对员工信息了若指掌，适时、准确地引入人才，减少因员工流失造成的损失；同时也达到对在职员工一种职位威慑的作用。

④建立人力资源开发和管理规划系统。这是公司的长远发展战略。也促进了员工的归属感和责任感。

⑤建立员工培训系统。鼓励支持员工进行专业上的进修，满足员工学习的需求，同时也为公司未来发展储备了人力。

契约的不完全、不完美 主要是由 信息的不完全、不完美（不对称） 引起的。 不完全表现为有限理性引发的客观—技术问题，不完美表现为因自利引发的主观—代理问题。

非对称信息经济学是问题导向的（委托—代理问题，根据博弈中是否拥有私人信息区分代理和委托人），它研究什么是非对称信息情况下的最优交易契约，又称为契约理论或机制设计理论。

1.3.1.1. 非对称信息的分类

1. 分类角度：

按发生时间：事前、事后非对称，即非对称性发生在当事人签约之前或之后。 按信息内容：指某些参与人的行动或知识。

2. 基本分类：

i. 事前隐匿信息

a. 逆向选择模型

- ①自然选择代理人的类型。
- ②代理人知道自己的类型，委托人不知道。
- ③委托人和代理人签订合同

b. 信号传递模型

- ①自然选择代理人的类型。
- ②代理人知道自己的类型，委托人不知道。
- ③为了显示自己的类型，代理人选择某种信号。
- ④委托人在观测到信号之后与代理人签订合同。

c. 信息甄别模型

- ①自然选择代理人的类型。
- ②代理人知道自己的类型，委托人不知道。
- ③委托人提供多个合同供代理人选择，代理人根据自己的类型选择一个最适合合同，并根据合同选择行动。
- ④信息甄别指没有私人信息的一方根据一些尺度所采取的行动以区分具有私人信息的一方的不同类型。

ii. 事后隐匿行动

隐匿行动的道德风险模型

- ①签约时信息是对称的。
- ②签约后，代理人选择行动，“自然”选择“状态”。
- ③代理人的行动和自然状态一起决定某些可观测的结果。
- ④委托人只能观测到结果，但不能观测行动和自然状态

iii. 事后隐匿信息

隐匿信息的道德风险模型

- ①签约时信息是对称的。
- ②签约后，“自然”选择“状态”（可能是代理人的类型）。
- ③代理人观测到自然的选择，然后选择行动。
- ④委托人观测到代理人的行动，但不能观测到自然的选择

1.3.1.2. 隐匿信息与行动的两类问题

代理人的隐匿（私人）信息分为两类：

第一类，委托人无法观察到的代理人的行为，即道德风险问题或隐匿行动，或委托人无法获知代理人所拥有的关于成本或价值的隐匿信息，即逆向选择问题或隐匿信息。而委托—代理理论主要研究这两种情形下委托人如何取得最优的资源配置结果。

第二类，如果不存在能观察到信息的第三方，即使事后委托人和代理人拥有共同信息，也不能验证，导致契约不完全。对两类代理问题的分析如下：

① 隐匿信息与事前机会主义

1. 双边契约

- a. 确定需考虑的可能性后，契约的各当事人就行动的方针和报酬达成一致，包括各种讨价还价。关键取决于信息条件。
- b. 在讨价还价中，诚实程度或概率是形成激励兼容约束的重要条件。诚实概率大会导致不诚实行为增加。
- c. 当交易的收益足够大时，交易才可能发生，此时激励约束才是重要的。交易收益与扭曲报价是一个不断权衡的过程

2. 在众多参与者下的有效协议

参与者数目增加时，激励问题和私人信息变得更加严重。当利益分散时，不可能做出一致通过的决策

3. 讨价还价成本

即为达到彼此接受的协议的交易成本，有限理性提高了讨价还价成本

4. 测算成本及在讨价还价地位上的投资

测算成本是为获得关于产品质量更有利的信息的进行的投入。

测算成本提供的信息能使协商价格更准确地反映价值，使交易的利益得以在个体中分配

5. 逆向选择问题的解决

- a. 根据资信，定量配给(如银行信贷)。
- b. 信号传递，逆向选择引起的私人信息可以通过努力而发现。
- c. 信息甄别，如工龄工资与绩效报酬的确定

② 隐匿行动与道德风险

1. 保险和不正当行为

道德风险是指拥有保险的人改变其行为以向保险公司索取大量赔偿的倾向。组织中的道德风险表现为员工的不负责任和管理者的不当行为。

2. 道德风险的控制

- a. 产生道德风险的必要条件：存在利益的背离；个体间存在有益于激活背离的交易或其他合作；难以判断协议的要求是否被遵循和强制执行。
- b. 控制方式：监督、显性的激励契约、支付押金、自己包揽、所有权变化。

3. 进一步的问题

- a. 交易的集成或合并只能将为供应商工作的自利的管理者变为为公司工作。合并后面临的激励问题是如何以较低成本将行动统一到共同目标下。
- b. 当组织决策影响到其成员或团体的财富分配或其他收益时，他们会试图对决策施加影响，产生影响活动，这些活动的成本就是影响成本。
- c. 干预政策的选择最终取决于决策者，故其获取、处理信息形成决策的相关成本甚至包括其个人收入都属影响成本之列。

1.3.2. 【有效的组织激励】

(2008年真题) 根据激励理论，董事长应该对公司总经理设立 应对道德风险的激励契约，主要是应用风险共担的激励报酬原理。即：对总经理的报酬是对其绩效的补偿，对其努力水平尽量做出准确的估计，并追加总经理努力程度的激励，同时对剩余收益权和剩余控制权做有效的平衡。

1.3.2.1. 应对【道德风险】的激励契约

1. 含义

激励契约 是对 道德风险行为的一种反应，它通过促使人们对其行为后果承担责任从而强化对个人的激励。

2. 随机的来源

- ① 报酬可能超出员工的控制，产出中的不可控随机性导致员工收入的随机性。

- ②员工评价中可能包括上司对该员工工作态度和其他员工行为的主观认识。
- ③业绩可能是靠随机的监督评价，不可能全面正确地反映工作的实际质量。
- ④业绩评价的不完全导致了奖励的随机变动

3. 风险和激励关系的平衡

- ① 有效的契约应使激励收入和承担风险的成本相抵。激励个人或组织代表另一个人的利益去行动的相关问题归于委托—代理问题。包括激励报酬系统、工作设计和收集信息、保护投资、分配决策和所有权等的设计。
- ② 报酬是最基本的激励措施，员工的报酬基于绩效测评。经济激励都必须是对绩效的补偿。应尽可能减少绩效测评中不确定性因素对个人报酬的影响。

1.3.2.2. 风险共担的激励报酬原理（报酬是最基本的激励措施）

1. 信息提供准则

在设计报酬方式中，通过两方面因素来增加总价值：

- ①通过合适的权重来衡量绩效以作为付酬的决定因素。
- ②剔除代理人努力水平被错误估计的绩效测评指标。

信息提供准则的用处是业绩比较评估，员工的报酬与自己的业绩有关，还与他人的业绩差别有关。应用信息准则，绝对和相对业绩评估的组合最优。

2. 激励强度准则

激励的最优强度与四个因素有关：

- ①追加努力的利润增加量：若结果无利可得，就不会追加努力。
- ②代理人厌恶风险的程度：越厌恶风险，最优强度就越低，风险费用越高。
- ③评价绩效的准确度：评价绩效的准确度越低，方差的值就越高。
- ④代理人对激励的努力反应：当代理人能够迅速反应时激励最强。

3. 监督强度准则

当激励强度很高，方差很低时，更多的资源应花费在测评上。即当代理人的报酬与绩效关系非常紧密时，要有效地测评绩效。

4. 等价补偿准则

- ①若企业无法监督员工在不同行为中分配的时间和注意力，则员工的行为的边际回报率从时间或注意力来考虑必须相等。
- ②对没有明确激励目标的部分将给予经理一定的薪水。避免由于激励报酬计划仅以一种绩效指标为基础在时间和努力分配上的扭曲以及补偿中的随机性。

5. 避免棘轮效应

设置考核标准的方法：

- ①一般只使用在重复性的生产中。工程师通过时间—动作研究制定工时定额。
- ②采用从事同样工作的人的绩效水平来作为绩效评价比较的基准。
- ③使用此人过去相同工作的绩效，奖优罚差。

当一段时间绩效较好而考核标准有不断提高的趋势，即有可能产生棘轮效应。

棘轮效应：指人的消费习惯形成之后有不可逆性，即易于向上调整，而难于向下调整。

缓解办法：(1).激励标准不变；(2).“自雇佣”和所有权、工作轮换、工作循环等也有助于缓解棘轮效应，但其潜在成本可能很大。

1.3.2.3. 资源配置与效率

1.3.3. 经济组织中的行为管理