

# 现代企业组织制度中的委托——代理关系

李必强 刘运哲

(武汉汽车工业大学管理学院 430070)

**摘要:** 现代企业组织制度中存在一系列委托——代理关系, 基于所有权和经营权相分离的委托——代理制既是必要的, 有效的, 又存在着委托人和代理人的效用函数不同的矛盾。西方管理学家对委托人目标和代理人效用函数的不一致性进行了研究, 提出了委托——代理理论。本文简要介绍这一理论, 并从对代理人的考核评价和奖惩、实行目标管理、培育企业文化以及建设正常运行的市场四个方面, 论述了建立健全激励——约束机制, 改善委托——代理关系的途径。

**关键词:** 现代企业组织制度; 委托 代理关系; 效用函数; 代理成本; 约束成本; 目标管理; 企业; 文化

## 1 现代企业组织制度和委托——代理关系

西方资本主义国家的企业, 在长期的市场经济环境下, 经过不断的实践和探索, 总结出一套较为完善的企业组织制度, 并以法律来保护它。现代企业组织制度主要表现为现代公司组织制度, 它有两个相互联系的原则: ① 企业的所有权和经营权相分离的原则; ② 企业的决策权、执行权和监督权相分离的原则。

现代公司的组织制度结构一般地由股东大会、董事会、监事会和经理班子四部分组成, 分别形成决策、监督和执行三大机构, 行使决策、监督和执行管理的职能。这种企业组织制度的好处在于, 它既给予了企业经营管理者一定自主权, 又能保障企业投资者的合法权益。

现代企业组织制度结构中实际上存在一系列委托——代理关系 (Principal-agent Relation); 股东大会委托董事会, 董事会代理股东大会委托的工作任务 (主要是就重大问题作出决策); 董事会委托总经理, 总经理代理董事会委托的工作任务 (执行决策, 经营管理企业); 股东大会还委托监事会, 监事会代理股东大会委托的工作任务 (对董事会和总经理等经理人员的工作进行监督)。在公司企业内部, 总经理以下又有一系列的委托——代理关系, 例如总经理与副总经理之间的委托——代理关系, 副总经理与部门经理之间的委托——代理关系, 部门经理和下属单位负责人 (研究所所长、工厂厂长、二级部门经理等) 之间的委托——代理关系。这些委托——代理关系形成了一个长长的委托——代理链。

为什么会产生委托——代理关系呢? 这是社会经济发展和管理发展的客观需要和条件所决定的。在公司制企业中, 随着交易范围的扩大及资本的不断积累, 企业的规模也随之扩大, 企业资产所有者完全独立地控制企业的经营活动越来越受到他具有的精力、专业知识、时间、组织协调能力的限制, 从而客观上要求有一个高效率的、专业化的层级组织来取代过去个人企业或合伙企业的简单管理组织, 即委托专业人员代理执行监控企业的职能, 这便产生了委托代理关系。正如

詹森和麦克林所指出的,这种委托——代理关系,“存在于一切组织,一切合作性活动中,存在于企业的每一个管理层级上。”<sup>①</sup>委托——代理关系是一种契约关系,在这种契约关系中,一个或一些人(委托人)授权另一个人(代理人)为实现委托人的利益而从事某些活动,其中包括授予代理人某些决策权力。委托代理关系产生的首要原因是资本所有权与控制权的分离。其次,市场经济的发展和管理的进步也为委托——代理制的实行提供了代理人才,即培养造就了一批熟悉市场,善于经营管理的职业经理。再次,市场经济的法制化也为委托——代理关系提供了法律支持和保障,因为委托——代理关系是一种契约关系,必须纳入法制化的轨道。

## 2 基于效用函数的委托——代理理论

判断一种企业组织制度优劣的关键在于它是否具有对企业要素主体的激励——约束机制,从而实现各要素主体的利益最大化。企业涉及的生产经营活动十分繁杂,各项活动所包含的知识和信息量也不相同,企业中的每个人在某种程度上都有选择其活动及努力程度的自由。如果企业各要素主体目标各异,个人目标也就很难与企业的总体目标一致,低效率问题在所难免。

一般地,每个企业成员在其所从事的业务范围内拥有比别人更全面、更准确的信息,他的工作方式和工作努力程度是很难观察到的。对于一个理性的人来说,其工作的方式和努力程度的选择是以他的效用最大化为准则的。其一般的效用函数为:

$$U = U(w, e) \quad (1)$$

式中,  $w$  是成员收入或报酬,  $e$  为成员的努力程度。一般地,收入越多,其效用就越大;努力程度越大,效用越小,工作努力是负效用,从而有下式成立:

$$\frac{\partial U}{\partial w} > 0 \quad (2)$$

显然,企业成员尽可能选择以付出较少的努力换取较多的收入或报酬,即:

$$\frac{\partial U}{\partial e} < 0 \quad (3)$$

企业的产出可表示为成员的努力程度与环境因素的函数:

$$q = q(e, s) \quad (4)$$

式中,环境因素  $s$  是一个随机变量,它对企业的产出有着重要的影响;成员的努力程度  $e$  尽管与产出之间不存在一一对应的函数关系,两者之间却存在着正相关关系。在通常情况下,成员工作的努力程度很难观察得到,或者只能部分地观察得到,由此,按工作努力程度确定成员报酬的方式就不一定真正有激励作用。然而,产出是可以观察到的,如果以产出来确定成员的报酬水平,则有:

$$w = w(q(e, s)) \quad (5)$$

这是一种较为理想的确定企业成员报酬的方式。它将成员的努力程度与企业的产出水平以及成员个人的努力程度结合在一起。在个人业主制企业及合伙制企业中,企业资本的所有者,既是企业的管理监督者,又是企业剩余的独立索取者,甚至还是企业的生产者,他们的努力程度直接关系到他们的收益,在享有全部的权利和收益的同时也承担企业全部的风险和无限责任。因而他们在生产经营管理过程中很少会有偷懒(Shirking)或搭便车(Free Rider)行为。

在公司制企业里,资产的所有权与支配权、使用权发生了分离,资产的所有者和经营管理者

进行了分工，在此基础上广泛实行委托——代理制。由于委托人和代理人站在不同的个人立场，有着不完全相同的利益，因此产生两种不同的效用函数：

代理人效用函数： $U = U(w, f, e)$

委托人效用函数： $U = U(c, r)$

上式中， $f$ 表示非货币物品收入， $c$ 表示资本增值额， $r$ 表示资本收益。

当代理人与委托人的效用函数不一致的情况下，则可能引发代理问题，即代理人实际作出的决策能否仍然遵循委托人的意愿和以利润最大化为目标。亚当·斯密早就发现了资本所有权与控制权相分离条件下的代理问题。他说：“在钱财的处理上，股份公司的董事为他人尽力，而私人、合伙公司的伙伴则纯粹为自己打算。所以，要想使股份公司的董事们监视钱财用途，像私人、合伙伙伴那样用意周到是很难做到的。疏忽与浪费，常为股份公司业务经营上多少难免的弊端。唯其如此，凡属从事国外贸易的股份公司，总是竞争不过私人的冒险者。所以，股份公司没有取得专营的特权，成功的固然少，即使取得了专营特权，成功的亦不多见。”<sup>②</sup>

在现实经济生活中，委托人与代理人之间效用函数的一致性主要表现为：资本所有者作为委托人拥有剩余索取权，他所追求和目标是资本增值和资本收益最大化，最终表现为对利润最大化的追求。拥有公司控制权的经理人员作为所有者的代理人，除了追求更高的货币收益外（如更高的薪金、奖金、津贴等），还力图获得更多的非货币物品，实现尽可能多的非货币收益。如经理人员的效用函数中还包括舒适的办公条件、气派的业务旅行和商业应酬等。货币收益与非货币物品之间存在着某种替代成本，即当其条件不变时，经理人员对非货币物品的追求将导致企业成本上升与企业净利润的下降。所以，如果没有适当的激励约束机制，代理人就有可能利用委托人的授权谋求更多的非货币物品，使委托人的利润最大化目标难以实现。

由于委托人与代理人之间目标函数的不一致性，就很难避免“道德风险”（Moral hazard）的发生。所谓道德风险，是指从事经济活动的人在最大限度地增进自身效用时作出不利于他人的行动。在委托代理关系中，道德风险必然导致委托人利益的损失，这种损失通常被称作“代理成本”。它包括：（1）向代理人支付的薪金、奖金与津贴等费用；（2）代理人为追求非货币物品所导致的企业成本上升和利润的减少；（3）由代理人决策与使委托人利润最大化的最佳决策之间存在的差异所导致的企业效率的损失。

为了降低代理成本，委托人就要通过契约关系和对代理人行为的监督来约束代理人的有那些悖于委托人利益的活动，这又必然带来约束成本问题。约束成本包括：（1）信息费用。为了有效地通过契约关系和监督代理人的经营行为，契约双方必须掌握足够的信息，能够预见环境的各种可能的变化。而收集、整理、存储、传输信息是需要费用的。信息需求量越大，信息费用就越高。在信息不对称和不确定环境下，若要获取真实和充分的信息，不仅是困难的，而且代价是非常昂贵的；（2）通过谈判传递信息、起草合约和签约的费用；（3）为保证契约的履行需要支付对双方行为进行调查、监督和检测的执行费用；（4）代理人的行为受限制而产生的效率的损失等。

代理成本和约束成本的变动方向是相反的。契约关系中确定的约束规则越是完整、明晰，越能约束代理人的机会主义行为，代理成本就会降低；但是，代理人的选择空间缩小了，企业行为会变得僵化，可能丧失许多的获利机会，同时，委托人还得花费可观的信息、签约费等，使得约束成本大幅上升。

### 3 建立和健全激励——约束机制，改善委托——代理关系

代理问题的核心是动力问题，因此建立和健全对经理人员的激励——约束机制，对改善委托——代理关系，具有极其重要的作用和意义。

#### 3.1 委托人和代理人之间应当有严格明确的合约与章程，以规定双方的责任、权利和义务定期

对代理人履行其责任与义务的情况进行考核和审计，根据个人的工作努力程度、工作业绩和企业的经济效益来确定代理人的收入水平，使经营者的报酬公平合理且具有激励性。由于信息的非对称性和企业经营环境的不确定性，所以在规定代理人的目标任务方面和评价代理人的工作努力程度方面，都会遇到相当大的困难。为了真正建立激励——约束机制，必须针对信息非对称性和环境不确定性，采用科学合理而又具有可操作性的考核评价方法。

企业在优胜劣汰的竞争中，有的越来越强大而有的破了产，这是正常的。制定和实施“破产法”，建立破产机制的重要目的之一，是强化对经营者的约束。有了破产的压力，可使经营者努力工作、改善经营，创造效益。但破产必须触动企业经营者的利益，应当建立经营者对企业亏损、破产的责任制度，以强化约束机制。

#### 3.2 在企业内部实行目标管理，建立科学的目标管理体系

应当看到，现代公司制虽然是所有权和经营权分离，所有者和经营管理者是委托——代理关系，但他们的基本利益和目标是一致时。企业经营得好，成本费用节约、盈利增加以及资产增值，这不仅是所有者所期望的，也直接关系到经营者的收入、经营业绩和名声威望。委托人和代理人的基本利益和目标的一致性正是目标管理这种现代管理方法的基础和前提。

企业推行目标管理时，要大力宣传企业利益和员工利益的一致性，宣传建设企业命运共同体的重要性，激励企业经营者和全体员工实现企业经营目标而共同奋斗。目标管理要民主化，从企业目标的制定，目标的层层分解和落实，到目标的执行和考核，都应当依靠群众，发扬民主，充分调动群众的积极性和创造性。群众对目标管理的积极参与和支持，将激励企业经营者去更好地履行自己的职责，实现企业的目标。严格的考核和群众的监督，将约束企业经营者偏离企业目标的行为。

#### 3.3 重视和培育优良的企业文化

企业文化是处于一定社会经济和文化背景下企业在长期生产经营过程中逐步形成和培养起来的日趋稳定的企业价值观和企业精神、行为规范、道德准则、理想信念及企业风气、习惯、传统等。企业文化是现代企业管理的重要内容，是管理组织的精神支柱和灵魂。

企业文化具有导向功能、凝聚功能、激励功能、约束功能、协调功能和辐射功能。它一方面激励员工为企业的发展和社会的进步多作贡献，另一方面约束员工背离社会准则和企业目标的行为倾向。与法律、规章制度的“硬性”约束不同，企业文化具有潜移默化的作用，由群体意识和气氛形成的“软性”约束，具有不可忽视的作用和影响。

#### 3.4 大力培育市场，建立市场正常运行的规则和秩序

委托——代理关系中的激励——约束机制的形成离不开市场条件。其一，必须存在正常运作、公平竞争的产品市场和要素市场，因为这些市场的存在，是企业正常生产经营和获得正当利润的必要条件，可以使委托人对代理人的工作业绩、工作努力程度做出客观的评价，可以说这是实施有较监督的前提。其二，必须存在充分竞争的委托人和代理人市场，使所有者之间为寻求代

理人而展开竞争，使代理人之间为谋求代理，即寻找所有者或代理人而展开竞争。具体到企业这个层次，就是应当有充分竞争的经理人才市场。市场竞争产生动力和压力，必然会形成对代理人的激励与约束的双重效应。

建立和健全激励——约束机制，改善委托——代理关系是一项涉及人际关系的复杂的社会系统工程，需要进行不断的探索和长期的工作，才能找到有效的方式和途径，使现代企业组织制度的法人治理结构建立在可靠的基础之上。

### 参考文献：

- (1) M. C. Jensen and W. H. Meckling, "Theory of Firm; Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Sturcture". *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4):308-309.
- (2) 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》下卷，商务印书馆，1974年中译本。
- (3) E. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, Louis Puttermanen 1986.
- (4) R.H. 科斯：《企业的性质》上海生活·读书·新知三联书店，1990年中文版。
- (5) 小艾尔弗雷德·钱德勒：《看得见的手——美国企业的管理革命》，商务印书馆，1994年中译本。
- (6) 张春霖：《企业组织与市场体制》上海三联出版社，1991年。

## The Principal-Agent Relations in Organization Institution of Modern Enterprises

Li Biqiang Liu Yunzhe

(School of Management, Wuhan Automotive Univevsity, Wuhan 430070)

**Abstract:** There are a series of principal-agent relations in organization institution of modern enterprises. The principal-agent mechanism based on separating of proprietary rights and management rights is not only necessary and effective, but also there is contradictory of difference between utility of functions of principal and agent. West management scientists have researched on the difference between utility functions of principal and agent. They suggested theory of principal-agent. This paper gives a brief introduction to the theory, and discusses the construction of healthy encouragement-constraint mechanism and the ways to improve principal-agent relations through assessing and rewarding/punishing to agent, implementing objective management, cultivating enterprise culture, and constructing normal running market.

**Key words:** organization institution of modern enterprises, principal-agent relations, utility function, agent cost, constraint cost, objective management, enterprise culture