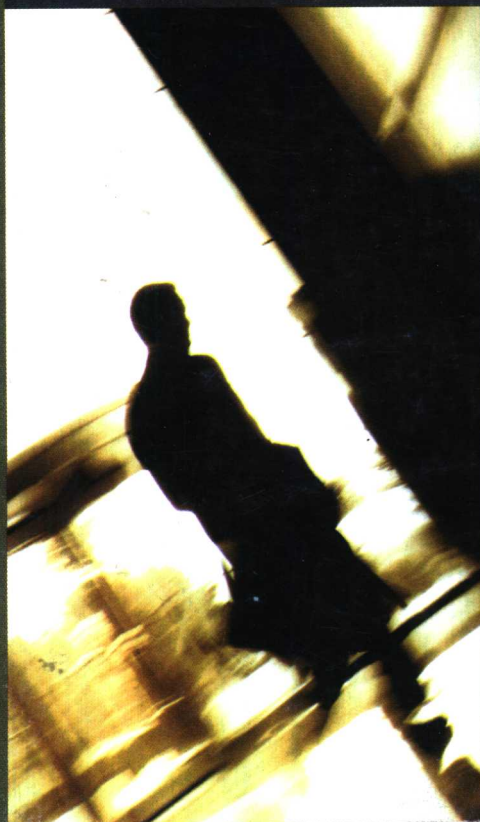


国家自然科学基金资助研究项目

应用型委托-代理 理论研究

—— 管理中的基数确定问题

● 胡祖光 伍争荣 著



浙江大学出版社

YINGYONGXING WEITUO-DAILI LI
ANJIU

国家自然科学基金资助研究项目

应用型委托-代理理论研究 ——管理中的基数确定问题

胡祖光 伍争荣 著

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

应用型委托-代理理论研究:管理中的基数确定问题/
胡祖光,伍争荣著. —杭州:浙江大学出版社,2000.6
ISBN 7-308-02342-7

I. 应… I. ①胡… ②伍… III. 企业管理-方法-研究 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 21573 号

出版发行 浙江大学出版社
(杭州市浙大路 38 号 邮政编码:310027)
(E-mail:zupress @ mail. hz. zj. cn)

责任编辑 阮海潮

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 850mm×1168mm 32 开

印 张 6

字 数 161 千字

印 数 1001~3000

版 印 次 2000 年 6 月第 1 版 2002 年 1 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-308-02342-7/F·300

定 价 10.00 元

内 容 提 要

确定利润基数或成本(费用)基数是企业管理者行使计划职能的重要内容,但是,如何科学地确定基数,不仅我国企业界没有解决,就是经济发达国家也同样没有很好地解决。本书作者在多年研究和实践的基础上,提出了一种科学确定基数的实用型新方法——“联合确定基数法”;本书即为这一研究的最新成果。本书能让更多的企业管理者了解这一基数确定法,让更多的企业应用这一方法,以帮助我国企业管理者提高计划管理水平。

本书可以作为企业管理者确定利润基数或成本(费用)基数的实用性参考书,也可以作为经济管理类研究生、大学生的学习参考书。

前 言

美国锐步国际(Reebok International)公司是全球著名的运动鞋制造商。1982年,董事会聘用了保罗·法艾曼(Paul Fireman)为公司的首席执行官(Chief Executive Officer,简称CEO),一开始,董事会就与保罗·法艾曼商定了一个业绩基数及相应的报酬计划,一定三年不变。双方商定,保罗·法艾曼的业绩基数以“税前利润”来衡量,年度业绩基数确定为100万美元。如果保罗·法艾曼完成了年度业绩基数,每年可以获得6.5万美元的基薪;如果保罗·法艾曼超额完成了业绩基数,除获得6.5万美元的基薪外,超额部分的10%作为保罗·法艾曼的年度奖金。

该计划的执行结果为:1982年,保罗·法艾曼超基数(基数为100万美元)66万美元(得年度奖金6.6万美元);1983年超基数217万美元(得年度奖金21.7万美元);1984年超基数1200万美元(得年度奖金120万美元)。由于经营规模不断扩大,利润总额大幅上升,保罗·法艾曼的年度奖金也成倍增加。

董事会意识到原先的基数(100万美元)确定得极不合理,于是,1985年,董事会修改了原先的年度业绩基数和短期报酬方案。新方案规定:将税前利润基数提高到2000万美元。如果保罗·法艾曼完成了业绩基数,每年可以获得35万美元的基薪;如果保罗·法艾曼超额完成了业绩基数,除获得35万美元的基薪外,超额部分的5%作为保罗·法艾曼的年度奖金。该方案一定五年不变。

新方案的执行结果又让董事会大跌眼镜:1985年,保罗·法艾曼超基数(基数为2000万美元)11000万美元(得年度奖金550万美元);1986年超基数26200万美元(得年度奖金1310万美元);1987

年超基数 30140 万美元(得年度奖金 1507 万美元)。相比之下,董事会为法艾曼制定的年度税前利润基数(2000 万美元)实在是太低了。

上述情况告诉我们,即使是在美国这样一个管理最先进、科技最发达的国家,仍然没有能够解决基数确定问题。

但是,基数确定问题又是一个非常重要的问题。其之所以重要,是因为它与委托-代理问题密切相关。众所周知,委托-代理问题是管理中的主要问题。美国著名管理学家孔茨指出,管理就是通过人把事办妥^①。既然管理是通过人办事,那么,就要涉及广泛的权责授受。而权责授受必然会产生委托-代理问题。可以这样说,委托-代理问题中的一个基本问题就是基数确定问题。在实现利润、完成销售额等常见的上级委托给下级的任务中,基数的重要性是不言而喻的。

哈里斯和拉维夫在 1979 年对委托-代理理论的研究表明,如果所有者(委托人)无法观察代理人的行为,代理人又是风险中性的,则所有者的最佳方案是向代理人收取“固定租金”^②。显然,这里的“固定租金”就是承包基数。但哈里斯和拉维夫却未能解决如何科学地确定承包基数这一关键问题。张春霖指出,“如果经理(代理人)是风险中性的,那么,股东(委托人)可以与经理签一个合同,规定一年中经理向股东上缴利润若干,超过的全归经理,不足的由经理补足。换句话说,经理取得了剩余索取权”^③。张维迎也指出,“将企业的剩余索取权(即上缴利润后的余额)授予负责经营决策的成员(即代理人)是最优的”^④。

然而,基数确定问题的重要性虽已证明,又如何来正确地确定基数呢?从上面美国的例子可以看到,对于这一问题,全世界都没有满

① Koontz. The Management Jungle Theory. Journal of the Academy of Management, 1996, 4(3)

② Harris, Raviv. Optimum Incentive Contracts with Imperfect Information. Journal of Economic Theory, 1979(20)

③ 张春霖. 存在道德风险的委托-代理问题. 经济研究, 1995(8)

④ 张维迎. 公有制经济中的委托人-代理人关系. 经济研究, 1995(4)

意的答案。

正是出于对基数确定问题的重要性的认识,我们开始了对这一问题的探索^①。1992年,由胡祖光教授主持的国家社会科学基金项目“企业承包中工资与经济效益挂钩的宏观控制”顺利完成。该项目中的一个重要方面,就是研究基数确定问题的,并且取得了基础性的研究成果。上述国家社会科学基金项目圆满完成后,我们继续在基数确定问题上进行探索。1998年,胡祖光教授申报国家自然科学基金项目获得成功。这为进一步开展基数确定问题的研究,特别是应用性研究,打下了坚实的基础。经过2年多的研究,我们建立的基数确定理论日臻完美,特别是理论的应用工作正在有条不紊地开展。我们坚定地认为,理论的价值在于应用,任何理论,最后都要以是否能应用作为其是否成功的标准。作为本书核心内容的基数确定理论——“联合确定基数法”,就是一种完全可以应用的理论。应用性是“联合确定基数法”的一个明显特点。“联合确定基数法”的另一个特点是其简易性,事实上,只要花10分钟阅读本书第二章,就能掌握“联合确定基数法”的精髓或主要内容。“联合确定基数法”的第三个特点是其与现行基数确定方法的相容性,事实上,任何企业都可以从现行基数确定方法过渡到“联合确定基数法”,而且只享受“联合确定基数法”的益处而无任何损害。坦率地说,我们不能保证,一个企业采用“联合确定基数法”就会带来滚滚利润;但我们确实能够保证,“联合确定基数法”与常规基数确定方法相比,恰如DVD与VCD相比,前者在任何方面都比后者只有提高,没有降低。当然,DVD要比VCD昂贵得多,但“联合确定基数法”与常规基数确定方法相比,却更便宜。实践证明,若采用“联合确定基数法”,上级花在基数确定上的时间只是原先的5%!从这个意义上说,“联合确定基数法”不仅在理论上有所建树,而且它更是一种面向企业家的理论。

① 胡祖光. 工资与经济效益挂钩的宏观控制. 中国工业经济研究, 1992 (8)

我们期待着,通过本书的出版,使委托-代理理论的应用性研究有一个新的发展,在更多的企业中推广应用,推动我国企业管理的进步。

著 者

于杭州商学院

目 录

第一章 基数确定——管理中绕不开的话题	(1)
第一节 我国改革开放过程中的基数确定问题	(2)
第二节 承包制实践中的基数确定方法	(15)
第三节 第二轮承包以来对基数确定方法的理论探索	(29)
第二章 “联合确定基数法”——一种全新的基数确定方法	(46)
第一节 换马——一个古老的故事	(46)
第二节 “联合确定基数法”24 字诀	(48)
第三节 “联合确定基数法”与常规基数确定法的比较	(52)
第三章 “联合确定基数法”中的参数	(58)
第一节 “联合确定基数法”的优良性质及其证明	(58)
第二节 不确定性及多报受奖系数的设立	(61)
第三节 参数关系的总结	(70)
第四章 “联合确定基数法”的拓展	(77)
第一节 从基数留利比例为零到基数留利比例为正	(77)
第二节 从算术平均到加权平均	(80)
第三节 从“欠收分摊”到“欠收不补”	(87)
第四节 从确定利润基数到确定费用基数	(89)
第五章 基数的动态确定	(94)
第一节 从现行的基数确定方法过渡到“联合确定基数法”	(94)
第二节 基数的数年连续确定	(101)

第三节	利润的跨年度转移问题·····	(106)
第四节	“联合确定基数法”的应用实例·····	(108)
第六章	国外企业管理中的基数确定·····	(117)
第一节	美国企业管理中的基数确定问题·····	(117)
第二节	前苏联的基数确定问题·····	(129)
第三节	棘轮效应与“联合确定基数法”·····	(137)
附 录		
附录一	张卓元、乌家培等鉴定专家对“联合确定基数法”的鉴定意见·····	(147)
附录二	引入“联合确定基数法”，利润增加 3010 万——北京北辰实业股份有限公司的试验·····	(148)
附录三	委托-代理关系中的最优激励机制模型——“联合确定基数法”在浙江农资集团有限公司的应用·····	(152)
附录四	“联合确定基数法”在金义集团的具体应用·····	(158)
附录五	“联合确定基数法”的实际应用与分析——来自建行濮阳分行市区支行的调查·····	(161)
附录六	“联合确定基数法”在无锡市物回黑色金属材料公司的应用·····	(166)
附录七	人民日报、光明日报等新闻媒体对“联合确定基数法”的报道·····	(168)
参考文献	·····	(176)
后 记	·····	(179)
作者简介	·····	(181)
特别说明	·····	(182)

第一章 基数确定

——管理中绕不开的话题

什么是基数？基数是在委托-代理关系中，委托人向代理人要求或代理人向委托人承诺必须完成任务的计划指标^①。在企业经营管理中，所有者与经营者之间是典型的委托-代理关系。在一个新的计划年度开始之前，所有者总是要确定对经营者的年度业绩考核指标（如上缴利润、实现利润、销售额等），以及这些考核指标的最低要求完成数。这些考核指标数值，就是企业经营管理中的基数。

委托人为了诱导代理人努力工作，完成或超额完成基数，一般都要设计相配套的激励约束机制（即奖励与惩罚机制）。激励约束机制的强弱程度是由奖惩系数（如利润分成比例、超额奖励系数、完不成基数的惩罚系数等）决定的，所以，这些奖惩系数通常要与基数同时确定。

说起“基数”，人们往往联想到“承包制”，而把基数称为“承包基数”。这说明了在我国推行承包制的那个时期，基数确定问题被看作是承包制的一个核心问题而受到广泛的关注，但是，“承包基数”的称呼并不意味着基数确定是我国推行承包制时期的特有问題。事实是，在我国推行承包制之前的计划经济体制阶段和企业改革阶段，以及

^① 从词义上讲，“基数”与“序数”相对应，原本并没有“计划指标”这层含义。将计划指标称为基数，是我国企业管理体制改革过程中的创造，究其原因，主要是根据上一年（基年）实现利润或上缴利润的实际数来确定计划指标之故。

在承包制后的现代企业制度阶段,基数确定问题都是管理中的重要问题;而且,不论在中国还是国外,只要存在管理现象,基数确定问题就无法回避。因此,对基数确定问题的研究,不论在过去、现在还是将来,不论在中国还是在外国,都具有重要的现实意义,而且,我们甚至可以沿用“承包基数”的提法,只不过这里的“承包”不再是以前那种政企不分的承包,而是代理人向委托人的承包,例如企业经营者向董事会的承包。

第一节 我国改革开放过程中的 基数确定问题

在改革开放以前,我国实行的是计划经济体制。即使在计划经济体制下,也存在基数确定问题,这个基数,就是指令性计划指标。我们知道,计划经济体制下的政府(主管部门)与下属企业之间的关系,也是一种委托-代理关系,委托人为了控制代理人,使代理人的行为目标与自己的目标相一致,有必要确定基数,而指令性计划指标,则是计划经济环境下最典型的基数。当然,改革前的基数与改革后的基数有很大的不同:一是指令性计划指标是强制性下达的,尽管形式上也征求企业的意见,但企业根本没有讨价还价的权利;二是激励约束机制有很大不同,改革前主要靠精神激励(如授予劳动模范称号、评先进工作者等),而基本没有物质激励(分配平均主义、大锅饭),改革后主要靠物质激励,激励系数的确定成为计划基数确定的一项重要内容。

改革开放以来,从放权让利、建立经营责任制到转换机制、建立现代企业制度是我国国有企业管理体制 20 年改革的主线。整个改革过程可以划分为三个阶段:放权让利阶段、承包经营责任制阶段和现代企业制度阶段。回顾历史,我们注意到,即使在改革开放初期的放权让利阶段,基数确定问题就已经成为一个关系到利益分配结果的重要问题。

一、放权让利阶段的基数确定问题

我们把 1978 年开始实行改革开放政策到 1987 年推广承包制之前这段时间划为放权让利阶段。放权让利的实质是委托人(政府)给代理人(企业经营者)更多的经营权利,同时以分享一部分利润的形式建立起物质激励机制,诱导企业努力完成盈利基数(责任),真正做到责、权、利相结合,所以,放权让利的完整说法应该是“放权定责让利”,这个“责”就是基数。在放权让利阶段,国家出台的重大改革举措主要有三项,即扩大企业自主权试点、实行企业经济责任制、利改税。每一项改革举措,都涉及到基数确定问题。

(一)扩大企业自主权试点中的基数确定

四川是扩大企业自主权试点的先锋。1978 年 10 月,四川省开始给予工交企业一定的自主权,基本内容是:给企业定一个增产增收的目标,允许企业实现目标后,提取少量利润留成,可给职工发放奖金。这种做法实行 3 个月后,收到了理想的效果。党的十一届三中全会的召开,为四川扩大企业自主权试点提供了理论与政策依据。1979 年 2 月,四川省根据党的十一届三中全会精神,在总结 6 个试点企业经验的基础上,经过调查研究,制定了《关于扩大企业权力,加快生产建设步伐的试点意见》(简称 14 条)。这个办法的主要内容是在分配上的突破,给企业更多的利润留成,以激发企业的活力。该办法规定:企业在全面完成了下达的各项技术经济年度计划指标和供货合同的条件下,可从计划利润中提留一部分利润作为企业基金,最多可达 5%;在完成产量、品种、质量、利润四项指标和供货合同的条件下,可按计划利润的 3% 提取企业基金;在此基础上,其他指标每多完成一项,增提 0.5 个百分点;没有完成四项指标和供货合同的,不能提取企业基金。另外,企业获得超额利润,可提取 15%~25% 作为企业基金;用企业基金进行扩大再生产而获得的利润,2 年之内不上缴。

显然,上述产量、品种、质量、利润四项指标的确定,就涉及到基数确定理论。基数确定得低,企业就容易完成甚至超基数完成,从而

提取的企业基金就多；基数定得过高，企业难以完成，就不能提取企业基金，企业就没有积极性，因此，正确确定基数很重要。

1979年5月，国家经委、财政部等六个单位在京、津、沪三市选择了首钢、天津自行车厂、上海柴油机厂等8个单位进行扩大企业自主权的试点。试点得到许多企业和广大职工的拥护，许多地方和部门仿照8个试点企业自行制定办法进行试点。为了加强领导，1979年7月国务院下发了扩大国营企业自主权的5个文件，即《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》、《关于国营企业实行利润留成的规定》、《关于开征国营工业企业固定资产税的暂行规定》、《关于提高国营工业企业固定资产折旧率和改进折旧费使用办法的规定》、《关于国营工业企业实行流动资金全额信贷的暂行规定》。这些指导性文件的出台，推动了扩大企业自主权试点的深入与普及，到1980年6月，全国实行扩大企业自主权试点的企业达6600多个，占全国预算内工业企业数的16%左右，产值约占60%，利润占70%。试点企业取得了显著的经济效益，产值与利润的增长都十分可观。

在扩大企业自主权的试点中，涉及企业利润基数的确定。企业利润包括两个方面，一个是实现利润，另一个是上缴利润。改革开放以来最早确定的基数是上缴利润基数，其计算公式为：

$$\text{上缴利润基数} = \text{实现利润} \times (1 - \text{企业利润留成比例})$$

式中：企业利润留成比例是计算上缴利润基数的惟一中间变量^①，只要利润留成比例确定了，上缴利润基数也就确定了。

在1979年发布的《关于国营企业实行利润留成的规定》中，规定了利润留成比例的确定办法。具体做法是：把企业1978年按工资总额提取的职工福利费、职工奖金、企业基金以及国家拨付的科研经费和职工培训费，加上一定数额的新产品试制费这五项基金，与1978年企业实现的利润挂钩，并以此为基数换算出一个比例，作为企业利润留成比例。比例核实后，原则上3年不变。3年之内，企业实现利润

① 对中间变量的解释，参见本书第11页。

增加,留成利润也按上述比例增加。

实践过程中发现,这种利润留成比例的确定方法并不科学。原先利润少、增长潜力大、用人较多的企业,留成比例定得很高;而那些原来经营管理较好、利润多、用人又少的企业,留成比例较低,这样一来,前者留成比例增长快,后者则相当困难。针对这一问题,1980年,国务院印发了《国营工业企业利润留成试行办法》,对原来的利润留成确定方法加以修正,改用“基数利润留成加增长利润留成方法”。具体方法是:企业当年实现利润高于上年的,对其中等于上年利润的部分,按核定的比例提取基数利润留成基金,对超过上年利润的部分,另按不同行业规定不同的比例(从10%到30%不等),提取增加利润留成基金。

我们可以发现,1980年的基数确定方法,同时确定了两个基数:一是实现利润基数,可按环比方法确定,即上一年的实现利润自动成为下一年的实现利润基数,基数年年加大,利润增长越来越难。这对于原来经营较好、利润水平较高的企业是不利的。二是上缴利润基数,确定方法是:

上缴利润基数

$$= \text{实现利润基数} \times (1 - \text{基数利润留成比例})$$

$$+ \text{超基数实现利润} \times (1 - \text{超基数利润留成比例})$$

扩大企业自主权试点中的基数确定,是我国改革开放以来最早的基数确定实践。我们可以觉察到,这一时期的基数确定方法十分原始;譬如,简单地把上一年的实现利润数确定为下一年度的实现利润基数,不作任何调整。但是,政府也已经开始了对合理确定基数问题的探索,如1980年的基数确定法,对基数内实现利润和超基数实现利润规定了不同的留成比例,从而激励企业实现更多的增量利润。这种探索是十分可贵的,为我们现在总结研究基数确定理论提供了经验素材。

(二)企业经济责任制中的基数确定

实行企业经济责任制与当时财政收支恶化有关。1979~1980年

我国连续2年出现巨额财政赤字,中央提出了增加财政收入、减少财政赤字的任务。为落实财政任务,1981年4月全国工交会议正式提出试点实行工业生产经济责任制、实行利润包干;同年10月,国务院批转国家经委、国务院体改办《关于实行工业生产经济责任制的意见》,通知全国遵照执行;1981年11月,国务院批转了《关于实行工业生产经济责任制若干问题的暂行规定》。1982年,全国各地普遍实行了经济责任制,并在实践中取得了一定的效果,主要表现在保证财政收入的稳定和扩大企业自主权方面。1983年,企业经济责任制向企业内部深化发展,层层落实。

企业经济责任制的核心是落实责任。这里的责任,是完成上缴利润基数的责任,或者是将减少亏损达到减亏基数的责任。所以,这一阶段的基数,主要也有两个,一个是上缴利润基数,另一个是减亏基数。

经济责任制的主要形式是盈亏包干。盈亏包干又分为:

(1)利润包干 其中又有“基数包干,增长分成”;“基数包干,增长分档分成”;“基数递增包干,增长留用或分成”等几种具体形式。这些形式主要适用于潜力比较大的微利企业,增收潜力不大的微利企业还可以实行“基数包干,超收留用,欠收自负”的办法。

(2)亏损包干 对亏损企业实行“定额补贴,超亏不补,减亏留用或分成”和“亏损递减包干,减亏留用或分成”的办法。

从这个时期的基数中,我们可以发现两个特点,一是企业完成任务主要以上缴利润为考核基数,而不是实际利润,这可能与财政困难的背景有关;第二个特点是,将减亏额作为一个基数。

(三)利改税中的基数确定

1. 缓解基数确定困难是利改税的目的之一

1983年和1984年,我国推出了两步利改税措施。所谓利改税,就是把国有企业上缴利润改为按国家规定的税种及税率缴纳税金,逐步把国家与国有企业的分配关系通过税收形式固定下来。

在实施利改税之前,国家与企业之间的分配关系通常采用利润

包干或利润分成形式,但确定包干基数和利润分成比例是一个一直没有解决好的难题。由于不同企业内外环境千差万别,需要一户一户地核定基数,还由于缺乏客观的标准,容易造成企业间的苦乐不均,争基数、吵比例的问题层出不穷,而且,基数一经确定,往往一定几年不变,很难适应外界环境的变化,而若改为一年一定,就会大大抬高确定基数的谈判成本。另外,由于企业上缴利润的实现与地方、主管部门的利益直接挂钩,容易发生多头行政干预,不利于国家按经济发展需要调整产业结构。更重要的是,所得税与利润合在一起进行承包,有损于所得税的严肃性。

2. 利改税及“税后承包”方案中的基数

1983年4月,国务院批转了财政部《关于国营企业利改税试行办法》,开始了第一步利改税。第一步利改税的主要内容是将原来的上缴利润改为上缴所得税。所得税税率实际上就是国家从企业实现利润中的分成比例。第一步利改税方案规定,大中型国有企业所得税税率为55%,即国家分成实现利润的55%。

如果上缴所得税后企业全留,则企业留利比例为45%,但是,实际上,企业上缴所得税后,税后利润并不能全留,还要在国家和企业之间分配。分配的方法有递增包干上缴、固定比例上缴、调节税、定额包干上缴四种。所以,要确定税后利润上缴额,需要确定相应的上缴税后利润递增率、上缴税后利润比例、调节税率和上缴税后利润定额四个中间变量。这些中间变量,通常采用逐级核定的办法,一定三年不变。这里,仍然有一个基数确定问题。

1984年9月,国务院又批转了财政部《国营企业第二步利改税试行办法》,开始了第二步利改税改革,目的是完全以税代利,将上缴税后利润并入上缴税收之中。如此一来,似乎可以避开基数确定难题了,其实不然,国家与企业之间的利益分配关系似乎并不能脱离基数这一手段,因为,在第二步利改税中,一个重要的任务就是核定调节所得税率。该税率的核定方法是:以1983年实现的利润为基数,在调整由于工商税种、税率变化和开征资源税而增减的利润之后,作为核定