

# 第一章 导论

在切实了解“什么是人力内控”以前，让我们先来看几个小案例，它会让你对“人力内控”有点直观“感觉”：

林肯电器公司是一家成功的企业，生产电弧焊设备。其奖励性工资制度是非常有名的。看起来，是公司的奖励性工资政策造就了工人的高劳动生产率。林肯电气公司曾经试图将这一奖励性工资政策扩展到公司行政人员身上。为此，在打字机上安装了计数器，按照打出的字数付给秘书奖励性工资。这一政策导致了打字数量的增加。最终，这个政策没有执行下去，因为管理者发现，秘书利用午饭时间打一些毫无意义的东西，以图增加收入。

你可知道前苏联最初是如何尝试采用奖励性报酬来激励工人的？出租车司机是按照他们行使的总里程来获得奖励的（不管有没有乘客），而灯具制造厂则是按照他们生产产品的公斤重量来获得奖励的。作为对这些激励计划的反应，出租车司机经常在莫斯科郊外的高速公路上开着空车飞驰，而灯具厂则生产更笨重的灯具固定装置，甚至吊灯经常从天花板上坠落下来（因为灯具厂用铅代替厂相对较轻的金属，从而大大增加了吊灯的重量）。

一群工人在烈日下挥汗工作，有人在铲沙石，有人在拌混凝土，有人在砌砖块，经过尘土飞扬的工地，路人不禁好奇地问他们在做什么？一个工人一脸苦笑地说：我正在把一块一块的砖砌起来！一个工人比手划脚地说：我正在砌一面南北走向、高十公

尺的墙！一个工人神采奕奕地说：我们正在盖一座美伦美奂的大教室！同样是在工作，每个人的认知和体悟却如此不同，所表现出来的工作效率也会南辕北辙。

以上三个小案例向我们表明，不同的控制方法和程序带来不同的效果和行为；管理者最大的管理“艺术”在于，既能让下属和员工发挥出他们的最大干劲和超干劲，又使他们的行为能够置于自己的掌控之中。要做到这点，确实很难：它需要你“控制”与“放权”之间做出微妙的平衡与协调。如果控制过死，则下属和员工没有干劲，谁也不愿意像个奴隶似地在别人皮鞭底下工作，就连古代皇帝都知道“将在外，君命有所不受”，更何况我们这个时代是一个讲究“以人为本”的时代；再说了，天下的公司多的是，“此处不留爷，自有留爷处”，这个公司待我不好，我自可以到其他公司再去撞撞运气。另一方面，如果像“水浒”中的晁盖对宋江那样“放权”太厉害，那么就会被架空，落得个“摒晁盖于 108 人之外”的下场，甚至会被员工集体炒鱿鱼，结局会更惨。由此可见，一套合理而科学的人力内控系统之建立是多么复杂而艰难！

管理就是通过他人完成某事。任何一种管理都必须对人的观点为基础，《圣经》上清楚地说到对人的观点：“我们都如羊入迷途，各人偏行己路……”。因此，必须把群羊带到一条路上，整群的人也需要加以指引，以便他们的努力与力量指向一个共同目标，这就是管理。

## 第一节 什么是人力内控

千百年来一直奉行“人治”的中国社会其实不乏人力“控制技术”，纵观古代帝王们的“伟业”，其中一大部分就是研究如何

“控制”人和“驾驭”人。如果把古代帝王们经营的帝国比作是一个巨型公司的话，那么他们对其大臣和臣民所施行的一切“控制”就可以比作是现代公司意义上的“人力内控”。只是古代帝王们的事业就其本质上来说反人民和反人道的，是“毫不利人，专门利己”的，所以也就决定其对其下属和员工（即其大臣和臣民）的“管理”和“控制”方法就不可能是光明正大和科学合理的。中国古代“御人术”的核心就是玩弄“权术”和大搞阴谋诡计，一切都在幕后搞彻头彻尾的“黑箱”操作；一切命令全出于皇帝一人之口，全凭他的兴之所至为是非标准，整个“管理”层毫无章法可言。现代的公司若想把自己的事业发展壮大，则绝不可学这种“控制”方法；否则，早晚会把自己的公司带到死胡同中去。我们在下文中将探讨西方科学意义上“内部控制”这一方法的由来及其内涵。

## 一、内部控制定义的发展

内部控制，作为一个专用名词和完整概念，直到上世纪中叶才被人们提出、认识和接受。但在此前的悠悠人类社会经济发展史中，早已存在着内部控制的基本思想和初级形式，这就是内部牵制。

内部牵制基本是以查错防弊为目的，以职务分离和帐目核对为手法，以钱、帐、物等会计事项为主要控制对象。其概念基本如《柯氏会计辞典》的定义，即“为提供有效的组织和经营，并防止错误和其他非法业务发生而制定的业务流程。其主要特点是以任何个人或部门不能单独控制任何一项或一部分业务权力的方式进行组织上的责任分工，每项业务通过正常发挥其他个人或部门的功能进行交叉检查或交叉控制”。

人们对上述内部牵制概念长期来没有根本的异议，以致在现

代的内部控制理论中，内部牵制仍占有相当重要的地位，并成为现代内部控制理论中有关组织控制、职务分离控制的雏型。

进入上世纪后的 70 余个春秋中，内部控制得到了突飞猛进的发展。美国工程师泰罗在 1911 年发表的《科学管理原理》中，率先提出了科学管理的基本原则，其中既有制定标准操作方法和时间定额、按标准操作方法对工人进行训练的内容，又有对管理工作进行分工、明确划分计划职能与执行职能以及实行例外管理的原则。

这些原理的提出，既反映了建立内部控制的基本要求，又为内部牵制过渡为内部控制奠定了理论基础。在泰勒管理理论的指导下，企业经营管理者从内部牵制原则出发，尝试着在组织结构、业务程序、处理手续等方面采取了一系列控制措施，对其所属部门的人员及工作进行组织、制约和调节。

于是，以职务分工和帐户核对为主要内容的内部牵制，逐渐演变成由组织结构、职务分离、业务程序、处理手续等因素构成的控制系统。

第二次世界大战后，科学技术和生产自动化程度迅速发展，企业规模继续扩大，巨型公司不断出现，市场竞争异常激烈，许多复杂产品和大型工程需要大量高素质人员在分工协作、检查验收和评价督促的良好管理环境下才能完成。所有这些都对企业管理提出了建立健全人员条件、检查标准和内部审计等控制措施的要求，并促使内部控制从对单项经济活动进行独立控制为主向对全部经济活动进行系统控制为主发展，进而形成了包括组织结构、岗位职责、业务程序、处理手续、检查标准、人员条件和内部审计在内的涵盖范围更广、运行机制更为严密的控制系统。

随着内部控制制度的不断完善，审计人员在探索审计方法的过程中，逐渐认识抽样审查的重点和范围，可以同内部控制制度的健全情况和执行程度联系起来，即根据内部控制制度评价结

果，将控制薄弱或制度执行不严格的业务资料，列为审计重点，进行详细审查，而对内部控制制度健全并执行较好的业务资料，列入非审计重点，进行一般抽查。

因此，内部控制一词，最早见诸于文字，是作为审计术语出现在审计文献之中的。1936年，美国会计师协会（美国注册会计师协会的前身）在其发布的《注册会计师对财务报表的审查》文告中，首次正式使用了“内部控制”这一专门术语，其中指出：“注册会计师在制定审计程序时，应考虑的一个重要因素是审查企业的内部牵制和控制，企业的会计制度和内部控制越好，财务报表需要测试的范围就越小。”

但这期间，无论是在审计文献中，还是在其他类似著作中，都没有关于内部控制制度的准确性解释或权威定义。为了弥补这一缺陷，1949年，美国注册会计师协会所属的审计程序委员会拟定了题为《内部控制、协调制度要素及其对管理当局和独立公正执业会计师的重要性》的专题报告，首次阐述了内部控制的定义：“内部控制包括组织机构的设计和企业内部采取的所有协调方法和措施，旨在保护资产、检查会计信息的准确性和可靠性，提高经营效率，促进既定管理政策的贯彻执行。”此定义强调，内部控制“制度”不局限于与会计和财务部门直接有关的控制方面，而且包括预算控制、成本控制、定期报告、统计分析、培训计划和内部审计等，以及属于其他领域的经营活动。

这个权威性的内部控制定义提出来后，却受到会计界的批评，他们认为该定义内容过于宽泛，以致超出了审计人员评价被审计单位内部控制所应承担的职责。于是，要求修改内部控制制度的定义。

鉴于当时注册会计师主要是对财务报表及其有关会计资料进行审计，因此，从承担为制定审计方案而对内部控制进行检查的责任角度考虑，该定义确实范围过宽。因此于1952年，美国注

册会计师协会所属的审计程序委员会颁布《审计程序说明》第 19 号，对内部控制定义作了正式修正，并将内部控制按其特点可以分为会计控制和管理控制两种，后美国注册会计师协会对内部控制的定义作了一次修正。重新修正后的定义认为：

- 管理控制，包括但不限于组织计划以及与管理部門授权办理经济业务的决策过程及其记录。这种授权活动是管理部门的职责，它直接与管理部門执行该组织的经营目标有关，是对经济业务进行控制的起点。

- 会计控制由组织计划以及保护资产和保证财产和保证财务资料可靠性有关的程序和记录构成。会计控制旨在保证：（1）经济业务的执行符合管理部门的一般和特殊授权要求；（2）经济业务的记录必须有利于按照公认会计原则或其他有关标准编制财务报表，并落实资产责任；（3）只有得到管理部门的批准才能接触资产；（4）按照适当的间隔期限，将财产帐面记录与实物资产进行对比，一经发现差异，应采取相应的补救措施。

但修改后的定义却屡屡遭到管理人员代言人的攻击。他们指出，这些定义把精力过多地放在纠错防弊上，过于消极和狭窄。1980 年 3 月在“内部审计师协会”代表大会的发言中，凯罗鲁斯先生把美国注册会计师协会在 1958 年将 1949 年的内部控制定义区分为会计控制和管理控制的行为描绘为“将美玉击成了碎片”。他声称，在这块美玉完全修复以前——我们不可能有一个对管理人员有用、为管理人员理解的内部控制定义。

1988 年 4 月美国注册会计师协会发布文告，首次以内部控制结构一词取代原有的“内部控制”一词，而且文告提出的内部控制内容比以前更为实在，条理更加清楚。该文告的颁布和实施可视为内部控制理论研究的一个新的突破性成果。

以“财务报表审计对内部控制结构的考虑”为题的《审计准则文告 55 号》指出：“企业的内部控制结构包括为合理保证企

业特定目标的实现而建立的各种政策和程序”，并且明确了内部控制结构的内容，具体如下：

### （一）控制环境

所谓控制环境是指对建立、加强或削弱特定政策和程序效率发生影响的各种因素。具体包括：

- 管理者的思想和经营作风。
- 企业组织结构。
- 董事会及其所属委员会，特别是审计委员会发挥的职能。
- 确定职权和责任的方法。
- 管理者监控和检查工作时所用的控制方法，包括经营计划、预算、预测、利润计划、责任会计和内部审计。
- 人事工作方针及其执行。
- 影响本企业业务的各种外部关系，例如由银行指定代理人的检查等。

### （二）会计制度

会计制度规定各项经济业务的鉴定、分析、归类、登记和编报的方法，明确各项资产和负债的经营管理责任。健全的会计制度应当包括下列内容：

- 鉴定和登记一切合法的经济业务。
- 对各项经济业务按时进行适当分类，作为编制财务报表的依据。
- 将各项经济业务按适当的货币价值计价，以便列入财务报表。
- 确定经济业务发生的日期，以便按照会计期间进行记录。
- 在财务报表中恰当地表述经济业务以及对；有关内容进行揭示。

### （三）控制程序

控制程序指管理当局所制订的用以保证达到一定目的的方针和程序。它包括下列内容：

- 经济业务和经济活动的批准权。

- 明确各个人员的职责分工，防止有关人员正常业务图谋不轨和隐匿错弊。职责分工包括：指派不同人员分别承担批准业务、记录业务和保管财产的职责。

- 凭证和帐单的设置和使用，应保证业务和活动得到正确的记载。例如，出厂凭证要预先编号，以控制发货业务。

- 对财产及其记录的接触和使用要有保护措施。例如，接触电脑程序和档案资料要经过批准。

- 对已登记的业务及其计价要进行复核。例如，常规的帐面复核，存款、借款调节表的编制，帐面的核对，电脑编程控制，以及管理者对明细报告的检查。

上述内部控制结构的内容与 1972 年颁布的内部控制定义相比有两个明显的改动：一是正式将内部控制环境纳入内部控制范畴，二是不再区分会计控制和管理控制。这些改变可以说是反映了 70 年代后期以来内部控制实务操作和理论研究的一个新动向。

## 二、管理控制是什么

尽管内部控制的定义不再区分为会计控制和管理控制，但是我们有必要从纯管理学的角度来看一下管理控制的定义和不同学者对其的不同看法。

管理控制是指企业为了帮助经理人员协调企业内部各部门，并促进这些相关的部门互相更好地沟通和合作，在持续的基础上达到企业预期目标而运用控制论中的平衡偏差原理对企业经营管

理及其活动过程进行调节和控制。

管理控制而设计的互相有关的和互相沟通的组织和机制则称为管理控制系统。所有企业都使用管理控制系统，所有企业都需要运用正式的控制系统来有效地运作。每个企业往往又有非正式的控制系统，很多企业同时运用非正式和正式的控制系统。管理控制就是帮助管理者协调企业内各部门、人员并指导这些部门、人员去实现企业总体目标。管理控制的任務就是调节、沟通和合作使个别的分散的行动整合统一起来追求企业短期的或长期的整体目标。

管理控制的主要功能，是对被控对象进行调查或测定，求出该对象所表示的状态和输出的管理特征值，并与预期目标相互比较；通过比较找出差距，进行分析判断，采取适当的行为予以调节和控制，以求得企业经营活动的最优效果。

多年来，对管理控制系统的适用的领域有着不同的见解。有的学者将战略计划、管理控制和任务控制作为三个各自分开而又相互联系的计划和控制的过程。他们将管理控制的主要工作放在成功地完成战略，认为管理控制就是经理人员影响组织内的其他成员来完成企业的战略的一部分。

有的学者认为控制是伴随着计划、组织、领导等管理的各阶段中的一个环节，控制被看作为管理过程中的一个基本组成部分，也是所有管理努力中的一个部分。部分的学者认为整个企业就是一个控制系统，控制被看作为是一个控制系统的特征或属性，当一个企业在达成其目标时就会出现控制。目标和目标的获得是控制系统工作的中心。另有一部分学者认为管理控制的定义是考虑既是对战略的控制，又是对经营的控制。由于管理控制系统的设计要考虑到引导企业走向达成目标，因此它包括管理的计划、组织、领导功能。这样既具有理论基础，又富有管理实务。

### 三、人力内控的定义

人力内控是内部控制或管理控制的具体化，具体化到人，也就是员工、经理等。我们对人力内控定义涉及到下列几个问题：

·人力内控的主体。所谓主体是指由谁来实施企业人力内控。人力内控产生于企业管理的需要，存在于企业生产经营活动之中，是企业内部管理的一个重要组成部分，这就决定了人力内控的主体只能是企业的经营管理者。将人力内控完全交由人力资源部门，是不恰当的，关于这一点我们在下一节进行论述。审计人员之所以关心和研究人力内控，只是出于审计工作的需要——为了在保证审计质量的前提下提高审计工作效率，但其并不承担设计和实施人力内控的职责和义务。

·人力内控的客体。所谓客体是指人力内控的实施对象，也就是说在什么范围内对什么内容进行控制。从范围来说，人力内控只限于单位内部；就内容而言，人力内控主要是对员工个人目标、行为、理念进行控制。

·人力内控的目的。人力内控的目的在于指其要实现的目标或欲达到的效果，它是人力内控的预期结果和基本任务的统称。我们认为，实施人力内控，主要应实现下列目标：（1）保证员工个人目标和组织目标的一致性；（2）保证部门或个人业绩信息的准确性；（3）保证员工行为的规范性和积极性；（4）保证经营决策、方针的贯彻执行；（5）保证经营目标的达成。

·人力内控的手段。人力内控的手段是指企业的经营管理者为了实现人力内控的目的而采用的各项控制程序、环节和措施的总称。例如，为保证部门或个人业绩信息的准确性，而设计的激励性报酬体系；为保证员工行为的规范性，而建立的类似如验收、领用、核算、记录、盘点和核销等制度规定业务流程。

此，概括说，人力内控手段主要是指为了保证控制目的的实现而采取的一系列自我检查、自我调整和自我制约的程序、环节和措施等。

·人力内控的属性。人力内控的属性是指人力内控在本质上属于哪种性质的概念范畴。众所周知，人力内控属于管理范畴，但准确说人力内控最邻近的属概念是什么？代表性的观点主要有“制度论”、“方法论”、“活动论”、“体系论”和“系统论”之说。我们认为，人力内控实质上是针对既定的控制目标，由存在于管理制度或管理活动中的具有调整、检查、制约作用的程序、环节、措施等因素，有机地联系在一起而形成的集合。这种由同类因素按照一定标准形成的集合，根据系统论观点，即为“系统”；而按照控制论解释，“调整、检查、制约”则是“控制”的具体化或代名词。因此，人力内控的属概念，可以归结为“调整、检查、制约系统”或“控制系统”。

综上所述，人力内控的主体、客体、目的、手段，实际上构成了人力内控概念的种差；而人力内控的属性则为人力内控概念的属概念。根据“属概念加种差”的定义方法，可将人力内控的定义表述如下：

“人力内控是企业经营管理者为保证经营目标的实现通过一整套包括框架（组织结构）、程序（业务流程）、制度（管理规范）等在内的调整、核查（目标管理和业绩评价）、激励（薪酬体系等）系统。”

## 第二节 员工是根据什么进行行为决策的

从经济学的角度来看，企业就是个人的集合体，企业的整体效率取决于其内部每个个人的行为。一般而言，员工的行为可以分为两类：一类是企业所期望的行为，例如遵守纪律、脚踏实地

以及富有创新等；另一类是企业所排斥的行为，例如消极怠工和违抗命令等。

那么，员工为什么会有上述两大类行为呢？也就是说员工是根据什么去做出这样的行为决策的呢？人力内控必须从这里开始。

## 一、员工总面临着许多交替选择

一个企业面临着许多决策，它必须决定哪些员工去做什么，以及作为回报每个成员能得到什么，如何知道他真正做了多少以及质量如何。简言之，企业必须考虑到每个成员的能力、努力和愿望，以在各个成员中配置稀缺资源。

企业的资源总是稀缺，从工资到公务车，再到工作时间等等都有稀缺性。作为员工个人通常都有无限的需求。人们都在追求更多的钱、更好的汽车、更好的衣服和更多的休闲。企业员工也不例外，他们可能会要求提高工资，添加更好的商务用车，偷懒以增加闲暇等等。

现代经济学最基本的假设就是：每个人都是自利的，他们充满欲望，寻求机会，不停地计算着自己的成本和收益以使自己的效用最大化。这是经济学中最基本的原理之一。

## 二、决策中的机会成本

既然资源是一种约束，个人就会面临着取舍。将有限的资源用于某一日的就意味着将不能用于其他目的。例如，如果小马用 8 小时去上班，他就不能用这 8 小时去粉刷自己新买的房子。将资源用于某一特定目的的机会成本，是将资源用于其他可替代的方案中最好方案的价值。在这里我们举一个例子来说明机会成本

的概念。

假设小王开了一家新的拉面馆，聘请了一位经理，每年工资成本为 30,000 元，这 30,000 元就是一种显性成本，即直接以货币表示的费用。但小王可以考虑，如果他自己经营这一餐馆，结果是否会更好？因为他不需要为自己支付工资，从而可以避免这 30,000 元的成本。对这个问题的回答（至少部分地）取决于他自己时间的机会成本。

如果按照在外面可以得到的最好的工作，他自己 1 年正好可以获得工资收入 30,000 元。自己管理拉面馆的成本与外聘一位经理的显性成本就是相同的——因为如果他自己管理这家拉面馆，他将失去 30,000 元的收入。显性成本和隐性成本都是机会成本，都应该在分析中考虑。

假设在付给这位经理工资之前，小王的拉面馆的毛利为 35,000 元，而他自己另外一份工作可以得 40,000 元。那么，日前花 30,000 元聘请一位经理，负责拉面馆的业务，就可以得到净利润 5,000 元。由于他在外边的工作可以得 40,000 元，他的总收入就为 45,000 元。如果他自己管理拉面馆，他只能挣得 35,000 元。在这种情况下，小王会在外面找一份工作，并聘请一位经理来管理拉面馆。

机会成本的概念甚至可以用于广告之中，一家汤料公司利用机会成本原理成功地进行了其 v8 蔬菜汤料的广告宣传活动。在其广告片段中，片中的主角刚喝完了一种软饮料之后，后悔不迭地拍着脑门大叫：“什么？——我本来可以喝一杯 v8！”因为一个人不可能同时喝一杯软饮料又喝一杯 v8，喝一杯软饮料的机会成本就是放弃喝一杯 v8 的价值。在这一商业广告中，通过主角的表演以及其他的声光效果等给观众留下深刻的印象：放弃喝一杯 v8 的成本的确是相当高的。

### 三、人们考虑边际量

生活中的许多决策涉及到对现有行动计划进行微小的增量调整，这种调整为边际变动。理性人通过考虑边际量来做出决策。

假设个航空公司决定对等退票的乘客收取多高的价格。假设一架 200 个座位的飞机横越国内飞行一次，航空公司的成本是 10 万元。在这种情况下，每个座位的平均成本是 10 万元 /200，即 500 元。有人会得出结论：航空公司的票价决不应该低于 500 元。但航空公司可以通过考虑边际量而增加利润。

假设一架飞机即将起飞时仍有 10 个空位。在登机口等退票的乘客愿意支付 300 元买一张票。航空公司应该卖给他票吗？当然应该。如果飞机有空位，多增加一位乘客的成本是微乎其微的。虽然一位乘客飞行的平均成本是 500 元，但边际成本仅仅是这位额外的乘客将消费的一包花生米和一罐汽水的成本而已。只要等退票的乘客所支付的钱大于边际成本卖给他机票就是有利可图的。

正如这些例子说明的，个人和企业通过考虑边际量将会作出更好的决策。只有一种行动的边际收益大于边际成本，一个理性决策者才会采取这项行动。

### 四、人们会对激励作出反应

由于人们通过比较成本与收益作出决策，所以当成本或收益变动时，人们的行为也会改变。这就是说，人们会对激励作出反应。例如，当苹果的价格上升时，人们就决定多吃梨少吃苹果，因为购买苹果的成本高了。

对行为经济学的分析和解释有着重要的管理意义。根据这一

理论框架，公司经理要通过设计合理的激励方法和标准来激发工人的合理行为。然而，在设计时，管理人员必须保持谨慎，因为不合理的激励可能会产生一些违背常理的行为。在分析任何一种人力内控政策时，不仅应该考虑直接影响，而且还应该考虑激励发生作用的间接影响。

## 五、人力内控的管理意义

不合理的激励可能会产生一些违背常理的行为，即使是合理的激励也可能产生一些违背常理的行为，如何监督员工的不合理行为呢？这依靠信息，我们可以通过直观的观察。但是当无法进行直接观察时，比如业务员在外地，我们就需要衡量产出。但当产出不容易衡量的时候呢（或者衡量成本很高），比如搞研究开发的科技人员？

个人效用最大化和信息不对称并在一起会导致机会主义倾向。机会主义，被著名经济学家威廉姆森概括为“施诡计以求自利”，也就是说当人们有机会去满足欲望时，只要他人识别其行为需要花费较高的成本（他们面对高昂的信息费用），人们就会采取自利行为。

如果信息是完备的，就不会出现企业，也就不会有企业管理了，对人进行内控也就无从谈起。在信息完备的情况下，每个人都是独立核算、自负盈亏的交易者，交易都按照自由契约和平等交换的市场竞争法则在产品市场上通过完备合约来进行，每人都按其所提供的产品或服务的市场价格获取收入，大家彼此各得其所，互不相扰，就没有监督、激励的必要和机会主义行为。

问题是，在现实当中信息完备仅是天真的假设，合约也因信息的不完全而不完备。除了瞬时的现货交易之外，产品市场上的交易都是通过不完全合约进行的。因此就有了搜寻费用、谈判与

签约费用以及最主要的监督与执行费用。这些交易费用皆源于信息的匮乏。

在信息不完备因而市场不能完全有效运作的情况下，一群要素所有者，或者说人力资本与非人力资本的所有者之所以愿意组成一个企业而不是各自作为独立的交易者到产品市场上去进行频繁的交易，一定是因为他们都相信进行这种合作能给自己带来较高的收益。也就是说，他们都相信：第一，企业能产生合作盈余（企业价值大于其所有成员独立行动的收益之和的差额）；第二，自己能分得一部分组织租金从而与独立行动时相比，能在企业里获得一份较高的收益。

但是，企业作为一种合作（而非竞争的）组织方式，其“团队生产”的性质使得每个成员的边际产出难以精确度量，个人贡献和报酬无法准确挂钩，团队成员就可能“偷懒”、“搭便车”。这又是因为信息是不充分的。

同时由于信息的不对称性，即委托人无法了解代理人的一切（注：经理相对于股东来说是代理人，但相对于员工来说又是委托人）委托人无法得到的私人信息，所以，委托人与代理人之间的契约只能是一种不完全契约。这就是说，契约不可能对双方（如经理和员工之间）的权力和义务做出全面而详细的规定，必然留下可以利用的漏洞。

这样，代理人就可以在不违背契约规定的情况下，以侵害委托人的利益为代价来实现利己的目的。这就产生了机会主义。例如，某位经理的个人爱好是旅游，但董事会请他任经理并与他签约时并不了解这一点。契约中也无法具体规定什么情况下总经理才能出差。这样，总经理就可以以工作需要为借口频频出差，以谈判为名到处旅游。其费用打入成本，经理享受旅游之乐，董事会和股东们承受利润减少之苦。经理旅游这种工作中的消费都是不违背契约的机会主义。

为了减少这种“道德风险”就必须让某些成员监督其他成员的工作。主管就这样被任命了。那么谁来监督“监督者”也就是主管呢？这个最后的监督人必须没有偷懒的动机。这就要靠激励机制的设计，让上面所提到的经理自己约束自己的行为，这就要让他分享到监督的收益。因此他必须是企业剩余的索取者，年薪制、分红制、股票期权的制度安排。

除了信息不完备的原因外，作为监督者的主管还受时间和精力约束，你没办法检查员工在厕所呆了多长时间，喝茶用了多少时间，你没办法监视机床什么时候在空转，什么时候在切削。应当采取什么办法呢？

解决机会主义问题的方法在于建立一套合理的管理规范，而不是寄希望于经理人和一线员工有高尚的献身精神，及事无巨细的监视。一种好的制度可以使坏人无法作坏事，而一种坏的制度能使好人也作坏事。而这种制度要的是使企业全员的个人利益目标和企业整体的利益目标要相容，如通过员工持股、股票期权等激励制度将员工的利益和企业经营的整体利益捆绑在一起。如果是这样，不管人的行为有多复杂，信息多么不完备，控制工作将游刃有余，根本不用管他在厕所呆了多长时间，喝茶用了多少时间，他会自己管好自己的。

一个主管的管理风格在这里也起很大作用，你要学会通情达理以及体谅理解别人的领导方法。要让员工们对公司和主管心怀敬意，要让他们感到待遇公平、合理，远景一片辉煌。美国著名的管理学家曾大声疾呼：人复杂的行为至少是可以被部分了解的。有效的主管就是最大限度地影响下属的思想、感情乃至行为。严格的纪律、良好的表现以及自觉的工作不会自发产生，只能通过上述方法努力争取。

好了，最后我们有必要对本节内容总结一下：

·不要对机会主义恨之入骨，你要会驾驭下属的这种动机。