

文章编号:1000-2472(2006)01-0137-04

非营利组织主管的报酬设计*

陈晓春, 颜克高

(湖南大学 政治与公共管理学院, 湖南 长沙 410082)

摘要:根据非营利组织的特征,本文提出非营利组织主管的报酬由现期报酬和预期报酬两部分组成,现期报酬主要是指货币报酬,同时还包括非营利组织有别于营利组织的工作环境带来的额外的满足感,而预期报酬主要源于主管与社会之间的心理契约;非营利组织理事会在设计主管的报酬时,应充分考虑主管对现期报酬和预期报酬的偏好、现期报酬的效用产出弹性和预期报酬的贴现系数等影响因素。

关键词:非营利组织;报酬;激励

中图分类号:F123.16

文献标识码:A

Design of Reward for NPO Directors

CHEN Xiao-chun, YAN Ke-gao

(College of Political Affairs and Public Administer, Hunan Univ, Changsha, Hunan 410082, China)

Abstract: In normal conditions, there is a consistency between individual's effectiveness and his work performances, and the individual performs best only when his effectiveness, which is closely related to his reward, has been utilized to the maximum. Due to the characteristics of NPO, its director's reward is composed of current reward and anticipated reward. Current reward refers to the pecuniary reward and the extra sense of satisfaction gained from the particular work environment, which is different from that of profit-making organizations. Anticipated reward refers to the psychological contract between the director and the society. Therefore, in the design of the reward for its directors, the NPO council should take the following factors into full consideration: director's preference to current reward and anticipated reward, the production flexibility of current reward and the discount coefficient of anticipated reward.

Key words: NPO; reward; motivation

非营利组织是指具有法人资格,不以营利为目的,盈余不能在内部成员之间分配,为社会公益服务的独立性的民间组织。非营利组织并不是以利润最大化为目标,而是旨在最大限度地满足社会准公共产品的需求。随着非营利组织规模的扩大,完全依靠

志愿者对非营利组织进行管理将会使其面临“管理约束”,即面对一个越来越复杂的组织,志愿者并不能象以前一样正确决策,协调内外关系,从而导致组织效率低下。同时,非营利组织并不排斥营利精神和商业行为^[1],管理层的市场化和职业化成为非营利

* 收稿日期:2005-03-07

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70172019);湖南省自然科学基金资助项目(05JJ30213);湖南省软科学资助项目(05ZK3053)

作者简介:陈晓春(1959-),男,湖南祁东人,湖南大学教授,博士生导师

E-mail: xiaochun1601@vip.163.com

组织突破“管理约束”的一种必然又可能的选择. 现实也是如此,在美国,每年大约有半数的工商管理硕士没有进工商企业工作,而是去了非营利组织,每年都能拿到2万美元以上的年薪^[2].

非营利组织的职业化管理产生了两个方面的影响:一方面有助于非营利组织突破“管理约束”;另一方面由于理事会并不能完全观察主管的行为和努力程度,即完全契约的不可能性,职业管理者的报酬和激励问题成为理事会必须面对的新问题. 本文旨在讨论非营利组织主管的报酬设计问题.

1 主管报酬的分类

根据“经济人”的假设,我们假定非营利组织的主管是追求个人利益最大化的,他在决策时,只考虑个人的收益和个人的成本,所以主管只有在得到报酬的时候,他才会得到激励而努力工作. 我们进一步假定,非营利组织的经营活动由一系列项目组成,如果主管努力工作,项目成功的概率为 P_H ;不努力工作,项目成功的概率为 P_L ,且主管在努力工作时,需要承担一个成本 C_H (如为获公众的支持而不得到处奔波),不努力工作时,可以获得一个私利 $A > 0$ (如利用出去筹资的机会度假或做私人事务). 项目成功时,主管的业绩用 π 表示,用 $u(\pi)$ 表业绩可给主管带来的效用, $\theta_1(C_H)$ 表示主管努力工作时产生的负效用函数, $\theta_2(A)$ 表示不努力工作时获得私利的效用函数,所以只有在(1)式成立时,主管才会努力工作.

$$P_H[u(\pi) - \theta_1(C_H)] - P_L u(\pi) \geq \theta_2(A). \quad (1)$$

按不同的标准,可将激励划分为不同的类别. 如按期限划分,可分为长期激励和短期激励,长期激励主要是指产权激励,这显然与非营利组织不匹配,因为非营利组织的利润并不能够在内部成员之间分配;短期激励则主要包括工资、奖金、津贴等货币报酬产生的激励,然而,以货币作为激励手段在非营利组织中是受到限制的,为社会公益服务的非营利组织不能过分地提升主管的货币报酬,至少不能超过公众的容忍范围,因为过高的货币报酬会使关心社会公益的公众认为非营利组织将他们的捐赠在内部分配而没有用于公益事业,从而导致非营利组织的诚信危机,另外,非营利组织面临的“资金约束”往往也限制货币报酬的使用范围.

根据非营利组织的特殊性,我们将主管在非营利组织获得的报酬划分为现期报酬和预期报酬. 现期报酬主要是指货币报酬,同时还包括非营利组织有别于营利组织的工作环境带来的额外的满足感(如社会的认可与尊重). 预期报酬则主要包括:1)好的业绩能够提高市场对他们的评价,从而提高他们将来可获得的货币报酬;2)好的业绩能够在将来获得晋升的机会;3)好的业绩能够提高主管在行业中的声望,从而获得较好的社会地位^[3]. 现期报酬给主管提供外部激励,预期报酬给主管提供自我激励(这种划分的依据是与现期报酬相比,预期报酬更加体现了非营利组织主管的意志和主动性),我们将进一步考察预期报酬是否真正能促使主管提高他的工作努力水平.

我们用 π 表示非营利组织主管的业绩, H 表示非营利组织主管工作的努力水平,且 π 随 H 的程度而变化而变化,即 $\pi = \pi(H)$;且为凹函数,即 $\pi(H)$ 边际递减. T 表示主管在非营利组织工作得到的特别的满足感,用 $u_1(\pi)$ 表示基于业绩的现期报酬给主管带来的效用, $u_2(\pi)$ 表示基于业绩的预期报酬给主管带来的效用, u 表示总效用.

主管努力工作时,承担成本 C_H 给其带来的负效用函数用 $\theta(C_H)$ 表示, $\theta(C_H)$ 为凸函数,即边际递增. 我们假定在提供报酬的条件下,主管会努力工作,所以,我们将不再考虑 $\theta_2(A)$.

由此,在不考虑预期报酬的情况下,主管在取得业绩 π 时的总效用为:

$$u = u_1(\pi) + u_1(T) - \theta(C_H). \quad (2)$$

显然, $u_1(\pi) > 0$, $u_1(T) > 0$,要使 u 取得最大值,须 $\theta(C_H) = 0$,即主管努力工作时,承担的成本 C_H 给其带来的负效用为0. 由此可见,除非 $C_H = 0$,否则 $\theta(C_H)$ 不会等于0. 而 $C_H = 0$,必然会有 $H = 0$,即只有努力水平为0的情况下, $\theta(C_H)$ 才为0. 从以上分析可以看出,如果非营利组织只为主管提供现期报酬,他的努力水平会很低,趋向于0(努力水平为0并不表示其不工作,而是意味着主管在非营利组织经营管理过程中拒绝效率与改革,趋向于保持现状).

在考虑预期报酬的情况下,主管在取得业绩 π 时的总效用为:

$$u = u_1(\pi) + u_1(T) + u_2(\pi) - \theta(C_H). \quad (3)$$

对式(3)两边分别求导得:

$$u' = u_1'(\pi) + u_1'(T) + u_2'(\pi)\pi'(H) - \theta'(C_H)C_H' \quad (4)$$

在 u 取最大值的条件下有下式成立:

$$[u_1'(\pi) + u_2'(\pi)]\pi'(H) = \theta'(C_H)C_H' \quad (5)$$

可得一个最优解 H^* , 显然 $H^* > 0$, 意味着存在预期报酬的情况下, 主管的努力水平要高于不存在预期报酬时的努力水平。

但是, 在现实中, 即使存在现期报酬和预期报酬的情况, 非营利组织主管还是不会全力以赴, 或采取守成策略, 为什么呢? 依然沿着前面的思路来分析, 主管的工作动力来自现期报酬和预期报酬, 理事会对主管进行激励的路径可表示为: 业绩考核 \rightarrow 基于绩效的报酬 \rightarrow 报酬效用 \rightarrow 激励, 从另外一个方面讲, 主管激励不足 \rightarrow 报酬效用不足 \rightarrow 基于绩效的报酬不准确 \rightarrow 业绩考核不符实际。由此可见, 理事会对主管的业绩考核不准确将会导致主管激励不足。业绩考核的结果通过影响现期报酬和预期报酬来影响主管的激励效用。在业绩考核的结果没有真正反映主管所创造的业绩时, 基于业绩的现期报酬也会低于主管的期望水平, 从而降低主管的外部激励; 基于业绩的预期报酬之所以能对主管产生激励效用, 是因为主管与社会之间存在的心理契约, 即主管在付出多少(取得某个业绩)之后, 希望社会能在将来给予某个报酬, 在理事会没有正确评估主管的业绩时, 或业绩考核的结果与主管的期望相差太多时, 心理契约的作用将会降低主管的努力水平。

基于以上分析, 我们可以发现业绩考核在非营利组织主管的报酬与激励中发挥着至关重要的作用。与营利组织不同, 非营利组织不能以利润作为业绩考核的核心指标, 因为这将会鼓励主管从事与非营利组织目标无关的筹资活动而损害声誉; 而“基于主观标准的报酬体系很难有机会成功”, 因为主管不信任理事会会准确地评估自己的表现^[4]; 设置不当的业绩考核标准有可能促使主管以牺牲质量为代价换取数量上的增长, 为获取较大的当前利益而损害非营利组织的长期利益^[5], 因此, 设立一套科学、合理的业绩考核指标对非营利组织主管的激励是至关重要的, 但这已经超出本文的讨论范围, 在这里将不再作探讨。

2 主管报酬设计的影响因素

代理理论认为, 补偿方案应当把代理人的预期效用与委托人的目标联起来, 下文将对主管在什么样的报酬水平下, 得到的效用最大、努力水平最高进行分析, 我们假定在正常情况下, 效用增加时, 主管的努力水平也会提高^[6]。

依前文分析, 主管能够获得的报酬包括现期报酬、预期报酬。现期报酬包括货币报酬和额外的满足感, 我们假定额外的满足感给主管带来的效用为常数, 货币报酬可产生的效用跟货币报酬的水平是相关的; 预期报酬是基于现在的业绩, 主管期望能在将来得到报酬, 它总可以用一个一定的等价的货币表示, 由于预期报酬是基于理事会对主管的业绩考核, 为便于讨论, 我们也将预期报酬视为理事会向主管支付的报酬。

设 x_1 表示主管的现期的报酬, x_2 表示预期报酬, 贴现系数为 ϵ , 理事会能支付的报酬总额为 w , 那么主管的总效用函数为:^[7-8]

$$\max u = rx_1 + (1-r)\epsilon^i x_2^i + u_1(T), \quad (6)$$

$$x_1 + \epsilon x_2 = w, \quad (7)$$

$$0 < i < 1, \quad (8)$$

$$0 < \epsilon < 1, \quad (9)$$

$$x_1, x_2 > 0. \quad (10)$$

其中, r 为主管对现期报酬的期望, $1-r$ 表示对预期报酬的期望, i 表示现期报酬对主管效用的产出弹性, ϵx_2 是表示将预期报酬转化现期报酬, 因而具有相同的产出弹性, $u_1(T)$ 为一常数。

求解: 令

$$F(x_1, x_2, \lambda) = rx_1 + (1-r)\epsilon^i x_2^i + u_1(T) + \lambda(w - x_1 - \epsilon x_2). \quad (11)$$

对 x_1 求偏导:

$$F_1'(x_1, x_2, \lambda) = rx_1^{i-1} - \lambda = 0. \quad (12)$$

对 x_2 求偏导:

$$F_2'(x_1, x_2, \lambda) = (1-r)\epsilon^i i x_2^{i-1} - \lambda \epsilon = 0. \quad (13)$$

对 λ 求偏导:

$$F_\lambda'(x_1, x_2, \lambda) = w - x_1 - \epsilon x_2 = 0. \quad (14)$$

联立上面式(12)、(13)、(14)等式得:

$$x_1^* = w \frac{1}{1 + \left(\frac{1-r}{r}\right)^{\frac{1}{1-i}}},$$

$$x_2^* = w \frac{1}{\epsilon} \frac{\left(\frac{1-r}{r}\right)^{\frac{1}{1-i}}}{1 + \left(\frac{1-r}{r}\right)^{\frac{1}{1-i}}}.$$

又因为: $(u_{12}^*)^2 - u_{11}^* \cdot u_{22}^* < 0, u_{11}^* < 0$, 所以效用函数 u 在 (x_1^*, x_2^*) 处取得整个定义域内的最大值.

由以上分析可知, 对于现期报酬, 主要的影响因素是 w, r 和 i , 影响预期报酬的因素除包括以上 3 个因素之外, 还包括贴现系数 ϵ . 下面, 我们将分析每个因素对主管报酬设计的影响.

显然, 如果假定其他因素不变, x_1, x_2 都是随 w 的增加而增加的, 因此, 提高 w 能够增加主管的效用. $\frac{1-r}{r}$ 表示主管对预期报酬的期望与对现期报酬的期望之比, 如果 $\frac{1-r}{r} > 1$ 时, 意味着主管更注重预期报酬; 理事会可以通过影响预期报酬来影响主管的自我激励, $\frac{1-r}{r} = 1$ 时, 主管对现期报酬和预期报酬的偏好是相同的; $\frac{1-r}{r} < 1$ 时, 主管更喜欢得到一个比较好的现期报酬, 外部激励将会对他更有作用. 现在考虑 i , 在 $\frac{1-r}{r} > 1$ 时, i 增加表示主管越来越偏好预期报酬, 理事会应该将激励的重心偏向改变主管的自我激励; 在 $\frac{1-r}{r} = 1$ 时, i 越趋近于 1, 意味着主管越喜欢短期报酬给他带来的效用. ϵ 逐渐变大时, 主管会经历偏好预期报酬到偏好现期报酬的变化.

3 结 论

非营利组织规模的扩大, 往往伴随着管理层的市场化和职业化. 理事会为激励主管努力工作, 必须为主管提供报酬, 才会产生激励效用. 主管的效用大小和努力水平是一致的, 只有在主管获得的效用最大时, 他的努力水平才会最高. 根据非营利组织的特征, 非营利组织主管的报酬由现期报酬和预期报酬两部分组成, 现期报酬主要是指货币报酬, 同时还包括非营利组织有别于营利组织的工作环境带来的额外的满足感, 而预期报酬主要源于主管与社会之间的心理契约; 在货币报酬能提供的外部激励有限的条件下, 如何去影响主管的自我激励水平成为一个值得探讨的问题. 非营利组织理事会在设计主管的报酬时, 应充分考虑主管对现期报酬和预期报酬的偏好、现期报酬的效用产出弹性和预期报酬的贴现系数等影响因素.

参考文献

- [1] 里贾纳·E·赫兹琳杰. 非营利组织管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 哈佛商学院出版社, 2000.
- [2] 张远凤. 德鲁克论非营利组织管理[J]. 外国经济与管理, 2002, (9): 2-7.
- [3] 蒲勇健, 赵国强. 内在动机与外在激励[J]. 中国管理科学, 2003, (10): 95-100.
- [4] 李维安, 张俊喜. 公司治理前沿[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003. 240-245.
- [5] 陈晓春, 赵晋湘. 非营利组织失灵与治理之探讨[J]. 财经理论与实践, 2003, (2): 83-86.
- [6] 陈晓春. 市场经济与非营利组织研究[M]. 长沙: 湖南人民出版社, 2001. 25-45.
- [7] 理查德·威廉姆斯. 组织绩效管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2002.
- [8] 武欣. 绩效管理手册[M]. 北京: 机械工业出版社, 2001.