

# 跨组织激励机制:理论分析与现实应用

## ——对中国建筑业的调研

何 晴<sup>1</sup>(博士) 王 剑<sup>2,3</sup>(博士)

(1. 首都经济贸易大学财政税务学院 北京 100070 2. 北京大学博士后流动站 北京 100871

3. 中国工商银行博士后科研工作站 北京 100036)

**【摘要】**跨组织激励机制是管理控制在组织间关系治理中的重要应用之一。本研究首先从激励制度的理论框架出发,对跨组织激励机制进行界定与分类,分析了不同类型跨组织激励机制的特点和功能,然后基于中国建筑业进行问卷调查,对不同类型的跨组织激励机制的现实应用进行经验检验。研究表明,正式与非正式的跨组织激励机制在建筑业均得到广泛应用,这一结论对于理解跨组织激励机制的设计和具有一定现实意义。

**【关键词】**跨组织激励 建筑业 激励机制

### 一、引言

上世纪90年代以来,随着组织间合作形式的多样化和组织间治理研究的兴起,管理会计领域的研究者开始关注适用于组织内科层体系下的管理控制机制在组织间的应用(Otley, 1994; Hopwood, 1996)。其中,自治交易主体之间的激励与被激励关系是管理控制在跨组织关系治理中应用的重要方面之一。

与一般制造业相比,建筑业中跨组织激励机制的应用更有代表性。一般来说,建筑项目中有多个主体参与,如业主、承包方、监理方、设计方等,但其中业主方与施工方关系是其中最重要的一组二元关系,这也是本研究讨论的对象。在建筑项目管理中,由于项目涉及的交易主体众多(包括业主、施工方、监理方、设计方、材料供应商等),项目面对的不确定性和信息不对称程度高,而且项目具有成本、工期、安全、质量等多方面目标,因此参建各方之间的任务协调和利益关系更加复杂,对各方间的合作水平和信任关系的要求也更高。同时,与制造业相比,建筑业中对跨组织激励机制的应用也更有代表性,业主对施工方采取的激励机制不仅包括正式合同中的支付框架,还包括合同外奖励、建立市场信誉、提供长期合作机会等多样化的非正式激励机制。

本研究首先从激励机制的理论框架出发,对跨组织激励机制进行界定与分类,对不同类型的跨组织激励机制的特征与功能进行分析。在此基础上,本研究在建筑业选择样本进行问卷调查,考察了不同类型的跨组织激励机制在现实中的应用情况,并得到了有益的经验结论。

### 二、跨组织激励机制的界定与分类

管理学意义上的激励是指一种用来启动和强化被激励者行为的机制,体现着激励者的意图。从操作层面上看,组织激励机制包括四个组成部分:目标或标准的设定及设定程序、业绩指标、业绩评价、将业绩评价结果与奖惩资源联系起来的奖

惩结构(Merchant, 2003)。

作为一项可操作的管理控制机制,激励是指将业绩指标与奖惩资源有机结合,以诱导被激励方按照激励方的目标行事(于增彪、张双才, 2004)。根据业绩评价指标、奖惩资源、业绩评价结果与奖惩资源联系这三个要素,可以把激励契约分为正式激励和非正式激励。如果业绩评价指标是第三方可观察可验证的信息,上述激励的三个要素都能以一种可执行的方式明确列示,则是正式激励。如果上述三个要素有任意一项无法为第三方验证,则为非正式激励,该激励契约是无法被第三方验证并裁决的。这种非正式激励不仅包括主观性业绩评价,还包括提供动机的奖惩资源是无形资源的情况。

如果激励客体由组织内的成员(如企业管理者和各层级员工)延伸到组织外(如供应商或经销商),则激励问题也随之拓展到了组织之间,成为跨组织激励问题。由上述跨组织激励的理论框架,我们可以认为,所谓跨组织激励,就是指自治交易主体的一方作为激励主体,运用其所掌握的有形或无形的奖惩资源,根据对作为激励客体的另一自治组织的绩效的评价结果,对其进行奖励或者惩罚,以激励对方按照整体利益最大化的原则实施合作性行为。与组织内激励相比,跨组织激励的奖惩资源主要是由双方合作性行为所获得的合作收益,尤其是长期合作的未来预期收益。同时,由于组织之间不存在组织内部的权威机制和制度化的业绩信息系统,因此激励机制除了在组织间的正式契约中进行约定和体现,更重要的是通过非正式的基于信任和长期合作的关系契约来发挥作用(Dekker, 2004)。

考虑到跨组织激励机制较组织内部激励更加复杂,作用机制也更加多样化,因此有必要根据某种标准对跨组织激励机制进行分类。如果不考虑资产所有权和其他控制权分配所导致的激励作用,根据激励机制三要素(业绩评价指标、奖惩资源、业绩评价结果与奖惩资源联系)的第三方可验证性,非

股权联系的自治组织之间的激励措施可以分为正式激励和非正式激励两大类。此外,根据业绩评价指标、奖惩资源、业绩评价结果与奖惩资源联系是否明确写入合同,可以把激励机制分为合同内激励和合同外激励两类。值得注意的是,虽然在组织间交易过程中,大部分可验证的信息都被写入合同,但是在某些情况下,由于不确定性的存在和对事后谈判灵活性的要求,即使是业绩评价指标、奖惩资源、业绩评价结果都是“可观察可验证”的,交易双方也不一定将这些信息写入合同。Cooper和Slagmulder(2004)在对日本汽车行业供应链关系的实地研究中发现,日本汽车行业的正式合同是高度不完备的,为了节约订立和修改契约的成本,或保持事后谈判的灵活性,即使可以写入合同的内容往往也通过合同外机制解决。因此,本研究基于第三方可验证性和是否写入合同两个维度,将跨组织激励机制分为三种类型:基于合同内正式契约的激励机制、基于合同外正式契约的激励机制和基于合同外非正式契约的激励机制,简称合同内正式激励、合同外正式激励和合同外非正式激励。

第一,合同内正式激励对应于新古典契约,合同载明的业绩评价标准、奖惩资源以及根据业绩评价结果对奖惩资源的分配规则都是可观察、可验证的信息,因此可以被第三方裁决并执行。合同内正式激励是跨组织激励的基础,尽管在特定历史时期和特定范围内,口头协议和交易惯例会发挥重要的作用(Heide和John,1992)。但是,相比社会习俗和惯例,以第三方裁决为基本保障措施的正式契约是规范组织间交易关系的主要手段。组织间的正式契约会对交易双方在订立契约时已经预料到的不确定性进行规定,明确各种情况下双方的权利和义务,努力使契约完备化,其实质是对不确定性导致的风险和收益进行事前的分配,而不同的分配规则会对订立契约后交易双方的行动选择产生影响。此外,对于订立契约时未预料到的不确定性,交易双方还可以进行事后谈判重新订立或修改契约条款,如果重新谈判的结果以合同的方式体现,则也构成了合同内的正式激励。

第二,合同外正式激励机制所涉及的业绩评价标准、奖惩资源和两者间的联系机制同样是可观察可验证的信息,也就是说,可以写入合同被第三方裁决,但是没有写入合同。直观来看,如果供应方行动或产出的信息可以为第三方验证,即可以写入合同。如果不考虑信息系统的成本问题,似乎将供应方的行动信息写入合同,比在合同外利用这些信息更加有效率。但是,Baiman和Rajan(2002)通过对以往文献的回顾发现,将这些信息写入显性契约并不是最优选择。供应方在选择行动之前,观察到某一成本或质量信息,最优选择随信息的变化而变化。假设供应方的行动选择是可以写入合同的,如果根据供应方的行动选择订立合同,则意味着在最优选择已知之前,特定行动必须被设定清楚,这会导致灵活性的丧失,从而导致效率的损失。因此,在现实交易中,考虑到市场环境的不确定性、频繁修订合同的成本,以及交易主体之间存在的信任关系等因素,可能会出现合同外的正式激励替代合同内正式激励的现象,即事前合同的“模糊性”较大,交易双方的关系主要基于

事中和事后的合同外协调。

第三,合同外非正式激励对应于关系契约,尽管业绩评价标准、奖惩资源、业绩评价结果与奖惩资源的联系中任意一项不明确都可称为非正式契约,但非正式激励机制要解决的核心问题是业绩评价信息的可观察但不可验证问题,即契约的不完备性。进行主观绩效评价,即按照委托人观察到的信息,以不可验证的业绩评价标准实施单方面的奖惩,是解决契约不完备性的重要途径之一(Baker和Gibbons,2002)。基于可观察不可验证的业绩评价订立的报酬契约尽管不能被第三方裁决,但这些信息可以在组织间和组织内部传递,这意味着代理人的能力和机会主义倾向等不可验证的信息会影响到未来的交易,因此,代理人基于声誉的考虑会自觉采取合作性行为(Gibbons和Murphy,1992)。在跨组织激励中,声誉同样构成重要的隐性奖惩资源,并成为与委托人进行未来长期合作的基础。

综上所述,本研究将合同外非正式激励在跨组织激励中的应用分为三种具体形式:一是在当期合同执行的过程中,委托人在合同外单方面拿出奖惩资源以主观绩效评价为基础实施激励;二是代理人在与委托人合作过程中实施合作性行为以维护和提升声誉;三是委托人以未来交易(长期合作机会)为奖惩资源对代理人实施的隐形激励。需要说明的是,长期合作机会与代理人的声誉密切相关,但基于长期合作机会的激励是针对特定交易对象的,而基于声誉的激励则是面向整个市场不确定未来交易的。

### 三、跨组织激励机制应用现状的调查研究

1. 抽样与数据收集过程。根据我国建筑业所实行的项目经理责任制,即建设部于2002年12月发布的《建造师执业资格制度暂行规定》(人发[2002]111号),项目经理是施工企业某一具体工程项目施工的主要负责人,其职责是根据企业法定代表人的授权,对工程项目自开工准备至竣工验收,实施全面的组织管理。因此,项目经理作为工程项目的主要负责人,充分了解与业主的合作情况和激励机制的内容,能够保证问卷信息的可靠性。

本研究选择的问卷调查对象是建筑企业的项目经理,要求调查对象选择其近期负责的较重要的建筑项目,根据该项目中项目经理所属建筑企业与业主之间的关系来填写问卷。因此,本研究的分析单元是建筑项目。问卷采用书面发放和电子邮件发放两种方式,主要发放途径包括:A.通过业主单位发放;B.通过建筑企业高层管理者发放;C.通过私人关系直接发放给项目经理。为了保证问卷设计的结构效度,降低回复偏差,本研究问卷设计过程经过了前期准备、试填、反复修改、最终定稿等阶段。

为了提高调查问卷的回收率,降低未回复偏差,研究者采用电子邮件和电话等方式向调查对象确认是否已经收到调查问卷,敦促对方尽快将调查问卷填妥并送回。据统计,本研究共发放问卷600份(其中,A:300份;B:150份;C:150份),回收302份(其中,A:160份;B:70份;C:72份),回收率47%,接近西方管理会计问卷调查的平均回收率55%(Vander Stede和Young,

2005)。回收问卷中有效问卷282份(其中A:155份;B:67份;C:60份)。无效问卷包括以下情况:对主要题项的回答不完整,对检验题项的回答前后矛盾,对连续10个以上题项的回答一样。

对回收较早的20份问卷与回收较晚的20份问卷中认知型变量进行无回复偏差检验,结果表明回收时间不同的问卷没有显著差异。

2. 变量测量。本研究进行的问卷调查主要涉及两方面内容。其一,考察样本对不同类型的跨组织激励机制:合同内激励机制、合同外正式激励机制、合同外非正式激励机制应用的程度;其二,考察三种常见的合同外奖惩资源:未写入合同的有形奖惩资源(主要是经济利益)、市场信誉和获得长期合作机会,在样本所进行的跨组织激励中发挥的作用大小。因此,问卷调查所涉及的变量及其度量方式如下:

(1)跨组织激励机制的应用水平。本研究在问卷中设计了单题项量表来考量三种类型的跨组织激励机制的应用程度。其中:用来度量合同内激励机制(INCENTIVE\_1)的题项为“在该项目中,合同约定了与工程成本、工期、质量、安全等有关的详尽评价指标,以及相对应的支付方式,合同在该项目中得到严格执行”。

用来度量合同外正式激励机制(INCENTIVE\_2)的题项为“在该项目中,业主在合同的正常支付框架外对我们(施工方)进行一定的奖励或惩罚(如安全生产奖、合理化建议奖、施工组织奖等),全部(或部分)措施规定了明确的奖励或惩罚标准和相应的奖惩资源,如果我们(施工方)达到相应标准,就可获得相应奖励或接受相应的惩罚”;

用来度量合同外非正式激励机制(INCENTIVE\_3)的题项为“在该项目中,业主在合同的正常支付框架外对我们(施工方)进行一定的奖励或惩罚,但没有事前明确约定的评价标准和奖惩方式(可能是额外的经济奖励,也可能是长期合作机会,或对我方市场声誉的影响等)”。由施工方对李克特7分量表打分来度量三种激励机制的应用水平。

(2)施工方对合同外奖惩资源的重视程度。本研究在问卷调查中考察了三种常见的合同外奖惩资源,包括未写入合同的有形奖惩资源(主要是经济利益)、市场信誉和获得长期合作机会。在问卷中设计了3个题项分别来考量施工方对这三类奖惩资源的重视程度,其中INCENTIVE\_4、INCENTIVE\_5、INCENTIVE\_6分别用来度量施工方对合同外经济利益、信誉和长期合作机会的重视程度。

(3)跨组织激励机制的应用现状。如表1所示,三类跨组织激励机制在建筑行业的组织间关系中广泛存在,其中,正式激励机制(包括合同内和合同外)显著高于非正式激励机制的应用程度(配对t检验的p值均小于0.01)。这说明,在建筑业中,正式合同在关系治理中发挥了最主要的作用,这与建筑业的实际情况是相符的。

根据《工程建设项目招标范围和规模标准规定》(中华人民共和国国家发展计划委员会令第3号),招投标制度涵盖了大多数工程建筑项目,这决定了正式合同在建筑项目管理中

的重要地位。根据《中华人民共和国招标投标法》、《工程建设项目施工招标投标办法》和《工程建设项目招标范围和规模标准规定》等法规规定,可以不进行公开招投标的项目类型仅包括少数涉及国家安全、以工代赈、采用特定专利等的项目。赵振宇等(2005)对我国建筑项目的管理现状进行问卷调查发现,业主和承包商的良好关系是建立在订立严谨的合同并严格遵守合同的基础之上,正式合同约定了业主与施工方关系的主要内容。

表1 三种类型的跨组织激励机制的描述性统计

变量名称	变量类型	取值范围	样本量	极小值	极大值	均值	标准差
合同内激励(INCENTIVE_1)	定距	1~7	282	2	7	5.41	1.203
合同外正式激励(INCENTIVE_2)	定距	1~7	282	1	7	4.74	1.665
合同外非正式激励(INCENTIVE_3)	定距	1~7	282	1	7	4.13	1.690

Gulati和Singh(1998)、Dekker(2004)和Mahama(2006)等研究发现,跨组织的关系治理中,正式控制机制与非正式控制机制并存且共同发挥作用。表2显示,三类跨组织激励机制之间存在显著的正相关关系(Pearson相关系数的p值均小于0.01),这说明三类激励机制在建筑业实践中一般是同时采用的,尤其是合同内激励机制和合同外激励机制的相关系数显著为正,说明两者在现实中的应用并非简单的相互替代关系。

表2 三种类型的跨组织激励机制的相关性分析

变量名称	(1)	(2)	(3)
合同内激励(INCENTIVE_1)(1)	1.00	0.383 **	0.247 **
合同外正式激励(INCENTIVE_2)(2)	0.427 **	1.00	0.515 **
合同外非正式激励(INCENTIVE_3)(3)	0.252 **	0.542 **	1.00

注:①本表上方列示了关键变量的Pearson相关系数,下方列示了关键变量的Spearman相关系数。②\*\*\*、\*\*、\*分别表示在0.01、0.05、0.10的水平上统计显著。

施工方对跨组织激励常用的三种合同外奖惩资源为经济利益、信誉资源和长期合作机会的重视程度。如表3所示,三类奖惩资源在建筑行业的组织间关系中广泛存在,其中,无形的奖惩资源(包括信誉资源和长期合作机会)的被重视程度显著高于合同外的经济利益(配对t检验的p值均小于0.01)。

表3 施工方对合同外奖惩资源的重视程度

变量名称	变量类型	取值范围	样本量	极小值	极大值	均值	标准差
经济利益(INCENTIVE_4)	定距	1~7	282	2	7	4.65	1.668
信誉(INCENTIVE_5)	定距	1~7	282	1	7	5.90	1.024
长期合作机会(INCENTIVE_6)	定距	1~7	282	1	7	5.88	1.167

如表4所示,三类合同外奖惩资源之间存在显著的正相关关系(Pearson相关系数的p值均小于0.01),说明施工方对三类奖惩资源的重视程度是显著相关的。这说明,当业主与施工方之间存在合同外的奖惩措施时,施工方努力采取合作性行为获得

合同外奖励的目的不仅仅是获得经济利益,更是为了获得合同外奖励措施所带来的隐形好处,如建立良好的长期关系、获得市场地位和声誉等。由于正式合同在建筑项目管理中占据着重要地位,与项目有关的经济利益基本上都涵盖在合同的支付框架下,因此在合同外设置的有形奖惩资源的作用不仅是影响施工方的盈利状况,更重要的是传递信号功能,即施工方通过获取合同外奖励的行为传递其采取合作态度和行动的信号。

**表4 合同外奖惩资源重视程度的相关性**

变量名称	(4)	(5)	(6)
经济利益(INCENTIVE_4)(4)	1.00	0.331 **	0.292 **
信誉(INCENTIVE_5)(5)	0.274 **	1.00	0.619 **
长期合作机会(INCENTIVE_6)(6)	0.280 **	0.647 **	1.00

**四、结论**

跨组织激励问题是激励机制框架从组织内部向组织间关系的拓展,是组织间管理控制机制的重要组成部分。从激励机制的管理学框架出发,本研究认为,跨组织激励机制是由组织间绩效评价、组织间奖惩资源和绩效评价结果与奖惩资源联系方式三者组成的有机整体,根据这三者是否能够被第三方验证和是否写入合同,可以将跨组织激励机制分为写入合同的正式激励机制、未写入合同的正式激励机制和未写入合同的非正式激励机制。本文讨论了能够被第三方证实的新古典契约、未写入合同的可验证激励要素与被执行的关系契约在跨组织激励中各自发挥怎样的作用。

本研究以建筑业为对象,以建筑项目为分析单元,以建筑企业项目经理为对象进行问卷调查,考察在建筑项目中业主方与施工方之间跨组织激励机制的应用现状,以及非正式激励中不同奖惩资源的应用情况。结果发现,三类跨组织激励机制在建筑行业的组织间关系中广泛存在,其中,正式激励机制(包括合同内和合同外)显著高于非正式激励机制的应用程度,但不同类型激励机制之间并不存在替代关系,而是同时采用的。此外,在合同之外,经济利益、市场信誉和长期合作机会都是激励关系中重要的奖惩资源。其中,无形的奖惩资源(包括信誉资源和长期合作机会)的被重视程度显著高于合同外的经济利益。

这一研究结论不仅用中国素材丰富了跨组织管理控制机制的研究,所得到的结论为组织间管理控制的研究提供了新的经验证据,而且对建筑业项目管理和交易主体关系管理具有较强的现实意义。

**【注】** 本课题得到国家自然科学基金重点项目“水电企业流域化、集团化、科学化管理理论和方法研究”(项目编号:

50539130)的资助。

**主要参考文献**

- Otley, D.. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 1994; 5
- Hopwood, A. G.. Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information. *Accounting, Organizations and Society*, 1996; 6
- Merchant, K. A., W. A. Van der Stede, L. Zheng. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2003; 28
- Dekker, H. C.. Control of inter-organizational relationships: Evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 2004; 1
- Cooper, R. Slagmulder. Interorganizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 2004; 1
- Heide, J. B., G. John. Do norms matter in marketing relationships. *Journal of Marketing*, 1992; 2
- Baiman, S., M. V. Rajan. Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 2002; 27
- Baker, G., R. Gibbons, K. J. Murphy. Relational contracts and the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 2002; 7
- Gibbons, R., K. J. Murphy. Optimal incentive contracts in the presence of career concerns: Theory and evidence. *The Journal of Political Economy*, 1992; 3
- Van der Stede, W. A., S. M. Young. Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 2005; 30
- 赵振宇, 乌云娜, 黄文杰. 我国建设项目管理现状与问题问卷调查分析. *建筑经济*, 2005; 9
- Gulati, R., H. Singh. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 1998; 43
- Mahama, H.. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 2006; 17