

# 我国行业协会内部治理问题的博弈分析

徐 晞

(华侨大学 公共管理学院, 福建 泉州 362021)

**摘 要:** 近年来, 我国行业协会蓬勃发展, 已成为经济社会发展不可或缺的中间力量。然而, 在快速发展的背后, 也出现了许多令人担忧的内部治理问题, 其社会公信力受到严重挑战。本文通过引入博弈论, 从经济学的角度分析探讨行业协会内部治理问题的根源, 研究表明: 权责分明是实现内部治理机制优化的最基本的条件; 对行业协会的理事会和监事会注重隐性声誉激励与约束, 对秘书处等内部工作机构则要注重效率工资等显性激励与约束。

**关键词:** 行业协会; 内部治理; 博弈分析

**中图分类号:**

**文献标识码:** A

**文章编号:**

## 一、引 言

近年来, 我国的行业协会商会发展迅速, 已成为促进经济发展、推动社会文化事业进步、参与国际交流与竞争不可或缺的力量。<sup>[1]</sup> 根据 2010 年 6 月中万(北京)行业协会商会发展促进中心的一项调查数据显示, 我国的行业协会商会的数量成逐年递增之势。同时, 行业协会商会逐渐摆脱“二政府”的状态, 实现了自治自律。<sup>[2]</sup> 根据《民政事业统计季报》, 截止 2011 年 3 季度, 全国社团组织已达 24.7 万个。来自全国工商联的统计数字显示, 截至 2010 年底, 全国工商联共有行业商会 14251 个。2011 年 3 月 1 日, 民政部出台了《社会组织评估管理办法》, 为行业协会商会的规范发展提供了法律保障。

当然, 行业协会作为一种非营利组织, 同样需要通过有形的组织机构和人员运作来实现其功能和属性。虽然我国行业协会发展步伐较快, 但皆不同程度地存在着内部职责不明、内部人控制问题严重、监督机制失灵、激励机制缺乏、章程约束力不强等内部治理问题, 迫切需要尽快有效解决。因此, 为了保障行业协会运作效率并充分发挥其重要作用, 必须建立健全其内部治理结构和内部治理机制。Peter F.Drucker (1990)<sup>[3]</sup> 首先提出“非营利组织也需要管理”, Young 等 (1993)<sup>[4]</sup> 认为“治理已成为非营利组织能否有效运作的首要课题”。对非营利组织治理问题的研究, 大多学者从志愿失灵的现象出发, 以“善治”为目的, 将研究集中在外部治理困境上, 强调外部政治、社会、法律环境改善对非营利组织良性运营的作用<sup>[5-8]</sup>。在已有的研究文献中, 对非营利组织治理问题的研究以定性分析和理论分析为主, 而运用博弈论来分析其治理问题尚鲜以为见。

**作者简介:** 徐晞 (1978.11~), 女, 华侨大学公共管理学院副教授、硕士生导师, 管理学博士, 厦门大学公共事务学院博士后, 主要从事非营利组织研究。

**通信地址:** 徐晞, 华侨大学公共管理学院 (362021); 13625966688; xuxi@hqu.edu.cn

博弈论 (game theory) 主要研究决策主体的行为发生直接相互作用时候的决策以及这种决策的均衡问题<sup>[9]</sup>。制度分析需要一个关于策略行动的分析理论, 博弈论对于分析制度经济学无疑是一种非常有效的工具, 本文通过引入博弈论, 研究非营利组织治理问题中内部利益相关者的博弈关系, 旨在寻求各利益相关者博弈关系的均衡点进行机制设计。当然, 不同类型的非营利组织, 其内外部利益相关者的类型也各异。在我国, 非营利组织主要包括社会团体、民办非企业单位和基金会等三种类型, 本文选择社会团体中的行业协会作为研究对象, 主要基于社会团体拥有会员大会组成的最高权力机构, 具备治理结构的完整形式, 同时行业协会内部各主体的利益相关性最强, 直接关系到企业的利益问题甚至是生存问题, 而这也正是其他类型非营利组织无法比拟的。

## 二、模型与分析

正如图 1 所示, 从内部利益相关者角度分析看, 行业协会内部治理问题为一系列委托--代理契约关系的集合 (非对称信息条件下的动态博弈), 分别为: ①作为最高权力机构的会员大会(或会员代表大会) 与决策机构 (理事会) 之间的委托--代理关系, 会员大会委托理事会来完成组织的运营, 会员大会为委托者, 理事会为代理者。

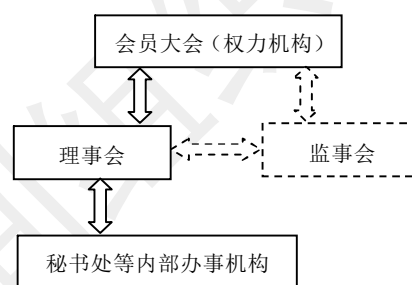


图 1 行业协会内部治理框架

②理事会与办事机构 (秘书处) 之间的委托--代理关系, 理事会委托秘书处等内部工作人员从事日常性工作, 此情况下理事会是委托者, 秘书处是代理者。因此, 理事会既充当上一级的代理者角色, 又充当下一级的委托者角色, 属于典型的纵向结构 (垂直式) 的委托--代理关系。③理事会与监事会之间被监督与监督的博弈关系。在我国, 《社会团体登记管理条例》对监事会的设立并不作强制性要求, 而且目前大多数社会团体也没有设立相应的监事会, 或者仅仅是形同虚设而没有发挥应有的作用。但笔者认为非常有必要加强重视监事会的治理功能。④会员大会与监事会之间的委托--代理关系, 会员大会委托监事会来监督理事会的行为, 会员大会是委托者, 监事会为代理者。

### (一) 会员大会与理事会的委托--代理关系的博弈分析

不失为一般性, 假设会员大会与理事会均为理性人。会员大会具有先动优势, 在博弈的第一阶段, 可选择推选或不推选这一任理事会。如果会员不信任理事会, 则不推选, 博弈结束; 如果信任, 则将推选理事会, 博弈进入第二阶段。在第二阶段, 理事会的行动可简化为两种, 即诚信与失信。“诚信”就是指理事会真正客观地履行理事会的责任与义务, “失信”则是指理事会违背责任与义务, 为私利的利益而损害协会的公共利益或其他会员企业的利

益。因此会员大会与理事会的委托—代理关系可表述为一个完善市场机制信息动态博弈模型，正如图 2 所示博弈树：

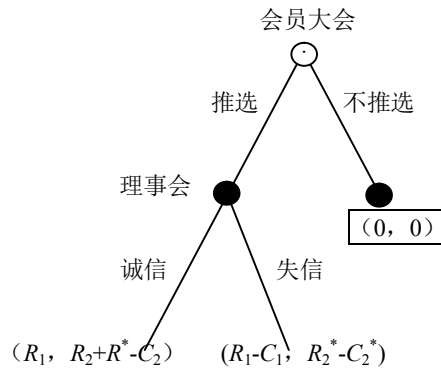


图 2 会员大会与理事会委托代理关系的博弈树

图 2 中， $R_1$  为所有会员能享受到的权益； $R_2$  为理事会得到的显性激励，如工资； $R^*$  为理事会得到的隐性激励； $C_2$  为理事会履行责任和义务所需付出的成本，包括时间成本； $C_1$  为因理事会失信而使所有会员损失的利益； $R_2^*$  为理事会失信所能获得的利益； $C_2$  为理事会失信将承担的最大惩罚成本。

很显然，只有当  $(R_2 + R^* - C_2) > (R_2^* - C_2^*)$  时，理事会将选择“诚信”策略。从这个式子中，可以发现几个问题，这必将有助于对理事会的“治理”，分别是：

①理事会失信的最大惩罚成本  $C_2^*$  务必大于  $(R_2^* + C_2 - R_2 - R^*)$ ，才能促使其理性地选择“诚信”策略，利己利人。

②根据笔者对福建省泉州市部分重点行业协会会费收取标准的调查统计结果，理事会的显性激励报酬  $R_2$  通常为 0，因此要促使理事会选择“诚信”策略，对理事会的隐性激励  $R^*$  至少大于  $(R_2^* + C_2 - R_2 - C_2^*)$ 。当然，这仅仅是对  $R^*$  值的一个数字表达公式，现实社会中其往往表现为提高自身在行业界的声望、提升所在企业的社会形象、加强自身的信用度等等。

因此，“获取声誉、树立声望”是理事会成员积极从事行业协会工作的主要动机，通过声誉等隐性激励机制约束其行为也显然是最有效的激励机制与约束方式。

## (二) 理事会与秘书处等内部工作机构委托—代理关系的博弈分析

在行业协会中，理事会与秘书处的关系是一种典型的委托—代理模型，以显性激励为主。此处，理事会的角色已转变成委托人，而秘书处等协会内部工作机构（以下简称为秘书处）则是这个委托代理关系的代理人，二者之间的关系显然是一种雇佣与被雇佣的关系。在协会中，理事会成员是不领取工资的，其行为基本上是自愿性和公益性的，而秘书处与其相异，

通常这些工作人员是职业化的，现实当中也是越来越多的秘书处成员通过招聘而来，完成理事会交办的日常运营，因此，协会必须支付秘书处成员工资。理事会通过另外雇佣监工或花更多的时间和精力，获得代理人（秘书处）行动的信息，从而加强对代理人的激励和监督。这里同样讨论最优监督问题，只是当中需要考虑的细节不一样。先从效率工资理论框架来讨论监督问题。“效率工资”（efficiency wage）一词最初来自发展经济学，用于企业支付工资给工人的解释，也同样适用于这里的研究。假定理事会的选择变量是理事会监督的概率  $\rho$  和秘书处“偷懒”的概率  $1-\theta$ ，秘书处是风险中性，双方的博弈支付矩阵可考虑用一个简单的完全信息静态博弈模型，如图 3 所示：

图 3 中， $C_2^0$  为理事会监督的成本； $P_3$  为秘书处工资； $C_3$  为秘书处努力工作的成本； $C_0$  为秘书处偷懒受处罚的成本； $M$  为理事会不监督将承担的成本，

		秘书处	
		工作 ( $\theta$ )	偷懒 ( $1-\theta$ )
理事会	监督 ( $\rho$ )	$-C_2^0, P_3-C_3$	$-C_2^0, P_3-C_0$
	不监督 ( $1-\rho$ )	$0, P_3-C_3$	$-M, P_3$

图 3 理事会与秘书处的完全信息静态博弈矩阵

$M > 0$ 。  $\rho=1$  表示理事会监督力度大，  $\rho=0$  表示理事会自己偷懒不监督；其中，  $\theta=1$  表示秘书处努力工作，  $\theta=0$  表示秘书处偷懒不工作。

双方的效用函数分别为：

$$U(\text{理事会}) = \rho[-\theta C_2^0 - (1-\theta) C_2^0] + (1-\rho) [-M(1-\theta)] \quad (1)$$

$$U(\text{秘书处}) = \theta[\rho(P_3-C_3) + (1-\rho)(P_3-C_0)] + (1-\theta)[\rho(P_3-C_0) + (1-\rho)P_3] \quad (2)$$

对式 (1) 与式 (2) 求导，分别得到博弈均衡解的应满足的一价条件：

$$U(\text{理事会}) / \rho = 0 \quad \text{与} \quad U(\text{秘书处}) / \theta = 0$$

$$\text{可得：} \quad \rho^* = C_3/C_0, \quad \theta^* = 1 - C_2^0/M \quad (3)$$

式 (3) 即为博弈模型的混合战略纳什均衡解 (MNE)。这个 MNE 表明：

当  $\rho \in (C_3/C_0, 1]$  时，秘书处的占优策略是努力工作；

当  $\rho \in [0, C_3/C_0)$  时，秘书处的占优策略则是偷懒；

当  $\theta \in ((1 - C_2^0/M), 1]$  时，理事会的占优策略是不监督；

当  $\theta \in [0, (1 - C_2^0/M))$  时，理事会的占优策略是监督。

当  $\rho = \rho^* = C_3/C_0$ ，  $\theta = \theta^* = 1 - C_2^0/M$  时，理事会与秘书处双方达到混合纳什均衡。

在这个博弈中，若  $M$  值越高，秘书处出现风险时，理事会不监督所造成的损失越大，  $\theta$  值越趋于 1，秘书处的努力程度就越高，偷懒的概率也就越小。当  $C_3$  值越高，即秘书处努力工作付出的成本越高，其偷懒的可能性也就越大。而当  $C_0$  值越大，即提高处罚力度将扩大秘书处努力工作的可能性。

### (三) 理事会与监事会的监督博弈分析

监事会是各会员单位通过会员代表大会选举会员代表组成的对协会的决策和各项活动行使监督、检查职能的机构。监事会与理事会之间存在着监督与被监督的博弈关系。当然，监事会对理事会进行监督需要花费较大的时间、资金等监督成本，而且在通常情况下监事会成员均为非专职人员，并且没有任何显性激励报酬，所以监事会的实施监督职能时，存在监督与不监督两种战略选择。双方的博弈支付矩阵可以简单地用图 4 表示。

对于监事会而言，监督就意味着要支付一定的监督成本  $C_4$ ，如时间及精力所需的成本；如果不监督，当理事会选择策略“诚信”时，监事会当然不需要支付任何成本，即为其最优战略选择；但理事会一旦获得监事会采取“不监督”策略的信息时，则存在选择“失信”策略的可能性，而此时，监事会将承担一定的责任并可能存在由理事会“失信”引发的权益损失  $C_4^*$ 。

		理事会	
		诚信 ( $\beta$ )	失信 ( $1-\beta$ )
监事会	监督 ( $\alpha$ )	$-C_4, -C_5$	$-C_4, -C_5^*$
	不监督 ( $1-\alpha$ )	$0, -C_5$	$-C_4^*, 0$

图 4 理事会诚信与监事会实施监督博弈矩阵

$C_5$  为理事会行使责任需要支付的各项成本，包括时间及精力相关的机会成本； $C_5^*$  为理事会不按章程行使责任或有违法违规行为被揭露时需要支付的各项成本总和。

根据图 4 支付矩阵推算，若  $C_4^* < C_4$ ，“不监督”是监事会的占优战略，而当  $C_5^* < C_5$ ，“失信”则是理事会的占优战略，博弈存在纳什均衡解  $(-C_4^*, 0)$ ；

若  $C_4^* > C_4$ ， $C_5^* < C_5$ ，存在纳什均衡解  $(-C_4, -C_5^*)$ ；

若  $C_4^* > C_4$ ， $C_5^* > C_5$ ，则不存在纳什均衡解。

进一步假设，监事会执行监督的概率为  $\alpha$ ，则不监督的概率为  $1-\alpha$ ；理事会守信的概率为  $\beta$ ，则失信的概率  $1-\beta$ 。双方的期望收益函数分别为：

$$\pi(\text{监事会}) = \alpha[-\beta C_4 + (1-\beta)(-C_4)] + (1-\alpha)[(1-\beta)(-C_4^*)] \quad (4)$$

$$\pi(\text{理事会}) = \beta[-\alpha C_5 - (1-\alpha)C_5] + (1-\beta)(-\alpha C_5^*) \quad (5)$$

对式 (4)、(5) 求导，分别得到监事会与理事会均衡解的一阶条件：

$$\pi(\text{监事会}) / \alpha = 0 \quad \text{与} \quad \pi(\text{理事会}) / \beta = 0$$

$$\text{即} \quad -C_4 + (1-\beta)C_4^* = 0 \quad \text{与} \quad -C_5 + \alpha C_5^* = 0$$

$$\text{从而可以得到:} \quad \alpha^* = C_5 / C_5^*, \quad \beta^* = 1 - C_4 / C_4^* \quad (6)$$

式 (6) 即为博弈模型的混合战略纳什均衡 (MNE)。这个 MNE 表明：

当  $\beta \in ((1 - C_4 / C_4^*), 1]$  时，监事会的占优战略是不监督；

当  $\beta \in [0, (1 - C_4 / C_4^*))$  时，监事会的占优战略是监督；

当  $\alpha \in (C_5/C_5^*, 1]$  时, 理事会的占优战略是守信;

当  $\alpha \in [0, C_5/C_5^*)$  时, 理事会的占优战略则是失信。

当  $\alpha = \alpha^* = C_5/C_5^*$ ,  $\beta = \beta^* = 1 - C_4/C_4^*$  时, 监事会与理事会双方达到混合纳什均衡。

在这个博弈中, 若  $C_4$  值越低、 $C_4^*$  值越高, 即监事会的监督成本越低, 且不监督的潜在成本越高, 理事会失信的概率  $1-\beta$  则越小, 因此在现实中要尽可能加大对理事会失信行为的惩罚力度, 尤其在声誉机制上 (一般情况下行业协会的监事会不领取物质报酬), 有助于推动理事会尽职尽责。同样,  $C_5$  值越低,  $C_5^*$  值越高, 即  $\alpha$  值较低时, 理事会越会选守信的战略选择, 换句话说, 监事会实施监督的行为就越勤快, 且处罚的力度较大, 也越有利于理事会尽职尽责。

显然, 这些情况属于组织内部利益的权衡, 而且其假设前提是监事会与理事会是信息不对称的, 并且不存在合谋行为。当存在合谋行为时,  $C_4^*$  为零甚至为负值, 即可以通过合谋获得额外收益, 因此监事会的占优策略是不监督, 监事会显然失信于利益相关者。因此, 如何避免“监事会失灵”, 必须有一套更加有效的激励约束机制来阻止合谋行为进行。

#### (四) 会员大会与监事会委托--代理关系的博弈分析

正如上面所述, 作为委托人的会员大会有必要制定一套激励约束机制来促使监事会 (代理人) 尽职尽责。而会员大会与监事会的委托--代理关系类似于会员大会与理事会的委托--代理关系, 因此本文不再建模分析, 并且根据上述的结论可以初步得出, 会员大会要加大对监事会成员不履行监督职责或与理事会串谋损害行业利益的惩罚力度, 同时也给予一定的隐性激励, 如良好的行业声誉等等。

### 三、结论与建议

根据以上博弈分析的结论, 对进一步健全我国行业协会内部治理机制提出以下几点建议:

第一, 在行业协会组织内部, 权责分明是实现内部治理机制优化的最基本的条件。理事会成员作为行业协会的决策与执行机构, 要对整个行业协会、所有会员负主要责任, 必须要安排足够的时间和精力在协会事务的处理上。秘书处是整个协会事务的最终执行者, 理事会要充分挖掘秘书处的主观能动作用, 自觉接受会员大会和监事会的日常监督。

第二, 对理事会成员要注重声誉激励与约束机制。①在激励方面, 将管理权限激励、社会地位激励与声誉激励相结合, 赋予协会理事会成员尤其是理事长 (会长) 相应的管理自主权, 排除行政力量的干预和会员企业的自由散漫, 树立他们在行业内的权威性及社会声望,

---

最大程度激发理事会成员的积极性和主观能动性,从而使更多的企业家热心投入行业协会的管理中。②在约束方面,要注重培育行业协会理事会成员的职业声誉机制,对于违规、不作为、谋私利的行为应当进行惩罚并公开披露,当他们的道德风险涉及到其所在企业的利益时,对其相关企业也要进行相应的制裁和披露,并且尽可能加大对理事会失信行为的惩罚力度,无论是在显性还是隐性声誉上。适当提高理事会成员的会费标准,也有助于推动理事会尽职尽责。

第三,对秘书处要注重显性激励与约束机制。建立健全秘书处职业化制度,加大引进专业人才充实秘书处的运营能力,树立专业化、职业化观念。要适当提高秘书处成员的工资水平,或采取效率工资,如降低保留工资同时提高绩效奖金,通过显性激励机制鼓励秘书处从业人员提高努力程度。除此之外,有必要进一步扩大秘书处因偷懒受处罚的概率及成本,有助于促使秘书处尽职尽责。

第四,对监事会成员也要注重隐性激励与约束机制。如一经发现理事会成员失信行为,给予一定的物质奖赏并优先推荐其进入下一轮理事会成员名单。同样,监事会成员失职也应承担巨大的惩罚成本,如行业内部通报批评,情节严重开除其在协会中的一切职务并移交司法机关。

第五,行业协会应强化自身能力提高。正是因为行业协会处在初期发展阶段,各相关利益主体对行业协会的规范运作及各自的权责义务认识不够,因此有必要加强行业协会的能力培训。一方面,“请进来”,邀请政府主管部门、专家学者、兄弟行业协会等为协会成员培训相关业务知识,增强自身的权责意识。另一方面,“走出去”,经常组织协会成员前往发达地区、规范化运作的行业协会考察学习,借鉴“他山之石”,进一步完善协会内部的治理机构与治理机制。

#### 参考文献:

- [1][2] 甫玉龙, 史晓葳, 完善行业协会内部治理结构的探讨 [J]. 国家行政学院学报, 2009, 7: 70-72
- [3] Peter F. Drucker. *Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices*[M]. New York : Harper Collins Publishers, 1990: 53.
- [4] Young D. R., Hollister R. M. & Hodgkinson V. A. *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations*[M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993: 2.
- [5] 谢蕾. 西方非营利组织理论研究的新进展[J]. 国家行政学院学报, 2002, 1: 89-92.
- [6] Hall P. D. A Historical overview of the private nonprofit sector, In Walter W. Powell, ed. *The nonprofit sector: a research handbook*[M]. Yale: Yale University Press, 1987: 4-36.
- [7] Dennis R. Young. Alternative models of government-nonprofit sector relations: theoretical and international perspectives[J]. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000, 29 (1): 149-172.
- [8] Adil Najam. The four-Cs of sector-government relations: cooperation, confrontation, complementary, and co-optation[J]. *Nonprofit Management & Leadership*, 2000, 10 (4): 375-391.
- [9] 张维迎. *博弈论与信息经济学*[M]. 上海: 上海人民出版社, 1996: 3-4.

---

## Game Analysis on the internal governance of industry associations in China

XU Xi

(College of Humanity & Public Management, Huaqiao University, Fujian Province, 362021, PRC)

**Abstract:** In recent years, with the rapid development of national industry associations, there are more and more internal governance issues, which seriously restrict the normal development of industry associations and greatly affect the social credibility of those. In this paper, we try to find the economic causes of the internal governance issue of industry associations by the way of Game Theory. It is concluded that, firstly, a clearly definition on power and responsibility is the most basic conditions to achieve optimization on the internal governance mechanisms. Secondly, it's necessary to pay more attention on the hidden incentive and restraint to the council and the board of supervisors, and on the dominant incentive and restraint to internal staff.

**Key words:** industry associations ; internal governance ; Game Analysis ; non-profit organization