经理人公平偏好对管理防御行为影响的实验研究

李秉祥[1]，牛晓琴[2]

（1. 西安理工大学经济与管理学院，西安 710054；
2. 上海应用技术大学经济与管理学院，上海 201418）

摘要：为解决经理人的代理道德风险问题，本文基于公平偏好理论，通过实验研究方法探讨了经理人横向公平偏好与纵向公平偏好对经理管理防御行为的影响。结果表明，公平偏好对经理人决策行为的影响十分显著。经理人薪酬公平性越低，其管理防御程度越高。当经理人薪酬与股东收益差距较大时，高能力经理人表现出较高的敏感性；当经理人与经理人市场薪酬差距较大时，低能力经理人表现出较高的敏感性。研究结论可为企业通过公平性的激励机制来抑制经理管理防御行为提供理论依据，降低企业委托代理成本。

关键词：管理心理学；公平偏好；管理防御；曲线估计；实验研究
中图分类号：F272.91　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1674-2850(2018)15-1564-16

Effect of manager's fairness preference on managerial entrenchment behavior: an experimental study

LI Bingxiang[1], NIU Xiaoqin[2]

(1. *School of Economics and Management*, *Xi'an University of Technology*, *Xi'an* 710054, *China*;
2. *School of Economics and Management*, *Shanghai Institute of Technology*, *Shanghai* 201418, *China*)

Abstract: In order to solve the manager's agent moral hazard problems, the paper experimentally investigated the effect of the manager's vertical and horizontal fairness preferences on the managerial entrenchment behavior based on fairness preference. The results indicated that the effect of manager's fairness preference had a great significance on decision behavior indeed. The worse managers compensation fairness became, the greater the degree of managerial entrenchment was. A large pay gap between managers and shareholders resulted in a higher sensitivity in high-ability managers, while a large pay gap between managers and managers marketing compensation leaded to a higher sensitivity in low-ability managers. Thus, the results can provide reliable theoretical basis for the enterprise to restrain the managerial entrenchment behavior through a fair incentive mechanism and to reduce the agency cost.
Key words: management psychology; fairness preference; managerial entrenchment; curve estimation; experimental study

0 引言

近年来，激励理论开始关注行为人的心理因素，在设计公司委托代理框架时将行为人的心理偏好也考虑进去，从而提出行为合约激励理论（behavioral contract incentive theory）[1]。其中的一种偏好为公平偏好（fairness preference），也叫不平等厌恶（inequity aversion），它主要表征行为人除了注重自身利益的情况外，还会注重利益分配的公平与否[2]。AGELL 等[3]发现，行为人的公平偏好是切实存在的，同时，公平偏好对公司经理人在经营公司过程中的各种行为决策存在极为重要的影响，包括公司经理人为了固

基金项目：国家自然科学基金（71772151，71272118）；上海应用技术大学引进人才科研启动项目（YJ2018-5）
作者简介：李秉祥（1964—），男，教授，主要研究方向：公司财务与资本管理. Email: libingxiang@xaut.edu.cn

守职位等管理防御行为。管理防御（managerial entrenchment）是指经理人在公司内、外部控制机制下，选择有利于维护自身职位并追求自身效用最大化的行为[4]。管理防御作为一种假说，最早由 MORCK 等[5]在研究内部人所有权与公司业绩之间关系时提出。现有的相关研究多数集中在对管理防御程度的计量及其引起的原因和产生的经济后果等方面，鲜有文献通过经理人的心理来探讨经理管理防御的动机以及如何转化为行为的过程。而公平偏好作为一种重要的激励约束理论，不仅能够激励经理人积极努力地为公司谋取利益，还可以对经理人的防御行为起到一定的约束作用，从而降低代理成本[6]。因此，有必要探究公平心理对经理管理防御动机和行为的影响作用，继而为企业制定有效的激励约束机制提供理论依据。

在企业中，经理人的公平偏好是深层次的心理活动，由此引起的行为动机都是不可直接观察和测量的，同时，经理人也会出于各种因素而不表达自己的真实想法，甚至一些行为动机是自为而不自知的，加之这些信息数据都无法从企业的财务报表等资料中获取，因此，运用实验研究方法来探究公平偏好对经理管理防御行为的影响具有较强的解释力。在经理人按照能力分类的基础上，运用实验研究方法探究经理人公平偏好心理对管理防御程度的影响，从而为企业制定经理人激励薪酬提供一种新思路。

1 研究背景

传统的委托代理理论认为行为人是自利的，而现实中的许多情形均表明行为人是有涉他偏好的[7~8]。近十年来，借鉴心理学、生物学、行为科学等学科的研究方法，经济学将公平偏好心理纳入研究中，并尝试对传统自利人假设进行修正，取得了初步的研究成果。这些研究准确且完美地解释了许多实验悖论，也对传统经济学的研究领域进行了极大的拓展。在公平偏好理论研究中，FEHR 等[9]提出了具有代表性的“收入差距厌恶”模型（即 FS 模型），该模型提出行为人在关注个人收益的同时，亦会关注个人与他人的收益差距，他们不仅厌恶自己的收入比别人低（嫉妒偏好），也会厌恶自己的收入比别人高（同情偏好），同时还有一些人是高兴自己的收入比他人高（自豪偏好）。BOLTON 等[10]也提出了行为人感知公平是以所有人的平均收益为参考标准的 BO 模型。随后，学者们开始关注将公平偏好心理纳入薪酬契约激励机制设计中，并通过锦标激励机制、线性报酬机制和团队产出分享机制等薪酬激励机制的研究分析代理人的社会偏好影响及其激励效果。很多研究通过对 FS 模型和 BO 模型进行修正和拓展，探究代理人公平偏好对最优薪酬契约均衡解的影响。如 ENGLMAIER 等[11]分析了公平偏好下多代理问题的最优激励合约，结果表明公平偏好会显著改变多代理关系下最优激励合约的结构形式，并使最优薪酬结构趋于线性结构。袁茂等[12]、蒲勇健等[13]通过刻画代理人之间的收益公平性，从横向和纵向公平偏好因素的视角设计了新的委托代理激励模型，研究表明委托人雇佣的代理人横向公平偏好程度越高，代理成本越低，委托人的控制和监督成本也越少。傅强等[14]兼顾代理人的横向和纵向公平偏好，通过对单边维度公平偏好的委托代理进行完善，发现随着代理人公平偏好的加强，会提升其能力水平，继而降低代理成本。刘新民等[15]在公平偏好理论的基础上探讨了多代理人的激励问题，发现代理人的努力水平与拆台行为正相关，公平偏好会降低代理人的努力水平和拆台行为。可见，以代理人横向公平偏好、纵向公平偏好为特征的激励机制，均可以降低代理人的代理成本，在企业的机制构成和实践中具有很好的效果。同时，许多学者在 FS 模型和 BO 模型的基础上，通过不同视角将公平偏好引入到多任务委托代理模型中，探究了代理人公平偏好下的最优激励契约。例如，向小东等[16]将净利润不公平厌恶偏好纳入到多任务委托代理模型中，探究了经理人在职消费行为下的模型最优薪酬机制。柳瑞禹等[17]结合我国化工企业的特殊性，通过构建多任务下的委托代理模型，探讨了委托人与代理人在公平偏好心理下的最优激励契约。

管理防御作为一种假说，自提出以来得到了国内外学者的广泛关注。学术界对经理管理防御问题的

研究主要是围绕经理人在企业内部、外部控制机制作用下如何降低职位威胁来展开的。首先，经理人在管理防御动机作用下会对企业的融资决策产生影响。国外学者 BERGER 等[18]的固守职位实验研究发现，经理人对企业的控制权越强，就会越倾向于选择较低的负债水平。随后，de JONG 等[19]选取荷兰上市企业为样本，探讨了经理人在资本市场约束较弱情况下的增资方式，结果表明受防御心理影响的经理人多选择权益融资的方式来增资，从而可以避免负债约束。黄国良等[20~22]通过实证分析发现，在我国上市企业股权融资偏好的影响因素中，经理人管理防御行为发挥着重要作用，管理防御对企业的经营绩效有消极影响。可见，经理管理防御明显影响企业资本结构。其次，管理防御的经理人为了固守职位以及寻求自身利益最大化会进行非效率投资。CHEN 等[23]研究发现，中国国有企业经理管理防御问题非常严重，无效率的过度投资导致了公司的低效运作。郝艳等[24]和李秉祥等[25]通过运用博弈模型分析探讨了经理人在管理防御动机下的长短期投资选择，发现随着经理人能力下降及工作转换成本的提高，经理人的防御程度呈上升趋势，且投资短视行为更严重。DENIS 等[26]研究发现由于多元化投资可以给经理人带来较高的显性报酬，还有助于其固守职位，因而管理防御的经理人更倾向于多元化投资。ANDERSON 等[27]认为经理人持股越少，其与股东的目标一致化程度越差，就越倾向于多元化投资。再次，经理人在管理防御动机下也会影响企业的股利分配政策。在 20 世纪 80 年代中期，美国许多公司的经理为了阻止企业被收购，会选择不以企业价值最大化的私下协议回购股票的股利政策，从而导致企业付出较高的溢价。而有研究发现，私下协议回购股票的股利政策是经理管理防御的一种自利行为，这损害了股东的利益[28]。刘星等[29]针对我国上市企业的特殊治理结构和股权结构，以经理人类型为潜变量，通过实证分析发现在管理防御动机下，经理人为了使自身利益最大化会选择支付股利。此外，ASTAMIE 等[30]通过研究还发现，管理者在资本市场上为了平滑收益，会通过会计政策使企业前后各期的收益均衡化，从而稳定股价并维护管理者的声誉。研究还发现，经理人管理防御会影响企业的 R&D 投入[31]、薪酬结构[32]、社会责任[33]等。可见，经理防御行为已成为企业治理不容忽视的一个重要的客观存在的事实。

综上所述，已有关于公平偏好理论的文献多集中在对公平偏好理论模型的探究，且现有的关于经理管理防御问题的文献大多是围绕管理者如何在内部控制和外部控制机制作用下对其职位进行巩固来进行探讨的，而较少考虑经理人偏好心理对其行为决策的影响。因此，考虑经理人作为社会人在公平偏好的驱动下会产生怎样的行为，特别是如何影响经理管理防御行为，值得进一步探究。本文在分析公平偏好理论的基础上，运用实验研究方法探究经理人公平偏好心理对管理防御行为的影响，可以丰富和推动公平偏好理论和管理防御理论的发展，并可为我国企业发展提供建设性的指导意义。

2 理论前提与研究假设

2.1 理论前提

早期学者大多基于经理人的决策行为是以股东利益最大化为目标来研究企业的代理问题，当委托代理理论出现之后，多数研究表明经理人的决策行为更易受到个人目标和偏好的影响。经理人离职后转换工作成本的存在以及职位相关控制权损失的不可弥补性导致了经理人有很强的动机来固守职位。因此，为激励和约束经理人的这种防御行为，应当更多地从经理人产生这种动机的心理方面来考虑。

近几十年来，大量的实证和实验研究表明，行为人具有公平偏好性，经济学家 AKERLOF 等[34]指出，报酬设计最重要的方面是要与员工的公平偏好保持一致。BEWLEY[35]和 CAMPBELL 等[36]研究发现员工的公平偏好对公司劳动契约的设计有巨大影响。可见，在企业中，经理人公平偏好是存在的，对其行为决策的影响也是存在的[8]。经理人作为企业的代理人，其在公平偏好影响下不仅会关注与委托人（即股东）

的薪酬差距，也会关注与其他代理人（即其他企业经理人）的薪酬差距。国外学者 ITOH[37]、DUR 等[38]的研究发现，公平偏好会导致激励效率损失，并且代理人公平偏好强度越大，委托人的期望收益越低。这意味着委托人应当通过缩小与代理人的收入差距来减少后者遭受的嫉妒负效用。FEHR 等[39]在研究中将公平偏好分为横向公平偏好的和纵向公平偏好，横向公平偏好是经理人间的公平偏好，纵向公平偏好则为经理人与股东间的公平偏好。在此基础上，袁茂等[12]通过在委托代理模型中引入公平因素，发现以代理人横向公平偏好为特征的激励机制在企业的机制构成和实践中都有很好的效果，可以降低代理人的代理成本。傅强等[14]的研究同时考虑了横向和纵向公平偏好，对单边维度公平偏好的委托代理进行了完善，发现随着代理人公平偏好的加强，其会提升能力水平，继而降低了代理成本。可见，基于公平偏好理论设计的激励机制会优化委托代理合作关系。同时，经理人都是以薪酬作为公平的外在感应[14]，因此，经理人通过薪酬水平来判定公平程度。此外，由于公司是由经理人来运营的，那么关于股东的收益，经理人是知晓的，并且在经理人市场上，经理人的薪资水平也是一个比较明确的信息。因此，文中假定经理人对股东收益及经理人市场的薪酬水平是可知的。

2.2 研究假设

依据前文的理论分析可知，经理人是具有公平偏好的。当经理人薪酬低于股东收益或经理人市场薪酬时，由于不公平的存在（嫉妒偏好的存在），拥有企业实际控制权的经理人就会有很强的动机来维护自身利益，继而寻求机会采取扩大“灰色收入”、提高权力和地位等自利的防御行为，继而损害股东的利益[19]。当经理人薪酬与股东收益或经理人市场薪酬差距越大时，这种防御动机越强烈；当经理人薪酬高于股东收益或经理人市场薪酬，但薪酬差距不大时，由于经理人出于同情心理的情况，就会因为讨厌自己比他人薪酬高而产生不满，产生人际间负面的情绪，不能积极努力工作；而当经理人出于自豪偏好心理时，就会因为自己薪酬比股东收益或其他经理人薪酬高而产生自豪感，这在一定程度上可以约束经理人的“败德行为”，并引导经理人尽力从股东利益出发来选择管理决策，提高管理效率。此时，出于同情心理和自豪心理的存在，经理人的防御动机不太明确。但随着经理人薪酬不断增加，经理人的工作转换成本不断增大，出于对维护自身职位安全的考虑，经理人会通过扩大企业规模、敲竹杠投资行为等防御行为来提高企业对其的依赖性，继而保障自己职业的安全。由于经理人被撤换，不仅是高额薪酬的损失，还会对自身的职业声誉及社会地位产生极大的负面影响，这会加剧其短期重新就业的风险。因此，一旦有条件，经理人就会采取对自身有利的决策来降低被解雇的风险，以此来固守职位[40]。可见，当经理人薪酬与股东收益或经理人市场薪酬差距越大时，经理人防御程度越高。由此提出以下假设：

H1：当经理人得到公司的公平待遇时，经理管理防御的动机减弱。

H1a：当经理人薪酬越接近股东收益时，经理管理防御程度越低。

H1b：当经理人薪酬越接近经理人市场薪酬时，经理管理防御程度越低。

在经理管理防御影响因素中，有研究表明经理人能力对经理管理防御行为影响很大[41]。因此，本文将经理人的能力作为研究变量。许多学者对能力的概念进行了界定，其中，具有代表性的学者 McCLELLAND[42]认为能力是指与工作、工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力和特质。由于随着经理人能力的增高，其更看重自我追求价值的实现，并且更在乎内心的感受，更看重企业对自己的信任和公平的态度。社会比较理论认为，行为人希望自身能力被正确评价[43]。由于经理人与股东的信任通常并不对称，因此当高能力经理人薪酬与股东收益或其他经理人薪酬相比不公平时，他们的努力没有得到相应的补偿，就会认为是对自身能力的一种否定，经理人会改变其管理行为，一方面会采取消极的管理行为来报复企业，另一方面会利用控制权来获取私利的防御行为来维护自身权

益，这都会降低企业价值。特别是，当经理人能力较高时，其投机能力就越强，对公司的操控能力也就越强，在很大程度上为经理人实施管理防御行为提供了更广的空间，更容易利用手中的权利来谋取私利，继而平衡由薪酬不公平性带来的负效用，这将大大影响企业的发展和股东的收益。可见，当经理人感受到公司的不公平对待时，高能力经理人更为敏感，且防御动机越强。由此提出以下假设：

H2：经理人能力越高，薪酬公平的敏感度越高。

H2a：当经理人薪酬与股东收益不公平时，高能力经理人的防御程度比低能力经理人的防御程度高。

H2b：当经理人薪酬与经理人市场薪酬不公平时，高能力经理人的防御程度比低能力经理人的防御程度高。

3 实验设计

3.1 实验的基本流程

本次实验研究的基本流程如图1所示。

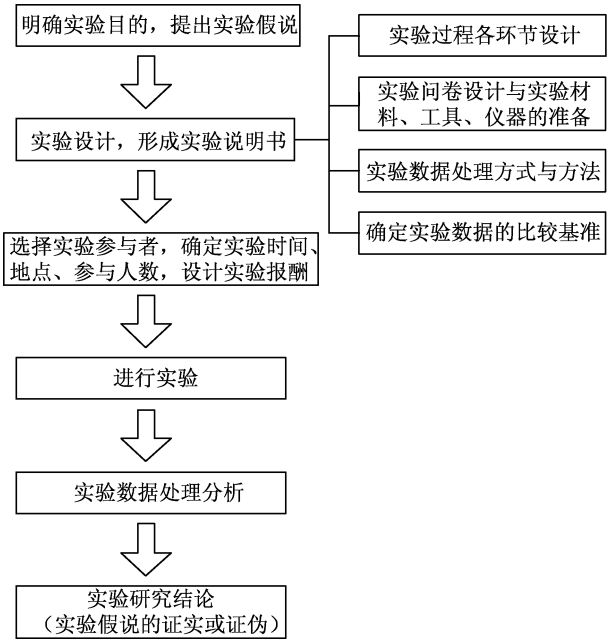


图1 实验的基本流程

Fig. 1 Basic procedure of this experiment

3.2 实验方法与实验问卷的设计

本实验研究的目的是探讨经理人公平心理对经理管理防御行为的影响。由于经理人的公平偏好心理与管理防御动机的不易观测性，本文利用实验方法，检验经理人公平偏好心理对其管理防御行为动机作用的大小，以便从公平性偏好视角来设计一个激励与约束经理管理防御行为动机的方法，降低企业代理成本。

本次实验是以情景模拟的方式进行的，通过发放实验问卷来获得被试者的公平偏好程度以及经理管理防御程度的研究数据。实验主要分为两个阶段：首先，给被试者发放实验问卷来对被试者进行分类；然后，给被试者提供与现实相似的情景环境，使被试者作为该企业的总经理来回答第二部分的实验问卷，继而探讨经理人在公平偏好心理下的防御程度。文中被解释变量为经理管理防御指数（MEI），数据的获取为经理管理防御程度测量问卷的得分，解释变量为经理人的公平偏好程度，以经理人的薪酬（SAL）作为公平的外在感应。以此来探究经理人薪酬与股东收益公平对经理管理防御的影响，以及经理人与其他经理人之间薪酬公平对经理管理防御的影响。

借鉴福勒[44]编著的调查问卷设计和评估步骤，本次实验问卷设计主要分三个步骤进行。首先，通过查阅文献、征求专家意见来确定实验问卷的问题；其次，对实验问卷的信度和效度进行评估；最后，选取一些被试者进行实验测试，使其更为科学。

实验问卷包括两部分：首先是经理人自身特征调查问卷。参考李秉祥等[45]基于管理防御的企业投资短视行为的实验研究，本文在这部分问卷中共设计了19个问题，其中，前7个问题是对经理人基本情况的调查，其余12个问题是对经理人能力的测度，每个问题都有4个选项，并且不同的选项给予不同的分值，按照顺序，分值分别为9、6、3、0，被试者得分越低，说明其能力越高；其次是经理管理防御程度调查问卷。在企业中，经理人的防御行为主要体现在财务决策方面。经理管理防御程度调查问卷以袁春生等[46]探究经理管理防御下的公司财务政策选择得到的结论为依据，通过征求专家意见来确定实验问卷的问题和分值，接着对实验问卷的信度和效度进行评估，通过选取一些会计专业的学生进行预实验，对实验问卷进行调整和修订，最后确定经理管理防御程度的测量问卷，问卷设计了20道问题，其中18道

问题有两个选项，每个选项给予不同的分值，依次记为 6、0，两个问题有 3 个选项，每个选项的分值依序记为 6、3、0，被试者的分数越高，则其管理防御程度越高，由此来判断经理人是否具有防御动机以及防御程度的强弱。

3.3 被试者

本实验的被试选取的是某高校高级工商管理硕士（executive master of business administration，EMBA）学员，均学习过投资、融资和战略管理等方面的课程，同时他们大都是来自企业的高级管理层，具备丰富的高层管理实践经验。因此，EMBA 学员在心理、学历及工作经验上都与现实中的经理人比较相近，增强了实验的科学性和有效性[❶]。

3.4 实验过程与控制

本实验的具体操作过程分三个步骤：首先是实验讲解部分。这部分主要是让被试者对实验目的、实验说明书的具体内容和注意事项等进行全面了解，并且要求被试者保证不会对本次实验的相关内容对外散播。其中，为确保被试者能全力以赴的参与实验，本研究采用了 SELTEN 等[47]的课程成绩激励方法对其进行激励，将本次实验作为他们课程成绩的一个重要部分，他们的表现将直接与该课程的成绩挂钩，详细的实验报酬计算依据和方法对被试保密且只有组织者知晓，以防止被试出现“选美效应”现象，继而使得实验结果出现偏差，不能体现被试的真实动机。其次是实验学习部分。在实验正式开始前，先对实验的操作规则和过程进行讲解，然后通过测试题对被试进行简单的实验测试，以检测被试对实验的理解程度，并针对测试结果对被试者存有的疑惑和不解进行详细的解释，在回答过程中采用客观性的语言，以防给被试者带来错误的导向，影响实验效果。最后是正式实验部分。在实验开始前，会给每个被试者一个不同的 ID 号，这个 ID 号只有被试者本人和组织者知晓。每场实验都将被试者分为三组进行，即实验组 1、实验组 2 和对照组。先进行能力问卷测试，之后给予每个被试者一个薪酬卡片，上面有具体的金额（给被试者的卡片中，其中有三分之一被试者拿到卡片上的薪酬高于经理人市场薪酬或股东收益，此为实验组 1；有三分之一被试者拿到卡片上的薪酬低于经理人市场薪酬或股东收益，此为实验组 2；有三分之一被试者抽到卡片上的薪酬为空白，规定其薪酬与股东收益或者经理人市场薪酬相当，即为对照组），同时也公布了当下股东收益水平与市场上经理人的平均薪酬水平（即高能力股东收益水平与市场上经理人的平均薪酬水平均假定为 5 万元，低能力股东收益水平与市场上经理人的平均薪酬水平均假定为 2 万元），随后开始进行实验。被试者要独立回答问卷，不能商量。在实验结束后，组织者先将问卷收集起来并感谢被试者的参与，组织者还要通过问卷的形式来对被试者进行询问，即“如果再组织此类实验，您是否还愿意参与”，其中第一场的被试者有 135 位（占比 96.43%）回答“愿意”，第二场的被试者有 128 位（占比 95.52%）回答“愿意”，可见在实验中被试者的回答是有效的。然后组织者根据被试者的问答情况给予相应的奖励。

4 实验结果分析

4.1 被试者基本信息数据统计说明

本次实验按照同样的流程分两场来进行，其中第一场是研究经理人薪酬与股东收益之间公平比较对经理管理防御的影响，第二场是研究经理人与其他经理人之间薪酬公平比较对经理管理防御的影响。两场

❶如果被试者是私营企业的总经理，则其不存在管理防御动机和行为，实验首先排除了参与者中在私有企业工作的总经理。同时，由于企业中级管理岗位以下的学员和政府任职背景的学员不符合或不具有本次实验所认定的企业管理决策权，故剔除了企业中处于普通管理岗位或其他岗位的学员和政府工作的学员

实验选用的被试者均为EMBA学员，两场实验时间间隔为一个月，两次实验的被试者不同，避免了由实验者存在记忆产生的误差，使实验更具科学性。其中，第一场实验被试者共148人，剔除中途有事未完成问卷的2人以及在公司中位居普通管理岗或其他岗位的6名学员，最后剩余140份有效问卷。第二场实验被试者共144人，剔除答卷填写不完整和不规范的4份以及所居职位不是中高层管理的6人，最后有效问卷为134份。通过统计分析可以发现，两场实验的被试年龄主要集中在45～55岁之间（分别占比68%和76%），且不同年龄的分布也具有很好的覆盖性，没有出现断层。两场被试者的职务级别主要为企业的主管（均占比为96%），包括财务总监、市场总监、技术总监及其他高级管理者，说明被试者对测试的问题有很好的把握。两场被试者的本科及以上学历分别占总人数的78.4%和82.5%，说明被试者的学历水平普遍较高，对测试的问题有很好的理解能力，在阅读和理解实验问卷上不会有偏差现象存在。通过与上市企业的相关数据进行对比可知，两场被试者的任期大多在3年以下（分别占比77.23%和72.39%），说明样本数据与现实较为接近。两场实验的样本数据还显示被试者的专业以及从事的行业分布较为平均。可见两场实验的被试在行业、背景、年龄和学历上均满足了实验研究的前提和要求，增强了研究的科学性和准确性。另外，文中采用克隆巴赫系数（Ceonbach's alpha）对信度进行了检验，通过检验结果可以看出，基本上所有的相关系数均高于0.7，表明本次实验的整体信度较高。

4.2 研究变量的信息数据统计

两场实验通过经理人自身特征问卷中能力测试部分，将被试者分为高能力和低能力两类。实验问卷中能力问卷的得分最高是108分，则文中规定能力问卷得分位于[54,108]区间的被试者属于低能力者；能力问卷得分位于[0,54]区间的被试者属于高能力者[45]，两场被试者的信息统计结果如表1所示。

表1 研究变量的信息数据统计

Tab. 1 Information statistics of research variables

变量	经理人自身能力（第一场）						经理人自身能力（第二场）					
	高能力				低能力		高能力				低能力	
频数/人	77				63		74				60	
频率/%	55.00				45.00		55.22				44.78	
分组后变量配对	实验组1（第一场）		实验组2（第一场）		对照组（第一场）		实验组1（第二场）		实验组2（第二场）		对照组（第二场）	
	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力
频数/人	28	19	25	22	24	22	26	19	23	22	25	19
频率/%	59.57	40.43	53.19	46.81	52.17	47.83	57.78	42.22	51.11	48.89	56.82	43.18

由表1可以看出，两场实验中高能力被试者人数均略多于低能力被试者，这与目前企业中经理人能力相对较高的现状相符。同时，两场实验中实验组1与实验组2的被试者是分别测试经理人在薪酬水平比股东收益（经理人市场薪酬）高、低的情况下所表现出来的防御程度，对照组的被试者为测试经理人在薪酬水平与股东收益（经理人市场薪酬）相当的情况下所表现出来的防御程度，用来与实验组1、2进行比较。两场被试者在各实验组与对照组中高能力（低能力）人数相当，符合实验设计标准，从而保证了实验结果的可信度。

4.3 描述性统计分析

通过实验数据统计，可以直观地看出经理人在公平偏好的情况下管理防御的水平，具体如表2、表3所示。

表 2 与股东收益公平对比的管理防御指数平均值汇总

Tab. 2 Average value summary of the managerial entrenchment index in fair comparison with shareholder returns

研究变量	实验组 1		实验组 2		对照组	
	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力
管理防御指数平均值	92.15	93.78	90.58	93.04	68.40	90.90
均值	92.97		91.81		79.65	

表 3 与经理人市场薪酬公平对比的管理防御指数平均值汇总

Tab. 3 Average value summary of the managerial entrenchment index in fair comparison with managers marketing compensation

研究变量	实验组 1		实验组 2		对照组	
	高能力	低能力	高能力	低能力	高能力	低能力
管理防御指数平均值	92.23	94.91	91.68	98.95	70.53	92.11
均值	93.57		95.32		81.32	

根据表 2 和表 3 的统计分析可以发现，两场实验中，对照组的防御指数平均值分别为 79.65 和 81.32，其中管理防御指数大于平均值的被试者分别有 29 人和 26 人，各自占到对照组总数的 63.04%和 59.09%，在一定程度上可以看出，我国目前经济环境下经理人的防御水平处在一个相对较高的水平。在两场实验的对照组中，高能力经理人的防御指数平均值分别为 68.40 和 70.53，低能力经理人的防御指数平均值分别为 90.90 和 92.11，对比发现对照组中高能力经理人防御指数平均值均低于低能力经理人的防御指数平均值，且相差较大，造成这种现象的主要原因是对于低能力经理人而言，其面临被解雇的风险比高能力经理人高，且转换工作成本相对较高，因此低能力经理人比高能力经理人有更强的防御动机。这个结果与学者李秉祥等[45]的结论基本一致。由表 2 和表 3 还可以看出，不论是高能力经理人还是低能力经理人，相对于实验组 1 和实验组 2，对照组中的经理人管理防御水平都最低。这主要是由于当经理人薪酬低于股东收益或其他经理人薪酬水平时，经理人会感觉到不公平，在这种情况下经理人很有可能通过其他途径的收益来弥补这部分的不公平感，或者经理人会采取降低自己的努力程度使付出与收入对等，那么损害股东利益满足自身利益的管理防御行为就会随之发生；相反，当经理人薪酬高于股东收益或其他经理人薪酬水平时，经理人同样会感觉到不公平，但对于这种不公平感，经理人不但不排斥反而期望能够继续存在，从而促使经理人迫切需要维护产生这种不公平感的职位稳定，产生强烈固守职位的管理防御动机。可见，不论经理人薪酬水平是偏高还是偏低，当它无法满足经理人的公平偏好时，都会促进经理管理防御动机的产生，也就是经理人薪酬水平比股东收益或经理人市场薪酬高（实验组 1）和低（实验组 2）时，经理人会产生强烈的防御动机。此外，在两场实验中，实验组 1 和实验组 2 中的高能力经理人管理防御指数变化程度（实验组中高能力经理人管理防御指数相对于对照组中高能力经理人的管理防御指数的变化）均大于低能力经理人管理防御指数变化程度（实验组中低能力经理人管理防御指数相对于对照组中低能力经理人的管理防御指数的变化），可见高能力经理人在两场实验中均表现出比低能力经理人更强的防御动机。这是因为当经理人能力较强时，其会更在乎内心的感受，更关注企业对自身的公平与信任程度。因此，当高能力经理人感觉公司对待自己不公平时，就会产生更强烈的防御动机，同时，高能力经理人投机能力越强，对公司的操控能力就越强，在很大程度上为经理人实施管理防御行为提供了更广的空间，也更容易利用手中的权利来谋取私利，并倾向采取一些损害股东权益而有利于自身的防御行为，该结论初步验证了假设 H2.

4.4 统计检验

本文选用SPSS 17.0软件来对经理薪酬水平（SAL）与管理防御指数（MEI）的关系进行曲线估计，分析了经理人在薪酬不同公平程度下的防御指数变化规律。首先根据数据画出散点图，继而根据散点图来选择最合理的曲线估计模型。在模型的选择过程中，通过多重相关系数和拟合优度检验两个角度来观察判定系数 R^2 和 F 检验的统计值。R^2 越接近1，说明曲线的拟合效果越好；F 值越大，则表明自变量对因变量的说明程度就越强，结果越有说服力。

4.4.1 经理人薪酬与股东收益公平对比分析

在分析经理人薪酬与股东收益公平时，通过对经理人管理防御指数（MEI）和薪酬水平（SAL）进行曲线估计，得到两者关系的散点图图2及参数估计值表4和表5. 由图2可知，不论是高能力还是低能力经理人，其防御指数和薪酬水平均呈现“U”型分布，因此，经理人防御指数与薪酬水平的关系更符合二次曲线Quadratic模型。由表4和表5中的模型参数估计值可知，只有二次曲线和三次曲线均在1%的水平上通过显著性检验，通过对比Quadratic模型和Cubic模型的判定系数 R^2 值可以看出，高能力和低能力经理人的二次曲线Quadratic模型的 R^2 值分别为0.757和0.810，均大于三次曲线Cubic模型的 R^2 值（分别为0.743和0.792），这说明二次曲线Quadratic模型的拟合优度更好，解释程度更高。因此，本文选择二次曲线模型对经理人薪酬与股东收益公平进行研究。

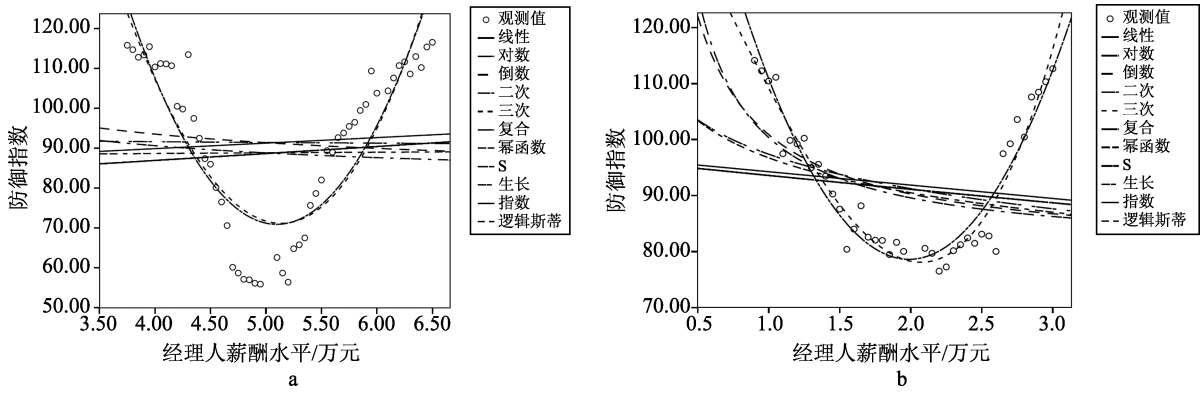


图2　高能力经理人（a）和低能力经理人（b）的薪酬水平与管理防御指数关系散点图

Fig. 2　Scatter diagram of the relationship between salary level and managerial entrenchment index based on high-ability managers (a) and low-ability managers (b)

由表4和表5中的模型参数估计值，可以得到高能力和低能力经理人薪酬水平（SAL）与管理防御水平（MEI）关系的估计模型分别为：$MEI_{高}=262.399-110.511SAL+33.454SAL^2$ 和 $MEI_{低}=209.134-131.318SAL+30.029SAL^2$. 由模型中的系数可以看出，不论是高能力经理人还是低能力经理人，模型中二次项系数（分别为33.454和30.029）均大于零，说明估计模型呈现平滑的“U”型，肯定了图2a和图2b中二次曲线Quadratic模型的变化趋势，也说明了不论高能力经理人还是低能力经理人，当其薪酬水平接近股东收益时，其防御程度不断降低，且随着经理人薪酬与股东收益差距的增大，其防御程度不断增强。可见，经理人是有公平偏好的，且随着不公平性的增强，经理人的防御程度更大，假设H1a得到了支持，即当经理人薪酬越接近于股东收益时，其防御程度越低，随着薪酬差距的加大，防御程度的强度越大。当经理人薪酬低于股东收益时，出于嫉妒偏好的心理，经理人会采取一些损害公司利益而使自身权益最大化的自利行为，从而影响企业的经营和发展。而当经理人薪酬高于股东收益时，由于同情偏好的存在，也会引起经理人的负面情绪，从而防御程度增加，虽然其中有些经理人会出于自豪偏好而努力工作，降

低防御程度，但是这个因素的影响相对较小，并且当经理人薪酬远高于股东收益时，其转换工作成本就会大大增加，其固守职位的动机就越强，那么，由此产生的防御动机就越强烈。因此，要约束经理人防御行为，就要给予同股东收益相近的薪酬额度，这样不仅可以抑制其出于不公平心理的防御行为，也可以减少其由于工作转换成本的增加而出现的防御行为增强。

表 4 高能力经理人薪酬水平与管理防御指数关系的模型汇总和参数估计值

Tab. 4 Model summary and parameter estimates of the relationship between salary level and managerial entrenchment index based on high-ability managers

模型	模型汇总					参数估计值			
	R^2	F	df1	df2	Sig.	常数	$b1$	$b2$	$b3$
线性	0.003	0.156	1	51	0.694	84.333	1.385		
对数	0.000	0.002	1	51	0.961	92.828	–0.876		
倒数	0.005	0.245	1	51	0.623	82.787	42.924		
二次	0.757	78.075	2	50	0.000	262.399	–110.511	33.454	
三次	0.743	72.280	2	50	0.000	601.786	–154.968	0.000	1.958
复合	0.004	0.220	1	51	0.641	80.327	1.020		
幂函数	0.000	0.002	1	51	0.967	87.594	0.009		
S	0.003	0.150	1	51	0.700	4.406	0.403		
生长	0.004	0.220	1	51	0.641	4.386	0.020		
指数	0.004	0.220	1	51	0.641	80.327	0.020		
逻辑斯蒂	0.004	0.220	1	51	0.641	0.012	0.980		

注：因变量为防御水平（MEI）；自变量为薪酬水平（SAL），下同

表 5 低能力经理人薪酬水平与管理防御指数关系的模型汇总和参数估计值

Tab. 5 Model summary and parameter estimates of the relationship between salary level and managerial entrenchment index based on low-ability managers

模型	模型汇总					参数估计值			
	R^2	F	df1	df2	Sig.	常数	$b1$	$b2$	$b3$
线性	0.016	0.640	1	39	0.429	96.638	–2.388		
对数	0.069	2.869	1	39	0.098	97.377	–8.870		
倒数	0.147	6.729	1	39	0.013	79.676	21.198		
二次	0.810	191.876	2	38	0.000	209.134	–131.318	30.029	
三次	0.792	161.198	3	37	0.000	157.129	–39.305	–17.293	8.614
复合	0.018	0.709	1	39	0.405	96.120	0.974		
幂函数	0.071	2.981	1	39	0.092	96.731	–0.096		
S	0.149	6.804	1	39	0.013	4.382	0.227		
生长	0.018	0.709	1	39	0.405	4.566	–0.027		
指数	0.018	0.709	1	39	0.405	96.120	–0.027		
逻辑斯蒂	0.018	0.709	1	39	0.405	0.010	1.027		

同时，在估计模型 $MEI_{高}=262.399–110.511SAL+33.454SAL^2$ 和 $MEI_{低}=209.134–131.318SAL+30.029SAL^2$ 中，高能力和低能力薪酬水平与防御指数关系模型中的二次项系数分别为 33.454 和 30.029，可以看出 $MEI_{高}$二次项系数比 $MEI_{低}$的大。而在二次函数中，二次项系数越大，曲线的开口越小，曲线的坡度和斜率变化幅度越快，可见高能力经理人管理防御指数（MEI）随着薪酬水平（SAL）的变化幅度比低能力经理人的要大，这说明经理人薪酬与股东收益差距越大，高能力经理人防御程度变化越快，即高能力经

理人比低能力经理人薪酬对与股东收益公平更为敏感，验证了前面的假设 H2a. 因为在企业中，相比低能力经理人而言，高能力经理人更在乎内心的感受，所以当其感受到薪酬待遇不公时，就更倾向采取一些自利性的防御行为。同时，经理人能力越高，其投机能力就越强，对公司的操控能力就越强，在防御动机作用下就更倾向采取一些损害股东权益而有利于自身的行为。因此，在经理人的任用中，尤其要关注高能力经理人薪酬与股东收益的公平性，通过制定公平合理的薪酬激励，降低经理人的防御水平，从而预防和减少其采取一些损害股东利益的行为。

4.4.2 经理人与经理人市场薪酬公平对比分析

关于经理人与经理人市场薪酬公平对比分析方面，通过对经理人管理防御指数（MEI）和薪酬水平（SAL）进行曲线估计，得到两者关系的散点图图 3 及模型参数估计值表 6 和表 7. 由图 3 可知，不论是高能力经理人还是低能力经理人，防御指数和薪酬水平均呈现“U”型分布，这说明二者的关系较为符合二次曲线 Quadratic 模型。由表 6 和表 7 中模型估计的参数值可以看出，二次曲线 Quadratic 模型和三次曲线 Cubic 模型均在 1%的水平上通过显著性检验，通过对比 Quadratic 模型和 Cubic 模型中判定系数 R^2 值可以看出，高能力和低能力经理人的二次曲线 Quadratic 模型的 R^2 值分别为 0.726 和 0.780，均大于三次曲线 Cubic 模型中的 R^2 值（分别为 0.715 和 0.756），表明 Quadratic 模型的拟合优度比 Cubic 模型好，且解释程度更高。因此，本文选择二次曲线 Quadratic 模型对经理人与经理人市场薪酬公平进行分析。

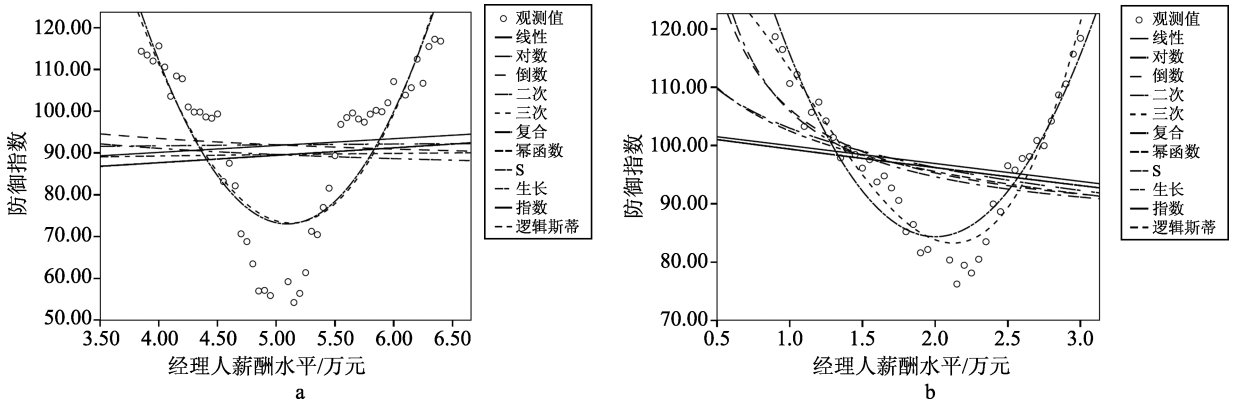


图 3　高能力经理人（a）和低能力经理人（b）市场薪酬水平与管理防御指数关系散点图

Fig. 3　Scatter diagram of the relationship between market salary level and managerial entrenchment index based on high-ability managers (a) and low-ability managers (b)

由表 6 和表 7 中参数估计值列的参数可知，高能力和低能力经理人市场薪酬水平（SAL）与管理防御水平（MEI）关系的估计模型分别为：$MEI_{高}=320.579-232.803SAL+31.670SAL^2$ 和 $MEI_{低}=209.709-125.312SAL+32.317SAL^2$. 由模型中的系数可以看出，不论是高能力经理人还是低能力经理人，薪酬水平（SAL）平方的系数均大于零，说明估计模型呈现出平滑的“U”型，进一步肯定了图 3a 和图 3b 中二次曲线 Quadratic 模型的变化趋势，这说明经理人薪酬在靠近经理人市场薪酬时防御程度在不断降低，相反地，随着经理人薪酬与经理人市场薪酬差距的变大，其防御程度不断增强，这说明经理人是有公平偏好的，且随着不公平性的增强，经理人的防御程度会越大，这也验证了假设 H1b，即当经理人的薪酬越接近于经理人市场薪酬时，其防御程度越低，随着薪酬差距的加大，防御程度的强度越大。可见，不论是高能力经理人还是低能力经理人，当经理人薪酬低于经理人市场薪酬时，基于公平性心理的影响，经理人会通过与经理人市场薪酬的横向比较而察觉到自我的不公平待遇，进而引发经理人的不满情绪，

且随着薪酬水平差距的加大，这种不满情绪也会增强，从而影响经理人的工作积极性和努力程度，甚至会促使经理人采取一些不正当行为来维护自身利益，损害公司的利益。而当经理人薪酬高于经理人市场薪酬时，对于部分高能力经理人而言，会出于自豪偏好而更加努力工作，降低防御程度，但是自豪偏好的因素对于高能力经理来说影响相对较小，并且此类经理人更注重与股东的纵向比较。对于低能力经理人而言，由于同情偏好的存在，其薪酬高于经理人市场薪酬也会引起危机感和不满情绪，从而增强其防御程度。此外，不论是高能力还是低能力经理人，当其薪酬水平远高于经理人市场薪酬水平时，其转换工作成本就会大大增加，其固守职位的动机就越强，由此产生的防御动机就越强烈。

表 6 高能力经理人市场薪酬水平与管理防御指数关系的模型汇总和参数估计值

Tab. 6 Model summary and parameter estimates of the relationship between market salary level and managerial entrenchment index based on high-ability managers

模型	模型汇总					参数估计值			
	R^2	F	df1	df2	Sig.	常数	$b1$	$b2$	$b3$
线性	0.004	0.196	1	47	0.660	83.589	1.640		
对数	0.000	0.003	1	47	0.956	90.270	1.050		
倒数	0.002	0.108	1	47	0.743	85.864	30.505		
二次	0.726	61.021	2	46	0.000	220.579	–232.803	31.670	
三次	0.715	57.675	2	46	0.000	640.219	–165.901	0.000	2.104
复合	0.004	0.196	1	47	0.660	80.981	1.020		
幂函数	0.000	0.006	1	47	0.941	87.211	0.017		
S	0.002	0.085	1	47	0.772	4.430	0.328		
生长	0.004	0.196	1	47	0.660	4.394	0.020		
指数	0.004	0.196	1	47	0.660	80.981	0.020		
逻辑斯蒂	0.004	0.196	1	47	0.660	0.012	0.980		

表 7 低能力经理人市场薪酬水平与管理防御指数关系的模型汇总和参数估计值

Tab. 7 Model summary and parameter estimates of the relationship between market salary level and managerial entrenchment index based on low-ability managers

模型	模型汇总					参数估计值			
	R^2	F	df1	df2	Sig.	常数	$b1$	$b2$	$b3$
线性	0.028	1.130	1	39	0.294	103.042	–3.063		
对数	0.088	3.747	1	39	0.060	102.996	–9.741		
倒数	0.166	7.782	1	39	0.008	84.368	21.884		
二次	0.780	189.914	2	38	0.000	209.709	–125.312	32.317	
三次	0.756	154.370	3	37	0.000	131.557	12.963	–44.304	12.946
复合	0.029	1.177	1	39	0.285	102.679	0.968		
幂函数	0.088	3.744	1	39	0.060	102.501	–0.101		
S	0.163	7.580	1	39	0.009	4.437	0.225		
生长	0.029	1.177	1	39	0.285	4.632	–0.033		
指数	0.029	1.177	1	39	0.285	102.679	–0.033		
逻辑斯蒂	0.029	1.177	1	39	0.285	0.010	1.033		

同时，在估计模型 $MEI_{高}=320.579-232.803SAL+31.670SAL^2$ 和 $MEI_{低}=209.709-125.312SAL+$

$32.317SAL^2$ 中，薪酬水平（SAL）平方的系数分别为 31.670 和 32.317，$MEI_{高}$比 $MEI_{低}$二次项系数小。二次函数中，二次项系数值越小，曲线的开口越大，曲线的坡度和斜率变化幅度越小，由此可见高能力经理人管理防御指数（MEI）随着薪酬水平（SAL）的变化幅度比低能力经理人小，这说明经理人在与经理人市场薪酬的横向比较中，随着经理人与经理人市场薪酬差距的增大，低能力经理人防御程度增强的越快，相对于高能力经理人而言，低能力经理人对于经理人市场薪酬公平更为敏感，这与前文的假设 H2b 相违背。检验结果与假设不一致的原因可能有：一是随着经理人能力不断增强，经理人的关注重心从横向公平偏好转向纵向公平偏好，高能力经理人更加注重与股东收益的薪酬公平，这是高能力经理人内心深层次的一种体现；二是相对于高能力经理人而言，低能力经理人由于自身能力有限，其觉得与股东没有可比性，因此将更多的焦点放在横向公平偏好，即他们的公平心理更偏重于经理人市场，低能力经理人在与经理人市场薪酬的横向比较中，这两个方面的因素可能是导致其对于经理人市场薪酬公平更为敏感。

5 讨论与结论

公平心理是个体深层次的一种倾向，同时，经理管理防御动机亦是经理人的一种深层次的内心活动，这些因素都是不能直接观察和利用历史数据进行计量的，因此难以通过实证分析来研究公平激励是如何影响经理管理防御的。实验研究则是以人为研究对象，在遵循实验规则和规范的条件下，研究经理的公平偏好对经理管理防御影响的作用，因此能有效地通过实验来观察人的内心活动。本文基于公平激励理论对经理管理防御进行实验研究，得到主要结论为：1）经理人非常关注收入分配的公平性，其中包括与股东收益的比较以及与经理人市场薪酬的对比。当经理人感觉收入不公平时，其防御动机会增强，防御动机的增强程度既受公平偏好心理的影响，也受高额薪酬下工作转换成本增大引起的固守职位动机的影响。2）当经理人面对收入分配不公时，高能力经理人比较关注与股东收益的公平。由于其能力较强，较为注重自我价值的实现，对股东收益的公平性更为敏感，继而会更在意与股东收益的比较；低能力经理人则比较关注与其他经理人薪酬的公平，而不会太过于关注与股东收益的公平。基于以上公平心理对经理管理防御行为的影响研究，可以为公司董事会提供一个全新的视角来激励和约束经理人的行为。依据经理人存在的公平偏好，针对不同类型的经理人，其公平偏好的比较基准不同，在充分考虑公平偏好心理对经理人管理防御动机与行为动机的作用机理的基础上，对经理人采取不同的激励与约束措施。从经理人的公平心理着手，根据经理人的类型给予其相对公平的薪酬激励，降低因经理管理防御而引致的企业代理成本，提高企业经营效率。

虽然本文探究了经理人公平偏好心理对管理防御行为的作用机理，也初步得到了一些结论和建议，可是鉴于经理人公平偏好心理以及管理防御动机、行为都是一个相对复杂的过程，通过实验研究方法对二者关系进行探索性的过程中不免会存在一定的局限性。首先，影响经理管理防御程度的因素很多，包括外在的环境因素和内在的心理因素，本文在问卷设计中根据经理人财务决策行为来判断经理管理防御程度的高低，显得有些不全面，这也是后续研究应当探讨和完善的地方；其次，出于实验的可操作性考虑，本文中两场实验的被试者为 140 人左右，样本量相对较少，后期可以增加实验样本的规模，继而获得更为科学的结果；再次，本文在研究中，通过给予被试者不同水平的薪酬来探究不同公平偏好对管理防御行为的影响，没有考虑到被试者的表现可能会受其他心理因素的影响。因此，需要在后续研究中，加大实验对象的规模，寻求更为合适的方法来对经理公平偏好心理以及管理防御行为进行全面深入的研究，继而提高研究结论的普遍性和可靠性。

[参考文献] (References)

[1] 董志强，洪夏璇. 行为劳动经济学研究进展[J]. 经济学动态，2008（2）：84-88.
DONG Z Q, HONG X X. Research progress in behavioral labor economics[J]. Economic Perspectives, 2008(2): 84-88. (in Chinese)

[2] NISHIMURA T, OKADA A, SHIRATA Y. Evolution of fairness and coalition formation in three-person ultimatum games[J]. Journal of Theoretical Biology, 2017, 420: 53-67.

[3] AGELL J, LUNDBURG P. Theories of pay and unemployment: survey evidence from Swedish manufacturing firms[J]. Scandinavian Journal of Economics, 1995, 97(2): 295-307.

[4] SHLEIFER A, VISHNY R W. Managerial entrenchment: the case of manager's specific investment[J]. Journal of Financial Economics, 1989, 25(1): 123-139.

[5] MORCK R, SHLEIFER A, VISHNY R W. Management ownership and market valuation: an empirical analysis[J]. Journal of Financial Economics, 1988, 20: 293-315.

[6] JENSEN M C. The agency costs of overvalued equity and the current state of corporate finance[J]. European Financial Management, 2004, 10(4): 549-565.

[7] ROB R, ZEMSKY P. Social capital, corporate culture, and incentive intensity[J]. The Rand Journal of Economics, 2002, 33(2): 243-257.

[8] FORSYTHE R, HOROWITZ J L, SAVIN N E, et al. Fairness in simple bargaining games[J]. Games and Economic Behavior, 1994, 6(3): 347-369.

[9] FEHR E, SCHMIDT K M. A theory of fairness, competition, and cooperation[J]. Quarterly Journal of Economics, 1999, 114(3): 817-868.

[10] BOLTON G E, OCKENFELS A. ERC: a theory of equity, reciprocity, and competition[J]. The American Economic Review, 2000, 90(1): 166-193.

[11] ENGLMAIER F, WAMBACH A. Optimal incentive contracts under inequity aversion[J]. Games and Economic Behavior, 2010, 69(2): 312-328.

[12] 袁茂，雷勇，蒲勇健. 基于公平偏好理论的激励机制与代理成本分析[J]. 管理工程学报，2011，25（2）：82-86.
YUAN M, LEI Y, PU Y J. Incentive mechanisms and analysis of agency cost based on fairness theory[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2011, 25(2): 82-86. (in Chinese)

[13] 蒲勇健，郭心毅，陈斌. 基于公平偏好理论的激励机制研究[J]. 预测，2010，29（3）：6-11.
PU Y J, GUO X Y, CHEN B. On incentive mechanism based on fairness preference[J]. Forecasting, 2010, 29(3): 6-11. (in Chinese)

[14] 傅强，朱浩. 基于公共偏好理论的激励机制研究——兼顾横向公平偏好和纵向公平偏好[J]. 管理工程学报，2014，28（3）：190-195.
FU Q, ZHU H. Incentive mechanisms based on fairness preference theory: give consideration to both vertical and horizontal fairness concerns[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2014, 28(3): 190-195. (in Chinese)

[15] 刘新民，刘晨曦，纪大琳. 基于公平偏好的三阶段锦标激励模型研究[J]. 运筹与管理，2014（3）：257-263.
LIU X M, LIU C X, JI D L. Study on three-period tournament incentives model based on fairness preferences[J]. Operations Research and Management Science, 2014(3): 257-263. (in Chinese)

[16] 向小东，张哲远. 不公平厌恶下经理人具有在职消费行为的多任务委托代理研究[J]. 福州大学学报（哲学社会科学版），2014（6）：40-45.
XIANG X D, ZHANG Z Y. Study on multi-task agent with on-the-job consumption behavior of managers under unfair aversion[J]. Journal of Fuzhou University (Philosophy and Social Sciences Edition), 2014(6): 40-45. (in Chinese)

[17] 柳瑞禹，秦华. 基于公平偏好和长期绩效的委托代理问题研究[J]. 系统工程理论与实践，2015，35（10）：2708-2720.
LIU R Y, QIN H. Research of multi-task principal-agent problems based on fairness preference and long-term performance[J].

Systems Engineering-Theory & Practice, 2015, 35(10): 2708-2720. (in Chinese)

[18] BERGER P G, OFEK E, YERMACK D L. Managerial entrenchment and capital structure decisions[J]. The Journal of Finance, 1997, 52(4): 1411-1438.

[19] de JONG A, VELD C. An empirical analysis of incremental capital structure decisions under managerial entrenchment[J]. Journal of Banking and Finance, 2001, 25(10): 1857-1895.

[20] 黄国良，程芳. 基于管理防御视角的中国上市公司股权融资偏好[J]. 管理现代化，2007（4）：59-61.
HUANG G L, CHENG F. The analysis on equity financing preference in China's listed companies based on managerial entrenchment[J]. Modernization of Management, 2007(4): 59-61. (in Chinese)

[21] 黄国良，罗旭东，施亭宇，等. 管理防御对上市公司资本结构的影响[J]. 商业研究，2010，397（5）：53-58.
HUANG G L, LUO X D, SHI T Y, et al. Empirical analysis of the influence of managerial entrenchment on capital structure of listed company[J]. Commercial Research, 2010, 397(5): 53-58. (in Chinese)

[22] 黄国良，董飞，范珂. 管理防御对公司业绩影响实证分析——来自中国上市公司的证据[J]. 经济理论与经济管理，2010（8）：52-58.
HUANG G L, DONG F, FAN K. An empirical analysis of the influence of managerial entrenchment on corporate performance: evidences from Chinese listed companies[J]. Economic Theory and Business Management, 2010(8): 52-58. (in Chinese)

[23] CHEN S M, SUN Z, TANG S, et al. Government intervention and investment efficiency: evidence from China[J]. Journal of Corporate Finance, 2011, 17(2): 259-271.

[24] 郝艳，李秉祥. 基于信号传递模型的企业投资短视与敲竹杠长期投资行为分析[J]. 管理工程学报，2011，25（3）：19-23.
HAO Y, LI B X. The analysis of corporate investment myopia and holdup permanent investment behaviors based on the signaling game model[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2011, 25(3): 19-23. (in Chinese)

[25] 李秉祥，王梦泽，姚冰湜. 基于管理防御假说下经理人投资行为的博弈研究[J]. 软科学，2015，29（1）：135-138，144.
LI B X, WANG M Z, YAO B S. Game study of manager's investment behavior based on management defensive hypothesis[J]. Soft Science, 2015, 29(1): 135-138, 144. (in Chinese)

[26] DENIS D J, DENIS D K, SARIN A. Agency problems, equity ownership and corporate diversification[J]. Journal of Finance, 1997, 52(1): 135-160.

[27] ANDERSON R C, BATES T W, BIZJAK J M, et al. Corporate governance and firm diversification[J]. Financial Management, 2000, 29(1): 5-22.

[28] DANN L Y, DeANGLO H. Standstill agreements, privately negotiated stock repurchases, and the market for corporate control[J]. Journal of Financial Economics, 1983, 11(1-4): 275-300.

[29] 刘星，魏锋，戴玉光. 经理管理防御下的公司股利政策研究[J]. 中国会计评论，2004，2（2）：363-376.
LIU X, WEI F, DAI Y G. Corporate dividend policy under managerial entrenchment[J]. China Accounting Review, 2004, 2(2): 363-376. (in Chinese)

[30] ASTAMIE W A, TOWER G. Accounting-policy choice and firm characteristics in the asia pacific region: an international empirical test of costly contracting theory[J]. The International Journal of Accounting, 2006, 41(1): 1-21.

[31] 李秉祥，陈英，李越. 管理防御、R&D投入与公司治理机制关系研究[J]. 科研管理，2014，35（7）：99-106.
LI B X, CHEN Y, LI Y. An empirical study on the relationship between managerial entrenchment, R&D investment and corporate governance[J]. Science Research Management, 2014, 35(7): 99-106. (in Chinese)

[32] 吴建祥，李秉祥. 经理管理防御对经理人薪酬及薪酬业绩敏感性影响分析——来自我国制造业上市公司的经验证据[J]. 现代财经（天津财经大学学报），2013，276（1）：97-107.
WU J X, LI B X. Analysis on the influence of managerial entrenchment on managers' compensation and performance sensitivity: empirical evidence from China's listed manufacturing companies[J]. Modern Finance and Economics (Journal of Tianjin University of Finance and Economics), 2013, 276(1): 97-107. (in Chinese)

[33] 李秉祥，周浩，白建军. 经理管理防御对企业社会责任影响的实证研究[J]. 软科学，2013（1）：104-108.

LI B X, ZHOU H, BAI J J. An empirical study on the influence of managerial entrenchment on corporate social responsibility[J]. Soft Science, 2013(1): 104-108. (in Chinese)

[34] AKERLOF G A, YELHN J L. Fairness and unemployment[J]. American Economic Review, 1988, 78(2): 44-49.

[35] BEWLEY T F. A depressed labour market as explained by participants[J]. American Economic Review, 1995, 85(2): 250-254.

[36] CAMPBELL C M, KAMLANI K S. The reasons for wage rigidity: evidence from a survey of firms[J]. Quarterly Journal of Economies, 1997, 112(3): 759-789.

[37] ITOH H. Moral hazard and other-regarding preferences[J]. Japanese Economic Review, 2004, 55(1): 18-45.

[38] DUR J, GLAZER A. Optimal incentive contracts when workers envy their boss[J]. Journal of Law, Economics and Organization, 2008, 24(1): 120-137.

[39] FEHR E, GOETTE L, ZEHNDER C. A behavioral account of the labor market: the role of fairness concerns[J]. Annual Review of Economics, 2009, 1(1): 355-384.

[40] HIRSHLEIFER D, THAKOR A V. Managerial conservatism, project choice and debt[J]. Review of Financial Studies, 1992, 5(3): 437-470.

[41] CHAN C C, LIU V W, WU C S. Managerial entrenchment and financing decision[J]. Journal of Management and Systems, 1998, 1: 41-62.

[42] McCLELLAND D C. Testing for competence rather than for “intelligence”[J]. American Psychologist, 1973, 28 (1): 1-14.

[43] 杨志强，石本仁. 高管公平性偏好、私人控制权收益与公司价值——来自 A 股上市公司行业基准的经验证据[J]. 财经研究，2014，40（3）：124-134.
YANG Z Q, SHI B R. Executive fairness preference, private benefits of control and firm value: evidence from industry benchmark of A-share listed companies[J]. Journal of Finance and Economics, 2014, 40(3): 124-134. (in Chinese)

[44] 弗洛德·J·福勒. 调查问卷的设计与评估[M]. 蒋逸民，译. 重庆：重庆大学出版社，2010.
FOWLER F J. Improving survey questions: design and evaluation[M]. Translated by JIANG Y M. Chongqing: Chongqing University Press, 2010. (in Chinese)

[45] 李秉祥，郝艳. 基于管理防御的企业投资短视行为的实验研究[J]. 预测，2009，28（6）：9-14.
LI B X, HAO Y. Experimental study on corporate investment myopia behavior under managerial entrenchment[J]. Forecasting, 2009, 28(6): 9-14. (in Chinese)

[46] 袁春生，杨淑娥. 经理管理防御下的公司财务政策选择研究综述[J]. 会计研究，2006（7）：77-82，94.
YUAN C S, YANG S E. A summary of research on financial policy choice under managerial entrenchment[J]. Accounting Research, 2006(7): 77-82, 94. (in Chinese)

[47] SELTEN R, MITZKEW M, UHLICH G R. Duopoly strategies programmed by experienced players[J]. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 1997, 65(3): 517-555.