

QIYE XINCHOU FENPEI DE
NEIBU PINGHENG JIZHI

企业薪酬分配的 内部平衡机制

■ 余璇 陈维政 / 著

财经出版传媒集团
经济科学出版社
Economic Science Press

重庆工商大学出版基金资助

企业薪酬分配的 内部平衡机制

■ 余璇 陈维政 / 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业薪酬分配的内部平衡机制/余璇, 陈维政著. —北京:
经济科学出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6499 - 2

I. ①企… II. ①余…②陈… III. ①企业管理 - 工资
管理 - 研究 IV. ①F272. 923

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 324915 号

责任编辑: 李 雪 蒯 冰

责任校对: 杨 海

责任印制: 邱 天

企业薪酬分配的内部平衡机制

余 璇 陈维政 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷有限公司印刷

三河市华玉装订厂装订

710 × 1000 16 开 17. 75 印张 330000 字

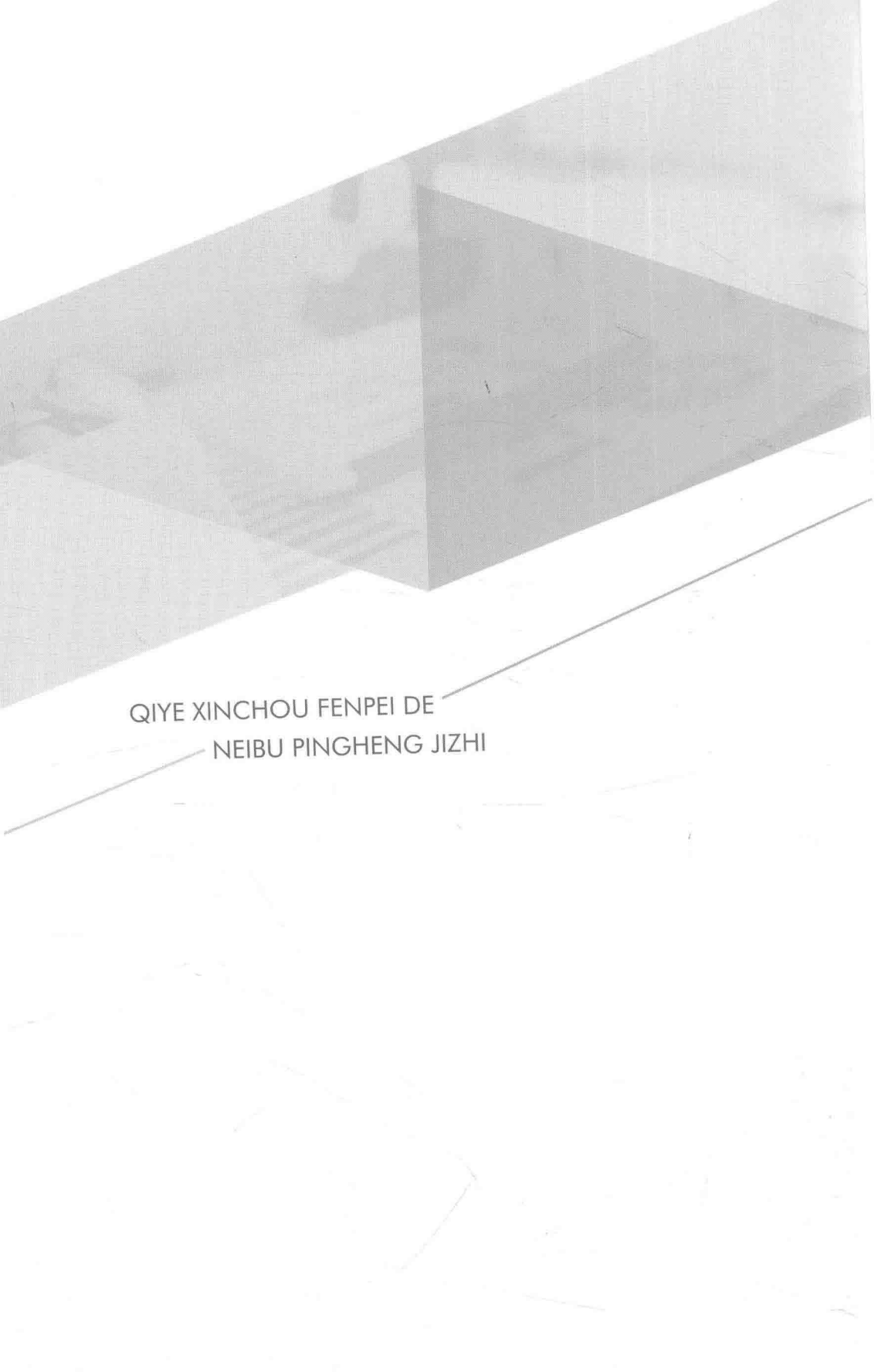
2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 6499 - 2 定价: 54. 00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn))



QIYE XINCHOU FENPEI DE
NEIBU PINGHENG JIZHI

前 言

企业薪酬分配的研究一直引起学界和企业界的关注,实现薪酬分配的
内部平衡是理论界和实务界共同关心的热点问题。那么如何确保薪酬分配
在企业内部建立平衡机制?企业薪酬分配的内部平衡对员工的薪酬分配公
平感及后续的行为反应会产生何种变化?这些都是我们亟须解决的问题。
本研究从企业管理学的视角,聚焦于分析企业薪酬分配中“公平标准”和
“收入差距”的内部平衡机制。具体而言,主要探讨员工对“公平标准”
和“收入差距”的认知差异对薪酬分配公平感、任务绩效和工作偏离行为
的影响,以及薪酬分配公平感的中介作用和组织伦理气候的调节作用。

主要研究问题包括:(1)企业薪酬分配中公平标准包括哪些类型?
(2)公平标准和收入差距对薪酬分配公平感产生何种影响?组织伦理气候
是否在其中起到调节作用?(3)公平标准和收入差距对任务绩效产生何种
影响?薪酬分配公平感是否在其中起到中介作用?(4)公平标准和收入差
距对工作偏离行为产生何种影响?薪酬分配公平感是否在其中起到中介作
用?(5)企业薪酬分配中“公平标准”和“收入差距”的内部平衡机制如
何设计?围绕着这5个研究问题,分别研究以下5项主要内容。

研究1:开发公平标准的问卷

通过文献分析、深度访谈和内容编码,本研究开发了公平标准的问卷,
并探讨公平标准的六种类型,结果表明:在此开发的公平标准包括六大类
型,即“按工作要求付薪”、“按个体贡献付薪”、“按岗位条件付薪”、

“按团体绩效付薪”、“按市场水平付薪”和“按个人特征付薪”。所开发的公平标准问卷有较高的信度和较理想的效度。

研究2：公平标准和收入差距对薪酬分配公平感的影响

运用文献梳理和理论分析，本研究构建了公平标准和收入差距对薪酬分配公平感的影响模型，并对其进行实证研究，结果发现：

(1) 员工对“按工作要求付薪”、“按个体贡献付薪”、“按岗位条件付薪”、“按个体特征付薪”、“按团体绩效付薪”和“按市场水平付薪”这六类公平标准的认知差异与薪酬分配公平感显著负相关关系。其中，对薪酬分配公平感影响最大的是员工对“按个体贡献付薪”的认知差异。在员工对这六类公平标准的认知差异分别对薪酬分配公平感产生的影响中，关怀导向伦理气候具有正向调节作用，规则导向伦理气候不具有调节作用，自利导向伦理气候具有负向调节作用。

(2) 员工的薪酬分配公平感在“同类岗位普通员工之间”的无差异组（公平差别阈 = 客观薪酬差距，下同）和差异组（公平差别阈 $\neq$ 客观薪酬差距，下同）上不存在显著差异；在“普通员工与基层管理者之间”、“普通员工与中层管理者之间”、“普通员工与一般高层管理者之间”以及“普通员工与公司‘一把手’之间”这四类比较中的无差异组和差异组上存在显著差异，且无差异组的员工的薪酬分配公平感要显著大于差异组。在“同类岗位普通员工之间”这一类比较中“差异组 & 无差异组”对薪酬分配公平感产生的影响中，关怀导向、规则导向和自利导向伦理气候均不起到调节作用。在“普通员工与基层管理者之间”、“普通员工与中层管理者之间”、“普通员工与一般高层管理者之间”、“普通员工与公司‘一把手’之间”这四类比较中“差异组 & 无差异组”对薪酬分配公平感产生的影响中，规则导向伦理气候起到正向调节作用，关怀导向、自利导向伦理气候均不起到调节作用。

研究3：公平标准和收入差距对任务绩效的影响

运用文献梳理和理论分析，本研究构建了公平标准和收入差距对任务绩效的影响模型，并对其进行实证研究，结果发现：

(1) 员工对“按工作要求付薪”、“按个体贡献付薪”、“按岗位条件

付薪”和“按个体特征付薪”这四类公平标准的认知差异与任务绩效显著负相关关系，而员工对“按团体绩效付薪”和“按市场水平付薪”这两类公平标准的认知差异与任务绩效的相关关系不显著。其中，对任务绩效影响最大的是员工对“按个体特征付薪”的认知差异。

(2) 员工任务绩效在“同类岗位普通员工之间”、“普通员工与公司‘一把手’”之间这两类比较中的无差异组和差异组上存在显著差异，且无差异组的员工任务绩效要显著大于差异组；员工任务绩效在“普通员工与基层管理者之间”、“普通员工与中层管理者之间”、“普通员工与一般高层管理者之间”这三类比较中的无差异组和差异组上不存在显著差异。

(3) 薪酬分配公平感在员工对“按工作要求付薪”、“按个体贡献付薪”、“按岗位条件付薪”这三类公平标准的认知差异对任务绩效的影响中具有完全中介效应，在员工对“按个体特征付薪”这一类公平标准的认知差异对任务绩效的影响中具有部分中介效应。

研究4：公平标准和收入差距对工作偏离行为的影响

运用文献梳理和理论分析，本研究构建了公平标准和收入差距对工作偏离行为的影响模型，并对其进行实证研究，结果发现：

(1) 员工对“按工作要求付薪”、“按个体贡献付薪”、“按岗位条件付薪”和“按个体特征付薪”这四类公平标准的认知差异与工作偏离行为显著正相关关系，而员工对“按团体绩效付薪”和“按市场水平付薪”这两类公平标准的认知差异与工作偏离行为的相关关系不显著。其中，对工作偏离行为影响最大的是员工对“按个体特征付薪”的认知差异。

(2) 员工工作偏离行为在“同类岗位普通员工之间”、“普通员工与基层管理者之间”、“普通员工与一般高层管理者之间”、“普通员工与公司‘一把手’之间”这四类比较中的无差异组和差异组上存在显著差异，且无差异组的员工偏离行为要显著少于差异组；员工工作偏离行为在普通员工与中层管理者之间这一类比较中的无差异组和差异组上不存在显著差异。

(3) 薪酬分配公平感在员工对“按工作要求付薪”的认知差异对工作偏离行为的影响中具有完全中介效应，在员工对“按个体贡献付薪”、“按岗位条件付薪”和“按个体特征付薪”这三类公平标准的认知差异对工作

偏离行为的影响中具有部分中介效应。

研究5：企业薪酬分配的內部平衡机制探讨

本研究认为企业薪酬分配的內部平衡机制设计核心在于心理契约。依据薪酬分配中“公平标准”和“收入差距”的组合，分别把员工的心理契约分成代表不同满足程度的类型一（象限Ⅰ：企业实际高、员工期望高；象限Ⅱ：企业实际高、员工期望低；象限Ⅲ：企业实际低、员工期望低；象限Ⅳ：企业实际低、员工期望高）和类型二（象限Ⅰ、Ⅲ：两者相等；象限Ⅱ：客观薪酬差距大于公平差别阈；象限Ⅳ：客观薪酬差距小于公平差别阈）。讨论发现当处于“公平标准”中的象限Ⅳ（企业实际低、员工期望高）和“收入差距”中的象限Ⅱ（客观薪酬差距大于公平差别阈）时，员工的心理契约满足感最低，薪酬分配处于最不平衡的一种状态。据此，本研究按“不平衡诱因—内部平衡机制—平衡结果”分析了企业薪酬分配过程中的问题，从而得出企业薪酬分配的內部平衡机制设计框架。

在以上5项研究内容的基础之上，本书总结并指出了该研究的局限，针对研究结论给出了相应的管理启示。

本课题在研究过程中得到重庆工商大学出版基金、国家自然科学基金项目“企业员工工作疏离感影响因素、形成机制及干预策略实证研究”（71272210）以及重庆市社会科学规划青年项目“重庆市渝东南民族地区精准扶贫的治理机制与模式创新研究”（2016QNGL56）和重庆市高校网络舆情与思想动态研究咨政中心一般项目“重庆市高校大学生疏离感的影响因素，形成机制与作用效果研究”（KFJJ2016010）的资助，在此一并表示感谢。

第 1 章

绪论 / 1

1.1 研究背景和研究问题的提出 / 2

1.2 研究目的与研究意义 / 6

1.3 研究内容与研究思路 / 8

1.4 研究创新 / 12

1.5 本章小结 / 13

第 2 章

理论基础与文献综述 / 15

2.1 理论基础 / 16

2.2 相关文献综述 / 32

2.3 本章小结 / 62

第 3 章

公平标准的问卷开发 / 63

3.1 研究目的 / 64

3.2 研究方法 with 思路 / 65

3.3 研究过程 / 65

3.4 预测和条目精炼 / 72

3.5 公平标准问卷的探索性因子分析 / 74

3.6 公平标准问卷的验证性因子分析 / 95

3.7 本章小结 / 103

第4章

研究设计与研究假设 / 105

4.1 研究模型与研究设计 / 106

4.2 公平标准和收入差距对薪酬分配公平感的影响 / 106

4.3 公平标准和收入差距对任务绩效的影响 / 116

4.4 公平标准和收入差距对工作偏离行为的影响 / 122

第5章

样本的描述性分析与信效度检验 / 131

5.1 样本变量的测量方法与工具 / 132

5.2 调查过程与样本研究概况 / 139

5.3 主要变量的描述性统计分析 / 141

5.4 主要变量的平均数检验 / 143

5.5 相关测量工具的信效度检验 / 155

5.6 主要变量的相关分析 / 156

5.7 本章小结 / 158

第6章

公平标准和收入差距对薪酬分配公平感的影响 / 165

6.1 研究变量关系模型与研究假设 / 166

6.2 研究变量之间的皮尔逊相关系数 / 167

6.3 公平标准和收入差距对薪酬分配公平感的影响 / 169

6.4 本章小结 / 193

第 7 章	公平标准和收入差距对任务绩效的影响 / 199
	7.1 研究变量关系模型与研究假设 / 200
	7.2 研究变量之间的皮尔逊相关系数 / 201
	7.3 公平标准和收入差距对任务绩效的影响 / 202
	7.4 本章小结 / 209
第 8 章	公平标准和收入差距对工作偏离行为的影响 / 213
	8.1 研究变量关系模型与研究假设 / 214
	8.2 研究变量之间的皮尔逊相关系数 / 215
	8.3 公平标准和收入差距对工作偏离行为的影响 / 216
	8.4 本章小结 / 223
第 9 章	企业薪酬分配的内部平衡机制探讨 / 227
	9.1 企业薪酬分配中公平标准的内部平衡现状 / 229
	9.2 企业薪酬分配中收入差距的内部平衡现状 / 231
	9.3 企业薪酬分配的内部平衡机制设计探讨 / 233
第 10 章	研究结论与管理启示 / 239
	10.1 研究结论与局限 / 240
	10.2 管理启示 / 244
	参考文献 / 249
	后记 / 273

企业薪酬分配的
内部平衡机制

Chapter 1

第1章 绪 论

本章首先说明本书的研究背景、研究目的与意义、研究内容，其次阐述本书的研究思路与研究方法，提出拟解决的问题和创新点，最后指出本书的结构安排。

1.1 研究背景和研究问题的提出

1.1.1 研究背景

在现代社会中，薪酬与每一个人息息相关。在人力资源越来越凸显重要性的今天，薪酬更是企业吸引、激励、保留员工的重要手段和平衡企业组织内部利益相关者物质利益冲突的主要工具。同时，企业薪酬分配属于初次分配，是维系社会经济稳定的重要环节。因此，企业薪酬分配的研究一直引起学界和企业界的关注。近三十年，中国经济和社会一直都处于转型和变革之中，多种有制共存，各种分配形式、分配制度、人事体系并存，从计划经济体制下全国统一的工资标准体系，到市场经济体制下的自主决定分配，企业组织内的分配在制度层面上存在诸多不公平、不合理以及不完善的现象。由于个体对公平的直接认知主要来自于自己所服务的组织，而薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。因此，在企业薪酬分配关系中如何平衡和兼顾组织和员工各自的诉求、实现薪酬分配公平是理论界和实务界共同关心的热点问题。那么如何确保薪酬分配在企业内部建立平衡机制？企业薪酬分配的内部平衡对员工的薪酬分配公平感及后续的行为反应会产生何种变化？这些都是我们亟须解决的问题。

在以往研究者针对公平问题进行的调研结果显示，针对公平的看法，绝大部分员工也从最初认为“平均就是公平”到目前已然接受“收入应当有差距”。当被问及为何产生不公平感时，企业员工首先抱怨组织的分配制度，而对程序公平、互动公平却不那么重视。比如周浩和龙立荣（2014）指出分配制度公平是影响中国组织薪酬分配公平感的决定性因素，而他们

开发的制度公平问卷题项主要涉及两个方面：薪酬的分配标准和收入差距合理与否。另外，在本研究前期针对国有、民营和外资企业这3类企业188名员工的调研结果显示：薪酬是否分配公平主要涉及到“公平标准”和“收入差距”两方面，且调研发现薪酬分配不公平的主要诱因在于“公平标准”和“收入差距”出现了不平衡状态。可见，探索企业薪酬分配中的公平标准和收入差距的内部平衡机制对确保薪酬分配公平、改善员工心理及行为无疑具有非常重要的理论及现实意义。

然而，目前有关企业薪酬分配中“公平标准”和“收入差距”的内部平衡机制研究匮乏。一方面，管理学领域缺乏专门针对公平标准的实证研究。目前国内外针对分配公平的研究主要集中在分配公平感的范畴，通常直接以分配公平感作为分配公平研究的逻辑起点或是影响其他结果变量的中介机制（Colquitt et al.，2001；Cohen - Charash & Spector，2001），而针对公平标准（也称公平观）的有关研究则主要分散在哲学、社会学、政治学、法学等领域的著作中，通常是以抽象论述为主，从管理学视角的论述较少。尽管公平标准和分配公平感都属于一种主观公平，但两者有非常明显的差别。分配公平感是指员工对分配结果是否公平的判断和感受，而公平标准是探讨资源怎样分配才是公平，应遵循什么样的分配标准才是公平的。这种理解会影响员工对客观公平现象的知觉、判断和评价。基于这种知觉、判断和评价，员工会产生对客观公平现象的主观感受（Folger，1998；Cropanzano et al.，2001），龙立荣和刘亚（2004）也指出组织公平观在很大程度上是组织成员产生公平感的前提和依据，是影响员工组织公平感的重要因素。另一方面，人们在进行公平比较时，不能简单地说收入差距导致不公平感，确切地应该是收入差距的不合理才会造成不公平感。这个“不合理”是指收入差距过大或过小，超越了人们心理承受力的范围。尤其是近年来国有企业高管与员工之间由于收入差距过大等薪酬分配问题持续引发社会各界的关注。对此人力资源社会保障部启动了新一轮的国企薪酬改革。2014年8月29日，中共中央政治局召开会议审议通过了《中央管理企业负责人薪酬制度改革方案》（下简称《方案》），《方案》指出央企负责人统一薪酬组成包括基本年薪、绩效收入和任期激励三个部分。其中，基本年薪是

央企在岗职工平均工资的2倍，绩效收入不超过基本年薪的2倍，任期激励不能超过年薪总水平（基本年薪+绩效工资）的30%。据此估算，央企负责人的货币性薪酬为在岗职工平均薪酬的7~8倍。那这种差距是否合理呢？因此，我们有必要研究收入差距保持在什么范围才是合理的，才能最大限度提升员工的薪酬分配公平感。现有关于收入差距多大才合理的研究大致可以分为两种研究视角：第一种是经济学的研究视角。该视角强调研究者应该站在客观立场上研究收入差距应该保持在哪种水平，有何作用效果？比如拉齐尔和罗森（Lazear & Rosen, 1981）提出的锦标赛理论认为在组织内部不同岗位层级之间应该采取差距较大的薪酬结构，能强调职位晋升在组织中发挥的重要激励作用。第二种是管理学的研究视角。该视角强调研究者应该站在企业或员工立场上研究可接受的收入差距处于哪种范围，何种范围的收入差距对员工和企业的作用效果最好，即对员工主观心理进行研究，并能给企业提供针对性的建议。较具代表性的研究如俞文钊（1991）的公平差别阈理论，该理论指出公平差别阈是使两个条件不等的人刚能产生公平感时的适宜的差别比值，并通过调查表明员工与承包者收入的公平差别阈是1:1.30，工人与中层干部收入的公平差别阈是1:1.30~1:1.50，工人与厂领导收入的公平差别阈是1:1.8~1:2.5。然而，这项研究工作主要是集中在20世纪80、90年代完成，具有非常强烈的时代色彩，其具体的结论不一定适用于现在。

因此，有必要从企业管理学的视角深入分析薪酬分配中如何实现“公平标准”和“收入差距”的内部平衡机制。

1.1.2 研究问题的提出

事实上，中国人所持有和认同的公平标准是多种多样的，现实中并不存在什么唯一的、普遍的、绝对的、科学的、客观的公平标准。尽管目前普遍公认的公平标准主要有贡献律、平均律和需要律，但事实上中国企业采用的公平标准远远不止这3种（余凯成和何威，1995；陈维政等，2004；陈曦等，2007）。那么，中国企业员工持有的公平标准包括哪些类型？这些

公平标准对员工会产生哪些影响?有关这方面的实证研究非常匮乏。另外,俞文钊在80年代提出了“公平差别阈”,并调查了工人与不同层级管理者之间的公平差别阈之后,鲜有学者对其进行跟踪研究。已有研究主要停留在对“公平差别阈”进行描述性分析和理论性探讨,有关其测量方式也不具体,可操作性不强,针对当前员工主观的“公平差别阈”及其作用效果的相关实证研究十分有限。如前所述,公平标准和收入差距是员工进行分配公平判断的重要考量因素,因此,本研究选取了薪酬分配公平感及与薪酬分配公平感密切关联的员工任务绩效和工作偏离行为这两个一正一反的变量,把这三者作为“公平标准”和“收入差距”的效果变量,从而进一步开展研究。

另外,社会科学领域的学者们普遍指出个体和组织情境之间的交互作用对工作场所态度及行为的解释能力要明显好于个体和组织情境彼此独立的解释能力(Murphy, 1996)。同样,对中国企业员工的薪酬分配公平感研究也是如此,如果只从个体或组织情境来单独分析它们对薪酬分配公平感的影响是缺乏有效性和全面性的,因此非常有必要考虑两者的交互作用对薪酬分配公平感的影响。中国是一个典型的集体主义国家,中国企业的员工在分配价值理念上与美国员工存在一定差异(Chen, 1995; He et al., 2004),张志学(2006)指出中国人特有的分配公平观(即公平标准)源于中国社会长期的文化传统,并指出这种观念的独特之处在于中国文化为各种角色预设了相应的角色义务与伦理规范,从而使得中国人在进行公平判断时,除要考虑合作双方的贡献,还不得不考虑各种关系施加给自己的义务和要求。另外,中国员工容易受到“不患寡而患不均”思想的影响,因此较难接受过高的收入差距。而美国员工崇尚个人奋斗与成就,更偏向个人贡献导向的分配价值观。同时,美国人认为只要报酬来源合法,即使再大的收入差距也能够认同。可见,尽管市场经济的建立以及西方价值观的冲击使得中国人的观念发生了变化,但传统的观念和思维习惯仍然影响着中国对公平标准以及收入差距的看法。因此,本研究推测企业组织作为中国社会的一个重要组成部分,其内部的组织文化势必会影响员工的观念和思维习惯,进而影响分配公平判断。而作为组织文化重要组成形式

的组织伦理气候,比组织文化更加具有操作性,况且分配公平判断本身就是一种非常重要的伦理决策,因此也会受到伦理环境的影响,由此可知,“公平标准”和“收入差距”对薪酬分配公平感的影响这一分配公平判断过程也会受到组织伦理气候的影响,而有关这方面的研究很少。

针对以上研究问题及现状,本书拟从企业管理学的视角入手,一方面,分析公平标准包括哪些类型,并探讨不同类型的公平标准对薪酬分配公平感、任务绩效和工作偏离行为产生何种影响,公平标准对薪酬分配公平感的影响在不同组织伦理气候下是否会表现出差异;另一方面,探讨目前中国企业的客观薪酬差距和员工公平差别阈集中在哪些范围,收入差距是如何对薪酬分配公平感、任务绩效和工作偏离行为产生影响,收入差距对薪酬分配公平感的影响在不同组织伦理气候下是否会表现出差异。上述问题的研究有助于我们厘清公平标准的类型以及客观薪酬差距、公平差别阈的所在区间,也有助于我们分析“公平标准”和“收入差距”对薪酬分配公平感、任务绩效和工作偏离行为的作用效果及其情境影响因素,从而采取相应的管理措施,确保实现薪酬分配的內部平衡,进而提升薪酬分配公平感、增加任务绩效、减少工作偏离行为。

1.2 研究目的与研究意义

1.2.1 研究目的

本课题围绕企业薪酬分配的內部平衡机制进行研究。主要有两大目的:

第一个研究目的即探究中国企业员工持有的公平标准包括哪些类型?公平标准对薪酬分配公平感、任务绩效和工作偏离行为有何影响?公平标准对薪酬分配公平感的影响在不同组织伦理气候下是否会表现出差异?如何建立公平标准的內部平衡机制?

第二个研究目的即探究中国企业目前的客观薪酬差距和员工公平差别