

薪酬激励与员工创新绩效

XINCHOU JILI YU YUANGONG
CHUANGXIN JIXIAO

◆ 张 勇 龙立荣/著



人 民 出 版 社

薪酬激励与员工创新绩效

XINCHOU JILI YU YUANGONG
CHUANGXIN JIXIAO

◆ 张 勇 龙立荣/著

 人 民 出 版 社

责任编辑:吴焰东

封面设计:肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

薪酬激励与员工创新绩效/张勇,龙立荣 著. —北京:人民出版社,2016.6

ISBN 978-7-01-016140-2

I. ①薪… II. ①张…②龙… III. ①企业管理-人力资源管理②企业管理-工资管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 084511 号

薪酬激励与员工创新绩效

XINCHOU JILI YU YUANGONG CHUANGXIN JIXIAO

张 勇 龙立荣 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京中科印刷有限公司印刷 新华书店经销

2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:710 毫米×1000 毫米 1/16 印张:13.75

字数:200 千字

ISBN 978-7-01-016140-2 定价:38.00 元

邮购地址 100706 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

版权所有·侵权必究

凡购买本社图书,如有印制质量问题,我社负责调换。

服务电话:(010)65250042

中央高校基本科研业务费专项基金 (2662015PY027)

华中农业大学自主创新基金 (2014RC021)

国家自然科学基金 (71232001, 71071064)

华中农业大学农林经济管理学科建设专项基金

目 录

第一章 绪 论	1
一、创新与经济发展	1
二、创新与企业竞争力	2
三、经济激励与创新	3
第二章 文献综述	8
一、绩效薪酬相关研究	8
二、创新与创造力研究进展	13
三、奖励和创造力关系研究进展	19
第三章 程序公平与冒险意愿的调节效应	27
一、绩效薪酬与创造力	27
二、程序公平和冒险意愿的作用	28
三、理论贡献与意义	45
第四章 绩效薪酬强度与员工创造力的关系	49
一、激励与努力	49
二、绩效薪酬强度与员工创造力	53
三、理论与实践意义	73
第五章 绩效薪酬与员工突破性和渐进性创造力的关系	79
一、创造力及其类型	79
二、领导与创造力	80
三、绩效薪酬对突破性创造力和渐进性创造力的影响机制	81

第六章 绩效薪酬与员工创造力：关系的调节效应	118
一、文化与创新	118
二、关系及其对个体行为的影响	119
三、关系对绩效薪酬—创造力关系的调节机制	120
第七章 绩效薪酬对员工探索行为和利用行为的影响	143
一、探索行为与利用行为的概念界定	143
二、绩效薪酬与员工创新行为	144
三、团队薪酬水平的调节效应	155
第八章 研究结论与展望	172
一、研究结论	172
二、理论贡献	173
三、实践启示	175
四、研究局限	177
五、研究展望	178
附录：调查问卷	180
参考文献	192

第一章 绪 论

一、创新与经济发展

2014年6月9日,中国科学院第十七次院士大会、中国工程院第十二次院士大会在人民大会堂隆重开幕。中共中央总书记习近平出席会议并发表重要讲话。他强调,我国科技发展的方向就是创新、创新、再创新。实施创新驱动发展战略,最根本的是要增强自主创新能力,最紧迫的是要破除体制机制障碍,最大限度解放和激发科技作为第一生产力所蕴藏的巨大潜能。因此,可以预见,在未来相当长的一段时期,创新仍将是我国经济和社会发展的主旋律。

自著名经济学家熊彼特在其专著《经济发展理论》中开创性地提出了“创新理论”以来,创新与经济发展的关系便被紧紧联系起来,创新对经济发展的促进作用也被后来众多的研究所证实。熊彼特认为,创新是经济发展的核心动力,它决定着经济发展的质量与速度。经典的马克思—熊彼特发展模型解释了长期经济增长背后的深层次原因。其核心观点包括:①资本主义环境下,技术竞争是竞争的主要形式;②创新为新的商业机会和未来的创新提供了可能。尽管马克思和熊彼特均未直接利用自己的模型检验国家间经济增长的差异,在20世纪六七十年代,一些学者应用这一发展模型检验了国家间经济水平差异的原因。例如,波斯纳(Posner)基于两个国家的研究认为两个原因带来了国家间经济的差异:创新和模仿。^① 费伯格(Fagerberg,

^① Posner, M. V., “International Trade and Technical Change”, *Oxford Economic Paper*, 1961, 13 (3).

1987, 1988) 认为有三个因素解释了国家间经济增长的差异: 创新、模仿和技术的商业化利用努力。他认为高水平的创新行动是带来亚洲和拉丁美洲之间经济差异的主要因素。^① 费伯格和沃斯帕根 (Verspagen, 1997) 同样发现与其他国家相比, 亚洲国家持续快速的经济增长主要是由于这一地区创新能力的迅速增长。他们还认为, 尽管模仿变得越来越需要, 但创新越来越变成一个解释国家间经济增长的更有力的解释因素。^②

党的十七大报告指出: “提高自主创新能力, 建设创新型国家。这是国家发展战略的核心, 是提高综合国力的关键。” 作为一个发展中国家, 我国要想进入世界强国之列, 就必须大力推动创新与技术进步, 提高劳动生产率, 在这样的目标引导下, 推进自主创新是我国应对全球化和信息化的挑战, 加快建设工业化和现代化进程, 促进经济发展, 获得技术进步, 实现可持续和跨越性发展的战略性选择。

二、创新与企业竞争力

动荡变化的环境和技术升级换代的加快对企业适应性提出了新的更高的要求, 如何提升企业核心能力已经成为决定企业兴衰成败的关键。现有大量研究认为对企业竞争力起决定性作用的关键因素主要包括企业的创新能力和企业文化, 因此, 提升企业核心竞争力的一个重要途径就是不断增强企业的创新能力。就创新的基本内涵而言, 创新主要包括制度创新、管理创新和技术创新。因此, 从创新视角来看, 企业竞争能力的提升也应当围绕以上三个方面来展开。

第一, 要提高企业的制度创新能力。从根本上看, 企业的制度创新能力是决定企业竞争力的最为关键的因素。企业制度创新是指根据市场配置

^① Fagerberg, J., “A Technology Gap approach to Why Growth Rates Differ”, *Research Policy*, 1987, 16 (1). Fagerberg, J., “International Competitiveness”, *Economic Journal*, 1988, 98 (3).

^② Fagerberg, J., Verspagen, B., and Caniels, M., “Technology, Growth and Unemployment across European Regions”, *Regional Studies*, 1997, 31 (5).

资源和企业生产力发展的要求，不断革新和完善以企业的财产制度为核心的各项基本制度，包括组织制度、责任制度和治理结构等。就我国现阶段的企业而言，关键是要建立和完善适应社会化大生产和社会主义市场经济客观要求的现代企业制度。具体地说，就是要对企业继续进行规范的公司制改革和规范的公司治理。

第二，提高企业的管理创新能力。总体而言，企业管理创新包括企业管理思想创新、企业管理组织创新、企业管理方法创新以及管理手段创新等多个方面。其中，管理思想创新，对整个企业管理创新起着导向和决定性作用。只有管理思想不断创新，才能实现整个企业管理的创新。从世界范围来看，制度创新是管理创新的驱动力，而管理创新则是技术创新的前提和基础。以美国为例，宏观层面的制度创新进一步带动了中观层面的管理创新，而管理创新带来的先进的管理理念使得美国得以从全世界范围内汇聚人才，并直接带来了技术创新的飞速发展，使美国经济迅速走向世界的前沿。

第三，提高企业的技术创新能力。企业的技术创新能力直接决定了其市场竞争能力。企业只有拥有了技术创新能力，才能够开发并生产出高技术和高质量的产品，不断提高自己的市场竞争力。而提高企业的技术创新能力，首先是要建立和完善企业技术创新体系，加快开发具有自主知识产权的技术和主导产品。其次要积极探索新的技术创新模式。这些模式包括：开展多种形式的产学研结合，吸引科研机构和大专院校的科研力量进入企业，组织力量对一些重要领域的关键技术难题进行联合攻关，促进科技成果向现实生产力的转化。最后是要形成良性的创新机制。要深化人事制度和分配制度领域的改革，真正使资本、技术等生产要素参与权益分配，以吸引人才，留住人才，最大限度地发挥他们的创新潜能和创新积极性。

三、经济激励与创新

改革开放以来，在“按劳分配、多劳多得”价值理念的指引下，我国

收入分配领域最为重要的一项改革措施莫过于绩效薪酬体系的建立。^① 作为一种效率导向的分配制度,绩效薪酬的实施极大地提高了生产效率,且推动我国经济持续高速发展,创造了国内生产总值(GDP)近三十年连续增长的奇迹。然而,在经济高速发展的同时,我国在创新领域的形势却不容乐观。一方面,类似智能个人电脑(如ipad)、掌上智能手机(如iphone)之类的原创性、突破性创新成果依然匮乏,而另一方面,形形色色的低水平山寨产品却呈井喷态势。这种不均衡的创新态势不仅不利于微观领域的企业核心竞争力的打造,宏观层面与当前的科学发展理念亦背道而驰。伍德曼、索耶尔和格里芬(Woodman, Sawyer & Griffin)指出,尽管创新产品的形成取决于多种因素,但最终还是来源于个体层面的创造。^② 因此,薪酬激励在个体创新过程中究竟发挥了什么样的作用亟待系统的实证研究予以澄清。

理论方面,外在的经济性奖励与个体创造力的关系一直是学术研究关注的热点,但截至目前,理论研究对外部奖励影响个体创造力的理论归因、^③ 影响效果^④ 和作用机制^⑤ 依旧未能取得一致的结论。以艾森伯格(Eisenberger)为代表的学习学派以习得性努力理论^⑥ 为理论依据,认为外部奖励会通过建立创新行为^⑦ 与强化之间的联系而鼓励个体创造力。^⑧ 与之

① 杜旌:《绩效工资:一把双刃剑》,《南开管理评论》2009年第3期。

② Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 1993 (2).

③ Byron, K., & Khazanchi, S., "Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses", *Psychological Bulletin*, 2012 (4).

④ Friedman, R. S., "Reinvestigating the Effects of Promised Reward on Creativity", *Creativity Research Journal*, 2009 (2 & 3).

⑤ Shin, S. J. & Zhou, J., "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea", *Academy of Management Journal*, 2003 (6).

⑥ Eisenberger, R., "Learned Industriousness", *Psychological Review*, 1992 (2).

⑦ Eisenberger, R., & Rhoades, L., "Incremental Effects of Reward on Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001 (4).

⑧ Eisenberger, R., & Selbst, M., "Does Reward Increase or Decrease Creativity?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994 (6).

相反,以阿马比尔(Amabile)为代表的人本学派则以认知评价理论^①为基本的理论工具,认为外在奖励会破坏内在动机^②和创造力。^③因此,究竟哪种理论更为精确地揭示了奖励与创造力之间的关系依旧是一个悬而未决的重大理论问题。

上述模棱两可的研究结论不仅造成理论发展的停滞,同时也导致管理者在实践应用时无所适从。针对过往不一致的研究结论,一些学者则指出为了更加精确地认识奖励与创造力的关系,研究者们需要考察具体类型的奖励,例如基于绩效的奖励、基于创造力的奖励或基于参与或完成的奖励等与员工创造力的关系,原因在于不同类型的奖励形式对创造力的影响并不相同。^④作为一种基于绩效的外部奖励形式,绩效薪酬与其他类型的奖励形式相比在组织中的应用更为广泛和普遍,而且也更加重要,既关乎员工的收入和生活质量,又影响到企业的成本支出。^⑤而员工的创造性则是企业竞争能力的源泉,是企业在动荡不确定的市场环境下保持竞争优势的关键。^⑥因此,研究并澄清绩效薪酬与员工创造力的关系不仅有着重要的实践价值,而且可以对外部奖励与创造力的关系给出更加精确的理论解释。

此外,为了澄清以往混淆的研究结论,弗里德曼(Friedman)强调未来的研究应当考虑解决“第二代问题”,即研究在什么样的条件或情境下

① Deci, E. L. & Ryan, R. M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum, 1985.

② Amabile, T. M., *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press, 1996.

③ Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S., "Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986 (1).

④ Byron, K., & Khazanchi, S., "Rewards and Creative Performance: A Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses", *Psychological Bulletin*, 2012 (4). Eisenberger, R., & Rhoades, L., "Incremental Effects of Reward on Creativity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001 (4). Friedman, R. S., "Reinvestigating the Effects of Promised Reward on Creativity", *Creativity Research Journal*, 2009 (2 & 3).

⑤ 廖建桥、张凌、刘智强:《基尼系数与企业内部薪酬分配合理性研究》,《中国工业经济》2006年第2期。

⑥ Amabile, T. M., *Creativity in Context*, Boulder, CO: Westview Press, 1996.

人本学派或学习学派的观点是正确的,而不是致力于去证实哪一学派的观点是绝对的真理。^① 以往研究认为绩效奖励可以通过影响个体的胜任感进而影响其自我效能。^② 另外的一些研究证实了创造力自我效能是绩效薪酬的一个直接前因。^③ 社会认知理论认为客观事物的自身特征、人类的某些个性特征以及个体对情境的知觉都有可能会影响个体对客观事物的认知与判断。^④ 根据社会认知理论,可以推测实际的绩效薪酬强度、员工本人的冒险意愿及其对绩效管理的程序公平知觉均有可能通过影响个体对绩效薪酬的认知和判断进而影响其与员工创造力自我效能以及随后的创造力的关系。此外,现有研究还表明创造力可以区分为不同的类型和层次,如突破性创造力和渐进性创造力。^⑤ 不同类型的创造力有不同的来源和形成机制,据此笔者认为考察绩效薪酬对不同类型的创造力的影响亦有可能从全新的视角揭示外部奖励与个体创造力的关系。

最后,以前的研究指出文化是影响创造力的一个关键前因变量,^⑥ 另外的一些研究证明了文化价值观会影响到个体的分配偏好。^⑦ 周 (Zhou)

① Friedman, R. S., "Reinvestigating the Effects of Promised Reward on Creativity", *Creativity Research Journal*, 2009 (2).

② Bandura A., *Self - Efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman, 1997. Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H., "When Rewards Reflect Competence: A Qualification of the Overjustification Effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980 (3).

③ Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L., "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self - Efficacy", *Academy of Management Journal*, 2009 (4). Tierney, P. & Farmer, S. M., "Creative Self - Efficacy: Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 2002 (6). 周浩、龙立荣:《工作不安全感、创造力自我效能对员工创造力的影响》,《心理学报》2011年第8期。

④ Bandura, A., *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall, 1986.

⑤ Unsworth, K. L., "Unpacking Creativity", *Academy of Management Review*, 2001 (2).

⑥ Andriopoulos, C., "Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review", *Management Decision*, 2001 (1).

⑦ Leung, K., & Bond, M., "The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984 (4). Pillutla, M., Farh, J. L., Cynthia, L., & Lin, Z., "An Investigation of Traditionality as a Moderator of Reward Allocation", *Group & Organization Management*, 2007 (2).

和苏 (Su)^① 也强调有必要探讨为何文化差异会导致创造力差异并且考察情景因素对创造力的影响。他们还呼吁更多的实证研究检验组织情境中的文化对创造力的影响,尤其是在中国。以前有关奖励与创造力之间关系的研究主要在西方国家进行,这些结论是否能够推广到东方国家,例如中国,还不是很清楚。因此,基于中国文化情境探讨奖励与创造力的关系有助于深化学者们对二者关系的认识 and 了解。

^① Zhou, J. & Su, Y. J., "A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity", *Management and Organization Review*, 2010 (3).

第二章 文献综述

一、绩效薪酬相关研究

(一) 绩效薪酬的定义

组织研究领域中对研究绩效薪酬的作用效果时有三个概念：第一个是组织（团队）绩效薪酬，^①是指按照组织（团队）整体绩效结果来发放的激励薪酬（如企业中实施的收益分享计划、利润分享计划等）。由于是基于组织（团队）整体绩效，因此在组织（团队）之间会存在差异，而在组织（团队）内部则没有显著差异。第二个是个体绩效薪酬，^②即基于个人绩效的绩效薪酬。由于企业薪酬制度的原因，同一组织（团队）内部成员的绩效薪酬比例具有一定程度的一致性，差别应在一定限度内。但尽管如此，从组织（团队）实际运作情况来看，由于个人能力的差异和任务分配的差异，最终导致绩效薪酬比例在成员个体间仍旧存在差异，只是与团队间相比这个差异相对更小而已。例如，某些雇员具有更强的能力，或者承担了更多的工作任务，因而也获得了更多的绩效薪酬，而另外一些成员则恰恰相反。因此，即使是处于同一组织（团队）内，其成员的绩效薪酬也仍旧会存在差异。第三个概念是组织（团队）水平的绩效薪酬，是指员工

^① Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S., "Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives", *The Academy of Management Annals*, 2009 (1).

^② 杜旌：《绩效工资：一把双刃剑》，《南开管理评论》2009年第3期。Du, J., & Choi, J. N., "Pay for Performance in Emerging Markets: Insights from China", *Journal of International Business Studies*, 2010 (4).

个体绩效薪酬的平均值统计上就是将员工个体层次的绩效薪酬聚合到组织（团队）层次，^①反映了在组织（团队）的整体薪酬支出中有多少变动薪酬用于支付成员的个人绩效，属于组织（团队）层次的变量。根据上述分类可知基于个人绩效支付的绩效薪酬主要是指后两种。而本书的主要目的是考察基于个体绩效的付酬而不是基于团队的绩效薪酬对员工创造力的影响。需要注意的是，团队层面的绩效薪酬主要反映了组织的薪酬制度，而个体层面的绩效薪酬不仅反映了组织的分配制度，还体现了个体间的差异，因而对雇员结果变量的作用机制和作用效果并不完全相同。^②

（二）绩效薪酬相关理论

1. 期望理论

期望理论一直是解释绩效薪酬作用效果的一个重要的基础理论。根据期望理论，个体只有在预期其行为有可能达到期望目标的情况下才会得到激励，从而产生真正的行为。^③期望理论认为，期望包括努力获得绩效的期望和绩效获得回报的期望。因此，个体的努力程度等于努力带来绩效的期望、绩效导致结果的期望和最终成果对个体的效价这三者的乘积。^④袁和伍德曼（Yuan & Woodman）认为，获得绩效提升是个体创新的一个主要驱动力量，新技术和新方法之所以被创造和应用是因为它们比现有的技术和方法更加优越和先进，因此更有利于改进绩效和效率。^⑤以往的实证研

① 杜旌：《绩效工资：一把双刃剑》，《南开管理评论》2009年第3期。Du, J., & Choi, J. N., "Pay for Performance in Emerging Markets: Insights from China", *Journal of International Business Studies*, 2010 (4).

② 杜旌：《绩效工资：一把双刃剑》，《南开管理评论》2009年第3期。

③ Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.

④ Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.

⑤ Yuan, F. R. & Woodman, R. W., "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations", *Academy of Management Journal*, 2010 (2).

究也发现雇员的创造性活动对其工作绩效具有显著的促进作用。^① 绩效薪酬将员工绩效与其报酬联系起来,增加了创新行为的预期回报,促使员工为了期望的报酬而展现出更多的创新行为。因此,从期望理论视角来看,绩效薪酬有利于促进雇员的创新行动。

2. 公平理论

亚当斯(Adams)的公平理论是解释绩效薪酬作用效果的另一个重要理论。^② 公平理论认为员工通常会根据自己与他人的投入和产出的比较来决定自己与组织的交换关系。当员工认为自己受到不公平的对待时,他们会作出一系列消极的行为反应,例如降低自己的努力程度,来修复交换关系中的公平感。根据公平理论,个人在公平感知的形成过程中常常会选择“他人”作为社会比较的参照点。^③ 奥德汉姆(Oldham)等人在其研究中将“他人”进一步区分为组织内部的“他人”(内部公平)和组织外部的“他人”(外部公平)。^④ 根据社会比较理论(Social Comparison Theory),比较内容的对等性是个体进行社会比较时选择参照对象的一个重要标准。从个体层面来看,作为一种公平导向的薪酬制度,绩效薪酬的实施体现了“多劳多得”的价值理念,增加了员工的分配公平感和自我决定感,因而有利于员工的创造性投入。^⑤ 但从团队视角来看,团队成员在评价绩效薪酬的公平性时主要与其他组织的团队或部门的绩效薪酬进行比较。当团队的平均绩效薪酬强度较高时,团队成员的收入变动性较大,员工“干多少拿多少”,收入风险大大增加,导致员工承受了很大的绩效压力。他们在

① Gong, Y. P., Huang, J. C., & Farh, J. L., “Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy”, *Academy of Management Journal*, 2009 (4). Oldham, G. R., & Cummings, A., “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 1996 (3).

② Adams, J. S., “Inequity in Social Exchange”, in *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (Eds.), New York: Academic Press, 1965.

③ 贺伟、龙立荣:《实际收入水平、收入内部比较与员工薪酬满意度的关系——传统性和部门规模的调节作用》,《管理世界》2011年第4期。

④ Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., Amborse M. L., “Relations between Situational Factors and Comparative Referents Used by Employees”, *Academy of Management Journal*, 1986 (3).

⑤ Festinger L., “A Theory of Social Comparison Processes”, *Human Relations*, 1954 (2).

与那些绩效薪酬强度低的团队进行比较时,会认为在其他团队或部门中,成员不需要很努力也可以有不错的收入,因而会产生不公平感(外部不公平)。在一项研究中,杜旌证实了团队水平的绩效薪酬对团队成员的分配公平感有显著的负向影响。^①因此,团队层面的绩效薪酬有可能通过增加绩效压力和降低内在的工作兴趣而抑制团队成员的创新投入。

3. 代理理论

代理理论在由经济学家实施的风险分担研究中具有越来越突出的地位。^②根据代理理论,每个公司均由一个委托人和一个代理人组成。代理理论的假设是代理人由自我利益所驱动,是理性的行动者,具有风险厌恶的特点。因此,委托人可以通过控制对代理人的经济激励来激励他们。艾森哈特(Eisenhardt)认为代理理论适合指导内部的报酬框架。^③然而,当一个委托人对代理人的行为缺乏足够的监控和评价时,一个代理两难就会发生。^④当代理人的任务缺乏程序性、完成任务包含了风险或者委托人与代理人的目标不一致时。代理理论认为公司的基本目标是最小化成本和最大化效用。就报酬策略而言,代理理论认为组织选择根据哪种策略更容易监控代理人的行为来决定是选择固定薪酬还是变动薪酬。因此,根据代理理论,绩效薪酬是一种用于规范雇主和雇员之间利益的一种控制性措施,因而可能不利于激发雇员的自我决定感和胜任感,因而也不利于鼓励员工创造力。

① 杜旌:《绩效工资:一把双刃剑》,《南开管理评论》2009年第3期。

② Eisenhardt, K. M., "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 1989 (1). Gomez - Mejia, L. R. & Balkin, D. B., "Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategy", *Industrial Relations*, 1989 (3). Lambert, R. A., Larcker, D. F., & Verrecchia, R. E., "Portfolio Considerations in Valuing Executive Compensation", *Journal of Accounting Research*, 1991 (1).

③ Eisenhardt, K. M., "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, 1989 (1).

④ Amernic, J. H. & Beechy, T. H., "Accounting Students' Performance and Cognitive Complexity: Some Empirical Evidence", *The Accounting Review*, 1984 (2). Lambert, R. A., Larcker, D. F., & Verrecchia, R. E., "Portfolio Considerations in Valuing Executive Compensation", *Journal of Accounting Research*, 1991 (1).