

事业单位人力资源管理全程指导

中国人事科学研究院资助

事业单位薪酬管理

——内部收入分配的
决定基础与模式选择

岳颖 著

SHIYE DANWEI XINCHOU GUANLI

NEIBU SHOURU FENPEI DE

JUEDING JICHU YU MOSHI XUANZE



中国劳动社会保障出版社

事业单位人力资源管理全程指导

中国人事科学研究院资助

事业单位薪酬管理

——内部收入分配的
决定基础与模式选择

岳颖 著

SHIYE DANWEI XINCHOU GUANLI

NEIBU SHOURU FENPEI DE

JUEDING JICHU YU MOSHI XUANZE



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

事业单位薪酬管理——内部收入分配的决定基础与模式选择/岳颖著. —北京:
中国劳动社会保障出版社, 2009

ISBN 978-7-5045-8058-0

I. 事… II. 岳… III. 行政事业单位-劳动工资管理-研究-中国
IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 168248 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

中国铁道出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销
787 毫米×960 毫米 16 开本 14.25 印张 240 千字
2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定价: 30.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

推荐序

事业单位是我国各类人才的集中地，是实施人才强国战略的重要力量。搞好事业单位收入分配，建立有利于吸引人才、稳定人才、用活人才的收入分配激励机制，对于造就一支高素质的专业技术人才队伍，推动经济发展和社会的全面进步具有十分重要的意义。目前，事业单位岗位绩效工资制度实施三年以来，总体运行状况良好。新的工资制度已基本入轨，各项改革措施逐步到位，且运行平稳，改革的阶段性成果初步显现。但是，由于事业单位工资收入分配问题涉及面广，情况复杂，解决起来难度大，不可能通过一次改革解决所有的问题。这次工资制度改革在规范公务员津贴补贴时，对事业单位的津贴补贴并没有同步进行规范，事业单位内部收入分配问题仍是一大难题。

一、如何科学地选择事业单位内部收入分配模式

自从我国不断扩大事业单位内部分配自主权以来，国家先后制定了高校、中小学、科研、卫生、文化、广播影视等事业单位搞活内部分配的政策意见，全国大多数省区市也相继出台了事业单位内部收入分配制度改革的指导性意见，各个事业单位根据各自特点，大胆改革，不断实践，逐步形成了以岗位绩效工资为主要内容的多元化分配办法。在高等院校，绩效工资的发放大多采取“分职务（职称）层次的岗位津贴＋院系二次分配”的形式；在中小学，大多采取“分职务（职称）层次的岗位津贴＋课时津贴”的形式；在医院，大多采取“分职务（职称）层次的岗位津贴＋科室奖金二次分配”的形式；在科研单位，大多采取“分职务（职称）层次的岗位津贴＋项目（课题）工资”的形式；在文化行业，大多采取“分职务（职称）层次的岗位津贴＋演出（创作）津贴”的形式。其

中，“分职务（职称）层次的岗位津贴”作为岗位性补贴，其分配形式在各单位大同小异，但月津贴数额却相差甚远，少则几百元，多则近万元；其他绩效性质的津贴则随着单位性质、岗位特点和创收能力的不同而形式各异，名目繁多，数额不等。绝大多数事业单位往往不知道究竟应该选择什么样的分配依据和分配模式才真正适合本单位的特点，大多容易盲目追风或照搬其他单位的分配模式而导致内部分配的激励效果并不尽如人意。

事实上，无论一个收入分配模式多么复杂，其付酬主要考虑的因素要么是投入要素，要么是产出要素要么是岗位性质和特点，要么是劳动力市场状况。只不过是不同性质单位、不同的发展战略、不同的发展阶段以及不同岗位特点，这些因素所占的权重不同。对具体的单位和岗位类别来说，每个工资单元的比重可以不同。如果某个单元的比重占了整体收入的主体部分，分配模式就相应地发生了变化。因此，本书在系统归纳总结前人研究的基础上，尝试提出了应该建立一种以科学评价为基础，以岗位（岗位职责、岗位等级）为载体，以投入（知识、能力、素质等）、产出（成果、绩效）为主要维度，以劳动力市场状况（劳动力市场价格水平、当地生活水平、供求关系、最低工资限制等）为参照系的投入产出分配模型，并根据不同性质单位、不同的发展战略、不同的发展阶段以及不同岗位特点来选择适合单位和岗位特点的内部收入分配模式。可以说，世上不存在放之四海而皆准的薪酬制度和模式，适合自己的才是最好的。同一国家不同行业、同一行业不同的单位、同一单位不同的岗位的分配模式都有可能存在差异性。特别是一些承担国家基本公共服务职能的事业单位的内部收入分配，不宜千篇一律地采取“岗位性津贴 + 绩效性津贴”的模式，更不能简单地套用营利组织的分配模式。

二、如何严格规范事业单位内部收入分配秩序

事业单位搞活内部分配，一方面调动了广大工作人员的积极性，促进了事业的发展，另一方面也带来了分配秩序混乱、绩效性收入差距过大等不和谐的问题。主要表现在：一是绩效收入差距过大。由于资源占有和创收能力的不均衡，导致事业单位绩效收入分配分化现象严重，行业之间、单位之间、个人之间绩效收入差距悬殊，同一行业内也存在绩效收入差距过大的现象。而在国外，非营利

组织虽然也可以赢利，但赢利只能用于事业发展，绝不允许参与收入分配。二是绩效收入占总收入的比重过大。目前，一些事业单位“绩效性质的津贴”占总收入的比例约为30%~60%，少数单位甚至高达80%，从一定程度上削弱了岗位工资的主体作用，从而误导一些事业单位过度追求经济效益而忽视基本的公共服务。在西方国家，“绩效性质的收入”占总收入的比例一般约为5%~20%，是作为超额完成任务后的一种奖励，并且大多以团队奖励形式出现。三是绩效工资发放基础——岗位绩效评价不够科学完善。目前，大部分事业单位内部仍缺乏行之有效的岗位绩效考核体系，绩效考核评价工作基本上处于无序的自然发展状态。同时，国家对各事业单位也尚未建立科学合理的绩效评估体系。四是绩效工资经费来源不规范。绩效工资的经费来源主要是各单位的创收，而创收能力的大小很大程度上源于占有国有资源的不均衡，哪些收入可以分配、多大比例可以用于分配，国家还没有明确的规定。一些单位甚至将国有资源的使用权、管理权转化为所有权、收益权，将利用国有资源经营的创收所得直接纳入本单位的绩效工资分配。

可见，我国事业单位绩效工资已经到了迫切需要规范管理的时候了。我们迫切需要构建公共部门绩效评估体系，构建事业单位人力资源管理的基础性平台，需要清理规范事业单位名目繁多的津贴补贴，明确规定可供分配的资金来源和比例。只有解决了这些基本的问题，才能为绩效工资的发放奠定科学的基础，才能真正起到绩效工资的激励作用。本书较系统地提出了“分类核定总量，适度调控差距，逐步规范秩序”和“严格规范秩序，全面绩效考核，分类核定总量，动态调控水平”两种思路及其利弊分析，并提出了分步实施办法，可供有关部门制定政策时参考。规范绩效工资管理直接涉及事业单位几千万工作人员的切身利益，必须循序渐进，把握机遇，抓住重点，稳步实施。

三、如何夯实事业单位内部收入分配的人力资源管理基础平台

事业单位内部收入分配的基础是工作分析、岗位评价和绩效管理。但是，目前绝大多数事业单位缺乏人力资源管理的基础平台，既没有进行科学的工作分析，每一个岗位没有编制规范的岗位说明书，也没有进行严格岗位评价和归级，更没有实施真正意义上的绩效管理。一些单位自行设置的岗位性津贴往往不是在

工作分析和岗位评价基础上确定，而是随意地设置为若干岗，大致估算出岗位系数和岗位津贴，至于究竟为什么设这么多岗，为什么确定这个岗位系数，并没有科学依据。一些单位的绩效工资也没有科学的绩效管理体系来支撑，从而导致内部收入分配的激励作用大打折扣。因此，加强事业单位人力资源管理基础设施和管理平台的建设已成为当务之急。

在现代人力资源管理中，工作分析有着非常重要的地位和作用，它首先必须确定该项工作的工作内容，即首先要进行工作职责描述。其目的是解决的是“事”，即干什么；其次要确定从事该项工作任务的合适人选，其目的是解决的是“人”，即由谁来干。工作分析是现代人力资源管理的基础设施和管理平台。本书对事业单位岗位绩效工资的实施与构建人力资源管理基础设施和管理平台进行了认真分析，并较系统地介绍了事业单位如何进行工作分析、岗位评价和绩效管理。

本书作者岳颖曾在武汉大学攻读博士学位，并在中央和地方人事部门工作多年，2004年到中国人民大学劳动人事学院做博士后研究工作，研究的题目也是事业单位的收入分配问题。出站后她又到中国人事科学研究院薪酬研究室工作。应当说，本书反映了她多年来从事理论研究和实践工作的心得和体会，也是国内第一本对事业单位收入分配问题开展系统研究的专著。我相信，这本书的出版，将对认识和了解事业单位目前在收入分配领域面临的突出问题，制定更加符合事业单位特点的行之有效的收入分配政策，一定起到很好的参考作用。

中国人民大学劳动人事学院院长 曾湘泉

2009年6月10日

目 录

第 1 章	引 言	1
第一节	研究背景	1
第二节	国外薪酬管理研究综述	4
第三节	国内收入分配研究综述	11
第四节	研究目的	16

第 2 章	收入分配的决定基础与模式选择	18
第一节	收入分配的决定基础——投入产出分配模型	18
第二节	事业单位按生产要素分配的理论模型	24

第 3 章	国外非营利组织薪酬管理的比较与借鉴	28
第一节	国外非营利组织的基本类型和特征分析	28
第二节	国外医院薪酬模式比较	34
第三节	国外教师工资制度比较	47
第四节	国外非营利组织薪酬管理发展的趋势	52
第五节	国外非营利性组织薪酬管理对我国事业单位 内部收入分配改革的启示	54

第 4 章	我国事业单位收入分配基本情况分析	58
第一节	我国事业单位工资制度的发展及运行情况	58
第二节	医院内部收入分配存在的问题	69

第三节	教师收入分配领域存在的主要问题	76
第四节	事业单位分配不公问题剖析	78

第5章	我国事业单位内部收入分配模式选择	88
第一节	对事业单位内部收入分配实施分类管理	88
第二节	完善事业单位的收入分配制度	92
第三节	岗位绩效工资的实施与构建人力资源管理基础平台	114
第四节	医院内部收入分配模式选择	126
第五节	义务教育学校绩效工资的实施	134
第六节	事业单位按生产要素分配的实现形式和操作方法	146
第七节	研究结论	161

第6章	案例与分析	166
案例一:	××××医院内部收入管理办法	166
案例二:	××××大学薪酬管理办法	199
案例三:	××××(自收自支单位)薪酬管理办法	202
案例四:	××××开发经营类事业单位经营管理者薪酬体系设计	210

参考文献	216
------	-----

引言

第一节 研究背景

一、概述

“事业单位”是中国特有的一个概念。国务院颁布的《事业单位登记管理条例》对事业单位的概念界定为：“国家为了社会公益的目的，由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。”事业单位一般由政府主办并管理，机构设置由政府机关批准，人员列入国家事业编制，经费主要依靠财政拨款。在经济合作与发展组织的成员国中，与中国事业单位性质上最接近的是各种各样的行政性公共代理机构。在现实生活中，人们往往用事业单位的概念取代非营利公共事业。从实际发生的效用上来看，事业单位事实上构成了非营利公共事业的主体。但是，二者绝非同一概念，事业单位囊括不了非营利公共事业的全部，非营利组织也概括不了我国现实中的全部事业单位。根据权威部门的统计，在财政投入上，事业单位各项事业经费支出占政府财政支出的30%以上；在资产占用上，约1/3的非经营性资产都被事业单位占用，事业单位拥有的国有资产近30 000亿元（张桂兰，2005）。在人力资源上，有60%受过高等教育的人员在事业单位服务，有70%以上的科研人员、95%以上的教师、医生集中在国家举办的各类教育、卫生、科研单位，130万个事业单位中有工作人员3 000多万人。^①

可见，事业单位是我国各类人才的集中地，是实施人才强国战略的重要力量。搞好事业单位内部收入分配制度改革，建立有利于吸引人才、稳定人才、用活人才的收入分配激励机制，对造就一支高素质的专业技术人才队伍，推动

^① 赢枫. 事业单位改革的基本思路. <http://www.ccmedu.com>

经济发展和社会的全面进步具有十分重要的意义。目前，老百姓反映比较强烈的医疗、教育和住房改革等三项制度改革中，医疗和教育两项制度改革与我国事业单位的体制改革和收入分配改革密切相关。事业单位内部收入分配实践的趋利化，与事业单位体制改革的市场化趋向相互交错，从某种程度上影响了我国基本的公益事业基础，引起了社会各界的广泛关注和思考。

二、医院“看病难、看病贵”与医院科室承包制

2003年，卫生部组织开展了第三次国家卫生服务调查，结果显示，我国有48.9%的群众有病应就诊而不去就诊，有29.6%应住院而不住院，充分说明了群众看病难的基本状况。“这些数字比较真实地反映出了城乡居民的就医困难。”当时的卫生部副部长高强分析说。当前老百姓反映强烈的“看病难、看病贵”问题是多种原因长期积累造成的，导致现行卫生系统“病况”的“病因”主要有：医疗卫生事业发展不均衡、财政投入严重不足、医疗保险发展缓慢、药品和医疗器械生产流通秩序混乱、公立医院运行机制不合理、政府对医疗市场的监管不力等。

除了以上六个方面有关卫生体制的改革市场化的问题外，另一个主要原因是医院的分配制度——有些医院实行职工收入直接与创收挂钩的分配制度。从1983年政府取消了对医院的全额拨款以及1989年医院从卫生部门承包开始，医院的体制改革和内部分配制度改革就出现了一些偏差。从事医务工作30多年的广州市儿童医院心胸外科原主任医师、市人大代表李维光认为，科室承包制是乱收费的要害。大部分医生都会在道德与利益之间挣扎得很累，医生为创收给病人开大单、卖贵药。对于一些缺乏专业知识的或经济能力较强的病人，一些医生往往会对他进行或多或少的“过度医疗”。因此，建议医院收入与医生薪酬脱钩，逐步在医院推行“收支两条线”管理，让医院回归公益性，从根本上解决“看病难、看病贵”的困局。虽然绝大多数人都认为实施“收支两条线”是解决“看病难、看病贵”的最好办法，但卫生界普遍认为难以操作。国务院发展研究中心的葛延风认为：“改革开放以来，中国的医疗卫生体制改革取得了一些进展，但暴露的问题更为严重。从总体上讲，改革是不成功的。”政策的不配套，制度的不成熟，监管的不得力，干部的不作为，使中国医务工作者洁白的大褂变成了“迷彩服”。

三、学校“乱收费、上学难”与教师工资的“乱”或“欠”

学校乱收费也成了屡治不愈的“顽症”，并且越演越烈。高校学费成了普通家庭不能承受之重。全国高校生每年人均学费已经从1995年的800元左右上涨到了2004年的5000元左右，进入新校区的学生的学费则在6000元左右；住宿费从1995年的270元左右，上涨到了2004年的1000~1200元；再加上吃饭、穿衣等，平均每个大学生每年费用在万元左右，上4年大学需要4万元左右。2004年我国城镇居民年平均纯收入和农民年平均纯收入分别为9422元和2936元，以此计算，供养一个大学生，需要一个城镇居民4.2年的纯收入，需要一个农民13.6年的纯收入，这还没有考虑吃饭、穿衣、医疗、养老等费用（李盾，2005）。据调查，有25.5%的学生表示“不愿再升入大学”，原因是“家庭负担不了上大学的费用”。可以说，高校收费标准已经逼近、在部分地区甚至超过了我国广大普通居民的承受能力。

同时，许多农村地区义务教育经费短缺，一些学校缺少运转经费。对许多困难家庭特别是农村困难家庭来说，义务教育阶段的学杂费已成为沉重的经济负担。据国家统计局中国经济景气监测中心在北京、上海和广州三市部分居民中进行的调查显示，对目前各类教育院校向学生收取费用的增长速度，有54.35%的居民认为过快，难以负担；42.2%的居民认为目前各类教育院校更看重经济创收；将近八成的居民认为，学校是教育场所，不能完全等同于商业机构。面对高额的教育费用，有些家长只好让孩子辍学。2003年以后，治理工作力度持续加大，到2005年，全国总共派出了5.6万个检查组，检查了各级各类学校87.6多万所，清退乱收费资金13.2多亿元，查处乱收费案件1.9万件，受党纪、政纪处分5931人，其中有794名校长被撤职（季谭，2006）。

近年来，教育系统内部的分配制度改革取得了一定成效，教师待遇持续提高。高校教师工资在事业单位九大行业已位居榜首，在国民经济16个行业中也处于很高的位置。但与此同时，我国教师收入分配中却呈现出一种非均衡的发展格局，主要表现为两个字：一个“乱”一个“欠”，即“高校教师收入分配秩序紊乱”与“中小学教师工资的拖欠”现象同时并存。教师工资的“欠”与“乱”从某种程度上加剧了学校的乱收费，少数中小学想方设法通过开办各种补习班来弥补教育经费的不足和教师工资的拖欠，部分高校则通过各种名目的收费来相互攀升教师工资。

目前，事业单位岗位绩效工资制度实施近三年以来，总体运行状况良好。新

的工资制度已基本入轨，岗位设置和岗位工资对应工作正全面展开，各项改革措施逐步到位，且运行平稳，广大事业单位工作人员基本满意，改革的预期目标基本实现，改革的阶段性成果初步显现。但是，由于事业单位工资收入分配问题涉及面广，情况复杂，解决起来难度大，不可能通过一次改革解决所有的问题。受事业单位分类、人事、财务和社会保障等配套改革进程的制约，只能分步实施，目前只实现了基本工资制度的入轨，对调控事业单位收入水平和分配秩序起至重要作用的绩效工资和工资分类管理等改革措施暂未出台，绩效工资发放形式仍千差万别，不同类型事业单位的内部收入分配模式选择问题仍是一道难题。

第二节 国外薪酬管理研究综述

一、薪酬支付依据

薪酬支付依据不仅决定薪酬支付的方式，更决定薪酬模式的有效性和员工的满意度。Mahoney (1989) 认为：决定员工薪酬的关键要素包括工作 (job)、绩效和结果 (performance and outcome)、个人 (individual)。(1) 工作依据，即员工的薪酬以工作的价值为核心，工作价值的衡量以工作分析 (job analysis) 为基础，通过职位评价的方法 (job evaluation) 来进行，如薪水制 (salary)、计时制 (hourly wage) 等。(2) 绩效和结果依据，即以绩效为基础确定薪酬，如计件制 (price-rate)、佣金制 (commission)、利益分享制 (gain sharing)、提案奖金制 (suggestion awards) 等。(3) 个人依据，即以员工的知识、经验、技能和年功为基础确定薪酬，如技能工资 (skill-based)、专业层级薪资 (professional ladder)、年功薪资 (seniority pay) 等。

但是，许多学者对工作评价的适用性提出质疑。Lawer (1987) 指出，工作评价的内容不一定能显示公司对该职位的预期贡献，以工作职责为基础的薪酬制度只是将薪酬与工作内容相连，并非将薪酬与绩效相连。Gupta & Jenkins (1991) 指出，以工作分析为基础确定薪酬，缺乏弹性，并不适合于现代化的创新性组织。更多的人认为，既然工作职责并不常常等于工作绩效，以工作分析为基础确定薪酬，必须配合严格的绩效考核体系，那么还不如直接以绩效为基础来确定薪酬。他们认为，以绩效来确定薪酬具有较强的激励作用，并有助于单位整体绩效的提升与策略目标的达成。但问题是绩效往往不易准确、量化考核，为了解决这一问题，人们又大力倡导能力工资和宽带工资。Milkovich & Newman

(2002)指出,员工的价值不在于他们的工作,而在于他们所拥有的技能、知识的深度与广度。Heneman (2002)指出,在强调弹性的现代薪酬中,薪酬的支付依据员工的特质,如知识(knowledge)、技术(skill)、能力(ability),而非职务本身的责任大小。以知识能力为基础决定薪酬已成为西方企业最为常见的做法,它有助于鼓励员工提高能力,进而扩展组织的基本技能,有助于人员调配,权力顺利下移,有助于员工更好参与管理和实现自我管理。但是,能力也可能与工作并无直接关系,可能造成支付膨胀,可能造成无意义的培训,增加培训成本,同时技能较绩效更难衡量。

二、薪酬结构、薪酬公正和个人绩效

薪酬是员工工作动机的最重要来源,为了改善员工工作绩效,必须使其受到充分激励。薪酬结构设计的一个主要的议题,是让员工感觉到他们所得到的的是公正的。2004年,Jin Feng Uen 和 Shu Hwa Chien 在对台湾高科技组织的258个科研人员的调查之后,得出结论:能力工资和职位工资将影响专业人员的信念,使他们相信正在接受一个很公正的可以导致他们产生高绩效的薪酬结构。设计薪酬体系的一个关键是薪酬结构的公正性(Milkovich & Newman, 1999; Konopaske & Werner, 2002)。而目前,大多数薪酬研究集中在薪资水平和支付结构上,很少有人讨论薪酬结构、感觉公正和个人绩效之间的关系。

薪酬结构分为三种类型:以技术为基础的薪资(SBP),以工作为基础的薪资(JBP)和以表现为基础的薪资(PBP)(Lawler, 1987)。

SBP说明酬劳依据职员的技术和知识决定(朱,1996)。这是因为随着职员获得更多的专长,他们变得更有适应力,能够承担多样的角色,对工作程序有比较宽广的理解,而且更能明白他们对组织的贡献(Flannery, Hofrichter & Platten, 1996)和他们的重要角色。JBP说明酬劳基于工作的难易程度、职责和相对价值决定(亨德森,1989)。PBP说明酬劳基于职员的产出或表现决定。

(一) 薪酬公正

公正是指一个人投入和产出之比应等于另一个人的投入和产出之比(亚当斯,1965)。薪酬公正包括分配的公正和程序的公正。分配的公正,是指在组织交换关系中的结果评估;程序的公正,是指分配过程的公正或达成决定方法的公正(De Boer, etal, 2002)。

在SBP中,在一个组织里面不是每位职员都有相等的机会去学习新的技术或知识。当被训练过的职员贡献并不增加的时候,这一问题可能变得更为严重。

Lawler 和 Ledford (1985) 争论 SBP 可能增加组织的训练成本。此外, 由于技术评估问题和管理训练及应用的复杂性, 一个组织将遇到很多困难。

关于 JBP, 主要的技术是确定工作价值的工作评估。因为组织的每个部门使用各种不同的程序和方法完成不同的工作, 它不容易一致地而且公平地进行评估, 甚至对那些工作显得相似的但是位于不同的单位的工作来说也是如此。Kanter (1987) 认为工作评估的技术不能够完全描述职员的贡献。维纳 (1991) 也宣称这难以保持整个组织的内在公正性。

对于 PBP, 主要的缺点在于管理或落实程序 (Pfeffer, 1995)。Lawler (1990) 也认为程序和设计的问题限制了 PBP 的有效性。为了解决这些困难, Stajkovic 和 Luthans (2001) 建议, 如果一个人能够清晰地理解什么是与绩效相关的行为, 以及如何被客观地测量, PBP 可能大大改观。

(二) 个人绩效

Campell (1990) 将工作表现定义为: 当 he 或她是组织的一个成员的时候, 完成组织期待和他或她的正式角色规则的一种个别的行为。

Borman 和 Motowidlo (1993) 依照 Campell's (1990) 的模型将个人绩效分为工作绩效和相关绩效。工作绩效, 包括成为技术上的核心因素 (也就是工作程序中哪一因素被直接转换成产品), 并且正式地被确认为工作的部分活动。相关绩效与工作绩效相对应, 包括不直接带来工作表现的但是仍然对组织的发展具有重要效力的活动。

Motowidlo's and Van Scotter's (1994) 的研究显示, 当尝试去进行工作评价时, 工作绩效和相关绩效应同时考虑。而传统薪酬研究常常集中在员工的产出和与之相关的员工行为之间的关系。

Pfeffer and Langton (1993) 指出, 缺乏分配公正会导致绩效的下降。其他研究也显示了对分配公正的感受时常在工作中影响职员的偏离常规的态度和行为 (De Boer, Bakker, Syroit & Schaufeli, 2002)。

许多研究也显示缺乏程序的公正会导致组织绩效的降低、组织责任心的淡化和积极行为倾向的缺失 (Folger & Cropanzano, 1998)。

例如, Folger 和 Greenberg (1985) 认为, 程序的公正观念是与绩效评估和薪资系统直接相关的。Greenberg (1986) 使用一个开放性的问卷, 说明程序公正性和分配公正性是职员的公正感觉的重要方面。Organ (1988) 提出, 一个员工分配公正的信心是基于 he 或她对程序公正性的感觉。换句话说, 当他们接受一个分配结果时, 员工将会自然地相信程序的公平。这也被叫做 “自我中心的偏见

理论”。

除此之外，一些学者认为，程序的公正和薪酬的公平可能互相影响，许多研究组织行为的学者也认为两者有重要的相关性。程序的公正是分配公正和个人绩效之间的一个缓和剂。

研究显示，SBP、JBP 和 PBP 都与分配和程序公正性有明显的相关性。但是 PBP 的相关系数最低。这里或许有两个理由：首先，高科技组织的研发活动大多由团体承担，个人绩效很难测量；其次，研发的产出周期较长，短期绩效难以决定。结果，研发专业人士的个别表现难以评估。因此，对研发专业人士，根据 KSAs（知识、技术和能力）或一项给定的工作、责任和职责构成来确定薪酬结构显得更公平。我们得出结论，当为研发专业人士设计薪酬结构的时候，高科技组织不应该采用 PBP 方式。

（三）感觉公正与个人绩效

利用多元回归分析研究发现，个人绩效受感觉公正的影响。除此之外，分配和程序的公正两者都与工作绩效和相关绩效有着正相关性。这些结果与其他研究非常不同。

例如，在 Moorman's (1991) 因果模型中，仅仅认为程序公正是影响组织成员的组织行为重要方面。Konovsky & Cropanzano (1991) 也认为程序的公正与绩效没有直接相关性，但分配公正与个人绩效直接相关。最后，分配和程序公正交互作用可以肯定是与工作和相关绩效相关的。这一项研究意味着，对于台湾尖端科技组织的研发专业人士，SBP 和 JBP 能提高他们的感觉公正。因此，程序和分配的公正性及其交互作用能提高个人绩效。SBP 和 JBP 两者都能增加感觉公正性，进而能够提高研发专业人士或台湾尖端科技组织的个人绩效。

三、绩效加薪

绩效加薪一直备受争议。绩效加薪的辩论不仅在私人部门发生，而且它的有效性在大学等公共部门也受到质疑 (Lizabeth A Barclay, 2003)。研究表明，虽然绩效加薪作为一项认可绩效的方法被广泛地认可，但是绩效加薪系统本身还是有问题的。绩效加薪制度会使人失去动力和产生焦虑，要使绩效加薪制度有效，组织必须考虑这种制度与组织目标之间的关系。通过绩效加薪激励员工的做法，会导致员工使命和企业目标不一致。绩效加薪理论上是基于个人绩效，虽然它在一定程度上也能基于团队绩效。通常，绩效加薪被

混入基本薪酬。因此，一年的绩效加薪在来年的薪酬上仍然继续有效，即具有一种累积效应。这不仅可以加大人工成本，也会因为绩效的累积计算而显得不公平。

一些争论围绕绩效加薪必须涉及绩效评价展开。这种制度必须基于充分的绩效变化，而这种变化是可测量的，而且员工想要以这种方式被评估。当大学绩效评价系统涉及到任职、晋级时，年度加薪评价需要得到有关员工的研究、教学和服务的绩效表现指标。这一项研究用了来自一所公立大学的数据，不过我们相信对于其他组织仍然适用。因为许多组织使用功绩薪资，真实的表现数据和等级是难以获得的。这一项研究在一个拥有 14 000 名学生的公立大学的商学院中进行，像许多类似规模的大学一样，它是一所非常强调本科教育的大学。学院教授的任期和晋级的标准描述为：在研究、教学和服务之间的“平衡”，任期决定的最大权重的候选人必须是能多产的学者，较大权重的正教授候选人必须显示学术理论上的成熟，以及学者风度的活动是评价的主要焦点。对学院的一项调查发现：教授们认为，在绩效评价中，研究和发表文章应占 49% 的权重，教学占 30%，服务占 15%，其他因素占 6%。随着学校总体目标的变化，权重能常常改变，如：是否实施博士教育。这一项研究被设计要回答以下 4 个问题。

首先，绩效加薪委员会如何始终如一地应用全校员工认可的绩效指标（每个评委如何做到可信度的内在一致性）。绩效评估训练不可能经常进行，而且理论上，每个评委其评估可能是不一致的。一所大学全体教师在研究、教学和服务方面的权重与其他大学是不同的（甚至同一所大学的不同院系之间的权重也不尽相同）。

其次，当给予绩效委员会一个不严密的绩效加薪决定时，即要求考虑多样的因素、同时强调一个因素的时候，如何确定它的权重。虽然一些研究显示，个体的判断能考虑多种因素，但必须达成一致意见的委员会如何做到同时考虑多种因素呢？

再次，一个绩效委员会的成员如何在评价全体教师在研究、教学和服务方面的表现达成一致（内部评价的可信度的衡量）？如在一所大学的不同单位，甚至同一个单位里面也可能有不同。

最后，绩效委员会的政策是如何将价值分配给研究、教学和服务的，也就是如何将基于“客观的数据”包含在全体教师年报和学生课程评估数据的。