

组织信任与 教师绩效薪酬偏好

Zuzhi Xinren yu

Jiaoshi Jixiao Xinchou Pianhao

畅铁民 著

中国社会科学出版社

组织信任与 教师绩效薪酬偏好

Zuzhi Ximen yu

Jiaoshi Jixiao Xinchou Pianhao

畅铁民 著

图书在版编目 (CIP) 数据

组织信任与教师绩效薪酬偏好/畅铁民著. —北京: 中国社会科学出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5161 - 4377 - 3

I. ①组… II. ①畅… III. ①教师—工资制度—研究—中国
IV. ①G451. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 122201 号

出 版 人 赵剑英
责任编辑 李庆红
责任校对 张慧玉
责任印制 王 超

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 (邮编 100720)
网 址 <http://www.csspw.cn>
中文域名: 中国社科网 010 - 64070619
发 行 部 010 - 84083635
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京君升印刷有限公司
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2014 年 6 月第 1 版
印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 15
插 页 2
字 数 254 千字
定 价 46.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
电话: 010 - 64009791
版权所有 侵权必究

本研究得到浙江省自然科学基金资助，项目编号为 LY14G030007

前 言

各种组织在设计和实施绩效薪酬制度时的主要目标是：激励在职员工努力工作，吸引外面的优秀人才加入本组织来提高绩效。所以绩效薪酬决策高度关注如何满足个体的绩效薪酬偏好。该问题的研究焦点集中在绩效薪酬分选效应理论。从根本来看，组织的绩效薪酬要想发挥作用，就要建立成员高度认可的绩效考核系统，尤其是，组织成员要对各级绩效考核者充分信任，才能够形成人们对绩效薪酬的偏好。因此研究在组织的绩效考核系统中，成员对绩效考核者的组织信任如何影响人们的绩效薪酬偏好，就具有较高的理论意义和实践价值。

举例来说，实施义务教育教师绩效薪酬制度是坚持教育优先发展战略的重大体制改革举措，对于提高教师社会地位，保障教师收入水平，激发广大在职教师积极工作，吸引和鼓励优秀人才长期从教具有重大意义。这些既是绩效薪酬制度战略的主要效果目标，也可依据绩效考核系统提供的绩效考核结果，来回报义务教育教师完成职责情况、教学业绩的效果，显示绩效管理系统的效能高低，折射绩效管理和薪酬管理体系之间的密切关系。本书正是在这样的教育体制改革背景下，对微观机制方面检验义务教育教师绩效薪酬制度和绩效考核系统相互关系的探索和尝试。

本书分为两部分，第一部分是围绕组织中员工对绩效考核者（指承担绩效考核职责的管理者和同事，下同）的信任与绩效薪酬偏好之间的关系进行研究，第二部分则以义务教育教师作为调查样本，围绕教师对学校内直接主管、同事的信任与教师绩效薪酬偏好的关系开展实证研究。

在第一部分研究中，重点开展绩效薪酬偏好、组织信任及其相互关系的研究，并提出组织信任对绩效薪酬偏好影响的一般分析框架。

绩效薪酬偏好是绩效薪酬制度效果的重要表现，也是组织的绩效薪酬分选效应的心理学反映。在形成和保持组织的持续竞争优势过程中，获得和保留高质量的员工队伍始终是组织核心能力形成的主要途径。薪酬制度

体现着组织价值观,高质量、高劳动生产率的员工队伍才能够适应创新能力强、组织创新文化高度支撑的组织,形成良好的员工—组织适配关系。

绩效薪酬偏好作为绩效薪酬分选效应理论在应用心理学领域的研究模式,日益受到国内外学者的高度关注。绩效薪酬偏好理论可以为组织设计绩效薪酬制度带来新的启发,提供新的方法。

第一,每个组织中的员工绩效薪酬偏好构成不同,在实践上要求按照员工的偏好需求“量身定做”组织的绩效薪酬制度。只有满足员工需求偏好的制度,才能够吸引和保留优秀员工。绩效薪酬偏好理论为设计、实施绩效薪酬制度提供了薪酬设计理念和模式,即应该围绕本组织员工的什么样的绩效薪酬偏好,对应设计绩效薪酬结构,而不是模仿和照搬别的组织的绩效薪酬制度。

第二,员工的绩效薪酬偏好绝非只和绩效薪酬制度有关,可能还会受到员工自身的个体特征、组织运行特征等因素的影响,这些方面的影响将给组织的绩效薪酬设计带来更大的挑战。特别是在组织特征中,绩效管理效能对绩效薪酬偏好的影响正成为组织创新管理的重要思想。战略性绩效管理与战略性薪酬管理是组织人力资源管理的两个重要环节,这两个环节之间是否协调、支持和共同合拍发挥作用,是人力资源职能战略的重要组成部分,对组织的总体战略实现有基础影响作用和价值。组织绩效考核体系运行中,员工是否认同整个考核体系、是否信任和拥护各类考核主体,对考核体系效能、组织绩效管理体系效能都不可忽视。

第三,绩效薪酬偏好是目前多个学科的共同关注理论研究热点,吸引着多个学科领域的注意力,比如管理学、经济学、应用心理学、教育学、人口学等学科都重视该研究领域。尤其是从20世纪90年代开始,绩效薪酬偏好理论的实证研究成果不断涌现,研究对象、研究领域从竞争性的企业人力资源管理拓展到公共部门的人力资源管理,从单纯的激励机制分析到绩效薪酬分选效应和激励效应,从单纯的薪酬效果扩展到与绩效管理共同融合、衔接的战略性管理思想研究,都展现出绩效薪酬偏好理论的跨学科、多方法、多环节的研究特色。而组织行为学的组织信任理论、行为经济学的个体社会偏好理论等研究方法的渗透,为绩效薪酬偏好的理论研究带来新的研究途径和研究角度,更有利于解释组织的制度创新和组织核心竞争力的形成。

第四,绩效薪酬偏好视角下的组织信任问题研究,是为了提高组织的

创新能力而提出的管理问题研究,既适合营利性组织,如企业的创新能力形成中,薪酬制度与员工队伍的匹配,也适应非营利性组织创新能力的培育,比如为了培育和保留义务教育学校高质量教师队伍,就需要研究教师对学校各级绩效考核者(即承担教师绩效考核职责的学校行政管理人员、教职工同事,如无特别说明,下文简称考核者,后文同)的信任如何,是否影响教师的绩效薪酬信念和感受。在绩效薪酬偏好视角下,员工对考核主体的信任问题涉及各类组织的效能,无论是营利性企业还是非营利的学校,只是管理者愿不愿承认的问题,想不想努力提高绩效薪酬效果的问题,以及如何完善组织绩效管理体制、与绩效薪酬制度合理匹配的组织管理政策设计问题。

第五,如果管理者认识、成员绩效薪酬偏好与组织信任之间关系密切,那么能否通过组织的努力来促进本组织的核心人力资本体系形成、发展,促进绩效薪酬制度与绩效管理制度效能的共同改进。这正是本研究高度关注的研究任务。就是说,本书不是为了组织信任而讨论组织信任,也不是仅仅为了适合成员的绩效薪酬偏好而单纯讨论组织信任,而是站在战略性人力资本的视域进行组织信任和成员绩效薪酬偏好关系研究。这样的研究角度决定了本书不只是在人力资源管理理论体系内,而是在战略管理理论框架下所开展的组织创新范畴的探索。本研究不论是理论实证模型的建立与检验,还是结合义务教育教师而进行的实证检验,都体现着组织战略管理的创新要求。

本研究的第二部分中,通过运用第一部分提出的理论模型,就考核者的信任对义务教育教师绩效薪酬偏好的影响机制开展实证研究。这样一方面检验理论模型,另一方面验证考核主体信任和教师绩效薪酬偏好的假设,为现实的义务教育教师绩效管理体制完善、绩效薪酬制度改进提供对策建议。

教师绩效考核工作是绩效管理的重要组成部分。教师绩效考核与绩效工资分配特别是奖励性绩效工资分配紧密相连,绩效考核工作不到位,绩效工资实施就难以真正落实到位;绩效考核不科学,就难以保障绩效工资分配的公平、公正。在实践活动中,教师绩效考核是教师人事管理制度的重要内容;在理论上,按照人力资源管理体系,开展绩效考核和绩效薪酬之间的关系讨论,辨析以下三个问题很有意义,即:在绩效薪酬分选效应视角下,组织内部成员具有什么样的绩效薪酬偏好,组织绩效考核主体信任是否会影响成员的绩效薪酬偏好,通过什么途径来影响成员的绩效薪酬

偏好。因为这些理论上的探索,将有助于在落实教师绩效薪酬效果、吸引优秀人才长期从教的战略目标过程中,抓好教师绩效考核这个关键环节,通过高效能、高度公信力的教师绩效考核体系,培育教师的绩效薪酬偏好,实现绩效工资制度的激励效应和分选效应。

从实践上来看教师绩效考核与绩效薪酬管理之间的关系,将更明确本研究的意义。依据2010年2月12日《中国教育报》的分析,教师绩效考核是教师人事管理制度的重要内容,是加强教师队伍建设、促进学校管理水平提高的重要手段,也是义务教育学校实施绩效工资的内在要求和关键环节。连接绩效考核和绩效薪酬管理的核心纽带是教师对考核主体的认识 and 态度,尤其重要的是,教师对待考核中处于特殊位置的各级管理者和同事的信任倾向问题值得高度关注。无论是定量考核还是定性考核,无论是考核教师履行岗位职责的结果,还是考核教师工作的过程,无论是从尊重广大教师、依靠广大教师的思想观念,还是积极鼓励教师参与到绩效考核的制度和实施过程中来的思想要求,最终都必须落实到考核者是否民主公开、程序规范、考核组织健全,考核主体中是否有一定比例的教师代表参加,考核者是否接受广大教师和社会的监督,以避免暗箱操作、个人或少数人说了算,这样才可能提高教师对考核者的信任,从而提高绩效考核结果的公信力。无论是教师绩效考核还是绩效薪酬制度,都是提高教师队伍素质和学校管理水平的重要契机。尤其是只要把教师绩效考核这项工作做好,就一定能让广大教师满意,促进绩效工资平稳顺利实施。

从浙江省制定的《浙江省义务教育学校教师绩效考核指导意见》来观察教师绩效考核者的要求,也同样体现出对考核者的信任要求。在考核意见中,为了坚持“尊重规律、以人为本,以德为先、注重实效,激励先进、促进发展,客观公正、简便易行”原则,着力构建符合教育教学和教师成长规律、导向明确、标准科学、体系完善的教师绩效考核评价制度,激发教职员工工作积极性和主动性,促进素质教育全面深入实施。在学校的考核者中,首先学校要成立绩效考核小组,负责制订本校教师绩效考核办法并组织实施。其次,考核小组的成员应具有代表性,包括校长、书记,负责学校德育、教学工作的校领导,校工会主席,以及一定比例的教职工代表等,还应以适当方式听取学生、家长及社区的意见。

除了在教师人力资源管理中加强绩效考核与绩效薪酬管理之间的衔接外,绩效考核结果的使用也体现了考核主体所决定的考核的特殊性:绩效

考核结果作为聘任、聘用、晋升、绩效工资分配和奖惩等方面的重要依据。仍然以《浙江省义务教育学校教师绩效考核指导意见》为例,该规定强调,教师考核确定为合格的,全额发放基础性绩效工资,并根据考核评选出的优秀、良好、一般三个或多个等次,合理确定奖励性绩效工资的分配等次,坚持向骨干教师和成绩显著的教师倾斜,适当拉开分配差距。对有突出表现或做出突出贡献的教师,在奖励性绩效工资发放上予以重点倾斜。考核确定为不合格的,不发放奖励性绩效工资,并可根据《浙江省事业单位人员聘用制度实施细则》(浙政办发〔2004〕117号)的规定给予转岗或解聘。

在教师绩效考核实践和绩效薪酬管理实践活动中,对于考核主体的信任的研究的理论价值主要体现在:

1. 组织信任理论的运用,有助于探索组织效能对于绩效薪酬偏好的影响机制,增加了绩效薪酬偏好的影响因素分析内容。

2. 通过组织信任在绩效考核效果和绩效薪酬制度效果关系中的作用研究,把人力资源管理的两个重要环节融合起来,解释了两个体系之间的连接纽带。

3. 通过对绩效薪酬偏好的影响实证,开阔了组织信任对个体态度和行为的影响机理研究视野,为进一步丰富组织信任理论提供了薪酬管理的新领域和新对象。

4. 为教育管理、薪酬管理、组织行为学等学科交叉研究提供新的研究对象,拓展了教师绩效薪酬研究范围。

本研究得到浙江省自然科学基金“绩效考核系统认同与教师绩效薪酬偏好耦合机制研究”(项目编号为 LY14G030007),在此作者表示衷心的感谢。

本书的出版得到中国社会科学出版社的大力支持,特别是本书的编辑李庆红老师提供了大力帮助和细致的支持,作者所在单位领导和同事给予了大量的无私的支持。作者在此一并表示衷心感谢。

由于本人水平有限,书中不足之处敬请读者不吝赐教。

畅铁民

2014年6月

目 录

第一章 引言	1
第一节 研究背景	1
第二节 核心概念界定	7
第三节 研究框架和设计	14
第四节 研究方法和创新	16
小结	17
第二章 组织信任与绩效薪酬偏好理论回顾	18
第一节 绩效薪酬制度效果研究	19
第二节 绩效薪酬激励效应与分选效应研究进展	24
第三节 绩效薪酬偏好理论研究进展	39
第四节 组织信任及影响研究进展	49
小结	52
第三章 组织信任对绩效薪酬偏好的影响模型	54
第一节 组织信任与绩效薪酬偏好关系	54
第二节 组织信任对绩效薪酬偏好影响模型	61
第三节 主管信任对绩效薪酬偏好影响模型	67
第四节 同事信任对绩效薪酬偏好影响模型	70
第五节 主管信任与同事信任共同影响模型	73
小结	74
第四章 教师绩效考核系统和绩效薪酬偏好分析	75
第一节 教师绩效考核系统及其效能	75

第二节 教师绩效薪酬偏好特征分析·····	90
小结·····	111
第五章 组织信任对教师绩效薪酬偏好影响实证研究·····	112
第一节 理论分析·····	112
第二节 方法与数据·····	132
第三节 统计分析与结果·····	141
第四节 结果讨论·····	154
小结·····	157
第六章 绩效考核者信任与教师绩效薪酬偏好匹配研究·····	159
第一节 绩效考核者的组织信任——教师绩效薪酬 偏好匹配性质与定位·····	160
第二节 教师绩效考核系统与绩效薪酬偏好失调分析·····	178
第三节 教师绩效考核和绩效薪酬政策效能案例分析·····	190
小结·····	196
第七章 结论与对策建议·····	198
第一节 研究结论·····	198
第二节 完善绩效管理与绩效薪酬制度的对策·····	199
第三节 研究展望·····	208
附录：义务教育教师绩效工资态度调查问卷·····	210
参考文献·····	215
后记·····	231

第一章 引言

第一节 研究背景

在人力资源管理日益受到重视的组织中，薪酬管理体系格外关注个体的绩效薪酬偏好问题。人力资源绩效考核系统信任问题对成员绩效薪酬偏好的影响机制吸引着学者开展相应研究。

一 绩效薪酬偏好研究背景

组织要激励在职员工，吸引和保持组织所需要的优秀员工，往往采取包括绩效薪酬在内的管理手段。那么这些激励制度是否有良好的效果，受到哪些因素的影响，在什么环节容易造成绩效薪酬制度效果低下，这些实践问题不断引发学者对组织薪酬战略设计、实施的关注。

(一) 薪酬、组织与个体关系

从薪酬对微观组织绩效的影响机制来观测，在美国经济社会中，薪酬成本占据总生产成本的 65%—70% (Gerhart & Rynes, 2003)，于是工资、员工、企业绩效三者之间的关系就一直成为管理学、经济学、组织学和社会学关注的焦点。在过去 20 年间，许多组织都推行了各种类型的绩效工资制度体系。为了实现股东利益，企业一直在寻找途径，追求产出最大化，其中重要的途径就是寻找那些高能力（技能）的员工并激励他们，以形成高产出。但是因为员工的目标和企业目标往往不一致，这样便产生了代理问题。只有更关心员工的报酬或者保持令人满意的努力工作状态，而不是强迫他们努力工作才能取得高绩效。绩效薪酬就成为一个有效的合约机制，可以用来解决代理问题，因为绩效薪酬能够平衡企业和员工的绩效与目标冲突 (Jensen & Murphy, 1990)。管理学者和劳动经济学家发现绩效薪酬是

识别和吸引优秀员工的手段 (Gerhart & Milkovich, 1992; Gerhart & Rynes, 2003; Jensen, 2003; Lazear, 1986, 2000)。对高学历 (Trank, 2002)、成就需要强 (Bretz, 1989)、自我评价高 (Cable & Judge, 1994) 的员工来说, 绩效薪酬更有吸引力。如果员工的业绩没有得到足够的金钱回报, 那些高绩效员工就倾向于辞职 (Trevor, 1997); 相反, 绩效低下的员工则倾向在实施固定薪酬制度的企业里留职 (Harrison, 1996)。

那么员工选择薪酬制度, 尤其是选择绩效薪酬的动机、影响员工薪酬选择动机的变量就成为学者关注的热点。这些问题也往往是绩效薪酬效果理论关注的焦点。

(二) 薪酬体系效果与激励理论

薪酬体系的效果主要表现在, 薪酬体系激励员工与挽留人才的力量能否最大限度地提高员工的业绩, 从而提高组织的业绩 (姚先国, 2005)。具体地, 薪酬体系的效果要从员工和组织两个层面来分析, 从员工的层面表现为员工对薪酬的满意度、员工的离职率和员工业绩的提升; 从组织层面可表现为组织的生产率、利润和市场价值的提升。薪酬体系的效果研究重点是薪酬系统与组织的匹配, 需要深入研究确认薪酬体系与组织匹配的关键点。

绩效薪酬激励理论的研究在心理学方面相对比较丰富, 经济学对激励理论的研究主要集中在代理理论。在心理学理论中, 将工资与激励和绩效联系起来的主要有四种理论: 期望理论、目标设置理论、社会认知理论和公平理论。与之对应的主要经济学理论——代理理论, 是经济学理论中对薪酬、绩效和激励之间关系的重要理论, 因此对于组织如何设计绩效薪酬制度有很大的影响。心理学家对于个体层次的激励过程更感兴趣, 如激励和相关的认知过程 (目标认同感、自我效能等), 而经济学家对于厂商层次的政策以及总体行为更感兴趣。从激励理论看, 心理学家倾向于关注非薪酬类的激励来源, 经济学家则倾向于将金钱作为激励因素。

二 组织信任对个体态度和行为影响研究背景

作为有影响力的组织信任理论, 反映着组织行为学、管理学、社会学对组织效能、个体效能的关注。由于信任可以降低组织内部的交易成本, 提高组织成员对于权威的接受, 促进组织成员间的积极互动, 激发组织公民行为等, 组织信任已经成为一个研究焦点。大量的有关组织信任的研究

出现在领导力理论、组织变革、压力管理、组织政治、冲突管理和组织学习等领域。

组织信任理论的出现,促进了学者对组织信任及其影响的重点关注,尤其是组织信任的前因后果研究日益成为研究的主要领域。对组织信任的前因研究在于探索组织信任的形成与培育机制、原因和影响途径,反映学者对组织信任的影响变量的认识。而组织信任的后果研究则重点关注不同对象的组织信任对组织中的员工的态度、行为、绩效的影响机制,反映人们对组织信任的结果的研究。

三 绩效考核、组织信任与个体绩效薪酬偏好关系研究背景

(一) 薪酬管理与绩效管理关系

绩效通常指工作效果与效率,是组织期望的为实现其目标而展现在不同层面上的能够被组织评价的工作行为及其结果(方振邦等,2010)。绩效是分层次的,包括组织绩效、群体绩效和个人绩效。本书对个人绩效定义采纳方振邦等(2010)的观点,即个体表现出的、能够被评价的、与组织和群体目标相关的工作行为及其结果。该定义在操作上体现了组织强调的结果导向,也反映出个体为了实现结果而投入的工作过程和行为,更加符合管理实际需要。

所谓绩效考核是组织绩效管理的重要环节,特别是绩效考核体系的自身效能作为目前多学科的研究热点,受到多个领域学者的关注。绩效考核是指在绩效周期结束时,选择有效的考核方法,由不同的绩效考核者对组织、群体和个人的绩效做出判断的过程。绩效考核是人们熟悉的概念,而绩效管理是在绩效考核基础上产生的,属于绩效考核的拓展。

因为绩效考核除了体现战略性绩效管理的要求外,还因绩效考核体系与绩效薪酬管理的密切关系而受到关注。因为绩效薪酬的主要依据是绩效考核的结果。因此逻辑上简略看,绩效薪酬要准确回报员工对组织的贡献,就要尽可能地衡量出员工对组织的贡献。

在各类组织的人力资源管理活动中,绩效管理与薪酬管理体系之间具有互相联系,相互作用。二者不仅都是激励员工工作积极性的重要因素,具体还存在以下关系:绩效管理作为人力资源管理过程中的难点,薪酬管理基础条件,直接影响薪酬管理的效能。而薪酬管理对员工直接产生影响,是员工最敏感的活动;通过绩效考核过程形成的考核结果与员工的薪资等

级、绩效薪酬、福利项目计划等相联系,能够保障员工薪酬管理过程中的公平性、科学性和有效性;绩效考核和薪酬管理能够同时对员工的工作行为、努力水平、工作业绩具有导向作用。所以绩效考核和薪酬管理关系密切,组织在设计二者时必须避免相互冲突,要保障两者的相互协同作用。

绩效和薪酬之间关系日益紧密是20世纪90年代以后企业薪酬制度变革的一个重要内容,因为单纯地以职位作为报酬的主要依据的薪酬体系越来越无法适应竞争的需要,企业越来越多地在考虑如何在基本薪酬盯住市场情况下,使员工个人以及团队的薪酬与他们的绩效挂钩,并且曾经使用的绩效加薪政策也越来越多被不具有累积行政的绩效奖励政策取代(刘昕,2011)。尤其应该关注的是,企业不仅关心员工的业绩目标实现情况,同时也关心员工的工作行为、能力和态度,对短期绩效和长期绩效关心并重。可以说,这些都是考虑到员工绩效薪酬偏好的要求而做出的战略安排。

(二) 绩效考核者、组织信任与个体绩效薪酬偏好研究的背景

一般意义上,绩效考核过程就是收集信息、整合信息和做出判断的过程,其中建立绩效考核系统是完成整个绩效考核工作的重要条件。

绩效考核系统有效性往往受到系统与战略一致性特征、与组织特征关系、客观性特征、准确性特征、认同性(可接受性)、可控性和即使性因素影响。但是个体对绩效考核者的选择、考核者是否得到员工的信任,往往对员工的绩效考核信心、绩效薪酬信心也有一定影响,需要格外注意。

绩效考核者是对被考核者做出评价的人,在建立组织的绩效考核系统时,秉承考核者与考核内容相匹配的基本原则,同时选择考核者时还要坚持以下原则:考核者所评价的内容必须基于他可以掌握的情况,否则评价难以保障准确性、公正性,将失去员工的信任;考核者对员工工作内容有一定程度的熟悉和了解;有助于实行一定的管理目的,就是说考核者可以通过了解员工工作过程和结果,来更好地指导、协调员工工作,提高群体和组织绩效。

在绩效考核系统的效能中,对绩效考核系统的认同或可接受性是指运用绩效管理系统的人接受该系统的程度。对绩效考核系统的认同性往往和人们对该系统的公平性感觉有关。这些公平性主要有程序公平、人际公平和结果公平三方面。具体说,绩效考核中的程序公平就是员工对做出绩效管理决策的过程所知觉到的公平,员工对绩效评价程序以及将绩效评价结果与薪酬联系的程序是否公平的感受,能够影响到员工对组织的信赖和承

诺(方振邦, 2010)。人际公平是绩效管理过程中个体从管理者那里感觉到的人际待遇的公平程度, 如尊重员工、和谐沟通等; 结果公平体现在结果和付出关系上, 是员工对绩效评价结果和绩效评价结果运用情况的公平感受, 组织要与员工沟通组织期望目标, 与员工沟通薪酬等回报制度。

作为绩效考核系统中关键的角色, 考核者自身的能力、善意和诚实性往往影响员工对其的信任感(Mayer, 2005)。目前对考核者的信任机制也越来越引起组织行为学、心理学、人力资源管理学等学者的关注。

不仅要准确衡量员工贡献, 更重要的是建立绩效与薪酬的关联性, 形成期望理论的媒介作用。这些内容也已经成为代理经济学、心理学的经典分析内容。员工绩效考核体系中的考核者的信任问题与员工的绩效薪酬偏好的研究是组织信任对员工态度影响研究领域的进一步开拓, 也是组织绩效薪酬制度效果影响变量的新进展。二者都是组织效能建设的重要内容, 是目前组织行为学、人力资源管理学等学科关注的重点。

组织为了提高机构竞争力, 纷纷提出自身的全面报酬战略(total rewards)。美国全面报酬协会提出, 全面报酬是指雇主用来吸引、保留和激励员工的各种可能的工具, 包括员工认为他们从雇佣关系当中能够得到的各种有价值的东西, 具体包括五个关键要素: 薪酬, 福利, 工作和生活平衡, 绩效管理与赏识和认可, 开发和置业发展机会。全面薪酬战略就是将这五种关键报酬因素加以组合, 形成一种定制的激励系统, 从而实现对员工的最优激励的一种艺术(刘昕, 2011)。

上述薪酬要素包括了固定薪酬、浮动薪酬、短期绩效薪酬、长期奖励薪酬。绩效管理与赏识、认可作为报酬的机制是因为, 绩效管理自身包括绩效计划、绩效执行和绩效反馈环节, 在绩效计划环节中, 确定员工个人绩效期望目标并与组织目标一致, 将促进员工个人行为和组织绩效相对应, 可以看到自己的工作结果与组织目标和战略之间的清晰关系。绩效反馈则就个人完成工作的结果评价进行沟通, 能够激励员工改善绩效。赏识与认可是对员工表示感谢, 或者对员工的行动、努力、行为或绩效给予特别的关注, 满足了员工对自己的努力受到欣赏的内在心理需要。具体措施可以是现金, 也可不是现金。组织对员工的认可要让员工感觉到自己所做的工作是被组织看重的, 是有价值的, 才能获得工作的成就感觉, 这种感觉未必是与员工的绩效挂钩的加薪, 往往是上级做出的对员工及时、具体、真诚的认可与赞赏。

一般情况下,员工在组织中工作时,往往追求两个方面目标:一是公平对待,二是个人的绩效得到适当的报酬和认可。从绩效管理和薪酬管理两大系统看,员工个人的绩效能够得到公正评价并获得相应的报酬和认可无疑是同时实现两大目标的关键因素。管理学家斯蒂芬·P. 罗宾斯提出的包括期望理论、公平理论、强化理论等多种激励理论思想在内的综合激励模型,就清晰地提出员工的努力、能力和业绩必须通过客观的绩效考核系统得到评价和认可,才能够引导和强化员工的工作行为。所以有效的绩效薪酬制度往往依靠有效的绩效管理体系,没有公平合理、准确完善的绩效考核系统,绩效薪酬体系就是无源之水、无本之木,没有明确、具体、可衡量的、有挑战性的绩效衡量指标,组织目标就可能模糊,难以获得员工的信任,绩效薪酬往往也就会成为新的“大锅饭”。所以绩效考核系统往往具备激励性。

四 教师绩效薪酬偏好关系研究的特殊社会背景

绩效考核者对教师行为具有引导性。教师对上级、同事这些考核者的信任机制,就往往意味着教师必须注意这些考核者对自己的工作期望是什么,从而力争使得自己的工作表现和成就令他们满意。目前人们已经初步认识到,绩效考核是教师人事管理制度的重要内容,是加强教师队伍建设、促进学校管理水平提高的重要手段,也是义务教育学校实施绩效工资的内在工作要求和关键环节。在实践中,大量的事例已经让人们感受到,教师绩效考核与绩效工资分配特别是奖励性绩效工资分配紧密相连,绩效考核工作不到位,绩效工资实施就难以真正落实到位;绩效考核不科学,就难以保障绩效工资分配的公平、公正。各级政府财政支付的绩效薪酬资源效果也难以产生良好的效果。最重要的是,教师缺乏对学校管理者的信任感,将对绩效薪酬制度失去信心。在教师绩效考核系统中目前存在的主要问题是考核主体单一,并且考核者缺乏一线教师代表,所以各个方面都呼吁学校实施教师绩效考核,必须健全考核组织,有一定比例的教师代表参加,自觉接受广大教师和社会的监督。

从理论研究者的角度来看,导致考核者与被考核者之间互不信任的机制问题,在国内外都存在。我国社会制度、教育体制和目前经济发展总体水平为克服该难题提供了良好的社会条件:首先,目前我国教育经费投入已经有了大幅度的增长,为本质上改善教师待遇提供了基本保障;其次,