

# 绩效付酬:本质缺陷和现实操作

黄映辉

(大连海事大学 商学院,辽宁 大连 116026)

**摘要:**个人绩效是个人努力、团队协作和外部环境因素三者共同作用的结果。按个人绩效支付报酬并不合理。为留住创新型人才和维持与外部的平衡,绩效付酬仍是当今的主流分配方式。普遍存在的员工不公平感严重影响绩效付酬的实际应用,对此进行有效疏解需要企业和员工的双方努力。

**关键词:**绩效;报酬;激励;工资;福利;奖金

**中图分类号:**C931.2 **文献标识码:**A

**文章编号:**1009-6116(2001)04-27-04

## 一、绩效付酬的本质缺陷

获得报酬是人们加入组织活动的直接诱因,而基于某一原则支付报酬则是组织的主要义务。在实践中曾被广泛应用的付酬依据主要有:工作时间、职位、资历、技能或绩效(如产量、技术开发、销售额、成本和利润等)。如今,按绩效付酬成为主流分配方式,而其它依据所受到的批评较多。

其实,所有付酬方式都是以取得(或即将取得)的绩效为依据的,其差别在于:是绩效指标本身还是决定绩效的要素。例如,工作时间是取得绩效的消耗,职位是对取得绩效所负的责任,资历是对已取得绩效所付出的机会成本,技能则是对取得绩效的知识贡献。

绩效付酬之所以成为整个激励问题的基础和关键环节,是因为它将激励的目地(组织和个人的共荣)和激励的约束(组织和个人双方针对收益与成本的博弈)捆绑在一起。绩效付酬中的“绩效”是指为实现组织绩效所要求的个人绩效,组织理性和个人理性会推动双方采取合作态度。“绩效”对组织是收益,对个人是成本;“报酬”对组织是成本,对个人却是收益。“付酬”是一个公开讨价还价和暗中不完全信息博弈的过程。

显然,绩效付酬机制存在着一个本质缺陷:组织绩效不仅是众人合作努力的结果,也是与外部环境相互作用的产物,而报酬却是付给具体个人的。要从一个整体的绩效中辨别出个人的贡献,且把外部环境所造成的得失根据某一准则分摊到个人,若是可能的话,也是一件成本巨大的事务。

绩效付酬机制在具体实施中所出现的主要问题有:(1)员工合作精神降低。(2)不公平感。个人绩效或多或少依赖于他人的合作才能取得,全归功于某人,其他员工的不满当然是。(3)外部环境变化引起的抱怨。未预料到的不可控因素将导致个人绩效的增大或减低。“天上掉馅饼”,其他员工感觉不平。无端受损,自己会将情绪发泄到报酬制度本身。(4)短期行为。

鉴于绩效付酬机制存在的诸多问题,一些学者认为,使绩效付酬机制运行起来的成本远远超过它所能带来的激励作用,建议终止实行绩效付酬。还真的有些企业照此办了,例如,美国数字设备公司不再对推销员实行按业绩提成;欧洲与日本的一些企业根本就不采用工资与绩效挂钩的报酬本质<sup>①</sup>。

尽管如此,目前大多数组织为了维持与外部的平衡和留住高素质员工,仍然坚持并改进绩效付酬机制。他们认为,以业绩之外的其它因素为基础来支付报酬可能导致鼓励后进、打击先进的后果,进而失去对组织长远发展起关键作用的优秀人才。

## 二、绩效考核方法

“考核”一词的本身就意味着相互比较。根据比较基准的不同,绩效考核可分为主观评价和客观评价两类。从具体操作来看,绩效考核又有定性评价和定量评价之分。绩效考核的主要方法有<sup>②③</sup>:

1. 书面描述法。就是写一份记叙性材料,描述被考核对象的所长所短、成绩、不足、取得的进步和未发挥出的潜能等。这种方法非常简单,但其针对性

收稿日期:2001-05-08

作者简介:黄映辉(1955—),男,汉,四川南充人,大连海事大学商学院副教授,管理工程博士。

很强,被考核对象有一种受到特别关注的感觉,因而会极为重视评价材料中的意见,即他得到了较强的激励。值得强调的是,不能拿书面描述法的结论去做员工之间的比较,因为词语表述的价值评判,不仅取决于员工的实际绩效水平,也与评价者的价值观、洞察力、表达能力和其它偶然因素有关。

2. 关键事件法。由美国学者 Flanagan 和 Baras 共同创立。评价者将注意力集中在那些事先选定的影响绩效的关键行为方面(书面描述法没有此限定),记录一些细小但能说明员工所做的特别有效或无效果的事件,描述仅涉及行为事实,而不评价个人特质。本法的评价材料,既可反馈给员工达到激励的目的,也可用于员工之间的相互比较。

3. 因素评分表法。是目前应用最广泛的绩效考核方法。人为选择一组绩效因素,例如数量、质量、出勤率、知识、合作精神等,评价者对每一项按5分制或10分制给出判定。这种方法有二个优点:简单和定量。简单意味着成本低,定量使大家都无话可讲。绩效因素的挑选极为关键。常有这样的现象:平时被公认工作优秀的员工,得分并没有高居榜首,而平时很一般的人却排名在前。除了绩效因素不合适之外,将原本是由诸多因素综合作用所决定的工作绩效分割开来考察,则是根本原因。可用“选美”做一个通俗的比喻,显然不能采取分别给鼻子、眼睛、头发、腰围等打分的方法。美是一个整体概念,绩效也如此。

4. 行为定位评分法。它是关键事件法和因素评分表法的综合:对职务或岗位所要求的关键行为,进行逐项分别打分。其优点是结论更加客观,但对员工个人的激励效果就不如书面描述法和关键事件法。

5. 目标管理法。将员工的实际工作绩效与选前制定的绩效指标相对照。

6. 简单排序法。评价者根据工作绩效的优劣将员工依次排列。此法简单易行、成本低廉,适用于人数较少的情形。由于评价结果是公开信息,加上圈子小、大家又熟知,这种评价对个人的刺激是强烈的。

7. 交错排序法。人们对简单排序法的批评是过于粗糙和不适用较大群体。根据心理学研究的结论,人们比较容易发现极端的情况,而不注重中间情况。交错排序法正是基于这种思路,评价者首先挑出最好的和最差的员工,将之分列在第一名和末位,然后在余下的员工中重复进行即可。

8. 配对比较排序法。每个员工都依次与比较组中的其他人结对,比较出“优者”和“劣者”。待全部完

成后,将每位员工所得到的“优者”次数累加,据此排出顺序。配对比较法成本高,但应用于工资管理较理想。这也许是因为,每个人对工资都很敏感,转一圈对比,即使不能心悦诚服,也不便反对什么。

9. 强制分布排等法。即俗称的“分配名额”,其依据是大多数事物所具有的正态分布规律。强制分布的优点是有助于避免评价者过分宽容或过分严厉的情况,也可抑制所有员工不分优劣的平均主义倾向。它的问题是对员工个人的激励较小。一般而言,当被评价对象较多,而评价者又非同一人时,应用强制分布排等法比较合适。

### 三、报酬类型和报酬结构

报酬(rewards)实质上是一种给付关系。报酬提供者和报酬接受者之间所发生的无非是一种信息传递,只是其载体有实体物品(金钱和非金钱)与无形状态之分。有两种情况(1)所传递的信息是公开信息,即双方及第三者都知道给付了什么和给付了多少;(2)所传递的是私人信息,即只有接受者才能实际感受到。学者们将前者称为外在报酬(extrinsic rewards),后者为内在报酬(intrinsic rewards)。

外在报酬的形式有:晋升、工资、奖金、福利、津贴、股票和股票期权等。内在报酬则是指:工作胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力和个人成长等。外在报酬和内在报酬分别起保健作用和激励作用。对每个人来说,二者都是必需的,仅是组合比例因人因时不同而已。当人在低层次需要的满足上缺口较大时,外在报酬就很重要;而当人到了追求高层次需要的阶段,内在报酬就成为主导成份。

理论上的批评固然有理,但在实际应用中外在报酬仍是主角。首先,是因为它操作简单,容易实现个体之间形式上的公平,这在社会发展的现阶段极为重要;其次,目前大多数人仍然处在需要的低层次阶段;第三,即使已经进入高层次需要,外在报酬也是基础和保障,有一个不可降低的阈值;第四,人们常会以要求提高外在报酬(特别是收入)的方式来弥补他们对内在报酬不足的不满。

报酬结构是指员工所获得的报酬中内在报酬和外在报酬的比例关系。由于上述外在报酬的特殊性,通常所说的报酬结构主要包括工资、福利、奖金、晋升和精神鼓励。然而,“绩效付酬”所定义的报酬通常是指工资、福利和奖金三项,即最直接的物质利益。

1. 工资组合:基本工资+分享工资+人才津贴  
按照赫茨伯格(F. Herzberg)的双因素理论<sup>④</sup>,工资

是典型的保健因素。尽管如此,在激励的理论与实践,工资仍是要首先考虑的。经济学家们创立了不同的工资决定理论。例如,威廉·配第“最低生活维持费”理论、重农学派的“最低限度工资”理论、马克思的“按劳分配”理论、魏茨曼的“分享经济”理论和贝克尔的“人力资本决定工资”理论等<sup>③</sup>。它们所对应的工资的实际形式分别为:基本生活费用、劳动交换工资、分享工资和人力资本工资。

我们在日常口语中所称的“工资”实际上默认的是基本生活工资和劳动交换工资中的较大值。分享工资就是“效益工资”,人力资本工资则对应于“知识分子补贴”“人才津贴”之类。即我们这个社会支付工资的基本形式是:基本工资+分享工资+人才津贴。理解并不困难,棘手在于数额如何确定。

基本工资的确比较容易:基本生活费用是公开信息,而劳动交换工资取决于劳动力市场的均衡。分享工资需要确认个人贡献在组织绩效中所占的份额,目前尚未有公认的好办法。人力资本工资本应是针对现有能力和潜在能力的,也是因为甄别的困难,而转为以资历为依据。

总之,工资问题的关键是个人贡献和个人能力的信息披露。目前没有理想的方法。也正因为如此,才在实际中有着各式各样的对策和不懈探索。

## 2. 福利:非金钱的物质待遇

福利是组织为其成员提供的除金钱之外的一切物质待遇。具体形式很多,但大致可归为四类:健康与安全保障、养老金、带薪休假和非生产性津贴。福利与工资的主要差别是:(1)仅用于保障生活;(2)不能改作其它用途;(3)以人本身为单位,而不考虑他的贡献和能力。福利具有多样性、对外的隐蔽性、易于调整性和更强的向上刚性,因而成为吸引各类人员加入组织的一个很重要的诱因。

## 3. 奖金:强化理论的应用

斯金纳(F. Skinner)强化理论认为,得到奖励或惩罚的行为倾向于重复出现,未得到奖励或惩罚的行为重复出现的可能就很小;奖励或惩罚紧跟其后,效果就更明显<sup>④</sup>。奖金就是强化理论的最好应用。显然,奖金数额越大、兑现越快,强化效果越好。奖金额受到成本制约,立即支付却毫无障碍,但在实践中人们常常忽视这一点。拖延导致激励效果减低。

与工资和福利相比,奖金的优越性在于:(1)按照赫茨伯格的双因素理论,实体物品对人的作用是保健功能。奖金恐怕是一种例外,它属于激励因素,

有助于人们重复被期望的行为;(2)针对性强。对全体员工发出强烈信号,组织希望怎样的一种文化;(3)灵活方便:工资和福利具有向上刚性,只能升不能降,人们对奖金就不那么敏感;(4)不会成为企业的固定性支出,方便资金运行。

奖金应用中的常见问题:(1)同等数额的奖金的激励作用越来越小,这是由边际效用递减规律所决定的;(2)奖金发放有被制度化的倾向,易被人们误认为是一种福利,从而失去激励作用;(3)奖金灵活性的负面是,事先信息披露不够和以决策者个人的意见为主,加上奖励对象通常为若干个人或部门,故容易造成猜疑、不满和抱怨。

## 四、绩效付酬的困惑:不满意的普遍存在

如上所述,绩效付酬机制的实施效果如何依赖于绩效考核的公平和报酬结构的优化。按理,员工在其为企业所做的贡献得到肯定并依此获得相应的工资、福利和奖金等之后应该满意了(最起码根据双因素理论,消除了不满意)。但现实中却常有这种情景:人们的不满情绪更大了。企业的初衷事与愿违。

学者们深入分析了这一奇特现象认为:员工在得到了他所期望的事物之后的感受,是由满足感和公平感共同构成的。满足感取决于已经获得报酬的数量和仍然希望进一步得到的数量。公平感取决于员工所获得的奖励和所做出的贡献之比与某一衡量标准相比孰高孰低。这个衡量标准可以是邻近员工(或其它企业的员工)得到的奖励和贡献之比,也可以是自己在不同时期得到的奖励和贡献之比,还可能是对自我价值的估价或者是企业所做过的承诺。选择何种标准因人而异,但信息收集成本是一个共同因素。

一个普遍规律是:人的情绪受公平感的影响大于满足感的影响,即人们看重相对值胜于绝对值。对此的系统归纳是亚当斯(S. Adams)的公平理论<sup>⑤</sup>:员工首先思考自己的所得和付出的比率,然后将其与相关其他员工的所得和付出之比进行对照,会生成不同感觉,即

$$\frac{\text{自己所得}}{\text{自己付出}} < \frac{\text{他人所得}}{\text{他人付出}} \quad \text{感觉吃亏}$$

$$\frac{\text{自己所得}}{\text{自己付出}} = \frac{\text{他人所得}}{\text{他人付出}} \quad \text{感觉公平}$$

$$\frac{\text{自己所得}}{\text{自己付出}} > \frac{\text{他人所得}}{\text{他人付出}} \quad \text{感觉占便宜}$$

实证研究说明,人们倾向于赋予自己的专长、技能和近期的成就以较高的权重;员工在比较自己与

上级的业绩时常常过高评价自己<sup>①</sup>。普遍存在的不真实的自我评价,导致感觉吃亏的人很多。

追求公平是人的本性之一。感觉吃亏的人们有动力表现出下列行为:(1)选择另外的参照对象进行比较,求得心理平衡;(2)重新估价自己和他人的所得和付出;(3)采取行动,增加自己的所得或减少自己的付出;(4)采取行动,使他人减少所得或增加付出。上述行为无论从价值判断上看是值得赞许还是应该抨击,实际效果都是员工的积极性下降了。

#### 五、现实操作的建议:三个关键

综上所述,绩效付酬实际操作的主要环节是绩效考核、报酬结构的确定和员工不公平感的疏解。

目前普遍流行和今后开发出的种种绩效考核办法都各有利弊,应根据实际情况具体选用。对客观存在的全貌与本质不能完全把握是我们今天认识水平的现实,因此不能期待有哪种考核办法能真实反映员工的贡献。应用绩效考核的原则不是“探究真实”,而是要保证“信息公开”、“程序公正”和“形式公平”。绩效考核不是要(事实上是做不到)被考核对象满意,而是让他们接受考核结论。

在企业实践中,绩效考核的方式应根据员工工作性质的不同而有所差异。对从事产品协作生产中某一具体操作的员工应着重考核工作过程,激励和控制其实际行为,岗位责任制比较合适;而对有可度量产出的生产员工而言,则应重点看其工作成果,中间过程和具体做法以少干预为宜,不同形式的承包制是可行选择。

对报酬结构中不同性质构成的倚重,反映着企业的经营理念和文化导向。通常要做出的必须选择是:竞争还是合作?团队精神还是个人负责?敢冒风险还是稳妥行事?基本工资和福利的应用,将鼓励人们进行合作、关心团队和将现有的事业做得更加完美。以个人或小团队成就为基础的业绩工资、奖金和晋升的实际效果是提倡竞争、敢于负责和不仅仅听命于安排而大胆去创新。

员工的不公平感有两种情况:事实上就是不公平;事实上是公平的,而个人感觉不公平。前一种情况除了有意偏袒之外,主要是因为对个人贡献和个人所得的信息显示和信息交流不够;后一种情况则是由于人性的共同弱点(高估自己而低看他人)所致,个体差异造成有人无尽抱怨而有人心境坦然。员工的不公平感固然和其自身的弱点有关,但组织文化的导向和完善报酬机制设计和运行亦是关键。

现代企业中员工个人所得和个人贡献具有多样

性和隐秘性,使得对其的准确认定非常困难。谁要想在此搞出一个不偏不倚来肯定是吃力不讨好。模糊的问题应该用模糊的办法去解决,个人的原因应该依靠个人选择去克服。

其实每一个人都知道绝对公平是不存在的。不公平感的抱怨之用意无非有两个:真的想改善和仅仅是想让别人知道自己吃亏了。对症的解决思路是企业改进绩效评价与报酬机制、个人自愿选择和让他说出来。

相应的具体措施是:(1)沟通。即使不能完全消除认识分歧,提供一个机会让其将心中的不满发泄出来本身就足够了。(2)规则在先和操作公开。越公开越坦荡,是非就越少。(3)参与。业绩评价方法和报酬制度的设计、修改和实施应该吸收本人加入其中。(4)自愿选择。当两个不同岗位的人都感到不公平时,交换一下就解决了。

总之,在激励实践中应用绩效付酬原则,是人们在无奈之下的理性选择。绩效付酬应用的三个关键是绩效考核、报酬结构和员工不公平感的疏解。绩效考核的原则是考核程序的公开、公平和公正。根据个人绩效所支付报酬的基本结构是:基本工资+分享工资+人才津贴+福利+奖金,也就是说,员工报酬实际上是由性质不同的五项利益所组成。报酬总额的确定取决于企业绩效和企业成本二者之间的均衡,而对报酬结构中各项的偏重则反映了企业的价值取向和对个人未来行为的引导。没有通行的最优方案,只能在具体实际情况的约束下不断摸索。员工不公平感的疏解依赖于企业绩效评价与报酬制度的改进、给员工更多的自愿选择和提供机会让员工发泄自己的不满。

#### 注释:

①⑧ M. 比尔等著,程化等译,管理人力资本[M].北京:华夏出版社,1998年,第73页,第145页。

②叶向峰等,员工考核与薪酬管理[M].北京:企业管理出版社,1999年,第90页。

③张一弛,人力资源管理教程[M].北京:北京大学出版社,1999年,第202页。

④⑥⑦ P. 罗宾斯著,孙建敏等译,组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,1997年,第169页,第177页,第178页。

⑤彭璧玉,现代工资决定理论的新发展[J].南方经济,2000,(6):8—11.