

本研究为北京教育科学“九五”规划重点课题资助项目

薪酬发放的激励效应

——公开还是秘密？

■撰文：谢晓非 衣琳琳 刘嘉

内容提要：本文选择了企业中较为敏感的薪金发放方式问题，从薪酬作为激励因素的角度，讨论了公开和秘密发放薪酬在激励效果、人际关系、员工的心理健康，以及管理方式四个方面的利弊。并在分析的基础上提出了一种相对利多弊少的方式——部分公开的方式。

薪酬的激励作用毋庸置疑，它在决定工作满意感，激发员工工作动机等方面起着重要的作用。薪酬可以满足人们不同层次的需要，它在提供员工衣食住行的同时，也为员工发展个人业余爱好，追求更高层次的需求提供了条件。此外，薪酬还是成就的象征，员工常常把薪酬看成是企业对他们工作的认可和欣赏。

薪酬要有效的发挥其激励作用有一个前提，那就是建立在公平的基础上。依据J·S·Adams的“公平理论”，公平感是员工是否对奖励感到满意的一个中介因素，只有当人们认为奖励是公平的，才会产生满意感，激发动机。Adams研究发现，公平感来自比较，引起员工心理反应的并不是奖励的绝对值，而是可资比较的相对值。只有在等式“收入(A)/投入(A)=收入(B)/投入(B)”成立时，A和B才会感到公平。每个人都对自己的工作绩效在组织中的相对位置有个估计，对周围员工的能力水平也有一个大致的评价，因而形成员工公平感产生的

基础。因此，薪酬的发放方式对员工的激励有很大的影响。本文将从四个方面对薪酬发放方式的效果加以阐释。

一、激励效果。公开发放薪酬增加了企业管理的透明度，如果奖励公正，公平感自会产生，员工感到自己的成绩得到了承认，对企业随之产生信任。这样，薪酬作为激励机制显示了一个明确的信息：奖励与绩效的相关，每个人都必须靠绩效争取奖励。另外，公开发放，使员工有权知道企业关于薪酬机制的运行，或多或少可以了解和参与有关的决策。这些优点都是秘密发放无法与之相比的。秘密发放常常伴随着不信任感、模糊心理和身处局外的感觉。

但公开发放也有它的局限，其中最难处理的是无法避免的主观上的“不公平感”。人们在认知上常常会高估自己低估他人，这给工作评估带来了难度。研究表明员工对自己绩效的评估平均落在75个百分点附近。在一个以80000名高中学生为调查对象的研究中，发现人们总是认为自己的表现高于平均水平。其它一些研究也为这个结论提供了有力的支持。在一个对500位秘书和技术工的调查中发现，有58%的人评定自己的表现应处在前10%内，81%的人评定自己在前20%之内。上列证据显示，管理上真实可依据的评估常常低于员工对自己的知觉。评估结果会影响组织成员

的行为，尤其是对那些认为评定不公的员工。公开发放薪酬的确增加了企业管理的透明度，但它也强化了“他比”的过程。而且由于认知与实际的差异，加上我国长期以来平均主义思想的影响，使得“他比”过程经常引发不公平感。当然，秘密发放薪酬虽然可以避免成员在组织内的他比，但无法杜绝组织外他比，不公平感仍可产生。而且当报酬保密时人们往往容易高估同他处在同一层次的其它员工所获得的报酬量。人们对别人的报酬量估计越高，就越不满意自己的报酬。而在报酬保密的时候，组织是不能够纠正这种错误印象的，因为组织本身就没有提供纠正这一错误印象所必要的信息。

特别值得强调的是奖励机制的完善在客观上也具有一定的局限，几乎不可能做到绝对的公平。因此，秘密发放为企业在处理某些分配上的特殊情况提供了余地。

二、人际影响。组织中的人际关系对其成员的行为、对生产效率的影响都是不可低估的。组织中成员的相互作用和情感交流是组织的特征之一。组织中积极的、相互信任和友爱的气氛，有利于增强组织的内聚力，使其能够团结一致地实现目标。薪酬的透明易于建立组织中相互信任的气氛，减少组织成员之间的相互猜忌。同时也鼓励组织成员之间的相互交流，有利于彼此的坦诚相对。但一

且引发冲突,往往又比秘密发放更为公开和激烈。秘密发放似乎维持了表面的和谐,但更可能引起员工之间,员工对管理者的猜忌。与公开发放所产生的外化的冲突相比,秘密发放所带来的冲突往往是隐晦的和更加棘手的。事实上,冲突在企业中是不可避免的,并可划分为建设性和破坏性的冲突。建设性的冲突可以增进决策的品质。在决策中,问题被揭发,情绪被宣泄,并且给员工提供了一个自我评价及观念改变的机会。冲突提供了所有观念呈现的机会,尤其是那些不被大多数人支持的意见。而破坏性的冲突会导致成员之间相互争斗,阻碍团体沟通,甚至会影响到团体的生存。就公开发放和秘密发放造成的冲突而言,公开发放可以更多涵盖建设性的冲突。就这一点来说,公开发放还是占有相对优势的。

三、员工心理健康。薪酬发放的执行过程同时凝结着“奖”和“罚”,因而它产生的效应中也包含着两种激励方式所导致的复杂的心理效应。这种让优秀员工当众领获高薪的形式比单纯的拿钱要多一份可观的精神奖励,满足了他们对荣誉的需要。在一项有关不同激励方式效果实验的结果显示:在不同方式(公开和私下)的奖励和惩罚中,公开奖励是最有效的激励方式。当然我们也要看到其不良的一面。当员工连续几次处于高薪位置时会出现两种情况:一是他们担心脱离原来的群体,会自动降低投入,此时员工对归属的需求超过了对金钱的需求;二是优秀员工产生一种“自负”感,即“我就是应该拿高薪的”,可一旦失去这种优势地位,又很难接受。对非优秀员工来说,这种公开发放薪金实际是一种“惩罚”。“惩罚”也是一种激励因素,可以刺激这些员工的积极性。但“惩罚”用来激励是存在着许多限制的,因为它很可能会伤害员工的自尊心,尤其是公开惩罚,它的消极效果在很多时候是大于

积极效果的。这便会导致形成一些不良心理,如自卑和嫉妒。自卑者自卑自弃,处于退缩状态;嫉妒者阻挠别人的工作,妨碍组织发展。

在这种环境下,无论对优秀员工还是对非优秀员工来说,都有一种压力围绕心头,都处在一种应激状态中,这对员工的身心健康会带来不良的影响。公开发放薪酬所带来的应激是比较高的,而且要求员工长期处于这样一种应激状态下。最极端的结果会导致衰竭状态,即生理和心理资源耗竭、身心极度疲乏。这种状态无论对员工还是对企业都会产生极其恶劣的影响。

最后,这种机制对员工的生活焦点也带来了冲击。它很容易把员工的注意力引到钱和自我上来。因为薪酬不但是物质激励,它本身就包含了精神内涵,而这种机制又强化了其精神激励的作用。会使“拿高薪”成为不少员工主要甚至唯一目标。这大大缩小了员工的思维广度,把他们的眼光聚焦到了一个点上。同时,员工会更加重视自我,这十分不利于合作,对于那些要求合作才能完成的工作,不良作用会更加突出。

四、管理方式。公开发放薪酬可以减少甚至杜绝在秘密发放中可能存在的个人好恶代替客观标准的弊端,而且如果制度本身存在缺陷,可以很快从员工的反馈中得到信息,从而作进一步的修正,可见公开发放对管理部门自身的发展,对发放制度的完善是有促进作用的。

对管理者而言,公开的薪酬发放制度能够促使他们更好的、更公平的作出奖励决策,赢得职工的信任,确立个人威信。但自主权在此种情况下受到了很大的限制。在当今的市场竞争中,管理者需要具有一种权变的思想。所谓“权变”,就是指因时、因地、因人随机变化。如果企业的人际关系基础不好或者工作对合作的要求很高,就不太适用使用公开发放制度;

如果企业中员工的绩效普遍不高,而且员工的努力程度相差不多,此时公开发放薪酬就不会起到它独特的激励作用,若采用其它较为灵活的机制可能会更好的调动员工的积极性;在特别要求员工独立工作的企业中,公开发放薪金可能是一种较好的选择,因为这时需要员工发挥他最大的个人潜力,平等的对待每一位员工并不能使那些有专业特长的职员感到自身价值的充分体现,竞争性的工资制度会更好调动员工的工作热情。

另外,在管理者个人素质保证的前提下,管理者应具有充分的自主权。这种公开发放薪酬的机制在一定程度上限制了管理者能力的发挥,自主权的缺乏有时会对企业的整体利益造成影响。

以上从四个方面比较了公开与秘密发放的两种方式,从综合评估来看,公开发放更适合现代竞争对企业的要求。但公开发放也有其弊端,能否取其利,去其弊,充分发挥这种机制的有效作用,是由企业的工作性质、文化传统、管理风格、人员构成等许多因素限制和约束的。在不适合这种机制的企业中可以采用一些折中的方式,如部分公开的方式。部分公开可以有多种操作的方式,比如,在发放薪酬时不公开每一个职员的具体薪金数额,只公布各个不同数额范围的职员人数以及薪金的平均值,如果职员想要了解其它职员的薪金数额可有专门的程序申请供查询。一种机制在一家企业中创造了财富,并不意味着在别的企业中同样会带来好的效果。尤其在商品经济的时代,只有以一种机动灵活的方式来管理才能适应多变的市场竞争。生搬硬套只会多走弯路,这是那些正在急切寻求新的企业生机的国有企业尤其应该注意的。

(作者单位:北京大学心理系)

(责编 陈斌)