

团队薪酬差距与工作绩效的关系研究

——以企业文化为调节变量

陈胜军 王宇迪 郑清萍

内容提要:本文基于企业文化视角探讨团队内部薪酬差距与工作绩效的关系。研究表明:对于“薪酬不低于团队内部平均薪酬”的员工,其与所在团队内部平均薪酬差距的增加有利于任务绩效的提升;对于“薪酬低于团队内部平均薪酬”的员工,其与所在团队内部平均薪酬差距的增加不利于任务绩效的提升。而薪酬差距的增加对人际促进和工作奉献影响并不显著;活力型的企业文化类型对团队内部薪酬差距与任务绩效的关系具有调节作用。

关键词:团队薪酬差距 工作绩效 企业文化

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

文章编号:1000-7636(2017)10-0054-07

团队是指由若干个个体因共同目标而组成的、嵌入在组织中的集合^[1]。对于团队薪酬分配问题,大多数团队目前均采用公平分配方式^[2];而因个人能力、岗位等存在差异,公平分配薪酬的方式必然导致团队内部薪酬存在差距。与薪酬水平相比,薪酬差距对员工的心理影响更大^[3]。根据公平理论,团队成员之间会进行薪酬比较,一旦成员感觉不公平,轻则薪酬激励无效且浪费资源,重则怨声载道且造成工作绩效平平甚至下降。

企业文化是组织内共同认可的价值观念的集合,通过在员工心中形成非正式的共享准则来弥补企业政策制度的不完全^[4]。鉴于企业文化可能会影响个人对薪酬差距的看法和处理方式,进而影响工作绩效,因此本文将从企业文化角度探讨团队内薪酬差距和工作绩效的关系。

已有的关注团队薪酬激励效应的研究主要集中于分析团队薪酬分配模式对绩效的影响^[5-7],以及高管薪酬差距的理论研究^[8-9],而对团队薪酬差距如何影响工作绩效的研究较少,且未形成一致的结论。现有的团队薪酬激励效应调节因素的研究较多探讨团队特征因素和个人特征因素对团队薪酬和绩效的影响,如任务互依性^[10]、团队成员构成^[11]和政治关联^[12]等,忽视了从组织特征层面考虑企业文化在个人对待薪酬差距行为方式方面的影响。鉴于此,本文将从企业文化视角研究团队内部薪酬差距与工作绩效的关系。

收稿日期:2017-02-25

基金项目:国家社会科学基金项目“政府限薪对国企高管整体薪酬的影响及人才流失的风险防范机制研究”(17BGL245)

作者简介:陈胜军 对外经济贸易大学国际商学院副教授,北京,100029;

王宇迪 对外经济贸易大学国际商学院硕士研究生;

郑清萍 对外经济贸易大学国际商学院硕士研究生。

作者感谢匿名审稿人的评审意见。

一、文献回顾与研究假设

(一) 团队内部薪酬差距与工作绩效

1. 团队内部薪酬差距

团队薪酬是指企业根据团队整体绩效向团队发放薪酬及奖励包,团队内部再依据一定的规则进行二次分配^[13]。分配理论主要包括锦标赛理论和行为理论。锦标赛理论强调薪酬的竞争性,倡导拉大薪酬差距,认为企业内部较大的薪酬差距不仅可以调动员工的积极性,而且高薪酬作为晋升者的一次性全额奖金,能极大激发普通员工的努力意愿,从而提升绩效。行为理论则强调薪酬的公平性,倡导缩小薪酬差距,认为过大的薪酬差距会造成员工不公平感和合作意愿的下降,从而降低企业绩效。然而,与平均分配结果相比,公平分配方法更能提升团队成员的公平感^[14]。根据公平理论,当员工感知薪酬公平时,会保持乃至提升目前的工作业绩,否则会通过降低努力程度,甚至政治阴谋和利己行为来对不公平感做出反应^[15]。因此,本文以团队内部平均薪酬水平为基准,将团队内成员划分为两类:“薪酬不低于团队内部平均薪酬”的员工和“薪酬高于团队内部平均薪酬”的员工。

2. 工作绩效的三个维度

在对个体工作绩效维度的研究上,伯曼和摩托维德罗(Borman & Motowidlo,1993)把工作绩效分为任务绩效模块和周边绩效模块,其中周边绩效模块是指不直接促进但对自身任务绩效和组织整体绩效提升具有很大推动作用的一切行为的总和,又可划分为人际促进和工作奉献^[16]。这种划分方法得到学者的广泛认同,本文也将工作绩效划分为任务绩效、人际促进和工作奉献三个维度。

3. 团队内部薪酬差距与工作绩效

当员工薪酬不低于团队内部平均水平时,说明其重要性较高,承担较多职责,故拉大该员工的薪酬与团队平均薪酬水平的差距,是对其自身能力和贡献的认可。然而,在中国“不患寡而患不均”的传统文化影响下,过高的薪酬差距会让其他成员感到不公平,引发人际冲突,甚至会破坏员工之间的合作关系。因此,对于“薪酬不低于团队内部平均薪酬”的员工,本文提出以下假设:

H1a:拉大员工与所在团队平均薪酬的差距,其任务绩效提高。

H1b:拉大员工与所在团队平均薪酬的差距,其人际关系会变差。

H1c:拉大员工与所在团队平均薪酬的差距,其工作奉献增加。

当员工薪酬低于团队内部平均水平时,说明其重要性低,承担责任较少或绩效有待改进等。此时,若缩小该类员工与团队平均薪酬水平的差距,则是对其绩效改进和技能提升的认可;当与其他员工的薪酬差距越来越小时,也会减少其不公平感或自卑感。因此,对于“薪酬低于团队内部平均薪酬”的员工,本文提出以下假设:

H2a:缩小员工与所在团队平均薪酬的差距,其任务绩效提高。

H2b:缩小员工与所在团队平均薪酬的差距,其人际关系会变好。

H2c:缩小员工与所在团队平均薪酬的差距,其工作奉献增加。

(二) 企业文化的调节效应

1. 企业文化的类型

本文借鉴奎因等(Quinn et al.,1980)对企业文化类型的划分,根据灵活性或稳定性、内部性或外部性,将

企业文化划分为四种类型:宗族型、活力型、市场型和层级型^[17]。

宗族型文化的关注点在企业内部,灵活性较高,把组织看作一个大家庭,培养员工的参与感和主人翁意识,注重团队建设,追求和谐、开放的文化氛围。活力型文化的关注点在企业外部,灵活性较高,以创新为导向,鼓励变革,倡导敢为人先、勇于冒险的做事风格。市场型文化的关注点在企业外部,稳定性较高,以市场为导向,强调产品的市场地位以及市场份额。层级型文化的关注点在企业内部,稳定性较高,以规则为导向,适用于高标准化、多层次制的官僚性组织,组织成员之间有着严格的等级关系,信息传递层级较多。

2. 企业文化的调节效应

企业文化是组织内共同认可的价值观念的集合^[18]。企业文化可以通过共同的远景、使命和行为规范等影响个体的认知偏好和行为方式^[19]。本文采用的四种企业文化类型在绩效、人际关系和工作奉献等方面均有所不同。例如,市场型企业文化是以市场为导向,员工会更加关注绩效,与他人的薪酬差距更是个人绩效或能力的体现^[20];而在宗族型企业文化下,团队更加强调融洽的人际关系。因此,团队成员更倾向于认为薪酬差距是正常现象,并尽力维护和谐的团队氛围。基于此,本文提出以下假设:

H3a:员工与所在团队平均薪酬的差距和其任务绩效的关系受到企业文化的调节作用。

H3b:员工与所在团队平均薪酬的差距和其人际促进的关系受到企业文化的调节作用。

H3c:员工与所在团队平均薪酬的差距和其工作奉献的关系受到企业文化的调节作用。

二、变量选取与研究设计

(一) 研究样本与数据来源

本研究的调查对象为企业的中基层员工,通过问卷收集数据,以人员访谈的形式补充相关信息。共发放正式问卷175份,其中有效问卷169份,问卷有效率高达96.6%。

从性别来看,女性占比较多,比例为59.2%,男性占比40.8%;从企业性质来看,来自国企和非国企的受访者比例分别为43.2%和56.8%;在目前公司工作时间为1~3年的受访者比例高达71.9%;大学本科及以上学历的受访者比例高达91.7%;受访者所在部门的比例较为均衡,分别来自营销、研发、生产、财务、人力资源以及行政等部门,其中来自营销部门的调查对象比较略高,占到22.5%;受访者群体中从事第三产业的比例较多,其次是第二产业,极少来自第一产业,所占比例依次为62.7%、36.1%和1.2%;月平均收入不超过一万元的受访者比例高达82.8%,其中月收入在5000元以下和5000—10000元以内的比例为42.0%和40.8%。

(二) 问卷设计与变量测量

对于各变量的测量,本研究借鉴国内外大多学者所引用的在国际知名期刊上公开发表的研究量表。

团队内部薪酬差距:采取直接提问方式。若受访者薪酬高于或等于团队平均薪酬水平,则其与团队内部平均薪酬水平的差距等于受访者薪酬水平/团队内部平均薪酬水平;若受访者薪酬低于团队平均薪酬水平,则其与团队内部平均薪酬水平的差距等于团队内部平均薪酬/受访者薪酬水平,然后再取其相反数。

工作绩效:分别采用由5个测量题目组成的任务绩效量表和包含15个题的周边绩效量表。

企业文化:采用包括24条测试项目的企业文化评价量表,分布在6道题中,其中每道题4条测试项目,分别对应四种类型的企业文化。受访者根据该企业具体情况给每个选项打分(0—10分),分值越高代表该选项的描述越符合该企业的实际情况。因为任何企业不可能仅包含一种文化类型的特征,而完全不包含其他文化类型的特征,所以更准确的表述应该是这四种文化类型中某一种文化类型的特征在该企业表现得

为突出。因此,本研究通过问卷将得到企业文化类型的四个变量分别的总分,其中每个变量满分为40分。

三、数据分析与结果讨论

(一)信度检验

如表1所示,对于工作绩效量表,三个维度的Cronbach's α 值依次为0.887,0.866和0.899;对于企业文化量表,四种文化类型的Cronbach's α 值依次为0.893,0.923,0.869和0.848。调查问卷信度较高。

表1 各分量表的Cronbach's α 值

变量	维度	条目数	Cronbach's α
工作绩效	任务绩效	5	0.887
	人际促进	7	0.866
	工作奉献	8	0.899
企业文化	宗族型	6	0.893
	活力型	6	0.923
	市场型	6	0.869
	层级型	6	0.848

(二)描述性统计和相关分析

对于控制变量,员工的性别变量设置为1=男,2=女。对于自变量,则使用量表中的得分计算;对于因变量和调节变量,则根据量表中各项目得分的总分计算得出(表2)。

对于企业文化的四个变量,标准差都在9以上,说明样本中企业内部文化类型特征差异很大。对于工作绩效的三个变量,工作奉献平均值最高,但标准差也最大;任务绩效平均值最低,但标准差也最小,说明任务绩效比后两个变量的稳定性更高。对于自变量,受访者与团队内部平均薪酬水平的差距的平均值为-0.24,说明薪酬较低的员工与团队平均薪酬的差距要略大于薪酬较高的员工与团队平均薪酬的差距。

表2 变量的描述性统计结果

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
性别	1.59	0.493												
在现公司时间	3.11	3.653	0.088											
教育程度	3.17	0.633	0.008	-0.010										
所在层级	1.46	0.764	-0.129	0.387**	0.087									
月收入	1.92	1.110	-0.025	0.260**	0.291**	0.523**								
薪酬差距	-0.24	2.468	0.084	0.197*	-0.020	0.341**	0.330**							
宗族型	37.14	10.805	-0.047	-0.151	0.052	-0.087	-0.117	-0.035						
活力型	35.09	11.860	0.003	-0.172*	0.109	-0.100	-0.089	0.012	0.797**					
市场型	38.92	9.803	0.013	-0.153*	0.091	-0.051	-0.003	0.066	0.755**	0.821**				
层级型	39.04	9.885	-0.019	-0.094	0.019	-0.085	-0.039	-0.059	0.713**	0.593**	0.734**			
任务绩效	19.98	3.325	0.094	0.160*	0.148	0.135	0.022	0.191*	0.012	0.037	0.120	0.061		
人际促进	27.37	4.561	0.005	0.092	0.063	0.135	0.067	0.091	0.153*	0.150	0.174*	0.117	0.559**	
工作奉献	31.21	5.298	0.072	0.041	0.140	0.134	0.119	0.098	0.076	0.135	0.197*	0.054	0.635**	0.712**

注:*表示在0.05水平上显著(双尾),**表示在0.01水平上显著(双尾),样本量N=169。

(三)回归分析

1. 团队内部薪酬差距对任务绩效的回归分析

本研究通过分层回归法发现:表3中M2的 $F=3.167(P<0.01)$,员工与所在团队内部平均薪酬水平的

表3 层次回归结果1

解释变量	因变量:任务绩效			
	M1	M2	M3	M4
控制变量				
性别	0.744	0.608	0.548	0.611
在现公司时间	0.117	0.110	0.124	0.124
教育程度	0.941	1.045*	1.044*	1.062*
层级	0.758	0.573	0.577	0.697
月收入	-0.478	-0.606*	-0.670*	-0.696*
自变量				
与所在团队平均薪酬的差距		0.633*	0.579*	0.705*
调节变量				
宗族型			-0.539	-0.368
活力型			-0.487	-0.762
市场型			1.270*	1.491*
层级型			0.163	0.235
交互效应				
差距×宗族型				-0.961
差距×活力型				1.209*
差距×市场型				-0.630
差距×层级型				0.242
R^2	0.077	0.106	0.135	0.154
ΔR^2	0.077	0.029	0.029	0.019
F	2.692*	3.167**	2.427**	1.976*
N	169	169	169	169

注:*表示在0.05水平上显著(双尾),**表示在0.01水平上显著(双尾),***表示在0.001水平上显著(双尾)。

表4 层次回归结果2

解释变量	因变量:人际促进	
	M1	M2
控制变量		
性别	0.056	-0.0001
在现公司时间	0.071	0.068
教育程度	0.432	0.475
层级	0.593	0.517
月收入	-0.044	-0.096
自变量		
与所在团队平均薪酬的差距		0.261
R^2	0.020	0.023
ΔR^2	0.020	0.003
F	0.661	0.622
N	166	166

注:*表示在0.05水平上显著(双尾),**表示在0.01水平上显著(双尾),***表示在0.001水平上显著(双尾)。

差距对任务绩效的回归系数 $b = 0.633 > 0 (P < 0.05)$,充分支持 H1a 和 H2a。M4 把自变量和调节变量分别标准化后相乘生成四个新的交互项变量引入模型,得出 $F = 1.976 (P < 0.05)$,充分支持 H3a。具体来看,自变量与活力型文化特征的乘积对因变量的回归系数 $b = 1.209 > 0 (P < 0.05)$ 。因此,企业文化中更具活力型特征的文化类型对自变量与因变量之间具有调节作用。

2. 团队内部薪酬差距对人际促进的回归分析

仍采用分层回归法发现:表4中M2没有通过F检验,员工与所在团队内部平均薪酬水平的差距对人际促进的回归系数也不显著,即H1b和H2b没有得到支持,同时H3b也就失去了研究的意义。

3. 团队内部薪酬差距对工作奉献的回归分析

继续采用分层回归法发现:表5中M2没有通过F检验,员工与所在团队内部平均薪酬水平的差距对工作奉献的回归系数也不显著,即H1c和H2c没有得到支持,同时H3c也就失去了研究的意义。

表5 层次回归结果3

解释变量	因变量:工作奉献	
	M1	M2
控制变量		
性别	1.013	0.948
在现公司时间	-0.037	-0.040
教育程度	1.031	1.082
层级	1.032	0.944
月收入	0.039	-0.022
自变量		
与所在团队平均薪酬的差距		0.302
R^2	0.045	0.047
ΔR^2	0.045	0.002
F	1.502	1.320
N	166	166

注:*表示在0.05水平上显著(双尾),**表示在0.01水平上显著(双尾),***表示在0.001水平上显著(双尾)。

四、结论与管理启示

(一) 主要结论

1. 团队薪酬差距与工作绩效

第一,团队内部薪酬差距水平与任务绩效呈正相关关系,而与人际促进、工作奉献之间的关系不显著。第二,员工与所在团队平均薪酬的差距和其任务绩效的关系受到企业文化调节作用的影响。

对于“薪酬不低于团队平均薪酬”的员工而言,他们往往能力较强、绩效较好,较为自信,不仅有了经济上的保障,而且还体会到与团队内部平均薪酬水平的差距带给自身的荣誉感和自豪感。若此时能进一步拉大这种差距,则追求更大差距带来的更强荣誉感和自豪感的愿望会对他们的工作产生更大程度的激励作用。

员工与团队内部的薪酬差距对人际促进和工作奉献的影响不显著,其原因可能是:由于任务绩效的直接性、可量化和客观性,其在员工绩效考核中占较大比重;而对人际促进和工作奉献的指标难以量化、主观性强,在绩效考核中所占比例较小甚至没有,管理重视不够,从而导致员工的人际关系和工作奉献意识较弱。

对于“薪酬低于团队平均薪酬”的员工,缩小其与所在团队内部平均薪酬水平的差距,则其任务绩效提高,但对人际关系和工作奉献的影响不显著,因为根据社会比较理论,当缩小团队成员与其他人员的薪酬差距时,会减少员工的自卑心理和不公平感,增加员工的自信心和满意度,从而提升工作效率和业绩;而由于个人性格、企业文化和同事关系等因素的影响,人际关系和工作奉献的改善程度并没有任务绩效直接和明显。

2. 企业文化的调节效应

活力型企业文化会对团队薪酬差距与任务绩效的关系起到调节作用。对于薪酬高于团队内部平均薪酬水平的员工来说,在活力型企业文化中,薪酬差距越大,对其任务绩效的激励作用就越大。而对于薪酬低于团队内部平均薪酬水平的员工来说,越大的薪酬差距则会不断增加其压力和自卑感,导致工作反而越来越差,即活力型企业文化比其他三类企业文化对工作绩效的影响更大。

(二) 管理启示

首先,团队管理者需要针对不同薪酬水平的员工,制定合理的薪酬差距,维护团队的和谐融洽与公平的氛围。其次,在团队成员绩效考核中,应注意提升人际促进和工作奉献的权重。再次,活力型文化的企业更应重视团队内部薪酬差距对任务绩效的影响,只有制定出适合本企业文化特征的团队内部薪酬差距,才能提高团队的整体绩效。

参考文献:

- [1] COHEN W B, BAILEY D E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite[J]. Journal of Management, 1997, 23(3): 239 - 290.
- [2] 赵海霞, 龙立荣. 团队薪酬对团队绩效的作用机制研究[J]. 管理学报, 2012(6): 843 - 849.
- [3] JENSEN M, MURPHY K. CEO incentives—it's not how much you pay, but how the way you pay[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 1990, 3(3): 36 - 49.

- [4] HERMALIN B, WEISBACH M. The handbook of the economics of corporate governance[M]. Amsterdam: North-Holland, 2017.
- [5] 白锋, 程德俊. 团队薪酬差距对个人和团队绩效的影响[J]. 经济科学, 2006(6): 118 - 128.
- [6] 张正堂. 团队薪酬计划的激励效应研究[J]. 科学与科学技术管理, 2010(11): 176 - 181.
- [7] 赵海霞. 团队薪酬分配规则与分配公平感[J]. 科技管理研究, 2011(14): 149 - 153.
- [8] 吕巍, 张书恺. 高管薪酬差距对企业研发强度的影响——基于锦标赛理论的视角[J]. 软科学, 2015(1): 1 - 5, 10.
- [9] 李绍龙, 龙立荣, 贺伟. 高管团队薪酬差异与企业绩效关系研究: 行业特征的跨层调节作用[J]. 南开管理评论, 2012(4): 55 - 65.
- [10] 张正堂, 刘颖, 王亚蓓. 团队薪酬、任务互依性对团队绩效的影响研究[J]. 南开管理评论, 2014(3): 112 - 121.
- [11] HAMBRICK D C, HUMPHREY S E, GUPTA A. Structural interdependence within top management teams: a key moderator of upper echelons predictions[J]. Strategic Management Journal, 2015, 36(3): 449 - 461.
- [12] 唐松, 孙铮. 政治关联、高管薪酬与企业未来经营绩效[J]. 管理世界, 2014(5): 93 - 105.
- [13] 刘颖, 张正堂, 段光. 团队薪酬激励效应的影响因素、作用机制与研究框架[J]. 管理评论, 2015(12): 151 - 163.
- [14] 赵海霞. 团队薪酬分配规则与分配公平感[J]. 科技管理研究, 2011(14): 149 - 153.
- [15] 步丹璐, 蔡春, 叶建明. 高管薪酬公平性问题研究——基于综合理论分析的量化方法思考[J]. 会计研究, 2010(5): 39 - 46.
- [16] BORMAN W, MOTOWIDLO S. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance[M] // SCHMITT N, BORMAN W. Personnel selection in organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1993: 71 - 98.
- [17] QUINN J B. Strategies for change: logical incrementalism[M]. Chicago: Richard D Irwin, 1980.
- [18] KREPS D M. Corporate culture and economic theory[M] // ALT J, SHEPSLE K. Perspectives on positive political economy. New York: Cambridge University Press, 1990: 90 - 142.
- [19] 汤谷良, 夏怡斐. 母公司文化控制力: 中外合资企业文化陈述的差异与融合——基于中外合资汽车公司的多案例比较[J]. 管理世界, 2009(S1): 65 - 74, 132.
- [20] 陈维政, 忻蓉, 王安逸. 企业文化与领导风格的协同实证研究[J]. 管理世界, 2004(2): 75 - 83, 155.

Relationship Between Team Pay Gap and Job Performance: Moderating Role of Corporate Culture

CHEN Shengjun, WANG Yudi, ZHENG Qingping

(University of International Business and Economics, Beijing 100029)

Abstract: This paper studied the relationship between the team pay gap and job performance based on the corporate culture. The results show that for the employees whose pay is above the average level, the team pay gap has a significant positive effect on job performance; for the employees whose pay is below the average level, the result is opposite, while the team pay gap has no significant effect on interpersonal promotion and job dedication. The paper also proves that the adhocracy-oriented corporate culture has a significant effect on the relationship between the team pay gap and job performance.

Keywords: team pay gap; job performance; corporate culture

责任编辑: 蒋 琰