

# 向上看：组织内薪酬差距对员工绩效的影响

研究成果：Incentives to move up: Effects of pay gaps between levels on employee performance

作者：迟巍, Liao, H., 王蕾, Zhao, R., Ye, Q

发表期刊：Human Resource Management Journal, 2019, 29(2), pp. 238-253

首席执行官（CEO）薪酬一直是学术研究、媒体和政策的焦点，CEO和普通员工的收入差距对员工绩效的激励效应也受到广泛的关注。但是在企业中，特别是大中型企业中，内部劳动力市场通常有多个层级，为了更加深入地了解公司内部薪酬结构的全部激励效应，我们研究了不同层级之间的收入差距对员工的激励效果。雇员在组织中，通常会面临向上和向下的多个薪酬差距。具体而言，我们研究了（a）直接向上（immediate upward）薪酬差距，即员工和其直接上级之间的薪酬差距，（b）间接向上（subsequent upward）薪酬差距，即员工和其两级以上上级之间的薪酬差距，和（c）向下（downward）薪酬差距，即员工与其下级之间的薪酬差距。

该研究从锦标赛理论（tournament theory）和收入比较（income comparison）理论的视角出发，提出了关于向上和向下薪酬差距对绩效影响以及直接和间接向上薪酬差距对绩效影响的假设。由于竞争激励的正向作用和社会比较的反向作用的相互抵消，我们进一步提出非线性的薪酬差距效应——薪酬差距对绩效的影响作用边际递减。我们进行了两项研究来实证检验提出的假设：（1）我们收集了国内一个中型制造型企业多年不同管理层级和普通员工的薪酬数据和绩效表现；（2）我们组织了实验室实验对不同的实验组进行了分析。两项研究的数据分析基本支持了我们所提出的实验假设。

该研究成果的主要贡献在于：（1）传统的薪酬差距研究往往关注于薪酬差距对企业绩效的影响，而我们的研究则聚焦于薪酬差距对员工个人绩效的影响；（2）我们不但研究了同一层级内薪酬差距大小对员工绩效的影响，还考虑了不同层级薪酬差距对员工绩效的不同影响；（3）通过整合锦标赛理论和社会比较理论，我们提出了薪酬差距和绩效之间的非线性关系，并通过实际企业的纵向数据和设计实验室实验来加以验证。该研究成果也对企业管理者的组织结构和薪酬设计管理实践提出了很好的指导意见。

供稿：迟巍、科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞