薪酬政策要避免的陷阱
——人力资源管理中的柠檬市场

刘秀琴[1], 罗纪宁[2]

(1. 华南农业大学 经济贸易学院, 广东 广州 510642; 2. 山东大学威海分校 商学系, 山东 威海 264209)

摘 要: 薪酬管理中一味追求低工资以降低产品成本, 会导致人力资源管理领域的"柠檬市场"。由于过多的考虑人工工资率, 导致制定较低薪资的人力资源管理政策, 将会使得组织中出现"次品驱逐优品"的现象, 最终导致企业可以留得住的"人才"或许是低效率的"次品"。

关键词: 薪酬政策; 人力资源管理; 柠檬市场
中图分类号: C963 文献标识码: A 文章编号: 1672-0202(2003)01-0058-04

一、问题的提出

有一种看法认为员工是企业的资源, 即所谓的人力资源, 这种看法更多的是把员工看作企业的一种成本, 所以一旦企业的经营出现了问题, 决策者的第一反应就是裁员来节约成本。另一种看法是员工是企业的资产, 很多企业的负责人喜欢说自己的企业雇佣了多少名牌大学的博士、MBA, 以此作为企业的有身份、有品牌的象征。但他们忽视了一点, 资产是用来保值的而不是创造利润的, 拥有高学历员工并不意味着高的回报。那么什么能够给企业带来利润呢? 是资本, 也就是说, 员工的管理应该是以创造和积累能够为企业带来利润的人力资本为导向的。

斯坦福大学工商管理研究生院杰弗里·佩弗教授于早前在《哈佛商业评论》上发表了名为"关于薪酬的6个危险神话"一文, 文中指出管理者在薪酬管理中普遍存在的误区, 其中有一种不妥的认识理念就是混淆了人工成本与工资率的关系, 认为人工成本与工资率成正相关, 在这样的指导思想下, 多数管理者必然从: 因为人工成本占总公司成本的一大部分——从而推出结论: 降低人工工资率可以减少人工成本, 最终使产品具竞争力[1]。杰弗里·佩弗教授一针见血地指出: 靠降低工资来减少成本是一种错误的经营管理理念, 因为人工工资率与人工成本完全不是一回事。人工工资率是根据工作时间来划分的工资总额, 而人工成本则要考虑生产率。当生产率较高时, 人工工资率即使很高, 人工成本却会相对较低, 实际成本相应也比较低。所以通过降低人工工资而降低成本, 常常是一种无效的做法, 因为低工资可能导致低效率, 实际上间接提高了产品成本。本文则想从另外一个角度探讨薪酬管理中一味追求低工资以降低产品成本的"神话", 会导致的人力资源管理领域的"柠檬市场", 既由于过多的考虑人工工资率, 导致制定过低薪资的人力资源管理政策, 将会使得组织中出现"次品驱逐优品"的现象, 最终导致企业可以留得住的"人才"或许是低效率的"次品", 因而导致企业实际经营成本上升。

二、治·阿克洛夫的旧车市场模型

自马歇尔以来的新古典经济学的基本假设是: 市场各方的信息是完备的, 市场的运行是完全

收稿日期: 2003-03-05
作者简介: 刘秀琴(1963-), 女(汉族), 硕士, 华南农业大学经济贸易学院讲师.
?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

平顺的, 所有的价格都是总供应和总需求处于均衡点的价格, 所有的交易似乎都是自动地进行的, 因此, 市场是万能的, 通过自由竞争可以实现市场资源的自由配置。然而不需要诉诸任何哲学或经济学论证, 我们只需要根据常识, 就可以看出, 这种假设或许是虚幻的, 没有相当的现实依据。在经济生活中, 由于信息不对称现象的存在, 自由竞争的市场不一定带来最高的效率。

阿克尔洛夫(George Akerlof)1970 年发表了著名的《旧车市场: 质量不确定性和市场机制》一文, 引入了“柠檬市场”(the “lemons ”market)这一信息经济学研究中的著名概念(“柠檬”一词在美国俚语中表示“ 次品”或“不中用的东西”)[2]。柠檬市场主要用来描述当产品的卖方对产品质量比买方有更多的信息时, 低质量产品将会驱逐高质量商品, 从而使市场上的产品质量持续下降的情形。在西方经济学教科书中, 常用旧车市场作为“柠檬市场”的典范。

想在二手车市场上买车的人, 肯定会想: “二手车多半是破车, 而且被卖车人装扮了一番, 若是卖车者要价 6 万元, 我一定要砍到 5 万元以下, 否则非吃亏不可!”同样, 若是想卖车的人, 有一辆仅用了一年有八成新的车, 一定不愿把它拿到二手车市场去, 因为他很清楚, 他这辆八成新的车, 若摆在那些破车堆中, 是很难卖出一个合理价钱的。似乎这是个很寻常的心理现象, 而阿克尔洛夫却从中看出了问题症结所在, 即买卖双方的信息不对称。因为在二手车市场上, 卖方对车况了如指掌, 而买方却并不太了解。设想市场上有两种车: 较好的车和较破的车, 好车车主只愿意以较高价成交, 而次车车主却愿意以较低价出手, 但买主被修饰一新的外观和卖者的“花言巧语”搞得“一头雾水”, 一时无法将两种车鉴别开来, 只能出“狠招”, 从自己的利益出发, 把市场上每一辆车都作为最破旧的车看待, 出最低的价格来买。这样一来, 当价格如此低时, 使得有较好车况的二手车车主不再愿意把车投入市场。这种恶性循环的结果是市场上只剩下了破车。

阿克尔洛夫以旧车市场为例, 提出信息不对称反应在旧车市场上就表现为: 旧车的卖者知道车的质量, 而买者并不知道, 只知道旧车的平均质量, 因而只愿意根据平均质量支付价格, 那些质量最差的车主最急于将车脱手, 当车的价格下降时, 那些只有轻度缺陷的车主将退出旧车市场, 剩下的都是劣车, 即发生坏车驱逐好车现象。这样一来, 将导致市场发生恶性循环, 旧车质量不断恶化, 甚至导致市场的萎缩和不存在。

传统经济学理论认为, 市场调节下供给和需求总能在一定价位上满足买卖双方的意愿, 也就是说, 有人愿出高价买好车, 有人也愿卖, 就能在一定价位上成交。可阿克尔洛夫的分析表明, 在信息不对称的情况下, 市场的运行可能是无效率的。因为在上述模型中, 有买主愿出高价购买好车, 但市场这一“看不见的手”并没有把好车从卖主手里转移到买主手中。而更可怕的是, 这种“市场失灵”具有“逆向选择”的特征, 即市场上只剩下次品, 也就是经济学家通常所说的“ 劣币驱逐良币”。

乔治·阿克洛夫认为在一般商品销售市场上, 产品质量的不确定性是不利选择的根本原因。当市场商品以不同质量交换时, 买卖双方都将以同样方式按照产品质量将产品进行分类, 但是, 只有卖方能够观察到他们所销售的每个单位产品的质量, 而买主在购买前最多只能观察到产品质量的分布, 也就是说, 买方在购买产品前并不能确切了解每个单位产品的具体质量, 最多只能够了解这类产品质量的平均分布。由于没有其他方式使买方确定每个单位产品的具体质量, 这样, 低质量产品往往将伴随着优质产品一起销售。从买方市场看, 在这样的市场中进行选择是不利的。这种市场失灵的原因可以被解释为: 高质量的产品和低质量的产品之间存在着外在性。当买主对出售低质量产品进行决策时, 将对买主有关平均质量的认识产生影响, 因为, 最可能提供出售的产品总是卖主最想放弃的产品, 而在这种最想放弃的行为中, 往往包含卖主最想传递给买主的有关产品的质量信息(包括虚假的质量信息), 使高质量产品的卖主受到损害而逐步退出市场, 从而形成

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

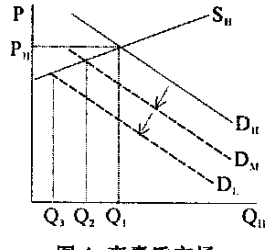
“旧车市场”上产品质量的恶性循环。

三、人力资源管理中的柠檬市场

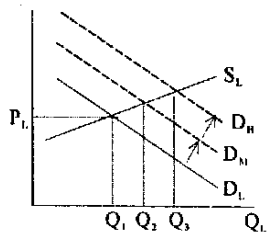
在旧车市场上，卖者显然比买者对车辆拥有更多的信息，买车的人难以完全相信卖车人的信息，因而试图通过低价来弥补其信息上的损失，而卖者在较低的价格下又不愿提供好的产品，从而导致低于市场价格的次品泛滥，经过多次博弈较量，最终留在市场中的二手汽车质量越来越差，最终导致旧车市场的萎缩。

与此相似，在人力资源市场上，除了教育信号外，雇员无疑比雇主对自己的能力、以往经验及业绩等内容拥有更多的信息，加之人力资源价值衡量有相当难度，在此类信息不对称、人员素质不确定的情况下，极易产生人力资源市场的恶性循环。人力资源市场上各类应聘人员的素质参差不齐，雇主由于对雇员的综合素质不甚了解，由于没有比较准确的、规范统一的方法确定每一位应聘者的具体能力，通常的方式会按照惯用的标准设定企业的职务工资，这样雇员经过个体能力与报酬水平的比较，如果雇员比较结果为个体能力大于所在岗位报酬，则可能会选择离开现有岗位，反之则会选择继续留任原岗位。经过多次的较量，同一职位不同人员的循环往复，在既定的应聘人员的报酬下，能力高于职位报酬者，会选择离去，而留下来的常常是能力水平较低的雇员。

在人力资源市场信息对称时，假定市场只有两档人力资源的供给——高素质和低素质。这样可以出现的情况如下图A、图B。在图A中，S_H是高素质人员的供给曲线，D_L是高素质人员的需求曲线。同样，在图B中的S_L和D_L分别是低素质人员的供给曲线和需求曲线。在同样的薪酬下，S_H高于S_L，反映了高素质人员只有在高价格下，才愿意提供其高素质人力资源。同样，D_H高于D_L，是因为人力资源市场愿意为高素质人才提供较高的薪酬。如图所示，高素质人力资源市场价格为P_H，低素质人力资源市场价格为P_L，市场成交数量为Q_1。



图A 高素质市场



图B 低素质市场

然而，当人力资源的提供者对其真实素质比人力资源的需求者具有更多的信息，既信息不对称时，柠檬市场就可能出现，进而发生人力资源市场的“产品质量”的恶性循环，出现“劣品驱逐良品”的结果。在图A中，当买方（人力资源的需求方）对市场上的人力增援平均素质预期降低时，某人力资源局部市场高素质人员的需求就会降低，如图，需求曲线从D_H减少为D_M；结果，在就业率（就职率）不发生变化的情况下，导致市场中高素质人员的数量由Q_1减少为Q_2，既有数量为(Q_1-Q_2)的高素质人员退出市场。同样，在B图中，人力资源市场中低素质人员的需求反而会增加，如图，需求曲线从D_L增加为D_M；结果，在就业率（就职率）不发生变化的情况下，导致市场中低素质人员的数量由Q_1增加为Q_2，既有数量为(Q_2-Q_1)的低素质人员进入市场。

同样的循环还会如此一般进行下去。在接下来的一轮均衡中，由于高素质人员的退出和低素质人员的涌入，或许会使得职位的薪酬制定者制定更低的薪酬，结果在图A中，需求曲线从D_M减少为D_L，导致市场中高素质人员的数量由Q_2减少为Q_3，既有数量为(Q_2-Q_3)的高素质人员退出市场。在B图中，需求曲线从D_M增加为D_L，导致市场中低素质人员的数量由Q_2增加为Q_3，既有数量为(Q_3-Q_2)的低素质人员进入市场。

显而易见，多次均衡的结果导致局部市场中可能出现薪酬的不断降低，高素质人员不断挤出，低素质人员进入，柠檬市场随之出现，最后导致市场供给需求两方都不愿意看到的结果，既“劣驱

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

优", 最终市场失灵, 价格功能扭曲。

四、柠檬市场对制定薪酬管理政策的启示

国际知名咨询有限公司德勤公司近几年对全球 200 家成长最快的公司进行跟踪调查时, 设计了这样一个相当直接的调查题目: 让雇主、总裁夜不成眠的事情有哪些呢? 结果排在最前面的 3 项依次是: 如何吸引高素质的人才? 如何留住主要雇员? 如何开发现有员工的技能? 可以看出, 人力资源管理的内容多多, 吸引和保留雇员是人力资源管理者面临的头等大事。

企业的竞争即是人才的竞争。如何有效地进行人力资源管理与开发, 合理配置使用人才与激发员工尤其是创新者潜能, 已成为每个中国企业当前的重要课题。人力资源管理不同于物质资本的管理, 因为人力资本在产权特征上有别于物质资本, 人力资本天然属于个人私产。人力资本所有权限于体现它的人, 甚至奴隶制的法权结构都无法做到无视其存在[3]。人力资本的私有性决定了其供给的不确定性, 并且无法对其实现完全的统一规制, 以实行彻底的监督[5]。仅仅依靠监督不能完全解决人力资本的努力问题, 因此, 激励性报酬安排, 就变成了人力资源管理中相当重要的内容。恰当的激励意味着剩余控制权和剩余索取权最大限度的相匹配, 否则就会造成所谓产权残缺, 从而影响效率[4], 或可能发生人力资本的关闭或流失。

在我们面前似乎常常存在"人才短缺"的情况, 我们也许仍感到资源的匮乏, 但我们缺的只是"人才"而不是"人", 同时更为重要的是我们匮乏的是一种吸引人才的制度。物质激励是当今中国使用最广的形式, 在中国目前还很有效, 因为中国普遍的收入很低; 它虽然不是唯一的激励手段, 但确实是我国这一时期的重要手段之一。薪酬管理是企业人力资源管理中较为主要且较为敏感的管理环节之一, 是物质激励的关键部分, 也是目前我国现有经济状况下较为有效的激励方式, 薪酬政策是否恰当对企业的竞争能力有着很大的影响。如何合理地进行薪酬管理也是企业的一项重要任务。近年来, 随着企业经营机制的逐步转换和建立现代企业制度的需要, 企业内部的工资分配制度逐渐成为企业管理的重要内容。新的薪酬管理制度取代传统工资制度、人事管理向人力资源管理演变的过程中, 有必要重新认识薪酬管理及其制度, 树立全新的人力资源管理新理念, 避免由于过度降低人力资源成本, 导致人力资源市场上"劣品驱逐良品", 从而客观、公正、公平、合理地回报为企业做出贡献的劳动者, 既有利于企业的发展, 又能保证员工从薪酬中获得经济上、心理上的满足, 激活员工的积极性与创造性, 为企业留住优秀人才。

薪酬设计的要点在于"对内具有公平性, 对外具有竞争力"。薪酬管理在任何公司都是一个主要内容。一个企业需要有一定竞争能力的薪酬吸引人才, 同时需要有效的薪酬政策来留住人才。深圳华为公司用高薪加高淘汰率, 留住了真正人才, 避免了人力资源市场可能出现的"劣品驱逐良品"现象, 使得人力资源管理获得了良性循环, 就是一个很好的人力资源管理中利用适当高的报酬, 在保持较高流动率的前提下, 突破旧车市场模型的恶性循环的例子。

参考文献:

[1] 杰弗里·佩弗. 关于薪酬的 6 个危险的神话[J]. 人员管理, 2000.
[2] 张维迎. 博弈论与信息经济学[M]. 上海: 上海三联书店、上海人民出版社, 2001.
[3] 周其仁. 企业理论和人力资本的产权特征[M]. 北京: 北京大学出版社, 2000.
[4] 肖耿. 产权与中国的经济改革[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997.
[5] 张建琦. 人力资本的性质与企业的剩余分配[J]. 中国工业经济, 2001(5).

(下转第 66 页)

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

[4] 孟宪宇, 王洪波, 郭铃. 东北林区国有企业局可持续发展能力评价指标体系探讨[J]. 林业资源管理, 1998, (4).
[5] 孙玉军. 福建明溪县区域林业可持续发展能力的初步测定[C]. 北京, 1995.
[6] 杨礼旦, 陈应平. 初论森林可持续经营的概念内涵和特征[J]. 林业科学, 1999, 35(2): 118—123.
[7] 吴延熊, 周国模, 郭仁鉴. 区域森林可持续发展的预警分析[J]. 浙江林学院学报, 1999, 16(1): 56—60.

Properties and Judging Methods of the State and Process of Sustainable Forest Management

ZHEN Xue-ning, PENG Yu-ling
(*Forest College of South China Agricultural University Guangzhou* 510642)

Abstract: The dynamic characteristic of sustainable forest management (SFM) is stutied in this paper. It is pointed out that the locus of the state and process of SFM is shown as a variable curve line. The fluctuation and amplitude of the state and process is analysed, and the relation between the rhythm and evaluation period and its impact on the judgement of the tendency of state and process on SFM are discussed. "Three—index method" is advanced for judging the state and process of SFM.

Key Words: sustainable forest management; state and process; property; judging the state

---

（上接第 61 页）

Avoiding the Trap in Salary Policy Making

LIU Xiu-qin, LUO Ji-ning
(*College of Economics and Trade, South China Agricultural University, Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: Reducing the cost of products by making unduly lower wage and salary may lead to "the lemon market" in the realm of human resources management, and as a result, to the brain drain.

Key Words: salary policy; human resources management; "the lemon market"

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.