**为什么高薪依然离职？——利用三参照点决策理论打开薪酬与离职的黑箱**

作者 | 廖雅琼 熊冠星 乔万通

作者单位 | 暨南大学管理学院李爱梅教授团队

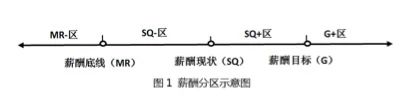
薪酬被组织中的管理者称为“神奇的指挥棒”，它使得高层能顺利地激发员工的诸多动机与行为。为了留住高素质人才，很多管理者不惜“一掷千金”。有数据显示，截止到今年，腾讯公司员工的平均年薪已超七十万元；阿里巴巴上市以来，用于员工股权奖励的金额也已超过八百亿元。但是，随着奖酬投入越来越多，很多企业的离职率却一直居高不下，企业中“高薪跳槽，低薪留任”的异象经常存在。这让管理者不禁疑问**“为什么高薪却留不住人才？”**。

**一、薪酬与离职是线性的负向关系吗？**

**“在离职的风险决策过程中, 薪酬到底扮演了怎样的角色呢？”**，针对这一问题，人们普遍认为“高薪必然能留住员工”，但实际情况却并非如此。在现实生活中，薪酬水平高的个体可能会毫不犹豫地辞职, 比如某知名互联网公司高管加盟新公司的新闻就经常见诸报端；薪酬水平低的个体却依旧愿意坚守阵地，企业中也存在一些工作时间较长但薪酬并不突出的员工。很多时候, 这些看似非理性的行为会给人以错觉, 似乎薪酬水平与离职选择间并无固定的规律可循。

**从风险的视角来看，离职是人们日常生活中的风险决策行为之一。**有离职倾向的员工, 将面临离职 (可能的综合性提升, 高风险)和留任 (稳定, 低风险)两种选择。薪酬在离职这种基于价值评估做出的风险决策中发挥着重要的作用，但起关键作用的并不是薪酬的绝对水平而是相对水平。为了研究这一问题，暨南大学李爱梅教授团队联合美国南达科达大学王晓田教授，运用决策的三参照点理论开展了系列研究。

研究引用了决策的三参照点理论(Tri-Reference Point Theory,简称TRP)来揭示多种外在影响因素是如何导致员工做出离职决策的。研究者们利用“薪酬底线”、“薪酬现状”和“薪酬目标”三个参照点将员工的薪酬感知全域在心理上进行分区（具体见图1）。**研究一探索了员工预期薪酬所在区域对员工离职意愿的影响。**研究者让170名有职场经验的被试完成一个“期望薪酬分配任务”（任务内容：预测“明年继续待在现有企业的薪酬水平”，并在薪酬分区上标明“明年的薪酬水平”落入各个分区的可能性占比，四个分区可能性占比相加为100%），随后用量表测量了他们的离职意愿情况。



研究结果发现，在四个分区，员工的风险偏好和离职选择均存在差异。在MR-区和SQ+区，员工偏好风险寻求，离职意愿较高；而在SQ-区和G+区，员工偏好风险规避，离职意愿较低。

**研究一的结果发现：加薪与离职不是负向的线性关系。当企业给员工加薪，但薪酬并没有突破员工的薪酬目标时，员工极有可能会因为企业缺失达到薪酬目标的机会而另寻下家；与此相对的是，当企业给员工减薪，只要减薪幅度不低于员工的薪酬底线，员工就会为了生存，保证安全感，选择仍然留在企业继续任职。这一结论较好的解释了“高薪离职，低薪留任”的现象。**

**二、薪酬满意度是薪酬与离职倾向的中介变量**

通过以上研究我们可以发现，员工对自己薪酬的评价对离职倾向产生了重要影响。**研究二依据三个参照点之间的关系，探讨了薪酬参照点间的距离对员工离职倾向的影响及薪酬满意度在此过程中的中介作用。**在这项研究当中，研究者利用薪酬标记点任务测量了个体SQ，MR和G三个参照点之间的距离，并用量表测量了其离职意愿和薪酬满意度。

研究结果发现，员工薪酬现状与底线的距离负向预测离职决策，薪酬现状与目标的距离正向预测离职决策，薪酬满意度中介了薪酬参照点距离和离职决策之间的关系。**也就是说，当员工到手的工资越接近目标水平时，他们更愿意坚守阵地，选择留任；但是当员工工资低至触及其薪酬底线时，员工就会想要炒老板的鱿鱼，另寻下家。**

**三、同行薪酬对离职倾向的影响**

那么，我们心中的这个薪酬目标和薪酬底线的位置受什么影响呢？试想当你拿到工资的时候，你如何判断自己的工资是多是少？通常我们会了解一下周围同事的工资，然后和自己的做一个比较。研究者认为同行的薪酬水平对我们确定薪酬目标和薪酬底线的位置起到了重要作用。

**研究三进一步深入， 探讨了估计的同行收入对员工薪酬参照点及离职倾向的影响。**研究结果发现，当估计的同行收入高于个体现状收入时，会拉高员工的薪酬目标G值和薪酬底线MR值，进而提高员工的离职率；当估计的同行收入低于个体现状收入时，会降低员工的薪酬目标G值和薪酬底线MR值，进而降低员工的离职率。**即当人们认为和他们从事同样工作的人拿到比自己更高的工资时，他们就会想要通过换工作来获得高薪；反之，他们更倾向于安于现状。**

如何发挥薪酬指挥棒的作用, 有效地控制员工的离职与留任, 这给所有组织当中的人力资源管理者提出了一个挑战。**本研究从风险的视角为人力资源管理实践中“高薪依然留不住员工”的谜局提供了一个很好的解释, 并阐述了薪酬与决策参照点之间的距离如何影响员工的离职决策。**

当前，离职率偏高的现象在各类企业普遍存在。随着80、90后员工在企业中占比逐年增加，他们就业观念的转变，使得这一现象变得愈加严重。**管理者在薪酬的设计上，应该引入个体参照点分区及薪酬差距的概念, 同时也要留意组织外的同行薪酬参照系的影响，形成组织最优化的薪酬发放策略, 合理调整员工的薪酬水平，在组织人力资源成本的预算中，尽可能地发挥薪酬的效用。**这样，才能够留住“千里马”，为企业未来的发展保驾护航。

该研究受国家自然科学基金项目（项目编号：71571087，71271101）、广东省自然科学基金重大培育项目（项目编号：2017A030308013）资助，并发表在心理学前沿杂志（Frontiers in Psychology）上。

**参考文献：**

Xiong, G. X., Wang, X. T., & Li, A. M. (2018). Leave or stay as a risky choice: effects of salary reference points and anchors on turnover intention. Frontiers in Psychology, 9,1-10

**系列相关研究成果见：**

熊冠星, 李爱梅, 王笑天, 蔡晓红, 魏子晗. (2017). 员工“薪酬感知域差”与离职决策研究——基于“齐当别”决策模型视角. 管理评论, 29(9), 193-204

熊冠星, 李爱梅, 王晓田. (2014). 基于三参照点理论的薪酬差距与离职决策的分析. 心理科学进展, 22(9), 1363-1371