

· 决策心理学专栏(Special Column for Decision-making Psychology) ·

基于三参照点理论的薪酬差距与离职决策的分析*

熊冠星¹ 李爱梅¹ 王晓田^{1,2}

(¹暨南大学管理学院, 广州 510632) (²University of South Dakota, SD 57069, 美国)

摘要 离职是组织管理研究中一个重要的课题, 但鲜有研究将其纳入风险决策的框架中。本文运用行为决策的研究方法, 将离职作为一种风险选择, 运用三参照点理论探讨个体薪酬差距与离职决策之间的关系。我们的理论分析和初步的预研究发现: (1)个体薪酬现状与底线的差距负向预测离职决策, 薪酬目标与现状的差距正向预测离职决策; (2)进一步推导出薪酬差距与离职决策间存在双拐点的非线性函数关系; (3)同行现状收入作为横向参照系, 在薪酬差距与离职决策两者之间起锚定作用; (4)组织中薪酬分布的差距大小作为纵向参照系, 在薪酬差距与离职决策两者之间起调节作用。本研究将离职作为一种风险决策进行研究, 不仅对于离职理论与决策理论的发展有一定意义, 而且为人力资源管理实践提供了指导与启示。

关键词 离职决策; 薪酬差距; 决策参照点; 风险选择

分类号 B849:C93

1 引言

自 March 和 Simon (1958)、Mobley (1977)等提出了经典的离职理论以来, 离职行为一直是管理研究中学者们积极探索与讨论的重要领域(Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008), 经典理论的研究重点侧重于个体的工作满意度与离职时可供选择的工作机会。作为组织中沟通宏观战略与微观行为的重要桥梁(Holtom et al., 2008), 离职一直为管理研究学者所重视。近期的离职研究中又有不少新的理论出现, 其主要研究重点包括: (1)个体差异如何预测离职, 例如: Barrick 和 Zimmerman (2005)研究表明个体的自信与果断程度对离职有负向影响。(2)基于离职展开模型(Lee & Mitchell, 1994)有关离职路径的分析, 近期的研究表明, 相对于工作不满意而言, 突然事件或者具有其他震撼效应的工作事件对员工的冲击是离

职更直接的原因(Holtom, Mitchell, Lee & Inderrieden, 2005; Holtom & Inderrieden, 2006)。(3)另外的学者将领导理论中的领导成员关系与社会网络理论中的网络中心性等概念引入离职研究, 的分析, Mossholder, Settoon 和 Henagan (2005)的研究发现, 网络中心性与人际公民行为对离职倾向有预测作用。(4)离职研究另一个新的关注点从员工的离职转向员工的留任, Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski 和 Erez (2001)提出工作嵌入度的概念, 挖掘组织环境及社区环境对于员工的种种“羁绊”效应。(5)一些学者近期的研究还强调离职的时间动态性, 例如: Chen, Ployhart, Thomas, Anderson 和 Bliese (2011)探究了动态的工作满意度的变化对于离职倾向的影响。

由此可见, 对于组织中的离职研究已取得了丰富的成果。但是, 正如 1978 年诺贝尔经济学奖获得者 Simon 所指出的: 管理就是决策, 决策与决策的风险贯穿于管理的每个环节。离职作为一个与个体利害攸关的决策行为, 有着不可避免的风险结果。所以, 我们认为, 从风险决策的视角分析离职行为是一个有意义的创新。本文从个人决策视角研究离职行为, 运用决策中的三参照点理论来探索薪酬差距与离职决策间的关系。

收稿日期: 2014-03-26

* 美国国家科学基金会(NSF, SES-1123341)、国家自然科学基金项目(项目编号: 71271101, 71171096)和广东省人文社科重点基地企业发展研究所基金资助。

通讯作者: 王晓田, E-mail: xtwang@usd.edu

2 离职作为一种风险选择

现有的组织管理学中有关离职的理论缺乏把离职作为一种风险决策行为进行的研究,而众多风险决策的模型又鲜有把离职倾向和离职行为作为研究分析的因变量。本文把离职行为放入风险决策的研究框架内进行分析,并由此对离职现象和其主要影响因素做出新的推论与解读。

按照 Knight (1921)的分类标准,与确定性条件下的决策不同,在不确定性条件下的决策中,人们可以预知决策的可能结果,但对不同决策结果的概率无法预知。而在风险性条件下的决策中,人们可以预知决策的可能结果,且对这些结果的发生概率有所了解。离职行为符合风险决策的定义:离职决策的风险表现在当员工产生离职倾向之后,将面临的两个选择:留下(稳定,低风险选项)与离职(可能的综合性提升,高风险选项)。最终是否发生真实的离职行为,则是员工基于价值评估做出的风险决策。离职作为风险选择也得到了实证的检验, Vardaman, Allen, Renn 和 Moffitt (2008)将离职放在风险决策的范畴中,通过问卷与情景实验验证了包括风险倾向、风险知觉、问题框架、社会影响等一系列风险决策变量在离职决策中所起到的作用,证明了离职确是一种风险决策行为。

通过归纳前人风险框架下决策行为的文献, Sitkin 和 Pablo (1992)探讨了组织变量对风险决策行为的影响,延伸了风险决策在组织框架下的应用,并指出离职决策天生充满了风险性,因为它包含了有意义的预期结果,并伴随决策后果的概率性。

通常,离职决策至少有三重风险,包括决策后果的变化率、决策后果预期的不可预测性以及后果的不可控性(Highhouse & Yuce, 1996; Singh, 1986; Sitkin & Pablo, 1992), Allen, Renn, Moffitt 和 Vardaman (2007)指出风险结果的变化率受可供选择的其它工作机会(alternatives)的不确定性的影响(例如:寻找可供选择的其它工作的机率、相对可取性和选择它们的时限)。离职决策的后果既包含积极的又包含消极的结果预期,积极的结果是指离职带来新的经验与更好的薪水,消极的结果是指离职需要放弃有价值的同事间工作关系与好的上下级关系。工作-家庭关系、生活满意度、

财务状况等都会受到离职决策的影响,进而干扰离职的可控性。由此可见,离职决策基本上包括了风险决策的所有要素。

3 决策的三参照点理论

在不确定性和风险情况下进行决策时,要对结果分布做出合理的评估就需要引入决策的参照点对决策的空间结果进行定性的分类界定(Wang & Johnson, 2012; 王晓田, 王鹏, 2013)。离职决策也不例外。Kahneman 和 Tversky (1979)首次在前景理论中提出了“参照点”的概念,认为个体在进行决策时,是以现状作为参照点对决策结果进行评估的,并将决策结果分为获益与亏损两大类。进一步的研究发现,决策过程中并非只存在单一的参照点,而是多个参照点共同作用(Koop & Johnson, 2012)。

决策多参照点研究的新近成果三参照点理论(tri-reference point theory, 简称 TRP)认为,底线(minimum requirement, 简称 MR)、现状(status, 简称 SQ)和目标(goal, 简称 G)是影响每一种决策任务的三个重要参照点(Wang, 2008; Wang & Johnson, 2012; 王晓田, 王鹏, 2013)。其理论的核心观点是:人们面临风险决策时,会考虑三类不同的参照点,在努力使得实现目标的可能性最大化的同时使得底线不保的可能性最小化;三类参照点将心理价值 x 的全域划分为失败($x < MR$), 损失($MR \leq x < SQ$), 获益($SQ \leq x < G$)和成功($x \geq G$) 4 个区域;对于客观价值上一个小量的变化,在跨越参照点的时候心理权重会明显升高,而跨界时所产生的心理变量的大小则取决于三个参照点的权重排序:底线 > 目标 > 现状。由此推论,如图 1 所示,客观价值变化造成的心理价值的大小为 $AB > CD > BC$,超越底线最为重要,

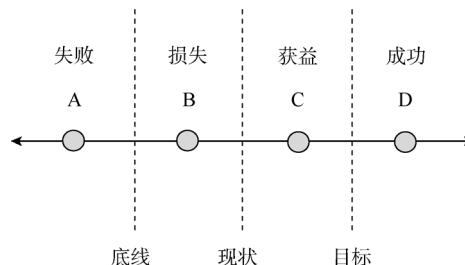


图1 三个参照点和四个结果功能区

其次是达到目标,最后是在现状基础上的上升或下降。三个参照点的设定受到任务环境、个性等因素的影响和调节,并在一个任务完成后,进行更新和重设。这一理论为我们分析探讨薪酬与离职决策的关系提供了有效的模型与框架。

4 基于三参照点的薪酬差距与离职决策的关系

基于三参照点的风险决策行为能够帮助揭示多种外在影响因素是如何导致员工做出离职决策的。

在组织中薪酬是员工最关注的因素之一,影响着员工的组织行为(Adams & Ferreira, 2007; Berk, Stanton, & Zechner, 2010)。同时,薪酬也一直是人力资源管理中最常用的激励手段(Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003; Hom, Roberson, & Ellis, 2008)。以往的研究着重在宏观层面,大多从组织的层面叙述薪酬的分布状况与个体薪酬在这一分布中的相应位置,并根据这种分布解读可能产生的员工不公平感以及所导致的离职行为(Pfeffer & Davis-Blake, 1992; Bloom & Michel, 2002; Grund & Westergaard-Nielsen, 2008)。

依照直观的经验主义,人们普遍感觉个体的薪酬水平与离职是一种线性的负向关系,即高薪酬必然能留住员工。但实际中却并非如此,我们可以见到薪酬水平高的个体毫不犹豫地辞职,薪酬水平低的个体却没有较高的离职意愿。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。那么,在离职的风险决策过程中,薪酬到底扮演怎样的一个角色?这是本文重点探讨的内容。

4.1 个体薪酬参照点对离职倾向的影响

4.1.1 个人现状与底线的薪酬差距($SQ - MR$ 距离)负向预测离职倾向

根据 TRP 理论,个体在考虑薪酬水平的时候,看的并非是薪酬水平的绝对量,而是根据三个参照点对薪酬加以分段评估,与参照点相比较所产生的差距才是辅助个体做出决策的重要影响因

素。王晓田和桑轲(2009)关于上海地区大学毕业生工作时工资预期的实验证明,人们在找工作时对薪酬选项的取舍符合三参照点理论,会同时考虑自身底线 MR, 现状 SQ, 目标 G 三个参照点,在确保底线得到满足的情况下,尽可能地努力向目标靠近。

由此可见,对离职决策产生主要影响的是两段薪酬差距,分别为个体现状与底线点的差距(简称 $SQ - MR$ 距离)和个体现状与目标点的差距(简称 $G - SQ$ 距离)。

我们的前提是人在现实当中的薪酬现状介于更高的目标与底线要求之间,所以个体现状收入低于底线与高于目标两种不现实的情形不包含在我们以下的分析当中。在以下的分析中,我们用离职倾向预测离职行为。

个体的现状收入在底线与目标之间,会有下列两种情况:(1)当 $G - SQ > SQ - MR$ 时,员工与自身底线点接近,与自身目标点较远。(2)当 $G - SQ < SQ - MR$ 时,员工与自身底线点较远,与自身目标点接近。由此我们推论,在第一种情况下,为了避免低于底线的风险,员工会有较高的离职意愿,因此更愿意冒险去尝试新的工作。在第二种情况下,因为在组织内有更高的实现目标的可能,离职倾向降低,因此,员工不愿意冒险去尝试新的工作(如图 2 所示)。

结合以上的分析,我们认为,随着 $SQ - MR$ 距离的增大, $G - SQ$ 距离的缩小,个人会越来越不愿意冒险,离职倾向越来越低。由此,我们提出如下假设:

假设 1a:个体自身现状与底线的薪酬差距($SQ - MR$ 距离)与离职倾向负相关。

假设 1b:个体自身期望与现状的薪酬差距($G - SQ$ 距离)与离职倾向正相关。

针对假设,我们在华南地区某高校在职研究生课程班上进行了预研究数据的收集。该班学生都有工作经历,并且现都处于在职状态。预研究一,通过发放问卷,最终获取有效样本 58 份,其



图2 个人薪酬底线、现状、目标之间的关系

注:(1) $G - SQ > SQ - MR$ (2) $G - SQ < SQ - MR$

中：男性 21 人，女性 37 人；未婚 35 人，已婚 23 人(其中 4 人无子女，19 人有子女)；工龄 6 月以下的 1 人，1~3 年的 13 人，3~5 年的 19 人，5~10 年的 12 人，10 年以上的 13 人；高层管理者 2 人，中层管理者 14 人，基层管理者 20 人，普通员工 22 人。预研究一问卷中，我们考察了薪酬差距与离职倾向

向间的关系，薪酬差距的测试题如下：

下面有一条线段，线段最左端代表您自身最低要求的月收入，线段最右端代表您自身期望的很满意月收入。请在线段上您认为合适的地方用“|”标示出代表您自身目前的工资月收入点(所有月收入都包括工资加奖金等其它收入)

您最低要求的月收入

您期望的很满意的月收入

我们用尺子量出了被试所标示的点与参照点间的距离，数据记录形式为：MR 点为 0 cm，G 点为 8.4 cm，假若某被试 SQ - MR 为 2 cm，则 G - SQ 为 8.4 减去 2 为 6.4 cm。

离职倾向的测试使用的是 Farh, Tsui, Xin 和 Cheng (1998)的离职倾向量表，量表包含 4 道题目，例如：“我常常想到辞去我目前的工作”。被试在李克特 5 点量表上根据自己实际情况打分，1 为完全不符合，5 为完全符合。

我们的预研究结果表明，SQ - MR 距离与离职倾向负相关($B = -1.746, p = 0.014$)，G - SQ 距离与离职倾向正相关($B = 1.746, p = 0.014$)。预研究一的结果支持了我们的假设 1。

4.1.2 薪酬差距与离职倾向间存在双拐点的非线性函数关系

Wang 和 Johnson (2012)通过对大学生群体的薪酬目标、现状和底线的调查，设计了不同的薪酬方案。实验结果发现，保证最低需求比维持现状更重要(实验 1)、保证底线比实现目标更重要(实验 2)、目标效应大于现状效应(实验 3)，从而证明了在个体决策过程中，重要性程度依次为薪酬底线、薪酬目标和薪酬现状。

依据三参照点理论，在跨越不同参照点的结

果区间，客观价值上等同的小量的变化，心理价值是不同的：超越底线 > 超越目标 > 现状浮动。我们由此推论，薪酬差距与离职倾向之间的关系不是一种简单的线性关系，而可能是存在双拐点的曲线关系，为此，我们分析了两者之间的作用过程。

针对薪酬差距与离职倾向的关系，我们预测的函数图像如图 3 左图中实线部分所示 SQ - MR 距离与离职倾向之间是一条双拐点的负向曲线，不同位置的斜率不同，SQ - MR 距离=0 时(跨越底线点时)，斜率最大，SQ - MR 距离 = G - MR 时(跨越目标点)的斜率次大，两者中间的斜率随之变化。G - SQ 距离与离职倾向的关系与 SQ - MR 距离与离职倾向的关系是对称的，同理可以推得相关图形(见图 3 右图)。

结合以上的分析，我们提出假设 2：

假设 2a：SQ - MR 距离与离职倾向间的关系是拥有双拐点的负向曲线。

假设 2b：G - SQ 距离与离职倾向间的关系是拥有双拐点的正向曲线。

预研究二，我们在前述在职研究生课程班中随机选取了 45 人，并以抓阄的方式随机分成了 3 组(第 1 组 17 人，第 2 组 14 人，第 3 组 14 人)，被试的问卷题目如下：

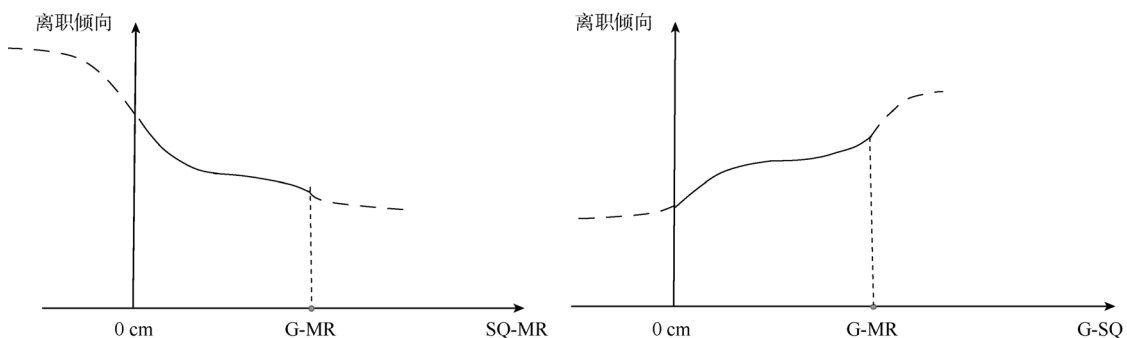


图3 薪酬差距与离职倾向的双拐点曲线

假若现一个单位里有三位先生，他们能够接受的最低月收入都为 4 千，他们个人期望能够得到的月收入都为 1 万 2，但是他们目前的月收入水平不同(a 为 3 千;b 为 7 千;c 为 1 万 1)。现公司要为他们加薪 2 千，加薪后的情况如下：

- a 先生：从低于能够接受的最低月收入——>高于能够接受的最低月收入
(原来月收入 3 千——>加薪后为 5 千);
- b 先生：仍处在最低月收入与个人期望月收入之间
(原来月收入 7 千——>加薪后为 9 千);
- c 先生：从低于个人期望月收入——>高于个人期望月收入
(原来月收入 1 万 1——>加薪后变为 1 万 3)
- 如图 4 所示。

第 1 组被试在 a 和 b 两种情况之间做出评估，第 2 组被试在 a 和 c 两种情况之间做出评估，第 3 组被试在 b 和 c 两种情况之间做出评估。设置的题目如下：

1、您认为哪位先生的加薪最满意，对他的重要性影响最大，请您对这两位先生的重要性排

序：_____

2、针对上题情况，请您依据自身情况进行评分：

当我的薪水在_____的情况下，我感受到的加薪对于我离职想法的影响程度为：_____ (1 表示最弱, 9 表示最强烈)

加薪重要性评估结果(见表 1)的卡方检验显示：第 1 组(跨越底线与保持现状两种情况), $\chi^2(1, 17) = 4.765, p < 0.05$, 表明被试认为同样 2 千块钱的加薪在底线区间比现状区间更为重要；第 2 组(跨越底线与超越目标两种情况), $\chi^2(1, 14) = 4.571, p < 0.05$; 表明被试认为同样 2 千块的加薪在底线区间比在目标区间更重要；第 3 组(保持现状与超越目标两种情况), $\chi^2(1, 14) = 7.143, p < 0.05$, 表明被试认为同样 2 千块的加薪在目标区间比现状区间更为重要。再一次验证了之前的实验结果，即薪酬重要性方面：超越底线 > 超越目标 > 维持现状。

同时，从薪酬方案对于离职影响评分的 t 检验结果(见表 2)可以看出，对于离职心理影响的程度方面，同样是符合我们理论中所阐释的，超越

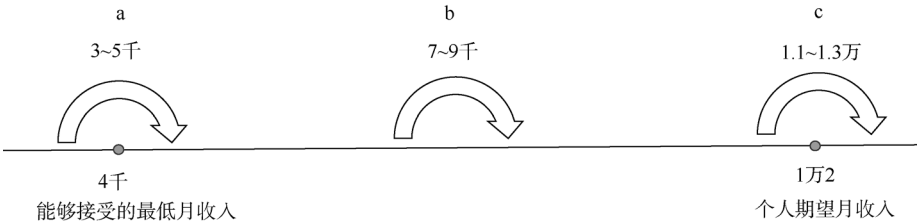


图 4 a、b、c 先生加薪情况示意图

表 1 加薪重要性评估结果

组别	组 1		组 2		组 3	
	a 底线	b 现状	a 底线	c 目标	b 现状	c 目标
重要性选择频数	13	4	11	3	2	12
重要性选择比例	76%	24%	79%	21%	14%	86%

表 2 薪酬方案对于离职影响评分的 t 检验结果

组别	组 1		组 2		组 3	
	a 底线	b 现状	a 底线	c 目标	b 现状	c 目标
均值	6.53	5.47	5.36	3.43	4.4	6.64
Sig.	0.036		0.038		0.012	

底线 > 超越目标 > 维持现状, 因此, 从一方面印证了我们的薪酬差距与离职倾向函数图形存在的双拐点, 且底线拐点斜率 > 目标拐点斜率 > 现状斜率的推测。

4.2 社会比较对薪酬参照点的影响

在现实中薪酬的期望值常常受到横向比较(比如相似企业同行的薪酬)和纵向比较(比如个体薪酬在当下组织中薪酬分布的位置)的影响。社会比较理论(social comparison theory)指出, 个体作为社会人会主动与他人进行比较, 这种与他人比较的结果同样会影响人们的决策(Festinger, 1954; Buunk & Gibbons, 2007)。Messick 和 Sentis (1985)指出在判断月薪是否满意时, 人们会参照两个标准: 一个是自身的付出, 另一个则是与他人相比较的结果。周浩和龙立荣(2010)指出个人在进行社会比较时通常包括 3 种形式: 与自己比较、与组织内的同事比较、与组织外相同岗位的人比较。近期的一些研究也证明, 在个人参照点之外, 还存在社会参照点, 它们共同影响决策者的风险选择(谢晓非, 陆静怡, 2014)。

4.2.1 同行现状收入作为横向参照系, 在薪酬差距与离职倾向间起锚定作用

在关于偏好反转的研究中, Lichtenstein 和 Slovic (1971)最早将锚定的概念引入决策研究。Tversky 和 Kahneman (1974)首次在描述性范式下, 提出了锚定效应(anchoring effects)的概念并予以规范化的定义。锚定效应是指对一个事件或多个事件的初始概率估计, 不管来自何方, 不管准确或可靠与否, 都会对事件的最终的概率估计产生影响, 这个初始的锚定点, 使最终的概率估计向其靠拢。即使决策者有意向更高或更低的方向调整, 这种调整也大多是不充分的。

锚定效应可具体到与个体薪酬相关的离职风险决策中, 存在着同行现状收入的锚定。决策个体在与外部的接触中, 外部资源会提供很多直接可利用的信息, 最终使得个体对于同行现状收入有了一个综合的参考依据, 这个锚定值会进一步影响决策个体的薪酬目标和底线。

同行现状收入的锚定效应不同, 影响了薪酬目标与薪酬底线参照点的设定。这种影响存在两种情况, 一种低于个体现状收入, 另一种高于个体现状收入, 由于程度不同, 锚定效应不同。

(1)当同行薪酬的锚定值大于个体薪酬现状时,

目标的设置会相应拉高, 目标与现状间的距离与同行的锚定值成正比。在这种情况下, 因为离目标的距离加大, 离职倾向会被增强。

(2)当同行薪酬的锚定值小于个体薪酬现状时, 目标的设置会相应拉低, 目标与现状间的距离与同行的锚定值成正比。在这种情况下, 因为离目标的距离相应减少, 离职倾向会被削弱。

(3)当同行薪酬的锚定值大于个体薪酬现状时, 底线的设置会相应拉高, 底线与现状间的距离与同行的锚定值成反比。在这种情况下, 因为更加接近底线, 使离职倾向增强。

(4)当同行薪酬的锚定值小于个体薪酬现状时, 底线的设置会相应拉低, 底线与现状间的距离与同行的锚定值成反比。在这种情况下, 因为相对离底线较远, 使离职倾向削弱。

由此, 我们得出假设:

假设 3a: 结合(1)和(3), 当同行的薪酬锚定值高于个体 SQ 时, 由于锚定效应, 底线现状距离减小, 目标现状距离增大, 因此, 离职倾向会被增强。

假设 3b: 结合(2)和(4), 当同行的薪酬锚定值低于个体 SQ 时, 由于锚定效应, 底线现状距离增大, 目标现状距离减小, 因此, 离职倾向会被削弱。

4.2.2 组织薪酬分布差距作为纵向参照系, 在薪酬差距与离职倾向间起调节作用

组织中薪酬分布差距是反映组织中薪酬分布情况的一个重要指标, 组织薪酬分布差距的大小意味着组织当中员工与员工间, 普通员工与管理层间的薪酬差别量的程度。组织中薪酬分布差距越大, 代表组织环境变异度越大。因此, 组织中薪酬分布差距是影响个体决策的一个很重要的参照系。之前已有大量学者对组织中所存在的薪酬分配所导致的影响进行过研究, 包括相对剥夺理论(Relative Deprivation)、组织政治学理论(The Political Literature)、分配偏好理论(Allocation Preference)等。这些研究主要关注组织中存在的薪酬分布差距对员工公平感的影响, 如分配不均、投入产出不成正比、管理层与普通员工薪酬差距悬殊等。Adams 和 Ferreira (2007)对组织中的分配公平问题的研究表明, 员工不仅关心薪酬绝对量, 而且关心薪酬相对量, 即员工认为他/她得到的薪酬是否公平, 如果感知到不公平就会对工作产生不满, 从而导致离职。另一方面, 如果薪酬差距没有导致员工的不公平感, 这种组织中的薪酬差距

会对员工产生激励作用,并提高绩效(Deconinck & Stilwell, 2004; 张正堂, 2008; Downes & Choi, 2014)。

当个体薪酬现状收入逐步上升,从靠近底线点的位置向目标点的位置移动时,个体的风险意识逐渐减弱,选择离职的可能性降低。当员工离自我底线点较近,离目标点较远的时候,员工的风险意识增强,其他的工作机会成为降低风险的可行性选择,因此,离职倾向增强。在这个过程中,组织的薪酬分布差距成为一个调节变量,对有离职倾向员工的“冒险”想法来说,组织中薪酬分布差距大,组织本身就为员工提供了更多可获提升的机会空间,因此,高的薪酬分布差距会激发员工的工作动机,降低离职倾向,最终负向调节个体薪酬差距与离职倾向间的关系。因此,我们提出如下假设。

假设4:组织薪酬分布差距在SQ-MR距离与离职倾向的负向关系间起调节作用:高组织薪酬分布差距下,SQ-MR距离与离职倾向的负向关系较弱;低组织薪酬分布差距下,SQ-MR距离与离职倾向的负向关系较强。

5 理论创新、未来展望与实践意义

无论是对离职理论还是决策理论的发展而言,把离职作为一种风险选择都有着重要的意义。一方面,风险决策的引入,为离职研究开创了一个全新的分析视角,使得我们能够从个体决策参照点的角度来剖析离职行为;能更好地理解很多经典的离职模型与概念,为个体离职想法的产生到最终离职的行为过程提供了一个新的解释。另一方面,离职的引入,对已有研究中提出的组织背景下的决策框架起到补充与拓展,也为决策理论的实践验证提供了素材与土壤。

基于TRP理论的薪酬差距的考察,发展了之前理论界一直从宏观层面观察薪酬差距与离职的范式,从个体决策的角度探讨了薪酬差距在离职中所起的作用。决策的三个参照点的引入,使得研究的着眼点从薪酬绝对量过渡到个体薪酬差距,以此来解释和推断现实中离职行为的作用机制。

离职风险决策视角的引入,为我们开启了诸多新的研究思路。Vardaman等人(2008)的研究考察了框架效应、社会影响等在风险倾向、风险知觉与离职选择间的调节作用。薪酬差距与风险倾

向和风险知觉间存在怎样的关系?薪酬差距与离职决策间存在哪些可能的中介与调节变量呢?这都是未来需要积极探索的。

同时,本研究还推进了我们对于经典离职理论演进的思考。我们的研究将离职放到风险决策框架下之后,能够窥探到个体产生离职想法之后影响离职决策的其他诸多影响变量(例如本文讨论的薪酬差距),对离职展开模型进行有效的扩充,更好地揭示了个体的离职路径。此外,如现有企业员工间的亲密程度以及工作嵌入度等因素,都会影响到个体对于离职风险的评估,风险决策的视角引入也让我们能够在今后的研究中进一步探索上述因素的影响。

本研究所引入的风险决策的参照点框架对于理解产生离职倾向后的职业搜寻过程会有新的帮助。彭璧玉和熊冠星(2011)建立在风险性觅食理论下的新的职业搜寻模型考察了个体在职业搜寻过程中的行为特点。风险性觅食行为的研究表明,目标和最低需求(底线)均在动物的觅食决策中具有重要意义(Hurly, 2003)。人类的职业搜寻行为是否和动物的觅食行为具有一致性?当受到搜寻反馈以及风险变化时,薪酬与离职决策间的关系又会如何变化?为什么有的个体离职频率非常低,而有的个体离职频率非常高,两种极端情况下,薪酬又扮演了怎样的角色?这些问题都是未来我们需要考虑和拓展的。

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,是所有组织当中人力资源管理所面临的一个重要课题。本研究的分析为实践中“高薪依然留不住员工”的困境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离职倾向。因此,薪酬设计应该引入个体参照点及薪酬差距的概念,同时也要留意组织外的横向参照系的锚定效应与组织内的纵向参照系的调节效应,形成本组织最优化的薪酬发放策略,在增强员工对自身薪酬满意的同时,也使得组织的人力资源成本最小化。

参考文献

- 彭璧玉,熊冠星.(2011).基于觅食原理的职业搜寻理论研究.《中国劳动经济学》,(1),176.
- 王晓田,桑轲.(2009).薪酬预期与选择:基于三参照点理论的验证与探讨.《心理科学》,32(3),691-693.
- 王晓田,王鹏.(2013).决策的三参照点理论:从原理到应

- 用. *心理科学进展*, 21(8), 1331–1346.
- 谢晓非, 陆静怡. (2014). 风险决策中的双参照点效应. *心理科学进展*, 22(4), 571–579.
- 张正堂. (2008). 企业内部薪酬差距对组织未来绩效影响的实证研究. *会计研究*, (9), 81–87.
- 周浩, 龙立荣. (2010). 公平感社会比较的参照对象选择研究述评. *心理科学进展*, 18(6), 948–954.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62, 217–250.
- Allen, D. G., Renn, R. W., Moffitt, K. R., & Vardaman, J. M. (2007). Risky business: The role of risk in voluntary turnover decisions. *Human Resource Management Review*, 17(3), 305–318.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *The Journal of Applied Psychology*, 90, 159–166.
- Berk, J. B., Stanton, R., & Zechner, J. (2010). Human capital, bankruptcy, and capital structure. *Journal of Finance*, 65, 891–926.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45, 33–42.
- Buunk, A. P., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 3–21.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54, 159–181.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57, 225–231.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24, 53–66.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9(4), 471–488.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56, 965–993.
- Grund, C., & Westergård-Nielsen, N. (2008). Age structure of the workforce and firm performance. *International Journal of Manpower*, 29(5), 410–422.
- Highhouse, S., & Yuce, P. (1996). Perspectives, perceptions, and risk-taking behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 159–167.
- Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18, 435–452.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44, 337–352.
- Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1–34.
- Hurly, A. T. (2003). The twin threshold model: Risk-intermediate foraging by rufous hummingbirds, *Selasphorus rufus*. *Animal Behaviour*, 66, 751–761.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2), 263–292.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Boston: The Riverside Press.
- Koop, G. J., & Johnson, J. G. (2012). The use of multiple reference points in risky decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 25, 49–62.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51–89.
- Lichtenstein, S., & Slovic, P. (1971). Reversals of preference between bids and choices in gambling decisions. *Journal of Experimental Psychology*, 89, 46–55.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Oxford, England: Wiley.
- Messick, D., & Sentis, K. P. (1985). Estimating social and nonsocial utility functions from ordinal data-messick and sentis. *European Journal of Social Psychology*, 15, 389–399.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee

- turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607–618.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1992). Salary dispersion, location in the salary distribution, and turnover among college administrators. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 753–763.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 562–586.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9–38.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124–1131.
- Vardaman, J. M., Allen, D. G., Renn, R. W., & Moffitt, K. R. (2008). Should I stay or should I go? The role of risk in employee turnover decisions. *Human Relations*, 61(11), 1531–1563.
- Wang, X. T. (2008). Decision heuristics as predictors of public choice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 77–89.
- Wang, X. T., & Johnson, J. G. (2012). A tri-reference point theory of decision making under risk. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141, 743–756.

An Analysis of Wage Gap and Turnover Decisions Based on Tri-Reference Point Theory

XIONG Guanxing¹; LI Aimei¹; WANG X. T.^{1,2}

(¹ Management School, Jinan University, Guangzhou 510632, China)

(² University of South Dakota, SD 57069, USA)

Abstract: Turnover is an important issue in the organizational management research, but few studies study it in the framework of risky choice. In this paper, we view turnover as a risky choice and explore the relationship between subjective wage gap and turnover intention on the basis of Tri-reference Point (TRP) theory. Our theoretical analysis and pilot study found that: (1) the perceived salary gap between the salary status quo (SQ) and the minimum salary requirement (MR) of an employee predicts turnover intention negatively, and the salary gap between the desired salary goal (G) and the status quo salary predicts turnover intention positively. (2) Based on the MR > G > SQ psychological impact priority order of the TRP theory, we derived a nonlinear function relationship with double inflection points between the salary gaps (e.g., distance between SQ salary and G salary, or between MR and SQ salaries) and turnover intention. (3) As a horizontal comparison reference, the peer income distributions of similar companies play an anchoring role in the relationship between salary gaps and turnover intention. (4) As a vertical comparison reference, the salary distribution within organization has a moderating effect on the settings of salary reference points of MR, and G and thus turnover intention. Regarding turnover decision as a risky choice, not only has significance for the development of turnover theory and decision theory, but also provides guidance and insights for the human resource management practice.

Key words: turnover intention; perceived salary gap; tri-reference point theory; risky choice