2024-01-22

**譯者**．**陳如月**

# 績效報酬有效嗎？那得看情況

大多數行業都使用獎勵工作表現良好的員工獲得更高薪酬的模式，包括生技和製藥行業。

CU Boulder Leeds School of Business組織領導力副教授Tony Kong說：「績效薪酬有多種形式，公司或主管可以根據個人績效分配薪酬或獎勵，這些表現要麼由主管評估，要麼以某種更客觀的方式衡量。它也可以根據團隊表現支付報酬。有時，一些公司實際上是以利潤分享的形式為組織績效買單的。」

曾在Surrozen擔任人才和文化的資深副總裁，目前是新興生技公司顧問的Liz Nguyen說，這種模式在生技和製藥公司中相當常見。

根據Tony Kong與人合著刊登在2023年Academy of Management Journal的一項研究顯示，組織期刊中的許多證據指出，「激勵效應」能激勵員工更加努力地工作。但最近的一些研究認為，這些模式實際上會適得其反，導致員工變得壓力過大、焦慮甚至抑鬱，導致他們工作退縮或辭職。2020年在丹麥進行的一項研究甚至發現，當引入績效薪酬模式時，員工抗抑鬱藥物和抗焦慮藥物的使用量增加了4-6%。

Kong說：「問題是，除了這種模式之外，真的沒有其他激勵職場的績效的替選方案。如果有人有點子，那就是一個價值百萬美元的點子。」

Kong的研究重點是完善績效薪酬模式，使其按照預期的方式工作，而不會給員工帶來壓力，導致他們工作退縮，或者在更嚴重的情況下，對他們的心理健康產生負面影響。他的研究試圖回答這個古老的問題：公司如何才能讓員工敬業而不是工作退縮，從而在績效模式支付薪酬的情況下表現出色？

在去年稍早發表的這項研究中，Kong和他的同事研究了中國南方的40多個行業234家採用績效薪酬模型的不同公司的250多對全職員工及其領導者（定義為負責評估員工績效的直接經理或主管）。調查内容包括員工對績效薪酬的看法、領導者的熱情和能力，以及他們自己的工作敬業度和工作退縮，這意味著他們傾向於掙脫或擺脫自己的工作角色，不關注自己的績效。對領導者進行員工任務績效的調查。

在確定人們是否將績效薪酬視為威脅而工作退縮，還是更有動力和投入工作時，作為偶發事件出現的兩個最大因素是領導者的熱情和能力。如果員工感到受到賞識，並且他們的主管熱情友好，他們就不太可能將績效薪酬視為威脅。Kong說，溫暖實際上關乎友善、值得信賴和支持，是員工應對壓力的重要機制。如果員工認為他們的領導者有能力，他們更有可能覺得自己可以達到里程碑，並在績效薪酬模式下為他們的努力獲得相應的回報。

他說：「我們認為領導力是一種關鍵的權變。歸根結底，領導者是在執行績效薪酬、分配資源、評估員工的績效，他們也設定目標並幫助員工達成目標。所有這些都使人聯想到領導者在整個過程中發揮著關鍵作用。」

丹麥研究的作者之一、Aalborg University Business School策略與組織學教授Michael Dahl表示，Kong的研究結果與他的研究結果一致。他指出，當公司導入績效薪酬時，他們可能會失去頂尖的員工，而這些員工可能有許多其他選擇。

Dahl告訴BioSpace：「公平和信任在組織中非常重要。導入績效薪酬可能會威脅到這些因素，因此管理者必須保持透明，建立信任，才能讓绩效薪酬制度成功。」

**透明度和一致性溝通的重要性**

Nguyen說，根據她的經驗，這些模式發揮作用的其他關鍵因素是透明度、一致性和全年的溝通。

她說：「成功的績效薪酬模式的一個關鍵因素是，這種模式全年都會發生，這意味著員工全年都會收到關於他們如何追蹤自己的目標和目的的反饋，同時也會獲得有關他們的領導力、行為競爭力和價值觀的反饋。」

Nguyen說，公司還可以納入員工直線經理以外的其他人的回饋，例如利害關係人或與員工密切合作的其他人。這有助於使績效薪酬模式更加客觀。

她說：「如果這種情況全年都在發生，那麼當你得到你的薪酬時就不應該是感到意外，因為它應該與你從經理那裡得到的反饋一致，也應該與你的利害關係人全年的反饋一致。」

Nguyen 說：「在後疫情、更混成和遠距的世界中，這種類型的反饋變得更加重要。通常，在 COVID 之前，你可以在經理辦公室停下來問，『嘿，我做得怎麼樣？』，或者你能澄清一個註解或評論。我們現在沒有同樣的體驗了。因此，這可能會加劇員工的抑鬱或孤獨感，因為他們不像過去那樣有這種互動。」

她說：「公司需要有一個明確定義的績效薪酬模式的通用架構，並全年進行一致性的績效評估，這樣員工就不會對為什麼一個人獲得薪酬，而另一個人沒有，感到困惑。她說，如果沒有做到這一點，當員工試圖找出細微差別時，可能會造成職場的混亂。如果你沒有做到這個，它確實會造成人員流動。」

**績效薪酬的黑暗面**

## Kong說，除了對員工福祉和士氣的潛在負面影響外，績效薪酬的另一個可能的意想不到的副作用，那就是員工可能會感覺到彼此之間的競爭感增強。

## 他解釋說：「個人績效薪酬的缺點是，因為它太殘酷了，因為有競爭力的人可能會為了達到績效目標而走捷徑。[例如]可能為了得到錢，人們可能會做出可疑的行為或撒謊。」

## Kong說，為了避免這種情況，在工作中建立一個健康和富有成效的系統是很重要的。對他來說，這又歸結為提拔熱情而有能力的領導者。

他說：「領導者需要將員工視為有感情的實體對待，也要對自己的領導力採取更關心的態度，而不僅僅是將每個人視為達成公司目標的手段。在每個行業中，工作場所在人們願意待的所有地方中都排在最後。因此，我們真的需要促進一個充滿感激的工作場所和一個賞識的工作場所，這樣員工才能感受到工作的意義，並希望留在自己的工作場所。**」**

(資料來源：BioSpace)