

人力资源管理经验分享：引导合理的公平观 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/273/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_273788.htm

员工对企业满意度低多因感觉不公平所致，这种感觉会导致情绪低落，效率下降，对个人前途产生怀疑，人才流动。使很多企业头疼又苦于无法解决，反而促使对员工信任率低，感慨叹人心不古，埋怨员工心态失衡，不讲诚信。

一、几类表现不公平的感觉从心理学角度可以在贡献与报酬的比较中反应，从经济的角度分析，引发不公平感觉的行为可看作某些利益的转移。一是在员工之间的转移，如薪酬、晋升机制不合理；二是员工与企业之间的转移，如削减人工成本等；三是内部与外部之间的转移，如由于经营不善、或行业困境造成企业困窘，从而引发企业内部政策失衡。不公平会带来很大负面影响，对企业文化和制度产生错误的导向，挫伤员工的积极性，削弱公权，滋长私权。表现分为：

- 1、内部不公：如考核、分配、晋升机制不完善，人治大于法制，规则因人而变。
- 2、内外不公：内部制度相对合理，一视同仁，但游戏规则相对滞后于外部社会发展，忽视员工基本需求，使员工收入与市场劳动力价位有较大差距。
- 3、付出回报不公：强调组织、管理以及企业其他资源对业绩所发挥的作用，弱化个人付出应得的收益。
- 4、机会不公：吝惜名位、不愿放权、空头许诺，给予员工公平发展的机会少。
- 5、规则不公：企业价值观不符合客观规律，脱离实际，甚至与社会道德规范抵触。由此引发员工负面反应大致如下：

- 1、自我解脱型：油滑处世，韬光隐晦。
- 2、主动反抗型：传播消极思想、工作失职、跳

槽。3、迎合助长型：迎合利用此中氛围和规则，做既得利益获得者。4、麻木忍耐型：自我压抑，逆来顺受。二、几种观点

生产关系中相对不公平因素达到一定程度时，会制约生产力的发展。在微观环境中的企业也是一样。公平因素较少或掩盖公平时，就会降低企业的凝聚力和劳动者的积极性。追求公平是社会发展趋势。公平体系失衡会促使境遇变化。治大国，如烹小鲜。在企业的发展中，企业和员工都有可能成为强势的一方。不可能靠一方的怜悯来达到平衡。在不考虑企业其他资源投入的情况下，企业的贡献和报酬可看作企业人工成本和利润，员工的贡献与报酬可看作脑力体力付出与企业人工成本。二者之间存在矛盾和联系，利润是靠杀鸡取蛋还是放水养鱼或是共同发展得来？兼顾到双方的利益和可持续发展，使企业和员工对回报的满意度达到最优应为上策。笔者抛砖引玉，提出如下观点供参考。

1、资源分配观点 使规则公平，利益共享，分配规则应兼顾劳动、资源（资本、知识、技术等）。员工承认企业的合理利益，同企业一起发展、收益，企业建立合理的满足机制，使员工在不同阶段满足不同层次的需求。企业和员工在规则下都是企业资源的打工者，收益是靠规则分配的，而不是靠谁恩赐的。

2、发展观点 发展是硬道理。通过发展共同提高回报率，利用经营管理水平的提高和科技的进步赢得超额利润空间，来支持不断上升的需求，保持分配的先进性。企业和员工的回报就会象水和船，水涨船也高，使双方满意度高而且平衡。

3、人力资本财富观点 人才是自由流动的，但也是相对稳定的，即使流动也有一定的规律和概率；越高级的人才创造的价值越高，但要求的环境条件越高。相对稳定的人才团队可看

作公司的人力资本财富。如果以上观点成立，那么对企业来说，分配给员工的收入相当于持续的投入或把自身财富转变为另一种表现形式。

4、多赢观点 “不想当元帅的士兵不是好士兵”，企业一般都会这样激励员工，设计好的预期来激励下属，使其眼光长远，抑制短期需求欲望。但往往做起来就只激发少奖励，这样的激励机制不是闭环设计的，只能是把人的能力和业绩激发起来后，产生矛盾。以实现效益最大为目的，充分调动员工积极性，在员工职业生涯设计中考虑其创业的高层次需求，那么在用人上就不仅停留在发现、培养、运用的层面，可以试着让员工转换身份，合伙甚至反客为主，使得益者增多、增强，形成一个大的统一战线。

5、适应观点 “世上本无路，走的人多了，就形成了路”。公平观是建立在心理感觉上的，因人而异，众口难调，绝对的公平不可能达到，但相对的公平可以通过比较和引导而适应。要调节公平观一是引导比较的对象，“比上不足，比下有余”；二是增加满足感，引导发现潜在收益，达到知足常乐，安分守己，常思感恩等；三是缩小贡献的感受程度，如激发工作兴趣，改善劳动方法；四是用文化氛围导向。

6、诚信观点 公平是建立在诚信合理的基础之上的，耍小聪明，欺诈、误导、愚弄、麻痹的做法不会长久，对方觉悟后会产生更大的负面效应。在可把握的特殊情况下，可以短时期内对公平诚信做适当透支、权变，事后要加大力度补上，但这是一把双刃剑，容易使员工感到反复无常。

7、机制观点 公平游戏规则的建立需要科学的机制。以前有个分粥的故事可以说明：开始是专人分粥，不公平；后来轮流分粥，也不公平；最后设立一个机制，轮流分，分粥的人最后选，做到了相对

公平。 8、市场配置观点用看不见的手来调剂。在信息发达的当今社会，难以阻碍企业内部人才市场与外部社会接轨，人才流进流出的情况已经成为反映及指导修正企业公平规则的指针。 9、和谐观点不考虑人性和谐的企业不可能做到公平。人性化管理会改善工作情绪，从而促进工作效率。科学管理的目的也是为了提高效率，而不是考验员工的承受能力。企业需要人性化管理，因为企业存在于社会中，企业和员工与其所浸染的家庭文化、社会道德等人文范围是不可割舍的。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com