

浅析人力资源管理中的信息不对称问题

文/曹捍东 张义

人，只要生活在群体中，和社会发生关系，他的决策就要受到其他人的影响，个体决策、集体决策不仅取决于自己的策略，还取决于对方的行动。信息不对称是一个普遍存在的社会现象，信息没有永远、绝对的对称，而博弈就是研究在双方信息不对称的条件下，决策主体的行为发生直接相互作用时候的决策以及这种决策的均衡问题的，其经典例子囚徒困境从本质上揭示了个人信息对称的理性与集体信息不对称的非理性。

人是企业中最重要、最复杂的要素，人的复杂性衍生出企业对员工能力承认、员工激励、个人与组织契合等信息不对称的问题，这些问题成为现代人力资源管理亟待解决的深层次问题。招聘、激励与绩效考核等人力资源管理活动中的信息对称化建设的最终目的，是通过确立利益共同体来激励员工的热情，达到企业与员工之间的双赢，使企业利益相关这得到最大化的利益。在企业的人力资源管理中，信息的相对对称化、充分化建设成为提高人力资源管理质量的利器。

下面我们对人力资源管理中几个关键流程作简单的博弈分析并给出相应建议。

一、信息对称化与人员招聘

现代企业已认识到学历、文凭已不是一个人能力的唯一凭证。因此，在员工的招聘中，企业更重视人的能力和隐蔽信息。有关雇员能力的信息不对称，即雇员知道自己的能力，雇主不知道，但雇员受教育的程度向雇主传递有关雇员能力高低的信号。因此这是一个信号博弈问题。该博弈可表述如下：

1、随机决定一个雇员的生产能力 S ， S 有高低两种可能的，分别记为 H 和 L ，且自然选择生产能力高低的概率 $P(S=H)$ 和 $P(S=L)=1-P(S=H)$ 是公共知识。

2、雇员自己清楚自己的生产能力属于高或低，然后他选择一个受教育的水平 $E \geq 0$

3、两企业都观察到雇员的受教育水平，然后同时提出支付给该雇员的工。

4、雇员接受工资较高的一份工作，若工资相同，则随机决定，用 W 记工人接受工作时的工资。

在这个博弈中，雇员的收益为 $W - C(S, E)$ ，其中 $C(S, E)$ 为雇员的成本。企业收益为 $Y(S, E) - W$ ；其中 $Y(S, E)$ 为该雇员的生产率。假设雇不到人的企业收益为0，那么两企业之间的竞争必然使企业的期望收益趋向0，即对企业来说，其最佳策略是让工资接近其生产率。

现实中，一般以上学的年数作为受教育程度 E 的指标和量值，但生产率的高低是取决于受教育的多少，还是天生的能力，却没有明显的界限。不过有两点我们可以肯定，其一，即使上学年数多少对生产率毫无影响，企业支付的工资也会随上学年数的增加而增加。其二，如果上学年数对生产率有影响，则企业支付的工资随上学年数的增加幅度肯定超过增加的教育对生产率的实际贡献。

这也是由于非对称信息，使得雇主只能看到教育水平 E 而不能观察到 S ，因而工资只能以受教育水平 E 而定，工资是企业的主要人力成本，招聘的员工受教育水平越高，工资也越高，从而成本越高。

因此，企业在招聘员工时，要根据招聘职位的特性和成本来确定是招博士、硕士本科还是大、中专。而现在一部分企业在招聘员工时，一味的追求高学历、高文凭，不仅大大地提高了企业运作成本，同时，也造成了一定的人才浪费。

另外，假设由于市场中两企业的竞争，使得两企业愿意出的工资为：

$$W(E) = P(H/E) \times Y(H, E) + (1 - P(H/E)) \times Y(L, E)$$

同时，雇员选择受多少教育 E 的决策是要使 E 满足 $\text{MAX}(W(E) - C(S, E))$ （在如上的背景知识后，可得知不完全信息给低能力的雇员提供了伪装成高能力工人的可能性，低能力雇员伪装成高能力雇员的方法是接受较多的教育，这主要取决于伪装高能力的代价与获得高工资相比是否合算，即当 $W(L) - C(L, E(L)) < W(H) - C(L, E(H))$ （时，

他会选择更多教育，伪装成高能力，若

$$W(L) - C(L, E(L)) > W(H) - C(L, E(H)) \text{（时，}$$

他还不如老老实实承认低能力，接受低工资，而不该得不偿失吃力受苦。

目前，随着大专、本科教育的逐渐普及，企业在招聘人才时辨别雇员能力的难度越来越大。对企业来讲，首先应更加注重雇员能力的信息搜集，增加信息对称化，从而增大获取优秀员工的可能性。如：企业招聘应届毕业生应更注重毕业生的在校实践能力，即 S 的表现，如是否是优秀干部，是否兼职，是否策划过某活动等等。其次，企业通过设计严格的面试甄选员工，如专业笔试、性格测

试、能力测试、技术测试、小组讨论以及模拟就职演讲等等，都是信息对称化建设的好措施。

二 信息对称化与人员激励

笔者简单分析企业是如何利用工资让员工不偷懒，值得交待的是：仅仅分析员工偷懒与否，不讨论其工作的实际效率与效果。

假设W是工资，A努力水平，C(A)是成本函数。为了讨论的简单起见，我们假定A=0表示偷懒；A=1表示工作。假定企业除了发现工人是否偷懒外，没有别的信息可作为奖惩工人的依据，因此企业不可能对工人实行激励工资，而只能实行固定工资。令P为假定工人偷懒的情况下企业发现工人偷懒的概率。如果工人选择不偷懒，工资为W，努力的成本为C(1)，总效用为 $U(W, 1) = W - C(1)$ 。如果工人选择偷懒，企业发现后被开除，得到保留工资W1，总效用为 $U(W1, 0) = W1$ ；如果偷懒不被发现，得到工资W，总效用为 $U(W, 0) = W$ 。因此，工人选择偷懒的期望效用为 $PW1 + (1 - P)W$ 。当且仅当下列条件成立时，工人才将选择工作(A=1)，而不是偷懒(A=0)：

$$W - C(1) \geq PW1 + (1 - P)W$$

解得 $W(P) \geq W1 + C(1) / P$ 。

根据上式可以看出，员工偷不偷懒还取决于对监督的投入。为了使工人努力工作，企业支付给工人的工资就必须大于工人的保留工资（加努力成本）。特别地，监督越困难（即P越小），企业需要支付的工资就越高；如果监督没有可能（即P=0），任何工资都不可能使工人工作。监督可以提高信息对称化程度，现代企业经常是通过增加在监督方面的投入降低员工偷懒和违纪的可能性。比如说，花更多的时间用于监督员工和安装“闭路监视器”等等，可以提高P。当然，P越高，成本越大，并且P的边际成本是递增的。因此，企业须根据实际情况权衡成本与员工的生产率。

企业薪酬设计的目标是达到这样的要求：职员勤快工作的收益大于他不上班的收益，而不上班的收益大于他上班偷懒的收益，即 $U(\text{勤快工作}) > U(\text{不上班}) > U(\text{偷懒})$ 。然而，现实中不少企业的薪酬结构是职员偷懒的收益大于勤快工作的收益，勤快工作的收益大于不上班的收益，即 $U(\text{偷懒}) > U(\text{勤快工作}) > U(\text{不上班})$ 。

麦当劳实行时酬制，上1小时班，支付1小时的工薪。如果职员对顾客的态度不好，或者职员有其他的“偷懒”行为，公司第二天可以不安排职员上班，这就相当于在扣减职员的薪金，以实现 $U(\text{勤快工作}) > U(\text{不上班}) > U(\text{偷懒})$ 的激励框架。

三 信息对称化与绩效考核

假设1：企业绩效考核由主管和员工自己共同评定。

假设2：假设绩效考核结果为考核决策方带来的影响可以用效用来衡量。

假设3：假设主管与员工的合作与不合作态度可以衡量。

在此假设下，下面我们作出员工与主管的博弈分析：

1、当员工与主管同时采取合作决策，则人力资源部可以得到较为公正客观的数据，从而较精确地得到考核结果，因此可以做出较为适当的处理结果。即与员工的工作绩效能有效结合。可以用5个单位效用。

2、员工采取合作决策，而主管采取不合作决策。人力资源部得到的数据则过多倾向于以员工提供的材料为主，即员工意见所占比重有较大幅度的提高。从而使考核结果有利于员工，即可以计为10个效用单位。同时人力资源部得出主管未能有效配合人力资源部的工作，即未完成他的一部分职责。这再影响到主管工作绩效评估从而影响到主管的加薪、晋升。可以计为-2个效用单位。

3、与上类似，当员工采取不合作决策，而主管采取合作决策。则处理结果中，主管所占的比重有较大幅度的提高，作为进一步的调整，人力资源部认为员工缺乏应有的基本敬业精神，从而影响到员工的长期发展机会。而主管则得到能够对自己的本职工作负责，而得到能够完全胜任本职工作，从而为他的进一步发展提供良好的基础。可以设计为10个效用单位。

4、当员工与主管均采取不合作决策，由于人力资源部缺乏必要的资料处理来源，从而对员工的绩效结果缺乏公正。由于必须做出决策，从而更多倾向于折中策略，在短期内将会有利于员工与主管的决策。主管与员工的决策收益可以计为7个效用。

因此，如果用决策收益矩阵图可表示为：

		主管	
		合作	不合作
员工	合作	5、5	10、-2
	不合作	-2、10	7、7

由于员工与主管都希望自己的决策收益最大化，因此双方最终选择合作决策。这将有利于员工和主管及公司的发展。

那么，企业如何使主管和员工都选择合作决策呢？首先，人力资源部通过多种手段收集大量信息对考核结果进行调查验证，从而监督主管和员工采取合作决策。另外加大不合作的机会成本，即对考核评估中不合作的主管和员工一经发现，增加其惩罚力度，并且是惩罚带来的负效用大于不合作带来的暂时的正效用，例如，减薪、降级，甚至开除等。

结论

员工招聘、激励、绩效考核中的博弈，本质上都是一个信息不对称问题。如果企业能清楚地了解员工的能力，对员工的行为有着完全的监督，那么，员工就难以滥竽充数。当然，这种完全信息在实际生活中并不可能存在。但对企业来讲，可以通过多种手段来收集相对对称的信息，避免信息不对称给企业带来的损失。

当然，现代企业文化理论认为：企业可以用“以人为本”、“以德为本”、“以诚为本”的企业文化凝聚成员，提高企业与员工的信任水平，提高职员“讲真话”、“不偷懒”的积极性，这当然是具有社会意义的最优选择。但是，目前大部分中小型企业做不到这一点，企业更理智的选择应该是通过大量的信息收集、分析整理，配合适当的信息监督，选择适当的策略约束员工，构筑企业的核心竞争优势。

（作者单位：上海应用技术学院经济与管理工程系）

相关链接

简论人力资本化是推动新经济发展的决定因素
战略人力资源管理及其理论基础探析
当代人才素质教育的问题与对策
论人力资源开发的有效途径
组织内部的有效激励
浅谈煤炭行业人力资源管理
企业技工短缺的原因及其对策分析
浅析人力资源管理中的信息不对称问题
人才租赁中员工心理契约违背的起因分析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心