



工作中如何选择“礼物”

——关于工作激励的一场田野实验

研究成果: **A Gift with Thoughtfulness: A Field Experiment on Work Incentives**

作者: 曹苍剑, 李欣, 刘潇

发表期刊: **Games and Economic Behavior** (已接收, 2020 年)

如何激励雇员更努力的工作是经济学和管理学中一个经常被讨论的话题。在实际工作环境中,“礼尚往来”已经成为一种潜在的社会规则。我们常常能看到雇主使用不同类型的礼物作为奖励以提升雇员的工作积极性。而自 [Akerlof, Yellen \(1990\)](#) 等一系列开创性的研究以来,大量的行为和实验经济学研究也发现了在工作中“礼物交换 (gift exchange)”的重要性。当雇员被雇主支付了高于市场的工资水平——来自于雇主的“礼物”时,雇员会倾向于更努力的工作以回报雇主。已有研究表明,礼物在激励雇员互惠行为方面的有效性将受到礼物金额大小的影响。虽然大多数情形下雇员的工作表现随着礼物金额的增加而提升,但是在特定条件下这一效应可能并非如此。那么,在同等金额的条件下,雇员工作表现是否会受到不同形式礼物的影响呢?礼物的金额和不同形式的选择之间是否会发生交互影响呢?例如,同等金额的现金、红包和购物卡等礼物虽然在金钱价值上是相同的,但是带给人们在情感和认知上的差异可能会引发不同的激励效果。

清华大学经济管理学院经济系刘潇副教授及其博士生曹苍剑,以及美国阿肯色大学的李欣教授在近期的一项研究中探索了礼物激励的金额和形式对于雇员工作行为的影响。通过两场田野实验,他们研究发现:一份形式上更加贴心的金钱礼物,比如红包,能显著影响雇员的工作表现。

在实验 1 中,他们邀请了本科生来参加一份兼职助研工作。在工作结束之后,学生不仅收到了一份已知的固定金额报酬,还有可能收到一份意外的奖金奖励。他们被随机分配到按照礼物金额大小(高 vs 低)和礼物形式(现金 vs 红包)区分的 2x2 的实验组,以及一个不包含任何礼物的控制组里。收到礼物后,学生们会突然收到一个新的工作任务,即突然被通知“加班”。他们可以决定自己是否愿意参加额外的工作。如果不愿意,可以直接离开;如果选择参加,将按照实际的工作量获得酬劳 (piece rate)。实验结果显示,在收到相同类型礼物时,学生们的工作效率和工作质量会随着礼物金额的增加先变好后变差,即呈倒 U 型;而在相同金额的情况下,收到红包的学生工作表现要显著优于收到现金的学生,并且二者之间的差距随着礼物金额的增加而增大。

为什么雇员的工作表现会随着激励金额的增加呈倒 U 性变化?这一问题可以通过参考依赖 (reference dependence) 理论解释。雇员在前期获得了固定支付外加一个慷慨的金钱礼物,这一收入成为他们后续决策的参考点 (reference point)。经过比较,加班的工资要远低于前面的参考点工



资，并且礼物的金额越大，这两种工资之间的金额差距就越大。根据损失厌恶（loss averse）理论，前期奖励给雇员的礼物金额越高，雇员越不愿意留下来加班。而相比于现金激励，红包蕴含的亲社会性规范弱化了雇员对于金钱利益的计较，使他们更加关注在礼物本身寄托的感激心意上，从而提升了雇员的互惠行为。

为了进一步验证参考依赖理论的作用，并检验红包作用效应的稳健性，在实验2中，作者在其他条件不变的情况下将学生们在额外工作中的工资提高，直到超过前期的平均参考点水平，以降低参考依赖带来的影响。结果显示，他们的工作表现不再随礼物金额出现倒U型变化的现象，并且红包的作用效应同实验1保持一致，仍然显著强于同样金额的现金。实验2的结果验证了参考依赖的推测，进一步证明了红包这类亲社会礼物在引发互惠行为和激励工作效率上的有效性。

本文通过经济学实验和理论相结合的方法探究了一个在过去研究中甚少涉及的重要问题，即礼物形式的选择和金额大小之间存在的交互效应。文章对于现实世界的启示在于，当雇主在进行工作激励机制的设计时，既需要考虑到金钱金额的大小，同时还应当考虑到呈现的形式。有时候通过一个简单的形式上的贴心处理，就能成功的激励雇员提高工作效率和工作质量。正如劳动力市场中一个经验法则所总结的那样，“如何支付雇员报酬”比“支付雇员多少报酬”更加重要。

供稿：科研事务办公室

采编：曹苍剑 刘潇

编辑：高晨卉

责编：吴淑媛 赵霞