

刚参加工作时,长辈往往这样告诫我们:孩子,一定要努力,好好表现,给领导留下个好印象。虽然长辈的出发点是好的,但是这样的建议未必是合适的,甚至可能适得其反。哈佛大学教授马丁·魏茨曼把这种现象称为“棘轮效应”。“棘轮效应”是什么意思,为什么努力反而不好呢?

在多数情况下,老板看不到每一个员工的工作过程,因此老板和员工之间存在一种信息不对称。在信息不对称的前提下,员工可能会偷懒、磨洋工或者推卸责任,这就是典型的道德风险问题。一种办法是,为了防止员工偷懒,老板决定采取一种“层层加码”的方式给员工安排任务,就是员工每一期的任务都比上一期要多。比方说,小王在医药公司做销售,老板给他确定的第一个月销售任务是10万元,小王不想让老板失望,努力地完成了12万元的销售额,也就是说超额完成20%。老板一看,小伙子,你挺能干啊,我得给你加加担子。于是,小王第二个月的销售任务就从原先的10万元变成了11万元。如果小王继续加油,在第二个月仍然超额完成20%,那么第三个月的销售任务就变成了12.1万元。你可别以为为每次只是增加一点点,但是架不住不断增加。

按照这个速度增加下去,一年后小王的月销售任务将超过34万元,三年后月销售任务将超过337万元,比第一个月的目标任务多33倍!总之,小王越是能干,老板布置的任务就越多,小王就越需要额外努力,这就是一种棘轮效应。如果我们把老板和员工之间的多期关系看作是一种重复博弈,魏茨曼教授证明:目标任务对上一期的产销量依赖性越大,或者博弈重复的期数越多,那么棘轮效应就越明显。也就是说,如果员工每个月都超额完成任务,哪怕超额完成一点点,只要时间足够长,他实际上要完成的任务就会变成无穷大。小王可能从来没想到,自己努力工作,居然给自己挖了一个天大的坑。

为什么会出现这种意料之外的结果呢?因为,传统观点只是从静态或者短期的角度看问题,但是从动态或者长期的角度讲,如果你一开始就用尽全力,让领导认为你能力很强,领导就会不断给你增加任务,直到有一天你不

新书摘

堪重负。到那时,领导又会认为你骄傲自满,能力不行,难堪重用。棘轮效应说明,一旦引入了动态视角,很多静态的结论都不成立了。传统经济学解释不了这些现象,但契约理论为你提供了看待世界的另一种方式。所以我们要注意,学经济学时,一定要注意前提条件,否则学得越多,可能错得越多。

棘轮是一种单向旋转的齿轮,只能往上,不能往下,这样就可以把东西固定住。哈佛大学教授魏茨曼借用这个比喻,来分析动态条件下的道德风险问题,促使我们从长期的角度考虑激励机制。因为棘轮效应以及能源经济学方面的突出贡献,魏茨曼被认为是诺贝尔经济学奖的有力竞争者。遗憾的是,魏茨曼在2019年8月突然去世了,享年77岁。

其实,棘轮效应是一种广泛存在的刚性现象。企业生产有棘轮效应,个人消费也有棘轮效应。一个人的消费水平一旦形成了习惯,就算收入水平降下来了,消费水平也未必能降下来。正如古代文人司马光说的:“由俭入奢易,由奢入俭难。”不要小看消费的棘轮效应,轻则负债累累,重则祸国殃民。

我给大家讲一个《韩非子》里面的故事。商朝是中国历史上第一个有文字记载的王朝,但很多人可能不相信商朝的灭亡始于一双象牙筷子。有一天,商纣王命人做了一双漂亮的象牙筷子,然后兴高采烈地用象牙筷子吃饭。他的叔父箕子见了,从此忧心忡忡。有个大臣问他为什么不高兴,箕子说:“纣王有了象牙做的筷子,就不会再用土制的瓦罐盛汤装饭,肯定要用犀牛角做的杯子和美玉做的饭碗;有了象牙筷,犀牛

“毕业季”即“就业季”,象牙塔里的学子将要踏上新的征程,开启新的人生。刚参加工作时,长辈往往这样告诫我们:孩子,一定要努力,好好表现,给领导留下个好印象。中国人民大学经济学院教授聂辉华却认为,这种想法要不得,你在前期的努力,可能给你后期的职业发展,挖下了一个大坑,这就是所谓的“棘轮效应”。“棘轮效应”这类经济学原理听起来艰深难懂,其实和我们的生活息息相关。聂辉华教授的新书《一切皆契约》是一本有趣、有理、有用的工作和处世指南,旨在通过契约理解世界,从信息不对称的角度来解释这个不完美的世界。

刚工作时该不该“拼尽全力”

□聂辉华

角杯和美玉碗,就不会再吃粗茶淡饭了,肯定要吃山珍海味了;吃的是山珍海味,穿的就要绫罗绸缎,住的就要高楼大厦,就要大兴土木了。这样下去,天下的财富都要耗尽了。”商纣王的骄奢淫逸引发了武王伐纣,5年之后商朝就灭亡了,箕子的预言果真应验了。

回到职场的话题。我们已经知道了棘轮效应,那么作为一名新员工,你能做什么呢?在这里我有两点忠告。第一,开始工作时不要拼尽全力。因为起点越低,进步的空间越大;起点越高,进步的空间越小。当然了,你也不能把起点设得太低,低到让老板一眼看出你不行。第二,进步的速度不要太快。

魏茨曼证明,随着工龄的增加,员工前期的业绩绝对值会变得越来越大,所以后期进步的压力也会越来越大。于是,工龄越长的员工,越是磨洋工,越是会偷懒。因此,棘轮效应给职场菜鸟的启示是:一些短期来看值得鼓励的行为(例如“996”加班、超额完成任务),从长期来看反而是不利的。

棘轮效应导致员工不敢全力以赴地努力,这显然对老板不利。那么作为老板,怎么才能既让员工更加努力,又让员工没有“层层加码”的担忧呢?经济学家也总结了四种办法。如果你是老板,总有一款适合你。

第一种减轻棘轮效应的办法是,实行相对绩效评估。棘轮效应产生的基础,是老板将员工的考核目标建立在过去的绩效上。所以,如果员工的考核目标不再以过去的业绩为基础,棘轮效应自然就消失了。

英国牛津大学的两位经济学家梅耶和威克斯提出,如果一个

单位的业绩能够找到外部同行的业绩作为参照组,那么老板可以对员工实行“相对绩效考核”。这里的“相对”,是跟同行业类似单位进行比较。

例如,一家财经类出版社的策划编辑,其业务考核目标可以对标同行业优秀出版社的策划编辑。如果这个编辑的业务量达到行业均值,就算合格;超出行业均值较多,就算优秀。然后根据合格和优秀分别确定不同金额的年终奖励。由于员工的考核目标与外部同行关联,与自己过去的业绩没有直接关系,因此员工不必担心自己过去做得越好,老板定的考核目标就会越高。这样一来,从“自己跟自己比”就变成了“自己跟同行比”,棘轮效应就被竞争效应取代了。

第二种办法是,老板在员工入职时就制定一份职业成长路径图。比如,一个图书策划编辑从入职第一年到第五年每年要策划多少个选题,出多少本书。达到每个阶段的考核目标,就自动升职,比如从初级编辑升为中级编辑,然后升为高级编辑,并且享受相应的工资待遇。有了这样一套事前说好的动态激励机制,员工越是努力,就越是可能提前完成考核任务,然后提前升职,因此这对员工和老板来说是一种“双赢”的结果。但前提是,老板不能看到员工业绩提升很快,然后中途单方面修改考核目标,这就违背了事前的契约,又会导致棘轮效应。

第三种办法是,是内部轮岗。减少棘轮效应的关键,就是老板承诺不利用员工的业绩信息。对于大企业来说,轮岗可以让员工避免“自己跟自己比”。比如,员工小李在销售部门干了一年,每个季度都超额完成任务,然后调到广告部去干一年,之后再调到投

资部去轮岗。轮岗之后,新的岗位和原来的岗位性质不同,要求也不同,因此两者没有可比性。这样的话,老板就无法利用员工原来的成绩,通过层层加码对员工榨干用尽。因此,轮岗不仅可以让员工对不同的工作保持一定的新鲜感,还可以避免过度压榨员工。

第四种办法是日本企业的年功序列制。所谓年功序列制就是员工的工资主要取决于在本企业工作的年限,而不是绩效,这有点像论资排辈。我在日本访问时曾了解到,一位30岁毕业的员工,每个月工资大概是30万日元(相当于人民币2万元),40岁的员工工资大概是40万日元。因为工资主要与工龄挂钩,与自己前期的业绩不是高度相关,这样员工就不必担心被“层层加码”了。

但是,也有人会问,那这样员工会不会偷懒呢?未必。虽然工资伴随工龄增长,但是一旦员工离职或者被解雇,再就业时工资就可能回到起点,所以偷懒的机会成本很高。在年功序列制下,员工对企业的忠诚度很高,这正是日本企业的传统优势之一。

在动态条件下,老板会利用员工前期的业绩信息,在考核时层层加码,这会导致棘轮效应。为了减轻棘轮效应,老板可以引入相对绩效评估以及帮助员工制定长期规划,大企业还可以考虑实行内部轮岗,以及将工资与工龄适当挂钩。对于职场新人来说,请记住一句告诫:“吃饭七分饱,干活八分力。”套用一句古语来说:路遥知马力,日久见人心;若为长远顾,何必一时拼?



《一切皆契约》  
聂辉华 著  
理想国 | 上海三联书店

精品资讯

订版电话: ( 0531 ) 85196204

调查咨询

◆专业疑难案件调查86759888

收购字画

◆求购15864536825

专业疏通

◆专通下水道81879188  
◆疏通维修保两年  
87931000

老工人低价疏通改管道

换铁管、改厕、水管、堵漏、抽粪  
低价保通 18705310445

楼宇修缮

◆防水15966635307

空调\冰箱移修

◆冰箱空调82251001  
◆修冰箱空调86631296

三联国美充氮

移修回收 85863908

三联国美厂家移修

移修回收 82835877

鑫鑫家政

18306417176  
月嫂、育婴师、家政、  
老人护理、保洁、钟点工。

蚂蚁搬家

搬家、搬厂、空调移修  
市中区85883509 历下区68686682  
天桥区85880708 历城区55508857  
槐荫区87521009 高新区55509981

康养服务专版

订版电话: 0531-85196204

夕阳金秋老年公寓

民政局批准正规单位,新建公寓  
楼房间朝阳,每个房间带卫生间,阳  
台,清真食堂,设施齐全,医养结合,  
如需入住免费去接。长期陪护工  
电话: 87158977 87159877  
地址: 刘长山路延长线白马花园南区16号楼

市中区燕柳老年公寓

专业照护自理、半自理、失能、失智老人  
公寓拥有200张床位,交通便利,设  
备齐全,功能多样。优质服务,价格合  
理,集生活、居住、文化、娱乐、康复  
、疗养为一体。  
地址: 济南市经二路149-4号(经二路-公交站牌)  
电话: 89999889 18663788080

公建民营示范单位

利农社区养老服务中心  
专业医护服务 社工服务 高端智能适老  
化管理设备收住自理、半失能、失能长  
者;长期照护保险、医保定点机构  
咨询电话: 18595257061 0531-55832999  
地址: 历城区山大南路31号

颐年堂老年公寓

照护半自理、失能、失智老人  
24小时监控房间  
医养结合 免费试吃  
地址: 中山公园北门往北150米  
电话: 18560115870

壹点优选 甲子山绿茶

原生活日报内购会 预订热线: 13853193157

中海锦年长者公寓

来锦年,享受高品质养老生活  
☎ 0531-88767799  
济南·市中区·二环南路·中海国际社区C3

金龄健康·山东济南养老服务中心

2020年全国敬老文明号 2020年济南市五星级养老机构  
专业照护自理、半自理、失能、失智、认知症长者  
费用: 2700元起/月(含餐)  
济南市急救中心直属第二急救站、星级厨师团队、拎包入住、市老年大学南  
部分校、定期开展书法绘画民俗戏曲等课程、交通便利、定期外出旅游  
电话: 0531-82805587/82805588 地址: 济南市市中区望岳路3668号

济南锦泰护理院

医养结合、设备齐全、优质服务、价格合理  
长期诚聘: 护理人员  
电话: 86067888、15688862790  
地址: 经十路腊山立交桥段南路124号  
济南股骨头医院院内内侧