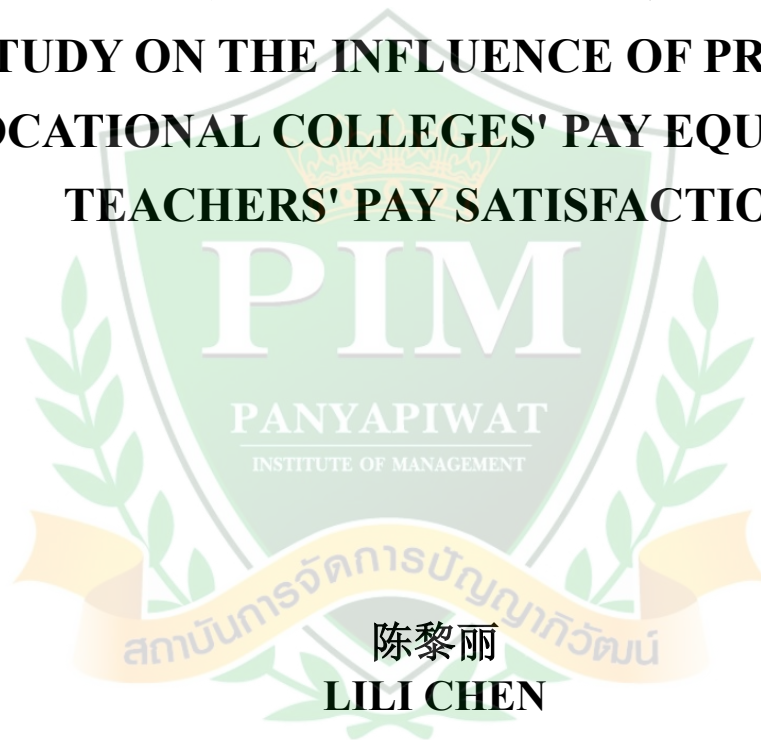




民办高职院校薪酬公平对教师薪酬 满意度的影响研究

STUDY ON THE INFLUENCE OF PRIVATE
VOCATIONAL COLLEGES' PAY EQUITY ON
TEACHERS' PAY SATISFACTION



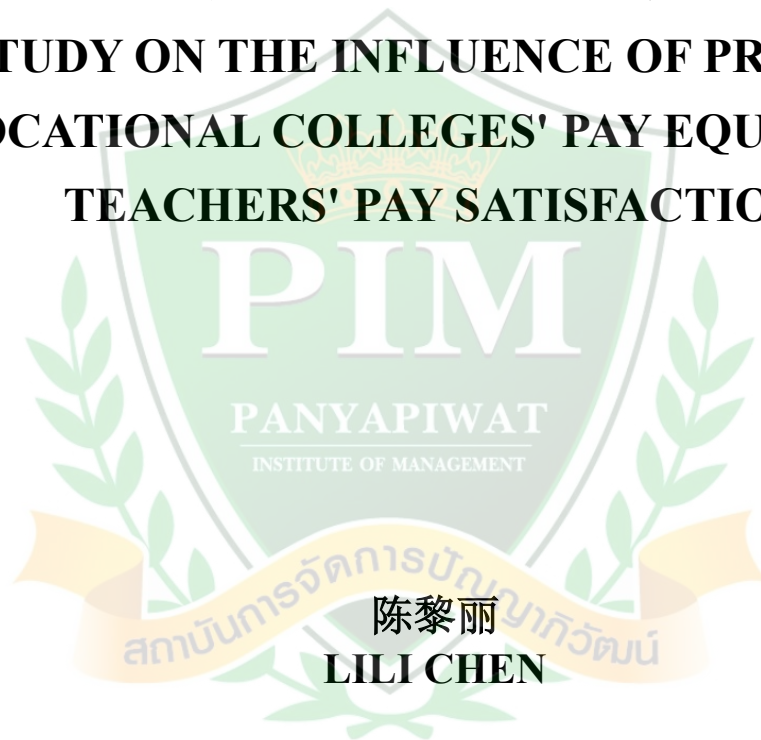
陈黎丽
LILI CHEN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月



民办高职院校薪酬公平对教师薪酬 满意度的影响研究

STUDY ON THE INFLUENCE OF PRIVATE
VOCATIONAL COLLEGES' PAY EQUITY ON
TEACHERS' PAY SATISFACTION



陈黎丽

LILI CHEN

本独立研究报告提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年七月
版权归正大管理学院所有

民办高职院校薪酬公平对教师薪酬满意度的影响研究 陈黎丽 二〇二一年



摘要

独立研究报告题目： 民办高职院校薪酬公平对教师薪酬满意度的影响研究
作者： 陈黎丽
导师： 彭兆祺教授
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二一年

民办高职教育是中国发展职业教育过程中重点培养的部分，做好民办高职院校薪酬体系公平建设对中国高职院校吸纳优秀教师资源、维持教师资源稳定、为社会培养输送优质高等职业学生起着至关重要的作用。本文基于公平理论主要探讨中国民办职业院校薪酬公平对教师薪酬满意度的影响。通过对中国民办高职院校 235 名教师薪酬调研，研究结果表明高职院校教师薪酬内部公平、外部公平和程序公平均对高职院校教师薪酬满意度有显著正向影响；且薪酬内部公平与外部公平对高职院校教师薪酬满意度存在交互影响，当薪酬内部公平和外部公平均高的时候，高职院校教师薪酬满意度最高；薪酬程序公平和薪酬外部公平对教师薪酬满意度也存在交互影响，当薪酬程序公平和外部公平均高的时候，高职院校教师薪酬满意度最高。基于研究发现，本研究为民办高职院校薪酬体系公平建设以及未来研究方向提出了相应的建议。

关键词： 薪酬内部公平 薪酬外部公平 薪酬程序公平 薪酬满意度

ABSTRACT

Title: Study on the Influence of Private Vocational Colleges' Pay Equity on Teachers' Pay Satisfaction
Author: Lili Chen
Advisor: Dr. Zhaoqi Peng
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2021

Private advanced vocational college is the key part in the process of developing national vocational education. The salary system equity in private advanced vocational colleges plays an important role in recruiting excellent teachers, maintaining the stability of teachers, and cultivating high-quality advanced vocational students for the society. Based on the theory of equity, this paper mainly discusses the impact of salary equity of private vocational colleges on teachers' salary satisfaction. Based on the survey of 235 teachers' salary in private advanced vocational colleges, the results show that the internal pay equity, external pay equity and procedural equity of teachers' salary in advanced vocational colleges have a significant positive impact on teachers' salary satisfaction; When the internal and external equity of salary are both high, the salary satisfaction of teachers advanced vocational colleges is the highest; When the procedural equity and external equity are both high, the advanced vocational college teachers' salary satisfaction is the highest. Based on the research findings, this study puts forward corresponding suggestions for the equity of salary system in private advanced vocational colleges and the future research direction.

Keywords: Internal pay equity External pay equity
Procedural pay equity Salary satisfaction.

目录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VI
图片目录.....	VII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景与研究意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究方法、研究框架与研究内容.....	3
1.2.1 研究方法.....	3
1.2.2 研究框架.....	4
1.2.3 研究内容.....	6
第二章 文献综述与理论基础.....	7
2.1 理论基础.....	7
2.1.1 内容激励理论.....	7
2.1.2 过程激励理论.....	8
2.1.3 行为改造型激励理论.....	8
2.1.4 公平理论.....	9
2.2 文献综述.....	9
2.2.1 薪酬内部公平相关研究.....	9
2.2.2 薪酬外部公平相关研究.....	10
2.2.3 薪酬程序公平相关研究.....	10

目录 (续)

2.2.4 文献评述	11
第三章 研究过程	12
3.1 研究假设	12
3.1.1 薪酬内部公平对薪酬满意度的影响	12
3.1.2 薪酬外部公平对薪酬满意度的影响	12
3.1.3 薪酬程序公平对薪酬满意度的影响	12
3.1.4 薪酬内部公平和外部公平对薪酬满意度的交互影响	13
3.1.5 薪酬内部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响	13
3.1.6 薪酬外部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响	14
3.1.7 薪酬三种公平对薪酬满意度的三阶交互作用	14
3.2 调研程序	15
3.3 变量测量	15
第四章 研究结果	16
4.1 样本选取	16
4.2 信效度检验	17
4.2.1 信度分析	17
4.2.2 效度分析	17
4.3 相关性分析	18
4.4 回归分析	19
4.4.1 薪酬内部公平对薪酬满意度的影响	19
4.4.2 薪酬外部公平对薪酬满意度的影响	20
4.4.3 薪酬程序公平对薪酬满意度的影响	20
4.4.4 薪酬内部公平和外部公平对薪酬满意度的交互影响	20

目录（续）

4.4.5 薪酬内部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响	21
4.4.6 薪酬外部公平和程序公平对薪酬满意度的影响	21
4.4.7 薪酬三种公平对薪酬满意度的三阶交互作用	22
第五章 结论与建议.....	24
5.1 研究结论.....	24
5.1.1 得到实证支持的结论	24
5.1.2 未得到实证支持的结论	24
5.2 对策建议.....	24
5.2.1 打破一人一薪一议制保障内部公平.....	24
5.2.2 进行外部薪酬调查保障外部公平	25
5.2.3 建立合理完善的流程保障程序公平	25
5.2.4 平衡兼顾三种公平	25
5.3 研究不足.....	26
5.3.1 研究样本量相对集中且偏小	26
5.3.2 缺乏对薪酬公平感影响员工薪酬满意度机制的探讨	26
5.3.3 部分研究假设没有得到实证支持	26
5.3.4 控制变量不足	26
参考文献.....	28
附录.....	34
致谢.....	37
声明.....	39
个人简历.....	40

表格目录

表 1.1 本研究章节内容分布.....	6
表 4.1 样本特征.....	16
表 4.2 克隆巴赫阿尔法系数.....	17
表 4.3 验证性因子分析结果.....	18
表 4.4 相关系数表.....	18
表 4.5 回归系数表.....	19
表 4.6 研究假设总结.....	22



图片目录

图 1.1 研究框架图.....	5
图 3.1 研究模型图.....	14
图 4.1 外部公平和内部公平的交互效应.....	21
图 4.2 外部公平和程序公平的交互效应.....	22



第一章 引言

1.1 研究背景与研究意义

1.1.1 研究背景

民办高职院校作为高职院校的重要组成部分，受到了中国政府的高度重视。2020 年的中国国务院政府工作报告中明确指出，高职院校要进一步扩大招生范围，民办高校扩招目标为 100 万人，公办高校扩招目标为 200 万人，其目的是通过高职院校培养更多的技术型人才，满足社会对技术型人才的需求。民办高校作为高职院校的重要组成部分，在中国的职业教育中起着不可忽视的作用。与此同时，中国政府也不断出台民办高职院校管理政策，完善民办高职院校的管理工作。中国政府对民办高职教育作用的肯定，也赋予了民办高职院校新的使命，民办高职教育未来的发展空间极其广阔。民办高职院校办学质量高低的关键在于教师队伍，培养一支实力雄厚、具有专业知识和技能的教师队伍，能够推动高职院校更快的发展。教师队伍的招聘、维持和激励很大程度上取决于高职院校的薪酬制度，完善的薪酬体系能够不断提升民办高职院校办学能力和水平，才能更好地培养高职技术性人才。

完善的薪酬体系是民办高职院校吸纳和保留教师的关键，但与公办高职院校中教师具有编制，所有教师由财政统一拨款不同，目前中国民办高职院校中普遍采用“一人一薪一议”的方式确定教师薪酬，尚缺少完善的薪酬体系，也导致了很严重的公平问题。“一人一薪一议”是指民办高职院校教师工资是由学校领导和教师面议，针对每个教师的具体情况给出不同的薪酬。相对于公办高职院校教师薪酬由财政统一拨款，民办高职院校的薪酬制度带有随意性和不公开透明性。学历和能力基本相同，但薪酬不同的情况普遍存在，而升职加薪、奖金发放过程也没有做到公开透明。建立合理完善的民办高职学校薪酬体系，实现薪酬平等是高职院校面临的主要内部管理挑战。

薪酬公平在管理学研究中主要存在内部公平、外部公平、个体公平和程序公平四种类型（Van Craen 和 Skogan, 2017；林淑姬等，1994）。其中薪酬内部公平是指本单位内员工薪酬按照职位贡献大小而定，贡献多的薪酬高，贡献少的薪酬低；外部公平是指不同单位从事类似工作的员工，薪酬应基本与外部市场一致；个体公平是指同一单位同一职位的员工依据个人绩效的不同而获取不同的薪酬；而程序公平是一个相对独立的概念，是指薪酬政策和发放过程中的公平性，是否

做到了公平公正公开透明 (Kutnjak 等, 2020)。因内部公平强调不同职位贡献的大小, 而个体公平强调同一职位不同绩效贡献价值的大小, 在公平感知上同属于员工对于内部薪酬体系公平度的感知, 测量时员工不容易能区分出职位价值差异带来的薪酬差异, 因此本研究统一将其称为内部薪酬公平性。因此本研究主要关注薪酬的内部公平、外部公平和程序公平。

不同的薪酬公平对员工的影响也受到了很多研究的关注, 但研究均在检验单独的公平性对员工的影响, 很少有研究关注不同公平带来的协同效应。如王炳成 (2011) 的研究发现薪酬的外部公平性与内部公平性皆会显著影响员工的工作满意度, 大五人格在其中起到了显著的调节作用。黄辉 (2012) 检验了薪酬的内部公平性对公司绩效的影响。李垣等 (2009) 发现程序公平和分配公平可以通过组织承诺影响联合绩效。部分研究则探讨了薪酬满意度产生影响的中介机制, Zapata-Phelan 等 (2009) 的研究发现程序公平有助于促进员工的内部动机, 并通过内部动机影响员工的任务绩效。还有研究探讨了几种公平之间的关系, Sun 等 (2021) 的研究发现无论是在中国大陆还是台湾地区, 内部程序公平可以通过官员对公民的信任影响外部程序公平, 在台湾地区, 内部程序公平可以直接预测外部程序公平, 而在大陆官员中却没有这种联系。但并不是所有研究均支持薪酬不公平会对绩效产生影响, 罗华伟等 (2015) 对房地产企业高管薪酬不公平对企业绩效的影响进行了研究, 结果表明房地产企业高管薪酬正向不公平会导致高管侵蚀企业利润, 但外部不公平对企业的影响只是呈现出弱负相关性, 未对企业绩效的影响产生显著影响。

1.1.2 研究意义

本研究基于公平理论主要探讨两方面的问题: (1) 三种薪酬公平分别对民办高职薪酬满意度的主效应。虽然现有部分研究探讨了薪酬内部公平、外部公平和程序公平对员工和企业产生的影响, 但研究一方面不成体系, 另一方面研究结论之间也出现了不一致。如李垣等 (2009) 发现分配公平可以通过组织承诺影响联合绩效, 但罗华伟等 (2015) 的研究却发现外部不公平对企业的影响只是呈现出弱负相关性, 未对企业绩效的影响产生显著影响。究竟薪酬不公平是否会对企业产生负面影响? 研究结论的不一致, 迫切需要新研究更为深入的探讨, 为澄清薪酬内部公平、外部公平和程序公平所产生的影响添砖加瓦。(2) 三种薪酬公平对民办高职薪酬满意度的协同效应。现有探讨薪酬公平对员工和企业的影响研究中均将几种公平看作是独立的因素, 未对几者之间的协同效应进行检验。但现实生活中几种公平往往会出现分离的情况, 如程序是公平的, 但结果是不公平的, 究竟

是否三种公平之间会产生叠加效应（三种公平均高时产生的正向作用最强）？还是三种公平之间本身存在重叠效应，只要保障其中一个或者两个公平，就可以产生正向作用？因此，有必要对内部公平、外部公平和程序公平所产生的协同效应进行进一步探讨。

高等学校的快速发展，培养高素质的教师队伍是关键，高校的薪酬也需要进行发展与变化，薪酬作为一个很重要的影响因素，对于教师的管理起到很重要的作用。本文系统梳理以前的研究，在现有研究的基础上探讨民办职业学院薪酬公平对员工薪酬满意度的影响及三种公平的协同效应。对该问题的探讨具有重要意义。对民办高职院校中薪酬内部公平、外部公平和程序公平对教师薪酬满意度影响的探讨具有三方面的实践意义。首先，探讨三种公平对教师薪酬满意度的影响有助于民办高职院校明晰三种公平所产生的效应，警示薪酬公平在民办高校管理中的重要意义。其次，对三者交互作用的探讨，可以探究三者之间的重叠和协同作用，可以为民办高职院校薪酬精细化管理提供指导；最后，本研究以民办高职院校作为样本，聚焦于探讨民办高职院校教师薪酬的公平问题，基于民办高职教师样本所得出研究结论对民办高校教师群体薪酬管理更具有针对性，可以更好地为民办高职院校建立完善的薪酬制度提供指导。

1.2 研究方法、研究框架与研究内容

1.2.1 研究方法

（1）文献研究。本文围绕论文的研究主题，通过知网和以及 web of science 等中英文数据库对薪酬公平性相关文献进行了检索，在深入阅读的基础上总结归纳了薪酬构成和薪酬公平的相关理论构念，系统梳理了现有薪酬研究的理论视角，并形成了本文的研究理论基础。

（2）深度访谈。本研究在三个方面涉及到与民办高职教师的深度访谈。首先是提出研究问题之前访谈了 5 名民办高职教师，问题聚焦于“您感受到您所在的学校薪酬公平是否存在问题？存在什么问题？”。其次，在访谈的基础上结合文献构建研究模型，并将研究模型与高职院校的老师进行了第二轮访谈。最后，在开展实证调研之前，本研究作者与高职院校的老师进行深度访谈，让其阅读编制的问卷后，针对问卷提出修改意见，以增加问卷的可靠性和情境适用性。

（3）问卷调查。为了全面了解民办职业学院薪酬制度的公平性，针对研究模型，笔者结合民办职业学院的实际情况，面向民办职业学院教师设计并发放了调查问卷。问卷调查可以保证在短时间内采集到需要的样本量，且针对民办高等

职业技术学校不同年龄、职称、学历、岗位的教师群体进行问卷发放，使得样本具有较为典型的代表性和专业性。

(4) 统计分析。本项目将采用 SPSS、MPLUS 等数据统计软件对数据进行处理。具体而言，MPLUS 将用于量表的验证性因子分析，对量表的区分效度进行检验；SPSS 将用于本研究中的平均数、标准差、相关系数、回归分析等检验，系统探讨本研究中的假设是否成立。

1.2.2 研究框架

本研究完全遵照理论研究范式，在文献研究与访谈的基础上提出研究问题，通过调查研究方法检验问题，最后分析问题形成研究结论。本研究的技术路线如图 1.1。



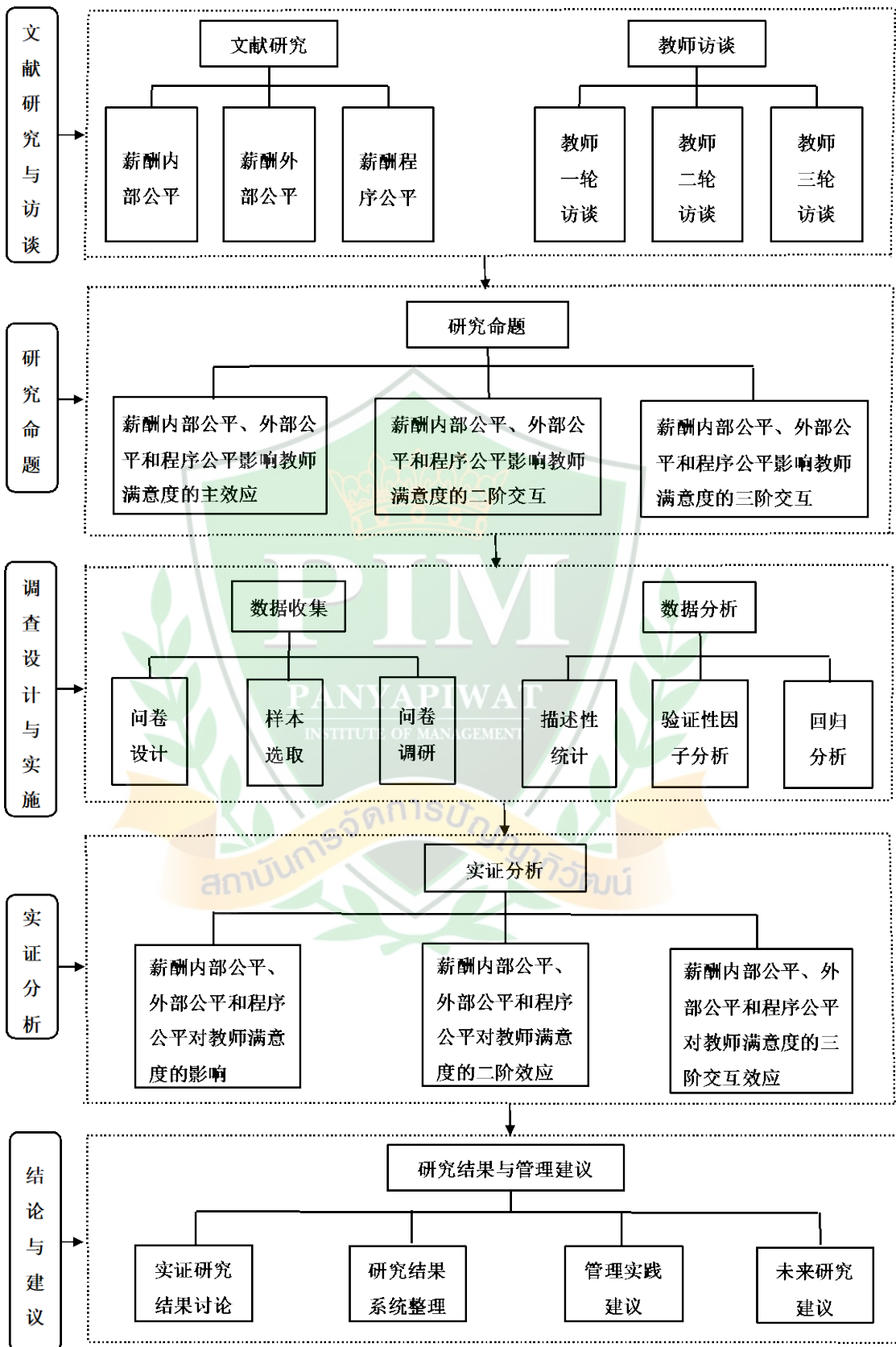


图 1.1 研究框架图

1.2.3 研究内容

本研究针对民办高职院校中的薪酬公平问题进行相关的实证研究。首先，在深入阅读文献的基础上，形成了本研究的研究问题——民办高职院校中薪酬公平对员工薪酬满意度的影响。其次，结合现有理论，提出了本研究的理论视角，薪酬公平理论，并基于此，构建了本研究的三阶交互模型，提出相应研究假设。最后，对研究假设开展实证研究，在问卷调查的基础上，采用多种数据检验方法对研究假设进行系统检验。

本研究一共包括 5 章，每章内容安排如表 1.1。

表 1.1 本研究章节内容分布

章节	内容安排
第 1 章 引言	概览民办高职院校中薪酬不公平的普遍性，梳理现有的薪酬公平理论研究，并在此基础上提出了本研究的关键问题，以及研究问题的理论和实践意义，系统介绍了本研究的方法和框架，并对论文的篇章结构进行了介绍。
第 2 章 文献综述与理论基础	从内容激励理论、过程激励理论和行为改造型激励理论总结分析了薪酬激励理论，介绍了本研究的理论基础——公平理论，并总结了薪酬公平性文献，系统分析了现有研究的不足，提出研究的出发点。
第 3 章 研究过程	提出本研究的研究假设，发展本研究模型。在研究模型设计的基础上，设计问卷，并选取 3 所民办高职院校的老师作为样本，对民办高职教师薪酬公平性进行了调查研究。
第 4 章 研究结果	运用 Mplus 和 Spss 对数据进行了信效度检验、相关性分析和回归分析，系统检验本研究的相关研究假设。
第 5 章 结论与建议	在研究发现的基础上总结了本研究的主要结论，对研究发现做出理论解释，并根据主要的研究结论为高职院校的薪酬管理提出相应的建议，总结分析了本研究中的不足，并依据此对未来研究也提出了相应的建议。

第二章 文献综述与理论基础

2.1 理论基础

薪酬的理论基础主要有激励理论，激励理论中又包含内容型激励理论、过程型激励理论和行为改造型激励理论。

2.1.1 内容激励理论

内容型激励理论主要分析个人需求，针对个人需求进行激励，这是研究薪酬激励的驱动力的理论。

马斯洛需要层次理论是需求理论中备受关注的理论。马斯洛把人的需要按从高到低分为自我实现需要、尊重需要、社会需要、安全需要、生理需要（朱志强，1989）。他提出人的需要是一个循序渐进的从低到高的过程，人在不同发展阶段的需要也有所不同，一般都会有一种主导需要。只有低层次的需要得到满足后，高层次的需求才会出现并称为主导需求（Gawel, 1996）。根据这个理论，企业应该分析不同员工的需要，制定多样化的激励措施。

ERG 理论则将人类需要归纳为生存需要(Existence)、相互关系需要(Relatedness)和成长发展需要(Growth)（Caulton, 2012; Yang 等, 2011）。这个理论和马斯洛的需求层次理论本质相似，生存需要对应马斯洛需求层次理论中的生理需要和安全需要，关系需要对应马斯洛需求层次理论中的社会需要和尊重需要，成长和发展需要对应马斯洛需求层次理论中的自我实现需要（Ingvardson 等, 2020）。ERG 理论认为需要并没有等级层次划分，人可以为某一种需要或几种需要去努力，不同需要也可能发生互相转换。

赫兹伯格的双因素理论中则将满足人们需求的因素划分为了激励因素和保健双因素（Maidani, 1991）。激励因素是指企业如果做好了便可以激发员工动机，使员工感到满意的因素；而保健因素的作用类似于卫生保健，企业如果没有做好则会使员工感到不满意的因素。激励因素往往和工作本身相关，如工作的有趣程度、价值感等，而保健因素则往往与工作外围相关，比如工作环境、福利等（Maidani, 1991）。从薪酬管理的理论来说，保健因素是防止产生负面作用的工作条件，激励因素是促进工作效率的直接因素。

戴维·麦克利兰提出成就需要理论则将关注点转移到了高级需要，通过对高级白领（如医生、大学教授和工程师等）的研究后发现人在满足了基本需要后，还有权力、关系和成就需要（Sabiou 等, 2018）。这个理论因为探究的是基本需要

以后才产生的需要，因此企业中只能对部分员工运用这个理论进行激励。

2.1.2 过程激励理论

过程型激励理论主要研究激励过程中动机激发积极性的阶段，以此来探讨如何对员工进行激励，主要包括期望理论。期望理论的提出者弗鲁姆认为激励的效果取决于激励的内容发生的概率和激励的效果对个体的重要性程度，即激励=效价 X 期望概率（李良和钱道，2009）。当一个事件达成的概率较高，且达成后的效价也高，则该事件对个体的激励效果就强，反之其中任何一个因素低，激励的效果都将较不理想。从公式里我们可以看出，行为的作用效果和这个行为的实现概率综合起来决定了激励的效果。如采用薪酬激励，那么个体达到预定绩效的期望概率，以及达到绩效后所获得的奖励对个体来说的效价共同决定了激励的大小。

2.1.3 行为改造型激励理论

行为改造理论强调在激励中如何对人们的行为进行改造，使个体发出激励所预期达到的行为。行为改造理论包括强化理论和目标设置理论。

强化理论起源于心理学家斯金纳的老鼠实验。该理论认为员工的行为是由外部因素控制的，控制行为的因素称为强化物（Yang 等，2008）。强化理论强调行为的后果（组织所提供的报偿）才是影响行为的主要原因，只要控制行为的结果，就可以达到控制和改变员工行为的目的。改变行为的四种方法，第一种是正强化，某种行为发生后，立即用物质或精神的奖励来肯定这种行为；第二种是负强化或称规避，撤销负面的结果，如小孩子好好写作业就不用洗碗；第三种是惩罚，当某种不符合要求的行为发生后，给予相应的处罚或惩戒；第四种是撤销，撤销某一行为原来存在的正强化。如想要激励和培养一个行为，那么便给予该行为奖励；但如果想要撤销或者消退某种行为，则对该行为施以惩罚。

目标设置理论由洛克提出，该理论认为对人们的激励大多是通过设置目标来实现的，目标具有引导员工工作方向和努力程度的作用，因此应当重视目标在激励过程中的作用。洛克认为明确的目标本身就具有激励的作用（目标的明确度），困难的目标较容易的目标能导致更高的绩效（目标的难度）（Fried 和 Slowik，2004）。有目标的任务比没有目标的任务好，有具体目标的任务比只有笼统目标的任务好，有一定难度但经过努力能够实现目标的任务比没有难度或难度过大的任务好。

2.1.4 公平理论

公平理论认为报酬的效价和期望概率只是激励的必要条件，人要通过所获得的薪酬的内外部的公平性的比较，才能取得最后的激励效果（孙伟和黄培伦，2004）。该理论认为人们会将自己的报酬与自己的付出比较后，将其与他人的报酬和付出相比，如果自己的报酬 / 自己的付出等于他人的报酬 / 他人的付出，那么就会感觉到公平，相反，无论是小于还是大于，都会感觉到不公平。

2.2 文献综述

薪酬公平包含内部公平、外部公平、个人公平和程序公平 (Van 和 Skogan, 2017)。本文更关注内部公平、外部公平和程序公平，因此将对薪酬内部公平、外部公平和程序公平进行相关文献回顾。

2.2.1 薪酬内部公平相关研究

薪酬的内部公平是指在同一企业中，不同职位或者员工的薪酬应当与该职位对企业的贡献成正比（Justice 等，2016）。薪酬的内部公平主要通过对岗位进行评价实现，包括可以用排序法确定岗位价值的相对大小，或者要素比较法按要素单位价值确定职位的价值，又或者以要素计点法确定岗位价值的点值（王旻等，2015）。不同的方法精确性和适用情境有所不同，企业可以根据实际情况选择适合的价值评估方法。薪酬的内部公平可以保证整个企业的总体薪酬结构框架与岗位价值吻合，避免出现承担的岗位价值小但薪酬却高的情况（马智颖等，2021）。

现有部分研究探讨了薪酬内部公平带来的影响。饶育蕾和黄玉龙（2012）探讨了高管薪酬内部不公平对企业未来业绩的影响，研究结果表明企业高管内部薪酬不公平会负面影响企业未来业绩造，但这种负面影响受到了企业性质的调节，在非国有企业这种负面效应变成了正的关系，在规模较大的企业负面影响也会被削弱。林颖（2012）基于职位分析视角，探讨企业薪酬内部公平性的现实意义。也有部分研究探讨了薪酬内部不公平的原因和解决方案。区苑华和何梅萍（2010）以广东某民营企业为例，探讨中小民营企业员工薪酬内部公平问题，研究发现中小民营企业员工产生薪酬内部不公平感的主要原因是因为缺乏完善的薪酬体系。张君和唐玉凤（2017）探讨了基层员工薪酬内部公平问题，通过对我国中小型企业薪酬体系现状的研究发现基层员工薪酬不公平的原因，并针对原因提出了相应的解决方法。李亚静（2011）从科学的岗位评价和价值评估出发提出企业薪酬设计时应强调过程公平与结果公平的平衡，以激发员工的积极性。朱荣贵和戴良铁

(2005)介绍了聚类分析方法在岗位分类中的应用,通过合理的聚类分析可以保证宽带薪酬的内部公平性。

2.2.2 薪酬外部公平相关研究

薪酬的外部公平是指在不同企业中,类似职位或者员工的薪酬应当基本相同(Carr和Maxwell,2018)。为保障薪酬的外部公平,制定薪酬政策时,需要对外部企业进行薪酬调查。具体来说,完成内部价值评估后,需要对企业分级的关键岗位调查市场的薪酬情况,画出市场薪酬水平线,再结合企业内部薪酬策略(高于市场水平、与市场水平持平和低于市场水平),确定本单位市场水平线(Dunford等,2015)。薪酬的外部公平可以使企业的薪酬与外部市场薪酬持平,在吸引和保留人才上都具有很重要的意义(费玉洁,2017)。

关注薪酬外部公平的研究部分探讨了外部薪酬公平对企业的影响。吴联生等(2010)探究了薪酬外部公平性与公司业绩之间的关系,研究表明在非国有企业中正向额外薪酬与业绩显著正相关,但在国有企业二者之间的关系不显著;同时,负向额外薪酬与非国有企业和国有企业的业绩均没有显著正相关。祁怀锦和邹燕(2014)研究了高管的薪酬外部公平问题,结果表明我国高管薪酬分配总体存在不公平现象,且分配不公平性趋势在逐年恶化,分配不公平的公司集中度加强,高管薪酬外部公平性显著影响企业业绩。也有部分研究验证了外部薪酬公平和内部薪酬公平均会带来一定的影响。Torre等(2015)通过对1500个意大利制造业企业的调研表明内部公平和外部公平均会带来更低的离职率,外部薪酬公平和离职率之间的关系受到了员工薪酬与绩效之间关联性的调节,关联性高时二者之间的关系更强。王斯多和余慧(2011)探讨了基于薪等制、薪点制和宽带薪酬等三种岗位价值评估的内部公平价值评价体系与外部市场薪酬水平对接技术,实现内外部公平的结合。Dreher(1981)的研究发现薪酬内部公平和外部公平均会和薪酬满意度正相关。Livingstone等(1995)探索薪酬内部公平和外部公平对工作的影响,通过对销售员的研究发现内部晋升公平、内部薪酬公平、外部认可公平、外部激励公平都对销售员的工作满意度有显著影响。

2.2.3 薪酬程序公平相关研究

薪酬中的程序公平是指在薪酬的发放与决策的过程与程序,对所有员工来说都是公平的(McFarlin和Sweeney,1992)。如果说内部公平和外部公平是结果公平(即薪酬发放在内部保障价值贡献越大薪酬水平越高,以及保证和市场持平),那么薪酬的程序公平则是一种过程性公平(Konovsky,2000;Tyler和Blader,

2003)。过程公平和结果公平往往是相伴而生的，但也并不必然，过程公平但结果不公平的例子也比比皆是。

关注薪酬程序公平的研究普遍发现程序公平会影响员工的绩效或行为。陈曦等（2012）发现薪酬程序公平对个体和组织组织公民行为均有显著正向影响，员工对于组织的价值认同能够调节主效应，当认同度高时，薪酬不公平对组织公民行为的负面效应会被削弱。步丹璐和白晓丹（2013）的研究发现内部薪酬差距中如果伴随程序不公平会正向影响员工离职率，工资溢价则会显著负向影响员工离职率，当业绩下滑时，与员工薪酬增加比例相比，高管的薪酬增加比例如果显著更高，员工离职率会显著升高。朱飞（2009）的研究则发现了程序公平的中介作用，通过对研发人员的研究发现绩效薪酬对程序公平具有较弱的影响，且对由程序公平感产生的公开和申诉有微弱负影响，公平感中介薪酬制度对研发人员情境绩效的影响，且程序公平的中介作用强于分配公平的中介作用。颜克权和王韬（2008）则探讨了程序不公平的表现，调研了武汉市内 13 家国有企业 1163 名员工感受到的程序公平，发现级差工资，学习工资，起点工资是决定程序公平的主要因子。Terpstra 和 Honoree（2003）对员工来说程序公平相较于公平体系中的个体公平、内部公平和外部公平都更加重要。

2.2.4 文献评述

基于对文献的梳理、总结和分析后发现，已有较多研究关注了薪酬的内部公平、外部公平和程序公平。但现有研究一方面在研究结论上有一些分歧，部分研究发现薪酬不公会导致显著负面影响，一些研究却没有发现显著差异；另一方面更多只是关注了三种公平中的一种公平，或是关注了其中两种或三种公平也只是将其独立起来研究，尚缺乏研究关注薪酬的三种公平之间的叠加效应，是否三种薪酬公平度高的时候，员工的薪酬满意度才高？三种公平中是否有一种公平是更重要的，当这种公平性满足的时候，其余两种公平无论是否达到，员工的薪酬满意度都高？比如员工的外部薪酬公平性高，相对于市场薪酬水平，员工拿到了一个比较合理的薪酬，即使内部存在不合理或是程序有一些不合理，员工的薪酬满意度均会比较高的。本研究通过对以上问题系统的探讨，以期解决以往研究中的分歧并系统回答薪酬公平性对员工薪酬满意度的影响。

第三章 研究过程

3.1 研究假设

3.1.1 薪酬内部公平对薪酬满意度的影响

薪酬的内部公平在本研究中是指教师的收入与岗位价值贡献成正比，会通过两个方面提高教师的薪酬满意度。首先，薪酬的内部公平体现了教师的岗位价值贡献，内部公平可以保证薪酬体系与岗位价值评估一致，贡献多的薪酬水平高。根据公平理论，教师将自己的贡献与身边的同事对比的时候，自己的收入 / 自己的贡献等于同事的收入 / 同事的贡献时，有助于提升教师对薪酬的满意度（Al-Zawahreh 和 Al-Madi, 2012; 鲍润辽, 2020）。其次，薪酬内部公平会增加教师的组织薪酬认同感，认同感的提高，有助于提升教师的薪酬满意度。因此，本研究提出以下假设：

假设 1：薪酬内部公平正向影响教师薪酬满意度。

3.1.2 薪酬外部公平对薪酬满意度的影响

薪酬的外部公平是指教师的收入贡献比与其他院校同类型教师的收入贡献比持平（Kutnjak 等, 2020），可以通过提高教师的组织认同感，从而提高教师的薪酬满意度。当教师的薪酬实现了外部公平，教师会感觉到本单位的厚待及由组织身份所带来的收益，从而增加教师对组织的认同感 Cowherd 和 Levine(1992)。与此同时，因为本单位的收入在市场上相对具有竞争力，外部人员可能会想加入本单位，而已经拥有本单位的组织成员身份的内部教师，在外部人员高评价且想参与本单位的情景下，也会提高本单位教师的组织认同感（Mignonac 等, 2006）。组织认同感的提高会提高教师的对单位的满意度，由薪酬的外部公平所带来的组织认同感则会增加教师对组织的薪酬满意度。因此，本研究提出以下假设：

假设 2：薪酬外部公平正向影响教师薪酬满意度。

3.1.3 薪酬程序公平对薪酬满意度的影响

薪酬程序公平是指薪酬的评价过程，加薪的过程公开、透明（McFarlin 和 Sweeney, 1992），可以通过提高教师的参与感进而提高教师的薪酬满意度。实现薪酬的程序公平过程中会让教师参与到薪酬的评价过程（Konovsky, 2000; Tyler 和 Blader, 2003），如绩效奖金的发放，绩效评价过程中如果让教师参与其中，并

知晓绩效结果的过程，公布所有教师的绩效评价结果，可以增加薪酬的透明度。这种透明度的增加可以降低教师对薪酬的疑虑，同时参与感的提高有助于增加教师对薪酬的满意度。因此，本研究提出以下研究假设：

假设 3：薪酬程序公平正向影响教师薪酬满意度。

3.1.4 薪酬内部公平和外部公平对薪酬满意度的交互影响

薪酬内部公平和外部公平会交互影响教师的薪酬满意度。根据公平理论，教师在将自己的收入贡献比与自己过去的收入贡献比进行比较的同时还会将自己的收入贡献比与他人的收入贡献比做比较（Carr 和 Maxwell, 2018）。与他人做比较时，“他人”不仅包括身边的同事，也包括本单位外部从事相类似岗位的教师（Herzog, 2008）。如果说实现薪酬的内部公平是实现了自己的收入贡献比与身边同事的公平，那么外部公平就是实现了自己的收入贡献比与单位外部其他教师的公平。无论教师感觉与身边同事比感觉自己的收入不公平，还是与外部人员比感觉不公平都会使教师对自己的薪酬满意度大打折扣。因此，本研究提出以下研究假设：

假设 4：薪酬内部公平和外部公平交互正向影响教师的薪酬满意度，当薪酬内部公平和外部公平均高的时候，教师薪酬满意度最高。

3.1.5 薪酬内部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响

薪酬内部公平和程序公平会交互影响教师的薪酬满意度。薪酬的内部公平是一种结果公平，而程序公平体现的是过程公平（Tyler 和 Blader, 2003）。当结果不公平，程序也不公平的时候，教师会对薪酬发放结果感觉不满意，且同时怀疑过程暗箱操作，满意度最低。当结果不公平但程序公平的时候，教师虽然对薪酬发放结果不满，但感觉过程中没有可以质疑的地方，可能一些不可控因素导致发放结果不公平（比如平时奖金发多了，年终奖时绩效奖金不够，导致即使教师绩效有差异但年终奖基本没有差异），教师虽然也会不满意，但不满意度程度中等。当结果公平但过程不公平的时候，教师虽然感受不到过程中的透明度，但因为结果公平，所以可能不会纠结于过程是否公平，因此此时满意度比较高。当结果和过程均公平的时候，教师感觉过程透明且结果满意，此时满意度最高。因此，本研究提出以下假设：

假设 5：薪酬内部公平和程序公平交互正向影响教师的薪酬满意度，当薪酬内部公平和程序公平均高的时候，教师薪酬满意度最高。

3.1.6 薪酬外部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响

薪酬外部公平和程序公平会交互影响教师的薪酬满意度。薪酬外部公平体现的是薪酬结果与外部的持平，程序公平体现的是薪酬评价和发放过程中的公平（Terpstra 和 Honoree, 2003）。两种公平的结合既体现了过程的公平也体现了结果的公平。无论是过程中没有做到公开透明，如教师晋升没有做到公开透明，或是整体薪酬水平低于市场水平，教师都不会对薪酬体系感到很满意。二者均达到公平的时候，教师薪酬满意度应该最高；二者均没有达到公平的时候，教师薪酬满意度应该最低。因此，本研究提出以下研究假设：

假设 6：薪酬外部公平和程序公平交互正向影响教师的薪酬满意度，当薪酬外部公平和程序公平均高的时候，教师薪酬满意度最高。

3.1.7 薪酬三种公平对薪酬满意度的三阶交互作用

薪酬内部公平、外部公平和程序公平三者交互影响教师薪酬满意度。当三者均高的时候，本单位的薪酬实现了与职位价值评价公平、薪酬市场水平线持平，且过程中公开透明，此时教师应该对薪酬满意度最高。薪酬内部公平、外部公平和程序公平中有任何一种公平没有实现的时候，比如虽然实现了程序公平和内部公平，但薪酬还是低于市场薪酬水平，此时教师对薪酬的满意度依然会有部分不满意。三者如果均低的时候，教师对本单位的薪酬体系均有疑问，此时满意度最低。因此，本研究提出以下研究假设：

假设 7：薪酬外部公平、外部公平和程序公平三阶交互正向影响教师的薪酬满意度，当三者均低的时候，教师薪酬满意度最低；当三者中存在一个或两个不公平的时候，教师薪酬满意度中等；当三者均高的时候，教师薪酬满意度最高。

本研究的研究模型如图 3.1。

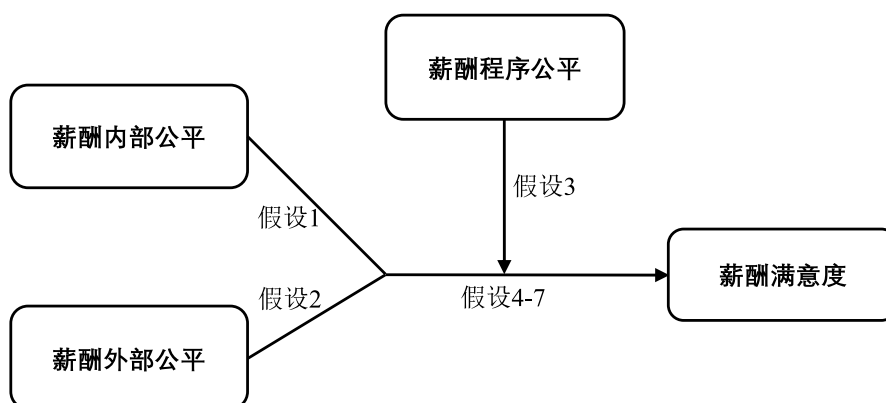


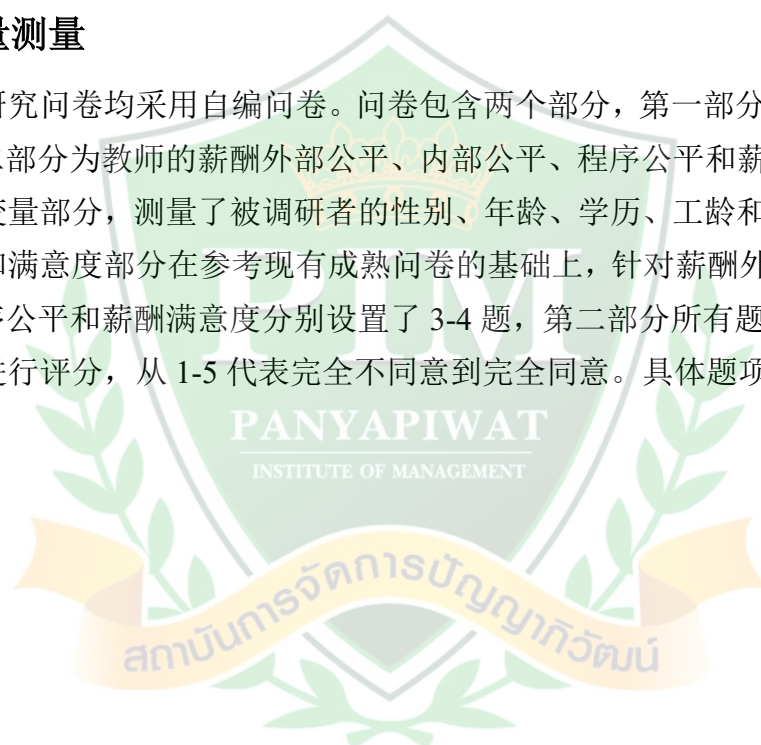
图 3.1 研究模型图

3.2 调研程序

此次调研采用电子问卷进行，将问卷题项确定好后录入问卷星制作电子问卷。正式开始调研之前对员工进行了预调研，以确定题项是否具有情境适用性。问卷调研过程中，首先征得了各学校领导的同意，在会议上做了推广。此后以专业为单位，将问卷转发给各专业人事，人事转发至各专业的教工群中，并说明问卷调查的目的，邀请大家参与调研。因为问卷涉及到了薪酬等较为敏感的信息，为免除教师们的顾虑，本次调研采用匿名方式进行。

3.3 变量测量

本研究问卷均采用自编问卷。问卷包含两个部分，第一部分为人口统计学变量，第二部分为教师的薪酬外部公平、内部公平、程序公平和薪酬满意度。人口统计学变量部分，测量了被调研者的性别、年龄、学历、工龄和任职时间。薪酬公平性和满意度部分在参考现有成熟问卷的基础上，针对薪酬外部公平、内部公平、程序公平和薪酬满意度分别设置了 3-4 题，第二部分所有题项采用李克特五点量表进行评分，从 1-5 代表完全不同意到完全同意。具体题项见附录 1。



第四章 研究结果

4.1 样本选取

本研究关注民办职业学院教师薪酬公平性对薪酬满意度的影响，因此选取 3 所民办职业学院教师作为本研究的样本。3 所民办职业学院均在南京，且均是由民营资本全资创办的民办职业学院。其中一所学院有护理、视频营养与卫生、药学、康复治疗技术、健康管理等 9 个专业，该学院以医学护理等专业见长。第二所学院有会计、审计、工商管理、市场营销等 15 个专业，该学院以商科专业见长。第三所学院有旅游管理、建筑室内设计、艺术设计专业等 12 个专业，该学院以艺术类见长。三所学院教师分别有 80-200 人不等的专业教师和行政教师。此次调研共发放并回收问卷 286 份，剔除部分乱答废卷，共回收 235 份有效问卷。样本特征如表 4.1。

表 4.1 样本特征

	分类指标	频数	频率
性别	男	89	37.87%
	女	146	62.13%
年龄	20-29 周岁	48	20.43%
	30-39 周岁	93	39.57%
	40-49 周岁	81	34.47%
	50 周岁及以上	13	5.53%
学历	大学本科	42	17.87%
	硕士	182	77.45%
	博士	11	4.68%
工龄	20 年以上	35	14.89%
	16 到 20 年	71	30.21%
	11 到 15 年	66	28.09%
	10 年及以下	63	18.81%
任职时间	1 年以下	16	6.81%
	1-4 年	88	37.45%

续表 4.1 样本特征

	5 到 8 年	75	31.91%
	8 年以上	56	23.83%

由表 4.1 可知，此次调研以女性为主（146 人，62.13%），年龄分布相对以年轻人为主，20-29 周岁有 48，占比 20.43%；30-39 周岁有 93 人，占比 39.57%；40-49 周岁有 81 人，占比 34.47%；50 周岁及以上有 13 人，占比 5.53%。学历构成上，以硕士学历为主（182 人，占比 77.45%）。工龄上，以短工龄或较短工龄居多，16 到 20 年有 71 人，占比 30.21%；11 到 15 年有 66 人，占比 28.09%；10 年以下有 63 人，占比 18.81%。任职时间以 1-4 年、5 到 8 年和 8 年以上为主，占比分别为 37.45%、31.91%和 23.83%。

4.2 信效度检验

4.2.1 信度分析

为了检验问卷的信度，本研究对量表的克隆巴赫阿尔法系数进行了检验。克隆巴赫阿尔法系数大于 0.6 代表可以接受，大于 0.8 代表信度良好。内部公平、外部公平、程序公平和薪酬满意度的克隆巴赫阿尔法系数如表 4.2。从表 4.2 可知，本研究所有核心变量的克隆巴赫阿尔法系数均大于 0.8，达到了良好的程度，说明本研究的量表信度良好。

表 4.2 克隆巴赫阿尔法系数

	条目数	克隆巴赫系数
内部公平	4	0.85
外部公平	4	0.93
程序公平	3	0.93
薪酬满意度	4	0.88

4.2.2 效度分析

为了检验量表的效度，本研究采用 Mplus 对变量进行了验证性因子分析，结果如表 6。在验证性因子分析中， $\chi^2 / \text{自由度}$ 小于 5，CFI 和 TLI 大于 0.9，

RMSEA 小于 0.09, SRMR 小于 0.06 表示拟合良好。

表 4.3 验证性因子分析结果

	χ^2 / 自由度	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
4 因子	2.49	0.96	0.95	0.08	0.04
3 因子	5.39	0.88	0.85	0.12	0.06
2 因子	7.77	0.80	0.77	0.17	0.08
1 因子	8.61	0.78	0.74	0.18	0.09

注：4 因子：内部公平、外部公平、程序公平、薪酬满意度；3 因子：内部公平+程序公平、外部公平、薪酬满意度；2 因子：内部公平+程序公平+外部公平、薪酬满意度；1 因子：内部公平+程序公平+外部公平+薪酬满意度。

由表 4.3 可知，本研究中 4 因子模型良好，各项指标均达到了要求，且显著优于 3 因子模型、2 因子模型和 1 因子模型。验证性因子结果说明将 4 个变量作为 4 个独立因子的 4 因子模型拟合良好，变量之间拥有较好的区分效度。

4.3 相关性分析

为了检验变量之间的相关性，本研究对变量之间的相关系数进行了检验，同时因为学历在高职院校中对教师的薪酬影响较大，因此本研究将其进行了控制，在相关系数表中也体现与其它变量之间的相关性，结果如表 4.4。

表 4.4 相关系数表

	性别	学历硕士	学历博士	外部公平	内部公平	程序公平
学历硕士	-0.002					
学历博士	-0.07	-0.08				
外部公平	0.03	0.05	-0.18**			
内部公平	0.06	0.11	-0.17**	0.58**		
程序公平	0.05	0.06	-0.24**	0.74**	0.71**	
薪酬满意度	0.02	0.09	-0.21**	0.69**	0.73**	0.75**

注：学历硕士代表硕士为 1，其余为 0；学历博士代表博士为 1，其余为 0。

由表 4.4 可知，外部公平与薪酬满意度相关显著 ($r=0.69$, $p<0.01$)，内部公平与薪酬满意度相关显著 ($r=0.73$, $p<0.01$)，程序公平与薪酬满意度相关显著 ($r=0.75$, $p<0.01$)，说明三种公平均与薪酬满意度显著相关，为后续回归分析奠定了基础。且博士学历与薪酬满意度也呈现显著负相关 ($r=-0.21$, $p<0.01$)，学历博士的教师对自己薪酬满意度较低，说明确实应该将学历加以控制。

4.4 回归分析

4.4.1 薪酬内部公平对薪酬满意度的影响

本研究采用 Spss 对数据进行了回归分析，分别检验本研究的假设 1-假设 7，回归分析结果如表 4.5。由表 4.5 中模型 2 可知，在控制了学历之后，内部公平显著影响教师薪酬满意度 ($\beta=0.47$, $p<0.001$)。说明薪酬的内部公平性确实会影响教师的薪酬满意度，支持了假设 1。

表 4.5 回归系数表

	薪酬满意度							
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
性别	0.05	-0.02	0.02	-0.01	0.003	-0.02	-0.02	0.02
学历硕士	-0.04	-0.07	-0.01	-0.003	-0.05	-0.03	-0.03	-0.07
学历博士	-0.45*	-0.24	-0.21	-0.05	-0.07	-0.07	-0.07	0.004
内部公平		0.47 ***			0.18 ***	0.17 ***		0.12 **
外部公平			0.35 ***		0.13 ***		0.16 ***	0.10 **
程序公平				0.44 ***		0.28 ***	0.28 ***	0.25 ***
内部*外部					0.18 **			0.16 **
内部*程序						0.07		0.05
外部*程序							0.09*	0.07
内部*外部* 程序								0.02

续表 4.5 回归系数表

F	24.94 ***	64.92 ***	57.04 ***	75.12 ***	79.95 ***	60.41 ***	67.45 ***	64.27 ***
R ²	0.30	0.59	0.56	0.62	0.71	0.52	0.68	0.76
ΔR ²	0.30	0.29	0.26	0.32	0.41	0.22	0.38	0.46

4.4.2 薪酬外部公平对薪酬满意度的影响

由表 4.5 中模型 3 可知，在控制了控制变量学历之后，外部公平显著影响教师薪酬满意度 ($\beta=0.35$, $p<0.001$)。说明薪酬的外部公平性确实会影响教师的薪酬满意度，支持了假设 2。

4.4.3 薪酬程序公平对薪酬满意度的影响

由表 4.5 中模型 4 可知，在控制了控制变量学历之后，程序公平显著影响教师薪酬满意度 ($\beta=0.44$, $p<0.001$)。说明薪酬的程序公平性确实会影响教师的薪酬满意度，支持了假设 3。

4.4.4 薪酬内部公平和外部公平对薪酬满意度的交互影响

本研究在控制了内部公平和外部公平主效应的基础上加入了内部公平和外部公平的交互项，以检验内部公平和外部公平对薪酬满意度的交互影响，结果如表 4.5 中的模型 5。模型 5 可知，在控制了学历和主效应之后，内部公平和外部公平的交互项对教师薪酬满意度影响显著 ($\beta=0.18$, $p<0.01$)，说明薪酬的内部公平性和外部公平对教师薪酬满意度的影响存在交互效应，初步支持了假设 4。

为了进一步明确调节的方向，根据 Baron 和 Kenney (1986) 的建议，取调节变量外部公平正负一个标准差画图，如图 4.1。由图 4.1 可知，当内部公平和外部公平均高的时候，员工薪酬满意度最高，当二者均低的时候，薪酬满意度最低，支持了假设 4。

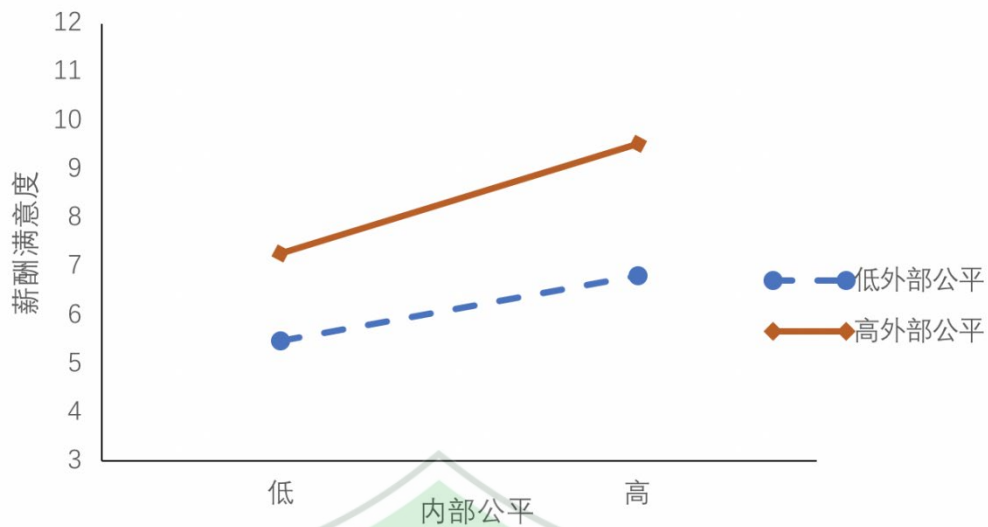


图 4.1 外部公平和内部公平的交互效应

4.4.5 薪酬内部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响

为了检验内部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响，本研究在控制了内部公平和程序公平主效应的基础上加入了内部公平和程序公平的交互项，结果如表 8 中的模型 5。模型 5 可知，在控制了学历和主效应之后，内部公平和外部公平的交互项对教师薪酬满意度影响显著 ($\beta=0.07, p>0.05$)，说明薪酬的内部公平性和程序公平对教师薪酬满意度的影响不存在交互效应，不支持假设 5。

4.4.6 薪酬外部公平和程序公平对薪酬满意度的影响

本研究在控制了外部公平和程序公平主效应的基础上加入了外部公平和程序公平的交互项，以检验外部公平和程序公平对薪酬满意度的交互影响，结果如表 4.5 中的模型 7。模型 7 可知，在控制了学历和主效应之后，内部公平和程序公平的交互项对教师薪酬满意度影响不显著 ($\beta=0.09, p<0.05$)，说明薪酬的外部公平性和程序公平对教师薪酬满意度的影响存在交互效应，初步支持了假设 6。

为了进一步明确调节的方向，根据 Baron 和 Kenney (1986) 的建议，取调节变量程序公平正负一个标准差画图，如图 4.2。由图 4.2 可知，当外部公平和程序公平均高的时候，员工薪酬满意度最高，当二者均低的时候，薪酬满意度最低，支持了假设 6。

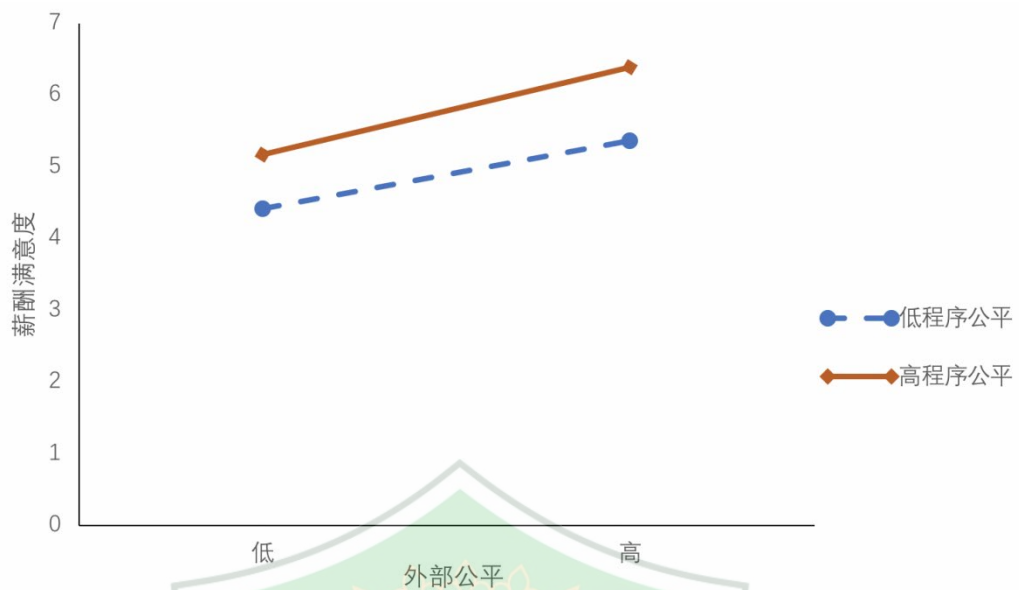


图 4.2 外部公平和程序公平的交互效应

4.4.7 薪酬三种公平对薪酬满意度的三阶交互作用

为了检验薪酬内部公平、外部公平和程序公平对薪酬满意度的三阶交互效应，本研究在控制了内部公平、外部公平和程序公平主效应，内部公平与外部公平、内部公平和程序公平、外部公平和程序公平的二阶交互效应的基础上加入了内部公平、外部公平和程序公平的三阶交互项，结果如表 4.5 中的模型 8。模型 8 可知，薪酬内部公平、外部公平和程序公平的交互项对教师薪酬满意度影响显著 ($\beta=0.02, p>0.05$)，说明内部公平、外部公平和程序公平三阶交互效应不显著，不支持假设 7。

本研究的研究假设总结见表 4.6。

表 4.6 研究假设总结

假设	假设内容	支持与否
假设 1	薪酬内部公平正向影响员工薪酬满意度。	是
假设 2	薪酬外部公平正向影响员工薪酬满意度。	是
假设 3	薪酬程序公平正向影响员工薪酬满意度。	是
假设 4	薪酬内部公平和外部公平交互影响员工的薪酬满意度，当薪酬内部公平和外部公平均高的时候，员工薪酬满意度最高。	是

续表 4.6 研究假设总结

假设 5	薪酬内部公平和程序公平交互影响员工的薪酬满意度，当薪酬内部公平和程序公平均高的时候，员工薪酬满意度最高。	否
假设 6	薪酬外部公平和程序公平交互影响员工的薪酬满意度，当薪酬外部公平和程序公平均高的时候，员工薪酬满意度最高。	是
假设 7	薪酬外部公平、外部公平和程序公平三阶交互影响员工的薪酬满意度，当三者均低的时候，员工薪酬满意度最低；当三者中存在一个或两个不公平的时候，员工薪酬满意度中等；当三者均高的时候，员工薪酬满意度最高。	否



第五章 结论与建议

5.1 研究结论

5.1.1 得到实证支持的结论

本研究中得到验证的结论有薪酬内部公平、外部公平和程序公平均会显著影响教师的薪酬满意度，且薪酬内部公平和外部公平、薪酬程序公平和外部公平对教师薪酬满意度的交互作用显著，在两种公平均高的时候，教师的薪酬满意度最高。主效应显著说明三种公平对于教师的薪酬满意度都具有重要意义。这与以往的研究结论也较为一致，如 Dreher(1981)的研究发现薪酬内部公平和外部公平均会和薪酬满意度正相关，Livingstone 等（1995）发现内部薪酬公平、外部认可公平、外部激励公平都对销售员的工作满意度有显著影响。薪酬内部公平和外部公平、薪酬程序公平和外部公平交互效应显著，二者都是组织内部公平性和组织外部公平性的交互，说明组织内外部公平性都很重要，组织应该要考虑二者的平衡。

5.1.2 未得到实证支持的结论

本研究中未得到实证支持的假设主要包括薪酬内部公平和程序公平的交互效应，以及内部公平、外部公平和程序公平的三阶交互效应。两个假设均不显著的原因可能在于薪酬的内部公平和程序公平同属于组织内部的公平，虽然两个概念是有区分的，但在本研究中可能二者是相伴而生，即程序不公的时候很可能结果也不公平。因此，二者是平行的共线关系，而不是交互作用的关系。

5.2 对策建议

5.2.1 打破一人一薪一议制保障内部公平

通过实证研究表明薪酬内部公平会影响教师薪酬满意度，未来有必要打破一人一薪一议制，通过职位价值评价建立完善的薪级，保障内部公平。目前民办职业学院多采用一人一薪一议制来确定教师薪酬，可能会导致两个从事相同职位的教师因为自己议价能力的不同会带来薪酬的差异。这种薪酬制度带有随意性，没有按照岗位价值大小为教师们评岗评级，未来有必要进行职位价值评价，根据民办职业学院的不同技能所承担的工作职责和工作性质任务进行不同的分类，在进

行分类的过程中，还需要对不同的技能所应该具备的资格条件进行具体的要求，采用要素计点法等评价职位价值，并基于此建立民办职业学院职位等级的基础。

5.2.2 进行外部薪酬调查保障外部公平

薪酬的外部公平也会影响教师的薪酬满意度，未来民办职业学院有必要进行外部薪酬调查，建立市场薪酬水平曲线，并以此作为学校内部薪酬水平的基础。民办职业学院多数将教师分为首席专家、教授、副教授和讲师四个等级，在建立薪酬体系之前，可以就这四个等级岗位做薪酬调查。基于薪酬调查结果，可以采用差异化薪酬策略，对于熟悉专家和教授可以适当采取高于市场水平的措施吸引人才，因为民办院校学校本身对于高层专家吸引力相对有限，可以从薪酬上进行吸引；而对于普通的讲师和副教授则可以采取与市场持平的策略，因为相对来说硕士毕业的讲师在目前的就业市场上是相对容易招聘的。

5.2.3 建立合理完善的流程保障程序公平

本研究发现程序公平也会影响教师的薪酬满意度，未来应建立合理完善的流程保障程序公平。目前民办职业学院教师薪酬中奖金的发放没有做到过程公平，奖金的发放更多是以年终奖的形式发放，分为优秀和一般两个档，年终绩效奖金则按照档次进行分配。但优秀与否的评价则不是由大家投票或是述职方式产生，而是由领导确定优秀名单。领导确定优秀名单时往往并不能做到完全的公平公正，其中会掺杂个人情感和主观因素，导致有失过程公平。此外，教师的晋升也没有做到完全的公开透明，而由此带来的薪酬变化差异也缺乏程序公平。未来有必要在现有的薪酬制度之上，细化薪酬发放的流程体系，让薪酬发放流程清晰公开透明。

5.2.4 平衡兼顾三种公平

薪酬内部公平、外部公平和程序公平对员工薪酬满意度均有显著影响，民办职业学院制定薪酬政策时应兼顾三种公平。本研究发现三种公平都能正向影响员工薪酬满意度，说明三种公平对提高民办职业学院的员工薪酬满意度均有作用，应兼顾三种公平。如对岗位价值进行评估建立起内部的薪级之后，参照外部薪酬水平制定本单位的薪酬水平线，并建立合理的晋升和加薪机制，对内公开薪酬发放程序和奖金发放，保障三种公平的和谐统一。但同时值得注意的是，内部公平与程序公平，以及三种公平的交互作用是不显著的，这似乎从某种意义上说外部公平是不可或缺的，而内部公平和程序公平可能是一种平行的关系，二者之间不

存在叠加效应。因此，管理者在兼顾三种公平的同时可以往外部公平适当倾斜。

5.3 研究不足

5.3.1 研究样本量相对集中且偏小

本研究以南京 3 所民办职业学院教师作为调研对象，样本具有一定的代表性，但 3 所院校均来自于南京，且集中于医学、商科和艺术类职业学院。未来的研究可以扩宽取样范围，如在全国范围内取样，每个省份选择代表性的职业学院。职业学院的选取也可以更加多元化，不仅集中于目前的医学、商科、艺术设计性的职业学院，也可以加入教育（幼师）、机械等专业为专长的职业学院。采样范围和学院类型的扩大可以增加样本的代表性，在更大范围内检验本研究结果的情境适用性，提升研究结论的外部效度。

5.3.2 缺乏对薪酬公平感影响员工薪酬满意度机制的探讨

本研究主要探讨了薪酬内部公平、外部公平和程序公平对民办职业院校教师薪酬满意度的影响及三者之间的交互效应。研究发现三种公平均会影响员工薪酬满意度，且发现确实存在交互效应，但为什么公平性会产生这样的影响？其中发生的机制是怎样的？未来的研究可以对其中的中介机制进行进一步的探索，以揭示出背后的原理，深化对薪酬公平性影响教师薪酬公平感的认识。

5.3.3 部分研究假设没有得到实证支持

本研究中大部分假设得到了实证数据的支持，但薪酬的内部公平和程序公平对教师薪酬满意度的交互效应，内部公平、外部公平和程序公平对教师薪酬满意度的三阶效应均没有得到支持。研究假设没有得到支持可能有两方面原因，一方面可能是确实不存在交互，即薪酬内部公平和程序公平是独立起作用；另一方面则可能是这些假设只是在本次研究的样本中没有得到支持。未来有必要对这些假设进行二次检验，以探明本研究的假设是否确实不成立。

5.3.4 控制变量不足

虽然本研究对学历和性别两个可能会影响高职教师薪酬满意度的关键因素进行了控制，但可能还有其它变量会影响教师薪酬满意度。如工作强度也是教师薪酬满意度的一个重要变量，如果工作强度过大，则很可能会影响薪酬与薪酬满意度之间的关系；再如本研究也缺乏对民办院校的特色因素的考虑。未来的研究

中可以添加更多的控制变量，增加研究结果可靠性的同时可以增加研究结论的针对性。



参考文献

- 鲍润辽. (2020). 普通高校青年教师薪酬激励问题研究. *延安大学学报 (社会科学版)*, 42(5), 76-82.
- 步丹璐, & 白晓丹. (2013). 过程公平还是程序公平?——基于薪酬激励对员工离职的实证分析. *中国工业经济*, 36(4), 113-120.
- 陈曦, 宋合义, & 薛贤. (2012). 价值认同对程序公平与组织公民行为之间关系的作用研究. *科学学与科学技术管理*, 33(9), 135-144.
- 费玉洁. (2017). 浅谈员工薪酬外部公平性, 薪酬内部差距与企业绩效. *人力资源管理*, 9, 144-145.
- 黄辉. (2012). 高管薪酬的外部不公平, 内部差距与企业绩效. *经济管理*, 7, 81-92.
- 李艮, & 钱道. (2009). 基于弗鲁姆期望理论的高校后进生激励管理研究. *科技信息*, (24), 362-363.
- 李亚静. (2011). 浅谈企业职位薪酬设计的内部公平性问题. *中小企业管理*, 19 (4), 42-50.
- 李垣, 杨知评, & 史会斌. (2009). 程序公平和分配公平影响联盟绩效的机理研究. *管理学报*, 6(6), 759-768.
- 林淑姬, 樊景立, 吴静吉, 等 (1994). 薪酬公平, 程序公正与组织承诺, *组织公民行为关系之研究*. *管理评论*, 13(2): 87-107.
- 林颖. (2012). 基于职位分析与能力评价的企业薪酬内部公平性探讨. *人力资源管理*, 32(11), 66-67.
- 刘鹏. (2011). 从分类控制走向嵌入型监管: 地方政府社会组织管理政策创新. *中国人民大学学报*, (5), 91-101.
- 鲁海帆. (2011). 高管团队内薪酬差距, 风险与公司业绩——基于锦标赛理论的实证研究. *经济管理*, 12(1), 93-99.

- 罗华伟, 宋侃, & 干胜道. (2015). 高管薪酬外部公平性与企业绩效关联性研究——来自中国 A 股上市房地产公司的证据. *软科学*, 29(1), 6-10.
- 马智颖, 孙世敏, & 张汉南. (2021). 薪酬外部公平性与高管过度在职消费行为后果分析——基于内部薪酬差距的调节作用. *东北大学学报 (社会科学版)*, 23(1), 43-51.
- 祁怀锦, & 邹燕. (2014). 高管薪酬外部公平性对代理人行为激励效应的实证研究. *会计研究* (03), 26-32.
- 区苑华, & 何梅萍. (2010). 中小民营企业薪酬内部公平问题探讨——以某民营企业为例. *会计之友(下旬刊)*, 66 (9), 38-40.
- 饶育蕾, & 黄玉龙. (2012). 高管薪酬内部公平性、股权性质对公司业绩影响的实证研究. *系统工程*, 12(6), 34-39.
- 孙伟, & 黄培伦. (2004). 公平理论研究评述. *科技管理研究*, 24(4), 102-104.
- 王炳成 (2011). 薪酬公平, 人格特质与工作满意度关系研究[J]. *科研管理*, 32(3): 91-100.
- 王丽君. (2010). 全面薪酬模式的构建. *企业改革与管理*, 15(3), 53-54.
- 王斯多, & 余慧. (2011). 企业薪酬内部公平与外部公平对接研究. *科技创业月刊*, 13(4), 86-87.
- 王旻, 张丹, 许树强, & 张铁山. (2015). 综合医院护理岗位评价要素体系的建立及信度、效度分析. *中国护理管理*, 15(3), 272-276.
- 吴联生, 林景艺, & 王亚平. (2010). 薪酬外部公平性、股权性质与公司业绩. *管理世界*, 26(3), 117-126.
- 伍晓奕, 汪纯孝, & 谢礼珊. (2006). 薪酬管理公平性对员工薪酬满意感的影响. *外国经济与管理*, 28(2), 7-14.
- 颜克权, & 王韬. (2008). 基于程序公平的国有企业薪酬结构的主因子分析. *中国管理科学*, 26(2), 526-531.
- 张君, & 唐玉凤. (2017). 企业基层员工薪酬内部公平性研究. *经营管理者*, 26(16), 148-156.

- 张霞. (2012). 基于企业需求的人力资源管理专业核心课程实验教学设计研究——以《薪酬管理》课程为例. *石河子大学学报: 哲学社会科学版*, 26(2), 118-119.
- 郑秉文. (2002). 合作主义: 中国福利制度框架的重构. *经济研究*, 16(2), 71-79.
- 朱飞. (2009). 研发人员薪酬制度模式、公平感与个人绩效的实证研究. *科学学与科学技术管理*, 30(6), 192-196.
- 朱荣贵, & 戴良铁. (2005). 如何提高宽带薪酬设计的内部公平. *中国人力资源开发*(10), 72-76.
- 朱志强. (1989). 马斯洛的需要层次理论述评. *武汉大学学报: 人文科学版*, 12(2), 124-126.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46(3), 159-169.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Baron R M, Kenny D A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.
- Carr, J. D., & Maxwell, S. R. (2018). Police officers' perceptions of organizational justice and their trust in the public. *Police Practice and Research*, 19(4), 365-379.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 302-320.
- Dreher, G. F. (1981). Predicting the salary satisfaction of exempt employees. *Personnel Psychology*, 34(3), 579-589.

- Dunford, B. B., Jackson, C. L., Boss, A. D., Tay, L., & Boss, R. W. (2015). Be fair, your employees are watching: A relational response model of external third-party justice. *Personnel Psychology*, 68(2), 319-352.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11-19.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Milkovich, G. T. (1990). Rethinking rewards for technical employees. *Organizational Dynamics*, 18(4), 62-76.
- Herzog, S. (2008). A Four-Step Faculty Compensation Model: From Equity Analysis to Adjustment. *New Directions for Institutional Research*, 140(1), 49-64.
- Ingvardson, J. B., Kaplan, S., e Silva, J. D. A., Di Ciommo, F., Shifan, Y., & Nielsen, O. A. (2020). Existence, relatedness and growth needs as mediators between mode choice and travel satisfaction: evidence from Denmark. *Transportation*, 47(1), 337-358.
- Iyer, A., Leach, C. W., & Crosby, F. J. (2003). White guilt and racial compensation: The benefits and limits of self-focus. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(1), 117-129.
- Justice, B. J., Mock, J. J., Guo, L., Degiron, A., Schurig, D., & Smith, D. R. (2006). Spatial mapping of the internal and external electromagnetic fields of negative index metamaterials. *Optics Express*, 14(19), 8694-8705.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kutnjak Ivković, S., Peacock, R., & Cajner Mraović, I. (2020). The role of organisational justice and community policing values in the model of external procedural justice in Croatia. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 44(1-2), 47-62.
- Lai, H. H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10718-10723.

- Livingstone, L. P., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (1995). Perceptions of internal and external equity as predictors of outside salespeoples' job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 33-46.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637.
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477-493.
- Sabiu, I. T., Abdullah, A., Amin, A., & Tahir, I. M. (2018). An empirical analysis of the need for achievement motivation in predicting entrepreneurial persistence in Bumiputra entrepreneurs in Terengganu, Malaysia. *International Journal of Business and Globalisation*, 20(2), 190-202.
- Strunin, L., & Boden, L. I. (2004). The workers' compensation system: worker friend or foe?. *American Journal of Industrial Medicine*, 45(4), 338-345.
- Sun, I. Y., Liu, J., Wu, Y., & Van Craen, M. (2021). Does trust in citizens mediate the relationship between internal and external procedural justice: A comparison between China and Taiwan police. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(4), 480-497.
- Terpstra, D. E., & Honoree, A. L. (2003). The relative importance of external, internal, individual and procedural equity to pay satisfaction: Procedural equity may be more important to employees than organizations believe. *Compensation & Benefits Review*, 35(6), 67-74.
- Torre, E. D., Pelagatti, M., & Solari, L. (2015). Internal and external equity in compensation systems, organizational absenteeism and the role of explained inequalities. *Human Relations*, 68(3), 409-440.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

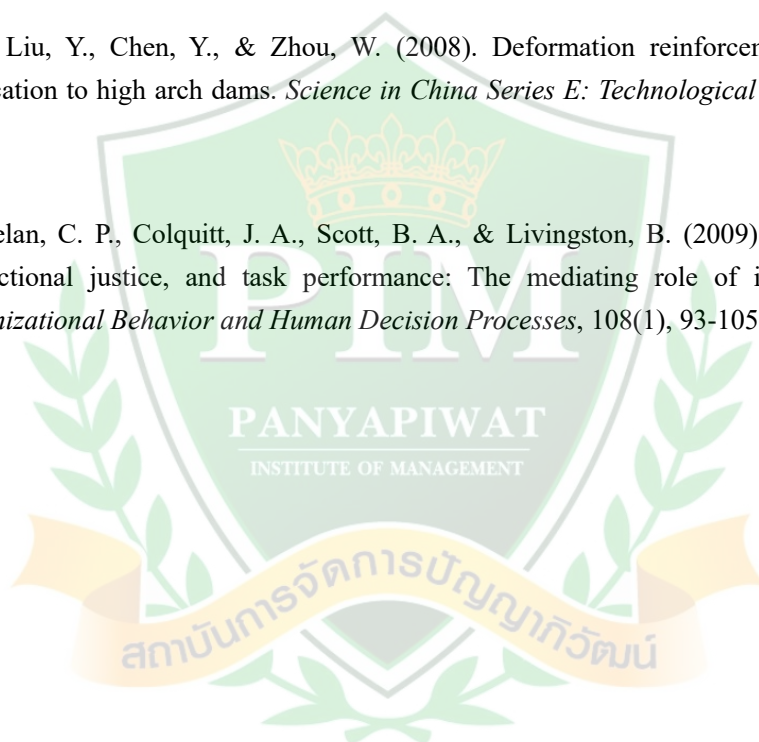
Van Craen M, Skogan W G (2017) . Achieving fairness in policing: The link between internal and external procedural justice. *Police quarterly*, 20(1): 3-23.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumers selection of mobile value-added services. *African Journal of Business Management*, 5(19), 7885-7898.

Yang, Q., Liu, Y., Chen, Y., & Zhou, W. (2008). Deformation reinforcement theory and its application to high arch dams. *Science in China Series E: Technological Sciences*, 51(2), 32-47.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.



附录

附录一 教师薪酬满意度调查问卷

尊敬的朋友，您好！

首先感谢您在百忙之中接受此次问卷调查，该问卷主要用于研究教师薪酬分配设计是否合理，从而为企业提高教师员工对薪酬设计提供有价值的参考意见，特恳请您给予支持帮助。本问卷调查为不记名调查，您个人填写的资料和问卷答案绝对保密，请您依据实际情况填写。为保证调查的质量，请您填写问卷中的所有问题，请勿有漏答题项。

第一部分：基本资料。请根据您的实际情况，选择相应的选项。

- 1.您的性别（ ）。
A、男 B、女
- 2.您的年龄（ ）。
A、20-29 周岁 B、30-39 周岁 C、40-49 周岁 D、50 周岁及以上
- 3.您的学历是（ ）。
A、大学本科 B、硕士 C、博士
- 4.您的工龄（ ）。
A、20 年以上 B、16 到 20 年 C、11 到 15 年 D、10 年以下
- 5.您在本岗位上的任职时间（ ）。
A、1 年以下 B、1-4 年 C、5 到 8 年 D、8 年以上

第二部分：薪酬公平感与满意度调查

请认真阅读下面的每个条目，根据您的真实情况或想法，在每道题后面用“√”标出一个相应的数字。

题号	题目	完全不同意	不太同意	不确定	比较同意	完全同意
内部公平						
1	和本单位的同事相比，我的基本工资是公平的。	1	2	3	4	5
2	和本单位的同事相比，我的奖金是公平的。	1	2	3	4	5
3	和本单位的同事相比，我的福利是公平的。	1	2	3	4	5
4	和本单位的同事相比，我的薪酬总体是公平的。	1	2	3	4	5
外部公平						
5	和其它单位的教师相比，我的基本工资是公平的。	1	2	3	4	5
6	和其它单位的教师相比，我的奖金是公平的。	1	2	3	4	5
7	和其它单位的教师相比，我的福利是公平的。	1	2	3	4	5
8	和其它单位的教师相比，我的薪酬总体是公平的。	1	2	3	4	5
程序公平						
9	我们学校给每个老师定薪定岗的程序是公平的。	1	2	3	4	5
10	我们学校老师们薪酬（含奖金）发放的程序是公平的。	1	2	3	4	5
11	我们学校升职加薪的程序是公平的。	1	2	3	4	5
薪酬满意度						
12	我对基本工资是满意度的。	1	2	3	4	5
13	我对奖金是满意的。	1	2	3	4	5
14	我对福利是满意的。	1	2	3	4	5
15	总体来说，我对我的薪酬是满意的。	1	2	3	4	5

附录二 教师薪酬满意度访谈提纲

本研究在三个方面涉及到与民办高职教师的深度访谈。

第一次访谈：了解民办高职院校教师薪酬公平问题（提出研究问题之前）

访谈对象：5名民办高职教师

问题：

- （1）您感受到您所在的学校薪酬公平是否存在问题？
- （2）存在什么问题？
- （3）薪酬内部公平、外部公平和程序公平是否有问题？具体有哪些表现？
- （4）您觉得目前贵校的薪酬体系有什么值得改进的地方？

第二次访谈：确定研究模型的现实意义（初步设计研究模型后）

访谈对象：3名民办高职教师

问题：

- （1）您觉得这个模型描述的问题符合您的现实感受吗？
- （2）您觉得薪酬内部公平、外部公平和程序公平是否共同影响了您的薪酬满意度？

第三次访谈：确定研究问卷（设计问卷后）

访谈对象：3名民办高职教师

问题：

- （1）对于问卷上的题目有没有什么疑惑？
- （2）问卷上的措辞是否有歧义？
- （3）问卷的问题是否符合您当前的工作环境？
- （4）问卷是否有什么值得改进的地方？

致谢

故事不能停留在这五章，写下去才知道梦有多长。

行文至此，意味着我的研究生阶段学习即将结束，始于 2020 年的新冠肺炎爆发，老师们戴着口罩坚守三尺讲台，为我们授课的情景，历历在目，终于 2021 年，值此中国共产党成立 100 周年之际，我的研究生学习也至尾声，终将别离。两年多光阴，如烟火，满目繁华，目之所及，均是记忆。

开学酒会上洪风院长对同学们的殷切讲话犹在耳畔，班主任尚鸿雁教授呼吁大家为中国武汉献爱心，仍令人热血沸腾，同学们分组走在曼谷大街小巷的医药店购买口罩，走出的每一步都是深沉的爱。漫漫求学路，我们克服疫情，跨越空间，连上网络，在所有老师们的帮助下，完成了学业，也体会到了“爱是正大无私的奉献”内涵，深深的感谢各位老师！

首先，我想感谢我们的各位任课老师。感谢颜值担当的陈鼻教授，一遍又一遍的给我们讲解研究方法，从定量到定性，苦口婆心重复重点、要点、注意点，那个无奈的撩发动作印在每一个同学心中；感谢温文尔雅的徐志坚教授，他的创业团队分组式教学，让同学们不仅分享了独到见解，又展示了个人魅力，帮助我们这个跨越四代人的班级顺利破冰，从不了解到成为朋友；感谢幽默风趣的鲁桂华教授，让我们一眼看穿“一切皆为现金流”，见识了什么叫打通教学的任督二脉，8 分钟教会知识难点，领略老师“樯櫓灰飞烟灭”之奥义；感谢爱国达人吕海军教授，在分析华为是如何通过价值链、价值网、知识网进阶实现转型升级的问题上，让我们看到一个国际巨头企业的运营管理之美，爱国之心强烈跳动；感谢严格认真的罗文豪教授，通过翻转课堂，不断裂变我们这几个小团队，让每个人保持每天睡眠不足 2 小时，却依然亢奋在腾讯会议室内“嗷嗷叫”，领悟：熬夜学习也是一种快意人生；还有很多老师，需要感谢，纸短情长，道不尽太多涟漪，唯愿老师们桃李满天下。

这里，我想单独用一段文字，来感谢我亲爱的导师彭兆祺教授。选择彭教授做我的导师，缘于 2020 年 1 月 13 日第一堂课上彭教授温柔的声音，忠于彭教授如沐春风般的亲和力、润物细无声的教学之美。得知被彭教授收为弟子，亦激动万分，暗暗自喜！彭教授认真严谨的指导我选题、设计提纲，写作期间，家中恰逢重大变故，家父重疾，我非常无助，在我准备放弃时，彭教授一次次鼓励鞭策，让我不要放弃；每一次向彭教授发送论文，她都是在半小时内就给我修正并连线解说；每一次向彭教授留言，无论多晚，她都是第一时间给与我最强回复。感于

恩师精于学敏于行之道义，受惠于为学为人之奥义，此乃人生财富！行文至此，泪洒满襟，万般感激无以言表，唯愿吾师青春永常驻，身体康健，桃李芬芳满天下！

最后，再次感谢正大管理学院所有 C-MBA 课程的任课老师，感谢正大管理学院洪风院长、尚鸿雁教授，感谢一次次联系我交稿、交进度表的蔡安勤老师，感谢正大管理学院中国研究生院以及中国研究生中心所有老师们对我给予的帮助和关心。

陈黎丽

二〇二一年八月二十日



声明

作者郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

独立研究报告题目：民办高职院校薪酬公平对教师薪酬满意度的影响研究

作者签名：_____陈黎丽_____ 日期：2021年8月20日



个人简历

姓名：陈黎丽

学历：

2021 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

2011 年 管理学学士学位 公共关系专业
南京大学

职业：教师

工作地点：南京工业大学浦江学院
中国江苏省南京市溧水区石湫镇励学路 26 号

E-mail: 16053360@qq.com

专业能力/特长：生涯规划、职业指导

