**对公平感与工作绩效关系的分析**

摘要：虽然随着市场竞争环境的不断变化以及人们受到了西方价值观念的影响，我们对价值观的看法也在发生着潜移默化地变化，但是流传下来的传统观念依然影响着我们对公平问题的态度。所以，公平问题一直是学者们关注的重心。在一个组织中，职员绩效与组织公平感紧密联系在一起，当企业员工感受到了企业对其公平，员工在整个工作过程中会感到心情舒畅，可以直接导致员工心理满意度增加，进而促进员工行为方面的改变，改变职员行为可以进一步提升工作绩效，从而实现企业目标。相反，则会产生消极影响。因此，通过对公平感与员工绩效的关系的分析，对企业未来更好的发展可能会具有很大的现实意义。本文从公平感的理论入手，尝试分析公平感与员工绩效之间的关系，通过创造良好的企业公平氛围，从而达到激励员工的作用。

关键词：公平 工作绩效 激励 组织公民行为

一、关于公平感的理论

**（一）J . S .Adams的分配公平理论（Distributive justice theory）**

美国心理学家J .S .Adams（1965年）最早地对该理论作出了系统的分析，该理论着重研究薪金分配的科学性、公允性及对提高员工工作主动性的影响。亚当斯的分配理论用公式表示如下：

OA/IA=OB/IB

这里，A和B是两个相比较的个体，O表示个体通过自己的努力从组织中得到的报酬，奖励等；I表示个人在组织中所付出的代价。

A与B比较后出现三种心理状态：（1）比例相等的情况下，都感受到了公平；（2）如果A大于B，则A认为自己得到的报酬多，会感到公平，从而会更加努力工作，不断地增加投入；（3）如果A小于B，则A觉得自己得到的报酬少，就会对结果不满意，从而会降低工作效率，更甚者可能会离开组织。

总体而言，员工偶尔会把自身的投入、产出与过去的历史数据进行对比，这种对比是个人历史比较，当员工感到现如今的投入与产出关系不如过去时，就会感受到不公平，出现这种情况，员工一般会将此归因于个人能力等，他可能会减少自己的投入，另外一种情况是，员工在组织内部或外部寻找可以用作与其做比较的对象，如果认为其比较的对象状况与其本人状况不同，则员工会对分配的结果感到不满意，此时，他会增加自己的产出或减少他人的产出，从而满足心理不公平的感受。

**（二）程序公平理论（Procedural justice theory）**

员工对最终分配结果感到不公时，就会想如何才能保证分配结果的客观性、公正性？1975年，John W .Thibaut和 Lanren Walker提出程序公平的概念，他们提出，若是进行裁决的程序是公平的，纵然得到的结果对于自身来说是不利的，他们对这项结果也会持有比较肯定的评价，员工的公平感也会显著增加，随着这一理论的提出，学术界的一些学者对公平感的探讨研究工作开始进入了一个快速成长的阶段。Leventhal（1980）把这一理论运用到了组织中，为了保证公正、公允，提出了六条标准：（1）一致性规则（consistency rule），分配程序对于有差别的员工或者在不同的时刻应该保持一致性；（2）避免偏见规则（bias suppression rule），意在分拨过程中，应放弃个人的偏见；（3）准确性规则（accuracy rule），即决策应该依据正确的信息；（4）可修正规则（correctable rule），决策应该有可修正的机会；（5）代表性规则（representative rule），在出现不确定的状况下，能帮助人们快速抓住问题本质，代表全部职员的利益；（6）道德规则（moral and ethical rule），分配程序必须与一般能够接纳的伦理标准相互契合。John W .Thibaut和Lanren walker的研究也证明了程序公平性的差异也会影响到个人对于某一项程序的态度和行为，增加程序公平性有利于产生可以提高结果满意度的态度和行为。

**（三）交互公平理论（Interactional justice theory）**

1986年，Bies 和Moag在前述理论的基础之上提出了一个新的理论：交互公平理论。他们认为，交互公平是交互双方所感觉到的个体之间交流的质量，无论最终结果是否公正，它主要关注的焦点是人际往来的方式是如何影响员工公平感的，其中也包括执行者在看待员工的态度和行为方面。Colquitt（2001）应用验证性因素分析方法（Confirmatory Factor Analysis）得出的结论是交互公平有两个维度，即人际公平和信息公平。人际公平（interpersonal justice）旨在上级在向下属部门人员传递信息时有没有尊重对方，而信息公平（informational justice）旨在所传递的信息内容能否囊括全部信息。

二、公平感与员工绩效的关系

有关公平感与员工绩效之间的关系，学者对此做了相关探讨，有些学者认为员工感觉到公平、公允与其在工作中的表现主要体现在分派公平与程序公平对工作绩效的影响；也有学者在建立的模型中将任务激励作为中介变量。另有研究工作者提出，责任感机制是连接公正，公允和绩效的纽带、桥梁。Adams的分配公平理论认为，若是个体对其在工作过程中的投入与产出感到公平，那么他们就会尽力工作，尽职尽责，爱岗敬业，反之，则消极怠慢，无心工作。相关的研究也发现，程序公正会给企业带来较高的绩效[6]。Masterson和Goldman（2000）的实证研究得出的结论是交互公平与员工绩效之间呈现显著正相关关系[7]，即当上级对待下属职员公正、客观时，那么，职工就会以取得更好的工作成绩作为回报。

汪新艳和廖建桥（2007，2009）[8,9]在一些相关研究结果的基础之上，分别从组织公平的三个方面分析其对员工绩效所产生影响。他们认为，分配公平、程序公平是通过中介变量来影响员工工作的两种绩效，互动公平通过领导—成员交流关系来提高员工的两种绩效。在研究组织公平的三个方面，衡量员工绩效的最有效的标准是互动公平。他们的研究探讨的过程中提出了组织公平、公正对员工工作绩效的影响的理论模型如下图：

图：组织公平、公正对员工工作绩效的影响假设模型

资料来源：汪新艳，廖建桥，组织公平、公正对员工工作绩效的影响，2009

综上所述，本文仅从理论上做出假设：公平、公正的三个维度均对工作绩效产生直接影响。如图：反映了员工公平公允感的提升可以直接增强员工对组织的满意感，进而提升工作业绩，公平感三个维度可能对工作绩效产生直接作用。

分配公平

程序公平

互动公平

工作满意度

结果满意度

薪酬满意度

关系融洽

离职率下降

积极性提高

组织公民行为

工作绩效提升

公平感提升

满意感增加

行为改进方面

从上图可以反映出分配过程的公正公允和程序公正对员工心理都会产生直接影响，这说明，企业若是公正、公平对待员工，有利于提升员工对结果满意的立场与行为，能够使个体或群体容易接受、认同、服从组织的最终决策政策。时刻处在一个公平的环境中，就能产生公平的心理感受，进而能够改善员工的行为与态度，包括员工感受到了公平，工作积极性显著增加；人员流动率和离职率明显降低；员工彼此相互之间，上级与下属的关系变得友好，相处和谐；重要的一点是，组织中同时会产生了组织公民行为，即员工自发地从事份外工作的一种行为，不包括在员工的正式工作要求中，但是出现了这种行为，有利于提高组织绩效，无疑会促进组织活动的有序高效地运行。互动公平更加强调上级对下属员工给予的关注度和尊重等，以及下属向上层领导的反馈意见，如果两者之间互动良好的话，那么这种良好的互动效果可能会影响工作绩效。

三、关于两者之间关系的分析带给组织的管理启示

在获悉组织公正公平地对待员工能够加强工作绩效，企业应采取相应措施提升员工的公正公平感，进而提高员工工作绩效，以实现企业目标。目前，虽然有些企业具有一定规模，大多按照企业管理层的主观判断，企业内部制定了各种规章制度，但都只是流于形式，从未实际按此执行过，这种做法严重影响了企业部分工作效率比较高的员工的心理满意度和公平感。因此，既然制定了这项制度，就力求努力做到。

**（一）制定员工参与度**

根据Thibaut和Walker的研究成果可知，只有员工真正地亲自参加了组织活动，公平感就会显著提升，因此，员工参加的好处有：（1）能够代表其所属部门及其它各个部门员工的切身利益，使得分配程序更具有公平性；（2）员工在亲身参与组织活动的过程中能更加了解组织政策及规章制度制定的原则和依据，优势和劣势，增强了员工的归属感，可以提升员工工作积极性。（3）员工在参与到组织活动的过程中，能够为企业的正确运营提供有用的建议和意见，比如基层工作者，他们对公司生产线的各个方面可能会提出宝贵的，合理化的建议。（4）让员工参与到企业运营等活动中，如果上级领导能够对员工提出的意见仔细斟酌，并采纳合理化的意见，对提出的不完善的意见等给予鼓励，员工的心理满意感会大大地增加，一般来说，在这种情况下，员工会更加积极努力地完成公司交代的任务，当这种氛围继续下去时，周边的同事的工作积极主动性也可能瞬间被带动，有助于企业目标的顺利完成。

**（二）制订科学合理的薪资管理体系、奖励制度及绩效评估**

从学者的相关研究发现，分配公平对工作绩效有显著影响，通过制定科学合理地薪资管理体系、奖励制度，客观科学的绩效评估体系，保证分配制度的准确、客观及公正，减少员工不公平感，从而增强工资薪金对员工的激励效应。目前出现的一些情况是，大多数的中小企业里，人事部制定了一套绩效评估体系，但都只是空谈，评估体系制定完了，挂在办公室里，只当是一件摆设，却从未按此认认真真地执行过，所有员工的绩效评估都是一个模式，很明显的是，这种做法是不恰当的，也是不可取的。我们知道，企业里有的员工认真完成工作任务，任劳任怨，努力工作，始终把公司的工作放在第一位置，最终的结果却和那些在上班过程中投机取巧，懒散的员工完全一样，更甚者，主管部门的领导明知此事，却不闻不问，那么，试想一下，这样的做法公平吗？因此，企业不但要建立一整套合乎情理、客观、公允公正，的评估体系，更要严格执行。那么，如何做呢？首先，可以通过“以岗定薪”，是为了更好地避免公司内部产生的不公平现象。制定的每个岗位对公司的奉献程度是不相同的，从而对公司的效益也是有差异的。如果公司员工的工资薪酬基本上相同，那么这种分配制度可以说是最大的不公平。对于公司的任务，员工做与不做，结果是一样的，做好与做坏，结果也是一样的，这种情况对企业核心员工来说是最大的不公，会挫伤他们的工作积极性，从而损害企业的利益。这种薪酬分配制度的激励作用是由薪酬分配制度的公平性决定的，而这种公平是与员工的业务能力及对公司的贡献相对等的。

**（三）建立组织内部沟通体系**

员工往往难免会以个人视角去判断投入与产出，人们也往往会过高地估计自身投入，对他人投入预计偏低，而交互公平、公正对工作绩效有较好的预测估计能力，因此，企业应在领导层与员工、员工与员工之间建立透明的信息沟通，从客观公正的维度进行分配，可以提高公平感，提高绩效水平。对于企业管理者来说，要尽可能地与员工进行交流，使员工能够了解管理者的要义，管理者能够领会员工的心理，并且处在同一层级以及下级部门与上级部门之间的交流则能排除相互之间的误会，员工与领导之间配合默契，更有利于目标实现。有些企业领导错误的认为，领导是制定决策的，下属只需要按要求执行就行了，不需要进行有效沟通，其实这种想法是大错特错的。交流沟通是一把双刃剑，管理者要想使得管理决策合理化，就需要广泛地收集有效信息，对这些信息进行分析，处理，才能做出正确判断。如果管理者没有与员工进行有效沟通，拒绝员工参与企业活动，员工可能认为企业把自己当成外人，打消工作积极性和主动性，更严重的情况是各部门之间员工互相猜忌，最终造成组织绩效低下，影响企业收益。

**（四）领导层能够给予员工更多的关心**

管理层与员工的关系会直接影响组织员工公平感和工作绩效，领导风格不同可能会产生不同的领导模式。有的公司领导对员工的工作给予积极肯定和赞扬，这样员工对自己的工作充满热情，更加明确自己工作的目的，进而意识到自身的工作在企业中的重要性；领导对员工的工作结果能否感到满意，需要及时做出明确的表示，这样，员工会感受到温暖，进而更加促进工作圆满完成。

**（五）建立完善的组织公平文化**

组织文化是长期发展形成的，组织文化的核心是企业价值观，公平的组织文化可以提高员工工作主动性、积极性，施展他们的创造潜能，如果处在一个不公平环境中，员工的主动性和创造性都会受到严重的打击，从长远来看，对企业的发展是不利的。

**参考文献**

[1] Thibaut J, Walker. Procedural Justice: A Psychological Analysis [M].Hillsdale, NJ:Erlbaum，1975.

[2] Leventhal G.S.，Karuza J.，and Fry W. R. Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences [J].Justice and Social Interaction，1980.

[3]Bies R.J., and Moan J. F.. Interactional Justice：Communication Criteria of Fairness[R].In R.J. Lewicki，B.H. Sheppard，M.H. Bazerman，Research on Negotiations, Greenwich，CT：JAI, Press，1986.

[4]Colquitt J.A.，Conion D.E.，Wesson M.J.，Porter C.，Ng K.Y. Justice at the Millennium：A Meta analytic Review of 25Years of Organization Justice Research[J]. Journal of Applied Psychology，2001.

[5] Robbins Stephen P. Organizational Behavior. 北京：中国人民大学出版社，2012.

[6]Konovsky M A，Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance[J].Journal of Applied Psychology，1991.

[7]Masterson S S，Lewis K，Goldman B M.et al. Integrating justice and social exchange :The differing effects of fair procedure and treatment on work relationships[J]. Academy of Management Journal，2000.

[8]汪新艳，廖建桥. 组织公平感对员工工作绩效的影响机制研究[J]. 江西社会科学，2007.

[9]汪新艳，廖建桥. 组织公平感对员工绩效的影响[J]. 工业工程与管理，2009.

[10]许可佳. 民营企业组织公平、行为和组织公民行为关系研究[D]. 南京理工大学硕士学位论文，2007.

[11]徐灿. 组织公平感对员工工作绩效影响的实证研究[D].南京理工大学硕士学位论文，2009.

[12]胡飞飞. 员工组织公平感对工作绩效的影响研究[D].南京理工大学硕士学位论文，2009.

[13]彭科. 薪酬管理公平性对员工工作绩效的影响[J].人力资源，2016（24）.

[14]张珊珊. 组织公平感、工作满意度与工作绩效关系研究—以林业企业为例[D].北京林业大学硕士学位论文，2015.

作者简介：郜姗姗，女，汉族，（1990年—），就读于安徽财经大学工商管理学院企业管理专业，2015年9月入学，研究方向：人力资源管理；

导师简介：谭艳华，女，汉族，铜陵学院经济学院院长，教授，研究方向：人力资源管理

邮编：233030

收信地址：安徽省蚌埠市安徽财经大学龙湖东校区曹山路962号