



绩效评估 公正感问题研究

——结构、前因及效应

..... 陈丽芬 江卫东 著



科学出版社

绩效评估公正感问题研究

——结构、前因及效应

陈丽芬 江卫东 著

国家社会科学基金(编号:10BGL003)

国家自然科学基金(编号:71172103)

资助出版

科学出版社

北京

内 容 简 介

绩效评估中的不公正感会导致评估系统的失败,因此提升受评员工的公正感是组织绩效评估系统设计不应被忽视的内容之一。本书从组织公正角度探讨绩效评估的若干基础性问题,综合运用社会交换理论和多焦点分析思路,厘清中国企业情境下员工绩效评估公正感的内涵与心理结构,考察绩效评估公正感重要的前因变量,以及绩效评估公正感对员工态度与行为的影响机制。书中详实地报告了自编的绩效评估公正感量表的信息采集、提炼和结构检验过程,系列实证数据结果表明该量表具有良好的信度和效度,符合心理测量学的技术要求。

本书适合企业管理、人力资源管理等专业的高年级本科生及研究生阅读,同时它也能绩效管理顾问及组织发展专家提供有价值的参考。

图书在版编目(CIP)数据

绩效评估公正感问题研究:结构-前因及效应/陈丽芬,江卫东著. —北京:科学出版社,2014

ISBN 978-7-03-041678-0

I. ①绩… II. ①陈… ②江… III. ①企业绩效-企业管理-研究

IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 196286 号

责任编辑:魏如萍 / 责任校对:韩 杨
责任印制:霍 兵 / 封面设计:无极书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 9 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2014 年 9 月第一次印刷 印张:14

字数:282 000

定价:68.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

前 言

绩效评估是企业人力资源管理职能的核心环节，成功的绩效评估有助于企业战略目的的达成。回顾过往数十年对绩效评估问题的研究，大量的研究集中于评估者和评估工具，却极少关注受评者对评估系统的反应。事实上，受评者对评估过程和结果的反应，与评估者的评估和反馈行为一样，对绩效评估系统的成功有重要的影响，因为“一个负面的反应有可能毁掉精心构建起来的评估系统”。

公正感知对所有人力资源管理过程而言都是重要的。例如，人员甄选、人事调整、绩效评估、薪酬设计等都需要考虑相关标准的公正性和可接受度。对于绩效评估而言，评估过程中的不满意和不公正感，以及评估结果的不公平，会导致评估系统的失败。因此，设计合理公正的绩效评估系统应成为企业所关心的重点，而测量受评者对绩效评估的公正感知，是判断评价绩效评估系统成功与否的有效标准。

本书通过对相关理论和成果的搜集、分析与提炼，基于组织公正理论和社会交换理论，采用文献分析、访谈、问卷调查等研究方法，运用多焦点分析思路探讨了中国企业情境下员工绩效评估公正感的内涵与心理结构，考察绩效评估公正感重要的前因变量，分析绩效评估公正感对员工态度与行为的影响效应及影响机制。本书陈述的核心内容包括以下几个方面。

绩效评估公正感的结构探讨及其测量。企业员工的绩效评估公正感是一个四维结构，包括评估者公正、评估系统公正、评估等级公正和相关利益公正。自编的绩效评估公正感量表共有 24 个题项。通过对绩效评估公正感结构的探索性和验证性因子分析，以及绩效评估公正感前因和效应研究的实证结果，表明绩效评估公正感量表有良好的信度和效度，符合心理测量学的技术要求，可以作为绩效评估公正感问题进一步研究的工具。

专家性权力、参照性权力、评估系统认知和发言权是绩效评估公正感的重要前因变量。分层回归分析和结构方程模型分析的结果表明，评估者和评估系统的不同特征对绩效评估公正感各维度具有不同的效应。评估者专家性权力对评估者公正和评估等级公正有显著影响，评估者参照性权力主要影响了评估者公正，受评者的评估系统认知对绩效评估公正感四个维度都有显著影响，受评者发言权对评估者公正、评估系统公正和评估等级公正有显著影响。研究显示，获取受评者对绩效评估的公正感知应特别关注受评者对绩效评估系统认知、受评者发言权和评估者的专家性权力三个前因变量。

绩效评估公正感对受评者的绩效、信任、承诺等行为和态度变量有显著的直接或间接效应。评估者焦点公正感对评估者信任有显著的直接效应，对任务绩效、人际促进、工作奉献、组织情感承诺和离职倾向有显著的间接效应。组织焦点公正感对组织信任、组织情感承诺和离职倾向有显著的直接效应，同时对组织情感承诺和离职倾向也有显著的间接效应。

信任感在绩效评估公正感与结果变量之间起到重要的中介作用。在绩效评估公正感对结果变量（任务绩效、人际促进、工作奉献、情感承诺和离职倾向）的所有影响路径中，信任变量均存在中介作用。除相关利益公正与情感承诺、离职倾向的关系被组织信任部分中介外，其余各公正维度与相关结果变量间的关系均被评估者信任或组织信任完全中介。评估者信任完全中介评估者焦点的公正维度与相应结果变量的关系，组织信任完全或部分中介组织焦点的公正维度与相应结果变量的关系。

此外，评估者焦点的公正和信任均表现出显著的溢出效应。评估者焦点的公正不仅通过评估者信任显著影响了指向评估者个体的结果变量，也显著影响了指向组织的结果变量，而组织焦点的公正只通过组织信任对指向组织的结果变量有显著影响。书中提出，基于这种溢出效应，应特别关注评估者（主管）作为组织绩效管理代理者的独特身份，改善其态度和行为，以利于提升员工的绩效评估公正感。

本书在写作过程中借鉴和引用了国内外许多学者的研究成果，在此对他们表示由衷的感谢。本书陈述的系列实证研究历时三年，先后进行了四轮调查，超过2000名企业员工接受了访谈及问卷调查，在此对所有在数据搜集工作中给予支持和协助的朋友们表示感谢。由于作者的水平有限，书中对绩效评估公正问题的认识难免有不足之处，敬请读者指正。最后感谢科学出版社魏如萍编辑在本书的出版过程中给予的热心帮助。

作 者

2014年7月

目 录

第 1 章	绪论	1
第 2 章	绩效评估公正感研究的理论基础	8
2.1	关于组织公正	8
2.2	绩效评估公正感	13
2.3	绩效评估公正感的影响因素	22
2.4	绩效评估公正感效应	31
2.5	社会交换	38
2.6	本章小结	40
第 3 章	绩效评估公正感研究设计	44
3.1	绩效评估公正感的结构分析与假设	44
3.2	绩效评估公正感的前因变量分析与假设	54
3.3	绩效评估公正感效应分析与假设	59
3.4	实证研究方法	71
3.5	本章小结	74
第 4 章	绩效评估公正感的结构	76
4.1	绩效评估公正感问卷的编制	76
4.2	绩效评估公正感结构的探索性分析	87
4.3	绩效评估公正感结构的验证性分析	92
4.4	绩效评估公正感问卷的信度和效度	99
4.5	绩效评估公正感结构研究结果及其与相关研究的比较	104
4.6	本章小结	109
第 5 章	绩效评估公正感的前因变量	111
5.1	前因变量假设模型各变量的探索性因素分析	112
5.2	前因变量研究相关量表的效度及描述性统计分析	115
5.3	各前因变量对绩效评估公正感各维度的分层回归	118
5.4	绩效评估公正感前因变量结构方程模型	126
5.5	绩效评估公正感前因变量的实证分析结果	135
5.6	本章小结	140
第 6 章	绩效评估公正感的效应	142
6.1	效应研究的样本与变量测量	143

6.2	效应研究相关量表的效度及描述性统计分析	145
6.3	绩效评估公正感对结果变量的影响：完全中介模型	150
6.4	绩效评估公正感对结果变量的影响：最终模型	158
6.5	绩效评估公正感效应的实证分析结果	169
6.6	本章小结	178
第7章	研究总结	180
参考文献		186
附录		203
附录A	绩效评估公正感开放式调查问卷	203
附录B	绩效评估公正感预试调查问卷	205
附录C	绩效评估公正感正式施测问卷	207
附录D	绩效评估公正感及其前因变量调查问卷	209
附录E	员工绩效评估公正感及其效应调查问卷（员工版）	212
附录F	员工绩效评估公正感及其效应调查问卷（上级版）	215

第1章 绪 论

有效的绩效评估是有效组织管理的基础，数十年来组织中的绩效评估一直是研究者和实践者共同关注的重要问题之一。绩效评估为各种组织活动提供决策依据，这些活动包括评估员工的能力，开发员工的胜任力，提升员工的绩效，调整员工的薪酬等^[1]。那么什么样的绩效评估才是有效的？该以何种标准判断绩效评估的有效性呢？根据以往的研究和实践，准确性导向的绩效评估被认为是判断绩效评估有效性的首要标准。基于这样的认识，开发出能够准确测量员工绩效的评估工具和培训评估者以减少评估误差等，成为绩效评估研究的重点。然而近年来一部分学者逐渐意识到，受评者的绩效评估反应可能是判断绩效评估有效性的又一个重要标准^[2]。受评者的绩效评估公正感正是绩效评估反应的重要内容之一，因此对其展开深入系统的探讨十分必要。具体来讲，选择绩效评估公正感作为研究主题基于以下几个现实背景。

1. 关注转型期社会的公正问题

公正（justice）是古往今来人们衡量理想社会的标准之一，也是人类社会发
展进步的重要价值取向。美国著名政治哲学家约翰·罗尔斯（John Rawls）在他的著作《正义论》中开宗明义地提出：“公正是社会制度的首要价值，正像真理是思想体系的首要价值一样……作为人类活动的首要价值，真理和正义是决不妥协的。”^[3] 2007年11月联合国大会通过决议，决定自2009年起将每年的2月20日设为“世界社会公正日”。联合国设立“世界社会公正日”的目的旨在进一步推动国际社会在消除贫困、实现男女平等和促进社会公正等方面作出努力。在2012年的世界社会公正日，联合国秘书长发表致辞，表示社会公正不仅仅是一项道德责任，而且是国家稳定和全球繁荣的基础，要充分释放各国和各民族的生产潜力，就必须实现机会平等、团结和尊重人权。“世界社会公正日”所呼唤的就是让公正成为社会生活的常态。

当前，中国的社会公正面临着诸多考验。事实上，社会的不公正已经很明确地摆在所有人的面前：分配失衡、贫富分化、教育不公、司法不公等乱象背后几乎都指向社会公正这个根本问题。以分配失衡为例，其主要表现之一是劳动报酬在初次分配中的比例过低，相当一部分劳动者“干得多，挣得少”。国际上通常认为，基尼系数达到0.4是警戒线，一旦基尼系数超过0.4，表明财富已过度集中于少数人手中，该国社会处于可能发生动乱的“危险”状态。对我国的基尼系

数目前各机构认识不一,被学界普遍认可的是世界银行测算的 0.47。国家统计局最新公布的数据显示,自 2003 年以来,我国基尼系数一直处在全球平均水平 0.44 之上,基本为 0.47~0.49,而非官方公布的数据则认为基尼系数已达到或超过 0.5,这是十分危险的信号。诺贝尔奖得主阿马蒂亚·森^[4]认为,收入分配的不公正并非仅仅表现为一部分民众收入水平低下,而是更深刻地反映出这部分民众不具备某些“基本能力”,如他们不像富人那样拥有经济资源配置的控制力、话语权;缺乏制度化的利益表达机制;市场机会不均、公平竞争机制缺乏,等等。

教育领域同样存在较为严重的公平问题。根据早前公布的“我国高等教育公平问题的研究”课题组调研结果,我国重点大学里的农村学生比例自 20 世纪 90 年代开始不断下滑,北京大学农村学生所占比例从三成落至一成。农村子弟占多数的县(乡)高中往往与名校保送名额无缘。机会不均导致人口向上流动受阻和阶层固化,甚至使部分民众被边缘化。据新华网的报道,2013 年有 100 万人放弃高考,除约 20 万人出国留学外,剩下的 80 多万人中农村孩子占绝大多数。自 2010 年以来,我国应届高中毕业生放弃高考的人数每年约有 10%,即每年以接近 10 万人的速度在增加。

“公平正义比太阳还要有光辉。”诚哉斯言!看上去太阳光芒万丈,但它的光辉只能照到人们的身上,却不能照到人们的内心。而公平正义产生的光辉,不仅能照耀在人们的身上,还能照进人们的心里。没有社会公正,就无法构建诚信友爱、充满活力、安定有序、和谐融洽的社会。对于当今的中国社会而言,公正是与发展同等重要且需要严肃面对的问题。没有社会公正就没有持久的社会稳定,也就不会有持续的发展。公平正义,是转型期中国社会应当始终坚守的基本价值取向。

2. 社会微观层面的组织公正问题不容忽视

公平正义不仅指宏观层面的社会公正,也包括微观层面的组织公正。组织公正是社会公正体系的重要组成部分,它是指工作场所的公正。促进工作场所的公正“毫无疑问将成为 21 世纪争取公民权利的主要战场”^[5]。

当前我国仍存在的组织不公正现象,其表现形式复杂多样。据星岛环球网综合报道,延长工时、压低和拖欠工资、缺乏保障是一些工人遭遇的三大最严重的组织不公正。中国劳动法规定,劳动者每天工作时间不能超过 8 小时,每周不超过 40 小时。由于生产需要可以加班,但是每天不能超过 3 小时,一个月不能超过 36 小时。劳动法还规定劳动者每周至少要有一天的休息时间。尽管有法可依,延长工作时间在一些企业中仍较为常见。例如,几年前南方某省的劳动保障部门对违反劳动法规的 30 家企业予以曝光,其违法事实主要集中于拖欠工资和社保

两个方面。据测算, 30 家企业对月薪仅 600 元左右的员工拖欠的工资总额竟然达到了 2100 多万元。除强迫工人超时工作以及支付低于最低工资标准的工资以外, 为数不少的企业没有给工人买医疗保险、工伤保险及养老保险, 工人很少有机会享受带薪的法定节假日。

公正问题不仅在一般的小企业泛滥, 知名企业同样存在各种各样的不公正问题。例如, 一家为苹果、英特尔、戴尔、索尼等生产代工产品的企业, 其毛利仅为 2%~4%。该企业在深圳的代工厂虽然规定八点上班, 但七点四十打卡交班, 之前还要做早会等准备工作。中午十二点开始吃饭, 规定吃饭时间是一个小时, 但是生产线不能停, 一般只能休息半个小时。该企业内部的规定是工作六天休息一天, 但因委托代工公司的压力, 往往是十三天休一天。在该企业的深圳观澜基地有保安 130 余人, 而且基地里戒备森严, 如同一个工业堡垒, 任何工人都需刷卡进门, 对来往车辆中的乘客还要进行指纹辨识扫描。一名不愿透露姓名的员工表示: “厂内各处的安检措施都非常严密, 出门都需经金属探测器检查。只要发现金属物件, 就会立即报警。”令人窒息的保密措施令管理者和工人面临严重的心理压力。再如, 作为全球最大的零售商, 沃尔玛利用其庞大的订单优势以极低廉的价格采购商品, 员工成了价格压力的牺牲品。在沃尔玛为节假日促销做准备时, 在中国的工人每天至少加班 3 小时, 每个月的加班时间甚至达到 100 多个小时。

这些组织不公正现象影响组织声誉和可持续发展, 不容忽视。正如社会不公正感会带来负面效应一样, 组织不公正感的影响也是极其负面的。学者们的研究表明^[6,7], 由组织不公正所导致的员工消极态度和行为主要分成由弱到强的三类。一是隐蔽的攻击: 对他人的攻击如敌意、愤怒; 对自己的攻击, 如焦虑、失眠、压抑等。二是退缩行为: 不充分发挥自己的能力, 如离职意愿提高、怠工、缺勤、减少帮助行为, 不提供工作资源, 浪费资源, 故意放慢工作进度等。三是公开的攻击: 对他人和组织的攻击, 如身体攻击、吵架、偷窃和故意损坏设备等; 对自己的攻击, 如自杀等。

任何形式的组织不公正都可能产生不利于组织也不利于个人的后果, 减少或预防这类负面效应的发生是组织管理者的责任和义务。充分了解组织不公正的前因、后果及影响机制, 有助于组织管理者增强改进工作的意识和意愿, 采取针对性措施增进员工的组织公正感, 提高员工工作满意度和工作及生活的质量。

3. 绩效评估公正感是组织公正感的关键构成部分

公正通常被认为是建立在社会公众感知基础之上的, 如果大多数人根据经验认为一项行动是公正的, 那么这项行动就是公正的^[8,9]。组织中的个体或者团体对组织及其代理人对待他们的公平性的感知, 被称为组织公正感。

组织公正感包括分配公正、程序公正和互动公正三个维度^[10,11]。分配公正指个体对所得到的结果的公平性感知；程序公正指对用来决定结果的方法或程序的公平感知；互动公正指程序实施期间个体所获得的人际对待的质量。Greenberg经研究认为，互动公正是由人际公正和信息公正这两种具体的人际对待类型所构成的^[12,13]。人际公正指人们在程序执行过程中获得有礼貌的对待和尊重的程度。信息公正指人们是否了解为什么以某种方式使用程序或为什么以某种方式分配结果的信息。因此，也有学者认为组织公正包括分配公正、程序公正、人际公正和信息公正四个维度^[14,15]。

组织公正感实质上是员工对影响其切身利益的组织决策公平性的总的认知与判断，涉及的决策类型主要有薪酬、绩效评估、晋升、工作安排、工作量和工作职责分配等。依据组织决策的类型来划分，组织公正感可分为绩效评估公正感、薪酬公正感、晋升公正感、工作量和工作任务分配公正感以及工作安排公正感等，其中，绩效评估公正感是组织公正感的关键构成部分。综合分析前人对绩效评估公正感的认识，可以将绩效评估公正感解释为受评者对组织的绩效评估系统、绩效评估过程和绩效评估结果的公正感知。

组织中的绩效评估主要服务于组织管理员工的目的和发展员工的目的^[16,17]。管理性目的主要通过绩效评估鉴别出不同个体的特征，为组织实施员工的区别管理提供有价值的信息。发展性目的主要通过绩效评估鉴别出某一特定个体的优缺点，并通过培训开发手段对员工进行素质提升和生涯发展。绩效评估目的能否实现，关键之一在于员工对绩效评估系统及其运作过程和运行结果的认可程度。造成绩效评估系统不能为员工所接受的原因可能是多方面的，但在很多情况下，员工不接受绩效评估系统是因为他们认为该系统是不公正的。

不公正的绩效评估将会引发组织管理其他方面的不公正，影响组织战略目标的实现。组织要实现其战略目标，就必须构建有效的绩效评估系统。如果组织对绩效评估系统进行了精心的设计，但员工感觉组织的绩效评估的结果和过程等是不公正的，那么组织的绩效评估系统在引导员工展现出组织所期望的特定品质和特定行为并创造出特定结果的功能会大大减弱，从而影响组织战略目标的实现。

不公正的绩效评估将会引发组织在薪酬方面的不公正。如今组织普遍使用绩效工资来激励员工改进绩效并达成组织所期望的目标。员工绩效工资的高低取决于其绩效评估的结果，不公正的绩效评估必定影响绩效工资的公正性，降低绩效工资的激励效果，甚至引发负向激励，如事实上的高绩效员工因不满不公正的绩效评估结果而离职。绩效评估结果是组织进行薪酬管理的重要依据，公正的绩效评估是绩效工资制度得以成功实施的关键前提。

不公正的绩效评估也会引发组织在人员配置（包括晋升、降职、解聘等）方面的不公正。通过公正的绩效评估，组织能够检查每个员工工作的完成情况，及

时准确地区分出绩效优良、绩效一般和绩效不佳的员工。管理人员通过公正的绩效评估过程,对受评者的优缺点及个性特征会有更深入的了解。根据员工的绩效和其自身特点,组织能够确定哪些员工可以晋升,哪些员工可以继续留任,哪些员工应转岗,哪些员工应降职,哪些员工应予以解聘,还可以对现有的员工进行更加合理的配置,以提高组织的竞争优势。不公正的绩效评估会引发组织内部人员配置的混乱,很可能造成不该晋升的员工得到了晋升,不该降职的员工被降职,不该解聘的员工遭到解聘,造成组织人员配置失当,组织优势被削弱,组织声誉遭受损失。

不公正的绩效评估还会引发组织在人员开发方面的公正问题。公正的绩效评估有助于识别员工的优势和劣势,找到导致员工绩效没有达到预期水平的原因。人力资源管理或直线管理人员据此可以准确地确定员工的培训需求,从而制订相应的培训方案对其实施恰当的培训,以提高其胜任能力使其能够有效地完成工作。但若绩效评估是不公正的,员工会拒绝接受绩效评估结果。员工或许认为,自己的绩效评估等级没有达到组织的要求是不公正的评估所造成的,而不是自己在知识与技能方面存在欠缺所导致的,如此必然影响员工接受培训的意愿和动力,降低培训效果。

4. 绩效评估公正感是绩效评估有效性的一个重要判断标准

回顾过往数十年对绩效评估问题的研究,大量的研究都集中于评估工具和评估者方面,注重研究心理测量或者准确性导向的标准 (accuracy-oriented criteria)^[18],并且大多数心理测量和准确性导向标准的研究又将注意力放在评估者一方,而受评者一方几乎被忽视。“受评者的反应”是一种评价绩效评估系统有效性的软标准,也是长期以来一种“被忽视的标准”^[19],但目前已引起越来越多的关注和研究^[2]。原因在于绩效评估的实践者对受评者的反应更加感兴趣,而学者们也开始意识到只注重“测量准确性”的评估者和评估工具的研究存在偏颇^[18],并逐渐认识到受评者反应改善对提高绩效评估系统有效性的重要作用。事实上,受评者对评估系统的反应,与评估者的评估和反馈行为一样,对绩效评估系统的成功有重要的作用^[20]。Murphy 和 Cleveland^[19]认为,“一个负面的反应有可能毁掉精心构建起来的评估系统”。这说明一个评估系统如果得不到受评者的接受和支持,将遭遇彻底的失败。受评者良好的评估反应对培育积极的工作态度和组织情感,强化提升激励效应,发挥着关键作用。绩效评估公正感作为最重要的受评者反应变量之一,已成为评价组织绩效评估有效性的重要标准^[21]。

在绩效评估公正感研究方面,绩效评估公正感结构研究是基础性的研究工作。只有识别出绩效评估公正感的结构,才能从理论上较准确地推测它的各个构成维度的前因变量,运用调查数据进行验证,揭示出绩效评估公正感的形成机

制。只有识别出绩效评估公正感的结构,才能在此基础上进一步分析它的各个构成维度对结果变量(受评者的工作态度和行为)的效应,进而揭示绩效评估公正感对结果变量的作用机制。Greenberg^[22]于1986年对绩效评估公正感的结构进行了研究,提出由分配公正和程序公正所构成的绩效评估公正感二维结构模型。由于有关绩效评估公正感结构方面的研究文献极为匮乏,导致以往学者在研究绩效评估公正感问题时,要么沿用Greenberg提出的绩效评估公正感二维结构模型,要么完全套用组织公正感的三维结构模型(分配公正、程序公正和互动公正)或四维结构模型(分配公正、程序公正、人际公正和互动公正)。近几年来组织公正研究领域采用多焦点研究思路所取得的研究成果表明以上做法不尽合理。这些做法几乎都将来源于组织的绩效评估程序公正与来源于评估者的程序公正混在一起。Lavelle等^[23]提出:“在公正测量方面没有明确说明公正的来源,或对不同来源的公正感进行平均,最坏的情况会导致虚假的结果,最好的情况是产生难以解释的公正效应。”根据Lavelle等的论述,沿用Greenberg二维结构模型或套用组织公正感三维或四维结构模型来研究绩效评估公正感问题,会导致不真实的研究结论或产生难以解释的公正效应。若将沿用Greenberg二维结构模型或套用组织公正感的结构模型所取得的研究成果应用于绩效评估实践,不但达不到提升受评者绩效评估公正感的目的,而且有可能事与愿违。

转型期中国社会微观层面的组织公正问题已日益引起人们的关注,亟待研究和解决。作为组织公正感关键构成部分的绩效评估公正感,当前在我国对它的研究还很薄弱。在此背景下,对绩效评估中受评员工的公正感结构、前因和效应进行深入系统的研究,十分必要。

本书将主要探讨绩效评估公正感的结构,分析标准化的绩效评估公正感量表的编制;厘清绩效评估公正感各构成维度的重要前因变量;揭示绩效评估公正感对受评者工作态度与行为的效应以及作用机制。因此本书阐述的具体内容包括以下几个方面:

(1) 绩效评估公正感结构分析。书中将运用多焦点的分析思路对绩效评估过程,以及前人在组织公正和绩效评估公正方面的研究成果进行深入的剖析,尽量把来源于不同焦点的绩效评估公正分开,构建绩效评估公正感结构假设模型。通过深度访谈、开放式问卷调查、题项分析以及对问卷调查数据的探索性和验证性因素分析等,对绩效评估公正感结构假设模型进行检验,揭示我国组织情境下受评者能清楚地区分出的绩效评估公正感的构成维度。

(2) 绩效评估公正感重要前因变量。书中将阐述如何通过问卷调查搜集绩效评估公正感及其主要影响因素数据,运用分层回归方法和结构方程模型技术分析评估者的个人特征(评估者的专家性权力和参照性权力)、评估系统的正当过程特征(受评者对绩效评估系统认知、受评者发言权)对绩效评估公正感各个构成

维度的效应，厘清绩效评估公正感各个构成维度的重要前因变量。

(3) 绩效评估公正感对受评者工作态度与行为的效应及作用机制。本书中将对绩效评估公正感与社会交换模型进行整合，采用多焦点的研究思路，将多焦点的绩效评估公正和多焦点的社会交换结合起来，构建绩效评估公正感通过社会交换变量对受评者工作态度与行为产生影响的假设模型。运用结构方程模型技术对问卷调查数据进行分析，对假设模型进行检验，揭示绩效评估公正感对任务绩效、人际促进、工作奉献、组织情感承诺和离职倾向等受评者态度与行为变量的效应及作用机制。

(4) 编制绩效评估公正感量表，为绩效研究者和组织管理者提供一个实用有效的测量工具。

本书的研究范围聚焦于企业员工对绩效评估的公正感知的探讨。虽然学校、科研院所和政府机构等组织的员工绩效评估公正感同企业员工绩效评估公正感相比存在很大的共性，但本书不研究这些组织，在问卷调查时只调查企业。

尽管在企业内存在非正式的日常性的评估，但本书将绩效评估限定为企业周期性开展的正式评估。绩效评估指的是包括绩效评估指标体系的设计、在绩效评估期间评估者的与评估有关的行为、绩效评估结果的确定、与受评者就评估结果进行沟通，以及绩效评估结果的应用等在内的整个过程。

企业中绩效评估的方式主要有直接主管评估、同事评估、下属评估、小组评估、顾客评估、自我评估和360°评估等，本书中的评估者是指受评者的直接主管。尽管绩效评估的责任主体呈现多元化的趋势，但直接主管仍然是企业内最重要的评估者。在我国，多数企业仍采用直接主管评估的方式。选用直接主管评估方式有适当的理由。第一，直接主管处在观察受评者行为的最有利位置。第二，直接主管通常对受评者的工作性质、工作任务、工作职责以及绩效要求有充分了解，甚至是这方面的专家。第三，直接主管对特定的单位负有管理的责任，当评估下属的任务被移交给其他人时，直接主管的威信就可能会受到削弱，工作积极性可能会受到影响。第四，绩效评估与员工的发展是紧密相连的，而下属的培训与发展也是直接主管的主要工作职责之一。当然，直接主管评估也存在局限性，如直接主管可能持有个人偏见等。

学者多米尼克认为，公正既是一个主观感受的问题，也是一个客观存在的问题，认识到这一点很重要^[24]。本书主要聚焦工作场所中人们对公正的主观感受，关于公正的客观标准不属于本书讨论的范畴。

第2章 绩效评估公正感研究的理论基础

自20世纪90年代以来学者们对组织公正问题的研究十分活跃,然而专门探讨绩效评估公正问题的研究并不多见,相当部分涉及绩效评估公正感的研究散见于各组织公正和绩效评估研究文献中。笔者试图对已有的组织公正和绩效评估研究文献作一个综合性分析,梳理和总结涉及绩效评估公正感研究的已有成果,从中获得对绩效评估公正感深入研究的思路及方法的启示,同时基于文献分析提炼拟讨论的问题。

2.1 关于组织公正

绩效评估公正感是组织公正感的重要组成部分,绩效评估公正感研究是在组织公正感研究基础上发展起来的,以下首先对组织公正感的研究现状做简要的概述。

2.1.1 组织公正感及其各个构成维度的内涵

组织公正感(organizational justice perceptions)是指个体或者团体对组织对待他们的公平性的感知。组织公正感包括对薪酬、绩效评估、晋升、工作安排、工作量和责任等的决策过程和决策结果公平性的认知与判断。在过去的20年中,组织公正一直是管理和组织行为领域重要的研究课题^[8,25]。迄今为止,学者们已识别出的组织公正感成分包括分配公正、程序公正和互动公正,其中互动公正又可分为人际公正和信息公正。

研究表明,组织公正感是影响组织成员态度和行为的一个重要变量。通过文献回顾,Greenberg^[26]提出了解员工如何经历和感知公正的重要性,以及了解员工对公正感知反应的重要性。Greenberg假定,组织公正具有解释许多组织行为和结果的潜在能力,此后一大批研究通过展现组织公正对大量攸关组织功能和效能的员工反应的影响,清晰地证明了Greenberg的这种假设。例如,一些研究证实,工作绩效受到员工公正感知的影响^[27,28,29,30]。类似地,也有研究证实,组织公正感影响员工的态度和行为,这些变量包括组织承诺^[31,32]、工作与报酬满意感^[33,34,35]、组织信任^[36,37]、组织支持感(Rhoades等,2001^[38,34]、公民行为^[39,40,41,27]、退缩行为^[27,42]、攻击行为^[43,44,45]等。

1. 分配公正

分配公正 (distributive justice) 源自公平理论, 是指个体对组织资源的分配的公平性感知, 或者指个体对所获得“结果”的公平性感知^[46,26]。这些“结果”包括工资、津贴, 以及其他任何因在某一组织就业所获得的结果, 如工作地位、工作条件、工作自主性等。

根据 Adams 的研究, 人们关心的不是结果的绝对水平, 而是那些结果的相对水平。公平理论认为, 个体为了确定是否公平, 会将自己的产出 (如有价值的资源) 与投入 (如教育、智慧经验、时间) 的比率与参照对象的这一比率进行比较, 若两个比率相等则产生公平感, 若两个比率不相等则产生不公平感。对产出与投入比率进行比较, 使 Adams 的公平理论看起来显得较“客观”, 但实质上这个过程完全是个体的主观感受。当个体感知到不公平时, 为了恢复公平, 个体可能采取以下措施: 改变投入; 改变产出; 改变比较的参照对象; 离开让他产生不公正感的情境。

麦曼^[47]认为组织是社会机构, 按照社会比较理论, 员工报酬及其系统应由组织中的社会比较来评估决定。员工基于自身与他人投入产出的比较所产生的工资公平感, 对于他们工作态度的影响超越了工资的绝对水平。同样的观点也早已得到 Sweeney 的实证研究的支持^[48]。Sweeney 发现, 相对于工资水平 (绝对水平), 工资的公平感 (相对水平) 是工资满意度更好的预测因子。Summers 等通过实验研究也证实了分配公正感是工资满意度最佳预测因子^[49]。可见, 虽然中西方存在文化差异, “不患寡而患不均”的态度几乎是一样的。

2. 程序公正

由于认识到仅从结果方面考虑公正不足以了解个人在工作中的 (不) 公正感经历, 研究人员开始探讨其他类型的公正^[50,51]。最著名的要数 Thibaut 和 Walker^[52]提出的观点, 他们认为个体也评估分配结果的程序和过程的公正性。程序公正 (procedural justice) 指人们对用于作决策的程序 (而不是决策本身) 的公平感知。Folger 和 Konovsky^[53]进一步明确提出, 程序公正是指对用来决定结果的方法或程序的公平感知。Greenberg^[12]也认为, 程序公正指过程的公平性, 或者指决定结果分配的方法的公平性。这些程序通常涉及晋升、解雇、绩效评估、津贴, 以及组织提供的其他有价值东西的过程^[34]。

Thibaut 等^[52]在他们的著作中研究了过程控制对法律诉讼中原被告双方公正感的影响, 认为人们有对与他们有关的将要发生的事情进行控制的愿望, 如果人们感到他们能“控制”作决策的过程 (如有机会表达自己的观点、可以提出自己的证据等), 那么他们就会认为程序是公正的, 决策的结果就是可以接受的。当

过程将会对人们得到的结果有重要影响时，人们宁愿参与决策制定过程，而不愿消极地被决策制定者所控制。这种过程控制效应常常被称作“公正过程效应”或“发言权”效应。Thibaut 等实际上将过程控制等同于程序公正。

Thibaut 等^[52]对程序公正的观点被称为程序公正的工具性模型（instrumental model）。该模型假定人们最为关注的是他们的结果（即当事方的自身利益），并且认为人们的控制感是影响程序公正感的关键变量。于是，当事方往往寻求能够控制这些结果（结果控制），并且寻求控制影响结果的决策过程（过程控制）。

不同的程序公正模型提出了不同的效应机制。Lind 和 Tyler^[54]的群体价值模型（group-value model）强调了与工具性模型同样的程序标准，如“发言权”，但该模型使用了不同的机制解释“发言权”的效应。群体价值模型认为，对群体的认同使得个体搁置自身的个人利益，而将关注的焦点转向维持与群体的联系，尤其是与群体中的权威或第三方机构（作出资源分配决策的机构）的联系。权威所采用的程序和对当事方的方式（如是否拥有发言权）可以反映出当事方在群体中的价值，也反映出当事方在群体中受到尊敬的程度^[55]。群体价值模型也被称为非工具性模型^[56,57]，与程序公正的工具性模型相对应。

虽然 Thibaut 等^[52]提出程序公正这一概念，但他们的工作主要集中在法律争端各方对法律程序的反应上。Leventhal 及其同事将程序公正这一概念扩展到了非法律背景当中，提出公正的程序应满足六条标准^[14]。这六条标准是：①一致性规则（consistency rule）。对任何人和在任何时候，程序都应该得到一致性应用。②避免偏见规则（bias suppression rule）。程序应该是无偏的（如在特定的情境下确保不会给予第三方利益）。③准确性规则（accuracy rule）。程序应该尽量搜集准确的信息，并在制定决策的过程中使用准确的信息。④可纠正规则（correctability rule）。对有缺陷的或不正确的决策，程序应该有改正机制。⑤道德与伦理规则（moral and ethical rule）。程序应该遵从普适性的伦理或道德标准。⑥代表性规则（representative rule）。程序应该确保考虑到受决策影响的各个群体的观点。

3. 互动公正

随着程序公正研究的深入，Bies 和 Moag^[58]提出，个体的公正判断还基于程序实施期间个体所获得的人际对待的质量，于是，他们提出“互动公正”（interactional justice）这一概念。互动公正是指人们对在程序的实施期间所得到的人际对待的质量的感知，它主要反映的是人们感知到的被权威人物尊敬和有尊严地对待的程度。他们发现，人们不但重视决策结果与决策程序的公正程度，而且也很关注在程序执行期间执行程序的权威人士对待自己的态度与方式，这种公