

心  
空  
间

学  
术

# 组织公正： 理论与应用

方学梅 著

上海教育出版社

ORGANIZATIONAL JUSTICE:  
THEORY AND APPLICATION



# 组织公正： 理论与应用

方学梅 著

ORGANIZATIONAL JUSTICE:  
THEORY AND APPLICATION

上海教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织公正:理论与应用 / 方学梅著. —上海:上海教育出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5444-7467-2

I. ①组… II. ①方… III. ①心理学理论—研究  
IV. ①B84

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第025677号



责任编辑 金亚静 王佳悦  
封面设计 郑 艺

组织公正:理论与应用  
方学梅 著

---

出版发行 上海教育出版社有限公司  
官 网 [www.seph.com.cn](http://www.seph.com.cn)  
地 址 上海市永福路 123 号  
邮 编 200031  
印 刷 上海展强印刷有限公司  
开 本 700×1000 1/16 印张 16 插页 2  
字 数 218 千字  
版 次 2017 年 12 月第 1 版  
印 次 2017 年 12 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5444-7467-2/B·0119  
定 价 39.00 元

---

如发现质量问题, 请向本社调换 电话 021-64377165

# 前 言

古往今来,公正一直是人类社会生活的基本准则和目标。社会层面的公正关乎整个社会秩序的公正性和合理性。当前,我国正处在由计划经济向市场经济,由传统社会向现代社会的双重转型时期,社会资源如何公平分配成为人们关注的焦点。组织层面的公正涉及薪酬、晋升、人事选拔、绩效评估等组织管理的各个方面,关系到组织的效能和竞争力。

正因为此,近年来,有关组织公正问题的研究在国内外逐渐成为热点。组织公正会极大地影响员工的工作态度和工作行为,已成为衡量组织管理水平,体现组织竞争力的一个有效指标。因此,研究组织公正问题对于当下的中国具有极其重要的意义和价值。

本书主要探讨了组织公正理论及其在组织管理活动中的应用。具体来说,全书分为理论篇和应用篇。

理论篇由第一章和第二章组成,主要对组织公正理论进行系统回顾。第一章总结了组织公正理论的发展过程,阐述了什么是组织公正,介绍了组织公正概念的理论研究和组织公正的测量问题。第二章重点介绍了组织公正感形成的过程以及相应的理论解释。

应用篇由第三章、第四章、第五章、第六章和第七章构成。

第三章介绍了人才选拔如何才能做到公平、有效。人才选拔具有科学属性,因为科学性保证了组织选拔并录用优秀人才。人才选拔也有社会属性,人们会对人才选拔的过程和结果作出反应,形成公正判断,并根据公正判断

作出相应的反应。因此,人才选拔不仅要客观、准确,而且要公平、合理。

第四章主要讨论绩效评估中的公正问题。由于晋升、薪资等都与绩效有关,因此绩效评估是人力资源管理的核心职能之一,是组织员工最关心的事件之一。然而,绩效评估或许也是最有争议的事件。本章从绩效评估的方法入手,介绍绩效评估的测量观和社会观,并重点讨论了如何才能使绩效评估做到公平与公正。

第五章讨论了领导与公正之间的关系。领导理论经常从领导素质、领导行为等角度讨论怎样才能有效地领导。但问题是,下属最关心的也许是领导者的公平与公正,如领导者怎样对待下属,是否尊重下属、关心下属,领导者在资源分配和规则实施中能否做到不偏不倚等。领导者的威信很大程度上来自公正,因为公正体现了领导权威的合法性。领导与公正之间究竟存在什么样的关系,是这一章讨论的话题。

第六章介绍了组织公正与员工压力二者之间的关系。所谓压力管理,是指从组织的角度帮助员工有效地应对工作压力。如何有效地应对工作压力,很大程度上取决于组织能否在源头上公平、公正地分配资源,以及压力产生后管理者能否及时提供社会支持,或通过人际公正有效地缓解压力。

第七章从公正的视角解读冲突,解释冲突产生的过程以及如何有效地处理冲突。冲突是组织中一种特殊的人际关系。没有冲突可能不错,但适当的冲突可能更好,而最不好的就是冲突过多。在冲突处理过程中,公正不仅有利于冲突的解决,而且可以通过不公正,适当地激发冲突,来保持组织的活力。

在本书编写过程中,作者参考并借鉴了国内外专家、学者的研究成果。这些文献都详细地列在书后的参考文献中,在此对所有文献的作者表示感谢。此外,上海教育出版社的编辑金亚静对本书的出版给予了大力的支持,在此也表示衷心的感谢!

在本书编写过程中,本人深感该领域研究的深入、翔实和有趣。但由于水平有限,若书中存在疏漏和错误,恳请专家、学者和广大读者批评指正!

# 目录

# 第一章

|                   |    |
|-------------------|----|
| 组织公正概述            | 1  |
| 第一节 组织公正的维度       | 2  |
| 第二节 公正维度的争议与公正分类法 | 15 |
| 第三节 组织公正的测量       | 19 |

## 第二章

|               |    |
|---------------|----|
| 公正判断过程        | 30 |
| 第一节 公正判断的经典理论 | 30 |
| 第二节 程序公正判断过程  | 44 |

### 第三章

|                    |    |
|--------------------|----|
| 组织公正与人才选拔          | 60 |
| 第一节 人才选拔的方法与过程     | 61 |
| 第二节 人才选拔公正与求职者反应理论 | 69 |
| 第三节 提高人才选拔公正性的途径   | 79 |

## 第四章

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 组织公正与绩效评估             | 92  |
| 第一节 绩效评估概述            | 93  |
| 第二节 绩效评估:从测量观到社会观     | 100 |
| 第三节 绩效评估公正性的影响因素及改善策略 | 105 |

## 第五章

|                  |     |
|------------------|-----|
| <b>组织公正与领导</b>   | 126 |
| 第一节 领导及领导理论中的公正观 | 127 |
| 第二节 公正与权威合法性     | 130 |
| 第三节 领导公正与领导有效性   | 143 |

## 第六章

|                  |     |
|------------------|-----|
| 组织公正与压力管理        | 156 |
| 第一节 压力及公正压力观     | 157 |
| 第二节 组织公正与压力源     | 161 |
| 第三节 组织公正与压力的心理模型 | 171 |
| 第四节 组织公正视角的压力管理  | 179 |

## 第七章

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 组织公正与冲突管理         | 186 |
| 第一节 冲突及组织公正的冲突观   | 188 |
| 第二节 组织公正影响冲突的机制   | 192 |
| 第三节 组织公正视角的冲突管理策略 | 204 |

参考文献 221

## 第一章

# 组织公正概述

公正是人类社会生活的基本准则与目标。正如罗尔斯(Rawls, 1971)在《正义论》中所说的:“正义是社会制度的首要价值,正如真理是思想的首要价值一样。”从古至今,公平或公正一直都是备受人们关注的话题,成为哲学、政治学、经济学、社会学和管理学等学科研究的主题。社会层面的公正关乎整个社会秩序的公正性和合理性。当前我国正处在由计划经济向市场经济,由传统社会向现代社会的双重转型时期,社会资源的再分配使得公平问题成为人们关注的焦点。组织层面的公正涉及分配、激励等组织管理的各个方面,关系到组织的效能和竞争力。而且,组织公正是衡量组织管理水平,体现组织竞争力的一个有效指标(刘亚,2002)。

正因为此,近年来,有关组织公正问题的研究在国内逐渐成为热点。不仅如此,在西方,尤其在美国,组织公正问题很早就受到了众多学者的关注,成为组织行为学、人力资源管理等领域研究热点。大量的研究结果表明,组织公正会极大地影响员工的工作态度和工作行为。例如,公平对待员工,可提高员工的工作绩效和组织承诺水平,增强员工的满意度、归属感和信任感,使其表现出更多的组织公民行为(Colquitt et al., 2001; Rupp & Cropanzano, 2002)。因此,组织公正问题的研究对当下的中国具有极其重要的意义和价值。

什么是公平和公正?《现代汉语词典》解释:“公平”指人们处理事情合情合理,不偏袒任何一方;“公正”指公平正直,没有偏私。在西方有关公正

研究的文献中,“公正”(justice)与“公平”(fairness)是两个可以通用的概念。因此,本书不严格区分“公正”与“公平”的概念,会交替使用。哲学家和社会科学家都关心公正问题,但研究的视角不同。哲学家侧重研究公正的社会规范和道德标准,而社会科学家关注人们对公正的主观感受与判断。本书采用后一种取向。由于公正指的是一种主观感受,也常被称为“公正感”,因此,很多情况下,本书将“公正”与“公正感”等同使用。

## 第一节

### 组织公正的维度

自1965年亚当斯(Adams, 1965)对组织公正进行开创性研究以来,组织公正理论在过去的几十年里经历了四个主要浪潮(Colquitt, Greenberg, & Scott, 2005)。

组织公正研究的第一个浪潮关注的焦点是分配公正,时间跨度为20世纪60年代到20世纪70年代。亚当斯的公平理论是现代组织公正理论的奠基石。亚当斯于1965年在其具有深远意义的论文《社会交换中的不公平》中阐述了公平的概念,以及在人类的交换关系中缺乏公平的原因及其后果。他指出,一个人总是将自己对组织的投入(包括个人拥有的技能、努力、教育、培训、经验等因素)与产出(即从组织得到的回报)的比例,与他人的投入和产出的比例进行对比。当比例相等时,个人体验到公平;而当比例不相等时,会产生不公平感。这种不公平感会使个体产生紧张或焦虑的心理状态,进而寻求解决方法以重建公平。

组织公正研究的第二个浪潮是对程序公正和互动公正的认识,时间跨度为20世纪70年代中期到20世纪90年代中期。1975年蒂博和沃克(Thibaut & Walker, 1975)在他们出版的有关法律程序公正问题研究的专著中,提出了程序公正理论。他们证实,对一个决策是否公正的认知不仅仅来源于分配的结果,达成这一结果的过程也很重要。随后,利文撒尔

(Leventhal, 1980)把程序公正理论用到组织情境中,提出了程序公正的六条标准。随着程序公正的研究逐渐深入,学者们开始注意到,在程序的执行过程中,员工所处的人际关系及其被对待的方式,也会对员工的心理和行为产生影响。

组织公正研究的第三个浪潮是对互动公正的关注,时间跨度为 20 世纪 80 年代到 21 世纪初。此阶段人们关注的是公正对待中的人际关系。比斯和摩格(Bies & Moag, 1986)引入了互动公正的概念,它包括两方面的内容:(1)给予下属有关分配决策的清晰而合理的理由;(2)在与下属沟通时给予礼貌和尊重的对待。

组织公正的第四个浪潮在几年前开始形成,目前还在进行之中。此阶段迎来了组织公正研究的整合阶段,它关注三种形式的公正的相互作用以及对个人和组织后果的影响作用。组织公正之所以引起众多学者的关注,是因为有越来越多的证据显示,组织公正是影响组织内员工的态度和行为的重要变量:公正会增加对组织的承诺和信赖,并且能更好地解决冲突,积极应对组织的变革;不公正会给组织带来许多消极的后果,甚至会危及社会的稳定。

接下来将按照组织公正的发展历程依次介绍分配公正、程序公正和互动公正。

## 一、分配公正

分配公正(distributive justice)是个人对所获报酬的公正知觉,即个人依据一定的标准对分配的最终结果作出的评价。分配公正是最早提出的概念,于 20 世纪 50 年代到 20 世纪 70 年代受到了社会学家的特别关注,因此,这一时期被称为分配公正时期。以下就这一时期有关分配公正的研究作一介绍。

## （一）霍曼斯：社会交换中的公平

有关分配公正的最早研究可以追溯到 20 世纪 50 年代在军队杂志（《美国士兵》）上发表的一份四年研究，其内容是第二次世界大战中美国陆军的态度问题。研究者询问：“你在军队中是否得到公正的对待？”而在对这一问题的回答中出现最多的就是军队晋升系统中的不公正。研究发现，人们对结果的反应不是建立在绝对结果的基础上，而是在与他人比较的过程中产生的，由此提出了相对剥夺（relative deprivation）的概念。相对剥夺是指现实中的人们相对于参照群体，缺乏某种渴望拥有的东西的状态（张书维，王二平，周洁，2010）。简单而言，相对剥夺是一种感觉，这种感觉我们有权享有，但并不拥有。

霍曼斯（Homans, 1961）根据相对剥夺观点形成了自己的分配公正观点，即社会交换理论（social exchange theory）。霍曼斯指出，人们会根据自己的交换史建立未来交换的标准预期。例如，一个人通过帮助他人来获得他人的赞许。在某种程度上，帮助会换来感谢；而只有给予过帮助，才会期望换来感谢。这种反应模式建立得越牢固，就越期望随后的反应出现。参与交换时，人们总是期望从中获得与投入相等的回报，并且这种期望得到满足，就会产生公正感。相反，如果所获报酬少于投入，就会产生分配不公正感，从而导致愤怒；而如果报酬超过了投入，就会产生内疚感。霍曼斯并不特别关注分配不公正的行为后果，而是关注不公平的交易发生后，人们会终止交易或重新交易以实现预期这一现象。

霍曼斯指出，在社会交换中，分配公正的结果是非常不同的，因为交换过程中的知觉非常主观。具体地说，他认为，人们在评判回报的时候，一般会否认根据社会交换关系决定投入，也不承认报酬是根据投入来评判的，这就体现出公正判断的主观性特征。

## （二）布劳：社会交换中的预期

布劳（Blau, 1964）在讨论交换关系时曾多次提到霍曼斯的分配公正观

点。布劳认为,交换关系的满足在很大程度上依赖各群体对获得利益的相对预期。各群体会根据自己的经验预期他人可能获得的利益。与霍曼斯一样,布劳认为,预期特别依赖参照群体获得的利益,交易的满足是相对的,而不是绝对的。布劳区分了不同的预期类型:一般预期(*general expectations*),是指根据社会规范和标准而形成的预期;特殊预期(*particular expectations*),主要表现为特定交换主体持有的两个信念,一是遵从公认的行动守则,二是以超过可能从交易伙伴那里获得的利益来提供回报,借以缔结关系。有趣的是,尽管后一个信念在本质上是一种分配,前者却预示着对程序公正和人际公正的关注。布劳还提出比较预期(*comparative expectations*)的概念,它指的是个体期望从交易关系中获得的利益,并以此为标准与多重交易伙伴进行比较。最后,布劳将这些预期总称为公平交易,他认为这个概念与霍曼斯的分配公正是有区别的,因为这当中有霍曼斯排除在外的公正行为的社会标准。布劳(Blau, 1964, p.224)指出:“由于公正作为一个社会标准,规定了公正对待需要遵循的最起码的道德原则。因此,社会中的第三方会谴责一个人凭借自己的权力不公正地对待他人,而那些交易公平、公正的人将会得到社会的赞许。”

尽管布劳有关交易关系中的公正概念与霍曼斯的理论在很大程度上是相似的,但他的一个观点对当前的公正理论有着非常独特的影响。具体地说,布劳区分了两种交易类型:经济交易,这种交易在本质上是契约式的,事先规定了交易的确切数量;社会交易,这种交易建立在信任的基础上,不涉及具体的债务,而是一种弥散性的未来债务,即无论过多长时间,债务最终要偿还。布劳还认为,公正标准会在最初的交易基础上形成第二次交易,如通过公正得到社会的认可。因此,公正与社会交易关系的产生是相关的。这种观点对公正理论有着非常重要的影响,人们常用社会交易关系来解释与公正相关的工作行为。

### (三) 亚当斯:公平理论

亚当斯(Adams, 1965)的公平理论更充分地发展了霍曼斯的分配公正

理论,多年来它一直是组织中分析公正现象的主要方法。与霍曼斯一样,亚当斯认为,任何交换关系中都潜藏着不公平现象。而与霍曼斯主要关注不公平对满意度的影响不同,亚当斯认为不公平涉及更多的特定反应。

亚当斯在霍曼斯收益与投资观点的基础上,用结果与投入之比来说明公平现象。结果包括工资、工作本身的回报、满意的监督、资历、额外福利、工作地位、社会地位象征,以及其他正式或非正式的津贴。投入包括教育、智力、经验、培训、技能、资历、年龄、性别、种族背景、社会地位,当然也包括为工作而付出的努力。有关该理论的具体内容在第二章中将详细介绍。

公平理论一直颇受争议。尽管如此,公平理论依然被认为是组织行为领域最有影响力的理论之一。其有效性一再得到证实,一直是组织公正理论的重要基础之一,并对后来程序公正的提出产生了影响。

#### (四) 利文撒尔和多伊奇:多重分配标准

利文撒尔(Leventhal, 1976, 1980)之前的研究主要围绕公平感带来的个体反应,而从20世纪60年代末到70年代初,利文撒尔非常有先见地将研究的焦点从报酬获得者的反应转向报酬分配这一行为本身。具体地说,指在分配报酬的时候,分配者是否真正地按照公平原则分配,即按照投入来分配报酬。在探讨这个问题的时候,利文撒尔建议分配者应当通过报酬的分配来引导人们实现组织的目标。利文撒尔(Leventhal, 1976)认为,分配标准只遵循公平标准其实并不合适。因为遵循公平标准就意味着区分员工的贡献大小,这可能会破坏人际和谐,影响社会情感关系。

几乎与利文撒尔同时,多伊奇(Deutsch, 1975)也指出以公平标准处理非经济性社会关系并不合适。尽管非经济关系中的公正问题也非常重要,但是多伊奇指出,无论何时,交换的首要目标都是维护团队的团结与和谐,而不是一味地提高劳动生产率,一味地做到公平、公正。他认为,平等才是合适的分配标准。而且,他与利文撒尔都认为按需分配能促进个体的幸福与发展,因而也是合适的分配标准。

利文撒尔与多伊奇将公正的分配标准从一个(公平标准)扩展到三个(公平、平均、需要):

(1) 平均分配原则。根据平均分配原则,参与分配的每一个体应该得到相同的结果,否则人们就会觉得不公平。假如某一企业要推出健康福利计划,那么该企业中的每一个人都应享有,而不是工作最努力的员工才有。

(2) 按需分配原则。根据按需分配原则,资源的分配向需要的人倾斜,最需要某种资源的人应该得到最多。例如,某一员工家里出现紧急情况,急需时间处理,那么上级就应该准许该员工请假,尽管他并不是企业里最能干的员工。又如,对于家庭经济困难的员工,要给予一定的困难补助。

(3) 按贡献分配原则。该原则的基本假设是,回报的比例应以人们的贡献大小为依据。一个人对组织任何形式的成果的贡献越大,他们接受的回报比例就应越大。例如,在年终奖金的分配上,应该是工作最努力、对企业贡献最大的员工得到的奖金最多。这一原则在组织中是最重要的,在西方社会,分配似乎是完全以此为基础的。与许多假设一样,由于人们已自觉接受了这一原则,因此其他的原则可能被忽视了。

有些研究者延续这种思路,将分配标准扩展到 4 个(Lerner, 1977),甚至 17 个(Reis, 1986)。在实际生活中,人们究竟是按照什么原则对分配结果进行公正判断的呢? 多恩斯腾(Dornstein, 1989)调查了一组白领和蓝领职员的基本分配倾向,表 1-1 是对这一研究结果的说明。

表 1-1 白领和蓝领对公平的要求

| 倾向类型    | 白 领   | 蓝 领   |
|---------|-------|-------|
| 贡献(业绩)  | 32.7% | 8.1%  |
| 需 求     | 16.4% | 40.3% |
| 资 历     | 9.1%  | 4.8%  |
| 不良的工作条件 | 41.8% | 46.8% |
| 合 计     | 100%  | 100%  |

由上表可以看出,在决定报酬如何分配时,人们使用了四种不同的原则。除了“贡献”和“需求”外,新加了“资历”(如年龄、工作熟练程度、工作年限)和“不良工作条件”(如工作环境中的困难和不方便的上班时间)两个原则。这四种原则在白领和蓝领职员中都被考虑到了。不同的是,二者在评价公平与否时,对这些原则的重要性的认识不一。他们都很看重“不良工作条件”,对“资历”则看得很轻。在“贡献”和“需求”的重要性上,他们认识上的差异较大。所以,在掌握公平原则上并没有通用的规范,每种原则各有利弊。通常来说,按贡献分配原则被认为是更公正的原则。

## 二、程序公正

程序公正(procedural justice)指人们对决策程序是否公正的感受。关注的不是决策的结果而是决策的过程。例如,销售代表的工资增长幅度是由其销售房屋或者汽车的数量决定的。有些同事可能认为这样的程序是不公正的,认为管理层不应该以销售人员的销售量作为工资增长的判断标准。因为,如果一个销售人员以很低的价格卖出房屋或者轿车,销售任务很容易完成,但对公司的利润的贡献是很小的。以较高的价格卖出房屋或者轿车可能会花费很长的时间,但对公司的利润而言,是非常可观的。从以上这个例子可以看出,引起人们争议的并不是结果,即得到多少薪水,而是达到这种结果的程序。

其实早在20世纪60年代和70年代分配公正的浪潮中,研究者就已经开始注意到程序公正的问题,并在80年代和90年代将这种关注推至高点。程序公正是对组织作出分配决策所依据的政策和程序的公正认知,它是分配公正理论的进一步延伸和发展。利文撒尔(Leventhal, 1976)指出,个体不仅受到分配结果的影响,而且受到导致这一分配结果的过程信息的影响。正是在他的影响下,程序公正成为组织公正中的一个主要研究内容。不过,构建程序公正研究框架的是蒂博和沃克(Thibaut & Walker,

1975)。究竟什么样的程序才被人们认为是公正的呢?或者说,衡量程序是否公正的原则是什么?不同的学者提出了不同的看法。

### (一) 蒂博和沃克的过程控制

1975年,蒂博和沃克出版了一本专著,详细地介绍了一个为期5年、针对法院辩论方式的公正研究。这本专著是社会心理学和法学的结合。这些研究不仅被刊登在心理学杂志上,还被刊登在法学杂志上。根据蒂博和沃克(Thibaut & Walker, 1975, 1978)的模拟实验研究,第三方纠纷解决的庭审程序包括三个主体:双方当事人和一个裁决人。裁决人在法庭上就是法官,在组织环境中则相当于调解人或仲裁人。三人会依次经历两个阶段。第一个阶段是过程阶段,包括当事双方举证、辩护和证据评估。第二个阶段是结果阶段,需要作出判决。在实验中,当事人和法官都能对这两个阶段施加某种程度的控制,但当事人和法官对这两个阶段的控制程度由主试控制,如当事人在过程阶段能在多大程度上陈述自己的观点,法官对结果阶段是否具有最终决定权等,都由主试控制。整个庭审过程中过程控制(process control)和程序控制构成了程序的总体控制。总体控制程度就是程序的主要特征。

我们知道,各国的司法系统是有差异的。英美司法体系采用的是对抗制,裁决人控制结果阶段,对过程阶段不予控制。欧洲大陆司法体系采用的是纠问制,裁决人对过程和结果阶段都施加控制。对抗制比纠问制更强调当事人对审理过程的控制。蒂博和沃克的实验研究主要反映了这两类法律程序:(1)对抗制(adversary system),在这种体制下,法官控制结果阶段,对过程阶段不予控制,法官可以不出示证据就作出判决;(2)纠问制(inquisitorial system),在这种体制下,法官既掌控着判决结果,也掌控着判决程序。

蒂博和沃克认为,尽管对抗制和纠问制都能在客观上保证公平的结果,但主观上的公平感受未必如此。在他们看来,主观上的公正感非常重

要,“因为法律程序的重要目标之一就是解决争端,缓解社会关系,保持人与人之间持续的良性交换”(Thibaut & Walker, 1975, p.67)。因此,过程公正弥补了结果公正——公正取决于我们如何知觉它。

蒂博和沃克在实验室中以大学生为被试进行了模拟实验。被试被分派的任务是从事商业间谍活动,即从竞争对手那里窃取商业机密(Walker et al., 1974)。法庭以间谍罪对这一行为进行审判,裁定是否有罪,获胜者将得到现金奖励。实验操纵了判决程序(对抗制和纠问制)、判决结果(有罪或无罪)和实际罪行(团队成员是否真的从事间谍活动)。在对抗制条件下,被试可以从两位法律系的学生中选择自己的律师,律师将分别代表原告和被告进行辩护。在纠问制条件下,法官指定一名律师同时为双方辩护。

实验结束后,被试对辩护方法的程序满意度和判决结果满意度进行评价。结果表明,从程序上说,对抗制比纠问制的效果更好,不管判决结果如何,被试都倾向于前者。当事人在法庭上喜欢保留对过程阶段的发言权,因为这样能充分呈现自己的证据和观点。但在结果阶段,人们倾向于放弃发言权。也就是说,使当事人满意的不是结果控制,而是过程控制,这就是发言权的过程控制效应。从发言权的过程控制效应来看,由于在过程控制中,对抗制比纠问制给予当事人更多的发言权,所以更为公正。当然,从司法实践来看,纠问制一般会给予当事人一些自由时间来呈现自己的观点。因此,纠问制实际上也给予了当事人一定的过程控制的权力。

这一发现的重要性在于,证实了程序本身会引发某些态度的改变,从而使程序公正成为一个独立的研究领域,那么,该如何解释对抗制程序与纠问制程序?蒂博和沃克认为,关键在于辩护者所具有的控制权。据此,他们(Thibaut & Walker, 1975, p.2)提出程序公正的概念:“我们认为,解决诉讼冲突的司法程序应该让辩护者本人对程序有更多的控制权,而应当减少判决者的控制权。程序公正有很多其他因素,但程序公正的关键是控制权的分配。”如果在判决程序中让辩护者拥有更多的控制权,那么该程序就是一个公正的程序。