

# 知识型员工组织公平对工作绩效的影响

## ——一个有中介的调节模型

王 萍, 陈 文

中国地质大学(武汉)经济管理学院, 湖北 武汉  
Email: 1275860188@qq.com, chenwen5467@163.com

收稿日期: 2021年8月4日; 录用日期: 2021年8月27日; 发布日期: 2021年9月7日

### 摘 要

员工对组织情境的知觉、价值观和工作态度影响着工作绩效。本文基于公平理论探讨了组织公平对知识型员工工作绩效的影响过程。通过对209份样本的实证分析结果表明: 组织公平与知识型员工工作绩效之间呈现正相关关系, 情感承诺在组织公平与工作绩效之间起中介作用。权力距离不仅负向调节了组织公平与情感承诺之间的关系, 而且还负向调节组织公平通过情感承诺对知识型员工工作绩效的间接效应。组织应营造更加公平的环境, 重视知识型员工的价值观和积极工作态度, 从而有效提高其工作绩效。

### 关键词

知识型员工, 组织公平, 情感承诺, 工作绩效, 权力距离

# The Impact of Organizational Equity on the Job Performance of Knowledge Workers

## —A Mediated Regulation Model

Ping Wang, Wen Chen

School of Economics and Management, China University of Geosciences (CUG), Wuhan Hubei  
Email: 1275860188@qq.com, chenwen5467@163.com

Received: Aug. 4<sup>th</sup>, 2021; accepted: Aug. 27<sup>th</sup>, 2021; published: Sep. 7<sup>th</sup>, 2021

### Abstract

Employees' perceptions, values and work attitudes towards organizational situations affect job performance. This paper explores the process of the influence of organizational justice on the job

performance of knowledge workers based on equity theory. The results of the empirical analysis of 209 samples show that there is a positive relationship between organizational justice and knowledge workers' job performance, and affective commitment plays a mediating role between organizational justice and job performance. Power distance not only negatively regulates the relationship between organizational justice and affective commitment, but also negatively regulates the indirect effect of organizational justice on the job performance of knowledge workers through affective commitment. Organizations should create a more equitable environment that emphasizes the values and positive work attitudes of knowledge workers in order to effectively improve their job performance.

## Keywords

Knowledge Workers, Organizational Justice, Affective Commitment, Job Performance, Power Distance

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

全球化战略的深化加剧了企业之间的竞争, 市场风险的不确定性也让企业压力倍增。而企业之间的竞争也从传统的资本竞争转向了人力竞争, 尤其是具备专业能力的知识型员工。当前很多企业都采取各种管理措施, 企图发挥他们更多的潜能, 因此提高知识型员工的工作绩效是当前人力资源管理急需解决的问题。本文将在工作过程中需要专业的知识和技能的员工视为知识型员工, 例如管理人员、技术人员和业务人员等, 但是舍弃其对于学历的限制条件。纵观对知识型员工的研究, 组织公平与工作绩效是与其紧密相关的概念。虽然大量的研究证明, 组织公平能够正向影响员工的工作绩效, 但是关注点主要放在组织公平的各个维度和工作绩效各个维度之间的关系(汪新艳, 廖建桥, 2007), 缺少组织公平对工作绩效影响的内在心理机制。情感承诺是组织承诺的分类之一, 作为一种态度, 它能够推动组织学习和创新, 提高组织的创新绩效(李树文, 孙锐等, 2020)、任务绩效、关系绩效以及学习绩效(赵然等, 2015)。尽管组织公平能够影响员工的态度和行为, 但是拥有不同文化价值观的员工可能会影响这一作用过程。权力距离是中国社会转型期间最受欢迎的文化价值观之一, 非常有必要进行研究。我国从 2010 年以后关于权力距离的文献才开始显著增加, 并且有关研究主要是从个体对于国家层面权力距离的认知, 缺乏对个人权力距离取向的研究(包艳, 廖建桥, 2019)。因此, 本文以情感承诺为中介变量、权力距离为调节变量探究组织公平对工作绩效影响的心理机制, 并给出管理上的建议, 具有一定的理论和实践意义。

## 2. 理论基础与研究假设

### 2.1. 组织公平、情感承诺与工作绩效

组织公平主要是指组织成员在工作环境中主观感受到的公平程度(Greenberg, 1990)。组织公平有 3 种类型, 即分配公平、程序公平和互动公平(Colquitt, 2001)。情感承诺是组织承诺的一种, 是指员工对于组织的情感依赖, 愿意参与组织的程度(Allen & Meyer, 1990)。员工会以在组织中感受到的公平程度来确定自己对组织的认可程度(Adams & Stacy, 1963)。员工对组织的情感受到组织的关心、支持和公平的影响(Eisenberger et al., 1986)。当组织更加公平对待员工时, 员工会感受到组织的尊重和认可, 对组织产生更

强的情感依赖和价值认同,愿意为了组织目标而付出努力。刘亚,龙立荣等(2003)认为,在中国情境下,个人与组织交换是为了稳定的社会关系和满足情感需求,因此增强公平感能有效提高与员工相关的心理和行为,例如组织承诺和工作绩效。吴思齐(2019)发现员工组织公平感与情感承诺存在显著正相关的关系,且分配公平对其影响最大。由此提出:

假设 1: 组织公平对知识型员工情感承诺存在显著的正向影响。

工作绩效是指员工在实现组织或者工作目标的过程当中所产生的生产活动行为(Bernard & Jensen, 1995)。组织承诺作为一种重要的心理变量,普遍认为它能够有效地预测工作绩效。宁贇(2009)发现高水平承诺的员工比低水平承诺的员工有更高的工作倾向。他们把工作视为实现自我价值的过程,并从中获得满足感。因此他们会努力实现组织的目标和价值,从而表现出更高的工作绩效。马凌,王瑜等(2013)研究证明组织承诺各维度均正向影响工作绩效,更高的组织承诺水平带来更高的工作绩效。因此提出:

假设 2: 情感承诺对知识型员工工作绩效存在显著的正向影响。

大量研究发现组织公平和工作绩效之间存在显著的正相关关系。Adams (1965)从投入和产出的角度,发现个人会通过降低或者提高产出来应对报酬和个人投入不平等的问题。Aryee 等人(2004)发现公平的环境能够提高员工的任务绩效和关系绩效,程序公平与任务绩效和关系绩效显著相关。Masterson 等人(2000)发现互动公平与工作绩效显著相关。因此提出:

假设 3: 组织公平对知识型员工工作绩效存在显著的正向影响。

## 2.2. 情感承诺的中介作用

组织公平对于工作绩效的影响,主要在于员工的主观认知以及对组织认同和投入的程度,从社会交换理论的观点来看,当员工感受到组织关心他们的切身利益,公平地对待他们时,会对其产生一种情感依恋,对组织的目标和价值观表现出高度认同,从而促使员工做出有益于组织的行为,例如提高自己的工作绩效。Williams & Kowalski (1997)发现不公平感会使员工产生情感压力,这种压力反向作用于工作绩效。因此,提出假设 4:

假设 4: 情感承诺在组织公平和知识型员工工作绩效之间起中介作用。

## 2.3. 权力距离的调节作用

权力距离是一种重要的文化价值观导向,是指个体对组织中权力不平等分配的感知度及其可接受程度(Clugston et al., 2000)。互惠原则是从社会交换理论下解释情感承诺和工作绩效关系的基础,高权力距离的员工更愿意和组织建立友好平等的互惠交换关系,组织对他们的支持越多,他们越可能有更好的工作表现(Farh et al., 2007)。相对而言,低权力距离的员工更在乎组织是如何对待他们的,例如有没有尊重和认同他们,更少对组织或者领导心存感激和忠诚(Tyler et al., 2000),不一定会带来更大的创新绩效(仲理峰,孟杰,高蕾,2019)。因此提出:

假设 5: 知识型员工的权力距离负向调节了情感承诺和工作绩效之间的关系。

假设 4 提出情感承诺在组织公平与员工工作绩效之间起到了中介作用,而在假设 5 中提出由于不同权力距离水平的个体对公平或不公平的敏感程度不同,会使得组织公平对工作绩效的影响作用产生差异。因此,本研究进一步提出整合的被调节的中介模型,即组织公平—情感承诺—员工工作绩效这一中介作用的大小受到员工的权力距离水平的调节。对高权力距离的员工来说,他们对不公平的敏感程度更低,接受程度更高(Kim & Leung, 2007)。相反,对于低权力距离的员工,他们对不公平的敏感程度更高,接受程度更低,更加看重领导是否考虑他们的意见,尊重他们的想法(Chen & Aryee, 2007)。因此提出:

假设 6: 知识型员工的权力距离负向调节了组织公平通过情感承诺对知识型员工工作绩效的间接

效应。

综上所述, 本文研究的理论模型见图 1:

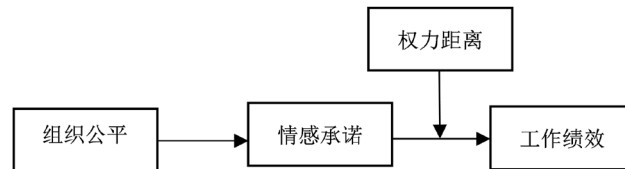


Figure 1. Research model  
图 1. 研究模型

### 3. 研究方法

#### 3.1. 研究对象

研究对象是知识型员工, 共发放问卷 218 份, 已收回 218 份, 其中有效问卷 203 份, 有效回收率为 93.12%。男性占 52.71%, 女性占 47.29%; 年龄在 25 岁及以下占 47.78%, 26~35 岁占 32.02%, 36~45 岁占 13.79%, 46 岁及以上占 6.40%; 高中及以下学历占 3.94%, 大专学历占 6.90%, 本科学历占 65.02%, 研究生及以上学历占 24.14%; 职位为普通员工占 58.13%, 基层管理者占 24.63%, 中层管理者占 10.84%, 高层管理者占 6.40%; 工作年限在 2 年以下占 44.83%, 2~5 年占 20.20%, 5~10 年占 9.36%, 10~15 年占 9.85%, 15 年以上占 15.76%; 公司性质为国有企业占 17.73%, 政府事业单位占 9.36%, 民营企业占 53.20%, 外资企业占 3.94%, 其他占 15.76%。

#### 3.2. 研究工具

组织公平、情感承诺、工作绩效测量量表均采用 Likert 的五点量表计分法, 1 表示完全不符, 5 表示完全符合; 权力距离采用七点量表计分法, 1 表示完全不符, 7 表示完全符合。

1) 组织公平量表。采用刘亚(2003)借鉴 Colquit 的研究所编制出来的组织公平测量量表, 该量表共 22 个题目。量表的信度系数为 0.948,  $\chi^2_{9df} = 1.720$ 、RMSEA = 0.06、GFI = 0.911、AGFI = 0.821、NFI = 0.944、IFI = 0.976、TLI = 0.955、CFI = 0.975, 表明量表结构效度较好。

2) 情感承诺量表。采用在 Allen & Meyer (1993)编制的基础上由勒继超(2012)修改后的情感承诺量表, 共 5 个题目。量表的信度系数为 0.897,  $\chi^2_{8df} = 1.967$ 、RMSEA = 0.069、GFI = 0.988、AGFI = 0.940、NFI = 0.990、IFI = 0.995、TLI = 0.984、CFI = 0.995, 表明量表结构效度较好。

3) 工作绩效量表。工作绩效量表采用的是 Motowidlo & Van Scotter (1996)编制量表。共 8 个题目。量表的信度系数为 0.900,  $\chi^2_{9df} = 1.056$ 、RMSEA = 0.017、GFI = 0.985、AGFI = 0.955、NFI = 0.984、IFI = 0.999、TLI = 0.998、CFI = 0.999, 表明量表结构效度较好。表(4)权力距离量表。采用 Kirkman et al. (2009)编制的量表测量权力距离取向, 共 8 个题目。量表的信度系数为 0.882,  $\chi^2_{8df} = 1.408$ 、RMSEA = 0.045、GFI = 0.979、AGFI = 0.938、NFI = 0.979、IFI = 0.994、TLI = 0.985、CFI = 0.994, 表明量表结构效度较好。

### 4. 研究结果

#### 4.1. 共同方法偏差检验

由于数据收集过程中, 同一被试和相同的测量情境, 存在共同方法偏差的可能性。尽管采取匿名测量等措施从程序上控制共同方法偏差, 但是为了保证数据的可用性, 仍然对数据进行了 Harman 单因素

检验。结果显示, 未旋转的探索性因子分析结果提取出特征根大于 1 的因子共 7 个, 最大因子方差解释率为 32.921% (小于 40%), 说明单一因子未能解释大部分的偏差, 本研究所使用数据的共同方法偏差问题得到了很好的控制, 其对于研究结果并不存在显著影响。

## 4.2. 研究变量描述统计

组织公平、情感承诺、工作绩效和权力距离的内部一致性系数均超过 0.8。组织公平与情感承诺[ $r = 0.630, p < 0.01$ ]和工作绩效[ $r = 0.468, p < 0.01$ ]显著正相关, 此外, 情感承诺和工作绩效( $r = 0.489, p < 0.01$ )显著正相关。如表 1 所示:

**Table 1.** Means, standard deviations and correlations between variables

**表 1.** 均值、标准差以及变量间的相关系数

变量	M	SD	组织公平	情感承诺	工作绩效	权力距离
组织公平	3.507	0.538	(0.948)			
情感承诺	3.433	0.686	0.630**	(0.897)		
工作绩效	3.841	0.524	0.468**	0.489**	(0.900)	
权力距离	4.563	1.037	-0.074	-0.104	0.019	(0.882)

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$  (双尾), 对角线括号内的数字是内部一致性系数。

## 4.3. 主效应检验

使用 SPSS22.0 分析数据, 结果如表 2 所示。

**Table 2.** Regression analysis of the role of affective commitment intermediary

**表 2.** 情感承诺中介作用的回归分析

变量	工作绩效				情感承诺	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
第一步: 控制变量						
员工性别	0.041	0.067	0.063	0.071	-0.073	-0.025
员工年龄	-0.08	-0.099	-0.139	-0.13	0.196	0.158
教育程度	-0.005	0.016	0.019	0.024	-0.078	-0.039
工作年限	0.114	0.13	0.13	0.134**	-0.052	-0.021
员工职位	0.153	0.066	0.083	0.053	0.23**	0.067
企业类型	-0.017	-0.035	-0.024	-0.033	0.023	-0.012
第二步: 组织公平						
		0.383***		0.244**		0.721***
第三步: 情感承诺						
			0.305***	0.192**		
$\Delta F$	7.898	38.644***	38.216***	25.598***	6.880	97.304***
R-sq	0.195	0.328	0.327	0.363	0.174	0.449
$\Delta R$ -sq	0.195	0.133	0.132	0.168	0.174	0.275

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$  (双尾)。

表 2 中模型 6 的结果显示, 组织公平对知识型员工情感承诺的正向影响显著 $[\beta = 0.721, p < 0.001]$ 。因此, 假设 1 得到了支持。表 2 中的模型 3 的结果显示, 情感承诺对知识型员工工作绩效的正向影响显著 $[\beta = 0.305, p < 0.001]$ 。因此, 假设 2 也得到了支持。表 2 中模型 2 的结果显示, 组织公平对知识型员工工作绩效的正向影响显著 $[\beta = 0.383, p < 0.01]$ 。因此, 假设 3 得到了支持。

#### 4.4. 中介效应检验

根据上述检验结果, 组织公平与工作绩效显著相关, 组织公平与情感承诺显著相关, 控制自变量组织公平后, 情感承诺与工作绩效仍然显著相关。表 2 中模型 4 的分析结果表明, 当加入情感承诺后, 组织公平对工作绩效的正向影响从 0.383  $[p < 0.001]$ 减小为 0.244  $[p < 0.01]$ , 而情感承诺对知识型员工工作绩效的正向影响仍然显著 $[\beta = 0.192, p < 0.01]$ 。结果表明情感承诺部分中介了组织公平与工作绩效之间的关系。因此, 假设 4 得到了支持。

#### 4.5. 调节效应和有中介的调节效应检验

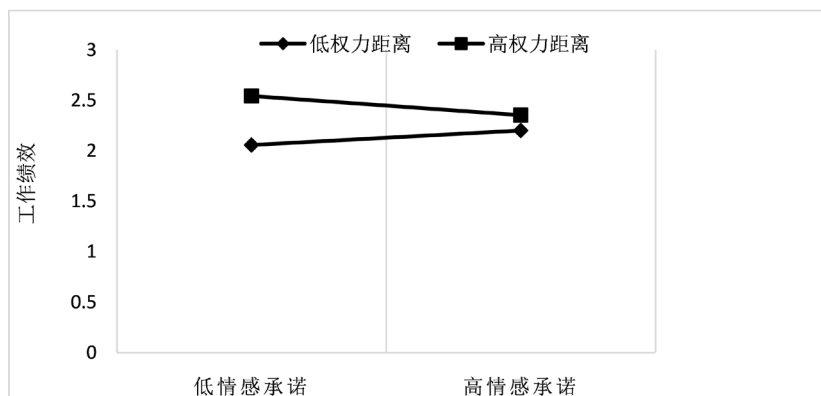
使用层次回归分析来验证调节效应, 权力距离负向调节情感承诺对员工工作绩效的影响作用 $[\beta = -0.167, p < 0.001]$ , 与高水平权力距离相比较, 低水平权力距离能更大程度上增强情感承诺对于员工工作绩效的影响作用。

表 3 的分析结果支持了假设 5, 即权力距离在情感承诺和知识型员工工作绩效之间起调节作用。此外, 交互效应图(图 2)的结果显示, 与高水平权力距离相比较, 低水平权力距离能更大程度上增强情感承

**Table 3.** Regression analysis of the role of power distance regulation  
**表 3.** 权力距离调节作用的回归分析

变量	工作绩效						情感承诺
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
第一步: 控制变量							
员工性别	0.041	0.076	0.044	0.107	0.084	0.053	-0.036
员工年龄	-0.08	-0.143	-0.163	-0.007	-0.133	-0.154*	0.16
教育程度	-0.005	0.019	0.023	0.018	0.023	0.027	-0.038
工作年限	0.114	0.132	0.144	0.093	0.136**	0.149**	-0.023
员工职位	0.153	0.083	0.064	0.033	0.054	0.034	0.066
企业类型	-0.017	-0.026	-0.033	-0.035	-0.035	-0.042	-0.01
第二步: 主效应							
组织公平				0.389***	0.246**	0.248**	0.715***
权力距离		0.044	0.072*	0.038	0.046	0.074*	-0.038
情感承诺		0.313***	0.319***		0.199**	0.204***	
第三步: 调节效应							
情感承诺 × 权力距离			-0.167***			-0.168**	
ΔF	7.898	20.317***	19.339**	20.209***	18.018***	18.444***	49.257***
R-sq	0.195	0.334	0.381	0.334	0.371	0.418	0.452
ΔR-sq	0.195	0.139	0.186	0.139	0.176	0.224	0.278

注: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$  (双尾)。



**Figure 2.** The regulating effect of power distance on affective commitment-work performance relationship

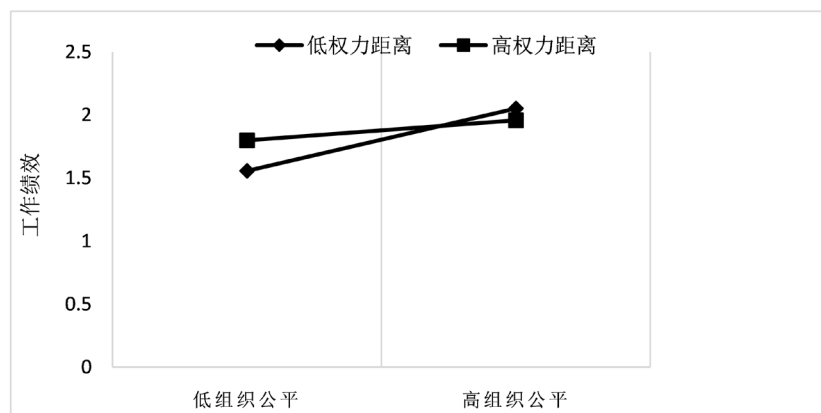
**图 2.** 权力距离对情感承诺 - 工作绩效关系的调节作用

诺对于员工工作绩效的影响作用。此外,交互效应图(图 2)的结果显示,与高水平权力距离相比较,低水平权力距离能更大程度上增强情感承诺对于员工工作绩效的影响作用。

综上所述,表 3 和图 2 所展示的分析结果支持了本文假设 5,即权力距离在情感承诺和知识型员工工作绩效之间起调节作用。

表 3 所示的检验结果表明:1) 在模型 4 中,组织公平对员工工作绩效的效应显著 $[\beta = 0.389, p < 0.001]$ ; 2) 在模型 7 中,组织公平对情感承诺的效应显著 $[\beta = 0.715, p < 0.001]$ ; 3) 在模型 5 中,情感承诺在组织公平和员工工作绩效关系中的中介效应显著 $[\beta = 0.199, p < 0.01]$ ; 4) 在模型 6 中,情感承诺与权力距离乘积项的效应显著 $[\beta = -0.168, p < 0.01]$ 。以上这些检验结果表明,员工的权力距离负向调节了组织公平对情感承诺与员工工作绩效之间关系的中介作用,表现为被中介的调节作用模型。因此,假设 6 得到支持。

为了进一步验证有调节的中介效应,本文采用 Hayes 开发的 SPSS (PROCESS)进行条件过程分析,检验结果如图 3 和表 4 所示。为了进一步显示情感承诺的中介效应在不同的权力距离水平下的大小,我们将权力距离对组织公平 - 情感承诺 - 工作绩效这一中介机制的调节作用展示在图 3 中。如图所示,当情感承诺作为中介变量时,权力距离的水平越高,组织公平与员工工作绩效之间的关系越弱。



**Figure 3.** The regulating effect of power distance on organizational justice-affective commitment-work performance relationship

**图 3.** 权力距离对组织公平 - 情感承诺 - 工作绩效这一中介机制的调节作用

**Table 4.** The mediation effect of Bootstrap method at different adjustment variable levels and its 95% confidence interval  
**表 4.** Bootstrap 方法在不同调节变量水平上的中介效应及其 95% 置信区间

权力距离	工作绩效			
	间接效应	SE	LLCI	ULCI
低(第 16 位百分数)	-0.848	0.071***	0.199	0.477
中(第 50 位百分数)	0.077	0.057***	0.090	0.317
高(第 84 位百分数)	1.077	0.074	-0.088	0.205

注: \*\*\* $P < 0.001$ (双尾); 5000 次抽样。

另外, 如表 4 所示, 此表展示了 3 种不同权力距离水平条件下(第 16 百分位数、第 50 百分位数和第 84 百分位数)通过情感承诺对员工工作绩效产生的间接效应的显著性。基于 5000 次 Bootstrap 抽样的检验结果如表 4 所示, 在低、中权力距离水平条件下, 组织公平对员工工作绩效的条件间接效应的偏差校正 95% 置信区间都不包括零。这些结果表明, 在低、中权力距离水平上, 组织公平对员工工作绩效的被调节的中介效应显著, 因此, 本文假设 6 得到进一步验证, 即组织公平通过情感承诺对员工工作绩效产生的间接效应被权力距离负向调节。

## 5. 结论与讨论

### 5.1. 结果分析与研究贡献

本研究得到的结论是: 1) 组织公平与知识型员工工作绩效之间呈现正相关关系; 2) 情感承诺在组织公平与知识型员工工作绩效的关系中起到了中介作用; 3) 权力距离负向调节了组织公平与情感承诺之间的关系; 4) 权力距离负向调节了组织公平通过情感承诺进而影响知识型员工工作绩效的整个中介机制。

研究的实证结果表明, 组织公平对知识型员工的工作绩效有显著的正向影响作用, 与薛宪方, 褚珊珊(2017)以及李磊, 尚玉钊等(2012)的研究结论相一致。这是因为在社会交换理论中, 交换行为的发生取决于交换双方有没有发生可以给对方带来回报和奖赏的交换活动。在公平互惠的原则下, 组织为员工提供支持精神和物质上的支持, 员工以组织承诺、忠诚、责任、组织公民行为来回报组织, 从而有更高的工作绩效。

此外, 本文将情感承诺作为组织公平和知识型员工工作绩效的中介变量, 证明了情感承诺的中介作用, 与马凌等(2013)、时方方(2020)研究结果相一致。这是因为当员工个体在组织环境中感受到公平对待时, 就会增加对组织的满意度, 愿意参与进组织, 为了组织的目标而努力, 有更大的动力和热情去完成自己的工作。因此, 情感承诺在它们之间扮演着中介的角色。从表 2 中可以看出, 这种中介作用是部分的, 并不是完全的, 这个研究结果与薛宪方, 褚珊珊(2017)保持一致。组织公平对与知识型员工工作绩效的影响不仅仅受到情感承诺的影响, 还受到其他中介变量的影响。员工的绩效行为是单独和个人的, 会受到来自环境和个人心理特征的影响, 例如领导成员交换关系也会在这个过程中起到中介作用。

最后, 研究表明员工的权力距离取向能够影响情感承诺对其工作绩效的作用, 同时还影响组织公平通过情感承诺对员工工作绩效的间接影响作用。从社会交换理论的观点来看, 高权力距离取向的员工与组织进行社会交换时, 组织公平程度的不同, 并不会显著影响员工对组织的依赖关系或是对组织价值观产生不认同的想法, 对其情感承诺的影响相对较弱, 进而对员工的工作绩效影响作用较弱。反之亦然。该研究结果支持了“在社会交换关系中, 个体差异能够影响人们做出有益反应的程度”的主张(Shore & Coyle-Shapiro, 2003), 检验了组织公平产生效果的边界条件。从表 1 中可以看出, 权力距离的均值为 4.548, 整体较高, 符合 Hofstede 对中国权力距离指数的测量结果, 这是因为在中国独特的文化环境下, 员工更



愿意服从命令, 听从组织的指挥, 改变自己的态度和行为, 这给组织管理员工提供了有效的启示。

总的来讲, 本研究在理论方面至少具有三方面的意义: 1) 以组织公平为出发点, 明确了组织公平对员工工作绩效的影响作用, 同时扩展了组织公平研究的影响范围, 也对组织公平理论有所延伸; 2) 以公平理论为主体, 并结合社会交换理论, 从情感承诺的视角分析了组织公平影响员工绩效的内部作用机制, 本研究有效地回答了“组织公平如何影响员工工作绩效”这一研究问题; 3) 从公平感知的个体差异角度出发, 探索员工权力距离这一文化价值观念的调节作用, 确定了组织公平影响工作绩效以及组织公平通过情感承诺进而影响员工工作绩效这一中介机制的边界条件, 构建了更为完整的理论模型。

## 5.2. 实践启示

本研究对管理实践有着三方面的重要启示。第一, 研究结果显示: 组织公平对知识型员工工作绩效有非常显著的影响。这表明, 企业可以通过采取一系列的措施来提高组织公平, 从而提升员工工作绩效。例如, 企业可以定期开展培训课程, 让领导在日常管理实践中更多从员工的切身利益和内心需要出发, 重视员工为企业的付出, 尊重员工的个人意愿。另外, 企业在制定人力资源政策时, 也可以对组织公平进行更多的关注和考评, 定期对员工做访谈, 及时与员工沟通, 使员工感受到领导者的公平对待。

第二, 组织公平是通过情感承诺来对知识型员工工作绩效产生影响的。所以, 企业领导者应该关注员工的内在需求, 在做决策时要多听听员工的意见和想法, 从而增强他们的情感承诺, 提高工作绩效。

第三, 本研究结果也表明, 低权力距离的知识型员工对组织公平更加敏感。如果领导不能尊重、信任他们, 他们的情感承诺就会受到更大的冲击, 工作绩效也会更低。如果企业没有管理好这部分员工, 这些“负能量”很可能在组织中蔓延, 从而最终阻碍企业的长期发展。因此, 企业管理者应该更加关注拥有低权力距离的员工, 给予他们更多的信任和尊重, 这对于管理知识型员工有着非常重要的实践意义。

## 5.3. 研究局限与展望

尽管本研究完成了研究目的, 但是仍然存在一定的局限性, 不足之处还有待进一步完善和改进。具体内容如下: 第一, 本研究以公平理论为主体, 并结合社会交换理论这一整体框架, 探索了知识型员工组织公平和工作绩效之间的内在影响机制, 但是从结果来看, 情感承诺只起到了部分中介作用。因此, 未来的研究可以使用其它的理论进一步探讨这一中介机制, 丰富现有成果。

第二, 本文研究了个人的权力距离对于组织公平 - 情感承诺 - 工作绩效这一机制的调节作用, 但是文化价值观的概念不限于此, 有着更加丰富的内容。本文只探究了权力距离这一个维度, 未来可以探讨文化价值观的其它维度, 完善研究框架。

第三, 虽然采取了一定措施提高问卷有效性, 但是仍然不能完全避免随意填写的可能性, 且数据收集方式比较单一。为了提高问卷的有效性, 未来的研究可以采用形式多样的研究方法, 例如访谈与问卷相结合的方法, 同时后续也要跟踪核实, 不在集中时间内收集数据。

## 参考文献

- 包艳, 廖建桥(2019). 权力距离研究述评与展望. *管理评论*, 31(3), 178-192.
- 勒继超(2012). *员工组织社会化、情感承诺与工作绩效关系实证研究*. 硕士论文, 南宁: 广西大学.
- 李磊, 尚玉钊, 席西民, 王亚刚(2012). 变革型领导与下属工作绩效及组织承诺: 心理资本的中介作用. *管理学报*, 9(5), 685-691.
- 李树文, 孙锐, 梁阜(2020). 动态环境下科技企业组织情绪能力对产品创新绩效的影响: 一个链式有调节的中介模型. *管理工程学报*, 34(2), 50-59.
- 刘亚, 龙立荣, 李晔(2003). 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, (3), 126-132.
- 马凌, 王瑜, 邢芸(2013). 企业员工工作满意度、组织承诺与工作绩效关系. *企业经济*, 32(5), 68-71.

- 宁贇(2009). 员工组织承诺与工作绩效关系研究. *中南财经政法大学研究生学报*, (6), 77-82.
- 时方方(2020). 工作伙伴支持与员工工作绩效的关系——以情感承诺为中介变量. *统计与管理*, 35(9), 76-79.
- 汪新艳, 廖建桥(2007). 组织公平感对员工工作绩效的影响机制研究. *江西社会科学*, (9), 152-156.
- 吴思齐(2019). *组织公平、情感承诺与离职倾向关系研究*. 硕士学位论文, 成都: 电子科技大学.
- 薛宪方, 褚珊珊(2017). 组织公平对员工工作绩效的影响——以组织承诺为中介的实证研究. *经营与管理*, (5), 44-48.
- 赵然, 石敏, 叶和旭(2015). 积极情绪对工作绩效的影响: 组织承诺的中介作用. *中央财经大学学报*, (S1), 104-108.
- 仲理峰, 孟杰, 高蕾(2019). 道德领导对员工创新绩效的影响: 社会交换的中介作用和权力距离取向的调节作用. *管理世界*, 35(5), 149-160.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, J. S., & Stacy, J. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of the Relationship between Organizational Politics and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.03.002>
- Bernard, A. B., & Jensen, J. B. (1995). Exporters, Jobs, and Wages in U.S. Manufacturing: Manufacturing: 1976-1987. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1, 67-119. <https://doi.org/10.2307/2534772>
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162389>
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26, 5-30. <https://doi.org/10.1177/014920630002600106>
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Kim, T. Y., & Leung, K. (2007). Forming and Reacting to Overall Fairness: A Cross-Cultural Comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104, 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.004>
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669971>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.525>
- Shore, L. M., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2003). New Developments in the Employee Organization Relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443-450. <https://doi.org/10.1002/job.212>
- Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural Values and Authority Relations: The Psychology of Conflict Resolution across Cultures. *Psychology, Public Policy and Law*, 6, 1138-1163. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.6.4.1138>
- Williams, K. D., & Kowalsski, K. M. (1997). Social Ostracism. In R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors* (pp. 133-170). Plenum Press. [https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9354-3_7)