u 分类号： F270.5 密级： 一般

U D C ： 学号：G201005013



硕士学位论文

**薪酬公平、员工敬业度 与组织公民行为的关系研究**

|  |  |
| --- | --- |
| 姓 名： | 董德法 |
| 学 科 门 类： | 企业管理 |
| 指 导 教 师： | 姚 波 教授 |

2013 年 5 月

**薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为的关系研究**

**学** **科**：企业管理 **研究生签字：**

**指导教师签字：**

摘要

知识经济时代，人力资源在企业中占据的地位和作用越来越重要，处理好人力资源问题对未来企业的生存与发展至关重要。薪酬公平既是薪酬管理最敏感的话题之一，也是人力资源管理理论的一个重要课题。敬业度是企业员工的一种态度和心理感受，直接影响着其工作行为。组织公民行为作为一种自发性、利他性的角色外行为，其高低对个人的工作绩效、甚至企业绩效都有着举足轻重的作用。

已有研究表明，员工薪酬公平认知的高低会影响其组织公民行为的产生。敬业度作为一个中介变量，连接了两者之间的关联。企业可以尝试提高员工的薪酬公平认知，进而提升敬业度，促使他们积极做出组织公民行为，最终提升员工的工作绩效和企业的组织绩效。因此，对薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为的关系进行研究能够帮助企业管理者获得更加深入和全面的管理启示，为企业的员工激励管理工作提供更加有效的指导与建议。

本文首先回顾了薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为的相关理论及研究成果，在此基础上清晰界定了相关概念并提出了研究假设；其次通过问卷调查的方法选择量表和题项，取得研究所需要的相关数据；最后使用SPSS和Amos处理所得数据，对研究假设进行检验并进行结果讨论，得出了以下主要结论：1、我国企业中员工对薪酬公平的总体认知度有待提升。其中，企业在资源分配过程中，尤其是在分配方法和工具使用上欠缺公平性，我国企业员工更看重人情脸面、注重人际间关系；针对个体的公民行为和强制性公民行为出现的频率较高，说明中国企业员工虽然很重视同事间关系，但很多工作性行为都是被迫做出的；2、薪酬公平与针对个人和针对组织的公民行为之间存在显著地正相关性，但不能明确的使员工表现出强制性公民行为；敬业度与薪酬公平、针对个人和针对组织的公民行为之间都存在显著地正相关性；3、敬业度在员工薪酬公平认知与针对个人和针对组织的公民行为之间起到显著地中介作用，而与强制性公民行为不起中介作用。

**关键词：**薪酬公平；敬业度；组织公民行为

**The Relationships Research among Pay Justice, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior**

**Discipline:** enterprise management

**Student Signature: Supervisor Signature:**

**Abstract**

Human resource will become the most important resource of enterprises in the era of knowledge economy. The problem of pay equity is a more sensitive question in human resources management. And is an important research subject in the theoretic and practical fields of human resources management and organizational behavior. Engagement is a kind of enterprise staff attitude and psychological feeling, directly affect their work behavior. Organizational citizenship behaviors are employee behaviors that go beyond requirements and facilitate organizational functioning. They played an important role on organizational functioning.

Most past studies showed that pay equity can observably affect organizational citizenship behavior, further affect employee performance. As a mediator, employee engagement connects pay equity and organizational citizenship behavior, which explain the causal relationships between them. Enterprises can through improving employee pay equity, and then improving their employee engagement, prompting organizational citizenship behavior of generation, finally enhancing staff working performance and enterprise financial performance. At present, the domestic research on the relationships among organizational justice, job satisfaction and organizational citizenship behavior is still in the initial stage, so the research outcomes for three variables theory will provide capital accumulation; at the same time provide practical

Management enlightenment for enteprise managers. Therefore, the relationships research among pay equity, employee engagement and organizational citizenship behavior can help enterprise managers get more in-depth and comprehensive management of revelation, and to provide more effective guidance and advice for corporate employee incentive management.

This paper firstly reviews the theories and research findings of the pay equity, employee

Engagement and organizational citizenship behavior, and on this basis to define the concept and put forward the Hypothesis. Secondly, using of survey methods design sc ales and questions, and obtain the revelant data to this study. Finally, using Spss and Amos to deal with the data

Obtained, studing the hypotheses and discussing results. The results showed that: Employees in China pay more attention to human, focusing o n interpersonal relations, and are forced to make a lot of work behavior; significant positive correlation between pay equity dimensions and organizational citizenship behavior, but you can not clear the employees showed mandatorycivic behavior; pay equity dimension and engagement between there were significantly positively related to interpersonal fairness and information fair showed only weak effects; engagement initiative organizational citizenship behavior between the existence of a significant positive correlation; dedicateddegrees between employees pay equity awareness for individuals and for the organization citizenship behavior play a significant intermediary role of intermediary role and can not afford to mandatory citizenship behavior.

Key Words:;: payEquity; Employee; Engagement; Organizational; Citizenship; Behavior

学位论文独创性声明

本论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。论文中除了特别加以标注和致谢的地方外，不包含其他人或其它机构已经发表或撰写过的研究成果。其他同志对本研究的启发和所做的贡献均已在论文中作了明确的声明并表示了谢意。

作者签名：日期：

学位论文使用授权声明

本人完全了解西安财经学院有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留送交论文的复印件，允许论文被查阅和借阅；学校可以公布论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存论文。保密的论文在解密后遵守此规定。

作者签名：导师签名：日期：

目 录

[摘要](#_Toc686608945) 2

**[Abstract](#_Toc686608946)** 2

[1 绪论](#_Toc686608947) 4

[1.1 研究问题的提出](#_Toc686608948) 4

[1.2 研究目的和意义](#_Toc686608949) 4

**[1.2.1](#_Toc686608950)** [研究的目的](#_Toc686608950) 4

[1.2.2 研究的意义1．理论意义](#_Toc686608951) 5

[1.3 研究结构](#_Toc686608952) 5

[1.4 研究方法](#_Toc686608953) 5

[2 相关文献综述](#_Toc686608954) 5

[2.1 薪酬公平的相关文献综述](#_Toc686608955) 5

**[2.1.1](#_Toc686608956)** [薪酬公平的概念](#_Toc686608956) 5

**[2.1.2](#_Toc686608957)** [薪酬公平的形成机制与理论解释](#_Toc686608957) 5

**[2.1.3](#_Toc686608958)** [薪酬公平的维度](#_Toc686608958) 6

[2.2 员工敬业度的相关文献综述](#_Toc686608959) 6

**[2.2.1](#_Toc686608960)** [敬业度的涵义](#_Toc686608960) 6

**[2.2.2](#_Toc686608961)** [员工敬业度与相关概念的辨析](#_Toc686608961) 6

**[2.2.3](#_Toc686608962)** [员工敬业度的维度](#_Toc686608962) 6

[2.3 组织公民行为的相关文献综述](#_Toc686608963) 7

**[2.3.1](#_Toc686608964)** [组织公民行为的概念](#_Toc686608964) 7

**[2.3.2](#_Toc686608965)** [组织公民行为的维度](#_Toc686608965) 7

**[2.3.3](#_Toc686608966)** [强制性公民行为的提出](#_Toc686608966) 8

[2.4 薪酬公平与组织公民行为的关系研究](#_Toc686608967) 8

**[2.4.1](#_Toc686608968)** [薪酬公平与组织公民行为关系的理论基础](#_Toc686608968) 8

**[2.4.2](#_Toc686608969)** [薪酬公平与组织公民行为的实证研究](#_Toc686608969) 8

[林淑姬、樊景立等(1994)将薪酬公平和程序公平分开解释，更详细的指出二者](#_Toc686608970) 8

**[2.4.3](#_Toc686608971)** [薪酬公平影响员工组织公民行为的机制分析](#_Toc686608971) 8

[3 研究假设与研究设计](#_Toc686608972) 8

[3.1 概念模型与研究假设的提出](#_Toc686608973) 8

**[3.1.1](#_Toc686608974)** [以往研究的不足](#_Toc686608974) 9

**[3.1.2](#_Toc686608975)** [概念模型的提出](#_Toc686608975) 9

**[3.1.3](#_Toc686608976)** [研究假设](#_Toc686608976) 9

[3.2 变量量表的设计与说明](#_Toc686608977) 9

[4 问卷收集与数据分析](#_Toc686608978) 14

[4.1 样本数据的基本信息](#_Toc686608979) 14

[4.2 样本数据的描述性统计分析](#_Toc686608980) 17

[4.3 问卷的效度与信度分析](#_Toc686608981) 19

**[4.3.1](#_Toc686608982)** [薪酬公平模型](#_Toc686608982) 19

**[4.3.2](#_Toc686608983)** [员工敬业度模型](#_Toc686608983) 21

**[4.3.3](#_Toc686608984)** [组织公民行为模型](#_Toc686608984) 23

[4.4 研究假设的检验](#_Toc686608985) 24

**[4.4.1](#_Toc686608986)** [各变量之间相关关系的验证](#_Toc686608986) 24

**[4.4.2](#_Toc686608987)** [中介效应分析1）中介变量的检验](#_Toc686608987) 29

[4.13 和表4.18。](#_Toc686608988) 30

[4.14 和表4.19。](#_Toc686608989) 31

[4.5 整体模型的拟合与修正](#_Toc686608990) 36

**[4.5.1](#_Toc686608991)** [模型](#_Toc686608991)**[A](#_Toc686608991)**[：初始模型](#_Toc686608991) 36

**[4.5.2](#_Toc686608992)** [模型](#_Toc686608992)**[B](#_Toc686608992)**[：修正模型](#_Toc686608992) 37

[5 结论与展望](#_Toc686608993) 39

[5.1 研究的主要结论](#_Toc686608994) 39

[5.2 可能的创新点](#_Toc686608995) 39

[5.3 研究不足与展望](#_Toc686608996) 39

[参考文献](#_Toc686608997) 39

[攻读硕士学位期间发表的论文](#_Toc686608998) 41

[附录](#_Toc686608999) 41

# 1 绪论

## 1.1 研究问题的提出

随着市场经济的进一步发展、全球化经济和知识经济时代的来临，企业面对的市场环境越来越不确定，竞争环境愈演愈激烈，消费者消费观念和消费习惯的改变愈来愈快速，尤其是《劳动合同法》和《社会保险法》等倾向于保护劳动者权益的相关法律法规的陆续颁布，使组织的发展面临着越来越大的挑战，迫切需要吸引优秀人才加盟来应对挑战。但现实却是，由于企业缺乏有效的激励管理，特别是企业在运营过程中采取的不公平激励措施使员工感觉付出和回报不成比例，从而缺乏薪酬公平认知，不仅会降低他们的薪酬满意度和工作责任心，更会逐渐减少不被薪酬系统认可的角色外行为，甚至致使这些优秀人才资源离开企业，使企业的发展力不从心。

与满意度不同，敬业度代表着当今组织行为学领域及人力资源开发的发展趋势。如果说过去组织行为学领域研究的员工满意度(satisfaction)是指“喜欢”企业的程度，那么敬业度就可以理解为“想且实际”做出贡献的程度。作为企业员工的一种感受与态度，敬业度与员工的日常行为有着更为直接、密切的联系[1]。已有研究证明，员工敬业度能够有效的降低其工作倦怠水平，促使个人做出角色外行为，促进组织绩效水平的提高，就像通用电器的前任总裁杰克∙维尔奇曾经说过：“任何一家公司如果想要获取竞争优势……就必须让每一位员工都保持敬业”。然而，学术界对员工敬业度的研究依然很少，以至于

Robinson（2004）等人认为“那是一片令人吃惊的空白”。

组织公民行为作为一种自发性、利他性行为，与团队凝聚力、组织绩效密切相关，受到了学术界的重视，已经有相当数量的学者实证检验了与组织公民行为相关的前因、后果变量，尤以薪酬公平、工作满意度与组织公民行为三者关系的研究居多。然而，满意度是员工对企业各方面感知的反映，是一种潜意识的表达；敬业度则是从更深的层次来反映员工对企业的综合接受度并将其映射到实际工作行为中，具有员工意识和行为的综合性。员工可能感到满意，但不一定能够促使员工以敬业的行为方式完成绩效；敬业的员工一定感到满意[2]。

一方面鉴于敬业度比满意度更能反映、预测员工的行为方式，另一方面通过查阅相关文献，至今没有学者研究薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为三者之间的关系，本文将基于员工敬业度的视角，探讨薪酬公平对组织公民行为的深层次作用关系，为企业的员工激励管理工作提出更多有效的建议。

## 1.2 研究目的和意义

### **1.2.1** 研究的目的

本文基于公平理论的研究视角，通过对薪酬公平、员工敬业度和组织公民行为的关系展开研究拟达到如下研究目的：

#### （1）了解企业员工对薪酬公平的感知程度和工作行为的表现程度

薪酬不仅是员工劳动的报酬所得，而且是员工生存、生活的必要条件，薪酬多少直接影响着员工的生活质量。本研究希望通过调查了解在目前的经济形势下，我国企业员工对组织激励管理，尤其是薪酬制度、薪酬管理公平性的感知程度，以及这种薪酬公平认知对他们行为表现的影响程度。

#### （2）对员工敬业度的探索研究

关于员工敬业度，目前不仅没有一个明确、规范、统一的定义，而且只是对敬业度的结构维度、影响因素等做了简单的研究与论述，对组织支持、工作满意度与员工敬业度之间的关系做了实证研究，而对于其它变量，如薪酬公平、组织承诺、组织认同、领导——成员交换、组织公民行为等均没有进行过相关性的研究，这是本研究的目的之一。

#### （3）尝试区分薪酬公平对强制性公民行为及组织公民行为的不同影响

当前我国的经济快速发展，通货膨胀严重，国家对金融行业的调控，企业资金吃紧，对员工投入的资本、组织支持越来越少；另一方面，员工对企业薪酬公平系统的认知不平衡，导致他们在日常的工作行为中更多的表现出“逢迎”、“印象”等强制性公民行为，而与工作职责相关的“理所应当”公民行为越来越少。显然，这种带有私利和工具性质的公民行为在员工达到目标后就会逐渐减少、乃至消失。因此，正确理解与区分员工的工作行为是心甘情愿做出的，还是迫于无奈做出对于改进组织的薪酬制度、维持员工的薪酬公平认知度具有重要意义。

#### （4）分析、探讨薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为三者之间的关系

已有理论证实，薪酬公平是员工敬业度、组织公民行为的前因变量，但关于员工敬业度与组织公民行为的关系、三者之间的相关性，却鲜有学者研究，本研究通过调查、分析，希望检验出它们之间是否存在显著的关联性。

### 1.2.2 研究的意义1．理论意义

#### （1）变量选择的非从众性。

现阶段关于组织公民行为前因变量的研究成果主要集中在组织支持、薪酬公平、组织认同、满意度、组织承诺、幸福感等，而本文则引入了重要但非研究主流的变量——员工敬业度，来探讨与薪酬公平、组织公民行为之间深层次的关系，具有一定的理论价值。

#### （2）尝试研究薪酬公平、敬业度与组织公民行为的深层次机制作用。

尽管国内外已有很多关于薪酬公平、敬业度、组织公民行为的实证研究，但大多都以探讨两两变量的直接效应为主，如薪酬公平与员工敬业度的关系、薪酬公平与组织公民行为的关系、员工敬业度与组织公民行为关系的研究。而对于敬业度是否在薪酬公平感与组织公民行为之间的关系中起着一定的中介或调节作用，目前还缺乏相关的实证研究。鉴于此，本研究除了研究三者关系的直接效应之外，还将着重探讨薪酬公平借助敬业度影响员工组织公民行为的更为深入的影响机制，拓宽了薪酬公平与组织公民行为关系的研究视角，完善了其理论研究。

2.实践意义

通过本文的实证研究，会发现薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的紧密联系，使管理者知道、理解薪酬公平的各个维度对员工敬业度、组织公民行为的影响作用及作用原理，从而采取对应的管理方法和措施，以便能够正确区分员工工作行为的主动性与被迫性，为企业更好地利用激励理论来引导员工逐渐减少强制性公民行为，增加主动性行为的频率，促使员工提升敬业度，提高工作绩效拓展了新的管理思路和实践方式。

## 1.3 研究结构

本文主要运用实证的研究方法，研究薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的关系。首先，总结目前国内外学者们关于薪酬公平、敬业度与组织公民行为的相关研究成果，分析研究的侧重点与研究所呈现出来的不足之处；其次，通过提出假设、建立模型和设计调查问卷获取实证研究所需要的数据，为实证分析做准备；最后，根据问卷调查所获得的数据对薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为的关系进行分析，得出三者之间的相关性，并指出论文研究的创新、不足之处以及未来研究的展望。本文的具体研究结构如下：

第一章：绪论。主要着眼于整体上介绍本文想要解决的问题，如论文的研究背景、研究目的及研究意义，研究重点，研究方法等。

第二章：文献综述及理论分析。主要介绍本研究领域的最新动态，介绍薪酬公平和组织公民行为的理论基础，相关中介变量对薪酬公平和组织公民行为的影响机制，并以此为基础提出新的研究视角——员工敬业度。

第三章：研究假设与研究设计。在对以往文献系统的回顾与梳理的基础上，构建出本论文的理论模型并提出薪酬公平、敬业度、组织公民行为三者关系的理论假设，对薪酬公平量表、员工敬业度量表、组织公民行为表现的主动性与被迫性鉴别量表的设计进行说明。

第四章：问卷收集与数据分析。用spss统计样本数据的基本信息与描述性信息，结合AMOS进行问卷量表的信度、效度分析。运用AMOS分析第三章提出的研究假设，并对整体的概念模型进行拟合适配和修正。

第五章：结论与展望。概括了本研究的主要结论及可能存在的创新点，并指出了本研究中可能存在的不足以及未来可能开拓的研究方向。

## 1.4 研究方法

本论文主要是在总结前人研究的基础上归纳总结出自己的观点，然后结合实证研究的方法对薪酬公平、员工敬业度和组织公民行为相关关系进行研究。预期采用的主要研究方法如下：

（1）文献研究。主要是试图通过对以往文献系统的回顾与梳理，总结关于薪酬公平和组织公民行为关系的研究成果，探寻二者可能存在的相互关系，一方面为构建研究模型提供扎实的理论基础，另一方面尽可能的避免研究内容的重复性。

（2）问卷调查。目的是为检验论文中提出的理论假设提供数据支持。

# 2 相关文献综述

## 2.1 薪酬公平的相关文献综述

### **2.1.1** 薪酬公平的概念

所谓公平，是人们根据一定的标准，对某一事物或行为所做出的价值判断和评价；具体到组组织公平，指的是组织中的成员依据一定的评价标准，对组织内的某一事物或行为做出的公平判断。

将组织公平应用到企业的薪酬管理活动中，就形成了人力资源管理领域最为敏感的话题之一——薪酬公平。然而对于薪酬公平的具体涵义，不同的学者却给出了不同的表述：张四龙、陈希（2004）侧重于分配过程，将薪酬公平定义为薪酬分配机会、薪酬水平的合理性与平等性[3]。姜荣萍、刘耀中（2008）认为，薪酬公平是员工对企业的薪酬管理机制以及他们得到的各种报酬，在主观意识上是否公平的一种认知和判断[4]。朱琪、罗科技（2008）则指出薪酬公平是员工对自己为企业作出贡献而获得的薪酬及其过程是否公平的一种主观感受[5]。

任腾飞（2011）综合上述概念，给出了更加符合员工感知的定义，他认为薪酬公平是指员工为组织作出贡献后，在主观层面上对组织的整个薪酬管理过程及自己实际获得的报酬是否感到公平所做出的一种知觉与判断[6]。

薪酬公平会极大地影响员工的态度、认知与行为，而本研究将要讨论的是薪酬公平与员工敬业度、组织公民行为的关系，更加强调过程与贡献，因此，在界定薪酬公平概念时，本研究引用任腾飞（2011）关于薪酬公平的定义。

### **2.1.2** 薪酬公平的形成机制与理论解释

如上所述，薪酬公平实质上是个体的一种主观感受、心理认知，这种认知会受到员工自身及外界各种因素的影响，在各种因素的作用下，员工如何做出薪酬公平感知，就是薪酬公平的形成问题。针对这一问题的解释，Cropanzano等（2001）认为主要包括过程型公平理论和内容型公平理论两类[7]。

1、过程型公平理论

过程型公平理论主要阐述的是不同的个体和环境特征如何影响公平感，并产生指导行为的认知和情感反应，主要有Adams（1965）的经典公平理论、Folger（1986）的参照对象认知理论、Lind（1992）的公平启发理论。

#### （1）经典公平理论

Adams（1965）的公平理论认为，员工会将他们所感知的投入产出比与一个参照对象的投入产出比作比较，若比值相等则产生公平感，相反，若这个比值不相等，员工

就会调整他们自身或者参照对象的实际或感知的投入或产出以改变这种不公平的感知。该理论是最早探究员工公平判断和评价的心理过程的理论，为薪酬公平的进一步研究研究做出了重大贡献，但因为公平本身就是一个比较复杂的间题，它也受到了外界的质疑：公平标准一般指员工对分配过程是否公平所持的观点，很有可能因为个人的价值观、组织的特点、社会文化背景、民族特征等因素表现出极大的不同，而Adams（1965）的公平理论只强调了贡献率，而没有考虑到如平均律、需要率等其它标准的作用[8-9]。

#### （2）参照对象认知理论

Folger（1986）的参照对象认知理论在考虑了程序公平的基础上认为，当员工相信某个会产生更好结果而应当被选择的程序没有被采用时，就会产生不公平感知，并将之成为

“怨恨反应”。后来Folger等（1998）对其进行修正，提出了公正性理论，指出为了确保某个特定的情境公平与否，应该做三个判断：1、出现了不利的情境或者遇到了不好的事件；

2、员工必须判断谁应该对不公平负责。如果负责的个人本可以采取一些行为，但由于客观事实的限制使其无法实施，那么面对不利情况的个人可能也会认为是公平的；3、判断不利的行为是否损害了某些伦理原则。同样，该理论作为一种过程型理论也有其自身的不足：和Adams的公平理论一样，照对象认知理论也主要是探讨物质利益和经济利益；此外，照对象认知理论忽略了员工面临逆境的大小及该逆境违背公平道德的不同程度会如何影响员工公平判断的[8-9]。

#### （3）公平启发理论

Lind等（1992）的公平启发理论是在研究Lind和Tyler（1988）的关系模式中产生的，是基于对基本社会困境的认知。该理论认为，员工一旦加入组织，就要受领导权威人物的管理，并与组织中的其他个体产生互动，在管理和互动的过程中，员工可能会有被排斥、权利被剥夺的风险。这种状况下，员工一般要判断自己或组织的其他个体关系的远近，判定领导权威人物行为的公平性。当判断员工远近关系及领导权威人物行为的公平性时，个体要收集与之相关的信息，一旦得到与员工远近关系、领导权威人物公平有关的任何信息，就会快速形成公平启发式对员工产生启发作用。之后，Lind（2001）在已有研究的基础上，提出了包括员工如何进行公平判断、如何对公平判断进行使用两个阶段的公平启发式模型[8-10]，如图2.1所示：



判断阶段

使用阶段

图2.1 公平启发式模型

程序

公平体验

分配

公平

互动

公平

体验

体验

总体公

平判断

分配

公平体验

程序

公平体验

互动

公平

体验

支持

社会行为

信任

认同

自尊

接受

领 导 和 规 则

总体公

平判断

2、内容型公平理论

相对于具有认知偏好的过程型公平理论，内容型公平理论更加关注员工产生薪酬公平感的各种动机及表现。重要的是，内容型公平理论回答了一个过程型公平理论没有回答的本质问题：组织内的成员为什么要花时间去思考与公平相关的事情。主要的代表理论有：

Thibaut和walker（1975）的工具模式理论、Lind和Tyler（1988）的关系模式理论、Folger

（1998）的道德价值模式理论以及Cropanzano（2001）的多重需要模式理论。

Thibaut和Walker（1975）提出的工具模式理论认为，尽力寻求控制使其拥有好结果是员工的一种动力。公平的程序因为能够保证员工在未来一段时期拥有更多的有利结果而使他们愿意忍受暂时的一些不利状况，所以说在众多的控制因素中，程序控制可以使员工获得更多的有利结果。Lind和Tyler（1988）的关系模式则强调，员工是因为渴望得到有价值、有荣誉的群体成员地位才去关心组织公平的。比较两种理论就可以发现，虽然工具模式强调的是经济关系，关系模式强调的是社会模式，但它们均是受员工个人私立的驱动，只不过它们关注的结果种类不同而已[8]。

Folger（1998）在补充工具模式和关系模式不足的基础上，提出了道德价值模式理论，认为员工个人完全是基于对人的尊严和价值的基本尊敬去关注公平，即使这种公平不能给员工带来明显的经济利益[8]。Colquitt等（2001）认为，公平应该是基于员工一些重要的心理需要，是受经济、地位、尊严等多重需要共同驱动的，而工具模式、关系模式、道德价值模式三个理论都只是强调了其中的一种需要，不能充分解释员工公平判断的过程。所以Cropanzano等将上述三个模型进行整合，提出了多重需要模式理论，认为人类至少有控制、归属、自尊和有意义的生活四种相互关联的心理需要。这四个需要分别与上述三种公平模式相对应：控制（工具模式）、归属（关系模式）、自尊（关系模式）、有意义的生活（道德价值模式）。不公平感可能引起防御性认知、消极影响以及应对行为。由于这四种需要有相互重叠的部分，因此公平的作用可以是直接的也可以是间接的[7]。

### **2.1.3** 薪酬公平的维度

关于薪酬公平的结构维度，目前国内外学者还没有达成一致意见，就发展历程而言，学术界共产生过单维、双维、三维和四堆四种观点，如图所示：

单维结构观点在薪酬公平的前期研究中比较流行，认为薪酬公平主要是基于分配公平的一种感知，因此，自Adams（1965）提出公平理论后10年，学术界关注的都是分配公平，即使是程序公平被提出后，学者们依然认为两种公平具有很高的相关性，很难区分出来，就如Cropanzano, Ambrose（2001）认为的，虽然区分分配公平和程序公平是必要的、有价值的，但这种区分很多时候被夸大了。

Thibault和Walker（1975）提出程序公平的概念后认为，虽然分配公平和程序公平之间存在着一定交互作用，但分配公平强调对结果的感知，程序公平则关注方法和工具使用的公平性，是两个不同的概念，完全可以区分开，应该视作薪酬公平的两个维度[11]。樊景立（1997）的研究中也指出，程序公平应当被独立出来，和分配公平共同组成薪酬公平。

[12]。

Bies和Moag（1986）在分配公平和程序公平的基础上提出互动公平。虽然关于互动公平是否应该看作一个独立的维度有争议，但大多数学者认为互动公平是对分配过程中人际关系的感知，是有别于其他两个因素的，可以作为第三个相对独立的维度。

Greenber（1990）解释说，人际公平意指上级对待下属的方式，信息公平则指信息传递的公平程度，在逻辑上是有差别的[13]，从而进一步将互动公平分为人际公平和信息公平。随后Colquitt（2001）等通过元分析，实证发现这四个维度体现了薪酬公平的不同方面，可以将其看作是四维结构[14]。

除此之外，国内学者也对薪酬公平的结构要素进行了研究分析，得出了有所不同的观点。洪振顺（1998）研究后认为薪酬公平应分为分配公平、程序公平和制度公平[15]。刘亚

（2002）通过探索性因子分析指出薪酬公平包括分配公平、程序公平、领导公平和领导解释四个维度[16]。胡祖光（2007）在组织公平和组织公民行为的研究中发现，组织公平分配公平、程序公平、领导公平和信息公平四因素组成[7]，李佳龙（2010）通过实证研究检验并证明了胡祖光（2007）关于组织公平的四维度分类[17]。

本论文将研究中国文化背景下的薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的关系，而中国员工又特别关注组织内人际间的关系，所以薪酬公平除采用胡祖光（2007）分配公平、程序公平、信息公平三个维度外，再加上比Greenber（1990）意义更为广泛的人际公平维度。

## 2.2 员工敬业度的相关文献综述

### **2.2.1** 敬业度的涵义

对于敬业度的概念，目前没有形成统一的说法，咨询机构、学者是智者见智、仁者见

仁，都从不同的角度提出了自己理解的敬业度定义。

员工敬业度最早是由盖洛普咨询提出来的，认为敬业度是在创造良好工作环境，充分发挥员工优势的基础上，让员工产生组织归属感，进而对工作作出一种心理承诺，并表现出高绩效水平。翰威特咨询公司将敬业度解释为员工对企业在情感和智慧上的投入和承诺程度，衡量的是员工乐意留在公司和努力为公司服务的程度。翰威特咨询公司也指出高敬业度员工应该具备三种重要行为：1、宣传(SAY)——员工能够用积极、正面、向上的语言来描述他所在的组织、他的工以及他的同事；2、留用(STAY)——员工强烈希望能够作为公司的一员长久地呆在公司；3、努力(STRIVE)——员工承诺并乐于付出额外努力，致力于那些有助于实现企业经营成果的工作[18]。

学术界最早将敬业度作为一个组织内的系统概念进行研究的是Kahn（1990），他通过对夏令营老师和建筑公司员工两种类型的工作人员进行研究，将之定义为组织成员自我投入到组织的角色中，在情感、认知以及身体力行地完成工作并真实表现自我的程度[19]。但是Kahn并没有给出操作上的定义。Schaufeli（2002）将敬业度定义为一种积极的、符合理想的、与工作相关的思维状态，以活力、奉献和吸引为特征，是一种更加持久和范围更宽广的包括情感和认知两个方面的状态。[48] Saks（2006）在对员工敬业度的前因、结果变量的研究中，指出员工敬业度是以员工在组织内扮演的角色为基础的，可以分为工作敬业度和组织敬业度[20]。

霍苑渊（2008）以Kahn（1990）和Saks（2006）的概念为基础，认为员工敬业度是指员工在工作和组织中情感、认知和行为上的投入程度，主要包括工作敬业度和组织敬业度两个维度，每个维度分别包含情感、认知和行为三个层次[21]。

### **2.2.2** 员工敬业度与相关概念的辨析

在管理咨询和实践中，敬业度的内涵时常与其它概念混淆、重合，但在学术文献里，敬业度其实是一个独立的概念，主要由与个人角色表现相关联的认知、情感和行为的成分组成，并与组织公民行为、满意度与敬业精神等相关概念区别开来。

#### 1.敬业度与组织公民行为

如上所述，组织公民行为主要指员工的自发性利他行为，虽然得不到组织正式薪酬制度及体系的承认，但在整体上能够促进组织运作，提高组织效能；敬业度则主要包括组织认同和工作投入两方面含义。两者在尊重、帮助同事、组织认同等方面相类似，都是自愿在角色规范之外努力工作，却有着本质上的不同。组织公民行为的对象是员工工作职责范围以外的、有利于组织的资源性行为，不包括员工对于工作的态度、情感、认知等因素，而敬业度的对象是员工的工作本身，完全在角色要求之内，既包含行为，也情感、认知因素。

#### 2. 敬业度与满意度

满意度主要指员工对获得的薪酬福利、工作环境、发展机会等的实际心理感知和期望值比较后的一种感受，取决于员工个体价值观的判断，具有很强的个性特征；与敬业度最

大的区别就在于，满意度基于多方面产生，不一定能够促使员工以敬业的行为方式来帮助组织完成经营目标。有研究表明：满意的员工不一定敬业，满意度只是敬业度的基础和必要条件；相反，敬业的员工则一定满意[22]。

#### 3. 敬业度与敬业精神

敬业精神在一定意义上说，既表现为努力工作、尽职尽责等实际行动的一面，又体现为忠诚态度、进取精神等价值观念，同时能够帮助员工找到组织归属感，履行完美的职业道德，所以张翠萍（2002）将敬业精神定义为员工以高度的使命感、责任感，对自己的工作积极投入、努力奉献、奋力进取的一种态度[23]。通过对两者的涵义剖析可以看出，敬业精神从某种程度上属于定性分析，强调的是信仰和文化理念，而敬业度则是一种定量分析，强调的是程度，可以被衡量[24]。

### **2.2.3** 员工敬业度的维度

尽管学者基本上都认为敬业度是一个多维的构念，但到底包含哪些维度以及每一维度的具体内涵还缺乏一致的看法，目前国内外有关敬业度的结构划分主要有以下观点：

Kahn（1990）通过描述潜水教练员在潜水行动中敬业度的具体表现将敬业度划分行为、认知和感情3个维度[19]。教练员用检查装备和潜水来表现行为上的敬业，以关注其他潜水员、关注天气和水中的生物来表现他在认知上的敬业，感情敬业则用热情和爱心来帮助害怕的年轻潜水员来表现。

Simon Hardaker（2005）等将员工的敬业度划分为感性敬业和理性敬业两类，其中感性敬业是指当员工珍视、热衷和相信自己所从事的工作时，会对企业投入更多的情感并关注公司的未来发展问题，而理性敬业则指当员工了解到工作能为个人带来利益时，他能够进行自我激励，愿意付出非常大的努力来帮助企业获得成功[24]。

Saks（2006）认为工作敬业度和组织敬业度是既相关又有明显区别的两个概念，并通过实证研究发现引起工作敬业度和组织敬业度变化的心理状况以及工作敬业度和组织敬业度所导致的结果是不同的，且被调查者更多表现的是工作敬业度，所以将其分为两个维度[20]。

曾晖，赵黎明（2009）编制企业员工综合敬业度问卷，通过访谈指出员工的敬业度结构应包含六个维度，分别是任务聚焦、活力、主动参与、价值内化、效能和积极坚持[1]。

## 2.3 组织公民行为的相关文献综述

### **2.3.1** 组织公民行为的概念

组织公民行为概念的来源最早可以追溯到1938年Barnard提出的“想要合作的意愿”的涵义，其次就是1966年Katz和Kahn提出的“组织公民”。其中，Katz和Kahn（1966）认为一个有效率的组织应该至少具有三种基本功能：1、尽可能的吸引并留住需要的员工；

2、确保员工能够以比较信赖的方式吻合组织特定角色的起码要求；3、员工必须有自发性、

利他性和创造性行为。根据第三种功能[26]，Berteman等（1983）提出组织公民行为

（Orgnaizational Citieznship Behvaior, 简称OCB）概念，并将之描述为主要针对帮助同事及组织的职务外行为[27]，Organ（1988）正式将组织公民行为定义为“员工自发进行的，在组织正式的薪酬体系中尚未得到明确或直接的承认，但就整体而言有益于组织运作的功能和效率的行为总和”。[28]但是，随着研究者对绩效内涵的拓展，尤其是Borman 和

Motowidlo（1993）将组织公民行为与关系绩效联系起来，Organ（1988）关于组织公民行为的定义受到了一些批评，如（1）组织公民行为是角色外行为吗？（2）组织公民行为是一种无私、利他行为吗？（3）组织公民行为与组织奖惩无关吗？[29]这些质疑存在一定的合理之处，所以Organ在1997年又对组织公民行为给予重新定义，提出组织公民行为与关系绩效密切相关，两者具有一定的相似性，都是一种能够对组织有利的员工自发性行为，能够对组织的社会和心理环境提供维持和增强作用的行为[30]。但本研究依然采纳Organ

（1988）的观点，认为组织公民行为是一种无私、利他的角色外行为，与组织的奖惩制度没有直接关系[29]。

### **2.3.2** 组织公民行为的维度

国内外关于组织公民行为的研究已经具备相当的规模，但是可能由于不同国家、地区的文化差异，目前对组织公民行为的维度研究还没有得到一致的说法，不同的学者从不同的角度、按照不同的标准提出了自己的观点，也提出了不同的维度分类，主要有二维结构、三维结构、四维结构、五维结构和七维结构等，比较有代表性的维度结构如表2.1所示：

表2.1 国内外组织公民行为维度整合表

七维结构Podsakoff等2000

业守法、自我充实

帮助行为、运动员精神、组织忠诚、组织顺从、个人首创精神、公民美德及自我发展

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 维度 | 代表学者 | 年份 | 维度分类 |
| 双维结构 | Smith，Organ 等 | 1983 | 利他行为、一般性服从行为 |
| 三维结构 | Van Dyne | 1994 | 组织服从、组织参与、组织忠诚 |
| 四维结构 | Graham | 1991 | 个人勤奋型、忠诚拥护、人际帮助、个人主动性 |
|  | Organ | 1988 | 利他主义、责任心、礼节、运动员精神、公民美德 |
| 五维结构 |  |  | 组织认同、利他主义、责任意识、维护人际和睦、 |
|  | 樊景立 | 1997  保护公司资源 | |
| 六维结构 | 林淑姬 | 不生事争利、协助同事、认同组织、公私分明、敬  1994 | |

Smith，Organ（1983）等是最早对组织公民行为维度进行界定的学者，他们将组织公民行为分为利他行为(Altruism)和一般性服从(Genera11zed Comp1iance)两类。利他行为主

要指主动帮助他人完成与组织有关的任务或解决相关问题的行为；一般性顺从则指员工遵守组织关于管理、出席、时间安排等规定与政策[31]。

随后，Organ（1988）年认为Smith（1983）等人所提出的组织公民行为架构无法完整地描述其内涵，综合过去已有的文献，补充了另外三个维度：（1）礼节（Courtesy），个人主动避免与他人发生工作上的争端而采取的行为；2、运动员精神（Sportsmanship），个人没有抱怨，愿意忍受不够理想的境况；3、公民美德（Civic Virtue），个人能够自发性地参与且关心组织[28]，从而提出了组织公民行为的五维结构模型。

虽然还有其他学者提出了其他的维度特征，如Van Dyne（1994）将组织公民行为分为组织服从、组织参与、组织忠诚三个维度[32]，Graham（1991）提出组织个人勤奋型、忠诚拥护、人际帮助、个人主动性四维度模型[33]，Podsakoff、Mackenzie、Paine与Bachrach

（2000）又提出了组织公民行为的七个特征维度，分别为：帮助行为（Helping Behavior）、运动员精神（Sportsmanship）、组织忠诚（Organizational Loyalty）、组织顺从

（Organizational Compliance）、个人首创精神（Individual Initiative）、公民美德

（Civic Virtue）及自我发展（SelfDevelopment）[34]等等。但纵观西方文献中有关组织公民行为的研究，采纳较多，使用较广的还是Ogran提出的组织公民行为五维结构。

国内最早对OCB特征维度进行研究的是台湾学者林淑姬，她于1994年提出OCB的特征维度有六个：认同组织、协助同事、不生事争利、公私分明、敬业守法、自我充实[35]。但没有明确区分国内外的异同。由于中西方文化背景及经济制度体系的差异，国内与国外企业员工的组织公民行为也会有所差异，因此，樊景立（1997）等在参照西方研究成果的基础上，将中国文化的因素考虑进去，展开了对中国文化背景下的企业员工组织公民行为的研究，通过探索性因素分析，提出了一套基于中国文化背景的组织公民行为五因素模型，分别是与西方相类似的组织认同（Identification with Company），员工乐于积极向外界宣传有关企业的正面消息、愿意为企业的发展出谋划策；利他主义（Altruism toward

Colleagues），帮助同事处理工作中遇到的问题或者鼓励失去信心的同事；责任意识(Conscientiousness)，以超出工作职责的要求尽职尽责对待工作三个维度；以及中国特有的维护人际和睦（Interpersonal Harmony），员工主动避免与同事发生矛盾；保护公司资源（Protecting Company Resources），员工避免利用组织资源从事私人事务的行为[36]。

为了更好的区分员工的公民行为对个体及组织的不同影响，本文将采用Aryee（2002）关于组织公民行为的划分，把组织公民行为分为针对个体的公民行为（OCBI）以及针对组织的公民行为（OCBO）两个维度[37]。

### **2.3.3** 强制性公民行为的提出

长期以来，研究组织公民行为的学者主要关注其利他性、无私性等对组织有益的的积极因素，其实都暗含着三个最基本的假设：（1）员工表现出的组织公民行为的动机是利他的、无私的；（2）员工的组织公民行为有效的促进了组织的合理运作；（3）员工的组织公民行为归根结底对自己是有利的[38]。然而，在高市场压力和高竞争氛围里，员工表现出

的组织公民行为并不仅仅包括无私、利他的自愿性行为，也可能包含诸多的私利性行为，尤其是在晋升机会来临之时[39]、员工认为自己的行为将会被认可或者可能得到回报时[40]、迫于管理者的压制、剥削、低毁等专横型领导方式[41-42]，极容易表现出虚假性的组织公民行为，Vigodar Gadot将这种行为定义为强制性公民行为（Compulsory Citizenship Behavior--CCB）[43]，在其后的研究中，许多学者通过研究证明了强制性公民行为确实存在于组织之中。此外，相对于组织公民行为，强制性公民行为是表现的动机不同而已，因此，本文亦考虑将强制性公民行为作为组织公民行为的一个维度，即本研究中组织公民行为一共有针对个体的公民行为（OCBI）、针对组织的公民行为（OCBO）及强制性公民行为（CCB）三个维度。当然，因为前两个维度是员工自愿、主动做出的，故根据需要，本研究在后文中也采用了主动性公民行为和强制性公民行为两个维度的分法。不管哪种分法，其本质都是相同的。

## 2.4 薪酬公平与组织公民行为的关系研究

### **2.4.1** 薪酬公平与组织公民行为关系的理论基础

目前学术界主要依据两种观点来解释薪酬公平与组织公民行为的关系：

（1）亚当斯的公平理论。如果组织中的员工把组织公民行为看作投入产出比中的投入，那么适当的增加或减少组织公民行为就可以看作是员工对不公平的反应。因为组织公民行为属于员工的自发性行为，由员工自我取舍，所以当组织给予员工的回报小于他认为的付出而使员工感到不公平时，选择减少工作职责内的行为明显会损害自身的利益（如减薪、降职等）；但是选择减少角色外行为则不会损害切身利益，因此员工通常会改变角色外行为以寻求心理平衡[28] [44]。

（2）社会交换理论。如果组织与员工之间仅有纯粹的经济交换关系，明显就不会有组织公民行为之说；而正是组织和员工之间不仅存在经济交换关系，还有社会交换关系，那么员工的公平认知与组织公民行为就成为一种内在契约的互惠关系，员工的组织公民行为与组织的公平待遇即可以看作是双方的社会交换物，更重要的是这种交换比较模糊，员工可依据主观意志自由选择[28] [45]。

然而，还有学者提出心理契约理论也可以解释员工的薪酬公平认知和组织公民行为的关系。心理契约虽说是存在于员工与组织之间的隐性契约，但也是双方权利与责任的一种承诺和期望。当组织与成员达成了心理契约，员工就会很自然地依据其内容履行承诺并期望得到组织承诺的回报。若员工的期望，尤其是薪酬期望得到了满足，员工就会产生积极的情绪，不但努力履行责任，还会自觉地表现出有利于提高组织绩效的各种行为[44]。

### **2.4.2** 薪酬公平与组织公民行为的实证研究

### 林淑姬、樊景立等(1994)将薪酬公平和程序公平分开解释，更详细的指出二者

的区别与联系：虽然二者均对员工的组织公民行为有影响，但薪酬公平对帮助同事、公私分明的影响要高于程序公平，而在认同组织、不生事争利等方面则逊于程序公平[35]。

Farh, Early, Lin（1997）)以台湾社会为背景指出，薪酬公平的互动公平维度与组织公民行为的关系最强，解释力也最好；良好的互动公平可以更好的促使员工表现出更多的组织公民行为。因为组织公民行为本身处于可有可无的边缘地界，是否做出由员工意愿自我取舍，所以当员工在资源分配、奖惩决定、机会发展等方面感到公平时，最有可能的就是增加此类行为[36]，反之如此。

洪振顺（1997）指出，就薪酬公平与组织公民行为的直接效果而言，程序公平相对更能预测管理者的组织公民行为，而对员工组织公民行为的预测力较弱[15]。陈景刚（2006）却指出组织中的员工非常看重企业在政策、制度制定和执行方面的公平性，说明程序公平与员工的组织公民行为的相关性还是很高的[12]。

皮永华（2006）使用四因素模型则指出：基于中国的“关系”、“人情”、“官本位”思想，薪酬公平中只有人际公平对组织公民行为的帮助维度和发言权维度有显著的正向影响，而其它维度则没有表现出显著影响[46]。

刘亚（2002）[16]、张丰（2010）[11]都指出薪酬公平对员工的组织公民行为具有显著的正向预测作用。

### **2.4.3** 薪酬公平影响员工组织公民行为的机制分析

随着经济的发展、竞争的炽热化，公司结构呈现多样化，员工行为趋向激励性，仅仅探讨薪酬公平与组织公民行为之间简单的线性关系已不能满足组织发展的需要，也不能帮助组织很好的识别员工的组织公平行为。因此，本文在阅读文献的基础上，归纳了连接薪酬公平和组织公民行为两者关系的中间机制及媒介变量，主要有组织支持、组织信任、组织承诺、组织认同等[47]，详见图2.2。

来自团队的尊重、组织自豪感

曹慧，梁慧平（2010）



严丹，张立军（2010）

戴有德，陈冠仰（2007） 燕超，杨倩（2010）

郭佳琪（2011）

组织

承诺

组织

支持

Materson（2000）

Moorma,Blakel等（1998）

严效新，李成江（2009）

组织

认同

中介

变量

刘慧萍（2009）

组织

信任

陈景刚（2006）

张鹏（2007）

领导者——成员交换

图2.2 薪酬公平与组织公民行为的中介变量整合图

刘慧萍（2009）指出，组织支持感对组织公民行为的利他行为和薪酬公平的内部公正要素之间起着部分中介作用，而对组织公民行为的组织认同和程序公正的参与和申诉要素具有完全中介效应[48]。

陈景刚（2006）以国有企业员工为研究对象指出，组织信任的企业信任、领导信任与同事信任在薪酬公平与组织公民行为的人际和睦、敬业精神、认同组织三个维度之间存在中介作用，而对帮助同事及公私分明维度没有明显的中介作用[12]。

戴有德、陈冠仰等（2007）以台湾旅行社员工为对象进行调查发现，可能由于两岸经济制度、文化背景、公司治理结构的不同，组织承诺在薪酬公平与组织公民行为之间不是一个良好的中介变量[49]。而燕超、杨倩等（2010）却指出薪酬公平不仅本身能够影响组织公民行为，还可以通过组织承诺的情感、规范、理想、经济、机会等维度来影响组织公民行为[50]。

严效新，李成江等（2009）指出，由于员工与组织之间存在社会交换的关系，薪酬公平能够促进企业员工组织认同；另一方面，组织认同对薪酬公平和员工表现出的组织公民行为之间起部分的中介作用[51]。

# 3 研究假设与研究设计

通过前文对相关文献研究的回顾与总结，对满意度和敬业度的概念辨析，指出以往研究的不足，本章将提出研究的框架模型，提出研究假设，并对本文中量表题目的设计与选择进行详细的介绍与说明。

## 3.1 概念模型与研究假设的提出

### **3.1.1** 以往研究的不足

当谈到员工敬业度的时候，我们不免联想到一个与它相似且容易混淆的概念—员工满意度。薪酬不仅是员工的劳动报酬，更直接影响着员工的生活质量，在很大程度上可以激励员工的工作表现和心理感知，尤其是满意度问题；最早学术界也认为薪酬管理影响着员工的态度及行为，而员工的态度及行为决定了员工的绩效表现，因此基于公平理论的薪酬公平、员工满意度与组织公民行为三者的关系曾经是学者们研究的热点问题，从不同的角度进行了很多的实证研究，了解员工的满意度状况。

从表面看，员工的满意度极大地影响着其行为表现，但究其本质我们会发现在企业的管理中，满意度高的员工不一定表现出高绩效，也不一定表现出组织公民行为，因为他们不一定敬业，所以学术界和企业开始关注真正与员工行为表现有直接关系的敬业度因素，正如翰威特大中华区商务发展副总裁刘渊说“相对于员工满意，我们使用的是更注重员工工作行为和绩效的敬业度”。

满意度只是一种潜意识的表述和满足，反映的是员工对企业各方面的感知，是一个相对宽泛的态度概念，对于员工的期望值来说，超出期望就是满意，反之就是不满意[52]，不一定能够带来敬业的行为，更不必说角色外行为了。敬业度则不一样，它是从更深层次反映员工对企业的综合接受度并反映到实际工作行动中，是员工意识和行动的综合。相对于员工的个人行为，敬业度是一个比满意度更加递进的概念，可以很好的预测员工的行为表现。然而，迄今没有任何学者完整、详细的探讨薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为三者之间的关系，在某种程度上说，这是一片空白的领域。

### **3.1.2** 概念模型的提出

从社会交换理论及亚当斯的公平理论看，薪酬公平之所以能够影响员工的组织公民行为，是因为员工把组织给予的回报（报酬性支付）和个体的公民行为看作一种社会性的互惠关系，将个体的公民行为视为投入产出比中的投入，把组织给予的回报（报酬性支付）看作投入产出比中的产出，适当的增加或减少组织公民行为可视其员工个体对不公平的反应。因为组织公民行为属于员工的自发性行为，由员工自我取舍，所以当组织给予的回报（报酬性支付）小于员工认为的付出而使其感到

不公平时，员工一般不会选择减少可能损害自身利益的角色内行为，而会选择减少不对自身利益造成损失的角色外行为的投入。员工做出组织公民行为是员工把组织目标与自我目标高度融合的结果，而这种融合的动因则在于员工对组织从目标到认知、情感的高度满意，并通过组织行为表现出来，即敬业度。这种敬业的情感认知程度主要产生于员工对组织薪酬公平的评价，同时它又与员工是否会做出以及会在多大程度上做出自发性的公民行为密切相关，在员工对组织薪酬公平的感知与员工组织公民行为之间起到中介作用。基于此，本研究的概念模型如图3.1所示：

|  |  |
| --- | --- |
| 薪酬公平  分配公平程序公平人际公平信息公平 | H2 |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| 员工敬业度 | H3 |
|  |

图3.1 论文的概念模型

H1

H4

组织公民行为

针对个体的公民行为针对组织的公民行为强制性公民行为

说明：“”表示中介作用，以下相同

### **3.1.3** 研究假设

Moorman（1991）提出，薪酬公平的程序公平和互动公平维度对员工的组织公民行为具有显著的预测作用[53]。Farh，Earley和Lind（1997）以中国台湾企业员工为对象进行研究，分析发现程序公平、分配公平等分别与组织公民行为具有正相关关系[36]。刘亚（2002）开展了二者关系的研究，发现人际公平对组织公民行为具有显著的预测作用[16]。陈景刚（2006）以我国国企员工作为研究对象，发现薪酬公平认知对组织公民行为具有显著的正向预测作用[12]。张丰（2010）在实证研究中同样发现，薪酬公平感的各个维度对组织公民行为的各个维度具有正向影响作用[11]。各类实证都证明薪酬公平和组织公民行为之间存在较强的正向关系，对组织公民行为具有很好的预测作用；而强制性公民行为因动机不同，作为主动性公民行为的相反面被提出，研究者就提出薪酬公平等因素可能对强制性公民行为具有显著的反向预测作用，但没有给出相关的理论推导。基于上面的论述，本研究提出以下假设：

H1a：薪酬公平对针对个体的公民行为有正向作用；

H1b：薪酬公平对针对组织的公民行为有正向作用；

H1c：薪酬公平对强制性公民行为有负向作用。

马明（2005）等人在对饭店企业进行实证调查研究中，运用多元回归分析发现，内部薪酬公平与员工敬业度正相关[2]。刘勇（2009）也指出，当员工在组织内感知到较高程度的公平时，他们更可能感觉到有义务通过更高水平的敬业度，将更多的自我投入到角色中去；反之，较低公平程度的感知可能引起员工从工作角色中回撤

自我，转向非敬业状态[53]。基于此，本研究提出以下假设：

H2a：分配公平对员工敬业度有正向作用；

H2b：程序公平对员工敬业度有正向作用；

H2c：人际公平对员工敬业度有正向作用；

H2d：信息公平对员工敬业度有正向作用。

Saks（2006）构建的敬业度研究模型表明，员工敬业度和组织敬业度都可以解释指向组织的组织公民行为的一部分变化，而只有组织敬业度能够预测指向个人的组织公民行为，工作敬业度与指向个人的组织公民行为关系不显著[20]。霍苑渊（2008）在研究员工敬业度的结构维度及影响因素过程中，运用相关分析和因子分析发现，员工的敬业度和组织公民行为各个维度的相关系数均在0.5到0.7左右，说明两者之间呈现出显著正相关性[21]。基于此，本研究提出以下假设：

H3a：员工敬业度对针对个体的公民行为有正向作用；

H3b：员工敬业度对针对组织的公民行为有正向作用；

H3c：员工敬业度对强制性公民行为有负向作用。

国内外关于薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为三者之间中两两关系的研究已经比较成熟，且均表明三者之间存在着密切的联系，但将三者融合到一个研究模型中进行深入探讨的迄今没有，同时学术界对满意度的相关研究又比较成熟，因此本文的研究思路是根据敬业度和满意度的区别与联系，根据国内外学者关于薪酬公平、员工满意度与组织公民行为的研究结果，尝试推知员工敬业度在薪酬公平与组织公民行为之间会起到重要的作用，这种作用很可能是中介作用。基于此，本研究提出以下假设：

H4a: 员工敬业度在薪酬公平与针对个体的公民行为之间发挥中介作用。

H4b: 员工敬业度在薪酬公平与针对组织的公民行为之间发挥中介作用。

H4c: 员工敬业度在薪酬公平与强制性公民行为之间发挥中介作用。

## 3.2 变量量表的设计与说明

本文使用的调查问卷是根据研究的理论框架，在充分参考国内外成熟量表的基础上编写的。在测量技术上均采用李克特的5级量表方式，分别是完全不同意、不同意、很难说、同意、完全同意，相应的赋值为1、2、3、4、5。

#### 1. 薪酬公平量表

如前所述，因为薪酬公平的结构维度目前还存在较大争议，那么关于薪酬公平的测量也必然存在各种方式，学者们大多都会根据研究需要，按照自己认可的结构模型选择相应维度的量表进行测量，因此至今还没有形成一个比较权威的测量量表。本研究结合中国企业的实际情况，根据论文需要，采取四维度结构模型，综合了前人的研究结果，开发了相应的量表，分别测量薪酬公平的分配公平、程序公平、人际公平和信息公平。量表项目及

其来源[14-54-55]如表3.1:

表3.1 薪酬公平测量量表

| 维度名称 | 项目内容 | 来源 |
| --- | --- | --- |
|  | 1、考虑到我的工作强度及努力程度，我的薪酬是公平合理的； |  |
| 分配  公平 | 2、考虑到我的工作经验，我的薪酬是公平合理的； | Moorman，  1991 |
| 3、考虑到我接受的教育和培训，我的薪酬是公平合理的； |
|  | 4、考虑到我的工作能力及对单位的贡献，我的薪酬是公平合理的； |  |
|  | 1、公司的薪酬政策体现了绝大多数员工的利益和意愿； |  |
| 程序  公平 | 2、公司的薪酬政策在任何时候对任何人都是没有偏见的； | Colquitt ，  2001 |
| 3、薪酬政策与社会上当前通行的伦理和道德价值观是一致的； |
|  | 4、公司的薪酬决策是依据准确的信息做出的； |  |
|  | 1、在薪酬政策的制定和实施中，公司考虑了我的需要和难处； |  |
| 人际  公平 | 2、在薪酬政策的制定和实施中，公司真诚地和我交流，让我觉得  有尊严； | Colquitt ，  2001 |
|  | 3、公司的薪酬分配决策中不会给予我不恰当的评论； |  |
|  | 1、当我需要有关薪酬方面信息时，公司会提供给我需要的信息； |  |
| 信息  公平 | 2、当我对薪酬结果有疑问时，公司会给予合理充分的解释； | Colquitt ，  2001 |
| 3、我觉得公司对薪酬结果的解释和说明是有道理的； |
|  | 4、公司愿意和我一起讨论改善我薪酬结果的方案； |  |

#### 2. 员工敬业度量表

有关员工敬业度的理论研究及实证研究均较少，那么用来开发、测试员工敬业度的量表也比较少。Saks（2006）提出应该从员工对工作和组织两方面的敬业全面考察，并开发了员工敬业度量表，得到了较好的验证[20]，但霍苑渊（2008）在硕士毕业论文《员工敬业度的构成维度及其影响因素研究》里，以该量表进行问卷调查，对数据分析后指出双维度的划分方式没有得到很好地证明，说明Saks（2006）开发的敬业度双维度量表在中国文化背景下是否适用有待进一步探讨。虽如此，本研究仍暂时先完全借鉴Saks（2006）开发的员工双维度敬业度量表，待数据回收上来、分析后再决定其维度划分方式。具体项目如表3.2：

表3.2 员工敬业度测量量表

| 维度名称 | 项目内容 | 来源 |
| --- | --- | --- |
|  | 1、我会完全的把自己置身工作 |  |
|  | 2、有时候，我是如此的投入工作以至会忘记时间 |  |
| 工作敬业度 | 3、这份工作相当有意思 | Saks, 2006 |
| 4、我完全投入到工作之中 |
|  | 5、工作中我很少想到别的事情 |  |
|  | 6、我在工作中投入度很高 |  |
| 组织敬业度 | 1、能成为这个单位的一员是非常令人羡慕的 | Saks, 2006 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  | 2、参与到这个单位发生的事情中是有趣的 |  |
|  | 3、我在这个单位里和大家相处得很好 |  |
|  | 4、作为这个单位的一员，我感到非常愉快 |  |
|  | 5、作为这个单位的一员是令人愉快的 |  |
|  | 6、我高度投入到这个单位中 |  |

#### 3. 组织公民行为量表

关于组织公民行为维度的划分目前没有统一的结论，本研究为了更好的区分员工的公民行为对个体及组织的不同影响，采用Aryee（2002）的说法把其划分为两个维度：帮助维度或者说是针对个体的公民行为（OCBI），以及发言权维度或者说是针对组织的公民行为（OCBO），在具体项目来源上，借鉴樊景立等人（1997）针对中国人开发的组织公民行为测量量表[36]。而强制性公民行为概念因为提出的时间较晚，迄今为止没有形成系统的理论体系，也没有学者普遍认可的量表。尽管有的学者主张应该从组织公民行为测量项目的反面构建强制性公民行为量表，但由于这种测量方法没有抓住两者的本质区别，构建的量表不能完全反映强制性公民行为的特点，准确性较差。Vigoda-Gadot（2007）在明确界定组织公民行为和强制性公民行为概念的基础上，参考组织公民行为的相关测量量表和已有的关于组织公民行为负面效应的研究文献，开发出了强制性公民行为量表，主要包括五个项目：（1）迫于上司的压力，我要付出额外的努力来满足其工作要求；（2）公司内有义务加班的习惯；（3）上司总是期望我在工作上付出更多的努力；（4）即使不情愿，我也不得不义务帮助同事；（5）即使不情愿，我也不得不义务协助上司的工作[52]。并以以色列学校的286位教师为样本进行实证检验取得了较好的信度和效度。虽然Vigoda-Gadot

（2007）的研究样本主要来自以色列，不具备测量的普遍性，但本研究依然以Vigoda-Gadot（2007）的测量项目为基础，重新编制强制性公民行为量表以检验中国文化背景下的适用性。如表3.3所示：

表3.3 组织公民行为测量量表

| 维度名称 | 项目内容 | 来源 |
| --- | --- | --- |
|  | 1、我愿意帮助新同事尽快适应工作环境 |  |
| 针对个体的  公民行为 | 2、我愿意帮助同事解决与工作相关的问题 | 樊景立等人，  1997 |
| 3、当有需要时，我愿意帮助同事分担他/她的部分工作 |
|  | 4、我愿意配合同事并与之交流沟通，解决误会和纠纷 |  |
|  | 1、我认真对待工作且很少犯错误 |  |
| 针对组织的  公民行为 | 2、我不介意接受新的工作或挑战 | 樊景立等人，  1997 |
| 3、我会努力坚持学习以提高工作质量和效率 |
|  | 4、我会提出对公司发展有利的合理化、建设性的建议 |  |
| 1、迫于上司的压力，我要付出额外的努力满足其工作要求 | | |
| 强制性公民  行为 | 2、公司内有义务加班的习惯 | 彭正龙等人，  2011 |
| 3、上司总是期望我在工作上付出更多的努力 |
|  | 4、即使不情愿，我不得不义务帮助同事或协助上司工作 |  |

# 4 问卷收集与数据分析

此次问卷调查的派发与回收时间为2012年4月至2012年7月，主要是通过网络问卷

在线填写的方式收集，预计回收问卷200份，实际回收204份。为了保证回收问卷的质量，

严格按照原则“缺填题项的，无法提交”，“连续8个以上雷同答案的，无效”，考虑到同一个办公室可能使用路由拨号上网，“同一个IP最多填写5次”，“填答时间少于360秒的，视为无效”等条件对问卷进行有效性判断，最终判得有效问卷163份，有效回收率为79.9%。

## 4.1 样本数据的基本信息

对回收的调查数据，本文采用SPSS20.0及结构方程软件AMOS20.0进行分析。调查对象的基本统计量如表4.1，企业类型分布如表4.2所示。

表4.1 调查对象的基本统计特征

| 基本统计量 | | 样本数 | 百分比（%） |
| --- | --- | --- | --- |
| 性别 | 男 | 81 | 49.69% |
|  | 女 | 82 | 50.31% |
| 年龄 | 25 岁以下 | 48 | 29.45% |
|  | 26-35 岁 | 112 | 68.71% |
|  | 36-45 岁 | 2 | 1.23% |
|  | 46 岁以上 | 1 | 0.61% |
| 婚姻 | 未婚 | 106 | 65.03% |
|  | 已婚 | 57 | 34.97% |
| 学历 | 大专及以下 | 46 | 28.22% |
|  | 本科 | 97 | 59.51% |
|  | 硕士及以上 | 20 | 12.27% |
| 工作时间 | 1 年以下 | 51 | 31.29% |
|  | 1-3 年 | 68 | 41.72% |
|  | 3-5 年 | 25 | 15.34% |
|  | 5 年以上 | 19 | 11.66% |
| 职位 | 普通员工 | 95 | 58.28% |
|  | 基层管理者 | 37 | 22.7% |
|  | 中层管理者 | 27 | 16.56% |
|  | 高层管理者 | 4 | 2.45% |
| 收入 | 2000 以下 | 16 | 9.82% |
|  | 2000—5000 | 80 | 49.08% |
|  | 5000—10000 | 42 | 25.77% |
|  | 10000 以上 | 25 | 15.33% |

表4.2 调查对象所在组织的类型及规模

| 基本统计量 | | 样本数 | 百分比（%） |
| --- | --- | --- | --- |
| 组织性质 | 国有企业 | 42 | 25.77% |
|  | 民营企业 | 56 | 34.42% |
|  | 外资企业 | 34 | 21.13% |
|  | 合资企业 | 31 | 18.68% |
| 组织规模 | 50 人以下 | 42 | 25.83% |
|  | 50—100 人 | 30 | 18.4% |
|  | 101—250 人 | 24 | 14.66% |
|  | 251—500 人 | 22 | 13.5% |
|  | 500 人以上 | 45 | 27.61% |

## 4.2 样本数据的描述性统计分析

根据研究需要，使用SPSS20.0统计软件计算了各变量的平均值及标准差，具体情况如表4.3所示：

表4.3 各变量及维度的描述性统计分析结果

| 变量名称 | 样本数 | 平均值 | 标准差 |
| --- | --- | --- | --- |
| 薪酬公平 | 163 | 3.52 | 0.772 |
| 分配公平 |  | 3.40 | 0.744 |
| 程序公平 |  | 3.62 | 0.797 |
| 人际公平 |  | 3.63 | 0.725 |
| 信息公平 |  | 3.46 | 0.786 |
| 员工敬业度 | 163 | 3.70 | 0.899 |
| 工作敬业度 |  | 3.79 | 0.911 |
| 组织敬业度 |  | 3.61 | 0.878 |
| 组织公民行为 | 163 | 3.86 | 0.837 |
| 针对个体的公民行为 |  | 4.07 | 0.608 |
| 针对组织的公民行为 |  | 3.95 | 0.733 |
| 强制性公民行为 |  | 3.95 | 1.022 |

## 4.3 问卷的效度与信度分析

信度主要指采用同一方法对同一对象进行调查时，问卷调查结果的稳定程度和一致性，是衡量数据质量的一个重要指标。信度分析则主要考察问卷测量的可靠性，具体是指检验问卷调查结果的内部一致性，反映的是调查问卷中的问题（通常指一组问题）是否测量同一个因子。大多数研究者进行信度分析时都使用克伦巴赫的一致性系数（即α系数），因此，本研究也将采用α系数，同时借助于SPSS20.0软件检验问卷的信度。克伦巴赫的一致性系数α值越大，说明检验的因子内部一致性越好，量表的信度越高。一般认为，克伦巴赫的一致性系数α值大于0.6，即表示信度水平可以接受，如大于0.7，则说明信

度很高。

效度即评估的有效性，是测量工具或手段准确测出所需测量事物程度的指标，主要包括探索性因子分析和验证性因子分析。由于本研究选用的量表已经被很多研究者加以应用，并得到较好的数据支持，具有较好的内容效度，且本研究选用的问卷及量表中所包含的因子及题项之前已有相关研究者将其固定并进行了实证研究，本文需要探究的是选用的量表的因子结构模型是否与实际搜集的数据相契合，因此本研究将采用验证性因子分析的方法分析问卷的结构效度。

为了更好地说明量表中选取的因子与问卷调查搜集到的数据相契合程度，本研究将对每一量表下的多维度因子模型及单一维度因子模型进行重要指标比较。因此，本论文主要利用AMOS20.0进行验证性因子分析，根据研究需要，选取了以下指标对因子模型进行比较和说明。

（1）卡方检验值（χ2）是绝对拟合指数，表示模型与数据的拟合程度。χ2越小或P值越大说明模型的拟合程度越好。但由于χ2一般和样本数量呈正相关关系，即样本量越大，χ2值也越大，因此就派生出了拟合指数的修正问题。

（2）卡方自由度比（χ2/df）在模型比较时更有参考价值，所以比χ2更受欢迎。此值一般介于1到3之间表示模型与样本数据适配良好。若小于1说明模型过度适配，大于

3则表明模型的适配度不佳。

（3）GFI为适配度指数，用来衡量整体模型的拟合程度。其数值介于0和1之间，越接近1说明适配度越好，反之愈差。一般的判别标准为GFI大于0.85，严格的需要大于0.9。

（4）AGFI是调整后的适配度指数，是将GFI数值以模型自由度预期相对的变量个数比值经过调整、修正后得到的，一般要求0.9以上。

（5）NFI表示规范适配指数，反映的是设定模型与独立模型改善的增量关系，其值一般大于要0.8，理想值大于0.9。

（6）IFI是增值适配指数，其值越接近1说明模型的拟合程度越好。

（7）CFI为比较适配指数，通过与独立模型的比较来评价适配程度。其值介于0和1之间，一般要求大于0.9，越接近1表明模型的适配度越好。

（8）RMSEA为近似误差均方根，一般而言，若RMSEA的值大于0.1说明模型的适配度欠佳；数值在0.08和0.1之间表示模型尚可，具有普通适配；介于0.05和0.08之间

说明模型良好，可合理适配；如果小于0.05则表示模型的适配度非常好。

各指标的适配临界值整理后见表4.4

表4.4 结构方程模型适配度的主要评价指标及其标准

| 适配度指标 | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 适配标准 | 1<NC<3 | >0.9 | >0.85 | >0.9 | >0.9 | >0.9 | <0.08 |

### **4.3.1** 薪酬公平模型

在用结构方程模型进行验证性因子分析之前，需要进行KMO测量和Bartlett球体检验。一般认为，若KMO的测量值小于0.6是不适合做因子分析的，若大于0.7且Bartlett球体检验的结果亦显著，说明该量表是适合做因子分析的。运用SPSS20.0检验的结果如表4.5所示。

KMO的测量值为0.822，Bartlett球体检验结果显著，适合做因子分析。

表4.5 KMO值和Bartlett's球体检验

| KMO值 |  | .822 |
| --- | --- | --- |
|  | Approx. 卡方 | 892.711 |
| Bartlett's检验 | df | 105 |
|  | Sig. | .000 |

用AMOS20.0进行验证性因子分析，首先检验的是本研究中薪酬公平的分配公平、程序公平、人际公平与信息公平四维度模型，然后把所有的测量条目作为单一维度模型进行检验，以此来分析量表各维度之间的相关性和区别性。薪酬公平四维度模型和单维度模型的结构及标准化的因子负荷如图4.1与图4.2所示：

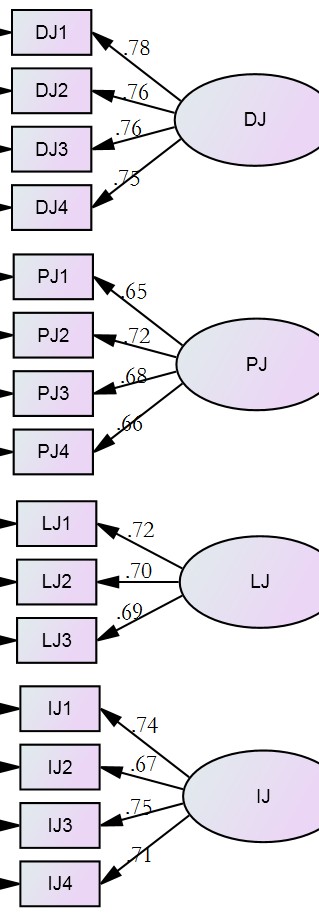
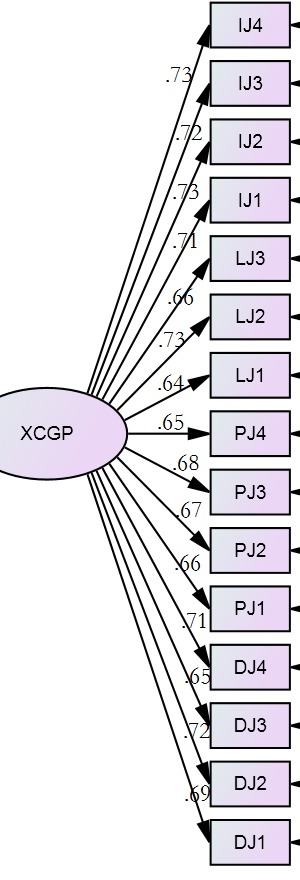
 

图 4.1 薪酬公平四维度的因子负荷图 图4.2 薪酬公平单维度的因子负荷图

两个模型的拟合指数比较如表4.6所示：

表4.6 薪酬公平两个模型的验证性拟合指数

| 模型 | χ2 | DF | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 四维度 | 119..378 | 84 | 1.42 | 0.949 | 0.905 | 0.932 | 0.958 | 0.957 | 0.051 |
| 单维度 | 398.118 | 90 | 4.42 | 0.721 | 0.628 | 0.570 | 0.631 | 0.625 | 0.145 |

从表4.6中可以看出，相对于各项指标均未达到最低要求的单维度模型而言，本研究中所使用的薪酬公平四维度模型具有良好的拟合指数（χ2/df是1.42），GFI、AGFI、NFI、

IFI和CFI都大于0.9，RMSEA为0.051，介于0.05和0.08之间，适配合理，说明本研究所使用的分配公平、程序公平、人际公平与信息公平等四个因子之间具有明显的区别性。

薪酬公平量表的因子结构及信度分析如表4.7，总量表及四个因子的一致性系数α值都接近或大于0.7，说明本研究使用的量表具有良好的信度。

表4.7 薪酬公平量表的信度分析情况

|  | 薪酬公平 | 分配公平 | 程序公平 | 人际公平 | 信息公平 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| α 值 | 0.755 | 0.703 | 0.692 | 0.687 | 0.715 |

### **4.3.2** 员工敬业度模型

如上所述，用SPSS20.0计算出的KMO的测量值为0.798，Bartlett球体检验结果显著，适合做因子分析，具体结果如表4.8所示。

表4.8 KMO值和Bartlett's球体检验

| KMO值 |  | .798 |
| --- | --- | --- |
|  | Approx. 卡方 | 986. 230 |
| Bartlett's检验 | df | 66 |
|  | Sig. | .000 |

图4.3 和4.4显示的敬业度双维度模型及单维度模型的结构标与准化的因子负荷；两

个模型的拟合指数比较如表4.9所示：

图 4.3 员工敬业度双维度的因子负荷图 图4.4 员工敬业度单维度的因子负荷图

表4.9 员工敬业度两个模型的验证性拟合指数

| 模型 | χ2 | DF | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 双维度 | 130.14 | 54 | 2.69 | 0.928 | 0.879 | 0.876 | 0.895 | 0.885 | 0.081 |
| 单维度 | 125.36 | 53 | 2.37 | 0.963 | 0.925 | 0.928 | 0.937 | 0.932 | 0.058 |

从表4.9中可以看出，相对于单维度模型来说，员工敬业度双维度模型的拟合指数良好（χ2/df是2.69）要稍差一些，RMSEA值（0.081）不仅大于单维度模型，且大于0.08的临界值；从其他指标数值看，双维度模型均不如单维度模型良好，根据数据验证性分析的结果，本研究所讨论的工作敬业度与组织敬业度两个维度之间没有表现出明显的区别性。这和第三章研究变量设计部分提出的问题及设想是一致的，就本研究的整体样本而言，将员工敬业度划为单维度会更加合适。

表4.10显示的员工单维度敬业度量表一致性系数α值大于0.6，接近0.7，说明本研究使用的量表具有良好的信度。

表4.10 员工敬业度量表的信度分析情况

|  | 员工敬业度 |
| --- | --- |
| α 值 | 0.696 |

### **4.3.3** 组织公民行为模型

首先用SPSS20.0计算出的检验结果如表4.11所示，其中KMO的测量值为0.793，

Bartlett球体检验结果显著，适合做因子分析。

表4.11 KMO值和Bartlett's球体检验

| KMO值 |  | .793 |
| --- | --- | --- |
|  | Approx. 卡方 | 628.670 |
| Bartlett's检验 | df | 66 |
|  | Sig. | .000 |

利用AMOS20.0得出的组织公民行为三维度模型及单维度模型的结构与标准化的因子负荷如图4.5及4.6；两个模型的拟合指数比较如表4.12所示：

图 4.5 组织公民行为三维度的因子负荷图 图4.6 组织公民行为单维度的因子负荷图

表4.12 组织公民行为两个模型的验证性拟合指数

| 模型 | χ2 | DF | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 三维度 | 85.251 | 51 | 1.672 | 0.943 | 0.901 | 0.916 | 0.943 | 0.941 | 0.064 |
| 单维度 | 215.619 | 54 | 3.993 | 0.798 | 0.709 | 0.667 | 0.728 | 0.722 | 0.136 |

从表4.12中可以看出，相对于各项指标均未达到最低要求的单维度模型而言，本研究中所使用的组织公民行为三维度模型具有良好的拟合指数（χ2/df是1.672），GFI、AGFI、NFI、IFI和CFI都大于0.9，RMSEA为0.064，介于0.05和0.08之间，适配合理，说明本研究所使用的针对个体的公民行为、针对组织的公民行为与强制性公民行为等三个因子之间具有明显的区别性。

组织公民行为量表的因子结构及信度分析如表4.13，总量表及四个因子的一致性系数α值都大于0.6且接近0.7，说明本研究使用的量表具有良好的信度。

表4.13 组织公民行为量表的信度分析情况

|  | 组织公民行为 | 针对个体的公民行为 | 针对组织的公民行为 | 强制性公民行为 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| α 值 | 0.683 | 0.663 | 0.644 | 0.691 |

## 4.4 研究假设的检验

结构方程模型（SEM）是一种基于统计分析的技术，它整合了因素分析与路径分析两种统计方法，可以同时考虑和处理多个因变量，允许自变量和因变量出现一定的测量误差，允许研究者根据文献自己构建因素间的关系，并检验、评估模型是否与搜集的数据相适配等。一般包括测量模型和结构模型两个基本模型。测量模型反映的是潜在变量与观察变量之间的关系，结构模型则表示潜在变量之间存在的因果关系。结构方程模型的分析过程一般有构建模型、模型适配检验、模型修正等。

关于对结构方程模型指标的选择，不同的文献出现了不同的分析、评价指数，通过对以往文献的总结，本文选取学术界通用的分析指标对提出的概念模型进行评价，具体指标有χ2、DF、χ2/df、GFI、AGFI、NFI、IFI、CFI及RMSEA等，详见第四章第三节。

对于第三章提出的研究假设，本节会借助AMOS20.0软件，绘制结构方程模型路径图，并设定各变量之间的关系，利用极大似然法对假设描述的结构方程模型进行估计，然后对估计的模型进行适配检查和评估：主要检查模型中变量之间的关系是否合理，各路径系数的大小是否正常、正负符号是否符合实际情况，并根据模型数据计算得出的拟合指数进行客观评价。对于有中介变量的假设进行验证时，根据温忠麟等人提出的中介效应检验程序

（见图4.11），进行部分中介检验或完全中介检验。若为部分中介效应，则继续做Sobel检验，进一步验证中介效应是否显著。

### **4.4.1** 各变量之间相关关系的验证

#### （1）分配公平对对针对个体的公民行为有正向作用，主要的运算结果见图4.7和表4.14：



图4.7 分配公平对针对个体的公民行为直接正向影响的运算结果图

表4.14 分配公平对针对个体的公民行为直接效应模型的参数估计

| Estimate | | | | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 针对个体的公民行为 | <--- | 分配公平 | .341 | .452 | .051 | 6.749 | \*\*\* |

说明：“\*\*\*”表示0.001水平上显著（以下表格相同）

Amos Output—Model Fit的运算数据显示，此模型的拟合指数χ2/df的值为1.642<3,

GFI值为0.953，AGFI是0.911，NFI值是0.931，IFI值为0.972，CFI值是0.971，均大

于临界值0.9，同时RMSEA的值是0.063<0.08，所以该模型可以接受。从表4.14可以看出，分配公平（DJ）到针对个体的公民行为（OCBI）的标准化路径系数为0.452，P值小于0.001，因此可以判定在0.001水平上显著，因而该假设成立。

#### （2）分配公平对对强制性公民行为有负向作用，主要的运算结果见图4.8和表4.15：



图4.8 分配公平对强制性公民行为直接正向影响的运算结果图

表4.15 分配公平对强制性公民行为直接效应模型的参数估计

| Estimate | | | | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 强制性公民行为 | <--- | 分配公平 | -.306 | -.345 | .095 | -3.214 | .003 |

Amos Output—Model Fit的运算数据显示，此模型的拟合指数χ2/df的值是1.348<3, GFI值为0.962，AGFI是0.928，IFI值为0.968，CFI值是0.967，均大于临界值0.9，而NFI值是0.896接近0.9，同时RMSEA的值是0.070<0.08，所以该模型基本可以接受。从表4.15可以看出，分配公平（DJ）到针对强制性公民行为（CCB）的标准化路径系数为

-0.345, P值为0.003，大于0.001，因此可以判定在0.001水平上不显著，说明该假设不成立。

#### （3）分配公平对对针对组织的公民行为有正向作用，主要的运算结果见图4.9和表4.16：



图4.9 分配公平对针对组织的公民行为直接正向影响的运算结果图

表4.16 分配公平对针对组织的公民行为直接效应模型的参数估计

| Estimate | | | | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 针对组织的公民行为 | <--- | 分配公平 | .575 | .540 | .067 | 8.759 | \*\*\* |

Amos Output—Model Fit的运算数据显示，此模型的拟合指数χ2/df的值是1.066<3,

GFI值为0.968，AGFI是0.940，NFI值是0.913，IFI值为0.994，CFI值是0.994，均大

于临界值0.9，同时RMSEA的值是0.0260<0.05，所以该模型可以接受。从表4.16可以看出，分配公平（DJ）到强制性公民行为（OCB0）的标准化路径系数为0.540，P值小于0.001，可以判定在0.001水平上显著，所以可以证明该假设成立。

#### （4）以下的假设验证过程和分配公平对组织公民行为的影响作用完全相同，本文主要依据适配指数及相关指标来判断假设模型能否接受，根据标准化路径系数检验假设是否成立。经运算提出的假设模型都可以接受，限于篇幅的限制，AMOS的运算结果图及Output

—Model Fit的数据显示图在此省略，仅显示模型运算的重要参数估计结果简表，见4.17。

表4.17 模型各变量维度运行的重要参数估计结果

| 基本假设模型 | Estimate | Standardized  Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 针对个体的公民行为 <---程序公平 | .584 | .541 | .065 | 9.393 | \*\*\* |
| 强制性公民行为 <---程序公平 | -.032 | -.038 | .094 | -.345 | .730 |
| 针对组织的公民行为 <---程序公平 | .376 | .453 | .050 | 7.319 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为 <---人际公平 | .252 | .206 | .036 | 7.336 | \*\*\* |
| 强制性公民行为 <---人际公平 | -.036 | -.108 | 041 | -.939 | .347 |
| 针对组织的公民行为 <---人际公平 | .346 | .255 | .053 | 6.608 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为 <---信息公平 | .223 | .291 | .055 | 4.267 | \*\*\* |
| 强制性公民行为 <---信息公平 | -.162 | -.194 | .099 | -1.634 | .102 |
| 针对组织的公民行为 <---信息公平 | .497 | .337 | .042 | 11.637 | \*\*\* |
| 敬业度 <---分配公平 | .699 | .821 | .053 | 13.862 | \*\*\* |
| 敬业度 <---程序公平 | .588 | .739 | .046 | 13.332 | \*\*\* |
| 敬业度 <---人际公平 | .266 | .137 | .112 | 2.048 | \*\*\* |
| 敬业度 <---信息公平 | .260 | .156 | .115 | 2.279 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为 <---敬业度 | .616 | .498 | .121 | 5.536 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---敬业度 | .508 | .479 | .071 | 7.153 | \*\*\* |
| 强制性公民行为 <---敬业度 | -.035 | -.045 | .079 | -.450 | .653 |

由表4.17可以看出，薪酬公平各维度、员工敬业度对针对个体的公民行为及针对组

织的公民行为的影响在0.001水平上都是显著的，薪酬公平各维度对员工敬业度的影响在

0.001水平上也是显著的，因此判定本研究针对此的假设是成立的。反之，薪酬公平各维度及员工敬业度对强制性公民行为影响作用的P值分别是0.003、0.730、0.347、0.102、0.653，在0.001水平上不显著，因而判定这些研究假设是不成立的。

### **4.4.2** 中介效应分析1）中介变量的检验

中介效应是指变量间的影响关系（X→Y）是通过一个或一个以上变量（M）的间接影响产生的，两者不是直接的因果关系，此时我们称M为中介变量，而X通过M对Y产生的间接影响称为中介效应。Baron和Kenny（1986）指出，中介作用包括完全中介及部分中介两种类型。在控制住中介变量的基础上，如果自变量对因变量的影响是0称之为完全中介，

若影响不是0且影响的强度显著小于未控制时则起部分中介作用。具体的分析与检验过程

如图4.10所示。

Y=cX+e1

Y

X

M=Ax+e2

M

X

Y

（1）

（2）

Y=c′X+bM+e3 (3)

图4.10 中介变量的检验示意图

随后，国内学者温忠麟、张雷、侯杰泰等人总结了已有的各种检验方法，并对上述分析过程进行了进一步的细化，提出了一个新的中介效应检验程序，主要分为三个步骤：（1）检验系数c是否显著，若显著则进入第二步，否则停止分析。（2）依次检验a和b，如果都显著说明M起到了中介作用，进入第三步；若a和b至少有一个不显著，则进行Sobel

检验）。进行Sobel检验时，一般认为Z值大于0.97时显著，说

明变量M的中介效应显著，否则中介效应不显著。（3）检验系数c′，如果显著M则起部分中介作用，反之若不显著则起完全中介作用。详见图4.11

显著

检验系数C

Y与X相关不显著，

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 依次检验系数a，b | | |
|  | 都显著 | 至 |

少有一个不显著停止中介效应分析

显著显著

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 检验系数c′ | | |
|  | 显著 | 不 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 做Sobel检验 | | |
|  | 显著 | 不 |

中介效

应显著

完全中介

效应显著

中介效

应显著

中介效应

不显著

图4.11 中介变量的检验流程图

2）员工敬业度的中介效应检验

前面的分析已经检验了c和a，已基本完成中介变量检验程序的前两步骤，接下来需要检验的是将中介变量M（员工敬业度）纳入到自变量a（薪酬公平）和b（组织公民行为）之中。首先检验的是员工敬业度在分配公平与组织公民行为之间的中介作用，概念模型见图4.12。

针对个体的公

民行为OCBI

分配公

平DJ

员工敬业

度EE

针对组织的公

民行为OCBO

强制性公民行

为CCB

图4.12 员工敬业度在分配公平与组织公民行为关系中的中介模型

（1）员工敬业度在分配公平与针对个体的公民行为之间的中介作用运算结果见图

## 4.13 和表4.18。



图4.13 员工敬业度在分配公平与针对个体公民行为关系中的中介效应运算结果图

根据Amos Output—Model Fit的运算显示数据，此模型的拟合指数χ2/df的值是

1.639<3, GFI值为0.979，AGFI是0.943，NFI值是0.977，IFI值为0.991，CFI值是0.991,

均大于临界值0.9，同时RMSEA的值是0.051<0.08，表示该模型基本可以接受。

表4.18 员工敬业度在分配公平和针对个体的公民行为关系中介效应模型的参数估计

|  | Estimate | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EE<---DJ | .699 | .821 | .053 | 13.862 | \*\*\* |
| OCBI<---DJ | .032 | .043 | .084 | .391 | .682 |
| OCBI<---EE | .445 | .498 | .105 | 4.329 | \*\*\* |

由图4.13及表4.18看出，分配公平对针对个体的公民行为的影响作用随着员工敬业度的引入明显变弱了，说明员工敬业度在分配公平对针对个体的公民行为的影响过程中起到了一定的中介作用。按照中介变量的具体检验流程，c=0.452，且作用显著；进入第二步，a=0.821，b=0.498，均作用显著；进入第三步，c′=0.043，不显著。因此可以判定，员工敬业度在分配公平对针对个体的公民行为之间起到了完全中介作用。

（2）员工敬业度在分配公平与针对组织的公民行为之间的中介作用运算结果见图

## 4.14 和表4.19。



图4.14 员工敬业度在分配公平与针对组织公民行为关系中的中介效应运算结果图

根据Amos Output—Model Fit的运算显示数据，此模型的拟合指数χ2/df的值是

2.216<3, GFI值为0.902，AGFI是0.893，接近标准值0.9，NFI值是0.936，IFI值为

0.958, CFI值是0.957，均大于临界值0.9，同时RMSEA的值是0.072<0.08，说明该模型基本可以接受。

表4.19 员工敬业度在分配公平和针对组织的公民行为关系中介效应模型的参数估计

|  | Estimate | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EE<---DJ | .702 | .810 | .053 | 13.877 | \*\*\* |
| OCBO<---DJ | .062 | .058 | .103 | .572. | .566 |
| OCBO<---EE | .728 | .593 | .131 | 5.762 | \*\*\* |

由图4.14及表4.19看出，分配公平对针对组织的公民行为的影响作用随着员工敬业度的引入明显变弱了，说明员工敬业度在分配公平对针对组织的公民行为的影响过程中起到了中介作用。按照中介变量的具体检验流程，c=0.54，且作用显著；进入第二步，a=0.821，

b=593，且都显著；进入第三步，c′=0.058，不显著。因此可以判定，员工敬业度在分配公平对针对组织的公民行为之间起到了完全中介作用。

以下的检验过程完全与员工敬业度在分配公平和组织公民行为之间的中介效应相同，且提出的假设模型经过运算后基本都可接受的范围内，限于篇幅的限制，仅列出模型运算的重要参数（详见表4.20），关于AMOS的运算结果图及Output—Model Fit的相关数据显示省略。

表4.20 敬业度在薪酬公平各维度与组织公民行为各维度关系的中介效应模型的参数估计

|  | Estimate | Standardized  Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 敬业度<---程序公平 | .589 | .738 | .046 | 13.349 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为<---敬业度 | .723 | .529 | .112 | 6.506 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为<---程序公平 | .158 | .151 | .085 | 1.869 | .059 |
| 敬业度<---程序公平 | .588 | .739 | .046 | 13.332 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---敬业度 | .452 | .435 | .092 | 4.801 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---程序公平 | .110 | .132 | .075 | 1.492 | .136 |
| 敬业度<---人际公平 | .265 | .135 | .113 | 2.050 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为<---敬业度 | .035 | .077 | .035 | .990 | .329 |
| 敬业度<---人际公平 | .266 | .137 | .112 | 2.048 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---敬业度 | .415 | .482 | .090 | 4.608 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---人际公平 | .236 | .189 | .055 | 1.544 | .132 |
| 敬业度<---信息公平 | .259 | .157 | .112 | 2.277 | \*\*\* |
| 针对个体的公民行为<---敬业度 | .024 | .072 | .025 | .930 | .353 |
| 敬业度<---信息公平 | .260 | .156 | .115 | 2.279 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---敬业度 | .589 | .536 | .063 | 9.395 | \*\*\* |
| 针对组织的公民行为<---信息公平 | .344 | .253 | .134 | 2.576 | .010 |

根据表4.20结果可知：员工敬业度在程序公平对针对个体公民行为和针对组织公民行为之间具有完全的中介作用，在人际公平和信息公平对针对组织公民行为之间也分别起到了完全中介作用；但是在人际公平、信息公平对针对个体公民行为的中介效应中，敬业度对针对个体公民行为的标准化路径系数分别是0.329和0.353，都大于0.001，可以判定在0.001水平上不显著，因此需要Sobel检验分析敬业度在人际公平和信息公平与针对个体的公民行为之间的影响，分析结果（表4.21）显示：因为结果Z都大于0.97，所以判定敬业度在人际公平和信息公平与针对个体的公民行为之间起完全中介作用。

表4.21 敬业度对人际公平、信息公平与针对个体的公民行为之间的中介效应检验流程

| 流程 | 人际公平 | 信息公平 |
| --- | --- | --- |
| （1） | c=0.206 | c=0.291 |
| （2） | a=0.135，b=0.077. 因 b 不显著， 进行 Sobel 检验 | a=0.157，b=0.072. 因 b 不显著， 进行 Sobel 检验 |
| （3） | A=0.135, Sa=0.113;  B=0.07, Sb=0.035. Z=1.026>0.97 | A=0.157, Sa=0.112;  B=0.07, Sb=0.025. Z=1.253>0.97 |
| 结论 | 中介效应显著 | 中介效应显著 |

因为薪酬公平各维度对强制性公民行为的影响作用在0.01水平上均不显著，按照温忠麟等人提出的中介变量检验过程就可以停止相关的中介效应分析。

至此，本文提出的研究假设已全部检验完毕，具体检验结果见表4.22。

表4.22 假设检验结果

| 序号 | 假设内容 | 检验结果 |
| --- | --- | --- |
| H1a | 薪酬公平与针对个体的公民行为有正向作用； | 支持 |
| H1b | 薪酬公平与针对组织的公民行为有正向作用； | 支持 |
| H1c | 薪酬公平与强制性公民行为有负向作用； | 不支持 |
| H2a | 分配公平对员工敬业度有正向作用； | 支持 |
| H2b | 程序公平对员工敬业度有正向作用； | 支持 |
| H2c | 人际公平对员工敬业度有正向作用； | 支持 |
| H2d | 信息公平对员工敬业度有正向作用； | 支持 |
| H3a | 员工敬业度与针对个体的公民行为有正向作用； | 支持 |
| H3b | 员工敬业度与针对组织的公民行为有正向作用； | 支持 |
| H3c | 员工敬业度与强制性公民行为有负向作用； | 不支持 |
| H4a | 员工敬业度在薪酬公平与针对个体的公民行为之间发挥中介作用； | 支持 |
| H4b | 员工敬业度在薪酬公平与针对组织的公民行为之间发挥中介作用； | 支持 |
| H4c | 员工敬业度在薪酬公平与强制性公民行为之间发挥中介作用； | 不支持 |

## 4.5 整体模型的拟合与修正

根据理论文献或经验法则提出一个假设模型图后，多数情况下经适配度检验是无法和数据适配的，这时需要对假设模型进行修正。但要注意的是，理论模型的修正不仅要考虑修正后的模型结果是否具有现实意义或理论价值，还必须有其理论或经验依据支持。如把没有达到显著水平的影响路径删除，或者把不合理的影响路径删除；当然，也可以参考

Amos提供的模型修正指标数据进行判别。

模型指标参数的修正一般包括：删除或者限制部分路径，使模型结构更加简洁，通常在提高模型可识别性时使用；释放部分限制路径或者添加新路径，使模型结构更加合理，通常在提高模型拟合程度时使用。需要注意的是，在利用修正指标对模型进行修正时，应该一次修正一个指标参数，修正完重新执行模型估计，而不要一次释放数个参数。因为同时释放数个参数，其下降的卡方值并不等于原先个别释放参数的修正指标值的总和。一般情况下，Amos提供了两种模型修正指标，其中修正指数用于模型扩展，临界比率用于模型限制。

### **4.5.1** 模型**A**：初始模型

根据上节分析结果可以表示出本文的整体变量模型图，并运用AMOS的极大似然估计法进行第一次拟合，会得到标准化路径图及标准化系数的T检验值见图4.15和表4.23，各项指标值见表4.24。



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Estimate | | | | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| EE | <--- | DJ | .424 | .317 | .104 | 4.088 | \*\*\* |
| EE | <--- | PJ | .411 | .378 | .089 | 4.636 | \*\*\* |
| EE | <--- | LJ | .176 | .256 | .027 | 6.463 | \*\*\* |
| EE | <--- | IJ | .277 | .306 | .087 | 3.184 | \*\*\* |
| OCBO | <--- | EE | .644 | .691 | .116 | 5.546 | \*\*\* |
| OCBI | <--- | EE | .664 | .574 | .107 | 6.180 | \*\*\* |

图4.15 初始模型A的路径标准化路径图表4.23初始模型A的各类回归系数检验结果

表4.24 初始模型A的拟合度检验结果

| χ2 | DF | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1421.199 | 690 | 2.060 | 0.666 | 0.623 | 0.602 | 0.746 | 0.742 | 0.081 |

由图5.9和表4.23可以看出，初始模型A的各个路径系数在0.01水平下均是显著的；

从已有的理论支持和实际情况考虑，各因子路径的存在也都是合理的。但是，从表4.24看到，初始模型A的相关拟合度指标GFI、AGFI、NFI、IFI、CFI及RMSEA都还没有完全达到最低的临界值标准，模型依然需要进行进一步的调整。

### **4.5.2** 模型**B**：修正模型

一般情况下，假设模型要想获得较佳的适配度，其模型修正较佳的做法就是释放某些假定，因此，本研究优先选择修正指数（Modification Index）值较大的变量彼此间的路径进行增减。

参数的修正指数MI是指模型中的某个固定参数依据软件指示将其改为自由参数，增加相关因子间的关系路径，模型会有明显的改善，如卡方值减小，拟合度提高等。按照模型修正应从修正指标值（MI）最大的开始估算，且一次只修正一个MI值的原则，下面是通过修正指数MI进行模型修正的过程。

e38与e39的MI值最大，为72.711，表明员工敬业度的第11和第12个测量项目受到相同或相似因素的影响，如果增加EE11与EE12之间的残差相关的路径，则模型A的卡方值就会减小很多。从实际情况考虑，我在单位与大家相处得很好与我能高度投入到单位中，实际上确实存在某种相关，设想，如果员工不能与大家很好的相处，怎么能够全身心的投入到组织中呢？反之则相反。因此考虑增加e38与e39的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找较大的MI值，e37与e38的MI值较大，为61.818，表明员工敬业度的第10和第11个测量项目受到相同或相似因素的影响，如果增加EE10与EE11之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。这也是员工与大家相处很好与心情愉快间存在相关，因此考虑增加e37与e38的相关性路径。

重新估计模型，寻找MI值较大的，e37与e39的MI值较大，为52.599，表明员工敬业度的第10和第12个测量项目受到相同或相似因素的影响，如果增加EE10与EE12之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上员工心情愉快和高度投入组织间存在相关，因此考虑增加e37与e39的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找较大的MI值，e32与e33的MI值较大，为42.460，表明员工敬业度的第5和第6个测量项目受到相同或相似因素的影响，如果增加EE5与EE6之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上高工作投入度和专心工作间必然存在相关，因此考虑增加e32与e33的相关性路径。

重新估计模型，寻找MI值较大的，e28与e30的MI值较大，为25.303，表明员工敬业度的第2和第3个测量项目受到相同或相似因素的影响，如果增加EE2与EE3之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上觉得工作有意思与工作投入存在一定的相关，因此考虑增加e28与e30的相关性路径。

重新估计模型，重新寻找MI值较大的，R2与R3的MI值较大，为18.329，表明针对组织的公民行为与强制性公民行为之间除了受到员工敬业度的影响之外，还受到相同或相似因素影响，如果增加OCBO与CCB之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上针对组织的公民行为多了，则强制性公民行为可能会减少，因此考虑增加R2与R3的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找较大的MI值，e29与e30的MI值较大，为21.484，表明员

工敬业度第1和第3个测量项目受到相同或相似因素影响，如果增加EE1与EE3之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小很多。实际上觉得工作有意思与置身于工作中存在某种相关，因此考虑增加e29与e30的相关性路径。

重新估计模型，寻找MI值较大的，R1与R2的MI值较大，为13.562，表明针对个体的公民行为与针对组织的公民行为之间除了受到员工敬业度的影响之外，还受到相同或相似因素影响，如果增加OCBI与OCBO之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上针对组织的公民行为多了，则针对个体的公民行为可能也会增加，因此考虑增加R1与R2的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找较大的MI值，e20与R3的MI值较大，为11.781，表明针对组织的公民行为的第1个测量项目与强制性公民行为之间受到相同或相似因素影响，如果增加OCBO1与CCB之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上对待工作的态度和心理与表现出强制性公民行为的多少之间可能会存在相关，因此考虑增加e20与R3的相关性路径。

重新估计模型，寻找MI值较大的，e23与R1的MI值较大，为8.537，表明针对组织的公民行为的第4个测量项目与针对个体的公民行为之间受到相同或相似因素影响，如果增加OCBO4与OCBI之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。实际上乐意向组织提建设性建议与帮助同事提高效率之间会存在一定的相关，因此考虑增加e23与R1的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找较大的MI值，e4与e7的MI值较大，为5.263（虽然e5与e11的MI值等于7.938，但它们不属于同一个潜变量因子，因此不能考虑增加相关性路径，以下同），表明分配公平第1和第4个测量项目受到相同或相似因素影响，如果增加DJ1与DJ4之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。因此考虑增加e4与e7的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找MI值较大的，e17与e18的MI值较大，为4.863，表明针对个体的公民行为的第1和第3个测量项目受到相同或相似因素影响，如果增加OCBI1与OCBI3之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。因此考虑增加e17与e18的相关性路径。

重新估计模型，再次寻找MI值较大的，e21与e22的MI值较大，为4.257，表明针对组织的公民行为的第2和第3个测量项目受到相同或相似因素影响，如果增加OCB02与OCBO3之间的残差相关的路径，则模型的卡方值会减小较多。因此考虑增加e21与e22的相关性路径。

剩下的变量之间MI值没有可以做处理的变量对了，上述所描述的变量对的相关系数检验结果也均显著，因此修正MI值后的模型及运算结果如图4.16，回归系数检验结果见表4.25，整体拟合指标值见表4.26。



|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Estimate | | | | Standardized Estimate | S.E. | C.R. | P |
| EE | <--- | DJ | .416 | .302 | .106 | 4.072 | \*\*\* |
| EE | <--- | PJ | .401 | .368 | .087 | 4.625 | \*\*\* |
| EE | <--- | LJ | .176 | .256 | .027 | 6.463 | \*\*\* |
| EE | <--- | IJ | .265 | .276 | .053 | 4.981 | \*\*\* |
| OCBO | <--- | EE | .680 | .695 | .123 | 5.510 | \*\*\* |
| OCBI | <--- | EE | .711 | .586 | .114 | 6.211 | \*\*\* |

图4.16 修正模型B的路径标准化路径系数图表4.25修正模型B的各类回归系数检验结果

表4.26 修正模型B的拟合度检验结果

| χ2 | DF | χ2/df | GFI | AGFI | NFI | IFI | CFI | RMSEA |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1015.415 | 677 | 1.500 | .958 | .935 | .964 | .981 | .981 | 0.056 |

通过上述对变量假设模型的2次拟合及重新估计、修正各变量间的相关路径，修正模型B的各项分析指标都达到了临界值标准，说明修正模型B较原模型在拟合度和收敛效度上都有较大的改善，满足模型的拟合度要求，模型修正结束。

# 5 结论与展望

## 5.1 研究的主要结论

本文通过对薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的关系进行实证研究，旨在了解员工薪酬公平认知、敬业度与组织公民行为在我国各类企业中的现状，并探讨三者之间的关系。

#### （1）我国企业员工薪酬公平认知、敬业度与组织公民行为的现状

薪酬公平感的均值是三个变量中最低的一项，说明被调查的企业中员工对薪酬公平的认知有待提升。其中，人际公平的平均值最高，说明讲人情、处理好人际关系是中国企业员工在工作过程中最看重的，管理者的行为也确得到了员工的认可；程序公平的平均值最低，说明企业在资源分配过程中，尤其是在分配方法和工具使用上欠缺公平性。员工敬业度的平均值比较高，说明在被调查企业中，员工整体上的敬业度水平比较好。组织公民行为的平均值在三个变量中最高，其中针对个体的公民行为高达4.07，说明员工特别注重个体间的行为关系，这和薪酬公平维度里人际公平均值最高是前后一致的，再次说明了中国企业员工更看重人情、注重人际间关系。需要注意的是，强制性公民行为的均值也高达

3.95，说明在被调查企业中，员工的很多工作性行为都是被迫做出的，没有积极性和主动性可言。

#### （2）薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的关系

本文通过对问卷数据分析发现，薪酬公平各维度和组织公民行为之间存在显著地相关关系，说明员工对薪酬的公平感知越高，越会表现出更多的主动性公民行为，这和国内外的相关研究结果是一致的。此外，本研究提出的强制性公民行为在企业里出现的概率很大，但和薪酬公平在调查中并没有表现出很强的关系，可能是因为薪酬公平并不是造成员工表现出强制性公民行为的主要原因，而管理者的专横型领导方式给员工造成一定的震慑力，企业文化导致的群体压力使员工个体不得不表现出强制性行为；尤其是当员工认为个体的付出将会被组织认可并嘉奖，或者将要得到的回报远远大于付出时，员工更容易表现出强制性公民行为；当然，组织变革进行人员调动需要优胜劣汰，这时员工或迫于工作安全感

（不希望失业），或希望得到好的晋升职位，都会不自觉地表现出强制性公民行为，只是为了能够给管理者及其他同事留下一个好的印象。所以本研究认为薪酬公平只是能够让员工表现出组织公民行为，而不能使其表现出强制性公民行为，这也是为什么本文提出的假设没有得到支持的原因。

薪酬公平各维度与敬业度之间存在显著地正相关性，敬业度与主动性组织公民行为之间存在显著地正相关，表明在中国企业，员工对薪酬的公平认知越高，敬业度也越好，表现出的主动性组织公民行为越多。其中，分配公平和程序公平都与敬业度表现出了非常显

著的影响关系，影响系数分别是0.821、0.739，说明企业薪酬政策的制定和执行过程能否保持一致性，尤其是面对所有员工，企业对薪酬资源的分配过程及倾斜程度、薪酬结果是否严格按照相关信息做出对员工的敬业度影响最大，而人际公平和信息公平则表现出了微弱的影响。分析其原因，可能是我国企业的分配机制、奖惩体制在制定与执行过程中，没有依据相关绩效信息，相反则完全由最高决策者根据个人兴趣、心情、性格拍板，严重影响了员工的薪酬公平认知，进而影响其敬业度。

#### （3）敬业度在薪酬公平与组织公民行为之间的中介作用

作为本研究提出的新中介变量，实证分析后发现，敬业度在员工薪酬公平认知和组织公民行为之间起到了中介作用。具体是：员工敬业度在薪酬公平的分配公平、程序公平、人际公平和信息公平维度与组织公民行为的针对个体的公民行为和针对组织的公民行为维度之间起显著地中介作用，而与强制性公民行为维度不起中介作用。

## 5.2 可能的创新点

（1）理论上提出正确理解、区别员工的主动性公民行为和强制性公民行为具有重要意义；

（2）以心理学上的非主流却是人力资源管理领域发展趋势的变量——敬业度作为中介变量，通过理论模型、数据分析找出了薪酬公平、员工敬业度和组织公民行为之间的机制影响作用；

（3）证实了敬业度对员工表现出的主动性公民行为和强制性公民行为具有良好的预测作用，为企业管理者提供了新的管理视角。

## 5.3 研究不足与展望

（1）在样本选择上，研究对象虽然来自各类组织，但是年龄层次主要集中在35岁以下，可能由于不同年龄段的员工在心理公平认知上必定有所差异，而这种差异由于交际范围的制约，在论文中没有体现，所以结论对较高年龄段的员工来说是否同样成立有待进一步考察；论文回收的有效问卷163份，虽然已经达到一般实证研究的基本数量要求，但距离更加准确及权威的结，样本数量偏少，因此后续的研究应该增加有效样本的容量。

（2）在敬业度的维度选择上，论文经过验证性因子分析之后，最终根据样本的数据分析结果选择了单维度，即将敬业度作为整体衡量，而没有将其进一步划分为工作敬业度和组织敬业度两个维度，也没有从行为、认知、情感等方面考虑。在后续研究中，可详细的分别从行为、认知、情感三个角度、工作敬业度和组织敬业度两个维度上进行敬业度量表设计，以探讨薪酬公平、敬业度与组织公民行为三者之间的详细相关性，使其更具有针对性和实践指导性。

参考文献

[1]曾晖，赵黎明．企业员工敬业度的结构模型研究[J]．心理科学，2009, 1: 231-235．

[2]马明，陈方英，孟华，周知一．员工满意度与敬业度关系实证研究——以饭店企业为例[J]．管理世界，2005, 11: 120-126．

[3]张四龙，陈希．试论薪酬公平的内涵与实现[J]．改革与探索，2004, 6: 5-9．

[4]刘耀中，姜荣萍．企业员工薪酬公平感实证分析[J]．心理学探新，2008, 3: 73-76．

[5]朱琪，罗科技．薪酬公平：前因与后果[J]．华东经济管理，2008, 6: 92-97．

[6]任腾飞．员工薪酬公平感对企业劳动关系的影响研究[D]．广东商学院．2011．

[7]张鹏．组织公平对组织公民行为的影响—基于杭州企业员工的实证研究[D]．浙江工商大学．2010．

[8]李晔，龙立荣，刘亚．组织公平感的形成机制研究进展[J]．人类工效学，2002, 38—418（1）：

[9]卢光莉．公平启发式理论的系列研究[D]．华东师范大学．2010．

[10]卢光莉，蒋艳菊．公平启发式理论及其运用[J]．河南大学学报（社会科学版），2009, 5: 139-143．

[11]张丰．组织公平、工作满意度和组织公民行为关系研究[D]．南京理工大学．2010．

[12]陈景刚．国企员工组织信任知觉、公平感与组织公民行为关系研究[D]．西南交通大学．2006．

[13] Greenberg. Organizational justice Yesterday, today, and tomorrow[J]. Journal of Managment,1990.16(2):399-432．

[14] Colquitt J. A. O n the Dimensionality of Organizational Justice--- A Construct Validation of a Measure[J]. Journal of Applied psychology,2001,86(3):386-400．

[15]洪振顺．组织公正对组织公民行为影响之研究一信任关系之观点[D]．国立中ft大学．1998．

[16]刘亚．组织公平感的结构及其与组织效果变量的关系[D]．华中师范大学．2002．

[17]李佳龙．XG酒店集团实习生组织公平感与组织公民行为关系的实证研究[D]．西北大学．2010．

[18]唐一庆．员工敬业度管理[J]．职业，2006, 9: 28-29．

[19] Kahn W. A. Psychologie conditions of personal engagement and disengagement At work[J]. Academy of Management Journal,1990,33(4):692一724．

[20] Sakes A. M. Antecedents and consequences of employee engagement[J]. Journal of Managerial Psychology,2006,21(7):600-619．

[21]霍苑渊．员工敬业度的构成维度及其影响因素研究：基于两个典型企业中的调查

[D]．浙江大学．2008．

[22] 张京梅． 员工满意度、敬业度、忠诚度之辨[J]． 决策探索, 2007, 3: 40-41．

[23] 张翠萍． 敬业精神: 社会发展的内在精神动力[J]． 桂海论丛, 2002, 4: 83-85．

[24] 杨莹． 员工敬业度提升模式[J]． 中国人力资源开发, 2005, 6: 62-67.

[25] 曾晖, 韩经纶． 提高员工敬业度[J]． 企业管理, 2005, 99-1015:

[26] Katz And Kahn R. The social psychology of organizations[M]. New York: Wiley, 1966. [27] Bateman T S And Organ D. W. Job Satisfaction and the good soldierThe relationship

Between affect and employee citizenship[J]. Academic of Management Joural,1983,26(4)：

587-595．

[28] Organ. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome[M]. Lexington: Lexington Books, 1988.

[29] 肖石英． 组织公民行为及其对企业员工绩效的影响研究[D]． 湖南大学． 2005．

[30] Organ. Organizational citizenship behavior: Its construction clean-up time[J]. Human Performance,1997,10(2):85-97．

[31] Smith, Organ. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents[J]. Journal of Applied Psychology,1983,68(4):655-663．

[32] Van Dyne. Graham And Dienesch. Organizational citizenship behavior Construct redefinition, measurement and validation[J]. Academy of Management Journal,1994,37(4): 765-802．

[33] Graham. An essay on organizational citizenship behavior[J]. Employee Responsibilities and Rights Journal,1991,4:249-270．

[34] Mackenzie S B And Podsakoff P. M. Organizational citizenship behaviour: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research[J]. Journal of Management,2000,26(3):513-563．

[35]林淑姬，樊景立，吴静吉等．薪酬公平、程序公正与组织承诺、组织公民行为关

系之研究[J]．管理评论，1994, 2: 87-108．

[36] Farh Earley And Shu-Chi Lin. Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society[J]. Administrative Science Q uarterly, 1997,42(8):421-444．

[37] Aryee And Zhen Xiong. trust as mediator of org just and work outcomesTrust as a

Mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of asocial exchange model[J]. Journal of Organizational Behavior,2002,23:267-285．

[38]武欣，吴志明，张德．组织公民行为研究的新视角[J]．心理科学进展，2005, 13(2)：211-218．

[39] Chun Hui And Lam K. S. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior

For Promotion\_A Field Quasi-Experiment[J]. Journal of Applied Psychology,2000,85:822-828．[40] Haworth and Levy. The importance of instrumentality beliefs in the prediction of

Organizational citizenship behaviors[J]. Journal of Vocational Behavior,2001,59:64-75．

[41] Tepper B. J. Hoobler J and Duffy M. K. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. [J]. Journal of Applied Psychology,2004,89:455-465．

[42] Zellars K. L. Tepper B. J and Duffy M. K. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior[J]. Journal of Applied Psychology,2002,87(6). 1068-1076．[43] Vigoda-Gadot. Compulsory citizenship behavior Theorizing some dark sides of the

Good soldier syndrome in organizations[J]. Journal for the Theory of Social Behavior,2006,36(1).77-93．

[44]邱环．基于印象管理动机的组织公民行为效应分析[J]．北方经济，2010, 6: 103-109．

[45] Organ D. W, Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior[J]. Personnel Psychology,1995,48(2):256-271.

[46]皮永华．组织公正与组织公民行为、组织报复行为之间关系的研究—基于中

国人“大七”人格维度的分析[D]．浙江大学，2006.

[47]郑新夷，连榕．影响公平感和组织公民行为关系的理论机制和媒介变量[J]．人类工效学，2010, 8: 136-144.

[48]刘慧萍．薪酬公正、组织支持和组织公民行为的关系研究[D]．华东师范大学，2009。

[49]戴有德，陈冠仰等．旅行社员工组织公平、工作满意度、组织承诺与组织公民行为关系之研究[C]．第八届管理学域学术研讨会论文，2007.

[50]燕超，杨倩，周媛．员工满意度、组织承诺对组织公民行为的影响研究[J]．现代商业，2010，5: 86-92.

[51]严效新，李成江，赵永乐．企业员工组织公平与组织公民行为关系的实证研究[J]．现代管理科学，2009，7: 167-173.

[52]苏列英．谈企业员工满意度管理[J]．西安石油学院学报（社会科学版），2003, 4：

39-41．

[53]刘勇．员工敬业度研究的现状及未来研究方向[J]．中国人力资源开发，2009, 1: 98-102．

[54] Moorman R. H. Relationship between organizational justice and organizational

Citizenship Behaviors Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship[J]. Journal of applied psychology,1991,76(6).845-855．

[55]李晔，龙立荣，刘亚．组织公正感研究进展[J]．心理科学进展，2003, 11(1)：78-84．

[56]彭正龙，赵红丹．组织公民行为真的对组织有利吗——中国情境下的强制性公民行为研究[J]．南开管理评论，2011, 14(1)：17-27．

## 攻读硕士学位期间发表的论文

[1]董德法，姚波等．薪酬公平和组织公民行为关系的国内外研究述评[J]．商场现代化，2012，10．

[2] 陈海艳, 姚波, 董德法． 角色压力与工作绩效关系的研究综述[J]． 经济视角, 2012．

[3]李文辉，董德法．陕西省引入第三方评估地方政府绩效的思考[J]．当代经济管理科学，2011，5．

致谢

文字写到这里，意味着我的毕业论文已接近尾声，也标志着我的学生时代将告一段落。回忆起这些年来求学过程中的点点滴滴，得到了太多人的帮助与支持，在此向他们表示深深的谢意。

感谢我的导师姚波教授和师母孙晓琳教授，在读研的三年中，无论是在学习上还是生活上他们都给了我很大的帮助。姚老师是一位治学非常严谨的老师，对学生的要求也很严格。在他的精心指导下，我从研究工作中学习了专业的知识和研究方法。他不仅教会了我如何做学问，同时还让我懂得了许多做人的道理。师母孙晓琳教授也在我的生活和学习上给予了悉心的帮助与指导，培养我们作为一个硕士研究生所应具有的学术能力。三年时间里，姚老师和孙老师所教给我们的很多东西都会让我们受用一生。

在这里还要感谢师门在学习、生活以及做课题过程中给我的指导、照顾和帮助；感谢共处三年的同学们，谢谢你们在平时生活中给我的帮助、支持和鼓励，这份友谊我会倍加珍惜。

最后，还要感谢我的家人，这么多年的求学生涯，他们总是在背后默默的支持着我，给了我无尽的关爱与关怀。

一路走来，得到了太多朋友和同学的支持和帮助，虽然在这里不能一一致谢，但是你们的恩惠我定终生不忘！

附录

**薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为关系调查问卷**

尊敬的女士/先生：

您好！非常感谢您在百忙之中抽出时间参与本问卷调查！

本问卷旨在研究薪酬公平、员工敬业度与组织公民行为之间的关系，所获数据仅作学术研究之用。本问卷不涉及您公司机密或个人隐私，完全采用匿名的方式进行，您所提供的资料都将得到严格保密。本问卷的所有答案并无好坏对错之分，您回答的真实性对于我们研究的准确性十分重要，请您仔细阅读每项描述，并根据真实情况和感受填写问卷。

由于您的填答直接关系到研究的结论，因此恳请您勿遗漏任何一题。填答本问卷大概用15分钟。

**一、基本资料**

1、您的性别：A. 男B. 女

2、您的年龄：A. 25岁以下B. 26-35 C. 36-45 D. 46岁以上

3、您现在的婚姻状况：A. 已婚B. 未婚

4、您的学历：A.大专及以下B. 本科C. 硕士及以上

5、在目前的公司，您的工作时间为：A.1年以下B.1-3年C.3-5年D5年以上

6、您的职位：A. 普通员工B. 基层管理者C. 中层管理者D. 高层管理者

7、您的月收入情况：A. 2000以下B. 2000—5000 C. 5000—10000 D. 10000以上

8、你所在组织的性质：A. 国有企业B. 民营企业C. 外资企业D. 合资企业E. 其他

9、您所在组织的规模：A.50人以下B.50-100人C.101-250人D.251-500人E.500人以上

**二、薪酬公平**

下列各项题目，目的在于了解您对目前组织薪酬公平的感受。请根据您的实际情况和感知，进行填写和选择。（1=完全不同意；2=不同意；3=很难说；4=同意；5=完全同意）

**分配公平**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1、考虑到我的工作强度及努力程度，我的薪酬是公平合理的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2、考虑到我接受的教育和培训，我的薪酬是公平合理的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3、考虑到我的工作经验，我的薪酬是公平合理的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4、考虑到我的工作能力及对单位的贡献，我的薪酬是公平合理的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **程序公平** |  |  |  |  |
| 5、公司的薪酬政策在任何时候对任何人都是没有偏见的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6、薪酬政策与社会上当前通行的伦理和道德价值观是一致的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7、公司的薪酬政策体现了绝大多数员工的利益和意愿 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8、公司的薪酬决策是依据准确的信息做出的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **人际公平** |  |  |  |  |
| 9、在薪酬政策的制定和实施中，公司考虑了我的需要和难处 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10、薪酬政策的制定和实施，公司能真诚的和我交流，让我觉得有尊严 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11、公司的薪酬分配决策中不会给予我不恰当的评论 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **信息公平** |  |  |  |  |
| 12、当我需要薪酬信息的时候，公司会提供给我需要的信息 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13、当我对薪酬结果有疑问时，公司会给予合理充分的解释 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14、我觉得公司对薪酬结果的解释和说明是有道理的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15、公司愿意和我一起讨论改善我薪酬结果的方案…………...................................1 2 3 4 5

**三、员工敬业度**

下列各项题目，请根据您在目前企业中的真实表现，判断各项陈述的符合程度，选择相应的选项。

（1=完全不同意；2=不同意；3=很难说；4=同意；5=完全同意）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1、我把自己完全置身于工作当中 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2、有时候，我工作是如此投入，以至于忘记了时间 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3、这份工作是很有意思的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4、我完全投入到工作之中 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5、工作中我很少想到别的事情 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6、我在工作中投入度很高 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7、能成为这个单位的一员是非常令人羡慕的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8、参与到这个单位发生的事情中是有趣的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9、作为这个单位的一员是令人愉快的 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10、作为这个单位的一员，我感到非常愉快 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11、我在这个单位里和大家相处得很好 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12、我高度投入到这个单位中 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**四、组织公民行为**

下列各项题目主要描述您对个人某一类型行为的一些看法，请您根据自己过去的实际情况对每一个题项做出评定并选择。（1=完全不同意；2=不同意；3=很难说；4=同意；5=完全同意）

**针对个体的公民行为**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1、我愿意帮助新同事尽快适应工作环境 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2、我愿意帮助同事解决与工作相关的问题 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3、当有需要的时候，我愿意帮助同事分担他/她的部分工作 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4、我愿意配合同事并与之交流沟通，解决误会和纠纷 1  **针对组织的公民行为** | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5、我认真对待工作且很少犯错误 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6、我不介意接受新的工作或挑战 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7、我会努力坚持学习以提高工作质量和效率 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8、我会提出对公司发展有利的合理化、建设性的建议 1  **强制性公民行为** | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9、迫于上司的压力，我要付出额外的努力来满足其工作要求 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10、公司内有义务加班的习惯 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11、上司总是期望我在工作上付出更多的努力 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12、即使不情愿，我不得不义务帮助同事或协助上司工作 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

问卷到此结束，请您检查一下是否有漏选题项，再次对您的耐心参与表示衷心的感谢！祝您工作顺利！