

组织不公平与反生产行为的关系

徐 梦 李小平

(南京师范大学心理学院, 南京 210097)

摘 要 本文以 118 名企业员工为被试, 以自编实验材料和量表为研究工具, 探讨组织不公平与反生产行为之间的关系, 并考察了权力距离对组织不公平与反生产行为关系的调节作用。结果发现: 当被试面对组织不公平情境时, 倾向于实施反生产行为; 组织不公平情境下, 低权力距离组被试在反生产行为得分上显著高于高权力距离组个体, 而在中性情境下, 两组被试得分差异不显著, 即权力距离在组织不公平与反生产行为之间起负向调节作用。由于反生产行为的产生常与组织不公平相关, 因此本研究结果将有助于我们更好地理解反生产行为产生的原因, 并从心理学角度帮助组织管理者制定减少反生产行为发生的措施。

关键词 组织不公平, 反生产行为, 权力距离。

分类号 B849

1 前言

反生产行为 (*Counterproductive work behavior*, CWB) 是指存在于工作场所中的员工蓄意伤害组织或组织其他成员的行为 (Spector & Fox, 2002)。自现代化企业诞生以来, 企业中不断出现形式多样的 CWB, 给组织及其成员带来严重的负面影响。例如据统计数字显示, 在美国由于擅自延长工休时间, 平均每个员工每年少工作 50 个小时; 每年由于员工偷窃造成的损失约有 400 亿美元, 导致 10% -30% 的企业破产 (Mikulay, Neuman, & Finkelstein, 2001)。鉴于 CWB 给组织带来的消极影响, CWB 日益成为组织心理学领域的研究热点 (Dalal, 2005; Penny & Spector, 2005; Jensen, Opland, & Ryan, 2009)。在已有的对 CWB 的研究中, 研究者最关心的是员工为何会发生 CWB, 即关注最多的是关于 CWB 的预测变量的研究。

回顾以往文献发现, 导致 CWB 产生的原因变量可分为两大类, 一类为组织因素, 一类为个体因素, 而在组织因素中, 组织不公平 (*Organizational Injustice*) 是导致员工产生 CWB 的重要因素之一, 受到研究者的广泛关注, 例如已有许多研究证实, 在工作场所中, 当员工知觉到组织不公正时, 更可能产生愤怒、嫉妒等负性情绪, 渴望报复, 并常常通过实施偷窃、怠工、破坏公共财物、言语欺负等

CWB 来疏解这些负性情绪 (Greenberg, 1990; Skarlicki, Floger, & Tesluk, 1999)。其他研究者也指出, 当个体知觉到工作场所中存在威胁自身利益的不公正时, 常常会实施一些 CWB、越轨行为或报复行为等来恢复内心的公平感 (Spector, Fox, & Katwyk, 1999; Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005; Bies & Tripp, 2005)。Sprung 和 Jex (2012) 在研究中也发现当员工感知到不公平时, 会实施更多的 CWB。这里的组织不公平实际上是指个体对组织不公平事件如分配不公、程序不公等的主观心理体验, 即组织不公平感。

而当前在中国, 社会正处于转型期, 变化急剧, 竞争激烈, 组织不公平现象非常多, 因而相比以往时期, 组织员工体验到更多的矛盾性、复杂性和不确定性, 面临更大的压力, 在这样的大背景下, 当员工遭遇组织不公平时, 是否会如国外文献所述, 实施更多的 CWB?

因此, 本文希望探究的第一个问题是中国背景下组织不公平与 CWB 的关系, 且根据以往研究结果我们假设, 当员工遭遇组织不公平时, 倾向于通过实施 CWB 来消除内心的不公平感。

然而, Mueller 和 Wymn (2000) 指出, 员工如何对不公平做出反应会受到员工价值导向的影响, 并且已有研究表明, 权力距离会影响员工对组织不公平的知觉和反应, 且具有不同权力距离导向

收稿日期: 2015-1-1

通讯作者: 李小平, E-mail: xpli@njnu.edu.cn。

的个体在面对组织不公平时，会做出不同的反应。例如 Lee, Pillutla 和 Law (2000) 研究表明高权力距离导向的个体对来自主管的分配和程序不公做出较少的消极反应；Liu 和 Yang (2013) 研究发现权力距离调节程序不公与主管冲突之间的关系，且当程序不公时，低权力距离导向个体表现出较多冲突，而高权力距离导向个体则较少表现出冲突。

权力距离 (*Power Distance*) 最初是由 Hofstede (1980) 提出，并作为国家文化的一个维度，是指一个社会对组织中权力分配不平等的情况所能接受的程度。但在这里，权力距离是从个体层面进行界定的概念，是指某机构或组织中的个体对于权力分配不平等现象的认可程度 (Clugston, Howell, & Dorfman, 2000)，所以也称权力距离感。从本质上讲，权力距离更多体现个体主观上对资源分配不均、上下级权力差别以及员工合理权力等方面的认知 (张桂林, 2009)，属于员工自身的价值观内容。而且高权力距离价值导向的个体在主观上维持较高的权力距离和角色认知，倾向于顺从、尊重、忠诚于权威 (Farth, Hackett, & Liang, 2007)，在高权力距离导向的个体看来，权力分配不均社会上普遍存在的必然现象，因而即使在遭受到不公平待遇时，他们也倾向于表现出容忍，服从；而低权力距离价值导向的个体，却与之相反，表现出喜欢平等，不屈从于权威，对不公平事件表现出较低容忍度，因而面对组织不公平时，倾向于反应更消极 (James, 1992)。

已有研究也证实了这一观点，例如研究表明当员工心理契约遭到打破时，高权力距离导向的个体报告更少的 CWB，而低权力距离导向的个体报告更多的 CWB (Chao, Cheung, & Wu, 2011)。因此，本文拟以权力距离这一价值观维度为例，探索文化对组织不公平与 CWB 之间关系的调节作用，并且根据以往研究结果，提出假设，权力距离负向调节组织不公平与 CWB 之间的关系。

综合以上分析，本研究将探讨组织不公平与 CWB 之间的关系，并考察权力距离在两者之间的调节作用。对组织不公平与 CWB 之间关系进行探究的意义主要有两方面：一方面，国内已有的关于 CWB 的研究多从理论层面进行探索分析，实证研究缺乏，本文对两者关系的探讨，有利于拓展 CWB 的本土化实证研究，且以往研究更多将组织不公平作为工作压力的一部分对 CWB 进行影响分析，很少将组织不公平作为单独变量进行探讨，因

此，本研究有利于细化 CWB 的前因变量研究体系；另一方面，本研究为组织管理者重视组织不公平现象提供理论支撑，能够从心理学角度为管理者如何减少和预防 CWB 的发生提供建议措施，以期减轻 CWB 给组织及其成员带来的不利影响。此外，对个体变量权力距离的探讨，理论上有利于探索文化对组织不公平与 CWB 之间关系的影响；实践方面，倘若组织中确实发生了组织不公平现象，组织管理者可根据个体的不同权力距离特征，有针对性的采取措施以预防或减少个体的反生产行为。

为检验研究假设，我们以企业员工为研究对象，将被试随机分为实验组和控制组，其中实验组被试接受组织不公平情境材料以启动其组织不公平感，控制组被试接受中性启动材料，随后让被试填写 CWB 量表，即本研究以情境材料启动被试的组织不公平感，随后要求被试做出行为选择（填写 CWB 量表），选择结果能够反映出在启动被试的组织不公平感后，个体是否更倾向于实施 CWB。

2 方法

2.1 被试

参加研究的被试样本来自安徽马鞍山市某服务型企业，共 118 名，其中男性 53 人，女性 65 人，被试平均年龄 27.89 岁，均为基层员工，为非管理人员。

2.2 研究工具

2.2.1 实验材料的编制

本文启动材料的编制主要参考 Kennedy, Homant 和 Homant (2004) 编制的实验材料。由于该实验材料基于国外背景编制，所以本研究在访谈企业管理人员，听取相关专家意见的基础上，对材料的内容进行修改，使之适合中国文化背景，形成初稿；其次，请专家（12 名心理学专业研究生和 2 名心理学教授）对材料的内容效度进行评定，并根据专家建议，对组织不公平启动材料中的材料三进行了修改。最终形成三则组织不公平启动材料，一则中性启动材料。每一则材料约 150 字，材料后都有相应的问题，要求被试对材料的不公平程度进行判断（7 级评分，分数越高表示越不公平）。

组织不公平情境启动材料举例如下：

请阅读下面的案例故事并联系自身回答有关问题，答案并无对错之分，请您放心作答。

小张是某公司的一名销售人员，今年年初，部门经理告诉小张，如果他今年的销售业绩能超过百万，

年终分红时,提成点数可从原来的 3% 提升至 5%。于是,这一年来,小张起早贪黑,勤奋工作,终将销售业绩突破百万,为公司带来巨大效益。但是,年终分红时,经理却以平衡员工间薪酬差距为由,未兑现承诺,小张失去了期望已久的应得的报酬。

请问,案例中小张年终分红时得到的报酬是否公平?

1——2——3——4——5——6——7

非常公平

非常不公平

中性材料的编制:本研究中使用的中性材料也是在参考 Kennedy 等人(2004)研究和访谈企业管理者基础上编制的,最终形成的实验材料为一则与组织管理有关的情境材料,情境内容为某企业为了提高员工工作效率,重新划分了各部门的工作职责。经专家评定,具有良好的内容效度。材料后有相应的问题,要求被试对材料的不公平程度进行判断。

此外,本文编制实验材料后,以 75 名大四学生为被试(男生 38 人,女生 37 人;所选被试均为在外实习学生,且实习时间均超过半年,有一定工作经验),将其随机分为实验组和控制组,分别接受组织不公平和中性材料启动,要求被试对情境材料的不公平程度进行判断。实验组、控制组被试对材料不公平程度的判断均值分别为 $M=5.80$, $SD=0.754$, $M=3.43$, $SD=0.884$, 对两组均值进行 t 检验,结果显示 $t(73)=12.54$, $p<0.01$, 表明与控制组相比,实验组被试认为情境材料的内容更加不公平,也即实验材料能够有效启动被试的组织不公平感,因此能够作为正式研究的工具使用。

这里需要注意的是:本研究中是将三者不公平材料得分作为均分进行处理,原因在于:

本文旨在探讨组织不公平与 CWB 之间的关系,对具体的不公平形式不做探讨,因此,有效启动被试的组织不公平感成为研究的关键,故将三则材料综合起来作为整体变量(组织不公平)加以处理;另一方面,本文对被试在三则不公平材料上的得分情况进行差异检验,结果显示, $F(2,117)=0.938$, $p>0.05$, $\eta^2=0.016$, 表明三则材料在启动被试的不公平感程度上不存在显著性差异,能够启动被试同等水平的不公平感。

2.2.2 权力距离量表

权力距离量表采用 Earley 和 Erez 于 1997 年编制,沈挺 2010 年修订的量表,共有 8 个项目,采用 5 点计分(得分越高,表明被试的权力距离感越高)。具体包括“在绝大部分情况下,管理者不通过咨询

下级,就进行决策”、“员工与管理者要时刻保持一致,不能产生异议”等。本研究中,量表信度指标良好($\alpha=0.91$),验证性因素分析结果表明量表具有良好的结构效度(拟合指数 $NFI=0.94$, $NNFI=0.94$, $CFI=0.96$, 均高于 0.9, 表明模型拟合较好)。

2.2.3 CWB 量表

本研究采用 Yang 和 Diefendoff (2009) 基于中国文化背景编制的 CWB 量表,共 23 个项目,采用 5 点计分(得分越高,表明被试越赞成实施 CWB),主要包括指向组织(CWB-O)和指向人际(CWB-I)的 CWB 两个维度。具体包括“做事拖沓,磨洋工”、“编理由请假”等。彭正龙,梁东和赵红丹(2011)研究显示,该量表显示出高载荷的二因子结构,信效度指标均理想。本研究中,量表信度指标良好($\alpha=0.96$, 指向组织和指向人际维度的 α 分别为 0.95、0.93),验证性因素分析结果表明量表具有良好的结构效度(拟合指数 $NFI=0.91$, $NNFI=0.92$, $CFI=0.93$, 均高于 0.9, 表明模型拟合较好)。

2.2.4 统计方法

本研究采用 SPSS 19.0 及 LISREL 8.80, 对研究数据进行统计分析。

3 实验设计和实验程序

本研究为 2(不公平启动、中性启动) \times 2(高权力距离组、低权力距离组)不完全被试间实验设计。

首先,在接受实验处理前,所有被试填写权力距离感量表和相关背景信息(本研究中,考虑到 CWB 的社会赞许效应影响,根据 Spector (2006) 在研究中的建议,对人口学信息进行了有限制的收集,只收集了被试的年龄、性别和学历三方面信息,以确保匿名性,从而提高研究数据的真实性);其次,将被试随机分为实验组和控制组,其中实验组被试接受组织不公平材料启动(三则不公平材料随机组合呈现给被试),控制组接受中性材料启动;最后,向被试发放 CWB 量表,对因变量进行施测。

4 结果

4.1 组织不公平感启动有效性检验

研究中,实验组被试($M=5.73$, $SD=0.83$)对材料的不公平程度的判断显著高于控制组被试($M=3.25$, $SD=0.88$), $t(116)=15.65$, $p<0.01$ 。表明与控制组相比,实验组被试认为材料中的事件更加不公平。该结果说明,本研究中对自变量的操纵是有效的,即对实验组被试的组织不公平感的启动有效。

4.2 实验组、控制组在 CWB 选择上的差异检验

实施启动后，对两组被试在 CWB 选择上的差异进行分析，结果显示，在启动实验组被试的组织不公平感后，无论是在指向组织还是在指向人际维度的 CWB 上，实验组被试得分均高于控制组被试。对两组结果分别进行 t 检验，指向组织维度的 CWB， $t(116) = 4.51$ ， $p < 0.01$ ；指向人际维度的 CWB， $t(116) = 5.03$ ， $p < 0.01$ ；总体的 CWB， $t(116) = 4.99$ ， $p < 0.01$ ，说明实验组被试在 CWB 量表上的得分显著高于控制组被试。该结果表明相比控制组被试，实验组被试在启动组织不公平感后，更多选择实施 CWB，也即相对于中性情境，当被试面对组织不公平情境时，更倾向于实施 CWB。

4.3 权力距离的调节作用分析

在上述结果基础上，对权力距离是否在组织不公平与 CWB 之间起调节作用进行分析。根据被试在权力距离量表上的得分将被试分为高权力距离组和低权力距离组（将被试得分进行排序，得分前 33% 为高分组，后 33% 为低分组）。

采用 MANOVA 对启动类型（不公平启动/中性启动）和权力距离（高权力距离组/低权力距离组）之间的交互作用进行检验后发现，启动类型和权力距离存在对 CWB 的交互作用， $F(1,71) = 157.24$ ， $p < 0.01$ ， $\eta^2 = 0.689$ 。简单效应检验结果显示，不公平启动条件下高权力距离组（ $n=19$ ）、低权力距离组（ $n=21$ ）被试在 CWB 得分上差异显著， $t(38) = 16.78$ ， $p < 0.01$ ，而中性启动条件下，高权力距离组（ $n=20$ ）、低权力距离组（ $n=18$ ）被试在 CWB 上得分差异不显著， $t(36) = -0.24$ ， $p > 0.05$ ；高权力距离组被试在不公平启动后（ $n=19$ ），与中性启动（ $n=20$ ）差异不显著， $t(37) = -2.53$ ， $p > 0.05$ ，而低权力距离组被试在不公平启动后（ $n=21$ ），与中性启动（ $n=18$ ）差异显著， $t(37) = 14.07$ ， $p < 0.01$ 。启动类型与权力距离对 CWB 的交互作用见图 1。

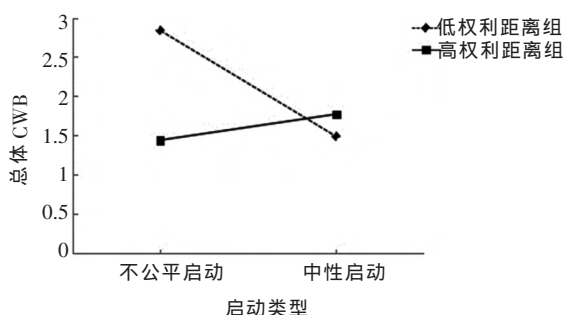


图1 启动类型和权力距离对总体的 CWB 的交互作用

由图可知，在不公平启动即组织不公平情境下，高低权力距离组被试在 CWB 上得分差异显著，而在中性启动下，高低权力距离组被试在 CWB 上得分差异不显著，该结果说明权力距离在组织不公平与 CWB 之间起到负向调节作用，即随着权力距离的增加，被试越不赞成实施 CWB，反之，越赞成实施 CWB。

5 讨论

由上述结果可知实验组与控制组相比，实验组被试在 CWB 及其各维度上得分显著高于控制组被试，即当员工知觉到组织不公平时，倾向于实施 CWB，这一研究结果与以往研究一致（Spector et al., 1999; Conlon et al., 2005; Sprung & Jex, 2012）。那么为何当员工面临组织不公平时，会倾向于实施 CWB 呢？

从理论角度来看，在 Fox 和 Spector (1999) 提出的 CWB 发生机制模型中，不公平被看做工作压力，这种工作压力会使个体产生负性情绪，并最终促使 CWB 发生。其他研究者也证实这一结果（Fox, Spector, & Miles, 2001; Spector & Fox, 2002; Conlon et al., 2005; Sprung & Jex, 2012）。另外公平理论也指出这种负性情绪可能会加固不公平与 CWB 之间的关系，Adams 在其公平理论中也提及分配不公或不公平会促使员工产生失调感，为了缓解这种失调所引起的紧张感，个体会调整其行为，如减少其贡献或暗地里提高自己的报酬，这些都是 CWB（Flaherty & Moss, 2007）。具体到本研究中，当员工在工作中遭遇不公平时，这种不公平可能会成为个体的工作压力，进而导致个体产生负性情绪，而个体为了消除负性情绪所引发的紧张感，可能调整其行为，如通过实施 CWB 来减轻压力。

另一方面，研究者指出不公平会损害社会交换关系（Flaherty & Moss, 2007），这一观点认为公平的规则能够确保个体利益的最大化，也就是说在公平规则指导下，个体通过与他人合作，能使个人利益最大化，然而，当公平规则被打破时，则意味着在个体仍然与他人合作的前提下，最终利益的分配具有不确定性。举例来说，在公平情境下，假如个体在他人合作中付出了十份的努力，因为最终的利益分配遵循公平原则，个体将获得十份甚至更多的利益，即个体的付出能够得到相应的回报，公平的情境或规则能够确保个体的利益，因而个体与组织的交换关系得以继续；而在不公平情境下，个体

虽然也付出了十份的努力,但由于分配不公等不公平情形的存在,个体可能只得到五份甚至更少的利益,即个体的付出得不到相应的回报,长久下去,交换关系便会受到损害,个体也将不愿意继续遵守相应的规则。在这种情形下,个体极有可能调整其行为,如减少贡献(上班迟到、磨洋工、工作时间干私人事情等)或者直接实施CWB。这一点也正如Moorman(1991)指出的:员工如果感受到组织的公平待遇,就会对组织产生满意感和信任感,进而为了回报组织恩惠出现组织公民行为,即员工为了回报组织会作出一系列有利于组织利益的行为。那么当个体遭遇不公平时,特别是当个体利益受损后,基于社会交换的关系,个体极有可能实施CWB来平衡自身与组织的交换关系,因此出现了实验组被试相比控制组被试更赞成实施CWB的研究结果。

从实践角度来看,当前中国社会正处于转型期,经济社会迅速发展的同时,各种问题逐渐凸显,如城乡之间、地区之间差距不断拉大,社会不公平问题日益凸显。例如在张秀娟和汪纯孝(2005)所做的企业不公平现象调查中发现,围绕结果不公和程序不公的现象非常多,占总调查数量的一半以上。薛明(2007)在研究中也指出群体不公平在基层组织管理中屡见不鲜。换句话说,相比以往时期,个体在组织中更加有可能遭遇组织不公平现象。而正如研究者指出的(张秀娟,汪纯孝,2005),如果人们没有遇到不公平的对待,他们往往处于无意识状态;一旦受到不公平对待,人们的公平意识就会立即苏醒,人们会去分析不公平事件产生的原因,评估不公平事件的影响,并会为恢复公平付出努力甚至代价。因此,客观上组织不公平现象的增多为员工实施反生产行为提供了可能性,这提醒管理者既需要重视组织不公平现象,同时又要在管理中尽可能的预防和减少组织不公平现象的发生,以减少或降低反生产行为的发生。

由交互作用检验结果及图1可知,权力距离在组织不公平与CWB之间存在调节作用,且高权力距离个体在不公平情境下,表现出更少实施CWB。这与已有研究结果一致(Liu, Yang, & Margaret, 2013; Chao et al., 2011)。可从如下两方面对该研究结果进行解释:

宏观的社会文化背景为个体的整体行为模式奠定基础色调,文化在个体身上“烙上”权力距离的文化印记,而权力距离导向又会影响个体的认知和行为模式。从社会文化背景角度来看,我国社会经

历了上千年的封建社会时期,统治者独断、位高者权重、长幼尊卑等封建观念根深蒂固、影响深远,不同等级间权力分配悬殊;并且,长久以来,我国国民保持着儒家学术的道德训诫,如下级应当尊重、服从上级,儒家的经典教义也要求每个人都应该遵守既定的社会规则,按照规则作出相应行动。因此,如研究者所述,中国文化属于高权力距离文化(周建涛,廖建桥,2012;陈京水,凌文栓,2012),即便在今天,改革开放已走过30多个年头,中国社会的权力距离在不断缩小,但受千百年来等级观念的熏染,人们仍然认为权力分配不均属于正常现象,持有较高的权力距离感(陈宝文,李俊燕,2013)。因而,身处其中的个体必然受到高权力距离文化的影响,对权力不平等有较高的接受程度,对不公平事件的容忍程度更高,从而较少实施CWB。

微观的组织文化氛围影响个体的价值观念和具体行为选择。虽然中国社会的权力距离在不断减小,但是在企业层面,大多数企业还是沿用金字塔式的等级制结构(廖建桥,赵君,张永军,2010)。组织中成员关系的维系依赖于各种权力关系,权力在组织成员间的分配不平衡,权力距离在组织内有其存在的自然属性(丁孝莉,戴昌钧,2012)。身处其中的组织员工,其价值观念和行模式必然会受组织中权力距离分布的影响。当组织中出现不公平现象时,具有不同权力距离导向的个体对组织不公平现象会产生不同的心理体验,不同的心理体验又会影响个体的行为选择。高权力距离个体由于认为权力分布不均均为正常现象,因而即使遭遇不公平待遇,也可能较少会产生压力或不良情绪体验,较少会实施破坏性行为如CWB。

简而言之,随着社会经济发展,我国社会权力距离逐渐缩小。但传统文化的影响仍然存在,文化会影响组织员工的价值导向和行为选择,影响个体对组织不公平的感知和具体的行为选择。

6 结论

综上,本研究结果表明,当个体面对组织不公平情境时,倾向于实施CWB,且权力距离在两者之间起负向调节作用。研究结果有助于丰富CWB的本土化研究,有助于组织管理者从心理学角度理解员工产生CWB的原因和解决措施。

参 考 文 献

陈宝文,李俊燕.(2013).中美“权力距离”差异的原因探究和策

- 略解析. *边疆经济与文化*, (10), 54-55.
- 陈京水, 凌文栓. (2012). 组织情境中权力距离研究述评. *中国人力资源开发*, 11, 5-8.
- 丁孝莉, 戴昌钧. (2012). 基于权力距离认知的员工行为和领导行为构成维度. *东华大学学报 (自然科学版)*, 38 (6), 763-770.
- 廖建桥, 赵君, 张永军. (2010). 权力距离对中国领导行为的影响研究. *管理学报*, 7 (7), 988-992.
- 彭正龙, 梁东, 赵红丹. (2011). 上下级交换关系与知识员工 CWB—中国人传统性的调节作用. *情报杂志*, 30 (4), 196-200.
- 沈挺. (2010). 下级评估对权力距离感、组织公平感的影响研究 (硕士学位论文). 华中科技大学, 武汉.
- 薛明. (2007). 基层组织中群体不公平问题. *中国人力资源开发*, (9), 95-97.
- 张桂林. (2009). 组织公正与员工报复行为关系研究——论权力距离和不确定性规避的调节作用 (硕士学位论文). 山东大学, 济南.
- 张秀娟, 汪纯孝. (2005). 企业不公平现象的调查与思考. *中国人力资源开发*, (11), 87-90.
- 周建涛, 廖建桥. (2012). 权力距离导向与员工建言: 组织地位感知的影响. *管理科学*, 25 (1), 35-44.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65-81). Washington, DC: American Psychological Association.
- Chao, J., Cheung, F., & Wu, A. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: Testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), 763-777.
- Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26 (1), 5-30.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdraw, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 301-327). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
- Earley, & Erez. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York: Oxford University Press.
- Farth, J., 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.
- Flaherty, S., & Moss, S. A. (2007). The impact of personality and team context on the relationship between workplace injustice and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (11), 2549-2575.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organizational: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1): 42-63.
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in HRM* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jenson, J. M., Opland, R. A., & Ryan, A. M. (2009). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Kennedy, D. B., Homant, R. J., & Homant, M. R. (2004). Perception of injustice as a predictor of support for workplace aggression. *Journal of Business and Psychology*, 18 (3), 323-336.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender, and organizational justice. *Journal of Management*, 26, 685-704.
- Liu, C., Yang, L. Q., & Margaret, M. N. (2013). Examining the mediating effect of supervisor conflict on procedural injustice-Job strain relations: The function of power distance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (1), 64-74.
- Mikulay, S., Neuman, G., & Finkelstein, L. (2001). Counterproductive workplace behaviors. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 127 (3), 279-300.
- Moorman, R. H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

- Mueller, C. W., & Wynn, T. (2000) . The degree to which justice is valued at the workplace. *Social Justice Research, 13*, 1–24.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005) . Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB) : The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 777–796.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999) . Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal, 42*, 100–108.
- Spector, P. E. (2006) . Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*, 221–232.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002) . An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB) . *Human Resources Management Review, 12*, 269–292.
- Spector, P. E., Fox, S., & Katwyk, P. T. (1999) . The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: Bias effect or substantive effect. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 205–218.
- Sprung, J. M., & Jex, S. M. (2012) . Work locus of control as a moderator of the relationship between work stressors and counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management, 19* (4) , 272–291.
- Yang, J. X., & Diefendordff, J. M. (2009) . The relations of daily counterproductive workplace behavior with emotions, situation antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology, 62* (2) , 259–295.

The Relationship between Organizational Injustice and Counterproductive Work Behavior

Xu Meng, Li Xiaoping

(School of Psychology, Nanjing Normal University, Nanjing 210097)

Abstract

In order to determine the relationship between organizational injustice and counterproductive work behavior (CWB) , 118 subjects were randomly chosen to participate in the experiment. Results showed that when people experienced injustice events they were more likely to conduct CWB. Besides, in the injustice situation, subjects with low power distance orientation scored much higher in CWB than those with high power distance orientation; while in neutral scenario, subjects in two groups showed no significant difference in CWB. That is, power distance negatively moderates the relationship between organizational injustice and CWB. Implications of these findings, as well as directions for future research, are discussed.

Key words organizational injustice, counterproductive work behavior (CWB) , power distance.