



组织公平对留职意愿影响的实证研究 ——以组织承诺为中介

**AN EMPIRICAL STUDY ON THE IMPACT OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE
INTENTION TO RETAIN EMPLOYMENT
MEDIATED BY ORGANIZATIONAL
COMMITMENT**

PANYAPIWAT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์

何婷婷

TINGTING HE

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月



组织公平对留职意愿影响的实证研究 ——以组织承诺为中介

AN EMPIRICAL STUDY ON THE IMPACT OF
ORGANIZATIONAL JUSTICE ON THE
INTENTION TO RETAIN EMPLOYMENT
MEDIATED BY ORGANIZATIONAL
COMMITMENT

PANYAPIWAT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

สถาบันจัดการปัญญาภิวัฒน์

何婷婷

TINGTING HE

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月
版权归正大管理学院所有

组织公平对留职意愿影响的实证研究-以组织承诺为中介 何婷婷 二〇二一年



本硕士论文题目：组织公平对留职意愿影响的实证研究
—以组织承诺为中介，作者：何婷婷，已通过硕士论文答辩委员会审核。本硕士论文为正和管理学院工商管理硕士学位工商管理专业(中文体系) 课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Dr.Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....
(Dr.Renyuan Nong)

答辩委员.....
(Dr.Ao Chen)

中国研究生院院长签名：

.....
(Assoc. Prof. Dr.Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二一年 月 日

摘要

论文题目： 组织公平对留职意愿影响的实证研究—以组织承诺为中介
作者： 何婷婷
导师： 农任媛博士
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二〇年

本研究以组织承诺为中介变量研究组织公平与留职意愿之间的关系。在以往研究中，组织公平和组织承诺是多维度的概念，每个维度都有其自身独立的意义。本项研究侧重于分析这些子维度与机制之间的关系。目的在于可以帮助企业通过采取有效措施和对策来调节员工的组织公平感知，增强员工的组织承诺及有效留住员工提供有益的思路 and 依据，为企业人力资源管理方面提供有益的借鉴意义。

本研究通过对汽车企业的 312 名员工进行问卷调查，采用 SPSS 和 AMOS 软件对数据进行全面检验，采用相关分析、线性回归分析、结构方程模型回归分析、方差分析与中介检验分析等统计分析方法，研究组织公平与组织承诺各维度对留职意愿的影响，并得出以下结论：组织公平的各细分维度都对其组织成员情感上的承诺产生重大的积极影响；组织公平的各细分维度都对其组织成员持续参与上的承诺产生重大的积极影响；组织公平的各细分维度都对其组织成员规范性上的承诺产生重大的积极影响。组织公平的各细分维度都对其组织成员的留职意愿产生重大的积极影响；组织承诺的各细分维度都对其组织成员的留职意愿产生重大的积极影响；情感承诺和持续承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中具有重要的中介作用。

通过实证研究，建议企业管理者在日常管理中，充分认识到组织公平与组织承诺对员工留职意愿的调节作用，制订相关人力资源措施、有效地提高员工的组织公平感知和组织承诺，并能够在作出战略部署工作时，最大力度的让员工感受到来自组织的公平，为员工提供舒适的工作环境和氛围。员工的留职意愿得到增加，利于企业的发展以及能够更好的控制和降低员工的流失问题。

关键词： 组织公平 组织承诺 留职意愿

ABSTRACT

Title: An Empirical Study on the Impact of Organizational Justice on the Intention to Retain Employment Mediated by Organizational Commitment

Author: Tingting He

Advisor: Dr. Renyuan Nong

Degree: Master of Business Administration

Major: Business Administration (Chinese Program)

Academic Year: 2020

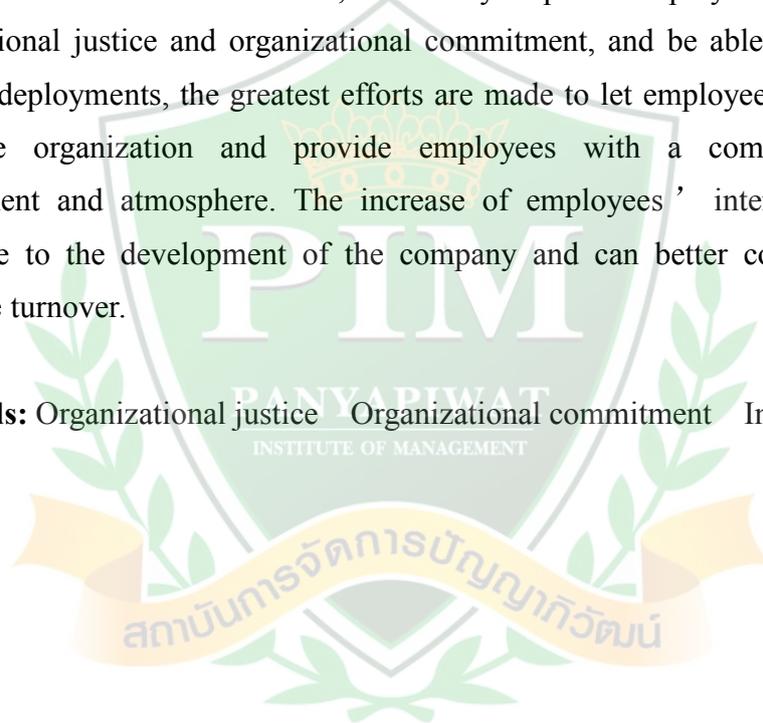
This study explores the impact of organizational justice on intention to retain. Use organizational commitment as an intermediary variable to study the relationship between organizational justice and intention to retain. In previous studies, organizational justice and organizational commitment are multi-dimensional concepts, and each dimension has its own independent meaning. Therefore, this research also focuses on analyzing the relationship between these sub-dimensions and mechanisms. The purpose is to help companies adjust employees' perceptions of organizational justice by adopting effective measures and countermeasures, enhance employees' organizational commitment and effectively retain employees, provide useful ideas and basis, and provide useful references for corporate human resource management.

In this study, a questionnaire survey of 312 employees in automobile companies was conducted, SPSS and AMOS software were used to comprehensively test the data, and statistical analysis methods such as correlation analysis, linear regression analysis, structural equation model regression analysis, variance analysis and intermediary test analysis were used. Study the impact of organizational justice and organizational commitment on the intention to retain. And draw the following conclusions: each subdivision dimension of organizational justice has a significant positive impact on the emotional commitment of its members; each subdivision dimension of organizational justice has a significant positive impact on the commitment of its organization members' continuous participation; Each subdivision dimension of organizational justice has a significant positive impact on the normative commitment

of its members. Each subdivision dimension of organizational justice has a significant positive impact on the intention to retain; each subdivision dimension of organizational commitment has a significant positive impact on the intention to retain ; emotional commitment and continuous commitment play an important intermediary role in the relationship between organizational justice and intention to retain.

Through empirical research, it is recommended that corporate managers, in their daily management, fully realize the moderating effect of organizational justice and organizational commitment on employees' intention to retain their jobs, formulate relevant human resource measures, effectively improve employees' perceptions of organizational justice and organizational commitment, and be able to When making strategic deployments, the greatest efforts are made to let employees feel the fairness from the organization and provide employees with a comfortable working environment and atmosphere. The increase of employees' intention to retain is conducive to the development of the company and can better control and reduce employee turnover.

Keywords: Organizational justice Organizational commitment Intention to retain



目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	IV
表格目录.....	IX
图片目录.....	XII
第一章 引言.....	1
1.1 研究背景及问题的提出.....	1
1.1.1 现实背景.....	1
1.1.2 理论背景.....	2
1.2 研究目的与内容.....	3
1.3 研究意义.....	4
1.3.1 理论意义.....	4
1.3.2 现实意义.....	4
1.4 创新点.....	5
1.5 研究方法与技术路线.....	5
1.5.1 研究方法.....	5
1.5.2 技术路线.....	6
1.6 可行性分析.....	7
第二章 文献综述.....	8
2.1 组织公平.....	8
2.1.1 组织公平的定义.....	8
2.1.2 组织公平的相关研究.....	9

目录（续）

2.1.3 组织公平的构成维度.....	10
2.1.4 小结.....	14
2.2 留职意愿.....	14
2.2.1 留职意愿的定义.....	14
2.2.2 留职意愿的相关研究.....	14
2.2.3 留职意愿的构成维度.....	16
2.2.4 小结.....	17
2.3 组织承诺.....	18
2.3.1 组织承诺的定义.....	18
2.3.2 组织承诺的相关研究.....	18
2.3.3 组织承诺的构成维度.....	19
2.3.4 小结.....	22
2.4 组织公平、组织承诺和留职意愿的相关研究.....	22
2.4.1 组织公平与留职意愿的相关研究.....	22
2.4.2 组织承诺与留职意愿的相关研究.....	22
2.4.3 组织公平与组织承诺的相关研究.....	23
2.4.4 小结.....	23
2.5 本章小结.....	23
第三章 问卷设计与研究方法.....	24
3.1 基本论点与理论基础.....	24
3.1.1 本文基本论点.....	24
3.1.2 组织公平理论.....	24
3.1.3 社会交换理论.....	24

目录 (续)

3.1.4 社会信息加工理论.....	25
3.2 研究模型.....	25
3.3 本研究拟解决的问题及提出的假设.....	26
3.3.1 组织公平与留职意愿之相关研究假设.....	27
3.3.2 组织公平感与组织承诺之相关研究假设.....	27
3.3.3 组织承诺与留职意愿之相关研究假设.....	28
3.3.4 组织公平、组织承诺与留职意愿之相关研究假设.....	29
3.4 数据收集.....	29
3.4.1 大样本数据的收集.....	29
3.4.2 大样本数据的描述.....	29
3.5 本文研究量表设计.....	30
3.5.1 留职意愿量表设计.....	30
3.5.2 组织公平量表设计.....	30
3.5.3 组织承诺量表设计.....	31
3.5.4 个人基本资料量表设计.....	33
3.6 数据分析方法.....	33
3.6.1 描述性统计分析.....	33
3.6.2 信度和效度分析.....	33
3.6.3 T 检验、方差分析、相关分析与回归分析.....	33
3.7 小样本的预测试.....	34
3.7.1 小样本信度分析.....	34
3.7.2 小样本效度分析.....	38
3.7.3 小结.....	44

目录 (续)

3.8 本章小结.....	44
第四章 数据分析与研究结果.....	45
4.1 大样本数据统计分析.....	45
4.1.1 描述性统计.....	45
4.1.2 信度分析.....	50
4.1.3 效度分析.....	51
4.2 相关分析.....	56
4.3 回归分析.....	57
4.3.1 组织公平与组织承诺各维度的回归.....	57
4.3.2 组织公平与留职意愿的回归.....	64
4.3.3 组织承诺与留职意愿的回归.....	66
4.4 组织承诺的中介作用检验.....	69
4.4.1 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介作用.....	70
4.4.2 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介作用.....	73
4.4.3 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介作用.....	75
4.5 实证检验小结.....	77
4.6 本章小结.....	79
第五章 研究结论与展望.....	80
5.1 研究结论.....	80
5.1.1 中国背景下组织公平四维度划分方式的适用性.....	80
5.1.2 充实了中国汽车行业员工留职意愿的研究.....	80
5.2 管理启示.....	81
5.3 研究局限及展望.....	83

目录 (续)

参考文献.....	84
附录.....	89
致谢.....	92
声明.....	93
个人简历.....	94



表格目录

表 2.1	员工的公平感比较表.....	8
表 2.2	组织公平的维度划分.....	10
表 2.3	组织承诺的定义.....	18
表 2.4	组织承诺的维度划分.....	19
表 2.5	Meyer 和 Allen(1991)的组织承诺三维度定义.....	20
表 3.1	留职意愿量表.....	30
表 3.2	组织公平量表.....	31
表 3.3	组织承诺量表.....	31
表 3.4	个人基本资料量表.....	33
表 3.5	留职意愿量表信度分析.....	34
表 3.6	组织公平量表信度分析.....	35
表 3.7	组织承诺量表信度分析.....	36
表 3.8	量表信度检验结果.....	37
表 3.9	留职意愿量表效度分析.....	39
表 3.10	组织公平量表效度分析.....	39
表 3.11	组织承诺量表效度分析.....	41
表 3.12	验证性因子分析的关键吻合指数.....	43
表 4.1	大样本描述性统计.....	45
表 4.2	性别对各变量的影响.....	46
表 4.3	年龄对各变量的影响.....	47
表 4.4	文化程度对各变量的影响.....	48
表 4.5	婚姻对各变量的影响.....	48
表 4.6	在目前企业的工作年限对各变量的影响.....	49

表格目录（续）

表 4.7	职务对各变量的影响.....	50
表 4.8	样本信度分析结果.....	51
表 4.9	组织公平探索性因子分析结果.....	51
表 4.10	组织承诺探索性因子分析结果.....	53
表 4.11	留职意愿探索性因子分析结果.....	54
表 4.12	模型拟合指标及其建议值.....	55
表 4.13	组织公平、组织承诺和留职意愿验证性因子分析结果.....	55
表 4.14	相关分析.....	56
表 4.15	组织公平与情感承诺的回归.....	57
表 4.16	组织公平与持续承诺的回归.....	58
表 4.17	组织公平与规范承诺的回归.....	60
表 4.18	组织公平与组织承诺的模型回归分析汇总.....	61
表 4.19	组织公平与留职意愿的回归.....	63
表 4.20	组织公平与留职意愿的模型回归分析汇总.....	65
表 4.21	组织承诺与留职意愿的回归.....	66
表 4.22	组织承诺与留职意愿的模型回归分析汇总.....	67
表 4.23	情感承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析.....	69
表 4.24	情感承诺中介作用检验结果.....	71
表 4.25	持续承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析.....	72
表 4.26	持续承诺中介作用检验结果.....	73
表 4.27	规范承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析.....	74
表 4.28	规范承诺中介作用检验结果.....	75

表格目录（续）

表 4.29 研究假设检验结果汇总表.....	76
-------------------------	----



图片目录

图 1.1 研究技术框架.....	6
图 2.1 Price.Mueller 模型(2000).....	17
图 2.2 组织承诺与其特定行为之间关系的模型.....	20
图 2.3 Steers(1977)组织承诺前因后果模型.....	21
图 2.4 组织承诺综合形成模型框架图.....	21
图 3.1 基于社会交换理论的组织承诺形成过程模型.....	26
图 3.2 研究模型图.....	26
图 4.1 组织公平各维度与情感承诺模型图.....	58
图 4.2 组织公平各维度与持续承诺模型图.....	60
图 4.3 组织公平各维度与规范承诺模型图.....	61
图 4.4 组织公平各维度与留职意愿模型图.....	65
图 4.5 组织承诺各维度与留职意愿模型图.....	67
图 4.6 模型结果图.....	68
图 4.7 中介作用图示.....	69
图 4.8 修正后的研究模型图.....	78

第一章 引言

1.1 研究背景及问题的提出

1.1.1 现实背景

管理经验告诉我们，企业成败最重要因素之一取决于优秀人才的市场竞争。关键原因取决于企业之间采取各种措施来获得所需的人力资源。另一方面，人才已变得越来越受市场驱动，因此人才流动比以往任何时候都容易，人才争夺必将为合理的人才流动，这样既可以促进企业的代谢，提高企业的业务效率。但是，过多的人事调整会极大地增加企业的不稳定性和经营成本，如招聘和培训成本，优秀员工流失和高峰时期可能出现的人员短缺等。因此，所有企业都关注的问题是，可以采取哪些手段有效地阻止员工流失，吸引和留住他们能够继续在企业中工作。

改革开放以来，中国汽车工业迅速发展趋势产生了较为细致的产业链管理体系，已成为中国关键的主导产业之一。中国的汽车交易市场也被认为是未来前景广阔最大的销售市场。因此，汽车相关企业对优秀人才的需求较高，员工的流失率往往高且不稳定。如果离开的员工太多，必定影响到企业的正常运营。如何避免人才流失、吸引和留住员工留在企业的合理措施一直是企业关注的焦点。

2013年《中国汽车报》调查发现，近年来，汽车专业的大学毕业生流失严重，其到汽车企业工作不到一年并决定离职。随着我国汽车工业的飞速发展和激烈的市场竞争，企业对整车和零部件方面的汽车专业人员的需求越来越高。大学毕业生的就业形势严峻，汽车毕业生的就业情况每年都在增加，但开始从事汽车行业工作后不久，许多汽车专业毕业生却决定辞职并换工作。原因固然有汽车专业毕业生本身的因素，但主要原因在于汽车企业本身，大多数处于业务阶段的中小型汽车公司都过于关注产品的销售和收益，而其他方面仍然存在一定的问题，尤其是在员工管理方面，例如生活条件、工作环境、企业发展规划、收入待遇、员工职业规划等方面的不足，无法吸引和留住汽车专业毕业生。它带来的影响不仅限制了企业的生产能力，而且还影响了企业的日常运营。

其次，目前正在实施产业升级政策，重点支持和推动汽车产业发展，强调公司自主创新的作用；重视公司的自主创新功能；但是，这些公司所需的专业人才一直是劳动力市场的缺口。汽车行业尤其如此，在该行业，拥有大量管理和技术

技能的专业人员相对有限。因此，在人力资源有限和需要增加的情况下，如何避免人才流失、吸引和留住员工留在企业的合理措施一直是企业关注的焦点。

鉴于以上的资料整理以外，更有先前的研究表明，组织公平对留职意愿有很大的影响。简单而言，员工对本组织公平性的看法可以成为调整其留职意愿的重要工具。众所周知，目前企业仍存在不公平现象。这些现象可能是由于管理制度的缺陷造成的，例如不合理的安排日常任务、绩效计划等，导致员工感受到不公平的存在，也或者是由于中国关系文化较深厚，例如领导干部与员工之间的亲密程度存在差异。各种不合理和恶性事件会破坏所有正常的工作纪律，并导致人际沟通中的冲突。在员工经历了不公平的感知，可能会影响到他们的薪酬或增加他们职业发展的不确定性时，他们很容易选择离开。因此，探讨组织公平与员工留职意愿的关系，有助于组织管理者采取相关积极措施改变其成员对组织公平的认知，提升组织成员的留职意愿，从而减低员工流失率。

1.1.2 理论背景

公平理论起源于 1960 年代，当时亚当斯（Adams）提出了著名的公平理论，主要涉及结果的公平分配。随后，公平理论被用于组织研究，在随后的研究中，扩展了组织公平理论的概念，包括分配公平，程序公平，人际公平和信息公平（Thibault 和 Wilker, 1975; Bies 和 Moag, 1986; Greenberg, 1990）。随着组织公平性研究内容的拓展，研究范围逐渐扩大。

经过多年发展，组织公平已成为组织行为研究的重要课题（李超平和时勤，2005）。研究表明，组织公平会对各种组织和个人因素包括离职意图产生较强的影响。更详细的研究结果表明，组织公平的各个维度对离职倾向的预测都有所不同，关于人际公平和信息公平的研究较少。因此，该细分维度之间的作用关系值得进一步的探讨和验证。

其次，在学者研究组织公平对其结果变量的影响时，更试图深入地探讨这个影响过程的具体机制。社会交换理论是解释这一中间过程的重要理论之一。员工的组织感知将转化并形成员工对组织的理解和认知，然后形成基于认知的意愿或执行基于认知的行为。组织承诺是社会交换理论的重要研究内容之一。组织承诺是指组织成员出于各种原因而形成的对组织的认知和参与程度。

以前的许多研究充分证实了组织承诺是对解释影响员工行为态度和组织之间关系的中介变量（Porter, 1974; Rusbult 和 Frelas, 1983; Robert, 2005）。研究还表明，组织公平和留/离职意图是组织承诺的必要条件和结果变量，因此，可以合理的假设，组织公平对留职意愿的影响可以通过组织承诺来传递。

最后，同过四十多年的探索和研究，组织承诺已成为一个多维度的变量，各个维度在影响过程中发挥怎样的作用？中国文化背景下的研究成果与国外研究成果是否一致？这也值得做进一步的研究。因此，在这样的背景下，本研究将组织承诺作为中介因素嵌入到员工的组织公平与留职意愿的关系中，并探析其影响机制。

1.2 研究目的与内容

从社会角度上看，人才流动是优化人力资源配置和开发人力资源的必然要求，这有利于社会进步，但从企业角度来看，更高的员工流动率对企业业务发展有更大的影响，已成为限制企业做大做强的主要问题之一。如何提高员工的留职意愿已经成为企业主要关注的问题之一。

根据需求层次的理论结构，人们的需求是多种多样的，条件不同情况下，人们的需求也各不相同。特别是物质生活条件和工作环境与员工的自身利益紧密相关，丰厚的物质报酬奖励能满足员工的生活需求，并体现出一定的社会地位，良好的工作环境有利于员工取得相应的成就，物质因素对于吸引和留住员工发挥了重要作用；其次，并不是每个人都追求物质上的享受，大多数人实际上寻求的是在工作中的愉悦感，成就感和自我价值感的实现。历史上有许多身居陋室、缺衣少食而专心致志于研究的人才，他们致力于创造性的工作，并以此为乐，并获得幸福感。如果员工没有感受到价值的体现和才能的发挥，就很难获得精神上的满足感，自然会导致离职行为的发生；同样，人际关系方面对留职意愿的影响也不容忽视。处于紧张的人际关系中的员工，承受着巨大的精神压力和心理失衡，直接影响员工的情绪和工作效率，最后，思想文化的熏陶和培育也将影响员工的价值观，对留职意愿的提升与否产生促进和调节作用。

诸多因素都会影响到员工是否继续留职，本研究结合上述各方面的影响概括为组织公平和组织承诺，目的是向企业领导者揭示组织公平的重要性，并增强对员工组织承诺认识的必要性，以有效地了解和掌握员工状况。从而合理的改善员工的留职意愿，以最大限度地提高员工的才干，为企业的经济发展服务。

本研究的研究目的在于，探讨员工的组织公平、组织承诺和留职意愿三者之间的关系，调查汽车企业员工的组织公平、组织承诺和留职意愿的现状，并分析其影响。在样本背景之下，探讨员工的组织公平对组织承诺以及留职意愿的影响及组织承诺在组织公平与留职意愿的相互过程中的中介作用。最后，结合实证研究的结果，为企业提供有益的管理方法和建议，通过合理的管理方法有效提升员

工的组织公平及留职意愿。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

在当前的研究中，社会发展、失业率、就业率等社会经济因素影响着员工的离职率；组织结构，薪酬体系，制度原则，企业文化等企业因素也影响着员工的离职率。且个人和组织的关系对离职影响方面的研究较多，相反有关于员工留职意愿研究较少。当前，从国内外研究文献来看，大部分都致力于研究分析广义上的人才外流原因及对策。例如如何留住人才、领导人才、激励人才等等。专门研究个体因素与留职关系的并不多，个人因素会影响员工继续留任的意愿，且相关研究中缺少一定的针对和系统性。本文试图通过研究个体因素对留职意愿的影响来补充员工留职意愿研究的理论。

以往的研究主要集中在工作满意度及组织承诺两个课题研究上。笔者还认为，在评估工作满意度的各个方面时，不满意的主要原因是通过比较确定的，而通过比较使得组织成员感到不公平，从而产生不满意的心理状态。从公平问题的根源出发，更能揭示影响员工留职意愿的直接因素。

1.3.2 现实意义

2009年1月14日，在国务院会议上，提出了振兴汽车工业计划，根据该计划，将1.6升以下的汽车购置税减为50%，2009年12月又作调整，到2018年1.6升及以下的汽车购置税为75%。例如上汽通用五菱的五菱之光参与汽车下乡活动，销量猛增。另外，国家取消了道路养护税，鼓励不经常开车的人也购买汽车。

中国汽车市场在经济体制和国家扶持计划上得到迅速发展。在2009年，汽车销量达到1365万辆，成为全球最大的汽车市场，至今已连续11年稳坐此宝座。在这种情况下，中国汽车行业对人才的需求也在增长。

21世纪，中国已进入汽车工业快速发展的时代，成为世界上最大的汽车市场，在新能源汽车产业方面也得到迅速的开展。下面以2个例子说明当前中国汽车行业人才状况：

例一，目前，我们的汽车研发状况很小，整个行业的技术和工程人员所占比例很小，大约30%的研究人员来自欧洲发达国家，而中国的这一比例还不到12%；只有2.6%的研究人员来自一汽集团，而9.8%的研究人员来自丰田集团；中国的

研究机构超过 500 人，可以称为大型研究机构，而奥迪则有 8000 多名研究人员。290 万工人中，有 38.5% 的人具有中学或高中文凭，大学文凭的占 51.5%。

例二，我国汽车维修人员的现状为人才总数高，但整体的教育水平偏低。在 290 万汽车行业员工中，有 38.5% 的人具有中学或高中文凭，大学文凭的占 51.5%，10% 的人具有较高的文凭，教育程度是 4: 5: 1，欧美发达国家的占比为 2: 4: 4。总体而言，目前中国汽车行业中有很多体力劳动者和蓝领阶层，普遍人员的受教育程度不高。缺乏领先的汽车人才和高级专业人才，研发人才差距大；人才流失严重，后备人才匮乏，市场营销，售后服务，汽车文化会展等人才都不能满足要求。

因此，这项研究的重要性旨在帮助管理人员更广泛地了解组织公平和组织承诺的重要性，了解影响员工留职意愿的组织公平和组织承诺的作用机制，为今后制定有效的人力资源管理战略奠定基础。

其次，本项研究的结论是组织公平、组织承诺、留职意愿三个变量之间的作用关系。调查结果表明，组织公平通过组织承诺对留职意愿产生影响。这一结论可以帮助企业管理人员采取有针对性的措施，提高员工的留职意愿。简言之，本研究的重要实践意义是能够为企业领导者在作出战略部署工作时，分配的合理及公平的程序，最大力度的让员工感受到来自组织的公平，制定相对完善的员工管理制度，以提升员工留职意愿的行动决策提供理论指导。

1.4 创新点

大多数专家和学者在研究留职意愿问题时都集中在工作满意度和组织承诺的影响上，本项研究进行了进一步的探索，并认为工作满意度低的主要原因在于员工感知到自己受到了组织上的不公正对待，从这一原因出发更有助于揭示影响员工留职意愿的关键因素。在中国将组织公平与组织承诺结合在一起来研究留职意愿的文献并不多，本项研究在这方面起到了部分的补充作用。另外，中国还没有专门研究汽车行业员工的留职意愿，本文将针对这一企业性质进行深入的探讨。

1.5 研究方法与技术路线

1.5.1 研究方法

本文将运用定量分析方法进行研究，方法如下：

(1)文献研究。详细整理有关组织公平，组织承诺和留职意愿的定义以及先前的研究结果，明晰各概念的含义与它们之间的关系，学习并借鉴相关的研究方法，发现以往研究中的理论空白点，进行针对性的研究。

(2)调查问卷。本研究问卷参照国内外较为成熟的测量量表编制，少量的进行了修改，在汽车企业员工中随机分发，以收集研究所需的数据和信息。

(3)数据分析。本研究采用 SPSS24 和 AMO 等统计软件对收集到的问卷数据进行结果分析和讨论。

1.5.2 技术路线

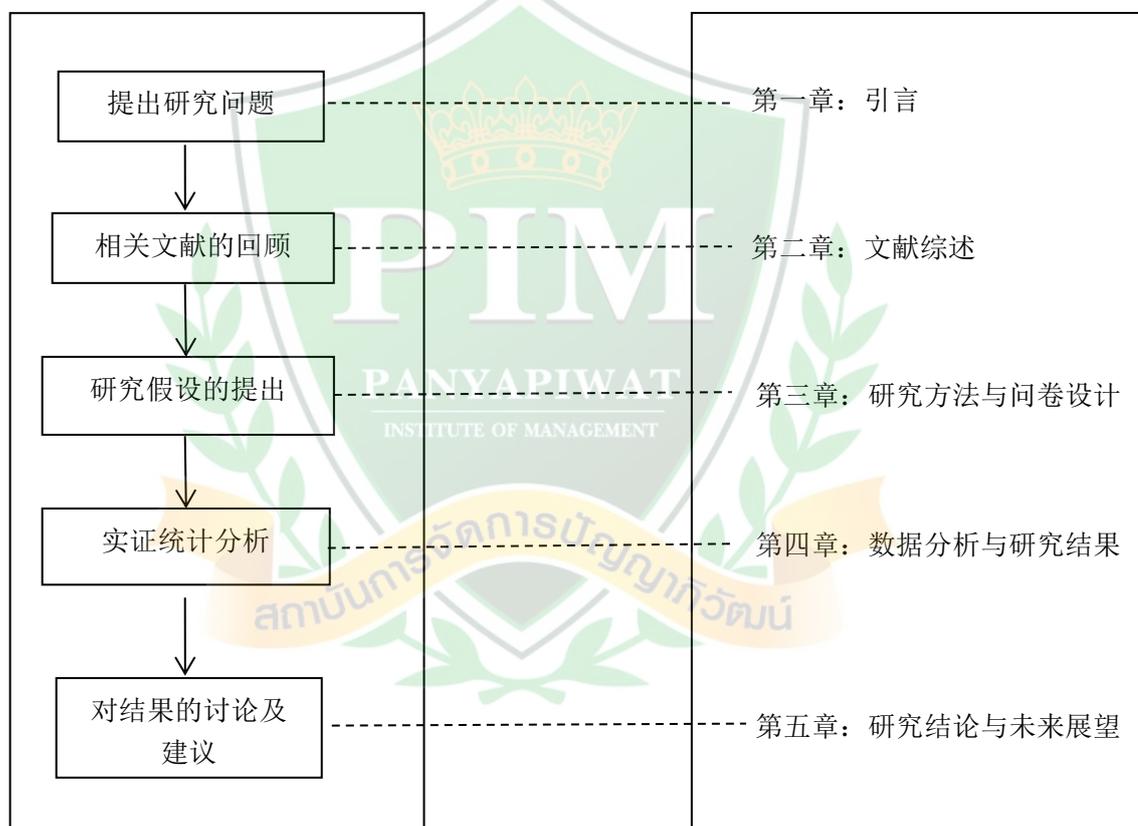


图 1.1 研究技术路线

图 1.1 所示，本研究总为 5 章，每章的具体概括如下：

第一章，本章首先从现实和理论背景出发，提出了本研究所要研究的问题、具体内容、意义和论文的总体规划。

第二章，本章主要总结了现有的研究成果，阐述了三种研究概念的理论成果及其关系，为这项研究提供一些理论依据。

第三章，本章基于现有研究成果，基于理论分析，提出各变量间的关系的理

论假设，构建理论模型；同时，针对各变量选定合适的量表，设计本次研究的调查问卷，介绍研究中使用的测量工具，并介绍了调查单位和样本的基本情况。

第四章，使用 Spss 和 Amos 软件对收集的数据进行分析，问卷的验证和准确性，检验假设和理论研究模型。

第五章，根据第四章统计分析结果和研究结果，同时，根据研究结论提出有益的管理实践建议。最后，提出本研究的贡献、不足点以及之后的研究方向。

1.6 可行性分析

中国学者肖雪（2018）以组织承诺对酒店实习员工留职意向的影响为例，该结论表明，情感承诺，持续承诺，规范承诺与留职意图之间的联系是明确且相关的，这类似于 Wang(2012)和叶仁荪（2005）得出的结论。

郭亮，肖腊梅和王国猛（2015）研究组织公平在心理契约破裂和护士留职意愿方面发挥的缓冲作用。数据分析表明，组织公平是心理契约破裂与护士继续留职意向之间的缓冲变量，缓冲效应主要是通过公平分配，公平人际和公平信息因素实现。

许多专家和学者已经基于经验研究证实了组织公平和组织承诺之间的关系。Brooks 和 Zeitz（1999）发现，公平与情感投入之间存在密切的关系。虽然公平分配，互动公平和情感投入也交织在一起，但程序的公平的作用更为强大。研究还表明，程序的公正性是预测其组织承诺的一个因素。尽管研究人员对组织公平与组织承诺之间的具体关系结论并不一致，但研究结果表明组织公平性会影响其组织承诺，组织越公平，其员工的组织承诺就更高。

综合以上学者的研究结果，本文研究探索以组织承诺为中介的组织公平对其组织成员留职意愿的作用机制。

第二章 文献综述

2.1 组织公平

2.1.1 组织公平的定义

美国心理学家 J.Stacy Adams (1965) 出版的《社会交换中的不平等》一书中介绍了公平理论。根据此理论,其组织成员首先考虑的是自己的收入与收入率,然后将自己的收入与收入率与其他人的收入与收入率进行比较(邢以群, 1997)。见表 2.1 所示。

如果员工认为自己的收入与收入比率与其他人没有什么不同,则他/她处于公平感知的状态;如果他们觉得两者之间的关系存在差异,就会产生一种不公平的感知,也就是说,如果假设他们发生这种不平等的感受,他们将做出试图纠正这一不平等的行为 (Robbins, 1996)。

表 2.1 员工的公平感比较表

对比	评估
所得甲/付出甲 > 所得乙/付出乙	不公平
所得甲/付出甲 = 所得乙/付出乙	公平
所得甲/付出甲 < 所得乙/付出乙	不公平

注: 甲代表某员工 乙代表参照对象

关于组织公平问题的早期学者 Humans (1961), Blau (1964), Adams (1965), Walster, Berscheid, Waister (1973) 等,他们将研究重点放在分配公平上。由于公平分配原则没有考虑分配结果之前已经存在的分配程序,因此 1975 年 Tibant 和 Walker 提出了公平程序的理论。在研究各种诉讼程序以及它们如何影响诉讼的满意度和对程序的公正理解的基础上,并确保程序控制和决策控制。Leventhal (1980) 把程序公平的研究从司法程序扩展到了组织环境等方面。

Folger 和 Konovsky (1989) 将程序公平界定为对用来确定员工薪酬水平方法的一种公平认识; Bies 和 Moag (1986) 通过研究分析得到“互动公平”的概念与内涵,以验证在薪酬过程中的公平感,这意味着个人在对组织做出决策之前是否会受到公平对待的理解,包括组织是否与员工之间进行沟通,提及员工意见或与员工保持同理心等。

Greenberg (1990, 1993) 把互动公平划分为两个层面, 即人际公平和信息公平。人际关系中的公正反映了有关尊重本组织成员的过程和方法。信息的公平性表明, 组织领导者向本组织成员交流有关信息, 以解释特定分配和结果分配的应用过程。

2001 年, 中国王重鸣教授在“管理心理学”中将薪酬的公平分配解释为“雇员认为其自身获得的报酬分配比例的公平程度”; 程序的公平性被解释为“员工认为其自身获得的报酬或其他结果执行程序程序的公平程度”。

不怕贫穷, 却惧怕不公是中国人的普遍观念, 这极大地抑制了组织成员的积极性并导致了他们的负面情绪, 它不但影响本组织成员的态度和行为, 且对企业的文化建设, 业务效率和持续稳定的发展具有重大的影响。

综上所述, 专家和学者们认为员工在很大程度上将组织中的公平视为对组织行为的公平对待。因此, 本研究也考虑了这一观点, 并将组织的公平性界定为组织成员在工作场所中通过自身看到和感受到的公平水平以及他们如何回应这些行为和感受。

2.1.2 组织公平的相关研究

1961 年霍曼斯提出了公平分配的定义, 并开始进行组织公平的研究。此后, 亚当斯在 1965 年, 开始系统科学的研究公平分配体系, 以致公平理论得以问世, 此理论强调个体投入与产出之间的对等 (Cohen-Charash, Spector 2001; Coquititt 等 2001)。通过这一理论, 将投入与参照目标进行比较可以得出评估分配过程和结果是否公平的结论。

在 1975 年, Thibaut 和 Walkerg 是最早提出公平程序这一定义和内涵的研究人员, 他们认为, 规划和执行决策的过程是公平感的最关键因素, 而不是后来取得结果的数量。程序公平的提出, 很快地被引入到组织行为学的研究中。许多研究者对组织公平进行了探讨, 程序公平的作用也被得到很好的验证, 这意味着成员组织的平等主要取决于程序的公平感, 而不是结果的公平分配 (Lind 和 Tyler, 1988; Korsgaard, 1999; DeConinck 和 Stilwell, 2004)。

1986 年 Bies 和 Moag 在考虑程序在实施方面是否公平时, 提供了互动的公平性。他们认为个体之间在人际交往行为中的关系质量的看法与感受 (即互动的公平性) 是组织公平的重要构成因素, 且有其自身的独立涵义。然而, 研究人员 Niehoff 和 Moorman 在 1993 年质疑这种独立性, 指出与正式程序相比, 互动方面的平等只是非正式程序的一个方面。但是, 更多的研究人员认为, 在互动的公平性和程序的公平性之间需要加以区分, 因为它们对结果变量的预期结果是不同

的 (Barling 和 Philips, 1993; Aquino, 1995; Ambrose, 2003; Fassina, 2007)。其后, 在更详细地回顾研究的基础上, 具有互动公平性的三因素模型逐渐被大多数专家及学者所采用和认可。

Greenberg (1990) 提出将互动权进一步划分为人际公平和信息公平, 因此, 组织公平原则的含义得到进一步扩展和阐明。Greenberg (1993) 认为, 应该对两者进行区别, 指出人与人之间的平等会影响人们对公平分配的看法, 而信息平等会影响对公平程序的看法, 这会产生不同的结果。随后的研究逐渐增加了区别它们或应用四维方法的研究数量。此类研究认为, 尽管不同的前提变量会影响人际平等和公平分配, 但它们也会分别影响不同的结果变量 (Siers, 2007; Choi, 2008)。通常, 对四因素模型的研究是有限的, 对该模型的进一步研究和实施将是未来理论研究的可能方向 (Siers, 2007; Choi, 2008)。总体而言, 四维模型的研究还很有限, 进一步的回顾和采用将是未来理论研究的可能方向。

在中国, 关于组织公平的研究大部分根据国外的理论研究。赖志超和黄光国在 2000 年将公正感定义为程序性和分配性。他认为, 共有五个因素影响和决定流程的公平性和人员的公平分配, 即: 参与、沟通、公平分配、奖惩公平和惩罚公平。

2.1.3 组织公平的构成维度

从上述相关的研究和发展过程可以看出, 公平的各分级维度是组织公平理论的重要组成部分。根据 Homuan (1961) 提出的公平分配, 到目前为止对组织公平问题进行了四十多年的探索和研究, 其维度也从一维度向多维维度演变。中国的研究人员也在努力寻找一种适合中国国情的维度方式。作者总结了这些代表性的维度测量分割方法以及相关资料收集并对其整理, 如表 2.2 所示:

表 2.2 组织公平的维度划分

维度数	研究学者	具体维度
一维	Adams(1965)	分配公平
二维	Thibaut & Walker(1975)	分配公平 程序公平
	Leventhal(1980)	
	Folger & Greenberg(1985)	
	Folger&Konovsky(1989)	
	Mcfarlin & Sweeney(1992)	

续表 2.2 组织公平的维度划分

	Hopkins & Weathington(2006)	
两维	Moorman(1991)	分配公平 程序公平(包括正式程序与互动公平)
	Neihoff & Moorman(1993)	
	樊景立等(1997)	
三维	Bies&Moag(1986)	分配公平 程序公平 互动公平
	Barling&Philip(1993)	
	Aryee 等(2002)	
	Ambrose&Schminke(2003)	分配公平 程序公平 制度公平
	Fassina(2007)	
	Sheppard 等(1992)	分配公平 程序公平 参与工作 投诉机制
	洪振顺(1998)	
	李超平&时勤(2003)	分配公平 程序公平 人际公平 信息公平
Greenberg (1990)		
四维	Colquitt 等(2001)	分配公平 程序公平 领导公平 信息公平
	Judge&Colquitt(2004)	
	Choi(2008)	
	刘亚、龙立荣&李晔(2003)	分配公平 程序公平 领导公平 信息公平

从研究的内容方面上看，四维模型是全维研究的核心，越来越多的研究者采用这个模型。从研究的角度来看，随着研究的深入和组织公平重要性的扩大，越来越多的研究者倾向于使用多维的划分方法，且三维模型和四维模型也包含了一维和二维模型的内容。

因此，本文采用（Greenberg, 1990; Colquitt, 2001; Judget & Colquitt2004; Choi, 2008）提供的四个方面用于分析研究，即程序的公平，公平的分配和互动

的公平（人际的公平和信息的公平），具体内容和研究成果如下：

（一）分配公平

公平分配意味着对资源分配结果的一种公平看法及认知，这是其组织成员第一个感知到的公平性。亚当斯在 1965 年，着手对公平分配问题进行探索和研究，提出了众所周知的公平理论，这是公平分配的重要理论成果之一。根据该理论，它们的成本效益可与对照目标进行比较，从而评估其组织是否公平分配资源。

研究表明，分配不公平对组织成员的工作产生负面影响（Folger 和 Cropanzano, 1998）。在减少工作绩效（Greenberg, 1988），与员工关系不和谐（pepper 和 Langton, 1993）和工作质量差（Cowheld 和 Levin, 1992）等方面。随后，Leventhal 在 1976 年提出了一种公平的审判模型，以回答本组织成员关于公平分配资源的问题。即如果分配是公平的，资源是可用的。这种模式为资源分配提供了三条规则。他认为，在不同的情况下，不同的规则将适用于员工理解组织的公平程度，即组织在进行分配资源过程中必须灵活地应用这些规则。公平原则规定按贡献水平分配，需求原则以个人适当需要为基础，平等原则意味着所有人的平等分配。Lerner（1982）在 Leventhal（1976）采用的三个分配规则的研究成果上增加了新的分配规则，即基于劳动对竞争影响的分配规则，被作为资源竞争的基础。显而易见，竞争领域的分配原则更接近于贡献公平分配的规则。灵活运用这些原则可以在一定程度上减少公平理论的局限性、投入产出计量的难度以及缺乏客观的参考标准，扩大公平的范围。由于这种公平评价模式仍然注重结果的分配，学术界通常将其归为分配公平理论中。

（二）程序公平

程序公平指的是对计划和实施资源分配方法中感到的公平，并对工作态度和行为具有决定性的影响（Tyler 和 Blader, 2000；Tyler, Degoey 和 Smith, 1996）。之后，程序公平理论的研究作用于组织行为学领域。在程序公平理论中，注意力集中在程序或决策手段的公平性以及两种控制上，一种被称为过程控制（与争议解决过程相关，个人通过证据实现自己的目标），一种被称为决策控制（指个人对决策结果的确定，有权力表达自己的意见，即在决策中获得发言权，以控制最终决策）。

在研究的程序公平性理论时，提出了一个关于报酬公平性的认知参考理论（Folger, 1985）。这一理论假定，结果与程序因素之间的相互作用将决定一种不公正的感觉。问题是，当一个人认为有多个选择方案会带来更好的结果，而选择的方案不会被接受，他会觉得自己受到了不公平的对待。根据程序公平性理论，获取信息的过程是确保组织公平对待本组织成员的关键。如果人们先了解决策，

然后再了解决策过程的结果，那么人们对公平程序的影响将大于对公平分配的影响，反之亦然。

基于相关的程序公平研究，本文认为程序公平是人们对组织决策过程中使用的方法、工具或程序的公正性的感知，程序公平与分配公平之间的区别在于过程和内容上的差异。

(三) 互动公平

公平互动是一种在组织决策中人际互动所产生的公平感（Bies 和 Moag, 1986）。其研究表明，即使人们相信结果和决策过程的正确性和公平性，他们仍然会产生不公正的感觉，例如互动活动的交流和内容。另外，研究人员讨论了互动的公平性是否应与程序公平的过程中区别出来的问题。持区别开来看待观点的研究者们认为，将其列入程序公正性实际上忽视了人的互动的重要性，无法增进对组织公平性的了解。有专家和学者对美国多个组织不同部门的员工进行的实证研究表明，人际关系中互动沟通的平等对信任上级机构至关重要，而公平的程序影响效果不佳，公平的分配不会对上级领导的信任产生重大影响（Ambrose 和 Schminke, 2003）。因此，分开研究组织的程序公平性和互动公平性，在理论上具有重要的意义。互动的公平性在之后的研究中又被进一步的分成为两个方面，一是人际沟通交往关系方面的公平性（人际关系），二是获得信息过程方面的公平性（信息公平）。

1. 人际公平

人与人之间关系的公平意味着从管理层对员工的真诚和礼貌的态度，尊重员工在执行程序或决策时的尊严。Bies 在 1986 年指出，当受访者在申请过程中评价公平时，他们通常会考虑人际关系的质量。Tyler 在 1988 年的一项关于公民对警察和司法部门办事结果的反应问题进行了研究，认为对礼让和尊重权利的评估是对公平待遇的重要考虑。随后，中国专家和学者也把衡量人际公平的公正性称之为领导公平，将其视为公平的重要组成部分（刘亚，龙立荣和李晔，2003）。另外，研究还表明，在这种人与人之间的沟通互动交往的关系中尊重和礼貌是组成其组织公平的重要部分。

2. 信息公平

信息的公平性是指组织或管理层及时，合理地响应员工要求并解释决策的过程和结果或解决员工需求的能力。有研究表明，如果一位收到负面结果的员工能够得到合理的解释，则他将更可能认为决策过程是公平进行的，此研究还表明，信息公平是确保组织公平的重要因素（Bies 和 Shapiro, 1987）。Tyler 和 Bies, 在 1990 年建立了组织公平的五项准则，之中的第四项准则是对决策结果反馈的

及时性，第五项准则是对决策结果的充分解释，这极大的体现出了组织信息公平性的重要。

2.1.4 小结

本研究将组织公平分为四个维度进行研究，即分配公平、程序公平、人际公平和信息公平，综上所述，组织公平是组织行为研究的重要对象，四个维度都有可能影响不同的结果变量效应，并且各个因素的影响程度在不同的研究中也所差异，就本文而言，将组织公平及其子维度作为本研究的自变量，将组织成员的留职意愿作为本研究的因变量，并引入组织承诺作为中介变量研究组织公平各个维度对留职意愿的影响关系，其研究结果应在一定程度上对现有的理论体系起到补充作用。

2.2 留职意愿

2.2.1 留职意愿的定义

留职意愿是指个人愿意继续在现有公司工作的意愿。是与离职意向相对的，通常，一旦个体产生离职的意图，他将在遇到合适机会时做出离职的行为。Mobley在1982年将员工离职行为界定为“将于组织基础上获得相关报酬利益的成员停止其在组织中的工作及职务的过程”，留职是离职的对立面，也就是说留职指的是“将于组织基础上获得相关报酬利益的成员继续留在其组织中的工作及职务的过程”。

一般而言，正常情况下的员工流动有利于企业的整体运营，一方面，它可以更新企业内部知识和提高企业生产能力。另一方面，正常的员工变动有利于企业保留优秀员工，同时淘汰效率低的员工，会提高企业的整体素质，而员工流动异常会给企业造成巨大的损失。

基于对留职意愿的概念研究，本研究将留职意愿定义为个体员工留在现有组织而不寻求其他工作的意向。

2.2.2 留职意愿的相关研究

早期学术界致力于研究员工的离职心理，而后开始将研究视角转向员工的留职心理。目前，在学术界很少有相关文献深入探究留职意愿的基本概念，通过梳理大量文献资料，发现外国专家和学者研究员工留职意愿的时间要远早于中国学者。其中，March等人是最早一批对此领域展开研究的专家学者，他们认为，离

职意愿就是个人离开当前职位并寻找其他工作机会的强烈趋势。与离职意愿不同，Mowday 等人则认为，无试图寻求其他职位的念头即为留职意愿。该定义被广泛认为与现实企业员工留职意愿较为匹配的概念。此后，Price 等人认为留职意愿是员工对继续在组织工作的自我意识。学者们关于留职意愿的上述研究也得到了学术界的广泛认可。

1990 年代中国开始对组织员工的留职问题进行研究，对组织成员的留职概念、影响因素、方法和策略的研究也各有不同。目前，大多数中国的专家学者往往是基于对组织成员离职意向的研究反向对组织成员留职意愿的研究。简单来说，离职意向指的是组织成员在工作过程中得到的与个人期望不符合或不满意从而产生的离职行为动因；从更深层次来说，指的是组织成员对组织的负面心理状态。现有的研究表明：关于员工的留职意愿影响因素包括三个方面，分别为：个体、组织和外部环境因素。

1.个体因素

其对员工的留职意愿影响可分为个人特征因素，即年龄，性别，工作年限和性格特征等。Barrick 指出，具有较高责任感的员工，离职的可能性较小。

另外，研究人员还发现，员工的性别、年龄和工作年限等人口统计特征并没有产生直接对员工留/离职意愿的影响，但是这些因素会影响员工心理因素，从而间接影响员工的留职意愿。

2.组织因素

其对留职意愿的影响是多种多样的，包括组织支持，组织承诺和组织满意度，梁巧专认为，通过组织的快速职业成长将增加其意愿，留下来的员工人数将得到提高。此外，还发现组织承诺与工作人员继续任职的意愿之间有着密切的关系。当组织承诺很高时，员工留下的意愿就很大，相反，当组织承诺很低时，员工留下的意愿就很小。

此外，当国内外许多研究人员研究组织满意度对员工留职意愿之间的影响关系时，他们发现薪酬满意度和员工的留职意愿具有直接而积极的影响。薪酬满意度不仅是激励员工工作的有效措施，而且还是尊重员工的有效方法，是员工留职/离职意愿的重要预测指标，即薪酬满意度很高时，员工的期望将获得一种满足感，这将提高组织在员工心目中的形象，继而增强员工继续留任的意愿。

3.外部环境因素

外部因素对员工继续留任的意愿具有更广泛的影响。Price 等人研究表明，工作满意度与外部就业机会和工作人员离职行为之间有着直接的关系，即当员工满意度低且有很多外部工作机会时，员工容易发生自愿的离职行为。中国学者肖

贵蓉等人（2017）指出，当劳动力市场供求不均时，个体员工在充分考虑留离职成本情况下，将会产生相应的留/离职态度和行为。

根据文献，关于影响留任愿望的因素的研究越来越多，并且每个因素都起着不同的作用。从组织角度看，无论是以上何种因素，都各自发挥着不同的作用机制。以组织人才管理角度看，研究组织公平对员工留职意愿的影响，对于企业有效管理员工，预防员工异常离职及进一步研究指明方向。

2.2.3 留职意愿的构成维度

对留职意愿的测量量表研究以单维维度为主，并且大多数研究者使用三种测量工具对于留职意愿量表的设计，一种是正向留职，另一种是相反的离职意愿，第三种是开放性。其中，Mobley 从员工相反的离职倾向为视角出发，衡量当前组织观念的变化，员工的离职倾向和谋求寻找新工作的态度和行为等进行测量。Tsui（1992）针对两个题目开发了留职意愿测量表，这两个问题已被证明在国内和国际上都是有效的。中国学者王郁智对护士群体进行了调查，制定了五个题目的留职意愿测量量表，其中三个问题反映了员工离职并寻求其他就业机会有望，而另两个问题反映了员工继续在当前职位和条件下工作的愿望。

中国学者陶红（2010）等人则在外国专家和学者的研究基础上，进一步开发了六题项的留职意愿量表，以积极正向，消极反向和开放形式进行研究，其中，两个题项积极正向的反映员工安于当前的工作，另外三个题项反向了解员工离职寻找其他工作的可能性，最后一个题项则调查了员工的职业想法。

到目前为止，Price 及其伙伴 20 多年来的研究成果，包括 Price Mueller（2000）最新模型（参见图 2.1），其中因变量是留职意图。自变量包括五类：一类为环境变量（机会，亲属的责任）；一类为个人变量（一般培训，工作参与，积极/消极情绪）；一类为结构变量（工作具有自主权，分配公平，工作压力，薪酬，晋升机会，单调性，社会支持），一类为中介变量（工作满意度，组织承诺和工作寻找行为）；一类为控制变量（人口变量）。

该模型理论包含许多的假设。假设个人是一个有特殊期望的组织的成员；假设个人和组织之间存在利益交换；假设个人追求最大的利益；假设多个利益和成本共存，个体会为了最大限度的实现自身利益，会在成本和收益之间的进行对比。Price 认为，环境，个人和结构变量将通过影响工作满意度和组织承诺而间接影响其任职意图，用人口统计学变量作为控制变量较为合适，因为模型中的控制变量与工作满意度和组织承诺没有直接关系。

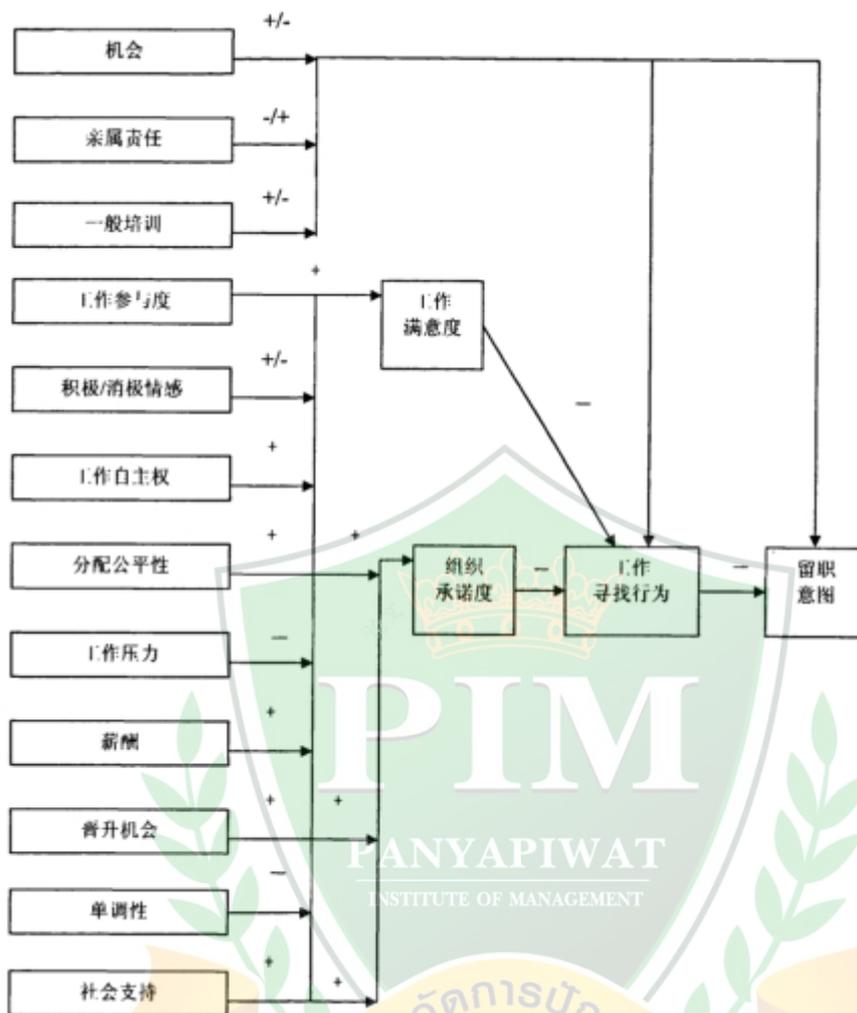


图 2.1 Price. Mueller(2000)模型图

注：/前的加减号代表与工作寻找行为之间关系的影响，/后的加减号代表与留职意图之间关系的影响。

2.2.4 小结

关于留职愿望的研究更加主观，目前学术界没有更权威，更统一的衡量标准。因此，本文件使用了 Mobley 等人的研究的留职意愿测量表，且已被国内外专家和学家反复使用和确认，因此具有一定的代表性。其次，留职意愿的结构测量较为简单，许多量表尺度相似。根据本文的研究内容，对量表进行适当的修改并加以应用。

2.3 组织承诺

2.3.1 组织承诺的定义

组织承诺研究始于 1960 年代，是组织行为学研究的主要内容之一，至今仍然是许多学术界重点关注的核心部分。组织承诺被界定为：个人认同和参与在组织中的程度，是组织成员对组织的服务承诺、责任和义务所产生的态度或个人行为倾向（Porter 和 steers，1974）。

2.3.2 组织承诺的相关研究

Becker 于上世纪 60 年代第一个提出组织承诺定义并加以应用，并将组织承诺界定为雇员方面对组织持续进行的增加和投入的情感及其卷入程度，只能选择继续担任于当前组织工作中的情绪状态。如组织成员决定离开当前组织，那么组织成员这方的损失将是巨大的。此后，许多专家学者对心理学、组织行为学和人力资源管理方面开展了研究，组织承诺的概念也经历了从单一维度到多维维度的过程。Meyer 和 Allen(1991, 1993)根据先前的研究，把组织承诺的界定为“体现组织成员与本组织关系之间的一种纽带”，这意味着“组织成员决定是否留在本组织”。参考整理先前的研究，组织承诺通常且最多应用的维度被分为 3 种，一种是情感性的承诺、一种是持续性的承诺和规范性的承诺。随着对组织承诺的研究逐步发展，不同的专家学者对组织承诺的界定也越来越多，对组织承诺的界定角度也不尽相同。通过搜索资料和相关文献整理并总结了国内外学者对组织承诺的定义，如表 2.3 所示：

表 2.3 国内外组织承诺的定义表

学者	对组织承诺的定义
Becker (1960)	基于雇员单方投入的增加而产生的毫不勉强，积极投身组织中各项工作的情绪状态。
Buchanan (1974)	基于雇员与某一组织的情绪倾向，大多数体现为雇员与组织在情感方面的依赖。
Porter 等(1974)	基于雇员对组织的认可和参与水平。
Salancik (1977)	基于雇员之前态度和行为而衍生出的信仰，从而鼓励其与所在组织的继续投入。他们会权衡离开将发生的成本，并选择继续留任，是表现一种心理上的调节。

续表 2.3 国内外组织承诺的定义表

Wiener (1982)	基于雇员对组织的责任心，其实际上是内部形成的规范压力。是其成长环境的行为规范持续进化形成，同时，影响雇员的态度和行为。
Meyer& Allen(1990)	基于多维度划分方式来验证组织承诺，其定义由三种不同的依赖构成（情感性承诺，持续性承诺，规范性承诺）
凌文铨、张治灿&方俐洛(2000)	基于雇员与组织的行为及态度，其分析员工为何要继续任职于某组织，同时可以作为测量雇员对其组织忠诚水平的指标。

一般而言，研究人员广泛认同组织承诺是员工的依赖性及对组织行为和态度的倾向。但在感知上存在一定的差异，这些差异大致基于两种观点。一种是行为态度，他表达了本组织成员的态度或积极的内部趋势，这是一种情感形式（Buchanan, 1974）。本研究倾向于将两种观点结合起来。因此，在本研究中，将组织承诺界定为由于组织成员持续单方面的投入情感依赖，社会规范和道德等原因而对其组织产生的认同态度和行为倾向。

2.3.3 组织承诺的构成维度

组织承诺的定义通常与其维度构成联系有关。对组织承诺的不同理解也导致组织承诺的不同划分。自 Becker(1960)的研究开始，组织承诺的构成已从一个单维到五个维的变化。表 2.4 是对组织承诺的维度划分的总结：

表 2.4 组织承诺维度划分

维度	研究学者	具体维度
一维	Becker(1960)	单边投入理论
	Porter 等(1974)	感情承诺
二维	Angle&Perry(1981)	价值承诺、留任承诺
	Mayer&Schoorman(1998)	持续承诺、价值承诺
三维	Meyer&Allen(1991)	情感承诺、持续承诺、规范承诺
四维	Swaiiles(2001)	情感承诺、持续承诺 规范承诺、行为承诺
五维	凌文铨、张治灿和方俐洛 (2000, 2001)	感情承诺、理想承诺、规范承诺 机会承诺、经济承诺

Meyer 和 Allen(1991)提出的三个维度的划分到至今仍被大多数学者所采用 (Cohen, 2003; Greenberg 和 Baron, 2003; Bentein 等, 2005)，表明其仍然具备一定的权威性。根据各专家和学者研究的基础上，其在 1990 年提出了基于三种

依附方式的组织承诺概念，随后详细解释了这三种构成维度，各维度的内容如表 2.5 所示：

表 2.5 Meyer 和 Allen(1991)的组织承诺三维度定义

维度	定义
情感承诺	指员工对组织的感情依赖、认同和投入，员[对组织所表现出来的忠诚和努力，主要是由于对组织有深厚的感情，而非物质利益。
持续承诺	指员工对离开组织所带米的损失的认知，是员工为了不失去多年投入所换来的待遇而不得不继续留在该组织内的一种承诺。
规范承诺	指员工对继续留在组织的义务感，是员工由于受到了社会责任的影响而留在组织中的一种承诺。

在中国的研究中，凌文轻，张治灿和方俐洛在 2000 年对中国员工的组织承诺模型研究中发现，感情，理想，规范，经济和机会 5 个层面是构成组织承诺的要素。其中，对于已有投入和退出成本太大所作出承诺而言，基于需求方面的经济承诺，机会承诺和持续承诺之间具有相似的内涵；理想承诺则是旨在实现组织中的个人理想及发挥个人专长而作出的一种承诺。

有关组织承诺的模型主要有以下几种：

(1) John. E Meyer 和 Lynne Herscovitch (2001) 提出一个模型解释组织承诺与其特定行为之间关系(见图 2.2)。这一模型表明，本组织的承诺是将工作人员和组织团结在一起的力量，三类承诺的结合将影响员工的行为，主要是离职行为，表现在怠工、缺勤、寻找其他工作机会等方面。

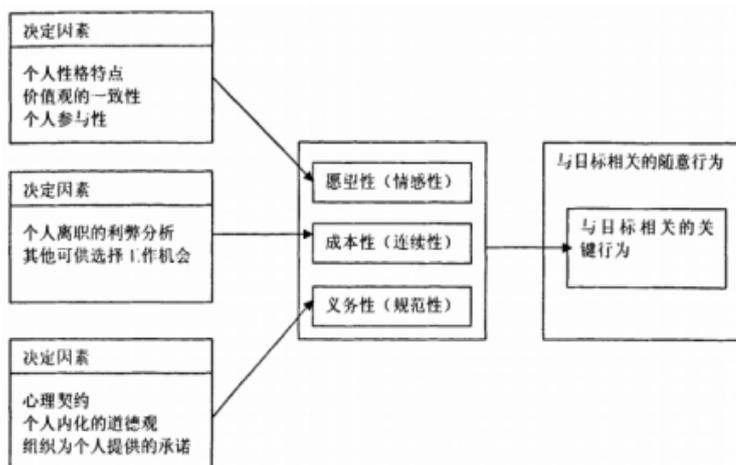


图 2.2 组织承诺与其特定行为之间关系的模型

(2) Steers(1977)模型：提出有关组织承诺因果关系的一个综合模型(见图2.3)。从模型可知，个人和工作特点、经验和本组织的承诺在很大程度上是相互关联的，与其工作经验的关系最为关联的是组织承诺。留职意愿及夙愿作为组织承诺的结果因素与其具有正向积极的影响作用，对出勤率，生产率和业绩没有重大影响。

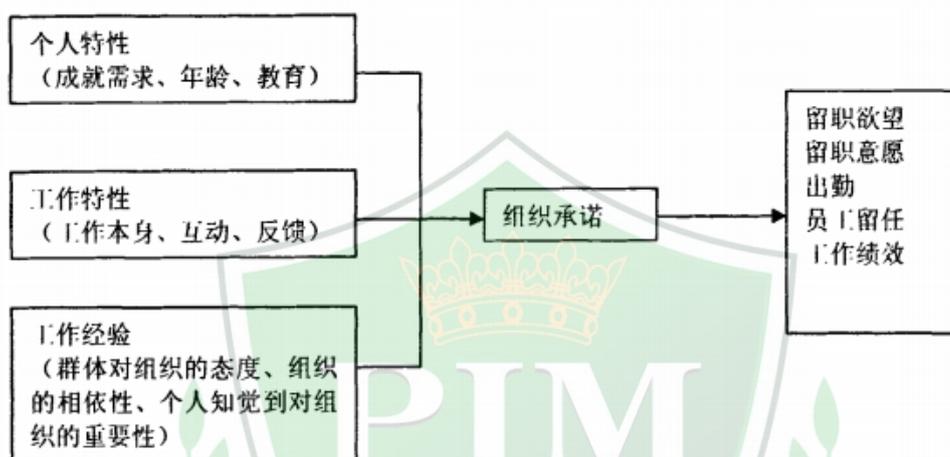


图 2.3 Steers(1977)组织承诺前因后果模型

(3) 刘小平(2005)提出了一种以社会交换理论为框架的组织承诺综合模型(见图2.4)。从模型可知，组织承诺是通过社会交换基础上作出的。只有当工作人员感到得到本组织的支持时，他们才能够作出承诺。员工会把自己与企业在这方面能否取得一致，与各种标准相比，是否得到公平对待。无论自身情况如何，员工是否能够得到来自组织方面的尊重、鼓励和支持。同时也表明了组织支持在各组织因素和组织承诺之间的关系中有着显著的中介效应。

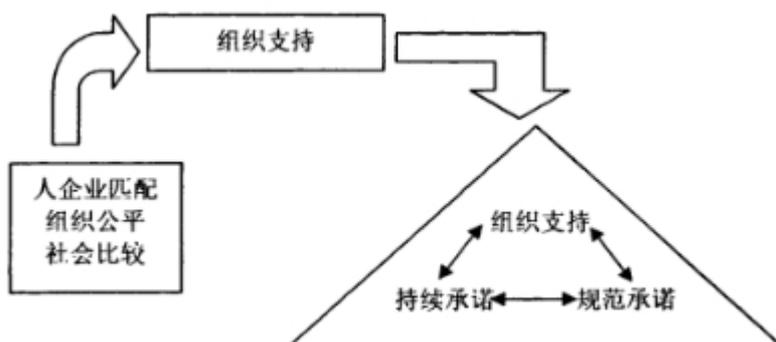


图 2.4 组织承诺综合形成模型框架图

2.3.4 小结

Meyer 和 Allen(1991)提出的三个维度的划分依然为大部分的学者所采用 (Cohen, 2003; Greenberg 和 Baron, 2003; Bentein 等, 2005), 可见其依然具备一定的权威性。因此, 本研究依然采用三维度的划分方式, 即情感承诺、持续承诺和规范承诺。

2.4 组织公平、组织承诺和留职意愿的相关研究

2.4.1 组织公平与留职意愿的相关研究

对公平的评估是基于员工是否感到自己受到公平的对待, 而并非取决于员工的待遇是否公平。因此, 组织公平是员工对组织环境公平感的主观评价 (Greenberg, 1990)。研究认为雇员也许会认为组织采取的某项措施有些不公平, 但被雇员认为是公平和有效的, 且也可以对雇员的行为和态度产生积极的影响作用 (卢琳, 2010 年)。另外, 组织采取的某些公平措施, 程序和计划也许被雇员误解为是不公平和无效的。如雇员认为不公平, 就会造成组织承诺和工作效率的下降, 雇员之间在工作场所中的合作互助等方面也会越来越少, 其留职的意愿就会越来越小 (李俊峰, 2008, 蒋春燕, 2009)。

组织中的员工之间存在诸多差异。从员工多元化的方面来看, 员工在性别, 种族和国籍等方面的呈多元化; 在价值观, 态度和情感等方面上也显现出多样化。这是由雇员对社会资源的控制程度所驱动的, 导致雇员的看法不平等, 因此, 造成对继续留任的兴趣低下的不利结果 (Harrisonetal, 1998)。在文化适应方面来看, 如果组织中的个体适应当前文化, 那么其与管理层和同事之间的和谐人际关系将得以建立。如果不适应, 将导致组织承诺的削弱和雇员保留的减少 (Guowei Jian, 2012)。

2.4.2 组织承诺与留职意愿的相关研究

在研究组织行为与人力资源管理方面, 组织承诺一直是国内外研究人员所关注的重要课题。当员工进入组织后, 他们在精神和物质上都会有一定的依赖性和特殊的情感, 这种承诺在某种程度上促进了员工在意识上对组织的认可, 从而提高员工对组织的好感, 继续留在组织中并为组织贡献和创造更多利益的愿望。

对本组织的承诺程度反映了本组织工作人员对本组织的贡献, 满意度和归属感, 这对于其成员的行为态度至关重要。这不仅影响本组织成员对组织和工作方

面的满意程度，而且影响他们继续任职的态度和行为。Ellenbecker 在 2012 年研究中国护士留职意愿中认为，护士是否愿意继续留下来，与组织给予的职业承诺具有很大的积极影响。研究还表明，情感性和规范性的承诺在职业承诺和留任意向关系之间的作用机制中表现出的影响较为强烈（邵丽君，2013）。

2.4.3 组织公平与组织承诺的相关研究

Andrea Brooks 和 Gerald Zeitz 关于组织的公平性和组织的承诺之间关系的研究认为，程序的公平性与情感承诺之间的联系是明确而积极的。Foeger 和 Konowski 在 1989 年的一项研究中认为程序的公平性比公平的分配更好地解释了员工的组织承诺，但公平性的分配比公平性的程序对其报酬满意度的影响更大。

中国一些研究人员基于研究成果认为，组织的公平性与持续承诺之间有着直接的联系。中国学者马树荣（2001）研究认为，组织的公平性与组织承诺之间的关系存在正相关，从强到弱的排列为：公平的分配、公平的程序和公平的互动。

2.4.4 小结

在研究验证组织的公平性对其留职意愿的影响时，将组织承诺作为它们之间的中介变量，探讨其在不同维度中的中介影响，并将从三个方面反映组织承诺（情感承诺，持续承诺和规范承诺）。以前的研究表明，情感承诺与许多前因变量和结果变量有很大的相关性，但关于可持续性的承诺和规范性的承诺之间的联系，以及先前变量与结果变量之间的联系，研究结果并不一致。因此，本研究将利用特定性质的企业，在研究组织公平与留职意愿之间关系的背景下，检验组织承诺各个方面是否对其起到的显著的中介效应。

2.5 本章小结

本章相应地回顾了组织公平，留职意愿和组织承诺的定义，介绍了国内外有关的组织公平，留职意愿和组织承诺的研究现状。分析以往研究对组织公平及子维度，组织承诺及子维度和留职意愿之间的关系研究，且介绍了本研究中组织公平和组织承诺的结构维度。据先前的研究发现，在社会交换理论框架下，组织承诺常被认为是个人/组织因素与行为态度之间的中介变量。同时，通过回顾发现，组织承诺和组织公平均是多维度概念，且各个维度代表着的形成动因是不同的。先前研究更多集中在组织承诺作为一整体来研究其中介作用，但维度上的实质性差异表明各维度传递作用同样有所差异，这为进一步的深入研究留出了空间。

第三章 问卷设计与研究方法

3.1 基本论点与理论基础

3.1.1 本文基本论点

具有不同特征的员工在组织中有着不同的关注点和满意度。汽车行业的员工在组织公平和组织承诺方面有其一定的特殊性，企业应根据其团队特点，对症下药。研究影响员工留职意愿的因素，对企业和个人都有很好的帮助，从员工的角度上看，其可以正视自己，衡量是否继续留下来；从企业的角度上看，可以更好地了解员工的物质和心理需求，结合不同员工给企业创造的价值，去决定需要留住哪些员工，提高对员工留职意愿程度高低的预测度，实现员工流动的可控性。

3.1.2 组织公平理论

组织公平理论探讨了个体在其雇佣关系中的公平感知（Colquit, Greenberg 和 Zapata-Phelan, 2005）。组织公平已成为管理和组织领域中最受欢迎和最广泛研究的课题之一。

组织公平是工作场所人际关系的重要组成部分。员工密切关注着组织在过程、结果及人际关系方面的公平程度。当员工看到组织是公平的，他们就相信组织能够满足自身的四个重要需求：归属感，意义感需求，积极自尊需求和控制需求（Cropanzano, Byrne, Bobocel 和 Rupp, 2001）。组织公平有助于：满足人们与组织其他成员建立重要联系的愿望；使员工更加团结，并且对他们的组织产生强烈的自豪感；满足员工做“对的事情”的需求，给予他们一种道德感；使员工能够对自己及其在组织中的身份产生更积极的看法。

3.1.3 社会交换理论

社会交换理论起源于上世纪 50 年代。Homans（1958）发表了《社会交换行为》，被认为是“社会交换理论”的开始（Emerson, 1962）。

Blau 认为，社会交换理论的优点既包含经济和非经济两个方面，如提高职位以获得社会地位，进而对组织产生长期的承诺。由于社会交换的行为是自愿的，另一方并不一定会有相应的反馈，也不确定将来会给予反馈，这是一种不确定其没有预见性的交换。

Homans 认为人类愿意持续某种行为，是因为这种行为已在经验中被证实可

以获得某些方面的报酬，相反，如果某些行为无法得到报酬，甚至要付出代价的时候，则该行为将被停止，不再被发生。Homans 也认为人际互动行为双方参与者执行着与对方有关的活动并进行互动的过程（Munch, 1993）。

3.1.4 社会信息加工理论

社会信息加工理论最早由杰勒尔德·萨兰基克和杰弗瑞·普费弗提出，他们在 1978 年发表了一篇社会信息加工理论的奠基性文章《工作态度与任务设计的社会信息处理方法》。

社会信息加工理论认为，个体的活动和行为并非凭空发生，通常会受到复杂且模糊的社会环境的影响（Salancik 和 Pfeffer, 1978）。个人的工作态度和行为与社会环境有关。一个人的社会环境提供各种影响其态度和行为的信息。人对这种信息的解释决定了未来的态度和行为。不能忽视社会环境的重要作用。个体工作所处的社会环境以及过去行为引起的影响作为重要的社会信息资源，对其工作态度和行为具有重要的指示和引导作用。与其他理论相比，社会信息加工理论不仅揭示了工作环境的中介机制，例如社会信息有助于个体和团队理解工作环境并决定他们的态度和行为，还突出了针对环境不确定性的调节机制，如相较于确定性环境，在不确定性的环境中，个体和团体更多地依赖社会信息去理解工作环境并调整他们的工作态度和行为。

3.2 研究模型

根据刘小平和王重鸣在 2002 年提出的组织承诺进程模型，且是在社会交换理论框架下形成的（见图 3.1）。该模型表明，组织承诺进程分为三个阶段：一是对现状和期望的评估；二是对组织支持的评估。三是比较目前组织支持与其他替代组织的组织支持相比，从而决定离职还是留职。

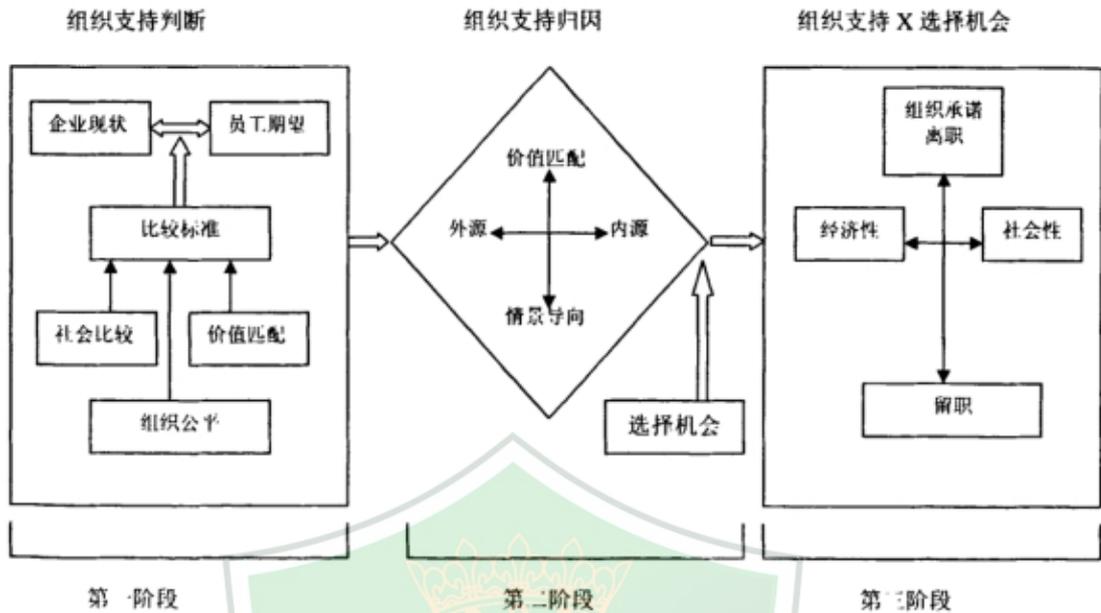


图 3.1 刘小平和王重鸣（2002）组织承诺形成过程模型

根据文献回顾和图 3.1 以社会交换理论为基础的组织承诺模型，笔者发现组织公平、组织承诺的细分维度的相互作用关系值得进一步探讨。因此，基于对组织公平的各细分维度对组织承诺和留职意愿的影响以及组织承诺各细分维度对留职意愿的影响，探讨组织承诺是否在组织公平与留职愿意之间的关系中起到中介作用。变量之间的关系模型，如图 3-2 所示：

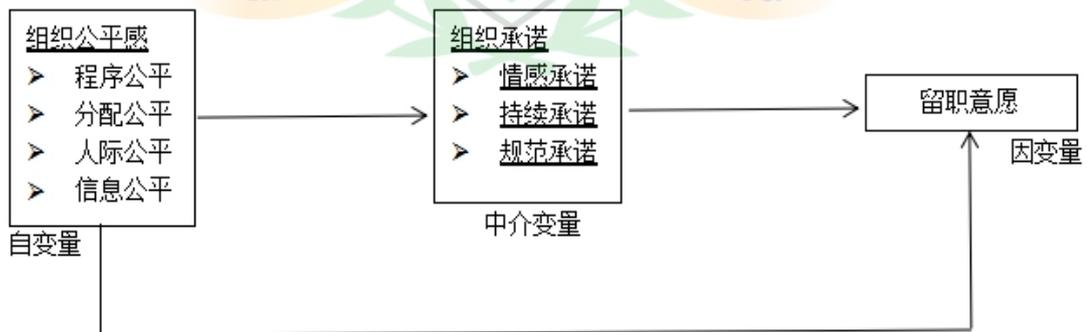


图 3.2 研究模型

3.3 本研究拟解决的问题及提出的假设

3.3.1 组织公平与留职意愿之相关研究假设

Price-Mueller(2000)模型经过多年的研究和修正,明确指出留职意向的一个重要的前因变量是结果公平性。从社会交换理论中可以看出,领导为下属提供了公平公正的报酬,允许下属参与相关决策,并及时向下属传递相关信息,所有这一切都显示了上级对下属的尊重和信任,以及加强下属自尊的其他组织支持。员工有信心和能力,也会在未来回报领导价值相当的资源,如高的生产力和高的留职意愿图。相反,如果上级不能向下属提供他们所需要的各种物质和非物质需求,他们就会表现出消极的情绪或产生离职的倾向等。

因此,围绕研究模型,本文提出以下的研究假设:

H1: 组织公平各维度对留职意愿有显著的正向影响。

H1a: 员工的分配公平感程度越高,其留职意愿就越高;

H1b: 员工的程序公平感程度越高,其留职意愿就越高;

H1c: 员工的人际公平感程度越高,其留职意愿就越高;

H1d: 员工的信息公平感程度越高,其留职意愿就越高。

3.3.2 组织公平感与组织承诺之相关研究假设

组织公平和组织承诺的关系置于社会交换理论框架之下,属于组织—员工交换的内容。组织公平能够增加员工对组织的认同感,从而增加员工对组织的参与程度。大量的研究结果证实了组织公平和组织承诺之间的相关性。

关于情感承诺:许多先前的研究中,情感承诺被视为组织承诺的主体。因此,先前有关组织公平和组织承诺的研究成果也间接的说明组织公平能够对情感承诺产生显著的影响。在对组织承诺的细分研究中,研究人员通过实证直接证明了分配公平,程序公正和互动公平可对情感承诺产生重大积极影响(Konovsky 和 Cropanzano, 1991; Cohen-Charash 和 Spector, 2001)。

关于持续承诺:员工可能面临不公平的组织环境,容易造成员工职业发展的不确定性。表明员工对组织公平的感知越高,则离开组织所需承受的机会成本越高,对这些机会成本的规避使得员工增加了对现有组织的参与程度,即持续承诺越高。基于中国样本的更新实证研究发现,分配公平,程序公平和互动公平对持续承诺有直接且积极的促进作用(郑澎, 2006),支撑了上述结论。

关于规范承诺:组织为员工提供了公平的工作氛围,而社会规范则驱使员工向组织报以认同和参与。中国文化强调道德规范对个人的指导作用,这将使这种

交换关系更加显著。同时有研究表明，分配公平，程序公平和互动公平都可能对规范承诺有正向的预测作用(Cohen-Charash 和 Spector, 2001; 郑澎)。

因此，围绕研究模型，本文提出以下研究假设：

H2：组织公平各维度对情感承诺有显著的正向影响。

H2a：员工的分配公平感程度越高，其情感承诺就越高；

H2b：员工的程序公平感程度越高，其情感承诺就越高；

H2c：员工的人际公平感程度越高，其情感承诺就越高；

H2d：员工的信息公平感程度越高，其情感承诺就越高。

H3：组织公平各维度对持续承诺有显著的正向影响。

H3a：员工的分配公平感程度越高，其持续承诺就越高；

H3b：员工的程序公平感程度越高，其持续承诺就越高；

H3c：员工的人际公平感程度越高，其持续承诺就越高；

H3d：员工的信息公平感程度越高，其持续承诺就越高。

H4：组织公平各维度对规范承诺有显著的正向影响。

H4a：员工的分配公平感程度越高，其规范承诺就越高；

H4b：员工的程序公平感程度越高，其规范承诺就越高；

H4c：员工的人际公平感程度越高，其规范承诺就越高；

H4d：员工的信息公平感程度越高，其规范承诺就越高。

3.3.3 组织承诺与留职意愿之相关研究假设

许多研究表明，组织承诺可以增强员工留在组织的意图(Currivan, 1999; Gaertner, 1999; Russ 和 McNeilly, 1995; 张勉和李树茁, 2002; 陈家田, 2006)。Steers (1977) 表明，组织承诺和工作人员离职意图是相互矛盾的。Mowday 等 (1977) 的研究也表明，组织承诺低的员工离职率较高。Stevens 在 1978 年研究留职意愿认为，它是组织承诺角色知觉模式中的一个关键因素。另外，注重道德教化的中国儒家思想应该使得道德规范能够对员工的态度产生显著的影响。因此，这种在组织中的参与（即规范义务）在道德上很可能会转变为员工对组织的忠诚度，并驱使其继续留任的意愿。由于本研究在中国背景下进行取样，围绕研究模型，本文提出以下研究假设：

H5：组织承诺各维度对留职意愿有显著的正向影响。

H5a：员工的情感承诺程度越高，其留职意愿就越高；

H5b：员工的持续承诺程度越高，其留职意愿就越高；

H5c：员工的规范承诺程度越高，其留职意愿就越高。

3.3.4 组织公平、组织承诺与留职意愿之相关研究假设

员工对组织的感知将转变并形成员工对组织的理解和认知能力，进而基于认知能力产生信念或个人行为。因此，根据社会交换理论，组织承诺因素往往被用作中介变量，以解释组织因素对工作人员态度及行为的影响，并得到验证。例如，一些专家和学者指出，组织承诺是工作满意度和留职意愿之间的中介变量，即工作满意度会影响组织承诺，进而影响员工的留职意愿(Porter 等，1974；Sieers，1977；Stevens 等，1978；Rusbult 和 Frell，1983)。此外，根据以往的研究和通过逻辑的推导，组织公平对组织承诺有显著的影响，组织承诺对留职意愿又有显著的影响。Price-Mueller(2000)模型更是直观地表明了组织承诺在组织公平对留职意愿影响的过程中的传递作用。

因此，本文提出以下研究假设：

H6：组织承诺各维度在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用。

H6a：情感承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用；

H6b：持续承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用；

H6c：规范承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用。

3.4 数据收集

3.4.1 大样本数据的收集

大样本数据的收集是在 2020 年 10 月 1 日~10 月 20 日之间通过在线问卷平台进行发放和收集。本研究的发放对象为从事汽车行业的庞家集团为主要研究企业，被测试对象主要来自庞大集团内部员工。针对该企业组织成员进行在线问卷填写的方式收集数据，所有问卷均以匿名方式填写。

3.4.2 大样本数据的描述

侯杰泰等(2004)指出，为了确保对结构方程模型和样本代表评估的稳定性，所研究的样本数量必须至少 100 至 200 个或更多。依此标准，本次研究以此标准进行，预计需得到有效问卷 300 份，有效问卷回收率需约为 93%。对于回收的问卷，对于填答不认真者，即每一项测量变量都圈一个分数者判为无效。

3.5 本文研究量表设计

结合本文的研究内容，在中国“知网”数据平台上使用“组织公平、组织承诺、留职意愿”为关键词，搜索相关参考文献资料，并对查阅到的文献进行整理，掌握和分析当前国内外关于组织公平、组织承诺及留职意愿研究的方向，并选取其中与本文契合度较高的文献，为本文写作提供一定的参考依据。

本研究使用的问卷共有四个部分组成，总共 52 题，第一部分是调查员工的留职意愿状况，共 4 题；第二部分是调查员工的组织公平状况，共 20 题；第三部分是调查员工的组织承诺状况，共 19 题；第四部分涉及答复者的背景资料，共 9 题。具体说明如下。

3.5.1 留职意愿量表设计

表 3.1 留职意愿量表

名称	
留职意愿	1. 我很满意现在的公司
	2. 我的个人发展期望与组织发展期望不谋而合
	3. 我明年会继续留在公司
	4. 我打算在公司做长期的职业发展

本研究将留职意愿定义为个体员工留在现有组织而不寻求其他工作的意向。参考以往研究，留职意愿采用的是单维度的维度结构。

本文使用的测量量表参考 Mobley 研究的量表设计，此测量表更具代表性，并已被国内外专家和学者反复使用和验证，并以本文研究内容对其进行细微的更改，此测量表共有四个题项。答复者必须回答有关五分等级的问题，他们的评分越高，表明其留在当前组织中的愿望就越强烈。

3.5.2 组织公平量表设计

表 3.2 组织公平量表

名称	
程序公平	1.当组织制定与我的工作有关的决策时，我可以发表自己的看法和感受
	2.当组织制定与我的工作有关的决策时，我对决策结果有影响力
	3.我可以对组织制定的工作决策提出质疑和申诉
	4.组织制定工作决策所依据的信息是准确的
	5.组织制定的工作决策符合伦理道德标准
	6.在我们单位，制度的实施会保持连贯性
	7.在我们单位，制度的实施不会因人而异
分配公平	8.我的薪酬反映了我在工作中的努力程度
	9.我的薪酬反映了我对单位的贡献
	10.就我的工作量和责任而言，我的薪酬是公平合理的
	11.就我的工作表现而言，我的薪酬是公平合理的
人际公平	12.组织能够有礼貌地对待我
	13.组织能够考虑到我的尊严
	14.组织尊重我
	15.组织没有对我做出不恰当的评价
信息公平	16.组织能够坦诚地与我进行沟通
	17.组织详尽解释了与我的工作有关的决定
	18.组织对工作决定的解释是合理的
	19.对工作决定中的细节问题，组织能及时与我进行交流
	20.组织会根据个人的特定需求与员工进行交流

这项研究将组织公平界定为工作场所中工作人员对来自组织的公平程度。Colquitt 在 2001 年设计的组织公平测量量表共由 20 个问题组成，其中，7 个关于程序公平性的问题（1-7 题）；4 个关于分配公平性的问题（8-11 题）；4 个关于人际公平性的问题（12-15 题）和 5 个关于信息公平性的问题（16-20 题）。答复者必须回答关于五分等级的问题：他们的评分越高，表明其感知的组织公平越高。

3.5.3 组织承诺量表设计

表 3.3 组织承诺量表

名称	
情感承诺	1.我经常对朋友表示，我所在的企业是个理想的工作单位
	2.为了能继续留下来，企业让我做什么工作都可以

续表 3.3 组织承诺量表

	3.我觉得自己的价值准则和企业的很相似
	4.我自豪地告诉别人，我是本企业的一员
	5.企业能真正激发出我的潜能，使我取得最佳成绩
	6.我很庆幸当初选择进入了这家企业工作
	7.来这家企业工作，是我能作出的最佳选择
持续承诺	8.本企业的发展前最好，继续留在本企业工作对自己有利
	9.在本企业，我能够发挥自己的特长，工作起来得心应手
	10.即使目前有更好的工作机会，我也不想去，因为我熟悉这里的环境和生活，它使我感到有安全感
	我相信企业的管理者有能力，继续留在本企业不会受到亏待
	11.我留在本企业是因为这里的福利待遇不错
	12.不继续留在这里工作，许多待遇就会被取消
	13.在本企业，我能够得到大家的支持与尊重，到其他地方去，我只能是一名“新兵”
	14.我留在本企业主要是由于很难找到更好的工作机会
规范承诺	15.我觉得员工对自己的单位应该忠诚，尽自己的一切义务
	16.我觉得员工对自己的单位应该忠诚，尽自己的一切义务
	17.要享受企业带来的利益，员工就必须相应地尽义务
	18.我留在本企业，是因为身为其中的一员，有责任这样做
	19.即使别的企业对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本企业服务

本研究将组织承诺定义为组织个体由于单方面投入，情感依赖以及社会规范等原因而对组织产生的一种认同态度和行为倾向。

基于 Meier 和 Allen 于 1991 年制定的组织承诺测量表，共三个结构划分：情感承诺，持续承诺和规范承诺。此外，根据刘小平 2000 年制定的组织承诺测量表，并以本文研究内容对其进行细微的更改。此测量表共有 19 个题项，其中，7 个关于情感承诺的问题（1-7 题），8 个关于可持续承诺的问题（8-15 题）和 4 个关于规范承诺的问题（16-19 题）。答复者必须回答关于五分等级的问题，评

分越高，表明其对组织的承诺程度就越高。

3.5.4 个人基本资料量表设计

表 3.4 个人基本资料量表

1	性别: <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性
2	年龄: 30 岁以下 <input type="checkbox"/> 31-35 岁 <input type="checkbox"/> 36-40 岁 <input type="checkbox"/> 41-45 岁 <input type="checkbox"/> 45 岁以上 <input type="checkbox"/>
3	您的文化程度: <input type="checkbox"/> 中专/高中 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 研究生/硕士或以上
4	婚姻状况: <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚
5	您在目前企业的工作年限: <input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1-3 年 <input type="checkbox"/> 4-6 年 <input type="checkbox"/> 7-10 年 <input type="checkbox"/> 10 年以上
6	您现在的职务/身份是: <input type="checkbox"/> 具体作业人员 <input type="checkbox"/> 一般管理或技术类人员(如文员、项目或技术工程师) <input type="checkbox"/> 基层管理人员(如主管) <input type="checkbox"/> 中层及以上管理人员。

为了检查人口统计的关键基准，选择了六个部分的内容来涵盖六个问题，同时考虑了其他文献中的资料并考虑了该行业的实际状况编制。评分规则由两个参数组成，分别为 1 分、2 分，依此类推，最大值为 5，即 1-5。

3.6 数据分析方法

3.6.1 描述性统计分析

样本的统计描述：以频率、百分比等作为样本描述的基础数据，对大量的数据进行排序、简化、图形化，从中可以看出数据的分布情况。所有数据均来自调查样本，只有通过抽样调查，才能对实际问题得出评估。因此，描述性统计分析是数据分析的第一步。

3.6.2 信度和效度分析

1、信度分析：利用 α 系数值对测量量表的可靠信进行检验。

2、效度分析：利用探索性因子分析及验证性因子分析方法检验相关变量的结构效度，并检验各因子之间的相关性。

3.6.3 T 检验、方差分析、相关分析与回归分析

1、T 检验：采用 T 检验来判断性别和婚姻对各测量变量有无显著性影响。

2、方差分析：采用单因素方差分析来检验年龄、文化程度、工作年限和职务对各测量变量有无显著性影响。

3、相关分析：利用 Pearson 相关分析法，来检验组织公平各细分维度、组织承诺各细分维度和留职意愿三个变量之间的相关性。

4、回归分析结构方程模型：由于变量之间存在一定的交互作用，在考虑变量之间的交互作用的情况下，有必要分析变量与变量之间的关系，因此我们使用 spss 和 amo 软件来检验组织公平、组织承诺和留职意愿之间的关系。

3.7 小样本的预测试

在编制正式表格之前，本文中因采用的量表为翻译版本，有必要进行初步的预调查，并使用了初步的抽样调查技术来清理多余的测量值，并根据其抽样调查的结果，为顺利进行正式调查打下基础。

小样本数据的收集是在 2020 年 09 月 15 日~9 月 22 日之间通过在线问卷平台进行发放和收集。本研究的发放对象为从事汽贸行业的员工为主要研究对象。所有问卷均以匿名方式填写。针对该企业员工进行在线问卷填写的方式收集数据，本次共收回问卷 78 份。

3.7.1 小样本信度分析

信度是指可靠性，信度系数值指的就是测量项目的可靠水平，值越高代表测试的结果可靠和稳定。组织行为学的研究大多使用 Cronbach α 系数来检验测量工具的信度。该 Cronbach α 系数值在 0 至 1 之间，且此系数值越大，表明测量项目的内部一致性就越好，测量结果的可靠性就越高。通常认为 0.6 至 0.7 之间的 Cronbach α 系数值比较可靠或可以接受；0.7 至 0.8 之间很好；0.8 至 0.9 之间非常好(唐雯和陈爱祖，2005)，Cronbach α 系数值在 0.7 及以上，最低不低于 0.6（黄炽森，2006），这表明，每一项测量要素都要有更好的可靠度和一致性。本研究选取的是，如果 α 系数大于 0.7，就意味着每一项测量要素都有良好的可靠性和一致性。

(一) 留职意愿信度分析如表 3.5 留职意愿信度分析所示：

表 3.5 留职意愿量表信度分析

名称		校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
留职意愿	1.我很满意现在的公司	0.683	0.878	0.885
	2.我的个人发展期望与组织发展期望不谋而合	0.769	0.845	
	3.我明年会继续留在公司	0.677	0.879	
	4.我打算在公司做长期的职业发展	0.878	0.800	

从上表可以看出，可靠性系数为 0.885，高于 0.8，意味着测量项目的数据具有很高的可靠性。至于 Cronbach α 系数值，在删除任何一个题项之后，可靠性系数没有显著增加，因此不应删除该题项。

至于 CITC 值，所有 CITC 值都超过 0.3，表明分析的题项之间具有良好的关联性和可靠性。因此可充分表明，测量项目的数据可靠程度高，可进行后续分析。

(二) 组织公平信度分析如表 3.6 组织公平信度分析所示：

表 3.6 组织公平量表信度分析

名称		校正项总计相关性 (CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
程序公平	1.当组织制定与我的工作有关的决策时，我可以发表自己的看法和感受	0.575	0.912	0.916
	2.当组织制定与我的工作有关的决策时，我对决策结果有影响力	0.474	0.915	
	3.我可以对组织制定的工作决策提出质疑和申诉	0.432	0.915	
	4.组织制定工作决策所依据的信息是准确的	0.607	0.912	
	5.组织制定的工作决策符合伦理道德标准	0.36	0.917	
	6.在我们单位，制度的实施会保持连贯性	0.61	0.912	
	7.在我们单位，制度的实施不会因人而异	0.643	0.911	

续表 3.6 组织公平量表信度分析

分配公平	8.我的薪酬反映了我在工作中的努力程度	0.512	0.914
	9.我的薪酬反映了我对单位的贡献	0.595	0.912
	10.就我的工作量和工作责任而言，我的薪酬是公平合理的	0.619	0.911
	11.就我的工作表现而言，我的薪酬是公平合理的	0.535	0.913
人际公平	12.组织能够有礼貌地对待我	0.581	0.912
	13.组织能够考虑到我的尊严	0.479	0.914
	14.组织尊重我	0.619	0.912
	15.组织没有对我做出不恰当的评论	0.572	0.912
信息公平	16.组织能够坦诚地与我进行沟通	0.754	0.908
	17.组织详尽解释了与我的工作有关的决定	0.523	0.913
	18.组织对工作决定的解释是合理的	0.661	0.911
	19.对工作决定中的细节问题，组织能及时与我进行交流	0.633	0.911
	20.组织会根据个人的特定需求与员工进行交流	0.64	0.911

从上表可以看出，可靠性系数为 0.916，高于 0.7，意味着测量项目的数据具有很高的可靠性。至于 Cronbach α 系数值，在删除任何一个题项之后，可靠性系数没有显著增加，因此不应删除该题项。

至于 CITC，所有的 CITC 值都超过 0.3，这表明分析的题项具有良好的关联性和可靠性。因此可充分表明，测量项目的数据可靠程度高，可进行后续分析。

(三) 组织承诺信度分析如表 3.7 组织承诺信度分析所示：

表 3.7 组织承诺量表信度分析

名称		校正项总计相关性(CITC)	α 系数	Cronbach α 系数
情感承诺	1.我经常对朋友表示，我所在的企业是个理想的工作单位	0.748	0.922	0.928
	2.为了能继续留下来，企业让我做什么工作都可以	0.643	0.924	
	3.我觉得自己的价值准则和企业的很相似	0.728	0.922	
	4.我自豪地告诉别人，我是本企业的一员	0.691	0.923	

续表 3.7 组织承诺量表信度分析

	5.企业能真正激发出我的潜能，使我取得最佳成绩	0.598	0.925
	6.我很庆幸当初选择进入了这家企业工作	0.639	0.924
	7.来这家企业工作，是我能作出的最佳选择	0.575	0.925
持续承诺	8.本企业的发展前最好，继续留在本企业工作对自己有利	0.806	0.92
	9.在本企业，我能够发挥自己的特长，工作起来得心应手	0.781	0.921
	10.即使目前有更好的工作机会，我也不想去，因为我熟悉这里的环境和生活，它使我感到有安全感	0.770	0.921
	11.我相信企业的管理者有能力，继续留在本企业不会受到亏待	0.751	0.921
	12.我留在本企业是因为这里的福利待遇不错	0.686	0.923
	13.不继续留在这里工作，许多待遇就会被取消	0.482	0.928
	14.在本企业，我能够得到大家的支持与尊重，到其他地方去，我只能是一名“新兵”	0.662	0.923
	15.我留在本企业主要是由于很难找到更好的工作机会	0.552	0.926
规范承诺	16.我觉得员工对自己的单位应该忠诚，尽自己的一切义务	0.377	0.932
	17.要享受企业带来的利益，员工就必须相应地尽义务	0.683	0.923
	18.我留在本企业，是因为身为其中的一员，有责任这样做	0.368	0.929
	19.即使别的企业对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本企业服务	0.511	0.921

从上表可以看出，可靠性系数为 0.928，高于 0.7，意味着测量项目的数据具有很高的可靠性。至于 Cronbach α 系数值，在删除任何一个题项之后，可靠性系数没有显著增加，因此不应删除该题项。

至于 CITC，所有的 CITC 值都超过 0.3，这表明分析的题项具有良好的关联性和可靠性。因此可充分表明，测量项目的数据可靠程度高，可进行后续分析。

(四) 量表信度检验结果

利用 SPSS24.0 对量表的内部一致性进行分析，计算各个变量的 Cronbach α 系数。检验的结果如 3.8 所示：

表 3.8 量表信度检验结果

变量	测量项数	a 值	参考值
留职意愿量表	4	0.885	a \geq 0.7
组织公平量表	20	0.916	
程序公平	7	0.916	
分配公平	4	0.913	
人际公平	4	0.912	
信息公平	5	0.910	
组织承诺量表	19	0.928	
情感承诺	7	0.923	
持续承诺	8	0.916	
规范承诺	4	0.907	

留职意愿由一个维度组成，量表的 Cronbach α 系数值为 0.885；在组织公平测量量表中，程序公平的系数值为 0.916，分配公平的系数值为 0.913，人际公平的系数值为 0.912，信息公平的系数值为 0.910，量表的整体 Cronbach α 系数值为 0.916；在组织承诺测量量表中，情感承诺的系数值为 0.923，持续承诺的系数值为 0.916，规范承诺的系数值为 0.907，量表的整体 Cronbach α 系数值为 0.928。结果显示，各个变量的测量结果可靠，表明信度良好。

3.7.2 小样本效度分析

效度指的是有效性，它是测量研究项目的真实性和准确性。其主要对问卷的结构效度进行分析，以验证数据的有效性一般采用因子分析作为分析数据的方法，通过 KMO 值，共同度，方差解释率值，因子载荷系数值等全面分析研究。KMO 值用于评估其有效性，使用共同值来排除不必要的研究项，方差解释系数的值说明使用信息的提取水平，而因子负荷系数是用来衡量各因子和题项之间的一致性。

结构效度能够实际测量结构和结构特征的程度。尽管本文使用以前学者的成熟量表，但通常将因子分析方法用于结构拟合分析，由于组织公平量表提出较迟而导致中国的应用尚不多，在以中国为背景的样本下其量表的适用性还需得到进一步的验证；另外，由于组织承诺问卷是来自中国学者的翻译，组织公平量表同

样译自国外的量表，因此，将分别采用探索性因子分析和验证性因子分析两种分析方法对各个测量表的结构效度进行具体分析。

（一）留职意愿量表的探索性因子分析

这项研究使用 SPSS 对留职意愿测量量表中的 4 个题目进行探索性因子分析以及 KMO 测量和 Barlett 球形值测试。因子分析结果如表 3.9 所示：

表 3.9 留职意愿量表效度分析

名称		因子载荷系数
		因子 1
留职意愿	1.我很满意现在的公司	0.787
	2.我明年会继续留在公司	0.734
	3.我打算在公司做长期的职业发展	0.901
	4.我的个人发展期望与组织发展期望不谋而合	0.851
	累积方差解释率%	67.37%
	KMO 值	0.806
	巴特球形值	127.081
	p 值	0

从上表可以看出：留职意愿的 KMO 值为 0.806， $0.806 > 0.6$ ，且成显著状态，这意味着数据是可靠的。此外，旋转后累积方差解释率为 $67.37\% > 50\%$ 。表明信息可以有效的被提取出来。

（二）组织公平量表的探索性因子分析

同样的方法用于组织公平的探索性因子分析，并使用 KMO 和 Bartlett 球形测试来验证可靠性。因子分析结果如表 3.10 所示：

表 3.10 组织公平量表效度分析

因子名称	题项	因子载荷系数			
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
程序公平	1.当组织制定与我的工作有关的决策时，我可以发表自己的看法和感受	0.64			
	2.当组织制定与我的工作有关的决策时，我对决策结果有影响力	0.697			

续表 3.10 组织公平量表效度分析

	题项	因子载荷系数			
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
	3.组织制定工作决策所依据的信息是准确的	0.698			
	4.组织制定工作决策所依据的信息是准确的	0.619			
	5.组织制定的工作决策符合伦理道德标准	0.647			
	6.在我们单位,制度的实施会保持连贯性	0.74			
	7.在我们单位,制度的实施不会因人而异	0.728			
分配公平	8.我的薪酬反映了我在工作中的努力程度		0.784		
	9.我的薪酬反映了我对单位的贡献		0.759		
	10.就我的工作量和工作职责而言,我的薪酬是公平合理的		0.789		
	11.就我的工作表现而言,我的薪酬是公平合理的		0.725		
人际公平	12.组织能够有礼貌地对待我			0.803	
	13.组织能够考虑到我的尊严			0.643	
	14.组织尊重我			0.757	
	15.组织没有对我做出不恰当的评价			0.734	
信息公平	16.组织能够坦诚地与我进行沟通				0.832
	17.组织详尽解释了与我的工作有关的决定				0.605
	18.组织对工作决定的解释是合理的				0.701
	19.对工作决定中的细节问题,组织能及时与我进行交流				0.663

续表 3.10 组织公平量表效度分析

	20.组织会根据个人的特定需求与员工进行交流				0.69
累计可解释方差百分比		62.40%			
KMO 值		0.734	0.794	0.733	0.753
整体 KMO 值		0.851			
巴特球形值		43.688	80.84	31.398	82.47
<i>p</i> 值		0	0	0	0

由从上表可看出：KMO 值为 0.851，在 0.8 至 0.9 之间，研究数据效度较好，指标在其相应因子上的载荷均大于 0.70，各指标很好地解释了相应因子。在内部有效性测试中，累积方差的解释率为 62.4%>50%，这表明，数据有良好的内部一致性。

（三）组织承诺量表的探索性因子分析

组织承诺的探索性因子分析中显示，使用 KMO 和 Bartlett 检验进行效度验证，效度分析结果如表 3.11 所示：

表 3.11 组织承诺量表效度分析

因子名称	题项	因子载荷系数		
		因子 1	因子 2	因子 3
情感承诺	1.我经常对朋友表示，我所在的企业是个理想的工作单位	0.772		
	2.为了能继续留下来，企业让我做什么工作都可以	0.766		
	3.我觉得自己的价值准则和企业的很相似	0.74		
	4.我自豪地告诉别人，我是本企业的一员	0.812		
	5.企业能真正激发出我的潜能，使我取得最佳成绩	0.66		
	6.我很庆幸当初选择进入了这家企业工作	0.707		
	7.来这家企业工作，是我能作出的最佳选择	0.68		

续表 3.11 组织承诺量表效度分析

持续承诺	8.本企业的发展前最好，继续留在本企业工作对自己有利		0.783	
	9.在本企业，我能够发挥自己的特长，工作起来得心应手		0.731	
	10.即使目前有更好的工作机会，我也不想去，因为我熟悉这里的环境和生活，它使我感到有安全感		0.834	
	11.我相信企业的管理者有能力，继续留在本企业不会受到亏待		0.69	
	12.我留在本企业是因为这里的福利待遇不错		0.724	
	13.不继续留在这里工作，许多待遇就会被取消		0.683	
	14.在本企业，我能够得到大家的支持与尊重，到其他地方去，我只能是一名“新兵”		0.743	
	15.我留在本企业主要是由于很难找到更好的工作机会		0.688	
规范承诺	16.我觉得员工对自己的单位应该忠诚，尽自己的一切义务			0.751
	17.要享受企业带来的利益，员工就必须相应地尽义务			0.723
	18.我留在本企业，是因为身为其中的一员，有责任这样做			0.652
	19.即使别的企业对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本企业服务			0.707
累计可解释方差百分比		57.39%		
KMO 值		0.841	0.863	0.817
整体 KMO 值		0.825		
巴特球形值		205.706	261.184	47.284
p 值		0	0	0

从上表可以看出：KMO 值为 0.825，KMO 值大于 0.7，在 0.8 至 0.9 之间，研究数据效度较好，指标在其相应因子上的载荷均大于 0.6，各指标很好地解释了相应因子。在量表的内部效度检验中，解释方差值大于 57.39% > 50%，表明数

据整体具有较好的内部一致性。

(四) 各变量表的验证性因子分析

这项研究使用 AMO 软件对探索性因子分析结果进行验证。验证性因子分析要求每个变量的测量项目不少于 3 个 (黄炽森, 2006), 探索性因子分析后的各变量题项均符合要求, 可进行验证性因子分析。

在进行验证性因子分析的时候, 一般采用以下几个指标:

1.卡方与自由度之比 (χ^2/df); 2.平均平方残差的平方根 (RMR); 3.近似误差的均方根 (RMSEA); 4.良好拟合指数 (GFI); 5.比较拟合指数 (CFI); 6.非规范拟合指数 (TLI)。

问卷的原关系假设与数据反映的现实情况匹配, 模型的关键吻合指数如表 3.12 所示:

表 3.12 验证性因子分析的关键吻合指数

验证性因子分析的关键吻合指数							
量表	常用指标	χ^2/df	GFI	RMSEA	RMR	CFI	TLI
	判断标准	<3	>0.9	<0.10	<0.08	>0.9	>0.9
组织公平量表	值	1.665	0.935	0.090	0.045	0.907	0.976
组织承诺量表		1.988	0.827	0.093	0.063	0.914	0.886
留职意愿量表		1.039	0.999	0.023	0.065	1	1.046

对于组织公平量表, χ^2/df 小于 3, RMSEA 小于 0.10, RMR 小于 0.08, GFI、CFI、TLI 大于 0.90, 拟合度较高, 问卷结构效度较好, Colquitt(2001)在提出该量表时对比分析了组织公平不同维度划分方法的拟合度, 其中四维度划分方式最优。本次因子分析的结果也从侧面验证了组织公平四维度划分的合理性和可用性。

对于组织承诺量表, χ^2/df 小于 3, RMSEA 小于 0.10, RMR 小于 0.08, GFI 和 TLI 略小于 0.9, 但该指标与样本数量有关, 差距并不大, 且探索性因子分析结果也为其效度提供了支持。因此, 本研究依然倾向于认为其结构效度在可接受范围之内。

对于留职意愿量表, χ^2/df 小于 3, RMSEA 小于 0.10, RMR 小于 0.08, GFI、CFI 和 TLI 均大于 0.90, 因此, 可认为其结构效度较好。

3.7.3 小结

本文根据以上小样本数据，在信度方面：留职意愿由一个维度组成，量表的 Cronbach α 系数值为 0.885；在组织公平测量量表中，程序公平的系数值为 0.916，分配公平的系数值为 0.913，人际公平的系数值为 0.912，信息公平的系数值为 0.910，量表的整体 Cronbach α 系数值为 0.916；在组织承诺测量量表中，情感承诺的系数值为 0.923，持续承诺的系数值为 0.916，规范承诺的系数值为 0.907，量表的整体 Cronbach α 系数值为 0.928。结果显示，各个变量的测量结果可靠，表明信度良好。从效度的角度来看，由于探索性因子分析结果中所有的 KMO 值都大于 0.8，所有指标都通过验证性因子分析如表 3.11 中的指标值，说明结构效度较好。因此本研究保留原有量表，量表由三个变量构成，分别为组织公平（20 题项）、组织承诺（19 题项）和留职意愿（4 个题项）。

3.8 本章小结

首先阐述了本研究的基础理论，其次，基于第二章文献回顾，提出本研究的研究模型；介绍了本研究所采用的研究方法及所使用的调查问卷设计与构成，再次提出了本研究拟解决的问题及假设，本章对收集来的有效调查问卷进行了预调查及大小样本的数据收集方法；然后通过分析对小样本调查表中的信效度进行了测试，结果表明组织公平各子维度、组织承诺各子维度及留职意愿三个变量测量表的信效度较好，可进行后续分析。

第四章 数据分析与研究结果

4.1 大样本数据统计分析

4.1.1 描述性统计

正式调查于 2020 年 10 月展开。以庞大集团为主要调查企业，调查对象以庞大集团企业内部员工为研究对象，通过线上依靠关系网络进行网上问卷的方式进行。调查问卷共回收 331 份。删除规律性问卷，“一般”项较多问卷，相似问卷等），共收集 312 份有效问卷，94.26%的有效回收率。

表 4.1 样本描述性统计

样本的基本资料		人数（个）	百分比（%）
性别	男	156	50%
	女	156	50%
年龄	30 岁及以下	162	51.92%
	31—35 岁	78	25%
	36—40 岁	63	20.19%
	41—45 岁	3	0.96%
	45 岁及以上	6	1.92%
文化程度	中专/高中	33	10.58%
	大专	112	35.9%
	本科	103	33.01%
	硕士研究生及以上	64	20.51%
婚姻状况	未婚	99	31.73%
	已婚	213	68.27%
在目前企业的工作年限	1 年以下	70	22.44%
	1-3 年	130	41.67%
	4-6 年	66	21.15%
	7-10 年	36	11.54%
	10 年以上	10	3.21%
现在的职务/身份	具体作业人员	64	20.51%
	一般管理或技术类人员	123	39.42%
	基层管理人员	115	36.86%
	中层及以上管理人员	10	3.21%

从样本的性别方面看，男共占 156 人，女共占 156 人，男女比例相当，近年在汽车行业，很多优秀的女性领导者活跃在各个领域的岗位上，这也是汽车行业转型的一个关键，从汽车制造商向出行服务商转变，在服务行业中，关系处理和维持占的比重更大，更需要这种出于人性关怀的力量，通常，日常沟通中，来自男性，给人的感觉像是提醒或命令，而来自女性则感觉是问候和关怀，这或许就是女性的力量在细枝末节生活中的鲜活体现，而这也是改变品牌与产品和用户关系的关键一环，让品牌、产品和服务更有温度，因此，行业内的很多职务由女性担任更为合适，如汽车互联网、营销工程师、文案编辑、销售顾问、服务顾问、保险理赔等等。这也许就是汽车行业中女性从业人数上升的主要原因之一（致敬汽车行业女神，李德辉，2020），因此本次研究基本符合汽车行业男女员工人数占比情况。

从样本的年龄方面来看，30 岁以下 162 人；31 至 35 岁 78 人；36 至 40 岁 63 人；41 至 45 岁 3 人；46 岁及以上 6 人。从中可以看出，年龄在 40 岁以下的人员占 97.11%，说明本次调查的样本绝大部分是年富力较强的年龄段员工，他们正是汽车行业的主力军。

从样本的文化程度方面来看，中专/高中 33 人，大专 112 人，本科 103 人，硕士研究生及以上 64 人，大专及以上学历的比例近 90%，说明本次调查的样本绝大部分是知识型员工。

从样本的婚姻方面来看，未婚者 99 人，占 31.735%；已婚者 213 人，占 68.27%。说明被调查的对象绝大部分已成家立业，需要承担起一定的家庭抚养义务。

从样本工作年限方面来看，1 年以下占 70 人，1 至 3 年占 130 人，4 至 6 年的 66 人，7 至 10 年的 36 人，10 年以上的 10 人。其中 1 至 3 年的人员所占比例较多，为 41.67%。

从样本的职务方面来看，一般工作人员占 64 人，一般管理或技术人员占 123 人，基层管理人员占 115 人，中层及以上管理人员占 10 人。从中可以看出，一般管理或技术人员与基层管理人员高于其他人员，分别占 39.42%和 36.86%。

1、性别对各变量的影响

表 4.2 性别对各变量的分析结果

t 检验分析结果				
	性别(平均值±标准差)		t	p
	男性(n=156)	女性(n=156)		

续表 4.2 性别对各变量的分析结果

程序公平	4.26±0.43	4.26±0.40	-0.097	0.923
分配公平	4.23±0.59	4.22±0.56	0.074	0.941
人际公平	4.29±0.46	4.32±0.43	-0.607	0.545
信息公平	4.33±0.49	4.30±0.44	0.635	0.526
情感承诺	4.23±0.52	4.23±0.53	0.138	0.891
持续承诺	4.26±0.53	4.25±0.51	0.122	0.903
规范承诺	4.33±0.40	4.31±0.46	0.229	0.819
留职意愿	4.24±0.56	4.23±0.58	0.175	0.862
* p<0.05 ** p<0.01				

由表 4.2 看出, 利用 t 检验去研究性别对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺和留职意愿共 8 项的差异性。结果得出: 不同性别样本对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺, 留职意愿全部均不会表现出显著性($p>0.05$)。

2、年龄对各变量的影响

表 4.3 年龄对各变量的影响

方差分析结果							
	年龄(平均值±标准差)					F	p
	30 岁以下 (n=162)	31-35 岁 (n=78)	36-40 岁 (n=63)	41-45 岁 (n=3)	45 岁以上 (n=6)		
程序公平	4.28±0.42	4.23±0.42	4.30±0.30	4.10±1.01	4.00±0.74	1.03	0.392
分配公平	4.23±0.54	4.24±0.58	4.27±0.53	4.00±1.00	3.75±1.22	1.248	0.29
人际公平	4.28±0.48	4.32±0.42	4.37±0.31	4.17±1.04	4.13±0.63	0.778	0.54
信息公平	4.32±0.51	4.31±0.44	4.36±0.26	4.20±0.92	4.00±0.79	0.908	0.46
情感承诺	4.22±0.53	4.18±0.59	4.32±0.34	4.33±1.15	4.07±0.79	0.743	0.564
持续承诺	4.27±0.51	4.20±0.62	4.33±0.37	3.92±1.01	4.02±0.32	1.181	0.319
规范承诺	4.32±0.42	4.32±0.47	4.34±0.36	4.00±1.15	4.38±0.54	0.461	0.765
留职意愿	4.23±0.54	4.19±0.72	4.33±0.35	3.92±1.01	4.21±0.64	0.767	0.547
* p<0.05 ** p<0.01							

由表 4.3 看出, 利用方差分析去研究年龄对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺和留职意愿共 8 项的差异性。结果得出: 不同年龄样本对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承

诺，持续承诺，规范承诺和留职意愿全部均不会表现出显著性差异($p>0.05$)。

3. 文化程度对各变量的影响

表 4.4 文化程度对各变量的影响

方差分析结果						
	文化程度(平均值±标准差)				<i>F</i>	<i>p</i>
	中专/高中 (<i>n</i> =33)	大专 (<i>n</i> =112)	本科 (<i>n</i> =103)	研究生/硕士或以上 (<i>n</i> =64)		
程序公平	4.15±0.57	4.32±0.31	4.25±0.44	4.24±0.45	1.627	0.183
分配公平	4.17±0.69	4.31±0.41	4.15±0.61	4.23±0.68	1.418	0.237
人际公平	4.29±0.56	4.36±0.33	4.26±0.45	4.28±0.53	0.974	0.405
信息公平	4.25±0.60	4.40±0.27	4.28±0.47	4.27±0.60	1.946	0.122
情感承诺	4.21±0.56	4.34±0.31	4.11±0.59	4.25±0.65	1.768	0.061
持续承诺	4.25±0.60	4.29±0.40	4.21±0.54	4.28±0.64	0.417	0.741
规范承诺	4.27±0.42	4.39±0.41	4.27±0.46	4.30±0.43	1.544	0.203
留职意愿	4.19±0.70	4.31±0.45	4.20±0.59	4.20±0.63	0.991	0.397
* $p<0.05$ ** $p<0.01$						

由表 4.4 可看出，利用方差分析去研究文化程度对于程序公平，分配公平，人际公平，信息公平，情感承诺，持续承诺，规范承诺和留职意愿共 8 项的差异性。结果得出：不同文化程度样本对于程序公平，分配公平，人际公平，信息公平，情感承诺，持续承诺，规范承诺和留职意愿共 8 项不会表现出显著性($p>0.05$)。

4. 婚姻对各变量的影响

表 4.5 婚姻对各变量的分析结果

<i>t</i> 检验分析结果				
	47.婚姻状况(平均值±标准差)		<i>t</i>	<i>p</i>
	未婚(<i>n</i> =99)	已婚(<i>n</i> =213)		
程序公平	4.27±0.48	4.26±0.39	0.091	0.927
分配公平	4.19±0.69	4.25±0.51	-0.753	0.453
人际公平	4.29±0.54	4.31±0.39	-0.359	0.720

续表 4.5 婚姻对各变量的分析结果

信息公平	4.26±0.64	4.35±0.35	-1.317	0.190
情感承诺	4.15±0.64	4.27±0.46	-1.939	0.053
持续承诺	4.21±0.61	4.27±0.48	-0.966	0.335
规范承诺	4.31±0.51	4.32±0.39	-0.253	0.800
留职意愿	4.18±0.65	4.26±0.53	-1.268	0.206
* p<0.05 ** p<0.01				

由表 4.5 可看出, 利用 t 检验去研究婚姻状况对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺和留职意愿共 8 项的差异性。结果得出: 不同婚姻状况样本对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺和留职意愿全部均不会表现出显著性(p>0.05)。

5、在目前企业的工作年限对各变量的影响

表 4.6 企业的工作年限对各变量的分析结果

方差分析结果							
	49.您在目前企业的工作年限(平均值±标准差)					F	p
	1 年以下 (n=70)	1-3 年 (n=130)	4-6 年 (n=66)	7-10 年 (n=36)	10 年以上 (n=10)		
程序公平	4.24±0.48	4.27±0.40	4.30±0.35	4.28±0.34	4.06±0.70	0.774	0.543
分配公平	4.17±0.66	4.23±0.54	4.31±0.45	4.34±0.37	3.58±1.14	2.217	0.062
人际公平	4.24±0.54	4.33±0.39	4.34±0.42	4.33±0.36	4.20±0.71	0.787	0.535
信息公平	4.21±0.65	4.36±0.37	4.35±0.43	4.36±0.29	4.14±0.59	1.754	0.138
情感承诺	4.19±0.73	4.20±0.46	4.32±0.41	4.32±0.37	4.04±0.74	1.256	0.287
持续承诺	4.16±0.68	4.28±0.48	4.31±0.45	4.36±0.30	3.89±0.66	2.39	0.051
规范承诺	4.28±0.48	4.32±0.39	4.38±0.37	4.31±0.47	4.17±0.76	0.772	0.544
留职意愿	4.19±0.67	4.22±0.61	4.27±0.39	4.35±0.42	4.20±0.71	0.576	0.681
* p<0.05 ** p<0.01							

由表 4.6 可看出, 利用方差分析去研究在目前企业的工作年限对于程序公平, 分配公平, 人际公平, 信息公平, 情感承诺, 持续承诺, 规范承诺和留职意愿共 8 项的差异性, 结果得出: 不同在目前企业的工作年限样本对于程序公平, 分配

公平，人际公平，信息公平，情感承诺，持续承诺，规范承诺和留职意愿共 8 项不会表现出显著性($p>0.05$)。

6、职务对各变量的影响

表 4.7 职务对各变量的影响

方差分析结果						
	52.您现在的职务/身份是(平均值±标准差)				F	p
	具体作业人员(n=64)	一般管理或技术类人员 (如文员、项目或技术工程师)(n=123)	基层管理人员(如主管)(n=115)	中层及以上管理人员(n=10)		
程序公平	4.08±0.54	4.30±0.37	4.32±0.32	4.20±0.65	2.482	0.062
分配公平	3.99±0.80	4.29±0.54	4.30±0.36	4.15±0.88	4.877	0.003**
人际公平	4.24±0.57	4.34±0.36	4.31±0.36	4.28±1.01	0.776	0.508
信息公平	4.19±0.57	4.35±0.42	4.39±0.35	4.00±0.91	4.438	0.005**
情感承诺	4.11±0.65	4.24±0.50	4.30±0.43	4.04±0.87	2.386	0.069
持续承诺	4.08±0.79	4.32±0.38	4.33±0.37	3.81±0.89	6.48	0.000**
规范承诺	4.17±0.58	4.36±0.38	4.37±0.35	4.22±0.63	3.752	0.011*
留职意愿	4.06±0.84	4.29±0.49	4.27±0.42	4.28±0.62	2.453	0.055
* p<0.05 ** p<0.01						

由表 4.7 可看出，利用方差分析去研究职务/身份对于分配公平，信息公平，持续承诺和规范承诺共 4 项的差异性，不同的职务/身份是样本对于程序公平，人际公平，情感承诺和留职意愿共 4 项不会表现出显著性($p>0.05$)。另外，职务/身份是样本对于分配公平，信息公平，持续承诺和规范承诺共 4 项呈现出显著性($p<0.05$)，意味着不同的职务/身份是样本对于分配公平，信息公平，持续承诺和规范承诺有着差异性。

4.1.2 信度分析

本研究通过 α 系数可靠性检验数据的信度，系数越高，数据可靠性就越高。同时与初始量表信度检验相同，通过删除某项条款后若变量信度上升则需考虑条款是否需要予以删除。运用 SPSS24 对数据进行的信度检验，留职意愿量表 α 系

数值为 0.944，组织公平整体 α 系数值为 0.936，组织承诺整体 α 系数值为 0.936，可见量表整体可信度较高。在量表内在信度检验中，各变量信度较高 ($\alpha > 0.7$)，同时各条款也很好地反应了相应变量。各变量的信度分析结果如表 4.8 所示：

表 4.8 样本信度分析结果

变量	测量项数	a 值	Cronbach α 系数	参考值
留职意愿量表	4	0.944	0.947	$a \geq 0.7$
组织公平量表	20	0.936		
程序公平	7	0.943		
分配公平	4	0.954		
人际公平	4	0.954		
信息公平	5	0.943		
组织承诺量表	19	0.936		
情感承诺	7	0.941		
持续承诺	8	0.939		
规范承诺	4	0.948		

可见各变量的 α 系数都在 0.7 以上。表明本调查问卷具有较好的可靠性。

4.1.3 效度分析

一、组织公平量表的探索性因子分析

利用 SPSS24.0 中的探索性因子分析，对组织公平测量量表进行分析。这种分析方法对组成量表的主成分进行分析，并进行了正交旋转。将因子负载度设为为 0.45 并降序排列，从而决定每一个因子中所包含的题项。其中，第一次因子分析中，发现第 5 题未能达到设定的因子负载度，则将第 5 题删除，同理，后续分析删除了第 7，9，19 题，各题项成功地被归因到合适的因子中。经过探索性因子分析，在组织公平测量表中剩下 16 题，其中 4 个题项为程序公平，4 个题项为分配公平，3 个题项为人际公平，5 个题项为信息公平。具体的分析结果如下表 4.9：

表 4.9 组织公平量表探索性因子分析结果

维度	题项	因子载荷系数			
		因子 1	因子 2	因子 3	因子 4
程序公平	6.当组织制定与我的工作有关的决策时，我对决策结果有影响力	0.716			
	8.组织制定工作决策所依据的信息是准确的	0.696			
	10.在我们单位，制度的实施会保持连贯性	0.700			
	11.在我们单位，制度的实施不会因人而异	0.618			
分配公平	12.我的薪酬反映了我在工作中的努力程度		0.807		
	13.我的薪酬反映了我对单位的贡献		0.698		
	14.就我的工作量和工作责任而言，我的薪酬是公平合理的		0.777		
	15.就我的工作表现而言，我的薪酬是公平合理的		0.687		
人际公平	16.组织能够有礼貌地对待我			0.728	
	17.组织能够考虑到我的尊严			0.749	
	18.组织尊重我			0.622	
信息公平	20.组织能够坦诚地与我进行沟通				0.769
	21.组织详尽解释了与我的工作有关的决定				0.605
	22.组织对工作决定的解释是合理的				0.702
	23.对工作决定中的细节问题，组织能及时与我进行交流				0.643
	24.组织会根据个人的特定需求与员工进行交流				0.706
累计可解释方差百分比		67.067%			
可解释方差百分比		25.43%	25.38%	24.77%	24.42%
KMO 值		0.740	0.746	0.713	0.754
整体 KMO 值		0.800			
<i>p</i> 值		0	0	0	0
因子分析后各维度信度 Cronbach α 系数		0.824	0.845	0.850	0.847
因子分析后整体信度 Cronbach α 系数		0.831			

由表可见, 16 个题项对变量的累计解释百分比为 67.067% > 50%, 整体 KMO 值为 0.80, 表明数据具有较好的内部构建效度。探索性因子分析后, 组织公平各维度的 Cronbach α 值为 0.824, 0.845, 0.850, 0.847, 总量表的 Cronbach α 系数为 0.831, 测量结果依然可靠。

二、组织承诺量表的探索性因子分析

用同样的方法对组织承诺量表的 19 个题项进行分析。其中, 因子分析过程中被删除的有 31 题、37 题和 39 题, 题项未符合因子负载要求。最后一次因子分析中, KMO 值为 0.827, 且呈显著状态。

在对组织承诺量表进行探索性因子分析之后, 在组织承诺量表中共剩下 16 题, 其中 5 个题项为情感承诺, 6 个题项为持续承诺, 5 个题项为规范承诺, 具体分析如表 4.10 所示:

表 4.10 组织承诺量表探索性因子分析结果

因子名称	题项	因子载荷系数		
		因子 1	因子 2	因子 3
情感承诺	25.我经常对朋友表示, 我所在的企业是个理想的工作单位	0.677		
	26.为了能继续留下来, 企业让我做什么工作都可以	0.764		
	27.我觉得自己的价值准则和企业的很相似	0.643		
	28.我自豪地告诉别人, 我是本企业的一员	0.747		
	29.企业能真正激发出我的潜能, 使我取得最佳成绩	0.663		
	30.我很庆幸当初选择进入了这家企业工作	0.705		
持续承诺	32.本企业的发展前最好, 继续留在本企业工作对自己有利		0.752	
	33.在本企业, 我能够发挥自己的特长, 工作起来得心应手		0.695	
	34.即使目前有更好的工作机会, 我也不想去, 因为我熟悉这里的环境和生活, 它使我感到有安全感		0.787	
	35.我相信企业的管理者有能力, 继续留在本企业不会受到亏待		0.666	

续表 4.10 组织承诺量表探索性因子分析结果

	36.我留在本企业是因为这里的福利待遇不错		0.706	
	38.在本企业,我能够得到大家的支持与尊重,到其他地方去,我只能是名“新兵”		0.717	
规范承诺	40.我觉得员工对自己的单位应该忠诚,尽自己的一切义务			0.724
	41.要享受企业带来的利益,员工就必须相应地尽义务			0.693
	42.我留在本企业,是因为身为其中的一员,有责任这样做			0.612
	43.即使别的企业对自己更有利,我觉得目前也有义务继续为本企业服务			0.705
累计可解释方差百分比		72.73%		
可解释方差百分比		34.33%	33.48%	32.18%
KMO 值		0.837	0.862	0.757
整体 KMO 值		0.827		
p 值		0	0	0
因子分析后各维度信度 Cronbach α 系数		0.853	0.883	0.843

由表可见,16个题项对变量的累计解释百分比为72.732% $>$ 50%,整体KMO值为0.827,表明数据具有较好的内部构建效度。探索性因子分析后,组织承诺各维度的Cronbach α 值为0.853,0.883,0.843,总量表的Cronbach α 系数为0.806,测量结果依然可靠。

三、留职意愿探索性因子分析

用同样的方法对留职意愿量表的4个题项进行探索性因子分析,在因子分析中,KMO值为0.803,且呈显著状态,具体分析如表4.11所示:

表 4.11 留职意愿量表的探索性因子分析结果

名称		因子载荷系数
		因子 1
留职意愿	1.我很满意现在的公司	0.769

续表 4.11 留职意愿量表的探索性因子分析结果

2.我明年会继续留在公司	0.775
3.我打算在公司做长期的职业发展	0.801
4.我的个人发展期望与组织发展期望不谋而合	0.802
累积方差解释率%	57.882%
KMO 值	0.803
p 值	0
因子分析后的信度 Cronbach α 系数	0.844

留职意愿的 4 个题项都符合要求，4 个题项对变量的累计解释百分比为 57.882% > 50%，整体 KMO 值为 0.803，表明数据具有较好的内部构建效度。

四、各量表的验证性因子分析

在进行验证性因子分析的时候，本研究有效问卷 312 份，因子为 8 个，符合做验证性因子分析。依然使用 AMOS 软件进行验证性因子分析。模型的系列拟合指标要求归纳为表 4.12 所示：

表 4.12 模型拟合指标及其建议值

指标	数值范围	建议值
χ^2/df	0 以上	小于 5，小于 3 更佳
RMSEA	0 以上	小于 0.10，小于 0.05 更佳
GFI	0-1 之间	越接近 1 越好
NFI	0-1 之间	越接近 1 越好
IFI	0-1 之间	越接近 1 越好
CFI	0-1 之间	越接近 1 越好

本部分分别对组织公平、组织承诺和留职意愿三个量表进行了验证因子分析。模型的关键吻合指数如表 4.13 所示：

表 4.13 组织公平、组织承诺和留职意愿验证性因子分析结果

验证性因子分析的关键吻合指数							
量表	常用指标	χ^2/df	RMSEA	GFI	NFI	IFI	CFI
组织公平	值	1.675	0.047	0.932	0.902	0.940	0.939
组织承诺		1.514	0.041	0.941	0.912	0.963	0.962
留职意愿		2.128	0.060	0.994	0.981	0.990	0.990

由上表 4.13 所示，各关键吻合指数都通过其建议值。在对组织公平量表、组织承诺量表和留职意愿量表进行验证性因子分析时(CFA)， χ^2/df 均小于 3，RMSEA 均小于 0.10，GFI、NFI、IFI、CFI 均大于 0.90，拟合度较高，整体拟合效果较好。

4.2 相关分析

在进行回归分析之前，首先对各研究变量之间的关系进行分析，分析结果如表 4.14 所示：

表 4.14 相关分析

	平均值	标准差	程序公平	分配公平	人际公平	信息公平	情感承诺	持续承诺	规范承诺	留职意愿
程序公平	16.54	2.667	1							
分配公平	4.04	0.678	0.575**	1						
人际公平	4.233	0.544	0.535**	0.421**	1					
信息公平	4.192	0.629	0.770**	0.535**	0.758**	1				
情感承诺	4.01	0.749	0.763**	0.523**	0.609**	0.738**	1			
持续承诺	24.52	4.896	0.732**	0.645**	0.623**	0.728**	0.807**	1		
规范承诺	4.175	0.513	0.328*	0.551**	0.576**	0.419**	0.362**	0.530**	1	
留职意愿	4.005	0.89	0.678**	0.600**	0.640**	0.722**	0.683**	0.828**	0.529**	1

* p<0.05 ** p<0.01

如上表所示，使用相关分析研究，8 项变量之间关系的相关性，Pearson 相关系数用于表示测量项目之间的强弱程度，具体分析如下：

程序公平与其它变量之间全部均呈现出显著性，相关系数值分别是 0.575，0.535，0.770，0.763，0.732，0.328，0.678，并且相关系数值均大于 0，这意味着各变量之间有着正相关关系。

因此可表明，假设 H1 组织公平各维度与留职意愿之间具有显著的正向相关，这为 H1 的各个子假设的验证提供了基础；假设 H2 组织公平与情感承诺之间具有显著的正相关性，这为 H2 的各个子假设的验证提供了基础；假设 H3 组织公平与持续承诺之间具有显著的正相关性，这为 H3 的各个子假设的验证提供了基础；假设 H4 组织公平与规范承诺之间具有显著的正相关性，这为 H4 的各个子

假设的验证提供了基础；假设 H5 组织承诺各维度与留职意愿之间具有显著的正相关性，这为 H5 的各个子假设的验证提供了基础，下文在此基础上更科学的验证本研究的研究假设。

4.3 回归分析

各研究变量的相关分析体现了变量之间的两两相关的程度，但这并没有完全揭示研究变量之间的关系。因此，在相关分析的基础上，综合考虑控制变量以及同一维度的各个子维度之间的相互影响，使用回归分析进一步核实各变量之间的关系。

4.3.1 组织公平与组织承诺各维度的回归

(一) 组织公平与情感承诺的回归，如下表 4.15 所示：

表 4.15 组织公平与情感承诺的回归

线性回归分析结果 (n=312)									
	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误差	Beta						
常数	-0.145	0.212	-	-0.682	0.495	-	-	-	-
程序公平	0.081	0.014	0.288	5.779	0.000**	1.926	0.604	0.599	F (4,307)=117.145,p=0.000
分配公平	0.199	0.044	0.213	4.487	0.000**	1.744			
人际公平	0.087	0.056	0.274	4.355	0.001**	1.766			
信息公平	0.410	0.059	0.353	6.921	0.000**	2.020			
因变量：情感承诺									
D-W 值：1.893									
* p<0.05 ** p<0.01									

从上表所示，以组织公平各维度为自变量，并利用情感承诺作为分析线性回

归的因变量。模型 R 的平方值为 0.604, 这意味着, 组织公平各维度可以解释 60.4% 情感承诺的变化。当模型进行 F 检验测试时发现, 模型(F=117.145, p=0.000<0.05), 这意味其至少一项将影响情感承诺。模型公式: 情感承诺=-0.145 + 0.081*程序公平 + 0.199*分配公平 + 0.087*人际公平 + 0.410*信息公平。此外, 模型中的所有 VIF 值小于 5, 这意味着没有共线问题, DW 值处于 2 附近, 意味着数据之间没有关联关系。具体分析如下:

程序公平的回归系数值为 0.081, 且(t=5.779, p=0.000<0.01), 表明程序公平对情感承诺产生显著的正向影响关系。

分配公平的回归系数值为 0.199(t=4.487, p=0.000<0.01), 表明分配公平对情感承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平的回归系数值为 0.087(t=4.355, p=0.001<0.01), 表明人际公平对情感承诺产生影响关系。

信息公平的回归系数值为 0.410(t=6.921, p=0.000<0.01), 表明信息公平对情感承诺产生显著的正向影响关系。

总结分析可知, 程序公平、分配公平、人际公平和信息公平对情感承诺均产生显著的正向影响关系, 且模型通过 F 测试(F=117.145, p=0.000<0.05), 即说明模型构建有意义, 模型图如下所示:

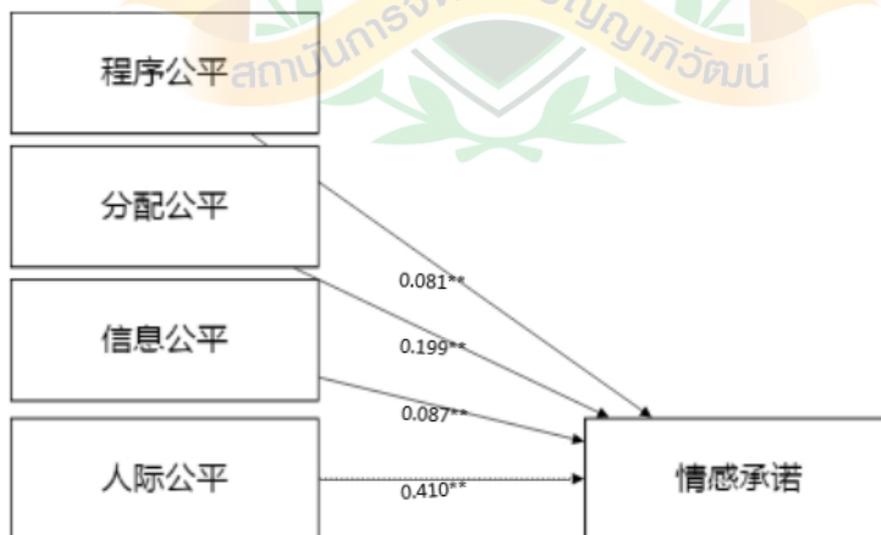


图 4.1 组织公平各维度与情感承诺模型图

(二) 组织公平与持续承诺的回归，如下表 4.16 所示：

表 4.16 组织公平与持续承诺的回归

线性回归分析结果 (n=312)									
	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta						
常数	-2.872	1.204	-	-2.385	0.018*	-			F(4,307)=151.692,p=0.000
程序公平	0.40	0.08	0.231	5.023	0.000**	1.926	0.664	0.66	
分配公平	1.39	0.252	0.241	5.514	0.000**	1.744			
人际公平	1.183	0.316	0.165	3.749	0.000**	1.766			
信息公平	2.500	0.336	0.35	7.442	0.000**	2.02			
因变量：持续承诺									
D-W 值：2.097									
* p<0.05 ** p<0.01									

由表 4.16 所示，以组织公平各维度作为自变量，并利用持续承诺作为线性回归的因变量。模型 R 的平方值为 0.664，这意味着组织公平各维度可以解释 60.4%持续承诺的变化。当模型进行 F 检验测试时发现，模型(F=151.692，p=0.000<0.05)，这意味其至少一项将影响持续承诺。模型公式：持续承诺=-2.872 + 0.400*程序公平 + 1.390*分配公平 + 1.183*人际公平 + 2.500*信息公平。此外，模型中的所有 VIF 值小于 5，这意味着没有共线问题，DW 值处于 2 附近，意味着数据之间没有关联关系，具体分析如下：

程序公平的回归系数值为 0.400(t=5.023，p=0.000<0.01)，表明程序公平对持续承诺产生显著的正向影响关系。

分配公平的回归系数值为 1.390(t=5.514，p=0.000<0.01)，表明分配公平对持续承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平的回归系数值为 1.183(t=3.749，p=0.000<0.01)，表明人际公平对持

续承诺产生显著的正向影响关系。

信息公平的回归系数值为 2.500($t=7.442$, $p=0.000<0.01$), 表明信息公平对持续承诺产生显著的正向影响关系。

总结分析可知, 程序公平、分配公平、人际公平和信息公平对持续承诺均产生显著的正向影响关系, 模型通过 F 测试($F=151.692$, $p=0.000<0.05$), 即说明模型构建有意义, 模型图如下所示:

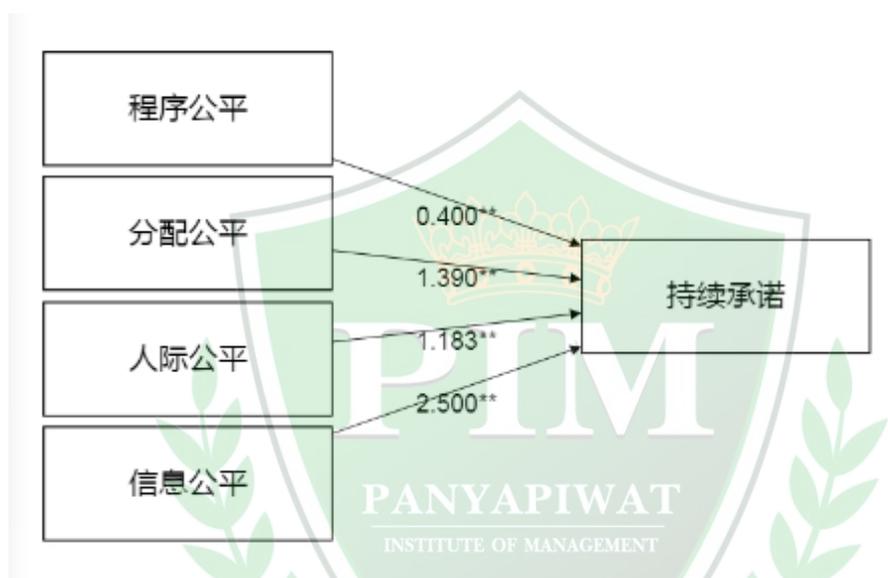


图 4.2 组织公平各维度与持续承诺模型图

(三) 组织公平与规范承诺的回归, 如下表 4.17 所示:

表 4.17 组织公平与规范承诺的回归

线性回归分析结果 (n=312)									
	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误差	Beta						
常数	1.826	0.211	-	8.276	0.000**	-	0.599	0.59	F (1,310)=119.926,p=0.000
程序公平	0.092	0.204	0.214	7.816	0.000**	1.926			
分配公平	0.269	0.046	0.358	5.834	0.000**	1.744			
人际公平	0.227	0.053	0.242	4.297	0.002**	1.766			

续表 4.17 组织公平与规范承诺的回归

信息公平	0.198	0.057	0.212	3.476	0.001**	2.02			
因变量：规范承诺									
D-W 值：2.091									
* p<0.05 ** p<0.01									

由表 4.17 可知，以组织公平各维度作为自变量，并利用规范承诺作为分析线性回归的因变量。模型 R 的平方值为 0.599，这意味着，组织公平各维度可以解释规范承诺 59.9% 的变化。当模型进行 F 检验测试时发现，模型(F=119.926, p=0.000<0.05)，这意味其至少一项将影响规范承诺。模型公式：规范承诺=1.826 + 0.092*程序公平 + 0.269*分配公平 + 0.227*人际公平 + 0.198*信息公平。此外，模型中的所有 VIF 值小于 5，这意味着没有共线问题，DW 值处于 2 附近，意味着数据之间没有关联关系，具体分析如下：

程序公平的回归系数值为 0.092(t=7.816, p=0.000<0.01)，表明程序公平对规范承诺产生影响关系。

分配公平的回归系数值为 0.269(t=5.834, p=0.000<0.01)，表明分配公平对规范承诺产生显著的正向影响关系。

人际公平的回归系数值为 0.227(t=4.297, p=0.002<0.01)，表明人际公平对规范承诺产生显著的正向影响关系。

信息公平的回归系数值为 0.198(t=3.476, p=0.001<0.01)，表明信息公平对规范承诺产生影响关系。

总结分析可知，程序公平、分配公平、人际公平和信息公平对规范承诺均产生显著的正向影响关系，通过 F 测试(F=119.926, p=0.000<0.05)，即说明模型构建有意义，模型图如下所示：

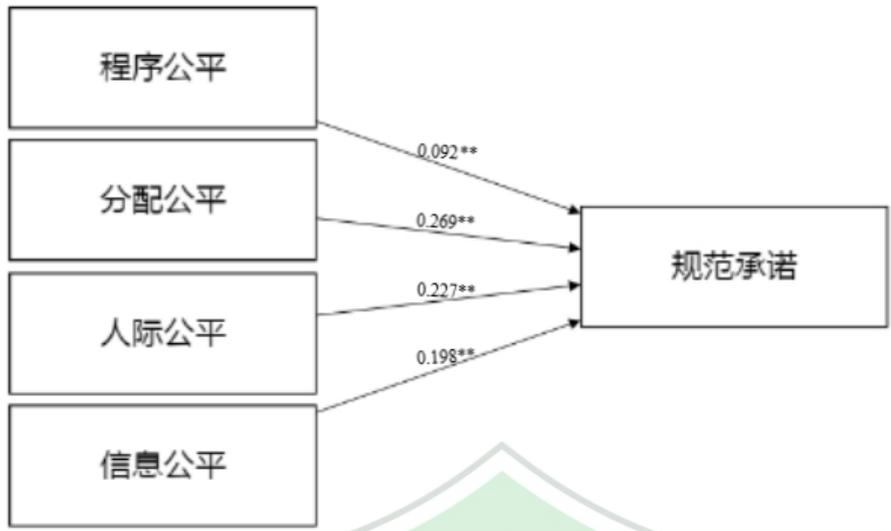


图 4.3 组织公平各维度与规范承诺模型图

用结构方程模型再次验证组织公平与组织承诺之间的关系，如下表 4.18 组织公平与组织承诺的模型回归分析汇总所示：

表 4.18 组织公平与组织承诺的模型回归分析汇总

模型回归系数汇总表格							
X	→	Y	非标准化 路径系数	SE	z	p	标准化路 径系数
程序公平	→	情感承诺	0.081	0.014	5.826	0.000**	0.288
程序公平	→	持续承诺	0.40	0.08	5.064	0.000**	0.231
程序公平	→	规范承诺	0.092	0.204	6.713	0.000**	0.214
分配公平	→	情感承诺	0.199	0.044	4.523	0.000**	0.213
分配公平	→	持续承诺	1.39	0.252	5.559	0.000**	0.241
分配公平	→	规范承诺	0.269	0.046	5.881	0.000**	0.358
人际公平	→	情感承诺	0.087	0.056	3.568	0.001**	0.274
人际公平	→	持续承诺	1.183	0.316	3.78	0.000**	0.165
人际公平	→	规范承诺	0.227	0.053	3.164	0.002**	0.242
信息公平	→	情感承诺	0.41	0.059	6.977	0.000**	0.353
信息公平	→	持续承诺	2.5	0.336	7.502	0.000**	0.350
信息公平	→	规范承诺	0.198	0.057	3.927	0.001**	0.212

备注：→表示路径影响关系

* p<0.05 ** p<0.01

从上表可知：

程序公平对于情感承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.288 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.826$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明程序公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系，假设 H2a 成立。

程序公平对于持续承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.231 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.064$, $p=0.000 < 0.01$)，因而说明程序公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系，假设 H3a 成立。

程序公平对于规范承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.214 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=6.713$, $p=0.000 < 0.01$)，因而说明程序公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系，假设 H4a 成立。

分配公平对于情感承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.213 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=4.523$, $p=0.000 < 0.01$)，因而说明分配公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系，假设 H2b 成立。

分配公平对于持续承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.241 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.559$, $p=0.000 < 0.01$)，因而说明分配公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系，假设 H3b 成立。

分配公平对于规范承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.358 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=5.881$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明分配公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系，假设 H4b 成立。

人际公平对于情感承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.274 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.568$, $p=0.001 < 0.01$)。因而说明人际公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系，假设 H2c 成立。

人际公平对于持续承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.165 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.780$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明人际公平会对持续承诺产生显著的正向影响关系，假设 H3c 成立。

人际公平对于规范承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.194 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.164$, $p=0.002 < 0.01$)。因而说明人际公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系，假设 H4c 成立。

信息公平对于情感承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.353 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=6.977$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明信息公平会对情感承诺产生显著的正向影响关系，假设 H2d 成立。

信息公平对于持续承诺影响时，标准化路径系数值为 $0.350 > 0$ ，且路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=7.502$, $p=0.000 < 0.01$)。因而说明信息公平会对持续承诺

产生显著的正向影响关系，假设 H3d 成立。

信息公平对于规范承诺影响时，标准化路径系数值为 0.212>0，且路径呈现出 0.01 水平的显著性(z=3.927, p=0.001<0.01)。因而说明信息公平会对规范承诺产生显著的正向影响关系，假设 H4d 成立。

4.3.2 组织公平与留职意愿的回归

组织公平与留职意愿的回归，如下表 4.19 所示：

表 4.19 组织公平与留职意愿的回归

线性回归分析结果 (n=312)									
	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta						
常数	-0.049	0.249	-	-0.195	0.846	-			
程序公平	0.051	0.016	0.17	3.067	0.002**	1.926			
分配公平	0.255	0.052	0.258	4.882	0.000**	1.744	0.51	0.503	F(4,307)=79.827,p=0.000
人际公平	0.202	0.065	0.164	3.09	0.002**	1.766			
信息公平	0.338	0.07	0.276	4.86	0.000**	2.02			
因变量：留职意愿									
D-W 值：2.194									
* p<0.05 ** p<0.01									

从上表可知，以组织公平各维度作为自变量，并利用留职意愿作为分析线性回归的因变量，从上表可以看出，模型 R 的平方值 0.510，这意味着，组织公平各维度可以解释 51.0%留职意愿的变化原因。当模型进行 F 检验测试时发现，模型(F=79.827, p=0.000<0.05)，这意味其至少一项将影响留职意愿。模型公式：留职意愿=-0.049 + 0.051*程序公平 + 0.255*分配公平 + 0.202*人际公平 + 0.338*

信息公平。此外，模型的多重共线性测试表明，模型中的所有 VIF 值小于 5，这意味着没有共线问题，DW 值处于 2 附近，这表明模型没有自相关，数据之间没有关联关系，说明模型较好。具体分析如下：

程序公平的回归系数值为 0.051($t=3.067$, $p=0.002<0.01$)，意味着程序公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

分配公平的回归系数值为 0.255($t=4.882$, $p=0.000<0.01$)，意味着分配公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

人际公平的回归系数值为 0.202($t=3.090$, $p=0.002<0.01$)，意味着人际公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

信息公平的回归系数值为 0.338($t=4.860$, $p=0.000<0.01$)，意味着信息公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。

以上总结分析可知，程序公平、分配公平、人际公平、信息公平全部均会对留职意愿产生显著的正向影响关系，对模型进行 F 检验时发现模型通过 F 检验 ($F=79.827$, $p=0.000<0.05$)，也即说明模型构建有意义，模型图如下所示：

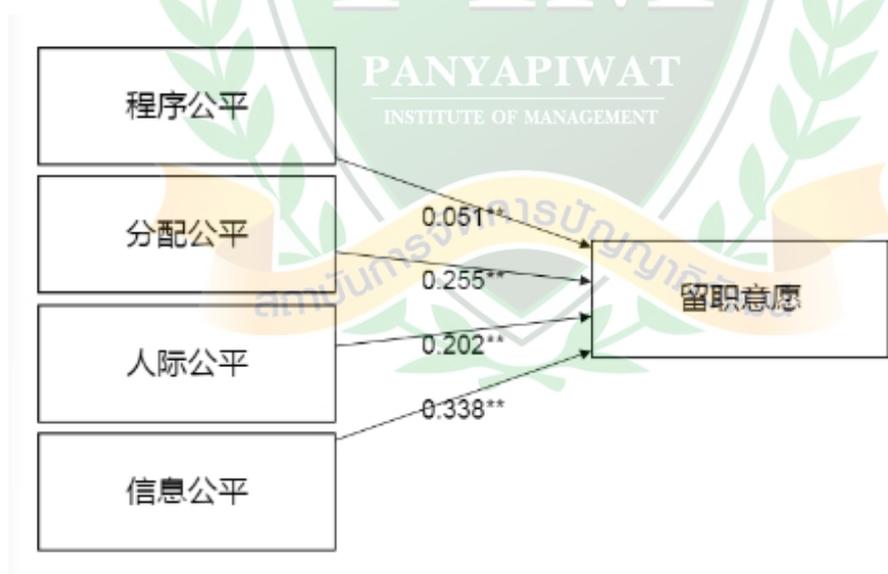


图 4.4 组织公平各维度与留职意愿模型图

用结构方程模型再次验证组织公平各维度与留职意愿之间的关系，如下表 4.20 组织公平与留职意愿的模型回归分析汇总所示：

表 4.20 组织公平与留职意愿的模型回归分析汇总

模型回归系数汇总表							
X	→	Y	非标准化 路径系数	SE	z	p	标准化路 径系数
程序公平	→	留职意愿	0.051	0.016	3.092	0.002**	0.170
分配公平	→	留职意愿	0.255	0.052	4.922	0**	0.258
人际公平	→	留职意愿	0.202	0.065	3.115	0.002**	0.164
信息公平	→	留职意愿	0.338	0.069	4.899	0**	0.276
备注：→表示路径影响关系							
* p<0.05 ** p<0.01							

从上表可知：

程序公平对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.170>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性(z=3.092, p=0.002<0.01)，因而说明程序公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。假设 H1a 成立。

分配公平对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.258>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性(z=4.922, p=0.000<0.01)，因而说明分配公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。假设 H1b 成立。

人际公平对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.164>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性(z=3.115, p=0.002<0.01)，因而说明人际公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。假设 H1c 成立。

信息公平对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 0.276>0，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性(z=4.899, p=0.000<0.01)，因而说明信息公平会对留职意愿产生显著的正向影响关系。假设 H1d 成立。

4.3.3 组织承诺与留职意愿的回归

组织承诺与留职意愿的回归，如下表 4.21 所示：

表 4.21 组织承诺与留职意愿的回归分析

线性回归分析结果 (n=312)									
	非标准化系数		标准化系数	t	p	VIF	R ²	调整 R ²	F
	B	标准误	Beta						
常数	0.252	0.229	-	1.103	0.271	-	0.559	0.555	F(3,308)=130.214,p=0.000
情感承诺	0.210	0.06	0.199	3.506	0.001**	2.26			
持续承诺	0.082	0.01	0.476	8.099	0.000**	2.414			
规范承诺	0.228	0.06	0.174	3.825	0.000**	1.44			
因变量：留职意愿									
D-W 值：2.125									
* p<0.05 ** p<0.01									

从上表可知，以组织承诺各维度作为自变量，并利用留职意愿作为作为分析线性回归的因变量，从上表可以看出，模型 R 的平方值为 0.559，这意味着，组织承诺各维度可以解释 55.9%留职意愿的变化原因。当模型进行 F 检验测试时发现，模型(F=130.214, p=0.000<0.05)，这意味其至少一项将影响留职意愿。模型公式：留职意愿=0.252 + 0.210*情感承诺 + 0.082*持续承诺 + 0.228*规范承诺。此外，模型的多重共线性测试表明，模型中的所有 VIF 值小于 5，这意味着没有共线问题，DW 值处于 2 附近，这表明模型没有自相关，数据之间没有关联关系，说明模型较好。具体分析如下：

情感承诺的回归系数值为 0.210(t=3.506, p=0.001<0.01)，表明情感承诺对留职意愿产生显著的正向影响关系。

持续承诺的回归系数值为 0.082(t=8.099, p=0.000<0.01)，表明持续承诺对留职意愿产生显著的正向影响关系。

规范承诺的回归系数值为 0.228(t=3.825, p=0.000<0.01)，表明规范承诺对留职意愿产生显著的正向影响关系。

以上总结分析可知，情感承诺、持续承诺和规范承诺对留职意愿均产生显著的正向影响关系，从上表可知，对模型进行 F 测试时发现模型通过 F 检验

($F=130.214$, $p=0.000<0.05$), 即说明模型构建有意义, 模型图如下所示:

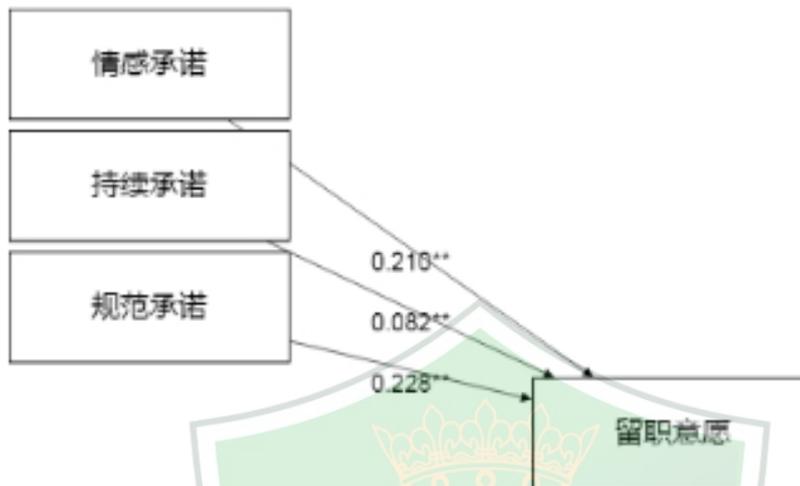


图 4.5 组织承诺各维度与留职意愿模型图

如下表 4.22 所示, 采用了结构方程模型以检验组织承诺和留职意愿之间的关系:

表 4.22 组织承诺与留职意愿的模型回归分析汇总

模型回归系数汇总表格							
X	→	Y	非标准化 路径系数	SE	z	p	标准化路 径系数
情感承诺	→	留职意愿	0.210	0.06	3.529	0.000**	0.199
持续承诺	→	留职意愿	0.082	0.01	8.151	0.000**	0.476
规范承诺	→	留职意愿	0.228	0.059	3.85	0.000**	0.174
备注: →表示路径影响关系							
* $p<0.05$ ** $p<0.01$							

从上表可知:

情感承诺对于留职意愿影响时, 标准化路径系数值为 $0.199>0$, 并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性($z=3.529$, $p=0.000<0.01$), 因而说明情感承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系, 假设 H5a 成立。

持续承诺对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 $0.476 > 0$ ，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性 ($z=8.151, p=0.000 < 0.01$)，因而说明持续承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系，假设 H5b 成立。

规范承诺对于留职意愿影响时，标准化路径系数值为 $0.174 > 0$ ，并且此路径呈现出 0.01 水平的显著性 ($z=3.850, p=0.000 < 0.01$)，因而说明规范承诺会对留职意愿产生显著的正向影响关系，假设 H5c 成立。

综上所述，模型结果图如下图 4.6 所示：

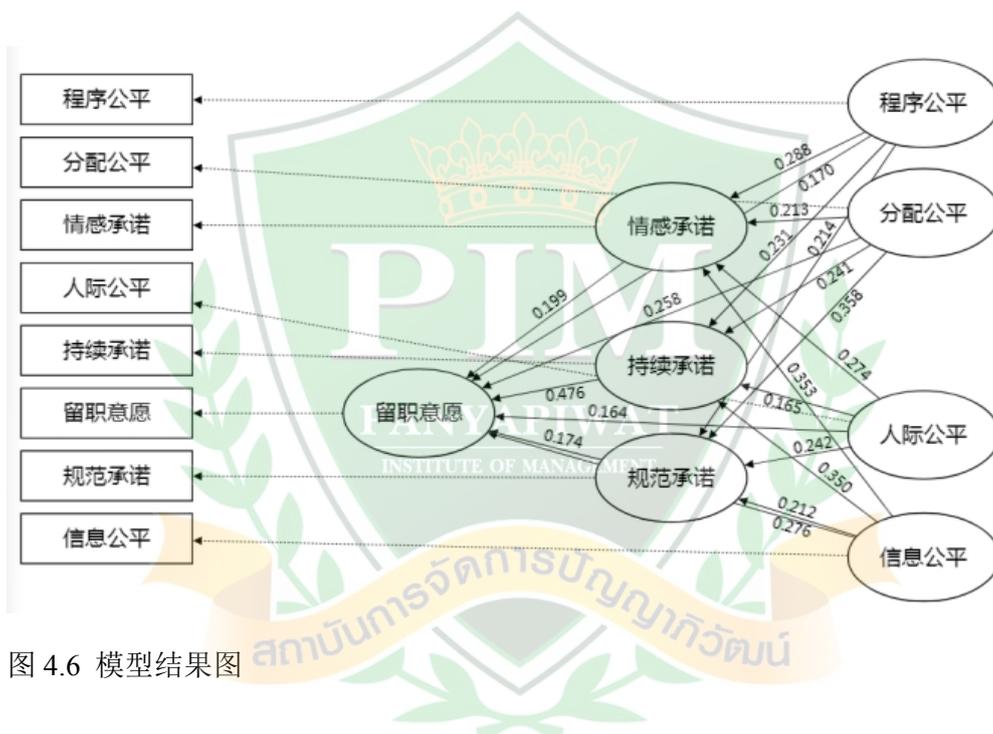


图 4.6 模型结果图

在线性回归分析的基础上，使用结构方程模型回归分析进一步核实各变量之间的关系。结构方程模型 SEM 共包括两种关系，分别是影响结构关系和测量关系；模型回归路径系数结果图表明因子或量表间的结构影响关系情况；通常使用标准路径系数值表示关系间的影响关系，如果标准化路径系数值大于 0 ，并呈现出显著性，则说明有显著影响关系，图 4.6 表明各变量之间的回归路径系数值均大于 0 ，且均呈现出显著性，可表明各变量及其子维度之间有着显著的影响关系。

4.4 组织承诺的中介作用检验

Baron 和 Kenny (1986) 提出，满足以下三种情况，变量则被认为是中介变

量，一是自变量对中介变量有显著影响（a）；二是中介变量对因变量有显著影响（b）；三是若 a 和 b（即以自变量和中介变量同时作为自变量），原自变量对因变量的显著影响减小或者消失。

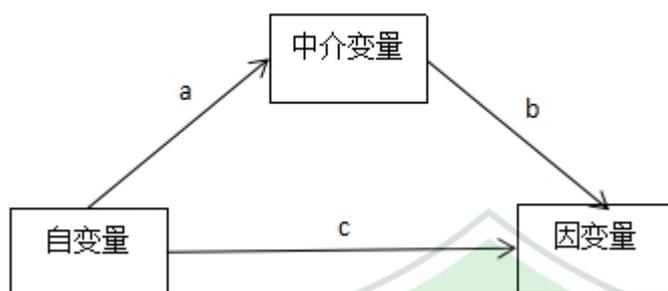


图 4.7 中介作用图示

中介变量成立需要满足以下四个条件，如图 4.7 所示：

- 一、自变量对中介变量有显著影响；
- 二、自变量对因变量有显著影响；
- 三、中介变量对因变量有显著影响；
- 四、如自变量对因变量的显著影响程度减小，则表示为部分中介，如自变量对因变量的显著影响程度消失，则表示为完全中介。

4.4.1 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介作用

表 4.23 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析

中介作用分析结果 (n=312)												
	留职意愿				情感承诺				留职意愿			
	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p	B	标准误	t	p
常数	-0.049	0.249	-0.195	0.846	-0.145	0.212	-0.682	0.495	-0.015	0.245	-0.062	0.95
程序公平	0.051**	0.016	3.067	0.002	0.081**	0.014	5.779	0	0.032	0.017	1.871	0.062
分配公平	0.255**	0.052	4.882	0	0.199**	0.044	4.487	0	0.209**	0.053	3.949	0.004

续表 4.23 情感承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析

人际公平	0.202**	0.065	3.09	0.001	0.257**	0.061	4.747	0.029	0.182**	0.072	3.151	0.005
信息公平	0.338**	0.070	4.860	0	0.410**	0.059	6.921	0	0.244**	0.073	3.319	0.003
情感承诺									0.230**	0.066	3.493	0.001
调整 R ²	0.510				0.604				0.529			
△R ²	0.503				0.599				0.521			
F 值	$F(4,307)=77.206, p=0.000$				$F(4,307)=120.576, p=0.000$				$F(5,306)=67.035, p=0.000$			
* $p<0.05$ ** $p<0.01$												

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

留职意愿=-0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

情感承诺=-0.145+0.081*程序公平+0.199*分配公平+0.257*人际公平+0.410*信息公平

留职意愿=-0.015+0.032*程序公平+0.209*分配公平+0.182*人际公平+0.244*信息公平+0.230*情感承诺

同时可以看出，加入情感承诺后，方程调整后的 R²从 0.510 上升到 0.529，△R²为 0.521 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

另外，从表 4.23 数据可以看到：

1. 当留职意愿同时对程序公平和情感承诺做回归时，留职意愿和情感承诺的回归系数值呈现出显著性，程序公平的回归系数从 0.051 下降到 0.032，而显著系数从 0.002 上升到 0.062，大于 0.05，由此可认为，情感承诺在程序公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即程序公平需要经过情感承诺影响留职意愿。

2. 当留职意愿同时对分配公平和情感承诺做回归时，留职意愿和情感承诺的回归系数值呈现出显著性，分配公平的回归系数从 0.255 下降到 0.209，而显著系数从 0.000 上升到 0.004，仍低于 0.05，由此可认为，情感承诺在分配公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即分配公平除经过情感承诺影响

留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。

3. 当留职意愿同时对人际公平和情感承诺做回归时，留职意愿和情感承诺的回归系数值呈现出显著性，人际公平的回归系数从 0.202 下降到 0.182，而显著系数从 0.001 上升到 0.005，仍低于 0.05，由此可认为，情感承诺在人际公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即人际公平除经过情感承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。

4. 当留职意愿同时对信息公平和情感承诺做回归时，留职意愿和情感承诺的回归系数值呈现出显著性，信息公平的回归系数从 0.338 下降到 0.244，而显著系数从 0.000 上升到 0.003，仍低于 0.05，由此可认为，情感承诺在信息公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即信息公平除经过情感承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。中介作用检验结果汇总图如表 4.24 所示：

表 4.24 情感承诺中介作用检验结果

中介作用检验结果汇总							
项	c	a	b	a*b	a*b	c'	检验结论
	总效应			中介效应	(95% BootCI)	直接效应	
程序公平=>情感承诺 =>留职意愿	0.051**	0.081**	0.230**	0.019	0.015 ~ 0.125	0.032	完全中介
分配公平=>情感承诺 =>留职意愿	0.255**	0.199**	0.230**	0.046	0.011 ~ 0.096	0.209**	部分中介
人际公平=>情感承诺 =>留职意愿	0.202**	0.257**	0.230**	0.065	0.012 ~ 0.096	0.182**	部分中介
信息公平=>情感承诺 =>留职意愿	0.338**	0.410**	0.230**	0.094	0.020 ~ 0.143	0.244**	部分中介
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$							

4.4.2 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介作用

表 4.25 持续承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析

中介作用分析结果 (n=312)												
	留职意愿				持续承诺				留职意愿			
	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p
常数	-0.049	0.249	-0.195	0.846	-2.872*	1.204	-2.385	0.018	0.15	0.237	0.632	0.528
程序公平	0.051**	0.016	3.067	0.002	0.400**	0.08	5.023	0	0.023	0.016	1.414	0.158
分配公平	0.255**	0.052	4.882	0	1.390**	0.252	5.514	0	0.159**	0.052	3.072	0.003
人际公平	0.202**	0.065	3.09	0.002	1.183**	0.316	3.749	0	0.12	0.063	1.903	0.058
信息公平	0.338**	0.07	4.86	0	2.500**	0.336	7.442	0	0.165**	0.071	2.315	0.021
持续承诺									0.069**	0.011	6.199	0
调整 R ²	0.51				0.664				0.565			
△R ²	0.503				0.66				0.557			
F 值	F (4,307)=79.827,p=0.000				F (4,307)=151.692,p=0.000				F (5,306)=79.334,p=0.000			
* p<0.05 ** p<0.01												

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型,分别如下：

留职意愿=-0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

持续承诺=-2.872+0.400*程序公平+1.390*分配公平+1.183*人际公平+2.500*信息公平

留职意愿=0.15+0.023*程序公平+0.159*分配公平+0.12*人际公平+0.165*信息公平+0.069*持续承诺

同时可以看出，加入持续承诺后，方程调整后的 R²从 0.51 上升到 0.565，△R²为 0.557 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

另外，从表 4.25 数据可以看到：

1.当留职意愿同时对程序公平和持续承诺做回归时，留职意愿和持续承诺的回归系数值呈现出显著性，程序公平的回归系数从 0.051 下降到 0.023，而显著系数从 0.002 上升到 0.158，大于 0.05，由此可认为，持续承诺在程序公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即程序公平需要经过持续承诺影响留职意愿。

2.当留职意愿同时对分配公平和持续承诺做回归时，留职意愿和持续承诺的回归系数值呈现出显著性，分配公平的回归系数从 0.255 下降到 0.159，而显著系数从 0.000 上升到 0.003，仍低于 0.05，由此可认为，持续承诺在分配公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即分配公平除经过持续承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。

3.当留职意愿同时对人际公平和持续承诺做回归时，留职意愿和持续承诺的回归系数值呈现出显著性，人际公平的回归系数从 0.202 下降到 0.120，而显著系数从 0.002 上升到 0.058，大于 0.05，由此可认为，持续承诺在人际公平和留职意愿之间的关系中有着完全的中介效应，即人际公平需要经过持续承诺影响留职意愿。

4.当留职意愿同时对信息公平和持续承诺做回归时，留职意愿和持续承诺的回归系数值呈现出显著性，信息公平的回归系数从 0.338 下降到 0.165，而显著系数从 0.000 上升到 0.021，仍低于 0.05，由此可认为，持续承诺在信息公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即信息公平除经过持续承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。中介作用检验结果汇总图如表 4.26 所示：

表 4.26 持续承诺中介作用检验结果

中介作用检验结果汇总							
项	c	a	b	a*b	a*b	c'	检验结论
	总效应			中介效应	(95% BootCI)		
程序公平=> 持续承诺=> 留职意愿	0.051**	0.400**	0.069**	0.028	0.031 ~ 0.162	0.023	完全中介
分配公平=> 持续承诺=> 留职意愿	0.255**	1.390**	0.069**	0.096	0.026 ~ 0.185	0.159**	部分中介

续表 4.26 持续承诺中介作用检验结果

人际公平=> 持续承诺=> 留职意愿	0.202**	1.183**	0.069**	0.082	0.014 ~ 0.124	0.12	完全中介
信息公平=> 持续承诺=> 留职意愿	0.338**	2.500**	0.069**	0.173	0.058 ~ 0.211	0.165*	部分中介
* p<0.05 ** p<0.01							

4.4.3 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介作用

表 4.27 规范承诺在组织公平与留职意愿的中介作用分析

中介作用分析结果 (n=312)												
	留职意愿				规范承诺				留职意愿			
	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p	B	标准 误	t	p
常数	-0.049	0.249	-0.195	0.846	1.826**	0.221	8.276	0.000	-0.495	0.270	-1.836	0.067
程序公平	0.051**	0.016	3.067	0.002	0.003	0.015	0.224	0.823	0.050**	0.016	3.086	0.002
分配公平	0.255**	0.052	4.882	0.000	0.269**	0.046	5.834	0.000	0.189**	0.054	3.512	0.002
人际公平	0.202**	0.065	3.09	0.002	0.182**	0.058	3.138	0.002	0.157*	0.065	2.427	0.016
信息公平	0.338**	0.07	4.86	0	0.118	0.062	1.911	0.057	0.309*	0.068	4.520	0
规范承诺									0.244*	0.064	4.02	0
调整 R ²	0.510				0.339				0.533			
△R ²	0.503				0.320				0.521			
F 值	F(4,307)=77.206,p=0.000				F(4,307)=40.062,p=0.000				F(5,306)=68.047,p=0.000			
* p<0.05 ** p<0.01												

从上表可知：中介效应分析共涉及 3 个模型，分别如下：

留职意愿=-0.049+0.051*程序公平+0.255*分配公平+0.202*人际公平+0.338*信息公平

规范承诺=1.826+0.003*程序公平+0.269*分配公平+0.182*人际公平+0.118*信息公平

留职意愿=-0.495+0.05*程序公平+0.189*分配公平+0.157*人际公平+0.309*信息公平+0.244*规范承诺

同时可以看出，加入规范承诺后，方程调整后的 R²从 0.501 上升到 0.526， ΔR^2 为 0.025 且在 0.01 的水平上显著，表明方程的拟合效果提升。

另外，从表 4.27 数据可以看到：

1.当留职意愿同时对程序公平和规范承诺做回归时，留职意愿和规范承诺的回归系数值呈现出显著性，程序公平的回归系数从 0.051 下降到 0.050，而显著系数依然是 0.002，由此可认为，规范承诺在程序公平和留职意愿关系之中的中介效应并不显著。

2.当留职意愿同时对分配公平和规范承诺做回归时，留职意愿和规范承诺的回归系数值呈现出显著性，分配公平的回归系数从 0.255 下降到 0.189，而显著系数从 0.000 上升到 0.002，仍低于 0.05，由此可认为，规范承诺在分配公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即分配公平除经过规范承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。

3.当留职意愿同时对人际公平和规范承诺做回归时，留职意愿和规范承诺的回归系数值呈现出显著性，人际公平的回归系数从 0.202 下降到 0.157，而显著系数从 0.002 上升到 0.016，仍低于 0.05，由此可认为，规范承诺在人际公平和留职意愿之间的关系中有着部分的中介效应，即人际公平除经过规范承诺影响留职意愿外，同时也直接对留职意愿起作用。

4.当留职意愿同时对信息公平和规范承诺做回归时，留职意愿和情感承诺的回归系数值呈现出显著性，信息公平的回归系数从 0.338 下降到 0.309，而显著系数依然是 0.000，由此可认为，规范承诺在信息公平和留职意愿关系之中的中介效应并不显著。中介作用检验结果汇总图如表 4.28 所示：

表 4.28 规范承诺中介作用检验结果

中介作用检验结果汇总							
项	c	a	b	a*b	a*b	c'	检验结论
	总效应			中介效应	(95% BootCI)	直接效应	
程序公平=>规范承诺=>留职意愿	0.051**	0.003	0.244**	0.001	-0.032 ~ 0.039	0.050**	中介作用不显著

续表 4.28 规范承诺中介作用检验结果

分配公平=>规范承诺=>留职意愿	0.255**	0.269**	0.244**	0.066	0.014 ~ 0.133	0.189**	部分中介
人际公平=>规范承诺=>留职意愿	0.202**	0.182**	0.244**	0.044	0.005 ~ 0.077	0.157*	部分中介
信息公平=>规范承诺=>留职意愿	0.338**	0.118	0.244**	0.029	-0.003 ~ 0.062	0.309**	中介作用不显著
* p<0.05 ** p<0.01							

依照判定中介作用的条件，如果自变量的回归系数降低至不显著水平，说明中介变量起到完全中介作用，自变量完全通过中介变量影响因变量；当自变量的回归系数降低，但仍然达到显著性水平时，中介变量只起到部分中介作用。根据以上的分析，可以认为情感承诺在程序公平与留职意愿之间起到完全中介作用，情感承诺在分配公平、人际公平和信息公平与留职意愿之间起部分中介作用，持续承诺在程序公平、人际公平与留职意愿之间起到完全中介作用，持续承诺在分配公平、信息公平与留职意愿之间起到部分中介作用，规范承诺在分配公平、人际公平与留职意愿之间起到部分中介作用，而规范承诺在程序公平、信息公平与留职意愿之间的中介作用并不显著。

综上对组织承诺的中介作用检验，情感承诺和持续承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中具有显著的中介作用，假设 H6a 和 H6b 成立。在组织公平和留职意愿之间的关系中规范承诺的中介作用不显著，假设 H6c 不成立。

4.5 实证检验小结

经过本章的实证分析，本研究的研究假设得到验证，现总结如下：

表 4.29 研究假设检验结果汇总表

编号	假设内容	检验结果
H1:	组织公平各维度对留职意愿有显著的正向影响	成立
H1a:	员工的程序公平感程度越高，其留职意愿就越高	成立

续表 4.29 研究假设检验结果汇总表

H1b: 员工的分配公平感程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H1c: 员工的人际公平感程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H1d: 员工的信息公平感程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H2: 组织公平各维度对情感承诺有显著的正向影响	成立
H2a: 员工的程序公平感程度越高, 其情感承诺就越高	成立
H2b: 员工的分配公平感程度越高, 其情感承诺就越高	成立
H2c: 员工的人际公平感程度越高, 其情感承诺就越高	成立
H2d: 员工的信息公平感程度越高, 其情感承诺就越高	成立
H3: 组织公平各维度对持续承诺有显著的正向影响	成立
H3a: 员工的程序公平感程度越高, 其持续承诺就越高	成立
H3b: 员工的分配公平感程度越高, 其持续承诺就越高	成立
H3c: 员工的人际公平感程度越高, 其持续承诺就越高	成立
H3d: 员工的信息公平感程度越高, 其持续承诺就越高	成立
H4: 组织公平各维度对规范承诺有显著的正向影响	成立
H4a: 员工的程序公平感程度越高, 其规范承诺就越高	成立
H4b: 员工的分配公平感程度越高, 其规范承诺就越高	成立
H4c: 员工的人际公平感程度越高, 其规范承诺就越高	成立
H4d: 员工的信息公平感程度越高, 其规范承诺就越高	成立
H5: 组织承诺各维度对留职意愿有显著的正向影响	成立
H5a: 员工的情感承诺程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H5b: 员工的持续承诺程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H5c: 员工的规范承诺程度越高, 其留职意愿就越高	成立
H6: 组织承诺各维度在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用	部分中介
H6a: 情感承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用	中介
H6b: 持续承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用	中介
H6c: 规范承诺在组织公平和留职意愿之间的关系中有显著的中介作用	不中介

修正后的研究模型图如下所示：

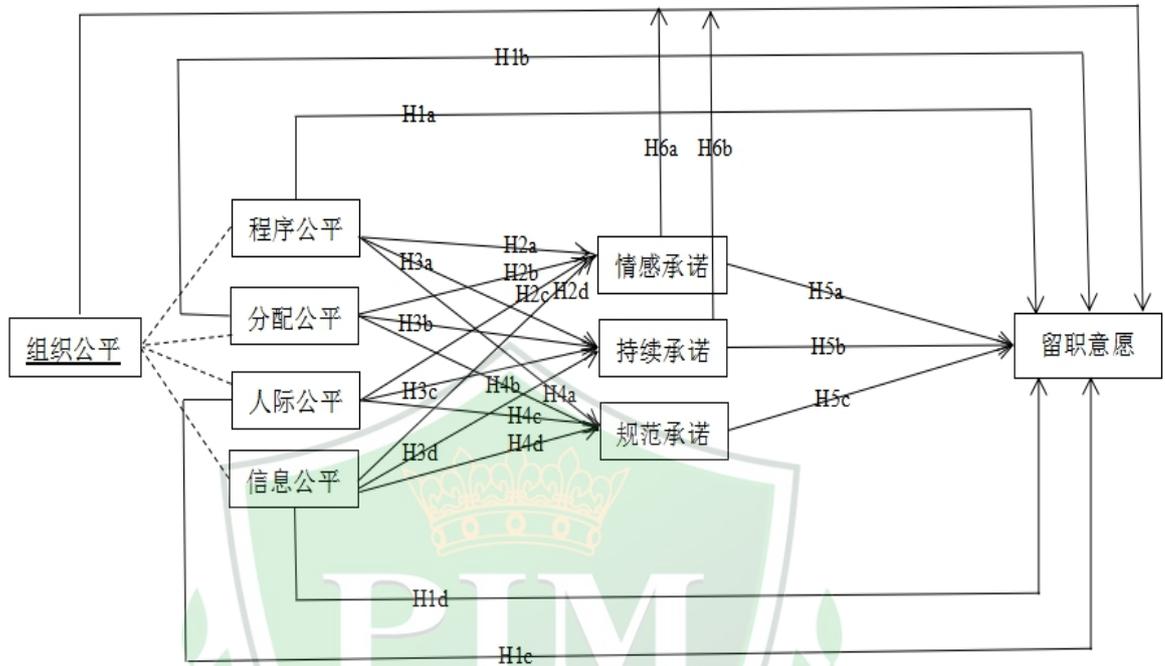


图 4.8 修正后的研究模型图

4.6 本章小结

本章首先对收集来的有效调查问卷样本进行了描述性统计，使用 T 检验和方差分析来判断人口统计变量对各测量项的影响情况，结果显示人口控制变量对各测量项并不会出现显著的差异性。然后，对组织公平、组织承诺和留职意愿之间的关系做了相关分析和回归分析。用结构方程模型检验了组织公平、组织承诺对留职意愿的影响，假设检验的结果表明：组织公平及其子维度对留职意愿之间产生显著的正向影响；组织公平及其子维度对组织承诺及其子维度维度都之间产生显著的正向影响；组织承诺及其子维度都对留职意愿之间产生显著的正向影响；另外，在组织公平对留职意愿之间关系的影响过程中，规范承诺的中介作用并不显著。

第五章 研究结论与展望

5.1 研究结论

基于上文的分析，本研究得出了如下几个方面的结论：

5.1.1 中国背景下组织公平四维度划分方式的适用性

组织公平四维度的划分方法适合中国传统文化，Colquitt(2001)的组织公平量表需调整后可用。通过正式问卷调查信效度分析结果得到，组织公平量表各维度的信度都在 0.9 以上。根据验证性因子分析结果得出：组织公平、组织承诺和留职意愿量表的 χ^2/df 均小于 3，RMSEA 均小于 0.10，GFI、NFI、IFI、CFI 均大于 0.90，拟合度较高。表明在中国文化背景的特点下，组织公平的四维度评定量表具备有较好的结构效度，即四个维度的划分方法与中国的实际情况相符合。理论基础研究和管理方法及实践活动应提高对组织公平理解的广度和深度，其四维划分方法可以作为一个参考视角，拟合度更高、更全面。

5.1.2 充实了中国汽车行业员工留职意愿的研究

不同行业或区域的群体在留职意愿上会存在不同，中国尚没有专门针对汽车行业员工的留职意愿研究，本文对中国汽车行业这方面的研究做出了有益的尝试。本研究的结果表明：组织公平和组织承诺的各子维度都与留职意愿呈正相关，其中与留职意愿有因果关系 6 个关键变量：程序公平、分配公平、人际公平、信息公平、情感承诺和持续承诺，以及情感承诺和持续承诺在组织公平对留职意愿之间的影响关系作用中起到了显著的中介作用。

中国第一台国产桑塔纳自 1983 年下线，标志着中国汽车行业 and 市场的兴起。在现代社会中，欧洲、美国、日本和韩国等多个品牌相互竞争，品牌的商店发展迅速，使我们见证了整个行业和时代的发展，标志着从计划经济向市场经济的成功过渡。30 多年来，市场充满了挑战和机遇，许多人转向汽车工业。尤其是近年来，中国汽车市场出现爆炸性增长。2019 年产销量分别达到 2572.1 万台和 2576.9 万台，居世界最大的汽车市场，生产和销售连续 11 年居世界第一位，中国汽车产业长期向好发展的趋势不会改变（中国产业信息，2020）。各商家的竞争也是日益激烈，同时人员流失问题日益严重。孔子曾说过：“不患寡而患不均，不患贫而患不安”这句话印证了收入分配制度对组织的重要性，这里的均不是平均的意思，而是公平的意思。平均并不意味着公平，也不可能支持企业的有效运

作。公平分配允许收入差异，根据一定的既定规则，所有人都受到平等待遇即可。

邓小平在 1978 年提出“家庭联产承包责任制”，简而言，就是能者多劳、少劳少得、不劳不得。这不断加强了工作人员的主动性，并确保单一劳动体的最佳效率，以及市场经济体系的结构是合理的，公平的和有效的。针对汽车行业而言，售前销售服务人员完成的任务多，薪酬也就更好；售后专业技术人员检修频次多，薪酬待遇也获得提高，针对员工而言，可以感受到工作是为了使自身更好，而企业也可以给予员工一个让员工感到诚信的服务平台。这样也能极大的增强员工继续留职的意向。

员工的留职意愿有两个层面，即积极主动层面和消极层面。从积极主动层面来看，它是就业市场成熟的表现，是提高员工市场竞争观念和优秀人才观念，反映员工个人使用价值的极大驱动力；消极层面主要反映在招聘和再培训成本的增加、工作氛围的恶变、工作绩效考核的降低、以及对企业经济效益和信誉的危害等。由于员工留职意愿的现状，我们对此问题的研究目的就是如何合理有效地控制汽车行业的离职率，提高员工继续留职的意愿，使其保持在一个合理的水平上，这有利于企业的良好发展趋势。对汽车行业员工留职意愿的研究，不但能够使管理人员准确判断与界定高离职率的原因，还能够发现企业运营中存在的一些潜在问题，从而使管理者能够采取有效的措施和行动，进行全面管理，针对问题制定出提高企业绩效的整体解决方案。

以往研究中，大部分专家和学者在研究留职意愿的问题时，都对工作满意度和组织承诺的影响表示关注。目前国外对其的研究尽管有比较系统，但其背景与中国的实际情况有一定差距，因此针对性较小，通常认为造成工作满意度低的主要根源在于员工感知到自己受到了不公正的对待，从这一根源出发更有利于揭示影响员工留职意愿的关键因素。且在中国的研究中，将组织公平与组织承诺结合起来研究留职意愿的文献并不多，因此本文进行了进一步的探索，以汽车行业的留职情况进行针对性的调查，意在为这方面研究能够起到补充的作用。

5.2 管理启示

本研究认为组织公平包括了 4 个层面的内容（程序公平、分配公平、人际公平和信息公平）。汽车行业的管理者应全面了解员工的组织公平感知，并从更全面的视角去认知员工组织公平感知的构成要素。管理者在推行内部公平氛围时，不仅要提高在薪资分配和制度执行的公平性，还要考虑管理者与其下属之间互动时的公平性，更有效、更全面的采取相应措施，提高员工的组织公平感知。其次，

管理者应注重提高员工对企业的情感认同，建立员工与企业之间的情感纽带，企业在进行文化建设时，应注重宣传“企业家庭”概念，增强员工的企业归属感。具体可行的措施和建议：1.公司可以通过工作以外的各种休闲活动来改善员工与其上级和下属之间的感情；2.组织可以实施员工关怀计划，将部分员工工作以外的生活带入公司的职权范围，以解决他们的部分担忧。

每个人都是一个独立的个体。因此，工作中所体现的价值观和责任感也各不相同。作为汽车行业，应创造良好的工作环境，保障组织成员的福利待遇，表现对成员生活的关心，提供先进的技术与培训指导，消除繁琐的工作流程。让组织成员感到关怀，增强其归属感，并使团队得以更加团结，企业的核心竞争力得以维持，便能有效的监督和控制员工的流失问题。

研究结果可以为企业制订相关人力资源措施、有效地提高员工的组织公平感知和组织承诺，从而提高员工的留职意愿，对控制和降低员工的离职提供有益的指导：

(1) 留职意愿直接体现了员工的态度和行为，对于组织的领导者来说，为了增加员工留职的意图，有必要保持公平的结果分配，并为员工提供参与程序制定的机会，从而提高过程中的公平感。在执行或决策过程中，为了增强上级对下属的真诚和礼貌等态度，尊重下属的人格尊严，增强了人际关系中的公平感，对决策结果提供了及时的反馈，并有可能全面地解释决策结果，从而提高信息的公平性。

(2) 企业必须真正以尊重组织成员的态度灌输以人为本的信息，充分意识到本组织致力于在促进本组织公平方面发挥的调解作用，以便它可以影响其组织成员留职的意愿。通过了解员工的组织承诺水平，及时解决员工认为不公平的问题，增强员工对组织的信心和依赖性。在实践中，需要建立科学的绩效评估系统和公平的奖励制度，以使员工感到自己的努力得到了正确的评估，并且这种评估提供了他们想要的奖励，从而营造了一种公平感，因此，提高员工的组织承诺水平，进而能够提高员工的留职意愿。

(3) 为提高员工的留职率，企业需要为员工创造一个稳定的工作环境；企业应该保持制度的稳定性和完善性，注重员工的参与，提高员工的程序公平感知，从而增强员工的情感承诺和持续承诺，如在制度变化太过频繁，会使员工感到困惑和不公平。员工参与企业发展战略，分配，晋升和绩效评估系统的开发以及对该系统中嵌入原则的理解将被视为是尊重和公平的，他们将学会重新思考自己的立场并理解管理者所采取和即将实行的相关措施。

(4) 管理是一个需要两方互动的过程，作为汽车行业的管理者，要学会换

位思考，真心实意的为组织成员着想，以员工的利益而定位，跟随员工的脚步，收集组织成员的想法和建议，善于发现和解决组织成员的实际困难，建立上下级的投诉和沟通系统，这样可以提高员工之间的人际平等和信息公正性，安排专门的员工来处理员工的投诉，并及时提供适当合理的解释，管理人员在解决员工问题时，应能公平公正地对待员工。并为员工提供舒适的工作环境和氛围。员工的留职意图增加了，利于企业更好的控制和降低员工的流失问题。

5.3 研究局限及展望

考虑到范围，时间和个人能力的局限性，本研究仍存在一些不足，需要进一步阐明和深入研究，具体内容如下：

(1) 影响员工留职意愿的因素可以大致分为三部分：社会，组织和个人因素。本研究探讨了组织和个体两个方面的影响，对社会环境因素没有进行分析，有研究认为外部工作机会也会对员工的留职意愿产生影响，建议今后的研究能够引进社会环境因素方面的内容，对探索员工的留职意愿做更全面更深入的研究。

(2) 由于中国汽车行业对员工留职意愿进行的相关研究较少，本文的研究结果尚需要其他更多的实证研究的支持。对被试者使用的是抽样调查的方法。因此，客观地说，抽样是一个方便的选择，需要更多的实证检验，后继研究者可以对此加以关注。



参考文献

- 陈家田. (2006). *企业雇员离职心理动因模型研究*. 硕士学位论文, 北京物资学院.
- 郭瑞. (2019). *公司研发岗员工留职意向影响因素分析和改进策略*. 硕士学位论文, 深圳大学.
- 顾琴轩, 田相庆, & 王莉红. (2008). 职业倾向对组织承诺与留职意向影响研究—以电力系统青年员工为例. *工业工程与管理*, (05), 106-112.
- 黄光国. (1986). 儒家伦理与企业组织形态. *经济社会体制比较*, (02), 61-66+5.
- 蒋军. (2008). *员工的组织公平感、组织承诺与离职倾向的关系研究*. 硕士学位论文, 浙江大学.
- 凌文铨, 张治灿, & 方俐洛. (2000). 中国职工组织承诺的结构模型研究. *管理科学学报*, (02), 76-81.
- 刘小平, & 王重鸣. (2002). 中西方文化背景下的组织承诺及其形成. *外国经济与管理*, (01), 17-21.
- 李晔, 龙立荣, & 刘亚. (2002). 组织公平感的形成机制研究进展. *人类工效学*, (01), 38-41.
- 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*, (03), 126-132.
- 李超平, & 时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, (05), 677-684.
- 李志鹏. (2006). *组织支持、心理契约、组织承诺和工作满意度的关系研究*. 硕士学位论文, 浙江大学.
- 李骏峰. (2008). *组织公平、工作倦怠与情感承诺的关系研究*. 硕士学位论文, 厦门大学.
- 陆玲玲. (2010). *基于组织支持感的组织公平感与组织承诺的关系研究*. 硕士学位论文, 苏州大学.
- 李群, 杨东涛, & 卢锐. (2015). 组织公平对新生代农民工留职意向的影响—工作满意度的中介效应. *华东经济管理*, (07), 85-91.

- 李薛超. (2019). *威权领导对90后员工组织承诺的影响*. 硕士学位论文, 首都经济贸易大学.
- 李晓楠. (2013). *新生代产业工人职业成长对留职意愿的影响研究*. 硕士学位论文, 山东财经大学.
- 孟贝. (2012). *研发人员激励因素和留职意向关系研究*. 硕士学位论文, 上海交通大学.
- 彭佳佳. (2020). *新员工入职培训对组织承诺的影响研究*. 硕士学位论文, 河南工业大学.
- 秦晓军. (2016). 工作满意度、组织承诺与离职倾向关系的研究综述. *内蒙古科技与经济*, (07), 42-44.
- 钱英. (2017). *三级医院护士留职策略研究*. 博士论文, 浙江大学.
- 邵颖. (2017). *薪酬公平对员工离职意愿的影响研究*. 硕士学位论文, 浙江工业大学.
- 陶红, & 王琳. (2010). 中文版护士留职意愿问卷的修订. *第二军医大学学报*, (08), 925-927.
- 魏纪芳. (2017). *组织公平对组织承诺的影响研究*. 硕士学位论文, 河南大学.
- 王晓瞳. (2018). *知识员工感知公平对其敬业度影响的实证研究*. 硕士学位论文, 天津大学.
- 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, 四川电子科技大学.
- 王晨阳. (2019). *组织承诺、感知义务与员工主动行为的关系研究*. 硕士学位论文, 大连工业大学.
- 王重鸣. (2000). *管理心理学*. 北京人民教育出版社, 281-381.
- 熊三清. (2019). *基于旅客感知公平的服务补救与绩效研究*. 硕士学位论文, 北京交通大学.
- 肖贵蓉, & 赵衍俊. (2017). 伦理型领导与员工离职倾向: 领导——成员交换的中介作用. *科学与科学技术管理*, (03), 160-171.
- 肖雪. (2018). *基于组织社会化的中职学生酒店实习留职意愿研究*. 硕士学位论文, 曲阜师范大学.
- 谢智红. (2007). *民营企业员工组织承诺及其与离职意向的相关研究*. 硕士学位论文, 西南大学.

- 于鹏. (2018). *心理契约对组织公平感和敬业度的中介作用*. 硕士论文, 海南大学.
- 张军成, & 凌文铨. (2011). 组织政治知觉影响离职倾向的多重中介效应比较分析. *商业经济与管理*, (01),44-51+59.
- 张勉, & 李树茁. (2001). 人口变量、工作满意度和流失意图的关系实证研究. *统计研究*, (10),51-56.
- 张玲. (2016). *知识员工组织承诺对隐性知识共享意愿影响研究*. 硕士论文, 江西财经大学.
- 赵悦含. (2018). *新员工入职培训对组织承诺影响的实证研究*. 硕士论文, 华南理工大学.
- Adams, J.S. (1965). Advances in Experimental Social Psychology Inequity in social exchange In Berkowitz, L.(Eds). *Academic Press*, (2),.
- Aquino, K. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, (3),.
- Backer, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* , (66), 32-42,.
- Bentein Kathleen, Vandenberghe Christian, Vandenberg Robert, & Stinglhamber Florence. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: a latent growth modeling approach. *The Journal of applied psychology*, (3),.
- Buchan, J. (1988). The hidden costs of the pay rise. *Nursing times*, (18),.
- Bies, R.J, & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In Lewicki, R.J. Sheppard,B.H., Bazerman, M. H. (Eds). *Research on negotiations in organizations*, (1),.
- Brian, P., Niehoff & Robert, H., Moorman. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, (3),.
- Choi Jaepil. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social

- entity justice as a moderator.. *The Journal of applied psychology*, (3),.
- Colquitt, J.A, Conlon, D.E, Wesson, M.J, & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.. *The Journal of applied psychology*, (3),.
- Cropanzano Russell, Slaughter Jerel E, & Bachiochi Peter, D. (2005). Organizational justice and Black applicants' reactions to affirmative action.. *The Journal of applied psychology*, (6),.
- David, A., Harrison, Kenneth, H., Price, & Myrtle, P. Bell. (1998). Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *The Academy of Management Journal*, (1),.
- Dean, B., McFarlin, & Paul, D., Sweeney. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*, (3),.
- Lin Wang., Hong Tao., Carol,H., Ellenbecker, & Xiaohong Liu. (2012). Job satisfaction, occupational commitment and intent to stay among Chinese nurses: a cross - sectional questionnaire survey. *Journal of Advanced Nursing*, (3),.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice: *A psychological analysis*. Hillsdale , NJ: Erlbau ,
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday,today and tomorrow. *Journal of Management*, (16),.
- Guowei Jian. (2012). Does Culture Matter An Examination of the Association of Immigrants' Acculturation With Workplace Relationship Quality. *Management Communication Quarterly*, (2),.
- Judge Timothy, A., & Colquitt Jason, A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict.. *The Journal of applied psychology*, (3),.
- Poner', L.W., Steers, R. M., & Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psycholog*, (59),.

- Karl Aquino. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (1),.
- Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, (4), 237-240,.
- Mowday, R.T., & Steers, R.w. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, (14), 224-227,.
- Maureen, L., Ambrose, Mark, A., Seabright., & Marshall Schminke. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (1),.
- Mona Mohamed Sayed Ibrahim. (2016). The Mediating Role of Psychological Ownership in the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Justice, and the Multiple Forms of Employee performance Behaviors. *European Journal of Business and Management*, (9),.
- Robert Pernick. (1994). "book-review"Organizational Justice: The Search for Fairness in the Workplace. *The Academy of Management Executive*, (1),.
- Sharon, M. Hopkins., & Bart, L. Weathington. (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, (5),.
- Scott Brent, A., Colquitt Jason, A., & Zapata-Phelan Cindy, P. (2007). Justice as a dependent variable: subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions.. *The Journal of applied psychology*, (6),.

附录 组织公平及组织承诺对留职意愿的影响

您好!非常感谢您填写这份调查问卷。在此必须跟您强调的是,您参与此项研究是基于自愿的原则,您有权选择不参与,如果您决定参与,您也可以随时撤出。

此项在线调查大约花费5分钟完成,以匿名的方式填答,您的内容将不会披露至您本人以外的其他人或企业,请根据您的真实意愿回答。为求研究正确性,请务必自行填写完整。感谢您的配合,祝您身体健康、工作顺心!

第一部分:以下表明您想继续留职的态度。请根据您的个人的感受,勾选您认为最符合想法的选项。

- | | 完全不符合 | 不太符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1.我很满意现在的公司----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2.我的个人发展期望与组织发展期望不谋而合----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3.我明年会继续留在公司----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4.我打算在公司做长期的职业发展----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

第二部分:以下表明您关于组织公平的态度,请根据您的个人的感受,勾选您认为最符合想法的选项。

- | | 完全不符合 | 不太符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2.当组织制定与我的工作有关的决策时,我对决策结果有影响力----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4.组织制定工作决策所依据的信息是准确的----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6.在我们单位,制度的实施会保持连贯性----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7.在我们单位,制度的实施不会因人而异----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8.我的薪酬反映了我在工作中的努力程度----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

9. 我的薪酬反映了我对单位的贡献-----1 2 3 4 5
10. 就我的工作量和 work 责任而言, 我的薪酬是公平合理的-----1 2 3 4 5
11. 就我的工作表现而言, 我的薪酬是公平合理的-----1 2 3 4 5
12. 组织能够有礼貌地对待我-----1 2 3 4 5
13. 组织能够考虑到我的尊严-----1 2 3 4 5
14. 组织尊重我-----1 2 3 4 5
16. 组织能够坦诚地与我进行沟通-----1 2 3 4 5
17. 组织详尽解释了与我的工作有关的决定-----1 2 3 4 5
18. 组织对工作决定的解释是合理的-----1 2 3 4 5
19. 对工作决定中的细节问题, 组织能及时与我进行交流-----1 2 3 4 5
20. 组织会根据个人的特定需求与员工进行交流-----1 2 3 4 5

第三部分: 以下表明您关于组织承诺的态度。请根据您的个人感受, 依下列各项叙述勾选您所认同的选项。

- | | 完全不符合 | 不太符合 | 不确定 | 比较符合 | 完全符合 |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. 我经常对朋友表示, 我所在的企业是个理想的工作单位----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. 为了能继续留下来, 企业让我做什么工作都可----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. 我觉得自己的价值准则和企业的很相似----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. 我自豪地告诉别人, 我是本企业的一员----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. 企业能真正激发出我的潜能, 使我取得最佳成绩----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. 我很庆幸当初选择进入了这家企业工作----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. 来这家企业工作, 是我能作出的最佳选择----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. 本企业发展前景最好, 继续留在本企业工作对自己有利----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. 在本企业, 我能够发挥自己的特长, 工作起来得心应手----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. 即使目前有更好的工作机会, 我也不想去, 因为我熟悉这里的环境和生活, 它使我感到有安全感----- | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. 我相信企业的管理者有能力, 继续留在本企业不 | | | | | |

- 会受到亏待-----1 2 3 4 5
12. 我留在本企业是因为这里的福利待遇不错-----1 2 3 4 5
13. 不继续留在这里工作，许多待遇就会被取消-----1 2 3 4 5
14. 在本企业，我能够得到大家的支持与尊重，到其他地方去，我只能是一名“新兵”-----1 2 3 4 5
15. 我留在本企业主要是由于很难找到更好的工作机会----1 2 3 4 5
16. 我觉得员工对自己的单位应该忠诚，尽自己的一切义务-----1 2 3 4 5
17. 要享受企业带来的利益，员工就必须相应地尽义务----1 2 3 4 5
18. 我留在本企业，是因为身为其中的一员，有责任这样做-----1 2 3 4 5
19. 即使别的企业对自己更有利，我觉得目前也有义务继续为本企业服务-----1 2 3 4 5

第四部分：您的基本资料

1. 性别：男性 女性
2. 年龄：30 岁以下 31-35 岁 36-40 岁 41-45 岁 45 岁以上
3. 您的文化程度：中专/高中 大专 本科 研究生/硕士或以上
4. 婚姻状况：未婚 已婚
5. 您在目前企业的工作年限：1 年以下 1-3 年 4-6 年 7-10 年 10 年以上
6. 您现在的职务/身份是：具体作业人员 一般管理或技术类人员（如文员、项目或技术工程师）基层管理人员(如主管) 中层及以上管理人员。

调查问卷到此全部结束，再次感谢您的配合！

致 谢

转眼间，在泰国正大管理学院中国研究生院度过了两年的学习时光，系统地学习了工商管理专业的各方面知识，佩服各位专业老师的学识，感谢各位老师的倾囊相授，从中我不仅学到了管理方面的知识，而且学到了很多做人、做事、做学问的道理，在此表示真挚的谢意。

毕业带来别离，在论文即将完稿之际，我要感谢我的导师农任媛教授，无论是为人还是治学，她都是我学习的榜样，在承担繁重的教学和工作任务的情况下，她时常主动关心我的学习和论文的写作进度，在论文撰写的整个过程中，从刚开始的论文选题、到开题报告、到正文撰写、到最后的批改修正，农老师都尽心尽责的提出了很多宝贵的意见，农老师指出的每一个问题，指导的每一个思路，帮助我解决了论文撰写过程中的种种困难，每一次发给老师看，老师每一次都会批改并给出修改建议，记忆尤为深刻的是有一段时间老师比较忙，但为了不影响我的进度，在凌晨 4 点还在帮我批改论文。给我感受最深的是农老师严谨治学的态度，无论从格式规范、论文要点、还是文章的结构，农老师都不厌其烦的给予我及时的帮助，使我最后能够顺利完成论文的写作。

同时，我要感谢那些在我论文写作过程中提供帮助的老师和同学，在论文未开始写作前，尚鸿雁、陈冕和王珊珊等几位教授帮助我们梳理了论文的整体结构以及注意事项，在论文数据收集和编排方面，师哥袁润昌给我提供了很多的帮助，在第一次答辩时，答辩老师们给我提出了建议和方向。这些来自老师和同学的帮助，使我少走了不少弯路，在此，表示深深的感谢！

最后衷心的感谢在百忙之中审阅论文和参加答辩的各位专家、教授！

何婷婷

二〇二一年二月十八日

声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：组织公平对留职意愿影响的实证研究—以组织承诺为中介

作者签名：

何妍婷

日期：二〇二一年二月十八日



个人简历

姓名：何婷婷
学历：硕士研究生
毕业年份：2021 泰国正大管理学院硕士学位 工商管理专业
院校：泰国正大管理学院中国研究生院
毕业年份：2011 贵州师范大学 广播电视新闻学专业
院校：贵州师范大学求是学院
职业：无
工作地点：无
E-mail: 229709911@qq.com

