

绩效、能力、职位对组织分配公平观的影响^{*}

陈曦^{1,2} 马剑虹³ 时勘^{1,2}

(¹中国科学院心理研究所, 北京 100101) (²中国科学院研究生院, 北京 100039)

(³浙江大学心理与行为科学学院, 杭州 310028)

摘要 旨在探索基于组织分配公平的认知评价和决策行为的影响因素,为此提出了不公平阈限的概念,即在追求公平和谋求自我利益的动机权衡中,个体为了追求公平而愿意放弃的最高限度的个人利益。采用最后通牒博弈和独裁者博弈的二阶段实验范式,样本量为60。结果发现,工作绩效、工作能力均对个体的不公平阈限有显著的影响;对于公平判断和基于公平的回应行为,工作绩效起着首要作用,工作能力的影响次之,再次是对方的提议数额的影响。第一阶段对方提议的分配方案对被试越有利,则第二阶段被试的回应行为越有利于对方。排除能力差别的作用之后,职位差别并未引起不公平阈限的显著差异。根据研究结果,总结出分配公平的三项原则:绩效原则、能力原则和互惠原则。

关键词 分配公平,不公平阈限,最后通牒博弈,独裁者博弈。

分类号 B849: C93

1 引言

公平问题是一个古老的伦理问题,罗尔斯提出,公平的主要问题在于社会的基本结构,是社会主要制度对基本权利和义务进行分配^[1]。亚当斯(Adams, 1965)提出的公平理论(Equity Theory)认为,个体通过检验其付出(努力,时间,认知资源等)与回报(收入,晋升,职业发展的机会等)的比例,并将此比例与他人的比例做比较,从而判断组织分配的结果是否公平。对于群体而言,同一经济社会文化体系的人们共享一套分配公平观,人们据此做出分配是否公平的判断^[2],而不同文化群体间的分配公平观会存在差异^[3],所以本研究主要探讨中国文化背景下的组织分配公平观。

公平观的结构主要有三因素模型和四因素模型,三因素即分配公平、程序公平和互动公平^[4],四因素则增加了信息公平^[5]。Cropanzano等(2001)总结了西方关于公平的研究并将其研究范式概括为两类:一类是“事件范式”(event paradigm),研究个体对事件或情境的公平判断,主要采用实验法;另一类是“实体范式”(social entity paradigm),研究对个体、团队或组织的公平评价与结果变量的关系,以问卷

法为主。目前两类研究通常是独立进行的,缺乏将两种范式整合起来的研究^[6]。

国内关于公平的研究主要采用“实体范式”。刘亚等(2003)的问卷调查结果显示组织公平感的四个维度对组织公民行为、组织承诺、薪酬满意度、领导满意度和离职意愿等都有显著的预测作用^[7]。李超平等(2003)的研究发现,组织公平对工作倦怠有较强的预测作用,其中分配公平对于工作倦怠的情绪衰竭维度影响较大^[8]。周浩等(2005)采用实验法研究了分配公平、程序公平和互动公平对结果变量的不同影响,分配公平主要影响以个人为参照的结果变量^[9]。以上研究揭示了公平在组织中的重要性,因此,对影响组织公平的因素进行探讨就尤为必要。

然而国内关于分配公平的“事件范式”的研究比较少。俞文钊(1991)提出了公平差别阈的概念,即条件不相等的人,刚刚产生公平感时的报酬比值。调查显示,工人认为其与承包者收入的比值以1:2和1:3为适宜^[10],但是俞的研究仅仅从工人角度进行调查,也没有探讨职位以外的引起收入差别的因素。余凯成等(1995)于20世纪80年代研究了大陆企业员工分配公平的影响因素,结果发现,在14个

收稿日期:2006-04-12

*国家自然科学基金资助项目(70471060)。

通讯作者:时勘, E-mail: shik@psych.ac.cn, 电话: 010-64854436

因素的实际权重排序中,对于工资和奖金的分配,职位的实际重要性分别居于第二位、第一位,绩效分别居于第五位、第四位,学历分别居于第九位、第十一位;与这些因素的理想权重排序相比,绩效和学历的实际权重低于理想权重,而职位的实际权重高于理想权重^[11]。随着经济转型,决定收入分配的因素如何变化是一个值得探讨的问题,而这种变化反映在人们的分配公平观中,就为回答这个问题提供了组织心理学的视角。舒尔茨于20世纪50年代的研究发现,健康、教育、培训和更有效的经济核算能力等,是现代收入增长的日益重要的源泉,进而提出人力资本理论,把人的健康、体力、技能和知识等看成一种资本存量,即构成未来收入增长的源泉^[12]。可见,在余的研究中构成人力资本的学历因素在当时的收入分配中只处于较低的地位。本研究选取在当时实际权重排序和理想权重差别较大的工作绩效、工作能力和职位作为自变量,探索这些因素在分配公平观中的相对地位有何变化。

在研究方法上,以往的研究通常是通过认知评价的方法对分配公平进行测量。Gilliland等人(1998)从决策理论的角度提出,做出公平评价与基于公平进行决策的机制是不同的,当个体对组织的分配是否公平做评价时,将同时考虑组织违反公平观和遵守公平观的两方面表现。而当个体基于公平决定是否采取某些行为时,则存在拒绝阈限,若组织违反公平观的程度超过了该阈限,个体将忽视组织的公平方面而表现出一系列消极行为^[13]。Robinson等(1995)发现组织不公平可以导致隐蔽的攻击、退缩行为和公开的攻击等消极行为^[14]。龙立荣等(2004)提出,以往研究忽视了不公平和公平之间的过渡^[15]。因此,组织公平的研究要更关注不公平感对行为的影响;在测量方法上,不仅要从认知评价的角度进行,还要采用决策行为指标。

博弈论的兴起为从决策角度研究分配公平提供了新的范式,其中最后通牒博弈(Ultimatum Game)和独裁者博弈(Dictator Game)是涉及分配情境的一次性博弈范式,本研究就采用这两个范式。最后通牒博弈有两个参与者,分别为提议者(Proposer)和回应者(Responder)。两个人按照一定的规则分配一定数量的钱,设为 d 。规则如下:提议者提出一个分配方案,设分配给回应者的数额为 d_1 ,分配给提议者 $d - d_1$,回应者可以接受也可以拒绝这个方案。如果回应者接受,则按此方案进行分配;如果她/他拒绝,则双方什么都得不到。在独裁者博弈中,提议者

提出分配方案并进行分配,回应者无权拒绝。根据理性人的假设,博弈结果应该是提议者提供尽可能小的数额给回应者,而回应者都将接受。然而实验结果却系统地偏离假设,个体倾向于给出接近平均的分配方案^[16]。关于实验结果主要有两种解释:一种是公平假设,即接近平均的分配结果是源于公平观,另一种是利己假设,即提议者提出平均分配的方案主要是担心过低的数额会被拒绝。为了验证这两种假设,Sanfey等(2003)对最后通牒博弈的脑机制进行了研究,发现对公平的追求对应于大脑情感区域(anterior insula)的活动,而对个人利益的追求对应于认知区域(DLPFC)的活动;这两个区域活动的强度对比决定决策结果;不公平的分配方案引发的情感区域活动强于认知区域时,被试就会拒绝方案^[17]。也就是说,决策者面临追求公平抑或个人利益的权衡,因此,我们可以把公平放在在动机的框架中进行研究。Kami等(2002)进而提出,追求公平的动机可通过个体愿意为实现公平而放弃的最多的个人利益来测量^[18],这就为测量基于公平的决策提供了行为指标。基于以上分析,本研究提出不公平阈限的概念。在最后通牒博弈中,提议者提出等间隔变动的提议数额(Offer),将回应者由接受转为拒绝时的分配方案,即回应者拒绝的最高数额定义为不公平阈限。在一定条件下,个体的不公平阈限越高,说明其愿意为公平放弃越多的自我利益,即对此条件下的公平越看重。通过比较不同因素对不公平阈限的影响大小,就可以得出该因素在分配公平观中的重要性。

总而言之,本研究的目的是探索工作绩效、工作能力和职位差别对组织分配公平的影响。实验采用最后通牒博弈和独裁者博弈两阶段范式。第一个因变量是不公平阈限,第二个因变量是公平判断,在最后通牒博弈中要求被试作为回应者对提议者的公平程度进行评价。第三个因变量是回应数额,即第二阶段被试作为独裁者博弈中的提议者,与第一阶段最后通牒博弈中的提议者进行分配时,被试所给出的分配方案。三个因变量从认知评价和行为决策两个角度对分配公平观进行研究,而且综合了“事件范式”和“实体范式”。首先观察个体对分配结果的反应,然后测量个体对分配实体(提议者)的公平评价,最后观察个体的行为反应,是两种范式的整合性研究。

2 实验一 工作绩效和工作能力的影响

2.1 目的

考察工作绩效和工作能力对不公平阈限的影响,以及绩效、能力和提议者的提议数额对公平判断和回应数额的影响。

2.2 研究方法

2.2.1 实验设计 采用 2×3 混合实验设计,工作能力有两个水平(高能力和低能力),为被试间变量,工作绩效有三个水平(个人完成的工作量分别为 30%, 50%, 70%),为被试内变量。三个绩效水平下各进行 9 轮分配,对应于 9 个提议数额。分配过程采取两阶段博弈模式。第一阶段为最后通牒博弈,程序设定的提议者随机给出提议数额,被试作为回应者,做出接受还是拒绝的决策,并对提议者进行公平判断,通过 Likert 五点量表进行测量,从 1 到 5 分别代表 1 - “非常不公平”、2 - “稍显不公平”、3 - “无法判断”、4 - “基本公平”、5 - “非常公平”。第二阶段为独裁者博弈,被试作为提议者与刚才的提议者进行分配,被试给对方的钱数作为回应数额。

2.2.2 实验程序 实验背景为电脑模拟的一家信号编译公司,编译工作是人工把图形信号输入转化为数字信号输出。被试进入实验后先进行编译工作能力测试,目的是使被试更好的融入实验情境,对之后的能力分组更信任。之后将被试随机分为高能力组和低能力组,分别“聘用”为“高级职员”和“初级职员”。随后是重复进行工作 - 反馈 - 分配过程。

首先,被试与程序设定的虚拟合作者共同完成一段编译工作,高能组被试与“初级职员”合作,低能组被试与“高级职员”合作,编译工作过程的设置是为了使被试对之后的反馈和分配过程更为投入。然后,系统对工作结果给出反馈,反馈有三种,即被试与合作者完成的工作量之比分别为 3/7、1/1 和 7/3 (顺序随机)。最后,系统提供 100 元作为报酬在被试与虚拟合作者之间进行分配。每次分配都说明被试与合作者的工作绩效比例及双方能力级别。在最后通牒博弈情境下,被试对随机顺序呈现的 9 个合作者的 9 种提议数额(10 元、20 元、……90 元)做出反应(接受或者拒绝),并对合作者进行公平判断(Likert 五点量表);之后询问被试如果由她/他分配这 100 元而对方无权拒绝(独裁者博弈范式),她/他会分配多少给对方(从等间隔的 10 元至 90 元内选择,即“回应数额”)。实验持续约 30min。

2.2.3 样本 样本为浙江大学竺可桢学院大四本科生,采用方便取样方法。样本容量为 60 人,男女各半,全部有效,随机分配至高能力组和低能力组各 30 人。

2.3 结果分析

2.3.1 不公平阈限的结果分析 根据每个绩效条件下被试对提议数额接受或拒绝的反应,计算出不公平阈限,即反应由拒绝转为接受之前的临界数额。不同工作能力和工作绩效水平下的不公平阈限的描述统计结果见表 1。

表 1 不同能力和绩效条件下的不公平阈限

级别	工作绩效					
	30%		50%		70%	
	M	SD	M	SD	M	SD
低能力组	8.667	11.958	14.333	13.566	18.000	18.080
高能力组	16.000	19.226	22.667	18.182	33.000	23.657

重复测量的方差分析结果显示,工作绩效的主效应显著, $F(2, 116) = 27.615, p < 0.001, \eta^2 = 0.323$; 工作能力的主效应显著, $F(1, 116) = 6.120, p = 0.016, \eta^2 = 0.095$; 两因素的交互作用不显著。事后检验发现,高能组的不公平阈限显著高于低能力组 ($p < 0.001$),随着工作绩效增加,不公平阈限显著升高 ($p < 0.001$)。对于不公平阈限,工作绩效的效应大于工作能力的效应。

2.3.2 公平判断的结果分析

以工作能力、工作绩效和最后通牒博弈中对方的提议数额作自变量,进行重复测量的方差分析,结果见表 2。

能力、职位和提议数额的三重交互作用边缘显著,但解释的变异很小。工作能力对公平判断的主效应显著,在一定的绩效水平下,低能力组对分配方案的公平判断 ($M = 2.8, SD = 1.207$) 显著高于高能力组的公平判断 ($M = 2.38, SD = 1.241$), $t(1618) = 7.042, p < 0.001$,即能力低的人更容易认为分配结果是公平的。

表 2 公平判断方差分析结果

变异来源	F	df	p	η^2
能力	16.366	1,58	0.000	0.220
绩效	15.721	2,116	0.000	0.213
提议数额	62.431	8,464	0.000	0.518
绩效 × 能力	0.587	2,116	0.558	0.010
提议数额 × 能力	0.658	8,464	0.728	0.011
绩效 × 提议数额	45.522	16,928	0.000	0.440
能力 × 绩效 × 提议数额	1.762	16,928	0.032	0.029

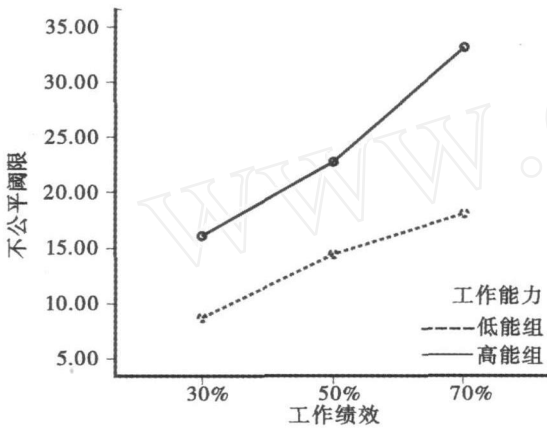


图 1 不同能力和绩效水平下的不公平界限

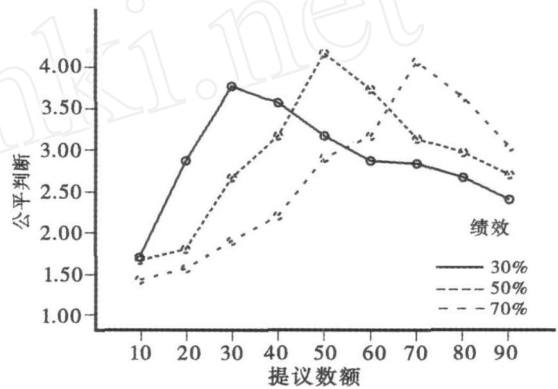


图 2 低能力组在不同绩效下对不同提议数额的公平判断

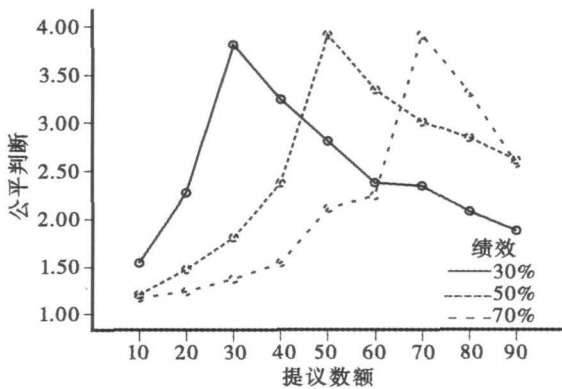


图 3 高能力组在不同绩效下对不同提议数额的公平判断

工作绩效和提议数额的交互作用显著,简单效应分析结果显示,在三个绩效水平上,提议数额的效应都显著 ($p < 0.001$);在九个提议数额水平工作绩效也都有显著作用 ($p < 0.001$)。从图中可以看出,当个人完成的工作量分别为 30%、50%和 70%时,个体相应地认为 30元、50元和 70元的报酬(相对于 100元的共同报酬)是最公平的,更多和更少的报酬都会导致公平评价降低;而且这个趋势对于不同能力水平的个体同样成立。

2.3.3 回应数额的结果分析 对高能力组和低能力组在三种绩效水平下对 9个提议数额给出的回应数额进行描述统计,结果见表 3。

表 3 不同能力和绩效条件下的回应数额

组 别	工作绩效					
	30%		50%		70%	
	M	SD	M	SD	M	SD
低能力组	60.111	19.482	47.519	16.613	33.222	12.420
高能力组	58.185	17.182	40.556	14.962	26.333	10.782

以工作能力、工作绩效和最后通牒博弈中对方的提议数额作自变量,以独裁者博弈中被试给出的回应数额作因变量,进行多元回归分析,结果见表 4。

由结果可见,在独裁者博弈中,个体决定分配给对方多少回应数额时,首先考虑双方的绩效水平,其次受到双方工作能力对比的影响,还受对方先前的提议方案的影响。提议数额和回应数额相关分析显

示,二者之间存在显著正相关, $r = 0.123$, $p < 0.001$,即对方分配给自己的数额越高,自己回应对

方的数额也越高。

表 4 回应数额的多元回归分析

预测变量	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>df</i>	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>
工作能力	0.133	0.018	29.049***	-5.259	-0.133	-6.866***
工作绩效	0.620	0.384	963.091***	-73.426	-0.606	-31.307***
提议数额	0.629	0.395	29.629***	0.081	0.105	5.443***

注:*** $p < 0.001$

根据各个绩效条件下 9 个提议数额对应的被试给出的回应数额的变异程度(标准差)进行聚类分析,可以将被试分为两类:命名为“事件取向类”和“人际取向类”。第一类人的回应数额变异较小,即给出的分配方案较稳定,“对事不对人”;第二类人的回应数额变异较大,其给出的分配方案随对方的提议数额而相应变动,也就是秉承“善恶相报”的原则。先进行层次聚类,再以层次聚类的类中心进行迭代聚类,两类人的比例为第一类 42 人,占 70%,第二类有 18 人,占 30%。可见,“事件取向类”的人占多数,“人际取向类”的人占少数。

3 实验二 职位的影响

3.1 目的

控制分配双方工作能力差别的影响,探索双方有无职位差别对不公平阈限的影响。

3.2 研究方法

3.2.1 实验设计 采用 2×2 混合实验设计,工作能力差别有两个水平,分别为正差别和负差别,即自己能力高于对方还是低于对方,作为被试间变量,高能力组对应于正差别,低能力组对应于负差别。职位差别也有两个水平:无差别和有差别,作为被试内

变量。由于实验关注的是引入职位差别对分配公平的影响,所以实验顺序为先是只有能力差别而无职位差别,后引入职位差别,且与工作能力差别一致,即高能力组作为管理者与普通职员分配,低能力组作为普通职员与管理者进行分配。

3.2.2 实验程序 实验情境与实验一相同,被试进入实验后先进行编译工作能力测试,从而随机将被试分为高能力组和低能力组,分别聘用为“高级职员”和“初级职员”。对于高能力组,被试被要求同能力低于自己的初级职员一起完成编译工作,工作完成后进入两两分配,分配环节同实验一。然后告知被试晋升为部门经理,再作为管理者与普通职员进行编译工作及报酬分配,过程同上。对于低能力组,被试被要求同能力高于自己的高级职员一起完成编译工作,工作完成后进行两两分配,分配过程同上。然后被试被告知自己作为初级职员与不同的管理者进行编译工作及报酬分配。因变量与实验一相同,仍为不公平阈限、公平判断和回应数额。

3.2.3 样本 样本为浙江大学竺可桢学院大四本科生,方便取样。样本容量为 60 人,男女各半,全部有效,随机分配至正能力差别组和负能力差别组各 30 人。

表 5 有无职位差别情况下不公平阈限的描述统计

组别	无职位差别		有职位差别	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
负能力差别(低能力组)	10.000	10.504	9.333	14.126
正能力差别(高能力组)	23.000	20.367	24.667	21.292

3.3 结果分析 重复测量的方差分析显示,工作能力对不公平阈限的组间效应显著, $F(1, 58) = 12.547$, $p = 0.001$;控制工作能力差别的效应,引入职位差别,高能力组的不公平阈限有升高趋势,低能力组的不公平阈限有降低趋势,但变化没有达到显著水平。另外,有无职位差别对公平判断和回应数额的主效应也不显著。

4 讨论

从研究结果中可以发现,工作绩效对于不公平阈限和回应数额的影响均显著,且效应量居于首位。从图 1 可见,随着工作绩效提高,个体的不公平阈限显著提高,即个体能够接受的最低报酬水平升高。从图 2 和图 3 可以看出,与工作绩效成正比例的分

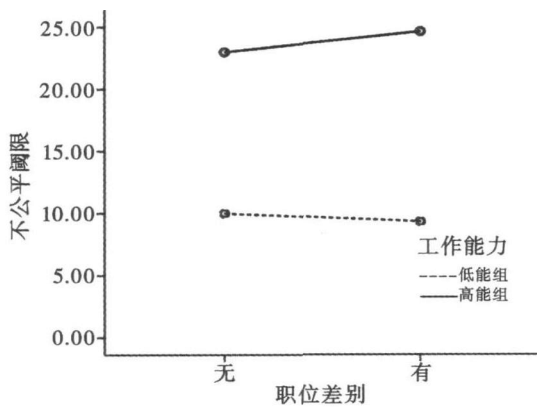


图 4 有无职位差别情况下的不公平阈限

配结果被认为是最公平的,这也支持了亚当斯的公平理论。该结果与余凯成等(1995)的结论一脉相承^[11],绩效原则是收入分配较稳定的公平规则。正如古罗马法学家乌尔庇安的经典定义——“公平乃是使每个人获得其应得东西的永恒不变的意志”^[12],公平作为一种激励规则,要通过使社会成员建立起付出与回报相统一的预期而起作用。

结果显示,对于不公平阈限和回应数额的作用居于第二位的因素是工作能力,在一定的绩效水平下,能力高的人要求更高的回报。实验二发现,排除能力差别的作用之后,职位差别并未引起不公平阈限的显著差异。这说明如果没有更高的能力作为支撑,人们倾向于认为高职位带来的高回报是不公平的。可见,能力原则成为收入分配的重要标准。从功能主义的角度分析,根据人力资本理论,人的能力已成为现代经济发展的重要因素,反映在公平观中,人们就认为高能力者应该得到更高回报。而公平作为一种激励机制,则促使人们对人力资本进行投资,通过知识和能力的提高获取更高的收益。

对回应数额的回归分析发现,个体给出多少回应数额除了受双方绩效水平和能力差别的影响,还受到对方是否公平的影响。对方的提议数额和自己的回应数额之间的正相关关系,说明分配结果公平与否会引发相应的行为反应,低于不公平阈限的分配结果会遭到个体的拒绝,以及在以后的互动过程中的报复行为;而对方分给自己的越多,个体回应对方的也越多。分配结果会影响互动行为,分配过程本身也是一个群体互动过程,在互动过程中,人与人之间遵循互惠原则。聚类分析的结果显示,约有30%的被试属于“人际取向类”,主要是遵循互惠原则确立公平标准并据此做出行为反应;而另外70%的“事件取向类”被试主要依据绩效和能力等客观

线索进行公平评价,所以,互惠原则的作用次于绩效原则和能力原则,分配公平观存在个体差异。

本研究还存在一些局限。首先,虽然模拟了组织的情境并且通过操作任务等控制使被试进入角色,实验模拟的研究方法仍不可避免的要面临外部效度的考验,所以结论仍有待现场研究进一步验证。其次,被试样本主要是大学生,使结论的可推广性受到限制。再次,本研究中的职位主要是通过指导语的标签操纵,没有涉及职位隐含的其他因素(例如权力),所以职位在分配中的作用还需要进一步研究。

5 结论

本研究提出了不公平阈限的概念,采用最后通牒博弈和独裁者博弈的实验范式,探索了组织分配过程中的公平判断和基于公平的决策的影响因素,研究结果发现:

(1)工作绩效、工作能力均对个体的不公平阈限有显著的影响;对于公平判断和基于公平的回应行为,工作绩效起着首要作用,工作能力的影响次之,再次是对方的提议数额的影响。第一阶段对方提议的分配方案对被试越有利,则第二阶段被试的回应行为越有利于对方。

(2)排除能力差别的作用之后,职位差别并未引起不公平阈限的显著差异。这说明如果没有更高的能力作为支撑,人们认为高职位带来的高回报是不公平的。

(3)根据本研究的结果,总结出分配公平的三项原则:绩效原则、能力原则和互惠原则。

参 考 文 献

- 1 Rauls J. A Theory of Justice (in Chinese). Beijing: China Social Science Press, 1988. 332~338
(约翰·罗尔斯. 正义论. 北京: 中国社会科学出版社, 1988. 332~338)
- 2 Cropanzano R, Greenberg J. Process in organizational justice: tunneling through the maze. In: Cooper C L, Robertson I T ed. International review of industrial and organizational psychology, 1997: 317~372
- 3 Greenberg J. Studying organizational justice cross-culturally: fundamental challenges. The International Journal of Conflict Management, 2001, 12(4): 365~375
- 4 Cohen C Y, Spector P E. The role of justice in organizations: a meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2001, 86(2): 278~321
- 5 Colquitt J A. On the dimensionality of organizational justice: a

- construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86: 386 ~ 400
- 6 Cropanzano R, Byrne Z S, Bobocel D R, et al Original contribution: moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 2001, 58: 164 ~ 209
- 7 Liu Ya, Long Lirong, Li Ye The unique effects of organizational justice dimensions on key organizational outcomes (in Chinese). *Management World*, 2003, 3: 126 ~ 132
(刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, 2003, 3: 126 ~ 132)
- 8 Li Chaoping, Shi Kan The influence of distributive justice and procedural justice on job burnout (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2003, 35 (5): 677 ~ 684
(李超平, 时勘. 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, 2003, 35 (5): 677 ~ 684)
- 9 Zhou Hao, Long Lirong, Wang Yan, et al The different outcome of distributive justice, procedural justice and interactional justice (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2005, 37 (5): 687 ~ 693
(周浩, 龙立荣, 王燕等. 分配公正、程序公正、互动公正影响效果的差异. *心理学报*, 2005, 37 (5): 687 ~ 693)
- 10 Yu Wenzhao Equity difference threshold and distributive fairness (in Chinese). *Behavior Science*, 1991, 1: 8 ~ 13
(俞文钊. 公平差别阈与分配公平. *行为科学*, 1991, 1: 8 ~ 13)
- 11 Yu Kaicheng, He Wei Distributive Justice of employees in Chinese enterprises (in Chinese). *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 1995, 4: 42 ~ 91
(余凯成, 何威. 中国大陆企业职工分配公平感研究. 台北: 本土心理学研究, 1995, 4: 42 ~ 91)
- 12 Zhou Qiren Enterprises in the market: a special contract of human capital and non-human capital (in Chinese). *Economic Research*, 1996, 6: 71 ~ 79
(周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约. *经济研究*, 1996, 6: 71 ~ 79)
- 13 Gilliland SW, Benson III, Schepers D H A Rejection Threshold in Justice Evaluations: Effects on Judgment and Decision - Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 76 (2): 113 ~ 131
- 14 Robinson S L, Bennett R J A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 1995, 38: 555 ~ 572
- 15 Long Lirong, Liu Ya Review and Comment on Organizational Injustice (in Chinese). *Advances in Psychological Science*, 2004, 12 (4): 584 ~ 593
(龙立荣, 刘亚. 组织不公正及其效果研究述评. *心理科学进展*, 2004, 12 (4): 584 ~ 593)
- 16 Eskander A. Fairness and self-interest: an assessment. *Journal of Socio-Economics*, 1998, 27 (2): 245 ~ 261
- 17 Sanfey A G, Rilling J K, Aronson J A, et al The neural basis of economic decision-making in the Ultimatum Game. *Science*, 2003, 300 (13): 1755 ~ 1758
- 18 Edi Kami E, Safra Z Intensity of the sense of fairness measurement and behavioral characterization. *Journal of Economic Theory*, 2002, 105: 318 ~ 337
- 19 Wang Haiming Justice, equality and humanism - moral principle system of social management (in Chinese). Beijing: Peking University Press, 2000. 3
(王海明. 公正、平等、人道——社会治理的道德原则体系. 北京: 北京大学出版社, 2000. 3)

The Effects of Performance, Competence and Position on Organizational Distributive Justice

Chen Xi^{1,2}, Ma Jianhong³, Shi Kan^{1,2}

(1 Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

(2 Graduate School of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100039, China)

(3 School of Psychology and Behavioral Sciences, Zhejiang University, Hangzhou 310028, China)

Abstract

Distributive justice is important in predicting organizational outcomes such as satisfaction and commitment. So norms of distributive justice are crucial for organizational research and practice. Distributive justice norms may vary across cultures and eras. Research on this topic in Chinese context is scarce. The economic and social reconstruction in China since the 1980s could be reflected in the change of ideology of distributive justice. This research explored the effects of three factors, performance, competence and position, on distributive justice and their variation from the 1980s to the present. Neuroscientists discovered that the pursuit of self-interest and achievement of justice could constitute conflicting motives. We proposed the concept of threshold of injustice, defined as the maximum degree of self-interest one was willing to abnegate for the sake of justice. With this concept, we could study distributive justice in a multimotive decision-making framework.

The first experiment explored the effects of work performance and competence on distributive justice, through a 2 (high vs low competence, between-subject) \times 3 (performance: finishing 30%, 50%, 70% of the work, within-subject) design. In the second experiment we examined the effect of position after controlling the effect of competence, using a 2 (high vs low competence, between-subject) \times 2 (pure competence difference vs competence plus position difference, within-subject) design. We designed a two-phase game composed of an Ultimatum Game and a Dictator Game. In the first phase, participants acted as Responders in the Ultimatum Game, deciding on accepting or rejecting the offer proposed by a virtual Proposer and evaluating fairness of him or her. In the second phase, participants' role changed to Dictator, proposing offer to the same virtual partner. Sixty Chinese undergraduate students participated in this research. Repeated ANOVA, stepwise regression and cluster analysis were used to analyze the data.

ANOVA Results indicated that both work performance and competence had significant effects on threshold of injustice, justice evaluation and feedback offer. After the effect of competence being controlled, position did not have any significant effects. Regression results showed that performance was the first predictor of distributive justice, and competence came the second. Compared with the findings in the 1980s, performance remained the primary factor in distributive justice; competence showed significant rise in distribution norms while position's significance declined. The distribution outcomes would affect feedback behaviors. Cluster analysis implied that there were individual differences in distributive justice norms. To be specific, a large proportion of people, 70% in this research, made fairness-referenced decision-making based on clues of performance and competence. However, a small proportion of people, 30% here, relied mainly on how others treated them to decide their reactions.

This research indicated that 1) performance was the primary predictor of threshold of injustice, followed by competence; 2) except performance and competence, the offer proposed by the partner also demonstrated positive influence on distributive justice perception and reactive decision-making; 3) without high competence as evidence, high position itself was not considered to be worthy of high reward; 4) individual difference existed in distributive justice referenced decision-making norms: a large proportion of people showed event-based style while a small proportion showed relationship-based style; 5) after the economic and social reform in China, the importance of performance and competence has increased, compared with position, in organizational distribution norms. Based on these results, we summarized the principles of distributive justice as performance law, competence law, and reciprocity law.

Key words distributive justice, threshold of injustice, Ultimatum Game, Dictator Game