

# 高校管理人员组织公平感、 敬业度与工作绩效的关系研究

郭广生 刘佳  
(北京工业大学, 北京 100124)

**摘要:** 为了明确高校管理人员组织公平感、敬业度与工作绩效之间的关系, 找到其工作绩效的提升路径, 建立理论模型, 设计调查问卷, 进行结构方程模型检验。研究发现, 程序公平对敬业度的三个维度均有显著正向影响, 其中对组织认同维度的影响最显著; 领导公平对敬业度的三个维度均有显著正向影响, 其中对工作投入维度的影响最明显; 分配公平对敬业度中的工作投入维度有显著负向影响; 领导公平对工作绩效有显著正向影响; 分配公平对工作绩效为负向影响但不显著; 敬业度的三个维度对工作绩效均有显著正向影响, 敬业度在组织公平向工作绩效传导的过程中发挥部分中介作用。针对以上结果给出管理建议。

**关键词:** 高校管理人员; 组织公平感; 敬业度; 工作绩效

**中图分类号:** G647 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-4038 (2022) 04-0024-11

《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》提出要建设高质量教育体系, 教育部对提升教育领域治理效能作出明确部署, 以治理体系现代化推动高质量发展已经成为教育质量提升的必由之路。高校是体现教育治理体系和治理能力现代化的前沿, 全面提升办学水平和办学质量离不开行政管理的引领、支撑和保障作用。<sup>[1]</sup> 与世界一流大学对比, 我国迫切需要通过治理能力的改进提升治理效能。<sup>[2]</sup> 大学治理可以概括为大学的组织、经营和管理模式。<sup>[3]</sup>

高校管理人员是指为学校正常运转提供服务及为教学、科研、人才培养提供规划、保障、支撑的各职能部门的员工。他们通常具备较高的学历、较高的素质, 肩负着大部分规划、组

织、协调、落实等重要职能, 其工作直接反映高校运转效能的高低和治理水平的优劣, 因此塑造一支高质量的管理队伍至关重要。但是他们的工作性质复杂, 工作过程很难监控, 工作绩效难以衡量。<sup>[4]</sup> 所以有必要分析其工作绩效的影响因素, 促进他们最大限度地发挥能量和积极性。

## 一、概念界定

组织公平感是指组织成员对与个人利益相关的各项组织制度、政策和措施等的公平感受。对组织公平感结构维度的研究呈现出四种观点: 一是单维度; 二是分配公平和程序公平两维度; 三是分配公平、程序公平和互动公平三维度;

收稿日期: 2022-03-01

基金项目: 北京工业大学人文社会科学基金项目“高校管理人员组织公平感、敬业度与工作绩效的关系研究”(011000546320507)

作者简介: 郭广生, 男, 教授, 北京工业大学博士生导师, 中央民族大学校长, 主要从事高等教育管理研究; 刘佳, 女, 北京工业大学经济与管理学院博士研究生。

四是分配公平、程序公平、人际公平和信息公平四维度。<sup>[5]</sup> 刘亚等人根据中国的文化背景,用“领导公平”代替“人际公平”,更符合中国员工人文环境,强调该维度与西方研究中人际公平的差别。<sup>[6]</sup> 本研究采用刘亚等人的观点将组织公平划分为分配公平、程序公平、领导公平和信息公平。其中,分配公平是指员工对所获报酬公正与否的知觉;程序公平是指个体所属的组织在决策时所利用的方法和过程的公平性,即达到分配结果的程序是否公平;领导公平是指在操作过程中或做决策时,领导对待下属的方式是否体现公平;信息公平是指组织或者上级是否给每个员工传达了同样的有效信息。

敬业度(work engagement)虽已成为广泛使用的术语,但尚无统一明确的概念。胡少楠和王詠进行对比整合后,将敬业度定义为“个体面对工作时产生的一种同时包含积极的情绪体验、谨慎的认知和高度激发的体能状态在内的、持久的心理行为状态”<sup>[7]</sup>。最近有研究又提出敬业度是随时间、情境变化的动态概念。<sup>[8]</sup> 对其维度的理解,国外的 Kahn 提出情感、认知、行为三维模型;<sup>[9]</sup> Bakker 等人提出活力、奉献、专注、效能四维模型。<sup>[10]</sup> 在国内,周文斌等人则把员工敬业度分为活力、奉献、专注三维度;<sup>[11]</sup> 程雪对国有企业进行研究后建立了人际友好、角色拓展、奉献牺牲、情感认同、工作活力五维度敬业度模型;<sup>[12]</sup> 曾辉和赵黎明建立了效能感、任务聚焦、积极坚持、主动参与、价值内化、活力六维敬业度模型。<sup>[13]</sup> 目前,大部分研究成果及相应的测量量表主要针对企业,对于高校这种事业单位需要根据其工作产出无形、难以量化、工作效果具有一定滞后性等特点作出调整。本研究以查淞城的“组织认同”“工作投入”“工作价值感”三维度量表为研究基础。<sup>[14]</sup>

工作绩效的含义也非常广泛,总体来说可分为结果观、行为观以及综合观三类学说。持结果观的学者认为工作绩效是员工个体的最终生产水平;<sup>[15]</sup> 持行为观的学者认为绩效是与组织发展相关的行为;<sup>[16]</sup> 持综合观的学者拓展了绩效的内涵与外延,融入了能力、态度等多方面要素。<sup>[17]</sup> 对于工作绩效的维度也有不同观点,Borman 等

人提出任务绩效和关系绩效两维度;<sup>[18]</sup> 王广新提出战略绩效、任务绩效、关系绩效三维度;<sup>[19]</sup> 韩翼提出任务绩效、关系绩效、学习绩效、创新绩效四维度。<sup>[20]</sup> 本研究以汪新艳等人的任务绩效、人际促进、工作奉献三维度量表为基础进行修改。<sup>[21]</sup>

## 二、研究假设

### (一) 高校管理人员组织公平感与其敬业度关系假设

公平理论指出员工会将自己所获得的回报与参照对象所获得的回报进行比较,一旦认为自己在组织中获得回报与作出的贡献不对称,就会通过减少努力等方式来降低积极性和效率,该理论为分配公平影响敬业度的观点提供了依据。关键心理状态模型指出员工对工作环境的感知会影响其心理意义感和安全感,继而左右其敬业水平。程序公平所针对的制度情境也是工作环境的一种特征要素,会影响工作积极性。领导公平反映了员工对其与管理者互动行为公平程度的评价,根据社会交换理论,当上级与下级以平等尊敬的态度友好相处,员工会认为组织是公平的,进而更加努力工作来回报组织,互动过程中积极的领导-成员交换关系会促进员工情感敬业。信息公平主要是指管理者是否给员工传递了应有的信息并能够帮助员工分析解决问题。当员工感受到信息公平时,他们会认为有义务好好工作来交换和回报,这种回报通过增加工作投入来实现。<sup>[22]</sup> 基于以上分析,提出假设 H1: 高校管理人员组织公平感对其敬业度产生显著正向影响。

为了精准分析组织公平感四维度对敬业度三维度产生的影响,分别假设组织公平感中的程序公平感对敬业度中的组织认同、工作价值感、工作投入三维度产生显著正向影响,对应 H1a1、H1a2、H1a3; 分配公平感对敬业度三维度产生显著正向影响,对应 H1b1、H1b2、H1b3; 领导公平感对敬业度三维度产生显著正向影响,对应 H1c1、H1c2、H1c3; 信息公平对敬业度三维度产生显著正向影响,对应 H1d1、

H1d2、H1d3。

(二) 高校管理人员组织公平感与其工作绩效的关系假设

公平理论告诉我们，员工会通过改变工作的质量和数量来维持公平感知。程序公平会强化员工对未来工作回报的信心，使其做好工作的意愿更强烈，从而提升工作绩效。刘亚等人的研究表明领导公平对除薪酬满意度以外的所有组织效果变量均有预测作用。<sup>[23]</sup> 汪新艳等人的研究表明领导公平和信息公平对员工的任务绩效和关系绩效都有直接的预测。<sup>[24]</sup> 信息公平会提升内部沟通的有效性，通过信息传递和态度传递影响个人和组织效率，从而影响工作绩效。综上，提出假设 H2：高校管理人员组织公平感对其工作绩效产生显著正向影响。分别假设组织公平感中的程序公平感、分配公平感、领导公平感、信息公平感对工作绩效产生显著正向影响，对应 H2a、H2b、H2c、H2d。

(三) 敬业度与工作绩效的关系假设

员工敬业度是正向影响工作绩效最重要的因素之一，并与工作绩效成正相关。<sup>[25]</sup> 王默凡通过对知识型员工的研究得出敬业度与工作绩效成正相关的结论。<sup>[26]</sup> 周小曼的研究指出敬业度作为员工在工作中的一种正面体验会驱动其提升绩效。<sup>[27]</sup> 仲理峰将敬业度作为内在动机证明了对

工作绩效的影响。<sup>[28]</sup> 基于此，提出假设 H3：高校管理人员敬业度对其工作绩效产生显著正向影响。分别假设敬业度中的组织认同、工作投入、工作价值感对工作绩效产生显著正向影响，对应 H3a、H3b、H3c。

(四) 敬业度的中介作用假设

敬业度作为员工的一种内在工作状态会受到外界因素的影响，而这些外界因素会通过敬业度的中介作用对工作绩效产生直接或间接的影响。马述杰的研究表明情感敬业在薪酬公平与工作绩效的关系中具有部分中介作用。<sup>[29]</sup> 黄志坚验证了敬业度为中介变量在全面报酬的整体框架下对动漫人才绩效的正向影响。<sup>[30]</sup> 基于此，提出假设 H4：高校管理人员敬业度在其组织公平感与工作绩效间起中介作用。

高校管理人员组织公平感、敬业度、工作绩效的初始假设模型见图 1。

三、研究设计

(一) 样本与程序

采用问卷调查法收集数据，以全国 50 余所高校管理人员为样本，采用李克特 5 点量表对题项进行测度，按照“非常不符合”“较不符合”“不能确定”“比较符合”“非常符合”，分别给

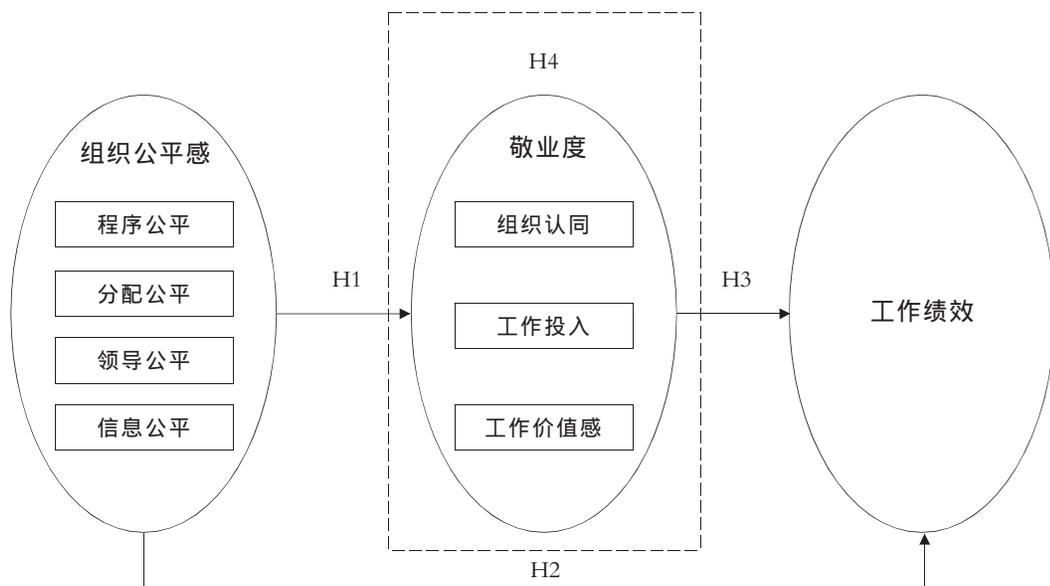


图 1 初始假设模型

予 1 到 5 的评分。研究以不记名方式进行了两次预调查。第一次预调查采用网络方式, 发放 149 份问卷, 回收有效问卷 145 份; 删除了部分跨因子项补充了部分题目后, 进行了第二次预调查, 共发放问卷 310 份, 回收 307 份。正式调查过程为了同时满足数量和质量的需求, 采用纸质与网络问卷相结合的方式, 共收回有效问卷 1173 份。从性别来看, 女性略多于男性; 从年龄来看, 调查对象主要集中在 31—50 岁之间; 半数对象拥有硕士以上学历; 普通职员和科级干部分别占总人数的 59.1% 和 19.3%, 总占比近 80%。综上, 正式调查统计情况基本与现实情况一致。

## (二) 变量测量

**组织公平感测量。**为满足题项对高校管理人员的适用性, 比较了相关量表并进行专家访谈, 以刘亚等人在对政府机关和国有企业实证研究中编制的量表为基础进行了补充修订, 经预测试调整, 删除部分内容表述相近及预测试中跨因子题项后, 正式量表为四维度 13 题项。

**敬业度测量。**以查淋城敬业度量表为基础, 运用专家访谈法收集教育管理方面专业人员及高校管理从业人员的意见, 对题项的描述进行了调整并增加部分题项, 预测试调整后, 正式量表为三维度 14 题项。

**工作绩效测量。**以汪新艳的量表为基础综合王辉工作绩效量表的部分题项, 探索性因子分析显示不适合初始多维度设计, 考虑高校管理人员工作绩效难以数量化, 关注的是最终带给服务对象的感受以及为准时、高质量完成任务所付出的努力, 包括为完成任务表现出的积极态度、热情程度、解决困难的主动性、为准时完成任务加班加点等, 任务绩效和关系绩效界限并不明晰, 可以合并为一个维度, 预测试调整后, 确定为单维度 5 题项量表。

## 四、数据分析

### (一) 量表的信度分析

采用 SPSS 24.0 进行数据处理, 组织公平感、敬业度、工作绩效量表整体 Cronbach's  $\alpha$  值分别是 0.966、0.936、0.928, 均超过 0.9, 表

明信度良好。

### (二) 量表的效度分析

#### 1. 内容效度检验

借鉴成熟量表, 针对特定研究对象进行部分调整, 与相关专家探讨并经测试得到最终问卷, 保证了内容效度。

#### 2. 架构效度检验

采用探索性因子分析进行评价, 结果如下。

##### (1) 组织公平感量表的效度检验

KMO 值为 0.947, 巴特利特球体检验 P 值小于 0.01, 可以进行探索性因子分析, 见表 1, 共提取程序公平、分配公平、领导公平和信息公平 4 个因子, 因子之间不存在交叉题项, 解释了 90.025% 的方差变异, 组织公平感量表的架构效度良好。

##### (2) 敬业度量表的效度检验

KMO 值为 0.931, 巴特利特球体检验的 P 值小于 0.01, 样本数据符合因子分析的要求。对敬业度量表的 11 个题项进行探索性因子分析(见表 2), 共提取 3 个因子, 分别命名为组织认同、工作投入和工作价值感, 解释了 80.482% 的方差变异。存在交叉现象的因子载未超过 0.5, 尚可接受, 敬业度量表的架构信度良好。

##### (3) 工作绩效量表的效度检验

KMO 值为 0.898, 小于 0.9, 样本数据不适合进行因子分析。探索性因子分析在提取主成分时仅提取出一个特征值大于 1 的主成分, 第二主成分的特征值仅有 0.504, 说明工作绩效作为单因素变量适合本研究。量表题项包括我会热情服务师生; 我会坚持克服困难的完成任务; 我会加班工作以便准时完成任务; 我会主动热情地解决困难的工作; 只谈论那些对同事或团体有益的事情。

#### 3. 效标关联效度检验

利用 Pearson 相关系数验证效标关联效度, 数据分析显示组织公平感四维度中高度显著正相关, 敬业度三维度中度显著正相关, 与量表信度良好相印证。

#### 4. 理论模型的评价和假设检验

采用结构方程模型检验组织公平感、敬业度及工作绩效三个变量间的关系。针对模型的 8

表 1 组织公平感因子载荷矩阵

	题项变量及题目	最大变异法直交转轴后的因素负荷量				共同性
		FPGP	LDGP	CXGP	XXGP	
程序公平	学校的分配有章可循			0.756		0.867
	学校薪酬分配是公开的和透明的			0.774		0.881
	学校分配制度都能得到很好地执行			0.751		0.894
分配公平	我的薪酬反映了我对单位的贡献	0.793				0.860
	与其他同事的工作表现比, 我的薪酬待遇是合理的	0.825				0.915
	与相同工作和职务的同事比, 我的薪酬待遇是合理的	0.831				0.902
	就我的工作表现而言, 我所得到的报酬是合理的	0.849				0.900
领导公平	单位领导对我没有偏见		0.781			0.863
	我的工作得到了单位领导的认可		0.866			0.915
	单位领导对我的评价是恰当的		0.825			0.918
信息公平	对分配的程序和结果有意见, 领导会给我全面地解释				0.733	0.920
	我觉得领导对分配过程和结果的解释很有道理				0.732	0.942
	领导很关心我对分配的想法, 并能够及时地与我沟通				0.761	0.925
	特征值	3.715	2.983	2.589	2.416	
	解释变异量%	28.577	22.950	19.915	18.582	
	累计解释变异量%	28.577	51.527	71.442	90.025	

注: 仅显示大于 0.4 的因子载荷

表 2 敬业度因子载荷矩阵

	题项变量及题目	最大变异法直交转轴后的因素负荷量			共同性
		ZZRT	GZTR	GZJZG	
组织认同	我很自豪告诉别人我在本所高校工作	0.847			0.837
	我对朋友高度评价我所在的高校	0.843			0.874
	我很高兴地向朋友和家人介绍我所在高校的情况	0.874			0.893
	我愿意向正在寻求高校教职的朋友推荐我的学校	0.803			0.794
工作投入	我常常不知疲倦地工作		0.837		0.822
	当我工作时, 我满脑子只有工作		0.857		0.841
	我常常很难放下手中的工作		0.823		0.794
工作价值感	我的工作具有挑战性	0.472		0.604	0.734
	我的工作很有激励性			0.771	0.812
	我在工作中感到很快乐	0.435		0.724	0.760
	我经常向学校提出一些合理化建议			0.763	0.692
	特征值	3.578	2.652	2.623	
	解释变异量%	32.529	24.108	23.846	
	累计解释变异量%	32.529	56.637	80.482	

注: 仅显示大于 0.4 的因子载荷

个构面: 组织认同、工作投入、工作价值感、程序公平、分配公平、领导公平、信息公平、工作绩效进行验证式因素分析, 数值在 0.660~0.968, 所有构面的负荷量 Std 均在 0.660~0.968 之间且达显著; 组成信度的数值在 0.888~0.962, 平均变异数萃取量在 0.725~0.893, 具有收敛效度。潜变量的 AVE 平方根均大于其自身与其他

潜变量的相关系数的绝对值, 因子间具有较好的区别效度。

AMOS 24.0 软件经过 13 次迭代模型收敛。拟合指标见表 3, 运行结果理想。

结果显示假设 H1b1、H1d1、H1d2、H2a、H2d 的回归系数不显著, 删除不显著路径对模型进行重新拟合, 最终模型如图 2 所示。

表 3 模型拟合指标

评价指标	指标标准值	本模型指标	拟合情况
$\chi^2/df$	<5	4.987	良好
CFI	>0.9	0.963	良好
TLI	>0.9	0.957	良好
GFI	>0.9	0.904	良好
NFI	>0.9	0.954	良好
RMSEA	0.05~0.08 可接受	0.058	良好
SRMR	<0.08	0.065	良好

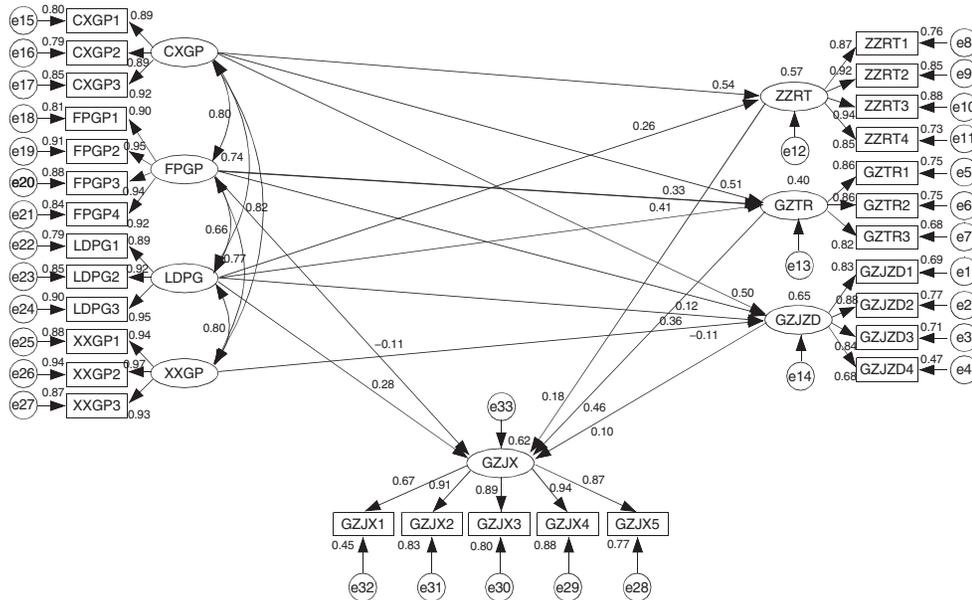


图 2 最终模型的路径系数图

表 4 模型拟合指标

评价指标	指标标准值	本模型指标	拟合情况
$\chi^2/df$	<5	4.928	良好
CFI	>0.9	0.963	良好
TLI	>0.9	0.958	良好
GFI	>0.9	0.903	良好
NFI	>0.9	0.954	良好
RMSEA	0.05~0.08 可接受	0.058	良好
SRMR	<0.08	0.065	良好

经过 11 次迭代模型收敛。表 4 显示，最终模型拟合效果良好。

结果如表 5，程序公平及领导公平对敬业度的三个维度均有显著正向影响，假设 H1a1、H1a2、H1a3、H1c1、H1c2、H1c3 成立；分配公平对敬业度中的工作投入维度有显著负向影响，H1b2 不成立；分配公平对敬业度中的工作

价值感维度的影响为正但不显著，H1b3 不成立；信息公平对敬业度中的工作价值感维度为负向影响但并不显著，H1d3 不成立，H1 得到了部分验证。领导公平对工作绩效有显著正向影响，H2c 成立，分配公平对工作绩效有显著负向影响，H2b 不成立，H2 得到了部分验证。敬业度三维度对工作绩效均有显著正向影响，

表 5 研究假设的结果

编号	原假设		非标准化 回归系数	标准化回 归系数	标准误	临界比 CR	P	检验 结果
H1a1	CXGP	→ ZZRT	0.481	0.542	0.032	14.954	***	成立
H1a2	CXGP	→ GZTR	0.477	0.510	0.053	8.981	***	成立
H1a3	CXGP	→ GZJZG	0.437	0.501	0.043	10.156	***	成立
H1b2	FPGP	→ GZTR	-0.256	-0.328	0.037	-6.832	***	不成立
H1b3	FPGP	→ GZJZG	0.084	0.116	0.029	2.913	0.004	成立
H1c1	LDGP	→ ZZRT	0.234	0.256	0.032	7.374	***	成立
H1c2	LDGP	→ GZTR	0.391	0.407	0.041	9.515	***	成立
H1c3	LDGP	→ GZJZG	0.327	0.365	0.035	9.224	***	成立
H1d3	XXGP	→ GZJZG	-0.085	-0.112	0.037	-2.319	0.02	不成立
H2b	FPGP	→ GZJX	-0.066	-0.113	0.019	-3.564	***	不成立
H2c	LDGP	→ GZJX	0.201	0.278	0.028	7.183	***	成立
H3a	ZZRT	→ GZJX	0.141	0.177	0.024	5.863	***	成立
H3b	GZTR	→ GZJX	0.347	0.461	0.022	15.817	***	成立
H3c	GZJZG	→ GZJX	0.082	0.101	0.029	2.785	0.005	成立

注：\*\*\* 代表 P<0.001

表 6 中介效应的 Bootstrap 结果

FPGP→GZJX 效应类型	效应值	Boot SE	Bootstrap 95%CI		相对效应占比
			下限	上限	
总效应	-0.119	0.023	-0.155	-0.079	
直接效应	-0.066	0.023	-0.110	-0.031	55.46%
间接效应 1 (GZTR)	-0.060	0.017	-0.091	-0.032	50.42%
间接效应 2 (GZJZG)	0.007	0.006	0.001	0.024	-5.88%
总间接效应	-0.053	0.019	-0.087	-0.020	44.54%
间接效应差距 1-2	0.053	0.019	0.020	0.087	
LDGP→GZJX 效应类型	效应值	Boot SE	Bootstrap 95%CI		相对效应占比
			下限	上限	
总效应	0.397	0.043	0.321	0.467	
直接效应	0.201	0.043	0.140	0.277	50.63%
间接效应 1 (ZZRT)	0.033	0.013	0.014	0.060	8.31%
间接效应 2 (GZTR)	0.136	0.026	0.090	0.177	34.26%
间接效应 3 (GZJZG)	0.027	0.016	0.005	0.061	6.80%
总间接效应	0.196	0.037	0.142	0.266	49.37%
间接效应差距 1-2	0.196	0.022	-0.137	-0.069	
间接效应差距 1-3	-0.103	0.023	-0.036	0.043	
间接效应差距 2-3	0.006	0.033	0.051	0.161	

H3a、H3b、H3c 成立，H3 得到了验证。

利用区间估计法中 Bootstrap 技术检验中介效应，根据间接效应分析中 95%置信区间是否包括 0 来判断中介效应是否显著。在前述结构方程模型调整的过程中，H2a、H2d 这两条路径因影响不显著被删去，说明程序公平和信息公平两

个维度对工作绩效的影响完全通过敬业度进行传递。分配公平与领导公平对工作绩效产生直接影响，同时与敬业度形成部分中介模型。

表 6 显示，分配公平对工作绩效影响显著为负，直接效应和间接效应均为负，间接效应中工作投入维度为负，工作价值感维度为正。领

导公平对工作绩效影响显著为正，间接效应中工作投入维度明显高于另两条维度，表明在间接效应中领导公平主要通过工作投入这一路径发挥促进工作绩效的作用。综上，敬业度在组织公平感与工作绩效间为部分中介，假设 H4 得到验证。

## 五、结论与讨论

第一，程序公平是影响高校管理人员敬业程度最重要的因素。从影响系数看明显高于其他路径，证明其促进作用明显，对组织认同维度的影响最为突出。分析原因可能是程序公平会使员工产生被重视的感知，心理愉悦后更相信组织的发展理念，提升组织认同；另外，程序公平让员工清楚看到付出努力与取得回报的对等关系，愿意花时间和精力投入工作；再有，程序公平带来的对未来的希望也会让员工通过自我归类提高工作价值感。程序公平对工作绩效的影响将完全通过敬业度传递。

第二，领导公平是影响高校管理人员敬业度第二重要的因素。影响系数仅次于程序公平，其中对工作投入的影响最为显著。分析原因可能是与国人看重领导人员的管理水平，尤其是德治水平有关。另外，“士为知己者死”的思想得到国人认可，成为影响人们行为方式的重要因素，所以领导能否公平地对待员工在很大程度上决定了员工投入工作的程度。

第三，分配公平对敬业度工作投入维度产生负向影响。说明高校管理人员是否会尽全力投入工作与薪酬不是正相关。分析原因一是可能与样本有关，高校管理人员作为知识分子更看重程序，只要程序公正，即使结果不理想，也可以接受；<sup>[31]</sup>二是可能与高校整体收入差别不大、没有形成明显的分配差距有关。这与部分学者得出的结论一致，马述杰、黄志坚，汪新艳等人的研究也得出相似的结果。

第四，分配公平对工作绩效产生负向影响。分析原因，一是高校管理人员整体收入水平不高，相对于较高的人力资本投入，外部公平无法体现，内部的分配机制也无法充分发挥激励

作用；二是分配公平与工作绩效之间可能与群体薪酬差距、公平差别阈相关，不是简单的线性关系。<sup>[32]</sup>

第五，敬业度在领导公平、分配公平与工作绩效间发挥部分中介作用。说明领导公平、分配公平一方面对工作绩效产生直接作用效果；另一方面体现在员工的敬业度水平上，从而间接影响工作绩效。相对程序公平和信息公平来说，领导公平、分配公平对工作绩效的影响更直接、更容易体察，同时也会伴随部分长期隐蔽影响。

## 六、管理建议

(一) 将程序公平的提升作为完善激励机制的重要环节

1. 通过加强顶层设计提升建章立制的科学性  
高校一般都有制度体系，需要完成的是从有没有到好不好的转变。大学治理从某种意义上讲就是制度和人的互动，制度的设计与供给是基础。<sup>[33]</sup>提升制度的科学性，首先要提升政策制定者即绩效管理的专业化水平，用专业的人做专业的事，通过源头把关、加强培训等方式做到人岗匹配。另外，在制度制定的过程中要扎根基层，加强调查研究，考虑不同应用场景，细致统筹谋划，保证制度的指导性和操作性。

2. 通过扩大员工参与体现制度生成的民主性  
大学是典型的利益相关者组织，要让利益相关者体会到他们可以共同控制决策制定。<sup>[34]</sup>应赋予员工足够的知情权和参与权，将参与性、透明性、开放性作为提高大学治理效率和效益的要素。<sup>[35]</sup>扩展人性化措施，坚持民主集中，征求意见务实到位，提升决策的代表性。

3. 通过规范流程严格监督强化制度执行的有效性

有效性是善治的普遍特征，大学善治的直接价值追求只能也必须是有效性，否则治理将失去意义。<sup>[36]</sup>保证有效性必须增强制度的执行力，推进流程化、标准化，增加节点协调，促进各环节顺畅衔接。制度执行过程充分公开，

结果及时公示，保证客观公正。用好专业及群众两种监督力量，将权力的运行置于阳光之下。

(二) 将理念更新作为提升领导公平和信息公平的关键路径

通过领导素质的拓展体现管理的人性化水平。领导作风是影响员工敬业度的重要因素，领导行为会激发员工积极的工作态度和良好的心理状态。公平理论强调，领导在传达决策结果时要表现出诚实、尊重和关心，并给出必要的解释。对哥伦比亚大学等调研发现他们均要求直属上级与行政人员定期进行沟通，交流工作进展、下一步工作部署等，帮助员工清除工作中的障碍，明确方向，创造有利于提升工作绩效的条件。<sup>[37]</sup> 高校领导，尤其是与员工接触密切的中层领导，应加强沟通，以平等和尊重的态度对待员工，让员工感受到组织的关怀和温暖。通过领导的开明和智慧，营造和谐公平的组织氛围。

(三) 将争取政策与改革机制作为唤醒分配公平效力的激活手段

1. 通过争取政策支持增加高校管理人员外部公平感

本研究数据显示，“我的薪酬反映了我对单位的贡献”“就我的工作表现而言我所得到的报酬是合理的”两题项得分最低，说明高校管理人员对分配公平并不满意。有学者调研了美国世界一流大学的薪酬体系特征，发现他们的薪酬设置都强调外部竞争性，远超其他行业。<sup>[38]</sup> 按照人力资本理论，人力资本与其他资本一样，投资也要讲回报，高校管理人员的人力资本投资较多，收入体现出人力资本的价值才能达到公平。高校应积极争取政策，呼吁加大对高等教育人员经费的投入。

2. 通过优化分配体系增加高校管理人员内部公平感

在本研究中，“与其他同事的工作表现比我的薪酬待遇是合理的”“与相同工作和职务的同事比我的薪酬待遇是合理的”得分相对较低，说明学校的内部分配不尽合理。管理者应着重从增加内部公平的角度完善内控体系，从考核体系科学化开始体现公平、合理，真正做到多

劳多得、优劳优得。充分利用公平差别阈理论，拉开合理收入差距，体现内部公平。

(四) 将价值引导与文化建设作为提升公平感知的应有之义

一是通过增加人文关怀，建立有效引导，让职工容易感受到组织公平。组织公平一方面体现为客观状态的公平，另一方面体现为员工自身对组织公平与否的主观感知。大学治理的重心是“人的因素”与“软治理”，<sup>[39]</sup> 可以采取宣传、学习等方式提升员工的认知，使其认识到绝对的公平很难实现，多包容和理解，在理想和现实间取得平衡，建立客观理性的公平概念。

二是通过强化组织认同，增加文化感染，提升工作价值感。组织文化塑造可以为大学治理提供更广阔的视角，文化是组织成员所共享的理念、思想、信念、期望、态度、价值观等，<sup>[40]</sup> 可以从这些方面让员工更好地了解组织目标。通过价值观的塑造，共同奋斗理念的引导，积极组织文化的营造，美好愿景的期许凝聚共识，让职工自觉自发地提高工作投入、组织认同、工作价值感。

研究不足：第一，研究没有纳入控制变量，未来可以尝试将性别、年龄、职位等作为控制变量以获得更稳健的结果；第二，只采集单一时间点数据，没有进行后续跟踪，未来可继续调研，验证研究结论的有效性并提高成果的可推广性。

#### 参考文献：

- [1] 念潮旭. 高校行政管理人员胜任力研究——基于教育治理体系和治理能力现代化视域[J]. 福建师大福清分校学报, 2020 (4): 89-94.
- [2] 张丽娜. 何以提升大学治理效能——基于4所世界一流研究型大学治理关键要素的比较分析[J]. 中国高教研究, 2021 (5): 36-42.
- [3] HONG M. Public university governance in China and Australia: a comparative study [J]. Higher education, 2018 (4): 717-733.

- [4] 王旭. 高校行政管理人员绩效考核探析 [J]. 当代教育实践与教学研究, 2019 (21): 96-97.
- [5] COLQUITT J A, CONLON D E, WESSON M J, et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research [J]. Journal of applied psychology, 2001 (3): 425-445.
- [6] [23] 刘亚, 龙立荣, 李晔. 组织公平感对组织效果变量的影响 [J]. 管理世界, 2003 (3): 126-132.
- [7] 胡少楠, 王詠. 工作投入的概念、测量、前因与后效 [J]. 心理科学进展, 2014 (12): 1975-1984.
- [8] 郭文臣, 曹启含. 员工敬业度研究的元分析 [J]. 大连理工大学学报 (社会科学版), 2022 (2): 37-48.
- [9] KAHN W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. The academy of management journal, 1990 (4): 692-724.
- [10] SCHAUFELI W B, BAKKER A B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study [J]. Journal of organizational behavior, 2004 (3): 293-315.
- [11] 周文斌, 张萍, 蒋明雅. 中国企业新生代员工的敬业度研究——基于薪酬满意度视角 [J]. 经济管理, 2013 (10): 77-90.
- [12] 程雪. 国有企业员工敬业度的实证研究 [D]. 武汉: 华中农业大学, 2009.
- [13] 曾晖, 赵黎明. 企业员工敬业度的结构模型研究 [J]. 心理科学, 2009 (1): 231-235.
- [14] [22] 查淞城. 企业员工敬业度结构建模研究 [D]. 广州: 暨南大学, 2007.
- [15] TUTEN T L, NEIDERMEYER P E. Performance, satisfaction and turnover in call centers: the effects of stress and optimism [J]. Journal of business research, 2004, 57 (1): 26-34.
- [16] BORMAN W C, MOTOWIDLO S J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research [J]. Human performance, 1997 (2): 99-109.
- [17] 瞿皎皎. 中国国有企业员工组织政治知觉对工作绩效的影响机制研究 [D]. 天津: 南开大学, 2014.
- [18] BORMAN W C, MOTOWIDLO S J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [C] //SCHMITT N, BORMAN W C. Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.
- [19] 王广新. 组织情境下管理者人格特质和工作绩效关系研究 [D]. 长春: 吉林大学, 2005.
- [20] 韩翼. 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究 [D]. 武汉: 华中科技大学, 2006.
- [21] [24] 汪新艳, 廖建桥. 组织公平感对员工工作绩效的影响机制研究 [J]. 江西社会科学, 2007(9): 152-156.
- [25] 于桂兰, 徐泽磊. 科技研发人员敬业度对其工作绩效的影响研究 [J]. 科技管理研究, 2019 (10): 125-132.
- [26] 王默凡. 知识型员工天职取向、员工敬业度与工作绩效关系研究 [D]. 北京: 首都经济贸易大学, 2014.
- [27] [31] 周小曼, 温碧燕, 陈小芳, 等. 酒店员工正面心理资本、敬业度与工作绩效的关系研究——基于师徒制的视角 [J]. 旅游学刊, 2019 (9): 57-69.
- [28] 仲理峰, 王小明, WAYNE S J, 等. 高绩效人力资源实践对员工工作敬业度和工作绩效的影响: 社会交换视角 [J]. 中国人力资源开发, 2018 (5): 96-107.
- [29] 马述杰. 薪酬公平、员工敬业度与工作绩效关系研究 [D]. 济南: 山东大学, 2018.
- [30] 黄志坚. 动漫人才全面报酬、敬业度和绩效之间的作用关系 [J]. 科技管理研究, 2013 (4): 166-170.
- [32] 余璇, 陈维政. 薪酬差距与公平差别阈差异对员工心理和行为的影响——基于员工“分配公平感”“任务绩效”和“偏离行为”的实证检验 [J]. 西部论坛, 2017 (2): 107-115.
- [33] [39] 李立国, 王梦然. 制度与人: 大

学治理的建构与演进 [J]. 中国高教研究, 2021 (9): 10-17.

[34] [36] 李维安, 王世权. 大学治理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.

[35] 王绽蕊. 中国特色大学治理评价指标体系构建研究 [J]. 北京工业大学学报 (社会科学版), 2020 (3): 20-28.

[37] 方振邦, 刘琪. 美国高校行政人员绩效管理: 标准、程序与结果应用 [J]. 国家教育行

政学院学报, 2019 (6): 89-95.

[38] 柯文进, 姜金秋. 世界一流大学的薪酬体系特征及启示——以美国 5 所一流大学为例 [J]. 中国高教研究, 2014 (5): 20-25.

[40] 李立国. 什么是好的大学治理: 治理的“实然”与“应然”分析 [J]. 华东师范大学学报 (教育科学版), 2019 (5): 1-16.

(责任编辑 吴潇剑)

## Research on the Relationship among Organizational Justice, Engagement and Job Performance of University Administrators

Guo Guangsheng Liu Jia

**Abstract:** In order to clarify the relationship among organizational justice, engagement and work performance of university managers, and find an effective way to improve the work performance of university manager. Establish the theoretical model, design the questionnaire and test the structural equation model. It is found that procedural justice has a significant positive impact on the three dimensions of engagement, among which the impact on the dimension of organizational identity is the most significant; Leadership equity has a significant positive impact on the three dimensions of engagement, among which the impact on the dimension of work engagement is the most obvious; Distributive justice has a significant negative impact on the dimension of work engagement; Leadership justice has a significant positive impact on job performance; Distributive justice has a negative impact on job performance, but it is not significant; The three dimensions of engagement have a significant positive impact on job performance. Engagement plays a partial intermediary role in the transmission from organizational justice to job performance. Management suggestions are given for the above results.

**Key words:** University administrators; Sense of organizational justice; Engagement; Job performance