

受評者對績效評核的程序正義知覺之前因及其影響

羅新興
國防大學

戚樹誠
台灣大學

黃國隆
淡江大學

論文編號：1630

收稿 2002 年 5 月 1 日。第一次修正 2003 年 2 月 26 日。第二次修正 2004 年 3 月 3 日。第三次修正 2004 年 4 月 26 日。正式接受 2004 年 6 月 8 日

本研究以企業員工的績效評核為研究系絡，探討受評者對績效評核的程序正義知覺之前因及其影響。問卷調查了 30 家台灣企業的員工，回收 324 份有效問卷，資料分析結果獲得以下研究發現：1. 受評者知覺到績效評核準則的有效性愈高，則他愈知覺到績效評核的過程具有形式正義與互動正義。2. 受評者知覺到主管在績效評核過程愈表現政治行為，則他愈不會知覺到績效評核的過程具有形式正義與互動正義；但是受評者知覺同事在績效評核過程表現政治行為，與形式正義知覺及互動正義知覺無關。3. 受評者知覺到績效評核的過程愈具有互動正義，則他的組織承諾與主管信任均愈高；而受評者對績效評核的形式正義知覺與組織承諾及主管信任均無顯著關聯性。本研究並針對研究發現在理論發展與管理實務意涵進行討論。

關鍵字：程序正義；績效準則；政治行為；組織承諾；主管信任

緒論

為了瞭解員工所表現的工作行為是否滿足工作要求，並確保員工的績效行為與組織目標產生聯結，組織通常會定期對員工實施績效評核 (performance appraisal)。一方面，組織可以運用績效評核的結果，做為員工獎酬、升遷、輪調與訓練發展等人力資源管理決策的依據；另一方面，組織也可以透過績效評核的機制，不但可以避免員工怠忽職責，也可以經由設定適當的績效評核準則，以引導員工朝向正確的方向而努力，

同時，也可以經由建設性的績效回饋以改善員工的績效。總之，績效評核除了具有「組織管理」的意義外，同時也具有「人員發展」的功能(Chu,1998)。

由於績效評核結果攸關員工的薪酬或生涯發展，因此受評者通常希望獲得公平合理的績效評核結果，也因此受評者通常會期望績效評核的制度是有效的，並且期望績效評核的執行過程是公正的。也就是說，受評者期望組織所進行的績效評核過程應該具有程序正義 (procedural justice)。例如在績效評核之前預先告知受評者應有的績效表現以及評核項目標準，績效評核的過程中應該讓受評者有公平的機會參表達意見，受評者也應該在不滿績效評核結果時能有申訴管道；此外，受評者應能獲得評核者的決策說明，以確認評核者是依據受評者實際績效的證據，來判斷其應獲得的績效評核結果，以及受評者在績效評核的過程中應該受到公正的對待與合理的尊重(Folger et al., 1992)。

上述績效評核的程序正義包括預告、參與、申訴等形式正義(formal justice)的內涵，以及論證、尊重等互動正義(interactional justice)的內涵(Greenberg,1990；

作者羅新興為國立國防大學國防管理學院企業管理學系副教授，地址：台北縣中和市民安路 150 號，電話：(02)22222137 轉 8565，傳真：(02)22250488，E-mail：lss160@rs590.ndmc.edu.tw。戚樹誠為國立台灣大學商學研究所教授，地址：台北市羅斯福路四段一號，電話：(02)23630231 轉 2942，傳真：(02)23625379，E-mail：n136@mba.ntu.edu.tw。黃國隆為淡江大學管理科學研究所教授，地址：台北縣淡水鎮英專路 151 號，電話：(02)86313221，傳真：(02)86313214，E-mail：118538@mail.tku.edu.tw。作者衷心感謝三位匿名評審提出的寶貴意見。特此致謝。

Folger & Cropanzano,1998)。就這些內涵來看，受評者對績效評核的程序正義知覺至少與二項因素有關，一是與績效評核準則特性有關的制度面因素，例如績效評核準則的具體性可能會影響受評者對評核制度客觀性的知覺，從而影響其程序正義的知覺；二是與績效評核過程有關的執行面因素，例如在績效評核過程中受評者若發現評核主管表現出特定政治行為，也可能影響他對績效評核的程序正義知覺。因此，學者指出績效評核的程序正義包括制度程序正義(system procedural justice)及評核者程序正義(rater procedural justice)二者(Erdogan et al., 2001)。

本研究的主要動機在於了解受評者對績效評核過程所產生的程序正義知覺，究竟受到哪些因素的影響，以及受評者對績效評核的程序正義知覺，分別與組織承諾及主管信任又有何關聯性。具體的研究目的包括探討績效評核準則有效性以及受評者的主管與同事在評核過程中表現之政治行為，分別如何與受評者形式正義知覺及互動正義知覺產生關聯；而受評者的形式正義知覺與互動正義知覺又分別如何影響受評者的組織承諾以及主管信任。

文獻探討與研究假設

績效評核的程序正義

以下文獻探討首先從程序正義的文獻發展來歸納「程序正義」內涵，並以 Folger 等人(1992)所提出的績效評核正當程序(duo process)概念來整合「績效評核的程序正義」內涵。其次，從相關實證文獻推論績效評核正義知覺的影響因素。

程序正義

早期的組織正義理論是將社會正義的概念應用於組織，試圖推導組織中的一般性正義原則及其影響，當時焦點放在探討資源分配結果的合理性問題，學者稱為分配正義(distributive justice)，亦即探討人們對於分配結果不正義知覺的形成原因以及如何降低知覺分配不正義的狀態(Greenberg, 1987a)。Stouffer 等人(1949)提出的相對剝奪理論(theory of relative deprivation)、Homans(1961)提出的分配正義理論(distributive justice theory)以及 Adams(1965)提出的公平理論(equity theory)

均試圖對此相關問題提出解釋。至於人們如何獲致正義的分配結果，Leventhal(1976)提出正義判斷模型(justice judgment model)以及 Lerner(1977)提出正義動機理論(justice motive theory)進行解釋。

相對於決策結果的合理性，決策過程的合理性是組織正義學者關注的另一個焦點，學者稱之為程序正義。程序正義包含形式正義與互動正義二個內涵(Greenberg,1990)，形式正義認為當事人應對於決策過程及決策結果具有相當控制力(Thibaut & Walker, 1975)，以及決策過程應秉持程序正義原則(Leventhal et al., 1980)；互動正義則指出當事人在決策過程中應受到尊重及獲得合理的決策說明(Bies & Moag,1986)，意即互動正義包括人際對待(interpersonal treatment)與決策說明(explanations)二個內涵(Folger & Cropanzano(1998))。

績效評核的程序正義

由於程序正義是一個高抽象層次的概念，在懲罰、升遷、裁員或績效評核等不同的決策情境會有不同的實際意涵。Folger 等人(1992)將程序正義概念結合至績效評核的系絡中，歸納提出績效評核的正當程序(duo process)，包括充分預告(adequate notice)、公平的發言機會(fair hearing)以及依據證據判斷(judgment based on evidence)，充分預告是指受評者在事前被充分告知受評項目及被期望表現的績效水準，公平的發言機會是指受評者在評核過程中具有雙向溝通的公平參與機會，依證據判斷則是指評核者依據受評者實際績效證據來判斷其應得之評核結果。此外，Korsgaard & Roberson(1995)指出參與溝通與發言(voice)是重要的程序正義內涵。由於績效評核同時具有組織管理與人員發展的雙重目的，因此本研究認為提供建設性績效回饋以提升員工績效，也是屬於績效評核的正當程序之一，Folger & Cropanzano(1998)指出主管的績效評核面談應該要做到支持的 (be supportive)、參與的 (be participative)、提供發展性資訊 (developmental information)及建設性的批評(constructive criticism)，才符合互動正義的原則。

綜合上述文獻，本研究將績效評核的程序正義要素歸納為：1.形式正當性：係指決策過程依據正當程序來進行的合理程度；2.論證合理性：係指決策理由具有證據支持以及符合邏輯理性的合理程度；3.互動建設性：係指

決策當事人在互動過程中獲得尊重與誠實對待的合理程度。第一要素意指制度面的形式正義內涵，後二項要素則屬於執行面的互動正義內涵。故本研究定義績效評核的程序正義為「績效評核過程具備形式正當性、論證合理性與互動建設性的合理程度」。換言之，具備程序正義的績效評核決策應該是合法、合理、合情的過程。

績效評核的程序正義知覺之影響因素

在正義知覺的心理學解釋中，參考認知理論 (Referent Cognition Theory ; RCT Folger,1986 ; 1987) 認為，當個體把既有的事實與更有利的選擇進行比較時，他會對既有的事實賦予不公平的評價。換言之，若個體認知架構中存在一個可以導致更有利結果的替代方案時，則他會知覺目前的狀態是不正義的。依據參考認知理論，人們會透過參考認知、論證及改善可能性三者進行心智模擬。首先，參考認知是指將一個想像的情境或替代解作為比較的標的。其次，人們會論證既有決策結果或決策過程的合理性。最後，人們會評估現況改善的可能性，假如人們相信組織能夠改變，則對既有的決策結果或決策過程不必然會產生不滿，反之，若人們認知到現況缺乏改善的機會，則可能引發負面的態度與行為。參考認知理論解釋了人們如何比較既有決策結果與想像的決策結果，以及決策改善的可能性與人們的態度及行為的關聯性。就參考認知理論而言，正義概念的形成本源於人們將實際現象與參考架構比較的結果。質言之，分配正義知覺源於個體將自己的分配結果與參考標的分配結果進行比較而產生；程序正義知覺則是源於個體將所觀察的實際決策過程與參考的決策過程進行比較而形成。從自利的觀點而言，所謂「參考的」決策過程也就是心理模擬能夠讓自己獲得更佳分配結果的決策程序，在績效評核的系絡中，有哪些過程相關因素會影響到受評者獲得更有利的評核結果，這些因素即可能影響其程序正義知覺。

有關影響受評者正義知覺的實證研究，Landy 等人 (1978)及 Landy 等人(1980)即指出「主管知識」是影響績效評核正義知覺的重要因素，Fulk 等人(1985)進一步指出「主管知識」不僅會直接影響正義知覺，還會分別經由「主管信任」與「績效發展計畫」的中介而影響正義知覺。Greenberg(1987c)則建議主管應建立完整的工作日誌來作為績效評核的依據。換言之，評核者能夠提

供合理的績效證據，才能使得受評者認為績效評核是「對事不對人」。

主管針對員工進行績效評核的過程包括 (Oliver,1985):1.確認標準；2.與員工溝通標準；3.衡量員工績效；4.比較績效與標準；5.評核員工績效；6.與員工溝通評核結果；7.將評核結果做為決策及發展的依據。由於程序正義包含了制度要素與社會要素 (Greenberg,1990 ; Folger & Cropanzano,1998)，績效評核的程序正義包含了制度程序正義(system procedural justice)及評核者程序正義(rater procedural justice)二個要素(Erdogan et al.,2001)。因此，本研究認為受評者對績效評核的程序正義知覺至少與二項因素有關，一是與績效評核準則特性有關的制度面因素，二是與績效評核執行過程有關的社會面因素。本研究針對二者對於績效評核程序正義知覺的影響，分別進行假說推論如下：

績效評核準則特性對程序正義知覺的影響

績效評核準則為評估特定工作者是否表現稱職的標準，它隱含組織對員工所期望表現的工作要求。基本上績效評核準則包括了工作績效的衡量指標以及該指標的優劣標準。與受評者的程序正義知覺可能產生關聯的績效評核準則特性至少有指標具體性、指標攸關性及標準一致性。首先，績效評核指標的具體性愈高則可衡量性愈高，可衡量性愈高則客觀性愈高，而客觀性愈高則受評者會知覺到績效評核結果愈不容易受到主管偏私的影響，因此容易產生較高的程序正義知覺。其次，就績效評核指標攸關性而言，受評者若知覺績效評核準則與所從事的工作內容具有高度關聯，那麼受評者就比較會知覺該績效評核指標是合理的，反之，若績效衡量指標與實際工作內容無關，那麼受評者就可能會質疑該評核指標的有效性，因而產生較低的程序正義知覺。最後，標準一致性乃程序正義原則之一(Leventhal,1980 ; Greenberg,1986b)，績效評核受評者希望將自己與他人進行社會性比較，而一致性的績效標準乃是社會性比較的重要基礎，如果績效標準因人而異，則受評者將可能質疑準則的有效性。總之，就受評者觀點而言，有效的績效評核準則應該具有指標具體性、指標攸關性及標準一致性等特性，若受評者知覺到組織的績效評核準則有效性愈高，則愈可能知覺績效評核具有程序正義。因此本研究提出假說 1 如下：

假說 1: 受評者知覺到評核準則有效性愈高，則他愈會知

覺績效評核具有程序正義(形式正義、互動正義)。

主管及同事的政治行為對程序正義知覺的影響

大部分組織通常是由直線主管擔任績效評核者，所以在績效評核執行過程中的主要關係人包括主管、同事與受評者本身。受評者在績效評核過程中如果知覺到主管或同事表現出自利傾向的政治行為(political behavior)，將可能影響他對績效評核的程序正義知覺。基本上主管的偏私行為與同事的印象整飾(impression management)行為均屬於組織政治行為的範疇。如果主管濫用績效評核的職權，對於親信或有助於鞏固個人地位的自己人給予偏高的評核結果，而對於可能損及個人利益的部屬則挾怨報復，或是基於領導統御考量而高評或低評特定的受評者，甚至表現出鄉愿的行為等，這些均足以讓受評者質疑績效評核過程的公正性。同時，組織成員的印象粉飾行為也可能影響績效評估的結果(Wayne & Liden,1995)，受評者的同事如果在績效評核期間表現出讓主管產生良好印象的印象粉飾行為，例如同事經常在主管面前「假裝認真」，或經常讚美主管的決策等，則受評者會懷疑績效評核的過程涉入了「非績效因素」，從而推測績效評核不具程序正義。因此，本研究提出假說 2 及假說 3 如下：

假說 2: 受評者知覺到主管在績效評核過程愈表現自利性的政治行為，則他愈不會知覺績效評核具有程序正義(形式正義、互動正義)。

假說 3: 受評者知覺到同事在績效評核過程愈表現印象整飾的政治行為，則他愈不會知覺績效評核具有程序正義(形式正義、互動正義)。

績效評核的程序正義知覺對組織承諾與主管信任的影響

員工對於管理決策的程序正義知覺與其工作態度及行為的關聯性，過去有大量的實證研究在討論這個問題(Konovsky,2000)。例如 Moorman(1991)、Niehoff & Moorman(1993)及 Farh 等人(1997)探討組織正義與組織公民行為(organizational citizenship behavior)間的關聯性；Barling & Phillips(1993)探討組織正義與管理信任、情感承諾及退縮行為的關係；Gellatly(1995)探討互動正義與曠職行為的關係；Moorman & Niehoff(1998)探討組

織正義與組織支持(organizational support)及組織公民行為的關係；Skarlicki & Folger(1997)及 Skarlicki & Folger(1999) 探討正義知覺與組織報復行為(organizational retaliation behavior)的關係；Chung(1999) 探討正義知覺與組織政治行為的關係；Deluga(1994)、Konovsky & Pugh(1994)、Lin(1996)、Chen(1999)及 Chi(1999)等則開始探討信任、主管部屬交換品質等社會系絡因素與正義知覺的關係。過去實證研究更顯示特定的人力資源管理決策會直接影響員工的正義知覺，例如薪酬(Greenberg,1987b；Lin,1994)、績效評核與加薪(Folger & Konovsky,1989；Tang & Sarsfield-Baldwin,1996)、升遷(Saal & Moor,1993)、懲戒(Ball et al.,1994)及解雇(Naumann et al.,1998)等。上述有關正義知覺與態度行為關係的實證研究，基本上呈現頗為一致的結論，亦即正義知覺與正面工作態度(例如主管信任、組織承諾)及工作行為(例如組織公民行為)具有正向關聯，而與負面工作態度(例如曠職傾向)及工作行為(例如組織報復行為)具有負向關聯性。此外，雖然分配正義知覺與程序正義知覺均會影響個體的滿意度與承諾感，但相對而言，個體的分配正義知覺與其滿意度較具有關聯性，而程序正義知覺則與承諾感具有較強的關聯性(Sweeney & McFarlin,1993)。最近學者針對程序正義(形式正義)與互動正義的影響，進一步實證指出，程序正義(形式正義)知覺與組織導向的變項(如組織導向的組織公民行為、離職傾向與組織承諾)具有較強關聯性，而互動正義知覺則與主管導向的變項(如主管導向的組織公民行為、工作績效與工作滿足)具有較強的關聯性(Masterson et al.,2000)。

綜觀以上實證研究結果，本研究推測受評者對績效評核的程序正義知覺可能會影響他的組織承諾與主管信任。就形式正義內涵而言，它涉及組織的績效評核制度是否明示清楚的績效標準、績效過程中是否提供受評者參與及申訴機制，前者可能會影響受評者的組織承諾，後者可能會影響其對主管的信任；就互動正義內涵而言，它涉及績效評核的互動過程是否充分尊重受評者，這些因素的知覺可能影響其對主管的信任以及組織承諾。因此，本研究提出假說 4 及假說 5 如下：

假說 4: 受評者知覺績效評核愈具有程序正義(形式正義、互動正義)，則他的組織承諾愈高。

假說 5: 受評者知覺績效評核愈具有程序正義(形式正義、互動正義)，則他的主管信任愈高。

小結：研究架構

歸納前文所提出的五個研究假說，本研究的觀念性架構如圖 2-1 所示。

研究方法

變項衡量

衡量工具發展

本文以下「績效評核」簡稱 PA。本研究變項包括 PA 程序正義、PA 準則有效性、PA 主管政治行為、PA 同事政治行為、組織承諾及主管信任等，其中 PA 程序正義、PA 準則有效性及 PA 主管政治行為的衡量工具係作者參酌過去文獻以及依據訪談結果所發展。而 PA 同事政治行為、組織承諾及主管信任等變項的衡量，則採用過去學者曾經使用的量表。問卷題項一律採用 Likert 5 尺度衡量。

1. PA 程序正義知覺量表、PA 準則有效性量表、PA 主管政治行為量表

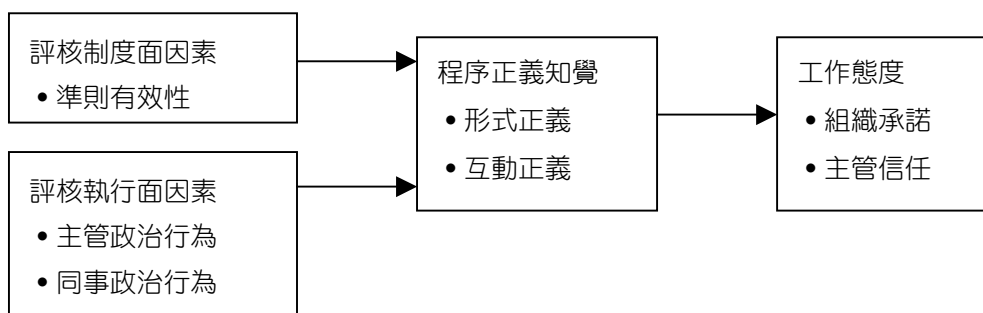
PA 程序正義量表的題項來源係過去文獻中有關 PA 程序正義的相關概念及量表陳述句。本研究參考了 Greenberg(1986a、1986b)的績效評核正義原則、Folger & Konovsky(1989)的績效評核的程序正義量表、Folger 等人(1992)的績效評核正當程序要點、Folger & Cropanzano(1998)的績效評核面談原則以及 Baron(1993)的建設性批評原則等內容。然後依據「形式正當性」、「論證合理性」及「互動建設性」等績效評核程序正義的內涵要素，將上述的內容進行彙整與分類。PA 準則有效性量表係針對評核準則的指標具體性、指標攸關性及標

準一致性三構面，分別設計二個題目進行衡量。各構面的操作性定義為：(1).指標具體性係指績效評核的項目能夠讓評核者具體地評核員工實際績效表現的程度；(2).指標攸關性係指績效評核項目與受評者工作內容的相關程度；(3).標準一致性係指績效評核的優劣標準適用於所有共同受評者的程度。PA 主管政治行為係指足以影響或試圖影響組織內利害事物分配的職務角色外行為(Drory & Romm,1990)；本量表題項部份採自 Chung(1999)翻譯的組織政治行為量表中有關績效評核系統的主管政治行為題項，部分題項則是研究者探索性訪談所蒐集的員工談話內容。

經由以上的彙整，研究者初步編製了一份 PA 程序正義量表、PA 準則有效性量表及 PA 主管政治行為量表，然後請二位人力資源管理暨組織行為學者進行內容補充及修正，藉以提高量表的內容效度，同時也請二位學者與研究者分別進行構面歸類，以「相互同意度」檢視原始量表的信度，經計算 PA 程序正義量表信度值為 1.0；PA 準則有效性量表信度值為 0.97；PA 主管政治行為量表信度值為 0.89。由於本研究變項甚多，二位學者除了文字刪修潤飾的意見外，並建議研究者刪減題項，本研究三位作者遂共同研討逐一檢視題項以整合出預試問卷。

本研究隨即針對實際研究對象進行小樣本預試，以進行效度與信度的檢測，從而再修正問卷題項。本研究的量表預試係訪問四家民營中小製造業，並抽取 50 位員工為受試樣本，回收 34 份問卷，有效問卷 30 份。信度分析得內部一致性值(Cronbach' s α)分別為 PA 程序正義:0.91；PA 準則有效性:0.85；主管 PA 偏私行為:0.89。同時，本研究自編 PA 準則有效性量表與自編 PA 程序正義量表測量所得數值的相關係數 0.76；自編 PA 程序正義量表與 Dulebohn & Ferris(1999)使用的程序正義量表測量所得數值的相關係數 0.89；自編主管

圖 2-1、本研究的觀念性架構



PA 政治行為量表與相對概念主管信任測量所得數值的相關係數-0.73。綜觀上述相關係數，自編量表具有良好的理論效度。自編量表經過預試、修正後的正式問卷詳如後述之因素分析結果，其中 PA 程序正義量表計 12 題(形式正義 4 題、互動正義 8 題)。而 PA 準則有效性量表計 6 題，PA 主管政治行為也以 6 個題項進行衡量。

2.PA 同事政治行為量表、組織承諾量表、主管信任量表

本研究將 PA 同事政治行為界定為工作夥伴在績效評核過程中，表現出試圖影響主管對他高估工作績效的自利行為。就本研究的定義，同事的 PA 政治行為乃屬非攻擊性的印象粉飾行為，因此本研究採用 Dulebohn & Ferris(1999)從 Wayne & Ferris(1990)及 Ferris 等人(1994)

文獻中整合而成的工作焦點影響戰術(job-focused influence tactics)量表(4 題)及主管焦點影響戰術(supervisor-focused influence tactics)量表(4 題)。Dulebohn & Ferris(1999)使用該量表所計算的信度值(Cronbach' s α)分別為 0.77 及 0.85。本研究預試資料中所計算的 8 題整體信度值(Cronbach' s α)為 0.90。所謂組織承諾是指員工認同組織與組織目標並希望維持組織成員身份的忠誠度，本研究的組織承諾量表題目乃翻譯自 Porter 等人(1974)的組織承諾問卷。所謂信任(trust)係指個體對被信任者的能力、責任感與可靠性特質具有正面認知與情感依附(Costigan et al.,1998)，信用(trustworthiness)則是指出一個人的值得信任的狀態。本研究衡量受評者認為主管的可信任度乃採用 Tyler(1994)的主管信用判斷量表，原始量表計 8 個題項，其信度值

表 3-1、績效準則特性與社會系絡因素衡量的因素分析結果

衡 量 題 項	因 素		
	準則有效性	主管政治	同事政治
1.公司採用與員工工作內容有關的績效評核項目。	0.85	- 0.07	-0.07
2.公司採用的績效評核項目依據實際工作內容設計。	0.89	- 0.08	-0.10
3.公司採用比較容易客觀衡量的績效評核項目。	0.88	- 0.12	-0.08
4.公司採用的員工績效評核項目相當具體明確。	0.87	- 0.02	-0.04
5.公司對於一起受評者採用相同的績效優劣標準。	0.81	- 0.13	-0.14
6.公司對於一起受評者不會因人採取不同優劣標準。	0.72	- 0.20	-0.08
7.最近的績效評核，主管特別照顧他的親信。	- 0.11	0.74	0.35
8.最近的績效評核，主管偏愛他的自己人。	- 0.10	0.78	0.33
9.最近的績效評核，主管玩弄權謀。	- 0.12	0.85	0.25
10.最近的績效評核，主管進行整肅異己。	- 0.07	0.80	0.29
11.最近的績效評核，主管採取考績輪流作法。	- 0.16	0.56	0.26
12.最近的績效評核，主管表現鄉愿的現象。	- 0.17	0.74	0.33
13.最近的績效評核前，有同事誇耀主管成就。	0.04	0.34	0.69
14.最近的績效評核前，有同事刻意取悅主管。	- 0.06	0.46	0.66
15.最近的績效評核前，有同事恭維主管外表。	- 0.11	0.38	0.72
16.最近的績效評核前，有同事自願幫忙主管。	- 0.03	0.13	0.82
17.最近的績效評核前，有同事故意表現賣力。	- 0.14	0.31	0.83
18.最近的績效評核前，有同事刻意突顯成就。	- 0.16	0.30	0.84
19.最近的績效評核前，有同事粉飾工作績效。	- 0.13	0.26	0.81
20.最近的績效評核前，有同事對好績效表功。	- 0.16	0.28	0.77

註 1：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=324。

註 2：為節省分析結果呈現篇幅，上表題項係經刪減文字而非完整題項內容。

(Cronbach' s α)為 0.93。本研究將其翻譯成中文並改為第一人稱後，中文量表預試的信度值(Cronbach' s α)為 0.89。

衡量結果檢測

本研究針對量表衡量資料進行因素分析，並以最大變異轉軸法使得題目的歸類更為清晰，其中 PA 評核準則有效性、PA 主管政治行為及 PA 同事政治行為等量表的因素分析結果如(表 3-1)；PA 程序正義量表的因素分析結果如(表 3-2)；組織承諾及主管信任等效標變項量表的因素分析結果如(表 3-3)，其中(表 3-3)的第 3、7、9、11、12、15 及 17 題為反向題，本研究於因素分析前已先將原始資料轉換成正向量化編碼。所有量表因素分析結果均呈現出與原始設計的構念定義一致。此外，各變項量表的內部一致性(Cronbach' s α)均達 0.8 以上(請參閱次章節表 4-1)，其所呈現的信度值尚稱良好。

研究對象與資料蒐集過程

本研究以台灣民營企業的員工為實證對象。由於本研究旨在探討績效評核制度面因素與執行面因素對受評者正義知覺的影響，然而本研究在初期訪談時發現部分台灣中小企業並無完整的績效評核制度，部分企業的績效評核制度則流於形式。基於控制受訪公司的制度化

程度，本研究決定訪問部分經過 ISO 認證的公司，統計受試者有 69% 抽樣自 ISO 認證的公司，31% 受試者任職於未經 ISO 認證的公司。為了平衡受試者任職企業的產業別，受訪公司涵蓋製造業與服務業，其中任職於製造業的受試者佔 57%，任職於服務業的受試者佔 43%。此外，本研究為了平衡受試者任職企業的規模，受訪公司涵蓋大中小企業，其中任職於 100 人以下的小企業者佔 29%；任職於 100-300 人的中規模企業者佔 22%；任職於 300 人以上大企業的受試者則佔 49%。

受訪公司係就研究者的人際關係網絡中找尋願意受訪的公司，然後再協調受訪公司指派專人做為本研究的連絡窗口，並請該聯絡人進行 20 份以內問卷的「代發代收」。在問卷的發放過程中，研究者親自拜訪受訪公司的聯絡人，向他們詳細說明問卷發放與回收的作業流程，並提供作業備忘錄。同時，每份問卷均附上小信封，請受訪員工於填完問卷後，直接將問卷置入信封並密封交回公司聯絡人統一寄回。為了增加問卷回收率，研究者提供每位受訪者小禮品，也贈送受訪公司紀念品。本研究成功訪問了 30 家企業(含分公司)，總計發出 400 份問卷，回收 375 份問卷，無效問卷 51 份，有效問卷 324 份，有效回收率為 81%。有效樣本的性別、年齡、學歷、職位、年資以及「是否知道自己考績」等統計如表 3-4。

表 3-2、績效評核程序正義衡量之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素	
	互動正義	形式正義
1.公司或主管預先告知我應該表現出來的工作績效為何。	0.14	0.81
2.公司或主管經常地提醒我績效評核的項目及標準。	0.19	0.83
3.我在績效評核過程有機會表達關於自己實際表現的意見。	0.42	0.74
4.我在績效評核過程中有機會參與表達感受、異議或申訴。	0.52	0.60
5.評核者依據我的實際工作表現，來評量我的績效優劣。	0.82	0.25
6.評核者蒐集完整的績效資訊後，再評量我的績效優劣。	0.80	0.30
7.評核者依據平時對我的觀察，才決定我的績效優劣。	0.82	0.12
8.評核者對我的績效評核結果，提供了證據與解釋。	0.74	0.44
9.公司的績效評核過程沒有外在壓力或人際偏見的影響。	0.76	0.22
10.我在績效評核過程中獲得親切禮貌地對待。	0.76	0.27
11.我在績效評核面談中獲知評核結果及未來績效改進計畫。	0.65	0.54
12.公司在適當時間與場合對我提供「對事不對人」的評論。	0.71	0.28

註 1：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=324。

註 2：為節省分析結果呈現篇幅，上表題項係經刪減文字而非完整題項內容。

表 3-3、組織承諾與主管信任衡量的因素分析結果

衡 量 題 項	因 素	
	組織承諾	主管信任
1.我願意付出額外的努力以協助本公司獲得成功。	0.51	0.26
2.我經常對朋友說，我服務的公司是相當理想的工作場所。	0.70	0.32
3.我對公司經常沒有什麼忠誠感可言。(R)	0.62	0.15
4.為了要留在本公司，公司指派我任何工作我都願意接受。	0.58	0.04
5.我認為本人所重視的與公司所重視的非常相似。	0.69	0.19
6.身為公司的一份子，我感到很光榮。	0.78	0.23
7.只要工作性質類似，到別家公司去做事也無所謂。(R)	0.53	0.06
8.在本公司做事，使我能發揮自己的能力。	0.54	0.37
9.只要情況稍有改變，就會使我離開這家公司。(R)	0.63	0.16
10.我很慶幸當年求職時，選擇了本公司而不是其他公司。	0.64	0.36
11 繼續待在這家公司，不會有時麼好處。(R)	0.79	0.22
12.我經常難以同意本公司對待員工的重要政策。(R)	0.64	0.27
13.我十分關心本公司的未來。	0.49	0.24
14 對我而言，本公司是我所能考慮的所有公司中最好的。	0.68	0.34
15.我決定為這家公司做事，顯然是件錯誤的事。(R)	0.64	0.37
16.我的主管對我所說的話是誠實的。	0.20	0.74
17.我的主管用不誠實或下流的手段對待我。(R)	0.19	0.62
18.我的主管盡可能公正地對待我。	0.26	0.79
19.我的主管對決策的說明是真實的理由。	0.27	0.80
20.我的主管盡可能考慮我在工作上的利益。	0.29	0.80
21.我的主管盡最大的努力做到公正無私。	0.30	0.79
22.我的主管以誠實公正與倫理道德原則待我。	0.21	0.90
23.我的主管真誠正直地對待我。	0.19	0.87

註 1：加粗字體的因素負荷量係本研究將該題項歸類於對應的因素；N=324。

註 2：為節省分析結果呈現篇幅，上表題項係經刪減文字而非完整題項內容。其中標示(R)的第 3、7、9、11、12、15 及 17 題為反向題，本研究於因素分析前已先將原始資料轉換成正向量化編碼。

表 3-4、有效樣本基本資料統計結果

區分	類別	數量	比例
性別	男性	168	53%
	女性	148	47%
年齡	20-29 歲	115	36%
	30-39 歲	154	49%
	40-49 歲	39	12%
	50 歲以上	8	3%
學歷	研究所	8	3%
	大學專科	206	65%
	高中高職	88	28%
	5 國中以下	13	4%
職務	中高主管	8	3%
	基層主管	51	17%
	行政人員	102	34%
	作業人員	141	47%
考績資訊	完全不知道	128	41%
	私下打聽或公司(主管)告知	181	59%

註：部份樣本資料填答不全，故合計不全為 324。平均年資 6.2 年，標準差 5.5 年。

資料分析方法

首先，本研究將回收的 324 份資料進行因素分析，以最大變異轉軸法使得各題目的因素歸類較容易進行。其次，進行各因素構面的內部一致性分析 (Cronbach's α) 以檢測衡量信度。接下來則分析變項的平均數、標準差以及皮爾森簡單相關。本研究以多元迴歸分析進行假設驗證，同時於進行迴歸分析前，先分析受試者性別、年齡、學歷、職位、年資以及是否知道績效評核結果等基本背景，探討其是否影響到受試者的正義知覺、組織承諾或主管信任，以決定統計控制的變項。本研究經分析後選擇性別、年齡、學歷及是否知道績效評核結果等四項基本資料，納入多元迴歸模式進行統計控制。除了假說驗證之外，本研究亦有興趣了解自變項間對因變項的相對解釋力，因此乃以標準化資料進行迴歸分析。

研究結果

研究變項的敘述統計與簡單相關

本研究除了計算各變項衡量的內部一致性外，並

統計各研究變項的平均數、標準差以及變項間的簡單相關係數(如表 4-1)，以初步了解受試者在各變項的水準及關聯性，並作為解讀後續分析結果的基礎。

上述(表 4-1)顯示各量表的內部一致性中，除了形式正義 0.83 未達 0.9 外，其他各變項量表的內部一致性均達 0.9 以上，故各量表的信度堪稱良好。其次，就各變項的平均數觀察，受試者的形式正義知覺(M=3.06)相對低於互動正義知覺(M=3.30)，亦即受試者知覺績效評核制度本身的公正性低於主管執行制度的公正性。此外，受試者覺得公司的績效評核準則堪稱有效(M=3.21)，而且知覺主管在績效評核期間表現自利性政治行為的傾向也不是很普遍(M=2.55)，同事們的印象粉飾政治行為也不是十分明顯(M=2.65)。同時，受試者也表現出對於組織的承諾感(M=3.41)以及對於主管的信任度(M=3.63)。

就簡單相關係數來觀察，無論是形式正義知覺或是互動正義知覺均與準則有效性、組織承諾及主管信任有顯著正相關，而與主管政治行為及同事政治行為有顯著負相關。為了進一步檢視準則有效性及政治行為對於形式正義及互動正義的相對解釋力，以及形式正義與互動

表 4-1、平均數、標準差、相關係數與量表內部一致性

變 項	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1 形式正義	3.06	0.76	(.83)						
2 互動正義	3.30	0.70	.69***	(.93)					
3 準則有效性	3.21	0.76	.30***	.39***	(.92)				
4 主管政治行為	2.55	0.76	-.32***	-.54***	-.30***	(.90)			
5 同事政治行為	2.65	0.76	-.19***	-.42***	-.24***	.69***	(.94)		
6 組織承諾	3.41	0.59	.31***	.41***	.59***	-.29***	-.19***	(.91)	
7 主管信任	3.63	0.67	.24***	.30***	.52***	-.30***	-.21***	.61***	(.93)

註：括弧數字為量表內部一致性； * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ ；N=324。

正義對於組織承諾及主管信任的相對解釋力，以驗證本研究所提出的各項假說，以下多元迴歸分析乃係先將原始資料進行標準化，以利吾人從迴歸係數的相對大小來判斷各自變項的相對解釋力。

評核準則特性與主管及同事政治行為對程序正義知覺的影響

本研究假說 1、假說 2 及假說 3 分別探討準則有效性、主管政治行為及同事政治行為對受評者程序正義知覺的影響。本研究將受試者的性別、年齡、學歷及是否

知道評核結果等作為控制變項，以準則有效性、主管政治行為及同事政治行為，預測程序正義(形式正義、互動正義)知覺而進行多元迴歸，結果如表 4-2。

觀察(表 4-2)的迴歸分析結果，雖然同事政治行為對於形式正義知覺及互動正義知覺缺乏顯著的解釋力(假說 3 未獲得資料支持)，但是，準則有效性及主管政治行為二者對於受評者的形式正義知覺及互動正義知覺均具有顯著的解釋力，驗證了本研究所提出的假說 1 及假說 2。也支持了 Erdogan 等人(2001)認為績效評核的程序正義包括制度程序正義及評核者程序正義的論

表 4-2、預測程序正義(形式正義、互動正義)知覺的迴歸分析結果

準則變項	形式正義	互動正義
<u>控制變項</u>		
性別	.05	.04
年齡	.02	.09
學歷	-.03	-.12*
考績資訊	.34***	.24***
<u>預測變項</u>		
準則有效性	.16**	.20***
主管政治行為	-.23**	-.37***
同事政治行為	.05	-.07
R ²	.24	.42
F	13.61***	31.32***

註 1：N=305；性別的男性編碼 1，女性編碼 0；考績資訊的知道績效評核結果者編碼 1，不知到績效評核結果者編碼 0。

註 2：表中數值係標準化後的 β 係數； * $p < .05$ ** $p < .01$ ；*** $p < .001$ 。

點。

本研究推測假說 3 未成立的原因，可能是因為即使受評者知覺同事表現政治行為，但只要對評核主管的具有信任感，則仍然對於績效評核過程的公正性抱持正面認知，但是這點有待後續研究驗證。上述(表 4-2)迴歸模式的控制變項中，受評者是否知道績效評核結果的資訊，會顯著地影響其程序正義(形式正義、互動正義)知覺，尤其對於形式正義知覺的影響重大，表示受評者如果不知道績效評核結果，他可能會懷疑績效評核制度的公正性，也會質疑績效評核執行過程的公正性。此外，受評者的學歷會影響互動正義知覺，分析結果顯示學歷愈高則互動正義知覺愈低，可能是學歷愈高的受評者對於評核過程應被尊重的期望較高，以致於對實際評核過程有較低的互動正義知覺，這點也有賴後續研究驗證。

程序正義知覺對組織承諾與主管信任的影響

本研究假設 4 及假設 5 分別探討受評者程序正義知覺對組織承諾及主管信任的影響。本研究將受試者的性別、年齡、學歷及是否知道評核結果等作為控制變項，以形式正義知覺及互動正義知覺為自變項，預測組織承諾及主管信任進行多元迴歸，分析結果如表 4-3。

觀察(表 4-3)的迴歸分析結果顯示，受評者的互動正義知覺對於組織承諾及主管信任均具有顯著解釋力，但形式正義知覺對於組織承諾及主管信任都沒有顯

著的解釋力。亦即程序正義知覺與組織承諾及主管信任有關的研究假說 4 及假說 5，都只獲得研究資料的部分支持。本研究結果與 Masterson 等人(2000)指出「形式正義比互動正義更會影響組織承諾，而互動正義比形式正義更會影響主管信任」的研究結果並不一致。本研究推測，或許是華人的法治觀念較弱，基本上對於制度的關注程度本來就比較低，因而產生制度公正性與組織承諾及主管信任無關的結果，是否如此，有待未來進行跨文化比較研究以釐清其關係。此外，上述迴歸模式也顯示出受評者是否知道績效評核結果與主管信任有關，而與組織承諾無關，換言之，評核主管如果為了避免爭議而未進行績效回饋，恐怕會讓受評者產生黑箱作業的印象，因而影響受評者對主管的信任；然而，受評者對於評核主管未公佈績效評核結果的認知，並不會反映在他對組織的承諾感。

結論與管理意涵

研究結論

本研究旨在探討績效評核制度面因素與執行面因素對受評者程序正義知覺的影響，以及探討程序正義知覺對組織承諾與主管信任的影響。首先訪問三家台灣中小企業，以探索本土企業的員工績效評核作法，以及可能影響受評者正義知覺的因素，從而發展受評者對績效評核程序正義知覺的衡量問卷，然後進行企業員工的問

表 4-3、預測組織承諾與主管信任的迴歸分析結果

準則變項	組織承諾	主管信任
控制變項		
性別	.05	.00
年齡	-.02	-.02
學歷	-.06	-.09
考績資訊	.02	.15*
預測變項		
形式正義知覺	.03	.02
互動正義知覺	.38***	.23**
R ²	.18	.12
F	11.06***	6.93***

註 1：N=305；性別的男性編碼 1，女性編碼 0；考績資訊的知道績效評核結果者編碼 1，不知到績效評核結果者編碼 0。

註 2：表中數值係標準化後的 β 係數；*p<.05 **p<.01；***p<.001。

卷調查，以驗證本研究所提出的 5 個假說。研究結果發現：1. 受評者知覺到績效評核準則的有效性愈高，則他愈會知覺到績效評核的過程具有形式正義與互動正義。2. 受評者知覺到主管在績效評核過程愈表現政治行為，則他愈不會知覺到績效評核的過程具有形式正義與互動正義；但是受評者愈知覺同事在績效評核過程表現政治行為，與其形式正義知覺及互動正義知覺無關。3. 受評者知覺到績效評核的過程愈具有互動正義，則他的組織承諾與主管信任均愈高；而受評者對績效評核的形式正義知覺與組織承諾及主管信任均無顯著關聯性。

本研究嘗試從二方面提供知識累積的貢獻。首先，過去組織正義的實證研究大多在探討正義知覺與工作態度或行為間的關聯性，本研究嘗試往解釋鏈的上游著手，探討個體在績效評核的系絡中，產生程序正義知覺的前因變項為何，意即從績效評核程序正義的內涵(形式正義、互動正義)中，推論出績效評核的制度面因素(準則有效性)與執行面因素(主管政治行為、同事政治行為)可能對於程序正義知覺產生影響。本研究基本上與 Erdogan 等人(2001)所指出的績效評核的程序正義包括制度程序正義及評核者程序正義的論點相呼應。其次，本研究的主要焦點置於程序正義(形式正義、互動正義)如何對組織態度(組織承諾)及主管態度(主管信任)產生影響，藉以檢驗 Masterson 等人(2000)所指出「形式正義比互動正義更會影響組織承諾，互動正義比形式正義更會影響主管信任」的論點。本研究的資料分析結果指出互動正義知覺會同時影響主管信任與組織承諾，而形式正義知覺與主管信任及組織承諾均無關聯，此結果與 Masterson 等人(2000)的論點不一致，本研究推測這可能是因為東西方社會的法治化程度不同所造成，由於台灣社會的法治觀念尚不如西方社會成熟，所以即使企業有完整的績效評核制度，台灣企業員工基本上也不一定相信主管會真正依據評核制度進行員工的績效評核，而認為主管是憑藉其個人主觀判斷進行評量的，所以員工知覺的形式正義高低並不會反映在對於組織的態度，而會與互動正義知覺一樣反映在其對主管的態度上。

實務管理意涵

整體而言，本研究結果發現績效評核的制度面因素與主管執行面因素均會影響受評者的程序正義知覺，同時程序正義知覺也會影響受評者對組織的態度及對主

管的態度。依據上述研究結果，本研究提出以下幾點建議，提供實務管理者進行員工績效評核的參考。

隨時檢討修正績效評核的準則

有效的績效評核準則不但可以正確地評核員工的績效表現，也將引導員工表現出適當的績效行為。本研究定義的準則有效性包括績效指標的具體性、績效指標的攸關性以及績效標準的一致性，研究結果發現績效評核準則的有效性知覺會影響受評者對評核過程的程序正義知覺。因此，建議實務管理者應該全面檢討公司對員工績效評核的制度，將籠統抽象的績效評核準則修正為可以客觀衡量的具體準則；將適用於所有工作的績效評核項目，修正為針對特定工作而發展出來的績效評核項目，以提高績效準則的內容攸關性；並且建議以一致性的優劣標準適用於從事相同工作的共同受評者。同時，本研究的探索性訪談發現，我國企業員工對評核制度的建立缺乏適度參與，建議企業界應該與員工保持雙向溝通，員工隨時向主管提供修正績效評核制度的建言，主管也要隨時提醒員工有關績效準則與期待員工表現的績效標準，從而確保績效評核準則的有效性。

建立避免主管濫用績效評核職權的機制

績效評核同時具有「組織管理」與「人員發展」的雙重目的，或許是許多主管過於強調將績效評核結果運用於升遷或薪酬管理的「組織管理」目的，忽略了績效回饋的「人員發展」目的。因此，造成部分主管以績效評核結果來威脅或利誘員工，甚至以此作為領導統御的工具，例如，主管在績效評核時偏私特定的親信，或是利用績效評核的職權公報私仇以打擊異己，甚至，表現出「輪流分配」的鄉愿行為，這些均屬於主管為了達到自利性目的的政治行為。本研究實證結果發現主管在績效評核過程表現政治行為，將會負面影響員工對績效評核的程序正義知覺。因此，建議組織應建立「避免主管濫權」的防弊機制，消極方面，建議人力資源管理部門應該定期召集主管實施績效評核講習，建立主管對執行績效評核制度的正確認知，也透過講習培養公正遵從評核制度的共識，避免主管濫用績效評核職權以整肅異己或圖利特定人員。積極方面，建議公開績效評核結果與過程以建立防弊機制，例如將績效證據讓所有受評者公開檢視，因為公開資訊乃是屬於「使用避免偏誤措施」的程序正義原則之一(Leventhal et al., 1980)。依據本研

究的調查,有超過 40%的受試者不知道自己的績效評核結果,而這些人對績效評核的程序正義知覺,也顯著地低於知道評核結果的員工。由於員工的程序正義知覺與組織承諾及主管信任會產生正向影響,故本研究建議主管應該拋棄「避免爭議」的迷思,開誠佈公地進行績效回饋,並與員工共同發展績效改善計畫,如此將有助於達成「人員發展」的績效評核目的。

後續研究建議

探討受評者「參與績效評核制度設計」對程序正義知覺的影響

本研究採用 Folger 等人(1992)的績效評核正當程序觀點,將受評者參與績效評核過程中的意見表達及申訴機制等,納入績效評核程序正義內涵進行探討,但是並未將受評者「參與績效評核制度設計」視為程序正義內涵。本研究相信受評者對績效評核制度的設計或修正之參與程度,將會對受評者的程序正義知覺產生正向影響,亦即受評者愈有機會參與績效評核制度的設計與修正,則對於績效評核的程序正義知覺可能愈高。上述將制度設計的參與程度視為前因變項的推論,建議後續研究進行驗證。

跨文化比較東西方社會對於形式正義與互動正義的重視程度差異

本研究結果發現形式正義不會影響組織承諾及主管信任,而互動正義則會顯著影響組織承諾級主管信任,此發現與 Masterson 等人(2000)指出「形式正義比互動正義更會影響組織承諾,而互動正義比形式正義更會影響主管信任」的研究結果不一致。本研究推測可能是東西方社會的法治觀念不同所致,或可能是東方文化重視和諧的特性,使得人們對於人際互動品質更為在意,以上這些推測均有賴後續研究以跨文化比較來驗證。

REFERENCES

- Adams, J. S., 1965. Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299, New York: Academic Press.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, JR. H. P., 1994. Just and Unjust Punishment: Influences on Subordinate Performance and Citizenship, *Academy of Management Journal*, 37 (2): 299-322.
- Barling, J., & Phillips, M., 1993. Interactional, Formal, and Distribution Justice in the Workplace: An Exploratory Study, *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 127 (6): 649-656.
- Baron, R. A., 1993. Criticism (Informal Negative Feedback) As A Source of Perceived Unfairness in Organization: Effect, Mechanisms, and Countermeasures, In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, 150-170, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bies, R. J., & Moag, J. S., 1986. Interactional Justice: Communication Criteria for Fairness, In B. Sheppard (Ed.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1: 43-55, Greenwich, CT: JAI.
- Chen, Cheng-Chiang, 1999. *The Impact of Organizational Justice, Trust on Job Involvement and Organizational Citizenship Behaviors*, unpublished master thesis, National Defense Management College, Taipei, Taiwan (in Chinese).
- Chi, Shu-Cheng, 1999. The Relationship between Group Identity and Justice Perception: Explore the different from In-group and Out-group, *The Final Report supported by National Science Council (NSC88-2416-H-002-025)* (in Chinese).
- Chu, Chen-Ming, 1998. The Essence and Effects of Performance Appraisal Systems: Adopting the "Expectation/Reality" Discrepancy Model, *NTU Management Review*, 9 (1): 113-151 (in Chinese).
- Chung, Chia-Hui, 1999. *The Impact of Organizational Justice and Managerial Trust to Organizational Political Behavior*, unpublished master thesis, Tamkang University, Taipei, Taiwan (in Chinese).
- Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J., 1998. A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations, *Journal of Managerial Issues*, 10: 303-317.
- Deluga, R. J., 1994. Supervisor Trusts Building, Leader-Member Exchange and Organizational

- Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (4): 315-326.
- Drory, A., & Romm, T., 1990. The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations*, 43 (11): 1133-1154.
- Dulebohn, J. H. & Ferris, G. R., 1999. The Role of Influence Tactics in Perceptions of Performance Evaluations' Fairness, *Academy of Management Journal*, 42 (3): 288-303.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. & Liden, R.C., 2001. Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (2): 205-222.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C., 1997. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E., 1994, Subordinate Influence and the Performance Evaluation Process: Test of a Model, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59: 101-135.
- Folger, R. & Cropanzano, R., 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*, SAGE Publications, Inc.
- Folger, R., & Konovsky, M. A., 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 (1): 151-130.
- Folger, R., 1986. Rethinking Equity Theory: A referent Cognitions Model, In H. W. Bierhoff, R. L. Cohen, & J. Greenberg (Eds.), *Justice in Social Relations*, 145-162, New York: Plenum.
- Folger, R., 1987. Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognitions Model, In J. C. Master, & W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical, and Policy Perspectives*, 183-215, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Folger, R., Konovsky, M. A., & Cropanzano, R., 1992. A due Process Metaphor for Performance Appraisal, In B. M. Staw & L. L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 13: 129-177, Greenwich, CT:JAI Press.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H., 1985. Trust-in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations, *Journal of Business Research*, 13: 301-313.
- Gellatly, I. R., 1995. Individual and Group Determinants of Employee Absenteeism: Test of A Causal Model, *Journal of Organizational Behavior*, 16: 469-485.
- Greenberg, J., 1986a. Organizational Performance Appraisal Procedural: What Make Them Fair?, *Research on Negotiation in Organizations*, R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Ed.), 1: 25-41.
- Greenberg, J., 1986b. Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71 (2): 340-342.
- Greenberg, J., 1987a. A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12: 9-22.
- Greenberg, J., 1987b. Reactions to Procedural Injustice in Payment distributions: Do the Ends Justify the Means, *Journal of Applied Psychology*, 72 (February): 51-61.
- Greenberg, J., 1987c. Using Diaries to Promote Procedural Justice in Performance Evaluation, *Social Justice Research*, 1: 219-234.
- Greenberg, J., 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16: 399-432.
- Homans, G.C., 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace, & World.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S.D., 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37 (3): 656-669.
- Konovsky, M. A., 2000. Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations, *Journal of Management*, 26 (3): 489-511.
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L., 1995. Procedural

- Justice in Performance Evaluation: The Role of Instrumental and Non-Instrumental Voice in Performance Appraisal Discussions, *Journal of Management*, 21 (4): 657-669.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Mirphy, K. R., 1978. Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 63 (6): 751-754.
- Landy, F. J., Barnes-Farrell, J., & Cleveland, J. N., 1980. Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation: A Follow-Up, *Journal of Applied Psychology*, 65 (3): 355-356.
- Lerner, M. J., 1977. The Justice Motive: Some Hypotheses as to its Origins and Forms, *Journal of Personality*, 45: 1-52.
- Leventhal, G. S., 1976. Fairness in Social Relations, In J. W. Thibaut, J. T. spence, & R. C. Carson (eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*, 211-239, Morristown, NJ: General Learning Press.
- Leventhal, G. S., 1980. What should be done with equity theory? , In K.J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (ed.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 27-55, New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R., 1980. Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preference, In G. Miikula (ed.), *Justice and Social Interaction*, 167-218, New York: Springer-Verlag.
- Lin, Cheng-Chen, 1996. The Relationships Among Organizational Justice, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors: The Viewpoint from Social Exchange Theory, *Journal of Management Science*, 13 (3): 391-415 (in Chinese).
- Lin, Shu-Chi, 1994. The Effect of Distributive and Procedural Justice on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Management Review*, 13 (2): 87-108 (in Chinese).
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S., 2000. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedurals and Treatment on Work Relationship, *Academy of Management Journal*, 43 (4): 738-748.
- Moorman, R. H., & Niehoff, B. P., 1998. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 41 (3): 351-357.
- Moorman, R. H., 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? , *Journal of applied Psychology*, 76 (6): 845-855.
- Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L., 1998. Laid off, But Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support, *International Journal of Conflict Management*, 9 (4): 356-368.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H., 1993, Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Oliver, J. E., 1985. Performance Appraisal that Fit, *Personnel Journal*, 64 (June): 66-69.
- Saal, F. E. & Moore, S. C., 1993. Perceptions of promotion Fairness and Promotion Candidates' Qualifications, *Journal of Applied Psychology*, 78 (1): 105-110.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R., 1997. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice, *Journal of applied Psychology*, 82 (3): 434-443.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R., 1999. Personality as A Moderator in the Relationship Between Fairness and retaliation, *Academy of Management Journal*, 42 (1): 100-108.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams, R. M. Jr., 1949. *The American Soldier: Vol. 1, Adjustment during Army Life*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B., 1993. Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice, *Organizational Behavior and*

- Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Tang, Thomas Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, Linda J., 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment, *Sam Advanced Management Journal*, 61 (3): 25-31.
- Taylor, M. S., Tracy, k. B., Renard, M. K., Harrison, J.K., & Carroll, S.J., 1995. Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice, *Administrative Science Quarterly*, 40: 495-523.
- Thibaut, J., & Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tyler, T. R., 1994. Psychological Model of the Justice Motive, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67: 850-863.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R., 1990. Influence Tactics, Affect, and Exchanged Quality in Supervisory-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study, *Journal of Applied Psychology*, 75: 487-499.
- Wayne, S.J., & Liden, R.C., 1995. Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, 38: 232-260.

羅新興副教授為國立台灣大學商學研究所組織行為博士，目前任教於國立國防大學企業管理學系。主要教授組織行為、人力資源管理與社會科學研究方法，研究領域為組織正義、社會認同與組織社會化，學術論文曾發表於 *The Journal of Social Psychology*、*台大管理論叢* 與 *人力資源管理學報*。

戚樹誠教授為美國紐約州立大學水牛城分校組織行為博士，目前任教於國立台灣大學商學研究所。主要教授組織行為、組織理論與人力資源管理，研究領域為組織正義、衝突與談判與團隊關係，學術論文曾發表於 *Academy of Management Journal*、*The Journal of Social Psychology*、*管理學報*、*管理評論*、*中山管理評論*、與 *台大管理論叢*。

黃國隆教授為美國喬治亞大學心理博士，目前任教於淡江大學管理科學研究所。主要教授組織行為、人力資源管理與工商心理學，研究領域為激勵、領導與工作價值觀，學術論文曾發表於 *Japanese Journal of Administrative Science*、*管理學報*、*管理評論*、*中山管理評論* 與 *本土心裡學研究*。

Hsin-Hsin Lo is Associate Professor of Department of Business Administration, National Defense University and teaches Organizational Behavior and Research Methods in the Social Science. He completed his Ph. D. degree at Graduate Institute of Business Administration, National Taiwan University. His research areas include Organization Justice, Social Identification and Socialization Tactics. His research papers have been published at *The Journal of Social Psychology*, *NTU Management Review* and *Journal of Human Resource Management*, and many conference proceedings.

Shu-Cheng Chi is Professor of Department and Graduate Institute of Business Administration and teaches Organizational Behavior and Human Resource Management. He completed his Ph. D. degree at Graduate of Business Administration, New York University, U.S.A.. His research areas include Organization Justice, Conflict and Negotiation, and Team Building. His research papers have been published at *Academy of Management Journal*, *The Journal of Social Psychology*, *Journal of Management (in Chinese)*, and many conference proceedings.

Kuo-Long Huang is Professor of Graduate of Management Sciences & Decision Making, Tamkang University and teaches Organizational Behavior and Human Resource Management. He completed his Ph. D. degree at Psychology, University of Georgia, Athens, Georgia, U.S.A.. His research areas include Motivation, Leadership, and Work Value. His research papers have been published at *Japanese Journal of Administrative Science*, *Journal of Management (in Chinese)*, and many conference proceedings.

The Antecedents and Consequences of Ratees' Perceptions of Procedural Justice in Performance Appraisal

Hsin-Hsin Lo National Defense University Shu-Cheng Chi National Taiwan University Kuo-Long Huang Tamkang University

Paper No. : 1630

Received May 1, 2002. First Revised February 26, 2003. Second Revised March 3, 2004. Third Revised April 26, 2004. Accepted June 8, 2004.

Employees' performance appraisal entails two functions—organizational management and personnel development. For organizations, the results of performance appraisal can be a decisive factor of giving rewards and promotions. Also, the process of evaluating performance may enhance employees' attitudes and behaviors. Nevertheless, in order to accomplish its goals, an organization need to enable its employees to perceive procedural justice in the appraisal process. Therefore the elements that influence the ratees' perceptions of procedural justice in performance appraisal and the relationships between procedural justice perceptions and employees' work attitudes and behaviors are worthy of an in-depth understanding.

According to Greenberg (1990), procedural justice includes two aspects, namely formal justice and interactional justice. Similarly, Erdogan and his colleagues (2001) pointed out that the procedural justice in performance appraisal consists two components: one is system procedural justice and the other is rater procedural justice. The present study proposes that the dimensions of a performance appraisal system and how it carries out may influence the ratees' perceptions of formal justice and interactional justice in the appraisal. Likewise, these factors may also influence the ratees' trust in their superiors and their organization commitment.

This study utilizes performance appraisal in organizations as our study context and examines the antecedents and the consequences of ratees' perceived procedural justice. Employees from 30 Taiwanese companies were sampled. Altogether, there were 324 effective responses. Results from data analyses showed that: (1) The more a ratee perceived the effectiveness of the criteria in performance appraisal, the more he or she perceived formal justice and interactional justice in the process. (2) The more a ratee perceived his or her supervisor showing political behaviors in the appraisal process, the less he or she perceived formal justice and interactional justice. However, the perceived political behaviors of colleagues in the appraisal process did not predict perceived procedural justice. (3) The more a ratee perceived interactional justice in the appraisal, the more his or her organizational commitment and supervisory trust. However, the relationships between perceived formal justice and organizational commitment and between perceived formal justice and supervisory trust were not statistically significant. In the end, we discussed findings both in terms of theoretical developments and of practical managerial implications.

Keywords: *procedural justice, performance criteria, political behavior, organizational commitment, supervisory trust*

Hsin-Hsin Lo is Associate Professor of Department of Business Administration, National Defense University, 150 MingAn Rd, JongHo, Taipei, Taiwan, Tel: 886-2-22222137 ext. 8565, Fax: 886-2-22250488, E-mail: lss160@rs590.ndmc.edu.tw. **Shu-Cheng Chi** is Professor of Department and Graduate Institute of Business Administration, 1, Section 4, Roosevelt Road, Taipei, Taiwan, Tel: 886-2-23630231 ext. 2942, Fax: 886-2-23625379, E-mail: n136@mba.ntu.edu.tw. **Kuo-Long Huang** is Professor of Graduate of Management Sciences & Decision Making, Tamkang University, 151, YingChuan Road, Tamsui, Taipei, Taiwan, Tel: 886-2-86313221, Fax: 886-2-86313214, E-mail: 118538@mail.tku.edu.tw. The authors would like to thank three anonymous reviewers for their helpful comments on earlier drafts of this manuscript.