

领导公正感对新生代员工人际行为的影响研究

刘旭红¹ 骆秋池² 李 豫² 朱芳颖²

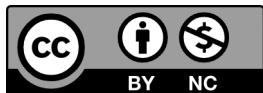
1. 四川警察学院警察管理系, 泸州;
2. 重庆工商大学工商管理学院, 重庆

摘 要 | 新生代员工已成为企业的主力军, 更看重人际公平和民主的新生代员工所感知的职场公平与其期望不一致问题日趋凸显。本研究运用代理者—系统模型理论, 旨在探讨领导公正感对人际公民行为和人际偏差行为的影响, 并检验了情感承诺的中介作用。对 373 份新生代员工样本进行实证检验, 结果表明: 领导公正感对新生代员工的情感承诺产生显著的正向影响; 领导公正感通过情感承诺对新生代员工的人际公民行为产生直接的正向影响, 对新生代员工的人际偏差行为产生间接的负向影响。研究结果有助于使企业更加关注和重视在集权文化下, 领导公正感对个人主义更强的新生代员工人际行为的影响, 以期有针对性的加以引导和管理。

关键词 | 新生代员工; 领导公正感; 人际行为; 情感承诺

Copyright © 2021 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



基金项目: 四川省哲学社会科学重点研究基地——社会治理创新研究中心项目“信任视角下藏区民众社会风险认知与管理研究”(SHZLYB19009)。

作者简介: 刘旭红(1985-), 女(汉族), 四川广安人, 四川警察学院讲师, 博士, 研究方向: 组织行为与人力资源管理; 骆秋池(1999-), 男(汉族), 重庆綦江人, 重庆工商大学工商管理学院本科生, 研究方向: 人力资源管理; 李豫(2000-), 女(回族), 河南省邓州人, 重庆工商大学工商管理学院本科生, 研究方向: 人力资源管理; 朱芳颖(2000-), 女(汉族), 辽宁锦州人, 重庆工商大学工商管理学院本科生, 研究方向: 人力资源管理。

文章引用: 刘旭红, 骆秋池, 李豫, 等. 领导公正感对新生代员工人际行为的影响研究[J]. 管理前沿, 2021, 3(3): 198-211.

<https://doi.org/10.35534/fm.0303016>

1 引言

随着大多数新生代员工（出生于20世纪80年代和90年代）进入职场，该群体逐渐成为企业发展的中坚力量。新生代员工的态度和行为偏好等个性特征因受到社会、经济、文化等一系列成长环境的影响^[1]，而与往代员工有所不同。新生代员工的工作价值观更多表现为重视平等、崇尚自主性等^[2, 3]，在职场中的休闲价值观、外在价值观及内在价值观显著高于文革代员工^[4]，更重视领导者所具有的领导能力和个人素养，以及快速有效的决策能力^[5]。这些差异不仅影响员工在职场中的态度和行为，也影响员工对组织和领导行为的评价和反应，并逐渐引起研究者的关注。新生代员工更看重人际的公平和民主，希望获得领导的重视和理解，当工作氛围不和谐时，更容易表现出做事偏激、企业责任感缺失等消极行为，甚至会因感受到利益侵犯而产生报复直接上级或替代性的报复同事（较无权力）等人际偏差行为^[6]。胡翔等（2014）^[7]指出新生代员工对人际和谐的需求具备内部动力性，能够改善工作态度，促进人际交往关系。然而，很少有研究考察领导公正感对新生代员工人际行为方面的影响效果。以往研究更侧重于组织公正和具体维度，以及领导风格对员工态度或行为的单一或交互影响，或者讨论执行程序公正对员工情绪、态度和行为反应的影响^[8]，仅有较少研究涉及领导公平（公正）感这一核心构念。

根据代理者—系统模型（Agent-System Model），互动公平的来源往往来自领导，领导是组织的代理人^[9]，除了传达组织的重要决策信息外，还决定了员工的切身利益，因此，本文认为领导公正感是影响员工态度、行为的重要前因变量。此外，组织公正正向影响个体对组织的忠诚度和归属感^[10]，而具有情感承诺的员工能提高职业贡献和工作绩效，并有更高的自愿奉献精神和参与性^[11]。因此，本文推测，情感承诺作为重要的社会关系变量，在领导公正感与人际公民行为、人际偏差行为之间具有中介效应。因此，本文选择以新生代员工作为研究对象，分析情感承诺是否对新生代员工感知的领导公正感与人际行为产生中介作用。

2 文献综述与研究假设

2.1 领导公正感对人际行为的影响

《辞源》对公正的解释是：“不偏私，正直”；公平的解释是“无偏见的”，可以看出，公正和公平都有减少个人的偏好和维护价值取向合理性的意义。本文不对公正和公平加以区分。领导者在企业的公正性也体现为是否遵循公平原则，凡事对下属是否一视同仁，做到处理事情客观和主观上公正合理，切忌旱涝不均，厚此薄彼^[12]。本研究认为，领导公正感被定义为员工对组织领导的公平性的看法以及对未来接受公正对待的一种态度上的感知^[13]。

有研究指出，整体公正感对员工的态度和行为有较大的影响。其中，整体公正感对组织公民行为有显著的积极影响^[14, 15]，以及人际公民行为作为社会网络视角下组织公民行为的具体表现形式^[16, 17]，同样会受到整体公正感的影响。同时，根据多焦点公正模型，在组织中员工能够区分它们所受对待的来源^[18]。特别是在中国的背景下，员工与领导者之间的关系尤为重要^[19]，这也意味着中国员工更在意领导对自己或同事的行为、反馈和互动^[20]，对于重视平等，崇尚自主性的新生代员工更是如此。此外，Choi（2008）^[14]指出，员工感知的领导公正感可以减少自己对领导者不公正对待的担忧。Sheppard等（1998）^[21]认为在高质量的人际关系中，会激发出一致和舒服的体验，从而使得个人更容易帮助他人，产生人际公民行为。基于以上研究基础，若员工通过自身体验或观察他人经历能感知到领导公正感，就会形成一种良好的人际氛围，在这种氛围下人与人之间更易产生工作之外的互动关系，更有助于工作的沟通和合作，促使工作事项的完成^[17]。据此，本研究提出如下假设：

H1：领导公正感对新生代员工的人际公民行为具有显著的正向影响。

对公平和效果影响的荟萃分析指出，分配公平和程序公平，与人际冲突和破坏设备等一些反生产行为之间存在显著的相关性^[22]。当员工感受到组织的不

公正对待时,为了恢复公正,引起组织注意,会蓄意违背组织规范,采取偏离行为等方式^[23]。不公平的互动与员工针对高层的反生产行为显著相关,并对组织的反生产行为产生重大影响^[24]。而根据代理者—系统模型,互动公正的感知源往往来自领导,领导公正对生产破坏和总体反生产行为有显著预测作用^[25]。同时,领导公正可以直接抑制员工的反生产行为^[26]。基于上述认知,本研究认为员工感受到的不公正领导会增加员工的压力和焦虑,并引发负面情绪(如挫败感,敌意,愤怒等),尤其对于更看重人际公平和民主的新生代员工而言,会促使其发生人际偏离行为。据此,本研究提出如下假设:

H2: 领导公正感对新生代员工人际偏差行为有显著的负向影响。

2.2 领导公正感对情感承诺的影响

情感承诺是组织承诺三元素中最为重要的。目前,关于公正与情感承诺的研究主要集中在组织的公正性和特定维度的公正感上。Olkkonen 等(2006)^[10]指出组织公正会正向影响个体对组织流露出的忠诚度和归属感。组织公平中的分配公正和程序公正对情感承诺有显著的预测作用^[27],互动公正与情感承诺之间存在显著的正相关关系^[28]。一些研究结论表明,整体公正感对情感承诺的影响大于具体维度公正感的影响^[29]。由于领导公正感也是一种态度,它强调员工对领导公平的评价以及对未来被公正对待的期望。因此,本文认为在更注重人际关系和与领导关系的中国社会情境下,领导公正感对新生代员工的情感承诺有较强预测作用。据此,本研究提出如下假设:

H3: 领导公正感对新生代员工情感承诺有显著的正向影响。

2.3 情感承诺的中介作用

情感承诺涉及到员工的情感依恋、认同和参与行为。员工对组织的情感承诺来自组织对待自己的感受^[30]。那些感知到被公正对待的员工会表现出更高的情感承诺和为实现特定目标的主动行为。此外,具有情感承诺的员工能提高其职业贡献和工作绩效外,还有更高的自愿奉献精神和参与性^[11]。相应的,如果没有被公平和尊重得对待,这种积极情绪的释放会停止。而且

为了恢复公正,引起组织注意,员工会蓄意违背组织规范,采取偏离行为等方式^[23]。情感承诺与组织公民行为之间存在正相关关系^[31],组织承诺在领导公平对离职意图等消极行为中起到部分中介效应^[32]。员工对主管的情绪承诺在整体主管公正感和主管偏离行为间存在中介效应^[33]。据此,本研究提出如下假设:

H4: 情感承诺在领导公正感与新生代员工人际公民行为之间具有中介效应。

H5: 情感承诺在领导公正感与新生代员工人际偏差行为之间具有中介效应。

综上所述,本研究提出了一个领导公正感对新生代员工人际响模型,如图1所示。

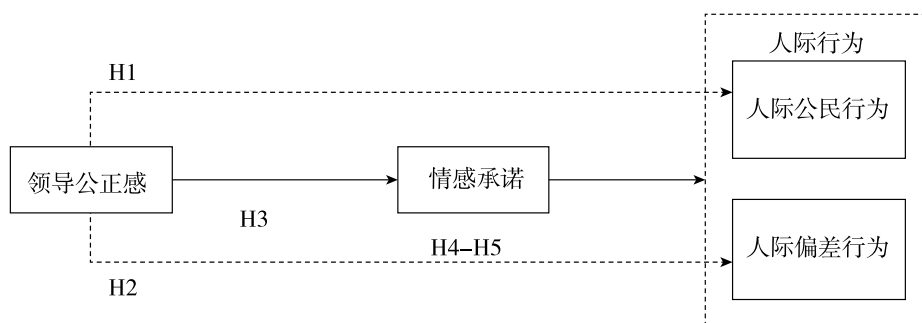


图1 研究框架

Figure 1 Research framework

3 样本情况与变量测量

3.1 研究样本与数据收集

本研究通过管理培训班(350份)和企业实地调研(50份)共发放400份问卷,19份作答不完整的问卷和8份不匹配的问卷被排除在外,最终收集到有效问卷373份。其中,女性员工(58.7%)居多(男性38.9%);年龄以26岁至35岁(71.6%)为主(25岁及以下28.4%);教育水平主要以大专或本科(82.3%)为主(高中或中专及以下1.1%,研究生16.6%);职务层级以中层管理人员或基层技术人员(70.5%)为主(普通员工25.7%,高层3.8%)。

3.2 变量测量

领导公正感。采用 Ambrose 等 (2009) ^[29] 开发的量表, 包括 3 个题项, 代表性题项有“总的来说, 领导对我是公正的”等。

情感承诺。采用 Meyer 等 (1993) ^[34] 使用的量表, 包括 6 个题项。代表性题项有“我对公司很忠诚”等。

人际公民行为。采用 Lee 等 (2002) ^[35] 的量表, 包括 8 个题项。代表性题项有“在没有被要求的情况下, 我主动帮助新同事适应工作环境”等。

人际偏差行为。采用 Bennett 等 (2000) ^[36] 的量表, 包括 7 个题项。代表性题项有“我的同事在工作时会取笑公司内的其他人”等。

以上量表都使用李克特 5 分量表评分。其中 1 代表“非常不同意”, 5 代表“非常同意”。

4 数据分析与结果

4.1 同源方差与多重共线性检验

在本研究中, Harman 的单因素检验用于检验同质性方差, 所有题项均纳入 SPSS.22 进行探索性因素分析, 在不进行旋转的情况下, 抽取总共 5 个特征值大于 1 的因子, 解释总变异量的 67.978%。第一主成分因子的值为 29.663%, 未出现显著载荷, 因此本文的同源误差性并不显著。此外, 进行多重共线性检验的结果显示, VIF 的值介于 1.058 ~ 1.164 之间, 表明多重共线性效应不严重。

4.2 信效度检验

本研究使用验证性因素分析来检验本研究中四个核心变量的分效度和聚合效度, 检验结果如表 1 所示。分析结果表明四因子模型显著高于三因子、二因子和一因子, 更表明四构念之间是具有良好区分性的。其中, 四因子模型的拟合优度为: $\chi^2/df=2.035$, $RMSEA=0.053$, $GFI=0.903$, $CFI=0.952$, $NFI=0.910$, 且各因子载荷均大于 0.5, T 值均在 0.001 水平上显著, 说明整个测量工具是具有区分效度和聚合效度的。

表 1 嵌套模型的拟合优度比较

Table 1 A comparison of the fit excellence of nested models

	χ^2/df	χ^2	df	RMSEA	GFI	CFI	NFI
1. 四因子 (LJ, AC, IOCB, IWDB)	2.035	488.465	240	0.053	0.903	0.952	0.910
2. 三因子 (LJ+AC, IOCB, IWDB)	5.661	1409.661	249	0.112	0.745	0.776	0.741
3. 三因子 (LJ, AC+IOCB, IWDB)	5.925	1475.318	249	0.115	0.685	0.763	0.729
4. 三因子 (LJ, AC+IWDB, IOCB)	7.571	1885.158	249	0.133	0.619	0.684	0.654
5. 三因子 (LJ, AC, IOCB+IWDB)	7.856	1956.088	249	0.136	0.602	0.670	0.641
6. 二因子 (LJ+AC+IOCB, IWDB)	8.358	2097.971	251	0.141	0.619	0.643	0.615
7. 一因子 (LJ+AC+IOCB+IWDB)	12.563	3165.980	252	0.176	0.489	0.437	0.419

注: LJ= 领导公正感; AC= 情感承诺; IOCB= 人际公民行为; OI= 人际偏差行为。

4.3 主要变量的相关分析

表 2 列出了变量的平均值, 标准偏差和相关系数。4 个变量的 Cronbach's α 值分别为 0.933、0.901、0.842、0.903, 均高于 0.7, 表明问卷具有良好的可靠性。领导公正感与情感承诺、人际公民行为之间存在显著的正相关关系, 与人际偏差行为显著负相关, 说明本文的研究假设已初步验证。

表 2 变量相关系数值

Table 2 Descriptive statistics, correlations and discriminant validity

变量	平均数	标准差	1	2	3	4
1. 领导公正感	3.1680	1.01354	(0.933)			
2. 情感承诺	3.3870	0.89808	0.560**	(0.901)		
3. 人际公民行为	3.3861	0.66287	0.220**	0.375**	(0.842)	
4. 人际偏差行为	2.1972	0.85494	-0.268**	-0.233**	-0.081	(0.903)

注: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, 表中斜括号中为 Cronbach's α 值。

4.4 假设检验

首先, 进行层次回归分析来检验自变量和因变量、中介变量的关系, 如表 3 所示。领导公正感对新生代员工人际公民行为 ($\beta = 0.222$, $p < 0.001$) 有显著的正向影响, 对人际偏差行为 ($\beta = -0.271$, $p < 0.001$) 有显著的负向影响, 对情感承诺 ($\beta = 0.565$, $p < 0.001$) 有显著的正向影响, 假设 H1、H2 和 H3 得到验证。

表 3 层次回归分析结果

Table 3 Hierarchical regression analysis

变量	人际公民行为		人际偏差行为		情感承诺	
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
性别	0.010	0.019	-0.091	-0.101*	0.074	0.096*
工作年限	0.082	0.085	0.076	0.072	0.148**	0.156***
领导公正感		0.222***		-0.271***		0.565***
R^2	0.007	0.056	0.015	0.088	0.026	0.345
ΔR^2	-	0.049***	-	0.073	-	0.319
F	1.234	7.257***	2.817	11.893***	4.917***	64.728***

注：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ，双尾检验，报告标准系数。

其次，本研究根据 Preacher 和 Hayes（2008）^[37] 的拔靴分析（bootstrap）方法和中介分析程序来验证中介效应，如表 4 所示。在 Bootstrap 中介效应检验中，领导公正感通过情感承诺对新生代员工人际公民行为的间接效应值为 0.135，95% 水平的置信区间 CI 为（0.085，0.194）不包含 0，假设 H4 得到了验证；领导公正感通过情感承诺对新生代员工人际偏差行为的间接效应值为 -0.057，95% 水平的置信区间 CI 为（-0.203，-0.126）不包含 0，假设 H5 得到了验证。

表 4 中介作用检验分析结果

Table 4 The results of the analysis of the mediation test

	LJ → AC → IOCB		LJ → AC → OI	
	置信区间	作用大小	置信区间	作用大小
中介作用	[0.085, 0.194]	0.135	[-0.203, -0.126]	-0.057
主效应作用	[-0.065, 0.084]	0.010	[-0.268, -0.069]	-0.168
结论	完全中介		部分中介	

5 研究结论与展望

5.1 研究结论与讨论

本研究发现：（1）领导公正感对新生代员工的情感承诺和人际公民行为有显著的正向影响，对新生代员工的人际偏差行为有显著的负向影响。（2）情感

承诺对新生代员工的领导公正感和人际行为（人际公民行为和人际偏差行为）具有中介效应。这与以往从领导—成员关系、组织支持感等视角进行的研究有所不同，特别是在中国关系型社会的情境下，本文将情感承诺纳入研究模型中，发现对于蔑视权威，崇尚自主的新生代员工而言，情感承诺中介作用于领导公正感和新生代员工的人际行为。

基于以上研究结论，可得出以下管理启示：（1）提高新生代员工感知的领导公正感。一方面，中国的高权力距离和集权文化可能导致组织领导人的思维方式没有发生相应的转变，并对他们的领导行为产生重要影响；另一方面，新生代员工不再像往代员工那样敬畏和崇尚权力，并敢于在行为上蔑视和挑战权威，追求平等。这两种形态的交融容易在组织中因认知不匹配而引起对立和冲突。因此，更需要领导特别关注一些重大或关键事件，如员工奖惩、绩效考核、岗位调整和机构重组等，确保领导决策和实施的公正、公平、公开，在提高员工激励性的同时结合非正式沟通等形式给予新生代员工心理关怀。（2）提高新生代员工的情感承诺。由于新生代员工的情感承诺对领导公正感和人际偏差行为具有部分中介效应，这表明领导有必要监控新生代员工的情感承诺是否发生明显变化，从而调整自己的相关行为和管理方式。新生代员工希望在工作中拥有更高的自主权和决策权，并要求领导者给予更多的反馈和信任。因此，领导者需要了解新生代员工群体的需求，并在适当的背景下赋予下属充分的权力，以提高其工作卷入度和参与感，并给予下属更多的情感支持和感情联系，这将增强新生代员工与组织之间的维系，减少员工产生人际偏离行为。

5.2 研究不足与展望

（1）研究样本的局限性。本研究选取的样本来源于成都及其他西部地区的MBA学员班或企业，虽然能够较好的提升研究的内部信度，但也在某种程度上降低了研究的外部效度。未来的研究需要扩大样本数据的区域范围，平衡研究区域，以进一步检验本研究结论的适用性。

（2）研究量表的局限性。领导公正感量表题项较少，在中国特定文化的背景下，员工对这些问题的反映更加谨慎，更容易受到社会称许性的影响。未来

的研究需要不断突破以专注于目的和逻辑的显性认知限制,并且有必要使用内隐认知方法来衡量员工的领导公正感。

参考文献

- [1] Kupperschmidt B R. Multigeneration employees: strategies for effective management [J]. The health care manager, 2000, 19 (1): 65-76.
- [2] Tulgan B. Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y [J]. Career Planning & Adult Development Journal, 2010, 74 (12): 118.
- [3] 徐华春, 郑涌, 黄希庭. 中国青年人生价值观初探 [J]. 西南大学学报 (社会科学版), 2008, 34 (5): 35-39.
- [4] 尤佳, 孙遇春, 雷辉. 中国新生代员工工作价值观代际差异实证研究 [J]. 软科学, 2013, 27 (6): 83-88.
- [5] 伍晓奕. 新生代员工的特点与管理对策 [J]. 中国人力资源开发, 2007 (2): 44-46.
- [6] 李燕萍, 侯烜方. 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理 [J]. 经济管理, 2012 (5): 77-86.
- [7] 胡翔, 李燕萍, 李泓锦. 新生代员工: 心态积极还是忿忿难平?——基于工作价值观的满意感产生机制研究 [J]. 经济管理, 2014 (7): 69-79.
- [8] 刘喆, 马红宇, 梁娟, 等. 员工的归属需要对领导执行公正准则的影响: 自我建构和空间距离的作用 [A]. 中国心理学会. 第十七届全国心理学学术会议论文摘要集 [C]. 中国心理学会, 2014.
- [9] Malatesta R M, Byrne Z S. The impact of formal and interactional procedures on organizational outcomes [C]. 12th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO. 1997.
- [10] Olkkonen M E, Lipponen J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit and group-related outcomes [J]. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 2006, 100 (2): 202-215.

- [11] Cha J M, Cichy R F, Kim S H. Commitment and volunteer-related outcomes among private club board and committee member volunteer leaders [J] . *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2011, 35 (3) : 308-333.
- [12] 周振林. 领导者如何坚持公平原则 [J] . *北方论丛*, 1989 (2) : 33-36.
- [13] 王宇清, 周浩. 组织公正感研究新趋势——整体公正感研究述评 [J] . *外国经济与管理*, 2012 (6) : 25-32.
- [14] Choi J. Event justice perceptions and employees' reactions: perceptions of social entity justice as a moderator [J] . *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93 (3) : 513-528.
- [15] 余璇, 陈维政. 整体公平感与员工工作场所行为: 组织信任和组织自尊的不同作用 [J] . *华东经济管理*, 2016 (3) : 131-135.
- [16] 武欣, 吴志明, 张德. 组织公民行为研究的新视角 [J] . *心理科学进展*, 2005 (2) : 211-218.
- [17] 严洁晶, 佐斌. 人际公民行为及其前因和结果变量的研究与评价 [J] . *管理评论*, 2010 (5) : 69-75.
- [18] Lavelle J J, Rupp D E, Brockner J. Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model [J] . *Journal of Management*, 2007, 33 (6) : 841-866.
- [19] Hui C, Lee C, Dm R. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality [J] . *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89 (2) : 311-321.
- [20] 王永丽, 时勘. 上级反馈对员工行为的影响 [J] . *心理学报*, 2003 (2) : 255-260.
- [21] Sheppard B H, Sherman D M. The Grammars of Trust: A Model and General Implications [J] . *Academy of Management Review*, 1998, 23 (3) : 422-437.
- [22] Cohen-Charash Y, Spector P E. The role of justice in organizations: A meta-analysis [J] . *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2001,

- 86 (2) : 278-321.
- [23] Cohen-Charash Y, Mueller J S. Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? [J] . Journal of Applied Psychology, 2007, 92 (3) : 666-680.
- [24] Jones D A, Martens M L. The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: the formation and use of fairness heuristics in the workplace [J] . Journal of Organizational Behavior, 2009, 30 (8) : 1025-1051.
- [25] 刘玉新, 张建卫, 黄国华. 组织公正对反生产行为的影响机制——自我决定理论视角 [J] . 科学学与科学技术管理, 2011 (8) : 162-172.
- [26] 尤方华, 陈志霞. 组织公正对员工反生产行为的影响及其中介机制研究 [J] . 科技管理研究, 2014 (13) : 82-87.
- [27] 陈松, 方学梅, 刘永芳. 组织公正感对组织承诺的影响 [J] . 心理科学, 2010 (2) : 376-379.
- [28] 李秀娟, 魏峰. 组织公正和交易型领导对组织承诺的影响方式研究 [J] . 南开管理评论, 2007 (5) : 82-88.
- [29] Ambrose M L, Schminke M. The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation [J] . Journal of Applied Psychology, 2009, 94 (2) : 491-500.
- [30] Rhoades L, Eisenberger R, Armeli S. Affective Commitment to the Organization: Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support [J] . Journal of Applied Psychology, 2001, 86 (5) : 825-836.
- [31] Carmeli A, Colakoglu S N. The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence [J] . Research on Emotion in Organizations, 2005, 1 (5) : 77-93.
- [32] 马超, 薛电芳, 毛重琳. 组织公平感对离职意图的影响 [J] . 华南师范

- 大学学报（社会科学版），2014（1）：74-82.
- [33] 周浩，龙立荣，王宇清. 整体公平感、情感承诺和员工偏离行为：基于多对象视角的分析 [J] . 管理评论，2016（11）：162-169.
- [34] Meyer J P, Allen N J, Smith C A. Cmmmitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization [J] . Journal of applied psychology, 1993, 78（4）：538-551.
- [35] Lee K, Allen N J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions [J] . Journal of Applied Psychology, 2002, 87（1）：131-142.
- [36] Bennett R J, Robinson S L. Development of a measure of workplace deviance [J] . Journal of Applied Psychology, 2000, 85（3）：349-360.
- [37] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models [J] . Behavior Research Methods, 2008, 40（3）：879-891.

The Effects of Leadership Justice on New Generation Employee's Interpersonal Behavior

Liu Xuhong¹ Luo Qiuchi² Liyu² Zhu Fangying²

1. Department of Police Management, Sichuan Police College, Luzhou;

2. School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing

Abstract: The new generation of employees has become the mainstay of the enterprise, the current situation of workplace equity perceived by the new

generation of employees who value interpersonal fairness and democracy is becoming more and more obvious. The purpose of this study was to explore the influence of leadership justice on new generation employees' interpersonal citizenship behavior and interpersonal deviance behavior, and to examine the mediating effects of affective commitment. 373 new generation employees' sample were analyzed, the results showed that: leadership justice has a significant positive effect on new generation employees' affective commitment. Through emotional commitment, leadership justice has direct significant positive effect on interpersonal citizenship behavior and has indirect significant negative impact on interpersonal deviance. The results of the study will help enterprises to pay more attention under the centralization culture, to the influence of the leadership justice on the interpersonal behavior of the new generation employees with more individualism, so as to guide and manage it accordingly.

Key words: New Generation Employees; Leadership Justice; Interpersonal Behavior; Affective Commitment