

**CITY UNIVERSITY OF HONG KONG**  
香港城市大學

**The Research of the Relationship among  
Employees' Psychological Capital,  
Organizational Justice, Trust in Leaders and  
Affective Commitment**  
員工心理資本、組織公平、信任領導與情  
感承諾的關係研究

Submitted to  
College of Business  
商學院  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Business Administration  
工商管理學博士學位

by

Huang Fei-Hsiung  
黃飛雄

June 2015  
二零一五年六月

## 員工心理資本對組織公平感與情感承諾的影響機制研究

**摘要：**在經濟全球化和國際市場競爭的經濟時代下，企業的競爭會是日益激烈，企業與企業之間的競爭將歸結為人才的競爭，這將會使得許多企業意識到人力資源是企業最為核心競爭優勢資源，最終將歸結為員工心理資本的競爭。如果企業能夠持續獲得、開發並能有效利用員工的心理資本，就能在日益競爭激烈的市場中創造並擁有自己的核心競爭力，而不會被市場淘汰，並能進一步取得競爭優勢。Luthans(2004)以積極心理學和積極組織行為學的觀點，在解析經濟資本、社會資本與人力資本的特質和差異後，提出以積極心理力量為核心，開啟人們對心理資本及其對領導和員工的影響作用研究。

企業人才的行為不僅受到員工心理資本的影響，還受到他們所處的企業環境中影響他們行為的重要因素。在資訊日益公開化的時代，公平一直是組織十分關心的問題，公平涉及到倫理道德和整個社會秩序的公正性、合理性，也涉及到組織資源配置的決策過程和結果。在一個存在雇傭關係的企業中，組織公平不僅直接關係到員工的工作士氣與積極度，還會影響到企業的穩定與發展。國內外研究表明，組織公平會對員工的心理與行為產生重大影響，如員工的工作績效(Konovsky & Pugh, 1994)、工作態度(McFarlin & Sweeney, 1992)等。組織公平主要體現在三維度:分配公平是衡量人們在某個分配決策中獲得結果的公平程度;程序公平是使用分配決策程序的公平程度;互動公平是衡量個體在人際互動的過程中的公平程度。

在中國的企業中，員工與領導的關係是員工與領導行為的重要影響因素。

員工的眾多行為很多受到上下級關係的影響，在上下級關係中，員工對領導的信任（信任領導）是一個重要因素。所謂信任是人與人、人與組織之間互動的基礎。組織信任是組織中人際互動關係的主體，員工對上級和組織的信任對其工作態度具有積極的影響，如工作滿意度和組織承諾，並且會減緩員工離職傾向(Aryee, 2002)。隨著組織信任的重要性日益受到人們所關注，McAllister(1995)依據信任者的態度，將信任區分為認知信任和情感信任；在認知信任與情感信任的關係中，認知信任是信任賴以建立和維持的平臺，而情感信任則對認知信任具有貢獻作用。

員工的信任領導又會進一步影響他們對組織的態度與承諾。所謂組織承諾是指個體認同並願意參與特定組織的程度。Meyer&Allen(1991)將組織承諾區分為情感承諾、繼續承諾和規範承諾。員工對組織的態度會受到他的直接領導行為的影響，因此員工的信任領導程度會影響他們對組織的承諾。與繼續承諾和規範承諾相比，情感承諾強調了員工對組織的情感依賴與認同，因此它會比另外兩種組織承諾更多的受到信任領導的影響。

員工的信任領導不止受到他們經歷的組織環境與態度的影響(如組織公平)也會受到他們自身特質的影響(如心理資本)，同時信任領導的程度也會進一步影響他們對組織的態度(如情感承諾)，因此本研究針對員工的心理資本、組織公平感、信任領導與情感承諾的關係進行重點探討。

社會交換理論認為，社會交換提供了有關工作態度和行為的概念基礎，並要求信任他人並履行義務，公平與互惠是社會交換的重要原則。在企業組織中，領導與員工之間的關係可以用社會交換理論來加以詮釋。領導者希望能夠得到員工的信任，使員工以更積極的工作態度和工作行為，來提高工作績

效。員工則透過對管理者領導行為的感知，對報酬(包括物質和精神利益)和成本進行評估，從而產生不同的心理感受。公平感將直接導致員工對領導的信任程度。如果信任領導，就會按照互惠公平的原則進行交換，通過更積極的工作態度和成果來回報領導，反之，則將會使員工產生更消極的工作態度和行為(吳敏，2005)。

因此，本研究基於心理資本理論和社會交換理論內容，從員工心理資本的角度，在對以往相關文獻的研究基礎之上，來對員工的心理資本、組織公平感、信任領導與情感承諾間的影響作用進行理解。通過理論文獻的研究與實證研究，本研究證實了員工心理資本、組織公平感、信任領導以及情感承諾之間存在的影響關係。並通過對上海、江蘇、廣州、重慶等地 17 家企業進行大規模調研，共收集有效問卷 2320 份，通過描述統計、獨立樣本 T 檢驗、多重比較、線性回歸等手段進行資料分析，研究結果表明：

(一)員工的心理資本與其組織公平感顯著性正相關。其中心理資本的四個維度(自我效能、希望、韌性、樂觀)分別與組織公平感的三個維度(程序公平感、分配公平感與互動公平感)顯著正相關。其中員工的希望維度與其對組織的程序公平感正相關的影響程度較強；而員工的韌性維度與其對組織的分配公平感正相關的影響程度較弱。(二)員工的組織公平感與信任領導顯著正相關。組織公平感的三個維度(程序公平感、分配公平感與互動公平感)分別與信任領導的兩個維度(情感信任與認知信任)顯著正相關。其中員工的互動公平感與其對領導的情感信任正相關的影響程度較強；而員工的分配公平感與其對領導的認知信任正相關的影響程度較弱。(三)員工的心理資本與信任領導顯著性正相關。其中心理資本的四個維度(自我效能、希望、韌性、樂觀)分別與信

任領導的兩個維度(情感信任與認知信任)顯著正相關。其中員工的希望維度與其對領導的情感信任正相關的影響程度較強；員工的自我效能維度與其對領導的認知信任正相關的影響程度較弱；員工的韌性與其對領導的認知信任正相關的影響程度較弱。(四)員工心理資本的部分維度對組織公平感的部分子維度與信任領導中的情感信任之間的關係中起到調節性作用。其中，員工的自我效能對其分配公平感和對領導的情感信任起正向調節作用，且對其互動公平感和對領導的情感信任起正向調節作用。員工的希望對其分配公平感和對領導的情感信任起正向調節作用，且對其互動公平感和對領導的情感信任起正向調節作用。員工的韌性對其組織公平感的三個維度(分配公平感、程序公平感和互動公平感)與對領導的情感信任分別起正向調節作用。此外，員工心理資本的部分維度對組織公平感的部分子維度與信任領導中的情感信任之間的關係的調節作用是邊際顯著的。具體包括：員工的自我效能、希望和樂觀對其程序公平感和對領導的情感信任間的調節作用，以及員工的樂觀對其分配公平感和對領導的情感信任間的調節作用均是邊際顯著的。(五)員工信任領導對其組織公平感和情感承諾間起部分中介作用。其中員工信任領導的子維度(認知信任與情感信任)分別對其組織公平感的三個子維度(分配公平感，程序公平感和互動公平感)與情感承諾的關係起部分中介作用。員工信任領導與其對組織的情感承諾顯著正相關。信任領導的兩個維度(情感信任與認知信任)分別與情感承諾顯著正相關。其中員工對領導的情感信任與其對組織的情感承諾正相關的影響程度較強；而員工對領導的認知信任與其對組織的情感承諾正相關的影響程度較弱。

本研究的理論意義體現在：(一)探索了心理資本對組織公平感、信任領導

與情感承諾的影響作用，為心理資本研究引入新的理論研究視角；(二)在中國情境企業下檢驗了員工心理資本對組織公平感、信任領導的作用，擴展了心理資本理論概念的適用性；(三)揭示了心理資本對組織公平感、心理資本對信任領導的作用機制，這一解釋框架得到了實際員工的認同並具較強的解釋效力；(四)探討了員工心理資本作為調節變量，進一步解釋對組織公平感與信任領導的作用機制。給出了影響組織公平感發揮提升信任領導的效果的因素，對於解釋不同員工面對相同的分配、激勵等手段會產生不同心理反應提供了一種解釋機制；(五)通過信任領導的中介作用，給出了由組織公平感到情感承諾的一種解釋機制，即企業的行為會通過對上下級關係進而影響員工對企業的態度。研究進一步支持了中國文化背景下上下級關係在企業管理中的重要作用，對於促進相關領域的研究具有重要意義。

本研究的現實意義體現在：(一)組織中員工心理資本能夠對其組織公平感產生顯著的正向影響；另外員工心理資本也能夠對其信任領導產生顯著的正向影響。在以往的組織管理中，企業管理者往往通過物質獎勵或者精神激勵的方式來鼓勵員工。而本文的研究則表明，心理資本是影響其組織公平感與員工信任領導的重要因素。因此，企業管理者應該嘗試在招聘中選拔心理資本較高的員工，並重視激發員工心理資本的制度設計。(二)研究發現組織中員工信任領導能夠在組織公平感與情感承諾之間起到部分的中介作用。這表明管理者在努力營造公平的組織環境的同時，也可以通過採取一系列措施來增強上下級間的相互信任來促進員工對組織的情感承諾。員工信任領導可以減少管理摩擦，降低管理成本，是企業提高經營業績的重要手段。員工信任領導又可以提升其對企業的情感承諾。情感承諾是員工對企業的一種由衷的認

同，這會為企業帶來豐厚的經濟與非經濟效益。(三)企業管理者需要意識組織公平感與信任領導的部分關係，是會受到員工心理資本的正向調節因素的作用。進一步說明了員工心理資本的重要性。因此對於企業管理者來說，有必要從組織和管理者的角度對此加以重視員工心理資本水準的開發、投資與培養，從而發揮心理資本在員工組織公平感、信任領導與情感承諾之間的積極作用。

**關鍵詞：**心理資本，組織公平感，信任領導，情感承諾

## **A Research on the Framework of Employees' Psychological Capital's Influence on Their Organizational Justice and Affective Commitment**

**Abstract:** In the era of the economic globalization and international market competition, the enterprise competition grows increasingly fierce. The competition between enterprises can be boiled down to the competition of talents, which makes many enterprises realize that human resource is the core competition advantage. This makes the competition become the competition of employees' psychological capital. If the enterprise can obtain, develop and make use of the psychological capital effectively and continuously, it can create and possess the core competitiveness in the increasingly fierce competition without being eliminated by the market, and gain further competitive advantage. Luthans (2004) proposed the core of positive mentality strength after analyzing the characteristics and differences of the economic capital, social capital and human capital from the perspective of positive psychology and positive organizational behavior, so that people can focus on the psychological capital and its impact on leaders and employees.

The behaviors of enterprise talents will not only be impacted by the employee psychological capital, but also by the enterprise environment. In the age of opening information, fairness has always been concerned by organizations, and it involves the moral principles, as well as the fairness and rationality of the entire social order, and the decision process and results of organizational resource distribution. In the enterprise with employment relationship, organizational justice is related to the work morale and positive degree of employees, as well as the enterprise stability and development. According to the domestic and foreign researches, organizational justice has a huge impact on the mentality and behaviors of employees. The valued outcome variables include job performance (Konovsky & Pugh, 1994) and work attitude (McFarlin & Sweeney, 1992) etc. Organizational justice is mainly reflected by three dimensions: distributive justice which is the fairness of measuring the result fairness gained in a certain



distribution decision; procedural justice which is the fairness of applying the distributive decision procedure; interactive justice which is the fairness measuring the interpersonal interaction.

In Chinese enterprises, the relationship between employees and leaders impact the behaviors of employees and leaders greatly. Numerous behaviors of employees are mostly impacted by the leader-member relation. And the employee's trust in leadership (trust in leadership) is a significant factors. The so-called trust is the foundation of the interaction between human, as well as human and organization. Trust is the subject of interpersonal interactive relation in the organization, and the employees' trust on the superior and organization has a positive impact on the work attitude, including the work satisfaction and organizational commitment, and it may decline the employee turnover tendency (Aryee, 2002). With the increasing attention paid to the significance of organizational trust, McAllister (1995) divided trust into the emotional trust and cognitive trust according to the attitude of the one who trust. In the relationship between the emotional trust and cognitive trust, Lewis insisted that the cognitive trust is the platform of the trust establishment and maintenance, while the emotional trust may contribute to the cognitive trust.

The employee trust in leadership may further impact their attitude and commitment to the organization. The so-called organizational commitment refers that the individuals' identification and willingness to participate in one specific organization. Meyer and Allen (1991) divided the organizational commitment into emotional commitment, continuance commitment and normative commitment. The employees' attitude to the organization will be directly impacted by the leadership. Consequently, the trust in leaders may impact their commitment to the organization. Compared with the continuance commitment and normative commitment, the emotional commitment emphasizes on the emotional reliance and cognition of employees to the organization. Therefore, it is more likely to be impacted by the trust in leaders when compared with the other two organizational commitments.

The employees' trust in leaders is impacted by the organizational environment and attitudes (such as the organizational justice), as well as their own characteristics (such as the psychological capital). Meanwhile, trust in leaders may further impact their attitudes to the organization (such as the emotional commitment). Therefore, the research is carried out aiming at the relationship between the psychological capital, organizational justice, trust in leaders, and affective commitment.

According to the social exchange theory, social exchange offers the conceptual foundation about the work behaviors and attitudes. Social exchange requires the trust in others and fulfillment of obligations. The reciprocity and fairness is the significant principle of social exchange. In enterprises, the relationship between leaders and employees can be interpreted with the social exchange theory. Leaders wish to obtain the trust from employees, so that employees can work with a positive attitude and behaviors, thus improve the performance of organizations. Employees would evaluate the gains (including the material and spiritual interest) and cost through the perception of leadership, and have different feelings for fairness in psychology. The fair or unfair perception may infect their trust in leaders. If they trust in leaders, exchanges would be conducted according to the reciprocal fairness principle, and employees would reward the leaders with more positive work attitude and behaviors, or they may have negative work attitude and behaviors (2005, Wu).

Therefore, this study mainly comprehend the impact on the psychological capital, organizational justice, trust in leaders and affective commitment from the perspective of employee psychological capital based on the psychology capital theory and social exchange theory, as well as the studies on previous related literatures. Through the study of literature review and empirical study, it is proved that psychological capital, organizational justice, trust on leaders and affective commitment have connection. Through the large-scale investigation conducted in 17 enterprises in Shanghai, Jiangsu, Guangzhou, Chongqing,

etc. 2330 effective questionnaires are collected, and data analysis is conducted through the descriptive statistics, independent sample T check, multiple comparison, linear regression, etc. The research results have shown that:

(I) There is a positive correlation between the psychological capital and organizational justice. The four dimensions of the psychological capital (self-efficacy, hope, resilience and optimism) are positively correlated with the three dimensions of the organizational justice (procedure justice, distributive justice and interactive justice) respectively. The hope of employees has a strong impact on its positive correlation with the fairness organizational procedures, while the resilience has a weak impact on its positive correlation with the distributive justice. (II) There is a positive correlation between the psychological capital and trust in leaders. The four dimensions of the psychological capital (self-efficacy, hope, resilience and optimism) are positively correlated with the two dimensions of trust in leaders (emotional trust and cognitive trust) respectively. The hope of employees has a strong impact on its positive correlation with the trust on leadership, while the self-efficacy has a weak impact on its positive correlation with the cognitive trust, and the resilience has a weak impact on its positive correlation with the cognitive trust on leadership. (III) There is positive correlation between organizational justice and trust in leaders. The three dimensions of the organizational justice (procedure justice, distributive justice and interactive justice) are positively correlated with the two dimensions of the trust on leadership (emotional trust and cognitive trust) respectively. The interactive justice has a strong impact on its positive correlation with the emotional trust on leadership, while distributive justice has a weak impact on its positive correlation with the cognitive trust on leadership. (IV) There is a positive correlation between trust in leaders and affective commitment to the organization. The two dimensions of trust on leadership (emotional trust and cognitive trust) are positively correlated with the affective commitment respectively. Emotional trust in leaders has a strong impact on its positive correlation with the affective

commitment to the organization, while the cognitive trust on leadership has a weak impact on its correlation with the affective commitment to the organization. (V) Trust in leadership plays a mediating effect in the organizational justice and affective commitment. The sub-dimension (cognitive trust and emotional trust) of the trust in leaders plays a mediating role in its correlation with the three sub-dimensions of organizational justice (distributive justice, procedure justice and interactive justice) and affective commitment. (VI) Some of the dimensions of psychological capital play moderating roles in the correlation between the sub-dimensions of the organizational justice and emotional trust in leaders. The self-efficacy plays a positive moderating role in the relationship between distributive justice and emotional trust in leaders, and it plays a positive moderating role in the interactive justice and emotional trust in leaders. The hope of employees plays a positive moderating role in the distributive justice and emotional trust in leaders, as well as the interactive justice and emotional trust in leaders. The resilience plays a positive moderating role in the three dimensions of the organizational justice (distributive justice, procedure justice and interactive justice), and emotional trust in leaders. In addition, some of the dimensions of the psychological capital have a marginal moderating effect.

The theoretical contributions of this study are in the following aspects: firstly, the impact of psychological capital on the organizational justice, trust in leaders and affective commitment is explored, and new theoretical research perspective is brought in for the study on psychological capital; secondly, the function of employee psychological capital on the organizational justice and trust in leaders in the Chinese context is verified, which expands the applicability of theoretical concept of psychological capital; thirdly, it reveals the function mechanism of psychological capital on the organizational justice and trust in leaders. Such framework of interpretation is agreed by employees with strong explanation efficacy. Fourthly, the moderating effect of psychological capital is discussed, which gives a new explanation on its effect on the organizational justice and trust

in leaders; fifthly, the mediating role of trust in leadership was given which indicates that enterprise behaviors may impact the employees' attitudes to enterprise through the leader-member relation. The study supports the importance to study leader-member relation in the enterprise management in the cultural context of China which will be of great significance for promoting the study on related fields.

The practical contribution of this study are in the following aspects: firstly, the psychological capital can have a positive impact on the organizational justice. In addition, it can also have a remarkable positive impact on their trust in leaders. In previous organization management, enterprise managers usually motivate employees through the material incentive or spiritual incentive. This study shows that psychological capital is a significant factor that impacting the organizational justice significantly. In addition, psychological capital can also have a positive impact on their trust in leaders. Therefore, enterprise managers shall try to recruit employees with higher psychological capital, and focus on institutional design that inspiring the psychological capital of employees. Secondly, researches have shown that employees' trust in leaders can play a mediating role in the organizational justice and affective commitment, showing that managers should try to create fair organizational environment, and take a series of measures to enhance the mutual trust for promoting employees' affective commitment to the organization. The trust in leaders can reduce the management friction and lower the management cost, and it is the significant approach of improving the operation performance. The trust in leaders can improve the employees' affective commitment to the enterprise. Affective commitment is employees' identification with the enterprise, which can bring abundant economic and non-economic benefit to the enterprise. Thirdly, enterprise managers shall realize the relationship between the organizational justice and trust in leaders is positively moderated by psychological capital, which further shows the significance of employee psychological capital. Consequently, as for the enterprise managers, it

is necessary to focus on the development, investment and cultivation of employees' psychological capital, so as to benefit from the positive role of psychological capital in the organizational justice, trust on leadership and affective commitment.

**Keywords:** psychological capital, organizational justice, trust in leaders, affective commitment

## 目錄

第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究目的 .....	6
1.3 研究意義 .....	7
1.4 研究設計 .....	10
1.5 研究流程 .....	13
1.6 文章結構 .....	14
第二章 文獻綜述 .....	17
2.1 心理資本 .....	17
2.1.1 心理資本的內涵 .....	17
2.1.2 心理資本的結構與維度 .....	22
2.1.3 心理資本的研究 .....	27
2.1.4 心理資本的干預與管理 .....	31
2.1.5 心理資本的展望 .....	32
2.2 組織公平 .....	34
2.2.1 組織公平感的內涵 .....	34
2.2.2 組織公平感的理論 .....	36
2.2.3 組織公平感的維度 .....	40
2.2.4 組織公平感的研究 .....	46
2.3 信任領導 .....	52

2.3.1 組織信任的內涵 .....	52
2.3.2 組織信任的維度 .....	55
2.3.3 組織信任的研究 .....	58
2.4 組織承諾 .....	64
2.4.1 組織承諾的內涵 .....	64
2.4.2 組織承諾的維度 .....	68
2.4.3 組織承諾的研究 .....	72
第三章 理論基礎與研究假設 .....	80
3.1 研究問題提出 .....	80
3.2 理論基礎 .....	81
3.2.1 心理資本理論 .....	81
3.2.2 社會交換理論 .....	86
3.3 研究假設 .....	92
3.3.1 員工心理資本與其組織公平感的關係 .....	92
3.3.2 員工的組織公平感與信任領導的關係 .....	94
3.3.3 員工心理資本、組織公平感與信任領導的關係 .....	95
3.3.4 組織公平感、信任領導及對組織的情感承諾的關係 .....	96
3.3.5 研究框架 .....	98
第四章 問卷設計 .....	100
4.1 量表選擇 .....	100
4.2 預調研 .....	105
第五章 問卷正式收集 .....	108



5.1 樣本分佈情況 .....	108
5.2 問卷信度效度檢驗 .....	110
5.3 共同方法偏差檢測 .....	114
第六章 資料基礎統計分析 .....	116
6.1 描述性統計分析 .....	116
6.2 人口統計變量分析 .....	117
6.2.1 性別差異分析 .....	117
6.2.2 年齡差異分析 .....	122
6.2.3 崗位類型差異分析 .....	130
6.2.4 崗位層級差異分析 .....	137
6.2.5 教育程度差異分析 .....	143
6.2.6 年收入差異分析 .....	151
6.2.7 企業性質差異分析 .....	157
6.3 相關性分析 .....	162
第七章 假設檢驗 .....	164
7.1 心理資本對組織公平感的影響 .....	164
7.1.1 自我效能對組織公平的影響 .....	165
7.1.2 希望對組織公平感的影響 .....	169
7.1.3 韌性對組織公平感的影響 .....	172
7.1.4 樂觀對組織公平感的影響 .....	175
7.2 組織公平感對信任領導的影響 .....	178
7.2.1 分配公平對信任領導的影響 .....	179

7.2.2	程序公平對信任領導的影響 .....	181
7.2.3	互動公平對信任領導的影響 .....	183
7.3	心理資本對信任領導的影響 .....	185
7.3.1	自我效能對信任領導的影響 .....	185
7.3.2	希望對信任領導的影響 .....	188
7.3.3	韌性對信任領導的影響 .....	190
7.3.4	樂觀對信任領導的影響 .....	192
7.4	心理資本的調節作用影響 .....	194
7.4.1	自我效能的調節作用 .....	195
7.4.2	希望的調節作用 .....	203
7.4.3	韌性的調節作用 .....	211
7.4.4	樂觀的調節作用 .....	220
7.5	信任領導的中介作用影響 .....	226
7.5.1	認知信任對情感承諾的影響 .....	226
7.5.2	情感信任對情感承諾的影響 .....	228
7.5.3	信任領導對組織公平感與情感承諾的中介作用 .....	229
7.6	假設檢驗結果匯總 .....	236
第八章	結果討論與應用 .....	241
8.1	結果討論 .....	241
8.1.1	心理資本與組織公平感關係的討論 .....	241
8.1.2	組織公平感與信任領導關係的討論 .....	244
8.1.3	員工心理資本與信任領導關係的討論 .....	245

8.1.4 員工心理資本的調節作用討論 .....	247
8.1.5 信任領導的中介作用討論 .....	248
8.1.6 研究結論 .....	249
8.2 研究意義 .....	252
8.2.1 理論意義 .....	252
8.2.2 實踐意義 .....	253
8.3 研究的不足與展望 .....	255
參考文獻 .....	260

## 表目錄

表 4.1 心理資本測量最初量表 .....	101
表 4.2 員工組織公平感測量量表 .....	103
表 4.3 員工信任領導測量量表 .....	104
表 4.4 情感承諾測量量表 .....	104
表 4.5 預調研樣本分佈 .....	105
表 4.6 心理資本測量量表 .....	107
表 5.1 樣本分佈 .....	109
表 5.2 各個變量的信度效度檢驗 .....	111
表 5.3 心理資本主成分法旋轉因數 .....	112
表 5.4 組織公平感主成分法旋轉因數 .....	113
表 5.5 信任領導主成分法旋轉因數 .....	114
表 6.1 各個變量的描述性統計 .....	116
表 6.2 性別分組下心理資本的描述統計 .....	118
表 6.3 心理資本的性別差異獨立樣本 T 檢驗 .....	118
表 6.4 性別分組下的描述統計 .....	119
表 6.5 性別差異的獨立樣本 T 檢驗 .....	120
表 6.6 性別分組下的描述統計 .....	121
表 6.7 性別差異的獨立樣本 T 檢驗 .....	121
表 6.8 性別分組下的描述統計 .....	122
表 6.9 性別差異的獨立樣本 T 檢驗 .....	122
表 6.10 年齡分組下的描述統計 .....	124

表 6.11 年齡分組的多重比較檢驗 .....	125
表 6.12 年齡分組下員工組織公平感的描述統計 .....	126
表 6.13 年齡分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	127
表 6.14 年齡分組下員工信任領導的描述統計 .....	128
表 6.15 年齡分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	128
表 6.16 年齡分組下情感承諾的描述統計 .....	129
表 6.17 年齡分組下情感承諾的多重比較檢驗 .....	130
表 6.18 崗位類型分組下心理資本的描述統計 .....	131
表 6.19 崗位類型分組下員工心理資本的多重比較檢驗 .....	132
表 6.20 崗位類型分組下員工組織公平感的描述統計 .....	133
表 6.21 崗位類型分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	134
表 6.22 崗位類型分組下員工信任領導的描述統計 .....	135
表 6.23 崗位類型分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	135
表 6.24 崗位類型分組下員工情感承諾的描述統計 .....	136
表 6.25 崗位類型分組下員工情感承諾的多重比較檢驗 .....	136
表 6.26 崗位層級分組下心理資本的描述統計 .....	138
表 6.27 崗位層級分組下員工心理資本的多重比較檢驗 .....	138
表 6.28 崗位層級分組下員工組織公平感的描述統計 .....	139
表 6.29 崗位層級分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	140
表 6.30 崗位層級分組下員工信任領導的描述統計 .....	141
表 6.31 崗位層級分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	141
表 6.32 崗位層級分組下員工情感承諾的描述統計 .....	142

表 6.33 崗位層級分組下員工情感承諾的多重比較檢驗 .....	142
表 6.34 教育程度分組下心理資本的描述統計 .....	144
表 6.35 教育程度分組下員工心理資本的多重比較檢驗 .....	145
表 6.36 教育程度分組下員工組織公平感的描述統計 .....	147
表 6.37 育程度分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	147
表 6.38 教育程度分組下員工信任領導的描述統計 .....	148
表 6.39 教育程度分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	149
表 6.40 教育程度分組下員工對組織的情感承諾的描述統計 .....	150
表 6.41 教育程度分組下員工對組織的情感承諾的多重比較檢驗 .....	150
表 6.42 年收入分組下心理資本的描述統計 .....	151
表 6.43 年收入分組下員工心理資本的多重比較檢驗 .....	152
表 6.44 年收入分組下員工組織公平感的描述統計 .....	153
表 6.45 年收入分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	154
表 6.46 教育程度分組下員工信任領導的描述統計 .....	155
表 6.47 教育程度分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	155
表 6.48 教育程度分組下員工對組織的情感承諾的描述統計 .....	156
表 6.49 教育程度分組下員工對組織的情感承諾的多重比較檢驗 .....	156
表 6.50 企業性質分組下心理資本的描述統計 .....	157
表 6.51 企業性質分組下員工心理資本的多重比較檢驗 .....	158
表 6.52 企業性質分組下員工組織公平感的描述統計 .....	159
表 6.53 企業性質分組下員工組織公平感的多重比較檢驗 .....	159
表 6.54 企業性質分組下員工信任領導的描述統計 .....	160

表 6.55 企業性質分組下員工信任領導的多重比較檢驗 .....	160
表 6.56 企業性質分組下員工情感承諾的描述統計 .....	161
表 6.57 企業性質分組下員工情感承諾的多重比較檢驗 .....	161
表 6.58 各個變量相關係數表 .....	163
表 7.1 各個變量的統計描述及相關係數 .....	164
表 7.2 心理資本對組織公平感的回歸 .....	165
表 7.3 自我效能對分配公平回歸模型方差分析 .....	166
表 7.4 自我效能對分配公平回歸 .....	166
表 7.5 自我效能對程序公平回歸模型方差分析 .....	167
表 7.6 自我效能對程序公平回歸 .....	167
表 7.7 自我效能對互動公平回歸模型方差分析 .....	168
表 7.8 自我效能對互動公平回歸 .....	168
表 7.9 希望對分配公平回歸模型方差分析 .....	169
表 7.10 希望對分配公平回歸 .....	169
表 7.11 希望對程序公平回歸模型方差分析 .....	170
表 7.12 希望對程序公平回歸 .....	170
表 7.13 希望對互動公平回歸模型方差分析 .....	171
表 7.14 希望對互動公平回歸 .....	171
表 7.15 韌性對分配公平回歸模型方差分析 .....	172
表 7.16 韌性對分配公平回歸 .....	172
表 7.17 韌性對程序公平回歸模型方差分析 .....	173
表 7.18 韌性對程序公平回歸 .....	173

表 7.19 韌性對互動公平回歸模型方差分析 .....	174
表 7.20 韌性對互動公平回歸 .....	174
表 7.21 樂觀對分配公平回歸模型方差分析 .....	175
表 7.22 樂觀對分配公平回歸 .....	175
表 7.23 樂觀對程序公平回歸模型方差分析 .....	176
表 7.24 樂觀對程序公平回歸 .....	176
表 7.25 樂觀對互動公平回歸模型方差分析 .....	177
表 7.26 樂觀對互動公平回歸 .....	177
表 7.27 組織公平感對信任領導回歸 .....	178
表 7.28 分配公平對認知信任回歸模型方差分析 .....	179
表 7.29 分配公平對認知信任回歸 .....	179
表 7.30 分配公平對情感信任回歸模型方差分析 .....	180
表 7.31 分配公平對情感信任回歸 .....	180
表 7.32 程序公平對認知信任回歸模型方差分析 .....	181
表 7.33 程序公平對認知信任回歸 .....	181
表 7.34 程序公平對情感信任回歸模型方差分析 .....	182
表 7.35 程序公平對情感信任回歸 .....	182
表 7.36 互動公平對認知信任回歸模型方差分析 .....	183
表 7.37 互動公平對認知信任回歸 .....	183
表 7.38 互動公平對情感信任回歸模型方差分析 .....	184
表 7.39 互動公平對情感信任回歸 .....	184
表 7.40 心理資本對信任領導回歸 .....	185



表 7.41 自我效能對認知信任回歸模型方差分析 .....	186
表 7.42 自我效能對認知信任回歸 .....	186
表 7.43 自我效能對情感信任回歸模型方差分析 .....	187
表 7.44 自我效能對情感信任回歸 .....	187
表 7.45 希望對認知信任回歸模型方差分析 .....	188
表 7.46 希望對認知信任回歸 .....	188
表 7.47 希望對情感信任回歸模型方差分析 .....	189
表 7.48 希望對情感信任回歸 .....	189
表 7.49 韌性對認知信任回歸模型方差分析 .....	190
表 7.50 韌性對認知信任回歸 .....	190
表 7.51 韌性對情感信任回歸模型方差分析 .....	191
表 7.52 韌性對情感信任回歸 .....	191
表 7.53 樂觀對認知信任回歸模型方差分析 .....	192
表 7.54 樂觀對認知信任回歸 .....	192
表 7.55 樂觀對情感信任回歸模型方差分析 .....	193
表 7.56 樂觀對情感信任回歸 .....	193
表 7.57 心理資本調節作用 .....	194
表 7.58 自我效能對分配公平與認知信任的調節作用回歸 .....	195
表 7.59 自我效能對程序公平與認知信任的調節作用回歸 .....	196
表 7.60 自我效能對互動公平與認知信任的調節作用回歸 .....	197
表 7.61 自我效能對分配公平與情感信任的調節作用回歸 .....	198
表 7.62 自我效能對程序公平與情感信任的調節作用回歸 .....	200

表 7.63 自我效能對互動公平與情感信任的調節作用回歸 .....	201
表 7.64 希望對分配公平與認知信任的調節作用回歸 .....	203
表 7.65 希望對程序公平與認知信任的調節作用回歸 .....	204
表 7.66 希望對互動公平與認知信任的調節作用回歸 .....	205
表 7.67 希望對分配公平與情感信任的調節作用回歸 .....	206
表 7.68 希望對程序公平與情感信任的調節作用回歸 .....	208
表 7.69 希望對互動公平與情感信任的調節作用回歸 .....	209
表 7.70 韌性對分配公平與認知信任的調節作用回歸 .....	211
表 7.71 韌性對程序公平與認知信任的調節作用回歸 .....	212
表 7.72 韌性對互動公平與認知信任的調節作用回歸 .....	213
表 7.73 韌性對分配公平與情感信任的調節作用回歸 .....	214
表 7.74 韌性對程序公平與情感信任的調節作用回歸 .....	216
表 7.75 韌性對互動公平與情感信任的調節作用回歸 .....	218
表 7.76 樂觀對分配公平與認知信任的調節作用回歸 .....	220
表 7.77 樂觀對程序公平與認知信任的調節作用回歸 .....	221
表 7.78 樂觀對互動公平與認知信任的調節作用回歸 .....	222
表 7.79 樂觀對分配公平與情感信任的調節作用回歸 .....	223
表 7.80 樂觀對程序公平與情感信任的調節作用回歸 .....	224
表 7.81 樂觀對互動公平與情感信任的調節作用回歸 .....	225
表 7.82 信任領導對情感承諾的回歸 .....	226
表 7.83 認知信任對情感承諾回歸模型方差分析 .....	227
表 7.84 認知信任對情感承諾回歸 .....	227

表 7.85 情感信任對情感信任回歸模型方差分析 .....	228
表 7.86 情感信任對情感信任回歸 .....	228
表 7.87 信任領導對組織公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	229
表 7.88 認知信任對分配公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	230
表 7.89 認知信任對程序公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	231
表 7.90 認知信任對互動公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	232
表 7.91 情感信任對分配公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	233
表 7.92 情感信任對程序公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	234
表 7.93 情感信任對互動公平與情感承諾的中介作用驗證 .....	235
表 7.94 研究假設檢驗結果匯總 .....	236

## 圖目錄

圖 1.1 研究框架 .....	14
圖 3.1 研究模型框架圖 .....	99
圖 7.1 自我效能對分配公平與情感信任的調節作用圖 .....	199
圖 7.2 自我效能對互動公平與情感信任的調節作用圖 .....	202
圖 7.3 希望對分配公平與情感信任的調節作用圖 .....	207
圖 7.4 希望對互動公平與情感信任的調節作用圖 .....	210
圖 7.5 希望對分配公平與情感信任的調節作用圖 .....	215
圖 7.6 韌性對互動公平與情感信任的調節作用圖 .....	217
圖 7.7 韌性對互動公平與情感信任的調節作用圖 .....	219