

员工-组织类亲情交换关系对亲组织非伦理行为的影响研究

马跃如 白童彤
(中南大学商学院,长沙 410083)

摘要:亲组织非伦理行为违背了可持续发展理念,可能会使组织遭受名誉和利益的双重损失。因此在中国文化背景下探究其形成机制及影响因素,可有效规避其产生,对中国组织的长足发展大有裨益。本文基于自我归类理论,以 52 家家族式管理的初创期民营企业为样本,探讨中国组织中员工-组织类亲情交换关系对员工亲组织非伦理行为的影响,探索内在机理和边界条件。研究发现,员工-组织类亲情交换关系会正向影响员工的亲组织非伦理行为,内部人身份认知在类亲情交换关系和亲组织非伦理行为的关系中起部分中介作用,员工所感知到的差序式领导的程度会正向调节内部人身份认知的中介作用。通过结论,为中国组织有效干预员工的亲组织非伦理行为提供借鉴和思路。

关键词:类亲情交换关系;亲组织非伦理行为;内部人身份认知;差序式领导

引 言

近年来,员工为组织隐瞒产品缺陷、伪造数据,反使组织深陷舆论危机的情况时常出现,使得亲组织非伦理行为开始进入国内外学者的研究视野。作为一种出于为组织利益着想而实施的员工行为^[1],亲组织非伦理行为或许可以给组织带来短期利益,但却没有改变其“非伦理”的本质,而且一经曝光,会给组织声誉带来极大打击,使组织在无形之中蒙受沉重的损失^[2]。因此,为了对亲组织非伦理行为进行有效干预,众多学者都对其前因变量进行了探索。研究发现,过于积极的社会交换和组织认同会促使其产生^[3-7],道德认知、道德推脱和绩效压力也会在一定范围内影响亲组织非伦理行为的形成^[8-11],同时伦理型领导^[12]、变革型领导^[13]、家长型领导^[14]以及授权型领导^[15]等,均会在不同程度上正向影响员工的亲组织非伦理行为。但是现有研究大多立足于个人或领导层面的单一视角,缺乏结合两个层面的深入研究,也未曾考虑到中国传统文化背景下员工与组织之间存在的独特情感关系。

众所周知,中国是一个典型的集体主义国家,倡导集体利益高于个人利益,个人与集体之间唇齿相依、休戚与共。因此在中国传统文化背景下,员工实施亲组织非伦理行为的动因较之西方可能会有所不同。一方面,在传统的家文化和泛家族主义的影响下,中国组织中员工与所在组织之间的关系更加紧密,存在着一类独特的交换关系——类亲情交换。那么基于自我归类理论,这种特殊维度的交换关系会对员工在组织内的自我认知产生什么样的影响呢?这种影响是否会刺激员工主动将自己划分为组织的内群体^[16],引起内部人身份认知,进而产生非伦理行为呢?另一方面,传统的家文化和泛家族主义同时也在中国组织中孕育出了依据一定标准而对下属实行差别对待的独特领导风格——差序式领导^[17]。基于自我归类理论,这类领导对“圈内人”员工的特别优待,是否会进一步促使这些员工对自己的身份认知进行划分?相较于“圈外人”员工,他们是否更有可能出于维护组织利益的“本分”而实施亲组织非伦理行为呢?然而以往研究并没有对上述问题做出回答。

上述分析表明,中国作为一个崇尚家国情怀的集体主义国家,其传统的家文化和泛家族主义可能会导致亲组织非伦理行为在中国更具多发性^[18]。由于亲组织非伦理行为会给组织未来发展埋下隐患,因此更要在中国情境下对其形成机制进行研究。本文主要探讨中国组织中的类亲情交换关系如何影响员工的亲组织非伦理行为,内部人身份认知是否对二者之间的关系具有中介作用,以及差序式领导是否会调节内部人身份认知的中介作用。通过研究结论,希望能够加深对中国情境下亲组织非伦理行为前因变量的探索,进一步拓宽其研究视角,从而指导中国组织正确管理员工的亲组织非伦理行为。

理论回顾及研究假设

1、自我归类理论

自我归类理论是在社会认同理论的基础上逐渐发展而来的,从社会知觉的角度出发,探讨群体中个体所具有的自我概念的认知理论^[19],强调个体会主动地将群体心理化,并逐渐把自身的社会认知和行为与群体意识融合的动态过程。自我归类理论认为,处于社会群体中的个体在追求与众不同、创造独特感的同时,为了更好地融入群体、不被孤立,还会建立一个以归类为基础的社会自我,以此来满足所需要的归属感,减少心理上的不稳定性^[20]。在这种意识的作用下,个体会主动地根据一些既定特征对自己和他人进行归类,从而区分出内群体和外群体。这里的群体指的是心理意义上的主观群体^[21],其中内群体是个体认同的、认为自己所属于的群体,除此之外的其他群体均为外群体。

在整个认知过程中,归类对象的去人格化是个体进行归类的前提条件和结果^[22],即个体是以与内群体中某个原型的相似度作为归类依据,并将原型当作榜样,以此规范自己的行为。当有两个以上个体按照相同的归类依据建立社会自我,并以此区分自己与他人时,心理群体就形成了。此时把自己定义为内群体成员的个体,会更倾向于以符合群体规范的态度和行为来要求自己,以获得所属群体的认同感,进而形成一些群体行为,比如团队合作、利他行为、凝聚力、社会吸引等。

2、类亲情交换关系与亲组织非伦理行为

由于中国人与社会环境的互动总体上表现为相互依赖的价值取向,且具有明显的集体主义和泛家族主义倾向,因此中国组织中的员工-组织关系较之西方则具有一定的独特性。即在员工的认知里,自己与组织并不是两个完全独立、彼此分离的个体,而是相依相生、休戚与共的“命运共同体”。因而在中国组织中形成了一类特殊的员工-组织关系——类亲情交换关系,它描述的是员工和组织都把为对方着想作为行动的出发点,以此形成的一体化关系状态^[16]。这种状态类似于中国家庭中亲人之间不分彼此、相互照应的相处之道,因此在本质上区别于西方学者划分的经济交换和社会交换。以往研究多指出,作为一种高质量的员工-组织关系,类亲情交换关系更能唤起员工对组织的积极情感,并促使员工主动为组织发展做出努力,例如情感承诺、组织忠诚和组织公民行为等^[16,23,24]。

亲组织非伦理行为是指员工出于维护组织有效运转、实现组织收益等目的而实施的,背离了伦理规范、行为准则、法律或社会核心价值观的行为^[2]。以往学者有关非伦理行为的研究主要是指由组织成员实施的、违背人们广泛接受的道德准则的行为,通常被视为员工的报复或私利行为^[25,26]。一方面,亲组织非伦理行为仍然是一种不道德的行为,与其他非伦理行为一样,都在一定程度上违背了社会规范或伦理准则;另一方面,亲组织非伦理行为的不同之处在于,这种行为不是“利己”的,而是以维护组织为主要意图的。很显然,亲组织非伦理行为是一个矛盾的集合体,同时具有“亲组织”的正面属性和“非伦理”的负面属性^[14]。现有研究大多认为,亲组织非伦理行为源自于员工对组织的积极情感,它看似会给组织带来短期收益,但从长远发展来看,最终仍会给组织带来负面影响^[2]。

研究发现,类亲情交换关系会模糊员工与组织之间的边界,有利于员工-组织关系实现高度融合的状态^[27],这种“你中有我、我中有你”的关系状态会在情感上拉近员工与组织之间的距离,形成高度的情感嵌入^[16]。此时员工会感到自己与组织就像与家人一般不可分割,进而理所当然地认为,自己与组织同气连枝、荣辱与共,组织的事就是自己的事,自觉地将组织的目标和利益“内化”。于是当组织利益受到威胁时,员工会想方设法保护组织利益不受到损害,甚至不惜使用“非常手段”,做出违背伦理道德的行为。因此根据自我归类理论可以推测,在类亲情交换关系的影响下,员工通常会将实现组织目标视为自己的目标,自愿实施组织公民行为等积极的行为^[28],在这种心理作用下,员工更有可能为了维护组织利益、实现组织目标而产生不道德行为,并将其视作一种对组织有益的组织公民行为^[14],亲组织非伦理行为就此形成。基于此,本文提出如下假设:

H1:类亲情交换关系会正向影响员工的亲组织非伦理行为。

3、内部人身份认知的中介作用

内部人身份认知是指组织内的成员对自己在组织中所获得的接纳程度和认可程度的感知,代表了在员工的认知中,自己在多大程度上属于所在组织的内部人^[29,30],着重突出了员工对组织的归属感,代表着较高水平的情感依附和组织认同^[31]。本土心理学研究表明,中国情境下内部人身份认知的形成与中国传统文化密切相关。通过自我归类理论也可得知,在集体主义文化传统的影响下,中国人会趋向于将自己与组织划分为

一体,更加强调员工对组织的依赖和归属,并且倡导集体利益高于个人利益的价值观,愿意牺牲个人利益实现组织目标^[32,33]。此前已有较多研究证实,处于社会组织中的员工,其内部人身份认知显著地正向影响积极的工作态度和行为^[16,34-37]。

研究指出,员工与组织之间形成的积极的交换关系是员工内部人身份认知产生的主要诱因之一^[38]。在以往西方的社会交换理论中,无论是经济交换还是社会交换,员工与组织始终界限清晰、彼此独立^[16]。而中国组织中的类亲情交换则不然,它体现的是员工与组织之间像家人般的相互依赖感和高度交融感,员工感觉自己成为了组织的“内部人”^[16],成为了“你中有我、我中有你”的利益共同体、责任共同体、命运共同体^[39]。在这种交换关系的影响下,员工往往会感知到自己成为了组织的内群体成员,由此产生内部人身份认知^[34]。因此作为一种高质量的员工-组织交换关系,类亲情交换关系可能会影响员工的内部人身份认知。基于此,本文提出如下假设:

H2:类亲情交换关系会正向影响员工内部人身份认知。

进而,拥有内部人身份认知的员工,会自觉地把维护组织当作自己的责任和义务,认为自己与所在组织一荣俱荣、一损俱损,表现出强烈的个体与团队的同一性。因此当组织需要自己时,拥有内部人身份认知的员工会更具有奉献精神,愿意为组织发展付出更多的努力,主动做出更多的组织公民行为^[34,40,41]。本土心理学研究也曾指出,中国传统文化所推崇的集体主义精神会促使中国人产生群体归属感的需要,在这种心理的作用下,个体会更倾向于将集体利益置于个人利益之上,同时对组织发展具有更加强烈的责任感和使命感^[32]。具体而言,拥有内部人身份认知的员工会对所在组织具有高度的忠诚感和依赖感,自觉地在责任感和使命感的作用下,更加主动地践行组织成员的责任与义务。而当组织遇到麻烦时,这种看似积极、正面的自我认知会在一定程度上模糊员工的伦理意识,降低道德阈值,甚至导致员工愿意为了组织的利益而放弃道德原则,采取非伦理行为^[42]。基于此,本文提出如下假设:

H3:员工内部人身份认知会正向影响员工亲组织非伦理行为。

基于自我归类理论,由于类亲情交换所描绘的员工-组织关系契合了集体主义社会的内群体现象,在员工与组织之间形成的交融感会使员工感知到组织将其视为自己人^[16],使彼此不再作为两个独立个体存在,从而在组织中有一种“家”的感觉,增加了员工的内部人身份认知,在员工的心中产生了强烈的归属感。而在这种归属感的作用下,员工会格外重视集体的利益和目标^[30],自愿为组织投入更多的精力和资源,甚至可能为了实现组织目标、维护组织利益等目的而不择手段,忽视了行为的非伦理性,促使亲组织非伦理行为的产生。基于此,本文提出如下假设:

H4:员工内部人身份认知在类亲情交换关系与亲组织非伦理行为的关系中起部分中介作用。

4、差序式领导的调节作用

差序式领导是在华人组织中普遍存在的一类领导方式,在中国一直有着文化支撑^[43]。由于受传统家文化和家族主义的深厚影响,中国社会呈现出以自我为中心并向外扩散的差序格局^[43]。在这种差序格局的影响下,中国组织领导者会根据自己对下属的关系亲疏、忠诚与否和才能大小三个方面的评价,在下属中找到“自己人”,即以自己为中心,区分出圈内人和圈外人,并对圈内人给予比较偏私的对待^[7]。因此差序式领导是一种在差序格局的基础上发展起来的本土领导风格,与中国传统思想具有很好的文化契合性^[43]。而且中国人历来尊崇的儒家文化也提倡“人伦差序”的价值观^[44],因此,差序式领导被定义为,在人治主义氛围的影响下,员工对于领导差别对待下属行为的感知^[45]。

众所周知,领导风格是影响员工行为选择的重要变量之一,并且不同的领导风格会影响员工对组织的情感^[46],因此在不同水平的差序式领导下,员工在态度、行为模式等方面会存在较大的差异^[47]。相较于弱差序式领导风格,差序式风格更强的领导在资源分配上会更加偏向“圈内人”员工,主要体现在沟通照顾、宽容信任和提拔奖励三个方面^[45],此时感知到自己被领导划为圈内人的员工会对领导和组织表现出更加亲近的态度和行为,自愿付出更多的努力作为对领导和组织的报答^[48-50]。因此在圈内人视角下,本文认为,类亲情交换关系对员工亲组织非伦理行为的影响以及内部人身份认知的中介作用会因差序式领导风格的强弱而呈现出不同的变化。基于自我归类理论,一方面,强差序式领导会倾向于给予圈内人更多家人般的关心和支持,为圈内人提供更多的职业晋升和奖励的机会^[43]。而领导的这种偏私对待,会给“圈内人”员工形成双重身份认知——自己不仅是所在组织的内部人,而且是领导的“自己人”,进而将领导的信任视作组织的一部分,强化自己的内部人身份认知。另一方面,为了报答领导的知遇提携之恩,“圈内人”员工会更倾向于根据领导的期望或者使领导获得好处的方式行事,认为只要是符合组织和领导利益的事情就是自己该做的,从而更有可能

在内部人身份认知的影响下实施亲组织非伦理行为。研究证实,员工所受到的偏私对待,会在知恩图报和组织认同的心理影响下,诱使员工为维护组织利益而放弃伦理准则^[51]。基于此,本文提出如下假设:

H5:圈内人视角下,差序式领导会正向调节类亲情交换关系对员工内部人身份认知的影响,即在强差序式领导下,类亲情交换关系对内部人身份认知的影响越强,反之则越弱。

H6:圈内人视角下,差序式领导会正向调节内部人身份认知对员工亲组织非伦理行为的影响,即在强差序式领导下,内部人身份认知对亲组织非伦理行为的影响越强,反之则越弱。

由于个体心态和行为的形成是个体与情境共同作用的结果,而领导风格作为一种常见的情境力量,会对个体由心理变量转化为特定行为的过程中产生促进或阻碍条件、约束或允许行为,以及提供奖励或惩罚等方面的影响^[46]。一般来说,员工对内部人身份的认知除了来自于员工与组织之间的交换关系外,也可能受到不同的领导风格的影响。因此,当员工-组织类亲情交换关系已经存在时,不同风格的领导方式对于员工内部人身份认知的影响就显得至关重要。在圈内人视角下,基于自我归类理论可知,当差序式领导风格较弱时,领导对所有员工一视同仁,在提供支持帮助和资源分配等方面倾向于遵循公平公正的原则,此时员工会认为自己在组织中的位置与其他员工并无二致。因此,在弱差序式领导下,类亲情交换关系不太可能通过员工的内部人身份认知而作用于员工的亲组织非伦理行为。相反,在强差序式领导下,员工会因为圈内人的身份而获得更多的信任、支持以及授权等,同时这也为员工提供了信号,即自己已经在组织中获得了个人空间并被组织所接受,因此觉得更有“资格”去做出非伦理行为,使得类亲情交换关系更强烈地作用于内部人身份认知,更有可能引发亲组织非伦理行为。基于此,本文提出如下假设:

H7:圈内人视角下,差序式领导会正向调节员工内部人身份认知在类亲情交换关系对亲组织非伦理行为影响中的中介作用,即在强差序式领导下,中介作用越强,反之则越弱。

本文的理论模型如图 1 所示。

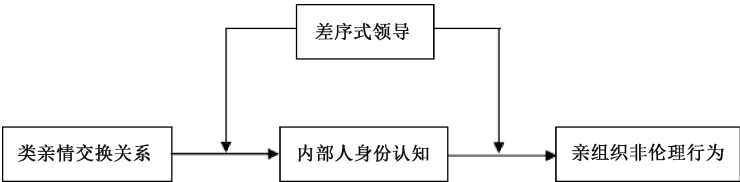


图 1 理论模型

研究设计

1、研究样本

本文主要以家族式管理的初创期民营企业为研究样本,采用问卷调查的方式收集数据,问卷调查主要针对员工层面的研究,使用李克特 5 点量表。所有量表均借鉴了国内外的成熟量表,进行归纳总结,并对英文量表进行翻译和回译,确定初始问卷。由于研究主题较为敏感,为确保被试能够如实填写问卷,调查小组结合专家意见,采用匿名填写方式,并在小范围内对初始问卷进行预测试,根据反馈情况对问卷反复修改,进行信效度检验,最终形成调查问卷终稿。为了保证问卷质量,本次调查采用纵向研究方式,分两个阶段进行:第一阶段让员工填写类亲情交换关系、内部人身份认知和控制变量评价数据;第二阶段再填写差序式领导、亲组织非伦理行为和分类变量评价数据。两个阶段相隔时间为 3 个月。

本次问卷调查的时间从 2018 年 3 月开始,至 2018 年 11 月结束,历时 8 个月,调查对象为长沙、郑州、南阳、株洲、湘潭等城市的 52 家家族式管理的初创期民营企业。本次调查共发放问卷 980 份,回收问卷 961 份,剔除无效问卷后最终获得有效问卷 878 份。由于本文是基于圈内人视角探索差序式领导的调节作用,因此需要设置分类变量,将所有问卷进行分类,获得圈内人问卷 428 份,圈外人问卷 450 份。其中,男性员工占比 52.8%,女性员工占比 47.2%;30 岁及以下员工占比 44.6%,30 岁以上员工占比 55.4%;本科学历以下员工占比 21%,本科学历及以上员工占比 79%;工作年限在 4 年以内的员工占比 10.7%,4~10 年员工占比 74.8%,10 年以上员工占比 14.5%;行业性质以制造业、服务业、房地产业、金融业为主,占比为 90.9%,其他行业占比为 9.1%。

2、变量测量

类亲情交换关系:采用朱苏丽等基于中国情境所开发的量表^[16]。该量表共有 5 个题项,如“只要单位需要,我会努力为它付出”。Cronbach's α 系数为 0.821。

亲组织非伦理行为:采用 Umphress 等所开发的量表^[3]。该量表共包括 6 个题项,如“如果有必要,我会向公众隐瞒有损我们公司形象的信息”。Cronbach’s α 系数为 0.893。

内部人身份认知:采用 Stamper 等所发展的量表^[30]。该量表共包括 6 个题项,如“我强烈地感觉到自己是组织的一员”。Cronbach’s α 系数为 0.876。

差序式领导:采用姜定宇和张菀真所开发的量表^[45]。该量表共包括 14 个题项,如“与圈外人下属相比,我的领导在对待圈内人下属时,会给予较多可以获得奖励的机会”。Cronbach’s α 系数为 0.947。

分类变量:本文从圈内人视角出发,探索差序式领导的调节作用。借鉴林英晖和程昱^[51]的做法,采用改编后的内部人身份认知量表进行测量,将量表中关于“组织”的表述调整为“领导圈子”,然后以该变量的均值加减一个标准差作为分组标准,筛选出符合条件的圈内人组。该量表包括 6 个题项,如“我觉得自己是领导的圈内人”。Cronbach’s α 系数为 0.855。

控制变量:本文选取的控制变量主要包括调查对象的性别、年龄、受教育程度、工作年限和所属行业性质等与研究内容具有相关性的人口统计学变量。

研究结果

本研究检验分两步进行:第一步先对 878 份问卷进行相关分析和层级回归分析,检验主效应和中介效应;第二步分别对 428 份圈内人和 450 份圈外人数据进行回归分析,通过结果对比,检验圈内人视角下的调节效应,结果如下。

- 1、同源误差检验
- 由于本次问卷调查的数据均来自于员工一方,可能会存在同源误差,影响最终的研究结果。因此在进行研究设计时,选择了部分条目反向提问、问卷题项随机编排等方式控制同源误差。数据收集后,采用 Harman 单因子检验进行因子分析,结果显示,未旋转的第一个主成分占 14.37%(累计解释 62.15%),所占比重不大,说明同源误差存在但并不严重,研究较好地控制了同源误差问题。
- 2、多重共线性检验
- 为检验变量间的多重共线性,本文对每个回归模型均进行了 VIF 检验,结果显示 VIF 值均小于 3.9,可见多重共线性并不严重。并且在检验调节效应时,对每个回归模型均进行了中心化处理,减轻多重共线性问题。
- 3、验证性因子分析
- 本文采用 Amos20.0 对类亲情交换关系、内部人身份认知、差序式领导和亲组织非伦理行为进行验证性因子分析,如表 1 所示。结果显示拟合程度最好的是四因子测量模型,说明这 4 个构念的区分度较好,可以进行下一步回归分析。

表 1 测量模型对比							
模型	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
四因素:类亲情交换关系/内部人身份认知/差序式领导/亲组织非伦理行为	1199.569	399	3.006	0.878	0.933	0.903	0.062
三因素:类亲情交换关系+内部人身份认知/差序式领导/亲组织非伦理行为	2969.932	431	6.891	0.758	0.786	0.759	0.107
双因素:类亲情交换关系+内部人身份认知+差序式领导/亲组织非伦理行为	3956.786	433	9.138	0.630	0.703	0.679	0.125
单因素:类亲情交换关系+内部人身份认知+差序式领导+亲组织非伦理行为	4312.595	434	9.937	0.609	0.673	0.650	0.131

- 4、描述性统计分析
- 各变量的描述性统计分析如表 2 所示。由表 2 可知,模型中的 5 个变量之间存在显著的相关性,类亲情交换关系与亲组织非伦理行为($r=0.513,p<0.01$)、类亲情交换关系与内部人身份认知($r=0.654,p<0.01$)存在显著的正相关,假设 1、假设 2 得到初步验证;内部人身份认知与亲组织非伦理行为($r=0.559,p<0.01$)存在显著的正相关,假设 3 得到初步验证。
- 5、假设检验
- 本文采用 SPSS25.0 进行层级回归分析检验研究假设。第一步,基于 878 份问卷数据,对主效应和中介效应进行检验,如表 3 所示。模型(1)~模型(4)的因变量为亲组织非伦理行为,模型(5)和模型(6)的因变量为内部人身份认知。其中,模型(1)和模型(5)仅加入控制变量,作为基准模型。模型(2)中,类亲情交换关系

的回归系数为 0.524($p<0.001$),说明类亲情交换关系会显著地正向影响亲组织非伦理行为,假设 1 得到验证。模型(6)中,类亲情交换关系的回归系数为 0.697($p<0.001$),说明类亲情交换关系对内部人身份认知存在显著正向影响,假设 2 得到验证。模型(3)中,内部人身份认知的回归系数为 0.538($p<0.001$),说明内部人身份认知会显著正向影响亲组织非伦理行为,假设 3 得到验证。在模型(4)中,将自变量(类亲情交换关系)和中介变量(内部人身份认知)同时加入,发现相比于模型(2),自变量的显著性降低,且回归系数明显变小,而中介变量的回归系数显著($p<0.001$)。通过 Baron 和 Kenny^[52]的检验中介作用的方法可以判断,内部人身份认知部分中介了类亲情交换关系与亲组织非伦理行为的关系。并且 Sobel 检验的结果($Z=2.89,p=0.006<0.01$)也证实存在显著的中介效应,进一步验证了假设 4 的成立。

表 2 变量的描述性统计分析 (n=878)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1.45	0.498								
年龄	2.71	1.053	0.021							
教育程度	3.18	1.199	-0.015	0.003						
工作年限	2.47	0.913	-0.027	0.002	-0.079*					
行业性质	3.03	1.257	0.057	-0.026	-0.068*	-0.058				
类亲情交换关系	3.797	0.809	0.029	-0.036	0.078*	-0.014	-0.012			
内部人身份认知	3.689	0.856	0.016	-0.01	0.069*	-0.012	-0.014	0.654**		
差序式领导	3.479	0.95	0.018	-0.028	0.06	-0.01	-0.006	0.476**	0.577**	
亲组织非伦理行为	3.308	0.826	0.009	0.01	0.055	-0.016	0.002	0.513**	0.559**	0.656**

注:**表示 $p<0.01$, *表示 $p<0.05$ 。

表 3 主效应及中介效应检验结果 (n=878)

变量	亲组织非伦理行为				内部人身份认知	
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)
性别	0.015	-0.012	-0.001	-0.01	0.031	-0.005
年龄	0.008	0.022	0.012	0.019	-0.009	0.011
教育程度	0.037	0.01	0.011	0.006	0.048	0.012
工作年限	-0.01	-0.007	-0.007	-0.006	-0.007	-0.002
行业性质	0.003	0.007	0.007	0.008	-0.008	-0.003
类亲情交换关系		0.524***		0.264**		0.697***
内部人身份认知			0.538***	0.375***		
常数项	3.163***	1.24***	1.25***	0.858***	3.556***	1.018***
F	0.587	52.228	66.086	67.232	0.929	108.938
R ²	0.003	0.265	0.313	0.351	0.005	0.429
ΔR ²	0.003	0.261***	0.309***	0.086***	0.005	0.423***

注:***表示 $p<0.001$, **表示 $p<0.01$ 。

第二步,对调节效应进行检验。首先,对 428 份圈内人数据进行层级回归分析,结果如表 4 所示。模型(1)~模型(4)的因变量为内部人身份认知,用以检验假设 5 的调节效应。以模型(1)为基准模型,模型(2)和模型(3)逐步加入类亲情交换关系和差序式领导。模型(4)中继续纳入乘积项类亲情交换关系×差序式领导,可以看出该乘积项的回归系数为 0.242($p<0.001$),与主效应类亲情交换关系的回归系数符号相同,因此假设 5 得到验证。类似地,模型(5)~模型(8)用以检验假设 6 的调节效应。在模型(8)中,乘积项内部人身份认知×差序式领导的回归系数为 0.227($p<0.001$),且与内部人身份认知在主效应检验中的回归系数符号一致,从而假设 6 得到验证。

为了更直观地说明圈内人视角下差序式领导在类亲情交换关系对内部人身份认知影响中的调节作用,将样本按照调节变量的数值分为两组,其中一组大于均值+1 个标准差,另一组小于均值-1 个标准差,分别绘制两组的调节效应示意图,如图 2 和图 3 所示。对比图 2 中两条直线的斜率可知:圈内人视角下,当差序式领导程度较高时,回归直线的斜率更大,此时类亲情交换关系对内部人身份认知的作用更强,因此假设 5 得到进一步验证。类似地,根据图 3 的两条回归直线斜率关系可知:圈内人视角下,当差序式领导程度较高时,回归直线的斜率更大,此时内部人身份认知对亲组织非伦理行为的作用更强,从而假设 6 得到进一步验证。

然后,参照 Muller 等^[53]、Hayes^[54]、温忠麟和叶宝娟^[55]的做法,选择三步法对有调节的中介效应进行检

验。检验结果如表 4 所示,第一步检验中,模型(9)的自变量类亲情交换关系的回归系数显著($p<0.001$),类亲情交换关系×差序式领导的系数不显著。第二步检验中,模型(4)自变量类亲情交换关系的回归系数显著($p<0.001$),且类亲情交换关系×差序式领导的系数显著($p<0.001$)。第三步检验中,模型(10)中介变量内部人身份认知的回归系数显著($p<0.001$),且内部人身份认知×差序式领导的系数显著($p<0.001$),因此假设 7 得到初步验证。

表 4 圈内人视角下调节效应检验结果 (n=428)

变量	内部人身份认知					亲组织非伦理行为				
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)	模型(7)	模型(8)	模型(9)	模型(10)
性别	0.064	-0.003	-0.003	-0.013	0.010	-0.021	-0.020	-0.039	-0.05 *	-0.059 *
年龄	0.005	0.023	0.023	0.019	-0.012	-0.015	-0.012	-0.012	0.002	0.001
教育程度	0.056	0.021	0.020	0.020	0.028	0.001	0.005	0.005	-0.002	-0.003
工作年限	0.009	-0.030	0.019	0.025	-0.010	-0.014	-0.016	-0.011	-0.01	-0.005
行业性质	0.030	-0.009	-0.025	-0.012	-0.021	-0.006	-0.015	-0.003	0.138 *	-0.005
类亲情交换关系		0.691 ***	0.526 ***	0.663 ***					0.508 ***	0.113 *
差序式领导			0.478 ***	0.455 ***			0.222 ***	0.139 ***	0.318 ***	0.114 **
类亲情交换关系× 差序式领导				0.242 ***					0.011	-0.29 ***
内部人身份认知						0.482 ***	0.349 ***	0.505 ***		0.502 ***
内部人身份认知× 差序式领导								0.227 ***		0.367 ***
常数项	3.456 ***	0.782 **	-0.316 *	-0.737 **	3.336 ***	1.670 ***	1.368 ***	0.968 ***	0.26 *	0.628 ***
F	0.779	32.491	66.605	62.702	0.557	83.577	96.803	99.291	157.596	161.331
R ²	0.009	0.316	0.526	0.545	0.007	0.544	0.617	0.655	0.751	0.795
ΔR ²	0.009	0.307 ***	0.21 ***	0.019 ***	0.007	0.537 ***	0.074 ***	0.037 ***	—	0.019 ***

注:调节回归模型(4)、模型(8)~模型(10)均进行了中心化处理以避免共线性问题;***表示 $p<0.001$,**表示 $p<0.01$,*表示 $p<0.05$ 。

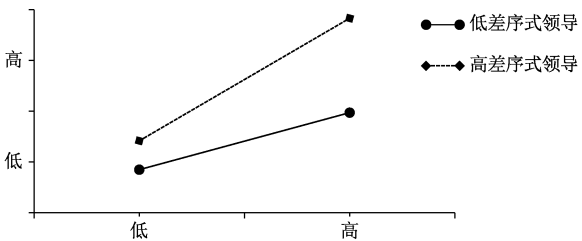


图 2 差序式领导在类亲情交换关系与内部人身份认知关系中的调节作用

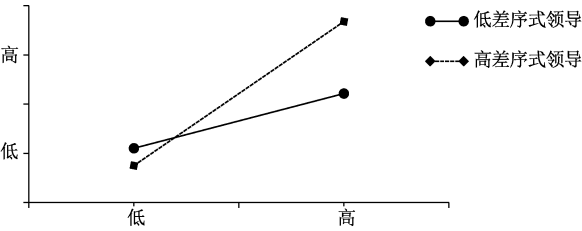


图 3 差序式领导在内部人身份认知与亲组织非伦理行为关系中的调节作用

为支持有调节的中介效应的成立,根据 Preacher 等^[56]的方法,将样本按照调节变量的数值分为两组,其中一组大于均值+1 个标准差,另一组小于均值-1 个标准差,分别检验中介效应,结果见表 5。在模型(3)中,内部人身份认知的系数不显著,说明在差序式领导程度低的情况下,内部人身份认知的中介效应不存在。在模型(4)~模型(6)中,当差序式领导程度较高时,内部人身份认知的回归系数显著,此时中介效应存在。分别对两组样本进行 Sobel 检验后,结果显示,在不同水平的差序式领导下,内部人身份认知的中介效应并不相同,再一次证实了有调节的中介效应,假设 7 得到进一步验证。

最后,为进一步证实研究结论,对 450 份来自圈外人的研究数据进行层级回归分析,对差序式领导的调节效应进行对比检验,结果如表 6 所示。根据模型(4)结果可知,乘积项类亲情交换关系×差序式领导的回归系数为-0.197($p<0.001$),与主效应类亲情交换关系的回归系数符号相反,此时差序式领导起到了负向调节作用;根据模型(8)结果可知,乘积项内部人身份认知×差序式领导的回归系数为 0.014($p>0.05$),此时差序

式领导的调节效应不显著。并且在有调节的中介效应检验时,第一步检验中,模型(9)的自变量类亲情交换关系和交互项的回归系数均不显著,因此有调节的中介效应也不成立。上述检验结果显示,在圈外人视角下,差序式领导反而会负向调节类亲情交换关系对内部人身份认知的影响,且对内部人身份认知的中介作用也不具有调节效应。通过对比,进一步印证圈内人视角下差序式领导的正向调节效应。

表 5 圈内人视角下有调节的中介效应分组检验

变量	差序式领导程度低 (<均值-1 个标准差)			差序式领导程度高 (>均值+1 个标准差)		
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)
	内部人身份 认知	亲组织非 伦理行为	亲组织非 伦理行为	内部人身份 认知	亲组织非 伦理行为	亲组织非 伦理行为
性别	-0.13	-0.174 *	-0.163 *	0.009	0.002	-0.002
年龄	0.049	-0.049	-0.054	0.004	0.001	-0.001
教育程度	0.109	0.003	-0.007	0.001	-0.007	-0.006
工作年限	0.014	-0.033	-0.035	-0.003	-0.006	-0.005
行业性质	-0.012	-0.04	-0.039	-0.003	0.002	0.004
类亲情交换关系	0.278 **	0.47 ***	0.445 ***	0.897 ***	0.648 ***	0.231 *
内部人身份认知			0.089			0.465 ***
常数项	1.505 *	1.68 ***	1.546 ***	0.547 ***	1.155 ***	0.901 ***
N	119	119	119	127	127	127
F	2.145	24.30	22.146	118.732	180.851	166.947
R ²	0.103	0.566	0.583	0.856	0.90	0.908
ΔR ²	0.075 **	0.512 ***	—	0.83 ***	0.863 ***	0.007 ***
Sobel 检验	Z=0.47(<i>p</i> =0.298>0.1)			Z=4.882 *** (<i>p</i> =0.0000005<0.001)		

注:*** 表示 *p*<0.001,** 表示 *p*<0.01,* 表示 *p*<0.05。

表 6 圈外人视角下的调节效应检验结果 (n=450)

变量	内部人身份认知					亲组织非伦理行为				
	模型(1)	模型(2)	模型(3)	模型(4)	模型(5)	模型(6)	模型(7)	模型(8)	模型(9)	模型(10)
性别	-0.003	-0.011	-0.017	-0.005	0.02	0.022	-0.005	-0.006	-0.014	-0.006
年龄	-0.022	-0.001	-0.013	-0.015	0.027	0.041	-0.003	-0.003	-0.008	-0.001
教育程度	0.041	0.002	-0.005	-0.004	0.046	0.021	-0.008	-0.008	-0.008	-0.004
工作年限	-0.022	-0.032	-0.027	-0.027	-0.011	0.002	0.006	0.007	0.003	0.012
行业性质	0.014	-0.001	0.007	0.005	0.026	0.017	0.038	0.038	0.043	0.046
类亲情交换关系		0.731 ***	0.622 ***	0.443 ***					0.127	0.008
差序式领导			0.159 ***	0.162 ***			0.606 ***	0.606 ***	0.668 ***	0.621 ***
类亲情交换关系× 差序式领导				-0.197 ***					0.091	0.239 ***
内部人身份认知						0.601 ***	0.178 **	0.191 **		0.231 **
内部人身份认知× 差序式领导								0.014		-0.148 *
常数项	3.654 ***	1.117 **	1.013 **	1.754 ***	2.997 ***	0.8 *	0.505 *	0.454	0.466	0.127
F	0.496	106.276	100.053	62.702	0.44	24.392	58.969	51.5	49.622	44.41
R ²	0.006	0.59	0.613	0.64	0.005	0.248	0.483	0.483	0.474	0.503
ΔR ²	0.006	0.585 ***	0.023 ***	0.027 ***	0.005	0.243 ***	0.235 ***	—	0.496 ***	0.029 ***

注:调节回归模型(4)、模型(8)~模型(10)均进行了中心化处理以避免共线性问题;*** 表示 *p*<0.001,** 表示 *p*<0.01,* 表示 *p*<0.05。

研究结论与讨论

1、研究结论

通过上述实证研究,本文基于自我归类理论,检验并证实了中国组织中特殊的员工-组织类亲情交换关系对员工亲组织非伦理行为的影响,以及内部人身份认知的中介作用和差序式领导的调节作用,得到以下三点结论:首先,员工-组织类亲情交换关系会正向影响员工的亲组织非伦理行为;其次,内部人身份认知部分中介了类亲情交换关系与员工亲组织非伦理行为的关系;最后,员工感知到的差序式领导会正向调节员工内

部人身份认知在类亲情交换关系对亲组织非伦理行为影响中的中介作用。研究结果在以往研究的基础上,从中国组织特有的类亲情交换关系出发,丰富了亲组织非伦理行为的本土化研究;并将中国组织中广泛存在的差序式领导纳入相关研究,从员工-组织关系和领导方式两个层面探讨员工亲组织非伦理行为的形成过程。

2、理论意义

第一,拓展了中国组织中亲组织非伦理行为的前因变量。随着对亲组织非伦理行为的深入研究,众多学者都探索出了其潜在诱因和形成机制,但现有研究大多基于西方的社会环境,缺乏中国文化背景下的考量。因此,本文从中国组织中独特的员工-组织交换关系出发,证实类亲情交换关系是员工亲组织非伦理行为的重要诱因之一,从而在中国文化背景下丰富并拓展了亲组织非伦理行为的前因变量。

第二,揭示了类亲情交换关系对员工亲组织非伦理行为的作用机制。研究证实,内部人身份认知在类亲情交换关系与亲组织非伦理行为的关系中起中介作用,类亲情交换关系是通过正向影响员工的内部人身份认知来影响员工的亲组织非伦理行为。该结果阐明了类亲情交换关系对亲组织非伦理行为的作用路径,将研究从员工的行为层面延伸到心理层面,进一步拓展了中国组织中亲组织非伦理行为形成机制的研究。

第三,探索了中国组织中亲组织非伦理行为形成的边界条件。作为与中国传统的差序格局相对应的差序式领导,这一领导风格对员工的心理层面和行为层面的影响一直以来都是本土化研究的重点。由于差序式领导会对员工进行“圈内”“圈外”的划分,因此对不同员工的作用可能各不相同,不可一概而论。本文选取圈内人视角进行研究,从员工与领导之间的关系出发,证实了差序式领导的正向调节作用,对有效预防中国组织中员工的亲组织非伦理行为提供了借鉴。

3、管理启示

第一,加强员工的伦理道德建设,正确引导员工对组织的情感和付出。虽然管理者都希望能够通过增强员工与组织之间的类亲情交换关系和内部人身份感知,形成高度的组织认同和情感承诺,以此来促使员工自愿为组织做出更多的贡献,自发地进行更多的组织公民行为。但管理者必须清楚地意识到,如果不加以正确地引导,这种过度积极的类亲情交换关系也可能导致员工往前“多走一步”,为了满足组织需要而不择手段,甚至以不道德的方式来维护组织利益,不惜实施非伦理行为。从长远来看,这种“非伦理”的组织公民行为必然会对组织利益造成损害,因此管理者应该采取有效的措施,在组织中建立起良好的道德氛围,向员工传递正确的伦理价值观和行为规范,增强员工的伦理意识,树立积极的道德原则,鼓励员工通过正确的方式做对组织有利的事。同时制定严格、明确的道德准则和规章制度,对于非伦理行为,即使是对组织有益的也要坚决抵制。只有这样,才能正确引导员工对组织的情感和付出,激发员工做出真正有利于组织发展的组织公民行为。

第二,领导者在工作中应当尽量一视同仁,避免偏私对待。这里所说的“一视同仁”,并不是要求领导者放弃知人善任、不做区分地对待不同特质的员工,而是指在情感交流、资源分配以及人文关怀等方面,争取做到对所有员工不偏不倚、公平公正地对待。因为差序式领导对“圈内人”员工的偏私对待,会让“圈内人”员工产生更加积极的内部人身份认知,认为自己已经在组织中获得了个人空间并被组织所接受,从而比其他人更有资格去实施一些对组织有利的非伦理行为。因此,只有当领导者对所有员工平等对待,不因关系的亲疏而厚此薄彼,在情感交流、资源分配以及人文关怀等问题上遵照一定的行为准则,一视同仁,这时“圈内人”员工才不会因为领导的偏私,产生非正常的“报”的心理,从而有效防止亲组织非伦理行为的发生。

4、不足与展望

本文的不足在于,首先,研究数据均来自于员工的自我评价,同源数据会影响到研究的质量,虽然在检验中证实并不存在严重的同源误差,但未来可考虑增加领导对于员工类亲情交换关系的评价,与员工自评数据相互印证,以此来提高研究数据的质量;其次,由于研究的复杂性,只从圈内人的视角探讨了差序式领导的调节作用,圈外人的研究数据仅作为佐证结论的一部分,没有进行深入分析。未来可从圈外人视角详细探讨差序式领导的调节作用,进一步探究类亲情交换关系对亲组织非伦理行为的作用机制的边界条件。比如,为什么对于“圈外人”员工来说,差序式领导会负向调节类亲情交换关系与内部人身份认知的关系,却对内部人身份认知与亲组织非伦理行为的关系不具有调节作用?此时若员工对组织具有强烈情感依附,而领导却把自己当作圈外人,员工是否会通过实施亲组织非伦理行为来获取圈内人身份?这些都值得进一步研究。

参考文献:

- [1] Pierce J. R., Aguinis H. Detrimental Citizenship Behavior: A Multilevel Framework of Antecedents and Consequences[J]. *Management and Organization Review*, 2015, 11(1): 69-99
- [2] Umphress E. E., Bingham J. B. When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors[J]. *Organization Science*, 2011, 22(3): 621-640
- [3] Umphress E. E., Bingham J. B., Mitchell M. S. Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(4): 769-780
- [4] Matherne C. F., Litchfield S. R. Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behaviors: The Role of Moral Identity[J]. *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 2012, 9(5): 35-46
- [5] Chen M., Chen C. C., Sheldon O. J. Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-organizational Behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(8): 1082-1096
- [6] Graham K., Ziegert J., Capitano J. The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, 126(3): 423-436
- [7] 林英晖, 程垦. 领导一部属交换与员工亲组织非伦理行为: 差序格局视角[J]. *管理科学*, 2016, 29(5): 57-70
- [8] 张永军, 江晓燕, 赵国祥. 伦理氛围与亲组织非伦理行为: 道德辩护的中介效应[J]. *心理科学*, 2017, 40(5): 1189-1194
- [9] 王汉瑛, 田虹, 邢红卫. 内部审计师的亲组织非伦理行为: 基于双重认同视角[J]. *管理科学*, 2018, 31(4): 30-44
- [10] 陈默, 梁建. 高绩效要求与亲组织不道德行为: 基于社会认知理论的视角[J]. *心理学报*, 2017, 49(1): 94-105
- [11] 李志成, 王震, 祝振兵等. 基于情绪认知评价的员工绩效压力对亲组织非伦理行为的影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(3): 358-365
- [12] Miao Q., Newman A., Yu J., et al. The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 116(3): 641-653
- [13] Effelsberg D., Solga M., Gurt J. Transformational Leadership and Follower-s Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-study Investigation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014, 120(1): 81-93
- [14] 张永军, 张鹏程, 赵君. 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 基于传统性的调节效应[J]. *南开管理评论*, 2017, 20(2): 169-179
- [15] 徐琳, 王济干, 樊传浩. 授权型领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 一个链式中介模型[J]. *科学学与科学技术管理*, 2018, 39(6): 109-121
- [16] 朱苏丽, 龙立荣, 贺伟, 等. 超越工具性交换: 中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究[J]. *管理世界*, 2015, (11): 119-134
- [17] 郑伯埙. 差序格局与华人组织行为[J]. *本土心理学研究*, 1995, (3): 142-219
- [18] 夏福斌. 员工不道德亲组织行为的前因与后果研究[D]. 东北财经大学博士学位论文, 2014
- [19] Tajfel H. Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations[J]. *American Journal of Sociology*, 1978, 86(5): 1193-1194
- [20] Turner J. C., Hogg M. A., Oakes P. J., et al. Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory[M]. New York: Blackwell Publishers, 1987
- [21] 杨宜音. “社会认同的理论与经验研究”工作坊召开研讨会[J]. *社会学研究*, 2005, (4): 240-242
- [22] 李锐, 凌文铨. 自我刻板化及其影响因素与效果[J]. *心理科学进展*, 2008, (4): 623-630
- [23] 王桃林, 龙立荣, 张勇, 等. 类亲情交换视角下员工组织关系对情感承诺的影响研究[J]. *管理学报*, 2019, 16(6): 848-856
- [24] 王三银, 刘洪, 刘润刚. 类亲情交换关系视角下家庭支持型主管行为对员工帮助行为的影响研究[J]. *管理学报*, 2018, 15(7): 980-987
- [25] Kish-Gephart J. J., Harrison D. A., Trevino L. K. Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95(1): 1-31
- [26] Treviño L. K., Nieuwenboer A. D., Kish-Gephart J. J. (Un) Ethical Behavior in Organizations [J]. *Annual Review of Psychology*, 2014, 65(1): 635
- [27] 王桃林, 龙立荣, 张军伟, 等. 类亲情交换对工作家庭冲突的作用研究[J]. *管理评论*, 2019, 31(2): 180-189
- [28] Cropanzano R. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review[J]. *Journal of Management*, 2005, 31(6): 874-900
- [29] Masterson S. S., Stamper C. L. Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing the Employee-

- organization Relationship[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003,24(5):473-490
- [30] Stamper C. L., Masterson S. S. Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002,23(8):875-894
- [31] Pfeffer S. J. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978,23(2):224-253
- [32] Lu L. Culture, Self, and Subjective Well-being: Cultural Psychological and Social Change Perspectives[J]. *Psychologia*, 2008, 51(4):290-303
- [33] 黄亮,彭璧玉. 工作幸福感对员工创新绩效的影响机制——一个多层次被调节的中介模型[J]. *南开管理评论*, 2015,18(2):15-29
- [34] Chen Z. X., Aryee S. Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China[J]. *Academy of Management Journal*, 2007,50(1):226-238
- [35] 汪林,储小平,倪婧. 领导-部属交换、内部人身份认知与组织公民行为——基于本土家族企业视角的经验研究[J]. *管理世界*, 2009,(1):97-107
- [36] 齐昕,刘洪,林彦梅. 远程工作许可与员工生产越轨行为的关系研究:影响机制与边界条件[J]. *管理评论*, 2017,29(10):143-156
- [37] 施丹,陶伟伟,张军伟,等. 领导-成员交换关系对产业工人敬业度的影响研究[J]. *管理学报*, 2019,16(5):694-703
- [38] Chen Z. G., Lam W., Zhong J. A. Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seking Behavior and Team-Level Empowerment Climate[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009,2(6):202-212
- [39] 陈晓萍.《跨文化管理》(第2版)[M]. 北京:清华大学出版社,2009
- [40] Ashforth B. E., Mael F. Social Identity Theory and the Organization[J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(1):20-39
- [41] Mael F. A., Ashforth B. E. Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers[J]. *Personnel Psychology*, 2010,48(2):309-333
- [42] Ashforth B. E., Anand V. The Normalization of Corruption in Organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2003,25(19):1-52
- [43] 高良谋,王磊. 偏私的领导风格是否有效?——基于差序式领导的文化适应性分析与理论延展[J]. *经济管理*, 2013,(4):183-194
- [44] 薛亦伦,张骁,丁雪,等. 高政治技能的员工如何规避工作场所排斥?——基于中国文化情境的研究[J]. *管理世界*, 2016,(7):98-108
- [45] 姜定宇,张菟真. 华人差序式领导与部属效能[J]. *本土心理学研究*, 2010,(33):109-177
- [46] Meyer R. D., Dalal R. S., Hermida R. A Review and Synthesis of Situational Strength in the Organizational Sciences[J]. *Journal of Management*, 2010,36(1):121-140
- [47] 章娟. 差序式领导对员工利社会行为的影响[J]. *中国工业经济*, 2016,(3):114-129
- [48] Graen G. B., Uhl-blen M. Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective[J]. *Leadership Quarterly*, 1995,6(2):219-247
- [49] 郭云,廖建桥. 上级发展性反馈对员工工作绩效的作用机理研究[J]. *管理科学*, 2014,27(1):99-108
- [50] 许彦妮,顾琴轩,蒋琬. 德行领导对员工创造力和工作绩效的影响:基于 LMX 理论的实证研究[J]. *管理评论*, 2014,26(2):139-147
- [51] 林英晖,程昱. 差序式领导与员工亲组织非伦理行为:圈内人和圈外人视角[J]. *管理科学*, 2017,30(3):35-50
- [52] Baron R. M., Kenny D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986,51(6):1173-1182
- [53] Muller D., Judd C. M., Yzerbyt V. Y. When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated.[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2005,89(6):852-863
- [54] Hayes A. F. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach[M]. New York: Guilford Press, 2013
- [55] 温忠麟,叶宝娟. 有调节的中介模型检验方法:竞争还是替补?[J]. *心理学报*, 2014,46(5):714-726
- [56] Preacher K. J., Rucker D. D., Hayes A. F. Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions[J]. *Multivariate Behavioral Research*, 2007,42(1):185-227

Research on the Influence of Employee-Organization Family-like Exchange Relationship on Unethical Pro-organizational Behavior

Ma Yueru and Bai Tongtong

(Business School, Central South University, Changsha 410083)

Abstract: Unethical pro-organizational behavior goes contrary to the vision of sustainable development and may bring losses to both the reputation and interests of an organization. Therefore, exploring its formation mechanism and influencing factors in the context of Chinese culture can effectively prevent such behavior and contribute to the long-term development of Chinese organizations. Based on the self-classification theory, 52 family-managed private Start-ups are used as a sample to explore the impact of employee-organizational family-like exchange relationship in Chinese organizations on the unethical pro-organizational behavior, and explore the mechanism and boundary conditions. The empirical results show that the employee-organizational family-like exchange relationship has a positive impact on the unethical pro-organizational behavior. Employees’ cognition of insiders’ status plays a partial intermediary role in the relationship between family-like exchange relationship and unethical pro-organizational behavior. The degree of differential leadership positively adjusts the mediating role of internal identity recognition. The research conclusions expand the antecedent variables of unethical pro-organizational behavior in the Chinese culture background, and have certain enlightenment for guiding the Chinese organizations to correctly manage the unethical pro-organizational behavior of their employees.

Key words: family-like exchange relationship, unethical pro-organizational behavior, cognition of insiders’ status, differential leadership