



# 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为: 差序格局视角

林英晖 程 垦

上海大学 管理学院, 上海 200444

**摘要:**亲组织非伦理行为是近年来组织管理学界日益关注的一种非伦理行为类型,但在实践中,因其亲组织性而容易被组织忽视或默许。已有研究证明,亲组织非伦理行为对组织的长远利益有害,而一些通常被认为对组织有益的概念(如伦理型领导和变革型领导)在一定条件下会促进员工的亲组织非伦理行为。但就整体而言,关于亲组织非伦理行为的影响因素和形成机制的研究仍相当匮乏。领导-部属交换在差序格局下的华人组织中广泛存在并具有丰富的文化内涵,可以对员工的行为产生重要的影响。因此,在以关系为导向的中国文化背景下,探讨领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响机制有其独特的理论价值和实践意义。

整合社会交换理论、社会认同理论和自我一致性理论,基于352份中国长三角地区本土企业的员工数据,运用层次回归分析法和总效应调节模型法,探讨差序格局视角下领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响,检验组织情感承诺的中介作用和道德认同的调节作用,从而揭示领导-部属交换影响员工亲组织非伦理行为的内在机制。

研究表明,领导-部属交换和组织情感承诺对员工亲组织非伦理行为均有显著正向影响;组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间起部分中介作用,且道德认同负向调节这种中介作用;道德认同负向调节组织情感承诺对亲组织非伦理行为的影响,但对领导-部属交换与亲组织非伦理行为之间的关系没有显著调节作用。

实证检验亲组织非伦理行为这一非伦理行为类型,拓展了非伦理行为相关研究;选取领导-部属交换作为切入点,探讨亲组织非伦理行为的形成机制,丰富了领导视角对员工亲组织非伦理行为的影响研究;提出并检验领导-部属交换、组织情感承诺与亲组织非伦理行为的正向关系,再次证明一些被认为是正面的因素也会促使员工采取非伦理行为,丰富了领导-部属交换与组织情感承诺的负面影响研究;探讨中国组织情景下的亲组织非伦理行为的形成机制,得出与西方研究不同的结论,即领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为有直接显著影响,而员工的道德认同对此影响并没有显著的调节作用,反映了华人社会与西方社会对关系的认知差异。

**关键词:**领导-部属交换;组织情感承诺;道德认同;亲组织非伦理行为;差序格局;被调节的中介效应

中图分类号:F272.92

文献标识码:A

doi: 10.3969/j.issn.1672-0334.2016.05.005

文章编号:1672-0334(2016)05-0057-14

收稿日期:2015-12-25 修返日期:2016-06-17

基金项目:教育部人文社会科学规划基金(11YJA630056)

**作者简介:**林英晖,管理学博士,上海大学管理学院副教授,研究方向为职场非伦理行为和职场女性行为等,代表性学术成果为“供应链企业间信任研究:价值、评判与建立”,2007年10月由经济管理出版社出版,E-mail: linyinghui@i.shu.edu.cn

程垦,上海大学管理学院硕士研究生,研究方向为职场非伦理行为和本土化领导等,E-mail: chengken1992@126.com

## 1 引言

在经济转型背景下,中国市场经济的复杂性和变动性日趋加剧。作为市场主体的企业,不再被视为纯粹的经济组织,而应被视为应当承担相应社会责任、促进企业和社会实现可持续发展的经济实体。近年来,企业伦理事故频发,伦理议题已经延伸到传统哲学范畴之外,道德危机成为组织管理学术界和实务界普遍关注的问题<sup>[1]</sup>。

道德危机通常始于组织内部,根源于个体非伦理行为的传播和扩散。有关非伦理行为的研究普遍认为,员工采取非伦理行为的动机主要有谋取私利、报复组织和伤害同事3个方面<sup>[2-3]</sup>。然而,员工采取非伦理行为的动机远比我们想象的要复杂得多。在实际工作中,员工还可能为了维护或增加组织利益而做出非伦理行为,UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>将这种行为命名为亲组织非伦理行为(unethical pro-organizational behavior, UPB)。亲组织非伦理行为是非伦理行为的一种特殊类型,以损害利益相关者的利益为代价使组织获益,因其具有亲组织性而容易被组织忽视、默许甚至鼓励,但又由于其本质上仍是非伦理行为,因而最终还是会损害企业的长远利益。毋庸置疑,对亲组织非伦理行为影响效应的研究,可以帮助实务界认识此类行为的危害;而对其影响因素和形成机制的研究,可以为实务界寻找适当措施遏制或减少此类行为的发生提供依据。

目前,已有学者认同员工的某些非伦理行为具有亲组织动机<sup>[4-5]</sup>,并从个体和群体层面探讨员工亲组织非伦理行为的影响因素,发现一些通常被认为对组织有益的因素(如组织认同和伦理型领导)在一定条件下会促进员工亲组织非伦理行为的产生。但总体而言,对亲组织非伦理行为的前因和形成机制的研究还比较匮乏。

已有研究证实伦理型领导<sup>[6]</sup>和变革型领导<sup>[7-8]</sup>在一定条件下能够促进员工的亲组织非伦理行为。从某种意义上,领导风格对下属行为的影响主要从垂直关系的角度把握。事实上,任何领导风格都无法回避领导与下属的水平关系,即领导-部属交换。领导-部属交换是否是员工亲组织非伦理行为的影响因素,其对员工亲组织非伦理行为的影响机制与特定领导风格相比存在何种差异,目前尚无研究。因此,本研究认为,以领导-部属交换为切入点进行员工亲组织非伦理行为研究,不仅可以在理论上丰富领导视角对员工亲组织非伦理行为的影响机制研究,而且可以为中国企业更好地实现可持续发展提供一定依据。本研究基于社会交换理论、社会认同理论和自我一致性理论,系统探讨差序格局视角下领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响、组织情感承诺在领导-部属交换影响员工亲组织非伦理行为中的中介作用及道德认同的调节作用,从而揭示领导-部属交换影响员工亲组织非伦理行为的内在机制。

## 2 相关研究评述

### 2.1 差序格局视角下的领导-部属交换

差序格局是费孝通先生于1947年提出的一个启发式的本土化概念,近年来在社会学、心理学、管理学等跨学科研究中得到广泛应用,是理解传统华人社会结构和组织行为的重要视角<sup>[9]</sup>。与西方“束柴成捆”式的团体格局不同,华人社会呈现出以自我为中心向外部扩散的差序格局,平面上表现为以自我为中心的“差”,垂直上表现为等级化的“序”,分别对应“远近亲疏”和“上下尊卑”两个社会认知维度<sup>[10]</sup>。将差序格局视角从宏观社会层面应用到中观组织层面,可以发现华人组织中的人际互动,特别是领导与下属之间的沟通交往,表现为一种“亲而信”又“利相关”的关系模式,且越靠近关系中心,情义的涉入程度越深,相互间的人情实践越频繁,彼此的关系质量也就越高。在实际工作中,由于时间和精力有限以及传统文化的影响,领导对下属并非都一视同仁,而是会根据下属与自己的关系远近、对组织忠诚度的高低以及自身能力的大小进行分类,对不同的员工采取不同的领导方式,投入不同数量和质量的资源,进而建立不同质量的关系,即领导-部属交换。严格意义上,华人组织中的领导-部属交换与西方组织中的领导-部属交换存在一定差异<sup>[11]</sup>,但就当前研究而言,二者是相当匹配的。杨国枢等<sup>[12]</sup>构建人情与面子模型,认为华人组织中的人际关系包含情感性和工具性两极,在交往过程中由浅入深形成工具性关系、混合性关系和情感性关系的三层次关系带;提出自己人与外人模型,将关系核心的情感划分为义务的应有之情和内心的真有之情,二维交互形成市场交换关系、人情关系、友情关系和亲情关系4种关系类型。这些理论观点与SCHRIESHEIM et al.<sup>[13]</sup>提出的互惠连续体观点、LIDEN et al.<sup>[14]</sup>提出的经济性交换和社会性交换观点等是内在贯通的。

目前,关于领导-部属交换的研究主要集中在对其影响效应的探讨上。相关研究表明,在高质量的交换关系中,领导和下属的交换会超越工作的范围,向更高层次的关系发展<sup>[15]</sup>。一方面,领导会授予这些下属某些特权,展现出更高水平的信任,给予下属更多的职业指导、个性化关怀、发展性反馈;另一方面,这些下属往往会因此而自愿付出更多的努力以获得更好的工作绩效,表现出更高水平的创造力,以此作为对领导的报答<sup>[16-17]</sup>。随着研究的深入和细化,领导-部属交换的负面影响也得到证实。SCAN-DURA<sup>[18]</sup>认为,领导-部属交换理论揭示的领导与下级间关系质量的差异与组织公平理论有冲突。例如,领导-部属交换会导致上下级夸大互评结果,领导对下属的差异化对待会破坏组织的公平规则,损害员工的公平感和同事间的关系<sup>[19-20]</sup>。但总体而言,领导-部属交换负面影响研究的成果有限,且大多聚焦在其对组织层面的影响,对个体层面影响的研究相对匮乏。本研究选取个体层面的员工行为作为领导-部属交换的影响对象,探讨领导-部属交

换对员工亲组织非伦理行为的影响机制,以丰富领导-部属交换的负面影响研究。

## 2.2 亲组织非伦理行为

亲组织非伦理行为是近年来西方组织行为学界日益关注的一种非伦理行为类型,最早由UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>提出。他们认为,亲组织非伦理行为是指那些意在促进组织或其成员有效性但却违背社会核心价值观、道德、法律或合理行为标准的行为,例如向顾客或客户夸大公司的产品质量以促进销售、隐瞒公司的负面信息以使公司看起来更好等。亲组织非伦理行为的核心包含非伦理性和亲组织性两个方面,①亲组织非伦理行为是非伦理的,行为本身违反了道德标准、法律或者广为接受的社会规范;②亲组织非伦理行为是亲组织的,行为背后的动机是使组织或其成员受益。但需要注意的是,使组织受益的行为也可能使个体受益,因而亲组织非伦理行为并不完全独立于利己型非伦理行为。此外,为了进一步明确亲组织非伦理行为与相似概念的区别,UMPHRESS et al.<sup>[3]</sup>提出亲组织非伦理行为的3种边界情况,①亲组织非伦理行为必须是有意识的,因此工作中出现的失误、疏忽等不属于亲组织非伦理行为范畴;②行为动机必须包含亲组织成分,仅为满足私利的行为不能划为亲组织非伦理行为;③亲组织非伦理行为的界定关键在于其行为的亲组织动机,而不是从行为的实际结果是否真的有利于组织来判别。

作为一种隐蔽性强且具有长远危害的行为,亲组织非伦理行为日渐成为国外管理学者的关注热点。目前,关于亲组织非伦理行为的研究主要聚焦于其影响因素和形成机制上,并主要从个体和领导两个层面展开。在个体层面,UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>研究发现,对组织高度认同且具有强烈积极互惠信念的员工更可能采取亲组织非伦理行为。在此基础上,UMPHRESS et al.<sup>[3]</sup>进一步构建亲组织非伦理行为形成及作用机制的闭环综合模型,认为积极的社会交换和组织认同可以通过中立化的过程间接促进员工亲组织非伦理行为,而组织伦理氛围和个体道德发展水平对上述关系具有调节作用;此外,行为的潜在严重性直接影响中立化的过程,而由亲组织非伦理行为引发的员工内疚感、羞耻感和认知失调会反过来影响行为产生的整个过程。MATHERNE et al.<sup>[21]</sup>研究组织情感承诺与亲组织非伦理行为的关系,发现对自身道德要求低且具有强烈组织情感承诺的员工更可能采取亲组织非伦理行为;CASTILLE et al.<sup>[22]</sup>基于特质激活理论研究马基雅维利主义与亲组织非伦理行为的关系,发现马基雅维利主义者更可能采取亲组织非伦理行为;TIAN et al.<sup>[23]</sup>的研究发现,高权力距离导向的会计人员感知到的雇佣组织要求其采取非伦理行为的压力越大,就越可能接受“支援组织”的信念,即只要能使组织获益就无所谓行为是否存在道德问题,因而更可能采取亲组织非伦理行为。

除了个体因素外,领导因素开始受到重视。MIAO et al.<sup>[6]</sup>研究发现,伦理型领导与亲组织非伦理行

为呈倒U形关系。当领导的道德水平从低上升到中等时,员工采取亲组织非伦理行为的可能性增加;当领导的道德水平从中等上升到高时,员工亲组织非伦理行为产生的可能性降低。更进一步,这种倒U形曲线关系的强度在下属的高领导认同与低领导认同之间变化,当下属对领导的认同程度较高时,倒U形关系更强。EFFELSBERG et al.<sup>[7]</sup>研究发现,变革型领导与亲组织非伦理行为正相关,组织认同完全中介变革型领导对亲组织非伦理行为意愿的影响,且这种中介效应受个体伦理倾向的调节;GRAHAM et al.<sup>[8]</sup>的研究也表明,当领导者采用规避性信息框架指导下属时,与传统交易型领导相比,鼓舞式和魅力式的变革型领导更可能使员工采取亲组织非伦理行为。

不可否认,研究某一特定领导风格对员工亲组织非伦理行为的影响可以提高研究的精准性,但在管理实践上可能会存在一定的应用局限。同时,已有研究大多在西方社会文化和组织情景中开展,研究结论能否简单复制到中国本土化情景中还有待进一步分析和检验。对此,本研究选择领导-部属交换这个在中国组织情景中普遍存在且任何领导风格都无法回避的双关变量作为研究的切入点,探讨差序格局视角下领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响机制。

## 3 理论分析和研究假设

### 3.1 领导-部属交换与亲组织非伦理行为

领导-部属交换是社会交换理论的重要内容之一,该理论认为关系质量建立在双方资源交换的基础之上,遵循互惠规范。其基本逻辑是,如果一方提供好处,另一方会通过回馈好处的方式进行报答<sup>[24-25]</sup>。遵照这一逻辑,员工表现出亲组织行为不仅是为了履行雇佣义务,更是对组织或领导良好待遇的一种报答<sup>[3]</sup>。LIDEN et al.<sup>[14]</sup>的研究表明,高质量的领导-部属交换会促使员工产生强烈的组织责任感,进而愿意为组织付出更多努力,表现出更高水平的工作绩效、组织承诺和组织公民行为;汪林等<sup>[26]</sup>探讨中国家族企业的领导-部属交换对员工组织公民行为的影响机制,发现领导-部属交换与员工的组织公民行为显著正相关;涂乙冬<sup>[27]</sup>基于北京、武汉等地企事业单位员工的实证研究也表明领导-部属交换对员工帮助行为有显著正向影响。由此可知,在华人组织中,领导-部属交换确实能促进员工的利他主义倾向,表现出更多的亲组织行为。

然而,当亲组织动机足够强大时,员工也可能将非伦理的亲组织行为视为一种对与领导积极社会交换的报答,而不顾及这种报答行为是否对组织外的他人造成伤害。在差序格局下,华人组织中的领导往往具有很高的权力和地位,对下属的职业发展有着重要的影响。具有高领导-部属交换的员工在其职业发展中可以得到来自领导更多的职业指导、关怀和晋升机会<sup>[28]</sup>,为报答领导的知遇和提携之恩,下属会努力完成任务并尽其所能地辅助领导工作,且

视之为理所当然。这种认知可能会引发道德许可效应,促使员工采取非伦理行为<sup>[29]</sup>。具体而言,高领导-部属交换的下属认为自己对领导和组织有极高的责任感和使命感,并积极践行组织成员的责任和义务。这种积极、正面的自我肯定会模糊下属的伦理意识,降低道德阈值,甚至导致下属愿意为了领导和组织的利益而放弃道德原则,并采取非伦理行为<sup>[4]</sup>。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 领导-部属交换对亲组织非伦理行为有正向影响。

### 3.2 组织情感承诺的中介作用

组织承诺是个体对组织忠诚的一种态度或肯定性的内在倾向,对员工是否愿意继续留在组织具有很强的预测力<sup>[30]</sup>。目前学界普遍认同将组织承诺分为情感承诺、持续承诺和规范承诺3个维度。其中,情感承诺居于组织承诺的核心地位,是员工对某一特定组织的情感依赖、认同、支持和投入程度,具体表现为员工对组织成员身份感到自豪,主动维护组织声誉,积极宣传组织形象,愿意为组织发展付出更多努力,对组织表现出高度的忠诚<sup>[31]</sup>。

根据社会交换理论,员工与组织之间是一种社会交换关系,即员工通过个体劳动和对组织忠诚换取组织给予的报酬和支持<sup>[32]</sup>。现实中,领导往往被视为组织代理人,在员工与组织间关系的形成过程中扮演着重要的角色。在高领导-部属交换下,领导会给予下属更多的职业指导、工作支持和情感激励,而下属会基于互惠规范回报以更积极的工作态度和绩效表现。通过这种领导与下属间的良性互动,下属对组织的认同感和归属感得到增强,进而形成较高水平的组织情感承诺<sup>[33-35]</sup>。

另外,拥有高组织承诺的个体往往会高度认同自己所归属的组织,将组织的成功和失败内化为自身的成功和失败<sup>[36]</sup>。对于员工而言,认同并效忠组织是其寻求和满足归属感的重要途径<sup>[37]</sup>。为了维持积极的组织联系和内部成员身份,员工会以符合组织期望或使组织受益的方式行事<sup>[38-40]</sup>。但组织承诺也可能存在负面效应,社会认同理论认为,如果个体过分追求社会认同,就可能引起群体间的敌意、偏见和冲突<sup>[41]</sup>。在这一过程中,对组织高度认同的个体可能会摒弃自身的道德标准而采取非伦理行为,并将亲组织非伦理行为视为其对组织忠诚和负责的表现<sup>[4]</sup>。THAU et al.<sup>[42]</sup>研究证明,具有较高的群体融入需求的个体会为了提高其内部身份地位、降低被排斥的风险而采取有利于该群体的非伦理行为;姜定宇等<sup>[43]</sup>研究发现,华人组织中员工的组织承诺包含个人牺牲成分,强调将组织利益置于个人利益之上,这就可能导致员工为了组织利益而放弃自身伦理准则,并采取非伦理行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为之间起中介作用。

### 3.3 道德认同的调节作用

道德认同是个体围绕一系列道德特质而组建起

来的自我图式,包含内在化和符号化两个维度,是个体将道德认知转化为道德行为的重要心理机制<sup>[44]</sup>。作为一种认知图式,道德认同会在特定的道德情景中被提取和启动,帮助个体处理道德相关信息,作出相应的道德判断和道德行为<sup>[45]</sup>。具体而言,当进行道德决策时,个体会对当前自我道德形象与理想道德形象进行比较,两者之间的差距会使个体产生心理压力。根据自我一致性理论,为缓解这种心理压力,道德认同将发挥心理调节机制的功能,促使个体采取与内在道德标准相一致的行为<sup>[46]</sup>。大量研究表明,道德认同与伦理行为正相关<sup>[47-49]</sup>,而非伦理行为负相关<sup>[50-52]</sup>。且与符号化维度相比,道德认同的内在化维度对个体伦理行为有更强的预测力<sup>[47]</sup>。由此可见,道德认同是个体维持伦理行为的重要因素,高水平的道德认同促使个体坚持自身的道德准则,从而抑制个体采取非伦理行为。

个体的行为决策受多种因素影响。由上文阐述可知,在差序格局下,领导-部属交换和组织情感承诺会对个体产生更强的感性影响,使个体倾向于回馈领导和组织的优待,报之以亲组织行为,即使这种行为是非伦理的。也就是说,如果仅考虑领导-部属交换和组织情感承诺的影响,个体在做决策时会产生道德偏差。然而,由于个体的道德认同水平存在差异,因此个体的最终行为也会不同。高道德认同的个体会感知到当前道德自我形象与理想形象的差距和压力。那么,作为理性认知的道德认同,便会对由感性因素造成的道德偏移发挥矫正作用,实现自我一致性,弱化领导-部属交换和组织情感承诺对亲组织非伦理行为的正向影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 道德认同负向调节领导-部属交换对亲组织非伦理行为的影响,即与员工道德认同水平较高的情况相比,当员工道德认同水平较低时,领导-部属交换对亲组织非伦理行为的正向影响更强。

H<sub>4</sub> 道德认同负向调节组织情感承诺对亲组织非伦理行为的影响,即与员工道德认同水平较高的情况相比,当员工道德认同水平较低时,组织情感承诺对亲组织非伦理行为的正向影响更强。

基于上述分析和假设,本研究认为,组织情感承诺不仅中介领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响,而且该中介作用会受到道德认同的影响。因此,本研究提出假设。

H<sub>5</sub> 道德认同负向调节组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间的中介作用,即与员工道德认同水平较高的情况相比,当员工道德认同水平较低时,组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间的中介作用更强。

综上所述,本研究模型见图1。

## 4 研究设计

### 4.1 样本和数据收集

本研究采用问卷调查方式进行数据收集,调研工

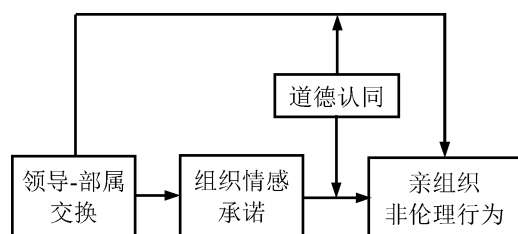


图1 研究模型

Figure 1 Research Model

作在2015年6月至8月期间分两次完成,第一次调研收集领导-部属交换和组织情感承诺的数据,然后进行编码,间隔1个月开展第二次调研,配对收集道德认同和亲组织非伦理行为的数据。研究样本为中国长三角地区24家本土企业的在职员工,行业领域主要包括制造、金融、房地产、能源、商贸流通、批发零售和信息技术等。在整个调研过程中,研究人员主要采取实地走访的方式进行问卷的发放和回收,调研过程得到受访企业管理层的支持和配合。在正式发放问卷前,研究人员向受访企业员工着重强调整个调研过程的保密性、调研结果的学术性用途以及作答的如实性,并对填写问卷的相关问题进行解答。问卷填写完毕后,研究人员及时对调研问卷进行回收和密封。此次调研共发放问卷518份,收回434份,剔除信息缺失严重、答项前后矛盾、规律性填答等无效问卷后,得到有效问卷352份,问卷的有效回收率为67.954%。其中,性别方面,男性占46.023%,女性占53.977%;学历方面,高中或高职及以下的占6.534%,专科的占9.375%,大学的占63.068%,研究生及以上的占21.023%;职位方面,一般职员占69.034%,基层管理者占15.909%,中层管理者占10.795%,高层管理者占4.262%;平均工作年限为5.315年( $SD = 7.876$ )。

#### 4.2 变量测量

为确保变量测量的信度和效度,本研究采用的量表均为在国内外主流文献中被广泛使用的成熟量表。同时,为了提高国外量表在中国本土化研究中的有效性,本研究对量表进行如下处理。首先,由精通双语的研究人员对英文量表进行双向互译,在此基础上对与原始量表存在较大差异的语句进行修正;然后,邀请相关领域的专家学者和企业员工分别对量表题项进行评价和试测;最后,根据反馈意见进一步完善题项,形成兼具严谨性和可读性的中文量表。同时,为降低因社会期许性或印象管理而扭曲作答的风险,改善数据敏感性问题,本研究对亲组织非伦理行为的测量并不仅仅使用亲组织非伦理行为量表,而是邀请相关领域的专家学者和企业员工共同为量表的每个题项开发一个情景故事,受访者在阅读情景故事后再对题项作答,以增强受访者的代入感,减少受访者的心理防备和伪装,从而增强测量

的有效性。本研究所用量表均采用Likert 7点度量,1为非常不同意,7为非常同意。

(1)领导-部属交换。采用GRAEN et al.<sup>[15]</sup>开发的领导-部属交换量表,共7个题项,具体为“一般说来,我很清楚领导是否满意我的工作表现”“我和领导的关系很好”“我的领导很清楚我在工作上的问题和需要”“我的领导很了解我的潜力”“我的领导会运用职权帮我解决工作上遇到的难题”“我的领导会牺牲自己的利益帮助我摆脱工作上的困境”“我很信任我的领导,即使他不在场,我也会为他做出的决策进行辩护和解释”。

(2)组织情感承诺。采用ALLEN et al.<sup>[53]</sup>开发的组织承诺情感维度量表,但由于此次调研对象以年轻员工为主(从工作年限可以看出),故剔除“我很乐意在本公司中度过我余下的职业生涯”题项,最终有5个题项,具体为“我将公司的问题视为自己的问题”“公司对我有着很多个人意义”“我不想成为公司家庭中的一部分(反向)”“我没有感觉到与公司有情感上的依恋关系(反向)”“我对公司没有一种很强的归属感(反向)”。

(3)道德认同。采用AQUINO et al.<sup>[44]</sup>开发的道德认同内在化维度量表,共5个题项,具体为“我特别希望拥有这些品质,如公正、友好、诚实和宽容等”“我想成为拥有这些品质的人”“拥有这些品质对我来说不重要(反向)”“成为拥有这些品质的人会让我觉得羞愧(反向)”“成为拥有这些品质的人会让我觉得很好”。

(4)亲组织非伦理行为。采用UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>开发的亲组织非伦理行为量表,但由于中西方文化差异,有些行为在中国组织情景中很少发生,经相关领域专家学者与企业员工商讨,决定剔除“如果有必要,我会向其他公司推荐一个不能胜任工作的员工以使其成为其他公司的麻烦”题项,最终有5个题项,具体为“出于公司利益考虑,我会向顾客或客户夸大我们公司的产品或服务的质量”“出于公司利益考虑,我会隐瞒事实以使我们公司看起来更好”“出于公司利益考虑,我会向顾客或客户隐瞒关于我们公司或产品的负面信息”“如果有必要,我会向公众隐瞒有损我们公司形象的信息”“如果有必要,我不会把意外多收的钱退还给顾客或客户”。

(5)控制变量。已有关于亲组织非伦理行为的研究显示,人口统计特征和工作相关特征可能会对个体的认知和行为产生影响<sup>[2,21]</sup>。因此,本研究选取性别、学历、工作职位和工作年限作为控制变量。

#### 4.3 数据结构的有效性

##### 4.3.1 信度

本研究通过检验内部一致性系数和组合信度(CR)评估量表的信度,检验结果见表1。在研究分析中,一般以Cronbach's  $\alpha$ 系数作为量表内部一致性的重要标准<sup>[54]</sup>。由表1可知,本研究各变量量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数均大于门槛值0.700,CR值均大于门槛值0.600,说明本研究量表具有较好的信度。

表1 信度和聚合效度检验结果  
Table 1 Test Results of Reliability  
and Convergent Validity

变量	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
领导-部属交换	0.940	0.940	0.693
组织情感承诺	0.868	0.889	0.616
道德认同	0.868	0.881	0.600
亲组织非伦理行为	0.938	0.911	0.672

#### 4.3.2 效度

本研究采用验证性因子分析对变量间的区分效度进行检验,结果见表2。4因子模型拟合结果良好, $\chi^2_{df} = 2.984$ ,  $RMSEA = 0.075$ ,  $CFI = 0.937$ ,  $NFI = 0.908$ ,  $IFI = 0.937$ ,  $SRMR = 0.045$ 。3因子模型将领导-部属交换和组织情感承诺合并为一个因子,2因子模型将领导-部属交换、组织情感承诺和道德认同合并为一个因子,单因子模型将所有变量合并为一个因子。将4因子模型与其他3个模型进行比较,发现4因子模型的拟合指标显著优于其他3个模型,且达到可接受水平,说明模型变量间具有良好的区分效度。同时,由表1可知,本研究各变量的平均抽取变异量(AVE)值均大于阈值0.500,说明具有较好的聚合效度。

#### 4.3.3 共同方法偏差

由于本研究采取员工自我报告式问卷收集数据,多个变量数据均由同一被试提供,故可能存在共同方法偏差问题。对此,本研究借鉴PODSAKOFF et al.<sup>[55]</sup>的建议,从程序和统计方法上对共同方法偏差进行控制和检验。程序控制方面,本研究采取如下措施:①在设计问卷提示语时采用中性表述,不指明调研目的和研究变量,以降低框定受访者作答的可能性;②在问卷中设计反向问题,以减少一致性作答的可能性;③在问卷结构设计上,调整优化量表的排序,以减少被试对调研目的的猜度、平衡项目的顺序效应;④在进行调研时,向被试着重强调问卷的匿名性、答案无对错之分以及数据结果的纯学术性用途;⑤将问卷拆分为两次发放,第一次发放问卷调查领

导-部属交换和组织情感承诺,然后进行编码;间隔1个月后发放第二次问卷,配对调查道德认同和亲组织非伦理行为。统计检验方面,由于Harman单因素检验法的基础假设存在明显缺陷,且无任何控制方法效应的作用,本研究采取验证性因子分析对可能存在的共同方法偏差进行检验,具体做法是将所有变量的测量题项都负荷到一个公因子上,构建单因子结构方程模型,并对该模型的拟合情况进行检验<sup>[56]</sup>。由表2可知,单因子模型的拟合情况不理想, $\chi^2_{df} = 11.008$ ,  $RMSEA = 0.169$ ,  $CFI = 0.668$ ,  $NFI = 0.648$ ,  $IFI = 0.669$ ,  $SRMR = 0.207$ ,说明本研究并不存在严重的共同方法偏差。

## 5 数据分析和结果

### 5.1 描述性统计和相关分析

研究变量的描述性统计和相关分析结果见表3。由表3可知,领导-部属交换与亲组织非伦理行为显著正相关, $r = 0.352$ ,  $p < 0.010$ ;领导-部属交换与组织情感承诺显著正相关, $r = 0.386$ ,  $p < 0.010$ ;组织情感承诺与亲组织非伦理行为显著正相关, $r = 0.346$ ,  $p < 0.010$ ;道德认同与亲组织非伦理行为显著负相关, $r = -0.525$ ,  $p < 0.010$ 。上述结果为本研究的理论模型和相关假设提供了初步支持。

### 5.2 假设检验

#### 5.2.1 主效应、中介效应和调节效应检验

本研究采用层次回归法检验主效应、中介效应和调节效应。主效应和中介效应的检验结果见表4,调节效应的检验结果见表5。作为本研究的重要变量,组织情感承诺在表4中作为中介变量和因变量分别进行检验,在表5中作为自变量进行检验。为了保证层次回归检验的递延性和完整性,表4和表5中有部分模型是重复的,即两张表中的模型1和模型2是一致的。

由表4可知,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的因变量为组织情感承诺,模型1~模型6均纳入员工的性别、学历、工作职位和工作年限作为控制变量,模型1检验控制变量对亲组织非伦理行为的影响,模型5检验控制变量对组

表2 验证性因子分析和共同方法偏差检验结果  
Table 2 Results of Confirmatory Factor Analysis and Common Method Variance Check

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2_{df}$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	NFI	IFI	SRMR
单因子模型	2 190.498	199	11.008	694.056***	0.169	0.668	0.648	0.669	0.207
2因子模型	1 496.442	198	7.558	539.676***	0.137	0.783	0.760	0.785	0.169
3因子模型	956.766	195	4.906	386.916***	0.105	0.873	0.846	0.874	0.092
4因子模型	569.850	191	2.984		0.075	0.937	0.908	0.937	0.045

注:\*\*\*为 $p < 0.001$ ,下同。

表3 描述性统计结果和相关系数  
Table 3 Results of Descriptive Statistics and Correlation Coefficients

变量	均值	标准差	性别	学历	职位	工作年限	领导－部属交换	组织情感承诺	道德认同
性别	0.540	0.499							
学历	2.780	0.553	0.027						
工作职位	1.500	0.851	0.003	0.053					
工作年限	5.315	7.876	-0.097	0.035	0.578**				
领导－部属交换	5.175	0.987	0.043	0.026	0.121*	0.044			
组织情感承诺	4.698	0.997	-0.043	-0.038	0.109*	0.044	0.386**		
道德认同	5.614	0.886	0.055	0.017	0.105*	-0.020	0.006	-0.046	
亲组织非伦理行为	3.076	1.156	-0.027	0.028	0.051	0.024	0.352**	0.346**	-0.525**

注: \* 为 $p < 0.050$ , \*\*为 $p < 0.010$ , 下同。

表4 主效应和中介效应的层次回归结果  
Table 4 Hierarchical Regression Results of Main Effect and Mediation Effect

变量	亲组织非伦理行为				组织情感承诺	
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
性别	-0.034	-0.047	-0.033	-0.019	-0.044	-0.058
学历	0.024	0.017	0.030	0.038	-0.042	-0.049
工作职位	0.062	0.013	-0.006	0.017	0.130*	0.076
工作年限	-0.016	-0.004	0.002	-0.004	-0.034	-0.021
自变量						
领导－部属交换		0.351***	0.255***			0.383***
中介变量						
组织情感承诺			0.253***	0.350***		
$R^2$	0.005	0.126	0.180	0.125	0.016	0.160
$\Delta R^2$	0.005	0.121***	0.054***	0.120***	0.016	0.144***

注: \*\*\*为 $p < 0.001$ , 下同。

织情感承诺的影响。模型2在模型1的基础上加入领导－部属交换对亲组织非伦理行为进行回归,结果表明领导－部属交换对亲组织非伦理行为存在显著正向影响, $\beta = 0.351$ , $p < 0.001$ , $H_1$ 得到验证。模型3在模型2的基础上再纳入组织情感承诺,结果表明同时纳入领导－部属交换和组织情感承诺的情况下,组织情感承诺对亲组织非伦理行为存在显著正向影响, $\beta = 0.253$ , $p < 0.001$ ;领导－部属交换对亲组

织非伦理行为的显著正向影响稍有下降, $\beta = 0.255$ , $p < 0.001$ 。模型4单独将组织情感承诺对亲组织非伦理行为进行回归,结果表明组织情感承诺对亲组织非伦理行为存在显著影响, $\beta = 0.350$ , $p < 0.001$ 。模型6在模型5的基础上加入领导－部属交换对组织情感承诺进行回归,结果表明领导－部属交换对组织情感承诺存在显著正向影响, $\beta = 0.383$ , $p < 0.001$ 。综合模型3、模型4和模型6的检验结果可知,组织情感承



表 5 调节效应的层次回归结果  
Table 5 Hierarchical Regression Results of Moderation Effect

变量	亲组织非伦理行为						
	模型 1	模型 2	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
控制变量							
性别	-0.034	-0.047	-0.022	-0.018	-0.019	0.004	0.018
学历	0.024	0.017	0.024	0.034	0.038	0.044	0.034
工作职位	0.062	0.013	0.102	0.100	0.017	0.107	0.099
工作年限	-0.016	-0.004	-0.064	-0.063	-0.004	-0.063	-0.059
自变量							
领导-部属交换		0.351***	0.346***	0.329***			
组织情感承诺					0.350***	0.319***	0.317***
调节变量							
道德认同			-0.534***	-0.548***		-0.518***	-0.549***
调节效应							
领导-部属交换×道德认同				0.072			
组织情感承诺×道德认同							-0.181***
$R^2$	0.005	0.126	0.405	0.409	0.125	0.386	0.418
$\Delta R^2$	0.005	0.121***	0.279***	0.005	0.120***	0.261***	0.031***

诺在领导-部属交换和亲组织非伦理行为之间起部分中介作用,  $H_2$  得到验证。

由表 5 可知, 因变量为亲组织非伦理行为, 且均纳入员工的性别、学历、工作职位和工作年限作为控制变量, 模型 2、模型 7 和模型 8 检验道德认同在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间的调节作用, 模型 9~模型 11 检验道德认同在组织情感承诺与亲组织非伦理行为间的调节作用。模型 7 在模型 2 的基础上加入道德认同变量, 结果表明道德认同对亲组织非伦理行为有显著负向影响,  $\beta = -0.534$ ,  $p < 0.001$ 。模型 8 在模型 7 的基础上加入领导-部属交换与道德认同的交互项, 结果表明领导-部属交换与道德认同的交互项对亲组织非伦理行为不存在显著正向影响,  $\beta = 0.072$ ,  $n.s.$ 。由此可知, 道德认同在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间不存在调节效应,  $H_3$  未得到验证。模型 9 将组织情感承诺对亲组织非伦理行为进行回归, 结果表明组织情感承诺对亲组织非伦理行为存在显著正向影响,  $\beta = 0.350$ ,  $p < 0.001$ 。模型 10 在模型 9 的基础上加入道德认同进行回归, 结果表明道德认同对亲组织非伦理行为有显著负向影响,  $\beta = -0.518$ ,  $p < 0.001$ 。模型 11 在模型 10 的基础上加入组织情感承诺与道德认同的交互项进

行回归, 结果表明组织情感承诺与道德认同的交互项对亲组织非伦理行为存在显著负向影响,  $\beta = -0.181$ ,  $p < 0.001$ 。由此可知, 道德认同在组织情感承诺与亲组织非伦理行为间存在调节效应,  $H_4$  得到验证。

为了更全面地检验  $H_4$ , 本研究以调节变量道德认同的均值加减一个标准差作为分组标准, 对低道德认同和高道德认同两种情况的简单斜率进行计算, 结果表明在低道德认同条件下, 简单斜率估计值为 0.498,  $t$  值为 5.589,  $p$  值为 0.000; 在高道德认同条件下, 简单斜率估计值为 0.136,  $t$  值为 1.516,  $p$  值为 0.130。由此, 绘制道德认同的调节效应图, 见图 2。由两条曲线的简单斜率估计值和图 2 可知, 与员工道德认同水平较高的情况相比, 当员工的道德认同水平较低时, 组织情感承诺对亲组织非伦理行为的正向影响更强; 随着组织情感承诺的增强, 与高道德认同水平的员工相比, 低道德认同水平的员工采取非伦理行为的可能性增加得更快一些, 即斜率更大一点。

#### 5.2.2 被调节的中介效应检验

对于第二阶段被调节的中介效应检验, 本研究遵照 EDWARDS et al.<sup>[57]</sup> 提出的总效应调节模型法, 运



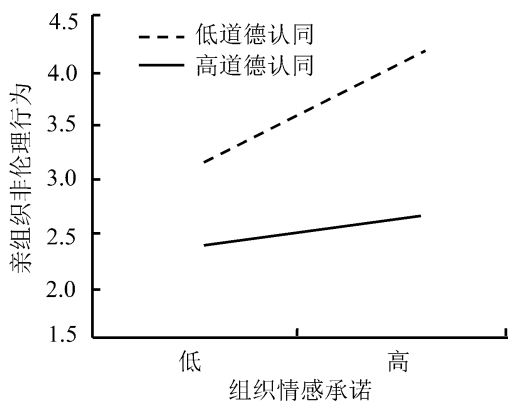


图2 道德认同对组织情感承诺与亲组织非伦理行为的调节效应

Figure 2 Moderation Effect of Moral Identity on the Relationship between Organizational Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behavior

用Mplus 7对第二阶段被调节的中介效应进行检验,具体检验程序是:首先,建立领导-部属交换对组织情感承诺的回归方程以及领导-部属交换、组织情感承诺、道德认同、组织情感承诺×道德认同对亲组织非伦理行为的回归方程,具体为

$$M = a_0 + a_X X \tag{1}$$

$$Y = b_0 + b_X X + b_M M + b_Z Z + b_{MZ} M \cdot Z \tag{2}$$

$$Y = [b_0 + b_Z Z + a_0 (b_M + b_{MZ} Z)] + [b_X + a_X (b_M + b_{MZ} Z)] X \tag{3}$$

其中,M为组织情感承诺;X为领导-部属交换;Y为亲组织非伦理行为;Z为道德认同; $a_0$ 和 $b_0$ 为回归方程中的常数系数, $a_X$ 为领导-部属交换对组织情感承诺的回归系数, $b_X$ 、 $b_M$ 、 $b_Z$ 、 $b_{MZ}$ 分别为领导-部属交换、组织情感承诺、道德认同、组织情感承诺×道德认同对亲组织非伦理行为的回归系数。首先,将(1)

式代入(2)式,得到(3)式;其次,采取Bootstrap法,以本研究的352个有效样本为母本,有放回地随机抽取1 000组样本量为352的新样本,并运用Mplus 7计算得到效应量系数及其置信区间;最后,根据置信区间确定各效应和差异的显著性。Bootstrap法检验结果见表6。

由表6可知,道德认同显著调节组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为之间的中介作用,即领导-部属交换通过组织情感承诺这一中介变量对员工亲组织非伦理行为的间接效应在不同程度的道德认同水平下存在显著差异。具体而言,在低道德认同下,间接效应的95%置信区间为[0.110, 0.288],不包含0, $r = 0.185$ , $p < 0.001$ ,说明领导-部属交换通过组织情感承诺对亲组织非伦理行为的影响显著;在高道德认同下,间接效应的95%置信区间为[-0.003, 0.143],包含0, $r = 0.059$ , $p > 0.050$ ,说明领导-部属交换通过组织情感承诺对亲组织非伦理行为的影响不显著;两种情况下的间接效应存在显著差异,该差异的95%置信区间为[0.028, 0.247],不包含0, $r = 0.126$ , $p < 0.050$ 。因此, $H_5$ 得到验证。

6 结论

6.1 研究结果

本研究以社会交换理论、社会认同理论和自我一致性理论为依据,提出差序格局下领导-部属交换、组织情感承诺、道德认同和亲组织非伦理行为的关系理论模型,并进行实证检验。研究结果表明,领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为存在显著正向影响,组织情感承诺在领导-部属交换和亲组织非伦理行为之间起部分中介作用,道德认同对领导-部属交换与亲组织非伦理行为之间的关系没有显著调节作用,但负向调节组织情感承诺对亲组织非伦理行为的正向影响,并且负向调节组织情感承诺在领导-部属交换与亲组织非伦理行为间的中介作用。

表6 被调节的中介效应的Bootstrap检验结果

Table 6 Bootstrap Test Results of Moderated Mediation Effect

效应	调节变量	效应量系数	标准误	显著性	95% 置信区间	
					下限	上限
间接效应	低道德认同	0.185	0.047	0.000	0.110	0.288
	高道德认同	0.059	0.036	0.104	-0.003	0.143
	差异性	0.126	0.053	0.018	0.028	0.247
总效应	低道德认同	0.449	0.058	0.000	0.315	0.546
	高道德认同	0.323	0.073	0.000	0.178	0.472
	差异性	0.126	0.053	0.018	0.028	0.247

## 6.2 理论意义

(1) 聚焦于亲组织非伦理行为这一在已有研究中常被忽视的非伦理行为类型,拓展和深化了非伦理行为研究。已有关于非伦理行为的研究大多没有考虑个体行为背后的动机,且绝大多数研究针对的是对组织有害的非伦理行为。然而在实际工作情景中,员工采取非伦理行为的动机也可能是为了维护和增加组织利益。目前国外关于亲组织非伦理行为的实证研究还比较少,中国相关研究更是十分匮乏,本研究从领导层面探讨亲组织非伦理行为的形成机制,对非伦理行为研究进行了有益补充。

(2) 选取领导-部属交换作为切入点,探讨领导-部属交换对亲组织非伦理行为的影响机制,丰富和完善了领导视角的员工亲组织非伦理行为研究。目前,已有学者开始研究领导风格对员工亲组织非伦理行为的影响,如伦理型领导<sup>[6]</sup>、变革型领导<sup>[7-8]</sup>等。不可否认,这种研究思路可以提高研究的针对性和精准性,但领导风格对下属行为的影响主要是从垂直关系的角度去把握,而任何领导风格都涉及领导与下属间的水平关系,即领导-部属交换关系,探讨在华人组织中广泛存在的领导-部属交换对员工亲组织非伦理行为的影响机制具有更普遍的研究价值。

(3) 提出并检验了领导-部属交换、组织情感承诺与亲组织非伦理行为的正向关系,丰富了领导-部属交换与组织情感承诺的负面影响的研究。已有研究大多关注领导-部属交换与组织情感承诺对员工行为的积极作用,但在实际中,领导-部属交换和组织情感承诺是把“双刃剑”,对员工行为有正反两面的影响。本研究实证表明,领导-部属交换和组织情感承诺正向影响亲组织非伦理行为,对领导-部属交换和组织情感承诺的负面影响的研究提供了经验证据。

(4) 探讨中国组织中的亲组织非伦理行为的形成机制,得出了与西方研究不同的结论,丰富了本土的组织行为学研究。有西方学者研究发现,一些对组织有益的变量与亲组织非伦理行为并不存在直接的显著影响,只有在加入调节变量后才得以成立<sup>[2]</sup>。本研究结果表明,在差序格局下的华人组织中,员工与领导的水平关系对员工行为有直接的显著影响,道德认同对领导-部属交换与亲组织非伦理行为间关系的调节作用甚小,这反映了西方社会与华人社会对关系的认知差异以及华人社会中普遍存在的“领导高于组织”的组织现象。

## 6.3 实践启示

(1) 管理者和员工应充分重视亲组织非伦理行为,因为这种行为只是披着亲组织的外衣,实则会对组织的声誉和合法性带来巨大的伤害。管理者应具有长远的战略视角,不能为了短期利益而忽视或默许甚至鼓励员工的亲组织非伦理行为。此外,员工应该更加清晰、客观地审视自身行为,辩证、全面地思考自身行为对组织可能带来的价值和风险,树立

正确的价值观和道德观,规范自身言行。

(2) 领导在与下属建立高质量社会交换关系时,应该坚持以高道德标准行事,以自身的道德模范行动引导下属,而不是只流于言论,说一套做一套。领导应做好道德示范和表率作用,否则,不完全的伦理型领导不但不能降低员工的亲组织非伦理行为倾向,反而会增加员工对非伦理行为的风险容忍度。

(3) 管理者应积极构建有道德的企业文化,在组织内部形成积极的伦理氛围,建立健全道德培训机制、奖惩机制和保护机制等。同时,管理者还应将企业社会责任纳入到经营发展战略之中,不断提高企业主体的社会责任意识,履行对利益相关者的责任和义务,从而提升企业价值<sup>[58]</sup>。

## 6.4 局限和展望

本研究也存在一些局限。①同一变量的数据都是在单一时间点上收集的。研究变量其实存在一个动态发展的过程,因而未来研究可以通过纵向追踪研究的方式进一步探索各个变量间的因果关系及其变化过程。②变量数据都出自同一来源。尽管进行了程序控制且检验结果表明不存在严重的共同方法偏差,但未来研究还可以通过其他方式进一步降低共同方法偏差,如通过领导与部属配对的方式收集数据等。③采用自评的方式测量亲组织非伦理行为。尽管本研究认为采取自评的方式是合理的,因为其他个体无法准确地判断某一个体的行为意愿,但测量非伦理行为这种敏感性问题仍可能会受到社会期许性偏见和印象管理的影响,未来研究可以采用综合投射法、深度访谈法等质性研究方法或在定量研究中将社会期许性及其影响因素作为控制变量进行测量检验,以进一步改进和完善数据敏感问题。④只探讨了个体层面的员工道德认同对亲组织非伦理行为的调节作用。现实中,个体层面的其他变量、领导层面的领导风格、组织层面的组织伦理氛围等也可能具有调节作用,这方面的研究有待拓展。当前,跨层次研究逐渐成为研究热点和趋势,考察组织层面和领导层面对个体亲组织非伦理行为的综合交叉影响,有助于更加全面地理解亲组织非伦理行为的形成机制,也是未来的一个研究方向。

## 参考文献:

- [1] KISH-GEPHART J J, HARRISON D A, TREVIÑO L K. Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 2010 95(1): 1-31.
- [2] 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. *Journal of Applied Psychology*, 2010 95(4): 769-780.
- [3] UMPHRESS E E, BINGHAM J B. When employees

- do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 2011 22(3): 621-640.
- [4] ASHFORTH B E ,ANAND V. The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 2003 25: 1-52.
- [5] PINTO J ,LEANA C R ,PIL F K. Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption. *Academy of Management Review*, 2008 33(3): 685-709.
- [6] MIAO Q ,NEWMAN A ,YU J ,et al. The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics*, 2013 116(3): 641-653.
- [7] EFFELSBERG D ,SOLGA M ,GURT J. Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: a two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 2014 120(1): 81-93.
- [8] GRAHAM K A ,ZIEGERT J C ,CAPITANO J. The effect of leadership style ,framing ,and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 2015 126(3): 423-436.
- [9] 沈毅. 从“权威性格”到“个人权威”: 对本土组织领导及“差序格局”之“关系”形态的再探讨. 开放时代, 2014(5): 176-196.
- SHEN Yi. From authoritarian personality to personal authority: exploration of indigenous organizational leadership and the guanxi configuration of the differential mode of association. *Open Times*, 2014(5): 176-196. (in Chinese)
- [10] 马君,王睢,杨灿. 差序格局下绩效评价公平与员工绩效关系研究. 管理科学, 2012 25(4): 56-68.
- MA Jun ,WANG Ju ,YANG Can. Relationship between perceived fairness of performance appraisal and employees' performance under difference matrices. *Journal of Management Science*, 2012 25(4): 56-68. (in Chinese)
- [11] 田在兰,黄培伦. 差序式领导理论的发展脉络及与其他领导行为的对比研究. 科学学与科学技术管理, 2013 34(4): 150-157.
- TIAN Zailan ,HUANG Peilun. Researches on leader-subordinate relation in Chinese organization: differential leadership. *Science of Science and Management of S. &T.* 2013 34(4): 150-157. (in Chinese)
- [12] 杨国枢,黄光国,杨中芳. 华人本土心理学. 重庆: 重庆大学出版社, 2008: 215-248.
- YANG Kuoshu ,HWANG Kwanguo ,YANG Chungfang. *Chinese local psychology*. Chongqing: Chongqing University Press 2008: 215-248. (in Chinese)
- [13] SCHRIESHEIM C A ,CASTRO S L ,COGLISER C. Leader-member exchange ( LMX ) research: a comprehensive review of theory ,measurement ,and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 1999 , 10(1): 63-113.
- [14] LIDEN R C ,GRAEN G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 1980 23(3): 451-465.
- [15] GRAEN G B ,UHL-BIEN 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. *Leadership Quarterly*, 1995 6(2): 219-247.
- [16] 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. 管理科学, 2014 27(1): 99-108.
- GUO Yun ,LIAO Jianqiao. Study on the influencing mechanism of supervisor developmental feedback on employee job performance. *Journal of Management Science*, 2014 27(1): 99-108. (in Chinese)
- [17] 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. 管理评论, 2014 26(2): 139-147.
- XU Yanni ,GU Qinxuan ,JIANG Wan. The influences of moral leadership on subordinates' creativity and task performance: an empirical study based on LMX theory. *Management Review*, 2014 26(2): 139-147. (in Chinese)
- [18] SCANDURA T A. Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*, 1999 10(1): 25-40.
- [19] 王震. 领导-成员交换关系差异化与员工公平感: 集体主义导向的调节作用. 经济管理, 2013 35(6): 72-80.
- WANG Zhen. Leader-member exchange differentiation and employee justice: moderating role of collectivistic orientation. *Economic Management*, 2013 35(6): 72-80. (in Chinese)
- [20] ARIANI D W. Leader-member exchanges as a mediator of the effect of job satisfaction on affective organizational commitment: an empirical test. *International Journal of Management*, 2012 29(1): 46-56.
- [21] MATHERNE C F ,LITCHFIELD S R. Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: the role of moral identity. *Journal of Leadership , Accountability and Ethics*, 2012 9(5): 35-46.
- [22] CASTILLE C M ,BUCKNER J E ,THOROUGHGOOD C N. *Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between machiavellianism and unethical pro-organizational behavior*. Vil-

- lanova ,PA: Villanova Universit ,2016.
- [23] TIAN Q ,PERTERSON D K. The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review* , 2016 25( 2) : 159-171.
- [24] EMERSON R M. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology* ,1976 2: 335-362.
- [25] GOULDNER A W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review* , 1960 25( 2) : 161-178.
- [26] 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. *管理世界* ,2009( 1) : 97-107.  
WANG Lin ,CHU Xiaoping ,NI Jing. The role exchange between the leader and the subordinate ,the cognition of insiders' status and the behavior of organizational citizens. *Management World* ,2009( 1) : 97-107. ( in Chinese)
- [27] 涂乙冬. 领导 - 部属交换与员工帮助行为: 一项三维交互研究. *管理科学* ,2013 ,26( 5) : 30-38.  
TU Yidong. Leader-member exchange and employee helping behavior: a three-way interaction study. *Journal of Management Science* ,2013 26( 5) : 30-38. ( in Chinese)
- [28] LAW K S ,WONG C S ,WANG D ,et al. Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management* ,2000 11( 4) : 751-765.
- [29] 李谷 ,周晖 ,丁如一. 道德自我调节对亲社会行为和违规行为的影响. *心理学报* ,2013 45( 6) : 672-679.  
LI Gu ,ZHOU Hui ,DING Ruyi. The effects of moral self-regulation on prosocial behavior and rule infraction. *Acta Psychologica Sinica* ,2013 45( 6) : 672-679. ( in Chinese)
- [30] MEYER J P ,ALLEN N J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* ,1991 1( 1) : 61-89.
- [31] 曾垂凯. 情感承诺对 LMX 与员工离职意向关系的影响. *管理评论* ,2012 24( 11) : 106-113 ,157.  
ZENG Chuikai. The effect of affective commitment on the relationship between leader-member exchange and turnover intention of employees. *Management Review* ,2012 24( 11) : 106-113 ,157. ( in Chinese)
- [32] RHOADES L ,EISENBERGER R. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology* ,2002 87( 4) : 698-714.
- [33] 刘小平. 员工组织承诺的形成过程: 内部机制和外部影响: 基于社会交换理论的实证研究. *管理世界* ,2011( 11) : 92-104.
- LIU Xiaoping. The forming process of the promise of employee's organizations: the internal mechanism and the external impact: a case study based on the theory of the social exchange. *Management World* ,2011 ( 11) : 92-104. ( in Chinese)
- [34] 王震 ,孙健敏 ,赵一君. 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导 - 部属交换和破坏型领导的元分析. *心理科学进展* ,2012 ,20( 2) : 174-190.  
WANG Zhen ,SUN Jianmin ,ZHAO Yijun. Leadership effectiveness in the Chinese context: a meta-analysis of transformational leadership , leader-member exchange and abusive supervision. *Advances in Psychological Science* ,2012 20( 2) : 174-190. ( in Chinese)
- [35] 苗仁涛 ,周文霞 ,李天柱. 高绩效工作系统与员工态度: 一个社会交换视角. *管理科学* ,2013 26( 5) : 39-49.  
MIAO Rentao ,ZHOU Wenxia ,LI Tianzhu. High-performance work system and employee attitudes: a perspective of social exchange. *Journal of Management Science* ,2013 26( 5) : 39-49. ( in Chinese)
- [36] REICHERS A E. A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* ,1985 10( 3) : 465-476.
- [37] 皇甫刚 ,姜定宇 ,张岗英. 从组织承诺到组织忠诚: 华人组织忠诚的概念内涵与结构. *心理科学进展* ,2013 21( 4) : 711-720.  
HUANGFU Gang ,JIANG Dingyu ,ZHANG Gangying. From organizational commitment to organizational loyalty: the concept and structures of Chinese organizational loyalty. *Advances in Psychological Science* , 2013 21( 4) : 711-720. ( in Chinese)
- [38] JIAO C ,RICHARDS D A ,HACKETT R D. Organizational citizenship behavior and role breadth: a meta-analytic and cross-cultural analysis. *Human Resource Management* ,2013 52( 5) : 697-714.
- [39] 樊耘 ,门一 ,阎亮. 晋升标准对员工角色外行为作用机制的研究: 组织承诺的中介作用. *管理评论* ,2013 25( 6) : 67-75 ,130.  
FAN Yun ,MEN Yi ,YAN Liang. The mechanism of promotion criteria's effect on employee's extra-role behaviors: the mediating effect of organization commitment. *Management Review* ,2013 25( 6) : 67-75 , 130. ( in Chinese)
- [40] NG T W H ,FELDMAN D C. Affective organizational commitment and citizenship behavior: linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior* ,2011 79( 2) : 528-537.
- [41] TAJFEL H ,TURNER J C. The social identity theory

- of intergroup behavior // WORCHEN S ,AUSTIN W G. *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall ,1986: 7-24.
- [42] THAU S ,DERFLER-ROZIN R ,PITESA M ,et al. Unethical for the sake of the group: risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology* ,2015 ,100( 1) : 98-113.
- [43] 姜定宇,郑伯坝,任金刚,等. 主管忠诚: 华人本土构念的美国验证. 中华心理学刊, 2005 ,47( 2) : 139-156.
- JIANG Dingyu , CHENG Bor-shiuan , JEN Chin-kang ,et al. Supervisory loyalty: test of Chinese indigenous constructs in the United States. *Chinese Journal of Psychology* ,2005 ,47( 2) : 139-156. ( in Chinese)
- [44] AQUINO K ,REED A. The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology* ,2002 ,83( 6) : 1423-1440.
- [45] 黄华. 社会认知取向的道德认同研究. 心理学探新, 2012 ,32( 6) : 483-488.
- HUANG Hua. The moral identity under the social-cognitive approach. *Psychological Exploration* ,2012 ,32( 6) : 483-488. ( in Chinese)
- [46] MULDER L B ,AQUINO K. The role of moral identity in the aftermath of dishonesty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ,2013 ,121( 2) : 219-230.
- [47] WINTERICH K P ,AQUINO K ,MITTAL V ,et al. When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: the role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology* ,2013 ,98( 5) : 759-770.
- [48] 王兴超,杨继平. 道德推脱与大学生亲社会行为: 道德认同的调节效应. 心理科学, 2013 ,36( 4) : 904-909.
- WANG Xingchao ,YANG Jiping. Moral disengagement and college students' prosocial behavior: the moderating effect of moral identity. *Journal of Psychological Science* ,2013 ,36( 4) : 904-909. ( in Chinese)
- [49] MCFERRAN B ,AQUINO K ,DUFFY M. How personality and moral identity relate to individuals' ethical ideology. *Business Ethics Quarterly* ,2010 ,20( 1) : 35-56.
- [50] HARDY S A ,WALKER L J ,RACKHAM D D ,et al. Religiosity and adolescent empathy and aggression: the mediating role of moral identity. *Psychology of Religion and Spirituality* ,2012 ,4( 3) : 237-248.
- [51] HE H ,HARRIS L. Moral disengagement of hotel guest negative WOM: moral identity centrality ,moral awareness , and anger. *Annals of Tourism Research* ,2014 ,45: 132-151.
- [52] 杨继平,王兴超,高玲. 道德推脱对大学生网络偏差行为的影响: 道德认同的调节作用. 心理发展与教育, 2015 ,31( 3) : 311-318.
- YANG Jiping ,WANG Xingchao ,GAO Ling. Moral disengagement and college students' deviant behavior online: the moderating effect of moral identity. *Psychological Development and Education* ,2015 ,31( 3) : 311-318. ( in Chinese)
- [53] ALLEN N J ,MEYER J P. The measurement and antecedents of affective ,continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* ,1990 ,63( 1) : 1-18.
- [54] CRONBACH L J. Coefficient alpha and internal structure tests. *Psychometrika* ,1951 ,16( 3) : 297-334.
- [55] PODSAKOFF P M ,MACKENZIE S B ,LEE J Y ,et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* ,2003 ,88( 5) : 879-903.
- [56] 于晓宇,陶向明. 创业失败经验与新产品开发绩效的倒U形关系: 创业导向的多重中介作用. 管理科学, 2015 ,28( 5) : 1-14.
- YU Xiaoyu ,TAO Xiangming. An inverted U-shape relationship between entrepreneurial failure experiences and new product development performance: the multiple mediating effects of entrepreneurial orientation. *Journal of Management Science* ,2015 ,28( 5) : 1-14. ( in Chinese)
- [57] EDWARDS J R ,LAMBERT L S. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods* ,2007 ,12( 1) : 1-22.
- [58] 王晓巍,陈慧. 基于利益相关者的企业社会责任与企业价值关系研究. 管理科学, 2011 ,24( 6) : 29-37.
- WANG Xiaowei ,CHEN Hui. Study on the relationship between corporate social responsibility and enterprises' value based on the stakeholder theory. *Journal of Management Science* ,2011 ,24( 6) : 29-37. ( in Chinese)

# Leader-member Exchange and Employees' Unethical Pro-organizational Behavior: A Differential Mode Perspective

LIN Yinghui ,CHENG Ken

School of Management , Shanghai University , Shanghai 200444 , China

**Abstract:** Unethical pro-organizational behavior( UPB) is a special kind of unethical behavior which has received considerable attention from organizational management researchers in recent years. In practice , however , UPB is easy to be neglected or acquiesced by the organization because of its characteristic of pro-organization. Studies have found that UPB will harm the organization's long-term interests and that some constructs generally thought to be beneficial to the organization , such as ethical leadership and transformational leadership , can encourage UPB in some conditions. Yet on the whole , the study on the antecedents and formation mechanism of UPB is still rare. Leader-member exchange( LMX) widely exists in the organization and has rich cultural connotation in the differential mode of China , and can significantly affect employees' behavior. Therefore , it is of unique theoretical and practical value to explore the impact of LMX on UPB in the Guanxi-oriented Chinese culture context.

Integrating the social exchange theory , social identity theory and self-consistency theory , this study explores the mechanism of how LMX influences UPB from a differential mode perspective. Specifically , we propose that the impact of LMX on UPB is moderated by employees' moral identity via their organizational affective commitment. 352 valid data are collected from the local enterprises in Yangtze River Delta region , and hypotheses are tested by hierarchical regression analysis and total effect moderation model analysis.

Results show that: ①Both LMX and organizational affective commitment have significant and positive effects on UPB; ②Organizational affective commitment partially mediates the relationship between LMX and UPB; ③Moral identity negatively moderates the relationship between organizational affective commitment and UPB as well as the mediating effect of organizational affective commitment , but has no significant moderating effect on the relationship between LMX and UPB.

This study contributes to the extant literature in the following aspects. Firstly , this study empirically examines UPB , a kind of unethical behavior that is often neglected in the previous research , which extends the research on unethical behavior. Secondly , this study chooses LMX as the entry point , rather than a specific leadership style , to explore the formation mechanism of UPB , thus enriching the research on the impact of leadership on employees' UPB. Thirdly , this study proposes and examines the positive relationship between LMX , organizational affective commitment and UPB , demonstrating that some antecedents usually considered to be positive may also prompt employees to take unethical behavior as well as replenishing the dark side research of LMX and organizational affective commitment. Fourthly , this study is done in the context of Chinese organizations and draws some conclusions which are different from those of the western research. That is , LMX has a significant direct impact on employees' UPB and this impact is hardly moderated by employees' moral identity , showing the cognitive difference to relationship between Chinese society and Western society.

**Keywords:** leader-member exchange; organizational affective commitment; moral identity; unethical pro-organizational behavior; differential mode; moderated mediation effect

**Received Date:** December 25<sup>th</sup> , 2015      **Accepted Date:** June 17<sup>th</sup> , 2016

**Funded Project:** Supported by the Humanities and Social Science Research Fund of the Education Ministry of China( 11YJA630056)

**Biography:** LIN Yinghui , doctor in management , is an associate professor in the School of Management at Shanghai University. Her research interests include unethical behavior at workplace and female behavior at workplace. Her representative paper titled "*A study of interenterprise trust in supply chains: value , evaluation and establishment*" was published in the *Economy & Management Publishing House* , October , 2007. E-mail: linyinghui@i. shu. edu. cn

CHENG Ken is a master degree in the School of Management at Shanghai University. His research interests focus on unethical behavior at workplace and indigenous leadership. E-mail: chengken1992@126. com

□