

# 人际导向与不道德亲组织行为的关系： 一个有调节的中介模型

孙晓玲<sup>1</sup>, 卢美锋<sup>2</sup>, 吴明证<sup>2</sup>

<sup>1</sup>杭州师范大学心理系, 浙江 杭州

<sup>2</sup>浙江大学心理与行为科学系, 浙江 杭州

Email: psywu@zju.edu.cn

收稿日期: 2020年9月29日; 录用日期: 2020年10月15日; 发布日期: 2020年10月22日

## 摘 要

目的: 探讨个体的人际导向与其从事不道德亲组织行为(UPB)的关系, 以及在这一关系中上下属关系的中介作用和道德认同的调节作用。方法: 用方便抽样的方法选取372名企业员工参加本研究, 采用人际导向量表、上下属关系量表、道德认同量表和UPB量表进行了测量。结果: 1) 人际导向、上下属关系与UPB呈显著正相关; 人际导向与上下属关系呈显著正相关; 2) 上下属关系在人际导向和UPB关系中发挥着部分中介作用; 3) 上下属关系在人际导向与UPB关系中的中介作用受到道德认同的调节。结论: 人际导向是影响个体从事UPB的风险因素。人际导向以上下属关系为中介影响UPB, 且这一效应仅出现在低道德认同的个体中。

## 关键词

人际导向, 上下属关系, 道德认同, 不道德亲组织行为

# Interpersonal Orientation and Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model

Xiaoling Sun<sup>1</sup>, Meifeng Lu<sup>2</sup>, Mingzheng Wu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, Hangzhou Normal University, Hangzhou Zhejiang

<sup>2</sup>Department of Psychology and Behavioral Sciences, Zhejiang University, Hangzhou Zhejiang

Email: psywu@zju.edu.cn

Received: Sep. 29<sup>th</sup>, 2020; accepted: Oct. 15<sup>th</sup>, 2020; published: Oct. 22<sup>nd</sup>, 2020

## Abstract

**Objective:** To explore the relationship between interpersonal orientation and unethical pro-organizational behaviors (UPB), and the mediation role of supervisor-subordinate Guanxi and the moderation role of moral identity in this relationship. **Method:** 372 subjects were measured by Interpersonal Orientation scale, Supervisor-subordinate Guanxi Scale, Moral Identity Scale and Unethical Pro-organizational Behavior Scale. **Findings:** Interpersonal orientation and supervisor-subordinate Guanxi associated positively with UPB. In addition, interpersonal orientation correlated positively to supervisor-subordinate Guanxi. Moreover, supervisor-subordinate Guanxi played a partial mediation role in relationship between interpersonal orientation and UPB, and the mediating effect of supervisor-subordinate Guanxi between interpersonal orientation and UPB was moderated by moral identity. **Conclusion:** The current study revealed interpersonal orientation as a potential risk factor influencing individuals' intention to engage in UPB. This relationship was mediated by supervisor-subordinate Guanxi only when individuals were low in moral identity.

## Keywords

Interpersonal Orientation, Supervisor-Subordinate Guanxi, Moral Identity, Unethical Pro-Organizational Behaviors (UPB)

Copyright © 2020 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 问题的提出

不道德亲组织行为(Unethical pro-organizational behaviors, UPB)指在组织情境中员工所实施的意图促进组织有效运作而违背社会价值观念或伦理标准的行为(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010; Umphress & Bingham, 2011)。研究者业已对个体自利性质的不道德行为的影响因素、作用机制及潜在后果开展了大量研究, 近期则开始关注服务于组织及其成员利益的 UPB 现象(Moore & Gino, 2005; 吴明证, 邵晓露, 孙晓玲, 李宁, 2017)。对于 UPB, 已有研究主要探讨了组织特征、领导方式、个体特征等对 UPB 影响。例如, 在组织特征方面, 高绩效要求会引发个体的 UPB 倾向(陈默, 梁建, 2017); 在领导方式方面, 服务型领导、变革型领导是导致 UPB 的潜在风险因素(吴明证等, 2017; Graham, Ziegert, & Capitano, 2015); 在个体特征方面, 个体的积极互惠倾向、组织认同等均影响着 UPB (Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010; Umphress & Bingham, 2011)。

UPB 兼具不道德性和亲组织性两种特征, 可能同时受到组织因素和个人道德相关因素的影响。本研究拟探讨个体的人际导向是否影响其 UPB 倾向, 以及在这一关系中上下属关系和道德认同的作用。在素以关系取向和权威取向著称的中国社会(郭晓薇, 2011), 人际导向对组织成员行为(包括 UPB)的影响可能会更大。持有人际导向的个体倾向于构建积极的上下属关系, 并出于回报或互惠的目的而从事 UPB。因此, 上下属关系可能在人际导向与 UPB 之间发挥着中介作用。此外, 人们都希望保持积极的自我概念, 而 UPB 的不道德性质可能会威胁个体的道德认同, 这意味着道德认同可能会削弱上下属关系对 UPB 的影响。因此, 本研究构建了一个有调节的中介模型, 假设人际导向以上下属关系为中介影响其 UPB, 且这一中介效应受到道德认同的调节。

## 1.1. 人际导向和 UPB 的关系

人际导向(*interpersonal orientation*)反映的是个体对他人或外部环境的反应程度。高人际导向的个体倾向于与他人建立、管理或巩固彼此间的关系,与他人积极进行人际互动并在交往中追求公平互惠倾向(Rubin & Brown, 1975; Swap & Rubin, 1983; Silva, Martinez-Arias, Rapaport, Ertle, & Ortet, 1997)。高人际导向的个体关注自己对待他人的行为,并对他人的合作/竞争、权力的分配、关系的依赖以及他人对公平互惠规范的遵守/偏离等关系特征表现出高度的敏感性和反应性(Swap & Rubin, 1983; Silva et al., 1997)。与之相比,低人际导向的个体较少关注自己与他人的关系,更为重视个人付出和相应的利益回报,在人际交往中倾向于最大化自己的利益。

UPB 的重要特征在于其有利于组织,是员工为了组织及其成员利益而做出的不道德行为(Umphress & Bingham, 2011)。UPB 有助于个体融入组织,获得上级和组织内部的认可,这契合了高人际导向个体在工作中的行为取向。互惠是人际交往的基础,在维系关系过程中双方需要为彼此带来一定的帮助和回报。高人际导向个体的互惠倾向组织中表现为他们愿意依附于组织,对组织给予的经济和社会保障表现出更多的情感认同与行为反馈,为此他们可能做出 UPB 以回馈组织。此外,较高的人际导向还使得个体害怕被组织及其成员所排斥,进而有可能愿意做出有利于组织的行为以保证其在组织内部人际关系的稳定。研究发现,那些遭受组织排斥的个体确实表现出较高的不道德亲组织行为(Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell & Pillutla, 2015)。因此,本研究假设:

H1: 人际导向与 UPB 呈正相关。

## 1.2. 上下属关系的中介作用

一般认为,我国社会中存在的上下属关系基本上指的是上下属之间的私人关系(Cheung, Wu, & Chan, 2009)。这一关系往往是上级与下属在工作和非工作时间,通过私下聚餐、礼尚往来等与工作内容并不一定相关的社会互动而形成,在这一过程中上级与下属彼此之间互惠互利(Chen & Tjosvold, 2006; 刘慧, 王晓庄, 2016)。高人际导向的个体可能更愿意与上级形成积极的上下属关系。他们在行为倾向上更为重视与上级的人际互动,期望获得组织和上级的认可,表现出较高的组织认同(Law, Wong, & Wang, 2000)。上级往往拥有下属所需要的物质和非物质资源,因此高人际导向的个体会积极地构建与上级的积极关系以达到互惠互利的目的(王辉, 刘雪峰, 2005)。此外,在我国的各种社会组织中,上下属关系与组织内部成员寻求社会认同的关系密不可分(Cheung, Wu, & Chan, 2009)。个体与组织成员的积极关系是其形成积极社会认同的重要来源,上下属关系的形成和维系能够促使个体形成积极的社会认同。因此,本研究假设:

H2a: 人际导向与上下属关系呈正相关。

身处积极上下属关系中的个体有可能做出 UPB。依据社会规范理论,下属与上级之间需要进行公平互惠的交换。一旦下属与上级建立积极的关系,下属在获得上级更多资源的同时,可能会秉承互惠规范而做出有利于组织的行为以回报上级(李宗波, 陈红, 2015)。上级也会对下属进行内外群体成员的区分,与关系亲近的下属表现出更多的公开或私下互动(Cheung, Wu, & Chan, 2009)。当关系双方长期致力于互相回报、礼尚往来时,这种非工作性质的人际交往可能让双方产生情感性关系,下属可能会对上级产生情感认同和关系依赖(Law, Wong, & Wang, 2000; 郑伯坝, 1995)。对于下属而言,对组织和上级保持忠诚是一种被赞许的道德品质,这可能会掩盖 UPB 的不道德的一面,因此具有情感性内涵的上下属关系可能导致个体做出 UPB。在组织层面,积极的上下属关系还会催生出下属对组织的认同(Ashforth & Mael, 1989)。对组织的较高认同会使得个体秉持组织规范、服务组织利益,使得他们可能会忽略个人道德标准而从事有利于组织的不道德行为。此外,上级出于信任高低或情感深浅会对下属行为抱持或采取不同的态度、看法和反应(于维娜, 樊耘, 张捷等, 2015)。这意味着,上级可能对关系亲近的下属的 UPB 较为宽容,

为下属从事 UPB 创造了心理安全感。因此, 本研究假设:

H2b: 上下属关系与 UPB 呈正相关。

高人际导向的下属出于对人际关系的依赖愿意与上级建立积极的上下属关系, 在工作和生活中形成共享性的物质或情感互惠。而积极的上下属关系可能会提高下属从事 UPB 的意愿。结合 H1、H2a 和 H2b, 本研究假设:

H2c: 上下属关系在人际导向和 UPB 关系中发挥着中介作用。

### 1.3. 道德认同的调节作用

道德认同反映个体对正义、善良、守信等道德特质的认可程度(Blasi, 1980; Mulder & Aquino, 2013)。与低道德认同的个体相比, 这些道德特质对高道德认同个体的自我概念较为重要, 使得他们更为关注自己与他人的行为是否合乎道德。高道德认同的个体倾向于将模糊两可的行为判断为违背道德并产生愤怒情绪, 在生活中也较少做出欺骗、作弊等不道德行为(Aquino & Reed, 2002)。人们一般都保持着积极的自我道德形象, 也期望他人能够在道德方面积极地看待自己。UPB 的不道德性质违背了人们的道德认同, 威胁着人们的道德自我概念, 从而抑制了人们从事该行为的倾向。因此, 本研究假定:

H3a: 道德认同与 UPB 呈负相关。

UPB 对个体道德认同的威胁可能会制约着上下属关系对 UPB 的影响。积极的上下属关系能够提高下属做出 UPB 的意愿, 但是 UPB 所致的道德认同威胁会让个体遭受心理失调, 个体为了保持积极道德自我可能会抗拒做出这一违背道德的行为。与低道德认同的个体相比, 从事 UPB 对高道德认同个体的道德自我威胁更大, 所引发的心理失调也更大, 抑制 UPB 的倾向相应也越高(吴明证等, 2017)。这意味着, 高道德认同个体即使与上级保持着积极的上下属关系, 为了消除心理失调他们仍会秉持道德标准而不愿意道德妥协以做出 UPB。此外, 高道德认同的个体一般具有较强的自控能力, 也使得他们能够抑制从事 UPB 的倾向, 即使 UPB 因为有利于上下属关系而能够带来收益(Ward & King, 2018)。因此, 本研究假设:

H3b: 道德认同调节着上下属关系与 UPB 的关系, 上下属关系对 UPB 的影响可能只体现在低道德认同的个体中。

结合 H2c 和 H3b, 本研究构建了如下假设的有调节的中介模型(图 1)。该模型假设: H3c: 人际导向以上下属关系为中介影响 UPB, 且这一中介效应受到道德认同的调节。

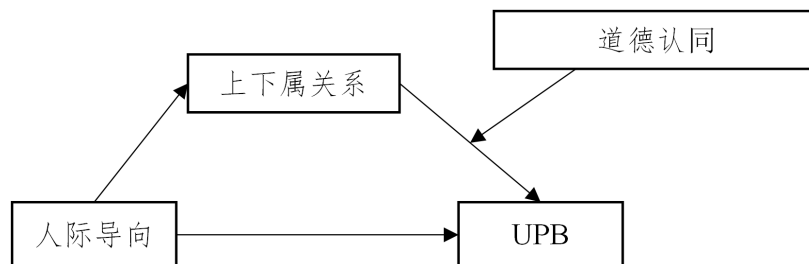


Figure 1. The proposed moderated mediation model

图 1. 有调节的中介模型

## 2. 研究方法

### 2.1. 被试

来自北京、杭州的互联网企业 372 名员工参加了本研究, 获得了有效问卷 362 份, 问卷有效率为 97.3%。被试中男性 203 人, 女性 159 人; 小于 30 岁的被试 194 人, 31~40 岁之间 103 人, 40 岁以上的 65 人。

## 2.2. 问卷

### 2.2.1. 人际导向量表

采用 Swap & Rubin (1983)编制的人际导向量表。该量表包括 18 个项目,采用五点计分,其中 1 表示完全不同意,5 表示完全同意,得分越高,说明个体的人际导向越强。在本研究中,该问卷的内部一致性  $\alpha$  系数为 0.87。

### 2.2.2. 上下属关系量表

采用 Law, Wong, & Wang (2000)编制的上下属关系量表。该量表包括 6 个项目,采用五点计分,其中 1 表示完全不同意,5 表示完全同意,得分越高,说明个体越是关注上下属关系。在本研究中,该问卷的内部一致性  $\alpha$  系数为 0.84。

### 2.2.3. 道德认同量表

采用吴明证,沈斌,孙晓玲(2016)修订的道德认同问卷。该量表包括 14 个项目,采用五点计分,其中 1 表示完全不同意,5 表示完全同意,得分越高,说明个体的道德认同感越强。在本研究中,该量表的内部一致性  $\alpha$  系数为 0.82。

### 2.2.4. 不道德亲组织行为量表

采用吴明证,沈斌,孙晓玲(2016)修订的不道德亲组织行为量表。该量表包括 12 个项目,采用六点计分,其中 1 表示非常不愿意,6 表示非常愿意,得分越高,说明个体从事 UPB 的意愿越高。在本研究中,该问卷的内部一致性  $\alpha$  系数为 0.86。

## 2.3. 数据处理

使用 SPSS19.0 进行统计分析。

## 3. 研究结果

### 3.1. 共同方法偏差检验

采用 Harman 单因子测试来检验是否存在共同方法偏差问题。对要求被试作答的所有项目进行因子分析,结果发现其中有 4 个因子的特征值均大于 1,累积总贡献率为 53.19%,其中第一个因子的方差解释率为 19.963%,未发现某单一因子的方差占总方差绝大部分比例。这表明,本研究不存在共同方法偏差。

### 3.2. 描述性统计分析

描述性统计分析结果见表 1。人际导向和 UPB 呈显著正相关( $r = 0.19, p = 0.000$ ),支持了假设 H1。人际导向与上下属关系呈显著正相关( $r = 0.35, p = 0.000$ ),支持了假设 H2a。上下属关系和 UPB 呈显著正相关( $r = 0.16, p = 0.002$ ),支持了假设 H2b。道德认同与 UPB 呈显著负相关( $r = -0.11, p = 0.04$ ),支持了假设 H3a。

**Table 1.** Descriptive statistics and correlations of the main study variables

**表 1.** 主要研究变量的描述性统计分析和相关分析

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1.性别	1.51	0.50	-				
2.年龄	1.59	0.69	-0.02	-			

## Continued

3.上下属关系	3.17	0.97	-0.02	-0.22***	-		
4.道德认同	4.01	0.76	0.08	-0.03	0.07	-	
5.人际导向	3.22	0.54	-0.07	0.37***	0.35***	-0.13*	-
6.UPB	2.39	0.80	-0.03	0.03	0.16**	-0.11*	0.19**

注: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 下同。

### 3.3. 有调节的中介效应分析

采用分层回归分析的方法,探讨了上下属关系在人际导向与 UPB 关系中的中介作用。研究发现(表 2),在控制了人口统计学变量之后,人际导向对上下属关系的预测效应显著( $\beta = 0.29, t = 5.527, p = 0.000$ );人际导向对 UPB 的预测作用显著( $\beta = 0.21, t = 3.81, p = 0.000$ )。当人际导向和上下属关系进入回归方程后,上下属关系对 UPB 的预测效应显著( $\beta = 0.11, t = 2.01, p = 0.045$ ),人际导向对 UPB 的预测效应由 0.21 下降为 0.18 ( $\beta = 0.18, t = 3.106, p = 0.002$ ),表明上下属关系在人际导向与 UPB 之间发挥着部分中介作用,这部分支持了假设 H2c。

采用分层回归分析的方法,探讨了道德认同在上下属关系与 UPB 关系中的调节作用。研究发现(表 2),道德认同对 UPB 的预测效应显著,  $\beta = -0.25, t = -4.53, p = 0.000$ ;上下属关系对 UPB 的预测效应显著,  $\beta = 0.12, t = 2.23, p = 0.026$ ;道德认同与上下属关系的交互作用对 UPB 的预测效应显著,  $\beta = -0.26, t = -4.69, p = 0.000$ ,支持了假设 H3b。将道德认同以一个标准差为界限分为高、低道德认同,对调节作用进行分解。简单斜率检验表明,高道德认同个体中上下属关系对 UPB 的预测效应不显著( $\beta = -0.11, t = -1.36, p = 0.174$ ),而低道德认同个体中上下属关系对 UPB 预测效应显著( $\beta = 0.34, t = 5.43, p = 0.000$ )。当以人际导向、上下属关系与道德认同及其交互作用为自变量建立回归方程时,上下属关系与道德认同的交互作用对 UPB 的预测效应显著,  $\beta = -0.25, t = -4.58, p = 0.000$ ;上下属关系对 UPB 的预测效应不显著,  $\beta = 0.08, t = 1.457, p = 0.146$ ;而人际导向对 UPB 的预测效应则显著下降,由 0.21 下降为 0.14,  $\beta = 0.14, t = 2.52, p = 0.012$ 。这表明,上下属关系的中介作用受到道德认同的调节,支持了假设 H3c。

**Table 2.** Testing the moderated mediation effect of interpersonal orientation on UPB

**表 2.** 人际导向影响 UPB 的有调节的中介模型分析

	上下属关系		UPB		
	M11	M21	M22	M31	M32
性别	0.02	0.01	0.01	0.02	0.03
年龄	0.00	-0.21***	-0.22***	-0.21***	-0.25***
人际导向	0.29***	0.21***	0.18**		0.14*
上下属关系			0.11*	0.12*	0.08
道德认同				-0.25***	-0.22***
上下属关系×道德认同				-0.26***	-0.25***
<i>F</i>	9.18***	4.447***	4.431***	6.457***	6.534***
<i>R</i> <sup>2</sup>	0.154	0.081	0.091	0.142	0.157

根据 Preacher, Rucker, & Hayes (2007), 研究采用 PROCESS 的 Model 8 进行有调节的中介分析, 检

验在不同道德认同条件下上下属关系的间接效应。研究将 Bootstrap 再抽样的条件设置为 5000 次。研究发现(表 3), 当道德认同较低( $M - 1SD$ )时上下属关系的中介效应显著, 当道德认同( $M + 1SD$ )较高时上下属关系的中介效应不显著。

**Table 3.** Conditional indirect effect of supervisor-subordinate guanxi in relation to interpersonal orientation through UPB  
**表 3.** 上下属关系在人际导向与 UPB 关系中的间接效应分析

道德认同	UPB		
	<i>Indirect effect</i>	<i>SE</i>	<i>Bias-corrected 95% CI</i>
低( $M - 1SD$ )	-0.10	0.03	[0.05, 0.16]
中( $M$ )	-0.03	0.02	[-0.09, 0.07]
高( $M + 1SD$ )	-0.05	0.03	[-0.12, 0.02]

注: *Bootstrap* = 5000。

#### 4. 讨论

本研究的目的是探讨人际导向与 UPB 的关系, 以及在这一关系中上下属关系、道德认同在其间作用。研究发现, 人际导向、上下属关系与 UPB 均呈显著正相关, 在人际导向与 UPB 的关系中上下属关系发挥着部分中介作用, 而道德认同在其间发挥着调节作用。

在本研究中, 人际导向、上下属关系均与 UPB 呈显著正相关, 这揭示了关系(GUANXI)在我们道德决策过程中的作用。关系被视为是理解中国社会结构和中国人心理与行为的一个核心概念(杨中芳, 彭泗清, 1999)。梁漱溟(2011)在《中国文化要义》提出: 我国的伦理道德规范中约束的对象是人与人之间的关系, 而并没有对某一单独的一方进行具体的约束, 人们之间的关系就是伦理道德规范约束的重点所在。因此, 在探讨 UPB 这一人们出于服务于组织及其成员利益而做出的不道德行为中, “关系” 是一个非常重要的视角。本研究发现支持了人际导向作为 UPB 的潜在风险因素的假定, 支持了上述观点。

本研究发现, 上下属关系在人际导向与 UPB 间扮演着中介作用。在中国社会中上下属关系基本上体现为私人性的关系, 这区别于领导 - 成员交换关系(Leader-member exchange)。领导 - 成员交换关系适用于工作场景和领域, 强调的是领导与成员之间的回报和贡献呈公平交换状态(Dienesch & Liden, 1986; Gerstner, & Day, 1997)。上下属关系中既蕴含着领导 - 成员交换中的工具导向, 同时还包含着情感连接和相应的角色义务。我国社会中形成的上下属关系涉及的交换活动常常游离于工作环境之外, 强调共享而非公平, 在资源分配的时候关系类型会影响双方的相互义务, 对于关系亲近的下属上级会感到有义务予以照顾。同时感恩是中国人关系的重要构成, 回报性的义务也是关系的核心因素, 下级有义务对上级忠诚以回报上级的照顾(杨中芳, 彭泗清, 1999)。正是这种互惠互利、情感连接和角色义务的共同作用, 才导致上下属关系在人际导向与 UPB 关系中发挥着中介作用。

此外, 本研究的结果还揭示了道德认同在抑制 UPB 中的作用, 即上下属关系仅影响低道德认同个体的 UPB 倾向。道德认同体现了道德品质在个体自我概念中的重要程度, 是激发道德行为的重要促进因素和将道德判断转化为道德行为的自我调节机制(Hertz & Krettenauer, 2016)。UPB 的不道德性质使得从事 UPB 对个体的道德认同造成威胁。可能原因在于, 对于高道德认同的个体, 回报组织或上级的自利或道德动机可能不足以抑制 UPB 带来的自我道德威胁, 由此削弱了从事 UPB 倾向。由于缺乏足够道德动机的抑制, 低道德认同个体可以通过道德权衡即以 UPB 与上级实现互惠互利(Waytz, Dungan, & Young, 2013), 还能够将 UPB 转化为对组织/上级的忠诚从而对 UPB 进行道德推脱, 以减轻 UPB 所带来的道德责任(Detert, Trevino, & Sweitzer, 2008)。

## 5. 研究意义、不足与展望

### 5.1. 理论意义

首先,探讨了被组织行为学所忽略的特定的亲组织行为即不道德亲组织行为(UPB)。已有研究主要关注个体出于自利目的而从事的不道德行为(Moore & Gino, 2005),较少涉及个体出于组织或其成员利益而实施的不道德行为,即个体出于道德动机(忠诚于群体)而实施的不道德行为。我国注重关系的文化背景往往强调个体对组织的忠诚与奉献,以及个体与领导、组织之间的共存共荣,这使得个体更可能基于利益、互惠和回报而做出UPB。对组织忠诚这一道德动机反而成为个体从事不道德行为的诱导因素,本研究扩充了中国文化背景下的行为伦理学研究范畴。

其次,揭示了人际导向、上下属关系与UPB的内在联系,丰富了UPB的机制解释。本研究聚焦于关系这一文化背景,揭示了人际导向、上下属关系对于个体从事UPB的潜在风险。已有研究关注了领导方式对下属UPB的影响,本研究则探讨了下属的人际导向对自己与领导关系的影响及其对UPB的作用。因此,本研究完善了领导与成员的关系如何影响个体UPB倾向的研究主题。

最后,揭示了道德认同对UPB的抑制作用。考虑到UPB本身的不道德性质,从事UPB无疑造成了个体的道德自我威胁,致使个体对该行为予以道德推脱。道德认同对UPB的抑制作用反映出个体对组织或上级忠诚与个体秉持道德原则两种道德动机之间的冲突。本研究揭示了这两类道德动机的动态作用过程,深化了对个体道德自我调节机制的探讨。

### 5.2. 实践意义

首先,根据本研究的结果,组织管理者需要意识到,UPB虽然短期内有利于组织利益,但并不利于组织的长远发展。UPB甚至会破坏组织的价值观和伦理氛围,由此对组织造成实质性伤害,管理者需要权衡组织文化与组织长远利益之间的关系。

其次,组织管理者还需要意识到,过于强调和谐的员工间关系与积极的上下属关系可能会对个体产生压力,导致个体从事UPB以维持这一关系。组织往往强调成员内部的和谐,认为组织成员的和谐有助于员工的生产力,提高员工的幸福感并降低其离职倾向。本研究揭示了人际导向、上下属关系对UPB的直接影响,组织有必要向员工澄清企业的价值取向、创设伦理规范以消除员工维持和谐而不得不从事UPB的压力。

最后,组织在人才选拔过程中需要考量员工的道德品质。除了工作技能、人际交往技能外,组织在人才甄选、考核和提拔过程中需要考虑个体的道德品质如道德认同。组织在人力资源政策中可以针对性地开展道德训练的相关内容,以提升员工的道德品质(徐本华, 2011)。考虑到UPB在道德上的模糊性,组织还可以通过道德敏感性训练以提升个体对UPB的错误认知。

### 5.3. 研究不足

作为横向研究,本研究仅揭示了诸变量之间的相关关系,而不能推论其因果方向。本研究变量间关系是基于理论推导而来,没有考虑变量间的相互影响。例如,本研究发现道德认同调节着上下属关系与UPB的关系,这可能忽略了其他的可能,即经常从事UPB可能降低了个体的道德认同或恶化其上下属关系。未来纵向追踪或实验研究需要揭示诸变量间的因果方向。

此外,社会赞许性可能会影响被试的报告。研究要求被试报告其从事UPB的意愿。UPB具有一定的社会敏感性,由此导致的社会赞许性容易干扰被试的报告。我们已经尽量降低其影响的程度,例如在调查过程中强调匿名性、告知相关研究发现仅用于学术目的,但社会赞许性的影响程度仍难以有效估计。



## 5.4. 未来研究方向

首先, 探讨其它的关系类型与 UPB 的关系。本研究探讨了上下属关系与 UPB 的关系, 进一步研究可以探讨亲情关系、地域关系等关系类型是否以及如何影响着个体的 UPB。

其次, 探讨企业类型对 UPB 的影响。本研究对象是互联网行业的员工, 生活中还存在着国营企业、公益组织、创业型企业等类型的企业, 在这些企业中员工与领导或组织的关系各不相同。有必要在这些组织情境中验证本研究发现, 以保障本研究发现的外部效度。

此外, 探讨其它道德因素对 UPB 的影响。本研究探讨了道德认同的调节作用, 还可以探讨道德推脱、道德敏感性等在上下属关系与 UPB 关系中的作用(Detert, Trevino, & Sweitzer, 2008)。除道德相关变量外, 还有必要探讨一些人格变量如自我控制能力、人格特征是否影响着个体的 UPB 倾向(Sosik, Chun, Ete, Arenas, & Scherer, 2018)。

最后, 提高 UPB 研究的生态效度, 以降低社会赞许性对研究的影响。UPB 本身的不道德性质会导致社会赞许性, 有可能会削弱研究发现的有效性。未来研究可采用实验方法, 通过模拟工作环境以有效探究 UPB 现象及其机制。

## 6. 结论

研究获得如下结论: 人际导向是影响个体倾向于从事 UPB 的风险因素; 人际导向是以上下属关系为中介影响 UPB, 且这一效应仅出现在低道德认同的个体中。

## 基金项目

本研究得到教育部人文社会科学研究青年基金项目(14YJC190016)和教育部人文社会科学规划基金项目(19YJA190007)和安徽省社会科学创新发展研究课题攻关研究项目(2018CXF166)的资助。

## 参考文献

- 陈默, 梁建(2017). 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. *心理学报*, 49(1), 94-105.
- 郭晓薇(2011). 中国情境中的上下级关系构念研究述评——兼论领导-成员交换理论的本土贴切性. *南开管理评论*, 14(4), 61-68.
- 李宗波, 陈红(2015). 上下级关系对员工知识分享行为的影响——组织认同和集体主义导向的作用. *管理工程学报*, 29(3), 30-38.
- 梁漱溟(2011). *中国文化要义*. 上海: 上海人民出版社.
- 刘慧, 王晓庄(2016). 上下级关系: 概念、测量、影响因素及其结果. *心理研究*, 9(5), 69-75.
- 王辉, 刘雪峰(2005). 领导-部属交换对员工绩效和组织承诺的影响. *经济科学*, 27(2), 94-101.
- 吴明证, 邵晓露, 孙晓玲, 李宁(2017). 服务型领导、道德认同与 UPB 的关系. *应用心理学*, 23(2), 152-161.
- 吴明证, 沈斌, 孙晓玲(2016). 组织承诺和亲组织的非伦理行为关系: 道德认同的调节作用. *心理科学*, 39(2), 392-398.
- 徐本华(2011). 人与组织道德匹配视角下的员工管理. *中国人力资源开发*, (7), 5-8.
- 杨中芳, 彭泗清(1999). 中国人人际信任的概念化: 一个人际关系的观点. *社会学研究*, (2), 3-23.
- 于维娜, 樊耘, 张婕, 等(2015). 宽恕视角下辱虐管理对工作绩效的影响——下属传统性和上下级关系的作用. *南开管理评论*, 18(6), 16-25.
- 郑伯埙(1995). 差序格局与华人组织行为. *本土心理学研究*, (3), 142-219.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Blasi, A. (1980). Bridging Moral Cognition and Moral Action: A Critical-Review of the Literature. *Psychological Bulletin*,

- 88, 1-45. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.1>
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationship. *Journal of Management Studies*, 43, 1727-1752. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x>
- Cheung, M. F. Y., Wu, W. P., & Chan, A. K. K. (2009). Supervisor-Subordinate Guanxi and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 88, 77-89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9830-0>
- Detert, J. R., Trevino, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2015). The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 126, 423-436. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1952-3>
- Hertz, S. G., & Krettenauer, T. (2016). Does Moral Identity Effectively Predict Moral Behavior? A Meta-Analysis. *Review of General Psychology*, 20, 129-140. <https://doi.org/10.1037/gpr0000062>
- Law, K. S., Wong, C. S., & Wang, D. X. (2000). Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decision in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 715-730. <https://doi.org/10.1080/09585190050075105>
- Moore, C., & Gino, F. (2005). Approach, Ability, Aftermath: A Psychological Framework of Unethical Behavior at Work. *Academy of Management Annals*, 9, 235-289. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1011522>
- Mulder, L. B., & Aquino, K. (2013). The Role of Moral Identity in the Aftermath of Dishonesty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.005>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Rubin, J. Z., & Brown, B. R. (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Silva, F., Martinez-Arias, R., Rapaport, E., Ertle, A., & Ortet, G. (1997). Dimensions of Interpersonal Orientation: Cross-Cultural Studies Regarding the Structure of the DOI Kit. *Personality and Individual Differences*, 23, 973-985. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00127-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00127-X)
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2018). Self-Control Puts Character into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160, 765-781. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0>
- Swap, W. C., & Rubin, J. Z. (1983). Measurement of Interpersonal Orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 208-219. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.44.1.208>
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-Group Unethical Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100, 98-103. <https://doi.org/10.1037/a0036708>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, 22, 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). 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*, 95, 769-780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>
- Ward, S. J., & King, L. A. (2018). Moral Self-Regulation, Moral Identity, and Religiosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115, 495-525. <https://doi.org/10.1037/pspp0000207>
- Waytz, A., Dungan, J., & Young, L. (2013). The Whistleblower's Dilemma and the Fairness-Loyalty Tradeoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49, 1027-1033. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.07.002>