

自我决定理论视角：领导 - 成员交换关系与亲组织非伦理行为的关系研究

阳 彬

西南大学心理学部，重庆

收稿日期：2021年10月26日；录用日期：2021年12月1日；发布日期：2021年12月8日

摘 要

亲组织非伦理行为的屡次发生使得学术界愈发关注该行为的产生机制。本文旨在通过自我决定理论视角去探究领导成员交换关系对员工亲组织非伦理行为的影响机制及其边界条件。通过对352份有效问卷的分析，结果表明领导 - 成员交换关系通过心理授权对亲组织非伦理行为产生的间接影响受到心理特权的正向调节，即当心理特权水平高时该中介作用的正向影响比心理特权水平低时更强。本研究进一步揭示了领导成员交换关系影响员工亲组织非伦理行为的心理机制，并对企业管理实践者具有一定的启示意义。

关键词

亲组织非伦理行为，领导 - 成员交换关系，心理授权，心理特权

Self-Determination Theory Perspective: Research on the Relationship between Leader-Member Exchange and Unethical Pro-Organizational Behavior

Bin Yang

Faculty of Psychology, Southwest University, Chongqing

Received: Oct. 26th, 2021; accepted: Dec. 1st, 2021; published: Dec. 8th, 2021

Abstract

The repeated occurrence of unethical pro-organizational behavior has drawn increasing attention

to the mechanism of the behavior in academia. This study aims to explore whether the leader-member exchange is the antecedent of unethical pro-organizational behaviors and if it is then what the underlying processes as well as the conditions are. The result from 352 final questionnaires showed that the leader-member exchange affects the unethical pro-organizational behavior through psychological empowerment under the condition of high employee psychological entitlement, that is, when the level of psychological entitlement is high, the positive influence of the mediating effect is significant. This study further improves the understanding of unethical pro-organizational behavior for both scholars and business practitioners and can provide new insights for future researchers to broaden the study of such behaviors.

Keywords

Unethical Pro-Organizational Behavior, Leader-Member Exchange, Psychological Empowerment, Psychological Entitlement

Copyright © 2021 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. 引言

近年来,类似于铃木汽车的违规测试的事件屡有发生。人们在斥责事件当事人为维护集团的声誉而置人民利益于不顾时,也在思考为什么有人为了维护组织利益而宁愿牺牲自身的道德准则。Umphress, Bingham 和 Mitchell [1]提出亲组织非伦理行为(unethical pro-organizational behavior, UPB)的概念来解释这种现象。自该概念提出后,UPB 引起了越来越多的学者和管理实践者的关注和重视。

UPB 是指意图有利于组织及其成员,但却违反了社会核心价值观、道德、法律或合理行为标准的行为[1]。典型的亲组织非伦理行为包括做假账[2]、欺瞒顾客[1]等,这些行为虽然可能暂时地为组织带来好处,但从长远来看必然不利于组织的健康发展,甚至最后可能会为企业及社会带来难以挽回的损失。UPB 包含了“亲组织性”和“不道德性”两个核心内容[3],当感知到的“亲组织性”的重要性远大于“非伦理性”的严重性时,员工就会从事 UPB [4]。

以往研究表明领导成员交换关系(leader-member exchange, LMX)能够正向预测员工的组织公民行为和创新行为等角色外行为[5] [6]。而恰好 UPB 并非来自明确的工作内容或上级的要求,是员工本身意图为组织带来利益和帮助,从这个意义上看,UPB 应该也是角色外行为的一种[7]。那 LMX 是否会强化员工的“亲组织性”从而导致 UPB 的发生?本研究从该问题出发,依托自我决定理论[8],旨在探讨 LMX 会如何影响员工的 UPB。

自我决定理论提出,当人们的自主需要、能力需要和关系需要得到满足时,就会产生一种内在的动机,这种内在的动机会导致更多的主动性行为。心理授权是一种增强的内在工作动机[9]。有研究表明,领导-部属交换对员工的心理授权具有正向促进作用,并进一步对员工的职业成功等带来积极影响[10] [11]。因此,我们推测 LMX 会通过心理授权影响员工的 UPB。虽然,我们推测 LMX 可能会增强员工的“亲组织性”从而促进 UPB 的产生,但员工感知到的 UPB 的“非伦理性”可能会抑制该行为的发生。因此,一些弱化“非伦理性”感知的个人特质也应当在其中起推动或抑制作用[12] [13]。研究指出,现在人们的心理特权水平变得越来越高[14],心理特权作为一种个体认为自己有权力获得更多、损失得更少的主观知觉或信念[15],可能会使人更少意识到 UPB 的“非伦理性”从而更容易在亲组织动机的驱使下选

择 UPB 等不恰当方式为组织牟利。因此, 心里特权可能会在心理授权与 UPB 之间起调节作用。中华文化更讲究人与人之间的“关系”, 在中国企业中不同员工与领导者具有不同领导-部属交换关系的情景广泛存在, 作为一种既往研究普遍承认的积极领导方式, 探索其与消极的组织后果 UPB 之间的作用机制和边界条件, 有益于丰富和拓展相关研究成果, 并为管理实践提供一定的启示。

2. 理论基础与假设提出

2.1. LMX、心理授权与 UPB

虽然任何下属与其领导者在组织地位上都有着明确的序次关系, 但在现实的组织环境当中, 领导者与不同的下属之间却存在着相互差别的互动形式, 领导者并不是一视同仁地对待所有的下属, 而是依据关系的亲疏远近区分出“圈内人”和“圈外人”。此种领导-部属交换关系的不同主要反映在四个方面的差异: 情感、贡献、忠诚和专业尊敬[16]。我们认为, 与领导者享有高质量领导-部属交换关系的员工更容易获得心理授权的体验。心理授权是员工基于对工作任务的在意义、自我效能、工作自主性和影响力四个方面的评估结果而产生的增强的内在工作动机[9]。自我决定理论表明, 当人的基本需要得到满足时, 就会产生动机的内化[8]。高质量的 LMX 有利于提高员工在心理授权的四个方面的感知, 使员工的自主需求、关系需求和能力需求得到满足, 从而产生较高的内在动机(*i.e.*, 心理授权感)。首先, 领导者对于圈内人部属会提供更多的尊重、信任和情感支持, 在行为决策中也会更多地考虑员工的利益, 包容员工的错误并给予改正的机会, 这种感到领导者的照顾和可亲近性的体验会提升员工对于工作意义的感知[17]。其次, 已有相关研究表明, 当员工面临工作压力更多的认知到自己技能对于问题解决的有效性, 而不是聚焦于失败的可能性时, 对其心理授权水平具有积极的作用[18]。与领导者享有高质量领导-部属交换关系的员工在面临棘手的工作任务时, 可以预期得到领导者的支持和帮助, 并且信任领导者会在自己犯错时给予建设性的鼓励而不仅仅是批评, 这会提高他们对于工作的信心, 并且圈内人部属与领导者之间相互的专业尊敬, 也使得员工对自己工作上的能力更加确认, 这可以提高他们的自我效能感[16]。再次, 出于领导者对圈内人部属的信任, 会给予他们一些需要独立判断和执行的工作任务, 对这类员工下放更多的权力, 这会提高他们的工作自主性。最后, 领导者与圈内人部属分享更多的组织信息、资源, 让这部分员工参与组织决策, 他们会感到自己有能力调用更多的资源实现自己的目标, 并且在组织中有更大的话语权, 这能够使他们认为自己在组织中是有影响力的[19]。高质量的 LMX 所带来的工作意义感、自我效能感、高自主性和高影响力的感知使得员工的基本需求, 尤其是自主需求得到满足, 会极大地促进动机的内化[8]。

内部动机是员工出于本身对工作的兴趣或意义感而进行工作的动机[8]。高心理授权的员工体验到工作的意义感, 会使其尝试承担更多的工作责任, 可能会从事更多的角色外行为来为组织争取利益, 也更大化自己的工作价值[20], 已有相关研究表明, 心理授权与员工组织公民行为[21] [22]、创新行为[23]等角色外行为都有显著的正向关系。较高程度的心理授权能够增强工程项目团队成员对组织的依附感和认同感, 激发角色外亲组织行为[24]。从亲组织性的路径来讲, 员工从事 UPB 的动机无疑是自发的、内在驱动的, 是为组织利益付出的额外努力, 因此高心理授权的员工可能会将 UPB 视作为实现组织利益和自身工作价值的一种手段。此外, 心理授权水平高的员工对工作也具有相对较高的自我效能感, 因此他们更可能追求职业生涯中的挑战, 而不满足于当前的职业选择[20]。他们有能力做好自己的本职工作, 同时也对自己的工作能够为组织带来影响有较大的期待, 可能使这类员工对待工作中的机遇和挑战有更加积极的心态, 相较于焦虑工作任务失败的可能性, 感到“自己对环境具有控制力”的心理体验可能会更多一些[18], 因此我们推测, 其可能会进行更多的趋利活动为组织追求利益, 最大化自己工作的价值。基

于以上论述, 我们提出:

假设 1: 心理授权中介了领导成员交换关系与亲组织非伦理行为之间的关系。

2.2. 心理特权的调节作用

心理授权水平高的个体在组织中是否必然会选择 UPB 来实现组织的利益和自己的工作价值, 我们认为这一点并不绝对。高心理授权的个体具有在组织中进行 UPB 的前提条件, 同时本身也有主动的进行趋利活动牟利的内在动机, 但 UPB 毕竟是一种非道德行为, 如果对 UPB 的“不道德性”感知较强, 则员工在感知到高心理授权时更可能采取其他无伤害的亲组织行为来建设和发展组织。因此, 我们推测拥有能降低道德感知的个人特质(如高心理特权)的员工会更容易易化不道德行为的发生, 从而导致 UPB 的发生。

心理特权是一种个体认为自己有权力获得更多、损失得更少, 而不论自己是否有与之相称的能力或付出的主观知觉或信念[15]。心理特权水平高的个体认为自己理应获得更多的资源, 对组织环境和他人拥有非常高的期待, Harvey 和 Martinko [25]的研究表明, 高心理特权的组织管理者容易造成组织的腐化, 他们认为在组织中自己应该获得更多, 并把这样的需求放在首要的位置, 因此会采用各种甚至不合法的手段来达到自己的目的。根据自我决定理论的观点, 每个个体都有一种内在的整合与完善自我的意识, 即所有个体都有一种使自我意识各部分成为整体, 并与其他人和周围环境成为整体的倾向[8]。在高心理授权的状态下, 个体会感到自己所做的工作充满意义, 这种意义感通过个体的内化和整合, 就产生了对组织较为强烈的情感依附[26], 在这种亲组织动机的驱使下, 高心理特权的个体会将组织和自己的利益都放在非常重要的位置, 并可能不择手段地去实现自己的目标[25]。另外, 高心理特权也会使个体产生豁免社会责任的主观知觉, 具有较低的社会责任感, 做出更多的自私行为以及自我中心行为[27], 他们具有更低的换位思考能力, 对他人也更缺少共情[28]。因此高心理特权的员工在从事为组织牟利而伤害他人的行为中, 会更少体会到羞愧和愧疚的心理体验, 他们认为从事这样的行为是理所应当的, 这也易化了 UPB 行为的产生[29]。

另一方面, 高心理特权者同时也具有较高的自我服务归因偏差和过度膨胀的积极自我形象[28]。在高心理授权所带来的亲组织动机的驱使下, 他们会更为关注 UPB 为组织和自己获利的那一部分, 而将 UPB 产生的负面后果, 如对组织外个人或团体的伤害归因于与自己无关的外部因素[30]。同时他们具有更为积极的自我形象, 感到对外部环境具有控制感, 这强化了他们对自我效能感和影响力的感知, 这使得他们在面对可能为组织及自身牟利的机会时, 更可能做出趋利冒险的行为, 这也强化了心理授权和 UPB 之间的正向关系[15] [18]。基于以上论述, 我们可以提出如下假设:

假设 2: 心理授权与 UPB 之间的正向关系, 会受到心理特权的正向调节。即当心理特权水平高时, 心理授权与 UPB 之间的正向关系比心理特区水平低时更强。

2.3. 整体有调节的中介模型

基于在假设 1 和假设 2 中的论述可以看出, 我们考察的 4 个变量的作用机制表现为有调节的中介效应模式。具体而言, LMX 与 UPB 之间的关系受到心理授权的中介, 而这个中介效应的大小又会受到心理特权水平的影响, 即心理特权会调节 LMX 通过心理授权的中介关系对 UPB 的影响。当员工的心理特权水平较高时, LMX 与 UPB 之间的间接关系更强; 反之, 当员工的心理特权水平较低时, LMX 对 UPB 的间接影响更弱。据此, 我们提出:

假设 3: 心理授权在 LMX 和 UPB 之间的中介关系, 受到心理特权的调节, 整体表现为一个有调节的中介模型。即当心理特权水平高时, LMX 通过心理授权影响 UPB 的正向关系更强, 反之当心理特权

水平低时, 这个中介关系的正向影响更弱。

3. 研究方法

3.1. 研究样本及程序

本文通过网上远程发放问卷的形式进行数据的收集, 共收集了分布在全国各地的 60 余家公司的调查问卷。总共回收问卷 411 份, 对其中的无效问卷进行了处理, 处理原则如下: 1) 作答方差过小的予以删除(说明其几乎全部填写同一答案); 2) 作答过快或者过慢的予以删除; 3) 作答总分值过高或者过低的予以删除(说明其对所有题目均有相似的反应倾向)。最终保留有效问卷 352 份, 有效问卷率 85.6%。调查员工中, 男性占比 45.7%, 19~34 岁的占比 59.3%, 本科及以上学历人群占比 61.9%, 工龄 5 年以上的员工占比 58.6%。

3.2. 研究工具

LMX。我们选用 Liden 和 Maslyn [16]开发的 LMX 多维测量量表(LMX-MDM)来测量 LMX。该量表共包含情感、贡献、忠诚和专业尊敬 4 个维度, 每个维度下有 3 个条目, 一共 12 个条目, 如测量情感的条目“我非常喜欢主管的为人”, 测量忠诚的条目“即使主管对事情并没有充分的了解, 也会在上级面前为我的工作辩护”, 测量贡献的条目“我愿意为主管做超出我职责范围之外的工作”, 测量专业尊重“我钦佩主管的专业技能”。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.94。

心理授权。对心理授权的测量, 我们采用 Spreitzer [26]基于心理授权四维度模型开发的测量量表。该量表共包含 12 个条目, 每个心理授权的维度上使用 3 个条目进行测量。测量意义的条目例如“我的工作对我来说非常重要”, 测量工作自主性的条目例如“在如何完成工作上, 我有很大的独立性和自主权”, 测量自我效能感的条目例如“我掌握了完成工作所需要的各项技能”, 测量影响力的条目例如“我对发生在本部门的事情有重大的影响”。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.89。

心理特权。我们采用 Campbell 等人[15]所开发的 9 条目量表对心理特权进行测量, 条目例如“事情应该按照我希望的方式发展”、“我真的觉得我应当比其他人获得更多”。在对本量表进行因素分析过程中我们发现, 其中的唯一反向计分条目“我并不值得别人的特殊优待”因子载荷很低(低于 0.4), 这可能是我们调查的被试对该条目理解有歧义以及少数被试作答不认真引起的, 在咨询两位心理学教授的基础上, 综合因素分析的结果, 我们决定删除该条目, 因此最终使用了 8 条目的心理特权问卷。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.87。

UPB。我们采用了 Umphress 和 Bingham [1]开发的 6 题项 UPB 量表来测量 UPB, 条目例如“如果这能够帮助我的公司, 我会像顾客和委托人夸大公司的产品的服务”、“如有需要, 我会向公众隐瞒可能有损我的公司的信息”等。在本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.87。

控制变量。考虑到部分人口统计学变量可能对研究结果有所影响, 因此本研究中我们收集和控制了性别、年龄、学历、工龄与直接主管共事时长等变量。

3.3. 数据分析策略

本研究首先采用探索性因子分析来确认研究所涉及的主要变量(LMX、心理授权、心理特权、UPB)具有良好的结构效度。其次, 我们 Harman 单因素检验的方法对本研究中的共同方法偏差问题进行检验。最后, 我们用 Mplus7.0 软件[31]进行 bootstrap 区间的计算以检验本文的研究假设。对于有调节的中介效应的检验, 我们结合 Edward 和 Lambert [32]提供的路径分析方法来进行检验。

4. 研究结果

4.1. 探索性因子分析

我们对4个变量的所有条目进行探索性因素分析,并选择正交旋转的方法,结果显示KMO值为0.874, Bartlett球形检验 $p < 0.001$, 抽取的四个因子累积解释方差 55.34%。旋转后的因子载荷结果表明,四个变量的其他所有条目均准确载荷在了对应的变量上,可以认为本研究中四个变量具有合理的结构效度,他们确实是四个不同的构念,可以进行下一步分析。

4.2. 共同方法偏差检验

通过检验,本文抽取出来的公因子解释力度为 27.27%, 小于 40%的界值[33],说明在本研究中共同方法偏差的问题并不严重。

4.3. 描述性统计和相关分析

本研究所涉及变量的平均数、标准差及相关系数如表 1 所示。从表 1 中可以看出, LMX 与心理授权存在高度正相关($r = 0.51, p < 0.01$), 心理授权与 UPB 存在显著正相关($r = 0.13, p < 0.05$), 心理特权与 UPB 也存在显著正相关($r = 0.31, p < 0.01$), 这与我们的理论预期基本相符。

Table 1. Means, standard deviations and correlations among variables

表 1. 各变量的平均数、标准差和相关关系

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
性别	1.54	0.50	—								
年龄	3.30	1.14	-0.05	—							
学历	4.57	1.01	-0.08	-0.37**	—						
工龄	3.01	1.35	-0.11*	0.81**	-0.30**	—					
共事时间	3.88	1.59	-0.07	0.55**	-0.18**	0.59**	—				
LMX	3.39	0.91	-0.03	-0.05	0.03	-0.04	-0.01	—			
心理授权	3.60	0.68	-0.14**	0.23**	-0.05	0.21**	0.17**	0.51**	—		
心理特权	3.20	0.68	-0.03	0.00	0.02	0.06	0.04	0.27**	0.33**	—	
UPB	2.38	0.96	-0.16**	-0.08	0.03	-0.04	0.05	0.11*	0.13*	0.31**	—

注: $n = 352$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$ (双尾检验)。

4.4. 假设检验

4.4.1. 心理授权的中介效应检验

在假设 1 中, 我们提出心理授权在 LMX 与 UPB 之间起到中介作用。为了验证这一假设, 我们利用 Edward 和 Lambert [32]提供的路径分析方法来检验自我损耗的间接效应, 并用 bootstrap 法来检验该间接关系的显著性, bootstrap 法自抽样次数为 1000。结果表明, LMX 通过心理授权影响 UPB 的间接效应不显著 $\beta = 0.059$ ($p > 0.05$), 95%的置信区间为[-0.01, 0.13], LMX 与 UPB 之间的直接效应不显著 $\beta = 0.040$ ($p > 0.05$), 95%的置信区间为[-0.06, 0.15], 证明心理授权在 LMX 与 UPB 之间不存在中介效应, 因此假设 1 没有得到支持。

4.4.2. 心理特权的调节效应检验

在假设 2 中我们提出，心理授权与 UPB 之间的正向联系，会受到员工心理特权水平的调节。如表 2 所示，bootstrap 结果表明，心理授权和心理特权的交互项对 UPB 的系数估计值为 $\beta = 0.29$ ($p < 0.05$)，95%的置信区间为[0.02, 0.50]，且在高低不同水平下，两者差异显著。

为了确认心理特权在心理授权与 UPB 关系间的调节效应形态是否与我们的理论预期相符，我们采用 Aiken 和 West [34]的建议，将调节变量心理特权的值，在其平均数水平上加减一个自身标准差代入回归模型中[34]，绘制调节效应的形态，并进行简单斜率分析。心理特权对心理授权与 UPB 关系的调节效应如图 1 所示，结合简单斜率分析的结果我们可以看出，当员工具有高的心理特权时(平均数加上一个标准差)，心理授权与 UPB 之间的正向关系更强(简单斜率为 1.188, $p < 0.001$)，当员工具有低心理特权时(平均数减去一个标准差)，心理授权与 UPB 之间的正向关系更弱(简单斜率为 0.797, $p < 0.001$)。说明心理授权在高、低心理特权情景下对 UPB 均有显著的正向影响，但在高心理特权的条件下这种正向影响更强。这与我们的理论预期是一致的，因此假设 2 得到证明。

Table 2. The moderating effect of psychological entitlement
表 2. 心理特权的简单调节作用

变量	心理授权(β)	UPB (β)
	模型一	模型二
截距	1.52 (0.50)**	1.38 (0.48)**
性别	-0.30 (0.10)**	-0.30 (0.10)**
年龄	-0.09 (0.08)	-0.07 (0.08)
学历	-0.00 (0.05)	0.2 (0.05)
工龄	-0.05 (0.07)	-0.06 (0.07)
共事时间	0.07 (0.04)	0.07 (0.04)
心理授权	0.04 (0.09)	0.08 (0.09)
心理特权	0.42 (0.08)**	0.37 (0.07)**
心理授权 × 心理特权		0.29 (0.12)*

注：n = 352， * $p < 0.05$ ， ** $p < 0.01$ (双尾检验)。括号内为标准误。

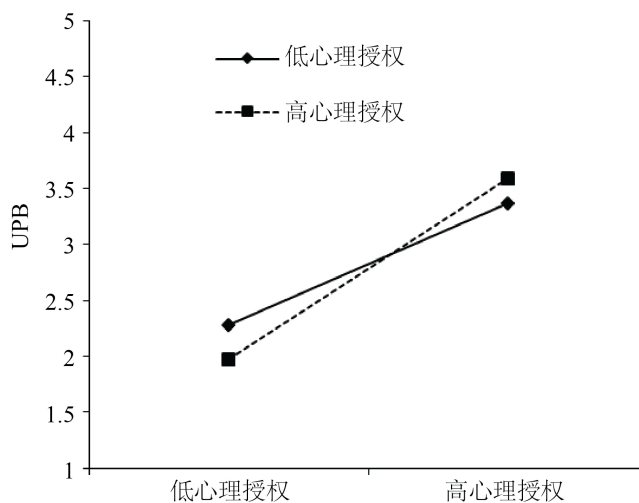


Figure 1. The moderating effect of psychological entitlement
图 1. 心理特权的简单调节作用

4.4.3. 有调节的中介模型检验

在假设 3 中, 我们提出, LMX 通过心理授权影响 UPB 的间接效应受到心理特权的调节。结果如表 3 所示, 当我们取心理特权平均值上下一个平均差分成高低组时, 两种情况下 LMX 通过心理授权影响 UPB 的间接效应之差是显著的(差异值为 0.149, $p < 0.05$), 这与我们之前的理论假设是相符的, 员工的高心理特权倾向会易化心理授权在 LMX 和 UPB 之间的中介效应, 反之会削弱这个中介效应。

Table 3. The moderated mediating effects

表 3. 被调节的中介作用

分组统计	LMX(X) → 心理授权(M) → UPB(Y)				间接效应 95%的置信区间
	阶段		效应		
	第一阶段(Pxm)	第二阶段(Pmy)	直接效应(Pxy)	间接效应(PxmPmy)	
低心理特权(-1SD)	0.381***	-0.116	0.007	-0.044	[-0.11, 0.02]
高心理特权(+1SD)	0.381***	0.275	0.007	0.105	[0.01, 0.20]
组间差异	0.381***	0.391*	0.007	0.149*	[0.04, 0.25]

5. 讨论

前人研究表明一些积极的组织因素可能会导致 UPB 的发生, 那么高质量的 LMX 是否会提高员工的“亲组织性”而导致员工的 UPB? 其中的作用机制是什么? 是否有边界条件? 本文针对这些问题, 进行实证研究, 探究 LMX 与 UPB 的关系。以自我决定理论为基础, 我们检验了心理授权在 LMX 与 UPB 之间的中介作用以及心理特权的调节作用。

本文具有以下几个方面的理论意义。首先本文从自我决定理论视角, 从动机角度去解释 LMX 和 UPB 之间的关系。自我决定理论[8]指出, 当人的基本需要得到满足时会产生工作动机的内化, 从而更主动地从事相关工作行为。高质量 LMX 会给下属提供更多的资源、信任及工作自由度, 因此利于员工工作动机的内化, 产生较高的心理授权感。心理授权作为一种内在在工作动机, 会促使员工自觉从事更多的角色外行为, 因此员工更可能采取 UPB 来为组织或其成员谋利。这为我们理解 LMX 与 UPB 之间关系提供了一个新的视角。虽然本研究的结论并没有支持心理授权在 LMX 与 UPB 之间的直接中介关系。推测其原因, 可能是因为 LMX 而产生高心理授权的员工虽然可以将 UPB 作为实现组织利益和自我价值的手段, 但却不是其必然的选择, 甚至在众多积极的角色外行为当中, 大多数具有道德感的员工可能并不会将具有不道德性质的 UPB 当成主要的行为选择。其次, 考虑到 UPB 的“非伦理性”, 我们纳入员工个体特质心理特权作为调节变量。LMX 作为组织环境因素只是在单一层面上影响 UPB 的发生, 更多的情况应该是个人因素与环境因素的相互作用才导致了特定的行为, 因此, 现在越来越多的研究在考察 UPB 的影响机制时, 会同时考虑如个体的道德特征、人格特质和认知因素等个体层面的原因对 UPB 的影响。高心理授权的个体通常具有较高的自我效能感和较为膨胀的自我认知, 他们强调个人的利益而忽视道德性, 因而就更有可能会去尝试冒险的不道德行为来达到自己的目的, 这就为其选择具有不道德属性的角色外行为, 即 UPB 提供了前提条件。同时, 心理特权的调节作用启示我们在探究亲组织非伦理行为的前因时, 应同时考虑能增加员工亲组织的因素和降低员工道德感知的因素, 这两者的交互作用可能更好的预测亲组织非伦理行为的发生。

我们的研究对管理实践者也具有一定的启示意义。在更注重“关系”的华人组织文化当中, 人治的色彩较为浓厚, 领导者根据下属与自己关系的亲疏远近区分出“圈内人”和“圈外人”, 这是在中国组

织中存在的普遍现象。在大多数情况下，这被证明是一种能够提高组织有效性的领导方式，但本研究表明，在某些特定的环境中这也可能造成如 UPB 等的消极组织后果。我们的结论证明，LMX 能够促进员工的心理授权，这种增强的内在工作机会促进员工更多的角色外行为，它可能会提高组织的效能，但是在个体高心理特权的情况下，这一关系也可能会滋生出不利的以利于组织名义行使的不道德行为。因此，领导者通过 LMX 等魅力型领导方式促进员工高质量工作动机为组织奉献的同时，还应该注意对部分员工的甄别和引导。具有高水平的心理特权的员工更可能在具有高心理授权的时候选择不恰当的方式来达到目标。领导者要有识别这类型员工的能力，并与之积极沟通，了解他们的真实想法，建立相互之间的信任并引导其采用合理的方式为组织奉献，员工要以健康积极的方式促进组织的持续发展，企业才能真正的基业长青。

本研究仍存在一些不足的地方。首先，本研究在同一时间点收集数据，因此难以推断因果关系。虽然我们借助相关理论推出了研究的假设，但是未能用严格的实验法或纵向数据来更好地验证所假设的因果逻辑。我们未来可以有更多的研究采用问卷法与实验法相结合的研究方法，以更好地检测因果推论并兼顾研究的内外部效度。其次，我们的数据均为员工报告，共同方法偏差难以避免。虽然统计检验表明我们的共同方法偏差并不严重，但是未来的研究可以采用多来源、跨时段的数据收集方法来更好地避免共同方法偏差的产生。

6. 研究结论

本研究发现：1) 心理特权在心理授权与亲组织非伦理行为之间起调节作用；2) 心理授权在领导 - 成员交换关系与亲组织非伦理行为之间的中介作用受到心理特权的调节，即心理特权水平越高，领导 - 成员交换关系通过心理授权对亲组织非伦理行为的间接影响越强。

参考文献

- [1] Umphress, E.E., Bingham, J.B. and 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>
- [2] Tian, Q. and Peterson, D.K. (2016) The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Case of Earnings Management. *Business Ethics: A European Review*, **25**, 159-171. <https://doi.org/10.1111/beer.12109>
- [3] Umphress, E.E. and 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>
- [4] 唐宁玉, 李雨谦, 莫申江. 亲组织非伦理行为对工作-家庭冲突的影响研究[J/OL]. 海南大学学报(人文社会科学版), 2021: 1-9. <https://doi.org/10.15886/j.cnki.hnus.20210506.002>, 2021-10-25.
- [5] 孔茗, 钱小军. 被领导者“看好”的员工其行为也一定好吗?——内隐追随对员工行为的影响[J]. 心理学报, 2015, 47(9): 1162-1171.
- [6] 沈伊默, 周婉茹, 魏丽华, 张庆林. 仁慈领导与员工创新行为: 内部人身份感知的中介作用和领导-部属交换关系差异化的调节作用[J]. 心理学报, 2017, 49(8): 1100-1112.
- [7] Hasan, S. and Tolani, K. (2018) Prosocial Organizational Behaviour. *Helix*, **8**, 4304-4305. <https://doi.org/10.29042/2018-4304-4305>
- [8] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985) The General Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, **19**, 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- [9] Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment—An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, **15**, 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- [10] Aryee, S. and Chen, Z.X. (2006) Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. *Journal of Business Research*, **59**, 793-801. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.003>

- [11] 李燕萍, 涂乙冬. 与领导关系好就能获得职业成功吗?一项调节的中介效应研究[J]. 心理学报, 2011, 43(8): 941-952
- [12] Castille, C.M., Buckner, J.E. and Thoroughgood, C.N. (2018) Prosocial Citizens without a Moral Compass? Examining the Relationship between Machiavellianism and Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, **149**, 919-930. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3079-9>
- [13] Matherne III, C.F. and Litchfield, S.R. (2012) Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, **9**, 35-46.
- [14] Laird, M.D., Harvey, P. and Lancaster, J. (2015) Accountability, Entitlement, Tenure, and Satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, **30**, 87-100. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227>
- [15] Campbell, W.K., Bonacci, A.M., Shelton, J., Exline, J.J. and Bushman, B.J. (2004) Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure. *Journal of Personality Assessment*, **83**, 29-45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- [16] Liden, R. and Maslyn, J.M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, **24**, 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- [17] Koberg, C.S., Boss, R.W., Senjem, J.C. and Goodman, E.A. (1999) Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management*, **24**, 71-91. <https://doi.org/10.1177/1059601199241005>
- [18] Simoni, P.S., Larrabee, J.H., Birkhimer, T.L., Mott, C.L., and Gladden, S.D. (2004) Influence of Interpretive Styles of Stress Resiliency on Registered Nurse Empowerment. *Nursing Administration Quarterly*, **28**, 221-224. <https://doi.org/10.1097/00006216-200407000-00012>
- [19] Dienesch, R.M. and Liden, R.C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, **11**, 618-634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- [20] Kraimer, M.L., Seibert, S.E. and Liden, R.C. (1999) Psychological Empowerment as a Multidimensional Construct: A Test of Construct Validity. *Educational and Psychological Measurement*, **59**, 127-142. <https://doi.org/10.1177/0013164499591009>
- [21] 杨春江, 蔡迎春, 侯红旭. 心理授权与工作嵌入视角下的变革型领导对下属组织公民行为的影响研究[J]. 管理学报, 2015, 12(2): 231-239.
- [22] Menon, S. (2001) Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, **50**, 153-180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- [23] Pieterse, A.N., van Knippenberg, D., Schippers, M. and Stam, D. (2010) Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, **31**, 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- [24] 孙春玲, 姬玉, 许芝卫. 心理授权对工程项目团队不道德亲组织行为的影响研究——基于组织惯例的调节作用[J]. 中国软科学, 2018(4): 155-164.
- [25] Harvey, P. and Martinko, M.J. (2009) An Empirical Examination of the Role of Attributions in Psychological Entitlement and Its Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, **30**, 459-476. <https://doi.org/10.1002/job.549>
- [26] Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. and Nason, S.W. (1997) A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, **23**, 679-704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- [27] Zitek, E.M., Jordan, A.H., Monin, B. and Leach, F.R. (2010) Victim Entitlement to Behave Selfishly. *Journal of Personality and Social Psychology*, **98**, 245-255. <https://doi.org/10.1037/a0017168>
- [28] Snow, J.N., Kern, R.M. and Curlette, W.L. (2001) Identifying Personality Traits Associated with Attrition in Systematic Training for Effective Parenting Groups. *The Family Journal*, **9**, 102-108. <https://doi.org/10.1177/1066480701092003>
- [29] Harvey, P. and Harris, K.J. (2010) Frustration-Based Outcomes of Entitlement and the Influence of Supervisor Communication. *Human Relations*, **63**, 1639-1660. <https://doi.org/10.1177/0018726710362923>
- [30] Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. and Legood, A. (2019) Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, **154**, 109-126. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>
- [31] Muthén, L.K. and Muthén, B.O. (2012) Mplus User's Guide. 7th Edition, Muthén & Muthén, Los Angeles.
- [32] Edwards, J.R. and Lambert, L.S. (2007) Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, **12**, 1-22. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>

- [33] Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1996) The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*, **22**, 527-547.
<https://doi.org/10.1177/014920639602200401>
- [34] Aiken, L.S. and West, S.G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage Publications, Newbury Park.