



# 责任型领导与组织惩罚 对亲组织非伦理行为的影响

程 垦<sup>1</sup>, 林英晖<sup>2</sup>

1 浙江工业大学 管理学院, 杭州 310023

2 上海大学 管理学院, 上海 200444

**摘要:**亲组织非伦理行为是一种具有亲组织性和非伦理性双重特征的行为,其出发点是为了组织的利益,但由于本质上是非伦理行为,因而会危害组织的可持续发展。当前,国内外学者对亲组织非伦理行为的促进性因素进行了相当程度的探讨,丰富了亲组织非伦理行为的形成机制研究。但若要对亲组织非伦理行为进行更为有效的预防和管控,还需要深入考察亲组织非伦理行为的抑制性因素和抑制机制。

基于社会学习理论和领导替代理论,从组织外部关系和组织制度两个视角,通过问卷调查和情景实验双重方法,探讨责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的影响机制。问卷调查采用多时点测量方式,收集长三角地区20家本土企业354名基层员工数据,通过验证性因子分析、层次回归分析和Bootstrap法进行实证检验。情景实验以浙江省金华市一家保险公司的156名业务员为被试,采用2×2组间实验设计,模拟保健品销售情景,通过t检验、双因素方差分析和简单效应分析进行实证检验。

问卷调查和情景实验的结果均表明,不同于伦理型领导和变革型领导等视股东为唯一责任对象的领导风格,将责任对象范围扩展至组织内外部利益相关者的责任型领导,其对亲组织非伦理行为存在负向影响;组织惩罚对亲组织非伦理行为存在负向影响,说明对亲组织非伦理行为的预防和管控还可以从组织制度环境的设计方面入手;组织惩罚负向调节责任型领导对亲组织非伦理行为的影响,即组织惩罚越高,责任型领导与亲组织非伦理行为之间的负向关系越弱。

以责任型领导为切入点,探讨组织与外部利益相关者的关系对亲组织非伦理行为的影响,补充了亲组织非伦理行为的抑制机制研究,拓展了亲组织非伦理行为的研究视角;从组织制度的视角考察组织惩罚对亲组织非伦理行为的影响,丰富了亲组织非伦理行为的影响因素研究;检验组织惩罚与责任型领导两种抑制性因素对亲组织非伦理行为的交互作用,深化了对亲组织非伦理行为抑制机制的理解,同时也为领导替代理论中组织特征对领导的替代效应提供了经验证据。

**关键词:**亲组织非伦理行为;责任型领导;组织惩罚;抑制机制;替代效应

**中图分类号:**F272.92      **文献标识码:**A      **doi:**10.3969/j.issn.1672-0334.2020.06.008

**文章编号:**1672-0334(2020)06-0100-12

**收稿日期:**2018-01-24      **修返日期:**2018-07-19

**基金项目:**上海市哲学社会科学规划项目(2017BGL001)

**作者简介:**程垦,管理学博士,浙江工业大学管理学院讲师,研究方向为组织中的非伦理行为和利他动机等,代表性学术成果为“The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: the moderating role of leader-follower value congruence”,发表在2019年第9期《Journal of Business Research》,E-mail:chengken1992@126.com  
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“动机视角下的亲组织不道德行为”,发表在2019年第6期《心理科学进展》,E-mail:linyinghui@i.shu.edu.cn

## 引言

从美国的“安然”事件到欧洲的“马肉”风波,从中国的三鹿奶粉添加三聚氰胺到日本神户钢铁深陷“造假门”,频频曝光的商业丑闻使国内外组织管理者和研究者日益关注企业中的非伦理行为<sup>[1]</sup>。其中,作为一种特殊的非伦理行为——亲组织非伦理行为近年来受到学术界的广泛关注。亲组织非伦理行为是员工为了使组织获益而采取的非伦理行为<sup>[2]</sup>,因具有亲组织性而容易被组织忽视、默许甚至支持;但由于其本质上仍是非伦理行为,故会危害企业的可持续发展<sup>[3]</sup>。因此,如何有效抑制亲组织非伦理行为已成为企业管理亟待解决的问题。

当前,国内外已有不少学者对亲组织非伦理行为的形成机制和促进性因素进行探索<sup>[4-5]</sup>。本研究认为,有针对性地探讨亲组织非伦理行为的抑制性因素十分必要,因为在管理实践中,抑制亲组织非伦理行为的有效手段并非简单地等同于削弱其促进性因素,对于企业预防和管控这一行为而言,研究抑制性因素可能具有更为直接和现实的指导意义。

已有的亲组织非伦理行为抑制性因素研究主要从组织内部视角出发,着重分析个体相关变量的作用<sup>[6-7]</sup>,而对于组织相关因素的考察以及其他研究视角的探讨还十分有限。超越组织内部视角,组织与外部利益相关者的关系是否是亲组织非伦理行为的抑制性因素;作为显性的组织文化,组织制度能否抑制亲组织非伦理行为的发生;在抑制亲组织非伦理行为的过程中,抑制性因素之间是相互促进还是相互替代;等等。这些问题都尚未得到充分解答。

鉴于此,本研究从组织外部关系和组织制度两个视角,基于社会学习理论和领导替代理论,探讨责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的抑制机制。具体而言,本研究通过问卷调查研究和情景实验研究,考察责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的直接影响,以及组织惩罚对责任型领导与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用。

## 1 相关研究评述

UMPHRESS et al.<sup>[8]</sup>提出亲组织非伦理行为这一概念,并将其定义为“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”。同时,UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>强调,亲组织非伦理行为必须包含亲组织动机,但并不排斥利己动机,且由于涉及社会伦理规范,因而与亲社会动机也存在一定联系。鉴于此,本研究尝试从行为动机的角度对已有的亲组织非伦理行为研究进行归纳梳理。通过分析已有研究,本研究发现亲组织非伦理行为的影响因素大体可以归为3类:第1类因素通过唤起个体维护或回报组织的动机促进亲组织非伦理行为,如组织认同<sup>[9]</sup>和组织承诺<sup>[10]</sup>等;第2类因素通过对个体施加内在驱力或外在压力促进亲组织非伦理行为,如心理特权<sup>[11]</sup>和高绩效要求<sup>[12]</sup>等;第3类因素与个体或组织的道德性有关,可以抑制亲组织非伦

理行为,如道德认同<sup>[13]</sup>和伦理氛围<sup>[14]</sup>等。不难发现,这3类因素分别与亲组织动机、利己动机和亲社会动机有逻辑上的关联。但对于预防和管控亲组织非伦理行为而言,探讨与亲社会动机有关联的抑制性因素更具有实践意义。遗憾的是,目前这方面的研究还十分有限,亟待补充。

亲组织非伦理行为是员工为了使组织获得潜在收益而采取的非伦理行为,以损害外部利益相关者的利益为代价<sup>[2]</sup>。由此可见,亲组织非伦理行为不仅涉及员工和组织双方,也与外部利益相关者有紧密的联系。然而,以往很少有研究考察组织或组织的领导者与外部利益相关者的关系对亲组织非伦理行为的影响,而这极有可能是探索亲组织非伦理行为抑制性因素的切入点之一。不同于变革型领导和服务型领导等聚焦于组织内部关系的领导风格,责任型领导强调“大爱”,尤其关注外部利益相关者的利益,并重视与其建立持久互信的合作关系<sup>[15]</sup>,反映出的高尚品格使员工产生“高山仰止”之感,进而促使员工展现出合乎社会伦理规范的行为<sup>[16]</sup>。由此推测,责任型领导可能对亲组织非伦理行为具有抑制作用,但目前尚无研究对此进行探讨,有待进一步检验。

另外,已有研究在探讨亲组织非伦理行为的抑制性因素时,相对侧重与个体相关的变量<sup>[17]</sup>,对与组织相关的影响因素缺乏足够的关注。组织惩罚是一种在企业中被经常使用的负向强化手段,常被写入组织管理制度中,对员工的道德行为决策具有重要影响<sup>[18]</sup>。当前,中国关于组织惩罚对员工认知和行为的影响研究还十分有限,针对性地探讨组织惩罚与亲组织非伦理行为之间关系的研究尚未见报道,因而在相当程度上限制了人们对如何设计组织制度环境以有效管控亲组织非伦理行为的理解。进一步地,作为一种制度安排,组织惩罚还可能调节领导对员工行为的影响效力<sup>[19]</sup>。但遗憾的是,已有研究对这一问题也缺乏实证检验。因此,综合以上分析,本研究探讨责任型领导和组织惩罚对员工亲组织非伦理行为的影响,以期丰富亲组织非伦理行为的抑制机制研究。

## 2 理论分析和研究假设

### 2.1 责任型领导与亲组织非伦理行为

责任型领导是一种发生在社会互动过程中的有关社会关系和道德的现象,其目的是与组织内外部利益相关者建立持久互信的关系,协调彼此行动,以实现企业的可持续性和合法性,并最终与内外部利益相关者达成共享的美好商业愿景<sup>[20]</sup>。作为领导理论的前沿主题,责任型领导连接并融合了企业社会责任与领导力这两个原本相互分隔的研究领域,将企业管理者的责任由股东利益最大化转变为平衡协调组织内外部利益相关者的利益。以利益相关者理论为基础,将领导者与追随者的关系由传统领导理论中的领导-下属二元关系拓展至更为广泛的领导

-利益相关者多元关系。责任型领导是对当前愈演愈烈的商业道德丑闻和日益高涨的企业责任呼声的直接回应,因而得到国内外学者的广泛探讨<sup>[21-22]</sup>。已有研究发现,在组织层面上,责任型领导有助于企业积累社会资本<sup>[23]</sup>和提升财务绩效<sup>[24]</sup>;在个体层面上,责任型领导可以提高员工的组织承诺<sup>[25]</sup>和留职意愿<sup>[26]</sup>。

责任型领导强调“大爱”,重视对外部利益相关者的责任,主张协调平衡各方利益相关者的利益,以实现合作共赢<sup>[20]</sup>,因而可能抑制员工的亲组织非伦理行为。根据社会学习理论,个体可以通过观察示范过程习得大多数行为<sup>[27]</sup>。在组织情景中,由于领导具有较高的地位,因而成为员工学习的主要对象。责任型领导是企业社会责任的倡导者和实践者,其行为以价值观为基础并由道德原则驱动,在经营决策中恪守“三条底线”原则,充分考虑外部利益相关者的利益诉求,以建立长久的互信互惠关系<sup>[28]</sup>。责任型领导展现出的大局观、长远观和道德观给员工树立了良好的角色榜样,耳濡目染之下,员工将按照责任型领导的行为规范要求,在工作要求和能力范围内积极承担对组织及其利益相关者的责任,习得并展现出与责任型领导相似的行为。进一步地,聚焦于中国情景,儒家思想是中国传统文化的核心,强调对道德的坚守和责任的担当,如为政以德和修齐治平等。作为一种有品格的领导类型,责任型领导充分体现了这一思想,具有较高的文化契合性,因而在中国情景下可以对员工产生巨大的示范效应。相关本土实证研究也表明,责任型领导有助于提高员工的揭发意愿,抑制非伦理行为的发生<sup>[29]</sup>。亲组织非伦理行为在本质上是一种非伦理行为,虽然与偷盗财物和滥用资源等常见的非伦理行为类型相比,亲组织非伦理行为具有更强的隐蔽性,但本研究认为,在强调外部利益相关者利益的责任型领导面前,亲组织非伦理行为的亲组织“外衣”被剥离,暴露出其损害外部利益相关者利益的非伦理行为本质。在与责任型领导的工作互动中,员工对负责任行为的敏感度和判断力得到提升,能够更加清楚地认识到亲组织非伦理行为对外部利益相关者具有消极影响,进而阻碍组织的长远发展,因此降低采取这种行为的可能性。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 责任型领导对亲组织非伦理行为存在负向影响。

## 2.2 组织惩罚与亲组织非伦理行为

组织惩罚是组织对员工违规行为的一种响应,通过减少员工的积极体验或增加消极体验来降低其再次违规的可能性<sup>[30]</sup>。其中,违规行为可以具体表现为职场偏差行为、非伦理行为和反生产行为等形式。本研究主要关注针对员工非伦理行为的组织惩罚。目前,学术界对组织惩罚的有效性存在较大分歧,但作为一种负向强化手段,组织惩罚在中国企业管理实践中已得到广泛应用。翻阅许多企业的管理制度都可以发现有关惩罚的条款,如口头批评、书面

警告和解除职务聘任等。实用主义功能是组织惩罚的主要功能,具体而言,组织惩罚可以让员工感知到,如果其采取了违背组织伦理规范的行为,将付出相应的代价,从而降低非伦理行为对员工的吸引力<sup>[31]</sup>。此外,组织惩罚还具有溢出效应,即作为一个社会事件,组织惩罚还对惩罚事件的观察者产生影响,发挥“杀鸡儆猴”的作用,从而改变观察者后续的认知和行为<sup>[32]</sup>。

组织惩罚是组织维持自身合法性的手段之一,其实用主义功能和溢出效应可以让员工认识到采取违规行为将付出的代价,因而可能抑制员工的亲组织非伦理行为。BANDURA<sup>[27]</sup>认为,个体对未来结果的预期对其行为产生影响,而外部强化和替代性强化是影响行为预期的两个重要环境因素。在企业中,如果员工违反了组织的规章制度,其可能受到警告、罚款和降级等相应的惩罚。对于潜在的违反者,这些组织惩罚举措实质上都是一种外在的压力,可以使其意识到如果违反组织制度将遭受损失,如收入降低、自尊心受挫和工作关系变得紧张等。因此,为了避免这些损失,员工倾向于遵守组织规定的道德行为规范和职业伦理准则,降低采取非伦理行为的可能性。相关实证研究也表明,员工感知到的组织惩罚促使其形成伦理行为意愿<sup>[18]</sup>。除了对组织惩罚后果的直接预期,员工还可以通过观察其他组织成员的行为是否得到奖励、忽视或惩罚来调整自身的行为。BANDURA<sup>[27]</sup>认为,在替代性惩罚的过程中,观察到的消极结果削弱观察者采取相同或相关行为的意愿,这是因为,当个体通过观察获得有关行为结果的信息后,他们倾向于淘汰可能导致无奖励或招致惩罚的行为,保留具有奖赏效果的行为。亲组织非伦理行为是员工为了使组织获益而采取的非伦理行为,虽然具有亲组织动机成分,但这并不会改变其非伦理行为的本质,仍属于组织制度上禁止的行为,因而受到组织惩罚的影响。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 员工感知的组织惩罚对亲组织非伦理行为存在负向影响。

## 2.3 组织惩罚的调节作用

除了实用主义功能和溢出效应之外,近来有研究结果表明,组织惩罚还具有规范表达功能<sup>[33]</sup>。具体而言,组织惩罚可以向员工清晰地展示出组织对伦理行为的要求和标准,通过对非伦理行为的明确谴责促使员工充分考虑行为背后的道德性<sup>[34]</sup>。由此可以推测,组织惩罚不仅可能对员工亲组织非伦理行为具有直接影响,同时还可能通过发挥其规范表达功能调节员工的行为决策过程<sup>[35]</sup>,进而影响亲组织非伦理行为的发生。在员工的道德行为决策中,组织惩罚是一种负向强化源,责任型领导是一种正向强化源,二者均具有道德信息传递功能,可以提高员工的道德敏感性和认知水平,从而抑制亲组织非伦理行为的发生。但本研究推测,责任型领导与组织惩罚对员工亲组织非伦理行为的抑制作用可能存

在相互替代而非相互促进的关系,即当考虑组织惩罚与责任型领导对员工亲组织非伦理行为的交互影响时,作为一种组织制度,组织惩罚可能削弱责任型领导的示范效应。

由领导替代理论可知,尽管领导是影响员工认知、态度和行为的重要因素,但并不是所有的工作要求和激励都由领导提供,任务特征(如任务标准化和任务反馈等)、个体特征(如能力、特质和价值观等)和组织特征(如组织制度和组织文化等)在一定程度上均可以代替领导发挥激励和约束作用,从而影响领导的有效性<sup>[19]</sup>。组织惩罚是组织管理的一种制度安排,可以向员工清晰直白地传达组织希望、要求或禁止行为的信息,这些信息可以部分地代替责任型领导行为示范的线索功能,从而可能弱化责任型领导对员工亲组织非伦理行为的抑制作用。当员工感知的组织惩罚较低时,组织惩罚的规范表达功能相对有限,责任型领导成为员工行为规范的重要信息源,此时员工避免做出亲组织非伦理行为可能是源于责任型领导的榜样作用,即员工主要根据责任型领导言行中传递的信息构建自身在工作中的道德行为标准,从而减少采取亲组织非伦理行为的可能性。当员工感知的组织惩罚较高时,组织惩罚的规范表达功能将得到较为充分的展现,员工可以从明晰的组织惩罚制度中较快地习得职业道德规范;同时,员工对因触犯组织制度而可能受到惩罚的风险感知也大大增强,避免遭受惩罚成为其行为的主要动机,因此,责任型领导对员工亲组织非伦理行为的影响效力将减小。基于以上分析,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 员工感知的组织惩罚负向调节责任型领导对亲组织非伦理行为的影响,即员工感知的组织惩罚越高,责任型领导与亲组织非伦理行为之间的负向关系越弱,反之越强。

### 3 研究1:问卷调查

#### 3.1 样本和调研程序

研究1为问卷调查研究,调研样本为上海和浙江两地20家本土企业的基层员工,主要涉及金融、房地产、旅游、餐饮、贸易和咨询等行业,调研工作在2017年5月至8月进行并完成。在开展正式调研之前,研究人员向调研单位的总负责人和分管人力资源工作的负责人阐述了本研究的目的、内容和程序,得到管理层的理解、支持和配合。为了控制共同方法偏差的影响,本研究进行3次数据收集工作:第1次调研时,研究人员邀请624名受访员工对其直接主管的责任型领导行为进行评价,此次调研收回有效问卷552份;间隔1个月后开展第2次调研,研究人员邀请参加过第1次调研并有效作答的552名受访员工对其感知到的组织惩罚进行评价,此次调研收回有效问卷466份;再间隔1个月后开展第3次调研,研究人员邀请参加过第2次调研并有效作答的466名受访员工对其亲组织非伦理行为进行评价,此次调研收回有效问卷354份。在整个数据收集过程中,研究人员均亲自到

场实施问卷的发放和回收工作;在发放问卷之前与受访员工进行充分沟通,郑重承诺问卷填写的匿名性、调研结果的保密性和纯学术用途;在受访员工填写完问卷后,及时对问卷进行回收和密封;在每次调研结束后,均对收回的问卷进行仔细的检查 and 筛选,剔除存在规律性作答和信息缺失较多等问题的问卷。最终,本调研共发放问卷624份,收回有效问卷354份,有效回收率为56.731%。在样本特征上,性别方面,男性占49.153%,女性占50.847%;学历方面,高中或高职及以下学历占8.192%,专科学历占13.842%,本科学历占48.023%,硕士及以上学历占29.943%;年龄方面,年龄最小的22岁,最大的46岁,平均年龄为32.260岁;任职年限方面,任职时间最短为1年,最长的10年,平均任职时间为3.497年。

#### 3.2 变量测量

本研究采用的均为成熟量表,且已被国内外研究验证具有良好的信效度。为了使外文量表在中文语境下能够被准确理解,研究人员采用翻译-回译程序对量表进行处理。本研究量表均采用Likert 7点评分法,1为非常不同意,7为非常同意。

(1) 责任型领导。采用VOEGTLIN<sup>[16]</sup>开发的量表,共5个题项,具体题项为“我的领导考虑决策结果对利益相关者的影响”“我的领导在决策前权衡不同利益相关者的诉求”“我的领导表示其意识到了利益相关者的诉求”“对于可能受到决策影响的利益相关者,我的领导让他们参与到决策过程中来”“对于可能受到决策影响的利益相关者,我的领导协调彼此以达成共识”。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.746。

(2) 组织惩罚。采用SCHRIESHEIM et al.<sup>[36]</sup>开发的量表,并借鉴金杨华等<sup>[18]</sup>的建议,共3个题项,具体题项为“如果在工作中做了不道德的事,员工会受到企业的惩罚”“企业对员工的不道德行为绝不姑息”“企业让员工明白,如果其做出不道德行为,将付出相应代价”。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.757。

(3) 亲组织非伦理行为。采用UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>开发的量表,共6个题项,具体题项为“出于企业利益考虑,我会扭曲事实以使企业看起来更好”“出于企业利益考虑,我会向顾客或客户夸大企业的产品或服务”“出于企业利益考虑,我会向顾客或客户隐瞒企业或产品的负面信息”“如果企业需要,我会将一个能力不足的员工推荐给其他企业,使其成为其他企业的麻烦”“如果企业需要,我不会把意外多收的钱退还给顾客或客户”“如果有必要,我会向公众隐瞒有损企业形象的信息”。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.751。

(4) 控制变量。已有研究表明,人口统计学变量可能影响亲组织非伦理行为<sup>[2]</sup>。因此,本研究控制员工的性别、年龄、学历和任职年限。同时,鉴于个体在回答道德相关的敏感问题(如亲组织非伦理行为)时可能存在社会称许性偏差,故本研究借鉴UM-

PHRESS et al.<sup>[2]</sup>的做法,也对员工的社会称许性进行控制。采用STEENKAMP et al.<sup>[37]</sup>编制的量表测量社会称许性,共10个题项,具体题项为“如果有需要,我有时也说谎(反向)”“我从不掩饰自己的过错”“即使不被抓住,我也不做违法的事”“我曾经在背后说过朋友的坏话(反向)”“当别人在谈论私事时,我避免去听”“店员曾经多找钱给我,但我没有告诉他/她(反向)”“小时候我曾经偷拿过东西(反向)”“我曾做过一些事,但这些事我从来没有向别人说起过(反向)”“我不会拿走不属于自己的东西”“我不说人家的闲话”。在本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.913。

### 3.3 验证性因子分析

本研究对责任型领导、组织惩罚和亲组织非伦理行为进行验证性因子分析,检验变量之间的区分度和可能存在的共同方法偏差,检验结果见表1。由表1可知,3因子模型的拟合情况最优, $\chi^2 = 175.477, df = 74, \frac{\chi^2}{df} = 2.371, RMSEA = 0.062, IFI = 0.915, CFI = 0.912$ ,达到学界认可的标准且明显优于其他模型,说明这3个变量具有较好的区分度。单因子模型拟合

情况最差, $\chi^2 = 590.706, df = 77, \frac{\chi^2}{df} = 7.672, RMSEA = 0.137, IFI = 0.566, CFI = 0.556$ 。以上结果说明本研究可能存在的共同方法偏差并不严重。

### 3.4 描述性统计和相关分析

表2给出变量的均值、标准差以及变量之间的相关系数。由表2可知,责任型领导与亲组织非伦理行为为显著负相关, $r = -0.421, p < 0.010$ ;组织惩罚与亲组织非伦理行为显著负相关, $r = -0.285, p < 0.010$ 。以上结果为验证研究假设提供了初步支持。

### 3.5 假设检验

本研究采用层级回归分析进行假设检验,检验结果见表3,因变量为亲组织非伦理行为。模型1纳入控制变量,模型2在模型1的基础上加入责任型领导,对亲组织非伦理行为进行回归,结果表明责任型领导对亲组织非伦理行为为有显著的负向影响, $\beta = -0.425, p < 0.010, H_1$ 得到验证。模型3在模型1的基础上加入组织惩罚,对亲组织非伦理行为进行回归,结果表明组织惩罚对亲组织非伦理行为为有显著的负向影响, $\beta = -0.289, p < 0.010, H_2$ 得到验证。

模型4在模型2的基础上加入组织惩罚以及责任

表1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results for Confirmatory Factor Analysis

模型	因子	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	IFI	CFI
3因子模型	责任型领导,组织惩罚,亲组织非伦理行为	175.477	74	2.371	0.062	0.915	0.912
2因子模型	责任型领导+组织惩罚,亲组织非伦理行为	468.350	76	6.163	0.121	0.669	0.661
单因子模型	责任型领导+组织惩罚+亲组织非伦理行为	590.706	77	7.672	0.137	0.566	0.556

表2 变量的均值、标准差和相关系数  
Table 2 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients of Variables

变量	均值	标准差	责任型领导	组织惩罚	亲组织非伦理行为	性别	年龄	学历	任职年限
责任型领导	4.399	0.622							
组织惩罚	3.812	0.769	0.018						
亲组织非伦理行为	3.590	0.553	-0.421**	-0.285**					
性别	0.491	0.501	0.035	-0.092	-0.034				
年龄	32.260	5.466	-0.006	-0.098	-0.054	-0.070			
学历	2.997	0.876	0.086	-0.008	-0.007	-0.081	0.021		
任职年限	3.497	1.574	0.051	-0.068	0.026	-0.013	0.154*	0.046	
社会称许性	3.880	0.810	-0.092	0.011	0.035	-0.001	-0.028	0.011	-0.154*

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

型领导与组织惩罚的交互项,对亲组织非伦理行为进行回归,结果表明责任型领导与组织惩罚的交互项对亲组织非伦理行为有显著的正向影响,  $\beta = 0.094, p < 0.050$ , 表明员工感知的组织惩罚弱化了责任型领导与亲组织非伦理行为之间的负向关系。进一步地,本研究以组织惩罚的均值加减1个标准差作为分组标准,采用Bootstrap法对高组织惩罚和低组织惩罚两种情况的简单斜率值进行估计,并绘制组织惩罚的调节效应图,见图1。简单斜率值估计结果表明,当组织惩罚高时,责任型领导对亲组织非伦理行

为具有显著的负向影响,简单斜率估计值为  $-0.283, p < 0.010$ ; 当组织惩罚低时,责任型领导对亲组织非伦理行为也具有显著的负向影响,简单斜率估计值为  $-0.460, p < 0.010$ ; 且这两种情况之间存在较为显著的差异,差异性为  $-0.177, p < 0.050$ 。因此,  $H_3$  得到验证。

### 3.6 补充分析

由于在样本分布中男女性别分布基本平均,为了更深入地认识责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的影响,本研究补充分析性别对责任型领导与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用、性别对组织惩罚与亲组织非伦理行为之间关系的调节作用,以及性别、责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的三维交互作用。回归分析结果表明,性别对责任型领导与亲组织非伦理行为之间关系没有显著的调节作用,  $\beta = 0.125, p = 0.059$ ; 性别对组织惩罚与亲组织非伦理行为之间关系没有显著的调节作用,  $\beta = 0.055, p = 0.440$ ; 性别、责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为没有显著的三维交互作用,  $\beta = 0.077, p = 0.260$ 。

## 4 研究2: 情景实验

### 4.1 被试和实验设计

研究2为情景实验研究,实验被试为浙江省金华市一家保险公司的销售业务员。由于工作性质,被试需要与现有的或潜在的客户频繁接触,因而具备采取亲组织非伦理行为的客观条件。本实验在2017年12月进行并完成,采用  $2 \times 2$  组间因素设计,操控责任型领导和组织惩罚两个变量,形成高低配对的4种实验情景。本实验模拟保健品销售工作的情景,研究人员根据操控变量的量表和理论阐述初步编制情景内容<sup>[16,36]</sup>,然后通过若干位保健品行业工作人员和组织行为学领域专家的访谈对情景内容进行修改润色。

在实验开始之前,研究人员向被试单位的总负责人和分管人力资源工作的负责人阐述本研究的目、内容和程序,得到管理层的理解、支持和配合。实验在被试单位每周一例行召开的销售代表会议结束后进行,实验过程得到人力资源部门负责人和各险种销售业务部门负责人的协助。在实验开始之际,研究人员向被试郑重承诺,本研究以完全匿名的方式进行,研究数据仅作科研分析之用。实验开始后,研究人员向被试随机发放印有情景内容的阅读材料,即每位被试随机阅读4种实验情景中的1种,并保证每种实验情景在被试人数和性别方面的均衡。为了提高被试的代入感,情景故事中的主人公用第二人称“你”指代,即被试就是主人公。阅读材料分为4个部分:

第1部分描述被试所在公司及其工作内容,具体表述为“目前,你就职于一家保健品公司,你们公司主要从事保健品研发、生产和销售等业务,在业内具有一定地位,你在你们公司已经工作两年多,目前是

表3 层级回归分析结果

Table 3 Results for Hierarchical Regression Analysis

变量	亲组织非伦理行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4
责任型领导		-0.425**		-0.418**
组织惩罚			-0.289**	-0.279**
责任型领导 × 组织惩罚				0.094*
性别	-0.031	-0.013	-0.060	-0.044
年龄	0.050	0.044	0.022	0.022
学历	-0.012	0.026	-0.016	0.011
任职年限	0.024	0.040	0.009	0.025
社会称许性	0.041	0.003	0.041	0.009
$R^2$	0.006	0.183	0.088	0.267
$\Delta R^2$	0.006	0.177**	0.082**	0.084**

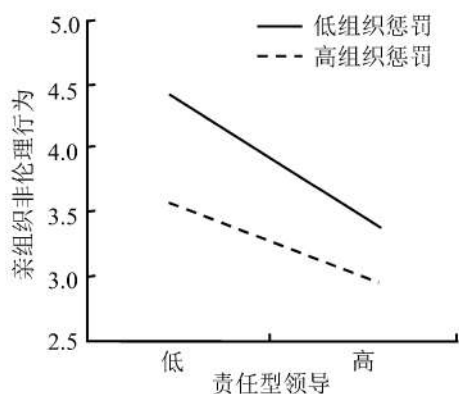


图1 组织惩罚对责任型领导与亲组织非伦理行为之间关系的调节效应(研究1)

Figure 1 Moderating Effect of Organizational Punishment on the Relationship between Responsible Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior (Study 1)

销售部的一名销售代表,主要负责客户发展和维系等工作”。

第2部分操控性地描述被试主管的责任型领导行为,对高责任型领导的操控具体表述为“销售部的张经理是你的主管。在工作中,张经理不仅努力提升公司的经济效益,同时也主张并积极践行企业社会责任,根据客户的切身诉求和产品的实际功效制定销售策略。同时,张经理也非常重视与客户的互动交流,常常邀请客户参与产品活动策划,认真听取客户的意见和建议,努力协调彼此利益以实现双赢”。对低责任型领导的操控具体表述为“销售部的张经理是你的主管。在工作中,张经理只关心公司的经济效益,对公司在经营活动中应承担的其他责任并不上心。在制定销售策略时,张经理很少考虑客户的切身诉求和产品的实际功效,盲目追求产品销量。此外,张经理从不重视与客户的互动交流,对客户意见和建议不闻不问,不会尝试协调彼此利益以实现双赢”。

第3部分操控性地描述被试所在公司的组织惩罚实施情况,对高组织惩罚的操控具体表述为“你们公司对员工的职业道德规范有清晰严格的要求,对员工的不道德行为绝不姑息。在工作中,如果员工违反相关规定,他/她就会受到严厉的处罚”。对低组织惩罚的操控具体表述为“你们公司对员工的职业道德规范没有清晰严格的要求,常常对员工的不道德行为视而不见。在工作中,即使员工做了不道德的事情,也不会受到严厉的惩罚”。

第4部分描述在产品销售过程中被试向客户介绍产品的情景,这一情景为被试提供了采取亲组织非伦理行为的机会,具体表述为“今天,有一位客户向你咨询你们公司的一款新产品,你需要对这款产品进行介绍”。

阅读完毕,请被试填写附在阅读材料后面的测量量表和甄别问题。在填写完成后,研究人员回收并密封阅读材料和答卷。最终,本研究共施测164名被试,剔除存在缺失值和不认真作答等问题的问卷后,收回有效问卷156份,有效回收率为95.122%。在被试的组别分布上,高责任型领导-高组织惩罚组有41人,高责任型领导-低组织惩罚组有40人,低责任型领导-高组织惩罚组有37人,低责任型领导-低组织惩罚组有38人。在被试特征上,性别方面,男性占38.462%,女性占61.538%;学历方面,高中或高职及以下学历占15.385%,专科学历占21.795%,本科学历占44.231%,硕士及以上学历占18.589%;年龄方面,年龄最小的23岁,最大的47岁,平均年龄为35.821岁;在任职年限方面,任职时间最短为1年,最长的21年,平均任职时间为7.340年。

#### 4.2 变量测量

在答卷中,本研究首先对责任型领导、组织惩罚和亲组织非伦理行为进行测量。所有量表均采用Likert 7点评分法,1为非常不同意,7为非常同意。采用研究1的量表测量责任型领导和组织惩罚,在本研

究中,责任型领导的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.791,组织惩罚的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.811。对于亲组织非伦理行为的测量,本研究采用UMPHRESS et al.<sup>[2]</sup>开发的量表中的两个题项,并结合实验情景进行微调,具体题项为“出于公司利益考虑,我会向客户夸大产品的功效”“出于公司利益考虑,我会向客户隐瞒产品的负面信息”,在本研究中,亲组织非伦理行为的Cronbach's  $\alpha$ 系数为0.844。在填写量表后,请被试回答一道根据情景内容设置的是非判断题,用以甄别被试是否认真阅读材料,具体题项为“我的主管是采购部的张经理”。最后,请被试填写性别、年龄、学历和任职年限等基本信息。

#### 4.3 操控检验

为了检验被试对操控变量的感知是否符合实验设计,本研究对责任型领导和组织惩罚进行t检验。检验结果表明,高责任型领导组被试感知到的责任型领导显著高于低责任型领导组被试感知到的责任型领导, $M_{高责} = 4.289, M_{低责} = 3.547, t(154) = 10.083, p < 0.010$ ;高组织惩罚组被试感知到的组织惩罚显著高于低组织惩罚组被试感知到的组织惩罚, $M_{高惩} = 4.543, M_{低惩} = 3.385, t(154) = 12.632, p < 0.010$ 。由此说明,本研究对被试感知的责任型领导和组织惩罚的操控成功。

#### 4.4 假设检验

本研究采用有交互作用的双因素方差分析和简单效应分析进行假设检验,并绘制交互效应图,见图2。分析结果表明,责任型领导对亲组织非伦理行为的主效应显著,高责任型领导情况下的亲组织非伦理行为显著低于低责任型领导情况下的亲组织非伦理行为, $M_{高责} = 3.154, M_{低责} = 3.627, F(1,152) = 32.987, p < 0.010, H_1$ 得到验证。组织惩罚对亲组织非伦理行为的主效应显著,高组织惩罚情况下的亲组织非伦理行为显著低于低组织惩罚情况下的亲组织非伦理

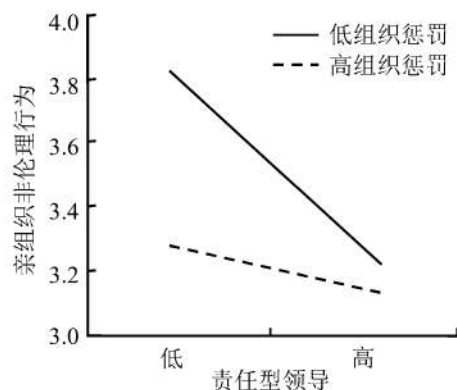


图2 组织惩罚对责任型领导与亲组织非伦理行为之间关系的调节效应(研究2)

Figure 2 Moderating Effect of Organizational Punishment on the Relationship between Responsible Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior (Study 2)

行为,  $M_{高惩} = 3.192, M_{低惩} = 3.571, F(1, 152) = 22.102, p < 0.010$ ,  $H_2$  得到验证。责任型领导与组织惩罚的交互效应达到显著水平,  $F(1, 152) = 10.815, p < 0.010$ ; 在高组织惩罚的情况下, 责任型领导的高低对亲组织非伦理行为的影响差异未达到显著水平,  $M_{高责} = 3.098, M_{低责} = 3.297, F(1, 152) = 3.200, p = 0.080$ ; 在低组织惩罚的情况下, 责任型领导的高低对亲组织非伦理行为的影响差异达到显著水平,  $M_{高责} = 3.213, M_{低责} = 3.946, F(1, 152) = 34.940, p < 0.010$ 。为了更形象生动地呈现责任型领导与组织惩罚对亲组织非伦理行为的交互效应, 本研究根据上述分析结果绘制相应的交互效应图, 见图2。由图2可知, 与高组织惩罚相比, 在低组织惩罚的情况下, 责任型领导对亲组织非伦理行为的负向影响更强。因此,  $H_3$  得到验证。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

基于社会学学习理论和领导替代理论, 本研究从组织外部关系和组织制度两个视角出发, 探讨责任型领导和组织惩罚对亲组织非伦理行为的抑制机制, 得到研究结果如下。

(1) 责任型领导负向影响员工亲组织非伦理行为。该结果表明, 在经营决策中, 如果领导能充分展现出对外部利益相关者的关心, 重视与外部利益相关者建立持久互信的伙伴关系, 切实推进合作共赢的愿景, 就可以在组织内部形成“风行草偃”的榜样效应, 抑制员工亲组织非伦理行为的发生。这与 VOEGTLIN<sup>[16]</sup> 和文鹏等<sup>[29]</sup> 的研究发现相似。进一步地, 该结果也实证支持了 WALDMAN<sup>[38]</sup> 对于伦理型领导与责任型领导之间差异的理论观点, 即伦理型领导将股东视为其唯一的责任对象, 责任型领导将责任对象的范围扩展至组织内外部的利益相关者, 不同的领导责任对象范围对员工的行为产生不同的影响。已有多数研究表明, 伦理型领导与亲组织非伦理行为呈倒U形关系<sup>[39-40]</sup>, 即在某些情况下, 伦理型领导促进亲组织非伦理行为。而本研究实证发现, 责任型领导与员工亲组织非伦理行为呈线性负相关关系。这两种相似的领导风格对亲组织非伦理行为的不同影响, 在相当程度上源于二者责任对象的差异。伦理型领导在根本上更注重股东价值最大化, 因而与员工具有较好的交换关系但在道德要求方面并非尽善尽美的中等水平伦理型领导, 反倒对亲组织非伦理行为的刺激作用最为明显。反观责任型领导, 随着其“兼济天下”精神的不断彰显, 员工的企业社会责任信念得到强化<sup>[41]</sup>, 员工的亲组织非伦理行为也就随之减少。

(2) 组织惩罚负向影响员工亲组织非伦理行为。该结果表明, 对员工亲组织非伦理行为的预防和管控可以从组织制度环境的设计方面入手, 通过在组织内部建立清晰严格的惩罚制度, 提高员工对因违反组织规范而可能受到惩罚的风险感知, 从而降低员工采取亲组织非伦理行为的可能性。这与金杨华

等<sup>[18]</sup> 的研究发现相似。作为一种行为约束机制, 组织惩罚的存在增加了员工采取非伦理行为的成本<sup>[31]</sup>。不管这种非伦理行为的初始动机是否是为了组织利益, 只要行为违反了组织规定, 采取这种行为的员工就将受到组织惩罚, 使自身利益受到损害。HOBFOLL<sup>[42]</sup> 认为, 个体总是努力去维持、保护和获取他们认为有价值的资源, 如收入和工作关系等, 这些资源的潜在或实际损失对个体而言是一种威胁。组织惩罚可以让员工形成一种认知, 即其珍视的资源有可能因为自身采取的亲组织非伦理行为而受到损失, 从而起到一种外部强化作用<sup>[27]</sup>。而组织惩罚在工作场所中的溢出效应, 即员工观察到其他组织成员因采取亲组织非伦理行为而受到组织惩罚, 能够发挥替代性强化作用, 增加组织惩罚的可信性和权威性, 促使员工做出合乎道德规范的行为决策<sup>[27]</sup>。

(3) 组织惩罚对责任型领导与员工亲组织非伦理行为之间的关系具有调节作用。具体而言, 本研究发现, 组织惩罚负向调节责任型领导与员工亲组织非伦理行为之间的负向关系, 即在员工感知的组织惩罚高时, 责任型领导对员工亲组织非伦理行为的抑制作用减弱。该结果表明, 组织惩罚在一定程度上代替责任型领导的示范效应, 削弱责任型领导的有效性。UMPHRESS et al.<sup>[8]</sup> 在其构建的亲组织非伦理行为形成机制及影响效应的闭环模型中指出, 如果组织文化充满道德模糊性, 员工的道德推脱机制就更容易被触发, 亲组织非伦理行为就更可能发生。组织惩罚是一种制度安排, 属于显性的组织文化范畴, 可以清晰地向员工传达工作中的道德行为规范, 提高组织的道德明晰度和员工的道德敏感性, 这在一定程度上取代了责任型领导的道德信息传递作用。同时, 严格的组织惩罚促使员工更多地关注自身行为是否因为违规而受到处罚, 从而使员工减少对外部环境中其他因素的注意, 限制了责任型领导对员工亲组织非伦理行为的影响效力。

### 5.2 理论意义

(1) 本研究以责任型领导为切入点, 探讨组织及其代理人 与外部利益相关者之间的关系对员工亲组织非伦理行为的影响, 补充了亲组织非伦理行为的抑制机制研究, 拓展了亲组织非伦理行为的研究视角。如前所述, 当前关于亲组织非伦理行为的研究主要聚焦于这一行为的形成机制<sup>[43-44]</sup>, 有针对性地探讨亲组织非伦理行为抑制机制的研究尚未见报道。同时, 从利益相关者的角度看, 亲组织非伦理行为与员工、员工所在的组织和组织的外部利益相关者具有紧密联系。然而, 以往学者主要基于组织内部视角开展研究, 探讨组织内的交换关系<sup>[6]</sup>、成员对组织的认知态度<sup>[2]</sup> 等对亲组织非伦理行为的作用。目前, 尚无研究突破内部视角, 考察组织或组织领导者与外部利益相关者的关系对亲组织非伦理行为的影响, 因而在一定程度上限制了对亲组织非伦理行为的系统认识, 阻碍了亲组织非伦理行为研究的发展和完善。本研究选取责任型领导作为组织与利益



相关者的关系在领导力层面上的反映,实证发现责任型领导是亲组织非伦理行为重要的抑制性因素,从而丰富了亲组织非伦理行为抑制机制的研究成果和研究视角。

(2)本研究从组织制度的视角出发,考察员工感知到的组织惩罚对其亲组织非伦理行为的影响,丰富了亲组织非伦理行为的影响因素研究。已有研究在探讨亲组织非伦理行为的影响因素时,主要聚焦于个体相关因素和领导因素<sup>[45-46]</sup>。虽然近来已有学者开始关注与组织相关的影响因素<sup>[9]</sup>,但有针对性地探讨与组织相关的抑制性因素的研究还十分有限。个体的道德行为决策总是镶嵌在组织情景中,受到组织伦理氛围和规章制度等因素的影响。已有研究表明,隐性的组织伦理氛围对亲组织非伦理行为具有显著影响<sup>[14]</sup>。但关于显性的组织制度在抑制亲组织非伦理行为的过程中能否发挥作用,这一问题目前尚未引起学界的充分重视。本研究以企业管理制度中的组织惩罚为切入点,分析发现员工感知的组织惩罚可以通过其实用主义功能和外溢效应抑制亲组织非伦理行为的发生,从而对与组织相关的亲组织非伦理行为的抑制性因素做了有益补充。

(3)本研究通过检验组织惩罚与责任型领导这两种抑制性因素对员工亲组织非伦理行为的交互作用,深化了对亲组织非伦理行为抑制机制的理解,同时也为领导替代理论中组织特征对领导的替代效应提供了经验证据。本研究发现,亲组织非伦理行为的抑制性因素并不是孤立地对这一行为产生影响,因素之间还可以通过相互作用调节彼此对亲组织非伦理行为的抑制效果。而这种调节效应,在本研究中被证实是替代效应,即组织惩罚和责任型领导均能抑制员工亲组织非伦理行为,但二者对亲组织非伦理行为的影响效力存在此消彼长的替代关系。由此可见,抑制性因素对亲组织非伦理行为的预防和管控效果并非简单地随这些因素投入的增加而线性提升。这一发现,不仅加深了对亲组织非伦理行为抑制性因素及其抑制机制的认识,也支持了领导替代理论在中国组织情景中的适用性,丰富了组织特征对领导有效性替代作用的实证研究成果。

### 5.3 管理启示

(1)组织应充分重视并管控员工的非伦理行为,尤其是亲组织非伦理行为这种具有较强隐蔽性且对组织长远发展具有危害影响的非伦理行为。在中国市场环境的复杂性和变动性日趋加剧的背景下,有的企业稳健发展,收获良好的商誉;有的企业却深陷“泥潭”,从此一蹶不振。通过深入分析背后的原因可以发现,企业危机往往始于“萧墙之内”,溃于“蝼蚁之穴”<sup>[3]</sup>。如果企业无视并放任员工的亲组织非伦理行为,企业存续的合法性和可持续性将面临巨大危机。

(2)企业应加强责任型领导,将企业社会责任纳入到发展战略之中。在当前这样一个充满不确定性且不同实体之间存在紧密联系的时代,企业已不再

是纯粹的经济组织,而是被视为应当承担社会责任、促进经济社会实现可持续发展的社会实体<sup>[6]</sup>。在企业的经营管理中,强化责任型领导不仅可以提高员工的道德认知水平,抑制亲组织非伦理行为,也有助于对外树立负责任的企业形象,积累良好的社会声誉,助力企业的可持续发展。

(3)企业应妥善运用组织惩罚手段。本研究发现,惩罚制度可以作为组织环境设计上用来遏制员工亲组织非伦理行为的客观防线。但同时,研究结果也表明,组织惩罚在一定程度上削弱责任型领导的有效性。中国社会具有较为浓厚的人治色彩,主张明德慎罚,且组织惩罚可能带来员工情绪消沉、积极性降低等负面后果。因此,在引导员工的道德行为时,企业可以更多地采取“春风化雨”的手段,如开展员工道德培训、营造组织伦理氛围等,从而使社会道德观念深入员工内心,在根源上抑制亲组织非伦理行为的发生。

### 5.4 研究局限和展望

本研究存在一些局限,未来研究可以在概念模型、数据来源和变量测量等方面进行改进。①本研究认为,责任型领导和组织惩罚是研究亲组织非伦理行为抑制机制的两个重要方向,但对于其中可能存在的中介机制未作充分的探讨。未来研究可以对此进行深入挖掘,如员工的亲社会动机和企业社会责任信念等的中介作用,以更加全面地理解二者对亲组织非伦理行为的抑制机制。②本研究样本主要来自于中国长三角地区的本土企业,虽然在样本选择上考虑了行业分布和单位性质,但样本的地域性仍在一定程度上限制研究结论的推广。未来研究可以扩大数据收集范围,从而提高研究结论的普适性。③参照国内外研究对亲组织非伦理行为的主流测量方式,本研究让被试对自身的亲组织非伦理行为进行评价。尽管本研究认为采用自我报告法对亲组织非伦理行为进行测量是可接受的,因为亲组织非伦理行为具有较强的隐蔽性而不易被他人察觉,但未来研究可以结合深度访谈法和综合投射法等质性研究方法,辅助亲组织非伦理行为的测量,以提高变量测量的效度。

### 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] 林英晖,程垦. 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. *管理科学*, 2017, 30(3): 35-50. LIN Yinghui, CHENG Ken. Differential leadership and employees' unethical pro-organizational behavior: a perspective

- of insider and outsider. *Journal of Management Science*, 2017,30(3):35-50.
- [4] 张桂平. 职场排斥对员工亲组织性非伦理行为的影响机制研究. *管理科学*, 2016,29(4):104-114.  
ZHANG Guiping. The influencing mechanism of workplace ostracism on unethical pro-organization behavior. *Journal of Management Science*, 2016,29(4):104-114.
- [5] LAWRENCE E R, KACMAR K M. Exploring the impact of job insecurity on employees' unethical behavior. *Business Ethics Quarterly*, 2017,27(1):39-70.
- [6] 林英晖,程昱. 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为:差序格局视角. *管理科学*, 2016,29(5):57-70.  
LIN Yinghui, CHENG Ken. Leader-member exchange and employees' unethical pro-organizational behavior: a differential mode perspective. *Journal of Management Science*, 2016,29(5):57-70.
- [7] WANG T L, LONG L R, ZHANG Y, et al. A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: the moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 2019,159(2):473-489.
- [8] 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.
- [9] CHEN M, CHEN C C, SHELDON O J. Relaxing moral reasoning to win: how organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 2016,101(8):1082-1096.
- [10] 吴明证,沈斌,孙晓玲. 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*, 2016,39(2):392-398.  
WU Mingzheng, SHEN Bin, SUN Xiaoling. The relationship between organizational commitment and unethical pro-organizational behaviors: the moderating role of moral identity. *Journal of Psychological Science*, 2016,39(2):392-398.
- [11] LEE A, SCHWARZ G, NEWMAN A, et al. Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 2019,154(1):109-126.
- [12] 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. *心理学报*, 2017,49(1):94-105.  
CHEN Mo, LIANG Jian. High performance expectation and unethical pro-organizational behavior: social cognitive perspective. *Acta Psychologica Sinica*, 2017,49(1):94-105.
- [13] 赵红丹,周君. 企业伪善、道德推脱与亲组织非伦理行为:有调节的中介效应. *外国经济与管理*, 2017,39(1):15-28.  
ZHAO Hongdan, ZHOU Jun. Corporate hypocrisy, moral disengagement and unethical pro-organizational behavior: moderated mediating effect. *Foreign Economics & Management*, 2017,39(1):15-28.
- [14] 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. *心理科学*, 2017,40(5):1189-1194.  
ZHANG Yongjun, JIANG Xiaoyan, ZHAO Guoxiang. The relationship between ethical climate and unethical pro-organizational behavior: moral justification as a mediator. *Journal of Psychological Science*, 2017,40(5):1189-1194.
- [15] WALDMAN D A, GALVIN B M. Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 2008,37(4):327-341.
- [16] VOEGTLIN C. Development of a scale measuring discursive responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 2011,98(1):57-73.
- [17] 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.
- [18] 金杨华,郝洁,叶燕华. 道德解脱和惩罚知觉对伦理决策的影响. *商业经济与管理*, 2016(6):35-43.  
JIN Yanghua, HAO Jie, YE Yanhua. The influence of moral disengagement and punishment perception on ethical decision-making. *Journal of Business Economics*, 2016(6):35-43.
- [19] KERR S, JERMIE J M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978,22(3):375-403.
- [20] MAAK T, PLESS N M. Responsible leadership in a stakeholder society: a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 2006,66(1):99-115.
- [21] VOEGTLIN C, PATZER M, SCHERER A G. Responsible leadership in global business: a new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2012,105(1):1-16.
- [22] MAAK T, PLESS N M, VOEGTLIN C. Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 2016,53(3):463-493.
- [23] MAAK T. Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 2007,74(4):329-343.
- [24] WANG S, HUANG W, GAO Y H, et al. Can socially responsible leaders drive Chinese firm performance?. *Leadership and Organization Development Journal*, 2015,36(4):435-450.
- [25] HAQUE A, FERNANDO M, CAPUTI P. The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 2019,156(3):759-774.
- [26] DOH J P, STUMPF S A, TYMON W G, Jr. Responsible leadership helps retain talent in India. *Journal of Business Ethics*, 2011,98(S1):85-100.
- [27] BANDURA A. *Social learning theory*. Englewood: Prentice Hall, Inc., 1977:22-24.
- [28] PLESS N M. Understanding responsible leadership: role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 2007,74(4):437-456.
- [29] 文鹏,夏玲,陈诚. 责任型领导对员工揭发意愿与非伦理行为的影响. *经济管理*, 2016,38(7):82-93.  
WEN Peng, XIA Ling, CHEN Cheng. The impact of responsible leadership on subordinate whistle-blowing intention and unethical behavior. *Economic Management Journal*, 2016,

- 38(7):82-93.
- [30] ARVEY R D, IVANCEVICH J M. Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 1980, 5(1):123-132.
- [31] DARLEY J M, PITTMAN T S. The psychology of compensatory and retributive justice. *Personality and Social Psychology Review*, 2003, 7(4):324-336.
- [32] TREVINO L K. The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *Academy of Management Review*, 1992, 17(4):647-676.
- [33] MULDER L B. The difference between punishments and rewards in fostering moral concerns in social decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2008, 44(6):1436-1443.
- [34] CIALDINI R B, DEMAINE L J, SAGARIN B J, et al. Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence*, 2006, 1(1):3-15.
- [35] GREITEMEYER T, KAZEMI E. Asymmetrical consequences of behavioral change through reward and punishment. *European Journal of Social Psychology*, 2010, 38(2):246-259.
- [36] SCHRIESHEIM C A, HINKIN T R, TETRAULT L A. The discriminant validity of the leader reward and punishment questionnaire (LRPQ) and satisfaction with supervision: a two-sample, factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1991, 64(2):159-166.
- [37] STEENKAMP J B E M, DE JONG M G, BAUMGARTNER H. Socially desirable response tendencies in survey research. *Journal of Marketing Research*, 2010, 47(2):199-214.
- [38] WALDMAN D A. Moving forward with the concept of responsible leadership: three caveats to guide theory and research. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98(1):75-83.
- [39] 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.
- [40] 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. *南开管理评论*, 2017, 20(2):169-179.
- ZHANG Yongjun, ZHANG Pengcheng, ZHAO Jun. The relationship between paternalistic leadership and unethical pro-organizational behavior: traditionality as a moderator. *Nankai Business Review*, 2017, 20(2):169-179.
- [41] GROVES K S, LAROCCA M A. Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: testing a values-centered model of transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98(S1):37-55.
- [42] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 1989, 44(3):513-524.
- [43] KALSHOVEN K, DIJK H V, BOON C. Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, 31(1):500-515.
- [44] 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.
- [45] CASTILLE C M, BUCKNER V J E, THOROUGHGOOD C N. Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 2018, 149(4):919-930.
- [46] 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.

## Influence of Responsible Leadership and Organizational Punishment on Unethical Pro-organizational Behavior

CHENG Ken<sup>1</sup>, LIN Yinghui<sup>2</sup>

1 School of Management, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China

2 School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China

**Abstract:** Unethical pro-organizational behavior (UPB) is a kind of behavior that incorporates the pro-organizational attribute and the unethical attribute. UPB is conducted with the intention to benefit the organization but violates hypernorms or widely-held standards of ethical behavior and will pose serious hazards to the organization's sustainable development. Abundant studies have investigated the contributing factors of UPB, thereby enriching our understanding of the formation mechanisms of UPB. However, in order to prevent and control UPB more effectively, it's vital to further explore the inhibiting factors of UPB and the relevant inhibition mechanisms.

Based on social learning theory and substitutes for leadership theory, this study employs a field study and a scenario experi-

ment to explore the influence mechanism of responsible leadership and organizational punishment on employees' UPB from the perspectives of organizational external relations and organizational institutions. In the field study, 354 valid data are collected by multi-stage questionnaire survey from 20 local enterprises in Yangtze River Delta region; hypotheses are tested by confirmatory factor analysis, hierarchical regression analysis and bootstrap test. In the scenario experiment, 156 salespeople from an insurance company in Jinhua, Zhejiang province are selected as the participants; this experiment uses  $2 \times 2$  between-subjects design and stimulates a sales scenario of health-care product; hypotheses are tested by t test, two factors variance analysis and simple effect analysis.

Both the field study and the scenario experiment show that: ①different from ethical leadership and transformational leadership that focus on shareholders as the only truly legitimate constituency, responsible leadership, a kind of leadership style that extends the scope of responsibility to internal and external stakeholders of the organization, has a negative effect on employees' UPB; ②organizational punishment has a negative effect on employees' UPB, implying that designing a proper organizational institutional environment is an effective way to prevent and control UPB; ③organizational punishment negatively moderates the impact of responsible leadership on UPB, namely, the higher organizational punishment is, the weaker the negative relationship between responsible leadership and employees' UPB will be.

This study contributes to the literature in three aspects. Firstly, this study takes responsible leadership as the entry point and explores the impact of the organization-external stakeholder relationship on employees' UPB, thus supplementing the literature on the inhibition mechanism of UPB as well as expanding the research perspectives of UPB. Secondly, this study enriches the organization-related inhibitors of UPB by examining the negative impact of organizational punishment. Thirdly, this study provides evidence for the substitutes for leadership theory and facilitates our understanding of the inhibition mechanism of UPB by shedding light on the interaction effect between responsible leadership and organizational punishment.

**Keywords:** unethical pro-organizational behavior; responsible leadership; organizational punishment; inhibition mechanism; substitution effect

---

**Received Date:** January 24<sup>th</sup>, 2018    **Accepted Date:** July 19<sup>th</sup>, 2018

**Funded Project:** Supported by the Shanghai Planning Office of Philosophy and Social Science(2017BGL001)

**Biography:** CHENG Ken, doctor in management, is a lecturer in the School of Management at Zhejiang University of Technology. His research interests include unethical behavior in organizations and altruistic motivation. His representative paper titled "The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: the moderating role of leader-follower value congruence" was published in the *Journal of Business Research*( Issue 9, 2019). E-mail: chengken1992@126.com

LIN Yinghui, doctor in management, is an associate professor in School of Management at Shanghai University. Her research interests include unethical behavior at workplace and female behavior at workplace. Her representative paper titled "Unethical pro-organizational behavior: a motivational perspective" was published in the *Advances in Psychological Science*( Issue 6, 2019). E-mail: linyinghui@i.shu.edu.cn    □