



# 上下级关系与亲组织非伦理行为： 基于组织认同与自我牺牲型领导的作用

钟 熙 王 甜 罗湔元 宋铁波

(华南理工大学 工商管理学院, 广州 510640)

**摘要:**尽管亲组织非伦理行为对组织短期利益有益,但最终却会损害组织长期利益。在这种情况下,明晰亲组织非伦理行为的诱发因素将为有效治理奠定坚实的基础。基于社会交换理论与社会认同理论,以上下级关系这一本土构念为切点,深入剖析了上下级关系是否、如何以及何种情境下将对亲组织非伦理行为产生影响。基于421份通过两阶段方式收集的有效调查问卷数据,结果发现:上下级关系与亲组织非伦理行为显著正相关;组织认同在上下级关系与亲组织非伦理行为中发挥着中介作用,且较高自我牺牲型领导水平将弱化这种中介效应;自我牺牲型领导调节了组织认同与亲组织非伦理行为之间的关系,自我牺牲型领导水平越高,组织认同对亲组织非伦理行为的正向影响越弱。

**关键词:**上下级关系;组织认同;自我牺牲型领导;亲组织非伦理行为;本土化概念

**中图分类号:**F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2017)06-0122-14

## 0 引 言

东芝财务造假、世界电信等商业丑闻,对相关组织及社会带来了巨大损失,同时也引发了公众质疑发达经济体是否存在伦理规范的道德危机。非伦理事件在中国组织环境中则更加频繁的发生,例如,2012年上海建工集团,为高院法官集体嫖娼买单事件,这主要是因为:一方面,由于中国社会正处于计划经济向市场经济转型的过程中,市场环境日益复杂与动荡;另一方面,中国各组织的规则制度等相对落后,仍处于不断完善的过程中。正因如此,如何对工作场所中的非伦理行为进行有效管控与治理,已经构成了当前管理实践所面临的重要挑战之一。在此背景下,深入剖析非伦理事件的诱发因素与产生过程,对有效管控与治理非伦理行为具有重要的启

示与借鉴意义。

学术界早已关注到工作场所中违反社会公认道德规范的行为<sup>[1]</sup>,尤其是“为什么员工参与非伦理行为”这一重大研究问题。在解决上述研究问题的过程中,早期研究发现个体(例如个人特征)、人际(如领导风格)以及组织等层面(如组织伦理氛围)的因素均能帮助解释为什么员工参与非伦理行为<sup>[2]</sup>,从而增加了文献对非伦理行为的理解。但值得注意的是,这些早期普遍认为非伦理行为由员工为了个人利益、伤害同事或报复组织等利己主义所驱动。然而,近期学者发现,员工还会参与一些非伦理的行为来维护或增加组织利益(例如,销毁罪证文件以保护组织的声誉)<sup>[3]</sup>,这不仅为雇主同时也给社会带来了一个道德困境。因此,越来越多的学者开始系统地探讨

收稿日期:2017-12-25

基金项目:华南理工大学中央高校基本科研业务费社会科学类项目(2015ZDXMPY02,2015ZDXMPY03)

第一作者简介:钟熙(1991—),男,湖南邵阳人,华南理工大学工商管理学院,博士研究生,研究方向:企业战略管理、组织行为与人力资源管理。

通信作者:王甜,tianwangwc@sina.com

这种亲组织非伦理行为,但总得说来,目前文献对亲组织非伦理行为的诱发因素以及形成机制了解的相对较少<sup>[4]</sup>。

目前文献证实了多种领导风格在一定的条件下将对员工亲组织非伦理行为产生显著的促进效应,例如,家长式领导、变革型领导、伦理型领导等<sup>[4-7]</sup>。究其本质而言,领导风格主要通过垂直关系对员工行为产生影响。实际上,在中国关系文化环境中,除垂直关系之外,领导与员工之间还普遍存在着水平关系,如上下级关系(supervisor-subordinate guanxi, SSG)<sup>[8-9]</sup>。有学者已经基于西方文献中领导—员工水平关系即领导—下属交换(leader-member exchange, LMX),探讨了领导—下属交换与亲组织非伦理行为之间的关系<sup>[10]</sup>。但截至目前,对中国组织环境中普遍存在的SSG是否、如何以及在何种情境下将对亲组织非伦理行为产生影响这一重要的研究问题,已有文献无法做出回答。尤其考虑到西方文献中的领导—下属交换与SSG这一本土构念在理论上存在显著差异<sup>[9,11]</sup>,例如,郭晓薇在深入辨析SSG与LMX的关系后,更是明确提出“中国情境中SSG的内涵不能为LMX所替代”<sup>[8]</sup>。因而以SSG为切入点,深入剖析其对亲组织非伦理行为的影响,不仅具有重大的理论意义,对管理实践也更具贴切的启示意义。

基于中国组织环境,本研究聚焦于SSG是否、如何以及在何种情境下将对亲组织非伦理行为产生影响这一重要研究问题。研究推断,SSG给员工带来的额外照顾与福利等,会使具有强SSG的员工产生强烈的回馈义务,最终将促进其亲组织非伦理行为;其次,虽然目前文献没有深入挖掘SSG与亲组织非伦理行为之间的传导机制,但LMX—组织认同—员工行为的传导路径已经得到了众多研究证实<sup>[12]</sup>。借鉴此类研究成果,同时考虑到中国集体主义的文化背景,本文将尝试探讨组织认同这一社会认同的基础在SSG与亲组织非伦理行为中是否起到

了中介作用;最后,诚如前文所述,在管理实践中,领导与员工同时存在着垂直关系与水平关系。但梳理已有研究成果可发现,目前有关领导—员工垂直关系影响后果的文献与有关领导—员工水平关系影响后果的文献各自“隔离”,鲜有文献将领导—员工垂直关系与领导—员工水平关系同时纳入研究框架,这极大地限制了对多种领导—员工关系如何共同影响员工行为这一问题的认识。另外,相较于其他领导风格,自我牺牲型领导在中国文化中具有深远的历史渊源,如《淮南子·修务训》便记载神农氏“尝百草滋味,水泉之甘苦,令民知所辟就”,且自我牺牲精神在当前中国社会仍备受推崇,如“舍小我,为大家”等价值观的广为流传。鉴于此,本研究拟进一步将自我牺牲型领导纳入研究框架,探讨自我牺牲型领导在SSG作用于亲组织非伦理行为过程中所发挥的情境影响。

## 1 理论基础与假设提出

### 1.1 SSG与亲组织非伦理行为

关系或者说“决定了彼此间恰当行为和待遇的一种关联”,它通常被视为一个中国本土构念<sup>[9]</sup>,对理解中国社会结构、中国人的心理与行为具有不可忽视的作用。关系由个人利益,以及归属的需要所驱动;建立在出生、血缘关系、社会交往和熟人之间;通过长期的互惠交流来维持和加强;并可借助第三方进行传递<sup>[13-14]</sup>。

SSG则是指下级与上级基于身份、利益以及情感所构建的一种“特殊连带”<sup>[8]</sup>,它根植于双方的共同兴趣与利益等,其产生、发展则主要通过非工作时间的社会交往,并且有助于双方之间的沟通与交流。虽然中国的现代化进程已经持续了30多年,但在中国组织环境中,SSG作为一种重要的人际关系仍普遍存在<sup>[11]</sup>。这种SSG之所以普遍存在,一个很重要的原因在于:中国正处在由计划经济向市场经济转型的过程中,而在计划经济时期,领导者不仅充当监管者的角色,同时还扮演着家长的角色,他们甚至还

得参加下属的婚礼和葬礼<sup>[15]</sup>。众多学者研究指出,SSG这一中国本土构念与西方组织情境中的LMX、领导承诺等存在理论上的差异<sup>[9,11]</sup>。LMX反映了领导与员工的工作互动<sup>[16]</sup>,是领导与员工在工作场所发展而来的公平交换关系,遵循公平规则。与主要局限在工作场所并与任务相关的LMX不同,SSG通常由工作之外的社会互动所构建,如血缘关系、社会交往和熟人等发展而来,遵循人情法则<sup>[9]</sup>。

在SSG对亲组织非伦理行为的影响方面,研究推断,较强的SSG将促进员工的亲组织非伦理行为。前期一系列研究已经表明,关系质量本质上是一种双方资源交换的质量,在此关系的建立与强化过程中,双方将遵照互惠规则,也就是说,一方在获得“好处”的同时,也承担起回馈“好处”的报答义务<sup>[17-18]</sup>。基于互惠规则的逻辑,有学者指出员工亲组织行为不仅是对雇佣义务的履行,更有可能是员工落实对领导或组织报答责任的体现<sup>[19]</sup>。例如,李宗波等研究发现<sup>[19]</sup>,具有较强SSG的员工,因其从领导方获得了较多晋升、授权等方面的福利照顾,将会使该员工产生互惠义务感,最终员工将通过展现更多亲组织行为(如知识分享)来进行回报。总结以往有关SSG与员工行为或态度的研究成果可知,SSG增强了员工的利他主义动机,因而具有SSG的员工将实施更多地亲组织行为。

进一步地,SSG所带来的员工亲组织动机足够强大时,即便不道德但却有利于组织的这类行为(如亲组织非伦理行为)也有可能被员工视为一种回馈领导带给自己“好处”的一种方式。换言之,当员工履行回报领导的义务感足够大时,他们可能会忽视自身行为是否符合社会、社区的道德标准或是否将对外部组织带来负面影响等<sup>[10]</sup>。在中国组织环境中,差序格局的状况使得领导具有较高的权力并占据着较高的地位,他们掌握着有关员工晋升、薪酬等方面的决策权力。而且,在分配资源或机会时,领导者通常会依据双方之间的关系<sup>[9]</sup>。如果某员工具有

较强的SSG,那么领导者将更加信任该员工,并将其视为“自己人”或者说“圈内人”,并在资源或机会(如晋升机会等)等分配过程中偏向该员工。事实上,Wei等研究就发现<sup>[11]</sup>,当员工具有较强的SSG时,那么他将获得更多的职业机会与发展空间。根据互惠规则,领导者给强SSG员工带来的福利、照顾等,将促使该员工努力完成工作任务,并将尽一切可能帮助领导者视之为理所当然。这种强烈的认知状况可能会导致道德许可效应,即员工“理直气壮”地降低自身道德阈值实施非伦理行为来回馈领导<sup>[20]</sup>。也就是说,具有强SSG的员工对领导或组织产生强烈的责任感和义务感。在这种积极的、正面的自我肯定下,具有较强SSG的员工会模糊自己的道德标准,甚至愿意为了领导或组织利益放弃自身的道德标准,最终实施了亲组织的非伦理行为。因此,本文提出以下假设:

H1:SSG与亲组织非伦理行为存在显著的正相关关系。

## 1.2 组织认同的中介作用

组织认同起源于社会认同理论,它是一种特殊形式的社会认同,其主要由自我概念和认同构成。组织认同这一概念涉及到以下4个原则<sup>[21]</sup>:首先,组织认同涉及认知、评估以及情感3个层面,三者共同反映了个体对组织的归属感或自己与组织构成了“命运共同体”的感知;其次,组织认同是一个相对的关系概念,因为它定义了个体相对于组织中的其他个体;再次,组织认同涉及特定的组织,它不同于其他类型的社会认同,如职业认同,这些认同不特定于任何一个组织;最后,尽管组织分类本质上倾向于绝对(我们组织,其他组织),但组织认同的强度是一个程度问题<sup>[22]</sup>。总而言之,当员工认知到自身与组织构成了“命运共同体”,并感觉自身属于该组织时,组织认同就会产生<sup>[23]</sup>,此时,这些员工会以“我们”来取代“我”。

前期基于西方组织环境的研究表明,领导与下



属之间良好的交换关系有效促进了组织认同<sup>[12]</sup>,在中国组织环境中,这意味着SSG的强弱可能也会影响到组织认同。研究推断,强SSG将促进员工的组织认同,具体理由如下:首先,具有较强SSG的员工,在领导者进行人事决策或资源分配的过程中占据优势地位,由于领导者很大程度上代表了组织,强SSG的员工会认为组织具有充裕资源,并愿意分配给自己。因而强SSG的员工会认为组织是可依赖的,这满足了员工不确定性减低动机(即个体未来在组织中状况的不确定性),继而增加了员工认同组织的倾向。而且,当具有强SSG时,由于该员工被视为“圈内”成员而不是“圈外”成员<sup>[19,24]</sup>,他们将会看到自身的角色在组织内更加明确和稳定,继而增强了这些员工认同组织的意愿。其次,具有较强SSG的员工,除了能从领导者手里获得更好地照顾、福利等以外,他们还更有可能被领导者视为可信任的助手,此时,领导者将分配更多重要的职责和任务。在这种状况下,员工会将当前组织视为一个有助实现自尊的地方。Tyler研究指出<sup>[25]</sup>,当个体感知组织认可自己或欣赏自己时,这构成了组织尊重自己或自己在组织内具有高地位的一个标志,而高地位和感觉被尊重则将促进员工的组织认同<sup>[26]</sup>。而且,作为有价值的组织成员,强SSG的员工在组织内将获得更好地职业发展<sup>[11]</sup>,该状况将增加员工对自身与组织构成命运共同体的认知或感觉,继而使SSG较强的员工将组织属性纳入自我概念中,并发展出组织认同。

尽管前期众多研究表明,组织认同对一系列正向的员工心理状况或行为具有积极的促进作用,它提高了员工的创造性努力与工作绩效,并增加了员工参与组织公民行为的动机与可能性<sup>[27]</sup>。但事实上,组织认同是一把双刃剑,它不仅带来了与组织相关的积极影响后果,可能还会带来与个体、与组织相关的消极影响后果<sup>[28]</sup>,例如,有研究指出,过高的组织认同可能会导致非伦理行为、盲目服从与群体迷思等发生<sup>[5,29]</sup>。新近研究论证得出,高组织认同的员

工将利用各种手段,包括有助于增加组织利益但却违背抛弃社会道德规范或伦理的不道德行为<sup>[3]</sup>,因而相较于低组织认同感的员工,组织认同感的员工更有可能参与亲组织非伦理行为(如对顾客隐瞒产品缺陷、伪造财务数据来提高股票价值)<sup>[30]</sup>。并且,当外部竞争环境恶化时,由于此时组织的生存与福祉将处于巨大的威胁之中,因而组织认同感较强的员工更有可能采取亲组织非伦理行为来满足组织的竞争性需求<sup>[30-31]</sup>。从已有研究成果看,Effelsberg等研究则表明<sup>[5]</sup>,组织认同与员工参与亲组织非伦理行为的意愿显著正相关;Chen等研究发现<sup>[30]</sup>,组织认同正向促进了亲组织非伦理行为。

综上可知,较强SSG通过满足员工不确定降低动机、自尊需求动机等,最终促进了员工的组织认同。而组织认同较高的员工,他们将积极实施有助于维护或增加组织利益的行为,即便这些行为不符合道德规范(如亲组织非伦理行为)。因此,本文提出以下假设:

H2:组织认同在SSG与亲组织非伦理行为中发挥着中介作用,即较强的SSG将提高员工的组织认同,继而促进其亲组织非伦理行为。

### 1.3 自我牺牲型领导的调节作用

管理领域中诸如变革型领导、魅力型领导等领导理论都曾提及领导者的自我牺牲行为,并将自我牺牲行为视为优秀领导者的重要特征。但直至20世纪末,才有学者将自我牺牲型领导从过去的领导理论中独立出来,并将其发展成一种全新的领导理论<sup>[32-33]</sup>。自我牺牲型领导描述了那些为集体或组织利益而自愿放弃、延迟个人利益或特权的一种领导形式,具体包括3个层面<sup>[32-33]</sup>:(1)劳动分工中的自我牺牲;(2)奖励分配中的自我牺牲;(3)权力行使中的自我牺牲。尽管自我牺牲型领导这一概念由西方学者提出,但在中国文化环境中,有关领导自我牺牲行为的事迹,远有《孟子·滕文公上》记载的“禹疏九河……八年于外,三过其门而不入”,近有全心全

意为人民服务的焦裕禄。这说明,自我牺牲型领导在中国文化背景下源远流长,并影响深远。

自我牺牲型领导为集体利益与福祉牺牲了个人利益(如放弃从组织获取公平、正当的薪资等)<sup>[34]</sup>,而员工又是集体的重要组成部分,故而员工也将从领导者的上述行为中获益<sup>[35]</sup>。基于社会交换理论与互惠原则可知,自我牺牲型领导的自我牺牲行为将导致员工产生对领导者的亏欠感或回报义务。例如,Choi等提出自我牺牲型领导增加了员工实施互惠行为的意图这一观点<sup>[32]</sup>,并证实了这一观点的合理性。进一步地,有研究指出,员工实施回报行为将更加关注自身行为能否履职回馈义务,而将选择性忽视行为的道德性<sup>[36]</sup>,这最终可能会诱发员工亲组织非伦理行为<sup>[10]</sup>。也即,对自我牺牲型领导的回报义务可能会诱发员工亲组织非伦理行为。据此本文推测,自我牺牲型领导将弱化组织认同对亲组织非伦理行为的影响。具体地,当自我牺牲型领导水平较低时,员工未具有对领导者的回馈义务,其可能不会实施亲组织非伦理行为,但这种行为此时易受到其他因素的影响(如组织认同)。倘若此时该员工具有较强的组织认同,那么他们会将组织利益置于第一的位置,甚至会为了增进组织利益而不惜实施违背社会道德的亲组织非伦理行为<sup>[30]</sup>,在这种状况下,组织认同对亲组织非伦理行为将呈现出较强的促进作用。与之相对,当自我牺牲型领导水平较高时,员工本身就可能较多地表现出亲组织非伦理行为,且这种行为此时不易受到其他因素的影响(如组织认同)。在这种状况下,即便该员工仅具备较弱的组织认同,该员工可能也会出于消除因受益于领导者自

我牺牲举措所引致的回馈义务而实施亲组织非伦理行为,故而,此时组织认同对亲组织非伦理行为将表现出较弱的促进作用。因此,本文提出以下假设:

H3:自我牺牲型领导对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系具有显著的负向调节作用;当领导者表现出较高的自我牺牲水平时,组织认同对亲组织非伦理行为的促进作用将减弱,反之亦然。

结合前文分析,本研究进一步认为,自我牺牲型领导将对SSG通过组织认同作用于亲组织非伦理行为这一传导机制产生影响。更具体地说,随着自我牺牲型领导水平的提高,组织认同在上下关系与亲组织非伦理行为中的中介效应将随之减弱。因此,本文提出以下假设:

H4:SSG通过组织认同影响亲组织非伦理行为的间接效应将受制于自我牺牲型领导水平,自我牺牲型领导水平越高,上述间接效应越弱。

结合上述假设,本文绘制了如图1所示的理论模型。

## 2 研究方法

### 2.1 研究样本

本研究以珠江三角洲20多家组织(涉及国有企业、外资企业等多种类型)的员工为对象,通过发放调查问卷的方式获取研究数据。已有研究指出,亲组织非伦理行为具有较强的社会称许性和隐蔽性,因而领导一下属匹配的方式并不适合。基于此,本研究借鉴张永军等<sup>[4]</sup>、林英晖等学者的做法<sup>[10]</sup>,选用在2个不同时间让焦点个体自我报告的方式获取数据,这样的设计同时也有助于本文验证变量之间的因果关系。本研究首先让员工填写自身的人口统计



图1 本文的理论模型

学等信息、SSG以及自我牺牲型领导的评价信息;其次,在上次问卷调查3个月后,让员工再填写组织认同与亲组织非伦理行为的评价信息。

本研究共对600名员工发送了问卷,回收450份,删除随意填写、回答明显呈规律性无效问卷后,共产生有效问卷421份,有效率约70.17%。其中,女性、男性分别占40.14%与59.86%。从年龄来看,25岁以下的员工占21.38%、26~35岁的员工占31.83%、36~45岁员工占33.02%、46岁以上员工占13.78%;从工作年限来看,2年以下、2~5年、6~10年以及10年以上员工各占15.20%、20.90%、17.81%、46.08%;从学历来看,专科及以下、本科以及硕士及以上员工各占28.74%、55.58%、15.68%;从企业性质来看,国有企业为主,占34.44%,其次为民营企业,占32.30%,事业单位约为28.98%,合资企业与外资企业共占4.28%。

## 2.2 变量测量

本研究采用国内外研究中被广为使用的成熟量表对变量进行测量。为保证量表的严谨性和可读性,本研究对国外量表采用了翻译—回译的方式,直至量表兼顾严谨性和可读性。问卷采用李克特5点量表。

(1) SSG。本研究采用Law等开发的SSG量表<sup>[9]</sup>。该量表共包含6个项目,要求焦点个体结合自己与领导的交往情况,对6个项目进行回答。举例项目“在工作之余或假期里,我会打电话给领导或上门拜访”(1=完全不符合,3=不确定性,5=完全符合)。

(2) 组织认同。本研究采用Mael等开发的组织认同量表<sup>[37]</sup>。该量表共包含6个项目,举例项目“公司的成功就是我的成功”(1=完全不符合,3=不确定性,5=完全符合)。

(3) 自我牺牲型领导。本研究采用Cremer等开发的自我牺牲型量表<sup>[38]</sup>。该量表共包含5个项目,举例项目“我的领导会帮助我解决困难,即使是牺牲自己的利益”(1=完全不符合,3=不确定性,5=完全符合)。

(4) 亲组织非伦理行为。本研究采用Umphress等开发的亲组织非伦理行为量表<sup>[3]</sup>。该量表共包含6个项目,举例项目“出于公司利益考虑,我会向顾客或客户夸大本公司的产品和服务质量”(1=完全不符合,3=不确定性,5=完全符合)。

(5) 控制变量方面,本研究的控制变量为性别、年龄、工作年限等特征变量。

## 2.3 共同方法偏差检验

尽管本研究在问卷设计与调查实施过程中均采取了一定的措施来控制共同方法偏差,但由于调查数据均来自于焦点个体,因而仍有可能存在共同方法偏差效应。本研究采用Harman单因子检验法,将问卷中5个变量的所有项目打包进行因子分析,在未旋转的情况下,得到第一主成份占36.2%,低于50%的判别标准。由此可知,本研究存在同源误差但在可接受范围之内。另外,Siemens等指出<sup>[39]</sup>,在统计研究中,如果交互效应显著,那么也可以认定共同方法偏差得到了有效控制。因此,后文进行调节效应检验时,本文将进一步检验共同方法偏差效应。

## 3 研究结果

### 3.1 各变量的描述性统计分析

表1为本文各变量的描述性统计以及相关系数表。由表1可知,SSG与亲组织非伦理行为显著正相关( $r=0.492, p<0.01$ ),SSG与组织认同显著正相关( $r=0.237, p<0.01$ ),组织认同与亲组织非伦理行为显著正相关( $r=0.299, p<0.01$ )。这说明本文假设得到初步支持,接下来,本文将做更深入地统计分析。

### 3.2 量表信度与效度检验

本研究使用SPSS 22.0对量表进行信度检验,检验结果如表2所示。变量的Cronbach's  $\alpha$ 在0.799~0.926之间,均高于0.7,这说明本研究中,各量表具有较好的信度。

本研究利用SPSS 22.0对量表的聚合效度进行了检验,检验结果如表3所示。KMO在0.803~0.897之间;Bartlett's  $p$ 均为0.000;因子载荷在0.669~0.917



之间;提取的公因子累计解释总方差比率在 58.2%~77.3%之间。这说明本研究中,各量表均有较好的聚合效度。

本研究使用 AMOS 22.0 验证性因子分析来检验 SSG、组织认同、自我牺牲型领导以及亲组织非伦理行为这 4 个变量之间的区分效度。比较一个四因子、一个三因子、一个两因子与一个单因子模型。结果如表 4 所示,相较于四因子模型,单因子模型的拟合情况很不理想 ( $\chi^2/df=13.247$ ,  $CFI=0.529$ ,  $IFI=0.531$ ,  $TLI=0.482$ ,  $RMSEA=0.171$ ),这说明各研究变量之间具有良好的区分效度。

### 3.3 研究假设的检验

本文遵循 Baron 等的建议<sup>[40]</sup>,采用 3 个步骤来检验 SSG 与组织认同、亲组织非伦理行为之间的关系,以及组织认同在 SSG 与亲组织非伦理行为之间的中

介效应。具体地:首先,考察 SSG 与亲组织非伦理行为之间的关系;其次,考察 SSG 与组织认同的关系;最后,控制组织认同后,考察 SSG 与亲组织非伦理行为之间的关系。

表 5 报告了详细的检验结果,由表 5 可知。SSG 与亲组织非伦理行为呈显著的正向关系(模型 3,  $\beta=0.410$ ,  $p<0.01$ )。因而,本文假设 H1 得到支持。此外,SSG 与组织认同显著正相关(模型 2,  $\beta=0.204$ ,  $p<0.01$ ),将 SSG 与组织认同同时纳入模型后,组织认同与亲组织非伦理行为显著正相关(模型 5,  $\beta=0.177$ ,  $p<0.05$ ),而 SSG 对亲组织非伦理行为的影响由原来的 0.410 下降到 0.374(模型 5,  $p<0.01$ )。这说明,组织认同在 SSG 与亲组织非伦理行为之间起到了部分中介作用,因而,本文假设 H2 得到支持。

表 1 变量均值、标准差和相关系数( $N=421$ )

变量名称	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.性别	1											
2.年龄	-0.064	1										
3.工作年限	-0.068	0.762**	1									
4.学历	-0.023	-0.047	-0.032	1								
5.单位性质(国企)	-0.087	0.077	0.167**	-0.080	1							
6.单位性质(民企)	-0.008	-0.277**	-0.360**	-0.192**	-0.501**	1						
7.单位性质(合资企业)	0.000	-0.079	-0.131**	0.007	-0.108**	-0.113**	1					
8.单位性质(事业单位)	0.085	0.233**	0.252**	0.248**	-0.441**	-0.463**	-0.100**	1				
9.SSG	-0.045	-0.105**	-0.070	-0.053	-0.050	0.156**	0.071	-0.149**	1			
10.组织认同	0.076	0.078	0.138**	-0.089	-0.029	-0.033	-0.029	0.073	0.237**	1		
11.自我牺牲型领导	0.103**	-0.183**	-0.162**	-0.092	-0.058	0.149**	0.094	-0.130**	0.598**	0.375**	1	
12.亲组织非伦理行为	-0.051	-0.004	0.069	-0.113**	-0.066	0.040	-0.006	0.022	0.492**	0.299**	0.373**	1
均值	1.599	2.391	2.948	1.869	0.323	0.344	0.023	0.289	2.667	4.093	3.230	2.999
标准差	0.491	0.971	1.130	0.654	0.468	0.475	0.152	0.454	1.101	0.869	1.178	0.956

注:\*,\*\*分别表示在 $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 的水平上显著相关。性别(1男,2女);年龄(1表示25岁以下,2表示26~35岁;3表示36~45岁;4表示46岁以上);工作年限(1表示2年以下,2表示2~5年;3表示6~10年;4表示10年以上);学历(1表示专科及以下;2表示本科;3表示硕士及以上);单位性质设置了虚拟变量

表 2 量表信度检验结果

变量名称	Cronbach's $\alpha$	Correlated Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
上下级关系	0.910	0.747~0.815	0.893~0.904
组织认同	0.885	0.662~0.804	0.867~0.878
自我牺牲型领导	0.926	0.759~0.862	0.903~0.919
亲组织非伦理行为	0.799	0.515~0.644	0.764~0.792

表3 量表聚合效度检验结果

变量名称	KMO	Bartlett's p	因子载荷	累计解释总方差比率/%
上下级关系	0.894	0.000	0.838~0.887	74.8
组织认同	0.897	0.000	0.762~0.875	66.2
自我牺牲型领导	0.886	0.000	0.844~0.917	77.3
亲组织非伦理行为	0.803	0.000	0.669~0.801	58.2

表4 量表区分效度检验结果

模型	$\chi^2/df$	CFI	IFI	TLI	RMSEA
四因子模型:SSG;组织认同;自我牺牲型领导;亲组织非伦理行为	2.791	0.933	0.924	0.897	0.065
三因子模型:SSG+自我牺牲型领导;组织认同;亲组织非伦理行为	6.449	0.793	0.794	0.770	0.114
两因子模型:SSG+自我牺牲型领导;亲组织非伦理行为+组织认同	9.148	0.688	0.689	0.656	0.139
单因子模型:SSG+自我牺牲型领导+亲组织非伦理行为+组织认同	13.247	0.529	0.531	0.482	0.171

注:“+”表示2个因素合并为一个因素,合并的依据为因素之间相关系数的大小

表5 组织认同的中介作用检验

变量		组织认同		亲组织非伦理行为		
		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制变量	性别	-0.113	0.152	-0.072	-0.152	-0.099
	年龄	-0.146*	-0.040	-0.087	-0.125	-0.080
	工作年限	0.155*	0.128*	0.115*	0.111	0.093
	学历	-0.178*	-0.126	-0.162**	-0.138*	-0.140*
	单位性质(国企)	-0.393	-0.043	-0.183	-0.349	-0.176
	单位性质(民企)	-0.209	-0.044	-0.135	-0.185	-0.128
	单位性质(合资企业)	-0.211	-0.149	-0.257	-0.174	-0.231
	单位性质(事业单位)	-0.194	0.138	0.070	-0.196	0.046
自变量	SSG		0.204**	0.410**		0.374**
中介变量	组织认同				0.298**	0.177**
	R <sup>2</sup>	0.039	0.103	0.275	0.117	0.301
	F	2.071**	5.255**	17.351**	6.059**	17.664**

注:\*,\*\*分别表示在 $p<0.05$ 、 $p<0.01$ 的水平上显著相关,下同

根据 Mackinnon 等的建议<sup>[41]</sup>,本研究进一步采用了 Process 插件,采用 Bootstrap 方法来检验组织认同的中介效应是否显著。将 Bootstrap 样本量设为 5000 并进行中介效应宏检验,SSG—组织认同—亲组织非伦理行为的 Sobel 检验表明,组织认同在上下级关系与亲组织非伦理行为中的中介作用显著( $Z=3.153, p<0.01$ ), Bootstrap 检验结果显示,上述中介作用的 95% 水平的非对称置信区间为 [0.015, 0.067], 未包含 0, 说明中介效应显著。

对于自我牺牲型领导对组织认同与亲组织非伦

理行为之间关系的调节效应,本研究遵循 Baron 等的建议<sup>[40]</sup>;在纳入控制变量后,依次纳入组织认同和组织认同与自我牺牲型领导的交互项,以预测亲组织非伦理行为。为避免共线性问题,本研究首先对组织认同与自我牺牲型领导进行了中心化处理,然后再计算交互项。

由表 6 可知,自我牺牲型领导对组织认同与亲组织非伦理行为之间关系具有显著的负向调节作用(模型 8,  $\beta=-0.075, p<0.05$ )。遵循 Aiken 等的建议<sup>[42]</sup>,本研究取组织认同与自我牺牲型领导的平均数加减



一个标准差代入回归模型,并进行绘图,以检验自我牺牲型领导的调节效应是否符合先前的理论预期,最终绘制的图形如图2所示。从图2可知,当领导的自我牺牲水平较高时,组织认同与亲组织非伦理行为之间的正相关关系较弱。反之,当领导的自我牺牲水平较低时,组织认同与亲组织非伦理行为之间的正相关关系则相对较强。符合理论预期,因此本文假设H3得到支持。

为检验不同自我牺牲型领导水平下,组织认同在SSG与亲组织非伦理行为之间的中介效应,本研究将Bootstrap设定为抽样5000次,并检验条件中介

效应的宏,结果如表7所示。由表7可知,当自我牺牲型领导在均值高于一个标准差时,间接效应的95%水平的非对称置信区间包含0,这说明该情况下,SSG经由组织认同影响亲组织非伦理行为的间接效应不显著,而当自我牺牲型水平取值均值或均值低于一个标准差时,间接效应的95%水平的非对称置信区间均未包含0,这说明SSG经由组织认同影响亲组织非伦理行为的间接效应显著。因而,当组织认同作为中介变量时,随着自我牺牲型领导水平的提高,SSG对亲组织非伦理行为的影响就越弱。因此,假设H4得到支持。

表6 自我牺牲型领导的调节作用检验

变量		亲组织非伦理行为		
		模型6	模型7	模型8
控制变量	性别	-0.152	-0.192*	-0.197*
	年龄	-0.125	-0.090	-0.098
	工作年限	0.111	0.129*	0.138*
	学历	-0.138*	-0.123	-0.129*
	单位性质(国企)	-0.349	-0.319	-0.298
	单位性质(民企)	-0.185	-0.206	-0.182
	单位性质(合资企业)	-0.174	-0.321	-0.349
	单位性质(事业单位)	-0.196	-0.124	-0.100
自变量	组织认同	0.298**	0.162**	0.107
调节变量	自我牺牲型领导		0.253**	0.259**
交互项	组织认同×自我牺牲型领导			-0.075*
$R^2$		0.117	0.201	0.209
$F$		6.059**	10.341**	9.821**

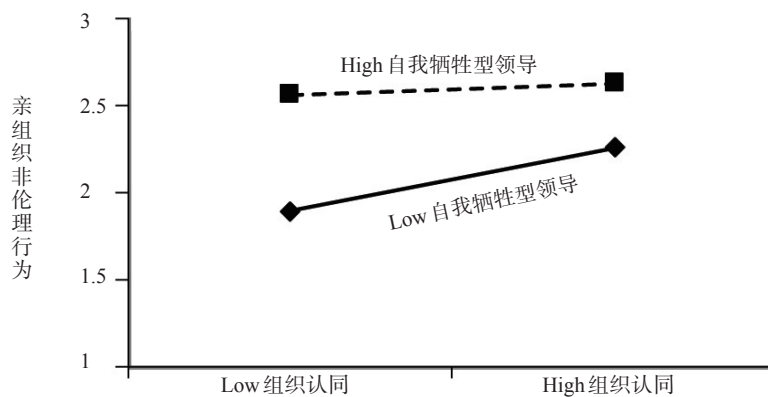


图2 自我牺牲型领导的调节效应示意图

表7 被调节的中介效应检验

自我牺牲型领导	条件中介效应	Boot SE	LLCI	ULCI
2.052	0.038	0.024	0.015	0.070
3.230	0.021	0.012	0.001	0.047
4.409	-0.004	0.015	-0.026	0.0345

4 结论与展望

4.1 研究结论

近年来,学术界对员工亲组织非伦理行为的诱发因素与过程产生极大的研究兴趣。前期学者主要从领导风格视角做出了努力,实证发现了一系列领导—员工垂直关系(如变革型领导等)对亲组织非伦理行为的促进作用<sup>[4-6]</sup>。但截至目前,鲜有学者从领导—员工水平关系角度尤其是未能从SSG这一本土化的水平关系角度出发展开探讨。考虑到在中国组织环境中,SSG对一系列员工行为或心态产生了重要影响。因而,SSG应该也会对亲组织非伦理行为产生影响,但截至目前,SSG与亲组织非伦理行为之间的逻辑关系、内在机理以及情境机制仍是一个有待探讨的重要研究问题。本文基于421份两阶段获取的有效调查问卷数据,尝试性探讨了以上问题,并得到以下研究发现:

首先,SSG正向影响员工亲组织非伦理行为。在中国组织情境中,具有较强SSG的员工,更有可能被领导视为“圈内人”,从而获得更多福利照顾、更好地发展前景等。根据互惠原则,上述好处会使员工产生一种回报领导者的义务感<sup>[17-18]</sup>、使其产生亲组织动机。而当员工对领导的义务感以及亲组织动机强烈到一种程度时,这种积极的、正面的自我肯定可能会导致员工降低其道德阈值的道德许可效应<sup>[20]</sup>,最终促使其实施了亲组织非伦理行为。

其次,组织认同在SSG与亲组织非伦理行为中发挥了中介作用。较强的SSG使得员工在组织中不仅能优先获得晋升机会或重要资源,而且承担了重要的职责与义务,继而满足了员工减少不确定性的动机、自我增强动机等,最终提高了员工的组织认

同。而高组织认同可能会使员工减低抛开个人和社会的道德标准,进入到道德灰色地带,最终导致员工更多地参与了亲组织非伦理行为<sup>[30]</sup>。

最后,自我牺牲型领导削弱了组织认同对亲组织非伦理行为的正向影响,以及组织认同在SSG与亲组织非伦理行为之间的间接效应。根据社会交换和互惠等观点,自我牺牲型领导,将促使员工自愿实施超越工作职责的角色外行为等,而在员工实施回报行为时,员工可能会忽视行为的道德规范,最终可能会导致他们的亲组织非伦理行为<sup>[36]</sup>,且此时这种行为不易受到其他因素的影响(如组织认同),这最终导致了组织认同对亲组织非伦理行为促进作用的减弱,同时也削弱了组织认同在SSG与亲组织非伦理行为之间的间接效应。

4.2 研究贡献

本文的研究贡献表现在:首先,通过探究SSG与亲组织非伦理行为的关系,本研究进一步完善了从领导风格视角探讨亲组织非伦理行为的研究成果,深化了文献对中国组织环境中亲组织非伦理行为诱发因素的理解。虽然不少学者考察了领导—员工垂直关系(如家长式领导、变革型领导)对亲组织非伦理行为的影响作用<sup>[4-5]</sup>。但鲜有研究探讨领导—员工水平关系,尤其是中国组织环境中的SSG这一领导—员工水平关系对亲组织非伦理行为的影响。故而,通过探讨SSG对亲组织非伦理行为的影响效应,本文不仅对大多侧重于领导与员工垂直关系视角的相关研究构成了补充,对少数学者以LMX这一基于西方组织情境的领导—员工水平关系为切点的研究也构成了补充<sup>[10]</sup>,深化了文献对中国本土构念SSG与亲组织非伦理行为两者关系的认识。

其次,通过引入组织认同的中介作用,本文深入剖析了SSG产生影响的内在机制,同时也打开了SSG作用于亲组织非伦理行为两者关系的“黑箱”。梳理前期文献可知,以往针对SSG与员工行为的研究,大多探讨工作满意度、领导或组织信任等的传导机制<sup>[14,43]</sup>,鲜有文献探讨组织认同可能的潜在机制作用。参考有关LMX—组织认同—员工行为的研究范式<sup>[12]</sup>,本研究基于社会认同理论,提出并检验了组织认同在SSG与亲组织非伦理行为之间所充当的传导机制。本文研究论证了SSG通过提高员工的组织认同,继而促进亲组织非伦理行为这一路径的存在。由此,本文在针对SSG的理论建构方面做出了一定的贡献,也为未来研究打开SSG产生影响的内在机制提供了一个可借鉴的理论视角。

最后,通过引入自我牺牲型领导的调节作用,本文明确了SSG(与组织认同)作用于员工亲组织非伦理行为的边界条件。目前尚未有文献深入剖析SSG与亲组织非伦理行为之间的传导机制与情境因素,因而对SSG通过哪种路径以及在何种情境下将对亲组织非伦理行为产生影响,目前文献知之甚少。从这一角度看,本文将自我牺牲型领导作为调节变量纳入研究框架,明确了SSG作用于亲组织非伦理行为的情境边界。与此同时,将SSG这一领导—员工水平关系与自我牺牲型领导这一垂直关系同时纳入研究框架的做法,增进了文献对多种领导—员工关系如何共同影响员工行为(如亲组织非伦理行为)的理解。

#### 4.3 实践启示与研究不足

考虑到亲组织非伦理行为对组织长期利益具有负面影响,因而明晰亲组织非伦理行为的诱发因素,将为企业防范、治理提供重要的启示意义。就此而言,本文对管理实践具有以下3点重要启示:首先,尽管前期研究表明,领导与下级高质量的关系,构成了物质激励之外,另一种能有效促进员工实施亲组织行为(如反馈寻求行为)的有效手段<sup>[24]</sup>。但本文发

现,较强的SSG,还促使员工更多地参与了虽然亲组织但同时“不道德”的行为,这种行为给组织带了短期利益,但势必会损害组织长期价值。因此,这启示领导者或组织:在员工与领导建立SSG的过程中,领导者应做好道德示范与表率,向员工传递正确的道德规范与行为准则,防范并主动抵制员工的“愚忠”行为,从而减少员工的亲组织非伦理行为。

其次,强化员工对组织的认同感与归属感,对组织具有多种益处,但鉴于本文研究表明,SSG经由组织认同这一路径促进了员工亲组织非伦理行为,这说明,过高的组织认同可能会导致员工以组织利益为导向而盲目地做“坏事”<sup>[36]</sup>。这启示企业应同时关注组织认同所蕴含的潜在收益与潜在风险,企业在不打击员工认同组织的积极性的情况下,应对组织认同感较高的员工加以引导,使其做“好事”,即实施符合道德规范的亲组织行为。从另一视角来看,因组织认同促进了员工的亲组织非伦理行为,这也启示企业在治理亲组织非伦理行为的过程中,尤其应关注组织认同较高的员工,针对这些员工采取必要措施,即能起到立竿见影的效果。

最后,虽然本文研究发现,当领导自我牺牲水平较高时,组织认同对亲组织非伦理行为的正向影响削弱,但这可能并不意味着高水平的领导自我牺牲有助于减少由组织认同所诱发的亲组织非伦理行为。这一状况可能还说明自我牺牲型领导也会诱发亲组织非伦理行为。因此,自我牺牲型领导在充分利用员工信任等促进员工亲组织、亲社会行为的同时,也应对员工加以正确指导、督促员工对社会道德伦理保有敬畏心,防止员工过于“愚忠”而诱发非伦理的亲组织行为。

本文对深入理解亲组织非伦理行为的诱发因素具有重要启示理论,但本研究也存在以下局限与不足:首先,借鉴前期学者的做法,本研究采用焦点个体自我报告的方式获取研究数据,以规避亲组织非伦理行为内置的社会称许性和隐蔽性,这可能带来

共同方法偏差问题。虽然本研究采取了一定手段来降低共同方法偏差,事后统计表明本文此类偏差问题虽然存在但并不严重。但是,未来研究应尝试通过其他方式获取多源收集数据,以便更好地降低共同方法偏差问题的影响;其次,以往文献指出,虽然亲组织非伦理行为蕴含着负面影响(对集体与组织等),由于本研究聚焦于亲组织非伦理行为的前因因素,未能对亲组织非伦理行为的潜在负面后果进行深入地探讨。从该角度来看,未来研究可进一步拓展文献对亲组织非伦理行为影响后果的理解;最后,由于本文样本数据来源于珠江三角洲,这可能会影响本文研究结论的适用范围。未来研究可在其他地区(如长江三角洲、环渤海地区)验证或修正本文研究结论。

### 参考文献

- [1] Treviño L K, Weaver G R, Reynolds S J. Behavioral ethics in organizations: A review[J]. *Journal of Management*, 2006,32(6):951-990.
- [2] Treviño L K, Nieuwenboer N A D, Kishgephart J J. (Un)ethical behavior in organizations[J]. *Annual Review of Psychology*, 2014,65(1):635-660.
- [3] Umphress E E, Bingham J B, Mitchell M S. Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010,95(4):769-780.
- [4] 张永军,张鹏程,赵君. 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响:基于传统性的调节效应[J]. *南开管理评论*, 2017,20(2):169-179.
- [5] Effelsberg D, Solga M, Gurt J. Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2014,120(1):81-93.
- [6] Miao Q, Newman A, Yu J, et al. The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?[J]. *Journal of Business Ethics*, 2013,116(3):641-653.
- [7] 李根强. 伦理型领导、组织认同与员工亲组织非伦理行为:特质调节焦点的调节作用[J]. *科学学与科学技术管理*, 2016,37(12):125-135.
- [8] 郭晓薇. 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[J]. *南开管理评论*, 2011,14(2):61-68.
- [9] Law K S, Wong C, Wang D, et al. Effect of supervisor-subordinate Guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2000,11(4):751-765.
- [10] 林英晖,程垦. 领导—部属交换与员工亲组织非伦理行为:差序格局视角[J]. *管理科学*, 2016,29(5):57-70.
- [11] Wei L Q, Liu J, Chen Y Y, et al. Political skill, supervisor-subordinate Guanxi and career prospects in chinese firms[J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(3):437-454.
- [12] Katrinli A, Atabay G, Gunay G, et al. Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses[J]. *Journal of Advanced Nursing*, 2008,64(4):354-362.
- [13] Chen N Y, Tjosvold D. Guanxi and leader member relationships between American managers and Chinese employees: Open-minded dialogue as mediator[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2007,24(2):171-189.
- [14] Zhang L, Deng Y. Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: The mediating role of job satisfaction[J]. *Journal of Business Ethics*, 2016,134(3): 413-427.
- [15] Liu P, Shi J. Trust in the subordinate and deference to supervisor in china: A moderated mediation model of supervisor-subordinate Guanxi and political mentoring[J]. *Chinese Management Studies*, 2017,11(6): 599-616.
- [16] 樊耘,陈倩倩,吕霄. LMX对员工反馈寻求行为的影响机制研究:基于分配公平和权力感知的视角[J]. *科学学与科学技术管理*, 2015,36(10):158-168.
- [17] Emerson R M. Social exchange theory[J]. *Annual Review of Sociology*, 1976,2(7):335-362.
- [18] Gouldner A W. The norm of reciprocity: A prelimi-



- nary statement[J]. *American Sociological Review*, 1960, 25(2):161-178.
- [19] 李宗波,陈红. 上下属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[J]. *管理工程学报*, 2015,29(3):30-38.
- [20] 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[J]. *心理学报*, 2013,45(6):672-679.
- [21] Wu C H, Liu J, Kwan H K, et al. Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016,101(3): 362-378.
- [22] Ashforth B E, Mael F. Social identity theory and the organization[J]. *Academy of Management Review*, 1989,14(1):20-39.
- [23] Piccoli B, Callea A, Urbini F, et al. Job insecurity and performance: The mediating role of organizational identification[J]. *Personnel Review*, 2017,46(8): 1508-1522.
- [24] 谢俊,汪林,储小平. 关系视角的经理人反馈寻求行为:心理预期和政治技能的影响[J]. *南开管理评论*, 2013,16(4): 4-12.
- [25] Tyler T R. Why people cooperate with organizations: An identity-based perspective[J]. *Research in Organizational Behavior*, 1999,21(1):201-246.
- [26] Shen Y, Jackson T, Ding C, et al. Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator[J]. *European Management Journal*, 2014,32 (3):406-412.
- [27] Ashforth B E, Harrison S H, Corley K G. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions[J]. *Journal of Management*, 2008,34 (3):325-374.
- [28] Li Y, Fan J, Zhao S. Organizational identification as a double-edged sword: Dual effects on job satisfaction and life satisfaction[J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2015,14(4):182-191.
- [29] Ashforth B E, Anand V. The normalization of corruption in organizations[J]. *Research in Organizational Behavior*, 2003,25(1):1-52.
- [30] Chen M, Chen C C, Sheldon O J. Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016,101(8):1082-1096.
- [31] Leavitt K, Sluss D M. Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty[J]. *Academy of Management Review*, 2015,40(4):587-610.
- [32] Choi Y, Mai-Dalton R R. The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test[J]. *Leadership Quarterly*, 1999,10(3):397-421.
- [33] Choi Y, Mai-Dalton R R. On the leadership function of self-sacrifice[J]. *Leadership Quarterly*, 1998,9(4): 475-501.
- [34] 李锐,田晓明,孙建群. 自我牺牲型领导对员工知识共享的作用机制[J]. *南开管理评论*, 2014,17(5):24-32.
- [35] 田晓明,李锐. 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗?责任感知的中介效应及其边界条件[J]. *心理学报*, 2015,47(12):1472-1485.
- [36] Umphress E E, Bingham J B. When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors[J]. *Organization Science*, 2011,22(3):621-640.
- [37] Mael F, Ashforth B E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1992,13(2):103-123.
- [38] Cremer D D, Knippenberg D V. Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence[J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2004,95(2):140-155.
- [39] Siemsen E, Roth A, Oliveira P. Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects[J]. *Organizational Research Methods*, 2010,13(3):456-476.
- [40] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J].

- Journal of Personality & Social Psychology, 1986, 51(6):448-452.
- [41] Mackinnon D P, Lockwood C M, Williams J. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods[J]. Multivariate Behavioral Research, 2004,39(1):99-128.
- [42] Aiken L S, West S G. Multiple regression: Testing and interpreting interactions[J]. Journal of the Operational Research Society, 1994,45(1):119-120.
- [43] Wong Y, Wong S, Wong Y. A study of subordinate-supervisor guanxi in Chinese joint ventures[J]. International Journal of Human Resource Management, 2010, 21(12):2142-2155.

## The Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Organizational Identification and Self-sacrificial Leadership

ZHONG Xi, WANG Tian, LUO Haoyuan, SONG Tiebo

(School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China)

**Abstract:** Although the unethical pro-organizational behavior is beneficial to the short-term interests of organizations, it is harmful to the organization in the long run. It is very important to clarify the inducing factors of unethical pro-organizational behavior, which will be very helpful for the organization to administer the behavior effectively. On the basis of social exchange theory and social cognitive theory, the research takes the supervisor-subordinate guanxi (SSG, the local construction) as the starting point, try to find the nature of the relationship between SSG and unethical pro-organizational behavior, explaining whether, how and when SSG might promote unethical pro-organizational behavior. We conduct a two-stage investigation of 421 employees and find that: (1) SSG has a positive influence on unethical pro-organizational behavior; (2) Organizational identification mediates the relationship of SSG and unethical pro-organizational behavior, the indirect effect is less significant with high rather than with low quality SSG; (3) Self-sacrificial leadership moderates the relationship of organizational identification and unethical pro-organizational behavior, the positive relationship is weaker with high rather than with low quality self-sacrificial leadership.

**Key words:** supervisor-subordinate guanxi(SSG); organizational identification; self-sacrificial leadership; unethical pro-organizational behavior; local construction