

包容型领导对员工不道德亲组织行为的影响

——道德推脱和底线心态的作用

方晓芬，朱诗晴

上海财经大学浙江学院 上海

【摘要】本文依据社会认知理论，通过成熟量表对 203 名企业员工进行问卷调查。调查发现包容型领导不仅直接正向影响不道德亲组织行为的发生，还可以通过道德推脱这一中介变量间接促进不道德亲组织行为的产生。底线心态对道德推脱这一中介作用的调节效应显著。

【关键词】包容型领导；不道德亲组织行为；道德推脱；底线心态

【基金项目】浙江省社会科学界联合会研究课题（编号：2025B053）；上海财经大学浙江学院院级课题（编号：2020YJYB02）

【收稿日期】2025 年 9 月 25 日

【出刊日期】2025 年 11 月 3 日

【DOI】10.12208/j.ssr.20250428

The impact of inclusive leadership on employees' unethical pro-organizational behavior—the role of moral disengagement and bottom-line mentality

Xiaofen Fang, Shiqing Zhu

Zhejiang college, Shanghai University of Finance and economics, Shanghai

【Abstract】Based on the social cognition theory, this paper conducted a questionnaire survey on 203 enterprise employees using a maturity scale. The survey found that inclusive leadership not only directly positively affects the occurrence of unethical pro-organizational behavior, but also indirectly promotes the emergence of unethical pro-organizational behavior through the mediating variable of moral disengagement. The moderating effect of the bottom-line mentality on the mediating role of moral disengagement is significant.

【Keywords】Inclusive leadership; Unethical Pro-organizational behavior; Moral disengagement; Bottom-line mentality

在社会生活中，随着个体和组织之间的交流日益加深，个体的利益也与组织的利益息息相关。员工为使公司产品畅销，可能会做出虚假宣传、欺骗消费者、虚列财务报表等不道德行为来维护组织利益，短期来看，这种行为可以提升组织的绩效，但从长远来看，组织的形象极有可能因此受到损害，甚至损伤公众利益。人们把这种不以个人利益为目的，而以公司利益为目的的行为定义为不道德亲组织行为。由于这种不道德行为给公司及社会带来了不良影响，许多学者开始关注及重视此类现象，学术界也据此展开研究。研究表明，不道德亲组织行为与个体因素、领导因素及组织因素有

关。包容性领导作为一种促进和利用多样化力量的领导风格，对企业员工的行为也产生重要的影响^[1]。

不道德亲组织行为强调非道德和亲组织，指的是违反准则和规范，违反人们的共同生活及其行为，直接或间接地损害公众利益，危害社会的行为。随着很多新生代员工步入职场，包容或宽恕个体之间的差异是公司日常管理亟待解决的难题，所以包容性领导被广泛关注^[2]，这也是包容型管理的核心。领导的一举一动都可能会导致下属不道德亲组织行为的发生，同时下属对包容型领导的认知，可能会削弱其以社会认知理论为基础的道德推脱机制——对不道德行为的约束，从

而产生不道德行为。同时缺少道德准则作为底线心态的特点之一,在员工过度关注底线时,即使这有助于实现工作目标,但同时缺乏道德准则作为底线心态的特点之一,仍然可能会带来问题。本文据此展开探究。

1 研究假设与模型

社会认知理论是用以说明社会学习或工作过程的学说。三元交互决定论认为人的行为是受到个体内在因素和外部环境的共同影响和决定的,这一人性假设是社会认知理论的基石。个体能通过调节自我的意识,对行为进行经验总结,从而有意识和有目的的指导自身的行为,进而主动影响和改变环境。此外,社会认知理论指出,个体通过感受他人的评价,会对自身的行为进行调整,从而影响个体的行为,随之产生对环境的进一步影响^[3]。员工感受到领导的包容行为,更加亲近组织,更容易做出有益于组织的主动行为^[4],同时也更容易为了组织利益做出不道德的行为,结合相关文献,提出假设:

H1: 包容型领导显著促进不道德亲组织行为

认知失调理论认为,当我们的信念、态度或行为与我们的价值观或自我形象不一致时,就会出现认知失调。例如,如果我们认为自己是一个善良的人,但我们做出了不道德的行为,我们可能会试图改变我们的信念,以便与我们的行为相一致。这可以解释为什么我们会产生道德推脱这一认知倾向^[5]。而包容型领导主打宽容,以人为本的理念,与一般意义上的领导有所差别。领导包容下属的失误,会容易让下属产生错误的认知,即做出不道德行为也能在很大程度上被原谅,在这种情况下,就容易引发下属的道德推脱。因此提出假设:

H2: 包容型领导显著促进道德推脱

Bandura 等学者(1996)认为不道德亲组织行为有三个特点:一是行为本身的不道德性;二是行为的故意性;三是利他动机,即员工是以组织利益为出发点的。道德推脱,起源于组织行为学的道德决策理论,是指“产生一些特定的认知倾向,包括在行为后对自己非道德的行为进行重新定义使自己的行为显得伤害性更小、最小化自己的责任,对受害者的认同感降低”。

社会认知学说提出,道德推脱被视作个体的一种认知倾向,当个体考虑做出不道德行为时,通常会自我评估行为和认知。通常,道德规范所规定的约束可以防止个人做出违背道德的事情,并且会导致内心感到羞耻。然而当人们可以推卸道德责任时,道德规范的束缚就会逐渐减弱,个体的心理负担会减轻,也就更容易表现出违背道德的事情。许多研究显示,道德推脱会更容

易导致违背道德的行为发生^[6]。因此提出假设:

H3: 道德推脱显著促进不道德亲组织行为

道德推脱的两种认知机制,很可能被领导者的包容所影响。一是道德辩护,即改变自身对不道德行为的解释,以便为自己的行为做辩护,在日常生活中,在包容型领导宽容的带领下,员工很有可能就以“为了组织的利益考虑”或是“为了领导着想”等借口来为自己做出的不道德行为辩护。二是漠视或歪曲处理结果,即忽视不道德行为所造成的结果,由于领导的包容让员工产生即使做出的违背道德的行为造成了不良后果也会被原谅的认知,这种情况下包容型领导也会导致道德推脱的发生。再结合上述假设,我们可以推出,包容型领导通过道德推脱间接影响不道德亲组织行为,提出假设:

H4: 道德推脱在包容型领导与不道德亲组织行为之间起到中介作用

Eissa 等学者认为底线心态并不是一种与生俱来的特质,它是一种个人倾向于功利性目的的思考模式,它的相关因素包括环境、个人资源和个性特征^[7]。底线心态的产生往往会带来一系列消极后果,拥有高底线心态的员工会不停的接近底线,这对他们来说是唯一目标,他们只会一味的追求自己所认定的底线,而忽略这一行为所可能产生的负面影响。拥有底线心态的员工也时常发生为完成自己的底线而将其它事项放置一边的情况。因而在团队中,高水平底线心态的员工就更产生道德推脱心态,且员工的底线心态行为一般不会损害团队利益。因此提出假设:

H5: 员工的底线心态调节道德推脱与不道德亲组织行为之间的正向关系

综合以上假设,领导的包容,会容易让员工产生侥幸的心理,产生无论做出什么行为都会被原谅的认知,增加员工的道德推脱,从而减轻自身的心理负担,做出不道德的亲组织行为。对于底线心态水平高的员工,会一味追求自己认定的底线,即使他们的行为产生了不良后果,他们也有充足的理由认为,这些行为带来的积极作用能够抵消行为可能出现的负面影响,他们的道德推脱可以轻易地将不道德亲组织行为中含有的“不道德性”进行合理化。因此包容型领导通过道德推脱和底线心态的相互作用间接影响了不道德亲组织行为,提出假设:

H6: 底线心态调节了道德推脱在包容型领导与不道德亲组织行为之间的中介作用。

由此,本研究拟探讨包容型领导、道德推脱、底线

心态与不道德亲组织行为的关系及其作用机制, 并提出一个有调节的中介模型。

2 研究设计

2.1 调研对象

我们采用线上发放问卷的形式, 以公司员工为主要调研对象, 共回收问卷 215 份。在剔除填写不完整和存在逻辑错误的问卷后, 最终有效问卷 203 份, 问卷回收有效率为 94.4%。被调查者中男性与女性占比是 31.1% 和 68.9%; 年龄主要以 35 岁以下为主, 25 岁以下占比 43.1%, 26 岁到 35 岁的占比 37.1%; 学历以本科为主, 占比 79.7%。

2.2 变量测量

本研究所使用量表均为现有的成熟量表, 分别是 Carmeli 等(2010)编制的 9 个题项的包容领导量表^[8]; Moore 等(2012)开发的 8 个题项的道德推脱量表^[9]; Greenbaum 等(2012)学者开发的底线心态量表^[10], 选择其中针对公司员工的 4 个题项; Umphress 等(2010)开发的不道德亲组织行为测量量表, 其中包含了标题“如果有利于团队项目, 为了维护团队形象, 我可能有时不会完整地說出真相”等 5 个题项。Cronbach's α 分别为 0.95、0.92、0.78 和 0.91。

3 结果分析

3.1 描述性统计及相关分析

本文运用 SPSS26.0 软件对包容型领导、道德推脱、底线心态与不道德亲组织这些变量进行描述性统计和相关分析, 数据显示, 本研究各变量的均值和标准差均没有异常值出现。变量之间的相关系数均大于 0, 说明这些变量之间有着显著的正相关关系。包容型领导与道德推脱呈正相关 ($r=0.651, p<0.01$); 道德推脱与不道德亲组织行为之间呈现正相关关系 ($r=0.616, p<0.01$); 包容型领导与不道德亲组织行为呈向正相关 ($r=0.462, p<0.01$); 底线心态与不道德亲组织行为也呈现正向相关关系 ($r=0.347, p<0.01$)。

3.2 回归分析

3.2.1 直接效应检验

对包容型领导与不道德亲组织行为间的直接影响进行检验, 得到结果 $\beta=0.281, R^2=0.111, p=0.000<0.001$, 说明包容型领导显著地正向影响员工不道德亲组织行为, 假设 H1 成立。包容型领导会对道德推脱产生显著正向影响 ($\beta=0.547, R^2=0.321, p=0.000<0.001$), 假设 H2 得到验证。道德推脱显著促进不道德亲组织行为的产生 ($\beta=0.676, R^2=0.477, p=0.000<0.001$), 假设 H3 得到验证。

3.2.2 中介效应检验

为进一步验证道德推脱在包容型领导和不道德亲组织行为关系中的中介效应, 利用 SPSS26.0 中的 PROCESS 程序对中介效应进行了 Bootstrap 法检验, 将 Bootstrap 随机抽样设置为 5000 次。检验结果显示, 道德推脱在包容型领导和不道德亲组织行为之间的直接效应值为 -0.1856, 95% 的置信区间为 [-0.3448, -0.0265], 不包含 0, 间接效应值为 0.5487, 95% 的置信区间为 [0.3417, 0.7548], 不包含 0, 说明道德推脱在其中起到部分中介效应, 假设 H4 成立。

3.2.3 被调节的中介效应检验

为验证底线心态在其中的调节作用, 将底线心态与道德推脱的交互项纳入检验, 构建了模型 M4, 发现底线心态在其中起到显著的正向调节作用 ($\beta=0.455, R^2=0.138, p=0.000<0.01$), 当员工的底线心态水平高时, 道德推脱更能引起不道德亲组织行为, 反之亦然, 因此假设 H5 成立。

为进一步验证被调节的中介效应, 本研究继续采用 SPSS26.0 中的 PROCESS 程序, 进行 Bootstrap 法检验, 设定抽样次数为 5000 次, 按照底线心态均值加减 1 个标准差作为分组标准, 分别对高底线心态水平和低底线心态水平, 检验道德推脱是否在包容型领导与不道德亲组织行为之间发挥不同的中介效应。分析结果显示当员工的底线心态水平高时, 道德推脱的中介效应值为 0.5592, 在 95% 的置信区间为 [0.4044, 0.7460], 不包含 0, 中介效应显著; 低底线心态时, 道德推脱的中介效应为 0.3348, 在 95% 的置信区间为 [0.0801, 0.5057], 不包含 0, 中介效应显著。组间差异的效应值为 0.2244, 在 95% 的置信区间为 [0.4896, 0.1195], 同样不包含 0, 表明底线心态能够显著调节道德推脱在包容型领导与不道德亲组织行为之间的中介效应。因此假设 H6 成立。

4 研究结论

包容型领导对组织的管理实践起着重要作用, 本文通过对已有文献的梳理, 通过数据分析检验, 最终具体剖析得出: (1) 包容型领导正向显著影响员工的不道德亲组织行为; (2) 道德推脱中介包容式管理与不道德亲组织行为间的关系; (3) 员工的底线心态则正向调节了道德推脱与不道德亲组织行为, 即员工的底线心态水平越高时, 道德推脱对其不道德亲组织行为的正面调节作用就越明显, 即员工的底线心态水平更高时, 道德推脱对员工不道德亲组织行为的正向调节作用越明显; (4) 底线心态调节了道德推脱在包容型

领导与不道德亲组织行为之间的中介作用。员工底线心态水平高时, 道德推脱在包容型领导与不道德亲组织行为中的中介效应越强, 反之亦然。这些研究结论在一定程度上丰富了对包容型领导、道德推脱、底线心态和不道德亲组织行为的相关研究。

5 管理启示

本文研究主要目的是为了 避免员工因领导的包容性管理而产生不道德亲组织行为而带来不良后果, 并为解决管理领域目前存在的问题提供帮助。(1) 管理者应该采用合适的领导方法, 谨慎使用包容型领导风格, 要注意好包容管理的程度与场合。(2) 管理者在对员工采用包容管理的过程中, 也要谨防员工道德推脱心理的产生。(3) 组织应警惕任何员工底线心态的产生, 首先管理者自身要避免产生高水平的底线心态, 防止出现忽视员工关怀等企业社会责任的现象。其次管理者在平时要合理安排工作量和工作时间, 避免员工因工作压力产生底线心态, 同时重点关注、引导底线心态水平较高的员工, 及时发现并制止员工的不良行为, 激励他们采取正确的有积极影响的行为, 加强对员工的人文关怀。在招聘员工时要谨慎录用高底线心态的员工, 或是在员工培训的过程中, 对员工进行及时的心态疏导。

参考文献

- [1] 李叶叶, 唐宁玉. 包容性领导国内外研究现状及趋势分析: 基于文献计量方法[J]. 管理评论, 2025, 37(02): 199-213.
- [2] 齐蕾, 刘冰. 包容型领导与不道德亲组织行为的调节焦点视角[J]. 管理科学, 2020, 33(02): 76-86.
- [3] 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[J]. 心理学报, 2017, 49(01): 94-105.
- [4] 徐云飞, 席猛, 赵曙明. 包容性领导对员工主动行为的影响

机制——基于社会影响理论的视角[J]. 管理评论, 2021, 33(06): 201-212.

- [5] 杨文登, 梁爽. 班杜拉的道德推脱理论综述[J]. 心理研究, 2022, 15(02): 121-125.
- [6] Shaw KH, Tang N, Liao HY. Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical proorganizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in Psychology*, 2020, 11: 590
- [7] 段成钢, 刘新梅, 邓程等. 底线心态研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2022, 44(11): 108-120.
- [8] Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. *Creativity Research Journal*, 2010, 22(3), 250-260.
- [9] Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior[J]. *Personnel Psychology*, 2012, 65(1), 1-48.
- [10] Greenbaum R L, Mawritz M B, Eissa G. Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness.[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97(2): 343.

版权声明: ©2025 作者与开放获取期刊研究中心 (OAJRC) 所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

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



OPEN ACCESS