

摘要

新冠疫情导致全球经济持续衰退，众多企业倒闭或挣扎于生死线上。失业攀升，收入下降，企业面临前所未有的生存压力和发展挑战，导致管理者比以往更加专注于经济利益的攫取。管理者对绩效与盈利的关注使得领导方式常常忽略管理中的伦理道德议题，道德无涉领导受到众多管理者的拥趸。

道德无涉领导（amoral management）^①介于道德领导与不道德领导之间，表现为领导者持续性不回应下属关于伦理的议题，也不用语言和行动通过沟通、做榜样和奖罚展现自己对伦理议题的支持。通过文献研究发现，相对于道德领导和不道德领导研究所取得的丰硕成果，学术界对道德无涉领导的关注显然落后于实践的发展，不仅表现在理论积累不多，实证研究更是寥寥无几。仅有的研究更多强调道德无涉领导的“阴暗面”，即可能使下属忽视工作中的道德要求，引发下属的非伦理行为；而对于该领导方式可能提高管理效率、对员工工作绩效存在积极作用的推测并未证实。道德无涉领导既然普遍存在，必然有其积极的一面，有必要探讨其双刃剑效应和相应的中介机制，以更好地规避其负面影响和促进积极效应。由于道德无涉领导的伦理立场模糊，在面对道德议题时采取沉默、不作为等方式，下属难以感知到领导者的明确伦理态度和期望。但特定的领导情境可能会加强这种领导方式的清晰度。因此，本研究基于社会信息加工理论，将道德无涉领导置于绩效薪酬这一特定领导情境下，从工具认知的角度引入工作心理占据和自我利益认知作为中介变量，探索道德无涉领导对于下属工作绩效与非伦理行为可能的双刃剑效应。同时，本研究从组织制度视角出发，进一步探索绩效薪酬制度对道德无涉领导作用的调节效应。

本研究首先对研究变量的相关文献进行了梳理，接着在社会信息加工理论基础上提出研究假设，构建理论模型；其次，基于领导-下属匹配的两阶段 330 份问卷调查数据，运用 SPSS26.0、AMOS22.0、PROCESS3.3 软件进行假设检验，得出以下发现：（1）相对于低强度绩效薪酬制度，高强度绩效薪酬制度加强道德无涉领导对下属工作心理占据的正向影响并进一步提升下属的工作绩效；（2）相对于低强度绩效薪酬制度，高强度绩效薪酬制度强化道德无涉领导对下属自我利益认知的正向影响而间接促进其非伦理行为。最后，基于研究结论给出管理启示。由于企业普遍实行绩效薪酬制度，因而道德无涉领导会促进员工对工作的投入，同时也促进其对自我利益的追求，从而在提升工作绩效时产生道德风险。组织管理者应该加强道德领导，重视领导过程的伦理规范，避免盲目追求经济利益而忽视社会责任。

关键词：道德无涉领导；绩效薪酬；工作心理占据；自我利益认知；双刃剑效应

^① 道德无涉领导是本研究对“amoral management”的异译。Carroll（1987）指出，“amoral management”处于“moral leadership”和“immoral leadership”之间，如果说道德领导是白色（表示明显正确），不道德领导是黑色（表示明显错误），那么道德无涉管理就是灰色的（表示中间状态）。

Abstract

The COVID-19 pandemic has led to a prolonged global economic recession, with many companies closing down or struggling to survive. Unemployment is rising, income is falling, enterprises are facing unprecedented survival pressure and development challenges, leading managers to focus more on seizing economic benefits than ever before. Managers' attention to performance and profit makes the leadership mode often ignore the ethical and moral issues in management, and amoral leadership is favored by many managers.

Amoral leadership falls between moral leadership and unmoral leadership. It is a leader who consistently does not respond to subordinates' ethical issues and demonstrates his or her support for ethical issues through communication, example setting, reward and punishment without words or actions. According to the literature, compared with the fruitful results achieved by the research on ethical leadership and unethical leadership, the academic circle's attention to amoral leadership obviously lags behind the development of practice, which is not only reflected in the accumulation of little theory, but also very few empirical research. The only studies focus more on the "dark side" of amoral leadership, that is, it may make subordinates ignore the moral requirements in work and trigger their non-ethical behaviors. However, the speculation that this leadership style may improve management efficiency and have a positive effect on employees' work performance has not been confirmed. Since amoral leadership is ubiquitous, it must have its positive side. It is necessary to explore its double-edged sword effect and corresponding intermediary mechanism, so as to avoid its negative effects and promote its positive effects better. As amoral leadership's ethical stance is vague, it is difficult for subordinates to perceive the clear ethical attitude and expectation of the leader by adopting silence and inaction in the face of moral issues. But certain leadership situations can reinforce the clarity of this leadership style. Therefore, based on the theory of social information processing, this study places the amoral leadership in the specific leadership context of pay for performance, and introduced mental preoccupation with work and self-interest cognition as mediating variables from the perspective of instrumental cognition to explore the possible double-edged sword effect of amoral leadership on subordinates' job performance and unethical behavior.

During the research, we first combed the literature related to the study variables and put forward the research hypothesis and build the theoretical model on the basis of social information processing theory. Secondly, based on 330 questionnaire data of the two stages of leader-subordinate matching, we use SPSS26.0、AMOS22.0、PROCESS3.3 software to test these hypothesis, and the following findings are drawn:(1)Compared with low performance salary, high performance salary strengthens the positive effect of amoral leadership on

subordinates' mental preoccupation with work and further improves subordinates' job performance; (2) High performance pay also strengthens the positive influence of amoral leadership on subordinates' self-interest cognition and indirectly promotes their unethical behavior. Finally, we give the research conclusion and management enlightenment. As the performance pay system is widely implemented by enterprises, amoral leadership will promote employees' commitment to work and their pursuit of self-interests, thus generating moral hazard while improving work performance. Organizational managers should strengthen moral leadership, attach importance to ethical norms in the leadership process. They should choose moral ways to lead subordinates and avoid blindly pursuing economic interests while ignoring social responsibilities.

Keywords: Amoral Leadership; Pay for Performance; Mental Preoccupation with Work; Self-Interest Cognition; Double-edged Sword Effect

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与目的.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究目的.....	2
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 研究内容与创新点.....	3
1.3.1 研究内容.....	3
1.3.2 可能的创新点.....	3
1.4 研究方法与技术路径.....	4
1.4.1 研究方法.....	4
1.4.2 技术路径.....	4
1.5 本章小结.....	7
第二章 文献综述.....	8
2.1 道德无涉领导.....	8
2.1.1 道德无涉领导的概念.....	8
2.1.2 道德无涉领导的测量.....	9
2.1.3 道德无涉领导与(不)道德领导的区别.....	9
2.1.4 道德无涉领导的前因与后果.....	11
2.2 绩效薪酬.....	12
2.2.1 绩效薪酬的概念.....	12
2.2.2 绩效薪酬的测量.....	13
2.2.3 绩效薪酬的影响结果.....	13
2.3 工作心理占据.....	14
2.3.1 工作心理占据的概念.....	14
2.3.2 工作心理占据的测量.....	15
2.3.3 工作心理占据的影响因素.....	15
2.3.4 工作心理占据的影响结果.....	16
2.4 自我利益认知.....	16
2.4.1 自我利益认知的概念.....	16
2.4.2 自我利益认知的测量.....	16
2.4.3 自我利益认知的影响因素.....	17
2.4.4 自我利益认知的影响结果.....	17

2.5 工作绩效.....	17
2.5.1 工作绩效的概念.....	17
2.5.2 工作绩效的测量.....	18
2.5.3 工作绩效的影响因素.....	19
2.5.4 工作绩效的影响结果.....	23
2.6 非伦理行为.....	24
2.6.1 非伦理行为的概念.....	24
2.6.2 非伦理行为的测量.....	24
2.6.3 非伦理行为的影响因素.....	25
2.6.4 非伦理行为的影响结果.....	27
2.7 研究述评.....	28
2.8 本章小结.....	29
第三章 理论基础与研究假设.....	30
3.1 理论基础.....	30
3.1.1 社会信息加工理论.....	30
3.1.2 “工具-道德”决策框架模型.....	30
3.2 绩效薪酬制度下道德无涉领导的双面影响.....	31
3.3 绩效薪酬制度下道德无涉领导的积极结果-对工作绩效的促进作用.....	32
3.3.1 绩效薪酬制度下道德无涉领导与工作心理占据的关系.....	32
3.3.2 工作心理占据与工作绩效的关系.....	32
3.3.3 绩效薪酬调节道德无涉领导经由工作心理占据对工作绩效的影响.....	33
3.4 绩效薪酬制度下道德无涉领导的消极结果-对非伦理行为的促进作用.....	33
3.4.1 绩效薪酬制度下道德无涉领导与自我利益认知的关系.....	33
3.4.2 自我利益认知与非伦理行为的关系.....	34
3.4.3 绩效薪酬调节道德无涉领导经由自我利益认知对非伦理行为的影响.....	34
3.5 研究模型.....	35
3.6 本章小结.....	35
第四章 问卷设计与调研.....	37
4.1 问卷设计与变量测量.....	37
4.1.1 问卷设计.....	37
4.1.2 变量测量.....	38
4.2 小样本预调研.....	38
4.2.1 预调研量表的信度分析.....	38
4.2.2 预调研量表的效度分析.....	39

4.2.3 预调研后问卷修订情况.....	40
4.3 正式调研.....	41
4.3.1 样本选择与数据获取.....	41
4.3.2 描述性统计分析.....	41
4.4 信效度与共同方法偏差检验.....	42
4.4.1 信度检验.....	42
4.4.2 结构效度检验.....	43
4.4.3 区分效度检验.....	45
4.4.4 共同方法偏差检验.....	46
4.5 本章小结.....	46
第五章 数据分析与假设检验.....	47
5.1 相关分析.....	47
5.2 模型的假设检验.....	47
5.2.1 绩效薪酬制度下道德无涉领导与工作心理占据关系.....	47
5.2.2 工作心理占据与工作绩效的关系.....	48
5.2.3 绩效薪酬调节道德无涉领导经由工作心理占据对工作绩效的影响.....	50
5.2.4 绩效薪酬制度下道德无涉领导与自我利益认知关系.....	50
5.2.5 自我利益认知与非伦理行为的关系.....	52
5.2.6 绩效薪酬调节道德无涉领导经由自我利益认知对非伦理行为的影响.....	53
5.3 实证结果.....	53
5.4 本章小结.....	54
第六章 结论与展望.....	55
6.1 研究结论.....	55
6.2 研究贡献.....	56
6.2.1 理论贡献.....	56
6.2.2 实践启示.....	57
6.3 研究不足与未来研究展望.....	57
参考文献.....	59
附录.....	73
附录一:调查问卷.....	73

第一章 绪论

1.1 研究背景与目的

1.1.1 研究背景

伦理与合规倡议联盟（The Ethics & Compliance Initiative）发布的 2020 年全球商业伦理调查报告显示：全球仅有 14% 的员工认为所在企业的伦理文化较强，员工观察到比过去几年更多的不道德行为。其中，中国员工观察到不道德行为的比例为 46%，比 2015 年高出 12%；感受到向不道德行为妥协的压力为 53%，比 2015 年高出 33%；对不道德行为吹哨后遭受打击报复的比例为 64%，比 2015 年高出 14%。各项指标的恶化趋势突显了当前“大变局”背景下企业可持续发展面临的双重挑战，因此，加强企业伦理管理是所有企业不可忽视的社会责任。然而，在竞争日益激烈的市场背景下，经济效益目标是组织管理者不二的选择^[1]，这使得他们常常在激励员工为经济目标奋斗之时忽略了自身的道德领导义务。道德无涉领导（amoral leadership）就是这样一种领导方式，正如世间的事情不是非好即坏，道德维度上的领导方式也不是非黑即白。道德无涉领导处于道德领导和不道德领导之间，指的是领导者持续性地不回应下属关于伦理的议题，也不用语言和行动通过沟通、做榜样和奖罚等方式展现自己对伦理议题的支持^[2]。高程度的道德无涉领导表现为持续的道德“不作为”，如，在需要做出道德决策时，领导者保持中立态度或回避伦理责任。

现有的道德领导力研究存在“二元化”倾向，主要集中于探究道德领导力和不道德领导力的具体行为对下属的影响^[3]，而位于二者之间的道德无涉领导却严重被忽视。直到最近，Quade 等（2022）^[2]开发了道德无涉领导的量表并探讨了对员工非伦理行为的促进作用；任磊等（2022）^[4]在高强度的组织竞争氛围下发现道德无涉领导引发员工非伦理行为。除此之外，有关道德无涉领导的实证研究寥寥无几。部分学者指出，不主动将道德因素纳入业务范畴，领导者可以在不牺牲道德良知的情况下提高管理效率^[5]。一些学者对道德领导消极影响的实证研究提供了类似的证据，如，领导传达强烈的道德信念对员工自身的道德价值观构成了威胁^[6]；向下属提倡道德行为、拥有强烈而绝对道德心态的领导者表现出偏狭，从而限制他们领导方式的有效性^[7]。这似乎暗示了道德无涉领导对商业利润的获取和员工绩效的提升是有益的。但是，道德无涉领导者在面对道德决策或议题时选择“应为而不为”，这种行为本身就违背了伦理应然指向，会滋生或加剧非伦理行为。因此，道德无涉领导的影响效果究竟是建设性还是损害性，亟待更多系统的实证研究予以澄清。

鉴于此，本研究在绩效薪酬制度下构建了道德无涉领导影响员工工作绩效与非伦理行为的双中介效应模型。根据社会信息加工理论，在组织绩效薪酬制度这一特定背景下，考察道德无涉领导的影响效力。

1.1.2 研究目的

本研究基于社会信息加工理论，从组织制度视角出发，在绩效薪酬制度下考察道德无涉领导对下属工作绩效和非伦理行为的双刃剑效应及作用机制。具体包括以下三个目的：

(1) 响应学者呼吁，构建理论模型并实证检验道德无涉领导对下属工作绩效与非伦理行为的影响。即，回答道德无涉领导对于工作绩效是否能产生积极的作用，又是否是导致下属非伦理行为的重要诱因，是否能够同时产生一正一反的双面效应的问题。

(2) 基于社会信息加工理论，从组织制度视角出发，在绩效薪酬制度这一特定背景下探索道德无涉领导影响下属工作绩效与非伦理行为的边界条件。即，探索道德无涉领导在何种领导情境下能产生更大或更小的领导效力。

(3) 基于“工具-道德”决策框架模型，从工具决策框架视角引入工具认知变量，深入探讨道德无涉领导影响下属工作绩效与非伦理行为的作用机理。即，在绩效薪酬制度下探讨工作心理占据在道德无涉领导与下属工作绩效之间的中介作用，以及自我利益认知在道德无涉领导与下属非伦理行为之间的中介作用。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

(1) 本研究有助于填补道德维度领导力的研究缺口，丰富了工作绩效与非伦理行为前因的相关研究。当前商业环境中，道德无涉领导在实践中普遍存在，却少有实证研究探讨这种领导方式对于员工工作态度和行为的影响，道德无涉领导现象代表了一个极具实践意义又具有理论价值的研究领域。本研究响应 Greenbaum 等（2015）^[8]和 Quade 等（2022）^[2]研究者的呼吁，在中国本土情境下开展道德无涉领导的实证研究，不仅有助于填补道德维度领导力的研究缺口，也丰富了员工非伦理行为前因的相关研究。

(2) 道德无涉领导表现出的道德立场模糊特征与具有鲜明倾向的家长式领导、责任型领导和伦理型领导存在较大差异，下属如何解读这种领导方式释放的信息构成了一个丰富而有趣的话题。在社会信息加工理论的视角下，本研究引入工作心理占据和自我利益认知两个工具认知变量，揭示道德无涉领导对下属工作绩效和非伦理行为产生双刃剑影响的中介机制，有助于阐明道德无涉领导影响的复杂性和权变性。

(3) 本研究引入绩效薪酬作为调节变量，在特定领导情境下探讨道德无涉领导产生更大的双刃剑效应的问题。根据领导有效性的权变视角，道德无涉领导对下属绩效和行为的影响是有情境依赖性的^[9]，道德无涉领导是否有效以及何时有效，其影响结果可能受到一些组织制度特征影响。本研究证实领导者道德不作为在绩效薪酬制度下会产生双刃剑效应，有助于管理者全面客观地认识道德无涉领导，为这一领导力研究的新领域贡献有创新意义的知识。

1.2.2 实践意义

(1) 社会新闻中屡见不鲜的道德失范事件虽然提高了企业的伦理管理意识，但企业领导者却未必能察觉到罪恶的产生和蔓延可能部分源于道德无涉领导。本研究成果将

提示企业关注道德无涉领导这种被广泛采用的领导方式，并通过政策、制度和培训等措施引导管理者加强领导工作中的道德内涵，提示管理者在追求经济利益的同时不忘承担道德领导义务。

(2) 对于道德无涉领导双面效果的研究成果将帮助企业认识绩效与道德悖论可能导致领导者选择忽视道德领导义务，在提升工作绩效的同时，可能引发不道德行为。提示企业管理者关注所有利益相关者的利益，加强道德管理以避免落入道德陷阱。

(3) 通过对组织特征的边界条件的考察，强调道德无涉领导影响效果的发生情境。实证研究结果为组织利用道德无涉领导的建设性作用和规避其破坏性作用提供直接的理论依据和明确的着眼点，也为企业选人、用人、组建团队、培训以及伦理制度与文化建设提供实践启示。

1.3 研究内容与创新点

1.3.1 研究内容

(1) 回顾研究变量相关文献。此部分主要梳理道德无涉领导、绩效薪酬、工作心理占据、自我利益认知、工作绩效、非伦理行为的概念内涵、测量工具、前因、后果等研究，并进行文献述评，为整体研究奠定理论基础。

(2) 基于理论基础提出研究假设并构建研究模型。此部分首先阐述本研究所依托的社会信息加工理论和“工具-道德”决策框架模型，对该理论的内容进行系统回顾；其次，基于上述文献回顾推导变量之间的逻辑关系，提出具体研究假设，并进一步建立研究模型。

(3) 数据收集和假设检验。此部分采用国内外成熟量表编制调查问卷，首先进行预调研检验问卷的可靠性，接着进行正式调研收集领导-下属匹配的纵向研究数据。最后使用 AMOS22.0、SPSS26.0 和 PROCESS3.3 软件进行数据分析与模型假设检验。

(4) 归纳研究结果并进行讨论。此部分对研究结果进行阐述与讨论，对研究理论贡献和管理启示进行梳理归纳，对研究存在局限进行解释说明，在此基础上，提出未来研究展望。

1.3.2 可能的创新点

本研究的可能的创新点主要包含两个方面：

(1) 研究视角的创新。学术界对于道德无涉领导的作用结果存在争议。已有研究强调道德无涉领导的“黑暗面”，证实道德无涉领导会增加下属非伦理行为^[2,4]。但是部分学者也暗示道德无涉领导之所以被广泛拥趸是因为能提高管理效率，避免员工在完成工作任务时在道德上分心^[5,7]，对员工工作绩效可能存在积极的作用。迄今为止，几乎没有实证研究调查道德无涉领导是否能激发有利的结果，更重要的是为什么道德无涉领导可能产生两种类型的结果，这使道德无涉领导的研究存在一定的潜力和空间。因此，本研究整合以往观点，从竞争视角展开研究并构建理论模型。在绩效薪酬这一制度背景下，分别探究道德无涉领导产生不同影响结果的不同作用机理。有望在一定程度上弥补道德

无涉领导力研究的空白，同时扩展了道德维度领导力研究的边界和考察范围。既可以为领导力研究提供新颖、前沿的理论知识，也符合组织道德管理实践的紧迫需求。

(2) 变量视角的创新。尽管道德无涉领导与下属非伦理行为之间的关系已被实证证明，但潜在的作用机制并未得到充分的说明。少数的研究仅实证检验了道德无涉领导通过底线心态^[4]和道德勇气^[2]对非伦理行为的促进作用。本研究从工具认知的角度引入新的中介变量，即，工作心理占据和自我利益认知，在一定程度上解答了道德无涉领导通过何种机制发挥双刃剑效力的问题，明确了其领导力产生双面效应的路径。同时，进一步深化了道德无涉领导对下属工作绩效和非伦理行为作用机制的认识，揭开了道德无涉领导力与下属工作绩效和非伦理行为关系的“黑箱”。

1.4 研究方法与技术路径

1.4.1 研究方法

(1) 访谈调研法。在研究设计初期，通过跟随导师去企业进行实地调研，对 MBA 在职学生进行一对一深度访谈，初步了解道德无涉领导、绩效薪酬、非伦理行为、工作绩效等学术概念在企业实践中的具体表现形式，思考本研究设计的实践意义。

(2) 文献研究法。借助 Google Scholar、Web of Science、中国知网、维普中文科技期刊等多个数据库进行大量文献检索，系统梳理了国内外关于道德无涉领导的已有研究，了解道德无涉领导研究的整体状况，明确目前研究可能的空白之处，以期为本研究的顺利开展提供基础。

(3) 问卷调查法。通过文献回顾确定变量的测量工具，所有研究变量均使用被广泛运用的国内外量表。经过翻译--回译--再翻译的方式确定问卷的中文题项表述并开展预调研，在此基础上修改完善后进行正式调研。正式调研问卷采用主管-下属匹配的方式收集数据，其中下属自评绩效薪酬、工作心理占据和自我利益认知等信息，下属评价主管的道德无涉领导程度，主管评价下属的工作绩效和非伦理行为状况。

(4) 统计分析法。检验问卷中研究变量各量表的信效度、变量之间的相关性以及假设检验。具体而言，使用 SPSS26.0 检验量表的信度和效度；运用 AMOS22.0 复验正式调研问卷的效度，检验研究模型的拟合程度和共同方法偏差；运用 SPSS26.0 进行相关分析和线性回归分析；使用 PROCESS3.3 检验有调节的中介作用是否成立。

1.4.2 技术路径

第一章，绪论。首先介绍本议题的研究背景、研究目的、研究意义，进一步阐述研究内容和可能的创新之处，最后介绍研究所使用的方法和技术路径。

第二章，文献综述。通过对道德无涉领导、绩效薪酬、工作心理占据、自我利益认知、工作绩效、非伦理行为的国内外文献进行系统梳理，归纳这些变量的概念、测量、前因和后果的研究，为本研究的模型构建和假设逻辑演绎提供文献支持。

第三章，理论基础与研究假设。基于社会信息加工理论和“工具-道德”决策框架模型，演绎研究变量间的逻辑关系并提出具体的研究假设，随后构建本研究的理论模型。

第四章，问卷设计与调研。首先阐述测量问卷的设计过程，根据研究目的选择适合的测量工具并形成初始调查问卷。其次，进行小样本的预调研，检验量表的信效度，依据预调研结果优化后得到正式调研问卷。接着，阐述正式调研对象的选取、问卷的发放和收回等具体流程；最后，使用 SPSS26.0 和 AMOS22.0 进行问卷信度、效度和共同方法偏差检验，以保证样本数据质量的可靠性。

第五章，数据分析与假设检验。使用 SPSS26.0 进行相关分析和线性回归分析；使用 PROCESS 3.3 检验有调节的中介作用是否成立。最后对实证研究结果进行汇总与讨论。

第六章，结论与展望。总结研究结论并展开讨论，阐述理论贡献和实践启示，以期给管理者提供实践参考。最后回顾本研究局限并提出未来研究展望。

本研究的技术路径图如图 1-1 所示。

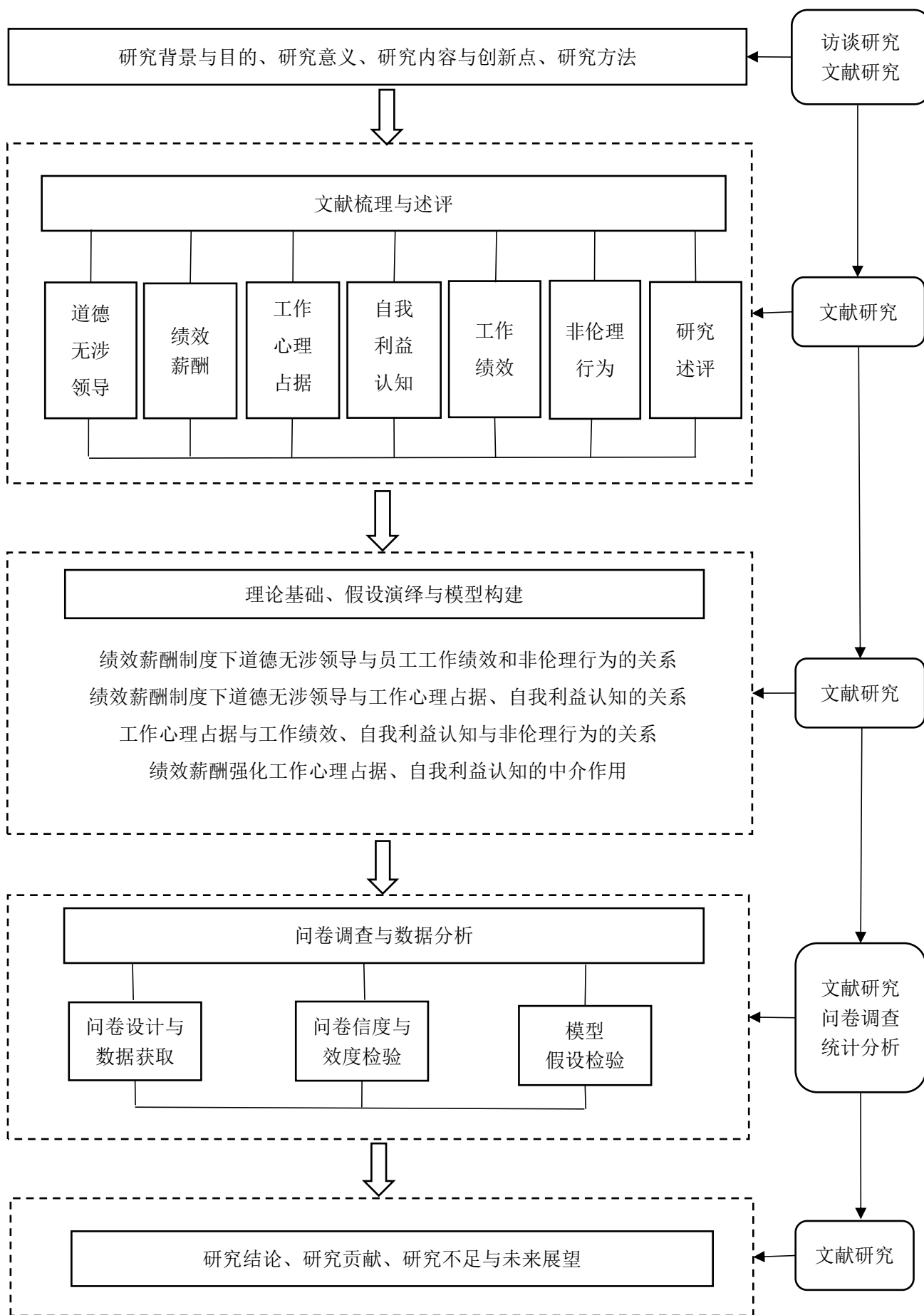


图 1-1 技术路径图

1.5 本章小结

基于组织管理实践背景和理论研究背景，本章首先阐述研究目的，即在绩效薪酬制度下探讨道德无涉领导对下属工作绩效和非伦理行为可能的双刃剑效应。其次，分析本研究的理论意义与现实意义，阐述具体的研究内容和可能的创新点。最后阐述本研究所使用的研究方法和研究整体的技术路径安排。

第二章 文献综述

2.1 道德无涉领导

2.1.1 道德无涉领导的概念

道德无涉领导的概念最早由 Carroll (1987)^[10]提出,与道德领导和不道德领导并列成为第三种道德领导类型。Carroll (1987)^[10]说明道德无涉领导并不是道德领导与不道德领导统一连续体的中间地带,它具有自身独特的性质。如果说道德领导是白色(明显正确),不道德领导是黑色(明显错误),道德无涉领导就是处于中立位置的灰色(不确定,但介于两者之间)。Carroll (1987)^[10]进一步根据大量的管理者行为统计报告、伦理研究报告以及与企业管理者的多次讨论,指出道德无涉领导、道德领导和不道德领导者的数量在商业领域中所占的比重呈正态分布,如图 2-1 所示。

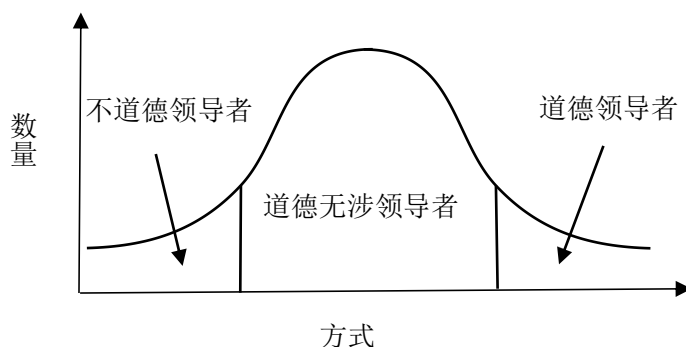


图 2-1 道德维度领导方式人数分布图

Carroll (1987)^[10]进一步将道德无涉领导分无意道德无涉和故意道德无涉。无意道德无涉领导者自身缺乏道德意识和伦理认知,因而在道德问题上表现出无知和随意;而故意道德无涉领导者自身可能具有道德意识,换言之,故意道德无涉领导者可能是“好人”,只是认为商业领域的游戏规则与生活中的其他领域不同,所以不会在决策、行动和行为中考虑道德要素。

在道德无涉领导概念提出十多年后, Trevino 等 (2003)^[11]对高层管理人员和企业的伦理官员进行访谈以研究伦理和领导力,将领导者在伦理上的表现划分为伦理型领导 (ethical leadership)、非伦理型领导 (unethical leadership) 和伦理中立型领导 (ethically neutral leadership)。其中,伦理中立型领导是指以自我为中心的领导者,只关心自己和组织的底线利益而不关心他人或伦理,这与 Carroll (1987)^[10]对道德无涉领导特征的描述基本一致。不过,部分学者认为,道德中立只是管理者的意愿或幻想,因为对道德的漠视和回避在观察者看来已经构成了一种选择,而这种选择给道德问题留下了灰色空间^[12]。然而,无论是伦理中立型领导还是道德无涉领导,他们的表现特征都只是学者从行动者视角进行描述的,在观察者眼中并不能看到道德无涉领导实施背后的目的和动机。另外,由于下属对领导者的感知可能会与领导者个人的实际特质有偏差,尤其道德无涉

领导可能是一种主动的选择，并不代表行动者是真正的道德无涉者。这使得道德无涉领导的概念缺乏一个清晰的边界。

在此基础上，Greenbaum 等（2015）^[8]对道德无涉领导的概念进行了完善和界定。基于行动者视角，管理者有可能实际上支持伦理，但是没能用语言和行动突出表现对伦理议题的支持，使得下属难以感知到领导者对伦理问题的明确态度。因此，Greenbaum 等（2015）^[8]结合 Carroll（1987）^[10]的道德无涉领导和 Trevino 等（2003）^[11]的伦理中立型领导概念，将道德无涉领导界定为“管理者没有使用伦理沟通明确地展示伦理实践，也未能支持社会性突显的伦理议题”。这一定义主要传达两个内涵：一是道德无涉领导者未能使用伦理沟通明确地展示道德管理实践，可能被下属感知为无道德；二是道德无涉领导者的个人道德特征缺乏清晰度。管理者本人可能具有道德特质，但选择在领导过程中不考虑伦理，也就是说，即使是“好人”也可能实践道德无涉领导。建立在 Greenbaum 等（2015）^[8]的定义基础上，Quade 等（2022）^[2]更细致地将道德无涉领导的表现定义为：领导者持续性地不回应下属关于伦理的议题，也不用语言和行动通过沟通、示范和奖罚展现对伦理的支持。

2.1.2 道德无涉领导的测量

基于以往的研究，Quade 等（2022）^[2]对道德无涉领导进行了操作性定义，并使用严谨的科学方法开发了道德无涉领导的测量工具。该量表共有 4 个条目，由员工评价对下列描述的领导方式的同意程度：（1）当出现道德问题时，我的上司不会介入；（2）当出现道德问题时，我的上司会缺席；（3）当需要做出道德决策时，我的上司保持中立态度；（4）我的上司会回避涉及道德考量的责任。Quade 等（2022）^[2]进一步对该量表进行了检验，证实其具有良好的信度，而且与伦理型领导、自由放任型领导和辱虐管理等领导方式有良好的区别效度。

2.1.3 道德无涉领导与（不）道德领导的区别

Carroll（1987）^[10]对比了道德领导、道德无涉领导和不道德领导在伦理规范的遵守、领导动机、领导目标、法律导向和领导策略层面的特征后指出：道德领导和不道德领导对于伦理问题的态度有鲜明区别，而道德无涉领导在伦理的立场上是模糊的。为更好地辨析三种领导方式的特征，本研究在 Carroll（1987）^[10]的基础上对道德领导、道德无涉领导和不道德领导的定义与内涵上的区别概括于表 2-1。

表 2-1 道德无涉领导与（不）道德领导辨析

领导类型	道德领导	道德无涉领导	不道德领导
概念	利用个人行动和人际关系展示规范、适当的行为，并通过双向沟通、强化和决策向追随者推广这样的行为。	领导持续性地未能回应具有伦理内含的议题。	组织领导者进行的非法的和/或违反道德规范的行为与决策，以及那些强加给追随者，致使追随者产生非伦理行为的程序。

续表 2-1 道德无涉领导与（不）道德领导辨析

领导类型	道德领导	道德无涉领导	不道德领导
内涵	道德的个人和道德的管理者	管理者未能使用伦理沟通、明确地展示道德管理实践，容易被下属感知为无道德；个人道德特征缺乏清晰度。	领导者进行不合法的或违反道德标准的行为与决策，使追随者产生非伦理行为的过程。
代表学者	Brown 等（2005）	Quade 等（2022）	Brown 和 Mitchel（2010）
伦理规范	管理活动符合道德或权利、行为的标准；符合公认的职业行为标准；	管理既不是道德的，也不是不道德的，但决策在道德判断适用的范围之外；管理活动超出特定道德秩序；可能意味着缺乏伦理感知和道德意识。	管理决策、行动、行为显示出对道德(伦理)的反对；决策与公认的伦理准则不符，隐含对道德的积极否定。
动机	动机是善意的。管理层想要获得成功，但只在健全的道德规范（公平、正义、正当程序）的范围内。	出于善意但自私，不考虑对他人的影响。	出于自私。管理层只关心自己或公司的收益。
目标	在遵守法律和道德标准范围内获得利润。	盈利能力，不考虑其他目标。	不惜任何代价获得利润和组织成功。
法律导向	遵守法律的规定和精神。法律规定是最起码的伦理要求。实际行动高于法律的底线规定。	法律是道德指南，遵守法律规章。核心问题是我们可以合法地做什么。	法律标准是管理层实现目标必须克服的障碍。
策略	依据良好的伦理标准行动。当伦理困境出现时，承担领导职责。属于开明的利己主义。	经理可自由发挥。个人道德可能适用，但只有在管理者选择的情况下才适用。应响应法律的要求。	利用机会为公司获利，走捷径。

（1）道德无涉领导与道德领导

首先，道德无涉领导与道德领导的做法存在不同。道德领导指的是领导者为下属设定清晰的伦理绩效标准，监督下属践行这些标准，并采用奖惩措施确保下属行为与道德标准相一致，是示范、规定和践行有关“对错”和“是非”标准的过程^[5]。从管理方式

上看,道德领导者通过使用伦理沟通,向下属强调伦理议题,同时善于听取下属意见^[13];同时,道德领导展示伦理实践,利用奖赏、惩罚措施践行道德标准^[14]。而道德无涉领导者在道德上选择“沉默”、“不作为”,不仅缺乏伦理沟通,也缺乏伦理实践的可见性展示。其次,道德领导强调领导者自身具有诚实守信、公平等道德品质。与此同时,道德领导者依据道德标准奖励和惩罚合乎道德或不合乎道德的行为,为追随者树立榜样。而道德无涉领导者个人道德特征缺乏清晰度,道德无涉领导者可能自身具有道德品质,并非完全忽视道德问题和仅关注底线利益,只是由于领导者不用语言和行动突出表现对伦理议题的支持,容易被下属感知为道德无涉^[8]。

(2) 道德无涉领导与不道德领导

道德无涉领导与不道德领导也存在区别。首先,两种领导方式的伦理立场不同。不道德领导缺乏道德特质,具有鲜明的伦理立场,被认为是一种“坏”的领导方式。而道德无涉领导者的道德特性具有模糊性,没有明显的倾向性,呈现出“道德中立”的假象。此外,不道德领导者采取不道德的管理方式,可能从事损害他人利益的不道德行为,或者领导者容忍、放纵追随者的不道德行为^[15]。不道德领导代表性的概念有辱虐管理^[16]、破坏型领导^[17]、专制领导^[18]等,这些领导方式均具有压迫性、操纵性和蓄意破坏性等非伦理成分^[19],这些行为被认为是蓄意且有害的。而道德无涉领导者是对具有道德内涵的议题持续地不回应,不涉及违反和破坏组织规则和标准规范。

2.1.4 道德无涉领导的前因与后果

(1) 道德无涉领导的影响因素

道德无涉领导的前因研究尚处于理论推断的层面。研究认为,道德领导实践可能产生的预期负面结果会促使管理者实施道德无涉领导。这种预期的威胁包括:领导者职业目标的实现,如表现出胜任力、正直、保持团队内部和谐以及管理的效率和效果;领导者社会目标实现,如降低受欢迎程度和社会资本。组织任期和组织的工具性伦理氛围调节上述感知到的威胁与道德无涉领导的关系,组织任期较短的领导者坚持道德可能会受到更大的阻力;在高强度的工具性伦理氛围下,领导会更加注重个人和组织的底线目标而忽视伦理,进而强化感知到的威胁对道德无涉领导的影响^[8]。然而,目前尚无研究对此进行实证检验,实践道德无涉领导是否会促进领导者社会目标和职业目标的实现也无学者加以检验。

(2) 道德无涉领导的作用结果

已有的道德无涉领导后果研究主要是从行动者和观察者的视角展开的。基于行动者视角的研究认为,道德无涉领导在外部条件影响下可能通过增强道德动机表现出道德领导行为^[8]。典型的外部条件如伦理议题的道德强度和伦理联盟(coalition for ethics)的存在。基于观察者视角的研究发现,当下属感知到领导者高度的道德无涉时,会降低自身的道德勇气而增加非伦理行为^[2]。伦理氛围进一步加强道德无涉领导与道德勇气、情绪耗竭的关系,进而加强道德勇气的中介作用。在高强度伦理氛围下,道德无涉领导通过道德勇气对非伦理行为的间接效应显著增强^[2]。研究也发现,感知到高程度道德无涉领

导的员工会产生更高的底线心态（**bottom-line mentalities**），底线心态高的员工会更容易从事非伦理行为。当组织的竞争氛围加强时，道德无涉领导对下属底线心态的正向影响会更强，同时，通过底线心态对下属非伦理行为产生的促进作用也会更强^[4]。

综上，基于已有的理论和实证研究，本研究对道德无涉领导的前因和后果进行归纳总结，如图 2-2 所示。

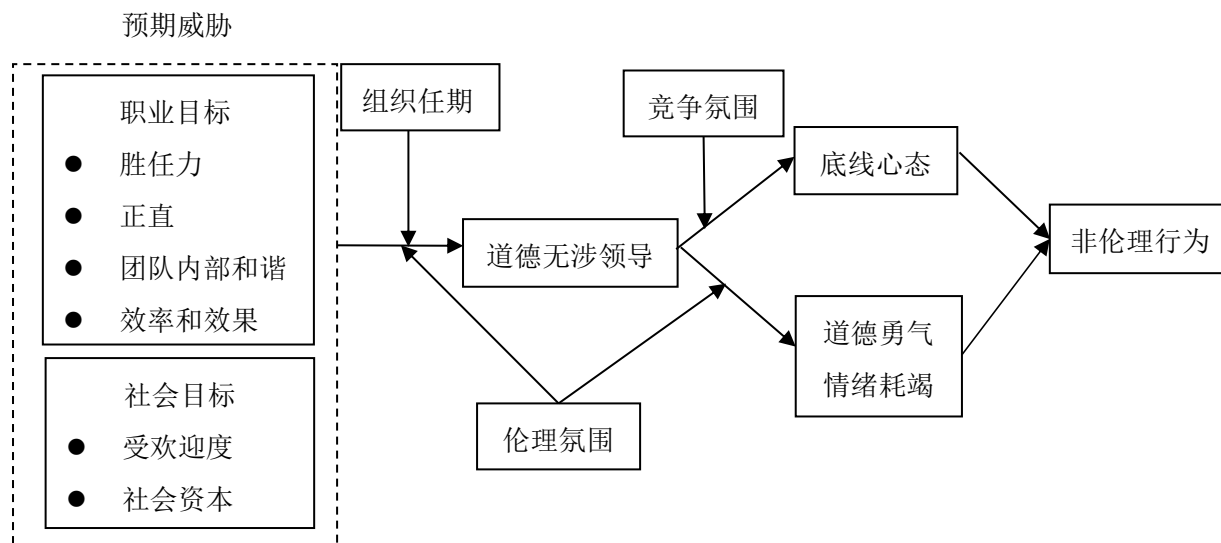


图 2-2 道德无涉领导的前因与后果

2.2 绩效薪酬

2.2.1 绩效薪酬的概念

绩效薪酬（**pay for performance, PFP**）是一种薪酬制度，又称可变薪酬、绩效工资或浮动薪酬。Du 和 Choi（2010）^[20]将绩效薪酬划分为三个维度。个体的绩效薪酬作为其中一个维度，是基于个人的工作表现而设定的薪资水平。尽管绩效薪酬制度使得同一公司员工的收入比例在一定程度上具有一致性，但实际上，由于个体的知识技能、工作表现和任务分配等因素存在差异，即使是在同一组织内部的员工绩效薪酬仍然存在差异。这些差异体现在个人绩效薪酬的不同设置上，表现为不同岗位的薪酬待遇不同，即使是在同一岗位，也存在工作表现和能力不同的员工获得不同绩效薪酬的情况。团队绩效薪酬是第二个重要的维度。在团队绩效薪酬计划中，个体的绩效薪酬将被聚合为团队绩效薪酬，并按照团队整体表现来确定奖励的分配。通过这种方式，可以激励团队成员合作、分享知识而提高团队整体绩效水平。组织绩效薪酬是另一种重要的薪酬形式。区别于个体和团队绩效薪酬，组织绩效薪酬基于企业整体绩效水平，通常与企业长期战略目标紧密相关，在组织内部无显著差异。

学者们主要将绩效薪酬视为基于个体薪酬的一种重要的组织制度。如，杜旌（2009）^[21]认为绩效薪酬是员工在完成组织规定的绩效要求基础上所获得部分或全部报酬，目的在于通过收入刺激来激励员工努力工作^[22]。祖伟等（2010）^[23]认为绩效薪酬是以个人、团队或组织绩效为标准的薪酬制度。因为绩效薪酬制度把员工个体的收入与其团队和公

司的整体绩效相联系,有利于个人利益、团队利益和组织利益的有效捆绑,能够在一定程度上防止个人目标与公司整体目标相背离。尚兴科等(2010)^[24]提出绩效薪酬是给予员工完成工作目标的奖励,薪酬水平的高低与个体本身给企业所带来的经济价值相挂钩。李倩(2017)^[25]界定绩效薪酬为一种浮动薪酬的具体表现形式,是一种根据员工工作业绩来发放工资的薪酬制度,体现了货币化与非货币化的统一,具有较强的激励功能。

2.2.2 绩效薪酬的测量

Deckop 等(1999)^[26]开发了自我报告的绩效薪酬制度测量量表,主要是通过考察个体绩效与总体薪酬之间的关联性程度来反映组织绩效工资强度。该量表包含“我的薪资水平很大程度上受到个人业绩的影响”、“提高工作产出意味着更高的薪资收入”、“个人业绩的高低与可获得的奖金密切相关”三个条目。该量表被后续学者广泛使用,大量研究证实其具有良好的信度和区分效度^[27-29]。

绩效薪酬包括信息性和控制性两个维度。绩效薪酬信息性让员工了解组织对他们的工作表现的评价,从而帮助员工更好地了解组织的期望和标准,为其未来的职业发展提供方向;绩效薪酬控制性是指绩效薪酬将部分商业风险转嫁给员工,若员工不能满足组织的绩效要求和标准,会面临部分收入损失的风险,获得较低的收入水平^[30]。常涛等(2014)^[31]对国外学者的量表进行改进,获得符合中国情境的绩效薪酬二维度量表,包括信息性绩效薪酬量表6个条目,控制性绩效薪酬量表6个条目。此外,杜旌(2009)^[21]用实际的绩效收入占总体收入的比例来衡量绩效薪酬的强度,比例越高则绩效薪酬制度的强度越高,该测量方式也受到学者的广泛认可^[32-33]。

2.2.3 绩效薪酬的影响结果

绩效薪酬对员工和组织的作用结果可能是积极的,也可能是消极的,因此,本研究从正、反和双刃剑效应三方面将其影响结果归纳于表 2-2。

(1) 绩效薪酬的积极结果

绩效薪酬可以作为一种强大的激励制度,能有效提升员工的工作满意度和角色内绩效^[34],激励员工在工作任务上投入更多努力,提高生产率,从而提高整个组织的绩效^[35]。Kuvaas 等(2018)^[36]的研究结果也进一步支持了这样的观点,员工将工作绩效视为分配给他们的经济奖励的合理标准。因此,在实施绩效薪酬制度的公司中,薪酬的巨大差异增强了员工的动机。Sundström(2019)^[37]指出绩效薪酬可以作为一种有效反腐工具,减少公务员的腐败行为。Ledić(2018)^[38]研究表明,绩效工资让工人产生更高的工作满意度和主观幸福感。无论是采用个人、团体还是公司绩效工资方案,采用浮动工资制度的员工都比采用固定工资的员工对工作更满意。

(2) 绩效薪酬的消极结果

高绩效薪酬制度可能导致组织过度关注员工各自的成果,以获得高绩效,甚至有忽略其他任务行为的风险,这反过来又会为公司的绩效计划带来隐性成本。过度关注实现个人工作目标可能不利于个体参与团队活动,减少个体在团队中投入的努力。盛龙飞(2014)^[39]提出绩效薪酬计划带来的不确定性需要被重视。员工是否能控制工作绩效,

这是不确定的。如果员工认为自己能够控制工作绩效，那么就会将绩效薪酬视为机遇；相反，如果员工认为自己无法控制工作绩效，那么就会将绩效薪酬视为威胁。员工对工作绩效的控制不足是影响员工身心健康的重要因素之一。此外，绩效薪酬方案导致的薪酬差异可能会引发负面的人际关系问题（如嫉妒），从而影响员工的士气^[40]。赵慧军等（2020）^[33]基于压力交互模型证实绩效薪酬制度会增加员工的绩效压力，感知到更多压力的员工会更可能从事非伦理行为。刘颖等（2022）^[29]发现绩效薪酬所产生的绩效压力会滋生下属的逢迎行为。研究也证实绩效薪酬会导致人际偏差行为^[41]和减少帮助与合作行为^[42]。

（3）绩效薪酬的双刃剑效应

杨涛等（2017）^[43]采用上下级匹配的数据考察了绩效薪酬对创造力的影响。结果表明，绩效薪酬对创造力有显著倒 U 形影响。顾建平和王相云（2014）^[44]发现，绩效薪酬显著正向预测利用式创新行为，而对探索式创新行为呈现先扬后抑的倒 U 型关系，换言之，当绩效薪酬水平超过特定的强度时，会对探索式创新行为产生抑制作用。

表 2-2 绩效薪酬的影响结果

变量	影响类型	影响结果	相关研究
绩效薪酬	积极影响	绩效 (+)	Ogbonnaya 等 (2017)、Green 和 Heywood (2022)
		组织绩效 (+)	Gerhart 和 Fang (2014)
		腐败 (-)	Sundstrom (2019)
		动机 (+)	Uriesi (2016)、Kuvaas 等 (2018)
		工作满意度 (+)	Ledić (2018)
	消极影响	身心健康 (-)	盛龙飞 (2014)
		内在动机 (-)	Deci 和 Ryan (1985)
		合作行为 (-)	Burks 等 (2009)
		非伦理行为 (+)	赵慧军等 (2020)
		逢迎行为 (+)	刘颖等 (2022)
双刃剑效应	人际偏差行为 (+)	Marsden 和 Richardson (1994)、Gläser 等 (2017)	
	创造力 (倒 U 型) 创新行为 (倒 U 型)	张勇和龙立荣 (2013)、杨涛等 (2017) 顾建平和王相云 (2014)	

注：“(+)”表示正向影响，“(-)”表示负向影响

2.3 工作心理占据

2.3.1 工作心理占据的概念

Siegrist 等 (2004) ^[45]最早关注到员工在工作中花费过多精力这一现象，并年提出“退出工作” (withdraw from work) 这一核心概念。von Thiele Schwarz (2011) ^[46]进一步指出，“退出工作”只涉及与工作有关的持续性认知，指个体的身心均从工作中脱离

出来,表现在生理上退出工作环境,心理上不在思考工作相关事宜。而缺乏“退出工作”能力的个体可能感受到工作的重复性和侵入性,产生消极认知。Eib 等(2015)^[47]在此基础上完善了“withdraw from work”的内涵,提出了工作心理占据(mental preoccupation with work)这一核心概念。工作心理占据指的是“一种持续的且与工作相关的思想状态”,包括对未来事件的担忧(即焦虑和预期压力)和对过去事件的沉思^[47]。被工作心理占据的员工可能会对工作产生一种心理上的专注,有助于实现利润等底线结果的最大化。产生这种认知状态的员工会对工作进行反复思考,感受到保持专注于工作的压力。通过这种持续的沉思状态,员工对工作的心理专注将他们的注意力资源引向工作,相当于延长有效工作时间^[47-48]。此外,Eib 等(2018)^[48]也表明工作心理占据是压力源心理表征的延续,这使得它与持续性认知(perseverant cognition)相似,与心理脱离(psychological detachment)相反。

2.3.2 工作心理占据的测量

Siegrist 等(2004)^[45]基于五个国家的比较数据,首先开发了测量“退出工作能力”的量表。工作心理占据的测量是来源于该量表的子量表,主要包括3个题项:(1)“我早上一起床就开始思考工作上的事情”;(2)“回家后,我可以很容易进入到放松状态,顺利‘关掉’工作”;(3)“我很少能从工作中脱离出来,当我上床睡觉时,工作仍然在我的脑海中”。Eib 等(2015)^[47]在此基础上增加了2个条目来描述在晚上和周末工作时闲暇时间的工作心理占据,包括“即使在晚上,当我闲暇的时候,我也会记挂着工作”和“即使在周末,工作也一直萦绕在我的心头”。Eib 等(2015)^[47]进一步用此量表进行实证研究,证实其具有良好的信效度。

2.3.3 工作心理占据的影响因素

研究表明,员工感知到的组织不公平和领导者的高底线心态是下属产生工作心理占据认知的重要原因。

Eib 等(2015)^[47]实证研究发现,组织的整体不公平作为一种社会压力源,会让员工产生怀疑自己是否能有效应对工作要求的认知^[49],从而对工作产生长时间的精神专注。与此同时,控制点(locus of control)作为一种重要的性格特征,是影响下属工作心理占据的重要边界条件。具有内部控制点特质的员工倾向于将问题归咎于内部因素。工作中遇到不公平待遇时,具有内部控制点特质的员工心理活动较少,在减少和管理负面情绪与认知方面更为积极主动。因为他们更相信自己有能力解决产生不公平待遇的根本原因,从而产生较低水平的工作心理占据。相反,具有外部控制点特质的员工倾向于将问题归咎于外部原因。他们对不公平的现象更加敏感,在面对组织的不公平对待时,更容易对自身能力缺乏信心,产生更高的无力感。他们不太倾向于通过采取行动来解决问题,而是陷入精神上更加专注于工作的状态,导致更高的工作心理占据^[47]。此外,Babalola 等(2020)^[50]研究表明,感知到主管高底线心态的员工更可能产生工作心理占据的认知。因为高底线心态的领导者在领导过程中强调底线结果(通常是利润),在追求底线目标时忽略合作、过程和道德标准,这可能会刺激员工为达到预期结果而增强个人努力,员

工即使在闲暇时间也精神专注于工作。

2.3.4 工作心理占据的影响结果

已有研究对工作心理占据所产生的影响结果存在争议。部分学者认为工作心理占据对于个体的身心健康和人际关系具有损害性。如, 证据表明, 对工作的精神专注会损害睡眠和能量恢复^[46], 并与心血管疾病指标相关^[51]。工作心理占据通过纳入时间维度来强调心理负荷的累积, 长期处于工作心理占据状态的员工会有更差的心理健康, 更容易产生心理疾病。此外, 他们在非工作地点和休息时间担忧工作、进行反思和评估。如, 在家里、周末和早上醒来的时候就会想到工作, 他们专注于工作而不是人际关系, 可能引发工作-家庭冲突, 对社会关系产生负面影响^[47-48]。但是, 最近的一项研究也检验了工作心理占据对绩效的积极影响。Babalola 等 (2020)^[50]发现, 处于工作心理占据状态的销售人员会感受到到专注于工作的压力, 会增加工作时间、增强努力工作, 促进顾客服务绩效的提升。

2.4 自我利益认知

2.4.1 自我利益认知的概念

西方主流经济学理论始终强调追求自我利益的意义, 该理论认为不断地追求自我利益是个体最重要的、甚至唯一的行为动机^[52]。与上述理论一致, De Dreu 和 Nauta (2009)^[53]指出人类天生就有关注自身利益的倾向, 这种关注自我的倾向是习惯性的和自动的, 行为的主要动机是出于自我保护去维护和提高自己的利益。自我利益认知 (self-interest cognition) 就是这样一种状态。

自我利益认知与心理利己主义类似, 主张个体以自我利益为出发点, 强调个体所有的行为本身都是出于自我利益的考量^[54]。作为一种机会主义行为, 自我利益认知高的个体在保护自身免受伤害的同时也试图提高利益。受自身利益驱使的个体会形成一种“先下手为强的心态”, 在别人占你便宜之前先占别人便宜^[55]。自我利益认知高的员工为获取自身利益和取得有益结果可能采取一系列自利但违反伦理标准的行为, 如欺骗、偷窃、误导、撒谎、伪装、混淆等。自利是通过认知过程展开的, 个人评估环境以了解如何最大化利益和最小化成本。如果环境暗示个体可能受到伤害, 这些自我利益的计算就会触发个体的自我保护机制, 出于防御和竞争推进自身利益最大化。尤其在面对威胁情境时, 个体对自我利益的关注会增强, 随后产生自私自利的认知^[56]。

2.4.2 自我利益认知的测量

自我利益认知的测量来源于“自我关注”量表。De Dreu 和 Nauta (2009)^[53]首先开发了“自我关注”的量表。在此基础上, Mitchell 等 (2018)^[55]在研究中选用“自我关注”量表的其中 3 个子题项来衡量个体的自我利益认知水平。主要包括: (1) 在工作中, 我关心的是自己的需求和利益”; (2) “在工作中, 我的个人目标和抱负对我非常重要”; (3) “我专注于在工作中做让我的个人利益最大化的事情”。Mitchell

等（2018）^[55]进一步应用该量表进行实证研究，证明其具有较好的信度和区分效度。

2.4.3 自我利益认知的影响因素

学者对于自我利益认知的前因研究较少，现有研究主要关注组织情境因素和领导者特征的影响。Tenbrunsel 和 Messick（2004）^[57]提出，组织内部的情境线索可能会对员工的福祉造成威胁，引发个体对自身利益的关注，从而促进“道德衰落”。与上述观点一致，Mitchell 等（2018）^[55]认为，绩效压力是个体在工作中感受到的最突出的威胁，绩效压力显著增强员工的自利动机，从而引发自我保护的紧迫性，产生高水平的自我利益认知。Babalola 等（2020）^[50]研究发现，主管高底线心态传达完成底线目标（如利润、业绩目标和取胜）的重要性，激发员工维护自我利益的认知。Duan 等（2021）^[58]研究证实，政治氛围较高和管理层级较多的组织具有高度的不确定性和规则模糊等特征，这种情境下员工更容易产生自我利益认知，以便在不确定和威胁的环境中保护自己、积累资源和获得控制权。

2.4.4 自我利益认知的影响结果

尽管追求利益最大化和减少负面结果的行为与动机并非是有害的，这有助于保护个人免受不幸，并缓解情境压力。但是，学术界对于自我利益认知作用结果的观点呈现出统一的趋势，认为产生自我利益认知的个体更容易从事一系列负面行为。如，Kish-Gephart 等（2014）^[59]研究发现，自我利益认知会触发个体的道德脱离机制，这种机制会使个体更容易脱离内化的道德标准，使用与道德无关的推理从事不道德行为。但是，当考虑到自我利益认知所带来某些行为会对他人造成情境伤害时，产生自我利益认知的个体会有更少的道德推脱。若个体具有更高的责任心，也会削弱自我利益认知对道德脱离的正向影响。同样地，Mitchell 等（2018）^[55]证实了自我利益认知水平高的员工更可能采取职场欺骗行为，以确保自己能够获得成功。Babalola 等（2020）^[50]表明，相对于自我利益认知水平低的员工，自我利益认知水平高的员工更容易从事非伦理行为。Duan 等（2021）^[58]的研究发现，自我利益认知高的员工更可能进行自利型建言（self interest voice），即积极参与与自身利益相关的建言行为。

2.5 工作绩效

2.5.1 工作绩效的概念

工作绩效是组织管理领域研究的热门话题，学者们对于工作绩效概念的理解主要呈现三种主流观点，即行为观、结果观和综合观。

行为观认为绩效是员工在工作中完成目标或任务过程中所展现出来的行为表现，因此强调工作绩效是一种行为或行为过程。Boyatzis（1982）^[60]指明，工作绩效包括工作场所的各种行为。Campbell（1993）^[61]则认为工作绩效是员工完成公司目标而采取的一系列可评估的行为。Borman 和 Motowidlo（1997）^[62]的研究强调，工作绩效是与公司相关的行为结构，具有间歇性、可评估性与多维性等特点。Herman Aguinis（2021）^[63]指

出, 尽管绩效管理通常需要对行为与结果进行双重衡量, 但绩效本身是行为。他指出只有促进组织目标实现、与最终结果或产出相关的行为才能被视为绩效。这一观点进一步强调了绩效不仅是对员工完成任务的过程和结果的评估, 而是必须与组织目标及最终产出相关联。行为观虽然能够帮助人们理解工作绩效与行为之间的关系, 但是它也存在一些局限性。例如, 行为观忽视了情境的影响, 忽略了工作目标与价值观念的差异性, 只将绩效与个体的行为联系起来, 导致个体只关注完成任务而忽视了任务所具有的价值与意义。

结果观关注工作产出, 认为绩效是结果。Bernadin 和 Beatty (1984)^[64]提出工作绩效是员工在规定时间内所实现的工作产出, 重点关注工作结果。相较之下, 赵曙明和赵宜萱 (2019)^[65]则认为绩效本质上就是结果, 是人们从事某项工作所取得的成就。这种结果并不是固定不变的, 而是随着个体行为和能力的变化而改变。绩效的结果观可能导致员工行为缺乏有效的监督和正确的引导。值得注意的是, 过度强调结果观也容易造成对其他绩效因素的忽视, 如员工的行为与态度等。

综合观则认为绩效是行为和结果的统一体。由董克用和李超平 (2019)^[66]的观点可知, 工作绩效是员工在完成工作任务的过程中所展现出来的、能够被有效评估的、与企业目标相关的一系列工作行为和结果。这个定义突出了工作绩效的两个方面, 即员工的工作行为与产生的结果, 并同时将其与组织目标联系起来。方振邦和杨畅 (2019)^[67]则认为绩效是组织和个人工作表现和任务完成情况的综合体, 同时也是组织愿景使命、核心价值观和公司战略的重要体现。综合观在管理实践中得到广泛使用, 其内涵更为丰富, 边界也更加宽泛。

综上所述, 无论是结果观还是行为观, 都存在一定的局限性。考虑到绩效不仅强调工作的过程, 也强调工作的产出, 本研究从综合观的角度来理解工作绩效。综合国内外众多学者的观点, 认为工作绩效是指组织、团队和个人的工作表现和任务完成情况的综合体, 是为实现组织目标而采取的工作行为和产出结果。

2.5.2 工作绩效的测量

早期的持有绩效单维结构观点的学者指出, 工作绩效就是任务绩效。Williams 和 Anderson (1991)^[68]开发了衡量任务绩效的李克特五点量表, 共 6 个题目。Farh 等 (1991)^[69]编制了衡量个体工作绩效的量表, 共有 4 个条目, 该量表得到了后续学者们的广泛认可与检验。Campbell (1993)^[61]提出了八维度工作绩效模型, 八个维度分别指的是明确的岗位工作绩效、未明确的任务绩效、言语交流、工作努力、规章准则、给同事或组织提供帮助、领导与监督以及员工的自我管理。随后, Bennett 和 Robinson (1993)^[70]提出工作绩效可以通过两个维度来衡量, 分别是任务绩效和周边绩效, 学者们也把周边绩效称为公民绩效或组织公民行为^[71]。任务绩效直接涉及将组织资源转化为组织产品、商品及服务的行为, 是个体完成任务或期望完成任务的程度。周边绩效是指个体在组织、社会和心理环境中按照预期表现出来的外部行为。二者是相关但截然不同的结构, 它们分别代表了员工行为的不同子集。在此基础上, Van 等 (1996)^[72]提出, 任务绩效是指

在工作中表现出的符合角色内要求和任务要求的行为，并将其结果呈现出来。他们编制了一个二维度的工作绩效量表，共包含 21 个题项。Katanz 和 Kahan (1978)^[73]提出了包括组织参与度与留存能力、个人主动性以及角色绩效的三维度模型。

Bennett 和 Robinson (2000)^[74]在保留任务绩效与环境绩效区别的基础上，提出了反生产力工作行为也是工作绩效的重要维度。基于前人的研究，Rotundo 和 Sackett (2002)^[75]正式提出工作绩效主要由三个相关但非冗余的维度组成，包括任务绩效、组织公民行为与反生产工作行为。这种三因素模型在随后的研究中得到了广泛的认可^[76]。Janssen 等 (2004)^[77]将工作绩效划分为创新绩效和角色内绩效两个维度。而韩翼等 (2007)^[78]开发了 39 个题目的工作绩效量表。其中，任务绩效和学习绩效维度共包含 7 个题目，涉及员工完成规定任务的能力和不断学习提高的能力。创新绩效维度则有 8 个题目，关注员工在工作中的创新能力和发现新的解决方案的能力。关系绩效则包含 14 个题目，这一维度关注员工与同事之间的合作和沟通能力，以及与组织之间的联系和合作能力。该量表的应用不仅有助于组织优化员工的工作绩效，也可以提高员工的自我认知和职业发展能力。

最近的一项研究系统考察了工作绩效的因素结构，纳入所有相关任务绩效与非任务绩效维度，提出了五维度工作绩效模型^[79]。五个维度分别是任务绩效、面向组织和个人的组织公民行为以及面向组织和个人的反生产行为。Choi 等 (2019)^[79]进一步指出上述五个不同的工作绩效维度比其他选项更能代表整体工作绩效的因素结构，并检验了五个维度对于管理者整体工作绩效评级的重要性。Lee 和 Allen (2002)^[80]编制了二维度的组织公民行为量表，共计 16 个题项。其中 8 个条目衡量面向组织的组织公民行为，8 个条目衡量面向个人的组织公民行为，该量表有效减少不同组织公民之间的重叠性，具有良好的区分效度。

2.5.3 工作绩效的影响因素

工作绩效的前因主要包括个体因素和情境因素两大类，个体因素主要包括人格特质、认知知觉、态度与情感 3 个方面，情境因素主要包括领导方式、工作特征、组织制度与氛围、人力资源管理实践 4 个方面。本研究通过对文献进行梳理，将其归纳于表 2-3。

(1) 个体因素

人格特质。Frieder 等 (2018)^[81]将工作相关的人格特征、变革型领导和工作绩效通过工作中的感知意义联系起来。正念特质被认为是一种有助于员工增强工作投入、优化内部发展的“心理资源”。证据表明，具有高正念特质的员工具有更高获取资源的能力，经历更低的资源及情绪损耗进而产生更高的绩效^[82]。其次，Judge 和 Zapata (2015)^[83]认为大五人格特质在解释和预测个体工作绩效方面发挥着至关重要的作用。Hung (2020)^[84]研究发现，具有尽责性、宜人性、经验开放性的个体更可能成为“工作狂”，采取努力工作的方式获取更高的绩效；具有外向性、尽责性、情绪稳定性和经验的开放性的个体可能具有更高的创造力，采取“聪明工作”和“灵活工作”的方式实现绩效目标。最后，刘斌等 (2022)^[85]的研究检验了创造力对员工工作绩效的正向影响。创造力高的技

术型创业者更容易发现和识别创业机会，能有效推动企业技术创新进程，显著提升创业公司绩效。

认知知觉。本研究主要回顾了对工作绩效产生影响且研究较多的部分代表性认知变量。首先是自我效能。证据表明，具有高度自我效能感的员工具有更高的抗压能力和更积极乐观的工作态度，在促进绩效提升的同时也能缓解个体因经历资源损失造成的情绪耗竭^[86-87]。其次是心理权力。Naumann 等（2002）^[88]指出产生高心理权力的员工会对目前的薪酬和雇佣关系较为不满，根据互惠原则，他们会表现出较低的任务绩效。张亚军等（2019）^[89]认为，高心理权力的员工会产生强烈的“自己有权利获得优待的知觉”，倾向于高估自己的贡献，当期望与所得存在落差时，产生高心理权力的员工不愿意继续付出努力，导致低水平的任务绩效。刘椰辰（2018）^[90]从内在环境、外在环境、安全环境三个维度验证了新生代员工价值观对任务绩效和关系绩效的正向影响。最后是心理授权。荆竹翠和白伟（2021）^[91]的研究发现，心理授权包括工作意义、自我决定、自我效能和影响力四个维度，每个维度都能增强员工的内部动机。而内部动机高的员工能够感受到工作本身所带来的乐趣和意义，更愿意主动追求优质的工作结果，通过积极地与领导和同事互动、借助其他渠道寻找创新方案，而显著促进创新绩效的提高。

态度与情感。研究证实组织公平感知、员工目标导向、组织认同、组织承诺、动机等能够正向预测员工绩效^[92-94]。Arshad 等（2021）^[95]研究表明，员工的亲社会动机正向预测组织公民行为。此外，Fredrickson 等（2008）^[96]提出积极情绪对个体的思维、行动、生理状态能产生持续的积极影响，促进个体发现更多资源或挖掘自身潜能。积极情绪促使个体会更加主动地投入到工作之中，促进其工作绩效的提升。组织支持感被认为是一种给予员工的绩效奖励，感知到组织支持的员工会产生更少的情绪损耗、获取更多资源、付出更多工作努力，显著提高其工作绩效^[97-98]。于桂兰和张诗琳（2022）^[99]的研究也支持了上述的观点。研究发现，处于积极情绪之中的个体拥有更多的情绪资源，会感到精力充沛和充满自信，更愿意在工作场所中采取积极的行为提高创新绩效；而经历情绪耗竭中的员工会处于生理、情感的紧张状态，产生更大的心理压力与资源亏损感，更可能采取消极的态度与行为。Swider 和 Zimmerman（2010）^[100]的元分析研究表明，下属情绪耗竭对其工作绩效具有显著的负向预测作用。经历情绪耗竭的下属拥有更差的情绪资源，陷入工作资源匮乏的疲劳状态，倾向于采取回避或撤退的行为，如缺勤、迟到、减少工作投入等，导致工作绩效降低^[101]。此外，学者也检验了情绪智力与工作绩效的关系。如，王树乔等（2017）^[102]证实了情绪智力对于科研团队创新绩效的积极效应。Alzoubi 和 Aziz（2021）^[103]研究发现，高情绪智力的员工比低情绪智力的员工具有更强的主观能动性，能充分地表达自我情绪、认识与评估他人情绪。因此，高情绪智力往往伴随更高的工作产出和绩效水平。

（2）情境因素

领导方式。大量证据表明，管理者的领导方式对员工工作绩效具有显著预测作用。

伦理型领导^[104-107]、授权型领导^[101,108]、变革型领导^[109-110]、服务型领导^[111-112]、教练型领导^[113-114]、双元型领导^[115-117]、谦卑型领导^[118]、魅力型领导^[119]、正念型领导^[120]情感

型领导^[121]等在一定程度上对员工的工作绩效产生促进作用。如, Sarwar 等 (2020)^[106]研究发现伦理型领导和伦理文化对员工幸福感、工作投入和财务绩效都有正向影响。Schwepker 和 Dimitriou (2021)^[104]对酒店工作人员的调查发现, 感知到伦理型领导的下属有更低的工作压力和更好的绩效。Ye 等 (2019)^[111]探讨了服务型领导对酒店员工主动顾客服务绩效的正向影响; Kock 等 (2019)^[121]表明, 情感型领导可以直接正向影响工作绩效, 也通过提高下属工作满意度和工作主动性间接促进工作绩效的提升。此外, 张立越 (2022)^[117]研究证实, 双元领导对员工绩效的影响是复杂的, 通过不同的作用机制会产生双刃剑效应, 也进一步验证了领导-成员交换关系是影响双元领导与下属工作绩效关系的重要边界条件。

相反, 非伦理领导^[122-124]、自利型领导^[125-126]、辱虐管理^[127-129]、专制型领导^[130-131]、剥削型领导^[132]等领导方式也被普遍证明会对员工的工作绩效产生负面效应。如, Garrett 等 (2021)^[126]表明自利型领导在管理中传达出强烈的“自利”信号, 会导致更低的员工信任和工作努力。尤其是对具有高水平亲社会动机的员工影响更加显著, 导致员工和组织的低绩效。Lyubykh 等 (2022)^[128]研究发现, 实施辱虐管理的领导者增加员工的情绪耗竭和加速资源流失, 导致员工更低的绩效产出。管理者将较低水平的绩效过度归因于员工的内部因素会引发更高水平的辱虐管理。研究也发现, 非伦理型领导不仅会降低下属心理授权, 对下属的角色外行为产生负面影响^[124], 而且让下属感知到更低水平的道义公平, 对工作绩效产生负面影响, 较高的领导-成员交换质量能有效缓解非伦理领导所带来的消极绩效结果^[123]。

最后, 主管的底线心态、领导与下属的上下级关系、下属接受和需求的领导幽默匹配性也会影响下属工作绩效。Babalola 等 (2020)^[50]针对销售人员的实证研究发现, 具有高底线心态的领导者将追求经济利益置于首位并强调底线目标的达成, 感知到主管高底线心态的下属会感受到资源即将损失的威胁而延长工作时间, 致力于实现绩效目标。苏永发等 (2022)^[133]提出, 与领导保持良好上下级关系的员工, 工作投入程度更高, 并伴随更高的工作绩效。邱讯杰和于桂兰 (2023)^[134]认为, 下属对期望的领导幽默需求与实际的领导幽默供给进行比较, 当二者不匹配时, 下属会出现情绪耗竭, 采取消极应对的行为降低自身工作绩效。但是高政治技能的领导者通过调整自身行为以满足下属需求, 进一步缓解缓解下属接受和需求领导幽默不匹配对绩效造成的消极效应。

工作特征。Peiró 等 (2020)^[135]澄清了 18 种不同的工作特征与工作绩效之间的复杂关系。结果发现, 工作任务特征 (如工作的自主性、任务多样性、任务重要性、任务同一性和工作反馈等)、知识特征 (如工作复杂性、技能多样性和专业化等)、社会特征 (如社会支持、相互依赖、组织外部的交往和来自他人的反馈等) 和工作环境特征 (如人体工程学、物理需求、工作条件和设备使用) 等能显著影响工作绩效。任务、知识、社会和工作环境特征的重要性会部分中介任务、知识、社会、工作环境特征和工作绩效之间的关系。除上述因素外, 宋皓杰等 (2022)^[136]发现工作时间与工作绩效之间存在显著的倒 U 型关系, 即, 当员工工作时间到达某一临界点时, 随着工作时间的延长, 其工作绩效反而下降。李永芳等 (2022)^[137]提出, 员工感知到的工作事件关键性反应了

非负面事件对员工成功的首要性和重要性，激励员工实施主动行为，进而提升其工作绩效。

组织制度与氛围。研究发现，组织的激励机制及其有效程度和组织氛围是影响员工工作绩效的重要因素。外在激励偏好者以受控动机为导向，在工作中受到物质奖励（如薪酬、晋升）的诱惑，投入工作努力提升绩效；内在激励偏好者个体注重个人能力发挥及工作本身，以提升绩效来体现自身价值^[138]。Kia 等（2019）^[139]的研究证实，组织的伦理氛围和服务氛围对员工角色内绩效具有显著影响。Gürlek 和 Uygur（2021）^[140]检验了组织信任对员工绩效的正向影响。国内学者齐蕾等（2020）^[141]研究发现，职场排斥会对员工创新绩效产生双刃剑效应，其影响效力受到员工合作导向和竞争导向的影响。

高绩效工作系统和人力资源管理实践。Karatepe（2012）^[142]在研究绩效工作系统对酒店业员工绩效的影响时指出，高绩效工作系统中某种结构形式的管理实践是预测员工行为与绩效的重要因素。类似地，Li 等（2019）^[143]对纺织行业员工的调查，也验证了高绩效工作系统与个体工作绩效的正相关关系。张军伟等（2019）^[144]基于归因理论和交换关系视角探究了高绩效工作系统与绩效的关系。结果表明，高绩效工作系统会使员工与组织形成良好的社会交换关系，进而提高工作绩效和降低情绪耗竭。关于人力资源管理实践与工作绩效研究，Stirpe 等（2021）^[145]基于工作需求-资源模型实证检验了员工对人力资源管理实践的满意度会影响其投入，并进一步影响员工绩效。李根强等（2019）^[146]的研究表明，发展型人力资源管理实践既可以直接正向预测工作绩效，也通过人与组织匹配的中介路径对绩效产生间接影响。张光磊等（2021）^[147]发现，无论是绩效导向人力资源实践还是维持导向人力资源实践，均对员工的角色绩效产生积极影响。张军伟等（2022）^[148]最新的研究认为，人力资源系统差异使得团队成员感知到不同的人力资源系统而诱发员工内部的社会比较，比较结果带来的不公平感会导致团队内部冲突，进而对工作绩效产生负面影响。

表 2-3 工作绩效的影响因素

影响因素	具体分类	相关研究
个体因素	人格特质	正念特质（巩莉等，2022）、大五人格特质（Judge 和 Zapata, 2015; Hung, 2020）、创造力（刘斌等，2022）
	认知知觉	自我效能（Hobfoll 等，2018; 冯亚娟和邢仲超，2021）、心理权力（Naumann 等，2002; 张亚军等，2019）、价值观（刘椰辰，2018）、心理授权（荆竹翠和白伟，2021）
	态度与情绪	目标导向（Janssen 和 Yperen, 2004）、组织认同（郭晟豪和胡倩倩，2022）、组织公平（郭广生和刘佳，2022）、亲社会动机（Arshad 等，2021）、积极情绪（Fredrickson 等，2008; 于桂兰和张诗琳，2022）、组织支持感（Stamper 和 Johlke, 2003; 王喆和陈建宏，2021）、情绪耗竭（Swider 和 Zimmerman, 2010; 陈晨等，2020; 于桂兰和张诗琳，2022）、情绪智力（Alzoubi 和 Aziz, 2021; 王树乔等，2017）

续表 2-3 工作绩效的影响因素

影响因素	具体分类	相关研究
情境因素	领导方式	具有伦理成分：伦理型领导（Schwepker 和 Dimitriou, 2021; Zaim 等, 2021; Sarwar 等, 2020; Saha 等, 2020）、授权型领导（Lee 和 Ding, 2020; 陈晨等, 2020）、变革型领导（Strukan 等, 2017; 刘芳和王焕, 2023）、服务型领导（Ye 等, 2019; 叶宝娟等, 2021）、教练型领导（Obeng 等, 2021; Zuñiga-Collazos 等, 2020）、二元型领导（Osborn 和 Mario, 2009; 杨红等, 2021; 张立越, 2022）、谦卑型领导（王蕊等, 2023）、魅力型领导（王士红等, 2022）、正念型领导（刘洋等, 2021）、情感型领导（Kock 等, 2019; 晁小景和宫树梅, 2022）
		具有非伦理成分：非伦理领导（Hassan 等, 2022; Gan 等, 2020; Zheng 等, 2021）、自利型领导（Mao 等, 2019; Garrett 等, 2021）、辱虐管理（Ambrose 和 Ganegoda, 2020; Lyubykh 等, 2022; Shin 等, 2022）、专制型领导（Caillier, 2020; Solihah 等, 2021）、剥削型领导（Sun 等, 2023）
		其他领导特征：二元型领导（杨红等, 2021; 张立越, 2022）、底线心态（Babalola 等, 2020）、上下级关系（苏永发等, 2022）、下属接受和需求领导幽默匹配性（邱讯杰和于桂兰, 2023）
	工作特征	工作任务、工作知识、工作社交、工作环境（Peiró等, 2020）、工作时间（宋皓杰等, 2022）、工作事件关键性（李永芳等, 2022）
	组织制度与氛围	激励机制（郭金元和陈志霞, 2023）、伦理氛围和服务氛围（Kia 等, 2019）、组织信任氛围（Gürlek 和 Uygur, 2021）、职场排斥（齐蕾等, 2020）
	人力资源管理实践	高绩效工作系统（Karatepe, 2012; Li 等, 2019; 张伟军等, 2019）、人力资源管理实践（Stirpe 等, 2021; 张光磊等, 2021）、发展型人力资源管理实践（李根强等, 2019）、高绩效人力资源管理实践（仲理峰和王小明, 2018）、整合共享型人力资源管理实践（陈耘等, 2022）、人力资源系统差异（张军伟等, 2022）

2.5.4 工作绩效的影响结果

在组织管理实践中，工作绩效往往是作为因变量进行研究，对其影响结果的实证研究较少。学者指出，绩效对于组织和员工的发展都具有重要的意义。通过定期进行工作绩效评估，可以为管理者提供有效的决策支持，帮助他们更公平合法地做出行政决策，如加薪、解雇、晋升等^[149]。此外，绩效评估还可以帮助管理者及时发现问题，并为组织发展方向提供更好的把控。对于员工而言，绩效反馈是他们自我提升的重要信息来源之一，可以帮助他们了解自己在工作中的表现，发现不足并制定提高计划。同时，合理的绩效反馈还可以提高员工的动机和积极性，促进他们进一步提高工作绩效，为组织的发展做出更大的贡献。

2.6 非伦理行为

2.6.1 非伦理行为的概念

非伦理行为一直以来都是组织行为领域关注的重点，尽管大量研究均采用非伦理行为这一术语，但是实际上非伦理行为覆盖了诸多彼此不同的概念内涵，目前学术界对此尚未达成共识。

非伦理行为（unethical behavior）来源于伦理行为（ethical behavior）。Treviño 等（2006）^[150]系统地将伦理行为分为三种：第一种是违背社会群体普遍达成共识的相关道德准则的非伦理行为；第二类是仅仅满足社会最低道德标准要求的伦理行为；第三种是超越社会最低道德标准要求的伦理行为。第一类行为是职场发生较多的非伦理行为。伦理行为意味着遵守行为准则中所写的伦理规范，而违反这些伦理规范则被认为是不道德的或非伦理的^[151]。Jones（1991）^[151]将员工非伦理行为界定为由员工实施的、对他人造成损害的、违反道德法规且不被组织内成员接受的行为。这种行为通常是违反了组织的道德准则或规定，对他人或组织造成了伤害或损失。类似地，Kaptein（2008）^[152]认为伦理行为意味着遵守道德规范，而非伦理行为意味着违反规范，包括违反正式的组织标准、规则以及非正式社会规范。Velasquez（2009）^[153]表明伦理行为是指个体受自由意志支配并主动实施的、能够给他人带来帮助或幸福的行为。在企业实践中，当个体所采取的某些行为对企业其他成员造成伤害时，便涉及到非伦理范畴。基于前人研究，Kish-Gephart 等（2010）^[154]综合统筹界定非伦理行为：非伦理行为指的是违反被广为接受的社会道德准则且不能被组织其他成员所接受的行为，比如泄露公司的机密信息、公物私用、虚报费用等。这一定义得到学者们的广泛认同，也是在文献中引用最多的定义。

近年的研究中，学者们对于非伦理行为的内涵有了新的见解。Moore 等（2012）^[155]认为非伦理行为对他人造成伤害或者违反法律和道德规范。Veetkazi 等（2022）^[156]将非伦理行为定义为违反现有社会道德规范的自觉控制或无意识驱动的亲自我或亲他人行为。对非伦理行为的研究发现，员工在组织中寻找社会或商业线索来解决道德困境，或依赖于他们从特定道德困境中出现的认知心理状态^[157]。在此基础上，Jha 和 Singh（2021）^[158]将工作场所的非伦理行为划分为有四种类型：“润滑（creasing）”以获得业务、亲组织非伦理行为、对伦理标准无知或未能理解情况而导致的无意非伦理行为以及亲自身的非伦理行为。

2.6.2 非伦理行为的测量

Newstrom 和 Ruch（1975）^[159]从组织内部视角出发，强调组织内部欺骗行为，首次开发了工作场所非伦理行为的单维度测量量表，共计 17 个条目，如“完成一项工作的时长超过了必要的时间”。Akaah（1996）^[160]基于 Newstrom 和 Ruch 的研究将非伦理行为划分为公物私用、推卸责任、收受贿赂、弄虚作假、虚报财务账目和工作欺骗 6 个维度，通过员工自我报告的方式评价自身非伦理行为。相比之下，Peterson（2002）^[161]编制了 9 个条目的非伦理行为测量量表，如“故意夸大商品或服务的质量”。不同于之前

的自我评价方式,该量表要求员工的直属上级评价其非伦理行为的程度。Kaptein (2008)^[152]从利益相关者视角出发,认为非伦理行为的一个显著特征是涉及到相关者根本利益的不当行为,其衡量应该考虑到商业组织对其利益相关者所承担的广泛的道德责任。而Newstrom和Ruch的量表只关注组织内部的“管理道德”忽略了组织间存在的犯罪行为和社会问题。在此基础上,Kaptein (2008)^[152]编制了5维度的非伦理行为量表,包括衡量对金融家的伦理责任,10个条目;衡量对客户的伦理责任,8个条目;衡量对员工的伦理责任,5个条目;衡量对供应商的伦理责任,7个条目;衡量对社会的伦理责任,7个条目,共计37个条目。Umphress等(2010)^[162]基于亲组织视角提出了一种新的非伦理行为类型——亲组织非伦理行为(unethical pro-organizational behavior, UPB),并编制了9条目的测量量表。这种行为是指员工为了寻求组织的利益而实施的违反道德和法律规范的行为,其动机是出于对组织的忠诚和认同。相较于其他类型的非伦理行为,UPB更容易被组织内部成员接受和赞赏,因此更具有隐蔽性和危险性。

在西方学者研究的基础上,国内学者付维会(2013)^[163]以中国本土企业为样本,开发了衡量中国企业员工的非伦理行为量表,包括个体诚信、组织情境和组织利益3个维度,共计22个条目。韦慧民和鲁振伟(2017)^[164]在前人研究的基础上编制并完善了符合中国本土情境的量表,共计5个条目,采用主管评价的方式测量下属的非伦理行为。

2.6.3 非伦理行为的影响因素

非伦理行为的前因分为个体因素和情境因素,个体因素主要包括人口统计学特征、人格特质和认知知觉3个方面;情境因素主要包括领导风格、道德规范、组织氛围和绩效压力4个方面。本研究通过对文献进行梳理,将其归纳于表2-4。

(1) 个体因素

人口统计学变量。大量研究证实了性别、受教育程度和组织任期对工作场所非伦理行为的影响效应。在相同情况下,女性的职场道德得分更高,对不道德行为的容忍度更低,做出不道德选择的频率更低^[154,165]。在教育水平方面,受教育程度高的个体往往具有更完善的道德认知,对自身行为的责任意识更强,在面临道德困境时,可倾向于实施自我道德教化来化解冲突,避免实施非伦理行为^[166]。在组织任期方面,Quade等(2022)^[2]指出,组织任期长的员工对于组织道德准则更为了解,更容易抱有侥幸心理进行投机行为。

人格特质。Spiegel(2012)^[167]、Bellé和Cantarelli(2017)^[168]研究都表明,“坏”性格是非伦理行为的有效预测因素。如,具有贪婪和唯我主义特质的员工,在资源充盈的环境中对薪酬差异更加敏感,当员工认为自己相对于同事受到了不公平的对待,更可能采取非伦理行为来恢复他们所认同的公平^[168]。具有高马基雅维利人格特质的个体,更可能为了自身利益而采取欺骗他人和损害他人利益的行为,表现出手段毒辣、别有企图等非伦理行为^[154,169]。

认知知觉。Tenbrunsel和Mesick(1999)^[170]提出了道德决策框架和商业决策框架会唤醒个体不同的认知,影响最终的行为。道德决策框架激发道德认知,重视价值观和社

会规范或标准,鼓励个人遵守道德做正确的事情,从而遏制非伦理行为;商业决策框架激发工具认知,只强调自身的成本与利益平衡,更容易引发非伦理行为^[171-172]。大量学者验证了道德认知对非伦理行为的负向影响和工具认知对非伦理行为的促进作用。如,研究发现,道德认同高的个体有更严格的内在道德标准,在自我概念中认同道德特质的意愿更强烈,更不可能从事非伦理行为^[173-175];道德推脱的个体会为自己实施的有害、违反道德标准的行为进行辩解并将其合理化,从而心安理得地实施非伦理行为^[176-178]。道德效能会赋予员工对道德行为能力的控制感,道德效能感高的员工,更可能把道德判断和道德倾向内化为自身的道德行为,以积极主动和建设性的方式解决道德难题,从而有效避免非伦理行为的发生^[179-181];Quade等(2022)^[2]也验证了道德勇气正向预测下属的非伦理行为。相反,Babalola等(2020)^[50]对一线服务人员的调查发现,主管的高底线心态会激活员工的自我利益认知,而自我利益认知高的员工将会最大化实现自我利益,不太关注道德标准,以牺牲道德换取成功,产生对顾客的非伦理行为。任磊等(2022)^[4]发现具有高底线心态的员工往往会忽视道德标准以及顾客或同事的福祉,而更加注重实现底线的过程和个人利益。当伦理道德和个人利益产生冲突时,这些员工往往会通过分析自身的成本-收益来做出决策,并更容易产生非伦理行为。

(2) 情境因素

领导风格。社会学习理论表明,领导者对于伦理的态度和行为会对组织中的员工产生示范效应,导致员工间模仿行为。当管理者展示出忽视商业伦理与道德规范的相关态度与行为时,员工会陷入自身与领导道德观念的道德困境之中,更可能从事非伦理行为。如,非伦理领导^[182]、辱虐管理^[183-184]、权威型领导^[185-186]、自利型领导^[187]等都被证明会诱发下属的非伦理行为。相反,当领导者规范自身行为并及时为下属提供道德指导,明确道德期望和标准,奖励道德行为时,会降低非伦理行为发生的频率。诸如伦理型领导^[188-191]、责任型领导^[192]等有效减少员工非伦理行为。

道德规范。商业行为准则被广泛认为是识别特定不道德行为的工具,以遏制和防止工作场所的非伦理行为。Lin等(2018)^[193]研究表明,相对于无明确行为准则的组织,制定具体行为准则的公司会有更少的非伦理行为;组织内部道德行为的社会规范会促进员工的道德行为,降低不道德行为意图,遏制非伦理行为的发生。研究发现,组织监管力度与非伦理行为显著负相关。监管力度越高的组织,员工知道自己会受到同事、主管和高层管理团队的监督,从事非伦理行为的被发现的可能性越高,就更有可能遵守公司的政策和道德标准,减少非伦理行为^[193]。其次,组织监督提醒个体关注自身道德标准、鼓励自我意识和更新自我概念,更不可能产生非伦理行为^[194-195]。Bellé和Cantarelli(2017)^[196]研究也指出,上级的监管和道德提醒、组织的目标设定、时间压力和社会影响等都会引发非伦理行为。

伦理氛围。伦理氛围高的组织有明确的伦理标准、政策、程序和实践,传达了组织重视道德的信息,且员工会经常看到上级和同事之间的道德行为,并进行模仿,更不可能从事非伦理行为;伦理氛围低的组织,管理者和员工不会优先考虑组织的集体利益、道德准则、职业操守和法律条规,而滋生或加剧内部成员的非伦理行为^[186,191]。张永军

等（2017）^[197]指出，自利型伦理氛围和关怀型伦理氛围会正向刺激员工的亲组织非伦理行为，而规则型伦理氛围对此却有抑制作用。Quade 等（2022）^[2]验证了工具性伦理氛围会加增强道德无涉领导对非伦理行为的正向影响。任磊等（2022）^[4]研究发现，在竞争氛围高的企业中，员工的高底线心态会加剧下属的非伦理行为。

绩效压力。研究表明，高水平的绩效压力刺激团队成员为实现绩效目标而努力工作，甚至可能采取违背社会道德规范乃至损害其他利益相关者利益的行为，导致亲组织的非伦理行为频发^[198-200]。赵慧军等（2020）^[33]发现，绩效薪酬强调绩效结果导向并增加员工收入不确定性，这使员工为实现绩效目标消耗大量资源而产生自我损耗，滋生非伦理行为。

表 2-4 非伦理行为的影响因素

影响因素	具体分类	相关研究
个体因素	人口统计学变量	性别（Kish-Gephart 等，2010；Klein 和 Shtudiner，2021）、受教育程度（Tenbrunsel 等，2008）、组织任期（Quade 等，2022）
	人格特质	贪婪（Bellé和 Cantarelli，2017）、唯我主义（Spiegel，2012；Bellé和 Cantarelli，2017）、马基雅维利人格（Kish-Gephart 等，2010；Kilduff 和 Galinsky，2017）
	认知知觉	道德认知：道德认同（占小军等，2019；秦许宁等，2022；Keem 等，2018；Lu 等，2021）、道德推脱（钟熙等，2020；周芳芳等，2021；Zheng 等，2019）、道德效能（马苓等，2022；赵红丹和陈元华，2022；Priesemuth 和 Schminke，2019）、道德勇气（Quade 等，2022）； 工具认知：底线心态（任磊等，2022）、自我利益认知（Babalola 等，2020）
	领导风格	非伦理领导（Ahmad 等，2021；刘晓琴，2018）、辱虐管理（曹元坤等，2015；魏峰等，2016）、权威型领导（Sam，2021；蒋瑞，林新奇，2020）、自利型领导（周芳芳等，2021）、伦理型领导（Gan，2018；Paterson 和 Huang，2019；Ko 等，2019；Kuenzi 等，2020）、 责任型领导（Haque 等，2021）
情境因素	道德规范	行为准则和道德规范（Lin 等，2018）、监管力度（Mazar 和 Aggarwal，2011；Welsh 和 Ordóñez，2014；Bellé和 Cantarelli，2017）
	组织氛围	伦理氛围（蒋瑞和林新奇，2020；Kuenzi 等，2020）、竞争氛围（任磊等，2022）、（自利型/关怀型/规则型）伦理氛围（张永军等，2017）、 工具性伦理氛围（Quade 等，2022）
	绩效压力	绩效薪酬（赵慧军等，2020）、绩效压力（Zhang 等，2017；林英晖和于晓倩，2020；李志成等，2018）

2.6.4 非伦理行为的影响结果

学术界主要将非伦理行为作为结果变量进行研究,探讨诱发该行为的可能因素,对于非伦理行为对个人、团队和组织后续影响的研究并不充分。研究者们将非伦理行为视为一种“坏”的结果,认为是一种对组织和团队发展有害的行为^[201]。学者指出,非伦理行为具有较强的潜伏性和危害性,导致员工工作效率低下,团队不道德行为增加,加速组织腐败过程^[9,202]。杨伟等(2012)^[203]认为,非伦理行为对于组织的绩效、消费者购买意愿以及组织间的关系和社会关系网络都会产生正面或负面的影响。同时,非伦理行为对组织的财务绩效水平和企业声誉产生消极影响,阻碍组织可持续发展,从而危害组织的长期绩效^[204]。特别是,如果领导者表现出非伦理行为可能会损害员工的支持性行为,例如减少员工的信任度等^[205]。在工作场所,同事的非伦理行为会引起员工的不公平感和离职意愿增加^[206]。尽管亲组织非伦理行为体现了员工的亲组织动机,但会导致个体的工作-家庭冲突,从而影响员工的生活和工作质量^[207]。员工非伦理行为也会显著降低在领导者对该员工的信任和感知到的道德特征,最终影响领导者对该员工绩效水平和晋升的评价^[208]。

2.7 研究述评

通过对本研究核心变量文献进行系统回顾与梳理,发现存在以下方面亟待完善。

首先,层出不穷的商业丑闻吸引了国内外学者的注意力,对于道德维度领导力的研究,学者们主要关注道德领导和不道德领导,产生了丰富的研究成果。然而,道德无涉领导作为商业组织中更普遍存在的一种领导方式,却被道德领导力研究领域长期忽视。商业组织中的道德失范事件与道德无涉领导是否存在一定的关系尚未可知。

其次,为数不多的研究关注到道德无涉领导“不明确强调伦理议题”这一特征,实证检验了道德无涉领导可能导致非伦理行为^[2,4]。除此之外,对此的实证研究接近空白。尽管学者已经清晰界定了道德无涉领导的操作性定义而为实证研究打下了基础。但是,从道德无涉领导的定义及其特征来看,这种领导方式的伦理特征模糊营造了一种“道德中立”的假象,为下属解读领导传达的信息带来了多种认知可能,进而影响下属的多种态度和行为结果,需要借助一个更加包容性的理论框架来深入探讨道德无涉领导的影响结果。

此外,尽管研究验证了道德无涉领导的消极结果,但部分学者也指出,不主动将道德考虑因素纳入业务范畴,领导者可以在不牺牲道德良知的情况下提高管理效率^[5]。这似乎暗示了道德无涉领导对商业利润的获取和员工绩效的提升是有益的,提示管理者道德无涉领导在不同组织环境中可能存在建设性和破坏性的双面效应,其领导效力究竟是建设性还是损害性,需要建立新的理论模型加以实证验证。同时,文献研究发现,绩效薪酬制度主要应用于医疗系统和教育系统,目的是以一种薪酬补偿性的激励方式提高医生和教师的绩效^[209]。大量学者关注到上述领域内的绩效薪酬影响,取得丰富的研究成果。然而,作为一种商业组织普遍存在的薪酬制度,绩效薪酬对企业的影响是复杂的。尽管部分研究证实绩效薪酬可能带来的积极或消极结果^[29,36,37],却少有研究将绩效薪酬与领导力相结合。由于领导过程发生在组织环境中,领导效力的发挥会受到组织制度、

个体特征、团队特征等情境因素的多重影响，而绩效薪酬作为组织重要情境因素，如何影响道德无涉领导效力的发挥，亟待更多的实证研究予以澄清。

最后，已有研究仅从员工道德勇气^[2]和底线心态^[4]探讨了道德无涉领导对下属非伦理行为的作用机制，而不同的作用机制和边界条件可能是道德无涉领导发挥双刃剑效应的关键条件。研究证明，商业组织中的管理者以追求经济利益为目的，强调组织绩效和盈利。复杂的商业环境和同行竞争会更容易激发下属的工具认知，而产生工具认知的个体比产生道德认知的个体更容易从事不道德行为^[170,172]，这提示研究者们有必要从工具认知的角度探讨道德无涉领导的作用机制和可能产生的结果。

2.8 本章小结

本章为文献综述部分，主要对道德无涉领导，绩效薪酬，工作心理占据，自我利益认知，工作绩效和非伦理行为等研究变量进行文献回顾，从概念内涵、测量方式、影响因素、影响结果等角度进行系统梳理，并评述已有研究可能存在的不足，为后续的变量间逻辑关系推导和假设演绎提供实证依据。

第三章 理论基础与研究假设

3.1 理论基础

3.1.1 社会信息加工理论

社会信息加工理论（social information processing theory, SIP）是一种社会心理学理论，它认为个体的行为和活动不是孤立发生的，而是受到周围社会环境的影响。人们在处理信息时会通过一系列的认知与推理过程，对外部信息进行选择性加工、分析与解释，最终形成对该信息的态度和行为反应。这一过程是受到情境因素和个体内在因素的交互作用影响，例如个体的情感状态、个性特征、社会认知和文化背景等因素^[210]。

社会信息加工理论存在一个前提假设和两大核心观点。具体来说，人们会选择性地加工和解读周围环境的社會信息，并根据信息处理过程持续调整自己的态度、行为和信念。此外，当人们处于高度不确定性、高度复杂性的环境时，他们会更多地依赖社会信息来理解周围的环境，从而展现出合适的态度和行为，以应对不确定性。社会信息加工理论不仅能够解释工作环境的中介机制，还突出了情景不确定性的调节机制。例如，当个体处于不确定性高的环境时会更多地依赖周围的社会信息来理解工作环境，以降低不确定性水平。社会信息加工理论提供了一种解释人们在不同情境下表现不同行为的框架，对于帮助管理者更好地理解员工的需求和反应具有重要的理论意义和实践价值^[210-211]。

领导者是员工在工作场所收集态度和行为线索的最重要的社会环境之一^[212]，社会信息加工理论也被广泛应用于领导力的相关研究，解释个体在不确定性环境中对领导力相关信息进行不同的加工和解读，从而影响其工作态度和行为。如，Kim 和 Christian(2020)^[213]的研究表明，道德领导者的言论与行为通过信息加工过程影响团队成员的态度和行为，进而影响团队整体的伦理氛围和内部成员的组织公民行为。王雁飞等（2022）^[214]发现，尽管伦理型领导传递相同的信息，但下属对于信息的不同选择性加工过程可能导向不同的认知与情感状态，进而对其创新行为产生双刃剑效应。周建涛和廖建桥（2018）^[215]则研究了谦逊型领导对下属任务绩效、助人行为和建言行为的促进作用，并证实社会信息加工理论在领导力研究中的适用性。

3.1.2 “工具-道德”决策框架模型

Tenbrunsel 和 Messick（1999）^[170]提出决策框架模型，认为决策框架指向个人采用其他潜在的认知过程，这些认知过程反过来影响决策。决策框架是决策过程的组成部分，人们在某种情境下进行决策时，首先会将所看到情景的组成部分与相似或熟悉的其他情景相匹配。决策框架有助于这种匹配过程，使决策时间最少化。Tenbrunsel 和 Messick（1999）^[170]将决策框架分为商业决策框架（business decision frame），（又叫工具决策框架）和伦理决策框架（ethical decision frame）。工具决策框架被概念化为“市场定价导向”和“经济决策”，通常与商业相关的概念联系在一起，如制裁和金钱等，优先考

虑社会关系的货币化^[216]，不鼓励对他人的关注而重视自身的成本与利益^[172]。相反，伦理决策框架与价值观和群体规范或标准相联系，因此涉及到价值驱动的心态。伦理框架优先考虑相关群体或社会大众可接受的内容或遵循一套确定的标准，鼓励个人考虑物质成本而做正确的事情，伦理选择是伦理框架下最可能的反应^[57]。

当决策者通过特定的框架来看待决策时，其信息处理的方式不同，框架被视为对信息进行有效排序的手段^[170]。事实上，人们一旦优先采用了某个决策框架，与该框架相关的认知过程将影响其最终的行为^[172]。与该观点一致，理解在信息解读过程中被唤醒的决策框架以及由此产生的认知加工过程，对于理解员工的行为是极其重要的^[57]。简言之，如果社会环境将个人的注意力集中在与经济相关的利益上，就会触发工具认知，推动支持盈利行为；如果环境将个人注意力集中于道德伦理，则触发伦理认知和相应的决策框架^[170]，伦理领域的决策框架影响人们在道德困境中“看到伦理”的能力。

高绩效薪酬制度传达了组织高绩效要求的信息，且增加了收入的不确定性，员工会感知到更高的工作要求和收入风险。在此情境下，道德无涉领导的伦理立场具有模糊性，在组织中不明确强调伦理议题^[172]，这种信息唤醒员工的工具决策框架，引导员工以牺牲道德或伦理成分为代价，加强对决策的经济成分或商业成分的关注而不是道德关注。工具决策框架可能导致两种工具认知状态：一是聚焦工作相关的认知，二是自我导向的思想^[50]，这两种认知均导向员工适应环境及环境中角色的行为。工作心理占据^[47]和自我利益认知^[55]分别是以上两种工具认知的代表性变量。

3.2 绩效薪酬制度下道德无涉领导的双面影响

社会信息加工理论表明，环境线索帮助人们形成不同的认知，包括基本的工具认知和道德认知^[170,210]。领导和组织是员工获得认知的重要环境线索，且领导效力的发挥受制于情境。基于此理论，本研究认为，道德无涉领导的道德“无为”影响员工关于道德考量的认知，领导者的伦理态度模糊和“道德沉默”本身就违背了伦理应然指向，被下属解读为伦理道德不是管理者优先关注的事情，容易滋生或加剧非伦理行为。已有研究也从道德勇气^[2]和底线心态^[4]等作用机制的视角验证了道德无涉领导对非伦理行为的促进作用。部分学者也推断道德无涉领导之所以被广泛拥趸是为了提高管理效率，避免员工在完成工作任务时在道德上分心^[5,7]，这暗示道德无涉领导对员工工作绩效可能存在积极的作用。但是领导者道德“无为”与工具认知（如完成任务是重要的）并不存在必然的联系，除非情境传达了有关绩效重要性的信息。因此，本研究将道德无涉领导置于组织绩效薪酬制度下加以考察，因为这种制度向员工传递了组织对绩效重视程度的信息。

绩效薪酬指的是员工在达到规定绩效要求的基础上获得的部分或全部报酬^[21]，作为一种企业普遍采用的激励制度，绩效薪酬被发现会促进员工动机、努力、薪酬公平感知、工作满意度和角色内绩效，但也存在负面效应^[34]，如导致人际偏差行为和职场非伦理行为^[33,41]。本研究预测，在绩效薪酬制度下道德无涉领导对于工作绩效和非伦理行为可能产生双刃剑效应，即，在提升工作绩效的同时增加非伦理行为。在接下来的假设演绎中，本研究将进一步在绩效薪酬制度下探讨道德无涉领导通过不同工具认知路径影响工作

绩效和非伦理行为的作用机制。

3.3 绩效薪酬制度下道德无涉领导的积极结果----对工作绩效的促进作用

3.3.1 绩效薪酬制度下道德无涉领导与工作心理占据的关系

组织中员工同时受到绩效要求和道德标准的双重约束，绩效目标与道德目标的冲突普遍存在，追求经济效益而忽略道德义务的事件屡见不鲜^[1]。由于道德无涉领导在商业中不主动且不明确展示道德管理实践，下属认为在组织中无需重视伦理道德。而组织的绩效薪酬制度一方面体现了多劳多得的价值理念^[217]，其高价值补偿性会激励员工努力工作。高强度的绩效薪酬制度明确向员工传递出组织重视绩效结果的导向，并用更高的薪酬来奖励更多的工作成果。员工为了获取高报酬，必须努力工作，即使是承担高的工作负荷^[218]。另一方面，绩效收入水平也体现员工对组织的价值贡献和竞争性^[219]。员工为了体现自己价值，会更加关注自己的工作目标。

基于社会信息加工理论，绩效薪酬制度增加了工作环境的复杂性和不确定性，员工更加依赖社会环境提供的其他信息来调整其工作态度和行为。当道德目标与绩效要求发生碰撞，道德无涉领导不展现伦理模范行为，也不回应、不指导员工的道德询问与决策，道德上的不参与和不关注让员工感知到更少的伦理支持和更多的消极对待，员工解读到的信息是“伦理道德是不重要的，在工作中无需考量道德要素，绩效和盈利是组织唯一重要的事”，选择将商业目标置于首位。由此，员工在信息加工过程中会将优先将认知和决策局限于工具认知框架，以求与道德无涉领导保持一致。员工以一种试图满足组织期望的方式来开展行动^[220]，因此形成精神上全神贯注于工作的认知状态^[166]，即工作心理占据。工作心理占据是“一种持续的与工作相关的思想状态”，既包括对未来事件的担忧（如焦虑和预期压力）也包括对过去事件的思考。形成这种认知状态的员工即使在非工作场所和闲暇时间也会反复思考工作，感受到专注于工作的压力。通过这种持续的沉思状态，员工对工作的精神专注将他们的注意力资源导向工作，并延长他们的工作努力^[48]。

反之，低绩效薪酬制度并未明确反映组织追求高绩效结果的信息，绩效薪酬的控制性作用较低，员工不会产生薪酬水平取决于绩效结果的认知，感知到更低的绩效压力和工作负荷^[33]。在此情境下，道德无涉领导者不主动参与伦理议题和伦理实践的回避行为可能被员工认为是领导者个人缺乏伦理意识，可能引发员工的道德关注而不是工具关注，不一定产生聚焦于工作的相关认知^[170,172]。据此，提出以下假设：

H1a 绩效薪酬强化道德无涉领导对下属工作心理占据的正向影响，即绩效薪酬水平越高，道德无涉领导与下属工作心理占据的正向关系越强；绩效薪酬水平越低，道德无涉领导与下属工作心理占据的正向关系越弱。

3.3.2 工作心理占据与工作绩效的关系

工作绩效是指员工完成角色内要求与绩效任务所表现出来的行为以及最后产出的结果^[62]。工作绩效不仅是衡量员工工作表现的重要标准和组织盈利能力的保证,也体现了组织的竞争优势,是领导者绩效目标的重要组成部分^[72]。

产生工作心理占据认知的员工,会全身心地投入工作,使其注意力聚焦于工作并倾向延长工作时间,表现出更多的工作专注,这相当于增加了员工的工作投入^[50]。大量证据表明,工作投入与工作绩效之间存在积极的正相关关系^[129,222,223,224]。被工作心理占据的员工付出更多的时间和精力,这拓宽了他们的思想领域和行动范围,并允许他们有效地整合不同的想法,有利于工作绩效的提高^[225-226]。此外,被工作心理占据的员工追求工具性结果,促使员工及时回应领导或客户对产品及服务的要求,加强与上司或客户人际关系的互动以促进绩效目标达成。据此,提出以下假设:

H1b 工作心理占据正向影响工作绩效。

3.3.3 绩效薪酬调节道德无涉领导经由工作心理占据对工作绩效的影响

根据 H1a 和 H1b 所建立的关系,本研究进一步推断,绩效薪酬对道德无涉领导通过工作心理占据促进工作绩效的间接效应可能存在调节效应。

如前所述,道德无涉领导者让下属感知到更少的道德关注,高绩效薪酬制度强调绩效结果导向,将员工收入与绩效联系,员工解读的信息是相对于遵守道德准则,组织更加重视经济效益。在思想上与领导者保持一致,员工为实现组织期望和自身价值会更加努力工作,产生工作心理占据的认知,并增加更多工作投入以期获取高工作绩效。据此,提出以下假设:

H1c 绩效薪酬强化道德无涉领导经由工作心理占据对下属工作绩效产生的促进作用。即绩效薪酬水平越高,工作心理占据对道德无涉领导与工作绩效关系的中介作用越强;绩效薪酬水平越低,工作心理占据对道德无涉领导与工作绩效关系的中介作用越弱。

3.4 绩效薪酬制度下道德无涉领导的消极结果----对非伦理行为的促进作用

3.4.1 绩效薪酬制度下道德无涉领导与自我利益认知的关系

De Dreu 和 Nauta (2009) ^[53]指出人类天生就有关注自身利益的倾向,这种关注自我的倾向是习惯性的和自动的,行为的主要动机是出于自我保护去维护和提高自身的利益。自我利益认知就是这样一种状态。自我利益认知是“一种出于利己思想去维护和提高自身利益的认知”,主张个体以自我利益为出发点,强调所有的行为本身都是出于自我利益的考量^[54-55]。自我利益认知高的个体会形成一种“先下手为强,在别人占你便宜之前先占别人便宜”的心态^[55]。

道德无涉领导过程中的道德不主动和道德不明确向下属传递了管理者忽略伦理道德的信息,下属在面对道德困境时难以感知到领导者对伦理问题的明确态度。同时,高绩效薪酬将员工的绩效结果置于更严格的标准之下,将薪酬风险引入组织,过高的薪酬变动水平增加了收入的不确定性,员工会感知到更高的工作要求和更高的收入风险,迫使员工获取更多的资源^[217]。基于社会信息加工理论,领导者对于伦理议题的“道德沉

默”和绩效薪酬所带来的绩效目标与收入风险的双重压力，增加了环境的复杂性和不确定性，从而激发员工的自我利益认知，为了完成绩效目标和获得竞争性地位，员工会更加关注自我利益的实现^[29,219]。产生自我利益认知的员工倾向于通过成本-效益评估而决定如何最大限度地满足自己的需求，将自身的利益和福祉凌驾于组织目标之上，以确保在道德灰色地带的环境中获得生存和成功。

反之，低绩效薪酬所带来的绩效压力和收入不确定性风险较低^[33]，在此情境下，道德无涉领导者不主动展现对伦理议题的支持，可能激发下属的道德认知而非工具认知。员工可能认为领导者在伦理方面有所欠缺，不一定产生将自身利益放在首位的认知。据此，提出以下假设：

H2a 绩效薪酬强化道德无涉领导对下属自我利益认知的正向影响，即绩效薪酬水平越高，道德无涉领导与下属自我利益认知的正向关系越强；绩效薪酬水平越低，道德无涉领导与下属自我利益认知的正向关系越弱。

3.4.2 自我利益认知与非伦理行为的关系

非伦理行为指的是那些违反广为接受的社会道德准则且不能被组织大多数成员所接受的行为，如泄露公司机密信息、私拿公共物品、伪造虚假票据等^[154]。非伦理行为被视为对组织和团队有害的行为^[201]。研究表明，非伦理行为导致员工工作效率低下，团队不道德行为增加，加速组织腐败过程^[9,202]，影响企业的信誉和财务绩效^[193]。本研究推测，自我利益认知可能是导致非伦理行为的重要前因。

自我利益认知使得员工首先考虑自身利益，为保护自身利益不受侵害，会选择以牺牲道德为代价而从事非伦理行为^[227]。当员工关注自我利益时会专注于满足自己的需求，而不在意他们的行为是否违反道德行为规范。道德无涉领导下的奖罚机制强调只看绩效结果而忽略实现结果的方式，员工为了获得更高的绩效可能在工作时采取欺骗、隐瞒、不诚实等损害组织整体利益的行为，为获取个人短期利益牺牲组织利益，如伪造票据、泄露公司机密、出卖公司数据等不道德行为。研究也表明，自我利益认知滋生自私的想法，导致不道德行为频发^[216]。如，Babalola 等（2020）^[50]研究发现，产生自我利益认知的销售人员更容易出现面向顾客的非伦理行为。据此，提出以下假设：

H2b 自我利益认知正向影响非伦理行为。

3.4.3 绩效薪酬调节道德无涉领导经由自我利益认知对非伦理行为的影响

根据 H2a 和 H2b 所建立的关系，本研究进一步推断，绩效薪酬对道德无涉领导通过自我利益认知促进下属非伦理行为的间接效应也可能存在调节效应。

道德无涉领导的“道德沉默”让员工感知到更低的道德关注，认为道德失范行为是被组织所接受的。而高绩效薪酬强调绩效结果导向的同时增加收入风险，不稳定的收入与绩效要求导致员工产生更大的压力和更高的威胁感^[228]。在高绩效薪酬下，员工感知到实现自我利益必须要获取高绩效，道德无涉领导的道德“不作为”使下属感知到更低的道德关注，认为实现绩效目标所带来的道德失范行为是被组织所允许的，从而产生高水平的自我利益认知，采取非伦理的行为。当高水平的绩效薪酬效用充分彰显，对短

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/575213322121011114>