doi:10.19920/j.cnki.jmsc.2026.09.004

中国情境下强制性亲领导非伦理行为：概念建立、量表开发与代价检验①

付 博[1]，聂 琦[2]，彭 坚[3*]
（1. 广州大学管理学院，广州 510006；2. 南京师范大学商学院，南京 210023；
3. 东南大学经济管理学院，南京 211189）

摘要： 亲领导非伦理行为是一种维护直属上司利益但违反法律法规或社会道德规范的行为. 以往研究普遍认为员工依据个性或上下级关系自愿做出亲领导非伦理行为. 本研究挑战以往观点，立足于高权力距离的中国情境，提出强制性亲领导非伦理行为的构念（即个体在直属领导的要求下做出亲领导非伦理行为）并进行实证检验. 研究一依次通过质性研究、内部效度分析、探索性因素分析、验证性因素分析、区分效度与聚合效度分析，编制出一份强制性亲领导非伦理行为量表. 研究二采用问卷调查，基于自我决定理论检验了强制性亲领导非伦理行为对工作表现与幸福感的影响. 回归分析结果显示，强制性亲领导非伦理行为通过基本心理需求阻滞负向影响角色内绩效、周边绩效与幸福感；上述关系规律在高道德认同的员工群体中尤为突出. 通过探索中国情境下强制性亲领导非伦理行为的概念、测量与负面结果，本研究能够推动中国特色企业管理理论建构与发展.

关键词： 亲领导非伦理行为；强制性动机；非伦理行为；自我决定理论
中图分类号： C93 **文献标识码：** A **文章编号：** 1007－9807(2026)09－0048－19

0 引 言

近年来，大量商业丑闻引发学界对非伦理行为的关注与思考. 主流观点认为非伦理行为主要由自利动机驱动. 然而，新近研究指出，非伦理行为也可能出于利他动机[1-3]，如帮助领导夸大或提升业绩，筹集更多资金. 此种“维护领导利益但违反法律法规或社会道德规范的行为”被称作亲领导非伦理行为（unethical pro-supervisor behavior, UPSB）[1]. 虽然UPSB具有“亲领导”属性，但“非伦理”属性最终会使企业付出不可估量的代价[4,5]. 例如，当员工帮助领导掩盖过错时，企业无法及时纠偏，进而遭受经济或声誉损失[6-8].

员工为何会做出UPSB？以往研究发现，员工的道德认同、底线心智、认同领导与关系感知是UPSB的重要动因[1,5,9,10]. 这些结果主要刻画了员工因为价值理念、回报动机而自愿做出UPSB（即自愿型UPSB）. 然而，事实并不局限于此. 由于UPSB违背道德标准或法律法规，员工会担心自己因UPSB而遭受道德谴责或法律制裁，因此，一些员工可能并非自愿或主动做出UPSB，而是迫于领导的权威而被动做出UPSB. 新近证据表明，员工也会因为外在压力（管理层的要求）而做出非伦理行为[7]，此种情形在具有高权力距离特征的中国情境中可能更为突出. 鉴于此，本文挑战了以往研究，在中国情境下提出一种新形式UPSB——强制性UPSB，并将其定义为：员工在领导要求或施压下，被迫做出维护领导利益但违反

① 收稿日期：2023－01－31；修订日期：2024－05－22.
基金项目：国家自然科学基金资助项目（72572050；72302116；72472021；72002055；71902048）.
通讯作者：彭 坚（1989— ），男，江西南丰人，博士，副教授，博士生导师. Email：pengjiannut@163.com

中国知网 https://www.cnki.net

法律法规或社会道德规范的行为.

Mesdaghinia 等[7]对 UPSB 的动机提出了新见解，认为领导可能使用权力向员工施压，迫使员工做出 UPSB. 然而，该研究并未明确界定与测量强制性 UPSB. 鉴于此，本研究将厘清强制性 UPSB 的内涵，解释其与相似构念（非伦理行为、自愿型 UPSB、亲团队非伦理行为、亲组织非伦理行为与领导非伦理鼓励）的区别，继而开发强制性 UPSB 的测量工具. 进一步地，本研究从自我决定理论视角探究强制性 UPSB 对员工工作结果的影响，揭示强制性 UPSB 的工作代价. 具体而言，强制性 UPSB 的三大特征（非自愿性、非自发性和非正当性）阻碍了员工的自主、胜任和关系需要，导致他们经历基本心理需要阻滞（basic psychological need thwarting），从而对工作表现与幸福感产生负面影响. 此外，鉴于道德认同决定了个体对非伦理行为的评价与反思[11, 12]，强制性 UPSB 的消极影响在高道德认同的员工样本中更突出.

参考以往研究[13]，本研究通过探索中国情境下强制性 UPSB 的概念、测量与负面结果，致力于推动中国特色的企业管理理论建构与发展. 首先，以往研究主要基于西方情境，关注员工自愿、主动做出的 UPSB. 本研究在中国文化背景下（儒家思想与权力距离）挑战了以往研究，提出了强制性 UPSB 的概念，为理解 UPSB 的动机根源提供了一个新视角，对有限但不断增长的 UPSB 中国研究做出了贡献；第二，本研究拟揭示强制性 UPSB 对中国员工工作结果的负面影响，如降低角色内绩效、周边绩效与幸福感，以建立学界对中国情境下强制性 UPSB 代价的理解；第三，本研究提出道德认同的调节作用，揭示强制性 UPSB 负面后果的个体差异特性，即上述负面效应因人而异. 高道德认同的员工更可能因为自己做出的非伦理行为而感到基本心理需要受阻[14]，这为理解强制性 UPSB 的影响后果提供了一个权变视角.

1　理论基础与概念界定

1.1　强制性 UPSB 的理论基础：中国文化视角

儒家思想是中国文化的主干，影响了中国数千年来的政治、经济与教育，塑造中华民族的精神与性格[15]. 儒家思想中的“礼”规定了五种基本的关系模式——君为臣纲、父为子纲、夫为妻纲、长幼有序、新旧有别，宣扬着“上尊下卑”的文化价值观. 社会变迁中，君臣关系取向塑造了领导－员工互动关系，要求员工：1）尊敬领导权威，听从领导的决策，即使心不甘情不愿；2）崇拜权威，即便领导的决策有失偏颇，员工也要被迫执行领导的决定[16]. 此外，儒家思想中的“恕”倡导人们尽量避免冲突，为他人着想，宽容忍让他人的过失[16]. 领导倚仗“宽忍利他”文化，认为员工应当容忍领导的过失. 在国家工业化与现代化进程中，以上这些传统文化价值观（尊敬权威、崇拜权威、宽容忍让）依然深入人心[16]，为强制性 UPSB 的产生提供了文化“土壤”.

此外，中国是一个高权力距离的国家，人们认为社会权力分级是正常现象，对社会权力分配不平等具有较高的接受度[17]. 高权力距离文化使得领导更加仰仗权力，向员工提出一些不合理指令，逼迫员工做出 UPSB；员工则默认上下级之间的权力不平等，即使不情愿，也不得不执行领导的指令[18]. 因此，领导在高权力距离文化情境下，更容易向员工提出 UPSB 要求；员工则因为高权力距离文化规范而不得不遵从领导，催生强制性 UPSB.

1.2　强制性 UPSB 的概念

UPSB 具有“亲领导”和“非伦理”双重属性. “亲领导”属性是指 UPSB 目的是使领导获益[1, 7, 10]，而“非伦理”属性是指 UPSB 违背法律法规或道德规范，包括不道德的代办行为（比如，向其他人说谎以帮助领导实现个人目标）与不道德疏忽行为（比如，扣留可能损害领导声誉的信息）. 以往研究主要关注自愿性 UPSB[1, 5, 7, 10]，认为利益交换是员工主动实施 UPSB 的一个重要动机[19]，因为利益交换使领导与员工双方无视伦理规范[19]. 然而，UPSB 可能遭受法律或道德制裁，并非所有员工都心甘情愿地做出 UPSB. 此时，领导为了达到个人目的，会使用权力迫使员工做出 UPSB[7].

强制说服理论（coercive persuasion theory）指出，个体通过使用强制方式，比如劝说、权力、群体压力等，使另一个体产生实质性的行为或态度变化[20]. 基于强制说服理论，拥有正式权力（法定权

中国知网　https://www.cnki.net

威、资源控制权、工作环境控制权和奖惩权)的领导会通过强制手段,对处于劣势地位的员工施加影响,迫使员工按照领导要求行事. 在高权力距离的中国情境下,员工习惯于尊重权威、服从权威与宽忍利他[21-23],这增强了领导强制说服的成功率. 领导主要通过两种方式说服员工做出强制性 UPSB:一种是传达明确的、直接的 UPSB 命令,另一种是通过间接隐晦的方式,让员工感知到自己不得不做出 UPSB. 员工在面对领导的 UPSB 指令时,即使自己内心不情愿,但为了不被惩罚或辞退,只好执行 UPSB 指令[24, 25].

本研究在考虑领导(指令发出者)、员工(指令接收者与执行者)与情境(不道德要求情境)三方要素的基础上,提出强制性 UPSB 的三个显著特点:非自愿性、非自发性与非正当性. 非自愿性是指员工行为不符合自身信念和意愿[26]. 当领导发出指令,要求员工从事强制性 UPSB 时,员工碍于上下级地位悬殊,担心自己因拒绝 UPSB 而被"穿小鞋"或辞退. 此时,员工即使内心不情愿,也不得不按领导指令行事[26],做出强制性 UPSB. 综上,强制性 UPSB 并非出自员工自身信念和意愿. 非自发性是指个体并非因为内驱力而主动做出某种行为[26]. 强制性 UPSB 可能让员工面临法律制裁或道德谴责,所以往往并非源自员工的自觉性和主动性. 领导通过授意或暗示的方式向员工发送 UPSB 指令. 如果员工未按照领导指令行事,领导能够凭借其正式权力直接强制要求员工执行 UPSB. 此时,员工做出 UPSB 是对领导指令的一种被动反应,而非自发行为. 非正当性是指员工对"领导指令是否违背法律法规或道德标准"的评判与感知[26]. 当员工收到领导指令时,会先判断该指令是否符合法律法规或道德规范. UPSB 本质上是一种非伦理行为,违背了法律法规或道德规范. 因此,员工会将领导的 UPSB 要求/指令视为一种非正当要求.

1.3 强制性 UPSB 与相关构念的辨析

强制性 UPSB 属于工作场所非伦理行为范畴,但又具有独特的理论内涵. 为了论证强制性 UPSB 的构念合理性,本研究梳理了工作场所非伦理行为构念体系,并将强制性 UPSB 与员工非伦理行为、自愿型 UPSB、亲团队非伦理行为、亲组织非伦理行为和领导非伦理鼓励进行区分.

1.3.1 强制性 UPSB 与非伦理行为构念体系

工作场所非伦理行为是指个体在组织中做出的违反(广泛接受)道德标准或社会规范的行为[27, 28],常见形式包括滥用资源、不告发、偷窃、欺骗和贪污[29-34]. 滥用资源是指员工不合规地使用组织的公共资源. 不告发是指个体看到了违反公司规定的行为而选择缄默,暗中纵容这类行为. 偷窃是指未经授权而获取、使用或转移组织的钱财、物品、数据信息和知识产权的行为. 贪污是指通过非法交易等手段将公共资源占为己有,获得特权或利润. 欺骗是指故意歪曲事实以夸大、美化某人或某事,以使其他人或团队放弃某些有价值的机会或事物,与隐瞒、歪曲事实和拒不提供真实信息等方式相关[35],如虚报绩效、隐瞒信息[36]. 以往研究普遍认为员工因为利己主义而做出非伦理行为[37-40]. 然而,新近研究指出非伦理行为的利他特性,例如,维护组织利益的非伦理行为(亲组织非伦理行为)[4]、维护团队利益的非伦理行为(亲团队非伦理行为)[41]和维护领导利益的非伦理行为(UPSB)[1]. 利己主义与利他主义非伦理行为的表现形式大致相同,这是因为道德性质的判断标准相对统一[42]. 尽管如此,强制性 UPSB 与其他类型的利他主义非伦理行为仍有本质区别.

1.3.2 强制性 UPSB 与自愿型 UPSB

自愿型 UPSB 植根于员工的"主动性",是指员工自发地为了维护领导利益而做出违反法律法规或道德规范的行为[1, 5, 7, 10]. 自愿型 UPSB 与强制性 UPSB 都是以非伦理手段为基础,以领导利益为目的,具有较高的非正当性. 然而,不同于强制性 UPSB 的非自发与非自愿特性,自愿型 UPSB 具有较高的自发性,因为该行为通常由员工主动发起,无需以领导的指令或要求为前提. 此外,自愿型 UPSB 通常契合行动者的价值信念,具有较高的自愿性.

1.3.3 强制性 UPSB 与亲团队非伦理行为

亲团队非伦理行为是指员工为提升自己所在团队及团队成员的绩效和福祉,做出的违背道德规范的行为[41]. 亲团队非伦理行为与强制性 UPSB 均是对道德规范的挑战,但两者在自愿程度与获益对象方面存在差异. 亲团队非伦理行为是员工自发的而非强制的行为,即员工在亲团队

中国知网 https://www.cnki.net

非伦理行为实施方面具有自由选择意愿. 亲团队非伦理行为以团队集体共享福祉为目标[41]，这既可能与领导个人利益一致，也可能与领导利益相冲突.

1.3.4　强制性 UPSB 与亲组织非伦理行为

亲组织非伦理行为是指员工为使组织获益而实施的非伦理行为[4]. 在获益对象方面，亲组织非伦理行为与强制性 UPSB 既存在“交集”，也有着本质区别. 亲组织非伦理行为以组织利益为目的[43, 44]. 虽然员工可能会将领导视为组织的代表[1]，抑或领导能从组织中得到收益分享[4]，但 UPSB 并非亲组织非伦理行为的“子集”[45]. 亲组织非伦理行为的根本动机在于服务组织集体福祉[4]，因此，亲组织非伦理行为不包括那些以组织利益为名、实则自我牟利的非伦理行为. 亲组织非伦理行为的受益对象更广泛，如组织成员集体获益，而强制性 UPSB 的获益对象较为狭隘，如仅为了满足某一领导；该领导的利益既可能与组织利益一致，也可能与组织利益相悖. 此外，亲组织非伦理行为并非出于领导或者组织强制要求，相比于强制性 UPSB，引发的伦理冲突程度略低[46].

1.3.5　强制性 UPSB 与领导非伦理鼓励

领导非伦理鼓励是指领导有意鼓励员工通过非伦理行为来使组织获益[47]. 领导非伦理鼓励与强制性 UPSB 都具有非正当性，即违反法律法规或道德规范；此外，两者都体现了领导试图将有法律或道德风险的任务交由员工承担，使自己在事情败露时能推脱责任. 但是，两者在概念范畴、获益对象与自愿性等方面存在不同. 领导非伦理鼓励的目的在于使组织获益，是一种鼓励性领导行为而非强制性行为. 面对领导非伦理鼓励时，员工尚未被威胁或强迫，这意味着员工在鼓励情况下还存有一定的自由选择意愿. 强制性 UPSB 目的在于使领导获益，是一种被动型行为，具有非自愿性.

1.4　研究思路

依据张正堂等[48]的建议，本文采取多研究设计来检验强制性 UPSB 理论模型. 研究一为强制性 UPSB 的量表开发与检验. 本研究通过条目搜集、内容效度、探索性因子分析、验证性因子分析以及信效度检验，编制一份满足测量学属性的强制性 UPSB 量表. 基于自编的强制性 UPSB 量表，研究二检验了强制性 UPSB 对工作结果的消极影响及其调节机制.

2　研究 1：强制性 UPSB 的量表开发与检验

2.1　基于质性研究的量表题目编制

本研究采用质性研究方法，依次通过理论取样、数据收集、数据编码等程序，建立全面且具有代表性的强制性 UPSB 题目库.

2.1.1　理论取样

理论取样是根据建构理论的需要，进行有目的地选取样本. 强制性 UPSB 作为一种被迫做出的行为，一般发生在权力地位较低的基层员工群体之中. 这些基层员工受制于直属上司，被要求采用一些不道德的手段帮助直属上司获得更多绩效与私利. 因此，本研究遵循理论取样的典型性原则，选取 20 位基层/一线员工作为研究对象. 这些员工主要来自通信、互联网、能源、工业、科技、建筑、教育、金融、服务、零售等行业. 男性占 30%，平均年龄为 32.85 岁（SD = 9.326），在现单位的平均工作年限为 6.87 年（SD = 7.727），本科学历占 40%，硕士及以上学历占 10%.

2.1.2　数据收集

本研究采用半结构化的深度访谈方式来收集质性数据. 在正式实施访谈前，本研究拟定了强制性 UPSB 访谈提纲. 在征集领域专家意见与开展预访谈研究后，最终确定正式的访谈提纲. 访谈提纲主要包括两个部分：第一部分为个人与工作信息情况，第二部分为强制性 UPSB 相关问题（比如，在上司要求下，您曾经做了哪些维护上司个人利益却违规违德的事情?）. 在确定访谈提纲后，本研究对 20 位基层员工进行了半结构化的深度访谈，以了解强制性 UPSB 的表现特征. 每例访谈时间大概在 30 min. 其中，有 10 例访谈在企业现场开展. 研究者走入企业现场，观察基层员工与上司的日常互动，以加深研究者对访谈资料的理解，同时，也试图对访谈收集的质性数据进行验证. 访谈结束后，研究团队将访谈对话转化成文字材料，供后续编码环节使用.

2.1.3　编码过程

开放式编码. 本研究秉承开放的研究态度，对原生访谈资料进行逐句、逐行和逐段的编码，从而

中国知网　https://www.cnki.net

提取出原始题目. 在开放式编码分析中,本研究尽可能地使用被试的独特话语,力争最真实地反映强制性 UPSB 的行为特征. 为了提高访谈资料意义呈现的完整性,本研究采用了“逐句、逐行和逐段”的编码方法,依据访谈资料本身的特征,让其中蕴含的初始条目自然涌现. 本次编码工作先由三位研究者独立完成,再汇总编码结果. 一致的开放式编码结果将直接保留,具有分歧的开放式编码结果则需经过三位研究者的讨论,在达成一致意见后才可保留. 在保证每一个编码条目含义与访谈资料内容一致的前提下,本研究从 20 份访谈资料中共抽取出了 75 个初始条目. 本研究将重复的条目进行合并,最终得到 44 个初始条目.

选择性编码. 基于开放式编码得出的初始题目,本研究采用选择性编码方法,将含义相同/相近的题目进行归类与合并. 本次选择性编码工作依旧由三位研究者独立完成,对开放式编码获得的 44 个初始题目做合并、精简与归类. 起初,有 4 个选择性编码结果达成共识. 对于有分歧的合并/归类结果,三位研究者将一起进行讨论,直至达成一致意见;本阶段新增 6 个选择性编码结果. 本研究最终“萃取”出 10 个强制性 UPSB 代表性题目.

2.2 内容效度检验

参照以往研究[49],本研究邀请 15 位学者(女性占 80%,年龄介于 30 岁至 58 岁之间;助理教授占 53%,副教授占 27%,教授占 20%)对 10 个强制性 UPSB 题项的内容效度进行评价. 具体而言,本研究提供了 5 个构念(强制性 UPSB、自愿型 UPSB、非伦理行为、亲团队非伦理行为、亲组织非伦理行为和领导非伦理鼓励)及其定义,学者需依次将 10 个题项归入 5 个构念之一. 结果显示,每个题项被学者们归入强制性 UPSB 构念的概率超过 80%,支持了 10 个题目的内容效度.

2.3 探索性因子分析

2.3.1 研究程序与样本信息

本研究拟通过探索性因素分析检测自编题项能否析出一个共同成分(即强制性 UPSB),以及每个题项与强制性 UPSB 成分的关联系数权重,从而筛选题目. 本研究采用线上平台发布电子版问卷,邀请各行各业的全职员工填答问卷. 除去漏填、缺填的问卷,本研究最终得到 299 份有效问卷,回收率为 93.44%. 女性员工占 62.50%,平均年龄为 31.95 岁(SD = 7.61),在现单位的平均工作年限为 5.94 年(SD = 5.03),本科学历占 73.24%,硕士及以上学历占 16.72%. 员工主要来自工业(15.7%)、公共事业(11.7%)、健康保健(4.3%)、金融(7%)、科技(11%)、能源(4.7%)、生活消费品(4%)、通信(11%)、消费服务(13.4%)、原材料(4%)等行业.

2.3.2 测量工具

本研究将自编的十题项组成一份强制性 UPSB 初始量表. 该量表使用李克特五级量表.

2.3.3 研究结果

本研究运用 SPSS 软件,选择主成分分析与最大方差法正交旋转,对题目进行探索性因素分析. 结果显示,KMO 值为 0.927,Bartlett 的 χ^2 值为 1 661.544(p < 0.001),说明样本数据适合探索性因子分析. 根据题目筛选标准(特征值大于 1,载荷系数大于 0.5),本研究删除了 3 个载荷系数低于 0.5 的题目. 接着,本研究对保留的 7 个题项再次进行探索性因素分析. 结果显示,这些题项全部归为一个因子(特征值 =4.373),各题项的载荷系数达到显著水平(0.735 ~ 0.837),共同度均大于 0.5,累计方差贡献值为 62.471%. 具体结果如表 1 所示.

表 1 探索性因子分析结果

Table1 The results of exploratory factor analysis

题项	因子载荷	共同度
1. 迫于上司要求,我隐瞒了对他/她有害的信息.	0.735	0.541
2. 迫于上司要求,我向其他人夸大他/她的绩效.	0.736	0.542
3. 迫于上司要求,我采用不道德手段提升他/她的业绩.	0.837	0.700
4. 迫于上司要求,我侵占单位资源以使他/她获取私利.	0.796	0.633
5. 迫于上司要求,我违背事实来维护他/她的形象.	0.819	0.671
6. 迫于上司要求,我通过欺骗或舞弊手段为他/她谋取钱财.	0.796	0.633
7. 迫于上司要求,我暗地里帮他/她结党营私、收买人心.	0.808	0.653
信度系数	0.899	
特征值	4.373	
累计方差贡献值/%	62.471%	

注:N = 299.

中国知网 https://www.cnki.net

2.4　验证性因子分析

2.4.1　研究程序与样本信息

本研究重新搜集一批数据进行验证性因素分析，以验证强制性 UPSB 量表的因子结构. 本研究发布电子版问卷，邀请 300 名各行各业的全职员工填答，最终得到 265 份有效问卷，有效回收率为 88.33%. 女性员工占 57.40%，平均年龄为 32.46 岁（*SD* = 7.76），在现单位的平均工作年限为 6.28 岁（*SD* = 5.98），本科学历占 60.75%，硕士及以上学历占 19.62%. 员工主要来自工业（15.1%）、公共事业（9.1%）、健康保健（2.6%）、金融（7.5%）、科技（9.8%）、能源（4.2%）、生活消费品（4.9%）、通信（7.5%）、消费服务（14.3%）、原材料（6%）等行业.

2.4.2　测量工具

本研究采用 7 题项强制性 UPSB 量表. 该量表使用李克特五级量表.

2.4.3　研究结果

参照以往研究[50]，本研究采用拟合优度指数（χ^2、*df*）、相对拟合指数（TLI、CFI）与绝对拟合指数（SRMR、RMSEA）来评价强制性 UPSB 量表的因子结构. 结果表明，因子结构模型与样本数据拟合良好（$\chi^2 = 41.647$，$df = 14$，$CFI = 0.983$，$TLI = 0.975$，$SRMR = 0.018$，$RMSEA = 0.086$），各题项的标准载荷系数（0.853 ~ 0.891）达到显著水平.

2.5　聚合效度与区分效度

2.5.1　研究程序与样本信息

本研究重新招募了 300 名全职员工参与问卷调查. 除去漏填、缺填的问卷后，本研究得到 268 份有效问卷，有效回收率为 89.33%. 女性员工占 61.20%，平均年龄为 31.91 岁（*SD* = 6.52），在现单位的平均工作年限为 5.98 年（*SD* = 4.09），本科学历占 70.90%，硕士及以上学历占 22%. 员工主要来自工业（17.2%）、公共事业（4.5%）、健康保健（2.6%）、金融（7.1%）、科技（16.4%）、能源（4.5%）、生活消费品（4.9%）、通信（17.9%）、消费服务（8.2%）、原材料（5.2%）等行业.

2.5.2　测量工具

本研究中所有量表采用李克特五级量表.

强制性 UPSB. 采用自编的七题项量表（*Cronbach's* $\alpha = 0.932$）.

自愿型 UPSB. 采用 Johnson 和 Umphress[1] 的六题项量表，例题如“我误传真相以美化领导形象，因为这能使他/她受益”（*Cronbach's* $\alpha = 0.905$）.

亲团队非伦理行为. 采用 Thau 等[41] 的五题项量表，例题如“为了不被其他团队超越，即使发现其他团队的错误也不指出”（*Cronbach's* $\alpha = 0.892$）.

亲组织非伦理行为. 采用 Umphress 等[4] 的六题项量表，例题如“如果企业需要的话，我向公众隐瞒有害于企业的信息”（*Cronbach's* $\alpha = 0.942$）.

领导非伦理鼓励. 采用 Mesdaghinia 等[47] 的七题项量表，例题如“我的上司提倡歪曲事实以使组织（公司）保持良好的公众形象”（Cronbach's $\alpha = 0.942$）.

非伦理行为. 为了更好的区分强制性 UPSB 与非伦理行为的区别，本研究采用 Chen 和 Tang[30] 的量表，测量了非伦理行为的 5 种常见表现形式（滥用资源、不告发、偷窃、欺骗和贪污），并将强制性 UPSB 与这 5 种非伦理行为进行区分效度检验. 滥用资源量表包括三题项，例题如“在上班时间上网、玩电脑游戏和社交”，*Cronbach's* α 系数为 0.845；不告发量表包括三题项，例题如“对公司的欺骗行为不采取任何行动”，*Cronbach's* α 系数为 0.902；偷窃量表包括三题项，例题如“把公司的物品或金钱带回家”，*Cronbach's* α 系数为 0.887；欺骗量表包括三题项，例题如“为了增加销售额，赚取更高的奖金，向顾客收取过高的费用”，*Cronbach's* α 系数为 0.886；贪污量表包括三题项，例题如“利用自己的地位和权力收受他人的礼物、金钱和贿赂”，*Cronbach's* α 系数为 0.917.

2.5.3　研究结果

区分效度. 本研究采用两种方法来检验强制性 UPSB 和相似变量（自愿型 UPSB、亲团队非伦理行为、亲组织非伦理行为、领导非伦理鼓励、滥

中国知网　https://www.cnki.net

用资源、不告发、偷窃、欺骗、贪污)的区分效度. 首先,验证性因子模型比较显示,与因子合并后的模型相比,十因子测量模型的各项拟合度指标最好(χ^2/df = 1.665, $RMSEA$ = 0.050, $SRMR$ = 0.055, TLI = 0.928, CFI = 0.934),这说明上述变量之间互相区分,本质上不属于同一构念.

本研究将变量的平均方差抽取量(averaged variance extracted, AVE)平方根与该变量的所有相关系数进行比较. 如果一个变量与其它变量的相关系数小于该变量 AVE 平方根,则表明该变量与其它变量具有良好的区分效度. 表 2 显示,强制性 UPSB 的 AVE 平方根值为 0.742,大于其与自愿型 UPSB(r = 0.529, p < 0.001)、亲团队非伦理行为(r = 0.393, p < 0.001)、亲组织非伦理行为(r = 0.534, p < 0.001)、领导非伦理鼓励(r = 0.364, p < 0.001)、滥用资源(r = 0.430, p < 0.001)、不告发(r = 0.460, p < 0.001)、偷窃(r = 0.514, p < 0.001)、欺骗(r = 0.260, p < 0.001)、贪污(r = 0.142, p = 0.020)之间的相关系数,这表明强制性 UPSB 具有良好的区分效度.

聚合效度. 本研究通过组合信度(composition reliability, CR)和平均方差抽取量(averaged variance extracted, AVE)来检验强制性 UPSB 量表聚合效度. 表 2 显示,强制性 UPSB 的 CR 值为 0.895(>0.8), AVE 值为 0.551(>0.5),均满足标准.

表 2 组合信度、平均抽取变异、描述性统计与相关系数

Table 2 Composition reliability, averaged variance extracted, descriptive statistics, and correlations

题目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 强制性 UPSB	0.742	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 自愿型 UPSB	0.529***	0.731	—	—	—	—	—	—	—	—
3. 亲团队非伦理行为	0.393***	0.346***	0.791	—	—	—	—	—	—	—
4. 亲组织非伦理行为	0.534***	0.389***	0.197**	0.823	—	—	—	—	—	—
5. 领导非伦理鼓励	0.364***	0.472***	0.382***	0.237***	0.818	—	—	—	—	—
6. 滥用资源	0.430***	0.311***	0.271***	0.401***	0.224***	0.804	—	—	—	—
7. 不告发	0.460***	0.233***	0.191**	0.401***	0.037	0.363***	0.840	—	—	—
8. 偷窃	0.514***	0.277***	0.209**	0.392***	0.103	0.364***	0.433***	0.817	—	—
9. 欺骗	0.260***	0.518***	0.324***	0.182**	0.532***	0.237***	0.047	0.070	0.778	—
10. 贪污	0.142*	0.318***	0.072	0.145*	0.182**	0.096	0.08	0.003	0.327***	0.900
组合信度	0.895	0.874	0.892	0.926	0.934	0.845	0.878	0.858	0.822	0.927
平均抽取变异量	0.551	0.535	0.625	0.677	0.669	0.646	0.706	0.668	0.606	0.810
均值	1.935	2.315	2.105	2.425	2.744	2.248	2.373	2.235	2.276	2.756
标准差	0.873	1.016	0.944	1.155	1.120	1.066	1.227	1.159	1.088	1.374

注: N = 268, *** p < 0.001, ** p < 0.01, * p < 0.05; 对角线上的数值为平均抽取变异量的平方根.

3 研究 2: 强制性 UPSB 的代价检验

3.1 理论基础: 自我决定理论

自我决定理论认为自主(autonomy)、胜任(competence)和关系(relatedness)三种基本心理需要是个体身心健康与成长的必备条件[51]. 自主指个体能够根据自身意志来选择活动时体验的心理自由感,胜任指个体对自己所处环境的掌控感,关系指个体体验到自己与他人的关系质量[51]. 自我决定理论的核心假设是:当组织环境满足(vs. 阻碍)员工的自主、胜任和关系三种基本心理需

中国知网 https://www.cnki.net

要时，员工会在工作中产生自主性动机（vs. 受控性动机）；该动机能够使员工 1）发挥（vs. 抑制）自己潜能，导致积极（vs. 消极）绩效表现；2）享受（vs. 反感）当下工作状态，促进（vs. 削弱）幸福体验[51-53]. 自我决定理论明确指出受控状态下的自我需要阻滞及其引发的绩效与幸福降低，据此，本研究提出以下研究模型：强制性 UPSB 作为一种受控状态，会阻碍员工的自主、胜任和关系需求，使员工在工作中产生受控感，进而降低员工的绩效表现（角色内绩效、周边绩效）与幸福感（工作幸福感、生活幸福感、心理幸福感）.

3.2　研究假设

3.2.1　强制性 UPSB 与基本心理需要阻滞

根据自我决定理论，当员工在工作中遭遇一些强制性因素时，员工无法自由决定工作方式方法，工作信心也受挫，甚至因此破坏人际关系质量，进而产生基本心理需要阻滞[52, 54]. 在工作中，强制性 UPSB 是员工基本心理需要阻滞的重要影响因素. 首先，在实施强制性 UPSB 过程中，员工深刻得感受到来自领导的压力与强迫[1]，自己则无法依据个人意志来选择工作活动，进而阻碍了员工的自主需要. 其次，强制性 UPSB 的发生，使得员工在工作中不得不执行领导指令而非自己擅长的任务，甚至要求员工做出一些有损自身专业身份的行径（如夸大领导业绩，欺骗客户等[1]）. 这不利于员工发挥自己的专长，相反，员工可能因此要做一些自己不擅长的事情（如撒谎、欺骗、侵占、攻击等），这会阻碍员工的胜任需要. 最后，当领导强制要求员工做出 UPSB 时，员工无法感知到来自领导的情感支持，甚至认为自己为领导背锅，成为领导的替罪羊，这会恶化上下级之间的关系. 此外，一些强制性 UPSB 会侵犯同事的利益，使员工与同事的关系愈发紧张. 因此，强制性 UPSB 会阻碍员工的关系需求. 综上，强制性 UPSB 会导致员工基本心理需要受到阻滞.

假设 1　强制性 UPSB 对员工基本心理需要阻滞具有正向影响.

3.2.2　基于基本心理需要阻滞中介的强制性 UPSB 与工作结果的关系

根据自我决定理论，当个体体验到较强的基本心理需要阻滞时，会更加关注外在结果，对工作表现与幸福体验产生负面效应[55, 56]，因此，基本心理需要阻滞会引发一系列的消极态度、行为与结果，这些负面结果主要体现在工作绩效和幸福感方面[55,56]. 首先，员工在工作中感到心理需要阻滞后，不再享受当下的工作内容与方式方法，逐渐对工作提不起兴趣，不能按时完成工作任务. 同时，因为基本心理需要是每位员工成长与发展的必需品，当员工在现有工作中无法满足基本心理需要时，会加剧其与工作的心理距离，用逃避的方式弥补自己的基本心理需要，从而降低角色内绩效与周边绩效[55-57]. 其次，基本心理需要阻滞作为一种负面体验，消耗员工的心理资源，使员工感受到沮丧、焦虑等[58]，进而削弱员工的心理幸福感. 此外，强制性 UPSB 使员工对工作特征产生消极评价，也会削弱员工的工作幸福感. 除基本心理需要阻滞不仅降低员工心理幸福感与工作幸福感，还会产生跨领域负面效应，给生活幸福感带来消极影响. 这是因为工作领域与家庭领域会相互渗透，员工在工作中的遭遇更容易通过员工的心理和情绪状态溢出到家庭领域，从而影响员工的家庭生活.

以往研究证实心理需要阻滞降低员工幸福感[52, 59]、工作绩效并引发心理健康问题. 综上，本研究依据自我决定理论提出：当员工按照领导指令而做出强制性 UPSB 时，员工的自主、胜任与关系需求逐渐受到阻滞；此时，员工在工作中容易出现消极工作态度与行为表现. 此外，心理需求阻滞带来的消极体验会影响员工的身心状态，容易降低员工的生活幸福感和心理幸福感.

假设 2　员工的基本心理需求阻滞在强制性 UPSB 与员工工作绩效（角色内绩效、周边绩效）和幸福感（工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感）之间起中介作用. 具体而言，强制性 UPSB 加剧了员工的基本心理需要阻滞，进而削弱员工的

中国知网　https://www.cnki.net

角色内绩效(假设 2a)、周边绩效(假设 2b)、工作幸福感(假设 2c)、生活幸福感(假设 2d)与心理幸福感(假设 2e).

3.2.3 道德认同的调节作用

道德认同是一种基于道德特质或目标的自我定义[11]. 高道德认同的员工将一系列道德特质或目标视为自我概念的核心部分,认为道德品质对自己非常重要,具有较强的道德自制力,用一系列道德标准来定义自身行为[60]. 然而,低道德认同的员工则具有较低的道德认知,容易忽视道德约束而从事一些非伦理行为[61]. 道德认同包括内在化和象征化两个维度,前者指个体因为自身内部的道德追求而采用道德特质定义自我,后者指个体期望公开地展现自身道德特质[11]. 以往研究发现,内在化道德认同对非伦理行为有更强的抑制作用,因此,以往研究主要采用内在化道德认同来解释非伦理行为的预测机制[61]. 基于此,本研究关注内在化道德认同.

本研究认为,道德认同在强制性 UPSB 与员工基本心理需要阻滞之间具有调节作用. 高道德认同的员工具有较强的道德自制力,会重视和维护自身的道德认同,而非不顾道德准则地实施行为[11]. 对高道德认同的员工而言,强制性 UPSB 的非伦理属性与员工内心道德标准相违背,使得员工更深刻地感受到自己无法依据内心道德标准来自由选择行动[1],阻碍了员工的自主需要满足. 此外,强制性 UPSB 使得员工认为自己的道德自制力失效[7],阻碍了员工的胜任需要满足. 最后,强制性 UPSB 玷污了员工的道德自我形象,破坏了员工在他人心中的原本的积极印象,妨碍了员工的人际关系发展. 综上,高道德认同的员工会因为强制性 UPSB 而产生更强烈的自主、胜任与关系需要阻滞.

低道德认同的员工不重视道德品质,也不受道德准则约束,具有较差的道德自制力. 对这类员工而言,强制性 UPSB 并不会与其意志产生强烈冲突,故强制性 UPSB 造成的自主需要受阻程度较轻. 此外,这类员工对自身的道德自制力不具有较高期待,在做出强制性 UPSB 后,并不会因此怀疑自己的道德胜任力,即胜任需求受阻程度较轻. 最后,这类员工做出强制性 UPSB 后,并不会引起强烈的反差,故不会颠覆同事对这类员工的原本印象评价,也不会恶化原本的人际关系. 因此,强制性 UPSB 对这类员工的关系需要阻滞具有较弱的影响. 综上,低道德认同的员工在做出强制性 UPSB 后,自主、胜任与关系需要阻滞情况相对较轻.

假设 3 员工的道德认同正向调节强制性 UPSB 与员工基本心理需求阻滞之间的关系. 当员工的道德认同水平更高时,上述关系更强,反之更弱.

整合假设 2 与假设 3,因为道德认同调节了强制性 UPSB 与员工基本心理需求阻滞之间的关系,本研究认为员工基本心理需求阻滞在强制性 UPSB 与员工工作绩效(角色内绩效、周边绩效)、幸福感(工作幸福感、生活幸福感、心理幸福感)之间的中介作用也会随着员工的道德认同水平的变化而变化. 相较于低道德认同的员工,高道德认同的员工更加看重自身的道德品质,会努力维护自己的道德形象,并倾向于在道德准则界限内活动[7, 60]. 对这类员工而言,强制性 UPSB 与员工的道德认知相矛盾,使员工感受到强烈的认知失调[7],进而更可能引发自主需要、胜任需要和关系需要阻滞. 基本心理需要阻滞恶化员工的工作体验,消耗员工身心资源,从而降低工作绩效与幸福感. 相反,低道德认同的员工对道德议题的敏感性较低[61, 62],更容易接受一些偏离道德准则的行径. 对这类员工而言,强制性 UPSB 并不会引发强烈的认知失调,因此,这类员工体验的基本心理需要阻滞较轻,进而较少危害工作绩效和幸福感.

假设 4 员工的道德认同正向调节员工基本心理需求阻滞在强制性 UPSB 与员工工作绩效(角色内绩效、周边绩效)和幸福感(工作幸福感、生活幸福感、心理幸福感)之间的中介作用. 当员工道德认同水平越高时,员工基本心理需求阻滞在强制性 UPSB 与员工角色内绩效(假设 4a)、周

中国知网 https://www.cnki.net

边绩效（假设4b）、工作幸福感（假设4c）、生活幸福感（假设4d）和心理幸福感（假设4e）之间的中介作用越强，反之越弱.

3.3　研究方法

3.3.1　研究程序与样本

依据以往研究[63, 64]的做法，本研究成立了一支调研行动小组，在个人社交媒介发布招募信息，邀请全职员工及其同事与上司共同参与本次调查. 被试需同时满足以下三条要求：1）生理年龄18周岁以上；2）具有全职工作身份并能够提供有效的工作证明；3）直属上司和部门同事愿意一同参加本次研究. 本研究向被试反复强调调查对象需为真实的上司-员工-同事三方配对样本，否则不纳入研究对象，也无法得到相应报酬；同时，要求员工提供上司和同事的联系方式，调研行动小组亲自联络同事和上司，邀请他们提供基本工作信息以及作证材料，以检查配对样本的真实性. 在初始阶段，本研究招募了350对员工-同事-上司配对样本. 在问卷调研过程中，行动小组将问卷链接分别发送给员工、同事和上司，要求被试当天完成填答. 为了实现员工-同事-领导三方问卷数据的匹配，每份问卷对应一个工号.

本研究分三个时点进行数据搜集，每个时点间隔2周. 在时点1，员工报告人口统计学信息、强制性UPSB、自愿型UPSB与道德认同，本阶段收回345份问卷. 在时点2，员工报告基本心理需要阻滞，本阶段收回325份问卷. 在时点3，员工报告工作幸福感、生活幸福感和主观幸福感；同时，领导报告其对该员工角色内绩效的评价，同事报告其对该员工周边绩效的评价. 本研究最终回收280份配对问卷，有效回收率为80%. 员工样本中，男性占26.4%，平均年龄为31.67岁（SD = 5.52），与现任领导共事年限为4.00年（SD = 2.17），本科学历占73.2%，硕士及以上学历占21.8%. 同事样本中，男性占41.79%，平均年龄为31.53岁（SD = 6.76），本科学历占72.86%，硕士及以上学历占16.43%. 上司样本中，男性占38.93%，平均年龄为39.04岁（SD = 5.88），在现单位工作年限为8.74年（SD = 5.17），本科学历占64.64%，硕士及以上学历占29.64%. 样本行业基本信息如下：工业（23.9%）、公共事业（1.8%）、健康保健（1.4%）、金融（7.5%）、科技（22.5%）、能源（2.9%）、生活消费品（1.8%）、通信（12.5%）、消费服务（12.5%）与原材料（4.3%）.

3.3.2　测量工具

本研究中所有量表采用李克特五级量表.

强制性UPSB. 采用研究1编制的七题项量表（*Cronbach's* α = 0.926）.

道德认同. 采用Aquino和Reed[11]开发的五题项量表，例题如“成为一个拥有这些特质（“有爱心”、“富有同情心”、“公正”、“友好”、“慷慨大方”、“勤勉”、“乐于助人”、“诚实”、“和蔼”）的人让我感觉良好”（*Cronbach's* α = 0.886）.

基本心理需要阻滞. 采用Longo等[65]开发的九题项量表，例题如“我觉得我无法选择完成工作任务的方式”（Cronbach's α = 0.920）.

角色内绩效. 采用Griffin等[66]开发的九题项量表，例题如“该员工按照标准程序完成了核心工作”（*Cronbach's* α = 0.933）.

周边绩效. 采用Aryee等[67]开发的十五题项量表，例题如“该同事经常主动地帮助同事”（*Cronbach's* α = 0.954）.

幸福感. 采用Zheng等[68]开发的幸福感量表. 其中，生活幸福感包括六题项，例题如“我对自己的生活感到满意”（*Cronbach's* α = 0.894）；工作幸福感包括六题项，例题如“我对我具体的工作内容感到基本满意”（*Cronbach's* α = 0.875）；心理幸福感包括三题项，例题如“总的来说，我对自己是肯定的，并对自己充满信心”（*Cronbach's* α = 0.882）.

3.3.3　统计分析

本研究对各研究变量进行验证性因素分析，检验各变量的结构效度与区分效度. 为了检验研究假设，本研究采用Mplus 8.0进行路径分析并结合重抽样技术（Boostrapping）. 为了检验中介效

中国知网　https://www.cnki.net

应、有调节的中介效应，本研究采用 Mplus 8.0 的 model constraint 功能，估计效应值的 95% 置信区间（confidence interval，CI）.

3.4 研究结果

3.4.1 验证性因素分析结果与共同方法偏差检验

本研究采用验证性因子检验强制性 UPSB、道德认同、基本心理需要阻滞、角色内绩效、周边绩效、工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感之间的区分效度. 基准假设模型的拟合度指标较好（$\chi^2/df = 1.163$，$RMSEA = 0.024$，$SRMR = 0.041$，$TLI = 0.971$，$CFI = 0.973$），显著优于其他竞争模型.

尽管本研究分三个时点进行了配对的调查问卷收集，但强制性 UPSB、道德认同、基本心理需要阻滞和幸福感均由员工填答. 为了进一步检验是否存在同源偏差问题，本研究在基准模型中加入共同方法偏差潜因子，构建了不可测量潜在方法因子模型. 不可测量潜在因子模型（$\chi^2/df = 1.150$，$RMSEA = 0.023$，$SRMR = 0.037$，$TLI = 0.974$，$CFI = 0.976$）与基准模型相比，CFI、TFI 等改善均小于 0.01，因此，本研究的共同偏差问题不严重.

3.4.2 描述性统计分析

本研究的描述性统计分析结果如表 3 所示. 结果表明，强制性 UPSB 与基本心理需要阻滞（$r = 0.453$，$p < 0.001$）呈显著正相关. 强制性 UPSB 与角色内绩效（$r = -0.324$，$p < 0.001$）、周边绩效（$r = -0.339$，$p < 0.001$）、工作幸福感（$r = -0.387$，$p < 0.001$）、生活幸福感（$r = -0.342$，$p < 0.001$）和心理幸福感（$r = -0.426$，$p < 0.001$）呈显著负相关.

3.4.3 假设检验

表 4 呈现了路径分析结果.

强制性 UPSB 正向影响员工基本心理需要阻滞（$b = 0.371$，$p < 0.001$），因此，假设 1 得到支持.

基本心理需求阻滞负向影响员工的角色内绩效（$b = -0.447$，$p < 0.001$）、周边绩效（$b = -0.511$，$p < 0.001$）、工作幸福感（$b = -0.429$，$p < 0.001$）、生活幸福感（$b = -0.490$，$p < 0.001$）和心理幸福感（$b = -0.497$，$p < 0.001$）. 利用 Boostrap 方法进一步检验中介效应，结果显示，强制性 UPSB 通过员工基本心理需要阻滞对角色内绩效（效应值 = −0.166，95% CI [−0.223，−0.113]）、周边绩效（效应值 = −0.196，95% CI [−0.308，−0.115]）、工作幸福感（效应值 = −0.183，95% CI[−0.243，−0.126]）、生活幸福感（效应值 = −0.182，95% CI[−0.245，−0.127]）与心理幸福感（效应值 = −0.184，95% CI[−0.249，−0.123]）产生显著的间接影响，支持了假设 2.

表 3 描述性统计与相关系数

Table 3 Descriptive statistics and correlation coefficients

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 自愿型 UPSB	0.903	—	—	—	—	—	—	—	—
2. 强制性 UPSB	0.041	0.926	—	—	—	—	—	—	—
3. 道德认同	0.175**	−0.037	0.886	—	—	—	—	—	—
4. 基本心理需要阻滞	0.269***	0.453***	0.361***	0.920	—	—	—	—	—
5. 角色内绩效	−0.193**	−0.324***	−0.087	−0.444***	0.933	—	—	—	—
6. 周边绩效	−0.328***	−0.339***	−0.107	−0.547***	0.331***	0.954	—	—	—
7. 工作幸福感	−0.304***	−0.387***	−0.115	−0.580***	0.258***	0.276***	0.875	—	—
8. 生活幸福感	−0.206**	−0.342***	−0.038	−0.508***	0.219***	0.291***	0.375***	0.894	—
9. 心理幸福感	−0.344***	−0.426***	−0.172**	−0.605***	0.375***	0.360***	0.424***	0.394***	0.882
均值	2.722	2.836	3.489	2.419	3.429	3.524	3.700	3.580	3.462
标准差	1.089	1.154	0.980	0.954	1.003	0.973	0.940	0.982	0.995

注：$N = 280$，$^{***}p < 0.001$，$^{**}p < 0.01$，$^{*}p < 0.05$，对角线上的数值为各变量的 *Cronbach's α* 信度系数.

中国知网 https://www.cnki.net

表 4　路径分析结果

Table 4 Path analysis

变量	中介变量	因变量				
	基本心理需要阻滞	角色内绩效	周边绩效	工作幸福感	生活幸福感	心理幸福感
控制变量	—	—	—	—	—	—
性别	−0.104	−0.255 *	−0.074	−0.122	−0.094	−0.013
年龄	0.015	−0.025	−0.012	0.034	0.010	−0.011
受教育程度	−0.077	−0.009	−0.002	0.041	−0.112	0.035
行业	0.014	−0.029	−0.006	−0.010	−0.006	−0.004
上下级共事时间	−0.036	−0.101	−0.029	0.066	0.036	0.008
自愿型 UPSB	0.133 **	0.024	−0.201 ***	−0.135 **	−0.080	−0.194 ***
自变量	—	—	—	—	—	—
强制性 UPSB	0.371 ***	−0.120 *	−0.091	−0.118 **	−0.096	−0.166 **
中介变量	—	—	—	—	—	—
基本心理需要阻滞	—	−0.447 ***	−0.511 ***	−0.429 ***	−0.490 ***	−0.497 ***
调节变量	—	—	—	—	—	—
道德认同	0.340 ***	0.078	0.105	0.076	0.139 *	0.029
强制性 UPSB × 道德认同	0.179 ***	0.078	0.056	0.067	0.019	0.038
R^2	0.456 ***	0.280 ***	0.368 ***	0.456 ***	0.327 ***	0.450 ***

注：$N=280$，*** $p<0.001$，** $p<0.01$，* $p<0.05$.

员工道德认同对强制性 UPSB 与员工基本心理需要阻滞之间关系起到显著正向调节作用（$b=0.179$，$p<0.001$）. 简单斜率检验发现，当员工道德水平高时，强制性 UPSB 与员工基本心理需要阻滞之间关系更强（$b=0.563$，$p<0.001$），当员工道德认同水平低时，强制性 UPSB 与员工基本心理需要阻滞之间关系更弱（$b=0.179$，$p=0.002$）. 因此，假设 3 得到支持.

被调节的中介效应检验结果显示，与低道德认同的员工相比，高道德认同的员工在面对强制性 UPSB 时，经由基本心理需要阻滞导致更差的角色内绩效（$b=-0.080$，95% CI［−0.142，−0.033］；$b=-0.252$，95% CI［−0.348，−0.170］；差值 = −0.172，95% CI［−0.286，−0.097］），假设 4a 得到支持；与低道德认同的员工相比，高道德认同的员工在面对强制性 UPSB 时，经由基本心理需要阻滞导致更差的周边绩效（$b=-0.091$，95% CI［−0.165，−0.036］；$b=-0.287$，95% CI［−0.379，−0.208］；差值 = −0.196，95% CI［−0.308，−0.115］），假设 4b 得到支持；与低道德认同的员工相比，高道德认同的员工在面对强制性 UPSB 时，经由基本心理需要阻滞更强地削弱工作幸福感（$b=-0.088$，95% CI［−0.156，−0.029］；$b=-0.277$，95% CI［−0.366，−0.202］；差值 = −0.189，95% CI［−0.287，−0.183］），假设 4c 得到支持；与低道德认同的员工相比，高道德认同的员工在面对强制性 UPSB 时，经由基本心理需要阻滞更强地削弱生活幸福感（$b=-0.088$，95% CI［−0.158，−0.030］；$b=-0.276$，95% CI［−0.360，−0.201］；差值 = −0.188，95% CI［−0.281，−0.112］），假设 4d 得到支持；与低道德认同的员工相比，高道

中国知网　https://www.cnki.net

德认同的员工在面对强制性 UPSB 时,经由基本心理需要阻滞更强地削弱心理幸福感(b = −0.089, 95% CI[−0.155, −0.031]; b = −0.280, 95% CI[−0.371, −0.190]; 差值 = −0.191, 95% CI[−0.290, −0.110]),假设 4e 得到支持.

4 结束语

本研究立足于高权力距离的中国情境,提出并检验了强制性 UPSB 的理论模型. 基于质性研究的编码结果,本研究提取了现实中员工被动实施 UPSB 的现象,得到了强制性 UPSB 的初始题项. 然后,依次通过内容效度分析、探索性因子分析、验证性因子分析和结构效度检验,最终形成了一份包含七题项的强制性 UPSB 量表. 最后,本研究以自我决定理论为基础,实证分析发现,强制性 UPSB 通过基本心理需求阻滞对员工的工作绩效(角色内绩效、周边绩效)和幸福感(工作幸福感、生活幸福感和心理幸福感)产生负面影响. 上述关系规律在高道德认同的员工群体中尤为突出.

在中国情境下提出了强制性 UPSB 的概念,拓展了 UPSB 的研究视角. 现有研究以员工主动实施 UPSB 为切入点,刻画了员工因内在价值、回报动机而自愿做出 UPSB[1, 5, 8, 10],但忽视了员工可能被迫实施 UPSB. 本研究响应了 Mesdaghinia 等[7]探讨"UPSB 动因"的研究呼吁,从员工被动视角考察 UPSB,即处于高权力距离的中国情境下的员工可能迫于领导权威而被动做出 UPSB,从而回应并验证了 Mesdaghinia 等[7]所指出的"领导可能对员工施加压力,使用权力和资源控制等方式迫使员工做出 UPSB",即强制性 UPSB. 此外,强制性 UPSB 体现了中国人典型性格特征——"忍",这也回答了为何在领导的强迫下,员工并没有拒绝领导而是按其指令从事 UPSB. 正所谓"忍一时风平浪静",在面对不利形势时,心理成熟的员工能够顺势而为,即使领导的指令损害了自己的利益,但为了顾及领导的面子和赢得领导的信任,员工会采取"忍让"的方式进行应对,继而从事 UPSB. 本研究不仅从中国情境的权力距离角度探讨为何员工会被动地做出 UPSB,更进一步从中国人典型的性格特征来分析员工做出这一行为的动因.

本研究发展了中国情境下强制性 UPSB 的理论内涵与影响证据,推动中国特色的企业管理理论建构与发展. 井润田等[13]建议学者探讨中国情境与文化要素对企业管理的作用,丰富中国特色企业管理理论. 响应井润田等[13]的号召,本研究立足于中国文化情境(儒家思想与高权力距离),提出并检验了具有中国特色的强制性 UPSB 模型. 中国文化深刻地影响着领导与员工的心理特征与互动模式,为强制性 UPSB 研究提供了一个适宜的情境. 强制性 UPSB 产生于"上尊下卑"、"宽忍利他"与"高权力距离"等中国文化土壤之中,是中国企业管理中的一个典型微观现象,刻画了中国员工对领导权威的尊重与服从,也解释了中国企业频发商业丑闻的缘由. 因此,本研究提出强制性 UPSB 的概念并建立研究模型,揭示了中国文化对中国企业管理微观行为规律的塑造,是一次中国特色的企业管理理论建构的重要尝试.

本研究基于强制说服理论,在厘清强制性 UPSB 内涵的基础上,总结出强制性 UPSB 的三个特性——非自愿性、非自发性和非正当性,并编制了强制性 UPSB 量表. 虽然 Mesdaghinia 等[7]指出员工会忌惮领导权力而被动做出 UPSB,但这项研究仅刻画了强制性 UPSB 的现象雏形,尚未明确提出并界定强制性 UPSB,更缺乏开发一份具有较高信效度的强制性 UPSB 量表. 本研究通过访谈中国企业员工,证明了中国企业中确实存在下强制性 UPSB 这类现象. 基于扎根理论编码,本研究提炼出中国情境下强制性 UPSB 的 10 个典型行为特征并编制了初始量表题目. 在依次经历内容效度分析、探索性因素分析与验证性因素分析后,最终有 7 个刻画强制性 UPSB 特征的题目得以保

中国知网 https://www.cnki.net

留，形成了一份具有满足测量学标准的强制性 UPSB 量表.

本研究实证检验了强制性 UPSB 的代价. 现有研究均从员工主动实施的 UPSB 视角出发，考察员工主动实施 UPSB 的前因[2, 5, 7]，例如，Mesdaghinia 等[7]指出下属会密切关注领导的态度和行为，从而主动做出符合领导期望的 UPSB 行为；Li 等[10]从员工的回报义务视角探讨了感知领导支持对员工主动实施 UPSB 的影响. 本研究挑战并拓展了以往研究观点，指出中国情境下员工可能迫于领导的权威或压力而被迫做出 UPSB. 上述做法回应 Li 等[10]的观点“UPSB 动因在不同文化背景下可能出现异化”. 本研究借助在中国高权力距离文化背景下编制的强制性 UPSB 量表，从自我决定理论视角出发，实证检验了强制性 UPSB 对员工态度和行为的一系列代价，如员工基本心理需要阻滞、消极工作绩效、削弱的幸福感. 此外，本研究进一步引入员工道德认同作为权变因素，揭示强制性 UPSB 的影响后果在不同道德水平的员工群体中产生的差异影响.

UPSB 本质上是违反道德伦理和法律法规的，不管是员工主动实施还是被动实施，在短期内可能会给领导带来好处，但是从长期来看，会给员工自身及其领导甚至组织带来形象上的毁坏和利益上的损害，同时也会给组织带来严重的管理隐患. 因此，了解员工实施 UPSB 的动因有助于组织提前采取行动制止此类非伦理行为的发生，从而降低此类负面行为带来的不利影响，维护组织的健康发展. 本研究的管理启示在于：第一，组织在引进人才的时候，不仅仅需要评估其专业能力和与岗位的适配程度，还要评估其道德观念和道德品质，从来源上降低组织中非伦理行为发生的可能性. 针对内部员工，组织应当引导员工树立良好的道德观，鼓励并赞许以符合道德伦理规范的行为帮助他人，营造具有良好道德信念的组织氛围；第二，组织应及时了解雇员面临的压力，特别是来自上级领导的压力，员工实施非伦理行为可能是因为他们认为这是上级领导要求他们必须做的事情，因此被迫做出这一行为[7]. 当组织收集到员工报告的来自领导的不恰当指令时应快速采取有效行动来解决问题，制止并减少因领导施加压力而实施强制性 UPSB；第三，当领导强迫员工撒谎来保护自己，或者夸大自己的工作表现来建立好的形象时，实际上是在为自己的不作为和能力不足打掩护，以此来欺骗组织继续让其留任甚至升职. 碍于领导和员工之间的权力和资源悬殊，企业很难得到员工对领导的真实评价，也就很难掌握领导的真实能力水平并做出正确且公平的奖惩决定，因此造成劣币驱逐良币的局面，从而使组织的经营发展受到阻碍，因此，组织应当建立严格的领导能力考察机制和道德评估机制.

本研究存在以下不足. 第一，本研究仅仅探究了强制性 UPSB 的概念、测量和对员工的影响，并未对其诱发因素做出探讨. 以往研究表明，人-组织匹配决定了个体在组织中的行为模式[69]，这启发未来研究从人-组织匹配视角探究强制性 UPSB 的成因；第二，本研究采用自陈式量表测量强制性 UPSB，被试可能因为行为的非伦理属性而选择隐瞒真实答案，鉴于此，未来研究可以尝试邀请人力资源主管或同事对员工的强制性 UPSB 进行评价，拓展本研究的测量方式；第三，本研究以自我决定理论为视角，探讨强制性 UPSB 引发的工作代价，未来研究可拓展强制性 UPSB 的理论研究视角. 例如，高悟性的员工善于思考事物之间的联系，能够更深刻地理解新知识的本质[70]. 基于“悟”理论视角，这类员工在做出强制性 UPSB 后，会领悟该行为背后的本质，容易产生内疚情绪并做出一些弥补行为，或者内化 UPSB 背后的价值取向并催生后续的自愿 UPSB；第四，员工的 UPSB 会被同事目睹或知晓，引发同事的认知与行为反应. 例如，当同事认为员工强制性 UPSB 由主动（vs. 被动）动机驱动时，会产生厌恶、愤怒（vs. 同情）情绪，从而回避或检举（vs. 帮助）该员工. 因此，未来研究可以探讨同事对员工强制性 UPSB 的反应机制.

中国知网　https://www.cnki.net

参 考 文 献:

[1]Johnson H H, Umphress E E. To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior [J]. Journal of Business Ethics, 2019, 159(2): 519 – 534.

[2]Luan Y, Zhao K, Wang Z, et al. Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis[J]. Journal of Business Ethics, 2023, 187(1): 119 – 136.

[3]Tang P M, Yam K C, Koopman J. Feeling proud but guilty? Unpacking the paradoxical nature of unethical pro-organizational behavior[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2020, 160(1): 68 – 86.

[4]Chen M, Chen C C, Schminke M. Feeling guilty and entitled: Paradoxical consequences of unethical pro-organizational behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2023, 183(3): 865 – 883.

[5]Bryant W, Merritt S M. Unethical pro-organizational behavior and positive leader-employee relationships[J]. Journal of Business Ethics, 2021, 168(4): 777 – 793.

[6]程 垦, 林英晖, 夏 青, 等. 上下级关系如何影响亲上级非伦理行为? ——基于中国文化情境的研究[J]. 外国经济与管理, 2021, 43(4): 34 – 49.
Cheng Ken, Lin Yinghui, Xia Qing, et al. How does supervisor-subordinate guanxi influence unethical pro-supervisor behavior: A study based on the Chinese cultural context[J]. Foreign Economics & Management, 2021, 43(4): 34 – 49. (in Chinese)

[7]Mesdaghinia S, Rawat A, Nadavulakere S. Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior[J]. Journal of Business Ethics, 2019, 159(2): 491 – 505.

[8]付 博, 彭 坚, 陈 挚. 中国“报”文化视角下亲领导非伦理行为的形成与防范研究[J]. 管理学报, 2021, 18(11): 1629 – 1639.
Fu Bo, Peng Jian, Chen Zhi. The formation and prevention of unethical pro-supervisor behavior from the perspective of Chinese Bao culture[J]. Chinese Journal of Management, 2021, 18(11): 1629 – 1639. (in Chinese)

[9]付 博, 彭 坚, 梁潇杰, 等. 下属亲领导非伦理行为的持续与消退: 基于领导反应的视角[J]. 心理学报, 2023, 55(5): 844 – 860.
Fu Bo, Peng Jian, Liang Xiaojie, et al. Reinforcement and extinction of unethical pro-supervisor behavior: Based on the perspective of supervisor response[J]. Acta Psychologica Sinica, 2023, 55(5): 844 – 860. (in Chinese)

[10]Li S, Jain K, Tzini K. When supervisor support backfires: The link between perceived supervisor support and unethical pro-supervisor behavior [J]. Journal of Business Ethics, 2022, 179(1): 133 – 151.

[11]Aquino K, Reed I. The self-importance of moral identity[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2002, 83(6): 1423 – 1440.

[12]赵书松, 叶青青, 张永军. 领导与员工道德基础差异性致因的组态分析[J]. 中国人力资源开发, 2025, 42(7): 65 – 81.
Zhao Shusong, Ye Qingqing, Zhang Yongjun. A configuration analysis on factors influencing the differences in moral foundation of leaders and employees[J]. Human Resource Development of China, 2025, 42(7): 65 – 81. (in Chinese)

[13]井润田, 贾良定, 张玉利. 中国特色的企业管理理论及其关键科学问题[J]. 管理科学学报, 2021, 24(8): 76 – 83.
Jing Runtian, Jia Liangding, Zhang Yuli. Theories and key scientific questions about business management with Chinese features[J]. Journal of Management Sciences in China, 2021, 24(8): 76 – 83. (in Chinese)

[14]Valentine S, Hollingworth D, Eidsness B. Ethics-related selection and reduced ethical conflict as drivers of positive work attitudes: Delivering on employees' expectations for an ethical workplace[J]. Personnel Review, 2014, 43(5): 692 – 716.

中国知网 https://www.cnki.net

[15]张学智. 儒家文化的精神与价值观[J]. 北京大学学报：哲学社会科学版, 1998, 35(1)：88 -95.
Zhang Xuezhi. Confucianism culture spirit and values[J]. Journal of Peking University(Philosophy and Social Sciences), 1998, 35(1)：88 -95. (in Chinese)

[16]王庆娟, 张金成. 工作场所的儒家传统价值观：理论, 测量与效度检验[J]. 南开管理评论, 2012, 15(4)：66 -79.
Wang Qingjuan, Zhang Jincheng. Confucian traditional values at workplace：Theory, measurement and validation[J]. Nankai Business Review, 2012, 15(4)：66 -79. (in Chinese)

[17]Peng J, Nie Q, Chen X. Managing hospitality employee cyberloafing：The role of empowering leadership[J]. International Journal of Hospitality Management, 2023, 108(1)：103349.

[18]陈力凡, 刘圣明, 胡小丽. 社会认同视角下谦卑型领导与员工主动性行为[J]. 管理科学学报, 2022, 25(2)：104 -115.
Chen Lifan, Liu Shengming, Hu Xiaoli. Leader humble behavior and follower proactive behavior：A social identity perspective[J]. Journal of Management Sciences in China, 2022, 25(2)：104 -115. (in Chinese)

[19]Vriend T, Said R, Janssen O, et al. The dark side of relational leadership：Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower's intended pro-leader and pro-self unethical behavior[J]. Frontiers in Psychology, 2020, 11(1)：1473 -1486.

[20]Vigoda-Gadot E. Compulsory citizenship behavior：Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations[J]. Journal for the Theory of Social Behaviour, 2006, 36(1)：77 -93.

[21]Wang S, Wu J, He C, et al. The impact of authoritarian leadership on employee creativity：The joint moderating roles of benevolent leadership and power distance[J]. Journal of Managerial Psychology, 2022, 37(6)：527 -544.

[22]Tang G, Chen Y, van Knippenberg D, et al. Antecedents and consequences of empowering leadership：Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2020, 41(6)：551 -566.

[23]Tian Q, Peterson D K. The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior：The case of earnings management[J]. Business Ethics：A European Review, 2016, 25(2)：159 -171.

[24]Mayer D M, Nurmohamed S, Treviño L K, et al. Encouraging employees to report unethical conduct internally：It takes a village[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2013, 121(1)：89 -103.

[25]Tepper B J, Uhl-Bien M, Kohut G F, et al. Subordinates' resistance and managers' evaluations of subordinates' performance[J]. Journal of Management, 2016, 32(2)：185 -209.

[26]曹元坤, 祝振兵. 强制性追随：内涵与本质[J]. 江西社会科学, 2014, 34(8)：226 -231.
Cao Yuankun, Zhu Zhenbing. Compulsory followership：Connotation and essence[J]. Jiangxi Social Science, 2014, 34(8)：226 -231. (in Chinese)

[27]Veetikazhi R, Kamalanabhan T J, Malhotra P, et al. Unethical employee behaviour：A review and typology[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2022, 33(10)：1976 -2018.

[28]Appelbaum S H, Iaconi G D, Matousek A. Positive and negative deviant workplace behaviors：Causes, impacts, and solutions[J]. Corporate Governance：The International Journal of Business in Society, 2007, 7(5)：586 -598.

[29]Castro A, Phillips N, Ansari S. Corporate corruption：A review and an agenda for future research[J]. Academy of Management Annals, 2020, 14(2)：935 -968.

[30]Chen S, Liu W, Zhang G, et al. Ethical human resource management mitigates the positive association between illegitimate tasks and employee unethical behaviour[J]. Business Ethics, the Environment & Responsibility, 2022, 31(2)：524 -535.

[31]谭亚莉, 廖建桥, 王淑红. 工作场所员工非伦理行为研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2012, 34(3)：40 -48.
Tan Yali, Liao Jianqiao, Wang Shuhong. A review and prospect of unethical behavior in the workplace[J]. Foreign Eco-

中国知网 https://www.cnki.net

nomics & Management, 2012, 34(3): 40 – 48. (in Chinese)

[32] Motro D, Ordóñez L D, Pittarello A, et al. Investigating the effects of anger and guilt on unethical behavior: A dual-process approach[J]. Journal of Business Ethics, 2018, 152(2): 133 – 148.

[33] Men C, Huo W, Wang J. Who will pay for customers' fault? Workplace cheating behavior, interpersonal conflict and traditionality[J]. Personnel Review, 2022, 51(6): 1672 – 1689.

[34] Harold C M, Hu B, Koopman J. Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation[J]. Personnel Psychology, 2022, 75(2): 347 – 382.

[35] Moore C, Gino F. Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work[J]. The Academy of Management Annals, 2015, 9(1): 235 – 289.

[36] Gino F, Schweitzer M E, Mead N L, et al. Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2011, 115(2): 191 – 203.

[37] Mishra M, Ghosh K, Sharma D. Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda [J]. Journal of Business Ethics, 2021, 179(1): 63 – 87.

[38] Seuntjens T G, Zeelenberg M, van de Ven, et al. Greedy bastards: Testing the relationship between wanting more and unethical behavior[J]. Personality and Individual Differences, 2019, 138(1): 147 – 156.

[39] Kilduff G J, Galinsky A D, Gallo E, et al. Whatever it takes to win: Rivalry increases unethical behavior[J]. Academy of Management Journal, 2016, 59(5): 1508 – 1534.

[40] Cohen T R, Panter A T, Turan N. Predicting counterproductive work behavior from guilt proneness[J]. Journal of Business Ethics, 2013, 114(1): 45 – 53.

[41] 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[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100(1): 98 – 113.

[42] Kishgephart 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[J]. Journal of Applied Psychology, 2010, 95(1): 1 – 31.

[43] Vem L J, Cheah J H, Ng S I, et al. Unethical pro-organizational behavior: How employee ethical ideology and unethical organizational culture contribute[J]. International Journal of Manpower, 2023, 44(4): 577 – 598.

[44] 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.

[45] 程 垦, 林英晖. 动机视角下的亲组织不道德行为[J]. 心理科学进展, 2019, 27(6): 1111 – 1122.
Cheng Ken, Lin Yinghui. Unethical pro-organizational behavior: A motivational perspective[J]. Advances in Psychological Science, 2019, 27(6): 1111 – 1122. (in Chinese)

[46] 诸彦含, 贺 彬. 工作场所中的伦理冲突研究述评与展望[J]. 中国人力资源开发, 2025, 42(6): 69 – 88.
Zhu Yanhan, He Bin. Ethical conflict in the workplace: A literature review and future prospects[J]. Human Resource Development of China, 2025, 42(6): 69 – 88. (in Chinese)

[47] Mesdaghinia S, Eisenberger R, Wen X, et al. How leaders drive followers' unethical behavior[J]. Journal of Management, 2022, 49(7): 2318 – 2353.

[48] 张正堂, 赵燕梅, 麦晓冬, 等. 组织管理研究中多重研究的设计与选择[J]. 管理科学学报, 2022, 25(11): 1 – 24.
Zhang Zhengtang, Zhao Yanmei, Mai Xiaodong, et al. The design and selection of the multiple studies pattern in organizational management research[J]. Journal of Management Sciences in China, 2022, 25(11): 1 – 24. (in Chinese)

[49] Peng J, Chen X, Zou Y, et al. Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance[J]. Human Relations, 2021, 74(11): 1864 – 1888.

[50] 赵修文, 黄 颖, 吕琳娜, 等. 领导成员交换差异对团队创新绩效的双重影响: 基于公平启发理论视角[J]. 中国人力资源开发, 2025, 42(8): 59 – 74.

中国知网 https://www.cnki.net

Zhao Xiuwen, Huang Ying, Lü Linna, et al. The dual effects of leader-member exchange differentiation on team innovation performance: A fairness heuristic theory perspective[J]. Human Resource Development of China, 2025, 42(8): 59 - 74. (in Chinese)

[51] Gagné M, Deci E L. Self-determination theory and work motivation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2005, 26(4): 331 - 362.

[52] Gillet N, Fouquereau E, Forest J, et al. The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being[J]. Journal of Business and Psychology, 2012, 27(4): 437 - 450.

[53] Ryan R M, Deci E L. Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness [M]. New York: Guilford Press, 2017.

[54] Trépanier S G, Fernet C, Austin S. Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2016, 25(5): 690 - 706.

[55] Clegg K A, Levine S L, Zuroff D C, et al. A multilevel perspective on self-determination theory: Predictors and correlates of autonomous and controlled motivation[J]. Motivation and Emotion, 2023, 47(2): 229 - 245.

[56] Kovjanic S, Schuh S C, Jonas K, et al. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links[J]. Journal of Organizational Behavior, 2012, 33(8): 1031 - 1052.

[57] Deci E L, Olafsen A H, Ryan R M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science[J]. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2017, 4(1): 19 - 43.

[58] Trépanier S G, Fernet C, Austin S. Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration[J]. European Journal of Work and Organizational Psychology, 2016, 25(5): 690 - 706.

[59] Gagné M, Forest J, Vansteenkiste M, et al. The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries[J]. European Journal of Work & Organizational Psychology, 2015, 24(2): 178 - 196.

[60] Aquino K, McFerran B, Laven M. Moral identity and the experience of moral elevation in response to acts of uncommon goodness[J]. Journal of Personality and Social Psychology, 2011, 100(4): 703 - 718.

[61] Matherne C, Litchfeld S. Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity[J]. Journal of Leadership, 2012, 9(5): 35 - 46.

[62] Wu X, Kwan H K, Ma Y, et al. Lone wolves reciprocate less deviance: A moral identity model of abusive supervision[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2020, 31(7): 859 - 885.

[63] Matta F K, Scott B A, Koopman J, et al. Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement[J]. Academy of Management Journal, 2015, 58(6): 1686 - 1708.

[64] 彭　坚，尹　奎，侯　楠，等. 如何激发员工绿色行为？绿色变革型领导与绿色人力资源管理实践的作用[J]. 心理学报，2020，52(9)：1105 - 1120.
Peng Jian, Yin Kui, Hou Nan, et al. How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice[J]. Acta Psychologica Sinica, 2020, 52(9): 1105 - 1120. (in Chinese)

[65] Longo Y, Gunz A, Curtis G J, et al. Measuring need satisfaction and frustration in educational and work contexts: The need satisfaction and frustration scale(NSFS)[J]. Journal of Happiness Studies, 2016, 17(1): 295 - 331.

[66] Griffin M A, Neal A, Parker S K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(2): 327 - 347.

[67] Aryee S, Li-Yun, George C, et al. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional ex-

中国知网　https://www.cnki.net

haustion and the moderating role of work unit structure[J]. Management and Organization Review, 2008, 4(3): 393 -411.

[68]Zheng X, Zhu W, Zhao H, et al. Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation[J]. Journal of Organizational Behavior, 2015, 36(5): 621 -644.

[69]Zhao H, Liu X, Zhang X, et al. The effects of person-organization fit on lending behaviors: Empirical evidence from Kiva [J]. Journal of Management Science and Engineering, 2022, 7(1): 133 -145.

[70]陈国权, 陈科宇, 向姝婷, 等. 个体学习中的"悟": 基于时空理论的研究[J]. 管理科学学报, 2023, 26(1): 38 -54.

Chen Guoquan, Chen Keyu, Xiang Shuting, et al. Wu in individual learning: A study based on time-space theory[J]. Journal of Management Sciences in China, 2023, 26(1): 38 -54. (in Chinese)

Compulsory unethical pro-supervisor behavior in Chinese context: Conceptualization, measurement, and consequences

FU Bo[1], *NIE Qi*[2], *PENG Jian*[3*]

1. School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China;
2. Business School, Nanjing Normal University, Nanjing 210023, China;
3. School of Economics and Management, Southeast University, Nanjing 211189, China

Abstract: Unethical pro-supervisor behavior refers to actions that are intended to protect the interests of supervisors but violate laws, regulations, or social norms. Previous studies have widely assumed that employees voluntarily engage in unethical pro-supervisor behavior because of the motivating effect of their personal characteristics or supervisor-subordinate relationship. Challenging previous assumptions, this research draws upon China's high power distance culture to propose the construct of compulsory unethical pro-supervisor behavior (i.e., unethical pro-supervisor behavior exhibited by individuals at the request or the pressure of their supervisors) and conducts a series of studies. Study 1 develops a scale of compulsory unethical pro-supervisor behavior through qualitative interviews, content validity analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and discriminant and convergence validity analyses. Study 2 collects three-wave survey data to test the destructive impact of unethical pro-supervisor behavior on work outcomes. The results of regression analysis show that compulsory unethical pro-supervisor behaviors undermine in-role performance, contextual performance, and wellbeing through basic psychological need thwarting. The above relationship is particularly prominent among employees with higher levels of moral identity. By exploring the concept, measurement and negative consequences of compulsory pro-supervisor unethical behavior in the Chinese context, this research can promote the development of business management theory with Chinese features.

Key words: unethical pro-supervisor behavior; compulsory motive; unethical behavior; self-determination

中国知网 https://www.cnki.net