

# 责任型领导对员工揭发意愿与非伦理行为的影响\*

文鹏<sup>1</sup>, 夏玲<sup>1</sup>, 陈诚<sup>\*2</sup>

(1. 华中师范大学经济与工商管理学院, 湖北 武汉 430079;

2. 华中师范大学公共管理学院, 湖北 武汉 430079)

**内容提要:**根据社会学习与社会交换理论,本研究探讨了责任型领导对员工揭发意愿与非伦理行为的直接影响以及中介机制与边界条件。来自210对上下级匹配的、两阶段的数据表明,责任型领导会促进员工的揭发意愿,并减少其非伦理行为;下属的责任感知中介责任型领导对揭发意愿与非伦理行为的影响;下属的长期导向文化价值观不仅正向调节责任型领导与下属责任感知的关系,而且正向调节责任感知在上述关系中的中介效应。本研究的结果表明,责任型领导可通过向下属传递责任,进而影响他们的伦理意愿与行为,这为治理组织内的非伦理行为提供了新的视角。

**关键词:**责任型领导;揭发意愿;非伦理行为;责任感知;长期导向

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)07—0082—12

## 一、引言

在我国,组织内频发的违规甚至违法行为(如毒奶粉、财务数据造假等)正引起人们的普遍关注。由于这类违规违法行为给社会带来了巨大负面影响,如何减少甚至消除这些行为就成为当前研究的热点话题。学者们认为,领导者是组织的代表且易被员工观察和学习,他们的风格和行为在员工伦理决策中会扮演关键的作用(Brown等,2005)。过去有研究发现,伦理型领导(Miao等,2013;王永跃、祝涛,2014;杨继平、王兴超,2015)、变革型领导(Cailier,2015)和诚信型领导(Liu等,2015)等均会影响下属的伦理意愿与行为。

然而,上述传统的领导研究往往过分强调领导者与下属的关系,忽略了领导行为对利益相关者(员工、顾客、供应商、公众等)或更广泛社会应承担的责任(Ciulla & Forsyth,2011;Effelsberg等,2014)。

近年来,一种新型领导方式——责任型领导引发了越来越多学者和企业实践派的关注(文鹏、夏玲,2015)。责任型领导是以价值和伦理准则来驱动领导与利益相关者之间关系的领导行为。这类领导者强调利益相关者的需求,并把维持与利益相关者的高质量关系视为自己的责任。正是由于责任型领导对企业伦理、利益相关者及社会责任的重视,有学者提出,它应该成为影响员工伦理意愿与行为的重要因素(Maak,2007;Voegtlin等,2012),但对这一观点的实证研究却显不足。

鉴于此,本文尝试探讨责任型领导对下属伦理意愿与行为的影响。在近年的研究中,揭发意愿和非伦理行为分别代表了个体伦理意愿与行为中最为典型的两个变量(Miceli等,2013;Umphress等,2010)。首先,本研究将基于社会学习理论和社会交换理论,具体探讨责任型领导对下属揭发意愿和非伦理行为的直接影响;其次,为了更加完整地刻

收稿日期:2016-04-21

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“团队内非伦理行为社会互动机制研究”(71102147);国家社会科学基金项目“管理者腐败形成机制及治理策略研究”(15CGL030);国家自然科学基金项目“多水平导师指导行为对员工结果的影响机制研究”(71402062)。

作者简介:文鹏(1980-),男,湖北公安人,副教授,管理学博士,研究领域是领导力与非伦理行为,E-mail:samwenz@163.com;夏玲(1987-),女,湖北随州人,硕士研究生,研究领域是责任型领导,E-mail:shakiralinda@126.com;陈诚\*(1986-),女,湖北钟祥人,副教授,管理学博士,研究领域是导师制与组织行为,E-mail:chengchen@mail.ccnu.edu.cn。\*为通讯作者。

画责任传递的过程,打开责任型领导作用的“黑箱”,本文将检验责任感知在上述关系中的中介效应;最后,本文还将探讨提升责任型领导有效性的边界条件。考虑到不同个体对于责任型领导反应的差异,本文选择了一个重要的文化价值观——长期导向。长期导向的个体关注潜在的、长远的结果,而责任型领导也比较重视组织未来持续的发展。因此,本文认为,员工的长期导向会调节责任型领导对员工责任感知及伦理意愿与行为的影响。本文的结果将进一步丰富责任型领导的实证研究,并且,对于我国组织增强社会责任及减少非伦理行为也将提供一定的启示。

## 二、文献回顾与研究假设

### 1. 责任型领导

在经济全球化背景下,企业领导者所处的环境日益复杂与动荡,这导致领导者不仅要实现传统的利润目标,而且还要关注企业面临的各种社会责任。责任型领导正是对这种实践需求的一种响应。Pless & Maak(2005)创造性地融合了社会责任和领导两个不同领域的理论,首次提出了责任型领导的概念。他们把领导理论(如伦理型领导)从传统的领导与下属关系进一步扩展到领导与利益相关者关系的范围,强调领导者通过关注社会责任和商业道德来促进组织的发展。

根据该概念的内涵,责任型领导包括三个关键要素:(1)有效性,即该领导行为是对组织及员工有积极作用的;(2)伦理性,即该类领导者非常强调行为要符合伦理与道德原则;(3)可持续性,即最终目标是实现组织的长远发展(宋继文等,2009)。一些实证研究表明,责任型领导会促进组织的绩效和员工积极的工作态度。例如,Wang等(2015)发现,责任型领导与企业的社会责任实践正相关,且能直接提升企业的绩效;Doh等(2011)发现,责任型领导会提高员工的工作满意度和自豪感,进而减少人才的离职意愿。然而,至今较少有研究实证检验责任型领导与员工伦理意愿和行为的关系。

### 2. 责任型领导与员工揭发意愿

揭发是指员工向有影响力的组织或个人,报告其组织内实施的违反规则、违背道德和法律的行为(Miceli & Near,1988),也被称为“报告他人错误”。根据渠道来划分,揭发可分为外部揭发(向组织外

的机构报告)和内部揭发(向组织内报告)。在现实中,由于外部揭发会对组织及揭发者造成较大的冲击,这类揭发并不多见。本文将主要关注员工的内部揭发意愿。

从本质上看,揭发是一种角色外的伦理行为,它有利于组织及时遏制内部不良行为的持续蔓延,进而促使组织进行更有效的管理(刘燕等,2014;张永军,2016)。不过,任何潜在的揭发者在做出行为选择之前都会对揭发进行利益与代价的分析和评估(Dozier & Miceli,1985;Miceli & Near,1988),并且,可能经历情感与道德的冲突(Henik,2008)。具体而言,他们既要判断自己报告不道德行为是否会得到领导者的关注与支持,以达到维护组织和公众利益的预期,又要评估揭发是否会导致自己的职业发展受限,甚至遭受他人的斥责、疏远以及惩罚(Dozier & Miceli,1985;Henik,2008)。

责任型领导的出现会消除揭发者的上述疑虑。责任型领导不仅会遵守高标准的商业伦理(Voegtlin等,2012),而且还比较关心组织与利益相关者的利益和需求(Maak & Pless,2006;Maak,2007)。这些表现会塑造组织的伦理氛围,并提升下属对道德问题的敏锐性和鉴别力(Watts & Buckley,2015)。当不道德行为发生时,观测者可能知道什么是“正确的事”并将揭发不道德行为当作自己的责任(Loyens,2013)。责任型领导将强化下属的自我意识与道德认同,从而激发他们的道德勇气来对不道德的事件进行披露(Watts & Buckley,2015)。

此外,根据社会学习理论(Bandura,1986),责任型领导在处理与利益相关者价值相冲突的事件时,表现出的道德准则和行为的一致性会成为下属的学习榜样,进一步激发他们的道德认知,使他们面临类似的道德困境时减少内化道德和行为的差异。因此,当员工发现工作场所中的不道德行为时,可能会模仿责任型领导,进而把揭发行为作为自己的责任来阻止利益相关者和公众福利的损失。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1a</sub>: 责任型领导与下属的揭发意愿正相关。

### 3. 责任型领导与员工非伦理行为

非伦理行为指组织内员工所实施的在道德上不被公众所认可和接受的行为(Kaptein,2008),如欺骗、公物私用等。作为职场中的典型负面现象,非伦理行为会破坏团队及组织内的公平氛围,带来

“近墨者黑”等不良的社会互动,最终伤害团队及组织的绩效(文鹏、史硕,2012)。

本文提出,责任型领导会减少下属的非伦理行为。一方面,根据社会学习理论(Bandura,1986),领导者的决策过程和行为在一定程度上对组织的其他成员是可见的,领导者被追随者视为行为的模范。责任型领导在决策过程中会充分考虑利益相关者群体,并采用符合伦理要求的方式来解决这个问题,这种角色榜样会影响下属实施类似的行为,而减少非伦理行为的发生;另一方面,由于责任型领导非常强调工作中的道德准则,他们会通过引导与塑造正式的、非正式的行为控制系统来指导组织的道德行为(Voegtlin等,2012;Moore等,2012)。在责任型领导者眼里,非伦理行为是典型的越界行为,实施该行为的下属将会受到处罚。受此影响,员工会努力使自己的行为符合伦理标准并避免非伦理行为的发生。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1b</sub>: 责任型领导与下属的非伦理行为为负相关。

#### 4. 责任感知的中介作用

责任感知是关于个体是否关心组织的健康、是否应该帮助组织达成目标的一种规范的个人信念(Eisenberger等,2001)。过去的研究表明,具有较强责任感知的员工,不仅会投入更多的时间与精力做好自己职责范围内的工作,而且会主动超出本职工作要求做出有益于组织和公众福利的角色外行为(Pearce & Gregersen,1991;Eisenberger等,2001)。尽管揭发可能会带来个人损失和人际风险,但高责任感知的员工会主动回报领导和组织的关怀,并且,他们会为了众多利益相关者的利益不受侵害,愿意成为一名“好公民”(Maak,2007)。此时,他们会更倾向于揭发组织中不道德的行为,并且约束自己不实施这些行为。也就是说,责任感知会与揭发意愿正相关,与非伦理行为负相关。

本文认为,责任型领导有利于增强下属的责任感知。Basu & Palazzo(2008)认为,在践行企业的社会责任过程中,企业领导者应该思考并讨论自己在构建利益相关者关系、公众利益关系中的角色。责任型领导在对企业的社会责任意义构建中发挥着示范表率作用,下属则通过耳濡目染,潜移默化地了解企业社会责任的重要性。这就意味着,企业对外部环境整体的、一致的认知与行为可以塑造和引导组织成员感知什么行为是重要的、有意义的,而

领导在这个过程中发挥着关键作用,他们会影响员工如何感知外部环境(Fairhurst,2009)。因此,本研究认为,责任型领导会在员工的社会学习过程中强化他们的责任感知。

此外,与传统的领导行为不同,责任型领导将下属视为重要的利益相关者来对待,比较重视员工职业发展的需要,而且还关心员工工作与生活的平衡(Maak & Pless,2006)。这实际上就在领导与下属之间构建了一种承诺的、社会交换的关系。根据社会交换理论和互惠的原则(Blau,1964),下属会主动关心组织以回报组织或上级的恩惠,较强的责任感知正是其中的一种具体表现。

综合而言,责任型领导为下属树立良好的学习榜样,并与下属形成社会交换的关系,导致他们的责任感知增强。受责任感知的驱使,员工进而会产生较强的揭发意愿,并减少自身的非伦理行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>2a</sub>: 下属的责任感知中介责任型领导与下属揭发意愿的关系。

H<sub>2b</sub>: 下属的责任感知中介责任型领导与下属非伦理行为的关系。

#### 5. 长期导向的调节效应

长期导向是Hofstede(2001)所提出的文化价值观模型的重要维度之一。长期导向是指个体看待时间的文化价值观,它不太看重行为在短期内的作用,而是重视过去并关注当前行为对未来的影响(Bearden等,2006)。拥有较高长期导向的个体会表现出重视计划、为未来的利益努力工作、不屈不挠及尊敬传统道德等特征和行为。已有研究表明,长期导向影响个体的伦理决策(Nevins等,2007)和对社会责任重要性的感知(Singhapakdi等,2001)。高长期导向的个体会认为,从事不道德行为不仅背离了自己所珍视的传统价值准则,而且,这些行为对于自己获取未来的成功也是非常危险的(Nevins等,2007)。

责任型领导遵守伦理标准与企业的经济、社会 and 环境的“三重底线”(Pless & Maak,2011),他们会将企业的责任行为提升到战略高度,并且,格外强调短期利润与企业长期发展之间的平衡(Maak & Pless,2006)。这与高长期导向下属重视长远发展、尊重传统美德的价值观是一致的。因此,他们会更愿意将责任型领导视为学习的榜样,并关注领导行

为中有关责任、道德的信息,进而产生较高的责任感知。相反,较低长期导向的员工往往只局限于眼前的利益,很少考虑企业的长远利益(Zhuang等,2005),他们较少关注领导及自身行为对未来的影响。此时,责任型领导对他们的影响将会减弱,进而责任感知变化不大。

同时,长期导向也暗含着这样一个假设:各方的关系是稳定的,他们将在足够长的时间中持续地实现长远利益(Anderson & Weitz,1992)。长期导向使得下属对组织或领导有高度依赖性,倾向于把更多的价值投入到领导者、组织而不是他们自己身上(Lu等,1999)。高长期导向的下属会通过持续的、互惠合作方式和自己的上级保持长期的交换关系。如上所述,责任型领导会将下属视为重要的利益相关者之一,并通过重视员工的职业发展、家庭—工作平衡等来构建一种社会交换关系。此时,高长期导向的下属就会更加注重通过实施与领导类似的责任感来回馈组织和领导。反之,低长期导向的个体不会重视长期的、社会交换的关系,他们会相对忽略与责任型领导的关系构建,进而不会产生较高的责任感知。因此,本文提出如下假设:

H<sub>3</sub>: 下属的长期导向正向调节责任型领导与下属责任感知的关系。具体而言,当下属的长期导向越高时,责任型领导与下属责任感知的关系则越强;反之,两者的关系越弱。

结合假设 H<sub>2a</sub>、假设 H<sub>2b</sub> 和假设 H<sub>3</sub>,本研究进一步提出,员工的长期导向会调节责任感知在责任型领导影响下属揭发意愿和非伦理行为时的中介效应。对于高长期导向的员工而言,他们会更容易受到责任型领导的影响而产生较强的责任感知,进而导致他们愿意牺牲自己的利益去保护组织和其他利益相关者的利益(Hofstede,2001;Lu等,1999),不可能为了个人眼前的、局部的利益而损害长远的、集体的利益;当他人非伦理行为发生时,他们也不可能对这些行为置之不理,因为这些行为可能损害组织利益,甚至潜在地威胁组织未来的长远发展(Zhuang等,2005)。反之,对于低长期导向的员工,由于他们受责任型领导的影响较小,他们对于组织的长远发展及利益相关者关注有限,进而不太可能产生较高的责任感知并实施正确的伦理决策,即较高的揭发意愿和较低的非伦理行为。因此,本文提出如下假设:

H<sub>4a</sub>: 长期导向正向调节责任型领导与下属揭发意愿之间通过责任感知的中介效应。具体而言,这一中介效应对于高长期导向的员工而言相对较强,反之则较弱。

H<sub>4b</sub>: 长期导向正向调节责任型领导与下属非伦理行为之间通过责任感知的中介效应。具体而言,这一中介效应对于高长期导向的员工而言相对较强,反之则较弱。

### 三、研究方法

#### 1. 样本选择和数据收集

本研究的样本来自华南地区两家生产科技产品的企业。在企业人力资源部门的协助下,研究者按照员工名单随机抽取了360名被调查者,每家企业各180名。问卷调查采用现场发放、现场收回的方式完成。为了避免数据的同源误差,本研究分别从两个时间点(间隔四周)以及上下级两个来源来收集数据。在时间点1,由下级报告其直接上级的责任型领导;在时间点2,下级报告自身的责任感知、揭发意愿、长期导向及其他人口特征变量,上级则评价对应下级的非伦理行为。方差分析表明,两家企业员工的揭发意愿和非伦理行为不存在显著的差异。

在发放的360份问卷中,有效匹配的问卷为210份,有效率为58.3%。在样本特征方面,46.7%的为男性,20(含)~30岁的员工占到64.8%,67.6%的员工具有大专及以上学历,工作年限主要集中在1(含)~3年(50%)和3(含)~5年(27.6%)。

#### 2. 测量工具

由于研究所采用的主要量表均来自国外,本文采用了翻译与回译的方法以保证量表的一致性与适应性。具体而言,由一位翻译者将这些英语量表翻译成中文,接着,由另一位翻译者将中文的量表又翻译成英文。两位翻译者就分歧之处做进一步的讨论,并对中文问卷进行修改。除人口特征变量以外,本研究的其他变量均采用likert-5点法,1代表“完全不同意”,5代表“完全同意”,数字越大,代表赞成程度越高。

(1) 责任型领导。责任型领导采用Voegtlin(2011)开发的量表,共5个题项。问卷首先列出,下面的利益相关者可能包括:顾客、员工、合作伙伴

的员工及管理者、工会、当地社区、非政府组织、股东或投资者、相关的政府机构、供应商、高管及其他。接着,要求下级对其直接上级的实际情况作答,测量项目包括:“我的上级会表明其意识到利益相关者的诉求”“我的上级会充分考虑决策结果对利益相关者的影响”“我的上级会让受影响的利益相关者参与到决策过程中”“我的上级会在决策前权衡不同利益相关者的诉求”和“我的上级会促使受影响的利益相关者达成统一的结果”。在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.88。

(2) 责任感知。本研究选取了 Eisenberger 等(2001)使用的责任感知量表,共7个题项,如“我感到尽我所能帮助组织实现目标是一种个人责任”。下属报告自身的责任感知。在本研究中,该量表的内部一致性系数为0.90。

(3) 揭发意愿。采用 Park & Blenkinsopp(2009)编制的员工内部揭发量表,共4个题项。问卷中列出:当你发现公司内有人实施一些违背道德、伦理甚至是违法的行为时,你会怎么办?要求下属报告自己的倾向性。题项如,“我会将该事情报告给组织内合适的人”。在本研究中,其内部一致性系数为0.89。

(4) 非伦理行为。采用 Peterson(2002)编制的量表,共9个题项,如“夸大产品或服务的好处”。直接上级评价其下属的非伦理行为。在本研究中,内部一致性系数为0.96。在本研究中,每位直接上级同时评价了其领导的多名下属的非伦理行为。因此,本文进行了组内一组间分析(WAWB),以检

验非伦理行为测量的独立性。结果表明,WAWB分析的F值并不显著,这意味着可以在个体层面对变量关系进行分析。

(5) 长期导向。采用 Bearden 等(2006)开发的量表,共8个题项,如“我会为了未来取得成功而努力工作”。在本研究中,其内部一致性系数为0.89。

此外,本文将人口特征纳入到控制变量中,它们包括:性别(0 = 女性;1 = 男性);年龄(“1”代表20岁以下;“2”代表20(含)~30岁;“3”代表30(含)~40岁;“4”代表40(含)~50岁;“5”代表50(含)岁以上);教育程度(“1”代表初中及以下;“2”代表高中或中专;“3”代表大专;“4”代表本科;“5”代表研究生及以上);工作年限(“1”代表1年以下;“2”代表1(含)~3年,“3”代表3(含)~5年,“4”代表5(含)~10年,“5”代表10(含)年以上)。

### 3. 统计方法和分析思路

首先,采用验证性因子分析法检验主要变量之间的区分效度;然后,报告变量的均值、标准差和相关系数;最后,采用回归方法验证假设。本文主要采用了SPSS20.0和Lisrel8.70两种软件。

## 四、研究结果

### 1. 验证性因子分析

表1报告了验证性因子分析的结果。相比于其他的模型,五因子模型的拟合指数( $\chi^2 = 945.55$ ,  $df = 485$ ,  $RMSEA = 0.07$ ,  $CFI = 0.94$ ,  $NFI = 0.89$ )是最优的。这表明,本研究中的变量具有较好的区分效度,可以在后面的分析中进一步使用。

表1 主要变量验证性因子分析

模型	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2$	RMSEA	CFI	NFI
五因子模型(基准模型):责任型领导;责任感知;长期导向;揭发意愿;非伦理行为	945.55	485		0.07	0.94	0.89
四因子模型:责任型领导+责任感知;长期导向;揭发意愿;非伦理行为	1620.49	489	674.94***	0.11	0.89	0.84
四因子模型:责任型领导;责任感知;长期导向;揭发意愿+非伦理行为	1539.80	489	594.25***	0.10	0.89	0.84
三因子模型:责任型领导+责任感知;长期导向;揭发意愿+非伦理行为	2228.26	492	1282.71***	0.13	0.80	0.84
二因子模型:责任型领导+责任感知+揭发意愿+非伦理行为;长期导向	3737.07	494	2791.52***	0.18	0.76	0.72
单因子模型:责任型领导+责任感知+揭发意愿+非伦理行为+长期导向	5211.45	495	4265.90***	0.21	0.68	0.65

注:\*\*\*  $p < 0.001$

资料来源:本文整理

2. 描述性统计分析

从表2中可以看出,责任型领导与下属的责任感知( $r=0.22, P<0.01$ )和揭发意愿( $r=0.27, P<0.001$ )正相关,而非伦理行为( $r=-0.18, P<0.05$ )负相关;下属的责任感知与揭发意愿( $r=0.24, P<0.01$ )正相关,与非伦理行为( $r=-0.29, P<0.001$ )负相关。

3. 假设检验

回归分析结果如表3所示。从表3可以看出,责任型领导与下属的揭发意愿显著正相关( $\beta=0.27, P<0.001, \Delta R^2=0.07$ ,模型1),责任型领导与下属的非伦理行为显著负相关( $\beta=-0.18, P<0.05, \Delta R^2=0.03$ ,模型3)。因此,假设  $H_{1a}$ 和假设  $H_{1b}$ 成立。

表2 变量均值、标准差与相关系数表

变量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 责任型领导	3.46	0.79								
2. 责任感知	3.10	0.86	0.22**							
3. 揭发意愿	3.68	0.86	0.27***	0.24**						
4. 非伦理行为	2.72	0.98	-0.18*	-0.29***	-0.14*					
5. 长期导向	3.38	0.83	-0.01	0.05	-0.11	-0.01				
6. 性别	0.47	0.50	0.02	-0.19**	-0.19**	-0.03	0.12			
7. 年龄	2.38	0.70	-0.01	-0.02	0.09	-0.03	-0.01	0.07		
8. 教育程度	2.94	0.92	0.02	0.08	0.20**	0.04	-0.12	-0.16*	0.16*	
9. 工作年限	2.32	0.87	0.08	-0.01	0.04	-0.05	0.01	0.01	0.05	0.06

注: \*  $P<0.05$ , \*\*  $P<0.01$ , \*\*\*  $P<0.001$

资料来源:本文整理

表3 回归系数

变量	揭发意愿		非伦理行为		责任感知		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量							
性别	-0.17*	-0.14*	-0.02	-0.07	-0.19**	-0.20**	-0.18**
年龄	0.08	0.08	-0.03	-0.04	-0.01	-0.01	-0.01
教育程度	0.16*	0.15*	0.04	0.06	0.05	0.06	0.05
工作年限	0.01	0.01	-0.04	-0.04	-0.03	-0.03	-0.04
自变量							
责任型领导	0.27***	0.23***	-0.18*	-0.11	0.23**	0.23**	0.18**
中介变量							
责任感知		0.15*		-0.29***			
调节变量							
长期导向						0.08	0.08
交互项							
责任型领导 × 长期导向							0.18**
$R^2$	0.14	0.16	0.04	0.11	0.09	0.10	0.13
$\Delta R^2$	0.07***	0.02*	0.03*	0.07***	0.05**	0.01	0.03**
$F$	6.77***	6.52***	3.51*	4.20**	4.05**	3.61**	4.18***

注:模型1、模型3和模型5中的 $\Delta R^2$ 是指与只包括控制变量的回归模型比较的结果; \*  $P<0.05$ , \*\*  $P<0.01$ , \*\*\*  $P<0.001$

资料来源:本文整理

本文采用 Preacher & Hayes (2008) 提出的拔靴法检验责任感知的中介作用。根据该方法,中介效应需满足以下三个条件:第一,自变量与中介变量显著相关;第二,在控制自变量的影响后,中介变量与结果变量显著相关;第三,自变量对结果变量的间接效应在拔靴法检验中显著。

表3的结果显示,责任型领导与下属的责任感知正相关( $\beta = 0.23, P < 0.01, \Delta R^2 = 0.05$ ,模型5),满足条件一;在控制住责任型领导的影响后,下属的责任感知与揭发意愿和非伦理行为均显著相关(依次为: $\beta = 0.15, P < 0.05$ ,模型2; $\beta = -0.29, P < 0.001$ ,模型4),满足条件二;最后,拔靴法(抽样1000次)的结果显示,责任型领导对揭发意愿(间接效应 = 0.04,95%的置信区间为[0.01,0.09])和非伦理行为(间接效应 = -0.08,95%的置信区间为[-0.15,-0.03])的间接影响效应均是显著的,满足条件三。因此,假设  $H_{2a}$  和假设  $H_{2b}$  成立。

表3的结果表明,责任型领导与下属长期导向的交互项对责任感知的回归系数是显著的( $\beta = 0.18, P < 0.01$ ,模型7),假设  $H_3$  成立。本文利用简单回归法进一步刻画了不同程度长期导向下责任型领导与下属责任感知的关系,如图1所示。结果表明,当长期导向较高时,责任型领导与下属责任感知的关系高度显著( $\beta = 0.39, P < 0.001$ );而当长

期导向较低时,两者的关系不显著( $\beta = -0.02, n. s.$ )。这进一步证实了假设  $H_3$ 。

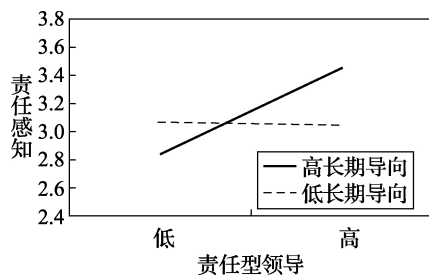


图1 长期导向对责任型领导与下属责任感知关系的调节  
资料来源:本文整理

最后,本文采用 Edwards & Lambert (2007) 提出的调节—中介程序检验了上述假设  $H_4$ ,结果如表4所示。从表4可以看出,当下属的长期导向存在差异(高和低)时,责任型领导通过责任感知对揭发意愿的间接效应的差异是显著的( $\beta = 0.14, P < 0.05$ ),假设  $H_{4a}$  成立,即长期导向调节了责任型领导与下属揭发意愿之间通过责任感知的中介效应;同时,责任型领导通过责任感知对非伦理行为的间接效应的差异也是显著的( $\beta = -0.15, P < 0.05$ ),假设  $H_{4b}$  成立,即长期导向调节了责任型领导与下属非伦理行为之间通过责任感知的中介效应。

表4 责任型领导的调节—中介效应检验结果

分组统计	阶段		效应		
	第一阶段	第二阶段	直接效应	间接效应	总效应
责任型领导(X)→责任感知(M)→揭发意愿(Y1)					
低长期导向(-1标差)	-0.02	-0.01	0.17	0.00	0.17
高长期导向(+1标差)	0.40***	0.36***	0.20*	0.14**	0.35***
组间差异	0.42**	0.37*	0.03	0.14*	0.18
责任型领导(X)→责任感知(M)→非伦理行为(Y2)					
低长期导向(-1标差)	-0.02	-0.25	-0.15	0.01	-0.14
高长期导向(+1标差)	0.40***	-0.37**	-0.13	-0.14*	-0.28*
组间差异	0.42**	-0.12	0.02	-0.15*	-0.14

注:\*  $P < 0.05$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*\*\*  $P < 0.001$

资料来源:本文整理

## 五、结论与讨论

通过210对上下级匹配的数据,本研究检验了责任型领导对员工揭发意愿和非伦理行为的影响及其机制。主要的研究结论如下:责任型领导正向影响员工的揭发意愿,负向影响员工的非伦理行为;责任感知在责任型领导与员工的揭发意愿、非伦理行为的关系中起中介作用;长期导向正向调节责任型领导和责任感知之间的关系,并且,它也调节责任感知的中介效应。

### 1. 理论意义

首先,本文检验了责任型领导与下属揭发意愿、非伦理行为的直接关系。尽管责任型领导这一概念在2005年就被正式提出,但相关的实证研究还较少。在为数不多的实证研究中,学者主要论证了责任型领导风格在引导与塑造员工的工作态度与行为方面的作用,相对忽略了它与员工伦理意愿和行为的关系(Voegtlin等,2012)。实际上,由于责任型领导强调社会责任、伦理及与利益相关者的关系,它理应成为影响员工伦理意愿与行为的关键因素之一。本研究也通过数据证明了该观点,结果表明,责任型领导负向影响员工的非伦理行为,该研究结果与Voegtlin(2011)有关责任型领导减少了追随者非伦理行为的观点是一致的。此外,对揭露意愿的正向影响也进一步拓展了责任型领导对员工伦理决策结果的影响,并丰富了组织中揭发意愿的影响因素研究。与Effelsberg等(2014)、Liu等(2015)等的结果类似,本研究也进一步证实了领导者在塑造下属伦理意愿与行为时起着关键的作用。当领导者被视为道德和责任方面的榜样时,下属会更愿意揭发身边的不道德行为,并减少自身实施类似的行为。

其次,本文发现,责任型领导会通过下属的责任感知,进而影响他们的揭发意愿与非伦理行为,形成由上至下的责任传递,即责任感知的中介。在以往的责任型领导研究中,学者们仅仅关注了责任型领导对员工态度和行为的直接影响(Voegtlin, 2011; Voegtlin等, 2012),但是,从社会学习理论和社会交换理论来探索责任型领导影响员工心理机

制的研究相对匮乏。根据本文的研究,员工之所以增加揭发意愿并减少非伦理行为,一方面在于,领导者通过责任型领导行为树立了良好的角色榜样,让员工学会了从更广泛的利益相关者角度来思考并行动;另一方面,责任型领导把员工视为组织利益相关者的重要组成部分,并与他们构建长期的、负责任的社会交换关系,这会让员工通过实施正确的伦理决策来回报组织。将责任感知作为中介变量来解释员工的揭发意愿与非伦理行为,有助于揭开责任型领导与员工伦理决策之间的“黑箱”,厘清责任在上下级之间传递的过程。本文的研究结果也证实了田晓明、李锐(2015)的观点,即下属较强的责任感知会驱使其做出有利于组织的伦理决策。

最后,本研究提出并检验了长期导向对于责任型领导和员工揭发意愿、非伦理行为间接关系的调节作用。以往长期导向的研究主要集中在组织层面,比如长期导向对组织绩效( Miller & Le Breton - Miller, 2005)、组织战略选择( Buck等, 2010)等影响,但对长期导向对个体影响的研究略显不足( Zhuang等, 2005; Bearden等, 2006)。正如前文所述,高长期导向的员工更加注重长远的利益( Lu等, 1999; Hofstede, 2001),愿意与组织和领导维持长期的交换关系( Wang等, 2008),这种价值观与责任型领导鼓励揭发行为和克制非伦理行为的逻辑相一致。然而,并非每个受责任型领导影响的员工都会对组织、利益相关者的利益产生较强的责任感知,这要取决于员工个体对时间认知的价值取向。尽管中国是典型的长期导向国家( Hofstede, 2001),但这种价值取向并非是企业所有员工的共同价值,即个体在该特征上表现出差异性。对于高长期导向的员工而言,他们倾向于接受传统的、长期的文化价值观,会更愿意和领导者维持长期互信的交换关系,所以,他们期望承担更多的工作责任,这会导致他们积极抵制组织中的非伦理行为;相反,对于低长期导向的员工而言,由于他们更看重个人眼前的利益,与组织长期发展的责任意识淡薄,所以,他们的工作中不愿意承担更多的责任,这样会使得责任型领导展现的责任行为无法激发或影响他们内心对组织的责任感知,进而对其揭发意愿和非伦理



行为的影响也有限。

## 2. 实践启示

本研究发现,责任型领导能增加下属的揭发意愿并减少非伦理行为。那么,组织应该进一步增强管理者的责任意识,力争培养更多的责任型领导。实际上,由于我国目前正处于经济转型时期,市场中不规范、不负责任的现象屡有发生,这要求有更多的责任型领导者出现。在具体的管理措施上,组织在招聘或内部提拔领导者时,需要特别留意候选人是否具有较强的责任心,让那些真正具备成为责任型领导的人得到更多的机会。另外,组织应通过系统的培训制度和方案,提升各级管理者在责任方面的领导力。

本文也发现,责任型领导会通过下属的责任感知形成自上而下的责任传递。该结果表明,管理者应该意识到自己在道德方面的榜样角色,需要通过遵守更加严格的道德标准和关注所有利益相关者的利益来激发员工的责任感知及道德行为。

此外,对于高长期导向的员工而言,责任型领导对其的责任感知及其后续的揭发意愿和非伦理行为有更强的影响。这表明,为了增强员工的社会责任行为,组织应该更多地选择高长期导向的员工与责任型领导相匹配,以更好地发挥责任型领导的影响。对于那些短期导向的员工,组织可以尝试采取其他的管理方式(如薪酬激励等)来增强他们的责任感知。

## 3. 研究局限与未来展望

本文的局限性主要包括以下三个方面:

(1)责任型领导的测量。尽管本文采用的责任型领导测量量表已在其他研究中被广泛使用,但仍

然存在一定的缺陷。本文要求下属报告上级的责任型领导,但被调查者可能限于自己的工作范围,对于其上级“利益相关者”所包含对象的理解存在差异。例如,从事采购工作的员工,可能会更多地关注上级对待“供应商”等利益相关者的做法,而销售人员则更多关注其上级在对待“顾客”方面的表现。这可能会导致责任型领导测量产生偏差。因此,正如文鹏、夏玲(2015)所言,未来需要“进一步完善对利益相关者的界定,形成更为准确的责任型领导测量工具”。

(2)责任型领导的作用机制。在中介机制方面,本文主要从社会学习和社会交换的视角,检验了责任感知在责任传递中的中介效应。未来还可以尝试检验更多的中介机制。例如,根据社会认知理论(Bandura,1986),责任型领导可能会改变下属对于自我的道德认知,通过增强个人的道德认同或减少道德推脱,进而影响他们的道德决策。在调节机制方面,本文仅仅考虑了个体文化价值观——长期导向对责任型领导作用的影响。未来可以考察更多的边界条件,特别是检验团队或组织层面的因素(如组织伦理氛围等)是否会对本文涉及的关系形成跨层的调节效应。

(3)与传统领导行为的比较。责任型领导与传统的领导行为在概念内涵上存在显著的区别(Pless & Maak,2011),那么,责任型领导与传统领导行为是否在影响下属伦理意愿与行为时存在差异呢?例如,与伦理型领导相比,责任型领导会更好地预测下属的伦理意愿与行为吗?哪些环境因素可能会改变两者的影响效果?这些研究将有助于人们更加清楚地认识到责任型领导的本质与作用。

### 参考文献:

- [1] Anderson E, Weitz B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels[J]. Journal of Marketing Research, 1992, 19, (1): 18 - 34.
- [2] Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory [M]. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- [3] Basu K, Palazzo G. Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking[J]. Academy of Management Review, 2008, 33, (1): 122 - 136.
- [4] Bearden W O, Money R B, Nevins J L. A Measure of Long-term Orientation: Development and Validation[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, 34, (3): 456 - 467.

- [5] Blau P. Exchange and Power in Social Life[M]. New York:Wiley,1964.
- [6] Brown M E,Treviño L K,Harrison D A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes,2005,97,(2):117-134.
- [7] Buck T,Liu X,Ott U. Long-term Orientation and International Joint Venture Strategies in Modern China[J]. International Business Review,2010,19,(3):223-234.
- [8] Caillier J G. Transformational Leadership and Whistle-blowing Attitudes:Is this Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation[J]. The American Review of Public Administration,2013,45,(4):458-475.
- [9] Ciulla J B,Forsyth D R. Leadership Ethics[A]. In Bryman A,Collinson D,Grint K,Jackson B,Uhl-Bien M (eds):The Sage Handbook of Leadership[M]. Los Angeles CA:Sage,2011.
- [10] Doh J P,Stumpf S A,Tymon Jr W G. Responsible Leadership Helps Retain Talent in India[J]. Journal of Business Ethics,2011,98,(1):85-100.
- [11] Dozier J B,Miceli M P. Potential Predictors of Whistle-blowing:A Prosocial Behavior Perspective[J]. Academy of Management Review,1985,10,(4):823-836.
- [12] Edwards J R,Lambert L S. Methods for Integrating Moderation and Mediation:A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis[J]. Psychological Methods,2007,12,(1):1-22.
- [13] Effelsberg D,Solga M,Gurt J. Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-study Investigation[J]. Journal of Business Ethics,2014,120,(1):81-93.
- [14] Eisenberger R,Armeli S,Rexwinkel B,Lynch P D,Rhoades L. Reciprocation of Perceived Organizational Support[J]. Journal of Applied Psychology,2001,86,(1):42-51.
- [15] Fairhurst G T. Considering Context in Discursive Leadership Research[J]. Human Relations,2009,62,(11):1607-1633.
- [16] Henik E. Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-blowers[J]. Journal of Business Ethics,2008,80,(1):111-119.
- [17] Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values,Behaviors,Institutions,and Organizations across Nations[M]. Thousand Oaks,CA:Sage,2001.
- [18] Kaptein M. Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace:A Stakeholder Perspective[J]. Journal of Management,2008,34,(5):978-1008.
- [19] Liu S,Liao J,Wei H. Authentic Leadership and Whistleblowing:Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification[J]. Journal of Business Ethics,2015,131,(1):107-119.
- [20] Loyens K. Towards a Custom-made Whistleblowing Policy. Using Grid-group Cultural Theory to Match Policy Measures to Different Styles of Peer Reporting[J]. Journal of Business Ethics,2013,114,(2):239-249.
- [21] Lu L C,Rose G M,Blodgett J G. The Effects of Cultural Dimensions on Ethical Decision Making in Marketing: An exploratory study[J]. Journal of Business Ethics,1999,18,(1):91-105.
- [22] Maak T. Responsible Leadership,Stakeholder Engagement,and the Emergence of Social Capital[J]. Journal of Business Ethics,2007,74,(4):329-343.
- [23] Maak T,Pless N M. Responsible Leadership in a Stakeholder Society:A Relational Perspective[J]. Journal of Business Ethics,2006,66,(1):99-115.
- [24] Miao Q,Newman A,Yu J,Xu L. The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? [J]. Journal of Business Ethics,2013,116,(3):641-653.
- [25] Miceli M P,Near J P. Individual and Situational Correlates of Whistle-blowing[J]. Personnel Psychology,1988,41,(2):267-281.
- [26] Miceli M P,Near J P,Dworkin T M. Whistle-blowing in Organizations[M]. Hove:Psychology Press,2013.
- [27] Miller D,Le Breton-Miller I. Managing for the Long Run:Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses[M]. Boston,MA:Harvard Business School Press,2005.

- [28] Moore C, Detert J R, Treviño L K, 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.
- [29] Nevins J L, Bearden W O, Money B. Ethical Values and Long-term Orientation[J]. *Journal of Business Ethics*, 2007, 71, (3): 261 - 274.
- [30] Park H, Blenkinsopp J. Whistleblowing as Planned Behavior—A survey of South Korean Police Officers[J]. *Journal of Business Ethics*, 2009, 85, (4): 545 - 556.
- [31] Pearce J L, Gregersen H B. Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, (6): 838 - 844.
- [32] Peterson D K. The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire[J]. *Journal of Business Ethics*, 2002, 41, (4): 313 - 326.
- [33] Pless N M, Maak T. Relational Intelligence for Leading Responsibly in a Connected World[A]. In Weaver K M (Ed.). *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*[C]. Honolulu, HI, 2005.
- [34] Pless N M, Maak T. Responsible Leadership: Pathways to the Future[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98, (1): 3 - 13.
- [35] Preacher K J, Hayes A F. Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models[J]. *Behavior Research Methods*, 2008, 40, (3): 879 - 891.
- [36] Singhapakdi A, Karande K, Rao C P, Vitell S J. How Important are Ethics and Social Responsibility? A Multinational Study of Marketing Professionals[J]. *Journal of European Marketing*, 2001, 35, (1/2): 133 - 153.
- [37] Umphress E E, Bingham J B, Mitchell M S. Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2010, 95, (4): 769 - 780.
- [38] Voegtlin C. Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership[J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 98, (9): 57 - 73.
- [39] Voegtlin C, Patzer M, Scherer A G. Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and its Multi-level Outcomes[J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 105, (1): 1 - 16.
- [40] Wang S, Huang W, Gao Y, Ansett S, Xu S. Can Socially Responsible Leaders Drive Chinese Firm Performance[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2015, 36, (4): 435 - 450.
- [41] Wang C L, Siu N Y M, Barnes B R. The Significance of Trust and Renqing in the Long-term Orientation of Chinese Business-to-business Relationships[J]. *Industrial Marketing Management*, 2008, 37, (7): 819 - 824.
- [42] Watts L L, Buckley M R. A Dual-processing Model of Moral Whistleblowing in Organizations[J]. *Journal of Business Ethics*, 2015, (October): 1 - 15.
- [43] Zhuang J, Thomas S, Miller D L. Examining Culture's Effect on Whistle-blowing and Peer Reporting[J]. *Business and Society*, 2005, 44, (4): 462 - 486.
- [44] 刘燕, 赵曙明, 蒋丽. 组织中的揭发行为: 决策过程及多层次的理论框架[J]. *北京: 心理科学*, 2014, (2).
- [45] 宋继文, 孙志强, 蔚剑枫, Peverelli P J. 责任型领导与企业社会资本建立: 怡海公司案例研究[J]. *武汉: 管理学报*, 2009, (7).
- [46] 田晓明, 李锐. 自我牺牲型领导能促进员工的前瞻行为吗? ——责任感知的中介效应及其边界条件[J]. *北京: 心理学报*, 2015, (12).
- [47] 王永跃, 祝涛. 伦理型领导, 工具主义伦理气氛与员工不道德行为: 内部人身份感知的调节作用[J]. *北京: 心理科学*, 2014, (6).
- [48] 文鹏, 史硕. 团队内非伦理行为的社会互动机[J]. *北京: 心理科学进展*, 2012, (6).
- [49] 文鹏, 夏玲. 责任型领导研究述评与展望[J]. *上海: 外国经济与管理*, 2015, (11).
- [50] 杨继平, 王兴超. 德行领导与员工不道德行为、利他行为: 道德推脱的中介作用[J]. *北京: 心理科学*, 2015, (3).
- [51] 张永军. 敢做还是要做: 伦理型领导对员工揭发意愿的影响[J]. *杭州: 商业经济与管理*, 2016, (3).

## The Impact of Responsible Leadership on Subordinate Whistle-blowing Intention and Unethical Behavior

WEN Peng<sup>1</sup>, XIA Ling<sup>1</sup>, CHEN Cheng<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Business Administration, Central China Normal University, Wuhan, Hubei, 430079, China;

2. College of Public Administration, Central China Normal University, Wuhan, Hubei, 430079, China)

**Abstract:** In the recent years, a series of business scandals have attracted great attention in unethical behavior in organizations. As those behaviors are harmful to companies and the whole society, it becomes a topic of great significance to reduce and even eliminate those behaviors. Previous research has indicated that leadership is tightly related to employee ethical decision because leaders often play key model roles for their employees. However, among these studies, scholars have only paid attention to the traditional leadership (e.g., ethical leadership, transformational leadership) that emphasized its function in the relationship between leaders and subordinates. Actually, facing to the social, ethical, and environmental challenges in the current world, leaders should broaden their views from leader-subordinate relationship to leader-stakeholder relationships in order to maintain organizational long-term development. Responsible leadership, a new leadership concept, just meets the requirement.

According to the definition, responsible leadership focuses on the interests of stakeholders and corporate social responsibility. As responsible leadership emphasizes the social morality, it is reasonable that responsible leadership influences subordinate ethical decisions. However, we have still known less about their direct relationship and process. To fill the gap, the present research pays attention to two typical variables in ethical decisions: whistle-blowing intention and unethical behavior. We attempt to establish a moderated-mediation model and use both the social learning and social exchange theory to explain and examine: (1) the direct relationship between responsible leadership and employee whistle-blowing intention and unethical behavior, (2) the mediating role of felt obligations in the above relationship, and (3) the boundary condition of long-term orientation.

Data was collected from 210 matched Chinese leader-subordinate through two-wave survey. At time 1, subordinates reported leaders' responsible leadership. At time 2 (4 weeks later), subordinates reported their own felt obligations, whistle-blowing, and long-term orientation, and leaders reported the unethical behaviors of their subordinates. Regression results showed that responsible leadership increased employee whistle-blowing intention and reduced unethical behavior. The relationships between responsible leadership and whistle-blowing intention and unethical behavior were mediated by employee felt obligations. Moreover, it was found that long-term orientation positively moderated the relationship between responsible leadership and employee felt obligations. Specifically, comparing to low long-term orientation employees, responsible leadership led to higher felt obligation for those with high long-term orientation. Further, the results from Edwards & Lambert (2007)'s moderated-mediation procedure indicated that long-term orientation positively moderated the mediating effect of felt obligations on the relationships between responsible leadership and whistle-blowing intention and unethical behavior. For those with high long-term orientation, the mediating effects of felt obligations were stronger.

The present research focused on how leadership transfers responsibility to subordinates through examining the relationships between responsible leadership and employee whistle-blowing intention and unethical behavior. There are the following three theoretical contributions: first, we empirically examined the direct relationships between responsible leadership and employee ethical decisions (whistle-blowing intention and unethical behavior). As we know, less research has empirically tested the ethical outcomes of responsible leadership although there are obvious logical relationships among them. Second, we contributed to previous research through opening the black box of responsible leadership function and examining the mediating role of felt obligations. The result further confirmed that felt obligations play an important role in explaining the formation of ethical decisions. Finally, we found that there are individual differences in the effect of responsible leadership. As an important cultural value, long-term orientation can match responsible leadership well as both of them emphasize the future outcomes and long-term development.

**Key Words:** responsible leadership; whistle-blowing intention; unethical behavior; felt obligations; long-term orientation

(责任编辑:弘毅)