

绩效压力对亲组织非伦理行为的作用机制研究

——基于自我损耗的理论视角

THE EFFECT OF PERFORMANCE PRESSURE
ON UNETHICAL PRO-ORGANIZATIONAL BEHAVIOR BASED ON
THE PERSPECTIVE OF EGO DEPLETION THEORY

刘舟帆

Zhoufan Liu

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: February 26, 2022 / Revised: January 17, 2023 / Accepted: August 9, 2022

摘要

本研究的主要目的是探究绩效压力是否、如何以及何时影响员工的亲组织非伦理行为。基于自我损耗理论，本文提出自我损耗和道德认同在绩效压力与亲组织非伦理行为关系中分别发挥的中介作用和调节作用。为检验理论假设，本文通过问卷星共发放 400 份问卷，回收有效样本 333 份，并运用 SPSS 26.0 和 MPLUS 8.0 进行相应的数据分析，包括验证性因子分析、描述性统计分析和假设检验。数据结果表明：绩效压力与员工亲组织非伦理行为之间呈现显著的正相关关系；自我损耗在绩效压力与亲组织非伦理行为中发挥中介作用；道德认同不仅负向调节自我损耗对亲组织非伦理行为的直接正向影响，还负向调节绩效压力通过自我损耗对亲组织非伦理行为的间接正向影响。这一研究发现有助于人们加深对亲组织非伦理行为驱动因素的认识，并尽可能减少组织中亲组织非伦理行为的发生。

关键词：绩效压力 亲组织非伦理行为 自我损耗 道德认同

Abstract

The main purpose of this study is to explore whether, how and when performance pressure affects the unethical pro-organizational behavior of employees. Based on the perspective of ego-depletion theory, we propose that ego depletion and moral identity are the mediator and moderator in the relationship between performance pressure and unethical pro-organizational behavior, respectively. In order to test the theoretical hypotheses, we distributed 400 questionnaires through the Questionnaire Star online survey tool. A total of 333 valid samples were collected, and SPSS 26.0 and MPLUS 8.0 were used for the corresponding data analysis, which primarily employed confirmatory factor analysis, descriptive statistical analysis and hypotheses testing. The data results supported the hypotheses and the following conclusions were drawn: there was a significant positive correlation between performance pressure and employee pro-organizational unethical behavior, ego depletion played a mediating role in the relationship between performance pressure and unethical pro-organizational behavior, and moral identity not only negatively moderated the direct effect of ego depletion on unethical pro-organizational behavior but also negatively moderated the indirect effect of performance pressure on unethical pro-organizational behavior via ego depletion.

Keywords: Performance Pressure, Unethical Pro-organizational Behavior, Ego Depletion, Moral Identity

引言

近年来，研究者开始注意到，企业员工会出于维护组织的利益而有意做出违背社会道德和伦理规范的行为，如夸大公司的产品或服务、帮助公司做假账等，即“积极因素——消极后果”。Umphress et al. (2010)针对此类行为首次开展了相关研究，同时将这种为了维护组织及其成员的利益而从事违背社会道德规范的行为定义为“亲组织非伦理行为”(Unethical Pro-organizational Behavior)。这类行为虽有亲组织性，但同样会破坏公司与其他利益相关者的关系，损害公司的外部声誉，进而影响公司的长远发展。在管理实践中，亲组织非伦理行为的亲组织性往往导致该行为在组织中被忽视，甚至得到领导者的默许和支持，引致其他员工争相模仿。不可否认的是，亲组织非伦理行为在一段时间内的确能增加组织或成员的利益，但用发展的、战略的眼光来看待，这一行为严重伤害外部利益相关者，甚至将企业推向舆论的风口浪尖，不利于实现组织的长久永续发展。因此，探究员工亲组织非伦理行为产生的前因及其作用机制，进而甄别、控制、消除这一行为，具有重要的现实意义。

考虑到绩效压力是当今工作场所普遍存在的压力源，本研究从绩效压力出发，探讨绩效压力对员工亲组织非伦理行为的影响。此外，基于自我损耗理论视角，本研究还将探讨员工自我损耗在绩效压力对亲组织非伦理行为影响过程中发挥的中介作用，以及道德认同在上述过程中发挥的调节作用。

研究目的

亲组织非伦理行为在组织中的普遍性和危害性，引起了管理学者和实践者的广泛关注。本研究的主要目的是考察绩效压力是否、如何以及何时对亲组织非伦理行为产生影响。基于自我损耗理论 (Ego Depletion Theory)，我们提出自我损耗和道德认同分别作为绩效压力影响员工亲组织非伦理行为的中介机制及边界条件。这有助于人们加深对亲组织非伦理行为驱动因素的认识，并尽可能减少组织中亲组织非伦理行为的发生。

理论目的

首先，本研究通过考察绩效压力对员工亲组织非伦理行为的影响，有助于拓展亲组织非伦理行为的前因研究，加深对“员工为什么会出现亲组织非伦理行为”这一问题的认识。同时，通过把亲组织非伦理行为作为绩效压力的结果，以期拓展绩效压力的结果研究。

其次，本研究基于自我损耗理论识别自我损耗在绩效压力与亲组织非伦理行为关系中发挥的中介作用，论证自我损耗是把绩效压力转换为负面行为的关键桥梁。这有助于从理论上解释绩效压力为何以及如何导致员工做出亲组织非伦理行为，并且进一步加深人们对于绩效压力与亲组织非伦理行为二者关系的认识。同时，通过对自我损耗中介作用的探讨和验证，我们也尝试拓展自我损耗的法理网络，识别绩效压力是导致个体自我损耗的原因之一，同时自我损耗会带来亲组织非伦理行为等负面行为。

最后，本研究对于道德认同的调节作用的探讨，有助于厘清绩效压力——自我损耗——亲组织非伦理行为关系的边界条件，以期为绩效压力的影响效应提供一个更精确的解释。

实践目的

首先，组织应该认识到员工的亲组织非伦理行为是具有危害的。虽然该行为在短期内有利于组织的利益，但由于其违背伦理规范的本质，从长期来看会威胁组织的生存发展。本研究通过探讨绩效压力是引发员工实施亲组织非伦理行为的一个重要因素，以期为组织实践提供一种有效减少和避免亲组织非伦理行为发生的措施，即关注员工所面临的绩效压力，如果压力过大，组织应该适当调整工作安排来缓解员工绩效压力。

其次，管理应该认识到绩效压力是一把双刃剑，既有积极方面，又有消极影响。以往研究表明绩效压力能驱动员工努力工作，组织实践也不断给员工施加绩效压力。但本文认为绩效压力会导致员工陷入自我损耗的状态，进一步引发员工去实施亲组织非伦理行为。所以，管理者应该尽量减少甚至避免员工过度工作，自我损耗还会减少员工的工作努力、个人绩效以及会增加工伤或事故的可能等，因此考虑到自我损耗对组织及员工的负面影响，强烈建议管理者尽可能减少从事创造性活动的员工加班加点的时间与频率。

最后，管理者应该重视培养和塑造员工的道德认同感。本研究认为道德认同在一定程度上缓解自我损耗与亲组织非伦理行为之间的关系，以及绩效压力通过自我损耗对亲组织非伦理行

为的间接影响。由此，提高员工的道德认同感知对缓解员工因自我控制资源损耗而从事亲组织非伦理行为具有一定的现实意义。管理者可以采取一些措施，比如增强员工道德认知、提升员工道德水平、塑造组织道德氛围等，以此来增强员工的道德认同感。

文献综述

绩效压力

绩效压力是指工作场所中员工为达到绩效要求或绩效期望水平而产生的压力，这种压力会引发员工的心理波动，进而影响员工的行为选择。回顾关于绩效压力现有研究，心理方面主要指绩效压力对个体情感或情绪的影响，如自我效能感、幸福感、职业倦怠、焦虑情绪、工作满意度和离职倾向等(Eisenberger & Aselage, 2009; Gardner, 2012; Mitchell et al., 2019)。在工作场所，绩效压力对员工的工作态度、心理和行为产生不可忽视的影响。已有研究对绩效压力的影响因素和作用结果进行了较为广泛的探讨，绩效压力是把双刃剑，既能为组织和员工带来积极的影响，也有可能产生消极的影响。但是关于绩效压力如何影响员工亲组织非伦理行为的研究很少，本研究将重点分析，绩效压力存在时，处于任务压力状态下的员工，如何对亲组织非伦理行为做出选择。

亲组织非伦理行为

亲组织非伦理行为是指为了维护组织及其成员的利益从事违背社会道德规范的行为(Umphress & Bingham, 2011)。包括两个要素：一是非伦理性，它违反了相关法律或道德等广为接受的社会规范；二是亲组织性，是员工自发从事的，使组织、成员或二者都受益的行为(Umphress et al., 2019; Umphress & Bingham, 2011)。亲组织非伦理行为是一项有意识的行为，并且关注的是行为动机而非行为结果，某种行为出发点是亲组织的，虽然最终结果是损害组织的，但也属于亲组织行为的范畴。简言之，亲组织非伦理行为虽然具有亲组织性，使得该行为在组织中容易被忽视、默许甚至鼓励(Lin & Yu, 2020)，可能在短期内有助于维护组织及成员利益，但其非伦理行为的本质，最终还是会损害企业的长远利益(Li et al., 2018)。

自我损耗

自我损耗是指在活动中消耗了心理能量之后引起的自我执行功能下降的过程(Baumeister et al., 1998)。自我损耗的概念是基于自我控制资源模型框架之下提出的，自我控制指的是个体克制自己的冲动欲望以及习惯性反应的能力(Mischel et al., 1989)。广义上来讲，所有需要控制或者改变自身的行为以及所有的决策、自主性等执行功能都依赖于这种资源，当有限的自我控制的“水库”耗尽时，导致进一步自我调节的能力降低。

在自我控制资源模型中，自我控制被视为类似于肌肉。就像肌肉需要能量来在一段时间内施加力量一样，对自我控制要求很高的行为也需要力量和能量来执行。同样，类似于当肌肉在

持续用力一段时间后变得疲劳，再进一步用力时能力会减弱，当在一段时间内都需要自我控制资源时，自我控制也会变得枯竭，自我控制减弱的状态称为“力量”的自我损耗 (Baumeister & Heatherton, 1996; Baumeister et al., 1998)。

道德认同

道德认同指的是个体对道德品质的认可程度，是个体自我概念中的道德成分 (Aquino & Reed II, 2002)。Reynolds 和 Ceranic (2007) 基于社会认同理论，发现个体的道德认同水平越高，个体的道德行为也就越多。在道德认同不高的情况下，道德判断与道德认同的交互作用影响着道德行为，在道德认同高的情况下，道德认同的内在化维度和象征化维度都正向影响道德行为。Aquino 和 Reed II (2002) 研究表明道德认同水平越高，个体的亲社会行为就越多，个体更愿意从事慈善服务、志愿服务等行为，导致较少的表现反社会行为。

Mulder 和 Aquino (2013) 把道德认同当作一种人格特质进行研究，发现道德认同在道德情绪对规避不良行为影响中起到调节作用，道德认同水平越高，个体行为与自身的道德品质匹配度越高，从而抑制非伦理行为的产生。Rupp et al. (2013) 认为企业社会责任感知对求职者的求职意向的影响，受道德认同的调节，道德认同水平越高，两者间的关系越紧密；道德认同负向调节了企业社会责任感知对员工组织公民行为的影响。

研究假设与模型

根据自我损耗理论，个体执行意志活动需要消耗自我控制资源，如果个体在执行一种意志活动中消耗了该资源，那么会减少个体在执行另外一种意志活动中的实际可用资源 (Hobfoll, 2001)。绩效压力会导致员工的自我控制资源被大量损耗，进而个体产生自我损耗并对之后的控制行为产生影响，由此诱发亲组织非伦理行为。基于此，自我损耗是绩效压力到员工亲组织非伦理行为的一个中介机制。

此外，在绩效压力通过自我损耗致使员工从事亲组织非伦理行为的这一作用机制中，其他资源的消耗或补给可以加剧或减缓自我控制资源的损耗。道德认同是个体对道德品质的认可程度，并对组织表现出正面的情感依附 (Aquino & Reed II, 2002)。根据 Hobfoll (2001) 对资源的分类，这种正面情感可以被看作是能量资源。由此，道德认同可以使员工产生一种心理上的满足与激励，可以缓解自我控制资源的耗尽 (Hall & Chandler, 2005)。道德认同感不同的个体，其对自我损耗的感受程度和应对策略存在着较大的差别，相对于高道德认同感的个体，低道德认同感的个体会更加注意保护和维持自身的资源，会损耗更多的自我控制资源从而更容易产生自我损耗。本研究提出以下综合模型，如图 1 所示：

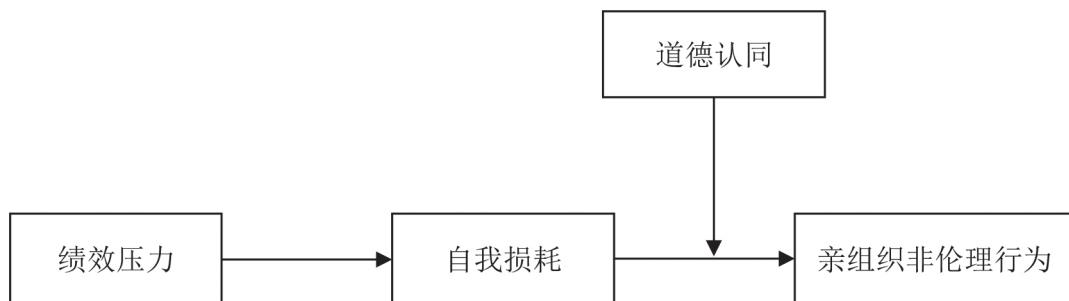


图 1 研究模型

本研究具体探讨绩效压力对员工亲组织非伦理行为的影响效应；并且基于自我损耗理论，考察自我损耗在绩效压力与员工亲组织非伦理行为的中介效应，以及道德认同在绩效压力-自我损耗-员工亲组织非伦理行为三者关系中发挥的调节效应。

基于上述综合模型，本研究提出以下假设：

H1：绩效压力与员工亲组织非伦理行为之间呈现显著的正相关关系。

H2：绩效压力与员工自我损耗呈现显著的正相关关系。

H3：自我损耗与亲组织非伦理行为呈现显著的正相关关系。

H4：绩效压力会通过影响员工的自我损耗进而影响其亲组织非伦理行为，即员工自我损耗在绩效压力与其亲组织非伦理行为之间起着中介作用。

H5：员工道德认同负向调节着员工自我损耗与其亲组织非伦理行为的直接关系。即当员工的道德认同较高时，自我损耗对员工亲组织非伦理行为的正向直接影响较弱；当员工的道德认同较低时，自我损耗对员工亲组织非伦理行为的正向直接影响较强。

H6：员工道德认同负向调节着绩效压力通过员工自我损耗对其亲组织非伦理行为的间接影响。即当员工的道德认同较高时，绩效压力通过员工自我损耗对其亲组织非伦理行为的正向间接影响较弱；当员工的道德认同较低时，绩效压力通过员工自我损耗对其亲组织非伦理行为的正向间接影响较强。

研究方法

样本和程序

本研究采用问卷调查的研究方法，涉及金融、通讯服务、房地产、信息科技4类行业，样本主要来源于江西、广东、湖南等省份，涉及企业类型包括国有企业、私营企业、事业单位等。本次调研通过问卷星共发放400份问卷，回收396份，在剔除填写时间不达标、填写信息不够具体完整、填写同一选项重复率高等一些无效问卷后，共产生有效问卷333份，有效问卷率为84.09%。

本研究利用 SPSS 26.0 和 MPLUS 8.0 进行相应的数据分析，具体操作过程如下：首先，利用 SPSS 26.0 对样本进行频率分析和信度分析，并利用 MPLUS 8.0 对绩效压力等变量进行验证性因子分析，评估各变量之间的区分效度；其次，利用 SPSS 26.0 对绩效压力等变量进行描述性统计检验和相关性分析；最后，利用分层回归分析和 Hayes 开发的 PROCESS 考察绩效压力、自我损耗与员工亲组织非伦理行为之间的关系以及道德认同在这一过程中的调节作用。

变量测量

本研究所涉及的主要变量包括绩效压力、自我损耗、道德认同、亲组织非伦理行为四个变量。所有量表均选自权威期刊发表论文中的成熟量表，对于英文版量表，在正式施测前严格遵循翻译——回译程序，以确保各个题项在语义上的正确性和完整性。本研究所有量表均采用 Likert5 点评分法，1 表示“非常不符合”，5 表示“非常符合”。

绩效压力：采用 Mitchell et al. (2018) 开发的绩效压力量表进行测量，共 4 个题项，如“为了完成任务，我感受到大量的压力”。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为 0.842。

自我损耗：该变量的测量采用 Lanaj et al. (2016) 开发的自我损耗量表，共 5 个题项，如“我感到筋疲力尽”。本研究中，该量表的 Cronbach's α 值为 0.782。

道德认同：采用 Aquino 和 Reed II (2002) 所开发的道德认同量表，共包含 10 个条目。该量表要求被试首先想象一个具备 9 个与道德相关特质（即有同情心的、慈悲的、公平的、友好的、慷慨的、助人为乐的、勤奋的、真诚的、和蔼的）的人，然后再要求被试评价拥有上述特质对他们自身的重要程度，例如“成为具有上述特质的人对我来说是非常重要的”。该量表的 Cronbach's α 值 0.921。

亲组织非伦理行为：本研究使用单维度的量表 (Umphress et al., 2010) 来测量亲组织非伦理行为，包括“为了帮助企业变得更好，我愿做任何事”、“为了企业利益考虑，我会尽可能掩盖事实真相以使企业看起来更好”等在内的 6 个题项。该量表简单明晰，能够较好地体现这一行为中“利组织”和“非伦理”特征。该量表的 Cronbach's α 值为 0.895。

控制变量：结合以前的相关研究，本研究将员工的性别、年龄、工作年限、受教育程度等人口统计学变量作为控制变量。

研究结果

描述性统计分析

本研究主要变量的均值、标准差和相关系数如表 1 所示。由表 1 可知，绩效压力与亲组织非伦理行为呈显著的正相关关系 ($r = 0.376, p < 0.01$)，绩效压力与自我损耗呈显著的正相关关系 ($r = 0.261, p < 0.01$)，自我损耗与员工亲组织非伦理行为呈显著的正相关关系 ($r = 0.309, p < 0.01$)。这为本研究的理论模型提供了初步的证据支持。

表1 变量描述统计和相关分析结果 (N = 333)

变量	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
性别	1.421	0.494							
年龄	2.780	1.243	0.050						
工作年限	2.019	0.978	-0.030	0.532**					
教育程度	3.567	1.100	0.097	-0.047	0.060				
绩效压力	2.738	0.629	-0.116*	0.002	-0.015	-0.115*			
自我损耗	2.783	0.607	-0.045	-0.073	-0.008	-0.042	0.261**		
道德认同	3.522	0.708	-0.031	0.001	-0.010	0.057	0.001	-0.038	
亲组织非伦理行为	2.949	0.685	-0.034	-0.031	-0.048	-0.033	0.376**	0.309**	-0.076

注: M 表示均值, S.D. 表示标准差。

验证性因子分析

本研究主要测量了四个变量: 绩效压力、自我损耗、道德认同、亲组织非伦理行为, 利用 MPLUS 8.0 对四个模型进行验证性因子分析。各个模型的拟合指数如表 2 所示, 由表 2 可知, 四因子模型的拟合度明显优于其他三个模型 ($\chi^2/df = 1.807$, TLI = 0.929, CFI = 0.938, RMSEA = 0.050), 并且各个拟合指标也达到了学界认可的标准, 这表明本研究涉及的 4 个主要变量具有良好的区分效度, 可以进行下一步变量之间的关系检验。

表2 验证性因子分析结果 (N = 333)

模型	因素	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
模型a	四因子模型 (PP; SC; UPB; MI)	1.807	0.938	0.929	0.050
模型b	三因子模型 (PP; SC+UPB; MI)	4.468	0.730	0.693	0.104
模型c	二因子模型 (PP+SC; UPB+MI)	5.989	0.606	0.558	0.124
模型d	单因子模型 (PP+SC+UPB+MI)	6.934	0.527	0.474	0.136

注: PP 表示绩效压力, SC 表示自我损耗, UPB 表示亲组织非伦理行为, MI 表示道德认同。“+”表示 2 个因子合并为一个因子。

假设检验

为验证假设 H1——H3, 本研究采用了层级回归分析法进行检验, 回归分析结果见表 3。由表 3 中的模型 2 可知, 绩效压力对自我损耗呈现显著的正相关关系 ($\beta = 0.238$, $p < 0.01$), 支持了假设 1。由模型 4 可知, 绩效压力对亲组织非伦理行为呈现显著的正相关关系 ($\beta = 0.341$, $p < 0.01$), 支持了假设 2。由模型 5 可知, 自我损耗对亲组织非伦理行为呈现显著的正相关关系 ($\beta = 0.281$, $p < 0.01$), 假设 3 得到支持。

为进一步检验自我损耗在绩效压力与员工亲组织非伦理行为之间的中介作用（假设 H4），本研究采用了 Baron 和 Kenny (1986) 提出的中介效应分步分析的检验步骤。在回归分析中，首先将所有控制变量放入回归方程，其次加入绩效压力作为自变量，再检验自我损耗在绩效压力与员工亲组织非伦理行为之间所起的中介效应。结果见表 3 中的模型 6，在加入了中介变量自我损耗之后，自变量绩效压力对亲组织非伦理行为的影响效应下降 ($\beta = 0.290, p < 0.01$)。由此，自我损耗在绩效压力与员工亲组织非伦理行为中起到了中介作用，假设 4 得到了数据的支持。

表 3 自我损耗的中介效应分析结果 (N = 333)

变量类别	变量名称	自我损耗		亲组织非伦理行为		亲组织非伦理行为	
		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	性别	-0.039	-0.012	-0.038	0.001	-0.027	0.004
	年龄	-0.102	-0.103	-0.013	-0.015	0.016	0.007
	工作年限	0.054	0.055	-0.032	-0.031	-0.047	-0.043
	受教育程度	-0.040	-0.018	-0.019	0.013	-0.007	0.017
自变量	绩效压力		0.238**		0.341**		0.290**
中介变量	自我损耗					0.281**	0.215**
	R ²	0.030	0.082**	0.059**	0.166**	0.135**	0.209**
	ΔR ²		0.052**		0.107**		0.073**

假设 5 认为道德认同会减弱自我损耗与员工亲组织非伦理行为之间的正向关系。为检验 H5，首先，本研究将控制变量放入回归方程；其次，将自我损耗和道德认同放入回归方程；再次，将自我损耗和道德认同的乘积项（为防止多重共线性，将中介变量与调节变量的乘积项均进行了均值中心化处理）放入回归方程。在表 4 中，由模型 9 可知，自我损耗和道德认同的乘积项对员工亲组织非伦理行为有显著预测作用 ($\beta = -0.123, p < 0.05$)。根据 Aiken et al. (1991) 建议对交互作用的效果进行绘图，以均值加减一个标准差为基准划分道德认同的高低水平。如图 2 所示，简单斜率检验的结果表明，对于高道德认同的员工，自我损耗对员工亲组织非伦理行为的正向作用不显著 ($\beta = 0.06, p = 0.27$)；对于低道德认同的员工，自我损耗对员工亲组织非伦理行为的正向作用较强 ($\beta = 0.216, p < 0.01$)。由此，假设 5 得到了数据的支持。

表 4 道德认同的调节作用分析 (N = 333)

变量类别	变量名称	亲组织非伦理行为		
		模型 7	模型 8	模型 9
控制变量	性别	-0.039	-0.014	-0.028
	年龄	-0.102	-0.102	-0.096
	工作年限	0.054	0.054	0.038
	受教育程度	-0.040	-0.015	-0.013
主效应	自我损耗		0.238**	0.195**
	道德认同		-0.044	-0.067
调节效应	自我损耗×道德认同			-0.123*
	R ²	0.030	0.084**	0.097*
	ΔR ²		0.054**	0.013*

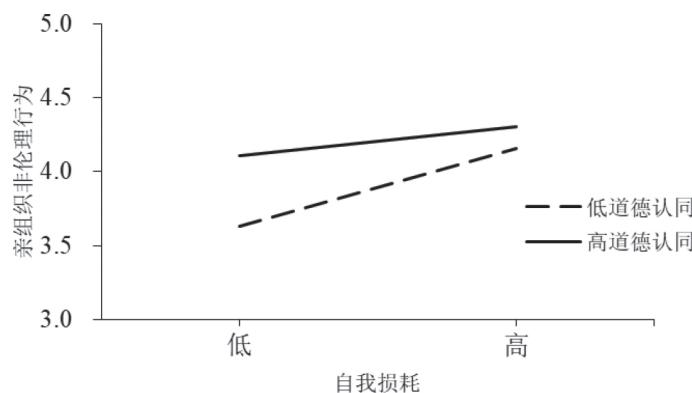


图 2 道德认同在自我损耗与亲组织非伦理行为之间的调节作用

假设 6 提出，道德认同弱化绩效压力通过自我损耗对员工亲组织非伦理行为的间接影响。为了检验该假设，本研究运用 Process 插件估算了在道德认同高与低的情况下，绩效压力与员工亲组织非伦理行为之间的间接效应的置信区间，以及两者之间差异的置信区间。由表 5 可知，对于低道德认同感的员工，绩效压力通过自我损耗对员工亲组织非伦理行为的间接效应相对较高 ($b = 0.0874$, 95% 的无偏置信区间为 $[0.0368, 0.1486]$, 不包括 0)；对于高道德认同感的员工，间接效应相对较低 ($b = 0.0238$, 95% 的无偏置信区间为 $[-0.0148, 0.0709]$, 包括 0)。高低两个水平下的间接效应差值为 0.0636，置信区间为 $[-0.1327, -0.0044]$ ，不包括 0，表明显著差异。由此，道德认同会负向调节绩效压力通过自我损耗对员工亲组织非伦理行为的间接影响。因此，假设 6 得到了数据的支持。

表 5 被调节的中介效应分析结果

绩效压力→自我损耗→亲组织非伦理行为				
道德认同	间接效应	标准误	间接效应的 95%	置信区间
低道德认同	0.0874	0.0284	0.0368	0.1486
高道德认同	0.0238	0.0214	-0.0148	0.0709
高与低条件下的间接效应差异	0.0636	0.0324	-0.1327	-0.0044

注：低道德认同是均值-1个标准差，高道德认同是均值+1个标准差。

讨论

本研究的主要目的是探究绩效压力是否、如何以及何时影响员工的亲组织非伦理行为。基于自我损耗理论，本文提出自我损耗和道德认同在绩效压力与亲组织非伦理行为关系中分别发挥的中介作用和调节作用。通过对 333 名员工进行调研，数据结果支持了本文所提出的所有假设。研究结论见表 6。

表 6 本文主要研究结论

研究结论	主要内容
结论 1	绩效压力正向影响员工亲组织非伦理行为。
结论 2	绩效压力正向影响员工自我损耗，进而导致亲组织非伦理行为，即自我损耗在绩效压力与亲组织非伦理行为中发挥中介作用。
结论 3	员工道德认同负向调节自我损耗对亲组织非伦理行为的直接影响，即当道德认同较高时，自我损耗对亲组织非伦理行为的直接正向影响较弱；反之，则较强。
结论 4	员工道德认同负向调节绩效压力通过自我损耗对亲组织非伦理行为的间接影响，即当道德认同较高时，绩效压力通过自我损耗对亲组织非伦理行为的间接正向影响较弱；反之，则较强。

总结与建议

本研究基于自我损耗理论，提出绩效压力会通过自我损耗进而导致员工亲组织非伦理行为，道德认同负向调节了绩效压力——自我损耗——亲组织非伦理行为之间的关系。根据研究结论得出以下管理建议：

首先，对管理者而言，应该认识到绩效压力是一把双刃剑，既有积极方面，又有消极影响；应该尽量减少甚至避免员工过度工作；应该重视培养和塑造员工的道德认同感；需要建立规范的制度并严格执行，有效规避员工的亲组织非伦理行为。

其次，对组织而言，应当制定实施员工心理援助计划，提供咨询服务和心理辅导，对员工的情绪加强疏导，提升员工有效应对不良情绪的能力，克服职场压力带来的负面影响，防止焦虑情绪在组织内的蔓延以及可能导致的消极后果。主动给予员工更多的支持和关怀，提供给员工应对压力、完成工作任务所需的资源。

最后，员工应当正视绩效压力，树立道德标准。积极寻求领导、同事、组织的支持和帮助。这就要求员工在平时和领导、同事保持良好的人际关系，同时员工更要敢于直面困难，敢于向上级表示自己工作上的力不从心，从组织处获得支持。

References

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry*, 7(1), 1-15.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: Positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117.
- Gardner, H. K. (2012). Performance pressure as a double-edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Wang, M. (2016). When lending a hand depletes the will: The daily costs and benefits of helping. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1097-1110.
- Li, Z. C., Wang, Z., Zhu, Z. B., & Zhan, X. J. (2018). Performance pressure and unethical pro-organizational behavior: Based on cognitive appraisal theory of emotion. *Chinese Journal of Management*, 15(3), 358-365. [in Chinese]
- Lin, Y. H., & Yu, X. Q. (2020). Why do team members engage in unethical pro-team behavior? The impact of team performance pressure. *Human Resource Development of China*, 37(7), 34-46. [in Chinese]
- Mischel, W., Shoda, Y., & Rodriguez, M. L. (1989). Delay of gratification in children. *Science*, 244(4907), 933-938.

- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73.
- Mitchell, M. S., Greenbaum, R. L., Vogel, R. M., Mawritz, M. B., & Keating, D. J. (2019). Can you handle the pressure? The effect of performance pressure on stress appraisals, self-regulation, and behavior. *Academy of Management Journal*, 62(2), 531-552.
- Mulder, L. B., & Aquino, K. (2013). The role of moral identity in the aftermath of dishonesty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 219-230.
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610-1624.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769



Name and Surname: Zhoufan Liu

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

Field of Expertise: Strategic Management and Corporate Governance