

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：高绩效要求与亲组织不道德行为：基于社会认知理论的视角

作者：陈默 梁建

第一轮

对审稿专家 1 的回应

一、2.1 章节中提到 goal shielding，这和“社会认知理论”是有一定矛盾的。Goal shielding 认为，如果对某个目标非常专注，认知资源被占用，便无暇顾及及其他目标。如果是这样的话，当员工的认知资源被占用时，也无暇进行复杂的社会认知，包括进行道德推脱（尤其是，道德推脱还包括了三个维度，每个维度都涉及复杂的 sensemaking）

【回复 1】 非常感谢审稿专家的意见。我们的本意在于说明当员工面临领导较高的绩效要求时，他们会放松对道德标准的坚守。这一遵循道德推脱的观点显然与 goal shielding 的含义并不吻合。根据您的提醒，我们已经删去了有关的论述，以避免理论逻辑的不一致。具体修改请见文章的第 3 页。

二、2.3 章节突然出现“道德自我理论”，和上下文没有太大关联，反而distracting，可以删掉。

【回复 2】 谢谢审稿专家的建议，我们意图表述的观点是感知市场竞争较低时，绩效压力对道德推脱的管理会减弱，因为这时员工大多会遵循自己的道德标准和社会规范，从而有效防止了道德推脱机制的发生。道德自我理论的确与我们的表述实际关联不大，已经删去了这部分的论述。具体修改请见文章的第 5 页。

三、2.4 章节，关于道德认同的调节作用的论述，没有很好地嵌入到社会认知理论中。建议加强这一部分的论述，或者考虑删掉这个调节变量，以免破坏理论的连贯性。

【回复 3】 多谢审稿专家提出的建议。在本研究中，我们从社会认知理论出发，提出了道德推脱作为高绩效要求与亲组织非道德行为之间的中介机制。为了充分检验这一观点，我们选择了两个调节变量：感知的市场竞争和道德认同。前者反映的是外界环境对高绩效要求与员工道德推脱之间关系的影响，而后者则是作为一个描述个体差异的调节变量。我们认为如果员工感知到较高的市场竞争，或是自身道德认同较低，他们在面对高绩效要求的压力时，更加容易将自己的亲组织非道德行为进行合理解释，降低自己对他人造成伤害需承担的道德责任。换言之，道德认同测量的是员工如何在道德层面思考、定义自我（Aquino, & Reed, 2002; Shao, Aquino, & Freeman, 2008）。不同的人对自己有不同的道德认知和行为标准，而这些认知和标准直接影响到他们在遇到高绩效压力时产生道德推脱的可能性。因此，这两个调节变量的选取都是基于社会认知理论对道德推脱现象的解释之上的。我们在上一稿中在这一方面的表述比较模糊，造成了您的误解。在修改稿中，我们已经加强了这一部分的论述，希望可以清晰表述研究假设之间的理论连贯性。具体修改请见文章的第 6 页。

四、“道德推脱”的三道题具体测量了三个维度中的哪一个？如果每个维度只有一道题测量，信度可能太低。

【回复 4】道德推脱是本文的一个核心变量，它是指个体通过一系列认知机制降低自身的道德自制能力，为随后进行的不道德行为提供合理化的解释（Detert, Trevino, & Sweitzer, 2008; Moore, Detert, Trevino, Baker, & Mayer, 2012）。如审稿专家所言，Bandura 从社会认知理论的角度出发，总共提出了三个维度、八个成分。正因为如此，Kish-Gephart, Detert, Trevino, Baker, & Martin（2014）指出，研究者需要在具体的研究中根据具体的研究问题，区分特定情境下的道德推脱。也就是说我们需要研究在特定情境下，人们是针对何种行为启动了道德推脱机制。在本研究中，我们的主要目的在于测量人们为亲组织不道德行为进行道德推脱的心理状态，是人们针对不同组织之间关系的道德推脱机制。因此，宽泛的道德推脱量表并不完全适用于我们的研究情境，因为很多测量成分与研究情境并不相关。为了能够更好地满足本研究的需要，我们采用的是 Chen, Chen 和 Sheldon（2016）修改过的道德推脱量表。不同于基于一般社会情境的道德推脱量表，该量表主要反映的是员工在组织任务情境中处理亲组织不道德行为的道德推脱机制。在 Chen 等（2016）的研究中，作者分别在实地问卷研究（field study）和实验（vignette experiment）两个不同的研究中应用了这一量表，量表的信度和效度得到了支持。我们在文章的第 8 页增加了这一部分的说明。

五、表 3 中应该给出 estimated results for the full moderated mediation model. 具体来说应该同时包含两个模型，一个以中介变量为因变量，放入所有的自变量、调节变量、交叉项；另一个以结果变量为因变量，放入所有的自变量、调节变量、交叉项、中介变量。注意不要把两组自变量、调节变量、交叉项拆开来检验，否则不可能得到准确的 $cov(a1, b)$, $cov(a2, b)$ 等关键参数。然后根据这两个模型的 coefficients and parameters 来计算 conditional indirect effects and their CIs.

【回复 5】我们非常赞同审稿专家的意见，我们正是应用您提出的程序来完成假设检验的。表 3 中所报告的数据分析结果是用来检验假设 1、假设 2，以及假设 3a 和 4a 的。而在检验假设 3b 和 4b 时（即 moderated mediation 关系时）时，我们采用的是 Preacher, Rucker 和 Hayes（2007）推荐的方法，在 Mplus 的命令中同时估计了两个方程：

$$\text{方程 1. } M = a_0 + b_1X + b_2Z + b_3X*Z + e_1;$$

$$\text{方程 2. } Y = a_1 + b_4X + b_5M + b_6Z + b_7X*Z + e_2。$$

其中 X 为自变量，M 为中介变量，Z 为调节变量，Y 为因变量。我们将从两个方程中获得的系数 b_1 , b_3 和 b_5 ，并结合调节变量的标准差，进行条件中介效应的计算，并通过 Mplus 分析结果报告的系数之间的协方差（covariance），进行蒙特卡罗模拟从而获得条件中介效应的无偏置信区间，结果如表 4 所示。为了消除误解，我们在研究方法部分特意增加这一部分的描述，以使读者能够更好地了解我们的统计步骤。具体修改请见文章的第 14 页。

对审稿专家 2 的回应

1. 对高绩效期望与亲组织不道德行为之间关系的论述有待进一步加强。文章对高绩效要求导致不道德行为的内在逻辑进行了较多的论述，而对亲组织方面的论述还有待深入。从直观的感受来看，当绩效压力较高时，为了达到绩效目标，员工做出不道德行为，甚至是“损”组织不道德行为都是正常的，例如，营销人员为了完成销售任务而实施的“串货”行为。但高绩效期望为何会导致更多的“亲”组织的不道德行为？从事“亲”组织的不道德行为有助于完成领导布置的工作任务进而降低其工作压力吗？希望作者在这方面能够给予更多的阐述和解释。

【回复 6】这是一个非常重要的问题。首先，本文的主要目的在于解释高绩效要求和亲组织不道德

行为之间的关系。如我们在文中（页 1）中所述，以往关于不道德行为的研究主要关注的是利己型不道德行为（Kish-Gephart, Harrison, & Trevino, 2010; Moore & Gino, 2013; Trevino et al, 2014）。具体到组织行为领域而言，我们在研究“损”组织不道德行为时大多关注反生产行为（counterproductive behavior, Marcus & Schuler, 2004）、组织背离行为（organizational deviance behavior, Bennett & Robinson, 2000）等。这类研究关注的焦点是基于行为人利己考虑而破坏企业利益的行为，而基于组织利益的行为大多被视为值得企业鼓励和提倡的。然而这一假设近年来开始受到了挑战，人们不断地观察到企业员工为了维护企业或部门的利益从而进行不道德的活动，例如销毁有损公司声誉的重要文件，夸大宣传公司的产品或服务。随着对这一现象的了解，学术界开始反思我们通常视为积极正面的员工态度或行为有可能导致员工为了维护公司的利益而从事不道德的活动。基于这种考虑，本研究关注于高绩效要求（一个已经广泛采用的管理措施）如何影响了这类亲组织不道德行为，而非过去文献已经普遍研究的“损”组织不道德行为。

其次，根据审稿人的意见，我们已经在文中进一步阐述了高绩效要求对于亲组织不道德行为的影响。我们的主要逻辑是在面对较高的绩效要求时，员工会产生较大的心理压力。一旦无法实现目标，他们会面对负面的自我评价、失去领导支持，甚至是失去工作的威胁（Bandura, 1991; Schweitzer, Ordonez, & Douma, 2004）。而强化积极的自我概念，避免负面的自我形象是人们在社会活动的一个根本性的行为动机（Alicke & Sedikides, 2009）。因此，为了维系与企业的雇佣关系和避免因无法达到要求而带来的负面结果，员工必然需要采用某种有违常规的方式去实现领导的高绩效要求。在这种情况下，从事亲组织非道德行为有助于员工获得正面的自我评价和在企业内的自我成长机会。而从事“损”组织不道德行为虽然有可能会帮助员工实现个人的绩效目标，但这种行为很显然会直接损害企业的利益，破坏员工与企业的交换关系，最终影响员工自己在企业内的前途（Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005）。

2. 在中介机制的论述方面，作者论述了高绩效期望对道德推脱的影响机理，而对道德推脱为何导致亲组织不道德行为还需要进一步的理论阐释。

【回复 7】我们完全同意您的观点。结合您提出的第一个问题，我们在文章中认真修改了在面对高绩效要求的压力下，道德推脱导致亲组织不道德行为的逻辑表述。简言之，我们提出启动了道德推脱机制的员工会采用各种可能的手段实现自己的绩效目标。其中，采用一些可能损害社会或是组织外群体的亲组织不道德行为的可能性最大。因为在公司的高绩效目标压力下，员工可以非常自然地将自己的行为视为谋求公司发展和提升公司竞争优势而从事的“正常的”商业行为，并将这些非道德行为的责任主体推脱给领导或公司，把这些行为的后果视为外面群体的咎由自取（Umphress & Bingham, 2011）。多谢您指出这一问题，我们详细的修改请见修改稿第 4 页。

3. 变量测量方面，量表采用几点设计？文章中并没有给出交代

【回复 8】非常感谢审稿专家的提醒。我们在本研究变量测量中采用的是李克特 5 点量表。根据您的反馈，我们已经文中第 7 页中做出了说明。

4. 数据分析方面，由于自变量和中介变量数据来自同一来源和同一时点，最好能增加共同方法偏差检验。

【回复 9】按照审稿专家的建议，遵循 Podsakoff 等人（2003）提出的检验程序，我们在由本文五个主要变量（高绩效要求、道德推脱、感知的市场竞争、道德认同和亲组织不道德行为）构成的基准模型中，加入了一个方法因子（method factor），以检验共同方法造成的偏差。结果显示，加入方法因子后的模型 $\chi^2=227.30$ ， $df=158$ 。相较于基准模型， $\Delta\chi^2=71.65$ ， $df=21$ ， $p > .05$ 。可见，加入

方法因子之后模型拟合度并没有显著的提升，可见本研究设计的五个主要变量并没有较为严重的共同方法偏差的问题。相关结果报告于文章的第 9 页。

5.英文摘要中对研究结果的表述不必那么详细，数据结果部分可以略去，把主要的研究结论呈现出来即可。

【回复 10】非常感谢审稿专家的建议，我们已经略去英文摘要中的数据结果部分。修改后的结果请见文章的第 21 页。

6.文章中的几个笔误需要更正，例如：“其二、该行为虽非利己，但同样违法了社会的法律法规和道德规范”；“当在面对高绩效的工作要求时，他们更会关注如何领导布置的任务要求，。。。”，以及参考文献格式：Yang, W., Liu, Y., Wang, L., & Liu, T. (). Study on the unethical behavior: A literature review. *Management Review*, 8, 145-153.

Yukl, G. 2008. How leaders influence organizational effectiveness. *Leadership Quarterly*, 19, 708-722

【回复 11】非常抱歉出现这样的错误。我们已经做出了相应的修正，并认真修改了全文。

第二轮

对审稿专家 1 的回应

一、作者在理论论述上有了很大改进，框架比较清晰。但在数据分析上，还需要回应上一轮评审中的第 5 条建议。可能作者并没有很好地理解这条建议的意思：在检验假设 3a & 4a 的时候应该把自变量、两个调节变量（市场竞争、道德认同）、两个交叉项（高绩效要求*市场竞争、高绩效要求*道德认同）同时放进模型进行检验。同样，在检验假设 3b & 4b 的时候，也需要把所有的自变量、调节变量、交叉项、中介变量同时放进模型，这样得出的系数之间的 covariance 才更准确。因为这是一个 full moderated mediation model，作者现在的做法是拆开来一步步的检验，并且把每个调节变量进行单独回归，这已经不是国际上的主流期刊的做法。

【回复 1】不好意思，我们在上一轮修改中误读了您的意见。在本轮修改中，我们已经严格遵循了您建议的分析方法，重新分析了数据。具体而言，当两个调节变量（市场竞争、道德认同）、两个交互项（高绩效要求*市场竞争、高绩效要求*道德认同）同时放进模型，感知的市场竞争与高绩效要求的交互项对道德推脱仍有显著的正向影响 ($B = .30, SE = .10, p < .01$)。道德认同与高绩效要求的交互项对道德推脱的负向影响仍显著 ($B = -.29, SE = .09, p < .01$)。具体结果请见表 3 中的模型 7（页 12）。在调节-中介模型的假设检验中，我们把所有的自变量、调节变量、交互项、中介变量同时放进模型进行估计，结果也没有发生显著性变化。具体结果如表 4（页 14）所示。

第三轮

对编委专家的回应

一、高绩效要求对亲组织不道德行为的影响及机制一文，编委仔细审读了两位匿名评阅人的评审意见和作者的修改，并再次阅读了论文，有如下观点：第一，该选题有一定的理论和实践意义。在高度竞争的社会背景下，提高绩效是组织或上级领导关心的重要指标，但是，该管理办法可能导致一定的危害，即有利于组织但危害社会伦理道德；第二，模型建构比较严谨。作者通过社会认知理论，

从道德推脱的视角切入解释，有一定的新意；从外部竞争和道德认同分析其调节因素，符合社会认知理论的界定。第三，研究方法、分析方法正确。第四，写作比较流畅。同意发表。

【回复 1】非常感谢编委专家对于本论文的积极评价并同意发表本文。

二、第一，论文喜欢用第一人称“我们”，许多情况下显得啰嗦和不合适，科学论文一般不用我或我们，建议精简和删除。

【回复 2】非常感谢编委专家的提醒。在本轮修改中，我们已经删除了第一人称“我们”。

三、第二，由于有两轮修改，在不影响表达的基础上，控制字数在 10000 字左右。

【回复 3】非常感谢编委专家的提醒。在本轮修改中，我们对于文字表述进行了精炼，目前文章主题只有 10879 字（不含表格和参考文献），基本符合了编委老师的要求。

参考文献

- Alicke, M. D., & Sedikides, C. (2009). Self-enhancement and self-protection: What they are and what they do. *European Review of Social Psychology*, 20, 1-48.
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85, 349-360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1082-1096.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31, 874-900.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 374-391.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J., Trevino, L. K., Baker, V., & Martin, S. (2014). Situational moral disengagement: Can the effects of self-interest be mitigated? *Journal of Business Ethics*, 125, 267-285.
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad thing: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65, 1-48.
- Moore, C., & Gino, F. (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behavior*, 33, 53-77.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Schweitzer, M. E., Ordonez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422-432
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. 2008. Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18, 513-540.
- Trevino, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22, 621-640.