

伦理领导影响员工工作结果的“滴漏模型”

——关怀型伦理氛围的调节作用

魏 峰¹, 王艺霏¹, 李 然²

(1. 同济大学经济与管理学院, 上海 200082; 2. 上海银行人力资源部, 上海 200120)

摘 要:本研究基于“滴漏效应”视角, 构建一个跨层次被调节的中介作用模型, 以探讨伦理领导对员工工作结果的影响机制及边界条件。通过上海五家高新技术企业团队的222名员工及74名直接领导的配对数据进行实证分析, 研究结果表明: 中层伦理领导在高层伦理领导和员工公民绩效的正向关系间起着中介作用; 关怀型伦理氛围对高层伦理领导与中层伦理领导的关系以及高层伦理领导通过中层伦理领导影响员工公民绩效的间接效应均具有负向调节作用; 高层伦理领导提升员工任务绩效的假设未得到支持。研究结论对发挥伦理领导的积极作用、提升员工工作结果提供了有益借鉴。

关键词: 伦理领导; 滴漏模型; 关怀型伦理氛围; 任务绩效; 公民绩效

中图分类号: F272.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1004-4892(2019)11-0091-11

一、引 言

随着互联网和自媒体的普及, 企业伦理丑闻的曝光率及引发的舆论热度节节攀升, 诸如滴滴顺风车、自如“甲醛房”等事件给企业带来了巨大的负面影响。企业伦理问题频发引起了学术界的关注, 许多学者从组织内人的视角, 尤其是领导视角来研究组织伦理问题: 自Brown(2005)^[1]等提出伦理领导的定义以来, Piccolo(2011)、芦青(2012)和Byun(2018)等通过实证研究证实伦理领导可以正向预测员工的工作绩效^{[2][3][4]}, 以往学者的研究也表明伦理领导可以激发员工的道德行为, 如伦理行为^{[5][6]}、组织公民行为^[7]和内部揭发行为^[8], 鼓励员工多表现出角色外行为, 如提高员工学习导向^[9], 提高创新绩效^[10], 主动寻求反馈^[11], 多做知识分享^[12]等。此外, 伦理领导在正向影响员工工作态度方面也发挥着积极作用, 比如提高工作满意度^[13]、减少情绪耗竭^[14]、提高组织承诺^[15]、降低离职意向^[15]等, 跨领域研究也验证了伦理领导会通过工作-家庭增益提高员工的生活满意度^[16], 伦理领导对改善企业内部尤其是员工态度和行为的积极作用被广泛研究。

随着研究的深入, 学者们发现单层次研究无法全面解释伦理领导的效能^[17], 然而, 以往研究大多是从单层次展开对伦理领导的探讨, 部分跨层次研究也是关注伦理领导如何正向预测下属的伦理行为和工作态度^{[18][19]}, 而忽视了领导的伦理表现如何在组织内逐级“滴漏”, 影响员工工作结果。基于社会学习理论, 下属通过观察、模仿领导的行为形成自己的行为方式, 组织中的领导对下

收稿日期: 2019-04-12

基金项目: 国家社科基金资助项目(15BGL096)

作者简介: 魏峰(1976-), 男, 河南商丘人, 同济大学经济与管理学院教授; 王艺霏(1996-), 女, 山东枣庄人, 同济大学经济与管理学院博士生; 李然(1992-), 男, 上海市人, 上海银行人力资源部助理经济师。

属的影响是一个从组织高层领导开始逐层向下滴漏的过程^[17]。此外,现有研究多从员工权力距离导向、道德勇气、领导自我提高动机等^{[4][20]}个体特征探讨伦理领导发挥作用的边界条件,较少有研究对外生的环境变量进行探讨。然而,瞬息万变的商业环境迫使企业高管需要对组织环境要素进行理解和把控,组织伦理氛围作为组织内重要的环境变量和边界条件^{[21][22]},究竟在伦理领导与员工工作结果的关系中起到何种作用,目前尚不明晰。

本文从伦理领导“滴漏效应”的视角出发,基于社会学习理论和领导替代理论,构建一个被调节的中介效应模型,研究高层伦理领导如何作用于中层伦理领导进而对员工工作结果产生影响,并且探讨关怀型伦理氛围在其中起到的调节作用。本文的研究结果主要具有以下三方面贡献:一是从领导的“滴漏效应”视角,较为全面地揭示伦理领导提升员工工作结果的作用过程,扩展了领导风格与员工绩效的研究;二是不同于以往聚焦于个人和领导者特质,本研究探讨关怀型组织伦理氛围这一外生变量的调节作用,深化对伦理领导作用边界的理解,使研究结论更具针对性;三是从工作结果的多个方面探讨伦理领导的有效性,同时关注员工的任务绩效和公民绩效,丰富了伦理领导“滴漏效应”研究的结果变量。

二、理论基础与研究假设

(一) 伦理领导影响员工工作结果的“滴漏模型”

滴漏模型(Trickle-down Model),又称为涓滴模型、渗漏模型、瀑布模型等。自Tepper证实了公平感可以在组织中进行下行的传递之后,滴漏模型逐渐开始应用于组织行为领域^[23]。学者们提出领导效能的“滴漏效应”(Trickle-down Effect),用于揭示领导的影响力是沿着组织中的垂直管理层次自上而下逐渐扩散和滴漏的^[17],高层领导的某些特征和行为通过影响较低层次的领导,最终传递给基层员工^[24],伦理领导的特征和行为也会在组织中逐级“滴漏”。

Brown等人(2005)将伦理领导定义为“通过个人行动和人际交往向下属展现规范适当的行为,并通过双向沟通、强化和决策促进下属伦理道德行为的领导风格”^[1]。该定义体现出伦理领导是“伦理的个体”,具备诚实、可信、公平和关怀等品质,关注管理过程中的程序公平和人际公平。同时,该定义也强调伦理领导是“伦理的领导者”,向下属强调道德的重要性,通过奖惩措施鼓励下属做出道德行为。

高层领导者以人为导向,在组织中展现出可见的伦理行为和特质,并且通过奖惩机制引导下属的行为,在组织中推行维护组织和群体利益的伦理意识,保证管理过程公平公开。根据社会学习理论,通过观察和学习,中层领导者的伦理领导风格被激发和强化。因此,中层领导向下属展示诚实、正直等个性特征,通过个人行动和人际交往向下属展示规范和恰当行为,为下属树立榜样,鼓励员工在工作中展现出伦理行为。以往研究表明高层伦理领导通过影响中层伦理领导,正向预测基层员工的认知和行为^{[25][26]}。

伦理领导在组织中的“滴漏效应”体现在高层领导者通过促进中层领导者的伦理领导风格,最终影响下属的工作结果。Zhang, Lepine等人(2014)将员工工作结果归总为任务绩效、公民绩效和反生产行为三个维度,公民绩效包括以帮助行为为代表的亲和型公民绩效和以沉默行为为代表的挑战型公民绩效^[27]。社会学习理论强调领导者的模范作用对下属的影响是通过改变下属的认知来实现的,伦理领导通过持续努力和坚持高绩效标准为员工树立榜样,将它们融入员工的信念与价值观,并且通过双向沟通强化员工的认知,使员工相信自己的努力会产生积极影响,并将得到充分的认可和赞赏。员工在完成任务时具有更高的自我效能和内在动机,表现出更好的任务绩效。以往研究中,学者们通过单层次和跨层次的实证分析验证了伦理领导对下属任务绩效的促进作用^{[2][4]}。结

合伦理领导的“滴漏效应”，本研究提出如下假设：

H1a：高层伦理领导通过中层伦理领导正向影响员工的任务绩效。

作为伦理领导的核心构成，利他主义贯穿伦理领导行为的始终。伦理领导关心他人利益，关注自身行为对他人的影响，并尽力解决他人遇到的困难。员工将展现出高道德标准的领导者视为学习的榜样，在工作中表现出同样的帮助行为。此外，伦理领导会通过双向沟通、奖惩措施强化预期行为，将帮助行为推广到下属当中。领导对员工的帮助行为持鼓励和支持态度，进而使员工更愿意做出帮助行为。以往伦理领导的单层次研究也验证了伦理领导对员工的帮助行为具有正向影响^{[28][29]}。因此，本研究提出如下假设：

H1b：高层伦理领导通过中层伦理领导正向影响员工的帮助行为。

伦理领导注重管理过程中的程序公平和人际公平，以相同的标准来衡量下属，不偏不倚，不戴有色眼镜^[1]。基于伦理领导的社会学习基础，伦理领导帮助下属了解如何以正确的方式处理工作并做出正确决策，有助于提高下属的工作能力。面对工作问题，下属不会一味保留自身观点，而是积极地阐述出来。同时，伦理领导赋予下属更多的工作自主权，下属会更加信任领导，更乐于表达出自身的观点并采取积极行动。李锡元(2014)已经证实，伦理领导可以通过提升组织公平感负向影响员工的沉默行为^[30]。据此，本研究提出以下假设：

H1c：高层伦理领导通过中层伦理领导负向影响员工沉默行为。

(二) 关怀型伦理氛围的调节作用

社会学习并不是在真空环境中发生的，人的心理机能由人、行为和环境共同决定，观察者对示范者行为的学习还取决于相关情境因素。组织伦理氛围反映了组织中员工对企业相关伦理问题所产生的知觉及对待伦理问题的态度，可以有效地影响组织内部员工的思考方式、判断能力以及工作行为^[31]。Victor 和 Cullen(1988)归纳出五类伦理氛围，分别是工具型伦理氛围、关怀型伦理氛围、独立型伦理氛围、规则型伦理氛围以及法律型伦理氛围^[32]。其中，关怀型伦理氛围与伦理领导具有类似特征，组织成员之间相互包容，充分考虑他人利益，利他性是员工识别和解决伦理问题时的基本准则。因此，关怀型伦理氛围可能会调节伦理领导对下属工作结果的影响。

领导替代理论认为，组织方面的因素会抵消或替代领导行为的效果，从而降低正式领导的重要性^[33]。在具有高水平关怀型伦理氛围的团队中，中层领导感受到其他成员的包容和关心，团队内部具有良好的沟通，因而他们在管理过程中会充分考虑利他原则，关注他人和集体的利益，为下属树立良好榜样，组织因素替代高层伦理领导对中层领导者产生影响。相对而言，低水平关怀型伦理氛围的团队中，团队成员往往更关注规则和自身利益，当高层领导展现出伦理行为时，中层领导通过观察和学习，对下属展现出更多的伦理领导，伦理氛围对领导行为的替代作用减弱。综上，本文提出以下假设：

H2：关怀型伦理氛围调节高层伦理领导与中层伦理领导之间的关系，具体表现为组织的关怀型伦理氛围越高，高层伦理领导对中层伦理领导的影响越弱，关怀型伦理氛围越低，高层伦理领导对中层伦理领导的影响越强。

以上假设进一步揭示出被调节的中介作用模型，即高层伦理领导通过中层伦理领导对员工工作结果产生间接影响，而团队内关怀型伦理氛围水平会弱化中层伦理领导的传递作用。具体而言，当团队内关怀型伦理氛围水平低时，高层伦理领导表现出利他、关怀下属、注重公平等特征会激发中层伦理领导的学习行为，中层领导对下属展现出更多的伦理领导，进而提升下属的工作结果。当团队内关怀型伦理氛围水平高时，即便高层领导展现出高伦理性，领导力的有效性也会被具有相似特征的组织因素抵消，中层领导者的领导风格更容易受到团队伦理氛围影响，因此，高层伦理领导无法通过中层伦理有效提升员工的工作结果。综上所述，本文提出以下假设：

H3a: 关怀型伦理氛围调节中层伦理领导在高层伦理领导与员工任务绩效之间的中介作用, 具体表现为关怀型伦理氛围水平越高, 高层伦理领导通过中层伦理领导影响基层员工任务绩效的中介作用越弱。

H3b: 关怀型伦理氛围调节中层伦理领导在高层伦理领导与员工帮助行为之间的中介作用, 具体表现为关怀型伦理氛围水平越高, 高层伦理领导通过中层伦理领导影响基层员工帮助行为的中介作用越弱。

H3c: 关怀型伦理氛围调节中层伦理领导在高层伦理领导与员工沉默行为之间的中介作用, 具体表现为关怀型伦理氛围水平越高, 高层伦理领导通过中层伦理领导影响基层员工沉默行为的中介作用越弱。

综上, 本研究探讨组织中伦理领导的“滴漏效应”, 即高层伦理领导通过中层伦理领导影响员工工作结果, 同时关注关怀型伦理氛围在团队层次的调节作用, 构建伦理领导“滴漏效应”被调节的中介作用模型。本文的理论模型如图 1 所示。

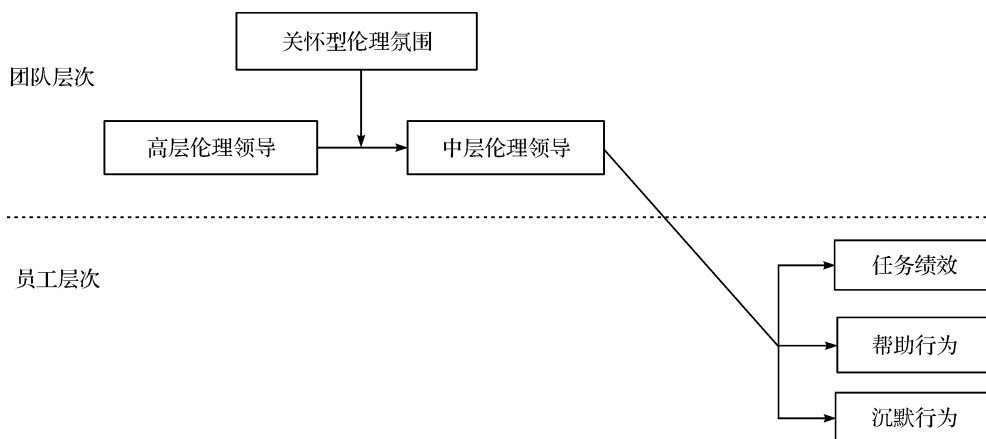


图 1 理论模型

三、研究设计

(一) 数据收集

本研究调研数据来自上海五家高新技术企业团队, 采用上下级配对的方式收集问卷。调研问卷分为员工问卷和团队领导问卷: 员工问卷测量中层伦理领导和关怀型伦理氛围, 领导问卷测量高层伦理领导和员工工作结果。为避免社会称许行为, 在调查前, 研究者已经向被试强调了调查问卷的匿名、保密原则。

本研究共发放员工问卷 300 份, 领导问卷 100 份, 剔除填写不完整、随意、上下级不匹配以及团队少于 2 人(不含团队主管)的样本后, 共得到 74 个团队的有效问卷, 其中团队领导 74 人, 员工 222 人, 问卷回收的有效率为 74%。员工样本中, 60.8% 为男性, 84.7% 具有大专或本科学历, 平均年龄和工作年限分别为 29.56 岁和 2.58 年。领导样本中, 70.3% 为男性, 74.4% 具有本科及以上学历, 82% 年龄介于 31~40 岁之间, 85% 具有 5 年以上本公司的工作经验。

(二) 变量测量

伦理领导: 采用 Brown, Treviño 和 Harrison(2005)开发的单维度量表观测领导的伦理行为, 共十个题项^[1]。具体题项如“主动聆听下属的心声”“会对那些违背道德标准的下属进行教育”。问

卷使用 5 点计分法,从 1 分至 5 分依次对应完全不符合、比较不符合、不确定、比较符合、完全符合。量表的内部一致性系数为 0.917 和 0.932。

关怀型伦理氛围:采用 Victor 和 Cullen(1988)的量表观测组织的关怀型伦理氛围,共五个题项^[32]。示例题项包括“公司关注对每个员工有利的事”“大家总是很关心什么才是对他人最有利的”等。问卷使用 5 点计分法,量表内部一致性系数为 0.878。

任务绩效:采用 Chen, Tsui 和 Farh(2002)开发的量表观测被试者下属的任务绩效,共四个题项^[34]。具体题项如“圆满地完成了给他/她布置的工作任务”“能够按照领导的期望完成分配的任务”。问卷使用 6 点计分法,从 1 分至 6 分依次对应完全不符合、基本不符合、有些不符合、有些符合、基本符合、完全符合。量表内部一致性系数为 0.846。

帮助行为:采用 Farh, Earley 和 Lin(1997)开发的量表观测被试者下属的帮助行为,共四个题项^[35]。题目如“会帮助新同事适应工作环境”“帮助同事解决工作相关的问题”。问卷使用 6 点计分法,量表内部一致性系数为 0.880。

沉默行为:采用 Dyne Ang 和 Botero(2003)编制的量表,共五个题项^[36]。题目如“虽然有信息可以帮助预防事故的发生,却保持沉默”“当对工作现象存有担忧时,却选择沉默”。问卷使用 6 点计分法,量表内部一致性系数为 0.893。

控制变量:根据以往的研究结论,将有可能对结果产生影响的人口统计学变量作为控制变量,如员工和领导的教育水平、性别、年龄和工作年限。

四、数据分析与结果

本研究主要通过 MPLUS7.0 和 R 等软件对数据进行分析 and 处理。首先,对所有信息进行信度检验、相关性分析以及对团队层次变量进行聚合分析;其次,对模型进行验证性因子分析;然后,对本研究跨层次回归和调节作用进行分析;最后,检验跨层次被调节的中介作用的置信区间。

(一) 信度与效度分析

本研究中各量表的 Cronbach's α 系数均大于 0.70,说明其具有较高的内部一致性,信度良好。本文对伦理型领导、关怀型伦理氛围、任务绩效、帮助行为和沉默行为五个构念进行验证性因子分析。本研究中五个测量变量共 40 个题项,根据 Bentler(1987)的建议,可以对五个构念进行打包处理^[37]。结果表明,相对于其他可能的结构模型,五因子模型的数据拟合效果最好($\chi^2 = 280$, $df = 80$, $CFI = 0.920$, $RMSEA = 0.094$, $SRMR = 0.05$),这表明本研究的各构念之间具有较好的区分度,可以进行下一步的研究工作。

(二) 描述统计与相关分析

本研究分别从个体层次和团队层次对高层伦理领导、中层伦理领导、关怀型伦理氛围、任务绩效、帮助行为和沉默行为 6 个变量进行相关分析。团队层次分析结果如表 1 所示,个体层次分析结果如表 2 所示。团队层面中,高层伦理领导与中层伦理领导($r = 0.143$, $p < 0.05$)显著正相关,中层伦理领导与关怀型伦理氛围($r = 0.498$, $p < 0.01$)显著正相关,这些结果与假设预期一致。

(三) 数据聚合检验

由于本研究中的中层伦理型领导和关怀型伦理氛围属于团队层次变量,本文通过计算组内评分者信度(Rwg)和组内相关系数(ICC)检验聚合标准。计算结果表明,中层伦理领导的 ICC(1)的值为 0.285, ICC(2)的值为 0.544, Rwg 的平均值为 0.921, Rwg 中位数为 0.937;关怀型伦理氛围的 ICC(1)的值为 0.193, ICC(2)的值为 0.517, Rwg 的平均值为 0.865, Rwg 中位数为 0.885。James(1982)和 Glick(1985)提出 ICC(1)应大于 0.12, ICC(2)应大于 0.60^{[38][39]}。然而在组织研究中,

特别是团队个体数量较少时, ICC(2)都会偏小, 已有多位学者提出 ICC(2)达到 0.50 即可^[40]。因此, 本研究中的团队层次变量存在足够的组间差异, 符合数据聚合要求。

表 1 团队层次描述性分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1. 中层领导年龄	34.430	4.918	—				
2. 中层领导工作年限	6.45	2.47	-0.129	—			
3. 高层伦理领导	4.024	0.497	0.082	-0.193 ***	(0.917)		
4. 中层伦理领导	3.683	0.706	-0.277 **	0.024	0.143 *	(0.932)	
5. 关怀型伦理氛围	3.535	0.519	-0.277 **	0.152 *	0.081	0.498 **	(0.878)

注: * 表示在 0.05 水平(双侧)上显著相关, ** 表示在 0.01 水平(双侧)上显著相关, *** 表示在 0.001 水平(双侧)上显著相关; 括号内为各变量的 alpha 信度系数。下同。

表 2 个体层次描述性分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5
1. 员工年龄	27.940	3.555	—				
2. 员工工作年限	3.78	2.94	0.760 **	—			
3. 任务绩效	4.964	0.657	-0.070	-0.174 **	(0.846)		
4. 帮助行为	4.682	0.794	-0.186 **	-0.230 **	0.569 **	(0.880)	
5. 沉默行为	2.377	0.977	-0.066	0.079	-0.359 **	-0.589 **	(0.893)

(四) 假设检验

1. 中介效应与调节效应检验

本研究通过验证中层伦理领导对高层伦理领导和下属工作结果(任务绩效、帮助行为和沉默行为)关系的中介作用验证伦理领导的“滴漏效应”。

在团队层次回归分析中(表 3), 通过 M2 可以得知, 高层伦理领导正向影响中层伦理领导($\gamma = 0.128, p < 0.001$)。在跨层次回归分析中(表 4), 通过 M2, M4 和 M6 可知, 中层伦理领导与任务绩效正相关, 但结果影响不显著($\gamma = 0.148, p > 0.05$), 与帮助行为显著正相关($\gamma = 0.422, p < 0.05$), 与沉默行为显著负相关($\gamma = -0.450, p < 0.05$)。本研究使用拔靴法进一步检验高层伦理领导对员工工作结果的间接效应, 数据结果表明(表 5), 高层伦理领导经由中层伦理领导对帮助行为和沉默行为的间接效应 95% 置信区间为 $[0.003, 0.059]$ 和 $[-0.102, -0.003]$, 均不包含 0。因此, 假设 1b 和 1c 得到验证。高层伦理领导经由中层伦理领导对任务绩效的间接效应 95% 置信区间为 $[-0.001, 0.039]$, 假设 1a 未得到支持。

表 3 团队层次回归分析

变量模型	中层伦理领导			
	M1	M2	M3	M4
截距	5.248 ***	5.269 ***	5.062 ***	5.272 ***
中层领导学历	0.050	0.066	0.005	0.058
中层领导性别	-0.021	-0.027	-0.043	0.040
中层领导年龄	-0.038 ***	-0.041 ***	-0.027 ***	-0.037 ***
中层领导工作年限	-0.005	0.001	-0.011	-0.026 **
高层伦理领导		0.128 ***	0.082 *	0.025
关怀型伦理氛围			0.438 ***	0.326 ***
高层 * 关怀型				-0.491 ***
R ²	0.082	0.114	0.304	0.418
ΔR^2		0.031	0.191	0.114
ΔF	4.864 ***	7.632 ***	58.902 ***	41.724 ***

表 4 跨层次回归分析

变量模型	任务绩效		帮助行为		沉默行为	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
截距	4.516 ***	4.438 ***	5.201 ***	5.168 ***	3.663 ***	3.763 ***
员工学历	0.039	0.033	-0.135 **	-0.149 *	-0.096	-0.082
员工性别	0.009	0.012	0.037	0.037	0.019	0.018
员工年龄	0.014	0.018	0.003	0.007	-0.035	-0.042
员工工作年限	-0.003	-0.003 *	-0.001	-0.001	0.003	0.003
中层伦理领导		0.148		0.422 *		-0.450 *
σ^2	0.301	0.302	0.201	0.202	0.366	0.369
τ	0.116	0.108	0.384	0.337	0.572	0.515
Pseudo-R ²		0.02		0.08		0.08

表 5 高层伦理领导影响员工工作结果的间接效应分析

	间接效应	SE	95% 置信区间[CI]	
任务绩效	0.012	0.01	-0.001	0.039
帮助行为	0.024	0.014	0.003	0.059
沉默行为	-0.042	0.025	-0.102	-0.003

注:Bootstrap = 2000。

通过 M4(表 3)中的交互系数可知,关怀型伦理氛围对高层伦理领导与中层伦理领导的关系有显著负向调节作用($\gamma = -0.491, p < 0.001$)。图 2 是关怀型伦理氛围对高层伦理领导与中层伦理领导关系的调节示意图,在低水平的关怀型伦理氛围下,随着高层领导伦理水平的提高,中层领导者的伦理水平也随之增加。当加入关怀型伦理氛围后,领导的替代效应产生,高层伦理领导对中层伦理领导的影响被团队伦理氛围替代,因此影响变小。实际上,当关怀型伦理氛围水平较高时,高层伦理领导与中层伦理领导尽管为负相关,但两者的关系已经不显著了($p > 0.05$),因此假设 2 得到支持。

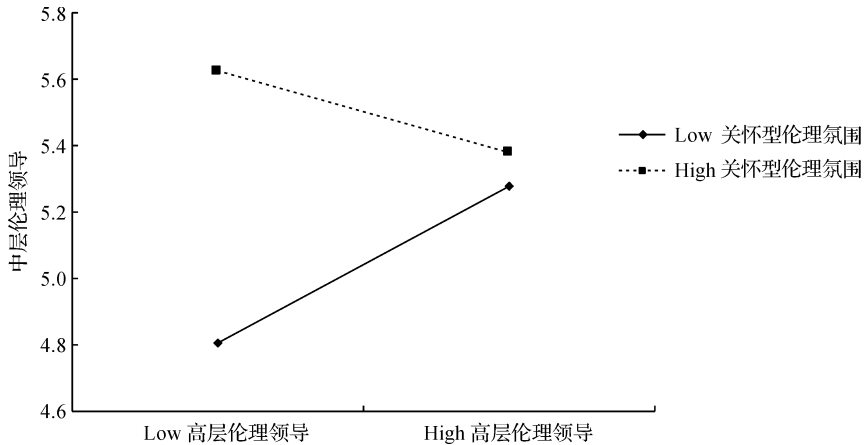


图 2 高层伦理领导对中层伦理领导在不同关怀型伦理氛围下的调节作用

2. 跨层次被调节的中介效应

本研究在假设 3a、3b、3c 中提出了高层伦理领导通过中层伦理领导对员工进行间接效应的同时,其间接效应在不同的关怀型伦理氛围水平中存在显著差异。本文采用 Selig 和 Preacher(2008)提出的蒙特卡洛方法(Monte Carlo Method)检验假设 3b、3c 被调节的中介效应是否存在^[41]。表 6 显示,当关怀型伦理氛围水平不同时,高层伦理领导经由中层伦理领导对帮助行为的间接效应差距显著,在 95% 置信区间内介于 $[-0.220, -0.007]$,因此假设 3b 成立。当关怀型伦理氛围水平不同时,高层伦理领导经由中层伦理领导对沉默行为的间接效应差距显著,在 95% 置信区间内介于 $[0.007, 0.234]$,因此假设 3c 得到支持。

表 6 在不同关怀型伦理氛围水平上中层伦理领导的中介效应

	帮助行为				沉默行为			
	间接效应	SE	95% 置信区间[CI]		间接效应	SE	95% 置信区间[CI]	
低水平关怀型伦理氛围	0.073	0.056	-0.056	0.186	-0.072	0.059	-0.199	0.057
高水平关怀型伦理氛围	-0.051	0.042	-0.139	0.038	0.048	0.043	-0.041	0.145
差异	-0.124 *	0.055	-0.220	-0.007	0.120 *	0.054	0.007	0.234

五、结论与启示

(一) 研究结论

不同层次的伦理领导究竟对下属工作结果有何影响? 本文运用伦理领导的“滴漏模型”对这一问题进行了深入探讨, 得到以下结论:

首先, 本研究发现伦理领导能够有效提升下属工作结果中的公民绩效。伦理领导提升下属的公民绩效具体表现在: 第一, 下属会学习伦理领导的伦理道德品质及利他性, 在同事遇到困难之际主动予以帮助; 第二, 更公平的管理过程和更多的赋权让下属认为自身的言论具有一定的影响力, 减少下属的沉默行为。其次, 在中国文化背景下, 组织内部的权利距离较大, 高层领导与基层员工因有着过大的“隔阂”, 在平日工作中可能无法进行高效交流。本研究发现高层伦理领导是通过“滴漏模型”对基层员工工作结果产生影响的, 该影响通过中层伦理领导传递。最后, 本文发现由于关怀型伦理氛围与伦理领导具有相似特质, 关怀型伦理氛围会调节高层伦理领导对中层伦理领导的影响。此外, 在不同水平关怀型伦理氛围中, 中层伦理领导受到高层伦理领导的影响不同, 因此中层伦理领导在高层伦理领导与员工工作结果之间传递作用的大小也不同。

值得一提的是, 本研究中关于伦理领导能够有效提升任务绩效的假设未得到验证。Piccolo 等(2010)发现伦理领导可以通过提升工作模型中的任务重要性和工作自主性提升下属的任务绩效^[2], Walumbwa 等(2011)和芦青等(2011)均认为伦理领导能够通过形成高质量的领导-部属交换, 有效提升员工的任务绩效^[3]。本文发现, 伦理领导与员工任务绩效正相关但不显著, 表明伦理领导在跨层次研究中, 可能无法有效提升员工的任务绩效。事实上, 已有研究证实基于道德角色扮演理论(Ethical Typecasting Theory), 领导和下属分别扮演着道德行为人(moral agents)和道德行为接受者(moral patients)的角色, 这两种角色关系上的不对称性导致了员工认为自己的(非)伦理行为对更加独立、(不)道德的领导者影响甚微, 因此, 过度道德和过度不道德的领导均不太会受到下属以领导为导向的公民行为, 即领导的伦理性与下属的回报行为成倒 U 关系^[42]。近年来, 越来越多的学者探讨伦理领导“度”的问题, 例如, 领导过度强调伦理会限制员工发散性思维, 减少创新行为^[43]。本研究的研究结果也体现出, 在中国文化背景中, 很多员工在完成工作任务时仍旧抱着“为领导做事”的思想, 由此可见, 伦理领导对下属任务绩效的影响不仅仅是简单的线性关系, 并且这种复杂的关系在跨层次的检验中更加明显。

(二) 理论意义

本研究的理论意义主要表现在三个方面: 第一, 通过检验伦理领导对员工工作结果的“滴漏模型”, 本研究丰富了领导力“滴漏效应”的相关研究, 深化了对多层次伦理领导结果及作用机制的理解。近年来, 学者们以组织承诺、离职倾向、工作满意度、反生产行为和伦理行为为因变量验证了伦理领导的“滴漏模型”^{[1][25]}, 学术界多聚焦于伦理领导对员工反生产行为、主动性行为和态度的影响, 对员工工作结果的研究稍显不足。Byun 等(2018)有效拓宽了“滴漏模型”中伦理领导的结果变量, 验证了伦理领导对社会惰化和任务绩效“滴漏效应”的存在^[4]。本研究进一步检验了伦理领导对任务绩效的“滴漏模型”, 并从帮助行为和沉默行为拓宽了伦理领导影响员工工作结

果的“滴漏模型”。同时,本研究还指出由于我国文化中权利距离大,员工更加依赖和听从直接上级,中层伦理领导在“滴漏模型”中的传递作用更加重要。

第二,本研究通过探讨“滴漏模型”中关怀型伦理氛围的调节作用,拓展了伦理领导跨层次被调节的中介作用模型,丰富了“滴漏模型”中伦理领导影响员工工作结果的边界条件,对日后研究组织伦理氛围与员工工作结果的关系具有重要的理论意义。以往伦理领导“滴漏模型”的研究中对调节变量的研究较少,且引入的调节变量仅关注员工和领导的个人特质:何静(2017)研究了员工权利距离导向对高层伦理领导“滴漏模型”的调节作用,Byun(2018)验证了中层领导者的自我提升动机调节高层伦理领导对中层伦理的影响^[4]。本文引入关怀型伦理氛围作为调节变量,检验了在不同组织伦理氛围环境下,高层伦理领导对中层伦理领导影响作用的变化,同时验证了在不同水平的关怀型伦理氛围中,伦理领导传递的有效性也随之变化,拓展了领导替代理论在领导力和组织氛围研究中的应用。

第三,本研究通过检验伦理领导对任务绩效的“滴漏模型”在中国情境中是否成立,发现以任务绩效作为因变量的伦理领导“滴漏模型”研究的结果不稳定,仍需再次检验。虽然已有学者验证在单层次研究中,伦理领导可以正向预测员工的任务绩效^{[2][3]},但在“滴漏模型”研究中,仅有Byun等(2018)验证了伦理领导可以提升员工的任务绩效。然而,有研究发现伦理领导对员工正面行为的影响为倒U型^[4],本文的研究结果也表明伦理领导对提升员工的任务绩效没有显著效应。因此,本研究说明了“滴漏模型”中伦理领导对任务绩效的作用机制较为复杂,往往是多种理论共同作用的产物。

(三)管理启示

本研究对伦理领导在组织实践中的管理启示有以下三点:首先,加强管理者的道德伦理建设。管理者在企业的战略制定和高效产出中扮演着重要角色,身负整个组织的未来前景和社会责任。因此,组织应选择高伦理性的员工晋升为管理层,或在组织培训中培养管理者的伦理性。伦理领导可以向下属传递正确理念,并建立良好沟通,使下属在工作中互帮互助,乐于发表观点,可以有效地避免组织在面对道德风险时做出错误决定,把握企业正确的发展方向,树立良好的社会形象。其次,重视组织伦理氛围对领导效应的影响。当组织营造的伦理氛围与领导者风格相似时,领导的效应可能会被组织氛围“替代”,从而降低了领导的有效性。管理者应考虑领导风格与组织氛围之间的匹配程度,注重培养与组织伦理氛围互补的领导风格,有助于从多方面改善和提升下属的认知、行为和绩效。最后,警惕伦理领导的“盲区”。近年来,管理者已经意识到,领导不能只关注下属的任务绩效,同时还应该顾及无法量化或无法直接识别的公民绩效。本研究表明,伦理领导可以正向预测员工的公民绩效,但对提升下属任务绩效效果甚微,而任务绩效体现了员工对组织最直接的贡献。因此,管理者在对下属进行伦理领导的同时,也要采取适当措施强调任务绩效的重要性,防止过度强调伦理道德造成员工对“完成任务”的忽视。

(四)局限与展望

由于条件限制,本文的研究有以下不足:第一,虽然问卷调查的团队数量已经达到了实证研究样本数量的要求,但还是存在团队人数偏少、组织类型较为单一的问题。未来研究应在不同的行业和不同的城市进行调研,使研究结果更加严谨可信。第二,本文仅用任务绩效、帮助行为、沉默行为三者对员工工作结果进行衡量,未来还可以对更多、更广泛的结果变量进行研究,例如创新绩效、亲社会违规行为等。第三,本文的样本数据采用截面数据分析,影响关于因果关系的解释效力,未来研究可以考虑纵向研究或实验研究。最后,伦理领导在跨层次模型中对任务绩效究竟有何影响?机制如何?此外,伦理领导对员工对待同事和组织的态度产生积极影响,伦理领导对员工如何对待领导有何影响?伦理领导除积极效应外,有何消极效应?这些问题都值得进一步探究。

参考文献:

- [1] Brown M. E. , Trevino 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.
- [2] Piccolo R. F. , Greenbaum R. , Hartog D. N. , et al. The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31(2-3): 259-278.
- [3] 芦青, 宋继文, 夏长虹. 道德领导的影响过程分析: 一个社会交换的视角 [J]. *管理学报*, 2011, 8(12): 1802-1812.
- [4] Byun G. , Karau S. J. , Dai Y. , et al. A Three-level examination of the Cascading Effects of Ethical Leadership on Employee Outcomes: A Moderated Mediation Analysis [J]. *Journal of Business Research*, 2018, 88: 44-53.
- [5] Presbitero A. , Teng-Calleja M. Ethical Leadership, Team Leader's Cultural Intelligence and Ethical Behavior of Team Members [J]. *Personnel Review*, 2019, 48(5): 1381-1392.
- [6] Paterson T. A. , Huang L. Am I Expected to Be Ethical? A Role-definition Perspective of Ethical Leadership and Unethical Behavior [J]. *Journal of Management*, 2019, 45(7): 2837-2860.
- [7] Velez M. J. , Neves P. Shaping Emotional Reactions to Ethical Behaviors: Proactive Personality as a Substitute for Ethical Leadership [J]. *Leadership Quarterly*, 2018, 29(6): 663-673.
- [8] Cheng J. , Bai H. , Yang X. Ethical Leadership and Internal Whistleblowing: A Mediated Moderation Model [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 155(1): 115-130.
- [9] Goswami A. K. , Agrawal R. K. Influence of Ethical Leadership on Employee Learning Orientation: Evidence from Academics [J]. *Development and Learning in Organizations*, 2019, 33(3): 13-15.
- [10] Ahmad I. , Donia M. B. L. , Khan A. , et al. Do as I Say and Do as I Do? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment in the Relationship Between Ethical Leadership and Employee Extra-role Performance [J]. *Personnel Review*, 2019, 48(1): 98-117.
- [11] Moss S. E. , Song M. , Hannah S. T. , et al. The duty to improve oneself: how duty orientation mediates the relationship between ethical leadership and followers' feedback-seeking and feedback-avoiding behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019: 1-17.
- [12] Men C. , Fong P. S. W. , Huo W. , et al. Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018: 1-12.
- [13] Ahmad I. , Waheed A. U. The Impact of Ethical Leadership Style on Job Satisfaction [J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2019, 40(5): 534-547.
- [14] Vullings J. T. , De Hoogh A. H. B. , Den Hartog D. N. , et al. Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018: 1-15.
- [15] Wang Z. , Xu H. When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-Evaluation and Perceived Organizational Support [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 156(4): 919-940.
- [16] Zhang S. , Tu Y. Cross-domain Effects of Ethical Leadership on Employee Family and Life Satisfaction: The Moderating Role of Family-supportive Supervisor Behaviors [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 152(4): 1085-1097.
- [17] Wayne S. J. , Hoobler J. , Marinova S. V. , et al. Abusive Behavior: Trickle-down Effects Beyond the Dyad [J]. *Academy of Management*, 2008, (1): 1-6.
- [18] Wang Z. , Xu H. , Liu Y. How Does Ethical Leadership Trickle Down? Test of an Integrative Dual-process Model [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 153(3): 691-705.
- [19] Mozumder N. A. A Multilevel Trust-based Model of Ethical Public Leadership [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 153(1): 167-1.
- [20] 高伟明, 曹庆仁, 许正权. 伦理型领导对员工安全绩效的影响: 安全氛围和心理资本的跨层中介作用 [J]. *管理评论*, 2018, 29(11): 116-128.
- [21] Jaramillo F. , Mulki J. P. , Solomon P. The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance [J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2006, 26(3): 271-282.
- [22] Briggs E. , Jaramillo F. , Weeks W. A. The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and Their Job Performance [J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2012, 32(4): 421-436.
- [23] Tepper B. J. , Taylor E. C. Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors [J]. *Academy of Management Journal*, 2003, 46(1): 97-105.
- [24] Aryee S. , Chen Z. X. , Sun L. , et al. Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 191-201.
- [25] Ruiz P. , Ruiz C. , Martinez R. Improving the "Leader-follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-down Effect on Follower Job Response [J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, 99(4): 587-608.
- [26] Schaubroeck J. M. , Hannash S. T. , Avolio B. J. , et al. Embedding Ethical Leadership within and across Organization Levels [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55(5): 1053-1078.
- [27] Zhang Y. , Lepine J. A. , Buckman B. B. , et al. It's Not Fair ... Or Is It? The Role of Justice and Leadership in Explaining Work Stressor-job Performance Relationships [J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57(3): 675-697.

- [28] Kalshoven K., Boon C. T. Ethical Leadership, Employee Well-being, and Helping: The Moderating Role of Human Resource Management [J]. *Journal of Personnel Psychology*, 2012, 11(1): 60–68.
- [29] 郑晓明, 王倩倩. 伦理型领导对员工助人行为的影响: 员工幸福感与核心自我评价的作用 [J]. *科学学与科学技术管理*, 2016, 37(2): 149–160.
- [30] 李锡元, 梁果, 付珍. 伦理型领导、组织公平和沉默行为——传统性的调节作用 [J]. *武汉大学学报(哲学社会科学版)*, 2014, 67(1): 90–95.
- [31] 王雁飞, 朱瑜. 组织伦理气氛的理论与研究 [J]. *心理科学进展*, 2006, 14(2): 300–308.
- [32] Victor B., Cullen J. B. The Organizational Bases of Ethical Work Climates [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1988, 33(1): 101–125.
- [33] Kerr S., Jermier J. M. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, 22(3): 375–403.
- [34] Chen Z. X., Tsui A. S., Farh J. L. Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China [J]. *Journal of Occupational Organizational and Psychology*, 2002, 75(3): 339–356.
- [35] Farh J. L., Earley P. C., Lin S. C. Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 421–444.
- [36] Dyne L. V., Ang S., Botero I. C. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs [J]. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359–1392.
- [37] Bentler P. M., Chou C. P. Practical Issues in Structural Modeling [J]. *Sociological Methods and Research*, 1987, 16(1): 78–117.
- [38] James L. R. Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67(2): 219–229.
- [39] Glick W. H. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research [J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(3): 601–616.
- [40] Hui C. H., Chiu W. C. K., Yu P. L. H., et al. The Effects of Service Climate and the Effective Leadership Behaviour of Supervisors on Frontline Employee Service Quality: A Multi-level Analysis [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80(1): 151–172.
- [41] Selig J. P., Preacher K. J. Monte Carlo Method for Assessing Mediation: An Interactive Tool for Creating Confidence Intervals for Indirect Effects [EB/OL]. <http://quantpsy.org/medmc/medmc.htm>, 2008.
- [42] Yam K. C., Fehr R., Burch T. C., et al. Would I Really Make a Difference? Moral Typecasting Theory and Its Implications for Helping Ethical Leaders [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, (5): 1–18.
- [43] Feng J., Zhang Y., Liu X., et al. Just the Right Amount of Ethics Inspires Creativity: A Cross-level Investigation of Ethical Leadership, Intrinsic Motivation, and Employee Creativity [J]. *Journal of Business Ethics*, 2018, 153(3): 645–658.
- [44] 何静, 张永军. 中国情境下伦理型领导影响反生产行为的“瀑布模型”: 权力距离导向的调节作用 [J]. *管理评论*, 2017, 29(8): 179–186.

A Trickle-down Impact of Ethical Leadership on Employees' Job Outcomes ——Moderating Role of Caring Ethical Climate

WEI Feng¹, WANG Yifei¹, LI Ran²

(1. School of Economics & Management, Tongji University, Shanghai 200082, China;

2. Human Resources Management, Bank of Shanghai, Shanghai 200120, China)

Abstract: Based on the perspective of the trickle-down effect, this paper builds a multilevel moderated mediation model to analyze the relationship between the ethical leadership and employees' work performance and its boundary. With the empirical test of data on 222 employees and 74 supervisors from 5 high-tech enterprises in Shanghai, the research generates the following findings: the middle-level ethical leadership mediates the positive relationship between the high-level ethical leadership and employees' citizenship performance; the caring ethical climate negatively moderates the relationship between the high-level ethical leadership and the middle-level ethical leadership and also negatively moderates the indirect role of the middle-level ethical leadership; hypotheses concerning the relationship between the high-level ethical leadership and the task performance are not supported by the data. These results have important implication for enhancing the positive role of the ethical leadership and improving employees' work performance.

Key words: Ethical Leadership; Trickle-down Model; Caring Ethical Climate; Task Performance; Citizenship Performance

(责任编辑: 闻 毓)