

工作场所不道德行为： 自我控制资源有限理论的解释

董蕊¹，倪士光²

(1. 浙江财经大学 工商管理学院, 浙江 杭州 310018;

2. 清华大学 深圳研究院, 广东 深圳 518055)

[摘要] 从自我控制资源有限理论的视角重新诠释了工作场所不道德行为产生的原因。研究表明, 当个体处于自我损耗状态时容易做出不道德行为, 并且自我损耗对不道德行为的影响可以延伸到实验室外, 表现为上午道德效应; 道德判断和道德行为都需要个体运用自我控制克服短期利益的诱惑。未来研究需在从意图层面到行为层面、从损耗到克服以及扩大不道德行为范围三个方面做进一步探索。

[关键词] 不道德行为; 自我控制; 自我损耗; 自我控制资源有限理论

[中图分类号] C 912.6-0

[文献标识码] A

[文章编号] 1001-9162(2017)01-0133-12

[DOI] 10.16783/j.cnki.nwnus.2017.01.018

一、问题提出

不道德行为(unethical behavior)是指违背人们所广泛接受的社会道德规范的行为^[1]。工作占据了我们日常生活的绝大部分, 因此, 工作场所中不道德行为研究具有重要意义。工作场所的不道德行为会产生非常广泛的消极影响, 如损害公司名誉和造成经济损失等。而由不道德行为引起的商业丑闻, 如安然和三鹿奶粉等, 也会经由社会媒体曝光, 引起社会的广泛关注和人们的强烈愤慨, 造成不良的社会影响。

Kish-Gephart 等将工作场所不道德行为的前因变量分为三类: 个人特征、组织环境特征和道德问题特征^[2]。相应地, 工作场所不道德行为研究基本分成三大派别: “烂苹果”派认为决策者个体特征决定伦理决策行为, 具体包括道德认知发展水平、伦理哲学观、性别和马基亚维利主义等; “染缸”派则认为组织及社会环境决定着行为的伦理性, 具体涉及竞争程度、管理因素、组织哲学、同事影响、工作经验和利益相关者等; 问题权变派认为伦理问题本身特征也会影响伦理决策^[3]。

最近, 受西蒙有限理性概念和卡尼曼前景理论影响, Chugh 等提出有限道德概念来阐述道德决策的有限性^[4]。传统观点认为道德受到挑战的原因是人们在正确行为和自利行为之间选择后者。但是, 许多不道德行为是当事人无意识做出的。有限道德可以对“好心办坏事”等现象进行很好的解释, 即一种系统的和可预测的心理过程, 它导致人们做出与自身道德准则相违的不道德行为^[1]。有研究发现, 道德决策容易受到自动框架的影响, 当进行道德决策时, 如果个体把潜在结果知觉为损失的话, 他会因为避免损失而比知觉为收益的个体进行更多的不道德行为^[5]。因此, 有限道德理论逐渐成为不道德行为的第四个理论流派。有限道德视角下的不道德行为强调行为主体对其不道德决策和不道德行为的无意识性, 其表现主要有内隐偏见、内群体互惠、沽名钓誉、利益冲突、漠视未来等, 其理论解释包括自利性动机、双重自我、道德褪色和框架效应等, 国内学者陈银飞和茅宁^[3]、王芃^[1]对其详细阐述, 本文不再赘述。

与有限道德理论不同, “好人做坏事”的另一种解释可能与自我控制有关。回顾道德判断和道德

[收稿日期] 2016-10-28

[基金项目] 国家社会科学基金青年项目“信号检测视角下的日常道德判断研究”(16CZX062)

[第一作者简介] 董蕊(1984—), 女, 河北秦皇岛人, 心理学博士, 浙江财经大学讲师, 从事社会心理学研究

行为的研究，两者的关系令人失望。生活中道德行为失败并不是道德判断错误的结果，而是没有能力将好的意图执行到行为层面上去。即使人们知道应该做什么或什么是错的，并知道一旦做了他们就会懊悔，但仍会做出偷税漏税和欺骗顾客等行为。很多道德失败的例子是人们意志薄弱的结果。人们常常是基于短期利益而非长期利益做出选择。人的意志力是有限的，正是由于这种人类有限意志力下的时间偏好动态不一致，让我们理解了人们为何难以抵抗眼前的诱惑，常常向其屈服，难以实现最初的最优化决策目标^[6]。因此，自我控制资源有限理论可以解释很多不道德行为，成为不道德行为的第五个理论流派。

工作场所中不道德行为的研究，多关注单一的分离的不道德行为，如偷盗^[7]、性骚扰^[8]和虚假业绩报告等^[9]。不道德行为不仅仅局限于违反官方的和外显的标准、规则和法律，还包括对非正式的和内隐规则的违反。Kaptein指出，工作场所的不道德行为研究有一些亟待解决的问题^[10]。什么构成不道德行为？什么类型的行为可以被定义为不道德？在工作场所，真实的和潜在的不道德行为的发生频率是多少？不道德行为的发生频率会因组织、工作职能和国家而发生变化吗？不道德行为的原因和结果变量是什么？什么行为和干预可以有效地管理不道德行为？只有在对不道德行为的概念界定清楚之后，才有可能从行为主体的角度进行更为细致的研究，如德行领导等。同时，无论是领导还是员工，都有可能发生不道德行为，本文更关心的是，这种不道德行为是如何产生的，本文采用Jones于1991年对道德行为和不道德行为的更为宽泛的定义，道德行为是法律上认可的，可被大多数人在道德上接受的行为，不道德行为则是不能被法律认可或道德接受的行为^[11]。因此，提出可以用自我控制资源有限理论进行解释。自我控制是自我执行功能的一部分，自我控制资源有限理论认为，所有的自我控制行为都依赖于一种共同且有限的能量，而如果个体执行自我控制任务，就会消耗这种有限的能量。这种自我能量人人都有，只是在能量的大小上可能存在差别，因此，作为行为主体的员工和领导的不道德行为，都可以站在其自我控制资源的视角上进行解释。

二、自我控制资源有限理论

(一) 自我控制

134

自我控制指个体克制冲动欲望和习惯性反应的能力，当短期目标和长期目标冲突，个体克制自己短期目标，追求长期结果的能力^[12]。自我控制是成功的重要因素，个体在自我控制的同时，要为每次控制付出代价，产生自我损耗，导致随后控制失败^[13-14]。

自我控制可分为状态性自我控制和特质性自我控制^[15]，两者的区别在于前者高度易受情境和时间的影响，后者则表现为自控能力的个体间差异，具有跨情境和跨时间的相对稳定性。研究表明，状态性自我控制会受到先前自我控制运用的影响，发生自我损耗^[16-17]，同时，还会受到诸如心境^[18]、工作记忆能力^[19-20]和动机^[21]等因素的影响。Hagger等元分析发现，自我损耗的效应量为0.62^[22]。个体在特质性自我控制上存在差别，具有高自我控制能力的个体比低自我控制能力的个体能更好的克制冲动和抵制诱惑。De Ridder等元分析发现，自我控制与学校和工作表现、饮食和体重、人际关系、幸福和适应等领域的行为存在中等相关^[23]。自我控制对个人生活具有重要作用，缺少自我控制将会产生许多行为和社会问题，如药物滥用、肥胖和拖延行为等。

状态性自我控制和特质性自我控制是一个问题的两个方面，二者不能截然分开。自我控制是人类特有的心理特征之一，基于Baumeister的理论，他将自我控制看作是一种有限的能量，这种能量在不同个体之间存在差异，即高自我控制能力的个体其能量基线高于低自我控制能力的个体，这是自我控制特质性的表现。同时，不管是自我控制能力高还是自我控制能力低的个体，由于其自我控制依赖的是有限能量，所以如果个体使用了自我控制，那么这种能量就会衰减，自我控制能量缺损的状态称为“自我损耗”^[24]，这是自我控制状态性的表现。由此可见，不管个体自我控制能力高低（特质性自我控制），只要使用自我控制，都会出现能量下降，产生自我损耗（状态性自我），进而影响个体的不道德行为。正是由于特质性自我控制和状态性自我控制的存在，我们才可以解释，为什么有些人更容易发生不道德行为，而有些人可能更难发生不道德行为。同时，也可以解释为什么同一个人有时可能出现不道德行为，有时又不出现不道德行为，即自我控制资源有限理论有助于我们从动态的视角了解不道德行为的产生过程。

(二) 自我控制资源有限理论

Baumeister 及其同事的自我控制资源有限理论得到了学界的普遍认可。理论核心是将人类的自我控制比作肌肉力量,自我控制是一种有限资源,一旦使用,个体其他自我控制所依赖的资源就会减少,比较难达到既定的自我控制表现标准,发生自我损耗,损耗的发生会导致个体在其后的任务上调节失败。

我们每天都会面对许多诱惑,需要运用自我控制。Hofmann 等人用日常经验抽样法对 205 名成年人进行了为期一周的日常追踪,评估人们日常欲望和目标间冲突的强度和频率^[25]。被试每天会通过手机不定时接收信号,报告欲望信息。结果揭示,最常发生的欲望有饮食、睡眠、休闲、社会交往和媒体使用。人们对睡眠和性的欲望最强烈。自我控制经常被用来抵制这些诱惑,尤其是当人们面对诱惑和目标间的冲突时。抵制最多的欲望是睡眠、性、休闲、消费和吃东西。并非每次抵制都是成功的,自我控制失败频率最高的欲望是媒体活动。自我控制失败是由资源有限导致的理论假设多是在实验室中验证的,Hofmann 首次在日常生活中进行了该理论的实证研究。被试越是愈加频繁地抵制前一欲望,那么其在抵制随后欲望上的成功率越低,并且这种现象不受日常欲望平均数量和性质的影响。这表明人们更容易屈服于晚上出现的欲望,其程度也受制于克服白天欲望过程中自我控制资源的消耗情况。

实验室自我损耗研究多采用双任务范式。将被试分成损耗组和控制组,完成连续进行的任务 1 和任务 2,损耗组在任务 1 中发生损耗,控制组不发生损耗。根据资源有限理论,两组被试在任务 2 上的表现将会出现差异,相比于控制组,损耗组在任务 1 上消耗资源,在任务 2 中资源不足,表现下降。任务 1 需要自我控制资源,因为:它们是高难度高努力度且不愉快的,需要施加自我控制以克服放弃的冲动;需要认知系统中执行功能的参与,可能共享一些特性^[14,22,26]。自我控制资源有限理论将自我比喻为一种能量,而并非将自我仅仅看作是传统的计算机隐喻的认知加工。双任务范式中任务 1 和任务 2 常常采用不同的任务形式,说明了自我损耗效应的普遍性^[13]。

三、自我控制和不道德行为

(一) 道德判断

Rest (1986) 认为,道德行为最重要的一步是

对道德问题的认识,提出道德的四阶段模型,这四个阶段是:(1) 识别道德问题;(2) 做出道德判断;(3) 确定道德意图;(4) 实施道德行为^[27]。以 Kohlberg^[28]和 Rest 为代表的传统道德发展理论强调认知在成人道德判断中的作用。随着情绪观点兴起,以 Haidt^[29-30]为代表的情绪流派认为情绪是道德判断和行为的主要原因,道德判断通常是以迅速的形式、情绪负载的道德直觉,行动者的理性解释仅仅是后视推理。综合理性观点和情绪观点后,Greene 指出认知和情绪在道德判断过程中都发挥重要作用,提出道德判断的双过程模型 (Dual-process models of moral judgment)^[31-32]。道德判断受两类信息加工的影响:控制性认知和直觉性情绪,情绪过程激发义务论判断,而控制认知过程促进结果论判断。研究结果也证实,功利主义道德判断受控制性认知加工的驱动,而非功利主义道德判断受自动化情绪反应的驱动^[33]。

道德判断是受控制的还是自动的过程?根据双过程模型,道德判断同时具有控制加工和自动加工的特点。一些学者将自我控制引入道德领域,研究道德判断的控制加工过程。Killgore 等要求被试在经过 53.5 小时的睡眠剥夺后完成道德判断任务,即对 20 个非道德困境和 40 个道德两难困境做行为“恰当”和“不恰当”判断^[34]。结果发现,睡眠剥夺导致个体在道德的个人情境(高情绪唤起和个人直接性)上的决策过程变慢,说明其决策变得更为困难,但对于非个人情境(情绪唤起少)和非道德困境则没有影响。这表明睡眠剥夺对于需要整合情绪和认知能力的道德判断过程有削弱作用。一段时间的休息和放松可以帮助损耗后的自我资源得到恢复并在随后的表现任务上减少损耗效应^[17]。日常经验也表明个体经过一夜的良好睡眠后,自我控制能力会增强,感觉精力充沛,工作效率提高。研究已经证实双任务范式间引入休息可以减少损耗效应^[35-36]。因此,睡眠剥夺对道德判断的削弱作用和自我控制资源不足有关。Wright 和 Baril 将被试随机分配到控制组、自我损耗组和认知载荷组^[37]。控制组首先完成 6 分钟的写作任务,即想象参观动物园的情境并记录下来,之后完成道德基础(MFQ)问卷。损耗组首先完成经典的思维抑制任务,即要求被试在记录想象参观动物园的情境时,不去想白熊。思维抑制是困难的和需要付出努力的,思维表达更容易些^[14,38],之后完成 MFQ 问卷。认知载荷组在完成 MFQ 问卷的同时,需要计

算高音出现的次数以分配其注意力资源。结果发现,当认知资源损耗或分心时,保守主义者变得更为自由主义。

自我损耗和认知疲惫有关,元分析表明自我损耗在主观疲劳上的平均效果量为 0.44^[22]。当人们的头脑负荷过重时,人们的决策便容易在道德上进行最大程度的妥协。这可由系统一和系统二进行解释。系统一是指人们靠直觉系统来处理信息:快速、自动、不费力气、含蓄、情绪化。系统一也是高效率的,因而它成为我们日常众多决策的一个合适的工具。与之相比,系统二的特征是:慢速、有意识、费力气、明确、更有逻辑。当人们系统地、有逻辑地衡量某项替代性方案时,就是在进行系统二式的思考^[31]。由此可见,自我控制损耗可以导致个体在道德判断上发生变化。

(二) 不道德行为

组织研究表明不道德行为的重要性和普遍性,如偷窃^[7]、性骚扰^[8]以及虚假业绩报告^[9]。对各利益相关者造成的伤害说明了理解工作场所中的不道德行为非常重要。组织行为学中大多数不道德行为的研究主要是探索前因变量,多为相对静态的个体差异或组织特性变量,如道德发展阶段、性别、年龄、教育程度、工作经验、人格、伦理氛围和文化等^[39]。Baumeister 认为,自我控制既体现为状态性的也是特质性的。后者可以通过自我报告自我控制量表(the self-control scale)进行测量^[15],前者则通过自我损耗的双任务范式进行操控。Muraven, Pogarsky 和 Shmueli 测量了特质性自我控制,发现特质性自我控制和自我损耗都可以预测问题解决任务中的欺骗行为^[40]。其它研究也表明,特质性自我控制强的个体,将会得到下属和同事更多的支持^[41],但特质性自我控制弱的个体,更容易出现犯罪、暴力和反社会行为^[42]。相比于特质性自我控制,研究者似乎更关心状态性自我控制与不道德行为的关系,并进行了很多实证研究。这是因为,首先,状态性自我控制有助于我们了解不道德行为产生的动态过程;其次,实验室环境下进行的双任务范式,更有助于我们确认自我控制和不道德行为的因果关系;最后,研究状态性自我控制对不道德行为的影响,将为我们继续探索如何对其进行干预提供了可能性。因此,作者将重点回顾现有关于状态性自我控制对不道德行为影响的相关文献。

1. 上午道德效应

在激烈的市场竞争面前,企业往往一方面缩减劳动力,另一方面又延长员工工作时间,使得员工不能充分休息,造成生产事故频发、员工士气下降和健康状况变差。Barnes 等发现睡眠质量和自我控制资源存在正相关,与不道德行为存在负相关^[39]。Barnes 等在研究 1 中,他们首先要求被试填写匹兹堡睡眠日记量表,并完成划消 e 任务,即要求被试对文档中的字母 e 进行划消,但不能划消元音字母后面的 e。该任务是打破自动化行为的任务,需要认知系统中执行功能的参与^[22],已广泛用于自我损耗研究中^[43-44]。结果发现,睡眠和划消 e 任务表现正相关。那些前一晚睡眠时间更少的被试在划消 e 任务上的坚持时间最短,表明他们自我损耗更严重。这说明睡眠可以储存自我资源,睡得少的人的自我控制资源也少。Barnes 等在研究 2 中,实验前告诉被试,他们在琐事测试上每答对一个问题,就可以收到一张彩票,因此通过任务成绩可以增加他们收到 50 美元的机会(1/10 几率)。琐事测试很难,但并未使用被试的认知资源。琐事测试共包含 10 个题目,每个问题都是含四个选项的多重选择,为了阻止被试从互联网上搜答案,被试只有 10s 的时间在电脑上作答,一旦选择了答案,被试会收到答案正确与否的反馈。题目一般考查的是学生通常缺乏的知识。琐事测试结束后,被试要报告答对题目的数目。结果发现,睡眠时间与欺骗行为负相关。前一天晚上睡眠时间越短,被试在琐事测试上的欺骗行为越多。研究 3 通过网络招募平均工作 7.58 年,并服务于现任主管 5 年以上的被试。他们完成在线调查(过去 3 个月的睡眠状况和认知疲劳),并且 3 周后,其主管完成对下属过去 3 个月不道德行为的在线调查。结果发现,睡眠和认知疲劳负相关,员工的睡眠与主管评价的其不道德行为负相关,认知疲劳是睡眠和不道德行为的中介变量。研究 4 使用日常经验抽样方法,要求被试连续 5 个工作日在线完成两份调查。第一份要求在一天工作开始前进行,包括睡眠和认知疲劳测量。第二份要求在一天工作完成后进行,测量不道德行为。结果发现,睡眠与认知疲劳负相关,认知疲劳与不道德行为正相关,睡觉对不道德行为产生间接的负面影响。Barnes 通过 4 个研究证实缺少睡眠导致不道德行为,自我资源有限理论为其产生机制提供了可能解释,缺少睡眠减少个体的自控能力,导致对不道德行为的抑制下降。其它研究也支持睡眠和不道德行为的关系^[45-47]。如 Christian 和

Ellis 利用自我控制资源有限理论,发现睡眠剥夺可以降低个体的自我控制,同时增加个体的敌意,导致职场越轨行为的增加^[45]。Wagner 等发现睡眠剥夺导致个体在网上的闲散行为(Cyberloafing behavior)增加,即花费大量的时间检查邮件或浏览网站,而不做与工作有关的事情^[46]。Lanaj 等发现,晚上使用手机,会导致睡眠质量降低,削弱个体的自我控制资源,进而影响第二天的工作投入^[47]。

Kouchaki 和 Smith 发现人们在上午比在下午更道德,并将其命名为上午道德效应(The Morning Morality Effect)^[48]。在 4 个系列实验中,上午 8 点至 12 点接受测试的被试,比在下午 12 点至 6 点接受测试的被试欺骗行为更少,更好地把握住“道德底线”。其原因在于,一天中有很多事情需要我们运用自我控制,睡眠可以恢复自我资源,而正常的觉醒活动损耗自我控制资源。人在一天当中克制撒谎的能力随时间推移而减弱。Gunia, Barnes 和 Sah^[49]在 Kouchaki 和 Smith^[48]研究的基础上,从时间生物学角度出发,探究生物钟类型和时间两个因素对不道德行为的影响。根据时间利用习惯可将人分成两类:晚睡晚起——“猫头鹰型”和早睡早起——“云雀型”。Gunia 认为上午道德效应只存在于云雀型,而不适用于猫头鹰型,强调人×情境匹配的重要性,并提出了生物钟道德效应(chronotype morality effect)。那些早睡早起的人会出现上午道德效应,即上午比下午更道德;而那些晚睡晚起的人则下午比上午更道德,未出现上午道德效应。Smith 和 Kouchaki 赞同个体差异变量(如生物钟类型)可以影响时间和道德行为的关系,但他们不能完全接受上午道德效应仅适用于云雀型,并对 Gunia 的研究在数据处理和时间段选取上提出了疑问^[50]。未来需要进一步确定生物钟对道德的影响是发生在典型的工作时间内,还是仅仅发生在更早或更晚的时间段上。

不管是睡眠时间和不道德行为,还是上午道德效应或生物钟道德效应,对于个人和组织管理均具有重要的应用价值。首先,许多企业为了增加利润,常常要求员工夜间加班或采用轮班制,这使得员工容易在白天工作时打瞌睡,进而导致不道德行为。如果管理者鼓励员工避免延长工作时间,那么不道德行为的发生率就可能下降。其次,管理者应该了解行为伦理的动态本质。面对同样的决策,同一个员工可能前一天行为不道德,但第二天却行为

道德,这与员工是否得到了充分休息有关。企业应合理安排工作任务,如最好将与道德相关的任务安排在上午,在下午对员工或客户的不道德行为多加留意。第三,作为事务繁忙的企业决策者也应了解自我损耗对道德决策的影响,对于一些重大的包含伦理维度的企业决策,应该尽量避免在疲惫状态下做出决定。

2. 不道德行为的研究范式

研究发现,相比于未损耗个体,自我损耗个体的助人意愿降低,在帮助陌生人的假设场景中,填写的慈善捐款金额更少,更不愿意花费几个小时去帮助他人等^[44,51-52]。助人意愿并不等同于助人行为,拥有助人意愿的个体并不一定实施助人行为。为了更深入地了解自我控制和不道德行为的关系,需要研究者设计出巧妙的测量不道德行为的实验任务。不道德行为被定义为对他人的伤害,以及“违法的,或对于更大社会团体来说在道德上不可接受的”^[11]。基于这个定义,不道德行为的例子包括违背道德标准、欺骗和偷盗等不诚实行为。组织生活中,员工有很多机会通过撒谎增加个人收入,如过多报告有报酬的工作时间,偷拿公司资源,虚报财务报表等。实验室对不道德行为的研究主要关注其特殊形式:为了金钱收益而夸大任务表现。做出不道德行为要使个体权衡两种相反的力量:想要最大化个人的眼前利益,但同时又想维持积极的道德自我概念和由此带来的长期代价(如声誉受损或社会认可降低)。为了解决这种不道德行为带来的短期和长期利益之间的冲突,个体需要运用自我控制。不道德行为研究在实验室中较成熟且常用的范式主要包含色子任务、目标解决任务和知觉任务等。这些任务都设置成在匿名情境下,被试有机会通过撒谎获得金钱,同时被抓住的几率极低。

(1) 色子任务

色子任务由 Fischbacher 和 Heusi 设计,要求被试掷色子,主试根据被试报告的色子点数给予相应的金钱奖励(如点数 1=1 美元,点数 2=2 美元,点数 6=6 美元)^[53]。为增大匿名性,色子在纸杯中掷,纸杯底部有个小洞,整个实验过程只有被试本人能看到掷色子的结果,这样就给被试创造了撒谎的机会,虚报色子点数以获得奖励。该任务通常被叫做“掷色子范式”(die rolling paradigm)^[53]或“杯内色子范式”(die-under-cup paradigm)^[54]。色子任务又可以细分为单次色子任务(A single-roll setting)和多次色子任务(multiple-rolls die-under-cup

task)^[55]。前者只要求被试掷一次色子就报告结果,后者要求被试先掷一次色子,为检验色子没有被做过手脚,还可以多掷两次色子予以验证,但只要要求报告第一次掷色子的结果。Shalvi 等发现,相比于掷多次色子,只掷一次色子的情况下,人们的撒谎行为会下降,这是因为多次掷色子,出现被试想要的数字结果的几率增大,使被试既为其撒谎找到了合理辩解,又使其感觉自己是诚实的^[55]。Shalvi 等认为撒谎是一个具有自动化倾向的过程,并且需要理由^[56]。当人们有充裕的时间进行深思并且没有理由撒谎时,才能抑制撒谎的倾向,这一过程需要自我控制和认知资源的参与。

(2) 目标解决任务

目标解决任务最早是由 Mazar 等人^[57]开发的。在计算机屏幕上呈现 20 个 3×4 矩阵,每个单元内有一个含两位小数并小于 10 的数字(如 5.19)。被试有 20s 的时间找出哪两个数字之和为 10。如果正确解决了一个矩阵任务,那么将得到 50 美分奖励。计算机记录被试表现,并在最后给出作答正确数(被试不知情)。被试在报告单上写下自己的表现,写好后将其折叠放在桌子上。其收到的奖金是根据报告的正确数。很多研究使用目标解决任务测量不道德行为^[58-64]。

Mead 等首先要求被试完成书写任务,在书写过程中不要使用包含字母 A 和 N 的单词(自我损耗条件),或包含字母 X 和 Z 的单词(非自我损耗条件),之后所有被试完成目标解决任务^[64]。结果发现,自我控制损耗并没有改变被试实际的任务表现,但却增加了被试的不诚实行为。Gino 等人通过系列实验证实自我损耗降低个体的道德意识、增加不道德行为,抵制不道德行为需要拥有充足的自我资源^[62]。在其中一个实验中,他们将被试随机分成两组:自我损耗组和非损耗组。两组被试均完成两项连续任务:注意控制任务和问题解决任务。注意控制任务让被试观看一段 6 分钟的无声视频,视频左半面为一名女性接受采访,右下角每隔 10 秒出现一个单词。损耗组要求被试将全部注意力集中在女性脸上而忽略单词,控制组没有此要求。该任务要求被试运用自我控制克服注意优势反应,只将注意力维持在女性脸上。结果发现,损耗组比控制组的不诚实行为多。道德认同调节自我损耗和不道德行为的关系。损耗增加了被试夸大任务表现获得经济收益的倾向,但只存在于那些低道德认同的人群中。具有高道德认同的个体拥有更强的内化道

德标准,因此当思考如何解决道德困境时,不需要花费大量的认知资源。这意味着当存在欺骗机会,并需要个体使用认知资源解决道德困境时,只有低道德认同的个体需要自我资源抵制诱惑。Welsh 和 Ordonez 回顾了过去四十年关于目标设置效应的研究,研究结论大多认为,高目标可以通过激励人们、关注目标、增加对目标的坚持性,从而提高业务表现^[65]。然而,最近有研究表明了目标设置的消极方面,高表现目标和不道德行为有关^[66]。Welsh 和 Ordonez 认为高表现目标导致不道德行为的原因是自我损耗。他们根据目标设置高低将学生随机分成 5 组,即高目标条件组、低目标条件组、目标增高组(目标开始低后来高)、目标降低组(目标开始高后来低)和尽力组^[65]。除尽力组外,其它四组被告知如果完成了每轮的任务目标,将会收到 1 美元/每轮的奖励。被试将要完成五轮目标解决任务,并且在每轮任务之前完成状态性自我损耗量表(State ego depletion scale)。目标水平的变化是通过要求被试在每轮目标解决任务中需要完成的数目操纵的。因为被试在每轮目标解决任务中的成绩是自我报告的,因此是有机会说谎的。结果发现,目标的起始水平(高 vs. 低)以及连续的目标阶段中目标水平的变化(稳定的 vs. 目标增加或降低)都和损耗有关。高目标组比低目标组和尽力组的自我损耗更多;相比于低目标组和尽力组,目标降低组的自我损耗更多;相比于目标增加组,目标降低组的自我损耗更多。连续性的目标可以降低自我控制资源,增加不道德行为。自我损耗是目标结构和不道德行为的中介变量,而这一效应受到连续目标数目的影响。这项研究提示我们,组织在激励员工时,需要在目标设置和其能力范围之间寻找平衡,以防自我损耗和不道德行为的发生。

(3) 计算机知觉任务

计算机知觉任务(perceptual task on computer)要求被试观察屏幕上的正方形,该正方形被一条对角线分成左右两部分。正方形内一共包含 20 个圆点,一些圆点位于对角线左半部分,另一些圆点位于对角线右半部分。正方形图片只呈现 1s,被试需要通过计算机按键快速判断哪部分(左或右)包含更多圆点。研究者规定了一个扭曲的支付体系,被试并不会因为答对问题而得到奖励,而是基于以下规则:如果他们回答右边圆点多,那么他们就会比回答左边多获得 10 倍的奖金(如每次回答左边多给予 0.5 美分奖励,回答右面多给予 5

美分奖励)。该知觉任务一般重复 200 次, 如果被试有不顾事实, 选择右边圆点多的倾向, 就可被视为撒谎^[61,67]。Gino 使用该任务发现, 那些戴假品牌太阳镜的被试要比戴真品牌太阳镜的被试在知觉任务上出现更多的撒谎行为。尽管该研究并非直接探讨自我控制资源有限视角下的工作场所不道德行为, 但在某种程度上说明该实验任务测试不道德行为的可行性和有效性^[61]。Kouchaki 和 Smith^[48] 则使用 Gino 等^[61] 的知觉任务, 发现那些下午进行实验的被试在该任务上的欺骗行为远高于上午进行实验的被试, 其理论解释为道德行为要求自我控制资源, 而人们经过一夜良好的睡眠和休息, 上午的自我控制能力强于下午。

四、研究展望

自我控制资源有限理论可以让我们了解普通人如何产生撒谎、偷窃、欺骗等不道德行为。自我资源是有限的, 而道德判断和道德行为都需要个体运用自我控制克服短期利益的诱惑。当个体处于损耗状态时容易做出不道德判断和不道德行为。回顾相关文献后, 作者认为, 未来研究可在以下三个方面进一步探索。

(一) 从意图到行为

Jones^[11] 指出管理学领域引用最多的道德决策模型是 Rest 的四阶段模型, 其认为伦理决策始于对道德问题的意识 (阶段 1), 做出道德判断 (阶段 2)、制定道德意图 (阶段 3)、做出道德行为 (阶段 4)。其他学者提出的伦理决策模型大多建立在这四阶段之上, 其不同只是四阶段模型上包含的相关变量^[68]。如 Hunt 和 Vitell 认为社会、文化、经济和组织因素塑造这一过程^[69]。Trevino (1986) 认为控制点和工作特性等因素影响伦理决策^[70]。道德判断得到了大量关注和研究, 但仅仅关注阶段 2 使得很多道德行为仍无法解释^[68]。道德判断仅仅能解释道德相关行为的 10—15% 的变异量^[71-72]。自我控制资源有限理论至少可以部分解释为什么即使个体做出了正确的道德判断, 却仍不能进行正确的道德行为, 其原因可能在于缺乏足够的自我控制资源和意志力抵制眼前诱惑、执行道德行为。未来研究可从资源有限角度出发, 考察个体在道德判断和道德行为之间发生变化的原因。

(二) 从损耗到预防

不管是有限道德理论, 还是资源有限理论, 都有助于我们了解“好人做坏事”现象是如何发生

的。然而, 我们不仅要知道好人为什么做坏事, 还要找到切实可行的方法, 解决“好人如何避免做坏事”。工作场所中对不道德行为的干预尤为重要。这是因为, 工作占据了我们的日常生活的绝大部分, 而人们也常常会因为工作而不得不克制享乐的欲望。相比于有限道德理论将关注点集中在人们很难克服的认知偏差上, 资源有限理论在工作场所中不道德行为的克服上要有效得多。大量研究已经证实, 很多方法可以提高人们的自我控制能力, 补偿损耗的自我资源。董蕊等大致将这些方法做了分类^[14]: (1) 提高整体控制能力。研究表明, 通过两周的细微行为练习能增强个体的自我控制能力^[73-74]。(2) 恢复因自控而损耗的能量, 如补充葡萄糖^[51]、诱发积极情绪^[18,75]。(3) 激励个体调动更多能量, 如提高个体的动机水平^[76]、肯定自我价值^[77]和榜样激励等^[13]。(4) 预防能量消耗, 如执行意图可以预防损耗的发生^[78]。然而, 这些方法是否能处于损耗状态下的个体减少不道德行为还有待验证。

Baumeister 等认为自我控制资源的生物学解释是葡萄糖, 它是身体和大脑能量的主要来源^[79]。通过自我控制克制欲望会损耗大量的葡萄糖, 补充葡萄糖可以恢复损耗的自我控制资源。DeWell 等发现自我损耗可以减少个体的助人意愿, 饮用葡萄糖可以补偿损耗对助人意愿的影响, 但该项研究并未检查自我损耗和葡萄糖对个体助人行为的影响^[44]。研究发现, 看到他人的不道德行为可以增加自己的不道德行为^[80-81]。Robinson 等提出, 同事是工作生活的重要组成部分, 同事的越轨行为对员工态度、情绪和行为会产生消极影响^[82]。董蕊和张力为发现, 榜样启动可以增加处于损耗状态下的个体在后续任务上的坚持性^[13]。那么, 处于自我损耗状态下的个体, 看到他人的道德行为或者回忆起道德榜样, 是否可以抵制不道德行为的诱惑? 具身认知研究发现, 更重的背包可以增加被试的内疚感, 使他们选择更健康的零食, 欺骗行为减少^[63]。是否可以利用具身认知原理, 教给处于损耗状态的个体一些简单易行的方法以克制其不道德行为? 姜春艳实验发现, 自我损耗增加个体的说谎行为, 并且道德意识在其中起到了完全中介作用^[83]。是否可以通过提高个体的道德意识, 起到克服自我损耗的作用? 这些问题都有待于未来进一步的研究证实。

最近, Baumeister 和 Alghamdi 在回顾了 6 篇

工作场所中基于自我控制资源干预研究文献后,认为工作场所中基于自我控制资源有限理论的干预可以起到一定的积极效应,但由于测量和分析方法的原因,这些研究结论还存在不一致^[84]。未来需要尝试不同的研究方法和不同的干预手段。不道德行为作为工作场所中的不良现象之一,需要更多的实证研究探索其可能的干预方法。

(三) 从不诚实到不道德

Jones 将不道德行为定义为对他人的伤害,以及“违法的,或对于更大社会团体来说是在道德上不可接受的”^[11]。现有自我控制和不道德行为的研究多集中在不诚实行为(如欺骗或撒谎)上。尽管基于 Jones 的定义,不道德行为的例子包括欺骗和撒谎等,但其范围却不仅仅局限于此。因此,未来对于不道德行为的测量不能仅局限于不诚实行为,需要扩大不道德行为的范围。如任俊等使用独裁者任务探讨自我损耗对于个体公平和利己行为的影

响^[85]。与无自我损耗组被试相比,自我损耗组被试表现出更少的好行为,并且明显地低于公平水平而趋向利己行为(坏行为)。

不道德行为的对立面,即道德行为或亲社会行为对组织生活也具有重要意义。如研究发现,自我损耗可以减少经济决策中的信任程度,相比于未损耗的个体,损耗的个体在信任游戏中分配给对方的钱更少^[86]。Righetti 和 Finkenauer 研究发现,我们在与陌生人交往的过程中,如果觉察到对方具有较高的自我控制水平,那么就可以对其产生信任^[87]。这说明自我控制可以增加个体对他人的信任,而是否知觉到他人的信任或是否对他人信任,也可能是个体产生不道德行为的影响因素。Johnson 等研究表明,自我损耗影响组织公民行为和人际公平^[88]。未来可探讨增强自我控制对个体道德行为的影响,以扩大自我损耗和道德行为关系的研究范围。

[参考文献]

- [1] 王芃,王忠军,李松锴. 好人也会做坏事:有限道德视角下的不道德行为 [J]. 心理科学进展, 2013, (8): 1502-1511.
- [2] Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. J. Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work [J]. Journal of Applied Psychology, 2010, (1): 1-31.
- [3] 陈银飞,茅宁. 有限道德、确定效应与供应伦理管理的实验研究 [J]. 商业经济与管理, 2012, (1): 65-72.
- [4] Chugh, D., Bazerman, M. H., Banaji, M. R. Bounded Ethicality as a Psychological Barrier to Recognizing Conflicts of Interest. In D. A. Moore, D. M. Cain, G. F. Loewenstein, & M. H. Bazerman (Eds.), Conflicts of Interest: Problems and Solutions from Law, Medicine and Organizational Settings (pp. 74-95) [M]. London: Cambridge University Press, 2005.
- [5] Kern, M. C., & Chugh, D. Bounded ethicality: The perils of loss framing [J]. Psychological Science, 2009, (3): 378-384.
- [6] 吕保军. 行为经济人的三个基本特征 [J]. 经济学家, 2006, (5): 12-18.
- [7] Greenberg, J. Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2002, (1): 985-1003.
- [8] Glomb, T. M., Richman, W. L., Hulin, C. L., Drasgow, F., Schneider, K. T., & Fitzgerald, L. F. Ambient sexual harassment: An integrated model of antecedents and consequences [J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1997, (3): 309-328.
- [9] Bennett, R. J., & Robinson, S. L. Development of a measure of workplace deviance [J]. Journal of Applied Psychology, 2000, (3): 349-360.
- [10] Kaptein, M. Developing a measure of unethical behavior in the workplace: A stakeholder perspective [J]. Journal of Management, 2008, (5): 978-1008.
- [11] Jones, T. M. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model [J]. Academy of Management Review, 1991, (2): 366-395.
- [12] Baumeister, R. F., & Heatherton, T. E. Self-regulation failure: An overview [J]. Psychological Inquiry, 1996, (1): 1-15.
- [13] 董蕊,张力为. 榜样启动对大学生运动员自我损耗的补偿作用 [J]. 中国体育科技, 2012, (2): 122-131.
- [14] 董蕊,张力为,彭凯平,喻丰,柴方圆. 自我损耗研究方法述评 [J]. 心理科学, 2013, (4): 994-997.

- [15] Tangney, J., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success [J]. *Journal of Personality*, 2004, (2): 271–324.
- [16] Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. Ego depletion: Is the active self a limited resource? [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, (5): 1252–1265.
- [17] Muraven, M., & Baumeister, R. F. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? [J]. *Psychological Bulletin*, 2000, (2): 247–259.
- [18] Tice, D. M., Baumeister, R. F., Shmueli, D., & Muraven, M. Restoring the self: Positive affect helps improve self-regulation following ego depletion [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2007, (3): 379–384.
- [19] Hofmann, W., Gschwendner, T., Friese, M., Wiers, R. W., & Schmitt, M. Working memory capacity and self-regulation: Toward an individual difference perspective on behaviour determination by automatic versus controlled processes [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2008, (4): 962–977.
- [20] Schmeichel, B. J. Attention control, memory updating, and emotion regulation temporarily reduce the capacity for executive control [J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2007, (2): 241–255.
- [21] Muraven, M. Autonomous self-control is less depleting [J]. *Journal of Research in Personality*, 2007, (3): 763–770.
- [22] Hagger, M. S., Wood, C., Stiff, C., & Chatzisarantis, N. L. D. Ego depletion and the strength model of self-control: A meta-analysis [J]. *Psychological Bulletin*, 2010, (4): 495–525.
- [23] De Ridder, D. T. D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M., & Baumeister, R. F. Taking stock of self-control: A meta-analysis of how trait self-control relates to a wide range of behaviors [J]. *Personality and Social Psychology Review*, 2012, (1): 76–99.
- [24] 高科, 李琼, 黄希庭. 自我控制的能量模型: 证据、质疑和展望 [J]. *心理学探新*, 2012, (2): 110–115.
- [25] Hofmann, W., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. What people desire, feel conflicted about, and try to resist in every life [J]. *Psychological Science*, 2012, (6): 582–588.
- [26] Kaplan, S., & Berman, M. G. Directed attention as a common resource for executive functioning and self-regulation [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2010, (1): 43–57.
- [27] Rest, J. R. *Moral development: Advances in research and theory* [M]. New York: Praeger, 1986.
- [28] Kohlberg, L. *Stage and sequence: The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility* [M]. Chicago: Rand McNally, 1969.
- [29] Haidt, J. The new synthesis in moral psychology [J]. *Science*, 2007, (5827): 998–1001.
- [30] Haidt, J. *Morality* [J]. *Perspectives on Psychological Science*, 2008, (1): 65–72.
- [31] Green, J. D., Sommerville, R. B., Nystrom, L. E., Darley, J. M., & Cohen, J. D. An fMRI investigation of emotional engagement in moral judgment [J]. *Science*, 2001, (5537): 2105–2107.
- [32] Green, J. D. *The moral brain and how to use it* [M]. New York: Penguin Group, 2012.
- [33] Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. Cognitive load selectively interferes with utilitarian moral judgment [J]. *Cognition*, 2008, (3): 1144–1154.
- [34] Killgore, W. D. S. et al. The effects of 53 hours of sleep deprivation on moral judgment [J]. *Sleep*, (3): 345–352.
- [35] Oaten, M., Williams, K. D., Jones, A., & Zadro, L. The effects of ostracism on self-regulation in the social anxious [J]. *Journal of Social and Clinical Psychology*, (1): 471–504.
- [36] Tyler, J. M., & Burns, K. C. After Depletion: The Replenishment of the Self's Regulatory Resources [J]. *Self and Identity*, 2008, (3): 305–321.
- [37] Wright, J. C., & Baril, G. The role of cognitive resources in determining our moral intuitions: Are we all liberals at heart? [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011, (5): 1007–1012.
- [38] Wegner, D. M., Schneider, D., Carter, S. R., & White, T. L. Paradoxical effects of thought suppression [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1987, (1): 409–418.

- [39] Barnes, C. M., Schaubroeck, J., Huth, M., & Ghumman, S. Lack of sleep and unethical conduct [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, (2): 169–180.
- [40] Muraven, M., Pogarsky, G., & Shmueli, D. (2006). Self-control depletion and the general theory of crime [J]. *Journal of Quantitative Criminology*, 2006, (3): 263–277.
- [41] Cox, S. P. Leader character: A model of personality and moral development [D]. Doctoral dissertation, University of Tulsa, 2000.
- [42] Pratt, T. C., & Cullen, F. T. The empirical status of Gottfredson and Hirschi's general theory of crime: A meta-analysis [J]. *Criminology*, 2000, (3): 931–964.
- [43] Clarkson, J. J., Hirt, E. R., Jia, L., & Alexander, M. B. When Perception Is More Than Reality: The Effects of Perceived Versus Actual Resource Depletion on Self-Regulatory Behavior [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2010, (1): 29–46.
- [44] DeWall, N. C., Baumeister, R. F., Gailliot, T. M., & Maner, K. J. Depletion Makes the Heart Grow Less Helpful: Helping as a Function of Self-Regulatory Energy and Genetic Relatedness [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2008, (12): 1653–1662.
- [45] Christian, M. S., & Ellis, A. P. Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective [J]. *Academy of Management Journal*, 2011, (5): 913–934.
- [46] Wagner, D. T., Barnes, C. M., Lim, V. K., & Ferris, D. L. Lost sleep and cyberloafing: Evidence from the laboratory and a Daylight Saving Time quasi-experiment [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, (5): 1068–1076.
- [47] Lanaj, K., Johnson, R. E., & Barnes, C. M. Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2014, (1): 11–23.
- [48] Kouchaki, M., & Smith, I. H. The morning morality effect: The influence of time of day on unethical behavior [J]. *Psychological Science*, 2014, (1): 95–102.
- [49] Gunia, B. C., Barnes, C. M., & Sah, S. The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day [J]. *Psychological Science*, 2014, (12): 1–3.
- [50] Smith, I. H., & Kouchaki, M. Does the morning morality effect hold true only for morning people? [J]. *Psychological Science*, 2014, (12): 1–2.
- [51] Gailliot, M. T., Baumeister, R. F., Schemichel, B. J., DeWall C. N., Maner J. K., Plant, E. A., Tice, D. M., & Brewer, L. E. Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Metaphor [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, (2): 325–336.
- [52] Yam, K. C., Reynolds, S. J., & Hirsh, J. B. The hungry thief: Psychological deprivation and its effects on unethical behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2014, (2): 123–133.
- [53] Fischbacher, U., & Heusi, F. Lies in disguise, an experimental study on cheating [J]. *Journal of the European Economic Association*, 2008, (3): 525–547.
- [54] Shalvi, S., Handgraaf, M. J. J., & De Dreu, C. K. W. Ethical manoeuvring: Why people avoid both major and minor lies [J]. *British Journal of Management*, 2011, (22): 16–27.
- [55] Shalvi, S., Dana, J., Handgraaf, M. J. J., & De Dreu, C. K. W. Justified ethicality: Observing desired counterfactuals modifies ethical perceptions and behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, (2): 181–190.
- [56] Shalvi, S., Eldar, O., & Bereby-Meyer, Y. Honesty requires time (and lack of justifications) [J]. *Psychological Science*, 2012, (10): 1264–1270.
- [57] Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D. The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance [J]. *Journal of Marketing Research*, 2008, (6): 633–644.
- [58] Gino, F., & Weber, R. A. License to cheat: Voluntary regulation and ethical behavior [J]. *Management Science*, 2012, (10): 2187–2203.
- [59] Gino, F., & Galinsky, A. D. Vicarious dishonesty: When psychological closeness creates distance from one's moral compass [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2012, (1): 15–26.
- [60] Gino, F., & Margolis, J. D. Bring ethics into

- focus: How regulatory focus and risk preferences influences (un) ethical behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, (2): 145–156.
- [61] Gino, F., Norton, M. I., & Ariely, D. The counterfeit self: The deceptive costs of faking it [J]. *Psychological Science*, 2010, (5): 712–720.
- [62] Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2011, (2): 191–203.
- [63] Kouchaki, M., Gino, F., & Jami, A. The burden of guilt: Heavy backpacks, light snacks, and enhanced morality [J]. *Journal of Experimental Psychology: General*, 2014, (1): 414–24.
- [64] Mead, N. L., Baumeister, R. F., Gino, F., Schweitzer, M. E., & Ariely, D. Too tired to tell the truth: Self-control resource depletion and dishonesty [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2009, (3): 594–597.
- [65] Welsh, D. T., & Ordonez, L. D. The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2014, (2): 79–89.
- [66] Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. Goal setting as a motivator of unethical behavior [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, (3): 422–432.
- [67] Welsh, D. T., Ordonez, L. D., Snyder, D. G., & Christian, M. S. The slippery slope: How small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2015, (1): 114–127.
- [68] Jordan, J. Taking the first step toward a moral action: A review of moral sensitivity measurement across domains [J]. *The Journal of Genetic Psychology*, 2007, (3): 323–359.
- [69] Hunt, D., & Vitell, S. A general theory of marketing ethics [J]. *Journal of Macromarketing*, 1986, (1): 5–16.
- [70] Trevino, L. K. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model [J]. *Academy of Management Review*, 1986, (3): 601–617.
- [71] Blasi, A. Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature [J]. *Psychological Bulletin*, 1980, (88): 1–45.
- [72] Thoma, S. J., Rest, J. R., & Davison, M. L. Describing and testing a moderator of the moral judgment and action relationship [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, (4): 659–669.
- [73] Gailliot, M. T., Plant, E. A., Butz, D. A., & Baumeister, R. F. Increasing Self-Regulatory Strength Can Reduce the Depleting Effect of Suppressing Stereotypes [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2007, (2): 281–294.
- [74] Muraven, M. Building self-control strength: Practicing self-control leads to improved self-control performance [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2010, (2): 465–468.
- [75] Shmueli, D., & Prochaska, J. J. A test of positive affect induction for countering self-control depletion in cigarette smokers [J]. *Psychology of Addictive Behaviors*, 2012, (1): 157–161.
- [76] Muraven, M., & Slessareva, E. Mechanisms of self-control failure: motivation and limited resources [J]. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2003, (7): 894–905.
- [77] Schmeichel, B. J., & Vohs, K. Self-Affirmation and Self-Control: Affirming Core Values Counteracts Ego Depletion [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, (4): 770–782.
- [78] Webb, T. L., & Sheeran, P. Can implementation intentions help to overcome ego-depletion? [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2003, (3): 279–286.
- [79] Baumeister, R. F., Simpson, W. S., Ware, S. J., & Weber, D. S. The glucose model of Mediation: Physiological bases of will power as important explanations for common mediation behavior [J]. *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 2015, (6): 377–413.
- [80] Gino, F., Ayal, S., & Ariely, D. Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel [J]. *Psychological Science*, 2009, (3): 393–398.
- [81] O’Fallon, M. J., & Butterfield, K. D. Moral differentiation: Exploring boundaries of the “monkey see, monkey do” perspective [J]. *Journal of Business Ethics*, 2011, (3): 379–399.
- [82] Robinson, S. L., Wang, W., & Kiewitz, C. Coworkers behaving badly: The impact of coworker

- deviant behavior upon individual employees [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, (1): 123–143.
- [83] 姜春艳. 自我损耗对大学生说谎行为的影响: 道德意识的中介作用 [J]. *中国临床心理学杂志*, 2016, (1): 169–172.
- [84] Baumeister, R. F., & Alghamdi, N. Resource-based interventions in the workplace: Integration, commentary, and recommendations [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (3): 623–629.
- [85] 任俊, 李瑞雪, 詹莹, 刘迪, 林曼, 彭年强. 好人可能做出坏行为的心理学解释: 基于自我控制资源损耗的研究证据 [J]. *心理学报*, 2014, (6): 841–851.
- [86] Ainsworth, S. E., Baumeister, R. F., Ariely, D., & Vohs, K. D. Ego depletion decreases trust in economic decision making [J]. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2014, (54): 40–49.
- [87] Righetti, F., & Finkenauer, C. If you are able to control yourself, I will trust you: the role of perceived self-control in interpersonal trust [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2011, (5): 874–886.
- [88] Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2014, (4): 635–650.

Unethical Behavior in the Workplace: The Limited-Resources Model of Self-Control

DONG Rui¹, NI Shi-guang²

(1. College of Business Administration, Zhejiang University of Finance & Economics,
Hangzhou, Zhejiang, 310018, PRC;

2. Graduate School, Tsinghua University, Shenzhen, Guangdong, 518055, PRC)

[**Abstract**] This paper discussed the causes of the individual unethical behaviors in the workplace from the perspective of the limited-resource model of self-control. There are three unethical behavior patterns in laboratory research, including the rolling task, the matrix task, and the perceptual task. When an individual is in a state of ego-depletion, his immoral behavior will appear easily. The effect of ego-depletion on unethical behavior can be extended to the outside of the laboratory, which named the morning morality effect. Individuals need to exert self-control to resist the temptation of the short-term interests when they make moral judgments or moral behaviors. The research in the future needs to make further exploration from three aspects—— from the intent-level to behavior level, from the depletion to overcoming, and the expanding the scope of unethical behavior.

[**Key words**] unethical behavior; self-control; ego-depletion; limited-resource model of self-control

(责任编辑 王兆璟/校对 丁一)