

领导底线心智对员工环保行为的影响： 目标掩蔽的视角*

• 李思贤¹ 王廷喜² 宋 典³ 段锦云¹

(1 华东师范大学心理与认知科学学院 上海 200062;

2 西交利物浦大学西浦国际商学院 苏州 215123;

3 苏州大学政治与公共管理学院 苏州 215031)

【摘 要】基于目标掩蔽理论，本研究旨在探究领导底线心智对员工环保目标的掩蔽作用，并提出员工长期导向对该掩蔽效果的缓解作用。通过分析 296 份“领导—员工”多时段配对样本，本研究发现：领导者追求经济效益的底线心智通过负向预测员工环保要求感知，进而对员工环保行为起到消极作用；此外，员工的高长期导向可缓解该负向作用。研究结果启示，企业应关注领导者底线心智带来的负面效应，培养领导和员工对经济绩效和环保行为的辩证观及长期导向意识，重视企业的长期发展并践行领导者、员工和企业“双碳”背景下的社会责任。

【关键词】底线心智 目标掩蔽理论 环保要求感知 环保行为 长期导向

中图分类号：B849; C93 文献标识码：A

1. 引言

环境保护是人类生存发展面临的重要议题。然而，人类生产活动导致了众多环境问题，如气候变暖、大气污染以及自然资源短缺等 (Afzal et al., 2019)。个体的环保行为能够促进环境保护、减缓对自然的破坏。资源可持续发展战略以及环保举措的落实极大地依赖于企业。考虑到领导会对员工环保行为 (侯楠等, 2019)、企业整体环保绩效 (曹洪军和陈泽文, 2017) 产生重要影响，探究领导者如何塑造员工环保行为尤为重要。但现有研究多集中在与环保密切相关的单一领域 (唐贵瑶等, 2021; 邹艳春等, 2023; Peng et al., 2020)，忽视了更普遍的领导方式对员工环保行为的影响。实际

* 基金项目：国家自然科学基金“激活与赋能：数字化背景下员工主动行为研究” (项目批准号：72072058)。

通讯作者：宋典，E-mail: diansnow@suda.edu.cn。

中，工作或绩效要求是员工在企业中开展行为的首要原则，因此员工环保行为也与领导对绩效和环保的相对重要性认知有关。

经济效益最大化常常是企业领导者的第一要务，也是其追求的底线目标（杨朦晰和林钰莹，2023；Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012），企业领导常常为了利润最大化而忽视企业社会责任（王培鑫和吕长江，2022）、员工成长发展（Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012）、道德实践（Greenbaum et al., 2021）等。关注环保问题意味着需要从目标利润中分散部分资源，甚至可能牺牲部分既得利益（Greenbaum et al., 2012），此时，领导者的思维模式（重视底线目标/重视环保目标）至关重要。底线心智（bottom-line mentality）正描述了一种“单一的、始终围绕底线结果而忽视其他竞争事项的思维模式”（Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012）。然而，目前尚未有研究对底线心智和环保之间的关系做出清晰的说明。因此，本研究旨在探究领导底线心智对于员工环保行为的影响。

本研究基于目标掩蔽理论提出，当领导过度追求底线目标的达成时，会遮蔽员工对于环保目标的追求。具体表现为，领导对绩效底线目标的过度专注会降低员工感知到的环保要求，使得员工忽视作为其他重要事项的环保，进而阻碍员工的环保行为。目标掩蔽理论同时指出，是否抑制其他目标取决于其他目标与主要目标的关系（Shah, Friedman & Kruglanski, 2002）。具体来讲，当其他事项能够促进主要目标的达成时，可能并不会被抑制（Shah, Friedman & Kruglanski, 2002）。因此，员工能否意识到环保是企业长期生存发展的基石（侯楠等，2019；Zacher, Rudolph & Katz, 2023），将成为员工抵抗领导底线心智消极影响的重要因素。因此，本研究引入员工的长期导向作为重要的调节变量。具体来说，低长期导向的员工难以认识到环保的长期优势，因此为了专注于眼前的底线目标而减少环保行为；而高长期导向的员工能够意识到环保为企业带来的长远利益，更少被短期的底线目标所蒙蔽，从而缓冲领导底线心智为环保带来的负面影响。

综上所述，本研究基于目标掩蔽理论构建了一个综合的理论模型，如图 1 所示。

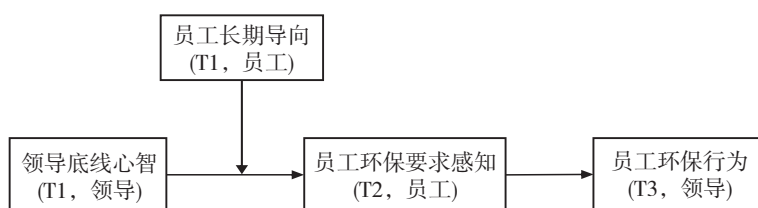


图 1 研究模型图

2. 理论推导与假设

2.1 领导底线心智下员工的环保要求感知与环保行为

根据定义，秉持底线心智的个体通常只重视某个唯一目标，除此之外的任何目标都被视作无关紧要（Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012）。底线心智反映的是个体聚焦于底线目标上狭隘的思维框

架。一方面,底线心智将企业的多重目标和多样价值观简单化,使得个体无法关注到除底线目标之外的其他事项 (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023); 另一方面,底线心智的“短视”本质使得个体忽视当前行为可能带来的长期影响 (Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023)。此外,底线心智的单一思考方式使得个体认为,一个人只有达成底线目标才意味着“成功”,而除此之外的其他结果都被视作“失败”。因此,底线心智也会加剧竞争性,使得个体为了胜出而阻碍他人 (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023)。

底线心智强调的是对首要事项(如工作绩效)的重视和对其他竞争性事项(如道德实践)的忽视。对首要事项的重视表现在,高底线心智领导营造出的竞争氛围使得员工在与同事不断竞争中获得进步,促进工作 (Babalola, Ren, Ogbonnaya et al., 2022); 高底线心智领导对目标的强调使员工明确工作任务,继而提高工作绩效 (Babalola, Greenbaum, Amarnani et al., 2021)。对其他竞争事项的忽视则会导致员工的个人健康 (Babalola, Ren, Ogbonnaya et al., 2022) 和幸福感 (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012) 降低、削弱团队创造力 (Greenbaum, Bonner, Mawritz et al., 2020; 杨朦晰和林钰莹, 2023) 等。与这些被忽视的竞争性目标相似,由于环保在短期内会与底线目标成为竞争关系,从而在组织管理中被忽视和掩蔽。同时,极度追求底线目标也会导致工作中的道德准则和道德实践被弱化。如引发员工更高的亲组织不道德行为 (Babalola, Mawritz, Greenbaum et al., 2021)、不礼貌行为 (Babalola, Greenbaum, Amarnani et al., 2021)、自利行为 (Mawritz, Farro, Kim et al., 2022), 以及减少中层领导的道德型领导行为 (Greenbaum, Babalola, Quade et al., 2021) 等。环保是企业不容忽视的社会责任,被认为与道德相关 (Krettenauer & Lefebvre, 2021), 但底线心智的后果研究尚未触及具有道德属性的环保领域。因此,本研究以领导底线心智为切入点,探究领导思维模式对员工环保行为的差异化作用,以期丰富环保行为相关研究,深化研究者对员工环保行为的理解,也为未来探究员工环保行为提供新的理论窗口和思路。

在企业管理实践中,环保虽然无法给企业带来即时的利润,但对企业有着长远的意义。一方面,环保作为企业需要承担的社会责任和道德实践,要求企业投入部分资源以减少对环境的不利影响(如更换节能减排的新设备); 另一方面,环境的可持续性是企业长期稳定发展的重要基石之一,只有维持环境资源可持续,企业才能获得长远的收益 (Bohmann, Krumbholz & Zacher, 2018); 此外,环保也关系到企业转型和企业长期绩效 (曹洪军和陈泽文, 2017), 并且实施环保能够提高企业社会声望 (Bohmann, Krumbholz & Zacher, 2018), 而政府也会对没有达到环保要求的企业进行惩处 (曹洪军和陈泽文, 2017; Hua, Dong & Goodman, 2021)。因此,环保是企业不可忽视的重要目标之一。尽管实施环保行为看似与当达成底线目标无关,但从长远来看能够给企业带来更大的收益,保证企业稳定发展。

当领导具有高底线心智时,很有可能仅专注于眼下绩效和利润目标的达成,而忽视和抑制环境保护这一有助于企业长远发展的基础性目标。目标掩蔽理论 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002) 指出,当个体专注于某个最重要的目标时,会只采取有助于该目标达成的行动,同时忽视其他可能分散注意力的竞争目标,并抑制任何不利于主要目标达成的行为。有研究者认为,具有底线心智的个体常常伴随着目标掩蔽的认知过程 (Greenbaum, Bonner, Mawritz et al., 2020; Mawritz, Farro, Kim et al., 2022)。的确,在管理实践中,底线心智对于企业发展而言是一把双刃剑 (Eissa, Wylan,

Lester et al., 2019; Babalola, Jordan, Ren et al., 2023; Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Greenbaum, Gray, Hill et al., 2022)。一方面, 专注于底线目标的达成能够激励员工冲刺绩效目标, 提高绩效表现 (Babalola, Mawritz, Greenbaum et al., 2021; Greenbaum, Gray, Hill et al., 2022); 另一方面, 对其他竞争目标的忽视则会带来一系列消极后果, 如引发各类不道德行为 (Eissa, Wyland, Lester et al., 2019; Babalola, Mawritz, Greenbaum et al., 2021; Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Mawritz, Farro, Kim et al., 2022; Mesdaghinia, Rewat & Nadavulakere, 2019) 等。这可能是由于对其他竞争目标 (如创造力、道德实践) 的考虑会分散部分注意力而不利于底线目标的达成。即底线目标的绝对优先使得其他目标的重要性被“掩蔽”。因此, 当领导极度专注并倾注大量资源以确保达成底线目标时, 只会采取有助于提高利润等底线结果的态度和行为, 环保则被视为“干扰底线目标达成的竞争目标”, 忽视其重要性, 同时抑制可能使资源向环保分散的一切行为。

员工从工作环境中感知和解读相关线索并形成相关认知与行为 (Salancik & Pfeffer, 1978) 以满足工作和领导的要求, 因此领导的态度和行为成为影响员工环保意识和行为的重要因素。比如, 环保服务型领导 (邹艳春等, 2023)、环境变革型领导 (Peng, Chen, Zhou et al., 2020)、负责型领导 (Asfar, Maqsoom, Shahjehan et al., 2020) 等, 都能够促进员工的环保意识和环保行为。而与关注环境的领导方式和领导行为相反, 领导的底线心智则起到了掩蔽其他目标的作用 (Greenbaum, Bonner, Mawritz et al., 2020; Mawritz, Farro, Kim et al., 2022), 对员工环保意识与行为产生负面影响。首先, 高底线心智形成的狭隘思维框架使领导仅注重底线目标的达成, 无法考虑到环保目标对企业发展的长期作用 (Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023); 并且高底线心智领导会认为环保目标与底线目标呈竞争态势, 会分散部分资源, 从而不利于底线目标的达成。因此, 底线心智只会激发领导在工作中有助于达成底线目标的态度和行为, 却抑制了与环保相关的态度和行为 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002)。其次, 领导对底线目标的投入程度越高, 对其他目标的掩蔽作用越强 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002)。具有高底线心智的领导认为只有达成底线目标才算成功 (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023), 因此会极度投入底线目标的达成, 并向员工重点强调底线目标的重要性、督促员工同样追求底线目标。由于底线目标占据了领导大量的认知资源, 此时对作为竞争目标的环保的掩蔽作用是自动化加工的 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002)。因此, 领导会在工作中无意识地向员工传达出“环保无关紧要”的信号。综合来讲, 高底线心智领导在工作中对环保目标无意识地排斥和忽视, 会让员工将这些线索解读为领导对自己的环保要求很低, 甚至没有任何环保要求。据此, 本研究提出如下假设:

H1: 领导底线心智负向预测员工环保要求感知。

领导的底线心智让员工感知到自己无须在工作中对环境负责后, 员工会据此调节自己的关注点和行为, 其环保行为因而有所降低。底线心智所聚焦的目标是经济、利润、效益等对于企业而言必须、迫切实现的目标 (Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012; Greenbaum, Mawritz & Zaman, 2023)。而相比底线目标, 环保更属于“愿景”和“理想”等非紧迫的长期目标 (Asfar, Maqsoom, Shahjehan et al., 2020)。当环保目标被迫切的底线目标所掩蔽时, 员工感知到的环保要求并不紧迫 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002) 并处于较低水平。低环保要求可能具体表现为, 首先, 员工在工作中需要完成的环保任务量极少甚至没有, 工作中环保任务量低意味着员工角色内的环保要求低, 其工

作职责中不包括环保行为 (Ramus & Steger, 2020), 因而是否完成环保目标并不会对员工工作绩效产生实际影响。其次, 环保任务的“非紧迫性”意味着员工总是优先完成底线任务、后置环保任务 (Janssen, 2001), 因此当环保与其他任务同时存在时, 员工并不会优先考虑环保, 而可能为完成其他任务放弃环保 (如因赶去开会而没有随手关空调)。

单一围绕利润、绩效等结果的底线心智使得环保作为竞争目标被掩蔽, 领导在工作中会表现出忽视环保的态度和行为, 使得员工感知到的环保要求水平较低, 因此, 员工的环保行为也会有所减少。虽然员工在不同的工作角色中做出的环保行为有所不同 (Zacher, Rudolph & Katz, 2023), 但 Chow 等 (2012) 认为, 不同行业的企业在其各自工作流程中对环保可能有一致的评价标准 (如减少工作中不必要的浪费和排放)。因此, 本研究参考 Chow 等 (2012) 的定义, 认为员工在其工作中付出努力使得公司最终产品对环境的危害最小, 即员工的环保行为。当员工感知到低水平的环保要求时, 并不会付出额外的努力以降低公司产品对环境的危害。据此, 本研究提出如下假设:

H2: 领导底线心智通过负向影响员工环保要求感知进而降低员工环保行为。

2.2 员工长期导向的调节作用

目标掩蔽理论认为, 当竞争目标能够促进主要目标的达成时, 掩蔽作用则会减弱 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002)。换言之, 个体在意识到竞争目标有助于主要目标时, 并不会一味地为了达成主要目标而忽视竞争目标。相反, 个体会主动地重新调整分配在主要目标和竞争目标上的资源 (Shah, Friedman & Kruglanski, 2002)。因此本研究提出, 作为使员工进行长远 (而非当下) 和整体 (而非部分) 考虑的长期导向特质, 是影响领导底线心智与员工环保意识 and 行为之间关系的重要调节变量。

长期导向是个体在决策时将决策结果对未来的影响纳入考虑的倾向 (Strathman, Gleicher, Boninger et al., 1994), 是个体关注和重视未来的主观偏好 (Lin, Shi, Prescott et al., 2019)。低长期导向的个体注重其行为对当下的影响, 而高长期导向的个体则会更长远地考虑, 不为短期的得失所左右 (Lin, Shi, Prescott et al., 2019; Sherf, Tangirala & Venkataramani, 2019)。研究发现, 具有高长期导向的个体更关注非经济性目标和可持续发展, 进而做出有利于环境的行为 (Afzal, Shao, Sajid et al., 2019; Dou, Wang, & Su, 2019; Segev & Liu, 2021)。对于低长期导向员工而言, 由于只能关注到其行为的短期作用, 在面对极度强调底线结果的领导时, 根本无法将认知资源从当下的底线目标转移到长远的环保目标上。换言之, 低长期导向的员工会自动将环保排除在认知框架之外, 因此几乎不会感知到对底线目标一味追求的领导对“已被掩蔽的”环保目标有任何要求。对于高长期导向员工而言, 他们能够将当下行为对未来的影响纳入考虑, 能够意识到环保是企业实现长期可持续发展的重要基石 (Zacher, Rudolph & Katz, 2023; Zhang, Wang & Lai, 2015), 是企业获得长远利益、长久达成底线目标的前提条件。这种思考使得高长期导向员工能够想到环保目标是达成最终底线目标的助益而非阻碍, 从而将部分认知资源分配给环保, 在一定程度上减弱领导底线心智对环保要求感知的削减作用。据此, 本研究提出如下假设:

H3: 员工长期导向调节领导底线心智与员工环保要求感知之间的负向关系, 员工的高长期导向

能够缓冲这一负向关系。具体而言，这一负向关系对于高长期导向员工更弱。

结合上述推论，本研究进一步提出，员工长期导向会调节领导底线心智通过员工环保要求感知对员工环保行为产生的间接效应。具体表现为，对于低长期导向员工而言，领导底线心智对员工环保要求感知的负面影响更强，进一步降低员工环保行为；对于高长期导向员工而言，该负向间接关系则得到一定缓冲。因此，本研究提出如下假设：

H4：员工长期导向调节领导底线心智通过员工环保要求感知与员工环保行为之间的间接关系，员工的高长期导向能够缓冲这一负向间接关系。具体而言，这一负向间接关系对于高长期导向员工更弱。

3. 研究方法

3.1 样本与程序

为尽可能避免共同方法偏差对研究结果的影响，本研究采用多来源、多时点的领导—员工配对的取样方法，每个时间点间隔两周。时点一（T1）收集领导底线心智、员工长期导向、员工环保成本—效益感知、领导与员工的人口学特征，共发放 468 份纸质问卷，回收有效问卷 366 份，有效率为 78.21%；时点二（T2）收集员工环保要求感知，共发放 366 份问卷，回收有效问卷 329 份，有效率为 89.89%；时点三（T3）收集员工环保行为，共发放 329 份问卷，回收有效问卷 296 份，有效率为 90.00%。领导中，男性占比 65.12%， $M_{age} = 41.43$ ， $SD_{age} = 6.53$ ，本科及以上学历占比 54.05%；员工中，男性占比 56.15%， $M_{age} = 39.19$ ， $SD_{age} = 8.25$ ，本科及以上学历占比 38.85%。

3.2 变量测量

所有测量工具均来源于已有成熟量表（见附录），英文量表严格按照翻译和回译的流程进行翻译（Brislin, 1980）。

底线心智：领导自评，采用 Greenbaum 等（2012）开发的四题项量表，示例题项为“我把工作绩效看得比任何事都重要”。问卷采用 5 点李克特量表（1=非常不同意，5=非常同意）。克隆巴赫一致性系数 $\alpha = 0.88$ 。

长期导向：员工自评，采用 Zhang 等（2019）开发的五题项量表，示例题项为“我更关注长期目标而不是短期结果”。问卷采用 5 点李克特量表（1=非常不同意，5=非常同意）。克隆巴赫一致性系数 $\alpha = 0.90$ 。

环保要求感知：员工自评，由 Podsakoff 等（1990）开发的五题项工作要求感知量表改编，改编前题项为“我的领导对我的工作有很高的要求”，改编后题项为“我的领导在工作中对我有很高的环保要求”。问卷采用 5 点李克特量表（1=从不，5=总是）。克隆巴赫一致性系数 $\alpha = 0.96$ 。

环保行为：领导评价，采用 Chow 等（2012）开发的五题项量表，示例题项为“这名员工在工

作中降低了环境事故、废弃物泄漏和排放的风险”。问卷采用 5 点李克特量表 (1=从不, 5=总是)。克隆巴赫一致性系数 $\alpha=0.97$ 。

控制变量: (1) 领导和员工的人口统计学特征, 包含性别、年龄、共事时间。(2) 员工的环保成本—效益感知。环保成本—效益感知指的是个体认为采取环保措施在多大程度上对自己的工作有好处, 能够显著预测员工在工作场所中的环保行为 (Peng & Liu, 2016), 因此本研究将其纳入模型进行控制。环保成本—效益感知为员工自评, 采用 Peng 等 (2016) 开发的四题项量表, 示例题项为“我认为, 公司采取环保措施对我的工作有很多好处”。问卷采用 5 点李克特量表 (1=非常不同意, 5=非常同意)。克隆巴赫一致性系数 $\alpha=0.90$ 。

4. 结果分析

4.1 验证性因子分析与共同方法偏差

使用 Mplus 8.0 对变量间的区分效度进行检验, 其中, 五因子模型拟合良好, 拟合指数均达到标准, 并且优于其他备择模型, 如表 1 所示。接着, 为评估共同方法偏差的可能影响, 在五因子模型的基础上增加共同方法因子, 结果并没有发现加入共同方法因子后的六因子模型的拟合指标显著变好, 即本研究中的共同方法偏差并不会造成严重影响。

表 1 验证性因子分析结果

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
六因子模型	526.97	178	2.96	0.92	0.91	0.25	0.08
五因子模型	482.16	179	2.69	0.93	0.92	0.08	0.07
四因子模型	1082.11	183	5.91	0.80	0.76	0.13	0.11
三因子模型	1616.65	186	8.69	0.69	0.65	0.14	0.16
二因子模型	2146.84	188	11.42	0.57	0.52	0.16	0.19

注: $N=296$, 下同; 四因子模型将环保要求感知与环保行为合并; 三因子模型将环保要求感知、环保行为与环保成本—效益感知合并; 二因子模型将长期导向、环保要求感知、环保行为与环保成本—效益感知合并。

4.2 描述性统计分析

本研究中的核心变量的描述性统计与相关分析结果如表 2 所示。其中, 领导底线心智与员工环保要求感知显著负相关 ($r=-0.16, p=0.004$); 员工长期导向与员工环保要求感知显著正相关 ($r=0.52, p<0.001$), 与员工环保行为显著正相关 ($r=0.45, p<0.001$); 员工环保要求感知与员工环保行为显著正相关 ($r=0.59, p<0.001$)。各变量之间的相关系数符合预期, 因而进行下一步的假设检验。

表 2 核心变量的描述性统计及相关系数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
1 底线心智	2.88	1.05	(0.88)				
2 长期导向	4.15	0.72	0.07	(0.90)			
3 环保要求感知	4.02	0.92	-0.16**	0.52***	(0.96)		
4 环保行为	3.91	0.94	-0.07	0.45***	0.59***	(0.97)	
5 环保成本—效益感知	3.80	0.98	0.06	0.44***	0.37***	0.32***	(0.90)

注: **代表 $p < 0.01$, ***代表 $p < 0.001$, 下同; 对角线括号内数值为各变量的克朗巴赫一致性系数。

4.3 假设检验

使用 Mplus 8.0 对假设模型进行检验, 对样本采用 Bootstrap 法重复抽取 5000 次进行路径分析 (见表 3)。

表 3 路径分析结果

控制变量	环保要求感知		员工环保行为	
	估计值	SE	估计值	SE
领导性别	0.01	0.09	-0.08	0.10
领导年龄	0.02**	0.01	-0.01	0.01
员工性别	0.03	0.09	-0.17	0.10
员工年龄	-0.01*	0.01	0.00	0.01
共事时间	0.04***	0.01	0.01	0.01
环保成本—效益感知	0.23**	0.08	0.14*	0.06
预测变量				
底线心智	-0.27***	0.04	-0.01	0.04
长期导向	0.53***	0.07		
底线心智×长期导向	0.28***	0.06		
环保要求感知			0.53***	0.06
R^2	0.47***		0.39***	
有调节的中介作用		估计值	SE	95%置信区间
领导底线心智→环保要求感知 →员工环保行为	低长期导向	-0.22***	0.04	[-0.30, -0.14]
	高长期导向	-0.07***	0.02	[-0.11, -0.04]
	差异	0.15***	0.04	[0.08, 0.23]

控制领导和员工的人口学变量以及员工的环保成本—效益感知后,领导底线心智显著负向预测员工环保要求感知 ($B=-0.27, SE=0.04, p<0.001, 95\%CI=[-0.36, -0.20]$),意味着领导的底线心智水平越高,员工感知到的环保要求越低,假设 H1 得到支持。同时,员工环保要求感知正向预测员工环保行为 ($B=0.53, SE=0.06, p<0.001, 95\%CI=[0.41, 0.65]$),并且员工环保要求感知的中介效应显著 ($B=-0.15, SE=0.03, p<0.001, 95\%CI=[-0.20, -0.10]$),假设 H2 得到支持。同时,员工长期导向能够调节领导底线心智与员工环保要求感知之间的关系 ($B=0.28, SE=0.06, p<0.001, 95\%CI=[0.15, 0.40]$)。对于低长期导向的员工,领导底线心智对其环保要求感知的负向影响更强 ($slope=-0.42, SE=0.07, p<0.001, 95\%CI=[-0.55, -0.29]$);对于高长期导向员工,领导底线心智对其环保要求感知的负向影响较弱 ($slope=-0.13, SE=0.03, p<0.001, 95\%CI=[-0.19, -0.07]$),简单斜率图如图 2 所示,假设 H3 得到支持。最后,对于高长期导向员工,领导底线心智通过员工环保要求感知对员工环保行为的负向预测效果显著 ($B=-0.07, SE=0.02, p<0.001, 95\%CI=[-0.11, -0.04]$),并且该预测效果显著弱于低长期导向的员工 ($B=-0.22, SE=0.04, p<0.001, 95\%CI=[-0.30, -0.14]$),差异= $0.15, SE=0.04, p<0.001, 95\%CI=[0.08, 0.23]$,假设 H4 得到支持。

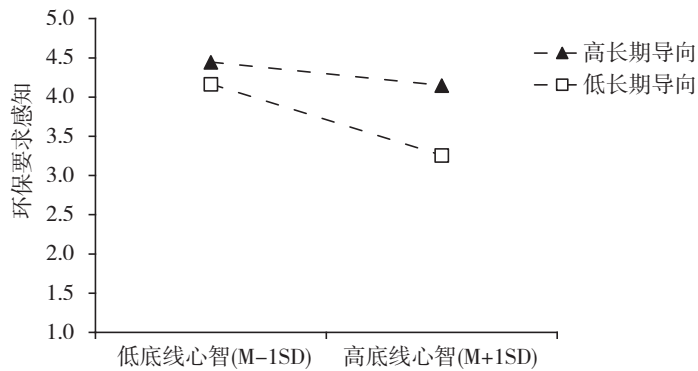


图 2 简单斜率图

5. 结论与展望

基于目标掩蔽理论,通过一项领导—员工配对的多时间点问卷研究,我们发现领导底线心智越强,员工环保要求感知越低,进而减少其环保行为。此外,相比低长期导向员工,对于高长期导向员工而言,领导底线心智通过员工环保要求感知对其环保行为的负面间接效应更弱。

5.1 理论启示

首先,本研究关注领导底线心智对组织中员工环保行为的影响,拓展了底线心智在组织中的研究视野。由于底线心智是个体关注于工作中的首要优先目标而忽视其他竞争目标的思维框架

(Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012), 研究集中在底线心智分别对优先事项和竞争事项的影响上(杨朦晰和林钰莹, 2023)。在竞争事项上, 目前的研究结果主要在道德实践领域, 如亲组织/亲领导/亲自我不道德行为(Babalola, Greenbaum, Amaranani et al., 2021; Mawritz, Farro, Kim et al., 2022; Mesdaghinia, Rewat & Nadavulakere, 2019)、社会贬损行为(Eissa, Wyland, Lester et al., 2019; Greenbaum, Mawritz & Eissa, 2012)等; 也有少部分研究关注到了领导底线心智对创新的负面影响(Greenbaum, Bonner, Mawritz et al., 2020; 杨朦晰和林钰莹, 2023)。但随着气候变化等一系列环境问题的产生, 企业是否会为了经济效益而忽视环境保护这一议题对企业发展和环境可持续均有深远的意义。本研究首次揭示了领导关注于绩效和利润的底线心智, 会使得员工忽视环保这一对组织有长远意义的目标, 降低其环保行为, 对环境造成潜在威胁。本研究扩展了底线心智对竞争事项的影响以及作用机制, 对深入挖掘底线心智如何影响潜在的组织绿色管理和员工环保行为起到了承上启下、继往开来的作用。

其次, 本研究丰富了员工环保行为的前因。环境保护作为组织可持续发展的重要绩效表现之一, 是组织无法推脱的社会责任和道德实践。以往关于领导方式和领导行为对员工环保行为的影响研究, 集中于环境变革型领导(Peng, Chen, Zhou et al., 2020)、环境负责型领导(Zhang, Ul-Durar, Akhtar et al., 2021)、领导的环境关注(Zhang, Wang & Lai, 2015)等直接与环境相关的行为、态度、价值观等方面。但本研究却说明, 虽然底线心智在内涵和构念上与环境并不存在直接关系, 但同样会通过目标掩蔽的认知加工过程对员工的环保行为产生影响。这启示我们在关注组织管理实践中的环保行为时, 需要全方面、多角度、宽领域地深入思考和充分挖掘可能的影响因素。环保不是企业的主要目标, 很可能在实践中得不到足够的重视。因此, 员工环保行为的研究不仅需要关注明确与环保相关的特质和行为, 也要思考是否存在相关因素将环保目标掩蔽, 导致环保目标无法达成。本研究为拓宽员工职场环保行为前因研究打开新的突破口, 为提高员工环保行为提供新思路。

本研究发现长期导向是缓解领导底线心智阻碍员工环保行为的有效思维方式。通过研究员工个人特质对底线心智影响的调节作用, 说明能够意识到环保有利于组织长期发展(与组织长期利益不冲突)的员工, 所受到领导底线心智的掩蔽作用更小。在底线心智的驱使下, 绩效和环保似乎是冲突对立的; 但从长远来看, 环保和企业生存发展是紧密联合的。因此, 本文也为如何辩证看待绩效和环保提供新的研究视角。

最后, 本文通过探究领导底线心智对环保目标的掩蔽作用, 结合员工长期导向对目标之间关系的整合和重新评估, 丰富了目标掩蔽理论在组织管理实践中的具体应用。同时, 本研究响应Greenbaum等(2023)的号召, 采用不同的理论视角来理解底线心智对其他目标的排斥和阻碍。与已有研究(Greenbaum, Bonner, Mawritz et al., 2020; Mawritz, Farro, Kim et al., 2022)相呼应, 再次表明底线心智可能会导致个体加工不同目标时出现对其他目标掩蔽的认知过程。

5.2 实践启示

本研究对管理实践也具有一定意义。首先, 企业应重视领导底线心智带来的消极后果。尽管有研究表示, 领导对底线目标的重视能够为员工(Babalola, Ren, Oghonnaya et al., 2022)和企业带来

一定益处 (Babalola, Mawritz, Greenbaum et al., 2021), 但本研究发现领导底线心智会减少员工的环保行为, 而环境保护也是组织绩效表现的三大支柱之一 (Bohlmann, Krumbholz & Zacher, 2018)。这说明领导者一味地强调底线目标并不一定能够保证组织整体表现的提升, 因此, 企业应密切关注中层领导在工作中的思维方式, 以免给企业带来损失。

其次, 本研究还证实了过度关注绩效和利润会降低员工的环保行为。“双碳”背景下, 环保行为在组织整体绩效中的重要性愈发凸显 (侯楠等, 2019), “一切为了利润”的底线心智在“双碳”背景下对部分企业完成碳指标并不友好, 也不利于企业长期发展。有研究者通过我国地级市的客观数据检验经济发展与环境污染之间的关系发现, 创新能够实现经济与环保的双赢 (王培鑫和吕长江, 2022)。因此, 领导也应更新管理理念, 顺应“绿水青山就是金山银山”的新发展理念, 响应企业绿色转型和鼓励绿色创新, 为员工树立正确的绩效与环保观念。同时, 企业也可以通过员工培训, 将“绿水青山就是金山银山”的发展理念传递给员工, 形成绿色环保的氛围, 实现经济与环保共同发展。

最后, 为了承担相应社会责任和达成环境目标, 企业可以在招募、选拔员工和领导时注重考察其长期导向, 或者对绩效和环境的辩证观 (唐贵瑶等, 2021), 在一定程度上避免员工出于要达到高绩效的目的而摒弃环境保护的可能。同时, 企业也可以组织绿色环保的团建活动, 如植树、拒绝一次性用品等, 自上而下地打造环保型企业。

5.3 局限与展望

本研究也存在一定的局限。第一, 本研究仅进行了一个问卷研究, 尽管采用了三时点、双来源的问卷调查数据, 在一定程度上避免了共同方法偏差的影响, 并且样本来源于不同行业和公司, 保证了研究的外部效度, 但所研究关系的因果性仍无法明确。因此, 未来研究可以进一步采用更加严谨的研究设计, 如纵向研究或实验研究, 以确定假设模型的因果关系, 得到更充分严谨的研究结论。

第二, 底线心智的研究仍处于发展阶段, 目前研究采用的量表都是 Greenbaum 等 (2012) 开发的四项目量表, 尚未开发在中国背景下的底线心智量表。然而, 中国当前处在从第一个“一百年”向第二个“一百年”进发的时刻, 各企业争相发展, 很有可能产生“只重视经济而忽视其他”的思维方式。因此, 开发适合我国国情的底线心智量表更能够反映中国本土企业领导的想法和行为, 更好地挖掘底线心智的前因后果。

第三, 尽管本研究结果表明领导过度关注绩效使得员工忽视环保的重要性, 但选用的环保变量是员工在工作场所中的环保行为, 并没有探究领导的底线心智的影响是否会外溢到工作场所之外, 产生外溢现象。此外, 本研究并没有强调员工的环保行为隶属于角色内或角色外, 对于存在绿色绩效考核的企业而言, 当领导对利润等底线目标的关注使员工的工作绩效和角色内环保行为发生冲突时, 员工如何进行心理加工并产生怎样的应对方式也是值得深入探究的问题。

◎ 参考文献

- [1] 曹洪军, 陈泽文. 内外环境对企业绿色创新战略的驱动效应——高管环保意识的调节作用 [J]. 南开管理评论, 2017, 20 (6).
- [2] 侯楠, 彭坚, 杨皎平. 员工绿色行为的研究述评与未来展望 [J]. 管理学报, 2019, 16 (10).
- [3] 唐贵瑶, 陈琳, 孙玮, 等. 如何让员工“爱司所爱, 行司所行”? 基于社会信息处理理论的绿色人力资源管理与员工绿色行为关系研究 [J]. 南开管理评论, 2021, 24 (5).
- [4] 王培鑫, 吕长江. 环境保护与经济发展能否和谐共进? ——来自创新的经验证据 [J]. 南开管理评论, 2023, 26 (1).
- [5] 杨朦晰, 林钰莹. 领导者底线心智对团队创新的双刃剑效应 [J]. 心理科学进展, 2023, 31 (3).
- [6] 邹艳春, 章惠敏, 彭坚, 等. 环保服务型领导: 效果与机制 [J]. 心理科学进展, 2023, 31 (5).
- [7] Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., et al. Responsible leadership and employee's pro-environmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control [J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2020, 27 (1).
- [8] Afzal, F., Shao, Y., Sajid, M., et al. Market sustainability: A globalization and consumer culture perspective in the Chinese retail market [J]. Sustainability, 2019, 11 (3).
- [9] Babalola, M. T., Jordan, S. L., Ren, S., et al. How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' servant leadership behavior [J]. Journal of Management, 2023, 49 (5).
- [10] Babalola, M. T., Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., et al. Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace [J]. Journal of Management, 2021, 47 (5).
- [11] Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., et al. Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning [J]. Human Relations, 2022, 75 (1).
- [12] Babalola, M. T., Greenbaum, R. L., Amarnani, R. K., et al. A business frame perspective on why perceptions of top management's bottom-line mentality result in employees' good and bad behaviors [J]. Personnel Psychology, 2021, 73 (1).
- [13] Bohlmann, C., Krumbholz, L., Zacher, H. The triple bottom line and organizational attractiveness ratings: The role of pro-environmental attitude [J]. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2018, 25 (5).
- [14] Brislin, R. W. Back-translation for cross-cultural research [J]. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1980, 1 (3).
- [15] Chow, W. S., Chen, Y. Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland

- Chinese context [J]. *Journal of Business Ethics*, 2012, 105 (4).
- [16] Dou, J., Wang, S., Su, E. When does family ownership promote proactive environmental strategy? The role of the firm's long-term orientation [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 158 (1).
- [17] Eissa, G., Wyland, R., Lester, S. W., et al. Winning at all costs: An exploration of bottom-line mentality, Machiavellianism, and organisational citizenship behaviour [J]. *Human Resource Management Journal*, 2019, 29 (3).
- [18] Greenbaum, R. L., Babalola, M. T., Quade, M. J., et al. Moral burden of bottom-line pursuits: How and when perceptions of top management bottom-line mentality inhibit supervisors' ethical leadership practices [J]. *Journal of Business Ethics*, 2021, 174 (1).
- [19] Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., et al. It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41 (6).
- [20] Greenbaum, R. L., Gray, T. W., Hill, A. D., et al. Coworker narcissism: Employee emotional and behavioral reactions as moderated by bottom-line mentality and trait competitiveness [J]. *Journal of Management*, 2022, Advanced online.
- [21] Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., & Zaman, N. N. The construct of bottom-line mentality: Where we've been and where we're going [J]. *Journal of Management*, 2023, 49 (6).
- [22] Greenbaum, R. L., Mawritz, M. B., Eissa, G. Bottom-line mentality as an antecedent of social undermining and the moderating roles of core self-evaluations and conscientiousness [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2012, 97 (2).
- [23] Hua, Y., Dong, F., Goodman, J. How to leverage the role of social capital in pro-environmental behavior: A case study of residents' express waste recycling behavior in China [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2021, 280.
- [24] Janssen, O. Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44 (5).
- [25] Krettenauer, T., & Lefebvre, J. P. Beyond subjective and personal: Endorsing pro-environmental norms as moral norms [J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2021, 76.
- [26] Lin, Y., Shi, W., Prescott, J. E., Yang, H. In the eye of the beholder: Top managers' long-term orientation, industry context, and decision-making processes [J]. *Journal of Management*, 2019, 45 (8).
- [27] Mawritz, M. B., Farro, A. C., Kim, J., et al. Bottom-line mentality from a goal-shielding perspective: Does bottom-line mentality explain the link between rewards and pro-self unethical behavior? [J]. *Human Relations*, 2022, Advanced online.
- [28] Mesdaghinia, S., Rawat, A., Nadavulakere, S. Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior [J]. *Journal of Business Ethics*, 2019, 159 (2).

- [29] Peng, J., Chen, X., Zhou, Y., et al. Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance [J]. *Human Relations*, 2020, 74 (11).
- [30] Peng, X., Liu, Y. Behind eco-innovation: Managerial environmental awareness and external resource acquisition [J]. *Journal of Cleaner Production*, 2016, 139.
- [31] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors [J]. *The Leadership Quarterly*, 1990, 1 (2).
- [32] Ramus, C. A., Steger, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies [J]. *Academy of Management Journal*, 2020, 43 (4).
- [33] Salancik, G. R., Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1978, 23 (2).
- [34] Segev, S., Liu, Y. The effect of temporal orientation on green purchase behavior: Comparing US and Chinese consumers [J]. *Journal of International Consumer Marketing*, 2021, 34 (1).
- [35] Shah, J. Y., Friedman, R., Kruglanski, A. W. Forgetting all else: On the antecedents and consequences of goal shielding [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83 (6).
- [36] Sherf, E. N., Tangirala, S., Venkataramani, V. Why managers do not seek voice from employees: The importance of managers' personal control and long-term orientation [J]. *Organization Science*, 2019, 30 (3).
- [37] Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D. S., et al. The consideration of future consequences: Weighing immediate and distant outcomes of behavior [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66.
- [38] Zacher, H., Rudolph, C. W., Katz, I. M. Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations [J]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2023, 10 (1).
- [39] Zhang, B., Wang, Z., Lai, K. H. Mediating effect of managers' environmental concern: Bridge between external pressures and firms' practices of energy conservation in China [J]. *Journal of Environmental Psychology*, 2015, 43.
- [40] Zhang, J., Ul-Durar, S., Akhtar, M. N., et al. How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multilevel dual process model of voluntary workplace green behaviors [J]. *Journal of Environmental Management*, 2021, 296.
- [41] Zhang, Y., Han, Y. Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019, 155.

The Influence of Leader Bottom-line Mentality on Employee Green Behavior: A Goal-shielding Perspective

Li Sixian¹ Wang Tingxi² Song Dian³ Duan Jinyun¹

(1 School of Psychology and Cognitive Science, East China Normal University, Shanghai, 200062;

2 International Business School Suzhou, Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou, 215123;

3 School of Politics & Public Administration, Soochow University, Suzhou, 215031)

Abstract: Based on the goal-shielding theory, the current study aims to explore whether leader bottom-line mentality will influence employees' green behavior via employee green demands perception. And we propose employees' long-term orientation serves as a first-stage moderator. To examine the theoretical model, a three-wave multi-source field study ($N_{\text{leader-employee dyads}} = 296$) was conducted. The findings showed that leaders' bottom-line mentality had a negative influence on employees' perceived green demand; employees perceived green demand positively predicted employees' green behavior; employees perceived green demand mediated the indirect relationship between leader bottom-line mentality and employee green behavior; employees' long-term orientation moderated the mediation relationship, such negative indirect relationship was significantly weaker among employees with high long-term orientation than those with low long-term orientation. The present study revealed that organizations should attach importance to the negative effects of leaders' bottom-line mentality and provide trainings to cultivate the long-term orientation of economic performance and environmental behaviors, in order to better fulfill corporation social responsibility.

Key words: Bottom-line mentality; Goal-shielding theory; Perceived green demands; Green behavior; Long-term orientation

专业主编：杜旌

附录

[问卷一] 领导底线心智 (T1 领导评价)

请在最符合您的情况的相应数字上画“○”。

	非常不同意	有点不同意	中立	有点同意	非常同意
1. 我只关心是否达到公司的绩效目标	1	2	3	4	5
2. 我只在乎绩效	1	2	3	4	5
3. 我把工作绩效看得比任何事都重要	1	2	3	4	5
4. 我更关心利润而非员工的幸福	1	2	3	4	5

[问卷二] 员工长期导向 (T1 员工评价)

您在多大程度上同意以下说法, 请在相应数字上画“○”。

	非常不同意	有点不同意	不确定	有点同意	非常同意
1. 我有长远的计划	1	2	3	4	5
2. 我为将来的成功而努力	1	2	3	4	5
3. 我情愿牺牲今天的快乐, 以换取未来的成功	1	2	3	4	5
4. 我今天努力工作, 是为了将来更好的生活	1	2	3	4	5
5. 我更关注长期目标而不是短期结果	1	2	3	4	5

[问卷三] 员工环保成本—效益感知 (T1 员工评价)

请在最符合您的情况的相应数字上画“○”。

“我认为, 公司采取环保措施……”	非常不同意	有点不同意	不确定	有点同意	非常同意
1. 对我的工作有很多好处	1	2	3	4	5
2. 能提高销售收入	1	2	3	4	5
3. 能降低成本	1	2	3	4	5
4. 会提高生产效率	1	2	3	4	5

[问卷四] 员工环保要求感知 (T2 员工评价)

请在最符合真实情况的相应数字上画“○”

请对您的领导 (与您一同参与本研究的那位领导) 进行评价: “我的领导……”	从不	偶尔	有时	经常	总是
1. 在工作中对我有很高的环保要求	1	2	3	4	5
2. 坚持要求我达到最佳绿色或环保绩效	1	2	3	4	5
3. 激励我设定较高水平的环保目标	1	2	3	4	5

[问卷五] 员工环保行为 (T3 领导评价)

您在多大程度上同意以下说法, 请在相应数字上画“○”

请对您的下属 (与您一同参与本研究的那位下属) 进行评价: “这名员工……”	从不	偶尔	有时	经常	总是
1. 减少了工作中产生的废弃物	1	2	3	4	5
2. 减少了组织产品/服务对环境的影响	1	2	3	4	5
3. 通过帮助组织建立合作关系减少了对环境的影响	1	2	3	4	5
4. 在工作中降低了环境事故、废弃物泄漏和排放的风险	1	2	3	4	5
5. 在工作中减少了不可再生材料、化学品和元器件的采购或使用	1	2	3	4	5