

员工宽恕的前因与后果：多层次模型^{*}

张军伟 龙立荣

(华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

摘要 采用问卷调查法,以 50 名直属主管和 298 名员工的配对数据为样本,考察了员工宽恕的前因与后果。跨层次分析结果表明:(1)宽恕氛围对员工宽恕有显著的正向影响;中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕的关系具有正向调节作用,员工的中庸思维越高,宽恕氛围对其宽恕的积极影响越大。(2)真诚和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用,对于高真诚和谐的员工,其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响;而对于低真诚和谐的员工,其宽恕对人际公民行为并无显著影响。(3)表面和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用,对于高表面和谐的员工,其宽恕对人际公民行为无显著影响;而对于低表面和谐的员工,其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响。

关键词 员工宽恕;宽恕氛围;人际公民行为;中庸思维

分类号 B849: C93

1 问题的提出

在组织中,冲突与冒犯时常发生。特别是随着国际竞争的日益加剧以及工作任务的日益复杂化和多样化,强调协调和分工的工作团队越来越受到青睐并作为提高组织绩效的关键所在。企业采用工作团队的初衷是为了让团队成员“心往一处想,劲往一处使”,完成个体难以达到的任务目标,实现“1+1>2”的运作模式。但是,由于团队成员之间各方面的差异,常常会产生冲突与冒犯,导致团队内的协调与合作不顺畅,难以达到组织的预期。如果在产生冲突与冒犯时,双方能够站在他人的角度思考问题,多一份包容,多一份理解,那情况就会完全不同。这种冲突与冒犯的应对方式被学者们称为宽恕(forgiveness)。宽恕作为一种积极地应对冲突与冒犯的策略,受到了学术界的广泛关注。诺贝尔奖得主 Tutu (1998)曾经说过,没有宽恕就没有未来。Kurzynski (1998)也呼吁“应该把宽恕作为一种必不可少的人力资源管理策略”。以上证据均表明对宽恕进行探讨具有很高的理论价值和实践意义。

通过对宽恕文献的分析与梳理,发现以往关于

宽恕的研究大多集中在社会与人格心理学、咨询心理学、宗教与神学等领域,近几年才有研究者开始对工作场所中的宽恕进行探讨(Aquino, Tripp, & Bies, 2006; Cox, 2011; Fehr, 2011; Bright & Exline, 2011; Palanski, 2012; Fehr & Gelfand, 2010, 2012; Bobocel, 2013),实证研究相对较少。另外,中国有其独特的文化特点,这意味着在中国背景下探讨宽恕,中国本土的文化元素不容忽视。在宽恕的研究领域,跨文化的研究也是学者们的兴趣所在(Karremans et al., 2011; Fu, Watkins, & Hui, 2004)。基于此,为了丰富和加深对工作场所宽恕的认识,本研究结合本土文化元素,探索员工宽恕的形成及其影响效果。

以往工作场所宽恕的研究主要关注个体、微观层次的因素对宽恕的影响,外部环境跨层次影响的研究相对匮乏。Fehr 和 Gelfand (2012)在 AMR (Academy of Management Review)上撰写了一篇宽恕氛围(forgiveness climate)产生过程及其作用效果的思想性论文,为后续的研究者探讨宽恕提供了一个理论框架。宽恕氛围指的是对于冲突与冒犯,团队成员表现出的仁慈和亲社会反应会受到组织奖

收稿日期: 2013-04-01

^{*} 国家自然科学基金重点项目资助(71232001); 国家自然科学基金面上项目资助(71071064)。

通讯作者: 龙立荣, E-mail: lrlong@mail.hust.edu.cn

励、支持和期望的共享感知(Fehr & Gelfand, 2012)。社会信息加工理论(social information processing theory)认为工作环境是员工行为与态度的重要信息来源(Salancik & Pfeffer, 1978), 宽恕氛围作为一种环境变量, 能为员工宽恕提供重要的信息线索, 因此我们认为宽恕氛围对员工宽恕有积极的影响。接下来的问题是, 如果宽恕氛围对员工的宽恕有影响, 那么这种影响对所有的员工都适用? 社会信息加工理论进一步认为, 要使信息线索对接受者有较大的影响, 那么接受者要对信息线索比较敏感(Salancik & Pfeffer, 1978)。考虑到不同思维模式的员工对宽恕氛围所传递信息线索的敏感性有所差异(何轩, 2009; 段锦云, 凌斌, 2011), 这会对其宽恕产生不同的影响。另外, 一项元分析表明, 宽恕是由个体因素和环境因素共同作用的结果(Fehr, Gelfand, & Nag, 2010)。但在以往研究中, 对于宽恕氛围与个体因素的交互作用却缺乏探讨。因此, 本研究将中庸思维这一极能彰显中国人思维模式的变量纳入研究框架, 探讨其对宽恕氛围与员工宽恕关系的调节作用。

对于员工宽恕的作用效果, 本研究选择了能够促进组织有效运作的行为——组织公民行为。组织公民行为指的是员工自发的、不在组织正式的薪酬考核体系之中的行为, 这种行为能够改善组织的社会与心理环境, 提高组织的效能(Organ & Konovsky, 1989)。鉴于员工宽恕的对象是同事, 根据目标相似性模型(target similarity model)(Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007), 本研究关注组织公民行为中的人际公民行为(interpersonal citizenship behavior, ICB)。以往研究发现, 员工宽恕能够修复破损的人际关系, 增强员工与同事之间的亲密感, 这会使员工的基本心理需要——关系(relatedness)得到满足(Ryan & Deci, 2000), 进而使员工表现出较多的人际公民行为(Fehr & Gelfand, 2012; Cox, 2011; Bono, McCullough, & Root, 2008; Karremans & Van Lange, 2008; Karremans, Van Lange, & Holland, 2005)。也就是说, 以往研究表明员工宽恕通过满足员工的关系需要, 进而影响其人际公民行为。宽恕了同事, 员工就会表现出较多的人际公民行为吗? 以往研究在推测研究假设时, 很少考虑员工宽恕背后动机的作用。有不少研究发现, 行为背后的动机对该行为与其影响效果的关系具有调节作用, 例如, Cox, Bennett, Tripp 和 Aquino (2012)认为, 宽恕的动机是宽恕与健康、幸福感关系的调节

变量。Weinstein 和 Ryan (2010)研究发现, 帮助行为的动机(自主性、控制性)对帮助行为与幸福感的关系具有调节作用。中国是一个集体主义国家, 历来注重人情与面子, 强调和谐人际关系的重要性。为了维持和谐的人际关系, 个体的动机有所差异。根据动机的不同, Leung (1997)把人际和谐分为两种, 其一是真心促进和谐的人际关系, 即真诚和谐(genuine harmony); 另一种是表面和谐(superficial harmony), 这类个体以避免自我利益的损失为目的, 维持融洽的人际关系只是手段。有不少学者认为维持人际和谐是宽恕背后的一个主要动机(Karremans et al., 2011; Hook, Worthington, & Utsey, 2009; Merolla, Zhang, & Sun, 2013), 如上所述, 人际和谐可分为真诚和谐与表面和谐, 因而我们有理由认为真诚和谐与表面和谐是员工宽恕背后的两个重要动机。因此, 本研究的最后一个目的是考察真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和人际公民行为关系的调节作用。

总的来说, 本研究试图结合本土文化元素来探讨员工宽恕的前因与后果, 这不仅有助于宽恕研究在中国企业的本土化, 还有利于我们更加深刻地了解员工宽恕的形成与影响, 并能为企业促进员工积极地应对冲突与冒犯以及发挥员工宽恕的积极作用提供更加有价值的管理建议。为了澄清上述研究问题, 本研究的议题如下: (1)考察宽恕氛围对员工宽恕的影响以及员工中庸思维在两者之间的调节作用; (2)探讨真诚和谐与表面和谐在员工宽恕和人际公民行为之间所起的调节作用。

2 理论基础与研究假设

2.1 员工宽恕

最初, 宽恕的研究仅限于普通的人际情境之中, 近几年才有研究者将宽恕这一概念引入组织背景中, 这点类似于社会认同与组织认同。工作场所与普通的人际情境有较大的差别。第一, 情境的差异。工作场所宽恕发生在组织背景中, 与普通的人际情境相比, 组织情境有其独特的元素(Cox, 2011), 如宽恕氛围、工作场所规范等。第二, 对象的不同。在不同的情境中, 同一个体的角色可能会不同。工作场所宽恕的对象是同事或者领导, 而普通人际背景下宽恕的对象可能是亲人、朋友、陌生人等。第三, 冒犯事件类型的不同(Cox, 2011; Tripp, Bies, & Aquino, 2007)。工作场所中的冒犯事件大多与晋升、薪酬、工作任务的分配等有关, 而这些冒犯事

件在普通人际情境中并不存在。关于工作场所宽恕的界定, 现有的研究还是沿用普通人际情境下宽恕的定义(Aquino, Grover, Goldman, & Folger, 2003), 并将组织背景中独特的元素作为宽恕的前因变量进行探讨, 毕竟工作场所也是一种广义的人际情境。例如, Cox (2011)探讨了凝聚力氛围与支持性氛围对宽恕的影响。Bobocel (2013)研究发现, 总体公平感对宽恕有积极的影响。Aquino 等(2006)考察了等级地位(hierarchical status)与冒犯事件的类型对宽恕的影响。本研究关注员工的宽恕, 其宽恕指向的对象为同事。员工宽恕指的是当受到同事的冒犯或者伤害后, 员工消除对他(她)的愤怒和怨恨, 并放弃敌视和报复, 反映了被冒犯者(员工)消极情绪、认知与行为的消失(Cameron, 2007)。从这一定义, 我们可以看出员工宽恕具有以下特点: (1)员工宽恕是以员工受到冒犯或者伤害为前提, 如果不存在冒犯或者伤害, 宽恕也就无从谈起; (2)员工宽恕包括情绪、认知与行为三个成分。在情绪方面, 员工不再对同事怀有消极的情绪体验; 在认知方面, 员工不再责怪同事或放弃报复的念头; 在行为方面, 员工放弃报复等消极行为(Bright, Fry, & Cooperrider, 2006)。

2.2 员工宽恕的影响因素

2.2.1 宽恕氛围与员工宽恕

宽恕氛围指的是对于冲突与冒犯, 团队成员表现出的仁慈和亲社会反应会受到组织奖励、支持和期望的一致性感知(Fehr & Gelfand, 2012), 我们认为这种一致性的感知会对员工宽恕有积极的影响。社会信息加工理论认为, 工作环境是员工行为与态度的重要信息来源, 也就是说, 员工倾向于根据工作环境中的信息线索形成对组织规范、理念与价值观的感知, 员工的这种感知会进一步影响其随后的行为与态度(Salancik & Pfeffer, 1978)。

就宽恕氛围与员工宽恕的关系而言, 宽恕氛围鼓励团队成员彼此间不怀怨恨、相互包容与相互理解, 传递了仁慈与亲社会反应是恰当的、组织所期望的信号, 因此在面对同事冒犯时, 员工倾向于把怨恨和愤怒抛在一边, 并打消报复与攻击的念头。另外, Fehr 和 Gelfand (2012)认为当员工遇到冲突与冒犯时, 宽恕氛围能够激活员工的共情(empathy)与观点采择(perspective taking), 与此同时也会促进冒犯者的道歉行为。以往研究发现, 共情、观点采择与道歉行为都是促进宽恕产生的关键因素(McCullough, Worthington, & Rachal, 1997; McCullough et al., 1998;

Fehr & Gelfand, 2010)。因此, 我们认为宽恕氛围对员工宽恕有积极的影响。这一观点也得到了实证研究的支持, 如 Cox (2011)研究发现, 宽恕氛围与员工宽恕呈正相关关系, 但研究者考察个体数据聚合到团队层次的可行性时, 各项可靠性指标均不理想, 因此 Cox (2011)的研究只是把宽恕氛围作为个体层次的变量来探讨。

宽恕氛围是团队层次涌现的属性(emergent attribute), 同属一个工作团队的成员往往对宽恕氛围形成一致性的感知。社会信息加工理论认为, 员工会根据工作环境中的信息来形成对组织规范、实践等的感知, 而同属于一个团队的成员拥有相同的工作环境, 在任务完成的过程中相互依赖, 有较多的沟通与交流, 这种信息交换与分享的过程会使团队成员对宽恕氛围形成一致性的感知。另外, 关于社会化(socialization)的研究表明, 同事是新进员工社会化过程中的关键人物(Ostroff & Kozlowski, 1992)。新进员工通过与现有员工的频繁互动, 逐渐感知到当受到冒犯后, 哪些言行举止会得到组织的期望与支持, 因而在团队之中形成了相对同质的宽恕氛围感知。因此, 本研究把宽恕氛围作为团队层次的变量, 探讨其对员工宽恕的跨层次影响。综上所述, 我们提出如下假设:

假设 1: 宽恕氛围对员工宽恕有积极的影响。

2.2.2 中庸思维的调节作用

中国深受儒家思想的影响, “中庸”、“以和为贵”、“忍一时风平浪静, 退一步海阔天空”等思想深入人心。中庸思维是极具儒家思想的一个概念, 也是中国人典型的思维方式。孔子认为, “不得中行而与之, 必也狂狷乎?”, 他把中庸的人看作是交朋友的首选, 其次才是狂者和狷者。由此可见, 古人对中庸之人的向往和青睐。在《论语》中, 中庸是过犹不及, 恰到好处的意思。作为一套“怎么做”的实践思维体系, 中庸思维指的是指引人们如何去理解问题, 要达到什么目的, 注意些什么要点, 思考哪些因素, 以及要用什么准则来选择最佳行动方案等的思考模式(杨中芳, 2009)。吴佳辉和林以正(2005)在前人研究的基础上, 提炼出多方思考、整合性与和谐性三个维度, 并据此编制了中庸思维的量表。与低中庸思维的个体相比, 高中庸思维的个体在思考最佳行动方案时, 不仅仅将注意力限于问题本身, 还能够细察它所处的环境与背景(何轩, 2009)。因此, 这种类型的个体在处理问题时, 能够对内在自我感受与外在环境的要求进行权衡, 并根

据外在环境的变化对自身的行为进行调节。陈建勋、凌媛媛和刘松博(2010)也认为高中庸思维的个体能够根据时机的变化,审时度势,灵活、适度地处理问题,并不是不分场合、不讲条件的随意折中。在实证研究方面,何轩(2009)研究发现,员工的中庸思维对互动公平与沉默行为的关系具有调节作用。陈建勋等(2010)研究发现,高层领导者的中庸思维对组织的两栖导向和组织绩效有积极的影响。段锦云和凌斌(2011)研究发现,员工的中庸思维与顾全大局式建言呈正相关,与自我冒进式建言存在负相关。总的来说,与低中庸思维的个体相比,高中庸思维的个体对外部环境比较敏感,并能够灵活地根据不同的情境调整自己的行为(何轩, 2009; 陈建勋等, 2010)。

社会信息加工理论认为,要使信息线索对员工有较大的影响,那么员工要对这种信息线索比较敏感(Salancik & Pfeffer, 1978)。宽恕氛围能为员工宽恕提供重要的信息线索,如果员工对宽恕氛围所传递信息线索的敏感性存在差异,那么宽恕氛围对员工宽恕的影响可能会有所不同。中庸思维反映了员工对外部环境敏感性的程度,因此中庸思维可以作为宽恕氛围与员工宽恕之间关系的调节变量。如上所述,高中庸思维的员工对外部环境比较敏感,并能够灵活地根据情境的变化相应地做出反应(陈建勋等, 2010; 段锦云, 凌斌, 2011), 因此其宽恕更容易被外部环境——宽恕氛围所塑造,这会加强宽恕氛围对其宽恕的正向影响。相反,具有低中庸思维的员工对外部环境的敏感性较弱,不考虑其行为对整个局面的影响(何轩, 2009),也不能灵活地根据情境的变化调整自己的行为(陈建勋等, 2010; 段锦云, 凌斌, 2011), 因此宽恕氛围难以对其宽恕产生影响,这会弱化宽恕氛围对其宽恕的积极影响。基于以上论述,我们提出如下假设:

假设 2: 中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕的关系具有调节作用。员工的中庸思维越高,宽恕氛围对其宽恕的正向影响越大。

2.3 员工宽恕的作用效果

2.3.1 员工宽恕与人际公民行为

作为一种角色外行为,组织公民行为不在工作说明书的范畴之内,但能促进组织的良好运作(Organ & Konovsky, 1989)。根据指向对象的不同,组织公民行为可分为指向个体的公民行为(OCB directed at individuals, OCBI)和指向组织的公民行为(OCB directed at the organization, OCBO) (Lee &

Allen, 2002)。指向个体的公民行为也称人际公民行为,主要是针对同事的一些公民行为,其中包括帮助同事分担工作、帮助新进的同事适应环境等,这一类型的公民行为对组织间接有益。指向组织的公民行为针对的对象是组织,指的是员工做出直接对组织有益的行为,其中包括积极参加组织的各项活动、对于如何提高组织的效率提供建设性意见等。本研究关注人际公民行为,原因在于根据目标相似性模型的观点,与其他对象相比,员工针对特定对象的认知与评价更能预测员工对该对象实施的行为(Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007)。员工宽恕和人际公民行为指向的对象都是同事,因此我们选择人际公民行为作为结果变量。

自我决定理论(self-determination theory)认为个体有 3 种基本的心理需要: 关系需要、自主(autonomy)需要与能力(competence)需要。关系需要指的是与他人建立良好人际关系的需要; 自主需要指的是个体的行为出于自己的真实意愿,由自我决定的; 能力需要指的是个体在适宜、富有挑战性的任务上,感到自己是有效的,并能取得期望的结果(Deci & Ryan, 2000, 2008)。以往研究发现,这 3 种基本心理需要的满足与许多积极的行为与态度密切相关,如组织公民行为、工作绩效、工作满意度、组织承诺(Kovjanic, Schuh, Jonas, Van Quaquebeke, & Van Dick, 2012; Gagné & Deci, 2005; Gagné, 2003)。对于员工宽恕与人际公民行为的关系,以往研究发现员工宽恕能够修复破损的人际关系,增强员工与同事之间的亲密感,这会使员工的关系需要得到满足,根据自我决定理论,这种关系需要的满足对人际公民行为有促进作用(Fehr & Gelfand, 2012; Cox, 2011; Karremans & Van Lange, 2008; Karremans et al., 2005)。尽管以往研究表明员工宽恕通过满足员工的关系需要,进而促进人际公民行为,如果员工宽恕的动机不同,这种影响会相同吗? 以往研究在推测研究假设时,很少考虑员工宽恕背后动机的作用。最近有研究发现,宽恕能否导致好的结果会受到宽恕动机的调节(Cox et al., 2012)。另外,帮助行为领域的研究也发现,帮助行为的动机(自主性、控制性)对帮助行为与幸福感的关系具有调节作用(Weinstein & Ryan, 2010)。也就是说,员工宽恕只为人际公民行为的产生提供了一个条件,员工对同事的宽恕能否最终转化为人际公民行为还会受到宽恕动机的调节。因此,本研究致力于考察员工宽恕背后的动机对员工宽恕与人际

公民行为关系的调节作用。

2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用

中国是一个人情社会, 和谐的人际关系在社会互动中扮演着重要的角色。许多研究者认为, 在中国社会, 维持和谐人际关系的动机有所差异。根据动机的不同, Leung (1997)将人际和谐分为两种, 其一是真诚和谐, 即真心地促进和谐的人际关系, 这类个体将和谐看作是一种美德, 以发自内心地增强彼此的关系为目的; 另一种是表面和谐, 这种类型的个体以避免自我利益的损失为目的, 维持和谐的人际关系只是手段。类似地, 黄囡莉(2007)也将和谐分为实性和谐与虚性和谐两种。为了方便沟通, 我们使用与以往研究相一致的术语: 真诚和谐与表面和谐(魏昕, 张志学, 2010)。在实证研究方面, Leung, Brew, Zhang 和 Zhang (2011)基于上述双动机论, 开发了和谐的量表。魏昕和张志学(2010)研究发现, 员工的表面和谐通过影响对进谏结果的负面预期, 进而作用于抑制性进言。张志学、姚晶晶和黄鸣鹏(2013)考察了真诚和谐与表面和谐对整合性谈判结果的影响。

真诚和谐与表面和谐不是一个连续体的两端, 而是两个不同的概念(Leung, Koch, & Lu, 2002)。根据真诚和谐与表面和谐的高低, Leung 等(2002)将个体分为校正型(aligning)、安抚型(smoothing)、平衡型(balancing)与分裂型(disintegrating)四种类型。真诚和谐较高、表面和谐较低的个体被称为校正型, 这类个体是发自真心地促进和谐的人际关系, 并没有其他功利性的目的, 他会为了人际和谐而牺牲自己的利益。真诚和谐较低、表面和谐较高的个体被称为安抚型, 这种类型的个体不是发自内心地维持和谐的人际关系, 而是将人际和谐作为一种达成自己目标的手段, 具有功利性。真诚和谐与表面和谐都较高的个体被称为平衡性, 这类个体不仅能够意识到人际和谐在目标实现中的重要作用, 也真心地追求人际和谐。真诚和谐与表面和谐都较低的个体被称为分裂型, 这类个体不是关系导向的, 完全忽视关系的重要性。

有不少学者认为维持人际和谐是宽恕背后的一个主要动机(Sandage & Williamson, 2005; Karremans et al., 2011)。例如, Hook 等(2009)认为促进和谐是宽恕的一个动机。Merolla 等(2013)认为表面和谐是宽恕的一个动机。Fu 等(2004)认为在集体主义文化背景下, 维持人际和谐是宽恕的一个重要动机。如上所述, 人际和谐可分为真诚和谐与表面

和谐, 因此我们有理由认为真诚和谐与表面和谐是员工宽恕背后的两个重要动机。宽恕的动机有发自真心与出于其他目的之分, 如Trainer (1981)把宽恕分为利己的宽恕(expedient forgiveness)、角色期待宽恕(role-expected forgiveness)与内心的宽恕(intrinsic forgiveness)三种类型。前两种指的是出于功利或者受到外部的压力而宽恕, 如避免自我利益的损失、宗教信仰与社会期待等, 类似于表面和谐; 内心的宽恕即发自真心的宽恕, 与真诚和谐类似。

如上所述, 以往研究发现员工宽恕通过满足员工的关系需要, 进而影响其人际公民行为。如果一个变量能够加强或者弱化员工宽恕与员工的关系需要满足的关系, 那么这个变量也会影响员工宽恕与人际公民行为的关系。在本研究中, 我们聚焦于真诚和谐与表面和谐在以上关系中的作用。真诚和谐较高的员工以发自内心地增强彼此的关系为目的, 在社会互动中对他人充满真诚与信任(Leung et al., 2002; 张志学等, 2013)。当受到同事冒犯时, 这类员工的宽恕更多是出于自己的真实意愿、是发自内心的, 因此宽恕同事之后, 这类员工会体验到较高的自主感(Cox et al., 2012), 与同事之间的积极互动会增多, 心理联结会增强, 这都有利于员工关系需要的满足。与我们的观点相一致, Weinstein 和 Ryan (2010)研究发现, 自主性的帮助行为有利于关系需要的满足。Gagné(2003)研究发现, 父母的自主性支持通过正向影响孩子的关系、自主与能力需要的满足程度, 进而作用于孩子的亲社会行为。Deci 等(2001)研究发现, 领导的自主性支持能够显著地预测员工的关系、自主与能力三种心理需要的满足程度, 进而影响员工的工作绩效与幸福感。也就是说, 对于高真诚和谐的员工, 其宽恕会促进关系需要的满足, 进而表现出较多的人际公民行为。因此, 我们认为真诚和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用, 员工的真诚和谐越高, 其宽恕对人际公民行为的积极影响越大。

表面和谐较高的员工通常是功利主义者, 以避免自我利益的损失为目的, 所达成的和谐只存在于表面(Leung et al., 2002; 张志学等, 2013)。在与同事发生冲突或者受到同事冒犯时, 这类员工对同事的宽恕更多是出于功利性的考虑, 因此即使他们宽恕了同事, 体验到的也是较高的控制感(Cox et al., 2012), 因为此时宽恕的真实目的并不是与同事维持良好的人际关系, 而是被避免自我利益的损失、社会期待等外在因素所控制, 这会阻碍员工关系需

要的满足。与我们的观点相一致, Weinstein 和 Ryan (2010)研究发现, 控制性的帮助行为会降低关系需要的满足程度。也就是说, 高表面和谐的员工即使宽恕了同事, 其关系需要满足的程度也较低, 这会对人际公民行为产生抑制作用。因此, 我们认为表面和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用, 员工的表面和谐越高, 其宽恕对人际公民行为的正向影响越弱。综上所述, 我们提出如下假设:

假设 3: 真诚和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用。员工的真诚和谐越高, 其宽恕对人际公民行为的正向影响越大。

假设 4: 表面和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用。员工的表面和谐越高, 其宽恕对人际公民行为的正向影响越小。

3 研究方法

3.1 研究样本与程序

本研究采用问卷调查的方法, 在贵州、浙江、广东的 11 家企事业单位收集样本, 涉及水务、邮政、生产制造、保险、酒业、银行、汽车销售等行业。本研究分别从员工及其直接上级收集数据, 其中宽恕氛围、员工宽恕、中庸思维、真诚和谐与表面和谐的数据由员工提供, 人际公民行为的数据由员工的直属主管提供。调查开始前, 研究者与企业的人力资源管理部门进行协商, 确定要调查的员工与其直属主管的名单, 以便对员工进行编号, 使直属主管提供的数据能够与员工的数据匹配。调查时, 由企业的人力资源管理部门召集, 研究者亲自到场实施问卷调查, 并告知被试研究结果将会完全保密, 仅用于学术研究。一共有 53 名直属主管和 335 名员工填答了问卷, 问卷收回后对空白太多、反应倾向过于一致、部门中填答问卷的员工少于 3 人的予以剔除, 最终得到 50 个部门总计 298 套有效问卷, 平均每个部门有 5.96 名员工填答了问卷。员工中有 165 人是男性, 占 55.37%, 女性有 133 人, 占 44.63%, 受教育程度以专科和大学(68.79%)为主, 员工的平均年龄为 30.89 岁($SD = 8.73$), 在目前的组织平均工作了 6.84 年($SD = 8.00$)。

3.2 测量工具

3.2.1 宽恕氛围

宽恕氛围的测量采用 Cox (2011)开发的 4 个项目的量表。该量表是以部门为参照点, 使用参照转移一致性模式(referent-shift consensus models)来获

得部门层次的构念(Chan, 1998)。样题如下: “部门成员彼此间没有怨恨”, “对于他人的冒犯, 部门成员之间能够相互包容”。员工基于 Likert-7 点评分, 1 表示“非常不同意”, 7 表示“非常同意”。对该测量进行 CFA, 结果显示宽恕氛围的单因子模型对数据的拟合效果较好, $\chi^2 = 1.26$, $df = 2$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, RMSEA = 0.001, 表明该量表具有良好的结构效度。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.72。

3.2.2 中庸思维

中庸思维的测量使用吴佳辉和林以正(2005)开发的 13 个项目的量表, 采用 7 点计分, 从 1(非常不同意)到 7(非常同意)。量表包括多方思考、整合性与和谐性三个维度, 其中多方思考、整合性与和谐性分别包括 4、5 与 4 个项目。样题如下: “意见讨论时, 我会兼顾相互争执的意见”(多方思考), “我会试着在意见争执的场合, 找出让大家都能接受的意见”(整合性), “我通常会以委婉的方式表达具有冲突的意见”(和谐性)。依循以往研究的做法(陈建勋等, 2010; 段锦云, 凌斌, 2011), 我们使用总平均分作为中庸思维的测量指标。在本研究中, 总量表的 Cronbach's α 系数为 0.84。

3.2.3 员工宽恕

员工宽恕的测量使用 Cox (2011)开发的 6 个项目的量表, 采用 5 点计分, 1 表示“完全不可能宽恕”, 5 表示“完全可能宽恕”。该量表借鉴以往宽恕测量的范式, 由工作场所中 6 个典型的冒犯情境组成。在研究施测之前, 我们请了一位资深的组织行为与人力资源管理专家进行评阅, 专家认为情境符合中国文化背景, 也是中国企业典型的冒犯事件。宽恕不仅涵盖行为成分, 还包括情绪与认知成分, 因此本研究对员工宽恕的测量采用员工自评, 这也与以往宽恕研究的评价方式相一致。由于宽恕具有较强的社会称许性(social desirability), 根据 Aquino 等(1999)的建议, 我们使用 Strahan 和 Gerbasi (1972)改编的 10 个项目的社会称许性量表, 计算员工宽恕的每个项目与社会称许性的相关, 如果相关超过 0.30, 表明该项目具有较强的社会称许性, 应该予以剔除。相关结果显示, 员工宽恕量表中的一个项目与社会称许性的相关(0.34)超过了 0.30, 该项目予以剔除。对该测量进行 CFA, 结果显示各项拟合指数均达到临界值, $\chi^2 = 13.44$, $df = 5$, CFI = 0.93, TLI = 0.91, RMSEA = 0.077, 表明该量表具有较好的结构效度。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α

系数为 0.71。

3.2.4 真诚和谐与表面和谐

真诚和谐与表面和谐的测量采用 Leung 等 (2011)开发的量表, 该量表是在中国背景下编制的, 其中真诚和谐包括 12 个项目, 表面和谐有 8 个项目。员工基于 Likert-7 点评分, 1 表示“非常不同意”, 7 表示“非常同意”。样题如下: “维持和睦的人际关系是我生活的一个重要目标”(真诚和谐), “为了避免将来尴尬, 我不应该破坏与他人的和谐关系”(表面和谐)。对真诚和谐与表面和谐进行 CFA, 具体而言, 我们采用打包(parceling)策略中的随机法(吴艳, 温忠麟, 2011), 按照奇数和偶数的项目把真诚和谐与表面和谐分别打成 6、4 个包。结果显示, 数据能够较好地拟合二因子模型($\chi^2=111.30$, $df=34$, $GFI=0.93$, $RMSEA=0.09$), 表明真诚和谐与表面和谐具有较好的区分效度。在本研究中, 真诚和谐与表面和谐的 Cronbach's α 系数分别为 0.89、0.80。

3.2.5 人际公民行为

人际公民行为的测量采用 Lin 和 Peng (2010)研究中所使用的 4 个项目的量表, 该量表最早是由 Farh, Earley 和 Lin (1997)以中国台湾员工为样本编制的, 后经 Hui, Law 和 Chen (1999)改编, 并在中国大陆得到了验证。该量表由员工的直属主管填答, 采用 Likert-7 点评分, 从 1(完全不符合)到 7(完全符合)。样题如下: “当需要时, 这位员工会帮同事分担工作”。在本研究中, 该量表的 Cronbach's α 系数为 0.91。

3.3 初步分析与分析技术

本研究采用 SPSS 17.0 进行描述性统计分析、相关分析与信度检验, 采用 AMOS 20.0 进行验证性因子分析, 采用 HLM 6.02 对研究假设进行检验。

为了考察员工宽恕的前因与后果, 本研究的统计分析包括两部分: (1)检验宽恕氛围对员工宽恕的影响以及员工中庸思维在两者之间所起的调节作用; (2)检验真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和人际公民行为关系的调节作用。由于第一部分的数据(宽恕氛围、员工宽恕与中庸思维)均由员工提供, 所以有可能存在共同方法偏差(common method bias)。参考 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff (2003)的建议, 我们采用控制非可测潜在方法因子的办法来检验共同方法偏差。其具体做法是将共同方法因子作为潜变量纳入结构方程模型, 并允许所有的测量项目在这个方法因子上有负荷。如果控制后模型的各项拟合指数均优于控制前, 则表明研究

所涉及的变量存在严重的共同方法偏差(周浩, 龙立荣, 2004)。统计分析结果表明, 控制前模型的各项拟合指数如下: $\chi^2=101.76$, $df=51$, $CFI=0.94$, $TLI=0.93$, $RMSEA=0.058$; 控制后模型的各项拟合指数如下: $\chi^2=74.17$, $df=39$, $CFI=0.96$, $TLI=0.94$, $RMSEA=0.047$ 。与控制前相比, 控制后模型的 χ^2 发生了显著的改变, $\Delta\chi^2=27.59$, $\Delta df=12$, $p<0.01$ 。温忠麟、侯杰泰和马什赫伯特(2004)认为 $\Delta\chi^2$ 容易受样本量的影响, 因而在对嵌套模型进行比较时, 还应参考其他拟合指数的变化情况。控制前后模型的 CFI, TLI 和 RMSEA 其变化幅度均在 0.02 以下, 表明控制后的模型并未得到显著改善, 说明本研究不存在严重的共同方法偏差(谢宝国, 龙立荣, 2008; 李锐, 凌文铨, 柳士顺, 2012)。

我们检验了宽恕氛围聚合的可行性。宽恕氛围的数据是从个体水平获得, 然后加总形成部门层次的构念。聚合之前, 我们要通过一些指标来判断宽恕氛围加总的可靠性。 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 、 R_{wg} 是 3 个最常用的判断个体数据聚合是否可靠的指标。本研究计算的 $ICC(1)$ 为 0.18, 高于 James (1982)所推荐的经验标准($ICC(1)>0.05$), 表明宽恕氛围具有充足的组间变异。 $ICC(2)$ 为 0.57, 也高于 James (1982)所推荐的 0.5 的经验标准。50 个部门的 R_{wg} 系数在 0.38 与 0.98 之间, 尽管有些部门的 R_{wg} 系数偏低, 但其中位数与均值分别为 0.86, 0.81, 高于 0.7 的判断标准。另外, 我们还进行了方差分析, 结果显示不同部门对宽恕氛围的感知存在显著的组间变异, $F(49, 248)=2.08$, $p<0.001$ 。以上证据均表明, 将宽恕氛围从个体水平加总形成部门层次的构念是可行的。

4 研究结果

4.1 构念区分效度的验证性因子分析

在宽恕氛围聚合之前, 我们采用验证性因子分析考察宽恕氛围、中庸思维、员工宽恕、真诚和谐、表面和谐与人际公民行为的区分效度, 以确定这 6 个构念确实是不同的变量。结果如表 1 所示, 与其他 8 个模型相比, 六因子模型对数据的拟合效果最好, $\chi^2=509.47$, $df=284$, $\chi^2/df=1.79$, $CFI=0.92$, $TLI=0.91$, $RMSEA=0.05$, 说明本研究中的 6 个构念具有良好的区分效度。

4.2 描述性统计分析

各变量的平均数、标准差、相关系数如表 2 所示。从表中可以看出, 控制变量与员工宽恕和 ICB

表 1 验证性因子分析结果($n = 298$)

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
零模型	3202.82	325				
六因子模型	509.47	284	1.79	0.92	0.91	0.05
五因子模型 a	665.72	289	2.30	0.87	0.85	0.07
五因子模型 b	683.04	289	2.36	0.86	0.85	0.07
五因子模型 c	759.74	289	2.63	0.84	0.82	0.07
四因子模型 a	838.78	293	2.86	0.81	0.79	0.08
四因子模型 b	905.55	293	3.10	0.79	0.76	0.08
三因子模型	1681.62	296	5.68	0.52	0.47	0.13
两因子模型	1923.47	298	6.46	0.44	0.38	0.14
单因子模型	2236.34	299	7.48	0.33	0.27	0.15

注：六因子模型：宽恕氛围，员工宽恕，中庸思维，真诚和谐，表面和谐，人际公民行为
五因子模型 a：宽恕氛围+员工宽恕，中庸思维，真诚和谐，表面和谐，人际公民行为
五因子模型 b：宽恕氛围，员工宽恕，中庸思维，真诚和谐+表面和谐，人际公民行为
五因子模型 c：宽恕氛围，员工宽恕+人际公民行为，中庸思维，真诚和谐，表面和谐
四因子模型 a：宽恕氛围+员工宽恕，中庸思维，真诚和谐+表面和谐，人际公民行为
四因子模型 b：宽恕氛围+员工宽恕+中庸思维，真诚和谐，表面和谐，人际公民行为
三因子模型：宽恕氛围+员工宽恕+人际公民行为，中庸思维，真诚和谐+表面和谐
两因子模型：宽恕氛围+员工宽恕+人际公民行为，中庸思维+真诚和谐+表面和谐
单因子模型：宽恕氛围+员工宽恕+中庸思维+真诚和谐+表面和谐+人际公民行为

表 2 描述性统计结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
第一层变量											
1 性别	0.45	—									
2 年龄	30.89	8.73	-0.10								
3 受教育程度	2.69	0.71	0.11	0.34**							
4 组织任期	6.84	8.00	-0.16**	0.83**	0.23**						
5 中庸思维	5.78	0.80	-0.13*	0.12*	0.07	0.14*	(0.84)				
6 员工宽恕	3.35	0.70	0.02	0.01	0.12	0.04	0.13*	(0.71)			
7 真诚和谐	5.99	0.74	-0.16**	0.11	0.10	0.14*	0.53**	0.07	(0.89)		
8 表面和谐	4.46	1.01	0.07	0.03	0.19**	-0.01	0.18**	-0.07	0.26**	(0.80)	
9 ICB	5.83	0.95	-0.06	-0.04	-0.08	0.01	0.08	0.15*	0.07	-0.01	(0.91)
第二层变量											
1 宽恕氛围	5.51	0.72									

注： n (第一层) = 298, n (第二层) = 50。对角线括号内为内部一致性系数。性别：男(0)，女(1)。受教育程度：初中及以下(1)，高中或职高(2)，专科或大学(3)，研究生及以上(4)。*表示 $p < 0.05$ ，**表示 $p < 0.01$ 。

的相关均未达到显著水平，因此在多层线性模型分析中不再纳入这些控制变量。

4.3 假设检验

为了验证宽恕氛围对员工宽恕的跨层次影响以及员工中庸思维在其中的调节作用，我们采用了多层线性模型分析数据。首先，我们设定了一个以员工宽恕为结果变量的零模型，以考察员工宽恕的

组间与组内方差，结果显示员工宽恕的组内方差(σ^2)与组间方差(τ_{00})分别为 0.51, 0.05，组间方差占总方差的 8.93% > 6%，并且员工宽恕存在显著的组间变异, $F(49, 248) = 1.49, p < 0.05$ ，因此可以进行接下来的多层线性分析(温福星, 2009)。

HLM 分析结果如表 3 所示，在控制了第一层的变量中庸思维后，第二层的变量宽恕氛围对员工

宽恕有显著的正向影响($M1, \gamma = 0.25, p < 0.01$)。因此, 假设 1 得到了支持。假设 2 是预测中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕的调节作用。数据分析结果显示, 宽恕氛围与中庸思维的交互效应达到显著水平($M2, \gamma = 0.18, p < 0.05$), 表明员工的中庸思维会正向调节宽恕氛围与其宽恕之间的关系。

表 3 宽恕氛围对员工宽恕的影响: 中庸思维的调节作用

变量 模型	员工宽恕	
	M1	M2
截距	3.34**	3.33**
第二层变量		
宽恕氛围	0.25**	0.27**
第一层变量		
中庸思维	0.05	0.05
交互项		
宽恕氛围 $\times$ 中庸思维		0.18*
方差分解		
组内方差(σ^2)	0.48	0.49
组间方差(τ_{00})	0.01	0.004

注: 回归系数均为稳健标准误下的非标准化系数。 n (第一层) = 298, n (第二层) = 50。在检验主效应时对第一层的变量进行总中心化处理, 在检验调节效应时进行组中心化处理(Hofmann & Gavin, 1998; 王震, 孙健敏, 张瑞娟, 2012), 对第二层的变量始终进行总中心化处理。*表示 $p < 0.05$, **表示 $p < 0.01$ 。

为了更清晰地揭示中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕关系的调节效应, 参考 Aiken 和 West(1991) 的建议, 我们绘制了如图 1 所示的调节效应图。从图中可以看出, 宽恕氛围越强, 员工宽恕的水平越高。但对于不同中庸思维的员工来说, 宽恕氛围对其宽恕的影响存在显著差异。具体来说, 当员工具有高中庸思维时, 随着宽恕氛围的增强, 其宽恕水平呈直线上升($\text{simple slope} = 0.41, t = 3.09, p < 0.01$); 而对于低中庸思维的员工, 其宽恕受宽恕氛围的影响不大($\text{simple slope} = 0.13, t = 1.43, ns$)。因此, 假设 2 得到了验证。

尽管员工宽恕、人际公民行为、真诚和谐与表面和谐都是个体层的变量, 但是我们是部门为单位收集的嵌套样本, 如果使用层级回归分析数据, 这会违背随机误差独立性假设, 因此本研究采用多层次线性模型来检验假设 3 与假设 4。以人际公民行为为结果变量的零模型显示, 人际公民行为的组内方差(σ^2)与组间方差(τ_{00})分别为 0.46, 0.48, 组间方差占总方差的 51.06%, 表明数据适合做多层分析。

HLM 分析结果如表 4 所示, M1 以人际公民行为为因变量, 员工宽恕为自变量构建多层线性模型, 结果显示员工宽恕对其人际公民行为的影响不显著($M1, \gamma = 0.08, ns$)。假设 3 和假设 4 是预测真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和人际公民行为关系的调节作用。数据分析结果显示, 员工宽恕与真诚和谐交互项的系数为正数, 并达到显著水平($M3, \gamma = 0.26, p < 0.01$), 表明真诚和谐会正向调节员工宽恕与其人际公民行为的关系。与此同时, 员工宽恕与表面和谐的交互项对人际公民行为有负向影响, 并达到边缘显著($M3, \gamma = -0.08, p = 0.078 < 0.08$), 参考以往的研究(杨英, 龙立荣, 周丽芳, 2010), $p < 0.1$ 的水平也能够说明表面和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有一定的负向调节作用。

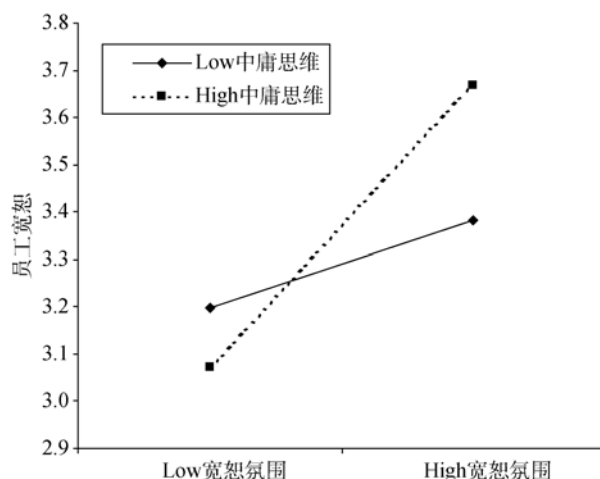


图 1 中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕关系的调节作用

结合图 2 和图 3 可以更为直观地展示真诚和谐与表面和谐的调节效果。从图 2 可以看出, 当员工的真诚和谐较低时, 其宽恕对人际公民行为的影响不显著($\text{simple slope} = -0.12, t = -1.03, ns$); 而当员工的真诚和谐较高时, 其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响($\text{simple slope} = 0.26, t = 3.26, p < 0.01$), 假设 3 得到了验证。从图 3 可以看出, 当员工具有较高的表面和谐时, 其宽恕对人际公民行为并无显著影响($\text{simple slope} = -0.01, t = -0.11, ns$); 而当员工具有较低的表面和谐时, 其宽恕对人际公民行为有显著的正向作用($\text{simple slope} = 0.15, t = 2.06, p < 0.05$), 假设 4 得到了支持。

5 讨论

5.1 理论意义

以往对人际冲突与冒犯应对方式的研究大致

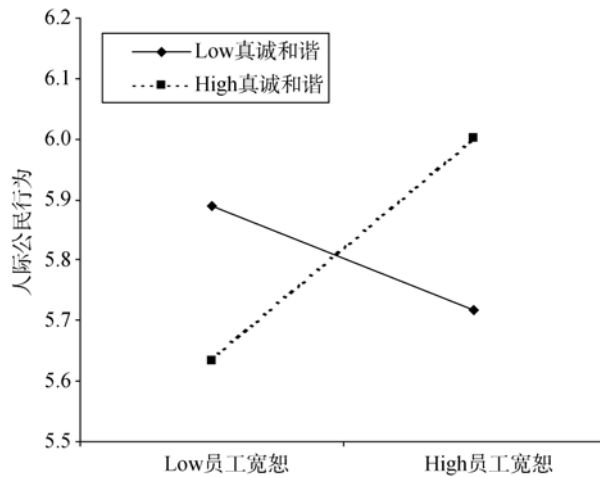


图2 真诚和谐对员工宽恕与人际公民行为关系的调节作用

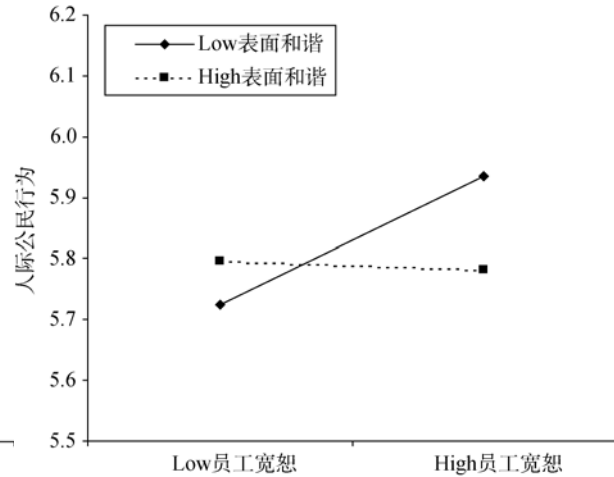


图3 表面和谐对员工宽恕与人际公民行为关系的调节作用

表4 真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和人际公民行为关系的调节作用

变量 模型	人际公民行为		
	M1	M2	M3
截距	5.80**	5.82**	5.81**
自变量			
员工宽恕	0.08	0.08	0.07
调节变量			
真诚和谐		0.01	0.01
表面和谐		-0.02	-0.02
交互项			
员工宽恕×真诚和谐			0.26**
员工宽恕×表面和谐			-0.08†
方差分解			
组内方差(σ^2)	0.46	0.43	0.42
组间方差(τ_{00})	0.46	0.45	0.43

注：回归系数均为稳健标准误下的非标准化系数。 n (第一层) = 298, n (第二层) = 50。对变量进行总中心化处理(Jiang, Zhang, & Tjosvold, 2013)。†表示 $p < 0.1$, **表示 $p < 0.01$ 。

从两个视角来探讨：一个视角聚焦在消极的应对方式上，这一取向一直是研究的主流，先后有众多学者投入到诸如报复(revenge)、反生产行为(counterproductive work behavior)、工作场所偏离行为(workplace deviance behavior)等主题的研究中，并取得了丰硕的研究成果。另一个视角则是关注积极的应对方式，Seligman, Luthans 等学者认为相对于纠正与预防个体的负面行为与心态，强化与提升个体的积极行为与心态更有利于个体与组织的发展，也更符合当今时代的精神。在此号召下，积极

应对方式的研究越来越受到重视，如工作场所宽恕、Luthans (2002)倡导的积极组织行为(positive organizational behavior)以及 Cameron, Dutton 和 Quinn (2003)提出的积极组织学术研究(positive organizational scholarship)。宽恕作为一种积极地应对冲突与冒犯的策略，在心理学、宗教与神学等领域吸引了诸多研究者的目光，并取得了一些实质性的研究成果，但宽恕在组织背景中的研究却很少见，特别是实证研究。另外，任何理论都存在跨文化适用性的问题，这种跨文化的研究也是学术界的一个热点问题。中国有其独特的文化特点，这就暗示着我们在做组织管理的研究时，要充分考虑本土文化的特点，这样得出的研究结论才能更加有针对性地解释、预测与干预我国企业出现的实际问题。基于上述两点考虑，本研究基于 50 名直属主管和 298 名员工的配对数据，考察了员工宽恕的前因与后果，这在一定程度上丰富和拓展了现有宽恕的研究，特别是推进了工作场所宽恕的研究进程。其次，本研究参考 Farh 等(1997)推荐的跨文化研究思路，将本土的一些元素纳入到员工宽恕的研究框架，这不仅丰富了中国的本土化研究，还有助于对我国企业提出更加有针对性的管理建议。

5.1.1 员工宽恕的影响因素

本研究首先验证了宽恕氛围是影响员工宽恕的重要情境变量。以往在心理学领域的研究对宽恕的前因进行了比较深入的分析，但这些研究一方面缺乏对组织特有元素的探讨，另一方面将宽恕看作是个体、微观的过程，正如 Fehr 和 Gelfand (2012)所说，这种把宽恕锁定在个体、微观层次的做法犯

了过度简单化的错误, 忽视了组织多层次的本质。在此号召之下, 本研究以情境变量——宽恕氛围为切入点, 考察了宽恕氛围对员工宽恕的跨层次影响, 研究发现宽恕氛围对员工宽恕有正向促进作用。

中国人与西方人的思维方式具有很大的差别, 中国人通常用整体、辩证的观点看待问题, 而西方人则是用分析的方式处理问题, 注重考察事物自身的特性(侯玉波, 朱滢, 2002)。中庸思维是中国人典型的思维方式, 本研究将其纳入研究框架, 试图从员工个人特征角度考察宽恕氛围对员工宽恕影响的边界条件。与低中庸思维的员工相比, 高中庸思维的员工在处理问题时, 不仅仅将目光限于问题本身, 还会细察该问题所处的环境(何轩, 2009), 因此其宽恕更易被环境——宽恕氛围所塑造。本研究验证了这一假设, 发现员工的中庸思维对宽恕氛围与其宽恕的关系具有调节作用, 只有当员工的中庸思维较高时, 宽恕氛围对其宽恕才有显著的正向影响。这一研究结果也呼应了 Fehr 等(2010)的观点, 即员工宽恕是由个体因素与环境因素相互作用的结果。

5.1.2 员工宽恕的作用效果

本研究发现真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和人际公民行为的关系具有显著的调节作用。具体来说, 对于高真诚和谐的员工, 其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响; 而对于低真诚和谐的员工, 其宽恕对人际公民行为并无显著影响。对于高表面和谐的员工, 其宽恕对人际公民行为的影响不显著; 而对于低表面和谐的员工, 其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响。这一研究结果说明了员工宽恕能否对其人际公民行为产生影响, 还要取决于员工的真诚和谐与表面和谐。原因在于员工的真诚和谐与表面和谐在很大程度上决定了员工宽恕同事后, 其感受到的关系需要的满足程度。具体来说, 如果员工宽恕同事后, 关系需要满足的程度较高, 这会对人际公民行为有促进作用。相反, 如果员工宽恕同事后, 关系需要满足的程度较低, 这会对人际公民行为有抑制作用。对于真诚和谐的员工来说, 其宽恕更多是出于自己的真实意愿, 是发自内心的, 这会有助于关系需要的满足, 因而其宽恕对人际公民行为有促进作用。而对于表面和谐的员工来说, 其宽恕具有工具性, 这会阻碍关系需要的满足, 因而即使他们宽恕了同事, 也不可能对同事表现出较多的公民行为。这一思想也与以往的研究相吻合, 如 Cox 等(2012)研究发现, 当宽恕的理由是“没有

别的选择”时, 宽恕会使员工感受到较大的压力, 健康水平也较低; 如果员工认为宽恕是一种美德, 其感受到的压力较小。

本研究也表明, 与真诚和谐的调节效应($\gamma = 0.26, p < 0.01$)相比, 表面和谐在员工宽恕与人际公民行为之间所起的调节效应($\gamma = -0.08, p < 0.08$)较弱。究其原因, 我们认为: (1)如上所述, 真诚和谐与表面和谐不是一个连续体的两端, 而是两个不同的概念(Leung et al., 2002), 这就意味着高表面和谐的员工也可能具有较高的真诚和谐, Leung 等(2002)称这种类型为平衡型。在本研究中, 真诚和谐与表面和谐的相关为 0.26, 并达到显著水平, 这也说明了平衡型在本研究的样本中是存在的。如果高表面和谐的员工同时也具有较高的真诚和谐, 这会减弱表面和谐在员工宽恕与人际公民行为之间所起的调节作用。(2)相同的行为可能会有不同的动机, 以往研究发现组织公民行为不仅是由利他动机所导致, 也可能受印象管理(impression management)动机驱使(Bolino, 1999; Rioux & Penner, 2001)。高表面和谐的员工以避免自我利益的损失为目的, 维持和谐的人际关系只是手段, 这一特点与印象管理的目的类似。因此我们推测, 高表面和谐的员工更易受印象管理动机的驱动而表现出人际公民行为, 这可能也是表面和谐调节效果较弱的-一个原因。

5.2 实践意义

本研究也对中国的组织管理具有一定的指导意义。中国正处于经济转型的关键时期, 各种冲突和矛盾层出不穷, 人与人之间的关系变得疏远、陌生。本研究发现宽恕氛围对员工宽恕具有显著的正向影响, 并且对于中国人典型的思维方式——高中庸思维的员工来说, 这种积极影响更强, 这就提醒了中国企业营造宽恕氛围的重要性。领导通常是氛围的缔造者和设计师, 这就暗示着企业应该采用相关措施(如移情训练、正念训练)对团队、部门等领导进行宽恕培训, 这将有助于宽恕氛围的塑造。另外, 企业在对管理者进行招聘、甄选、考核时, 应该把宽恕作为一个评价指标, 这一措施也得到了-一些研究的支持, 例如, Ferch 和 Mitchell (2001)认为宽恕是有效性领导非常重要的美德, 并在文中提出了一系列培训措施。最后, Fehr 和 Gelfand (2012)评论到企业可以通过营造同情、自我控制、节制等文化来培育宽恕氛围。

另外, 目前越来越多的组织采用团队作为主要的工作单元, 这种工作模式使得团队成员的任务相

互依赖,需要较多的协调与合作。如果团队成员之间能够相互帮助,积极主动地分享知识与信息,这无疑会提高团队的效能。员工宽恕能为这一问题的解决提供一个新兴视角,本研究发现,员工宽恕对其人际公民行为的积极影响会受到员工真诚和谐与表面和谐制约。鉴于此,管理者应当意识到真诚和谐与表面和谐的区别,并采取一些措施来促进真心的宽恕,例如,鼓励冒犯者真诚的道歉,鼓励冒犯者与被冒犯者之间的积极互动,培育真诚的文化等,这样会使得员工之间“和而不同”,并非“同而不和”,为员工宽恕积极作用的发挥提供条件。

5.3 研究的局限与展望

本研究也存在一些局限与不足:(1)本研究收集的是横截面数据,横截面的研究不能严格考察变量之间的因果关系。未来的研究可采用分时间点测量或者纵向追踪的方式来对研究问题进行更为严格的检验。(2)尽管我们是从3个省份收集数据,涉及的行业也很多,这有利于提高研究结果的外部效度,但也存在一些问题,如难以控制地域、文化等因素对研究结果的潜在影响。建议未来的研究应充分考虑这些因素,通过更为严谨的设计来解决上述因素对研究结果的潜在影响。

6 结论

本研究得出如下结论:(1)宽恕氛围对员工宽恕有显著的正向影响;中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕的关系具有正向调节作用,员工的中庸思维越高,宽恕氛围对其宽恕的积极影响越大。(2)真诚和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用,对于高真诚和谐的员工,其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响;而对于低真诚和谐的员工,其宽恕对人际公民行为并无显著影响。(3)表面和谐对员工宽恕与其人际公民行为的关系具有调节作用,对于高表面和谐的员工,其宽恕对人际公民行为并无显著影响;而对于低表面和谐的员工,其宽恕对人际公民行为有显著的正向影响。

参 考 文 献

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*, 12, 209–216.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073–1091.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 91, 653–668.
- Bobocel, D. R. (2013). Coping with unfair events constructively or destructively: The effects of overall justice and self-other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 98, 720–731.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *The Academy of Management Review*, 24, 82–98.
- Bono, G., McCullough, M. E., & Root, L. M. (2008). Forgiveness, feeling connected to others, and well-being: Two longitudinal studies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 182–195.
- Bright, D. S., & Exline, J. J. (2011). Forgiveness at four levels: Intrapersonal, relational, organizational, and collective-group. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (244–259). New York: Oxford University Press.
- Bright, D. S., Fry, R. E., & Cooperrider, D. L. (2006). Forgiveness from the perspectives of three response modes: Begrudgement, pragmatism, and transcendence. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3, 78–103.
- Cameron, K. S. (2007). Forgiveness in organizations. In D. Nelson & C. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 129–142). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83, 234–246.
- Chen, J. X., Ling, Y. Y., & Liu, S. B. (2010). Study on the relationship between top leaders' golden-mean thinking and organizational performance: Mechanism and contingency. *Nankai Business Review*, 13, 132–141.
- [陈建勋, 凌媛媛, 刘松博. (2010). 领导者中庸思维与组织绩效: 作用机制与情境条件研究. *南开管理评论*, 13, 132–141.]
- Cox, S. S. (2011). A forgiving workplace: An investigation of forgiveness climate and workplace outcomes. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–40.
- Cox, S. S., Bennett, R. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2012). An empirical test of forgiveness motives' effects on employees' health and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 330–340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.

- Duan, J. Y., & Ling, B. (2011). A Chinese indigenous study of the construct of employee voice behavior and the influence of Zhongyong on it. *Acta Psychologica Sinica*, 43, 1185–1197.
- [段锦云, 凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响. *心理学报*, 43, 1185–1197.]
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421–444.
- Fehr, R. (2011). The forgiving organization: Building and benefiting from a culture of forgiveness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1–40.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2010). When apologies work: How matching apology components to victims' self-construals facilitates forgiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 37–50.
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. *Academy of Management Review*, 37, 664–688.
- Fehr, R., Gelfand, M. J., & Nag, M. (2010). The road to forgiveness: A meta-analytic synthesis of its situational and dispositional correlates. *Psychological Bulletin*, 136, 894–914.
- Ferch, S. R., & Mitchell, M. M. (2001). Intentional forgiveness in relational leadership: A technique for enhancing effective leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7, 70–83.
- Fu, H., Watkins, D., & Hui, E. K. (2004). Personality correlates of the disposition towards interpersonal forgiveness: A Chinese perspective. *International Journal of Psychology*, 39, 305–316.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199–223.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- He, X. (2009). Could interactional justice cure invoice? An indigenous empirical study on the moderation of Zhong-yong thinking style. *Management World*, (4), 128–134.
- [何轩. (2009). 互动公平真的就能治疗“沉默”病吗?——以中庸思维作为调节变量的本土实证研究. *管理世界*, (4), 128–134.]
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24, 623–641.
- Huang, L. L. (2007). *Interpersonal harmony and conflict in Chinese society: Indigenous theory and research*. Chongqing, China: Chongqing University Press.
- [黄隰莉. (2007). 华人人际和谐与冲突: 本土化的理论与研究. 重庆: 重庆大学出版社.]
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77, 3–21.
- Hook, J. N., Worthington, E. L. Jr., & Utsey, S. O. (2009). Collectivism, forgiveness, and social harmony. *Counseling Psychologist*, 37, 821–847.
- Hou, Y. B., & Zhu, Y. (2002). The effect of culture on thinking style of Chinese people. *Acta Psychologica Sinica*, 34, 106–111.
- [侯玉波, 朱滢. (2002). 文化对中国人思维方式的影响. *心理学报*, 34, 106–111.]
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 714–734.
- Karremans, J. C., Regalia, C., Paleari, F. G., Fincham, F. D., Cui, M., Takada, N.,... Uskul, A. K. (2011). Maintaining harmony across the globe: The cross-cultural association between closeness and interpersonal forgiveness. *Social Psychological and Personality Science*, 2, 443–451.
- Karremans, J. C., & Van Lange, P. A. M. (2008). Forgiveness in personal relationships: Its malleability and powerful consequences. *European Review of Social Psychology*, 19, 202–241.
- Karremans, J. C., Van Lange, P. A. M., & Holland, R. W. (2005). Forgiveness and its associations with prosocial thinking, feeling, and doing beyond the relationship with the offender. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 1315–1326.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1031–1052.
- Kurzynski, M. J. (1998). The virtue of forgiveness as a human resource management strategy. *Journal of Business Ethics*, 17, 77–85.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 891–927.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.
- Leung, K. (1997). Negotiation and reward allocations across cultures. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial organizational psychology* (pp. 640–675). San Francisco: New Lexington.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42, 795–816.
- Leung, K., Koch, P. T., & Lu, L. (2002). A dualistic model of harmony and its implications for conflict management in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 201–220.
- Li, R., Ling, W. Q., & Liu, S. S. (2012). The antecedents and outcomes of psychological ownership for the organization: An analysis from the perspective of person-situation interactions. *Acta Psychologica Sinica*, 44, 1202–1216.
- [李锐, 凌文铨, 柳士顺. (2012). 组织心理所有权的前因与后果: 基于“人-境互动”的视角. *心理学报*, 44, 1202–1216.]
- Lin, C. C., & Peng, T. K. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6, 55–75.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive

- organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- McCullough, M. E., Worthington, E. L., Jr., & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 321–336.
- McCullough, M. E., Rachal, K. C., Sandage, S. J., Worthington, E. L., Jr., Brown, S. W., & Hight, T. L. (1998). Interpersonal forgiving in close relationships: II. Theoretical elaboration and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1586–1603.
- Merolla, A. J., Zhang, S. Y., & Sun, S. J. (2013). Forgiveness in the United States and China: Antecedents, consequences, and communication style comparisons. *Communication Research*, 40, 595–622.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. A. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Palanski, M. E. (2012). Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 109, 275–287.
- 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.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306–1314.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Sandage, S. J., & Williamson, I. (2005). Forgiveness in cultural context. In E. L. Worthington, Jr. (Ed.), *Handbook of forgiveness* (pp. 41–56). New York, NY: Brunner-Routledge.
- Strahan, R., & Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28, 191–193.
- Trainer, M. (1981). *Forgiveness: Intrinsic, role-expected, expedient, in the context of divorce* (Unpublished doctoral dissertation). Boston University.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., & Aquino, K. (2007). A vigilante model of justice: Revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance. *Social Justice Research*, 20, 10–34.
- Tutu, D. (1998). Without forgiveness there is no future. In R. D. Enright & J. North (Eds.), *Exploring forgiveness*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Wang, Z., Sun, J. M., & Zhang, R. J. (2012). Effect of leader core self-evaluation on follower organizational citizenship behavior: The role of ethical leadership and collectivistic orientation. *Acta Psychologica Sinica*, 44, 1231–1243.
- [王震, 孙健敏, 张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响: 道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, 44, 1231–1243.]
- Wei, X., & Zhang, Z. X. (2010). The mechanism of reluctance to express prohibitive voices in organizations. *Management World*, (10), 99–109.
- [魏昕, 张志学. (2010). 组织中为什么缺乏抑制性进言? *管理世界*, (10), 99–109.]
- Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 222–244.
- Wen, F. X. (2009). *Hierarchical linear modeling*. Beijing: China Light Industry Press.
- [温福星. (2009). *阶层线性模型的原理与应用*. 北京: 中国轻工业出版社.]
- Wen, Z. L., Hau, K. T., & Marsh, H. W. (2004). Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test. *Acta Psychologica Sinica*, 36, 186–194.
- [温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36, 186–194.]
- Wu, J. H., & Ling, Y. Z. (2005). Development of a Zhong-yong thinking style scale. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, (24), 247–300.
- [吴佳辉, 林以正. (2005). 中庸思维量表的编制. *本土心理学研究*, (24), 247–300.]
- Wu, Y., & Wen, Z. L. (2011). Item parceling strategies in structural equation modeling. *Advances in Psychological Science*, 19, 1859–1867.
- [吴艳, 温忠麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展*, 19, 1859–1867.]
- Xie, B. G., & Long, L. R. (2008). The effects of career plateau on job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Acta Psychologica Sinica*, 40, 927–938.
- [谢宝国, 龙立荣. (2008). 职业生涯高原对员工工作满意度、组织承诺、离职意愿的影响. *心理学报*, 40, 927–938.]
- Yang, Y., Long, L. R., & Chou, L. F. (2010). Risk considerations and delegation behavior: The role of leader-member exchange and centralization. *Acta Psychologica Sinica*, 42, 875–885.
- [杨英, 龙立荣, 周丽芳. (2010). 授权风险考量与授权行为: 领导-成员交换和集权度的作用. *心理学报*, 42, 875–885.]
- Yang, Z. F. (2009). A case of attempt to combine the Chinese traditional culture with the social science: The social psychological research of “Zhongyong”. *Journal of Renmin University of China*, (3), 53–60.
- [杨中芳. (2009). 传统文化与社会科学结合之实例: 中庸的社会心理学研究. *中国人民大学学报*, (3), 53–60.]
- Zhang, Z. X., Yao, J. J., & Huang, M. P. (2013). Dual motives of harmony and negotiation outcomes in an integrative negotiation. *Acta Psychologica Sinica*, 45, 1026–1038.
- [张志学, 姚晶晶, 黄鸣鹏. (2013). 和谐动机与整合性谈判结果. *心理学报*, 45, 1026–1038.]
- Zhou, H., & Long, L. R. (2004). Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 12, 942–950.
- [周浩, 龙立荣. (2004). 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 12, 942–950.]

The Antecedents and Outcomes of Employee's Forgiveness: A Multilevel Model

ZHANG Junwei; LONG Lirong

(School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan, 430074, China)

Abstract

In organizations, conflict and offense are the ubiquitous part of everyday life. Especially, as organizations increasingly adopt teams as primary work units, which suggests that frequency and intensity of workplace offense will on the increase. As coping strategy for dealing with workplace offense, forgiveness has received enthusiastic attention from researchers. A growing body of literature about forgiveness has focused on psychology, religion, theology, and other areas. There is a notable lack of forgiveness research in the organizational sciences. In order to enrich and deepen our understanding of workplace forgiveness, this research tried to explore the antecedents and outcomes of employee's forgiveness in the context of Chinese organizations. Specifically, drawing on social information processing theory, we first investigated the cross-level effects of forgiveness climate on employee's forgiveness, and examined the moderating role of Zhong-yong thinking style in forgiveness climate-employee's forgiveness linkage. The second objective of this study is to examine the main effects of employee's forgiveness on ICB, and investigate the moderating role of genuine harmony and superficial harmony playing in the linkage between them.

In order to avoid the problem of common method bias, we examined the hypotheses proposed with matched field data collected from 50 supervisors and 298 employees. Employees were asked to provide ratings of forgiveness climate, Zhong-yong thinking style, employee's forgiveness, genuine harmony and superficial harmony. Supervisor survey contained measures of employee's ICB. We tested the distinctiveness of the study variables using structural equation model (SEM), hierarchical linear model (HLM) were applied to test our hypotheses.

Consistent with hypotheses, the results of hierarchical linear model revealed that forgiveness climate had significant positive effects on employee's forgiveness, and Zhong-yong thinking style significantly moderated the relation between forgiveness climate and employee's forgiveness, such that the relation is stronger for employees with high Zhong-yong thinking style than for employees with low Zhong-yong thinking style. In addition, HLM results also showed that the main effect of employee's forgiveness on ICB was not significant, while genuine harmony and superficial harmony played a moderating role in the relation. Genuine harmony strengthened the positive relation between employee's forgiveness and ICB, such that the relation is stronger for employees with high genuine harmony than for employees with low genuine harmony. By contrast, superficial harmony weakened the positive relation between employee's forgiveness and ICB, such that the relation is stronger for employees with low superficial harmony than for employees with high superficial harmony.

Our findings contribute to the literature in several ways. First, this research enriches and extends the literature on the forgiveness scholarship in the organizational sciences by examining the antecedents and outcomes of employee's forgiveness. Second, this study integrates some indigenous elements into research framework of employee's forgiveness, which not only enriches indigenous theory and research, but also helps to offer some management implications for Chinese organizations.

Key words employee's forgiveness; forgiveness climate; ICB; Zhong-yong thinking style