

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：员工宽恕的前因与后果：多层次模型

作者：张军伟 龙立荣

第一轮

审稿人 1 意见：

意见 1：本文思路清楚，采用的配对数据对说明研究问题很有价值。研究的不足在于变量较多，对变量之间关系的分析和说明需要更进一步。

回应：非常感谢您提出的宝贵意见。根据您的建议，我们对变量以及变量之间的逻辑关系进行了分析和梳理，修改的部分如下：（1）我们在修改稿中增加了工作场所宽恕与普通人际情境中宽恕的区别，以便对员工宽恕进行详细的界定。具体请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.1 员工宽恕”。（2）对于“中庸思维对宽恕氛围与员工宽恕关系的调节作用”部分，我们对“为什么要选择中庸思维作为调节变量”进行了进一步的分析和说明。具体请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.2.2 中庸思维的调节作用”部分。（3）在修改稿中，我们对真诚和谐与表面和谐之间的关系进行了论述。具体请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”部分。（4）在修改稿中，我们对“为什么选择真诚和谐与表面和谐作为宽恕的两个重要动机”的理由进行了阐述。具体请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”部分。

审稿人 2 意见：

意见 1：本研究触及了一个很有价值的研究课题：工作场所的宽恕。作者把团队层次的因素作为研究变量，进行了跨层次的分析。有一定的创新，所得结论也有一定的参考价值。但关于本研究，我还是有几个疑问，供作者参考。关于定义。工作场所的宽恕与普通人际情景下的宽恕有何区别和差异？作者在问题的提出中特别强调了以前的研究主要在社会与人格心理学领域，关于工作场所的宽恕的研究比较少。但作者并没有对工作场所的宽恕与社会和人格心理学领域的宽恕进行对比或区分，只考虑了影响因素的不同。实际上，工作场所的宽恕不仅是影响因素的不同，也可能包括对象、领域、内涵、属性等的差异。希望作者对工作场所的宽恕做出比较详细的界定，给出明确的定义。在此基础上对宽恕的性做出说明，宽恕是态度还是行为？是情感还是策略？是特质还是状态？等等。作者目前给出的定义比较笼统和含糊。

回应：非常感谢您提出的宝贵意见。根据您的建议，我们在修改稿中增加了“2.1 员工宽恕”部分，在这一部分，我们从情境、对象与冒犯事件类型来阐述工作场所与普通人际情境的差别，并且给出了员工宽恕的定义。具体请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.1 员工宽恕”。**补充的具体内容如下：**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, Groer, 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, Tripp 和 Bies (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,可以看出员工宽恕包括情绪、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)。

意见 2: 宽恕氛围是个很好的概念,但是否存在文化差异?作者特别强调了中国文化的特点对员工宽恕的影响,但没有提及这种影响是否会体现在宽恕氛围中。中国组织或工作场所的宽恕以及宽恕氛围与西方一样吗?为什么?希望作者提供充分的证据做出必要的说明。对于这种特别容易体现文化特点的概念(文化敏感性的感念),直接应用国外的问卷不合适,应该对问卷进行检验和修订。

回应: 感谢您的意见。我们认为宽恕氛围与员工宽恕的内涵具有一定的跨文化一致性。首先,文化因素对宽恕的影响是宽恕研究领域的一个主题,现有的研究主要是把文化因素作为宽恕的影响因素或者调节变量进行探讨 (Hook, Worthington, & Utsey, 2009; Hui, & Bond, 2009; Karremans et al., 2011),这并不意味着中国的宽恕与西方的宽恕具有不同的内涵。有研究发现,中国背景下的宽恕与西方的宽恕具有相似的因子结构 (Hui, & Bond, 2009; Paz, Neto, & Mullet, 2008),例如, Hui 和 Bond (2009)发现,中国香港和美国的样本具有相似的因子结构。Paz, Neto 和 Mullet (2008)采用中国和法国的样本也发现了相似的结果。另外,在本研究中,我们对宽恕氛围与员工宽恕量表进行了验证性因子分析 (CFA),发现宽恕氛围与员工宽恕能够较好地拟合数据,宽恕氛围 CFA 的各项拟合指数: $\chi^2=1.26, df=2, CFI=1.00, GFI=0.99, RMSEA=0.001$,员工宽恕 CFA 的各项拟合指数: $\chi^2=13.44, df=5, CFI=0.93, TLI=0.91, RMSEA=0.077$ 。这些证据均表明宽恕氛围与员工宽恕的内涵具有一定的跨文化一致性。

意见 3: 关于中庸思维与宽恕的关系,论证不充分。高中庸思维对外部环境信息比较敏感,低中庸思维对外部环境不敏感。这样的判断需要充分的依据!而且,对环境是否敏感与行为反应(本研究中的 ICB)不是完全对等的,从对环境的认知到行为反应还有个过程。本研究关注的是员工的行为反应(人际公民行为),论述的时候应该针对行为,而不是认知过程。“通常不考虑其行为对整个局面的影响,也不能灵活地根据情境的变化调整自己的行为”,这是低自我监控者的特点。请提供实证研究的证据。这样的判断是研究的重要依据,必须有证据。

回应: 感谢您的意见。**根据您的建议,我们补充了论证的依据。具体的修改内容如下:**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, 凌媛媛, 刘松博, 2010),这点与高自我监控 (self-monitoring) 者的特点类似(段锦云, 凌斌, 2011, pp. 1191)。

“对环境是否敏感与行为反应(本研究中的 ICB)不是完全对等的,、、”,本研究并未论述宽恕氛围与人际公民行为 (ICB) 的关系,我想审稿专家说的应该是员工宽恕。我们对这一部分的逻辑关系进行了进一步的分析和说明, **首先,在修改稿中,增加了“选择中庸思维做宽恕氛围与员工宽恕关系的调节变量的理由”。**其次,根据您的建议,我们对中庸思维在宽恕氛围与员工宽恕之间起调节作用的逻辑进行了修改,修改的具体内容如下: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, 因此我们选择中庸思维作为调节变量。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, 凌媛媛, 刘松博, 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, 凌媛媛, 刘松博, 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。

意见 4: 研究变量之间的关系缺乏充分的诠释。宽恕与组织公民行为是什么关系? 宽恕是否可以作为组织公民行为的一个成分? 运用什么理论可以推论二者之间的关系? 同样, 和谐与宽恕是什么关系?

回应: 非常感谢您提出的宝贵意见。**员工宽恕与人际公民行为是两个不同的概念, 各自都有明确的定义。**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, 可以看出员工宽恕包括情绪、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)。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(Lee & Allen, 2002)。**另外, 以往也有研究发现, 宽恕会使个体表现出较多的帮助行为与公民行为**(Karremans & Van Lange, 2008; Karremans, Van Lange, & Holland, 2005; Cox, 2011)。这些证据均表明宽恕不是公民行为的一个成分。

以往研究使用自我决定理论(self-determination theory)来解释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, Van Lange, & Holland, 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, Bennett, Tripp, & Aquino, 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, 本研究将重点放在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上。在修改稿中, 我们不再对员工宽恕与人际公民行为的关系提假设。

在修改稿中, 我们对和谐与宽恕的关系进行了论述, **具体增加的内容请详见“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”。**增加的具体内容如下: 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, Worthington 和 Utsey (2009) 认为促进和谐是宽恕的一个动机。Merolla, Zhang 和 Sun (2013) 认为表面和谐是宽恕的一个动机。Fu, Watkins 和 Hui (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; 内心的宽恕即发自内心的宽恕, 与真诚和谐类似。

意见 5: 实际上, 本研究的一个很大局限是缺乏一个统一的理论框架, 所以, 导致对变量的选择缺乏充分的依据, 对变量之间关系的成熟缺乏依据, 研究假设缺乏充分的说服力。例如, “根据自我决定理论 (self-determination theory) (Deci & Ryan, 2008), 我们认为真诚和谐与表面和谐对员工宽恕和其人际公民行为的关系具有相反的调节作用”。请作者进一步解释一下, 为什么根据自我决定理论能演绎出调节作用, 以及这种相反的调节作用的具体表现形式是什么? 本研究的理论意义究竟是什么? 没有体现出来。宽恕不是理论, 宽恕与人际公民行为的关系也没有足够的理论支持。宽恕氛围与宽恕共同作用, 影响员工的人际公民行为。这个逻辑依据的是什么理论? 交互作用理论? 环境决定论? 社会信息加工理论? 作者承认, “然而研究却发现员工宽恕对人际公民行为的影响不显著”, 也就是本研究的主效应不显著, 是否隐含着原来作者假设的调节变量才是自变量, 而作者假设的自变量是调节变量? 对于这些问题, 作者既没有提供理论的支持, 也没有获得数据的支持! 请作者能完善理论框架, 根据理论推演出研究假设。如果假设没有得到验证, 则需要严谨地解释可能的原因。

回应: 非常感谢您指出这一问题。本研究有两个目的: (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所起的调节作用; (2) 探讨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。根据您的意见, 我们对以下问题进行了修改和说明: (1) 对于员工宽恕的前因部分, 即第一个目的, 我们采用社会信息加工理论 (social information processing theory) 作为总的理论框架; (2) 对于员工宽恕的后果部分, 即第二个目的, 以往研究使用自我决定理论 (self-determination theory) 来解释员工宽恕与人际公民行为的关系, 根据这一逻辑我们演绎了真诚和谐与表面和谐的调节作用; (3) 本研究的主效应不显著, 是否隐含着原来作者假设的调节变量才是自变量, 而作者假设的自变量是调节变量? (4) 员工宽恕对人际公民行为的影响不显著, 对这一问题的解释请详见对问题 4 的回复或者“2.3.1 员工宽恕与人际公民行为”部分。针对上述问题, 我们的修改如下:

(1) 对于员工宽恕的前因部分, 即第一个目的, 我们使用社会信息加工理论来解释宽恕氛围对员工宽恕的影响, 以及根据这一理论, 我们选择了中庸思维作为宽恕氛围与员工宽恕之间关系的调节变量。修改的具体内容如下: 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 (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会对员工宽恕有积极的影响。社会信息加工理论进一步认为, 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)。中庸思维反映了员工对外部环境敏感性的程度 (何轩, 2009; 陈建勋, 凌媛媛, 刘松博, 2010; 段锦云, 凌斌, 2011), 因此我们选择中庸思维作为调节变量。

(2) 对于员工宽恕的后果部分, 即第二个目的, 以往研究使用自我决定理论 (self-determination theory) 来解释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, 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, 进而促进人际公民行为。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 (对于为什么要选择真诚和谐与表面和谐作为调节变量, 请详见对问题 4 的回复)。因此, 对于员工宽恕的后果部分, 本研究也有一个统一的理论框架。在修改稿中, 我们对真

真诚和谐与表面和谐调节作用的理论逻辑进行了修改。具体修改的内容请详见“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”，具体的修改内容如下：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, Koch, & Lu, 2002; 张志学, 姚晶晶, 黄鸣鹏, 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, Bennett, Tripp, & Aquino, 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, Koch, & Lu, 2002; 张志学, 姚晶晶, 黄鸣鹏, 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, Bennett, Tripp, & Aquino, 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。

（3）员工宽恕对人际公民行为的影响不显著并不意味着原来假设的调节变量才是自变量，在本研究中，真诚和谐（ $\gamma = 0.01, ns$ ）与表面和谐（ $\gamma = -0.02, ns$ ）对人际公民行为的影响也不显著。只有同时具备两个条件：（1）员工较高水平的宽恕；（2）高真诚和谐或低表面和谐时，员工才会表现出较多的人际公民行为。例如，Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709–1721. 这项研究的目的是考察educational specialization heterogeneity对team creativity的影响以及transformational leadership在上述关系中的调节作用，其中，自变量educational specialization heterogeneity对team creativity的主效应不显著（ $\beta = 0.11, ns$ ），调节变量transformational leadership对team creativity的影响也不显著（ $\beta = 0.23, ns$ ），educational specialization heterogeneity与transformational leadership的交互项对team creativity的影响显著（ $\beta = 0.29, p < 0.05$ ）。这一研究结果意味着要使team具有较高的creativity，要具体两个条件：（1）educational specialization heterogeneity较高；（2）transformational leadership较高。本研究的假设提出部分参考了Shin, S. J., & Zhou, J. (2007)的研究。

意见 6：员工宽恕与宽恕氛围还是存在共同方法偏差。建议把员工宽恕与宽恕氛围也进行统计分析，打包处理。

回应：感谢您的意见。根据您的建议，我们采用控制非可测潜在方法因子的办法（Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; 周浩, 龙立荣, 2004），对宽恕氛围、员工宽恕与中庸思维是否存在严重的共同方法偏差进行检验。具体请详见“3 研究方法”中的“3.3 初步分析与分析技术”部分。

意见 7：作者在讨论中指出，“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”。但作者自己的研究结果并没有直接回答这些问题，也没有对这些问题提供有益的支持。

回应：感谢您的建议。我们在修改稿中，补充了这一部分的内容，补充的具体内容请详见“5.2 实践意义”。

意见 8：作者指出中庸思维是中国人典型的思维方式，那在作者的研究样本中，有多少被试是高中庸思维，多少是低中庸思维？作者的样本是否能保证代表典型的中国人？

回应：感谢您的建议。在本研究中，中庸思维的测量采用 7 点计分，样本的平均数 (M) 为 5.78，标准差 (SD) 为 0.80，样本的平均数高于中位数 4.00，应该说我们抽取的中国人是有这个趋势的，当然，我们的样本量还不够大，还需要今后更大范围的样本研究。

意见 9：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。希望作者进一步解释一下高表面和谐、低表面和谐与高真诚和谐与低真诚和谐的差异和关系。

回应：感谢您的建议。我们在修改稿中，补充了这一部分的内容，补充的内容请详见“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”部分。补充的具体内容如下：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, Koch 和 Lu（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。

意见 10：作者在讨论部分又引入了宽恕动机的概念。请解释什么是宽恕动机，宽恕动机与真诚和谐与表面和谐是什么关系？

回应：感谢您的意见。在修改稿中，我们在“问题的提出”中，介绍了宽恕的动机的概念，又在“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”部分进行了强调。另外，在修改稿中，我们增加了“宽恕的动机与真诚和谐和表面和谐”关系的论述，具体请详见“2.3.2 真诚和谐与表面和谐的调节作用”部分，增加的具体内容如下：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, Worthington 和 Utsey（2009）认为促进和谐是宽恕的一个动机。Merolla, Zhang 和 Sun（2013）认为表面和谐是宽恕的一个动机。Fu, Watkins 和 Hui（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。

第二轮

审稿人 1 意见

意见 1: 修改后的稿件有了很多改进, 作者在对模型的理论解释方面做了很大改进。但本研究不是没有问题。主要是概念界定的问题, 员工宽恕与宽恕氛围的关系尽管从概念界定上区分开了, 但从测量的题目上看, 宽恕氛围基本是员工的行为或者对行为的知觉, 其科学性值得推敲。另外, 宽恕和人际公民行为也存在一定程度的重合, 我们是否可以把宽恕看成是组织情境下的人际公民行为? 如何区分二者的差异? 最好能提供概念和实证两个方面的证据! 尤其是在中文背景下。最后, 作者用了两个本土的概念作为调节变量: 中庸思维和和谐, 但却用来自西方的理论解释其中的作用机制。在逻辑上有矛盾之处。我并不是说使用了本土概念就一定要用本土理论来解释, 但本土概念本身往往隐含着理论色彩, 也许并没有形成系统的理论, 但希望作者能对此做出说明。例如, 用社会信息加工理论来解释中庸思维的人对环境信息比较敏感, 我们也可以说自我监控 (self-monitoring) 的人、他人导向 (others-orientation) 的人也很在意环境信息, 也会根据环境信息调整自己的行为, 从而做出相应的行为反应。那么, 中庸思维的调节作用的特殊性体现在哪里呢? 同样道理也可以分析用自我决定理论来解释和谐对宽恕和人际公民行为的调节作用, 如果用自我决定理论, 我们为什么不能选择人格作为调节变量? 总之, 尽管作者在修改稿中提供了理论解释, 但仍然不能充分说明变量之间的必然关系!

回应: 非常感谢您提出的宝贵意见。您的建议可以总结为以下四点: (1) 宽恕氛围的测量问题; (2) 员工宽恕与人际公民行为是否为同一个概念? 有何差异? (3) 本土的概念是否可以用西方的理论来解释; (4) 本研究为什么选择中庸思维、真诚和谐与表面和谐作为调节变量, 其特殊性体现在哪里? **针对上述问题, 我们的修改与说明如下:**

(1) 氛围指的是在某种环境中员工对一些事件、活动和程序以及那些可能会受到奖励、支持和期望的**行为**的一致性感知 (Schneider, Gunnarson, & Niles-Jolly, 1994)。从上述氛围的定义可以看出, 氛围涵盖了对可能会受到奖励、支持和期望的**行为**的共享感知。**宽恕氛围是氛围的一种**, 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。从这一定义也可以看出, 宽恕氛围涵盖了团队成员对**行为**的一致性感知。**其次, 参照其他氛围知觉的测量, 宽恕氛围的这种测量也是可行的。**例如, 建言氛围的测量题目 (Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011), 如 Members of your team are capable of effectively doing each of the following: develop and make recommendations concerning issues that affect the team; speak up with ideas for new projects or changes in procedures; 冲突文化的测量题目 (Gelfand et al., 2012), 如 Branch members work out a solution that serves everyone's interests; Branch members discuss conflict in the open. **另外, 在论文中, 我们不仅从概念界定上区分开了员工宽恕与宽恕氛围, 从数据分析的结果也能看出员工宽恕与宽恕氛围具有较好的区分效度。**从“4.1 构念区分效度的验证性因子分析”部分中的表 1 可以看出, 与五因子模型 a 相比 (员工宽恕与宽恕氛围合并为一个因子, 即宽恕氛围+员工宽恕, 中庸思维, 真诚和谐, 表面和谐, 人际公民行为), 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) 对数据的拟合效果较好, 表明员工宽恕与宽恕氛围具有较好的区分效度。五因子模型 a 的各项拟合指数如下: $\chi^2 = 665.72$, $df = 289$, $\chi^2/df = 2.30$, CFI=0.87, TLI=0.85, RMSEA= 0.07; 六因子模型的各项拟合指数如下: $\chi^2 = 509.47$, $df = 289$, $\chi^2/df = 1.76$, CFI=0.92, TLI=0.91, RMSEA= 0.05。

= 284, $\chi^2/df = 1.79$, CFI = 0.92, TLI = 0.91, RMSEA = 0.05。

(2) 员工宽恕与人际公民行为是两个不同的概念，各自都有明确的定义。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），对员工宽恕的概念界定请详见“2 理论基础与研究假设”中的“2.1 员工宽恕”部分。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（Lee & Allen, 2002），对人际公民行为的概念界定请详见“2.3.1 员工宽恕与人际公民行为”部分的第一段。从上述对员工宽恕与人际公民行为的定义，我们可以看出，员工宽恕要以员工受到冒犯或者伤害为前提，而人际公民行为并不涉及这一前提；员工宽恕指的是当受到同事的冒犯或者伤害后，被冒犯者（员工）消极情绪、认知与行为的消失，而人际公民行为主要是针对同事的帮助行为，这两者的内涵也不相同。另外，从以往的实证研究来看，有学者将宽恕与帮助行为或者公民行为置于同一框架进行探讨（Karremans & Van Lange, 2008; Karremans, Van Lange, & Holland, 2005; Cox, 2011），这也表明了员工宽恕与人际公民行为具有较好的区分效度。最后，从本研究的数据分析结果来看，从“4.1 构念区分效度的验证性因子分析”部分中的表 1 可以看出，与五因子模型 c 相比（员工宽恕与人际公民行为合并为一个因子，即宽恕氛围，员工宽恕+人际公民行为，中庸思维，真诚和谐，表面和谐），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）对数据的拟合效果较好，这也表明了员工宽恕与人际公民行为具有较好的区分效度。五因子模型 c 的各项拟合指数如下： $\chi^2 = 759.74$, $df = 289$, $\chi^2/df = 2.63$, CFI = 0.84, TLI = 0.82, RMSEA = 0.07; 六因子模型的各项拟合指数如下： $\chi^2 = 509.47$, $df = 284$, $\chi^2/df = 1.79$, CFI = 0.92, TLI = 0.91, RMSEA = 0.05。

综合以上三方面的证据，我们认为员工宽恕与人际公民行为是两个不同的概念。

(3) 对于问题3，参考以往的实证研究，我们认为本土的概念可以用西方的理论进行解释。例如，Farh等（2007）发表在AMJ的一篇研究探讨了传统性（traditionality）对组织支持感与结果变量（affective organizational commitment, job performance, organizational citizenship behavior）的调节作用，这其中就有一个本土的概念“传统性”。对于主效应组织支持感对结果变量的影响，这篇论文采用了西方的理论社会交换理论（social exchange theory, SET）进行解释，而传统性调节这一主效应的原因在于高传统性员工遵从传统性的社会角色义务（social role obligation），而低传统性员工则遵从互惠法则（norms of reciprocity）。我们的研究与这篇论文相类似，对于主效应宽恕氛围对员工宽恕的影响，我们采用了社会信息加工理论进行解释，而中庸思维调节这一主效应的原因在于高中庸思维的员工对宽恕氛围所传递的信息线索更敏感。

我非常认同您的看法，本土的概念可能并未形成系统的理论。可能正是这个原因，本土的概念才会借助西方的理论进行解释。西方的理论对中国人的行为与态度具有一定的解释力，但这种预测力是有边界条件的（Farh, Hackett, & Liang, 2007; Farh, Earley, & Lin, 1997），这也是本研究将本土的文化元素纳入研究框架的一个原因。

(4) 对于问题4，我非常赞同您的看法，从主效应的理论（社会信息加工理论）来看，自我监控与他人导向对宽恕氛围与员工宽恕的关系具有调节作用，但是宽恕氛围与员工宽恕之间的调节变量很多，本研究不可能穷尽所有的调节变量。本研究的关注点在于中国本土文化元素的调节作用。具体请详见“1 问题的提出”部分与“5 讨论”部分。中庸思维、真诚和谐与

表面和谐都是本土化的概念，从本研究的逻辑来看，中庸思维、真诚和谐与表面和谐可以作为本研究的调节变量。另外，如上所述，在中国背景下，西方理论的预测力是有边界条件的，这也是本研究将本土的文化元素（中庸思维、真诚和谐与表面和谐）纳入研究框架的一个原因。