

# 位居次席：备选对员工主动担责和 时间窃取行为的影响机制\*

占小军<sup>1</sup> 吴可盈<sup>1</sup> 王涛<sup>2</sup> 马君<sup>3</sup> 祝养浩<sup>4</sup> 周雯璐<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>江西财经大学工商管理学院, 南昌 330013) (<sup>2</sup>江西科技师范大学经济管理与法学院, 南昌 330036)

(<sup>3</sup>上海大学管理学院, 上海 200444) (<sup>4</sup>华中科技大学管理学院, 武汉 430074)

**摘要** 备选是指最终被组织安排承担某项任务或角色, 但并非该任务或角色首选的员工, 近年来逐渐受到学者关注。然而现有研究却忽视了任务分配情境下备选对员工自身态度和行为的影响。本研究基于社会信息加工理论和联想命题评价理论, 采用情境实验(研究1)和三阶段问卷调查(研究2), 探讨了任务分配情境下备选对员工行为的“双刃剑”效应及边界条件。研究结果表明, 当上级发展性反馈水平高时, 备选会激发和谐型激情, 进而引发主动担责行为; 当上级发展性反馈水平低时, 备选会引起工作拖延倾向, 进而发生时间窃取行为。研究结论为大众更加客观、辩证地认识备选提供参考和借鉴。

**关键词** 备选, 和谐型激情, 工作拖延倾向, 主动担责行为, 时间窃取行为, 上级发展性反馈

**分类号** B849: C93

## 1 问题的提出

在2024年巴黎奥运会中, 王欣瑜替补郑钦文出战混双比赛, 与差点弃赛回国的张之臻“临时组队”勇夺银牌。成功逆转的背后离不开团队对人员的合理规划, 王欣瑜即使不是这场比赛的首选, 却是比赛顺利完成的关键。组织情境中, 学者将类似经历称之为“备选”, 并将具有备选经历的员工称之为“备选员工”, 即那些最终被组织安排承担某项任务或角色, 但并非该任务或角色首选的员工(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)<sup>1</sup>。备选既承载着组织最终的信任与托付, 又烙印着“非首选”的初始标签, 可能对员工心理状态、工作动机及后续行为产生深远影响(Liao et al., 2023), 理解其中影响机制不仅能提升备选的工作效能与职业发展, 还有助于组织有效管理人才库、激发全员潜力并提升

团队韧性与整体效能(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)。

尽管组织常常依赖备选作为应对不确定性、填补人才缺口的重要资源, 但当前研究对这些并非第一选择却最终承担重任的备选缺乏系统探讨。少数探究在招聘情境下, 作为岗位替补者进入组织对新员工社会化过程的影响(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 鲜少关注任务分配情境下, 员工得知自己是备选的“反应”。管理的一大核心工作是分配任务, 首选可能因为时间冲突或突发状况无法承担任务, 管理者需要寻找备选来确保任务顺利推进。这种发生在具体任务指派中的备选很可能影响员工接替任务后的工作态度与行为(邹艳春等, 2023), 并进一步通过“涟漪效应”扩散至整个团队, 对组织整体效能造成一定影响。员工会如何认知和应对“备选”? 是将任务视作“证明自己价值的机会”, 力求超

收稿日期: 2024-11-05

\* 国家自然科学基金项目(72362019, 723B2007, 72132001)资助。

通信作者: 马君, E-mail: majunswufe@126.com; 祝养浩, E-mail: zhuyanghao1997@163.com

<sup>1</sup> 根据 Nurmohamed 和 Schwingel-Sauer (2024) 的研究, “备选”包含了“最终被安排完成任务”和“不是任务的第一选择”两方面的内容。因此, 对于那些之前被列入候选名单最终并没有获任的员工并不属于本研究的范畴。

出组织预期, 还是因为“没有得到组织的优先认可”而丧失热情? 这一问题亟待深入探究(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)。基于此, 本研究将深入探究在任务分配情境中, 员工对“备选”的认知和解读如何影响其接替任务后的态度和行为。

社会信息加工理论(Social Information Processing Theory, SIP)认为, 个体会通过加工和解读特定社会信息来决定应当采取何种态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。在本研究中, 备选蕴含着领导对员工在任务中的角色定位以及对该员工潜能的评价(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 可能向员工传递两种截然不同的信息: 一是组织信任自己有能力 and 担当应对首选缺席的突发情况; 二是组织并没有充分认可自己, 自己只是一个临时替补(Liao et al., 2023; Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)。员工如何加工和解读备选传递的信息会影响其对待该任务的态度。联想命题评价理论(Associated Proposition Evaluation Theory, AP-E)恰好为深入解释员工如何加工和解读备选信息提供了一个理想框架。AP-E 理论指出, 积极或消极态度的形成基于联想评价和命题评价过程(Gawronski & Bodenhausen, 2006)。一般来说, 联想评价会自动转化为相应命题评价。一方面, “最终被安排完成任务”的意外性和来之不易感知可能激活员工正面联想评价(Liao et al., 2023), 并自动形成正面命题评价, 积极解读备选传递的信息, 激发员工内在动机去展示和证明自己(Nurmohamed, 2020), 产生和谐型激情(Vallerand et al., 2003), 进而激发主动担责行为(Zigarmi et al., 2018)或抑制时间窃取行为(Harold et al., 2022)。另一方面, 备选意味着“不是第一选择、没有得到优先认可”, 可能激活员工负面联想评价, 并自动形成负面命题评价, 消极解读备选传递的信息, 降低完成任务的热情, 产生工作拖延倾向(邹艳春等, 2023), 引发时间窃取行为, 还可能因任务投入不

足和主动性降低而减少主动担责行为。

AP-E 理论同时指出, 其他相关命题会影响联想评价与命题评价的一致性(Gawronski & Bodenhausen, 2011)。上级发展性反馈作为任务执行过程中的重要内容, 通常涉及对员工能力、潜力、改进方向的评价和建议(Zhou, 2003), 为员工加工和解读备选传递的信息提供极为重要的线索。当上级发展性反馈水平高时, 备选员工将感受到领导为促进其成长和发展提供的丰富信息资源(Zhou, 2003), 会增强初始正面联想与正面命题评价的一致性(Gawronski & Bodenhausen, 2011), 进而提升和谐型激情。而当上级发展性反馈水平低时, 员工会认为领导并不重视他们的任务表现(Zhou, 2003), 会增强初始负面联想与负面命题评价的一致性, 进而增加工作拖延倾向。理论模型如图 1 所示。

本研究具有以下几点理论意义: 第一, 从任务分配情境丰富了备选的相关研究, 揭示了员工对“备选”的认知与应对, 完善了组织中不同类型员工群体的研究体系。第二, 突破传统社会比较视角, 整合社会信息加工理论和联想命题评价理论, 探究备选对员工心理和行为影响的传导机制。第三, 验证了上级发展性反馈在备选对员工工作行为“双刃剑”效应中的调节作用, 拓展了备选作用效果的边界条件。

### 1.1 理论基础

SIP 认为, 个体通过处理工作环境提供的多种线索信息, 并决定后续采取怎样态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。AP-E 理论通过双重评价机制从微观视角进一步深化个体对社会信息加工处理过程的解释力。备选是组织和领导向员工传递的关于其在任务中的角色定位及能力评价相关信息, 员工会感知、解读并赋予这些信息意义, 进而影响其态度和行为。一方面, “最终被安排完成任务”的意外性和来之不易感知可能激活员工正面联

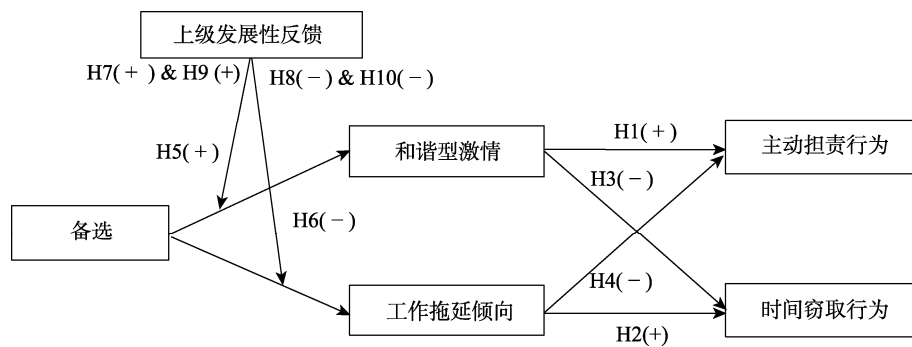


图 1 理论模型

想评价, 并产生正面命题评价, 积极解读备选, 可能提升员工和谐型激情从而增加主动担责行为并减少时间窃取行为。另一方面, “不是第一选择”可能激活员工负面联想评价, 并产生负面命题评价, 消极解读备选, 导致员工产生工作拖延倾向从而增加时间窃取行为并减少主动担责行为。此外, 上级发展性反馈作为重要的其他相关信息线索会影响员工加工和解读备选传递的信息。综上, 本研究结合 SIP 和 AP-E 理论分析备选对员工主动担责行为及时间窃取行为的影响机制。

### 1.2 备选与主动担责行为: 和谐型激情的中介作用

在二元工作激情模型下, 和谐型激情是指员工内心深处热爱工作, 愿意为之倾注时间和精力; 相反, 强迫型激情则是员工在外界压力下, 不情愿地为工作投入时间和精力, 往往缺乏内在动力和热情(Sirén et al., 2016)。根据 AP-E 理论, 相较于首选是在预期内、顺理成章被选中, 备选员工“最终被安排完成任务”的意外性可能激发其强烈的“想要抓住机会证明自己价值”的驱动力, 获得任务的非预期性和来之不易感知可能激活备选员工的正面联想评价, 并进一步强化员工对自身能力和价值进行积极认知, 形成正面命题评价(Gawronski & Bodenhausen, 2006), 积极解读备选传递的信息, 更容易激发和谐型激情。首先, 员工会将备选解读为组织是因为相信其有足够能力和担当完成任务, 认识到自己在组织中扮演着相对重要的角色(聂琦等, 2022), 是任务顺利开展的关键, 促使其对任务产生更深层次的重视, 从而更愿意为之倾注额外精力和时间(Parke et al., 2018), 以追求卓越表现, 产生和谐型激情。其次, 对备选信息的积极解读可能促进员工将接替任务视作一个展示自己同样优秀、甚至能够超越期望的机会, 赋予工作任务更多意义(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 并在任务过程中收获满足感, 激发和谐型激情。最后, 备选可能激发员工向领导和组织证明自己能力的强烈内在动机, 提升自己未来成为首选的可能性(Liao et al., 2023), 点燃其对任务的投入意愿与和谐型激情。因此, 本研究认为, 备选可能提升员工和谐型激情。

结合 SIP, 经过加工的信息会改变个体的情绪、态度等心理层面进而间接影响其行为表现(Salancik & Pfeffer, 1978)。和谐型激情意味着员工发自内心的喜欢和热爱工作、享受工作带来的乐趣(Sirén et al., 2016)。备选员工对任务产生的和谐型激情可能进

一步增加主动担责行为。主动担责行为是指员工主动优化组织流程、改善工作方式、促进组织变革, 而自愿做出的建设性行为(Morrison & Phelps, 1999)。首先, 和谐型激情水平高的员工对工作任务有着更深厚的情感认同(Shen et al., 2023), 会自觉将工作任务视为自己的责任和使命, 在任务中展现主动担责行为。其次, 具有和谐型激情的员工往往更注重个人成长和发展, 他们将工作视为实现自我价值的重要途径(Li et al., 2020)。主动担责行为恰好可以为员工提供学习和成长机会, 使他们在实践中提升自己的能力、积累经验, 从而更好地实现自我价值(Zhao et al., 2024)。最后, 有研究证实, 拥有和谐型激情的员工花在思考工作中的认知资源更多(Ho et al., 2011), 更可能积极担责改进组织当前工作程序以提升工作绩效(Tang et al., 2025)。由此, 和谐型激情可能增加备选员工的主动担责行为。综上, 本研究提出:

假设 1: 备选会提升员工和谐型激情, 进而增加主动担责行为。

### 1.3 备选与时间窃取行为: 工作拖延倾向的中介作用

工作拖延倾向是指个体在面对工作任务时, 倾向于故意拖延与工作相关的任务行动, 表现出一些与工作无关的行为(Kühnel et al., 2016)。若员工消极解读备选传递的信息, 可能导致工作拖延倾向, 并进一步产生时间窃取行为。

根据 AP-E 理论, 备选意味着“不是组织的第一选择”, 可能激活员工负面联想评价, 认为“组织将其作为备选是退而求其次, 自己只是无奈下的临时替补”, 将形成负面命题评价。首先, 员工对备选信息的消极加工可能导致其过度聚焦“自己没有得到组织优先认可”, 分散其对任务本身的注意力, 导致任务启动困难(Michailidis et al., 2026)。其次, 当员工认为自己的能力和价值没有被组织充分承认时, 会感觉在任务中付出努力不那么值得或没有意义, 进一步产生回避、拖延工作的念头(邹艳春等, 2023)。再次, 对备选信息的负面解读还可能降低员工对该任务的承诺感和责任感(Lin et al., 2023), 产生“反正自己不是第一选择, 任务的结果并没有那么重要”的想法, 进一步减少立即行动的动力, 增加工作拖延倾向。最后, 备选暗含的负面信息会显著增加员工心理压力, 员工会担心自己即使努力尝试, 仍无法达到组织预期甚至“搞砸”任务, 印证“能力不如首选”的现实(Nurmohamed & Schwingel-

Sauer, 2024), 引发焦虑和工作拖延倾向。因此, 本研究认为, 备选可能导致员工工作拖延倾向。

备选员工尽管不是任务首选, 但最终获任说明其能力仍优于其他员工(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)。结合 SIP, 产生工作拖延倾向后, 出于维持自身形象和地位, 备选员工可能并不会做出缺勤、迟到早退等直接且明显的反生产行为, 而是通过一些隐蔽程度高的回避行为作为应对, 如时间窃取行为(Harold et al., 2022)。时间窃取行为是指员工在工作时间内从事未经批准的与工作无关的活动(徐世勇 等, 2025)。时间窃取行为提供给员工从工作中脱离出来的机会, 能够补充其在工作中消耗的情感和认知资源(Xu et al., 2023)。因而, 有理由认为时间窃取行为可以作为备选员工产生工作拖延倾向后的应对方式。首先, 产生工作拖延倾向的员工会对任务持消极认知, 认为工作是无意义、不重要的, 任务内容是枯燥的(邹艳春 等, 2023)。为了缓解这种不适感和无聊感, 员工可能会采取过度社交等时间窃取行为(胡碧芸, 孟亮, 2024)。其次, 工作拖延倾向容易让员工对任务结果进行负面预期, 引发焦虑、无助等消极情绪(Kühnel et al., 2016)。为了逃避这些消极情绪, 员工可能选择长时间刷短视频、玩游戏等时间窃取行为进而从工作中解脱出来, 获得即时的快乐和满足(徐世勇 等, 2025)。最后, 研究发现, 员工可能会为了报复组织或表达不满而做出时间窃取行为(胡碧芸, 孟亮, 2024)。因此, 当员工认为自己只是作为临时替补帮忙完成任务, 可能通过时间窃取行为向组织表达自己没有得到优先认可的不满或寻求心理平衡。由此, 工作拖延倾向可能增加备选员工的时间窃取行为。综上, 本研究提出:

假设 2: 备选会提升员工工作拖延倾向, 进而增加时间窃取行为。

#### 1.4 交叉路径

对于高和谐型激情的员工而言, 工作本身就是一种享受和意义来源, 他们因为热爱工作而专注投入, 在工作时间内从事无关活动的意愿和需求更低(Sirén et al., 2016)。员工并不依赖通过过度社交、上网娱乐、无故延长休息时间等方式来应对工作不满。相反, 时间窃取行为反而会打断其专注工作的状态、消耗资源(Harold et al., 2022)。由此, 和谐型激情可能抑制员工的时间窃取行为。结合 H1 提出:

假设 3: 备选会提升员工和谐型激情, 进而减少时间窃取行为。

工作拖延倾向会导致任务积压, 容易引发员工焦虑等负面情绪, 降低其情绪和认知资源(Kühnel et al., 2016)。而主动担责行为往往需要个体额外投入资源(Zhao et al., 2024), 因此, 高工作拖延倾向的员工可能因为资源匮乏而无法表现出主动担责行为。此外, 备选员工的工作拖延倾向本就源于害怕搞砸任务、印证“能力不如首选”的标签(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 而主动担责行为具备较高风险性, 很可能暴露自身不足。因此, 员工的工作拖延倾向可能促使其刻意回避主动担责行为。结合 H2 提出:

假设 4: 备选会提升员工工作拖延倾向, 进而减少主动担责行为。

#### 1.5 上级发展性反馈的调节作用

根据 AP-E 理论, 其他相关命题会影响初始联想评价与命题评价的一致性(Gawronski & Bodenhausen, 2011)。上级发展性反馈是指领导向员工传递关于其工作表现的详细信息, 以促进员工学习、发展和改进(Zhou, 2003)。这种反馈作为员工从直接领导获取的重要线索, 会影响其对备选的加工与解读。

当上级发展性反馈水平高时, 说明领导为备选员工提供了丰富的有助于其学习、成长的建设性信息(Wang et al., 2024), 备选员工会深刻感知到领导对自己的支持和重视。此外, 高水平的上级发展性反馈会向员工传递高绩效期望(Zhou, 2003)。员工会将此视作领导信任自己有能力高效完成任务的信号, 会强化初始正面联想评价与正面命题评价之间的一致性, 增强员工对备选信息的积极解读。员工将更加相信自己作为备选只是出于情境或策略选择, 组织和领导是信任自己具备一定能力和担当来完成任务的, 会提升员工完成任务的积极性, 愿意主动为工作投入更多时间和精力, 表现出更强的和谐型激情(Shen et al., 2023)。相比之下, 当上级发展性反馈水平低时, 员工难以感知领导对其完成任务的期待及重视(Zhou, 2003), 会降低初始正面联想评价转化为正面命题评价的有效性。此时, 员工不太相信组织是因为信任自己有能力才选中自己接替任务, 很难对备选赋予积极意义(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 会削弱员工想要证明自己的内在热情, 员工也很难在任务中感受到意义感和满足感, 最终阻碍和谐型激情的产生(Zhang et al., 2024)。综上, 提出假设:

假设 5: 当上级发展性反馈水平越高(vs. 低)时, 备选与和谐型激情的正向关系越强。

依据 AP-E 理论, 当上级发展性反馈水平低时, 意味着领导没有对员工的能力基础、发展潜力或未来发展路径给予清晰、积极的信号(Lan et al., 2025), 将引发员工对“为什么是备选”的深度思考, 放大备选信息的模糊性和潜在威胁性。其次, 在低上级发展性反馈条件下, 员工无法清晰了解当前任务中需要如何提升, 容易产生焦虑、恐惧等负面情绪, 这与员工的初始负面联想评价相一致, 会强化初始负面联想评价与负面命题评价之间的一致性。员工将备选解读为领导对其能力和价值的质疑, 让其接替任务只是无奈之举(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 将削弱员工感知到的任务价值感和意义感, 放大对任务结果的负面预期(卢海陵等, 2021), 导致更强的工作拖延倾向。相比之下, 在高上级发展性反馈条件下, 员工能够获得丰富的有利于其成长和发展的信息资源, 感受到领导对其完成任务的支持以及对其发展的高期望(Zhou, 2003)。这与员工的初始负面联想评价并不一致, 可能导致其命题评价与初始联想评价相分离, 削弱员工对备选信息的消极解读, 从而提高任务执行意愿, 降低工作拖延倾向。综上, 提出假设:

假设 6: 当上级发展性反馈水平越低(vs. 高)时, 备选与工作拖延倾向的正向关系越强。

### 1.6 有调节的中介作用

根据上述研究假设, 进一步提出有调节的中介假设。依据 AP-E 理论, 当上级发展性反馈水平高时, 这与员工的初始正面联想评价相一致, 会增强其对备选的积极加工, 将备选视作“组织危机救火员”, 进一步激发和谐型激情(Gawronski & Bodenhausen, 2011), 积极投入到工作中, 提升主动担责行为并减少时间窃取行为。当上级发展性反馈水平低时, 这与员工的初始负面联想评价相契合, 会强化他们对备选的消极解读, 将备选视作“任务临时替补员”, 导致更强烈的工作拖延倾向(Gawronski & Bodenhausen, 2011), 当工作拖延成为一种习惯后, 员工会倾向于实施时间窃取行为, 而不会表现出主动担责行为。由此, 提出假设:

假设 7: 当上级发展性反馈水平越高(vs. 低)时, 备选通过和谐型激情对员工主动担责行为正向间接效应越强。

假设 8: 当上级发展性反馈水平越低(vs. 高)时, 备选通过工作拖延倾向对员工时间窃取行为正向间接效应越强。

假设 9: 当上级发展性反馈水平越高(vs. 低)时,

备选通过和谐型激情对员工时间窃取行为的负向间接效应越强。

假设 10: 当上级发展性反馈水平越低(vs. 高)时, 备选通过工作拖延倾向对员工主动担责行为的负向间接效应越强。

## 2 研究 1: 情境实验

### 2.1 研究样本

本研究采用 G\*Power 3.1 对所需样本量进行预估, 结果显示在效应量  $f = 0.25$  时, 共需 210 名被试可以达到  $\alpha = 0.05$  且  $power = 0.95$  的统计检验力。本研究在 Credamo 平台招募在职的 234 名员工参与情境实验。为保证研究数据的准确性和有效性, 本研究采用了多项筛选措施。首先, 通过设置与实验材料相关的简单问题进行注意力检验, 如: 海外市场分析项目经理是由谁挑选? 确保参与者对实验内容给予充分关注。其次, 对提交的数据进行人工审核, 剔除信息不完整的数据, 最终保留 232 份问卷。参与者的平均年龄为 33.94 岁( $SD = 6.99$ ), 男性 80 人(34.48%), 女性 152 人(65.52%), 学历以本科为主(171 人, 占 73.71%)。

### 2.2 实验设计与流程

本研究采用 2 (备选 vs. 首选)  $\times$  2 (高上级发展性反馈 vs. 低上级发展性反馈) 双因素组间实验设计。首先, 参与者被随机分配到 4 组实验情境, 并报告人口统计学信息。然后, 参与者阅读情境设定材料: “你在一家正处于全球战略转型期的公司工作, 随着国际竞争环境的日益激烈, 公司正致力于通过优化资源配置、拓展国际市场等举措, 来适应新的市场环境和客户需求。最近, 你的团队获得了一个重要的海外市场分析项目, 这对公司的战略转型非常关键, 你的领导正在团队内部挑选合适的项目经理”。紧接着, 参与者仔细阅读对备选和上级发展性反馈的实验情境操纵材料(见下文)。随后, 参与者回答操纵检验题, 评估和谐型激情与工作拖延倾向的问卷。完成全部实验的参与者将获得 2 元报酬。

备选(首选)的操纵。情境材料参考 Nurmohamed 和 Schwingel-Sauer (2024) 的描述, 并结合本情境做了适度改编。分配到首选组的参与者被告知, “鉴于你的成功经验和敏锐的市场洞察力, 最终被选为该项目的经理, 且是领导的第一选择”。相比之下, 分配到备选组的参与者被告知, “鉴于第一人因个人原因无法接手此项目, 你最终被选为该项目的经理”。

首选组材料为：几天之后，你的领导宣布由你担任项目经理。你因为在类似项目上有着成功经验和敏锐的市场洞察力，成为了这个项目的第一人选。你毫不犹豫地抓住了这次机会，最终公司在海外市场分析项目启动会上正式宣布你为项目经理，你是首选。

备选组材料为：几天之后，你的领导宣布由你的同事赵强担任项目经理。他因为在类似项目上有着成功经验和敏锐的市场洞察力，成为了这个项目的第一人选。但赵强却因为个人原因放弃了这次机会，最终公司在海外市场分析项目启动会上正式宣布你为项目经理，你是备选。

上级发展性反馈的操纵。高上级发展性反馈组材料为：在项目开展的过程中，你的领导会提供与项目有关的信息给你，同时也会给你提供关于如何改进工作方法或提升技能的具体指导和学习机会。低上级发展性反馈组材料为：在项目开展的过程中，你的领导不太会提供与项目有关的信息给你，也很少给你提供关于如何改进工作方法或提升技能的具体指导和学习机会。

### 2.3 测量工具

研究 1 所使用的量表均为发表于国外权威期刊上的成熟量表，遵循 Brislin (1970) 的“翻译—回译”程序进行中文版修订。首先由 2 名企业管理专业的博士研究生独立翻译并协商确定初稿，随后由 1 名未接触原量表的英语专业的博士研究生进行回译，并邀请 2 名组织行为学领域的专家比对回译版与原版，修订存在语义偏差的条目，最终形成所有量表的中文版本。量表均采用 Likert 5 点评分法，1 代表“非常不同意”，5 代表“非常同意”。

备选：改编自 Nurmohamed 和 Schwingel-Sauer (2024) 编制的量表，共 3 个题项，例题为“我担任海外市场分析项目的经理是因为在我之前有其他人拒绝了”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.89。

上级发展性反馈：改编自 Zhou (2003) 编制的量表，共 3 个题项，例题为“在项目开展的过程中，领导提供信息是为了帮助我更好地学习和提升能力”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.87。

和谐型激情：改编自 Sirén 等 (2016) 编制的二元量表测量和谐型激情，按照本研究情况选取和谐型激情 7 题项量表。例题为“如果我担任该项目经理，会拥有丰富多彩的经历”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.90。

工作拖延倾向：改编自 Kühnel 等 (2016) 编制的

量表测量工作拖延倾向，共 6 个题项。例题为“如果我担任该项目经理，我会不必要地拖延工作，即使它很重要”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.90。

## 2.4 实验结果

### 2.4.1 操纵检验

本研究使用 SPSS 26.0 进行独立样本  $t$  检验对备选和上级发展性反馈的操纵有效性进行检验。结果显示，备选组参与者所报告的备选 ( $n = 116, M = 4.35, SD = 0.64$ ) 显著高于首选组 ( $n = 116, M = 1.68, SD = 0.64$ )， $t(230) = -31.74, p < 0.001$ , Cohen's  $d = -4.16$ ；高上级发展性反馈组参与者所报告的上上级发展性反馈 ( $n = 116, M = 4.01, SD = 0.75$ ) 显著高于低上级发展性反馈组 ( $n = 116, M = 2.04, SD = 0.85$ )， $t(230) = -18.66, p < 0.001$ , Cohen's  $d = -2.30$ 。这表明本研究中备选和上级发展性反馈的操纵是有效的。

### 2.4.2 假设检验

本研究使用 SPSS 26.0 采用方差分析进行交互检验，结果显示，备选和上级发展性反馈的交互项对和谐型激情具有显著影响， $F(1, 228) = 21.06, p < 0.001, \eta^2 = 0.09$ 。简单效应进一步分析表明，如图 2 所示，当上级发展性反馈水平较高时，备选组的和谐型激情 ( $M = 4.56, SD = 0.32$ ) 显著高于首选组 ( $M = 3.33, SD = 0.83$ )；当上级发展性反馈水平较低时，备选组的和谐型激情 ( $M = 3.41, SD = 0.95$ ) 显著高于首选组 ( $M = 3.08, SD = 0.73$ )；但是差异相比高上级发展性反馈组别中的更小。因此，上级发展性反馈在备选对和谐型激情影响中的调节作用得到初步支持。

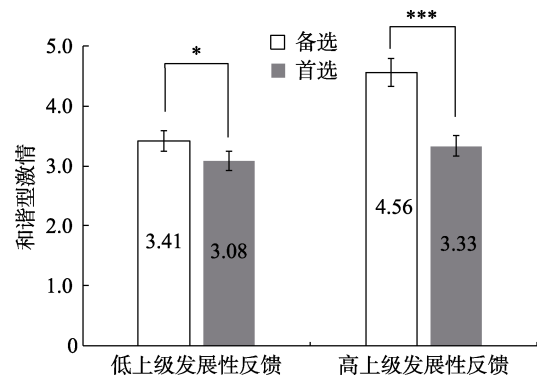


图 2 备选(首选)和上级发展性反馈的交互对和谐型激情的简单效应

注：\*表示  $p < 0.05$ ，\*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

此外，结果显示，备选和上级发展性反馈的交互项对工作拖延倾向具有显著影响， $F(1, 228) =$

12.20,  $p = 0.001$ ,  $\eta^2 = 0.05$ 。简单效应分析表明, 如图3所示, 当上级发展性反馈水平较低时, 备选组的工作拖延倾向( $M = 3.39$ ,  $SD = 0.86$ )显著高于首选组( $M = 2.08$ ,  $SD = 0.87$ ); 当上级发展性反馈水平较高时, 备选组的工作拖延倾向( $M = 2.43$ ,  $SD = 0.83$ )高于首选组( $M = 1.87$ ,  $SD = 0.68$ ); 但是差异相比低上级发展性反馈组别中的更小。因此, 上级发展性反馈在备选对工作拖延倾向影响中的调节作用得到初步验证。

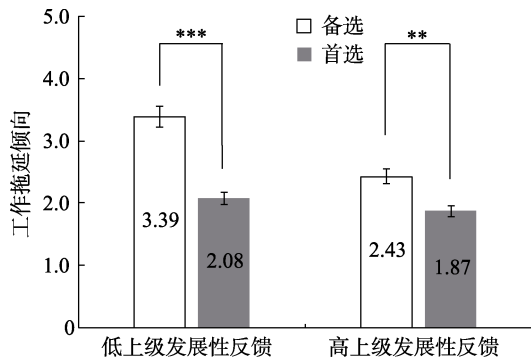


图3 备选(首选)和上级发展性反馈的交互对工作拖延倾向的简单效应

注: \*\*表示  $p < 0.01$ , \*\*\*表示  $p < 0.001$ 。

## 2.5 讨论

研究1结果表明, 上级发展性反馈正向调节备选与和谐型激情之间的关系、负向调节备选与工作拖延倾向间的关系, 增强了研究的内部效度。但考虑到模拟的实验情境可能与现实工作场景存在一定差异, 研究结论的外部效度还有待扩展。此外, 研究1并未对工作拖延倾向与和谐型激情的中介效应和有调节的中介效应进行验证。因此, 在接下来的研究2中, 本研究使用多时点的实地问卷调查对整体模型进行进一步验证。

## 3 研究2: 问卷调查

### 3.1 研究样本与数据收集

本研究采用3个阶段的问卷调查法来检验上述模型假设。首先, 在江西某高校内以组织行为学课程作业的方式招募到40位MBA学生作为本次研究的样本收集志愿者。经过MBA学生所在公司人力资源部门同意后, 每位MBA学生邀请另外10名同事参与这项研究。在调研开始之前, 研究团队对每位参与者详细介绍了调研目的和要求, 声明调研结果仅限于学术研究使用, 并承诺对所有参与者的个人信息严格保密。问卷的发放工作具体如下: ①第一时点(T1), 成功招募到400名员工参与调查, 在

填写问卷前, 每位员工需要完成一项条件筛选题: 请回顾您在最近六个月是否有过以下经历: 您收到领导安排的任务, 但您在进行任务的过程中偶然得知您并不是该项任务的首选。由于首选无法完成任务, 领导才将此任务交予您完成, 您是备选。如果有相关经历则开始填写问卷, 若没有则结束问卷。研究团队通过短信的方式向各参与者发放备选、上级发展性反馈以及人口统计学变量(包括性别、年龄、受教育程度和工作年限)的调查问卷, 该阶段最终回收363份有效样本数据。②第二时点(T2) (距离第一时点两周后), 研究团队通过短信方式对第一阶段的363名员工发放和谐型激情、工作拖延倾向及强迫型激情的调查问卷, 该阶段最终回收得到345份有效样本数据。③第三时点(T3) (距离第二时点两周后), 研究团队通过短信方式对第二阶段的345名员工发放主动担责行为与时间窃取行为的调查问卷。最后, 经过数据整理得到有效问卷332份, 有效回收率为83.00%。

在最终332份样本中: 男性189人(占56.93%), 女性143人(占43.07%); 在年龄方面, 25岁以下50人(占15.06%), 26~35岁101人(占30.42%), 36~45岁91人(占27.41%), 45岁以上90人(占27.11%); 在受教育程度方面, 高中及以下33人(占9.94%), 大专93人(占28.01%), 本科142人(占42.78%), 硕士及以上64人(占19.27%); 在工作年限方面, 1年及以下62人(占18.67%), 1~2年127人(占38.25%), 2~5年94人(占28.32%), 5年以上49人(占14.76%)。

### 3.2 测量工具

与研究1类似, 研究2所使用的量表均为发表于国外权威期刊上的成熟量表, 并采用与研究1相同的程序形成最终施测量表。均采用Likert 5点评分法, 除备选(1代表“肯定不是”, 5代表“肯定是”)外, 其他均为1代表“非常不同意”, 5代表“非常同意”。

备选(T1)。改编自Nurmohamed和Schwingel-Sauer (2024)编制的量表, 共3个题项。以“请您回忆近6个月的一次备选任务经历, 并据此备选经历回答如下问题”作为开场白, 例题为“领导不认为我是这项任务的第一人选”。该量表测量的是员工对该备选经历(客观存在)的主观感知强度, Cronbach's  $\alpha$  系数为0.93。

上级发展性反馈(T1)。采用Zhou (2003)编制的量表, 共3个题项, 例题为“领导在给我任务反馈时, 注重帮助我学习和提高”。该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.83。

和谐型激情(T2)。采用 Sirén 等(2016)编制的二元量表测量和谐型激情,按照本研究情况选取和谐型激情 7 题项量表。例题为“我的工作让我拥有丰富多彩的经历”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.96。

工作拖延倾向(T2)。采用 Kühnel 等(2016)编制的量表测量工作拖延倾向,共 6 个题项。例题为“我不必要地拖延工作,即使它很重要”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.88。

主动担责行为(T3)。采用 Fuller 等(2012)编制的量表测量主动担责行为,共 6 个题项,例题为“我经常试图改变工作方式,以使工作更加有效”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.93。

时间窃取行为(T3)。采用 Lorinkova 和 Perry (2017)编制的量表测量时间窃取行为,共 3 个题项,例题为“我在工作中处理个人事务,而不是完成领导安排的任务”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.95。

控制变量:研究发现性别、年龄、受教育程度、工作年限与主动担责行为(Fuller et al., 2012)及时间窃取行为(Lorinkova & Perry, 2017)密切相关,故将性别、年龄、受教育程度、工作年限等纳入控制变量。除此之外,为排除强迫型激情对本研究的影响,将其纳入控制变量进行探究。强迫型激情采用 Sirén 等(2016)编制的二元量表测量强迫型激情,共 7 个题项。例题为如“如果可以的话,我会只开展这项工作”。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.91。

### 3.3 数据分析结果

#### 3.3.1 验证性因子分析

本研究利用 Mplus 8.3 进行一系列验证性因子分析以检验变量之间的区分效度,结果如表 1 所示。由表 1 可知,七因子模型的各项拟合指标不仅达到了学术界建议的标准( $\chi^2/df = 2.42$ , TLI = 0.92,

CFI = 0.92, RMSEA = 0.07, SRMR = 0.05),而且显著优于其他替代模型,说明本研究所涉及的主要变量具有良好的区分效度。

#### 3.3.2 共同方法偏差

为避免共同方法偏差,本研究采取在三个时点来收集数据,但主要变量均由员工自我报告,仍可能存在共同方法偏差问题。因此,本研究利用 SPSS 26.0 进行了 Harman 单因素检验,结果显示总解释方差为 75.74%,其中第一个因子解释了 22.56%的方差变异,低于 40%的建议值。此外,我们在基准模型基础之上加入一个共同方法因子,加入之后的模型拟合指标分别是  $\chi^2/df = 2.43$ 、TLI = 0.92、CFI = 0.92、RMSEA = 0.07、SRMR = 0.05。相较于基准模型,加入共同方法因子后模型拟合度未得到显著改善。综合判定,本研究不存在明显的共同方法偏差问题,可以进行下一步的数据分析工作。

#### 3.3.3 描述性统计分析

描述性统计和相关分析结果见表 2。由表 2 可知,备选与和谐型激情显著正相关( $r = 0.37$ ,  $p < 0.01$ ),和谐型激情与主动担责行为显著正相关( $r = 0.24$ ,  $p < 0.01$ )、与时间窃取行为显著负相关( $r = -0.47$ ,  $p < 0.01$ )。备选与工作拖延倾向显著正相关( $r = 0.18$ ,  $p < 0.01$ ),工作拖延倾向与时间窃取行为显著正相关( $r = 0.25$ ,  $p < 0.01$ )、与主动担责行为显著正相关( $r = 0.15$ ,  $p < 0.01$ )。这一结果为后续研究假设论证提供了初步依据。

#### 3.3.4 假设检验

中介效应假设检验。本研究使用 Mplus 8.3 软件进行全模型路径分析以检验假设,采用 Bootstrap 进行 5000 次抽样,结果如图 4 所示。备选对和谐型激情有显著正向影响( $\beta = 0.30$ ,  $SE = 0.05$ ,  $p < 0.001$ ),和谐型激情对主动担责行为也有显著正向的影响( $\beta = 0.19$ ,  $SE = 0.06$ ,  $p = 0.001$ ),并

表 1 验证性因子分析结果

模型	模型构成	$\chi^2/df$	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
七因子模型	AC, DF, HP, OP, WP, TC, TT	2.42	0.92	0.92	0.07	0.05
六因子模型	AC, DF, HP+OP, WP, TC, TT	5.17	0.75	0.77	0.11	0.12
五因子模型	AC+DF, HP+OP, WP, TC, TT	5.86	0.71	0.73	0.12	0.13
四因子模型	AC+DF, HP+OP+WP, TC, TT	7.61	0.62	0.64	0.14	0.16
三因子模型	AC+DF, HP+OP+WP, TC+TT	9.50	0.50	0.53	0.16	0.19
双因子模型	AC+DF+HP+OP+WP, TC+TT	10.81	0.42	0.45	0.17	0.19
单因子模型	AC+DF+HP+OP+WP+TC+TT	13.22	0.26	0.32	0.19	0.20

注:  $N = 332$ 。AC 代表备选, DF 代表上级发展性反馈, HP 代表和谐型激情, OP 代表强迫型激情, WP 代表工作拖延倾向, TC 代表主动担责行为, TT 代表时间窃取行为, +代表因子合并。

表 2 描述性统计与相关性分析结果

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	-	-	--									
2. 年龄	2.67	1.03	0.06	--								
3. 受教育程度	2.71	0.89	0.08	0.02	--							
4. 工作年限	2.39	0.95	-0.01	0.19**	-0.02	--						
5. 强迫型激情	2.09	0.67	0.01	-0.01	0.01	0.09	--					
6. 备选	3.87	0.99	-0.05	-0.09	0.04	0.03	0.16**	--				
7. 上级发展性反馈	2.60	0.70	0.01	0.01	0.02	0.04	-0.03	-0.08	--			
8. 和谐型激情	3.22	0.85	-0.04	-0.05	0.06	-0.01	0.14**	0.37**	-0.16**	--		
9. 工作拖延倾向	2.22	0.72	0.01	0.06	0.02	0.10	-0.03	0.18**	-0.13*	0.04	--	
10. 主动担责行为	3.82	0.79	-0.06	0.09	0.01	0.05	-0.15**	0.18**	-0.06	0.24**	0.15**	--
11. 时间窃取行为	2.39	0.88	0.08	0.00	-0.02	0.05	-0.08	-0.27**	0.04	-0.47**	0.25**	0.01

注:  $N = 332$ 。性别: 男 = 1, 女 = 2。年龄: 25 岁及以下 = 1, 26~35 岁 = 2, 36~45 岁 = 3, 45 岁以上 = 4。受教育程度: 高中/中专及以下 = 1, 大专 = 2, 本科 = 3, 硕士及以上 = 4。工作年限: 1 年以内 = 1, 1~2 年 = 2, 2~5 年 = 3, 5 年以上 = 4。\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ ; 采用双尾检验。

且备选通过和谐型激情对主动担责行为影响的间接值为 0.06, 标准误为 0.02, 95%置信区间为[0.020, 0.096], 不包含 0, 表明中介效应显著, H1 得到了验证。备选对工作拖延倾向有显著正向的影响( $\beta = 0.12, SE = 0.03, p < 0.001$ ), 工作拖延倾向对时间窃取行为也有显著正向的影响( $\beta = 0.37, SE = 0.08, p < 0.001$ ), 并且备选通过工作过拖延倾向对时间窃取行为的间接效应值为 0.05, 标准误为 0.02, 95%置信区间为[0.011, 0.078], 不包含 0, 表明中介效应显著, H2 得到了验证。此外, 和谐型激情对时间窃取行为有显著负向影响( $\beta = -0.44, SE = 0.07, p < 0.001$ ), 并且备选通过和谐型激情对时间窃取行为的间接效应显著为-0.13, 标准误为 0.03, 95%置信区间为[-0.194, -0.074], 不包含 0, 说明备选增加员工和谐型激情会进一步抑制时间窃取行为, H3 得到了验证。工作拖延倾向对主动担责行为有显著正向影响( $\beta = 0.14, SE = 0.06, p = 0.014$ ), 并且备选通过工作拖延倾向对主动担责行为的间接效

应为 0.02, 标准误为 0.01, 95%置信区间为[0.001, 0.031], 不包含 0, 说明备选增加员工工作拖延倾向后, 并没有降低主动担责行为, 反而可能增加主动担责行为, H4 不成立。

调节效应假设检验。由图 4 可知, 备选与上级发展性反馈的交互项对和谐型激情有显著正向的影响( $\beta = 0.17, SE = 0.07, p = 0.009$ ), 由此, H5 得到了初步验证。同理, 备选与上级发展性反馈的交互项对工作拖延倾向有显著负向的影响( $\beta = -0.18, SE = 0.06, p = 0.001$ ), 由此, H6 得到了初步验证。

此外, 以均值加减一个标准差区分上级发展性反馈水平的高低, 对调节效应进行简单斜率检验, 结果如图 5 和图 6 所示。由图 5 可知, 当上级发展性反馈水平高时, 备选对和谐型激情的正向作用显著( $\beta = 0.42, SE = 0.07, p < 0.001$ ); 而当上级发展性反馈水平低时, 备选对和谐型激情的影响较弱( $\beta = 0.18, SE = 0.07, p = 0.007$ ); 高低水平之间的关系差异显著( $\beta = 0.24, SE = 0.09, p = 0.009$ ), H5 再次得到

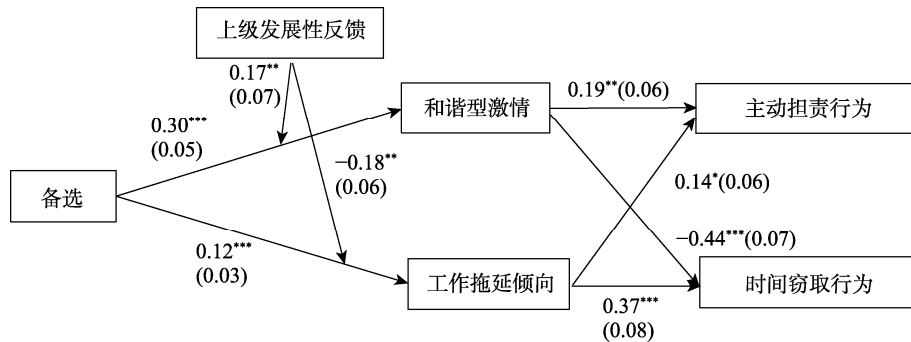


图 4 全模型路径分析结果

注: 报告为非标准化系数, 括号内为标准误; \*\*\*表示  $p < 0.001$ ; \*\*表示  $p < 0.01$ ; \*表示  $p < 0.05$ 。

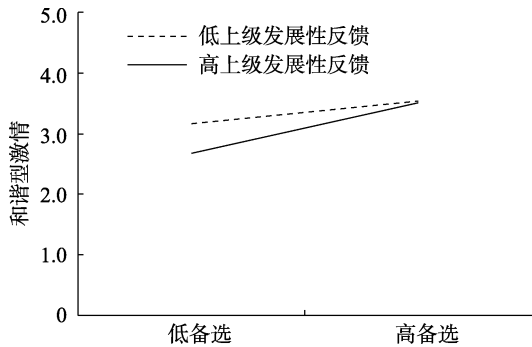


图 5 上级发展性反馈对备选与和谐型激情的调节效应图

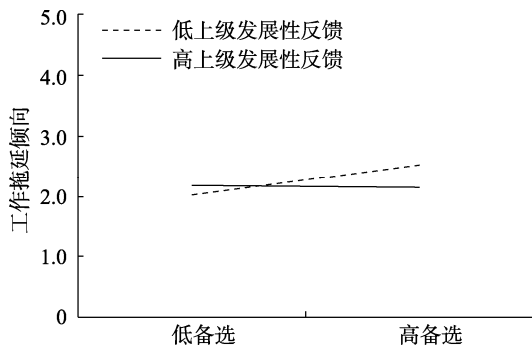


图 6 上级发展性反馈对备选与工作拖延倾向的调节效应图

验证。由图 6 可知, 当上级发展性反馈水平高时, 备选对工作拖延倾向的作用不显著( $\beta = -0.002, SE = 0.04, p = 0.946$ ); 而当上级发展性反馈水平低时, 备选对工作拖延倾向的正向作用显著( $\beta = 0.25, SE = 0.06, p < 0.001$ ); 高低水平之间的关系差异显著( $\beta = -0.25, SE = 0.08, p = 0.001$ ), H6 再次得到验证。

有调节的中介效应假设检验。本研究采用 Mplus 8.3 进行 Bootstrap 5000 次分析, 结果如表 3 所示, 在备选通过和谐型激情对员工主动担责行为的影响中, 中介效应在高上级发展性反馈时较强(效应值为 0.08, 95%置信区间为[0.028, 0.133]), 而

在低上级发展性反馈时较弱(效应值为 0.03, 95%置信区间为[0.002, 0.068]), 并且在上级发展性反馈高低不同水平下的中介效应差值为 0.05, 95%置信区间为[0.002, 0.089], 不包含 0, 差异显著, H7 得到验证。在备选通过工作拖延倾向对员工时间窃取行为的影响中, 中介效应在低上级发展性反馈时显著(效应值为 0.09, 95%置信区间为[0.023, 0.157]), 而在高上级发展性反馈时不显著(效应值为-0.00, 95%置信区间为[-0.027, 0.025]), 并且在上级发展性反馈高低不同水平下的中介效应差异值为-0.09, 95%置信区间为[-0.168, -0.014], 不包含 0, 差异显著, H8 得到验证。在备选通过和谐型激情对员工时间窃取行为的影响中, 中介效应在高上级发展性反馈时较强(效应值为-0.19, 95%置信区间为[-0.274, -0.099]), 而在低上级发展性反馈时较弱(效应值为-0.08, 95%置信区间为[-0.141, -0.021]), 并且在上级发展性反馈高低不同水平下的中介效应差值为-0.11, 95%置信区间为[-0.196, -0.015], 不包含 0, 差异显著, H9 得到验证。在备选通过工作拖延倾向对员工主动担责行为的影响中, 中介效应在低上级发展性反馈时显著(效应值为 0.03, 95%置信区间为[0.003, 0.063]), 而在高上级发展性反馈时不显著(效应值为 0.00, 95%置信区间为[-0.011, 0.010]), 并且在上级发展性反馈高低不同水平下的中介效应差异值为-0.03, 95%置信区间为[-0.067, 0.000], 包含 0, 差异不显著, H10 不成立。

上述数据分析部分展示的都是不包含控制变量的分析结果, 为了提升研究结论的透明度、可靠性及稳健性, 本研究参考 Bernerth 和 Aguinis (2016) 的建议, 对包含控制变量的研究模型进行补充分析。结果表明, 包含控制变量的假设结果与不包含控制变量的结果相比, 显著性没有变化, 进一步支撑了本研究结论。

表 3 有调节的中介效应分析结果

上级发展性反馈	备选→和谐型激情→主动担责行为			备选→工作拖延倾向→时间窃取行为			备选→和谐型激情→时间窃取行为			备选→工作拖延倾向→主动担责行为		
	间接效应	标准误	95% CI	间接效应	标准误	95% CI	间接效应	标准误	95% CI	间接效应	标准误	95% CI
低上级发展性反馈	0.03	0.02	[0.002, 0.068]	0.09	0.03	[0.023, 0.157]	-0.08	0.03	[-0.141, -0.021]	0.03	0.02	[0.003, 0.063]
高上级发展性反馈	0.08	0.03	[0.028, 0.133]	-0.00	0.01	[-0.027, 0.025]	-0.19	0.05	[-0.274, -0.099]	0.00	0.01	[-0.011, 0.010]
差异	0.05	0.02	[0.002, 0.089]	-0.09	0.04	[-0.168, -0.014]	-0.11	0.05	[-0.196, -0.015]	-0.03	0.02	[-0.067, 0.000]

## 4 讨论

本文基于 SIP 和 AP-E 理论, 探讨任务分配情境下备选对员工工作态度和行为的影响, 通过分析情境实验(研究 1)和三阶段问卷调研(研究 2)收集的数据, 明晰了备选对员工主动担责行为与时间窃取行为的传导机制和边界条件。具体来说, 一方面备选会提升员工和谐型激情, 进而促进主动担责行为并抑制时间窃取行为; 另一方面, 备选也会导致员工工作拖延倾向, 并进一步引发时间窃取行为。但与假设 4 不一致的是, 备选导致的工作拖延倾向反而会增加员工主动担责行为, 这可能是因为在任务分配情境中, 任务成功与否可能会对团队其他成员产生重要影响, 备选引发的工作拖延倾向可能导致员工产生对团队的内疚感, 这种情感体验会唤醒或强化其责任感, 促使其通过主动担责进行补偿 (Lebel & Patil, 2018)。此外, 上级发展性反馈会强化和谐型激情在备选与主动担责行为和时间窃取行为间的间接效应, 弱化工作拖延倾向在备选与时间窃取行为间的间接效应。但是与假设 10 不一致的是, 上级发展性反馈并没有弱化工作拖延倾向在备选与主动担责行为间的间接效应, 这可能是因为当上级发展性反馈低时, 由于备选提升了工作拖延倾向, 会更不利于任务的完成, 员工为了成功完成任务证明自我, 反而会实施主动担责行为进行弥补。

### 4.1 理论意义

第一, 本研究从任务分配情境丰富了备选的相关研究, 完善了关于组织中不同类型员工群体的研究体系。现有研究多聚焦组织中拥有卓越绩效的高地位明星员工(Call et al., 2021)、不被看好的低地位劣势员工(Nurmohamed, 2020)与奋起逆袭的黑马员工(马君, 朱梦霆, 2023)等。尽管近年有研究开始关注未获奖的提名者与岗位替补者的心理与行为(Liao et al., 2023; Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024), 但却缺乏在任务分配情境下对备选的深入探讨。分配任务是管理工作的核心环节, 当遇到任务首选缺席等突发状况或不可抗力事件时, 便会安排备选接替以确保任务顺利开展。备选既不具备明星员工的核心地位, 也不受限于劣势员工的发展瓶颈, 但其存在不仅增强了人才梯队建设的弹性, 更为组织在制定人力资源规划时提供了重要的缓冲机制与战略储备(Malik & Singh, 2014)。本研究通过揭示备选对员工接替任务的工作态度与行为的影响, 让管理者认识到备选在任务中独特的心理认知与行为表

现, 避免仅关注意明星员工或帮扶劣势员工而忽视备选群体。组织在人力资源规划、培训与发展等方面也应该制定更全面的策略, 充分挖掘和利用备选员工的潜力, 提高整体人力资源利用效率。

第二, 本研究结合社会信息加工理论和联想命题评价理论, 揭示了备选对员工工作行为的“双刃剑”效应。现有关于备选作用机制的探讨主要基于社会认同理论、社会比较理论等, 考察备选对员工人际应对的影响, 如备选会降低员工社会融合, 并进一步减少对同事的主动寻求反馈行为(Nurmohamed & Schwingel-Sauer, 2024)。本研究基于 SIP 提出, 备选向员工传递了两方面信息, 一是组织信任其有潜能接替任务, 二是自己只是组织无可奈何之下的临时替补(Salancik & Pfeffer, 1978)。同时, 结合 AP-E 理论具体说明员工如何通过“联想评价—命题评价”过程对备选传递的信息进行积极或消极解读, 并进一步影响其完成任务的态度和行为(Gawronski & Bodenhausen, 2006)。“最终被安排完成任务”的意外性和来之不易感知会激活员工初始正面联想评价并形成相应的正面命题评价, 积极解读备选传递的信息, 产生和谐型激情, 进而增加主动担责行为并减少时间窃取行为; 而“不是第一选择”则会激活员工初始负面联想评价并形成相应的负面命题评价, 消极解读备选传递的信息, 导致工作拖延倾向, 并引发时间窃取行为。SIP 通常关注相对明确的信息(如领导辱虐) (Jiang et al., 2021), 本研究则将其应用于更具模糊性和潜在矛盾性的信息, 深化了对社会信息线索的理解。此外, 以往研究说明了个体如何通过社会学习、归因和判断这三种心理机制来处理情境信息(Fehr et al., 2020; Yousaf et al., 2023; Zagenczyk & Powell, 2023)。本研究则另辟蹊径, 基于联想命题评价理论解释员工对于社会信息线索的处理过程, 不仅丰富了联想命题评价理论在组织行为学中的情境化应用, 还为员工加工和解读社会情境信息提供了新的理论视角。两个理论的整合为解释“为什么同一信息源(备选)会对员工产生截然不同的影响”提供了一个更加全面的框架。

第三, 本研究验证了上级发展性反馈在备选对员工工作行为影响机制中的调节作用, 拓展了备选的边界条件。现有研究鲜少探讨备选作用机制的边界条件, 本研究基于联想命题评价理论提出, 上级发展性反馈作为与备选相关的重要其他命题, 会影响员工对备选传递信息的解读(Gawronski & Bodenhausen, 2006)。高上级发展性反馈水平会强化

员工对备选信息的积极解读,员工会产生更多和谐型激情,进一步增加主动担责行为并减少时间窃取行为;而低上级发展性反馈水平会强化员工对备选信息的消极解读,员工会产生更多的工作拖延倾向,并进一步增加时间窃取行为。这一结果揭示了领导作为重要的信息源和意义赋予者,其互动行为(发展性反馈)可以显著影响员工对于社会信息(备选)的认知加工过程(联想评价-命题评价)。研究结论不仅为管理干预提供了扎实的理论基础,还进一步深化了社会信息加工理论与联想命题评价理论的整合研究。

## 4.2 实践意义

第一,领导者应正确认识备选的双刃剑效应,并采取针对性措施最大化积极效应。一方面,领导者可以通过个性化的职业发展规划,激发备选员工在其兴趣或专长领域的和谐型激情。同时提供高级项目管理培训、技术精进工作坊等多元化发展机会,提升员工的实用技能和信心,激励他们为组织发展主动变革。另一方面,领导者可以通过制定严格的工作流程和责任追踪机制,抑制员工的工作拖延倾向,确保工作有条不紊地进行。同时设立职业道德培训和日常工作纪律考核,强化员工职业规范意识,有效预防时间窃取行为。此外,尽管本研究结果表明,备选提升的和谐型激情能够抑制时间窃取行为,但需要特别强调,这并不意味着组织应策略性地偏好“备选”来分配任务,备选情境潜在的积极激励效应高度依赖特定心理加工过程(如自我证明动机)和有效的组织支持(如及时认可备选员工的贡献)(Liao et al., 2023)。备选研究的核心价值在于为组织进行多样化员工管理、优化人才发展策略、构建健康的人才梯队以及动态调整人才结构提供科学依据,最终目标是促进组织最大化所有员工的潜能与贡献。

第二,领导者应注重提升对备选员工的发展性反馈。一方面,领导者可以定期组织一对一面谈,明确指出备选员工的优缺点、成就以及改进方向,帮助他们识别提升的空间并规划行动步骤。同时设置双向沟通渠道,如意见箱或匿名反馈平台,倾听并尊重备选员工的意见。另一方面,领导者可以赋予备选员工更多自主权,鼓励员工自我实现、参与决策和创新,并通过设立“最佳创新奖”、提供晋升机会等激励机制,表彰他们在实现个人价值和创新中的出色表现。例如在谷歌的“20%时间”政策中,领导者允许员工每周拿出一天时间去开发自己感

兴趣的项目,并通过定期反馈和资源支持帮助员工将这些创意转化为实际成果。领导者通过上述方式给予员工发展性反馈,能够减轻备选对员工产生的负面影响,增强他们和谐型激情与责任感,为员工打造更多机会与晋升空间。

第三,领导者应合理设计任务分配情境,减少备选员工的身份落差感,激发其主动担责行为。领导者可以通过公开透明的任务分配规则与绩效评估体系,如技能匹配度、项目需求与个人发展目标等,确保每位员工清楚自身任务分配依据,减少备选员工的负面联想。此外,领导者可以在任务开始前进行一对一的任务讨论,明确向备选员工传达任务重要性和其承担的关键角色,激发其和谐型激情。领导者还可以为他们设定阶段性目标,并在关键节点后给予即时的回馈与认可,帮助备选员工保持高效的工作状态。这类聚焦任务情境中备选管理策略的探索,将组织行为学理论与实际工作场景深度融合,不仅有助于破解组织管理中的现实难题,还拓宽了组织行为学在复杂情境下的实践边界。

## 4.3 不足与展望

本研究仍然不可避免地存在一些研究局限:第一,虽然同时采用情境实验和多时点调研方法,也验证了不存在明显的共同方法偏差问题,但问卷都由员工自填,且自变量和调节变量在同一阶段测量,不能完全避免同源误差问题。未来研究可结合领导评价或同事评价数据,以减少单一数据源带来的主观偏差,提升研究结论的客观性。

第二,研究聚焦任务情境探究备选对员工的影响,但并未区分任务本身是“受欢迎的”还是“令人排斥的”,未来研究可以将任务性质作为控制变量,增加研究结果的准确性。此外,关于“备选”的测量,研究 1 操纵了“首选”与“备选”的身份状态对比,研究 2 则是在有备选经历的样本中测量其对“我是备选”身份的主观感知。尽管两种设计本质上都是探讨个体对“备选”传递信息的认知评估过程,但这种操作化差异仍构成一个值得注意的局限。同时,现有“备选”量表题项涉及“领导是否认为我是第一人选”“是否有人排在前面”等需要推断他人意图或比较的内容,员工可能因为任务分配时不清楚首选是谁或处于自我保护,而不愿承认自己是备选等造成测量时主观认知模糊。因此,未来可以让团队领导评价员工的备选身份,将主观感知和客观数据结合,更加全面科学地揭示备选对员工工作行为的影响。

第三,本研究关注了上级发展性反馈的调节作

用, 但根据 SIP, 个体特征会影响员工对于社会信息的加工和解读。如高神经质者更加关注事物的消极面(刘小禹等, 2015), 在面对备选这样模糊性较高的信息时, 神经质水平高的员工可能更容易负面解读并消极应对。未来研究可以将个体特征纳入边界条件。此外, 组织内部的管理情境(如组织政策)也是重要的其他相关命题。在 IBM 的继任者计划中, 组织始终对有潜力的备选员工给予高度重视和培养, 当员工感知组织高度支持自己发展时, 可能会弱化对备选信息的负面解读。因此, 未来还可以研究在不同组织内部的管理情境下, 备选对员工的差异性影响。

### 参 考 文 献

- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology, 69*(1), 229–283.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology, 1*(3), 185–216.
- Call, M. L., Campbell, E. M., Dunford, B. B., Boswell, W. R., & Boss, R. W. (2021). Shining with the stars? Unearthing how group star proportion shapes non-star performance. *Personnel Psychology, 74*(3), 543–572.
- Fehr, R., Fulmer, A., & Keng-Highberger, F. T. (2020). How do employees react to leaders' unethical behavior? The role of moral disengagement. *Personnel Psychology, 73*(1), 73–93.
- Fuller Jr, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012). Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1053–1070.
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2006). Associative and propositional processes in evaluation: An integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin, 132*(5), 692–731.
- Gawronski, B., & Bodenhausen, G. V. (2011). The associative-propositional evaluation model: Theory, evidence, and open questions. *Advances in Experimental Social Psychology, 44*, 59–127.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology, 75*(2), 347–382.
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies, 48*(1), 26–47.
- Hu, B. Y., & Meng, L. (2024). Formation and consequences of employee time theft: A motivational perspective. *Advances in Psychological Science, 32*(3), 433–450.
- [胡碧芸, 孟亮. (2024). 动机视角下员工时间偷窃的产生机制及影响. *心理科学进展, 32*(3), 433–450.]
- Jiang, W., An, Y., Wang, L., & Zheng, C. (2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior, 128*, 103586.
- Kühnel, J., Bledow, R., & Feuerhahn, N. (2016). When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. *Journal of Organizational Behavior, 37*(7), 983–1002.
- Lan, M., Hu, Z., & Nie, T. (2025). Unwilling or unable? The impact of role clarity and job competence on frontline employees' taking charge behaviors in hospitality industry. *Behavioral Sciences, 15*(4), 526.
- Lebel, R. D., & Patil, S. V. (2018). Proactivity despite discouraging supervisors: The powerful role of prosocial motivation. *Journal of Applied Psychology, 103*(7), 724–737.
- Li, J., Zhang, J., Shao, B., & Chen, C. (2020). A latent profile analysis of work passion: Structure, antecedent, and outcomes. *Personnel Review, 49*(3), 846–863.
- Liao, H., Feng, Q., Zhu, L., & Guan, O. Z. (2023). The award goes to...someone else: A natural quasi-experiment examining the impact of performance awards on nominees' workplace collaboration. *Academy of Management Journal, 66*(5), 1303–1333.
- Lin, C. S., Jin, M., Huang, P. C., & Xiao, R. (2023). Does it take two to tango? The joint role of high-performance work systems and ethical leadership. *Journal of Business Research, 156*, 113536.
- Liu, X. Y., Liu, J., Xu, J., & Wu, R. R. (2015). The effect of workplace ostracism on proactive behavior: The self-verification theory perspective. *Acta Psychologica Sinica, 47*(6), 826–836.
- [刘小禹, 刘军, 许浚, 吴蓉蓉. (2015). 职场排斥对员工主动性行为的影响机制——基于自我验证理论的视角. *心理学报, 47*(6), 826–836.]
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management, 43*(5), 1631–1654.
- Lu, H. L., Yang, Y., Wang, Y. L., Zhang, X., & Tan, L. (2021). Does distrust motivate or discourage employees? The double-edged sword of feeling ability-distrusted by supervisors. *Acta Psychologica Sinica, 53*(12), 1376–1392.
- [卢海陵, 杨洋, 王永丽, 张昕, 谭玲. (2021). “激将法”会激发还是打击员工? 感知能力不被领导信任的“双刃剑”效应. *心理学报, 53*(12), 1376–1392.]
- Ma, J., & Zhu, M. T. (2023). Accept or change your fate: Exploring the golem effect and underdog effect of underdog expectations. *Acta Psychologica Sinica, 55*(6), 1029–1048.
- [马君, 朱梦霆. (2023). 命运天定还是逆天改命: 探索劣势者成见的“傀儡效应”与“黑马效应”. *心理学报, 55*(6), 1029–1048.]
- Malik, A. R., & Singh, P. (2014). 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players. *Human Resource Management Review, 24*(4), 330–346.
- Michailidis, E., Xanthopoulou, D., & Michaelides, G. (2026). Daily workplace embitterment and work-related rumination during off-job time: Illegitimate tasks as antecedents and the buffering role of appreciation. *Work & Stress, 40*(1), 7–29. <https://doi.org/10.1080/02678373.2025.2484761>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403–419.
- Nie, Q., Zhang, J., Lu, Y., & Bi, Y. Z. (2022). The paradoxical effects of leaders' high performance expectations: An approach-avoidance framework perspective. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 36*(1), 53–63.
- [聂琦, 张捷, 陆渊, 毕砚昭. (2022). 领导高绩效期望的双面性: 趋近-回避理论视角. *管理工程学报, 36*(1), 53–63.]
- Nurmohamed, S. (2020). The underdog effect: When low expectations increase performance. *Academy of Management Journal, 63*(4), 1106–1133.

- Nurmohamed, S., & Schwingel-Sauer, Z. (2024). Beyond the first choice: The impact of being an alternate choice on social integration and feedback seeking. *Journal of Applied Psychology, 109*(4), 587–598.
- Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & DeVoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology, 103*(3), 300–312.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.
- Shen, Y., Chou, W. J., Schaubroeck, J. M., & Liu, J. (2023). Benevolent leadership, harmonious passion, and employee work behaviors: A multi-level moderated mediation model. *Journal of Business Research, 157*, 113571.
- Sirén, C., Patel, P. C., & Wincent, J. (2016). How do harmonious passion and obsessive passion moderate the influence of a ceo's change-oriented leadership on company performance? *The Leadership Quarterly, 27*(4), 653–670.
- Tang, Y., Pu, X., Xu, E., Huang, X., Zhang, G., & Xiao, J. (2025). Passion ignites: Effect of expert worker passion on employee performance in knowledge worker teams. *Journal of Business Research, 188*, 115052.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagne, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(4), 756–767.
- Wang, Z., Wang, Q., & Wang, D. (2024). Reducing employees' time theft through leader's developmental feedback: The serial multiple mediating effects of perceived insider status and work passion. *Behavioral Sciences, 14*(4), 269.
- Xu, C., Yao, Z., & Xiong, Z. (2023). The impact of work-related use of information and communication technologies after hours on time theft. *Journal of Business Ethics, 187*(1), 185–198.
- Xu, S. Y., Yang, C. M., Li, C. P., & Li, H. R. (2024). How “slacking off” sparks innovation: Evidence from a scenario experiment and a survey study on curvilinear mediation of recovery experience. *Acta Psychologica Sinica, 57*(1), 135–151.
- [徐世勇, 杨春梦, 李超平, 李海蓉. (2025). “摸鱼”如何带来创新? 恢复体验曲线中介效应的情景实验与调查证据. *心理学报, 57*(1), 135–151.]
- Yousaf, A., Yusuf, F., & Umrani, W. A. (2023). Creatures of a lesser god! Gender-based differences in HR attributions mediated by person-job fit: A poly-contextual analysis. *Personnel Review, 52*(7), 1842–1860.
- Zagenczyk, T. J., & Powell, E. E. (2023). Social networks and citizenship behavior: The mediating effect of organizational identification. *Human Resource Management, 62*(4), 461–475.
- Zhang, Y., Tan, C., & Wang, N. (2024). How does supervisor developmental feedback make employees sense the meaning of work? *Asia Pacific Journal of Human Resources, 62*(1), e12376.
- Zhao, F., Zhu, H., Chen, Y., & Wang, L. (2024). True meaning and due duty: Examining how and when career calling promotes employee taking charge. *Journal of Managerial Psychology, 39*(1), 18–38.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413–422.
- Zigarmi, D., Galloway, F. J., & Roberts, T. P. (2018). Work locus of control, motivational regulation, employee work passion, and work intentions: An empirical investigation of an appraisal model. *Journal of Happiness Studies, 19*(1), 231–256.
- Zou, Y. C., Zhang, H. M., Peng, J., Nie, Q., & Wang, Z. (2023). Change or procrastination? Employees' differentiated responses to illegitimate tasks. *Acta Psychologica Sinica, 55*(9), 1529–1541.
- [邹艳春, 章惠敏, 彭坚, 聂琦, 王震. (2023). 变革还是拖延? 员工对不合规任务的差异化应对. *心理学报, 55*(9), 1529–1541.]

## Coming in second: Influence mechanism of alternative choice on employee taking charge and time theft behaviors

ZHAN Xiaojun<sup>1</sup>, WU Keying<sup>1</sup>, WANG Tao<sup>2</sup>, MA Jun<sup>3</sup>, ZHU Yanghao<sup>4</sup>, ZHOU Wenjun<sup>1</sup>

<sup>(1)</sup> School of Business Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

<sup>(2)</sup> School of Economic Management and Law, Jiangxi Science and Technology Normal University, Nanchang 330036, China)

<sup>(3)</sup> School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)

<sup>(4)</sup> School of Management, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430074, China)

### Abstract

Alternative choice—employees who are ultimately selected to complete tasks but were not the first choice to do so—have garnered increasing scholarly attention in recent years. Some studies have revealed the psychological effects of being compared to the first choice, as well as the behaviors of alternative employees in various contexts, such as those involving employee rewards and recruitment. However, these studies overlook how being an alternative choice impacts employees' attitudes and behaviors specifically in task allocation contexts. To address this research gap, we drew on the social information processing (SIP) and associated proposition evaluation (AP-E) theories to examine the interaction between the alternative choice and supervisor

developmental feedback and its effects on employees' taking charge and time theft behaviors within task contexts. We also explored the mediating effects of harmonious passion and work procrastination tendency, constructing a moderated mediation model.

Our hypotheses were tested through a scenario-based experimental study (Study 1;  $N = 232$ ) and a three-stage survey (Study 2;  $N = 332$ ). For Study 1, we designed a  $2 \times 2$  between-subject experiment with four scenarios depicting a leader selecting a suitable project manager for a new task. We recruited 234 participants from the Credamo platform and randomly assigned each to one of the four scenarios. Each participant read the scenario and took on the role of a project manager candidate. Following this, participants reported their levels of harmonious passion and work procrastination tendency, completed a manipulation check, and provided demographic information. Finally, 232 participants who passed the attention test were retained. In Study 2, we collected empirical data from 332 employees in China using a three-stage questionnaire survey. Before completing the questionnaire, the participants were asked a screening question: "Have you had any alternative choice experience in the past six months?" Only those who responded "yes" were instructed to proceed with the questionnaire. At Time 1, employees reported their alternative choice experience, supervisor developmental feedback, and demographic information. At Time 2, they reported their levels of harmonious passion and work procrastination tendency. At Time 3, they reported their taking charge and time theft behaviors.

We employed an analysis of variance, a confirmatory factor analysis, the bootstrap method, and Harman's single-factor test to analyze the data. The results showed that when supervisor developmental feedback was high, the alternative choice was positively associated with employees' harmonious passion, which, in turn, enhanced their taking charge behaviors and reduced their time theft behaviors. Conversely, when supervisor developmental feedback was low, the alternative choice was positively associated with employees' work procrastination tendency, which subsequently increased their time theft behaviors.

This study has both theoretical and practical implications. First, it enriches the research on "alternative choice" by examining the context of task allocation, revealing employees' perceptions and responses to being an alternative choice for performing a task and enhancing the research framework on diverse employee groups within organizations. Second, it transcends the traditional social comparison perspective by integrating SIP and AP-E theories to explore the underlying mechanisms through which being an alternative employee influences psychological and behavioral outcomes. Third, it validates the moderating role of supervisory developmental feedback in the double-edged sword effect of alternative choice on employees' work behavior, thereby extending the boundary conditions of the alternative choice phenomenon. Moreover, the findings offer valuable practical implications for managers and policymakers.

**Keywords** alternative choice, harmonious passion, work procrastination tendency, taking charge behaviors, time theft behaviors, supervisor developmental feedback