

第四轮修改

修改说明

编辑部意见

在独立阅读修改稿件后，同意审稿人所反馈的3个问题，1)中介作用理论过程的阐述；2)论文文字的科学化表述；3)简化修改讨论部分。这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。

[作者答复]

尊敬的《心理科学》编辑部：

您好！非常感谢各位评审、编委和编辑部在处理稿件《**虐待管理与工作拖延：羞耻情绪和心理压力过载的链式中介作用**》（稿件编号：psysci22-697）中投入的精力和给予的帮助，亦非常感谢在前三轮修改中收到的宝贵修改意见，以及对我们的上一轮修改质量的肯定。在新的修改稿中（第四轮修改），我们认真对待评审专家意见并对文章内容和撰写做出了相应的修改与调整，为了方便审稿人和编辑部查阅，1)在正文中对修改部分使用**红色字体**标注；2)对每一条评审意见的回复逐一罗列在此修改说明中。

再次感谢编辑部和审稿专家给予我们修改再审的机会，收到的意见和建议对我们精进研究设计、提炼研究问题、提升文章撰写水平等帮助极大。

祝好！

编辑部意见 1：中介作用理论过程的阐述。

[作者答复] 感谢编辑部专家和外审专家提出的宝贵意见。首先，针对审稿专家提及的第一个问题，即“为什么必须选择羞耻情绪和心理压力过载作为中介路径展开研究”，我们对引言的第二段表述进行了整体修改和调整，试图从**四方面**给出选择羞耻情绪和心理压力过载作为中介路径展开研究的理由。其次，针对审稿专家提及的第二个问题，即“资源保存理论如何在推导中介过程中更好地发挥作用，以及更好地与情绪认知评价理论补充和配合”，在修改了引言的第二段落后，我们期望两个理论的关系也逐渐清晰。**详细内容请见我们对审稿专家意见 1 的回复。**

- (1) 情绪认知评价理论强调了在认知活动指导下的情绪活动，情绪反应也往往是个体遭遇职场负性事件后的即刻反应，因此，**基于情绪认知评价理论，我们引出了本研究第一个关注视角，即链式中介中的第一个变量——羞耻情绪（一种负性的自我意识情绪）。**
- (2) 情绪认知评价理论既强调了基于认知活动（即两级评估）产生的情绪，也强调了在情绪活动基础上产生的应对（coping），先前的认知活动和情绪活动诱发了个体的应对反应和意图，但**具体采取何种应对策略，还受到资源的影响，此时，引入本研究第二个理论视角——资源保存理论（COR）。**个体依据资源损耗强度和速率，并结合资源储量选择应对策略：一方面，如过往研究所示，职场负性事件或敌意对待导致资源耗竭、引发拖延，另一方面，敌意对待招致的负面情绪进一步损耗认知资源，更消耗个体资源以应对情绪，极易产生关于资源的负性认知评估，如心理压力过载，一种判断资源损失超过资源获取的负性认知状态，最终，出于保护既有资源的目的，选择工作拖延这一温和且被动的方式，应对虐待管理。

编辑部意见 2：论文文字的科学化表述。

[作者答复] 感谢编辑部专家和外审专家就论文撰写方面给予的耐心指导和宝贵意见。首先，我们已根据建议对全文进行通读和审查，尽可能使用简洁明了且学术化、科学化的用语进行表达，避免使用复杂的嵌套式语句；其次，为避免作者多次阅读导致的敏感性下降，我们邀请了同行专家对文章进行了挑剔性阅读。希望对文章撰写进一步修改后，文章的可读性有大幅度提升。因修改之处较多，此修改说明中未逐一罗列，仅选择几处作为示例，**详细内容请见我们对审稿专家意见 3 的回复。**

编辑部意见 3：简化修改讨论部分。

[作者答复] 感谢编辑部专家和外审专家提出的宝贵意见。**首先**，我们按照如下方式和逻辑修改了整个讨论部分：（1）4.1 部分，我们从“防止资源进一步流失”和“消极互惠”两个角度，进一步解释了自变量（辱虐管理）和因变量（工作拖延）的正向关系。（2）4.2 部分，共划分了三个段落，第一段落围绕情绪认知评价理论，按照认知评价-情绪反应-行为应对这一逻辑，再次深入阐述了羞耻情绪的中介作用；第二段落，聚焦 COR 理论，解释了心理压力过载的中介作用，具体而言，辱虐管理致使下属置身高强度外部压力下，既面临潜在资源损失，又存在资源获取失败的风险，高强度外部压力和资源的易损状态，共同导致了工作拖延的出现；第三段落，则结合情绪认知评价理论和 COR 理论，进一步澄清了羞耻情绪和心理压力过载的链式中介效应，强调了情绪和认知彼此独立但又相互影响：遭遇刺激事件，认知评价首先影响情绪活动，情绪活动又反过来影响对资源的认知评估，并最终影响个体应对策略的选择。**其次**，为避免混淆和误解，我们已通读并修改讨论部分，将与本研究理论基础（即情绪认知评价理论和资源保存理论）无关的其他理论删除。**详细内容请见我们对审稿专家意见 2 的回复。**

再次感谢编辑部在审稿过程中的耐心指导和宝贵建议，为提升科研水平、稿件质量提供了莫大帮助！

审稿专家

意见 1: 1 引言的第二段借助情绪认知评价理论引入本文的核心思想。但只是从情绪方面简单介绍，并没有清楚的阐释为什么必须选择羞耻情绪和心理压力过载作为中介路径展开研究。建议对这一点进一步细化说明，解释选择该中介或者链式中介视角的独特性。同时，资源保存理论在这一中介引入过程中并没有得到很好的展现和使用。如何将这两个理论与全文逻辑进行很好的结合是本文有待提升的地方。

[作者答复] 感谢审稿专家提出的宝贵意见和建议。

针对您提及的第一个问题，即“为什么必须选择羞耻情绪和心理压力过载作为中介路径展开研究”，我们对引言的第二段表述进行了整体修改和调整，试图从**四方面**给出选择羞耻情绪和心理压力过载作为中介路径展开研究的理由。

首先，过往研究承认了职场负性事件（如敌意对待、人际冲突等）诱发资源耗竭（包括自我耗竭、情绪耗竭等），进而导致工作拖延，但并未整合情绪和认知视角，明晰遭遇职场负性事件的个体，如何一步步走向拖延。因此文中指出：

“已有研究表明，各类职场负性事件（如关系冲突、不合规任务）使个体深陷资源耗竭状态，增加工作拖延风险（陈波等，2020；余光钰等，2022）。但是，被敌意对待的员工如何一步步走向拖延仍不明确。”

其次，基于情绪认知评价理论，引出本研究关注的第一个视角：情绪，并强调情绪是遭遇刺激事件后的即刻反应，基于认知活动产生。因此文中指出：

“首先，情绪认知评价理论（appraisal theories of emotions; Lazarus, 1991）认为，情绪是个体对刺激事件的即刻反应，情绪活动必须经由两阶段认知评价指导：初评价（primary appraisal）涉及对刺激事件关联性和利弊性的判断，次评价（secondary appraisal）聚焦刺激事件的可控程度。当个体将敌意对待判定为与自身相关、存在不利影响，且超出应对能力时，消极情绪随即产生。”

再者，情绪认知评价理论强调了在认知评价基础上，个体不仅对刺激事件产生情绪反应，亦将做出应对，而应对策略的选择，又离不开对个体资源的评估。于是，基于资源保存理论（COR）进一步引出本研究聚焦的第二个视角：心理压力过载，即一种有关资源的负性认知状态。职场敌意对待一方面直接损耗资源，另一方面通过诱发负性情绪占据、消耗认知资源，诱发负性认知评估，最终影响后续行为策略的选择——在资源损耗强度和速率过大的情况下，节约或保护资源的被动应对策略有可能变为首选（如工作拖延）。因此文中指出：

“随后，个体将采取行为策略应对刺激事件及伴生的情绪体验。资源保存理论（conservation of resource theory, COR; Hobfoll, 1989）强调，资源损耗强度和速率是行为策略选择的重要依据。敌意对待不仅直接损耗个体资源（Tepper, 2007），被诱发的负面情绪也可能侵占认知资源，面临资源耗竭的危机，个体易产生负性认知评估（如高估资源损失程度），最终采取节约或保护资源的防御性应对策略，如拖延工作任务的完成。”

最后，我们直接表明了在前人研究基础上，本研究拟继续回答两个问题：

“情绪方面，与个体自我概念密切相关的羞耻情绪，已被证实存在辱虐管理和员工行为之间发挥中介作用（Peng et al., 2019），但以下两个问题仍待解答：羞耻情绪是否会进一步唤起负性认知（如心理压力过载）？辱虐管理如何通过情绪和认知的交互作用逐步导致工作拖延？”

针对您提及的第二个问题，即“资源保存理论如何在推导中介过程中更好地发挥作用，以及更好地与情绪认知评价理论补充和配合”，在修改了引言的第二段落后，我们期望两个理论的关系也

逐渐清晰。

首先，情绪认知评价理论强调了在认知活动指导下的情绪活动，情绪反应也往往是个体遭遇职场负性事件后的即刻反应，因此，**基于情绪认知评价理论，我们引出了本研究第一个关注视角，即链式中介中的第一个变量——羞耻情绪（一种负性的自我意识情绪）。**

其次，情绪认知评价理论既强调了基于认知活动（即两级评估）产生的情绪，也强调了在情绪活动基础上产生的应对（coping），先前的认知活动和情绪活动诱发了个体的应对反应和意图，但**具体采取何种应对策略，还受到资源的影响，此时，引入本研究第二个理论视角——资源保存理论（COR）。**个体依据资源损耗强度和速率，并结合资源储量选择应对策略：一方面，如过往研究所示，职场负性事件或敌意对待导致资源耗竭、引发拖延，另一方面，敌意对待招致的负面情绪进一步损耗认知资源，更消耗个体资源以应对情绪，极易产生关于资源的负性认知评估，如心理压力过载，一种判断资源损失超过资源获取的负性认知状态，最终，出于保护既有资源的目的，选择工作拖延这一温和且被动的方式，应对辱虐管理。

意见 2: 4 讨论部分需要进行简化修改，并贯穿全文逻辑。比如，“基于情绪认知评价理论和 COR 理论，本研究聚焦辱虐管理与工作拖延的关系……”应该依托这两个理论建立辱虐管理与工作拖延的关系逻辑，前后内容呼应；

“4.2 辱虐管理与下属情绪、认知和行为的链式反应”部分应该运用理论进行解释，但这里并没有结合理论。

同时，本文用的是情绪认知评价理论，但却出现了“与情感事件理论（affective events theory）预期一致”，建议删除或者放入展望部分，以免造成误解。

[作者答复] 感谢审稿专家的细心阅读与宝贵建议。

首先，我们按照如下方式和逻辑修改了整个讨论部分：

（1）4.1 部分，我们从“防止资源进一步流失”和“消极互惠”两个角度，进一步解释了自变量（辱虐管理）和因变量（工作拖延）的正向关系：

4.1 辱虐管理增加工作拖延的风险

本研究聚焦辱虐管理与工作拖延的关系，证实辱虐管理是引发下属工作拖延的风险因素。一方面，下属为抵御辱虐管理导致的资源过度流失，或将注意力转向与当前工作任务无关的认知思维活动(李乃文等, 2019), 通过网络闲散等方式缓解上司辱虐行为造成的心理伤害(Metin et al., 2018)。另一方面，辱虐管理阻碍下属与组织建立积极互惠关系，不仅挫伤其回报组织的意愿(McAllister et al., 2018)，还可能将消极怠工作为对组织的“温柔报复”，通过减少组织贡献，替代性地获得心理宣泄和解脱(Cropanzano & Mitchell, 2005)。

（2）4.2 部分，共划分了三个段落，**第一段落**围绕情绪认知评价理论，按照认知评价-情绪反应-行为应对这一逻辑，再次深入阐述了羞耻情绪的中介作用：

为厘清辱虐管理影响工作拖延的内部机制，本研究首先基于情绪认知评价理论，证实羞耻情绪在辱虐管理与工作拖延之间发挥部分中介作用。情绪认知评价理论强调认知引导下的情绪活动，以及由情绪引发的后续应对。上司的辱虐行为损害下属自我概念、威胁下属切身利益，并超出下属预期和能力，诱发强烈羞耻体验；羞耻情绪是个体遭遇工作场所负性事件时，即刻产生的负性情感反应(Miranda et al., 2020)，在自我保护机制的驱动下，个体或将通过退出工作任务(Cole et al., 2010)或延长休息时间(Michel et al., 2016)，缓解负性情绪和后续伤害。上述发现与Pychyl和Sirois (2016)观点相契合，员工将拖延视作“享乐”，作为不良情绪的调节策略之一，拖延存在短期情绪修复(short-term mood repair)作用。

第二段落，聚焦 COR 理论，解释了心理压力过载的中介作用，具体而言，辱虐管理致使下属置身高强度外部压力下，既面临潜在资源损失，又存在资源获取失败的风险，高强度外部压力和资源的易损状态，共同导致了工作拖延的出现：

其次，基于 COR 理论，本研究进一步揭示心理压力过载的中介作用，即员工感知到的辱虐管理愈频繁，其事件负载和个人易损性水平愈高，则工作拖延倾向愈强。辱虐管理既阻碍良好上下级关系的构建，也增加职场人际拒绝的敏感性（Wang et al., 2021），长期处于焦虑、恐惧和紧张状态中的下属，更易感受到强大的外部压力及潜在的资源损耗。此外，面对辱虐管理的上司，下属的工作投入和产出难以获得认可，威胁其组织地位并阻碍资源获取（Whitman et al., 2014）。因此，高强度的外部压力和资源的易损状态，使下属难以抵御辱虐管理的心理冲击，不得不借助“磨洋工”或“摸鱼”等消极怠工方式，暂时纾解过载的心理压力，防止心理资源的进一步损失。

此外，根据以上修改内容，我们在参考文献中删除了少量文献并补充了以下文献，新增的文献也用红色字体做了标注，以方便查阅：

Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.

第三段落，则结合情绪认知评价理论和 COR 理论，进一步澄清了羞耻情绪和心理压力过载的链式中介效应，强调了情绪和认知彼此独立但又相互影响：遭遇刺激事件，认知评价首先影响情绪活动，情绪活动又反过来影响对资源的认知评估，并最终影响个体应对策略的选择：

最后，以往关于羞耻情绪和压力的关系研究大多集中在生理学领域（Hanson et al., 2000; Lupis et al., 2016），对职场心理压力的情绪诱发机制缺乏充分探讨，本研究结合情绪认知评价理论和 COR 理论，将羞耻情绪的研究视角拓展至工作场所压力领域，结果发现，羞耻情绪和心理压力过载在辱虐管理与工作拖延之间起链式中介作用。情绪和认知相互独立，又通过多元路径相互影响（Zajonc, 1980）。下属基于认知评价率先对刺激事件产生情绪反应：上司持续的敌意对待与下属密切相关，且贬损其积极自我概念，唤起羞耻情绪；羞耻情绪使个体囿于反复的自我否定和怀疑中，极大程度挤占有限的认知资源，并做出心理压力超负荷的判断，下属自感缺少应对外部高压情境的资源，最终将温和而隐蔽的工作拖延视为短期应对策略，为自我概念和心理资源的恢复寻求缓冲时间。

其次，针对您意见中提及的“情感事件相关理论”，为避免混淆和误解，我们已通读并修改讨论部分，将与本研究理论基础（即情绪认知评价理论和资源保存理论）无关的其他理论删除。

意见 3：需要注意句式和科学用语，尽可能简洁明了，不需要用过于复杂的嵌套句式来描述，增强文章的可读性。建议作者在行文中修改此类问题。

[作者答复] 感谢审稿专家提出的宝贵意见。首先，我们已根据您的建议对全文进行通读和审查，尽可能使用简洁明了且学术化、科学化的用语进行表达，避免使用复杂的嵌套式语句；其次，为避免作者多次阅读导致的敏感性下降，我们邀请了同行专家对文章进行了挑剔性阅读。希望经过您的指导对文章撰写进一步修改后，文章的可读性有大幅度提升；因修改处较多，请见谅解说明中未能一一罗列，仅以下面几处为例：

【示例 1】

摘要部分，研究结果中的第 2 点表述较为冗长和嵌套，对其进行了修改和调整。

原表述：（2）辱虐管理通过羞耻情绪和心理压力过载的独立中介作用，以及二者的链式中介作用间接影响工作拖延。

修改后：（2）羞耻情绪和心理压力过载在辱虐管理和工作拖延之间发挥独立中介作用；（3）辱虐

管理通过羞耻情绪和心理压力过载的链式中介路径间接影响工作拖延。

【示例 2】

原表述：一方面，上司的消极回避行为阻断下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径（Tepper, 2000），即辱虐管理削减员工获取新资源的机会；

修改后：一方面，上司的消极回避行为阻碍下属寻求工作反馈和提升工作绩效（Tepper, 2000），即辱虐管理削减员工获取新资源的机会；

【示例 3】

原表述：采用 Watson 和 Clark（1994）正性和负性情感检核表扩增版（PANAS-X）中的 4 个题项，以及 Izard（1977）差异情绪量表中的 3 个题项，根据研究聚焦的职场情境编订 7 题项羞耻情绪量表（如：工作场所中的遭遇使我感到羞愧）。

修改后：结合职场情境编订 7 题项羞耻情绪量表（如：工作场所中的遭遇使我感到羞愧），其中 4 个题项来自 Watson 和 Clark（1994）正性和负性情感检核表扩增版（Positive and Negative Affect Schedule-Expanded Form, PANAS-X），3 个题项来自 Izard（1977）差异情绪量表。

再次感谢您的耐心指导和宝贵建议，为提升科研水平、稿件质量提供了莫大帮助！

第三轮修改意见

编辑部意见

在这一轮修改中，作者有效地回应了上一轮审稿人所提出的问题。新增加的审稿人对文章的反馈意见积极。在独立阅读修改稿件后，同意审稿人所反馈的2个问题，1) 论文文字的科学化表述；2) 对于羞耻情绪的中介作用的推演过程。这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。请作者注意，主编会在参考审稿人意见的基础上，就论文最终是否获得接受进行挑剔性评阅。

[作者答复]

尊敬的《心理科学》编辑部：

您好！非常感谢各位评审、编委和编辑部在处理稿件《辱虐管理与工作拖延：羞耻情绪和心理压力过载的链式中介作用》（稿件编号：psysci22-697）中投入的精力和给予的帮助，亦非常感谢在前几轮修改中收到的宝贵修改意见，以及对我们上一轮修改质量的肯定。在新的修改稿中，我们认真对待每一条评审意见并对文章内容和撰写做出了相应的修改与调整，为方便审稿人和编辑部查阅，我们1) 在正文中对修改部分使用红色字体标注；2) 对每一条评审意见的回复逐一罗列在此修改说明中（详情如下，此修改说明保留了审稿专家1&2的评审意见）。

再次感谢编辑部和审稿专家给予我们修改再审的机会，收到的意见和建议对我们精进研究设计、提炼研究问题、提升文章撰写水平等帮助极大。

祝好！

编辑部意见 1：论文文字的科学化表述。

[作者答复] 感谢编辑部专家提出的宝贵意见。我们再次根据您的建议对全文进行通读和修改，对部分用词及表述进行了调整，以确保论文文字的科学性、规范性、合理性和严谨性。因修改处较多，请见谅此处未能一一罗列，仅以下面为例：

示例 1：“...在压力螺旋的交替迭代中，资源损耗的强度和速率会明显增加”更改为：“...在压力螺旋的交替迭代中，资源损耗的强度和速率显著增加”；

示例 2：“情绪认知评价理论认为，情绪是个体与环境交互作用的产物，个体通过对刺激事件与自身关系的认知评价获取情绪活动的意义”更改为：“依据情绪认知评价理论，个体基于对刺激事件与自身利害关系的评价做出情绪反应”；

示例 3：遵循审稿专家1的意见4，全文尽量避免使用“了”、“来”、“的确是”和“又”等较为口语化的表述方式。

编辑部意见 2：对于羞耻情绪的中介作用的推演过程。这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。

[作者答复] 感谢编辑部专家的耐心指导和宝贵意见。我们已依据审稿专家所提出的问题重新梳理了羞耻情绪中介作用的推演过程，增加了情绪认知评价理论的表述，尽量使逻辑推导更加准确明晰，使论文表述更具说服力。鉴于审稿专家1（意见3）亦提及此问题，我们做了相似回复和修改，具体如下：

情绪认知评价理论（Lazarus, 1991）指出，个体对刺激事件的反应受两阶段评价影响：初评价（primary appraisal）涉及刺激与自身利害关系的判断，当关系判断为与个人相关且存在不利影响时

则有可能产生负面情绪（这一阶段解释了为何辱虐管理诱发了员工的羞耻情绪）；次评价（secondary appraisal）聚焦刺激事件的可控程度，涉及对个人应对能力的判断乃至后续应对策略及其行为后果的再评价（这一阶段解释了为何羞耻情绪又会通过心理压力过载路径造成工作拖延）。当个体将刺激事件评价为可控时，会采取聚焦问题的应对方式（即直接改变不利环境或刺激事件）；当个体将刺激事件评价为不可控时，则会采取聚焦情绪的应对方式（即不涉及任何直接行动的卷入），这往往可能导致压力持续增加（Lazarus & Folkman, 1984）。上司的辱虐管理对于员工来说通常属于“不可控”的刺激事件，员工无力改变上司的管理风格，又不能轻易退出组织，只能采取聚焦情绪的应对策略，在负性认知和反刍思维的影响下压力剧增，最终只能通过退缩策略（工作拖延）缓解压力。据此，我们对情绪认知评价理论在研究中的论述进行了修改，尽量使理论基础与研究假设的逻辑推导更加契合。修改后的文章内容具体如下：

羞耻（shame）是一种与道德密切相关的自我意识情绪，通常指个体做出消极行为（如违反社会规范或道德标准）后，由于真实自我和理想自我的差距，随之产生的被贬低或无价值的耻辱感（Tracy & Robins, 2004）。依据情绪认知评价理论，个体基于对刺激事件与自身利害关系的评价做出情绪反应，具体而言，当刺激事件被评价为与个体目标或需求不一致时，则可能唤起羞耻、内疚或尴尬等负性自我意识情绪（Lazarus, 1991）。上司的辱虐管理和敌意对待对下属在工作场所中的能力、地位和角色造成持续威胁，阻碍下属目标的达成和心理需要的满足，进而损害其积极的自我表征：当下属觉察当前的自我表征（如“我是一名失败的员工”）与其稳定的现实自我表征（如“我是一名有价值的员工”）或理想自我表征（如“我希望成为一名优秀的员工”）不一致时，将产生羞耻情绪体验（Tracy & Robins, 2004）。Korman 等（2021）发现，辱虐管理增加员工被同事排斥的预期，并伴随员工更多的羞耻情绪和更高的离职意向。

从情绪体验到采取行动是一个连续过程，先前的情绪评价为后续的应对方式提供参照信息（Lazarus, 1991）。Tracy 和 Robins（2004）表明，羞耻情绪具有积极的适应功能，可通过社会关系威胁信号激活个体的自我保护机制。受羞耻情绪影响，员工常采取回避或退缩等不具攻击性的行为策略（Tangney et al., 1996），如通过迁延事务的执行暂时脱离辱虐情境，从心理和行为上远离羞耻情绪的来源，避免自我概念的破坏和心理资源的损耗。Zhou 等（2022）研究揭示，处于消极情绪中的员工更频繁地投身网络闲散行为。

审稿专家 1

意见 1：1 引言部分 “试图为组织应对并防范辱虐管理、管理并干预员工情绪和压力、预防并减少工作拖延提供借鉴和建议”，这句话表述有误，本文主旨在于通过组织辱虐管理措施减少并防范下属工作拖延带来的不利影响，并非“应对辱虐管理”。请作者全文警惕此类表述问题，确保表述规范且准确，以免造成读者的误解与歧义。

[作者答复] 感谢审稿专家提出的宝贵意见。我们已根据您的建议对全文进行通读和审查，对逻辑不严谨的表述进行删改和调整，以确保文章表述的准确性和规范性。因修改处较多，请见谅此处未能一一罗列，仅以下面为例（其中示例 1 为您在本审稿意见中提及的表述）：

示例 1：“... 试图为组织应对并防范辱虐管理、管理并干预员工情绪和压力、预防并减少工作拖延提供借鉴和建议。”更改为：“...明晰辱虐管理破坏性的同时，试图为组织管理员工情绪与压力，以及防范工作拖延提供借鉴和建议。”

示例 2：“当中可能的解释是，不利于建立上下级良好互动的辱虐管理增强了下属对职场人际拒绝的感知（Wang et al., 2021），导致其长期处于焦虑、恐惧的紧张状态。”更改为：“当中可能的解释是，辱虐管理预示上下级良好互动关系构建困难的同时，增加下属对职场人际拒绝的敏感性（Wang et al.,

2021），导致其长期处于焦虑和恐惧的紧张状态。”

示例 3：“本研究结果进一步剖析了领导力与工作拖延的前因和后果，也为工作拖延的干预提供了管理启示。首先，企业应引入对管理者的培训流程和监督机制。通过专业、科学的领导力培训，提升管理者为下属提供工具性和情感性支持的能力（Gonzalez-Morales et al., 2018），以及提升其自我控制和行为调节的能力...防范辱虐管理及其不良后果的发生。”更改为：“本研究进一步剖析辱虐管理的后果与工作拖延的前因，为干预工作拖延提供如下管理启示。首先，辱虐管理是诱发工作拖延的风险因素，企业应从源头着手，引入对管理者的培训流程和监督机制，例如，通过专业且科学的领导力培训，提升管理者为下属提供工具性和情感性支持的能力（Gonzalez-Morales et al., 2018），以及自我控制和行为调节的能力。其次，主动提供员工帮助计划（employee assistance program），关注员工的职场情绪体验，营造心理安全氛围，鼓励员工表达想法、态度以及遭遇的困难，帮助其走出职场心理困境。再者，开展上司联合下属的心理干预训练，如正念冥想（申传刚等，2020），缓解双方的敌对倾向并矫正偏差行为，防范辱虐管理发生的同时缓解其后续负性影响。”

意见 2：请作者确认所涉及变量的科学定义，回溯定义出处，确保与引言原文的含义保持一致，以免遗漏关键要素造成误解和引用不准确的情况。此外，请作者关注全文类似的引用问题，确保给读者提供科学、准确的信息。

[作者答复] 感谢审稿专家的细心阅读与宝贵建议，为确保向读者提供科学、准确的信息，我们已参照您的意见进行检查和修改，确定变量的定义、出处和表述准确无误。具体修改如下：

工作拖延：“...学术上称之为工作拖延（Workplace Procrastination），通常包括任务拖延（即以离线方式减少工作产出，如长时间休息、注意力转移等）和网络闲散（即使用工作场所网络从事非工作相关事务，如浏览社交网站、在线购物等）两种形式（Metin et al., 2016）。”更改为：“...学术上称之为工作拖延（workplace procrastination）。工作拖延是指推迟完成既定工作任务的行为，主要包含任务拖延（即以脱离方式减少工作产出，如长时间休息或注意力转移）与网络闲散（即工作时间使用网络从事与工作无关的行为，如在线购物或浏览社交网站）两种形式，但上述行为不存在故意伤害组织、领导和同事的意图（Metin et al., 2016）。”

辱虐管理：“辱虐管理（Abusive Supervision）作为一种广受关注的负性领导风格，是下属感知到的领导持续展现出的非肢体接触性敌意行为（Tepper, 2000）。辱虐管理有可能通过回避（如忽视或背弃下属等）和趋近（如公开贬损或威胁下属）两种方式导致下属工作拖延（Mitchell & Ambrose, 2007）”更改为：“作为一种典型的负性领导风格，辱虐管理（abusive supervision）是下属感知的上司持续表现出的言语或非言语性敌意行为，但不包括身体接触（Tepper, 2000），其中涉及的回避（如忽视或背弃下属）和趋近（如公开贬损或威胁下属）行为均可能诱发下属工作拖延（Mitchell & Ambrose, 2007）：”

羞耻情绪：“羞耻情绪指的是个体意识到自己或重要他人违反社会规范或道德标准时，随之产生的渺小、无力和自卑之感（Tangney et al., 1996）。”更改为：“羞耻（shame）是一种与道德密切相关的自我意识情绪，通常指个体做出消极行为（如违反社会规范或道德标准）后，由于真实自我和理想自我的差距，随之产生的被贬低或无价值的耻辱感（Tracy & Robins, 2004）。”

心理压力过载：“心理压力过载是在外部环境需求与内部心理资源的交互作用下产生的，是个体所感知到的资源损失显著超出资源获得的不平衡状态（Cohen et al., 2007）。”更改为：“心理压力过载（stress overload）是在外部环境需求与内部心理资源的交互作用下，个体感知到的资源损失显著超出资源获得的一种不平衡状态（Amirkhan, 2012）。”

意见 3: 请作者仔细审查情绪认知评价理论相关文献, 根据以往理论研究成果进行合适推演。1.2 羞耻情绪的中介作用部分“倾向采取聚焦情绪的应对方式, 通过认知努力缓解负面情绪造成的不良影响”有歧义, 既然如此, 那么为何羞耻情绪又会通过心理压力过载路径造成工作拖延。本文在 1 引言部分对情绪认知评价理论的使用不足, 并未做到将理论与研究假设融合并进行相应逻辑推导。请作者注意在行文中修改此类问题。

[作者答复] 感谢审稿专家指出的问题。情绪认知评价理论 (Lazarus, 1991) 指出, 个体对刺激事件的反应受两阶段评价影响: 初评价 (primary appraisal) 涉及刺激与自身利害关系的判断, 当关系判断为与个人相关且存在不利影响时则有可能产生负面情绪 (这一阶段解释了为何辱虐管理诱发了员工的羞耻情绪); 次评价 (secondary appraisal) 聚焦刺激事件的可控程度, 涉及对个人应对能力的判断乃至后续应对策略及其行为后果的再评价 (这一阶段解释了为何羞耻情绪又会通过心理压力过载路径造成工作拖延)。当个体将刺激事件评价为可控时, 会采取聚焦问题的应对方式 (即直接改变不利环境或刺激事件); 当个体将刺激事件评价为不可控时, 则会采取聚焦情绪的应对方式 (即不涉及任何直接行动的卷入), 这往往可能导致压力持续增加 (Lazarus & Folkman, 1984)。上司的辱虐管理对于员工来说通常属于“不可控”的刺激事件, 员工无力改变上司的管理风格, 又不能轻易退出组织, 只能采取聚焦情绪的应对策略, 在负性认知和反刍思维的影响下压力剧增, 最终只能通过退缩策略 (工作拖延) 缓解压力。据此, 我们对情绪认知评价理论在研究中的论述进行了修改, 尽量使理论基础与研究假设的逻辑推导更加契合。修改后的文章内容具体如下:

羞耻 (shame) 是一种与道德密切相关的自我意识情绪, 通常指个体做出消极行为 (如违反社会规范或道德标准) 后, 由于真实自我和理想自我的差距, 随之产生的被贬低或无价值的耻辱感 (Tracy & Robins, 2004)。依据情绪认知评价理论, 个体基于对刺激事件与自身利害关系的评价做出情绪反应, 具体而言, 当刺激事件被评价为与个体目标或需求不一致时, 则可能唤起羞耻、内疚或尴尬等负性自我意识情绪 (Lazarus, 1991)。上司的辱虐管理和敌意对待对下属在工作场所中的能力、地位和角色造成持续威胁, 阻碍下属目标的达成和心理需要的满足, 进而损害其积极的自我表征: 当下属觉察当前的自我表征 (如“我是一名失败的员工”) 与其稳定的现实自我表征 (如“我是一名有价值的员工”) 或理想自我表征 (如“我希望成为一名优秀的员工”) 不一致时, 将产生羞耻情绪体验 (Tracy & Robins, 2004)。

从情绪体验到采取行动是一个连续过程, 先前的情绪评价为后续的应对方式提供参照信息 (Lazarus, 1991)。Tracy 和 Robins (2004) 表明, 羞耻情绪具有积极的适应功能, 可通过社会关系威胁信号激活个体的自我保护机制。受羞耻情绪影响, 员工常采取回避或退缩等不具攻击性的行为策略 (Tangney et al., 1996), 如通过迁延事务的执行暂时脱离辱虐情境, 从心理和行为上远离羞耻情绪的来源, 避免自我概念的破坏和心理资源的损耗。

情绪认知评价理论指出, 在次评价阶段, 当个体将刺激事件判断为可控时, 倾向于采取聚焦问题的应对方式 (即直接改变不利环境或刺激事件); 当判断为不可控时, 则倾向于采取聚焦情绪的应对方式 (即不涉及任何直接行动的卷入), 后者往往导致压力的进一步增加 (Lazarus & Folkman, 1984)。上司的敌意输出和厌恶表达, 威胁下属积极自我形象, 对自我价值和群体关系产生质疑, 进而诱发羞耻情绪 (Tracy et al., 2007)。羞耻情绪常伴随个体对整体自我的痛苦审视, 以及恐惧焦虑和悲痛屈辱等负性伴生情感 (Rodriguez Mosquera et al., 2008; Swee et al., 2021), 易增加内化问题的风险 (Elison et al., 2014)。当负性情绪唤醒水平较高, 下属又无力改变上司的辱虐行为时, 将采取聚焦情绪的应对方式, 即付出更多的认知努力以应对羞耻情绪及其负面影响 (Lazarus & Folkman, 1984)。因此, 情绪和认知资源的持续损耗造成心理负担, 下属更可能对心理压力水平做出“过载”判断, 最终在执行任务时采取拖延策略, 直至自我概念和心理资源得到稳定和修复 (Hobfoll, 1989)。

意见 4: 行文存在口语化问题, 尽量少用或不用“了”、“来”、“的确是”、“又”等词, 使用严谨、准确的学术用语, 同时兼顾文章可读性。

[作者答复] 感谢审稿专家的悉心阅读和宝贵建议, 收到您的建议并完成修改后, 我们对全文进行了多次挑剔性阅读, 避免使用“了”、“来”、“的确是”和“又”等较为口语化的表述方式; 此外, 为避免作者对文章阅读多次后敏感性下降, 我们亦邀请了同行专家和研究生对全文进行阅读和审查, 以确保撰写的学术型、规范性、严谨性和可读性。因修改处较多, 请见谅此处未能一一罗列, 仅以下面两处为例:

示例 1: “智联招聘发布的《2020 年白领生活状况调研报告》揭示, 逾六成受访白领曾经历职场压榨、冷暴力等敌意对待, 损耗了个体内部资源 (Tepper, 2007), 增加了工作拖延 (He et al., 2021) 的风险。” 更改为: “...**逾六成受访白领曾经历职场压榨和冷暴力等敌意对待, 损耗个体内部资源 (Tepper, 2007) 并增加工作拖延风险 (He et al., 2021)。**”

示例 2: “一方面, 上司的消极回避行为切断了下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径 (Tepper, 2000), 即辱虐管理减少了员工获取新资源的机会; 另一方面, 上司的负性趋近行为增加了员工在组织中的不安全感 (丁越兰等, 2016), 甚至引发强烈的心理痛苦体验 (李乃文等, 2019), 即辱虐管理消耗了员工的心理资源。” 更改为: “**一方面, 上司的消极回避行为阻断下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径 (Tepper, 2000), 即辱虐管理削减员工获取新资源的机会; 另一方面, 上司的负性趋近行为增加员工在组织中的不安全感 (丁越兰等, 2016), 甚至导致强烈的心理痛苦体验 (李乃文等, 2019), 即辱虐管理消耗员工已有的心理资源。**”

意见 5: 文章有多处标点符号使用不当之一, 没有按照语义进行分句, 应注意顿号、逗号、句号、引号等使用方法。一般只有两个形容词的应该使用“和”、“与”隔开, 不用顿号, 三个形容词则在最后两个形容词之间使用“和”、“与”, 前面的用顿号。举例如, 1 引言的第一句话“多元复杂的工作任务、高压“内卷”的职场环境”, 可改为“多元复杂的工作任务和高压“内卷”的职场环境”。

[作者答复] 感谢审稿专家的悉心阅读和宝贵建议, 我们在此轮修改中, 对整篇论文的标点使用反复审查, 避免出现您提及的类似问题。例如, 您提到的引言第一句话, 现已更改为: “**多元复杂的工作任务和高压“内卷”的职场环境对个体时间管理能力提出更高要求**”。由于更改处较多, 在此未能逐一罗列, 望您见谅, 再次感谢您的耐心指导和帮助!

审稿专家 2

该论文在辱虐管理对员工工作拖延的研究方面有一定创新, 也有相关的实证研究数据能够支撑文章的结论, 文字叙述清楚简洁, 思路清晰, 参考文献规范, 文献引用也集中在最近五年的研究成果中, 具有比较好的前沿性。研究方法和分析方法恰当。总体评价比较好, 但文章的题目太长, 表述方式中西混杂, 不够严谨, 建议修改。

[作者答复] 感谢审稿专家在百忙之中耐心且细心地审阅论文, 感谢您对研究创新、研究方法和论文撰写等方面的认可, 更感谢您所提出的宝贵意见。关于论文题目, 在收到您的审稿意见后, 我们仔细斟酌并参考了《心理科学》近 2 年刊登的论文标题后, 决定以直接且简练的方式“点题” (即研究问题), 避免冗长和中西混杂的问题。现已将论文题目改为《**辱虐管理与工作拖延: 羞耻情绪和心理压力过载的链式中介作用**》, 英文标题也相应调整为 “**Abusive Supervision and Workplace Procrastination: The Chain Mediating Role of Shame and Stress Overload**”。

再次感谢您的耐心指导和帮助!

第二轮修改

修改说明（稿件编号: psysci22-697）

编辑部意见

在这一轮的修改中，作者有效地回应了上一轮审稿人所提出的问题。但两位审稿人仍然反馈了一些问题，尤其是涉及到文章的行为写作表述和研究目标书的清晰性的问题。这需要作者按照审稿人所提出的问题给出反馈或修改论文。请作者注意，主编会在参考审稿人意见的基础上，就论文最终是否获得接受进行挑剔性评阅。

[作者答复]

尊敬的《心理科学》编辑部：

您好！首先，非常感谢各位评审、编委和编辑部在处理稿件《为辱者愈迁延？辱虐管理与员工工作拖延：羞耻情绪和心理压力过载的链式中介效应》（稿件编号：psysci22-697）中投入的精力和给予的帮助，亦非常感谢在两轮修改中收到的宝贵修改意见，以及对上一轮修改质量的肯定。在新的修改稿中，我们认真对待每一条评审意见并对文章内容和撰写做出了相应的修改与调整，例如，参照《心理科学》近两年已发表论文的题目风格，我们已将文章题目言简意赅地替换为《辱虐管理与工作拖延：羞耻情绪和心理压力过载的链式中介作用》；关于文章的撰写乃至标点的使用，经过多轮挑剔性阅读和修改，我们对多处进行了修改以保证严谨性、规范性和可读性；审稿人提到的理论使用不足的问题，我们也参照对引言和假设推导部分进行了修改。为了方便审稿人和编辑部查阅，我们1) 在正文中对修改部分使用红色字体标注；2) 对每一条评审意见的回复逐一罗列在此修改说明中（详情如下）。

再次感谢编辑部和审稿专家给予我们修改再审的机会，收到的意见和建议对我们精进研究设计、提炼研究问题、提升文章撰写水平等帮助极大。

祝好！

审稿专家 1

意见 1: 1 引言部分 “试图为组织应对并防范辱虐管理、管理并干预员工情绪和压力、预防并减少工作拖延提供借鉴和建议”，这句话表述有误，本文主旨在于通过组织辱虐管理措施减少并防范下属工作拖延带来的不利影响，并非“应对辱虐管理”。请作者全文警惕此类表述问题，确保表述规范且准确，以免造成读者的误解与歧义。

[作者答复] 感谢审稿专家提出的宝贵意见。我们已根据您的建议对全文进行通读和审查，对逻辑不严谨的表述进行删改和调整，以确保文章表述的准确性和规范性。因修改处较多，请见谅此处未能一一罗列，仅以下面为例（其中示例 1 为您在本审稿意见中提及的表述）：

示例 1: “... 试图为组织应对并防范辱虐管理、管理并干预员工情绪和压力、预防并减少工作拖延提供借鉴和建议。”更改为：“...明晰辱虐管理破坏性的同时，试图为组织管理员工情绪与压力，以及防范工作拖延提供借鉴和建议。”

示例 2: “当中可能的解释是，不利于建立上下级良好互动的辱虐管理增强了下属对职场人际拒绝的感知（Wang et al., 2021），导致其长期处于焦虑、恐惧的紧张状态。”更改为：“当

中可能的解释是，辱虐管理预示上下级良好互动关系构建困难的同时，增加下属对职场人际拒绝的敏感性（Wang et al., 2021），导致其长期处于焦虑和恐惧的紧张状态。”

示例 3：“本研究结果进一步剖析了领导力与工作拖延的前因和后果，也为工作拖延的干预提供了管理启示。首先，企业应引入对管理者的培训流程和监督机制。通过专业、科学的领导力培训，提升管理者为下属提供工具性和情感性支持的能力（Gonzalez-Morales et al., 2018），以及提升其自我控制和行为调节的能力...防范辱虐管理及其不良后果的发生。”更改为：“本研究进一步剖析辱虐管理的后果与工作拖延的前因，为干预工作拖延提供如下管理启示。首先，辱虐管理是诱发工作拖延的风险因素，企业应从源头着手，引入对管理者的培训流程和监督机制，例如，通过专业且科学的领导力培训，提升管理者为下属提供工具性和情感性支持的能力（Gonzalez-Morales et al., 2018），以及自我控制和行为调节的能力。其次，主动提供员工帮助计划（employee assistance program），关注员工的职场情绪体验，营造安全的心理氛围，鼓励员工表达想法、态度以及遇到的困难，帮助其走出职场心理困境。再者，开展上司联合下属的心理学干预训练，如正念冥想（申传刚等，2020），缓解双方的敌对倾向并矫正偏差行为，防范辱虐管理发生的同时缓解其后续负性影响。”

意见 2：请作者确认所涉及变量的科学定义，回溯定义出处，确保与引言原文的含义保持一致，以免遗漏关键要素造成误解和引用不准确的情况。此外，请作者关注全文类似的引用问题，确保给读者提供科学、准确的信息。

[作者答复] 感谢审稿专家的细心阅读与宝贵建议，为确保向读者提供科学、准确的信息，我们已参照您的意见进行检查和修改，确定变量的定义、出处和表述准确无误。具体修改如下：

工作拖延：“...学术上称之为工作拖延（Workplace Procrastination），通常包括任务拖延（即以离线方式减少工作产出，如长时间休息、注意力转移等）和网络闲散（即使用工作场所网络从事非工作相关事务，如浏览社交网站、在线购物等）两种形式（Metin et al., 2016）。”更改为：“...学术上称之为工作拖延（workplace procrastination）。工作拖延是指推迟完成既定工作任务的行为，主要包含任务拖延（即以脱离方式减少工作产出，如长时间休息或注意力转移）与网络闲散（即工作时间使用网络从事与工作无关的行为，如浏览社交网站或在线购物）两种形式，但此类行为并不存在故意伤害组织、领导和同事的意图（Metin et al., 2016）。”

辱虐管理：“辱虐管理（Abusive Supervision）作为一种广受关注的负性领导风格，是下属感知到的领导持续展现出的非肢体接触性敌意行为（Tepper, 2000）。辱虐管理有可能通过回避（如忽视或背弃下属等）和趋近（如公开贬损或威胁下属）两种方式导致下属工作拖延（Mitchell & Ambrose, 2007）”更改为：“作为一种典型的负性领导风格，辱虐管理（abusive supervision）是下属感知到的上司持续表现出的言语或非言语性敌意行为，但不包括身体接触（Tepper, 2000），其中涉及的回避（如忽视或背弃下属等）和趋近（如公开贬损或威胁下属）行为均有可能诱发下属工作拖延（Mitchell & Ambrose, 2007）”

羞耻情绪：“羞耻情绪指的是个体意识到自己或重要他人违反社会规范或道德标准时，随之产生的渺小、无力和自卑之感（Tangney et al., 1996）。”更改为：“羞耻（shame）是一种与道德密切相关的自我意识情绪，通常指个体做出消极行为（如违反社会规范或道德标准）后，由于真实自我和理想自我存在差距，而随之产生的被贬低或无价值的耻辱感（Tracy & Robins, 2004）。”

心理压力过载：“心理压力过载是在外部环境需求与内部心理资源的交互作用下产生的，是

个体所感知到的资源损失显著超出资源获得的不平衡状态（Cohen et al., 2007）。”更改为：“心理压力过载（stress overload）是在外部环境需求与内部心理资源的交互作用下，个体感知到的资源损失显著超出资源获得的一种不平衡状态（Amirkhan, 2012）。”

意见 3: 请作者仔细审查情绪认知评价理论相关文献，根据以往理论研究成果进行合适推演。1.2 羞耻情绪的中介作用部分“倾向采取聚焦情绪的应对方式，通过认知努力缓解负面情绪造成的不良影响”有歧义，既然如此，那么为何羞耻情绪又会通过心理压力过载路径造成工作拖延。本文在 1 引言部分对情绪认知评价理论的使用不足，并未做到将理论与研究假设融合并进行相应逻辑推导。请作者注意在行文中修改此类问题。

[作者答复] 感谢审稿专家指出的问题，我们已参照您的建议进行了修改，增加情绪认知评价理论在研究中的论述，尽量使理论基础与研究假设的逻辑推导更加契合。具体修改如下：

羞耻（shame）是一种与道德密切相关的自我意识情绪，通常指个体做出消极行为（如违反社会规范或道德标准）后，由于真实自我和理想自我存在差距，而随之产生的被贬低或无价值的耻辱感（Tracy & Robins, 2004）。情绪认知评价理论认为，情绪是个体与环境交互作用的产物，个体通过对刺激事件与自身关系的认知评价获取情绪活动的意义，具体而言，当刺激事件被评价为与个体目标或需求不一致时，则可能唤起羞耻、内疚或尴尬等负性自我意识情绪（Lazarus, 1991）。上司的辱虐管理和敌意对待对下属在工作场所中的能力、地位和角色造成持续威胁，阻碍个人目标的达成和心理需要的满足，进而损害下属积极的自我表征；当下属觉察到当前的自我表征（“我是一名失败的员工”）与其稳定的现实自我表征（“我是一名有价值的员工”）或理想自我表征（“我希望成为一名优秀的员工”）不一致时，将产生羞耻情绪体验（Tracy & Robins, 2004）。Korman 等（2021）发现，辱虐管理增加员工被同事排斥的预期，并伴随更多的羞耻情绪和更高的离职意向。

情绪认知评价理论亦指出，从情绪体验到采取行动是一个连续的过程，先前的情绪认知评价为后续的应对方式提供参照信息（Lazarus, 1991）；Tracy 和 Robins（2004）认为，羞耻情绪具有积极的适应功能，可通过社会关系威胁信号激活个体的自我保护机制。受羞耻情绪影响，员工常采取回避或退缩等不具攻击性的行为策略（Tangney et al., 1996），如通过迁延事务的执行暂时脱离辱虐情境，从心理和行为上远离羞耻情绪的来源，避免自我概念的破坏和心理资源的损耗。Zhou 等（2022）的研究揭示，处于消极情绪中的员工更频繁地投身网络闲散行为。

意见 4: 行文存在口语化问题，尽量少用或不用“了”、“来”、“的确是”、“又”等词，使用严谨、准确的学术用语，同时兼顾文章可读性。

[作者答复] 感谢审稿专家的悉心阅读和宝贵建议，收到您的建议并完成修改后，我们对全文进行了多次挑剔性阅读，避免使用“了”、“来”、“的确是”和“又”等较为口语化的表述方式；此外，为避免作者对文章阅读多次后敏感性下降，我们亦邀请了同行专家和研究学生对全文进行阅读和审查，以确保撰写的学术型、规范性、严谨性和可读性。因修改处较多，请见谅此处未能一一罗列，仅以下面两处为例：

示例 1: “智联招聘发布的《2020 年白领生活状况调研报告》揭示，逾六成受访白领曾经历职场压榨、冷暴力等敌意对待，损耗了个体内部资源（Tepper, 2007），增加了工作拖延（He et al., 2021）的风险。”更改为：“智联招聘发布的《2020 年白领生活状况调研报告》揭示，逾六成受访白领曾经历职场压榨和冷暴力等敌意对待，损耗个体内部资源（Tepper,

2007) 并增加工作拖延风险 (He et al., 2021)。”

示例 2: “一方面, 上司的消极回避行为切断了下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径 (Tepper, 2000), 即辱虐管理减少了员工获取新资源的机会; 另一方面, 上司的负性趋近行为增加了员工在组织中的不安全感 (丁越兰等, 2016), 甚至引发强烈的心理痛苦体验 (李乃文等, 2019), 即辱虐管理消耗了员工的心理资源。” 更改为: “一方面, 上司的消极回避行为阻断下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径 (Tepper, 2000), 即辱虐管理削减员工获取新资源的机会; 另一方面, 上司的负性趋近行为增加员工在组织中的不安全感 (丁越兰等, 2016), 甚至导致强烈的心理痛苦体验 (李乃文等, 2019), 即辱虐管理消耗员工已有的心理资源。”

意见 5: 文章有多处标点符号使用不当之一, 没有按照语义进行分句, 应注意顿号、逗号、句号、引号等使用方法。一般只有两个形容词的应该使用“和”、“与”隔开, 不用顿号, 三个形容词则在最后两个形容词之间使用“和”、“与”, 前面的用顿号。举例如, 1 引言的第一句话“多元复杂的工作任务、高压“内卷”的职场环境”, 可改为“多元复杂的工作任务和高压“内卷”的职场环境”。

[作者答复] 感谢审稿专家的悉心阅读和宝贵建议, 我们在此轮修改中, 对整篇论文的标点使用反复审查, 避免出现您提及的类似问题。例如, 您提到的引言第一句话, 现已更改为: “多元复杂的工作任务和高压“内卷”的职场环境对个体时间管理能力提出更高要求”。由于更改处较多, 在此未能逐一罗列, 望您见谅, 再次感谢您的耐心指导和帮助!

审稿专家 2

该论文在辱虐管理对员工工作拖延的研究方面有一定创新, 也有相关的实证研究数据能够支撑文章的结论, 文字叙述清楚简洁, 思路清晰, 参考文献规范, 文献引用也集中在最近五年的研究成果中, 具有比较好的前沿性。研究方法和分析方法恰当。总体评价比较好, 但文章的题目太长, 表述方式中西混杂, 不够严谨, 建议修改。

[作者答复] 感谢审稿专家在百忙之中耐心且细心地审阅论文, 感谢您对研究创新、研究方法和论文撰写等方面的认可, 更感谢您所提出的宝贵意见。关于论文题目, 在收到您的审稿意见后, 我们仔细斟酌并参考了《心理科学》近 2 年刊登的论文标题后, 决定以直接且简练的方式“点题”(即研究问题), 避免冗长和中西混杂的问题。现已将论文题目改为《辱虐管理与工作拖延: 羞耻情绪和心理压力过载的链式中介作用》, 英文标题也相应调整为“Abusive Supervision and Workplace Procrastination: The Chain Mediating Role of Shame and Stress Overload”。

再次感谢您的耐心指导和帮助!

第一轮修改

修改说明（稿件编号: psysci22-697）

主编意见

研究工作基于资源保存理论和情绪认知评价理论,验证辱虐管理对员工工作拖延的链式中介模型,研究选题有新意。主编寻找了在本领域中的三位专家审稿,有一位审稿人反馈了审稿意见。在独立阅读文章之后,赞同该名审稿人的意见,现有的文章在假设的推导阐述和文字表述方面存在需要完善的地方,请按照审稿人所提供的意见修改。需要注意的是,这个修改是一个高风险修改,不能保证新提交的论文一定会被接受。并且后续轮次中可能仍然会增加新的审稿人,存在拒绝接受的不确定性。请研究者认真对待审稿人的意见建议。

[作者答复]

尊敬的编委:

您好!非常感谢各位编委处理稿件《为辱者愈迁延?辱虐管理与员工工作拖延:羞耻情绪和心理压力过载的链式中介效应》(稿件编号: psysci22-697)并提出宝贵的修改意见。我们已按照评审意见对相应内容作出修改,并将回复逐一罗列(详情如下)。为了方便审稿人和编辑部查阅,在正文中对修改部分使用**红色字体**标注。

再次感谢编辑部和审稿专家给予我们修改再审的机会,收到的意见和建议对我们精进研究设计、提炼研究问题、提升文章撰写水平等帮助极大。

祝好!

审稿意见 1

本文基于资源保存理论和情绪认知评价理论,分三时点测量链式中介模型以验证辱虐管理对员工工作拖延行为的影响机制。研究视角新颖,但仍存在许多不清晰和语言生硬的地方,望作者能给予梳理、解释并修改。

[作者答复] 感谢审稿专家在百忙之中耐心、细心地审阅论文,感谢您所提出的宝贵意见和对研究视角的认可。现已根据您的意见对相应内容进行详细修改,并将我们对评审意见的答复、修改说明逐一罗列。此外,在收到您的审稿意见后,我们亦认真通读了全文,并邀请领域同行对稿件进行挑剔性阅读,对全文的撰写和语言表达进行了调整。最后,再次对您的辛苦工作和付出表示衷心的感谢!

意见 1: 摘要语言略显口语化,请作者删减不必要的内容,修改生硬表述。如:一般包括背景/研究问题、方法、结果、意义等内容。

[作者答复] 感谢审稿专家指出的问题,我们已根据您的建议进行调整,对生硬、口语化和不必要的表述进行了删改。具体修改如下:

摘要 工作拖延是职场亟待解决的管理难题之一。本研究基于资源保存理论和情绪认知评价理论,采用多阶段问卷调查法,获得 308 位全职员工的三时点数据。潜变量结构方程模型分析发现:(1)辱虐管理与员工工作拖延呈显著正相关;(2)辱虐管理能够通过羞耻情绪的独立中介作用、心理压力过载的独立中介作用,以及二者的链式中介作用间接影响工作拖延。

研究结果揭示未来可通过防范辱虐管理、降低羞耻情绪和干预心理压力等途径来减少员工工作拖延。

意见 2: 在“1 引言”部分，对于羞耻情绪和心理压力过载作为中介变量的引入逻辑不清。请作者详细阐释探究两中介及链式中介的独特性和研究的重要性。

[作者答复] 感谢审稿专家指出的问题，我们已根据您的建议对“1 引言”的表述进行修改，对中介变量的引入逻辑重新进行了梳理。具体修改如下：

.....为厘清职场负性现象影响工作拖延的内部机制，少数学者已分别从情绪（陈波等，2020）、认知（余光钰等，2022）等视角对其间的中介变量进行了考察。值得注意的是，个体情绪和认知反应并非同时、并行发生的，二者之间存在递进的可能（Zajonc, 1980），换言之，有可能存在“职场情境→情绪体验→认知评价→行为反应”这一链式传导过程。在情绪方面，与个体自我概念密切相关的羞耻情绪，已被证实为辱虐管理与员工行为间的重要中介变量（Peng et al., 2019），而对于羞耻情绪是否会唤起特定的负性认知（如对心理压力的过度高估），以及将如何诱发工作拖延仍缺乏实证研究证据。.....

意见 3: “1 引言”部分缺少对辱虐管理概念的定义阐释，请作者对此进行补充。

[作者答复] 感谢审稿专家的细心阅读与宝贵建议，我们已参照您的意见进行修改，在“1.1 辱虐管理与员工工作拖延”的文段中补充了对辱虐管理概念的定义阐释。具体修改如下：

1.1 辱虐管理与员工工作拖延

COR 理论认为，个体具有维持资源储量的本能，并会依据当前资源损耗的强度和速率来调整剩余资源的投入程度（Hobfoll, 1989），因此，能否获得并保存必要的工作资源和心理资源，是员工调整工作场所行为策略的重要依据。辱虐管理（Abusive Supervision）作为一种广受关注的负性领导风格，是下属感知到的领导持续展现出的非肢体接触性敌意行为（Tepper, 2000）。辱虐管理有可能通过回避（如忽视或背弃下属等）和趋近（如公开贬损或威胁下属）两种方式导致下属工作拖延（Mitchell & Ambrose, 2007）.....

意见 4: “1.2 羞耻情绪的中介作用”部分的“刺激事件其本身仅能影响情绪反应的强度，而对事件与自身关系的认知标签则决定着个体将体验到何种情绪”，表述不明有歧义，请作者再次确认引用参考文献原文，表述是否准确。同时，请作者全文修改类似的引用问题，以确保给读者提供科学、准确的信息。

并且，此处引用的情绪认知评价理论没有很好解释辱虐管理与羞耻情绪的关系，难以使人信服。请作者再做准确说明，保持前后语境的语义联系。同时，请作者全文修改类似问题，保证语句之间的逻辑连贯。

[作者答复] 感谢审稿专家指出该问题，首先，我们已根据您的建议对“1.2 羞耻情绪的中介作用”部分的表述进行了调整。具体修改如下：

羞耻情绪指的是个体意识到自己或重要他人违反社会规范或道德标准时，随之产生的渺小、无力和自卑之感（Tangney et al., 1996）。情绪认知评价理论认为，情绪是个体与环境交互作用的产物，个体可以通过对刺激事件与自身关系的认知评价来获取情绪活动的意义，从而为后续的应对方式提供参照信息（Lazarus, 1991）。在初评价阶段，当员工察觉到辱虐管理对其自我概念和自我认同造成威胁时，极有可能体验到羞耻情绪（Tracy & Robins, 2006）；Korman 等（2021）发现，辱虐管理增加了员工被同事排斥的预期，并伴随更多的羞耻情绪和更高的离职意向。在随后的次评价阶段，当员工意识到自身无法改变上司的辱虐行为时，

则倾向采取聚焦情绪的应对方式，通过认知努力缓解负面情绪造成的不良影响（Lazarus & Folkman, 1984）。

Tracy 和 Robins（2004）指出，羞耻情绪具有积极的适应功能：通过社会关系威胁信号激活个体的自我保护机制。受羞耻情绪的影响，员工常采取回避、退缩等不具有攻击性的行为策略（Tangney et al., 1996），如通过迁延事务的执行来暂时脱离羞辱情境，从心理和行为上远离羞耻情绪的来源，避免自我概念的破坏和心理资源的损耗，研究证据揭示，处于消极情绪中的员工更频繁地投身网络闲散行为（Zhou et al., 2022）。.....

其次，我们对全文进行了多次通读，对不清晰的表述做出了调整。例如：

上司持续的敌意对待贬损了下属的积极心理品质、激发了羞耻情绪，使其囿于反复的自我否定和怀疑中，极大程度挤占了有限的认知空间和情绪资源。随后，受情绪激活的“热”认知使个体对自身承载的心理压力做出了超负荷的判断，下属自感缺少应对外部高压情境的资源，便不得不将温和而隐蔽的工作拖延视为短期应对策略，为自我概念和心理资源的恢复寻求缓冲时间，上述发现也支持了 Zajonc（1980）的情感信息处理模型。

再者，我们已根据您的建议对辱虐管理和羞耻情绪之间的关系推导做出了进一步修改，并增加了相关的实证研究证据。具体修改如下：

.....情绪认知评价理论认为，情绪是个体与环境交互作用的产物，个体可以通过对刺激事件与自身关系的认知评价来获取情绪活动的意义，从而为后续的应对方式提供参照信息（Lazarus, 1991）。在初评价阶段，当员工察觉到辱虐管理对其自我概念和自我认同造成威胁时，极有可能体验到羞耻情绪（Tracy & Robins, 2006）；Korman 等（2021）发现，辱虐管理增加了员工被同事排斥的预期，并伴随更多的羞耻情绪和更高的离职意向。在随后的次评价阶段，当员工意识到自身无法改变上司的辱虐行为时，则倾向采取聚焦情绪的应对方式，通过认知努力缓解负面情绪造成的不良影响（Lazarus & Folkman, 1984）。

最后，我们对全文进行了多次通读，对逻辑不连贯的语句进行了修改。例如：

一方面，上司的消极回避行为切断了下属获取绩效提升资源和建设性工作反馈的途径（Tepper, 2000），即辱虐管理减少了员工获取新资源的机会；另一方面，上司的负性趋近行为增加了员工在组织中的不安全感（丁越兰等, 2016），甚至引发强烈的心理痛苦体验（李乃文等, 2019），即辱虐管理消耗了员工的心理资源。面临资源获取阻碍和资源损耗风险的双重挑战，遭受上司辱虐的下属极有可能从当前工作中短暂抽离，借助延迟执行工作任务来减轻伤害、缓解不适（Metin et al., 2018）。

意见 5：作者在测量工作拖延以及阐释中介机制时使用了任务拖延和网络闲散两个分量表，测量心理压力过载时分为事件负载和个人易损性两个维度，但是定义概念时却未提及。建议作者在文中进行补充，以保证研究前后逻辑贯通。

[作者答复] 感谢审稿专家的宝贵建议，我们已分别在 **1 引言** 和 **1.3 心理压力过载的中介作用** 处补充了任务拖延和网络闲散、事件负载和个人易损性的概念定义。具体修改如下：

1 引言

信息时代下生产节奏日趋紧凑，多元复杂的工作任务、高压“内卷”的职场环境，对个体时间管理能力提出了更高要求。但事实上，员工故意消磨办公时间、“不务正业”的现象普遍存在，学术上称之为工作拖延（Workplace Procrastination），通常包括任务拖延（即以离线方式减少工作产出，如长时间休息、注意力转移等）和网络闲散（即使用工作场所网络从事非工作相关事务，如浏览社交网站、在线购物等）两种形式（Metin et al., 2016）.....

1.3 心理压力过载的中介作用

心理压力过载是在外部环境需求与内部心理资源的交互作用下产生的,是个体所感知到的资源损失显著超出资源获得的不平衡状态(Cohen et al., 2007)。与“心理压力”不同,心理压力过载更强调个体对自身资源储量的认知评价,不仅体现了个体对急速增加的外部压力的感知(即事件负载维度),还反映了由于个体内部资源不足,难以应对外部压力而出现的损耗状态(即个人易损性维度)。COR 理论强调.....

意见 6: 情绪认知评价理论在研究中的存在感薄弱,反而更多的使用情感信息处理模型,请作者确认使用该理论的必要性,如不能很好契合影响机制的引入与表述,建议立足单一理论,凝练中心思想,完整阐释机制。

[作者答复] 感谢审稿专家指出的问题,我们已根据您的建议进行了调整,弱化了情感信息处理模型方面的表述,增加了情绪认知评价理论在研究中的论述。具体修改如下:

.....值得注意的是,个体情绪和认知反应并非同时、并行发生的,二者之间存在递进的可能(Zajonc, 1980),换言之,有可能存在“职场情境→情绪体验→认知评价→行为反应”这一链式传导过程。.....

.....羞耻情绪指的是个体意识到自己或重要他人违反社会规范或道德标准时,随之产生的渺小、无力和自卑之感(Tangney et al., 1996)。情绪认知评价理论认为,情绪是个体与环境交互作用的产物,个体可以通过对刺激事件与自身关系的认知评价来获取情绪活动的意义,从而为后续的应对方式提供参照信息(Lazarus, 1991)。在初评价阶段,当员工察觉到辱虐管理对其自我概念和自我认同造成威胁时,极有可能体验到羞耻情绪(Tracy & Robins, 2006);Korman 等(2021)发现,辱虐管理增加了员工被同事排斥的预期,并伴随更多的羞耻情绪和更高的离职意向。在随后的次评价阶段,当员工意识到自身无法改变上司的辱虐行为时,则倾向采取聚焦情绪的应对方式,通过认知努力缓解负面情绪造成的不良影响(Lazarus & Folkman, 1984).....

同时,羞耻情绪体验往往伴随着个体对整体自我的痛苦审查,以及恐惧焦虑、悲痛屈辱等负性伴生情感(Rodriguez Mosquera et al., 2008; Swee et al., 2021),易增加内化问题的风险(Elison et al., 2014);在情绪唤醒水平较高的情况下,下属往往需要付出更多的认知努力,以应对羞耻情绪的负面影响(Lazarus & Folkman, 1984)。因此,情绪和认知资源的持续损耗造成了心理负担,使下属更可能对心理压力的载荷水平做出“超载”的判断,最终导致在执行任务时采取拖延策略,直至自我概念和心理资源得到稳定和恢复(Hobfoll, 1989)。.....

意见 7: “2.2 研究工具”部分有些啰嗦和不规范,请作者凝练语言表述。

[作者答复] 感谢审稿专家的宝贵建议,我们已根据您的建议对 2.2 研究工具部分进行语言的凝练,删减了辱虐管理、心理压力过载、工作拖延等三个量表的验证性因子分析结果,但由于羞耻情绪的测评量表为自行修订的量表,故保留其验证性因子分析结果。具体修改如下:

2.2 研究工具

研究量表均采用 Likert 5 点计分法。

2.2.1 辱虐管理

采用 Tepper (2000) 编制的 15 题项辱虐管理量表(如:我的主管侵犯我的隐私),本研究中 Cronbach's α 系数为 .93。

2.2.2 羞耻情绪

采用 Watson 和 Clark (1994) 正性和负性情感检核表扩增版 (PANAS-X) 中的 4 个题项, 以及 Izard (1977) 差异情绪量表中的 3 个题项, 根据研究聚焦的职场情境编订了 7 题项羞耻情绪量表 (如: 工作场所中的遭遇使我感到羞愧)。本研究中 Cronbach's α 系数为 .88; 验证性因子分析结果亦表明该量表结构效度较好: $\chi^2/df = 2.20$, RMSEA = .06, CFI = .98, TLI = .97, SRMR = .03。

2.2.3 心理压力过载

采用 Amirkhan (2012) 编制的 10 题项简版压力过载量表, 包含事件负载 (如: 在过去的一周, 我感到被职责所淹没) 和个人易损性 (如: 在过去的一周, 我感到无处可逃) 2 个维度。本研究中 Cronbach's α 系数为 .91。

2.2.4 工作拖延

采用 Wang 等 (2021) 修订的 12 题项工作拖延量表, 包含任务拖延 (如: 在开始必须要做的工作之前, 我会拖延) 和网络闲散 (如: 上班时, 我花在社交网站 (如微博、知乎、朋友圈等) 的时间超过半小时。) 两个分量表。本研究中 Cronbach's α 系数为 .93。

2.2.5 控制变量

遵循过往研究经验 (如 He et al., 2021; 余光钰等, 2022), 在假设检验时将性别、与上司共事时间、职级和工作单位等人口统计学变量作为控制变量处理。

意见 8: 请作者注意修改表格格式, 表中小数点应排列为一条线。请作者区分研究意义、启示和展望部分, 理清文章逻辑脉络。

[作者答复] 感谢审稿专家的细心指正, 我们已通篇检查并修正表格格式, 确认小数点符号已对齐。具体修改如下:

表 1 竞争模型的验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
四因子模型: AS; SE; SO; WP	1624.48	867	—	.05	.05	.91	.90
三因子模型: AS; SE+SO; WP	1684.72	870	60.24 (3)***	.06	.05	.90	.90
双因子模型: AS+SE; SO+WP	2557.47	872	932.99 (5)***	.08	.10	.80	.78
单因子模型: AS+SE+SO+WP	3209.03	873	1584.55 (6)***	.09	.10	.72	.70

注: *** $p < .001$; AS=辱虐管理; SE=羞耻情绪; SO=心理压力过载; WP=工作拖延。

表 2 各变量描述性统计结果及相关矩阵 ($N = 308$)

变量	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	1.61	.49									
2 工作单位	3.38	1.02	-.02								
3 职位级别	2.07	.98	-.16**	-.10							
4 共事时间	3.84	5.75	-.05	-.12*	.42***						
5 辱虐管理	1.71	.59	-.02	.01	.13*	-.08					
6 羞耻情绪	2.05	.66	.03	.09	-.14*	-.10	.56***				
7 事件负载	2.15	.73	.01	.14*	-.15**	-.06	.55***	.79***			
8 个人易损性	2.32	.78	.01	.14*	-.14*	-.12*	.47***	.74***	.85***		
9 任务拖延	2.08	.79	.00	.15**	-.29***	-.09	.47***	.67***	.71***	.64***	
10 网络闲散	2.21	.82	-.02	.11	-.20***	-.19***	.42***	.49***	.47***	.40***	.67***

注: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

其次, 我们已重新梳理文章逻辑脉络, 对研究意义、启示和展望进行了区分, 增加了小标题以使结构看起来更清晰, 具体修改如下:

4 讨论

4.1 辱虐管理增添员工工作拖延的风险

4.2 辱虐管理与员工情绪、认知、行为的链式反应

4.3 管理启示

4.4 研究不足与展望

此外，根据以上的修改内容，我们在参考文献中补充了以下文献，同样新增的文献也用红色字体做了标注，以方便查阅：

Korman, B. A., Tröster, C., & Giessner, S. R. (2021). The consequences of incongruent abusive supervision: Anticipation of social exclusion, shame, and turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 306-321.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.

最后，再次感谢编委和审稿专家提出的宝贵意见，亦衷心感谢编辑部提供的修后再审机会！对我们提升稿件质量提供了莫大的帮助。