

员工情绪易感性如何影响工作拖延?

探讨自我监控与领导成员交换的关键作用

HOW DOES EMPLOYEES' EMOTION SUSCEPTIBILITY AFFECT WORK PROCRASTINATION? THE CRITICAL ROLES OF SELF-MONITORING AND LEADER-MEMBER EXCHANGE

刘森¹, 陈钦洲²

Sen Liu¹, Ching-Chou Chen²

^{1,2}泰国博仁大学中文国际学院

^{1,2}Chinese International College, Dhurakij Pundit University, Thailand

Received: December 18, 2023 / Revised: March 30, 2024 / Accepted: April 22, 2024

摘要

本研究的目的是探讨员工的情绪易感性如何以及何时影响他们的工作拖延行为。本文通过问卷调查, 对 659 份有效员工样本进行分析。研究发现, 情绪易感性对职场孤独感的两个维度: 情感剥夺与组织成员身份缺失均存在有显者的负面影响关系; 情境变数之一, 自我监控的两个维度: 自我呈现与表情敏感也都显者负向调节上述的两段直接关系; 情境变数之二, 领导成员交换则是分别显者负向调节情感剥夺与组织成员身份缺失对工作拖延之间的影响关系。本研究告知管理者, 适当的提高员工易感性有助于员工获得人际关系, 而领导与员工的关系越好, 越能减少工作拖延的可能性。

关键词: 情绪易感性 职场孤独感 自我监控 领导成员交换 工作拖延

Abstract

This study aimed to explore how and when employees' susceptibility to emotional contagion affects their work procrastination behavior. This article analyzed 659 valid employee samples through a questionnaire survey. Results show that susceptibility to emotional contagion negatively affects emotional deprivation and social companionship (two dimensions of workplace loneliness). Moreover, in one

situation, the ability to modify self-presentation and sensitivity to the expressive behavior of others, two dimensions of self-monitoring, also significantly negatively moderate the above direct relationships. In another situation, the leader-member exchange negatively moderated relationships between emotional deprivation, social companionship, and work procrastination. This study suggests that increasing employee susceptibility to emotional contagion can improve interpersonal relationships. A stronger relationship between leaders and employees can reduce work procrastination.

Keywords: Susceptibility to Emotional Contagion, Workplace Loneliness, Self-monitoring, Leader-Member Exchange, Work Procrastination

引言

研究背景

工作拖延 (Work Procrastination) 的后果不仅会让员工产生负面的情绪，还会降低员工的工作绩效 (Work Performance) (Ahmad & Hussain, 2020; Saman & Wirawan, 2021)。在职场中，每个人都会在不同的时间段进行拖延 (Shin & Grant, 2021)。根据研究调查显示，约有 80-95% 的大学生承认有拖延的现象，进入职场后，仍然有 20% 的人有长期拖延的行为 (Shin & Grant, 2021)。因此，拖延是一个备受关注的研究话题 (Metin et al., 2019; Steel, 2010)。过去的研究指出，员工总是喜欢不断的拖延事情，尽管员工已经预知到不好的结果，但员工仍然会推迟完成 (Steel, 2007)。这种行为通常会与消极的工作结果有关，对组织造成不利的影响 (Metin et al., 2019)。从管理的角度来看，管理者应该找出工作拖延原因，并减少员工的这种破坏性行为 (Chauhan et al., 2020; Sharma & Sharma, 2021)。

为更清楚的了解员工产生拖延的原因，本研究从情绪方面理解对工作拖延的影响 (Sharma & Sharma, 2021)。工作拖延常常被忽略的原因有个性 (Individual Characteristic)、价值观 (Values) 与任务特征 (Task Characteristic) 三个方面 (Sharma & Sharma, 2021; Chauhan et al., 2020; Steel, 2007)。令人意外的是，情绪也会对员工的拖延行为产生影响 (Feyzi Behnagh & Ferrari, 2022)。然而，情绪易感性 (Susceptibility to Emotional Contagion) 是指员工容易受到他人情绪影响的程度 (Verbeke, 1997)。当员工与他人互动时，他们的情绪和行为都会受到影响 (Barsade et al., 2018)。因此，引出研究问题：情绪易感性如何影响员工的工作拖延？

为探讨情绪易感性与工作拖延的内部机制，本文引入情感剥夺 (Emotional Deprivation) 与组织成员身份缺失 (Social Companionship) 进行解释，提供更深层次的理解。情感剥夺反映出员工在组织中，感到情感上被孤立或被忽视的情况，而组织成员身份缺失反映出，员工对组织的认同感和归属感不足 (Wright et al., 2006)。情感剥夺与组织成员身份缺失是员工体验到的一种独特的情绪，由于工作场所竞争的加剧，使他们越来越难建立社会关系 (Firoz et al., 2021;

Wright et al., 2006)。由于缺乏领导或同事的尊重，孤独的员工会感到痛苦，并对自己做出消极的评价，这会导致员工做出一些消极行为 (Rokach, 2014)。因此，本研究将情感剥夺、组织成员身份缺失作为联系情绪易感性与工作拖延的桥梁。

此外，本研究对工作拖延的干扰方面提出不一致的看法，认为自我监控 (Self-Monitoring) 与领导成员交换 (Leader-Member Exchange) 是合适的干扰因素。为了阐述员工情绪易感性与工作拖延之间的关系，本文借鉴 De Clercq et al. (2022) 提出的理论框架，认为资源枯竭与工作拖延有关。自我呈现 (Ability to Modify Self-Presentation) 与表情敏感 (Sensitivity to Expressive Behavior of Others) 是员工自身的一种资源，可以帮助员工在社交中，获得更多的其他资源 (Hobfoll, 2001)。此外，领导成员交换可以获得支持性的资源，来应对资源的枯竭 (De Clercq et al., 2022)。员工可以借助这些资源缓解资源匮乏的困境，减少自身的消极行为 (Hobfoll, 2001)。因此，情感剥夺、组织成员身份缺失与领导成员交换有助于理解情绪易感性与工作拖延之间的关系。本研究从资源的角度切入，探讨出情绪易感性与工作拖延之间的关系，有助于加深学者对工作拖延的理解，丰富对工作拖延的研究。

研究目的

工作拖延行为是员工故意推迟预期要完成的工作任务，导致工作任务无法按时完成，这会对员工的生活、工作和组织发展产生影响 (Bolden & Fillauer, 2020)。工作拖延产生的原因有很多，而资源枯竭是关键的因素 (De Clercq et al., 2022)。本文通过文献回顾，从资源保存理论的角度出发，构建出情绪易感性对工作拖延产生影响的理论模型。首先，探讨情绪易感性如何通过情感剥夺与组织成员身份缺失，来影响工作拖延。同时，本研究还在比较不同的自我呈现与表情敏感下，情绪易感性对情感剥夺与组织成员身份缺失的影响是否会产生差异。最后，本研究还在探讨不同领导成员交换的员工，是否会导致情感剥夺与组织成员身份缺失对工作拖延的影响产生差异。综上所述，本研究的目的是探讨情绪易感性如何通过情感剥夺与组织成员身份缺失来影响工作拖延，以及来自自我呈现、表情敏感与领导成员交换的影响。本研究预计情绪易感性会通过增加员工的人际关系，从而减少工作拖延行为。在这过程中，自我呈现与表情敏感有助于增加人际关系，而领导成员交换有助于缓解员工的工作拖延行为。通过研究，本文有助于理解情绪方面对工作拖延的探索，解开情绪易感性与工作拖延的内部谜团，丰富相关研究。从管理实践来看，告知企业管理者适当的易感性能促进员工之间的关系，而领导与员工的关系越好，越有助于减少工作拖延的发生。

文献综述

理论基础

资源保存理论的核心是当个体遭受到资源损失的威胁、资源损失时，个体就会及时止损，保存自己拥有的资源 (Hobfoll, 2001; De Clercq et al., 2022)。资源保存理论是探讨个体如何获取、维持和恢复所需资源，并且在面对资源损失时如何应对 (Hobfoll, 2001; De Clercq et al., 2022)。这些资源包括物质资源（如金钱、物质财富）、个人资源（如时间、能力）、社会资源（如社会支持、人际关系）和情感资源（如情感支持、自我价值感）等 (Hobfoll, 2001)。资源保存理论一共有两个效应：资源丧失效应与资源增值效应。资源丧失效应是指资源匮乏的个体很难从其他地方获得新资源，同时在面临资源损失时，会丧失更多的资源。资源增值效应是指资源充沛的个体更容易从其他地方获得新资源，且个体在面临资源损失时，会减少资源的损失 (Hobfoll, 2001)。

本研究通过资源保存理论的观点，来解释各变量之间的关系。首先，情绪易感性是一种心理资源，通过资源增值效应，更容易获得其他资源，例如人际资源，以此来减少情感剥夺与组织成员身份缺失。其次，自我呈现与表情敏感是员工的一种资源，能帮助员工在社交场合搜集更多信息与改变行为，进一步增强员工获得的人际资源。最后，情感剥夺与组织成员身份缺失高的员工，会因为人际资源的缺失，通过资源丧失效应，从而保存自身的资源，不愿意将资源投入到工作中，所以会产生工作拖延。而领导成员交换高的员工能获得较多的资源，有助于弥补员工资源缺失的困境。因此，会缓解员工的工作拖延。

情绪易感性与情感剥夺

情绪感染是接触或观察他人情绪的结果，但对不同的员工而言，情绪感染的程度会不同 (Barsade et al., 2018)。员工在工作中的情绪变化会直接影响员工的工作态度与工作表现 (Ekanayake & Weerasinghe, 2019)。情绪易感性高的员工，更容易受到他人情绪的影响 (Verbeke, 1997)。例如员工感知到身边的同事很快乐时，员工也会感觉到快乐。这样结果是员工的情绪会与他人的情绪逐渐相同，更容易建立、维持和巩固人与人之间的关系 (Kelly & Barsade, 2001)。值得注意的是，情绪易感性是情绪自我调节的过程，情感的诱导促进了群体和关系的建立 (Borawski et al., 2021)。从资源保存的角度来讲，情绪易感性被视为一种心理资源，而资源丰富的员工可以理解他人的情绪，从而获得更多的人际资源 (Hobfoll, 2001)。因此，会减少员工的情感剥夺。综上所述，提出以下假设：

H1：情绪易感性对情感剥夺有负向影响。

情绪易感性与组织成员身份缺失

情绪易感性的员工往往更善于关注和解释他人的表情表达，他们认为自己与他人是相互联系的 (Elfenbein, 2014)。在互动中，情绪易感性高的员工更有可能让与他交流的人感到放

松，使其愿意分享更多的信息 (Verbeke, 1997)。例如员工的情绪易感性越高，对主管的眼睛、身体和面部表情等就越敏感，这有助于员工感知到主管的情感支持和参与到情感工作中 (Jia & Cheng, 2021)。除此之外，情绪易感性高的员工更可能与组织中其他成员建立和保持人际关系 (Kelly & Barsade, 2001)。然而，从资源保存的角度来讲，情绪易感性被视为一种心理资源，而资源丰富的员工可以理解他人的情绪，从而获得更多的人际资源，可以更好的与组织人际网络相关联 (Hobfoll, 2001)。因此，会减少员工组织成员身份缺失。综上所述，提出以下假设：

H2：情绪易感性对组织成员身份缺失有负向影响。

情感剥夺与工作拖延

员工缺乏亲密情感承诺或满意的人际关系，导致自身的情感需求没有得到满足，就会产生情感上的孤独 (Weight et al., 2006)。感知到情感剥夺高的员工会与同事保持距离，有一种普遍的空虚感 (Deniz, 2019)。这样的员工会对其他组织成员采取回避态度，减少对组织认同感，导致工作绩效降低 (Ozcelik & Barsade, 2018)。值得注意的是，员工对人际关系质量的不满意，可能会使员工的工作积极性降低，从而降低工作执行力 (Bareket-Bojmel et al., 2023)。从资源保存的角度来讲，情感剥夺高的员工人际资源匮乏，当员工在工作中消耗资源来应对工作中的困难时，员工的资源不足，会及时保存自身的资源 (Hobfoll, 2001)。因此，员工更容易产生工作拖延，来应对资源的损失。综上所述，提出以下假设：

H3：情感剥夺对工作拖延有正向影响。

组织成员身份缺失与工作拖延

组织成员身份缺失的表现是员工不参与组织的社会网络，也不认为自己是组织社会网络的一份子 (Weight et al., 2006)。这样的员工不参加社交活动，不与他人沟通，与组织中的其成员产生疏离感 (Deniz, 2019)。然而，在组织中，员工会通过社交关系来交换重要的资源与信息，如果缺乏资源与信息的交换，组织成员身份缺失的员工就不太可能有效地完成工作 (Lam & Lau, 2012)。从资源的角度来讲，组织成员身份缺失的员工不愿意参加社交活动，缺乏人际资源和组织中的资源，导致员工很难获得新资源。当员工面临资源的损失时，员工会保存自身资源 (Hobfoll, 2001)。因此，员工为了保存资源和恢复自身资源，更容易产生工作拖延，来应对资源的损失。综上所述，提出以下假设：

H4：组织成员身份缺失对工作拖延有正向影响。

自我呈现在情绪易感性与情感剥夺、组织成员身份缺失之间的调节作用

自我呈现是员工在社交场合中，可以调整自身表现的一种能力 (Snyder, 1974)。自我呈现高的员工能根据不同的环境，来调整自己的行为与公共形象，较少依赖于个性、态度或价值观 (Kudret et al., 2019)。在人际关系中，高自我呈现的员工倾向于印象管理行为，如关注他人的需求、迎合他人的需求等 (Oh et al., 2014)。例如员工心情不好时，员工也会改变自己

的行为，来迎合和加入群体，有利于人际关系。从资源保存的角度来讲，自我呈现是员工的社交能力，属于自身的一种资源，而这种丰富的资源有助于员工获得人际方面的资源 (Hobfoll, 2001)。因此，员工在社交场合中，更容易发挥其优势，结交更多的朋友，获得更多的人脉资源，所以自我呈现会加强情绪易感性与情感剥夺、组织成员身份缺失之间的关系。综上所述，提出以下假设：

H5：自我呈现在情绪易感性与情感剥夺之间有负向调节作用。

H6：自我呈现在情绪易感性与组织成员身份缺失之间有负向调节作用。

表情敏感在情绪易感性与情感剥夺、组织成员身份缺失之间的调节作用

表情敏感是员工在社交场合中，更容易识别他人表情的意义，能获得更多的信息 (Snyder, 1974)。表情敏感高的员工更容易识别情境中的线索，获得有用的信息 (Lennox & Wolfe, 1984; Kudret et al., 2019)。在员工遭受情绪感染时，使员工更容易获得他人的表情、非语言表达等线索。这样的结果是员工受到的情绪感染更强，那么感染后的结果就越明显。值得注意的是，高表情敏感的员工可以获得更多的信息，有利于促进员工与组织社交网络之间的关系 (Kudret et al., 2019)。从资源保存的角度来讲，表情敏感是员工的内在资源，能帮助员工及时获得他人的信息，有助于获得人际资源 (Hobfoll, 2001)。因此，表情敏感会加强情绪易感性与情感剥夺、组织成员身份缺失之间的关系。综上所述，提出以下假设：

H7：表情敏感在情绪易感性与情感剥夺之间有负向调节作用。

H8：表情敏感在情绪易感性与组织成员身份缺失之间有负向调节作用。

领导成员交换在情感剥夺与工作拖延之间的调节作用

在组织内部资源有限的情况下，领导者会根据与下属之间的关系，形成不同质量的交换关系 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。在高质量的领导成员交换关系中，领导会给予下属更多的工作自主权 (Job Autonomy) 和工作资源 (Dulebohn et al., 2012)。从资源保存的角度来讲，领导成员交换关系可以被视为员工与工作相关的条件资源 (Kong & Ho, 2018)。领导成员交换高的员工会获得资源，这种资源可以弥补员工人力资源匮乏的情况，使员工的资源得到有效的补充，使员工更有动力克服工作中的困难与障碍 (Hobfoll, 2001; Kong & Ho, 2018)。高质量的领导成员交换更有可能使员工控制和解决问题，从而缓解员工的回避行为 (Kong & Ho, 2018)。因此可以认为，领导成员交换减弱了情感剥夺与工作拖延、组织成员身份缺失与工作拖延之间的关系。综上所述，提出以下假设：

H9：LMX 在情感剥夺与工作拖延之间有负向调节作用。

H10：LMX 在组织成员身份缺失与工作拖延之间有负向调节作用。

根据理论基础与研究假设，做出本文的研究框架图（见图 1）。

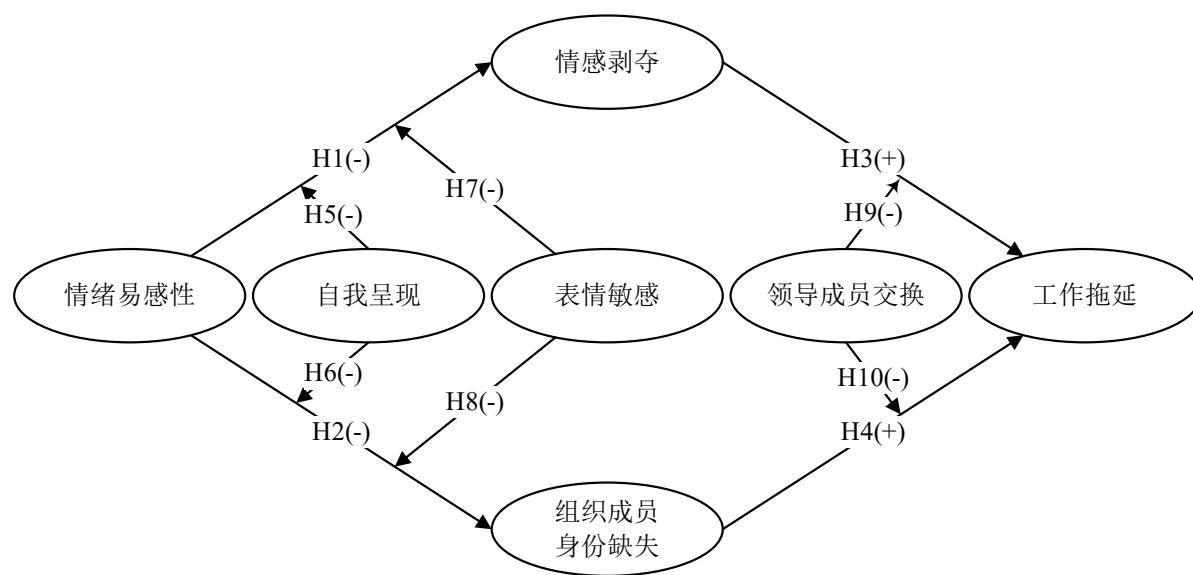


图 1 研究框架图

研究方法

研究对象

本研究的调查对象是组织中的办公室员工，原因是办公室的员工常常会发生工作拖延。由于工作拖延的特殊性，在比较灵活的工作环境中，员工更容易发生工作拖延 (Vveinhardt & Sroka, 2022)。有些员工在办公室进行拖延，而有些员工在外面工作也会拖延。通过比较办公室员工与非办公室员工对工作拖延的影响，发现办公室员工会表现出更多的工作拖延 (Hen et al., 2021)。同时，本文对所有类型企业的办公室员工进行调查，原因是不同行业的办公室员工都存在工作拖延的问题 (Metin et al., 2019)。这类员工的工作特性相似，在工作中不易被监督，且大部分员工的工资较为固定，拖延与不拖延不会对薪资产生影响，容易发生工作拖延。因此，本研究旨在调查所有类型企业中的办公室员工。根据实际的走访调查，杭州市的办公室员工常常会出现工作拖延的问题。其次，在同行业中，杭州市的企业结构与其他地区类似。最后，根据研究资源的有限性，最大程度的联系到杭州地区的办公室员工进行调查。

本文通过对杭州市 1108 名办公室员工进行调查，剔除填写时间短、填写答案一致与在室外工作的这部分问卷，实际保留 659 (59.5%) 份有效问卷。被调查者是自愿参与此次项目，并保证对他们的回答保密。其中男性有 323 (49%) 人，女性有 336 (51%) 人；21 岁到 30 岁有 267 (40.5%) 人，31 岁到 45 岁有 202 (30.7%) 人，45 岁以上有 190 (28.8%) 人；大专及以下有 339 (51.4%) 人，本科有 232 (35.2%) 人，硕士有 88 (13.4%) 人；一线工作者有 432 (65.6%) 人，基层管理者有 137 (20.8%) 人，中层管理者有 90 (13.6%) 人；工作年限 1

年以下的有 89 (13.5%) 人, 1-3 年 (不包括 3 年) 的有 208 (31.6%) 人, 3-5 年 (不包括 5 年) 的有 199 (30.2%) 人, 5-10 年 (不包括 10 年) 的有 134 (20.3%) 人, 10 年以上的有 29 (4.4%) 人。

抽样方法与问卷发放

本研究采用问卷调查法, 通过便利抽样的方式获得样本数据。为降低便利抽样可能产生严重的误差, 本研究在收集数据的时候不会在同一时间发放问卷, 而是间隔一段时间再进行数据收集。其次, 不要让管理者强制命令员工填写, 这样的数据可能会失去真实性。

在问卷发放之前, 首先与被调查的企业人力资源管理部门的经理进行沟通, 因为人力资源管理部门掌握每个公司的员工信息。对该公司的部门构成以及什么部门的员工工作具有弹性, 能自行进行调整, 并且大部分工作时间都在办公室内工作。最后, 与部门负责人进行沟通, 有一个学术性的调查需要这部分员工进行填写, 希望能获得员工的联系方式, 请他们协助完成这项研究。为保证员工填写问卷的真实性和有效性, 问卷上表明数据真实性的重要意义, 并且向被调研者承诺数据的保密性。为了打消被调研者的顾虑, 确保问卷中不出现涉及员工姓名等敏感信息的问题。最后, 通过问卷星平台回收, 得到收集到的样本数据。根据 Tinsley 和 Tinsley (1987) 的建议, 样本数量应该是问卷题项数目的 10 倍以上, 考虑回收问卷后, 还需要剔除一些无效问卷。因此, 本研究获得有效样本 659 份。

测量工具

本研究均采用自我报告的量表, 信度在可接受范围内。本研究采用 Doherty (1997) 开发的情绪易感性量表 ($Cronbach' \alpha = 0.93$), 项目是“和快乐的人相处, 即使我心情不好, 也会让我开心起来”。本研究采用 Wright et al. (2006) 的 16 个项目来评估职场孤独感, 其中情感剥夺维度有 9 个项目 ($Cronbach' \alpha = 0.93$), 项目是“在工作压力大时, 我常常感觉没有同事愿意帮忙”, 组织成员身份缺失有 7 个项目 ($Cronbach' \alpha = 0.91$), 项目是“我的同事, 没有人愿意听我分享自己的想法”。本研究采用 Lennox 和 Wolfe (1984) 提出的自我监控量表, 其中自我呈现维度有 7 个项目 ($Cronbach' \alpha = 0.92$), 项目是“在社交场合中, 我有能力随意的改变自己的行为”, 表情敏感维度有 6 个项目 ($Cronbach' \alpha = 0.92$), 项目是“在社交场合中, 我能敏锐的观察到他人的面部表情”。本研究采用 Graen 和 Uhl-Bien (1995) 的量表来评估领导成员交换 ($Cronbach' \alpha = 0.90$), 项目是“我对我的领导有信心, 即使他不在场, 我也会为他做的决定进行辩护”。本研究采用 Steel (2010) 提出的 12 项量表来评估工作拖延 ($Cronbach' \alpha = 0.93$), 项目是“我常常超出任务时间, 才能完成工作任务”。所有的量表均采用五点计分法, 从 1 = 完全不同意到 5 = 完全同意。

研究结果

验证性因子分析

在检验假设之前，本研究通过验证性因素分析来验证这些项目的可鉴别性。由于题项数目较多，本研究采用题项打包的方法，将情绪易感性的题项合并为维度平均值，将其他变量的题项按照因子大小进行排列，将极大值与极小值进行合并，然后次大值与次小值进行合并，以此类推，形成新的题项。本文形成了情绪易感性、情感剥夺、组织成员身份缺失、自我呈现、表情敏感、领导成员交换与工作拖延的 7 因子模型，该模型的拟合指数在可接受的范围内 ($\chi^2(303) = 356.51$, CFI = 0.99, GFI = 0.96, AGFI = 0.95, NFI = 0.97, RMSEA = 0.02, SRMR = 0.02 (Bagozzi & Yi, 1988; Baumgartner & Homburg, 1996; Hu & Bentler, 1999))。接着，将情感剥夺与组织成员身份缺失两部分结合，形成一个 6 因子的测试模型 ($\chi^2(309) = 1026.97$, CFI = 0.95, GFI = 0.88, AGFI = 0.85, NFI = 0.92, RMSEA = 0.06, SRMR = 0.04)。依次加载，最后形成 1 因子模型。模型结果显示，7 因子模型的拟合指数明显优于其他测试模型。因此，本研究采用 7 因子模型进行分析，详情请见表 1。验证型因子分析结果显示，各变量的 CR (Composite Reliability) 均大于 0.7，AVE (Average Variance Extraction) 均大于 0.5，且 AVE 的平方根均大于，与之有关的相关系数值，详情请见表 2。符合一般对收敛效度与区别效度的基本要求 (Fornell & Larcker, 1981)。

表 1 模型比较

指标	χ^2	df	χ^2/df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
7 因子	356.51	303	1.17	.96	.95	.97	.99	.02	.02
6 因子	1026.97	309	3.32	.88	.85	.92	.95	.06	.04
5 因子	1753.90	314	5.59	.80	.76	.87	.89	.08	.04
4 因子	2817.50	318	8.86	.73	.68	.79	.81	.11	.07
3 因子	4475.09	321	13.94	.60	.53	.67	.69	.14	.13
2 因子	7139.25	323	22.10	.48	.39	.48	.49	.18	.18
1 因子	10297.38	324	31.78	.36	.25	.25	.25	.22	.24

资料来源：本研究整理。

相关分析

本研究以性别、年龄与职位作为控制变量，探讨了情绪易感性与工作拖延之间的关系。表 2 中显示出各变量的均值、标准差与相关性。尽管变量之间存在相关性，但不能看出变量与变量之间的关系。因此，需要进行回归分析，来验证变量之间的关系。

表 2 描述性统计与相关

变量	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
性别	0.51	0.50	—									
年龄	2.93	0.91	-.01	—								
职位	1.49	0.76	.06	.01	—							
情绪易感性	3.03	1.03	-.03	-.01	.01	.78						
情感剥夺	3.12	0.99	.04	-.01	-.05	-.17**	.87					
组织成员身份缺失	3.05	1.14	.10*	-.02	-.06	-.17***	.67***	.88				
自我呈现	3.06	1.16	-.02	.01	.01	.25***	-.14***	-.13**	.90			
表情敏感	3.10	1.07	-.03	.02	-.03	.22***	-.12**	-.13**	.68***	.90		
领导成员交换	2.86	1.00	-.02	.02	.04	-.09*	.06	-.01	-.11**	-.06	.87	
工作拖延	3.02	0.84	-.03	-.02	-.02	.12**	-.07	-.01	.13**	.12**	-.38***	.83

注: 1. N = 659, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001。

2. 性别: 0 表示男性, 1 表示女性; 年龄: 1 表示 20 岁以下, 2 表示 21-30 岁, 3 表示 31-45 岁, 4 表示 46-60

岁, 5 表示 60 岁以上; 职位: 1 表示普通员工, 2 表示基层管理者, 3 表示中层管理者, 4 表示高层管理者。

3. 对角线的值是各变量的 AVE 平方根。

回归分析

本研究使用回归分析来检验假设, 对性别、年龄与职位进行控制。本文测试了情绪易感性对情感剥夺的影响, 同时, 还检验自我呈现与表情敏感在他们之间的调节作用。从模型 M2 中可以看出, 情绪易感性对情感剥夺有负向影响 ($\beta = -0.14$, $p<0.001$), 说明假设 1 获得支持。从模型 M3 中可以看出, 情感剥夺与自我呈现的交互项是显著的 ($\beta = -0.08$, $p<0.05$), 说明假设 5 获得支持。从模型 M5 中可以看出, 情感剥夺与表情敏感的交互项是显著的 ($\beta = -0.08$, $p<0.05$), 说明假设 7 获得支持。

从模型 M7 中可以看出, 情绪易感性与组织成员身份缺失之间的标准化 β 系数为 -0.15 ($p<0.001$), 表明情绪易感性对组织成员身份缺失有显著的负向影响, 即假设 2 获得支持。从模型 M8 中可以看出, 情绪易感性与自我呈现的交互项标准化 β 系数为 -0.04 ($p>0.05$), 表明自我呈现在情绪易感性与组织成员身份缺失之间的调节效果不显著, 即假设 6 没有获得支持。从模型 M10 中可以看出, 情绪易感性与表情敏感的交互项标准化 β 系数为 -0.07 ($p>0.05$), 表明表情敏感在情绪易感性与组织成员身份缺失之间的调节效果不显著, 即假设 8 没有获得支持。

从模型 M12 中可以看出, 情感剥夺与工作拖延之间的标准化 β 系数为 -0.05 ($p>0.05$), 表明情感剥夺对工作拖延没有显著的影响, 即假设 3 没有获得支持。从模型 M13 中可以看出, 情感剥夺与领导成员交换的交互项标准化 β 系数为 -0.1 ($p<0.01$), 表明领导成员交换在情感剥夺与工作拖延之间有显著的负向调节效果, 即假设 9 获得支持。

从模型 M14 中可以看出，组织成员身份缺失与工作拖延之间的标准化 β 系数为 -0.01 ($p>0.05$)，表明组织成员身份缺失对工作拖延没有显著的影响，即假设 4 没有获得支持。从模型 M15 中可以看出，组织成员身份缺失与领导成员交换的交互项标准化 β 系数为 -0.07 ($p<0.05$)，表明领导成员交换在组织成员身份缺失与工作拖延之间有显著的负向调节效果，即假设 10 获得支持。详情见表 3。

表 3 自我呈现与表情敏感在情绪易感性与情感剥夺、组织成员身份缺失之间的调节分析

因变量	情感剥夺						组织成员身份缺失						工作拖延				
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15		
性别	.05	.04	.04	.04	.04	.11**	.10**	.10**	.10**	.10**	-.03	-.04	-.04	-.04	-.04		
年龄	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.02	-.02	-.02	-.02	-.02	-.03	-.02	-.02	-.02	-.02		
职位	-.06	-.05	-.06	-.06	-.06	-.07	-.07	-.07	-.07	-.07	-.02	-.01	-.02	-.01	-.01		
情绪易感性	-.14***	-.14***	-.15***	-.14***			-.15***	-.15***	-.15***	-.15***							
自我呈现		-.11**	-.11**					-.09*	-.10*								
情绪易感性× 自我呈现			-.08*						-.04								
表情敏感				-.09*	-.10*					-.09*	-.10**						
情绪易感性× 表情敏感					-.08*						-.07						
情感剥夺												-.05	-.05		-.15***		
领导成员交换														-.38***	-.38***	-.38***	-.38***
情感剥夺× 领导成员交换															-.10**		
组织成员身份缺失																-.01	-.01
组织成员身份缺失 ×领导成员交换																	-.07*
R ²	.01	.04	.05	.04	.05	.02	.05	.05	.05	.06	.02	.15	.16	.15	.15	.15	
Adj R ²	.00	.04	.04	.03	.04	.01	.05	.05	.05	.05	.00	.14	.15	.14	.15		
ΔR ²	.01	.04	.01	.04	.01	.02	.04	.01	.04	.01	.00	.15	.10	.15	.01		
F	1.10	5.98***	5.68***	5.45***	5.27***	3.50*	7.32***	6.31***	7.35***	6.67***	0.40	23.02***	20.57***	22.62***	19.59***		

注：659, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

为了更清楚的反映出调节效果，本研究作出调节效果图。从图 2 中可以看出，随着情感感染易感性的增加，情感剥夺是逐渐降低的，而高自我呈现能力调节组的变化量明显大于低自我呈现能力调节组，说明在自我呈现能力较强时，情绪易感性与情感剥夺之间的关系更强，所以自我呈现能力有负向调节效果。从图 3 中可以看出，随着情感感染易感性的增加，情感剥夺是逐渐降低的，而高对他人表情敏感调节组的变化量明显大于低对他人表情敏感调节组，说明在对他人表情敏感较强时，情绪易感性与情感剥夺之间的关系更强，所以对他人表情敏感有负向调节效果。从图 4 中可以看出，随着情感剥夺的增加，高领导成员交换调节组的减少量明显大于低领导成员交换调节组，说明领导成员交换有负向调节效果。从图 5 中可以看出，随着组

织成员身份缺失的增加，高领导成员交换调节组的减少量明显大于低领导成员交换调节组，说明领导成员交换有负向调节效果。

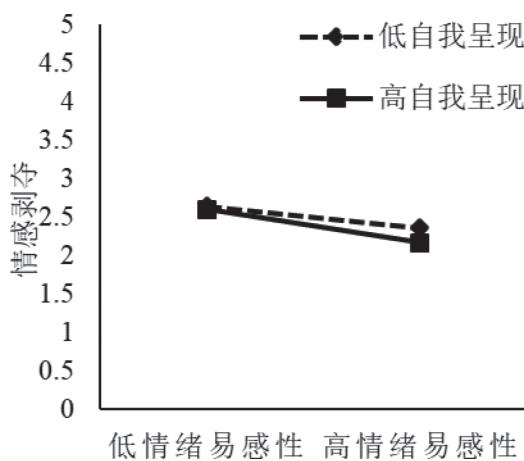


图2 自我呈现在情绪易感性与情感剥夺之间的调节效果图

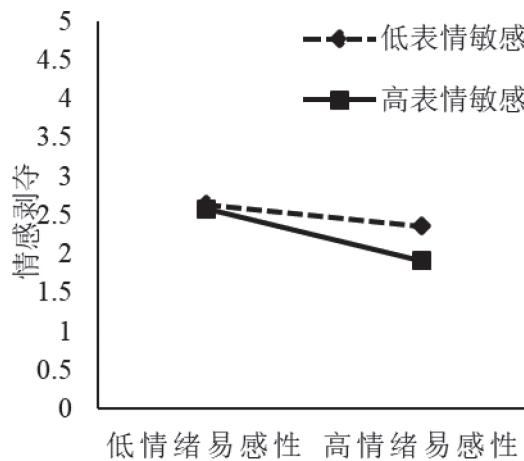


图3 表情敏感在情绪易感性与情感剥夺之间的调节效果图

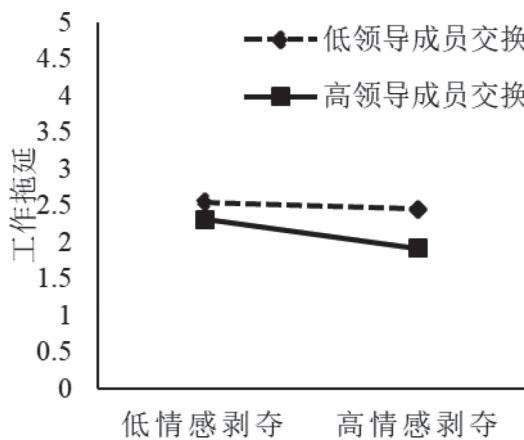


图4 领导成员交换在情感剥夺与工作拖延之间的调节效果图

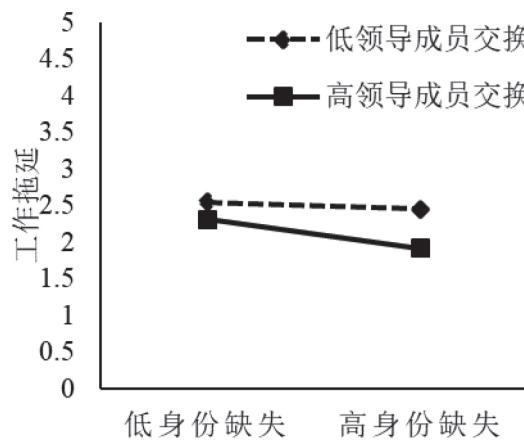


图5 领导成员交换在组织成员身份缺失与工作拖延之间的调节效果图

本研究根据分析结果，将各假设的检验情况进行汇总，得到研究结果图。详情见图 6。

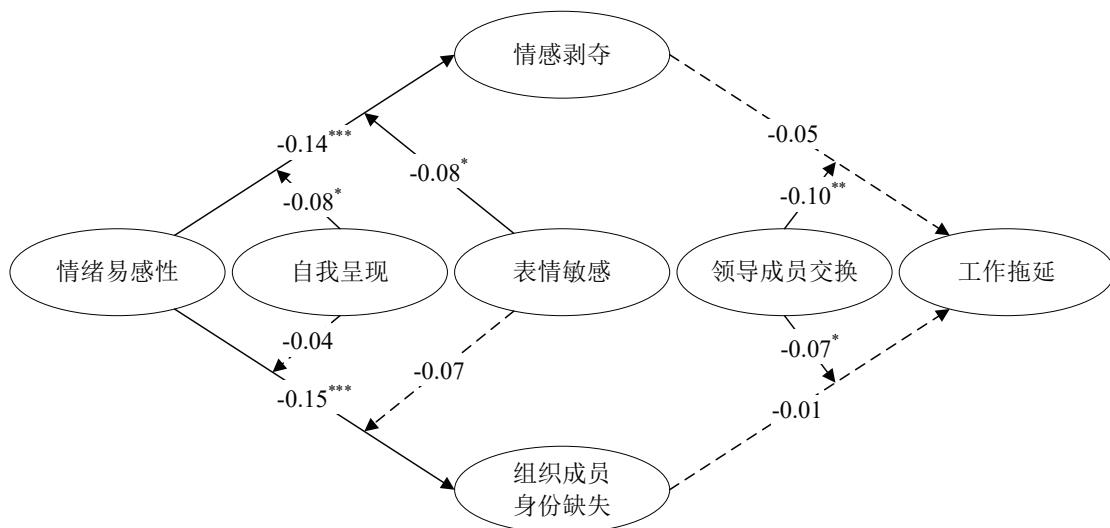


图 6 研究结果

注: 1. N = 659, * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$ 。

2. 图上的值为标准化回归系数。

3. 虚线表示没有显著的影响。

讨论

这项研究通过从情绪易感性角度探究对工作拖延的影响，丰富对工作拖延的研究。经过分析，本研究发现情绪易感性高的员工不容易进行拖延，这一过程是通过情感剥夺与组织成员身份缺失来介导的。具体而言，在组织中，员工们因为内卷，可能都会表现的很积极。然而，自我呈现与表情敏感高的员工在社交中会有较好的表现，容易得到大家的认可。需要强调的是，还有一个关键的角色，如果员工与领导的关系好，员工可能会不好意思拖延。

本文通过研究结果发现，自我呈现、表情敏感在情绪易感性与组织成员身份缺失之间没有调节效果。本研究认为主要的原因是员工可能认为改善人际关系是自己的功劳，通过自身的呈现能力与识别线索的能力获得的，所以自我呈现与表情敏感只能帮助员工改善人际关系，但不能增加员工对组织的认同和归属感。研究还发现，情感剥夺与组织成员身份缺失对工作拖延没有显著的影响。本研究认为主要的原因是受到个人特征的影响，例如某些员工是独立的性格，自身没有拖延的习惯，即使是感受到情感剥夺与组织成员身份缺失，员工也可能不会进行拖延。

在过去的研中，工作拖延常常是被研究者探讨的话题 (Metin et al., 2019; Steel, 2010)。例如 Feyzi Behnagh 和 Ferrari (2022) 提出与本文相同的观点，发现情绪对工作拖延来讲，是一种关键性的预测因素。值得注意的是，人际关系质量的好坏是搭建他们联系的桥梁，例如 Borawski et al. (2021) 发现，情绪易感性可以预测员工的职场孤独感，这与本研究的观点相同。与之不同的是，本研究没有过度关注情绪的类别（积极或消极），但对职场孤独感的划分更加细致，增加研究的深度。此外，领导成员交换通过获得资源，有助于缓解员工的工作拖延，例如 De Clercq

et al. (2022) 在探讨任人唯亲对拖延的影响中，认为领导成员交换被视为合适的干扰因素，这与本研究的观点相同。

总结与建议

总结

本研究从资源保存的角度，清晰的表达出情绪易感性对工作拖延的影响过程，帮助大家更好的理解他们之间的关系。具体而言，这一过程是通过职场孤独感（情感剥夺、组织成员身份缺失）来产生的。不仅如此，在这个影响的过程中，自我监控（自我呈现、表情敏感）进一步强化对情感剥夺的影响，间接减少工作拖延。而领导成员交换却弱化对工作拖延的影响，最终降低工作拖延。从理论方面来讲，本研究从情绪易感性的角度发掘对工作拖延的影响，丰富对工作拖延的探讨。未来的研究可以从其他角度探讨工作拖延产生的根本来源。本研究从资源保存的角度，探讨情绪易感性对工作拖延的影响，这一过程是通过情感剥夺与组织成员身份缺失来实现的。从实务方面来讲，本研究建议管理者可以多关注员工的情绪易感性与自我监控（情感剥夺、组织成员身份缺失）的能力，帮助员工培养人际关系，还需要强化领导成员交换关系，有助于缓解工作拖延的发生。

局限

本研究有一些值得考虑的不足之处。第一，从情绪方面探讨对工作拖延的影响，但只从情绪易感性这一个方面进行研究。虽然在研究中不太可能考虑到所有的因素，但是可以从多个方面进行尝试。第二，由于资源的限制性，本研究在同一时间段内收集样本，可能会使变量的因果关系发生变化，会有一定的误差。同时，在样本的选择方面与自身资源有关，可能会带来一些误差。例如不同学者进行研究，调查的样本不同，有可能会产生一定的误差。第三，本研究只考虑到情感剥夺与组织成员身份缺失这两个内在因素，可能忽略了其他因素的影响，例如外部因素的影响。第四，对变量的测量有许多工具，而本研究选择与本研究内容相关测量工作，而忽略其他测量工具可能带来的误差。例如领导成员交换的测量工具有很多种，本研究选择经常使用的测量工具，而忽略最新的测量工具。由于测量工具题项与内容的不同，因此在数据分析时，有可能会产生误差，影响研究结果。

建议

在未来的研究中，希望可以从其他情绪方面对工作拖延进行探讨，丰富对工作拖延的研究。例如探讨情绪一致性 (Emotional Consistency)、焦虑 (Anxiety)、抑郁 (Depression) 等对工作拖延的影响。其次，可以采用他人评价的方式来获得资料，研究的结果会更有说服力。同时，在收集资料时，可以分两次或三次收集数据，使研究更加严谨。在探讨对工作拖延的研究时，可以考虑一些外部因素，比如工作特征 (Work Characteristics)、组织氛围 (Organizational Climate)

等。然后，本研究的部分假设没有获得支持，建议未来的研究可以重新调查其他行业、样本，再次检验情感剥夺与组织缺失单独对工作拖延的影响。再者，本研究只探讨在办公室工作的员工，未来可以探讨在外面工作的员工，或其他工作特性的员工。最后，在未来的研究中，可以采用其他测量工具，再次验证情绪易感性对工作拖延的影响，增加本研究的可信度。

References

- Ahmad, Z., & Hussain, M. M. (2020). Can gender moderate the relationship of mindfulness, procrastination and job performance among telecom employees? *Review of Economics and Development Studies*, 6(3), 557-566. <https://doi.org/10.47067/read-s.v6i3.246>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF027233-27>
- Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and Individual Differences*, 202, 111955. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2-022.111955>
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151. <https://doi.org/10.1016/j.rio-b.2018.11.005>
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
- Bolden, J., & Fillauer, J. P. (2020). "Tomorrow is the busiest day of the week": Executive functions mediate the relation between procrastination and attention problems. *Journal of American College Health*, 68(8), 854-863. <https://doi.org/10.1080/074484-81.2019.1626399>
- Borawski, D., Wajs, T., Sojka, K., & Misztal, U. (2021). Interrelations between attachment styles, emotional contagion and loneliness. *Journal of Family Issues*, 42(9), 2064-2082. <https://doi.org/10.1177/0192513X20966013>
- Chauhan, R. S., MacDougall, A. E., Buckley, M. R., Howe, D. C., Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308. <https://doi.org/10.1108/MRR092-0190413>
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1928076>
- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job performance: A study for hospital employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4(3), 214-224. <https://doi.org/10.23884/ijhsrp.2019.4.3.06>
- Doherty, R. W. (1997). The emotional contagion scale: A measure of individual differences. *Journal of Nonverbal Behavior*, 21(2), 131-154. <https://doi.org/10.1023/A:10249560-03-661>

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Ekanayake, E. M. H. L., & Weerasinghe, T. D. (2019). Impact of emotional contagion on work performance of employees. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 14(2), 28-45. <http://doi.org/10.4038/kjhrm.v14i2.68>
- Elfenbein, H. A. (2014). The many faces of emotional contagion: An affective process theory of affective linkage. *Organizational Psychology Review*, 4, 326-362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>
- Feyzi Behnagh, R., & Ferrari, J. R. (2022). Exploring 40 years on affective correlates to procrastination: A literature review of situational and dispositional types. *Current Psychology*, 41, 1097-1111. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02653-z>
- Firoz, M., Chaudhary, R., & Khan, A. (2021). Desolated milieu: Exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019). *Management Research Review*, 44(5), 757-780. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2020-0051>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hen, M., Goroshit, M., & Viengarten, S. (2021). How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers. *Personality and Individual Differences*, 172, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.20-20.110581>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jia, M., & Cheng, J. (2021). Emotional experiences in the workplace: Biological sex, supervisor nonverbal behaviors, and subordinate susceptibility to emotional contagion. *Psychological Reports*, 124(4), 1687-1714. <https://doi.org/10.1177/0033294120940-552>
- Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>

- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2018). The performance implication of obsessive work passion: Unpacking the moderating and mediating mechanisms from a conservation of resources perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 269-279. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1440211>
- Kudret, S., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2019). Self-monitoring personality trait at work: An integrative narrative review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 193-208. <https://doi.org/10.1002/job.2346>
- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>
- Lennox, R. D., & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1349-1364. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.6.1349>
- Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C., Korpinen, M., Smrke, U., Razum, J., Kolářová, M., Baykova, R., & Gaioško, D. (2019). Validation of the procrastination at work scale: A seven-language study. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(5), 767-776. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000554>
- Oh, I. S., Charlier, S. D., Mount, M. K., & Berry, C. M. (2014). The two faces of high self-monitors: Chameleonic moderating effects of self-monitoring on the relationships between personality traits and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 92-111. <https://doi.org/10.1002/job.1856>
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 48-58. <https://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol2/iss1/6>
- Saman, A., & Wirawan, H. (2021). Examining the impact of psychological capital on academic achievement and work performance: The roles of procrastination and conscientiousness. *Cogent Psychology*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/2331190-8.2021.1938853>
- Sharma, A., & Sharma, A. (2021). Turnover intention and procrastination: Causal contribution of work-life balance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 1891-1901. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.199>
- Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal*, 64(3), 772-798. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1471>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>

- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin, 133*(1), 65-94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
- Steel, P. (2010). Arousal, avoidant and decisional procrastinators: Do they exist? *Personality and Individual Differences, 48*(8), 926-934. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.2.025>
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology, 34*(4), 414-424. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.4.414>
- Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology & Marketing, 14*(6), 617-636. <https://psycnet.apa.org/record/1997-07091-006>
- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2022). What determines employee procrastination and multitasking in the workplace: Personal qualities or mismanagement? *Journal of Business Economics and Management, 23*(3), 532-550. <https://doi.org/10.3846/jbe-m.2022.16178>
- Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology, 35*(2), 59-68. <http://hdl.handle.net/10092/2751>



Name and Surname: Sen Liu

Highest Education: Doctoral Candidate

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University

Field of Expertise: Organizational Behavior and Marketing Management



Name and Surname: Ching-Chou Chen

Highest Education: Doctoral Degree

Affiliation: Chinese International College, Dhurakij Pundit University

Field of Expertise: Organizational Behavior and Consumer Behavior