

《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：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”

作者：马君 朱梦霆

第一轮

审稿人 1 意见：

本文的研究题目很有新意。基于特质激活理论，特别检验了劣势者成见以及两种聚焦类型对于固定/成长心态之于后继工作表现的调节作用。研究方法恰当，结果可靠。研究结论表述准确，讨论合理。

意见 1：摘要中，“为弥合上述矛盾，基于特质激活理论，探讨了劣势者成见引发不同心态员工的特质表达差异及其对任务绩效的双面效应，尝试回答：不被看好的员工因何沦为被命运摆布的“傀儡”，又如何逆袭成为职场“黑马”。”此句过长，而且缺乏主语，建议断句，并补充完整。本文不少表达似乎是由英文直译而来，读起来颇为拗口，建议研究者与身边的同事通读一遍全文，修改对方无法理解的语句。

回应：感谢专家的建议！我们在语法、语句、专业术语、措辞和表达上对摘要和全文进行了修改。

文章中具体修改如下：

摘要 在职场中不被他人看好而被赋予劣势者成见是一种常见现象。现有研究关注到它作为社会情境线索对员工行为的影响，但忽视了它与个体特质的交互作用，因而形成截然不同的结论。为弥合上述矛盾，文章基于特质激活理论，探讨了员工不同的心态特质被劣势者成见激活时分别对任务绩效产生的“傀儡效应”和“黑马效应”，尝试回答“不被看好的员工因何沦为被命运摆布的傀儡，何时逆袭成为职场黑马，组织又该如何进行有效的干预”。341份配对数据分析揭示：(1)劣势者成见与固定心态的交互作用正向影响反馈回避行为进而降低任务绩效；(2)劣势者成见与成长心态的交互作用正向影响证明他人错误进而增强任务绩效；(3)聚焦任务降低劣势者成见对固定心态员工行为的正向调节作用，聚焦未来增强劣势者成见对成长心态员工行为的正向调节作用。研究揭示了职场中“傀儡效应”与“黑马效应”的成因及其情境干预条件，拓展了内隐理论的研究范围，表明固定心态和成长心态在加工“不被看好”这类负面信息上存在不同路径，从而为整合“劣势者员工(underdog)”和“领头羊员工(topdog)”研究奠定基础，也为当前“躺平”、“佛系”等丧文化的产生和流行提供了理论解释和转化思路。

意见 2：Underdog 在文中有时被翻译成劣势者，有时被翻译成黑马，存在不一致的情况，请稍加说明为何两种不同的译法。建议作者在第一次介绍新变量的时候提供英文关键词，可帮助读者更准确掌握作者想表达的意思。另外也请作者尽量参照以往文献的翻译，譬如 Golem effect 在台湾中文文献中已有翻译为“格兰效应”，如果作者不认同，可以提及这些翻译，简要解释为何本文采用不同的翻译。

回应：感谢专家的建议以及对学术秉持严谨的态度！

我们没有阐释清楚，误导了专家。我们梳理了这些英文关键词的含义并重新阐释。具体思路如下：

Underdog 一词最早出现于 16 或 17 世纪的非法斗狗行为，初指斗败的狗，随着时间的推移，Underdog 在现代英语中逐步衍生出两个语义，即“竞争中处于劣势或预期会输的一方”和“社会或政治不平等的受害者”（Merriam-Webster,2014）。在字典中，它含有“劣势者、失败者、黑马、在比赛中不被看好者”的意思。在我们的研究中，使用了 Underdog Expectation 和 Underdog Effect 两个词。

1) Underdog Expectation 的翻译表达

Nurmohamed (2020) 将 Underdog Expectation 指代一个人认为他或她不太可能成功的看法（原句：This paper aims to introduce and examine the performance implications of underdog expectations, defined as an individual's perception that he or she is seen as unlikely to succeed by others.）。我们先后曾将 Underdog Expectation 翻译为①失败者预期、②劣势者预期、③劣势者偏见、④劣势者成见。为此，我们专门邀请与团队合作的国外华人学者进行了讨论，提出“失败者预期”还包含了一种周围人认为他是一个失败者或做事会失败的预期，事实上，Underdog Expectation 指向的是相对他人而言自身能力不被看好的预期，但并不包含会被他人判定为失败者或是做事失败的含义，即虽然优势者比劣势者更容易成功，但并不意味着劣势者就注定不会成功，因而“失败者预期”意思更宽，我们也排除了这种说法，将 Underdog Expectation 翻译为劣势者预期，喻指周围人认为他或她处于劣势一端的预期。

随后，我们认为“偏见”或“成见”相较于“预期”而言，更能暗示出这种不看好他人是一种刻板印象的含义。“偏见”是贬义词，指对某一个人或团体所持有的一种不公平、不合理的消极否定的态度，“成见”是中性词，指对人或事物抱着固定不变的预期。我们认为，“成见”作为一个中性词，相对带有消极含义的“偏见”而言，更能客观中立的表达出个体对他人抱有不看好预期是个体对人对事物的习惯认知。因此，我们将 Underdog Expectation 翻译为“劣势者成见”。

2) Underdog Effect 的翻译表达

Underdog Effect 一词最早由美国学者 Simon (1954) 提出。他发现在政治选举中，有些选民在看到民意调查结果后会在正式投票时转而支持落后的一方，即人们忽略获胜可能性低、资源不足等不利因素而支持弱者的现象，被称作“劣势者效应”（Underdog Effect）。其后，营销学领域的诸多研究均证实了劣势者效应对消费者偏好和选择的影响。

然而在组织学行为领域，Nurmohamed (2020) 将 Underdog Effect 喻指当个体不被外界看好时会激发其展现出更好绩效表现的现象，以改变自身在组织中的劣势局面转而成为优势者（原句：Underdog expectations spark performance (i.e., underdog effect via the desire to prove others wrong). As such, this research offers an understanding of why and when employees facing underdog expectations are likely to succeed versus fail.）。这和营销学和社会学的概念有所区别，喻指当员工不被看好时反而会提升努力绩效表现来证明自我，成为从劣势地位逆袭到优势地位的“黑马”。

因此，为了准确表达我们研究路径之一是探究职场员工如何从劣势地位逆袭成优势地位的“黑马员工”，遵循翻译的“信、达、雅”原则，我们将 Underdog Effect 译为“黑马效应”。

3) 关于 Golem Effect 的翻译表达。

Golem Effect 指当周围人对个体抱着低期望时，个体会受此影响而表现不好，进而验证了他人对该个体不看好的预期。

的确，在台湾的中文文献中，Golem Effect 采用音译方式，译为“格兰效应”，方便与国际学术共同体对话和交流。但是其缺陷在于不利于普通受众特别是广大管理实践者们理解，有鉴于此，秉持“信、达、雅”的翻译原则，本文认为译作“傀儡效应”，更能准确地表达出“说你不行就真不行”的这种现象，传神地展示出个体被他人评价所操纵成为被外界摆布的傀儡或木偶，且更具趣味性。

参考文献：

- MerriamWebster.Underdog[EB/OL].<http://www.merriam-webster.com/dictionary/underdog>,2014-01-01.
- Simon, H. A. (1954). Bandwagon and underdog effects and the possibility of election predictions. *Public Opinion Quarterly*, 18(3), 245-253.
- Nurmohamed, S. (2020). The underdog effect: When low expectations increase performance. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1106-1133.

意见 3：“多源多时点”的直译也令人费解，本文只从员工和领导收集问卷，只能是“双源数据”，谈不上“多源数据”。

回应：感谢专家的建议！

感谢专家宝贵的建议！文章中出现的多源多时点的说法由“multisource time-lagged”直译而来。这种方法已经成为横截面（相对于纵向研究而言）主流数据采集方法，目的是为了更清晰刻画变量间的因果关系和降低同源偏差。其中，“多源”的意思是指不同的问卷填写主体、不同类型的企业等。

在采用 multisource time-lagged 方法的文献中，Janson 等(2012)从以下三个独立的来源收集了不同变量的数据：①执行董事和其他高级团队成员 ②单位经理和其他高级单位员工 ③企业信息记录。Laura 等(2019)从①参与者 ②参与者主管两个独立的来源采集数据。Zhang 等(2018)从①管理者自身 ②直接下属两个独立的来源收集数据。

的确如专家所言，本文只从员工和领导收集问卷，是配对的“双源数据”，“多源多时点”的直译的确不够精确，为避免歧义，已按照专家意见改为更准确的说法：“配对样本”。

参考文献：

- Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.
- Guillén, L., & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301-316.
- Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The contagion of unethical pro-organizational behavior: From leaders to followers. *Frontiers in Psychology*, 9, 1102.

意见 4：根据研究者对聚焦任务调节作用的论述，如此类推，聚焦任务也有可能强化劣势者成见对成长心态与后继任务绩效关系的调节作用。如果研究者认为不会，请在理论建构部分简要说明。同理，聚焦未来可能会限制劣势者成见对固定心态与任务绩效关系的调节作用。如果研究者认为不会，请在理论建构部分简要说明。

回应：感谢专家的指导！已按照建议在文中增加简要说明。

考虑到理论上的匹配的严谨性，未作上述假设，有以下考虑。

首先，本文的主题是限制或促进劣势者成见对不同心态（固定 Vs 成长）的情境影响；其次，本文主要根据特质激活理论展开理论演绎，鉴于任务情境是一个无法绕开的线索，故引入任务情境线索，并主要分析两个情境功能表达：“限制”(Constraint)、“催化”(Facilitator)(Tett & Burnett, 2003)。

再次，两种不同心态（固定 Vs 成长）关注的焦点不同，固定心态关注眼前，成长心态关注未来。我们引入刻画任务情境的两个变量——聚焦眼前任务和聚焦未来任务，分别对应固定心态和成长心态，各自发挥“限制”和“催化”作用。

第四，聚焦任务，专注眼前绩效提升，符合固定心态员工的特质表达，与着眼长远的成长心态员工不兼容；同样，聚焦未来，着眼长期绩效提升，符合成长心态员工的特质表达，与专注眼前的固定心态员工不兼容。据此，我们认为聚焦任务不符合成长心态特质员工的特点，不会强化劣势者成见对成长心态与后继任务绩效关系，同理，聚焦未来不符合固定心态特质员工的特点，不会强化劣势者成见对固定心态与任务绩效关系。

最后，我们修改了基于特质激活理论的概念模型，以更准确地表达本文的研究主旨。

具体修改如下：

从情境干预角度，本文还探索了如何抑制“傀儡效应”，放大“黑马效应”。在工作中任务情境是一个无法绕开的线索(刘玉新 等, 2018)，鉴于聚焦任务、聚焦未来源于对工作本身的

认知与处理，它们属于任务层面的情境线索(Judge & Zapata, 2015)，因而，根据两种心态的特质差异，我们引入专注当下的“聚焦任务”作为限制“傀儡效应”的边界条件，引入着眼长远的“聚焦未来”作为放大“黑马效应”的边界条件。“聚焦任务”反映个体侧重于发挥现有的能力来快速达成眼下的业绩成就(马君 等, 2021)，有助于引导固定心态的员工将注意力从警惕失败发生的“牢笼”中转移到完成手头任务中，因而发挥任务情境的“约束”功能，限制固定心态被劣势者成见激活程度，减少反馈回避行为为特质表达，从而缓解“傀儡效应”。“聚焦未来”反映个体侧重于展望未来以激励自己精进业务技能(Shipp et al., 2009)，从而发挥任务情境的“催化”功能，加强劣势者成见对成长心态的激活程度，进而表现出更明显的“证明他人错误”意图，强化“黑马效应”。需要强调的是，专注当下的“聚焦任务”不符合成长心态员工的特点，而着眼长远的“聚焦未来”也不符合固定心态员工的特点，因此没有考虑它们之间的交互影响。

综上，本文提出一个三项交互模型，如图 1 所示，尝试揭示劣势者成见能否激活不同心态员工的特质表达，进而呈现出黑马效应和傀儡效应的差异。

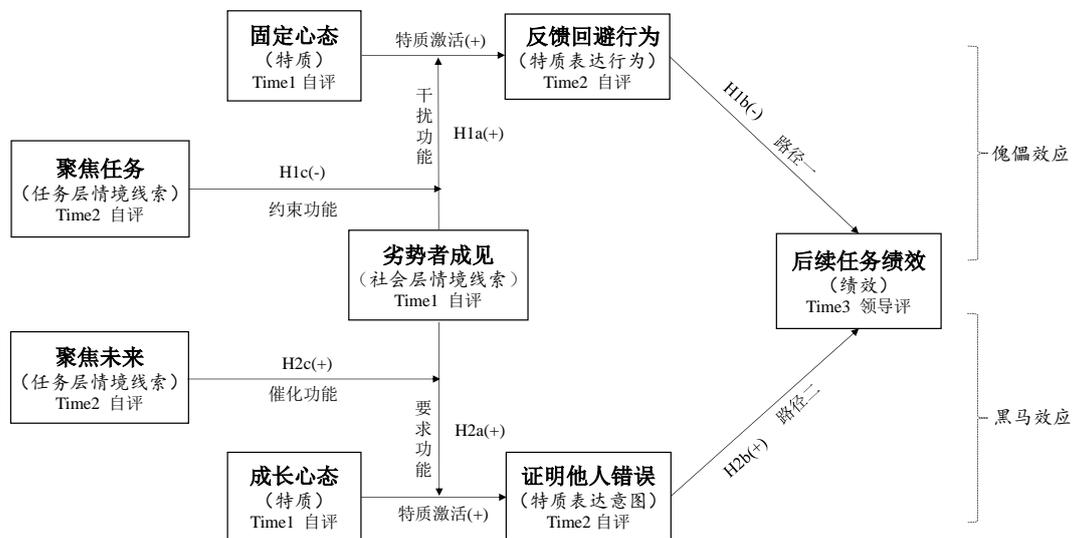


图 1 基于特质激活理论的概念模型

意见 5：研究先期初步调查“对获得领导同事关注认可的期待”与“实际获得的领导同事的关注认可”，发现现实的满足感远远滞后于员工对获得他人关注的期待，这与劣势者成见现象普遍存在的结论之间并不存在必然的联系。

回应：感谢专家的建议。

在预研究中，我们运用配对样本的 Wilcoxon 符号秩检验去验证“劣势者成见”现象客观存在，确实与本文的研究模型关联不大，甚至有冲淡之嫌。已做删除。

意见 6：聚焦任务的来源。研究方法部分报告聚焦任务采用 Malmberg 等(2015)的 6 题量表，但提供的附录中显示的为另一文献来源，请核查。

回应：感谢专家细致入微的审稿！

诚如专家所言，由于作者的不细心在附录中放错了参考文献，已做更正。聚焦任务测量采用的是 Malmberg 等人(2015)的量表。

参考文献：

Malmberg L E, Pakarinen E, Vasalampi K, et al. Students' school performance, task-focus, and situation-specific motivation[J]. *Learning and Instruction*, 2015, 39: 158-167.

意见 7: 图 2 和图 3 都未能直观展示两阶调节作用, 建议辅图直观表示三阶交互作用。

回应:

感谢专家的宝贵建议!

主要思路:

1.图 2 和图 3 运用 Johnson-Neyman (JN) 技术展示了一阶调节作用。

2.对三项交互效应的检验主要采用 Dawson 和 Richter(2006)提出的四个连续步骤: ①在一个包括所有三种双向交互项组合的模型中, 根据统计显著性评估三方交互项; ②如果三方交互项在统计上显著, 可以使用交互图来直观地比较不同的简单斜率; ③检验简单斜率是否显著; ④比较简单斜率之间是否存在差异。

3.将原来的两阶调节作用拆成两个假设, 这样呈现的统计分析结果更清晰。即:

傀儡路径:

H1c: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为。

H1d: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为→任务绩效。

黑马路径:

H2c: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误。

H2d: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误→任务绩效。

4.三项交互斜率差异检验显示, 结论的稳健性尚需提高, 因此我们在研究不足与未来展望进行了补充完善, 以期在未来进一步完善研究并探讨其中的理论根源及潜在价值。

参考文献:

Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). Probing interactions in fixed and multilevel regression: inferential and graphical techniques. *Multivariate Behavioral Research*, 40(3), 373-400.

Johnson, P., & Fay, L. (1950). The johnson-neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15(4), 349-367.

Johnson, P. O., & Neyman, J. (1936). Tests of certain linear hypotheses and their application to some educational problems. *Statistical Research Memoirs*, 1, 57-93.

Dawson, J. F., & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 917-26.

文章中具体修改如下:

3.3.1 傀儡效应假设检验

第三步检验 H1c: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为。对三项交互效应的检验主要采用 Dawson 和 Richter(2006)提出的四个连续步骤: (1) 在一个包括所有三种双向交互项组合的模型中, 根据统计显著性评估三方交互项; (2) 如果三方交互项在统计上显著, 可以使用交互图来直观地比较不同的简单斜率; (3) 检验简单斜率是否显著; (4) 比较简单斜率之间是否存在差异。表 3 模型 3 显示, 固定心态×劣势者成见×聚焦任务的估计值 $\beta = -0.14$, $p < 0.01$, 95%CI: [-0.23, -0.06], 表明三项交互显著。不加控制变量时模型 4 显示, 三项交互系数仍显著 ($\beta = -0.12$, $p < 0.01$)。调节效应量的变化也显示 (见表 5 左), 无论是否包含控制变量, 随着聚焦任务程度的增加(低→高), 劣势者成见对固定心态与反馈回避行为关系的调节效应量(effect of moderation)在降低, 直至不显著(高聚焦任务下劣势者成见的调节效应量=0.08, *ns*)。

表 5 聚焦任务对劣势者成见调节作用的影响

聚焦任务	调节效应量(p 值)		被调节的中介效应量(置信区间)	
	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为		劣势者成见×固定心态→反馈回避行为→任务绩效	
	包含控制变量	不含控制变量	包含控制变量	不含控制变量
低	0.35*** (0.000)	0.28*** (0.000)	-0.10*, 95%CI: [-0.17, -0.04]	-0.08*, 95%CI: [-0.14, -0.04]
中	0.21*** (0.000)	0.17** (0.003)	-0.06*, 95%CI: [-0.11, -0.03]	-0.05*, 95%CI: [-0.09, -0.02]
高	0.08 (0.303)	0.05 (0.523)	-0.02, 95%CI: [-0.08, 0.01]	-0.01, 95%CI: [-0.08, 0.02]

注: N=341; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 双尾检验; Bootstrap=5000。

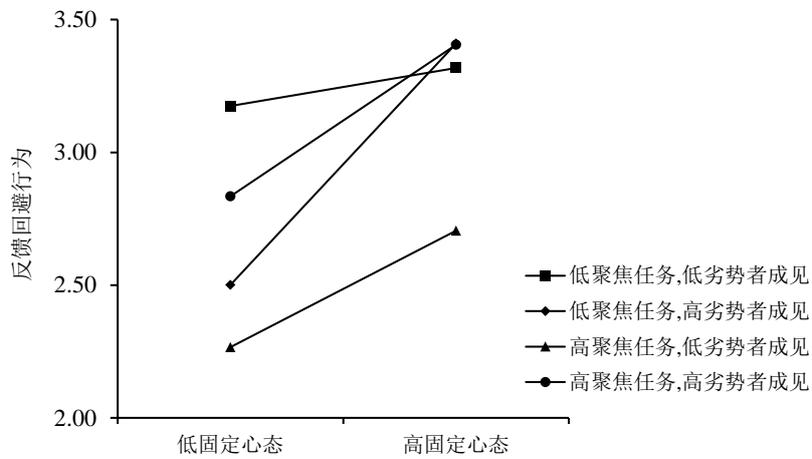


图 3 固定心态、劣势者成见、聚焦任务三项交互图

三项交互图如 3 所示, 各组简单斜率如表 6 所示。结果显示, 在高劣势者成见与高聚焦任务, 以及高劣势者成见与低聚焦任务条件下, 固定心态对反馈回避行为影响显著, 且前者的斜率 (simple slop= 0.319, $p < 0.001$) 小于后者 (simple slop= 0.506, $p < 0.001$), 表明聚焦任务有助于抑制傀儡效应, 缓解劣势者成见对固定心态员工反馈回避行为的激活。

表 6 聚焦任务、劣势者成见与固定心态的三项交互图的简单斜率估计

傀儡效应调节组合	斜率	标准误差	T 值	P 值
低劣势者成见, 高聚焦任务	0.244	0.086	2.849	0.005
低劣势者成见, 低聚焦任务	0.079	0.100	0.786	0.433
高劣势者成见, 高聚焦任务	0.319	0.089	3.573	0.000
高劣势者成见, 低聚焦任务	0.506	0.081	6.244	0.000

三项交互检验得到了支持, 但有待通过斜率比较进一步检验结果的稳定性。斜率差异的蒙特卡洛模拟结果 (见表 7) 表明, (高劣势者成见, 低聚焦任务) 组合的斜率与其他三种情况存在显著差异, 表明 H2c 不仅得到支持, 且具有结果上的稳健性。

表 7 斜率差异检验结果

比较	T 值	P 值
(低劣势者成见, 高聚焦任务) 与 (低劣势者成见, 低聚焦任务)	1.85	0.06
(低劣势者成见, 高聚焦任务) 与 (高劣势者成见, 高聚焦任务)	1.03	0.30
(高劣势者成见, 低聚焦任务) 与 (低劣势者成见, 高聚焦任务)	2.38	0.02
(低劣势者成见, 低聚焦任务) 与 (高劣势者成见, 高聚焦任务)	2.25	0.03
(高劣势者成见, 低聚焦任务) 与 (低劣势者成见, 低聚焦任务)	5.50	0.00
(高劣势者成见, 低聚焦任务) 与 (高劣势者成见, 高聚焦任务)	-1.65	0.09

第四步检验 H1d: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为→任务绩效。表 3 模型 5 显示, 反馈回避行为对任务绩效的效应量 $\beta = -0.29$ ($p < 0.001$), 结合模型 3 可知, 三项交互间接效应量为 $-0.14 \times (-0.29) = 0.041$, 95%CI:[0.004, 0.077]排除 0, 故显著(另根据模型 6 和模型 4, 不加控制变量时三项交互间接效应量为 $-0.12 \times (-0.30) = 0.036$, 95%CI:[0.002, 0.069]排除 0, 结果依旧成立)。另根据表 5 右端结果(控制变量包含与否两种情况), 随着聚焦任务强度由低→中→高, 反馈回避行为的被调节的中介效应量(effect of mediated moderation)也在降低, 直至不显著(被调节的中介效应量 = -0.01 , *ns*), 表明, 聚焦任务有效地降低劣势者成见对“固定心态(+)->反馈回避行为(-)->任务绩效”路径的激活, H1d 成立。

3.3.2 黑马效应假设检验

第三步检验 H2c: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误。表 8 模型 9 显示, 成长心态×劣势者成见×聚焦未来的估计值 $\beta = 0.16$, $p < 0.05$, 95%CI:[-0.23, -0.06], 表明三项交互显著。不加控制变量时, 模型 10 显示三项交互系数仍显著 ($\beta = 0.16$, $p < 0.05$)。表 10 (左) 调节效应量的变化也显示, 无论是否包含控制变量, 随着聚焦未来程度的增加(低→高), 劣势者成见对成长心态与反馈回避行为关系的调节效应量(effect of moderation)从 0.15($p < 0.10$)到 0.45($p < 0.001$)逐渐增强, 故 H2c 成立。

表 10 聚焦未来对劣势者成见调节作用的影响

聚焦未来	调节效应量(p 值)		被调节的中介效应量(置信区间)	
	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为		劣势者成见×固定心态→反馈回避行为→任务绩效	
	包含控制变量	不含控制变量	包含控制变量	不含控制变量
低	0.15 ⁺ (0.080)	0.18 (0.040)	0.05([-0.01,0.10])	0.05([-0.01,0.11])
中	0.30 ^{***} (0.000)	0.33 ^{***} (0.000)	0.09([0.04, 0.14])	0.09([0.04, 0.14])
高	0.45 ^{***} (0.000)	0.48 ^{***} (0.000)	0.13([0.05, 0.20])	0.14([0.06, 0.21])

注: N=341; ⁺p<0.10; *为 p<0.05; **为 p<0.01; ***为 p<0.001; 双尾检验; Bootstrap=5000。

结合图 5 三项交互图和表 11 简单斜率结果可知, 在高劣势者成见与高聚焦未来, 以及高劣势者成见与低聚焦未来条件下, 成长心态对证明他人错误影响显著, 且前者的斜率 (simple slop = 0.547, $p < 0.001$) 大于后者 (simple slop = 0.494, $p < 0.001$), 表明聚焦未来有助于放大黑马效应, 即增强劣势者成见对成长心态员工致力于证明他人错误意图的激活, 进一步支持 H2c。

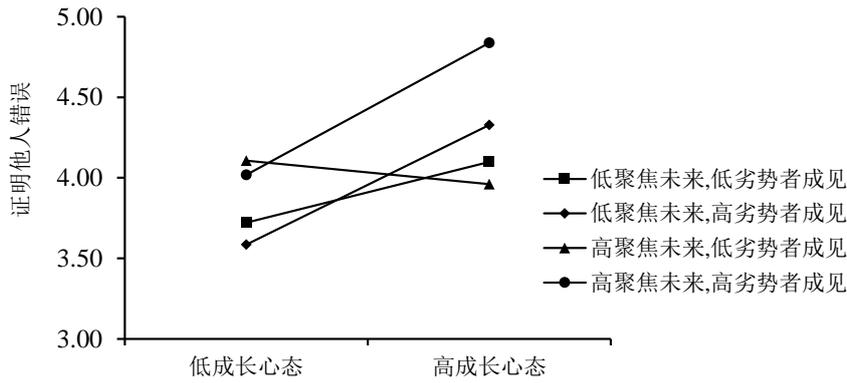


图 5 成长心态、劣势者成见、聚焦未来三项交互图

表 11 聚焦未来、劣势者成见与成长心态的三项交互图的简单斜率估计

黑马效应调节组合	斜率	标准误差	T 值	P 值
低劣势者成见, 高聚焦未来	-0.097	0.119	-0.816	0.415
低劣势者成见, 低聚焦未来	0.250	0.110	2.271	0.024
高劣势者成见, 高聚焦未来	0.547	0.124	4.429	0.000
高劣势者成见, 低聚焦未来	0.494	0.099	4.988	0.000

斜率差异的蒙特卡洛模拟结果如表 12 所示, 高劣势者成见相对于低劣势者成见斜率差异显著, 进一步表明劣势者成见具有特质激活功能。但是在高劣势者成见下, 高聚焦未来与低聚焦未来的差异不显著, 这表明, 尽管三项交互是显著的, 但是这一结论的稳健性尚待提高(Dawson & Richter, 2006; Gray et al., 2022)。

表 12 斜率差异检验结果

比较	T 值	P 值
(低劣势者成见, 高聚焦未来) 与 (低劣势者成见, 低聚焦未来)	-2.534	0.012
(高劣势者成见, 高聚焦未来) 与 (低劣势者成见, 高聚焦未来)	4.415	0.000
(低劣势者成见, 高聚焦未来) 与 (高劣势者成见, 低聚焦未来)	4.047	0.000
(高劣势者成见, 高聚焦未来) 与 (低劣势者成见, 低聚焦未来)	1.829	0.068
(低劣势者成见, 低聚焦未来) 与 (高劣势者成见, 低聚焦未来)	2.068	0.039
(高劣势者成见, 高聚焦未来) 与 (高劣势者成见, 低聚焦未来)	0.373	0.710

第四步检验 H2d: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误→任务绩效。表 8 模型 11 显示, 证明他人错误对任务绩效的效应量 $\beta=0.30(p<0.001)$, 结合模型 9 可知, 三项交互间接效应量为 $0.16 \times 0.30=0.048$, $95\%CI:[0.002, 0.094]$ 排除 0, 故显著。模型 6 显示, 当不加控制变量时, 三项交互系数 $\beta=0.16$, $p<0.05$, 三项交互间接效应量为 $0.16 \times 0.29=0.046$, $95\%CI:[0.002, 0.096]$, 结果依旧成立。另根据表 10 右端所示, 随着聚焦未来程度增加(低→高), 证明他人错误的被调节的中介效应量也在升高, 从不显著直至显著(高聚焦未来的被调节的中介效应量=0.13, $p<0.001$), 表明聚焦未来增强了劣势者成见对证明他人错误中介成长心态与任务绩效二者关系的调节效应。当不加控制变量时, 结果一致, 故 H2c 成立。

4.3 研究不足与未来展望

第二, 从研究方法看, 本研究忽略了员工绩效变化后产生的动态影响。根据特质激活理

论, 心态特质激活过程会使员工产生内部报偿(初级内在报偿和次级内在报偿), 初级内在报偿强调工作本身或特质激活过程中给个体带来的愉悦感和满足感; 次级内在报偿强调工作带来的目标达成的自豪感和成就感(Tett & Burnett, 2003)。员工任务绩效的提升会带来正面反馈、物质奖励、职位晋升等外部报偿。内部报偿和外部报偿会共同重塑了个体的工作行为, 而重塑后的工作行为又会影响到特质激活的类别和程度, 形成一个“情境唤醒特质→工作行为/绩效→情境唤醒特质”的动态循环过程, 未来可以利用交叉滞后法进一步验证特质激活过程的内在动态循环特性(刘玉新 等, 2018)。此外, 成长心态的三项交互斜率差异检验显示稳健性不足, 在未来的研究中应提高研究设计的科学性和严谨性, 另一方面可以进一步探讨其中的理论根源及潜在价值。

.....

第四, 从理论挖掘看, 尚存在一些额外发现需在未来的研究中加以澄清。表 6 中, 高劣势者成见下, 随着聚焦任务程度加深, 固定心态个体的反馈回避行为动机显著降低, 与本文的理论预期一致, 但是在低劣势者成见下, 情况恰好相反, 这是否意味着在正常情况下, 固定心态个体过于聚焦任务时, 会沉浸于达成高绩效获得他人认可的美好愿景中而拒绝他人的反馈和建议? 这种逆转提供了新的思考空间。表 11 中, 在低劣势者成见下, 随着聚焦未来程度加深, 成长心态个体证明他人错误的动机却在显著减少, 这是否说明聚焦未来本身包含了挑战自我、证明他人错误的动机, 从而发挥情境强度理论所强调的替代作用, 弱化了成长心态自身蕴含的这种动机? 而只有在高劣势者成见的条件下, 成长心态个体蕴含的证明他人错误动机才会被激活? 在未来的研究可以整合特质激活理论和情境强度理论的不同视角, 深化本主题研究。

.....

审稿人 2 意见:

本文基于特质激活理论, 通过多时间点、双源的问卷调查, 对“不被看好的员工因何沦为被命运摆布的‘傀儡’, 又如何逆袭成为职场‘黑马’”这一问题进行了回答, 并进一步探讨了其中的中介效应和调节机制, 对于劣势者成见的相关研究具有重要的意义, 研究话题也较为有趣。目前有以下方面的问题与作者探讨:

意见 1: 理论问题: 研究问题与研究模型(研究假设)不完全对应。本文聚焦的问题是“不被看好的员工因何沦为被命运摆布的‘傀儡’, 又如何逆袭成为职场‘黑马’”, 也就是说, 关注的重点是劣势者成见何时对员工绩效产生积极影响, 何时对其产生消极影响。事实上, 作者从理论上, 基于现有研究所提出研究问题也是基于此思路, 即目前有部分研究发现了劣势者成见的“傀儡效应”, 部分研究又发现了其可能的“黑马效应”, 需要对现有文献进行整合(即寻找作用边界)。然而, 作者在具体的理论模型提出时, 却将劣势者成见作为调节变量, 视其为个体性质特质与反馈回避/证明他人错误之间的边界条件。不知作者如此做的用意是什么? 虽然这一做法并不影响后续的统计检验结论, 但是显然与作者研究问题的初衷不匹配。建议作者在此方面进行更多的斟酌, 统一研究问题与研究模型。

回应: 感谢专家的宝贵意见! 作者没有阐释清楚, 误导了专家, 我们再次进行了梳理并重新阐释了研究路径。

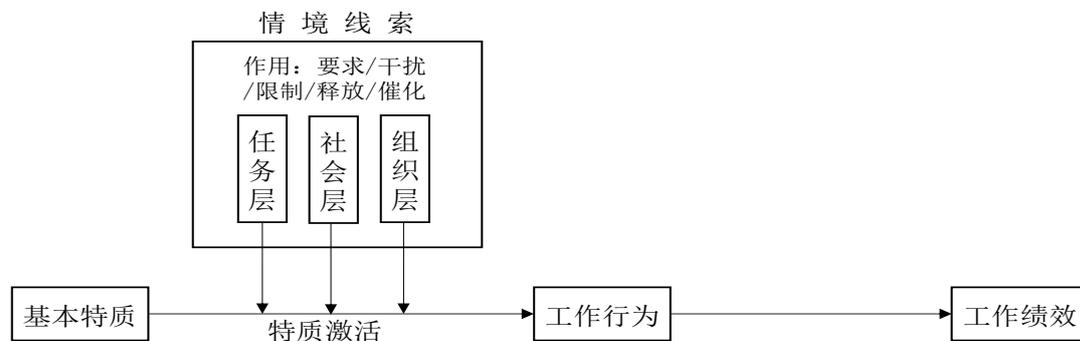
如专家所言, 本文关注的主题是组织里面普遍的不被看好的现象, 即劣势者成见。之所以将劣势者成见当作调节变量而非自变量, 主要原因如下:

1. 劣势者成见是一种外部强加的情境线索, 客观存在, 因而更适宜做调节变量;
2. 我们主要思考, 这种客观存在的社会情境线索会不会因人而异? 这背后应该与不同的心态特质对相关线索的加工进而形成动机有关, 因而选择特质激活理论作为理论主线。

3.进一步，与情境强度理论强调情境与特质是此强彼弱的替代关系不同，本研究主要根据劣势者成见传递的“不被看好和失败预期”的信息线索与内隐心态理论提出的动机性信息加工模式具有天然的逻辑接口，因而强调的是情境与特质的交互，此时劣势者成见更适宜做情境调节变量。

具体分析如下：

特质激活理论基本模型如下图所示。当情境线索与个体某项特质匹配时，“休眠”于个体内部的该特质才会被唤醒，刺激个体表达出相应的“显性”特质表达行为或意图，进而影响工作绩效。特质激活理论从情境的视角对“特质×情境→行为/意图→绩效”关系提供了解释，且大量实证研究已验证了该链条的科学性（Wihler et al., 2017; Smith & Webster, 2017）。为了更加细致深入地揭示组织情境在“激活”特质过程中的不同功能，Tett 等人区分为“干扰(distractor)”、“要求(demand)”、“约束(constraint)”、“催化(facilitator)”等功能类型。其中，“干扰”是指因分心刺激而增强“特质-行为/绩效”负向关系、放大消极影响的相关情境线索；“要求”是指按照工作的要求以积极的方式增强“特质-行为/绩效”正向关系、提升工作价值的相关情境线索；“约束”是通过限制情境表达来抵消特质对工作行为影响的相关情境线索；“催化”是指通过影响其他情境线索来间接作用于已存在激活效应的相关情境线索。

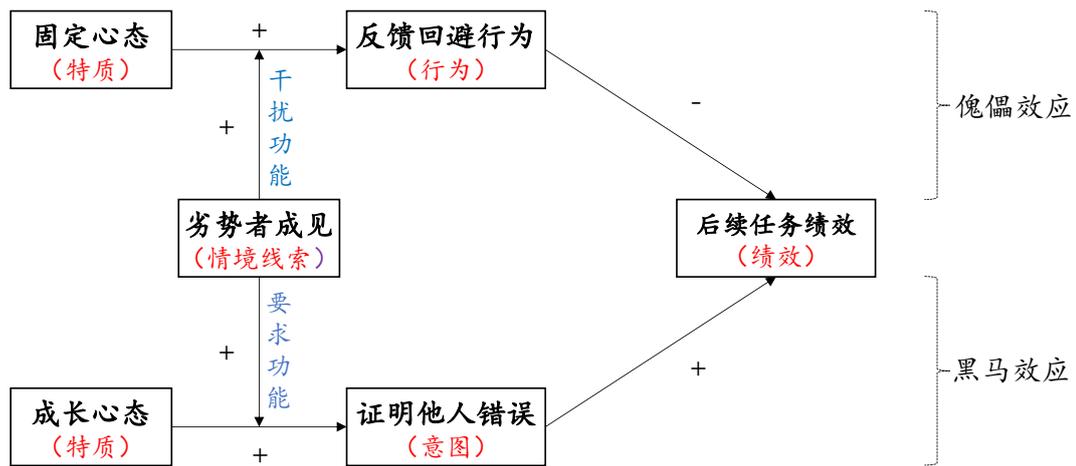


特质激活理论基本模型图

资料来源：Tett, R. P., Simonet, D. V., Walser, B., & Brown, C. (2013). Trait activation theory. *Handbook of personality at work*, 71-100.

具体来说，固定心态和成长心态作为两种不同的心智特质，刻画了个体在“看待失败与能力”存在的两种信念和行为方式(Williams & Lewis, 2021)。劣势者成见作为组织中常见的一种重要情境线索，会对不同心态特质的员工发挥不同的情境功能，它既可能发挥“干扰”功能，唤醒个体的固定心态特质表达，引发员工维护自尊表现出反馈回避行为，降低任务绩效，此时员工展现出傀儡效应；也可能发挥“要求”功能，唤醒个体的成长心态特质表达，引发员工不甘平庸产生证明他人错误意图，提升任务绩效，此时员工展现出黑马效应。因此，我们将劣势者成见作为调节变量（情境线索），依据特质激活理论“特质×情境→行为/意图→绩效”的链条关系提出了以下两条主路径来揭示两种不同的效应：

- ①傀儡效应路径：固定心态特质×劣势者成见→反馈回避行为→绩效降低
- ②黑马效应路径：成长心态特质×劣势者成见→证明他人错误→绩效降低



注：为更直观展示主路径，并未展示完整的研究模型
 基于特质激活理论的傀儡效应与黑马效应路径图

整合上述观点，本文认为，不同的心智特质表达会影响员工行为进而决定了是发挥傀儡效应还是黑马效应，而劣势者成见作为情境线索对不同心智特质的员工具有不同的影响效果，因此我们将劣势者成见作为一种边界条件。诚如专家所言，也可以将劣势者成见作为自变量来研究其双面效应，我们构建模型之初也考虑了这一种路径，但最终未使用原因有二。其一，基于特质激活理论，我们更关注的是在组织中不被看好的这种情境会如何影响个体的特质表达行为。其二，人具有主观能动性，个体的工作绩效表现虽然会受到他人对自身工作评价的影响，但更取决于其自身的内在信念及心智特质。个体内隐心态塑造了他们如何看待失败与能力，当他们感知到能力不被他人认可的劣势者成见时，会形成自我对事物的主观认知进而影响其工作行为。因而，我们引入两种心态特质作为自变量来揭示为何有人会产生甘于平庸的傀儡效应，又为何有人会产生逆袭反转的黑马效应。

参考文献：

- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied psychology*, 88(3), 500.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423.
- Wihler, A., Meurs, J. A., Wiesmann, D., Troll, L., & Blickle, G. (2017). Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work. *Personality and Individual Differences*, 116, 133-138.
- Smith, M. B., & Webster, B. D. (2017). A moderated mediation model of Machiavellianism, social undermining, political skill, and supervisor-rated job performance. *Personality and Individual Differences*, 104, 453-459.

引言部分具体修改如下：

特质激活理论指出，潜藏在个体内部的心智特质在适宜的情境下会被激活，促使个体表达出与之匹配的特定工作行为或意图，进而影响个体绩效(Tett & Burnett, 2003)。已有大量实证研究证明“特质×情境→行为/意图→绩效”关系链条的科学性(Kim et al.,2016; Liu et al.,2017)。该理论主要包含特质、情境、功能等要点。特质是能描述个体相对持久的思想、情感和行为特点的稳定特征。情境是指为特质激活提供相关线索的外部环境。情境又因激活状态、行为价值等差异对特质激活产生不同的影响，区分为“干扰(distractor)”、“要求

(demand)”、“约束(constraint)”、“催化(facilitator)”等功能类型。其中，“干扰”是指因分心刺激而增强“特质-行为/绩效”负向关系、放大消极影响的相关情境线索；“要求”是指按照工作的要求以积极的方式增强“特质-行为/绩效”正向关系、提升工作价值的相关情境线索；“约束”是通过限制情境表达来抵消特质对工作行为影响的相关情境线索；“催化”是指通过影响其他情境线索来间接作用于已存在激活效应的相关情境线索。

从特质角度看，根据 Dweck 等人(2006)的内隐理论，人们对于能力、人格发展等基本特性是可塑的还是固定的会形成自己的心智模式。认为自己的特性如同石头上刻痕一般无法改变称为固定心态(fixed mindset)；认为自己的特性可以经过不懈努力逐渐积累起来的称为成长心态(growth mindset)。持两种不同心智特质的个体在基本信念、对待失败、认知加工、目标导向、不确定容忍等方面形成鲜明的对比，核心差异在于“如何看待失败与能力”(Williams & Lewis, 2021)，前者认为失败是因为自我能力差且难以改变，更倾向于产生反馈回避行为以隐藏自我缺陷，因而难以获得有效的绩效改进信息而降低绩效；后者认为失败是短暂窘境，未来通过提升能力可以改变，因而更倾向于积极面对挑战不断改善绩效表现。作为指导员工应对外界情境的心理倾向，固定心态与成长心态特质在一定程度上决定了员工应对劣势者成见的反应模式，这又取决于他们被劣势者成见激活的程度。

从情境角度看，劣势者成见作为社会层面的一条常见情境线索，暗藏“你是一个失败者”的信息(Nurmohamed, 2020)，意味着其他人认为失败者低人一等(Loi et al., 2021)，显然这符合固定心态“回避”特质被激活的条件：相对于主动改变更倾向于产生反馈回避行为来保全面子。此时，劣势者成见发挥“干扰”功能，加固“固定心态→反馈回避行为”的负向关系，放大对任务绩效的消极影响。据此我们从“固定心态×劣势者成见→反馈回避行为→任务绩效”来解释“傀儡效应”（如图 1 路径一所示）。另一方面，劣势者成见中所蕴含的负面反馈，符合成长心态“改变”特质被激活的条件：相对于逃避负面评价更可能产生心理抗拒，激发明他人错误动机，通过学习和处理工作问题的深层次策略来提升绩效，改变他人期望。此时，劣势者成见发挥“要求”功能，加固“成长心态→证明他人错误”的正向关系，放大对任务绩效的积极影响。由此，我们从“成长心态×劣势者成见→证明他人错误→任务绩效”来解释黑马效应（如图 1 路径二所示）。

从情境干预角度，本文还探索了如何抑制“傀儡效应”，放大“黑马效应”。在工作中任务情境是一个无法绕开的线索(刘玉新 等, 2018)，鉴于聚焦任务、聚焦未来源于对工作本身的认知与处理，它们属于任务层面的情境线索(Judge & Zapata, 2015)，因而，根据两种心态的特质差异，我们引入专注当下的“聚焦任务”作为限制“傀儡效应”的边界条件，引入着眼长远的“聚焦未来”作为放大“黑马效应”的边界条件。“聚焦任务”反映个体侧重于发挥现有的能力来快速达成眼下的业绩成就(马君 等, 2021)，有助于引导固定心态的员工将注意力从警惕失败发生的“牢笼”中转移到完成手头任务中，因而发挥任务情境的“约束”功能，限制固定心态被劣势者成见激活程度，减少反馈回避行为特质表达，从而缓解“傀儡效应”。“聚焦未来”反映个体侧重于展望未来以激励自己精进业务技能(Shipp et al., 2009)，从而发挥任务情境的“催化”功能，加强劣势者成见对成长心态的激活程度，进而表现出更明显的“证明他人错误”意图，强化“黑马效应”。需要强调的是，专注当下的“聚焦任务”不符合成长心态员工的特点，而着眼长远的“聚焦未来”也不符合固定心态员工的特点，因此没有考虑它们之间的交互影响。

综上，本文提出一个三项交互模型，如图 1 所示，尝试揭示劣势者成见能否激活不同心态员工的特质表达，进而呈现出黑马效应和傀儡效应的差异。

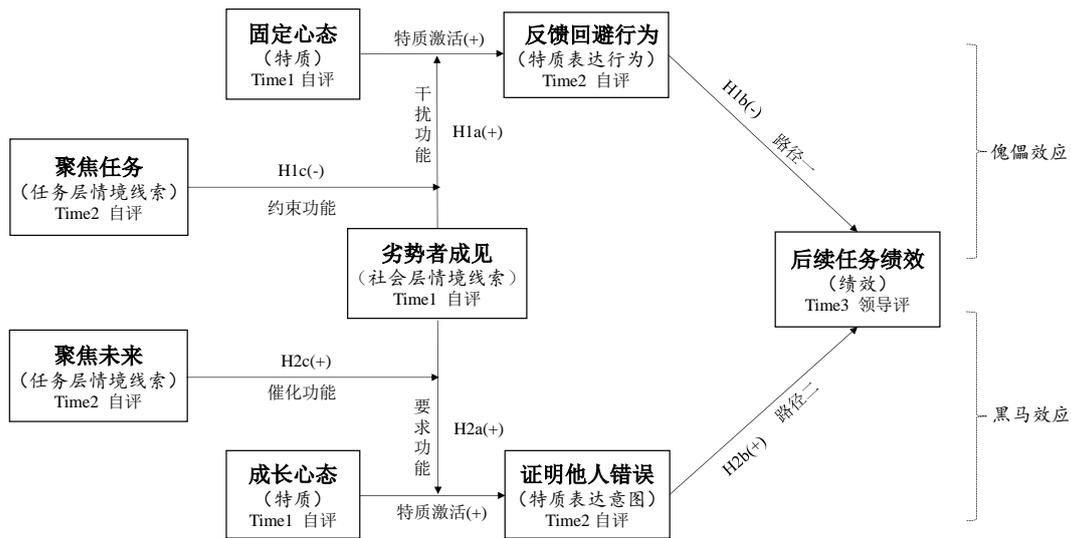


图1 基于特质激活理论的概念模型

意见 2：理论贡献：也由于研究问题与研究模型的不统一，目前对于研究的理论贡献，尤其是最重要的第一点理论贡献（即“揭示了劣势者成见的双面效应”），与目前的研究是不对应的。事实上，从理论上来说，目前的研究很难直接说明，该研究揭示了劣势者成见的双面效应。建议作者在同一研究问题与研究模型的基础上，相应地修改、统一理论贡献。

回应：

感谢专家的指导！我们重新修改了研究的理论贡献。

诚如专家所言，“劣势者成见的双面效应”与目前研究并不对应，我们的研究重点是：劣势者成见作为一种组织情境，如何对不同心态特质发挥不同的情境功能。体现在三个方面：

1. 强调劣势者成见具有激活特质表达的情境线索功能；
2. 揭示了不同心智模式被劣势者成见激活的内在机理；
3. 构建了不同心智特质应对劣势者成见的自我调节框架。

文章具体修改如下：

4.1 理论启示

第一，揭示了劣势者成见具有激活特质表达的情境线索功能。与情境强度理论强调情境与特质是此强彼弱的替代关系不同(Meyer et al., 2014)，本研究主要根据劣势者成见传递的“不被看好和失败预期”的信息线索与内隐心态理论提出的动机性信息加工模式具有天然的逻辑接口，因而强调的是情境与特质的交互。这就形同劣势者成见是“导火索”，心态特质是“火药桶”，二者交互作用时擦出的“火花”，点燃了潜藏或处于“休眠”状态的特质表达行为。这就为我们揭示劣势者成见影响个体行为因何形成截然不同的研究结论找到了依据。基于此，本研究沿着“特质×情境→行为/意图→绩效”的逻辑，整合两种对立的结果发现，对于固定心态而言，劣势者成见发挥“干扰”功能，激活“保全面子”的特质表达，对于成长心态而言，发挥“要求”功能，激活“不甘于此”的特质表达，分别呈现“傀儡效应”和“黑马效应”。这一研究结论有助于打通从领头羊员工(topdog)研究到劣势者员工(underdog)研究的界限。在人才贡献越来越呈现幂率分布(即少数明星员工贡献了组织绩效的绝大多数，见：Aguinis & Gottfredson, 2012)的形势下，现有研究愈加关注作为领头羊的明星员工(Asgari et al., 2020)，本研究则关注了潜藏在幂率分布长尾之处大量不被看好的员工，通过对“傀儡效应”的揭示，解释了普通员工何以沉淀为尾部平庸的绝大多数；通过对“黑马效应”的揭示，又为如何才能

逆袭成“头部”新星提供了路径参考。

第二，揭示了不同心智模式被劣势者成见激活的内在机理。本研究发现，固定心态与成长心态作为指导员工应对外界情境的心理倾向，在一定程度上决定了员工对劣势者成见的不同反应模式。换言之，劣势者成见究竟激发“黑马效应”还是“傀儡效应”，要依据个体不同的心态特质被激活时引发的不同特质表达行为而定。更深层的理论内涵在于，同样的情境线索刺激引发员工不同的行为反应，权变性源于个体在加工“劣势者”信息时不同的心智模式作出不同的反应。这一结论整合了 Tett(2003)的特质激活理论与 Dweck(2006)的内隐理论，揭示固定心态和成长心态在加工不被看好这类消极负面信息上存在显著差异(Pettit et al, 2013; Buenconsejo & Datu, 2020)，因而被激活的特质表达完全不同。本研究拓展了内隐理论本身，指出心智模式不仅仅是对自身应对困难挑战能力的看法，还包括对别人如何看待自己能力的看法，二者存在交互影响，如果别人存在劣势者成见或不看好自己的能力，固定心态的个体会视之为威胁而采取反馈回避行为以保全面子，成长心态的个体会视之为挑战而采取积极的行动来证明他人错误。同时，成长心态与固定心态是两个独立的构念，不是非此即彼的两个极端，它们既可能是一种长期特质也可能是一种状态特质，不仅可以共存还可以转化(Dweck, 2006)，意味着员工们有机会转向成长心态。这就为我们解释和进一步研究“躺平”等丧文化现象提供了理论接口。年轻人在职场中往往因不被看好无法获取足够的自我提升机会和资源，容易产生“防御型悲观主义”，选择逃离现实、回避反馈。如何引导他们打破固定心态，培养成长心态，摆脱“傀儡效应”的钳制，成为逆袭的黑马，本文提供了一个新的研究思路。

第三，构建了不同心智特质的员工如何应对劣势者成见的自我调节框架。基于特质激活理论，本研究不仅考虑了社会层面的情境线索与心智特质的交互作用，还研究了任务情境线索通过“约束”和“催化”两种情境功能削弱或增强情境强度，进而影响“特质→行为/绩效”的关系，即从情境干预作用角度出发寻找影响不同心态特质员工进行自我调节的重要策略。任务层情境系统通常源于工作本身，聚焦任务、聚焦未来本身就是员工在工作过程中常见的情境因素。对于固定心态特质的员工，通过聚焦任务的调节作用，促使员工专注于任务竞技场来证明自我能力以获得技能积累和自我满足感，从而抑制“傀儡效应”；对于成长心态特质的员工，通过聚焦未来的调节作用，调动员工对美好预期未来的向往，努力改变现实以实现目标追求，从而增强“黑马效应”。从稳健性分析看，固定心态员工的自我调节机制（聚焦任务）的稳健性高于成长心态的自我调节机制（聚焦未来）。从检验结果看，尽管“成长心态×劣势者成见×聚焦未来”的三项交互效应显著，但是斜率差异检验显示这一结论的稳健性尚需提高。这主要是因为聚焦未来与固定心态二项交互的参数估计值与三项交互参数估计值之和除以（参数估计值的误差+协方差）的二次方根，尚未达到显著水平的临界值。换言之，就决定三项交互的预测力而言，聚焦未来的作用明显不及聚焦任务。这也表明，对于成长心态的个体而言，聚焦未来对“黑马效应”的催化作用不及聚焦任务对“傀儡效应”的约束功能。这一整体自我调节框架不仅揭示了聚焦任务、聚焦未来是影响特质激活过程的两个重要因素，也为后续进一步探讨如何抑制傀儡效应、增强黑马效应提供了理论基础和启示。

意见 3：理论框架：整体上作者用特质激活理论来进行整个研究的架构，但是，对于聚焦任务/聚焦未来这一调节变量如何也可以很好地融入这一理论框架，建议作者进行更为清晰、明确的阐释，目前看起来这一调节变量的提出显得有一些随机。

回应：感谢专家宝贵的意见！我们没有将聚焦任务/聚焦未来这两个调节变量阐释清楚，为此我们重新进行了梳理。

我们基于特质激活理论，从情境干预角度引入这两个边界条件，进一步探索如何借助情境功能干预“傀儡效应”或“黑马效应”。为此，我们专门请教理论创始人 Tett 教授，也得到了他们的认可。

首先，从心态特质差异角度来看，固定心态和成长心态两种心智特质区别在“如何看待能力与失败”（如下表所示），而预示着能力不被他人看好的劣势者成见自然会唤醒员工的这两种特质表达，进而展现出不同的工作行为。具体而言，固定心态特质的人认为自身的能力是固定不变的，当感受到不被他人认可的劣势者成见时，他们会回避负面反馈以维持积极自我评价，这会占用他们大量的有限注意力资源，导致任务绩效表现降低。而引导他们聚焦任务也正符合这类员工期望展现自我能力以追求积极评价的目标导向，同时聚焦任务可以帮助他们在较短时间内享受到工作成果和带来的成就感，这使得他们在聚焦当下形成快速评价的认知加工下重新积极审视自我。成长心态特质的人认为能力在未来可以得到提升，当感受到不被他人认可的劣势者成见时，他们会用发展的眼光来看待，将此时视为短暂的窘境，产生证明他人错误的意图进而提升任务绩效表现。而引导他们聚焦未来也正符合他们期望通过学习和探索来增强自我能力的学习目标导向，与符合他们以发展眼光评估事物的认知加工方式。

固定心态特质/成长心态特质差异

	固定心态特质	成长心态特质
基本信念	人的能力是固定不变的	人的能力是可以改变的
对待失败	害怕失败，认为失败是因为自我能力差且难以改变，倾向于无助性反应	接纳失败，认为失败是短暂窘境且未来可以改变，倾向于坚持努力寻找对策
认知加工	聚焦当下，快速对当前环境形成确定认知和自我判断，形成片面认知	聚焦未来，以彻底了解对象为目的进行动态的认知加工，以发展的眼光评估事物
目标导向	绩效导向，行动主要目的是展现自我能力，追求积极评价，回避负面反馈	学习导向，行动主要目的是学习和掌握新的知识或技能以增强自我能力
不确定容忍	低，尽量回避任何不确定性，倾向于维持熟悉的或已知的确定的认识状态	高，积极探索新鲜事物，接纳学习过程中的不确定性和未知状态

资料来源：白新文，齐舒婷，明晓东，等。骏马易见，伯乐难寻：决策者心智模式影响创意识别的机制及边界条件[J]. 心理科学进展, 2019, 27(4): 571.

其次，从情境功能作用角度来看，聚焦任务、聚焦未来源于对工作本身的认知与处理，因此它们属于任务层面的情境线索，可能会对劣势者成见激发特质表达起到约束或催化的作用(Judge & Zapata, 2015)。“约束”是通过限制情境表达来抵消特质对工作行为影响的相关情境线索；“催化”是指通过影响其他情境线索来间接作用于已存在激活效应的相关情境线索。具体而言，引导固定心态的员工聚焦任务，会促使其将注意力从警惕失败发生的“牢笼”中转移到完成手头任务中，进而发挥任务情境的“约束”功能，限制固定心态被劣势者成见激活程度，减少反馈回避行为特质表达，从而缓解“傀儡效应”。而引导成长心态的员工聚焦未来，会促使员工将当下感知到的劣势者成见与未来的期望进行对比，从而发挥任务情境的“催化”功能，加强劣势者成见对成长心态的激活程度，进而表现出更明显的“证明他人错误”意图，强化“黑马效应”。

引言部分具体修改如下：

从情境干预角度，本文还探索了如何抑制“傀儡效应”，放大“黑马效应”。在工作中任务情境是一个无法绕开的线索(刘玉新 等, 2018)，鉴于聚焦任务、聚焦未来源于对工作本身的认知与处理，它们属于任务层面的情境线索(Judge & Zapata, 2015)，因而，根据两种心态的特质差异，我们引入专注当下的“聚焦任务”作为限制“傀儡效应”的边界条件，引入着眼长远的“聚焦未来”作为放大“黑马效应”的边界条件。“聚焦任务”反映个体侧重于发挥现有的能力来快速达成眼下的业绩成就(马君 等, 2021)，有助于引导固定心态的员工将注意力从警惕失

败发生的“牢笼”中转移到完成手头任务中，因而发挥任务情境的“约束”功能，限制固定心态被劣势者成见激活程度，减少反馈回避行为特质表达，从而缓解“傀儡效应”。“聚焦未来”反映个体侧重于展望未来以激励自己精进业务技能(Shipp et al., 2009)，从而发挥任务情境的“催化”功能，加强劣势者成见对成长心态的激活程度，进而表现出更明显的“证明他人错误”意图，强化“黑马效应”。需要强调的是，专注当下的“聚焦任务”不符合成长心态员工的特点，而着眼长远的“聚焦未来”也不符合固定心态员工的特点，因此没有考虑它们之间的交互影响。

综上，本文提出一个三项交互模型，如图 1 所示，尝试揭示劣势者成见能否激活不同心态员工的特质表达，进而呈现出黑马效应和傀儡效应的差异。

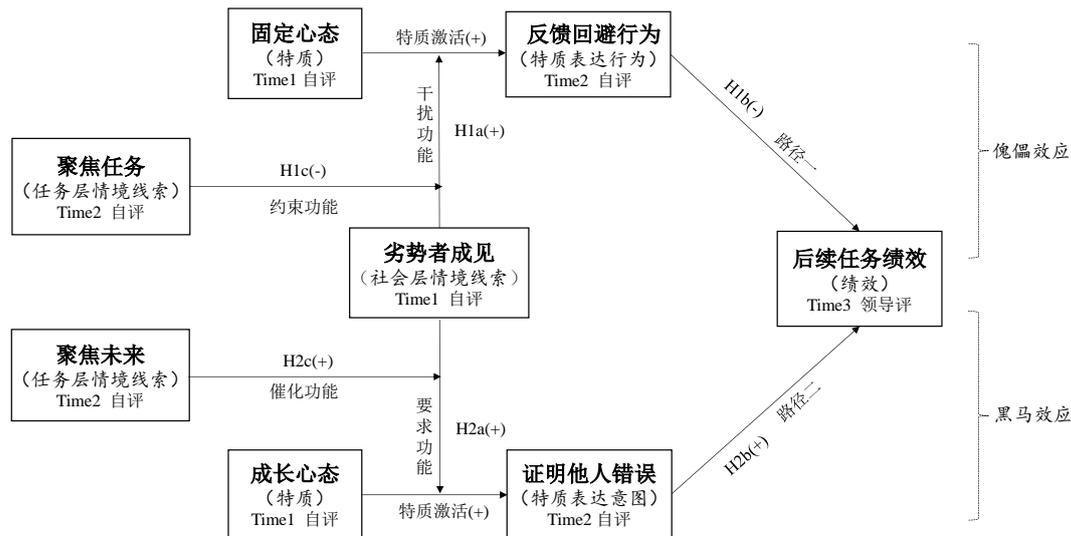


图 1 基于特质激活理论的概念模型

意见 4: 假设提出: 目前的假设提出部分, 有部分论述存在误导, 对于变量间关系的说明有误。例如 p. 4“劣势者成见起到了内化效果, 即来自外界的劣势者成见会唤醒员工的固定心态特质表达, 个体认为当前窘境是因为自己能力不足所致, 担心若努力尝试后依旧不能改变结果则会再次证实自我能力差的现实, 因而更可能产生反馈回避行为以保护积极自我形象, 减少与组织中的他人互动反馈以降低负面信息‘摄入’”, 这一论述中, 劣势者成见与个体固定心态之间似乎更像是因果关系, 而非调节(或交互)作用。类似地, “相反, 劣势者成见程度较低时, 其激活员工固定心态特质表达程度也较低, 个体不会过于在意外界负面评价, 对人际感知风险敏感度不高, 反馈回避行为的特质表达行为程度也较低”, 这里也存在相似的问题。建议作者对假设推导过程的论述细节进行仔细推敲, 精准刻画变量之间的关系。

回应: 感谢专家细致入微的审稿!

我们重新审视这部分, 的确如专家所言, 把调节效应写出了因果关系。已经删除这些表述, 重新组织语言。主要思路如下:

1. 我们基于特质激活理论重新对假设提出进行了梳理。本研究根据特质激活理论, 强调的是情境与特质的交互, 形同劣势者成见是“导火索”, 心态特质是“火药桶”, 二者交互作用时擦出的“火花”, 点燃了潜藏或处于“休眠”状态的特质表达行为。

2. 主要根据劣势者成见传递的“不被看好和失败预期”的信息线索与内隐心态理论提出的动机性信息加工模式具有天然的逻辑接口, 引出情境与特质的交互。

3. 演绎的逻辑: 先讲固定心态的回避特质表达倾向, 再讲劣势者成见作为情境线索, 符合唤醒固定心态回避特质表达的先决条件。

4. 对其他部分的假设推理也作了相应修改。

文章中具体修改如下：

1.1 傀儡效应：固定心态、反馈回避行为与任务绩效

傀儡效应在于，劣势者成见激活固定心态与反馈回避行为的正向关系，即劣势者成见诱发固定心态的员工将其视为威胁，唯恐被验证为“被判定的失败者”，因而回避他人反馈，陷入“我命如此”的困窘之中。

反馈回避行为是指员工回避领导同事或转移周围注意力以避免得到负面反馈信息的行为(Moss et al., 2003)。固定心态的员工天生具有“回避”特质，只要情境适宜，很大程度上会从“休眠”的状态下被激活，产生反馈回避行为。

首先，固定心态的个体将自身能力视作稳定而难以改变的特性，认为做不到是缺乏能力的表现，会不断质疑自己未来成功的可能性，导致无助感、认知缺陷并伴有自尊的下降(Dweck, 2006)，其情绪调节方式以避免消极评价为基础(Ehrlinger et al., 2016; Hoyt et al., 2012)，且对情绪调节能力也持有实体论(entity theory)，不愿意重塑情绪(King & Rosa, 2019)，因而具有天然的回避特质，在适宜的条件下会被激活。

其次，劣势者成见作为情境线索，蕴含了能力不被看好和预期可能失败的信息，符合唤醒固定心态回避特质表达的先决条件。面对这种不利信息，固定心态的个体会认为当前窘境是因为自己能力不足所致，此时他们的工作注意力被打乱，从关注首要点或工作优先项转移到解读内心的恐惧和自身的能力不足上，担心若努力尝试后依旧不能改变结果则会再次证实自我能力差的现实，因而相比于通过努力工作来挽救败局更可能产生反馈回避行为以保护积极自我形象，减少与组织中的他人互动反馈以降低负面信息“摄入”。

综上，根据特质激活理论，劣势者成见此时更可能是一种具有“干扰”功能的消极情境刺激，激活固定心态员工的“回避”特质表达，且随着员工感知到的劣势者成见加深，特质被激活的程度越高，“特质-绩效”间的消极关系越强。本文据此假设：

H1a: 劣势者成见与固定心态的交互作用预测反馈回避行为。劣势者成见越高，固定心态与反馈回避行为的正向关系越牢靠。

意见 5: 为何两个调节变量一个要在 T1 测，一个要在 T2 测？是何用意？

回应: 感谢专家细致入微的审稿！为了降低同源偏差和潜在因果关系效应的影响，问卷数据采用多源时滞的方法进行收集。根据研究假设，我们想要先验证劣势者成见的调节作用，再验证聚焦任务、聚焦未来对劣势者成见调节作用的影响，为避免劣势者成见与聚焦任务、聚焦未来变量间潜在的因果关系影响，我们将劣势者成见调节变量放在第一阶段（T1）收集，将聚焦任务、聚焦未来调节变量放在第二阶段（T2）收集。

意见 6: 由于存在样本损失，作者需要汇报这个过程中是否存在 selection bias

回应: 感谢专家宝贵的建议！

我们选择了上海、浙江 5 家企业进行实地的数据采集，每家企业规模人数在 150-300 不等。在企业高层领导的支持和各部门的配合下，我们在每个公司各部门都随机抽取了部分员工并形成了员工参与调查名单。我们的研究采取员工-直属领导配对的方式收据数据，分三个阶段完成，每次间隔 1 个月。在第二阶段和第三阶段，由于员工填答不完整、人员流动、领导出差等自然原因造成了样本流失。在第一阶段，我们共计 426 名员工参与了调查，剔除问卷填答不完整后获得 403 份有效问卷，样本回收率为 94.60%；在间隔 1 个月后的第二阶段，有 16 名员工因工作任务在外出差或未在公司，同时 8 名员工已离职，故对 379 名员工进行变量测量，剔除填答不完整问卷后获得 364 份有效问卷；又 1 个月后的第三阶段，此时有 11 名员工因在该月前离职，鉴于离职员工可能并不会在意离职前在公司的绩效表现，故邀

请 353 名员工的直属上司对员工任务绩效进行打分，但有个别领导也因工作任务在外，剔除填答不完整问卷后最终获得 341 份有效问卷。总体的样本回收率为 80.05%。样本的流失是由人员流动、工作任务在外、填答不完整等自然原因流失。

本文确实在年龄、学历上存在一定程度的选择性偏差 (selection bias)。由于调研企业主要为金融、国际贸易、仓储智能等行业，它们所提供的企业服务工作要求和工作强度较高，需要受过一定教育文化的员工来进行，例如需要员工掌握相关的数理统计知识、良好的外语翻译能力、专业的智能库存管理技术，因而这 5 家企业的员工普遍年龄集中于 26-45 岁，学历主要集中于本科及硕士学历。我们的研究试图揭示员工“何以躺平、何以逆袭”的内在机制。“躺平”是指员工们主动降低欲望尽量减少工作时间，对生活和工作没有想法和目标的现象，具体表现为逃避现实、破罐破摔、拒绝学习、总找借口。事实上，作为躺平的主要对象，年轻一代的员工大多生长于物质生活得到基础保障的家境中，他们更愿意维持自我层面的需求，因而是容易产生傀儡效应的群体。然而，也正是年轻一代的员工受到了良好的教育文化和能力培育，是可以在组织中实现逆袭带来绩效收益的“黑马群体”。因而，我们认为调查样本符合我们的研究主题，研究结论较为准确并具有相应的理论和实践价值。

意见 7: 先汇报描述性统计与相关系数，再汇报 CFA 结果

回应: 非常感谢专家的意见！我们在文章中进行了修改，先汇报了描述性统计与相关系数，随后汇报了 CFA 结果。

意见 8: CFA 分析需要同时汇报其他主要备择模型的拟合数据

回应: 感谢专家的宝贵建议！我们运用验证性因子分析检验了变量的区分效度，以斜交八因子模型（所有变量独立分开）为基准模型，构建了七个竞争模型并汇报了拟合数据。

文章具体修改如下：

3.2 数据结构的合理性

本文运用验证性因子分析检验各变量间的区分效度。以斜交八因子模型（所有变量独立分开）为基准模型，构建七个竞争模型，如表 2 所示。结果显示，八因子模型各项拟合指数 ($\chi^2=1054.88$, $df=566$, $RMSEA=0.05$, $TLI=0.94$, $CFI=0.94$) 满足标准要求且优于其他备择模型，说明变量间具备良好的区分效度。此外，尽管我们采取了配对时滞、反向题项等控制手段，共同方法偏差仍在所难免。我们在八因子结构基础上增加共同方法因子构建一个九因子模型来评估其潜在影响。结果发现九因子模型的 RMSEA、CFI 等指标的改善程度有限，均不超过 0.02，表明共同方法偏差不会构成威胁。

表 2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
单因子模型 (FF+TF+UE+FM+GM+FB+PW+TP)	5264.74	594	8.86	0.41	0.44	0.14	0.15
双因子模型 (FF+TF+UE+FM+GM+FB+PW、TP)	5039.63	593	8.50	0.44	0.47	0.14	0.15
三因子模型 (FF+TF+UE+FM+GM+FB、PW、TP)	3973.61	591	6.72	0.57	0.60	0.12	0.13
四因子模型 (FF+TF+UE+FM+GM、FB、PW、TP)	3228.87	588	5.49	0.66	0.69	0.13	0.12
五因子模型 (FF+TF+UE+FM、GM、FB、PW、TP)	2810.03	584	4.81	0.71	0.74	0.12	0.11
六因子模型 (FF+TF+UE、FM、GM、FB、PW、TP)	2470.81	579	4.27	0.76	0.77	0.12	0.10
七因子模型 (FF+TF、UE、FM、GM、FB、PW、TP)	1907.96	573	3.33	0.83	0.84	0.09	0.08
八因子模型 (FF、TF、UE、FM、GM、FB、PW、TP)	1054.88	566	1.86	0.94	0.94	0.05	0.05
九因子模型 (八因子+共同方法偏差)	847.94	530	1.60	0.96	0.96	0.04	0.04

注：N=341；聚焦未来=FF，聚焦任务=TF，劣势者成见=UE，固定心态=FM，成长心态=GM，反馈回避行为=FB，证明他人错误=PW，任务绩效=TP。

意见 9: 三项交乘时, 建议同时汇报三项交乘项对中介变量的回归系数及 P 值等
回应: 感谢专家的指导! 首先, 我们分别在层级回归表中汇报三项交乘项对中介变量的回归系数及 P 值。其次, 我们在正文的假设检验过程中再次进行了汇报及 95% 置信区间。
 在 H1c“固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为”假设检验中, 固定心态×劣势者成见×聚焦任务的估计值 $\beta = -0.14$, $p < 0.01$, 95%CI [-0.23, -0.06], 表明三项交互显著。不加控制变量时模型 4 显示, 三项交互系数仍显著 ($\beta = -0.12$, $p < 0.01$)。在 H2c“成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误”验证结果中, 成长心态×劣势者成见×聚焦未来的估计值 $\beta = 0.16$, $p < 0.05$, 95%CI [-0.23, -0.06], 表明三项交互显著。不加控制变量时模型 10 显示, 三项交互系数仍显著 ($\beta = 0.16$, $p < 0.05$)。

意见 10: 建议同时汇报不加控制变量的假设检验结果。加不加控制变量是否有影响?
回应: 感谢专家宝贵的建议!

Becker(2005)提出, 为了保证控制变量纳入的严谨性, 需要检验将所有控制变量移除时研究结果是否稳健。我们重新做了不加控制变量的分层回归和假设结果, 结果依旧支持假设成立, 汇总结果如下所示。

假设检验结果汇总

假设步骤	加控制变量	不加控制变量
H1a: 固定心态×劣势者成见→反馈回避行为	成立	成立
H1b: 固定心态×劣势者成见→反馈回避行为→任务绩效	成立	成立
H1c: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为	成立	成立
H1d: 固定心态×劣势者成见×聚焦任务→反馈回避行为→任务绩效	成立	成立
H2a: 成长心态×劣势者成见→证明他人错误	成立	成立
H2b: 成长心态×劣势者成见→证明他人错误→任务绩效	成立	成立
H2c: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误	成立	成立
H2d: 成长心态×劣势者成见×聚焦未来→证明他人错误→任务绩效	成立	成立

此外, 我们在文章中汇报了不加控制变量的假设检验结果, 具体修改表格如下

表 4 不同劣势者成见强度下的间接效应检验

路径	分组	间接效应估计值	标准误	95%置信区间
固定心态→反馈回避行为→任务绩效	高劣势者成见	-0.18***(-0.16**)	0.05(0.05)	[-0.31, -0.10] (-0.27, -0.10)
	低劣势者成见	-0.06**(-0.07**)	0.02(0.02)	[-0.10, -0.02] (-0.12, -0.04)
	组间差异	-0.12* (-0.09*)	0.05(0.05)	[-0.26, -0.05] (-0.20, -0.02)

注: N=341; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 双尾检验; Bootstrap=5000; 括号内数据为无控制变量的检验结果。

表 5 聚焦任务对劣势者成见调节作用的影响

聚焦任务	调节效应量(p 值)		被调节的中介效应量(置信区间)	
	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为 包含控制变量	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为 不含控制变量	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为→任务绩效 包含控制变量	劣势者成见×固定心态→反馈回避行为→任务绩效 不含控制变量
低	0.35*** (0.000)	0.28*** (0.000)	-0.10*, 95%CI: [-0.17, -0.04]	-0.08*, 95%CI: [-0.14, -0.04]
中	0.21*** (0.000)	0.17** (0.003)	-0.06*, 95%CI: [-0.11, -0.03]	-0.05*, 95%CI: [-0.09, -0.02]
高	0.08 (0.303)	0.05 (0.523)	-0.02, 95%CI: [-0.08, 0.01]	-0.01, 95%CI: [-0.08, 0.02]

注: N=341; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 双尾检验; Bootstrap=5000。

表9 不同劣势者成见强度下的间接效应检验

路径	分组	间接效应估计值	标准误	95%置信区间
成长心态→证明他人错误→任务绩效	高劣势者成见	0.16*** (0.15***)	0.04(0.04)	[0.10, 0.25] ([0.09, 0.24])
	低劣势者成见	0.05 (0.03)	0.04(0.04)	[-0.02, 0.14] ([-0.04, 0.12])
	组间差异	0.11* (0.12**)	0.05(0.04)	[0.04, 0.22] ([0.04, 0.22])

注: N=341; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 双尾检验; Bootstrap=5000; 括号内数据为无控制变量的检验结果。

表10 聚焦未来对劣势者成见调节作用的影响

聚焦未来	调节效应量(p 值)		被调节的中介效应量(置信区间)	
	劣势者成见×成长心态→证明他人错误		劣势者成见×成长心态→证明他人错误→任务绩效	
	包含控制变量	不含控制变量	包含控制变量	不含控制变量
低	0.15 ⁺ (0.080)	0.18 (0.040)	0.05([-0.01,0.10])	0.05([-0.01,0.11])
中	0.30*** (0.000)	0.33*** (0.000)	0.09([0.04, 0.14])	0.09([0.04, 0.14])
高	0.45*** (0.000)	0.48*** (0.000)	0.13([0.05, 0.20])	0.14([0.06, 0.21])

注: N=341; ⁺ $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; 双尾检验; Bootstrap=5000。

参考文献:

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational research methods*, 8(3), 274-289.

第二轮

审稿人1意见: 作者已经直接、充分、详尽地回应了评审意见。

回应: 感谢专家对本文的认可, 作者会继续修改完善文章, 为学术社群贡献有价值的思想。

审稿人2意见: 感谢作者的回应与修改, 可以看出, 作者在文稿修改和审稿回应上都花了很多功夫, 这种态度是非常值得珍视的。然而, 本着提出建设性建议的初衷, 本人认为本文仍存在以下两个问题有待解决或明确:

意见1: 对于引言部分, 感谢作者做了重要的修改, 以更加清晰地基于理论去论述研究模型。但在此基础上, 建议作者先提出一个明确的研究问题, 以及回答这个问题从理论和实践(尤其是理论)角度为什么是重要的。

回应: 感谢专家的建议! 这一建议对于突出本文拟解决的问题、回应实践发展关切、拟进行的学术对话, 具有非常重要的价值。

修改思路:

1.从回应时代关切角度看

员工“不被看好(承受劣势者成见)”而导致发展所需资源和机会受限, 可能使他们就此“躺平”, 沦为命运摆布的“傀儡”, 在应对新的百年挑战、推动原始创新、实现国家科技自立自强的时代背景下, 这一问题值得警惕, 亟待探索其产生的社会心理机制, 从而引出本文拟研究的主题;

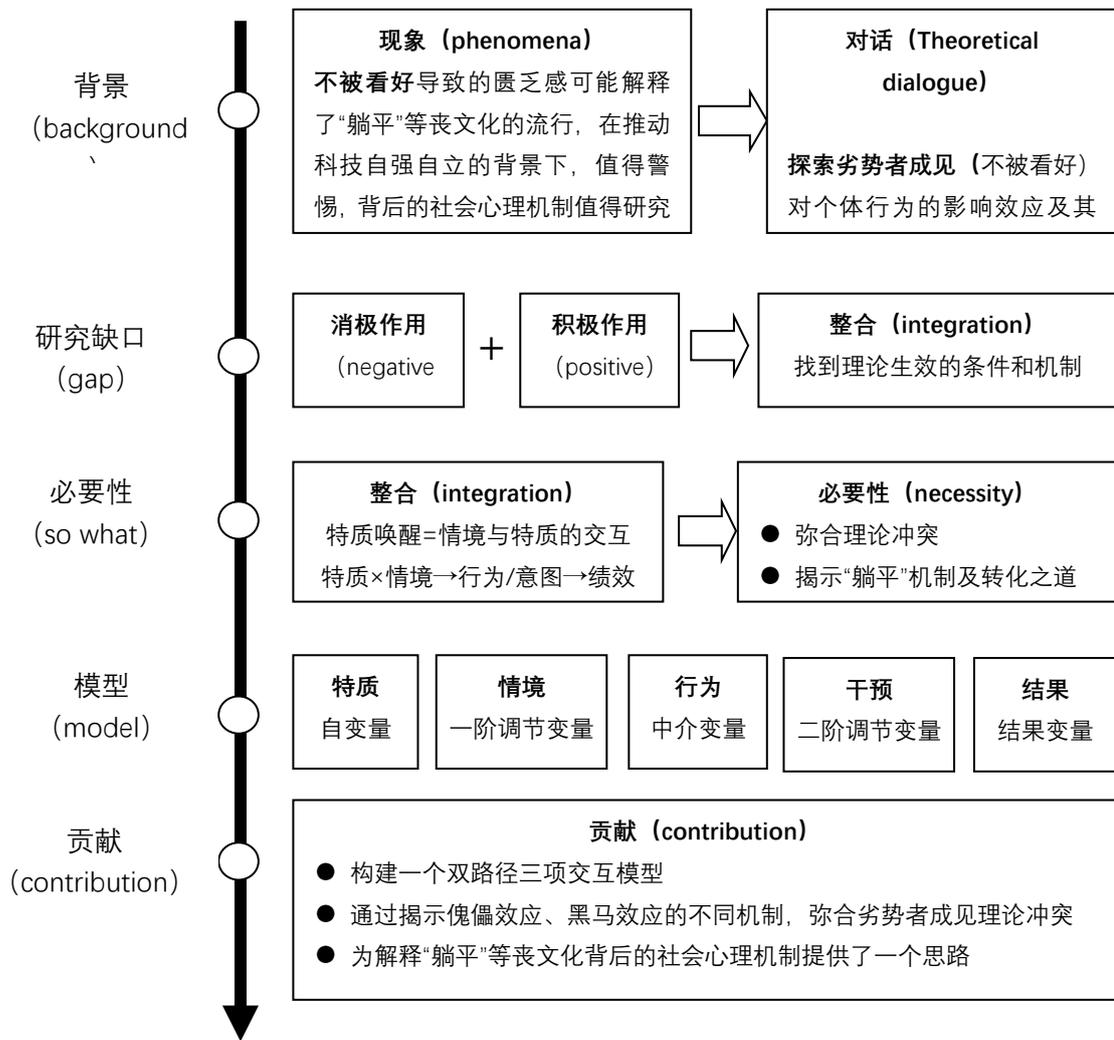
2.从回应理论关切角度看

(1) 部分学者基于自我实现预言理论和消极刻板理论, 认为劣势者成见导致员工绩效下降(傀儡效应); 部分学者基于心理逆反理论, 认为劣势者成见可能激发员工的心理逆反

动机恢复其能动性和自主性，从而实现高绩效（黑马效应），因此有必要整合这两种观点，构建一个整体分析框架；

（2）从理论上分析“躺平”、“佛系”等丧文化背后的社会心理机制及其化解之道，即：帮助我们解释员工在不被看好的条件下因何沦为“命运摆布的傀儡”，又如何逆袭为“赛道黑马”。

修改后引言的逻辑结构如下：



引言中修改如下：

职场中的“躺平”、“内卷”、“摸鱼”等流行语，是当下青年用戏谑的语言调侃现实困境的方式，变相地表达了他们渴望被关注却不得的心理状态以及对发展前途的焦虑(蔡骐, 赵嘉悦, 2022)，这背后又源于资源和机会的匮乏。匮乏感导致个体心智带宽变窄，行为上愈加屈从于外部环境，失去自主性(Mani et al., 2013)。事实上，囿于组织资源的有限性，不是每位员工都有机会被看好，从而获得领导足够的关注、机会和支持。那么，员工甘愿平躺在工作的“舒适区”被命运摆布，是否是因为他们不被看好而缺乏成功的内在动力？在应对新的百年挑战、推动原始创新、实现国家科技自强自立的大时代背景下，员工的这种工作状态值得警惕，其背后的社会心理机制值得探索。

近来，学术界开始关注到这一现象，不被看好抑或更准确地来说个体感知到被周围人寄

以不太可能取得成功的期望，被定义为“劣势者成见(underdog expectations)”，这一概念隐喻自中世纪非法斗狗活动中预期失败的一方(Nurmohamed, 2020)。相关研究基于自我实现预言理论和消极刻板理论，认为劣势者成见传递的低期望威胁，降低个体自我效能感，引发焦虑和工作记忆力减退(Schmader et al., 2008; Shapiro & Neuberg, 2007)，这些都会导致绩效降低(Chang et al., 2014; Binyamin, 2020)。与“说你行你就行”的皮格马利翁效应相对，这种“说不行真不行”的现象又被称为傀儡效应(golem effect)(Loi et al., 2021)。与此同时，正如赛场上弱者战胜宠儿的实例不在少数，部分研究提出了不同的观点。他们认为，“不被看好”也可能激发个体的心理抗拒动机，坚信“我命由我不由天”，通过积极的行动而逆袭成“黑马”(Vandello et al., 2016)。Nurmohamed(2020)基于心理逆反理论揭示了“黑马效应”的存在，即劣势者成见促使员工努力证明自身能力进而提升绩效；卢海陵等(2021)发现当员工感知能力不被领导信任时会增强证明自我能力的动机。上述对立的观点表明，我们对理论生效的具体条件尚未有充足的把握。根据经典的特质激活理论，行为被唤醒是情境与特质交互作用的结果(Tett & Burnett, 2003)，遗憾的是，现有研究忽视了“不被看好”作为外部强加的社会情境因素，对于不同特质的员工具有不同的影响功能，因而无法全面而深刻地揭示劣势者成见何时促使员工认为“命运天定”变得一蹶不振，又何时促使员工认为努力可以实现“逆天改变”而变得愈挫愈勇。据此，我们有必要从特质激活视角构建一个整合模型，一者帮助我们弥合有关劣势者成见影响效应的理论冲突；二者帮助我们解释员工在不被看好的条件下因何沦为“命运摆布的傀儡”，又如何逆袭为“赛道黑马”。

特质激活理论指出，潜藏在个体内部的心智特质在适宜的情境下会被激活，促使个体表达出与之匹配的特定工作行为或意图，进而影响个体绩效(Tett & Burnett, 2003)。已有大量实证研究证明“特质×情境→行为/意图→绩效”关系链条的科学性(Kim et al., 2016; Liu et al., 2017)。该理论主要包含特质、情境、功能等要点。特质是能描述个体相对持久的思想、情感和行为特点的稳定特征。情境是指为特质激活提供相关线索的外部环境。情境又因激活状态、行为价值等差异对特质激活产生不同的影响，区分为“干扰(distractor)”、“要求(demand)”、“约束(constraint)”、“催化(facilitator)”等功能类型。其中，“干扰”是指因分心刺激而增强“特质-行为/绩效”负向关系、放大消极影响的相关情境线索；“要求”是指按照工作的要求以积极的方式增强“特质-行为/绩效”正向关系、提升工作价值的相关情境线索；“约束”是通过限制情境表达来抵消特质对工作行为影响的相关情境线索；“催化”是指通过影响其他情境线索来间接作用于已存在激活效应的相关情境线索。

从特质角度看，根据 Dweck 等人(2006)的内隐理论，人们对于能力、人格发展等基本特性是可塑的还是固定的会形成自己的心智模式。认为自己的特性如同石头上刻痕一般无法改变称为固定心态(fixed mindset)；认为自己的特性可以经过不懈努力逐渐积累起来的称为成长心态(growth mindset)。持两种不同心智特质的个体在基本信念、对待失败、认知加工、目标导向、不确定容忍等方面形成鲜明的对比，核心差异在于“如何看待失败与能力”(Williams & Lewis, 2021)，前者认为失败是因为自我能力差且难以改变，更倾向于产生反馈回避行为以隐藏自我缺陷，因而难以获得有效的绩效改进信息而降低绩效；后者认为失败是短暂窘境，未来通过提升能力可以改变，因而更倾向于积极面对挑战不断改善绩效表现。作为指导员工应对外界情境的心理倾向，固定心态与成长心态特质在一定程度上决定了员工应对劣势者成见的反应模式，这又取决于他们被劣势者成见激活的程度。

从情境角度看，劣势者成见作为社会层面的一条常见情境线索，暗藏“你是一个失败者”的信息(Nurmohamed, 2020)，意味着其他人认为失败者低人一等(Loi et al., 2021)，显然这符合固定心态“回避”特质被激活的条件：相对于主动改变更倾向于产生反馈回避行为来保全面子。此时，劣势者成见发挥“干扰”功能，加固“固定心态→反馈回避行为”的负向关系，放大

对任务绩效的消极影响。据此我们从“固定心态×劣势者成见→反馈回避行为→任务绩效”来解释“傀儡效应”（如图 1 路径一所示）。另一方面，劣势者成见中所蕴含的负面反馈，符合成长心态“改变”特质被激活的条件：相对于逃避负面评价更可能产生心理抗拒，激发明他人错误动机，通过学习和处理工作问题的深层次策略来提升绩效，改变他人期望。此时，劣势者成见发挥“要求”功能，加固“成长心态→证明他人错误”的正向关系，放大对任务绩效的积极影响。由此，我们从“成长心态×劣势者成见→证明他人错误→任务绩效”来解释黑马效应（如图 1 路径二所示）。

从情境干预角度，本文还探索了如何抑制“傀儡效应”，放大“黑马效应”。在工作中任务情境是一个无法绕开的线索(刘玉新 等, 2018)，鉴于聚焦任务、聚焦未来源于对工作本身的认知与处理，它们属于任务层面的情境线索(Judge & Zapata, 2015)，因而，根据两种心态的特质差异，我们引入专注当下的“聚焦任务”作为限制“傀儡效应”的边界条件，引入着眼长远的“聚焦未来”作为放大“黑马效应”的边界条件。“聚焦任务”反映个体侧重于发挥现有的能力来快速达成眼下的业绩成就(马君 等, 2021)，有助于引导固定心态的员工将注意力从警惕失败发生的“牢笼”中转移到完成手头任务中，因而发挥任务情境的“约束”功能，限制固定心态被劣势者成见激活程度，减少反馈回避行为特质表达，从而缓解“傀儡效应”。“聚焦未来”反映个体侧重于展望未来以激励自己精进业务技能(Shipp et al., 2009)，从而发挥任务情境的“催化”功能，加强劣势者成见对成长心态的激活程度，进而表现出更明显的“证明他人错误”意图，强化“黑马效应”。需要强调的是，专注当下的“聚焦任务”不符合成长心态员工的特点，而着眼长远的“聚焦未来”也不符合固定心态员工的特点，因此没有考虑它们之间的交互影响。

综上，本文提出一个三项交互模型，如图 1 所示，尝试揭示傀儡效应、黑马效应的不同形成机制，弥合有关劣势者成见影响效应的理论冲突，同时也为解释“躺平”等丧文化背后的社会心理机制及其转化路径提供一个思路。

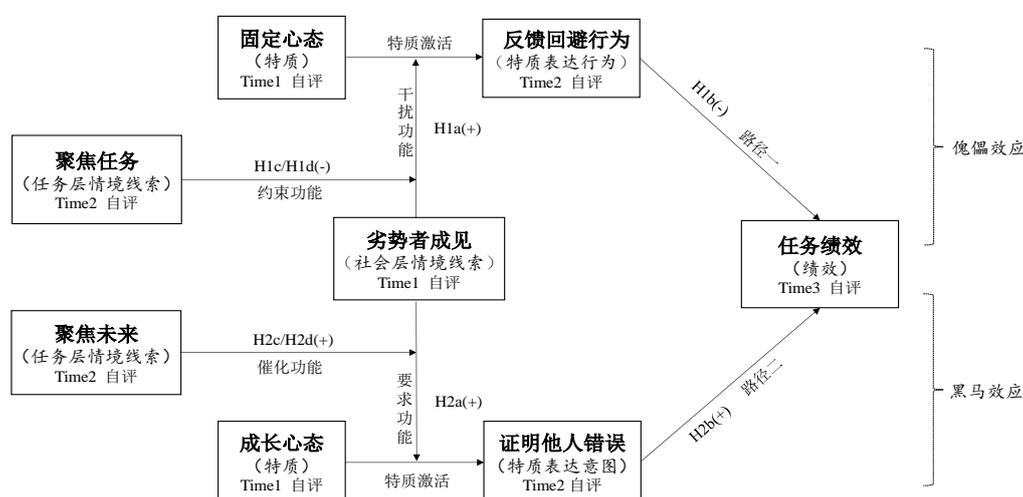


图 1 基于特质激活理论的概念模型

意见 2: 关于样本存在选择性偏差问题。(1) 研究样本在三轮收集过程中存在流失，作者需要检验流失样本与最重分析样本在人口统计学变量等方面是否存在显著差异，这能够帮助作者判断最终结果是否受到样本自选择的影响；(2) 样本在年龄、学历上的集中，可能与研究结论的普适性有一定关联，建议作者至少在 limitation 部分进行适当的讨论。最后，再次感谢作者的工作。

回应: 感谢专家宝贵的建议！

对于第一小问，我们将流失样本组（N=85）与最终分析样本组（N=341）在人口统计学变量、主要变量进行了独立样本 T 检验，结果如下表所示。结果显示，两组在人口统计学变量及主要变量上的 F 检验结果 p 值大于 0.05，因此数据波动一致，满足方差齐性。在此基础上，平均值等同性 t 检验中 p 值大于 0.05，因此统计结果不显著，不存在显著差异。综上，我们认为最终样本结果基本没有受到样本自选择的影响，我们也在文章中补充了独立样本 T 检验的结果。

独立 t 检验样本结果

因变量	Levene's Test for Equality of Variances 莱文方差等同性检验			t-test for Equality of Means 平均值等同性 t 检验		
	F	p	方差齐性检验	t	p	结论
性别	2.549	0.111	方差齐性	1.101	0.271	不存在显著差异
学历	1.661	0.198	方差齐性	-0.600	0.549	不存在显著差异
年龄	0.333	0.564	方差齐性	-0.199	0.842	不存在显著差异
工龄	0.007	0.935	方差齐性	0.656	0.512	不存在显著差异
劣势者成见	3.287	0.071	方差齐性	0.058	0.954	不存在显著差异
成长心态	2.656	0.104	方差齐性	-0.045	0.964	不存在显著差异
固定心态	2.799	0.095	方差齐性	-0.022	0.983	不存在显著差异
反馈回避行为	0.055	0.815	方差齐性	0.020	0.984	不存在显著差异
证明他人错误	0.729	0.394	方差齐性	-0.127	0.899	不存在显著差异
聚焦任务	0.501	0.480	方差齐性	0.164	0.870	不存在显著差异
聚焦未来	0.038	0.845	方差齐性	0.483	0.630	不存在显著差异

对于第二小问，诚如专家所言，我们此次调查样本在年龄、学历上具有一定的集中性，调查对象普遍年龄集中于 26-45 岁（占 74.49%）、学历主要集中于本科及硕士学历（占 85.63%），年龄在 18-25 岁或 45 岁以上、学历在本科以下或硕士以上的样本占比较小，这在一定程度上会限制研究结论的适用性，因此我们根据专家的建议在 limitation 提出了这一局限性。

研究设计中修改如下：

我们在调研的基础上进一步完善模型和变量测量方法，优化样本收集方案，最终确定了上海、浙江 5 家企业进行实地数据采集，涉及金融、仓储运输、国际贸易等行业。研究获得企业高层领导的支持和各部门的配合。考虑到因果滞后关系和同源偏差的影响，本研究采取员工-直属领导配对的方式收据数据，分三阶段完成，间隔 1 个月。在第一阶段获取自变量(成长心态、固定心态)、调节变量(劣势者成见)以及控制变量数据。第二阶段收集中介变量(反馈回避行为、证明他人错误)、调节变量(聚焦任务、聚焦未来)的数据。第三阶段收集因变量(任务绩效)的数据，该数据由员工的直属领导进行打分。整个过程被严格编码。共计 426 名员工参与了此次问卷调查，剔除含有缺失数据的无效问卷及领导未填答任务绩效的问卷后，获得有效问卷 341 份，样本回收率为 80.05%。对流失样本和最终分析样本在人口统计学变量及主要变量上进行独立样本 T 检验，发现两组样本差异无统计学意义（均 $p > 0.05$ ），因此不存在显著差异。

研究不足与未来展望中修改如下：

第六，从调查样本来看，调查对象普遍年龄集中于 26-45 岁（占 74.49%）、学历主要集中于本科及硕士学历（占 85.63%），我们的研究结论更适用于这一类群体。同时，在此次调查中，年龄分布在 18-25 岁及 45 岁以上、学历水平在本科以下或硕士以上的样本量占比相对较小，因此我们的研究结论对于这些群体的适用性有待进一步检验，未来可以进一步扩大问卷调查范围和样本量以检验结论的普适性和稳健性。

第三轮

编委意见：感谢作者的修改，文章质量有了较大提高。建议作者考虑能否增加一个样本，验证三重交互作用的可重复性。心理学研究通常都是对三重交互作用进行重复验证的。请慎重考虑。

回应：感谢专家的宝贵建议！我们历时3个多月，新增设计了两项研究来检验三重交互作用的可重复性。

一是设计了一项基于准实验的现场研究，探索劣势者成见(高 Vs 低)、心态特质(固定 Vs 成长)以及任务情境线索(聚焦任务 Vs 聚焦未来)的交互作用是否影响任务绩效。实验结果与我们的理论判断一致。

二是新增一项问卷调查，尽可能保证样本在年龄、学历上分布更均匀全面。通过收集5家企业的650份员工问卷，统计分析结果再次复验了我们的结论，统计结果附后。

具体如下：

一、实验结果

现场研究示意图如下所示：

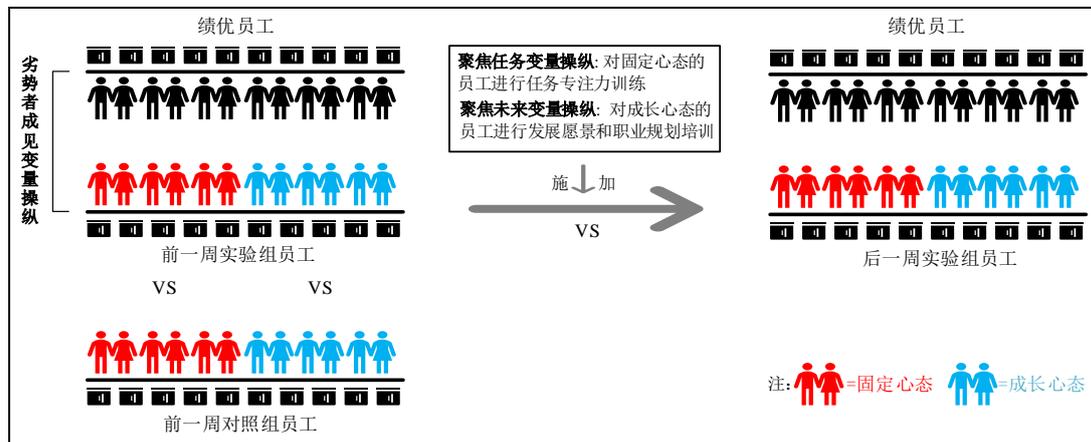


图1 现场研究布局

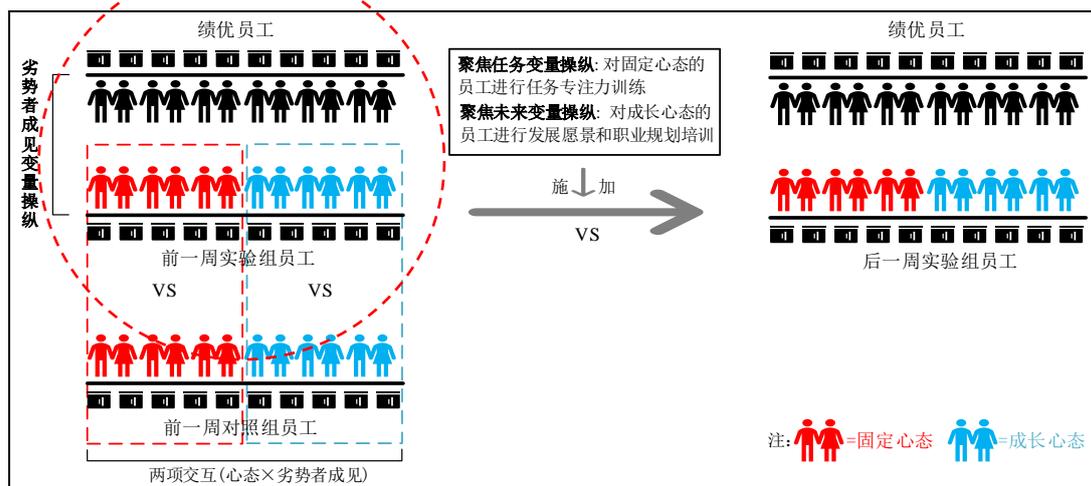


图2 现场研究中的两项交互验证

心态模式的操作。如图2红圈所示，我们在实验前通过问卷甄别出固定心态和成长心态员工各100名参与研究，他们被严格编号并随机分配到两组，每组中两种心态样本各半。

劣势者成见的操纵。Davis 等(2011)在一项研究中,以一所小型文科大学的学生志愿者为研究对象,通过告知他们将全球顶尖大学麻省理工学院(MIT)的学生一起参加数学竞赛,来操纵劣势者地位。借鉴这种做法,我们把实验组安排在绩优员工工作的最佳分拣线旁边,并在每天的班前会告知他们表现远不如优秀组,借以操作高劣势者成见。作为对照的低劣势者成见组则不做处理。

任务绩效的测量。打包工的任务是根据客户订单需求进行多种商品的分拣然后打包成箱。为保证测量的稳定性,我们安排被试完成同一批量的商品订单,确保整个研究期间每天的工作内容保持一致。被试执行“966”工作制(早上 9 点上班,晚上 6 点下班,每周工作 6 天),为避免随机因素引发绩效不稳定,以被试员工每周 6 天的平均绩效水平作为任务绩效,以箱为计量单位,由射频系统自动记录。如果随机抽查发现打包错误,需返工并处罚金 50 元/天,根据每箱获得 0.85 元报酬,我们换算成扣除 58 箱(50/0.85)。

由此,采用 2×2 设计,通过比较实验组和对照组中不同心态员工的任务绩效,来探索“心态×劣势者成见→任务绩效”的关系。

实验结果如下图 3 所示。独立样本 T 检验显示,对于秉持固定心态的员工(如图 3 左),在实验组劣势者成见高的情况下的任务绩效(M=241.50, SD=13.67),显著比对照组中劣势者成见低的情况下(M=251.60, SD=15.36)更低,且方差齐性下 $t=-3.476, p=0.001$ 。对于秉持成长心态的员工(如图 3 右),在实验组劣势者成见高的情况下的任务绩效(M=262.20, SD=14.15),显著比对照组中劣势者成见低的情况下(M=252.10, SD=15.60)更高,且方差齐性下 $t=3.373, p=0.001$ 。说明劣势者成见介入后,影响了不同心态特质员工的任务绩效。说明劣势者成见介入后,影响了不同心态特质员工的任务绩效。

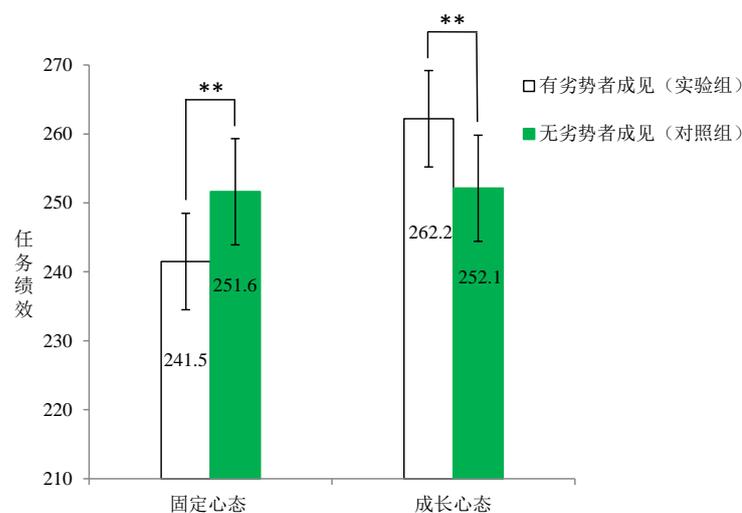


图 3 “心态劣×势者成见”对任务绩效的影响

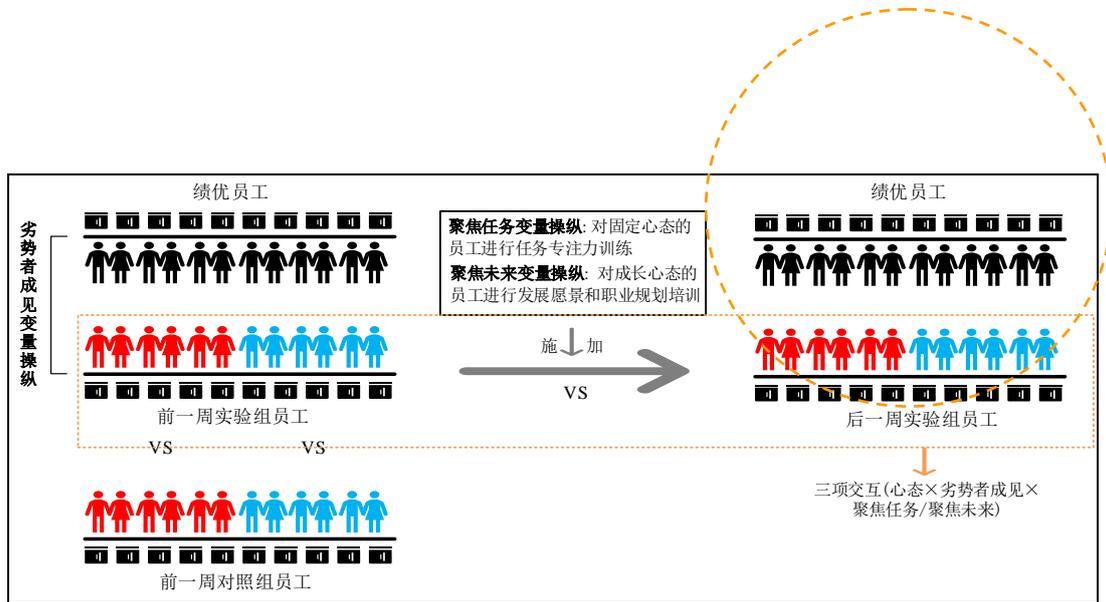


图 4 现场研究中的三项交互验证

如图 4 橙圈所示，在上述两项交互的基础上，采取 $2 \times 2 \times 2$ 设计，检验劣势者成见、心态特质和任务情境(聚焦任务、聚焦未来)的三项交互效应。在接下来的一周，利用班前会对实验组中的两种心态样本分别进行培训。固定心态员工进行任务专注力训练，成长心态员工进行发展愿景和职业规划培训。随后比较实验组员工前后一周的任务绩效水平变化。

实验结果如下图所示：

在检验聚焦任务与“固定心态 \times 劣势者成见”的交互作用中(如图 4)，有聚焦任务条件下的任务绩效($M=241.50$, $SD=13.67$)，显著比没有聚焦任务条件下的任务绩效($M=252.80$, $SD=11.00$)更高($t= -9.895$, $p=0.000$)。说明聚焦任务介入后，改变了“固定心态 \times 劣势者成见”对任务绩效的影响。

在检验聚焦未来与“成长心态 \times 劣势者成见”的交互作用中(如图 5)，有聚焦未来条件下的任务绩效($M=270.20$, $SD=9.56$)，显著比没有聚焦未来条件下的任务绩效($M=262.20$, $SD=14.15$)更高($t= -5.977$, $p=0.000$)。说明聚焦未来介入后，改变了“成长心态 \times 劣势者成见”对任务绩效的影响。说明聚焦未来介入后，改变了“成长心态 \times 劣势者成见”对任务绩效的影响。

由此，通过现场研究得到的研究结论与我们的理论判断一致。

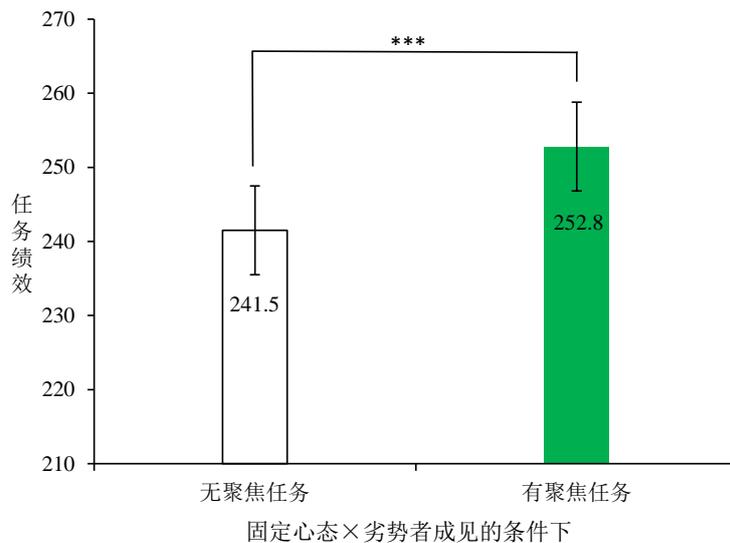


图 5 聚焦任务对“固定心态 \times 劣势者成见”与任务绩效的调节作用

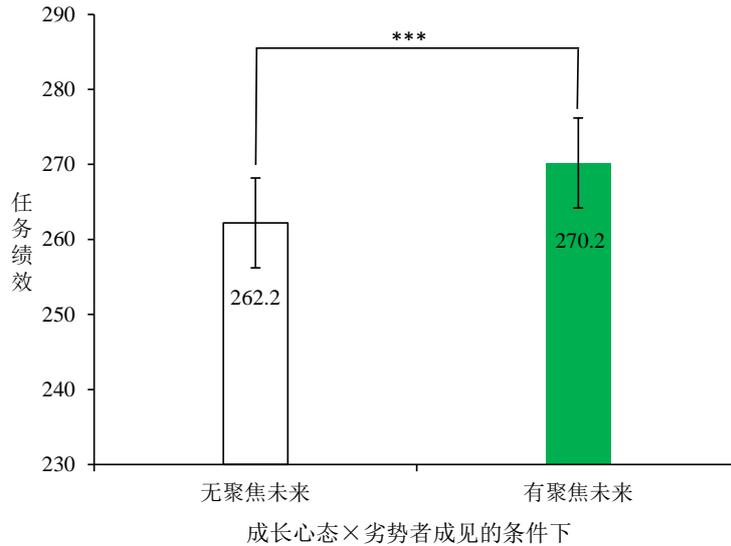


图 6 聚焦未来对“成长心态×劣势者成见”与任务绩效的调节作用

在文章中新增内容如下：

2 研究一：现场研究

2.1 参与者和设计

我们首先设计了一项基于准实验的现场研究，探索劣势者成见(高 Vs 低)、心态特质(固定 Vs 成长)以及任务情境线索(聚焦任务 Vs 聚焦未来)的交互作用是否影响任务绩效。为接下来探索其中的内在机制和验证假设奠定基础。

我们在浙江义乌某仓储物流公司开展现场研究，研究对象为自动化分拣线上的打包工，任务是根据客户下单需求快速准确拣货打包装袋，放置到正确的出货台位。在公司 CEO 的支持下，分三个阶段进行。

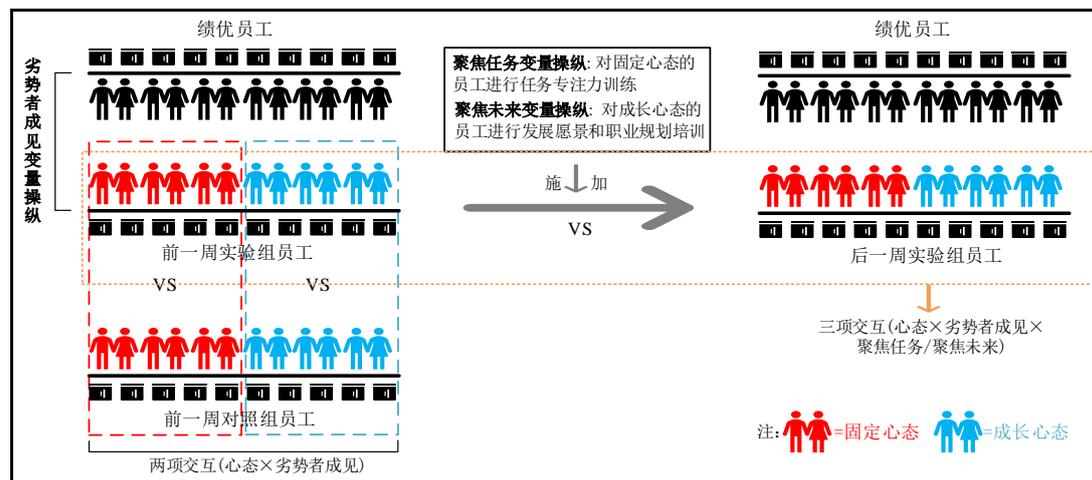


图 2 现场实验设计图

第一阶段甄选样本。在仓库经理的组织下，我们利用班前会、班组培训会开展心态特质测评。为满足基本的样本要求，经与公司及劳务派遣公司协商，共召集 391 名员工参与调查(包括日结工)，问卷甄选出固定心态员工 101 名，成长心态 276 名，不确定类型 14 名。这其中不包括我们用来操作变量的那些公认的绩优员工。我们从中挑选出固定心态和成长心态

员工各 100 名参与研究(其中女性占 52.00%，平均年龄 34.4 岁，SD=9.63)。他们被严格编号并随机分配到两组，每组中两种心态样本各半。第二阶段采取 2×2 设计，检验劣势者成见与心态特质的交互作用。我们把实验组安排在绩优员工工作的最佳分拣线的旁边，并明确告知他们的表现远不如优秀组。对照组则不做任何处理，示意图如图 2 所示。随后比较两组中不同心态特质员工绩效的差异。第三阶段采取 2×2×2 设计，检验劣势者成见、心态特质和任务情境的三项交互效应。在接下来的一周，利用班前会对实验组中的两种心态样本分别进行培训。固定心态员工进行任务专注力训练，成长心态员工进行发展愿景和职业规划培训。随后比较前后一周的绩效水平变化。

2.2 变量测量与操纵

心态模式的操作。借鉴已有的研究，本文通过测量个体对事物的价值推断来区分心态特质，因为这种判断归因于固定的还是可塑(成长)的心态观(Burkley et al., 2017; Murphy & Dweck, et al., 2010)。我们请参与者在以下两个说法中选择最符合其价值推断的一项：

A. 我认为能力不是一朝一夕可以改变的，因而在工作中我会充分利用现有的能力，设法提升绩效水平以超过我的同事或者避免比他们落后。

B. 我认为能力通过学习和锻炼是可以改变的，因而相对于绩效目标达成我更愿意挖掘潜能，挑战自我，力求不断进步。

选择 A 表明固定心态，选择 B 为成长心态。考虑到在日益强调长期主义价值观的环境下人们更可能认为成长心态优于固定心态，在一定程度上影响了被试作答，我们又引入一个情景作答题：

现有两个致力于山村支教的志愿者团队，为了尽快提高学生的升学能力，他们有不同的教育观，你更愿意加入哪一个？

A. 坚持“因材施教”，认为“学生的能力是天生的，能力的差异短期难以改变，因而将学生划成提高班和普通班，针对性地授课”。

B. 坚持“有教无类”，认为“学生的能力是后天培养的，能力的差异可以通过自主学习来改变，因而应鼓励并指导他们自我改进”。

选择 A 为固定心态，选择 B 为成长心态。最终排除以上两题作答不一致的样本，选择 AA 被定义为固定心态，选择 BB 的为成长心态。

任务绩效的测量。打包工的任务是根据客户订单需求进行多种商品的分拣然后打包成箱。为保证测量的稳定性，我们安排被试完成同一批量的商品订单，确保整个研究期间每天的工作内容保持一致。被试执行“966”工作制(早上 9 点上班，晚上 6 点下班，每周工作 6 天)，为避免随机因素引发绩效不稳定，以被试员工每周 6 天的平均绩效水平作为任务绩效，以箱为计量单位，由射频系统自动记录。如果随机抽查发现打包错误，需返工并处罚金 50 元/天，根据每箱获得 0.85 元报酬，我们换算成扣除 58 箱(50/0.85)。

劣势者成见的操纵。Davis 等(2011)在一项研究中，以一所小型文科大学的学生志愿者为研究对象，通过告知他们将参与全球顶尖大学麻省理工学院(MIT)的学生一起参加数学竞赛，来操纵劣势者地位。借鉴这种做法，我们把实验组安排在绩优员工工作的最佳分拣线旁边，并在每天的班前会告知他们表现远不如优秀组，借以操作高劣势者成见。作为对照的低劣势者成见组则不做处理。

任务情境的操纵。在完成第一轮实验后的一周，我们利用每天班前会对实验组中的两种心态样本分别进行培训。固定心态员工按照 Kiihi 等(2012)提出的方法进行任务专注力训练，内容包括以提高工作控制感为主的技能辅导(如播种演示)和以提高工作体验感为主的心态训练，用以操作变量聚焦任务。成长心态员工进行发展愿景和职业规划培训，培训结束后让员工在小纸条上写下对自己未来半年生活的美好预期及加油打气的話，并贴在公司的愿景墙

上，用以操作变量聚焦未来。

2.3 操纵检验

劣势者成见。我们在正式实验前用 Nurmohamed(2020)编制的 3 题项量表测量了被试员工的劣势者成见感知水平。在正式实验即变量操纵后（第一轮实验结束时），我们又进行了量表测量。样本 T 检验结果显示，变量操纵后实验组的劣势者成见水平($M=2.53$, $SD=0.61$)显著高于实验前的水平($M=2.22$, $SD=0.59$, $t=-6.18$, $p=0.000$)，以及对照组的水平($M=2.29$, $SD=0.70$; $t=2.595$, $p=0.010$)；同时，对照组变量操纵前($M=2.31$, $SD=0.61$)和操纵后($M=2.29$, $SD=0.70$)的水平差异不显著($t=0.657$, $p=0.513$)。在进行三项交互检验时，我们对实验组第一周($M=2.53$, $SD=0.61$)和第二周($M=2.59$, $SD=0.65$)的劣势者成见水平差异进行了检验，结果显示并没有显著的差异($t=-1.499$, $p=0.137$)，由此本文对劣势者成见的操纵是成功的。

任务情境。同理，我们在操纵前后对实验组中固定心态员工的聚焦任务水平分别运用 Malmberg 等(2015)的 6 题项量表进行了问卷测量，结果显示，操纵后的水平($M=3.24$, $SD=0.95$)显著高于操纵前的水平($M=2.97$, $SD=0.63$; $t=-3.249$, $p=0.002$)，因而对聚焦任务的操纵是成功的。我们采用 Shipp 等(2000)编制的 4 题项量表对操纵前后实验组中成长心态员工的聚焦未来水平分别进行了测量。结果显示，操纵后的水平($M=3.13$, $SD=0.71$)显著高于操纵前的水平($M=2.86$, $SD=0.48$; $t=-5.378$, $p=0.000$)，因而对聚焦未来的操纵是成功的。

2.4 实验结果

独立样本 T 检验显示，对于秉持固定心态的员工(如图 3 左)，在实验组劣势者成见高的情况下的任务绩效($M=241.50$, $SD=13.67$)，显著比对照组中劣势者成见低的情况下($M=251.60$, $SD=15.36$)更低，且方差齐性下 $t=-3.476$, $p=0.001$ 。对于秉持成长心态的员工（如图 3 右），在实验组劣势者成见高的情况下的任务绩效($M=262.20$, $SD=14.15$)，显著比对照组中劣势者成见低的情况下($M=252.10$, $SD=15.60$)更高，且方差齐性下 $t=3.373$, $p=0.001$ 。说明劣势者成见介入后，影响了不同心态特质员工的任务绩效。

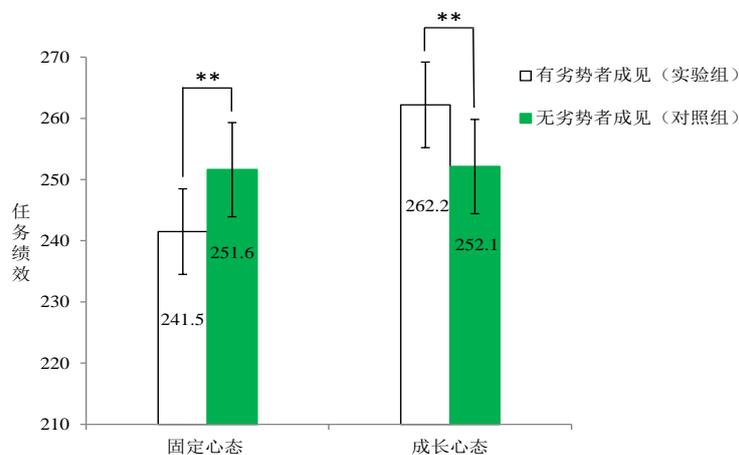


图 3 劣势者成见与心态的交互效应图

在检验聚焦任务与“固定心态×劣势者成见”的交互作用中(如图 4)，有聚焦任务条件下的任务绩效($M=241.50$, $SD=13.67$)，显著比没有聚焦任务条件下的任务绩效($M=252.80$, $SD=11.00$)更低($t=-9.895$, $p=0.000$)。说明聚焦任务介入后，改变了“固定心态×劣势者成见”对任务绩效的影响。

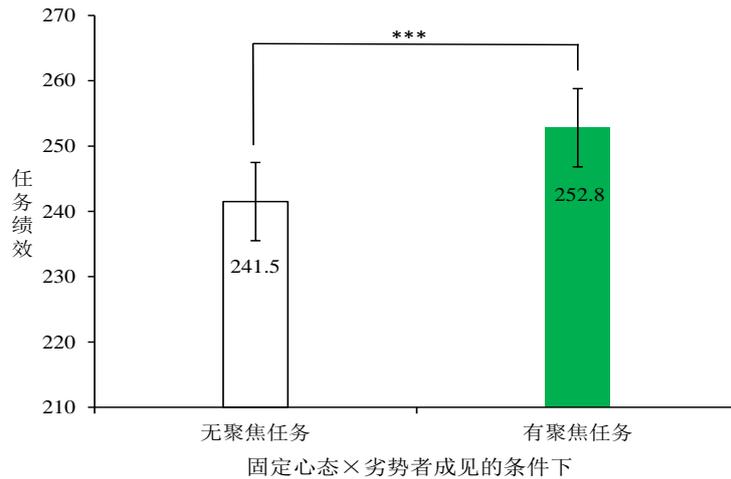


图4 聚焦任务对“固定心态×劣势者成见”与任务绩效的调节作用

在检验聚焦未来与“成长心态×劣势者成见”的交互作用中(如图5),有聚焦未来条件下的任务绩效($M=270.20$, $SD=9.56$), 显著比没有聚焦未来条件下的任务绩效($M=262.20$, $SD=14.15$)更高($t=-5.977$, $p=0.000$)。说明聚焦未来介入后, 改变了“成长心态×劣势者成见”对任务绩效的影响。

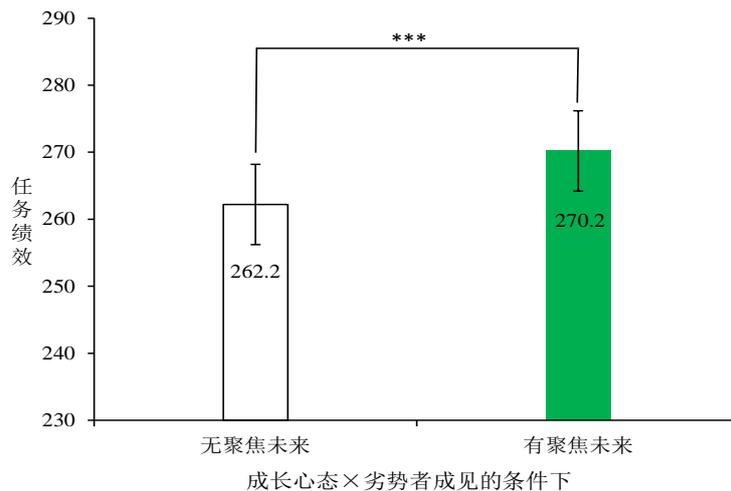


图5 聚焦未来对“成长心态×劣势者成见”与任务绩效的调节作用

2.5 结果分析

上述结果表明,对于不同心智模式的员工而言,劣势者成见作为社会情境线索具有不同的特质激活功能,二者的交互作用有助于我们预测员工的任务绩效,这在一定程度上验证了“傀儡效应”和“黑马效应”的存在。同时,聚焦任务(未来)作为任务情境线索对二者的交互效应起到缓解(加强)作用,说明三项交互作用是存在的。需要指出的是,尽管我们可以通过量表测量或者行为观察来操纵中介变量反馈回避行为(证明他人错误行为),但无疑这样会加重现场研究的实施难度和工作量,降低研究结果的稳健性。据此,我们采取两项问卷调查进一步探索其中的中介机制。

第四轮

编委意见：新的研究比较适合作为补充研究，并且建议作者探讨三重交互作用对中介变量的影响。但这个请作者自己斟酌。

回应：根据编委专家的建议，我们将现场研究作为了补充研究。

虽然可以通过量表测量或者行为观察来操纵中介变量反馈回避行为(证明他人错误行为)，但这样会加重现场研究的实施难度和工作量，不易操作难以开展，降低研究结果的稳健性。为此我们将其写入了局限与展望之中，希望未来研究可以进一步检验三重交互对中介变量的影响。

研究不足与未来展望中具体修改如下：

第二，从研究设计来看，作为补充研究的现场研究没有检验三重交互作用对中介变量的影响。尽管可以通过量表测量或者行为观察来操纵中介变量反馈回避行为(证明他人错误行为)，但考虑到这样会加重现场研究的实施难度和工作量，降低研究结果的稳健性，因此本文仅检验了三重交互作用对结果变量的影响。后续研究可以通过设计情境实验或是其他研究进一步探索三重交互作用对中介变量的影响。

第五轮

主编意见：本文经过多轮评审和修改，已经达到学报发表要求，同意发表。谢谢审稿专家和作者们的辛苦付出！

回应：非常感谢主编的认可和肯定，能为学术社区做出贡献我们感到由衷的高兴！