

《心理科学进展》审稿意见与作者回应

题目：从“做事”到“做人”：工作场所多任务处理对社会行为的影响机制

作者：杨建锋，吕欣，明晓东，谢鹏

第一轮

审稿人意见：

本研究设想围绕工作场所中的多任务处理展开，主要从两个方面进行探讨：一是界定多任务处理的维度结构，二是分析多任务处理对员工本人及其同事社会行为的影响。整体研究思路具有一定创新性，尤其关注了多任务处理可能引发的社会机制影响。文章在概念界定与理论命题推导方面仍有进一步加强的空间。以下提出若干具体修改建议。

意见 1：在摘要部分，“其次，探索多任务处理对多任务处理者本人及其重要他人的社会行为的影响机制”与“然后，探索多任务处理对重要他人的社会行为的影响机制”两处表述在内容上存在重复。

回应：感谢您的细致审阅与宝贵建议。根据您的意见，我们已对摘要部分进行了精简处理，删除了“然后，探索多任务处理对重要他人的社会行为的影响机制”这一表述（详见修改稿第三页）。同时，我们通读了全文，对类似的问题进行了排查和精简，从而避免重复性论述。

意见 2：第五页中“多任务处理者的资源是在‘处理’多项任务的过程中被消耗的，而面对同时处理‘多’项任务的要求只是一个资源消耗的必要但不充分条件”这一表述较为晦涩，逻辑关系不够直观，理解存在一定困难，建议进一步澄清概念并简化表述。

回应：感谢您的宝贵建议。根据您的意见，我们对第五页相关内容进行了修订。具体修改如下(详见修订稿第五页)：

事实上，当外界需要个体同时处理多项任务时，并不必然导致个体资源的实际消耗。只有当个体切实地去同时处理了这些任务，他们的资源才会真正被损耗。毕竟，个体可以对外界的多任务处理要求置之不理或者心不在焉地敷衍性处理，进而并不需要消耗自己的过多资源。

同时，我们也对全文进行了排查，并对类似晦涩的句子进行了重新表述，力求表述更为简洁、逻辑更为直观。

意见 3：关于工作场所多任务处理的时间界定，文中将其限定为“数秒到一天之内”，但未充分说明这一界定的理论或经验依据，也未阐明如此界定的必要性。从目前论述来看，该时间限定并非不可或缺，建议补充依据或重新考虑是否有必要引入这一限制。

回应：感谢您提出的这一关键问题。根据您的建议，我们在修订稿中补充了多任务处理时间界定的理论与实证依据，以说明将其界定为“数秒至一天之内”的合理性。具体修改如下(详见修订稿第六至第七页)：

针对“同时”，鉴于人们不可能在纯粹意义上同时处理多项任务(周详 等, 2024; Aagaard,

2019), 我们将“同时”界定为数秒到一天之内(Yang et al., in press)。此界定主要基于两个方面的考虑: 其一, 从理论上讲, 该界定契合多任务处理的核心特点, 即在较短时间内, 个体需在多个任务之间动态调配有限资源, 且各任务在执行过程中会彼此产生干扰(Pashler, 1994; Salvucci & Taatgen, 2008), 从而区别于长期的工作负荷或多团队成员身份等易与多任务处理相混淆的概念。其二, 从现有研究上看, 现有研究根据研究对象所处职业的特征往往会采用存在差异化的时间尺度: 例如, 飞行员需在数秒内频繁切换注意力(Barron & Rose, 2017), 医疗人员则常在约 30 分钟内连续处理多项任务(Baethge & Rigotti, 2015)。而在常规组织情境中, 研究者们则有时将 1 小时视为合理的分析单位(König & Waller, 2010), 有时则将分析单位界定为一个工作日(Kirchberg et al., 2015)。

同时, 我们在后文关于多任务处理的测量工具开发及操作性定义部分(修订稿第 15–16 页), 也均明确增加了“数秒至一天之内”的时间界定, 以突出对多任务处理的定义中的时间范围。

参考文献:

- 周详, 张婧婧, 白博仁, 翟宏堃, 崔虞馨, & 祖冲. (2024). “三心二意”胜过“一心一意”: 媒体多任务提升低工作记忆容量者创造力. *心理学报*, 56(8), 1031–1046.
- Aagaard, J. (2019). Multitasking as distraction: A conceptual analysis of media multitasking research. *Theory & Psychology*, 29(1), 87–99.
- Baethge, A., & Rigotti, T. (2015). Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational age, and alertness: A diary study. *Work, Aging and Retirement*, 1, 393–410.
- Barron, L. G., & Rose, M. R. (2017). Multitasking as a predictor of pilot performance: Validity beyond serial single-task assessments. *Military Psychology*, 29(4), 316–326.
- Kirchberg, D. M., Roe, R. A., & Van Eerde, W. (2015). Polychronicity and multitasking: A diary study at work. *Human Performance*, 28(2), 112–136.
- König, C. J., & Waller, M. J. (2010). Time for reflection: A critical examination of polychronicity. *Human Performance*, 23(2), 173–190.
- Pashler, H. (1994). Dual-task interference in simple tasks: Data and theory. *Psychological Bulletin*, 116(2), 220–244.
- Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2008). Threaded cognition: An integrated theory of concurrent multitasking. *Psychological Review*, 115(1), 101–130.
- Yang, J., Xie, P., Lv, X., & Ming, X. (2025). Workplace multitasking: A systematic review on theories, definitions, antecedents, consequences, and a future research agenda. *European Review of Applied Psychology*. Advance online publication.

意见 4: 第七页第一段, 作者提出“当个体能够熟练进行并行多任务处理时, 则不涉及明显的任务切换”。然而, 不切换任务如何实现多任务处理? 多任务处理本身是否可能在完全不发生任务切换的情况下实现, 逻辑上尚不清晰, 建议进一步论证或澄清相关机制。

回应: 感谢您指出的关键问题。我们认同原稿中“未涉及明显的任务切换”的表述在逻辑上可能引发歧义。鉴于“多任务处理”与“任务切换”的概念辨析部分, 已根据您在意见 5 和意见 6 中的建议予以删除, 现仅在此回应中对该表述的逻辑结构重新梳理, 未在修改稿中呈现: 当个体能够熟练地应对多项任务时, 多任务处理并不意味着个体完全不需要进行任务切换, 而是他们在任务之间的任务切换过程已经趋于自动化, 切换成本明显降低(Skaugset et al., 2016), 从而较少地消耗自己的认知资源。在此情况下, 个体主观上可能体验到相对流畅、

连续的多任务处理过程（如一边开车一边听音乐）；但在认知过程上，仍然存在快速而低成本的任务切换与资源调配过程(Salvucci et al., 2009)。

参考文献:

Salvucci, D. D., Taatgen, N. A., & Borst, J. P. (2009). Toward a unified theory of the multitasking continuum: From concurrent performance to task switching, interruption, and resumption. *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, 1819–1828.

Skaugset, L. M., Farrell, S., Carney, M., Wolff, M., Santen, S. A., Perry, M., & Cico, S. J. (2016). Can you multitask? Evidence and limitations of task switching and multitasking in emergency medicine. *Annals of Emergency Medicine*, 68(2), 189–195.

意见 5: 在概念辨析部分，除多元时间倾向和任务切换外，其余概念与多任务处理在内涵上的差异较为直观明显，对这些概念进行详细区分的理论价值相对有限，建议作者重新评估该部分在整体理论建构中的必要性。

回应: 感谢您关于概念辨析部分的建设性建议。根据您的意见，我们对概念辨析部分作出了结构性调整。具体而言，考虑到原有概念辨析部分与本研究核心理论问题关联性较弱，我们已将其整体删除。与此同时，鉴于多元时间倾向一定程度上体现了个体对多任务处理的时间偏好，我们将其相关论述整合至前言部分，作为相关研究回顾中的一部分予以简要呈现(详见修订稿第四页，标蓝处)，而不再作为独立的概念辨析展开讨论。此外，结合您在**意见 6**中针对任务切换概念辨析的必要性所提出的建议，我们也删除了原稿中有关多任务处理与任务切换的概念辨析内容。

意见 6: 在多任务处理的测量部分，关于感知测量所使用的常见量表，建议每一种量表至少给出一个示例条目，以帮助读者更直观地理解测量内容。此外，作者指出行为测量中常以任务切换次数或频率作为指标，这在一定程度上说明任务切换已被视为多任务处理的重要操作化方式之一。那么在概念辨析部分对二者进行概念辨析的必要性不大。

回应: 感谢您的宝贵意见。根据您的意见，我们对多任务处理的感知测量部分进行了补充。具体而言，我们新增了汇总表(表 1)，列出了常用的代表性量表及其相应的示例条目，以便读者直观地理解测量内容。相关修改请见第八页：

表 1 多任务处理感知测量的常见量表

来源	题项数量	例题
König (2010) 等人	4	在工作时间内，我同时处理多件事情。
Kapadia 和 Melwani (2021)	3	我感觉自己正在进行多任务处理。
Xie (2019) 等人	4	我的工作要求我一次处理不止一件事情。
Pierro (2013) 等人	9	我的工作要求我同时处理多项任务。
Baethge 和 Rigotti (2015)	4	在过去的半小时里，我不得不记住几件事情。

其次，正如您所指出，既有研究普遍将任务切换的次数或频率作为多任务处理行为测量的核心指标。这表明任务切换已被视为多任务处理的重要的内在过程和外在表现。基于此，并结合您在**意见 5**中提出的建议，我们删除了关于多任务处理与任务切换的概念辨析。

参考文献:

Baethge, A., & Rigotti, T. (2015). Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational

- age, and alertness: A diary study. *Work, Aging and Retirement*, 1, 393–410.
- Kapadia, C., & Melwani, S. (2021). More tasks, more ideas: The positive spillover effects of multitasking on subsequent creativity. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 542–559.
- König, C. J., Oberacher, L., & Kleinmann, M. (2010). Personal and situational determinants of multitasking at work. *Journal of Personnel Psychology*, 9(2), 99–103.
- Pierro, A., Giacomantonio, M., Pica, G., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2013). Locomotion and the preference for multi-tasking: Implications for well-being. *Motivation and Emotion*, 37, 213–223.
- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512.

针对研究一：

意见 7：作者对多任务处理所涉及的过程提出了新的理论视角，但并未提及展开测量工具开发的具体工作（或计划），因此将该研究称为“测量工具开发研究”并不恰当。

回应：感谢您的建设性建议。我们认同原稿中研究 1 未能充分体现测量工具开发的具体内容，导致将其界定为“测量工具开发研究”不够严谨。根据您的意见，并参考今年发表在《心理科学进展》“研究构想”栏目的文章写法(如吴国滨 等(2025))，我们对研究 1 的研究内容进行了补充，重点介绍了基于多任务处理的“漏斗模型”初步编写的测量题项，并简要概述了后续量表开发的标准流程（主要是因为此流程相对标准化，因此没有展开赘述）。相关内容详见修订稿第 15 页：

基于上述多任务处理的“漏斗模型”，本研究拟借鉴 Hinkin(1998)提出的量表开发程序，构建具有良好信效度的多任务处理过程导向的四维度量表。依据前文对多任务处理的定义，本研究将各题项对应的时间范围界定为“数秒至一天之内”。在问卷指导语中，明确提示被试根据自身在数秒至一天之内面临相关情形的频率进行评估。在此基础上，围绕感知、筛选、加工与反应四个阶段，结合既有文献，本研究初步编写了测量题目如下：感知阶段，如“我经常感到同时有好几项任务需要我去处理”，“我经常感到自己需要同时去兼顾好几项不同的工作任务”；筛选阶段，如“我会在持续地考虑多项工作任务之间的优先级顺序”，“面对多个任务要求时，我会立即排除掉当前并不急需处理的任務”；加工阶段，如“我会在脑中反复推敲和整理多个任务的相关信息”，“我会认真思考，为要处理的多个任务制定实施策略”；反应阶段，如“我常常需要在短时间内连续进行多个任务的操作”，“我会交替推进不同任务”等。在此基础上，本研究将按标准程序开展量表开发工作，包括题项筛选与精炼、内容效度检验、探索性因子分析与验证性因子分析、聚合效度与区分效度检验，以及预测效度检验，从而全面提升该测量工具的信度与效度。

参考文献：

- 吴国滨, 何峰, 张圣琳, 刘炳胜, & 苏逸. (2025). 回旋镖员工主动再社会化行为内涵, 测量, 前因及结果: 基于资源视角. *心理科学进展*, 33(9), 1498–1513.
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.

意见 8：研究一提出了一个漏斗模型，但鉴于既有研究的测量并未从过程视角展开，尚不清楚该模型在多大程度上改进了现有测量方式。作者在第 10 至 11 页指出，过往量表的问题主要在于缺乏严谨的心理测量学检验，且未纳入“处理”这一过程，但文中并未充分说明所提出的四过程模型是如何针对上述问题提供解决方案的。因此，四过程模型与量表开发之间的关

系尚不明确，导致既有研究的局限性与研究一开展的必要性之间存在一定脱节，同时这个漏斗模型与研究二、三之间也存在脱节。

回应：感谢您的宝贵意见。原稿的确存在关于过程导向的四阶段漏斗模型与既有测量方式之间关系阐述不够充分的问题。根据您的建议，我们结合针对**意见 7**的回应中对测量工具开发过程的补充，明确了四阶段模型在测量层面的改进方向，以及其与量表开发之间的逻辑关联。相关修改请见修订稿第 15 页：

本研究拟开发的多任务处理过程导向四维量表将在以下两方面对现有测量方案做出改进。首先，测量焦点由“任务数量”转向“处理过程”。以往以任务数量为导向的量表，聚焦于个体“是否面临多任务”，难以回答“如何处理多任务”，也无法区分个体是被动暴露于任务要求，还是主动调配资源进行积极处理；更难识别出个体在多任务处理时是否跳过了诸如筛选、加工等关键阶段。例如，有些员工虽能感知环境中存在多任务要求，但选择不进行后续的筛选、加工和反应，因此资源消耗有限；而另一些员工虽然名义上承担了较多任务，但未认真地对任务进行筛选和加工，因此他们的资源消耗也可能较低。相比之下，本研究基于感知、筛选、加工、反应四阶段构建的过程导向量表，能更精确地定位多任务处理过程中资源消耗的具体阶段与方式，有助于解释为何看似相同的多任务处理要求，会在不同个体中引发截然不同的行为反应。其次，与既有的未经严格心理测量工具开发流程所得到的测量工具相比，本研究所开发的量表将能更有效地捕捉到多任务处理的发生过程，从而表现出更高的内容效度、区分效度及预测效度。

其次，针对四阶段漏斗模型与研究二、三之间的衔接关系，我们在以下三方面进行了修订和强化：

首先，在假设推导中，我们基于四阶段漏斗模型，分别论述了多任务处理各阶段对关键结果变量的影响机制(研究 2 和研究 3)。具体而言，研究二围绕多任务处理四阶段在认知、情绪与自我控制资源消耗中的差异化作用，系统推导了多任务处理对资源损耗的影响机制(修订稿第 16-17 页)；研究三则分别从四阶段视角论证了多任务处理对同事工作蔓延感知(修订稿第 21 页)与集体自豪感(修订稿第 23 页)的影响路径。相关假设推导内容分别如下所列：

多任务处理既会直接损耗个体的情绪、认知和自我控制资源(Kudesia et al., 2022; Mullis & Hatfield, 2018; Yang et al., 2023)，还会因“资源损失螺旋”加剧资源损耗，形成恶性循环(Hobfoll, 2001)。多任务处理的四个阶段会以不同的方式损耗个体的资源。在感知阶段，个体需在短时间内识别多项任务要求。任务线索的密集涌现会加重认知负荷，进而引发焦虑、烦躁等情绪反应，损耗认知和情绪资源(Chen et al., 2022)。在筛选阶段，个体需持续进行优先级权衡，判断任务的紧急性与重要性(Neal et al., 2017)。此阶段需要耗费个体大量认知资源和自我控制资源，以维持专注与判断的质量(Sherf et al., 2019)。同时，任务间的冲突可能诱发焦虑等负性情绪，进一步消耗情绪资源(Xie et al., 2019)。在加工阶段，个体将深入处理筛选出来的任务，而在此阶段的持续认知投入与频繁注意力切换会极大地增加认知负荷(Leroy, 2009)，继而引发精神疲劳(Kudesia et al., 2022)。在反应阶段，个体需要准确识别针对各任务要求的反应时机，抑制自己的冲动性反应，提取并执行在加工阶段形成的任务处理方案，同时还需要跟踪多项任务反应的反馈信息。因此，个体会在此阶段损耗自己大量的认知资源和自我控制资源。

命题 1：多任务处理与资源损耗呈正相关关系。

工作蔓延感知是指个体感知到自身工作要求逐步扩张、职责边界变得难以界定的认知过程(Van Dyne & Ellis, 2004)。虽然多任务处理可能属于某些岗位的职责范畴，但岗位说明通

常未明确界定员工在任务处理强度方面(如响应速度和并行程度)应达到何种水平。当个体观察到从事类似岗位的同事在多任务处理的四阶段中展现出更快的响应速度、更高的能力标准以及更大的工作强度时,可能会预期同事的这些表现会推高组织对自身岗位的期待,因而产生工作蔓延感知。针对感知阶段,当个体目睹同事在短时间内同时响应多个任务时,容易据此推断自身岗位对员工提出了“随时待命”与“多源响应”的更高要求,进而认为自己也应该提高任务响应速度以符合岗位期待,从而感受到职责要求的扩张。针对筛选阶段,观察到同事需要在多项任务间进行取舍,可能使个体意识到,自身当前及未来的岗位职责会要求从业者以更加并行的方式来高效处理多项任务,从而拓展自己对岗位工作方式与能力要求的认知,进而感到更高的工作岗位要求。针对加工阶段,观察到同事为有效应对多任务处理而表现出复杂的任务协调和整理能力,个体可能据此推断该岗位对快速响应与并行处理能力的要求较高(Xie et al., 2019),进而扩张对自身角色范围的认知(Campbell, 2000)。针对反应阶段,目睹同事执行多任务处理行为还可能触发绩效比较压力。个体可能会担心若自身无法展现出相似的多任务处理强度,将在绩效评估、晋升机会与薪酬调整等方面处于劣势地位。为了避免潜在损失,个体可能会提高自己对外界所提出的任务请求的响应倾向(Grönlund & Öun, 2010),进而引发职责边界的扩张感。

命题1: 甲的多任务处理与乙的工作蔓延感知呈正相关关系

集体自豪感是指个体因所属集体的能力、成就或形象而产生的积极情感(van Leeuwen et al., 2013)。观察从事类似岗位的同事在多任务处理四阶段的高效表现,可能会激发出个体对集体的积极认知,从而体验到较高的集体自豪感(Mueller et al., 2012)。针对感知阶段,个体目睹同事敏捷地捕捉到多来源的任务需求;针对筛选阶段,个体观察到同事能在多项要求中清晰排序并做出取舍;针对加工阶段,个体观察到同事能够游刃有余地同时处理多项任务;针对反应阶段,个体看到同事能够成功地并行推进多项任务并有效化解任务之间的冲突和矛盾。当个体观察到同事在上述四个阶段的一个或多个当中表现卓越,都有可能将同事的高效多任务处理表现部分归因于团队在管理模式、技术储备以及资源支持等方面的优势(Salancik & Pfeffer, 1978),进而提升自己对该团队能力和形象的正向认知(Darawong, 2018),并因“我是该团队的一员”而体验到集体自豪感。此外,多任务处理者会因为能够成功地应对复杂任务而产生出来的积极情绪,还可能通过情绪感染等机制在团队当中进行扩散(Westman, 2001),从而进一步增强团队成员对团队胜任力与集体绩效的积极预期,进而体验到较高的归属感与集体自豪感。

命题3: 甲的多任务处理与乙的集体自豪感呈正相关关系。

第二,我们在理论建构的第一点中进一步指出,虽然本研究将多任务处理操作性定义为四阶段的综合得分,未来研究仍可进一步细化不同阶段的具体影响机制,以揭示其对个体与他人行为的差异化后果。具体请见修订稿第26页:

需要指出的是,本研究将多任务处理操作性定义为个体在感知、筛选、加工、反应四个阶段的综合得分,因此在探讨多任务处理对自身及他人社会行为的影响机制时,尚未在假设提出的时候,区别性地提出不同阶段对关键因变量的差异性影响。未来研究可以就此差异性影响展开进一步的探索。

最后,在整体模型呈现方面,我们在图2中,对研究二和研究三的内容均明确嵌入了“感知—筛选—加工—反应”的四阶段结构,确保研究二和研究三的理论框架与研究一提出的漏斗模型保持一致。具体修改见修改稿第13页图2:

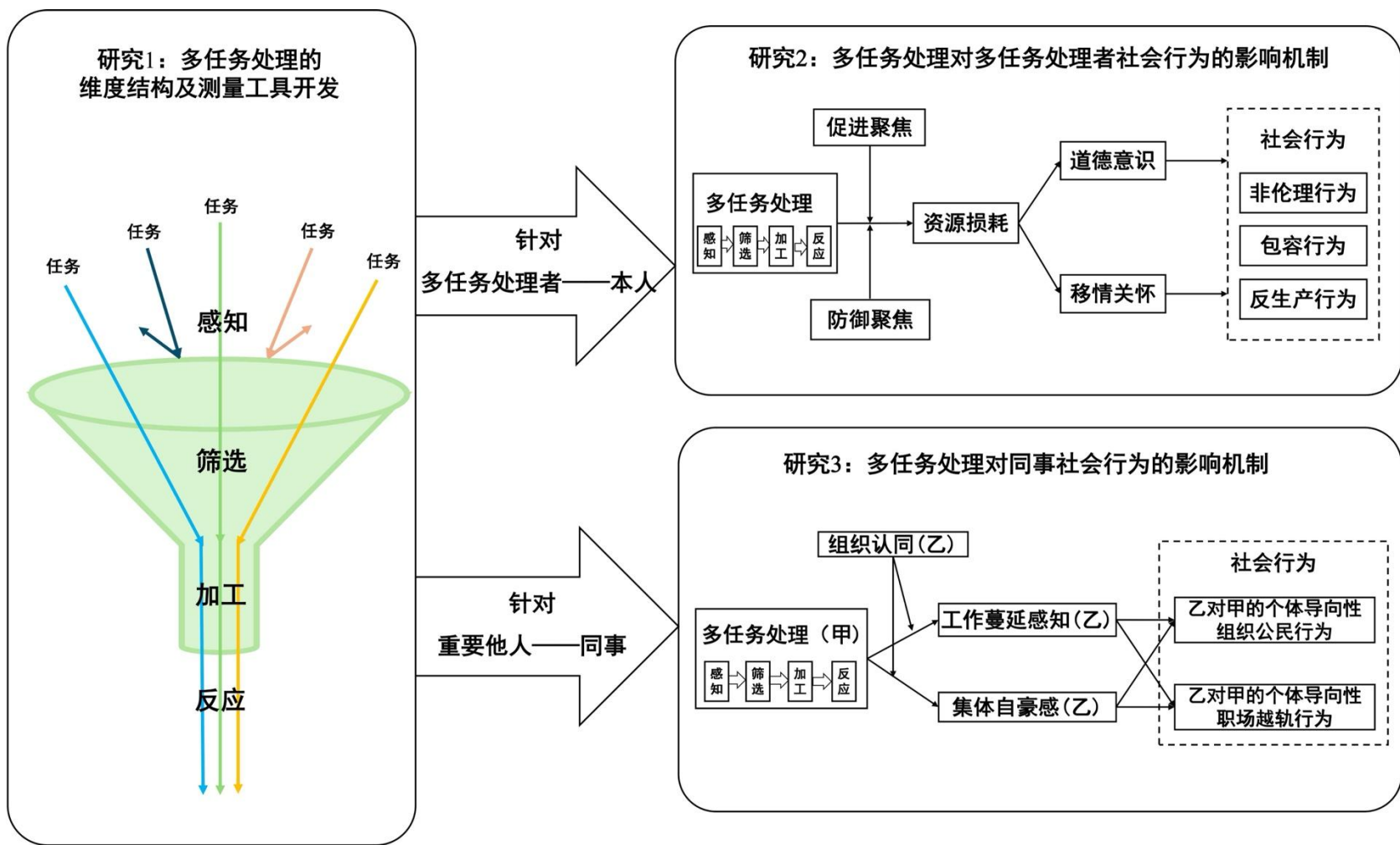


图2 基于资源保存理论的多任务处理的维度结构及其对社会行为的影响机制

参考文献：

- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52–66.
- Chen, C., Chipao, B. T., & Miao, Q. (2022). Work redesign in development perspective: An empirical study of multitasking among civil servants in Malawi. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 210–227.
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 333–349.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Kudesia, R. S., Pandey, A., & Reina, C. S. (2022). Doing more with less: Interactive effects of cognitive resources and mindfulness training in coping with mental fatigue from multitasking. *Journal of Management*, 48(2), 410–439.
- Leroy, S. (2009). Why is it so hard to do my work? The challenge of attention residue when switching between work tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 168–181.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S.-O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186–1200.
- Mullis, C. E., & Hatfield, R. C. (2018). The effects of multitasking on auditors' judgment quality. *Contemporary Accounting Research*, 35(1), 314–333.
- Neal, A., Ballard, T., & Vancouver, J. B. (2017). Dynamic self-regulation and multiple-goal pursuit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 401–423.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 224–253.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62(2), 469–502.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 181–205.
- van Leeuwen, E., van Dijk, W., & Kaynak, Ü. (2013). Of saints and sinners: How appeals to collective pride and guilt affect outgroup helping. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(6), 781–796.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751.
- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid work characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512.
- Yang, J., Xie, P., & Ming, X. (2023). The influence of multitasking on creative work involvement: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 38(5), 305–318.

针对研究三：

意见 9：“job creep”的翻译问题。将其译为“工作爬行”是否恰当有待商榷。根据文献中的定义，其内涵更接近于工作职责的逐步扩张，“工作蔓延”或许更为贴切。若坚持使用“工作爬行”这一译法，建议明确其依据和出处。

回应：感谢您对此术语翻译问题的指正。我们接受您关于“job creep”译名的建议。相比“工作

爬行”，“工作蔓延”的确在中文语境中更能准确反映该概念所强调的渐进性与扩展性特征。因此，我们在修订稿中统一采用“工作蔓延”作为“job creep”的中文译名，并对全文相关表述作了相应调整，以提升术语的准确性。

意见 10：在假设推导中使用“当个体目睹他人频繁承担多项任务并超出岗位传统边界时”的表述，实际上隐含了多任务处理必然超出岗位边界这一前提。这一限定条件需要谨慎对待。多任务处理本身并不必然意味着超额投入或承担额外职责。个体在本职工作范围内同时处理多项任务，同样属于多任务处理。当前论述中，作者在一定程度上将多任务处理与角色外行为相混淆，从而在假设推导中引入了过多隐含前提，使得命题一的逻辑无法令人信服。

回应：感谢您对假设推导逻辑的细致审阅与关键指正。我们认同原稿中对多任务处理的表述，可能在一定程度上隐含了其必然超出岗位边界的前提，从而导致多任务处理与角色外行为之间的界限不够清晰。根据您的建议，我们对命题 1 的推导逻辑进行了修订，删除了将多任务处理等同于超出岗位职责的隐含前提，并强调多任务处理可能属于某些岗位的职责范畴，但岗位说明通常未明确界定员工在任务处理强度方面(如响应速度和并行程度)应达到何种水平。当个体观察到从事类似岗位的同事在多任务处理的四阶段中展现出更快的响应速度、更高的能力标准以及更大的工作强度时，可能会预期同事的这些表现会推高组织对自身岗位的期待，因而产生工作蔓延感知。相关修改请见修订稿第 21 页：

工作蔓延感知是指个体感知到自身工作要求逐步扩张、职责边界变得难以界定的认知过程(Van Dyne & Ellis, 2004)。虽然多任务处理可能属于某些岗位的职责范畴，但岗位说明通常未明确界定员工在任务处理强度方面(如响应速度和并行程度)应达到何种水平。当个体观察到从事类似岗位的同事在多任务处理的四阶段中展现出更快的响应速度、更高的能力标准以及更大的工作强度时，可能会预期同事的这些表现会推高组织对自身岗位的期待，因而产生工作蔓延感知。针对感知阶段，当个体目睹同事在短时间内同时响应多个任务时，容易据此推断自身岗位对员工提出了“随时待命”与“多源响应”的更高要求，进而认为自己也应该提高任务响应速度以符合岗位期待，从而感受到职责要求的扩张。针对筛选阶段，观察到同事需要在多项任务间进行取舍，可能使个体意识到，自身当前及未来的岗位职责会要求从业者以更加并行的方式来高效处理多项任务，从而拓展自己对岗位工作方式与能力要求的认知，进而感到更高的工作岗位要求。针对加工阶段，观察到同事为有效应对多任务处理而表现出复杂的任务协调和整理能力，个体可能据此推断该岗位对快速响应与并行处理能力的要求较高(Xie et al., 2019)，进而扩张对自身角色范围的认知(Campbell, 2000)。针对反应阶段，目睹同事执行多任务处理行为还可能触发绩效比较压力。个体可能会担心若自身无法展现出相似的多任务处理强度，将在绩效评估、晋升机会与薪酬调整等方面处于劣势地位。为了避免潜在损失，个体可能会提高自己对外界所提出的任务请求的响应倾向(Grönlund & Öun, 2010)，进而引发职责边界的扩张感。

命题 1：甲的多任务处理与乙的工作蔓延感知呈正相关关系

参考文献：

- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 52–66.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 181–205.
- Xie, J. L., Elangovan, A., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting new terrain in work design: A study of hybrid

意见 11: 关于工作爬行感知的定义亦需进一步明确。该概念究竟是指个体感知到自身工作职责的扩张,还是感知到他人即多任务处理者的工作职责扩张,二者在理论含义上并不相同。同时,感知本身是否必然会被个体视为资源流失,也需要进一步论证。类似地,命题二的推理过程中同样存在较多假设性前提,建议加以简化并强化逻辑衔接。

回应: 感谢您提出的重要意见。根据您在**意见 10**中的建议,我们已在全文中将“工作爬行”统一修正为“工作蔓延”。我们也认同原稿中对工作蔓延感知的界定不够清晰,以及在推理过程中将该感知直接等同于资源流失的表述存在过于简化之嫌。根据您的建议,我们对工作蔓延感知的概念界定及命题 2 的推导逻辑进行了系统修订。

首先,修订稿中明确将工作蔓延感知界定为“个体感知到自身工作要求逐步扩张、职责边界变得难以界定的认知过程(Van Dyne & Ellis, 2004)”,而非对多任务处理者职责扩张的判断,从而避免了概念混淆。相关修改请见修改稿第 21 页。

其次,我们进一步澄清了工作蔓延感知与资源流失之间的关系。在修订稿中,我们不再将工作蔓延感知视为必然的资源流失,而是强调工作蔓延感知可能引发个体对潜在资源威胁的评估。根据资源保存理论,即便个体尚未经实质性的资源流失,仅感知到资源存在流失的威胁,也可能启动相应的压力应对反应(Hobfoll, 2001),例如采取自我保护策略,甚至表现出非理性的攻击性行为(Hobfoll et al., 2018),以防止资源的进一步流失。在此基础上,我们对工作蔓延感知影响组织公民行为与职场越轨行为的心理机制进行了重新梳理,简化了推理链条,并强化了逻辑衔接。相关修改请见修改稿第 22 页:

当个体因同事的多任务处理而产生工作蔓延感知时,通常会预期自己在未来需投入更多时间、精力与情绪资源,以应对职责范围的扩张。在此情境下,个体倾向将工作蔓延感知评估为一种潜在的资源威胁(Hobfoll, 2001),进而激发其采取防御性策略,甚至是非理性的攻击性行为,以避免资源的进一步消耗(Hobfoll et al., 2018),例如减少组织公民行为或增加职场越轨行为。

工作蔓延感知可能降低针对多任务处理者的组织公民行为。组织公民行为是指超越正式职责要求的自愿性行为(Organ, 1997),本研究聚焦针对多任务处理者个人的组织公民行为(如帮助)。首先,由于组织公民行为本身就需要占用情绪、认知和时间等多种资源(Bergeron, 2007),当个体处于资源威胁状态时,往往优先将资源投入至核心工作任务中,相应减少对他人的自愿帮助(Trougakos et al., 2015),尤其是对多任务处理者的帮助。由于多任务处理者被视为资源威胁的主要来源,个体可能通过减少对其的组织公民行为,间接抑制其从事多任务处理行为,进而缓解个体因为同事进一步提高多任务处理的强度来导致自己面临更强的资源损失威胁。其次,职责扩张和边界模糊将加剧个体的主观工作负荷与心理压力(McCarthy et al., 2016),引发情绪耗竭,导致个体对多任务处理者产生情感疏离,进而减少对多任务处理者帮助行为。

同时,工作蔓延感知所引发的资源威胁评估,也可能促使个体采取职场越轨行为作为应对策略,试图通过惩罚行为迫使多任务处理者减少多任务处理,从而缓解自身的资源风险。职场越轨行为是指个体自愿采取的、违反重要组织规范且威胁成员个人或组织整体的福祉的行为(Robinson & Bennett, 1995)。本研究关注针对多任务处理者个人的职场越轨行为(如背后议论)。首先,在资源威胁评估驱动下,个体可能将多任务处理者视为资源损耗的来源,降低对其的信任与积极评价,从而激化人际紧张,引发对其的职场越轨行为(Erkutlu & Chafra, 2013)。其次,为应对资源威胁,个体可能采取激进方式来保护自身的资源(Hobfoll et al., 2018)。针对多任务处理者的职场越轨行为可能是一种报复性反应,向多任务处理者表达不满(Hendy et al., 2019),从而防止自身资源的进一步损耗。由此,结合命题 1,我们提出:

命题 2: 乙的工作蔓延感知在甲的多任务处理与乙对甲的组织公民行为(2a)和职场越轨行为(2b)之间发挥中介作用。

参考文献:

- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32(4), 1078–1095.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828–848.
- Hendy, H. M., Can, S. H., & Black, P. (2019). Workplace deviance as a possible “maladaptive coping” behavior displayed in association with workplace stressors. *Deviant Behavior*, 40(7), 791–798.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128.
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227–236.
- Van Dyne, L., & Ellis, J. B. (2004). Job creep: A reactance theory perspective on organizational citizenship behavior as over-fulfillment of obligations. *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, 181–205.

意见 12: 最后，鉴于作者对多任务处理这一核心概念进行了再界定，有必要明确其操作化定义。例如，多任务处理是通过涉及的任务数量来界定，还是通过四个阶段的参与程度来衡量，亦或是通过多任务处理与单任务处理的对比来体现。若缺乏清晰的操作化定义，读者将难以理解各项命题中多任务处理的比较基准，例如高水平与低水平多任务处理各自具体代表什么。

回应: 感谢您提出的关于多任务处理操作化定义的重要问题。根据您的建议，我们基于研究 1 构建的多任务处理的“漏斗模型”和测量工具开发，将多任务处理的操作性定义界定为：“在数秒至一天之内，个体在感知、筛选、加工及反应四个维度上的综合得分。该得分越高(根据本项目中研究一所开发的问卷得到)，代表个体经历的多任务处理过程越复杂、强度越大。”。具体修改请见修订稿第 16 页：

基于多任务处理的定义、四维度结构及测量工具开发，本研究将多任务处理的操作性定义界定为：在数秒至一天之内，个体在感知、筛选、加工及反应四个维度上的综合得分。该得分越高，代表个体所经历的多任务处理的强度越高，反之则越低。个体在多任务处理各阶段的投入度可能存在差异，但其在四个阶段的综合得分(根据本研究所开发的问卷得到)才用于反映个体参与多任务处理的整体强度。

再次感谢您的宝贵意见，促使我们在概念界定与理论命题推导上更加严谨清晰。

第二轮

审稿人意见：作者较好解决了上轮审稿中提出的问题和意见，当前稿件整体可读性较强，逻辑通顺，建议发表。

编委意见：建议优化表述后发表，找几位从来没有接触过此文的同事/学生再挑剔性通读一下文章。举例如下：

1 摘要。“多任务处理对多任务处理者本人及其重要他人的社会行为的影响机制”，这句话有些啰嗦；

2 正文首行。“由于三股力量的联合作用，当代员工越来越难“一心一意”地在一段时段内(如一小时内)只处理一项任务。”，读者看完整段后才能总结出时什么。并且这一段第一句和最后一句重复。