

# 《心理学报》审稿意见与作者回应

题目：“摸鱼”如何带来创新？恢复体验曲线中介效应的情景实验与调查证据

作者：徐世勇 杨春梦 李超平 李海蓉

---

## 第一轮

### 审稿人 1 意见：

时间窃取行为作为现代职场中的一个普遍现象，正逐渐成为企业管理研究和实践中关注的焦点。作者聚焦于员工时间窃取行为对其创新行为的影响，选题紧贴时代热点，具备较强的理论和实践价值。从具体的研究内容来看，作者基于资源保存理论，探讨了员工时间窃取行为对恢复体验和创新行为的影响，以及正念的调节效应，为理解时间窃取行为在组织中的双刃剑效应提供了独特的见解。另外，作者通过情景实验和多时点问卷两项研究设计，综合了不同的方法探索了变量间关系，提升了研究结论的稳健性。总体来看，研究内容丰富、整体思路清晰，但存在部分概念关系不够清晰、个别测量不够严谨等问题，主要包括以下几个方面。

### 回应：

非常感谢审稿专家对本研究的认可和指导性意见！您提出的建议对我们深入理解研究问题和完善实证至关重要，我们已经针对您的每一条意见进行了认真修改和解释。我们希望这些修订能够符合您的期望并满足《心理学报》的高标准要求。

**意见 1：**概念界定方面，作者将摸鱼等同于时间窃取行为。摸鱼意味着上班时间偷懒，不认真工作。根据作者对时间窃取行为的界定，故意放慢工作速度，不积极完成任务属于摸鱼，但不属于时间窃取行为。如果能对摸鱼和时间窃取行为之间的关系补充说明，有利于增强研究内容的说服力。

### 回应：

非常感谢您的宝贵意见。如您所建议的，关于“摸鱼”与时间窃取行为的关系，我们认为有必要在论文中进行更明确的说明。在中文语境中，“摸鱼”出自“浑水摸鱼”，原意为趁形势混乱私自攫取利益的行为，后衍生出上班时间偷懒，不认真工作的内涵(吴朝进, 张金荣, 2022)。“摸鱼”一词体现出偷懒的动机，具有一定的贬义性，因此常被网友用于自我调侃。不过随着网络发酵，这种负面含义正在逐渐淡化，越来越多的学者将其引申为“员工在上班时间干工作以外的事”(汪建华, 赵峪, 2024)。这与“时间窃取”——员工在工作时间从事未经批准的与工作无关活动的行为(Martin et al., 2010)——在表现形式上极为相似。孟亮等学者(2023)就提出员工“摸鱼”本质上是时间窃取的一种表现形式。而在动机方面，学者们发现，时间窃取动机可能是负面的，如追求自身利益或偷懒(Ketchen et al., 2008; Martin et al., 2010)，也可能是中性或正面的，如为了调整工作状态或寻求灵感(孟亮 等, 2023)。因此，“摸鱼”不完全等同于时间窃取，应注意区分这两个概念的动机差异。此外，“摸鱼”一词不仅适用于上班族，也被用于描述学生在课堂上进行与课程无关活动的情况(吴朝进, 张金荣, 2022)。而时间窃取的定义则专门用于描述职场中的行为。基于上述分析，我们已在修订稿中删去“摸鱼”等同于时间窃取行为的表述，强调职场“摸鱼”是时间窃取的一种表

现形式，并说明时间窃取不仅包含“摸鱼”所隐含的负面动机，也存在其他动机，以增强研究内容的说服力。具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文前言部分前两段，pp. 1-2）：

在当今竞争激烈的商业环境中，时间已成为企业获得竞争优势和满足快速变化的客户需求的关键因素(Chen & Nadkarni, 2017)。为此，企业不得不重视时间这一珍贵的组织资产，随之将时间压力传递给内部的员工(DeVoe & Pfeffer, 2011; Martin et al., 2010; Xu et al., 2023)。然而，与此形成鲜明对比的是，面对企业传递的巨大时间压力，员工在上班时间“摸鱼”的现象却屡有报道，比如浏览视频网站、闲聊、休息时间过长、看私人消息等(Brock et al., 2013; Martin et al., 2010)。特别是，随着互联网和通讯技术的发展，员工的“摸鱼”行为变得愈加难以控制，在组织中出现频次越来越高，这对企业管理实践提出了新的挑战，也引起了管理者和学者们的广泛关注(Brock et al., 2013; Hu et al., 2023; Xu et al., 2023)。

“摸鱼”一词出自“浑水摸鱼”，原意为趁形势混乱私自攫取利益，后引申为不认真工作的表现。依据其表现形式，学者们常使用时间窃取这一概念来指代员工的职场“摸鱼”行为，即“员工在工作时间从事未经批准的与工作无关的活动”(Martin et al., 2010)。正如“摸鱼”常隐含贬义，以往大多数研究将时间窃取行为视为一种有意识地意图伤害组织的偏差行为(Ketchen et al., 2008; Martin et al., 2010)，认为从事该行为本身会消耗可用资源，并削弱员工随后从事积极行为的能力(Harold et al., 2022)。但也有学者提出，时间窃取行为不一定是故意伤害组织的行为(Brock et al., 2013)，也可能是一种自我保护的行为(Xu et al., 2023)。例如，有研究发现，员工在经历情感和认知资源消耗后，为避免进一步资源损失而进行时间窃取(Harold et al., 2022; Xu et al., 2023)，甚至通过时间窃取为自己获取新的资源(Methot et al., 2021)。这些研究结果表明：从事时间窃取本身既可能获取资源，也可能损失资源。但目前关于时间窃取何时带来资源收益、何时带来资源损失的理论及实证研究仍然很少，这使我们无法理解以往研究所发现的摸鱼现象的矛盾机制。本研究认为，员工在从事不同程度的时间窃取行为时获得的体验可能有所差异。具体来说，适量的时间窃取行为不易被人察觉，能帮助员工获得更多积极体验和资源，促使员工更好地从工作应激中恢复；而过量的时间窃取行为易被发现与惩罚，并引发更多的消极体验，阻碍员工资源的恢复与重建。因此，本文的第一个研究目的是探索时间窃取的这种“过犹不及”效应，并依据资源保存理论提出时间窃取行为和恢复体验之间可能存在曲线（倒U形）关系。

## 参考文献

- Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 309–321.
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31–66.
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2011). Time is tight: How higher economic value of time increases feelings of time pressure. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 665–676.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Hu, B., Harold, C. M., & Kim, D. (2023). Stealing time on the company's dime: Examining the indirect effect of laissez-faire leadership on employee time theft. *Journal of Business Ethics*, 183(2), 475–493.
- Ketchen, D. J., Craighead, C. W., & Buckley, M. R. (2008). Time bandits: How they are created, why they are tolerated, and what can be done about them. *Business Horizons*, 51(2), 141–149.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.

- Meng, L., Lu, D. Z., & Hu, B. Y. (2023). Pleasure seeking or efficiency promotion? The motivational model of time theft behavior. *Human Resources Development of China*, 40(3), 81–101.
- [孟亮, 卢狄震, 胡碧芸. (2023). 贪图享乐还是劳逸结合? 动机视角下时间偷窃行为的产生机制. *中国人力资源开发*, 40(3), 81–101.]
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445–1471.
- Xu, C., Yao, Z., & Xiong, Z. (2023). The impact of work-related use of information and communication technologies after hours on time theft. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 185–198.
- Wang, J. H., & Zhao, Y. (2024). "Loafing on the work" and the construction of production order in the internet industry. *Academic Research*, (3), 68–74.
- [汪建华, 赵峪. (2024). “摸鱼”与互联网行业生产秩序的建构. *学术研究*, (3), 68–74.]
- Wu, C. J., & Zhang, J. R. (2022). Dangerous leisure: sociological interpretation of the phenomenon of youth messing around in the internet age. *China Youth Study*, (5), 93–100.
- [吴朝进, 张金荣. (2022). “危险的休闲”——网络时代青年“摸鱼”现象的社会学解读. *中国青年研究*, (5), 93–100.]

**意见 2：**测量方面，研究一中，被试填写操纵检验测量题项时，为什么要限制最短作答时间为 60 秒？如果被试没有认真作答且故意延长时间至 60 秒，这样反而无法辨别是否属于有效样本。建议更细致地考虑研究一中样本数据的处理过程。研究二中，作者认为时间窃取行为是指员工在工作时间从事未经批准的与工作无关的活动。但测量时间窃取行为的量表不仅包括未经批准的休息时间、在上班时间内从事与工作无关的行为，还涉及其他三个子维度（伪造工作时间、操纵自己的工作速度、在工作场所与他人过度社交），测量内容可能部分超出了原始的概念范畴。

**回应：**

非常感谢您对测量方面提出宝贵的意见和建议。接下来，我们将对您提出的问题做出具体回应：

**第一，作答时间限制。**关于研究一中被试填写操纵检验测量题项时限制最短作答时间为 60 秒的问题，我们的初衷是确保被试有足够的时间仔细阅读和思考问题，以提高数据的质量。然而，您指出的潜在问题——被试可能没有认真作答而故意延长时间至 60 秒——我们深感认同。此外，编委和其他审稿专家也指出了研究一的一些问题，综合考虑，我们删除研究一的实验研究，重新补做了一个情景回顾实验。结合您的建议，为了更有效地辨别有效样本，我们在新补的情景回顾实验中去掉对作答时间的限制，采用更为细致的数据筛选过程，例如设置预问卷调查，筛选出符合被试条件的在职员工进入实验阶段，并通过设置注意力检测题识别和排除可能的无效样本。具体修改如下（详情请参阅返修正文研究一的“2.1 样本和程序”部分，pp. 7-8）：

本研究使用 *G\*Power* (Faul et al., 2009) 计算实验所需的样本量，设定中等效应量  $f = 0.25$ ，显著性水平  $\alpha = 0.05$ ，要达到  $1 - \beta = 0.80$  的检验效能，至少需要 158 名被试参与实验。我们借助问卷星平台招募被试，并进行了一项预筛选调查，共有 182 名符合条件的被试自愿进入到正式实验阶段。筛选条件包括：符合在职员工身份，且经历过三种不同强度的时间窃取体验（在某个工作日内从事低时间窃取行为、中时间窃取行为、高时间窃取行为）。此外，为确保被试认真填答，本研究在实验问卷中设置了注意力检测题，填答通过的被试能获得一

定的报酬。最终，我们收到了182名被试的实验结果。其中，男性83名，占比45.60%，平均年龄为33岁（ $SD = 5.58$ ），90.10%接受过本科及以上学历教育，平均工作年限为7.22年（ $SD = 4.67$ ）。

**第二，时间窃取行为的测量。**关于研究二中时间窃取行为的测量问题，您指出量表中包含的子维度可能部分超出了原始概念范畴。我们重新仔细审查了量表的测量内容与时间窃取行为的定义。您所提到的伪造工作时间与操纵自己的工作速度这两个维度确实不符合本文所采用的时间窃取行为的定义，而在工作场所与他人过度社交这一维度，经过作者团队的反复探讨，我们认为可以将其纳入“在工作时间从事未经批准的与工作无关的活动”这一范畴。因此，我们参照以往研究的做法(李文静，宋鑫悦, 2021; 陈晓曦 等, 2020)，去掉了伪造工作时间与操纵自己的工作速度这两个维度的数据，保留了未经批准的休息、在上班时间内从事与工作无关的行为以及工作场所与他人过度社交这三个维度的数据作为时间窃取行为的测量值，并对本文的理论模型进行了重新分析和验证，具体修改如下（数据结果详情请参阅返修正文研究一的“2.4 研究结果”部分，pp. 9-11，以及研究二的“3.3 研究结果”部分，pp. 13-21）：

采用 Harold 等人（2022）所开发的时间窃取五维度量表，其中，未经批准的休息、在上班时间内从事与工作无关的行为以及工作场所与他人过度社交这三个维度强调在工作时间内从事与工作无关的活动；伪造工作时间与操纵自己的工作速度这两个维度强调故意不客观报告自己的工作时间或工作效率(Harold et al., 2022)。本研究关注员工在工作时间如何通过一些非工作活动获得恢复体验，因此选择未经批准的休息、在上班时间内从事与工作无关的行为以及工作场所与他人过度社交这三个维度进行测量和研究。

## 参考文献

- Chen, X. T., Yang, X. M., & Ren, X. (2020). The impact of family supportive supervisor behavior on job performance of female knowledge worker: A moderated mediation model. *Nankai Business Review*, 23(4), 190–200.
- [陈晓曦，杨晓梅，任旭. (2020). 家庭支持型主管行为对女性知识型员工工作绩效的影响：一个有调节的中介模型. *南开管理评论*, 23(4), 190–200.]
- Fisher, D. M., Kerr, A. J., & Cunningham, S. (2019). Examining the moderating effect of mindfulness on the relationship between job stressors and strain outcomes. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 78–88.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Li, W. J., & Song, X. Y. (2021). Impact of leadership humor on employees' follow-up behavior: A moderated mediation. *China Soft Science*, (S1), 226-237+286.
- [李文静，宋鑫悦. (2021). 领导幽默对员工追随行为的影响：一个有调节的中介模型. *中国软科学*, (S1), 226-237+286.]

**意见 3：**数据分析方面，研究二中，表 4 的模型 7 无法证明恢复体验的中介作用，只能说明时间窃取会通过恢复体验，间接影响创新行为。建议要么将假设 3 的中介效应表述修改为间接效应，要么在模型 7 之前增加一个模型，检验时间窃取行为对创新行为的影响。同样道理也适用于假设 5。作者可以考虑在表 4 中增加模型 8（在模型 7 的基础上，加入正念以及交互项），或者将假设 5 表述为调节的间接效应。

**回应：**



非常感谢您对我们文章的仔细审阅和宝贵意见。您指出模型 7 无法证明恢复体验的中介作用，只能说明时间窃取会通过恢复体验，间接影响创新行为。我们对此表示赞同，因为我们的数据分析结果确实没有直接支持恢复体验在这一过程中的中介作用。鉴于本研究更多地关注时间窃取通过恢复体验对创新行为的间接影响。我们已经修改了假设 3 和假设 5 中关于中介效应的表述，分别将其改为“时间窃取通过恢复体验间接影响创新行为”和“正念调节了时间窃取对创新行为的间接效应”（详情请参阅返修正文前言“1.2 恢复体验与创新行为”部分，pp. 4-5，以及“1.3 正念的调节作用”，pp. 6-7）。我们认为这更准确地反映了我们的研究发现。此外，我们也采纳了您的建议，在模型 7 的基础上增加了一个模型 8，以检验正念对时间窃取行为与创新行为的间接关系的调节作用。

**意见 4：**现实意义方面，作者提供的论述相对简略，建议进一步挖掘该研究对现实应用的启示，并在讨论部分更详尽地展开论述。

**回应：**

非常感谢您的宝贵意见。如您所提出的，本文针对现实意义方面的论述相对简略。为了加强现实应用的启示，在修订后的版本中，我们进一步挖掘了研究对现实应用的启示，并详细展开了相关讨论。具体来说，我们强调了以下几点：（1）重新审视时间窃取行为在工作环境中的作用；（2）审慎管理时间窃取行为的过犹不及效应；（3）重视培养员工的正念。具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文“4.2 实践启示”部分，p. 23）：

传统管理理论强调时间与产出的直接关联，认为时间窃取会削弱员工的生产效率 (Baskin et al., 2017)。因而管理者往往采用严格的监控手段来减少这种行为。然而，我们的研究结果认为，适量的时间窃取可以作为一种工作内恢复形式，为员工提供恢复体验，实现即时的资源修复与重建，进而激发创新行为。这一发现引发了我们对组织管理方式的深刻思考。

首先，我们要重新审视时间窃取行为。在当今充满不确定性因素的快节奏工作环境中，管理者面临着如何提高员工生产效率与创新表现的双重挑战。在追求生产效率时，时间窃取是不被鼓励的，因为它不符合组织的期望。但管理者也要意识到过度强调生产效率可能会忽视创新活动的内在规律，从而阻碍创新绩效的提升。因此，管理者需要重新思考如何平衡对员工行为进行监督与为员工提供恢复条件之间的关系。我们建议，管理者需要找到适合企业自身文化和工作环境的管理颗粒度，既不过度监控，也不放任自流，以兼顾效率和创新。其次，本研究发现，时间窃取行为并非一成不变的利好。高水平的时间窃取行为反而会导致过犹不及效应，阻碍员工的恢复体验和创新行为。因此，在管理实践中，管理者需要审慎处理时间窃取行为，不仅要鼓励合理的恢复行为，还要制定相应的引导、培训和惩处措施，以最大程度地降低过度时间窃取行为的负面影响。最后，本研究强调了培养员工正念的重要性。正念不仅可以帮助员工更好地进行工作内恢复，还可以帮助他们意识到何时这种行为可能变得有害。通过培养员工正念，管理者可以引导员工更加自觉地控制时间窃取行为，从而实现个体和组织的双赢。

综上所述，时间窃取行为并非简单的黑白分界，而是需要在不同情境下进行灵活权衡的管理问题。管理者需要在尊重员工创造力和恢复需求的同时，保持对组织生产效率的关注，通过合适的管理策略和培训措施，最大程度地发挥时间窃取行为的积极作用，同时避免其带来的消极影响。

**意见 5:** 细节方面，部分标点符号、文献引用格式以及参考文献格式存在问题。比如，研究一的操纵检验部分中，引号写反了，并且用的是英文引号；作者引用 Baskin 等（2017）的文章时，格式有误；在参考文献部分，Ng 等（2022）的文章中作者姓名不正确。总体来看，这是一项很好的研究，希望以上建议对作者改进这篇文章有帮助。

**回应:**

非常感谢您对我们研究的仔细审阅以及提出的宝贵意见。关于标点符号、文献引用格式和参考文献格式的问题，我们已经做出了以下改进：第一，引号使用问题。在研究一的操纵检验部分，我们确实犯了一个低级错误，使用了英文引号而不是中文引号，我们已经更正了这个问题，确保使用了正确的中文引号。第二，Baskin 等（2017）的引用格式。感谢您指出这一问题，我们已经仔细检查了文献引用，确保了格式的准确性。第三，Ng 等（2022）的作者姓名。我们对这个疏忽深感抱歉。我们已经更正了 Ng 等（2022）的作者姓名，以确保参考文献的准确性。再次感谢您对本文提出的宝贵建议，您的专业性指导对提高本文的质量和可读性起到了重要作用。

**审稿人 2 意见:**

该篇文章采用资源保存理论，考察了时间窃取行为对于创新行为的影响。研究结果具有一定的理论和实践指导意义。然而，该篇文章还存在很多理论和实证方面的问题。具体如下：

**回应:**

非常感谢审稿专家对本文的认可和宝贵意见。您的专业性建议对于我们提升本研究的质量具有非常重要的意义。针对您提出的每一项建设性意见，我们都进行了仔细考虑，并在本轮修订中做出了相应的调整和改进。特别是在理论应用、变量选择和理论贡献方面，我们进行了深入思考，提供了更加明确的证据和论述。具体修改说明如下。

**意见 1:** 理论选择：资源保存理论是一个非常大的理论框架，例如，看似很多外部的因素和个体内部的因素都可以被看作一种资源。因而，由于该理论的“广泛性”，它可能无法明确地指导作者构建每一个具体的理论假设。对于理论的选择和关注值得作者进一步思考。

**回应:**

非常感谢您对理论选择提出的宝贵意见。我们认同您所说的，资源保存理论具有广泛性，涉及内部资源和外部资源。根据您的宝贵建议，我们对本文的理论构建和假设推导进行了细致思考，并做了相应修改。但并未完全放弃资源保存理论作为本研究的框架。具体分析如下。

首先，资源保存理论最早由 Hobfoll（1989）提出，其核心观点是个体积极地获得、保护和建设他们的资源。这些资源包括“实物、条件、特质和能量等个体认为有价值的东西以及获取这些东西的方式”。随后，Halbesleben 等学者（2014）对“资源”进行了重新定义，将其界定为“个体感知的可以帮助其实现目标的任何事物”。这一定义的确扩大了资源的范畴，使得理论具有更高的适用性，但也因此受到了批评，主要是因为这可能导致理论的模糊不清。我们认为这就是您所指出的资源保存理论的广泛性问题，对此我们深表认同。因此，为了更准确地探讨资源与个体行为之间的关系，我们在起初构建本研究的理论模型时仅关注个体的内部资源，并没有引入外部资源的变量，而将时间窃视为获取内部资源的一种手段（而非一种资源），这可以在一定程度上回避将资源广泛化的问题。同时，我们阅读了近五年发表在《心理学报》上的文章，发现有 5 篇文章使用资源保存理论来构建全文的理论假

设(邓昕才 等, 2021; 李馨 等, 2022; 卢红旭 等, 2019; 倪丹 等, 2021; 朱金强 等, 2020)。这表明, 尽管资源保存理论有其局限性, 但它仍然是一个活跃且有价值的理论框架。

其次, 本研究关注时间窃取与恢复体验和创新行为之间的倒 U 型关系。回顾以往研究 U 型关系的文献, 发现资源保存理论适合作为一个理论框架来解释这种曲线关系(Astakhova, 2015; Janssen et al., 2021; Qin et al., 2014; Ren et al., 2023)。除一个基本假设外, 资源保存理论还发展出五项原则和三条推论(Hobfoll et al., 2018), 这对于解释一些非线性关系的产生与发展具有显著优势。我们尝试结合资源保存理论的基本假设和损失优先、资源投资等原则来构建本文的主效应和间接效应假设。具体来说, 根据资源保存理论, 个体具有积极保存、保护和获取资源的倾向(Hobfoll, 1989)。因此, 面对工作需求, 个体有动力从事时间窃取行为, 因为它提供了一个暂时脱离工作的机会, 能帮助个体及时地修复和重建资源。也就是说, 适量的时间窃取行为能积极促进个体的恢复体验。而高恢复体验意味更多的资源补充与重建。根据资源投资原则, 拥有较多资源的个体往往更有能力和动力从事资源投资活动, 以获取新的资源(Hobfoll et al., 2018), 这时个体也往往更有能力和意愿去从事创新行为。不过, 当时间窃取超过一定水平时, 随着行为隐蔽性的降低, 这种未经批准的行为很可能招致来自领导和同事的不满与惩罚。这意味着继续从事时间窃取行为会给员工带来损失。根据资源保存理论的损失优先原则, 相比于资源获得, 资源损失对个体的影响更快, 持续时间也更长(Hobfoll et al., 2018)。在这种情况下, 时间窃取行为所带来的资源收益将很快被资源损失所抵消, 从而产生过犹不及效应。根据资源保存理论, 个体的资源是有限的, 如果个体不能获得足够资源, 则会倾向于保存现有资源(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。因此, 当员工恢复体验不足时, 他们往往不会将资源与精力花费在耗时且高风险的创新行为上。

最后, 如您所指出来的, 资源保存理论是一个非常大的理论框架, 它在构架具体的理论假设时, 可能缺乏细节上的指导。为解决这一问题, 我们结合了正念的注意力理论和恢复体验相关研究, 来阐述本研究的具体假设。例如, 在引入正念作为调节变量时, 我们先依据恢复体验的相关研究和理论(Chong et al., 2020; Sonnentag & Fritz, 2015), 指出员工的意识和注意力从工作任务中脱离是获得恢复体验的关键前提; 然后, 结合正念对注意力和意识的管控能力(郑晓明, 倪丹, 2018), 来阐述其对时间窃取与恢复体验之间关系的调节效果。

总之, 综合考虑之后, 我们认为资源保存理论是一个适合解释时间窃取行为后效的理论框架, 在修改稿中我们依然将其作为研究的基础理论, 但根据您的建议, 我们在本版修改稿中, 结合正念注意力理论和恢复体验相关研究进一步细化了本文的具体假设, 并补充和完善了资源保存理论观点及其在假设推演中的应用, 以能够更好的解释时间窃取对恢复体验和创新行为的影响。详情请参阅返修正文的前言部分(pp. 1-7)。

## 参考文献

- Astakhova, M. N. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 361–374.
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (Joanna). (2020). Mind your own break! The interactive effect of workday respite activities and mindfulness on employee outcomes via affective linkages. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 64–77.
- Deng, X. C., He, S., Lu, P., Zhou, X., Ye, Y. J., Meng, H. L., & Kong, Y. R. (2021). Spillover effects of workplace ostracism on employee family life: The role of need for affiliation and work-home segmentation preference. *Acta Psychologica Sinica*, 53(10), 1146–1160.
- [邓昕才, 何山, 吕萍, 周星, 叶一娇, 孟洪林, 孔雨柔. (2021). 职场排斥对员工家庭的溢出效应: 归属需求和工作家庭区隔偏好的作用. *心理学报*, 53(10), 1146–1160.]

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- 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(1), 103–128.
- Janssen, E., van der Heijden, B. I. J. M., Akkermans, J., & Audenaert, M. (2021). Unraveling the complex relationship between career success and career crafting: Exploring nonlinearity and the moderating role of learning value of the job. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103620.
- Li, X., Liu, P., Li, A. M., Wang, X. T., & Zhang, J. W. (2022). A multipath model of leader after-hours electronic communication expectations and employee job performance. *Acta Psychologica Sinica*, 54(8), 964–978.
- [李馨, 刘培, 李爱梅, 王笑天, 张俊巍. (2022). 领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型. *心理学报*, 54(8), 964–978.]
- Lu, H. X., Zhou, F., Wu, T., Yan, J., Shao, Y., & Liu, Y. B. (2019). The divergent effects of work stress on constructive voice and defensive voice: A cross-level of moderated mediation model. *Acta Psychologica Sinica*, 51(12), 1375–1385.
- [卢红旭, 周帆, 吴挺, 严进, 邵闫, 刘艳彬. (2019). 工作压力对建设型和防御型建言的差异影响. *心理学报*, 51(12), 1375–1385.]
- Ni, D., Liu, C. L., & Zheng, X. M. (2021). The effects of employee mindfulness on spouse family satisfaction and work engagement. *Acta Psychologica Sinica*, 53(2), 199–214.
- [倪丹, 刘琛琳, 郑晓明. (2021). 员工正念对配偶家庭满意度和工作投入的影响. *心理学报*, 53(2), 199–214.]
- Qin, X., DiRenzo, M. S., Xu, M., & Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 1018–1041.
- Ren, S., Hu, J., Tang, G., & Chadee, D. (2023). Digital connectivity for work after hours: Its curvilinear relationship with employee job performance. *Personnel Psychology*, 76(3), 731–757.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.)*, 36, S72–S103.
- Zheng, X. M., & Ni, D. (2018). Review of mindfulness research in organizational management. *Management Review*, 30(10), 153–168.
- [郑晓明, 倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, 30(10), 153–168.]
- Zhu, J. Q., Xu, S. Y., Zhou, J. Y., Zhang, B. N., Xu, F. F., & Zong, B. Q. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 52(11), 1340–1351.
- [朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020). 跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, 52(11), 1340–1351.]

**意见 2: 变量选择。**对于模型中的变量，作者需要花更多的篇幅来解释为什么关注这些特定的变量（时间窃取行为、恢复体验、创新行为、正念），而不是其他的变量。如作者在文章中的论述，正念可以作为一种有效的自我控制资源。然而，除了正念，仍然有很多其他的变量可以被看作是一种自我控制资源。作者需要阐释关注正念的本质逻辑。同时，与“正念”有关的一个问题是，已有大量研究考察了正念的自我调节与控制的功能(Good et al., 2016),



而本研究的结果是对大量研究结论的一种验证,研究的新颖度有所欠缺。此外,作者提到“相比于一般工作绩效,创新行为更能体现出工作内恢复对员工资源/能量状态的影响,因为创新行为需要更多的情感和认知资源”,那么其他的一些行为,比如建言行为、创造力、适应行为等等是不是也符合上述逻辑?

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.

回应:

非常感谢您对本研究的变量选择所提出的宝贵意见。针对您该点的建议,我们从(1)选择正念作为调节变量的依据;(2)选择正念作为调节变量的创新性;(3)选择创新行为作为结果变量的原因三个方面进行回答。具体如下:

### **第一, 选择正念作为调节变量的依据。**

非常感谢您指出了我们研究中的一个关键点,即为何选择正念作为调节变量,而不是其他可能的自我控制资源。我们认识到,除了正念,确实存在许多其他变量可以作为自我控制的资源(如情绪智力、心理韧性)。在本文中,我们选择关注正念的主要原因在于其能够通过关注当下的方式实现对注意力和意识的管控,这里强调的是关注当下的方式,而非简单将其视为一种自我控制资源。有关恢复体验的研究和理论表明,员工的意识和注意力从工作任务中脱离是获得恢复体验的关键前提(Chong et al., 2020; Sonnentag & Fritz, 2015)。因此,我们认为,员工通过时间窃取获得恢复体验的效果,受到其能否“将注意力和意识从工作要求中脱离出来并转移到非工作活动上”这种能力的影响。而正念正是一种能有效管控自己的注意力和意识的特质(郑晓明, 倪丹, 2018),能够实现上述这种注意力与意识的灵活切换。基于此,我们选择正念作为调节变量。同时,为了避免混淆对关注正念的本质逻辑的理解,我们在修订稿中去掉了关于自我控制资源的表述,重点强调正念对注意力与意识的管控效果。具体修改后的内容如下(详情请参阅返修正文前言部分第四段, p. 2):

进一步地,依据恢复体验的相关研究和理论,员工的意识和注意力从工作任务中脱离是获得恢复体验的关键前提(Chong et al., 2020; Sonnentag & Fritz, 2015)。本研究认为,利用时间窃取促进恢复体验和创新行为的能力可能因人而异。而正念作为一种管控当下注意力和下意识行为的有效特质(郑晓明, 倪丹, 2018),能够通过关注当下的方式,帮助员工在工作任务和非工作活动之间灵活地切换和控制意识和注意力(Chong et al., 2020)。我们推测,高正念水平的员工在从事时间窃取行为时,能更迅速地把注意力转移并聚焦到非工作活动上,更敏锐地感知到时间窃取所带来的恢复体验,进而影响到创新行为。基于此,本文提出第三个研究目的:检验正念是否为时间窃取影响恢复体验和创新行为的重要边界条件。

### **第二, 选择正念作为调节变量的创新性。**

您提出的关于正念作为调节变量的新颖度问题,即已有大量研究考察了正念的自我调节与控制功能(Good et al., 2016),这个问题对我们深入思考本研究的贡献和局限具有很大帮助。我们认为,本研究并非仅验证了这些已有的研究结论,而是在正念的研究领域中,尝试探讨其新的应用背景下(时间窃取)的独特作用和表现。正如本文的研究发现所显示的那样,

在时间窃取背景下，正念的调节作用表现得尤为复杂和微妙。时间窃取作为一种独特的工作内恢复形式，其对创新行为的影响并非单一的正面或负面，而是随程度的增加呈倒 U 型关系。本研究的创新之处在于，探讨了正念如何在这一过程中发挥双重作用，那就是，既有可能促进恢复体验和创新行为的发展，也可能带来潜在的成本。

具体来说，正念会增强个体对内部和外部体验的注意力和意识，会使员工在从事时间窃取行为时对当下的内在体验和外部情景线索变得更加敏感(Brown & Ryan, 2003; Kao et al., 2021)。当员工从事中低水平的时间窃取行为时，由于行为隐蔽性高，不容易被发现，不太会接收到领导和同事对该行为的反应。这时，高正念（相比于低正念）的员工能够更加关注当下的内在体验。这种关注使得员工能够更有效地从非工作活动中获得即时的资源补充，进而提高工作中的创新能力。这一发现突出了正念在调节时间窃取与恢复体验之间关系时的积极作用。另一方面，当员工从事中高水平的时间窃取行为时，随着隐蔽性优势的降低，员工的行为很容易被领导和同事察觉，招致他们的不满与惩罚。这种来自他人关注的情景线索更容易被高正念的员工捕捉到(Kao et al., 2021)，加大来自组织规范的压力，从而增加了通过时间窃取获得恢复体验的难度。这一发现揭示了正念在调节时间窃取与恢复体验之间关系时的潜在成本。简而言之，本研究不仅仅是对已有研究的一种验证，而是通过考察正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为关系中的双重作用，为理解正念的复杂作用提供了新的视角。我们在修订稿中完善了关于正念的调节作用的表述，突显出正念的双重调节效果，具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文“1.3 正念的调节作用”部分，pp. 6-7）：

正念是指一种有意识地将注意力聚焦于当下体验，而不是对过去和未来加以批判的心理特征(Brown & Ryan, 2003)。它可以帮助个体有效地管理和控制自己的意识和注意力(Bergin & Pakenham, 2016; Fisher et al., 2019; 倪丹 等, 2021)，并提高个体对组织中情景线索的敏感度(Kao et al., 2021)。因此，当员工从事中低水平的时间窃取行为时，正念能够帮助员工迅速灵活地将注意力从工作需求中分离出来，从而使他们在工作中被激活的生理心理系统得以恢复(Bakker et al., 2013; Sonnentag & Fritz, 2007)。除了将注意力从工作中转移出来，高正念的员工还能将他们的意识和注意力集中在当前所从事的非工作活动上，减少冗思和负面情绪(王伊萌 等, 2023)。并且他们能持续地稳定他们的注意力，以便在他们分心时将注意力带回这些与工作无关的活动(Good et al., 2016; 张静 等, 2017)，从中获得更多的恢复体验。但当从事高水平的时间窃取行为时，随着行为隐蔽性的降低，高正念的员工更能准确接收来自周围的情景线索（如同事的不满），察觉到自己行为的不妥，承担更多来自组织规范和道德标准的压力(Hülshager et al., 2021)。这种压力感知可能导致高正念员工在从事时间窃取这种违规行为时产生更多的负面情绪如内疚(Hülshager et al., 2021)，从而增加从时间窃取中获得恢复体验的难度。

相比之下，低正念的员工不太关注当下的体验。当从事中低水平的时间窃取行为时，他们往往继续思考与工作有关的问题，这可能使他们不太可能考虑他们为什么要从事时间窃取行为，也不太可能专注于时间窃取行为所带来的恢复体验(Brown & Ryan, 2003)。换句话说，在参与适量的休息、闲聊等非工作活动时，他们的思绪随时可能会跳跃到对工作的考虑与担忧上(Chong et al., 2020; Smallwood & Schooler, 2015)，这减缓了身心系统的恢复。同样地，在从事过多时间窃取行为时，由于缺乏对组织中可用线索的意识和注意力(Kao et al., 2021)，低正念的员工也不太可能意识到自己在工作场所的处境和可能遭受的风险与惩罚，从而减少

了自身的应激与焦虑。这种无意识状态，使得低正念员工不太容易受到来自当下环境中压力的影响，从而降低了从过量时间窃取中获得恢复体验的难度。因此，对于低正念水平的员工而言，时间窃取与恢复体验之间的倒U形关系将不那么明显。

另外，我们也重新阐述了选择正念作为调节变量的创新性与理论贡献，具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文“4.1 理论贡献”部分第三段，p. 22）：

最后，本研究探讨了正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为之间关系时的双重作用，揭示了正念作为调节变量的积极效应与潜在成本，这为理解正念的复杂作用提供了新的视角。具体来说，正念的特点是对当下内在和外在体验的清晰关注，这使得人们能够更充分地意识到当前的想法、情绪和环境(Hyland et al., 2015)。因此，员工的正念水平越高，在进行时间窃取时越能清晰的意识到自己所在从事未经批准的非工作活动。我们的研究结果表明，当从事中低水平时间窃取行为时，由于违规程度低，行为隐蔽性高，员工不太担心被领导和同事发现。这时来自工作环境的可用线索少，高正念（相比于低正念）的员工更关注当下内在体验，更容易从非工作活动中获得恢复体验，进而激发创新行为。但当从事中高水平的时间窃取行为时，随着隐蔽性优势的降低，员工的行为很容易被领导和同事察觉，招致他们的不满与惩罚。而正念增强了员工对工作环境中可用线索的意识和注意力(Kao et al., 2021)。这时，高正念（相比于低正念）的员工更容易感知到来自组织规范的压力，从而增加了通过时间窃取获得恢复体验的难度。综上所述，本研究发现，正念在不同水平的时间窃取行为中发挥不同的调节作用。

### 第三，选择创新行为作为结果变量的原因

我们同意您所说的除了创新行为外，其他一些行为如建言行为、创造力、适应行为等也能体现工作内恢复对员工资源/能量状态的影响。然而，我们选择创新行为作为结果变量，是因为它在组织变革和发展中具有独特的重要性。从理论与研究的角度来看，外部恢复对创新行为的促进作用已有一定的研究基础(Eschleman et al., 2014)。但作为外部恢复的重要补充，内部恢复对创新行为的影响效果，我们还知之甚少。唐汉瑛等学者（2019）提出内部恢复可以对工作中消耗的资源进行即时修复和重建，具有独特的恢复价值。基于这一理论前提，我们选择创新行为作为结果变量，旨在探索内部恢复（通过时间窃取获得的恢复体验）是否能为员工提供短暂的精神放松和能量补充，从而有效地促进员工的创新行为。这一研究方向不仅是对现有文献的补充，也是对内部恢复独特价值的验证。从实践角度来讲，在新质生产力的大背景下，创新行为的重要性日益凸显。新质生产力是指“创新起主导作用、科技创新作为核心要素的先进生产力质态”（陈劲 等, 2024）。在这一背景下，我们选择重点关注创新行为，是因为其越来越成为企业获取竞争优势的关键(Babalola et al., 2021)。创新行为要求员工在日常工作中不断地提出并实施新颖的想法(Scott & Bruce, 1994)，这不仅体现了员工个体水平上的工作表现和努力程度，更直接地影响了企业的竞争力和持续发展能力。因此，研究工作内恢复（内部恢复）对创新行为的影响具有重要的实践意义。总的来说，本研究选择创新行为作为结果变量，是基于对现有文献的深入分析和对实践意义的充分考虑。我们在修订稿的引言部分对这一理由重新进行了阐述，具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文前言部分第三段，p. 2）：

本文的第二个研究目的是探讨员工通过时间窃取获得的恢复体验如何影响其后续的创新行为。创新行为是员工在工作中产生、传播和执行创新性想法和解决方案(Scott & Bruce,

1994)的方式,不仅反映了员工的工作表现,更是企业持续获得竞争优势的关键因素(Babalola et al., 2021)。特别是在以创新为主导作用的新质生产力的大背景下(陈劲 等, 2024), 创新行为的重要性日益凸显。尽管研究表明, 工作外的恢复体验对创新行为有一定的促进作用(Eschleman et al., 2014), 但鲜有研究探讨工作内恢复体验与创新行为之间的关系。我们认为, 适量的时间窃取行为能够帮助员工即时修复和重建工作中所消耗的资源, 无需等待下班和休息日。这种即时的恢复体验可能对创新行为产生更直接的正面影响。基于此, 本文尝试探索工作内的恢复体验如何影响员工的创新行为, 以期揭示时间窃取的深层次影响。

## 参考文献

- Babalola, M. T., Kwan, H. K., Ren, S., Agyemang-Mintah, P., Chen, H., & Li, J. (2021). Being ignored by loved ones: Understanding when and why family ostracism inhibits creativity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 349–364.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Oerlemans, W., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 87–107.
- Bergin, A. J., & Pakenham, K. I. (2016). The stress-buffering role of mindfulness in the relationship between perceived stress and psychological adjustment. *Mindfulness*, 7(4), 928–939.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Chen, J., Yin, X. M., Chen, T. L., & Jin, J. (2024). Organized innovation: Strategy and insights on improving overall efficiency of the national innovation system. *China Soft Science*, (3), 1–14.
- [陈劲, 尹西明, 陈泰伦, 金珺. (2024). 有组织创新:全面提升国家创新体系整体效能的战略与进路. *中国软科学*, (3), 1–14.]
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (Joanna). (2020). Mind your own break! The interactive effect of workday respite activities and mindfulness on employee outcomes via affective linkages. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 64–77.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579–598.
- Fisher, D. M., Kerr, A. J., & Cunningham, S. (2019). Examining the moderating effect of mindfulness on the relationship between job stressors and strain outcomes. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 78–88.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
- Hülshager, U. R., van Gils, S., & Walkowiak, A. (2021). The regulating role of mindfulness in enacted workplace incivility: An experience sampling study. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1250–1265.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602.
- Kao, K.-Y., Thomas, C. L., Spitzmueller, C., & Huang, Y. (2021). Being present in enhancing safety: Examining the effects of workplace mindfulness, safety behaviors, and safety climate on safety outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1–15.
- Ni, D., Liu, C. L., & Zheng, X. M. (2021). The effects of employee mindfulness on spouse family satisfaction and work engagement. *Acta Psychologica Sinica*, 53(2), 199–214.
- [倪丹, 刘琛琳, 郑晓明. (2021). 员工正念对配偶家庭满意度和工作投入的影响. *心理学报*, 53(2), 199–214.]



- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: Empirically navigating the stream of consciousness. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 487–518.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.)*, 36, S72–S103.
- Tang, H. Y., Yue, S. S., Shi, Y. W., & Ma, H. Y. (2019). To work better: The definition and mechanism of recovery from work. *Journal of Psychological Science*, 42(5), 1186–1193.
- [唐汉瑛, 岳闪闪, 史燕伟, 马红宇. (2019). 为了更好地工作: 工作恢复的内涵及实现机制. *心理科学*, 42(5), 1186–1193.]
- Wang, Y. M., Zhang, J. M., Wang, F. Y., Xu, W. T., & Liu, W. T. (2023). Do not think any virtue trivial, and thus neglect it: Serial mediating role of social mindfulness and perspective taking. *Acta Psychologica Sinica*, 55(4), 626–641.
- [王伊萌, 张敬敏, 汪凤炎, 许文涛, 刘维婷. (2023). 勿以善小而不为: 正念与智慧——社会善念与观点采择的链式中介. *心理学报*, 55(4), 626–641.]
- Zhang, J., Song, J. W., & Wang, Y. (2017). Mindfulness in the workplace: A literature review and prospects. *Foreign Economics & Management*, 39(8), 56–70+84.
- [张静, 宋继文, 王悦. (2017). 工作场所正念: 研究述评与展望. *外国经济与管理*, 39(8), 56–70+84.]
- Zheng, X. M., & Ni, D. (2018). Review of mindfulness research in organizational management. *Management Review*, 30(10), 153–168.
- [郑晓明, 倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, 30(10), 153–168.]

**意见 3: 假设关系。**作者在假设关系的提出方面有待进一步加强。例如, 已有研究证实正念可以改善个体的恢复(Coimbra et al., 2021; Crosswell et al., 2017; Fogarty et al., 2015), 因而模型中的调节变量直接对中介变量就有直接的影响。

- Coimbra D. R., Bevilacqua G. G., Pereira F. S., & Andrade A. (2021). Effect of mindfulness training on fatigue and recovery in elite volleyball athletes: A randomized controlled follow-up study. *Journal of Sports Science and Medicine*, 20(1), 1–8.
- Crosswell, A. D., Moreno, P. I., Raposa, E. B., Motivala, S. J., Stanton, A. L., Ganz, P. A., & Bower, J. E. (2017). Effects of mindfulness training on emotional and physiologic recovery from induced negative affect. *Psychoneuroendocrinology*, 86, 78–86.
- Fogarty, F. A., Lu, L. M., Sollers, J. J., Krivoschekov, S. G., Booth, R. J., & Consedine, N. S. (2015). Why it pays to be mindful: Trait mindfulness predicts physiological recovery from emotional stress and greater differentiation among negative emotions. *Mindfulness*, 6(2), 175–185.

**回应:**

非常感谢您提出的宝贵意见。针对正念是作为前因变量起作用还是作为调节变量起作用, 我们通过以下两个方面进行分析: (1) 梳理现有研究, 分析正念在本研究中相对前因变量而言更适合做调节变量的原因; (2) 阐明正念在本研究中更合适做调节变量的依据。具体如下:

第一，梳理现有研究，分析正念在本研究中相对前因变量而言更适合做调节变量的原因。

我们首先在在 web of science 和中国知网数据库中以“mindfulness”与“recovery or work recovery or recovery experience”（英文期刊）和“正念”与“恢复 + 工作恢复 + 恢复体验”（中文期刊）为主题词进行了检索。初步获得 1572 篇文献，其中包括 1540 篇英文文献和 32 篇中文文献。经过团队成员逐一核实，最终得到 20 篇研究“正念对恢复的主效应”的实证文献，这些文献不包含病理性的恢复。通过对这 20 篇文献的梳理（见表 1），可以发现，正念（无论是特质正念、状态正念还是正念干预）对恢复的影响并非持续存在，而是存在一定的条件限制，即它们发生在非工作/非任务期间。具体来说，8 篇文献分析了正念如何促进个体在工作时间之外的恢复(Blasche et al., 2021; Coimbra et al., 2021; Hülshager et al., 2014, 2015, 2018; Mellner et al., 2022; Querstret et al., 2017; Tement et al., 2020); 3 篇文献描述了正念如何帮助个体在规定的休息时间内实现恢复(Aras et al., 2023; Díaz-Silveira et al., 2020, 2023); 9 篇探索了在任务结束后的恢复时间段内，正念如何影响个体的恢复(Beshai et al., 2020; Cho et al., 2017; Clear et al., 2021; Crosswell et al., 2017; Fogarty et al., 2015; Keng et al., 2017; Koerten et al., 2020; Steffen & Larson, 2015; Wenzel et al., 2021)。这些研究在分析正念对恢复的影响时，均设置了一个前提条件：个体处于一个被允许的与压力源隔绝的情境与时间段。在此基础上，正念通过帮助个体调节注意力、情绪、生理指标的反应度等来实现恢复。换句话说，这些研究关注在非工作/非任务时间的恢复，即个体在与任务压力隔离的时间段或情境中实现恢复。而本研究关注在工作时间内发生的恢复体验。在这种情况下，员工被期望专注于工作任务，以关注当下为特点的正念难以直接引发恢复体验，而需要员工通过从事一些未经批准的非工作活动（时间窃取）为自己创造一个获得恢复体验的条件。因此，我们认为，对于本文所研究的这种工作时间内的恢复体验，相对前因变量而言，正念更适合作为调节变量。

表 1 正念对恢复的主效应研究

ID	作者 (年份)	理论 基础	正念				恢复			结论
			内涵	分类	测量/干预	题项	恢复指标	恢复期	恢复过程	
1	Hülshager et al. (2018)	资源保存理论	正念：个人关注当下体验的一种意识状态	状态	MAAS(Brown & Ryan, 2003)	5	心理脱离（psychological detachment）、睡眠质量（sleep quality）	非工作时间（下班后的恢复）	正念→注意力的自我调节→心理脱离、睡眠质量	正念与恢复体验之间存在相互关系，可以形成增益循环
2	Hülshager et al. (2014)	—	正念：一种意识状态，在这种状态下，个人以接受和非判断的态度关注当下	状态	MAAS(Brown & Ryan, 2003)	5	心理脱离（psychological detachment）、睡眠质量（sleep quality）	非工作时间（下班后的恢复）	正念→专注当下，减少对过去或未来的反思→心理脱离、睡眠质量	日间层面，工作期间的正念通过促进下班后的心理脱离和随后的睡眠质量来促进恢复过程；工作周层面，正念有助于维持高水平的心理脱离
3	Di az-Silveira et al. (2023)	努力-恢复模型	以正念为基础的干预：一种基于正念冥想和平静关注当下经验的非宗教实践	正念干预	坐式冥想(sitting meditation)训练	—	日常疲劳（daily fatigue）、心理脱离（psychological detachment）、睡眠质量（sleep quality）、压力症状（stress symptoms）、注意力困难（attention difficulty）	规定的休息时间（正念干预和体育锻炼在午餐休息期间进行，每天持续15-30分钟）	正念干预→注意力控制、心理脱离、降低疲劳和压力症状→恢复	正念干预和体育锻炼都可以有效地减轻疲劳和压力症状，实现心理脱离以促进恢复
4	Fogarty et al. (2015)	—	特质正念：对当前经验的非判断性、非反应性的关注	特质	FFMQ(Baer et al., 2006)	39	高频心率变异（HF-HRV）、情绪分化（emotion differentiation）	任务后恢复期（被试完成写作任务后，设定五分钟的恢复期）	正念→对负面情绪的分化→促进后续恢复	高正念的参与者在负面情绪分化方面表现更好，这种分化可能有助于更好地应对情绪压力，因此正念与更好的情绪体验和生理恢复有关
5	Querstret et al. (2017)	—	正念：对外部和内部当前时刻状态、事件和经验的接受性注意力和意识	状态	在线正念课程 www.bemindfulonline.com (Krusche et al., 2012)	—	工作反刍（Work-related rumination）、工作疲劳（Work-related fatigue）、睡眠质量（Sleep quality）	非工作时间（下班后的恢复）	正念→减少工作反刍与疲劳→恢复	正念干预可以减少与工作相关的反刍和疲劳，并改善睡眠质量
					FFMQ-Short Form(Bohlmeijer et al., 2011)	24				
6	Aras et al. (2023)	—	正念：全神贯注于当下时刻的体验，积极参与当前时刻而不加评判	状态	Mindfulness state (Hafenbrack et al., 2014)	2	心率变异（HRV）、感知努力评级（RPE）、美国国家航空航天局任务负荷指数 2（NASA TLX-2）和	规定的休息时间（模拟篮球比赛的半场休息后的	正念干预→关注身体感觉和呼吸控制→恢复	对于没有正念练习经验的篮球运动员来说，短期的正念干预对恢复心率变异、认知任务或主观评估方法没有积极影响

							Go/No-Go 测试分数	10 分钟)		
7	Beshai et al. (2020)	—	正念：对当下经验的关注与接纳	特质	FFMQ-SF (Baer et al. 2008)	24	心率恢复	任务后恢复期（实验室压力测试后，心率恢复至基线并保持五秒）	正念→调节策略（例如认知重估和认知脱敏）→恢复	正念与心率反应性正相关，非评判性与心率恢复时间负相关
8	Blasche et al. (2021)	—	冥想静修：一系列旨在培养和调节特定心理过程的多样化实践，最终目的是提高幸福感	正念干预	KIMS (Baer et al., 2004)	10	疲劳（Fatigue）、情绪幸福感（Emotional well-being）、恢复体验（Recovery Experience）	非工作时间（冥想静修或度假期间）	正念干预→行动自觉→恢复	在度假期间的正念冥想可以帮助减轻度假结束后积极效果迅速消退的问题
9	Cho et al. (2017)	—	正念：一种专注于当前时刻体验的能力	特质	MAAS(Brown & Ryan, 2003)	15	情绪反应（emotional reactivity）（对负面图片的立即反应）、情绪恢复（emotional recovery）（随后对中性图片的反应）	任务后恢复期（观看中性图片作为恢复期）	正念→从先前刺激中脱离来→从负面情绪中恢复	正念注意力与负面图片的情绪反应无关，但与随后中性图片的减少负面情绪反应有关，表明正念更多地是促进恢复而非减少反应性
10	Clear et al. (2021)	自我决定理论	正念：在当下时刻观察和响应内外环境，非评判性地认识和接受体验（特质）	特质	FFMQ( Baer et al., 2006)	31	积极情绪（Positive mood）、友好感（friendliness）、自尊（Self-esteem.）、生活意义感（life meaning）	任务后恢复期（在 Cyberball 社交排斥任务后设置 3 分钟的恢复期）	正念→减少对社交排斥体验的负面反应、促进积极情绪和意义感→恢复	正念与恢复积极情绪和生活意义感相关，且这些效果是相加的而非相互作用的
11	Coimbra et al. (2021)	—	正念：一个人对当前经验的无批判意识的开放性接纳	正念干预	基于正念的心理训练（MBMT）(Elliott et al., 2011)	—	总体质量恢复（Total Quality Recovery），心理疲劳（Mental fatigue）、身体疲劳（Physical fatigue）	非工作时间（训练结束后和睡前）	正念干预→减轻心理疲劳→恢复	正念训练有效减轻了排球运动员比赛引起的心理疲劳，但对身体疲劳或恢复没有影响
12	Di az-Silveira et al. (2020)	努力-恢复模型	正念冥想：一种基于佛教传统的练习，通过静坐冥想培养充分的注意力和意识	正念干预	正念冥想 (Kabat-Zinn, 1990)	—	感知压力（Perceived Stress）、一般心理健康（General mental health）、唾液免疫球蛋白 A（sIgA）	规定的休息时间（午休时间）	正念干预→呼吸冥想、身体觉察和听觉感受→恢复	正念冥想和体育锻炼作为午休期间的恢复策略，可以在五周的练习后降低感知压力，其中体育锻炼的效果更佳。正念冥想还能改善心理健康，效果持续 6 个月
13	Hülshager et al.	努力-恢复模型	正念：一种非评判性和专注的意识状态，	特质	自我训练干预 (Hülshager et al.,	—	心理脱离（Psychological detachment）、睡眠质量和	非工作时间（下班后的	正念→提高自我调节能力，减少沉溺	正念自我训练干预对睡眠质量和持续时间有积极影响，但对心理脱离没



	(2015)		关注当下事件和体验		2013)		持续时间(Sleep quality and duration)	恢复)	于工作相关的思考 →恢复	有发现效果
					MAAS(Brown & Ryan, 2003)					
14	Koerten et al. (2020)	—	正念冥想：帮助个体从压力中恢复的一种策略	正念干预	非评判性正念冥想、一般性正念冥想	—	心率 (HR)、高频心率变异性 (HF-HRV)、pNN50	任务后恢复期 (任务结束后设置的 10 分钟冥想时间)	正念干预 (非评判性的冥想) →改善 HF-HRV→恢复	非评判性正念冥想可能对完美主义者在失败后的 HF-HRV 恢复特别重要
15	Mellner et al. (2022)	工作要求-资源 (JD-R) 模型	正念：增强的、接受性的注意力和对当下不加评价、判断或认知加工的意识	状态	FFMQ (Baer et al., 2006)	39	心理脱离 (Psychological detachment)、工作-非工作边界控制 (Work-nonwork boundary control)、工作生活平衡 (Work-life balance)	非工作时间 (工作之外的恢复)	正念干预→正念→提高心理脱离、改善工作-非工作边界控制和工作生活平衡→恢复	正念练习可以增强管理者在组织变革和中断时期应对挑战工作条件的长期能力,提高他们的工作生活可持续性
			正念练习：一种增强当下时刻的接纳性注意力和意识的实践,不涉及评估、判断或认知加工过程	正念干预	正念减压计划 (MBSR) (Kabat-Zinn et al., 2017)	—				
16	Steffen et al. (2015)	—	正念冥想：专注于当下时刻的一种开放且非评判性的方式	正念干预	正念练习 (Kabat-Zinn, 2006)	—	血压 (Blood Pressure,)、心率 (Heart Rate)	任务后恢复期 (任务完成后的 20 分钟静坐期)	正念干预→减少心血管反应性→恢复	简短的正念练习能够降低压力源期间的心血管反应性,对于减少与压力相关的血压反应性可能是有效的干预方法。
17	Tement et al. (2020)	努力恢复模型	正念：一种非评判性的注意力状态,关注当下的体验	状态	正念减压计划 (MBSR) (Kabat-Zinn, 1982)	—	心理脱离 (Psychological detachment)、倦怠 (burnout)	非工作时间 (下班后的恢复)	正念干预→非工作时间从工作中心心理脱离→恢复	相比于正念干预,认知行为疗法在改善倦怠、促进心理脱离方面具备更好地效果。
18	Wenzel et al. (2021)	监控与接纳理论	正念：对自己当下和行为的意识与非判断性的接纳	状态	MAAS(Brown & Ryan, 2003)	3	负面情绪恢复 (NA recovery)	任务后恢复期 (压力事件后的情绪恢复期间)	正念干预→正念→对当前体验的意识和接纳→情绪恢复	正念训练显著降低了日常生活中的负面情绪反应,尤其是正念(非判断性接纳)与减少负面事件的情绪反应有很强关联
				状态	MSMQ (Blanke & Brose, 2017)	6				
				正念干预	呼吸冥想 (Levinson et al., 2014)	—				
19	Keng, et al. (2017)	情绪调节理论	正念：一种有助于提高对情绪的认识和接受的实践	正念干预	正念体验练习 (Singer & Dobson, 2007)	—	情绪恢复 (mood recovery)、认知资源损耗 (depletion of cognitive resources)	任务后恢复期 (负面情绪诱导后设置 5 分钟的调节	正念干预→情绪表达与情绪恢复、保持认知资源→恢复	相比于情绪抑制,正念训练是一种更有效的调节策略,因为它有助于更快的情绪恢复,且有助于在情绪调节中保持认知资源

								时间)		
20	Crosswell, et al. (2017)	—	正念：以一种特殊的方式（有目的的、在当下的、不加评判的）进行注意的行为	正念干预	正念觉知练习（MARC）	—	血压（blood pressure）、心率（heart rate）、心率变异（HRV）、射血前期（PEP）	任务后恢复期（任务结束后静坐休息12分钟）	正念干预→情绪接受→情绪恢复	正念训练的参与者在回忆负面癌症相关经历时体验到更强烈的负面情绪，并且能够从这些经历中有效恢复。

## 第二，正念在本研究中更合适做调节变量的依据

根据恢复相关文献，恢复是指个体在压力体验中被激活的心理生理系统恢复到初始水平的这一过程，通常包括两个阶段：第一是从压力体验中脱离出来，停止资源损耗；第二是从事有助于恢复的活动，重构并获取新的资源(Sonnentag & Fritz, 2007)。其中，停止接触压力源是获得恢复的一个重要先决条件(Sonnentag & Fritz, 2007, 2015)。在本文中，我们认为时间窃取（而非正念）为员工提供了一个从工作应激中脱离出来的机会，是在工作内获得恢复体验的关键前因因素。而正念作为一种能够有效管控当下注意力和意识的特质(郑晓明，倪丹, 2018)，能够帮助员工在从事时间窃取时将注意力与意识从工作任务中迅速灵活地切换到并聚焦到非工作活动上来(Chong et al., 2020)，这会影响到员工恢复的效率与效果。换句话说，正念方面的个体差异会影响到时间窃取与恢复体验之间关系的强度。因此，我们认为正念是时间窃取影响恢复体验的一个重要边界条件，在本研究中适合作为一个调节变量。

## 参考文献

- Aras, D., Samil Onlu, A., Durmus, T., Cengiz, C., Guler, D., Guler, Y., Ugurlu, A., Aldhahi, M. I., & Güllü M. (2023). A brief body scan mindfulness practice has no positive effect on the recovery of heart rate variability and cognitive tasks in female professional basketball players. *Frontiers in Psychology, 14*, 1–10.
- Beshai, S., Hammond, B. K., & Bjornson, S. E. (2020). Dispositional mindfulness is associated with heart rate reactivity and recovery in response to a lab stressor. *Stress and Health, 36*(1), 3–10.
- Blasche, G., deBloom, J., Chang, A., & Pichlhoefer, O. (2021). Is a meditation retreat the better vacation? Effect of retreats and vacations on fatigue, emotional well-being, and acting with awareness. *PLOS ONE, 16*(2), 1–19.
- Cho, S., Lee, H., Oh, K. J., & Soto, J. A. (2017). Mindful attention predicts greater recovery from negative emotions, but not reduced reactivity. *Cognition and Emotion, 31*(6), 1252–1259.
- Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (Joanna). (2020). Mind your own break! The interactive effect of workday respite activities and mindfulness on employee outcomes via affective linkages. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 159*, 64–77.
- Clear, S. J., Zimmer-Gembeck, M. J., Hawes, T., Duffy, A. L., & Barber, B. L. (2021). Mindfulness, rejection, and recovery of positive mood and friendliness: A cyberball study. *Emotion, 21*(8), 1731–1743.
- Coimbra D. R., Bevilacqua G. G., Pereira F. S., & Andrade A. (2021). Effect of mindfulness training on fatigue and recovery in elite volleyball athletes: A randomized controlled follow-up study. *Journal of Sports Science and Medicine, 20*(1), 1–8.
- Crosswell, A. D., Moreno, P. I., Raposa, E. B., Motivala, S. J., Stanton, A. L., Ganz, P. A., & Bower, J. E. (2017). Effects of mindfulness training on emotional and physiologic recovery from induced negative affect. *Psychoneuroendocrinology, 86*, 78–86.
- D íz-Silveira, C., Alcover, C.-M., Burgos, F., Marcos, A., & Santed, M. A. (2020). Mindfulness versus physical exercise: Effects of two recovery strategies on mental health, stress and immunoglobulin a during lunch breaks. A randomized controlled trial. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(8), 2839.
- D íz-Silveira, C., Santed-Germán, M.-Á., Burgos-Julián, F. A., Ruiz-Íñiguez, R., & Alcover, C.-M. (2023). Differential efficacy of physical exercise and mindfulness during lunch breaks as internal work recovery strategies: A daily study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(4), 549–561.
- Fogarty, F. A., Lu, L. M., Sollers, J. J., Krivoschekov, S. G., Booth, R. J., & Consedine, N. S. (2015). Why it pays to be mindful: Trait mindfulness predicts physiological recovery from emotional stress and greater differentiation among negative emotions. *Mindfulness, 6*(2), 175–185.

- Hülshager, U. R., Feinholdt, A., & Nübold, A. (2015). A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 464–489.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., & Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113–1128.
- Hülshager, U. R., Walkowiak, A., & Thommes, M. S. (2018). How can mindfulness be promoted? Workload and recovery experiences as antecedents of daily fluctuations in mindfulness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 261–284.
- Keng, S.-L., Tan, E. L. Y., Eisenlohr-Moul, T. A., & Smoski, M. J. (2017). Effects of mindfulness, reappraisal, and suppression on sad mood and cognitive resources. *Behaviour Research and Therapy*, 91, 33–42.
- Koerten, H. R., Watford, T. S., Dubow, E. F., & O'Brien, W. H. (2020). Cardiovascular effects of brief mindfulness meditation among perfectionists experiencing failure. *Psychophysiology*, 57(4), 1–14.
- Mellner, C., Osika, W., & Niemi, M. (2022). Mindfulness practice improves managers' job demands-resources, psychological detachment, work-nonwork boundary control, and work-life balance – a randomized controlled trial. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(4), 493–514.
- Querstret, D., Cropley, M., & Fife-Schaw, C. (2017). Internet-based instructor-led mindfulness for work-related rumination, fatigue, and sleep: Assessing facets of mindfulness as mechanisms of change. A randomized waitlist control trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 153–169.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.)*, 36, S72–S103.
- Steffen, P. R., & Larson, M. J. (2015). A brief mindfulness exercise reduces cardiovascular reactivity during a laboratory stressor paradigm. *Mindfulness*, 6(4), 803–811.
- Tement, S., Zorjan, S., Lavrič, M., Poštuvan, V., & Plohl, N. (2020). A randomized controlled trial to improve psychological detachment from work and well-being among employees: A study protocol comparing online CBT-based and mindfulness interventions. *BMC Public Health*, 20(1), 1–15.
- Wenzel, M., Rowland, Z., & Kubiak, T. (2021). Like clouds in a windy sky: Mindfulness training reduces negative affect reactivity in daily life in a randomized controlled trial. *Stress and Health*, 37(2), 232–242.
- Zheng, X. M., & Ni, D. (2018). Review of mindfulness research in organizational management. *Management Review*, 30(10), 153–168.
- [郑晓明, 倪丹. (2018). 组织管理中正念研究述评. *管理评论*, 30(10), 153–168.]

**意见 4: 方法与结果的问题。**第一，作者可以汇报研究 1 的情景实验中的基本统计信息，如均值、标准差和相关性。第二，针对研究二，作者考虑到了嵌套型数据（创新行为由一位领导评价多名下属），但是该数据存在三层或更多的嵌套，如这些员工分布于 17 家企业。作者如何考虑和解决这个前套的问题？第三，作者需要再检查下数据结果的准确性。例如，在表 1 中，时间窃取的 estimate 是 0.59，而该值并不在 95% 置信区间中（[0.37, 0.49]）；同样的问题也出现在时间窃取平方、正念等变量的预测上。第四，两个研究的设计是值得鼓励的，但是这两个研究均为自我报告的方式，在很大程度上可能会影响研究结论的稳健性。作



者可以考虑他评的方式。第五，虽然研究 1 是实验设计，但是并未对整个模型进行检验，比较可惜。作者可以考虑对整个模型开展相应的实验研究，以提供更加完整的检验。

**回应：**

非常感谢您对本文方法与结果部分所提出的宝贵建议。针对您提出的 5 点问题，我们在修订稿中逐一进行了调整与完善，并在此向您做出回应。

**第一，基本统计信息。**我们删除了原先的研究 1，重新补充了一个情景回顾实验，并根据您的建议，在修订稿中补充了情景回顾实验中的基本统计信息，包括均值、标准差和相关性等，以便提供更全面的数据视角（详情请参阅返修正文研究 1 的“2.4 研究结果”部分，pp. 9-11）。

**第二，嵌套型数据问题。**感谢您的提醒，研究 2 的数据不仅存在两层嵌套结构（即下属嵌套在领导下），还因抽样设计，存在其他层次的嵌套（下属分布在不同的企业中）。因我们的理论模型不涉及不同层次变量之间的关系，而只是想去除数据的非独立性。为解决这种样本误差的非独立性，我们使用 mplus 的 COMPLEX 语句，在 VARIABLE 分析指令中加入企业编码，并在 ANALYSIS 分析指令中加入 COMPLEX 语句(张伟雄, 王畅, 2012)，重新进行了数据分析，以确保分析结果的准确性和可靠性（详情请参阅返修正文研究 2 的“3.3 研究结果”部分，pp. 13-21）。

**第三，数据结果准确性。**经检查发现，表 1 误汇报为非标准化回归系数的 95% 置信区间，我们已重新检查了数据和结果，确保所有的估计值都在相应的 95% 置信区间内，以纠正表 1 中提到的问题（详情请参阅返修正文“2.4 研究结果”部分的表 2，p. 10）。

**第四，自我报告的方式。**我们在研究 2 中采用自评与他评相结合的方式进行数据收集。具体来说，自变量、中介变量和调节变量由员工进行自我评价，因变量由其直属领导进行评价，以降低同源偏差的影响。但两个研究中自变量确实都采用自我报告的方式，一是因为中低水平的时间窃取具有隐蔽性，他人不易观测到；二是受技术条件、信息保密等多方面限制，未收集到企业对员工进行微观管理的监控数据（如流量使用情况）。我们在研究局限部分对这一点进行了说明，期望未来多采用多种方式来收集数据，以增强研究的客观性和可信度。（详情请参阅返修正文“4.3 研究局限与未来展望”部分第一段，pp. 23-24）。

**第五，整个模型的检验。**感谢您的建议，我们同意您的观点，研究 1 未能对整个模型进行检验是一个遗憾。我们曾尝试在新实验中（具体见对责任编辑的回复）加入对因变量（创新行为）变化的检验。具体来说，我们尝试在操纵自变量之前测量个体的创造力，作为基线测量。具体方法是给被试展示一块砖的图片，请被试在两分钟时间内，尽可能多地写出这一物件的用途(Goncalo et al., 2010)。然后在完成时间窃取操纵（自变量）、操纵检验、测量恢复体验后，参照 Nouri 等学者（2015）的实验设计，让被试再完成一个创新任务。后因实验设计的复杂，容易引入较多干扰因素，降低实验的内部效度。最终，本研究参照以往研究经验(姜平, 张丽华, 2021; 李馨 等, 2022)，选择使用实验法先验证模型的前半段，再使用问卷调查法对整个模型进行验证。对于未能对整个模型进行实验研究的遗憾，我们在研究局限部分对这一点进行了说明（详情请参阅返修正文“4.3 研究局限与未来展望”部分的第一段，pp. 23-24）。

## 参考文献

- Goncalo, J. A., Flynn, F. J., & Kim, S. H. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(11), 1484–1495.
- Jiang, P., Yang, F., & Zhang, L. H. (2020). How does leader humor stimulate employees' innovation? A dual process model analysis. *Science of Science and Management of S. & T*, 41(4), 98–112.
- [姜平, 杨付, 张丽华. (2020). 领导幽默如何激发员工创新: 一个双中介模型的检验. *科学学与科学技术管理*, 41(4), 98–112.]
- Li, X., Liu, P., Li, A. M., Wang, X. T., & Zhang, J. W. (2022). A multipath model of leader after-hours electronic communication expectations and employee job performance. *Acta Psychologica Sinica*, 54(8), 964–978.
- [李馨, 刘培, 李爱梅, 王笑天, 张俊巍. (2022). 领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型. *心理学报*, 54(8), 964–978.]
- Nouri, R., Erez, M., Lee, C., Liang, J., Bannister, B. D., & Chiu, W. (2015). Social context: Key to understanding culture's effects on creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 899–918.
- Zhang, W. X., & Wang, C. (2012). Structural equation modeling. In Chen, X. P., & Shen, W (Eds.), *Empirical Methods in Organization and Management Research* (3rd edition, pp. 464–489). Beijing: Peking University Press.
- [张伟雄, 王畅. (2012). 结构方程模型. 见: 陈晓萍, 沈伟 (编), *组织与管理研究的实证方法*(第三版, pp. 464–489). 北京: 北京大学出版社.]

**意见 5: 讨论。**关于该研究提出的理论意义有待进一步加强。例如，可以具体阐述通过本研究的考察和发现，到底对于哪个文献的哪方面的讨论提出了新的思路或视角？或改变了原先的哪些认知？总之，建议作者进一步地结合已有的文献及其缺陷，阐述本研究的核心贡献。综上，希望上述建议对完善文章有所帮助。

## 回应:

非常感谢您针对文章理论贡献提出的建设性建议。根据您提供的宝贵的思路，我们对本文的理论贡献进行了深入思考，并从（1）将时间窃取视为一种特殊的内部恢复形式，探讨它的积极效应；（2）从资源的视角揭示恢复体验在时间窃取与创新行为之间的曲线中介效应；（3）分析了正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为之间关系时的双重作用（积极效应与潜在成本）这三个方面重新阐释了本文的研究贡献，具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文“4.1 理论贡献部分”， pp. 21-22）：

具体而言，本研究从三个方面做出理论贡献：首先，本研究从资源的视角重新审视了时间窃取这一行为，挑战了以往研究将其视为一种意图伤害组织的生产偏差行为的观点(Harold et al.,2022; Martin et al., 2010)。这些研究将时间视为一项重要的组织资产，认为员工从事时间窃取就是在损害组织利益，不仅会增加组织运营成本，还会威胁企业的可持续生存与发展(Harold et al., 2022; Henle et al., 2010)。然而，我们发现，尽管会以短期任务效率为代价，但作为一种特殊的工作内恢复形式，适量的时间窃取能够满足个体在工作中“即时”补充资源的需要。一旦资源得到即时修复与重建，员工更有可能在工作中感到精力充沛，更有意愿和能力去从事创新行为。因此，我们认为时间窃取并不总是有害的，反而可能发挥独特的恢复价值，对员工的工作表现（创新行为）产生积极效应。这一新颖的观点增进了我们对时间窃取本身的再认识，同时，也响应了之前学者提出的探讨工作内恢复效果和机制的呼

吁(唐汉瑛 等, 2019; 吴伟炯 等, 2012)。

其次, 本研究基于资源保存理论, 揭示恢复体验在时间窃取与创新行为之间的曲线中介效应, 解释了时间窃取是如何过犹不及的。不同于Shin和Grant(2021)提出的适度拖延给予个体更多时间进行思考和孵化新想法, 本研究强调员工通过时间窃取可将注意力和意识从工作需求中脱离出来(而不是在大脑潜意识中继续处理工作任务), 以实现资源的即时恢复与重建, 进而促进创新行为。同时, 我们认为, 并非所有水平的时间窃取都能带来这个效果。本研究发现, 中低水平的时间窃取行为可以让员工暂时地摆脱工作压力, 停止资源损耗, 并通过一些非工作活动获取恢复体验, 以促进员工的创新行为; 而高水平的时间窃取行为由于被发现和被惩罚风险的提高, 在从事非工作活动时容易紧张与担忧, 反而会阻碍员工的恢复体验, 进而妨碍创新行为的提升。这一研究结果不仅从资源视角解读了时间窃取对创新行为的影响机制, 拓展了我们对恢复体验曲线中介效应的认识, 也为时间窃取后效研究提供了新的依据。

最后, 本研究探讨了正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为之间关系时的双重作用, 揭示了正念作为调节变量的积极效应与潜在成本, 这为理解正念的复杂作用提供了新的视角。具体来说, 正念的特点是对当下内在和外体验的清晰关注, 这使得人们能够更充分地意识到当前的想法、情绪和环境(Hyland et al., 2015)。因此, 员工的正念水平越高, 在进行时间窃取时越能清晰的意识到自己所在从事未经批准的非工作活动。我们的研究表明, 当从事中低水平时间窃取行为时, 由于违规程度低, 行为隐蔽性高, 员工不太担心被领导和同事发现。这时来自工作环境的可用线索少, 高正念(相比于低正念)的员工更关注当下内在体验, 更容易从非工作活动中获得恢复体验, 进而激发创新行为。但当从事中高水平的时间窃取行为时, 随着隐蔽性优势的降低, 员工的行为很容易被领导和同事察觉, 招致他们的不满与惩罚。而正念增强了员工对工作环境中可用线索的意识和注意力(Kao et al., 2021)。这时, 高正念(相比于低正念)的员工更容易感知到来自组织规范的压力, 从而增加了通过时间窃取获得恢复体验的难度。综上所述, 本研究发现, 正念在不同水平的时间窃取行为中发挥不同的调节作用。

## 参考文献

- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Henle, C. A., Reeve, C. L., & Pitts, V. E. (2010). Stealing time at work: Attitudes, social pressure, and perceived control as predictors of time theft. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 53–67.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602.
- Kao, K.-Y., Thomas, C. L., Spitzmueller, C., & Huang, Y. (2021). Being present in enhancing safety: Examining the effects of workplace mindfulness, safety behaviors, and safety climate on safety outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1–15.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.
- 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.
- Tang, H. Y., Yue, S. S., Shi, Y. W., & Ma, H. Y. (2019). To work better: The definition and mechanism of recovery from work. *Journal of Psychological Science*, 42(5), 1186–1193.
- [唐汉瑛, 岳闪闪, 史燕伟, 马红宇. (2019). 为了更好地工作: 工作恢复的内涵及实现机制. *心理科学*, 42(5), 1186–1193.]

Wu, W. J., Liu, Y., & Xie, X. X. (2012). A review and perspectives of foreign research on recovery experiences. *Foreign Economics & Management*, 34(11), 44–51.  
[吴伟炯, 刘毅, 谢雪贤. (2012). 国外恢复体验研究述评与展望. *外国经济与管理*, 34(11), 44–51.]

---

### 审稿人 3 意见:

本文探讨“摸鱼”行为对创新的影响研究, 研究问题比较有趣, 视角比较新颖, 论证过程比较规范, 不过有以下几点意见以供作者参考:

#### 回应:

非常感谢审稿专家对本文的认可和宝贵意见! 您的专业意见对我们改进研究提供了宝贵的启示。我们已经根据您的建议进行了认真修改, 并详细解释了每一处修订的理由和目的。我们希望这些改进能够符合您的期望, 并期待您的再次审阅和评价, 帮助我们进一步提升研究的严谨性和学术价值。

**意见 1:** 首先, Shin and Grant (2021) 探讨拖延症对创造力的影响, 作者需要区分时间窃取行为和拖延之间的差别, 寻找它们的异同指出, 进而突出本文研究的价值。

#### 回应:

非常感谢您提出的宝贵意见与建议, 这对于提升本研究的质量至关重要。根据您的建议, 我们重新审视了时间窃取与拖延的异同点 (见表 2), 并进一步明确了这两种行为对创新行为的影响机制, 以突出本文的研究价值。具体如下:

时间窃取是指员工在工作时间从事未经批准的与工作无关的活动(Martin et al., 2010); 相比之下, 拖延则是个体在预知该行为会带来不利后果的情况下, 仍自愿推迟开始或完成某一计划好的行为(Steel, 2007)。虽然两者都反映了时间管理的失败, 但它们在时间不当利用的形式、行为动机、行为稳定性以及对创新行为的影响机制方面存在显著差异。具体来说, 首先, 在时间不当利用的形式方面, 时间窃取是员工在工作时间内从事非工作活动, 即把工作时间横向地分配到非工作活动上(Martin et al., 2010); 而拖延则是选择推迟开始或完成工作, 即把计划好的任务纵向地推迟到未来(Steel, 2007)。第二, 在动机方面, 时间窃取的动机包括自我导向的 (追求自我利益), 他人导向的 (提升他人福祉) 以及工作导向的 (更好地完成工作任务) (孟亮 等, 2023); 而拖延的动机通常源于对任务本身的负面认知, 如认为任务乏味或困难, 缺乏足够的奖励或存在潜在的惩罚(张顺民, 冯廷勇, 2017)。第三, 在稳定性方面, 时间窃取发生在工作时间, 可能与工作场所的特定环境有关, 稳定性较低(Harold et al., 2022); 而拖延则往往具有跨时间和跨情境的稳定性, 无论是在工作还是非工作环境中都可能发生(Steel, 2007)。最后, 最重要的是, 时间窃取和拖延对创新行为的影响机制也有所不同。我们认为, 适量时间窃取行为 (在时间横轴上将工作时间分配给非工作活动), 向员工提供了暂时从工作需求中脱离出来的机会。这个时候, 员工可以将注意力与意识转移到非工作活动上, 而不是继续思考与工作相关的问题, 帮助员工停止工作需求引发的资源损耗, 并进行即时的资源修复与重建。当资源恢复到一定程度时, 员工将更有意愿和能力从事创新行为。而 Shin 和 Grant (2021) 提出适量的拖延使得个体有更多时间进行思考和孵化新想法, 并帮助他们从不同角度看待问题, 从而探索新的解决方案。在这种拖延 (将任务在时间纵轴



上推迟)的情况下,个体并非完全无所事事,而是在大脑潜意识中继续处理问题,以促进非线性思维和随机跳跃,从而提升创新。

除了上述差异,时间窃取和拖延在概念上也有相似之处,都包括不当利用工作时间的要素(Harold et al., 2022)。因为在这两种情况下,个体都未能有效地利用时间来完成工作任务。鉴于两者的相似之处,建议未来关于时间窃取的研究将拖延纳入控制变量范围,我们在研究局限与未来展望部分对这一点进行了说明(详情请参阅返修正文“4.3 研究局限与未来展望”部分第一段, pp. 23-24)。

总的来说,时间窃取和拖延虽然都涉及对时间的不当利用,但在时间不当利用的形式、行为动机、行为稳定性和对创新行为的影响等方面都存在显著差异。这些差异使得时间窃取行为对员工恢复体验和创新行为的影响(通过心理脱离而不是在潜意识中继续思考工作问题)具有独特性。我们在修订稿中简明扼要地阐述了时间窃取与拖延对创新行为的影响差异,以突出本文的研究价值。具体修改后的内容如下(详情请参阅返修正文理论贡献第二段, p. 22):

其次,本研究基于资源保存理论,揭示恢复体验在时间窃取与创新行为之间的曲线中介效应,解释了时间窃取是如何过犹不及的。**不同于 Shin 和 Grant (2021) 提出的适度拖延给予个体更多时间进行思考和孵化新想法,本研究强调员工通过时间窃取可将注意力和意识从工作需求中脱离出来(而不是在大脑潜意识中继续处理工作任务),以实现资源的即时恢复与重建,进而促进创新行为。**同时,我们认为,并非所有水平的时间窃取都能带来这个效果。本研究发现,中低水平的时间窃取行为可以让员工暂时地摆脱工作压力,停止资源损耗,并通过一些非工作活动获取恢复体验,以促进员工的创新行为;而高水平的时间窃取行为由于被发现和被惩罚风险的提高,在从事非工作活动时容易紧张与担忧,反而会阻碍员工的恢复体验,进而妨碍创新行为的提升。这一研究结果不仅从资源视角解读了时间窃取对创新行为的影响机制,拓展了我们对恢复体验曲线中介效应的认识,也为时间窃取后效研究提供了新的依据。

表 2 时间窃取与拖延的异同

方面		时间窃取	拖延
定义		员工在工作时间从事未经批准的与工作无关的活动	个体在预知该行为会带来不利后果的情况下,仍自愿推迟开始或完成某一计划好的行为
不同点	时间不当利用的形式	横向上时间的不当利用:工作时间从事非工作活动	纵向上时间的不当利用:推迟开始或完成计划好的任务
	行为动机	自我导向、他人导向、工作导向	对任务过程的负性认识
	行为稳定性	较低,与工作环境相关	较高,有跨时间和跨情境性
	对创新行为的影响	从对工作任务的关注与思考中脱离出来,停止资源损耗并获取新的资源,以实现恢复进而促进创新	在大脑潜意识中继续处理问题,以促进非线性思维和随机跳跃,从而提升创新
相同点		对时间的不当利用:个体都未能有效地利用时间来完成工作任务	

## 参考文献

- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.
- Meng, L., Lu, D. Z., & Hu, B. Y. (2023). Pleasure seeking or efficiency promotion? The motivational model of time theft behavior. *Human Resources Development of China*, 40(3), 81–101.
- [孟亮, 卢狄震, 胡碧芸. (2023). 贪图享乐还是劳逸结合? 动机视角下时间偷窃行为的产生机制. *中国人力资源开发*, 40(3), 81–101.]
- Zhang, S. M., & Feng, T. Y. (2017). Decision model for procrastination. *Journal of Psychological Science*, 40(5), 1242–1247.
- [张顺民, 冯廷勇. (2017). 拖延的决策模型. *心理科学*, 40(5), 1242–1247.]
- 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.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94.

**意见 2:** 其次, 创新是分成创新想法提出和创新想法执行两个过程, 本文只是笼统了分析时间偷窃行为对创新行为的影响, 并没有区分创新想法提出和创新执行过程。时间窃取行为对创新行为影响的复杂性是不是因为创新二元性造成的, 这个需要作者进一步分析和讨论。

## 回应:

非常感谢您的宝贵意见。经过仔细研读您的评审意见, 我们认识到创新是一个复杂的过程, 包括创新想法的提出和执行两个关键环节。在本文中, 我们确实未对这两个过程进行明确区分, 而是总体地分析了时间窃取行为对创新行为的总体影响。感谢您的指正。基于您的建议, 我们将创新行为分为创新想法提出和创新想法执行, 并将其作为两个独立的因变量, 重新进行了数据分析。具体而言, 我们将“该下属经常会产生一些有创意的想法或点子”、“该下属会探索新技术、新流程、技巧和/或新产品的想法”这两道题目作为创新想法提出的指标, 用“该下属会提升创意, 并寻求他人的支持与认可”、“该下属会调研并确保获得资金以实施新想法”、“该下属会为实施创意制定合理的计划与流程”这三道题目衡量员工的创新想法执行。结果显示(见表 3), 时间窃取通过恢复体验对创新想法提出和创新想法执行均产生曲线间接效应。我们分析: 创新想法的提出侧重于创意的生成, 需要丰富的认知资源和情感资源(Scott & Bruce, 1994)。这是一个资源密集型的过程, 需要大量的认知和情感投入(Kapadia & Melwani, 2021)。时间窃取行为通过恢复体验为员工提供了这些必要资源。而创新想法的执行则涉及将这些想法付诸实践, 更多地依赖员工持续的动力和执行力(Baer, 2012; Massei et al., 2022)。当员工通过时间窃取获得即时资源补充与修复时, 他们更倾向于进行资源投资, 积极执行创新想法。相反, 如果员工无法在工作场所实现恢复体验, 很可能会感到资源匮乏。这时员工可能会选择保存自己的资源, 从而减少创新行为。我们认为, 通过区分创新想法提出和创新想法执行, 能够更全面的检验时间窃取对创新行为的复杂影响。因此, 我们在研究二的补充检验部分增加了对上述结果的汇报。具体修改后的内容如下(详情请参阅返修正文“3.3.4 补充检验”部分第三段, pp. 21-22):

最后，为分析时间窃取对创新行为的复杂影响是否是由创新二元性所造成的，我们将创新行为分为创新想法提出和创新想法执行，分别将它们作为因变量进行了回归检验。结果显示，低水平的时间窃取行为通过恢复体验对创新想法提出（ $TT - 2 SD$ ，间接效应 = 0.07，95%  $CI = [0.01, 0.13]$ ； $TT - 1 SD$ ，间接效应 = 0.03，95%  $CI = [0.01, 0.07]$ ）和创新想法执行（ $TT - 2 SD$ ，间接效应 = 0.08，95%  $CI = [0.02, 0.15]$ ； $TT - 1 SD$ ，间接效应 = 0.04，95%  $CI = [0.01, 0.08]$ ）均产生积极效应，高水平的时间窃取行为则会因恢复体验的降低阻碍创新想法提出（ $TT + 2 SD$ ，间接效应 = -0.07，95%  $CI [-0.13, -0.01]$ ； $TT + 1 SD$ ，间接效应 = -0.03，95%  $CI [-0.07, -0.01]$ ）和创新想法执行（ $TT + 2 SD$ ，间接效应 = -0.08，95%  $CI [-0.14, -0.02]$ ； $TT + 1 SD$ ，间接效应 = -0.03，95%  $CI [-0.07, -0.001]$ ）。这一结果与本文的假设观点一致，即时间窃取通过恢复体验间接地影响创新行为，包括创新想法提出和创新想法执行。

另外，需补充说明的是，本研究所采用的创新行为量表本身是一维量表，未区分创新想法提出和创新想法执行两个维度。虽然测量创新想法提出的两道题目（“该下属经常会产生一些有创意的想法或点子”、“该下属会探索新技术、新流程、技巧和/或新产品的想法”）内部一致性系数 $\alpha$ 能够达到0.88，测量创新想法执行的三道题目（“该下属会提升创意，并寻求他人的支持与认可”、“该下属会调研并确保获得资金以实施新想法”、“该下属会为实施创意制定合理的计划与流程”）内部一致性系数 $\alpha$ 能够达到0.90。然而，需要指出的是，这些题目在代表性效度方面尚未经过充分检验。我们在研究局限部分对此进行了说明。（详情请参阅返修正文“4.3 研究局限与未来展望”部分第一段，pp. 23-24）。

表 3 瞬时间接效应的 Monte Carlo 分析结果

自变量取值	瞬时间接效应值（95% CI）				
	TT - 2 SD	TT - 1 SD	TT 0 SD	TT+1 SD	TT+2 SD
时间窃取→恢复体验→创新想法提出	0.07 [0.01, 0.13]	0.03 [0.01, 0.07]	0.00 [-0.01, 0.01]	-0.03 [-0.07, -0.01]	-0.07 [-0.13, -0.01]
时间窃取→恢复体验→创新想法执行	0.08 [0.02, 0.15]	0.04 [0.01, 0.08]	0.00 [-0.01, 0.01]	-0.03 [-0.07, -0.001]	-0.08 [-0.14, -0.02]

注：N=503，TT 表示时间窃取行为，瞬时间接效应基于  $(b_1 + 2b_2X)b_6$  计算，所有参数均采用 Monte Carlo（20000）进行估计。

## 参考文献

- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *The Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- 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.
- Massei, F., Tierney, P., Zappalà S., & González-Romá V. (2022). From job resources to idea implementation: A moderated sequential mediation model. *Group & Organization Management*, 47(6), 1106–1134.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

**意见 3:** 其三, 从恢复体验来看, 创新想法提出是不是需要消耗更多的资源, 新颖性和有用性的想法是需要消耗创造者的认知资源和情感资源, 而且过程充满的风险。然而, 创新执行过程, 目标比较单一, 只要负责将创新想法落地, 这个阶段时间窃取行为反而会伤害创新执行的效果。

**回应:**

非常感谢您的宝贵意见。您的建议使我们重新审视了我们的研究内容, 并对其进行了更深入的思考。如您所建议的, 创新想法提出和创新想法执行分别代表了创新过程中的不同资源需求和心理机制。在创新想法提出阶段, 员工主要需要面对的是如何产生新颖、有用的创新想法, 并将其呈现出来的挑战(Scott & Bruce, 1994), 这一过程需要消耗大量的认知资源和情感资源(Kapadia & Melwani, 2021), 员工面临着“能不能”提出创新想法的问题。而在创新想法执行阶段, 员工则需要面对的是如何克服资源不足、风险较大等执行过程中的困难, 将创新想法转化为实际成果的挑战(Baer, 2012; Massei et al., 2022)。这一过程需要持续的动力, 员工面临着“愿不愿意”将这些想法付诸实践的问题。

结合您的上一条意见, 我们将创新行为分为创新想法提出和创新想法执行, 重新进行了数据分析。结果显示, 中低水平的时间窃取行为通过恢复体验对创新想法提出产生间接积极效应(TT - 2 SD, 间接效应 = 0.07, 95% CI = [0.01, 0.13]; TT - 1 SD, 间接效应 = 0.03, 95% CI = [0.01, 0.07])。这一结果与本文以及审稿专家提出的观点相契合, 即创新想法的提出需要消耗认知资源和情感资源, 而通过适量时间窃取行为获得的恢复体验可以为员工提供所需的资源储备和精力支持, 从而促进创新想法的涌现。然而, 数据结果也表明, 对于创新想法执行, 中低水平的时间窃取行为依旧会通过恢复体验产生积极影响(TT - 2 SD, 间接效应 = 0.08, 95% CI = [0.02, 0.15]; TT - 1 SD, 间接效应 = 0.04, 95% CI = [0.01, 0.08])。对于这一结果我们进行了细致思考。首先, 我们认同您所说的, 在创新想法执行阶段, 员工的目标比较单一, 只要负责将创新想法落地。这时候高水平的时间窃取可能会分散注意力, 降低执行效率, 进而影响创新的成果。不过我们分析, 适量的时间窃取行为仍会通过恢复体验间接促进创新想法的执行。这是因为创新行为本身赋予了员工一定的自由裁量权(Scott & Bruce, 1994; 秦许宁 等, 2022), 低水平的时间窃取并不意味着员工一定会高效且高质量地执行创新想法。也就是说, 尽管在执行阶段不一定需要员工有较高的能力, 但需要员工具备足够的动力和意愿来落实创新想法(Baer, 2012; Massei et al., 2022)。根据资源保存理论, 个体有动力保护现有资源(Hobfoll, 1989), 只有当员工有良好的恢复体验且资源充足时, 他们才有可能主动且高效地执行与落实创新想法。您的建议让我们意识到, 有必要在文中说明创新行为的自由裁量属性, 因为它强调了员工从事创新行为的动力和意愿的重要性。因此, 我们在修订稿的理论假设部分补充这一观点, 具体修改后的内容如下(详情请参阅返修正文“1.2 恢复体验与创新行为”部分的第三段, p. 5):

如上文所述, 员工从事中低水平的时间窃取可以提高恢复体验, 降低资源损耗, 获取更多的新资源。例如, 和同事闲聊可以让员工暂时摆脱工作压力, 获得积极的社交情感资源(Methot et al., 2021)。因此, 员工可能会在工作时间从事与工作无关的活动以保护他们剩余的资源并即时恢复已损耗的资源。通过恢复体验, 员工可以重新补充他们在工作期间已经耗尽的资源(因为付出了努力)。一旦资源得到即时补充, 员工更有可能在工作中感到精力充沛, 更有意愿和能力去从事创新行为。然而, 当从事高水平的时间窃取行为时, 员工更容易感到焦虑并对工作产生消极反刍(Methot et al., 2021), 这时员工的恢复体验反而会降低, 这



意味着更少的资源补充。而创新行为作为一种具有自由裁量权的行为(Scott & Bruce, 1994; 秦许宁 等, 2022), 不仅要承担不确定性风险, 还会额外消耗员工大量的资源(朱金强 等, 2020)。根据资源保存理论, 个体的资源是有限的, 如果个体不能获得足够资源, 则会倾向于保存现有资源(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018)。也就是说, 当员工恢复体验不足时, 他们往往不会将资源与精力花费在耗时且高风险的创新行为上, 进而会导致创新行为减少和创新绩效受损(宋孜宇, 高中华, 2020; Vahle -Hinz et al., 2017; 朱金强 等, 2020)。

## 参考文献

- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The Implementation of creative ideas in organizations. *The Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524.
- 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(1), 103–128.
- 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.
- Massei, F., Tierney, P., Zappalà, S., & González-Romá, V. (2022). From job resources to idea implementation: A moderated sequential mediation model. *Group & Organization Management*, 47(6), 1106–1134.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: The uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445–1471.
- Qin, X. N., Zhang, Z. X., & Yan, S. L. (2022). The influence of employees' innovation behavior on their counterproductive behavior: The role of psychological ownership and moral identity. *Science Research Management*, 43(5), 86–93.
- [秦许宁, 张志鑫, 闫世玲. (2022). 员工创新行为对反生产行为的影响: 心理所有权和道德认同的作用. *科研管理*, 43(5), 86–93.]
- Song, Z. Y., & Gao, Z. H. (2020). "Well-balanced tension and relaxation" is powerful for innovation — A dual moderating model of the relationship between coaching leadership and employees' innovative behavior. *Research on Economics and Management*. 41(4), 132–144.
- [宋孜宇, 高中华. (2020). “张弛有度”方创新有力——教练型领导与员工创新行为关系的双调节模型. *经济与管理研究*, 41(4), 132–144.]
- Vahle-Hinz, T., Mauno, S., de Bloom, J., & Kinnunen, U. (2017). Rumination for innovation? Analysing the longitudinal effects of work-related rumination on creativity at work and off-job recovery. *Work & Stress*, 31(4), 315–337.
- Zhu, J. Q., Xu, S. Y., Zhou, J. Y., Zhang, B. N., Xu, F. F., & Zong, B. Q. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica*, 52(11), 1340–1351.
- [朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020). 跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报*, 52(11), 1340–1351.]

**意见 4:** 其四, 时间窃取行为站在任务效率角度来看, 组织是不提倡的, 但是站在创造力或者创新独特规律上, 不能一味以生产效率为核心, 需要尊重创造力的规律, 才能更好地激发

个体创造活力。然而，论文引文中没有突出这方面的论述。这点需要在实践意义部分突显出来。

回应：

非常感谢您针对本研究实践启示部分提出的建设性意见。关于您提出的时间窃取行为在创造力和创新规律方面的论述，我们深感认同，并已经在文章中进行了相应的修正和补充。在修订后的版本中，我们增加了对时间窃取与创新行为关系的探讨，强调了对生产效率和创新绩效的平衡与兼顾。具体修改后的内容如下（详情请参阅返修正文“4.2 实践启示”部分，p. 23）：

传统管理理论强调时间与产出的直接关联，认为时间窃取会削弱员工的生产效率 (Baskin et al., 2017)。因而管理者往往采用严格的监控手段来减少这种行为。然而，我们的研究结果认为，适量的时间窃取可以作为一种工作内恢复形式，为员工提供恢复体验，实现即时的资源修复与重建，进而激发创新行为。这一发现引发了我们对组织管理方式的深刻思考。

首先，我们要重新审视时间窃取行为。在当今充满不确定性因素的快节奏工作环境中，管理者面临着如何提高员工生产效率与创新表现的双重挑战。在追求生产效率时，时间窃取是不被鼓励的，因为它不符合组织的期望。但管理者也要意识到过度强调生产效率可能会忽视创新活动的内在规律，从而阻碍创新绩效的提升。因此，管理者需要重新思考如何平衡对员工行为进行监督与为员工提供恢复条件之间的关系。我们建议，管理者需要找到适合企业自身文化和工作环境的管理颗粒度，既不过度监控，也不放任自流，以兼顾效率和创新。其次，本研究发现，时间窃取行为并非一成不变的利好。高水平的时间窃取行为反而会导致过犹不及效应，阻碍员工的恢复体验和创新行为。因此，在管理实践中，管理者需要审慎处理时间窃取行为，不仅要鼓励合理的恢复行为，还要制定相应的引导、培训和惩处措施，以最大程度地降低过度时间窃取行为的负面影响。最后，本研究强调了培养员工正念的重要性。正念不仅可以帮助员工更好地进行工作内恢复，还可以帮助他们意识到何时这种行为可能变得有害。通过培养员工正念，管理者可以引导员工更加自觉地控制时间窃取行为，从而实现个体和组织的双赢。

综上所述，时间窃取行为并非简单的黑白分界，而是需要在不同情境下进行灵活权衡的管理问题。管理者需要在尊重员工创造力和恢复需求的同时，保持对组织生产效率的关注，通过合适的管理策略和培训措施，最大程度地发挥时间窃取行为的积极作用，同时避免其带来的消极影响。

编委意见：

论文选题新颖，三名外审都对本文的选题予以肯定。但是，三名专家对论文的贡献和价值存在分歧，主要原因是对论文理论模型的构建和变量的选择存在疑问。综合考虑，建议作者针对三名专家的意见对论文进行大修。要想完全解决外审专家的疑虑，我有两点建议供作者参考：

回应：

非常感谢编委专家对本文提出的宝贵建议。针对您和三位外审专家提出的关于理论模型构建和变量选择方面的疑问，我们已经认真思考了论文中的相关部分，并进行了详细的调整和修改。我们真诚希望通过这次修改，能够解决外审专家的疑虑，并提升本文的学术质量和实用价值。同时，我们非常感激您提出的两点建议，我们已仔细考虑并在修订过程中加以体

现，以确保本文在理论和实证基础上都更加严谨规范。

**意见 1:** 本文研究的焦点是工作中的时间窃取行为和恢复体验，对现实工作场景的真实性要求很高，所以我对第一个研究情景实验的有效性存疑。换言之，如果被试没有工作的疲倦，仅仅通过文字启动设想工作中的时间窃取行为是很难有真实的生理上的资源修复或损耗的体验。因此，研究一的意义还需要作者认真思考，是否需要保留也请作者斟酌。如果删除研究一，建议作者可以考虑增加一个实验室实验，通过真实创新任务，设法启动被试的时间偷窃行为或认知，提高实验的外部效度。

**回应:**

非常感谢您提出宝贵意见。我们认同您的观点，本研究所关注的是职场上的时间窃取与恢复体验，对现实工作场景的真实性要求很高，仅依靠文字让被试设想时间窃取情景，很难有真实的恢复体验。遵循您的建议，我们删去了研究 1 的情景想象实验，计划实施一项实验室研究来替代研究 1。但是经过尝试和深入分析，我们放弃了实验室实验，最终改为一个情景回顾实验。接下来，我们将诚恳地向您说明原因，包括原计划的实验室实验方案与设计思路、实施该实验方案的客观约束条件、以及选择情景回顾实验的依据和情景实验的大致思路。

### 一、放弃实验室实验的原因

首先，我们遵循您的建议，尝试设计了一个实验室实验，设法启动被试的时间窃取行为。具体程序如下（以中时间窃取组为例，实际上有低时间窃取、中时间窃取、高时间窃取等 3 组设计）：第一步，招募大学生被试，在被试了解实验目的（非真实实验目的）、内容与保密承诺后，自愿签订实验知情同意书，进入实验环节。第二步，被试在测量自身的正念特质并汇报人口统计学信息后，进入实习工作模拟场景。第三步，在模拟工作场景中，被试被告知自己是一家企业的实习生，主管正在安排其将下列名单中员工的工资计算出来，并将员工姓名、应发金额、发放时间，填写在对应表格中。在明确自己的工作任务后（有任何疑问，可随时咨询扮演主管的研究人员），邀请被试想象自己在工作时间里适量摸鱼的工作场景，并描述出：1、当时您处在一个什么样的场景？2、您的感受是怎样的？例如愉悦 or 焦虑？3、您当时做出了哪些行为？例如专注工作、闲聊、玩手机。这一阶段时间控制在 5 分钟左右。第四步，被试被要求严格按照自己所描述的场景进行工作（在工作时间里适量地摸鱼），并被告知可以使用手机微信聊天、上网等，但不可以借助手机计算。这期间如果被主管发现存在摸鱼行为，将被扣除部分被试酬劳。这一阶段时间控制在 20 分钟左右。第五步，在结束模拟工作后，被试进行操纵检验，并测量自己在工资计算任务期间获得的恢复体验。最后，告知被试这次实验的真实目的。在说明情况后，若被试同意研究人员使用上述实验中收集的数据，将签订实验数据使用知情同意书<sup>1</sup>。

在上述实验方案中一些操作中，我们考虑了以下几个问题。第一，为什么模拟公司实习场景，而不是大学生更为熟悉的上课场景。原因：一是摸鱼的适用范围包括上班摸鱼与上课摸鱼，而时间窃取特指上班摸鱼的表现形式。二是上班摸鱼与上课摸鱼对行为者自身影响不同。上班摸鱼的主要损害对象是组织，行为者会担心受到组织的惩罚；上课摸鱼的主要损害对象是行为者自身，如较低的成绩，行为者自身不太担心因摸鱼被老师惩罚。第二，为什么设计工资计算任务，现实工作场景中已很少使用这种方式计算工资，为何不模拟现实工作场景中的一般任务或者创新任务？原因：本实验旨在检验被试能否通过时间窃取获得恢复体验。因实验时间有限，一般任务或创新任务很难在短时间内诱发被试的工作疲劳感，可能导致被试生理上资源损耗和恢复的波动也较小，甚至难以感知。经团队成员测验，计算工资这种单调枯燥的任务 10 分钟左右即可诱发工作疲劳。第三，为什么让被试先想象自己摸鱼的场景，

---

<sup>1</sup> 由于是被放弃的实验方案，我们未将具体实验方案和预实验的过程及结果与修改回复一并提交，若编委和审稿专家认为有必要，我们随时可以提供。

再让其按照自己描述的场景进行“表演”，而不是直接操纵被试的时间窃取行为。原因：时间窃取是一种自发性的行为，相比于直接要求被试表现出具体的时间窃取行为，被试通过想象自己可能会主动表现出来的行为并进行情景再现，会在一定程度降低操纵对行为自发性的影响。

随着设计工作的深入，我们发现了一些难以克服的矛盾问题（这些问题可能主要与时间窃取这个变量本身固有的属性有关，而不是一些现实性的原因，如实验场地或被试招募）让我们判断实验室实验可能不适合用于操纵时间窃取行为。具体来说，我们明确要求各组被试在工作期间分别呈现出大量、适量或完全不摸鱼的表现。然而，我们发现这种操纵方法与时间窃取行为的定义也存在内在逻辑的矛盾。根据定义，时间窃取是一种上班时间从事“未经批准的”非工作活动的行为(Martin et al., 2010)，而我们的操纵方法会给被试一种错觉，他们所表现出的时间窃取行为是被默许甚至是被要求发生的。特别是对于高时间窃取组，既要求他们表现出高时间窃取，又被告知这样做会受到惩罚，造成他们行为与心理上的矛盾。因此，我们在预实验方案中，我们去掉要求被试“严格按照自己所描述的场景进行工作”这一表述，改为设置不同宽松程度的摸鱼环境：在低时间窃取组，被试办公桌上只有办公用品；中时间窃取组，除办公用品外，在办公桌上放置一些零食、饮料；高时间窃取组，办公桌上包括办公用品、零食饮料以及一些娱乐用品，如魔方、谜语书等。另外，我们依旧在预实验中设置了惩罚条件。考虑到实验伦理问题，我们没有设置主管批评辱骂等可能造成被试心理伤害的措施，同样是在指导语中说明若被主管发现存在时间窃取行为，将被扣除部分被试酬劳。预实验结果显示，在这个短时间任务期间，已知时间窃取会导致酬劳被扣的情况下，即使对高时间窃取组设置宽松的摸鱼环境，被试也未表现出明显的时间窃取行为。通过对被试进行回访与分析，我们了解到他们在短时间内会有意识地控制并减少自己摸鱼的行为，主要原因有三：第一，实验室持续时间较短，被试能较容易控制自己的行为；第二，扣除酬劳被视为实验参与的失败，为了避免这种失败，被试会竭力控制自己的摸鱼行为；第三，被试意识到自己实验者的身份，基于印象管理，他们会在短时间内会控制自己的摸鱼冲动。

综合分析，我们认为，实验室实验的操纵与时间窃取行为定义本身可能存在内在逻辑的矛盾（这是我们作者组在当下的判断，如果随后能想到更好的操作方法，我们会进一步修改。需要说明的是，为了设计实验室实验，我们特意邀请了一位擅长实验室研究设计的合作者加入，这位合作者在以上判断中起到了重要作用）。在实验室环境中，大学生被试所参与的工作实际上是一次性任务，在实验任务过程中进行时间窃取并不会对自身的工作与学业产生影响。因此若不设置预期惩罚条件，被试难以感受到时间窃取不被允许的压力，也不太担心自己的时间窃取行为被发现，这与真实工作场景不符。但若设置惩罚条件，被试为了不被惩罚，在短时间内又会有意识地控制自己行为，要求被试表现出特定的行为又与时间窃取的自发性相矛盾。

## 二、最终采用的回顾式实验

经过上述多轮尝试与改进，我们发现在实验室条件下较难实现对时间窃取行为的有效操纵，同时，我们也缺乏在现实企业环境中操纵在职员工时间窃取行为的客观条件。通过对以往研究的回顾，我们了解到，使用回忆范式（recall paradigm）来代替直接操纵自变量。例如，Hillebrandt 和 Barclay（2020）在操纵被试的欺骗行为时，就通过“让被试回忆并描述自己最近所从事的某类欺骗行为”这种方法来代替直接操纵。这种回忆范式的方法，已被学者们广泛应用于实验研究设计，并被证明与直接操纵一样有效，可以引起被试的特定反应(Hillebrandt & Barclay, 2020; Li et al., 2023; 滕玥 等, 2024; Wu et al., 2018)。如您所言，仅仅通过文字启动设想工作中的时间窃取行为，特别是对于没有过类似经历的被试，是很难有真实的生理上的资源修复或损耗的体验。而相比于想象假设的时间窃取行为，被试描述真实的时间窃取经历可以引起类似于直接操纵相同经历所产生的反应(DeWall & Baumeister, 2006)，



实验效度更好。因此，我们删去了研究一的情景想象实验，重新补做了情景回顾实验。

具体来说，我们结合您的建议和以往研究的经验(Hillebrandt & Barclay, 2020; Li et al., 2023)，设计并实施了一个情景回顾实验，操作程序如下：第一步，我们对被试进行了预筛选，要求被试是在职员工，且有过三种不同的时间窃取经历（询问被试是否有过在某个工作日内低时间窃取、中时间窃取、高时间窃取的经历），以确保被试被随机分配到任一实验组，所回顾的经历都是真实的，从而提高实验的有效性。第二步，符合条件的被试阅读了实验知情同意书，自愿选择是否进入正式的实验阶段。同时，为保证被试认真作答，在这一步骤中，被试被告知实验测试中设置了注意力检测题，填答通过才能获得对应报酬。第三步，进入实验阶段的被试首先完成第一部分的基础测验，即被试测量自身的正念特质并汇报人口统计学信息。第四步，被试完成实验的第二部分，即工作情景回顾与相关测量。以中时间窃取组为例，被试按照指导语进行回忆：最近在上班时间“适量摸鱼”的一天，那天，您可能偶尔或短暂地做与工作无关的事情，例如，偶尔打开手机刷刷抖音、小红书、虎扑等、跟同事闲聊、做其他娱乐活动、休息等等。然后，要求被试仔细回想那天具体做了哪些与工作无关的事情，并尽可能详细地描述那一天的经历，不少于 100 字。描写的内容包括但不限于：摸鱼的时间有多久？频率如何？周围的同事或领导是否注意到了您的行为？您当时是怎样的心情？您当天的工作效率或心态如何？等等。在完成回忆与描述后，对被试进行操纵检验，并测量其当时的恢复体验。以上内容即为情景回顾实验的操作步骤，详细描述请您参见修改稿正文“研究 1：情景回顾实验”部分（pp. 7-11）以及附录 1 - 4 情景回顾实验设计方案（pp. 38-41）。

## 参考文献

- DeWall, C. N., & Baumeister, R. F. (2006). Alone but feeling no pain: Effects of social exclusion on physical pain tolerance and pain threshold, affective forecasting, and interpersonal empathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(1), 1–15.
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2020). How cheating undermines the perceived value of justice in the workplace: The mediating effect of shame. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1164–1180.
- Li, Y., Zhang, Y., Lu, L., Zhang, J., & Sun, X. (2023). Laughters nurturing tears for leaders and organizations: The implications of leader humor for leader workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 603–621.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.
- Teng, Y., Zhang, H. T., Zhao, S. Q., Peng, K. P., & Hu, X. M. (2024). Multicultural experiences enhance human altruism toward robots and the mediating role of mind perception. *Acta Psychologica Sinica*, 56(2), 146–160.
- [滕玥, 张昊天, 赵偲琪, 彭凯平, 胡晓檬. (2024). 多元文化经历提升人类对机器人的利他行为及心智知觉的中介作用. *心理学报*, 56(2), 146–160.]
- Wu, C.-H., Parker, S. K., Wu, L.-Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293–323.

**意见 2：**此外，可以拓展研究的结果变量，以解决外审专家对结果变量选择的疑问和建议。当然，除了这些实证的改善外，更重要的是在理论上阐述模型发展和变量选择的依据，特别是要深入思考理论贡献的焦点是在时间偷窃行为文献还是创造力或创新行为的文献。

**回应：**

非常感谢您提出的宝贵意见。您的建议对于提高本研究的质量至关重要。我们已经根据您的反馈进行了深入的思考和改进。以下是我们对您提出问题的具体回应：

第一，关于结果变量的拓展。我们深入思考后认为，虽然拓展结果变量能够丰富研究的

深度和广度，但在本研究中并未采取这一做法，原因有二：首先，本研究聚焦于时间窃取行为文献，并试图揭示其对创新行为的潜在积极影响。通过限定结果变量为创新行为，研究能够更加精确地检验时间窃取与创新行为之间的关系，以及恢复体验和正念在其中的作用。引入更多的结果变量可能会分散研究的焦点，影响对核心问题的深入探讨。第二，实践启示。本研究的实践启示在于帮助管理者理解和平衡时间窃取行为的正负效应，而非广泛探讨所有可能的结果变量。这一聚焦有助于为管理实践提供更为直接和具体的指导。

第二，理论贡献的焦点。您提到要深入思考理论贡献的焦点是在时间窃取行为文献还是创造力或创新行为的文献，这是一个非常关键的点。我们对全文进行了细致地梳理与思考，认为本文的核心理论贡献体现对时间窃取行为文献的丰富与拓展上。基于此，我们对文章的理论贡献部分进行了重新阐述，更多地围绕时间窃取行为进行着墨，以突出本文理论贡献的焦点（详情请参阅返修正文“4.1 理论贡献”部分，pp. 21-22）。同时，我们也结合您和评审专家提出的建议，在前言部分的第3段和第4段分别重新阐述了选择创新行为作为结果变量的理由和关注正念（调节变量）的本质逻辑（详情请参阅返修正文前言部分第3段和第4段，p. 2）。

---

## 第二轮

### 审稿人1 意见：

作者已经按照评审意见做了认真修改，达到了发表要求，同意发表。

### 回应：

非常感谢您对本研究的认可，再次感谢您之前提出的所有富有建设性的意见，让本文的研究质量得到了明显提高！

### 审稿人3 意见：

论文经过修改，有较大程度的提高，不过还有几个问题，需要进一步完善的：

### 回应：

非常感谢您对我们上一轮修改工作的认可。我们根据您的建议对论文进行了相应修改，所有修改已在正文中用紫色字体标注。

**意见 1：**首先，“摸鱼”站在组织角度来看，是不好的，然而，站在员工角度来看，是一种应对压力方式，作者应该从员工应对压力角度去切入，才能更加突显研究必要性。

### 回应：

非常感谢您的这一建议，从员工应对压力的角度切入“摸鱼”确实能够更好地突显本研究的价值。本研究的核心观点就是时间窃取可以作为一种内部恢复手段，在一定程度上帮助员工从工作应激中实现恢复，进而影响后续的工作表现。因此，在本轮修订中，我们按照您的建议，在修订稿的正文部分进行了相应修改，以更好地体现员工在工作压力环境下通过“摸鱼”行为来应对压力的现象。详情请参阅返修正文，特别是前言部分第一段，p. 1 和“4.2 实践启示”部分，p. 23。

**意见 2：**论文中最为有价值不是摸鱼对创新的影响，而是对恢复体验的影响，工作时间偷窃行为对恢复体验的非线性关系，创新行为只是本文研究一个延伸的考虑，建议作者将讨论和研究贡献围绕工作时间偷窃行为进行优化。

回应：

非常感谢您的意见，您的建议可以说是“神来之笔”。论文最有价值的确实是摸鱼对恢复体验的非线性关系，创新行为只是本文的延伸结果。但是，我们之前一直没有理顺，您的建议让本文的逻辑更为清晰，感谢您的专业建议。根据您的建议，我们对讨论和理论贡献部分进行了以下优化：（1）强调时间窃取与恢复体验的关系，以突出本研究的核心贡献。在本轮修订稿中，我们进一步加强了对时间窃取与恢复体验之间倒 U 型关系的探讨。具体而言，我们更详细地讨论了不同水平时间窃取行为对恢复体验的影响，揭示了其过犹不及效应。

（2）将创新行为作为延伸讨论。我们认同您的观点，创新行为只是本文研究的一个延伸考虑。因此，我们在本轮修订稿中将关于创新行为的讨论缩减为辅助分析，重点放在与恢复体验相关的核心观点上，以回应您对理论深度的期待。同时，我们也在前言部分进行了相应的文字修改，如将“本研究揭示了恢复体验的曲线中介效应”修改为“本研究揭示了时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系，以及其对创新行为的间接效应”，以保证文章内容前后一致。此外，为了展现研究目的的主次之分，在正文前言部分调整了变量的引入顺序，将探索时间窃取对创新行为的间接影响作为最后一个研究目的。讨论和理论贡献部分具体修改如下：（详情请参阅返修正文的结论与讨论部分，p. 22 和“4.1 理论贡献”部分，pp. 22-23）：

#### 4 结论与讨论

**本研究旨在探讨时间窃取与恢复体验的非线性关系和正念特质在其中的调节作用，以及其对员工后续创新行为的影响。研究 1 的实验结果表明，时间窃取与恢复体验呈倒 U 型关系：当时间窃取处于中低水平时，员工可以暂时从工作需求中解脱出来，从非工作活动中获得恢复体验；然而，一旦超过某个程度，员工从事越多的时间窃取，越担心被发现和被惩罚，恢复体验反而会削弱。而这一关系的强弱依赖于正念特质这一重要边界条件。具体来说，具有高正念特质的员工在从事时间窃取时，更容易产生过犹不及的效应。研究 2 通过问卷调查进一步检验了整个模型，再次验证并拓展了上述结论，即时间窃取会对恢复体验产生非线性影响，进而间接地促进或抑制创新行为，这一关系受到正念的调节。基于以上发现，本研究建议应站在员工的角度客观地看待时间窃取行为，既要意识到适度时间窃取可以作为一种压力应对手段，帮助员工获得恢复体验，也要防范过度时间窃取所带来的负面影响。**

##### 4.1 理论贡献

具体而言，本研究从三个方面做出理论贡献：首先，本研究从资源的视角重新审视了时间窃取这一行为，挑战了以往研究将其视为一种意图伤害组织的生产偏差行为的传统观点(Harold et al., 2022; Martin et al., 2010)。传统观点认为，时间是一项重要的组织资产，员工从事时间窃取就是在损害组织利益(Harold et al., 2022; Henle et al., 2010)。然而，本研究发现，适量的时间窃取可以作为一种特殊的工作内恢复形式，满足个体在工作中“即时”补充资源的需要。一旦资源得到即时修复与重建，员工更有可能在工作中感到精力充沛。因此，我们认为时间窃取并不总是有害的，反而可能发挥独特的恢复价值，进而对员工的工作表现（创新行为）产生积极效应。这一观点增进了我们对时间窃取本身的再认识，同时也响应了之前学者提出的探讨工作内恢复效果和机制的呼吁(唐汉瑛 等, 2019; 吴伟炯 等, 2012)。

其次，本研究以资源保存理论为基础，揭示了时间窃取会对员工恢复体验产生非线性影响，进而影响其后续的创新行为，拓展了时间窃取的后效研究。具体而言，我们发现，中低水平的时间窃取行为能够让员工暂时地摆脱工作压力，停止资源损耗，并通过一些非工作活动获取恢复体验；而高水平的时间窃取行为由于被发现和被惩罚的风险增加，导致员工在从事非工作活动时更加容易紧张与担忧，反而会阻碍其恢复体验。通过这种对恢复体验的曲线作用，时间窃取可以间接地影响员工后续的创新行为。这一发现不仅厘清了时间窃取与恢复体验之间的倒 U 型关系，为时间窃取的过犹不及效应提供了新的理论解释，

同时也丰富了对时间窃取后效影响的认识。

最后,本研究探讨了正念在调节时间窃取与恢复体验和创新行为之间关系时的双重作用,揭示了正念作为调节变量的积极效应与潜在成本,这为理解正念的复杂作用提供了新的视角。具体来说,正念能够使员工更清晰地意识到当前的想法、情绪和环境(Hyland et al., 2015)。当从事中低水平时间窃取行为时,由于违规程度低,行为隐蔽性高,员工不太担心被发现。这时来自工作环境的可用线索少,高正念(相比于低正念)的员工更关注当下内在体验,更容易从非工作活动中获得恢复体验,进而激发创新行为。但当从事中高水平的时间窃取行为时,随着隐蔽性优势的降低,员工的行为很容易被领导和同事察觉,招致他们的不满与惩罚。而正念增强了员工对工作环境中可用线索的意识和注意力(Kao et al., 2021)。这时,高正念(相比于低正念)的员工更容易感知到来自组织规范的压力,从而增加了通过时间窃取获得恢复体验的难度。综上所述,本研究发现,正念在不同水平的时间窃取行为中发挥不同的调节作用。

## 参考文献

- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382.
- Henle, C. A., Reeve, C. L., & Pitts, V. E. (2010). Stealing time at work: Attitudes, social pressure, and perceived control as predictors of time theft. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 53–67.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602.
- Kao, K.-Y., Thomas, C. L., Spitzmueller, C., & Huang, Y. (2021). Being present in enhancing safety: Examining the effects of workplace mindfulness, safety behaviors, and safety climate on safety outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 1–15.
- Martin, L. E., Brock, M. E., Buckley, M. R., & Ketchen, D. J. (2010). Time banditry: Examining the purloining of time in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 26–34.
- Tang, H. Y., Yue, S. S., Shi, Y. W., & Ma, H. Y. (2019). To work better: The definition and mechanism of recovery from work. *Journal of Psychological Science*, 42(5), 1186–1193.
- [唐汉瑛, 岳闪闪, 史燕伟, 马红宇. (2019). 为了更好地工作: 工作恢复的内涵及实现机制. *心理科学*, 42(5), 1186–1193.]
- Wu, W. J., Liu, Y., & Xie, X. X. (2012). A review and perspectives of foreign research on recovery experiences. *Foreign Economics & Management*, 34(11), 44–51.
- [吴伟炯, 刘毅, 谢雪贤. (2012). 国外恢复体验研究述评与展望. *外国经济与管理*, 34(11), 44–51.]

**意见 3:** 实践意义部分, 建议需要调整, 整合一个段落来写, 没有必要另起一段落进行总结回应:

根据您的建议, 我们在修订稿中对实践启示部分进行了以下调整: (1) 整合段落。我们将原本分段的内容整合成一个段落, 以便读者更为连贯地理解实践启示的整体内容。(2) 去除多余总结。我们去除了单独的总结段落, 将关键点融入整合后的段落中, 以确保整个实践启示部分更加简洁和连贯。再次感谢您对本研究的建设性反馈和指导。具体修改后的内容如下(详情请参阅返修正文“4.2 实践启示”部分, pp. 23-24):

传统的管理观念强调时间与产出直接相关, 认为时间窃取必然会降低员工的工作产出(Baskin et al., 2017)。为此, 在实践中, 管理者往往会采用诸如时间监控软件等手段来减少这种行为。然而, 有研究发现, 这反而会增加员工的压力, 进而导致员工工作效率的降低(Fu



et al., 2021)。因此，我们要重新审视时间窃取这一行为。首先，管理者要意识到员工从事时间窃取不一定是意图损害组织效益，而是可能将其作为一种压力应对方式。我们的研究结果表明，适量的时间窃取可以作为一种工作内恢复形式，为员工提供恢复体验，实现即时的资源修复与重建，进而激发创新行为。这种情况下，过度采用时间控制等手段可能会降低员工的恢复体验，反而阻碍创新绩效的提升。我们建议，管理者需要找到适合企业自身文化和工作环境的管理颗粒度，既不过度监控，也不放任自流，以兼顾效率和创新绩效。其次，本研究发现，时间窃取行为并非一成不变的利好。高水平的时间窃取行为反而可能产生过犹不及效应，阻碍员工的恢复体验和创新行为。因此，员工应当理性地管理自己的时间窃取行为，可以将其视作一种应对压力策略，帮助自己实现恢复，同时也要意识到过度时间窃取可能会损害自身的恢复体验和创新绩效。此外，本研究强调了培养员工正念的重要性。正念不仅有助于员工更好地进行工作内恢复，还能帮助他们更清晰地感知到过度时间窃取对自身恢复体验的消极影响。通过培养正念，员工可以敏锐地在时间窃取中找到平衡，通过非工作活动获得最大化恢复效果的同时，最大程度地降低其负面影响。

## 参考文献

- Baskin, M. E. B., McKee, V., & Buckley, M. R. (2017). Time banditry and impression management behavior: Prediction and profiling of time bandit types. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 39–54.
- Fu, S. Q., Greco, L. M., Lennard, A. C., & Dimotakis, N. (2021). Anxiety responses to the unfolding COVID-19 crisis: Patterns of change in the experience of prolonged exposure to stressors. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 48–61.

---

## 第三轮

### 审稿人 3 意见：

论文经过修改，较好了回答提出的问题，不过建议在研究讨论部分，增加一些篇幅，放到大的研究背景，去思考消极偏差或者积极偏差行为对创造力的影响研究，此外在研究展望方面，建议增加一下思考，在数字化情境或者算法环境如何继续探讨这个问题。

### 回应：

非常感谢您对本研究修改工作的认可，也再次感谢您提出的新的宝贵意见！针对您的建议，我们进行了深入思考，并在正文中进行了相应的补充修改（修改部分用深蓝色字体标注），具体修改如下：

**一、增加研究讨论的篇幅，思考消极偏差或积极偏差行为对创造力的影响。**针对这一建议，我们从理论和实践两个角度进行了思考：（1）从理论角度来看，我们认为要探讨偏差行为的双面性。传统观点通常认为，积极偏差行为（如越轨创新、建设性偏差行为）有助于推动组织创新，带来积极结果(Criscuolo et al., 2014; Dahling & Gutworth, 2017)；而消极偏差行为则被视为对组织有害(Warren, 2003)。然而，我们提出，在适宜的情境下，消极偏差行为也可能成为激发创新的重要因素。例如，本研究发现，员工在上班时间内从事一些非工作活动可以起到即时补充和恢复资源的作用，从而增强创新能力。因此，偏差行为并非传统观点所认为的“非黑即白”，而是具有双面特性。从这一视角分析偏差行为的后效影响，可以为我们理解和管理这类行为提供更加多元化的理论指导。（2）从实践角度来看，我们认为要“在更广泛的情境中系统探讨偏差行为对创新的复杂影响”。偏差行为往往是员工面对压力、疲劳或不满的应对策略。系统性研究这些行为对创新（创造力）的影响，有助于深入把握员工的心理需求和行为动机，从而制定更有效的管理措施，实现对员工行为监管与创新激励的平衡。不过，需说明的是，由于学报对讨论部分篇幅的限制，我们在正文中对这些观点

进行了简要概述,未展开详细论述,希望这些修改能更好地回应您的建议!具体修改如下(详情请参阅返修正文的“4.3 研究局限与未来展望”部分第三段, p. 24):

此外,本研究认为,应辩证地看待时间窃取行为,它不仅仅是一种消极表现,还是员工应对压力的一种自我保护机制,能够在某种适宜的情境下为创新行为提供新的动力与资源。这启示我们:未来研究可考虑从时间窃取这类偏差行为的双面特性入手,在更广泛的情境中系统地探讨偏差行为对创新的复杂影响,从而为平衡员工的行为监管与创新激励提供理论启示。

**二、增加在数字化情境或者算法环境下继续探讨该问题的展望。**根据您的建议,我们在研究展望部分补充了关于数字化或算法环境下时间窃取行为如何影响创新的探讨。具体来说,随着数字化技术和算法监控的广泛应用,员工的时间窃取行为可能呈现出更加隐蔽和多样化的表现形式。这是因为,员工为了避免被算法识别和惩罚,可能会采取更为谨慎的行为管理策略,如将非工作活动伪装为工作相关任务,或利用系统漏洞进行时间窃取。这种“斗智斗勇”的表现可能会引发新的研究问题:在数字化情境下,员工究竟会因算法监控过严无法实现资源即时恢复而导致创新受阻,还是会在与算法的博弈过程中激发自身的创新潜力?值得未来研究进一步探讨。具体修改如下(详情请参阅返修正文的“4.3 研究局限与未来展望”部分第四段, p. 24):

最后,随着数字化技术和算法监控的广泛应用,员工的工作行为和绩效逐渐被数据化和实时跟踪。在这种情境下,员工究竟会因算法监控过严而不能即时补充资源进一步导致其创新受阻,还是会在与算法的博弈中激发自身的创新潜力,仍是亟待深入探讨的问题。因此,未来研究应进一步关注数字化与算法管理背景下时间窃取的新表现形式及其对创新行为的影响机制,以丰富我们对数字化工作环境中时间窃取行为的理解。

## 参考文献

- Criscuolo, P., Salter, A., & Ter Wal, A. L. J. (2014). Going underground: Bootlegging and individual innovative performance. *Organization Science*, 25(5), 1287–1305.
- Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1167–1182.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622–632.

---

## 第四轮

### 编委意见:

论文经过多轮修改已经达到学报管理心理学类文章的发表水平,建议录用。

### 回应:

非常感谢您对本文的认可和肯定!

### 主编意见:

该文选题有时代意义。文章经过多轮评审和修改,已经达到学报发表要求,同意发表。

### 回应:

非常感谢您对本文的认可和肯定!