心理科学进展 2026, Vol. 34, No. 1, 29–43 https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2026.0029
Advances in Psychological Science https://cstr.cn/32111.14.2026.0029

·研究构想(Conceptual Framework)·

工间微休息的双刃剑效应及其调节机制*

聂 琦[1] 张 捷[2]

([1]南京师范大学商学院, 南京 210023) ([2]南京艺术学院文化产业学院, 南京 210013)

摘 要 工间微休息是员工在工作间隙恢复身心能量的重要方式。以往研究主要倡导工间微休息的益处, 而企业过多关注工间微休息的代价, 造成理论与实践之间的矛盾。为了更全面地审视工间微休息的影响后果, 本研究基于资源保存理论和人际知觉理论, 分别以员工自身、直属上司、平级同事为主要视角, 探究员工工间微休息对自身行为、上司奖惩、同事社交的双刃剑效应, 识别工间微休息的利与弊。在此基础上, 结合"天时·地利·人和"中国传统哲学智慧, 提出上述双刃剑效应的调节机制, 启发员工在工间微休息过程中如何扬长避短。本研究有助于融合工间微休息领域的观点分歧, 建立一个更加完善的工间微休息理论体系, 推动工间微休息理论的辩证式发展。

关键词 工间微休息, 双刃剑效应, 能量管理, 资源保存理论, 人际知觉理论

分类号 B849: C93

1 问题提出

随着社会竞争日益激烈, 高强度工作已逐渐成为职场新常态(马红宇 等, 2016)。如何应对高强度工作引发的身心疲劳与能量损耗, 是一个亟需解决的重要议题。工间微休息(microbreaks)是指员工在工作间隙发起的短暂且与工作无关的身心能量管理行为(如在办公室里做放松伸展运动、眺望窗外的风景等), 核心目的是使自己在工作中即时恢复身心能量以应对高强度工作(Bennett et al., 2019; Kim et al., 2022; 聂琦 等, 2020)。正因如此, 工间微休息日渐受到学者的关注, 并被一系列研究发现能促进员工身心健康与工作表现(Kim et al., 2018, 2022; Lee et al., 2015, 2018; 聂琦 等, 2021)。在业界, 尽管腾讯、谷歌等企业在工作场所设有咖啡角、按摩椅、游戏区等, 鼓励员工在紧张工作中自由安排工间微休息活动。然而, 目前仍有不少企业管理者将工间微休息视为低效或反生产行为(如游手好闲), 认为工间微休息是对工作时间的侵占或浪费, 会耽误工作进度, 甚至阻碍整个组织的工作效率提升。例如, 2021 年 11 月 16 日, 某家零售企业发布《关于违反员工行为规范的处罚通报》, 公开了 11 名员工在上班期间玩游戏、看视频、听音乐、使用社交软件等流量信息记录并做出警告、清退等处罚决定。综上所述, 尽管以往研究大多强调工间微休息的益处, 但部分企业强调其对生产效率的潜在负面影响, 导致理论与实践之间存在一定的矛盾。

鉴于业界与学界对工间微休息持有截然不同、相互矛盾的看法(即争论), 本研究认为有必要全面审视工间微休息的影响后果。具体而言, 工间微休息的影响结果具有一定的复杂性, 本质上可能是一把双刃剑。仅关注工间微休息的某一面(积极面或消极面), 尚不能科学地揭示工间微休息的作用功效。因此, 本研究试图解答"工间微休息是否具有双刃剑效应, 以及如何破解？"这一核心研究问题。针对上述研究问题, 本研究认为, 从员工自身、直属上司和平级同事三个不同视角探讨工间微休息的双刃剑效应(利与弊), 能更全面地揭示其复杂性与多维影响。事实上, 自我视角(或称为行动者视角)与人际视角是组织行为研究领域的两种重要研究视角。以往研究主要基于

收稿日期：2024-11-27

* 国家自然科学基金项目(72302116); 国家社会科学基金项目(24BH170)。

通信作者：张捷, E-mail: jiezhang@nuaa.edu.cn

自我/行动者视角，关注工间微休息对休息者自身的影响(Kühnel et al., 2017; Nie et al., 2023)。虽然上述视角具有较强的合理性与重要性，但低估了工间微休息的影响范围，不利于学界全面地认识工间微休息的作用效果。在工作中，直属上司与平级同事能直接或间接地了解到员工的工间微休息情况，据此推断该员工的行为动因与个人声誉，进而塑造了他们对待该员工的方式。因此，从人际视角探讨工间微休息的人际后果具有现实基础与理论意义。此外，本研究还将借鉴“天时·地利·人和”的中国传统哲学思想，以识别调节工间微休息利弊效应的情境因素。“天时·地利·人和”是中国传统哲学智慧的结晶，该智慧典故被现代学者用来解释企业管理的成功事迹(苗硕 等, 2018)，能够启发员工如何根据时间、组织与伙伴特征进行适宜的工间微休息，以实现工间微休息的积极效用并规避风险代价。

本研究具有以下三个主要目标：第一，探究员工工间微休息对员工表现的双刃剑效应。具体而言，工间微休息既能通过灵感激发创意产生，又会通过注意力分散导致任务拖延。在任务执行过程中，员工工间微休息有利于员工酝酿创意，促进员工在间歇过程中产生灵感，从而针对产品、服务或方法提出新颖有用的想法。然而，员工从休息转换到工作后，增加了注意力资源的转换成本，并且容易在工作中延续休息时的怠惰状态或反刍休息活动，从而出现注意力分散并拖延任务执行进度。为了破解上述双刃剑效应，本研究拟关注任务遇阻时期(天时)、办公绿化环境(地利)、职场友谊(人和)的调节作用，这些因素有助于工间微休息转化为创意产生，减弱工间微休息对任务拖延的负面影响。

第二，探究员工工间微休息对上司奖惩的双刃剑效应。具体而言，员工的工间微休息既能通过直属上司的能量管理归因激发直属上司的关心行为，又会通过直属上司的工作时间侵占归因引发直属上司的惩罚行为。一些直属上司认为员工工间微休息的原因是“管理身心能量” (能量管理归因)，此种解读说明直属上司将工间微休息理解为一种能量的增益策略。此时，直属上司认识到员工的身心需求，进而对员工表现出关爱行为。然而，有些直属上司会认为员工工间微休息的原因是“侵占工作时间来满足个人私利” (时间侵占归因)。此时，直属上司认为工间微休息是对工作时间资源的一种威胁，进而对员工做出惩罚行为。进一步，本研究将关注上司的时间压力(天时)、组织健康氛围(地利)与仁慈型领导(人和)如何调节员工工间微休息与直属上司反应之间的关系，检验这些因素能否强化直属上司对员工工间微休息做出积极归因并产生关爱奖励，削弱直属上司对员工工间微休息做出消极归因并执行惩罚决定。

第三，探究员工工间微休息对同事社交的双刃剑效应。具体而言，员工的工间微休息既能通过平级同事的美誉评价激发同事接纳行为，又会通过平级同事的污名评价引发同事排斥行为。平级同事可能认为该员工擅长能量管理，具有健康价值观，将其视为自己获取健康知识的重要来源，进而对该员工做出美誉评价。美誉评价将激发平级同事亲近该员工，从而对员工展现出更多的社交接纳。然而，一些平级同事会认为员工工间微休息是一种典型的工作分心，甚至会阻碍整个部门的工作进度；此时，平级同事会对该员工做出污名评价，进而对其产生更多的职场排斥。此外，本研究拟关注休息时点(天时)、分配公平氛围(地利)与员工−同事关系质量(人和)如何调节员工工间微休息与平级同事反应之间的关系，探究这些因素能否强化平级同事对员工做出美誉评价并展现接纳行为，削弱平级同事对员工的污名评价与排斥行为。

2 工间微休息国内外研究现状

2.1 工间微休息的概念

2.1.1 工间微休息的内涵

员工在工作中执行任务通常消耗大量身心能量，倘若消耗的能量得不到有效恢复，则容易出现身体和心理的双重疲惫状态。为了及时恢复身心能量与缓解工作中的疲惫状态，员工需要在工作间隙进行适当的休息。此种非正式的、自发的、短暂的休息活动被称为工间微休息(Kim et al., 2017, 2018)，主要目的在于预防因持续工作而积劳成疾。聂琦等(2020)对工间微休息进行了系统性综述，将其界定为：员工在工作场所内为进行个体能量管理而进行的与工作任务不直接相关的、非正式的休息活动，持续时间较短，通常在 10 分钟以内。

2.1.2　工间微休息与相似构念辨析

为了更好地界定“工间微休息”, 并避免与其他高相似度组织行为构念混淆, 本文对其与“时间偷窃”以及“员工工作脱离”等概念进行系统比较。

如表 1 所示, 工间微休息虽在行为表现上可能与时间偷窃重叠, 但其内在动机、组织授权性、行为结果等方面存在显著差异。例如, Hu 等(2025)研究发现, 部分时间偷窃行为背后存在“恢复”动机, 并可能带来短期绩效提升, 但其与组织规范的冲突性较高, 常被视为不道德行为(Harold et al., 2022)。相比之下, 工间微休息更强调组织或情境中可接受的、非侵占性的恢复行为, 具有更积极的心理学价值。此外, 员工工作脱离更多指向一种持续性的态度状态, 表现为广泛的不关心和低承诺(Allam, 2017), 与短时恢复性行为如工间微休息在表现和功能上有显著差异。

2.2　工间微休息的影响结果

2.2.1　改善员工身心健康

以往研究发现, 工间微休息能够促进能量恢复(Eschleman et al., 2014; Zhang et al., 2023)。具体地, Bennett (2015)研究发现, 员工通过工间短暂休息活动放松身心, 从而提升心理脱离感和放松体验, 保持良好心理状态。与此类似, Van Hooff 和 Baas (2013)指出, 冥想等放松活动不仅能增强员工的放松感和掌控感, 还能有效减轻心理压力, 恢复内心平静。

工间微休息活动不仅有助于促进员工心理健康, 还能够改善身体健康。具体而言, 伸展、拉伸等工间微休息活动有助于放松身体肌肉, 缓解关节疼痛(Park et al., 2017), 有效预防肌肉受伤或骨骼疾病, 增强身体活动功能。Vijendren 等(2020)研究表明, 特定的工间微休息活动(Ipswich Microbreak Technique)可以舒缓因长期伏案工作引起的肩颈酸痛。此外, Chaikumarn 等(2018)的实验发现, 主动放松的休息活动(如拉伸运动、体育锻炼)能够更显著地缓解肌肉疲劳。

2.2.2　提升员工工作状态

工间微休息与工作投入、工作满意度、工作幸福感呈正相关(Zacher et al., 2014; Kim et al., 2017, 2018; Nie et al., 2023)。例如, Zacher 等(2014)采用日记调查法, 发现一小时前的工间微休息负向预测员工当下的疲劳状态, 正向预测当下的活力水平。Kühnel 等(2017)发现, 下午时段的工间微休息与员工工作投入之间具有显著的正向关系, 而上午时段的工间微休息与工作投入无显著关系。Kim 等(2022)再度检验了工间微休息与工作投入的正向关系。聂琦等(2021)在中国情境下发现员工的工间微休息(放松活动、营养摄入和社交活动)能够提升员工工作满意度。

2.2.3　促进员工工作绩效

工间微休息能为员工提供必要的能量恢复机会, 有助于员工在工作中保持积极情绪或动机状态, 从而提升整体工作效率。具体地, Lim 和 Kwok (2015)研究表明, 工间微休息显著正向影响休息后的任务绩效。Trougakos 等(2008)发现, 放松和社交等休息活动能够显著改善员工的工作绩效。在此基础上, Kim 等(2018)发现, 积极情感在放松、社交和娱乐等认知活动与员工销售绩效之间发挥中介作用。综上, 工间微休息能提升员工积极情绪, 使其保持高工作动机, 更好地应对工作任务, 从而提升工作绩效(Berman & West, 2007; Bennett, 2015; Ma & Ji, 2016; Kim et al., 2018)。需要警惕的是, 当工间微休息强度到达某个临界值

表 1　工间微休息与时间偷窃、员工工作脱离概念辨析

	工间微休息	时间偷窃	员工工作脱离
主要动机	恢复身心能量, 缓解疲劳	偷懒、逃避任务、恢复等多重动机	多由长期不满、倦怠、低资源或组织契合度差引起
持续时长与频率	时间短(通常在 10 分钟内)、频次有限；嵌入任务间隙	可短也可长, 往往隐蔽且可能累积为较长的时间段	长期、持续性的低投入状态(天、周、月)
组织授权/规范性	在一些组织被默许或鼓励(须在规范边界内), 在另一些组织被限制	通常被视为违规或不道德行为(未经授权)；组织多采取惩戒或制度约束	属于态度问题, 组织通过文化、激励、工作设计等长期干预
典型后果	促进短期恢复、提高后续任务表现或创造力	多数情境下与信任降低和规范冲突相关；部分情形下(若为恢复动机)可短期提升表现	导致绩效下降、低参与、较高离职风险和更弱的组织公民行为

时，员工能实现最佳绩效；然而，当工间微休息强度大于这个值时，即过度工间微休息，可能导致员工未能有效利用工作时间，从而影响工作效率和任务完成质量。工作绩效不仅包括任务绩效，还包括角色外绩效，如组织公民行为。聂琦等(2021)发现员工的工间微休息能够提升组织公民行为，工作满意度在上述关系中起中介作用。

2.2.4 工间微休息作用效果的边界条件

工间微休息影响结果的边界条件主要包括人格特质与工作特征两类。就人格特质而言，Marzuq 和 Drach-Zahavy (2012)、Chong 等(2020)发现正念正向调节工间微休息的积极效果。正念能够拓宽注意力，使员工在工作任务与休闲活动之间灵活地转换注意力，让员工充分沉浸在工间微休息活动中。因此，正念会强化工间微休息对员工积极情绪和工作动机的促进作用，抑制工间微休息引发的消极情绪和心理紧张。就工作特征而言，现有研究指出，工作要求对工间微休息与资源水平的关系具有负向调节作用。Trougakos 和 Hidge (2009)提出，相比面临低工作要求的员工，面临高工作要求的员工往往会在工间微休息期间回想工作事宜，从而降低工间微休息的有效性。因此，即使这些员工进行了短暂的工间微休息活动，也可能达不到恢复个体资源的效果。

2.3 研究述评

纵观现状，工间微休息研究领域面临“三多三少”的局面：积极效应研究较“多”，双刃剑效应研究较“少”；员工视角研究较“多”，人际视角研究较“少”；西方情境研究较“多”，本土情境研究较“少”。基于以上失衡局面，本研究预期工间微休息将呈现以下三种发展动态。

第一，从“积极视角”转向“悖论视角”。随着悖论研究的兴起，组织行为学领域涌现出一股双刃剑研究思潮(张娇娇，罗文豪，2022)，这启发学者思考工间微休息是否也存在消极面。鉴于当今不少企业管理者将工间微休息视为一种对生产率的阻碍，本研究认为学者们需要站在企业管理者的角度思考工间微休息的潜在负面影响。因此，工间微休息研究领域的趋势是积极效应和消极效应的整合，全面地揭示工间微休息的利与弊，以促进学界与业界的观点碰撞融合，完善工间微休息的悖论体系。第二，从“自我视角”转向“人际视角”。自我/行动者视角与人际视角是组织行为研究领域的两种重要研究视角。以往研究关注工间微休息对休息者自身的影响(Kühnel et al., 2017; Nie et al., 2023)，忽略了工间微休息的人际影响效应。在工作中，直属上司与平级同事能直接或间接地了解到员工工间微休息情况，据此推断该员工的行为动因与个人声誉，进而塑造了他们对待该员工的方式。因此，工间微休息的人际影响是一个客观存在且不容忽视的重要研究内容。第三，从“师夷长技”转向“中国智慧”。工间微休息研究起源于西方国家，近几年国内学者开始探索工间微休息(聂琦 等，2021)，但研究范式具有明显的“师夷长技”特点。越来越多的专家学者开始呼吁探索一些能反映中国文化、体现中国现状的学术研究(贾良定 等，2015)。如何借鉴中华优秀传统文化来发展具有中国特色的工间微休息理论，这将是未来研究的一个重要趋势。综上，中国学者在开展工间微休息研究时需要反映中国传统文化典故，为国际学术社群中的工间微休息研究贡献中国智慧。

针对以往研究不足并结合研究发展动态，本研究重点关注工间微休息的双刃剑效应，尤其是从员工自身、直属上司与平级同事三方视角进行检验，并引入中国传统智慧“天时·地利·人和”，以揭示如何增强工间微休息的积极功效并减弱工间微休息的消极影响。

3 研究构想

本研究建构工间微休息的悖论三角框架，从员工、直属上司和平级同事三个关键利益相关者视角，系统揭示工间微休息的双刃剑效应。工间微休息的影响并非仅作用于员工个体，而是通过“个体行为—上司评价—同侪互动”的递进机制，在组织系统中产生多层次、连锁式的双刃剑效应。这一逻辑的核心在于：绩效悖论是工间微休息研究的起点，但其实际组织后果需进一步考察上司和同事的解读。直属上司作为绩效评估的决策者，会基于自身管理逻辑对员工微休息行为进行归因并运用权力做出奖惩回应。平级同事虽然没有正式职位赋予的奖惩权，但通过日常互动中的社交机制(如接纳或排斥)形成非正式的社会性奖惩，这种同侪压力往往比正式制度更具即时性和渗透性。以上过程将个体行为转化为组织权威的正式回应以及同侪群体的非正式回应，共同构

成了一个多层次的职场行为调节系统。在这个系统中, 工间微休息已超越简单的个人恢复行为, 演变为组织权力关系和群体规范的具象化载体。因此, 三个研究虽聚焦不同主体, 但共同构成一个系统, 说明工间微休息的影响并非孤立存在, 而是嵌套于“个体−上司−同侪”的三重联动情境中; 概言之, 工间微休息的实际效能不仅取决于员工自身生理心理作用, 更依赖于组织内多方主体的共同建构。

3.1　研究 1: 员工视角下工间微休息的绩效悖论

研究 1 旨在揭示员工工间微休息对员工绩效表现的双刃剑效应。为了识别上述效应的影响机理, 本研究以资源保存理论为基础, 探究员工工间微休息通过资源增益或资源损耗对绩效表现产生双刃剑效应。Hobfoll (1989)认为, 个体天生具有动机去获取、维持和保护他们所珍视的资源。基于这一动机, 个体所拥有的资源会经历两种变化：资源增益和资源损耗。当个体拥有充足的资源时, 会产生积极的变化, 带来资源增益; 而当个体面临资源损失或威胁时, 则会陷入资源损耗(Halbesleben et al., 2014)。此外, 资源保存理论进一步强调, 相同的刺激在不同的情境下可能会引发不同强度的资源变化过程(Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 1990)。具体而言, 在资源充足的情境下, 个体能够更有效地利用当下资源进行投资, 更大程度上实现资源增益。同时, 个体还可以填补已被消耗的资源, 从而减缓资源损耗程度。

基于资源保存理论的资源增益观点, 本研究认为灵感是工间微休息促进创意产生的核心机制。当员工面临一些难题而无法取得突破时, 若暂时搁置问题并转向其他活动, 往往会在后续某个时刻突然产生意外灵感(李子逸　等, 2022)。灵感具有被唤起性、激励性和超越性三个核心特征, 使心理资源不断涌现, 进而增强个体创造力或推进任务完成度(Thrash & Elliot, 2003)。工间微休息是一种与工作任务无关的行为活动(Kim et al., 2018), 是员工酝酿创意灵感的好时机。员工在工间微休息过程中通常会将工作任务暂时搁置, 此时, 员工无需在工作任务上付出持续的认知努力。以往研究指出, 个体在没有额外认知努力、不主动思考任务的情况下更可能产生灵感(Thrash & Elliot, 2003), 获得创造性洞见(Sio & Ormerod, 2009)。此外, 工间微休息作为一种能量管理方式, 使员工在工作中保持充沛的精力和动力, 为灵感产生提供必要的心理能量。这些能量有助于员工从无意识层面对相关信息进行加工和重组, 而这种无意识加工往往能带来突然的顿悟体验(Sio & Ormerod, 2009), 促进灵感产生。进一步地, 资源保存理论表明, 员工在恢复精力和自我调节资源后, 会更倾向于将资源投入工作(Gorgievski & Hobfol, 2008)。灵感是由多种内外部刺激引发的一种动机状态, 驱使员工追求卓越和创新, 鼓励员工超越思想和行为中的限制条件(刘亚　等, 2012), 从而有助于员工创意产生。

命题 1：员工工间微休息通过激发员工灵感进而促进员工创意产生。

基于资源保存理论的资源损耗观点, 本研究认为注意力分散是工间微休息导致任务拖延的核心机制。工间微休息通常是员工自身偏好的活动(Hunter & Wu, 2016), 与工作任务不直接相关。在进行工间微休息时, 员工可根据自身需求主动短暂转移工作注意力(Trougakos et al., 2008)。这意味着工间微休息依然会消耗认知资源, 并且增加了注意力资源转换成本。员工经过工间微休息后再执行后续工作时, 注意力可能会沉浸在工间微休息活动中, 或回想工间微休息活动, 造成注意力分散, 导致用于完成后续任务的认知资源相应减少。注意力分散意味着员工在工作中无法全神贯注地执行核心任务, 陷入自责或失控的心理状态, 从而加速心理资源的损耗。依据资源保存理论, 个体资源受到威胁的情形下会更加关注并努力保护当前资源, 减少后续个体资源的消耗(Hobfoll, 1989)。当工作任务的认知资源不足时, 员工会启动资源保护机制, 减少对当前任务的投入意愿和能力。此时, 员工也很容易被其他事物吸引或干扰, 导致工作任务进度受阻。因此, 注意力分散会导致员工工作时受多重因素干扰, 让员工难以沉浸其中并出现分心, 进而导致员工工作任务拖延。

命题 2：员工工间微休息通过员工注意力分散进而导致员工任务拖延。

依据资源保存理论, 个体的资源保存和维持过程会受到情境因素的影响(Qin et al., 2018), 据此, 本研究将关注“天时·地利·人和”的情境因素, 如任务遇阻时期、办公绿化环境与职场友谊, 如何影响资源保存/补充的过程(Halbesleben et al., 2014)。

任务遇阻时期强化工间微休息对灵感的激发作用，削弱工间微休息对注意力分散的影响作用。具体地，当员工面临复杂或具挑战性的任务时，更容易出现任务进展受阻的情形，迫使员工动用更多技能资源(West, 2002)。这一过程促使员工发挥高水准能力并探索替代方案，通过主观任务重评激活内在动机，进而驱动探索行为(Cummings & Oldham, 1998)。在此情境下，即便员工进行工间微休息，其仍旧可能在潜意识层面思考任务难题，即潜意识层面的任务思考嵌入在工间微休息过程中；此种低负荷的认知思考更容易唤起灵感。与此同时，任务遇阻会削弱员工工间微休息与员工注意力发散的关系。如前所述，在任务遇阻时期，员工在工间微休息过程中仍可能无意识地持续聚焦于未解决的工作问题；这种工作思维的持续性使得员工在休息结束后重返工作时，能够实现注意力的平滑过渡，不需要付出过多的注意力转换成本。由于问题相关的思维活动在休息期间得以自然延续，工间微休息对注意力发散的影响因此得到有效缓解。

命题 3a：任务遇阻正向调节员工工间微休息与员工灵感之间的关系，并负向调节员工工间微休息与员工注意力发散的关系。

办公绿化环境强化工间微休息对灵感的激发作用，削弱工间微休息对注意力分散的影响作用。具体而言，办公绿化环境是经过绿化设计在办公环境中融入大自然元素后的办公环境，如在室内摆放绿植与花卉等。员工在绿化环境中会感到放松从而有利于工作表现(Thatcher et al., 2020)。人类对自然环境的反应是即时的、无意识的，并且需要极少的认知资源来加工，因此，当人们处于办公绿化环境时，能快速从应激中恢复过来(陈晓 等, 2016)。此外，以往研究发现自然环境是灵感的重要源泉(刘亚 等, 2012)。当员工在办公绿化环境中进行工间微休息时，办公绿化环境可以为灵感产生提供有益的刺激(Shibata & Suzuki, 2004)，进而唤起员工灵感。此外，根据Kaplan (1995)的说法，自然环境或绿化环境的质量是舒适、迷人的，会增进个体和环境之间的兼容性，使个体无需付出额外的注意力资源或努力，进而帮助个体恢复注意力资源而非出现分心。因此，员工在办公绿化环境中进行工间微休息，更能够补充注意力资源；在注意力资源充沛的情况下，员工能够更好地将注意力聚焦于工作任务而非分心。

命题 3b：办公绿化环境正向调节员工工间微休息与员工灵感之间的关系，并负向调节员工工间微休息与员工注意力发散的关系。

职场友谊强化工间微休息对灵感的激发作用，削弱工间微休息对注意力分散的影响作用。职场友谊是一种工作场所内的非正式关系，有利于塑造友好、信任的组织氛围，增加员工之间的良性互动(Chen et al., 2012)。职场友谊不仅是一种员工珍视并尽力保护的资源，而且能够提供社会支持(胡海，徐荣玲, 2017)。在支持与鼓励的情境下，员工会被鼓舞，减少内心的恐惧和压力；也会感受到认可，减少心理负担。对于感受到职场友谊的员工，他们拥有更多的情感与工具性资源(尹奎 等, 2018)，在进行工间微休息时会更加放松，并且在休息期间与同事进行积极、主动、愉快的交流，促进隐性知识的流动和分享，增强其思维广度，从而有利于促进灵感产生。同时，职场友谊所提供的心理支持能够满足员工的社交需求，帮助其保持积极乐观的工作态度，而不是被职场中的竞争和人际冲突等消耗更多资源(黄于桐, 2020)。因此，在高职场友谊的情况下，员工进行工间微休息会降低其内耗，更好地恢复注意力资源，同时也会减轻其担心被同事误解为偷懒的心理负担，削弱工间微休息对员工注意力发散的影响。

命题 3c：职场友谊正向调节员工工间微休息与员工灵感之间的关系，并负向调节员工工间微休息与员工注意力发散的关系。

综上，研究 1 的理论模型如图 1。

3.2 研究 2：直属上司视角下工间微休息的奖惩悖论

研究 2 旨在揭示员工工间微休息对上司奖惩反应的双刃剑效应。为了识别上述效应的影响机理，本研究以人际知觉理论的归因视角为基础(Allen & Rush, 1998; Feldman, 1981; Heider, 1958a, 1958b)，探究员工工间微休息如何引发上司能量管理归因和时间侵占归因，进而引发上司对员工的关爱行为与惩罚行为。人际知觉理论指出，为预测和理解环境，个体会主动搜集与他人相关的信息，并试图推断他人行为背后的动机、意图和原因(Heider, 1958a, 1958b)，这一过程被称为归

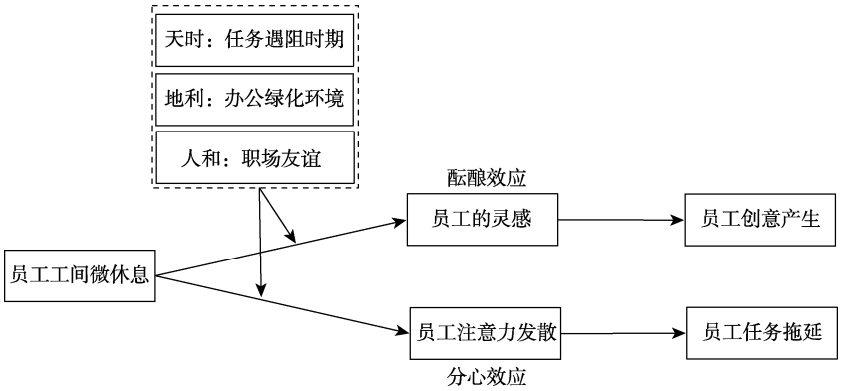

图 1　员工工间微休息对员工绩效的悖论效应的理论模型

因。归因是指个体对他人/自我为什么从事特定行为(即关注行为的原因)的推断(Kang et al., 2023)。归因不仅帮助个体建立关于他人行为原因的认知，还直接影响其对他人的态度及后续行为反应(Heider, 1958a, 1958b)。

基于人际知觉理论的积极归因视角，本研究认为能量管理归因是工间微休息促进上司关爱行为的核心机制。上司在目睹员工工间微休息后，通常会推断该行为产生的原因。工间微休息与工作任务没有直接关系，包括饮水、吃零食、散步、检查个人电子邮件、制定周末计划等。这些活动有助于员工的身心功能系统(如情绪和认知)从持续工作的累积压力中得到恢复(Meijman & Mulder, 1998; Fritz et al., 2011; Bennett, 2015; Hunter & Wu, 2016)。因此，上司会将员工工间微休息视为员工进行能量管理以补充身心能量的过程，即做出能量管理归因。进一步地，上司的能量管理归因可以让上司体会到员工能量不足，需要资源补给，进而促进其通过关爱行为给予员工更多的照顾、理解与包容。

命题 4：员工工间微休息会引发上司的能量管理归因，进而促进上司对员工的关爱行为。

基于人际知觉理论的消极归因视角，本研究认为时间侵占归因是工间微休息促进上司惩罚行为的核心机制。时间侵占行为，又称为时间偷盗行为或时间浪费行为，即员工在办公时间从事未经授权的非工作活动的行为(Spector & Fox, 2002; Martin et al., 2010; Brock et al., 2013)。时间侵占行为往往会浪费组织的时间资源，进而妨碍组织的工作进度和工作效率。依据资源最大化理性原则(Halbesleben et al., 2014)，上司有动机保护他们认为对实现组织目标有价值的资源(如组织的时间资源)。循此逻辑，工间微休息活动是员工在工作时间内从事一些与工作不直接相关的活动(Kim et al., 2017)，这些行为在上司眼中可能偏离工作目标或中断了任务进展，并认为他们在浪费组织的时间资源，阻碍组织的工作进度和工作效率。因此，上司会将员工工间微休息归因为时间侵占。在时间侵占归因的影响下，上司会更加注重保护组织的时间资源，防止员工将工作时间用于无关活动。惩罚是上司实现上述管理目的的重要方式。因此，当上司对员工工间微休息做出时间侵占归因时，可能会惩罚员工，以此纠正员工日后在工作中的行为活动。

命题 5：员工工间微休息会引发上司的时间侵占归因，进而引发上司对员工的惩罚行为。

需要进一步澄清的是，上司对员工行为的归因并非必须互斥。归因理论与人际知觉研究指出，在信息不完全或线索混合的情境下，观察者常形成多重或加权的因果解释(即同时认为若干因素共同或分别对某一行为负责)，随后基于这些多元归因做出判断与行为反应(Feldman, 1981)。工间微休息作为一种外部可观察的短暂行为，其线索常常是模糊的：同一休息行为可能既包含恢复的功能线索(例如任务间隙、长时间工作后的短暂离席)，也可能包含逃避的线索(例如高频率离席、休息时无工作痕迹)。在此背景下，上司既可能对部分工间微休息情形做出“能量管理”归因，也可能在其他情形或基于额外线索做出“时间侵占”归因；甚至在初始判断中同时保留这两类解释，但以不同权重加以考虑。

上司时间压力削弱工间微休息对上司能量管

理归因的作用，强化工间微休息对上司时间侵占归因的作用。时间压力是一种个体对没有充足时间完成想要做或需要做的事情的认知体验，同时伴随着时间不充足条件下产生的焦虑、紧张等情绪体验(Szollos, 2009)。当上司承受高强度的时间压力时，往往没有足够的时间完成其本职工作，因而需要整个团队的全部成员最大限度将时间投入于任务执行之中，相应减少在非本职任务中的时间投入，以保障按时完成任务。当上司时间压力大时，其时间资源稀缺。此时，按时完成工作任务是上司的主要目标，而容易忽略员工的身心能量管理需求。在此情形下，与工作任务无关的行为活动容易被上司视为一种时间浪费。因此，上司时间压力会增加其将员工工间微休息看成时间侵占的可能性，而不是将其归因为员工的能量管理策略。

命题 6a：上司时间压力负向调节员工工间微休息与上司对员工能量管理归因的关系，并正向调节员工工间微休息与上司对员工时间侵占归因的关系。

组织健康氛围强化工间微休息对上司能量管理归因的作用，削弱工间微休息对上司时间侵占归因的作用。组织健康氛围包括健康管理制度和健康导向文化，能够调节上司对员工工间微休息的看法与应对行为。面对当下充满压力的组织内部环境，为了组织的持续发展，努力构建“身心健康、胜任发展、变革创新”的组织健康氛围势在必行。组织健康氛围从制度和文化两个方面致力于提升员工健康(时勘 等，2016)。在健康管理制度方面，组织会合理安排工作时间、值班制度和工作方式，在确保工作顺利进行的同时，关注并保障员工的身心健康。在健康导向文化方面，组织提倡身心健康的重要性，将健康工作视为组织的核心价值理念，营造出一种健康向上、充满人文关怀的内部环境。因此，在组织健康氛围中，组织设计的健康管理制度和倡导的健康导向文化，为员工进行工间微休息提供了制度保障和价值鼓舞等支持性资源。在此种组织情境中，上司会鼓励或默许员工利用工作时间来维护身心健康，而非将一些改善健康的积极行动视为一种工作时间浪费。据此，在组织健康氛围中，上司更容易将员工工间微休息理解为一种促进健康的能量管理策略，即驱使上司对员工工间微休息做出能量管理归因，并降低时间侵占归因的可能性。

命题 6b：组织健康氛围正向调节员工工间微休息与上司能量管理归因的关系，并负向调节员工工间微休息与上司时间侵占归因的关系。

仁慈型领导强化工间微休息对上司能量管理归因的作用，削弱工间微休息对上司时间侵占归因的作用。仁慈型领导是指领导者对员工福祉表现出全面、持久关怀的领导风格(Wang & Cheng, 2010)。在工作中，仁慈型领导通过提供支持、体察员工需求等方式体现对员工的深度关心(苏宗伟 等，2022)。在对员工表现进行归因时，仁慈型领导更倾向于从关心员工需求与福祉的角度出发，理解员工的行为目的。在此框架下，当员工进行工间微休息时，仁慈型领导更容易基于“员工需要恢复以维持绩效”的逻辑，解释该行为为出于资源恢复和能量管理目的。这种归因倾向源自仁慈型领导的认知偏好——更强调长期人力资源可持续性、员工状态与组织产出的匹配性。相反，仁慈型领导较少使用“工作时间是否最大化”作为判断标准，因而降低了将员工工间微休息归因为时间侵占的可能。此外，仁慈型领导对员工意图的预设更倾向于“善意解释”。这意味着，即使员工频繁进行工间微休息，仁慈型领导也可能认为其是为了保持身心状态而非规避工作。因此，在仁慈型领导情境下，员工的工间微休息更容易被上司归因为出于能量管理的需要，而非时间资源的侵占。

命题 6c：仁慈型领导正向调节员工工间微休息与上司对员工能量管理归因的关系，并负向调节员工工间微休息与上司对员工时间侵占归因的关系。

综上，研究 2 的理论模型如图 2。

3.3 研究 3：平级同事视角下工间微休息的社交悖论

研究 3 旨在揭示员工工间微休息对同事社交反应的双刃剑效应。与研究 2 一致，本研究在探究工间微休息的人际层面影响时，以人际知觉理论为基础(Allen & Rush, 1998; Feldman, 1981; Heider, 1958a, 1958b)，考察同事对休息员工的声誉评价(美誉 vs. 污名)及行为反应(接纳行为或职场排斥)。人际知觉理论聚焦于个体如何解读他人信息并形成声誉评价，这些评价可能呈现积极或消极的二元取向；当观察者将积极(vs.消极)信息

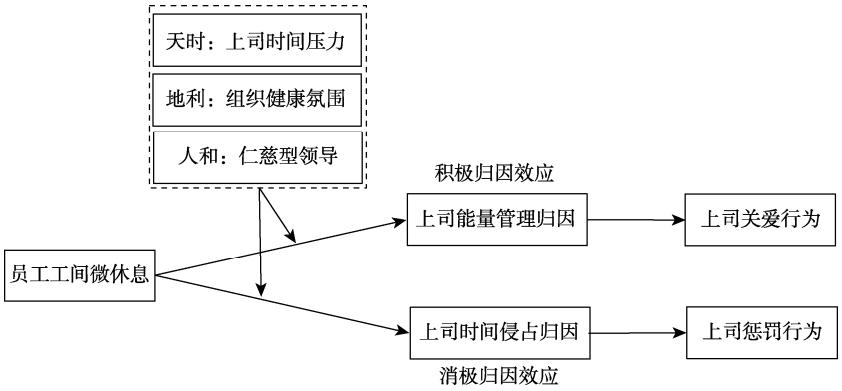

图 2　上司对员工工间微休息的归因与行为反应的理论模型

与特定行为建立关联时，就会赋予其美誉(vs.污名)评价，进而采取积极(vs.消极)的人际对待方式(Heider, 1958a, 1958b; Rodell & Lynch, 2016)。Johnson 等(2002)发现，在社交互动中，个体对他人声誉的评价决定其如何对待他人。基于该理论，本研究提出“美誉”是连接工间微休息与同事接纳行为的积极声誉评价，而“污名”则是连接工间微休息与同事职场排斥的消极声誉评价。

在工作场所中，员工行为中蕴含了大量信息或线索，同事可以根据这些信息对员工进行评估和分类(Hochwarter et al., 2007)。因此，本研究认为工间微休息所携带的信息或线索，构成声誉评价的参考依据。当同事从积极视角来知觉员工工间微休息中蕴含的信息时，同事会做出美誉评价并对该员工表现出更多接纳行为。然而，当同事从消极视角来知觉上述信息时，同事会做出污名评价并对该员工表现出职场排斥行为。

基于人际知觉理论的积极声誉评价视角，本研究认为美誉评价是员工工间微休息促进同事接纳行为的核心机制。具体而言，工间微休息是一种有效的能量恢复手段，合理安排工间微休息将有助于提升员工恢复能量，改善身心健康，以及激发积极工作状态(Kim et al., 2017; Trougakos & Hideg, 2009)。因此，当同事关注到工间微休息的上述积极功效时，会将员工工间微休息评价为擅长能量管理或拥有健康价值观的表现。综上，同事们可能会将员工工间微休息与积极信息(能量管理、健康价值观)联系起来，给予该员工美誉评价。依据人际知觉理论研究，接纳他人意味着要承担一定的人际信任风险，因此，同事往往倾向于接纳那些具有美誉的个体，以此降低人际风险。以往不少研究也检验了同事给予美誉员工更多的社会支持(Kang et al., 2023; Rodell & Lynch, 2016)。因此，本研究认为，同事在对员工工间微休息做出美誉评价后，还将进一步对员工展现接纳行为。

命题 7：员工工间微休息会引发同事的美誉评价，进而促进同事的接纳行为。

基于人际知觉理论的消极声誉评价视角，本研究认为污名评价是员工工间微休息促进同事职场排斥的核心机制。污名化代表社会评价的“阴暗面” (Devers et al., 2009)，与特定社会背景下被贬低的特征和行为有关(Crocker & Major, 1989)。鉴于工间微休息是在工作时间内自发的与工作不直接相关的行为，对公司和他人可能没有直接或立竿见影的好处。因此，同事可能会做出负面解读，认为工间微休息会分散员工的工作注意力，甚至会通过闲聊活动对他人造成干扰，引发员工个人与他人的资源损耗。此外，员工工间微休息也会被同事理解为在工作时间做自己的私事，认为该员工消耗了本应工作的时间资源。因此，同事们可能将员工工间微休息与负面信息(分心、干扰、时间偷窃)联系起来，并将其污名化。这种污名评价将进一步引发同事对员工的排斥，即在工作互动中表现为疏远、拒绝合作、减少交流等方式，以避免与被贴上负面标签的员工保持密切联系。据此，本研究认为同事在与被污名化员工相处过程中，会展现出职场排斥行为。

命题 8：员工工间微休息会导致同事的污名评价，进而引发同事对员工的职场排斥。

鉴于同事可能从积极或消极的视角来理解员工工间微休息，本研究进一步思考，员工工间微

休息在何种情境下引发同事美誉评价与接纳行为？又在何种情况下导致同事污名评价与职场排斥？

工间微休息的时间点会影响同事对休息员工的声誉评价与人际对待。有研究表明，在工作日的后半段时间(如临近工作结束时)，长时间的休息有助于有效缓解员工的疲劳(Boucsein & Thum, 1997)。此外，Kühnel 等(2017)研究发现，员工在下午自发进行工间微休息，能够显著提高工作投入；而上午的工间微休息则无法预测当天的工作投入。由于个体执行活动需要消耗资源，因而个体资源在一整天内持续减少。具体地，个体经过晚上的休息和睡眠对当天早上的工作状态仍然发挥效果，此时资源水平相对较高；随着工作的持续，个体资源持续减少，员工在下午时段更容易感到困倦或疲劳，因此，在这一时段进行工间微休息显得尤为必要(Kühnel et al., 2017)。鉴于此，员工在下午进行工间微休息，更容易被同事理解为对资源损耗的合理补充，进而被看作有助于维持工作效率和健康的适当行为，从而引发更多美誉评价(如擅长能量管理)。相反，由于早晨经过一夜休息，员工的资源尚处于相对充足的状态，此时进行工间微休息更容易被同事视为缺乏自我约束、浪费组织时间，更容易引发同事对其的污名评价(如“时间偷窃”标签)。

命题 9a：工间微休息的时间点(上午 vs.下午)调节员工工间微休息与同事美誉评价/同事污名评价之间的关系。具体而言，与上午相比，下午进行的工间微休息更会引发同事对员工的美誉评价，削弱同事对员工的污名评价。

组织分配公平氛围强化工间微休息对同事美誉评价的影响，削弱工间微休息对同事污名评价的影响。组织分配公平氛围是指员工对其通过付出换来的结果的公平感知(李超平，时勘，2003)。员工会权衡自身投入与组织回报之间的关系，并将其与他人在类似情境下的回报进行比较。如果他们认为回报公平，则更有可能对组织的分配公平形成积极的看法。组织分配公平涉及奖励与惩罚。组织对成员负面行为的惩罚必须公正，才能确保公平性(雷亚霏，2021)。循此逻辑，高组织分配公平的情境下，同事相信“多劳多得”的分配规范，认为组织能够公平地处理休息时间与工作时间段内的奖惩，而不会担心频繁休息、少量工作的员工获得更多的回报。此时，偷懒并不能带来回报，因此，同事并不会从“偷懒”的角度来解读员工工间微休息，而更可能去理解员工能量恢复的必要性与急迫性。此外，组织分配公平氛围能够加深组织成员之间的信任关系(刘亚 等，2003)，强化同事对员工工间微休息的积极解读。在高分配公平氛围的组织情境中，员工工间微休息并不会影响组织对同事的资源分配。鉴于此，同事会从积极的角度对员工工间微休息进行美誉评价，而不是做出污名评价。

命题 9b：组织分配公平氛围正向调节员工工间微休息与同事对员工美誉评价的关系，并负向调节员工工间微休息与同事对员工污名评价的关系。

同事关系质量强化工间微休息对同事美誉评价的影响，削弱工间微休息对同事污名评价的影响。人际关系的质量(人和)反映了人与人之间关系的“丰富、和谐、令人满意，并能激发信任”的程度(Fernet et al., 2010; 赵修文 等，2025)。在高质量的关系中，社会互动的特点是提供相互支持和信任(Piccolo et al., 2008)。信任基础、情感支持规范和互惠预期共同构成了一个正向评价的认知框架，促进同事采用积极视角看待员工工间微休息。在高同事关系质量情境下，当同事观察到员工进行工间微休息时，会强化对该员工擅长能量管理、健康价值观感知等美誉性评价，削弱不符合这种高质量关系中的支持期望的污名评价。然而，相反的情况可能发生在低质量关系的情况下(即和谐、信任和亲密程度低)。在这种情况下，员工与同事之间的关系并不和谐和密切，彼此之间不喜欢或不信任(Senécal et al., 1992)，也不太可能相互支持、理解对方。因此，当同事关系质量较低时，会强化同事关注员工工间微休息中蕴含的消极信息，并给予相应的污名评价，弱化同事对员工工间微休息的美誉评价。

命题 9c：同事关系质量正向调节员工工间微休息与同事对员工美誉评价的关系，并负向调节员工工间微休息与同事对员工污名评价的关系。

综上，研究 3 的理论模型见图 3。

4 理论建构与创新

本研究旨在剖析员工工间微休息的“双刃剑”效应。我们分别从员工自身、直属上司和平级同事三个视角，解析其对自身行为、上司奖惩与同

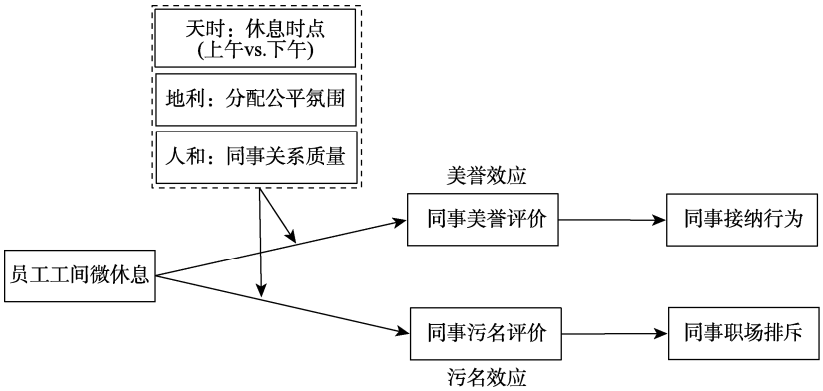

图 3　同事对员工工间微休息的评价与行为反应的理论模型

事社交的双面作用。研究的核心目的在于识别其中的利与弊, 从而指导员工在实践中有效地扬长避短。

首先, 本研究建构了工间微休息的双刃剑效应模型, 有助于全面揭示工间微休息的积极面与消极面。目前, 工间微休息研究领域面临着一个突出争议：一些学者倡导员工在工作间隙适当进行休息, 因为以往研究发现员工的工间微休息能促进身心能量的恢复, 有助于后续工作投入与工作绩效(Kim et al., 2017, 2018; Wang et al., 2022); 然而, 不少企业管理者并不认同上述观点, 他们倾向于将工间微休息视为一种反生产行为, 甚至惩罚一些利用上班时间进行娱乐休息的员工。本研究整合上述两派观点, 认为工间微休息是一个利弊共存的现象。特别地, 本研究从员工自身、直属上司、平级同事角度分别提出工间微休息的三种悖论, 即绩效悖论、奖惩悖论与社交悖论。上述悖论有助于融合工间微休息领域的观点分歧, 建立一个更加完善的工间微休息理论体系, 推动工间微休息理论的辩证式发展, 拓展学界对该理论的认知。

其次, 本研究建构工间微休息的多元化研究视角, 深化学界对工间微休息影响后果的理解。以往研究主要采用个体内视角, 关注员工工间微休息对员工自身认知、情绪、工作态度与行为表现(Kim et al., 2017; Wang et al., 2022; Nie et al., 2023)。虽然上述视角为我们理解工间微休息的影响效果提供了富有价值的信息, 但低估了工间微休息的影响范围。员工在日常工作中需要与直属上司、平级同事进行互动, 形成一定的利益关系(Rodell, & Lynch, 2016; Xu et al., 2023)。例如, 员工通常需要向直属上司报告工作进展并接受直属上司监督(Kim et al., 2022), 与平级同事共同完成工作任务(Sias et al., 2020)。当直属上司或平级同事发现员工进行了工间微休息, 直属上司与平级同事会自然而然地解读并评价员工工间微休息, 据此决定如何对待休息后的员工。本研究提出直属上司对员工工间微休息会形成两种截然不同的归因(能量管理归因 vs. 时间侵占归因), 引发奖惩悖论; 平级同事会对员工工间微休息形成两种相反的声誉评价(美誉评价 vs. 污名评价), 引发社交悖论。基于此, 本研究将工间微休息研究从个体内视角拓展至个体间(人际)视角, 揭示了工间微休息在人际互动中的收益与代价, 为学界理解工间微休息的影响后果提供多元化视角。

最后, 本研究推动中国传统哲学智慧融入工间微休息科学研究, 丰富工间微休息效果的权变条件, 深化学界对工间微休息有效性的理解。虽然工间微休息是一种全球共有的普遍现象, 但相关学术研究被西方学者主导, 国内学者对工间微休息研究仍处于起步阶段。近几年, 国内学者陆续探讨了工间微休息与工作结果的关系(聂琦 等, 2020; 张兰霞 等, 2023), 但只是在中国情境下对工间微休息理论进行实证检验, 具有中国特色的工间微休息理论建构进展缓慢。事实上, 不少国内资深学者开始呼吁关注中国情境要素对企业管理的作用, 以丰富中国特色管理理论(贾良定 等, 2015; 井润田 等, 2021; 徐淑英, 张志学, 2005; 张志学 等, 2016)。响应这些学者的号召, 本研究在工间微休息研究中引入中国传统哲学智慧——“天时·地利·人和”。上述做法能够启发员工在工间微休息时如何识天时、得地利、积人和, 恰当地利

用工间微休息增加收益并减少代价，从而为国际工间微休息研究贡献中国智慧。

综上，本研究揭示了工间微休息的双刃剑效应，强调其在组织情境中既可能带来积极恢复，也可能引发负面评价，具有重要的实践价值。研究所提出的绩效、奖惩与社交三大悖论，为组织合理规范与引导工间微休息行为提供了依据，有助于管理者在制度设计与日常管理中实现人性化与规范性的平衡。同时，本研究融合“天时·地利·人和”的中国传统智慧，提示员工应根据时机、情境与关系恰当地安排工间微休息，从而提升其恢复效果并规避社交成本，为建设更具包容性和高效性的组织文化提供启示。

5 管理启示

本研究从员工、上司与同事三个视角揭示了工间微休息的双重后果，提示组织在管理员工工间微休息时需避免一刀切式的判断与规制，而应基于动机识别与情境分析进行差异化引导。

首先，在组织层面，是否制定有关工间微休息的明确规章制度应基于其行为后果的复杂性加以权衡。若制度设置过于严格，可能压制员工通过短暂休息进行资源恢复的正向功能；而若完全放任，则可能诱发搭便车、怠惰等行为。因此，企业可考虑采用弹性制度框架，结合绩效考核与团队协作要求，对“频次” “时长” “行为透明性”等设置合理边界，同时提供空间支持(如设立工间微休息区、提供非任务性的短时放松资源)以降低行为异化风险。

其次，在管理者层面，应提升对工间微休息行为的多维认知能力，避免基于单一线索作出归因。研究表明，上司的归因类型会影响其后续奖惩行为。因此，在面对员工微休息行为时，领导应注重行为背后的动机解读。通过建设性归因(如能量管理归因)引导下属形成良性休息观，同时避免因主观偏见或惩罚性归因(如时间侵占归因)带来不必要的管理摩擦。

最后，在员工与同事层面，工间微休息的合理性不仅取决于其动机，更与执行方式密切相关。员工应提升自我觉察与边界管理能力，明确向团队表达休息意图、控制频率与时长，并在休息后积极补偿性投入，以强化正向形象管理。平级同事亦需在认知上避免对工间微休息的污名化倾向，构建更具包容性的人际理解氛围。

综上所述，工间微休息的组织管理不能仅依赖于规范约束，更应辅以认知引导、文化塑造与制度弹性，为员工创造更具恢复力与公平感的工作环境。

参考文献

陈晓，王博，张豹. (2016). 远离“城嚣”: 自然对人的积极作用、理论及其应用. *心理科学进展, 24*(2), 270−281.

胡海，徐荣玲. (2017). 职场友谊对研发团队创新绩效的影响机制研究——一个带中介的调节模型. *工业技术经济, 36*(11), 118−125.

黄于桐. (2020). *职场友谊对员工创新行为的影响研究* [硕士学位论文]. 安徽: 安徽工业大学.

贾良定，尤树洋，刘德鹏，郑祎，李珏兴. (2015). 构建中国管理学理论自信之路——从个体，团队到学术社区的跨层次对话过程理论. *管理世界*, (1), 99−117.

井润田，贾良定，张玉利. (2021). 中国特色的企业管理理论及其关键科学问题. *管理科学学报, 24*(8), 76−83.

李超平，时勘. (2003). 分配公平与程序公平对工作倦怠的影响. *心理学报*, (5), 677−684.

李子逸，张泽，张莹，罗劲. (2022). 创造性思维的酝酿效应. *心理科学进展, 30*(2), 291−307.

雷亚霏. (2021). *组织公平对基层民警职业倦怠影响研究* [硕士学位论文]. 山东: 山东大学.

刘亚，龙立荣，李晔. (2003). 组织公平感对组织效果变量的影响. *管理世界*, (3), 126−132.

刘亚，周长江，杨哈韬. (2012). 灵感的概念、结构与功能. *心理科学进展, 20*(11), 1834−1842.

马红宇，谢菊兰，唐汉瑛，申传刚，张晓翔. (2016). 工作性通信工具使用与双职工夫妻的幸福感: 基于溢出–交叉效应的分析. *心理学报, 48*(1), 48−58.

苗硕，焦捷，董美辰，张紫微，杜依诺. (2018). “天时，地利，人和”，组织动态能力与企业战略的风车模型——基于一汽-大众奥迪的纵向案例研究. *技术经济, 37*(4), 45−53.

聂琦，张捷，彭坚，毕砚昭. (2020). 养精蓄锐: 工间微休息研究述评与展望. *外国经济与管理, 42*(6), 69−85.

聂琦，张捷，彭坚，王苗苗. (2021). 基于体验取样法的工间微休息对组织公民行为的影响研究. *管理学报, 18*(2), 223−233.

时勘，周海明，朱厚强，郭鹏举. (2016). 健康型组织的评价模型构建及研究展望. *科研管理, 37*(S1), 630−635.

苏宗伟，李欢，杜娟. (2022). 仁慈型领导对员工工作偏离行为的双刃剑效应研究. *管理学报, 19*(3), 362−372.

徐淑英，张志学. (2005). 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略. *南大商学评论*, (4), 1−18.

尹奎，孙健敏，张凯丽，陈乐妮. (2018). 职场友谊对建言行为的影响: —个有调节的中介模型. *管理评论, 30*(4), 132−141.

张兰霞，贾媛媛，代广松，毛孟雨. (2023). 能量管理策略与员工工作结果关系的潜在剖面分析. *东北大学学报(自然科学版), 44*(1), 138−144.

张娇娇, 罗文豪. (2022). 组织行为研究中的双刃剑效应：典型模式与策略建议. *管理评论, 34*(9), 195−207.

张志学, 施俊琦, 刘军. (2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展, 24*(3), 317−326.

赵修文, 黄颖, 吕琳娜, 肖金岑 程豹. (2025). 领导成员交换差异对团队创新绩效的双重影响: 基于公平启发理论视角. *中国人力资源开发, 42*(8), 59−74.

Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing, 7*(2), 49−52.

Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A feld study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 247−260.

Bennett, A. (2015). Take five? Examining the impact of microbreak duration, activities, and appraisals on human energy and performance. *Plos One, 10*(1), 25−44.

Bennett, A. A., Gabriel, A. S., & Calderwood, C. (2019). Examining the interplay of micro-break durations and activities for employee recovery: A mixed-methods investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(2), 126−142.

Berman, E. M., & West, J. P. (2007). The effective manager takes a break. *Review of Public Personnel Administration, 27*(4), 380−400.

Boucsein, W., & Thum, M. (1997). Design of work/rest schedules for computer work based on psychophysiological recovery measures. *International Journal of Industrial Ergonomics, 20*(1), 51−57.

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.

Chaikumarn, M., Nakphet, N., & Janwantanakul, P. (2018). Impact of rest-break interventions on the neck and shoulder posture of symptomatic VDU operators during prolonged computer work. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 24*(2), 251−259.

Chen, C. Y., Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2012). Role ambiguity, employee gender, and workplace friendship. *Psychological Reports, 110*(3), 719−730.

Chong, S., Kim, Y. J., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S. H. J. (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.

Crocker, J., & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review, 96*(4), 608-630.

Cummings, A., & Oldham, G. R. (1998). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review, 40*(1), 22−38.

Devers, C. E., Dewett, T., Mishina, Y., & Belsito, C. A. (2009). A general theory of organizational stigma. *Organization Science, 20*(1), 154−171.

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.

Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 66*(2), 127−148.

Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 1163−1180.

Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives, 25*(1), 28−39.

Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp.1−22). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.

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.

Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology, 75*(2), 347−382.

Heider, F. (1958a). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.

Heider, F. (1958b). Perceiving the other person. In R. Tagiuri & L. Petrullo (Eds.), *Person perception and interpersonal behavior* (pp. 22−26). Stanford University Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513−524.

Hobfoll, S. E., Freedy, J., Lane, C., & Geller, P. (1990). Conservation of social resources: Social support resource theory. *Journal of Social and Personal Relationships, 7*(4), 465−478.

Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B., & James, M. (2007). Reputation as a moderator of political behavior-work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92*, 567−576.

Hu, B., Lu, D., Meng, L., & Zhang, Y. (2025). When time theft promotes performance: Measure development and validation of time theft motives. *Journal of Applied Psychology, 110*(2), 256−281.

Hunter, E. M., & Wu, C. (2016). Give me a better break: Choosing workday break activities to maximize resource recovery. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 302−311.

Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attribution of motives as mediators of the relationship between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 808−815.

Kang, Y. J., Peng, J., & Nie, Q. (2023). Peer Reaction to Manager Stewardship Behavior: Crediting or Stigmatizing the Behavior? *Journal of Business Ethics, 183*, 453−474.

Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. *Journal of Environmental Psychology, 15*(3), 169−182.

Kim, S., Cho, S., & Park, Y. A. (2022). Daily microbreaks in a self-regulatory resources lens: Perceived health climate as a contextual moderator via microbreak autonomy. *Journal of Applied Psychology, 107*(1), 60−77.

Kim, S., Park, Y., & Headrick, L. (2018). Daily micro-breaks and job performance: General work engagement as a cross-level moderator. *Journal of Applied Psychology, 103*(7), 772−786.

Kim, S., Park, Y., & Niu, Q. (2017). Micro - break activities at work to recover from daily work demands. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 28−44.

Kühnel, J., Zacher, H., de Bloom, J., & Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(4), 481−491.

Lee, K. E., Williams, K. J., Sargent, L. D., Williams, N. S., & Johnson, K. A. (2015). 40-second green roof views sustain attention: The role of micro-breaks in attention restoration. *Journal of Environmental Psychology, 42*, 182−189.

Lee, K. E., Sargent, L. D., Williams, N. S. G., & Williams, K. J. H. (2018). Linking green micro-breaks with mood and performance: Mediating roles of coherence and effort. *Journal of Environmental Psychology, 60*, 81−88.

Lim, J., & Kwok, K. (2015). The effects of varying break length on attention and time on task. *Human Factors, 58*(3), 472−481.

Ma, W., & Ji, X. (2016). Online work-break problem and its competitive analysis. *Asia-Pacific Journal of Operational Research, 33*(2), 1650011.

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.

Marzuq, N., & Drach-Zahavy, A. (2012). Recovery during a short period of respite: The interactive roles of mindfulness and respite experiences. *Work & Stress, 26*(2), 175−194.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. D. Drenth., H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 2: Work psychology* (pp.5−33). Hove, England: Psychology Press.

Nie, Q., Zhang, J., Peng, J., & Chen, X. (2023). Daily micro-break activities and workplace well-being: A recovery perspective. *Current Psychology, 42*(12), 9972−9985.

Park, A. E., Zahiri, H. R., Hallbeck, M. S., Augenstein, V., Sutton, E., Yu, D., ... Bingener, J. (2017). Intraoperative "micro breaks" with targeted stretching enhance surgeon physical function and mental focus. *Annals of Surgery, 265*(2), 340−346.

Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work & Organizational Psychology, 17*, 273−298.

Qin, X., Huang, M., Johnson, R., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1951−1975.

Rodell, J. B., & Lynch, J. W. (2016). Perceptions of employee volunteering: Is it "credited" or "stigmatized" by colleagues? *Academy of Management Journal, 59*(2), 611−635.

Senécal, C. B., Vallerand, R. J., & Vallières, é. F. (1992). Construction and validation of the quality of interpersonal relationship. *Revue Européenne De Psychologie Appliquée, 42*, 315−322.

Shibata, S., & Suzuki, N. (2004). Effects of an indoor plant on creative task performance and mood. *Scandinavian Journal of Psychology, 45*(5), 373−381.

Sias, P. M., Tsetsi, E., Woo, N., & Smith, A. D. (2020). With a little help from my friends: Perceived task interdependence, coworker communication, and workplace friendship. *Communication Studies, 71*(4), 528−549.

Sio, U. N., & Ormerod, T. C. (2009). Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review. Psychological Bulletin, 135(1), 94−120.

Spector P. E., & Fox S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269−292.

Szollos, A. (2009). Toward a psychology of chronic time pressure: Conceptual and methodological review. *Time & Society, 18*(2−3), 332−350.

Thatcher, A., Adamson, K., Bloch, L., & Kalantzis, A. (2020). Do indoor plants improve performance and well-being in offices? Divergent results from laboratory and field studies. *Journal of Environmental Psychology, 71*, 101487.

Thrash, T. M., & Elliot, A. J. (2003). Inspiration as a psychological construct. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 871−889.

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Green, S. G., & Weiss, H. M. (2008). Making the break count: An episodic examination

of recovery activities, emotional experiences, and positive affective displays. *Academy of Management Journal, 51*(1), 131−146.

Trougakos, J. P., & Hideg, I. (2009). Momentary work recovery: The role of within-day work breaks. In S. Sonnentag., P. L. Perrewé, D. C. Ganster (Eds.) *Current perspectives on job-stress recovery (Research in Occupational Stress and Well-being, Volume 7)* (pp.37−84). Emerald Group Publishing Limited.

Van Hooff, M. L., & Baas, M. (2013). Recovering by means of meditation: The role of recovery experiences and intrinsic motivation. *Applied Psychology, 62*(2), 185−210.

Vijendren, A., Devereux, G., Tietjen, A., Duffield, K., Van Rompaey, V., Van de Heyning, P., & Yung, M. (2020). The Ipswich Microbreak Technique to alleviate neck and shoulder discomfort during microscopic procedures. *Applied Ergonomics, 83*, 102679.

Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 106−121.

Wang, H., Xu, G., Liang, C., & Li, Z. (2022). Coping with job stress for hospital nurses during the COVID‐19 crisis: The joint roles of micro‐breaks and psychological detachment. *Journal of Nursing Management, 30*(7), 2116−2125.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology, 51*(3), 355−387.

Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2023). Does taking charge help or harm employees' promotability and visibility? An investigation from supervisors' status perspective. *Journal of Applied Psychology, 108*(1), 53−71.

Zacher, H., Brailsford, H. A., & Parker, S. L. (2014). Micro-breaks matter: A diary study on the effects of energy management strategies on occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 287−297.

Zhang, C., Spreitzer, G. M., & Qiu, Z. A. (2023). Meetings and individual work during the workday: Examining their interdependent impact on knowledge workers' energy. *Journal of Applied Psychology, 108*(10), 1640−1661.

The double-edged sword effect of micro-breaks and its boundary conditions

NIE Qi[1], ZHANG Jie[2]

([1] *Business School, Nanjing Normal University, Nanjing* 210023, *China*)

([2] *School of Cultural Industry, Nanjing University of the Arts, Nanjing* 210013, *China*)

Abstract: Micro-breaks during work are an important means for employees to restore physical and mental energy between tasks. While previous studies have primarily highlighted the benefits of micro-breaks, organizations often emphasize their costs, creating a gap between theory and practice. To provide a more comprehensive understanding of the consequences of micro-breaks, this study draws on conservation of resources theory and interpersonal perception theory to examine the double-edged effects of employees' micro-breaks from three perspectives of employees, direct supervisors, and peers. It explores how micro-breaks influence employee behavior, supervisory rewards and punishments, and social interactions with colleagues. Building on this, the study incorporates the traditional Chinese philosophical concept of "timing, positioning, and harmony with others" to propose boundary conditions that can help employees maximize the benefits of micro-breaks while minimizing their costs. This research contributes to reconciling divergent views in the micro-break literature, advancing a more integrative theoretical framework, and promoting the dialectical development of micro-break theory.

Keywords: micro-breaks, double-edged sword effect, energy management, conservation of resources theory, interpersonal perception theory