

# “一心多用”研究:理论梳理及未来展望\*

丁雪,张 晓,杨 忠

(南京大学商学院,江苏 南京 210093)

**内容提要:**工作场所中普遍存在的多元复杂任务,往往对组织的员工产生角色压力、焦虑等负面影响,最终产生员工离职、绩效低下等负面结果。过去的20年,有关多元复杂任务情境的“一心多用”研究取得了大量的成果。在对相关文献系统梳理的基础上,本文围绕“一心多用”,从特质、能力以及文化三个方面,相应地回顾了多任务时间取向、多任务处理能力及多元时间观三个概念的内涵、测量方法及影响效应。综述发现,个体的多任务时间取向以及多任务处理能力会提高工作绩效,降低离职倾向;个体的多任务时间取向特质与工作要求的匹配程度会影响其工作态度与工作绩效。本文对于国内学者了解“一心多用”研究的发展脉络和未来研究方向,增进组织对“为何不同员工在多元复杂任务情境中有不同表现”、“多元复杂任务情境下的员工选拔与能力培养”等问题的认识,并寻找相应的解决方案具有一定的借鉴意义。

**关键词:**多任务时间取向;多任务处理能力;多元时间观

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)05—0177—16

## 一、引言

由于全球市场快速变化、行业竞争日益激烈,企业希望能够用最少的员工完成最多的工作任务,以降低高额的人力成本。这导致了企业员工面临着同时处理多项复杂任务的工作情境(Ishizaka等,2001;Kinney,2007)。多元复杂任务情境往往伴随着任务中断和任务切换等不确定性问题,员工需要一心多用,不断地将注意力在不同任务之间轮转分配,因此,产生了角色过载、角色压力以及焦虑情绪等负面结果,并最终导致组织员工离职流失,从而对组织绩效造成损害(Delbridge,2000;Kirchberg等,2015;Weeks & Fournier,2010;Wickens,2008)。因而,实践界开始关注“何种员工能够更好地适应多元复杂任务情境”这个问题。在此背景下,“一心多用”的相关研究迅速地成为学者们关注的热点。

“一心多用”的内涵很广,它不仅包括同时关注并处理多项任务的取向以及价值观,还包括能够将时间和精力同时分配在多个任务实现一心多用的能力。目前关于“一心多用”的研究主要体现在个体的多任务时间取向特质、多任务处理能力以及多元时间观文化三个方面(Bluedorn等,1999;Hall,1959)。学者们从特质、能力以及文化三个方面,分别探讨了多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观的概念、测量以及影响效应(Araslı等,2014)。但是,到目前为止,国内学术界仍然缺乏对“一心多用”研究的系统性梳理,这使得学者们对于“一心多用”研究的理解并不全面深入。此外,由于“一心多用”研究才刚刚起步,现有研究还有很大的拓展和提升空间,但是,目前国内学术界仍然缺乏对“一心多用”研究未来前景的深入探讨,从而

收稿日期:2016-10-31

\*基金项目:教育部人文社会科学研究规划基金项目“TMT多任务时间观对企业国际化扩张的影响机制研究”(16YJA630077);国家自然科学基金项目“团队知识共享跨层次研究:前因、结构与有效性——中国情境文化特征的调节作用”(71272106)。

作者简介:丁雪(1991-),女,河南濮阳人。博士研究生,研究领域是知识管理、组织行为学,E-mail:ding\_xue\_nju@163.com;张晓(1978-),男,江西景德镇人。教授,博士生导师,研究领域是知识管理、国际创业,E-mail:zhangxiao@nju.edu.cn;杨忠(1963-),男,江苏海安人。教授,博士生导师,研究领域是创新管理,E-mail:yangzh@nju.edu.cn。通讯作者:丁雪。

使得“一心多用”未来研究方向不甚明朗。

本文围绕“polychronicity”“polychronic”“multitasking”以及“multitasking ability”等英文关键词,在 Web of Science、EBSCO、JSTOR、ProQuest 等英文数据库中进行文献搜索,同时,围绕“多任务处理”与“一心多用”中文关键词,在中文数据库中国知网(CNKI)中进行检索。此外,对于与主体相关的早期经典书籍以及最新英文博士论文的检索,则主要借助于 Google 学术搜索。共检索到相关文献 80 余篇,并从中剔除与管理研究领域相关度较低以及不是用中英文撰写的文献 30 余篇,最终确定用于本文理论综述的相关文献 52 篇。本文基于对过去文献的系统梳理,从个体特质方面的多任务时间取向、个体能力方面的多任务处理能力以及组织文化方面的多元时间观的概念界定出发,厘清了各自的测量方法,并在此基础上重点剖析多任务时间取向、多任务处理能力和多元时间观对工作态度、情绪、压力行为以及组织绩效的作用结果。最后,通过总结现有研究的不足之处,提出了未来研究的几个可能的方向。本文可能具有如下几个方面的创新点:从理论意义上而言,本文从特质、能力以及组织文化方面,对个体的多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观的相关研究成果进行梳理。本文对多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观的定义与测量方式的总结,有利于清晰地认识“一心多用”在不同方面的内涵及其测量方法;在归纳整理了对多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观作用于个体行为、态度及组织绩效研究的基础上,整合形成了系统的研究框架,为后续更加深入的研究提供了理论借鉴。从实践意义而言,本文有利于加深组织对于“不同员工在多元复杂任务情境中的不同表现”的理解,使得组织能够有效选拔所需要的一心多用人才,增加组织自身的竞争优势。

## 二、特质层面:多任务时间取向

### 1. 多任务时间取向的概念辨析

多任务时间取向的概念最早由人类学家 Hall (1959) 提出,但是,他当时所指的多任务时间取向,实际上是个体层面的多元时间观文化。在多元时间观文化的基础上,Hall & Hall (1983) 又进一步提出了单维度的“单任务时间取向——多任务时间取向”用于描述个体的时间人格。因此,此后关于个体层面多任务时间取向的定义大多改编自 Hall 文化层面的定义(König 等,2005;Conte 等,1999),但是,不同的研究者对多任务时间取向的定义却存在较大差异(如表 1 所示)。

表 1 多任务时间取向的内涵

类别	界定	作者
特质与行为的混合观点	个体偏好于同时做两件及两件以上的任务或事情,并且认为这种偏好是最好的做事方式	Bluedorn 等(1998), Slocombe & Bluedorn(1999)
	个体在同一时间段内从事两件以上的任务的时间人格行为	Fournier 等(2013)
个体特质观点	用于时间使用的个体差异变量,是一个不随时间变化的、稳定的个体特质	Conte & Jacobs (2003), Lindquist & Kaufman-Scarborough(2007)
	反映个体在不间断的多个任务中进行切换的偏好,而不是完成一个任务再切换至其他任务的偏好的一个非认知变量	Poposki & Oswald(2010)

资料来源:根据相关文献整理

起初,学者们在对多任务时间取向进行界定时,并没有区分多任务偏好与多任务行为两个方面的内涵,在对多任务时间取向概念的界定时,主要是从特质与行为的混合观点出发。例如,Bluedorn 等(1999)认为,多任务时间取向是个体偏好于同时做两件及两件以上的任务或事情,并且认为这种偏好是最好的做事方

式;而 Fournier 与其同事(2013)则从行为角度对多任务时间取向进行了界定,指出它是个体在同一时间段内从事两件以上的任务的时间人格行为。

另外一些学者认为,由于个体的行为不一定源于个体对这种行为的偏好,还可能是压力或者环境限制所致,因此,应该对多任务时间取向的定义中多任务偏好与多任务行为内涵进行区分(Oswald 等,2007; Poposki & Oswald,2010),剔除了多任务时间取向概念中多任务行为的部分,仅从个体特质的观点对多任务时间取向进行了界定。Lindquist & Kaufman-Scarborough(2007)把多任务时间视为个体差异的变量;Conte & Jacobs(2003)认为,多任务时间取向是一个不随时间变化的、稳定的个体特质;曹国光等(2014)则通过心理学中的双重效价联合任务进一步证明了多任务时间取向这一个体特质的稳定性;Poposki & Oswald(2010)认为,个体的多任务时间取向是一个非认知变量,它反映了个体在不间断的多个任务中进行切换的偏好,而不是完成一个任务再切换至其他任务的偏好。

需要指出的是,过去的研究对多任务时间取向定义中“同时”一词存在两种观点:(1)多重任务,即个体在同一时间同时处理或从事两件事情(Ofori-Dankwa & Julian,2001),这种情况大多出现在非工作场所,比如一边看报纸一边听广播;(2)任务切换,即在一段时间内个体在没有完成一项任务的情况下,切换至另外一项任务(Frei 等,1999)。工作场所的多元复杂任务情境,主要是员工在多项任务之间切换。因此,本文将多任务时间取向界定为:个体对于工作任务的非时序性偏好,即偏好于中断一项未完成的任务,同时切换至其他任务的个体特质。

## 2. 多任务时间取向的测量

自我报告的多条目量表被广泛应用于测量个体的多任务时间取向,Kaufman 等(1991)、Bluedorn 等(1999)、Lindquist & Kaufman-Scarborough(2007)、Poposki & Oswald(2010)等学者展开了大量的研究,他们基于对多任务时间取向的内涵的不同理解,开发了不同的量表,包括多元态度指数(PAI)、多元时间价值量表(IPV)、多元—单一倾向量表(PMTS)以及多任务处理偏好量表(MPI)。本文将不同量表进行归纳整理,如表2所示。

表2 多任务时间取向的测量

量表名称	量表条目	作者
多元态度指数 PAI(0.68)	1. 我不喜欢同时兼顾多个活动	Kaufman 等,1991
	2. 人们不应该同时尝试去做多件事情	
	3. 当我在工作时,我一次只做一个项目	
	4. 同时做多件事情让我感觉很舒适	
多元时间 价值量表 IPV (0.89)	1. 我喜欢同时兼顾多个活动	Bluedorn 等,1999
	2. 我宁愿每天只完成一个任务,而不愿着手多个任务,每个任务都只完成一部分	
	3. 我认为人们应该同时去做多件事情	
	4. 我应该一次只做一件事情	
	5. 我更喜欢一段时间只做一件事	
	6. 我认为当人们面临多项任务需要完成时,他们应该全力工作	
	7. 我认为在开展其他任务之前,最好要完成手上的任务	
	8. 我认为同时被分配多项任务对人们来说是最好的	
	9. 我几乎不喜欢同时完成多个任务	
	10. 我宁愿着手多个任务,每个任务都只完成一部分,而不愿每天只完成一个任务	

量表名称	量表条目	作者
多元—单一 倾向量表 PMTS (0.93)	1. 我喜欢同时做两件及以上的事情	Lindquist 等,2007
	2. 我通常同时做两件及以上的事情	
	3. 同时做两件及以上的事情是最有效地利用我的时间的方式	
	4. 同时做两件及以上的事情让我感觉很舒服	
	5. 我喜欢同时兼顾多个活动	
多任务处理 偏好量表 MPI (0.91)	1. 我喜欢每天同时从事多个项目,而非完成一个项目之后再做其他的	Poposki & Oswald, 2010
	2. 我喜欢任务不断切换的工作,如接待员或空管员	
	3. 如果让我长时间聚焦于一项任务,我会失去兴趣	
	4. 当有很多工作时,我喜欢在它们之间来回切换,而不是一项一项顺序完成	
	5. 我喜欢完成一项任务,再专注于其他任务	
	6. 当我不能完成一项的任务,再专注于其他任务时,我会觉得很不舒服	
	7. 如果我能够在多个不同的任务之间切换,我会更积极地参与工作	
	8. 我不喜欢在多项任务之间不得不转移我的注意力	
	9. 我宁愿在几个项目之间来回切换,也不愿将自己的精力专注于一个项目	
	10. 我更喜欢能够线性完成任务的工作环境	
	11. 我不喜欢任务做到一半,而不得不停止转做其他事情的感觉	
	12. 当我有一项任务需要完成时,我喜欢不时地把它中断,并切换到其他任务	
	13. 我的思维是顺序单轨的	
	14. 当我正在做一项任务的时候,我不喜欢被打断	

资料来源:根据相关文献整理

PAI(Kaufman 等,1991)是最早用于测量个体多任务时间取向的量表,尽管该四条目量表信度值仅为 0.68,仍有不少学者使用该量表进行研究(Kaufman-Scarborough & Lindquist,1999;Lee 等,2005;Slocombe & Bluedorn,1999)。在 PAI 的基础上,Bluedorn 等(1999)开发了 10 条目的 IPV 量表用于测量工作场所中集体的多元时间观,由于它有较高的可信度(0.89)而被改编用于个体层面多任务时间取向的测量(Conte & Gintoft,2005;Davis 等,2009;Goonetilleke & Luximon,2010)。PMTS 是 Lindquist & Kaufman-Scarborough (2007)对 PAI 的进一步发展,该五条目量表不限于某一特定情境(如工作场所),由于较高的信度水平(0.93)而被学者们认为可以取代 PAI 量表。MPI 是由 Poposki & Oswald(2010)开发的 14 个条目的量表,该量表剔除了多任务时间取向中行为部分的测量,更聚焦个体的多任务时间取向特质,信度值为 0.91。但是,由于量表开发出的时间较短,目前少有研究使用该量表进行定量测量。

### 3. 多任务时间取向的影响效应

通过对相关文献的梳理与归纳,本文发现,过去对于多任务时间取向的影响效应的研究主要体现在个体微观层面的工作态度、绩效、导向、压力以及人格等几个方面(如表 3 所示)。

表 3 多任务时间取向的影响效应

影响方面	具体变量	主要发现	作者
工作态度	工作满意度	员工的多任务时间取向与其工作满意度正相关;个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求越匹配,个体的工作满意度越高	Arasli 等, 2014; Bluedorn, 2002; Hecht & Allen, 2003
	组织承诺	个体与管理者以及同事的多任务时间取向匹配程度越低,其对组织目标的承诺水平也越低	Slocombe & Bluedorn, 1999

影响方面	具体变量	主要发现	作者
工作态度	离职倾向	个体的多任务时间取向通过增加工作满意度,来降低个体的离职倾向	Jang & George,2012
	感知到的绩效公平感	个体与感知到的管理者的多任务时间取向越不匹配,其感知到的绩效公平感也越低	Slocombe & Bluedorn, 1999
	自我效能感	个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求的匹配程度,与个体的自我效能感正相关	Hecht & Allen,2005
	消极情绪	个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求越匹配,个体的消极情绪越少	Hecht & Allen,2005
绩效	工作绩效	零售员工的多任务时间取向与其消费服务及销售绩效正相关	Conte & Gintoft,2005
	缺席迟到	个体的多任务时间取向程度越高,在工作中其越容易迟到、缺席	Conte & Jacobs,2003
	领导绩效评价	个体的多任务时间取向程度越高,主管对其工作绩效的评价越差	Conte & Jacobs,2003
	创造力	在任务切换条件下,多任务时间取向较高的个体更有创造力;个体的多任务时间取向程度与其创造力负相关	Kayaalp, 2014; Madjar & Oldham,2006
导向	学习目标导向	多任务时间取向程度较高的个体,一般表现出更高的学习目标导向	Schell & Conte,2008
	避免失败绩效的导向	多任务时间取向程度较高的个体,往往不太看重最终的结果,因此,表现出较低的避免失败绩效的导向	Schell & Conte,2008
	长期关系导向	多任务时间取向程度较高的个体,更重视长期关系	Bluedorn 等,1992;1998
压力	角色冲突	个体的多任务时间取向与其感知到的角色冲突负相关	Fournier 等,2013
	角色过载	个体的多任务时间取向与其感知到的角色过载正相关	Kaufman 等,1991
	心理压力	个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求的匹配程度越高,心理压力水平越低	Conte & Gintoft,2005
	压力容忍度	个体的多任务时间取向程度越高,其越能够忍受压力	Conte & Jacobs, 2003; Kantrowitz 等,2012
	时间压力	多任务时间取向程度较高的个体,在多任务情境下感知到的时间压力较少	Gross, 1987; Madjar & Oldham,2006
人格	开放性	个体的多任务时间取向与其经验开放性正相关	Kantrowitz 等,2012
	宜人性	个体的多任务时间取向与其宜人性正相关	Kantrowitz 等,2012
	外向性	个体的多任务时间取向与其外向性正相关	Kantrowitz 等,2012

资料来源:根据相关文献整理

(1)多任务时间取向与工作态度。现有研究发现,拥有多任务时间取向特质的个体,在工作中往往会表现出更积极的态度。多任务时间取向特质会正向增强个体对工作的满意程度、对组织的承诺以及对自身工作能力的信任等积极的工作态度。Araslı 等(2014)通过对来自 30 个酒店的 317 名基层员工进行问卷调研发现,员工的多任务时间取向会导致其工作满意度更高;Hecht & Allen(2003)则从个体—工作匹配视角,通过对加拿大的 746 名企业员工发放问卷,得到员工的多任务时间取向与工作的多重任务要求越匹配,员工对工作越满意的结论,而他们 2005 年的另一研究发现,个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求的匹配程度,与个体的自我效能感正相关;Slocombe & Bluedorn(1999)发现,个体与管理者以及同事的多任务时间取向越不匹配,其对组织目标的承诺水平以及感知到的绩效公平感也越低。个体的多任务时间取向特质会负向减弱个体在工作中的消极态度。Hecht & Allen(2005)认为,个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求的匹配程度越高,个体在工作中的消极情绪越少;Jang & George(2012)通过对美国医

院的609个非主管员工数据分析发现,个体的多任务时间取向能够通过增加工作满意度,来降低其离职倾向。

(2)多任务时间取向与绩效。现有文献关于个体的多任务时间取向与绩效的关系存在较大争论。一部分学者认为,多任务时间取向会降低员工绩效。Conte & Jacob(2003)通过对181名火车司机以及他们的主管的问卷数据分析发现,由于多任务时间取向程度较高的个体往往不是很重视依据计划执行,因此,他们会在工作中表现出更多的迟到、缺席行为,并且主管对于多任务时间取向程度较高的个体的工作绩效评价较低;Kayaalp(2014)的研究表明,由于多任务时间取向程度较高的个体在一段相对较短的时间内,将注意力在不同任务之间切换,分配到每项任务的时间及精力较少,因而,他们可能不会有充分的时间进行创造性思考,因此,其创造力水平较低。另外一部分学者则认为,多任务时间取向有利于员工绩效的提高。Fournier等(2013)在对广电产业的166位主管收集问卷进行定量分析后,得出主管的多任务时间取向与其工作绩效正相关的结论;Madjar & Oldham(2006)在对员工的任务情境进行限制之后发现,由于多任务时间取向较高的个体能够更好地适应任务切换情境,更愿意在创造性工作中投入更多的精力,因而,个体的创造力水平较高。

(3)多任务时间取向与压力。多重任务情境往往会导致较高的压力,由于多任务时间取向的内涵与多重任务情境直接相关,因此,过去也有一些学者探讨多任务时间取向与压力的关系。Kaufman等(1991)通过对新泽西310名员工以及非工作员工的实证分析发现,有多任务时间取向特质的个体更善于把跨越不同角色的需求整合在一起,他们往往承担了更多地角色任务,因而,他们更容易发生角色过载;Fournier等(2013)的研究表明,由于多任务时间取向程度较高的个体更能够接受不确定性以及工作中的变化,因此,他在工作中较少感知到的角色冲突;Gross(1987)认为,由于多任务时间取向程度较高的个体更容易接受计划变动,直接影响他们对于时间压力的感知,因此,多任务时间取向的个体往往较少感知到时间压力;Hecht & Allen(2005)的实证研究表明,个体的多任务时间取向与工作的多重任务要求的匹配程度越高时,个体更习惯于任务切换,不会将多重任务要求视为一种压力,进而,其心理压力也越低。

(4)多任务时间取向与个体导向及人格。现有研究认为,多任务时间取向也会影响个体的导向与特质。Schell & Conte(2008)以美国在校大学生和员工为样本,发现多任务时间取向程度较高的个体,一般表现出更高的学习目标导向以及较低的避免失败绩效的导向,这是因为,个体的多任务时间取向特质会潜在地增强其学习以及成长能力,他们往往更加注重自身知识与能力的积累,而且多任务时间取向程度较高的个体对错误以及失败的容忍度较高,往往不太看重最终的结果,因此,其避免失败技校的目标导向较低;Bludom等(1992,1998)的研究指出,多任务时间取向程度较高的个体注重长期的人际关系,更容易表现出关系导向;Kantrowitz等(2012)则进一步探讨多任务时间取向与关系导向深层的个体人格之间的关系,认为多任务时间取向较高的个体往往更重视与其他人之间的合作与交流,他们一般会更加开放、外向、容易亲近,因而,个体的多任务时间取向与其开放性、外向性和宜人性正相关。

### 三、能力层面:多任务处理能力

#### 1. 多任务处理能力的概念解析

目前关于多任务处理能力的定义主要是从三个角度出发(如表4所示):(1)结果视角。Brooking & Damos(1991)最早对多任务处理能力的概念进行了界定,他们关注于多任务处理能力的产生的结果,认为多任务处理能力是一种分时能力,它是决定了完成多项任务的一般能力。(2)过程视角。Oswald等(2007)则聚焦于多任务处理能力在处理多项任务的过程中发挥作用,认为多任务处理能力是指个体在短时间内在多

项任务之间有意识地切换注意力的能力,它主要包括三个部分:①个体有多项任务需要处理;②这些任务对认知资源的需求有重合的部分,即共享认知资源;③完成这些任务有时间限制。Kantrowitz 等(2012)指出,多任务处理能力是同时从事多项任务所需的关键能力,Kirchberg 等(2015)则将多任务处理能力视为是一种认知能力。(3)过程与结果的综合视角。Delbridge (2000)在兼顾了多任务处理能力在从事多项任务的过程与结果发挥的作用,提出多任务处理能力是个体通过任务切换,在一个时间段内完成多项任务目标的能力。本文从综合视角出发,认为多任务处理能力是个体在不同任务之间有效分配时间和精力,进而能够在一段时间内同时完成多个任务的能力。

表 4 多任务处理能力的内涵

类别	界定	作者
结果视角	一种分时能力,是决定了完成多项任务的一般能力	Brooking & Damos,1991
过程视角	个体在短时间内在多项任务之间有意地切换注意力的能力,包括多项任务、共享认知资源及时间限制三个部分	Oswald 等,2007
	同时从事多项任务所需的关键能力	Kantrowitz 等,2012
过程与结果的综合视角	个体通过任务切换,在一个时间段内完成多项任务目标的能力	Delbridge,2000

资料来源:根据相关文献整理

## 2. 多任务处理能力的测量

现有关于多任务处理能力的测量工具较少,主要是通过实验法进行测量(Engle,2002;SHL,2009)。此外,还有一些学者使用自我评价的量表进行测量(Sanbonmatsu 等,2013)。本文将多任务处理能力的实验、问卷测量方法进行归纳,如表 5 所示。

表 5 多任务处理能力的测量

测量方式	名称	具体方法	作者
实验法	跨操作任务 (OSPAN)	通过电话形式让被试完成任务,记忆任务与数学计算任务交替进行(其中记忆任务:给被试报出字母,所有交替任务结束后,要求被试重述这些字母;数字计算任务:给被试报出数字算式以及结果,让其判断对错)	Engle,2002
	多任务能力测试 (MAT)	给被试逻辑推导以及浏览模拟邮件两类任务,在被试进行任务的过程中对时间进行控制,并且强制被试在两类任务之间进行切换	SHL,2009
问卷法	N/A	1. 你认为自己在同学/同事中同时完成多个任务的能力处于什么位置 2. 你认为自己在总体中同时完成多个任务的能力处于什么位置 3. 你认为自己同时完成多个任务的困难程度是多少	Sanbonmatsu 等, 2013

资料来源:根据相关文献整理

Engle(2002)通过跨操作任务(OSPAN)在实验室情境下测量被试的多任务处理能力,他设置了两种任务情境:(1)记忆任务,每次给被试提供 2~5 个字母;(2)数学计算任务,让被试判断数学计算的结果是否正确。记忆任务与数学计算任务相互间隔,最后要求被试按顺序重述对给出的字母,根据重述的正确率以及数学计算的正确率进行打分,得分越高,代表被试的多任务处理能力越强。SHL(2009)通过实验法使用多任务能力测试(MAT)来测量个体的多任务处理能力,给被试设定逻辑推导以及浏览邮件两种均有时间限制的任务,强制被试在两种任务之间进行切换,最后根据被试逻辑推导结果以及对邮件内容的记忆重述结果进

行打分,得分的高低代表了被试多任务处理能力的强弱。

OSPAN 以及 MAT 更多地是在实验室情境下对被试实际的多任务处理能力进行测量,不宜应用于工作情境中。因此, Sanbonmatsu 等(2013)开发了一个量表用于测量个体感知到的自身多任务处理能力。该问卷共有三个条目,要求被访者对自己在同事以及整个群体中的多任务处理能力进行打分,同时,还包括一个反向条目——对自己同时完成多项任务的难度进行打分。需要指出的是, Sanbonmatsu 等(2013)的量表并没有严格依照量表开发的过程进行,因此,后续研究如果用它来测量多任务处理能力则不够严谨。

### 3. 多任务处理能力的影响效应

现有研究很少对多任务处理能力的前因进行探索,大多聚焦在多任务处理能力的影响效应,主要关注于个体的多任务处理能力与工作绩效以及多任务处理行为之间的关系(如表 6 所示)。现有研究对于多任务处理能力与绩效关系的观点基本一致,认为个体的多任务处理能力越强,其工作绩效越高(Sanderson, 2012; Sanderson 等, 2013; Watson & Strayer, 2010)。但是,多任务处理能力与多任务处理行为之间的关系的 研究结果,则存在着较大争议(Ophir 等, 2009; Sanbonmatsu 等, 2013)。

表 6 多任务处理能力的影响效应

具体变量	主要发现	作者
绩效	多任务处理能力较强的个体,在单任务/双任务情境中的绩效没有显著差异	Watson & Strayer, 2010
	个体的多任务处理能力与工作绩效正相关	Sanderson, 2012
	个体的多任务时间取向正向调节了多任务处理能力与工作绩效之间的正相关关系	Sanderson 等, 2013
多任务处理行为	多任务处理能力与多任务处理行为负相关	Ophir 等, 2009
	个体感知到的多任务处理能力与多任务处理行为正相关 实际的多任务处理能力则与多任务处理行为负相关	Sanbonmatsu 等, 2013

资料来源:根据相关文献整理

Watson & Strayer(2010)以美国 200 名本科生为样本进行实验发现,多数人在单任务情境与双任务情境中的绩效存在显著性差异,而仅有 2.5% 的个体在两种任务情境中没有显著差异,他们往往拥有很强的多任务处理能力; Sanderson(2012)通过对从事财务、人力资源、法律等工作领域的 119 名员工的实验与问卷数据分析,得出个体的多任务处理能力与其工作绩效正相关的结论,这是因为,拥有较强的多任务处理能力的个体,往往能够更加合理地给工作中的任务排序,并且对于中断的、未完成的任务有较强的工作记忆,因此,能够更加高效地完成工作任务; Sanderson 等(2013)进一步对多任务处理能力与工作绩效的边界条件进行了探索,认为个体的多任务时间取向给其提供了同时从事多项任务行为的动机,因而,会正向调节多任务处理能力与整体的工作绩效之间的正相关关系。

决策理论认为,当个体认为他们善于多任务处理并且想要在同时处理多项任务中获益时,他们就会更多地表现出多任务处理行为。但是, Ophir 等(2009)却发现,多任务处理能力较弱的个体往往会更多地表现出多任务处理行为,这是因为,多任务处理能力较弱的个体缺乏在多个任务之间自主有效分配时间的能力,很容易被外部刺激以及其他任务中断,因此,表现出更多的多任务处理行为; Sanbonmatsu 等(2013)通过提出个体感知到的多任务处理能力与实际的多任务处理能力两个概念,解决了之前关于多任务处理能力与多任务处理行为间关系的矛盾。他们发现,由于个体往往过度自信,他们会高估自身的多任务处理能力,因



而,感知到的多任务处理能力并不能真实反映实际的多任务处理能力。通过问卷以及实验的方法, Sanbonmatsu 等(2013)发现,个体感知到的多任务处理能力与多任务处理行为正相关,而实际的多任务处理能力则与多任务处理行为负相关。

#### 四、文化层面:多元时间观

尽管本文在搜集文献的过程中对于多元时间观文化的相关研究进行了大量的检索,但结果发现,现有关于多元时间观的研究较少,且大多为非实证研究。本文认为,造成这种现象的原因是:多元时间观文化的概念起源于人类学,而人类学中关于文化比较的研究主要采用民族志这一定性研究方法进行。而多元时间观作为一个文化变量,在实证研究中难以被量化测量,现行的问卷调研方法难以准确地测出组织乃至国家层面的多元时间观。

##### 1. 多元时间观的概念辨析

多元时间观最早由 Hall(1959)提出,他是为了描述不同国家的文化对于同时处理多个任务的价值观念的差异程度,是国家文化的一个隐性维度。他更多地是从细节入手,认为多元时间观是一种高语境文化,强调关系以及人际互动。Hall 并没有明确定义多元时间观,因此,Palmer & Schoorman(1999)在此基础上把多元时间观界定为一个包含时间使用偏好、时间有形性与情境三个相互独立的多维构念。时间使用偏好是指人们所处于的一种偏好于同时做多件事情或者协调做多件事情的文化的程度。时间有形性是指在某一文化中时间可以被量化的程度。情境的定义则更为复杂,高语境是指信息被嵌入在消息(话语、文字)所处的情境中,其背后的含义作为一种尝试为大家所共同理解;低语境是指大部分信息存在于传达的消息本身。也有学者对 Hall(1959)的多元时间观文化进行了简化,只从时间使用偏好这个维度对其进行了重新定义,例如,Bluedorn 等(1999)将多元时间观定义为,人们所处的文化偏好并重视一段时间内做多件事情的程度。

在总结梳理了现有关于多元时间观的概念后,本文对多元时间观文化的内涵进行了提炼,并在此基础上分析了多元时间观文化在 Hofstede 提出的文化维度模型框架下的具体体现(Hofstede, 2004; Lang & Hofstede, 1993)。首先,本文认为,多元时间观文化的内涵一般包括多元时间偏好以及多元时间信念两个方面。多元时间偏好是指,这种文化偏好于在一段时间做多项事情;多元时间信念是指,这种文化认为在一段时间做多项事情的做法是正确的。此外,本文认为,Hall(1959)的多元时间观文化主要体现在 Hofstede 文化维度模型中个体主义/集体主义、不确定性规避以及长期导向/短期导向这三个维度(如表 7 所示)。

表 7 多元时间观文化在 Hofstede 文化维度模型中的体现

Hofstede 的文化维度模型	多元时间观文化的研究发现	作者
权利距离	N/A	N/A
个体主义/集体主义	多元时间观文化是一种高语境文化,在这个文化下,个体更重视与他人之间的交互以及人际关系,更易表现出关系导向	Bluedorn, 1998; Palmer & Schoorman, 1999
男性化/女性化	N/A	N/A
不确定性规避	多元时间观文化更容易接受计划随时发生变化,能够容忍较高的不确定性	Bluedor & Lane, 1992; Hall & Hall, 1983
长期导向/短期导向	多元时间观文化更注重长期关系,而非关注于眼前计划的如期完成	Hall, 1959

资料来源:根据相关文献整理

## 2. 多元时间观的测量

在实证研究中,学者们主要关注组织层面的多元时间观,通过多条量表收集数据,一般采用把个体层面的数据汇聚到组织层面的方法进行测量。主要有多元时间价值观量表(IPV)以及单一/多元时间观量表(M/POS)。IPV(Bluedorn等,1999)不仅用于个体多任务时间取向的测量,还用于团队、组织层面多元时间观的测量。只是在使用时需要结合团队、组织背景,对相应的主语进行改编。例如,个体层面的条目为“我喜欢同时兼顾多个活动”,在进行多元时间观文化测量时,则改编为“我们的团队/组织喜欢同时兼顾多个活动”。而与IPV不同,M/POS(Bluedorn & Lane,1992)专门用于测量团队和组织的多元时间观文化。它采用Likert7点量表,共包括五个条目。例如“我们组织/部门喜欢同时兼顾多项活动”“我们组织/部门认为人们应该同时做多件事情”等。

## 3. 多元时间观的影响因素及效应

过去的学者对多元时间观的探讨主要可以分为对多元时间观文化的形成原因以及影响作用两个方面。对多元时间观文化形成原因的分析,主要是国家文化和组织文化层面(Adams & Eerde,2010;Bluedorn,1998);而多元时间观文化的影响效应研究,则往往是在组织层面进行探讨(Mattarelli等,2015;Souitaris & Maestro,2010)。

Bluedorn(1998)指出,不同国家的文化有所不同,例如西班牙、意大利是多元时间观文化,美国、英国、德国则是单一时间取向,因此,外来移民会改变一个国家人口的文化结构,进而对这个国家的多元时间观产生影响;Adams & Eerde(2010)通过对西班牙134名企业中高层管理者的问卷分析发现,对他人更加关注的管理者,由于自身更容易将注意力转移到其他事物以及人身上,更容易接受注意力的中断与转移,因而,他们所在的组织或团队更表现出多元时间观的文化。

Souitaris & Maestro(2010)通过对305个新技术合资企业的高管团队调研发现,企业的多元时间观会通过影响战略决策速度以及战略决策综合性提高组织的财务绩效,这是因为,当组织文化是多元时间观时,组织管理者的注意力会分散在不同的任务中,并由此得到富有洞见的信息,这些信息会使得组织有效缩减不合适的备选决策方案,因而,提高了决策速度,降低了决策的综合性,而决策速度越高、决策的综合性越低,组织越能更高效地实施战略决策,及时应对多变市场,因此,组织的财务绩效也越好;Perlow(1999)的质性研究发现,由于组织内个体往往努力与组织的整体保持一致,所以,当组织组织规范中越提倡多任务处理时,组织成员表现出更多的任务中断行为;Mattarelli等(2015)则在Perlow的基础上进行了实证研究,发现当员工感知到的组织文化是多元时间观文化时,其更易表现出多任务处理的行为。

## 五、研究结论与未来展望

### 1. 研究结论

先前学者围绕着“一心多用”三个相关的概念——多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观的内涵界定、测量方法以及影响效应等多个方面展开了研究,对于深入了解“一心多用”的特点,更好地利用“一心多用”、提高组织绩效提供了依据。具体而言,本文主要得出以下几个方面的结论:

首先,多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观三个领域呈现出交叉融合的趋势。特质层面多任务时间取向的概念源于文化层面的多元时间观(Bluedorn等,1999),因而两者之间存在着一个天然的联系。此外,目前已有研究开始关注多任务处理能力与多任务时间取向的交互效应对于工作绩效的正向作用(Sanderson等,2013)。Sanderson(2012)还探讨了多任务处理能力与组织的多元时间观对于绩效的共同影响。

其次,多任务时间取向、多任务处理能力以及多元时间观的测量方法有所不同。多任务时间取向的测量研究日益成熟,目前有多元态度指数(PAI)、多元时间价值观量表(IPV)、多元—单一倾向量表(PMTS)以及多任务处理偏好量表(MPI)四种成熟的多条目量表。多元时间观大多使用问卷调研方法测量,除了使用改编的IPV量表,还有早期Bluredorn & Lane(1992)开发的单一/多元时间观量表(M/POS)。而多任务处理能力则主要是在实验室环境下通过设置两种不同的任务情境进行测量。

再次,多任务时间取向具有积极的影响效应。多任务价值观的作用结果是过去研究关注的重点,大量学者大多探讨个体的多任务时间取向对工作态度(Araslı等,2014;Hecht & Allen,2003)、绩效(Kayaalp,2014;Madjar & Oldham,2006)、导向(Schell & Conte,2008)、压力(Conte & Jacobs,2003;Kantrowitz等,2012)等的积极作用。其中,个体的多任务时间取向对创造力是否具有正向促进作用,过去的研究未给出一致的结论,存在正相关、负相关两种不同的关系,这也使得企业是否有必要选择多任务时间取向程度较高的个体,缺乏一致的实证结果支持。

最后,多元时间观的影响作用研究多集中于组织层面,且实证研究较少。现有研究探讨了组织的多元时间观对组织战略决策与组织财务绩效(Souitaris & Maestro,2010)的作用,以及组织成员感知到的多元时间观对其个体行为(Mattarelli等,2015;Perlow,1999)的影响。

## 2. 未来展望

以往的研究在取得进展的同时,还存在着很多不足,这也是未来进一步研究的方向。具体来说,主要有以下四个方面,如图1所示:

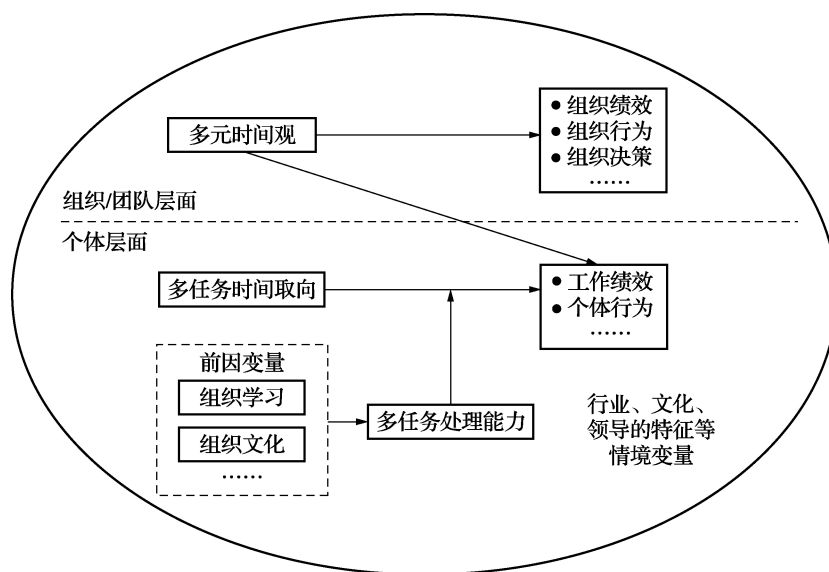


图1 未来研究的整合框架

资料来源:本文绘制

(1)科学严谨的测量方法。一方面,从构念测量的角度来说,目前关于多任务处理能力的测量还缺乏相应的量表,现有测量主要是通过多任务能力测试(MAT)和跨操作任务(OSPAN)这两种实验方法在实验室情境下进行,无法完全代表工作情境中员工的多任务处理能力。而且正如Redick等(2016)的研究所说,MAT和OSPAN的结果也可能与设置的任务相关的空间或语言能力相关,并不能很好地反映多任务处理能力。因此,现有研究缺乏对工作场所中个体的多任务处理能力的量表,因而,未来的研究可以以企业员工为大样本

开发出信度与效度良好的多任务处理能力的测量量表。

另一方面,从数据收集方法而言,现有的研究大多是使用截面数据进行定量分析,特别是在多任务时间取向的相关研究中,有大量的学者是在同一时点从同一来源进行数据收集,这种测量方法会产生严重的共同方法偏差问题,并可能最终导致构念之间的虚假相关。因此,未来的研究可以从不同来源收集纵向数据,尽可能地减少同源方法,进而充分识别自变量与因变量二者之间的因果关系。

(2)多任务时间取向产生影响的边界条件。在多任务时间取向的作用结果方面,多数研究只探讨了多任务时间取向与绩效、压力等结果变量的主效应,而未充分考虑行业、组织文化、领导风格以及工作特性等情境因素的影响。而深入探讨多任务时间取向的个体在何种情况下能够有较好的绩效表现,不仅有利于解释现有关于个体的多任务时间取向对创造力影响作用的矛盾观点,还有利于实践中的组织管理者了解多任务时间取向的员工适合于何种情境(如,何种领导风格的团队领导者、何种工作特性等),进而正确地使用多任务时间取向程度较高的员工,实现效率、绩效最大化。例如,未来的研究可以探讨领导风格在个体多任务时间取向与绩效、工作态度等结果变量之间的关系。梁立等(1997)的研究发现,多任务处理的绩效与任务数量无关,而是与任务所需时间片和大脑可分配给该任务的时间片的匹配程度有关。因此,本文认为,未来可以从员工完成的工作自主权方面,探讨授权型领导风格在个体多任务时间取向与工作绩效之间的调节作用。

(3)中国文化情境下的“一心多用”研究。现有关于“一心多用”的研究多是在西方文化情境下开展的,本文以“多任务时间取向”“多任务处理能力”以及“多元时间观”等为关键词在中国知网(CNKI)中搜索,尚未发现涉及这一主题的相关文章。在中国文化情境下,“一心多用”研究可能会得到不同的结论。因此,未来关于“一心多用”的研究需要在中国文化情境下开展本土化研究。

从多元时间观而言,Hall(1959,1983)指出,美国、德国是典型的非多元时间观文化的国家,而西班牙、意大利则是多元时间观文化的国家,但是,在他的探讨中并没有谈及中国的文化是否属于多元时间观文化。从中国与美国、德国文化的对比来看,直观的感受是我国的文化更侧重于多元时间观文化,但是,事实是否是这样,还有待学术界对此进行更加深入的探讨。未来研究可以从社会建构主义出发,使用扎根理论、民族志等质性研究方法,对中国的文化是否是多元时间观文化这一问题进行深入研究。

从多任务时间取向和多任务处理能力而言,过去的实证研究主要是以美国、加拿大等西方国家的员工或学生为样本进行分析,其最终结果在东方国家特别是中国是否同样适用?在中国文化情境下,多任务时间取向是否会产生负面效应,是否不利于工作绩效的提升?这些问题在未来研究中,应该得到本土学者们的关注。对这些问题的深入研究探讨,必将对中国企业的发展提供有益的指导与借鉴。

(4)多任务处理能力的前因变量。现有研究缺少对于多任务处理能力的前因变量的探索。学者们对于多任务处理能力正向影响工作绩效的观点基本一致,且实证结果支持了多任务处理能力在工作中的重要作用。但是,目前仍缺少对个体的多任务处理能力形成原因的分析。一般而言,除个体特质因素之外,个体能力的形成还可以通过个体的学习以及周围环境的影响作用。因此,组织对员工多任务处理方面的学习培训是否会影响员工多任务处理能力的形成,这其中形成的机制又是什么,组织的多元时间观文化是否会对员工多任务处理能力的形成产生影响,以及如何产生影响,这些问题都有待未来研究的进一步探讨。需要指出的是,多任务处理能力的形成是一个较为长期的过程,这一过程中必然会包括各种因素的相互作用,因此,只是简单地通过实证研究方法探讨多任务处理能力的前因,或许会忽视能力形成过程中的某些重要因素。而质性研究更擅于挖掘影响过程之中的细节性因素,因此,本文认为,通过扎根理论等质性研究方法探索个体多任务处理能力形成的客观因素,是未来研究的一个较为

可行的方向。

(5) 团队层面的“一心多用”研究。现有关于多任务时间取向的研究主要集中于个体层面,而多元时间观文化的研究则集中于国家和组织层面,均忽视了对团队层面的分析探讨。随着越来越多的组织采用团队形式进行工作,团队层面的相关研究成为了学术界关注的热点问题。有一部分学者从团队构成角度,探讨了团队成员在人口统计学以及认知等方面的异质性对团队绩效以及团队创造力等的影响。因此,未来的研究可以从团队成员的多任务时间取向的异质性对于团队冲突、团队绩效的影响作用。此外,还有一部分学者从团队共享的价值观念方面,探讨团队文化、团队价值观对团队绩效、团队创造力以及员工行为等的影响。因此,未来可能要关注团队的多元时间观文化对于团队绩效和团队行为的影响,以及团队的多元时间观文化对于个体行为的跨层次研究。

参考文献:

- [1] Adams, S. J. M. , Eerde, W. V. Time Use in Spain: Is Polychronicity A Cultural Phenomenon? [J]. Journal of Managerial Psychology, 2010, 25, (7): 764 - 776.
- [2] Araslı, H. , Daşkin, M. , Saydam, S. Polychronicity and Intrinsic Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make A Difference? [J]. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014, (109): 1395 - 1405.
- [3] Bluedorn, A. C. An Interview with Anthropologist Edward T. Hall [J]. Journal of Management Inquiry, 1998, 7, (2): 109 - 115.
- [4] Bluedorn, A. C. The human organization of time: Temporal realities and experience [M]. Stanford University Press, 2002.
- [5] Bluedorn, A. C. , Kalliath, T. J. , Strube, M. J. , Martin, G. D. Polychronicity and The Inventory of Polychronic Values (IPV) [J]. Journal of Managerial Psychology, 1999, 14, (3/4): 205 - 231.
- [6] Bluedorn, A. C. , Lane, P. M. How Many Things Do You Like to Do At Once? An Introduction to Monochronic and Polychronic Time [J]. Academy of Management Executive, 1992, 6, (4): 17 - 26.
- [7] Brookings, J. B. , Damos, D. L. Individual Differences in Multiple-task Performance [M]. Multiple Task Performance, 1991.
- [8] Conte, J. M. , Gintoft, J. N. Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance [J]. Human Performance, 2005, 18, (4): 427 - 444.
- [9] Conte, J. M. , Jacobs, R. R. Validity Evidence Linking Polychronicity and Big Five Personality Dimensions to Absence, Lateness, and Supervisory Performance Ratings [J]. Human Performance, 2003, 16, (2): 107 - 129.
- [10] Conte, J. M. , Rizzuto, T. E. , Steiner, D. D. A Construct-oriented Analysis of Individual-level Polychronicity [J]. Journal of Managerial Psychology, 1999, 14, (3/4): 269 - 288.
- [11] Davis, J. M. , Lee, L. S. , Yi, M. Y. Time-Use Preference and Technology Acceptance: Measure Development of Computer Polychronicity [J]. American Journal of Business, 2009, 24, (2): 23 - 31.
- [12] Deci, E. L. , Ryan, R. M. Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health [J]. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 2008, 49, (3): 182 - 185.
- [13] Delbridge, K. A. Individual Differences in Multi-tasking Ability: Exploring A Nomological Network [D]. Michigan State University, 2000.
- [14] Engle, R. W. Working Memory Capacity as Executive Attention [J]. Current Directions in Psychological Science, 2002, 11, (1): 19 - 23.
- [15] Fournier, C. , Weeks, W. A. , Blocker, C. P. , Chonko, L. B. Polychronicity and Scheduling's Role in Reducing Role Stress

and Enhancing Sales Performance[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2013, 33, (2) :197 – 209.

[16] Frei, R. L. , Racicot, B. , Travagline, A. The Impact of Monochronic and Type A Behavior Patterns on Research Productivity and Stress[J]. *Journal of Managerial Psychology*, 1999, 14, (5) :374 – 387.

[17] Goonetilleke, R. , S. , Luximon, Y. The Relationship Between Monochronicity, Polychronicity and Individual Characteristics [J]. *Behaviour & Information Technology*, 2010, 29, (2) :187 – 198.

[18] Gross, B. L. Time Congruity: Interdisciplinary Perspectives and Implications for Consumer Behavior [J]. *Research in Consumer Behavior*, 1987, 2, (2) :1 – 54.

[19] Hall, E. T. *The Silent Language* [M]. New York: Doubleday, 1959.

[20] Hall, E. T. , Hall, M. R. *Hidden Differences: How to Communicate with The Germans* [M]. Stern, 1983.

[21] Hecht, T. D. , Allen, N. J. Person-job Fit on The Dimension of Polychronicity: Examining Links with Well-being and Performance [C]. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2003.

[22] Hecht, T. D. , Allen, N. J. Exploring Links between Polychronicity and Well-being from The Perspective of Person-job Fit: Does It Matter If You Prefer to Do Only One Thing at A Time? [J]. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 2005, 98, (2) :155 – 178.

[23] Hofstede, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* [M]. McGraw-Hill, 2004.

[24] Ishizaka, K. , Marshall, S. P. , Conte, J. M. Individual Differences in Attentional Strategies in Multitasking Situations [J]. *Human Performance*, 2001, 14, (4) :339 – 358.

[25] Jang, J. , George, R. T. Understanding The Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-supervisory Hotel Employees [J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31, (2) :588 – 595.

[26] König, C. J. , Bühner, M. , Mürling, G. Working Memory, Fluid Intelligence, and Attention Are Predictors of Multitasking Performance, but Polychronicity and Extraversion Are Not [J]. *Human Performance*, 2005, 18, (3) :243 – 266.

[27] Kantrowitz, T. M. , Grelle, D. M. , Beaty, J. C. , Wolf, M. B. Time Is Money: Polychronicity As A Predictor of Performance Across Job Levels [J]. *Human Performance*, 2012, 25, (2) :114 – 137.

[28] Kaufman-Scarborough, C. , Lindquist, J. D. Time Management and Polychronicity: Comparisons, Contrasts, and Insights for The Workplace [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 1999, 14, (3/4) :288 – 312.

[29] Kaufman, C. F. , Lane, P. M. , Lindquist, J. D. Exploring More Than 24 Hours A Day: A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use [J]. *Journal of Consumer Research*, 1991, 18, (3) :392 – 401.

[30] Kayaalp, A. The Octopus Approach in Time Management: Polychronicity and Creativity [J]. *Military Psychology*, 2014, 26, (2) :67 – 76.

[31] Kinney, T. B. *Task and Individual Characteristics As Predictors of Performance in A Job-Relevant Multi-Tasking Environment* [D]. The Pennsylvania State University, 2007.

[32] Kirchberg, D. M. , Roe, R. A. , Eerde, W. V. Polychronicity and Multitasking: A Diary Study at Work [J]. *Human Performance*, 2015, 28, (2) :112 – 136.

[33] Lang, R. , Hofstede, G. Review: Cultures and Organizations. Software of the mind [J]. *Management Revue*, 1993, (4) :62 – 65.

[34] Lee, W. , Tan, T. M. K. , Hameed, S. S. Polychronicity, the Internet, and the Mass Media: A Singapore Study [J]. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2005, 11, (1) :300 – 316.

[35] Lindquist, J. D. , Kaufman-Scarborough, C. J. The Polychronic-Monochronic Tendency Model: PMTS Scale Development and Validation [J]. *Time & Society*, 2007, 16, (2/3) :253 – 285.

[36] Madjar, N. , Oldham, G. R. Task Rotation and Polychronicity: Effects on Individuals' Creativity [J]. *Human Performance*,

2006,19,(2):117-131.

[37] Mattarelli, E., Bertolotti, F., Incerti, V. The Interplay between Organizational Polychronicity, Multitasking Behaviors and Organizational Identification: A Mixed-Methods Study in Knowledge Intensive Organizations[J]. International Journal of Human-Computer Studies, 2015, (79): 6-19.

[38] Ofori-Dankwa, J., Julian, S. D. Complexifying Organizational Theory: Illustrations Using Time Research [J]. Academy of Management Review, 2001, 26, (3): 415-430.

[39] Ophir, E., Nass, C., Wagner, A. D., Posner, M. I. Cognitive Control in Media Multitaskers [J]. Proceedings of The National Academy of Sciences, 2009, 106, (37), 1-5.

[40] Oswald, F. L., Hambrick, D. Z., Jones, L. A. Keeping All The Plates Spinning: Understanding and Predicting Multitasking Performance [M]. Learning to Solve Complex Scientific Problems, 2007.

[41] Palmer, D. K., Schoorman, F. D. Unpackaging the Multiple Aspects of Time in Polychronicity [J]. Journal of Managerial Psychology, 1999, 14, (3/4): 323-345.

[42] Perlow, L. A. The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time [J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44, (1): 57-81.

[43] Podoski, E. M., Oswald, F. L. The Multitasking Preference Inventory: Toward an Improved Measure of Individual Differences in Polychronicity [J]. Human Performance, 2010, 23, (3): 247-264.

[44] Redick, T. S., Shipstead, Z., Meier, M. E., Montroy, J. J., Hicks, K. L., Unsworth, N., Kane, M. J., Hambrick, D. Z. Cognitive Predictors of a Common Multitasking Ability: Contributions from Working Memory, Attention Control, and Fluid Intelligence [J]. Journal of Experimental Psychology: General, 2016, 145, (11): 1473-1492.

[45] Sanbonmatsu, D. M., Strayer, D. L., Medeiros-Ward, N., Watson, J. M. Who Multi-tasks and why? Multi-tasking Ability, Perceived Multi-tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking [J]. PloS One, 2013, 8, (1): 1-8.

[46] Sanderson, K. R. Time Orientation in Organizations: Polychronicity and Multitasking [D]. Florida International University, 2012.

[47] Sanderson, K. R., Bruk-Lee, V., Viswesvaran, C., Gutierrez, S., Kantrowitz, T. Multitasking: Do Preference and Ability Interact to Predict Performance at Work? [J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2013, 86, (4): 556-563.

[48] Schell, K. L., Conte, J. M. Associations among Polychronicity, Goal Orientation, and Error Orientation [J]. Personality & Individual Differences, 2008, 44, (1): 288-298.

[49] SHL, I. Multitasking Ability Test Technical Manual [K]. Thames Ditton, UK: Previsor, SHL, 2009.

[50] Slocombe, T. E., Bluedorn, A. C. Organizational Behavior Implications of The Congruence between Preferred Polychronicity and Experienced Work-unit Polychronicity [J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20, (1): 75-99.

[51] Souitaris, V., Maestro, B. M. M. Polychronicity in Top Management Teams: The Impact on Strategic Decision Processes and Performance of New Technology Ventures [J]. Strategic Management Journal, 2010, 31, (6): 652-678.

[52] Watson, J. M., Strayer, D. L. Supertaskers: Profiles in Extraordinary Multitasking Ability [J]. Psychonomic Bulletin & Review, 2010, 17, (4): 479-485.

[53] Weeks, W. A., Fournier, C. The Impact of Time Congruity on Salesperson's Role Stress: A Person-Job Fit Approach [J]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 2010, 30, (1): 73-90.

[54] Wickens, C. D. Multiple Resources and Mental Workload [J]. Human Factors and Ergonomics Society, 2008, 50, (3): 449-455.

[55] 曹国光, 陈娟, 郑涌. 时间分配的执行功能: 双重效价联合任务的证据 [J]. 上海: 心理科学, 2014, (2).

[56] 梁立, 王重鸣, 白延强, 马国庆. 多任务信息加工中的多道分时机制 [J]. 北京: 心理学报, 1997, (4).

## “Multi-Use of One Mind” Research: A Review and Future Prospects

DING Xue, ZHANG Xiao, YANG Zhong

(Business School of Nanjing University, Nanjing, Jiangsu, 210093, China)

**Abstract:** Multiple complex tasks are pervasive in the workplace, which usually lead employees to perceive more role stress, more role ambiguity, and then feel anxiety. These will finally resulting poor employees' job performance and high organizations' turnover. In the past twenty years, the researches on “multi-use of one mind” have already made a lot of achievements. After the comprehensive collection and systematic revision and analysis of the relevant literatures, this paper mainly from three aspects of trait, ability and culture, reviews fifty-two articles on orientation of polychronicity, multitasking ability and value of polychronicity, and summarize the definition, measurement and outcome variables of each concept; finally this paper puts forward some suggestion on the future study.

In this paper, “multi-use of one mind” is an integrative vocabulary in which orientation of polychronicity, multitasking ability and value of polychronicity are included. We put forward “multi-use of one mind” to contain the connotations of the three focus concepts mainly because there is an intersection and fusion trend between orientation of polychronicity, multitasking ability and value of polychronicity. For instance, as the orientation of polychronicity concept rooted from the value of polychronicity concept, there is a natural connection between them. As for multitasking ability and orientation of polychronicity, Sanderson and his coauthors have explored the mediate effect of orientation of polychronicity on the relationship between individual multitasking ability and individual job performance, and found that individuals' orientation of polychronicity will positively moderate the positive effect of multitasking ability on performance. Putting forward “multi-use of one mind” could deepen readers' cognition on the intersection of the three research fields. This paper makes great contributions to a grasp of the context and future research directions of multitasking, and the promotion of organizations have a deep understanding of questions like “why different employees have different outcomes in the multiple complex tasks context”, “how to selective the suitable employees and how to cultivate multitasking ability” and seeking valid solutions in practice.

Based on these researches, this paper comes up with comments on orientation of polychronicity, multitasking ability and value of polychronicity, and then points the directions of future studies. (1) Lacking of precise measurement instrument. First, from the construct measurement aspect, that means there is not a relevant scale which could measure multitasking ability accurately. Second, from the data collection aspect, that means the common method variation of existing data is high. Numerous scholars collected data from the same resource and the same time, the time-lag data is needed in the future. (2) Previous researches rarely explore the boundary conditions of orientation of polychronicity and outcomes, which probably lead to the mixing findings on the effect of orientation of polychronicity. (3) Effect of Chinese culture context factors on improving polychronicity value. We are not sure the conclusions getting from the western samples are the same in China. Thus, more attentions on different context (especially the difference between the east and the west) should be paid to the future studies. (4) Existing literatures have seldom explored the antecedents of multitasking ability. Academics have basically reached an agreement on the positive effect of multitasking ability, but still be blind to the development of the multitasking ability. (5) Team-level approaches and studies are necessary in the further study. As multi-level and multi-angle approaches and researches have become the trend nowadays, the team-level analysis will have crucial promise to advance the understandings of multitasking in teams which are the widespread form in enterprises.

**Key Words:** orientation of polychronicity; multitasking ability; value of polychronicity

(责任编辑:舟 山)