

工作家庭两不误为何这么难？基于工作家庭边界理论的探讨*

高中华¹ 赵晨²

(¹首都经济贸易大学工商管理学院, 北京 100070) (²首都师范大学管理学院, 北京 100089)

摘要 为探讨工作家庭冲突对员工工作态度和行为倾向的影响, 以国内某大型制造企业集团位于北京、杭州、西安等地 7 家分公司的 545 名员工为样本, 采取问卷调查法在两个不同时段获取数据, 考察了角色压力(角色冲突、角色模糊和角色超载)在工作干涉家庭和家庭成员干涉工作这两种对偶冲突模式与员工工作满意度和离职意向之间的中介作用机制。结果显示: 角色压力在工作家庭冲突与工作满意度和离职意向之间起到完全中介作用, 工作满意度在角色压力和离职意向之间起到部分中介作用。结论有助于分析工作家庭冲突的深层原因并采取恰当的干预策略, 降低工作家庭冲突对员工工作态度和行为倾向的负面影响。

关键词 工作家庭冲突; 工作家庭边界; 角色压力; 工作满意度; 离职意向

分类号 B849:C93

1 问题提出

虽然“工作家庭两不误”一直是职场人士所追求的目标, 但是人们逐渐发现在职业生涯中始终保持工作家庭平衡是一种不切实际的幻想。前程无忧网站 2012 年所作的相关调查显示, 半数的被调查者认为自己很难做到“工作家庭两不误”, 而且随着职位的提升, 工作家庭之间的平衡将更加难以保证(中国新闻网, 2012)。造成这种局面的原因是: 一方面, 在全球经济持续低迷的背景下, 职场人士所面临的竞争日趋激烈, 他们不仅需要做好本职工作, 而且还要坚持学习前沿知识, 提升自己的职业地位与职业竞争力; 另一方面, 我国计划生育政策产生的独生子女群体已经陆续成家立业, 双独(双方均为独生子女)夫妻越来越多, 他们承担的家庭责任也日益增强, 不仅要负责照顾双方年迈的父母, 而且还得为年幼的子女提供优质的教育资源和成长环境。因此, 来自工作与家庭两个领域的角色种类越来越多, 内容也越来越丰富, 从而对组织员工提

出了更高的要求。如果应对不当, 工作与家庭之间就会失衡, 并且还可能会带来一系列的消极后果。例如, 身心健康受损、工作满意度和生活满意度下降, 退缩行为和离职意向增强等等(Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011; Bedeian, Burke, & Moffett, 1988; Ebya, Casperb, Lockwooda, Bordeauxb, & Brinley, 2005; Ernst Kossek & Ozeki, 1998; Frone, 2000)。

事实上, 早在上世纪八九十年代, 工作与家庭之间的关系就成为了学术界关注的焦点, 已有研究不仅分析了导致工作家庭冲突的原因以及工作家庭冲突引发的不良后果(Bedeian et al., 1988; Frone, Russell, & Cooper, 1992a; Greenhaus & Beutell, 1985; Gutek, Searle, & Klepa, 1991), 而且还提出了工作家庭冲突干预策略, 例如实施工作家庭平衡计划、弹性工作制以及员工援助计划等人力资源管理实践(Hammer, Kossek, Anger, Bodner, & Zimmerman, 2011; 陈兴华, 凌文轻, 方俐洛, 2004; 罗耀平, 范会勇, 张进辅, 2007)。但是, 已有研究仍然在如下 3 个

收稿日期: 2013-03-26

* 国家自然科学基金青年项目(71302119, 71302170)、教育部人文社会科学青年基金项目(13YJC630036)、国家自然科学基金创新群体项目(71121001)、国家自然科学基金面上项目(71172178)和北京市委组织部优秀人才项目(2013D005019000002)资助。

通讯作者: 赵晨, E-mail: chenmendrey@gmail.com

方面存在不足: 首先, 多数是在探讨工作家庭冲突对员工工作态度和行为倾向等结果变量的直接影响, 较少关注工作家庭冲突对结果变量影响的内在机制, 这一影响的中间过程在一定程度上仍处于“黑箱”状态; 其次, 工作家庭冲突是一个包含工作干涉家庭和家庭干涉工作的双向对偶模式(Gutek et al., 1991), 但多数研究仅以工作干涉家庭为核心开展研究, 较少关注家庭干涉工作所引发的负面影响(Amstad et al., 2011); 最后, 已有研究普遍将工作家庭冲突视为工作和家庭这两类角色之间的冲突, 但根据角色压力理论的相关研究(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), 角色冲突仅是角色压力的一种来源, 其他的压力源, 例如角色模糊和角色超载, 并未引起工作家庭冲突研究者们的关注。

因此, 本研究将对工作家庭边界理论进行拓展, 通过工作与家庭两个领域之间边界强度的不同组合来分析工作家庭冲突对角色压力的3个不同维度, 即角色冲突、角色模糊和角色超载的影响。由此将角色冲突、角色模糊和角色超载作为中介变量, 深入探讨工作干涉家庭和家庭干涉工作两种对偶冲突模式对员工工作态度和行为倾向的影响机制。

2 理论与假设

2.1 工作家庭边界理论视角下的工作家庭冲突

工作家庭边界理论自从提出以来(Nippert-Eng, 1996), 不少学者对此进行了探索与发展。本研究在对该领域有关研究进行回顾后发现, 目前学者们的研究视角主要集中在: 工作和家庭边界本身具有的属性(Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Clark, 2000), 以及工作与家庭领域中边界维护者对边界跨越者的角色要求(Boyar, Jr. Maertz, Jr. Mosley, & Carr, 2008; Voydanoff, 2005)。以往在这两方面的研究是相对独立的, 而事实上通过深入分析可以发现, 这两方面有着一定的内在联系: 工作和家庭边界本身具有的属性可以看作是工作家庭冲突形成的外在条件, 而工作与家庭领域中不断提高的角色要求可以看作是工作家庭冲突形成的内在条件。因此, 本研究将拓展以往研究, 从外在条件和内在条件相结合的视角分析工作家庭冲突的成因。

首先, 在工作家庭边界理论中, 工作与家庭被看作是各自存在边界的相对独立领域, 这可以作为本研究探索工作家庭冲突原因的切入点。工作和家庭各自角色范围的边界具有渗透性(permeability)和灵活性(flexibility)两种属性

(Nippert-Eng, 1996)。渗透性是指某种角色领域的元素可以进入其他角色领域的程度(Eagle, Miles, & Icenogle, 1997; Frone, Russell, & Cooper, 1992b)。例如, 上班时间私下处理家庭或个人事务可以看作家庭角色对工作领域的渗透, 而下班回家依然思考工作上的事情则可以看作工作角色对家庭领域的渗透。灵活性也称作延展性, 是指为了适应工作或家庭特定领域的要求, 对工作家庭边界进行调整的程度。在现实中, 允许员工在家远程办公以便照顾家庭就是为了适应家庭领域角色的要求而对工作边界进行的调整。渗透性和灵活性共同决定了工作家庭两个领域之间的边界强度, 换言之, 工作或家庭领域的边界强度取决于其中一个领域边界阻碍另一领域的角色向其渗透或挤压的能力。强边界是指具有较低渗透性和灵活性的边界, 强边界内部不容易受到其他领域角色的渗透, 并且强边界本身很难为了适应其他领域角色的要求而进行调整; 弱边界是指具有较高渗透性和灵活性的边界, 弱边界内部容易受到其他领域角色的渗透, 并且弱边界本身容易为了适应其他领域角色的要求而进行调整(Ashforth et al., 2000; Clark, 2000)。当工作与家庭中的某一领域具有强边界, 并且人们非常认同该领域的角色时, 他们通常能够灵活地调整另一领域的角色, 因而不会产生较强的被侵占感, 反之当人们对该领域的角色认同程度较低时, 他们通常会抵制该领域的角色向另一领域渗透, 并且会产生较强的冲突感。可见, 工作与家庭两个领域各自的边界强度是工作家庭冲突形成的外在条件。

其次, 本研究认为工作家庭冲突是在边界跨越者和边界维护者的互动过程中发生的。那些每天穿梭于工作家庭边界的人们被称作边界跨越者, 他们是工作和家庭两个领域角色的共同承担者(Clark, 2000)。跨越工作家庭边界, 进行角色转换是边界跨越者的主要活动(Ashforth et al., 2000; Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009)。人们通常需要在每天的工作时间从父母、子女、配偶等家庭角色转换为工作中的员工角色, 下班后再转回相应的家庭角色。边界维护者指的是那些始终处于边界跨越者工作或家庭边界范围内的人员, 对角色范围和边界的定义有特别的影响。通常情况下, 工作中的边界维护者是上级, 家庭中的边界维护者是配偶或子女。当工作或家庭某一领域的边界维护者对跨越者角色要求增强, 而导致边界跨越者认知、心理资源的大量消耗, 即当他们所拥有的资源不能完全满足另一

领域的角色要求时,就可能会引发边界跨越者的工作家庭冲突(Kahn et al., 1964; Yang, Chen, Choi, & Zou, 2000; 张再生, 2002)。不少研究指出,由工作超负荷、职位提升、收入增加等带来的工作领域角色要求是导致工作干涉家庭的重要因素;而由结婚、照顾家人、养育子女等带来的家庭领域角色要求是导致家庭干涉工作的重要因素(Boyar et al., 2008; Voydanoff, 2005)。可见,工作或家庭领域中不断提高的角色要求是工作家庭冲突形成的内在条件。

实际上,工作家庭边界理论除了能够解释工作家庭冲突的形成原因外,还可以用来解释工作家庭冲突的作用机制,也就是工作角色侵入家庭领域(工作干涉家庭)或家庭角色侵入工作领域(家庭干涉工作)如何对员工的工作态度和行为倾向产生影响,这是以往研究所忽略的问题。在本研究中,我们将运用工作家庭边界理论的逻辑,来揭示工作干涉家庭和家庭干涉工作这两种工作家庭对偶冲突模式的具体影响机制,这可以看作是本研究将对工作家庭边界理论做出的另一拓展。

2.2 基于工作家庭边界理论的工作家庭冲突作用机制

工作家庭冲突意味着由于工作或家庭中某一个领域的角色要求扩张,导致彼此之间的边界发生了变化或移动。为了应对这种边界变化或移动,边界跨越者需要付出较多的认知、心理资源。当人们为了满足工作或家庭某领域不断增加的角色要求而消耗较多的资源后,如果无法获得相应的资源补充,例如另一领域边界维护者的支持,就会产生相应的紧张感,导致角色压力的增强(Eagle et al., 1997; Grandey & Cropanzano, 1999; Hobfoll, 1989; Huang & Cheng, 2012)。由工作领域角色要求不断增加导致的工作干涉家庭对角色压力的预测效应可以用工作要求-资源模型(job demands-resources model)予以解释(Bakker & Demerouti, 2007),同样本研究将该模型扩展到家庭领域,随着家庭角色相关要求的不断增加,家庭对工作的干涉也会导致角色压力的产生。当人们感受到工作干涉家庭或家庭

干涉工作带来的角色压力时,如果没有及时补充消耗掉的资源,往往会对人们的工作态度和行为倾向带来消极影响(Schaubroeck, Cotton, & Jennings, 1989)。可见,角色压力是连接工作家庭冲突与员工工作态度和行为倾向的重要中介因素。下面将基于工作家庭边界理论,揭示在工作与家庭两个领域边界强度的3种组合方式下,工作干涉家庭和家庭干涉工作如何通过角色压力的3个维度(角色冲突、角色模糊和角色超载)的中介作用对员工工作态度和行为倾向产生影响。

组合 1: 强边界+弱边界

工作与家庭两个领域中一方具有强边界,另外一方具有弱边界。工作干涉家庭意味着工作领域具有强边界而家庭领域具有弱边界,随着工作领域角色要求的增加,会对家庭领域的边界产生挤压,如图1a所示。而家庭干涉工作意味着家庭领域具有强边界而工作领域具有弱边界,随着家庭领域角色要求的增加,会对工作领域的边界产生挤压,如图1b所示(Nippert-Eng, 1996)。无论工作干涉家庭还是家庭干涉工作,当要满足其中一个领域不断提高的角色要求,而与另一领域的角色要求相抵触时,就会产生角色冲突现象。例如,不少年轻的IT人员经常面临工作家庭之间的角色冲突,他们工作特别繁重需要加班,导致他们无法照顾家里年幼的孩子。因此,提出以下假设:

假设 1: 工作干涉家庭(H1a)和家庭干涉工作(H1b)均能导致员工产生角色冲突感。

角色冲突现象一旦发生,就意味着员工在工作或家庭领域已经没有足够的资源来应付该领域角色要求的增加,这时就需要从其他边界较弱的领域调取资源,降低由资源不足带来的压力感(Freund & Riediger, 2001; Westman, Hobfoll, Chen, Davidson, & Laski, 2004)。但是个体对资源损耗非常敏感,对现有自身资源的保护意识比获取新资源的意识要高,当感知到某种资源潜在损耗时,就会采取相应的应对策略,以避免现有资源的损失,例如改变工作态度、降低积极行为(Ito & Brotheridge, 2003; Holahan, Moos, Holahan, & Cronkite, 1999)。

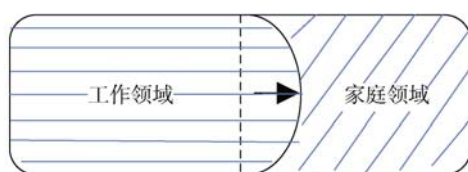


图1a 工作干涉家庭

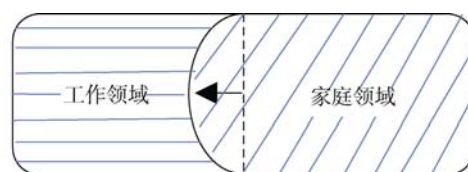


图1b 家庭干涉工作

角色冲突对员工工作态度和行为倾向的预测作用得到了很多研究的证实(Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011; Glazer & Beehr, 2005), 例如, Hang-yue, Foley 和 Loi (2005)通过对 887 名香港职业牧师调查发现, 角色冲突能够通过情绪衰竭和工作满意度的中介作用对其离职意向产生影响。Vandenberghe, Panaccio, Bentein, Mignonac 和 Roussel (2011)通过对 170 名大学新教工进行的跟踪调查发现, 随着角色冲突感的不断提高, 情感承诺和工作满意度在不断下降, 离职意向在不断提高, 而情感承诺和工作满意度的下降又进一步促进了离职意向的提高。本研究将检验工作家庭冲突通过角色冲突对员工工作满意度和离职意向的影响, 因此提出以下假设:

假设 2: 工作干涉家庭和家庭干涉工作能够通过角色冲突的中介作用对员工的工作满意度(H2a)和离职意向(H2b)产生影响。

组合 2: 弱边界+弱边界

工作与家庭两个领域都具有弱边界, 即具有较强的渗透性和灵活性, 这意味着工作与家庭的边界都有退让空间, 比较容易实现工作家庭平衡, 但正是由于这两个领域都具有弱边界, 这两个领域的角色才都有可能相互“侵入”对方领域(Ashforth et al., 2000)。由此在工作与家庭领域之间形成相互重叠、融合的模糊地带。在该模糊地带, 来自工作与家庭领域的角色会出现相互混淆、相互模糊的情况。一般情况下, 当来自于这两个领域的角色在模糊地带所占比重相当时, 工作家庭平衡比较容易实现。但是, 当工作干涉家庭或家庭干涉工作发生时, 意味着在模糊地带, 某一领域的角色占的比重提高, 导致个体忽视或无法看清楚来自另一领域的角色要求, 导致角色模糊现象的发生, 如图 2a 和 2b 所示。例如一个在家里推销保险的人, 由于要花大量时间处理保险订单, 以至占用了与家人在一起的时间, 导致对家人要求的忽视。因此, 我们提出以下假设:

假设 3: 工作干涉家庭(H3a)和家庭干涉工作(H3b)均能导致员工产生角色模糊感。

在工作家庭边界之间的模糊地带, 角色模糊意

味着人们常常混淆来自不同领域的角色要求, 甚至对这些角色要求还存在较程度的不确定性, 包括不清楚所面对的角色类型、内涵、期望、责任等(Eys & Carron, 2001; Rhoads, Singh, & Goodell, 1994; Singh, 1993)。为了降低不确定性, 澄清模糊边界地带的角色要求, 人们需要付出大量的认知和心理资源。对于不确定性回避程度较高的个体而言, 澄清角色要求将消耗更多的资源, 如果这些个体无法从其他途径补偿这些资源的话, 将导致更多的消极工作态度和行为(Freund & Riediger, 2001)。可见, 由工作干涉家庭和家庭干涉工作导致的角色模糊能够对员工的工作态度和行为造成一定的负向影响。例如, Eys 和 Carron (2001)从某种角色的责任范围、履行责任的行为、角色绩效的评价、未履行责任的后果等方面评价了角色模糊, 分析发现角色模糊对任务凝聚力、任务自我效能具有负向影响。Rhoads 等(1994)通过对销售人员角色模糊带来的心理、行为等方面后果的分析发现, 角色模糊程度越高, 销售人员的工作满意度、工作绩效水平越低, 而心理紧张感、离职行为水平越高。Singh (1993)运用结构方程模型分析了边界跨越者角色模糊对工作满意度、绩效、离职意向等结果变量的影响, 并揭示了工作满意度对离职意向的负向影响。本研究将检验工作家庭冲突通过角色模糊对员工工作满意度和离职意向的影响, 因此提出以下假设:

假设 4: 工作干涉家庭和家庭干涉工作能够通过角色模糊的中介作用对员工的工作满意度(H4a)和离职意向(H4b)产生影响。

组合 3: 强边界+强边界

工作与家庭两个领域都具有强边界, 即渗透性和灵活性较差, 两者边界都不容易发生移动。广泛见于报端的“过劳死”现象的部分原因就是工作家庭领域都具有强边界, 工作角色要求又在不断增强, 使得工作强度提高, 家庭角色也无法妥协, 最后导致个体由于精力消耗过大而丧失生命。在这种情况下, 工作干涉家庭意味着工作领域角色要求的不断增强, 但由于家庭边界比较强, 工作边界无法对之形成挤压或与之融合, 个体只能在工作领域获

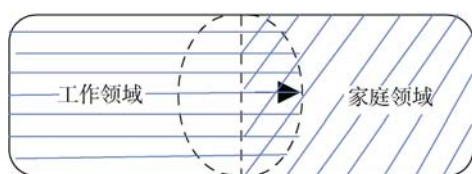


图2a 工作干涉家庭

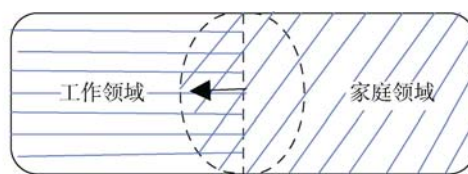


图2b 家庭干涉工作

取更多的资源去满足这些角色要求(Hobfoll, 1989; Voydanoff, 2005), 然而当个体的资源获取速度跟不上消耗速度时, 就会产生较高程度的角色超载感, 如图 3a 所示。同样, 家庭干涉工作意味着家庭领域角色要求的不断增强, 也会导致个体认知、心理等资源的过度损耗, 而家庭边界又无法向工作领域移动从工作领域获得资源支持, 就会导致角色超载, 如图 3b 所示。因此, 我们提出以下假设:

假设 5: 工作干涉家庭(H5a)和家庭干涉工作(H5b)均能导致员工产生角色超载感。

可见, 工作家庭冲突导致个体产生角色超载感应具有两个条件: 一是工作或家庭某一领域的角色要求在不断增加, 消耗了该领域的大量资源, 二是无法从另一领域获得资源支持。个体感受到角色超载, 就意味着来自工作或家庭领域的角色要求消耗了个体在该领域拥有的大量资源, 同时又没有从其他领域获得新资源补充。这种情况会导致个体产生情绪衰竭、工作倦怠等不良反应(Holahan et al., 1999)。为了降低这种不良反应, 个体往往会采取一定的防御性策略, 以保护现有的资源遭受进一步的消耗, 例如表现出工作回避或退缩行为(Ito & Brotheridge, 2003)。可见, 角色超载对员工的工作态度和行为倾向具有一定的预测作用。例如, Jones, Chonko, Rangarajan 和 Roberts (2007)发现, 对于经验程度不同的销售人员群体, 角色超载对工作绩效、工作满意度、组织承诺、离职意向的影响有显著差异, 经验丰富的销售人员能够从容应对角色超载, 从而降低由此带来的不良后果。本研究将检验工作家庭冲突通过角色超载对员工工作满意度和离职意向的影响, 因此提出以下假设:

假设 6: 工作干涉家庭和家干涉工作能够通过角色超载的中介作用对员工的工作满意度(H6a)和离职意向(H6b)产生影响。

以上 3 种边界组合是理想状态, 现实中工作与家庭领域的边界并没有绝对的强弱之分, 而是处于由强边界到弱边界连续体的中间阶段(Frone et al., 1992b)。因此, 不管是工作干涉家庭还是家庭干涉

工作, 都会对角色冲突、角色模糊和角色超载这 3 种角色压力具有一定程度的影响。本研究将在同一模型中检验工作干涉家庭和家干涉工作对角色冲突、角色模糊和角色超载的影响, 以及通过角色冲突、角色模糊和角色超载对工作满意度和离职意向产生的影响。

2.3 工作家庭冲突机制中工作满意度的中介作用

根据上文论述, 个体工作与家庭领域的资源能够满足相应的角色要求的话, 工作家庭边界将处于平衡状态。但当工作或家庭领域的资源无法满足角色要求时, 原先的平衡状态就会被打破, 形成工作干涉家庭或家干涉工作现象, 即个体将尝试从另一领域获取资源支持, 导致工作家庭之间的边界发生改变或移动。但是由于工作和家庭领域的资源都是有限的, 个体将竭力保护每个领域中的现有资源不被过度损耗, 因此产生了角色压力。事实上, 无论角色压力是由工作干涉家庭还是由家干涉工作导致, 个体总是倾向将由此带来的角色压力归因为工作领域角色要求过多所致, 因此会通过改变工作方面的态度和行为来获取新的平衡。研究发现, 角色压力对个体工作态度和行为有显著的影响, 并且工作态度将在角色压力和员工的工作行为之间起到中介作用(Schaubroeck et al., 1989; Zickar, Balzer, Aziz, & Wryobeck, 2008)。例如, Eatough 等(2011)运用元分析法, 发现角色冲突、角色模糊和角色超载均对工作满意度、组织公民行为有显著负向影响, 并且工作满意度会中介角色压力对组织公民行为的影响。

工作满意度是个体面临角色压力时的重要态度反应, 这种态度会通过行为倾向传递到个体的行为反应上。本研究选取离职意向来表示个体遭遇角色压力时的行为倾向, 因为离职意向不同于实际离职行为, 指的是个体放弃或离开目前职位的想法。Lee 等学者在员工自愿离职展开模型中(unfolding model of voluntary employee turnover)对该问题进行了深入揭示, 他们认为离职意向(而非真实离职行为)在实际工作中普遍存在, 可以看作

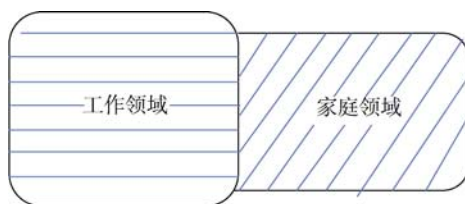


图3a 工作干涉家庭

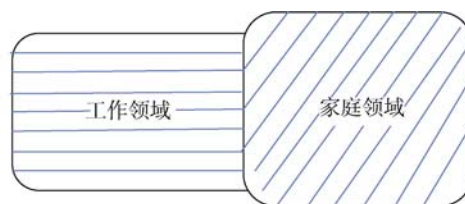


图3b 家庭干涉工作

是个体在工作中的退缩行为。尽管离职意向比较常见,但会对组织管理造成更为严重的负面影响(Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel, & Hil, 1999; Lee, Mitchell, Wise, & Fireman, 1996)。研究表明,工作家庭冲突导致的角色压力对个体的离职意向有显著影响。例如, Huang 和 Cheng (2012)通过对中国台湾某服务行业一线员工的调查发现,家庭干涉工作以及对女员工带来的角色压力能够更显著地预测其离职意向。O'Driscoll 和 Beehr (1994)通过对美国和新西兰两个国家具有可比性的公司员工进行调查,并对调查结果进行路径分析发现,工作满意度是角色压力与离职意向之间的中介因素。因此,本研究提出以下假设:

假设 7: 工作家庭冲突导致的角色压力(角色冲突、角色模糊和角色超载)能够通过工作满意度的部分中介作用对离职意向(H7)产生影响。

本研究的理论假设框架如图 4 所示。该模型可以很好地概括在工作家庭边界理论视角下,工作家庭冲突的作用机制:假设 1、3、5 表示工作干涉家庭和家干涉工作对角色压力 3 个维度(角色冲突、角色模糊和角色超载)的影响;假设 2、4、6 表示工作干涉家庭和家干涉工作通过角色冲突、角色模糊和角色超载对工作满意度和离职意向产生的影响;假设 7 表示工作家庭冲突导致的角色压力通过工作满意度对离职意向产生的影响。

3 研究方法

3.1 样本及程序

本研究的样本来自于国内某大型制造企业集

团位于北京、杭州、西安等地的 7 家分公司。调查过程分为两个阶段,时间间隔为 4 个月左右:第一阶段时间点是 4 月份,在该集团人力资源部的配合下,研究者亲自前往各个分公司实施问卷调查。各个分公司的人力资源部对员工进行了统一召集,研究者在员工填写问卷前宣读指导语和实施手册,要求被调查者在相对集中的时间内填完该问卷。为了便于与下一阶段调查数据进行匹配,要求被调查者填写员工编号的后 4 位。研究者还向被调查者承诺,调查结果完全保密,且仅用于科学研究,并在场对被调查者提出的问题进行了及时解答。问卷填写完成后当场收回,获得了该集团 612 名员工对工作干涉家庭、家庭干涉工作以及角色压力的评价;第二个阶段时间点为 8 月份,问卷调查由各分公司人力资源部工作人员代为主持,研究者对人力资源工作人员进行了关于如何实施调查的培训,针对问卷调查中可能出现的问题进行了前瞻性解答,并向他们提供了指导语和实施手册。问卷调查的实施流程与上一阶段保持一致,问卷填写完成后,由人力资源工作人员收回,获得了 576 名员工对工作满意度和离职意向的评价。为了确保研究的客观性和保密性,问卷收回之后由研究者亲自对两个阶段的数据按照统一编号进行了数据匹配,最后获得实际可用的样本数据为 545 份,问卷有效率为 89.05%。

3.2 测量工具

工作干涉家庭 工作干涉家庭的测量采用根据 Gutek 等(1991)改编的 5 条目单维度量表。问卷条目例如“工作太累,让我下班后没有心思去做一些我喜欢做的事情”和“工作占用了我本应该与家人/

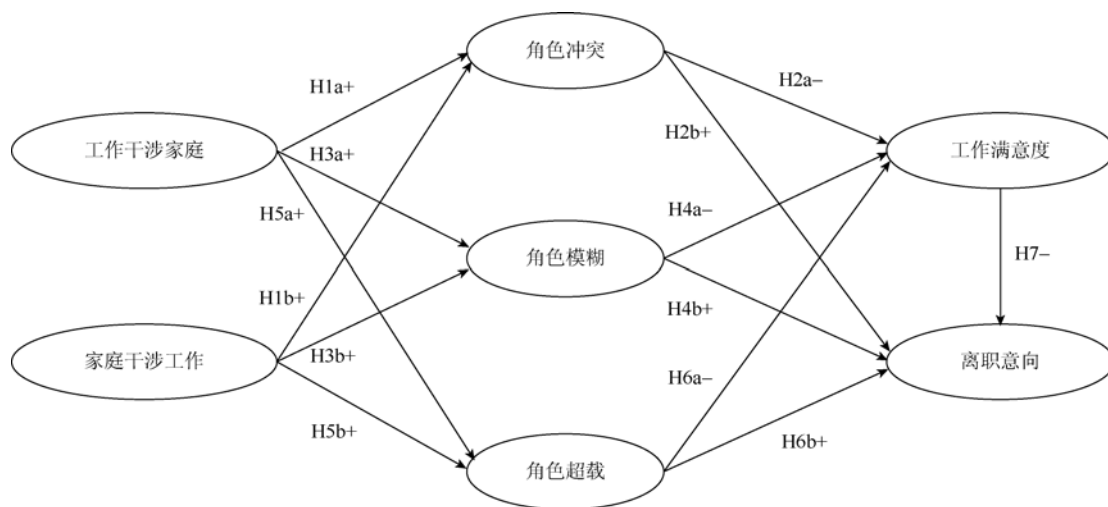


图 4 本研究的理论假设模型

朋友一起过的时间”,采用 5 点李克特量表(1 = 非常不同意; 5 = 非常同意),得分越高,表明工作干涉家庭的程度越高。

家庭干涉工作 家庭干涉工作的测量采用根据 Gutek 等(1991)改编的 5 条目单维度量表。问卷条目例如“由于在家里要做的事情太多,工作时我经常非常累”和“工作的时候,我还经常考虑家里的事”,采用 5 点李克特量表(1 = 非常不同意; 5 = 非常同意),得分越高,表明家庭干涉工作的程度越高。在双向翻译中,条目“我的领导与同事不喜欢我上班时还经常花很多时间处理自己的私事”理解上存在歧义,因此删除了此条目。

角色压力 角色压力的测量采用 Peterson 等(1995)开发,李超平和张翼(2009)翻译的 3 维度 13 条目量表。角色冲突维度包括 3 个测量条目,例如“我经常要面对一些要求彼此冲突的情形”;角色模糊维度包括 5 个测量条目,例如“我的工作有明确的、计划好的目标与目的”。角色模糊维度的全部 5 个测量条目均使用反向计分;角色超载维度包括 5 个测量条目,例如“很需要减轻我的部分工作”。问卷采用 5 点李克特量表(1 = 非常不同意; 5 = 非常同意)。

工作满意度 工作满意度的测量采用 Tsui, Egan 和 O'Reilly III (1992)开发的 6 条目单维度量表。问卷条目例如“我对我所从事的工作本身非常满意”和“我对我从单位得到的报酬非常满意”,采用 5 点李克特量表(1 = 非常不同意; 5 = 非常同意),得分越高,表明工作满意度越高。

离职意向 离职意向的测量采用邝颂东、高中华和李超平(2009)根据 Bluedorn 离职意向问卷改编的 5 条目单维度离职意向量表。问卷条目例如“我很可能在明年跳槽到其他单位去工作”和“我不打算留在这个单位发展自己的事业”,采用 5 点李克特量表(1 = 非常不同意; 5 = 非常同意),得分越高表明离职意向越大。

控制变量 本研究将性别、年龄、教育程度、工作年限、职位级别和收入等人口统计学变量作为模型的控制变量。其中男性占 52.84%,女性占 47.16%。大多数成员的年龄在 20 岁到 30 岁之间(70.28%)。本科及以上学历占总人数比例的 70.09%。大部分成员在公司任职时间少于或等于 5 年(87.71%)。普通员工占总人数的 75.96%,各级领导占总人数的 24.04%,大部分成员的月收入分布在 2000 ~ 5000 (45.32%)和 5000 ~ 8000 (29.36%)两

个区间。

3.3 统计分析

本研究使用 Stata 11.0 和 Mplus 5.0 进行统计分析。分析策略如下:第一步,采用 Harman 单因子检验来反映共同方法偏差对模型的影响(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003);第二步,使用 Cronbach α 系数和验证性因子分析来检验问卷的信度和效度;第三步,进行描述性统计和相关系数检验;第四步,采用结构方程模型对理论假设模型(图 4)进行验证;第五步,以理论假设模型(图 4,完全中介模型)为基准和 4 个嵌套模型(部分中介模型和无中介模型)进行比较,考察模型拟合度的差异,从而检验角色压力 3 个维度(角色冲突、角色模糊和角色超载)的中介效应;第六步,采用 Preacher 和 Hayes (2008)提出的多重中介(multiple mediation)检验方法研究完全中介模型中每条中介路径的特定中介效应,即在控制住其他中介效应的同时,分别检验角色压力 3 个维度(角色冲突、角色模糊和角色超载)对每条中介路径的具体中介效应。

4 数据分析和结果

4.1 共同方法偏差检验

尽管本研究采取了两阶段数据收集设计,但因仅运用了问卷调查法,并且所有的问卷条目都由公司员工回答,因此测量中可能存在共同方法偏差(common method bias)。根据 Podsakoff 等(2003)的建议,本研究进行了 Harman 单因子检验,也就是同时对所有变量的测量条目进行未旋转的主成分因素分析。如果得到多个因子,且第一个因子解释的变异量没有超过 40%,则表明共同方法偏差问题并不严重(Ashford & Tsui, 1991)。未旋转的主成分因素分析结果表明,共有 7 个因子的特征根大于 1,而且第一个因子解释的变异量只有 24.37%,因此我们可以认为,本研究的共同方法偏差问题并不严重。

4.2 问卷信度效度检验

本研究使用 Cronbach α 系数来测量问卷的信度。在角色压力问卷中,角色冲突、角色模糊和角色超载的信度分别为 0.74、0.78 和 0.87;工作干涉家庭和角色干涉工作的信度分别为 0.75 和 0.71;工作满意度问卷的信度为 0.81;离职意向问卷的信度为 0.92。各量表的信度系数均大于 0.70,因此各测量量表信度较高。

因为角色冲突、角色模糊和角色超载是一个高阶构念(角色压力)的 3 个不同维度,所以我们使用

验证性因子分析考察量表的结构效度。结果如表 1 所示, 三因子模型的 χ^2/df 为 3.60, RMSEA 和 SRMR 分别为 0.07 和 0.05, CFI 和 NNFI 分别为 0.94 和 0.93。与二因子模型和单因子模型相比, 三因子模型对于数据的拟合最佳。因此, 本研究从角色冲突、角色模糊和角色超载 3 个维度构建模型是合理的。

此外, 本研究采用验证性因子分析考察工作干涉家庭、家庭干涉工作、角色冲突、角色模糊、角色超载、工作满意度、离职意向这 7 个构念之间的区分效度。结果如表 2 所示, 七因子模型的 χ^2/df 为 2.73, RMSEA 和 SRMR 均为 0.06, CFI 和 NNFI 分别为 0.90 和 0.89。与另外几个模型相比, 七因子模型对于数据的拟合最佳。这说明上述变量具有良好的区分效度, 确实是 7 个不同的构念。

4.3 描述性统计及相关分析

表 3 显示了各研究变量的平均数、标准差、相关系数和信度系数。工作干涉家庭与角色冲突和角色超载显著正相关; 家庭干涉工作与角色冲突、角色模糊和角色超载显著正相关; 角色冲突、角色模糊和角色超载与工作满意度显著负相关; 角色冲突、角色模糊和角色超载与离职意向显著正相关; 工作满意度和离职意向显著负相关。除工作干涉家庭与角色模糊之外, 其他假设均得到了初步支持, 这为后续建立结构方程模型提供了必要前提。

4.4 结构方程模型

根据图 4 所示的理论模型, 使用 Mplus 5.0 统计软件建立结构方程模型。在控制了性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别和收入的情况下, 模

表 1 角色压力问卷验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
三因子模型	223.36	62	3.60	0.07	0.05	0.94	0.93
二因子模型 a	548.61	64	8.57	0.12	0.09	0.82	0.78
二因子模型 b	620.81	64	9.70	0.13	0.11	0.80	0.75
二因子模型 c	935.85	64	14.62	0.16	0.14	0.68	0.61
单因子模型	1250.94	65	19.25	0.18	0.15	0.57	0.48

注: 三因子模型: 角色冲突; 角色模糊; 角色超载
二因子模型 a: 角色模糊; 角色冲突+角色超载
二因子模型 b: 角色超载; 角色冲突+角色模糊
二因子模型 c: 角色冲突; 角色模糊+角色超载
单因子模型: 角色冲突+角色模糊+角色超载

表 2 全部构念的区分效度检验

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI
七因子模型	1292.53	474	2.73	0.06	0.06	0.90	0.89
六因子模型	1663.96	480	3.47	0.07	0.08	0.85	0.84
五因子模型	2490.12	485	5.13	0.09	0.11	0.75	0.73
四因子模型	2840.16	489	5.81	0.09	0.12	0.71	0.68
三因子模型	3344.91	492	6.80	0.10	0.12	0.64	0.62
二因子模型	4220.32	494	8.54	0.12	0.13	0.53	0.50
单因子模型	4672.40	495	9.44	0.12	0.12	0.48	0.44

注: 七因子模型: 工作干涉家庭; 家庭干涉工作; 角色冲突; 角色模糊; 角色超载; 工作满意度; 离职意向
六因子模型: 工作干涉家庭+家庭干涉工作; 角色冲突; 角色模糊; 角色超载; 工作满意度; 离职意向
五因子模型: 工作干涉家庭; 家庭干涉工作; 角色冲突+角色模糊+角色超载; 工作满意度; 离职意向
四因子模型: 工作干涉家庭+家庭干涉工作; 角色冲突+角色模糊+角色超载; 工作满意度; 离职意向
三因子模型: 工作干涉家庭+家庭干涉工作+角色冲突+角色模糊+角色超载; 工作满意度; 离职意向
二因子模型: 工作干涉家庭+家庭干涉工作+角色冲突+角色模糊+角色超载+工作满意度; 离职意向
单因子模型: 工作干涉家庭+家庭干涉工作+角色冲突+角色模糊+角色超载+工作满意度+离职意向

表 3 研究变量的描述性统计、相关系数及信度

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.性别													
2.年龄	0.09*												
3.工作年限	-0.02	0.49**											
4.教育水平	0.13**	0.02	-0.05										
5.职位级别	0.00	0.24**	0.26**	0.04									
6.收入	0.18**	0.30**	0.20**	0.43**	0.32**								
7.工作干涉家庭	0.22**	0.25**	0.17**	0.13**	0.04	0.18**	(0.75)						
8.家庭干涉工作	0.21**	0.04	0.01	0.00	0.03	0.07	0.15**	(0.71)					
9.角色冲突	0.01	0.08†	0.04	-0.06	0.05	-0.07†	0.19**	0.15**	(0.74)				
10.角色模糊	0.01	-0.04	0.00	-0.04	-0.03	-0.09*	0.00	0.24**	0.15**	(0.78)			
11.角色超载	0.09*	0.16**	0.15**	0.09*	0.01	0.04	0.43**	0.16**	0.30**	0.12**	(0.87)		
12.工作满意度	0.06	0.00	-0.09*	0.14**	0.00	0.17**	-0.08†	-0.16**	-0.34**	-0.41**	-0.26**	(0.81)	
13.离职意向	-0.01	0.02	0.03	-0.09*	0.05	-0.07†	0.19**	0.29**	0.45**	0.36**	0.33**	-0.62**	(0.92)
均值	0.53	1.33	1.66	2.97	1.34	2.44	3.27	2.16	3.09	2.4	2.98	3.06	2.76
标准差	0.50	0.55	0.8	0.89	0.67	1.02	0.78	0.69	0.74	0.63	0.76	0.69	0.93

注： ** $p<0.01$; * $p<0.05$; † $p<0.1$; 对角线上的粗体数值表示各观测变量的信度(Cronbach- α)

型的整体拟合情况见表 5 中的完全中介模型所示。其中, χ^2/df 为 2.51, 小于 3 表示模型拟合较好(张伟雄, 王畅, 2012); RMSEA 为 0.05, RMSEA 的 90%置信区间上限为 0.06, 同时置信度检验的 p 值为 0.09。当 RMSEA 取值为 0.05 或以下, RMSEA 的 90%置信区间上限在 0.08 以下, 而且置信度检验的 p 值大于 0.05 时, 则表示模型拟合较好(郭志刚, 1999); SRMR 为 0.06, 当小于等于 0.08 时, 表示模型拟合度较好(Hu & Bentler, 1999); CFI 和 NNFI 分别为 0.88 和 0.87, 接近 0.9 表示模型拟合可以接受(郭志刚, 1999)。因此, 综合上述拟合指标, 图 4 所示的理论模型拟合情况比较理想。图 4 所示的结构方程

模型中各路径系数结果如表 4 所示。除工作干涉家庭与角色模糊之间关系的假设 H3(a)未得到支持外, 其余假设均得到支持。

4.5 中介效应的结构方程模型比较

图 4 实质上是一个完全中介模型, 即工作家庭冲突通过角色压力影响了工作满意度和离职意向。在这一完全中介模型的基础上, 本研究尝试了另外 3 个嵌套模型, 通过与完全中介模型比较, 进一步检验角色压力 3 个维度的中介效应(表 5 所示)。首先是部分中介模型, 即在完全中介模型的基础上添加了工作干涉家庭和家庭干涉工作与工作满意度和离职意向之间的直接联系。与完全中介模型相

表 4 结构方程模型路径系数结果

研究假设	路径系数	t 值	实证结果
H1(a): 工作干涉家庭 (+) $\rightarrow$ 角色冲突	0.217**	4.427	支持
H1(b): 家庭干涉工作 (+) $\rightarrow$ 角色冲突	0.378**	3.913	支持
H2(a): 角色冲突 (-) $\rightarrow$ 工作满意度	-0.250**	-5.693	支持
H2(b): 角色冲突 (+) $\rightarrow$ 离职意向	0.330**	6.192	支持
H3(a): 工作干涉家庭 (+) $\rightarrow$ 角色模糊	0.009	0.291	不支持
H3(b): 家庭干涉工作 (+) $\rightarrow$ 角色模糊	0.377**	5.153	支持
H4(a): 角色模糊 (-) $\rightarrow$ 工作满意度	-0.410**	-6.321	支持
H4(b): 角色模糊 (+) $\rightarrow$ 离职意向	0.159*	2.238	支持
H5(a): 工作干涉家庭 (+) $\rightarrow$ 角色超载	0.368**	8.636	支持
H5(b): 家庭干涉工作 (+) $\rightarrow$ 角色超载	0.165*	2.360	支持
H6(a): 角色超载 (-) $\rightarrow$ 工作满意度	-0.184**	-4.179	支持
H6(b): 角色超载 (+) $\rightarrow$ 离职意向	0.130**	2.639	支持
H7: 工作满意度 (-) $\rightarrow$ 离职意向	-0.742**	-8.823	支持

注： ** $p<0.01$; * $p<0.05$; 结构方程模型中控制了性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别和收入

比,部分中介模型有所改进,具体如下: $\Delta\chi^2$ 为 16.54, Δdf 为 4, 模型改进在 0.002 水平显著。虽然在传统意义上,部分中介模型比完全中介模型显著改进,但是根据后续研究,模型比较采用卡方准则时应根据样本量选取临界值。当 $N \leq 150$, $\alpha = 0.01$; $N = 200$, $\alpha = 0.001$; $N = 250$, $\alpha = 0.0005$; $N \geq 500$, $\alpha = 0.0001$ (温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特, 2004)。本研究的样本量为 545, 应选取 $\alpha = 0.0001$ 为临界值。因此,在考虑了样本量后,部分中介模型与完全中介模型相比并未有显著改进($p = 0.002 > 0.0001$)。

其次是无中介模型。无中介模型 a 是在部分中介模型基础上删去了工作干涉家庭和家庭干涉工作与角色压力 3 个维度之间的关系;无中介模型 b 是在部分中介模型基础上删去了角色压力 3 个维度与工作满意度和离职意向之间的关系。从表 5 中可以看出,在考虑了样本量后,无论是无中介模型 a 还是无中介模型 b,拟合情况均比完全中介模型有显著倒退。因此,与其他模型相比,完全中介模型并未处于劣势,本着统计中的简约原则,我们最终仍然使用完全中介模型来解释工作家庭冲突对工作满意度以及离职意向的影响。

综上所述,工作干涉家庭和家庭干涉工作能够通过提高人们在角色冲突、角色模糊和角色超载等方面的角色压力感知,从而影响工作满意度和离职意向。

4.6 特定中介效应检验

虽然嵌套模型比较的结果表明,角色冲突、角色模糊和角色超载三者能够在整体上完全中介工作家庭双向冲突对结果变量的影响,但是这三者在这一中介过程中各自发挥的中介效应并不明确。因此,本研究采用 Preacher 和 Hayes (2008)提出的多

重中介(multiple mediation)检验流程,在完全中介模型中控制住其他中介变量的条件下,基于 bootstrapping 方法逐一检验角色冲突、角色模糊和角色超载这三者在每一个中介路径中所发挥的特定中介效应(specific mediation effect)。也就是说,特定中介检验就是在完全中介模型的基础上将每个中介变量的特定中介效应从整体中介效应中逐个分离出来的过程。

特定中介效应的检验结果如表 6 所示。其中,特定中介效应大小的计算方法是表 4 中对应路径系数的乘积,特定中介效应显著性的判定标准是在对应不同显著性水平的置信区间中是否包含 0,如果某一显著性水平的置信区间中不包括 0,则特定中介效应在此显著性水平上显著。根据以上标准可以发现,角色模糊对工作干涉家庭与工作满意度之间的关系以及工作干涉家庭与离职意向之间关系的特定中介效应不显著,这主要是因为工作干涉家庭与角色模糊之间的路径系数不显著所致(表 4 中所示)。此外,角色模糊对家庭干涉工作与离职意向之间关系的特定中介效应也不显著,这主要是因为角色模糊与离职意向之间的路径系数显著性不高所致(表 4 中所示)。表 6 中其他特定中介效应均在 0.05 水平以上显著。

5 讨论

5.1 研究发现与启示

本研究基于工作家庭边界理论,从外在条件和内在条件相结合的视角分析了工作家庭冲突的成因。一方面,工作家庭边界强度是工作家庭冲突形成的外在条件,本研究将工作和家庭两个领域的边界强度划分为强弱、弱弱和强强这 3 种状态组合,

表 5 结构方程模型拟合指标

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	NNFI	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
完全中介模型	1598.50	637	2.51	0.05	0.06	0.88	0.87	\	\	\
部分中介模型	1581.96	633	2.50	0.05	0.06	0.88	0.87	16.54	4	0.002
无中介模型 a	1757.92	639	2.75	0.06	0.09	0.86	0.85	159.42	2	0.000
无中介模型 b	1655.67	633	2.62	0.05	0.07	0.88	0.86	57.17	4	0.000

注:完全中介模型即图 4 中所示的模型,即基准模型,表中的模型改进($\Delta\chi^2$ 、 Δdf 、 p)均是以完全中介模型为参照;

$\Delta\chi^2$: 与完全中介模型相比, χ^2 的变化值; Δdf : 与完全中介模型相比, df 的变化值; p : $\Delta\chi^2$ (Δdf)的显著性;

部分中介模型是在完全中介模型基础上添加了工作干涉家庭和家庭干涉工作与工作满意度和离职意向之间的联系;

无中介模型 a 是在部分中介模型基础上删去了工作干涉家庭和家庭干涉工作与角色压力 3 个维度之间的关系;

无中介模型 b 是在部分中介模型基础上删去了角色压力 3 个维度与工作满意度和离职意向之间的关系;

各模型中均控制了性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别和收入。

表 6 基于 bootstrapping 的特定中介效应检验结果

中介路径	特定中介 效应大小	95%置信区间		99%置信区间		
		下界	上界	下界	上界	
1. 角色冲突的中介效应						
工作干涉家庭→角色冲突→工作满意度	-0.054**	-0.096	-0.024	-0.109	-0.017	
家庭干涉工作→角色冲突→工作满意度	-0.094**	-0.193	-0.036	-0.248	-0.023	
工作干涉家庭→角色冲突→离职意向	0.072**	0.030	0.135	0.018	0.158	
家庭干涉工作→角色冲突→离职意向	0.125**	0.048	0.259	0.030	0.315	
2. 角色模糊的中介效应						
工作干涉家庭→角色模糊→工作满意度	-0.004	-0.032	0.026	-0.042	0.036	
家庭干涉工作→角色模糊→工作满意度	-0.155**	-0.277	-0.083	-0.339	-0.065	
工作干涉家庭→角色模糊→离职意向	0.001	-0.009	0.019	-0.014	0.026	
家庭干涉工作→角色模糊→离职意向	0.060	-0.004	0.156	-0.026	0.201	
3. 角色超载的中介效应						
工作干涉家庭→角色超载→工作满意度	-0.068**	-0.117	-0.033	-0.137	-0.023	
家庭干涉工作→角色超载→工作满意度	-0.030*	-0.086	-0.004	-0.111	0.003	
工作干涉家庭→角色超载→离职意向	0.048*	0.009	0.093	-0.004	0.108	
家庭干涉工作→角色超载→离职意向	0.021*	0.001	0.078	-0.002	0.106	

注：** $p<0.01$ ；* $p<0.05$ ；结构方程模型中控制了性别、年龄、工作年限、教育水平、职位级别和收入；表中每个特定中介效应大小及显著性强弱均是在控制了其他全部中介变量的条件下得出的。

并且分析了每种组合对员工工作态度和行为倾向的影响机制；另一方面，工作或家庭领域中不断增加的角色要求是工作家庭冲突形成的内在条件，当人们为了满足工作或家庭某领域不断增加的角色要求而消耗较多的资源后，如果无法获得相应的资源补充，就会对人们的工作态度和行为倾向带来消极影响。

在对工作家庭冲突的作用机制进行的解释方面，以往研究大多把工作家庭冲突当作工作和家庭领域结果变量的直接预测因素，或者作为调节变量分析对个体态度和行为的影响，较少关注工作家庭冲突产生作用的中间过程(Amstad et al., 2011)。本研究基于工作家庭边界理论在一定程度上揭示了工作家庭冲突与员工工作态度和行为倾向之间的“黑箱”，为工作家庭冲突研究提供了全新的视角，研究发现工作干涉家庭和家庭干涉工作均会通过角色压力(角色冲突、角色模糊和角色超载)的中介效应对员工的工作态度和行为倾向产生影响。这是由于在现实中工作与家庭领域的边界没有绝对强弱之分，而是处于由强边界到弱边界连续体的中间阶段(Frone et al., 1992b)，因此我们推测角色冲突、角色模糊和角色超载这3种角色压力将同时在工作家庭冲突的作用机制中发挥作用。本研究首先构建结构方程模型对该机制进行了验证。模型拟合

结果显示，完全中介模型优于部分中介模型和无中介模型，说明角色冲突、角色模糊和角色超载共同在工作家庭冲突与工作满意度、离职意向之间起到完全中介作用，是工作家庭冲突对个体工作态度和行为倾向产生影响的关键因素。之后，我们采用bootstrapping方法对角色冲突、角色模糊和角色超载三者各自特定中介效应的显著性进行了分析，下面将对该结果进行深入讨论。

首先，从完全中介模型的路径系数来看，工作干涉家庭和家庭干涉工作均对角色冲突有显著正向影响，支持了假设1，但路径系数显示前者的影响要低于后者的影响，这意味着如果个体占用工作资源来满足家庭领域不断增加的角色要求(家庭干涉工作)，更容易导致家庭角色与工作角色之间形成冲突。这是因为在集体主义文化中，工作往往比家庭得到更高的优先权(Yang et al., 2000)，家庭干涉工作会导致更强烈的角色冲突，而一定程度的工作干涉家庭则被视为一种美德。例如，“舍小家为大家”是指导中国人处理工作与家庭之间关系的社会主导思想，“大禹治水三过家门而不入”一直以来被中国人广泛传颂为敬业忘家的典范。此外，bootstrapping结果显示，角色冲突在工作干涉家庭与家庭干涉工作二者各自对工作满意度、离职意向的影响中均具有显著的特定中介效应，支持了假设

2。这说明角色冲突是揭示工作家庭冲突作用机制的重要中介因素,即无论工作干涉家庭还是家庭干涉工作,均会导致工作与家庭之间角色要求的冲突,并且通过角色冲突对员工的工作态度和行为倾向产生显著的影响。

其次,完全中介模型路径系数显示,工作干涉家庭对角色模糊没有显著影响,假设 3a 没有得到支持,而家庭干涉工作对角色模糊有显著正向影响,假设 3b 得到了支持。也就是说,随着工作领域角色要求的增加,工作角色会逐渐渗透到家庭领域(工作干涉家庭),但由于通常情况下工作领域存在较为清晰的职责与角色界定,因此工作干涉家庭给员工带来的角色模糊并不显著;相反,由于人们应该承担的家庭角色或责任缺乏明确界定,当出现家庭干涉工作现象时,家庭角色更易于渗透到工作领域并与工作角色相互融合,从而导致较高水平的角色模糊。此外,bootstrapping 结果显示,角色模糊仅在家庭干涉工作与工作满意度之间起到显著的中介作用,而在家庭干涉工作与离职意向之间,以及工作干涉家庭与工作满意度、离职意向之间没有起到中介作用,假设 4 仅得到部分支持。该结果一方面是由于导致员工产生离职意向的因素具有多重性(张勉和张德,2007),由家庭干涉工作造成的角色模糊对离职意向造成的影响微乎其微(Greenhaus, Parasuraman, & Collins, 2001)。另一方面是由于中国人的工作与家庭之间边界没有西方人那么明确,再加之在集体主义文化中工作又具有较高的优先权,人们通常会把一定程度的工作干涉家庭当作正常现象,而不会通过角色模糊工作满意度和离职意向产生影响。

最后,完全中介模型路径系数还显示,工作干涉家庭和家庭干涉工作均对角色超载有显著正向影响,支持了假设 5,但路径系数显示前者的影响要高于后者的影响。这说明,当工作家庭都具有强边界时,工作角色要求的增加对人们认知、心理、生理等资源的消耗更大,甚至还会超过自身的能力范围,加剧人们感知到的角色超载。这是因为工作干涉家庭与家庭干涉工作不但具有交互效应(王永丽和何熟珍,2008),而且在集体主义文化中,工作干涉家庭还会进一步导致家庭干涉工作(Aryee, Fields, & Luk, 1999)。也就是说,如果员工由于工作繁忙导致无法正常履行家庭义务,那么这些未正常履行的家庭义务反过来又会阻碍工作的顺利开展。由 bootstrapping 结果可知,角色超载在工作干涉家

庭与家庭干涉工作二者各自对工作满意度、离职意向的影响中均具有显著的中介作用,假设 6 得到完全支持。这说明角色超载也是揭示工作家庭冲突作用机制的重要中介因素,即无论是工作干涉家庭还是家庭干涉工作,都会加剧对人们认知、心理、生理等资源的消耗,并且通过角色超载对员工的工作态度和行为倾向产生显著的影响。

此外,由于工作满意度在角色压力(角色冲突、角色模糊和角色超载)与离职意向之间起到部分中介作用,支持了假设 7,这说明工作家庭冲突导致的角色压力将部分通过工作满意度的中介作用传递到个体的离职意向,该结果与 O'Driscoll 和 Beehr (1994)的研究发现是一致的。因此,采取工作家庭干预措施的组织可以通过检测员工工作满意度的变化,来提前预测离职意向,尽早采取行动,降低对组织管理带来的潜在破坏性。

本研究揭示的工作家庭冲突形成机制具有较强的实践意义,能够为工作家庭冲突干预提供一定的启示。对于组织来说,首先,对员工的管理要跳出单纯对工作界限内角色和职责的界定,综合分析员工在工作和家庭两个领域面临的角色要求(Hammer et al., 2011)。在工作与家庭边界一强一弱的状态下,由于工作干涉家庭和家庭干涉工作均会带来角色冲突,因此组织应为员工提供降低角色冲突方面的帮助与支持,例如允许员工远程办公、给员工提供弹性工作选择等。在工作与家庭都具有弱边界的状态下,由于家庭干涉工作会带来角色模糊,因此管理者应该为员工提供降低角色模糊方面的心理咨询或辅导,例如帮助他们对工作职责和角色要求进行梳理与调整。在工作与家庭都具有强边界的状态下,由于工作干涉家庭和家庭干涉工作均对角色超载有显著正向影响,因此管理者应该为员工“减负”,实施降低员工角色超载的管理策略,例如提供休假机会、看护小孩或照顾生病家人等福利方案(Frye & Breugh, 2004; Glass & Finley, 2002)。其次,组织要搭建并提供平台,促进员工工作和家庭领域边界维护者之间的互动,例如邀请家庭成员参观公司或参加联谊等,增进相互理解从而帮助员工维持相对平衡、稳定的工作家庭边界,并向员工提供工作与家庭两个领域的资源支持(王永丽,张智宇,何颖,2012)。最后,组织对员工的管理应充分考虑其职业生涯周期与家庭生命周期的变化,以及两者相互重叠的部分。例如,处于职业生涯早期的员工同时还面临着寻找配偶、结婚生子、赡养老人

等家庭责任,而处于职业生涯中后期的员工则面临着抚养教育子女、为子女升学择业奔波等家庭责任。向处于不同阶段的员工提供所需的心理压力咨询或问题解决方案,制定自助式福利方案或分配工作任务时能够充分考虑到该阶段员工承担家庭责任的需要,都是帮助员工缓解工作家庭冲突、恢复工作家庭平衡的有效手段。

对于个人来说,经常性地与工作和家庭领域各自的边界维护者进行沟通是解决问题的关键。对于感到工作干涉家庭的员工,应主动尝试建立“家庭支持系统”,通过与家人的有效沟通,提高家人对自己的理解,使家人主动承担更多的家庭角色,从而降低对家庭领域角色的干涉,以免进一步对工作产生溢出影响(Frone et al., 1992b);对于感到家庭干涉工作的员工,可以主动找上级管理者沟通,直截了当地表明当前家庭遇到的困难,争取部分弹性工作时间或工作内容上的暂时调整。同时还可以找组织高管做自己的职业生涯辅导员,每当因工作家庭冲突产生离职意向时向其寻求帮助,通过参考“过来人”的类似经历找到更好的解决办法。最后,当员工认为通过上述途径均无法解决工作家庭冲突时,可以考虑休假或暂时离职。例如对女性来说,特殊阶段家庭责任是她们必须解决的首要问题。但这一决策要果断迅速,避免长期在家庭和工作的选择上犹豫不决,避免出现工作效率不断降低且家庭矛盾持续激化的局面。

5.2 研究局限与未来展望

本研究的局限性主要体现在以下 6 个方面:

第一,本研究考察了工作干涉家庭和家庭干涉工作各自通过角色压力对员工工作态度和行为倾向产生的影响,但是没有对这两者之间的交互效应加以考虑。事实上,工作干涉家庭和家庭干涉工作两类冲突之间存在着一种正的交互效应(Frone et al., 1992b), Hill, Yang, Hawkins 和 Ferris (2004)发现,在集体主义国家,家庭干涉工作对工作干涉家庭的交互作用最弱,工作干涉家庭对家庭干涉工作的交互作用最强。未来研究可以加入工作干涉家庭和家庭干涉工作之间的交互效应,来完善该模型。

第二,本研究探讨了个体层面工作家庭冲突的作用机制,没有考虑情境因素(例如组织文化、制度政策、领导支持等)对该机制的影响(Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999)。Hammer 等(2011)通过准实验研究设计发现,对主管进行了提供家庭支持行为的培训和自我干预之后,有效地缓解了员工的

工作家庭冲突,对员工的工作满意度和离职意向也有一定的影响。因此未来研究可以在目前模型中加入对情境因素的考虑。

第三,工作家庭边界理论是本文提出理论假设的基础,研究者根据工作与家庭领域各自的边界强度把这两个领域的边界划分为了 3 种组合,据此分析了工作干涉家庭和家庭干涉工作如何通过角色冲突、角色模糊和角色超载的中介对员工工作态度和行为倾向产生影响。然而,虽然边界强度是本研究推演假设的重要依据,但在理论模型中并未作为单独的变量来考虑,而只是把不同的边界强度组合当作了模型中的既定条件。未来研究在构建理论模型时,可以把边界强度作为重要的情境变量,这样能够使得研究模型更为严谨。

第四,本研究的数据来自于自陈式问卷调查,变量之间的关系容易受到共同方法偏差的干扰。虽然研究者尝试通过两个阶段的数据收集来弥补这个不足,而且通过 Harman 单因子分析等统计方法进行检验,但是依然无法完全消除共同方法偏差的影响,未来研究可以通过采取包含主管、同事、下属等多个评价主体的方式来获取数据,也可以采取诸如员工离职率、缺勤率等客观数据来降低共同方法偏差的影响。

第五,本研究控制了性别、年龄、教育程度、工作年限、职位级别、收入等人口统计学变量对研究结果的影响。事实上,上述人口统计学变量也会对分析工作家庭冲突的形成机制很有价值(Tsui et al., 1992),值得我们在未来的研究中,结合个体差异理论、职业发展理论等多个视角进行更为深入地探讨与分析。以性别为例,我们采取多样本的结构方程模型(multi-sample SEM)对本研究理论模型的性别差异进行了检验(侯杰泰,温忠麟和成子娟,2004;邱皓政和林碧芳,2009),结果显示男性样本与女性样本在因素载荷以及潜变量之间方差和协方差上存在跨样本的恒等性,路径系数存在不完全的恒等性。具体表现为,家庭干涉工作与角色超载、角色模糊与离职意向、角色超载与离职意向之间路径系数的显著性水平在男性样本与女性样本之间存在差异。但在本研究中,为了聚焦于现有研究问题,我们控制了这些人口统计学变量对工作家庭冲突作用机制的影响。

第六,本研究中采用的角色压力量表侧重于测量工作领域角色带来的冲突、模糊和超载,而没有全面考虑两个领域角色带来的压力。这是因为

Amstad 等(2011)的元分析发现,无论是工作干涉家庭还是家庭干涉工作都会导致工作满意度的下降,而对生活满意度没有显著影响。换言之,无论角色压力是由工作干涉家庭还是由家庭干涉工作导致,个体也将会把由这两者带来的角色压力归因为工作领域角色要求过多所致。另外,本研究模型要揭示的问题是工作家庭冲突如何对员工工作领域的态度和行为倾向产生影响,因此我们选择 Peterson 等(1995)开发的角色压力量表是贴切的。但未来研究如果要分析工作家庭冲突对家庭领域结果变量的影响,还需要有针对性地开发能够反映家庭领域角色压力的量表。

6 结论

本研究基于工作家庭边界理论构建结构方程模型,分析了工作干涉家庭和家庭干涉工作这两种对偶冲突模式通过角色压力的中介效应,对员工的工作满意度和离职意向产生影响的作用机制。研究结果表明:工作干涉家庭对角色冲突、角色超载有显著正向影响;家庭干涉工作对角色冲突、角色模糊、角色超载有显著正向影响;角色冲突、角色模糊、角色超载对工作满意度有显著负向影响,对离职意向有显著正向影响;角色压力在工作家庭冲突与工作满意度和离职意向之间起到完全中介作用,工作满意度在角色压力和离职意向之间起到部分中介作用。这有助于分析工作家庭冲突的深层原因并采取恰当的干预策略,降低工作家庭冲突对员工工作态度和倾向的负面影响。

致谢:感谢各位匿名评审专家在论文修改过程中提出的宝贵建议,感谢美国佐治亚理工学院刘东教授对修改英文摘要提供的帮助!

参 考 文 献

- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151-169.
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management, 25*(4), 491-511.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal, 34*(2), 251-280.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472-491.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.
- Bedeian, A. G., Burke, B. G., & Moffett, R. G. (1988). Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management, 14*(3), 475-491.
- Boyar, S. L., Jr. Maertz, C. P., Jr. Mosley, D. C., & Carr, J. C. (2008). The impact of work/family demand on work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology, 23*(3), 215-235.
- Chen, X. H., Ling W. Q., & Fang, L. L. (2004). Strategies on balancing employees' work-family conflict. *Foreign Economics & Management, 26*(4), 16-19.
- [陈兴华, 凌文铨, 方俐洛. (2004). 工作-家庭冲突及其平衡策略. *外国经济与管理, 26*(4), 16-19.]
- China news. (2012). Half of people think that work family balance is very difficult realized in workplace.
- [中国新闻网. (2012). 半数职场人认为工作家庭两不误很难做到.]
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747-770.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior, 50*(2), 168-184.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 619-632.
- Ebya, L. T., Casperb, W. J., Lockwooda, A., Bordeauxb, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*(1), 124-197.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 139-149.
- Eys, M. A., & Carron, A. V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self-efficacy. *Small Group Research, 32*(3), 356-373.
- Freund, A. M., & Riediger, M. (2001). What I have and what I do: The role of resource loss and gain throughout life. *Applied Psychology, 50*(3), 370-408.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 888-895.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior, 13*(7), 723-729.
- Frye, N. K., & Breaugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology, 19*(2), 197-220.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human Resource Management Review, 12*(3), 313-337.

- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467–589.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(2), 91–100.
- Guo, Z. G. (1999). General method of statistical analysis: Application of SPSS software. Beijing, China: China Renmin University Press.
- [郭志刚. (1999). 社会统计分析方法——SPSS 软件应用. 北京: 中国人民大学出版社.]
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560–568.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 134–150.
- Hang-yue, N. Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133–2146.
- Hau, K. T., Wen, Z. L., & Cheng, Z. J. (2004). The principle of structural equation model. In *Structural Equation Model and Its Applications* (p. 245). Beijing: Education and Science Press.
- [侯杰泰, 温忠麟, 成子娟. (2004). 结构方程分析原理. 见 结构方程模型及其应用 (p. 245). 北京: 教育科学出版社.]
- Hill, E. J., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and Family*, 66(5), 1300–1316.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Holahan, C. J., Moos, R. H., Holahan, C. K., & Cronkite, R. C. (1999). Resource loss, resource gain, and depressive symptoms: A 10-year model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 620–629.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Huang, M. H., & Cheng, Z. H. (2012). The effects of inter-role conflicts on turnover intention among frontline service providers: Does gender matter? *Service Industries Journal*, 32(2), 367–381.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 663–671.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730.
- Kuang, S. D., Gao, Z. H., & Li, C. P. (2009). Work-family conflict and turnover intentions among Chinese teachers: The mediating effects of organizational commitment. *Psychological Research*, 2(6), 58–62.
- [卞颂东, 高中华, 李超平. (2009). 工作-家庭冲突对教师离职意向的影响: 组织承诺中介作用的实证研究. 心理研究, 2(6), 58–62.]
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hil, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42(4), 450–462.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Journal*, 39(1), 5–36.
- Li, C. P., & Zhang, Y. (2009). The effects of role stressors on physical health and mental health among Chinese teacher. *Psychological Development and Education*, 25(1), 114–119.
- [李超平, 张翼. (2009). 角色压力源对教师生理健康与心理健康的影响. 心理发展与教育, 25(1), 114–119.]
- Luo, Y. P., Fan, H. Y., & Zhang, J. F. (2007). The work-family conflict: Its antecedents, consequences and intervention strategies. *Advances in Psychological Science*, 15(6), 930–937.
- [罗耀平, 范会勇, 张进辅. (2007). 工作-家庭冲突的前因、后果及干预策略. 心理科学进展, 15(6), 930–937.]
- Nippert-Eng, C. E. (1996). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. Chicago: University of Chicago Press.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141–155.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., & Callan, V., et al. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429–452.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Qiu, H. Z., & Lin, B. F. (2009). Multi-sample structural equation model. In *Principle and Application of Structural Equation Model* (p. 312). Beijing: China Light Industry Press.
- [邱皓政, & 林碧芳. (2009). 多样本结构方程模型. In 结构方程模型的原理与应用 (p. 312). 北京: 中国轻工业出版社.]
- Rhoads, G. K., Singh, J., & Goodell, P. W. (1994). The

- multiple dimensions of role ambiguity and their impact upon psychological and behavioral outcomes of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(3), 1–24.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 35–58.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2), 11–31.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549–579.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652–671.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491–503.
- Wang, Y. L., & He, S. Z. (2008). A review of work-family conflict from the cross-cultural perspective. *Management Review*, 20(5), 21–27.
- [王永丽, 何熟珍. (2008). 工作家庭冲突研究综述: 跨文化视角. *管理评论*, 20(5), 21–27.]
- Wang, Y. L., Zhang, Z. Y., & He, Y. (2012). The research on the effects of work-family support on employees' creativity. *Acta Psychological Sinica*, 44(12), 1651–1662.
- [王永丽, 张智宇, 何颖. (2012). 工作-家庭支持对员工创造力的影响探讨. *心理学报*, 44(12), 1651–1662.]
- Wen, Z. L., Hau, K. T., & Ma, H. (2004). Structural equation model testing: Cutoff criteria for goodness of fit indices and chi-square test. *Acta Psychological Sinica*, 36(2), 186–194.
- [温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. (2004). 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 36(2), 186–194.]
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., & Laski, S. (2004). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. *Research in Occupational Stress and Well-being*, 4, 167–220.
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000). Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43(1), 113–123.
- Zhang, M., & Zhang, D. (2007). Factors affecting employees' turnover intention: A quantitative study of some new variables. *Management Review*, 19(4), 23–28.
- [张勉, 张德. (2007). 企业雇员离职意向的影响因素: 对一些新变量的量化研究. *管理评论*, 19(4), 23–28.]
- Zhang, W. X., & Wang, C. (2012). Structural equation modeling. In Chen, X., Tsui, A., & Farh, L. (Eds.), *Empirical Methods in Organization and Management Research* (2nd ed., pp. 395–418). Beijing, China: Peking University Press.
- [张伟雄, 王畅. (2012). 结构方程模型. 见 陈晓萍, 徐淑英, 樊景立 (主编), *组织与管理研究的实证方法* (第二版, pp. 395–418). 北京: 北京大学出版社.]
- Zhang, Z. S. (2002). Work-family relations theory and work-family balance program. *Nankai Business Review*, (4), 55–59.
- [张再生. (2002). 工作-家庭关系理论与工作家庭平衡计划. *南开管理评论*, (4), 55–59.]
- Zickar, M. J., Balzer, W. K., Aziz, S., & Wryobeck, J. M. (2008). The moderating role of social support between role stressors and job attitudes among roman catholic priests. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(12), 2903–2923.

Why Is It Difficult to Balance Work and Family? An Analysis Based on Work-Family Boundary Theory

GAO Zhonghua¹; ZHAO Chen²

(¹ College of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing 100070, China)

(² School of Management, Capital Normal University, Beijing 100089, China)

Abstract

Work-family conflict has been one of the central issues in organizational behavior and human resource management research since the late 1980s. Although antecedents and consequences of work-family conflict have been widely studied, there are several limitations in the current literature as follows. Firstly, many researchers pay much of their attention to figuring out the antecedents and consequences of work-family conflict, but little attention is directed toward uncovering the inherent mechanism. Second, the effects of work interfering with family on individuals' work-related attitudes and behaviors have been examined extensively, but little attention

has been paid to the effects of family interfering with work. Finally, many researchers regard work-family conflict as a source of role conflict and neglect the effects of work-family conflict on other forms of role stress, such as role ambiguity and role overload.

Therefore, this study was designed to extend the existing literature. The causes of work-family conflict have been analyzed based on work-family boundary theory by taking the three portfolios of work-family boundary as external conditions and the ever-growing role requirements in both domains of work and family as internal conditions. The effects of the two forms of work-family conflict - work interfering with family and family interfering with work - on individuals' work-related attitudes and behaviors were mediated by the three dimensions of role stress (role conflict, role ambiguity, and role overload).

Two rounds of survey investigation have been conducted in seven subsidiaries of a large corporation specialized in manufacturing automatic control systems. In the first round, work interfering with family, family interfering with work, role conflict, role ambiguity, and role overload were included in the questionnaire. In the second round, job satisfaction and turnover intention were included in the questionnaire. Finally, 545 matching data, collected in the two-round investigation, were used to test the mediating effects of role stress on the relationships between work-family conflict and individuals' work-related attitudes and behaviors through structural equation modeling. Results indicate that: (1) work interfering with family exerts positive effects on role conflict and role overload significantly; (2) family interfering with work exerts positive effects on role conflict, role ambiguity and role overload significantly; (3) role conflict, role ambiguity and role overload all exert negative effects on job satisfaction and positive effects on turnover intention; and (4) role stress plays as a full mediating role in the associations of work-family conflict with job satisfaction and turnover intention, and job satisfaction serves as a partial mediator in the association of role stress and turnover intention.

Several practical implications for managers can be drawn from the mechanisms concluded based on work-family boundary theory. First, managers can implement work-family conflict interventions more precisely based on a deep understanding of the nature of work-family conflict. Second, work-family balance planning can be designed based on the mediating mechanism of work-family conflict on work-related outcomes through role stress. Third, job satisfaction can be taken as an indicator to reduce the potential violation of work-family conflict on individuals' work-related attitudes and behaviors.

Key words work family conflict; work-family boundary; role stress; job satisfaction; turnover intention