

# 工作家庭冲突背景下弹性工作的作用机制研究

## ——基于工作-家庭边界理论

林彦梅<sup>1</sup>, 刘洪<sup>2</sup>, 齐昕<sup>2,3</sup>

(1. 南京师范大学商学院, 江苏南京 210046; 2. 南京大学商学院, 江苏南京 210093;  
3. 安徽工业大学商学院, 安徽马鞍山 243032)

**摘要:**越来越多的企业实施弹性工作来提升工作与家庭之间的边界弹性,以期减少工作家庭冲突并进而保证员工的工作绩效。然而,有些企业却认为坚持严格的工作与家庭边界并严加监管,防止家庭事务向工作领域的渗透,才能保证员工工作绩效。文章基于工作-家庭边界理论分析了工作弹性程度对员工工作绩效产生影响的途径,提出心理渗透在这一路径中起中介作用、工作创造性起调节作用的研究模型,通过调查数据证实,工作弹性程度对员工绩效的正面影响是通过减弱员工的心理渗透而发生作用,工作创造性对心理渗透与工作绩效之间关系有调节影响。研究表明,工作弹性程度能够帮助员工减少心理渗透,尤其有利于从事创造性工作的员工提升工作绩效。

**关键词:** 工作家庭冲突; 工作绩效; 边界理论; 心理渗透

**中图分类号:** F272.92 **文献标志码:** A **文章编号:** 1000-2154(2019)12-0078-10

**DOI:** 10.14134/j.cnki.cn33-1336/f.2019.12.007

## Functional Mechanism of Flexible Work Arrangements in the Context of Work/Family Conflicts: Based on Work/Family Boundary Theory

LIN Yan-mei<sup>1</sup>, LIU Hong<sup>2</sup>, QI Xin<sup>2,3</sup>

(1. School of Business, Nanjing Normal University, Nanjing 210046, China; 2. School of Business, Nanjing University, Nanjing 210093, China; 3. School of Business, Anhui University of Technology, Ma'anshan 243032, China)

**Abstract:** To reduce the negative effects of family/work conflicts on job performance, more and more organizations choose flextime work arrangements, which increase the boundary flexibility. However, some organizations argue that preventing employees' family affairs from interfering with work by building up strong boundaries between work and family and monitoring the employees closely can ensure their job performance. Based on boundary theory, this study analyzes the path of the work flexibility influencing work performance, the mediation of psychological permeability and the moderation of work creativity. After investigating, research findings indicate that work flexibility can reduce psychological permeability, and then improve job performance. Work creativity positively moderates the relationship between psychological permeability and job performance, so flextime work arrangements can reduce psychological permeability, and help to improve work performance, especially for creative staff.

**Key words:** work/family conflicts; job performance; boundary theory; psychological permeability

收稿日期: 2019-06-11

**基金项目:** 国家自然科学基金面上项目“远程工作员工意愿与组织许可的耦合效应及权变因素影响作用研究”(71572074); 国家自然科学基金重点项目“变革环境下的组织变革及其管理研究”(71832006); 教育部人文社会科学青年基金项目“工作-家庭边界的双主体互动效应及其管理对策研究”(17YJC630160); 南京大学优秀博士生提升项目“弹性工作的有效性及适用性研究-基于工作-家庭边界管理变革视角分析”(201702B032)

**作者简介:** 林彦梅,女,讲师,管理学博士,主要从事组织行为与人力资源管理研究;刘洪(通讯作者),男,教授,博士生导师,管理科学与工程博士,主要从事组织变革与人力资源管理研究;齐昕,男,副教授,博士研究生,主要从事组织行为管理研究。

## 一、引言

工作场所和家庭是员工日常生活的两个重要领域,在这两个领域中员工需要分别扮演不同的角色,以满足工作和家庭的不同需求。然而,家庭需求的发生具有不确定性,也不能与工作需求构成先后时序性,因而常常存在工作家庭冲突<sup>[1]</sup>。随着企业市场竞争的加剧和员工家庭成员结构的变化,员工工作压力和家庭责任日益增加;另一方面,网络信息通讯与文件处理工具的发达与广泛使用,许多工作也不再受工作场所、时间的限制,结果使得员工面临比以往更多的工作家庭冲突<sup>[2]</sup>,这不仅导致员工个人的工作满意度、幸福感下降,组织绩效也会受到负面影响<sup>[3-5]</sup>。因此,探讨帮助员工降低工作家庭冲突的途径就成为管理者热切关注的问题,也吸引了大量学者的研究<sup>[6]</sup>。

近年来比较流行的做法之一,就是实施弹性工作,即允许员工或团队成员灵活、自主地安排自己的工作<sup>[7-8]</sup>,以期能缓解员工工作家庭冲突<sup>[9]</sup>,从而达到保证组织绩效的目的。这一推论,既得到了一些研究的支持<sup>[10-11]</sup>,也为一些实证所怀疑,比如 Kattenbach 等人的研究就表明弹性工作与工作绩效的改善并无关联<sup>[12-13]</sup>,Rothbard 等学者认为弹性工作可能会造成工作与家庭角色之间频繁转换,带来更为严重的工作家庭冲突,反而不利于员工完成工作任务<sup>[3,14-15]</sup>。因此,有些管理者认为有理由相信,不必追赶时髦,只要通过严格监管,防止家庭对工作的干扰,比如不容许员工在上班时间内做与工作无关的事情,就可以保证其工作绩效<sup>[16]</sup>。然而,在当今越来越多的组织里,工作与非工作的边界模糊性、渗透性越来越高<sup>[17]</sup>,很多工作任务的完成也不依赖于工作计划,而取决于员工工作自主性<sup>[6,18]</sup>。这使得员工的工作或多或少都具备一定的弹性,弹性工作的实施已由最初解决工作家庭冲突的目的,变成了一种时代发展的趋势。欧美、日本、韩国等许多国家深入推动弹性工作的开展,美国已有超过77%的雇主提供弹性工作<sup>[19]</sup>。那么,探讨为什么不同的组织或员工实行弹性工作导致的绩效结果不同,对于管理者来说具有十分重要的实践意义。

现有研究弹性工作对于员工工作绩效影响的研究中,多将工作家庭冲突作为中介变量来探讨,背后的基本假设就是:弹性工作如果能缓解工作家庭冲突,那么也就有利于员工绩效的改善。这里仅仅将弹性工作看成是缓解工作家庭冲突的工具,而不是工作环境变化、任务性质变化的必然要求。同时,也忽略了员工在面对工作家庭冲突时,弹性工作对员工心理行为的改变,这可能造成了弹性工作实施的结果解释的片面性。

本文从工作-家庭边界理论出发,把员工面对工作家庭冲突作为研究背景,认为弹性工作对员工绩效的影响还可以通过对工作家庭边界的“心理渗透”而发生作用。因此,本文聚焦员工工作与家庭边界的心理渗透,从心理层面的机制上探讨弹性工作实施的优势,并以工作绩效为结果变量分析什么样的工作更适合弹性工作。本文的这一研究思路不同于已有将工作家庭冲突作为中介、进而影响工作绩效的研究路径,是对该领域研究的理论发展,所提出的工作家庭边界心理渗透概念(简写成心理渗透)和弹性工作更有利于创造性员工绩效的结论,为企业权变的工作制度设计与管理提供了理论依据。

本文首先阐述了工作家庭冲突作为现代组织中员工工作的常见问题,从工作环境和性质上分析了实行弹性工作的必然性;其次,基于工作-家庭边界理论,提出弹性工作通过心理渗透这一中介来影响员工工作绩效的机制,探讨了工作创造性程度在这关系中的调节作用,提出了本研究模型;再次,利用对16家企业的493名员工跨时段的问卷调查数据,检验了研究模型所给出的研究假设;最后,讨论了研究结论,给出本研究局限与未来研究展望,并对企业如何减少员工工作家庭冲突对工作绩效的影响提出了建议。

## 二、理论假设与模型

### (一) 工作家庭冲突与弹性工作

在传统的“男主外女主内”家庭模式中,男人出去工作,女人负责照顾家庭,男人的工作很少受到家庭事务的打扰,因此工作家庭冲突并未成为组织中员工管理的主要话题<sup>[20]</sup>。在后续时代发展中,员工的家庭、工作、信息环境均发生了巨大变化。从家庭结构上看,妇女解放运动和男女平等的倡导,使得双职工家

庭成为当下劳动力市场中的常态<sup>[6]</sup>;独生子女政策和普二政策的实施,导致“三明治”家庭增多,家庭需求总量增加,造成家庭需求突破家庭环境,外溢的可能性增加。从工作环境上看,劳动力市场竞争激烈,加班加点现象严重,员工承担更多的工作需求,用来处理家庭需求的时间就变得更少。从信息技术的背景上看,当下互联网技术的发展和即时通信工具的普及,增加了家庭需求和工作需求传递的便利性和时效性,增加了工作家庭的相互干扰。时至今日,工作家庭冲突已经成为员工普遍面临、不可回避的关键问题。

弹性工作推出的初衷是为了解决工作家庭冲突<sup>[2,21-23]</sup>,主要包括四种形式的弹性:时间、地点、工作量、工作连续<sup>[19]</sup>。企业赋予员工弹性工作能力,员工可以根据自身的实际情况选择合适形式的弹性。在实行初始时,企业需要提供很多的条件来保障弹性工作的有效实施,包括文件电子化、移动设备配备、员工通讯技能培训等<sup>[22]</sup>,便于员工可以随时随地进入工作。如今人类已经进入了智能化时代,这些条件已经不再需要企业努力保障,而成为企业和员工适应时代发展和市场竞争的必备要素。同时,企业生态圈和定制化服务都对企业的响应速度提出了更高的要求,传统计划式的工作已经行不通了,员工要及时处理与其他企业的业务和消费者的需求,这些工作就可能发生在任何时间。弹性工作的开展已经不再是解决工作家庭冲突的手段,而成为时代发展的必然要求和发展趋势。

但弹性工作毕竟是近年来兴起的一种新型的工作制度,尚处于发展的初期阶段。其对于工作家庭冲突影响的矛盾结论,使得很多企业不愿顺应时代发展,仍坚守固定工作时间制,他们认为通过对员工加以严格监管来杜绝员工工作的时候处理工作家庭冲突,可以保证员工工作绩效。其背后理论机理和作用途径主要有二:一是基于资源保存理论<sup>[24]</sup>,认为当员工遭受工作家庭冲突时,在解决冲突、维持工作家庭平衡的过程中,会损失资源,产生压力<sup>[1]</sup>,进而影响工作绩效;二是基于努力-恢复模型<sup>[25]</sup>,认为员工在一个领域花费大量努力,当需要回到另一个领域中时,就需要从刚刚承担的角色中脱离并恢复到原来角色,这就会消耗资源。依据该模型,当员工遭受工作家庭冲突时,若去解决冲突,必然要在两个领域间进行角色转换,即要经历努力-恢复的过程,消耗大量的资源<sup>[26]</sup>,进而影响其工作绩效。可以看出,上述两种路径有一个共同点就是员工在解决工作家庭冲突过程中都需要消耗资源,并因此而影响了其工作绩效。换言之,如果员工不去解决工作家庭冲突就不会消耗资源,也就不会因此而影响其工作绩效。这种思想是传统的固定工作时间制度安排的理论基础,企业通过从时间(上班时间、下班时间)和空间(办公室、生产车间)上在员工工作与家庭间构建起严明的边界,使工作事务和家庭事务分隔开来,只要有严格的监管,即使发生了工作家庭冲突,员工也不能做出实际行为去解决该冲突,也就没有资源消耗,也就不会因此而影响其工作绩效<sup>[26]</sup>。

## (二) 工作与家庭边界中的心理渗透

然而,Clark<sup>[17]</sup>的工作-家庭边界理论告诉我们,工作与家庭边界的渗透不仅包括在行为上的,还包括在心理上的。行为渗透是指员工身体处于一个领域,行为上却在处理另一领域的事务;心理渗透是指员工身体处于一个领域,心理上却在考虑另一个领域的事务。行为渗透可以构建严格的时间边界、地点边界并通过监控去控制,但心理边界由于是无形的,不易观察,更多地由员工自主控制。当员工面临工作家庭冲突时,意味着工作与家庭对员工的内在需求发生了矛盾。根据认知评估理论<sup>[27]</sup>,员工需要进行一系列的思想、心理活动,对需求和自身的资源做出认知评估,这就会导致员工从原来专心工作的状态中抽离出来,从而在工作与家庭边界产生了心理渗透。另外,在工作与家庭的时间边界被确定的情况下,工作家庭冲突的解决是需要员工在该边界上做出行为渗透的。当工作与家庭的时间边界由企业统一确定的,即在固定工作时间制下,员工在工作时间上不具有灵活性,很难做出边界渗透行为,冲突就解决不了,这时候员工工作时便一直受工作家庭冲突影响,思想很难集中,心理渗透很难避免。长时间受工作家庭冲突影响,容易让人产生负面情绪<sup>[3]</sup>,而长时间的负面情绪也更易增加反刍认知风险,进一步加大了心理渗透<sup>[28]</sup>,但如果员工可以弹性工作,就能够找到缓解工作家庭冲突的方案,进而减少心理渗透。

心理渗透的发生如行为渗透一样,也会影响员工的工作绩效。心理渗透意味着员工没有集中精力工作,要消耗资源进行自我管理、自我控制,要将心理活动从家庭事务上拉回到工作中来,不仅需要员工进行角色变换,也在客观上减少了本应用在工作上的时间与精力。Beal等<sup>[29]</sup>的研究指出:当员工将其所有的精



力、资源运用到工作任务时,其表现是最好的;非工作任务上的精力、资源等的消耗会影响员工工作效果。因此,当员工面临工作家庭冲突时,这难免会给员工产生心理上的困扰,致使其在工作与家庭边界上发生心理渗透、消耗资源,进而影响工作绩效。基于此,本文提出以下假设:

H1:工作弹性程度对员工工作家庭边界心理渗透具有显著负向影响;员工弹性工作程度越高,其工作家庭边界心理渗透越少。

H2:员工工作家庭边界心理渗透在工作弹性程度与工作绩效关系中起中介作用。

### (三) 弹性工作与工作创造性

对于传统企业来讲,从固定工作时间制向弹性工作的转变需要循序渐进,应从最需要、最迫切、最适合的工作开始改革。那么,什么样的工作适合弹性工作呢?从目前弹性工作实施的情况来看,多集中在研发、设计这样的部门<sup>[13]</sup>,普遍的观点是认为这些部门的工作较容易离开办公室进行,这些工作岗位上的员工是企业重要的人才,企业将弹性工作作为福利希望留住这些员工。本文希望从内在机理上寻找原因。工作需求-资源(Job Demands-resources)理论表明,不同的工作对资源有不同的要求,因此,相同资源供给对于不同工作的绩效影响的效果就可能存在差异。比如对从事专业、工艺类工作的员工要比对从事行政、服务、劳力类工作的员工有更多的工作要求,如需要更多的知识、更多的资源条件,因为前类工作比后类工作更具创造性<sup>[30]</sup>。创造性工作往往指向产品或完成的任务的多样的、具有挑战性的、非日常的参与活动<sup>[31]</sup>;越具有创造性的工作过程越复杂,越需要员工集中注意力去思考如何去解决问题。可见,创造性工作更需要员工注意力的投入,而从事创造性较低的工作,如机械性重复的工作,因其已经具有习惯性规范,不太需要员工投入过多的思考。所以,对于从事机械性重复类工作的员工来说,即使在工作与家庭边界发生了心理渗透,对其工作绩效的影响也不如对从事创造性工作的员工大。基于此,本文提出以下假设:

H3:员工从事的工作创造性程度调节了心理渗透对工作绩效的影响;员工从事越具有创造性的工作,其心理渗透对工作绩效负向影响越大。

上述已论述了员工的工作创造性程度对工作弹性程度和员工工作绩效二者关系的调节作用,及员工心理渗透对工作绩效的中介影响,我们进一步分析认为,心理渗透在工作弹性程度和工作绩效间的中介作用大小依赖于员工的工作创造性程度。这是因为,固定工作时间制的员工会因为无法实际做出行为渗透来解决冲突,其必须去思考其他应对策略或冲突处于一直无法解决的纠结状态,这就会使其更可能产生心理渗透,不利于工作绩效。当员工从事的工作创造性程度较强时,越需要集中精力、投入工作,这时心理渗透的危害就越明显;而员工从事的工作创造性程度较弱时,像一些机械工作,心理渗透的负向作用就会减弱,行为渗透的作用加强。也就是说,员工的工作创造性程度越高,工作弹性程度对工作绩效影响的优势作用越大,这种正向影响更多的是通过减少心理渗透来传导。据此,本文提出被调节的中介作用假设:

H4:员工从事的工作创造性调节了心理渗透在工作弹性程度与工作绩效间的中介作用;员工从事的工作创造性程度越高,心理渗透在工作弹性程度与工作绩效间的中介作用越强,反之越弱。

基于以上分析,本研究提出了工作弹性程度与工作家庭边界心理渗透、工作绩效的关系模型,如图1所示。

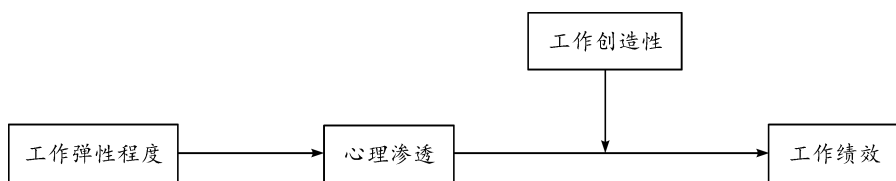


图1 研究模型

## 三、研究设计

### (一) 样本收集

为了验证本文假设,在样本选择上要求尽量考虑保证员工弹性工作及工作创造性程度的差异性。通常

来说,高科技类企业的员工能接触到更多的弹性工作,传统制造类企业的员工则较少接触到弹性工作;设计岗位、技术岗位等的工作创造性程度较高,行政岗位、生产岗位等工作的创造性程度较低<sup>[30]</sup>。因此,在样本选择的时候,本研究结合资源的可获取性,尽量扩大研究结果的外部效度,并根据上述对变量的要求,选择了高科技企业、制造企业两类共计16家企业中的不同岗位的员工进行了调研。调研共分两个时间进行,2017年12月进行了第一次调研,收集了性别、年龄、学历、婚姻状况、工作年限、工作家庭冲突、工作弹性程度、心理渗透,共计发放问卷700份,回收有效问卷608份,第一次的回收率为86.86%;2018年3月对首次回收的608份有效问卷的回答者进行了二次调研,收集了工作创造性程度、工作绩效数据,最终回收有效问卷493份,第二次的回收率为81.09%,总回收率为70.43%。其中,男性员工264人,占53.54%;未婚197人,占39.96%;工作年限在10年以上的员工占29.21%,5-10年的员工占19.27%,3-5年的员工占17.85%,1-3年的员工占17.65%,剩余为工作1年以下的员工。

## (二) 变量测量

为确保测量工具的信度及效度,本研究的所有变量测量均来源现有文献中已开发的成熟量表。另外,针对来自英文文献中的量表,研究团队多人进行了翻译和回译,并邀请熟悉该领域的相关专家对量表进行审阅和修订,确保条目描述准确、易于理解。本研究最终使用量表如下:

**工作家庭边界心理渗透。**以往研究中测量工作家庭边界渗透的多关注于渗透的总体,未对行为渗透和心理渗透加以区分。实际上,二者并不一定同时发生,且二者对于员工产出结果的影响也存在差异。本研究选取心理渗透的量表来自 Matthews 等<sup>[32]</sup>与 Kim<sup>[33]</sup>的研究,量表包含3个条目,示例问题如:“工作的时候,我在想与家庭相关的事情”。量表采用李克特5点计分法,1到5代表逐步递增的同意程度,1代表了“非常不同意”,5代表了“非常同意”。在本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数值为0.77,说明其具有良好的信度。

**工作弹性程度。**工作弹性程度描述的是员工可以进行工作家庭边界跨越的程度,而弹性工作能力是对这种跨越程度的主观认知评估<sup>[34,35]</sup>,本文拟采用员工自评的方式收集工作弹性程度的数据,因此选用弹性工作能力来测量工作弹性程度。量表来自 Matthews 和 Barnes<sup>[35]</sup>在研究中使用的量表,量表包含4个条目,示例问题如:“公司能给我更多时间上的灵活性来完成工作”。量表采用李克特5点计分法,1到5代表逐步递增的同意程度,1代表了“非常不同意”,5代表了“非常同意”。在本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数值为0.79,说明其具有良好的信度。

**工作创造性。**本文采用 Schieman 和 Young<sup>[30]</sup>在研究中使用的量表。量表包含4个条目,示例问题如:“你的工作多常要求你是具有创造性的?”。量表采用李克特5点计分法,1到5代表频率逐步递增,1代表了“从不”,5代表了“总是”。在本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数值为0.80,说明其具有良好的信度。

**工作绩效。**由于部分被调研企业不愿意提供员工客观的工作绩效数据,为了保证不同企业不同部分员工工作绩效数据有可比性,本研究采用 Smit 等<sup>[36]</sup>研究中使用的主观评价量表。量表包含4个条目,示例问题如:“你感觉自己努力工作了吗?”。量表采用5点量表,1到5代表程度增加,1代表了“一点没有”,5代表了“非常”。在本研究中,该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数值为0.82,说明其具有良好的信度。

**控制变量。**为了减少其他变量可能对工作绩效带来的影响,参照以往相关研究<sup>[2,23,37-38]</sup>,本研究还收集了员工的性别、年龄、学历、婚姻状况、工作年限、工作家庭冲突<sup>[39-40]</sup>数据进行控制分析。

## 四、数据分析与假设检验

### (一) 量表效度

本研究利用 Mplus 软件来进行验证性因子分析,主要是检验四个变量的区分效度,结果如表1所示,四因子的测量模型拟合度最好, $\chi^2(84) = 221.364, p < 0.001, CFI = 0.943, TLI = 0.929, SRMR = 0.046, RMSEA = 0.058$ ,表明四个变量间有较好的区分效度。

表1 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
四因子模型	221.364	84	2.64	0.943	0.929	0.046	0.058
三因子模型	768.172	87	8.83	0.719	0.661	0.106	0.126
二因子模型	1359.941	89	15.28	0.477	0.382	0.151	0.170
单因子模型	1687.384	90	18.75	0.342	0.232	0.162	0.190

注:四因子模型:工作弹性程度、工作家庭边界心理渗透、工作创造性、工作绩效;三因子模型:工作弹性程度+工作家庭边界心理渗透、工作创造性、工作绩效;二因子模型:工作弹性程度+工作家庭边界心理渗透+工作创造性、工作绩效;单因子模型:工作弹性程度+工作家庭边界心理渗透+工作创造性+工作绩效。资料来源:作者计算整理,下同

## (二) 描述性统计分析

本研究首先对数据进行描述性统计分析。研究中主要变量的平均值、方差以及相关系数汇总见表2。从表2可以看到,员工的工作弹性程度与工作绩效之间显著正相关( $r=0.191, p<0.01$ );工作弹性程度与工作家庭边界心理渗透之间显著负相关( $r=-0.156, p<0.01$ );工作家庭边界心理渗透与工作绩效之间显著负相关( $r=-0.249, p<0.01$ )。

表2 研究变量的描述性统计和 Pearson 相关性

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 性别	0.54	0.50	1									
2. 年龄	2.04	0.65	0.103*	1								
3. 学历	3.30	0.76	0.006	-0.072	1							
4. 婚姻状况	2.15	1.00	-0.039	0.425**	-0.244**	1						
5. 工作年限	3.28	1.45	0.090*	0.529**	-0.193**	0.686**	1					
6. 工作家庭冲突	2.55	0.80	0.155**	0.098*	0.265**	-0.144**	-0.044	1				
7. 工作弹性程度	3.03	0.81	0.038	0.037	0.057	-0.008	-0.014	0.007	1			
8. 心理渗透	3.02	0.62	-0.015	-0.027	0.030	-0.084	-0.075	0.179**	-0.156**	1		
9. 工作创造性	3.16	0.66	0.004	0.024	0.161**	-0.051	-0.050	0.192**	0.011	0.004	1	
10. 工作绩效	3.69	0.62	-0.121**	0.099*	0.029	0.227**	0.198**	-0.218**	0.191**	-0.249**	0.067	1

注: $n=493$ ; \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$

## (三) 假设检验

为了验证假设,本研究首先利用 SPSS22.0 软件进行了层级回归,结果如表3所示。对于假设 H1 的检验,采用直接的多元回归的方法,在控制了性别、年龄、学历等变量后,检验工作弹性程度对工作家庭边界心理渗透的影响。从表3模型2可以看出,工作弹性程度对工作家庭边界心理渗透有显著负向影响( $\beta=-0.155, p<0.001$ ),假设 H1 得到验证。

对于假设2的检验,参照表3模型4、模型2、模型5,首先,工作弹性程度对工作绩效有显著正向影响( $\beta=0.192, p<0.001$ ),当将工作弹性程度与工作家庭边界心理渗透一起放入方程检验其与工作绩效的关系,可以看到二者的系数(工作弹性程度系数 $\beta=0.164, p<0.001$ ,显著;工作家庭边界心理渗透的系数 $\beta=-0.176, p<0.001$ ,显著;工作弹性程度系数减少),这说明工作家庭边界心理渗透中介效应存在,我们进一步 Sobel 检验,经过5000次有放回的重复抽样后发现,在95%置信区间内,工作弹性程度通过工作家庭边界心理渗透作用于工作绩效的效应显著(95% CI[0.0074, 0.0423]),假设2得到验证。对假设3的检验,本文构建了工作家庭边界心理渗透 $\times$ 工作创造性程度乘积项,从模型6可以看出,乘积项系数显著( $\beta=-0.129, p<0.01$ ),说明假设3得到了验证。

表3 假设检验结果

	心理渗透		工作绩效			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
控制变量						
性别	-0.041	-0.035	-0.096*	-0.104*	-0.110*	-0.099*
年龄	-0.006	-0.003	0.018	0.007	0.007	0.008
学历	-0.037	-0.028	0.146**	0.134**	0.129**	0.128**
婚姻状态	-0.036	-0.034	0.134*	0.131*	0.125*	0.127*
工作年限	-0.042	-0.049	0.124	0.133*	0.125*	0.111
工作家庭冲突	0.188***	0.185***	-0.219***	-0.215***	-0.182***	-0.187***
自变量						
工作弹性程度		-0.155***		0.192***	0.164***	
心理渗透					-0.176***	-0.168***
工作创造性程度						0.103*
心理渗透×工作创造性程度						-0.129**
R <sup>2</sup>	0.04	0.06	0.12	0.16	0.19	0.18
ΔR <sup>2</sup>	0.04	0.02	0.12	0.04	0.03	0.06
ΔF	3.33**	12.42***	11.08***	21.02***	17.34***	12.56***

注:  $n=493$ ; \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

为了形象地展示研究假设验证结果,描述在不同工作创造性程度下工作家庭边界心理渗透对工作绩效的变化,本文绘制了图2所示的调节图。从图2可以看出:工作创造性程度增强了工作家庭边界心理渗透与工作绩效间的负向关系。

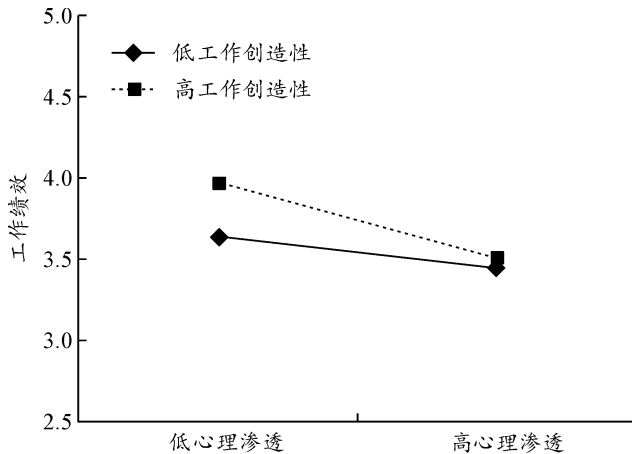


图2 工作创造性程度对心理渗透与工作绩效关系的调节作用

对假设4的被调节的中介模型的检验,我们经过5000次有放回的抽样后,分析结果如表4所示。在低工作创造性程度下,在95%的置信区间内,员工的弹性工作制经由心理渗透对工作绩效影响的间接效应不显著(0.007;95% CI[-0.007,0.028]),在高工作创造性程度下,在95%的置信区间内,员工的工作弹性程度经由心理渗透对工作绩效影响的间接效应显著(0.029;95% CI[0.009,0.061]),说明假设4成立。

表4 被调节的中介效应分析

	系数	95%置信区间
低工作创造性	0.007	[-0.007,0.028]
中工作创造性	0.018	[0.006,0.038]
高工作创造性	0.029	[0.009,0.061]

## 五、结论、启示与展望

### (一) 结论

本文从工作-家庭边界理论出发,区别于以往聚焦工作家庭边界行为渗透的研究,从工作家庭边界心理渗透的中介角度,分析了弹性工作对员工绩效的影响路径以及工作创造性的调节作用,并通过调查的样



本数据验证本文提出的假设。得到的结论如下:(1)目前,工作家庭冲突是员工普遍面临的问题(平均值为2.55,以5点量表来测量),且其对于员工的工作绩效有负面的影响(表3模型3显示, $\beta = -0.219, p < 0.001$ )。(2)传统企业通过制定严格的工作与家庭边界,并加以严格监管来控制员工工作时进行行为渗透的策略,被证明只是治标不治本的方法,因为这反而会使得员工进行更多的心理渗透,进而负面地影响员工工作绩效。(3)对于从事创造性工作的员工来说,工作家庭边界心理渗透对员工绩效影响更大,工作弹性程度越高越能够保障这些员工工作绩效。

## (二) 理论贡献

本研究聚焦工作家庭冲突,对企业实施弹性工作的优势和适用的工作类型展开探讨与验证,研究的理论贡献可以概括为以下几点:

第一,现有研究多关注弹性工作对于工作家庭冲突的影响,本质上是将弹性工作作为缓解工作家庭冲突的措施看待,忽略了弹性工作对于员工心理行为方面的改变,这导致理论界和实践界对弹性工作实施结果理解的不一致性。本文将工作家庭冲突和弹性工作作为发展趋势为背景条件,为探讨弹性工作实施结果的研究提供了新视角。

第二,尽管 Clark 提出的工作家庭边界理论表明了工作家庭边界渗透不仅包括行为渗透,还包括心理渗透,但在已有相关工作家庭边界渗透的研究中,尚未明确区分行为渗透与心理渗透这两个维度,而是将二者融成整体进行测量。实际上,行为渗透和心理渗透发生的限制条件有所区别,行为渗透可以通过时空边界、严格监管等措施防范,但心理渗透“看不到,摸不着”,很难去管理,更多地靠员工自身。将二者融成整体测量,会忽略其不同前因变量的影响,也会忽略其可能对于结果的差异影响。本研究实证检验了心理渗透的影响,这丰富了工作-家庭边界理论的内容,拓展了该理论运用的边界。

第三,目前,有关弹性工作的研究多以描述性和统计性研究为主,实证检验较为缺乏,导致很多研究结论的外部效度受到质疑,也阻碍了相关理论的发展。本文基于工作家庭边界理论,不仅实证检验了工作弹性程度对员工工作绩效的影响,还探寻了工作家庭边界心理渗透在其中的中介作用,这更清晰地展示出工作弹性程度对员工态度和行为产生作用的路径,是对弹性工作与工作绩效关系研究的有益拓展。

第四,弹性工作目前多集中在设计、研发等创造类工作的部门,现有研究直接从经验出发给出两种解释,一是因为这些部门的工作较容易离开办公室进行,二是因为弹性工作有助于留住这些员工。本研究首次从工作需求-资源(Job Demands-resources)理论出发,通过调研数据实证检验和证明了从事创造类工作的员工开展弹性工作更能保障工作绩效,从理论上为弹性工作多集中在创造类工作的部门提供新的解释视角,并为企业开展弹性工作提供了实践指导和理论依据。

## (三) 管理启示

本研究得到的结论,对现实企业管理有如下启示:

第一,从源头上减少家庭给工作带来的冲突。当员工的家庭责任过多或是经常发生,家庭就会对工作产生冲突,而家庭责任对于每个员工来讲是无法逃避的。企业可以通过帮助员工分担这些家庭责任,减少员工工作时的后顾之忧,以达到减少工作家庭冲突的目的,而不是通过制度将家庭与工作严格隔离开来。例如建立职场托儿所、发展社区企业等,这也符合“工作场所生活化”的总体发展趋势。

第二,在化解家庭给工作带来冲突过程中,尽量减少心理渗透导致的资源损耗。企业越是设置过多的障碍去阻碍员工进行工作家庭边界行为渗透,员工就会进行越多的工作家庭边界心理渗透,消耗更多的资源,影响工作绩效。所以,对企业来讲可以通过组建工作团队,在团队内部采取弹性工作,允许员工个体时间上灵活地安排工作,在团队整体上保证固定工作时间制,即时刻有人在在工作岗位处理事务,这样既解决员工工作家庭冲突,又保证了团队的工作绩效。

第三,对于可采取弹性工作的工作任务而言,优先选择从事创造性程度高的岗位员工,使得这类员工在更大程度上自己选择合适的工作时间、场所和工作方式。当然,弹性工作作为一种新型的工作方式,其有效开展实施不是一蹴而就的,需要相关的配套资源,比如由企业出面建立邻里中心、远程工作站和家庭办公室等。



#### (四) 局限性与未来研究展望

本研究也存在一定的局限,有待后续研究的克服与完善。首先,研究中所有变量采用员工自评方式,客观上可能存在同源方差。虽然我们在问卷设计上做了相应的特殊安排,如,注意语言描述、信息保密、使用不同的量表衡量标准等,来尽量减少其影响,同时通过 Harman 的单因素方差检验,得到第一个主成分所占比重为22.59%,在可接受范围内,证明数据不存在严重的同源方差问题,但更严谨的做法是采用自评与他评相结合的方式收集多源数据。其次,借鉴以往相关主题研究方法,本研究跨时段收集数据在一定程度上减少了同源方差,但实际上,本研究变量如工作家庭冲突等在每天是具有波动性的,为了提高研究结论的可靠性,未来研究还是应朝日记调研法等纵向研究发展。此外,本研究仅控制了一些个人因素对员工工作绩效的影响,而没有对可能影响员工绩效的组织因素和管理者因素进行控制,未来研究在该方面还应该完善。

未来研究可以从下面几个方面进行拓展。首先,本文通过文献回顾的时候发现弹性工作分为多种形式,本文只在总体上分析了工作弹性程度对员工绩效的影响,未来可以比较不同的弹性工作形式对员工工作绩效的影响情况。其次,本文仅探讨了工作弹性程度对员工工作绩效影响的心理渗透机制,但从工作-家庭边界理论可知,员工的边界渗透既有行为渗透也有心理渗透,未来可以同时探究两种不同渗透机制及它们之间的相互影响。此外,本研究仅探究了员工的工作创造性在弹性工作与工作绩效间关系的调节作用,未来可以考虑个人特质的影响,如弹性工作偏好、工作家庭中心性等因素的影响作用,帮助企业制定出更加权变的管理措施。

#### 参考文献:

- [1] GRANDEY A A, CROPANZANO R. The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1999, 54(2): 350-370.
- [2] 林彦梅, 刘洪, 王三银. 工作边界强度与工作压力的关系——基于个人-环境匹配理论[J]. *中国工业经济*, 2015(3): 122-134.
- [3] AMSTAD F T, MEIER L L, FASEL U, et al. A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2011, 16(2): 151-169.
- [4] ALLEN T D, HERST D E, BRUCK C S, et al. Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000, 5(2): 278-308.
- [5] FRONE M R, RUSSELL M, COOPER M L. Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(1): 65-78.
- [6] 林彦梅. 双职工家庭夫妻工作家庭边界渗透与幸福感的关系研究[D]. 南京: 南京大学商学院, 2018.
- [7] RAU B L, HYLAND M A M. Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction[J]. *Personnel Psychology*, 2002, 55(1): 111-136.
- [8] HILL E J, GRZYWACZ J G, ALLEN S, et al. Defining and conceptualizing workplace flexibility[J]. *Community, Work and Family*, 2008, 11(2): 149-163.
- [9] ALLEN T D, JOHNSON R C, KIBURZ K M, et al. Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility[J]. *Personnel Psychology*, 2013, 66(2): 345-376.
- [10] BYRON K. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 67(2): 169-198.
- [11] ALMER E D, KAPLAN S E. The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting[J]. *Behavioral Research in Accounting*, 2002, 14(1): 1-34.
- [12] KATTENBACH R, DEMEROUTI E, NACHREINER F. Flexible working times: effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance[J]. *Career Development International*, 2010, 15(3): 279-295.
- [13] SPIELER I, SCHEIBE S, STAMOV-ROBNAGEL C, et al. Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work-nonwork boundaries, and affective well-being[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 102(1): 67-87.
- [14] ROTHBARD N P, PHILLIPS K W, DUMAS T L. Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation[J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 243-258.
- [15] 马红宇, 申传刚, 杨璟, 等. 边界弹性与工作-家庭冲突、增益的关系: 基于人-环境匹配的视角[J]. *心理学报*, 2014(4): 540-551.
- [16] NIEHOFF B P, MOORMAN R H. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational

- citizenship behavior[J]. *Academy of Management Journal*,1993,36(3):527-556.
- [17] CLARK S C. Work/family border theory: a new theory of work/family balance[J]. *Human Relations*,2000,53(6):747-770.
- [18] MORGESON F P, DELANEY-KLINGER K, HEMINGWAY M A. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance[J]. *Journal of Applied Psychology*,2005,90(2):399-406.
- [19] KOSSEK E E, THOMPSON R J, LAUTSCH B A. Balanced workplace flexibility: avoiding the traps[J]. *California Management Review*,2015,57(4):5-25.
- [20] LI C, LU J, ZHANG Y. Cross-domain effects of work-family conflict on organizational commitment and performance[J]. *Social Behavior and Personality*,2013,41(10):1641-1653.
- [21] HECHT T D, ALLEN N J. A longitudinal examination of the work-nonwork boundary strength construct[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2009,30(7):839-862.
- [22] 林彦梅,刘洪. 远程工作计划实施的影响因素与分析模型[J]. *南京社会科学*,2014(9):16-24.
- [23] 王三银. 工作-家庭边界强度的组织供给与员工偏好的一致性对员工行为有效性的影响研究:自我概念的中介作用[D]. 南京:南京大学商学院,2016.
- [24] HOBFOLL S E. Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*,1989,44(3):513-524.
- [25] MEIJMAN T F, MULDER G. Psychological aspects of workload[M]// DRENTH P J D, THIERRY H. *Handbook of work and organizational psychology: work psychology*. Hove: Psychology Press,1998:5-33.
- [26] ASHFORTH B E, KREINER G E, FUGATE M. All in a day's work: boundaries and micro role transitions[J]. *Academy of Management Review*,2000,25(3):472-491.
- [27] SMITH C A, LAZARUS R S. Appraisal components, core relational themes, and the emotions[J]. *Cognition and Emotion*,1993,7(3-4):233-269.
- [28] MARTIN L L, TESSER A. Some ruminative thoughts[M]// WYER R S. *Advances in social cognition*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum,1996:1-48.
- [29] BEAL D J, WEISS H M, BARROS E, et al. An episodic process model of affective influences on performance[J]. *Journal of Applied Psychology*,2005,90(6):1054-1068.
- [30] SCHIEMAN S, YOUNG M. The demands of creative work: implications for stress in the work-family interface[J]. *Social Science Research*,2010,39(2):246-259.
- [31] MIROWSKY J, ROSS C E. Creative work and health[J]. *Journal of Health and Social Behavior*,2007,48(4):385-403.
- [32] MATTHEWS R A, BARNES-FARRELL J L, BULGER C A. Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2010,77(3):447-460.
- [33] KIM S D. Investigating the antecedents and consequences of boundary permeability at work and home[D]. Cincinnati: The Lindner College of Business of University of Cincinnati,2015.
- [34] EDWARDS J R, ROTHBARD N P. Work and family stress and well-being: an examination of person-environment fit in the work and family domains[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,1999,77(2):85-129.
- [35] MATTHEWS R A, BARNES J L. Development and initial evaluation of an enhanced measure of boundary flexibility for the work and family domains[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2010,15(3):330-346.
- [36] SMIT B W, MALONEY P W, MAERTZ C P, et al. Out of sight, out of mind? How and when cognitive role transition episodes influence employee performance[J]. *Human Relations*,2016,69(11):2141-2168.
- [37] WITT L A, CARLSON D S. The work-family interface and job performance: moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2006,11(4):343-357.
- [38] GOLDEN T D, VEIGA J F, DINO R N. The Impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? [J]. *Journal of Applied Psychology*,2008,93(6):1412-1421.
- [39] NETEMEYER R G, BOLES J S, MCMURRIAN R. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales[J]. *Journal of Applied Psychology*,1996,81(4):400-410.
- [40] CARLSON D S, KACMAR K M, WILLIAMS L J. Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2000,56(2):249-276.

