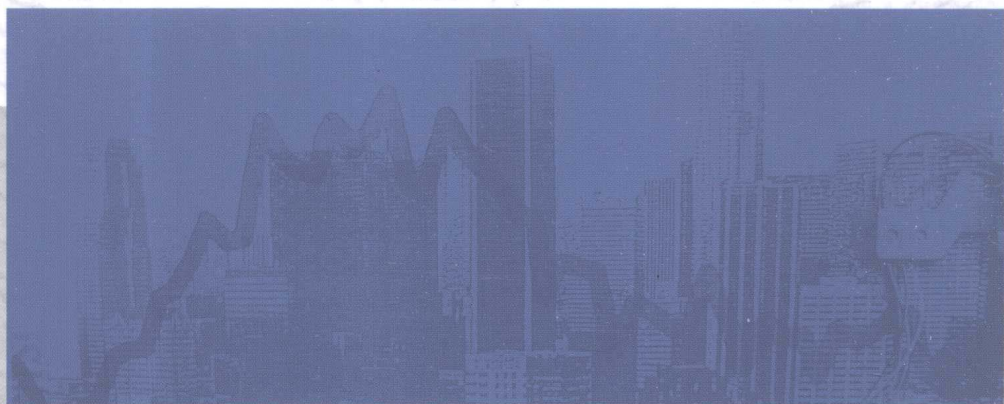


科学**经管**文库



管理者工作-生活融合倾向研究： 基于多角色责任感的视角

李贵卿 井润田 著



科学出版社

科学经管文库

管理者工作-生活融合倾向研究： 基于多角色责任感的视角

李贵卿 井润田 著

中国博士后科研基金第二批特别资助项目资助
第四十四批中国博士后科研基金面上项目资助
国家自然科学基金项目(批准号:70872017)资助

科学出版社

北 京

内 容 简 介

经济的全球化和信息技术的广泛使用,使工作和生活的边界变得越来越模糊,管理者在工作、家庭、社区和个人等方面所扮演的角色更加相互冲突和牵制,履行好多角色责任,不仅有利于管理者自身,也有利于其利益相关者。工作-生活融合代表一种全面解决工作-生活问题的机制,通过主观努力与客观能力的有效协调,实现其中一种角色的态度对其他角色产生积极影响,或一种角色的经验成为其他角色增益的资源。工作-生活融合在增强角色间积极溢出、改善积极情感、提升绩效水平方面有着积极意义,对我国建设和谐社会,改善人民的福祉有着重要意义。

本书适合管理学、心理学、社会学等专业领域的师生和广大的社会受众参阅。

图书在版编目(CIP)数据

管理者工作-生活融合倾向研究:基于多角色责任感的视角/李贵卿,井润田著. —北京:科学出版社, 2012

(科学经管文库)

ISBN 978-7-03-033276-9

I. 管… II. ①李…②井… III. ①领导人员-责任感-研究 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 001137 号

责任编辑:赵静荣 林 建/责任校对:张凤琴

责任印制:张克忠/封面设计:陈 敬

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏 杰 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012 年 1 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2012 年 1 月第一次印刷 印张:12 1/4

字数:250 000

定价:42.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

作者简介

李贵卿,女,1967年12月出生,教授、硕士生导师,企业管理学博士、管理科学与工程博士后,四川省学术与技术带头人后备人选,中国管理研究国际学会(IAC-MR)会员、中国人力资源教育教学研究会会员。长期从事组织行为科学与人力资源管理、劳动经济与劳动关系等教学科研工作。主持国家出国留学基金项目、中国博士后特别资助、中国博士后科研基金面上项目、教育部哲学社会科学规划项目;参与多项国家社会科学基金、国家自然科学基金项目的研究;在《中国工业经济》、《经济社会体制比较》、《预测》等刊物发表学术论文30余篇,出版专著、教材4部,其中《实施工作分享 破解就业难题》、《合作型劳动关系研究》分别获得四川省哲学社会科学优秀成果奖二等奖、三等奖,多篇学术论文被《中国社会科学文摘》、《人大复印资料》等转载。

井润田,男,1971年9月出生,管理学博士,电子科技大学教授、博士生导师、经济与管理学院副院长,中国管理学会组织与战略委员会副主任委员、中国管理研究国际学会学术顾问、富布赖特基金访问学者、霍英东教育基金青年教师奖获得者、教育部“新世纪优秀人才支持计划”入选者、国家精品课程“组织行为学”负责人。研究方向是组织变革、领导行为、跨文化管理等。已经在 *Journal of Business Ethics*、《管理科学学报》、《管理世界》、《南开管理评论》等国内外权威期刊发表论文90余篇,获得教育部提名科学技术进步奖、美国管理学会 Carolyn Dexter 最佳论文提名奖、Emerald 高度赞誉研究奖、四川省科学技术进步奖等。

序 言

取得工作与事业的成功以及个人与家庭的幸福是现代社会人们孜孜以求的目标,这对提升所在组织的凝聚力和士气、实现绩效目标也是至关重要的。目前工作-生活关系研究领域面临的前沿热点问题是:随着经济的全球化和信息技术的广泛使用,工作与生活的边界变得越来越模糊,管理者在工作、家庭、社区和个人等方面所扮演的角色更加相互冲突和牵制,履行好多角色责任,不仅有利于管理者自身,也有利于其利益。工作-生活融合代表一种全面解决工作-生活问题的机制,通过主观努力与客观能力的有效协调,管理者工作和生活中诸多角色,可以实现其中一种角色的态度对其他角色产生积极影响,或一种角色的经验成为其他角色增益的资源。工作-生活之间存在物理的、时间的、情感的、行为的、心理的、世俗的多种边界,人们在这些边界的转移中跨越,游走和徘徊在边界分割与边界融合之间;而个体的边界偏好也在不断变化,当与环境因素不匹配时,将会导致边界的失调与违背,从而产生更高的工作-家庭冲突,进一步影响人们的绩效水平和主观幸福感。在这些复杂的经济社会形态下,员工如何应对这些变革,有效平衡工作、家庭、个人生活、职业发展的角色关系,成了管理学界必须解决的重要难题。工作-生活关系领域面临以下情景因素的影响:

(1)劳动市场。西方国家经济危机此起彼伏,失业率上升,女性由于经济的原因大量加入到劳动力队伍中,但是惧怕失业的压力,使得人们投入大量的时间和精力在职场中,忽略了家庭和个人的需求。而在我国,由于女性大量参与就业,因此,我国的家庭基本上都是双职工家庭,工作-家庭融合的迫切性更强。

(2)技术变革。技术的变革使人们可以方便地连接办公场所和家庭,这可能方便父母有机会融合工作和照顾孩子的责任。但信息技术也使特定时间的人际关系复杂化,因为它令人们最好在特定的时间从事特定的事情变得混乱。受到时间和空间的约束,人们很难平衡多种角色的需求。目前,手机和互联网使得人们无论何时何地都可以完成任务,这些都使得人们工作-生活融合成为必然。

(3)企业组织。企业的变革重组和工作流程的信息化,使得员工要么必须承担更多的工作任务,要么必须同时承担多种任务,并全天候履行工作责任。西方国家企业组织提供各种家庭友好政策,家庭友好政策是用来缓解工作-家庭冲突的项目,弹性工作时间和远程办公可帮助分割工作-家庭边界;压缩工作周、非全日制工作和工作分享等可帮助融合工作-家庭边界。但是我国企业在该领域的实践非常有限,需要加以积极探索,以提升人们的幸福感。

(4)工作情景。灵活可渗透的工作特征增加了有薪工作的时间,这要求员工移动办公,甚至提倡24小时/7天的工作场所文化,同时希望员工牺牲其他活动,投入更多的时间和精力在工作场所,期望员工承担更多的工作责任。

(5)家庭领域。家庭中的抚养孩子、照顾老人或者未独立的家庭成员等责任非常普遍,而情感性支持和工具性支持不可或缺。目前,社会中的家庭发生了很大变化:双职工家庭、单亲家庭、离婚家庭、寡居家庭等不同形式的家庭需求,导致人们缺乏人际间的相互支持,人们要承担更重的家庭责任。

以上这些情景使得工作-生活融合的研究更加紧迫,但同时也带来了新的契机。

国外关于工作-生活融合的研究处于起步阶段,相关书籍非常有限。密歇根州立大学的 E. E. Kossek 教授与美国芝加哥大学的 S. J. Lambert 教授合作撰写的《工作和生活融合:组织、文化、个体的观点》一书是本领域具有代表性的著作。该书的特色是收集了工作-生活融合研究领域许多名家的质性理论探索:组织的视角方面,包括技术与工作-生活融合、家庭友好政策与工作-生活融合等;个体的视角方面,包括个体-环境匹配与工作-生活融合等;文化和社会方面,包括社会政策、上司支持与工作-生活融合等。另一本由曼彻斯特城市大学的 S. Lewis 教授和兰卡斯特大学的 C. L. Cooper 教授合作撰写的《工作-生活融合:组织变革案例研究》,所有资料都出自于他们调研的案例和总结。该书研究了工作-生活融合产生的原因(招募和保持人才以适应全球化的经济、应对高离职率和缺勤率、减少性别不平等问题)、工作-生活融合的过程(高层经理的支持、家庭友好政策、上司同事支持等)、工作-生活融合的解决方案(自我管理团队、组织支持系统、多种工作技能、弹性鼓励创新等)、工作-生活融合的后果(降低生病与缺勤、降低员工离职率、缩短市场时间、提升顾客与员工的满意度、扩大服务范围、避免交货期危机、促进员工创新、增强环境适应性、提高关键员工保持率、建设良好的团队成员关系、改善性别公平、促进工作-生活平衡等)。

总体而言,该领域的著作少且多是国外学者所著,写作角度多站在美国社会和企业角度上,一方面还没有把理论和实践进行深度的结合,另一方面结合我国组织情景和我国企业实际情况进行分析的更少,而这正是本书写作的主要出发点。本书紧密追踪工作-生活融合理论与实践的最前沿,启发读者建立起实践与理论的桥梁,从管理者面临的工作、家庭、自我、社区等多重角色责任视角出发,研究管理者工作-生活融合倾向及人际间社会支持对主观幸福感、绩效和压力等的影响,围绕我国特定的企业组织实际管理情景进行理论与实证研究。

本书的理论成果有来自作者对国内外该领域研究进展的追踪,更主要的内容是作者李贵卿在另一位作者、合作导师井润田教授指导下做博士后研究的独创性成果,以及一些访谈调查的总结。

本书得到作者主持的中国博士后科研基金第二批特别资助项目“多角色责任感视角的管理者工作-生活整合倾向研究”(批准号:200902611)、第四十四批中国博士后科研基金面上项目“变革情景下员工工作-生活整合的管理策略实证研究”(批准号:20080441201)的资助,也得到合作导师主持的国家自然科学基金项目“科研团队管理者行为及其对团队绩效影响机理的研究”(批准号:70872017)的资助,因此具有较高的创新理论起点和较强的实践意义。

感谢陈维政教授、吴继红博士、王国锋博士等在研究过程中给予的启发,也感谢新加坡国立大学宋照礼博士、美国阿肯色大学杨松博士为我们提供丰富的资料,以及与我们进行大量的研究讨论。

由于时间紧迫,研究中难免有不妥之处,请学术同行与社会各界予以指正,以帮助我们进一步做好后续研究工作。应该看到,经济全球化和信息技术的广泛应用,使得工作-生活融合已经不可避免,虽然也可能给人们造成角色间冲突,但是在增强角色间积极溢出、改善积极情感、提升绩效水平方面有着积极意义,理解了多角色责任感视角下的工作-生活融合倾向及其作用机理后,对人们有效处理工作-生活多角色冲突、协调多种角色需求、缓解工作压力、提升任务绩效和主观幸福感有着重要的参考价值,对我国建设和谐社会,改善人民的福祉有着重要意义。我们期望本书能够有助于国内的研究者和实践者更好地从我国企业的视角上认识多角色责任感视角下管理者工作-生活融合倾向的问题,从而提出更有效的解决策略和办法。

李贵卿 井润田

2012年1月5日

目 录

序言

第 1 章 绪论	1
1.1 工作-生活关系领域的理论研究与现实困境.....	1
1.2 工作-生活融合倾向研究概述.....	6
1.3 管理者工作-生活融合倾向的影响因素.....	9
1.4 多角色责任感视角的工作-生活融合倾向研究理论框架	14
1.5 拟采取的研究方法与拟获得的研究创新.....	19
第 2 章 工作-生活关系文献研究	23
2.1 工作-生活关系领域研究现状	23
2.2 工作-生活融合研究现状	32
2.3 社会与组织层面对工作-生活的影响	36
2.4 工作-生活边界分割/融合的理论模型.....	46
2.5 工作-生活融合的未来研究展望	54
第 3 章 工作-生活多角色责任感的测量及影响研究	57
3.1 工作-生活多重角色责任的相互关系	57
3.2 责任感的内涵与要素.....	58
3.3 工作-生活多角色责任感的测量工具开发	59
3.4 工作-生活多角色责任感的影响	66
3.5 调查数据的实证分析结果.....	67
3.6 结论与启示.....	70
第 4 章 管理者工作-生活融合倾向及其效应研究	73
4.1 我国管理者工作-生活融合的初步调查	73
4.2 工作-生活融合倾向的探索性研究	75
4.3 工作-生活融合倾向的效应及其调节因素	79
4.4 调查数据实证分析结果.....	81
4.5 结论与启示.....	83
第 5 章 多角色责任感对工作压力与任务绩效的影响	85
5.1 多角色责任感对工作压力的影响.....	85
5.2 多角色责任感对任务绩效的影响.....	86

5.3	工作要求-控制模型与工作-生活融合倾向的中介调节作用	86
5.4	调查数据实证分析结果	90
5.5	普通调节效应与有中介调节效应的比较	97
5.6	结论与启示	99
第6章	多角色责任感对主观幸福感的影响	103
6.1	主观幸福感概述	103
6.2	多角色责任感对主观幸福感的影响	103
6.3	工作-生活融合倾向与人际间社会支持的中介调节作用	106
6.4	调查数据实证分析结果	108
6.5	中介效应与有调节的中介效应的比较	111
6.6	结论与启示	117
第7章	管理者工作-家庭融合效应及其性别调节研究	119
7.1	工作-家庭融合的理论回顾及其性别差异	119
7.2	性别差异的理论回顾	123
7.3	工作-家庭关系与任务绩效的性别差异	125
7.4	性别差异与时间压力的研究	126
7.5	性别差异与焦虑的研究	127
7.6	性别差异与工作家庭角色间冲突研究	128
7.7	调查数据实证分析结果	129
7.8	结论与启示	135
第8章	工作与非工作情景中人际间社会支持的交互溢出作用	138
8.1	人际间的社会支持资源	138
8.2	社会支持的结果	139
8.3	社会支持在工作-家庭处理策略上的性别差异	140
8.4	人际间社会支持可能的结果变量	141
8.5	调查数据实证分析结果	142
8.6	结论与讨论	147
第9章	变革情景下管理者工作-生活融合分类管理策略研究	151
9.1	工作与生活环境的变迁	151
9.2	多角色综合的工作-生活融合策略	152
9.3	分割-融合连续带策略	156
9.4	提升领导力的工作-生活融合策略	159
9.5	社会组织层面的工作-生活融合策略	160
参考文献		166
后记		181

第1章 绪 论

在平坦的世界中需要对多重角色调整的不仅是社团和公司，还包括个人。在平坦的世界中，我们的多重角色身份——消费者、雇员、公民、纳税人和股东——将发生越来越尖锐的冲突！

——《世界是平的》

1.1 工作-生活关系领域的理论研究与现实困境

1.1.1 理论研究

随着科技的信息化和经济的全球化，企业的不断变革促使管理团队更加注重其竞争力，企业中高层管理者（董事长、总经理、副总经理、部门中层经理等）在工作、家庭、社区和个人（心灵、身体和精神）等方面所扮演的角色难免相互冲突和牵制，如何协调好这些角色不仅对自己有着重要意义，而且对其利益相关者也有着深远的影响。工作与生活中诸多角色并非一场零和游戏，作为管理者必须全方位施展其领导才能。Friedman（2008）提出了通过工作-生活融合可实现全方位领导力的观点，首先要明确目前和未来管理者对自己生活各角色的期望，和自己对这些角色应承担的责任，其次必须找到个人、工作、家庭、社区这四种角色的共同价值，通过创新的方式来协调其对工作和其他角色的投入。怎样让自己生命中所看重的诸角色表现得更加出色，并调动各种资源来协调各个角色，是工作-生活融合的关键。Lewis 和 Cooper（2008）进行了工作-生活融合案例研究，他们通过访谈施乐公司发现，CEO（即首席执行官）的责任感会对员工的幸福感、工作满意感产生积极影响，这有利于增进彼此间的信任；CEO 本人也希望能履行好自身的角色责任，取得职业成功、收获家庭幸福，同时也作为一个好公民，对社会做出贡献。Friedman 等（1998）还分析了经理应该主动与雇员合作，帮助实现每位员工的工作-生活目标。他认为经理应遵循三种原则：①认知方面，从融合的视角把每位雇员作为“完整的人”看待；②情感方面，清晰地把公司重要目标告诉雇员，同时也愿意鼓励雇员明确自己在工作与生活中的重要目标；③行动方面，不断尝试工作的新方式，寻求既能增进组织绩效，又允许雇员追求自己多重角色目标的管理方式。

Andrew（2003）研究了促进工作-生活融合与企业承担社会责任的关系，企业在关注顾客需求的同时，必须高度重视给员工提供促进工作-生活融合的政策，

提高员工的工作生活质量，因为员工是企业重要的利益相关者。Gault 和 Lovell (2006) 发现，倡导工作-生活融合，不仅能使组织的投入获得最佳的回报，有利于留住杰出的员工，而且有助于管理者锻炼自己希望发展的全方位领导力技能，履行好多种角色的职责，同时也提高员工的工作满意感和对组织的忠诚感。

工作-生活融合 (work-life integration) 代表了一种全面解决工作-生活问题的机制，即在所有利益相关者当中，达到主观努力和客观能力的有效协调，使个体能够兼顾并履行他们的个人、工作、家庭和社区等职责 (Morris 2007)。“工作-生活融合”最先由 Parsuraman 和 Greehaus (1999) 提出：就工作和生活来说，当其中一种角色的态度对另一种角色产生积极的影响，或者当一种角色的经验成为另一种角色增益的资源时，就实现了工作-生活融合。Friedman (2008) 研究了领导应该如何融合工作与生活，才能创造多赢的领导力，以及融合这些角色带来的积极后果，高层领导更要明确领导者在员工工作-生活融合过程中承担的责任。

工作-生活融合倾向 (work-life integrate preference) 是个体的工作-生活融合认知、情感、行动倾向，即个体应对工作-生活诸多角色的一个持续探索过程，在此过程中逐渐产生对待诸角色的动机、需求、态度和价值观，逐渐形成比较清晰的兼顾个人、工作、家庭和社区等责任的自我概念。

责任感 (a sense of responsibility) 是预测态度改变的重要变量，Conrad 和 Hedin (1981) 开发了社会责任感的量表，研究认为：①个体必须对社会的他人有责任感并对应承担的责任做出回应；②个体必须有能力承担其扮演角色的责任感；③个体必须相信履行责任会带来积极的改变。杨琼 (2008) 研究了当代大学生的责任感培养，问卷调查了被调查者的自我责任感、家庭责任感、他人责任感、职业责任感、工作责任感、社会责任感等，并认为责任感强有利于履行好角色绩效。

根据角色认同理论和工作-家庭边界理论，西方人偏好研究“工作-家庭分割”，及人们的“分割倾向”对工作-家庭关系作用等 (Rothbard et al. 2005; Ilies et al. 2009; Kreiner et al. 2009; Powell, Greenhaus 2010b)。但是在中国文化情境中，根据社会学家罗家德的观点，中国人往往是先建立关系，再创造认同，最后达到融合的目的。人们在处理工作-家庭关系时，往往偏好“工作-家庭融合”，人们的“融合倾向”对工作-家庭关系的作用是我们关注的焦点，也是目前学术界没有解决的问题。

Kossek 和 Lambert (2005) 出版了著作 *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*，书中初步分析了家庭友好计划与工作-家庭融合、社会公平与工作-家庭融合、主管支持与工作-家庭融合等问题，但缺乏实证支持。

Ilies 等(2009)实证研究了员工的工作-家庭融合对人们的日常工作满意感、婚姻满意感的积极影响,他们发现工作-家庭融合对工作满意感与婚姻满意感、积极家庭结果、消极家庭结果等变量之间有调节作用,该研究表明工作-家庭融合可以带来跨角色边界的积极结果,但这属于调节效应,而非主效应。

按照边界理论,个体在工作-家庭方面有可能变换他们的偏好,或者分割,或者融合(Kreiner 2006),而偏好分割或偏好融合被认为是一个连续带的两个极端(Ashforth et al. 2000)。人们的“分割偏好”和“实际分割”产生的效果以及性别差异已经清晰,工作-家庭分割能降低工作-家庭冲突,并降低两个领域之间的积极溢出(Powell, Greenhaus 2010b)。那么,“工作-生活融合倾向”与“工作-家庭实际融合”又会产生怎样的效果?是否存在性别差异呢?

从以上这些研究可以看出,目前对于工作-生活融合的理论与实践研究都非常有限,并且缺乏其主效应实证结论。由于中国文化背景的特殊性,我们提出以下研究问题:

第一,研究中国组织情景中管理者的工作-生活融合倾向:管理者工作-生活融合有着现实的紧迫性(解决自身角色冲突、履行好角色绩效、留住关键人才、承担社会责任等)。本研究将分析管理者工作-生活融合的认知(是否需要融合)、情感(是否愿意融合)、行动倾向(如何融合),并通过规范的量表开发程序,开发管理者工作-生活融合倾向测量工具。

第二,根据角色边界理论,认为管理者工作-生活融合倾向会受其在工作、家庭、社区、个人等方面“责任感”的影响。本研究将各个角色的“责任感”作为自变量,基于管理者多角色责任感的研究,从人们心理内在的自我概念出发研究其如何影响工作-生活融合倾向,区别于以往多以工作需求和工作投入、家庭需求和家庭投入等为前因变量的研究。

第三,本研究从工作、家庭、个人和社区四个领域同时展开问卷调查,对这四个领域同时进行实证检验,区别于以往多从工作和家庭两个领域展开的研究,拓展其研究的广度和深度。管理者的工作-生活融合不仅改善角色绩效,缓解自身压力,而且还可以提升主观幸福感。本研究将对其进行实证检验,增强工作-生活领域研究中变量对绩效预测的解释力,并研究其对工作压力和主观幸福感的不同预测效应。

第四,工作-生活融合从主观上主要受到管理者责任感的影响,但工作属性和社会支持在工作-生活关系研究中,往往是作为影响因素使用的变量,本研究设计为重要的调节变量,其原因在于本研究以心理内在动机为主。本研究对其进行分类处理,旨在为探索权变的工作-生活融合管理策略提供解释,通过深化调节变量的研究,在此基础上进行企业管理者工作-生活融合的策略探索,这样更具有现实的指导意义。

第五，研究特定的中国组织情景中，管理者实现工作-生活融合的组织环境。理顺工作-生活关系领域研究的理论脉络，在实证研究的基础上，提出在组织环境中工作场所层面、社区层面、家庭层面、个人层面等的对策与管理策略。

1.1.2 现实困境

由于信息技术（手机、E-mail）的应用，人们的工作-家庭边界变得很模糊，在访谈中，管理者普遍谈到，为了工作，企业要求管理者 24 小时手机开机，有时晚上 11 点钟仍然能接收到领导布置任务的短信。由于全球竞争及任务的实时性，订单的接收和企业应急管理变得毫无边界。

1. 企业组织

在改革开放以前，国有企业有职工幼儿园、子弟学校等帮助职工解决子女的抚育和教育问题，解决职工后顾之忧；改革开放后主辅分离了，职工的这些问题都通过组织外的社会机构来解决，给职工带来了经济负担，一定程度上导致了职工工作-家庭冲突。当然，经济效益好的企业仍有许多员工帮助政策和福利计划等。

组织中工作任务的实时性、客户服务的及时性，导致企业换班、轮流值班非常普遍。企业需要 24 小时处理客户订单，因此生产与服务不能间断；当遇到生产高峰期，按照任务需要，员工全天需要倒班工作。而一旦有事故出现，生产部门负责人必须要在场，否则视为失职或玩忽职守。重要岗位要求 24 小时开机，随时能找到人，关键岗位要随叫随到。这些都导致工作边界强烈穿越了家庭的边界。

2. 工会组织

1) 国有企业

中国国有企业的工会，往往建立“职工之家”，大企业有一系列的职工“建家爱家”活动，鼓励职工“以厂为家”、“爱厂如家”。主要履行以下职责：

建立“职工之家”，关心职工的婚、丧、嫁、娶、生日、生病等事宜，每当这个时刻，工会都要组织去关心、帮助、安抚、慰问、祝贺等，调解职工家庭矛盾，如婆媳矛盾、家庭暴力、离异家庭子女抚养等家庭问题，生日有各种形式的“生日慰问”，过年过节聚餐，对于业绩优秀的员工，企业可以提供旅游计划或者带薪休假，促进员工与家庭成员共同度过美好的时光。

定期召开职工代表大会，就关系职工切身利益的重大事项进行审议和表决，推动厂务公开，签订集体合同、组织劳动竞赛、员工培训、进行干部评定等。工会组织完善。

除了工会外，国有企业还有团委、妇联、党委等组织，有时也起到了类似的作用。这些确保了组织的情感支持和关怀。

2) 外资企业

效益好的外资企业对职工关怀表现在：关怀和慰问生病的员工、地震受灾的职工、亡故职工等；强调企业文化建设、员工的联谊活动、运动会、体育项目训练的广泛参与性和群众性；各个子公司之间的联谊和沟通；关心单身职工的婚事，解决职工子女上学问题，为职工提供医疗商业保险，为职工家属和小孩提供部分门诊医疗费用等；注重公司员工的培训、学历晋升和专门技能培训等；进行干部评定（针对中层干部、优秀员工、职工代表）；尊重员工隐私、提供下午茶等。但是在工会组织机构方面，可能不够完善。

3) 民营企业

条件较好的民营企业给员工提供：福利和培训、旅游和生日贺礼；关怀和慰问生病的员工、地震受灾的职工等；注重企业文化建设、组织企业年会和嘉年华活动。但在组织机构方面不够完善。

3. 上司与下属关系

领导-成员关系理论认为领导往往与不同的下属建立不同类型的关系，领导会更加考虑“圈内人”的利益，给予他们更多的信任和关照，如工作更有自主性、灵活性，以及更多的升迁机会和报酬等；而与“圈外人”的领导-成员关系仅限于正式的工作关系范围内（Graen, Uhl-Bien 1995）。

中国人非常讲究社会关系中的“差序格局”，他们常常用不同的标准对待和自己关系不同的人（Fei 1948）。情感性的关系通常是一种长久而稳定的社会关系。这种关系可以满足个人在关爱、温情、安全感、归属感等情感方面的需求。中国人在处理工作中的关系时，有一种“家族化倾向”，也就是“一种将家庭以外的团体与关系予以家庭化的习惯”，主要表现在三个层次：将家族的结构形态与运作原则，概化到家族以外的团体与组织，也就是按照家庭结构形式来组织非家族团体，并依据社会逻辑（长幼有序）来运作；将家族中的伦理关系或角色关系，概化到家族以外的团体和组织，也即将非家族性团体内成员予以家人化，成员间的关系比照家族内的情形加以人伦化；将家族中所学的为人处事的观念、态度及行为，概化到家族以外的团体或组织，也即在非家族性团体或组织内，将家族生活的经验与行为不加修改或稍加修改地予以采用（杨国枢 1993）。

因此，中国文化背景下，处理上司与下属关系也有根据“差序格局”、“泛家族化”等思维来建构二者关系的倾向。

4. 中国的家庭结构

社会学家戴维·L. 德克尔强调：没有一个领域与我们命运的关系比我们与家庭的关系更密切，我们可以退休，却不能脱离家庭。

对于经济与社会转型过程中的中国，自从 20 世纪实施了“一个家庭只生一个孩子”的计划生育政策以来，家庭结构出现少子化与老龄化的趋势，人口年龄结构老龄化和家庭的少子化变动将导致家庭结构的失衡，主要表现在两个方面：一方面是少子化导致家庭规模、结构的“小型化”和“核心化”，这使家庭独生子女的教育投入提高、安全风险增大、抚养责任加重；另一方面是老龄化又带来家庭结构的“老龄化”和“空巢化”，一些家庭在仅靠自己难以照料家中老人的情况下，就把老人送到养老院，把家庭照料关系转为社会照料关系，这使得被抚养的老人与家人分离，导致亲情的缺失，老人感到孤独和淡漠。计划生育政策导致“双独生子女家庭”的大量涌现，有的父母身体好的时候帮助带孙子女，由于哺育理念的差异，带来许多矛盾。人口老龄化和少子化已经成为我国社会十大风险之一。

目前，由于我国劳动力人口绝对过剩，劳动力市场就业压力巨大，即使有劳动力人口（抚养人口）和被抚养老龄人口的家庭户，由于家庭中的劳动力人口不仅要参与社会竞争、工作谋生养家，还要照顾家中的老人，而一个人的时间和精力非常有限，在这样的家庭结构模型下，抚养人口不仅自己难有闲暇，也往往顾此失彼，不堪工作、家庭负担的双重压力，更难言一家人生活质量的改善和提高。

1.2 工作-生活融合倾向研究概述

工作-生活领域问题以往多集中于工作-家庭冲突（work-family conflict, WFC）的研究，被定义为一种特殊的角色内冲突，即工作和家庭两种角色之间互不相容，参与其中一种角色会使得介入另一种角色变得困难（Greenhaus, Beutell 1985）。对工作-家庭冲突的前因变量研究多以工作投入、工作需求等工作领域相关因素，以及家庭投入、家庭需求等家庭领域相关因素为前因变量。Higgins 和 Duxbury（1992）在研究中区分工作干涉家庭（work interference with family, WIF）和家庭干涉工作（family interference with work, FIW）两类冲突，认为这两类冲突是相关但不相同的概念，有着不同的前因和后果。Anderson 等（2002）进一步研究了工作-家庭冲突发现，工作对家庭的冲突与职业后果、离职正相关；而家庭对工作的冲突（family-work conflict, FWC）与家庭结构、缺勤等正相关。近来人们注重工作与家庭之间的跨文化研究，Ling 和

Powell (2001) 研究了中美两国人民不同背景下工作-家庭冲突的影响因素和应对策略的差异。目前,我国对工作-家庭冲突的研究也取得了一些有价值的成果。例如,陆佳芳等(2002)测量了来自不同行业的员工,发现员工知觉到的工作-家庭冲突显著高于知觉到的家庭-工作冲突;陈兴华等(2004)在对工作家庭冲突作简要分析的基础上重点阐述了组织的干预策略;刘永强和赵曙明(2006)进行了工作-家庭冲突的影响因素及其组织行为后果的实证研究;王西和廖建桥(2006)研究了工作-家庭冲突的组织支持策略;张伶和张大伟(2006)也分析了工作-家庭冲突的国际研究进展等。工作-生活融合是为了有效地解决来自工作、家庭、个人和社区诸多角色不同需求导致的冲突。

1.2.1 角色边界理论与工作-生活融合途径

Ashforth 等(2000)的角色边界理论(role boundary theory)认为,人们对角色的区分是通过对角色边界的认同而产生的。角色的认同过程就是对一个特定角色的特征,如特殊的目标、价值观、信念、标准、相关关系风格、时间范围等的认识和接受过程。当人们对两个角色的认同存在较大差异时,就是角色分割状态,此时角色的边界不灵活、不可渗透;反之当差异较小时,就是角色融合状态,此时角色的边界是灵活的和可渗透的。缩小工作与生活的角色差异,使两者的边界具有灵活性和可渗透性,有利于促进工作-生活融合。Kossek 和 Lautsch (2007)访谈发现,可从四个方面改善工作-生活边界:情感的(优先分配资源、允许差异渗透)、行为的(确立沟通预期、发挥技术优势、善用其他帮助)、时间的(控制工作时间、寻找延缓手段)、物理的(处理物理边界、处理物理空间);Milliken 和 Dunn-Jensen (2005)也研究了工作-生活边界(work-life boundary),发现对于美国经理人员和专业人士来说,他们的工作和非工作角色更加容易渗透,而且绩效目标变得模糊,现代的组织情景给管理者提出了工作-生活融合的要求。

1.2.2 角色分割-融合连续带与工作-生活融合策略

Golden 和 Geisler (2007)研究了工作场所中使用数字信息资源,对工作-生活边界的改善作用,认为从工作到生活是一个过渡过程。Rothbard 等(2005)分析了在工作场所中如何管理多重角色,发现从分割到融合连续带上,工作-生活的边界管理政策影响员工的满意感和组织承诺,而人们的分割/融合偏好会调节组织边界管理和员工工作满意感与组织承诺的关系,问卷调查发现,当组织提供了弹性工作制等工作-生活融合策略以及人们分割偏好越强时,其工作满意感和组织承诺越低。

Ashforth 等(2000)则研究了角色转换过程:人们选择角色分割还是融合,

主要看其分割或融合的成本和收益，人们可能期望融合，因为角色边界变得模糊时，会允许人们调和多种身份的不同需求，而高度的融合可缓解人们在不同角色之间的来回转换。但高度角色分割可以减少角色行为的中断，人们可能会分割工作-生活的角色以适应不同的角色期望或者不同领域的行为标准。可见人们工作-生活融合/分割的倾向受到个人偏好的影响，因此，人们的边界管理策略可能是沿着角色分割-融合连续带而运行的。

1.2.3 工作-生活融合的作用机理

Polach (2003) 研究认为，工作-生活融合已经成为一种重要的人力资源管理实践，可从组织、过程、个人三个层面衡量组织的工作-生活融合投入程度。组织支持工作-生活融合，能对提高组织绩效起到重要作用，能够增进成员的技能与承诺。Hopkin (2005) 从社会公平的视角出发，认为给予相应的社会支持，可以保持员工的激励和高绩效，使组织对员工更有吸引力，留住关键人才并承担好社会责任。Bailyn 等 (2001) 研究发现组织通过提供工作-生活融合计划，可实现企业改善服务质量和提高员工组织承诺的双重目标。Ruderman 等 (2002) 研究了女性领导者的多角色承诺，认为女性扮演多种生活角色（职业、婚姻、母亲、社区、朋友），一方面有利于在不同角色之间获得情感支持，增加积极的心理收益；另一方面，有利于参与多任务实践，丰富人际技能，提高绩效水平。Ilies 等 (2009) 研究了工作-家庭融合对工作满意感与婚姻满意感、积极家庭后果、消极家庭后果等变量之间的调节作用，发现工作-家庭融合能够增强高工作满意感对积极家庭后果的影响；能够增强高工作满意感对婚姻满意感的影响。可见责任感影响工作-生活融合态度，良好的工作-生活政策和社会支持有利于工作-生活融合，并可以带来许多积极的后果。

总结以上研究我们发现：工作-生活融合意味着人们打破了传统的个人和生活的构造，以往固有的强调差异和“一种模式应对所有问题”的传统观念，当面临不断变化的人口统计学特征和工作生活的文化形态时，就要发生改变。为使工作组织不断适应当代社会的期望和价值观，工作-生活融合成为必然。但从以往国内外的研究可以看出存在以下一些问题：

第一，从研究层面来看，以往工作-生活领域的研究多集中于员工层面，但事实上管理者不仅自身存在突出的角色冲突，更需要工作-生活融合，而且其工作-生活融合倾向对于实现自身和员工工作-生活融合起着非常关键的作用。

第二，从研究范围来看，以往的研究多集中在工作和家庭领域，这不能涵盖人们生活的诸多方面，事实上个人、家庭、工作、社区等多方面才能广泛反映人们生活的全貌。

第三，从研究工作-生活领域的前因方面来看，以往多以工作投入、工作需