

# 工作家庭平衡型人力资源实践研究\*

## ——中国情境下的结构与测量

赵富强 陈耘 杨淑媛

(武汉理工大学管理学院,湖北 武汉 430070)

**内容提要:**工作和家庭是员工生活的两个重要领域,由于资源限制而产生的工作家庭冲突成为影响个体目标实现最为重要的压力源。然而,既有研究并未系统揭示中国情景下究竟哪些人力资源实践有助于工作家庭冲突的解决和个体绩效的提升。基于此,本文通过文献研究、专家研讨、扎根访谈、探索性因子分析以及验证性因子分析等,得到包含一阶四因子和二阶一维 18 题项的中国情境下工作家庭平衡型人力资源实践量表(WFB-HRP),并以员工绩效为关联效标,结合全国 2197 份样本对该量表进行了关联效度检验。本文在理论上丰富了中国特定情境下导向性人力资源实践的研究,为后续相关研究提供了测量工具,同时,在实践上为组织特定人力资源实践措施制定和组织绩效提升提供了理论依据与决策借鉴。

**关键词:**中国情境 工作家庭平衡 人力资源实践 员工绩效

**中图分类号:**C93-03 **文献标志码:**A **文章编号:**1002-5766(2018)02-0120-20

### 一、引言

工作和家庭是员工生活最为重要的两个领域,由于资源限制而产生的工作家庭冲突,成为影响员工绩效和组织目标实现最为重要的压力源(赵富强等,2016)<sup>[1]</sup>。工作家庭冲突既有基于作用方向的工作-家庭冲突和家庭-工作冲突(Frone等,1992)<sup>[2]</sup>,又有基于角色压力的工作与家庭角色压力冲突(Greenhaus和Beutell,1985)<sup>[3]</sup>,也有基于领域边界的工作家庭边界模糊冲突(Edwards和Rothbard,2000)<sup>[4]</sup>,还有基于社会认同的工作与家庭身份认同冲突(Ng和Feldman,2008)<sup>[5]</sup>,更有基于资源保存的工作与家庭时间、精力以及情感等稀缺资源的竞争性冲突(赵富强等,2017)<sup>[6]</sup>。这些冲突会降低工作满意度(Shockley和Singla,2011)<sup>[7]</sup>和组织公民行为(Aharon和Gil,2014)<sup>[8]</sup>,也会产生角色过载(Russell等,2014)<sup>[9]</sup>、工作压力(Christoph等,2015)<sup>[10]</sup>、情感耗竭(李永占,2016)<sup>[11]</sup>、工作倦怠(李哲睿等,2014)<sup>[12]</sup>、心理抑郁(金家飞等,2014)<sup>[13]</sup>、心理脱离(马红宇等,

收稿日期:2017-12-08

\* 基金项目:国家社会科学基金项目“中国情境下工作-家庭平衡导向人力资源实践对绩效影响的纵向研究”(14BGL200);国家社会科学基金项目“两化融合情境下二元性人力资源实践对创新绩效影响的跨层纵向研究”(16BGL107);中央高校基本科研业务费专项资金项目(武汉理工大学人文社科重点项目)“包容性人力资源实践对团队创新绩效影响的纵向研究:二元融合视角”(2017VI017)。

作者简介:赵富强(1975-),男,河南濮阳人,博士生导师,教授,博士,研究方向是工作-家庭平衡型人力资源实践,电子邮箱:zhaofq@whut.edu.cn;陈耘(1975-),女,湖北武汉人,硕士生导师,副教授,博士,研究方向是二元性人力资源实践,电子邮箱:cheny@whut.edu.cn;杨淑媛(1992-),女,江苏扬州人,博士研究生,研究方向是战略人力资源管理,电子邮箱:457131634@qq.com。通讯作者:陈耘。

2014)<sup>[14]</sup>、离职倾向(张光磊、胡广超,2015)<sup>[15]</sup>、退缩行为(张建卫、刘玉新,2011)<sup>[16]</sup>以及怠工行为(刘玉新等,2013)<sup>[17]</sup>,严重的甚至会导致组织偏离、反生产行为(Krist等,2014)<sup>[18]</sup>和自杀意念(袁艳萍等,2012)<sup>[19]</sup>等,从而影响个体与组织绩效(赵富强等,2016)<sup>[1]</sup>。而人力资源实践作为培养员工能力、激发员工动机和提供员工机会的规则框架,对企业发展有着举足轻重的战略支撑作用(Schuler和Jackson,1987)<sup>[20]</sup>,因而工作-家庭平衡型人力资源管理实践(Work-Family-Balanced Human Resource Practice,WFB-HRP)可以使员工有更为充足的资源去灵活处理工作家庭责任,帮助员工减少工作家庭冲突,增加工作家庭促进,从而提升自身与组织绩效(赵富强等,2017)<sup>[21]</sup>。但既有人力资源实践的实证研究主要包括两类:一是独立累加观的具体人力资源实践对绩效的作用,如绩效反馈(Zhou,1998)<sup>[22]</sup>、目标设置(Shalley,1995)<sup>[23]</sup>、薪酬管理(曾湘泉、周禹,2008)<sup>[24]</sup>等;二是整体系统观的人力资源实践系统对绩效的作用(Beugelsdijk,2008)<sup>[25]</sup>。前者把不同人力资源实践割裂为单一的独立工具,后者把人力资源实践构念雷同(张瑞娟、孙健敏,2014)<sup>[26]</sup>,尽管这些人力资源实践都关注了员工的个体工作诉求、行为与关系,但均未充分考虑个体最为关注的工作家庭关系。因此,既有研究未能系统揭示中国情景下究竟哪些人力资源实践有助于工作家庭冲突解决和个体绩效提升。基于此,本文首先以231个个体样本,通过质性与量化相结合的研究方法,收集有助于工作家庭平衡的人力资源实践活动并对其结构进行探索,最后以2197个个体样本检验中国情境下WFB-HRP对员工绩效的作用。

## 二、工作家庭平衡型人力资源实践的内涵界定与构成测量

### 1. 工作家庭平衡型人力资源实践的内涵界定

尽管学者们对人力资源实践进行了诸多研究(Paauwe,2009)<sup>[27]</sup>,但仍未就内涵构成达成共识(Boselie等,2005)<sup>[28]</sup>,其测量工具也各不相同(Becker等,1996)<sup>[29]</sup>,因而人力资源实践探索依然在路上(Arthur等,2007)<sup>[30]</sup>。既有相关研究主要包括:基于活动、目标以及评价的独立累加观(Panayotopoulou等,2003)<sup>[31]</sup>和基于EOR(Tsui等,1997)<sup>[32]</sup>、AOM(Appelbaum等,2000)<sup>[33]</sup>以及投资贡献(Batt等,2011)<sup>[34]</sup>等的整体系统观。基于AOM整体系统观,结合Lado等(1994)<sup>[35]</sup>以及Whitfield等(1997)<sup>[36]</sup>等的人力资源实践界定,本文认为,人力资源实践是组织为实现组织目标和动态竞争优势而构建的一套能力提升、动机激发和机会提供的相互独立、相互联系、相互补充和相互依赖的过程、活动或职能(赵富强等,2015)<sup>[37]</sup>。

WFB-HRP源于英美等西方发达国家因面对生育率下降造成的劳动力减少以及帮助女性员工更好承担家庭责任所提出的人力资源实践(Shirley和Fiona,2001)<sup>[38]</sup>,自20世纪70年代起,学者们开始研究帮助女性员工在工作的同时能更好地兼顾家庭的人力资源实践(Bookman和Harrington,2008)<sup>[39]</sup>,该类实践是组织关注员工家庭责任、处理工作家庭冲突以及实现员工工作家庭关系良好互动而提供的一系列让员工更好兼顾工作家庭责任的支持性人力资源实践(Ingram和Simons,1995<sup>[40]</sup>;Grover和Crooker,1995<sup>[41]</sup>),是能够帮助员工将企业工作和家庭责任联系起来的一系列企业政策和方案等(Simkin和Hillage,1992)<sup>[42]</sup>,是组织为了帮助员工协调工作家庭平衡而推行的一系列管理措施的总称(Konrad和Mangel,2000)<sup>[43]</sup>,是企业为了帮助员工整合工作家庭角色所提供的一系列人力资源实践(Frye和Breaugh,2004)<sup>[44]</sup>,其事关个体平衡、协同及公平(Harker,1996)<sup>[45]</sup>,其不同国家或地区有不同的名称,如家庭援助计划、工作家庭政策、家庭友好实践等(Blairloy和Wharton,2012<sup>[46]</sup>;Grover和Crooker,1995<sup>[47]</sup>)。通过此类人力资源实践,企业可以更好地降低员工的工作家庭冲突,提高员工的生产率和降低员工的离职倾向(Allen等,2013<sup>[48]</sup>;Goodman和Bae,2014<sup>[49]</sup>)。而随着时代的进步,企业越来越关注员工在家庭方面的需求,包括看护老人、照顾孩子以及帮助配偶等。

基于此,本文认为,WFB-HRP 是组织为实现目标、提高绩效和形成优势而采取的一系列提升工作家庭平衡能力、激发工作家庭平衡动机和提供工作家庭平衡机会,从而解决工作家庭冲突和平衡工作家庭关系的一系列有助于员工发展的一整套独特且又相互联系、补充和依赖的管理实践活动的组合,包括弹性工作、远程办公、家庭照顾、员工援助、休闲假期、家庭友好、家庭亲善、入学入托、配偶工作、住房支持等(Eaton,2003<sup>[50]</sup>;赵富强等,2017<sup>[21]</sup>)。

## 2. 工作家庭平衡型人力资源实践的构成测量

既有文献研究发现,不同学者对 WFB-HRP 构成与测量有着不同划分,代表性观点如下:

(1)两分法:Allen(2001)<sup>[51]</sup>将 WFB-HRP 分为:1)弹性工作时间、带薪假期等时间上的人力资源实践;2)医疗保险、家人照顾等责任上的人力资源实践。Forth 等(1997)<sup>[52]</sup>将 WFB-HRP 分为特殊和一般实践。特殊实践主要用来针对家庭中有年幼子女或者年迈老人这样的特殊员工所适用的照顾政策或者福利项目,而一般实践则是全体员工都适用的政策或者福利项目。Marshall 等(1994)<sup>[53]</sup>将 WFB-HRP 分为:1)时间管理实践:弹性工作时间、带薪或者无薪假期、灵活的休假制度等有助于员工改善自我管理的政策;2)家庭责任实践,包括一些家庭关怀项目、医疗保险、家庭照顾设施等(Forth 等,1997)<sup>[52]</sup>。

(2)三分法:Chapman 等(1994)<sup>[54]</sup>将 WFB-HRP 分为:1)政策实践,包括弹性工作时间、工作轮班制、压缩工作周、兼职工作等;2)福利实践,包括医疗费用报销、带薪或无薪假期、度假费用报销等;3)服务实践,包括资源推荐或者咨询系统、家庭照顾计划和其他一系列支持型服务等。

(3)四分法:Lapierre 和 Allen(2006)<sup>[55]</sup>认为,家庭平衡型人力资源实践不仅仅要关注员工的时间、假期、责任或是家庭协助方面的帮助,还需要给员工提供情感支持和帮助等。Frone(2003)<sup>[56]</sup>则将 WFB-HRP 划分为:1)灵活的工作安排:弹性工作实践、轮班工作、在家或者远程办公;2)因为家庭原因而需要的假期:探亲假,因为家人生病需照料的假期等;3)家庭成员协助实践:包括托儿教育机构、养老机构推荐及育儿基金等;4)与家庭相关的其他资源帮助实践:包括家庭聚会日等。

综上所述,尽管 WFB-HRP 的内涵研究在一定程度上形成了学界共识,但截至目前,WFB-HRP 构成与测量尚未达成一致。尤其需要指出的是,既有中国情境下 WFB-HRP 的研究大多因循西方学者的客位研究,热衷西方量表的中国情境验证,并未重视中国情境下 WFB-HRP 独特构成与测量的主位研究。而要解决中国企业的管理实践和决策问题,中国情境下 WFB-HRP 的特色构成与测量就成为学界亟待解决的首要问题。

## 三、工作家庭平衡型人力资源实践预试问卷的编制

### 1. 问卷的编制原则

(1)目的明确性原则。目的明确才能提出合理假设和构建合适量表。因而问卷设计首先要目的明确。本量表编制旨在为构建适合中国情境的 WFB-HRP 量表,因而目的在于适用于中国情境且能够科学合理测量。

(2)题项适当性原则。为贴切反映中国情境下 WFB-HRP 的实际,所有题项的测量不能依赖于其他题项来反映相应含义,如果其不能完全独立反映相应含义,则会对量表测量产生负面影响。

(3)测量可行性原则。为避免被测者由于题项过多而产生厌烦心理,在编制量表时应遵循简洁方便的原则,因而问卷结构应相对简单,题项设计不能太多,题项含义应直接明了。因此,在量表构建时,应选择易理解、易回答、无歧义以及无感情色彩的封闭题项。

### 2. 量表的编制流程

在量表开发时,根据本文 WFB-HRP 的内涵界定,从中国企业实际出发构建适用于中国情境的

WFB-HRP 量表。本文在 Churchill(1979)<sup>[57]</sup>、Churchill 和 Iacobuoci(2002)<sup>[58]</sup> 量表构建研究的基础上进行探讨,具体流程包括:(1)概念界定。WFB-HRP 的概念界定基于文献资料的整理和归纳。(2)生成题项。在借鉴国内外 WFB-HRP 既有研究的基础上,通过网络搜索、文献查阅、扎根访谈、归纳分析、整理提炼以及内容总结等步骤,编制中国情境下 WFB-HRP 初始量表。(3)初始收集。期初数据收集只针对小规模典型目标群体,并对其进行问卷调查,获得有效数据。(4)净化题项。在小范围样本调查的基础上,通过探索性因子分析等对初始题项进行提炼,分析中国情境下 WFB-HRP 的多维结构和测量题项。(5)二次收集。通过大样本数据统计分析,将保留题项进行优化处理。(6)信效检验。通过验证性因子分析等对量表的信效度指标进行检验,从而构建中国情境下 WFB-HRP 测量量表。(7)量表生成。量表采用 Likert 五点量表法,用 1~5 分来表示从“完全不符合”到“完全符合”,之后再加入人口统计变量,从而得到最终正式测量问卷。

### 3. 量表初始题项的获取

(1)量表题项获取方法。本文量表题项来源主要包括:1)文献研究法。利用国内外数据库资源进行国内外 WFB-HRP 相关文献的收集工作(包括 EBSCO、WILEY、EMERALD、知网、万方、维普等),通过整理国内外既有文献研究中 WFB-HRP 相关题项,为确保题项不失真,本文对英文题项使用双向背翻法。2)网络搜索法。为快速了解中国企业施行的 WFB-HRP,通过搜索引擎搜索“家庭友好计划”“工作家庭平衡”“家庭亲善”“家庭援助”“家庭关怀”“家庭看护”“托管计划”“弹性工作”“住房保障”“家庭支持”“工作休假”“探亲假”以及“产假”等,从而尽可能收集到真实反映中国情境的 WFB-HRP 题项;3)扎根质性访谈法。为深入了解中国情境下 WFB-HRP 内容,本文采用扎根访谈法深入企业与高校调研,通过与相关企业高层、人力资源经理、高校学者以及典型员工代表等进行访谈调研,从而对上述量表题项进行补充、丰富和完善。

#### (2)扎根访谈与资料收集。

1)扎根质性访谈法。扎根质性访谈法源于 Brodsky(2012)<sup>[59]</sup> 提出的广泛运用于社会科学学科的一种质性研究方法——扎根理论,其可以让研究者从质性研究数据中确定理论和建立模型。20世纪90年代,西方已熟练运用扎根理论进行社会现象和人类生活经验的研究,而国内研究却较少涉及。鉴于此,本研究采用扎根质性访谈法尝试构建中国情境下 WFB-HRP 量表。本文采用事实性和概念性访谈相结合,访谈方式是无结构面对面和一对一的直接访谈,在访问过程中,调查人员要深入访谈每个被访问者,根据自身访谈目的,询问清楚被访问者对某一问题的具体看法。

2)访谈对象与流程。①访谈对象。为获得 WFB-HRP 最原始的真实信息,本文通过熟人介绍和关系推荐,对 34 名人力资源经理和企业中高层进行访谈,通过访谈了解被访谈者的语言和思维习惯,基于此对量表语言和提问方式进行完善。②访谈流程。前期通过主题选择、时间安排、地点确定、提纲拟定、问题准备、流程制定以及访谈应对等保证访谈如期友好进行;在访谈过程中,在征得受访者同意后进行了录音,对所得信息进行回溯、归纳、整理和分析,从而获得有价值的研究结论。本次研究前期准备工作到位,全面详细地向每位受访者阐述了研究的目的,并得到每位受访者的支持和信任,从而能够顺利地对访谈信息进行记录和获取。访谈一般持续 0.5~1 个小时,研究者通过营造轻松氛围和愉快交谈,了解受访者对中国情境下 WFB-HRP 应包含的内容的看法,并做好全程记录。

3)资料收集。在原始资料收集阶段,对于访谈得到的原始资料进行开放式编码和主轴编码,将访谈内容逐一贴上标签,进行概念化和理论化。概念化即对访谈中的每一条陈述句和条目进行贴标签和一一对比,找到各条目的相似性和差异性,对条目进行分类整理;理论化即将每一条目进行归纳和演绎,将类似条目归结于同一范畴概念。

## (3)数据编码与饱和检验。

1)开放式编码。开放式编码是对所收集到的访谈资料逐字逐句整理、贴标签和概念化的过程。在此过程中,尽量还原被访者原话,以免概念遗漏。开放式编码是主轴编码和选择性编码的前提条件和编码基础。这一阶段需要编码能够全面覆盖所有相关概念,以达到测量概念的理论饱和。表1为开放式编码过程中贴标签和概念化示例。

本文通过访谈得到122个概念,通过进一步筛选和归纳,剔除重叠、冲突以及次数在三次以下的概念,最后剩下83个有效概念。此后,在与多位专家教授探讨交流后,再次对83个概念进行范畴化,并针对研究目的及特点,最终得到22个范畴,分别是:弹性时间、远程工作、轮班或顶班、压缩工作周、允许兼职、举办家庭活动、家庭健康计划、提供子女教育经费、协助解决子女教育、协助解决家属工作、为老人提供资源、协助解决家庭紧急问题、提供住房补贴或津贴、提供保障周转性住房、提供法律协助、提供问题咨询或培训、协助获取户口、有探亲假、有带薪假、有无薪假期、灵活请假以及带薪留职等。

表1 开放式编码贴标签概念化示例

访谈对象	访谈资料	贴标签	概念化
企业高层	现在国内年轻人有三座大山:购租房、养老和育儿;作为年轻人,尤其是来自外地的年轻人,住房是一大难题,公司会为年轻员工提供周转性宿舍,如果员工不住宿舍的话,也可以申请住房补贴;对于家住外地的员工,公司每年会有三天的探亲假并且可以报销来回路费;对于家中老年人负担较重的家庭,公司会提供相应的协助措施,公司不仅给员工提供健康检查,员工的家人每年也有参加年检的资格;虽然现在大部分家庭都只有一个孩子,但是一个孩子有时候负担也很重;我们公司给我们设立孩子的教育基金和奖学金,感觉一定程度上缓解了家庭的经济压力,让我们能更专注于自身工作;公司建立了附属幼儿园、小学、中学;在这样的公司工作,家庭压力会更小	a1:为年轻员工提供周转性住房 a2:员工可以申请住房补贴 a3:家住在外地的员工有探亲假 a4:家住在外地的员工有路费补贴 a5:老年人协助措施 a6:为家人提供年检等健康计划 a7:为孩子提供奖学金或助学金 a8:公司设立相应幼儿园、小学、中学等	aa1:周转住房 aa2:住房补贴 aa3:探亲假 aa4:探亲路费补贴 aa5:老人协助 aa6:健康计划 aa7:子女奖励学金 aa8:对口子女教育机构
人力资源经理	为解决员工负担,公司允许员工在领导批准下请假;公司的流水线工人是三班倒的轮班制;当员工家中有事时,在和别人协商之后,确保不影响正常工作的情况下可以换班或顶班;对于一些家庭情况比较特殊的员工,公司会允许员工出去兼职或者在公司力所能及的范围内为员工介绍兼职;根据员工在公司工作年限的不同,公司根据国家法律给员工提供带薪年假;在领导批准的情况下,员工每个季度可以选择一天无薪休假;对于家在外地的员工,公司还会给予另外照顾,每年会给一定的探亲假;我们公司的休息休假政策普遍受到员工欢迎,在一定程度上帮助员工缓解了时间上的工作家庭冲突	a9:允许领导批准下请假 a10:公司是三班倒轮班制 a11:允许在不影响工作情况下换班或顶班 a12:公司允许兼职 a13:公司给家庭困难员工提供兼职 a14:公司按照国家标准提供带薪假期 a15:员工每个季度有一天的无薪假期 a16:家住外地员工会提供探亲假	aa9:灵活请假 aa10:轮班制 aa11:换班顶班 aa12:允许兼职 aa13:提供兼职 aa14:带薪假期 aa15:无薪假期 aa16:探亲假期

续表 1

访谈对象	访谈资料	贴标签	概念化
企业高层	<p>我们公司属于初创型高新技术企业,由于公司处于高速发展阶段,公司员工压力还是比较大的。为了吸引和留住人才,公司采取了一系列措施。公司技术骨干只要保证一定时间内完成相应任务就可以选择不在公司办公,在家或其他地方均可;而针对一般技术人员,办公时间也可不固定,我们公司有指纹打卡技术,一般技术人员只要满足一周工作40个小时即可;对于其他人员,如果上班迟到半小时内,下班后相应延长工作时间也是不用扣钱的,但每个月有三次机会;公司严格按照国家政策为员工提供带薪年假和带薪陪产假,员工三代以内直系亲属去世也会提供三天丧葬假;公司员工普遍较年轻,而对于有孩子的员工,考虑到孩子的家长会等一系列问题,每年还会给员工提供三天的带薪育儿假;公司不仅会在国家法定假期发放礼品,而且在一些特殊节日,如六一儿童节也会给员工发放节日礼物,在年终聚会时还会邀请员工家属一起参加</p>	<p>a17:技术骨干可以选在不在公司办公                      a18:满足一周内工作40个小时就可以                      a19:可以顺延上下班时间                      a20:按照国家政策提供带薪年假                      a21:按照国家政策提供带薪陪产假                      a22:三代以内直系亲属去世会提供三天的丧葬假                      a23:为有孩子的员工提供三天带薪育儿假                      a24:发放节日礼物                      a25:邀请家属参加公司年终聚会</p>	<p>aa17:远程办公                      aa18:压缩工作周                      aa19:弹性工作时间                      aa20:带薪产假                      aa21:带薪陪产假                      aa22:带薪丧假                      aa23:带薪育儿假                      aa24:节日礼物                      aa25:家属聚会</p>

.....

注:资料的开放式编码涉及大量表格和内容,本文中只列出部分内容,以此为例

资料来源:通过文献整理而来

2) 主轴编码。主轴编码是在开放式编码获得重要范畴的基础上,对这些范畴进行重新整合,使其变成一个具有逻辑的整体。主轴编码强调逻辑性和指向性,着重于发展范畴。通过主轴编码,进一步对前期22个范畴进行分析整理和重新归类,使其变成一个包括四大类关系的逻辑整体,包括弹性工作、家庭关怀、员工支持和休闲假期,如表2所示:

表 2 主轴编码形成的主范畴示例

编号	范畴	对应
1	弹性工作	弹性工作时间 在家或远程办公 轮班、换班或者顶班制 压缩工作周 减少工作时间
2	家庭关怀	组织家属活动 提供子女教育经费 解决子女入学问题 解决家属工作问题 为家中老人提供养老支持 协助解决家庭事务 提供家庭健康计划

续表 2

编号	范畴	对应
3	员工支持	有住房补贴 有周转性住房 有法律援助 有冲突技巧培训 协助获取当地户口
4	休闲假期	提供有薪假期 提供无薪假期 灵活请假制度 有探亲假 可以停薪留职

资料来源:本文整理

3) 选择性编码。选择性编码是指选择一个核心范畴,把所有范畴概念化并系统地联系起来。该过程主要工作是选择一个能将其他范畴内容有效包含和覆盖的“核心范畴”,即所有资料和程序均为开发和挖掘出这个最终核心范畴。通过访谈资料整理以及四个范畴间的联系和比较,本文发现,可以用 WFB-HRP 这一概念作为核心范畴来统领其他范畴。这一核心范畴的故事主线可以表现为:在工作和家庭领域中,员工由于角色、时间和资源等压力容易产生工作家庭冲突,这大大影响了其正常生活和工作产出,在这种情况下,企业会通过弹性工作、家庭关怀、员工支持、休闲假期等人力资源实践来帮助员工减少工作家庭冲突,促进工作家庭平衡,从而达到工作家庭和谐的效果。

4) 理论饱和度检验。为避免概念遗漏以达到理论饱和,本文对原始资料、标签、概念和范畴进行不断比较和反复挖掘,并利用剩余 3 份未编码的访谈资料来检验理论,结果发现,并没有新的概念或范畴出现。因此,可以认为已经达到理论饱和。

5) 初始问卷量表编制。为确保本文开发的中国情境下 WFB-HRP 量表具备较高的信效度,根据扎根质性访谈结果,结合五名人力资源经理、三名人力资源管理领域教授、三名博士及五名硕士共同努力形成初始量表,量表每个题项的形成均经过反复推敲修改。初始量表采用 Likert 五点量表法,1 表示“非常不同意”,5 表示“非常同意”,具体如表 3 所示:

表 3 中国情境下 WFB-HRP 初始量表题项

维度	代码	题项
弹性工作	1	公司员工能够根据自身实际情况灵活安排自己的工作时间
	2	公司员工能够在家或者远程处理工作问题
	3	公司允许员工根据实际情况轮班、换班或顶班
	4	公司实行压缩工作周
	5	公司允许员工在减少福利的情况下减少工作时间
家庭关怀	6	公司会组织员工及其家属旅行或参加家庭聚会等集体活动
	7	公司为员工提供家庭健康计划
	8	公司为员工子女提供教育经费或者奖学金
	9	公司有相应的员工子女入学入托附属机构或帮助其解决入学入托问题
	10	公司可以为员工配偶或者家人解决或协助解决工作问题
	11	公司为员工家中老人提供养老保险或其他资源支持
	12	如果员工的家属有紧急需要,企业会协助解决

续表 3

维度	代码	题项
员工支持	13	遇到紧急情况时,公司会提供借款协助
	14	公司为员工提供住房补贴或者租房补贴
	15	公司为员工提供保障性或者周转性住房
	16	员工需要时,公司会为其提供法律援助
	17	公司时常为员工提供冲突处理技巧培训
休闲假期	18	如果员工的家在外地,容易获批探亲假
	19	公司允许员工因家庭原因选择停薪留职
	20	公司为员工提供有薪假期
	21	公司为员工提供无薪假期
	22	公司为员工提供灵活的请假制度

资料来源:本文整理

#### 四、工作家庭平衡型人力资源实践结构的探索

##### 1. 研究样本

初试量表的问卷通过采用便利抽样方式(Marcus 等,2015)<sup>[60]</sup>,结合网络平台,以某理工大学专业学位研究生和已毕业校友所在企业员工,以及在校生父母为调查对象,不对员工的行业、性别、工作性质、婚姻状况等做具体限制,共发放问卷 350 份,回收问卷为 289 份,回收率为 82.6%,剔除无效和明显错答的问卷 58 份后,获得有效问卷 231 份,有效回收率 79.9%,其中,男性 122 人,女性 109 人;已婚 155 人,未婚 76 人;大专及以下学历 80 人,本科学历 122 人,硕士及以上学历 29 人;工作年限 1~3 年 50 人,4~6 年 53 人,7~9 年 34 人,10 年以上 94 人。

##### 2. 内部一致性信度分析

为达到初始量表测量目的,本文首先对弹性工作、家庭关怀、员工支持和休闲假期四个维度概念的内部及整体构念,进行 Cronbach's  $\alpha$  系数运算。当题项的 Cronbach's  $\alpha$  系数较低时,代表该题项并不能很好地反映要测量的真实概念,而当题项的 Cronbach's  $\alpha$  系数较高时,则表示该题项与要测量的真实概念有较高的相关性。初始数据还测量了每个题项与总体量表的相关性(CICT),当一个题项与总体量表的相关系数较小且剔除该题项后量表总体的 Cronbach's  $\alpha$  值增加时,则在最终量表中剔除该题项。分析结果如表 4 所示。

表 4 初始量表内部一致性检验表

题项序号	CITC	删除该项后的 $\alpha$ 值	题项序号	CITC	删除该项后的 $\alpha$ 值
1	0.618	0.737	12	0.607	0.738
2	0.651	0.744	13	0.363	0.756
3	0.593	0.740	14	0.564	0.743
4	0.612	0.750	15	0.552	0.738
5	0.539	0.750	16	0.553	0.741
6	0.585	0.732	17	0.663	0.747
7	0.599	0.750	18	0.687	0.747
8	0.731	0.725	19	0.614	0.741
9	0.668	0.731	20	0.655	0.742
10	0.739	0.734	21	0.652	0.740
11	0.671	0.739	22	0.297	0.755

资料来源:本文整理



由表4可以看出,第13题和第22题的CITC值偏小(小于0.5),且题项删除后Cronbach's  $\alpha$  值增加,因而为了保证量表的内部一致性,删除第13题和第22题。

### 3. 探索性因子分析

为确保正式量表能更具可靠性,本文对基于扎根质性访谈得到的中国情境下WFB-HRP进行探索性因子分析,以检验四个维度是否具有单一维度性。因子分析前需进行KMO和Bartlett检验,如果KMO系数大于0.7且Bartlett检验拒绝单位阵假设,则表明该量表适合进行因子分析(吴明隆,2010)<sup>[61]</sup>。经检验,中国情境下WFB-HRP量表KMO为0.782,大于0.7,且Bartlett检验显著性概率为0.000,小于1%,因而适合做因子分析。

本文采用主成分方差最大旋转法对中国情境下WFB-HRP的20个测量项目进行分析,按照特征根大于1的原则共抽取四个公共因子。根据题项因子载荷大于0.5、不存在交叉负荷且收敛于所属概念的标准,对量表题项进行删减,满足以上三个标准则认为该题项有较高的可靠性,正式量表中应该予以保留;当题项因子载荷低于0.5、存在交叉负荷或不能很好收敛于其所属概念时,则认为该题项可靠性较低,正式量表中应该予以删除。经过几轮探索,删除第5题和第7题,最终获得18题项的四因子结构,累积方差解释率为74.547%,具体如表5所示。根据题项内容,本文把四个因子分别命名为弹性工作、家庭关怀、员工支持和休闲假期。从探索性因素分析结果看,四因子题项分布合理,且每个题项在相应因子具有较高载荷,均大于0.775。

表5 初始量表的因子分析及因子载荷表

题项序号	因子			
	家庭关怀	休闲假期	弹性工作	员工支持
1			0.867	
2			0.867	
3			0.808	
4			0.839	
6	0.827			
8	0.877			
9	0.832			
10	0.877			
11	0.832			
12	0.802			
14				0.775
15				0.780
16				0.787
17				0.811
18		0.874		
19		0.851		
20		0.843		
21		0.860		

资料来源:本文整理

因此,本文认为,WFB-HRP量表四因子结构可以接受,且各因子间显著相关,相关性在0.52~0.77之间,表明WFB-HRP各因子间可能存在二阶高因子。在进行高阶探索性因子分析之前,首先对每个一阶因子各题项加总求均值,使每个一阶因子转化为一个项目,从而用于二阶因素分析。结果表明,四因子形成一维度,每个项目的因子载荷至少为0.775。

## 五、工作家庭平衡型人力资源实践结构的验证

### 1. 研究样本

在进行预试后,中国情境下 WFB-HRP 量表删除了第 5、7、13 和 22 题,剩余 18 个题项。本文采用另一大样本数据对中国情境下 WFB-HRP 正式量表进行适用性检验。本样本大数据的获得主要通过两种渠道获得,一是通过网络问卷发放的方式,以增加问卷数据的普适性;二是通过在读和已毕业校友所在企业实地发放并回收,以增加问卷数据的真实性。本次问卷共发放 1517 份,回收 1263 份,回收率为 83.3%,通过筛选剔除无效问卷 127 份,最后收集到有效问卷 1136 份,有效回收率 89.8%。其中,男性 615 人,女性 521 人;已婚 662 人,未婚 474 人;大专及以下 297 人,本科 671 人,硕士及以上 168 人;25 岁及以下 429 人,26~35 岁 272 人,36~45 岁 228 人,46 岁及以上 207 人。

### 2. 验证性因子分析

为检验中国情境下 WFB-HRP 量表的稳定性,本文应用 AMOS 17.0 对大样本数据的 18 题项量表进行验证性因子分析,其模型及其路径系数如图 1 所示。主要拟合指标有  $\chi^2/df$ 、*RMSEA*、*NNFI*、*GFI*、*CFI*、*IFI*、*TLI* 等。学术界一般认为  $\chi^2/df$  小于 5(越小越好),*NNFI*、*CFI*、*IFI*、*TLI* 等在 0.8 以上(越大越好),*RMSEA* 在 0.1 以下(越小越好),则认为该模型的拟合度较好(Bentler 和 Bonett,1980)<sup>[62]</sup>。

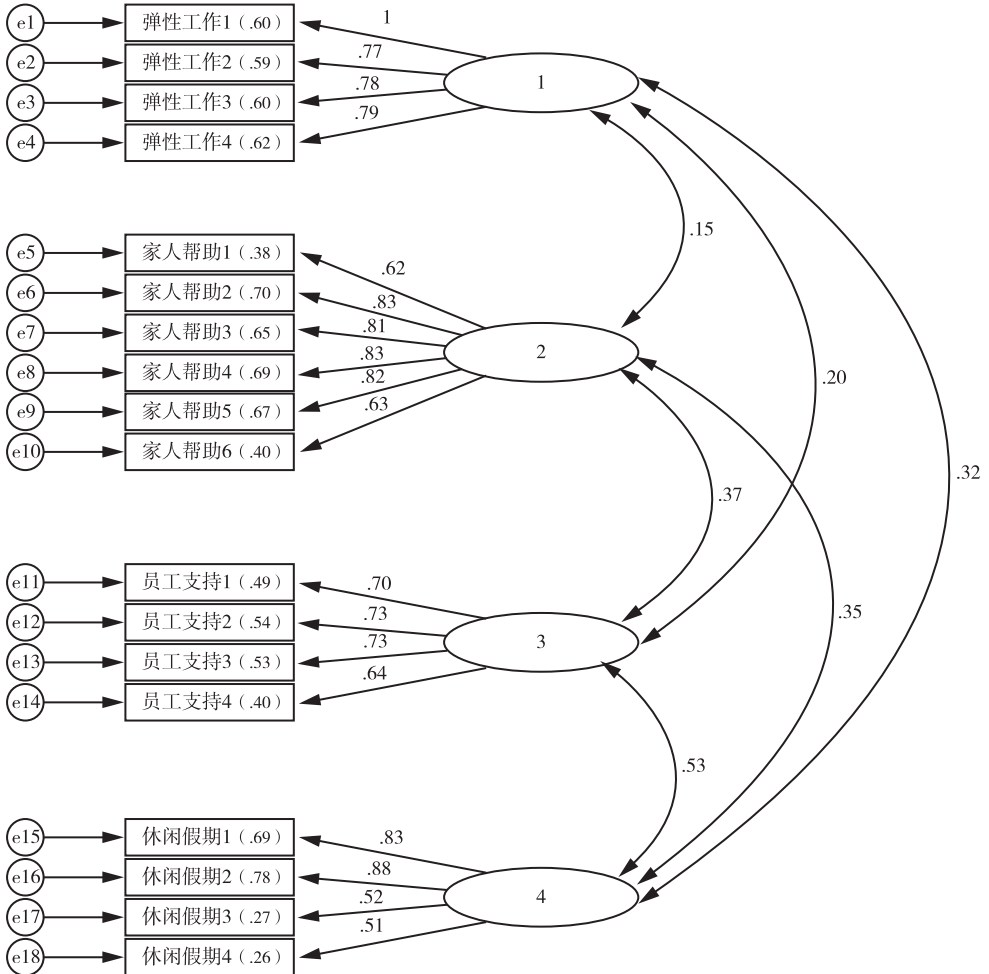


图 1 模型及路径系数

资料来源:本文绘制

验证性因子分析的主要拟合指标如表 6 所示。结果表明,本文所构建的中国情境下 WFB-HRP 量表模型拟合度良好。

表 6 中国情境下 WFB-HRP 测量模型拟合指数

$\chi^2/df$	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
2.418	0.880	0.925	0.926	0.900	0.069

资料来源:本文整理

为确定中国情境下 WFB-HRP 的四维度结构比其他模型结构更好,根据因子分析结果做如下处理:(1)将 18 题项归于同一因子,统称中国情境下 WFB-HRP,构成一阶一因素模型;(2)将弹性工作单独作为一个因子,家庭关怀、员工支持和休闲假期合并为一个因子,一起构成一阶二因素模型;(3)将家庭关怀和员工支持合为一个因子,与弹性工作和休闲假期一起构成一阶三因素模型。利用 AMOS17.0 对这三个模型与一阶四因子模型进行比较,结果如表 7 所示,一阶四因素模型的拟合度比其他模型都要好。故本文构建的中国情境下 WFB-HRP 量表具有较好的适用性。

表 7 验证性因子分析结果

模型	$\chi^2/df$	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>IFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>
一阶四因素	2.418	0.880	0.925	0.926	0.900	0.069
一阶三因素	4.74	0.759	0.797	0.800	0.737	0.112
一阶二因素	7.173	0.630	0.659	0.664	0.565	0.144
一阶一因素	10.752	0.441	0.458	0.466	0.313	0.181

资料来源:本文整理

### 3. 信度分析

中国情境下 WFB-HRP 正式量表的信度分析结果如表 8 所示,主要报告四个值:单项与总体关系数值(CITC)、剔除该项后的 Cronbach's  $\alpha$  值、各维度的 Cronbach's  $\alpha$  值和整体量表 Cronbach's  $\alpha$  值。由表 8 可以看出,所有题项 CITC 值均符合要求,且维度和量表的 Cronbach's  $\alpha$  值均大于 0.7,表示正式量表具有良好的内部一致性。

表 8 正式量表内部一致性检验

量表题项	CITC	该题项删除后 $\alpha$ 值	维度 $\alpha$ 值	量表 $\alpha$ 值
公司员工能够根据自身实际情况灵活安排自己的工作时间	0.548	0.855	0.859	0.857
公司员工能够在家或者远程处理工作问题	0.557	0.852		
公司允许员工根据实际情况轮班、换班或顶班	0.563	0.853		
公司实行压缩工作周	0.590	0.853		
公司会组织员工及其家属旅行或参加家庭聚会等集体活动	0.582	0.847	0.890	
公司为员工子女提供教育经费或者奖学金	0.640	0.845		
公司有相应的员工子女入学入托附属机构或帮助其解决入学入托问题	0.597	0.846		
公司可以为员工配偶或家人解决或协助解决工作问题	0.633	0.846		
公司为员工家中老人提供养老保险或其他资源支持	0.622	0.847		
如果员工的家属有紧急需要,企业会协助解决	0.562	0.849		

续表 8

量表题项	CITC	该题项删除后 $\alpha$ 值	维度 $\alpha$ 值	量表 $\alpha$ 值
公司为员工提供住房补贴或者租房补贴	0.580	0.744	0.794	0.857
公司为员工提供保障性或者周转性住房	0.588	0.741		
员工需要时,公司会为其提供法律援助	0.587	0.727		
公司时常为员工提供冲突处理技巧培训	0.580	0.761		
如果员工的家在外地,容易获批探亲假	0.601	0.668	0.775	
公司允许员工因家庭原因选择停薪留职	0.631	0.664		
公司为员工提供有薪假期	0.504	0.768		
公司为员工提供无薪假期	0.599	0.774		

资料来源:本文整理

#### 4. 效度分析

本文主要通过内容效度和结构效度对中国情境下 WFB-HRP 量表进行效度检验。

(1)内容效度。内容效度是指量表测量内容的恰当性,如果量表能够包含所要测量的概念、架构和内容,则认为该量表内容效度良好。本文基于文献研究、网络搜索和扎根质性访谈等方法对中国情境下 WFB-HRP 题项进行收集整理,并经相关领域专家研讨而成,故量表在内容效度上符合相关要求。

(2)结构效度。结构效度包括量表的聚敛效度和区分效度。本文分别采用标准因子载荷、平均变异抽取量(AVE)和组合信度(CR)来检验量表的聚敛效度,通过采用平均变异抽取量与相关系数平方的比较来判别问卷区分效度。对于聚敛效度检验,根据 Fornell 和 Larcker(1981)<sup>[63]</sup> 的研究,评估聚敛效度的标准有三种方法:1)所有题项标准化因子荷载大于 0.5,因子载荷水平显著;2)组合信度(CR)高于 0.7;3)平均变异数抽取量(AVE)值超过 0.5。本文综合运用这三种方式来测量量表的聚敛效度,结果如表 9 所示,各题项标准化因子载荷均高于 0.5,每个维度的 CR 值均高于 0.7 且 AVE 值均高于 0.5。由此,可以判定本文重新构建的中国情境下 WFB-HRP 表具有良好的聚敛效度。

表 9 聚敛效度检验结果

维度	题项	标准化因子载荷	AVE	CR
弹性工作	公司员工能够根据自己的实际情况灵活安排自己的工作时间	0.842	0.704	0.905
	公司员工能够在家或者远程处理工作问题	0.834		
	公司允许员工根据实际情况轮班、换班或顶班	0.836		
	公司实行压缩工作周	0.843		
家庭关怀	公司会组织员工及其家属旅行或参加家庭聚会等集体活动	0.712	0.650	0.917
	公司为员工子女提供教育经费或者奖学金	0.853		
	公司有相应的员工子女入学入托附属机构或帮助其解决入学入托问题	0.837		
	公司可以为员工配偶或者家人解决或协助解决工作问题	0.857		
	公司为员工家中老人提供养老保险或其他资源支持	0.838		
	如果员工的家属有紧急需要,企业会协助解决	0.723		

续表 9

维度	题项	标准化因子载荷	AVE	CR
员工支持	公司为员工提供住房补贴或者租房补贴	0.787	0.619	0.866
	公司为员工提供保障性或者周转性住房	0.791		
	员工需要时,公司会为其提供法律援助	0.810		
	公司时常为员工提供冲突处理技巧培训	0.757		
休闲假期	如果员工的家在外地,容易获批探亲假	0.862	0.607	0.859
	公司允许员工因家庭原因选择带薪留职	0.864		
	公司为员工提供有薪假期	0.696		
	公司为员工提供无薪假期	0.675		

资料来源:本文整理

对于区分效度的检验,依据 Fornell 等(1981)<sup>[63]</sup>的研究,比较平均 AVE 值与相关系数平方,当 AVE 均值大于其相关系数平方时,则区分效度良好;为避免多重共线性问题,一般要求各维度间相关系数小于 0.85,区分效度检验结果如表 10 所示,对角线元素代表各维度 AVE 值,非对角线元素代表对应维度相关系数。用任何两维度的平均变异抽取量之均值是否大于其相关系数的平方来判断区分效度,如弹性工作与休闲假期的平均变异抽取量之均值为  $(0.704 + 0.607)/2 = 0.655$ ,大于其相关系数的平方 0.073。各维度相关系数平方均不到 0.2,远小于 AVE 均值。由此,可判定本文构建的中国情境下 WFB-HRP 量表区分效度良好。

表 10 区分效度检验结果

维度	弹性工作	家庭关怀	员工支持	休闲假期
弹性工作	0.704			
家庭关怀	0.147*	0.650		
员工支持	0.160**	0.327**	0.619	
休闲假期	0.270**	0.288**	0.424**	0.607

注:\*为  $p < 0.05$ , \*\*为  $p < 0.01$ , \*\*\*为  $p < 0.001$ 

资料来源:本文整理

综上所述,本文经过一系列标准化量表构建程序构建的四维 18 题项中国情境下 WFB-HRP 量表具有很好的信效度、实用性和推广性。

## 六、工作家庭平衡型人力资源实践效标效度的检验

为进一步检验 WFB-HRP 的效标效度,本文检验 WFB-HRP 各维度及系统对员工绩效的作用。

### 1. 研究方法

(1)研究样本。本次问卷调查采取现场发放、网络调查与滚雪球抽样相结合的方法,本着便利性和有效性兼顾的原则,调研历时六个月,样本来自全国 31 个省、自治区和直辖市(含香港和台湾)的 2197 份有效问卷。其中,男性比例为 54.3%,女性为 45.7%;已婚 54.2%,未婚 45.8%;25 岁以下 30.2%,26~35 岁 28.9%,36~45 岁 20.4%,46~55 岁为 13.6%,56 岁以上为 6.9%;大专及以下 30.4%,本科 57.0%,硕士 9.7%,博士及以上 2.9%;普通员工 56.6%,基层管理者 23.0%,中层管理者 12.6%,高层管理者 7.8%;传统制造业 10.8%,金融服务业 11.3%,工程建设 11.7%,信息通信 9.0%,教育培训 10.0%,旅游服务 2.8%,物流交通 2.8%,高新技术 4.9%,能源化工

3.7% ,其他行业 33.0% 。

(2)测量量表。1)WFB-HRP。根据本文的自编量表,该量表包括弹性工作、家庭关怀、员工支持和休闲假期四维度 18 题项。2)员工绩效。采用 Podsakoff 和 MacKenzie(1989)<sup>[64]</sup>的 5 题项任务绩效量表,代表题项如“我总能克服困难实现自己的工作目标”。量表测量均采用李克特的 5 点法,从“1~5”分别代表“完全不同意-完全同意”。

2. 统计结果

(1)相关分析结果。根据表 11 的相关性分析结果可以看出,WFB-HRP 各维度与员工绩效均有显著的相关关系。

表 11 研究变量均值、标准差及相关系数分析(N = 2197)

变量	M	SD	性别	婚姻	年龄	学历	职务	工龄	部门
性别	1.45	0.50	1						
婚姻	1.50	0.50	0.092	1					
年龄	2.03	0.80	-0.128*	-0.326**	1				
学历	2.41	0.75	0.035	0.245**	-0.144*	1			
职务	2.44	0.74	0.124*	0.461**	-0.413**	-0.030	1		
工龄	2.36	1.30	-0.030	-0.532**	0.362**	-0.188**	-0.555**	1	
部门	3.62	2.19	-0.145*	0.009	-0.032	0.011	-0.035	0.021	1
行业	4.58	3.14	0.061	0.108	-0.027	0.022	0.042	-0.076	0.134*
规模	2.61	1.10	-0.118*	-0.010	0.052	-0.132*	0.019	0.086	0.020
弹性工作	3.33	1.08	0.096	-0.009	-0.017	0.013	-0.092	-0.032	0.057
家庭关怀	2.58	1.03	0.024	-0.047	-0.053	0.088	0.003	-0.108	0.028
员工支持	3.08	1.07	0.044	-0.013	-0.033	-0.028	-0.023	-0.034	0.053
休闲假期	3.15	1.02	0.029	-0.049	-0.050	-0.037	-0.011	-0.097	-0.013
WFB-HRP	2.99	0.71	0.068	-0.046	-0.059	0.026	-0.041	-0.106	0.047
员工绩效	3.53	1.09	-0.032	0.021	-0.079	0.001	-0.044	-0.052	0.050

变量	行业	规模	弹性工作	家庭关怀	员工支持	休闲假期	WFB-HRP	员工绩效
性别								
婚姻								
年龄								
学历								
职务								
工龄								
部门								
行业	1							
规模	0.057	1						
弹性工作	-0.007	-0.096	0.859					

续表 11

变量	行业	规模	弹性工作	家庭关怀	员工支持	休闲假期	WFB-HRP	员工绩效
家庭关怀	-0.048	0.020	0.145*	0.890				
员工支持	0.020	-0.084	0.160**	0.327**	0.794			
休闲假期	-0.001	-0.030	0.270**	0.288**	0.424**	0.775		
WFB-HRP	-0.019	-0.061	0.551**	0.739**	0.685**	0.695**	0.857	
员工绩效	-0.091	-0.021	0.212**	0.362**	0.232**	0.255**	0.408**	0.909

注:WFB-HRP代表工作家庭平衡型人力资源实践;M表示均值;SD表示标准差;\*为 $p < 0.05$ ,\*\*为 $p < 0.01$ ,\*\*\*为 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

(2)效标效度检验结果。WFB-HRP各组成部分及系统整体对员工绩效回归分析的结果如表12所示。从表12可看出,WFB-HRP系统与员工绩效间的整体回归系数为0.404( $p < 0.001$ ),其各维度如弹性工作、家庭关怀、员工支持和休闲假期对员工绩效均具有显著积极预测作用,其中,弹性工作与员工绩效间的回归系数为0.123( $p < 0.05$ ),家庭关怀为0.292( $p < 0.001$ ),员工支持为0.067( $p < 0.05$ ),休闲假期为0.108( $p < 0.05$ )。

表 12 工作家庭平衡型人力资源管理实践对员工绩效的作用

变量	员工绩效		
	性别	-0.017	-0.053
婚姻	0.024	0.087	0.075
年龄	-0.104	-0.080	-0.079
学历	-0.042	-0.054	-0.039
职务	-0.146	-0.093	-0.088
工龄	-0.100	0.001	-0.006
部门	0.055	0.031	0.030
行业	-0.103	-0.084	-0.090
规模	-0.007	-0.009	0.003
弹性工作		0.123*	
家庭关怀		0.292***	
员工支持		0.067*	
休闲假期		0.108*	
WFB-HRP			0.404***
$R^2$	0.033	0.198***	0.188***
$\Delta R^2$		0.165***	0.155***

注:WFB-HRP代表工作家庭平衡型人力资源实践;\*为 $p < 0.05$ ,\*\*为 $p < 0.01$ ,\*\*\*为 $p < 0.001$

资料来源:本文整理

## 七、结论与讨论

### 1. WFB-HRP的内容和结构讨论

本文通过扎根质性访谈搜集了WFB-HRP活动项目,然后通过编码分析对所收集的资料进

行了提取、合并和归类,最后获得 WFB-HRP 22 题项量表。通过主轴编码确立了由四维度构成的 WFB-HRP 初始结构。经过专家研讨和分析,编制了 WFB-HRP 问卷,其 EFA 结果表明:WFB-HRP 包括“弹性工作”“家庭关怀”“员工支持”及“休闲假期”四个维度。CFA 发现,一阶四因子结构模型比其他模型拟合效果都好;信度分析发现,问卷各维度内部一致性系数均超过心理测量所要求的 0.7,每个题项与相应维度间的相关系数均高于 0.5,且删除其中任一题项都不会使其所在维度的信度提高,因而保证了问卷设计的合理性和有效性。通过内容效度、聚敛效度和区分效度的分析发现,WFB-HRP 量表有很好的效度。此外,为保证量表的普适性、实用性和推广性,本文进行了关联效标效度检验,大样本统计结果显示,量表具有很好的普适性、实用性和推广性。

(1)弹性工作因子:包括员工能根据自身情况灵活安排时间,能够在家或者远程处理工作问题、能够根据实际情况轮换班或顶班以及公司实行压缩工作周等。与既有研究一致,弹性工作对员工工作态度有积极影响(Tsui 等,1992)<sup>[65]</sup>,能够有效解决员工工作家庭冲突,同时,其生活质量、工作质量和效率都能得以提高(Higgins 等,1992)<sup>[66]</sup>。此外,还能显著提高员工的关系绩效和任务绩效(刘健等,2015)<sup>[67]</sup>。

(2)家庭关怀因子:包括公司组织员工及其家属旅行或参加家庭聚会等集体活动,公司为员工子女提供教育经费或者奖学金,公司有相应的子女入学入托附属机构或帮助其解决入学入托问题,公司可以为员工配偶或者家人解决或协助解决工作问题,公司为员工家中老人提供养老保险或其他资源支持,员工家属有紧急需要企业会协助解决。与既有研究一致,家庭关怀可以让员工没有后顾之忧地工作,如孩子托管和方便的入学帮扶,协助解决家庭工作和紧急需要帮助等,可以有效降低工作家庭冲突,从而提高其工作满意度和工作产出(Payne 等,2012)<sup>[68]</sup>。

(3)员工支持因子:包括公司为员工提供住房补贴或者租房补贴,公司为员工提供保障性或者周转性住房,员工需要时公司会为其提供法律援助,公司时常为员工提供冲突处理技巧培训。与既有研究一致,员工支持可以让员工有效处理个人事务,帮助员工减少工作压力,从而以愉悦的身心状态来集中精力工作(张伶等,2012)<sup>[69]</sup>。

(4)休闲假期因子:包括如果员工家在外地容易获批探亲假,公司允许选择停薪留职,公司为员工提供有薪假期,公司为员工提供无薪假期。与既有研究一致,休闲假期可以让员工灵活处理家庭事务和娱乐活动等,从而帮助员工减少压力恢复精力,进而提升其工作积极情感和状态(Payne 等,2012)<sup>[68]</sup>。

综上所述,本文获取的中国情境下 WFB-HRP 量表内涵上与 AOM 理论以及中国企业员工面临的实际工作家庭冲突与工作家庭责任履行的诉求相一致,理论上与社会交换理论和资源保存理论相一致,同时,实践上也与企业已经、正在以及拟将实施的人力资源实践相一致。

## 2. WFB-HRP 作用的讨论

既有研究表明,人力资源实践对绩效具有积极作用,但人力资源实践不同方面对结果变量的作用并不一致(Collins 和 Smith,2006)<sup>[70]</sup>。从回归结果来看,WFB-HRP 各个因子均对员工绩效具有显著正向预测效果,尽管不同因子对员工绩效的影响有所差异,但 WFB-HRP 对员工绩效的整体影响高达 0.404,表明 WFB-HRP 对员工绩效有显著积极预测作用,从而再次验证了相关研究结论,并进一步回应了相关研究倡议。

## 3. 研究贡献与未来展望

WFB-HRP 和员工绩效的研究结果表明,人力资源实践有助于员工绩效,但既有研究并没有系统揭示哪些人力资源实践活动有助于员工绩效,从而导致后续相关研究难以为继,最终不利于全面揭示人力资源实践对绩效的作用机制(Zhou 等,2013)<sup>[71]</sup>。本文在对 WFB-HRP 相关概念梳理的基



基础上,明确了中国情境下WFB-HRP的内涵界定,探索了WFB-HRP的特色内容与构成,并进一步完善了中国情境下WFB-HRP的测量量表,在理论上丰富了中国特定情境下导向性人力资源实践的研究,在方法上提供了适应中国情景下WFB-HRP的测量工具,从而推进和深化了WFB-HRP研究。在实践上,本文将有助于加深学界和业界对WFB-HRP内涵、构成、测量及其与结果变量关系的理解,从而使组织在员工绩效和满意度提升的管理策略制定中更具针对性。后续研究可在此基础上展开WFB-HRP对结果变量的跨层纵向作用机制和边界条件的探索。

## 参考文献

- [1]赵富强,罗奎,张光磊,陈耘.基于资源保存理论工作家庭冲突对工作绩效的影响研究[J].北京:中国人力资源开发,2016,(21):25-33.
- [2]Frone M. R, Russell M. and Cooper M. L. Prevalence of Work-Family Conflict; Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?[J]. Journal of Organizational Behavior, 1992, 13, (7): 723-729.
- [3]Greenhaus J. H, Beutell N. J. Sources of Conflict between Work and Family Roles[J]. Academy of Management Review, 1985, 10, (1): 76-88.
- [4]Edwards J. R, Rothbard N. P. Mechanism linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs[J]. Academy of Management Review, 2000, 25, (1): 178-199.
- [5]Ng T. W. H, Feldman D. C. Long Work Hours; A Social Identity Perspective on Meta-Analysis Data[J]. Journal of Organizational Behavior, 2008, 29, (7): 853-880.
- [6]陈耘,赵富强,罗奎,张光磊.工作-家庭关系对工作绩效的影响:交叉观还是匹配观?——来自元分析的证据[J].北京:中国人力资源开发,2017,(12):73-88.
- [7]Shockley K. M, Singla N. Reconsidering Work-Family Interactions and Satisfaction; A Meta-analysis[J]. Journal of Management, 2011, (37): 861-886.
- [8]Aharon Tziner, Gil Sharoni. Organization Citizenship Behavior Justice, Job Stress, and Work-Family Conflict; Examination of Their Interrelationships with Respondents from a Non-Western Culture[J]. Journal of Work and Organizational Psychology, 2014, (30): 35-42.
- [9]Russell A. Matthews, Doan E. Winkel, Julie Holliday Wayne. A Longitudinal Examination of Role Overload and Work-Family Conflict; The Mediating Role of Inter-domain Transitions[J]. Journal of Organizational Behavior, 2014, (35): 72-91.
- [10]Christoph Nohe, Laurenz L. Meier, Karlheinz Sonntag, Alexandra Michel. The Chicken or the Egg? A Meta-Analysis of Panel Studies of the Relationship between Work-Family Conflict and Strain[J]. Journal of Applied Psychology, 2015, 100, (2): 522-36.
- [11]李永占.工作家庭冲突视角下幼儿教师情感耗竭的心理机制:情绪智力的作用[J].天津:心理与行为研究,2016,(4):492-500.
- [12]李哲睿,刘利,赵雪,高菲,吴辉.护士工作家庭冲突与工作倦怠:心理资本的中介作用[J].沈阳:中国医科大学学报,2014(10):910-913.
- [13]金家飞,徐姗,王艳霞.角色压力、工作家庭冲突和心理抑郁的中美比较——社会支持的调节作用[J].北京:心理学报,2014,(8):1144-1160.
- [14]马红宇,周殷,谢菊兰,张晓翔.心理脱离在工作连通行为与工作、家庭冲突间的中介作用[J].唐山:中国健康心理学杂志,2014,(3):389-391.
- [15]张光磊,胡广超.人力资源管理系统与研发人员留职意愿—工作家庭促进与工作家庭冲突的中介作用[J].长沙:湖南大学学报(社会科学版),2015,(5):65-70.
- [16]张建卫,刘玉新.工作家庭冲突与退缩行为:家庭友好实践与工作意义的调节作用[J].合肥:预测,2011,(1):1-9.
- [17]刘玉新,张建卫,彭凯平.工作家庭冲突视角下怠工行为的心理机制:工作满意度和自我决定倾向的作用[J].天津:心理与行为研究,2013,(5):671-678.
- [18]Krist Swimbergh, Robert Paul Jones, Mahmoud Darrat. Deviant Behavior in Retail, When Sales Associates “Go Bad”! Examining the Relationship between the Work Family Interface, Job Stress, and Sales Person Deviance[J]. Journal of Retailing and Consumer Services, 2014, (21): 424-431.
- [19]袁艳萍,田丽丽,谈继红,马孟阳,汤达华.职业女性工作-家庭冲突与自杀意念:伴侣支持的调节作用[J].北京:中国心理卫生杂志,2012,(12):949-954.
- [20]Schuler R S, Jackson S E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices [J]. Academy of

Management Executive, 1987, 1, (3): 207 – 219.

[21] 赵富强, 杨淑媛, 陈耘, 张光磊. 工作-家庭平衡型人力资源管理实践对员工绩效的影响: 工作繁荣与真实型领导的作用[J]. 北京: 中国人力资源开发, 2017, (9): 81 – 96.

[22] Zhou J. Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation: Interactive Effects on Creative Performance[J]. Journal of Applied Psychology, 1998, (2): 261 – 276.

[23] Shalley C E. Effects of Coactions, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38, (2): 483 – 503.

[24] 曾湘泉, 周禹. 薪酬激励与创新行为关系的实证研究[J]. 北京: 中国人民大学学报, 2008, (5): 86 – 93.

[25] Beugelsdijk S. Strategic Human Resource Practices and Product Innovation[J]. Organization Studies, 2008, 29, (6): 821 – 840.

[26] 张瑞娟, 孙健敏. 创新导向人力资源管理实践: 结构和测量[J]. 北京: 中国人力资源开发, 2014, (23): 55 – 66.

[27] Paauew J. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects[J]. Journal of Management Studies, 2009, 46, (1): 129 – 142.

[28] Boselie J P, Dietz G, Boon C. Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance[J]. Human Resource Management, 2005, 15, (3): 67 – 94.

[29] Becker B, Gerhart B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects[J]. Academy of Management Journal, 1996, 39, (4): 779 – 801.

[30] Arthur J B, Boyles T. Validating the Human Resource System Structure: A Levels-based Strategic HRM Approach[J]. Human Resource Management Review, 2007, 17, (1): 77 – 92.

[31] Panayotopoulou L, Bourantas D, Papalexandris N. Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of the Competing Values Framework[J]. International Journal of Human Resource Management, 2003, 14, (4): 680 – 699.

[32] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, Tripoli A M. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? [J]. Academy of Management Journal, 1997, 40, (5): 1089 – 1121.

[33] Appelbaum E, Bailey T, Berg P, Kalleberg A L. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off[M]. Cornell University Press, 2000.

[34] Batt R, Colvin A J. An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance[J]. Academy of Management Journal, 2011, 54, (4): 695 – 717.

[35] Lado, A. A. and Wilson, M. C. Human Resource Systems Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective[J]. Academy of Management Review, 1994, (19): 699 – 727.

[36] Whitfield K, Poole M. Organizing Employment for High Performance: Theories, Evidence and Policy[J]. Organization Studies, 1997, 18, (5): 745 – 764.

[37] 赵富强, 张光磊, 陈耘. 支持性人力资源实践与组织绩效的研究[J]. 北京: 科学学研究, 2015, (9): 1405 – 1413.

[38] Shirley D, Fiona S. Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK[J]. British Journal of Industrial Relations, 2001, 39, (3): 411 – 431.

[39] Bookman A, Harrington M. Family Caregivers: A Shadow Workforce in the Geriatric Health Care System? [J]. Journal of Health Politics Policy & Law, 2008, 32, (6): 1005 – 1041.

[40] Ingram P, Simons T. Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues[J]. Academy of Management Journal, 1995, 38, (5): 1466 – 1482.

[41] Grover S L, Crooker K J. Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents[J]. Personnel Psychology, 1995, 48, (2): 271 – 288.

[42] Simkin C, Hillage J. Family Friendly Working: New Hope or Old Hype[M]. Brighton, UK: Institute of Manpower Studies, 1992.

[43] Konrad A M, Mangel R. The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21, (12): 1225 – 1237.

[44] Frye N K, Breaugh J A. Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model[J]. Journal of Business and Psychology, 2004, 19, (2): 197 – 220.

[45] Harker L. The Family-Friendly Employer in Europe. In The Work-Family Challenge: Rethinking Employment[M]. S. Lewis and J. Lewis. Sage, 1996.

[46] Blairloy M, Wharton A S. Employees Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context[J]. Social Forces, 2012, 80, (80): 813 – 845.

[47] Grover S L, Crooker K J. Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on

the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents[J]. *Personnel psychology*,1995,48,(2):271-288.

[48] 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.

[49] Goodman D, Bae K B. The Influence of Family-Friendly Policies on Turnover and Performance in South Korea[J]. *Public Personnel Management*,2014,43,(4):520-542.

[50] Eaton, S. C. If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance[J]. *Industrial Relations*,2003,42,(2):145-167.

[51] Allen T D. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2001,58,(3):414-435.

[52] Forth J, Lissenburgh S, Callender C, et al. Family Friendly Working Arrangements in Britain[J]. *Labor Market Trends*,1997,105,(10):387-389.

[53] Marshall N L, Barnett R C. Family-friendly Workplaces, Work-family Interface, and Worker Health[M]. *American Psychological Association*,1994.

[54] Chapman N J, Ingersoll-Dayton B, Neal M B. Balancing the Multiple Roles of Work and Caregiving for Children, Adults, and Elders[J]. *Industrial & Labor Relations Review*,1994,48,(3):590.

[55] Lapierre L M, Allen T D. Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2006,11,(2):169.

[56] Frone M F. Work-Family Balance[A]. Quick J C, Tetrick L E. *Handbook of Occupational Health Psychology*[C]. Washington: APA,2003.

[57] Churchill Jr G A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs[J]. *Journal of Marketing Research*,1979,16,(1):64-73.

[58] Churchill G A, Iacobucci D. *Marketing Research Methodological Foundations*[J]. *Instructors Manual for Marketing Research Methodological Foundations*,2002,14,(1):131.

[59] Brodsky C M. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research[J]. *American Journal of Sociology*,2012,3,(4):377-380.

[60] Marcus M. Butts. Willamj. Becker. Wendy R. Boswell. Hot Buttons and Time Sinks: The Effects of Electronic Communication during Non-Work on Emotions and Work-Nonwork Conflict[J]. *Academy of Management Journal* 2015,58,(3):763-788.

[61] 吴明隆. 问卷统计分析实务:SPSS操作与应用[M]. 重庆大学出版社,2010.

[62] Bentler P M, Bonett D G. Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures[J]. *Psychological Bulletin*,1980,88,(3):588-606.

[63] Fornell C, Larcker D F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error[J]. *Journal of Marketing Research*,1981,18,(1):39-50.

[64] Podsakoff P. M, MacKenzie S. B. A Second-Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior[R]. Working Paper, Bloomington, IN: Indiana University,1989.

[65] Tsui A S, Egan T D, O'Reilly III C A. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment[J]. *Administrative Science Quarterly*,1992,37,(4):549-579.

[66] Higgins C A, Duxbury L E, Irving R H. Work-Family Conflict in the Dual-Career Family[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,1992,51,(1):51-75.

[67] 刘健,刘春林,刘润刚,朱薇. 高科技企业员工弹性工作时间的绩效研究:基于工作自主性的调节中介模型[J]. *科技管理研究*,2015,(19):119-124.

[68] Payne S C, Cook A L, Diaz I. Understanding Childcare Satisfaction and Its Effect on Workplace Outcomes: The Convenience Factor and the Mediating Role of Work-Family Conflict[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2012,85,(2):225-244

[69] 张伶, 聂婷, 黄华. 中国情境下家庭亲善政策量表的开发与验证[J]. *武汉:管理学报*,2016,(3):395-402.

[70] Collins C J, Smith K G. Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms[J]. *Academy of Management Journal*,2006,49,(3):544-560.

[71] Zhou Y, Hong Y, Liu J. Internal Commitment or External Collaboration? The Impact of Human Resource Management Systems on Firm Innovation and Performance[J]. *Human Resource Management*,2013,52,(2):263-288.

# Research on Work-Family-Balanced Human Resource Practice: A Construction and Measurement Scale in Chinese Context

ZHAO Fu-qiang, CHEN Yun, YANG Shu-yuan

(School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan, Hubei, 430070, China)

**Abstract:** Work and family are two main important fields in the individual life. The work family conflict becomes the most important source of the pressure to realize the organizational and individual objective due to the resource constraints. However, the current researches didn't illustrate which human resource practices will exactly help to settle down the work family conflict and improve the employee performance in Chinese context? Based on above, the paper conceived WFB-HRP scale with 18 items in Chinese context, which includes first order with four factors and second order with one dimension, through the literature review, the expert brain storm, the grounded qualitative interview, the exploratory factor analysis, (EFA), and the confirmatory factor analysis, (CFA) and so on. The four factors are the flexible schedule, the family caring, the employee assistance and the paid vacation.

What's more, the paper made the correlation validity test based on the employee performance and 2,197 samples from all over the country. According to the regression result, the total effect of WFB-HRP on Employee Performance is 0.404, ( $p < 0.001$ ), the effects of the flexible schedule, the family caring, the employee assistance and the paid vacation are respectively 0.123 ( $p < 0.05$ ), 0.292 ( $p < 0.001$ ), 0.067 ( $p < 0.05$ ), and 0.108 ( $p < 0.05$ ).

In summary, the WFB-HRP scale in Chinese context is consistent with the AMO theory of HRM that means the ability, motivation and opportunity in the connotation, responds the true work family conflicts of the Chinese employee in reality, meets their demands of the enforcement of the work family responsibility, abides by the social exchange and the resource conservation in the theory, and is consistent with the human resource practice that the enterprises have been enforced, are being and intends to be implemented in the practice.

The current research shows that the human resource practice plays a positive role in the individual and organizational performance, but the effects of the different aspects of the human resource practice on the result variable are not consistent with each other. According to the regression results of the research, all factors of the WFB-HRP have significantly positive prediction effects on the employee performance. Despite of their effects on employee performance are different, but the overall effect of WFB-HRP on the employee performance that is up to 0.404 ( $p < 0.001$ ). The results show that the WFB-HRP has significantly positive prediction effect on the employee performance. Thus confirmed the relevant research conclusion again, and further more responded the relevant research initiatives.

The relevant research results on the relationship between the WFB-HRP and the employee performance show that the human resource practices are contribute to the employee performance. However, the existing research does not reveal which kind of the human resource activities is contribute to the employee performance, which results in the subsequent research difficult to continue. Therefore, all these will not be conducive to conceive the appropriate human resource practice and fully reveal the mechanism of the human resource practice on the individual and organizational performance ultimately. So it is difficult for the enterprise how to make and scientific and reasonable human resource management decision.

In the theoretic aspect, the research clearly defined the connotation of WFB-HRP in Chinese context based on combing the relevant concepts of WFB-HRP, explored the unique characteristics, contents and compositions of WFB-HRP, further improved the measurement scale of WFB-HRP in Chinese context, enriched the relevant researches of the oriented human resource practice in Chinese specific situations, and provided the measurement tools of WFB-HRP in the Chinese scenario in the methodology, and extended and deepened the study of WFB-HRP.

In the practice view, the study will help to deepen the understanding of the people from the academic and industry in the connotation composition and measurement of WFB-HRP, and to illustrate its relationship with outcome variables, which make the organizational management strategy more effective in order to improve the employee performance and satisfaction. Based on above, the subsequent research can explore the cross layer and longitudinal action mechanism and boundary conditions of WFB-HRP on the result variables.

**Key Words:** chinese context; work family balance; human resource practice; grounded qualitative interview; employee performance

**JEL Classification:** C30, C83, D23, O15

**DOI:** 10.19616/j.cnki.bmj.2018.02.008

(责任编辑: 霄 雪)