

職家平衡在台灣： 一個發展中國家的現況

陸洛

國立臺灣大學工商管理學系

有鑑於職家文獻以橫斷性研究居多，且多為西方樣本。本文以兩個相反但卻互補的「壓力」與「資源」理論觀點，在「前因—職家互動—後果」軸線上彙整台灣近期的職家研究發現，以檢視源自西方的職家構念應用於華人樣本的概推性。並以一份近期於台灣蒐集的三時間點縱貫性資料，針對職家衝突何以發生？並進而影響員工角色滿意度的作用歷程，提供完整的檢視。此外，為回應近來西方研究對正向職家互動及其背後理論架構的關注，本文亦簡要說明前述三時間點縱貫資料中，工作與家庭增益的研究發現。研究回顧顯示，台灣的職家研究發現大致與西方研究一致。而縱貫性研究結果則支持「工作與家庭要求、職家衝突、角色滿意度」之間的歷時循環關連，以及「工作與家庭資源、職家增益、

角色滿意度」之間的歷時循環關連。此外，前述研究變項皆具有跨時間穩定性，而職家互動中的工作對家庭衝突、家庭對工作衝突、工作對家庭增益、家庭對工作增益則是四個可區分的構念。

關鍵字：工作與家庭衝突、工作與家庭增益、縱貫性研究、台灣樣本

全球經濟不景氣持續蔓延，大環境充斥著不確定的氛圍。爲了在動盪的局勢下生存，解雇、改組、併購、外派等降低生產成本的選擇是組織最爲關切的議題，然而，這些改變卻爲員工帶來更嚴苛的工作條件。員工必須投注更多時間、更多心力、更努力工作，如此一來，企圖平衡工作與家庭的想法似乎成了奢侈的夢想。不過，工作與家庭衝突（work and family conflict，以下行文簡稱職家衝突，不涉及衝突的方向性）對員工個人、家庭成員、乃至於組織所造成的衝擊卻是不容忽視的。舉例來說，研究發現當個人花越多時間在工作上，職家衝突的情況就越嚴重（Bruck, Allen, & Spector, 2002）。此等工作與家庭的議題對家庭運作以及組織運作同樣重要（Barnett, 1998）。過去的研究已清楚揭示了工作／家庭前因與職家衝突之間的關連，以及職家衝突所造成的壓力後果（Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Byron, 2005）。不過，在不景氣的情況下，學術研究若要對管理實務產生影響，則職家衝突與其前因後果之間的關聯則需要更明確及有力的證據。目前，職家文獻仍以橫斷性研

究居多，長期的縱貫性研究嚴重不足，侷限了因果關係的推論。因此，本文的首要目的即是以一份近期於台灣蒐集的三時間點縱貫性資料，針對職家衝突何以發生？又如何影響員工角色滿意度的作用歷程，進行更為完整的檢視。相較於橫斷性資料，縱貫性資料可提供更明確的因果推論，彌補當前職家研究在方法論上的缺陷。尤其，在本研究中我們將特別關注工作與家庭壓力的循環關係。

第二，本文亦欲檢視西方研究結果可概推到華人員工的程度。由於多數職家研究所探討的概念與關連，皆是在美國或其他西方國家發展完成，研究樣本過度集中於西方社會是職家文獻發展至今的嚴重限制。像台灣這樣的發展中國家，對職家議題的關注才剛起步。近年來，台灣的產業結構已從勞力密集轉型為高科技導向，同時，人民的工作與生活方式也快速地現代化，因此，台灣員工正面臨更高壓的西化與工業化工作環境（陸洛，1997）。一項對台灣全國代表性樣本的調查顯示：台灣員工平均每週工時為48.96小時（ $SD = 14.12$ ），明顯高過每週40小時的法定工時上限（Lu, 2011）。再者，台灣女性勞參率近年來持續提昇，更於2012年一舉突破50%（行政院主計處，2013）。由於華人社會一向重視家庭生活（Lee, 1988），在女性投入職場比例日漸增多的情況下，越來越多的員工需同時滿足工作與家庭的雙重要求（許碧芬、蕭文玲，2000；陸洛、黃茂丁、高旭繁，2005；Lu, Kao, Chang, Wu, & Cooper, 2008）。雖然，隨著台灣與中國大陸的經濟起飛、全球化、及產業轉型，工作與家庭議題已開始受到學者的重視，但對於既有的研究發現與未來發展趨勢仍缺乏系統性的整理。因此，筆者不僅將回顧以台灣員工為樣本的最新職家衝突研究。更欲以兩個相反但卻互補的「壓力」與「資源」理論觀點，在「前因—職家互動—後果」的

軸線上彙整職家研究的發現。

最後，為回應近來西方研究對正向職家互動及其背後理論架構的關注，筆者亦將簡要說明前述三時間點縱貫資料中，工作與家庭增益（work and family enrichment，以下行文簡稱職家增益）的研究發現。

職家衝突：古典壓力觀點

在工作壓力的典範下，「職家衝突」是最常被探究的研究構念。職家衝突是一種角色間衝突，意指工作場域與家庭場域角色要求不相容的情況（Greenhaus & Beutell, 1985）。爾後，學者進一步指出職家衝突的雙向性：工作對家庭衝突（work-to-family conflict, WFC，以下行文以WFC代表）以及家庭對工作衝突（family-to-work conflict, FWC，以下行文以FWC代表）（Carlson, Kacmar, & Williams, 2000; Frone, 2003; Frone, Russell, & Cooper, 1992）。兩種職家衝突並不同，且其前因也不盡相同（Byron, 2005）。下文筆者將以近年國內職家研究的相關發現來說明台灣員工WFC與FWC之間的關聯，以及這些職家衝突感受的歷時性變化。

角色壓力的理論假設與佐證

以工作壓力的觀點來看，努力—恢復模式（Effort-Recovery model, E-R）（Meijman & Mulder, 1998）可用以解釋壓力源→職家衝突→壓力後果之歷程。該模式主張在努力工作後，員工需要適度休息讓生理與心理得以復原。倘若沒有獲得足夠的休息，心力持續耗損，則個體需花費更大的力氣以因應接踵而來的工作要求。長此以往，個體將深陷壓力的漩渦之中。應用到職家衝突的脈絡可知，當工作或家庭壓力超過個人所能負荷的程度，工作與家庭要求轉為衝突，進而剝奪了個人在扮演完工作或家庭角色後的休息機會，最終影響到角色滿意度，角色壓力知覺也隨之提高。根據匱乏假說（the scarcity hypothesis）（Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964），時間與精力等資源是有限的，扮演多重角色會導致資源的競爭與衝突。過度的工作負荷使得個體必須超時工作，下班後往往精疲力竭、壓力纏身（Karasek & Theorell, 1990），因而無法完成家庭角色的要求，形成WFC，同時也衝擊到工作滿意度。同樣的，當家庭成員之間彼此意見不和，個人需要花費時間與努力來化解家庭內的衝突（高旭繁、陸洛，2006），此種對時間與情緒資源的耗損亦將造成FWC並危及家庭滿意度。因此，為全面了解WFC與FWC對員工的衝擊，工作與家庭場域的壓力源（如：工作負荷與家庭衝突）必須同時納入考慮。

西方學者針對職家衝突前因的統合分析（meta-analysis）支持了前述觀點（Byron, 2005; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011），台灣的研究也證實工作要求與WFC、家庭要求與

FWC之間的關聯是相當穩定的。在工作場域中，外派距離、角色模糊、工作衝突、工作負荷、過長工時、工作限制、管理責任、以及職場性別不公平知覺（尤其對女性而言），都是台灣工作者WFC的直接影響因子（周惠文、張秀華、李哲毅，2012；胡昕昀、王偉安、范錚強，2012；張婷婷、陸洛、郭靜宜，2012；張婷婷、陸洛、陸昌勤，2009；陳淑貞、王中元、蔡麗真，2009；陸洛等，2005；陸洛、謝碧霞、潘君鳳，2009；黃美鳳，2005；Lu, 2011；Lu et al., 2008；Lu, Kao, Siu, & Lu, 2010）。同樣的，工作負荷、管理責任、職場性別不公平知覺（尤其對女性而言）也是台灣工作者FWC的直接影響因子（張婷婷等，2009；陸洛等，2009；Lu et al., 2008）。在家庭場域中，家庭責任、自覺分攤過少家務（可能由於缺乏時間與心力）、及家庭衝突則與華人工作者的WFC有正向關連（高旭繁、陸洛、陸昌勤，2008；張妤玥、陸洛，2011；陸洛等，2005；Lu et al., 2010）。再者，育有子女（特別是幼兒）、必須分攤過多家務、及家庭衝突則與台灣工作者的FWC有正向關連（王恩惠，2006；陸洛等，2005；黃美鳳，2005；Lu et al., 2008）。

壓力適應的資源理論及其佐證

有別於辨識各種壓力源，資源理論強調個人戮力戰勝壓力的潛質、能力、與意願。一般而言，資源可以是個體本身即具有且相當珍視的特性（如：自尊、親密依附、健康、內心平靜），也可以是獲得某些珍貴的事物（如：錢、社會支持、信用）（Hobfoll,

2002)。資源保存理論 (conservation of resources theory, COR) (Hobfoll, 1989) 近來在職家研究中相當受到歡迎。該理論認為，人們會尋求並保存資源。資源包括特定條件 (如：婚姻狀態、年資)、個人特性 (如：自我效能)、及能量 (如：時間、金錢、可獲得其他資源的知識)。西方研究顯示工作 / 家庭資源與職家衝突有密切關連 (Geurts & Demerouti, 2003)。尤其，家庭友善政策 (family-friendly policies)、組織家庭價值 (organizational family values)、與主管理念性支持是工作資源的三大型態；而配偶/家庭支持則是最重要的家庭資源。台灣研究指出：工作資源中的工作彈性、組織家庭價值、主管理念性支持、外派工作調適支援、家人共赴外派地點、配偶或家人的家事協助，都與員工的WFC、FWC有負向關連 (張妤玥、陸洛，2011；張婷婷、陸洛，2009；張婷婷等，2009；陸洛等，2009；趙必孝、陳以亨、張健豪、林虹君，2004；Lu et al., 2008)。不過，在職家互動脈絡下探討「家庭資源」影響的研究，在台灣並不多見。

另一方面，研究也顯示職家衝突與多種後果變項有關連，包括工作相關 (如：工作滿意度)、非工作相關 (如：生活滿意度)、與壓力相關 (如：憂鬱) 的後果變項 (Allen et al., 2000)。台灣研究也指出：WFC與工作滿意度、離職意向、家庭滿意度、個人幸福感、情緒耗竭、生理健康有顯著關連 (王恩惠，2006；張婷婷等，2012；陸洛等，2005，2009；Lu et al., 2008, 2010；Wu, 2009；Wu, Chang, & Zhuang, 2010)。FWC則是與家庭滿意度、工作滿意度、組織承諾、知覺工作成就有顯著關連 (張婷婷、陸洛，2009；陸洛等，2005；Lu et al., 2008；Wu et al., 2010)。

綜合前述研究發現可知：工作與家庭要求 / 資源 → WFC/FWC →

工作與家庭後果、幸福感之間的關連在台灣工作者身上有與西方相似的樣貌。換句話說，發展自西方的職家研究理論架構大致可應用於大中華脈絡之中。前述近期的台灣研究填補了職家研究在集體主義文化與發展中國家的文獻缺口。更重要的是，這些研究發現有助於組織策略的擬定，幫助台灣工作者達到工作與家庭之間的平衡。

職家衝突：反向因果的觀點

誠如多數西方研究的發現，台灣的橫斷性職家研究同樣支持前述因果歷程，也就是：壓力源造成職家衝突（或資源降低職家衝突），職家衝突再進一步造成壓力後果。然而，除了努力—恢復模式（E-R）與資源匱乏假說可用以解釋壓力源→職家衝突→壓力後果此一作用歷程之外，尚有其他不同的理論觀點，點出了反向作用路徑的可能性。舉例來說，健康研究中的漂移假說（drift hypothesis）（Kohn & Schooler, 1983）認為健康不佳的人易漂移至較低的社經地位，其薪資所得通常較低，工作壓力也較大。同樣的，Jamall（1986）也指出晚班工作者常有經濟困窘與社會剝離的情形，迫使他們不得不繼續選擇繁重的晚班工作。從這些健康研究可推知，角色滿意度的減損或職家衝突的問題會傷害個人的角色表現，迫使個人選擇不確定性較高的工作型態，也容易進一步造成家庭摩擦與家庭系統的不穩定。同理，壓力下或面臨職家衝突的員工更容易在工作與家庭崗位上分心，最終造成工作負荷的積累，也提高家庭失和的可能。

綜合「角色壓力理論」與「漂移假說」的論點，筆者認為工作與家庭壓力、職家衝突、與幸福感之間存在著動態的循環關係。筆者的基本主張是：個人（即：人格特質、健康、因應風格）與環境（即：事件、壓力源）的互動是循環不間斷的，而非靜止不變的（Headey & Wearing, 1989; Lazarus & Folkman, 1984; Lu, 1999）。應用至職家脈絡中，此動態歷程即為：工作與家庭壓力或要求引發工作影響家庭 / 家庭影響工作的感受（即：職家衝突），進而降低工作滿意度與家庭滿意度；這些不滿意的感覺將導致更多工作與家庭的壓力，以及更嚴重的職家衝突。不過，這種動態循環關係只能藉由縱貫性資料來檢驗。

然而，縱貫性資料的蒐集十分困難。在職家文獻上，有三個西方研究發現：前一時間的壓力感受會造成WFC，而WFC又會造成後一時間的工作壓力（Demerouti, Bakker, & Bulters, 2004; Kelloway, Gottlieb, & Barham, 1999; Leiter & Durup, 1996）。然而，這三個研究都有樣本來自單一組織、只探討「耗竭」（exhaustion）而非普遍性工作滿意度的局限。另一個常見的缺失是，這些研究都忽略了FWC歷程的探討，只關注職家衝突中WFC的單向歷程。為了彌補前述缺失，我們採用非西方工作者樣本，使用縱貫性資料，同時檢驗兩種方向的職家衝突模型。據我們所知，這樣的研究設計在職家研究中還是首見。下文的研究成果節錄自己出版的論文（Lu & Kao, 2013），文中對研究方法（設計、樣本、工具）與資料分析有詳盡的描述，在此不贅述，僅概述研究結果以呈現文本所倡之職家衝突歷時性的發展樣貌。

研究參與者為310位全職工作者，來自台灣不同產業與不同公司。所有研究變項在三個時間點（間隔六個月）重複測量。如此設

計可讓資料展現歷時變化（提供足夠的變異），也涵蓋了較長的測量時間（資料蒐集長達一年）。此縱貫研究的重要發現有：(1)工作壓力、WFC、工作滿意度存有歷時關連；(2)家庭壓力、FWC、家庭滿意度同樣存有歷時關連。就第一個發現而言，交叉延宕結構方程模式分析（cross-lagged SEM analysis）顯示：工作壓力對WFC具有中程（六個月）與長程（一年）的延宕效果，而反向的模式同樣獲得支持。再者，WFC與工作滿意度之間同樣具有循環關係：WFC對工作滿意度具有中程的延宕效果，而工作滿意度則對WFC具有中程與長程的延宕效果。然而，工作壓力對工作滿意度則不具有延宕效果，反向亦然。從前述發現可知：工作壓力、WFC與工作滿意度本質上不僅僅是「因」或「果」，在工作對家庭衝突的動態壓力歷程中，這些構念彼此不斷循環連動，兼具「因」與「果」的角色。WFC的動態關連如圖1所示。（僅呈現達統計檢驗顯著水準的路徑）

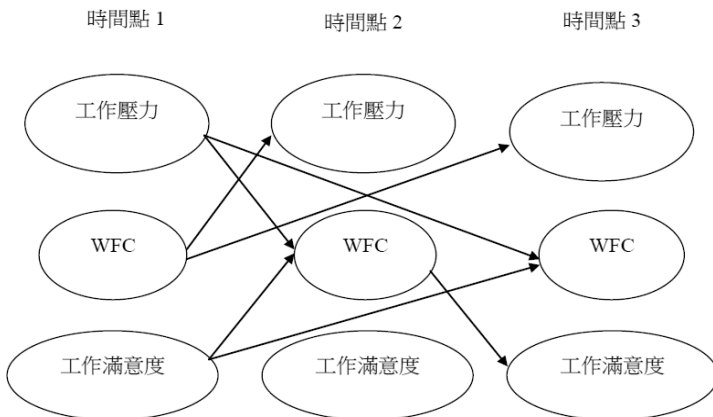


圖1 WFC循環模式中顯著的延宕效果 ($p < .05$)，顯示工作壓力、WFC、工作滿意度三者互為因果。(N = 310)

至於第二個研究發現，交叉延宕結構方程模式顯示：家庭壓力對FWC具有中程與長程的延宕效果，反之亦然。再者，FWC對家庭滿意度具有中程的延宕效果，但反向的關係則不成立。我們同樣發現家庭壓力與家庭滿意度之間存在循環性的關連。這些結果也說明：家庭壓力、FWC、家庭滿意度本質上不僅僅是「因」或「果」，在家庭對工作衝突的動態壓力歷程中，這些構念彼此不斷循環連動，兼具「因」與「果」的角色。FWC的動態關連如圖2所示。（僅呈現達統計檢驗顯著水準的路徑）

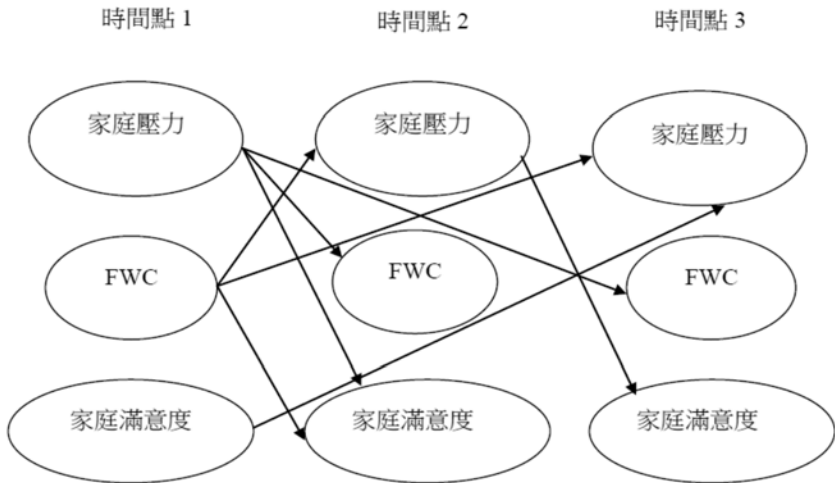


圖2 FWC循環模式中顯著的延宕效果 ($p < .05$)，顯示家庭壓力、FWC、家庭滿意度三者互為因果。(N = 310)

總而言之，我們的研究清楚地揭示了工作與家庭壓力、職家衝

突與角色滿意度在此動態歷程中既是「因」也是「果」的特性。壓力經驗（如：壓力與職家衝突）會隨著時間流逝而衍生更多負向經驗，而正向經驗（如：角色滿意度）則可保護個人，減少後續的負向經驗。這些循環關連顯示：用以解釋職家互動的理論應摒棄單向因果模式的線性思維，而應致力於捕捉構念間更為動態、循環不止的關係本質。

除了歷時的循環關連之外，我們的研究也發現：工作與家庭壓力、WFC、FWC、工作與家庭滿意度都具有跨時間穩定性。當個體感到有壓力（或感到滿意），在下一個時間點也多半會感到有壓力（或感到滿意），除非有重大事件發生，強烈衝擊個人的情緒，否則個人的壓力知覺、衝突感受、及角色滿足都是相當穩定的心理狀態（參見：Lu, 1999）。

職家衝突的另一面：職家增益

誠如前述，用以解釋職家衝突的主要理論視角為角色壓力理論（Greenhaus & Beutell, 1985），基於資源匱乏觀點，該理論強調管理多重角色的困難，以及不可避免的壓力感受（Kahn et al., 1964）。然而，隨著正向心理學（positive psychology）的興起，學者逐漸對個人多重角色扮演抱持著更為樂觀的看法，也開始注意到工作場域與家庭場域之間的正向外溢（positive spillover）（Frone, 2003; Geurts & Demerouti, 2003; Grzywacz & Marks, 2000）。相關研究結果顯示：在工作與家庭互動的介面上，負向與正向外溢是

雙性雙向的構念，及正向與負向的互動屬性，以及工作對家庭／家庭對工作的雙方向影響，進而形成四因子的架構（Grzywacz & Marks, 2000）。雖然西方研究開始關注正向的職家互動，然而，多數研究仍屬橫斷性資料。在為數不多的縱貫性研究中，只有一項研究關注正向的職家互動（Hammer, Cullen, Neal, Sinclair, & Shafiro, 2005），但使用的仍是西方樣本。因此，筆者將進一步呈現前述台灣樣本三階段縱貫研究中，正向職家互動的研究結果。特別的是，我們同時檢驗工作與家庭資源、職家增益、工作與家庭滿意度的循環關連。此為職家研究的首度嘗試，為西方理論與研究結果概推至非西方樣本提供了強而有力的論述基礎。

Greenhaus與Powell（2006）認為「職家增益」一詞最能捕捉工作與家庭的正向互動，其定義是：一個角色經驗能提昇另一個角色生活品質的程度。Carlson、Kacmar、Wayne、與Grzywacz（2006）進一步區分出工作對家庭增益（work-to-family enrichment，以下行文簡稱WFE）與家庭對工作增益（family-to-work enrichment，以下行文簡稱FWE），前者意指投入工作角色所衍生的發展性資源（developmental resources）、正向情感、與心理資本，讓工作角色對家庭角色產生助益；後者則意指投入家庭角色所衍生的發展性資源、正向情感、與獲益（gains），讓家庭角色對工作角色產生助益。

角色擴充假說 (role expansion hypothesis) 與WFE/FWE的動力歷程

Marks (1977) 認為多重角色的扮演可「擴充」個人的經驗，前述正向職家互動便是根植於這樣的觀點。其基本假設是：多重角色的扮演未必總是困難的，也不必然會耗竭個人能量，進而演變成壓力。相反地，參與多重角色可讓個人獲得更多機會與資源，不僅促進個人成長，也有助於另一個角色的功能 (Barnett, 1998)。同樣的，資源保存理論 (Hobfoll, 1989) 也打破了過去傳統的角色壓力觀點，主張多重角色的扮演不必然會導致壓力，相反地，每一個角色都可帶來資源，進而幫助個體完成其他角色的要求。

「資源」是啟動正向職家互動的關鍵，遵循COR理論或角色擴充觀點的研究也發現：相較於負向職家互動，工作 / 家庭資源與正向職家互動的關聯較強 (Geurts & Demerouti, 2003)。不過，就像職家衝突文獻一樣，正向職家互動領域普遍為橫斷性研究，這情形甚至比職家衝突領域更為嚴重。橫斷性研究嚴重窄化了探究複雜人類現象的視野，使其變得侷限、失真、又過度簡化。

事實上，COR理論 (Hobfoll, 1989) 強調在適應歷程中，人類創造、保存、以及利用多種資源的動態性。然而，用以檢驗此理論的實徵研究，往往採取橫斷性研究設計，將此理論的「歷程特性」 (process model) 取代為「內容特性」 (content model)，將豐富的「動態循環」簡化為「資源減輕壓力」的單向線性作用。同樣的，Marks (1977) 的角色擴充假說原也主張個體資源的「耗損歷程」與「生產歷程」是息息相關、密不可分。在耗損資源的同

時，個體亦會為將來保存與創造更多資源。換言之，多重角色只要管理得當，便可產生更多能量，也促進資源的可得性。

根據前述理論，筆者認為在資源提昇職家增益與角色滿意度的同時，反向的作用路徑也可能存在。也就是說，角色義務的完成可帶來更多資源，並有助於後續正向職家互動的產生（Demerouti et al., 2004）。職家衝突歷程中有「損失螺旋」（loss spiral）的現象，即在前節的縱貫性研究中我們所看到的：前趨工作壓力（時間點1）導致後續職家衝突（時間點2的WFC），再引發更後續的工作滿意度低落（時間點3），參見圖1；職家增益的正向循環現象則是一種「獲益螺旋」（gain spiral）。不過，迄今尚未有研究檢驗資源、增益、與角色滿意度之間的循環關連。正向職家互動文獻中，唯一一筆採固定樣本縱貫性設計的研究，探討的是在控制初始憂鬱程度之後，正負向職家外溢（spillover）預測憂鬱症狀的能力（Hammer et al., 2005）。唯，該項研究並未測量工作與家庭資源，也沒有檢驗反向因果的可能性（即：早期憂鬱導致後期工作與家庭外溢）。

來自台灣縱貫性研究的證據

同樣使用前述台灣310位全職工作者的縱貫性資料，筆者在每間隔六個月總計三個時間點重複測量了工作與家庭資源、WFE、FWE、工作與家庭滿意度。這樣的資料結構可讓我們檢視研究變項的歷時變化，更可檢驗變項間長達一年的相互關聯。同前，細部的

研究設計與統計方法，讀者可參考已出版之論文（Lu, 2011）。下文僅節錄重要的研究發現，來印證本文所倡導之職家增益的歷時性動態發展樣貌。

本項縱貫性研究的重要發現有：(1)在工作對家庭增益方面，工作資源（測量主管支持）、WFE、工作滿意度間都存有歷時關連；(2)在家庭對工作增益方面，家庭資源（測量家庭支持）、FWE、家庭滿意度間同樣存有歷時關連。就第一個發現而言（見圖3，僅呈現達統計檢驗顯著水準的路徑），交叉延宕結構方程模式分析顯示：工作資源對WFE具有中程（六個月）的延宕效果，進而對工作滿意

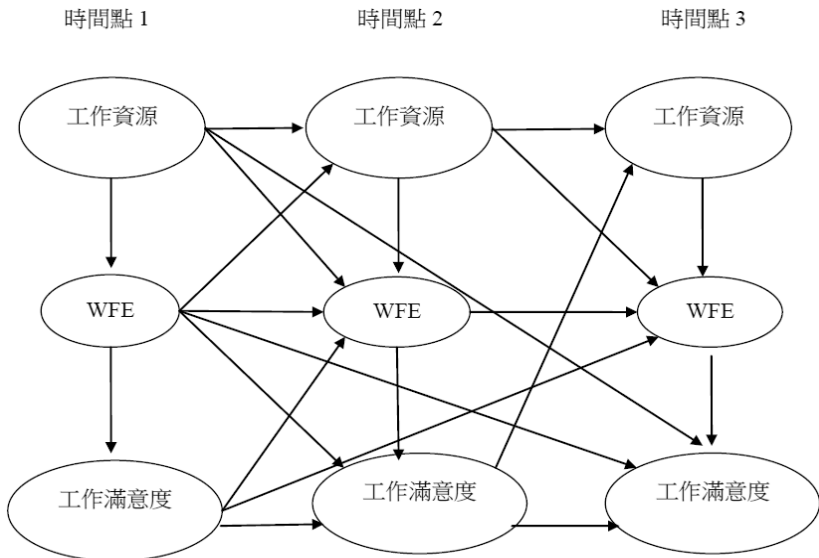


圖3 WFE循環模式中顯著的延宕效果 ($p < .05$)，顯示工作資源、WFE、工作滿意度三者互為因果。(N = 310)

度有中程與長程（一年）的延宕效果。直接效果也顯示：工作資源對工作滿意度有長程的延宕效果。WFE與工作滿意度之間也有同樣的循環關連。此外，我們也發現WFE與工作滿意度對工作資源有中程延宕效果。前述發現凸顯工作資源、WFE與工作滿意度三者正向職家動態歷程中的循環連動特性。

至於第二個研究發現（見圖4，僅呈現達統計檢驗顯著水準的路徑），交叉延宕結構方程模式顯示：家庭資源、FWE、與家庭滿意度之間存有中程與長程的歷時關連。研究結果同樣說明家庭資源、FWE、家庭滿意度三者正向職家動態歷程中的循環連動特性。

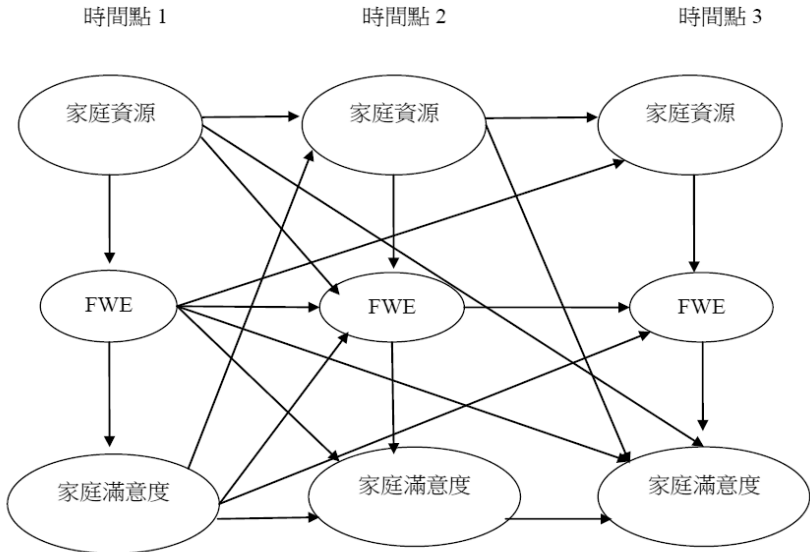


圖4：FWE循環模式中顯著的延宕效果 ($p < .05$)，顯示家庭資源、FWE、家庭滿意度三者互為因果。(N = 310)

總而言之，我們的研究清楚地揭示了工作與家庭資源、職家增益與角色滿意度在一個動態歷程中，既是「因」也是「果」。本項台灣樣本的縱貫性研究是職家文獻中的首度嘗試，研究結果也呼應了西方對WFC的研究結果（如：Demerouti et al., 2004），不過，我們的研究更同時涵蓋了WFC與FWC。有別於職家衝突的損失螺旋動態歷程，我們的研究首度揭示了角色資源、WFE/FWE、與角色滿意度之間的循環關係，「獲益提升」（gain uplift）可用以說明此種正向職家互動的動態歷程。

與職家衝突的研究相同，我們發現：工作與家庭資源、WFE、FWE、工作與家庭滿意度也都具有跨時間穩定性（至少在本研究所檢測的一年期間）。當個體感覺受到支持（或感到滿意），在下一個時間點也多半會感覺受到支持（或感到滿意），除非有重大事件發生，影響個人的情緒狀態，這些正向的心理感受都是相當穩定的心理狀態（Lu, 1999）。

最後，由於此縱貫性研究是第一項同時檢測正向與負向職家互動的研究（即：衝突與增益），也同時涵蓋兩種方向性（即：工作對家庭、家庭對工作），我們進一步檢視了這些研究構念在非西方樣本中的效度。一系列結構方程模式的比較結果顯示：不論是哪個時間點，四因子模式（即：WFC、FWC、WFE、FWE）的適配度都比其他模型來得好。以時間點一的351位樣本的資料為例，相較於一因子模式與二因子模式（只區分為衝突與增益，或只區分為工作對家庭、家庭對工作），四因子模式的適配度都是最好的（ $\chi^2 = 250.71$, $df = 100$, $p < .01$, $GFI = .92$, $CFI = .96$, $RMSEA = .04$ ）。因此，我們有足夠的信心主張：工作與家庭這兩個重要的生活場域的確有互動存在，而互動的形式可能是正向的，也可能是負向的，端

視兩個場域對個人的要求與提供的資源所觸發的動態歷程。

總結

對現今的成年人來說，生活中最重要的兩個面向不外乎是工作與家庭，工作中發生的事件無可避免地會影響到家庭生活，反之亦然。隨著女性大量投入就業市場，雙薪家庭從業人員日漸增多，要同時兼顧工作與家庭的雙重角色已為個人帶來莫大的壓力。不僅女性首當其衝地面臨「蠟燭兩頭燒」的窘境，隨著近年來一片「新好男人」聲浪的興起，男性同樣被期待要兼顧工作與家庭的雙重角色。另一方面，員工長時間工作累積的壓力及健康問題，一再引發社會關注，加之高壓力衍生的士氣低落及離職潮，都迫使企業重新檢視其各項政策，特別是對家庭友善的措施。本文所彙整的國內近期研究成果及一項縱貫性研究的發現都清楚地顯示：臺灣員工與西方社會中的工作者一樣，正面臨嚴峻的職家考驗，一方面多重角色的要求與負荷難免讓人捉襟見肘，時有衝突與壓力感；另一方面也因多重角色的參與，創造出學習與成長的契機。「衝突」與「增益」實則是一體兩面，同時並存，互為證成的，如同辯證關係中的「正」與「反」，既是必然，也是缺一不可。是為本文標題中「平衡」所指涉的意涵：追求職家平衡不是消弭衝突，只要人的資源（時間、精力、能力、支持等）有限，過度要求必定引發衝突；職家平衡也不等同職家增益，只要有收穫，必定意味著先有付出，創造資源，也是為了在需要時投入；職家平衡是在衝突與增益間找

到屬於個人的最適比例，同時這種狀態能得到重要他人（主管、家人等）的認可。在概念層次上，這比較接近Grzywacz和Carlson（2007）的觀點，即視「平衡」為一個超越且涵蓋「衝突」與「增益」的更高層概念，是個人與其角色相關伙伴間協商並達成共識的歷程。在實證研究上，這樣複雜又流動的概念內涵很難操作，故本文所描述的縱貫研究在樣本數不夠多的限制下，只能分別用兩個模型來檢視「衝突歷程」和「增益歷程」。這固然是研究限制，但也無寧是未來研究的契機：用單一模型同時檢視衝突與增益的雙重歷程，也可真正融合「壓力」與「資源」的雙重理論視角，確認工作與家庭場域中壓力如何造成衝突，壓抑增益；工作與家庭場域中的資源又如何減輕衝突，滋養增益。對組織與員工來說，未來的挑戰在於如何打破「壓力→衝突→傷害」的破壞性循環，並進一步創造足夠的資源以啟動「資源→增益→滿意」的建設性循環。這樣的正向力量對深受大環境不景氣影響而喘不過氣的每個人來說更顯得重要。

我們已發現組織的家庭支持價值與主管的理念性支持對員工是情感上的工作資源，屬於心理關懷，此類非正式工作資源都會有助於員工的工作表現。相對的，彈性工時制度等家庭友善制度屬於實質上的支持，也是組織家庭支持理念的具體落實，可減緩職家衝突對員工工作績效與工作態度的強烈衝擊。因此，組織最好能雙管齊下，不僅要建立與塑造家庭支持的組織文化，也需要提供相關的家庭友善政策與制度，才能有效地幫助員工平衡職家雙方面的要求。職家衝突對員工的工作態度與表現確實會有影響，組織實有必要戮力減少員工的職家衝突，例如減輕工作負荷，提供充份的工作資源，無論是正式的制度與政策或是非正式的組織家庭支持文化，進

而提升員工的工作績效與工作滿意，也減少員工離職率。

另一方面，組織不應只關注員工的工作表現與工作態度，而應全方位地關懷員工的家庭與生活。研究結果已顯示，員工的家庭衝突與家庭壓力也會引發職家衝突，進而干擾工作角色的表現。組織實應體認到一個事實：工作與家庭場域是無法全然切割的。即便工作是員工用以換取薪資的付出，理應全然投入、盡力表現；但工作與家庭之間的那堵「牆」是很容易跨過的。當員工的家庭生活影響到工作時，組織同樣深受其害。因此，組織應正視員工的非工作生活場域，除了關心員工的家庭生活，亦可於員工輔助方案中納入家庭議題的諮商。讓員工有傾訴的管道，並進一步學習如何化解家庭中不斷上演的衝突。此外，組織可提供相關的教育課程、諮商專線、或經驗分享座談，提升員工因應職家衝突的能力，不僅對抗壓力的侵襲，也能從職家兩端獲得學習與成長的契機。

本文聚焦在工作與家庭的介面上，從心理學與管理學的雙重角度，思考職家平衡在職場心理、組織行為、企業運作上的意涵與實務。期盼如此跨領域的觀照，能拋磚引玉，建構出職場、心理、與企業運作的新視野和新論述。

致謝

本文所載之系列研究由國科會資助（NSC97-2410-H-002-201-MY3），特此感謝。

參考文獻

- 王恩惠（2006）：〈已婚職業婦女工作家庭衝突與婚姻滿意度之相關研究－以中央健康保險局為例〉。《台灣性學學刊》（台灣），12卷，13-35。[Wan, E. H. (2006). A study on the relationship between married career women's work-family conflict and marital satisfaction: An example of the Bureau of the National Health Insurance. *Formosan Journal of Sexology*, 12, 13-35.]
- 行政院主計處（2013）。〈就業、失業統計〉。線上檢索於2013年2月1日。取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=3246&CtUnit=358&BaseSD=7&mp=1> [Directorate-General of Budget, Accounting, and Statistics, Executive Yuan, R. O. C. (2013). *Employment and unemployment statistics survey*. Retrieved February 1, 2013, from <http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=3246&CtUnit=358&BaseSD=7&mp=1>]
- 周惠文、張秀華、李哲毅（2012）：〈Work-Family Conflict and Work Exhaustion for IT Employees: The Moderating Effect of Social Support〉。《人力資源管理學報》（台灣），12卷，67-89。[Chou, H. W., Chang, H. H., & Lee, C. Y. (2012). Work-family conflict and work exhaustion for IT employees: The moderating effect of social support. *Journal of Human Resource Management*, 12, 67-89.]
- 胡昕昫、王偉安、范錚強（2012）：〈兩岸直航影響外派人員離職傾向研究〉。《人力資源管理學報》（台灣），12卷，25-48。[Hu, H. Y., Wang, W. A., & Farn, C. K. (2012). A study of cross-strait direct flights' effect on expatriates' turnover intention.

Journal of Human Resource Management, 12, 25-48.]

- 高旭繁、陸洛（2006）：〈夫妻傳統性 / 現代性的契合與婚姻適應之關聯〉。《本土心理學研究》（台灣），25期，47-100。
[Kao, S. F., & Lu, L. (2006). The relationship of congruence in psychological traditionality/modernity to marital adjustment. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 25, 47-100.]
- 高旭繁、陸洛、陸昌勤（2008）：〈工作與家庭的要求和資源、工作—家庭衝突及其後果〉。《中國經濟評論》（大陸），8卷，39-47。
[Kao, S. F., Lu, L., & Lu, C. G. (2008). Demands and resources in work/family domains, work/family conflict and their consequences. *Zhongguo Jingji Pinglun*, 8, 39-47.]
- 張妤玥、陸洛（2011）：〈工作家庭雙介面之要求、資源與職家衝突關連之性別差異〉。《商略學報》（台灣），3卷，25-38。
[Chang, Y. Y., & Lu, L. (2011). Sex differences in the relationships among work and family demands, resources, and work-family conflict. *International Journal of Commerce and Strategy*, 3, 25-38.]
- 張婷婷、陸洛（2009）：〈資源損失與資源獲得對職家衝突之影響：資源保存理論的觀點〉。《台大管理論叢》（台灣），20卷，69-98。
[Chang, T. T., & Lu, L. (2009). The effects of resource loss and resource gain on work-family conflict: The perspective of resource conservation. *NTU Management Review*, 20, 69-98.]
- 張婷婷、陸洛、郭靜宜（2012）：〈工作資源對工作—家庭衝突及工作表現之影響〉。《組織與管理》（台灣），5卷，101-135。
[Chang, T. T., Lu, L., & Kuo, C. Y. (2012). Effects of

work resources on work-to-family conflict and work outcomes. *Organization and Management*, 5, 101-135.]

張婷婷、陸洛、陸昌勤（2009）：〈工作資源、家庭資源與職家衝突--臺灣與大陸女性的比較〉。《經營管理論叢》（台灣），2009第三屆管理與決策學術研討會特刊，57-72。[Chang, T. T., Lu, L., & Lu, C. G. (2009). Work resources, family resources and work / family conflict: A regional comparison between Taiwanese and Mainland Chinese female employees. *Operating Management Reviews (2009 Special Issue)*, 3, 57-72.]

許碧芬、蕭文玲（2000）：〈高科技業從業人員上司支持與工作-家庭衝突關係之研究〉。《科技管理學刊》（台灣），5卷，39-56。[Hsu, B. F., & Hsiao, W. L. (2000). A study on the relationships between supervisory support and work-family conflict in high-tech. industry. *Journal of Technology Management*, 5, 39-56.]

陳淑貞、王中元、蔡麗真（2009）：〈中小企業從業人員工作與家庭的雙向衝突－主管支持、同事支持、配偶支持、重要親友支持之調節效果〉。《人力資源管理學報》（台灣），9卷，43-64。[Chen, S. C., Wang, C. Y., & Tsai, L. C. (2009). The two-way work-family conflict among employees in small and medium enterprises: The moderating effects of supervisor support, co-worker support, spouse support, and family-member support. *Journal of Human Resource Management*, 9, 43-64.]

陸洛（1997）：〈工作壓力之歷程：理論與研究的對話〉。《中華心理衛生學刊》（台灣），10卷，19-51。[Lu, L. (1997). The process of work stress: A dialogue between theory and research. *Formosa Journal of Mental Health*, 10, 19-51.]

- 陸洛、黃茂丁、高旭繁（2005）：〈工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討〉。《應用心理研究》（台灣），27卷，133-166。[Lu, L., Hwang, M. T., & Kao, S. F. (2005). The bi-directional conflict of work and family: Antecedents, consequences and moderators. *Research in Applied Psychology*, 27, 133-166.]
- 陸洛、謝碧霞、潘君鳳（2009）：〈職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響：台灣全國樣本之分析〉。《管理實務與理論研究》（台灣），3卷，78-102。[Lu, L., Hsieh, P. H., & Pan, C. F. (2009). The perception of gender equality and its impact on work attitudes in Taiwan: Evidence from a national sample. *Journal of Management Practices and Principles*, 3, 78-102.]
- 黃美鳳（2005）：〈大學教師工作—家庭衝突之研究〉。《人文及社會學科教學通訊》（台灣），16卷，68-90。[Huang, M. F. (2005). A study of work-family conflict for university faculties. *Newsletter for Teaching the Humanities and Social Sciences*, 16, 68-90.]
- 趙必孝、陳以亨、張健豪、林虹君（2004）：〈企業組織支援系統對大陸台商幹部之工作—家庭衝突之研究〉。《中山管理評論》（台灣），12卷，63-91。[Jaw, B. S., Chen, I. H., Chang, J. H., & Lin, H. C. (2004). The impact of support systems of enterprise organizations on Taiwanese expatriates' work-family conflict. *Sun Yat-Sen Management Review*, 12, 63-91.]
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psy-*

- chology*, 5(2), 278-308.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-182.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D. S., Kacmar, K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 131-149.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and

- outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 279-312). Chichester, NH: John Wiley & Sons, Ltd.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 455-471.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Hammer, L. B., Cullen, J. C., Neal, M. B., Sinclair, R. R., & Shafiro, M. V. (2005). The longitudinal effects of work-family conflict and positive spillover on depressive symptoms among dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 138-154.
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Jour-*

- nal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731-739.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Jamall, M. (1986). Moonlighting: Personal, social, and organizational consequences. *Human Relations*, 39(11), 977-990.
- 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: Wiley.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work : Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Kelloway, E., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337-346.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1983). *Work and personality: An inquiry into the impact of social stratification*. Norwood, NJ: Ablex.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer Pub. Co.
- Lee, Y. Y. (1988). The Chinese family and its culture. In C. Y. Wung & S. H. Shiao (Eds.), *The Chinese people: Thoughts and behaviors* (pp. 113-128). Taipei, Taiwan: Chi Liu Books.
- Leiter, M. P., & Durup, M. J. (1996). Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 29-47.

- Lu, L. (1999). Personal or environmental causes of happiness: A longitudinal analysis. *The Journal of Social Psychology, 139*(1), 79-90.
- Lu, L. (2011). Working hours and personal preference among Taiwanese employees. *International Journal of Workplace Health Management, 4*(3), 244-256.
- Lu, L. (2011). A Chinese longitudinal study on work/family enrichment. *Career Development International, 16*, 385-400.
- Lu, L., & Kao, S. F. (2013). The reciprocal relations of pressure, work/family interference, and role satisfaction: Evidence from a longitudinal study in Taiwan. *Human Resource Management, 52*(3), 353-373.
- Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Cooper, C. L. (2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management, 15*(1), 1-21.
- Lu, L., Kao, S. F., Siu, O. L., & Lu, C. Q. (2010). Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology, 45*(4), 294-302.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review, 42*(6), 921-936.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P. J. Drenth, H. Thierry & C. J. d. Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Erlbaum, England: Psychology Press.

- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Wu, C. H. (2009). Role conflicts, emotional exhaustion and health problems: A study of police officers in Taiwan. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(3), 259-265.
- Wu, M. L., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2010). Relationships of work-family conflict with business and marriage outcomes in Taiwanese copreneurial women. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 742-753.

初稿收件：2013年02月07日 二稿收件：2013年03月26日
審查通過：2013年04月05日 責任編輯：張詠婷

作者簡介：

陸洛

最高學歷：英國牛津大學心理學博士

現職：國立台灣大學工商管理學系 / 商學研究所教授

電話：(02) 33669657

傳真：(02) 23625379

通訊處：(106) 臺北市羅斯福路四段1號 國立臺灣大學工商管理學系

E-mail：luolu@ntu.edu.tw

The Dynamism of Balancing Work and Family in a Developing Society: Evidence from Taiwan

Luo Lu

*Department of Business Administration,
National Taiwan University, Taiwan*

The aims of this paper are: (1) to organize the recent Taiwan findings to examine the extent to which existing Western findings can be generalized to a Chinese population. (2) Drawing on data obtained through a three-wave panel study conducted in Taiwan, we examined the processes through which "work and family conflict" and work and family enrichment" arise and affect employees' role satisfaction. The review shows that the theoretical framework of Western work/family research can be applied to a large extent to the Chinese context. And, our longitudinal study shows that "work and family pressure, WFC/FWC and role satisfaction," and "work and family resources, WFE/FWE and role satisfaction" are all causes and consequences in the dynamic processes. The results of SEM revealed that the four-factor model (WFC, FWC, WFE, FWE) consistently outperformed other alternative models in all three batches of data collected.

Keywords: work and family conflict, work and family enrichment, longitudinal data, Taiwanese sample