

「麵包，還是愛情？」

現代人工作與家庭的兩難與兩全

陸洛¹

摘要

本文以「壓力」的理論觀點，在「前因—職家互動—後果」軸線上彙整西方並納入臺灣近年來的職家研究，以檢視源自西方的職家衝突構念內涵於臺灣樣本的概推性及應用性。並以職家衝突之前因、感受及後果的研究發現為基礎，進一步為個人、企業及社會政府提出職家衝突的緩減之道。最後再以一企業案例強調：幸福企業不應只是口號，幫助員工職家創造兩全確實會帶出「快樂生產力」。

關鍵詞：工作與家庭衝突、臺灣現場、職家衝突的緩減之道

¹國立臺灣大學工商管理學系教授。

壹、職家衝突的內涵及相關理論

近年來隨著女性勞動參與率的提升及工作負荷的增加，男女工作者都面臨兼顧工作與家庭角色的強大壓力，而常有工作與家庭彼此衝突的感受。工作—家庭衝突（或稱職家衝突）是無法兼顧工作角色與家庭角色所形成的角色間衝突與壓力。工作家庭衝突是一種雙向概念，包括「工作對家庭衝突」及「家庭對工作衝突」這二種衝突型態。前者是指因工作角色的需求使員工無法滿足家庭角色的需求；後者是由於家庭角色的需求使員工無法滿足工作角色的需求。由上可知，職家衝突是個人工作角色的需求與家庭角色的需求無法同時滿足，而產生的角色衝突與壓力。接下來我們就「職家衝突」來統稱此雙向衝突。

職家衝突屬於職場健康心理學（Occupational Health Psychology, OHP）的研究領域，且大多採角色壓力理論的觀點，此觀點的基本假設為管理多重角色很困難且無可避免的會產生「壓力」。根據角色壓力理論，個人對不同角色的預期所產生的衝突，會影響個人的幸福感（well-being）。上述的職家衝突定義就是一種角色間的衝突，當工作與家庭二個不同角色彼此不相容與競爭時，角色壓力也就產生，而不相容就是指工作與家庭責任兩者的與要求不相容。

角色壓力理論的核心思想則是 Marks(1977)的「資源稀少假說」(resource scarcity hypothesis)，基本假設就是受限於有限的時間與精力等資源，當個人必需同時扮演多重角色時，這些稀少資源就有可能被耗盡，如個人因時間、精力等資源有限，無法同時勝任來自工作與家庭多重但卻不相容的角色責任與要求時，職家衝突於焉產生。換言之，以現代工作者為例，無論是男性或女性，往往被要求兼顧家庭與工作兩種角色，就容易產生角色間的衝突，也將導致壓力感受，進而影響家庭與工作的滿意度。所以職家衝突就是從資源稀少假說的觀點來探討工作與家庭界面的問題，而個人為避免嚴重的職家衝突產生，就會分配其有限資源到工作與家庭的角色中，而此方式可以讓角色壓力被控制在可以忍受的範圍內。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

貳、職家衝突的前因

學者對於職家衝突的關注已有很長的一段時間，並累積了相當豐富的研究成果。近年來已有學者針對職家衝突的前因與後果進行整合分析(meta-analysis)，也就是蒐集許多相關的研究，分析整體的趨勢為何。在前因部分，Byron(2005)將影響職家衝突的前因分為三大類，分別是工作、非工作和人口學變項，結果發現工作影響家庭的衝突，即「工作對家庭衝突」(work-family conflict，簡稱 WFC)，與家庭影響工作的衝突，即「家庭對工作衝突」(family-work conflict，簡稱 FWC)各有不同且獨特的前因。其中工

作要素和 WFC 有較緊密的關係，而 FWC 則和非工作要素關係較強。人口學變項相較於工作與非工作要素反而沒有太強的預測力，對 WFC 和 FWC 皆然。以下我們便針對「工作」和「非工作」二個面向來整理「職家衝突」的前因：

一、工作面

工作面的變項包括個人對工作的投入程度、花在工作上的時間、工作支持、彈性排班和職務壓力等，尤以「職務壓力」及「排班彈性」與 WFC 的關係最為強烈。過去相關的研究也發現，在 WFC 的前因變項中，每週工作時間和 WFC 有高度的關聯；WFC 也與超時工作的頻率和次數、工時安排缺乏彈性與不規則的輪班工作有關。國內研究則發現：雖提供正式家庭支持政策的組織並不多，但職場上非正式的支持性作法，如主管給予員工彈性空間，可在上班時間酌支一、兩個小時處理個人或家庭私事，是十分有助於減緩臺灣員工之 WFC 感受的（Lu et al., 2008）。此外，高度工作投入雖會導致員工的工作勝任感及工作滿足感，但也會導致 WFC 的升高。另，工作角色的模糊與衝突和 WFC 也有關，主管對員工缺乏支持和互動關係差也會製造更多 WFC。最後，工作要求對員工身、心所造成的負荷也與 WFC 有關。

二、非工作面

非工作面包括的要素有員工的家庭投入、花在非工作事務上的時間、家庭支持、家庭壓力與衝突、及扶養小孩人數等。Byron (2005) 的研究整理顯示家庭壓力及衝突與 FWC 的關係最明顯，育有年幼子女的員工更容易有 FWC 的感受。先生高度投入工作將會使太太更容易感受到 FWC；女性對 FWC 的感受也與配偶每週的工時長短有直接關係。男性也有相似的經驗，當女性擔任管理或專業職務時，其配偶會感受到較高的 FWC，因為妻子投注較多的時間於工作上，先生被迫要分擔更多的家庭事務。在國內女性投入職場之際，男性需接手分攤家庭責任的呼聲也確實與日遽增。國內研究已發現：照顧年幼子女和家事負擔都是預測 WFC 與 FWC 的重要因子(陸洛、黃茂丁、高旭繁，2005；Lu et al., 2008)。

三、個人與人口學變項

Byron (2005) 的文獻回顧也探討了包括性別、收入和個人的因應方式與技巧等變項的效應，結果顯示只有個人的「因應方式和技巧」與職家衝突的關係最明顯，意謂著個人若有較好的時間管理和因應技巧可以有效降低 WFC 和 FWC；收入與職家衝突的關係很弱，更令人意外的是，性別對職家衝突全無影響，也就是說，兩性的職家衝突感受其

實並沒有明顯的差異。

參、職家衝突的後果

職家衝突的後果亦有學者進行了整合分析，Allen、Herst、Bruck、與 Sutton（2000）歸納出 3 種職家衝突的後果變項，分別是：工作相關結果（work-related outcome）、非工作相關結果（nonwork-related outcome）、壓力相關結果（stress-related outcome），略述如下：

一、工作相關結果

職家衝突的工作相關結果方面共包括工作滿意、組織承諾、離職意願、曠職、工作績效、生涯滿意度、生涯成功等。長久以來，「工作滿意度」一直是最多學者研究的結果變項，當職家衝突上升時，工作滿意度會下降，二者之間存在顯著的負向關係，此結果在不同職業與性別的員工中都存在。

二、非工作相關結果

幸福感、婚姻滿意、家庭滿意、家庭功能、休閒滿意都是非工作相關結果，其中以「幸福感」最常被研究者關注，幸福感和職家衝突有顯著關係，當職家衝突上升時，個人的幸福感會下降。其他非工作的變項如生活滿意度、婚姻滿意度大都和「職家衝突」呈現負向關係，顯

示職家衝突確實會衝擊生活品質。

三、壓力相關結果

心理壓力、身體症狀、憂鬱、物質濫用、工作耗竭、工作相關壓力、家庭相關壓力等都是職家衝突之壓力相關結果。當工作影響或干擾到非工作活動時，心理壓力就會上升。職家衝突會造成心煩意亂、挫折和緊張等負面情緒，職家衝突上升時，憂鬱情緒也會隨之增加。其他行為問題像是酗酒、飲食障礙也會隨著職家衝突的上升而增加。

肆、職家衝突的緩減之道

從上述的研究回顧可發現，職家衝突對個人、家庭與組織的影響層面相當廣，所以學者們已致力找出其前因後果，希望能為深受職家衝突所苦的個人、家庭與企業帶來一些幫助。那麼究竟該怎麼做才能減緩員工的職家衝突呢？其實，平衡工作—家庭衝突的策略有賴企業、家庭和政府三方的同力協助。以下將針對此三方面予以分析描述：

一、企業面

(一) 家庭取向的工作政策

對兩性而言，婚姻本身是個壓力鍋，這個壓力鍋中最細微難言的便是「時間」。家庭取向的工作政策允許員工在工作的調配上擁有更大的彈性，以保留時間處理親屬照顧之需求。其項目除了「兩性工作平等法」規範雇主應提供之產假、陪產假、育嬰休假、家庭照顧假等類別以外，尚涵蓋：（1）彈性工時（flexible work time），經由正式或非正式的安排，允許工作者在某種程度下彈性改變工作時間；（2）工作分擔計畫（job-sharing plan），安排工作性質相似的員工互相分擔或替補工作的內容；（3）部份工時僱用（part-time employment），施行方式包含調整全職工作者之工作內容為部份工時或臨時工時，或轉換為季節性、契約型態的工作方式；（4）彈性工作地點（flexible work place），允許員工彈性調整工作地點，如在家工作；（5）完善的托兒福利與老人照顧，如設置內部托兒中心、老人安養照顧中心，或相關的費用補助、轉介服務、資訊的提供。企業若想著力於這方面的服務，可與政府及民間機構合作，共同提升托兒服務、老人安養的數量與品質。將可達事半功倍之效。

企業在執行家庭取向的工作政策時，主管應瞭解組織內的家庭支持政策，並配合政策的宣導與執行。同時，在精神層面上接納部屬的家庭角色，當工作者面臨家庭問題時，給予部屬較大的彈性處理空間，並能排除個人的偏見。不過，實行家庭取向的支持政策應

注意：提供彈性工時並非適用所有員工，應小心訂定政策，彈性的工作方式只提供給高績效之員工，作為一種激勵措施；另外，應向請假、兼差的員工清楚地說明，在大多數的情況下，其升遷的機會與報酬會依照合理的比例低於全職工作者。最後，要堅定地告知並教育員工，所謂兼差並非時間到了就可以走人，應強調必需將份內的事處理完畢才能離開。

（二）員工輔助方案（EAPs –Employee Assistant Programs）

員工輔助方案亦是企業可以考慮的作法。員工是組織重要的資產，因此，員工的身心健康、生涯規劃等都與企業組織的發展唇齒相依、密不可分；企業在不斷的變革與擴張時，若能透過員工協助方案解決員工的問題，相對也能減少公司人力資源損失的負擔，員工亦能將心思與精神放在工作上，相對減少請假的時數，增加工作的績效。員工協助方案所提供諮商的範圍包括：壓力處理、職涯發展、家庭（婚姻、子女、教養）議題、人際關係以及老人小孩照護資訊提供等；期望透過此項方案，讓員工能更無後顧之憂的工作。EAP 服務可由下列方式進行：（1）傾聽專線：透過語音系統，讓員工得以抒發內心的鬱悶，使情緒有宣洩的出口。藉由聽得見但看不到的語音紓發方式，員工仍能保有隱私權，將更能暢所欲言。（2）心理諮商中心：開放「家庭諮商服務」給員工及其家庭成員。當員

工本人或家庭成員所表達的內容涉及家庭中的複雜關係時，建議家庭成員應共同接受家庭諮商。家庭諮商的主要功能是幫助家庭成員瞭解他們的情緒與行為如何受到其它家庭成員的影響，以及自己如何影響他人。在國外，家庭諮商是相當普遍的，這類方式值得國內借鏡。

二、家庭面—家人支持與體諒

研究早已證實社會支持能降低工作壓力、時間壓力與職家衝突來自工作場域的社會支持也可以降低工作壓力，來自家庭場域的社會支持則可以降低家庭壓力。因此，建議個人在面臨工作—家庭衝突時，家人應該多一分「同理心」，以肯定與鼓勵替代責難與抱怨；若能一同分析問題、提供建議，將會有更大的助益。

三、政府面—協助方案

(一) 托兒中心／老人安養中心品質篩選

如前所述，政府掌握豐富的社會資源，應善加利用，為民間托兒所、幼稚園以及老人照護中心的品質把關。對合格的服務機構應予以認證，同時定期審查以確保長期的服務水準，並隨時將最新的訊息透過公開的方式傳達。如此一來，不僅提升民間服務機構的品

質，也能使良幣驅逐劣幣，讓不肖業者無法生存。最大的受惠者便是職家男女了。

(二) 費用補助

如果一個家庭同時有幼兒及老人的養育及照顧問題，在人力與財力上將會是個不小的負荷。若政府能協同企業，將實質的協助與關懷，落實於費用上的補助，將會減輕職家男女的負擔。如 2009 年 5 月 1 日開始實施的「育嬰留職停薪津貼」，每生育一子女，父母分別可請領最長 6 個月的津貼，合計最長可領 12 個月。讓申請者不僅有「假」可以請，也有「錢」可以拿，對國內育有幼兒的工作者而言著實是一大助益。

本文探討中高齡與女性就業、以及員工職家衝突的影響，並特別引用許多政府的統計數字，目的是凸顯我們所處社會的現況，進而體認這些都是當前十分重要的議題，也是需要多方投入更多心力來解決的問題。當然，人力資源管理的當代議題不限於此，我們衷心期盼讀者能體會「掌握世界脈動」的重要性，人力資源管理是一門「活」的學問，人力資源來自於社會，社會又深受全球趨勢的影響。作為人力資源管理的一員，需對重要議題具有敏感度，才能掌握先機，為組織做出最適當的人力安排，真正扮演好組織發展「策略夥伴」的角色。

伍、幸福企業創造快樂生產力：企業案例

趁著週休二日與好友喝下午茶，是上班族舒緩平日工作壓力的好方法。閒聊之間，小美說他們公司今年的員工旅遊要去日本北海道，她已經開始羅列採購清單了！而且，光想到那一大片花海，眼睛都亮了起來。小惠則抱怨每天坐在電腦前，肩頸僵硬不說，體力也變差許多。還好公司設有健身房，她打算每週去運動個兩三次，好讓體力保持在最佳狀態。看著她們興高采烈的說不停，你卻插不上話，員工旅遊？那似乎是 3 年前的事了，而且還是國內旅遊呢！健身房？聽都沒聽過，更別說使用了。原本開開心心的聚會，卻越聊越悶。心想：「別人的公司怎麼福利那麼好，自己公司的福利卻少得可憐！」這就是員工福利的重要性，它不是金錢，但卻能影響員工的感受。在人才競爭日趨激烈的情況下，越來越多的企業開始重視員工福利措施的提供，甚至在人才招募時，福利措施也成為求職者衡量工作的整體薪酬指標之一。

就一個成功的企業而言，不僅要有好的營運績效，更需將人力資本視為公司最重要的資產。經由員工福利措施的推展，可以促進勞資關係的和諧，強化員工的向心力。在逐漸趨向顧客導向的新經濟時代，企業也逐漸體認「擁有滿意的員工，才有滿意的顧客」。因此，正確有效的推廣員工福利活動，對於企業整體競爭力的提升，將有莫大助益。

一、多不如精—彈性福利方案 (Flexible Benefits Programs)

家中育有幼兒的員工，若沒有其他家庭資源時，每天奔波於幼稚園與公司之間，著實是相當大的時間壓力。對這些員工來說，若是組織設有托兒所是再好不過了，但對於未婚的員工來說，卻是一點意義也沒有，因為他們根本用不到！考量員工的不同屬性，讓員工可依照自己的需求，在組織所提供的各種福利項目中挑選最適合自己的福利計畫，便稱為「彈性福利方案」。這種方式就像是在自助餐夾菜一樣，愛吃什麼就夾什麼，全憑自己的喜好，因此又稱做自助式福利方案 (Cafeteria Plans)。組織會給予員工一定的金額或點數，並標示每個福利項目的價格或點數，員工可於規定時間內以自己所擁有的金額或點數，挑選自己最愛的福利組合。但是，與自助餐不一樣的是，彈性福利方案通常設有一定額度，或是某些選擇權，而不是真的隨心所欲吃到飽的形式。每個組織所設的彈性不一，有些公司提供的彈性福利方案選項非常多，有些公司可能僅開放少數幾個選項供員工選擇是否需要。

當福利選項與員工個人目標有所關連時，它便可滿足員工的心理需求，進而穩定組織士氣，對員工的組織承諾感來說亦有相當大的影響力。因此，彈性福利方案不僅可讓每項福利項目發揮其最大效益，也可同時滿足絕大部分員工的需求，更能傳達企業對員工的「用心」和

「在乎」。雖然彈性福利方案非常理想，但在施行上具有一定難度，如彈性程度的訂定就夠讓人傷腦筋；另外，種類繁多的福利項目會造成企業成本的增加；還有，某些福利項目只能「放棄」，如年終的尾牙餐會，不想參加的員工只能放棄此項權利，不能轉換為其他福利項目。最重要的是，彈性福利方案對人資部門或是福委會來說是一項不小的負擔。通常組織需具有一定規模，才有辦法負荷琳瑯滿目的福利方案。對人力較少的中小企業來說，其福利方案的「彈性」相對受限許多。

雖然彈性福利方案有著上述的可能缺點，但推行成功的組織仍不在少數。只要規劃妥當，上述缺點都不會成為實施彈性福利方案的絆腳石。定期盤點，就能為前瞻性的規劃提供確實的依據。請看下例。

某家臺灣本土的高科技公司深切體認到規劃完善的福利措施，不僅是對員工的關懷與回饋，也能提升企業在人才策略上的競爭力，協助企業建立良好的品牌形象，故每年提撥企業收入的一定比例當作福利金。

為了有效規劃、運用、與管理這些福利資源，提供員工最適切的照顧與多元的發展，個案公司的福委會每年會對全體員工進行各項福利措施之「重要性偏好」及「滿意度」的調查，請員工以”1”表示「非

常不重要」或「非常不滿意」，以「5」表示「非常重要」或「非常滿意」。

這年的調查共詢問了 25 項福利措施，參與調查的員工多達 1800 人。

此項調查結果可將前述福利措施概分成 4 大類：

(一) 供需平衡類：員工普遍認為這些福利很重要，也很滿意，如；員工福利自選方案、免費電影欣賞、健康檢查等。

(二) 供不應求類：員工普遍認為這些福利很重要，但滿意度偏低，如：現金補助、員工協助方案等。

(三) 供過於求類：員工普遍認為這些福利並不那麼重要，但滿意度卻頗高，如：戲劇包場、廠內休閒中心等。

(四) 資源浪費類：員工普遍認為這些福利並不重要，使用後的滿意度也偏低，如：球類競賽、藝文講座等。

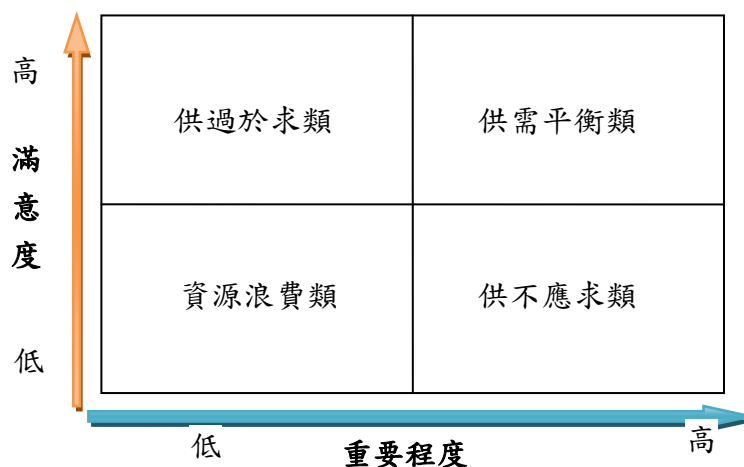


圖 1 福利措施盤點

根據這些員工心聲的反應，個案公司便可在策略上加以調整，維持供需平衡類，增加供不應求類，適度減少供過於求類，考慮大幅減少甚至停辦資源浪費類的福利措施，真正有效益地運用企業資源，創造最佳的員工感受，期能滋養員工對工作的投入，及對組織的認同感。

二、幸福企業不只是口號

有幸福的員工，才有一流的競爭力。國外已有研究發現：快樂的員工生產力高出 30%，銷售額高出 37%，創意高出 3 倍。國內近期研究也發現：幸福的員工工作績效較佳，而員工的幸福感就來自他們感受到組織的「用心」和「在乎」。是故，如何讓員工有幸福感，已是現代企業最重要的課題之一，因為員工投入工作的熱忱，決定企業的競爭力。身為管理者要如何協助組織打造幸福企業呢？當員工遇到工作或健康問題，可以尋求哪些協助？如果員工遭遇家庭危機或職涯發展瓶頸，身為企業主管，怎麼做才能陪伴員工度過低潮，安心發揮潛能及創意？諸多組織為了因應上述問題，開始投入大量資源發展「員工協助方案」(Employee Assistance Program)，由企業主導來協助員工解決可能影響工作表現的個人問題，一般包含社會、心理、經濟與健康等方面的問題。

根據國內天下雜誌公布的臺灣幸福指數調查，在「家庭生活」、「身心健康」、「社群關係」、「工作狀態」、「政經環境」五大項指標中，「工作狀態」落在高度重要、低度滿意，是造成臺灣民眾幸福感落差最大的地方。在工作狀態部分，管理者若能透過員工協助方案的執行，有效解決員工在工作與生活所遭遇的各種問題與困擾，使員工能以健康的身心投入工作，將可提升工作績效並促進生涯發展。對企業來說，更能藉此降低員工流動，增進勞資和諧，進而提升生產力。故近年來，各企業組織無不致力於幸福職場，國內行政院勞工委員會亦多次舉辦幸福企業遴選，以獎勵企業關注員工福祉。此外，幸福企業的頭銜，更是對企業徵才與留才大有加分效果，隨著社會文化的變遷發展，工作者不再僅關注企業所提供的物質或經濟性誘因，更加在意軟性結構因素與心理層面的感受，僅有高薪獎勵，不再是留才的萬靈丹，若員工無法在工作與個人生活間取得平衡，則員工終究會因衝突或壓力感受過大，而無法維持績效表現，甚而離開組織。是故，管理者的當務之急應是檢視企業的軟、硬體環境，並瞭解員工的工作感受，將組織資源配置在最適水準，創造員工的最大幸福感，即同時為企業創造難以模仿的競爭優勢，讓人力資源發揮最大效益。再看下例。

三、「家庭友善」是一種企業價值

「工作誠可貴，家庭價更高！」進入 21 世紀，這一代的工作者與前輩一樣敬業努力，但更多了一份對家庭生活的熱切渴望。畢竟，人不能一周 7 天 24 小時的工作；更何況，賺錢卻沒有時間花錢是詛咒，沒家人陪你花錢更是悲情！越來越多職場男女寧願蠟燭兩頭燒，也要扮演「職家」男女，希望力爭工作帶來的經濟獨立與個人成就，也兼顧家庭帶給的情感溫暖與人際圓滿。當然啦，蠟燭燒盡之時，對個人、家庭、組織都是不可逆的傷害，那麼，組織與企業在這場「職」、「家」拔河中能做什麼，來保住健康快樂，又有生產力的員工呢？顯然，一味要求員工犧牲家庭，鞭策員工投入工作不僅不實際，也已是落伍觀念，現今的潮流是重塑企業價值，將「家庭友善」(Family-Friendly)當作企業文化來培養，從制度到理念全盤改造，旨在尊重員工職場之外的人生角色，輔佐員工調整「職」、「家」多重角色的要求與責任，力求職家平衡，身心健康。下面我們就看一家在地的金融公司如何重建「家庭友善」的企業價值。

A 公司在經歷一次企業大整併後，以「成為同業標竿」為願景，強調「正直誠信、同心合作、優質服務、多元文化」為企業價值，在競爭激烈的金融服務業中維持著前段班的位置。不過，金融業本來就是個高壓力的產業，加上安隆風暴、金融海嘯等接二連三的衝擊，法律法

規的更新，專業人員法律責任不斷加重，顧客對服務品質與服務價值的要求也不斷提高，導致在此產業的從業人員普遍承受著工時長、責任重、專業門檻高、客戶要求多的壓力，要兼顧家庭更是雪上加霜，難怪業界平均流動率高達 20-30%。

「人」是服務業的資產，「好素質的人」更是專業服務的命脈，高流動率對 A 公司這樣的金融服務業所帶來的傷害不言可喻，怎麼辦呢？先從診斷問題做起吧，這樣可以喚起憂患意識，形成改變的動機。

A 公司委請一家國際知名顧問公司對全體員工做了一次全方位的態度調查。所謂「全方位」是指調查架構涵括了員工、顧客、社群、財務四大取向，共 13 個具體面向，「工作家庭平衡」便是其中一項（屬「員工取向」）。經由檢視員工在這些面向上的感受，便可診斷出員工對組織的向心力，具體指標則為員工的「主動性工作行為」及「留任意願」。

調查結果對 A 公司的高層管理者而言，其實並無太多驚訝之處，只是藉此機會讓全體同仁清楚的瞭解組織的強項與弱項，當然也為後續的組織變革建立合法性和急迫性。顧問公司的「診斷報告」中名列第一的「待改善項目」便是「工作家庭平衡」。考慮顧問公司的建議和公

司實際供需面因素，A 公司擬訂改善工作家庭平衡的兩項具體策略：

- (1) 與員工共同努力，保障員工有足夠的時間投入家庭和個人生活；
- (2) 公司的任何決策都應考量員工的多重角色責任。在此兩項改善策略引導下，A 公司做出一項重大組織變革：增設一個直接向 CEO 報告的「員工關係委員會」，以這個一級單位來統領「家庭友善」的文化再造工程。

很快的，「員工關係委員會」向全體同仁提出 4 項改進措施：(1) 組成一個跨部門的專案小組，全盤檢視公司內的職家議題，如工作配置、流程管理、資源分配等，逐項提出改善企劃；(2) 建立表揚制度，公開表彰員工或團隊主管的傑出表現，以提振工作士氣；(3) 由人資部門策劃、導入員工輔助方案 (Employee Assistance Program, EAP)，提供同仁專業的心理諮詢；(4) 由委員會負責 (人資部門支援)，引進各項員工社團活動，並不定期舉辦聯誼交流、成果展、競賽等，強化內部社群的凝聚力，幫助員工投入健康的休閒活動。

名為「樂在工作，平衡生活」的員工輔助方案 (EAP)，由外部顧問公司承包，主要聚焦在壓力管理和時間管理兩大議題，旨在協助員工處理個人、生活和工作相關的問題，期讓「每位同仁都能擁有健康的身心，平衡的工作與生活」。有需要的員工可選擇在公司內或至顧問公司所提供之地點進行諮詢，可以面對面，也可透過電話進行。所有的

工作、生活、醫療、理財、法律諮詢一律免費、保密，一對一進行，隱私權的保護，及與工作管理脫鉤，給予員工充分的心理安全感，也因此使用意願提升，大受歡迎。

企業文化的重塑絕非一役可畢其功，但上述一整套的「家庭友善」改造很快反應在組織氣氛上，員工向心力提升，活力增加，更重要的是，A公司的員工流動率現已遠低於業界基準，這對一個以「人」為最重要資產的專業服務公司，已是最好的回饋和績效了。

「創新」從來不易，制度創新更難。或許從前面的案例經驗我們能得到些啟示：人是企業之本，唯有創新人力資源管理，才能達成企業的極速成長和永續經營。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

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》，27，133-166。

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 Psychology*, 5(2), 278-308.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.

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.

Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.

Bread or Love?

Work-Family Dilemma and Fulfillment

Luo Lu*

Abstract

The aim of this paper was to examine the prevailing phenomenon of work-family conflict from a stress perspective. Specifically, existing Western work and family literature was organized along the axis of “antecedents-conflict-consequences”, while incorporating recent findings of Taiwan findings to examine the applicability of the Western originated construct of work-family interface to the Taiwanese work context. Based on the results of the scientific research on antecedents, feelings of conflict, and consequences of the work-family interface, suggestions to alleviate the negative effects caused by the competing demands of work and family were then proposed for individuals, organizations, and the government. Finally, a case study was used to illustrate the potential of happy productivity generated by helping employees to better fulfill their work and family roles.

Keywords: work and family conflict, Taiwanese work context, work and family intervention

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