

【企业管理】

# 工作—家庭增益方格模型构建研究

林忠<sup>1</sup>, 孟德芳<sup>1</sup>, 鞠蕾<sup>2</sup>

- (1. 东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116025;
2. 东北财经大学投资工程管理学院, 辽宁 大连 116025)

**[摘要]** 移动互联网对工作—家庭关系产生了重大影响,这使得已有的工作—家庭增益理论模型不再适用。据此,本文深入剖析了移动互联网时代工作—家庭关系的新特点以及现有工作—家庭增益理论模型存在的主要缺陷。基于边界理论,从人与环境匹配,即“供需均衡”的视角出发,分别以工作弹性意愿和工作弹性能力,以及家庭弹性意愿和家庭弹性能力为关键变量,构建了工作对家庭增益二维模型和家庭对工作增益二维模型。在这两个二维模型的基础上,本文构建了包括16种不同水平与不同质量的工作对家庭增益和家庭对工作增益组合状态的工作—家庭增益方格模型。员工在16个方格中所处的位置能够发生移动,而移动互联网增加了他们移动的契机和频率。基于工作—家庭增益方格模型,本文进一步认为,企业在对员工的工作—家庭增益进行干预时,应以帮助处于“非理想方格”的员工实现向“理想区域方格”的转化为着力点。

**[关键词]** 工作—家庭增益; 方格模型; 边界弹性; 移动互联网

**[中图分类号]**F242.92 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2015)04-0097-13

## 一、问题提出

近年来,随着积极心理学的日益兴起,学者们对工作—家庭关系结果变量的关注已开始由工作—家庭冲突等消极结果转为工作—家庭增益等积极结果<sup>[1-3]</sup>。工作—家庭增益(Work-family Enrichment)是衡量积极工作—家庭关系诸多构念中的一个,但由于其较为注重员工个人层次工作绩效和生活水平的相互促进与提高,所以,大多数学者更倾向于选择这一构念来探讨积极工作—家庭关系问题。具体地,工作—家庭增益包括工作对家庭增益(Work-to-family Enrichment)和家庭对工作增益(Family-to-work Enrichment)两个方向的内容,分别指工作经历能够提高家庭生活质量的程度和家庭经历能够提高工作质量的程度<sup>[4]</sup>。自工作—家庭增益构念被提出以后,学者们对其开展了大量的实证研究<sup>[5-7]</sup>,但遗憾的是,鲜有学者对其进行较为深入的理论探讨。虽然双路径(工具性路

**[收稿日期]** 2015-01-20

**[基金项目]** 国家自然科学基金项目“组织变革对员工工作压力影响机制的纵向实证研究”(批准号71172119);教育部人文社会科学基金青年项目“辱虐管理与员工工作家庭冲突:组织宽恕氛围与整合的中介作用”(批准号14YJC630054)。

**[作者简介]** 林忠(1952—),男,辽宁本溪人,东北财经大学工商管理学院教授,博士生导师;孟德芳(1989—),女,辽宁辽阳人,东北财经大学工商管理学院博士研究生;鞠蕾(1983—),女,辽宁大连人,东北财经大学投资工程管理学院讲师,管理学博士。

径和情感性路径)模型是目前工作—家庭增益研究领域唯一具有较大影响力的理论模型,但是,移动互联网的“无处不在”使得工作—家庭关系呈现出了诸多新特点,同时导致双路径模型不再适用。

概括而言,移动互联网时代工作—家庭关系的新特点主要表现在以下三个方面:

(1)两域边界模糊化。一是行为边界模糊化。根植于移动互联网的“微商”个体可以在通过微信与亲戚等人沟通感情的过程中销售产品,这就使得沟通行为兼具工作域与家庭域的特性。二是物理边界模糊化。移动互联网提高了远程办公与在家兼职的可能性与可行性,而且,研究表明这类员工的生产力和工作效率通常会更高<sup>[8]</sup>,因而,更多的企业开始采用此种模糊化了工作域与家庭域物理边界的工作模式。三是时间边界模糊化。在移动互联网时代,工作中的员工随时可能被家人的一条短信或微信带入到满足家庭需求的“谋划”中,下班之后的员工又随时可能因为老板的一个电话或一封 Email 而进入工作状态,因而,移动互联网打破了过去工作域与家庭域之间明确的时间边界。四是社会边界模糊化。移动互联网使得员工与同事及家人之间的沟通和联系更为方便、即时,进而导致他们工作域与家庭域的社会关系和社会网络发生交叉与融合。五是心理边界模糊化。由于心理边界是个体在其他四种形式边界基础之上形成的,因此,移动互联网在模糊化了其他四种形式边界的同时,在潜移默化中模糊化了其心理边界。

(2)角色转换多样化。一是无意识角色转换。微信等即时聊天软件出现之后,越来越多的“低头族”患上了“滑动屏幕强迫症”,这种在工作域与家庭域之间的特殊角色转换并非出于某种目的,仅仅是出于惯性,而且,这也是移动互联网得到普及后带给人们的某种“全新体验”。二是有意识角色转换。这种角色转换是个体通过主观努力促使其发生的,带有明确的目的性。例如,工作中的员工出于对子女放学后是否及时到家、父母的生病情况是否好转等事宜的担心和顾虑,会有意识地与家人联系。

(3)跨域意愿扩大化。移动互联网开创了一个不同于“实体空间”的全新空间——“虚拟空间”,而信息技术和物流系统的日益成熟使得“实体空间”与“虚拟空间”能够“无缝对接”。一是在“实体空间”中跨域意愿扩大化。手机、平板电脑等智能移动互联网终端为个体在“实体空间”中的跨域行为提供了诸多便利和吸引力,进而大大增加了他们在“实体空间”中的跨域意愿。二是在“虚拟空间”中跨域意愿扩大化。移动互联网使得人们的生活几乎可以“网络化”,而且,在“虚拟空间”中进行的跨域行为不但可以打破时间限制,也可以突破地点束缚,因而,这些跨域行为具有即时性、便捷性、反馈性,以及保密性等多种优势,这就增加了人们在“虚拟空间”中的跨域意愿。三是在“虚实空间”中跨域意愿扩大化。在“虚拟空间”中交易,在“实体空间”中享受,已然成为现代人们的全新生活方式,“线上”与“线下”的“无缝对接”使这类特殊的跨域行为成为可能,最终增加了人们在“虚实空间”中的跨域意愿。

移动互联网时代工作—家庭关系的上述新特点使得每一名员工实现各自工作—家庭增益的过程均存在差异,这就要求工作—家庭增益的理论研究能够为企业针对每名员工制定“个性化”的工作—家庭增益干预措施提供思路借鉴和参考。然而,已有的工作—家庭增益双路径模型并未体现工作域与家庭域的不同特征及个体差异,而且,仅从个体视角探讨工作—家庭增益的实现,缺乏对组织环境等外在影响因素的探讨。因此,在工作—家庭增益相关研究领域中,缺乏一个更具“个性化”与可操作性特征,尤其适用于指导当今移动互联网时代工作—家庭增益干预实践的理论模型。

边界理论(Boundary Theory)是众多用于解释工作—家庭关系理论中的主流理论之一,且尤为适用于工作域与家庭域相互交叉的情景<sup>[9]</sup>,而这正符合移动互联网时代工作域与家庭域关系的新特点。与此同时,学者们认为,人与环境匹配理论为工作—家庭关系问题的探讨提供了新的研究视角<sup>[10-12]</sup>。综上,本文拟在充分考虑移动互联网时代工作—家庭关系新特点的基础上,基于边界理论,从人与环境匹配,即“供需均衡”的视角出发,构建工作—家庭增益方格模型,以期能够推进移动互联网时代背景下工作—家庭增益的相关研究。

## 二、机理分析

### 1. 工作—家庭增益的实现:来自边界理论和人与环境匹配理论的融合

边界理论中有两个核心构念:一是边界弹性意愿(Boundary Flexibility-willingness),二是边界弹性能力(Boundary Flexibility-ability)<sup>[13,14]</sup>。与工作—家庭增益包含两个方向的内容类似,二者也各自包括两个方向的内容。其中,边界弹性意愿包括工作弹性意愿(Work Flexibility-willingness)和家庭弹性意愿(Family Flexibility-willingness)两方面,分别指个体主观上期望缩小或扩大工作域边界以满足家庭域需求的意愿,以及个体主观上期望缩小或扩大家庭域边界以满足工作域需求的意愿;边界弹性能力包括工作弹性能力(Work Flexibility-ability)和家庭弹性能力(Family Flexibility-ability)两方面,分别指个体感知到的在客观上能够缩小或扩大工作域边界以满足家庭域需求的能力,以及个体感知到的在客观上能够缩小或扩大家庭域边界以满足工作域需求的能力。

人与环境匹配理论认为:当环境的供给与个体需求匹配时,个体需求得以满足,并会因此增加个体的满意感、幸福感等积极体验<sup>[15,16]</sup>。根据前文对边界弹性意愿和边界弹性能力内涵的定义,边界弹性意愿即可理解为个体在工作域与家庭域间期望进行角色转换方面的需求,这一需求何时产生及其水平高低不仅取决于个体本人,也受所在行为域内部环境以及目标行为域利益相关者的影响;边界弹性能力则可理解为个体在工作域与家庭域间进行角色转换能力方面的供给,其供给状况如何由个体本身所拥有的条件和所在行为域的内部环境共同决定。由此,当个体由工作域向家庭域转换时的需求水平与其由工作域向家庭域转换时的供给水平匹配时,即当个体工作弹性意愿的大小与其工作弹性能力的大小匹配时,个体会因此而产生幸福、满足等积极情绪。这种积极情绪会促使个体以更为充沛的精力和积极的态度去履行在家庭域中的角色,从而能够实现工作对家庭增益。同理,当个体家庭弹性意愿的大小与其家庭弹性能力的大小相互匹配时,其就能够实现家庭对工作增益。上述观点与Greenhaus and Powell<sup>[4]</sup>认为工作—家庭增益的实现可以通过情感路径发生的结论一致。

### 2. 工作—家庭增益水平与质量的决定:边界弹性意愿与边界弹性能力的共同作用

衡量个体与环境匹配结果的好坏主要有两个重要指标:匹配水平与匹配质量。其中,匹配水平主要取决于个体需求被环境供给所满足的程度。当个体的需求水平恰好被环境的供给水平满足时(即“供求均衡”),匹配水平与二者数值水平保持一致;当个体的需求水平未被环境的供给水平恰好满足时(或“供不应求”,或“供过于求”),匹配水平与二者中数值较低者保持一致。匹配质量则主要取决于个体需求被环境供给所满足的状态。其状态分为三种不同情形:一是当个体的需求大于环境的供给时(即“供不应求”),个体需求未被全部满足,匹配质量最差;二是当个体的需求小于环境的供给时(即“供过于求”),个体需求虽然被全部满足,但多余的供给造成了资源浪费,因此匹配质量较差;三是当个体的需求与环境的供给相等时(即“供求均衡”),个体需求不但得到全部满足,而且环境的供给也得到全部应用,此时的匹配质量最优。由此可见,边界弹性意愿与边界弹性能力的匹配不仅能够促使工作—家庭增益的发生,而且使得工作—家庭增益也存在水平高低之分和质量优劣之别,具体分析如下:

(1)工作—家庭增益水平的决定:边界弹性意愿与边界弹性能力的匹配水平决定了工作—家庭增益的实现水平。此处以个体由工作域转向家庭域的方向,即以个体所能够实现的工作对家庭增益水平的决定过程为例进行说明。具体而言,当工作弹性意愿的大小与工作弹性能力的大小相等时(即“供求均衡”),二者达到“完全匹配”,个体能够实现与二者大小一致水平的工作对家庭增益。当工作弹性意愿的大小与工作弹性能力的大小存在差异时(或“供不应求”,或“供过于求”),二者的“不完全匹配”过程遵从着“从低原则”,即无论二者的大小对比如何,最终能够达到的匹配水平与二者中的较低数值保持一致。换言之,当工作弹性意愿大于工作弹性能力时(即“供不应求”),个体仅

能够实现与工作弹性能力相同水平的工作对家庭增益;当工作弹性意愿小于工作弹性能力时(即“供过于求”),个体仅能够实现与工作弹性意愿相同水平的工作对家庭增益。因而,若工作弹性意愿与工作弹性能力在低数值处实现匹配,工作对家庭增益水平就低;若二者在高数值处实现匹配,工作对家庭增益水平就高。同理,个体所能够实现的家庭对工作增益水平的决定过程与上述类似,仅存在方向上的不同,故此处不再赘述。

(2)工作—家庭增益质量的决定:边界弹性意愿与边界弹性能力的匹配质量决定了工作—家庭增益的实现质量。此处仍以个体由工作域转向家庭域的方向,即以个体所能够实现的工作对家庭增益质量的决定过程为例进行说明。具体地,工作弹性意愿与工作弹性能力的匹配质量取决于工作弹性意愿在何种情形下被工作弹性能力所满足。这些情形可分为三种:一是工作弹性意愿未能够被满足,此时工作弹性意愿大于工作弹性能力(即“供不应求”),这势必会导致个体出现焦虑、不满等消极情绪,最终使得其工作对家庭增益的质量最差。二是工作弹性意愿被过度满足,此时工作弹性意愿小于工作弹性能力(即“供过于求”),虽然工作弹性意愿能够被满足,但造成了工作弹性能力这类特殊资源的浪费,并会因此给个体带来负担,进而影响其工作对家庭增益的实现质量。三是工作弹性意愿恰好被满足,此时工作弹性意愿与工作弹性能力水平相当(即“供求均衡”),二者达到了“完全匹配”,个体的工作弹性意愿全部被满足,且工作弹性能力得到全部应用,因而,工作对家庭增益质量最优。综上,工作对家庭增益质量的优劣取决于两个重要因素:一是工作弹性意愿能否被工作弹性能力所满足;二是工作弹性意愿与工作弹性能力的间隙或差距的大小。若工作弹性意愿能够被工作弹性能力所满足,且二者的间隙或差距越小,则工作对家庭增益的质量就越好,反之亦然。同理,个体所能够实现的家庭对工作增益质量的决定过程与上述类似,仅存在方向上的不同,故此处不再赘述。

### 三、模型构建

#### 1. 构建基础:工作对家庭增益二维模型及家庭对工作增益二维模型的提出

(1)工作对家庭增益二维模型的提出。本文分别以工作弹性意愿和工作弹性能力为横坐标和纵坐标构建工作对家庭增益二维模型,横轴数值方向为左低右高,纵轴数值方向为下低上高,进而形成了由不同高低水平工作弹性意愿和工作弹性能力组合而成的四个象限<sup>①</sup>。进一步地,本文依据个体由工作域转向家庭域时需求水平与供给水平的对比情况,即按个体工作弹性意愿与工作弹性能力共同决定的工作对家庭增益水平的高低及质量的优劣情况,对各象限命名。具体地,处于高数值且达到“完全匹配”的工作弹性意愿与工作弹性能力组合构成了第Ⅰ象限,本文称之为“供求均衡的高水平工作对家庭增益”象限,处于这一象限的个体能够实现高水平且高质量的工作对家庭增益;低水平工作弹性意愿与高水平工作弹性能力的“不完全匹配”构成了第Ⅱ象限,本文称之为“供过于求的低水平工作对家庭增益”象限,处于这一象限的个体仅能实现低水平且质量仍待进一步提高的工作对家庭增益;处于低数值但达到“完全匹配”的工作弹性意愿与工作弹性能力组合构成了第Ⅲ象限,本文称之为“供求均衡的低水平工作对家庭增益”象限,处于该象限的个体可以实现低水平但质量较高的工作对家庭增益;高水平工作弹性意愿与低水平工作弹性能力的“不完全匹配”构成了第Ⅳ象限,本文称之为“供不应求的低水平工作对家庭增益”象限,处于这一象限的个体仅能实现低水平的工作对家庭增益,且增益质量最差。由此,最终形成了如图1所示的四个具有不同水平和不同质量特征的工作对家庭增益象限。其中,第Ⅰ象限为高水平工作对家庭增益象限,第Ⅱ象限、第Ⅲ象限和第Ⅳ象限为低水平工作对家庭增益象限;第Ⅰ象限和第Ⅲ象限为高质量工作对家庭增益象限,第Ⅱ象限和第Ⅳ象限为低质量工作对家庭增益象限。

<sup>①</sup> 在数学上,横纵坐标轴是分别始于原点的两条射线,但本文出于研究内容和研究目的的需要,暂假定横纵坐标轴为两条线段;同时,这一假定也适用于下文的图2和图3。

(2)家庭对工作增益二维模型的提出。本文分别以家庭弹性意愿和家庭弹性能力为横坐标和纵坐标构建家庭对工作增益二维模型,横轴数值方向为左低右高,纵轴数值方向为下低上高,进而形成了由不同高低水平家庭弹性意愿与家庭弹性能力组合而成的四个象限。与工作对家庭增益二维模型各象限的命名规则类似,在此模型中,由高水平家庭弹性意愿与高水平家庭弹性能力匹配而成的第Ⅰ象限,本文称之为“供求均衡的高水平家庭对工作增益”象限,该象限具有高水平和高质的家庭对工作增益;由低水平家庭弹性意愿与高水平家庭弹性能力匹配而成的第Ⅱ象限,本文称之为“供过于求的低水平家庭对工作增益”象限,该象限的家庭对工作增益水平较低,质量也较差;由低水平家庭弹性意愿与低水平家庭弹性能力匹配而成的第Ⅲ象限,本文称之为“供求均衡的低水平家庭对工作增益”象限,该象限的家庭对工作增益具有低水平和高质量的特征;由高水平家庭弹性意愿与低水平家庭弹性能力匹配而成的第Ⅳ象限,本文称之为“供不应求的低水平家庭对工作增益”象限,该象限的家庭对工作增益水平较低,且质量最差。由此,最终形成了如图2所示的四个具有不同水平和不同质量特征的家庭对工作增益象限。其中,第Ⅰ象限为高水平家庭对工作增益象限,第Ⅱ象限、第Ⅲ象限和第Ⅳ象限为低水平家庭对工作增益象限;第Ⅰ象限和第Ⅲ象限为高质量家庭对工作增益象限,第Ⅱ象限和第Ⅳ象限为低质量家庭对工作增益象限。

工作弹性能力	高	Ⅱ 供过于求的低水平 工作对家庭增益	Ⅰ 供求均衡的高水平 工作对家庭增益
	低	Ⅲ 供求均衡的低水平 工作对家庭增益	Ⅳ 供不应求的低水平 工作对家庭增益
		低	高
		工作弹性意愿	

图1 工作对家庭增益二维模型

资料来源:作者绘制。

家庭弹性能力	高	Ⅱ 供过于求的低水平 家庭对工作增益	Ⅰ 供求均衡的高水平 家庭对工作增益
	低	Ⅲ 供求均衡的低水平 家庭对工作增益	Ⅳ 供不应求的低水平 家庭对工作增益
		低	高
		家庭弹性意愿	

图2 家庭对工作增益二维模型

资料来源:作者绘制。

(3)工作对家庭增益二维模型和家庭对工作增益二维模型的共同特性。这一共同特性突出地表现在工作—家庭增益水平与增益质量的内在关系上。如前所述,仅就增益水平而言,图1和图2均具有三个低水平增益象限、一个高水平增益象限;仅就增益质量而言,图1和图2均具有两个高质量增益象限、两个低质量增益象限。这一分布情况间接揭示了增益水平与增益质量的内在关系,此处以由工作域转向家庭域方向的增益情况,即以图1为例。这一内在关系主要表现在两个方面:一是高水平增益与高质量增益的关系。就高水平增益而言,图1中只有第Ⅰ象限为高水平增益象限,且其增益质量也高;就高质量增益而言,图1中第Ⅰ象限和第Ⅲ象限均为高质量增益象限,但是,这两个象限的增益水平有高有低。由此可知,增益水平为高时,增益质量一定为高;增益质量为高时,其增益水平却不一定为高。换言之,高水平增益是高质量增益的充分非必要条件。二是低水平增益与低质量增益的关系。就低水平增益而言,图1中第Ⅱ象限、第Ⅲ象限和第Ⅳ象限均为低水平增益象限,但其增益质量有高有低;就低质量增益而言,图1中第Ⅱ象限、第Ⅳ象限增益质量均较低,且二者增益水平也都较低。因而,增益质量为低时,增益水平一定为低;增益水平为低时,增益质量却有高也有低。这就意味着,低质量增益是低水平增益的充分非必要条件。鉴于图2四个象限的内容及分布情况均与图1类似,仅是增益方向不同,因而其内部的增益水平与增益质量也存在与上述相同的内在关系,故此不再赘述。

## 2. 构建过程:工作—家庭增益方格模型的正式形成

本文将“工作弹性意愿和工作弹性能力的匹配水平与匹配质量”、“家庭弹性意愿和家庭弹性能力的匹配水平与匹配质量”,分别设定为工作—家庭增益方格模型的横坐标和纵坐标,并将横坐标

轴的右边和纵坐标轴的上方设定为正方向。上述横坐标和纵坐标分别代表了工作对家庭增益的水平与质量、家庭对工作增益的水平与质量。据此,本文依据增益水平的高低以及增益质量的优劣,分别为图 1 与图 2 中的四个象限赋值,并将各象限名称和所赋数值依次分别标记在工作—家庭增益方格模型的横坐标轴和纵坐标轴上。更为具体地,本文把图 1 中三个低水平工作对家庭增益象限中增益质量最差的第Ⅳ象限赋值为 1,把增益质量略好的第Ⅱ象限赋值为 2,把增益质量较好的第Ⅲ象限赋值为 3;把兼具高水平增益与高质量增益特征的第Ⅰ象限赋值为 4。然后,把图 1 中四个象限的名称及赋值依由小到大的顺序,从左到右排列在工作—家庭增益方格模型的横坐标轴上。类似地,依照上述为图 1 中四个象限赋值的规则,依次为图 2 中的四个象限赋值,即将第Ⅳ象限赋值为 1,将第Ⅱ象限赋值为 2,将Ⅲ象限赋值为 3,将第Ⅰ象限赋值为 4。进而将图 2 中四个象限的名称及赋值依由小到大的顺序,从下到上排列在工作—家庭增益方格模型的纵坐标轴上。此时,横坐标轴和纵坐标轴均被四等分,并就此形成了包括 16 个方格的工作—家庭增益方格模型,具体见图 3。

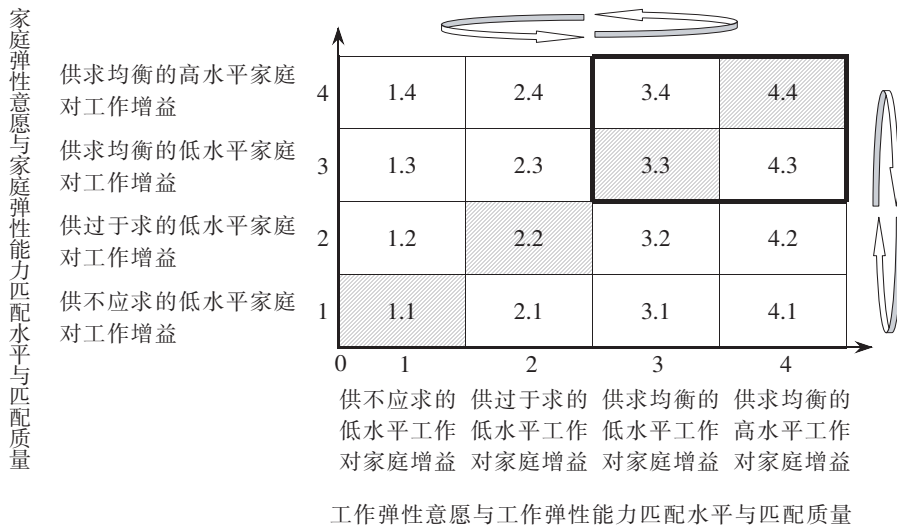


图 3 工作—家庭增益方格模型

资料来源:作者绘制。

在图 3 中,每一个方格均有相应的横坐标值和纵坐标值与其对应,而每一对横纵坐标值又均代表了某一特定水平与特定质量的工作对家庭增益和家庭对工作增益组合状态。换言之,16 个方格代表了个体 16 种不同的工作—家庭增益状态。在 16 个方格中,处于同一行的四个方格,由于他们纵坐标数值相同,横坐标数值从左至右逐渐增大,所以,他们所代表的家庭对工作增益的水平和质量均相同,但他们所代表的工作对家庭增益的水平和质量则依从左至右的顺序逐渐提高;处于同一列的四个方格,由于他们横坐标数值相同,纵坐标数值从下至上逐渐增大,所以,他们所代表的工作对家庭增益的水平和质量均相同,但他们所代表的家庭对工作增益的水平和质量则依从下至上的顺序逐渐提高。因而,个体在工作对家庭增益或家庭对工作增益任一方向上增益水平与增益质量一方或双方的不同,均会使其处在图 3 不同的方格之中。本文根据不同方格所共有的工作对家庭增益和家庭对工作增益的某种特性,对上述 16 个方格进行分类。另外,位于 16 个方格上方和右方的两对箭头则代表了个体能够在不同方格之间移动的特性。

(1)“对等区域”。方格 1.1、方格 2.2、方格 3.3 和方格 4.4,即图 3 中的四个阴影方格,共同构成“对等区域”。“对等区域”同时也是对角线区域,因而,这四个方格均具有横坐标和纵坐标相等的特征。据此,这一“对等”特性即指在“对等区域”中的每个方格内部,其工作对家庭增益状态和家庭对工作增益状态不但水平相同,而且质量也无差别。这意味着,当个体处于这四个方格中的任意一个

方格时,参与工作角色能够提高家庭生活质量的程度和参与家庭角色能够提高工作质量的程度完全相同。然而,就“对等区域”中的不同方格而言,他们彼此间的增益水平和增益质量均存在较大差异,具体表现为四个方格的增益水平与增益质量以方格 1.1 为起点,向斜上方的方向逐渐提高。

(2)“横纵坐标数值互逆区域”。位于“对等区域”的四个方格,即图 3 的对角线方格,将剩余的十二个方格平分为两个区域,且这两个区域在位置上具有对称性。换言之,位于对角线左上方六个方格中的任一方格,均能够在位于对角线右下方的六个方格中找到与之位置相对称的方格,反之亦然。更为特别的是,位置对称的一对方格,其横坐标数值和纵坐标数值互逆,即一方的横坐标数值是另一方的纵坐标数值;同时,一方的纵坐标数值是另一方的横坐标数值。这意味着,位于任意一对位置对称方格中的两个不同个体,其所处的工作对家庭增益状态和家庭对工作增益状态是相反的。这六对位置对称、横坐标数值和纵坐标数值互逆的方格分别是:方格 1.2 与方格 2.1,方格 1.3 与方格 3.1,方格 2.3 与方格 3.2,方格 1.4 与方格 4.1,方格 2.4 与方格 4.2,方格 3.4 与方格 4.3。本文将上述六对方格统称为“横纵坐标互逆数值区域”。

(3)“单个方格内部差距最大区域”。在图 3 中,除上述“对等区域”内的四个方格外,其他十二个方格可统称为“非对等区域”。但是在“非对等区域”中的每个方格内部,不仅其横坐标和纵坐标均不相等,而且距离“对等区域”越远的方格,其横坐标和纵坐标的差距越大。位于图 3 左上角的方格 1.4 和位于图 3 右下角的方格 4.1 距离“对等区域”最远,因而,在这两个方格内部,各自横坐标和纵坐标之间的差距也就最大。换言之,对于处于方格 1.4 或方格 4.1 的个体而言,所能够实现的工作对家庭增益状态与所能够实现的家庭对工作增益状态相比较,二者的差距最大。据此,方格 1.4 和方格 4.1 共同构成了图 3 中单个方格内部差距最大区域。具体地说,方格 1.4 代表个体所能够实现的工作对家庭增益水平最低且增益质量最差,但其所能够实现的家庭对工作增益兼具高水平与高质量特征;而方格 4.1,其情况与方格 1.4 相反,最终形成的是个体处于最好的工作对家庭增益状态与最差的家庭对工作增益状态同时并存的局面。本文的上述发现,与之前学者们关于工作域与家庭域边界硬度并非总是对称的,进而导致个体所能够实现的两个方向的增益情形也存在差异的观点一致<sup>[17]</sup>。

(4)“一对方格之间差距最大区域”。在图 3 中,没有横坐标相同,且纵坐标也相同的一对方格,换言之,任意一对方格所代表的两种工作对家庭增益和家庭对工作增益组合状态至少在一个增益方向上是存在差异的。更为具体地,对于任意一对方格而言,二者横坐标之间的差距越大,代表他们在工作对家庭增益状态上的差异越大;二者纵坐标之间的差距越大,代表他们在家庭对工作增益状态上的差异越大。据此,图 3 中有两对最为特殊的方格,他们无论在横坐标上,还是在纵坐标上,相互差距均最大。一对是方格 1.1 和方格 4.4,他们分别代表最差工作对家庭增益状态与最差家庭对工作增益状态的组合,以及最好工作对家庭增益状态与最好家庭对工作增益状态的组合;另一对是方格 1.4 和方格 4.1,如前所述,他们不仅分别代表着最差工作对家庭增益状态与最好家庭对工作增益状态的组合,以及最好工作对家庭增益状态与最差家庭对工作增益状态的组合,而且,还与方格 1.1 和方格 4.4 共同构成了图 3 中一对方格之间差距最大区域。

(5)“理想区域”。本文将位于图 3 右上角,且边框被加粗的四个方格定义为“理想区域”。这四个方格分别是:方格 4.4、方格 3.4、方格 3.3 和方格 4.3。从“理想区域”四个方格的横坐标值和纵坐标值可以看出,他们是来自横坐标 3、横坐标 4、纵坐标 3 和纵坐标 4 的四种不同横坐标和纵坐标组合,因而,数值 3 和数值 4 均是“理想横坐标”与“理想纵坐标”数值。进一步地,位于“理想区域”的四个方格具有一个共同的特征:他们的工作弹性意愿和家庭弹性意愿同时分别被工作弹性能力和家庭弹性能力恰好满足,换言之,无论是在工作对家庭增益方向上,还是在家庭对工作增益方向上,均处于“完全匹配”的状态。因而,处于“理想区域方格”的个体,尽管他们工作对家庭增益的水平和家庭对工作增益的水平有高有低,但是,他们工作对家庭增益的质量和家庭对工作增益的质量均是最优的。这意味着,“理想区域”四个方格之间在工作对家庭增益水平上或家庭对工作增益水平上的高

低差别,仅仅源于个体工作弹性意愿与家庭弹性意愿一方或双方数值大小的不同,因而,对于某个处于特定发展阶段的个体而言,“理想区域”的四个方格并无好坏之分,而只有合适与否之说。对于除了“理想区域方格”以外的“非理想方格”而言,其横坐标和纵坐标至少有一方为数值1或数值2,换言之,处于“非理想方格”的个体均存在工作弹性意愿或家庭弹性意愿一方或二者同时没能被恰好满足(或未被满足或被过多满足)的情况。进一步说,“非理想方格”可分为三类:一是工作弹性意愿没被恰好满足,但家庭弹性意愿被恰好满足的“半理想方格”,具体包括方格1.3、方格1.4、方格2.3和方格2.4;二是工作弹性意愿被恰好满足,但家庭弹性意愿没被恰好满足的“半理想方格”,具体包括方格3.1、方格4.1、方格3.2和方格4.2;三是工作弹性意愿和家庭弹性意愿同时没被恰好满足的“完全非理想方格”,具体包括方格1.1、方格1.2、方格2.1和方格2.2。也因为如此,位于“非理想方格”的个体均能够在“理想区域”中找到可以为之奋斗的目标方格。这一事实的存在,为企业提供了能够基于组织视角帮助员工实现最佳工作对家庭增益和家庭对工作增益组合状态的思路,以及具有可操作性的抓手。

### 3. 模型特性:基于移动互联网时代背景的分析

个体所处的工作对家庭增益与家庭对工作增益组合状态,无论在工作对家庭增益方向上还是在家庭对工作增益方向上,增益水平和增益质量均处于动态变化之中,这意味着,个体在工作—家庭增益方格模型中所处的位置能够发生移动,正如位于图3中16个方格上方和右侧的两对曲线箭头所示。个体之所以能够在不同方格之间移动,是由其边界弹性意愿与边界弹性能力匹配结果的变化所致。由于岗位的调整以及家庭结构的变化等多种原因,个体所具有的工作弹性意愿、家庭弹性意愿、工作弹性能力和家庭弹性能力中的一方或多方都可能发生变化,这就有可能引发工作弹性意愿与工作弹性能力的匹配结果或家庭弹性意愿与家庭弹性能力的匹配结果发生变化。进一步地,对于某一特定个体而言,若边界弹性意愿与边界弹性能力匹配结果的变化仅引发工作对家庭增益水平或增益质量的变化,未引发家庭对工作增益水平或增益质量的变化,则个体所处方格位置在同一行中左右移动;若边界弹性意愿与边界弹性能力匹配结果的变动仅引发家庭对工作增益水平或增益质量的变化,未引发工作对家庭增益水平或增益质量的变化,则个体所处方格位置在同一列中上下移动;若边界弹性意愿与边界弹性能力匹配结果的变化同时引发工作对家庭增益水平或质量以及家庭对工作增益水平或质量发生变化,则个体所处方格位置能够同时发生跨行和跨列地移动。

特别地,如前所述,移动互联网时代工作域与家庭域关系所具有的两域边界模糊化、角色转换多样化以及跨域意愿扩大化等新特点,更是加速和推进了上述特性的发生,这具体表现在:一是移动互联网触发了个体在“主观”上变动其边界弹性意愿的“内因”;二是移动互联网在“客观”上为个体变动其边界弹性意愿创造了新的“外部条件”。

(1)由边界弹性意愿“主观变动”引发的移动。事实上,对于不同个体而言,工作和家庭孰轻孰重,工作需求较多抑或家庭需求“更胜一筹”,均存在较大差异,这与岗位性质、家庭构成、教育水平、性别差异和性格等多个工作域因素、家庭域因素以及个体特征因素有关。而且,即使对于同一个体而言,由于所处的职业生涯发展阶段及在家庭中扮演角色的变化,其工作需求和家庭需求也时刻处于变动之中。换言之,不同个体与处于不同发展阶段的同一个体所具有的由工作域转向家庭域的主观意愿(即工作弹性意愿),以及由家庭域转向工作域的主观意愿(即家庭弹性意愿),均是不同且处于变动之中的。而移动互联网的“无处不在”,又进一步促使个体边界弹性意愿(包括工作弹性意愿和家庭弹性意愿)的变动呈现“不定时、无规律”的随机特性。因而,即使在假设边界弹性能力(包括工作弹性能力和家庭弹性能力)不变的情况下,边界弹性意愿与边界弹性能力匹配结果也会存在差异且时刻变动。这就导致了个体在图3中所处的位置不但不尽相同,且时刻处于移动之中。仍需进一步指出的是,在实践中,工作弹性能力和家庭弹性能力均非“一成不变”,这无疑会使上述移动更为复杂和多变。



(2)由边界弹性意愿“客观变动”引发的移动。有些个体在图3中所处位置的移动呈现明显的“周期性”，这是由他们所处岗位的特殊性或所拥有家庭结构的特殊性而引发的家庭弹性意愿或工作弹性意愿“客观变动”所致。对于由特殊岗位性质而引发的家庭弹性意愿的“客观变动”，最为典型的代表即是财务类工作人员和教师类工作人员。这两类工作人员的工作需求均呈现明显的“周期性”，这会导致他们家庭弹性意愿的变化也呈现“周期性”，并最终引发他们在图3中所处的位置发生“周期性”移动。特别地，移动互联网在对包括商业企业、工业企业、金融企业乃至医疗企业、高等院校和政府机构产生广泛而深刻影响的同时<sup>[18]</sup>，催生并促进了某些新兴行业的发展，而这些新兴行业也不乏工作需求呈现明显“周期性”变动的特殊岗位，如应电子商务流行而生的快递企业员工等，这会进一步促使有更多的个体在图3中不同方格之间的移动呈现“周期性”。对于由特殊家庭结构引发的工作弹性意愿的“客观变动”，最具代表性的即是家中有正在读小学子女的员工。这类员工的工作弹性意愿会随着子女上学时间(如寒暑假)的变动而呈现“周期性”变化，而移动互联网为这些变动提供了诸多便利条件，进而使他们在图3中所处位置发生的“周期性”移动会更加频繁。

#### 四、管理启示

基于工作—家庭增益方格模型，企业应以帮助处于“非理想方格”的员工实现向“理想区域方格”的移动为着力点进行工作—家庭增益干预，以促使员工能够实现更好的工作—家庭增益状态。本文认为这一干预过程可分两个步骤进行：

##### 1. 为处于“非理想方格”的员工选定具体的目标“理想区域方格”

(1)选定“理想区域方格”的基本原则。根据前文“理想区域方格”的特性，企业应以促进员工同时实现工作弹性意愿与工作弹性能力的“完全匹配”，以及家庭弹性意愿与家庭弹性能力的“完全匹配”为基本原则。具体而言，员工在实现工作对家庭增益过程中，由于工作弹性意愿主要受家庭域因素左右，企业不便对其大小进行干预，但工作弹性能力主要受企业因素影响，因而，企业应以调整工作弹性能力的大小为着力点，促使员工的工作弹性意愿与工作弹性能力实现“完全匹配”；员工在实现家庭对工作增益过程中，由于家庭弹性能力主要由家庭域因素决定，企业不便左右其大小，而家庭弹性意愿却深受企业因素影响，因而，企业应以调整家庭弹性意愿的大小为着力点，促使员工的家庭弹性意愿与家庭弹性能力实现“完全匹配”。

(2)选定“理想区域方格”的具体过程。由于每个方格都由横坐标和纵坐标组成，且“非理想方格”的横坐标和纵坐标至少一方为数值1或数值2，因此，基于上述选定“理想区域方格”的基本原则，一是选定“理想横坐标”。当员工所处方格的横坐标为1时，企业应提高其工作弹性能力水平，促使其实现供求均衡的高水平工作对家庭增益，因而，数值4即为这一方格的“理想横坐标”；当员工所处方格的横坐标为2时，企业应降低其工作弹性能力水平，促使其实现供求均衡的低水平工作对家庭增益，因而，数值3即为这一方格的“理想横坐标”。二是选定“理想纵坐标”。当员工所处方格的纵坐标为1时，企业应降低其家庭弹性意愿水平，促使其实现供求均衡的低水平家庭对工作增益，因而，数值3即为这一方格的“理想纵坐标”；当员工所处方格的纵坐标为2时，企业应提高其家庭弹性意愿水平，促使其实现供求均衡的高水平家庭对工作增益，因而，数值4即为这一方格的“理想纵坐标”。据此，企业能够为处于每一个“非理想方格”的员工找到对应的“理想区域方格”。具体而言，方格1.4、方格1.2和方格4.2对应的“理想区域方格”为方格4.4；方格2.4、方格2.2和方格3.2对应的“理想区域方格”为方格3.4；方格2.3、方格2.1和方格3.1对应的“理想区域方格”为方格3.3；方格1.3、方格1.1和方格4.1对应的“理想区域方格”为方格4.3。

##### 2. 依据员工所处“非理想方格”类别的不同采用不同的干预措施

(1)对由“非理想横坐标”与“理想纵坐标”组合而成的“非理想方格”的干预。这类“非理想方格”包括方格1.3、方格1.4、方格2.3和方格2.4。因为这些“非理想方格”仅在横坐标上未达到“理想状

态”,所以,企业仅需针对员工的工作对家庭增益方向采取干预措施。

通过提高工作弹性能力水平,对处于方格 1.3 和方格 1.4 的员工进行干预。具体措施:一是正式干预措施,即来自于组织层面有关员工家庭支持的具体政策和变革。企业可对员工的工作内容进行重新再设计,将过去冗长繁杂的任务分解成简单、易于操作且相互独立的多个“微任务”,若工作性质和相关条件允许,可为员工提供“线上”工作模式,这样可使员工在完成工作任务时在空间上和时间上都具备更大的弹性;通过神经计算、深度学习等移动互联网时代新技术去充分了解不同员工的工作弹性意愿大小及其变动情况,融入“场景意识”,为每名员工提供“私人订制”的“个性化”工作—家庭福利措施,如带薪休假、提前 30 分钟下班接放学的子女、临时请假照顾家中的病人等,并鼓励员工参与工作—家庭福利措施的内容、时间和方式的制定,以便有“针对性”地提高员工的工作弹性能力水平。二是非正式干预措施,即指除了组织层面正式家庭支持政策以外的其他干预措施。一般地,这类干预措施主要来自直接主管的家庭支持型行为。直接主管应主动关心员工的家庭需求,“柔性”地执行组织中的相关具体措施,并“以身作则”地为员工树立在处理工作—家庭关系方面的榜样,这就能够在无形中让员工切实感受到企业内部存在的家庭支持氛围。而且,相关研究已表明,直接主管的这类家庭支持型行为不但能够缓解员工的家庭压力<sup>[19]</sup>,同时能够弥补正式家庭支持政策的不足<sup>[20]</sup>,并有利于正式家庭支持政策的正确执行<sup>[21]</sup>,从而最终达到提高员工的工作弹性能力水平的目的。然而,并非每名直接主管都擅长制定并实施这类家庭支持型行为,因而,企业也应注重对直接主管在此方面的培训。同时,还可让直接主管进行“自我监控”,通过自己设定目标,记录自己的行为,并每隔一段时间对这些行为做出评价的方式以保证培训效果<sup>[22]</sup>。

通过降低工作弹性能力水平,对处于方格 2.3 和方格 2.4 的员工进行干预。具体措施:一是把工作弹性能力转为“额外绩效”。企业可设置特殊的内部“SOHO3Q”,即移动办公室,并每天在移动办公室中贴出“额外任务”。员工可在保证完成本职工作的前提下,选择从事合适的“额外任务”,这就能够在获得“额外绩效”的同时达到降低其工作弹性能力水平的目的。二是实现工作弹性能力的转移。即把具有相似工作职责要求的员工依据工作弹性意愿的大小进行排序,并以“首尾结合”的方式进行分组,即把较大工作弹性意愿与较小工作弹性意愿的员工分为一组,对这一组的两名员工同时进行工作—家庭增益干预,使得他们能够在工作弹性能力上“互通有无”。这意味着,具有较小工作弹性意愿的员工可通过调换工作时间、顶替加班等方式帮助具有较大工作弹性意愿的员工拥有更多由工作域转向家庭域的机会,进而实现工作弹性能力这类特殊资源在不同员工之间的转移,并最终促进两名员工各自工作弹性意愿与工作弹性能力的“完全匹配”。当然,上述干预措施的顺利执行也应与相应的激励措施配套,如小组内部奖金如何分配,调换工作时间等非量化的“工作付出”应如何给予回报等。特别地,在如今的移动互联网时代,企业和员工的关系与以往截然不同,员工已逐渐由“被管理者”转向“自管理者”<sup>[18]</sup>,换言之,移动互联网时代是“自助服务”时代,企业应为员工提供更多“自组织”和“自我管理”机会,因而,有关小组内部的利益分配等具体激励措施也可由小组内部的两名员工自行商定。

(2)对由“理想横坐标”与“非理想纵坐标”组合而成的“非理想方格”的干预。这类“非理想方格”包括方格 3.1、方格 4.1、方格 3.2 和方格 4.2。因为这些“非理想方格”仅在纵坐标上未达到“理想状态”,所以,企业仅需针对员工的家庭对工作增益方向采取干预措施。

通过降低家庭弹性意愿水平,对处于方格 3.1 和方格 4.1 的员工进行干预。当员工处于一种工作任务不能在工作时间内完成、下班后仍需顾虑与工作相关事宜的状态时,必然会增加其额外的家庭弹性意愿。而造成这一状态的主要原因:一是员工所承担的工作负荷确实过重。企业应针对这类员工的工作—家庭增益采取“障碍式”干预策略,即将他们的工作内容设计为只能在企业内部使用相关设备或资料才能够完成的“线下”任务,在客观上为员工在家庭域中从事工作域的活动设置“障碍”,从而让其“知难而退”,并最终达到降低其家庭弹性意愿水平的目的。二是员工本身所拥有的技

能不足以应对目前的工作职责。针对这类员工,企业可借助移动互联网技术,为他们提供有针对性的“碎片化”培训,使这类员工能够及时补足技能上的“短板”,不必在非工作时间内为完成工作任务而担忧,进而降低他们的家庭弹性意愿水平。“碎片化”培训不同于传统较长时间、较多内容的集中培训,其培训内容仅是针对工作职责的某个小点甚至“微”点进行,相应地,培训时间可以缩短至几分钟甚至一分钟。因而,员工可以借助手机等移动智能终端随时随地参加培训,这也能避免此类员工将培训视为额外工作而产生心理负担。同时,企业应建立“培训虚拟社区”,随时解答员工在自主参加“碎片化”培训过程中遇到的问题,以保证培训质量和效果。

通过提高家庭弹性意愿水平,对处于方格 3.2 和方格 4.2 的员工进行干预。本文认为,企业提高员工家庭弹性意愿水平的最直接途径在于增加工作对员工的吸引力,激发他们的工作热情,使其工作理念以及与企业的关系逐渐由“契约型”转为“自驱型”,从而能够让员工从主观上自发地、自愿地提高自己的家庭弹性意愿水平。如今,80 后和 90 后员工已经在企业中占据主导地位,他们有着不同于前人的成长经历。其中最大的区别在于,前人出生或成长在物质短缺、个体行为受到较多束缚的计划经济年代,而他们则出生并成长在物质相对丰富、个体行为大多可由自己做主的市场经济年代。也因此,他们更渴望在情感上被关注,在人生价值上得到自我实现。所以,企业对这类员工的管理方式应从重视“绩效”转为重视“人效”,以人为本<sup>[23]</sup>。更为重要的是,如今的移动互联网时代是“意见领袖”的时代,“屌丝”也能“逆袭”,因而,在移动互联网得到极大普及的当今,企业应积极关注 80 后、90 后新生代员工的成长,充分重视他们的想法,通过创建“微信群”、设立“创新观点讨论室”等方式,在企业内部同时设置“线上”和“线下”意见通道,让其创意能够以最快的速度到达具有决策权的领导部门,鼓励他们“各显其能”地进行“微创新”。与此同时,企业应转变传统的激励方式,从周期激励改为全面认可激励,即要及时对员工的努力与贡献给予特别关注、认可或奖赏,以激发他们释放出内在的潜能与价值<sup>[24]</sup>。上述过程会在很大程度上满足这些新生代员工在情感上和人生价值实现上的需求,增加他们对企业的忠诚度,并让他们感觉到自己所从事的这份工作充满“魅力”、“可以大有作为”,进而达到提高新生代员工家庭弹性意愿水平的目的。

(3)对由“非理想横坐标”与“非理想纵坐标”组合而成的“非理想方格”的干预。这类“非理想方格”包括方格 1.1、方格 1.2、方格 2.1 和方格 2.2。因为这些“非理想方格”在横坐标和纵坐标上均未达到“理想状态”,所以,企业应同时针对员工的工作对家庭增益方向和家庭对工作增益方向采取干预措施。而针对处于这类“非理想方格”员工的干预措施即是来自上述几类干预措施的组合:对处于方格 1.1 员工的干预,可在提高其工作弹性能力水平的同时降低其家庭弹性意愿水平;对处于方格 1.2 员工的干预,可同时提高其工作弹性能力水平和家庭弹性意愿水平;对处于方格 2.1 员工的干预,可同时降低其工作弹性能力水平和家庭弹性意愿水平;对处于方格 2.2 员工的干预,可在降低其工作弹性能力水平的同时提高其家庭弹性意愿水平。此处提高工作弹性能力水平的具体措施和降低工作弹性能力水平的具体措施,以及提高家庭弹性意愿水平的具体措施和降低家庭弹性意愿水平的具体措施,与前文相同,仅是对其中某两种具体措施的综合运用,故不再赘述。

## 五、结论、不足与展望

学者们一致认为,探讨移动互联网等先进技术对个体工作—家庭关系的影响是人力资源管理领域目前乃至未来研究的重要焦点<sup>[25]</sup>,因而,以移动互联网为背景探讨工作—家庭增益的相关问题是极具重要意义的。本文的主要结论:一是工作—家庭增益兼具增益水平与增益质量的特征,工作对家庭增益和家庭对工作增益均具有四种不同增益水平与增益质量组合,且在每个增益方向上,高水平增益均是高质量增益的充分非必要条件;同时,低质量增益均是低水平增益的充分非必要条件。二是工作—家庭增益方格模型的 16 个方格,代表员工 16 种不同增益水平与不同增益质量特征的工作对家庭增益和家庭对工作增益组合状态,且这 16 个方格依据工作对家庭增益和家庭对工作

增益的不同特性可划分为“对等区域”、“单个方格内部差距最大区域”、“横纵坐标数值互逆区域”、“一对方格之间差距最大区域”和“理想区域”五个不同方格区域;员工在16个方格中所处的位置能够发生或跨行、或跨列、或同时跨行跨列地移动,特别地,有些移动还呈现明显的“周期性”,而移动互联网增加了他们移动的契机和频率。三是企业在对员工的工作—家庭增益进行干预时,应以帮助处于“非理想方格”的员工实现向“理想区域方格”的转化为着力点,而这一过程可通过为处于“非理想方格”的员工选定具体的目标“理想区域方格”,并针对处于三种不同类别“非理想方格”中的员工采取不同的干预措施两个步骤实现。

本文的不足主要表现在两个方面:一是缺乏数据佐证。在探讨有关工作—家庭增益水平与增益质量的决定过程、工作对家庭增益二维模型和家庭对工作增益二维模型的形成,以及工作—家庭增益方格模型的构建等相关问题时,仅基于理论推演进行,缺乏相关数据支撑。二是涉及变量单一。工作—家庭增益方格模型仅涉及到了工作—家庭增益的前因变量,缺乏中介变量和调节变量的融入。因而,本文的后续研究是要在中国情景下,基于工作—家庭增益方格模型,以工作弹性意愿和工作弹性能力的匹配,以及家庭弹性意愿和家庭弹性能力的匹配为前因变量,有选择地加入中介变量和调节变量,深入进行有关工作—家庭增益水平和工作—家庭增益质量的实证研究,从而在理论上推进工作—家庭关系管理相关探索的同时,为企业能够对员工的工作—家庭关系进行科学管理提供更为具体的思路借鉴。

#### [参考文献]

- [1] Barnett, R.C., and Hyde, J.S. Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory [J]. *American Psychologist*, 2001, (56): 781-798.
- [2] Parasuraman, S., and Greenhaus, J.H. Toward Reducing Some Critical Gaps in Work-family Research [J]. *Human Resource Management Review*, 2002, (12): 299-312.
- [3] McNall, L.A., Nicklin, J.M., and Masuda, A.D. A Meta-analytic Review of the Consequences Associated with Work-family Enrichment [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2010, (25): 381-396.
- [4] Greenhaus, J. H., and Powell, G. N. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-family Enrichment [J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(1): 72-92.
- [5] Chen, Z., and Powell, G.N. No Pain, No Gain? A Resource-based Model of Work-to-Family Enrichment and Conflict [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, (81): 89-98.
- [6] Lingard, H.C., Francis, V., and Turener, M. Work-family Enrichment in the Australian Construction Industry: Implications for Job-design [J]. *Construction Management and Economics*, 2010, 28(5): 467-480.
- [7] Powell, G.N., and Greenhaus, J.H. Sex, Gender and the Work-to-family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(3): 513-534.
- [8] Clark, S. C. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance [J]. *Human Relations*, 2000, (53): 747-770.
- [9] Desrochers, S. Measuring Work-family Boundary Ambiguity: A Proposed Scale [R]. Bronfenbrenner Life Course Center Working Paper, 2002.
- [10] Kreiner, G.E. Consequences of Work-home Segmentation or Integration: A Person-environment Fit Perspective [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006, (27): 485-507.
- [11] 马丽, 杨春江. 科研人员的工作家庭匹配和平衡研究——基于个人—环境匹配的视角 [J]. *中国人力资源开发*, 2013, (7): 10-16.
- [12] 马红宇, 申传刚, 杨璟, 唐汉瑛, 谢菊兰. 边界弹性与工作—家庭冲突、增益的关系: 基于人—环境匹配的视角 [J]. *心理学报*, 2014, (4): 540-551.
- [13] Ashforth, B.E., Kreiner, G.E., and Fugate, M. All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions [J]. *The Academy of Management Review*, 2000, 25(3): 472-491.
- [14] Winkel, D.E., and Clayton. Transitioning between Work and Family Roles as a Function of Boundary Flexibility and Role Salience [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, (76): 336-343.

- [15]Edwards, J.R. Person–environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress [J]. The Academy of Management Annals, 2008,(2):167–230.
- [16]Jansen,K.J., and Kristof–Brown,A. Toward a Multidimensional Theory of Person–environment Fit [J]. Journal of Management Issues, 2006,(18):193–212.
- [17]李原. 工作家庭的冲突与平衡:工作—家庭边界理论的视角[J]. 社会科学战线, 2013,(2):180–188.
- [18]李海舰,田跃新,李文杰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 中国工业经济, 2014,(10):135–146.
- [19]O’Driscoll, M.P., Polemans, S., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., and Cooper, C. Family–responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work–family Conflict, and Psychological Strain [J]. International Journal of Stress Management, 2003,210(4):326–344.
- [20]Bloom, N., Kretschmer, T., and VanReenen, J. Are Family–friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resources[J]. Strategic Management Journal, 2011,(32):343–367.
- [21]Poelmans, S. A. Y., and Beham, B. The Moment of Truth: Conceptualizing Managerial Work–life Policy Allowance Decisions[J]. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2008,(81):393–410.
- [22]Hammer, L.B., Kossek, E.E., Anger, W.K., Bodner, T., and Zimmerman, K.L. Clarifying Work–family Intervention Processes: The Roles of Work–family Conflict and Family–supportive Supervisor Behaviors[J]. Journal of Applied Psychology, 2011,96(1):134–150.
- [23]中国人效研究中心. “绩效”vs“人效”:移动互联网时代下的人力资源管理博弈[EB/OL]. <http://wenku.baidu.com/view/abfdaa58844769eae009ed86.html>, 2014.
- [24]华夏基石. 互联网时代人力资源管理 10 大新思维[EB/OL]. [http://www.alu.cn/alunews/newsdisplay\\_932959.html](http://www.alu.cn/alunews/newsdisplay_932959.html), 2014.
- [25]Kossek, E.E., Baltes, B.B., and Matthews, R.A. How Work–family Research Can Finally Have an Impact in Organizations[J]. Industrial and Organizational Psychology, 2011,(4):352–369.

## Study on the Building of Work–family Enrichment Grid Model

LIN Zhong<sup>1</sup>, MENG De–fang<sup>1</sup>, JU Lei<sup>2</sup>

(1. School of Business Administration of DUFE, Dalian 116025, China;

2. School of Investment and Construction Management of DUFE, Dalian 116025, China)

**Abstract:** The mobile internet has a major impact on the relationship between work and family, which makes the existing work–family enrichment theory model be no longer applicable. Therefore, the paper firstly makes the deep analysis of the new characteristics of the relationship between work and family in the mobile internet era and the main defects of the existing work–family enrichment theory model. In the next, based on the boundary theory, on the perspective of the fit between the human and the environment, which is equal to the perspective of equilibrium of supply and demand, taking the work flexibility–willingness and work flexibility–ability, as well as the family flexibility–willingness and family flexibility–ability, as key variables, establishes the work–to–family enrichment two dimensional model and family–to–work enrichment two dimensional model respectively. Then, based on the two models, the paper builds the work–family enrichment grid model with sixteen diverse group states of work–to–family enrichment and family–to–work enrichment. The position individuals locate in the work–family enrichment grid model can move, and the mobile internet also promotes the process by increasing moving chance and frequency. On the base of work–family enrichment grid model, the thesis further proposes that when enterprises make intervention measures about the employees’ work–family enrichment, should help employees change from non–ideal grids into ideal grids for the prominent point.

**Key Words:** work–family enrichment; grid model; boundary flexibility; mobile internet

**JEL Classification:** M12 M51 M54

[责任编辑:鲁舟]