

【企业管理】

工作边界强度与工作压力的关系

——基于个人—环境匹配理论

林彦梅, 刘洪, 王三银

(南京大学商学院, 江苏 南京 210093)

【摘要】 弱的工作边界可以实现非工作向工作的渗透,从而有助于员工平衡工作与生活,降低工作压力,但是过弱的工作边界因为非工作向工作渗透过多,反而会引起他们工作压力增加,因此工作边界强度与工作压力之间存在U型关系。然而,在什么条件下工作边界强度与工作压力的关系发生方向性变化,尚无定论。本文基于个人—环境匹配理论,提出员工个人对工作边界强度的偏好与实际工作边界强度的匹配程度在这两者关系中起着决定性的调节作用。本文通过问卷调查方式,验证了假设,即伴随着工作边界强度的减弱,员工工作压力先减少后增加,拐点处工作边界强度为5.3988(以7点量表来测),偏向于较强的工作边界;当员工的工作边界强度趋近于其偏好时其工作压力降低,但当工作边界强度超过其偏好时其工作压力增加。论文最后围绕缓解员工工作压力,从工作边界管理以及员工偏好相匹配的角度,提出了对策建议。

【关键词】 工作边界; 渗透; 个人—环境匹配; 偏好

【中图分类号】F272.92 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1006-480X(2015)03-0122-13

一、问题提出

随着就业形势日趋严峻,社会竞争越来越激烈,人们的工作压力也达到了前所未有的高度。近年来富士康的“十三跳”、管理者的过劳死、诸多白领不堪压力自杀和越来越多抑郁症患者的出现,都让人们真切地感受到工作压力导致的巨大危害和控制与减少工作压力的迫切性^[1]。大量的研究也表明,过多的工作压力会影响员工个人的情绪、危害他们身心健康、降低工作效率和增加反生产行为等^[2,3],进而对组织绩效和声誉产生不利影响。因此,不管从实践上还是理论上,探讨导致员工工作压力的原因和消除的途径,都具有重要意义。

已有研究表明,员工工作压力来源于工作环境和员工个人两方面,工作环境因素包括企业提供的工作安排、工作条件和管理政策等,员工个人因素包括人际关系和员工自身素质等^[4]。因此,缓解

【收稿日期】 2015-01-10

【基金项目】 国家自然科学基金项目“相互渗透情景下员工工作与非工作边界及其管理问题研究”(批准号71272103)。

【作者简介】 林彦梅(1988—),女,山东烟台人,南京大学商学院博士研究生;刘洪(1962—),男,江苏淮阴人,南京大学商学院副院长,管理学院院长,教授,博士生导师;王三银(1981—),男,河南信阳人,南京大学商学院博士研究生。

员工工作压力也主要从改善员工的工作环境、提供必要的软硬件设施、合理的工作量和增强员工培训教育、教授员工减少压力的技巧及提供心理辅导等途径进行^[5]。然而,已有研究结论的取得是建立在传统的工作管理理论基础上的,其中一个重要的前提假设是认为员工工作与非工作之间的关系是对立和截然分开的,即工作与非工作边界是清晰的。但是,伴随着信息通讯技术的发展和新生代员工成为劳动力重要主体,员工的工作环境、个性特点和价值追求都发生了巨大的改变,企业希望员工除了完成原有任务之外还有更多的创造性和灵活性,电脑、手机和网络成为员工日常生活的一部分,工作与生活难以分离,即传统的工作与非工作之间的时空边界日益模糊,两者相互渗透的程度越来越高,原有的工作与非工作的关系假设已经不再成立。对此,实践上和理论研究上存在两种不同的意见:实行强工作边界策略和弱工作边界策略。实行强工作边界策略的企业,明令禁止员工工作时间做与工作无关的事情,比如将在上班时间内发微信、打私人电话等处理私事作为反生产行为而加以限制^[6];实行弱工作边界策略的企业,顺应员工的需求,允许员工上班时候有边界跨越行为^[7],甚至推行远程工作,将工作与非工作边界的模糊作为吸引、保留优秀员工的人力资源管理战略性举措^[8]。

那么,企业到底实行强工作边界策略还是弱工作边界策略更有利于缓解员工的工作压力呢?已有研究得到的结论并不相同,认为工作边界的强弱与员工工作压力之间的关系既可以是正向的,也可以是负向的^[9,10],其中员工对工作边界强弱的偏好起着调节作用^[11,12]。员工偏好的调节作用虽然解释了工作边界强弱策略与员工工作压力之间关系,对于不同人具有的不一致性,却并不能解释为什么现实中有些员工随着工作边界强度的增强其工作压力反而降低,但是在工作边界强度强到一定程度时,他们的工作压力又增加的现象。本文从个人—环境匹配理论的需求—供给视角,提出员工的工作边界强度与工作压力之间的关系,不是简单的线性关系而是U型关系的假设,将员工偏好与实际工作边界强度的匹配程度,作为这一关系的调节变量,从而为企业对工作边界策略强弱的选择和缓解员工工作压力对策建议的提出,提供了理论基础。

二、理论框架与假设提出

1. 工作边界强度对工作与非工作关系的影响作用

边界(Boundaries)是用来区分不同实体时间的、心理的、情感的、认知的或关系的限制^[13],对于工作与非工作边界来说,则是指将员工的日常生活分成工作和非工作两个领域的一个假想边界^[14]。通常情况下,员工分别在工作领域与非工作领域中担当着不同的角色,遵守不同的规则,从事不同的活动。但是现代社会的科技发展,使得工作与非工作边界具有了较高程度的渗透性(Permeability)和弹性(Flexibility)特征^[15],传统“朝九晚五”的时间边界和单位与家庭的空间边界已经不能完全区分工作与非工作了。边界渗透性就是“一个领域中的元素进入另一个领域的程度,即一个领域中角色在物理、地点、心理上或行为上卷入另一领域的程度”,比如白领员工,上班可以处理私人事务,下班照样可以处理工作上的事情,他们的工作与非工作边界渗透性就是高的;边界弹性则是指“一个领域中的元素进入另一个领域的灵活程度、柔韧程度”,比如蓝领员工,工作期间就难有时间和条件处理个人事务,而下班因缺少设备和工具,也无法继续从事自己在企业承担的工作任务,他们的工作与非工作边界弹性就很低。当工作与非工作边界完全没有渗透性和弹性时,工作与非工作就是截然分离的两个独立领域;当这个边界的渗透性和弹性很强时,工作与非工作两者就相互整合成为一个有机体,难以区分开来^[16]。现实生活中员工的工作与非工作两者完全分离或完全整合的情况较少,因此,Clark提出了工作与非工作关系的连续统一体模型,认为员工的工作与非工作边界状态是处于完全分离与完全整合之间的某个位置上^[16]。

对于工作与非工作边界弹性较低的员工来说,其边界渗透性一般也就较低;工作与非工作边界弹性较高的员工其边界渗透性可以是高的,也可以是低的。因此,在研究中学者们大多忽略工作与

非工作边界的弹性特征,将工作与非工作边界的状态等同于工作与非工作相互渗透的程度,直接用渗透性这一变量去检验工作与非工作边界的状态对员工行为的影响。很多研究表明^[17,18],现代组织中员工的工作与非工作之间的相互渗透是有方向性的,且在两个方向上渗透的内容与程度并不是对称的。例如,有些员工愿意将工作带回家做,但拒绝个人的非工作私事打扰其正常的上班;也有些员工正好相反,允许其非工作事务向工作场所渗透,却不愿意在非工作的时间和场所继续进行工作任务。因此,从理论上讲,在工作与非工作边界的两个方向上,分别定义工作边界和非工作边界这两个维度来讨论它们对员工心理、行为和绩效的影响,更符合企业中员工工作与非工作的实际情景。

很显然,对不同员工来说,他们的工作与非工作边界渗透性和弹性是不同的。为了刻画员工的这一差异性并可以进行相互比较分析,Hecht and Allen^[19]基于工作与非工作的角色边界理论,提出了工作与非工作边界强度这一概念,认为边界的强度就如同一种“抵抗渗透的力量”(A Power to Resist Force),是A领域的角色需要渗透进入B领域时,来自B领域的一股反抗被A渗透进来的力量,这里的渗透体现在个体从心理上和/或行为上卷入了或可能卷入所在领域以外的其他领域的程度。工作与非工作边界强度越强,工作与非工作相互抵制越强,二者越发趋于分离;相反,工作与非工作边界强度越弱,则二者越趋于整合。考虑到工作与非工作相互渗透具有方向性,对工作与非工作边界强度的分析,也可以分别从两个相互对立的方向上进行反映:工作边界强度和非工作边界强度。工作边界强度就是工作领域抵抗非工作领域渗透的力量,比如企业的各种规定和奖罚措施;类似的,非工作边界强度就是非工作领域抵抗工作领域渗透的力量,比如来自家庭生活惯例。Hecht and Allen的研究也表明,在工作与非工作边界状态的分析中,分别采用工作边界强度和非工作边界强度比采用单一的工作与非工作边界强度更加能说明问题^[19]。

工作与非工作边界的强度是由该边界创建与维护的相关主体决定的,反过来已经确定的这一边界强度影响着相关主体的行为。Clark在工作—家庭边界理论中,提出了边界跨越者(Border-Crosser)和边界维持者(Border-Keeper)这两个重要主体概念。边界跨越者是指那些必须跨越角色边界的人,比如员工要在工作角色和非工作角色(例如家庭角色、社团角色、朋友角色、宗教成员角色等)之间跨越;边界维持者是指那些参与边界的创建、修订与维持边界两边领域及跨越行为秩序的人。借用Clark的理论,工作与非工作边界创建与维护的相关主体也可以分为跨越者和维持者两类,其中员工是该边界的跨越者,员工与企业则共同组成了该边界的维持者。传统上员工的工作与非工作边界跨越行为是随着上下班而进行的,而随着现代网络与信息技术的发达和员工工作任务性质变化,员工的这一行为已经不再受时间和地点的限制,可以发生在工作场所,也可以发生在家庭生活中。对于工作边界而言,企业及其管理者是该边界的维持者这是不言而喻的,但企业所能决定的内容主要是员工工作的时间边界、空间边界和行为边界或任务边界;而员工对于何时工作、如何工作具有自我管理的能力,其角色边界、心理边界及其跨越,除员工自己之外还受到他们家人、朋友等私人生活领域的相关者影响^[16]。因此,对于非工作边界强度员工起着主要和决定性的作用,而对于工作边界强度企业起着主要和决定性的作用。

2. 工作边界强度与工作压力之间的U型关系

员工工作压力广义上包括个体在工作情景中体验到的压力和来自工作场所之外的对工作产生影响的压力^[20]。人们通常以为,降低工作边界强度有助于缓解员工工作压力,但是本文在文献回顾中发现,已有研究得到的结论并不一致。持积极态度的学者认为^[10],员工上班时间的非工作事件会对员工工作造成冲突,例如朋友突然到访,家人生病没人照顾等,如若企业强制性地要求员工在此情形下仍坚守工作岗位,他们就很难专心工作,其结果反而是造成了非工作事件未得到处理、工作效率又低下的两败局面,工作与非工作间的冲突加剧;若企业降低员工工作边界的强度,允许非工作向工作渗透,就能减少工作与非工作角色间的冲突,有利于平衡他们的生活,从而降低他们的工作压力。然而,低工作边界强度意味着大量非工作向工作渗透,基于角色冲突理论的学者认为^[21],这

会使得员工在工作的时候又要承担很多非工作角色,可能会增大角色间的冲突;另外依照资源稀缺理论^[9],每个人在承担角色的过程中拥有的心理资源和生理资源是有限的,因此,员工很难在同一时间满足多种冲突角色的需求,个体参与非工作角色时会损耗其资源,并削弱工作角色的效果和效率,因此,低工作边界强度会增加员工的工作压力。

将上述文献中观点整合起来可以看出其中存在的一个矛盾点在于:到底减弱工作边界强度是降低了还是增加了员工工作压力。本文认为,工作边界强度过强,员工很多紧急的非工作事情得不到解决,不利于员工保持工作与非工作之间的平衡;当工作边界强度降低时,确实可以帮助员工解决非工作的一些事务,减少工作角色和生活角色的冲突,平衡工作与生活,能够减少工作压力;但当工作边界强度过低时,非工作事务大量渗透到工作领域,这不仅会导致角色冲突加剧和资源的争夺,而且工作角色与非工作角色间不断的转换,造成员工疲劳,反而会增加工作压力。因此,通过降低工作边界强度来减少员工工作压力的时候,并不是强度越弱越好,有一个程度问题。基于此,本文提出:

假设 1:员工的工作边界强度与工作压力之间是 U 型的关系;当工作边界强度减弱时,员工工作压力降低,但当其减弱到一定程度后,员工工作压力反而会增加。

3. 工作边界强度、工作压力与员工对工作边界强度偏好的关系

不同的员工对工作边界强弱有着不同的偏好^[22,23],有的员工希望其工作的时候能够兼顾生活,工作与生活相互融合,即偏爱弱工作边界;而有的员工喜欢“工作就是工作,生活就是生活”,希望工作的时候能够专心致志,下班的时候能够尽享家庭生活,即偏爱强工作边界。显然,对工作边界强度偏好不同的员工来说,相同的工作边界强度对他们工作压力的影响作用是不同的,员工对工作边界强度的偏好在工作边界强度与结果变量之间起调节作用。这一观点已经得到了实证研究的验证^[11,12],但员工偏好只是调节了两者之间的作用程度而没有改变前者对后者的作用性质,这与边界强度越弱或越强都会导致员工工作压力增加的实际情况不吻合;此外,这一验证过程缺少理论上的支持,对于实际工作边界强度与员工偏好不一致时候的员工压力增减也没有预测作用。

个人—环境匹配(Person-Environment Fit)理论认为,个人与环境不仅是影响个体产出的直接因素,而且在很大程度上个人与环境的相互作用会间接地影响个体产出,即当个人特质与其所在的环境特性相符时,会引发个体正向的态度与行为;当个人特质与所在的环境特性不相符时,则会给他们造成压力等消极后果^[24]。个人—环境的匹配包括人—岗匹配(Person-Job Fit)、要求—能力匹配(Demand-Ability Fit)、需求—供给匹配(Need-Supply Fit)等多种类型,其中需求—供给匹配常被用作检验员工所处的环境是否满足其个人需求和偏好的重要依据^[25],很多学者将其运用于组织研究当中,来探讨组织给员工提供的工作任务、工作条件和政策措施对于员工个人行为、心理的影响作用。

那么,依据个人—环境匹配理论,从需求—供给视角看,相同的工作边界强度对于偏好不同的员工来说,对他们的行为与心理影响的结果是不一样的^[22]。当员工感知到企业提供的工作边界强度与其偏好相一致的时候,他的个人需求与企业的供给实现了匹配,这就会对员工行为与心理产生积极的正向结果。反之,如果企业提供的工作边界强度超过员工偏好,员工就会感到自身的活动受到限制,认为企业不能满足自身的需求,这时企业提供的环境与员工自身的需求不匹配,就会对员工行为与心理产生消极的负向结果;如果企业提供了宽松的政策,其营造出来的工作边界强度低于员工偏好,员工可能会认为这样的企业缺少纪律约束,同事们自由散漫,甚至对自身正常工作造成干扰,因此他们仍然会感知到环境与个人的价值、偏好和目标的不匹配。所以,企业提供的工作边界强度与员工个人需求不匹配的这两种情况,都会对员工的绩效、心理健康产生负向影响^[24]。基于此,本文提出:

假设 2:工作边界强度趋近于员工偏好时,员工工作压力减少;工作边界强度偏离员工偏好时,员工工作压力会增加(如图 1(1)所示)。

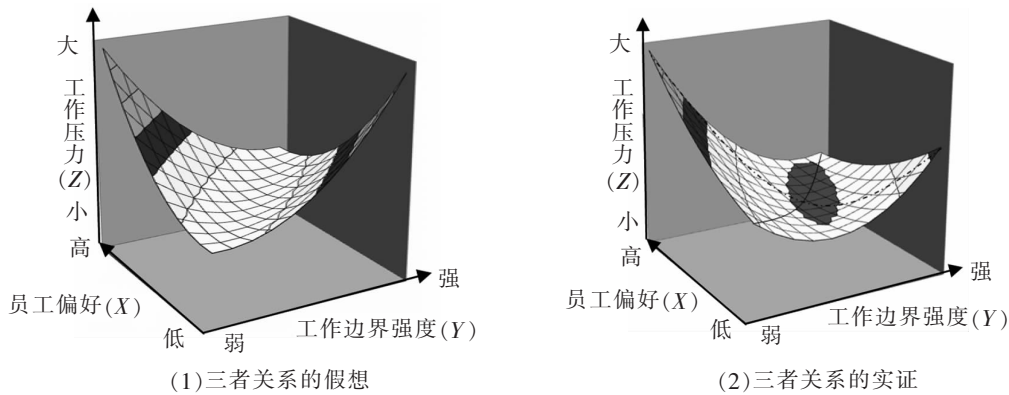


图1 工作边界强度、员工偏好与工作压力的关系

资料来源:作者绘制。

三、实证分析与结果

1. 变量测量

为确保测量工具的效度及信度,本研究的所有变量均采用现有文献中已开发的成熟量表,并根据研究目的进行了适当修改。

(1)员工工作边界强度偏好。本研究对此变量的测量采用 Kreiner^[23]所编制的量表,并在此基础上做了稍微的修改,由员工进行自我评价,示例问题如:“我不喜欢在上班的时候思考与工作无关的事情”、“我喜欢把私人问题留在下班后解决”、“我不喜欢家庭等私人问题妨碍我工作”。员工基于 Likert—7 点评分方法进行评价(1=非常不同意;2=有点不同意;3=不同意;4=中立;5=有点同意;6=同意;7=非常同意),最终用条目的平均值作为员工工作边界强度偏好的测量值,数值越高,说明员工越是偏好强的工作边界。该量表在本研究中 Cronbach’s Alpha 值为 0.8380,表明该量表具有良好的信度。

(2)工作边界强度。这一变量有主观客观之分,主观的工作边界强度就是员工感知到的,由员工进行自我评价;客观的工作边界强度就是能用非主观指标刻画的,比如时间边界和空间边界,是相对固定的。本研究中工作边界强度的测量是主观的,采用 Hecht and Allen^[19]所编制的量表,并在此基础上做了稍微的修改,示例问题如:“我的公司要求我‘工作的时候,完全专注于工作相关的问题’、我的公司要求我‘把私人生活的问题留到下班后解决’、我的公司要求我‘上班的时间不要处理私人问题’”。员工基于 Likert—7 点评分方法进行评价(1=非常不同意;2=有点不同意;3=不同意;4=中立;5=有点同意;6=同意;7=非常同意),最终用条目的平均值作为工作边界强度的测量值,数值越高,说明工作边界的强度越强。该量表在本研究中的 Cronbach’s Alpha 值为 0.8243,表明该量表具有良好的信度。

(3)员工工作压力。本研究对此变量的测量采用 Folkman and Lazarus^[20]所编制的量表,由员工进行自我评价,评价自己在最近一个月中感受到相关情绪的频率,例如生气、厌恶、厌烦等。员工基于 Likert—5 点评分方法进行评价(1=从不;2=较少;3=偶尔;4=有时;5=经常),最终用条目的平均值作为员工工作压力的测量值。该量表在本研究中 Cronbach’s Alpha 值为 0.8323,表明该量表具有良好的信度。

(4)控制变量。以往的研究表明,工作性质、管理政策和员工自身素质等都可能引起员工产生工作压力^[4,5]。为了排除其他相关变量对结果的影响,本文将员工的年龄、性别、学历、婚姻状况、工作性质和企业性质作为控制变量处理。

2. 数据收集

为了验证本文提出的假设,在抽样时采用广泛抽样以保证样本的多样性,同时考虑到抽样的便利性、可控性和样本填写的真实性等因素,最终选取来自南京大学在职学员和其他企业员工两个部分。Hecht and Allen^[9]已经证明,工作边界强度在很长一段时间内具有稳定性,所以本文的所有变量在同一时间点收集。在样本量的选取上,由于本文主要的目的是为了验证文中所提假设,且所有的数据均来自个人层面,变量为连续变量,根据 Bartlett et al.^[7]的研究,在一般标准(当 α 在 0.0500,可接受误差在 3%)下,样本数量要达到 118。本研究选择了 300 个样本,多于 Bartlett 等人关于样本量的要求。其中,在职学员来自工商管理、法律、计算机等在内的 5 个专业,共调查 150 名学员,回收问卷 149 份,回收率高达 99%;其他企业员工包括华为、苏宁、万达在内的 50 多家的企业,我们提前跟企业取得了联系,共调查 150 名员工,回收问卷 141 份,回收率达 94%。总样本回收率达 97%。在这 290 名员工中,男性占 52%,未婚占 61%,样本集中在 85、90 后,其中在 26—30 岁的员工最多,占 49%,25 岁及以下的员工占 39%。从组织层面看,从事管理工作的员工最多,达到 32%,其后依次为技术(26%)、行政后勤(17%)、销售(15%),最少的为生产和其他;公司性质方面,有 49%的员工来源于民营企业和私营企业,国有企业和外资企业分别占 33%和 18%。

研究中各变量的平均值、方差以及相关系数汇总表 1。从表 1 可以看到,员工的工作边界强度与其工作压力之间呈现出了显著的负相关关系($r=-0.1999, p<0.0100$);同时,工作边界强度与员工的偏好呈现出显著的正相关关系($r=0.5328, p<0.0100$)。此外,除性别($r=-0.1204, p<0.0500$)外,员工的年龄($r=0.0296$)、学历($r=0.0039$)、婚姻状态($r=-0.0608$)、所在企业性质($r=-0.0122$)和工作性质($r=0.0021$)与工作边界强度都没有显著的相关关系。

表 1 研究变量的描述性统计和 Pearson 相关性

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性别	0.5207	0.5004	1.0000								
2 年龄	1.7345	0.6670	0.1357*	1.0000							
3 学历	3.4483	0.5446	0.0928	-0.0522	1.0000						
4 婚姻状况	1.5655	0.7743	-0.0303	0.6000**	-0.0945	1.0000					
5 企业性质	1.8448	0.7010	-0.0056	0.1780**	0.0378	0.0666	1.0000				
6 工作性质	2.8103	1.7296	-0.3652**	-0.1968**	-0.1959**	-0.0876	-0.1185*	1.0000			
7 工作边界强度	4.7932	1.0421	-0.1204*	0.0296	0.0039	-0.0608	0.0122	-0.0021	1.0000		
8 员工偏好	5.1494	1.2027	-0.0526	0.0122	-0.0850	-0.0508	0.1090	-0.0939	0.5328**	1.0000	
9 工作压力	2.4347	0.8025	-0.1881**	-0.0409	0.0657	0.0424	0.0588	0.0404	-0.1999**	0.0107	1.0000

注:n=290; ** $p<0.0100$, * $p<0.0500$ 。

资料来源:作者计算整理。

3. 假设验证

本研究采用层次回归、多项式回归和响应面分析方法对两个假设进行验证。

在检验员工的工作边界强度与其工作压力之间是否存在 U 型关系这一假设前,需要先验证两者之间的线性关系是否成立。表 2 中模型 2 的结果显示,员工的工作边界强度对员工工作压力具有显著的负向影响($\beta=-0.1720, p<0.0010$),即随着员工工作边界强度的逐渐增强,他们的工作压力逐渐降低,两者之间的线性关系是成立的。表 2 中的模型 3 的结果显示,员工工作边界强度的平方的系数($\beta=0.1057, p<0.0010$)是显著的,说明伴随着工作边界强度由弱变强或者由强变弱,员工的工作压力都是逐渐减低而后增加,即假设 1 是成立的。经计算工作压力方向变化的拐点处工作边界强度为 5.3988(以 7 点量表来测),相对来讲是一个较强的工作边界。并且相较于模型 2,其 R^2 增大,且 ΔF 显著,说明模型 3 比模型 2 具有更好的拟合度,更能有效地揭示员工工作边界强度与其工作压力之间的关系。

表 2

假设检验结果

	工作压力			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
控制变量				
性别	-0.2999** (-2.9616)	-0.3575*** (-3.5774)	-0.3558*** (-3.6400)	-0.3635*** (-3.7960)
年龄	-0.0904 (-0.9966)	-0.0547 (-0.6145)	-0.0252 (-0.2885)	-0.0113 (-0.1327)
学历	0.1215 (1.3850)	0.1223 (1.4289)	0.1161 (1.3859)	0.1402 (1.7011)
婚姻状态	0.0876 (1.1511)	0.0531 (0.7104)	0.0220 (0.2988)	0.0125 (0.1727)
企业性质	0.0698 (1.0275)	0.0677 (1.0208)	0.0716 (1.1035)	0.0482 (0.7575)
工作性质	-0.0055 (-0.1846)	-0.0105 (-0.3599)	-0.0072 (-0.2499)	-0.0078 (-0.2763)
自变量				
工作边界强度		-0.1720*** (-3.8868)	-0.2957*** (-5.4066)	-0.2382*** (-3.6267)
工作边界强度的平方			0.1057*** (3.7009)	0.1814*** (4.6916)
员工偏好				0.0728 (1.2426)
员工偏好的平方				0.0622* (2.1583)
工作边界强度×员工偏好				-0.1697*** (-3.6286)
R ²	0.0504	0.0986	0.1405	0.1936
F 值	2.5013*	4.4090***	5.7437***	6.0687***
△R ²	0.0504	0.0483	0.0419	0.0531
△F	2.5013*	15.1069***	13.6970***	6.1013***

注:n=290; ***p<0.0010, **p<0.0100, *p<0.0500, 括号内为 t 值。

资料来源:作者计算整理。

本文的假设 2 提出,当员工的工作边界强度趋近于员工对其偏好的时候,员工的工作压力是减少的,当工作边界强度偏离(超出或低于)其偏好时,员工的工作压力会增加。为此,本文通过检验员工的工作边界强度与其偏好之间的匹配程度(或者说一致性)对于员工工作压力的影响,来验证假设 2 是否成立。已有经验表明^[28],在关于两个变量相互匹配的研究中,无论是在方法的规范性、还是应用的实际意义上,采用多项式回归都被证明具有比差异分数回归无法比拟的优势。因此,本文也采用多项式回归这一方法。就本研究来说,员工工作压力的多项式回归方程如下所示:

$$Stress=b_0+b_1X+b_2Y+b_3X^2+b_4XY+b_5Y^2+e \quad (1)$$

其中,*Stress* 代表员工工作压力;*X* 代表员工的工作边界强度;*Y* 代表员工对工作边界强度的偏好。为了更好地解释结果和减少变量间潜在的共线性,本研究在进行多项式回归分析之前,分别对工作边界强度和员工偏好进行中心化(Centering)处理,以提高研究结果的精确性^[29]。上述多项式回归的结果如表 2 中的模型 4 所示。

为了更加清晰地揭示不同变量之间的关系,本研究引入了响应面分析方法,将工作边界强度与员工偏好、工作压力的关系表达成三维图形,如图 1(2)所示。在图 1(2)中, $Y=X$ 时所反映的是员工的工作边界强度与其偏好完全匹配时候的工作压力,即($X=1, Y=1; X=2, Y=2 \dots X=7, Y=7$)时的工作压力,如图 1(2)中从前(外)到后(里)的实曲线;而 $Y=-X$ 时所反映的是工作边界强度与员工偏好完全不匹配($X=1, Y=7; X=2, Y=6 \dots X=7, Y=1$)时的工作压力,如图 1(2)中从左到右的虚曲线。曲面上的点,如处在 $Y=X$ 完全匹配的工作压力线左边,意味着员工偏好的工作边界强度高于企业提供的工作边界强度时的工作压力,即实际的非工作向工作的渗透性比员工期望的还要多时的工作压力;当向右跨过这条完全匹配线以后,意味着员工偏好的工作边界强度低于企业提供的工作边界强度时的工作压力,即员工实际的边界渗透性要比员工期望的还要小时的工作压力。曲面上的点偏离完全匹配线越远,表示员工偏好的工作边界强度与企业提供的工作边界强度的一致性程度越低。

$Y=X$ 时所表示的工作压力曲线如下所示:

$$Stress=b_0+b_1X+b_2Y+b_3X^2+b_4XY+b_5Y^2+e=b_0+(b_1+b_2)X+(b_3+b_4+b_5)X^2+e \quad (2)$$

其中, $b_1+b_2=-0.1654^*$, $b_3+b_4+b_5=0.0739^*$ 。

$Y=-X$ 时所表示的工作压力曲线如下所示:

$$Stress=b_0+b_1X-b_2Y+b_3X^2-b_4XY+b_5Y^2+e=b_0+(b_1-b_2)X+(b_3-b_4+b_5)X^2+e \quad (3)$$

其中, $b_1-b_2=-0.3110^{**}$, $b_3-b_4+b_5=0.4133^{***}$ 。

从图 1(2)还可以看到,当企业提供的工作边界强度增强并开始接近于员工偏好时(从响应面的最左边向中心移动),员工的工作压力减少;当企业提供的工作边界强度强于员工偏好时(从响应面的中心移向最右边),员工的工作压力又开始增加,这与假设 2 的预测结果一致。本文再使用斜率分析,来确认从响应面图上看到的结果。 $Y=-X$ 所反映的工作压力线二次项系数($b_3-b_4+b_5=0.4133$, $p<0.0010$)是显著的。因此,工作边界强度与员工偏好相匹配的一致性程度与员工工作压力的关系,也是 U 型曲线关系,当工作边界强度趋近于员工偏好时,工作压力是减少的;当工作边界强度偏离其偏好时,工作压力会增加,即假设 2 是成立的。

四、研究结果的进一步讨论

本文探究了工作边界强度、员工偏好与员工工作压力三者之间的关系。本文提出的假设均得到了验证,进一步明晰了三者间的关系,研究也得到了一些出乎意料的结论,例如,为什么工作边界强度与工作压力间 U 型关系的拐点处偏向较强的工作边界,为什么加入员工对工作边界强度偏好后,三者关系的假想图 1(1)与实证图 1(2)之间存在一定的差异等。为了更加清晰地认识变量间的关系和理解得到的新结论,以便为企业实践提供更加具体的建议,下面对假设 1 和假设 2 的结果做进一步讨论:

(1)工作边界强度与工作压力之间的 U 型关系。本文首先检验了工作边界强度与工作压力之间的线性关系,发现工作边界强度与工作压力之间是负向的关系且显著($\beta=-0.1720, P<0.0010$, 如表 2 模型 2 所示),说明拥有强工作边界的员工其工作压力要低于拥有弱工作边界的员工。这部分支持了对二者关系持消极态度学者的观点,即随着员工的工作边界强度的增强,员工工作压力会降低;但与对二者关系持积极态度学者的观点不一致。但通过表 2 模型 3 的结果可以看出,工作边界强度与工作压力之间 U 型关系的拟合结果要好于二者间线性关系的拟合结果。本文发现当工作边界强度过低时,员工的工作压力要比工作边界强度高时的工作压力更大,且工作压力由高到低再由低到高的拐点处工作边界强度为 5.3988(以 7 点量表来测),不在中间,而偏向于较强的工作边界强度。对于当企业维持较高的工作边界强度而员工压力并不是很高这一结论,本文认为可能的原因是源于中国传统组织都有严格的监管制度,多采用强工作边界策略,员工已经适应于这种强工作边界策略,并不因此感受到较大的工作压力;但当组织开始放松工作边界时,他们会感受到企业的人文

关怀,因此感受到的工作压力自然有所减少。然而,当企业提供了过弱的工作边界,员工的工作压力反而增加很大,其原因可能来源于如员工的自控力不够,将非工作向工作渗透的福利用来蹉跎时间、沉溺网络等,不仅没有达到放松、解决私人事务的目的,反而使自己更加劳累、焦躁,工作任务完成得不好;此外,企业虽然给员工提供了弱工作边界,但是组织管理制度不完善、流程不顺畅,甚至针对员工的绩效评价体系并没有做相应的调整,仍然以出勤、工作表现等传统指标来衡量,所以反而导致了拥有弱工作边界的员工得到的绩效评价低。另一可能的原因,是员工现有工作任务过重,能分散出做非工作的事务的时间与精力很少,较弱的工作边界造成了非工作过多地侵扰工作,无法完成正常工作,尤其是在与其他员工相互比较的时候,发现他们表现得越轻松,自己感受到的工作压力就越大。

(2)工作边界强度与员工的偏好一致性对员工压力的影响。研究表明,三者关系的实证图 1(2)与假想图 1(1)总体一致,但图 1(2)完美曲线右侧的曲面曲率更小,这可从假设 1 结果的解释中寻到部分原因,即工作边界强度过低时员工的工作压力要比工作边界强度过高时的工作压力更大。从图 1(2)还可以看出,当工作边界强度一定时,员工偏好与其差异越大,员工的工作压力增加越多。从该结论可以看出,不能简单地说“强工作边界好还是弱工作边界好”,还要考虑员工的偏好,当工作边界强度超过或者低于员工偏好时,员工的工作压力都会增加。对于企业来讲,最理想的策略是提供与员工偏好一致的工作边界强度。

然而,员工个人对于工作边界强度的偏好因人而异,受到自身个性、家庭结构、工作性质和企业政策等多种因素影响,企业很难提供与员工个人偏好完全相匹配的工作边界,因此事实上企业提供的工作边界强度要么是高于员工偏好的,要么是低于员工偏好的。根据本文的表 2 模型 4 的计算结果,假设员工的工作边界强度偏好为 Y ,企业提供的工作边界强度为 $A (A=Y+\Delta)$,或者为 $B (B=Y-\Delta)$,那么,工作压力 $StressA=b_0+b_1X+b_2Y+b_3X^2+b_4XY+b_5Y^2+e=b_0+(b_1+b_2+2b_3\Delta+b_4\Delta)Y+(b_3+b_4+b_5)Y^2+b_1\Delta+b_3\Delta^2+e$, $StressB=b_0+(b_1+b_2-2b_3\Delta-b_4\Delta)Y+(b_3+b_4+b_5)Y^2-b_1\Delta+b_3\Delta^2+e$, 可以算得当 $StressA=StressB$ 时,工作边界强度偏好等于 5.2336(以 7 点量表来测)。即当工作边界强度偏好小于 5.2336 时,企业提供低于员工偏好的工作边界强度比提供高于员工偏好的工作边界强度时,员工工作压力要大($StressA>StressB$);当员工工作边界强度偏好大于 5.2336 时,企业提供低于员工偏好的工作边界强度比提供高于员工偏好的工作边界强度时,员工工作压力要小($StressA<StressB$)。员工偏好一定强度的工作边界出于的目的可能有两个,一是因为工作过程中需要必要的放松或解决客观存在的、必须要解决的非工作问题;二是员工作为工具人的同时还是目的人,追求自由和工作满意。而 5.2336 这一数值表明员工偏好一个较强的工作边界,在此时是多数员工“必要的放松或解决客观存在的、必须要解决的非工作问题”目的实现的平衡点,所以当员工工作边界强度偏好高于 5.2336 时,企业提供工作边界强度高于员工的偏好,员工第一个目的更加实现不了,引起员工压力更大。当工作边界强度偏好低于 5.2336,员工可以完成第一个目的,但是如果这时工作边界强度低于员工偏好时,员工在实现第二个目的过程中其工作效率会受到影响,反而会更加增大其工作压力。总体来说,企业在不能满足工作边界强度与员工偏好完全匹配的情况下,可以根据员工偏好情况进行权变的工作边界管理。

五、结论和建议

本文整合了以往学者对于工作边界强度与工作压力间关系的矛盾观点,并基于个人—环境匹配理论,提出工作边界强度与员工偏好的一致性程度对工作压力影响的非线性关系。在实证分析中,运用了多项式回归和响应面分析等前沿的统计分析技术,使本研究能更加深入、精确地刻画出不同变量之间的关系,丰富了关于工作边界强度与工作压力之间关系研究的深度和广度。本文得到如下结论:①工作边界强度与员工工作压力是 U 型关系,实证得到的拐点处工作边界强度为

5.3988,偏向于较强的工作边界强度;②工作边界强度趋近于员工偏好时,员工工作压力减少;工作边界强度偏离员工偏好时,员工工作压力会增加。在二者不能匹配的情况下,对于工作边界强度的偏好高于 5.2336 的员工来说,提供低于其偏好的工作边界强度优于提供高于其偏好的工作边界强度;而对于工作边界强度的偏好低于 5.2336 的员工来说,提供高于其偏好的工作边界强度优于提供低于其偏好的工作边界强度。本文研究所得到的结论对于企业权变地提出工作边界策略和制定员工组织管理政策,提供了理论基础。具体建议如下:

1. 允许渗透,但维持较高的工作边界强度

本文研究结果表明,对于调查对象来说他们的工作压力发生转变的拐点位于工作边界强度为 5.3988(以 7 点量表来测)处,是比较高的,这意味着对于企业来讲要允许一定范围的非工作向工作渗透,但是该渗透程度应该保持在一个较低的水平上。对此,企业可以采取的具体措施如下:

(1)转变观念,通过制度、后勤保障来维持较高的工作边界强度。对于企业中员工在工作时间内的一些非工作举动,企业应该转变传统的观念,不能一味地当成反生产行为去阻止、监管,而是需要辩证地看待,通过完善企业的组织管理制度,重新设计企业的绩效管理体系等,使非工作向工作渗透“合理化”。当然,制度设计具有双重性,在将非工作向工作渗透合理化的同时,又需要将其限定在较低的范围内。另外,为了防止员工过多的非工作向工作渗透,企业可以通过建立日托中心、家政服务部等后勤保障措施,帮助其解决可能给其带来渗透的非工作事情,从而使员工更好地平衡工作与生活,降低其工作压力。

(2)通过多边界管理来维持较高的工作边界强度。对于大多数传统企业来说,员工工作与非工作边界的管理大多可从时间和空间上加以控制,通过严格监管和控制员工上下班时间就能保持员工强的工作边界,并通过提供低弹性工作计划的安排,允许团队成员在较低程度上自主地安排上下班时间和地点等方法来实现工作边界强度的弱化,满足员工非工作对工作渗透的需求;其中对于每天必须到公司上班的员工来说,企业可以通过每天限定一定的时间段,在公司划定工作区与非工作区,允许员工在该时间段内自由处理非工作的事务,员工的紧急私事需要解决则到非工作区,避免打扰其他员工工作。然而,对于现代企业中越来越多的员工来说,他们的工作边界已经不局限于时间边界和空间边界,还有包括角色边界、心理边界、情感边界等。时空边界的管理措施有助于维持员工有一个较强的角色边界,但对于情感边界、心理边界来讲,由于它们是一种无形的边界,如思维方式、行为方式、情绪等^[9],它更多地取决于员工自身,且具有内隐性,不易被察觉,相对来讲,更易发生边界渗透。企业可以通过规范来约束、通过培训来培养、通过工作场所的氛围营造来影响,使得员工保持较强的情感和心理边界强度。

(3)通过“增加非工作向工作渗透难度,减少工作向非工作渗透障碍”这种不对称渗透来维持员工有较高的工作边界强度。越来越多的事实表明,现代员工追求的不是终生就业,而是能过上美好的生活。这既要求企业不仅给员工提供了一份工作,更重要的是提供了一种生活方式,工作成为员工生活的重要组成部分^[30],因此工作与生活难以区分开来。本研究也表明,工作与非工作间保持一定的相互渗透性有利于减少员工工作压力。实践中,有些企业(如 Google、海澜之家等)将员工的工作、家庭、娱乐等积聚在一起,使得员工工作和生活的物理距离和心理距离进一步缩短^[31],减少了角色转换的心理冲突和所需要的行动时间,有利于员工有更多的时间处于工作状态。比如在公司社区内,既有工作车间,又有企业大学、图书馆、体育馆,还有商店、剧院。当员工疲劳想休息时,可以迅速的从车间到剧院,完成从工作到休闲娱乐的转变,也可以迅速的从休闲娱乐转向工作状态,而传统企业想要实现这样的转变可能需要更久的时间(例如坐班车时间等)。这种情况实际上使得非工作向工作和工作向非工作转变都容易了,因此,企业又需要加强政策措施(如每周休闲娱乐次数、时间的规定,休闲娱乐学习申请的审批等),培养员工的自制能力,来增加非工作向工作渗透的难度。

2. 保持工作边界强度与员工的偏好相匹配

为了保持工作边界强度与员工的偏好相匹配,一方面可以通过了解员工的偏好,并据此制定或者调整工作边界强度;另一方面,对于已经设定了的工作边界强度,企业通过寻找与该工作边界强度偏好相匹配的员工,或者通过政策与措施来改变现有员工的偏好,实现两者之间的一致性。具体措施如下:

(1)工作边界强度与员工偏好相互调整,实现二者的动态匹配。员工对工作边界强度偏好产生的原因除了自身家庭因素外,还受个性、追求自由和网络工作环境等方面因素的影响,企业充分了解这些员工的偏好,尽量保持给予其的工作边界强度与之偏好匹配,这样有利于降低员工的工作压力。很多企业由于自身组织架构、工作计划安排、管理限制原因或出于公平的考虑,无法改变既定的企业制度,每个工作岗位的工作边界强度是预先给定的,这时候企业可通过寻找对该工作边界强度偏好的员工。企业在招聘新员工的过程中,充分了解员工的工作边界强度偏好,挑选与本企业文化、既定工作边界强度相匹配的人;对于已有的员工,可以在后续的培训过程中,开发出完整的培训方案,去了解他们偏好产生的原因,从而有针对性地通过排除员工后顾之忧或解决员工社交需求等管理政策与措施,例如在公司内部多举行社交、娱乐活动来减少员工想要进行非工作向工作渗透的期望,来改变员工对工作边界强度的偏好,使之与企业实际的工作边界强度相匹配。

(2)建立权变的工作边界强度,最大限度地保证使其与员工偏好相匹配。两者完全匹配是企业需要达到的最佳状态,但是每个人对于工作边界强度的偏好程度差异很大,对于给定的工作边界强度来说,也不可能人人的偏好都与之相匹配。因此,企业在整体上制定统一工作边界强度策略的基础上,可以给予不同部门或不同类别员工个人一定的工作边界管理自主权,允许他们在一定范围内调整自己的工作时间、地点、任务内容和做事方式方法,建立起权变的工作边界强度。比如限定员工每天上班时间内可以进行非工作活动的时间长短,员工可以根据自身需要来决定是否或者何时利用这个时间等。另外,在无法达到两者匹配的情况下,了解员工偏好,将其与企业设定的标准相对比(比如本研究得到的 5.2336),对于偏好高于该标准的员工来说,可以提供低于其偏好的工作边界强度,对于偏好低于该标准的员工来说,可以提供高于其偏好的工作边界强度,并根据实践的效果调整这一理想边界值。

(3)适应工作边界强度减弱的趋势,变革组织管理模式。因工作边界强度和员工对其偏好在一定时间内具有稳定性,因此本研究所得到的较强工作边界有利于降低员工工作压力这一结论,对于中国企业组织管理实践具有现实指导意义。但是需要明确的是,从长远来看,工作边界强度和员工对其偏好是动态变化的,随着信息技术的发展、知识经济的兴起和员工对个性、自由越来越强烈的追求,员工工作与生活之间的边界会越来越模糊,使得员工的工作边界强度变得越来越弱。因此,总体趋势上来说,虽然员工工作边界强度与其工作压力之间的 U 型关系仍然会成立,但拐点处的工作边界强度将会变得更低,这时候企业就不能依靠强工作边界情况下的组织管理措施来降低员工工作压力,而需要在组织形态、员工能力和人力资源管理政策等方面进行变革与发展,比如构建分散式组织、虚拟组织,培养员工的自主工作能力、自我控制能力和沟通交流能力,员工行为和业绩的管理由现场管理、过程导向转化为网络协同、在线辅导和结果导向。此外,工作边界强度的减弱也带来了劳动关系的变化,产生了诸如公私难分、负面后果责任界定等问题,需要政府制定相关的法律法规。

3. 局限性与未来研究展望

本研究也存在一定的局限,有待后续研究的克服与完善。一是本文所有变量的测量均采用西方文献的现成量表,虽然在本研究中信度都达到了 0.8000 以上,未来更为严谨的做法是对西方的量表进行修订或开发出适合中国组织情境的量表,从而使变量的测量和研究的结果更加准确。二是数据收集方面,所有变量采用员工自评方式,客观上可能存在同源方差。虽然本文在问卷设计上做了相

应的特殊安排,来尽量减少其影响,同时根据 Chang et al.研究^[32],采用了含有交互作用项和进行非线性效应分析来处理同源方差问题。未来在开发出优秀量表的基础上,应朝多时点、多源数据(员工、主管或家人等不同情境)的纵向研究发展。三是本研究没有对员工工作边界强度与工作压力之间关系的中介解释机制进行探究。四是工作与非工作相互渗透是员工工作的发展趋势,但这种趋势对于员工行为的心理、行为和绩效会有哪些影响,这些影响的发生机制,以及企业组织如何适应这种变化趋势,需要进行哪些相应的组织管理变革与发展,都是有待研究深入探讨的问题。

[参考文献]

- [1]陈霖霖. 工作压力对员工主观幸福感的影响机制研究[D]. 厦门大学, 2014.
- [2]Webster, J. R., Beehr, T. A., and Love, K. Extending the Challenge-Hindrance Model of Occupational Stress: The Role of Appraisal[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2011,79(2):505-516.
- [3]LePine, J. A., Podsakoff, N. P., and LePine, M. A. A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2005,48(5):764-775.
- [4]Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. *Stress and Work: A Managerial Perspective* [M]. Dallas: Scott, Foresman, 1980.
- [5]Williams, S., and Cooper, C. L. Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1998,4(3):306-321.
- [6]Gruys, M. L., and Sackett, P. R. Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2003,11(1):30-42.
- [7]Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., and Bakker, A. B. *New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work-Family Balance, and Well-Being*[M]. Berlin: Springer Science, 2014.
- [8]Mitchell, T. R., Holtom, B. C., and Lee, T. W. How to Keep Your Best Employees: Developing an Effective Retention Policy[J]. *The Academy of Management Executive*, 2001,15(4):96-108.
- [9]Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., and Sutton, M. Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2000,5(2):278-308.
- [10]Duxbury, L., Higgins, C., and Neufeld, D. Telework and the Balance between Work and Family: Is Telework Part of the Problem or Part of the Solution [A]. Igbaria, M., and Tan, M. *The Virtual Workplace*[C]. Hershey, PA: Idea Group Publishing, 1998.
- [11]Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., and Hui, C. Work-to-Family Spillover Effects of Workplace Ostracism: The Role of Work-Home Segmentation Preferences[J]. *Human Resource Management*, 2013,52(1):75-93.
- [12]Rothbard, N. P., Phillips, K. W., and Dumas, T. L. Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation[J]. *Organization Science*, 2005,16(3):243-258.
- [13]Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., and Fugate, M. All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions[J]. *Academy of Management Review*, 2000,25(3):472-491.
- [14]Lewin, K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*[M]. London: Tavistock, 1952.
- [15]Desrochers, S., and Sargent, L. D. Boundary/Border Theory and Work-Family Integration [J]. *Organization Management Journal*, 2004,1(1),40-48.
- [16]Clark, S. C. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance[J]. *Human Relations*, 2000,53(6):747-770.
- [17]Eagle, B. W., Miles, E. W., and Icenogle, M. L. Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1997,50(2):168-184.
- [18]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.
- [19]Hecht, T. D., and Allen, N. J. A Longitudinal Examination of the Work-Nonwork Boundary Strength Construct[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2009,30(7):839-862.

- [20]汪京. 企业员工工作压力与工作态度的关系研究[D]. 首都经济贸易大学, 2006.
- [21]Raghuram, S., and Wiesenfeld, B. Work–Nonwork Conflict and Job Stress among Virtual Workers [J]. *Human Resource Management*, 2004,43(2–3):259–277.
- [22]Nippert–Eng, C. E. *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*[M]. Chicago: University of Chicago Press, 2008.
- [23]Kreiner, G. E. Consequences of Work –Home Segmentation or Integration: A Person –Environment Fit Perspective[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2006,27(4):485–507.
- [24]Harrison, R. V. *Person–Environment Fit and Job Stress* [A]. Cooper, C. L., and Payne, R. *Stress at Work*[C]. New York:Wiley, 1978.
- [25]Kristof, A. L. Person–Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications[J]. *Personnel Psychology*, 1996,49(1):1–49.
- [26]Folkman, S., and Lazarus, R. S. If It Changes It Must Be a Process: Study of Emotion and Coping during Three Stages of a College Examination[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985,48(1):150–170.
- [27]Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., and Higgins, C. C. Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research[J]. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 2001,19(1):43–50.
- [28]Edwards, J. R., and Cable, D. M. The Value of Value Congruence [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(3):654–677.
- [29]Aiken, L. S., and West, S. G. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* [M]. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [30]Peters, P., Poutsma, E., Van Der Heijden, B. I., Bakker, A. B., and Bruijn, T. D. Enjoying New Ways to Work: An HRM–Process Approach to Study Flow[J]. *Human Resource Management*, 2014,53(2):271–290.
- [31]韦慧民,刘洪. 公司“社区化”发展: 管理驱动与挑战分析[J]. *商业研究*, 2012,(6):68–73.
- [32]Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., and Eden, L. From the Editors: Common Method Variance in International Business Research[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010,41(2):178–184.

Relationship between Work Boundary Strength and Employee’s Work Stress ——Based on Person—Environment Fit Theory

LIN Yan–mei, LIU Hong, WANG San–yin

(School of Business of Nanjing University, Nanjing 210093, China)

Abstract: Existed research has shown that weak work boundary has contributed to achieve mutual permeability between work and non–work so as to help employees balance work–life and ease work stress. Whereas, overly weak work boundary which means too much penetration between work and non–work, will lead to the frequent conversion among different roles for employees, and increase their work stress instead. Thus there should be a U–shaped relationship between work boundary strength and employee’s work stress. However, there isn’t a determined conclusion that in which conditions the relationship between work boundary strength and employee’s work stress will change in direction. Based on person—environment fit theory, the authors put forward that the consistency of personal preference and organization given in work boundary strength plays a decisive role in moderating these two variables. This paper verified the hypothesis by questionnaire, which is: Accompanied with an increase in work boundary strength, the work stress of employees will firstly increase and then decrease, and get 5.3988 (7–point likert scale) in turning point of work boundary strength, prefer to stronger work boundary; When the work boundary strength rises to approach preferences of employees, their work stress will decrease, when it exceeds preferences, their work stress begin to increase. At the last part, some countermeasures and suggestions on work stress management aimed at employees of different preferences are given.

Key Words: work boundary; permeability; person–environment fit; preference

JEL Classification: C83 J50 O14

〔责任编辑:王燕梅〕