

## 工作与家庭冲突型角色的形成机制及应对策略

### THE FORMATION MECHANISM AND COUNTERMEASURE STRATEGIES OF CONFLICT ROLES BETWEEN WORK AND FAMILY

张宏

Hong Zhang

泰国国立发展管理学院国际学院

International College, National Institute of Development Administration, Thailand

Received: May 3, 2021 / Revised: September 27, 2021 / Accepted: September 30, 2021

#### 摘要

本文旨在探索工作与家庭冲突型角色的形成机理,寻找冲突的解决策略。研究地点在泰国曼谷,在泰国曼谷通过视频和语音的方法对20位受访者进行深度访谈。本文基于扎根理论,首先使用5W1H理论制定访谈提纲,然后采用深度访谈法并且使用NVivo定性分析软件进行数据分析,最后运用扎根理论建立理论框架。据此建立工作与家庭冲突型角色的形成机理,采用秩和检验显著性,结合之前的定性分析结果得出结论。研究发现,当工作与家庭积累的精神压力与时间冲突相互作用时,工作与家庭冲突型角色随即产生。对员工而言,社会层面的调节方法优于个人层面。同时,公司激励政策对缓解工作与家庭冲突具有正向作用。本文运用时间管理理论的四象限建立了有效的工作与家庭冲突的解决策略,该策略补充了现有文献,为从根本上解决员工工作与家庭冲突问题提供了新思路。

**关键词:** 工作与家庭冲突型角色 扎根理论 公司激励政策 时间管理理论

#### Abstract

This article aimed to explore the formation mechanism of work-family conflict-type roles and to find conflict resolution strategies. The research site was in Bangkok, Thailand. In-depth interviews with 20 interviewees were conducted through video and audio methods. Based on the grounded theory, this article first used the 5W1H theory to formulate the interview outline, then used the in-depth interview method and NVivo qualitative analysis software for data analysis, and finally used the grounded theory to establish a theoretical framework. Based on this, the formation mechanism of work-family conflict-type roles was established. The rank sum test was used to test the significance,

and the previous qualitative analysis results were combined to draw a conclusion. The study found that when the mental pressure accumulated by work and family interacted with time conflict, the conflicting role of work and family would emerge immediately. For employees, adjustment methods at the social level were also better than those at the individual level. Simultaneously, the company's incentive policy had a positive effect on alleviating the conflict between work and family. Furthermore, this article used the four quadrants of the time management theory to establish an effective work-family conflict resolution strategy, which supplemented the existing literature and provided new ideas for fundamentally resolving employee work-family conflicts.

**Keywords:** Work-Family Conflict Roles, Grounded Theory, Corporate Incentive Policies, Time Management Theory

## 引言

随着现代管理活动的深入,员工满意度越来越重要。在管理实践中,员工的家庭关系并没有得到企业管理者的足够重视,不少员工一旦遭遇家庭关系的束缚,便不堪其扰,由于此时企业缺少该问题的解决策略,员工只能临时停止工作去处理。因此,查清员工工作与家庭冲突问题的产生原因是至关重要的,不处理将导致他们辞职和损害健康。为了应对这种现象,除了分析工作与家庭冲突的形成机理,管理者还需要合理制定工作与家庭冲突的解决策略。

## 研究目的

本研究的主要目的是通过建立工作与家庭冲突的解决策略来应对员工工作与家庭的冲突问题。依据该研究目的,研究提出如下问题:

1. 工作与家庭冲突型角色的形成机理是什么?
2. 工作与家庭冲突的解决策略如何建立?

## 文献综述

Renshaw (1976) 最早明确提出了工作与家庭是两个系统,开山始祖在探访他们之间的重叠世界。为此,该研究员也提出了一些解决策略供管理者参考,例如在决策中加入家庭考量。自此,以工作与家庭冲突为研究的文章不断提出,观点也层出不穷,在文献中,通过对比可以发现,现在相比于过去的更加注重细节,通过分析影响因素为工作与家庭冲突提出了详细的解决措施。总体来说就是罗列了一些解决措施,但是这些现有文献并没有形成系统化结构的解决策略。而本文的创新点在于建立了一个员工和管理者共同使用的工作与家庭冲突的解决策略。

### 构成工作-家庭冲突型角色的核心因素

关于产生工作与家庭冲突的原因,其中一个理由是时间冲突,(Höge, 2009) 提到与工作相关的

时间压力与身心不适的症状是由工作与家庭冲突引起的, 本文除了发现时间冲突因素, 同时也发现精神压力也是导致工作与家庭冲突的一个核心因素。

### 个人的调节方法有益于缓解工作-家庭冲突造成的精神压力

个人的调节能力能在一定程度上削弱工作与家庭冲突对工作满意度的副作用, 甚至是情绪智力 (Gao et al., 2013)。该研究试图通过确立个人行动法规来解决工作与家庭冲突问题, 虽然也强调了个人层面的策略, 但是该模型仍然不够系统和完善, 没有从管理者角度出发来解决问题。Rotondo et al., (2003) 明确提出了减少冲突造成的精神压力的一种方法是让个人有能力应对。但是, 仅对员工进行生理应对的培训似乎会增加家庭冲突 (Wilson et al., 2007)。因此, 本文除了提出个人的调节方法, 还提出了社会层面的调节方法, 例如管理者和家庭成员的支持。

### 管理者的支持能够减少工作与家庭冲突问题

社会层面的调节方法同样有益。通过组织层面的领导决策可以减轻工作带来的负担, 管理者的支持能够影响工作与家庭冲突 (Yadav & Adhikari, 2019)。社会、组织的支持对缓和工作与家庭冲突最为有益, 他们都是支持的重要来源 (French et al., 2018)。在组织激励政策方面, 提高员工生活质量是管理者协助个人层面调节方法的一种有效的激励政策, 与此同类型的是心理资本, 心理资本对有子女的女性领导者处理工作与家庭冲突有积极作用, 能够成功缓解工作与家庭冲突对他们福祉的副作用 (Machín-Rincón et al., 2020)。员工通过压力管理培训, 当面对压力源时, 他们都将具备利用情绪来应对压力并且解决问题的能力 (Takalapeta & Benu, 2019)。综上所述, 本文在现有文献的基础上将管理者的支持与个人的调节方法进行整合。

本文在探求工作-家庭冲突型角色的形成机理之外, 在时间管理四象限理论的基础上, 通过将员工和管理者的重要且紧急的事与重要且不紧急的主轴式编码进行统一, 构成一个全新的理论框架, 并命名为“工作与家庭冲突的解决策略”。现有文献提及了能够改善工作与家庭冲突的因素, 但本文侧重于建立针对管理者改善该冲突的系统化理论化的解决策略。研究发现员工应该优先培养自身使用社会层面的调节方法, 也就是寻求社会支持。其次才是使用个人层面的调节方法, 例如改善情绪和提升能力等, 也就是自我调节。该解决策略不仅适用于管理者, 也同样适用于员工, 并且能够使企业的员工激励政策更加多元化, 节省了企业做决策的时间成本, 使企业资源得到合理分配。

## 研究方法

研究地点选在泰国曼谷, 在泰国曼谷通过视频和语音的方法对 20 位受访者进行深度访谈, 每个访谈对象的访谈时间设置在 1 小时左右。

筛选标准是远离父母或子女超过 2 年及以上的中基层岗位人员。分为二种情况, 第一类是已经远离父母在外组建家庭的人员。这类人员由于远离父母, 在外组建家庭, 因此不能照顾远在

家乡年迈的父母，工作压力和家庭压力都较大，如表 1 中案例 1、案例 10 和案例 20 都符合该类筛选标准，因此选取这三个案例，样本具有代表性，能够代表这一类人。

第二类是远离父母，在外务工但暂时没有组建家庭的中基层岗位人员。这类人年龄普遍在 25 岁到 31 岁之间，他们的特点是虽然没有组建家庭，但在外工作中可能会受到远在家乡父母的压力，比如经济问题冲突或经常被要求放弃现有的工作，选择离家近的工作等等，这种来自原生家庭的压力同样可能会导致工作与家庭冲突，但可能压力没有第一类大。如表 1 中案例 2、3、4、5、6、7、8、9、11、12、14、16、18、19 都符合该类标准。因此选取这十五个案例，样本具有代表性，能够代表具有该特点的人员。

最后选取标准为子女在外工作或生活 2 年以上的中基层岗位人员，如表 1 中案例 13 是 66 岁、案例 15 是 46 岁、案例 17 是 50 岁，他们的子女都是在外工作或生活超过 2 年以上的人员。这类人员一般都是期望与子女早日团聚的年迈的父母，因此选取这三个案例，样本具有代表性，样本能够代表这一类人。

研究对象有来自泰国曼谷的华裔，中国台湾工厂和中国广东省等地的企业员工，这样研究可以分析对于不同地区和文化对工作与家庭冲突是否有显著差异。总计 20 位不同年龄段的全职员工。年龄按照 25 岁、26 岁、27 岁、28 岁、30 岁、31 岁、46 岁、50 岁分布，研究可以分析性别、年龄、职业、婚姻状况以及工作地点对工作与家庭冲突现象是否有显著差异，每个访谈对象当做一个案例深度访谈，总共有 20 个案例，通过对这 20 个案例形成编码数据。

表 1 20 个案例特征表：

案例	性别	年龄	职业	婚姻状况	工作地点
访谈对象 1	女	46	财务	已婚	中国广州的私企
访谈对象 2	女	27	幼教	未婚	中国深圳的幼儿园
访谈对象 3	女	28	财务	未婚	中国江西小型家族化工企业
访谈对象 4	男	25	工厂职工	未婚	中国台湾工厂
访谈对象 5	男	25	销售员	未婚	中国天津医药公司
访谈对象 6	女	28	泰国中文教师	未婚	泰国曼谷国际学校
访谈对象 7	女	30	泰国中文教师	未婚	泰国曼谷国际学校
访谈对象 8	女	27	财务	未婚	中国深圳私企
访谈对象 9	女	27	小学教师	未婚	中国江西乡镇小学
访谈对象 10	男	31	公职人员	已婚	中国江西公安局
访谈对象 11	女	27	仓库管理员	未婚	中国江西私企
访谈对象 12	男	27	业务员	未婚	中国台湾私企
访谈对象 13	男	66	大学教授	已婚	中国台湾中原大学
访谈对象 14	男	31	外派人员	未婚	中国国企中铁四局外派非洲
访谈对象 15	女	46	业务员	已婚	中国江西政府临时工

表 1 20 个案例特征表：（继续）

案例	性别	年龄	职业	婚姻状况	工作地点
访谈对象 16	女	25	中泰翻译	未婚	泰国春武里府
访谈对象 17	男	50	业务员	已婚	中国江西电信局
访谈对象 18	女	28	销售员	未婚	中国深圳私企
访谈对象 19	男	26	物流管理人员	未婚	中国深圳外企
访谈对象 20	女	25	护士	已婚	中国江西乡镇医院

访谈的 6 个问题设计均采用 5W1H，分别按照 When, Where, Who, Why, What, How 询问受访者，但是不仅限于以下这 6 个问题，定性的抽样停止标准是基于信息充分理论饱和，本次研究在分析 20 个案例的数据之后，没有新的编码信息产生，说明信息充分理论饱和。

1. 您在工作时，通常什么时候会与家庭发生冲突？
2. 您在哪种场合遇到上面这种情况？
3. 您在发生上面状况时，和谁合作？遇到哪些困难？
4. 为什么一定要解决这问题？如果不解决，会有什么后果？
5. 您的解决方案是？您有试着寻找其他解决方案？
6. 您重视企业解决该问题的哪方面？为什么？...能解释一下？

质性研究采集工具采用深度访谈法 (Taylor & Bogdan, 1984)，深度访谈采用 5W1H 理论制作访谈大纲，设计 6 个访谈问题。但不仅限于依照大纲进行访谈，属于半结构化访谈。一个完整的新闻报导就需要这个原则，将资讯准确传达给读者。此法除了用来分析文章，也被用来教导作文的写作、提升阅读能力和问题的分析，在日常生活中更无法离开 5W1H，而且是获得资讯的主要方法 (Lasswell, 1948)。并且通过 5W1H 可以采集到工作与家庭冲突产生的时间 (When)、地点 (Where)、寻求的调节对象 (Who)、为什么要解决 (Why)、解决措施 (What) 以及想要组织如何做 (How)。

首先运用质性研究最有名的扎根理论树立理论框架，该理论是由 (Glaser & Strauss, 2017) 提出。该理论并不直接提出理论假设，而是通过实际观察，在收集、分析资料的过程中归纳抽象出概念，再上升为某个具有普适性的理论假设，即从实践经验中发展理论。但是它的主要特点不仅是依据前人的经验，而在于它从经验事实中抽象出了新的概念和思想。扎根理论特别强调从资料中提升理论，认为只有通过对资料的深入分析，才能“归纳”，从下至上将资料不断地进行浓缩，形成理论框架。这就需要研究者对理论时刻具有敏感度，捕捉新的建构理论的线索。

除了运用质性研究辅助 NVivo 软件进行资料的分析以外，我还在资料和资料之间、理论和理论之间不断进行对比，然后根据资料与理论之间的相关关系提炼出核心类属及其他类属。

简而言之，就是透过对自然语言的处理来构建理论，该方法属于质性研究方法里的扎根理论 (Glaser & Strauss, 2017)。

研究根据访谈大纲,通过电访及视讯向受访者询问开放式问题,人数是一对一。运用半结构化访谈,在访谈完毕后,将录音记录原封不动制作成深度访谈逐字稿,再对原始资料归纳出经验概括,透过按开放式编码、主轴式编码,最后生成选择式编码。

表 2 选择式编码构建表

类属	选择式编码	属性 1	属性 2	属性 3
核心类属	解决策略	工作家庭平衡型	调节方法	渴望激励政策
其他类属	形成机理	精神压力	工作家庭冲突型	-

由表 2 可知通过输入 NVivo 质性分析软件进行数据编码,构建了选择式编码表。

首先,我们为了深入探究工作与家庭冲突的形成机理,我们用 NVivo 软件列出了所有的冲突原因。

表 3 年龄对工作家庭冲突原因的看法矩阵

工作与家庭冲突原因	A: 人员: 年龄 = 25	B: 人员: 年龄 = 26	C: 人员: 年龄 = 27	D: 人员: 年龄 = 28	E: 人员: 年龄 = 30	F: 人员: 年龄 = 31	G: 人员: 年龄 = 46	H: 人员: 年龄 = 50	I: 人员: 年龄 = 66
1: 熬夜工作与家庭的冲突	1	0	1	0	0	0	0	0	0
2: 工作各种场合与家庭冲突	2	0	4	1	0	0	2	1	0
3: 工作应酬与家庭的冲突	0	0	1	0	0	0	0	0	1
4: 工作与家庭不可避免的冲突	0	0	1	0	0	0	0	1	0
5: 工作与家庭关系问题	0	0	0	0	0	0	1	0	0
6: 管理制度混乱	0	0	0	1	0	0	0	0	0
7: 加班与家庭冲突	0	1	0	2	0	0	0	1	0
8: 家庭集体活动与工作的冲突	0	0	0	1	0	0	0	0	0
9: 时间冲突	0	0	0	1	0	0	3	0	0
10: 异地兼顾家庭困难	1	0	0	0	0	1	1	0	0
11: 意见不同的冲突	0	1	0	0	0	1	0	0	0
12: 子女教育问题	2	0	0	0	0	0	1	0	0

由表 3 分析得出，采集的 20 位不同年龄员工的数据显示，年龄在 25、27、28、46，50 岁中，提到工作场合发生冲突的频次最高，达到 10 次。

其次是由时间引发的冲突，由图可见年龄在 26、28、50 岁中，提到加班与家庭冲突的频次与年龄在 28、46 岁中提到时间冲突的频次一致，都是 4 次，再加上熬夜工作引发的冲突频次为 2 次，它们相加得 10 次。占除工作场合与家庭冲突之外的其余参考点数的 40%。

因此，我们发现时间冲突是工作与家庭冲突的关键因素，然后我们再通过 NVivo 的词频搜索功能查看词频最高的词汇，如下图所示：

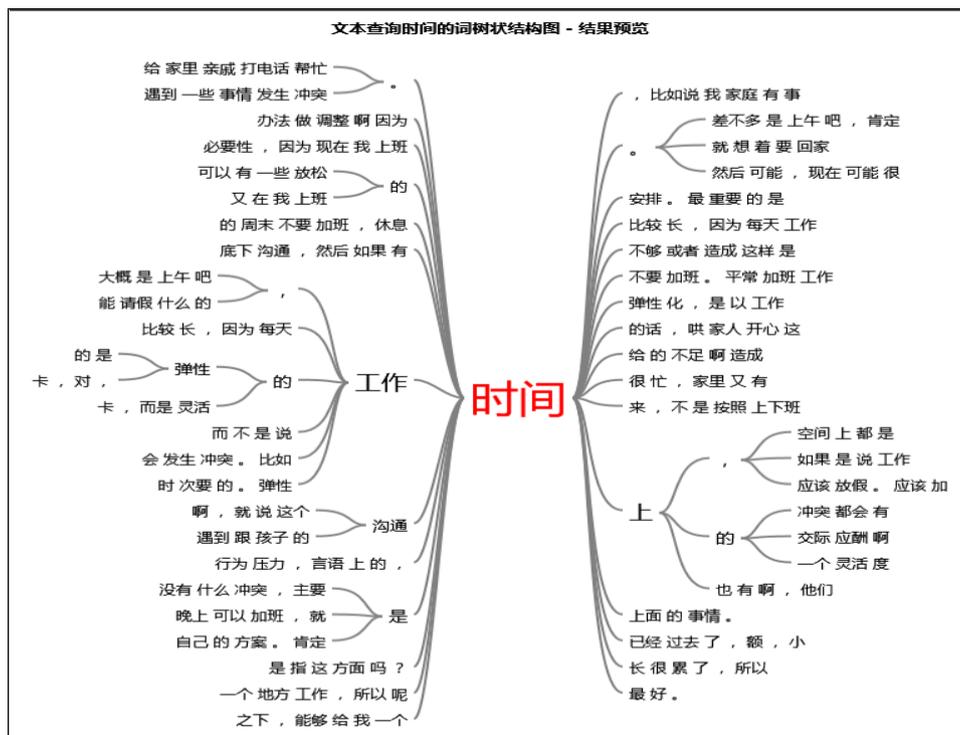


图 1 文本查询“时间”的词树状结构图

根据图 1, 20 位受访者中有 12 位都提到了“时间”，总频次为 26。也就是说，60% 受访者提到了时间因素。由此得出时间冲突是引发工作与家庭冲突的关键因素。

其次，除了时间冲突这个关键因素以外，根据表 1 选择式编码表中的精神压力编码，研究还需要分析工作与家庭冲突造成的精神压力的类型：

表 4 年龄对冲突造成精神压力的条件结果矩阵

工作与家庭冲突造成的精神压力的类型	A: 人员: 年龄 = 25	B: 人员: 年龄 = 26	C: 人员: 年龄 = 27	D: 人员: 年龄 = 28	E: 人员: 年龄 = 30	F: 人员: 年龄 = 31	G: 人员: 年龄 = 46	H: 人员: 年龄 = 50	I: 人员: 年龄 = 66
1: 不想变通的压力	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2: 产妇有工作压力	0	0	1	0	0	0	0	0	0
3: 导致家人情绪化	0	0	2	0	0	0	0	0	0
4: 对公司关怀政策落实表示怀疑	1	0	1	1	0	0	1	0	0
5: 工作过度劳累	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6: 工作忙碌	0	0	0	0	0	2	0	0	0
7: 行为和语言压力	0	0	1	1	0	0	0	0	0
8: 家人的不理解	0	0	1	0	0	1	0	0	0
9: 家人缺乏陪伴	0	0	1	0	0	0	0	0	0
10: 家庭给工作的负担	0	0	1	0	0	0	0	0	0
11: 愧疚感	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12: 领导的不理解	0	0	0	0	0	1	0	0	0
13: 破坏家庭和谐	0	0	1	0	0	0	0	0	0
14: 亲人逝世想回家	0	0	0	1	0	0	0	0	0
15: 心理负担	2	0	3	3	0	0	2	0	0
16: 长期忙碌忽视家庭	0	0	0	0	0	0	0	0	1

通过表 4 参考精神压力矩阵数据, 年龄在 25、27、28、46 岁的心理负担频次最高, 达到 10 次, 占总参考点数的 31.25%。

为了解读是何种心理负担导致的精神压力, 现在将 NVivo 中的一级编码心理负担指标进行深入分析, 通过回到以上 10 个编码的参考点逐一阅读, 发现是由个人的负面情绪导致的精神压力最为突出。为了继续解读个人的负面情绪与婚姻状况之间的关系, 参考如下矩阵:

表 5 个人的负面情绪与婚姻状况之间的关系

个人负面情绪的类型	A: 人员: 婚姻状况 = 已婚	B: 人员: 婚姻状况 = 未婚
1: 不想变通的压力	0	1
2: 产妇有工作压力	0	1
3: 导致家人情绪化	0	2
4: 对公司关怀政策落实表示怀疑	2	2
5: 工作过度劳累	0	1
6: 工作忙碌	1	1
7: 行为和语言压力	0	2
8: 家人的不理解	0	2

表 5 个人的负面情绪与婚姻状况之间的关系（继续）

个人负面情绪的类型	A: 人员: 婚姻状况 = 已婚	B: 人员: 婚姻状况 = 未婚
9: 家人缺乏陪伴	0	1
10: 家庭给工作的负担	0	1
11: 愧疚感	1	0
12: 领导的不理解	0	1
13: 破坏家庭和谐	0	1
14: 亲人逝世想回家	0	1
15: 心理负担	3	7
16: 长期忙碌忽视家庭	1	0

通过该矩阵可以看出，无论是已婚或未婚都会有心理负担，这个心理负担来源于个人的负面情绪。

因此，研究可以发现，时间冲突和精神压力会导致工作与家庭冲突型角色产生。

## 研究结果

由表 2, 3 和图 1 可以发现，时间冲突是引发工作与家庭之间矛盾的主要因素。由表 4 和表 5 可以发现，员工的负面情绪是造成精神压力的重要因素。以主要因素时间冲突为例，使用 Nvivo 项目图，可以发现当个人负面情绪是产生精神压力的唯一因素时，时间冲突与个人的负面情绪相关联的样本数占到总样本数的 60%。也就是说，40% 的受访者虽然产生了个人的负面情绪，但是由于没有时间冲突这个中介条件，所以无法形成工作家庭冲突型角色。

研究发现，假设个人负面情绪是造成精神压力的唯一因素，那么时间冲突就是形成工作家庭冲突型的唯一中介条件。工作-家庭冲突型角色的形成机理是：当精神压力和时间冲突相互作用时，工作家庭冲突型角色随即产生。

因此，为了分析工作与家庭冲突的解决策略，首先，我们根据表 2 的选择式编码表可知，调节方法可以显著改善工作与家庭冲突问题，那么我们需要对工作与家庭没有冲突的案例进行分析，也就是分析工作与家庭平衡型，并列何种调节方法可以建立该解决策略。首先我们对没有产生冲突的工作地点进行分析：

表 6 工作地点和工作家庭平衡型的关系矩阵

工作地点	A: 没有冲突	B: 公司雇佣保姆	C: 老人安置策略	D: 泰国法律保护产妇权益	E: 小孩安置策略
工作地点 = 中国台湾工厂	1	1	0	0	2
工作地点 = 泰国曼谷国际学校	1	0	1	0	1
工作地点 = 泰国春武里府	2	0	0	1	0

如表 6 工作家庭平衡型对应的工作地点中, 中国台湾工厂, 泰国曼谷国际学校和泰国春武里府都属于中国境外地区, 这印证了对工作环境的支持与家庭角色之间较低的压力水平相关 (Warren & Johnson, 1995)。经过对这三个地区的研究对象进行深度访谈, 研究发现这 3 个工作地点都分别有不同的公司激励政策。在 20 位受访者中, 有 5 位受访者属于工作家庭平衡型, 而提到公司激励政策的就有 3 位, 其余 15 位均属于冲突型且渴望公司激励政策。研究发现公司激励政策对形成工作家庭平衡型具有正向作用。

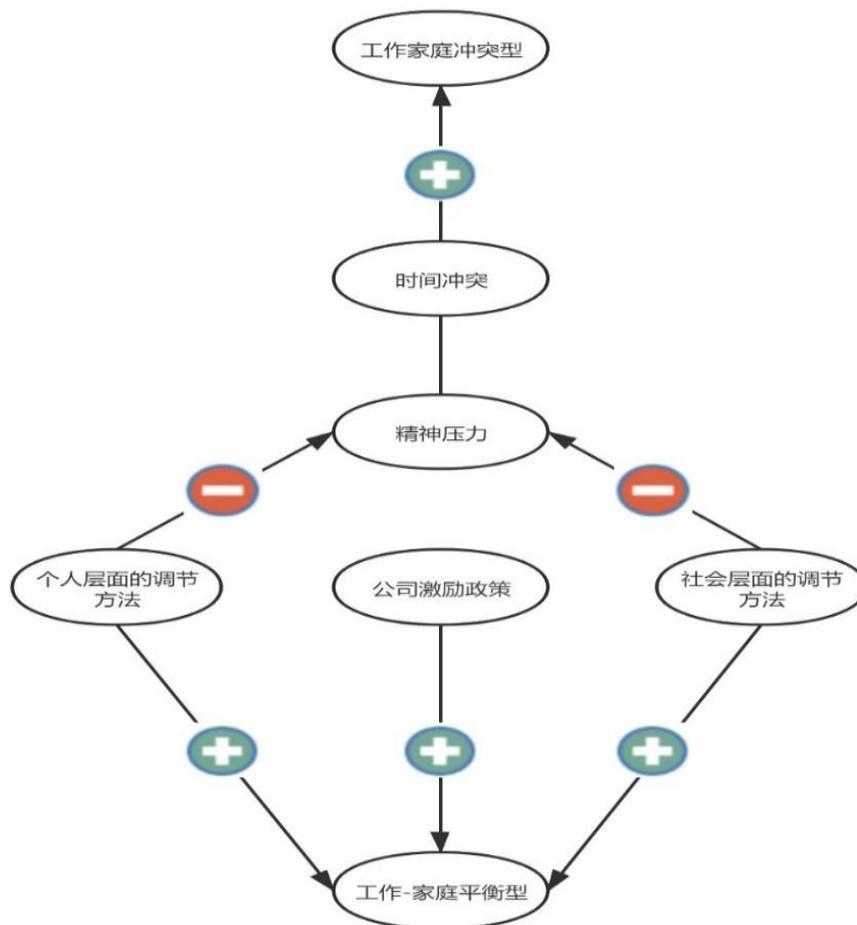


图 2 工作与家庭冲突型的理论模型

根据表 2 的选择式编码, 研究发现个人调节与社会调节相结合的调节方法可以帮助改善员工工作精神压力。根据表 6 对工作与家庭平衡型的分析, 企业要使工作家庭冲突型角色转变为工作家庭平衡型必须分别建立协助个人调节的政策和协助社会调节的两大独立激励政策。

因此, 本研究需要采用秩和检验其显著性, 对个人调节与社会调节 2 种不同的方法进行优先级排序, 方可建立基于时间管理四象限的冲突解决策略。

因两样本容量均  $\leq 10$  时, 应用非参数检验法的秩和检验 (Wilcoxon, 1992)。在一项对抗

工作与家庭冲突型角色的模拟实验中,以承认有工作与家庭冲突问题的全职员工为研究对象,对 10 名员工采用个人层面的调节方法进行对抗工作与家庭冲突型角色,对另外 5 名员工按社会层面的调节方法进行对抗工作与家庭冲突型角色,经深度访谈收集激励政策的渴望程度,结果如下:

表 7 个人层面的调节方法组

1	2	1	3	7	3	1	4	1	1
6	10.5	6	12.5	15	12.5	6	14	6	6

表 8 社会层面的调节方法组

0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	7
1.5	1.5	6	6	6	6	6	6	6	10.5	10.5	12.5	12.5	14	15

**解:** 建立假设: **H0:** 两组人员对激励政策的渴望程度相同。 **H1:** 两组人员对激励政策的渴望程度不相同,由上表得:  $T = 94.5$ 。由  $n_1 = 10$ ,  $n_2 = 5$ , 及  $\alpha = 0.05$ , 查秩和检验表得:  $T_1 = 66$ ,  $T_2 = 94$ 。因为  $94.5 > 94$ , 所以两种调节方法对激励政策的渴望程度有显著性差异。从原始的渴望程度以及定性分析的结果看,相对于使用个人层面的人群而言,使用社会层面的调节方法的人群渴望激励的程度更低,效果更好。

本次研究结果支持过去的研究,是以过去的研究发现为基础进行补充,加入时间管理四象限理论以激活产生新的创新点。通过研究发现设定个人优先级与组织的优先级考量和目标的方法结合史蒂夫科维的要事第一 (First Things First, FTF) 原则为中心 (Covey et al., 1995), 建立有效的基于时间管理四象限的工作与家庭冲突解决策略,如图 3 所示:



图 3 基于时间管理四象限的工作与家庭冲突的解决策略

本文提出的工作与家庭冲突的解决策略中,将协助个人层面调节方法的激励政策列为管理者的紧急且重要事件,需要优先处理。其次是协助社会层面调节方法的激励政策,列为不紧急且重要事件。

工作与家庭冲突的解决策略是:分别将优先使用个人层面调节方法的员工视为 A 类人群,将优先使用社会层面调节方法的员工视为 B 类人群。员工必须将使用社会层面的调节方法作为第一要务,然后制定个人层面调节方法的计划。同时,管理者必须将协助 A 类人群的激励政策作为第一要务,然后制定协助 B 类人群的激励政策。该工具对员工和管理者同样适用,通过设定优先级合理分配企业资源,节约企业做决策的成本,最大限度减少工作与家庭冲突问题。

## 讨论

本文研究基于扎根理论的深度访谈法,首先通过 NVivo 定性分析软件对访谈数据进行编码处理,得到了工作与家庭冲突型角色的形成机理。

为了分析形成机理中的关键因素,故对访谈数据进行词频分析,根据图 1 研究发现受访者提到“时间”词频最高,因此结合表 2 选择式编码的精神压力,得出时间冲突与精神压力构成了工作与家庭冲突型角色。

其次,根据表 2 选择式编码的调节方法,我们已知调节方法能够改善工作与家庭冲突,根据深度访谈发现,受访者的调节方法可分为个人调节和社会调节 2 个层面,这两种调节方法均可打破工作与家庭冲突型角色的形成。

因此研究建议采用秩和检验帮助对 2 种调节方法进行优先级排序,研究发现相对于使用个人层面的人群而言,使用社会层面的调节方法的人群渴望公司激励的程度更低,效果更好。

结合表 6 可知,公司激励政策对缓解工作与家庭冲突具有正向作用,结合表 7 和表 8,企业要使工作家庭冲突型角色转变为工作家庭平衡型必须有相应的激励政策。对员工而言,寻求社会支持比个人的自我调节更有疗效。从管理者角度出发,帮助优先使用自我调节的员工建立相应的激励政策比激励优先使用社会支持的员工更加重要。

基于以上结论,如图 3 所示,研究建立了基于时间管理四象限的工作与家庭冲突的解决策略。本次研究提出的工作与家庭冲突的解决策略为现有文献补充了一个基于时间管理四象限的工作与家庭冲突的解决策略,使用该解决策略可以打破工作与家庭冲突型角色的形成,为企业提供从根本上解决工作与家庭冲突问题的新思路。

本文尽管对工作与家庭冲突有一个全面的阐述与总结,但鉴于时间和能力有限,仍存在以下不足:

首先本文研究仅使用定性的访谈法,共计深度访谈 20 名受访者,来自不同的国家和地区,可能会存在欠缺文化差异的考量。

其次，对于不同的受访者的受教育程度以及家庭背景差异欠缺考量。如果能有更多的时间采访更多的人可能会得到更多的意见和理解。

最后，本文强调了工作与家庭冲突的解决策略，但需要对该策略进行进一步的研究。

## References

- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1995). *First things first*. Simon and Schuster.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological bulletin*, 144(3), 284.
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2013). Work-family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress and Health*, 29(3), 222-228.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Höge, T. (2009). When work strain transcends psychological boundaries: An inquiry into the relationship between time pressure, irritation, work-family conflict and psychosomatic complaints. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(1), 41-51.
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139.
- Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P., & Segovia-Pérez, M. (2020). I am a leader, I am a mother, I can do this! The moderated mediation of psychological capital, work-family conflict, and having children on well-being of women leaders. *Sustainability*, 12(5), 2100.
- Renshaw, J. R. (1976). An exploration of the dynamics of the overlapping worlds of work and family. *Family Process*, 15(1), 143-165.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S., & Kincaid, J. F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. *Personnel Review*, 32(3), 275-296.
- Takalapeta, T., & Benu, J. M. (2019). Stress management training to overcome work family conflict for teachers. *Journal of Health and Behavioral Science*, 1(1), 34-46.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. Wiley-Interscience.
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44(2), 163-169.
- Wilcoxon, F. (1992). Individual comparisons by ranking methods. In S. Kotz, & N. L. Johnson (Eds), *Breakthroughs in Statistics* (pp. 196-202). Springer Series in Statistics. Springer.

Wilson, M. G., Polzer-Debruyne, A., Chen, S., & Fernandes, S. (2007). Shift work interventions for reduced work-family conflict. *Employee Relations*, 29(2), 162-177.

Yadav, S., & Adhikari, B. (2019). Measures and what affects work and family balance? A literature review. *Asian Journal of Multidimensional Research (AJMR)*, 8(6), 218-228.



**Name and Surname:** Hong Zhang

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** National Institute of Development Administration

**Field of Expertise:** Business Administration and Educational Management