

Study on Work-Family Conflict of Virtual Enterprise Staff

Yuan Yao, Xiaolan Zhang

School of Management, Lanzhou University, 730000, Lanzhou, China

yaoyuan@lzu.edu.cn

Abstract: We analyse the factors and behaviors that cause the work-family conflict proceeding from the characteristics of virtual enterprise and combining with the type theory of work-family conflict based on role, and then, research the function mechanism of the work-family conflict of virtual enterprise staff, and last, put forward the strategies of balancing work-family conflict of virtual enterprise staff in this paper.

Keywords: virtual enterprise; staff; work-family conflict; function mechanism; balancing strategies

虚拟企业员工工作家庭冲突初探

姚 远, 张晓兰

兰州大学管理学院, 兰州, 中国, 730000

yaoyuan@lzu.edu.cn

摘 要: 从虚拟企业的特点出发, 结合基于角色的工作家庭冲突类型理论, 分析引起其员工工作家庭冲突的因素及表现, 将虚拟企业员工工作家庭冲突特点和资源保存理论相结合分析虚拟企业员工工作家庭的作用机理, 并从虚拟企业自身和个人角度提出平衡虚拟企业员工工作家庭冲突的策略。

关键词: 虚拟企业; 员工; 工作家庭冲突; 作用机理; 平衡策略

1 引言

从 20 世纪 80 年代至今, 学者们对工作家庭冲突的理论、工作家庭冲突对个体和组织的影响以及如何构建合理的工作家庭平衡计划等进行了深入的研究和探讨, 前人的研究给我们提供了很多宝贵的经验与资料。工作家庭冲突是指, 当来自工作和家庭两方面压力在某些方面出现难以调和的矛盾时, 产生的一种角色交互冲突, 也就是说, 由于工作任务或者工作需要使得个体难以尽到对家庭的责任, 或是因为家庭负担过重而影响工作任务的完成^[1]。因工作方面的要求而产生的工作家庭冲突为工作—家庭冲突 (work-to-family conflict, W-F C), 因家庭方面的需要而产生的工作家庭冲突为家庭—工作冲突 (family-to-work conflict, F-W C)^[2]。工作需求和家庭需求的整合可能导致消极的 (工作家庭冲突) 或积极的 (工作家庭丰富与促进) 相互作用, 而且工作家庭界面 (工作家庭冲突和工作家庭丰富) 是一个双向的作用过程: 工作—家庭、家庭—工作^[3]。然而, 以往

的研究主要集中于各种组织成员工作家庭冲突的共性上, 针对某一类组织的工作家庭冲突的研究较少。

虚拟企业作为一种自古就有的“新鲜”的组织形式逐渐被人们所认识, 也必将成为未来主流的企业运作模式。所以从趋势上来讲, 在众多的从业人员当中, 虚拟企业员工无疑将会成为人数最多、分布最广、影响最大的一个群体, 因此, 开展对虚拟企业员工工作家庭冲突的研究具有很强的理论和现实意义。本文尝试探讨虚拟企业员工工作家庭冲突的特点、作用机理以及平衡策略等问题。

2 虚拟企业员工工作家庭冲突的影响因素分析

笔者以 Greenhaus 和 Beutel 的三种工作家庭冲突类型理论 (压力型工作家庭冲突、行为型工作家庭冲突、时间型工作家庭冲突) 为基础^[4], 结合虚拟企业的技术领先性、灵活性、流动性等组织特征对虚拟企业员工工作—家庭冲突的影响因素进行分析, 结合虚拟企业并行性引发的行为因素和员工心理因素等个人、家庭和组织特征对虚拟企业员工家庭—工作冲突的影响因素进行分析。

兰州大学人文社会科学学科建设基金项目: 虚拟企业员工工作家庭冲突研究 (LZUGH08006)

2.1 虚拟企业员工工作—家庭冲突的影响因素分析

第一，技术领先的工作压力因素。基于压力的工作家庭冲突（Strain-based conflict）是指来自一个角色的压力因子在某一个领域造成了个人生理和心理上的压力，却妨碍了在另一个领域角色期望的实现。实际上，时间冲突和紧张冲突之间存在高度的相关。由于虚拟企业是集合了各成员企业的优势，尤其是技术上的优势而形成的，故其开发的产品或服务在市场上处于领先水平，这一点是任何单个实体企业难以相比的。因此，为了保持优势不被竞争对手模仿，就需要不断推陈出新，开发新的技术手段，保证技术领先，同时要不断提高个人素质，增强研发能力。这无疑会增加员工的工作强度和压力，从而使员工将更多的精力和注意力投入到工作中，而忽略了家庭责任的承担。这一工作压力源势必会造成工作—家庭冲突。

第二，灵活性行为溢出因素。基于行为的工作家庭冲突（behavior-based conflict）是指当在一个领域适合的行为在另一个领域却不适合的时候发生的冲突。虚拟企业的各成员企业出于共同的需要和目标走到一起，一旦合作目的达到，这种联盟便宣告结束，虚拟企业便会解散。因此，虚拟企业一般而言都是临时性。这种灵活性对于员工来说是一种工作不确定性，可能对于造成员工对工作的重视程度欠缺，仅仅是完成工作，对质量有所忽视。那么这种工作影响的态度、情绪溢出到家庭中，可能会造成工作—家庭冲突。

第三，流动性资源冲突因素。基于时间的工作家庭冲突（time-based conflict）是指个体的多种角色竞争需要的时间的结果。时间作为一种资源，从资源保存模型的观点来看，工作家庭冲突的产生通常意味着个体在工作或家庭方面，甚至是两个方面同时面临资源可能丧失或者已经丧失的情境[5]。虚拟企业的合作方式使其具有一定的流动性，合作伙伴不确定，也造成员工的流动性。这种流动性使得员工的资源分配变化速度加快，极易造成工作家庭资源分配不平衡。以能量性资源为例，当员工经常性出差的时候，工作方面对时间需要就会提高，相应地给家庭方面的时间需要带来威胁，进而给个体的家庭角色表现带来干扰，使其体验到工作—家庭冲突。

2.2 虚拟企业员工家庭—工作冲突的影响因素分析

第一，心理因素。心理因素是指员工因承担家庭或工作责任而产生的疲劳、焦虑、冷漠等精神状态，而这些精神状态又会影响到其正常的工作或家庭职责的履行。心理因素作为个人特征在任何形式的企业中都有可能引起家庭—工作冲突，但在虚拟企业中更为重要。由于虚拟企业虚拟经营的特点，要处理好与各合作伙伴的关系，因此对员工的责任感、工作态度要求更高。当然，心理因素这一不可抗拒因素也是员工是否能认识并化解冲突的重要条件。个人特征的差别可能使得同样情况下有的员工认为是冲突而消极处理工作，有的却不认为是冲突或者化解冲突全身心投入到工作、家庭中。

第二，并行性条件下的行为因素。调查显示，许多现代人对家庭的重视要大于对工作的重视，同时现代社会中双职工群体的存在非常普遍。因此家庭对工作的干扰的另一个重要因素就是对家务活、照顾家人、家庭事务等的时间协调[6]。然而，虚拟企业在运行过程中运用并行工程而不是串行工程来分解和安排各个参与企业要做的工作。这种并行性虽然保证各个企业的生产独立性，但在完成工时、交货等条件上却受到其他企业的影响，甚至可能出现沟通上的时间空间上的阻碍，影响正常的家庭生活。例如，两个合作企业地处不同半球，由于时差影响，可能在网络会议中需要一方牺牲休息或者和家人聚会的时间，便有可能造成家庭—工作冲突。

3 虚拟企业员工工作家庭冲突作用机理模型

工作家庭冲突作为企业管理中的一个特殊问题，它的存在是明显的，特别是在虚拟企业这类特殊的组织形式的企业中，它的发生及其对工作角色、家庭角色表现的干扰是一个及其复杂的过程，需要一定的条件。工作家庭冲突作为一种现象要通过员工来表现，从这个角度讲，员工是工作家庭冲突的载体，因此，我们在研究其作用机理时，着重从员工的角度进行分析。基于冲突管理和资源保存的理论，虚拟企业员工工作家庭冲突的发生过程可以分为以下五个阶段进行分析和描述。

第一阶段是虚拟企业环境作用阶段，是指虚拟企业特有的工作方式等带来的工作压力和来自家庭的压力对员工的双重作用，极有可能影响到员工工作职责

的正常履行, 以及家庭事务的正常处理, 并且员工已经感知到这种压力, 在他的意识里, 工作与家庭已经成为一对难以调和的矛盾体。如前所述, 虚拟企业的技术领先要求带来的巨大工作压力, 灵活性行为溢出可能影响员工正常家庭生活, 以及其流动性带来的资源不平衡, 使得员工的心理和行为受到一定的影响, 这些压力源同时作用, 形成了工作家庭冲突产生的条件, 但这些条件按并不一定直接引起工作家庭冲突, 它的产生还取决员工的认知, 即它们仅是冲突产生的必要条件。

第二阶段是前因变量认知和个性化阶段, 指员工对工作压力源(如工作时数、负荷过重等)、非工作压力源(如子女数目、在婚姻关系上的困难等)和工作家庭间的相互作用(如角色间冲突)的认知和个性化, 这主要由员工的个人特征所决定, 即上文中提到的心理因素。因为冲突必须要有知觉的存在, 也即员工必须感受到虚拟企业环境下被工作和家庭占有的物质性、条件性、能量等资源是否不平衡。然而, 认识到的冲突并不意味着就个性化了。也就是说同样一种情况, A认为工作侵占了他的休息时间, 而B觉得在工作中获取了知识, 因此就出现了不同的个性化看法。这一阶段重要的是员工对工作家庭冲突的定性, 即可以调和或者爆发冲突。

值得注意的是, 由于虚拟企业的灵活性特点, 可能会使得企业的政策及行为不断发生变化, 进而使得员工的认知存在一定的滞后性, 可能导致不同的预期结果。

第三阶段是资源分配意向阶段。指虚拟企业员工如何将其有限的资源分配到工作和家庭中, 以获取效用最大的行为预期。在这里我们从工作占用个人资源和家庭占用个人资源两个维度判断其行为预期。本文通过图1表示资源分配倾向。如图所示, 横轴表示工作占用个人资源数, 即虚拟企业员工在处理工作过程中所需的能量资源、条件性资源等。纵轴表示家庭占用资源数, 即个人处理家庭事务所需的物质性资源以及对个体特征的要求。且假定资源总数为5个单位。一般说来, 资源再分配的方式有以下三种可能: 侧重工作、侧重家庭或两者兼顾。但是, 由于资源是有限的, 因此员工面对的本质是一种“鱼和熊掌不可兼得”的情境。这样一来, 偏重任意一方都不可避免地会给另一方带来损失。图中第I部分表示了偏重家庭需要, 即投入家庭的资源大于投入工作的, 直到全部

投入家庭, 而工作没有获得任何资源, 即“家庭型”。反之, 第II部分表示工作需要大于家庭所需的资源, 直到全部资源投入到工作中, 即“事业型”。已经有研究发现, 与“事业型”的员工更倾向于报告较高的工作—家庭冲突类似, “家庭型”的员工倾向于报告更高的家庭—工作冲突[7]。当然, 资源全部投入到一方中属于极端行为, 出现的几率很小。同时, 可能还有人企求能同时兼顾工作和家庭两方面的需要, 即点a, 这时给予家庭和工作的资源是相等的, 这种情况下可能出现最严重的冲突体验, 即来自家庭、工作的双重压力, 使得决策更加难以做出; 但也可可能平衡双方资源化解冲突。

第四阶段是行为, 即员工公开地试图实现自己在工作与家庭中资源分配的意向过程, 包括显而易见的声明、活动、态度等行动。在这一阶段可能会出现工作家庭冲突的两种形式, 也可能出现员工难以分配资源的矛盾行为, 或者是平衡矛盾的行为, 当然两者较少。这些行为带有刺激性质, 这种刺激经常与意向

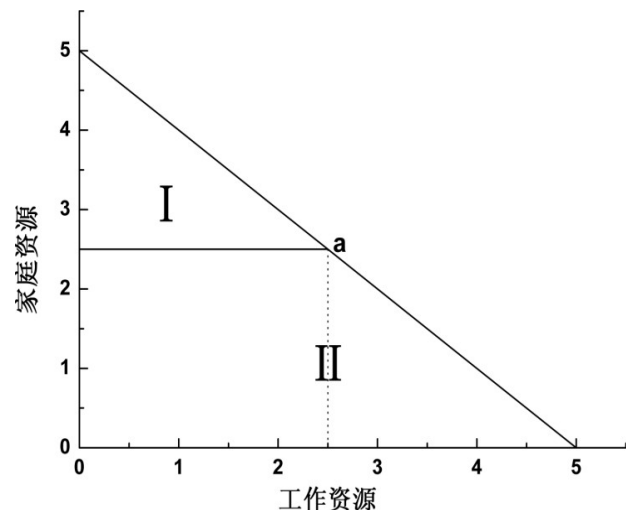


图1 资源分配倾向

无关, 而是由于判断失误或虚拟企业环境的高度灵活性, 使得员工在工作家庭冲突中表现出的外在行为有时会偏离最初的意向[7]。员工在工作家庭冲突中的行为是一个动态的相互作用的过程, 按破坏程度由低到高排列的连续体。可能由起初的不满、抱怨演变成对工作极度不负责任, 甚至旷工; 对家庭成员的不理不睬到公开抵制。

对于员工处理工作家庭冲突的行动, 企业也会做

出反应。特别是虚拟企业具有的高流动性、灵活性，使得其业务以短期项目为主，它更会关注员工的行动会不会危害整体企业绩效，员工的行动在多大程度上危害到企业绩效，如何处理员工的行动，这些问题都应做出准确评价。大多数情况下，在工作家庭冲突的作用过程中，对于员工的轻度破坏程度行为，企业会给予谅解并以开导为主，结合具体的问题进行组织层面的帮助；而对于员工严重影响企业绩效的高度破坏程度行为则会根据相关制度给予严重的处罚。

在这一阶段，员工也会对其偏离感知的行为进行自我修正。例如，通过自我行为的检验，员工可能会正确看待虚拟企业高强度的技术创新压力，进而进行自我调适，平衡工作家庭冲突。

第五阶段是结果变量反映。员工在工作家庭冲突中的行为以及虚拟企业的反应和员工的自我调适导致了最终结果。结果中包括员工表现出的士气受挫、工作绩效和工作满意度下降、生活质量与精神健康水平下降，以及企业对员工的处理：警告、减薪、降职、直至解雇。但是工作家庭冲突在客观上也促使虚拟企业寻求自身企业问题，对员工家庭投入更多关注，对其工作安排更加合理，使企业的管理更加以人为本。同时，员工在自我调适过程中，不断平衡工作家庭冲突，从而增强了其适应外部环境的能力，使自身更具竞争力。根据以上研究，我们构建了虚拟企业员工工作家庭冲突的作用机理模型（见图2）。

4 虚拟企业员工工作家庭冲突的平衡策略

工作家庭冲突作为压力源，无疑会对虚拟企业员工的工作和家庭以及自身带来一系列的消极后果，经常性、高水平的工作家庭冲突体验显然不利于其正常的工作和家庭生活表现。因此如何帮助虚拟企业员工有效地缓解工作家庭冲突，尽可能降低冲突的消极影响尤为重要。结合前文对虚拟企业员工工作家庭冲突的特征、表现形式以及作用机制的研究，我们可以从企业、家庭、个人、社会等多方面采取措施帮助员工有效平衡工作家庭冲突。由于虚拟企业在平衡员工工作家庭冲突中扮演着最为重要的角色，因此，我们着重讨论虚拟企业的平衡策略。

4.1 培育工作一家庭文化

企业文化是企业的精神支柱，它决定着企业成员的思维方式和行为方式。虚拟企业应冲破旧有观念、

习惯以及制度的束缚，进行企业文化的变革，塑造“以人为本”的全新的企业文化，以推动管理的健康发展。工作一家庭文化是“以人为本”的企业文化的重要组成部分，是虚拟企业平衡员工工作家庭冲突的重要软环境。工作一家庭文化是指企业中普遍认同的价值观支持员工整合工作与家庭生活的氛围。组织的工作一家庭文化和组织承诺之间呈正相关关系，而与工作家庭冲突则呈负相关关系，因此，正面的组织工作一家庭文化可以减少工作家庭冲突，并增强组织承诺。如果虚拟企业中存在工作一家庭文化，那么企业便会采用更多的平衡措施，以缓解员工的工作家庭冲突。虚拟企业要构筑人与人之间互相尊重与理解的平台，通过良性的双向沟通渠道，达到互相理解、互相支持、互相协调，让员工更主动地工作，自觉自律、自主发展。虚拟企业的管理者要学会尊重员工、信任员工、理解员工、感动员工，提高其认同心，增强其自信心，培养其忠诚心，激发其进取心，努力培育工作一家庭文化。只有这样，虚拟企业才有可能站在员工的角度认识员工的困难，进而制定有效的措施平衡工作家庭冲突。

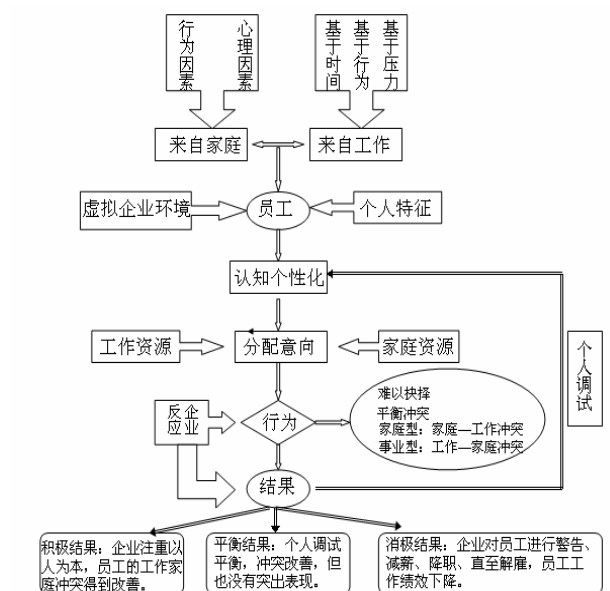


图2 虚拟企业员工工作家庭冲突作用机理模型

4.2 通过教育干预计划提高员工平衡工作家庭冲突的能力

教育干预计划主要是通过对员工个体辅导，提高

员工处理工作家庭冲突的能力，从而减缓工作家庭冲突对员工的影响。简单地说，教育干预计划就是要通过一系列的培训教会员工选择适当的策略来平衡工作家庭冲突。教育干预计划有着丰富的内容：（1）技术更新培训。虚拟企业需要保持高度的技术创新性，因此必须经常性地技术培训，保证员工拥有的技术适时更新，进而减轻员工的压力和不胜任感，从而使基于压力的工作家庭冲突得到平衡。（2）时间管理培训。工作家庭冲突的主要根源是工作职责和家庭责任竞争性地争夺个体有限的时间和精力，于是时间就成为平衡策略设计的主要出发点之一。虚拟企业首先应当确定员工每天要做的事情的重要性，并将它们按重要性进行先后排序，其次，按时间管理培训计划和相关的理论来塑造员工时间管理行为，借此平衡基于时间的工作家庭冲突。（3）人际关系技能培训。和谐的人际关系，是员工顺利完成工作任务并成功处理家庭事务的重要保证之一，故虚拟企业有必要组织员工进行人际关系技能的培训。虚拟企业要帮助员工正视和接受来自于外界对自尊心有威胁的各种挑战，同时，还要指导员工如何有效沟通。人际关系技能培训能有效平衡基于压力的和基于行为的工作家庭冲突。（4）信息提供计划。信息提供计划是指组织为了减少员工在生活中遇到的不确定性，通过各种手段使员工获得充分信息，从而减少压力的计划。组织为员工提供的信息主要包括：政策信息、领导意图、角色职责以及一些满足家庭需要的社会信息。这些信息可以减少企业制度和政策的模糊性，减少由于角色信息模糊和冲突形成的压力对员工家庭生活的影响。信息提供计划能有效平衡基于压力的工作家庭冲突。（5）咨询服务计划。虚拟企业有必要建立心理咨询中心，对员工就情绪、工作、婚姻、家庭、健康、财务等问题提供咨询服务或心理辅导，从而缓解他们的紧张情绪和心理压力，帮助他们寻找解决问题的对策和方案，营造和谐的工作与家庭环境。咨询服务计划能有效平衡基于压力的工作家庭冲突。

4.3 制定有利于员工的家庭友好政策

家庭友好政策是一个政府、企业、社区等为拥有家庭的社会成员提供帮助，从而使个人更好地发挥其角色作用，使家庭也能够更好地行使其职能的制度体系。工作一家庭文化确立后，虚拟企业可以积极主动地研究并出台有利于员工工作和生活质量的改善、有

利于组织长期竞争力的提高、有利于在中国传统文化背景下建立家庭友好方面的新型人力资源管理政策。员工在家庭生活得到满足，自然无后顾之忧，可以全心全意为企业工作，直接提升了企业的竞争力。可见，这对虚拟企业和员工来说，是实现“双赢”的基本途径。（1）托管服务计划。虚拟企业可以拿出一部分资金建设儿童看护、老年护理中心，经济实力不允许的小型企业和外界护理公司合作，这样员工就解除了心头大患，从而可以安心工作。经验告诉我们，建设儿童看护、老年护理中心不但不会削减企业的利润，反而会增强员工的劳动积极性，增加劳动时间，从而提高企业工作效率，创造更多利润。托管服务计划对于三类工作家庭冲突的平衡效果都非常明显。（2）制定灵活的休假、请假制度。在传统的固定休假制度之下，一旦员工的家庭出现特殊情况，工作与家庭必将发生严重的冲突。为了避免这种局面，虚拟企业应当主动改变策略，实行灵活的休假、请假制度。例如，允许员工为家务而集中使用节假日，为照顾亲属而申请延期休假，为照看生病的亲属而临时请假，以及适当延长产假等。灵活的休假、请假制度能有效平衡基于时间的工作家庭冲突。（3）增加对员工亲属的激励政策。如前所述，工作家庭冲突大多是由于虚拟企业和员工的家庭抢夺员工的时间和精力而产生的。那么，怎样使员工亲属理解虚拟企业的行为并支持员工全身心的投入工作？虚拟企业在考虑如何提高员工工作质量以及进行相应的制度设计时，必须充分考虑到员工亲属对员工的影响，并设计相应的制度规范或管理机制。在虚拟企业的人力资源管理制度中，完全有必要增加对员工亲属的激励政策。例如，将员工在企业中的表现与员工亲属的经济利益挂钩，实施对员工亲属的温情关怀政策，对员工亲属实施精神上的激励等。对员工亲属的激励政策能有效平衡三类工作家庭冲突。

5 总结及研究展望

本文在前人研究的基础上，结合虚拟企业特点分析了其员工工作家庭冲突的影响因素及表现形式，对其作用机理进行了初步研究，并提出虚拟企业平衡工作家庭冲突的基本思路。然而，本文的不足之处在于缺乏实证研究和员工分层考虑。在下一步的研究中，我们要在丰富和完善虚拟企业员工工作家庭冲突理论的基础上，着重进行实地调查研究，在虚拟企业中发

放问卷，深入分析所得数据，借此来验证和改进我们的理论，同时，对虚拟企业不同层次员工进行区别性研究，使得研究结果具有针对性和个性化。

References (参考文献)

- [1] E. D. Linda, A. H. Christopher. Gender difference in work family conflict[J]. Journal of Applied Psychology, 1991(76). 60-74
- [2] J. H. Greenhaus, N. J. Beutel. Sources of conflict between work and family roles[J] . Academy of Management Review, 1985 (10), 76-80
- [3] LI Yong-xin,HUANG Hong-qiang. A Review of Researches on Work Family Conflict[J] . Journal of North China Institute of Water Conservancy and Hydroelectric Power(Social Science) , 2007, 23(2): 57-60
- [4] J. H. Greenhaus, N. J. Beutel. Sources of conflict between work and family roles[J] . Academy of Management Review, 1985 (10), 81-88.
- [5] Alicia A. Grandey, Russell Cropanzano. The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain [J]. Journal of Vocational Behavior, 1999, 54(2): 540-570
- [6] Kelly, H. Self - Efficacy for managing work - family conflict: Validation of an israeli scale in the U. S[C]. IAEVGA IOSP Conference, Lisbon, Portugal, 2005
- [7] Jing ling,tang Hanying, The Function Mechanism of Conflict between Working and Family and Its Strategy[J]. THEORY MONTHLY, 2007, 10: 35-36
井玲, 唐汉瑛. 工作家庭冲突的作用机制及其应对策略[J]. 理论月刊, 2007, 10: 35-37