

分类号 F27/219  
U D C

密级  
编号 10741

兰州财经大学  
LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

论文题目 家庭支持型主管行为对员工敬业度  
的影响研究

研究生姓名: 火文娟

指导教师姓名、职称: 荆炜 教授

学科、专业名称: 工商管理 企业管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2024年5月30日

## 独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 火文娟 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 荆伟 签字日期： 2024年5月30日

## 关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 火文娟 签字日期： 2024年5月30日

导师签名： 荆伟 签字日期： 2024年5月30日

**Family supportive supervisor behavior  
on employee engagement  
Impact study**

**Candidate: Huo Wenjuan**

**Supervisor: Jing Wei**

## 摘 要

敬业度是指雇员在某一种工作情境中,将工作中担任的角色与自己本身互相融合的表现水平,但是,雇员在角色理论中担任着工作和家庭两个领域的角色职责,那么如何协调好工作与家庭之间的关系不仅对员工来说是一大考验,更是组织人力资源管理面临的一大挑战。因此企业与学者们逐渐开始关注如何加强并利用支持型领导行为,关心了解雇员的家庭生活,使雇员达到工作和家庭关系的平衡。虽然以往的研究已经证明,这种管理者的支持行为在一定程度上可以减轻员工在工作、家庭两个层面上的压力,从而减少工作方面和家庭方面的冲突,提高员工的工作热情等,但这种支持行为与员工敬业度之间的关系在性别差异中的验证较少,因此有必要对其之间的影响机制根据性别差异展开研究。

因此,本研究以男女性别差异为切入点,基于资源保存理论和社会交换理论,构建一个被调节的中介作用模型,采用 SPSS26.0、AMOS24.0 进行多元线性回归及 Bootstrap 回归模型,进而探讨家庭支持型主管行为对员工敬业度产生的深远影响,并进一步分析在工作家庭双向增益过程中性别差异所扮演的角色以及所发挥的中介机制。此外,本研究还将深入挖掘边界控制感在家庭支持型主管行为与工作家庭双向增益之间的调节效应程度,以期为非正式管理策略提供多元化的家庭支持型主管行为的理论参考。实证检验结果显示:(1)家庭支持型领导行为与员工敬业度之间表现出明显的正相关关系;(2)工作家庭的双向增益在家庭支持型主管行为与员工敬业度的主效应关系中起到了部分中介作用;(3)边界控制感可以正向调节家庭支持型主管行为与工作对家庭的增益,特别在女性员工中表现出显著的调节效应;然而,在男性员工中并未发现此效应。同时,对于家庭支持型主管行为和家庭对工作增益的关系中,边界控制感的调节作用并未展现出明显的性别差异;(4)家庭支持型主管行为与工作家庭的双向增益之间边界控制感发挥了正向的调节作用。

在实证分析研究的基础上,本文基于男女性别差异根据所引入的变量提出提供家庭支持型主管行为等方面对策建议,丰富了员工敬业度的提升途径,为组织从非正式支持方面提升员工敬业度提供了新思路,并根据员工的边界控制感的高低程度,深化和拓展了对员工敬业度影响机制的考察,对组织提升员工敬业度提供了一定思路和可行举措。

**关键词：**家庭支持型主管行为 工作-家庭增益 员工敬业度 边界控制感

## Abstract

Engagement refers to the performance level at which employees integrate their roles at work with themselves in a certain work situation. However, in the role theory, employees have two roles and responsibilities in the fields of work and family, so how to coordinate the relationship between work and family is not only a big test for employees, but also a big challenge for human resource management organizations. Therefore, enterprises and scholars gradually began to pay attention to how to strengthen and use supportive leadership behavior, care about and understand employees' family life, and enable employees to achieve a balance between work and family relationship. Although previous studies have proved that this kind of supportive behavior of managers can relieve employees' pressure at work and family levels to a certain extent, thus reducing work-family conflicts and improving employees' work enthusiasm, the relationship between this kind of supportive behavior and employee engagement has been less verified in gender differences. Therefore, it is necessary to study the mechanism of their influence according to gender differences.

Therefore, this study takes gender differences as the starting point, builds a moderated intermediary role model based on resource conservation theory and social exchange theory, adopts SPSS26.0 and AMOS24.0 to conduct multiple linear regression and Bootstrap regression models, and further discusses the far-reaching impact of family-supportive supervisor behavior on employee engagement. The role and mediating mechanism of gender difference in the process of work-family two-way gain are further analyzed. In addition, this study will further explore the moderating effect of the sense of boundary control on the relationship between

family-supportive supervisor behavior and work-family two-way gain, in order to provide theoretical reference for diversified family-supportive supervisor behavior in informal management strategies. The empirical test results show that: (1) there is a significant positive correlation between family supportive leadership behavior and employee engagement; (2) The two-way gain of work-family plays a partial mediating role in the main effect relationship between family-supportive supervisor behavior and employee engagement; (3) The sense of boundary control can positively regulate the family-supportive supervisor behavior and the gain of work to the family, especially in female employees. However, this effect was not found in male employees. At the same time, there is no significant gender difference in the moderating effect of the sense of boundary control on the relationship between family supportive supervisor behavior and family job gain. (4) The relationship between family supportive supervisor behavior and the sense of boundary control between work and family's bidirectional gain plays a positive moderating role.

On the basis of empirical analysis and research, based on the gender difference between men and women and the introduced variables, this paper proposes countermeasures and suggestions on providing family-supported supervisor behavior and other aspects, enriching the ways to improve employee engagement and providing new ideas for organizations to improve employee engagement from the aspect of informal support. Deepen and expand the investigation of the influence mechanism of employee engagement, and provide some ideas and feasible measures for organizations to improve employee engagement.

**Keywords:** Family supportive supervisor behavior; Work-family enrichment; Employee dedication; Sense of boundary control

# 目 录

<b>1 绪 论</b> .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	3
1.2.1 研究目的.....	3
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 研究内容及方法.....	5
1.3.1 研究内容.....	5
1.3.2 研究思路与框架.....	6
1.3.3 研究方法.....	7
<b>2 文献综述</b> .....	8
2.1 家庭支持型主管行为.....	8
2.1.1 家庭支持型主管行为的定义.....	8
2.1.2 家庭支持型主管行为的维度与测量.....	8
2.1.3 家庭支持型主管行为的前因与结果变量.....	9
2.1.4 相关文献述评.....	11
2.2 员工敬业度.....	12
2.2.1 员工敬业度的定义.....	12
2.2.2 员工敬业度的维度与测量.....	13
2.2.3 员工敬业度的前因和结果变量.....	13
2.2.4 相关文献述评.....	15
2.3 工作-家庭增益.....	16
2.3.1 工作-家庭增益的定义.....	16
2.3.2 工作-家庭增益的维度与测量.....	16
2.3.3 工作-家庭增益的前因和结果变量.....	17
2.3.4 相关文献述评.....	18
2.4 边界控制感.....	19

2.4.1 边界控制感的定义.....	19
2.4.2 边界控制感的维度与测量.....	20
2.4.3 边界控制感的前因和结果变量.....	20
2.4.4 相关文献述评.....	21
2.5 变量间的相关关系述评.....	21
<b>3 理论基础与研究假设.....</b>	<b>23</b>
3.1 理论基础.....	23
3.1.1 资源保存理论.....	23
3.1.2 社会交换理论.....	23
3.2 研究假设.....	24
3.2.1 家庭支持型主管行为对员工敬业度的影响.....	24
3.2.2 工作-家庭增益的中介作用.....	26
3.2.3 边界控制感的调节作用.....	28
3.3 理论模型.....	30
<b>4 数据分析与假设检验.....</b>	<b>31</b>
4.1 变量测量.....	31
4.2 问卷设计.....	31
4.3 数据统计及分析.....	32
4.3.1 问卷的发放与回收.....	32
4.3.2 样本信息描述性统计分析.....	32
4.4 共同方法偏差检验.....	34
4.5 信度和效度检验.....	34
4.5.1 信度检验.....	34
4.5.2 效度检验.....	35
4.6 相关性分析.....	37
4.7 假设检验.....	38
4.7.1 主效应及中介效应检验.....	38
4.7.2 调节效应检验.....	41

4.7.3 被调节的中介效应检验.....	44
<b>5 研究结论与讨论 .....</b>	<b>46</b>
5.1 研究结论.....	46
5.1.1 家庭支持型主管行为有利于提升员工敬业度.....	47
5.1.2 工作对家庭增益发挥的中介作用及性别差异.....	47
5.1.3 边界控制感的调节作用及性别差异.....	48
5.2 理论贡献.....	50
5.3 管理启示.....	51
5.4 不足与展望.....	53
<b>参考文献.....</b>	<b>55</b>
<b>附录一 调查问卷 .....</b>	<b>65</b>
<b>附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文.....</b>	<b>68</b>
<b>后 记.....</b>	<b>69</b>

# 1 绪 论

## 1.1 研究背景

员工敬业度是个体全身心投入工作角色的精神状态，其在组织中不仅对工作拥有充沛的活力，在提高工作绩效的同时，还能为组织带来无限发展的竞争优势（陶建宏和刘娅娅，2021）。拥有高度敬业的员工使企业在全局化竞争日益激烈的环境中，以及纷繁复杂的经济转型背景下，仍能保持竞争优势并持续发展（Huang et al, 2017; 周文斌等，2013）。因此，我国早已将“敬业”纳入社会主义核心价值观中，作为个人层面的公民基本道德规范。同时，公司不但要为员工提供丰厚的激励，而且要有竞争力的薪酬，要有职业培训、以及晋升的动力等来提升员工敬业度（席猛，2018），而且也在极力探寻适合刺激员工敬业度的领导方式以期营造一种良好的组织文化与氛围，如真实型领导被认为是其他积极领导形式的根源概念（Avolio et al, 2004），因而被大力提倡以建立包容性的组织结构和积极的氛围，得以提升上下级之间的信任和承诺水平，进而提升员工敬业度（刘泱等，2016; 周宇等，2018）。虽然敬业度被高度重视，但在全球范围内，组织中员工整体敬业度依然较低，例如，Hewitt（2013）的研究显示，受访的雇员中，有40%是“低敬业”，20%是“无所事事”。因此，如何提高企业员工的敬业程度，一直是学术界和企业界共同关心的课题。

一直以来，就如何协调好工作与家庭之间的关系不仅对员工来说是一大考验，更是组织人力资源管理面临的一大挑战。一些组织已经在实际中采取了相应的家庭支持政策，如制定灵活的工作日程、采用线上远程工作模式、婴儿保育计划。要保证这类政策的预期作用得到充分发挥，不单单取决于企业主管是否真正支持员工参与家庭生活（Greenhaus et al, 2012），而且由于个体需求的差异性，有的资源支持可能是杯水车薪。因此企业和学者们逐渐开始关注这种能够对员工家庭生活进行细致关怀、引导员工处理好工作与家庭之间关系的家庭支持型主管行为（Family Supportive Supervisor Behaviors，下称FSSB）。FSSB以其灵活化和人性化的特征，给予员工家庭生活上的情感关怀、提供工具性资源、重组团队工作时间，以及平衡工作家庭关系上的榜样行为等资源支持，是一种非正式的家庭

友善行为（Hammer et al, 2013）。在工作过程中员工获取的资源促使家庭关系更为和睦，激励员工以高昂的热情处理工作，而在工作岗位上获取充足的成就感（Matthews et al, 2014），促使更多员工全身心投入到工作中，进而提高敬业度。因此，家庭支持型主管行为能够有效提升员工敬业度，以此来提高组织绩效、使企业形成竞争优势并维持组织长远发展。

在实际生活中，大多数人的时间和精力都被工作和家庭所占用。尽管如此，近些年来试图让员工积极参与到工作中是企业日渐期盼的，但伴随着我国人口逐渐趋于老龄化、习以为常的双职工家庭与双独夫妻等现象的涌现，促使了工作与家庭之间的关系越加紧密。更多的女性开始进入职场，“双薪家庭”在现代社会中已是普遍现象。因此，本研究拟从理论上探讨不同性别的家庭支持型主管行为对雇员敬业度的影响机理。所以，过去仅以女雇员为研究对象，并探讨这种领导行为对雇员的影响，如与女性知识型员工情感承诺（付竞瑶等，2020）、女性员工工作对家庭的增益（张永卉和许丽文，2023）等作用机制还有待拓展，由此本文有必要基于性别差异展开对比研究。

已有的研究从多个理论角度考察了多种情景因素（如支持性人际关系、管理环境、核心自我评价等）对员工工作投入的提升，其中领导是企业环境中的一个重要因素，是提升员工敬业度的关键（Stoyanova & Iliev, 2017），已有研究证实了变革式领导（胥彦和李超平，2019）、共享型领导（胡宁等，2017）等都对员工敬业度起影响作用。而家庭支持型主管其行为作为一种心理资源，倡导员工执行家庭任务满足家庭要求，而且有研究通过实证研究证实了家庭支持型主管行为（FSSB）对员工工作与家庭中所面对的压力有一定的缓解作用，在一定程度上化解工作与家庭之间的冲突，促进员工工作投入等，但 FSSB 与员工敬业度之间的关系还需不断验证。同时由于资源的有限性，一直以来企业都提倡资源最优配置。但无针对性的提供资源支持会导致资源浪费并增加成本，所以根据员工差异化的需求来提供资源支持是有必要的。已有学者根据员工工作类型来研究 FSSB 对其工作行为的影响，如知识型员工（陈晓曦等，2020）、科技型人才（秦迎林等，2022）等，但对员工差异化的研究有待丰富。因此，本研究试图基于性别差异来探讨 FSSB 对员工敬业度的作用机制及其边界条件，以便解释 FSSB 对员工敬业度差异化的影响效果。

## 1.2 研究目的和意义

### 1.2.1 研究目的

本研究结合这一现实背景通过实证研究探讨 FSSB 对员工敬业度的作用机制和边界条件，以期达到以下三个目的：

(1) 探究相关变量国内外研究现状及概念界定。对 FSSB、员工敬业度、工作-家庭增益、边界控制感的相关理论进行回顾，充分梳理相关概念及国内外研究现状后，对其进行评述，总结不足并引出问题，并思考本研究理论上的局限性和未来展望；

(2) 以社会交换理论和资源保存理论为视角构建模型，探究 FSSB 与员工敬业度之间的关系，以及工作-家庭增益在 FSSB 对员工敬业度影响的中介作用和边界控制感在 FSSB 与员工敬业度间的调节作用；

(3) 基于实证结论，发现目前企业存在的相关问题，为企业制定出一套科学、高效的管理战略与理论支撑，使其能够适应当下日新月异的社会需求，从而增强企业的适应能力与竞争力。

### 1.2.2 研究意义

#### (1) 理论意义

第一，在理论上进一步完善对家庭支持型主管行为（FSSB）的研究。就目前而言，梳理国内文献发现，对于工作家庭负面的研究观点居多，而对于积极面的文章却较为匮乏，因此，国内研究还有待丰富。现有的家庭支持型领导行为的研究更多地集中在了对员工工作满意度以及组织制定的绩效等，而忽略了其与员工主动性行为等重要工作表现之间的关系；关于领导风格影响员工敬业度的研究多采用授权式领导、积极领导、共享型领导等。据此，本文采用工作家庭积极正面视角作为研究的切入点，深入探讨在中国特定文化背景下，家庭支持型主管行为（FSSB）如何影响员工的敬业度，进而丰富了中国在这一主题上的研究内容，并为后续研究提供了有价值的参考依据。

第二，深入研究工作家庭双向增益的中介作用。过去大部分学者围绕两者的

矛盾与冲突展开研究，普遍认为工作领域和家庭领域中的角色压力势同水火，员工稍有不慎就会“左支右绌”。事实上，员工在工作与家庭中的角色是密不可分的，做到工作与家庭之间的相互增益才能提高对工作的满意度并促进工作投入。因此，探讨工作-家庭的积极面尤为关键，本研究以资源保存理论为基础来探讨企业雇员在工作和家庭中是怎样互相受益的。

第三，创新性的探讨了个体差异对于自主控制管理工作家庭边界的程度，即边界控制感在家庭支持型主管行为与工作家庭双向增益之间的调节作用。鉴于每位员工的生活背景各异，他们对工作和家庭的重视程度自然不尽相同，那么对于家庭支持型主管行为提供资源的识别利用情况及做出的反应也有所不同，在中国社会中类似“受人滴水之恩当以涌泉相报”的传统文化会促使员工有不同程度的工作投入，进而影响员工敬业度。因而本文基于社会交换理论将边界控制感引入作为调节变量以及通过区分性别来进行比较，丰富了对工作家庭正向维度的研究并探讨了个体差异下的家庭支持型主管的作用机理。

## （2）实践意义

员工敬业度对于提高组织绩效、形成竞争优势和维持组织长远发展发挥着关键作用，本文研究着重探讨 FSSB 影响员工敬业度的作用机制和便捷条件，对企业、领导及员工均具有实践意义。

第一，对于企业而言，企业要意识到员工敬业度会受到家庭支持型主管行为的影响，并且都是正向促进作用。这一结果说明员工在工作与家庭平衡中的确需要组织支持与帮助，因此企业要有洞察员工需求的能力。同时，企业不仅要考虑员工个体差异性，有针对性的给予组织支持，而且要重视培养和强化领导人人性化的管理，不只以绩效为导向来进行管理，还应考虑人际关系为导向关心员工的家庭生活，帮助员工平衡工作与家庭，激发员工工作积极性，增加工作投入以提升员工敬业度，使企业提高组织绩效、形成竞争优势并持续健康的发展。

第二，对于领导而言，管理者要意识到员工不仅会通过组织给予的支持和帮助感知到企业的认同感，同时会根据组织提供的资源支持来回报组织。因此，管理者要将这种家庭支持行为真正落实到每个员工，让员工意识到企业对其有较高的认可。由于个体的差异性对于组织提供的资源支持会呈现不同的接受程度，进而产生不同的工作态度。鉴于此，管理者可以增加员工制定并实施与 FSSB 相关

政策、战略和计划的参与度，这一措施会让员工相信企业抱有诚恳的态度在关心他们，会使员工有较强的归属感，进一步激发员工敬业度。

第三，对于员工而言，当企业和领导者提供组织支持并帮助自己解决好家庭方面的问题时，员工作为企业长期发展的关键力量，要充分利用企业和领导为其提供的资源和支持来回馈企业。然而组织中的资源并不是触手可得的，对等的交换才会使组织和员工互利。因此对于家庭支持型主管行为提供的各项支持政策，要及时与领导沟通传达自己的需求，这样才能使主管有的放矢，为员工带来有效的帮助。同时处于中国背景下“投桃报李”的文化氛围，员工也应该根据自身所需利用主管提供的资源回报组织，这种互惠的工作方式促使企业达到双赢。

## 1.3 研究内容及方法

### 1.3.1 研究内容

本文内容由六个章节组成，如下所列。

第一章，绪论。分别阐释了选题的背景以及本文的研究意义，并提出了本文的研究切入点；在此基础上，对本研究引入的四个变量等方面进行研究。最后，对所选择的研究方法进行简要介绍，并画出技术路线图，以展示论文的研究思想。

第二章，相关文献综述。由于研究选择的一些变量在学术界有更多的定义，因此，在这一部分，我们将所选取的四个变量等概念进行界定并以资源保持与社会交换理论为依据，对其进行实证分析。

第三章，理论基础与研究假设。在以上章节的基础上，本研究拟以工作和家庭双向增益为中介，揭示其在主变量与因变量之间的中介效应，以及调节效应在主变量与中介变量之间的影响，据此提出相应的研究假说，建立研究模型。

第四章，研究设计与方法。在此基础上，本章将对样本的选取流程、资料搜集途径、以及各变量度量工具筛选，并对所搜集的样本进行相应地描述性统计分析，并对本文所使用的方法进行解释。

第五章，实证研究与数据分析。首先，对回收数据进行共同方法偏差检验；其次，对问卷的信度和效度进行了分析；再次，对计量变量间的相关关系进行了分析；在此基础上，本研究将进一步验证上述研究假说，并探讨工作-家庭双向

增益对员工敬业程度的影响，以及该变量在其中的中介效应，并在此过程中发挥了重要的调节效应。

第六章，结果分析讨论并展望。本章节所做的是对以上实证分析研究结果进行总结，结合研究对象的特点与实际状况，为企业和员工提供了提高敬业度水平的建议。在此基础上，本文还对本次研究的限制与缺陷做了进一步的探讨。

### 1.3.2 研究思路与框架

本研究的技术路线图如图 1.1 所示

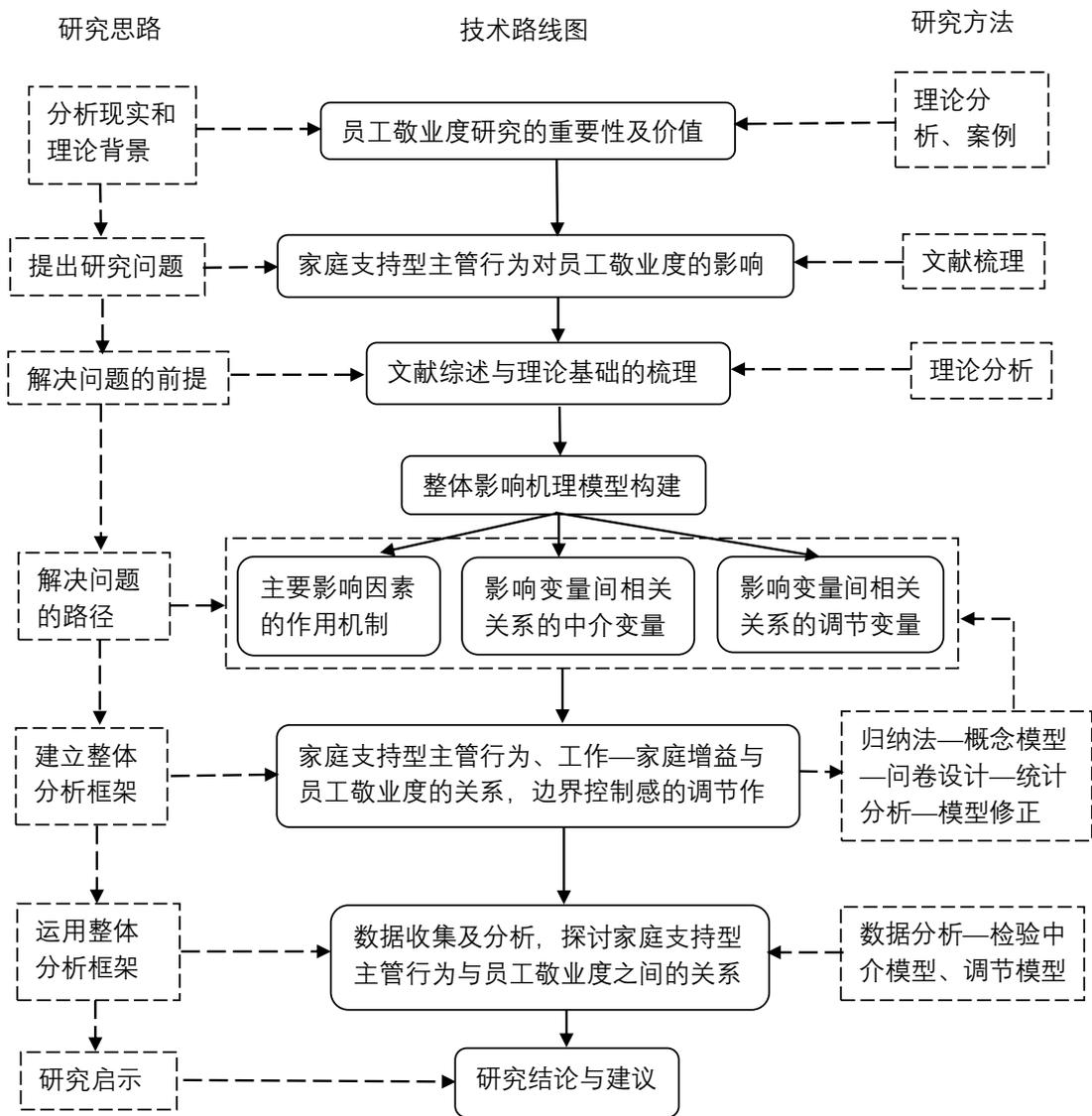


图1.1 技术路线图

### 1.3.3 研究方法

本文立足于理论与实践，运用理论与实证研究相结合的方法，展开了研究，具体如下：

#### (1) 问卷调查法

问卷调查可以实现对相关群体特征、态度和行为等人口统计信息的有效收集。第一，根据本研究涉及的 FSSB、员工敬业度、工作-家庭增益和边界控制感五个核心变量，参考已有成熟量表根据实际研究背景进行问卷设计，使测量量表更适合本研究对象。第二，进入问卷调查阶段，对回收问卷先进行分类整理并汇总后再进行编码，以及检查并标记问卷缺失的数据。第三，应用相应的统计分析方法对初步处理的数据进行实证研究。

#### (2) 统计分析法

本研究使用的统计分析软件主要是 SPSS26.0、AMOS24.0。第一，初步对所收集到的样本数据先进行简单的描述性统计与相关性分析，同时对数据中可能存在的共同方法偏差再进行检验，以及信度和效度分析，核验数据的准确性和科学性，确保变量间的相关关系在数据结果中被准确反映。第二，通过比较已建立的理论模型和设立的替换模型的拟合优度，生成的数据结构能被数据模型有效反映。第三，采用回归分析、Bootstrap 检验等方法对研究假设进行验证。

## 2 文献综述

### 2.1 家庭支持型主管行为

#### 2.1.1 家庭支持型主管行为的定义

20 世纪 90 年代, Thomas & Ganster 在提出了“能够理解员工并为员工提供帮助,使员工在最大限度上履行好工作与家庭职责的管理者”又称作“家庭支持型主管”,并用一系列事例来介绍家庭支持型主管给予企业员工的支持行为,从以上含义的解读中,这一概念同时考虑到了由管理者主导的个体和管理者两个角色来说明管理者是如何为公司雇员提供家庭和工作支持的,但具体的支持表现还需总结归纳。Clark (2001) 定义了“家庭支持型主管领导”,也就是“支持下级履行自己家庭责任的管理者”这符合普遍接受的社会现实,即大部分公司的员工都承担着大量的家庭责任,但是它被片面地定义为上司在精神上对员工的帮助。通俗来讲,企业主管对员工的情感支持是家庭支持型主管行为之一,因此要整体梳理家庭支持型主管的各方面行为表现是大势所趋,尽可能帮助主管为员工提供的支持行为能够有的放矢,同时完善组织内主管对员工提供支持行为的客观评价体系,并根据企业所要求的家庭支持型主管行为标准来有针对性的开展企业培训。根据 Hammer 等人(2009)通过研究分析,将“主管在执行管理和指导员工工作的过程中,积极支持员工履行家庭职责的行为表现”并称作家庭支持型主管行为(Family Supportive Supervisor Behaviors, 简称 FSSB)。为进一步细化 FSSB 的四个核心维度,通过深入的文献回顾梳理并结合有针对性的访谈,高度总结出情感性支持、工具性支持、角色榜样行为和创新式工作-家庭管理这四个维度(Hammer et al, 2009)。

#### 2.1.2 家庭支持型主管行为的维度与测量

有关家庭支持型主管行为的测量维度是随着学者们不断完善其内涵而演变的,就目前而言,学者们就 FSSB 的研究已逐渐演变为四个维度。从最早 Thomas & Ganster (1995) 发表了偏向于情感支持方面和支持的态度方面的“家庭支持

型主管”（Family Supportive Supervisor, FSS）的相关文章，再到更加偏向于情感支持为主的\*\*家庭支持型主管行为\*\*。最后到 Hammer 等（2007）提出包含四个维度 14 条目量表的\*\*家庭支持型主管行为\*\*，涵盖了情感性支持、工具性支持、角色榜样行为、创新式工作-家庭管理四个维度。Hammer 等人（2013）为了提高问卷的收集效率，将其高度精炼为四个核心问题，分别来度量这四个关键维度，从而创建了一份简洁而有效的量表。值得一提的是，该量表在中国背景下经过了实证检验，结果显示问卷的信度和效度均表现出色。

情感性支持是指主管能够从员工的角度去思考来了解并体谅员工，当员工在遭遇困难时，能够放下自己所处的职级地位，心系于员工，营造一种轻松舒适的环境和他们沟通。工具性支持是指在企业日常运作过程中，上级会针对员工的实际状况，为其提供相应的资源支持，从而最大限度地协助员工完成工作与家庭责任。角色榜样行为指管理者通过自己的工作表现，向员工展示自己如何处理家务事与工作事务之间关系的模范行为。如，从不在非工作时间内向员工发信息邮件布置任务；乐于为员工讲述一些自己了解或亲身经历的关于处理工作家庭事务的成功经验与技巧。工作-家庭创新式管理指是指公司的管理者为了使员工能够更有效地处理工作与家庭的关系，而采取的一种积极的工作重新安排的行为。

综上所述，学术界对 FSSB 的维度划分也在不断变化，表 2.1 是对 FSSB 维度划分的归纳总结。

表 2.1 家庭支持型主管行为维度划分

文献来源	维度划分
Thomas 和 Ganster（1995）	情感支持、支持态度
Hammer 等（2013）	情感性支持、工具性支持、角色榜样行为 创新式工作-家庭管理

### 2.1.3 家庭支持型主管行为的前因与结果变量

#### （1）家庭支持型主管行为的前因变量

目前，国内关于 FSSB 的研究有待丰富，初步梳理文献发现，以往研究主要

从主管个人层面和组织情境层面探讨了 FSSB 的前因变量。对于主管和个人的一些特征也会对其产生一定影响。主管会更愿意给予那些与自己性别或种族相同的员工帮助与支持,协助这些员工顺利完成组织任务并有更多机会去处理好家庭事务(张晓翔, 2015);但当这些与主管都不相同时,主管也会更偏颇于育儿责任更高的员工,并为这类员工提供更多家庭支持(Li & Bagger,2011)。除此之外,企业内部的支持性环境也是影响管理者和雇员个体水平都是必要影响因素。如:主管所知觉到的家庭友好型组织文化(Mills, 2014)以及高质量的领导成员交换(Morganson, Major & Litano, 2017)都会促使其更积极的产生相应的家庭支持型主管行为,以及新冠疫情下远程办公更促进家庭支持型主管行为发挥了关键作用(蔡兵权, 2021)。那么要增强家庭支持型主管行为在工作领域中的作用,最好的方式是上级领导能够树立对员工家庭支持的榜样,主管会效仿上级领导的管理风格,根据下属的实际情况提供相应的家庭支持行为,尤其在主管对其上级的领导风格非常赞同时,这种效应更能发挥到最大(Yu et al, 2022)。

## (2) 家庭支持型主管行为的结果变量

国内目前对家庭支持型主管的研究主要集中在其三个方面的结果变量中:工作-家庭相关结果、工作相关结果和健康相关结果。

首先,在工作-家庭相关结果中。工作-家庭关系包括工作与家庭之间的平衡以及工作与家庭之间的冲突。如 FSSB 促进工作-家庭积极溢出,进而缓解工作家庭冲突(Hammer et al, 2009)。付竞瑶等(2020)检验了 FSSB 作用于女性知识型员工情感承诺,工作家庭冲突在其之间发挥的中介作用,李超平等(2023)验证了工作对家庭的冲突同样在 FSSB 与任务绩效、创新行为、生活满意度之间发挥着中介作用, Straub, Beham & Islam (2017)的研究显示,工作投入是 FSSB 与工作-家庭溢出之间的中介变量,而且男性员工要比女性员工有更高的显著性,与此同时将边界控制感引入该模型来检验这一中介过程中里调节作用的高低,研究显示,边界渗透性不论如何去发挥调节作用,男性仍然比女性显著。但 Odle-Dusseau 等(2015)将 FSSB 作为预测因子,没有发现工作-家庭冲突是影响员工工作态度及工作表现的重要因素。另外,家庭表现涵盖了夫妻之间的关系、婚姻的满意程度等方面,谢菊兰等人(2017)对此进行了实证研究,结果表明,在员工的家庭层次上,婚姻满意度是一个衡量个人满意度的指标,它会被来自于

家庭支持型的领导行为所产生的积极作用而影响。

其次，与工作有关的结果中。关于工作态度的研究，从员工离职倾向、情感承诺、工作满意度等三个角度进行了探讨。目前，大量研究发现，家庭支持型主管行为对员工的工作情绪具有一定的作用（Kelly et al, 2020），员工工作满意度作为个体直接的工作感受评估，其受到 FSSB 的正向影响（姜海等，2015）。在以工作行为为主的研究主要集中在员工任务绩效、情境绩效、关系绩效、工作回避行为中，员工的工作业绩是关系到企业能否持续，健康地发展的重要因素，也是组织管理者始终关心的一个问题，家庭支持型主管通过协助员工在一定程度上平衡好工作与家庭，相应的削弱工作与家庭之间产生的矛盾，从而提升员工工作绩效（邱慕梦，2016），Erdogan（2022）也验证了此结论。此外，员工良好的工作状态可以促使企业健康持续的发展，拥有充足的活力、无私的献身精神以及高度的注意力是工作投入的积极表现。家庭支持型主管行为能够正向促进员工工作投入（Qing & Zhou, 2017），相比于女性，男性在 FSSB 对工作投入的影响更大（Straub, 2017）。此外，FSSB 作为提供资源的直接源头，其中概念化后的工作时间控制作为主管直接提供的资源与 FSSB 呈正相关关系（Aryee 等，2013；Hammer, 2013），并且这种资源也可以由主管与员工之间的关系产生，FSSB 也更能促进高质量的领导成员交换关系（Bagger & Li, 2014）。

最后，在健康有关结果中。主要从身心两个角度进行了研究。有关睡眠、失眠、头痛等生理学方面与 FSSB 之间的关系研究中，展现出来的结果并不一致，例如李晶等（2022）研究表明 FSSB 分别通过工作家庭增益和压力知觉正向促进睡眠质量。相反，Crain 等（2014）通过问卷调查的方式，测定了睡眠剥夺、失眠症状和睡眠时间、总睡眠时间和醒来次数，并没有发现其与 FSSB 有明显的相关性。心理方面的研究早在 1995 年 Thomas & Ganster（1995）就研究发现 FSSB 通过工作-家庭冲突间接影响抑郁症，后期 FSSB 对职业倦怠负向影响（Koch & Binnewies, 2015；Yragui et al, 2016；李旭鹏，2023），以及对员工幸福感的正向促进逐渐映入眼帘（王丹和董冉，2023；谭春平等，2022）。

#### 2.1.4 相关文献述评

从定义上讲，家庭支持型主管行为与普通社会支持方式有部分重合，但又有

特定内容的，如 FSSB 是主管对雇员在家庭中承担义务的一种工作场所里的行为支持。从测量来看，在 Hammer 学者开发出四维度 14 条目量表之前，几乎还没有学者开发出能将其全维度涵盖的量表，为提高调查表的填写效率和节省填表的时间，Hammer 等人选择了 4 个问题，对 4 个维度进行了测量，信度和效度较好，本文也采用该量表进行研究。从目前研究现状来看，首先，目前我国现有研究通过借鉴国外研究成果来进行讨论的较多。此外，关于 FSSB 影响团队水平的结果变量及其对家庭方面的结果研究有待丰富。最后，当前对研究对象做异质性分析的文章较少，大多数基于女性或知识型员工展开研究，忽略了异质性之间的对比分析。鉴于此，需要对上述研究结论基于中国文化背景下检验其代表性和测量工具的实用性，以及通过异质性对比分析 FSSB 对员工团队水平、员工工作行为或家庭方面的影响展开研究。

## 2.2 员工敬业度

### 2.2.1 员工敬业度的定义

Kahn（1990）次提出员工敬业度（Employee Engagement）的概念，提出敬业度是个体在参与组织活动时，尽可能完成自己的工作同时在其中能够表现自我的程度，其中包括认知、情感和生理等方面。随着管理者愈加规范员工工作状态时，敬业度又被定义为与工作倦怠的对立面状态，是员工在工作中持有的一种稳定、长期、热情并且主动的工作状态，高度敬业的员工往往全身心投入工作并充满活力的去完成工作任务（Maslach et al, 2001；Schaufeli et al, 2002）。从员工的认知视角出发，敬业是指个人对组织的使命有很强的归属感和责任感，因此能够将员工的积极性和活力都调动起来，并需要自己为组织和团队做出贡献（解进强和付丽茹，2018）。对于高度敬业的教育行业中，又将敬业度定义为教师在学校身兼其职时所肩负的责任与使命的感知程度，其可以使激发员工充分发挥工作能力，并能够去处理多重工作（马跃，2020）。

综上所述，员工敬业度是企业中的员工对自己所从事的工作而产生的一种职业上的情感反应，它的外部表现是其在工作岗位上的行动表现。

## 2.2.2 员工敬业度的维度与测量

目前关于敬业度的维度划分各有不同, Kahn 最先提出了员工敬业度的维度, 包括 3 个维度, 分别为情感 (Emotional)、认知 (Cognitive) 和体力 (Physical) (Kahn, 1990)。美国有名的咨询公司盖洛普提出的 Q12 研究法 (The Gallup Q12), 通过 12 个问题来衡量四个指标: 员工流失率、利润率、效率以及顾客满意, 从而精确地预测员工和企业的业绩 (肖建文, 2019)。UWES 量表, 为方便计量, Schaufeli 等 (2006) 在原始量表的基础上, 将其简化为 9 个条目 (UWES-9), 以确保原始量表的信度与效度。经验证, UWES-9 具有良好的信、效度, 适用于中国社会 (卢纪华等, 2013)。因此本文采用 Schaufeli 等开发的员工敬业度量表。由此来看, 该变量的维度与概念是一种正向的、长期的情绪感知, 体现在投入、活力和专注等方面, 并以此来决定雇员敬业度调查中的问题层面。本研究对涉及员工敬业度维度的相关研究进行了归纳总结, 如表 2.2 所示。

表 2.2 员工敬业度维度划分

文献来源	维度划分
Kahn (1990)	身体、认知、情感
Schaufeli (2006)	活力、奉献、专注
盖洛普公司 (2019)	自信、忠诚、骄傲和激情

## 2.2.3 员工敬业度的前因和结果变量

### (1) 员工敬业度的前因变量

对于员工敬业度的作用机制的研究方式中其前因变量总结为三个方面: 工作特征、领导及组织环境层面、员工个人层面。

首先, 在个人层面中, 备受学者们争议的通常是在实证研究中所涉及到的性别、年龄、职位等级等一系列控制变量, 已有学者通过研究证实了在日常工作中男性的敬业度相对于女性来说女性会略高, 但同时也有研究指出性别在敬业度之中的差异性并不明显, 以及有学者研究发现控制变量中的年龄与员工敬业度之间

有倒 U 型关系等研究结果，也会因调研样本量的变化而被推翻，即只有当所调查的样本量达到 50 之 1000 人时，敬业度才与性别、年龄等呈现显著的相关性（郭文臣和曹启含，2022）；盖洛普咨询公司（2006）通过调查发现，学历与敬业度呈正相关关系，但工作年限与敬业度却呈非线性关系。此外，有关个体特质的“大五”人格特质理论是很多学者主要研究的话题，其中包括外倾性、随和性、责任心、情绪稳定性、经验开放性五个基本人格维度。Langelaan（2006）将实验对象依据其对工作的卷入程度、对工作得奉献程度以及在工作岗位上的活跃度这三个维度划分为两个组别，分别是“倦怠组”与“敬业组”，发现敬业的员工具有高外向性、高弹性和低神经质等共性特征。同时，我国学者研究发现，外倾性与开放性对员工敬业度的影响具有不确定性，当个体情绪、动机与组织环境匹配时，个体会积极投入工作并产生较高的敬业度，反之，个体会产生工作倦怠（宋晓霞，2017）。此外，主动性人格作为一种稳定的个人特质和行为倾向，在一定的环境压力下并不受限制反而能够对，所处环境产生影响，通过主动识别当下所显现出的机会并付诸行动，积极投入工作中，进而提升敬业度（毛凯贤，2018）。

其次，在工作特征方面，组织氛围、工作特征和工作回报作为员工直接接触的组织情境，其与员工敬业度有着显著正向关系（周箴，2017；Saks，2006），这种关系实质上建立在资源互换的基础之上，根据“员工需要-资源”模型显示，工作资源对员工敬业度有积极的预测效应，资源的满足可以激发员工表现出敬业行为（郭文臣，2022），但又因为个体需求的差异性，进而对个体的安全感、意义感和可靠感产生差异化影响，由此产生不同的敬业行为（康飞，2019；May，2004）。

最后，在领导及组织情境层面中，领导者是影响雇员投入的首要因素，一名优秀的领导者应当具有影响力、激情和对向下属严格公正的品质等<sup>[39]</sup>。如变革型领导（李超平等，2018；Schmitt et al，2016）能够给员工勾画出一幅宏伟的蓝图，激励他们积极地去追逐组织的远景目标，以此来提升工作气氛，提升组织的认知与情绪，继而对敬业程度产生影响。由此来看，员工敬业度极大程度的受领导风格营造的组织氛围影响，如工作上的反馈、技能训练、组织支持和组织承诺等都与员工在其工作岗位上的敬业程度有正向关系，但是员工敬业度与其离职倾向却呈现负相关关系（刘金培等，2018）。

## （2）员工敬业度的结果变量

员工敬业度对个人和企业都有很大的影响，其中的前因包括了员工的能力、性格特点等，并产生一定的结果在个人或组织层面表现出来，总结为两种结果：工作中表现出的敬业行为和其在工作中表现出的离职行为。其中，在工作中能作用于行动中并以态度为导向的是员工在工作岗位上的敬业程度。敬业度高的员工有较高的工作投入以及自我效能，同时还具备责任感、自信、忠诚、自豪、激情等情感因素（解进强和付丽茹，2018），这种积极的工作态度也是对组织的一种认同或者情感依恋称之为对组织的承诺。因此，高敬业度的员工也表现为高组织承诺，进而降低离职倾向，因此相对来说离职倾向也较低（尚航标等，2022）。其次，在组织层面中，包含组织绩效与组织氛围，员工敬业度背后反映的更是员工的一种职业价值观，其对绩效有着显著的正向影响作用（徐辉，2022），Harter等（2002）所发表的研究成果中，员工敬业度与组织的生产效率、顾客所表现出的满意度、企业利润率、当下企业员工留存率及有关安全性呈现积极的正相关联系，此外，员工敬业度也被视为衡量组织绩效的一个“软指标”，在提升组织公平行为方面发挥着重要作用。具体而言，当员工的敬业度水平较高时，组织内公平行为的发生频率也相应提升，进而营造出更为浓厚的组织公平氛围（Rich，2010）。

### 2.2.4 相关文献述评

当前对员工敬业度的研究总体来说集中于概念定义、测量以及前因和结果变量的相关研究，研究视角相对来说比较单一，忽视了交互影响对员工敬业度的作用。此外，对于国内外就敬业度的研究来看，国内更侧重于敬业行为方面并基于国外成熟研究的基础上而展开研究，而国外研究更倾向于敬业态度的研究且发展较为成熟。具体可从以下几个方面展开分析，第一，从研究视角来看，我国学者大多习惯于从正向思维出发主要基于组织支持、自我决定等视角，对敬业度展开研究，却忽略了像从员工倦怠视角这一类负面视角的研究，展开逆向研究。第二，从研究内容看，围绕如何去提升员工敬业度这一核心话题展开研究，学者们再次发现影响员工敬业度的主要因素有员工个人层面（如性别、年龄、个人特质等）、工作特征（工作资源、工作支持等）、领导及其组织环境因素（领导风格、企业

文化等)。第三,从理论背景来看,现有研究多从角色理论和社会认同等理论出发,基于新理论背景下的研究有待提升(如工作要求-资源模型等)。综上,未来研究可从多视角出发,且研究对象不仅限于个体层面可从团队层面出发,根据细化不同因素对敬业度展开研究。

## 2.3 工作-家庭增益

### 2.3.1 工作-家庭增益的定义

长期以来,在家庭生活的研究领域中工作家庭冲突一直都是研究的热点。在研究的初期阶段,学术界普遍认为工作与家庭之间的平衡是一项艰巨的任务,多重压力往往会对员工的身心健康产生负面影响(Cho & Chen, 2018; Cui & Li, 2021),进而降低员工的幸福感。因此,学者们主要关注工作与家庭之间的消极互动,并引入了工作-家庭冲突这一概念来探讨这一问题(高海珍和邢成举, 2022)。然而,随着积极心理学运动的蓬勃发展,工作与家庭之间的研究逐渐从消极交互转向积极交互的视角(卞纪兰等, 2016),在此背景下,Greenhaus & Powell(2006)率先提出了工作-家庭增益这一新概念,并对其进行了定义。他们指出,工作-家庭增益是指个体在某一角色活动中所获得的技能、情感和价值观等资源,能够积极地影响到其参与的另一个角色活动,从而促进两者之间的良性互动和发展。与工作家庭冲突一样,他们也将其分为工作对家庭的增益和家庭对工作的增益两个方向。这个概念被很多学者所认同,所以本文也是采取上面所说的关于工作-家庭双向增益的概念来定义的。

### 2.3.2 工作-家庭增益的维度与测量

由于该变量的研究起步较晚,相关研究有限,因此,工作家庭增益划分为几个维度在学界仍存在争议。Greenhaus & Powell(2006)以心理和工具对工作-家庭增益进行了划分。唐汉瑛(2009)在根据前人研究的基础上,将其细分为“工作-家庭增益”和“家庭-工作增益”两个层面,反映了工作与家庭之间的相互作用。Carlson等(2006)对工作家庭增益划分为两个维度的双向性持认可态度,

分别将工作对家庭增益和家庭对工作增益划分为情感、发展和资本，情感、发展和效能三个维度，其信效度都得到了检验，如表 2.3。由于此量表在个体层面使用的较为普遍，且量表题项过多，有 18 个条目，为此 Carlson 又开发了包含 4 个题项的简易量表，Michele 等学者从 18 个题项中选取工作-家庭增益和家庭-工作增益两个方向分别包含 3 个题项的量表，且信效度仍然很高。另外，我国学者唐汉瑛、马红宇等通过结合国内外实际情况，而研究开发了工作家庭量表（唐汉瑛等，2009）。问卷共 7 个题项，包括工具性增益和心理学收益，本研究采用 Carlson 开发的 4 题项简易量表以及唐汉瑛等修订的 4 题项量表对工作-家庭增益进行测量。

表 2.3 工作-家庭增益维度划分

文献来源	维度划分
Greenhaus & Powll (2006)	心理维度、工具维度
Carlson 等 (2006)	(工作-家庭) 情感、发展、资本
	(家庭-工作) 情感、发展、效能

### 2.3.3 工作—家庭增益的前因和结果变量

#### (1) 工作-家庭增益的前因变量

目前有关工作-家庭双向增益的前因变量学者们主要集中在三个层面上展开研究。对于个体层面，性别、年龄、婚姻等控制变量也被学者纳入工作与家庭关系的研究范围内，谭春平等（2022）发现员工性别差异会使工作家庭增益表现不同，谢菊兰等（2017）研究发现婚姻与工作和家庭之间也有一定联系。其主要是一些人格类特征（如乐观、追求目标的强度、社会地位等），若具备这些人格特征的个体相当于拥有特殊资源，因此具备某一特定资源的个体在一定程度上提升了对其他使用资源的利用率，则对资源的获取相对其他人来说更容易（王震等，2021）。现有实证研究提出并证实了一些资源，如亲社会动机、开放性、情绪调节等，可以帮助个体通过有效应对情境要求或运用情境资源，从而在一定程度上增加个体资源，同时对另一个情境产生增益的结果（Lin et al, 2017; Du et al,

2018; Bai et al, 2016), 即在工作与家庭之间可以实现相互增益。此外, Wayne 等(2004)对其提出的大五人格类型与工作家庭增益间的影响关系进行了分析研究, 并发现人格特征同样会与工作家庭双向增益存在正相关关系。

对于工作层面的研究中, 工作自主性、工作技能以及工作角色被学者广泛研究(李超平和毛凯贤, 2018), 孟德芳(2015)研究表明, 员工在工作中掌握技能越丰富, 对工作家庭增益的获取就会越容易。王震等(2021)研究表明, 个体在工作中的需求、压力、组织支持对工作家庭的增益在一定程度上都有影响。对于家庭层面, 由于样本收集难度较大, 因此与家庭相关的前因变量研究不多。谢菊兰等(2017)拟将家庭作为一个系统进行分析, 结果显示, 在家庭范围内, 家庭和睦状况与配偶间的互相鼓励行为都会在一定程度上对工作家庭增益产生影响。

#### (2) 工作-家庭的结果变量

将工作家庭双向增益的相关文献进行梳理后, 总结为以下几点。首先, 从个体方面来看, 大部分研究都是关注个体的身体和心理健康, 而工作和家庭的双向增益会对雇员的幸福感和睡眠质量产生影响。Mauno(2012)研究发现工作家庭增益能够提升个体的身体健康水平。其次, 在工作表现层面上, 对于雇员的工作的满意度、组织业绩、员工的离职意愿等都会在一定程度上受工作家庭增益的影响。研究表明, 员工的工作动机与积极性会在员工得到工作家庭增益之后而有明显的提高, 会表现出像更高的工作满意度(姜海等, 2016)以及家庭满意度等结果反应(Arefin et al, 2020; Ilies et al, 2017), 并提升工作绩效(陈晓曦等, 2020)等积极影响。最后, 在家庭层面上, 工作家庭增益对员工婚姻的满意度产生积极影响。当员工受到更多工作家庭增益时, 其对生活的满意度也会有所上升(Hakanen, 2011)。如自信和思想带入家庭、工作中收获的经验技能, 会为家庭产生促进作用。

### 2.3.4 相关文献述评

到目前为止, 关于工作家庭增益的研究也在迅速发展。尽管工作家庭增益的概念出现较晚, 但其已在研究工作与家庭研究的相关领域内占据了重要位置, 并将继续成为研究的热点。从研究热点来看, 员工的自主性以及社会支持和大五人

格是这些年来学者们探讨的热点话题。其次,从发展趋势来看,有关个体因素的前因变量的研究逐渐被出现的二元层次(如上级与下级、配偶)和企业组织层次所替代。虽然已有很多研究证实了工作和家庭之间资源的传递是由工作家庭增益推动的,但目前来看,从工作对家庭的增益与家庭对工作的增益这两个方向同时展开实证研究的较少。因此本文有必要从工作家庭增益的两个方向展开研究,来探讨不同方向的作用机制。从结果变量来看,学者们已证明了工作家庭增益不仅对工作与非工作领域有正面影响,其对个体的生理和心理健康都有正面的影响。虽然其结果变量设计构念逐渐增多,但研究范围却主要缩小于个体层面,而对组织层面的研究涉及的较少。从研究背景来看,目前基于西方文化背景研究居多,但是人们出生的环境,对其在工作和家庭中的认知本身就会存在一定程度的影响,因此,应丰富基于中国本土文化情境下对工作-家庭增益之间双向关系的研究。此外,在相同的文化背景下不同调节因素的引入也会产生不同程度的影响,正如以上文献梳理的当前研究热点,前因和结果变量是主要用来拓展研究分析的,对个体差异在工作家庭增益感受的区别缺少区分研究,所以无差别的选取研究对象会减少研究结论的说服力。

本文基于中国文化背景,并选择性别这一细小的突破口从工作对家庭增益以及家庭对工作增益两个方向展开研究。

## 2.4 边界控制感

### 2.4.1 边界控制感的定义

关于边界控制感, Karasek (1979) 首次提出了一个有关工作应变的模型,用来研究边界控制感。该研究显示,当环境需求超过了能够对工作需求进行控制时,会产生更多的压力。对于个体来说,如果他们的边界控制力很强,那么他们就会觉得自己能够控制边界,从而能够更好地满足多个领域的多个角色需求。反之,则不然。Hobfoll (2002) 基于资源保存理论,提出了个人拥有的物质与非物质资源能够帮助自己达到目的,而对于边界控制感其实质属于个体心理上掌控的一种资源。在对以往得文献进行梳理分析之后, Kossek & Hannum (2012) 认为边界控制感其实是个体在工作或生活中所具备的处理工作与家庭边界时的一种

能力表现。换句话说讲,个体在多大程度上能够感觉到自己能够在多大程度上解决工作和家庭角色之间的关系,强调的是员工的一种自主性控制。综上所述,边界控制感是一个人在工作与家人之间的界限上调节它们之间关系的能力。

### 2.4.2 边界控制感的维度与测量

当前有关边界控制感量表的研究较少,大多数学者都采用了 Kossek 等(2012)所开发的表对边界控制感展开研究,该量表涉列了 4 个题项,主要是对边界控制感的高低进行测量,且信度和效度都得到了检验,得到了学者们的广泛认可。因此,本文也使用 Kossek 等开发的此量表展开研究。

### 2.4.3 边界控制感的前因和结果变量

对于边界控制感的前因变量,研究多聚焦于影响组织边界控制感强弱的情境因素, Kossek (2012) 在研究中指出,当工作环境中存在支持员工自主设定工作与家庭边界的氛围时,这种氛围往往与员工对边界控制的高度感知相联系。例如,当公司倡导员工根据个人需求选择适合自己的边界管理方式,员工不仅感受到组织的支持与认同,还更加确信自己能够妥善处理工作和家庭事务,进而增强他们的边界控制的能力 (Kossek et al, 2012)。应婷 (2015) 在国内结合问卷与访谈的形式观察发现,被调查对象在工作与家庭领域之间动态灵活地自由转换能力与其所拥有的边界控制感呈高度正相关,这种灵活能力有助于员工在不同角色间自由切换,从而满足他们在工作和家庭中的多样化需求。此外, (甘进华, 2016) 的研究还表明,上级、平级以及个体的配偶实时提供的一些资源支持,会在某种程度上对控制工作与家庭边界的能力同样具有促进作用。在围绕边界控制感的产出变量(如心理的脱离、工作与家庭间的冲突、离职倾向等)个体层面展开时,会发现这些因素均与边界控制感存在显著的关联 (Kossek, 2011)。在具有高边界控制感的情况下,个体那种调节工作和家庭事务关系的能力,在一定程度上会激励员工在工作和家庭的双重角色需求下,进行灵活选择,从而实现对工作和家庭的平衡,能够在更大程度上体验到自主权和满足感。

此外,边界控制感具有调节作用。Kossek & Lautsch (2012) 在研究中揭示,

边界控制感在调节边界管理风格与工作家庭平衡方面起到了积极的促进作用。那些拥有较高边界控制感的个体往往更加自信,相信自己能够出色地完成目前所应执行的工作内容,从而可以顺利并有效的减少工作与家庭间所面临的冲突。与此同时,边界控制感在某种程度上对家庭支持型主管行为与工作家庭之间的双向增益关系产生了强化作用,这一点得到了姜海和马红宇(2015)的实证研究支持。与此同时,在手机以及电脑等网络通讯工具的使用中边界控制感也会对其心理产生不容忽视的影响(Barber, 2014),作为个体心理上的一种资源,边界控制感高效地调节组织工作要求与个体心理脱离之间的关系,并在一定程度上恢复个体资源(黄停等, 2017)。

#### 2.4.4 相关文献述评

边界控制感是指个体对外部环境的知觉控制,其既不是行为和态度也不是一种人格特质。边界控制感是一种平衡工作和生活的能力,它有助于员工对工作和生活有关的情感和情绪进行掌控,更好的实现工作与家庭之间的角色转换。此外,边界控制感也可以说强调个体自主性,是对一种能力的感知,其不同于心理脱离更多的受限于组织情景因素,如在下班后收到弹出式工作消息时,员工会相信自己有能力去掌控工作和家庭边界。其实际上是个体下班后个体用于自我恢复以及资源弥补的方式。同时,边界控制感不仅受组织支持、家庭支持、便捷办弹性能力、工作家庭文化等的影响,也会与一些个人相关的结果变量显著相关。员工除了在正常时间工作以外,上级也更加期待员工在正常工作时间以外处理工作事务,各种新型办公模式无疑拉近了工作与家庭的关系,同时要处理好这种关系将是大势所趋,因此,无论是对个人,还是对组织而言,有关工作与家庭边界控制感的研究都是一个亟待解决的问题。

#### 2.5 变量间的相关关系述评

目前关于 FSSB、工作家庭增益和边界控制感的研究均处于起步阶段,尤其是基于我国本土化的研究有待继续深入。传统的组织管理主要关注员工对工作角色的责任与贡献、目标的实现和组织绩效的提升(阎海峰和陈灵燕, 2010)。而

在知识经济时代,员工对自己的价值也有了更高的期待,期望与企业共同进步发展,所以,传统的组织边界可能会在一定程度上限制员工的发展,通过某种方法使工作和家庭界限变得更加清晰,从而为员工提供了一条新的实现自身价值和发展的道路,员工在工作和家庭的需要以及他们的关系取向上都会有较大的变化。因此,本文将从工作-家庭关系这个新的视角出发,深入探讨并阐释 FSSB 对员工敬业程度的影响机理。FSSB 自提出以来,学者们对工作家庭研究的出发点基本都持消极的态度,也就是工作家庭彼此负向的影响(Kahn, 1963; 阎海峰和陈灵燕, 2010),随着积极心理学的兴起,工作-家庭增益作为工作-家庭的积极面,在 FSSB 与工作结果之间的研究也逐渐增多,但从工作与家庭双向增益同时展开实证研究还有待丰富,同时大量研究都是基于西方文化展开的,那么本研究有必要在中国本土文化下从工作与家庭双向增益两个方面解释 FSSB 与员工敬业度的作用机制,再次探索国外变量在本土文化下的研究结果。

此外,已有研究证明边界控制感能够显著调节 FSSB 与工作-家庭增益之间的关系(Kossek & Lautsch, 2012),但大多数研究都集中于个体层面统一分析,实际在中国“男主外,女主内”的传统文化随着社会的变动,这种“家文化”也有所不同,个体边界控制感在工作-家庭中的作用机制可能存在与以往不同的性别差异。鉴于此,本研究认为边界控制感发挥的调节作用对 FSSB 与员工敬业度的影响效果还需深入探讨。这不仅弥补了现有研究的不足,同时结合中国社会文化和价值观直接对比了性别差异下 FSSB 对员工敬业度的作用机制,并用实证研究验证了边界控制感在性别之中发挥的作用存在差异。

## 3 理论基础与研究假设

### 3.1 理论基础

#### 3.1.1 资源保存理论

资源保存理论最早以压力理论的形式被提出 (conservation of resources theory) 简称 COR 理论。这一理论认为, 个体具有保护和获取资源的倾向, 因而资源的潜在或显示的损失均会引起个体情绪上的紧张乃至应激, 在资源消费或面临威胁的情境中, 个体通常偏颇于选择风险最小的资源损失行为。然而, 与之相反的是, 个人会积极地去争取和有效利用资源。并且具有较强的正面心理和行为 (Jeffrey, 1985)。资源保存理论最早由 Hobfoll (1989) 提出, 认为个体拥有物质、条件、个体特质、支持以及能量五种资源, 同时解释了个体心理压力的形成过程, 以及心理压力对个体身心健康的影响效应。资源保存理论认为, 个体具有努力获得外部资源, 并维持自身资源呈现持续增长的能力。这一理论也强调了个人所拥有的资源是有限的, 所以很好地配置这些资源是非常重要的。家庭支持型主管行为, 作为组织内部的一种宝贵资源, 当员工感受到来自组织的支持时, 他们会根据自身需求, 积极寻求那些能最大化自身利益的资源。这些资源不仅有助于员工更有效地处理工作与家庭之间的平衡, 减少二者间的冲突, 还能提升员工对家庭的满意度, 进而营造更为和谐的家庭环境 (李燕萍, 2017; 曹霞, 瞿皎皎, 2014)。此外, 资源的互补性是资源保存理论最具代表性的一项特征。若个体在某一特定领域拥有更为充裕的资源, 这些资源便能在一定程度上抵消其他领域资源匮乏所带来的消极效应 (江红艳等, 2018), 通过资源的互补作用, 个体能够更好地应对各种挑战, 维持自身的工作和生活平衡。因此, 当员工在家庭方面获得更多资源时, 这些资源可能会溢出到工作领域, 进一步促进家庭资源对员工工作的有力支持, 从而使员工能够以更加积极的态度投入到工作中。。

#### 3.1.2 社会交换理论

社会交换理论 (Social Exchange Theory, SET) 最早于 20 世纪 50 年代由美国

社会学家霍曼斯（George Homans）提出，认为个体之间的社会活动是通过相互交换而发展起来的，该理论很好的解释了社会生活中的交往模式（Cropanzano, 2005）。这一理论的中心原理就是，如果一方给予了对方一些有价值的东西，那么对方就会得到相应的回报，但另一方是否、何时或多大程度回报对方是不可预知的（刘人境等，2017）。于桂兰和张诗琳（2022）指出，在交换活动发生后，为确保双方能够从中获得利益，需要依赖一种称为“互惠规范”的非正式规则来维护这一交换环境，换言之，这种规范指导着双方对待彼此的看法和关系，确保交换活动能够顺利进行。同时，个体也会衡量自己的得与失，当个体获利更大时，这段关系就更容易被维持，反之，这种互惠关系将最终会式微甚至消失（Cropanzano et al, 2017）。此外，传递特性是社会交换所特有的，员工在获得领导的支持后，往往倾向于将这种互动关系扩展至更广泛的实体，如组织内部的其他成员或整个组织本身（苏永发等，2022），因此，当员工体验到主管所展现的家庭支持型行为时，基于社会交换理论所倡导的互惠原则，员工将倾向于以积极的工作态度和行为回馈组织。这种回馈不仅表现为工作主动性的提升，更有助于推动组织目标的达成。在此基础上，本文采纳了社会交换理论这一独特的研究框架，深入探讨了家庭支持型主管行为如何在企业管理实践中影响员工敬业度。

## 3.2 研究假设

### 3.2.1 家庭支持型主管行为对员工敬业度的影响

员工敬业度是员工对其所从事的职业情感和情绪反映，外在体现为在工作上的行动表现。从员工个体、工作特性、领导风格以及组织环境等多个层面，均会对员工敬业度产生显著影响。先前的研究亦表明，组织支持对员工敬业度具有积极促进作用（毛凯贤和李超平，2018），作为非正式的组织支持形式之一，家庭支持型主管行为（FSSB）为员工提供了应对工作-家庭平衡所需的额外资源（Hammer et al, 2013）。这种资源会对员工工作情绪产生影响，并能够促进员工工作投入（Kelly et al, 2020; Qing & Zhou, 2017），进而提升员工的敬业程度。FSSB 通过工作对家庭和双向支持，提供情感支持、角色榜样、情感性支持以及创新式工作-家庭管理四个方面的帮助（Hammer et al, 2009;

Hammer et al, 2007), 使员工能够胜任其所担任的岗位, 同时也能高效处理家庭事务, 在一定程度上实现情绪的积极转移和溢出 (Kelly et al, 2020)。资源保存理论指出, 人们天生倾向于获取、保持并积累自身资源。然而, 在面临资源流失或受到威胁时, 个体会倾向于采取保守策略, 以减少资源损失的风险。相反, 当资源充足或获取机会出现时, 个体会积极寻求并利用这些资源, 从而激发其良好的心理状态以及积极的行为表现 (Jeffrey et al, 1985)。基于以上分析, 在一定的社会支持背景下, 家庭支持型主管行为 (FSSB) 作为一种跨越工作与个人边界的宝贵资源, 其不但可以协助员工在工作领域与家庭领域之间取得平衡, 而且还能有效激发员工在其所处的工作环境中表现出更为积极情绪反应, 为此提升员工敬业度。首先, FSSB 能够换位思考考虑员工的感受, 对员工在家庭中所展现出的责任感表现出尊重理解, 提高员工在工作-家庭关系中的情绪反应及心理资源, 是其情感支持的体现。其次, FSSB 也会在企业为员工增添平衡工作-家庭关系的工作资源, 也就是工具性支持。在日常管理工作中管理者提供工作流程指导, 对组织政策制度解释说明; 在雇员面临工作-家庭冲突时, 上级领导可以灵活地安排雇员的工作时间及地点, 并为其提供不同的资源以处理家庭中所遇到的各种需要解决的问题。再次, 家庭支持型主管行为也会在一定程度上通过各种方式给予员工一些关于角色榜样行为的支持, 使其增加平衡工作与家庭之间关系的资源, 根据涓滴效应上级为下级做好处理工作与家庭事务的榜样, 能够对员工行为产生一定影响。最后, 由管理者主动发起的创新式工作-家庭管理模式 (包括工作时间、地点、工作方法等), 即工作重组行为, 它在一定程度上提高了员工协调、处理工作和家庭事务的效率。

综上所述, 家庭支持型主管行为 (FSSB) 对于员工而言, 具有显著意义。它不仅可以为员工提供相应的心理上与情感上的资源支持促进员工高效平衡工作与家庭间的关系, 还为员工在工作和家庭两端提供相应的社会支持资源。根据社会交换理论的观点, 个体之间产生的社会活动其本质上是基于特定的相互交换原则而发展起来的。当一方提供某些有价值的东西时, 另一方的回报意愿也会被激发, 并促使其以实物或其他形式做出回应 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。从社会交换理论的角度来看, 员工会获得家庭支持型主管所带来的有价值的资源, 而员工在获得了这种有价值的事物后, 也会对上级产生一定的回馈, 具体体现在

工作积极性更高、工作投入更多、提升敬业度等。由此可以提出如下假设。

H1：家庭支持型主管行为有利于提升员工敬业度。

### 3.2.2 工作-家庭增益的中介作用

#### (1) 工作-家庭增益在总体样本中的中介作用

工作-家庭增益是个体在参与于到某个领域活动时获取到的技能、价值观、情感等有效资源而渗透到另外一个领域并促进对方的过程，处于工作-家庭界面中积极的一面（Jeffrey et al, 2006）。与工作家庭冲突一样，他们也将其分为工作对家庭的增益和家庭对工作的增益两个方向。从工作领域中汲取的经历再将其应用到生活之中是工作对家庭增增益的一种方式，从家庭领域中获取的经历来提升工作领域的积极体验是家庭对工作增益的一种方式。

首先，家庭支持型主管行为（FSSB）会通过情感性和工具性支持机制，使得员工能够在工作和家庭两个领域之间实现心理资源和社会资本的有效交互与共享。其次，FSSB 通过扮演角色榜样的方式，积极向员工传授工作技巧、经验及策略等宝贵知识。这种知识传递不仅有助于员工个人能力的提升，还使员工能够将这些知识和技能灵活运用到不同角色中。最后，FSSB 通过实施创新性的工作-家庭管理策略，如弹性工作时间安排、灵活办公地点以及工作重组等方式，为员工提供更加灵活的工作模式。这种灵活性的提升使得员工能够更好地平衡工作与家庭的需求，有更多时间履行家庭责任，从而凸显其在家庭中的角色地位。同时，家庭事务的顺利处理也反过来促进员工在工作中的投入和积极性，实现工作与家庭之间的正向增益循环。

按照资源保存理论中，资源的螺旋增益模型来看，工作与家庭之间的资源并不是静态的，而是相互渗透并相互影响的（江红艳等，2018）。当雇员在企业获得家庭支持型主管行为有效的资源支持后，为使这一资源能够持续拥有，员工会被激发出高昂的热情去积极的加入到工作之中，以此来实现“资源螺旋增益”

（Jeffrey et al, 1985），由此激发员工在工作领域的自我效能感、工作情绪从而提升员工敬业度。同理，员工从工作之中获得的一些资源支持，也会帮助他们将家庭事务处理得更好，使其处理好家庭事务。这样工作和家庭领域便会形成一个良性循环。根据社会交换理论中的互惠原则，员工获取到家庭支持型主管行为所

积累的工作经验会有效地提升员工的家庭质量水平,同时个体在工作岗位上所担任的职务要产生的正向情感也会被强化(Cropanzano et al, 2017),因此员工会更愿意付出更多的精力并为组织做出更多的正面反应。

综上所述,家庭支持型主管行为(FSSB)对提升员工敬业度具有显著影响。具体而言,FSSB在多个层面促进了员工的工作与家庭之间的正向互动。首先,FSSB强化了工作对家庭的积极效应,包括促进家庭增益的发展、增强家庭情感支持以及提升家庭资本等方面,从而协助员工更好地应对家庭挑战,营造出和谐融洽的家庭环境。其次,FSSB也促进了家庭对工作的正面积积极影响,有助于推动家庭对工作方面的支持、优化工作效率并强化员工在工作岗位上的积极情感,进而激发员工在工作岗位上的积极态度,并促进其拥有高自主性和投入度。这种双向的增益效应使得员工在工作和家庭之间都能保持充沛的精力与积极的情感状态,从而显著提升其敬业度。基于上述分析,本文提出以下假设:

H2: 家庭支持型主管行为通过增强工作对家庭的增益进而提升员工敬业度。

H3: 家庭支持型主管行为通过增强家庭对工作的增益进而提升员工敬业度。

## (2) 工作-家庭增益在性别差异中的中介作用

《中国统计年鉴 2020》显示,自“全面二孩”政策颁布并实施以来,人口出生率仅在2016年略微上升,然后连续4年式微,2020年人口出生率却是1949年以来历史记录最低值。究其很大一部分原因,得出女性不断参与劳动力市场虽然在一定程度上为两性平等奠定了经济基础,但同时也使女性也逐渐面临家庭中与工作上的角色冲突,在有限的精力与时间中,如果还要加大养育责任这可能会降低女性的劳动力市场参与率,由此可以得出,女性在劳动力市场中的参与度与家庭的生育行为呈反比(张抗私和王亚迪,2021)。经过研究分析,女性在处理工作与家庭平衡的问题上,相较于男性,所面临的挑战更为显著。这是由于女性在承担相应的家庭责任时,投入的心理与生理资源要更多一些,这样才能保证他们协调并处理好家庭与工作之间的关系(谭春平等,2022)。现有的关于工作对家庭积极溢出效应的实证研究上,女性会表现得更为突出(Grzywacz & Butler, 2005)。因此,女性更期望企业能够实施一系列的组织支持措施,如提供灵活的工作时间和地点、推行返聘计划等,以帮助她们更好地平衡工作与家庭。这些支持行为不仅有助于调节女性在工作中的情绪状态,激发她们的工作动力,还能够

进一步提升她们在工作领域向家庭领域的增益效果。除此之外，中国传统“男耕女织”文化价值观所产生的影响也不容忽视，“男主外，女主内”这种传统的角色定位仍然会成为工作与家庭生活中的重要影响因素，其可能会促使男性在工作岗位上投入更多精力，从而使家庭对工作的增益作用于工作敬业度程度会更为显著。基于此，本文提出如下假设：

H4：在女性样本中，家庭支持型主管行为通过工作对家庭的增益作用于员工敬业度的中介效应更大。

H5：在男性样本中，家庭支持型主管行为通过家庭对工作的增益作用于员工敬业度的中介效应更大。

### 3.2.3 边界控制感的调节作用

#### (1) 边界控制感在总体样本中的调节作用

根据边界控制感的定义来看，员工的边界控制感越高，其对边界跨越有更强的控制能力，因而也就更适合于多个场所的角色需求；反之，则不然。有研究者从资源保存理论的角度深入探讨，提出个体的物质及非物质资源对其实现目标具有显著作用。其中，边界控制感被视为一种关键的心理资源（Stoyanova & Iliev, 2017），这种资源的丰富程度直接影响个体获取后续资源的能力。这些资源不仅有助于员工缓解工作与家庭之间的冲突，更能促进工作与家庭之间的正向互动。实证数据进一步显示，边界控制感与工作家庭冲突之间存在直接的关联，当个体具备较高的边界控制感时，他们更可能在工作环境中感受到丰富的资源支持（Kossek et al, 2012）。而家庭支持型主管行为，作为一种非正式的组织资源支持形式，对于那些边界控制感较强的员工来说，他们更容易察觉并感受到主管提供的家庭支持行为，并利用这一资源对另一角色实现更好的增益（姜海等, 2015）。相反，若边界控制感表现出较弱的员工来说，由于自身对工作与家庭边界的把控缺乏一定能力，因而很难对主管提供的家庭支持资源得以利用，从而影响工作家庭的增益（Kossek & Lautsch, 2012）。此外，这种一方会因另一方给予其有价值的东西而产生的回报行为是社会交换理论所具有的特征（刘人境等, 2017）。当员工遇到工作家庭冲突时，边界控制感强的员工感知到管理者提供的家庭支持资源后，如灵活的办公政策、工作流程的解说等支持，员工会更好处理工作或家

庭中的事务,为更好的回报组织最终实现组织目标而实现工作与家庭彼此之间资源的增益,并将这种关系维持下去。

综上,边界控制感是指一个人在多大程度上能够意识到自己可以在多大程度上处理好自己的工作和家庭角色,强调的是员工的一种自主性控制。因而不同程度的边界控制感都会对工作-家庭的增益产生不同程度的影响,基于此,本文提出以下假设:

H6: 边界控制感越强,家庭支持型主管作用于工作对家庭的增益就越显著,反之则越不显著。

H7: 边界控制感越强,家庭支持型主管作用于家庭对工作的增益就越显著,反之则越不显著。

#### (2) 边界控制感在性别差异中的调节作用

当下社会最常见的“双职工家庭”,依然在一定程度上会受到“男主外,女主内”这一传统观念的影响,女员工同时承担着家庭与工作两方面的责任,这两种角色都要求女性员工兼顾工作与家庭,拥有高边界控制感的女员工在获得支持型资源后,能够减轻工作压力,降低工作与家庭矛盾,但是与男员工相比,她们更偏重于处理家庭方面的事情,更多地提升了工作对家庭的增益,当家庭领域被重视并被投入一定资源支持后,工作领域也会相应的获得更多的正面回报,促进家庭对工作的增益。相反,对于男性员工而言,他们更以工作为中心,在遇到工作家庭冲突时,管理者提供的家庭支持行为会促使男性员工更倾向于家庭对工作的增益,资源的投入更偏重于工作中。因此,在边界控制感程度相同的情况下,工作-家庭增益在性别方面是有差异的。基于此,提出以下假设:

H8: 边界控制感越强,相较于男性,家庭支持型主管行为作用于女性员工的工作对家庭增益越显著,反之则越不显著。

H9: 边界控制感越强,相较于女性,家庭支持型主管行为作用于男性员工的家庭对工作增益越能显著,反之则越不显著。

整合 H6 和 H7,提出被调节的中介效应。通过深入研究,本文认为边界控制感不仅能够在家支持型主管行为与工作-家庭增益之间起到调节作用,而且还能够在一定程度上影响工作-家庭增益在家支持型主管与员工敬业度之间的中介效应。

若员工拥有高边界控制感,那么他将越能从家庭支持型主管行为中辨识出资源支持,并在工作与家庭之间灵活穿梭,担任好家庭与工作角色,并根据社会交换理论员工在获得组织资源支持后,会产生回报组织的行为,因此员工会产生利组织行为,投入更多的精力来回报组织,进而提升敬业度。

H10: 边界控制感正向调节工作-家庭增益在家庭支持型主管行为与员工敬业度之间的中介作用

H11: 边界控制感正向调节家庭-工作增益在家庭支持型主管行为与员工敬业度之间的中介作用

### 3.3 理论模型

本研究通过对既有文献加以梳理,总结归纳 FSSB、员工敬业度、工作-家庭增益、边界控制感的相关研究,在此基础上结合资源保存理论与社会交换理论,提出研究假设并构建如图 3.1 所示的理论模型:

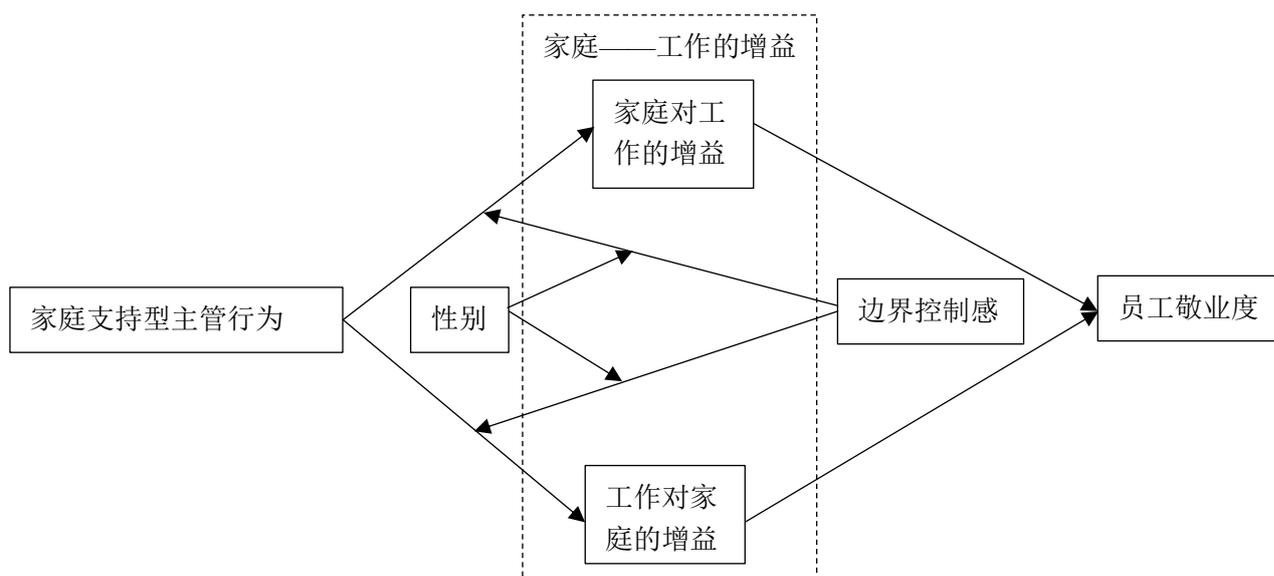


图3.1 理论模型图

## 4 数据分析与假设检验

### 4.1 变量测量

本研究量表在已存在的文献基础上,结合国外主要刊物上已经出版的较为成熟的量表,并按照规范的翻译与回译程序,将其译为中文。除了人口学上的控制变量之外,其余的变量都是使用李克特五分量表来评分的,1到5按照同意的轻重程度表示为“完全不同意”到“完全同意”。

**家庭支持型主管行为:**本文拟采用 Hammer 等(2013)开发的四题项简易量表,这四个量表最有代表性,例题如“我的上司在工作和生活上表现出较好的榜样行为”。

**工作-家庭增益:**本文拟采用 Carlson(2006)基于其原有的18个题项量表基础上开发的工作-家庭增益简易量表,包含4个题项,例题如“我所做的工作有助于我解决家庭中的私人和现实问题”,以及唐汉瑛等(2009)修改后的家庭-工作增益的4题项量表,例题如“与家人谈心有助于我处理工作”。

**员工敬业度:**本研究拟采用 Schaufeli 等(2006)开发的由三个分量表构成的敬业度量表测量,其包括:员工专注水平、奉献水平、活力水平,共9个题项。例题如“工作时,我觉得干劲十足”。

**边界控制感:**基于 Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum(2012)修改而成的4个条目的边界控制感量表。例题如“我可以保持工作和家庭生活之间互不干扰”。

**控制变量:**在现有的研究基础上,将年龄、学历、工作年限、是否结婚和有子女的数量、职务级别、企业性质、工作岗位类型等作为控制变量,并将性别作为本研究的虚拟变量,以提高研究结果的精度。

### 4.2 问卷设计

本文拟通过在线问卷调查的方式,对各变量编制的问卷开展调查。在测量工具的选择上,采用了较为成熟的、符合中国国情的量表,从而保证了量表的准确、科学、有说服力。本文的调查问卷主要由前文的引言部分、有关测量变量的题项、

最后的结束语这三个部分构成。其中，引导语的作用是向被测试者解释本次调研的目的，让被测者认识到这次调查只是为了学术研究，并不会泄漏有关的个人资料，并提醒受试者在填表时要注意一些问题，以提高测验的准确度。最后，对受试者在此次问卷中所表现出的合作态度表示感谢。

## 4.3 数据统计及分析

### 4.3.1 问卷的发放与回收

本研究在成熟量表的基础上，利用线上问卷星开发出一份调研问卷，以企业雇员为被试，利用问卷星小程序，从 2023 年 7 月到 10 月之间选择两时点发放问卷并收集数据，对现实中的员工在工作岗位上的真实感受进行了调查，并对其在不同的领导行为下的应对措施进行了调查。第一阶段收取员工基本信息以及家庭支持型主管行为与员工敬业度的问卷信息，第二阶段收取员工的工作-家庭双向增益以及边界控制感的问卷信息，时间间隔为一个月。调研阶段将问卷星在线小程序上的调查表链接和二维码发送给已经就业的同学和亲戚朋友，告诉他们怎样填写调查表和有关的注意事项，并且让他们完成之后，再请他们的同事来完成和分发问卷。与此同时，本人充分利用假期时间，在甘肃兰州各大商场及企业周边进行调研，依然通过问卷星小程序，面对面的扫码形式，并向受访者解释了怎样填写调查表，并且在不透露姓名的情况下，选择了浙江、江苏、北京、湖北、甘肃、山西等几个省份的企业雇员进行了问卷调查，以保证调查数据的准确、完整和具有代表性。通过四个月的在线问卷收集，共收取了 650 份数据，然后对收集的数据先从问卷星中导入到 Excel 表格里，首先，删除填写时间低于 60 秒的问卷，其次，删除前后填写存在明显矛盾、不完整、具有一致性倾向的问卷，最后，整合删除后的数据表，最终形成 578 份有效问卷，有效回收率 88.92%。

### 4.3.2 样本信息描述性统计分析

本文对所研究的样本首先展开描述性统计分析，结果见表 4.1。性别方面，男女比例均衡；年龄方面，20-40 岁人数占比为 79.1%；婚育状况，其中已婚占

65.5%，已婚有孩子的占 60%；学历方面，本科与硕士人数共占比 53.8%，总体来看，被调查者的教育程度都比较高。表明该部分受访者都承受着工作和家庭的双重压力，基本上满足了本次研究中抽样条件。工作年限方面，四年以上的共占比 60.7%，有利于测量员工敬业度的准确性。职位等级方面，管理层与普通员工占比均衡；岗位种类分布较为均衡；就企业性质来看，以国有企业和私营企业为主，其所占比例分别为 32.7%和 39.79%。通过对所搜集资料展开简要统计分析，可以对抽样的总体状况有一个基本的认识。

表 4.1 样本信息描述性统计分析结果

类别	百分比	类别	百分比		
年龄	20-25 岁	13.7%	性别	男	49.7%
	26-30 岁	12.3%		女	50.3%
	31-35 岁	22.7%	婚育状况	未婚	15.9%
	36-40 岁	30.4%		已婚无孩	5.5%
	41-45 岁	9.0%		已婚 1 孩	34.4%
	46-50 岁	6.1%		已婚多孩	25.4%
	50 岁以上	5.9%		离异无孩	2.6%
高中及以下	13.3%	离异 1 孩		9.0%	
学历	专科	32.9%	离异多孩	6.9%	
	本科	40.5%	其他	0.2%	
	硕士及以上	13.3%	工作年限	不足 1 年	14.2%
	普通员工	62.5%		1-3 年	25.1%
基层管理者	20.9%	4-6 年		24.9%	
中层管理者	13.0%	7-9 年		20.2%	
高层管理人员	3.6%	9 年以上		15.6%	
岗位类别	行政类	13.8%	企业性质	国有企业	32.7%
	销售类	28.7%		私有企业	39.8%
	财务类	10.4%		外资企业	17.1%
	技术类	22.5%		其他	10.4%
	其他	24.6%			

## 4.4 共同方法偏差检验

本研究收集到的资料都是由公司职员自行提供的，因此，单样本资料所获得的资料很有可能会造成方法上的普遍偏差。所以，在进行后续的数据处理前，必须采用统计分析的手段再一次验证所收集数据的共同方法偏差。对本文所引入的五个变量采用 Harman 单因素法进行未旋转因子的分析，得到了表 4.2。研究发现，所采用的各项问卷中，共有 4 个因素均超过 1,4 个因素累积可解释总量的 54.219%，其中 1 个因素没有占到全部解释的 1/2，

其中第一个因子未达到总解释量的 1/2，其解释变异量为 34.657%，说明样本数据处于可接受范围内的共同方法偏差，对统计结果不会产生较大干扰。

表 4.2 共同方法偏差检验结果

成份	初始特征值	因子解释变异量	因子累积解释变异量
1	8.664	34.657%	34.657%
2	1.775	7.102%	41.758%
3	1.733	6.933%	48.692%
4	1.382	5.528%	54.219%

## 4.5 信度和效度检验

### 4.5.1 信度检验

信度是衡量可靠度的一个重要指标，也就是在相同的事物上，用同样的方法多次测定，得到的结果是否一致。在本研究中，我们使用 Cronbach's  $\alpha$  系数来评判量表的内在一致性，当系数在 0.6 以下时，表示此量表的信度不高；在 0.6~0.7 之间，表明量表的信度处于可接受的范围内；在 0.7~0.8 的范围内，表明量表的信度处于良好；系数在 0.8 以上，表明此量表具有较好的信度。在此基础上，本文对所引入的五个变量都采取了可靠性检验，测试结果如表 4.3 所示。

由表 4.3 可以看出，本文所引入的五个变量其 Cronbach's  $\alpha$  系数都在 0.8 以

上,具有良好的信度。总体来看,各分量表的内在一致性良好,每一分量表所测得的结果都能很好地反映资料的真实度,为以后得研究打下良好的基础。

表 4.3 量表信度检验结果

量表	条目数	Cronbach's $\alpha$
家庭支持型主管行为	4	0.827
工作对家庭增益	4	0.818
家庭对工作增益	4	0.765
员工敬业度	9	0.878
边界控制感	4	0.695

#### 4.5.2 效度检验

为进一步验证该量表的效度,本文分别对该量表进行了如下分析。

##### 1. 聚合效度检验

效度是衡量量表对科学问题传递有效性的指标,均值变异提取量(AVE)在 0.5 以上,表明该量表有较好的聚合性;且在各变数间之相关系数均小于各变量的 AVE 值平方根时,则表明本量表具有较好的鉴别效度。从表 4.4 中可以看出,五个变量其各维度的方差提取率都在 0.5 以上,而且组合信度都超过 0.6,这进一步证明了此量表的聚合性。

表 4.4 各变量聚合效度检验结果

量表名称	题项	标准化因子载荷	CR	AVE
家庭支持型主管行为	A1	0.808	0.8855	0.6590
	A2	0.804		
	A3	0.806		
	A4	0.829		
工作对家庭增益	B1	0.815	0.8663	0.6186
	B2	0.796		
	B3	0.740		
	B4	0.793		
家庭对工作增益	C1	0.742	0.8188	0.5306
	C2	0.740		
	C3	0.703		
	C4	0.728		
员工敬业度	D1	0.667	0.9003	0.5018
	D2	0.685		
	D3	0.681		
	D4	0.732		
	D5	0.639		
	D6	0.736		
	D7	0.762		
	D8	0.783		
	D9	0.677		
边界控制感	E1	0.676	0.8022	0.5041
	E2	0.691		
	E3	0.695		
	E4	0.774		

## 2. 区分效度检验

本研究运用 Amos24.0 检验变量的区分效度，分别对本文所引入的五个变量进行了验证，得到了各变量的验证性因子分析，如表 4.5 所示。

表 4.5 表明，在五因素模型中，用卡方检验、拟合指数，以及近似误差均方根( $\chi^2/df=2$ )都有明显的优势，而  $\chi^2/df$  的数值都不超过 3；CFI、TLI 值在 0.90 以上；EMSEA 与 SRMR 系数都在 0.08 以下，符合适配性，说明每个变量都具有很好的区分性，可以很好的反应数据的可信度。

表 4.5 验证性因子分析 (N=587)

模型	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
五因子模型	1.938	0.04	0.956	0.95	0.0399
四因子模型1	3.082	0.06	0.901	0.889	0.0527
四因子模型2	3.6	0.067	0.876	0.862	0.054
四因子模型3	4.124	0.072	0.851	0.834	0.0606
三因子模型	4.96	0.083	0.809	0.789	0.061
二因子模型	5.051	0.084	0.803	0.784	0.0667
单因子模型	6.357	0.096	0.739	0.715	0.0757

注：五因子模型：家庭支持型主管、工作对家庭增益、家庭对工作增益、员工敬业度、边界控制感。

四因子模型 1：家庭支持型主管+家庭对工作增益。

四因子模型 2：家庭支持型主管+员工敬业度

四因子模型 3：家庭支持型主管+工作对家庭增益

三因子模型：家庭支持型主管+工作对家庭增益+家庭对工作增益。

二因子模型：家庭支持型主管+工作对家庭增益+家庭对工作增益+边界控制感。

单因子模型：家庭支持型主管+工作对家庭增益+家庭对工作增益+员工敬业度+边界控制感。

## 4.6 相关性分析

基于以上初步统计分析，为了更好地保证理论模型的科学性，本文采用 SPSS26.0 软件，用 Pearson 相关系数计算了各个研究变量间的相关性，如表 4.6 所示。经过对数据的详尽分析，我们得出了家庭支持型主管行为与工作-家庭增益之间存在显著正相关性的结论，这一相关性具体表现为 0.356 的相关系数，且

该结果具有统计学上的高度显著性 ( $p < 0.001$ )。与此同时, 我们观察到家庭支持型主管行为与家庭-工作增益之间同样呈现出显著的正向关联, 相关系数高达 0.469, 这一结果同样在统计学上具有显著意义 ( $p < 0.001$ )。除此之外, 我们还发现工作对家庭的增益与员工敬业度之间也存在显著的正相关关系, 具体表现为 0.502 的相关系数, 这一发现同样在统计学上表现出极高的显著性 ( $p < 0.001$ )。类似地, 家庭对工作的增益也与员工敬业度之间存在显著的正向关系, 相关系数为 0.428, 这一结果同样在统计学上呈现出高度的显著性 ( $p < 0.001$ )。这些发现不仅进一步证实了研究变量之间的科学逻辑性, 同时也为后续研究提供了宝贵的参考依据。

表 4.6 相关性分析结果

变量	M	D	1	2	3	4	5
1.家庭支持型主管行为	3.6678	0.9319	-				
2.工作对家庭增益	3.7898	0.9110	0.356***	-			
3.家庭对工作增益	3.6974	0.8867	0.469***	0.376***	-		
4.员工敬业度	3.6974	0.8030	0.586***	0.502***	0.428***	-	
5.边界控制感	3.2677	1.0279	0.605***	0.488***	0.403***	0.566***	-

注: \*代表  $p < 0.05$ , \*\*代表  $p < 0.01$ , \*\*\*代表  $p < 0.001$ 。

## 4.7 假设检验

### 4.7.1 主效应及中介效应检验

#### (1) 总体样本的主效应及中介效应检验

本研究拟采用 SPSS26.0 软件, 将家庭支持型主管行为对员工敬业度之间的关系进行多元线性回归实证分析, 以及工作家庭双向增益在这两者之间的中介作用, 详细结果参见表 4.7。具体来说, 模型 3 的结果显示, 家庭支持型主管行为显著正向作用于员工敬业度, 相关系数为 0.405 ( $p < 0.001$ ), 从而可以验证假设 H1。同时本次研究的模型 1 揭示了家庭支持型主管行为显著正向作用于工作

对家庭增益，相关系数为 0.290 ( $p < 0.001$ )。而在模型 4 中，当家庭支持型主管行为和工作对家庭增益同时被引入回归模型时，会观察到家庭支持型主管行作用于员工敬业度的相关系数会降至 0.333 ( $p < 0.001$ )，同时工作对家庭增益也显著正向作用于员工敬业度，相关系数为 0.248 ( $p < 0.001$ )。这表明工作对家庭增益会在家庭支持型主管行为与员工敬业度这一主效应之间起到了部分中介作用，进而对假设 H2 进行了检验。除此之外，模型 2 显示家庭支持型主管行为显著正向作用于家庭对工作增益，相关系数为 0.443 ( $p < 0.001$ )。在模型 5 中，当家庭支持型主管行为和家庭对工作增益同时进入回归模型时，家庭支持型主管行为与员工敬业度的相关系数为 0.339 ( $p < 0.001$ )，同时家庭对工作的增益也显著正向作用于员工敬业度，相关系数为 0.149 ( $p < 0.001$ )。这进一步证明了家庭对工作增益所发挥的部分中介作用同样也出现在家庭支持型主管行为与员工敬业度的主效应之间，从而验证了假设 H3。

为了更深入地验证中介作用在该模型中发挥的作用，本研究运用了 Bootstrap 方法，对原始数据进行了高达 5000 次的重复抽样。经过统计分析，我们得出工作对家庭增益的 95%置信区间为[0.059,0.136]，而家庭对工作增益的 95%置信区间为[0.009,0.087]。与此同时，值得注意的是，这两个置信区间均不包含 0，这进一步证实了假设 H2 与假设 H3。换句话说，工作家庭的双向增益在家庭支持型主管与员工敬业度之间的确发挥着中介作用，这一发现为我们理解员工敬业度的形成机制提供了新的视角。

表 4.7 主效应及中介效应多元线性回归检验结果

变量	工作-家庭增益	家庭-工作增益	员工敬业度		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	0.079	-0.244***	-0.047	-0.067	-0.011
年龄	0.008	0.002	0.082***	0.08***	0.081***
婚育状况	0.036	0.014	0.071***	0.062***	0.069***
学历	0.054	0.031	0.006	-0.007	0.002
工作年限	0.067*	0.021	0.102***	0.085***	0.098***
职位等级	0.095*	0.023	0.057	0.034	0.054
家庭支持型主管行为	0.290***	0.443***	0.405***	0.333***	0.339***
工作-家庭增益	-	-	-	0.248***	-
家庭-工作增益	-	-	-	-	0.149***
$R^2$	0.161	0.245	0.490	0.557	0.510
$\Delta R^2$	0.078	0.192	0.196	0.067	0.020
$F$	15.608***	26.368***	78.190***	89.253***	74.111***

注：\*代表  $p < 0.05$ ，\*\*代表  $p < 0.01$ ，\*\*\*代表  $p < 0.001$ 。

## (2) 中介效应的性别差异检验

为了增强结论的稳健性，并深入探究性别差异下家庭与工作的双向增益效应，本研究将总体样本细分为男、女样本，并分开进行统计分析，结果如表 4.8 中所展示。然后再将 Bootstrap 设定为 5000 次时，对比男女性样本中工作与家庭双向增益中的间接效应值差异，结果显示，女性样本的 95% 置信区间为 [0.044, 0.234]，不包括 0，这说明在调查的女性样本中，工作对家庭增益的效应显著强于家庭对工作的增益效应。相对来说，在调查的男性样本中 95% 置信区间为 [-0.043, 0.078]，含有 0，表明在调查的男性样本中，工作家庭双向增益的中介效应并未表现出显著差别。因此，假设 H4 得以验证，而假设 H5 则未能得到支持。

表 4.8 中介效应 Bootstrap 检验结果

具体路径	效应值	标准误	95%CI		
			LLCI	ULCI	
Indirect Effects					
女性样本	Ind1 工作-家庭增益	0.139	0.033	0.079	0.208
	Ind2 家庭-工作增益	0.002	0.028	0.052	0.061
男性样本	Ind3 工作-家庭增益	0.071	0.026	0.028	0.129
	Ind4 家庭-工作增益	0.058	0.025	0.012	0.112
中介效应比较分析					
女性样本 Ind1- Ind2	0.137	0.048	0.044	0.234	
男性样本 Ind3- Ind4	0.012	0.030	-0.043	0.078	

#### 4.7.2 调节效应检验

本研究运用 SPSS26.0 软件，通过多元线性回归分析法，深入分析并探讨了边界控制感对家庭支持型主管行为与工作家庭增益双向增益之间所发挥的正向调节作用。具体的研究结果已整理在表 4.9 和表 4.10 中呈现。

##### (1) 边界控制感在家庭支持型主管行为与工作对家庭增益间的调节效应

从模型 7 中观察到，家庭支持型主管行为和边界控制感的交互作用能够对工作-家庭增益产生显著的正向影响，同时可以进一步证实边界控制感能够在家庭支持型主管行为和工作-家庭增益之间发挥明显的正向调节作用。具体来说，这种正向调节效应的相关系数为 0.091 ( $p < 0.05$ )，从而验证了假设 H6。此外，本研究还进行了男女样本分离的差别检验，以进一步探讨边界控制感在不同性别样本中的调节作用。如表 4.9 中模型 9 所示，就单个女性样本来看，边界控制感与家庭支持型主管行为的交互项与工作-家庭增益之间呈现显著的正相关关系，相关系数为 0.213 ( $p < 0.001$ )。然而，在男性样本中，这种交互作用与工作-家庭增益并未表现出显著的相关关系 ( $p > 0.05$ )。这表明边界控制感在女性样本中发挥了显著的调节作用，而在男性样本中则没有显示出类似的调节效果。因此，可以得出结论，边界控制感的调节作用具有性别差异，假设 H8 得以证实。

表 4.9 调节效应多元线性回归检验结果

变量	工作对家庭增益					
	总样本		女性样本		男性样本	
	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10	模型 11
性别	0.268***	0.215*	-	-	-	-
年龄	-0.011	-0.008	-0.003	-0.004	-0.008	-0.013
婚育状况	0.029	0.035	0.017	0.026	0.068	0.063
学历	0.059	0.057	0.06	0.044	0.04	0.041
工作年限	0.06	0.065*	0.056	0.071*	0.051	0.04
职位等级	0.069	0.061	-0.004	-0.033	0.139*	0.142*
家庭支持型 主管行为	0.021	0.092	-0.054	0.242**	0.084	0.049
边界控制感	0.409***	0.420***	0.510***	0.426***	0.305***	0.278***
家庭支持型 主管行为× 边界控制感	-	0.091*	-	0.213***	-	-0.113
$R^2$	0.282	0.290	0.385	0.422	0.210	0.221
$\Delta R^2$	0.199	0.008	0.325	0.037	0.107	0.010
$F$	27.866***	25.750***	25.272***	25.710***	10.617***	9.834**

注：\*代表  $p < 0.05$ ，\*\*代表  $p < 0.01$ ，\*\*\*代表  $p < 0.001$ 。

## (2) 边界控制感在家庭支持型主管行为与家庭对工作增益间的调节效应

根据模型 13 的可以看出，家庭支持型主管行为与边界控制感的交互作用与家庭对工作增益之间并未展现出显著的相关关系 ( $p > 0.05$ )。这意味着边界控制感在家庭支持型主管行为促进家庭对工作增益方面的正向调节效应并未得到证实，因此假设 H7 未能通过验证。这一结果可能源于样本规模的限制，也可能表明该假设本身需要进一步的理论探讨和实证检验。为了更深入地理解这一问题，后续研究可以考虑扩大样本量，以期更清晰地揭示其内在关系。此外，本研究还分别对男女样本进行了独立的数据检验，具体结果如表 4.10 中的模型 15 和模型 17 所示。无论是男性样本还是女性样本，边界控制感与家庭支持型主管行为的交互项与家庭对工作增益之间均未表现

出显著的相关关系 ( $p > 0.05$ )。这表明边界控制感在家庭支持型主管行为对家庭对工作增益的调节作用上不存在性别差异, 因此假设 H9 同样未能成立。

表 4.10 调节效应多元线性回归检验结果

变量	家庭对工作增益					
	总样本		女性样本		男性样本	
	模型 12	模型 13	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17
性别	-0.188	-0.185	-	-	-	-
年龄	-0.003	-0.003	-0.003	-0.003	-0.001	-0.003
婚育状况	0.012	0.012	0.022	0.026	0.008	0.006
学历	0.033	0.033	0.068	0.06	-0.008	-0.008
工作年限	0.019	0.019	0.003	0.01	0.026	0.022
职位等级	0.015	0.015	0.067	0.054	-0.04	-0.038
家庭支持型 主管行为	0.361***	0.358***	0.418	0.554***	0.287***	0.273***
边界控制感	0.123*	0.123*	0.085	0.046	0.196***	0.185***
家庭支持型 主管行为× 边界控制感	-	-0.004	-	0.098	-	-0.046
$R^2$	0.246	0.256	0.303	0.308	0.221	0.224
$\Delta R^2$	0.204	0.010	0.250	0.006	0.172	0.003
$F$	24.499***	21.741***	17.534***	15.696***	11.311***	10.016***

注: \*代表  $p < 0.05$ , \*\*代表  $p < 0.01$ , \*\*\*代表  $p < 0.001$ 。

本文为了更清晰、更直接地呈现出家庭支持型主管行为与工作-家庭增益的关系, 分别检验了在高分组和低分组下边界控制感在总样本和女性样本中的调节效应, 绘制了如图 4.1 和 4.2 的调节效应图, 由图可知, 在总样本和女性样本中, 与边界控制感较弱者相比, 边界控制感较强的人更倾向于将家庭支持型主管提供的资源通过工作更多地增益到家庭之中。

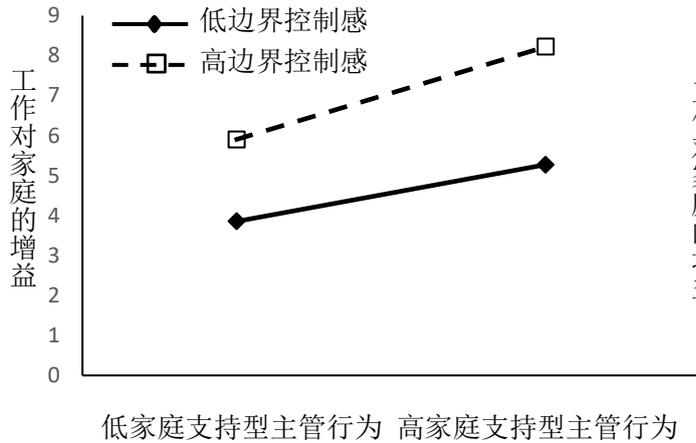


图4.1 总样本边界控制感的调节效应图

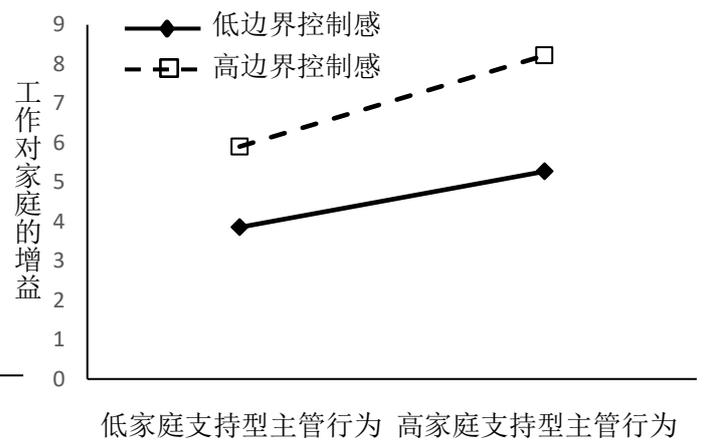


图4.2 女性样本边界控制感的调节效应图

### 4.7.3 被调节的中介效应检验

本研究采用 Bootstrap 法检验边界控制感对工作-家庭增益和家庭-工作增益中介效应的调节情况，结果见表 4.11。经过分析，我们发现在高边界控制感组别中，边界控制感经由工作对家庭的正向增益，对员工敬业度产生的间接效应 ( $\beta = 0.019$ ,  $95\%CI = [0.043, 0.119]$  置信区间不包含零) 显著高于低边界控制感组别 ( $\beta = 0.016$ ,  $95\%CI = [0.014, 0.049]$ , 置信区间同样不包含零)。这一结果支持了边界控制感在工作对家庭增益和家庭支持型主管行为与员工敬业度之间的中介作用起到了正向调节的假设，从而验证了 H10。类似地，我们也观察到高边界控制感组别中，边界控制感通过家庭对工作的正向增益对员工敬业度的间接效应 ( $\beta = 0.036$ ,  $95\%CI = [0.008, 0.070]$ , 置信区间不含零) 相较于低边界控制感组别 ( $\beta = 0.028$ ,  $95\%CI = [0.006, 0.059]$ , 置信区间同样不含零) 更为显著。这进一步证实了边界控制感在家庭对工作增益与员工敬业度之间的中介作用起到了正向调节的作用，从而验证了 H11。

表 4.11 被调节的中介效应检验结果

家庭支持型主管行为→工作对家庭增益→员工敬业度					
自变量	调节变量	效应值	标准误	95%CI	
				LLCI	ULCI
家庭支持型主管行为	低边界控制感	0.016	0.015	0.014	0.049
	高边界控制感	0.077	0.019	0.043	0.119
家庭支持型主管行为→家庭对工作增益→员工敬业度					
自变量	调节变量	效应值	标准误	95%CI	
				LLCI	ULCI
家庭支持型主管行为	低边界控制感	0.028	0.013	0.006	0.059
	高边界控制感	0.036	0.016	0.008	0.070

## 5 研究结论与讨论

### 5.1 研究结论

本研究使用统计软件 Spss26.0, Amos24.0 对所提出的假设进行检验, 首先, 通过层次回归以及 Bootstrap 法再次检验家庭支持型主管行为与员工敬业度的直接效应与总效应, 如表 4.7 与 4.8。其次, 本研究运用层次回归分析方法, 深入探讨了边界控制感在家庭支持型主管行为与工作-家庭增益之间的性别差异调节效应, 具体结果详见表 4.9 和表 4.10。为了进一步验证这一被调节的中介效应, 我们再次采用了 Bootstrap 法进行检验, 相关数据呈现在表 4.11 中。综合上述各项分析, 本研究中的各个假设检验结果已汇总于表 5.1。

表 5.1 研究假设检验结果

研究假设	研究结论
H1: 家庭支持型主管行为有利于提升员工敬业度	支持
H2: 家庭支持型主管行为通过增强工作对家庭的增益进而提升员工敬业度	支持
H3: 家庭支持型主管行为通过增强家庭对工作的增益进而提升员工敬业度	支持
H4: 在女性样本中, 在女性样本中, 家庭支持型主管行为通过工作对家庭的增益作用于员工敬业度的中介效应更大	支持
H5: 在男性样本中, 家庭支持型主管行为通过家庭对工作的增益作用于员工敬业度的中介效应更大	不支持
H6: 边界控制感越强, 家庭支持型主管作用于工作对家庭的增益就越显著, 反之则越不显著	支持
H7: 边界控制感越强, 家庭支持型主管作用于家庭对工作的增益就越显著, 反之则越不显著	不支持
H8: 边界控制感越强, 相较于男性, 家庭支持型主管行为作用于女性员工的工作对家庭增益越显著, 反之则越不显著	支持
H9: 边界控制感越强, 相较于女性, 家庭支持型主管行为作用于男性员工的家庭对工作增益越能显著, 反之则越不显著	不支持
H10: 边界控制感正向调节工作对家庭增益在家庭支持型主管行为与员工敬业度之间的中介作用	支持
H11: 边界控制感正向调节家庭对工作增益在家庭支持型主管行为与员工敬业度之间的中介作用	支持

### 5.1.1 家庭支持型主管行为有利于提升员工敬业度

本研究通过实证检验,融合资源保存理论与社会交换理论,发现家庭支持型主管行为会对员工敬业度产生显著的正向影响。这一行为在组织中作为一种非正式组织支持,根据员工切身需求和利益来为其提供工作与家庭两个方面的支持。具体而言,这种支持形式多种多样,其中包含情感与工具性支持、角色榜样的树立以及一些创新式工作家庭资源的提供,旨在协助员工实现工作与家庭的和谐平衡(Hammer et al, 2013),同时根据社会交换理论可知,个体之间的社会活动是通过互相交换而发展起来的,一方会因另一方提供有价值的资源而产生回报行为(刘人境等, 2017),当员工从家庭支持型主管行为中获得宝贵资源时,他们会对主管及组织产生积极的回报反应。这种回报行为在某种程度上表现为员工在工作岗位上积极性的提升、工作投入的增加以及敬业度的显著增强。

### 5.1.2 工作对家庭增益发挥的中介作用及性别差异

#### (1) 家庭支持型主管行为通过员工产生工作对家庭的增益来提升敬业度

本文通过家庭支持型主管行为对员工敬业度的实证研究发现,工作与家庭的双向增益在该模型中发挥着部分中介作用。家庭支持型主管行为为员工提供了一系列的支持,包括情感关怀、社会资本的积累、技能的提升以及灵活的工作安排等(Hammer et al, 2013)。依据资源保存理论,员工在获得这些资源后,会进一步驱动其去积极寻求更多的资源。因此,当员工在工作中感受到家庭支持型主管行为这一重要的支持性资源时,会以高昂的热情投入到工作中,来获取更多的资源,从而保证了资源的持续增长(Jeffrey et al, 1985)。这种增长进一步激发了员工在工作中的主动性,提升了他们的敬业度。此外,资源在工作与家庭两个领域之间是互相渗透、互相促进的(江红艳等, 2018)。这一支持性资源不仅有助于增强员工在工作中好的表现,还能帮助他们更好地处理家庭事务。根据社会交换理论中的互惠原则,员工在顺利解决家庭问题后,会对自己的工作角色产生更加积极的情感,从而在组织中展现出更加积极的行为反应,进一步提升敬业度。

综上所述,家庭支持型主管行为通过促进工作与家庭的双向增益,为员工提供了必要的资源支持,进而激发了员工的工作热情,提升了他们的敬业度。这一

发现对于理解员工敬业度的形成机制以及指导企业管理实践具有重要意义。

(2) 家庭支持型主管行为在女性样本中通过工作对家庭的增益提高员工的敬业度要比家庭对工作的增益发挥的效应要更大

通过性别差异来比较中介变量发挥的效应,就单个女性样本来说,工作对家庭的正面影响所起的中介作用相较于家庭对工作的正面影响更为显著。考虑到中国传统文化中“男主外、女主内”的观念,女性在家庭中往往扮演更为重要的角色,因此她们通常需处理更多的家庭事务(谭春平等,2022)。这导致了女性更加期望在工作环境中获取有益于家庭的资源,进而更愿意运用这些工作资源来处理家庭事务,而不太愿意将家庭资源用于处理工作事务。在这样的背景下,那些需要更多家庭资源支持的女性员工,他们更渴望企业管理者能够尽最大可能提供家庭支持型主管行为,来促进其工作对家庭的增益,帮助女性员工更好地处理家庭事务。为了持续获得这种资源支持并赢得主管的长期信任,女性员工往往会通过回报组织的方式,例如在工作中展现出更高的积极情绪、投入更多的精力,以及展现高度的敬业度,以期在未来获得更多的资源支持。

(3) 家庭支持型主管行为通过工作家庭双向增益提高男性员工敬业度不存在显著差异

在对男性单个样本检测过程中发现,工作与家庭之间的双向增益在该模型中所发挥的中介效应并无明显区别。考虑到长久以来“男主外女主内”的传统思想角色定位,男性相较于女性,在家庭事务的处理上往往能够运用较少的资源,而更多地聚焦于事业和工作上的成就追求。因此,男性更可能将大量精力投入到工作中。在这一背景下,无论工作对家庭的增益还是家庭对工作的增益,其在家庭支持型主管行为影响员工敬业度的研究机制中,并未显示出明显的中介效应差异。

### 5.1.3 边界控制感的调节作用及性别差异

(1) 高边界控制感能够促进家庭支持型主管行为对女性工作对家庭的增益

本文旨在深入研究边界控制感这一主观判断意识在资源识别中的作用,特别值得关注的是在家庭支持型主管行为作用于工作-家庭增益进而影响员工敬业度的这一行为过程。通过实证研究,我们发现在整体样本中,边界控制感能够积极正面地调节家庭支持型主管行为对与工作-家庭增益的作用关系。具体来说,对于

拥有较高边界控制感的员工，他们更能敏锐地识别身边的资源，并有效地控制边界的跨越，从而更好地适应不同角色界面的要求，在工作与家庭之间实现更顺畅的转换。

经过对本次调查所收集的样本进行细致分离，对调节效应在性别差异下的作用机制展开统计检验。通过分析结果，发现女性员工若具备较高的边界控制感，则更有可能推动工作对家庭的正面影响。鉴于女性员工通常更重视家庭角色，那些具备强烈边界控制感的女性在获得家庭支持型主管行为这一宝贵资源时，能够更有效地减轻工作压力，并减少工作与家庭之间的冲突（姜海等，2015）。因此，与男性员工相比，她们更可能倾向于关注和处理家庭领域的事务，进而更多地促进工作对家庭的增益。

（2）边界控制感在家庭支持型主管行为与男性工作对家庭的增益之间发挥的作用不明显

在男女样本分离后的统计检测结果表明，对男性样本进行检测发现其边界控制感并未对家庭支持型主管行为与工作-家庭增益之间发挥明显的调节作用，分析出现这一结果的原因最有可能是个体的社会价值观念在这一时期发生了演变，但当下这个高压力的社会背景下，一方面，不论男性的边界控制感水平怎么样，工作对于他们而言依然是其生活中重中之重的角色，因此绝大部分男性员工不会轻易将工作对家庭的增益放在第一位；另一方面，处于高边界控制感的男性员工，在得到家庭支持型主管行为所给予的资源支持后，协助员工产生工作对家庭的正向增益，也会被该类员工当作是组织及管理者对他产生的支持与认可（Kossek et al., 2012），因此，组织中的男性员工站在对组织回报的角度上，他会更加愿意在工作角色中有更多付出，在面对工作对家庭的增益时不会过于敏感。

（3）边界控制感在家庭支持型主管行为与家庭对工作增益之间发挥的调节作用不明显

经过统计分析，我们并未清楚地观察到边界控制感的调节作用的显著性充分表现在家庭支持型主管行为与家庭对工作增益之间。进一步将样本按性别分离后，边界控制感的调节作用依然未能显现出显著性。这一结果提示我们，边界控制感在调节家庭支持型主管行为与企业员工家庭对工作增益的关系上，可能并不占据主导地位。

员工获取家庭支持型主管行为所提供资源的轻易程度与边界控制感成正比，家庭对工作的增益可以帮助员工获得工作上的成就，激发员工在组织中努力向上的动力，提升员工敬业度（Hammer et al, 2013; Kelly et al, 2020; Qing & Zhou, 2017）。然而，当下在职场竞争日益激烈的环境，中国将敬业作为社会主义核心价值观，因此中国员工本身就有较强的责任心和较高的敬业度。同时，当下社会经济的高质量发展，们对物质生活的追求愈发强烈，员工对工作的品质要求也日益提高。他们更加注重工作与家庭之间的和谐与平衡，无论个人对工作和家庭边界的控制感如何，家庭角色在员工心目中的重要性都日益凸显，而相应的工作角色在某种程度上则相对淡化。从这一角度来看，尽管家庭对工作的积极影响有助于雇员在职场上取得一定的成就，但同时随着当下社会的变化，人们对生活的态度也发生了一些改变，员工逐渐开始认为工作是为了更好地生活，对家庭角色的重视程度不断提升。因此，那种曾通过家庭对工作的增益来推动员工工作成就，进而激发员工敬业度的效果正在逐渐减弱。

另一方面，我们观察到越来越多的员工倾向于将工作与家庭明确区分，这种边界控制感反映了员工在不同角色间自由切换的能力。然而，一旦员工在工作与家庭之间划定了明确的界限，他们可能难以在各领域充分承担起应有的责任。这导致员工从家庭中获得的资源不会轻易转化为工作中的动力或支持。因此，我们需要深入探讨家庭支持型主管行为如何有效影响员工的敬业度，以应对这一社会变迁带来的挑战。

## 5.2 理论贡献

在员工敬业度的研究领域中，以往的研究多侧重于领导风格等正式组织层面的因素。然而，面对当代员工在工作与非工作领域资源平衡方面的现实挑战，对于家庭层面的支持研究的需求日益迫切。鉴于此，本文结合中国特有的文化背景，我们分别对男女样本进行了详细探讨，并进行了差异化比较，从而得出了富有启示性的结论。本研究的主要理论贡献体现在以下几个方面：

（1）本文以工作和家庭互补为研究视角，深入探索家庭支持型主管行为基于资源保存理论而对员工敬业度的作用机制，丰富了现有研究。当前，已有研究基于不同理论视角探讨了各种情境因素对员工敬业度产生的影响，如变革式领导、

共享型领导等正式支持,有关组织整体以及组织管理者对员工敬业度的影响,从工作端与家庭端所提供的非正式组织支持还有待丰富研究。因此,本文在前人研究的基础上,将资源保存理论与社会交换理论有机地融合起来,探索工作家庭增益积极面下的家庭支持型主管行为对员工敬业程度的作用机理。

(2) 本研究旨在对比不同性别员工在工作-家庭增益方面的差异,进而分析这些差异如何影响他们的敬业度。基于中国特有的文化背景,我们试图从理论层面解释这些现象,更深入的理解员工敬业度的作用机制。在传统社会中,性别一直是人们在社会中所扮演的角色期待与分工的主要变量。家庭支持型主管行为在不同层次上存在着性别差异。尽管已有研究涉及此领域,但从异质性角度深入探讨其作用机制仍显不足,需要进一步的实证验证。因此,本研究从两个方面展开:首先,将家庭支持型主管行为通过直接比较该变量是如何通过工作-家庭增益影响员工敬业度的,还有其作用机制在性别间的差异;其次,本文还将探讨边界控制感在不同性别下对家庭支持型主管行为与工作-家庭增益发挥的调节效应的差异性。此外,本文还将不同性别员工的敬业度作用机制基于中国“男主外女主内”的传统文化背景下进行理论阐述。通过深入挖掘在性别差异的影响下家庭支持型主管行为对员工敬业度作用机制的差异性,进一步丰富和拓展了员工敬业度影响机制的理论体系,有助于更深入地理解该支持行为对员工工作行为的具体影响,并为今后的管理实践提供针对性的指导,促进员工敬业度的提升。

### 5.3 管理启示

随着企业对非正式组织支持的日益重视,家庭支持型主管行为作为一种有效的管理策略,正逐渐受到广泛关注。深入研究该支持型行为如何对个体行为产生内在影响机制,为企业将来实施的管理策略提供一些参考。本文通过构建相应的理论模型,引入本次所需的五个研究变量,通过实证分析来阐释家庭支持型主管行为如何作用于员工敬业度。为鼓励企业有效实施家庭支持型主管行为,进而提升员工敬业度,并为企业带来更为丰厚的发展红利,本研究提出以下管理启示:

(1) 在组织中应将家庭支持型主管行为的作用充分发挥,通过协助员工平衡好工作和家庭进而提升员工在组织中的积极主动行为。

通过深入的实证研究,本文揭示出家庭支持型主管行为在提升员工敬业度方

面的显著作用。因此，对于组织而言，将管理者的家庭支持型主管行为作为培训的核心内容显得尤为关键，并应构建与之相应的政策机制和组织文化。对于企业管理者而言，在实施家庭支持型主管行为时，可从四个主要维度出发，包括提供情感上的支持、工具性协助、创新性地引导员工平衡工作与家庭，以及从自身做起，树立能够高效处理工作端与家庭端相关事务的榜样行为，产生一定的引导作用。此外，组织应当为管理者制定实施家庭支持型主管行为实施策略，将其纳入绩效考核之中，来鼓励他们实施该支持行为的意愿。同时，加强组织内部宣传是必不可少的，其可以提升员工对工作与家庭文化的认同感，从而有助于这一行为在组织中的推广与实施。从主管的角度来看，他们应积极关注下属在工作和生活中可能遇到的各种问题，通过提供建议或分享个人经验，帮助员工更好地平衡工作与生活，进而提升员工的敬业度和工作满意度。通过这种非正式的个性化支持，会使员工更易对组织产生信任并与组织产生更强的亲和力，更愿意为组织带来回报。

## （2）管理者应重视女性多样性需求，采取个性化的家庭支持型主管行为

首先，不同员工的需求可能是不同的，特别是女性员工长期以来在家庭中扮演着更为重要的角色，所以，在公司的日常管理中，应该充分认识到每一个员工的需要，按需制定管理方案，例如：针对已婚且有孩子的女性雇员，可以从孩子入学以及调节家庭亲子关系入手来提供帮助；公司可为未婚女员工提供更灵活的工作时间，而不是提供统一入托学等方面的帮助。其次，由于边界控制感的差异性，员工对于家庭支持型主管行为的感知和运用也会因个体差异而不同，处于较高的边界控制感时，这种主管行为对于促进工作-家庭增益的正向效应会显著增强。特别值得注意的是，当下家庭支持政策的制定并实施，企业中的女性员工比例逐步上升。由此看来，管理者要再三重视如何制定相应的管理策略便于顺利执行家庭支持型主管行为，这种做法相比于男性员工，能够带给女性员工更多的积极体验。考虑到女性在日常生活中常面临更多领域中的角色压力以及各种挑战，这一支持行为在提升她们多领域角色管理的能力，还能有效减轻她们因工作和家庭带来的双重负担。最终，这种支持将对员工的工作绩效、工作投入、创造力以及员工敬业度等方面产生积极而深远的影响。最后，对于女性员工来说工作对家庭的增益要比家庭对工作的增益更易提升他们工作的敬业度。因此，女性员工在

工作中的差异化需求应当予以重视,组织为其提供弹性工作时间表、非机械化的工作安排、尊重和关心等,通过这种方式,可以让女员工更好地提高自己的工作效率和收益,同时也能让自己的工作变得更好,也能给家庭带来更多好处,形成家庭端的资源螺旋增长的良性循环,这样才能够更好地解决好家庭事务中的问题,使员工在工作和家庭生活中都能感受到放松和快乐,从而更好地投入到工作中,以此来回报组织。

(3) 管理者要根据男性在工作中的边界控制感,在工作端与家庭端采取灵活的平衡策略来提供家庭支持型主管行为

就目前社会背景而言,中国组织中的男性普遍拥有较强的边界控制感。鉴于此,管理者在工作环境中实施家庭支持型主管行为时,不仅要关注男性员工在工作场所的需求,更应延伸至其家庭层面,提供必要的支持。通过此举,可以有效解决男性员工的家庭后顾之忧,使其能够更专注于工作,进而实现职业成就。这不仅有助于激发员工工作的积极性,更能够显著提升其敬业度,从而为企业带来更为长远的发展动力。另一方面,男性在工作是否影响生活质量的关注度上,也随着社会经济、文化、价值观的不断进步而发生变化,使其边界控制感呈下降趋势,因此,组织管理者需要依据员工边界控制感的变化趋势,来确定家庭支持型主管行为的重心应放在那里,为达成工作领域与家庭领域资源间的动态流转与平衡状态,我们不仅要延续过去对员工工作岗位中相关内容的支持与重视,还需不断深刻认识到家庭领域的增强会为员工提供多元化的资源以及这一支持的重要性,并做出相应的调整与强化。

## 5.4 不足与展望

本研究基于中国企业背景,从理论与现实两个层面,探索了家庭支持型主管行为(FSSB)对员工敬业度的影响以及作用机理,但也存在不足之处和局限性。

(1) 本研究的测量工具都采用员工自评的方式,从同一被试收集到的所有变量的数据,存在测量的真实性以及广泛性,因此在未来的研究中可以采用配对样本的方式,由领导来判断员工的敬业度,员工来判断领导的家庭支持型主管行为,另外,为保证数据的准确性,可以通过线上和线下调查两种途径来获得数据。

(2) 本研究尚未对家庭支持型主管行为的各维度进行深入的探讨,而是将

其作为一个整体进行考察。因此，在未来的研究中，可以进一步细化对家庭支持型主管行为的四个维度的探讨，探究它们对员工敬业度的具体影响，并进行差异化的深入研究。这将有助于企业从更细致的角度理解家庭支持型主管行为，为提升员工敬业度提供更有针对性的指导，同时为企业提供更精细化的管理。

(3) 本研究在数据调查过程中只将性别、年龄、婚育状况、职位等级和工作年限、企业性质、岗位类别作为控制变量，未考虑企业规模等一些因素，可能会对家庭支持型主管行为造成影响。因此，在后续研究中，可以在控制变量中加入公司规模等因素提高研究结果的可信度。

(4) 本次研究结合资源保存理论和社会交换理论为理论研究框架，通过深入分析本文所构建的家庭支持型主管行为对员工敬业度影响的研究模型，同时对于工作与家庭之间的双向增益发挥的效应给予特别关注。后续研究可以立足更多的理论视角展开研究。同时，鉴于可能存在样本量不足或理论假设尚待充分验证的情况，后续研究可扩大样本规模，以更全面地检验家庭支持型主管行为在家庭对工作增益过程中边界控制感的调节效应。通过这些努力，我们将能够更深入地理解家庭支持型主管行为对员工敬业度的影响，并为企业实施管理策略提供较为针对性的建议。

## 参考文献

- [1] AON HEWITT Ltd. 2013 Trends in Global Employee Engagement Report[R]. London: Aon Hewitt Ltd,2013.
- [2] Arefin M S, Alam M S, Li S L, et al. Spillover effects of organizational politics on family satisfaction: the role of work-to-family conflict and family support[J]. *Personnel Review*,2021,50(5):1426-1444.
- [3] Aryee S, Chu C W L, Kim T Y, et al. Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms [J]. *Journal of Management*,2013,39(3):792-813.
- [4] Avolio B J, Gardner W L. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of leadership[J]. *Leadership Quarterly*,2005,16(3): 315-338.
- [5] Bagger J, Li A. How does supervisory family support influence employees' attitudes and behaviors? A social exchange perspective[J]. *Journal of Management*,2014,40(4):1123-1150.
- [6] Bai Q, Lin W, Wang L. Family incivility and counterproductive work behavior: A moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2016,94:11-19.
- [7] Barber L K, Jenkins J S. Creating technological boundaries to protect bedtime: Examining work-home boundary management, psychological detachment and sleep[J]. *Stress and Health*,2014,30(3):259-264.
- [8] Carlson D S, Kacmar K M, Wayne J H. Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2006,68(1):131-164.
- [9] Cho E, Chen T Y. The effects of work-family experiences on health among older workers[J]. *Psychology and Aging*,2018,33(7): 993-1006.
- [10] Clark S C. Work cultures and work/family balance[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2001,58(3):348-365.
- [11] Crain T L, Hammer L B, Bodner T, et al. Work-family conflict, family-supportive supervisor behaviors (FSSB) and sleep outcomes[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2014,19(2):155-167.
- [12] Cropanzano R, Mitchell M S. Social exchange theory: An interdisciplinary

- review[J]. *Journal of Management*,2005,31(6):874-900.
- [13]Cropanzano R, Anthony E. L, Daniels S. R. Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies[J]. *Academy of Management Annals*,2017,11(1):479-516.
- [14]Cui Z, Li Y. The relationship between proactive behavior and work-family conflict: A moderated mediation model[J]. *Frontiers in Psychology*,2021,12:657863.
- [15]Du D, Derks D, Bakker A B, et al. Does homesickness undermine the potential of job resources? A perspective from the work-home resources model[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2018,39(1):96-112.
- [16]Kossek E E, Lautsch B A. Lautsch. Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model[J]. *Organizational Psychology Review*,2012,2(2):152-171.
- [17]Kossek E E, Ruderman M N, Braddy P W, et al. Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2012,81(1):112-128.
- [18]Erdogan Didem T, Heras Mireia L, Rofcanin Yasin, Bosch Maria J, Stollberger Jakob. Family motivation of supervisors: Exploring the impact on subordinates' work performance via family supportive supervisor behaviors and work-family balance satisfaction[J]. *Journal of Applied Social Psychology*,2022,52(12):1179-1195.
- [19]Greenhaus J H., Ziegert C., Allen D. When family supportive supervision matters: relations between multiple sources of support and work-family balance[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2012,80(2):266-275.
- [20]Grzywacz J G, Butler A B. The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2005,10(2):97-109.
- [21]Hakanen J J, Peeters M C W, Perhoniemi R. Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2011,84(1):8-30.
- [22]Hammer L B, Kossek E E, Yragui N L, et al. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB)[J]. *Journal of Management*, 2009,35(4):837-856.

- [23] Hammer L B, Kossek E E, Zimmerman K, et al. Clarifying the Construct of Family-Supportive Supervisory Behaviors (FSSB): A Multilevel Perspective[J]. Exploring the Work and Non-Work Interface, 2007, 6: 165-204.
- [24] Hammer L B, Ernst K E, Bodner T, et al. Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF) [J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2013, 18(3): 285-296.
- [25] Harter J K, Schmidt F L, Hayes T L. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. [J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(2): 268-279.
- [26] Hobfoll S E. Conservation of resource caravans and engaged settings[J]. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2011(1): 116-122.
- [27] Hobfoll S E. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress[J]. The American Psychologist, 1989, 44(3): 513-24.
- [28] Huang Y, Ma Z, Meng Y. High-Performance Work Systems and Employee: Empirical from China [J]. Asia Pacific Journal of Human Resources, 2017, 56(4): 341-356.
- [29] Ilies R, Liu X Y, Liu Y, et al. Why do employees have better family lives when they are highly engaged at work? [J]. Journal of Applied Psychology, 2017, 102(6): 956-970.
- [30] Jeffrey H. Greenhaus, Gary N. Powell. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment[J]. The Academy of Management Review, 2006, 31(1): 72-92.
- [31] Jeffrey H. Greenhaus, Nicholas J. Beutell. Sources of conflict between work and family roles[J]. The Academy of Management Review, 1985, 10(1): 76-88.
- [32] Kahn C H. Plato's funeral oration: the motive of the menexenus[J]. Classical Philology, 1963, 58(4): 220-234.
- [33] Kahn W A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work [J]. Academy of Management Journal, 1990, 33(4): 692-724.
- [34] Karasek Jr R A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign[J]. Administrative Science Quarterly, 1979: 285-308.
- [35] Koch A R, Binnewies C. Setting a good example: Supervisors as Work-life-friendly role models within the context of boundary management[J]. Journal of Occupational Health Psychology, 2015, 20(1): 82-92.

- [36]Kossek E E, Pichler S, Bodner T, et al. Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support[J]. *Personnel Psychology*, 2011,64(2):289-313.
- [37]Kossek E E, Ruderman M N, Braddy P W, et al. Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2012,81(1):112-128.
- [38]Yu A, Pichler S, Russo M, et al. Family-supportive supervisor behaviors (FSSB) and work-family conflict: The role of stereotype content, supervisor gender, and gender role beliefs[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2022,95(2):275-304.
- [39]Langelaan S, Bakker AB, van Doornen L JP. Burnout and work engagement: do individual differences make a difference? [J]. *Personality and Individual Differences*,2006.40(3):521-532.
- [40]Li A, Bagger J. Walking in your shoes: Interactive effects of child care responsibility difference and gender similarity on supervisory family support and work-related outcomes[J]. *Group & Organization Management*,2011,36(6): 659-691.
- [41]Lin K J, Ilies R, Pluut H, et al. You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,2017,138:45-58.
- [42]Maslach C, Schaufeli W B, Leiter M P. Job burnout [J]. *Annual Review of Psychology*,2001,52(1):397-422.
- [43]Matthews R A, Mills M J, Trout R C, et al. Family-supportive supervisor behaviors, work engagement, and subjective well-being: A contextually dependent mediated process[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2014,19(2):168-181.
- [44]Mauno S, Kinnunen U, Feldt T. Work-family culture and job satisfaction: does gender and parenting status alter the relationship? [J]. *Community, Work & Family*,2012,15(1):101-129.
- [45]May D R, Gilson R L, Harter L M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2004,77(1):11-37.
- [46]Mills M J, Matthews R A, Henning J B, et al. Family-supportive organizations

- and supervisors: How do they influence employee outcomes and for whom? [J]. *The International Journal of Human Resource Management*,2014,25(12): 1763-1785.
- [47]Morganson V J, Major D A, Litano M L. A multilevel examination of the relationship between leader-member exchange and work-family outcomes[J]. *Journal of Business and Psychology*,2017,32(4),379-393.
- [48]Muldoon J, Liguori E W, Bendickson J, et al. Revisiting perspectives on George Homans: correcting misconceptions[J]. *Journal of Management History*,2018,24(1):57-75.
- [49]Odle-Dusseau H N, Hammer L B, Crain T L, et al. The influence of family supportive supervisor training on employee job performance and Attitudes: an organizational work-family intervention[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*,2016,21(3):296-308.
- [50]Kelly C M, Rofcanin Y, Las Heras M, et al. Seeking an “I-Deal” balance: Schedule-flexibility I-Deals as mediating mechanisms between supervisor emotional support and employee work and home performance[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2020,118:103369.
- [51]Qing G, Zhou E. Bidirectional work-family enrichment mediates the relationship between family-supportive supervisor behaviors and work engagement[J]. *Social Behavior and Personality*,2017,45(2):299-308.
- [52]Rich B L, Lepine J A, Crawford E R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance[J]. *Academy of Management Journal*,2010,53(3), 617-635.
- [53]Saks A M. Antecedents and consequences of employee engagement[J]. *Journal of Managerial Psychology*,2006,21(7):600-619.
- [54]Schaufeli W B, Bakker A B, Salanova M. The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study[J]. *Educational and Psychological Measurement*,2006,66(4):701-716.
- [55]Schaufeli W B, Salanova M, Gonzalez-Rom V, et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach [J]. *Journal of Happiness Studies*,2002,3(1):71-92.
- [56]Schmitt A, Den Hartog D N, Belschak F D. Transformational leadership and proactive work behavior: A moderated mediation model including work

- engagement and job strain[J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,2016,89(3):588-610.
- [57]Hobfoll S E. Social and Psychological Resources and Adaptation[J]. *Review of General Psychology*,2002,6(4):307-324.
- [58]Stoyanova T, Iliev I. Employee Engagement Factor for Organizational Excellence[J]. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*,2017,10(1):23-29.
- [59]Straub C, Beham B, Islam G. Crossing boundaries: Integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spillover[J]. *The International Journal of Human Resource Management*,2017,20(1):2831-2854.
- [60]Thomas L T, Ganster D C. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective[J]. *Journal of Applied Psychology*,1995,80(1):6-15.
- [61]Wayne J H, Musisca N, Fleeson W. Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation[J]. *Journal of Vocational Behavior*,2004,64(1):108-130.
- [62]Yragui N L, Demsky C A, Hammer L B, et al. Linking workplace aggression to employee well-being and work: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors (FSSB)[J]. *Journal of Business and Psychology*,2016,32(2):179-196.
- [63]卞纪兰, 林忠, 王瑞林. 工作-家庭文化对员工工作-家庭增益影响的研究[J]. *统计与决策*,2016(8):101-104.
- [64]蔡兵权. 疫情下居家办公对工作家庭促进的影响研究[D]. 中南财经政法大学, 2021.
- [65]曹霞, 瞿皎皎. 资源保存理论溯源、主要内容探析及启示. *中国人力资源开发*[J], 2014,(15),75-80.
- [66]陈晓曦, 杨晓梅, 任旭. 家庭支持型主管行为对女性知识型员工工作绩效的影响: 一个有调节的中介模型[J]. *南开管理评论*,2020,23(04):190-200.
- [67]陈晓曦, 袁生娜. 家庭支持型主管行为对女性员工创新绩效的影响研究[J]. *领导科学*,2021,(10):68-72.
- [68]付竞瑶, 张兰霞, 张莹莹. 家庭支持型主管行为对女性知识型员工情感承诺的影

- 响机制研究[J].技术经济,2020,39(10):165-172+188.
- [69]甘进华.增强边界控制感,减少工作家庭冲突—社会支持视角[D].华中师范大学,2016.
- [70]高海珍,邢成举.工作家庭冲突与机构青年社会工作者离职意向——工作情感的调节效应和职业倦怠的中介作用[J].社会工作,2022,301(04):25-40+102-103.
- [71]郭文臣,曹启含.员工敬业度研究的元分析[J].大连理工大学学报,2022,43(02):37-48.
- [72]胡宁,刘秀娟,扶缚龙.共享型领导对员工敬业度的影响机制研究[J].湖南财政经济学院学报,2021,37(03):56-64.
- [73]黄婷,谢菊兰,马红宇,姜海,张晓翔.恢复视角下工作要求对生活满意度影响探究[J].心理研究,2017,10(04):46-51.
- [74]江红艳,杨军,孙配贞,陈洋.工作资源对员工离职意向的影响——工作-家庭冲突的中介作用与主动性人格的调节作用[J].软科学,2018,32(10):67-70.
- [75]姜海,马红宇,谢菊兰,张淑霞.家庭支持型主管行为对员工工作态度的影响:有调节的中介效应分析[J].心理科学,2015,38(5):1188-1194.
- [76]姜海,马红宇,杨林川等.组织亲家庭支持对生活满意感的影响机制:基于工作——家庭资源的视角[J].心理与行为研究,2016,14(02):270-276.
- [77]解进强,付丽茹.企业员工心理契约与敬业度的关系——以物流企业为例[J].中国流通经济,2018,32(09):108-119.
- [78]康飞,曲庆,张涵.授权式领导对员工敬业度的影响研究[J].科研管理,2019,40(11):216-225.
- [79]李超平,毛凯贤.变革型领导对新员工敬业度的影响:认同视角下的研究[J].管理评论,2018,30(7),136-147.
- [80]李超平,孟雪,胥彦等.家庭支持型主管行为对员工的影响与作用机制:基于元分析的证据[J].心理学报,2023,55(02):257-271.
- [81]李晶,张昱城,王丽君.家庭支持型主管行为与员工睡眠质量的关系——工作家庭增益、压力知觉的中介作用[J].东北大学学报,2020,22(02):50-57.
- [82]李旭鹏.基层导购员工工作家庭冲突与职业倦怠的关系[D].河北大学,2023.
- [83]李燕萍,郑馨怡,刘宗华.基于资源保存理论的内部人身份感知对员工建言行为

- 的影响机制研究[J].管理学报,2017,14(02):196-204.
- [84]刘金培,朱磊,倪清.组织氛围如何影响知识型员工敬业度:基于工作倦怠的中介效应研究[J].心理与行为研究,2018,16(03):394-401.
- [85]刘人境,曹惠芳,刘林林.社会化商务下个体心理因素对信息共享行为的影响研究——大五人格的调节作用[J].软科学,2017,31(12):101-107.
- [86]卢纪华,陈丽莉,赵希男.组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究[J].科学学与科学技术管理,2013,34(1):147-153.
- [87]马跃.个人——组织契合对高校教师敬业度的影响:组织认同的中介作用[J].数学的实践与认识,2020,50(04):253-262.
- [88]毛凯贤,李超平.互动视角下道德领导与主动性人格影响新员工敬业度的作用机制[J].科学学与科学技术管理,2018,39(12):156-170.
- [89]孟德芳.家庭支持型主管行为对员工工作——家庭增益影响的实证研究[D].东北财经大学,2015.
- [90]秦迎林,林忠,俞婷.家庭支持型主管行为对科技人才繁盛人生形成的影响:一个有调节的中介模型[J].科技管理研究,2022,42(12):204-212.
- [91]邱慕梦.家庭支持型主管行为对员工工作绩效的影响及其作用机制研究[D].华中师范大学,2016.
- [92]尚航标,郑爱欣,企业裁员对幸存者行为特征影响的元分析[J].管理现代化,2022,42(05):80-88.
- [93]宋晓霞,刘金培,方琼红等.基于敬业度的外倾性与开放性对高校教师工作绩效的影响机制[J].齐齐哈尔大学学报(哲学社会科学版),2017,249(11):19-23.
- [94]苏永发,白新文,明晓东.上下级关系及下属传统性对工作投入和绩效的影响——被调节的中介效应模型[J].管理评论,2022,34(11):193-205.
- [95]谭春平,田瑞瑞,张羽琦.家庭支持型主管行为对员工工作幸福感的影响机理及性别差异研究[J].管理学报,2022,35(03):144-158.
- [96]唐汉瑛,马红宇,王斌.工作家庭增益问卷的编制及信效度检验[J].中国临床心理学杂志,2009,17(04):430-433.
- [97]陶建宏,刘娅娅.薪酬差距对员工敬业度的影响:组织支持感的调节作用[J].中国人事科学,2021,39(03):17-27.

- [98] 王震,陈子媚,宋萌.工作、家庭难兼顾? 工作-家庭资源模型在组织管理研究中的应用与发展[J].中国人力资源开发,2021,38(11):58-79.
- [99] 席猛,刘玥玥,徐云飞等.基于社会交换理论的多重雇佣关系模式下员工敬业度研究[J].管理学报,2018,15(08):1144-1152.
- [100] 肖建文.知识型员工的组织自尊与工作绩效的关系研究[D].华南理工大学,2019.
- [101] 谢菊兰,马红宇,唐汉瑛等.家庭支持型主管行为与双职工夫妻的婚姻满意感:一个积极溢出-交叉模型[J].心理学报,2017,49(03):359-369.
- [102] 胥彦,李超平.领导风格与敬业度关系的元分析[J].心理科学进展,2019,27(08):1363-1383.
- [103] 徐辉.高层次科技人才职业意识、敬业度与工作绩效关系研究——基于敬业度的中间调节变量影响关系研究[J].科学管理研究,2022,40(05):136-143.
- [104] 阎海峰,陈灵燕.承诺型人力资源管理实践、知识分享和组织创新的关系研究[J].南开管理评论,2010,13(05):92-98.
- [105] 应婷.边界弹性能力对边界控制感的影响:分割偏好的调节作用[D].华中师范大学,2015.
- [106] 于桂兰,张诗琳.亲社会行为对员工创新绩效的双刃剑效应——基于情绪的中介作用及领导与成员交换关系的调节作用[J].科技管理研究,2022,42(20):210-218.
- [107] 张抗私,王亚迪.生育对已婚女性就业选择的影响研究[J].公共管理评论,2021,3(03):53-75.
- [108] 张晓翔,马红宇,姜海等.性别、地域相似性对家庭支持型主管行为的影响机制:有调节的中介作用[C]//中国心理学会.第十八届全国心理学学术会议摘要集——心理学与社会发展,2015:2.
- [109] 周文斌,张萍,蒋明雅.中国企业新生代员工的敬业度研究——基于薪酬满意度视角[J].经济管理,2013,(10):77-90.
- [110] 周箴,杨柳青.中国新生代员工敬业度的影响机理研究[D].东南学术,2017(05):165-173.
- [111] 王丹,董冉.包容型领导对员工安全绩效的影响:一个有调节的链式中介模型

- [J].中国安全科学学报,2023,33(1):18-23.
- [112] 周宇,方至诚,米恩广.包容型领导、心理资本和员工敬业度的关系研究——工作嵌入的调节作用[J].技术经济与管理研究,2018(11):54-59
- [113] 刘泱,朱伟,赵曙明.包容型领导风格对雇佣关系氛围和员工主动行为的影响研究[J].管理学报,2016,13(10):1482-1489.
- [114] 张永卉,许丽文.远程办公对女性知识型员工工作家庭增益研究[J].中国人事科学,2023(09):58-67.

## 附录一 调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好！衷心感谢您在繁忙的日程中腾出宝贵时间来完成这份问卷。本问卷采用匿名方式，旨在用于纯粹的学术研究，不涉及任何商业机密或个人隐私，我们会对您的所有回答严格保密，请您放心填写。问卷中的选项并无准确答案，真诚地希望您能够按自己的实际情况，真实、客观地回答每一个问题。再次感谢您的支持与配合！

真诚地感谢您对本次调查的支持与协助！

第一部分：个人基本信息

1.您的性别（）

A.男性 B.女性

2.您的年龄（）

A.20-25岁 B.26-30岁 C.31-35岁 D.36-40岁 E.41-45岁 F.46-50岁 G.50岁以上

3.您的婚育状况（）

A.未婚 B.已婚无孩 C.已婚1孩 D.已婚多孩

E.离异无孩 F.离异1孩 G.离异多孩 H.其他

4.您的学历（）

A.高中及以下 B.专科 C.本科 D.硕士及以上

5.您的工作年限（）

A.不足1年 B.1-3年 C.4-6年 D.7-9年 E.9年以上

6.您的职位等级（）

A.普通员工 B.基层管理者 C.中层管理者 D.高层管理人员

7.您的岗位类别（）

A.行政类 B.销售类 C.财务类 D.专业技术类 E.其他

8.您所在企业的性质（）

A.国有企业 B.私有企业 C.外资企业 D.其他

第二部分：核心研究变量

（一）家庭支持型主管行为

下述问题是用来评估您的上级主管对您家庭支持行为的实际表现，请您依据个人的真实体会，选择最符合您感受的选项。（其中，1表示“完全不赞同”；2表示“不太

赞同”；3表示“中等赞同”；4表示“较为赞同”；5表示“完全赞同”）

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我的主管让我觉得和他 / 她谈论工作和生活间遇到的问题是无须顾虑的					
2	我的主管能够做出平衡好工作与生活的榜样行为					
3	我的主管能够协助员工有效地创造性的解决工作与生活之间的冲突					
4	我的主管优化组织了部门的工作以使员工与公司共同获益					

### （二）工作-家庭增益

请您根据自身的工作和家庭实际状况，对以下问题作出回答。选项如下：（1表示“完全不同意”；2表示“不太同意”；3表示“中赞同意”；4表示“较为同意”；5表示“完全同意”）。

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我从事的工作在一定程度上有助于我处理家中私人问题和实际问题					
2	我从事的工作使我在家里可以变成一个更加有趣的人					
3	白天顺利完成工作会让我在家里能更好地扮演伴侣这个角色					
4	我在工作中采用的技能在处理家庭事务时同样有效					
5	与家人谈心有助于我处理工作					
6	养家的责任让我各个努力地工作					
7	从家里获得爱与尊重让我在工作中感受到自信					
8	家庭生活有助于我放松，并使我感到我已经为第二天的工作做好了准备					

### （三）员工敬业度

请您根据自身在工作中的实际体验，针对以下问题进行回答。评分标准如下：1表示“完全不同意”，2表示“不完全同意”，3表示“一般同意”，4表示“比较同意”，5表示“完全同意”。请您根据实际情况，对每个问题选择最符合您感受的评分。

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	在工作中，我感觉我会有十足的干劲。					
2	我所在的工作具有激励性同时它鼓舞着我					
3	我在工作岗位上会感到精力充沛					
4	我对我这份工作充满热情					
5	每日早晨起床，我很乐意去上班					
6	我为自己所从事的工作感到自豪					
7	因为专注工作而感到快乐					
8	我会完全沉浸在我的工作之中					
9	当我工作时我很疯狂忘我					

#### （四）边界控制感

请您结合自身实际情况，对以下问题进行作答，评分如下：1表示“完全不同意”；2表示“部分不同意”；3表示“中立或一般”；4表示“较为同意”；5表示“完全同意”。

序号	测量条目	1	2	3	4	5
1	我可以保持工作和家庭生活之间互不干扰					
2	在工作和家庭生活之间我有清晰的界限					
3	我能整合日常的工作和家庭生活					
4	我能协调和平衡好日常的工作和家庭生活					
5	我可以保持工作和家庭生活之间互不干扰					

## 附录二 攻读硕士学位期间所发表的论文

[1] 火文娟. 中国中小企业信用体系建设的研究综述——基于文献的科学计量分析[J].商业观察, 2023,9(11):108-110.

[2] 荆炜, 火文娟. 差序式领导对图书馆员情绪劳动的影响机制研究[J].山西经济管理干部学院学报, 2023,4(31):10-17.

## 后 记

行文至此，落笔为终，我的学生生涯也就此告一段落，总期待毕业那天，但真的到了要说再见的那天却万般不舍。回首过去，每一步都有迹可循，走过的每一步路都算数。

盛行千里，不忘师恩。感谢我的导师荆炜老师，从论文开题到定稿以来给予我耐心的指导和帮助，提出宝贵的修改意见并细致地检查我论文中的错误，让我学到了严谨认真的学术态度，并发现了自身的许多不足，同时很感谢导师和师母如同家人一样，给予我们关怀与照顾，并陪伴我们度过了这三年快乐的研究生生活。在兰州财经大学的这七年时光里，感谢遇见过的所有老师对我的栽培，让我从一个懵懂无知的女孩长大成一个自立的成人，你们是我的恩师，是朋友，更是家人，以你们过硬的专业素养和高尚的师德修养启迪我，照亮我前行的路。由衷祝愿各位老师平安喜乐，万事胜意。

家人闲坐，灯火可亲。感谢父母不辞辛劳养育了我，尊重我求学道路上的每一个决定，让我可以无所顾忌的追求自己所谓的理想。感谢我的爷爷奶奶，每次在我遇到挫折打击时，能够用无尽的爱包容鼓励我，让我积极乐观的面对这个世界，尽管有很多遗憾在我心里，但我会一直铭记你们的爱与教诲，带着它们走好今后的路。也感谢我的妹妹，我们的每一次升学入学都能够同步，小时候只顾着一起打架，长大后我们成为了彼此学习和生活中交流的好友。你们，是我永远停靠的港湾，是我最想拥抱的人。

山水一程，有幸遇见。感谢师门这个大家庭，我们朝夕相伴、互相包容、相互扶持、并肩作战，让我的求学路充满欢声笑语，我会怀念胡兰、秀芬、玉婷师姐们一起交流学习的时光，同时也感谢遇到的师妹们延清、巧灵、金琴、冰冰、蓉蓉、师弟俊如在我读研期间给予我的关心与帮助。感谢我的舍友对我三年来的包容以及生活学习上的帮助与鼓励，这世界上有那么多人，恰巧我们成为了朋友，三年的时光里我们一起抗疫、一起学习、一起为每一份喜悦喝彩，期待彼此成为更好的人，我们彼此治愈也学会了自愈。

道阻且长，行则将至。最后，我想感谢自己，虽然你走的很慢但一直都没有放弃自己；这一路你拥有过鲜花与掌声，也曾失败迷茫崩溃过，但你努力追逐自己的梦想，给自己加油打气，对未来依旧充满期待。希望在未来，仍然对世界保持好奇心，真诚对待他人，满怀期待地去热爱生活，寻找自洽的生活方式，爱自己，做自己。

再见了，我亲爱的兰州财经大学，这是我第一次远行，我会带着在这里收获的知识与经验去拥抱未来。财大，我们，再会！

2024年6月