

工作資源、家庭資源與職家衝突－台灣與大陸女性的比較

Work Resources, Family Resources and Work/Family Conflict: A regional Comparison between Taiwanese and Mainland Chinese Female Employees

張婷婷¹ 陸洛² 陸昌勤³

摘要

本研究目的在探討工作與家庭中的資源對於職家衝突(WFC 與 FWC)的影響，並以海峽兩岸的女性工作者為對象進行比較。研究樣本為中國大陸(北京、深圳、廣州)及台灣兩地具有全職工作的女性，台灣女性有 157 份，中國大陸有 108 份，共計 265 份有效樣本。

研究結果發現：無論是台灣或是大陸的女性工作者，工作資源皆能降低 WFC；家庭資源則對於 WFC 都沒有顯著性的預測效果。就工作與家庭資源與 FWC 的預測效果而言，主管的家庭支持為降低台灣女性工作者 FWC 之有效因子；而組織的家庭支持則為降低大陸女性工作者 FWC 之有效因子。然而家庭資源同樣對於 FWC 沒有顯著性的預測效果。此外，在兩地比較方面，雖然「地區」(台灣或大陸)對於工作及家庭資源與職家衝突之間並無干擾作用存在，但 T 檢定的結果發現，大陸女性遠比台灣女性在工作資源之主管的家庭支持與 FWC 有較高的感受，而在家庭資源之家人就近幫忙上，台灣女性比大陸女性有較高的感受。

關鍵詞：職家衝突(WFC 與 FWC)、工作資源、家庭資源

Abstract

The aim of this research was to explore relation between work resources, family resource and work/family conflict (WFC and FWC) in a regional comparative context involving Taiwanese and mainland Chinese female employees. Our sample consisted of 265 full-time working women, 157 from Taiwan, and 108 from mainland Chinese (Beijing, Shenzhen, and Guangzhou).

For Both Taiwanese and mainland Chinese female employees, work resources were mostly negatively related to WFC, whereas none of the family resources were related to WFC. Furthermore, supervisory support was negatively related to FWC in the Taiwanese sample, and organizational family-support values were negatively related to FWC in the mainland

¹龍華科技大學工業管理系講師、中央大學人力資源管理所博士候選人

²台灣大學工商管理學系教授

³北京大學心理學系副教授



Chinese sample. Family resources also weren't related to FWC. We found that "region" did not moderate the relationship between work/family resources and work/family conflict. However, Chinese female employees perceived much higher supervisory support and family-to-work conflict (FWC) than their Taiwanese counterparts. In terms of family resources, Taiwanese female employees perceived higher support from relatives living close-by than their Chinese counterparts.

Keywords : Work/Family Conflict (WFC and FWC), Work Resources; Family Resources

1. 研究背景與動機

近年來，隨著經濟的快速發展、家庭結構的根本改變、女性大量的投入就業市場、以及雙薪家庭的日益增多，工作與家庭此二角色彼此相互影響的情況是日益變多，且過去「男主外，女主內」的傳統觀念也逐漸被修正，根據主計處的統計資料，女性勞動參與率從 1971 年 35.37%、1991 年 44.39%、2001 年 46.1%，逐年上升到 2008 年 49.67%(行政院主計處, 2009)，此比率已接近全國勞動力參與的一半，可見女性已逐漸成為家庭經濟的支撐者。然而同時兼顧工作與家庭的雙重角色將為個人帶來較大的壓力(許碧芬, 周清霏 & 吳偉立, 2001)，且傳統的華人社會對於女性大多要求擔負較多的家庭責任，尤其是家務料理與子女照顧(周玟琪, 1997)，然而在工作上，女性也必須達成公司的要求與追求工作表現，這些往往迫使女性面臨「蠟燭兩頭燒」的窘境(林德明 & 劉兆明, 1997; 唐文慧, 1988)，馮燕(1992)調查了台灣地區 1316 位婦女對其各種角色壓力的知覺，發現：家務太多、職業與家庭兼顧負擔過重及照顧年老父母為台灣女性面臨的生活困境。所以工作與家庭的多重角色會使女性更容易遭遇角色衝突與過度的角色負荷。因此，本研究將以成年女性為研究對象，探討同時扮演工作與家庭角色對其的影響。

近年來，許多西方學者開始對於工作與家庭之介面(interface)的議題日感關注，主要在探討工作與家庭角色間的衝突與干擾(Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Bruck, Allen & Spector, 2002; Byron, 2005; Greenhaus & Beutell, 1985; Lu, Gilmour, Kao & Huang, 2006; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2006)，但相關的研究在國內仍屬起步階段。而工作與家庭角色間的衝突與干擾即是本研究所指的職家衝突(Adams, King & King, ; Frone, 2003; Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964)。過去對於職家衝突的研究大多以角色理論為基礎探討(Greenhaus & Beutell, 1985)，認為職家衝突是一種壓力感受(Carlson, Kacmar & Williams, 2000)，而角色衝突(Role conflict)、角色模糊(Role ambiguity)與角色負荷(Role overload)等角色壓力是影響職家衝突產生原因(Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz & Beutell, 1989)，現代工作者往往被要求兼顧工作與家庭兩種角色，但是以有限的時間、精力和資源，同時面對來自工作與家庭多重但卻不相容的角色責任與要求時，工作與家庭衝突於焉產生，也將導致壓力感受，進而影響家庭與工作的滿意度，所以職家衝突產生就是因為多重的角色扮演。然而從角色理論說明職家衝突有其限制，首先，角色理論在說明職家衝突時，太過於著重工作角色，忽略家庭角色(Grandey & Cropanzano, 1999)。其次，角色理論無法直接說明調節變



項(moderating variables)的效果(Grandey & Cropanzano, 1999)，第三，欠缺一個整合性的理論架構(Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005; Grandey & Cropanzano, 1999; Greenhaus, 2008)。然而 Hobfoll(1989)認為從壓力的相關研究中，發現資源與要求是同等重要的，而其所提出的資源保存理論(Conservation of Resource; COR)，就是以資源的觀點來探討角色內與角色間的衝突如何導致壓力的產生(Grandey & Cropanzano, 1999)，因此，本研究也將從資源的觀點探討職家衝突，關注個人的工作資源與家庭資源對其職家衝突之影響。其中工作資源(work resources)與家庭資源(family resources)分別代表個人在工作角色與家庭角色中可運用之資源，而職家衝突是指職家介面上的衝突感受。

由於目前的研究大多是在歐美等西方國家完成，但晚近的跨文化研究發現東、西文化成員對於職家衝突的壓力感受確有不同(Yang, Chen, Choi & Zou, 2000)。而海峽兩岸的人民雖源自相同的文化，卻歷經不同的歷史發展軌跡，造成在政治、經濟、與社會文化上不同的呈現樣貌(Lu, Cooper, Kao & Zhou, 2003; Lu et al., 2006; 鄭伯璜 & 黃國隆, 1999)。因此，本研究認為兩岸人民所面臨之職家衝突之歷程可能不盡相同，實有必要深入了解並比較工作與家庭相關議題的現況。此種次文化(sub-culture)層次的比較不僅可以豐富理論的發展，也可以提供投資大陸的台商或外商相關的管理建議。綜上所述，本研究旨在探討工作與家庭中的資源對於職家衝突(WFC 與 FWC)的影響，並以海峽兩岸的女性工作者為對象進行比較。

2. 文獻探討與假設推導

2.1 職家衝突的內涵與形式

Kanter(1977)認為工作與家庭並非是兩個獨立的領域，而是會彼此相互干擾，甚至產生衝突。目前對於職家衝突的研究，大多以 Kahn 等人(1964)的觀點，從角色間的衝突(interrole conflict)說明職家衝突，並認同 Greenhaus 與 Beutell(1985)的定義，當工作與家庭二個不同角色彼此不相容或競爭時，職家衝突的就會產生。所以職家衝突常被視為一種壓力(Carlson, et al., 2000; Poelmans, O' Driscoll & Beham, 2005)，且大部份研究都證實職家衝突在工作或家庭都會產生負面效果，例如 WFC 與工作滿意、家庭滿意都有負向關係(Allen et al., 2000; Aryee, Luk, Leung & Lo, 1999; Bruck et al., 2002; Kossek & Ozeki, 1998; 陸洛, 黃茂丁 & 高旭繁, 2005)。此外，許多學者都認為職家衝突應為雙向性的，也就是職家衝突應有兩個面向，包括工作干擾家庭的面向，即工作-家庭衝突，簡稱 WFC；以及家庭干擾工作的面向，即家庭-工作衝突，簡稱 FWC(Frone, Russell & Cooper, 1992, 2000; Greenhaus, 1988)。且研究發現：此二面向並不是對稱的，個人更常感受到 WFC，而非 FWC(Frone, 2000; Wiley, 1987)。此外，Greenhaus & Beutell(1985)還將職家衝突分為三種類型：以時間為基礎的衝突(Time-based Conflict)、以緊張為基礎的衝突(Strain-based Conflict)、及以行為為基礎的衝突(Behavior-based Conflict)，之後 Carlson et al.(2000)以職家衝突的雙向性與三種類型，發展了衡量職家衝突的量表，本研究即以此量表來衡量職家衝突。



2.2 資源對於職家衝突的影響

就 Byron(2005)的整合分析(Meta Analysis)，可將職家衝突之前因分為工作變項、家庭變項和人口學/個人變項。而工作變項大多是指工作要求，例如工作投入、工作時數、工作負荷與工作壓力等，且發現工作要求(Work Demand)可以預測 WFC(Bruck et al., 2002; Byron, 2005; Frone et al., 1992; Frone, Yardley, & Markel, 1997)，而家庭變項主要是指家庭要求(Family Demand)，例如家庭時間、家庭投入、小孩人數等，且發現大多家庭要求與 FWC 有關(Frone et al., 1992; Lu, Kao, Chang, Wu & Cooper, 2008; 陸洛 et al., 2005)，工作要求與家庭要求分別代表個人在工作角色及家庭角色中的承諾與責任，而這兩個角色則是職場男女生命中最主要且影響個人幸福最巨的兩個面向(Lu & Lin, 1998)。最後，個別差異因子則與 WFC 及 FWC 都有關係，如：性別、收入。上述研究大多是從角色理論的觀點，認為造成工作與家庭衝突的主要原因是來自於工作與家庭兩個面向所產生的要求彼此不相容；然而從壓力相關的研究中已可發現資源與要求是同等重要(Hobfoll, 1989)，個人往往因為沒有足夠的資源同時應付工作與家庭雙方面的要求，因而產生職家衝突的情形(陸洛 et al., 2005)。且由於角色理論有其限制，如前所述。因此，我們將從資源的觀點，探討工作與家庭資源對於職家衝突的影響。

工作資源通常包括家庭友善的組織文化(Family-friendly Organization Culture)、主管的支持性行為(Supportive Supervisor Practices)、以及可獲得的家庭相關福利(Available Family-oriented Benefits)等三種類型(Warren & Johnson, 1995)。研究發現非正式的工作與家庭支持(例如主管支持)較能預測職家衝突，而正式的工作與家庭支持(例如彈性工時安排)對於職家衝突則沒有顯著性影響(Behson, 2005)。且相較工作與家庭福利方案的實施，非正式的工作與家庭支持實施較為容易且成本較低。因此本研究將工作資源的焦點放在非正式的工作與家庭支持，即主管的理念性支持與組織的家庭支持理念。主管的理念性支持是指主管對員工情感上的支持及個人價值的肯定(Clark, 2001)，上司的工作支持愈多，則員工所感受到的職家衝突愈低(Goff, Mount & Jamison, 1990; Jones & Butler, 1980; Thomas & Ganster, 1995; 許碧芬 & 蕭文玲, 1999)。組織的家庭支持理念則是指員工知覺組織支持員工同時兼顧工作與家庭要求的程度(Thompson, Beauvais & Lyness, 1999)。研究發現願意協助員工平衡工作與家庭要求的組織，通常會有較高的組織承諾、較低的 WFC、較高的工作滿意、及較低的離職意願(Allen, 2001; Thompson et al., 1999)，而對於家庭負荷較重的員工更能減輕其職家衝突、以及提高工作滿意度(Behson, 2005; Clark, 2001)。而當員工知覺不到組織的家庭支持理念時，員工比較不敢使用組織的家庭福利方案(Allen et al., 2000)。其原因在於員工擔心使用這些福利方案會被視為不敬業，工作表現不佳，進而影響考績與升遷。此外，一項兩岸三地雙薪家庭的比較研究也指出：營造一個「支持家庭的工作環境」確能降低員工的職家衝突感受，並進而提升其工作與家庭生活品質(呂純純，吳美蓮 & 賈文靜, 1997)。

反觀家庭領域，家庭資源則是指配偶支持、照顧小孩的支持以及家事分擔，家庭資源的獲得可以減輕家庭責任，減少 FWC 衝突(Adams et al., 1996; Carlson, & Perrewe, 1999)，研究指出有年輕子女的父母比沒有孩子的父母更容易有職家衝突(Greenhaus & Kopelman, 1981; Pleck, Staines & Lang, 1980)，所以女性若能有至少一種的資源，如配偶



支持或是照顧小孩的支持，則會比沒有資源協助的女性有較少的痛苦指數(Rosenbaum & Cohen, 1999)。根據主計處(2005)的「婦女婚育與就業調查報告」發現：家庭組織形態與戶量多寡不同，我國家庭戶量平均約 3.4 人，較美國 2.6 人及歐盟 2.5 人高，家事有較多人分攤，致婦女面臨家務處理之壓力不若歐美國家婦女緊迫。而針對外派大陸之台商幹部的研究，也發現配偶與子女隨台商赴大陸，會使台商幹部的職家衝突壓力降低；而配偶有工作的台商幹部，則會感受到較大的職家衝突(趙必孝, 陳以亨, 張健豪 & 林虹君, 2004)。因此本研究將家庭資源的焦點放在家人就近幫忙與家事協助。Hobfoll(1989)指出：潛在資源的可利用性與效用對於緩解壓力十分重要，故我們可以預期無論是工作或是家庭的資源投入都能降低職家衝突的感受。綜合上述，本研究假設：

H1：工作資源(主管的理念性支持、組織的家庭支持理念)對職家衝突有負向影響。

H1a：工作資源對WFC有負向影響。

H1b：工作資源對FWC有負向影響。

H2：家庭資源(家人就近幫忙與家事協助)對職家衝突有負向影響。

H1a：家庭資源對WFC有負向影響。

H1b：家庭資源對FWC有負向影響。

2.3 海峽兩岸之職家衝突差異

在跨文化研究中，研究者大多探討東、西方文化的差異，例如東方文化之集體主義，相對於西方文化之個人主義，東、西方文化在其本質上有很大的不同，然而鮮少有研究者討論大陸與台灣兩岸的差異，一般而言，兩岸被視為在同一個「華人文化傳統」之下，兩岸的人民雖源自相同的文化，然而海峽兩岸在經過四五十年的分離分治之後，在實質上在政治、經濟、文化社會上確實存在明顯的差異(鄭伯璦 & 黃國隆, 1999)，應該導致文化的殊異，即產生「次文化」差異。鄭伯璦與黃國隆(1999)針對兩岸在政治、經濟與社會三方面的差異進行比較，如表 1。

表1 海峽兩岸在政治、經濟、社會方面的比較

項目	台灣	大陸	
政治體制	意識形態	弱	強
	政黨類型	多黨制	一黨專政
	正當性	自由選舉	繼承傳統
	政黨控制	獨立於各式組織	深入各式組織
	言論自由	開放	限制
經濟體制	經濟型態	資本主義	社會主義
	產權所有	私有制	公有制
	政府角色	政府有限涉入	政府完全掌控
	企業類型	私營企業比重大	國營事業比重大
社會體制	社會福利	社福機構	服務單位
	階級關係	階級和諧	階級鬥爭
	社會階級	中產階級為主	勞動階級為主



而學者 Lu 等人(2003)更是有系統的比較過台灣與大陸社會的不同樣貌，在政治上，中國大陸是一黨專政，黨的影響力與控制力非常大，其論述基礎為「無產階級當家作主」，讓勞工與資本家具有同等的地位，甚至超越資本家，對於國營企業或民營企業，安置的黨工與專業經理人的管理是雙軌並行，其受西方文化影響較少，西化程度不若台灣深。反觀台灣，早年為政治生存而尋求西方國家，特別是美國的幫助與結盟，因此受美國影響較深，導入西方文化的程度也較早，且隨著戒嚴解嚴與政黨輪替，台灣已全然民主化，其言論、思想與觀念較為開放，且大量的接受西方文化的思想與做法。在經濟上，中國大陸實行類市場經濟較晚，過去企業以為國營事業為主，近幾年，私有企業與外資導入才逐漸發展起來。而台灣屬於自由經濟的資本主義，私有企業的比例極高，企業以追求利潤為終極目標。由於兩岸企業發展型態的不同，可能會產生截然不同的企業文化，因而影響企業內員工的工作價值觀。而在社會文化上，中國大陸傾向「反儒」，強調男女平權，意外地為女性爭取到另一個新氣象，相關的福利制度與設施因應而生，例如國營企業中的很早就設有「子女照顧系統」。而台灣遵從儒家思想，一向自詡是華人中儒家思想保留最完整的地區，然而儒家思想中的男尊女卑觀念，卻對女性產生莫大的影響。

綜合上述，兩岸華人在政治、經濟、以及社會等各方面都差異，台灣西化較早也較深，在經濟上力求成長與進步、社會較富裕、政治思想較開放、社會活潑多元、因而個人主義價值也就較為高漲，尤其在都會的年輕人口已有超越傳統價值的趨勢(Lu & Gilmour, 2004; Lu & Kao, 2002)。反觀中國大陸，隨著經濟的快速發展，社會巨變已然開始，然而與台灣比較，大陸西化程度較晚也較淺。在解析東、西方文化對人類心理與行為的影響時，大多以文化兩分的系統(cultural dichotomies)為概念導引，而最常使用的概念系統可謂「個人主義/集體主義」(individualism/collectivism)(陸洛, 2007)。而 Markus 和 Kitayama(1991)提出的“獨立我/互依我建構”(independent/interdependent self construals)可視為在個人層次上與文化層次上的「個人主義/集體主義」相對應(陸洛, 2007)。獨立我強調表達個人獨特的需求、權力和能力，發展個人獨特的潛能並追求自我實現(陸洛, 2003)。反之，互依我則強調個人的角色、地位、承諾、義務及責任；個人也需適應、歸屬、創造並完成其社會義務，進而成為各種社會單位的一部份(陸洛, 2003)。一般來說，西方文化的「獨立我」程度比非西方文化(如華人文化)來得高；而非西方文化的「互依我」程度則比西方文化來得高(Markus & Kitayama, 1991)。陸洛等人(2005)將「獨立我」與「互依我」視為個別差異變項，探討此兩套自我系統與職家衝突間的關係，其研究結果發現「獨立我」與「互依我」可以緩衝工作要求對 WFC 的影響；而「獨立我」卻會惡化家庭要求對 FWC 的影響。由上述的研究可知「獨立我」與「互依我」對於職家衝突具有調節效果，工作表現界定個人成就，因此獨立我較強的人會傾向花較多的時間在工作上，就可能忽略家庭照顧的責任，且當投入工作與家庭的時間與精力有限時，就容易引發職家衝突的感受(Greenhaus & Beutell, 1985)。反之，互依我較強的人其工作與家庭邊界較模糊，工作與家庭非獨立的兩個領域(Markus & Kitayama, 1991)，重視家庭幸福更勝於個人成就，因此當面臨家庭與工作的雙要求時，較能免於衝突感，且由於互依我的人較重視人我關係，容易與家人、主管與同事建立良好關係，因此其可



獲得較多的工作與家庭資源。本研究認為台灣與大陸雖都屬集體主義價值主導社會，然而台灣員工受西方影響較大陸深，對於西方的價值與生活方式也較能接受，即台灣員工的獨立我程度應較大陸員工高，也就是職家衝突的感受對於西化較深的台灣員工應較大陸員工來得重要。故本研究的假設三：

H3：地區(台灣與大陸)會干擾工作資源與家庭資源對職家衝突的關係。

H3a：地區(台灣與大陸)會干擾工作資源與家庭資源對WFC的關係。

H3b：地區(台灣與大陸)會干擾工作資源與家庭資源對FWC的關係。

3. 研究方法

3.1 研究對象

本研究以中國大陸及台灣兩地具有全職工作的女性為對象，進行結構性問卷調查。大陸樣本來自北京、深圳、廣州，共計有 108 份，台灣樣本來自全島北、中、南各地，共計有 157 份，兩地有效樣本共計 265 份。

在年齡方面，台灣樣本平均年齡為 30.25 歲(SD=7.44)；大陸樣本平均年齡為 33.64(SD=7.22)。在工作年資上，台灣樣本平均年資為 5.40(SD=5.91)；大陸樣本平均年資為 5.60(SD=7.14)。在婚姻狀態上，台灣樣本有 36.4% 已婚或同居者，其 46.5% 的配偶有工作；大陸樣本則有 74.8% 已婚或同居，其中 83.3% 的配偶有工作；台灣樣本接近三成為管理階層(31.2%)；大陸樣本幾乎皆為管理階層(92.5%)。在撫養人數方面，台灣樣本平均撫養人數為 1.91 人，大陸樣本為 1.09 人。

3.2 研究工具

1. 工作資源

工作資源的變項主要測量二個構面，分別為「主管的家庭支持」與「組織的家庭支持理念」。「主管的家庭支持」採用 Clark(2001) 編製的量表，共計 3 題。測量主管對於員工面臨家庭要求實的情感支持程度，題項如：「我的主管了解我的家庭責任」等，採用 Likert 5 點量尺(1=非常不同意，5=非常同意)，分數愈高代表主管支持愈高。其內部一致性信度 Cronbach's α 在台灣樣本為 0.85，在大陸樣本為 0.83。「組織的家庭支持理念」則採用 Allen(2001)製作的量表，共計 14 題，題項如：「對工作之外的事務表現興趣是健康的」、「員工有足夠的機會，能兼顧工作與個人責任」、及「給員工彈性去工作，是一種策略性的管理」等，受訪者自陳是否知覺到組織具有重視家庭支持的文化與信念，採用李克特五點量表(5 表示非常重視；1 表示非常不重視)，分數愈高代表員工知覺組織支持愈高。其內部一致性 Cronbach's α 在台灣樣本與大陸樣本同為 0.74。

2. 家庭資源

家庭資源的變項主要測量二個構面，分別為「家人就近幫忙」與「家事協助」，此二個構面都是採用 Georgias, Christakopoulou, Poortinga, Angleitner, Goodwin 和



Charalambous(1997)所編製的量表，「家人就近幫忙」則是指家庭成員同住一棟大樓或附近對個人在家庭資源上的影響，如父母(自己或配偶的)。每一個範圍皆以單一題項加以評估，家庭支持的總分為所有題項分數的平均值，整份量表共計 3 個題項。採用 Likert 6 點量尺，住得愈近代表支持度愈高。而「家事協助」是測量親屬或配偶到支薪的幫傭在家事上的協助，從從未到每天，每一個範圍皆以單一題項加以評估，家事協助的總分為所有題項分數的平均值，整份量表共計 6 個題項。採用 Likert 5 點量尺，得分愈高代表協助愈多。

3. 職家衝突

本研究採用 Carlson 等人(2000)編製的職家衝突量表，此量表最大的特色是將職家衝突的雙向特性(WFC 和 FWC)和三個主要類型(以時間、緊張、行為為基礎)同時考量，WFC 與 FWC 各九題，共計 18 題。題項如：「工作使我無法如願參加家庭活動」、「因為我得花很多時間照顧家庭，我必須犧牲工作時間」等，所有題目皆用 Likert 5 點量尺(5 表示非常重視；1 表示非常不重視)，分數愈高代表衝突愈大。WFC 的內部一致性在台灣樣本為 0.84，大陸則為 0.77；FWC 的內部一致性在台灣樣本為 0.84，大陸則為 0.75。

4. 人口學變項

本研究也蒐集人口學變項的資料，包括年齡、工作年資、職階與婚姻狀態。

4. 研究結果

4.1 相關分析

各主要變項間的皮爾森積差相關矩陣如表 2 所示，右上角為大陸樣本，左下角為台灣樣本的結果。首先，在兩岸樣本中主管的家庭支持都與 WFC、FWC 有負向關係，在大陸樣本中，組織的家庭支持理念與 WFC、FWC 有負向關係。再者，在兩岸樣本中所有的家庭資源(家人就近幫忙與家事協助)與 WFC、FWC 都沒有顯著關係。人口學變項中，台灣樣本中職階與 WFC、FWC 有負向關係。為了解台灣與大陸員工在主要研究變項上「量」的差異，我們進行 T 檢定，結果顯示在表 2 最下方的三列。從表 2 可以發現大陸員工較台灣員工感受到較高的主管家庭支持與較高的 FWC 感受；反之，台灣員工獲得家人就近幫忙則較大陸員工來得多。

表 2 研究變項之相關矩陣、信度、平均值、標準差、及台灣與大陸之 T 檢定結果

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 年齡	1.00	-.34 ***	.62 ***	.14	-.06	-.02	.18	-.03	.00	-.10
2 婚姻狀態	-.58 ***	1.00	-.12	-.15	.03	-.02	-.10	.05	.01	.18
3 工作年資	.65 ***	-.31 ***	1.00	.04	.01	.04	.13	-.02	-.02	-.10
4 職階	-.31 ***	.13	-.29 ***	1.00	-.04	-.11	.01	-.05	.17	-.07
5 主管的家庭支持	.10	-.16	.04	-.19 *	1.00	0.40 ***	-.03	-.39 **	-.36 ***	-.28 **
6 組織的家庭支持理念	-.06	.13	-.03	.05	.05	1.00	.10	-.06	-.40 ***	-.34 **
7 家人就近幫忙	-.51 ***	.50 ***	-.25 **	.17 *	-.11	.07	1.00	.01	-.09	-.04



變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8 家事協助	-.23 **	.19 **	-.20 **	.08	-.16	.00	.38 ***	1.00	-.00	-.01
9 WFC	-.07	.00	-.15	-.19 *	-.24 **	-.20 *	-.08	.00	1.00	.58 ***
10 FWC	-.06	.02	-.08	-.19 *	-.13	-.12	-.07	-.07	.64 ***	1.00
Cronbach's α -台灣					.85	.74			.84	.84
Cronbach's α -大陸					.83	.74			.77	.75
平均數/標準差-台灣	30.25		64.77		8.76	45.95	10.12	11.98	26.13	21.68
	7.44		70.92		2.92	6.94	4.51	3.91	6.49	5.04
平均數/標準差-大陸	33.64		67.20		9.88	45.14	6.47	12.34	25.92	24.89
	7.22		85.70		2.29	8.09	3.37	3.32	4.30	4.49
t(df)					-3.44 **	0.84	7.30 ***	-0.64	0.31	-5.00 ***
					(251.74)	(250.00)	(245.92)	(170.00)	(253.07)	(256.00)

註：1. * $p \leq 0.05$ ；** $p \leq 0.01$ ；*** $p \leq 0.001$ ；

2. 相關矩陣右上方三角區塊為大陸樣本數據；左下方三角區塊為台灣樣本數據；

3. 婚姻狀況：已婚/同居(0)未婚/分居(1)；職位：主管(0)非主管(1)。

4.2 階層迴歸分析結果

我們以階層迴歸分析在兩地分別檢驗研究假設。在預測 WFC 與 FWC 時，第一層先投入人口學變項加以控制，第二層再投入主管的家庭支持、組織的家庭支持理念、家人就近幫忙與家事協助，分析結果如表 3 所示。

首先，所有的工作資源(主管的家庭支持與組織的家庭支持理念)在兩岸樣本中皆為 WFC 的預測因子，而主管的家庭支持為台灣 FWC 的預測因子，組織的家庭支持理念則為大陸 FWC 的預測因子，故假設一大部分成立。但所有的家庭資源(家人就近幫忙與家事協助)對於兩岸員工的 WFC 與 FWC 均無預測效果，故假設二不成立。

表 3 預測職家衝突(WFC、FWC)之迴歸分析

地	區	台灣預測變項				大陸預測變項			
		依變項	WFC	FWC		WFC	FWC		
自變項		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七	模式八
年齡		-0.04	-0.08	-0.10	-0.15	0.01	-0.03	0.02	-0.02
婚姻狀態		-0.06	-0.04	-0.04	-0.01	0.04	0.03	0.17	0.16
工作年資		-0.22 *	-0.23 *	-0.10	-0.10	-0.03	0.01	-0.09	-0.05
職位		-0.26 **	-0.30 ***	-0.24 **	-0.27 **	0.18	0.13	-0.04	-0.09
主管的家庭支持			-0.30 ***		-0.18 *		-0.30 **		-0.24
組織的家庭支持理念			-0.17 **		-0.10		-0.26 **		-0.26 **
家人就近幫忙			-0.11		-0.10		-0.07		0.01
家事協助			-0.04		-0.09		-0.13		-0.14
R^2		0.09	0.21	0.06	0.12	0.03	0.03	0.04	0.20
ΔR^2		0.09 *	0.13 **	0.06	0.06 +	0.03	0.21 **	0.04	0.16 **
F		3.17 *	4.40 ***	2.10 +	3.50 *	0.68	3.19 **	0.85	2.44 **
(df)		(4,135)	(8,131)	(4,135)	(8,131)	(4,84)	(8,80)	(4,84)	(8,80)

註：1. 呈現的是標準化後之迴歸係數(β)

2. + $p \leq 0.10$ ；* $p \leq 0.05$ ；** $p \leq 0.01$ ；*** $p \leq 0.001$

3. 婚姻狀況：已婚/同居(0)未婚/分居(1)；職位：主管(0)非主管(1)。



4.3 調節變項的檢驗

我們根據 Baron 與 Kenny(1986)所建議的階層式調節性迴歸(Moderated Regression)程序來檢驗調節變項的作用。本研究的假設三以地區為調節變項，亦即在假設三中，迴歸方程式中 X1 為主管的家庭支持、組織的家庭支持理念、家人就近幫忙、家事協助，Y 為 WFC 或 FWC，調節變項 X2 則是地區，以 X1、X2、及兩者標準化後的乘積(ZX1 × ZX2)進入預測 Y 的迴歸分析中，只有當交互作用的迴歸係數顯著時，才表示 X2 是扮演調節變項的角色，影響著 X1 與 Y 之間關係的方向或強度。此外，為使模式更為周延，本研究在進行階層式調節作用迴歸分析時，亦放入人口學變項作為預測 WFC 與 FWC 的控制變項。分析結果如表 4 與表 5。

研究結果顯示，地區對於工作資源、家庭資源與 WFC、FWC 關係之調節作用未達顯著，假設三未獲得支持。

表 4 地區對於工作資源、家庭資源與 WFC 關係之調節作用

預測變項	模式一	模式二	模式三	模式四
年齡	-0.04	-0.08	-0.09	-0.09
婚姻狀態	0.00	0.30	-0.13	-0.09
工作年資	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
職階	-0.82 *	-1.03 **	-1.38 **	-1.38 **
主管的家庭支持		-0.60 ***	-0.57 ***	-0.61 ***
組織的家庭支持理念		-0.14 **	-0.15 **	-0.14 **
家人就近幫忙		-0.38	-0.52	-0.54
家事協助		-0.32	-0.29	-0.36
地區			-1.86	-0.88
地區×主管的家庭支持				-0.17
地區×組織的家庭支持理念				0.03
地區×家人就近幫忙				0.02
地區×家事協助				-0.39
R ²	0.03	0.17	0.18	0.18
ΔR ²	0.03	0.13 ***	0.01	0.00
F	1.63	4.76 ***	4.65 ***	3.18 ***
(df)	(4,195)	(8,191)	(9,190)	(13,186)

註：1.呈現的是未標準化後之迴歸係數(β)

2. *p≤0.05；**p≤0.01；***p≤0.001

3.婚姻狀況：已婚/同居(0)未婚/分居(1)；職位：主管(0)非主管(1)。

表 5 地區對於工作資源、家庭資源與 FWC 關係之調節作用

預測變項	模式一	模式二	模式三	模式四
年齡	-0.04	-0.07	-0.05	-0.06
婚姻狀態	-0.38	0.09	0.74	0.70
工作年資	-0.01	0.00	0.00	0.00
職階	-1.55 ***	-1.65 ***	-1.19 **	-1.22 **
主管的家庭支持		-0.33 *	-0.37 **	-0.37 *
組織的家庭支持理念		-0.11 *	-0.10 *	-0.10



預測變項	模式一	模式二	模式三	模式四
家人就近幫忙		-0.38	-0.21	-0.19
家事協助		-0.38	-0.41	-0.40
地區			2.50 **	2.16
地區×主管的家庭支持				-0.07
地區×組織的家庭支持理念				-0.09
地區×家人就近幫忙				0.16
地區×家事協助				-0.06
R²	0.10	0.17	0.20	0.20
ΔR²	0.10 ***	0.07 **	0.03 **	0.00
F	5.24 ***	4.85 ***	5.27 ***	3.69 ***
(df)	(4,198)	(8,194)	(9,193)	(13,189)

註：1.呈現的是未標準化後之迴歸係數(β)

2. * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$

3.婚姻狀況：已婚/同居(0)未婚/分居(1)；職位：主管(0)非主管(1)。

5. 結論與建議

5.1 結論與管理意涵

本研究有別於傳統的角色壓力觀點，從資源的觀點，探討工作資源與家庭資源對於職家衝突的影響，更比較海峽兩岸的差異，發現兩地員工在工作與家庭相關議題上的反應確有異同。

首先，我們發現：不論是在台灣還是大陸，工作資源(主管的家庭支持與組織的家庭支持理念)皆會減緩 WFC 的感受。這與西方的研究結果相符合(Allen, 2001; Thomas & Ganster, 1995)，所有的無形工作資源都有助於減緩 WFC，因此組織必須要塑造一個支持工作與家庭平衡的文化，也要鼓勵主管扮演家庭生活的支持角色。然而影響 FWC 的工作資源在海峽兩岸各有不同，主管的家庭支持有助於減緩台灣員工的 FWC，而組織的家庭支持理念則有助於減緩大陸員工的 FWC。這可能是因為台灣相較大陸保存更多華人的父權文化(Lu et al., 2003)，且台灣企業多屬中小企業，家長式領導方式十分盛行，主管與部屬之間具有「上尊下卑」的關係(鄭伯璜, 1995)，且受到儒家文化中的男尊女卑影響，所以對於台灣的女性工作者，若主管能體諒、關懷與支持將能更有效減緩 FWC，協助女性員工平衡工作與家庭。而相對於大陸員工，主張「女性撐起半片天」，強調「男女平等」，「男女同工同酬」，因此，組織在此氛圍下，較能給予女性更多的體諒與支持；當然也會特別關注並提供與女性有關的家庭福利措施，例如中國大陸規定有 200 人以上工作場所需設置托兒所，因此，相較於台灣，大陸員工的組織的家庭支持理念較能有效降低 FWC 的感受。

其次，我們發現：家庭資源(家人就近幫忙與家事協助)的效果不如預期，Allen(2001)的研究發現工作資源的獲得較能減緩職家衝突的影響，所以家庭資源相對於工作資源較沒有減緩職家衝突的效果。此外，家人就近幫忙與家事協助可能無法解決女性員工在工作上遭遇的困難與壓力，所以無法有效降低工作對於家庭的干擾(WFC)。雖然過去的研究雖然發現家事協助可以有效減緩家庭對於工作的干擾(FWC)(陸洛 et al., 2005)，然而



我們卻發現家人就近幫忙與家事協助同樣無法降低 FWC 的感受，我們認為對於女性而言，家人就近幫忙與家事協助不一定是一個減緩 FWC 有效因子，反而有可能會造成家庭衝突，例如婆媳問題。後續研究應更精細地檢視哪種家庭資源有助於降低職家衝突。

最後，在兩地比較方面，雖然「地區」(台灣或大陸)對於工作及家庭資源與職家衝突之間並無干擾作用存在，但 T 檢定的結果發現，大陸女性遠比台灣女性在工作資源之主管的家庭支持與 FWC 有較高的感受。承如前述，與台灣相較，中國大陸在男女較為平權的組織氣氛下，主管比較有願意且習慣給予女性更多的體諒與支持工作與家庭的平衡。而大陸西化較台灣晚，因此大陸女性的「互依我」程度較高，而「互依我」的人重視家庭幸福更勝於個人成就，願意投入較多的時間與精力於家庭，可能因此產生家庭對於工作的干擾，所以大陸女性有較高 FWC 的感受。此外，在家庭資源之家人就近幫忙上，台灣女性比大陸女性有較高的感受，這可能與地理特性有關，中國大陸的鄉村就業不易，因此大量鄉村人口移往大城市工作，而這些來自外地的就業者，由於交通不便，一年返鄉次數往往一兩次，且中國地大，家鄉親人根本無法就近幫忙；反觀台灣地小人稠，交通便利，且與父母(岳父母)同住或居住附近有越來越多的趨勢，以享受子女照顧、家事分擔等的便利，因此在家庭資源之家人就近幫忙上，台灣女性比大陸女性有較高的感受。

5.2 研究限制

本研究的研究限制，首先，由於本研究採立意抽樣，故樣本可能不具有代表性，在推論時可能會有偏誤產生，然而進行問卷調查時，本研究已盡量選取不同行業、不同組織、不同管理位階、不同專業背景、不同年齡(家庭周期)之受訪者，力求樣本之異質性。其次，本研究屬於橫斷面的研究應該要進行長期性研究設計，以了解變相間的因果關係。第三，本研究的調查採自陳式問卷，可能會產生共同來源偏誤(CMV)的問題。雖然本研究仍有一些限制，但我們確實發現資源對職家衝突有部份的影響力，且我們也比較海峽兩岸的工作與家庭相關的議題，期望本研究的結果能為後續研究者提供進一步思考的基礎。



參考文獻

1. 行政院主計處(2005),「婦女婚育與就業調查報告」, <http://www.dgbas.gov.tw>, 搜尋日期:2007年4月15日。
2. 行政院主計處(2009),「中華民國統計月報」,第518期, <http://www.dgbas.gov.tw>。搜尋日期:2007年4月15日。
3. 呂純純、吳美蓮、賈文靜(1997),「從控制信念觀點探討企業環境對工作-家庭衝突及其結果之影響:台灣大陸香港華人雙薪家庭比較」,行政院國家科學委員會研究報告(編號: NSC86-2416-H033-009)。
4. 周玟琪(1997),「影響臺灣地區家庭家務分工因素之探討」,國立台灣大學社會學研究所未出版之碩士論文。
5. 林德明、劉兆明(1997),「新傳統女性:由個案資料探討女主管的面貌與調適歷程」,中華心理衛生學刊,第十卷第四期,53-79頁。
6. 唐文慧(1988),「高職業成就婦女的家庭與事業:以工商企業女性經理人為例」,台灣大學社會學研究所碩士論文。
7. 許碧芬、蕭文玲(1999),「高科技業從業人員上司支持與工作-家庭衝突關係之研究」,1999中華民國科技管理研討會發表之論文。
8. 許碧芬、周清霈、吳偉立(2001),「上司部屬性別組合對上司支持與工作-家庭衝突關連性干擾效果之研究:以高科技從業人員為例」,2001年中華民國科技管理學會年會暨論文研討會發表之論文。
9. 陸洛、黃茂丁、高旭繁(2005),「工作與家庭的雙向衝突:前因、後果及調節變項之探討」,應用心理研究,第二十七期,133-166頁。
10. 陸洛(2003),「人我關係之界定—“折衷自我”的現身」,本土心理學研究,第二十七期,139-207頁。
11. 陸洛(2007),「個人取向與社會取向的自我觀:概念分析與實徵測量」,中美教育論評,第四卷第二期,1-23頁。
12. 馮燕(1992),「婦女生活壓力知覺與應對模式—多元角色的觀點」,國立台灣大學社會學刊,第二十一期,161-198頁。
13. 趙必孝、陳以亨、張健豪、林虹君(2004),「企業組織支援系統對大陸台商幹部之工作-家庭衝突之研究」,中山管理評論,第十二期第一卷,63-91頁。
14. 鄭伯璦、黃國隆(1999),「相似或相異:海峽兩岸組織文化之比較」,本土心理學研究,第十一期,3-58頁。
15. 鄭伯璦(1995),「家長權威與領導行為之關係:一個台灣民營企業主持人的個案研究」,中央研究院民族學研究所學刊,第七十九期,119-173頁。
16. Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996), "Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp.411-420.
17. Allen, T. D. (2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), pp.414-435.
18. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000), "Consequences Associated



- With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), pp.278-308.
19. Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999), “Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong,” *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), pp.259-278.
 20. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations,” *Journal of personality and social psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
 21. Behson, S. J. (2005), “The relative contribution of formal and informal organizational work–family support,” *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), pp.487-500.
 22. Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002), “The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis,” *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), pp.336-353.
 23. Byron, K. (2005), “A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents,” *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp.169-198.
 24. Carlson, D. S., & Perrewe, P. (1999), “The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict,” *Journal of Management*, 25(4), pp.513.
 25. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000), “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict,” *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), pp.249-276.
 26. Clark, S. C. (2001), “Work cultures and work/family balance,” *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), pp.348-365.
 27. Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005), “Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002),” *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), pp.124-197.
 28. Frone, M. R. (2003), Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
 29. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992), “Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface,” *Journal of Applied Psychology*, 77(1), pp.65-78.
 30. Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (2000), “Prevalence of Work-family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?” *Women Employees and Human Resource Management*, 13(7), pp.723-729.
 31. Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997), “Developing and Testing an Integrative Model of the Work–Family Interface,” *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), pp.145-167.
 32. Georgas, J., Christakopoulou, S., Poortinga, Y. H., Angleitner, A., Goodwin, R., & Charalambous, N. (1997), “The relationship of family bonds to family structure and function across cultures,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), pp.303-320.



33. Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990), "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study," *Personnel Psychology*, 43(4), pp.793-809.
34. Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999), "The Conservation of Resources Model Applied to Work–Family Conflict and Strain," *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), pp.350-370.
35. Greenhaus, J. H. (1988), "The intersection of work and family roles: Individual, interpersonal, and organizational issues," *Journal of social behavior and personality*, 3(4), pp.23-44.
36. Greenhaus, J. H. (2008), "Innovations in the study of the work-family interface: Introduction to the Special Section," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), pp.343-348.
37. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985), "Sources and conflict between work and family roles," *Academy of Management Review*, 10(1), pp.76-88.
38. Greenhaus, J. H., & Kopelman, R. E. (1981), "Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process," *Human Resource Planning*, 4(1), pp.1-10.
39. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989), "Sources of Work-Family Conflict among Two-Career Couples," *Journal of Vocational Behavior*, 34(2), pp.133-153.
40. Hobfoll, S. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), pp.513-524.
41. Jones, A. P., & Butler, M. C. (1980), "A role transition approach to the stresses of organizationally induced family role disruption," *Journal of Marriage and the Family*, 42(2), pp.367-376.
42. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964), *Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley.
43. Kanter, R. M. (1977), *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York: Russel Sage Foundation.
44. Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998), "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp.139-149.
45. Lu, L., Cooper, C. L., Kao, S. F., & Zhou, Y. (2003), "Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan," *Journal of Managerial Psychology* 18(6), pp.479-510.
46. Lu, L., & Gilmour, R. (2004), "Culture, self and ways to achieve SWB: a cross-cultural analysis," *Journal of psychology in Chinese societies*, 5(1), pp.51-79.
47. Lu, L., Gilmour, R., Kao, S. F., & Huang, M. T. (2006), "A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict, and well-being: The Taiwanese vs British," *Career Development International*, 11(1), pp.9-27.
48. Lu, L., Kao, S. F., Chang, T. T., Wu, H. P., & Cooper, C. L. (2008), "Work/Family Demands, Work Flexibility, Work/Family Conflict, and Their Consequences at Work: A



- National Probability Sample in Taiwan,” *International Journal of Stress Management*, 15(1), pp.1-21.
49. Lu, L., & Kao, S. F. (2002), “Traditional and modern characteristics across the generations: Similarities and discrepancies,” *The Journal of social psychology*, 142(1), pp.45-49.
50. Lu, L., & Lin, Y. Y. (1998), “Family roles and happiness in adulthood,” *Personality and Individual Differences*, 25(2), pp.195-207.
51. Markus, H., & Kitayama, S. (1991), “Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation,” *Psychological Review*, 98(2), pp.224-253.
52. Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2006), “Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes,” *Work and Stress*, 20(3), pp.210-233.
53. Pleck, J. H., Staines, G. L., & Lang, L. (1980), “Conflicts between work and family life,” *Monthly Labor Review*, 103(3), pp.29-32.
54. Poelmans, S. A. Y., O' Driscoll, M., & Beham, B. (2005), “A review of international research in the field of work and family,” In Poelmans, S. A. Y. (Ed.), *Work and family: An international research perspective*(pp.3-46), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
55. Rosenbaum, M., & Cohen, E. (1999), “Equalitarian marriages, spousal support, resourcefulness, and psychological distress among Israeli working women,” *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), pp.102-113.
56. Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995), “Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective,” *Journal of Applied Psychology*, 80(1), pp.6-15.
57. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999), “When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict,” *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), pp.392-415.
58. Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995), “The impact of workplace support on work-family role strain,” *Family Relations*, 44(2), pp.163-169.
59. Wiley, D. L. (1987), “The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings,” *Journal of Management*, 13(3), pp.467-472.
60. Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. (2000), “Sources of work-family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands,” *Academy of Management Journal*, 43(1), pp.113-123.

