

國家科學及技術委員會補助專題研究計畫報告

鏗鏘玫瑰：探討新時代華人女性如何面對職場與家庭困境

報告類別：成果報告
計畫類別：個別型計畫
計畫編號：NSTC 112-2629-H-130-001-SSS
執行期間：112年08月01日至113年10月31日
執行單位：銘傳大學企業管理學系

計畫主持人：劉娜婷

計畫參與人員：其他-其他：蔡秉毅

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關
(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)
本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 114 年 01 月 25 日

中文摘要：本研究主要探討新時代華人女性如何應對在職場與家庭的困境。立基於此，我們試圖討論關係HRM實踐、性別差異（男與女）、強迫性公民行為、工作形塑與職家衝突間的關係。首先，我們探討關係HRM實踐與職家衝突的關係；其次，藉由資源保存理論的觀點，本研究欲探索強迫性公民行為在關係HRM實踐與職家衝突之間所扮演的中介機制；接續，驗證性別的不同是否在關係HRM實踐與強迫性公民行為之間具調節效果；再者，檢驗工作形塑能否減緩強迫性公民行為對職家衝突的正向影響力；最後，我們以性別差異做為第一階段調節變項（first-level moderator）及工作形塑做為第二階段調節變項（second-level moderator），探討兩者在關係HRM實踐透過強迫性公民行為對職家衝突此間接效果之影響力。本研究以台灣351對來自不同產業別的全職員工及其伴侶為調查對象，透過時間遲滯設計進行兩階段問卷調查。研究結果顯示，關係HRM實踐—強迫性公民行為—職家衝突之間接效果的強度取決於員工之性別差異。具體而言，女性員工在面對關係HRM實踐時，將從事更多的強迫性公民行為，繼而引發更高程度的職家衝突。本研究亦發現若女性員工選擇從事工作形塑，則可有效緩解前述之間接效果。最後，依據結果提出學術意涵、管理意涵與後續研究建議。

中文關鍵詞：關係HRM實踐、性別之差異、強迫性公民行為、工作形塑、職家衝突

英文摘要：This study explores the relationships among Guanxi HRM practices, gender (difference), compulsory citizenship behavior, job crafting, and work-family conflict. First, we examine the relationship between Guanxi HRM practices and work-family conflict. Second, through the conservation of resources theory, we investigate compulsory citizenship behavior as a mediator of the relationship between Guanxi HRM practices and work-family conflict. Third, gender (difference) is tested as a moderator of the relationship between Guanxi HRM practices and compulsory citizenship behavior. Fourth, we hypothesize that job crafting buffers the relationship between compulsory citizenship behavior and work-family conflict. Additionally, using gender (difference) as a first-level moderator and job crafting as a second-level moderator, the study also evaluates the moderated effects on the relationship between Guanxi HRM practices and work-family conflict via compulsory citizenship behavior. Through a time-lagged design, a sample of 351 couples (351 full-time employees from different industries and their couples) completed two waves of questionnaires. The results indicated that the indirect relationship between Guanxi HRM practices and work-family conflict through compulsory citizenship behavior was conditional based on gender differences. The positive impact of Guanxi HRM practices on compulsory citizenship behavior, and consequently on work-family conflict, was stronger among female employees. Furthermore, our findings

indicated that when female employees engaged in job crafting, the indirect effects of Guanxi HRM practices on work-family conflict were mitigated. Some academic and managerial implications were discussed.

英文關鍵詞：Guanxi HRM practices, gender (difference), compulsory citizenship behavior, job crafting, work-family conflict

國科會補助專題研究計畫
期末報告

鏗鏘玫瑰：探討新時代華人女性如何面對職場與家庭困境

Tough rose : A study on how a new era Chinese woman face the dilemma of
workplace and family around

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSTC 112-2629-H-130-001 -SSS

執行期間：112 年 8 月 1 日至 113 年 10 月 31日

執行機構及系所：銘傳大學企業管理學系

計畫主持人：劉娜婷

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

論文尚未發表，一年二年後可公開查詢

研究背景與動機

隨著高等教育以及性別平權價值觀的普及，女性在職場的貢獻與影響力愈發重要。特別在一些低生育率、低移民率與人口老齡化的國家，如何提高女性勞動參與率以增加國家整體勞動力已係維持或改善國家經濟增長的重點政策之一 (Choi & Greaney, 2022)。中華民國政府在提升性別平等不留餘力，依據聯合國開發計畫署 (The United Nations Development Programme) 於 2021 年所發布的性別不平等指數 (gender inequality index, GII) 顯示，在性別平等評比上本國獲得全球第七與亞洲第一的佳績 (GII, 2021)。值得注意的一點，本國 2021 年女性勞動力參與率雖逐年緩慢提升達 51.5%，但相較於男性勞動力參與率的 66.9% 仍存在著 15.4% 的落差；2021 年男女性別薪資差距為 15.8% 亦比 2020 年之 14.8% 擴大了 1 個百分點 (行政院性別平等會, 2023)。具體來說，女性的經濟地位在二十世紀下半葉開始獲得大幅的提升，但相較於男性仍是不平等的。充分的證據顯示女性的薪資收入往往低於男性，她們更常從事兼職或承擔家裡的無償工作 (即，家務、照顧長輩與帶孩子等) (Ponthieux & Meurs, 2015)。因此，女性在職場中所面對的問題與困境應獲得更多業界與學界的關注。

在東方社會的職場中，「關係」(guanxi) 是所有員工無可避免的重要議題。Li 等人 (2019) 指出「關係」係人與人之間基於親密度、熟悉度、情感、義務與互信的聯結。華人文化中的「關係」不同於西方文化之關係 (relationship)。西方文化情境中的關係屬於對等與互惠的人際往來，而華文文化所說的「關係」係一種基於上位者 (優勢方) 的施恩與下位者 (劣勢方) 的回報所形成的默契聯繫，這關「關係」可能並不對等，因為下位者 (劣勢方) 必須時時重視上下關係的維護 (例如，年節送禮往來，噓寒問暖)；而上位者 (優勢方) 可憑自己的心情喜好取消或加強「關係」(e.g., Blau, 1964; Chen et al., 2013; Yang, 1998)。Chen 與 Chen (2004) 指出順利締結「關係」的雙方受一種不言而喻的默契所約束，依循共同的華人社會規範維繫雙方的承諾、忠誠與義務等。關係 HRM 實踐 (guanxi human resource management (HRM) practice) 則係華人「關係」精神在企業管理運作的延伸。Chen 等人 (2004) 將「關係 HRM 實踐」定義為員工知覺企業在進行人力資源管理策略 (例如，職缺招募、職位晉升、薪資調整、任務分配與績效評估等) 等相關決策時，不依循企業既定規章與條款，而取決於受決策者與員工私交的程度。換句話說，少數與主管建立良好私交的員工將被主管視為內團體 (in-group) 成員，享受關係 HRM 實踐策略所帶來的特權與好處；反之，大部分員工則係外團體 (out-group) 成員，無論付出再多的努力都無法獲得與內團體成員相同的公平待遇 (Graen & Cashman, 1975)。

在關係 HRM 實踐的情境中，絕大部分員工為了獲得想要的資源則必須有所取捨，例如付出更多的努力以讓主管看到自己。然而，這意味著某些個人擁有的事物被犧牲了，譬如家庭。Casper 等人 (2011) 指出工作與家庭係成年人最重要的兩個生活領域。工作與家庭並非相互獨立而會彼此糾纏干擾，若無法平衡則會產生衝突 (Kanter, 1977)。工作一家庭相關文獻中最常被討論的議題即係職家衝突 (work-family conflict) (Byron, 2005)。職家衝突意指一種個人因工作角色與家庭角色無法兼容所形成的衝突 (Greenhaus & Beutell, 1985)。換句話說，當個人在努力在經營工作角色 (或家庭角色) 時，會導致展現家庭角色 (或工作角色) 更為吃力。Lu 與 Lin (1998) 曾提出一種觀點，個人生命中最具意義且能形成幸福

感的兩個重要因素係達致工作與家庭要求的角色承諾與責任。然而，個人同時管理不同角色係非常困難的。若個人將過多精力投入於工作則可能顧此失彼，過往用以陪伴家人的時間遭致挪用而引發職家衝突 (Geurts & Demerouti, 2003)。具體而言，為了應對關係 HRM 實踐所帶來的不公平人力資源管理措施，員工必須投入更多的努力才能保證自身的基本權益，在增加工作投入減少家庭付出的此漲彼消下，則可能導致職家衝突的發生。據此，本研究第一個研究目的旨在探討關係 HRM 實踐與職家衝突的正向關係。

此外，關係 HRM 實踐與職家衝突之間是否存在某些中介歷程亦係本研究關注的焦點。近年來，陸續有不少學者就關係 HRM 實踐與後續結果之中介機制進行討論 (e.g., Xu et al., 2020; Yang et al., 2021; Yang & Yang, 2020)。例如，Xu 等人 (2020) 的研究發現心理安全感 (psychological safety) 會中介關係 HRM 實踐與職業福祉之負向關係 (occupational well-being)；另外，關係 HRM 實踐亦可能透過雙歧行為 (ambidextrous behavior) 對創造性績效 (creative performance) 產生負向影響 (Yang & Yang, 2020)。由於本研究係最先之一將關係 HRM 實踐與職家衝突進行聯結的研究，目前並未有研究對前述關係歷程進行討論。然而，依據前述對關係 HRM 實踐與職家衝突內涵的初步分析，員工在工作場合被迫從事額外的工作似乎可成為一個探索的方向。由此，本研究試圖納入一種職場中的不樂之助 (即，強迫性公民行，compulsory citizenship behavior)，提出強迫性公民行為或許在關係 HRM 實踐與職家衝突間具中介效果。強迫性公民行為被描繪為違反個人意願而被迫從事的角色外活動 (Vigoda-Gadot, 2006)。強迫性公民行為立基於組織公民行為 (organizational citizenship behavior, OCB)。OCB 被視為員工一種基於利他主義精神的角色外行為而備受組織提倡，從事 OCB 的員工則被譽為好士兵或好公民 (Organ, 1988; Podsakoff et al., 1990)。但是，員工皆願意從事 OCB？顯然並非如此。在企業中，人們最常接觸的對象莫過於組織、主管與同僚。Vigoda-Gadot (2007) 指出當個人受到來自具權威者 (組織或主管) 的高壓管理或同僚施予的壓力時，則可能迫於無奈展現出強迫性公民行為。

本研究試圖透過「資源保存理論」(conservation of resources, COR) 理論的觀點 (Hobfoll, 1989) 釐清關係 HRM 實踐如何藉由強迫性公民行為的增加繼而提升員工之職家衝突。依據 COR 理論的內涵，個人為了維持既有的福祉或避免未來的資源損失，會存在一種保存、保護與獲取其所重視之個人、社會、物質及能量資源的基本動機 (Hobfoll, 2001)。所謂的資源被廣泛定義為個人重視的物件、狀態、條件或其他事物 (Hobfoll, 1989)。在組織中，員工所期待獲取的資源莫過於升職、加薪與更好的職涯發展。但是，在關係 HRM 實踐相關人力資源管理措施下，僅有少部分與主管建立私交的內團體員工優先享受更多資源分配與更高的升遷機會 (Chen et al., 2004)。Westman 等人 (2001) 指出 COR 理論解釋了人們在面對資源損失的威脅乃至遭致實際資源耗損的情境下，所展現的行為和行為意圖的反應。Griffin (2015) 指出公民壓力 (citizenship pressure) 通常發生在具有較高 OCB 規範與公民文化的組織中。東方華人社會強調集體主義 (collectivism) (Hofstede, 1999)，集體的利益一般應置於個人利益之上，若個人利益與集體利益產生衝突時，則應遵循集體利益高於個人利益的行為準則。在東方華人文化薰陶下的企業崇尚人治，主管被賦予極大的權力，主管期待著員工對自己奉獻出忠誠與展現服從 (Redding, 1990)，如果員工能從事更多不在本職責任的角色外行為則再好不過。絕大部分不屬於主管心腹員工為了保障所重視的工作資

源，僅能被迫從事更多有利於集體的「自發善舉」(即，強迫性公民行為)以此取悅主管。然而，Hobfoll (2001) 指出當個人為了處理一項工作需求的資源損失即可能降低應對其他需求的能力，從而導致螺旋狀的損失 (loss spiral)。這意味著，個人在應對高工作要求時很可能耗盡他們所持有的資源，從而導致在應對其他需求時資源捉襟見肘。換句話說，當員工在面對關係 HRM 實踐所帶來的剝削時，為了保障所重視的工作資源 (例如，薪資、晉升或任務分配)，將會被迫耗費更多個人持有的資源 (例如，時間、精力) 在從事角色外行為上 (強迫性公民行為)；由於個人資源有限，若在職場消耗額外的資源意味著個人僅能犧牲對家庭與配偶的投入為代價，最終因工作一家庭投入的不平衡形成職家衝突 (Geurts & Demerouti, 2003)。本研究第二個研究目的係透過 COR 理論揭開關係 HRM 實踐—強迫性公民行為—職家衝突之中介歷程。

此外，一個值得重視的議題是，性別差異很可能在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間形成不同的影響力。華人文化具有明確的人倫關係，可以以君臣有義、父子有親、夫婦有別、長幼有序與朋友有信的「五倫」關係《孟子·滕文公上》來概括之。其中，夫妻有別即透露著傳統男主外女主內的意涵。在傳統的華人思想中，女性的價值以生兒育女賢慧持家予以體現。這種思想係過時的，但不能否認的仍在華人企業中或多或少存在影響力。依據性別平等會「2023 年性別圖像」的資料，本國中小企業的女性負責人佔 37.2%；女性負責人所執掌的企業仍以符合傳統女性職能的服務業 (住宿與餐飲) 與教育業為主，即便如此，女性負責人在前述產業的佔比仍未超過五成 (行政院性別平等會, 2023)，男性仍在企業中佔據主導地位。在崇尚關係 HRM 實踐的企業中，對於女性而言是不利的。由於男女權力的失衡，年長的男性總是佔據著企業高職。一些優秀的女性雖善於建立良好的職場關係，但這往往伴隨著名譽上的損害 (Nolan & Rowley, 2020)，即使她們是多麼的優秀，但與男性主管建立「職場上的私交」仍然容易伴隨著流言蜚語。為了避嫌，女性必須付出更多的努力 (強迫性公民行為) 才可能獲得較正面的看待。反之，Nolan 與 Rowley (2020) 指出，男性更容易與主管建立起較佳的關係。例如，男性可以透過工作以外的人際往來 (例如，球局、酒局) 與主管建立良好的私交，這種「應酬」是社會價值觀所默許的。但是，無論女性主管或員工從事前述活動皆會被指責行為不端。有鑑於此，本研究第三個研究目的係探索關係 HRM 實踐與性別差異的交互作用是否對強迫性公民行為產生影響力。

再者，強迫性公民行為與職家衝突之間是否有其界限 (boundaries) 存在亦係本研究探討的重點。有感於家庭的重要性並不遜於個人對工作成就的渴求 (Casper et al., 2011)，本研究第四個研究目的係從 COR 理論的投資觀點 (resource investment) 出發，當個人投入某些新資源後，是否能有效減緩強迫性公民行為職家衝突的影響。COR 理論提及，個人在面對資源流失時，會試圖採取一些措施以獲取或恢復所重視的資源 (Hobfoll, 1989)。Halbesleben 等人 (2014) 進一步指出資源的再投資行為將有助於個人免受所重視資源的流失甚至恢復失去的資源。換句話說，一些正向的個人特徵 (personal characteristics) (例如：工作能力) 可在壓力事件 (強迫性公民行為) 與個人資源流失 (職家衝突) 之關係間扮演減緩作用 (Hobfoll, 2001)。在本研究中，我們試圖導入一種改變工作執行方式的能力，即工作形塑 (job crafting)，藉此檢驗其在強迫性公民行為與職家衝突之效果。工作形塑是一種個人自動自發的工作改變行為，藉由對本份的工作進行調整以聯結自身的動機、偏好與激

情，藉此增加效益的舉動 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)。本研究認為，工作形塑的導入有助於協助員工在面對從事強迫性公民行為的壓力時，藉由對工作的重塑，得以與自身能力、興趣與偏好相結合以達至更好的工作結果 (Tims et al., 2014)，繼而減緩對職家衝突的負向影響。最後，本研究第五個研究目的係依循學者建議，試圖將調節推論與中介推論相結合，形成調節與中介相嵌之調節式中介模型 (moderated mediation) (Preacher et al., 2007) (見圖 1 的研究架構)。本研究嘗試探索：(1) 性別的不同在關係 HRM 實踐—強迫性公民行為—職家衝突此一中介歷程的調節效果；(2) 在同時考慮性別與工作形塑的調節效果後，對強迫性公民行為在關係 HRM 實踐與職家衝突間之條件式間接效果存在何種影響。

綜合上述討論，本研究預期提供四點理論上的貢獻。首先，關係 HRM 實踐係華人文化中特有的人力資源管理措施。關係 HRM 實踐會促發何種後續反應一直備受學者們所關注 (Xu et al., 2020; Yang et al., 2021; Yang & Yang, 2020)。本研究係最先之一將關係 HRM 實踐與職家衝突進行聯結的研究。透過對前述關係的探討，我們釐清關係 HRM 實踐這種不公平的人力資源管理措施 (Chen et al., 2004) 如何對員工造成工作資源的剝削，促使員工在工作投入重於家庭投入下形成職家衝突；其次，本研究基於 COR 理論 (Hobfoll 1989) 提供一個立論的觀點，瞭解在員工知覺所重視的資源 (例如：薪酬、升遷等) 可能因為關係 HRM 實踐相關的人力資源管理措施而流逝 (或損失) 時，如何透過從事強迫性公民行為予以因應；然而，這種因應方式似乎形成了資源耗損的螺旋效應，迅速耗盡了員工維持家庭投入的預期投入資源，繼而導致職家衝突；第三，我們提出性別的不同會在關係 HRM 實踐的情境中引發不同程度的強迫性公民行為。本研究之推論呼應了 Nolan 與 Rowley (2020) 的觀點，即女性在充斥著「關係」的情境中會受到更多不公平的職場限制，相較於女性，男性更容易與主管建立職場「關係」，亦不需要付出與女性同等的努力即可能獲得較佳的待遇；第四，Ren 與 Chadee (2017) 指出，資源獲取與投資行為屬於 COR 理論中較少被探討的觀點。本研究將工作形塑視為一種個人特徵的資源再投資行為，以此抑制或恢復個人因從事強迫性公民行為而犧牲的珍惜資源 (即，對家庭和睦的渴求)。本研究期許透過預期的實徵研究結果回應 Ren 與 Chadee (2017) 的呼籲，藉此豐富 COR 理論關於資源投資行為的文獻堆疊。

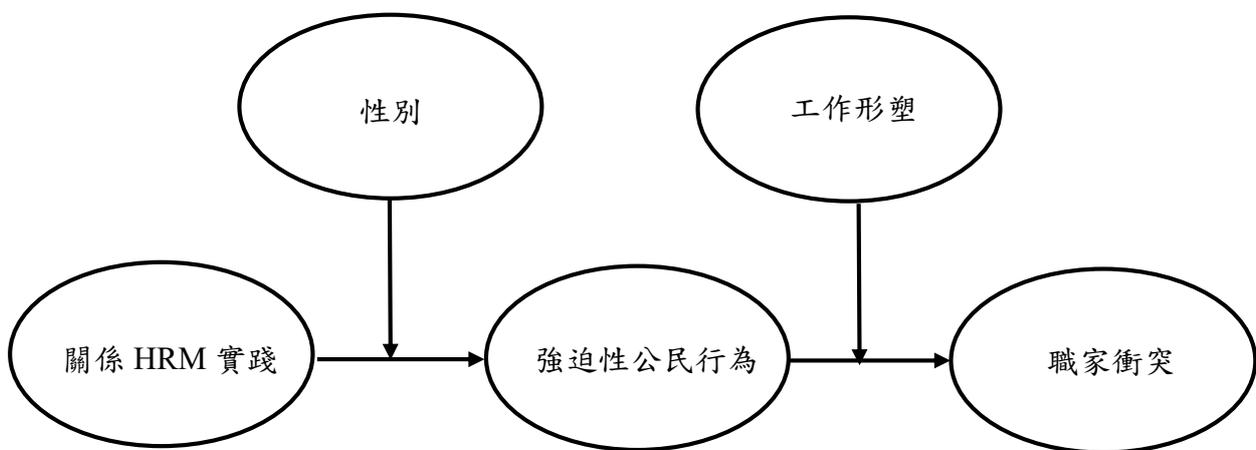


圖 1：研究架構圖

文獻探討與研究假設發展

關係 HRM 實踐與職家衝突

有「關係」就沒關係，沒「關係」則有關係。這句讓西方人雲裡霧裡的話，卻體現了華人「關係」文化的奧妙。華人重視「關係」的建立，Fei (1948) 所提出的「差序格局」形容對偶的「關係」(guanxi dyads) 是華人關係網路裡面最基本的單位。然而，華人的「關係」屬於一種以自我為中心向外發散的關係網路，向外的每一個節點是否互有聯繫並不重要，只要所有的節點都與「我」聯繫即可發揮作用。因此，華人的關係更注重於「我」與其他個體之兩兩相互關係 (Chen & Chen, 2004)。Chen 等人 (2013) 指出華人的社會關係可以由共同的家庭出身、相似的社會背景文化與密切的社會工作聯結所形成。在華人社會中，人們會試圖尋找與自己具有相似背景的群體，例如，具血緣關係的宗親、來自共同出生地的鄉親、校友、同事或結拜關係。這些錯綜複雜無處不在的人際網路支持著華人長期以來對社會和商業關係的態度 (Luo, 2000)。換句話說，畢業自共同學校的校友會惺惺相惜；人在他鄉的華人會更願意協助擁有同樣鄉音的「自己人」；至於打虎親兄弟，上陣父子兵，家族企業在華人社會中處處可見。有鑑於「關係」在華人企業的強勢影響力，Chen 等人 (2004) 將個人知覺組織在執行人力資源管理措施係取決於「關係」的程度命名為關係 (guanxi) HRM 實踐。

關係 HRM 實踐為何會引發職家衝突？這可能是因為工作特徵所帶來的負面問題相較於家庭特徵更容易導致職家衝突 (Frone et al., 1992)。Greenhaus 與 Beutell (1985) 將可能形成職家衝突的來源分為時間基礎 (time-based) 導致的衝突、緊張基礎 (strain-based) 導致的衝突與行為基礎 (behavior-based) 導致的衝突三大類。首先，個人所扮演的不同角色會相互爭奪時間的使用權。由於個人的時間是有限的，若把時間投入到工作角色上時，剩下投入到家庭角色的時間勢必會被壓縮，因而形成因時間基礎導致的衝突感；其次，緊張基礎導致的衝突意指個人在扮演某一個角色所形成的緊張或壓力狀態會轉移到另一個角色上。例如，當個人在工作的角色模糊或受到不公平的對待，即可能把這種負面的情緒帶回家裡形成衝突；第三，個人在組織內扮演對主管奴顏婢膝的小跟班，當回到家裡卻是不苟言笑的頂梁柱，這兩種角色所展現的行為並不一致。若個人無法在所扮演的兩個角色中流暢轉換時，即可能形成行為基礎導致的衝突感。華人文化推崇集體主義 (Hofstede, 1999)，在集體主義下的人們會更在意內團體成員的福祉，並對外團體成員形成排擠 (Earley, 1993; Hui et al., 1991)。奉行關係 HRM 實踐管理措施的主管為了回應心腹們對自己的忠誠，將透過給予更多的資源分配進行施恩；此外，亦較傾向提拔那些與自己建立優質私交者到重要職位上 (Chen et al., 2004)；至於大部分的外團體員工即使努力付出也無法獲得與內團體一致的公平對待 (Graen & Cashman, 1975)。對於絕大部分員工處於關係 HRM 實踐人力資源管理措施下的員工而言，他／她們並不如與主管建立起私交的心腹般輕鬆就能取得資源上的分配。由於主管在人治的組織具有極大的資源與權力分配裁決權 (姜定宇、張菀真, 2010)，在崇尚「關係」的氛圍中員工是難以追求公平的。然而值得注意的一點，關係 HRM 實踐雖被視為一種不公平的人力資源管理措施 (Chen et al., 2004)，但並意味著主管就是壞人。華人主管強調恩威並施 (樊景立、鄭伯壘, 2000)，員工可以透過向主管展現更多的忠誠 (例

如，承攬更多於公於私的額外任務）獲得主管的青睞。Silin（1976）的研究亦指出主管會對員工採取分化管理的策略（divide-and-rule tactics），為了鼓勵員工之間相互競爭，主管是有可能對外團體的成員展現施恩的。因此，在關係 HRM 實踐氛圍下的內／外團體員工為了保有／爭取工作資源與地位，必須花費更多時間／精力在經營自己的工作角色上，而原本該投入在家庭角色上的資源則會遭到挪用，因此形成職家衝突。基於上述討論，本研究提出以下假設：

研究假設 1：關係 HRM 實踐與職家衝突呈正相關。

強迫性公民行為之中介效果

強迫性公民行為意指員工在非自願的情況下從事一些對組織有積極影響的角色外工作活動（Vigoda-Gadot, 2006）。Vigoda-Gadot（2006）認為那些個人因管理者壓力而不得不展現的「積極」角色外行為並不應該視為組織公民行為（OCB）的展現。強迫性公民行為的概念發展自 OCB。在組織中，一些員工能會自覺展現出某類積極行為以提高組織效能，此行為並不包含在組織規章或任何工作說明內，與正式獎勵制度無關亦非角色內要求，Organ（1988）將之命名為 OCB。OCB 備受管理者與同僚所讚譽，那些樂於從事 OCB 的員工會積極協助發掘工作中可能存在的問題、主動與他人討論尋求解決方案並自願協助別人完成與自己無關的任務（Kidwell et al., 1997; Podsakoff et al., 2000）。因此，為了建立一個積極與效率並重的工作環境，主管們紛紛倡導從事 OCB。然而，由上而下的「溝通」與「鼓勵」往往會讓員工形成壓力（Ahmadian et al., 2017），這種具強迫性的說服行為（compulsory persuasion behaviors）則將員工自發的 OCB 轉變為強迫性公民行為。

在前述本研究已在假設一的部分，就關係 HRM 實踐如何引發職家衝突的緣由進行探索。至於強迫性公民行為如何中介關係 HRM 實踐與職家衝突之間的關係，本研究認為可以藉由資源保存理論（the conservation of resources theory, COR 理論）（Hobfoll, 1989）的內涵進行解析。COR 理論的內涵敘述著人們對資源損失（resource loss）的感受是大於資源獲取（resource gain），因此個人會去努力保護與保存自身所重視的資源（Hobfoll & Lilly, 1993）。員工在工作中所重視的外在資源不外乎薪資、地位與權力等。在推崇關係 HRM 實踐的職場中，一切的人力資源管理措施取決於「關係」。然而，華人的「關係」是一種不言而喻的默契，在此情境中的員工會感到組織規章是模糊不清與無法預測的，因為沒有人能保障自己與主管的「關係」是最佳的（Chen et al., 2011），或者主管與自己的關係是否重要到值得主管來費心。在此情境中，所有員工即很容易對工作資源患得患失，員工將會竭盡所能保護自己的重要工作資源。鄭伯壘（1995）指出華人主管習慣將員工區分為心腹與外人，對心腹會展現更多的施恩與更少的立威，對外人則相反。因此，揣摩上意變得極為重要，員工必須展現自己更多的忠誠以換取主管的施恩，例如更勤奮的工作、不斷加班展現敬業或做出任何符合主管期待的事物。換句話說，在關係 HRM 實踐中，員工為了避免工作資源的流失將會「自發」從事強迫性公民行為）。

此外，工作與家庭雙贏係成年人內心中的渴望（Casper et al., 2011）。Bolino 等人（2010）認為那些容易在職場中因為壓力而從事公民行為的員工，在家裡亦容易感受到家人期許成為一個為家庭付出的好配偶或好父母。過去學者曾提出 OCB 可能存在黑暗面，那些在組織

中具公民壓力的員工為了從事 OCB，很可能常以傷害家庭的方式予以實現 (Bolino & Grant, 2016)。例如，個人很可能將大部分的時間投入工作中，而忽略了配偶的感受或犧牲家庭生活。COR 理論指出若個人持有的內在資源（例如：時間、精力）因工作情境中的壓力而不斷耗損時，最終將會走向資源耗竭的結局 (Lee & Ashforth, 1996)，而強迫性公民行為一般與工作壓力、離職意圖 (intention to quit)、過失行為 (negligent behaviour) 與倦怠 (burnout) 有關。換句話說，當員工從事愈多的強迫性公民行為時，資源耗損的速度愈快，將更無力維持家庭的和睦，因此導致職家衝突。

綜合上述，本研究推論當個人在職場中具關係 HRM 實踐的認知時，員工會因為工作角色與組織規章的模糊性而形成工作壓力，員工基於對此情境不公平的知覺而對自己是否能保有重要的工作資源而感到擔憂；為了維護工作資源（薪資、地位、權力）員工會消耗更多的內在資源（時間與精力）在從事不樂為之的強迫性公民行為；由於從事強迫性公民行為消耗了大量的個人內在資源，個人失去了維繫家庭和諧的基礎資源，最終形成職家衝突。由此，本研究提出以下假設：

研究假設 2：強迫性公民行為會中介關係 HRM 實踐與職家衝突之間的關係。也就是說，關係 HRM 實踐與強迫性公民行為呈正相關；強迫性公民行為與職家衝突亦呈正相關。

性別所扮演的調節角色

性別差異一般意指區分男性與女性的二元性別系統 (two-gender system) (Ervin, 1986)。性別差異並非僅是基於生理上不同，亦係個人特質的差異。例如，陽剛特質 (masculinity) 往往與自信、獨立與理性有關；而女性特質 (femininity) 則透過體貼、敏感、責任與關懷等方式展現 (Cross & Markus, 1993; Palan, 2001)。Hofstede (1980) 則指出男性會展現出更多的自信，而女性則更有涵養。另外，男性普遍更重視收入與晉升，而女性更重視人際互動、提供的服務與實體環境等 (physical environment)。性別的差異亦可以在職場中體現。傳統中男主外女主內的觀念已經過時，在大部分的工業化國家中女性參與職場工作已經成為常態。目前為雙薪家庭的數目已超過了由男性養家糊口的單薪家庭。然而，儘管許多國家立法禁止性別歧視，女性在勞動市場的收益仍遠低於男性 (Ponthieux & Meurs, 2015)。

在華人傳統文化中，女性的地位係遠不如男性。Lin (1939) 指出相較於家庭中的地位，女性在家庭之外的權力遭致剝削。傳統社會的女性被排除在公共領域之外（例如禁止進入祠堂），在婚姻關係中男性可以三妻四妾，然而女性在配偶去世後則被強迫守寡甚至殉節 (Pang-White, 2016)。這種過時的觀念似乎仍殘存於華人企業中。個人所從事的行為很可能會受特定文化背景下對性別的期望而制約 (Zelezny, Chua & Aldrich, 2000)，Schahn & Holzer (1990) 將之稱為「理想化的性別表徵」(idealized gender representations)。在提倡關係 HRM 實踐的組織中，女性可能會獲得比外團體成員更不公平的對待。例如，一位女性主動與直屬主管（特性是男性）建立工作以外的良好私交似乎得承受極大的壓力與流言蜚語。甚至有研究指出，相較於男—男、男—女與女—女之職場私交對偶關係，女性主管在職場中一般較少與男性建立工作關係以外的個人「關係」(Chen et al., 2013)。然而，男性員工並沒有這種顧慮。男性可以透過不同的管道（例如，主動關心、投其所好與逢迎）等方式與主管建

立私交。綜合而言，對於在關係 HRM 實踐情境中的女性員工而言，其為了避嫌而難以與主管建立良好私交；女性比男性具有更高的集體特質，這種差異反映出女性和男性的社會角色的不同 (Eagly, 1987)。即使感受到強烈的不公平感，她們仍比男性更傾向選擇順從 (Kolyesnikova et al., 2009)；Lovell 等人 (1999) 指出 OCB 的重要要素，例如善良、理解、奉獻精神與支持他人皆與女性行為 (feminine behaviors) 相符。女性為了維護她們本應擁有的工作資源，僅能被迫透過從事更多額外的角色外工作行為 (強迫性公民行為)，利用更多的工作表現來引起主管的關注。反之，男性員工較容易在關係 HRM 實踐情境中與主管建立程度不一的「關係」，而可能不用從事太多的強迫性公民行為。綜合上述討論，本研究提出以下假設：

研究假設 3：性別的不同會調節關係 HRM 實踐與強迫性公民行為之間的正向關係；當員工性別為女性時，關係 HRM 實踐與強迫性公民行為的正向關係會愈強。

工作形塑所扮演的調節角色

當員工面臨工作上的難題時，一種方式係試圖結合自身的動機、偏好、與激情，對本分工作內容進行重新設計並藉此扭轉困境，這種員工自動自發從事的工作改變行為被命名為工作形塑 (job crafting) (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。自從工作形塑 (job crafting) 的概念被提出後 (Wrzesniewski & Dutton, 2001)，即受到產學界所熱烈關注。這是因為相較於以往自上而下 (top-down) 的工作設計方式，工作形塑屬於員工自下而上 (bottom-up)，透過自主方式對自己的工作重新調整，因此更貼合員工的工作情境。個人從事工作形塑的動機取決於三種個人需求，即對工作控制以減少疏離感、創造一個積極的個人形象、滿足了個人與他人建立聯結的人類基本需求 (basic human need) (Baumeister & Leary, 1995; Braverman, 1974; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。Tims 等人 (2012) 立基於工作需求-資源理論 (job demands-resources theory, JD-R 理論) 發展出工作形塑四構面，分別為：增加結構性工作資源 (increasing structural job resources)、增加社會性工作資源 (increasing social job resources)、增加挑戰性工作需求 (increasing challenging job demands) 與減少阻礙性工作需求 (decreasing hindering job demands)。前三個構面屬於個人如何增加自己的資源以應對工作挑戰的取向；而減少阻礙性工作需求則聚焦於如何保存自身的資源以減少耗損 (Tims & Bakker, 2010; Tims et al., 2012)。

為了緩解強迫性公民行為對職家衝突所形成的負面影響。我們依循 COR 理論設計資源投資與獲取的角度 (Hobfoll, 1989)，納入一項個人透過對自身工作的改變，主動增進與獲取工作資源的能力／行為 (即，工作形塑) 為調節，以此減緩因資源快速流逝 (強迫性公民行為) 所形成的資源耗竭後果 (職家衝突)。依據 COR 觀點的概念，個人為了獲得資源或抑制所重視的關鍵資源之流失，則必須投入其他資源以預防或彌補重視資源的流失 (Hobfoll & Lilly, 1993)。在前述本研究曾提及強迫性公民行為係一種迫於無奈所展現的角色外行為。這些行為並不包含在工作範圍內，故勢必佔據員工工作外的時間。過去已有不少研究指出，當個人投入過多的時間在工作上時，則會形成愈高的職家衝突認知 (Alexandra Beauregard, 2006; Byron, 2005)。實際上，個人對家庭美滿的憧憬亦不亞於成功職涯的追求 (Casper et al.,

2011)，這種工作家庭失衡的結果似乎令人難以接受。因此，個人可能會主動採取資源獲取與投入的方式試圖扭轉困境，例如從事工作形塑。積極進行工作形塑的員工會從三方面著手改善強迫性公民行為帶來的負面影響；首先，員工可能會試圖與所有組織成員建立較佳的工作關係品質與互動次數，讓工作在友好氛圍的互動下順利完成；另外，員工可能會試圖改變任務的數量、範圍與種類讓工作能更有效率的完成以減少時間的浪費；第三，員工會試圖從另一個角度重新審視自己的工作職能，改變自己對工作任務某些本質的認知，並將正面的意義灌入工作之中（Wizesniewski & Dutton, 2001）。綜合而言，若個人展現積極正面的方式看待人事物（從事工作形塑），則可能會成為個人有效的應對資源（coping resource），從而導致其擁有更多資源可以補充／減緩因從事強迫性公民行為引發的個人資源流逝，繼而減緩對職家衝突的負向影響力。

研究假設 4：工作形塑會調節強迫性公民行為與職家衝突之間的正向關係；當工作形塑愈高時，強迫性公民行為與職家衝突的正向關係會減弱。

在假設 2，本研究已就強迫性公民行為如何中介關係 HRM 實踐與職家衝突之間的關係進行討論。此外，我們於假設 3 亦分析性別的不同會調節關係 HRM 實踐與強迫性公民行為之關係。本研究進一步整合假設 2 與假設 3 的推論，提出性別的不同會對關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為而引發職家衝突的中介效果形成效果各異的影響。換句話說，由於關係 HRM 實踐屬於一種不公平的人力資源管理方式，在此情境中的員工會因為工作角色與組織規則的模糊性而擔憂自己無法獲取重視的工作資源，員工則會透過從事強迫性公民行為以求獲得主管的施恩（提供工作資源）；然而，個人耗費了過多的時間與精力在工作角色上，這將會排擠員工本應投入於維持家庭角色的資源，最終引發職家衝突。此時，若該員工是女性，避嫌的傳統價值觀讓女性員工難以與主管建立私交，因此會強化關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為引發職家衝突之間接效果；反之，對於較容易與主管建立私交的男性員工而言，此間接效果則會較弱。最後，我們亦將假設 4 整合入前述架構，推論當女性員工而且其進行愈多的工作形塑時，關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為引發職家衝突之間接效果將會愈弱；若為女性員工且較少進行或較不願意從事工作形塑時，則此間接效果則會較強。本研究提出以下假設：

研究假設 5：性別的不同會調節關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為影響職家衝突的間接效果；當員工性別為女性時，此間接效果會愈強；反之，員工性別為男性時，此間接效果則減弱。

研究假設 6：性別的不同與工作形塑會同時調節關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為影響職家衝突的間接效果；當員工性別為女性且從事愈多的工作形塑時，此間接效果會愈弱；反之，若員工性別為女性但較少從事工作形塑時，此間接效果則會較強。

研究方法

研究對象與研究程序

本研究樣本蒐集自台灣不同組織與產業別的全職員工與其伴侶，採滾雪球 (snowball sampling) 與便利抽樣法 (convenience sampling) 進行問卷發放。首先，我們透過本計畫研究人員的人際關係，以不計名方式招募與吸引正職員工 (受測者) 應邀參與本研究。研究人員向受測者說明希望她/他們協助完成一項關於「工作環境」相關的問卷調查；所有過程皆採取完全匿名方式進行，蒐集到的資料僅供學術用途，除了研究相關人員外不會有其他人可以接觸資料；此外，研究者並不會針對任何一筆資料進行個別分析，將會採整體分析的方式進行討論；最後，我們亦懇請受測者協助邀請其伴侶一同參與本研究。

學者指出若在每一個問卷蒐集時間點間隔一個月，將有效降低因共同方法變異 (common method variance, CMV) 所產生的結果膨脹 (Ostroff et al., 2002; Podsakoff et al., 2003)。有鑑於此，我們依循前述學者的建議，採取二個時間點間隔一個月的作法，進行兩階段「個人-伴侶」配對線上問卷調查。具體步驟如下：在 Time 1，研究人員依據向受測者所取得的線上聯繫管道 (例如：Line 與 Email)，將第一階段線上問卷發放給受測者。線上問卷首頁將附上受測說明訊息 (participant information sheet)，請其在閱畢後選擇是否參與本調查。若受測者選擇“同意”按鍵，則進入正式調查。我們將要求受測者對關係 HRM 實踐、強迫性公民行為與工作形塑之題項進行評估，並填寫相關人口統計資料；間隔一個月後 (Time 2)，研究人員將第二階段線上問卷發放給受測者，並請求受測者將問卷轉發給其伴侶。在伴侶問卷中，我們請伴侶依據受測者於家庭中展現之職家衝突進行評估，並填寫相關人口統計資料。兩階段問卷皆採全匿名方式調查，我們要求受測者與其伴侶在問卷中填寫雙方之手機後 3 碼，在最大保障參與者隱私的同時亦能順利讓本研究進行兩段問卷配對，以利後續統計分析。

本研究總計向 400 組受測者發放兩階段網路問卷調查。扣除無法配對、遺漏填答與重複填答等無效數據後，最終取得 351 組「個人-伴侶」配對資料，有效回收率為 87.75%。依受測者人口統計資料分佈進行分析，198 位為男性，153 位為女性；受測者平均年齡為 34.98 歲；半數以上為大學學歷 (59.3%)；平均工作年資為 6.96 年，前三就職產業分別為服務業 (22.7%)、金融與保險業 (15.7%) 及一般製造業 (12.5%)。另外，在受測者伴侶之人口統計資料部分，144 位為男性，207 位為女性；伴侶平均年齡為 34.67 歲；共有 230 人擁有大學學歷。最後，受測者與其伴侶之平均相處時間為 8 年。

變項衡量

本研究使用之量表皆翻譯自國外英文量表。為確認中文題項與英文題項之間語意相同，所有量表都經過標準的翻譯-回譯過程，以確保題項之準確性與易懂性 (Brislin, 1980)。

關係 HRM 實踐 (*Guanxi HRM practice*)

關係 HRM 實踐在過去被視為一種組織層次的概念。然而，Chen (2004) 發現個人層次的關係 HRM 實踐相較於組織層級會存在較大的差異，提出在個人層次進行

關係 HRM 實踐探討亦係合理的。有鑑於此，本研究依循學者的建議 (e.g., Chen et al., 2004; Yang et al., 2021)，採員工自評方式邀請受測者自行判斷所處的組織有關 HRM 決策取決於個人關係的程度之感受，並依據「非常不同意」(1) 至「非常同意」(6) 加以衡量。衡量題項如：「在我工作的企業中，許多人靠人際關係獲得入職機會」與「在我工作的企業中，績效評估往往受到人際關係而定」等。本量表 Cronbach's α 值為 .88。

性別 (Gender)

本研究將受測者的性別編碼為 1 (女性) 與 0 (男性)。以性別做為調節變項，探討員工之性別差異在關係 HRM 實踐與強迫公民行為間是否具有調節效果。

強迫性公民行為 (Compulsory citizenship behavior)

在強迫性公民行為的衡量上，我們採用 Vigoda-Gadot (2007) 所編製的 5 題量表。本研究請受測者依據李克特 6 點尺度 (1=從未如此；6=總是如此) 來評估自己被迫從事強迫性公民行為的頻次。例題如：「我覺得公司希望我在自己職責外的事情投入更多，而這些事情已經超越我願意付出的心力」與「主管會對我施壓，使得我必須從事自己職責外的工作」等。得分愈高表示員工從事強迫性公民行為的頻率愈高。本量表 Cronbach's α 值為 .93。

工作形塑 (Job crafting)

本研究採用 Tims 等人 (2012) 所發展的「工作形塑量表」(job crafting scale) 量表，使用其中之增加結構性工作資源、增加社會性工作資源與增加挑戰性工作需求此三個構面進行衡量，共計 15 題。例題分別為：「在職場中，我會努力學習新事物」、「在職場中，我會尋求他人對我的工作表現的反饋」與「在職場中，我會是最先去瞭解與嘗試組織最新動態的人」等。題項採用李克特 6 點量表衡量，1 分為「從未如此」到 6 分為「總是如此」，得分愈高代表填答者從事工作形塑的程度愈高。本量表 Cronbach's α 值為 .92。

職家衝突 (Work-family conflict)

我們採用 Netemeyer 等人 (1996) 所發展之 5 題職家衝突量表，請受測者之伴侶對受測者於家庭所展現之職家衝突進行評估。例題如：「我的伴侶會為了履行工作的職責而改變家庭活動計畫」與「工作占據了我伴侶的大量時間，導致他(她)無法履行家庭責任」等。題項採用李克特 6 點量表衡量，1 分為「非常不同意」到 6 分為「非常同意」。本量表 Cronbach's α 值為 .92。

控制變數

過去研究發現，年齡、教育程度、工作年資及受測者與伴侶相處時間皆可能對強迫性公民行為與職家衝突形成影響力 (e.g., Golden et al., 2006; Thompson et al., 1999; Wang et al., 2024)。為了更精準的探索本研究各構念之間的關係 (Bernerth & Aguinis, 2016)，我們將前述人口統計變項納入為控制變數。

研究結果

驗證性因素分析

在進行假設驗證前，為確保本研究變項彼此不為高度相關構念，我們依循 Anderson 與 Gerbing (1988) 的建議，將主要研究變項（即，關係 HRM 實踐、強迫性公民行為、工作形塑與職家衝突）進行驗證性因素分析（confirmatory factor analyses, CFA）。有鑑於工作形塑的題項較多，為了維持適當的因素指標比率（indicator-to-factor ratio），本研究參考學者的做法包裹（parcel）題項（Landis et al., 2000）。我們將工作形塑的三個構面（即，增加結構性工作資源、增加社會性工作資源與增加挑戰性工作需求）分別進行包裹，最終合併為 3 題代表題項。本研究進一步建構三個競爭模型（competing models）分別以卡方差異檢測（chi-square difference test）與四因子模型進行比較。分析結果如表 1 所示，本研究預設之四因子模型相較於其他模型提供良好的配適度數據： $\chi^2(129) = 439.11$, CFI (comparative fit index) = .93, TLI (Tucker-Lewis index) = .92, RMSEA (root mean square error of approximation) = .08, SRMR (standardized root mean square residual) = .05，意味著四個研究變項為彼此不同的概念。再者，所有題項與其對應之因素負荷量皆在.52 與.92 之間，且 t 值均達顯著 ($p < .01$)，顯示本研究各量表皆具有高收斂效度 (convergent validity)。

表 1 驗證性因素分析

	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δdf	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
四因子模型	439.11	129	-	-	.93	.92	.08	.05
三因子模型	803.70	132	364.59**	3	.85	.82	.12	.10
二因子模型	1754.67	134	1315.56**	5	.63	.58	.19	.14
一因子模型	2606.23	135	2167.12**	6	.44	.36	.23	.18

註：四因子模型：本研究假設模型。三因子模型：強迫性公民行為與工作形塑合併為一個因子；二因子模型：強迫性公民行為、工作形塑與職家衝突合併為一個因子；一因子模型：所有變項結合成一個因子。

相關分析

表 2 顯示各變項之敘述性統計資料與兩兩變項之相關係數。首先，關係 HRM 實踐與職家衝突呈顯著正相關 ($r = .20, p < .01$)；再者，關係 HRM 實踐與強迫性公民行為呈顯著正相關 ($r = .26, p < .01$)；最後，強迫性公民行為亦與職家衝突呈顯著正相關 ($r = .47, p < .01$)。統計結果初步支持本研究之假設方向。

表 2 各變項之平均數、標準差與相關係數

變項	M	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 年齡	34.98	9.91									
2. 教育程度	3.02	.79	-.31**								
3. 工作年資	6.96	6.87	.79**	-.24**							
4. 與伴侶相處時間	8.00	8.29	.83**	-.37**	.76**						
5. 關係 HRM 實踐	3.40	1.12	-.06	.09	-.02	-.11*	(.88)				
6. 受測者性別	.44	.50	-.00	-.05	-.04	.00	.02	(-)			
7. 強迫性公民行為	3.12	1.27	-.06	.06	-.01	-.05	.26**	-.07	(.93)		
8. 工作形塑	4.33	.81	.07	-.01	.04	.03	.13*	.18**	-.13*	(.92)	
9. 職家衝突	2.84	1.24	-.02	.04	-.02	-.02	.20**	-.19**	.47**	-.18**	(.92)

註：N= 351。受測者性別：男性為 0，女性為 1。括號內之數值為量表之 Cronbach's α 。

* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。

假設檢驗

為了驗證本研究之假設，我們採用 Hayes (2018) 所開發的 SPSS 插件「PROCESS macro version 4.1」進行統計分析。研究以 351 筆樣本數作為母體，利用拔靴法產生 5000 筆樣本進行運算，並透過 Model 4 (總效果與中介效果分析) 與 Model 21 (調節效果與第一、二階段調節式中介分析) 驗證本研究各假設。首先，本研究運行 PROCESS-Model 4，並將運算結果整理至表 3。依據表 3 之總效果與間接效果分析的部分，經由控制員工年齡、教育程度、工作年資及與伴侶相處時間後，本研究發現關係 HRM 實踐與職家衝突呈顯著正相關 ($\beta = .22, p < .01$)，這意味著關係 HRM 實踐確實會引發職家衝突。假設 1 獲得支持。

表 3 調節效果、總效果與間接效果分析

調節效果分析 變項	強迫性公民行為			職家衝突		
	β	S.E.	95% CI	β	S.E.	95% CI
年齡	-.02	.01	[-.04, .01]	.01	.01	[-.02, .03]
教育程度	.05	.09	[-.13, .22]	.02	.08	[-.14, .17]
工作年資	.01	.02	[-.02, .04]	-.04	.01	[-.04, .02]
與伴侶相處時間	.01	.02	[-.02, .04]	.01	.01	[-.02, .03]
關係 HRM 實踐	.16	.08	[-.01, .32]	.14*	.05	[-.03, .25]
受測者性別	-.19	.13	[-.45, .07]			
關係 HRM 實踐 x 受測者性別	.25*	.11	[.02, .49]			
強迫性公民行為				.43**	.05	[.34, .53]
工作形塑				-.19**	.07	[-.34, -.05]
強迫性公民行為 x 工作形塑				-.10*	.04	[-.19, -.02]
R ²	.09			.26		
F 值	4.76**			15.14**		

總效果與間接效果分析	效果	S.E.	95% CI
總效果：關係 HRM 實踐→職家衝突	.22	.06	[.11, .34]
間接效果：關係 HRM 實踐→強迫性公民行為→職家衝突	.13	.03	[.06, .21]

註：N= 351。在性別上，男性=0，女性=1。 β =未標準化係數。S.E.=標準誤。95% CI= 信賴區間均以 95% 偏誤校正百分等級計算取得。

* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。

本研究繼續驗證中介效果。透過 95% 偏誤校正百分等級 (bias-correction percentile) 信賴區間對間接效果 (indirect effect) 顯著性進行檢驗 (Shrout & Bolger, 2002)，參考表 3，結果顯示強迫性公民行為在關係 HRM 實踐與職家衝突之間間接效果為 .13 (95%CI=[.06, .21])。由於間接效果的信賴區間內不包含 0，證明關係 HRM 實踐會透過強迫性公民行為的中介機制對職家衝突形成影響力，假設 2 獲得支持。

為了檢驗受測者性別與工作形塑於本研究架構中的調節效果，我們使用 PROCESS-Model 21 進行運算，結果如表 3 之調節效果分析部分所示。首先，受測者性別差異確實在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間扮演調節角色 ($\beta = .25, p < .05$)。我們亦進一步繪製斜率圖進行簡單斜率檢驗 (simple slope analysis) (Aiken et al., 1991)，用以釐清男性與女性之調節效果差異。圖 2 顯示，男性在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間的調節效果並不顯著 ($\beta = .16, t = 1.89, p = ns$)；相對的，女性在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間的調節效果則呈顯著正向影響 ($\beta = .41, t = 5.00, p < .01$)。統計結果支持本研究假設 3，即當員工性別為女性時，關係 HRM 實踐與強迫性公民行為的正向關係會愈強。再者，本研究亦發現工作形塑在強迫性公民行為與職家衝突間具負向調節效果 ($\beta = -.10, p < .05$)。透過圖 3，

在低工作形塑 ($\beta = .52, t = 8.14, p < .01$) 與高工作形塑 ($\beta = .35, t = 6.15, p < .01$) 的情況下，強迫性公民行為與職家衝突的正向關係將會依據工作形塑的增加而有所減弱 (斜率差異檢定 = $.17, t = 2.00, p < .05$)。換句話說，當員工展現愈多的工作形塑時，強迫性公民行為對職家衝突的影響則愈弱。因此，假設 4 獲得支持。

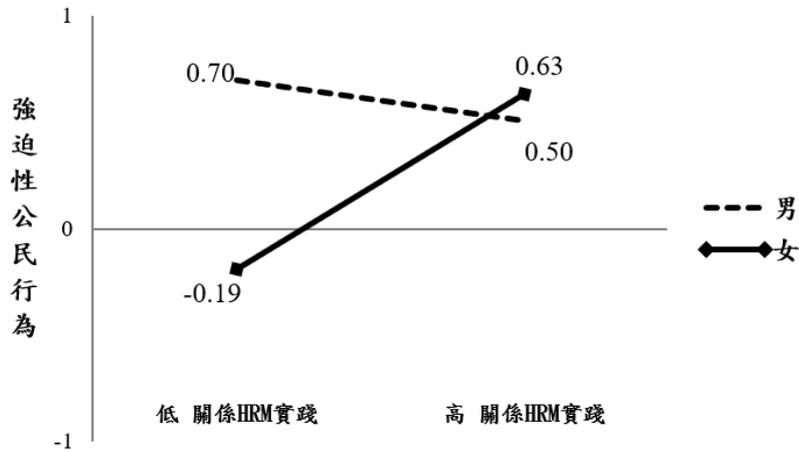


圖 2 受測者性別在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間的調節效果

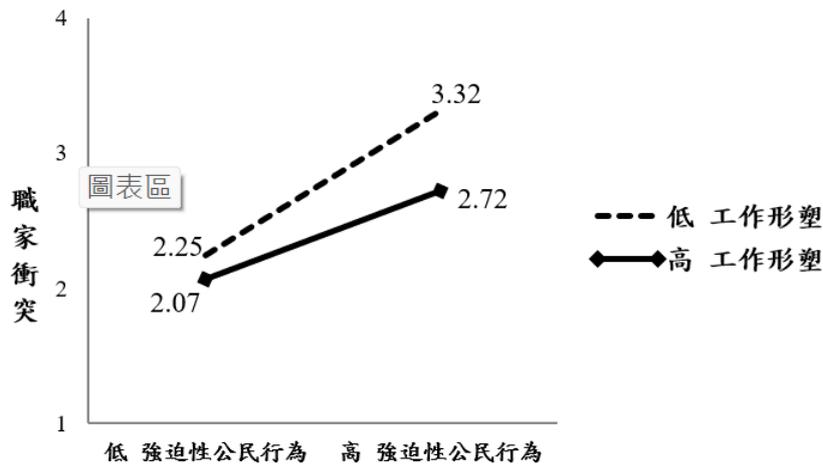


圖 3 工作形塑在強迫性公民行為與職家衝突間的調節效果

最後，本研究透過高低二群組的間接效果拔靴分析，藉由偏誤校正百分等級之信賴區間，檢驗受測者性別差異與工作形塑是否在關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為進而影響職家衝突的間接效果中扮演調節角色。表 4 條件式間接效果的部分顯示，在男性群組中，關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為對職家衝突的間接效果並不顯著 (Effect = $.07, 95\%CI = [-.03, .18]$)；而在女性群組中，前述間接效果呈顯著正向影響 (Effect = $.18, 95\%CI = [.10, .27]$)。這意味著相較於男性，當員工性別為女性時，關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為對職家衝突的間接效果將愈強。本研究假設 5 獲得支持。再者，本研究亦發現，在女性與低工作形塑群組中，關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為對職家衝突的間接效果則最強 (Effect = $.21, 95\%CI = [.11, .35]$)；但是，於女性與高工作形塑群組中，關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為對職家衝突的間接效果則有所減弱 (Effect = $.14, 95\%CI = [.07, .23]$)。本研究假設 6 獲得支持，即性別的不同與工作形塑會同時調節關係 HRM 實踐透過強迫性公民行為影響職家

衝突的間接效果；當員工性別為女性且從事愈多的工作形塑時，此間接效果會愈弱；反之，若員工性別為女性但較少從事工作形塑時，此間接效果則會較強。

表 4 調節式中介效果分析

關係 HRM 實踐 → 強迫性公民行為 → 職家衝突	間接效果	標準誤 (拔靴法)	95% CI
男性 + 高 工作形塑 (+1SD)	.05	.04	[-.02, .15]
男性 + 工作形塑 (Mean)	.07	.05	[-.03, .18]
男性 + 低 工作形塑 (-1 SD)	.08	.06	[-.03, .23]
女性 + 高 工作形塑 (+1SD)	.14	.04	[.07, .23]
女性 + 工作形塑 (Mean)	.18	.04	[.10, .27]
女性 + 低 工作形塑 (-1 SD)	.21	.06	[.11, .35]

註：工作形塑之一倍標準差 (+1SD) 為 .81，減一倍標準差 (-1SD) 為 -.81。95% CI= 信賴區間均以 95% 偏誤校正百分等級計算取得。

結論與建議

討論

本研究旨探討新時代華人女性在職場與家庭所面對的兩難。立基於關係 HRM 實踐會引發職家衝突的前提下，嘗試揭開兩者之間的黑箱機制（即，強迫性公民行為）；更進一步的，我們試圖釐清不同性別的員工在面對關係 HRM 實踐時，是否會對其後續所展現之強迫性公民行為形成影響力；再者，亦檢驗工作形塑如何緩解強迫性公民行為與職家衝突之關係；最後，本研究試圖將中介假設與調節假設進行整合，形成調節式中介模型推論，從而驗證員工之性別差異與投入之工作形塑在關係 HRM 實踐—強迫性公民行為—職家衝突此中介歷程所扮演的強化／減抑效果。

首先，我們証實了關係 HRM 實踐確實會導致職家衝突的發生。關係 HRM 實踐係一種不公平的管理措施 (Yang et al., 2021)，企業中的人力資源管理相關決策（譬如，招募、任務分配、績效評估、晉升、薪酬與獎勵）主要依賴人際關係程度而並非遵守規章制度 (Chen et al., 2004)。這似乎意味在奉行「關係」的組織中努力工作未必會獲得相應的回饋，而與上位者發展良好的「關係」或許對自己的職涯更有助益。是故，華人員工可能花費更多的時間與精力在維持與主管於公或於私的「關係」建立上 (Law et al., 2000)。例如，協助主管處理更多的工作與私事或增加工作時間以外的人情往來等。然而，個人所擁有的時間與精力等資源實為有限 (Hobfoll, 1989)。當個人將過多資源投入於職場上的經營，則排擠了陪伴家人的時間 (Geurts & Demerouti, 2003)，此消彼長下最終引發職家衝突。

其次，藉由 COR 理論之損失螺旋觀點 (Hobfoll, 2001)，本研究揭示了強迫性公民行為在關係 HRM 實踐與職家衝突之間的中介機制。具體而言，「關係」是華人生活中無可避免的議題 (Chen et al., 2013)，良好的「關係」可視為一種解決生活問題的「門票」而備受人們所重視 (Zhao & Castka, 2020)。因此，儘管關係 HRM 實踐被員工視為一種職場壓力，從 COR 理論的角度，員工將會採取相應措施來維護所重視的資源（即，「關係」），譬如，從事強迫性公民行為來避免資源的流失。強迫性公民行為係個人在壓力情境下，非自願所展現的角色外行為 (Vigoda-Gadot, 2007)。在東方文化情境國家中的員工，員工更可能從事此類

行為 (Yildiz et al., 2023)，以此獲得主管的青睞。然而，「關係」壓力並不會因展現強迫性公民行為而完全消失，員工必須不斷的投入強迫性公民行為來維繫「關係」。此時，個人將陷入損失螺旋的窘境，當投入於強迫性公民行為的時間與心力愈多，維持家庭和諧的資源將會愈不足，在資源失衡下則引發職家衝突。

第三，本研究證實了受測者性別的差異確實會在關係 HRM 實踐與強迫性公民行為間扮演調節角色。相較於男性，女性員工在面對關係 HRM 實踐時將被迫從事更多的強迫性公民行為。過去研究指出，女性員工往往在晉升、薪酬與任務分配等方面遭致不公平的對待 (e.g., Lyons & Zhang, 2023; Wolfgruber et al., 2021)。在標準普爾 500 指數 (Standard & Poor's 500) 所包含的企業中，女性擔任 CEO 的比例僅為 5.8%，此一狀況在過去數十年來未出現顯著變化的趨勢 (Zhang et al., 2020)。當女性處於需要依靠「關係」決定其職涯發展的情境中 (即，關係 HRM 實踐) 時將會更呈劣勢。Nolan 與 Rowley (2020) 指出男女在發展「關係」會有不同的待遇，相較於男性，無論女性主管或員工在從事私交建立時很容易被異樣看待。再者，女性在遭致不公平對待時，較傾向選擇順從 (Kolyesnikova et al., 2009)。是故，女性員工在面對關係 HRM 實踐時，則可能選擇從事強迫性公民行為來維護她們本應擁有的職場待遇。另外，在工作形塑的調節效果檢驗部分，本研究發現工作形塑有助於緩解強迫性公民行為所引發之職家衝突。工作形塑係員工主動從事的工作改變行為 (Tims et al., 2012)。個人可以透過調整自己的認知、關係與行為，從而抑制職場壓力從而創造良好的工作結果 (Tims et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001)。透過工作形塑，員工可以獲取額外的工作資源來應對職涯挑戰 (Tims et al., 2012)。依據 COR 理論的視角 (Hobfoll, 1989)，工作形塑可被視為一種資源投資與獲取策略，在員工因從事強迫性公民行為導致資源流失的情境下提供支持，從而緩解強迫性公民行為對職家衝突所帶來的影響。最後，本研究將中介與調節推論進行整合，提出相較於男性員工，女性員工在面對關係 HRM 實踐時，將會被迫展現更多的強迫性公民行為，從而引發更高的職家衝突。但是，當女性員工從事愈多工作形塑，則有助於減輕關係 HRM 實踐—強迫性公民行為—職家衝突之間接效果。

學術意涵

本研究擬有四點學術上的貢獻。首先，我們將關係 HRM 實踐的後續結果反應從職場情境中延伸至對員工家庭的影響 (即，職家衝突)。在華人社會中，工作與家庭係人們至關重要的兩個生活場域 (Liu et al., 2020)。但是，人們往往會為了工作選擇犧牲家庭 (Xin et al., 2020)。過去學者在進行關係 HRM 實踐的探索時，主要聚焦於其如何預測員工的職場行為／反應 (e.g., Liu & Jia, 2021; Ren et al., 2024; Yang & Yang, 2020)，對於關係 HRM 實踐如何引發職家衝突的探討仍付之闕如。有鑑於此，我們回應了近期學者鼓勵研究者們探索更多關於關係 HRM 實踐所引發的結果建議 (e.g., Xu et al., 2020; Yang et al., 2021)，對關係 HRM 實踐可能引發之家庭危機提出警示。

其次，透過 COR 理論的觀點 (Hobfoll 1989)，本研究揭開強迫性公民行為在關係 HRM 實踐與職家衝突間的黑箱。過去研究主要透過基本心理需求理論 (basic psychological needs theory) 或不確定管理理論 (uncertainty management theory) 探討關係 HRM 實踐如何抑止／降低員工之積極行為與心理需求，繼而導致負面工作結果 (e.g., Liu & Jia, 2021; Yang &

Yang, 2020)。本研究另闢蹊徑，將「關係」視為一種華人員工所追求的重要資源 (Zhao & Castka, 2020)，在關係 HRM 實踐所帶來的「關係」需求壓力下，個人則可能被迫展現更多的主動行為 (即，強迫性公民行為) 來維持「關係」。此時，則可能觸發 COR 理論之損失螺旋條件 (Hobfoll, 2001)，在時間與精力快速耗損下，因資源失衡導致職家衝突的發生。據此，本研究豐富了關係 HRM 實踐如何 (How) 影響職家衝突的文獻堆疊。

第三，本研究拓展了性別議題於關係 HRM 實踐情境的討論。儘管過去研究已將關係 HRM 實踐視為一種員工所面對的不公平職場壓力源 (e.g., Chen & Chen, 2004; Yang et al., 2021)，但事實上在相同情境中，男性與女性所面對的困境可能大相逕庭。本研究證實了女性在面對關係 HRM 實踐時，相較於男性將不得不從事更多的強迫性公民行為。更嚴峻的是，華人傳統文化強調「男主外女主內」，職業女性仍需要面對「照顧家庭」的傳統責任 (Zhuang et al., 2014)。這導致原已「工作家庭兩頭燒」的女性在被迫投入於強迫性公民行為後，將引發更嚴重的職家衝突。本研究發現呼應了 Nolan 與 Rowley (2020) 的觀點，即女性確實在職場中會遭致更多的壓力與困境。

最後，借鑒 COR 理論的投資與獲取視角 (Hobfoll 1989)，本研究將工作形塑視為一種資源投資與獲取的策略，探討藉由工作形塑的投入，如何協助女性扭轉職場上所面對的困境。Bakker 與 de Vries (2021) 指出工作形塑係一種行之有效的自我調節策略。個人可透過增加結構性的工作資源、增加社會性的工作資源與增加挑戰性的工作需求等方式創造支持性的資源 (Tims et al., 2012)，從而緩解關係 HRM 實踐—強迫性公民行為—職家衝突之間接效果所引發的職場／家庭困境。本研究回應 Ren 與 Chadee (2017) 的呼籲，將 COR 理論之資源投資的觀點應用於華人職場情境中。研究結果厚植了該觀點的理論知識，亦有助於提示個人如何消彌職場壓力所帶來的負向效果。

實務意涵

本研究發現反映出某些因約定成俗的文化特徵所形成的潛規則，如何在職場中形成對女性不公平的職業壁壘。據此，提出四點實務上的建議。首先，我們認為關係 HRM 實踐是一種不合時宜的人力資源管理措施。在瞬息萬變的現代商業戰場，將對的人放在正確的位置上才能發揮最強的戰力以應對全球化的挑戰。任人唯親只會讓組織成員的同質性愈來愈高，思考邏輯相似則無法產生腦力激盪走向創新，企業最後很可能因故步自封而失去競爭力；其次，儒家思想強調修身、齊家、治國、平天下的人生成就四階段。當員工連家庭的幸福都無法維持時 (職家衝突)，家庭角色失能形成的壓力亦可能反過來摧毀個人的工作角色；從傳統華人家長式領導的角度分析，主管在展現嚴父的督導外，亦應展現慈父的關懷關心員工的家庭生活 (樊景立、鄭伯璜, 2000)，若組織能讓員工無後顧之憂，員工則更願意奉獻自己的忠誠為組織效力。第三，誠然員工自發展現的角色外行為可以為組織帶來好處，然而強摘的果子不甜。當員工自願付出的動機轉為因職場壓力而不得不做的強迫性公民行為，員工未必會盡心盡力付出，甚至員工可能陽奉陰違做無用之功。最後，本研究期許企業正視職場中男女在求職、薪酬與升遷機會等人力資源管理措施中的差別待遇，建立以績效論成敗的公平機制，無論男女皆應獲得公平與尊重。

研究限制與未來研究建議

本研究有一些值得注意的研究限制。首先，本研究大部分變項皆由受測員工採自陳 (self-report) 的方式進行填答，有可能導致共同方法變異 (common method variance, CMV) 的產生。有鑑於此，我們採用事前預防策略與事後檢驗方式，盡可能降低 CMV 對本研究的影響。在事前預防策略部分，本研究依循彭台光等人 (2006) 之建議於問卷設計中納入受訪資訊隱匿法、題項意義隱匿法與心理隔離法。據此，緩解受測者擔心資料可能外洩的疑慮，亦降低其在填答過程中可能存在的潛在一致性動機 (consistent motif)。在事後檢驗部分，我們依據 Korsgaard 與 Roberson (1995) 之建議，利用驗證性因素分析以針對共同方法變異進行檢驗。分析結果顯示本研究四因素模型的適配指標 ($\chi^2=439.11$; $df=129$; $RMSEA=.08$; $SRMR=.05$; $CFI=.93$; $TLI=.92$) 明顯優於一因素模型的適配指標 ($\chi^2=2606.23$; $df=135$; $RMSEA=.23$; $SRMR=.18$; $CFI=.44$; $TLI=.36$)。再者，Siemsen 等人 (2010) 指出在 CMB 影響嚴重的研究中，調節效果的影響力將極其有限。在本研究中，無論受測者性別與工作形塑的調節效果皆具顯著影響力，意味著 CMV 對本研究的影響實為有限。最後，Podsakoff 等人 (2003) 提出於不同時間點所獲取之不同變項的資料，能有助於排除在同一個時間點的干擾因素。儘管本研究雖採取不同填答來源方式 (個人-伴侶配對樣本) 與二階段資料蒐集 (間隔一個月) 試圖降低 CMV 的發生，但是，由於受測員工問卷之關係 HRM 實踐、強迫性公民行為與工作形塑三個變項是於同一時間作答，因此可能無法完全避免 CMV 的問題發生。故我們建議後續的研究者可利用縱貫性研究方式，以更嚴謹的方式來瞭解因果關係之推論。

參考文獻

- 行政院性別平等會 (2023)。2023 年性別圖像。<https://gec.ey.gov.tw/File/A41665B9DA8D8084>。
- 姜定宇、張菀真 (2010)。華人差序式領導與部屬效能。《*本土心理學研究*》，33，109-177。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006) 管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《*管理學報*》，23 (1)，77-98。
- 樊景立、鄭伯璜 (2000)。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。《*本土心理學研究*》，13，126-180。
- 鄭伯璜 (1995)。差序格局與華人組織行為。《*本土心理學研究*》，3，142-219。
- Ahmadian, S., Sesen, H., & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: its impact on some organizational outputs. *Business & Economic Horizons*, 13, 110-118.
- Aiken, L. S., West, S. G., and Reno, R. R., 1991, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage.
- Alexandra Beauregard, T. (2006). Are organizations shooting themselves in the foot? Workplace contributors to family-to-work conflict. *Equal Opportunities International*, 25, 336-353.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69, 229-283.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10, 599-670.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a “good soldier” to do? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 835-855.
- Bollen, K. A., & Stein, R. A. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & W. Lonner (Eds.), *Methodology. Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389-444). Allyn and Bacon.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Wayne, J. H. (2011). Work–family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- Chen, C. C., Chen, X.-P., & Huang, S. S. (2013). Chinese guanxi: An integrative review and new directions for future research. *Management and Organization Review*, 9, 67-207.
- Chen, X. P., & Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21, 305- 324.
- Chen, Z., Huang, Y., & Sternquist, B. (2011). Guanxi practice and Chinese buyer–supplier relationships: The buyer's perspective. *Industrial Marketing Management*, 40, 569-580.
- Choi, J., & Greaney, T. M. (2022). Global influences on gender inequality: Evidence from female employment in Korea. *International Economic Review*, 63, 291-328.
- Cross, S. E. and Markus, H. R. (1993), "Gender in thought, belief, and action: A cognitive approach", in A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The Psychology of Gender* (pp. 55-98). New York, NY, Guilford Press.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Eagly, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale,

NJ: Erlbaum

- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic workgroups. *Academy of Management Journal*, 36, 319-348.
- Ervin, S. M. (1962). The connotations of gender. *Word*, 18, 249-261.
- Fei, Hsiao-Tong. (1948). *Peasant life in China*. London: Routledge and Kegan.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- 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, 65-78.
- Gender Inequality Index (2021): [online] available: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
- Geurts, S. A. E., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 279-312). Chichester, NH: Wiley.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Graen, G. B., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, UK: Kent State University Press
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Griffin, B. (2015). Collective norms of engagement link to individual engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 847-860.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40, 1334-1364.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach*. New York: Guilford.
- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, 49, 629-636.
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2015). *An introduction to multilevel modelling techniques: MLM and SEM approaches using Mplus*. New York: Routledge.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology. An International Review*,

- 50, 337-421.
- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage
- Hofstede, G. (1999). Problems remain, but theories will change: the universal and the specific in 21st century global management. *Organizational dynamics*, 27, 34-34.
- Hui, C. H., Triandis, H. G., & Yee, C. (1991). Cultural differences in reward allocation: Is collectivism the explanation? *British Journal of Social Psychology*, 30, 145-157.
- JASP Team (2023). *JASP (Version 0.17)* [Computer software].
- Kanter, M. H. (1977). *Work and family in the United States*. New York, NY: Russell Sage.
- Kidwell Jr, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of management*, 23, 775-793.
- Kolyesnikova, N., Dodd, T. H., & Wilcox, J. B. (2009). Gender as a moderator of reciprocal consumer behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 26, 200-213.
- Landis, R. S., Beal, D. J., & Tesluk, P. E. (2000). A comparison of approaches to forming composite measures in structural equation models. *Organizational Research Methods*, 3(2), 186-207.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor–subordinate guanxi on supervisory decisions in China: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 751-765.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81, 123-133.
- Li, P. P., Zhou, S. S., Zhou, A. J., & Yang, Z. (2019). Reconceptualizing and redirecting research on guanxi: ‘Guan-Xi’ interaction to form a multicolored Chinese knot. *Management and Organization Review*, 15, 643-677.
- Lin, Y. (1939). *My Country and My People*. New York: John Day Co.
- Liu, J., Lambert, E. G., Kelley, T., Zhang, J., & Jiang, S. (2020). Exploring the association between work–family conflict and job involvement. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 64(8), 791-817.
- Lovell, S. E., Kahn, A. S., Anton, J., Davidson, A., Dowling, E., Post, D., & Mason, C. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation? *Sex Roles*, 41, 469-478.
- Lu, L., & Lin, Y. Y. (1998). Family roles and happiness in adulthood. *Personality and Individual Differences*, 25, 195-207.
- Luo, Y. (2000). *How to enter China: Choices and lessons*. University of Michigan Press.
- Luo, Y. D. 2000. *Guanxi and business*. River Edge, NJ: World Scientific.

- Lyons, E., & Zhang, L. (2023). Salary transparency and gender pay inequality: Evidence from Canadian universities. *Strategic Management Journal*, 44(8), 2005-2034.
- Muthen, L. K., & Muthen, B. O. (2010). *Mplus User's Guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nolan, J., & Rowley, C. (2020). Whither guanxi and social networks in China? A review of theory and practice. *Asia Pacific Business Review*, 26, 113-123.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Ostroff, C, Kinicki, A. J., & Clark, M. A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: An example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 355-368.
- Palan, K. M. (2001). Gender identity in consumer behavior research: A literature review and research agenda. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1-31.
- Pang-White, A. A. (2016). 1 Confucius and the Four Books for Women (Nü Sishu «女四書»). *In Feminist encounters with Confucius* (pp. 15-39). Brill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Ponthieux, S., & Meurs, D. (2015). *Gender inequality. In Handbook of income distribution* (Vol. 2, pp. 981-1146). Elsevier.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Redding, S. G. (1990). *The spirit of Chinese capitalism*. Berlin, Germany: Walter De Gruyter.
- Ren, S. & Chadee, D. (2017). Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and Guanxi HRM. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 152-162.
- Ren, S., Wang, Z., Usman, M., & Chadee, D. (2024). Double-edged sword at work: impacts of guanxi human resource management on employee innovative behavior. *Personnel Review*, 53(8), 2067-2086.

- Schahn, J., & Holzer, E. (1990). Studies of individual environmental concern the role of knowledge, gender, and background variables. *Environment and Behavior*, 22, 767-786.
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13, 456-476.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Harvard Univ Asia Center.
- Stride, C. B., Gardner, S., Catley, N., & Thomas, F. (2015). *Mplus code for mediation, moderation, and moderated mediation models*. Available at http://www.offbeat.group.shef.ac.uk/FIO/models_and_index.pdf
- 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), 392-415.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior in organizations: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36, 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21, 377-405.
- Wang, C. H., Liang, H. L., & Yu, Y. C. (2024). How does workplace bullying lead to employee compulsory citizenship behavior and affect spouse well-being? Anger as the mediating role. *Current Psychology*, 43(8), 7131-7143.
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 467-481
- Wolfgruber, D., Stürmer, L., & Einwiller, S. (2021). Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment. *Personnel Review*, 51(7), 1841-1860.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Xin, S., Zheng, Y., & Xin, Z. (2020). Changes in work-family conflict of Chinese employees: A cross-temporal meta-analysis, 2005–2016. *Frontiers in Psychology*, 11, 124.

- Xu, J., Xie, B., & Tang, B. (2020). Guanxi HRM practice and employees' occupational well-being in China: a multi-level psychological process. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 2403.
- Yang, C., & Yang, F. (2020). Guanxi HRM practices and employee creative performance. *Personnel Review*, 49, 1713-1729.
- Yang, C., & Yang, F. (2020). Guanxi HRM practices and employee creative performance. *Personnel Review*, 49(8), 1713-1729.
- Yang, F., Huang, X., Tang, D., Yang, J., & Wu, L. (2021). How guanxi HRM practice relates to emotional exhaustion and job performance: the moderating role of individual pay for performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 2493-2518.
- Yang, K. S. (1998). Chinese responses to modernization: A psychological analysis. *Asian Journal of Social Psychology*, 1, 75-97.
- Yildiz, B., Kaptan, Z., Yildiz, T., Elibol, E., Yildiz, H., & Ozbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. *Frontiers in Psychology*, 14, 1120209.
- Zelezny, L., Chua, P., & Aldrich, C. (2000). Elaborating on gender differences in environmentalism. *Journal of Social Issues*, 56, 443-57.
- Zhang, R., Qiu, S., Dooley, L. M., & Choudhury, T. (2020). Managerial aspiration: do gender and gender role identity make a difference in the Chinese context? *Gender in Management: An International Journal*, 36(2), 189-204.
- Zhao, X., & Castka, P. (2021). Unravelling the role of guanxi in the formation and management of international joint ventures—a systematic review of the literature. *Review of International Business and Strategy*, 31(1), 103-126.
- Zhuang, X. Y., Wong, D. F., & Ng, T. K. (2014). Cultural values of traditionality/modernity: Their differential impacts on marital conflict and marital satisfaction among female and male migrant workers in China. *Review of Research and Social Intervention*, 45, 56-74.