

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.10.007

家庭支持型主管行为研究述评与展望

马红宇^{1, 2}, 邱慕梦^{1, 2}, 唐汉瑛^{1, 2}, 姜海^{1, 2}, 谢菊兰^{1, 2}

(1. 青少年网络心理与行为教育部重点实验室, 湖北 武汉 430079; 2. 华中师范大学心理学院暨湖北省人的发展与心理健康重点实验室, 湖北 武汉 430079)

摘要: 家庭支持型主管行为是指主管所展现出的帮助员工管理好工作和家庭关系的行为, 具体表现为情感性支持、工具性支持、角色榜样行为和创新式工作—家庭管理。本文首先从家庭支持型主管行为概念的兴起背景、内涵及测量方面进行了梳理, 然后结合近年的实证研究成果重点分析了家庭支持型主管行为的作用效果、影响因素以及发挥作用的边界条件, 最后对未来研究方向进行了展望。

关键词: 家庭支持型主管行为; 工作—家庭冲突; 工作—家庭平衡

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)10-0089-13

一、引言

随着女性迅速进入工作领域, 传统“男主外, 女主内”的家庭模式被双职工家庭取代, 员工的家庭需求日益增加。同时, 全球化竞争的压力也增加了员工的工作需求, 各国服务型经济的发展使得员工在非标准工作时间工作成为常态。如何应对这些变化, 帮助员工解决日益增多的工作需求和家庭需求, 以缓解员工的工作—家庭冲突问题? 以美国为例, 其自由福利国家制度使得缓解员工工作—家庭冲突的国家层面干预效果有限,

收稿日期: 2016-01-27

基金项目: 国家自然科学基金青年项目(31200795); 教育部人文社会科学青年基金项目(12YJC190027); 华中师范大学中央高校基本科研业务费专项资金科研项目(CCNU14Z02015)

作者简介: 马红宇(1972—), 女, 青少年网络心理与行为教育部重点实验室、华中师范大学心理学院教授, 博士生导师;

邱慕梦(1989—), 女, 青少年网络心理与行为教育部重点实验室、华中师范大学心理学院硕士研究生;

唐汉瑛(1982—), 男, 青少年网络心理与行为教育部重点实验室、华中师范大学心理学院讲师;

姜海(1987—), 男, 青少年网络心理与行为教育部重点实验室、华中师范大学心理学院博士研究生;

谢菊兰(1986—), 女, 青少年网络心理与行为教育部重点实验室、华中师范大学心理学院博士研究生。

因此帮助员工履行好工作和家庭责任主要依靠雇主（组织）来实现（Hammer等，2007）。然而已有研究表明，组织仅提供正式的家庭支持制度，如弹性工作时间、远程办公、儿童托管服务、带薪休假，并不能满足员工的工作和家庭需求（Allen，2001；Kossek等，2010）。这些组织家庭支持制度能否发挥作用往往与主管对组织家庭支持文化的解读与执行息息相关。主管作为组织的代理人，能促进家庭支持型组织文化的形成（Straub，2012），是组织文化落实的执行者。近年来工作—家庭领域的实践者越来越关注主管在帮助员工应对工作和家庭需求中的重要作用。相比正式的制度支持，主管的支持更为灵活、能更好地满足不同员工的个性化需求。

在此背景下，学者们发展出了“家庭支持型主管行为”这一概念并开展了一系列实践应用研究。家庭支持型主管行为研究的兴起为拉近工作—家庭理论研究和实践之间的距离提供了全新的视角，已成为当前工作—家庭研究领域的热点（林忠等，2013）。这一概念的提出，从行为层面丰富了主管家庭支持的内涵，使组织家庭支持管理实践更具可操作性，同时也为今后基于组织的工作—家庭平衡促进工作以及家庭支持文化建设提供了新的方向。

鉴于此，本文将结合已有实证研究，从家庭支持型主管行为的内涵、测量、作用效果以及如何更好地发挥作用等方面展开综述，以期促进国内相关研究及管理实践的开展。

二、家庭支持型主管行为的内涵及测量

（一）家庭支持型主管行为的内涵

Thomas和Ganster（1995）在有关组织家庭支持的文章中提出了“家庭支持型主管”（family-supportive supervisor）概念，并将其定义为“能够理解并支持员工实现工作—家庭责任平衡的主管”。随后，他们举例说明相关支持可能包括为员工安排灵活的工作计划，能够容忍员工在工作时间接听较短的私人电话，允许员工在下雪天带孩子上班，甚至在保姆辞职的时候安慰员工（Thomas和Ganster，1995）。从定义来看，Thomas和Ganster（1995）主要关注主管对员工履行工作和家庭责任的情感性支持和支持态度；从内涵的阐述来看，该概念所涉及的主管支持包括主管发起的个人角色层面和管理角色层面对员工工作和家庭事务的支持，但是对于支持的具体表现他们并没有进行系统的归纳总结。Clark（2001）认为“家庭支持型主管”是“支持下属履行家庭责任的主管”，这与员工面临着越来越多的家庭责任这一社会现实相契合，但是该界定仅包含主管对员工的情感性支持。Hammer等（2007）认为，情感性支持不足以反映家庭支持型主管的全貌，有必要梳理家庭支持型主管的具体行为表现，以帮助主管更有效地提供家庭支持，帮助组织更加客观地评估主管对员工家庭的支持程度，并进行有针对性的培训来提高主管的家庭支持水平。他们据此发展出了家庭支持型主管行为（family supportive supervisor behaviors, FSSB）这一新概念，将其定义为“主管所展现出的支持员工履行家庭职责的行为”，并基于文献回顾和访谈，提炼出其四个维度，即情感性支持（emotional support）、工具性支持（instrumental support）、角色榜样行为（role modeling behaviors）和创新式工作—家庭管理（creative work-family management）（Hammer等，2007；Hammer等，2009）。

情感性支持指主管关心员工，考虑员工的感受，当员工需要支持时，能够以一种让

员工感到舒适的方式与他们交流。如，表达对员工的工作是否影响到家庭的关心；对员工履行家庭责任表现出尊重、理解和敏感。工具性支持指主管在日常管理中提供针对性的支持资源和服务来帮助员工履行工作和家庭职责。如，积极应对员工调整工作时间的要求；对组织中的政策进行解释说明；管理日常工作进程以确保员工按时完成工作任务。角色榜样行为指主管在协调、平衡工作和家庭关系方面向员工展现出的榜样行为。如，从来不在周末或者凌晨给员工发邮件；与员工分享一些自己或他人成功管理工作和家庭的好方法和策略。创新式工作—家庭管理指主管主动发起的对工作进行重组的行为（包括工作时间、地点、方式的重大改变），以帮助员工更有效地协调、处理工作和家庭之间的关系。如，通过轮岗培训，既能满足某员工周五接孩子放学的要求，又能让其他员工在其岗位上学习并胜任他的工作，从而使公司的后援支持系统得到增强。

可见，情感性支持维度与之前强调情感支持的“家庭支持型主管”的内涵基本一致，但更清晰地界定了什么是情感性支持，主管应该如何表达情感性支持。工具性支持维度是对Thomas和Ganster（1995）提及的如为员工安排灵活的工作计划这样的支持行为的丰富和提炼。如果说情感性支持和工具性支持是对之前“家庭支持型主管”内涵的继承和完善，那么角色榜样行为和创新式工作—家庭管理就是对之前“家庭支持型主管”内涵的深化和发展。家庭支持型主管的理论基础仅是社会支持理论，而角色榜样行为以社会学习理论（Bandura，1977）为基础，强调主管通过自己的言行举止去传递一种重视工作—家庭平衡的价值观，从而强化家庭支持型组织文化和气氛，这使得家庭支持型主管行为概念整合了社会支持理论和社会学习理论，在理论层面做了进一步推进。创新式工作—家庭管理的提出引入了“双赢”视角——员工和组织的双赢以及员工工作领域和家庭领域的双赢，改变了以往仅关注员工个体需求而忽视组织利益，或者仅关注员工家庭责任履行而忽视其工作绩效改善的情况。“双赢”也是此维度区别于工具性支持维度最显著的特点。相比工具性支持，创新式工作—家庭管理更为主动，强调战略性，注重创新，需要主管考虑更为广泛的组织体系（Hammer等，2009）。

Hammer等人将家庭支持型主管行为定义为主管所展现的支持员工履行家庭责任的行为，是为了强调对员工家庭领域的支持，从而与主管的一般支持相区分，因为在管理实践中，主管的一般支持侧重于对员工工作领域的支持，主管可能支持员工的工作，但不一定支持员工履行家庭责任（Kossek等，2011）。但是从家庭支持型主管行为的内涵来看，它并不局限于对员工家庭领域的支持，还包括对员工工作领域的支持，而对工作领域的支持也是为了让员工更好地履行家庭责任，同时保证其工作任务的完成和组织目标的实现。因此，本文将“家庭支持型主管行为”定义为“主管所表现出的帮助员工管理好工作和家庭关系的行为，具体表现为情感性支持、工具性支持、角色榜样行为和创新式工作—家庭管理”。由于传统意义上的“家庭支持型主管”侧重于情感支持，与家庭支持型主管行为的情感性支持维度的内涵基本一致，因此，传统意义上的“家庭支持型主管”可以看作家庭支持型主管行为的情感性支持维度。

（二）家庭支持型主管行为的测量

家庭支持型主管行为的测量是随着其内涵的确定及完善而不断发展的。早期的测量大多只涉及情感性支持维度，而未完全反映其四个维度，更没有运用验证性因素分析的方法对其结构进行验证（Hammer等，2007）。

鉴于此, Hammer等(2009)开发了一个包含4个维度的14条目量表($\alpha=0.94$), 采用李克特5点评分, “1”表示“非常不赞同”, “5”表示“非常赞同”, 由下属对自己的主管进行评价, 得分越高表示家庭支持型主管行为的水平越高。其中情感性支持维度包含4个测量条目, 信度为0.90; 工具性支持维度包含3个测量条目, 信度为0.86; 角色榜样行为维度包含3个测量条目, 信度为0.86; 创新式工作—家庭管理维度包含4个测量条目, 信度为0.86。此量表有良好的聚合效度、效标关联效度和增值效度。与主管一般支持相比, 家庭支持型主管行为与工作—家庭冲突、家庭—工作正向溢出、工作满意感和离职意愿相关度更高(Hammer等, 2009)。

为了节省问卷空间和施测时间, 更方便快捷地从总体上评估家庭支持型主管行为, Hammer等(2013)又在14条目量表中选择了最能代表4个维度的4个条目, 开发出了简易版本。简易版测量工具的出现使家庭支持型主管行为成为国外工作—家庭领域学术研究和组织实践的主流。但是如果想要细致地探讨家庭支持型主管行为的4个维度及其与其他变量的关系, 使用14条目量表将得到更为详尽的结果。

三、家庭支持型主管行为的作用效果

近几年, 国外学者就家庭支持型主管行为对员工工作—家庭界面、态度层面、组织行为层面的影响及其内在作用机制进行了一些探索, 从实证的角度验证了家庭支持型主管行为的积极作用。国内学者虽然也开始积极关注该领域, 但已有的实证研究还很少。相关研究主要从资源保存理论和社会交换理论的视角展开。

(一) 基于资源保存理论的视角

资源保存理论主要用于解释家庭支持型主管行为对员工工作—家庭界面的影响, 而促进员工良好的工作—家庭关系是家庭支持型主管行为概念提出的初衷。Hammer等(2009)以美国一家连锁超市员工为样本的研究发现, 家庭支持型主管行为与员工工作—家庭冲突显著负相关, 而与家庭—工作冲突相关性不显著。Kossek等(2011)的元分析不仅进一步表明家庭支持型主管行为与员工工作—家庭冲突显著负相关, 而且发现与主管的一般支持相比, 家庭支持型主管行为能带来更低水平的员工工作—家庭冲突。他们基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)对此进行了解释——家庭支持型主管行为是工作场所的一种重要的社会支持资源, 它不仅能缓解工作需求带来的压力, 而且能通过提供平衡两个领域需求的支持来帮助保存工作和家庭领域的资源, 使员工对工作—家庭需求有更强的控制感, 并感知到更多的可用来管理工作—家庭冲突的资源。此外, 考虑到主管是组织的代理人(Eisenberger等, 2002), 他们还验证了组织家庭支持感在家庭支持型主管行为与工作—家庭冲突之间的中介作用。Kwan(2014)对中国员工的研究发现, 家庭支持型主管行为可以通过增强员工对工作的控制感(对工作时间、地点、过程的控制)来减少工作—家庭冲突。

Greenhaus等(2012)认为, 低水平的工作—家庭冲突并不意味着高水平的工作—家庭平衡, 有必要探索家庭支持型主管行为与工作—家庭平衡的关系。他们对美国170名来自不同行业员工的研究发现, 工作干扰家庭在家庭支持型主管行为与员工工作—家庭平衡的关系中起完全中介作用, 家庭干扰工作起部分中介作用。这说明家庭支持型主管行为作为工作领域的支持资源, 相比缓解员工的家庭需求, 对于缓解员工的工作需求可能

有更直接的作用。

Odle-Dusseau等(2012)认为家庭支持型主管行为作为组织中的工作—家庭支持资源,可以通过影响员工的工作—家庭关系而影响员工的工作态度和绩效。他们以美国某城市的174名医院员工为样本进行了纵向研究,结果表明家庭支持型主管行为能通过促进员工的工作—家庭增益和家庭—工作增益来提高员工的工作满意感、组织承诺,提高主管评定的任务绩效、组织支持绩效、尽责绩效,降低员工的离职意愿(Odle-Dusseau等,2012)。该结果支持了资源保存理论中的资源获取螺旋(resource gain spiral)(Hobfoll,1989),即拥有更多资源的个体更不容易损失资源,并且更可能获得资源,最初的资源获得会导致之后更多的资源获得。该研究还发现,相比组织中的另外两种工作—家庭支持资源——组织家庭支持感和工作—家庭政策,家庭支持型主管行为对以上结果变量的预测作用最强。但是该研究的被试72%为女性,且来自同一个组织,结果的可推广性有待进一步验证。

姜海等(2015)以中国358名企业员工为被试的研究发现,员工工作—家庭增益在家庭支持型主管行为与工作满意感之间起中介作用,但是工作—家庭增益在家庭支持型主管行为与离职意愿之间的中介作用并不显著。这可能是因为主管的家庭支持行为是通过提高员工对组织的认同和承诺而不是通过促进工作—家庭增益来对离职意愿产生影响的(姜海等,2015)。

此外,Matthews等(2014)基于资源保存理论中的资源获取螺旋和拓展—构建理论(broaden-and-build theory)验证了工作投入在家庭支持型主管行为与员工主观幸福感之间的部分中介作用。家庭支持型主管行为能帮助员工管理家庭相关责任,从而使得员工有时间和精力去履行工作职责,家庭支持型主管行为与工作投入之间存在一个资源获取螺旋,而工作投入是一种工作幸福感,能帮助员工有效地完成工作,从而最终对主观幸福感产生积极影响。而且,家庭支持型主管行为还会使员工产生积极情绪,带来认知灵活性,提高员工获得和发展新技能的能力,并使员工更加专注于工作,从而使员工获得主观幸福感。

(二) 基于社会交换理论的视角

社会交换理论及在其基础上发展起来的组织支持理论主要用于解释家庭支持型主管行为对员工工作态度和工作绩效等工作领域表现的影响。如何提升员工的工作态度和工作绩效关系到组织发展,是组织管理者关注的核心问题,考察家庭支持型主管行为对员工工作领域的积极影响并厘清其发挥作用的内在机制,有利于推进家庭支持型主管行为在组织实践中的应用。因此,近年来,一些实证研究对这一问题进行了探讨。

Bagger和Li(2014)对美国员工的研究发现,领导—成员交换质量在家庭支持型主管行为的情感性支持维度与员工的工作满意感、离职意愿、主管评定的任务绩效、对主管有益的角色外行为之间起部分中介作用。该研究将家庭支持型主管行为看作一种领导行为,认为它会直接影响领导—成员关系,进而影响员工的工作领域表现。基于社会交换理论,一方提供给另一方对其有重要价值的东西,会促使另一方给予回报(Cropanzano和Mitchell,2005)。家庭支持型主管行为是员工实现工作—家庭平衡、减少压力的关键资源,对员工而言具有重要价值。主管展现家庭支持行为,一方面能够提升主管和员

工之间的相互信任和承诺,促进交换关系的持续改进(Nahrgang等,2009),而与主管形成高质量交换关系的员工对工作更满意,离职可能性更小;另一方面也会让员工产生努力工作、回报主管的义务感,因此,员工更可能做出远远超出其职责范围的事情来进一步发展与领导的关系,表达对领导的感激。

同样,Mills等(2014)认为主管是组织的代理人,他们基于社会交换理论,从员工对组织、主管和自己三方的态度出发,提出家庭支持型主管行为分别通过组织情感承诺、对主管工作投入的感知和工作自我效能感而对员工的工作绩效产生影响。他们的研究发现,工作自我效能感和组织情感承诺在家庭支持型主管行为的情感性支持维度和工具性支持维度与工作绩效之间的关系中起部分中介作用,在家庭支持型主管行为的角色榜样行为和创新性工作—家庭管理维度与工作绩效之间的关系中起完全中介作用。

Wang等(2013)基于组织支持理论在中国情境下进行的研究表明,家庭支持型主管行为的情感性支持维度可以通过提高员工对主管的关系认同来提升其任务绩效,通过提高员工的工作满意感来增加其组织公民行为。家庭支持型主管行为能满足员工的社会情感需要,如尊重、关心和认可(Allen,2001),促使员工发展出与主管的积极情感联结和对主管的关系认同,而认同主管的员工会将自我建立在与主管关系的基础之上,设身处地地为主管考虑,将主管的目标内化为自己的目标,从而提升任务绩效。同时,家庭支持型主管行为所营造的充满关怀的工作环境能带给员工很多积极的体验,提高员工的工作满意感,促使员工自愿表现出对组织的友好行为。Aryee等(2013)也认为,只有引入工作场所社会交换的社会情感内容,才能更完整地检验组织支持理论。他们对韩国员工的研究发现,家庭支持型主管行为的情感性支持维度提高关系绩效、减少工作退缩行为的内在机制是增加了员工对工作时间的控制和基于组织的自尊(Aryee等,2013)。也就是说,主管提供家庭支持行为,可以使员工更好地控制工作时间,体验到更多的对工作的自我决定感,提高自尊水平,并产生更强烈的基于组织的自尊。员工将自己视为组织的一员,以为组织做贡献、促进组织目标的达成为己任,从而导致更好的关系绩效以及更少的迟到、早退、缺勤等工作退缩行为。

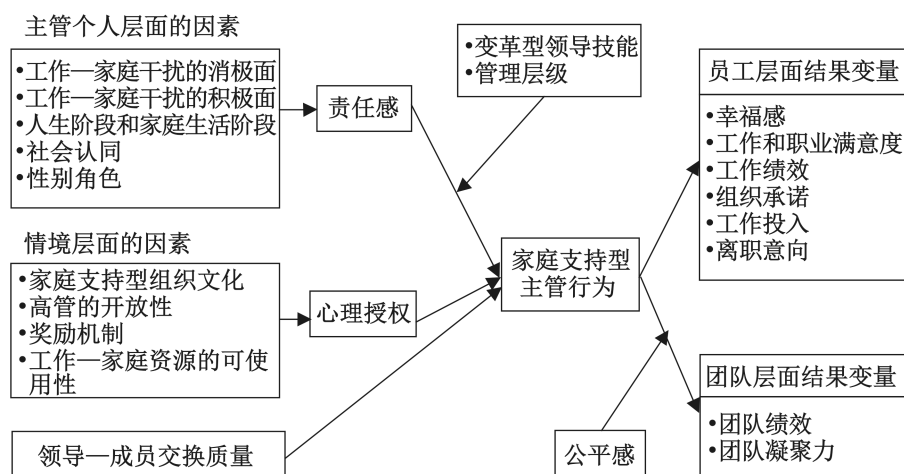
四、家庭支持型主管行为的影响因素和发挥作用的边界条件

家庭支持型主管行为受到哪些因素的影响,如何最大限度地发挥其对个人和组织的积极作用?Straub(2012)构建了一个包含家庭支持型主管行为前因和结果变量的多层概念假设模型,试图回答这一问题以引导未来的研究(参见图1)。

该假设模型基于组织研究的视角,从主管个人层面和组织情境层面对家庭支持型主管行为的前因变量及作用机制进行了探讨。本文将在该模型的基础上,结合近年的相关实证研究,进一步补充家庭支持型主管行为的影响因素及发挥作用的边界条件。

(一) 家庭支持型主管行为的影响因素

相对于家庭支持型主管行为作用效果研究,目前有关家庭支持型主管行为影响因素的实证研究还比较少。已有的国外研究主要探讨了主管和员工人口统计学变量间的异同是否会影响家庭支持型主管行为,包括主管和员工的性别、种族和育儿状况异同,但研究结论并不一致。Foley等(2006)研究发现,当主管与员工的性别或种族相同时,主



资料来源：Straub（2012）。

图1 组织中家庭支持型主管行为的前因及结果变量

管会提供更多的家庭支持；当两者均相同时，支持水平最高。他们认为这是由于主管会对与自己有相同性别和种族的员工产生更强烈的社会认同。然而，Hopkins（2002）的研究结果与之相反，他发现主管与员工性别的差异可以促进主管的家庭支持。具体而言，当主管是女性，员工是男性时，相比两者均是男性，员工会得到主管更多的支持；当主管是男性，员工是女性时，相比两者均是女性，员工会得到主管更多的非正式工作—家庭支持。其解释是，在性别相异的情况下，主管可能更容易发现下属的个人问题，能更认真地对待这些问题，并提供更多的家庭支持。同时，探究主管与员工的性别和育儿状况异同的研究发现，当主管和员工性别相同时，主管与员工承担育儿责任的差异并不会影响主管向员工提供家庭支持的水平；而当性别不同时，尤其是当主管是男性而员工是女性时，如果主管比员工有更多的育儿责任，主管就可能为员工提供更多的家庭支持（Li和Bagger，2011）。

除了主管和员工个人层面的因素外，支持的组织环境也是重要的影响因素。研究发现，主管所知觉到的家庭友好型组织文化会促使其表现出更多的家庭支持型主管行为（Mills等，2014；Las Heras等，2015）。而且组织对主管进行家庭支持型主管行为干预培训可以显著提高家庭支持型主管行为的数量和质量（Hammer等，2011）。Kwan（2014）研究发现，家庭支持型主管行为在组织中存在涓滴效应，主管的上司向主管提供的家庭支持行为越多，主管越会学习、模仿这种行为，为其下属提供家庭支持行为，尤其当主管很认同其上司时，这种效应更强。

（二）家庭支持型主管行为发挥作用的边界条件

关于家庭支持型主管行为在什么情境下会发挥更大的作用，已有的实证研究主要从需求和供给两个角度进行了探讨。从需求的角度探讨什么样的员工更需要家庭支持型主管行为的研究，主要围绕员工个人特征展开，如员工的工作—家庭冲突水平、边界控制感。Hammer等（2011）在进行家庭支持型主管行为干预研究时发现，并不是所有的员工对家庭支持型主管行为都有相同的需求。家庭支持型主管行为对于提高家庭—工作冲突水平较高员工的工作满意度，降低其离职意愿很有帮助，但它对于家庭—工作冲突水

平很低的员工，不仅没有帮助甚至还会产生负面影响（Hammer等，2011）。这可能是由于高冲突水平的员工对主管家庭支持的心理需求很大，对家庭支持型主管行为更敏感；而低家庭—工作冲突的员工，一方面对主管支持的需求水平较低，另一方面会由于不能从这种支持中直接受益而感到不公平，甚至会怨恨组织将资源和关注过多地投入到员工的家庭需求中去（Hammer等，2011）。与之类似，Wang等（2013）的研究表明，对于工作—家庭冲突水平高的员工，家庭支持型主管行为的情感性支持能显著提高其工作满意感，而对于工作—家庭冲突水平低的员工，家庭支持型主管行为的情感性支持对其工作满意感影响甚微。姜海等（2015）的研究表明，相比于低边界控制感的个体，那些边界控制感较高的员工更能够通过感知到家庭支持型主管行为而促进工作—家庭增益，进而提高工作满意感。

从供给的角度探讨组织和家庭所提供的各种社会支持，如组织正式制度支持、非正式工作—家庭文化和气氛、伴侣支持等，对家庭支持型主管行为效用影响的研究，则存在补偿和增益两种视角（Greenhaus等，2012）。基于补偿视角的研究表明，组织提供的家庭友好福利水平越低，家庭支持型主管行为对员工与主管的社会交换、任务绩效和公民行为的影响就越大（Bagger和Li，2014），因为此时主管的非正式支持是组织中员工用来处理工作—家庭冲突的唯一资源，员工更可能注意到并特别感激主管提供的支持，主管也有更多的机会表现出个性化的关怀和对员工需求的敏感，从而促使员工与主管形成高质量的社会交换关系，进而带来高水平的绩效（Bagger和Li，2014）。而基于增益视角的研究表明，员工的组织家庭支持感和伴侣支持水平越高，家庭支持型主管行为对员工工作—家庭平衡的积极作用就越大（Greenhaus等，2012），因为家庭支持型组织拥有一种积极的工作—家庭文化，这种支持型文化与主管对员工家庭支持的信念相一致，两者协同作用，会使员工更为清晰和强烈地感受到组织对他们家庭生活的重视，进而能更好地利用主管所提供的资源和帮助。与此同时，伴侣可以为员工提供情感性支持和工具性支持。当员工工作很累时，伴侣给予理解和宽慰；当员工工作遇到挫折时，伴侣与之谈心、为之出谋划策；当员工工作很忙时，伴侣多做些家务活儿。伴侣的支持越强，主管的家庭支持就越有效。

以上研究或是从组织和家庭供给的角度出发，或是从员工个人需求的角度出发，探讨了家庭支持型主管行为发挥作用的边界条件。Matthews等（2014）认为有必要将这两者同时纳入研究。他们从补偿视角提出研究假设：当员工没有18岁以下的小孩需要照顾，而组织又提供了与之相关的家庭友好福利时，家庭支持型主管行为对于员工工作投入和主观幸福感的积极作用可能最小；反之，家庭支持型主管行为的影响可能最大。然而研究结果却表明，对于前一种情况，家庭支持型主管行为的积极作用仍然非常大；而对于后一种情况，家庭支持型主管行为的影响反而更小。究其原因，可能是由于家庭友好福利的存在与否并不是影响家庭支持型主管行为作用发挥的关键因素，更深层次的影响因素可能是组织整体上的家庭友好氛围。提供了家庭支持福利的组织，可能有更高的管理质量和水平、更友好的组织氛围，因此，员工能感受到更多的家庭支持型主管行为，其工作投入和主观幸福感从而得到提高（Matthews等，2014）。反之，没有提供这种福利的组织缺乏家庭支持气氛，因此主管认为没有必要表现出家庭支持型主管行为，

提供的家庭支持型主管行为就比较少；即使主管愿意提供，员工也可能怀疑主管的意图，担心接受家庭支持型主管行为会对他们的职业发展产生负面影响，从而对家庭支持型主管行为的感受性和利用率较低，导致家庭支持型主管行为的影响较小。

以上分析表明，要想更全面细致地了解家庭支持型主管行为发挥作用的条件，不仅要从事组织和家庭供给的角度出发，还要同时考虑员工对家庭支持型主管行为的需求水平和个人特质等因素。相比工作—家庭冲突水平低的员工，工作—家庭冲突水平高的员工可能更需要家庭支持型主管行为。而相比正式的政策和福利支持，非正式的家庭支持组织环境和工作—家庭文化可能对家庭支持型主管行为作用的发挥有更深层次的影响。可以推断，当组织中存在良好的家庭支持组织文化和气氛，员工感到整个组织对他们履行家庭责任是支持的，并且他们不仅能从工作领域获得支持，还能从家庭领域得到伴侣的支持时，家庭支持型主管行为能够发挥的作用更大。

五、未来研究展望

回顾已有研究可以发现，家庭支持型主管行为相关研究仍处于起步阶段。有关家庭支持型主管行为内涵和测量工具的探讨较为丰富，但是对于其各个维度作用效果和作用机制差异的探讨相对缺乏。在家庭支持型主管行为的作用效果方面，现有研究主要关注了其对员工工作—家庭关系的作用，对于其对员工家庭层面的影响鲜有涉及，而对于其对员工工作态度和行为影响的探讨也都局限于员工个体层面（Williams等，2016），极少有研究探讨其在提升部门绩效中的作用。关于家庭支持型主管行为的前因变量，已有的实证研究非常有限，对主管个人特征的关注相当匮乏（Kwan，2014）。此外，在中国情境下，家庭支持型主管行为有无独特的作用机制，如何在中国企业中有效地进行家庭支持型主管行为管理干预，都是需要进一步探索的问题。

（一）家庭支持型主管行为的作用机制有待深入研究

目前有关家庭支持型主管行为作用机制的实证研究有待进一步深化，未来的研究可从以下几点着手：一是深入研究家庭支持型主管行为的前因变量。可从主管个人因素和组织环境因素着手，主管个人因素如主管的同理心这一个人特征。有较强同理心的主管对员工的个人状况和需求更加敏感、更能理解，因此更可能表现出家庭支持行为。在探讨组织环境因素对家庭支持型主管行为的影响时，已有研究多从非正式的家庭支持型组织文化切入（Mills等，2014；Las Heras等，2015），对于正式的家庭支持政策的影响缺乏深入考察。一方面，当家庭支持政策的可用性高时，员工可以使用这些政策来履行家庭责任，而不太需要主管的家庭支持，主管可能因此较少表现出家庭支持行为；而另一方面，当正式家庭支持政策的可用性高时，主管更可能贯彻落实这些制度，提供较多的工具性支持。因此，正式家庭支持政策的可用性到底会对家庭支持型主管行为产生怎样的影响有待进一步探究。二是丰富和拓展家庭支持型主管行为的结果变量。未来的研究不仅可以验证家庭支持型主管行为对群体层面变量如部门工作绩效的影响，还可以进一步探讨其对员工家庭领域的影响。根据家庭系统理论（Bowen，1974），家庭是一个系统，家庭成员之间会交互作用。家庭支持型主管行为能帮助员工改善家庭角色，从而对家庭中的重要他人如配偶产生影响，提高配偶的婚姻满意感。三是对家庭支持型主管行

为各维度的作用机制进行深入研究。已有的实证研究多将家庭支持型主管行为看作一个整体概念，侧重于探讨情感性支持，这不利于企业管理者更细致深入地了解家庭支持型主管行为的作用机制，明确各个维度的作用范围。未来的研究有必要对家庭支持型主管行为各维度进行探索。有学者对此进行了尝试，如Koch和Binnewies（2015）基于社会学习理论，以德国企业白领员工及其主管为对象，检验了家庭支持型主管行为的角色榜样行为维度对员工边界管理的重要性。其研究发现，主管越多展现工作—家庭分割行为，越会被员工看作工作—家庭友好角色模范，员工也就越可能将工作和家庭分割开，从而体验到更多的幸福感。

（二）结合国内现状进行家庭支持型主管行为本土化研究

家庭支持型主管行为这一概念是在西方文化背景下提出并发展起来的，已有的实证研究也多以西方国家的员工为样本。但是综观我国社会现状和文化特点，开展家庭支持型主管行为的本土化研究具有重要的意义和价值。相比于西方文化背景，中国较强的“扩散文化”（diffusing culture）使得人们允许他人进入自己的私人生活空间（Trompenaars和Hampden-Turner, 1998），这使得我国员工更难以将工作和家庭分割为两个相互独立的生活领域（Wang等, 2013），因此向我国员工提供家庭支持型主管行为可能有更加积极的效果。有研究表明我国员工的工作往往拥有比家庭更高的优先权（Yang等, 2000），但这类研究多以男性为被试，且对性别变量进行了控制，而未考虑“男主外，女主内”的我国传统性别角色期望。如果男性持工作优先规范，并且惠及家庭，工作资源所产生的积极效应就会对他们的家庭生活产生协同效应（Grnlund, 2007），他们往往能得到家人的理解和支持，体验到较少的冲突，此时，家庭支持型主管行为发挥的作用可能较小。而如果女性持工作优先规范，即使她们也为家庭带来了较多的资源，她们也仍然可能因为与“女主内”的性别期望相冲突而遭受更多的不理解 and 责备，这也会影响她们对自己行为的认同，使其内心产生冲突，此时，她们可能更需要家庭支持型主管行为来帮助其履行好工作和家庭责任，维持工作—家庭平衡，家庭支持型主管行为在这种情况下也将发挥更大的作用。因此，在探索家庭支持型主管行为发挥作用的边界条件时，还应将中国文化特有的工作优先规范和性别角色一并纳入考虑。

此外，分析已有实证研究可以发现，在探讨家庭支持型主管行为对员工工作态度和绩效产生影响的中介机制时，西方研究者多基于社会交换理论。而最新研究表明，在中国企业中，主管和员工之间还存在一种“类亲情交换”，即员工与组织均以满足对方需求为导向的，以各种不求回报、不计得失的行为所维系的一体化关系（朱苏丽等, 2015）。类亲情交换关系对员工情感承诺、组织忠诚、总体工作绩效、角色内行为、组织公民行为的解释力均高于社会交换关系。然而，类亲情交换必须通过相互间的情感交融才可能形成（朱苏丽等, 2015）。家庭支持型主管行为体现的是对员工切身利益的积极关注，具有丰富的社会情感内涵，有利于主管与员工之间建立积极的情感联结，因此，在中国企业中，类亲情交换很可能是家庭支持型主管行为提升部门绩效的内在作用机制。

（三）尝试开展家庭支持型主管行为干预研究

家庭支持型主管行为以员工的工作—家庭平衡为切入点，通过主管行为展示组织对员工整体发展的关注，体现着一种柔性管理和“以人为本”的理念，可以成为建设关爱

型组织文化与打造高情商组织的一个抓手。家庭支持型主管行为的提出及研究提示我们,可以通过对主管进行干预培训来促进员工的工作—家庭平衡,实现组织与员工的“双赢”,进而缩小工作—家庭界面理论研究与实践应用之间的差距,让工作—家庭界面研究与实践走出组织管理领域的边缘。

目前有关家庭支持型主管行为干预的研究还处于探索阶段,Hammer等(2011)和Kelly等(2014)进行了实证探索。Hammer等(2011)提出的家庭支持型主管行为干预方法包括上机培训、面对面培训和主管自我监控三个部分。研究表明,对主管进行家庭支持型行为培训能够显著提高员工的身体健康水平、工作满意度,降低离职意愿。而且培训结束后,主管在实际工作中会更有效地展现出更多的家庭支持型行为。之后,Davis(2015)将家庭支持型主管行为干预研究的作用范围拓展到员工子女层面,他们同时干预主管所展现出的家庭支持行为和员工对日程安排的控制感,结果发现相比对照组员工,干预组员工与孩子的相处时间显著增加,亲子交往质量得到改善,这一结论对于青少年的健康和发展非常重要。我国企业可借鉴现有的家庭支持型主管行为干预方法,并结合企业具体实际设计干预方案,促使主管更有效地展现家庭支持型行为,以使员工个人效益和组织效益最大化。

主要参考文献

- [1]姜海,马红宇,谢菊兰,等.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,(5):1194-1200.
- [2]林忠,鞠蕾,陈丽.工作—家庭冲突研究与中国议题:视角、内容和设计[J].管理世界,2013,(9):154-171.
- [3]朱苏丽,龙立荣,贺伟,等.超越工具性交换:中国企业员工—组织类亲情交换关系的理论建构与实证研究[J].管理世界,2015,(11):119-134,160.
- [4]Allen T D. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions[J]. Journal of Vocational Behavior, 2001, 58(3): 414-435.
- [5]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.
- [6]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.
- [7]Bowen M. Alcoholism as viewed through family systems theory and family psychotherapy[J]. Annals of the New York Academy of Sciences, 1974, 233: 115-122.
- [8]Clark S C. Work cultures and work/family balance[J]. Journal of Vocational Behavior, 2001, 58(3): 348-365.
- [9]Cropanzano R, Mitchell M S. Social exchange theory: An interdisciplinary review[J]. Journal of Management, 2005, 31(6): 874-900.
- [10]Davis K D, Lawson K M, Almeida D M, et al. Parents' daily time with their children: A workplace intervention[J]. Pediatrics, 2015, 135(5): 875-882.
- [11]Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, et al. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention[J]. Journal of Applied Psychology, 2002, 87(3): 565-573.
- [12]Foley S, Linnehan F, Greenhaus J H, et al. The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision[J]. Group & Organization Management, 2006, 31(4): 420-441.
- [13]Greenhaus J H, Ziegert J C, Allen T 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.
- [14]Grönlund A. More control, less conflict? Job demand-control, gender and work-family conflict[J]. Gender, Work & Organization, 2007, 14(5): 476-497.
- [15]Hammer L B, Kossek E E, Zimmerman K, et al. Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective[A]. Perrewé P L, Ganster D C. Exploring the Work and Non-work Interface[C]. Amsterdam: Elsevier, 2007: 165-204.
- [16]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.
- [17]Hammer L B, Kossek E E, Anger W K, et al. Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(1): 134–150.
- [18]Hammer L B, Ernst Kossek 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.
- [19]Hobfoll S E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress[J]. *American Psychologist*, 1989, 44(3): 513–524.
- [20]Hopkins K M. Interactions of gender and race in workers' help seeking for personal/family problems: Perceptions of supervisor support and intervention[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2002, 38(2): 156–176.
- [21]Kelly E L, Moen P, Oakes J M, et al. Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network[J]. *American Sociological Review*, 2014, 79(3): 485–516.
- [22]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.
- [23]Kossek E E, Lewis S, Hammer L. Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream[J]. *Human Relations*, 2010, 61(3): 3–19.
- [24]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.
- [25]Kwan H K. Antecedents and outcomes of family-supportive supervisor behaviors[D]. Drexel: Drexel University, 2014.
- [26]Las Heras M, Bosch M J, Raes A M L. Sequential mediation among family friendly culture and outcomes[J]. *Journal of Business Research*, 2015, 68(11): 2366–2373.
- [27]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.
- [28]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.
- [29]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.
- [30]Nahrgang J D, Morgeson F P, Ilies R. The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2009, 108(2): 256–266.
- [31]Odle-Dusseau H N, Britt T W, Greene-Shortridge T M. Organizational work-family resources as predictors of job performance and attitudes: The process of work-family conflict and enrichment[J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2012, 17(1): 28–40.
- [32]Straub C. Antecedents and organizational consequences of family supportive supervisor behavior: A multilevel conceptual framework for research[J]. *Human Resource Management Review*, 2012, 22(1): 15–26.
- [33]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.
- [34]Trompenaars F, Hampden-Turner C. *Riding the waves of culture*[M]. New York: McGraw-Hill, 1998: 162.
- [35]Wang P, Walumbwa F O, Wang H, et al. Unraveling the relationship between family-supportive supervisor and employee performance[J]. *Group & Organization Management*, 2013, 38(2): 258–287.
- [36]Williams J C, Berdahl J L, Vandello J A. Beyond work-life “integration” [J]. *Annual Review of Psychology*, 2016, 67(1): 515–539.
- [37]Yang N N, Chen C C, Choi J, et al. Sources of work-family conflict: A Sino-U.S. comparison of the effects of work and family demands[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43(1): 113–123.

A Literature Review of Family-supportive Supervisory Behaviors and Prospects

Ma Hongyu^{1,2}, Qiu Mumeng^{1,2}, Tang Hanying^{1,2}, Jiang Hai^{1,2}, Xie Julan^{1,2}

(1. *Key Laboratory of Adolescent Cyberpsychology and Behavior (CCNU), Ministry of Education, Wuhan 430079, China*; 2. *School of Psychology, Central China Normal University, Wuhan 430079, China*)

Abstract: Family-supportive supervisory behaviors (FSSB) refer to behaviors exhibited by supervisors that help employees to make a balance between work and family, including emotional support, instrumental support, role modeling behaviors, and creative work-family management. This paper sorts out the emerging background, connotation and measurement of the concept of family-supportive supervisory behaviors and places emphasis on the effects, influencing factors and boundaries of exerting the function as for family-supportive supervisory behaviors. Finally it makes prospects for future research directions.

Key words: family-supportive supervisory behavior; work-family conflict; work-family balance

(责任编辑: 苏宁)

(上接第88页)

A Study of the Effect of Humble Leadership on R&D Employee Creativity

Wang Yanzi¹, Bai Ling², Luo Jinlian³

(1. *Institute of Management and Decision, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*; 2. *School of Economics and Management, Shanxi University, Taiyuan 030006, China*; 3. *School of Economics and Management, Tongji University, Shanghai 200092, China*)

Abstract: As a new supportive leadership style, humble leadership has become one of the latest hotspots in leadership research, but its effectiveness research is still relatively scarce. As the main body of enterprise innovation, R&D employees require a higher level of autonomy and self fulfillment needs in their work. Therefore, the influence of humble leadership on R&D employee creativity is more prominent. This paper explores the influencing mechanism of humble leadership on employee creativity, and further examines the mediating role of employee psychological capital in the relationship between humble leadership & employee creativity and the moderating role of employee power distance in this relationship from the perspective of employees' self psychological cognition. Based on the data collected from a survey of 201 R&D employees, it uses structural equation model and hierarchical regression model to make the statistical analysis. It arrives at the results as follows: humble leadership is positively related to employee creativity; psychological capital plays a fully mediating role in the positive relationship between humble leadership and employee creativity; power distance negatively moderates the relationship between humble leadership and employee creativity, that is to say, the lower employee power distance is, the stronger the effect of humble leadership on employee creativity is. The findings enrich the scene effect mechanism of humble leadership effectiveness and provide a new insight for leaders to implement down-top humble leadership behavior to promote employee creativity in the context of Chinese organizations.

Key words: humble leadership; employee creativity; psychological capital; power distance

(责任编辑: 度生)