

工作—家庭冲突如何影响律师的服务绩效？ ——角色压力的中介作用与心理韧性的调节效应

罗金云，郑磊¹

摘要

本文探讨工作—家庭冲突对律师服务绩效的影响机制，以及角色压力与心理韧性的中介和调节作用。基于资源保存理论，通过对 600 名执业律师及其主管的配对问卷调查，结果发现：工作—家庭冲突显著正向预测角色压力；角色压力在两者间发挥中介作用；心理韧性调节角色压力与服务绩效的关系，即在心理韧性较高的律师中，角色压力对服务绩效的负向影响更为显著。本研究为理解专业服务职业中的压力传导机制提供了新的经验证据。

关键词：工作—家庭冲突；角色压力；心理韧性；服务绩效

1 绪论

随着我国经济快速发展以及法治国家建设的持续推进，社会对专业法律服务的需求快速增长，律师行业呈现出强劲的发展势头。根据司法部数据，截至目前全国执业律师总数已达 83 万人，年均办理法律服务事项逾 4000 万件。这一趋势不仅凸显了律师在国家治理与市场经济中的重要角色，也反映出法律服务业竞争格局的加剧与服务内容的持续扩张（Bergin & Jimmieson, 2013; Brough et al., 2015）。

在此背景下，律师服务绩效的评价标准亦在发生转变。特别是在数字技术和人工智能广泛应用于法律服务的当下，律师不仅要适应专业知识的更新迭代，还需在情绪劳动与客户关系管理等方面展现更高能力，这也加剧了其面临的职业压力。现有研究表明，律师群体普遍面临高抑郁率、焦虑、酗酒等心理健康问题，这与职业压力、有毒工作环境及工作—生活冲突密切相关（Stefano et al., 2014）。然而，当前针对律师工作压力及其对法律服务绩效影响机制的实证探索仍显薄弱。受限于律所封闭的组织结构及职业伦理限制，律师群体较少被纳入主流的组织管理研究范畴，且事务所通常不鼓励成员公开讨论个人压力与家庭困境（Anker & Krill, 2021），进一步加剧了实证研究中样本获取的难度。

因此，将律师群体纳入工作—家庭冲突（WFC）的研究框架，不仅有助于检验并扩展现有理论模型，也可以为理解心理资源在专业服务职业压力情境中的作用方式提供新的经验证据。深入探讨工作—家庭冲突对律师服务绩效的影响机制，具有重要的理论价值与实践意义。

¹ 罗金云，澳门科技大学博士生，研究方向：劳动与社会保障法；郑磊：澳门科技大学副教授，研究方向：市场营销。

2 理论背景

2.1 工作—家庭冲突与服务绩效

律师的职业特性决定了长时间、高强度的工作负荷与不断扩展的客户需求，常常侵占原本应分配于家庭生活的时间与精力。这种资源投入的失衡使得个体在家庭责任上的履行出现困难，进而诱发家庭关系紧张与情绪压力累积。相关研究指出，持续性的工作—家庭冲突不仅削弱个体的情绪稳定性和认知资源，还会导致职业倦怠与绩效滑坡（Halbesleben et al., 2014）。

资源保存理论提供了有力的解释框架。该理论认为，当个体处于资源持续耗损而无法及时补充的状态时，会本能地采取保守性策略以降低进一步损失的风险（Hobfoll et al., 2017）。对律师而言，情绪调节能力、时间分配、认知专注等关键资源在法律实践中不可或缺，一旦因家庭责任的挤压而产生严重分流，就可能造成专业判断力下降、服务投入减少等不良后果。与其他高强度服务行业类似（Zapf & Holz, 2006），工作—家庭冲突在律师行业中的表现更具破坏性，原因在于法律服务对专业判断与情绪调控的依赖程度更高。一旦资源供给不足，律师不仅难以维持客户沟通的专业性与敏感度，还可能影响法律建议的质量与案件策略的准确性。

2.2 工作—家庭冲突与角色压力

工作与家庭之间的双向冲突可以被看做一种资源分配与角色履行之间的失衡。律师高度专业化的职业属性要求其工作中展现高度判断力与执行力，而在家庭情境下，他们同样需要承担情感支持与亲职责任，这使得律师群体在角色认知与行为定位中面临持续挑战，最终形成角色压力，主要表现为角色模糊、角色冲突与角色超载三种典型形态（Örtqvist & Wincent, 2006）。

在不少律师事务所中，员工需要在精细化流程管理和较高绩效要求下完成工作任务，工作强度整体偏高。同时，家庭生活往往要求他们在时间安排和事务处理上保持较大的灵活性，这导致律师群体的职业角色与家庭角色之间的界限逐渐模糊。从资源保存的视角来看（Hobfoll et al., 2017），个体在面对这种持续的角色压力时，往往需要在认知、情绪和时间等方面进行权衡与调整，以应对资源消耗带来的影响。此外，高绩效导向的职业要求进一步加剧了角色超载的风险，当任务标准与执行效率不断提升，而个体资源难以维系时，其自我效能感易受到压抑（Marom & Koslowsky, 2013）。

2.3 角色压力与服务绩效

已有研究表明，角色压力不仅会对员工的主观绩效评价和组织评估结果产生不利影响（Fried et al., 2008），还会引发一系列认知和行为上的反应。在角色冲突情境下，个体往往采取认知简化策略，例如压缩信息处理范围、降低情境敏感度等，以缓解认知负荷（Netemeyer et al., 2005）。这种认知能力的受限使得律师难以全面掌握案件细节和客户需求，在服务过程中容易出现信息遗漏、判断失误或响应延迟，直接影响其服务精准度与处理效率。

从资源保存理论视角来看，个体在资源损耗严重但外部资源支持不足的情况下，出于自我保

护的动机，往往会减少在高要求任务中的主动投入，以防止资源进一步流失（Hobfoll et al., 2017）。在角色压力情境中，律师为完成超出合理范围的任务需求，不得不投入过量精力与时间，长此以往极易诱发心理疲劳和专业判断偏差，导致服务回应能力下降与效率降低。

2.4 心理韧性的调节作用

在重大压力或逆境情境中，韧性被认为是一种关键的心理资源，有助于个体从冲击中恢复并实现积极适应（Ong et al., 2009）。其核心作用在于通过调节个体对压力源的认知与情绪反应，减缓外部冲突带来的负面影响。研究还表明，韧性个体倾向于激发积极情绪，这种情绪体验可扩展其认知视角与应对策略，形成正向的情绪调节循环（Fredrickson, 2004）。

在高压环境下，韧性使个体更易赋予压力以积极意义，从而抑制其对情绪系统的负面影响（Tugade & Fredrickson, 2004）。在法律服务这一高强度工作情境中，韧性对于个体心理恢复力的支撑作用尤为关键。结合资源保存理论视角（Hobfoll et al., 2017），韧性可被视为一种内在的资源增益机制，能够缓解因角色压力加剧所引发的资源流失。可以认为，在面临高强度角色压力时，高韧性律师相较于低韧性者，其服务绩效受到的冲击程度可能较低。

3 研究方法

3.1 研究对象与数据收集

本研究样本选取自中国一家大型律师事务所在多个城市分所的一线执业律师及其部门主管。为确保数据来源的信度与配对的有效性，采用双份问卷设计并配对收集数据。其中，工作—家庭冲突、角色压力与心理韧性由一线律师自评填写，服务绩效则由其直接主管进行独立评价。所有问卷均设置匿名编码，由研究人员进行编号管理，确保一线律师与主管间数据精确匹配。

此次调查共发放问卷 800 份，回收有效问卷 600 份，有效回收率 75%。在性别分布方面，男性占 44.0%，女性占 56.0%。在年龄结构上，26 至 35 岁的受访者占比最高，为 55.8%，其次为 36 至 45 岁群体，占 30.2%。教育程度中，以本科为主，占 65.2%，硕士研究生占 33.3%。

3.2 变量测量

本研究各变量均采用成熟量表进行测量，所有题项采用 Likert 7 点评分（1=完全不同意，7=完全同意）。

工作—家庭冲突采用 Netemeyer 等（1996）开发的双维度量表中的工作干扰家庭量表，包含 5 个题项，Cronbach's α 系数为 .88。角色压力采用 Peterson 等（1995）提出的多维度量表，涵盖角色冲突（4 项）、角色模糊（4 项）与角色超载（5 项）三个维度，共 13 个题项，各维度的 Cronbach's α 系数分别为 .85、.84 与 .79。心理韧性采用 Näswall 等（2019）开发的 9 项单维度量表，Cronbach's α 系数为 .89。服务绩效测量采用 Liao 和 Chuang（2004）提出的 8 项量表，由律师的直接主管根据其实际工作表现进行评价，Cronbach's α 系数为 .91。为排除个体人口学特征对模型估计结果的干扰，本研究将性别、年龄、婚姻状况、学历水平以及子女数量纳入控制变量。

4 研究结果

4.1 共同方法偏差检验及验证性因子分析

为检验共同方法偏差，本研究采用 Harman 单因素检验，将所有测量题项同时纳入无旋转的主成分因子分析。结果表明，共提取多个特征值大于 1 的因子，其中第一因子解释的方差为 35%，明显低于 40%，不存在严重的共同方法偏差问题。

表 1 验证性因子分析结果

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI
四因子模型	1242.20	244	5.09	.082	.904	.884
三因子模型	1396.59	249	5.60	.088	.890	.869
二因子模型	3105.57	251	12.38	.138	.725	.710
单因子模型	3681.28	252	14.61	.151	.670	.656

注：WFC 表示工作—家庭冲突，RS 表示角色压力，SP 表示服务绩效，PR 表示心理韧性。

研究对测量题项进行了探索性因子分析，其中 RS3 题项的因子载荷低于.70，予以剔除。此外，角色模糊维度中的反向题项在分析前均进行了反向计分处理。使用 AMOS 26.0 构建验证性因子分析模型，结果如表 1 所示，四因子模型拟合度最佳 ($\chi^2=1242.2$, $df=244$, $CFI=.904$, $TLI=.884$, $RMSEA=.082$)，表明变量之间具有较好的区分效度。

4.2 相关性检验

表 2 相关性分析结果 (N=600)

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1							
2. 年龄	-.11**	1						
3. 教育程度	.10*	.05	1					
4. 婚姻状况	-.10*	.50**	-.00	1				
5. WFC	.01	-.23**	-.03	-.18**	1			
6. 角色压力	.02	-.24**	.01	-.20**	.51**	1		
7. 心理韧性	.01	.14**	.03	.08*	-.18**	-.43**	1	
8. 服务绩效	-.03	.18**	-.02	.14**	-.15**	-.39**	.78**	1

注：WFC 表示工作—家庭冲突；* $p < .05$, ** $p < .01$

4.3 回归分析

表 3 分层回归分析结果 (N=600)

变量	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
性别	.03	.02	.01	-.01	-.01
年龄	.06	.04	.03	.00	.00
职级	.22***	.22***	.18***	.09**	.08**

变量	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
WFC		-.10*	.09*	.04	.05
角色压力			-.39***	-.05	-.05
心理韧性				.75***	.74***
角色压力×心理韧性					-.07**
R ²	.077	.086	.195	.637	.641
ΔR ²	.077	.009	.109	.442	.005

注: *p < .05, **p < .01, ***p < .001

纳入控制变量的回归分析结果如表 3 显示, 工作—家庭冲突与服务绩效显著负相关 ($\beta = -.10$, $p < .05$)。纳入角色压力后, 其与服务绩效呈显著负相关 ($\beta = -.39$, $p < .001$), 而工作—家庭冲突对服务绩效的影响发生变化, 说明角色压力发挥中介作用。当引入心理韧性变量后, 结果显示心理韧性对服务绩效具有显著正向影响 ($\beta = .75$, $p < .001$)。最后, 角色压力与心理韧性的交互项对服务绩效达到显著水平 ($\beta = -.07$, $p < .01$), 表明心理韧性能够调节角色压力对服务绩效的负向影响。

4.4 调节效应分析

为进一步揭示心理韧性的调节效应机制, 研究对不同心理韧性水平下角色压力与服务绩效之间的关系进行了 Simple Slope 分析。结果表明, 在心理韧性较高的情境下, 角色压力对服务绩效具有显著负向影响 ($\gamma = -.08$, $p < .01$); 而在心理韧性较低的情境下, 角色压力对服务绩效的影响不显著 ($\gamma = -.03$, $p > .05$)。

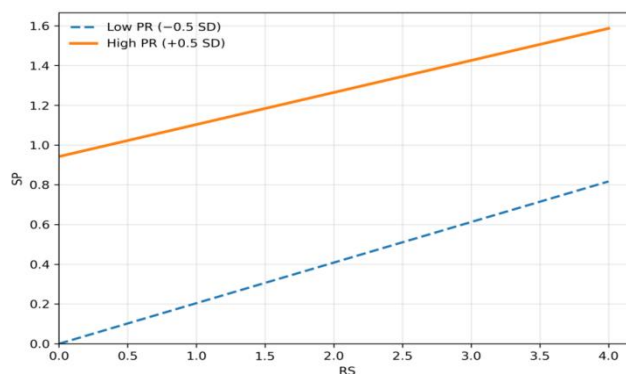


图 1 心理韧性对角色压力与服务绩效关系的调节作用

5 总结

本研究整合工作—家庭冲突与角色压力相关理论, 构建了一个包含中介及调节机制的分析框架, 探讨了律师群体中工作—家庭冲突与服务绩效之间的作用关系。研究结果表明, 工作—家庭冲突会通过加剧律师所感知的角色压力, 对其服务绩效产生不利影响。这一发现与既有关于工作—家庭冲突和工作压力关系的研究结论一致 (Amstad et al., 2011), 也从专业服务职业的视角进一步揭示了高强度工作情境下绩效受损的现实机制。

根据工作家庭边界理论, 工作与家庭角色之间的边界具有渗透性, 当个体在某一角色领域中

需要持续处理另一领域的事务时，容易在时间、空间和心理层面形成边界模糊（Clark, 2000）。律师执业具有工作时间不固定、案件周期长、责任要求高等特点，在实践中更容易出现工作角色对家庭角色的持续渗透，从而引发角色冲突、角色模糊和角色过载等问题。

进一步的分析结果表明，心理韧性在角色压力与服务绩效之间发挥调节作用，但其作用方式并非单向的压力缓冲。在心理韧性较高的律师中，角色压力对服务绩效的负向影响更为明显，而在心理韧性较低的律师中，该影响并不显著。这一结果提示，在律师这一强调专业能力与责任承担的职业群体中，心理韧性可能同时伴随着更高的角色投入和更强的绩效期望。当心理韧性较高的律师在持续高压情境中需要不断动用心理资源以维持高水平服务时，其资源消耗速度可能更快，一旦超过个体可承受范围，绩效反而更容易出现波动。这一发现与资源保存理论的观点相契合（Hobfoll et al., 2017）。

本研究仍存在一定局限。首先，研究采用横断面问卷设计，变量在同一时间点测量，因果关系的推断仍需谨慎。其次，本研究主要基于律师的自陈数据，尽管服务绩效由主管评价，但仍可能受到主观偏差影响。最后，本研究以律师群体为研究对象，研究结论在其他专业服务职业中的适用性仍有待进一步检验。

参考文献

- 程明。《民航系统概论》，清华大学出版社（北京），2020。
- 李超平，张翼。《角色压力源对教师生理健康与心理健康的影响》，《心理发展与教育》，2009，25(1):114-119。
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), 151–169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Anker, J., & Krill, P. R. (2021). Stress, drink, leave: An examination of gender-specific risk factors for mental health problems and attrition among licensed attorneys. *PLOS ONE, 16*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250563>
- Bergin, A. J., & Jimmieson, N. L. (2013). Explaining psychological distress in the legal profession: The role of overcommitment. *International Journal of Stress Management, 20*(2), 134–161. <https://doi.org/10.1037/a0032557>
- Brough, P., Brown, J., & Biggs, A. (2015). *Improving criminal justice workplaces*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315778976>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 359*(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fried, Y., Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The mediating effects of job satisfaction and propensity to leave on role stress–job performance relationships: Combining meta-analysis and structural equation modeling. *International Journal of Stress Management, 15*(4), 305–328. <https://doi.org/10.1037/a0013932>
- Halbesleben, J. R. B., 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*(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2017). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47(1), 41–58. <https://doi.org/10.5465/20159559>
- Marom, M., & Koslowsky, M. (2013). The effects of role stressors, work-related hassles, and critical job events on mental health over time: A study of new employees. *International Journal of Psychological Studies*, 5(3), 108–108. <https://doi.org/10.5539/ijps.v5n3p108>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of Marketing*, 69(2), 130–143. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.130.60758>
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 399–422. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399>
- Peterson, M. F., & Smith, P. B. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal* <https://doi.org/10.2307/256687>
- Stefano, G. D., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Zapf, D., & Holz, M. (2006). On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/13594320500412199>

How Does Work--Family Conflict Affect the Service Performance of Lawyers? The Mediating Role of Role Stress and the Moderating Effect of Psychological Resilience

Jinyun Luo Lei Zheng

Abstract

In the high-intensity and responsibility-oriented profession of legal services, work--family conflict has become a salient practical issue affecting lawyers' professional performance. To examine the impact of work--family conflict on lawyers' service performance and to explore the roles of role stress and psychological resilience, a survey was conducted among 600 practicing lawyers. The results indicate that: (1) work--family conflict significantly and positively predicts lawyers' role stress; (2) role stress mediates the relationship between work--family conflict and lawyers' service performance; and (3) psychological resilience moderates the relationship between role stress and service performance, such that among lawyers with higher levels of psychological resilience, the negative effect of role stress on service performance is stronger, whereas this effect is not significant among lawyers with lower levels of psychological resilience.

Keywords: Work--Family Conflict; Role Stress; Psychological Resilience; Service Performance