



# 家庭不文明行为对员工 沉默行为的影响

贾汇源, 姚进玲, 郑茗月, 褚福磊  
首都经济贸易大学 工商管理学院, 北京 100071

**摘要:** 在面对工作压力时, 家庭是工作的避风港。而面对家庭压力时, 工作是否也能成为家庭问题的避难所, 答案可能并非如此。虽然工作场所给个体提供了一个远离家庭压力源的空间, 但是家庭压力源的负面效应也会从家庭领域溢出到工作领域, 对员工的心理状态和工作行为产生影响。

家庭不文明行为是一种普遍存在于家庭生活中的压力源, 是家庭领域中一类强度较低、意图不明确的不当行为。这种压力源主要源于家庭成员之间的人际冲突, 而沉默策略是个体应对冲突的一种关键策略。本研究基于工作-家庭资源模型与自我控制能量模型, 提出家庭不文明行为的负面效应会溢出到工作场所, 通过引发自我损耗进而导致员工在工作中的沉默行为。此外, 组织互动公平会在缓解这一负面效应中起到关键作用。

通过线上数据收集的方式, 对239名员工进行连续三次的追踪调查。研究通过层次回归、bootstrap方法和调节作用分析方法对结果进行检验。结果表明, 家庭不文明行为正向影响员工沉默行为, 员工的自我损耗在这一关系中起中介作用。此外, 互动公平能够削弱自我损耗对员工沉默行为的影响, 并削弱家庭不文明行为通过自我损耗对员工沉默行为的间接影响。

研究结论挑战了工作是家庭问题的避难所的传统观点, 验证了家庭不文明行为在工作场所的溢出效应。此外, 本研究的结论还将员工沉默行为的研究视角扩展至家庭领域, 为理解员工沉默行为的前因提供了新的理论维度, 并揭示了互动公平在缓解家庭不文明行为在工作场所的溢出效应中的关键作用。本研究的结论提示管理者需加强对员工家庭情况的关注, 并采取提升组织互动公平, 以降低家庭不文明行为在工作场所中的负面效应。

**关键词:** 家庭不文明行为; 沉默行为; 自我损耗; 互动公平; 工作-家庭资源模型

**中图分类号:** F272.92 **文献标识码:** A **doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2024.04.008

**文章编号:** 1672-0334(2024)04-0098-11

## 引言

家庭生活通常被视为职场压力的避风港, 为那些对工作感到不满的个体提供情感慰藉<sup>[1]</sup>。然而, 工作场所同样能够成为家庭生活的避难所。面对家庭生

活中的挫折, 人们可能会通过在职场上投入更多精力来寻求心理上的慰藉, 或通过职业成功来弥补情感上的空缺。研究表明, 工作场所确实能够发挥避难所的作用<sup>[2]</sup>。在家庭中遭遇个人悲伤事件时, 员工

**收稿日期:** 2023-09-08 **修返日期:** 2024-03-04

**基金项目:** 国家自然科学基金(72002139, 72072121); 北京市教育委员会社科计划(SM202210038015)

**作者简介:** 贾汇源, 心理学博士, 首都经济贸易大学工商管理学院副教授, 研究方向为组织行为和管理心理等, 代表性学术成果为“Helping others makes me fit better: Effects of helping behavior by newcomers and coworker-attributed motives on newcomers' adjustment”, 发表在2021年第36卷《Journal of Business and Psychology》, E-mail: [jiahuiyuan@cueb.edu.cn](mailto:jiahuiyuan@cueb.edu.cn)  
姚进玲, 首都经济贸易大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为人力资源管理, E-mail: [13327640556@163.com](mailto:13327640556@163.com)

郑茗月, 首都经济贸易大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为组织行为等, E-mail: [18800105708@163.com](mailto:18800105708@163.com)

褚福磊, 管理学博士, 首都经济贸易大学工商管理学院副教授, 研究方向为组织理论和组织行为等, 代表性学术成果为“I am the top talent: perceived overqualification, role breadth self-efficacy, and safety participation of high-speed railway operators in China”发表在2021年第144卷《Safety Science》, E-mail: [chufulei@cueb.edu.cn](mailto:chufulei@cueb.edu.cn)

可能会通过工作转移注意力、寻求情感上的支持,从而将工作场所转化为应对悲伤的避难所<sup>[2]</sup>。这种补偿机制不仅在心理上为个体提供了平衡,还可能对其职业发展和个人成长产生积极的推动作用。

但是,工作场所是否总是能够充当家庭生活的避难所,这个问题的答案并不总是肯定的。当个体在家庭生活中遇到与冲突相关的压力事件时,他们采取的应对策略可能会受到其心理状态的影响,进而影响其在工作场所的行为。这种复杂的相互作用表明,工作与家庭之间的关系是多维度的,需要更深入探讨其对个体心理和工作行为的影响。

本研究关注一种普遍存在于家庭生活中的压力源—家庭不文明行为(family incivility),探讨其对员工沉默行为的影响,并深入剖析其内部机制及边界条件。本研究将有助于扩展家庭不文明行为的研究结论,验证家庭压力源对工作场所的溢出效应。此外,本研究还将丰富沉默行为的理论框架,从家庭的视角提出新的影响因素,并揭示缓解家庭不文明行为的负面溢出效应的边界条件。

## 1 相关研究评述

家庭不文明行为是一类虽然强度较低但意图不明确,且违背家庭成员间相互尊重原则的不当行为<sup>[3]</sup>。这些行为包括家庭成员间的嘲笑、贬低性评论或有意忽视等。尽管它们的危害程度不及家庭暴力(family violence)或家庭虐待(family abuse),但若长期存在,同样可能引发一系列潜在的负面后果。研究显示,家庭不文明行为会导致心理压力和情绪耗竭,降低组织公民行为<sup>[4]</sup>和工作旺盛感<sup>[5]</sup>。在中国的文化背景下,探讨家庭不文明行为的影响也颇具价值。中国传统文化中强调家和万事兴的理念,这一古训凸显了和谐家庭环境对于个体在各自生活领域取得成功的重要性。因此,理解家庭不文明行为如何影响中国员工的心理状态和工作表现,对于促进家庭和谐与提升组织效能具有不可忽视的价值。

家庭不文明行为,尽管被视为家庭冲突的一种轻微形式<sup>[3]</sup>,却对个体的应对策略产生了深远的影响。研究表明,沉默是个体在面对冲突时的一种重要应对策略<sup>[6]</sup>。这种沉默策略不仅在家庭环境中发挥作用,还可能延续至个体在工作领域的互动中。具体而言,那些经历家庭不文明行为的个体,更可能倾向于在工作中采取沉默策略应对冲突问题,而非寻求工作作为释放压力的避难所。

在组织行为研究中,员工的沉默行为被定义为对组织内部问题或不良现象的刻意回避,不表达自己的见解或反馈<sup>[7]</sup>。这种沉默策略可能源自个体在家庭环境中形成的冲突应对模式,使他们倾向于认为在组织中保持沉默是一种更为谨慎的选择。此外,家庭不文明行为还会引发心理资源的消耗<sup>[4]</sup>,这与工作—家庭资源模型(work-home resources model)中的观点相呼应。即个体在一个领域(如家庭领域)的需求和资源状况会影响其在另一个领域(如工作领域)的

资源分配<sup>[8]</sup>;当员工家庭领域遭遇资源枯竭时,他们可能会在工作场所采取沉默作为一种资源保护机制,以避免进一步的资源损失<sup>[9]</sup>。这种机制在一定程度上解释了为何那些经历过家庭不文明行为的员工在组织中更倾向于展现出较高水平的沉默行为。

鉴于家庭领域引发的资源损耗是导致员工沉默行为的关键因素,企业需要采取措施来应对这一现象。研究表明,组织环境因素在缓解员工沉默行为方面扮演着重要角色<sup>[10]</sup>。组织内部的积极因素能够缓解家庭因素带来的负面影响,进而改善员工的职场体验。互动公平作为一种重要的组织内部因素,已被证明能够显著提升员工的幸福感<sup>[11]</sup>。通过增强互动公平,企业能够为员工创造一个资源丰富的工作环境,为处于资源损耗状态的员工提供必要的资源补偿,从而降低他们在自我损耗状态下选择沉默的可能性。

## 2 理论基础和研究假设

### 2.1 家庭不文明行为和员工沉默

家庭不文明行为通常表现为家庭成员的粗鲁言语或低强度的不尊重行为,例如,强迫他人接受不情愿的思想、讽刺或忽视家人的成就等。因其隐蔽性、低强度和动机模糊等特点,常在家庭领域频繁发生,且具有持续性<sup>[3]</sup>。长期反复遭受此类行为的个体,会逐渐积累一种慢性压力<sup>[12]</sup>,增加个体的消极情绪<sup>[13]</sup>,让个体在家庭中感受到心理压力<sup>[3]</sup>。此外,家庭不文明行为还会导致情感资源的丧失,引发情绪耗竭<sup>[14]</sup>。消极的情绪状态则会导致员工在工作中表现得更为沉默<sup>[15]</sup>。

家庭不文明行为是一种轻微的家庭冲突<sup>[3]</sup>,却可能影响个体的应对策略。在处理此类冲突的过程中,个体倾向于采取沉默作为主要的应对机制<sup>[16]</sup>。值得注意的是,这种沉迷策略不仅局限于家庭环境,它还可能延伸至职场中。个体在家庭中习得的冲突处理模式,尤其是沉默应对策略,可能会在工作领域中面对冲突时被重复采用。

家庭不文明行为不仅是家庭冲突的一种形式,还是一个重要的家庭压力源。依据工作—家庭资源模型,家庭领域的情境要求会消耗个体的心理资源,从而影响其在工作场所的行为<sup>[8]</sup>。员工在应对家庭压力的过程中,会逐渐耗尽其心理资源,以至于难以满足工作的要求,导致工作要求与资源之间的不平衡<sup>[17]</sup>。此外,家庭不文明行为还会降低个体的认知资源<sup>[18]</sup>,甚至威胁或耗尽员工的目标资源<sup>[5]</sup>,进一步加剧了员工在工作场所中资源匮乏的情况。

在面临资源损耗时,员工往往会被激发出维护和保存资源的动机,以防止资源的进一步流失<sup>[19]</sup>。在这种情况下,保持沉默成为员工保存其有限资源的关键策略。员工倾向于避免那些需要消耗情感和认知资源的行为,如意见表达,因为这些行为不仅会消耗他们宝贵的心理资源<sup>[20]</sup>,还会带来额外的工作负担和风险<sup>[21]</sup>,因此,在资源损耗的情境中,员工更可

能选择沉默,以保护他们所剩不多的情感与认知资源<sup>[7]</sup>。这一点在 XU et al.<sup>[22]</sup>的研究中得到证实,当员工处于心理资源匮乏状态时,他们更倾向于表现出沉默行为。

综上,家庭不文明行为不仅作为一种家庭冲突的表现形式,激发员工采取沉默的应对策略,而这种策略还可能进一步扩展至工作场所中的冲突处理。此外,家庭不文明行为导致的资源损耗状态会进一步激发员工的资源保存动机。鉴于意见表达需要消耗情感与认知资源,员工为了保护这些资源不被进一步损耗,往往会选择沉默作为一种资源保护手段。因此,本研究提出假设。

H<sub>1</sub> 家庭不文明行为对员工沉默行为有显著的正向影响。

## 2.2 自我损耗的中介作用

长期暴露于不文明的家庭环境中,会增加个体的心理压力<sup>[3]</sup>和消极情绪<sup>[13]</sup>。在这些消极的心理状态下,员工必须消耗大量的自我控制资源调节自身的情绪和认知。为了摆脱消极体验并寻求心理恢复,个体不得不进一步消耗这些有限的资源<sup>[23]</sup>。根据自我控制能量模型,在进行自我调节活动时,个体需要依赖于有限的自我控制资源,而这些资源的过度使用会导致自我损耗,进而削弱个体的自我控制能力<sup>[23]</sup>。

循此逻辑,员工为了从家庭不文明行为中恢复,必须进行自我调节,而这一过程需要调用自我控制资源。当这些自我控制资源被过度消耗,员工就会遭受自我损耗<sup>[24]</sup>。此外,家庭不文明行为还会降低员工的自我评价<sup>[25]</sup>和心理安全感<sup>[26]</sup>。这种自我价值的降低可能会加剧自我损耗的情况。因此,经历家庭不文明行为的员工,由于自我控制资源的过度消耗和注意力分散,将更可能陷入自我损耗的状态。在此基础上,本研究提出假设。

H<sub>2</sub> 家庭不文明行为对员工自我损耗有显著的正向影响。

经历自我损耗的员工可能会展现出一些不利于组织的消极态度和行为。已有研究揭示了自我损耗与包括越轨行为<sup>[27]</sup>、破坏性建言<sup>[28]</sup>,以及攻击行为<sup>[29]</sup>在内的多种组织不道德行为之间的紧密联系。基于自我控制能量模型,家庭不文明行为会引发自我控制资源的损耗,降低员工在工作中的自我控制能力<sup>[30]</sup>。因此,在自我损耗的影响下,员工难以作出理性和正确的决策,例如向组织提出有建设性的意见或者分享有价值的信息,而更倾向于保持沉默。

进一步地,自我损耗状态还会导致员工自尊水平的下降<sup>[25]</sup>,使他们产生消极的自我评价,怀疑自己意见的价值,并且预期自己提出的建设性意见不会得到认可和采纳<sup>[31]</sup>。这些消极看法会减少他们提出建设性反馈的可能性。此外,自我损耗还可能削弱员工的自我认知能力<sup>[32]</sup>,使他们难以评估自己建议的价值,进而增加沉默的倾向。再者,自我损耗会降低员工对组织建言的意愿<sup>[33]</sup>,让他们对组织问题保持沉默。因此,本研究提出假设。

H<sub>3</sub> 员工自我损耗对员工沉默行为有显著的正向影响。

基于以上论述,家庭不文明行为会通过消耗个体的自我控制资源,导致自我损耗。在自我损耗的状态下,员工可能会由于资源的枯竭、自我评价的下降以及组织认同感的削弱,而在工作领域采取沉默的态度,通过避免提出意见或分享自己的观点的方式,减少进一步的资源消耗和心理负担。因此,家庭不文明行为可能通过增加自我损耗,间接地引发了员工在工作场所的沉默行为。因此,本研究提出假设。

H<sub>4</sub> 员工自我损耗在家庭不文明行为和员工沉默行为之间起中介作用。

## 2.3 互动公平的调节作用

家庭不文明行为让员工感受到不公平的对待。然而,这种在家庭领域的不公平感有可能通过工作领域的互动公平获得补偿。互动公平,即员工感受到在工作场所人际交往中被公平对待的程度<sup>[34]</sup>,能够影响员工对工作环境的感知以及他们处理压力和冲突的策略<sup>[35]</sup>。

互动公平主要体现在领导公正地向员工传达信息,并表示理解和尊重<sup>[36]</sup>,满足经历家庭不文明行为的员工在家庭领域未得到满足的公正需求。此外,互动公平能够提供一种信任和尊重的环境,激励员工采取积极的应对策略,如寻求支持、沟通和问题解决,而非逃避或情绪耗竭等消极应对策略<sup>[37]</sup>。尽管员工可能因家庭不文明行为而经历自我损耗,但互动公平提供的心理资源支持可以减少他们保持沉默的倾向。互动公平是一种重要的人际资源,能够满足员工的基本心理需求,如归属感、控制感和存在感,从而提升其积极情绪与幸福感<sup>[11]</sup>。对于处于自我损耗状态下的员工而言,互动公平能够及时提供积极资源的支持,帮助他们恢复身心能量,更有效地应对工作中的压力与冲突<sup>[38]</sup>。尤其是在高绩效系统中,互动公平与高绩效工作系统的交互还会给员工的组织支持带来积极效应<sup>[39]</sup>。

因此,虽然家庭不文明行为可能导致员工因自我损耗而选择沉默,但互动公平所提供的资源补偿能够缓解这种倾向。此外,研究发现,互动公平有助于促进高绩效工作系统下员工的建言行为<sup>[39]</sup>。基于此,本研究认为,在家庭不文明行为导致的自我损耗状态下,互动公平能够显著减少员工的沉默行为,因为它提供了必要的心理资源,帮助员工恢复自我控制能力,并积极参与到组织沟通中。因此,本研究提出假设。

H<sub>5a</sub> 互动公平弱化了自我损耗与员工沉默行为之间的关系,即互动公平的水平越高,自我损耗与沉默行为之间的正向关系越弱。

公平的组织环境是打破员工沉默的关键因素<sup>[16]</sup>。作为一种工具性资源,互动公平不仅能够帮助个体获取其他资源,还能促进积极结果的实现<sup>[40]</sup>。首先,互动公平能够增强员工对自身在组织中投入的价值

感,激励他们为实现组织目标而付出更多努力<sup>[41]</sup>;其次,互动公平还能提升员工对组织公平氛围的整体评价<sup>[42]</sup>,激励员工为组织提出建设性的建议或分享有价值的信息。

互动公平还能让员工感知到信任和尊重<sup>[37]</sup>。而感知到的信任<sup>[43]</sup>和尊重<sup>[44]</sup>有助于鼓励员工主动打破沉默,自愿向组织建言献策。此外,互动公平可以被视为一种组织支持的表现<sup>[35]</sup>,有助于提升员工的工作投入和参与感<sup>[45]</sup>。

因此,虽然家庭不文明行为可能增加员工的沉默行为,但互动公平通过提供必要的心理资源和支持,有助于缓解这种倾向。基于此,本研究认为,组织中的互动公平能够显著减少因家庭不文明行为而增加的员工沉默,因为它满足了员工的基本心理需求,并有助于增加员工的个人价值感和对组织的参与感。因此,本研究提出假设。

H<sub>5b</sub> 互动公平弱化了家庭不文明行为与员工沉默行为之间的关系,即互动公平的水平越高,家庭不文明行为与员工沉默行为之间的正向关系越弱。

整合 H<sub>4</sub> 和 H<sub>5a</sub>, 本研究进一步提出,因为互动公平调节了员工自我损耗与员工沉默行为的关系,这导致家庭不文明行为与员工沉默行为之间经由员工自我损耗的间接关系也受到互动公平的调节。因此,本研究提出假设。

H<sub>5c</sub> 互动公平调节家庭不文明行为与员工沉默行为之间经由员工自我损耗的间接关系,即互动公平水平越高,上述间接关系越弱。

综上所述,本研究旨在探讨家庭不文明行为对员工沉默行为的影响,以及自我损耗的中介作用与互动公平的调节作用,本研究的理论模型见图1。本研究将揭示家庭不文明行为的一个新后果,扩展家庭不文明行为的研究结论。此外,本研究也将丰富沉默行为的理论框架,证明家庭因素也是影响员工沉默的重要因素之一。最后,本研究通过探讨互动公平的调节效应,进一步验证资源保存理论,证明互动公平是一种缓解自我损耗与沉默行为之间关系的重要资源。

### 3 研究设计

#### 3.1 样本与调查过程

为了有效地控制共同方法偏差,本研究采用3个时间点收集数据<sup>[46]</sup>。本研究采用问卷调查的方法,通过 Credamo 见数平台招募被试。数据收集时间为2021年4月~6月。在时间点1(T1),本研究发放问卷400份,测量家庭不文明行为、性别、年龄、婚姻状况等控制变量,回收有效问卷362份,有效回收率为90.500%。时间点2(T2)为间隔一个月后,本研究发放问卷362份,测量员工的自我损耗,回收有效问卷281份,有效回收率为77.624%。时间点3(T3)为再间隔一个月后,本研究发放问卷281份,测量员工的沉默行为和互动公平,回收问卷242份,回收有效问卷239份,有效回收率为85.053%。

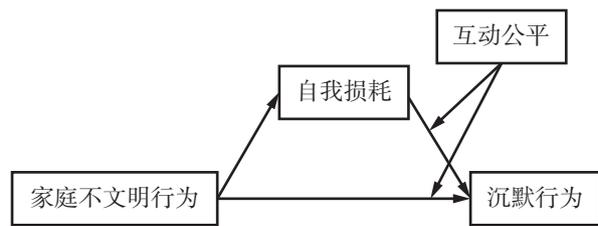


图1 理论模型

Figure 1 Theoretical Model

本研究最终获得239份有效数据。其中男性占55.230%,女性占44.770%;未婚占25.523%,已婚占74.477%;员工的平均年龄为31.580岁( $SD = 5.986$ );平均抚养0.770个子女( $SD = 0.611$ )。

#### 3.2 测量工具

本研究采用国外权威期刊发表的成熟量表,通过翻译-回译的方法,将英文量表转换为中文量表。所有量表均采用Likert 5点评分法。

沉默行为(T3)。本研究采用TANGIRALA et al.<sup>[16]</sup>的沉默行为量表测量沉默行为,共5个题项,具体题项为“当我拥有的信息有助于防止单位里的问题发生时,我保持沉默”“当我对工作产生忧虑时,我选择保持沉默”“尽管我有可能改善单位工作的想法和意见,但我并没有提出来”“对于我所注意到的单位中的潜在问题,我没有告诉其他人”“面对单位里影响工作效率的现象,我选择沉默而未发表意见”。1为从不,5为非常频繁。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.815。

家庭不文明行为(T1)。本研究采用LIM et al.<sup>[3]</sup>开发的家庭不文明行为量表测量家庭不文明行为,请参与者评价在过去一个月里,其家人是否有下列行为,共6个题项,具体题项为“表现出高你一等的姿态”“你说的话不关注,对你的意见不感兴趣”“用言语贬低你”“在社交关系中,忽视你或排挤你”“在你负责的事情上,怀疑你的判断”“想要与你讨论你不愿谈及的个人问题”。1为完全没有,5为大多数情况下都是。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.765。

自我损耗(T2)。本研究采用TWENGE et al.<sup>[47]</sup>的自我损耗量表测量自我损耗,共4个题项,具体题项为“我感到筋疲力尽”“我感到无精打采”“我的思想难以集中”“我感到疲惫不堪”。1为非常不同意,5为非常同意。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.875。

互动公平(T3)。本研究采用HAROLD et al.<sup>[48]</sup>的互动公平量表测量互动公平,共5个题项,具体题项为“我的上级会对我详尽地解释决策程序”“我的上级会尊重我”“我的上级愿意帮助我”“我的上级会适时地与我交流信息”“我的上级在与我沟通时,表现得非常坦诚”。1为非常不同意,5为非常同意。本研究中,该量表的Cronbach's  $\alpha$  系数为0.673。

控制变量。本研究的控制变量包括员工的性别、

年龄、婚姻状况和子女数量。

### 3.3 统计分析

本研究先采用 Spss 22.0 进行共同方法偏差检验,再采用 Amos 23.0 进行验证性因子分析,随后,通过 Spss 22.0 对变量进行描述性统计分析、相关分析与回归分析,并利用 Process 插件中的 bootstrap 方法估计中介效应和被调节的中介效应的 95% 置信区间。

## 4 实证结果和分析

### 4.1 共同方法偏差检验与验证性因素分析

本研究对研究数据进行 Harman 单因素检验,以此法检验所有变量的共同方法偏差程度。结果显示,未旋转的情况下最大一个因子的解释量为 33.210% (小于临界值 40%),据此,本研究数据不存在严重的共同方法偏差。

在假设检验前,本研究采用 Amos 23.0 对家庭不文明行为、自我损耗、沉默行为与互动公平进行验证性因子分析,以检验变量的模型拟合优度与区分效度。如表 1 所示,相较于其他模型,4 因子模型与实际数据拟合的情况最为理想, $\chi^2 = 250.528$ ,  $df = 162$ ,

$RMSEA = 0.048$ ,  $SRMR = 0.048$ ,  $GFI = 0.946$ ,  $TLI = 0.936$ ,  $\Delta\chi^2 \geq 114.273$ ,  $\Delta df \geq 5$ ,  $p < 0.001$ 。因此,本研究所选取的 4 个变量之间具有较好的区分效度。

### 4.2 描述性统计与相关分析

各变量之间的均值、标准差以及相关系数如表 2 所示。家庭不文明行为与员工沉默行为呈正相关,  $r = 0.465$ ,  $p < 0.010$ ; 与自我损耗呈正相关,  $r = 0.523$ ,  $p < 0.010$ ; 自我损耗与员工沉默行为呈正相关,  $r = 0.510$ ,  $p < 0.010$ ; 与互动公平呈负相关,  $r = -0.365$ ,  $p < 0.010$ ; 自我损耗与互动公平呈负相关,  $r = -0.429$ ,  $p < 0.010$ ; 员工沉默行为与互动公平呈负相关,  $r = -0.429$ ,  $p < 0.010$ 。此外,婚姻状况与家庭不文明行为呈正相关,  $r = 0.211$ ,  $p < 0.010$ , 与员工沉默行为显著正相关,  $r = 0.217$ ,  $p < 0.010$ ; 子女数量与家庭不文明行为呈负相关,  $r = -0.161$ ,  $p < 0.050$ , 与员工沉默行为显著负相关,  $r = -0.183$ ,  $p < 0.010$ 。因此,在后续的假设检验中,本研究在回归分析中纳入这些控制变量。

### 4.3 假设检验

本研究采用层次回归对  $H_1$ 、 $H_2$  和  $H_3$  进行检验,结果如表 3 所示。表 3 中模型 2 结果表明,家庭不文

表 1 验证性因子分析结果  
Table 1 Results of Confirmatory Factor Analysis

模型	$\chi^2$	$df$	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$	$RMSEA$	$SRMR$	$CFI$	$TLI$
4 因素模型	250.528	162		0.048	0.048	0.946	0.936
3 因素模型	364.801	167	114.273(5)***	0.071	0.057	0.879	0.862
2 因素模型	534.233	169	283.705(7)***	0.095	0.074	0.776	0.748
单因素模型	604.142	170	353.614(8)***	0.104	0.081	0.702	0.733

注: FI 为家庭不文明行为, ED 为自我损耗, ES 为沉默行为, IJ 为互动公平; \*\*\*为  $p < 0.001$ , 下同。

表 2 均值、标准差和相关系数  
Table 2 Means, Standard Deviations, and Correlation Coefficients

变量	沉默行为	家庭不文明行为	自我损耗	互动公平	性别	年龄	婚姻状况	子女数量
沉默行为	(0.815)							
家庭不文明行为	0.465**	(0.765)						
自我损耗	0.413**	0.460**	(0.852)					
互动公平	-0.429**	-0.365**	-0.364**	(0.673)				
性别	-0.141*	-0.027	-0.051	0.011				
年龄	-0.176**	-0.124	-0.182**	-0.024	-0.056			
婚姻状况	0.217**	0.211**	0.236**	-0.065	0.110	-0.529**		
子女数量	-0.183**	-0.161*	-0.144*	0.037	-0.082	0.544**	-0.730**	
平均值	1.450	1.700	1.850	0.770	1.450	31.580	1.260	0.770
标准差	0.498	0.559	1.057	0.611	0.498	5.986	0.437	0.611

注: \*\*为  $p < 0.010$ , \*为  $p < 0.050$ , 括号内数据为  $\alpha$  系数, 下同。

表3 层次回归结果  
Table 3 Hierarchical Regression Results

变量	自我损耗		沉默行为			
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6
家庭不文明行为	0.500***	0.431***		0.258***	0.326***	
自我损耗			0.477***	0.346***		0.333***
互动公平					-0.310***	-0.235***
自我损耗 × 互动公平						-0.100*
家庭不文明行为 × 互动公平					0.042	
性别	-0.172	-0.290*	-0.228*	-0.231*	-0.282*	-0.254*
年龄	-0.012	-0.012	-0.007	-0.008	-0.017	-0.014
婚姻状况	0.397*	0.202	0.102	0.065	0.171	0.184
子女数量	0.250	-0.034	-0.156	-0.120	-0.031	-0.072
R <sup>2</sup>	0.299	0.257	0.293	0.340	0.341	0.367
ΔR <sup>2</sup>	0.284	0.241	0.278	0.323	0.321	0.348
F	19.912***	16.087***	19.338***	19.963***	17.049***	19.124***

注:表中报告的结果均为非标准化回归系数。

明行为显著正向影响员工沉默行为,  $b = 0.431, p < 0.001$ ,  $H_1$  得到验证。模型1结果表明,家庭不文明行为正向影响自我损耗,  $b = 0.500, p < 0.001$ ,  $H_2$  得到验证。模型3结果表明,自我损耗显著正向影响员工沉默行为,  $b = 0.477, p < 0.001$ ,  $H_3$  得到验证。

表3的模型4在模型2的基础上加入自我损耗,初步验证中介作用。结果显示,家庭不文明行为显著正向影响员工沉默行为,  $b = 0.258, p < 0.001$ ,自我损耗显著正向影响员工沉默行为,  $b = 0.346, p < 0.001$ 。为了进一步验证自我损耗的中介效应,本研究采用Process宏程序进行验证,发现自我损耗在家庭不文明行为与员工沉默行为之间起中介作用,95%置信区间为[0.098, 0.338],不包含0,效应值为0.218,  $H_4$  得到验证。模型5结果显示,自我损耗和互动公平的交互项对员工沉默行为回归系数显著,  $b = -0.100, p < 0.050$ ,  $H_{5a}$  得到验证。简单斜率分析结果见图2。当互动公平低(-1SD)时,自我损耗对员工沉默行为具有显著正向影响,  $\beta = 0.333, p < 0.001$ ;当互动水平高(+1SD)时,自我损耗对员工沉默行为仍具有显著正向影响,  $\beta = 0.178, p < 0.010$ ,但高互动公平下斜率小于低互动水平,且整体水平较低,  $H_{5a}$  得到验证,即互动公平弱化了自我损耗与员工沉默行为之间的关系,互动公平的水平越高,自我损耗与沉默行为之间的正向关系越弱。

模型6结果显示,家庭不文明和互动公平的交互项对员工沉默行为回归系数不显著,  $b = 0.042, p > 0.050$ ,  $H_{5b}$  未得到验证。

本研究采用Process检验被调节的中介效应假设。

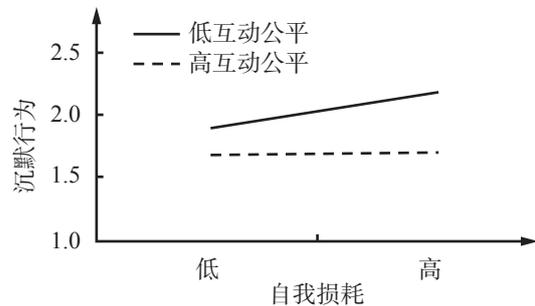


图2 互动公平的调节作用  
Figure 2 Moderating Effect of Interactional Justice

当员工的互动水平低(-1SD)时,家庭不文明行为经由员工自我损耗对员工沉默行为具有显著间接影响,95%置信区间为[0.124, 0.329],不包含0,间接效应为0.218;当员工的互动水平高(+1SD)时,家庭不文明行为经由员工自我损耗对员工沉默行为的间接效应不显著,95%置信区间为[-0.056, 0.239],包含0,间接效应为0.070,说明员工体验到的互动公平越高,家庭不文明行为通过自我损耗影响员工沉默行为的间接效应越弱。综上,  $H_{5c}$  得到验证。

## 5 结论

### 5.1 研究结论

基于工作-家庭资源模型和自我控制能量模型,本研究探讨了家庭领域的不文明行为对员工工作行为的危害作用及其缓解机制。研究结果表明,家庭

不文明行为通过员工自我损耗引发员工沉默行为,组织中的互动公平弱化自我损耗对员工沉默行为的影响,并且弱化家庭不文明行为与员工沉默之间经由自我损耗的间接关系。

## 5.2 理论贡献

本研究的结论对传统观念工作是家庭的避难所提出了挑战。虽然已有研究多认为工作场所能够作为家庭冲突的避难所<sup>[49]</sup>,员工可能会调整工作角色和任务,通过增加工作投入,以弥补他们在家庭生活中未能得到满足的需求<sup>[50]</sup>,但本研究揭示了家庭不文明行为如何激发员工沉默。经历家庭不文明行为的个体,并非总是倾向于在工作中投入更多的精力,也未必会将工作场所视作逃避家庭问题的安全地带。

(1) 研究结果表明,家庭环境中的不文明行为能够显著影响员工在工作场所的行为模式。个体将从家庭领域习得的沉默策略带入职场,在面对职场冲突时采取沉默的态度,而不是积极寻求解决方案。此外,家庭不文明行为所引发的自我损耗会引发资源流失,也会导致员工在职场冲突面前选择沉默,以规避进一步的资源损失。因此,本研究得出的重要结论是工作场所并不总是家庭问题的避难所。

(2) 本研究揭示了家庭不文明行为在工作场所的溢出效应,为学界对家庭不文明行为影响范围的认识提供了新的维度。本研究的发现与已有研究一致,表明家庭不文明行为会对员工的心理状态和行为产生负面影响,例如,家庭不文明行为会削弱员工的工作投入<sup>[18]</sup>、降低工作绩效<sup>[3]</sup>、减少组织公民行为<sup>[4]</sup>,同时增加职场不文明行为<sup>[13]</sup>、引发反生产行为<sup>[25]</sup>,以及导致工作无礼行为<sup>[14]</sup>。进一步地,本研究发现了家庭不文明行为会导致员工在工作中的不作为现象。面对组织冲突,员工可能会在沉默策略的驱使下,选择避免表达对问题的真实看法或感受,或者有意隐瞒某些问题或风险。这种现象不仅与已有研究结果保持逻辑上的一致,也为家庭不文明行为的研究提供了一个新的后果维度。

(3) 本研究深入探讨了家庭不文明行为作为员工沉默行为的一个关键诱因,丰富了员工沉默行为的理论体系。特别是,本研究将研究视角扩展至家庭领域,为员工沉默行为的成因提供了新的理论维度。虽然已有研究已经识别了个人层面、组织层面和社会文化层面的多种影响因素,如个体特质<sup>[51]</sup>、心理状态<sup>[52]</sup>、领导风格<sup>[53]</sup>、工作特性<sup>[54]</sup>、组织氛围<sup>[10]</sup>等。但是研究视角局限于工作场所<sup>[55]</sup>,对家庭因素的探讨相对较少。本研究突破这一局限,创新性提出家庭领域的不文明行为是员工沉默的原因之一,证实了家庭因素在员工沉默行为中的重要性。

(4) 本研究揭示了员工自我损耗在家庭不文明行为与员工沉默行为之间的中介作用,以及互动公平在员工自我损耗与员工沉默行为之间的调节作用。研究结果明确了自我损耗是家庭不文明行为导致员工沉默行为的核心机制,同时指出互动公平作为一

种重要的资源,能够缓解自我损耗对员工沉默的影响。家庭不文明行为是一种不公平的互动,增强了员工对工作场所公平对待的需求。工作场所中的互动公平不仅能够满足员工对公平感的需求<sup>[37]</sup>,还能作为一种工具性资源,为自我损耗状态下的员工提供必要的资源补偿,鼓励他们以更加积极的态度参与组织活动<sup>[56]</sup>。因此,组织中的互动公平能够缓解自我损耗与员工沉默行为之间的关系。

## 5.3 实践启示

在充满不确定性的商业环境中,企业不能仅仅依靠高管的智慧规避风险。一线员工由于直接参与日常运营,往往能够更早期地发现问题所在。从现代组织的角度看,员工积极表达意见对于企业应对外部环境的不确定性至关重要<sup>[57]</sup>。员工的沉默行为不仅会阻碍组织绩效的提升、限制创新能力的发展以及削弱团队合作<sup>[58]</sup>,还可能导致员工个人绩效下降、增加离职率,并对其心理健康产生负面影响<sup>[59]</sup>。

因此,本研究通过深入探究家庭不文明行为对员工沉默行为的影响,为管理者提供了宝贵的洞见,帮助他们理解员工沉默的深层次原因。这不仅有助于预防员工沉默现象的发生,还能指导管理者采取有效措施治理现有的沉默问题。鉴于此,通过探究家庭不文明行为对员工沉默的影响,本研究能够启发管理者如何认识员工沉默的缘由,从而更好地预防或治理员工沉默现象。

(1) 组织需要提高对员工工作-家庭关系的重视,认识到家庭因素对员工工作态度和行为可能产生影响。组织可以通过提供支持性资源,比如制定员工辅导计划、增设家庭支持型人力资源管理政策,帮助员工缓解家庭压力,降低家庭压力对工作表现的溢出效应。具体而言,组织可以借助培训或交流会等契机,举办家庭沟通主题活动,帮助员工认识合理的家庭相处模式,学习家庭沟通的语言技巧,共筑良好家风。

此外,家庭不文明行为可能源自家庭成员对该员工的不认可。组织可以通过给员工颁发表彰,或者评选家庭支持贡献奖(将奖项授予员工的家庭成员),以增强员工的家庭地位,获得家人更多赞赏与肯定,在一定程度上也能减少员工在家庭环境中受到不文明对待。组织还可以为员工创造和谐的家庭互动情境,如提供一些家庭旅游福利等,以增进员工与家人的情感交流,同时提高家人对员工工作的理解与支持。

(2) 组织需要努力营造一个公平的互动氛围,建立更加开放和公平的沟通环境,鼓励员工分享观点和反馈。研究表明,个体每天所经历的不公平事件,大多数源自人际交往中的不公正对待<sup>[60]</sup>。与其他类型的不公平相比,社会性公平,尤其是互动公平,具有较高的可控性。组织可以通过有效的管理策略和实践来调整 and 营造一个高度互动公平的环境<sup>[61]</sup>。

通过加强互动公平的建设,组织不仅能够缓解员工的心理资源损耗,还能够降低员工沉默行为的可

能性。具体而言,组织可以通过确保沟通的透明度、公平性以及及时反馈,来增强员工的参与感和归属感。此外,组织应培养领导者的公正行为,确保所有决策过程都是公开和公正的,从而为员工提供一个感到被尊重和价值被认可的工作环境。

#### 5.4 研究局限和未来展望

本研究也存在一些不足。

(1) 本研究尽管采用了多时点数据收集方法,在一定程度上减少了同源方差的风险,但这种设计并不能完全确立变量间的因果关系。虽然多时间点数据相较于单一时间点能提供更强的因果推断<sup>[62]</sup>,但仍然无法完全解决因果方向性的疑问。为了更全面地验证因果关系,未来研究可以采用实验设计或更长时间跨度的纵向研究,通过更好地控制外部变量的影响,提供更为确凿的因果证据。

(2) 本研究的所有变量均来源于被试的自我测评,可能无法完全避免社会赞许性和共同方法偏差对结果的影响,尽管如此,自我测评是获取这些个人感受和行为的直接且有效的手段。自我测评方法能够准确反映个体主观体验,特别是在涉及心理和行为变量时<sup>[63]</sup>。为了提高研究结果的稳健性,未来研究应考虑采用多源数据收集策略,比如结合主管评估、同事反馈以及家庭成员评估等,以获得更全面和多角度的证据。

(3) 本研究未能直接控制个体情绪的影响,而情绪状态可能会显著影响员工的行为和情感反应。例如,员工可能会在负面情绪的驱使下保持沉默<sup>[64]</sup>。未来研究可以通过纵向或实验研究控制和测量情绪变量,深入探讨情绪因素在家庭不文明行为与员工沉默行为之间的作用机制。此外,未来研究还可以从更广泛的层面探讨沉默行为,例如关注领导风格对亲社会性沉默的影响等<sup>[65]</sup>。

(4) 本研究集中探讨了互动公平的调节作用,而未来的研究可以从更广泛的视角分析家庭不文明行为与员工沉默之间的边界条件。例如,基于工作—家庭边界理论<sup>[66]</sup>,个体在分离和整合家庭与工作角色方面的偏好可能影响压力向工作领域的转移。研究显示,分离偏好者更倾向于将家庭压力限制在家庭领域内,而整合偏好者则更容易让家庭压力溢出到工作领域<sup>[67]</sup>。因此,未来研究可以将分离—整合偏好作为调节因素,以便更全面地理解家庭—工作关系的复杂相互作用。

#### 参考文献:

- [1] MICHAEL J S, CLARK M A. Has the experience of work-family conflict changed over time? A cross-temporal meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 2009, 74(2): 205–215.
- [2] PLETNEVA L. Turning work into a refuge: job crafting as coping with personal, grief-inducing events. *Academy of Management Journal*, 2024, 67(4): 1055–1083.
- [3] LIM S, TAI K. Family incivility and job performance: a moderated mediation model of psychological distress and core self-evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 2014, 99(2): 351–359.
- [4] DE CLERCQ D, HAQ I U, AZEEM M U, et al. Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: the buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 2018, 89: 27–36.
- [5] REN S, BABALOLA M T, OGBONNAYA C, et al. Employee thriving at work: the long reach of family incivility and family support. *Journal of Organizational Behavior*, 2022, 43(1): 17–35.
- [6] GRAHAM K A, DUST S B, ZIEGERT J C. Supervisor-employee power distance incompatibility, gender similarity, and relationship conflict: a test of interpersonal interaction theory. *Journal of Applied Psychology*, 2018, 103(3): 334–346.
- [7] VAN DYNE L, ANG S, BOTERO I C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 2003, 40(6): 1359–1392.
- [8] TEN BRUMMELHUIS L L, BAKKER A B. A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model. *American Psychologist*, 2012, 67(7): 545–556.
- [9] KNOLL M, VAN DICK R. Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 2013, 113(2): 349–362.
- [10] MORRISON E W, MILLIKEN F J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 2000, 25(4): 706–725.
- [11] 郑晓明, 刘鑫. 互动公平对员工幸福感的影响: 心理授权的中介作用与权力距离的调节作用. *心理学报*, 2016, 48(6): 693–709.
- [12] ZHENG Xiaoming, LIU Xin. The effect of interactional justice on employee well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of power distance. *Acta Psychologica Sinica*, 2016, 48(6): 693–709.
- [13] KEASHLY L, HARVEY S. Emotional abuse in the workplace//FOX S, SPECTOR P E. *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*. Washington: American Psychological Association, 2005.
- [14] NAEEM M, WENG Q X, ALI A, et al. Linking family incivility to workplace incivility: mediating role of negative emotions and moderating role of self-efficacy for emotional regulation. *Asian Journal of Social Psychology*, 2020, 23(1): 69–81.
- [15] SHARMA D, MISHRA M. Family incivility and instigated workplace incivility: how and when does rudeness spill over from family to work?. *Asia Pacific Journal of Management*, 2022, 39(4): 1257–1285.
- [16] MADRID H P, PATTERSON M G, LEIVA P I. Negative core affect and employee silence: how differences in activation, cognitive rumination, and problem-solving demands matter. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(6): 1887–1898.
- [17] TANGIRALA S, RAMANUJAM R. Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 2008, 61(1): 37–68.
- [18] FORD M T, HEINEN B A, LANGKAMER K L. Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(1): 57–80.
- [19] GOPALAN N, PATTUSAMY M, GOODMAN S. Family incivility and work-engagement: moderated mediation model of personal resources and family-work enrichment. *Current Psychology*, 2022,

- 41(10): 7350–7361.
- [19] HOBFOLL S E, HALBESLEBEN J, NEVEU J P, et al. Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5: 103–128.
- [20] BOLINO M C, TURNLEY W H. The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90(4): 740–748.
- [21] NG T W H, FELDMAN D C. Employee voice behavior: a meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(2): 216–234.
- [22] XU A J, LOI R, LAM L W. The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 2015, 26(5): 763–774.
- [23] BAUMEISTER R F, VOHS K D, TICE D M. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 2007, 16(6): 351–355.
- [24] TICE D M, BRATSLAVSKY E, BAUMEISTER R F. Emotional distress regulation takes precedence over impulse control: if you feel bad, do it. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80(1): 53–67.
- [25] BAI Q Y, LIN W P, WANG L. Family incivility and counterproductive work behavior: a moderated mediation model of self-esteem and emotional regulation. *Journal of Vocational Behavior*, 2016, 94: 11–19.
- [26] PAUL VINCENT M T, NIMMI P M, JOSE G, et al. Family incivility and workplace bullying: mediating and moderating model of psychological safety, optimism and organization-based self-esteem. *International Journal of Conflict Management*, 2023, 34(2): 234–252.
- [27] CHRISTIAN M S, ELLIS A P J. Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: a self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(5): 913–934.
- [28] 张璇, 龙立荣, 夏冉. 心理契约破裂和员工沉默行为: 一个被调节的中介作用模型. *工业工程与管理*, 2017, 22(5): 120–127. ZHANG Xuan, LONG Lirong, XIA Ran. Psychological contract breach and employee silence: a moderated mediation effect model. *Industrial Engineering and Management*, 2017, 22(5): 120–127.
- [29] STUCKE T S, BAUMEISTER R F. Ego depletion and aggressive behavior: is the inhibition of aggression a limited resource?. *European Journal of Social Psychology*, 2006, 36(1): 1–13.
- [30] ROSEN C C, KOOPMAN J, GABRIEL A S, et al. Who strikes back? A daily investigation of when and why incivility begets incivility. *Journal of Applied Psychology*, 2016, 101(11): 1620–1634.
- [31] 张正堂, 丁明智. 领导非权变惩罚对员工沉默行为的影响机制研究. *南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学)*, 2018, 55(2): 46–55. ZHANG Zhengtang, DING Mingzhi. Research on the influence mechanism of leadership non-contingent punishment on employees' silent behavior. *Journal of Nanjing University (Philosophy, Humanities and Social Sciences)*, 2018, 55(2): 46–55.
- [32] FISCHER P, GREITEMEYER T, FREY D. Ego depletion and positive illusions: does the construction of positivity require regulatory resources?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2007, 33(9): 1306–1321.
- [33] LIN S H J, JOHNSON R E. A suggestion to improve a day keeps your depletion away: examining promotive and prohibitive voice behaviors within a regulatory focus and ego depletion framework. *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100(5): 1381–1397.
- [34] MOORMAN R H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76(6): 845–855.
- [35] COLQUITT J A, CONLON D E, WESSON M J, et al. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 425–445.
- [36] COLQUITT J A, SCOTT B A, RODELL J B, et al. Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(2): 199–236.
- [37] XIE W, LI W, CHEN Z. Interactive fairness and organizational commitment: a moderated mediation examination. *Journal of Managerial Psychology*, 2011, 26(4): 283–296.
- [38] KAUSTO J, ELO A L, LIPPONEN J, et al. Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2005, 14(4): 431–452.
- [39] 苗仁涛, 周文霞, 刘丽, 等. 高绩效工作系统有助于员工建言? 一个被中介的调节作用模型. *管理评论*, 2015, 27(7): 105–115, 126. MIAO Rentao, ZHOU Wenxia, LIU Li, et al. Does high-performance work system contribute to employee's voice behaviors: a mediated moderation model. *Management Review*, 2015, 27(7): 105–115, 126.
- [40] GHOSH D, SEKIGUCHI T, GURUNATHAN L. Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, 2017, 75: 130–137.
- [41] CAMPBELL N S, PERRY S J, MAERTZ JR C P, et al. All you need is ... resources: the effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 2013, 66(6): 759–782.
- [42] 周晔, 黄旭, 谢五届. 资质过剩感会激发员工建言吗? 基于公平启发视角. *管理评论*, 2020, 32(12): 192–203. ZHOU Ye, HUANG Xu, XIE Wujie. Does perceived overqualification inspire employee voice? Based on the lens of fairness heuristic. *Management Review*, 2020, 32(12): 192–203.
- [43] GAO L P, JANSSEN O, SHI K. Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2011, 22(4): 787–798.
- [44] NG T W H, HSU D Y, PARKER S K. Received respect and constructive voice: the roles of proactive motivation and perspective taking. *Journal of Management*, 2021, 47(2): 399–429.
- [45] KURTESSIS J N, EISENBERGER R, FORD M T, et al. Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 2015, 43(6): 1854–1884.
- [46] 周浩, 龙立荣. 共同方法偏差的统计检验与控制方法. *心理科学进展*, 2004, 12(6): 942–950. ZHOU Hao, LONG Lirong. Statistical remedies for common method biases. *Advances in Psychological Science*, 2004, 12(6): 942–950.
- [47] TWENGE J M, MURAVEN M, TICE D M. *Measuring state self-*

- control: reliability, validity, and correlations with physical and psychological stress*. San Diego: San Diego State University, 2004.
- [48] HAROLD C M, HOLTZ B C, GRIEPENTROG B K, et al. Investigating the effects of applicant justice perceptions on job offer acceptance. *Personnel Psychology*, 2016, 69(1): 199–227.
- [49] HOCHSCHILD, A. *The time bind*. New York, NY: Henry Holt & Company, 1997.
- [50] WRZESNIEWSKI A, DUTTON J E. Crafting a job: revisiting employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2): 179–201.
- [51] VAKOLA M, BOURADAS D. Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 2005, 27(5): 441–458.
- [52] BRINSFIELD C T. Employee silence motives: investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 2013, 34(5): 671–697.
- [53] DETERT J R, BURRIS E R. Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 869–884.
- [54] KARAEV L. Job characteristics and employee silence: the moderating role of locus of control. *Journal of Management & Organization*, 2019, 25(5): 621–635.
- [55] 李锐, 凌文铨, 柳士顺. 组织心理所有权的前因与后果: 基于“人-境互动”的视角. *心理学报*, 2012, 44(9): 1202–1216.  
LI Rui, LING Wenquan, LIU Shishun. The antecedents and outcomes of psychological ownership for the organization: an analysis from the perspective of person-situation interactions. *Acta Psychologica Sinica*, 2012, 44(9): 1202–1216.
- [56] OTTO K, MAMATOGLU N. Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of Psychology*, 2015, 149(2): 193–218.
- [57] MORRISON E W. Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 2011, 5(1): 373–412.
- [58] DETERT J R, EDMONDSON A C. Implicit voice theories: taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(3): 461–488.
- [59] WHITESIDE D B, BARCLAY L J. Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 2013, 116(2): 251–266.
- [60] MIKULA G, PETRI B, TANZER N. What people regard as unjust: types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 1990, 20(2): 133–149.
- [61] AMBROSE M L, SCHMINKE M, MAYER D M. Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: a moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(4): 678–689.
- [62] PLOYHART R E, VANDENBERG R J. Longitudinal research: the theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 2010, 36(1): 94–120.
- [63] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B, LEE J Y, et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879–903.
- [64] KIRrane M, O'SHEA D, BUCKLEY F, et al. Investigating the role of discrete emotions in silence versus speaking up. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017, 90(3): 354–378.
- [65] 罗瑾琰, 易明, 钟竞. 二元领导对亲社会性沉默的影响. *管理科学*, 2018, 31(2): 105–119.  
LUO Jinlian, YI Ming, ZHONG Jing. Effects of ambidextrous leadership on prosocial silence. *Journal of Management Science*, 2018, 31(2): 105–119.
- [66] ASHFORTH B E, KREINER G E, FUGATE M. All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 2000, 25(3): 472–491.
- [67] KREINER G E, HOLLENSBE E C, SHEEP M L. Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(4): 704–730.

## The Effects of Family Incivility on Employee Silence Behavior

JIA Huiyuan, YAO Jinling, ZHENG Mingyue, CHU Fulei

College of Business Administration, Capital University of Economics and Business, Beijing 100071, China

**Abstract:** When individuals experience work stress, family often serves as a refuge. However, whether work can similarly serve as a refuge from family issues? The answer may not be so straightforward. Although the workplace provides individuals with a space away from family stressors, the negative effects of family stressors can still spill over into the work domain, affecting employees' psychological states and work behaviors.

Family incivility is a common stressor in family life, characterized by low-intensity, ambiguous inappropriate behaviors within the family domain. This stressor primarily arises from interpersonal conflicts among family members. And silence is a key coping strategy in response to such conflicts. Based on the work-family resource model and self-control energy model, this study proposed that the negative effects of family incivility will spill over to the workplace. And through causing ego depletion, it led to employees' silent behavior at work.

This study conducted a three-wave longitudinal on-line survey involving 239 employees. And the results were examined

using hierarchical regression, the bootstrap method, and moderation analysis. The results show that family incivility is positively associated with employees silence behavior, with ego depletion mediates such relationship. Additionally, interactional justice weakens the effect of ego depletion on silence behavior and weakens the indirect effect of family incivility on silence behavior through ego depletion.

The findings of this study challenge the traditional view that “work is a refuge from family issues”, testing the spillover effect of family incivility into the workplace. Furthermore, this study broadened the research perspective on silence behavior by extending it to the family domain, providing a new theoretical dimension for understanding the antecedents of silence behavior. It also highlights the critical role of interactional justice in diminishing the spillover effect of family incivility. The findings suggest that managers should give more attention to employees’ family circumstances and take actions to advance interactional justice within the organization, thereby reducing the negative effects of family incivility in the workplace.

**Keywords:** family incivility; silence behavior; ego depletion; interactional justice; work-home resource model

---

**Received Date:** September 8<sup>th</sup>, 2023      **Accepted Date:** March 4<sup>th</sup>, 2024

**Funded Project:** Supported by the National Natural Science Foundation of China (72002139, 72072121) and the R&D Program of Beijing Municipal Education Commission (SM202210038015)

**Biography:** JIA Huiyuan, doctor in psychology, is an associate professor in the College of Business Administration at Capital University of Economics and Business. Her research interests include organizational behavior and managerial psychology. Her representative paper titled “Helping others makes me fit better: effects of helping behavior by newcomers and coworker-attributed motives on newcomers’ adjustment” was published in the *Journal of Business and Psychology* (Volume 36, 2021). E-mail: [jiahuiyuan@cueb.edu.cn](mailto:jiahuiyuan@cueb.edu.cn)

YAO Jinling is a master degree candidate in the College of Business Administration at Capital University of Economics and Business. Her research interest focuses on human resource management. E-mail: [13327640556@163.com](mailto:13327640556@163.com)

ZHENG Mingyue is a master degree candidate in the College of Business Administration at Capital University of Economics and Business. Her research interest focuses on organizational behavior. E-mail: [18800105708@163.com](mailto:18800105708@163.com)

CHU Fulei, doctor in management, is an associate professor in the College of Business Administration at Capital University of Economics and Business. His research interests include organizational theories and organizational behavior. His representative paper titled “I am the top talent: perceived overqualification, role breadth self-efficacy, and safety participation of high-speed railway operators in China” was published in the *Safety Science* (Volume 144, 2021). E-mail: [chufulei@cueb.edu.cn](mailto:chufulei@cueb.edu.cn). □

(责任编辑: 李祎博)