

中国公立医院背景下促进工作与生活平衡的人力资源实践

俞涵之

上海市口腔医院人力资源处, 上海

收稿日期: 2025年1月15日; 录用日期: 2025年2月19日; 发布日期: 2025年3月18日

摘要

本文探讨了中国公立医院背景下与工作-生活平衡相关的人力资源(HR)实践。随着医疗行业对专业人员的要求和压力不断增加, 实现适当的工作-生活平衡变得至关重要。通过研究公立医院实施的各种人力资源战略、政策和举措, 本研究旨在了解它们如何在维持高质量医疗服务的同时, 提升员工的幸福感和工作满意度。本研究综合运用文献综述、案例研究和调查等方法, 分析当前促进工作-生活平衡的人力资源实践现状以及潜在的改进方向。研究表明, 在灵活工作安排、员工支持计划和职业发展机会等方面的针对性干预措施, 能够显著影响医院员工的工作-生活体验。

关键词

工作-生活平衡, 中国公立医院, 人力资源实践

HR Practices on Work-Life Balance in Chinese Public Hospitals Context

Hanzhi Yu

Department of Human Resources, Shanghai Stomatological Hospital & School of Stomatology, Fudan University, Shanghai

Received: Jan. 15th, 2025; accepted: Feb. 19th, 2025; published: Mar. 18th, 2025

Abstract

This paper explores the human resource (HR) practices related to work-life balance within the context of Chinese public hospitals. With the increasing demands and pressures on healthcare professionals, achieving an appropriate work-life balance has become crucial. By examining various HR strategies, policies, and initiatives implemented in public hospitals, this study aims to understand how they contribute to enhancing employees' well-being and job satisfaction while maintaining

high-quality healthcare services. The research utilizes a combination of literature reviews, case studies, and surveys to analyze the current state and potential improvements in HR practices for work-life balance. Findings suggest that targeted interventions in areas such as flexible working arrangements, employee support programs, and career development opportunities can significantly impact the work-life experiences of hospital staff.

Keywords

Work-Life Balance, Chinese Public Hospitals, Human Resource Practices

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,工作-生活平衡问题在各个行业中受到越来越多的关注。在中国公立医院的环境中,医疗专业人员面临着独特的挑战,这些挑战可能会打破他们工作与个人生活之间的平衡。长时间工作、高工作量、轮班制度以及与患者护理相关的情感压力,是导致工作-生活失衡的常见因素。因此,理解并实施有效的人力资源实践来应对这些挑战,对于留住优秀人才、提高工作满意度以及最终提升所提供医疗服务的质量至关重要。

中国公立医院运营于复杂的环境中,患者数量庞大、医疗需求不断增长,而资源却有限。包括医生、护士和专职医疗人员在内的医护工作者处于提供医疗服务的第一线,常常付出更多时间和精力。这些医院的人力资源部门在制定策略以减轻工作压力的负面影响、促进更和谐的工作-生活融合方面发挥着关键作用。本文深入探讨了为实现这种平衡正在采用或可以实施的具体人力资源实践。

2. 工作-生活平衡:理论探讨与分析

2.1. 工作-生活平衡的概念

工作-生活平衡是指个人在工作责任与个人生活方面(如家庭、休闲和个人发展)之间所达到的平衡程度[1]。这不仅仅是平均分配时间,而是要确保每个领域相互补充、相互丰富。在医疗行业中,由于行业特有的工作性质常常需要不规律的工作时间以及对患者需求的即时响应,实现工作-生活的平衡尤其具有挑战性。工作-生活平衡有不同的变量有关的理论,在不同的理论视角下,要达到工作-生活平衡需要侧重的重点都有所不同:

角色理论[2]:将工作与家庭视为两个角色系统,个体在每个系统中扮演不同角色。角色冲突理论指出,当个体无法满足某一领域角色要求时,可能导致混乱和冲突。例如,医疗专业人员因工作压力而忽视家庭责任,可能引发工作-家庭冲突。

边界理论[3]:强调工作和家庭是两个有明显界限的领域,边界包括心理、物理和世俗边界。边界跨越者(如医疗管理者)需在工作和家庭间合理转移资源,减少冲突。

资源保存理论[4]:认为个体倾向于保留和保护自身资源(如时间、精力)。当工作和生活领域争夺有限资源时,可能导致冲突。医疗人员若长时间加班,可能耗尽精力,影响家庭生活。

工作-生活平衡还与其他相关概念有不同的关系:

工作-家庭冲突(Work-Family Conflict) [2]:指工作和家庭角色之间的互不兼容,导致角色间的冲突。

工作-家庭冲突分为工作干扰家庭(WIF)和家庭干扰工作(FIW)两种形式。例如, 医疗人员因紧急工作无法照顾家庭(WIF), 或因家庭事务影响工作(FIW)。

工作-家庭促进(Work-Family Enrichment) [5]: 强调工作和家庭之间的积极溢出效应。例如, 医疗人员在工作中获得的成就感可能提升家庭生活质量, 反之亦然。

工作-家庭支持(Work-Family Support) [6]: 指组织和家庭对个体在工作和家庭角色中的支持。例如, 医院提供灵活的工作安排和员工援助计划, 有助于缓解工作-家庭冲突。

2.2. 医疗行业中工作-生活平衡的重要性

研究一致表明, 医疗专业人员工作-生活平衡不佳会导致职业倦怠、工作满意度降低和离职率上升[7]。职业倦怠可能表现为情感耗竭、去人格化和个人成就感降低, 对患者护理质量产生负面影响[8]。另一方面, 当员工体验到更好的工作-生活平衡时, 他们更有可能全身心投入工作、忠诚度更高, 并提供更高质量的护理服务。此外, 这有助于吸引新人才进入医疗行业。

2.3. 人力资源实践与工作-生活平衡

人力资源实践涵盖广泛的活动, 包括招聘、培训、绩效管理和薪酬。在与工作-生活平衡相关方面, 已确定了几个关键实践。灵活的工作安排, 如兼职工作、工作共享和灵活排班, 使员工能够更好地管理个人事务。员工援助计划(EAPs)为应对压力和个人问题提供心理和实际支持。职业发展机会, 包括培训和晋升途径, 可以提高工作满意度, 让员工在日常工作之外有进步感。此外, 与休假权利相关的政策, 如育儿假和学术休假, 也发挥着重要作用。人力资源从业者实施这些计划的具体方法包括: 不断收集员工关于生活与工作失衡的需求; 修改评估和监测系统以提供灵活排班; 提供儿童或老人护理支持; 或其他个人发展支持[9]。

3. 中国公立医院的人力资源实践

近年来, 中国公立医院在人力资源管理方面虽然取得了一定进展, 但整体仍面临诸多挑战。研究显示, 公立医院人力资源管理的研究热点集中在新医改形势下的问题和对策、绩效考核、管理模式等方面。然而, 目前的研究大多集中在理论探讨和对策建议上, 深入的实证研究相对较少。在实践中仍有以下几方面稍显不足, 改进的建议也将在下文指出:

其一是对工作-生活平衡的重视不足。尽管工作-生活平衡对员工的身心健康和工作绩效有重要影响, 但公立医院在实际管理中对这一问题的重视程度仍显不足。例如, 护理人员作为医疗行业的重要组成部分, 由于工作压力大、工作时间长, 工作-生活平衡问题尤为突出。

另外管理模式缺乏灵活性。公立医院长期以来管理模式较为固化, 缺乏灵活性和人性化管理。这种管理模式难以满足员工对工作-生活平衡的需求, 导致员工满意度较低。

绩效考核与激励机制也有待完善。虽然公立医院在绩效考核和激励机制方面进行了探索, 但仍存在一些问题, 如激励机制不够科学合理, 未能充分调动员工的积极性。

目前针对医护人员工作-生活平衡的干预措施相对有限, 更多依赖于员工自身寻找平衡点, 并且现存的措施缺乏系统性和针对性, 难以满足医护人员的实际需求[9]。

3.1. 现有相关政策及法规

近些年中国政府出台了一系列政策和法规, 旨在改善医疗行业的工作环境和人力资源管理。例如, 《关于开展公立医院薪酬制度改革试点工作的指导意见》提出“两个允许”, 即允许医疗卫生机构突破现行事业单位工资调控水平, 允许医疗服务收入扣除成本并按规定提取各项基金后主要用于人员奖励。

这些政策为公立医院改善工作 - 生活平衡提供了政策支持。

国家层面：《“健康中国 2030”规划纲要》明确提出要“加强医务人员职业保障，改善工作环境，提高薪酬待遇，促进身心健康”。《关于建立保护关心爱护医务人员长效机制的指导意见》也强调要“合理安排医务人员工作时间，落实带薪休假制度”。

地方层面：各地也相继出台了一系列政策措施，如推行弹性工作制、设立医护人员心理援助热线等，旨在改善医护人员的工作 - 生活平衡。

在现有的政策支持和更多的实证研究的大环境下，为了应对这些挑战，医疗机构和个体可以采取的措施将在下文进行探讨。

3.2. 灵活的工作安排

3.2.1. 轮班制度

大多数中国公立医院都实施了轮班制度，以确保 24 小时的患者护理服务。然而，这些制度的设计差异很大。一些医院采用了更人性化的轮班模式，如缩短轮班时长并增加轮班频率，以减轻员工的疲劳[10]。例如，一些科室不再采用传统的 12 小时轮班制，而是尝试 8 小时轮班制，并在轮班之间增加休息日。这使医护人员有更多的时间休息以及处理个人事务。

3.2.2. 推动人力资源管理创新

尽管在中国公立医院中，兼职工作和工作共享举措不像在一些西方国家那样普遍，但这种模式正在渐渐兴起。兼职岗位可以吸引那些家庭责任较重或有其他个人限制的人，比如有年幼子女的父母或正在深造的员工。工作共享允许两名或更多员工分担一个全职职位的职责，既提供了灵活性，又能利用不同个人的多样化技能和经验。例如，在医院的一些行政部门，两名兼职员工可能会分担一个文书职位的工作量，每人每周工作几天。员工可以从重新安排工作时间和工作量、必要时重新调配人员、参加培训课程以适应变化中受益，最重要的是，还能得到医院在资源方面的支持[11]。

3.3. 员工支持计划

3.3.1. 心理咨询服务

许多医院认识到医护人员所承受的心理压力，因此设立了内部心理咨询服务，或将其外包给专业机构。这些服务为应对工作相关压力或个人问题的员工提供保密咨询。例如，在经历特别困难的医疗紧急情况或高工作量时期后，员工可以立即寻求咨询，以梳理情绪并预防职业倦怠。咨询师经过培训，了解医疗环境的独特挑战，并提供实用的应对策略。

3.3.2. 健康促进计划

医院的健康促进计划包括健身课程、压力管理课程和健康筛查等活动。一些医院设立了内部健身房，或与当地健身中心合作，为员工提供减压锻炼的课程。压力管理课程会教授冥想和瑜伽等放松技巧，员工可以将其融入日常生活。健康筛查有助于早期发现潜在的健康问题，使员工能够采取预防措施。这些计划不仅改善了员工的身心健康，还提高了他们的工作效率。

3.4. 职业发展机会

3.4.1. 培训与专业发展

除了提升员工能力，人力资源实践还能促进员工的工作动力和提高发展机会[12]。医院在培训和专业发展方面投入了大量资源。这包括临床技能培训以及管理和领导力等非临床领域的培训。对于新入职的医生和护士，全面的入职培训计划帮助他们适应医院环境并学习必要的流程。继续医学教育(CME)对于

医疗专业人员来说是强制性的，来让他们得以跟上最新的医学知识和技术。此外，医院还提供关于沟通技巧、团队合作和质量改进等主题的研讨会和讲座，这些对于提供全面的医疗服务至关重要。

3.4.2. 晋升途径

清晰的晋升途径对于激励员工至关重要。在医院中，基于专业资格、经验和绩效存在等级结构。例如，护士可以从护士晋升为主管护士、护士长，甚至护理部主任。同样，医生可以从住院医师晋升为主治医师、副主任医师和主任医师。医院通常设有正式的评估系统，以评估员工的晋升资格，其中包括临床成果、研究贡献和患者满意度等因素。这为员工提供了明确的目标和追求职业晋升的动力。

4. 实施促进工作 - 生活平衡的人力资源实践所面临的挑战

4.1. 高患者需求与人员短缺

中国公立医院患者需求的持续增长给现有员工队伍带来了巨大压力。尽管招聘了更多医疗专业人员，但许多专科仍存在人员短缺问题。这使得全面实施灵活工作安排变得困难，因为可能没有足够的员工来覆盖所有班次。例如，在急诊科，工作量不可预测且繁重，在不影响患者护理的情况下减少员工工作时间具有挑战性。人员短缺还导致值班员工工作量增加，进一步加剧了工作 - 生活的失衡。

4.2. 传统组织文化

在一些公立医院中，存在一种既有的组织文化，强调对工作的奉献和牺牲。长时间的工作占据了较多时间和精力。这种文化观念可能会抑制旨在促进工作 - 生活平衡的人力资源实践变革。一些管理者可能将灵活工作安排视为对生产力或纪律的某种程度上的威胁，而员工自身可能也因担心被视为不够敬业而不愿利用这些机会。克服这种文化差异需要态度上的转变以及来自于各级管理者的支持[13]。

4.3. 有限的资源

实施诸如员工支持计划和职业发展举措等人力资源实践需要资金和人力的支持。然而，许多医院面临预算限制，尤其是在非直接面对患者护理以外的领域。设立和维持心理咨询服务、健康促进计划以及提供广泛的培训机会可能成本高昂。此外，缺乏有效管理和实施这些计划培训过的人力资源专员也会阻碍工作 - 生活平衡举措的全面实施以及项目的可持续性。

5. 案例研究

5.1. A 医院：灵活工作制

A 医院是某一线城市的一家大型三级公立医院，拥有超过 3000 名员工，在实施灵活工作安排方面在近些年进行了积极地探索并取得了显著的成效。因其规模较大，作为一家三级大型医院，其经验更具推广价值；在灵活工作制方面进行了积极的探索并且取得了显著的成效，其人力资源管理的实践经验有较强的示范效应，对其他公立医院具有重要的借鉴意义。在重新设计了轮班制度后，在大多数病房为护士采用 8 小时轮班制，并每周额外增加一天休息日。这显著降低了护士的职业倦怠和离职率。此外，医院在非关键部门，如病历管理和门诊接待，积极推广兼职工作和工作共享。通过这样的做法吸引了不同类型的人才，包括休完产假后重返工作岗位或正在深造的人员。医院还为管理人员提供了全面的培训，以确保他们有效地支持和管理这些灵活安排。

根据 A 医院 2023 年度的职工满意度测评中，在实施灵活工作制后，护士的职业倦怠感显著降低，员工满意度得分从实施灵活工作制前的 72 分提升至 85 分(满分 100 分)，显示出员工对工作环境和工作安排的高度认可，工作满意度提升了 15%。离职率从 2022 年的 9.7% 下降到 2023 年的 6.3%，显示出对于

灵活工作安排对员工忠诚度的提升。通过灵活工作安排，医院不仅改善了员工的工作 - 生活平衡，还提升了整体运营效率和员工忠诚度，具有较高的代表性和推广价值。

5.2. B 医院：积极推进员工支持计划

B 医院是一家中型三级公立专科医院，拥有近 1500 名员工。医院非常重视员工支持计划，计划涵盖了心理咨询、压力管理和健康促进计划等几个方面，为其他医院提供了可复制的经验。在拥有一支内部心理专家团队的支持下，为员工提供一对一咨询和团体治疗课程。医院还每月举办一次压力管理线下课程，教授员工放松技巧和应对策略。在健康促进方面，医院设有设备齐全的内部健身房，并在午休和下班后提供免费健身课程。这些举措提高了员工满意度得分，根据医院 2022 年度员工满意度调查员工对医院提供的员工支持计划满意度达到了 91.4%。此外，医院的员工内部推荐人数增加了 23%，表明员工对医院的认可度和归属感有显著提升。

5.3. C 医院：以职业发展为驱动力

C 医院是一家医教研一体的三级甲等公立医院，拥有超过 2000 名员工，医院非常重视员工的职业发展，制定了完善的职业发展框架，为员工提供了广阔的发展空间和良好的平台。从医生的先进手术技术培训到管理人员的领导力发展项目。医院拥有透明的晋升系统，既奖励卓越的临床表现，也认可在研究和教学方面的贡献。作为一家以职业发展为驱动力管理模式的医院，为其他类似在某一领域有突出优势的医院，如科研实力强、教学水平高的医院提供了宝贵的经验。设立了研究基金来支持员工的研究项目，那些取得重大研究成果的员工在晋升中享有优先权。在完善医院的职业发展框架后，员工的职业满意度和医院的创新能力得到了显著的提高。医生和管理人员的离职率从 10.9% 降到了 5.5%，显示出了职业发展机会对员工忠诚度的提升。医院每年发表的高质量研究成果也提升了将近 20%，显示出了这一举措对员工创新能力和科研成果的显著促进。这激励员工不断提升自己，并使该医院成为医学创新中心，从而吸引了来自全国各地的顶尖人才。

6. 改进人力资源实践的建议

基于对上述三所医院的案例分析，可以看出中国公立医院在改善员工工作 - 生活平衡方面采取了多种有效的措施，包括灵活工作安排、员工支持计划和完善职业发展框架等等。这些措施不仅提升了员工的满意度和忠诚度，还促进了医院的高质量发展。这些实践为其他的公立医院提供了宝贵的经验和参考。医院管理者应将工作 - 生活平衡纳入整体战略规划[14]。这包括设定与改善员工工作 - 生活体验相关的明确目标和指标，并使人力资源实践与医院的价值观保持一致。

6.1. 采用灵活工作制改善人员短缺

虽然部分公立医院已经开始尝试灵活工作制，但整体实施范围和效果仍有待提升。一些医院在关键岗位(如急诊、重症监护等)难以完全推行灵活工作制，导致部分员工工作压力过大，工作 - 生活平衡难以实现。

(1) 扩大灵活工作制的适用范围: 在确保医疗安全的前提下, 逐步扩大灵活工作制的适用范围。例如, 在非关键岗位(如行政、后勤等)全面推行弹性工作时间, 允许员工根据自身情况调整上下班时间。

(2) 优化轮班制度: 进一步优化轮班制度, 减少连续工作时间和夜班频率。例如, 可以尝试采用“4 天工作制”或“压缩工作周”模式, 让员工在更短的时间内完成工作, 同时增加休息时间。

(3) 推广远程工作: 对于一些可以远程完成的工作任务(如病历管理、数据分析等), 逐步推广远程工作模式, 减少员工通勤时间和工作压力。

(4) 建立灵活工作评估机制：定期评估灵活工作制的实施效果，收集员工反馈，及时调整和优化相关制度。

6.2. 以职业发展框架为抓手推动组织文化的发展

虽然部分公立医院制定了职业发展框架，但在实际操作中仍存在晋升渠道不透明、培训机会不均衡等问题。例如，一些基层员工和非临床岗位员工的职业发展机会相对较少，导致员工职业满意度较低。现有的文化观念无法满足员工日新月异的职业发展需求，在新职业发展框架下使员工充分利用这些新机会从而促进组织文化的发展与迭代。

(1) 完善职业发展体系：建立更加透明和公平的职业发展体系，明确晋升标准和流程。例如，设立多维度的绩效考核体系，综合考虑临床表现、科研成果、教学贡献等多方面因素。

(2) 提供个性化培训：根据员工的岗位需求和个人职业发展规划，提供个性化的培训机会。例如，为临床医生提供先进的手术技术培训，为管理人员提供领导力发展项目。

(3) 设立职业发展咨询：设立职业发展咨询中心，为员工提供职业规划咨询和指导。例如，定期举办职业发展讲座，帮助员工明确职业目标和发展路径。

(4) 鼓励跨部门交流与合作：鼓励员工跨部门交流与合作，拓宽员工的职业视野和技能。例如，设立跨部门项目小组，让不同岗位的员工共同参与项目，提升综合能力。

6.3. 合作与伙伴关系

部分公立医院在虽然设立了员工支持计划，但在实际执行中存在资源不足、宣传不到位等问题。例如，一些医院的心理咨询和压力管理课程参与度较低，员工对这些支持计划的知晓率和利用率不高。

(1) 加强心理健康支持：增加心理健康支持资源，如扩大心理咨询团队规模，提供更多的免费心理咨询和团体治疗课程。同时，定期开展心理健康宣传活动，提高员工对心理健康问题的关注度。

(2) 提供多样化的支持服务：除了心理健康支持，还可以提供职业规划指导、家庭照顾支持等多样化的服务。例如，设立员工子女托管服务或老人护理咨询服务，帮助员工更好地平衡工作与家庭生活。

(3) 建立员工反馈机制：定期收集员工对支持计划的反馈，根据员工需求调整和优化支持内容。例如，通过问卷调查、座谈会等形式，了解员工对现有支持计划的满意度和改进建议。

(4) 强化培训与宣传：加强对员工支持计划的宣传和培训，提高员工对这些计划的知晓率和参与度。例如，通过内部培训、宣传海报等方式，让员工了解如何利用这些支持计划。

7. 结论

综上所述，为中国公立医院的医疗专业人员实现工作 - 生活平衡是一项复杂但至关重要的任务。本文聚焦于中国公立医院医护人员的工作 - 生活平衡问题，从理论探讨、中国公立医院实践分析以及案例研究等几个层面进行了探讨。研究发现，工作 - 生活平衡对医护人员的职业发展、身心健康以及医疗服务质量具有重要影响。然而，由于医疗行业的特殊性和传统管理模式的局限，医护人员普遍面临着工作压力大、工作时间长、工作 - 家庭冲突严重等问题，工作 - 生活平衡状况不容乐观。本文从灵活工作制、职业发展和员工支持计划三个方面提出了改进人力资源实践的建议。这些措施旨在为医护人员创造更和谐的工作环境，提升员工满意度和工作绩效，最终实现医院和员工的共同发展。

未来的研究可以在以下几个方向展开：一是扩大研究范围，从全国范围内抽取更多样本，以更全面地了解公立医院员工的工作满意度和工作 - 生活平衡状况；二是深入探讨外部环境因素(如医疗水平、经济环境等)对员工满意度的影响；三是进行跨学科研究，心理学、社会学和管理学等多学科视角，深入研究工作 - 生活平衡对员工身心健康、工作绩效和组织忠诚度的综合影响；四是结合大数据和信息化技术，

优化员工满意度调查方法, 提高调查的科学性和准确性。

总而言之, 改善医护人员工作 - 生活平衡是一项系统工程, 需要政府、医院和个体共同努力, 采取有效措施, 为医护人员创造更和谐的工作环境, 最终提升患者护理质量, 促进医疗卫生事业的健康发展。

参考文献

- [1] Lewis, S., Gambles, R. and Rapoport, R. (2007) The Constraints of a “Work-life Balance” Approach: An International Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, **18**, 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- [2] Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, **10**, 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- [3] Clark, S.C. (2000) Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, **53**, 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- [4] Hobfoll, S.E. (1989) Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, **44**, 513-524. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- [5] Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J.H. and Grzywacz, J.G. (2006) Measuring the Positive Side of the Work-Family Interface: Development and Validation of a Work-Family Enrichment Scale. *Journal of Vocational Behavior*, **68**, 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- [6] Staines, G.L. (1980) Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Nonwork. *Human Relations*, **33**, 111-129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- [7] Demerouti, E., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2005) Spillover and Crossover of Exhaustion and Life Satisfaction among Dual-Earner Parents. *Journal of Vocational Behavior*, **67**, 266-289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001>
- [8] 张丽, 王静, 李华. 三级甲等医院护士工作-家庭冲突与工作倦怠的相关性研究[J]. *中国护理管理*, 2020, 20(1): 68-71.
- [9] 陈静, 李娜, 王丽. 医护人员工作-生活平衡干预研究进展[J]. *中国护理管理*, 2019, 19(12): 1873-1876.
- [10] Wang, J. and Verma, A. (2012) Explaining Organizational Responsiveness to Work-Life Balance Issues: The Role of Business Strategy and High-Performance Work Systems. *Human Resource Management*, **51**, 407-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.21474>
- [11] Chen, W. (2013) How Can HRM Help Organizations Build the Supportive Work-Life/Family Balance Culture. *International Journal of Business and Social Science*, **4**, 104-110.
- [12] Bui, H.T.M., Liu, G. and Footner, S. (2016) Perceptions of HR Practices on Job Motivation and Work-Life Balance. *International Journal of Manpower*, **37**, 1004-1023. <https://doi.org/10.1108/ijm-12-2015-0214>
- [13] Hassan, Z., Dollard, M.F. and Winefield, A.H. (2010) Work-Family Conflict in East vs Western Countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, **17**, 30-49. <https://doi.org/10.1108/13527601011016899>
- [14] Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001) Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, **50**, 49-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>