

# 回任人员职业成长、情感承诺与知识转移的关系\*

罗 岭,王娟茹\*

(西北工业大学管理学院,陕西 西安 710129)

**内容提要:**为了探讨回任人员职业成长对知识转移的影响机理,本文构建了回任人员职业成长、情感承诺与知识转移的关系模型,识别了情感承诺与知识转移关系中的调节变量,即转移机会。对六个城市的26家跨国公司进行了问卷调查,得到162份有效问卷。多元层次回归分析结果表明,升职速率、报酬增长、业务能力进步和网络能力发展对知识转移有显著的正向影响;情感承诺在报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与知识转移之间起着完全中介作用,而在升职速率与知识转移之间起着部分中介作用;转移机会正向调节情感承诺与知识转移之间的关系。

**关键词:**回任人员;知识转移;职业成长;情感承诺;转移机会

**中图分类号:**C92 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)11—0118—13

## 一、引言

基于资源观的企业理论认为,企业的竞争优势与其拥有的资源密切相关,独特、专有和不可模仿的知识资源是构建企业核心竞争优势的基础(Cummings & Teng,2003)。国际知识是跨国公司开拓国际市场、创造核心竞争优势的重要战略资源(Argote & Ingram,2000)。这种知识除了一部分由跨国公司自身创造外(Nonaka,1991),还有一部分由公司的员工、客户、竞争对手或者供应商提供(Cohen & Levinthal,1990)。回任人员作为跨国公司中具有丰富海外经历的员工,是跨国公司国际知识的重要来源。在外派期间,回任人员积累了丰富的国际知识,尤其是国际经验性知识。这些知识具有高价值、不可模仿和不易替代等特性,其成功转移能够填补母公司现有知识库空缺、完善知识结构(罗岭、王娟茹,2015),对母公司创建国际核心竞争优势具有重要作用。尽管回任人员的知识转移对母公司核心竞争优势的构建非常重要,但是,知识转移过程是黏性的(Szulanski等,2016),尤其是当回任人

员不愿向他人转移知识时,知识很难被成功转移。另外,回任人员知识转移是一种自愿行为。回任人员的大部分知识情境嵌入性高,不像资金、物品那样可以直接转移,需要经过回任人员的自愿编码或表述等工序后才能转移给他人。此外,回任人员在国际知识积累和获取的过程中付出了时间、精力和资金等资源,然而,知识转移很有可能会削弱回任人员在组织内部的知识竞争优势,这种情况导致回任人员不愿意在组织内部转移知识。也就是说,回任人员的知识转移是以社会交换为条件的。最后,回任人员的知识转移具有不同于一般知识转移的特点:一是知识转移的内容不同。回任人员的知识转移内容是国际知识,国际知识不同于一般知识,具有价值高、隐性程度高、不可替代性高等特点。二是知识转移的情境不同。回任人员的知识转移情境不同于一般的知识转移情境,在回任情境中,为了快速适应母公司环境,回任人员需要经历再社会化的过程。三是知识转移的研究对象不同。一般知识转移主要关注组织层面,明晰知识转移各阶段组织学习内容,而回任人员知识转移主要研究对象是个体,解释

收稿日期:2016-07-16

\* 基金项目:国家自然科学基金项目“跨国公司回任人员知识转移对二元性创新的影响研究”(71371154);陕西高校人文社会科学青年英才支持计划“回任支持、知识转移和二元性创新行为的关系研究”(201409);中央高校基本科研业务费——人文社科创新类项目“跨国公司回任人员职业需求对二元性创新的影响研究”(3102016RW004)。

作者简介:罗岭(1986-),女,湖南常德人,管理学博士研究生,研究方向为知识管理,E-mail:rowlinghn@163.com;王娟茹\*(1976-),女,陕西蓝田人,教授,管理学博士,研究方向为知识管理,E-mail:wjuanru@nwpu.edu.cn。\*为通讯作者。

个体知识转移行为及其互动。因此,有必要研究回任人员知识转移的促进和阻碍因素。

目前,许多学者对知识转移的促进和阻碍因素进行了研究。早期的学者从沟通的角度指出了知识转移成功与关系特点、接受者特点、知识特点和转移活动特点密切相关(Cummings & Teng, 2003)。例如,知识距离、学习文化、知识的嵌入性和转移机制等都会影响知识转移的成功。同时,还有学者指出,发送者的特点也影响知识转移的成功,如知识发送者的能力和可信度等(Joshi 等, 2007)。随后,一些学者还对上述因素进行了细化和完善,信任、承诺、社会资本、组织文化、吸收能力和组织支持等对个体知识转移的成功有重要影响(Hau 等, 2013)。但是,很少有学者从双方共同发展的角度研究如何促进回任人员知识转移的成功。Settoon 等(1996)指出,组织采取有利于员工发展的措施能够增强员工做出积极互惠的行为;Gupta & Govindarajan(2000)指出,需求满足对于个体更好地转移知识具有重要影响。职业成长是回任人员的主要职业需求。另外,职业成长是预测员工行为的重要依据。可以推断,职业成长对回任人员知识转移有重要影响。

现有的研究表明,职业成长对情感承诺有正向影响,职业成长越快,情感承诺越高(Weng 等, 2010;翁清雄、席酉民, 2011)。也就是说,员工在组织内部成长越顺利,对组织的情感依恋越高。由于职业成长能够很好地预测员工的情感承诺,许多学者也指出,应在此基础上深入研究职业成长对员工其他态度和行为的影响。为此,翁清雄、席酉民(2010)研究了职业成长与离职倾向的关系,研究结果显示,职业成长能够降低员工的离职倾向,感知机会能够正向调节职业成长与离职倾向的关系。但是,目前学者主要研究了职业成长对员工的组织承诺和离职倾向的影响,很少研究职业成长对回任人员知识转移的影响。另外, Mu 等(2010)对情感承诺进行了操作化定义,指出跨组织网络中不同成员的情感承诺不同,对跨组织网络中的知识转移的影响也不一样,仿真结果表明,知识吸收能力和情感承诺都能影响跨组织网络中个体知识转移。虽然,该研究说明,个体层面情感承诺在知识转移过程中的重要作用,但是,这方面的研究主要以仿真为主,并没有通过实证研究检验这一关系(Kogut & Zander, 1992)。

尽管现有文献对职业成长与情感承诺、情感承诺与知识转移的关系进行了研究,但是,并未直接研究职业成长对回任人员知识转移的影响。因此,本文以回任人员为研究对象,以社会交换理论为基础,从能使回任人员产生留任意向的职业成长出发,以情感承诺为中介变量,深入探讨职业成长、情感承诺与知识转移的关系,并分析转移机会能否作为调节变量调节情感承诺和知识转移之间的关系。

## 二、概念模型与研究假设

职业成长是员工职业生涯管理的核心问题之一(周文斌、马学忠, 2015)。Graen 等(1997)认为,职业成长是指个人追求有更高价值的职位系列的速率。员工的职业成长不仅体现在组织间的工作流动过程中,而且还体现在组织内部,即职业成长包括组织内职业成长和组织间职业成长(翁清雄、席酉民, 2011;翁清雄、席酉民, 2010)。其中,前者指员工在当前所在的组织内部职业发展速度,包括职业目标进展、职业能力发展、升职速率和报酬增长速率四个维度;后者指员工在工作变动过程中的职业发展速度(翁清雄、席酉民, 2011)。职业目标进展是指员工当前的工作与其自身的职业目标和职业理想的相关程度;职业能力发展是指员工当前的工作对其自身职业相关技能、职业相关知识和工作经验的增长速度;升职速率是员工在当前组织中的职位提升空间和提升的速率;报酬增长是指员工在当前组织中的报酬增长速率。其中,职业能力发展和升职速率是员工普遍关心的两个维度(张玮、刘延平, 2015)。Oddou 等(2009)在研究回任人员知识转移影响因素的过程中指出,业务能力的进步、网络能力的发展和职位晋升等是回任人员职业成长的主要关注点。但该研究忽略了回任人员对职业报酬的关注。职业报酬是组织对回任人员工作努力和付出的一种物质回报,是肯定和认可回任人员价值的重要方式。因此,报酬增长也是回任人员职业成长的重要体现。Tharenon(1999)和 Metz 等(2001)强调了薪酬增长和薪酬水平是测量管理人员职业成长的重要指标。基于此,本文借鉴翁清雄、Oddou 等的研究成果,并结合本文的研究目的,将职业成长定义为回任人员在母公司内部的职业进步与发展的速度,并选取回任人员普遍关心的升职速率、报酬增长、业务能力进步和网络能力发展

四个维度进行研究。其中,业务能力的进步和网络能力的发展是职业能力发展的重要内容。

根据社会交换理论的思想,组织为员工提供支持,员工就容易忠诚于组织。职业成长需要的满足能够使回任人员产生回报组织的义务。也就是说,如果组织对回任人员的职业成长提供支持,根据互惠原理,回任人员也会为了组织的发展贡献自身的知识和技能。此外,Huang等(2013)指出,当跨国公司为回任人员提供更多的转移机会时,回任人员在组织内部成功转移海外知识和工作经验的可能性更大。换句话说,转移机会是回任人员知识转移成功不可或缺的重要条件。王三义等(2007)也指出了转移机会对知识转移的重要性。因此,本文认为,职业成长能直接影响回任人员的知识转移,也能够通过情感承诺的中介作用间接影响回任人员的知识转移,转移机会调节情感承诺与知识转移的关系。

基于此,本文提出职业成长的四个维度、情感承诺与知识转移的关系模型,并引入了转移机会作为调节变量,提出了如图1的理论模型。

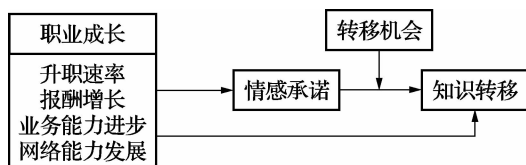


图1 职业成长、情感承诺与知识转移的模型图

资料来源:本文绘制

### 1. 职业成长对知识转移的影响

员工自身的努力以及组织对员工的支持是职业成长的两个重要条件。员工在组织内部的职业成长过程是员工的知识、技能、价值观和社会关系等不断丰富和完善的过程。组织在员工职业成长过程中的支持作用强化了员工对组织的回报倾向(翁清雄、席酉民,2011),也增强了员工与组织以及其他员工之间知识共享的意愿和能力(张玮、刘延平,2015)。Johnston等(2016)认为,职业成长能够激发员工积极的知识转移行为和态度。

职务晋升能够带动权力的扩大(何威风等,2013)。也就是说,职务晋升能够扩大回任人员在组织内部的影响力,其知识会随着其个人影响力的扩大而广泛扩散。升职速率越快,回任人员施展才华的范围越广,知识转移成功的可能性越大(Char-

trand & Bargh,1999)。薪酬增长是组织对个人努力和付出的一种回报,也是对其价值和能力的认可。回任人员的薪酬增长能够拉动消费需求,包括对自身投资的消费。回任人员可以通过投资自身学习更多的知识和技能,增强自身的知识表述能力,更容易快速地传授知识给组织内其他员工。业务能力进步是指回任人员在该业务领域发展成为专家水准的速度。业务能力增长意味着回任人员在该业务领域的话语权越来越大。该业务领域的其他员工越来越信赖和认可其业务知识和技能,其传授的知识和经验在该业务领域价值作用越大,因而知识转移的可能性越大。网络能力是指回任人员建设社会网络并对社会网络中的关系资本资源的开发利用的能力。回任人员网络能力发展越快,所构建的网络规模越大,意味着其积累诸如社会支持等方面的社会资源的增长速度越快,知识的扩散范围越广。另外,若回任人员处于社会网络中心位置,更容易受到网络中其他成员的支持,其知识也会经由这些网络而广泛的转移。因此,本文提出如下假设:

H<sub>1</sub>:回任人员升职速率越快,知识转移的可能性越大。

H<sub>2</sub>:回任人员报酬增长越快,知识转移的可能性越大。

H<sub>3</sub>:回任人员业务能力进步速度越快,知识转移的可能性越大。

H<sub>4</sub>:回任人员网络能力发展速度越快,知识转移的可能性越大。

### 2. 职业成长对情感承诺的影响

社会交换理论认为,组织提供给员工的工作环境越理想,员工就越容易形成对组织的忠诚(刘小平,2011)。情感承诺反映了员工与组织之间建立的一种社会交换关系(Nouri & Parker,2013)。情感承诺是指回任人员通过认同母公司的价值观和目标而对母公司产生的情感依恋,并愿意留在母公司继续服务和贡献的一种心理状态。具有高情感承诺的回任人员,接受和认同组织的目标和价值观,愿意为组织目标付出更多的努力,并希望维持组织中的成员资格(Jo & Joo,2011)。

工作任务的内在投入、识别工作任务的相关价值、对工作任务的价值以及组织目标的认同是员工情感承诺的主要来源(Meyer & Herscovitch,2001)。翁清雄、席酉民(2013)认为,员工的职业成长离不

开组织的支持,当员工在组织内部的职业成长进展顺利时,就会对组织的目标和价值观产生较高的认同,就会全身心地执行工作任务,为实现组织目标尽职尽责。相反,如果员工在组织内部没有获得期望的职业成长,这很有可能损害员工与组织的社会交换关系,换来员工对组织的冷漠(Weng等,2010)。因此,员工在组织内部的职业成长顺利进展的同时,员工对组织的情感日益深厚。回国初期,回任人员很可能会遭遇逆向文化冲击,不能快速地适应环境。如果组织及时提供给回任人员信任、支持等资源,回任人员会发自内心的感激,强化对组织的忠诚感并保持与组织之间的平衡互惠关系。正如Zikic等(2006)的研究观点,组织内部的职业成长经历,增强了回任人员对组织的归属感和依赖感。因此,回任人员的职业成长越快,对母公司的情感承诺越高。因此,本文提出如下假设:

H<sub>5</sub>:回任人员升职速率越快,对母公司的情感承诺越高。

H<sub>6</sub>:回任人员报酬增长越快,对母公司的情感承诺越高。

H<sub>7</sub>:回任人员业务能力进步速度越快,对母公司的情感承诺越高

H<sub>8</sub>:回任人员网络能力发展速度越快,对母公司的情感承诺越高。

### 3. 情感承诺对知识转移的影响

知识转移是指回任人员与知识接收者之间透过媒介(如网络、电话、当面沟通)获取、吸收、发展及应用知识的过程。知识以人为载体,并通过人的各种实践活动转移。人是一种复杂的动物,因此,以人为载体的知识转移也必然存在复杂性的特点,并受到多种因素的影响。例如,人的动机、态度和承诺都会影响知识转移的成功(Jo & Joo,2011)。

回任人员的情感承诺与知识转移之间存在正相关关系。首先,回任人员知识转移是一种自愿行为,需要通过回任人员转移知识的内在动机来理解(Chen & Hsieh,2015)。情感承诺是因为回任人员认同组织的目标和价值观,形成了强烈地回报组织的内在动机(Meyer & Herscovitch,2001)。因此,具有高情感承诺的回任人员在组织内部具有强烈的动机与他人分享有价值的知识。其次,当组织利益与自身利益捆绑在一起时,回任人员会自发地与组织内部其他成员分享知识。Chen & Hsieh(2015)认

为,具有高情感承诺的回任人员具有强烈的所有权意识,把组织的利益视为自己的利益。当组织遇到困难时,具有高情感承诺的回任人员会超越工作要求自发地帮助组织摆脱困境,在组织内部主动地与他人分享自己的知识和创意(刘远、周祖城,2015)。最后,具有高情感承诺的回任人员信任组织,相信为组织贡献的知识和技能能够换来组织的回报。由于知识转移对回任人员来说是一种风险行为,正如Ipe(2003)指出的,知识转移是一种权力博弈。当感知知识转移会造成自身的知识竞争优势的丧失时,回任人员会为了保持在组织内部的竞争优势而囤积知识。Renzl(2008)也指出,信任可以消除回任人员的这种囤积知识的自我防御行为,增加知识的开放性,提高知识转移的概率。因此,回任人员对组织的情感承诺越高,知识转移的可能性越大。因此,本文提出如下假设:

H<sub>9</sub>:回任人员的情感承诺越高,知识转移的可能性越大。

### 4. 转移机会的调节作用

知识转移机会是指回任人员与母公司内部成员之间存在的促进知识转移的渠道,包括计划学习渠道和关系学习渠道。计划学习渠道是由母公司为知识转移开发的文档(如时事通讯、贸易杂志和贸易协会报告)、培训项目和结构化工作团队等(Rulke,2000)。关系学习渠道是指回任人员与其关系良好的母公司内部成员的互动和沟通方式,如非正式社会网络和团体。

转移机会为高情感承诺回任人员在母公司内部的知识转移提供了便利,也增强了其转移知识的积极性和主动性。首先,计划学习渠道不仅为具有高情感承诺的回任人员在母公司转移显性知识创造了条件,而且还能在节省成本和时间的的前提下拓宽知识的受众范围。Gooderham等(2011)和Huang等(2013)指出,计划学习渠道提供了回任人员与母公司内部成员正式交流和学习的机会,有利于知识转移的成功。其次,关系学习渠道不仅为高情感承诺回任人员转移隐性知识创造了条件,而且还能强化知识发送者的知识表述能力以及知识接收者对知识的理解和吸收能力。这意味着,以关系为基础的沟通方式能够促进回任人员与母公司内部成员之间的知识转移。Szulanski等(2016)认为,推动双方充分沟通的方式(如非正式访问)是回任人员隐

性知识转移成功的关键,尤其是对高度情境化知识的转移。Huang等(2013)认为,社会关系为回任人员知识转移提供了互动的机会,减少了诸如风险感知和价值损失等成本因素。另外,当发现有便利的知识转移机会时,回任人员知识转移的可能性比较大;当发现转移知识要付出许多额外努力时,回任人员知识转移的可能性比较小。Gagne(2009)指出,转移机会的缺乏制约知识转移的成功。因此,本文提出如下假设:

H<sub>10</sub>:知识转移机会正向调节情感承诺与知识转移的关系。

### 三、研究设计

#### 1. 变量测量

为了保证测量量表的信度和效度,本文测量各变量的题项借鉴了现有的研究成果,并结合本研究的目的做适当改进以作为实证分析的工具。

(1)职业成长量表由升职速率、报酬增长、业务能力进步和网络能力发展四个量表构成。其中,升职速率量表(四个题项)和报酬增长量表(四个题项)借鉴翁清熊、席西民(2011)设计的题项,分别通过“在当前工作单位我的升职速率较快”“到目前工作单位后,我的薪资提升比较快”等题项来测度;业务能力进步量表(三个题项)借鉴 French & Raven(2004)等设计的题项,采用“到目前工作单位后,我积累了丰富的业务领域知识”等题项来测度;网络能力发展量表(四个题项)借鉴 Moller(1999)设计的量表,采用“我常常与网络中的成员进行充分的互动”等题项来测度。

(2)情感承诺量表借鉴 Allen & Meyer(1990)的量表(四个题项)设计而成,采用“我会很高兴能在这个组织里度过我的职业生涯”等题项来测量。

(3)转移机会量表在 Ipe(2003)的研究量表(四个题项)的基础上进行修改与设计,主要用计划学习渠道和关系学习渠道等来度量。

(4)知识转移量表主要测量回任人员与母公司内部成员共享海外知识和经验的程度,借鉴 Bock & Kim(2002)和 Bryant(2005)设计的研究量表(四个题项),用已获得的知识质量、知识被消化和吸收水平来描述。

(5)本文的控制变量包括性别、年龄、职务等级和外派年限。用虚拟变量表示性别和职务等级,例

如0表示女,1表示男;采用自然对数来表示年龄。

为了保证变量英文题项的中文翻译的准确性,约请外语系和组织行为学等专业的教师和研究生对相关题项进行了英汉多次互译,最终确定每个题项的中文表述。

#### 2. 数据收集

本文的研究对象为跨国公司回任人员,采用问卷调查法,样本来自于 MBA、EMBA、MEM、硕博士等社会网络资源。在调研过程中,对问卷进行了严格的筛选,确保调研对象是外派年限在半年以上的跨国公司回任人员,这样做的目的是保证被调查对象已经积累了一定的国际知识和经验。最终的调查问卷分为两个部分:基本情况和测量量表。基本情况是为了了解被调查对象的性别、年龄、职位和外派年限等基本信息,涉及题项10个;测量量表是问卷调查的主体内容,是有关所有研究变量的测量题项,共27个题项。测量量表题项采用 Likert 五级量表法来设计,其中,“1”表示非常不符合,“2”表示不符合,“3”表示一般,“4”表示符合,“5”表示非常符合。从2013年12月至2015年3月,向西安、上海、南京、杭州、深圳、广州六个城市的26家跨国公司的回任人员员工发放问卷300份,回收194份,剔除已回收问卷中填答逻辑有误、遗漏较多的问卷,共获得162份有效问卷,回收问卷有效率达54%。根据客观题的结果,样本基本特征如表1所示。

表1 样本特征的描述性统计(N=162)

变量	类别	数量	占比(%)
性别	男	92	56.8
	女	70	43.2
年龄	<30岁	40	24.7
	30~39岁	78	48.1
	40~49岁	30	18.5
	≥50岁	14	8.6
职务等级	高层管理人员	13	8.0
	中层管理人员	20	12.3
	基层管理人员	76	46.9
	一般员工	46	28.4
	其他	7	4.3
外派年限	半年~1年	54	33.3
	1~2年	77	47.5
	2~3年	16	9.9
	3~4年	10	6.2
	4年以上	5	3.1

资料来源:本文整理

为了减少同源误差,根据 Podsakoff 等(2003)的建议,采用程序控制和统计控制方法来规避同源性偏差问题。在程序控制上,保证问卷填写的匿名性和研究目的的纯学术性,明确答案无对错之分。在统计上,采用 Harman 单因素检验方法对问卷的测量量表题项进行探索性因子分析,验证本研究数据同源误差的严重程度。结果表明,不存在一个共同因子,且最大因子解释仅能解释 28.764% 的变异量,远小于总变异,因此,本文数

据的同源误差问题并不严重。

#### 四、实证结果分析

本文首先采用 SPSS19.0 软件对变量的信效度进行分析,以检验本研究问卷量表设计和收集数据的有效性和可靠性。然后进行 Pearson 相关分析,以初步验证假设,之后运用该软件对所提出的假设模型进行多层次回归分析。

表 2 各主要变量的均值、方差和相关关系 ( $N = 162$ )

变量	Person 相关系数											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. 性别	1.00											
2. 年龄	0.68	1.00										
3. 职务等级	-0.04	-0.41 **	1.00									
4. 外派年限	0.05	0.04	0.17 *	1.00								
5. 升职速率	-0.06	0.17	-0.26 **	0.08	1.00							
6. 报酬增长	0.06	-0.07	-0.03	0.16	0.08	1.00						
7. 业务能力进步	-0.04	0.15	-0.39 **	0.12	0.43 **	0.26 **	1.00					
8. 网络能力发展	0.09	0.07	0.02	0.07	0.25 **	0.33 **	0.36 **	1.00				
9. 情感承诺	0.05	0.04	-0.07	0.07	0.35 **	0.33 **	0.44 **	0.40 **	1.00			
10. 转移机会	0.02	-0.07	-0.10	0.11	0.11	0.15	0.08	0.15	0.29	1.00		
11. 知识转移	-0.06	0.12	-0.19 *	0.32 **	0.41 **	0.32 **	0.47 **	0.38 **	0.48 **	0.23	1.00	
平均值	0.57	1.69	3.17	3.22	2.80	3.26	2.91	3.26	3.38	3.82	3.55	

注: \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$

资料来源:本文整理

#### 1. 信度与效度分析

本文借鉴相关文献的成熟量表测度变量,充分保障各构念的内容效度。信度评定问卷题项的准确性、严谨性与可靠性。运用 SPSS19.0 软件对信度进行分析,应用 Cronbach's  $\alpha$  评估潜变量的信度。高度一致性的  $\alpha$  系数标准区间为  $[0.7, 0.9]$ ,可以接受的临界点一般认定为 0.6。运用 SPSS19.0 软件对各变量的信度进行分析,升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展、情感承诺、转移机会和知识转移的 Cronbach's  $\alpha$  系数分别是 0.865、0.899、0.796、0.732、0.846、0.736、0.823,可以看出,各变量的 Cronbach's  $\alpha$  系数普遍远大于 0.6,说

明潜变量的各项指标具有较高的稳定性、高度的内部一致性和可信度。

#### 2. 描述统计分析

表 2 总结了变量的平均值、方差以及相关系数。从表 2 中可以看到,升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与回任人员情感承诺相关系数为 0.35、0.33、0.44、0.40,与知识转移的相关系数为 0.41、0.32、0.47、0.38,呈现出正相关关系,且在  $P < 0.01$  水平上显著。同时,情感承诺与知识转移 ( $r = 0.48, p < 0.01$ ) 呈现出显著的正相关关系。下文将运用多层次回归分析方法进行进一步验证。

### 3. 假设检验

本文中假设检验采用多元线性回归方法实施。为满足假设检验的要求,共设置八个模型,回归分析结果如表3所示。其中,模型1、模型2的被解释变量为情感承诺,模型3~模型8的被解释变量为知识转移。

假设  $H_1 \sim$  假设  $H_4$  提出升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展均对知识转移有显著的正向影响。为了验证这四个假设,首先将回任人员的知识转移设为因变量,其次加入控制变量(性别、年龄、职务等级、外派年限),最后将自变量(升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展)放入回归方程。层次回归的结果如表3模型4所示,从表3的模型4可知,升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展对知识转移都具有显著的正向影响。因此,假设  $H_1 \sim$  假设  $H_4$  得到了数据的支持。

假设  $H_5 \sim$  假设  $H_8$  提出升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展均对情感承诺有显著的正向影响。为了验证这四个假设,首先将回任人员的情感承诺设为因变量,其次加入控制变量(性别、年龄、职务等级、外派年限),最后将自变量(升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展)放入回归方程。层次回归的结果如表3模型2所示,从表3的模型2可知,升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展对情感承诺都具有显著的正向影响。因此,假设  $H_5 \sim$  假设  $H_8$  得到了数据的支持。

假设  $H_5 \sim$  假设  $H_8$  提出升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展对情感承诺具有显著的正向作用,且假设  $H_9$  提出情感承诺对知识转移具有显著的正向作用,说明情感承诺在升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与知识转移关系中起中介作用。由表3的模型6可知,中介变

量(情感承诺)对因变量(知识转移)的回归系数达到显著水平。因此,假设  $H_9$  得到验证。根据 Baron & Kenny(1986)建议的三步中介分析法来验证情感承诺的中介作用:(1)自变量(升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展)对因变量(知识转移)的回归系数达到显著水平(表3中的模型4);(2)自变量(升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展)对中介变量(情感承诺)的回归系数达到显著水平(表3中的模型2);(3)自变量(升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展)与中介变量(情感承诺)同时对因变量(知识转移)进行回归时,中介变量对因变量的回归系数仍然显著(表3中的模型5)。加入中介变量后,升职速率对知识转移的回归系数仍然显著,报酬增长、业务能力进步、网络能力发展对知识转移的回归系数由显著变为不显著(表3中的模型5),这表明,情感承诺在升职速率与知识转移间起部分中介作用,在报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与知识转移间起完全中介作用。由此可知,情感承诺的中介作用也得到数据支持。

假设  $H_{10}$  提出,转移机会正向调节情感承诺与知识转移之间的关系。将回任人员知识转移设为因变量,依次引入性别、年龄、职务等级和外派年限等控制变量,并且将情感承诺作为自变量,将转移机会作为调节变量,最后加入情感承诺和转移机会的乘积项。为了消除共线性,将自变量和调节变量分别进行了标准化。层级回归分析结果如表3模型8所示。从表3模型8可以看出,情感承诺与转移机会之间的交互项对知识转移产生显著的正向影响。这表明,回任人员转移机会正向调节情感承诺与知识转移的正向关系,即假设  $H_{10}$  成立。图2是交互效应的斜率图。可以看出,随着回任人员转移机会的增多,情感承诺对知识转移的正向作用不断增强。

表3 假设检验结果(N=162)

变量	情感承诺		知识转移					
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8
控制变量								
性别	0.049	0.051	-0.078	-0.076	-0.088	-0.101	-0.089	-0.113
年龄	0.018	0.008	0.054	0.042	0.040	0.046	0.056	0.095

变量	情感承诺		知识转移					
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
职务等级	-0.058	0.102	-0.173	-0.026	-0.050	-0.146	-0.028	-0.035
外派年限	0.018	0.010	0.006	0.014	0.006	0.122	0.035	0.043
自变量								
升职速率		0.192 *		0.235 **	0.190 *		0.187	0.127
报酬增长		0.177 *		0.185 *	0.143		0.138	0.142
业务能力进步		0.287 **		0.230 *	0.162		0.178	0.150
网络能力发展		0.185 *		0.178 *	0.134		0.126	0.135
中介变量								
情感承诺					0.237 **	0.470 **	0.204 *	0.267 **
调节变量								
转移机会							0.110	0.131
交互项								
情感承诺 × 转移机会								0.211 **
$R^2$	0.007	0.324	0.045	0.345	0.383	0.240	0.393	0.431
$F$ 值	0.299	8.083 **	1.922	8.873 **	9.070 **	10.894 **	8.355 **	8.698 **
$\Delta R^2$	0.007	0.317	0.045	0.300	0.038	0.220	0.010	0.037
$\Delta F$	0.299	13.828 **	1.922	13.495 **	7.195 **	36.149 **	2.007	7.541 **

注: \*\* 表示  $P < 0.01$  水平上显著, \* 表示  $P < 0.05$  水平上显著

资料来源: 本文整理

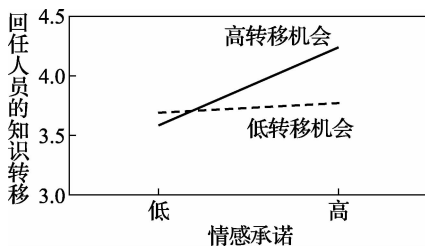


图 2 转移机会正向调节情感承诺与知识转移关系

资料来源: 本文绘制

## 五、结论与启示

### 1. 研究结论

回任人员知识转移对跨国公司核心竞争优势的构建具有重要作用。本文以回任人员知识转移为研究内容, 运用问卷调查方法, 从社会交换角度出发, 采用“职业成长—情感承诺—知识转移”的理论范式展开研究, 通过构建职业成长各维度与情感承诺、知识转移的关系模型, 用 162 个有效样本对

理论模型进行验证。研究结果表明, 升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与情感承诺之间呈现显著正相关; 升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与知识转移之间显著正相关; 情感承诺在报酬增长、业务能力进步、网络能力发展与知识转移之间起着完全中介作用, 而在升职速率与知识转移之间起着部分中介作用; 转移机会正向调节情感承诺与知识转移的关系。

### 2. 理论贡献

本文的理论贡献如下: 首先, 证明了回任人员职业成长对知识转移成功的正向影响。以往研究主要以一般知识转移为主, 从沟通理论入手, 研究知识转移双方特点、关系特点、知识特点以及转移活动特点对知识转移成功的影响, 但是, 很少有学者从共同发展的角度研究如何激发回任人员的知识转移。本文在 Lazarova & Tarique (2005) 研究的基础上, 提出回任人员知识转移成功归因于以社会



交换为基础的职业成长,用实证数据验证了职业成长对回任人员知识转移成功的影响机制。对比 Lazarova & Tarique(2005)运用定性方法提出的回任人员职业抱负能够影响回任人员知识转移成功的研究结论,本文采用实证方法不仅证实了这一结论,而且进一步指出回任人员的职业成长对知识转移成功的促进作用。

其次,细化了职业成长这一概念,证实职业成长各维度对知识转移成功有显著的正向影响。本文借鉴翁清雄、席西民(2011)提出的职业成长概念和四维测量模型,并综合 Tharenon(1999)、Metz等(2001)和 Oddou等(2009)的观点,将回任人员职业成长细分为升职速率、报酬增长、业务能力进步和网络能力发展四个维度,在成熟量表的基础上,编制了适合回任人员的职业成长量表。通过实证研究发现,职业成长的四个维度都对知识转移成功有正向影响,且升职速率和报酬增长对知识转移成功的正向影响更显著。Lazarova & Tarique(2005)运用定性方法提出了回任人员职业抱负能够影响回任人员知识转移成功的研究结论,但并未具体指出职业抱负的具体内容。本文不仅证实了这一研究结论,而且细化了职业成长这一概念,深入探讨了职业成长四个维度对知识转移的正面影响,使得这一结论更加具体。

再次,本文研究表明,情感承诺中介回任人员职业成长对知识转移成功的正向影响。以往研究提出了一般员工的职业成长对情感承诺的正向影响,情感承诺在职业成长与离职倾向之间的中介作用(翁清雄、席西民,2011;翁清雄、席西民,2013),以及情感承诺对个体知识转移的正向影响(Mu等,2010)表明了个体心理态度能够中介个体动机与个体行为之间的关系,但并未直接研究回任人员的情感承诺在职业成长与知识转移成功之间具有中介作用。本文研究结果发现,情感承诺在回任人员职业成长与知识转移成功之间起着中介作用。这进一步丰富了以往的研究结论,即个体心理态度是个体动机与个体行为之间的桥梁。另外,虽然 Lazarova & Tarique(2005)运用定性方法得出回任人员的职业抱负和动机影响知识转移的成功,但并未具体指出这一影响机理,本文得出,情感承诺中介回任人员职业成长对其知识转移成功的正向影响,完善了职业成长与回任人员知识转移成功的关系的机

理研究。

最后,转移机会正向调节回任人员情感承诺与知识转移成功的关系。员工的心理态度和行为产生于所处的组织情境。以往的研究主要从个体特征考察回任人员心理态度和行为的关系,组织层面的因素的调节作用并未受到足够的重视(王娟茹,2015)。回任人员的知识转移受到多种因素的影响,既包括个体层面的因素,也包括组织层面的因素,特别是组织情境因素。转移机会作为一个重要的组织情境因素,是影响回任人员态度和行为的重要因素。也就是说,不同转移机会下,情感承诺对回任人员知识转移的作用程度也不相同。本文将转移机会作为调节变量,深入探讨了情感承诺对回任人员知识转移的作用程度。实证分析的结果表明,与感知低转移机会相比,当回任人员感知高转移机会时,情感承诺对回任人员知识转移成功的作用更强。这一研究结果一方面表明了转移机会是高情感承诺回任人员知识转移成功的重要条件;另一方面也表明了组织提供的转移机会对不同回任人员的知识转移的影响是有差异的,组织面临的问题是如何提供更好的转移机会,最大限度地促进回任人员在母公司成功转移国际知识。

### 3. 管理启示

在实践方面,本文研究成果对跨国公司管理者有重要借鉴作用。

首先,跨国公司管理者应努力增强回任人员对组织的情感承诺,进而促进回任人员在组织内部充分转移国际知识。这是因为,具有高情感承诺的回任人员对组织具有强烈的归属感和义务感,把组织目标当成自己的目标,把组织的利益视为自己的利益,愿意为了组织的发展贡献自身的知识和技能。同时,本文研究结果也表明,情感承诺提高了回任人员知识转移的可能性。社会交换理论能够更好地解释员工与组织的关系(Eisenberger等,1990)。也就是说,回任人员的交换意识更利于回任人员对组织产生较高的情感承诺以及愿意为组织目标做出更多的贡献。管理者应该采取措施使回任人员在母公司内部体验到组织的关心、支持和认同,这样,回任人员会对组织产生较强的责任感和情感依附感。本文研究结果显示,升职速率、报酬增长、业务能力进步、网络能力发展都能提升回任人员对组织的情感承诺,并且业务能力进步对情感承诺具有

最显著的影响。因此,管理者可以经常就回任人员的职业规划、目标和工作满意度进行问卷调查和深度访谈,及时掌握回任人员的心理动向,根据调查结果调整晋升制度、薪酬机制、业务培训和社会网络范围,加快回任人员的职业成长,进而提升回任人员对组织的情感承诺。当然,不同个体的价值观和人生观不同。有些个体,不管组织如何支持和关心他(她),也无动于衷。针对一些难以对组织产生情感承诺的个体,跨国公司应当及时地通过人力资源管理途径使其离开本组织。

其次,促进回任人员在组织内部得到快速的职业成长。这是因为,回任人员的职业成长过程,是与组织情感日益深厚的过程,也是知识、技能、关系得到快速发展的过程。也就是说,职业成长使回任人员更有意愿和能力转移知识,这样,回任人员知识转移的可能性就越大。同时,本研究结果也表明,职业成长越快,回任人员知识转移的可能性越大。为促进回任人员职业快速成长,管理者可以采取以下措施:一是加强与回任人员的沟通,充分了解回任人员的职业发展规划,尊重回任人员的职业发展要求,为不同的回任人员开辟合理的晋升通道;二是根据回任人员的知识、能力和经验安排合适的工作任务,并为其提供相应的培训机会,使其知识、能力和经验得到充分发挥并不断积累和提升,从而促进其职业成长;三是当回任人员的职业成长在组织内部受限时,应派相关管理者多与其沟通,及时帮助其解决职业成长受限问题。

最后,为回任人员知识转移提供或创造更多的机会。这是因为,转移机会为回任人员知识转移提供了便利,节省了时间和精力。同时,本文研究结果也表明,转移机会能正向调节情感承诺与知识转

移的关系。根据 Bock 等(2005)的观点,为了促进回任人员在组织内部的知识转移行为,组织应引导和培育有利于知识共享的工作情境。为了给回任人员提供更多的知识转移机会,管理者可以采取以下措施:一是通过完善计划学习渠道构建有利于回任人员知识转移的工作情境。例如,可以邀请回任人员担任公司培训项目的教练,发行内部时事通讯,这既能为回任人员提供更多的转移机会,又能扩大知识的受众范围,促进知识转移的成功。另外,完善知识治理机制也是丰富知识转移机会的重要途径。二是通过打造关系学习渠道,构建有利于回任人员知识转移的工作情境。例如,鼓励回任人员与母公司内部成员培育目标社会关系和加强人际互动,增进双方的信任和合作,进而促进知识转移的成功。这是因为,强大的社会网络关系可以支持员工在组织内部的贡献(Prieto Pastor 等,2010)。

#### 4. 局限性与进一步研究方向

本文也存在一些局限性:(1)数据收集的限制。本文的所有测量题项均由同一人填写,存在一定的同源偏差,未来的研究可以采用回任人员和直接上司配对的形式来收集数据。(2)控制变量的选取问题。本文没有对回任人员的回任年限进行控制。考虑到具有不同回任年限的回任人员可能对变量题项的感知和理解不一样,未来的研究需要对这个变量进行控制。(3)在调研过程中,由于受到成本、资源等条件的限制,本文所做的问卷调查仅在中国进行,因而得出的结论不一定能推广到其他国家和地区,因此,以后的研究者可以对中西方环境下的回任人员的职业成长与知识转移的关系进行比较研究。

#### 参考文献:

- [1] Argote L, Ingram P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 82, (1): 150 - 169.
- [2] Allen N J, Meyer J P. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization[J]. *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, (1): 1 - 18.
- [3] Bock G W, Kim Y G. Breaking the Myths of Rewards: an Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing[J]. *Information Resources Management Journal*, 2002, 15, (2): 14 - 21.
- [4] Bryant E S. The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing[J]. *Group and Organizational Management*, 2005, 30, (3): 319 - 339.
- [5] Baron R M, Kenny D A. The Moderator—mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strate-

gic, and Statistical Considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51, (6) :1173 – 1182.

[6] Bock G W, Zmud R W, Kim Y G, et al. Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social – psychological Forces, and Organizational Climate[J]. *MIS quarterly*, 2005, 29, (1) :87 – 111.

[7] Cummings J L, Teng B S. Transferring R&D Knowledge: the Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2003, 20, (1) :39 – 68.

[8] Cohen W M, Levinthal D A. Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35, (1) :128 – 152.

[9] Chartrand T L, Bargh J A. The Chameleon Effect: the Perception Behavior Link and Social Interaction[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 76, (6) :893.

[10] Chen C A, Hsieh C W. Knowledge Sharing Motivation in the Public Sector: the Role of Public Service Motivation[J]. *International Review of Administrative Sciences*, 2015, 81, (4) :812 – 832.

[11] Eisenberger R, Fasolo P, Davis – LaMastro V. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75, (1) :51 – 59.

[12] French J R P, Raven B. The Bases of Social power[J]. *Modern Classics of Leadership*, 2004, (2) :309 – 326.

[13] Gupta A K, Govindarajan V. Knowledge Flows within Multinational Corporations [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21, (4) :473 – 496.

[14] Graen G B, Chun H, Dharwadkar R, Wakabayashi M. Predicting Speed of Managerial Advancement over 23 Years Using a Parametric Duration Analysis: A Test of Early Leader-Member Exchange, Early Job Performance, Early Career Success, and University Prestige[A]. *Best Papers Proceedings: Making Global Partnerships Work Association of Japanese Business Studies [C]. The 10th Annual Meeting, Washington, DC: OMNIPRESS, 1997.*

[15] Gooderham P, Minbaeva D B, Pedersen T. Governance Mechanisms for the Promotion of Social Capital for Knowledge Transfer in Multinational Corporations[J]. *Journal of Management Studies*, 2011, 48, (1) :123 – 150.

[16] Gagne M. A Model of Knowledge-sharing Motivation[J]. *Human Resource Management*, 2009, 48, (4) :571 – 589.

[17] Hau Y S, Kim B, Lee H, et al. The Effects of Individual Motivations and Social Capital on Employees' Tacit and Explicit Knowledge Sharing Intentions[J]. *International Journal of Information Management*, 2013, 33, (2) :356 – 366.

[18] Huang M C, Chiu Y P, Lu T C. Knowledge Governance Mechanisms and Repatriate's Knowledge Sharing: the Mediating roles of Motivation and Opportunity[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2013, 17, (5) :677 – 694.

[19] Ipe M. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework[J]. *Human Resource Development Review*, 2003, 2, (4) :337 – 359.

[20] Joshi K D, Sarker S, Sarker S. Knowledge Transfer within Information Systems Development Teams: Examining the Role of Knowledge Source Attributes[J]. *Decision Support Systems*, 2007, 43, (2) :322 – 335.

[21] Johnston C S, Maggiori C, Rossier J. Professional Trajectories, Individual Characteristics, and Staying Satisfied and Healthy [J]. *Journal of Career Development*, 2016, 43, (1) :81 – 98.

[22] Jo S J, Joo B K. Knowledge sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors[J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2011, 18, (3) :353 – 364.

[23] Kogut B, Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology [J]. *Organization Science*, 1992, 3, (3) :383 – 397.

[24] Lazarova M, Tarique I. Knowledge transfer upon repatriation[J]. *Journal of World Business*, 2005, 40, (4) :361 – 373.

[25] Mu J, Tang F, MacLachlan D L. Absorptive and Disseminative Capacity: Knowledge Transfer in Intra-organization Networks [J]. *Expert Systems with Applications*, 2010, 37, (1) :31 – 38.

[26] Metz I, Tharenou P. Women' s Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital [J]. *Group & Organizational Management*, 2001, 26, (3) :312 – 342.

[27] Meyer J P, Herscovitch L. Commitment in the Workplace, Toward a General Model [J]. *Human Resource Management Re-*

view,2001,11,(3):299-326.

[28] Möller K K, Halinen A. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network era[J]. Industrial Marketing Management, 1999, 28, (5): 413-427.

[29] Nonaka I. The Knowledge - creating Company[J]. Harvard Business Review, 1991, 69, (6): 96-104.

[30] Nouri H, Parker R J. Career growth Opportunities and Employee Turnover Intentions in Public Accounting Firms[J]. The British Accounting Review, 2013, 45, (2): 138-148.

[31] Oddou G, Osland J S, Blakeney R N. Repatriating Knowledge: Variables Influencing the "Transfer" Process[J]. Journal of International Business Studies, 2009, 40, (2): 181-199.

[32] 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[J]. Journal of Applied Psychology, 2003, 88, (5): 879-903.

[33] Prieto Pastor I M, Perez Santana M P, Martín Sierra C. Managing Knowledge through Human Resource Practices: Empirical Examination on the Spanish Automotive Industry[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2010, 21, (13): 2452-2467.

[34] Renzl B. Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation[J]. Omega, 2008, 36, (2): 206-220.

[35] Rulke D L, Zaheer S, Anderson M H. Source of Managers' Knowledge of Organizational Capabilities[J]. Organizational Behavior and Human Decision Process, 2000, 82, (1): 134-149.

[36] Szulanski G, Ringov D, Jensen R J. Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty[J]. Organization Science, 2016, 27, (2): 304-322.

[37] Settoon, R P, Bennett N, Liden R C. Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader - Member Exchange, and Employee Reciprocity[J]. Journal of Applied Psychology, 1996, 81, (3): 219-227.

[38] Tharenou P. Is There a Link between Family Structures and Women's and Men's Managerial Career Advancement[J]. Journal of Organizational Behavior, 1999, 20, (6): 837-863.

[39] Weng Q, McElroy J C, Morrow P C, et al. The Relationship between Career growth and Organizational Commitment[J]. Journal of Vocational Behavior, 2010, 77, (3): 391-400.

[40] Zikic J, Novicevic M M, Harvey M, et al. Repatriate Career Exploration: a Path to Career Growth and Success[J]. Career Development International, 2006, 11, (7): 633-649.

[41] 何威风,熊回,玄文琪. 晋升激励与盈余管理行为研究[J]. 北京:中国软科学,2013,(10).

[42] 刘小平. 员工组织承诺的形成过程:内部机制和外部影响——基于社会交换理论的实证研究[J]. 北京:管理世界,2011,(11).

[43] 刘远,周祖城. 员工感知的企业社会责任、情感承诺与组织公民行为的关系——承诺型人力资源实践的跨层调节作用[J]. 北京:管理评论,2015,(10).

[44] 罗岭,王娟茹. 跨国公司回任人员国际知识转移的互动模型[J]. 南京:科技与经济,2015,(4).

[45] 翁清雄,席酉民. 动态职业环境下职业成长与组织承诺的关系[J]. 天津:管理科学学报,2011,(3).

[46] 翁清雄,席酉民. 职业成长与离职倾向:职业承诺与感知机会的调节作用[J]. 天津:南开管理评论,2010,(2).

[47] 翁清雄,席酉民. 职业成长、组织承诺与离职倾向:集群内外比较[J]. 合肥:预测,2013,(1).

[48] 翁清雄,席酉民. 企业员工职业成长研究:量表编制和效度检验[J]. 北京:管理评论,2011,(10).

[49] 王娟茹. 回任支持对双元性创新的影响研究[J]. 武汉:管理学报,2015,(7).

[50] 王三义,刘新梅,万威武. 知识转移机会、动机、能力对企业间知识转移效果影响的实证研究[J]. 武汉:科技进步与对策,2007,(11).

[51] 周文斌,马学忠. 员工职业成长的组织公平影响研究——以组织支持感为中介变量[J]. 北京:经济管理,2015,(10).

[52] 张玮,刘延平. 组织文化对组织承诺的影响研究——职业成长的中介作用检验[J]. 北京:管理评论,2015,(8).

**The Relationships among Repatriates' Career Growth, Affective Commitment and Knowledge Transfer**

LUO Ling, WANG Juan-ru

(School of Management, Northwestern Polytechnical University, Xi'an, Shaanxi, 710129, China)

**Abstract:** Developing, transferring, and exploiting knowledge is vital to the success of Multinational Corporations in global markets. Especially, the success of repatriates' knowledge transfer is very important for the construction of the parent company's core competitive advantage.

Repatriates can be defined as employees or managers who return to their parent companies when they complete their international assignments, and they play an important role in transferring international knowledge to parent company. Employees can acquire abroad knowledge through expatriation, and transfer the knowledge to the organization when they are repatriated. The international knowledge includes knowledge related to foreign cultures, foreign markets, products, and customers etc. If this knowledge can be transferred effectively to the parent company, it will make headquarters get a better comprehension of international operations, fill knowledge base gap of the parent company, and consequently help create international competitive advantage for the parent company. Hence, it is necessary for us to investigate the knowledge transfer mechanism of repatriates.

Previous studies have investigated the relationship between career growth and affective commitment, and the relationship between affective commitment and knowledge transfer. However, the effect of career growth on the repatriates' knowledge transfer has not been studied directly. This research focuses on the influence mechanism of repatriates' career growth on knowledge transfer. A relational model is established to interpret the relationships among repatriates' career growth, affective commitment and knowledge transfer. The model also includes an important variable, transfer opportunities, which mediate the relationship between affective commitment and knowledge transfer. Based on the literature review, hypotheses are put forward. In order to test the hypotheses, 26 Multinational Corporations in six developed cities are investigated, and the 162 valid questionnaires are collected. Some interesting results are obtained through multiple hierarchical regression analysis. The results are as follows: (1) Four factors of career growth, namely promotion speed, remuneration growth, business ability progress, and network ability development, have significant positive effects on knowledge transfer; (2) Affective commitment has a complete intermediary effect on the relationship between remuneration growth and knowledge transfer, the relationship between business ability progress and knowledge transfer, and the relationship between network ability development and knowledge transfer; (3) Affective commitment also has a partial intermediary effect on the relationship between promotion speed and knowledge transfer; and (4) Transfer opportunities have positive regulatory on the relationship between affective commitment and knowledge transfer.

There are several theoretical contributions in this study. Firstly, the positive effect of the career growth on the success of repatriates' knowledge transfer is confirmed. Secondly, the concept of career growth is refined, and it is proved that four factors of career growth have significant positive impacts on repatriates' knowledge transfer. Thirdly, it is shown that affective commitment plays an intermediary role in the relationship between the career growth and knowledge transfer. And finally, it is pointed out that transfer opportunities moderate the relationship between affective commitment and repatriates' knowledge transfer success.

This research also has important practical implications. To facilitate repatriates' knowledge transfer, practitioners could utilize these results to improve the successful possibility of repatriates' knowledge transfer in their parent companies. First, managers should make efforts to enhance repatriates' affective commitment to the organization. Second, managers should try to satisfy the repatriates' aspiration to promote their career growth quickly. In the end, managers should provide or create more opportunities for repatriates' knowledge transfer.

**Key Words:** repatriates; knowledge transfer; career growth; affective commitment; transfer opportunities

(责任编辑:月 才)