

领导权威、沟通能力与管理知识资源转移的关系

——基于高管流动的ERP模拟实验检验

谢荷锋, 娄芳芳^①, 彭华训^①, 郭敏^②

(南华大学 经济管理学院, 湖南 衡阳 421001)

[摘要] 如何有效促进新任高管的知识资源跨边界转移, 一直是企业“聘中学”的重要议题。基于知识转移的视角, 采用ERP模拟的实验方法, 研究高管跨企业流动的情景下, 新任CEO的领导权威、沟通能力和管理知识资源转移效果间的关系。研究表明: 领导权威和沟通能力对高管的知识转移效果具有显著的正向影响; 沟通能力的回归系数符号显示, 沟通能力对领导权威和知识转移效果的关系具有一定的正向调节效应。

[关键词] 领导权威; 沟通能力; 知识转移; ERP模拟实验

[中图分类号] F270 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2015)01-0057-07

管理知识资源可为企业创造长期可持续的竞争优势。Castanias 和 Helft (1991) 认为, “管理知识资源”——高层管理者的知识、经验和专业技能等, 是企业战略资源的重要组成部分, 是企业“创租”的主要源泉^[1]。为此, 企业通常采用“干中学”或/和“聘中学”等模式来获取核心的管理知识资源。相比经过漫长积累过程的“干中学”, 雇佣外部拥有丰富工作经验的高级管理者, 即“聘中学”是更为快速有效和低成本的管理资源获取方式, 因而越来越受到企业的重视^[2]。

在企业实践中, “聘中学”并非是无条件的。对于特定高管来说, 在转移和分享其个体管理知识时通常会陷入一种两难境地。一方面, 高管要发挥影响, 一个重要的方式就是通过分享和转移其管理经验和知识, 以影响其他成员(包括其他高管和下属)对其权威和特定管理方式或方案的信念, 保证其管理意图的顺利实施^[3]。另一方面, 知识是权威的重要基础, 分享知识意味着权威的损耗甚至丧失^[4]。这意味着, 高管必须谨慎地在发挥影响和保持权威二者中维持某种微妙的平衡。我们认为, 这种平衡保持的一个重要前提是, 高管与知识接受对象之间要保持足够的知识势差, 既能避免分享知识所带来的权威损害直接威

胁管理者的地位和影响, 又能确保高管有足够的时间弥补因分享带来的知识损失。陈伟等的研究表明, 当知识分享双方的知识势差大于一定程度时, 知识位势低的成员难以理解知识位势高成员的看法, 必须经过双方充分的互动和信息交流, 转移的知识才能被充分吸收与整合^[5]。相对而言, 权威越高的高管可能越愿意分享其知识资源和管理技巧。

另外个体特征, 如态度、能力等也会影响到个人的知识分享意愿^[6]。这意味着在一定情景下, 如若分享者与接受者权威距离较小, 高管的个体特征可能会减小其对权威损害的担忧, 从而增进其分享知识的意愿和行为。我们认为, 沟通能力通常具有这种重要的功能。即高超的沟通能力不仅直接影响高管知识分享, 还可以有效调节领导权威与高管知识分享之间的关系。本文利用模拟实验的方法, 对上述观点进行了实证检验。

一 研究理论及假设

(一) 领导权威与知识转移

领导权威是指领导者在被领导者心目中的地位和威望, 是成员对高管的异质性知识和特殊才能的感知, 高管对企业的影响, 最终是通过将其独特的管理

[收稿日期] 2014-10-12

[基金项目] 国家自然科学基金项目“基于高层管理者流入的跨企业知识转移: 过程、效应与影响因素研究”资助(编号: 71171104); 湖南省自然科学基金项目“网络视角下中层管理者对创业创新的影响: 角色、效应与机制研究”资助(编号: 2015JJ2016); 衡阳市社科基金项目“企业组织变革中的政治行为: 机制与后果研究”资助(编号: 20131311138)

[作者简介] 谢荷锋(1973-), 男, 湖南衡南人, 南华大学经济管理学院教授, 博士。

①南华大学经济管理学院硕士研究生。②南华大学经济管理学院讲师。

知识资源有效转移给下属团队、部门或员工而实现的^[7]。而知识转移包括存在所需的知识、分享知识意愿、知识获取意愿、接收者的吸收能力等四个要素,是一个复杂的过程^[8]。研究表明,知识转移双方的动机、能力等因素直接影响知识的有效转移^[9]。而高管的领导权威对提升管理知识资源转移双方的动机和能力、知识资源的可信度等方面起着关键作用,势必会影响管理知识资源的有效转移。

其一,高管的领导权威会显著影响知识转移双方的动机。一方面,具有足够大知识势差的高管会对知识分享造成的竞争威胁顾虑较小。研究表明,在知识密集型的环境中,知识分享会排除分享者的贡献,使个人的专有知识成为他人无偿获取的公共物品,增加了竞争的可能性^[10]。因此,高管的领导权威越大,知识势差越大,分享知识引起的知识损耗也相对越小,知识分享的动机越大,反之,动机则越小。另一方面,领导权威是高管自我效能的感知,而高管自我效能的实现最终依赖于为员工提供知识支持,实现组织目标。因为,高管支持性的态度和行动是组织知识管理成功、绩效目标达成的关键^[11]。在企业管理实践中,员工往往会将高管的知识分享行为看作是一种组织支持方式。感知到组织支持的员工,会用对组织有价值的方式报答组织^[12]。即高管的领导权威越大,自我效能实现的意愿越强,分享知识的动机就越大;相应地,员工感知到的高管知识分享支持越强烈,接受与运用管理知识资源为组织创造价值的动机越大。

其二,高管的领导权威与其知识转移能力密切相关。知识发送方的知识转移能力体现在三个方面:清楚地表述知识用途、准确评估知识潜在接收者的需求和能力、对知识进行转化以便用于其他途径等^[13]。具有较高领导权威的管理者,可能对其知识转移能力形成两种结果。一方面,高管对管理知识资源的属性、用途、适用对象等方面有更深刻的理解,实现知识与接收者准确匹配的能力更强。另一方面,高管较大的知识容量,增加了知识融合与创新的机会,减小了适用情境、问题属性等方面的限制,高管向下属转移管理知识资源的渠道会随着领导权威的增大而增多,转移能力增强。总之,领导权威大的管理者,有效转移知识的能力也相应更强。

其三,高管的领导权威影响转移知识的可信度。权威是由被领导者接受,以指导组织达到预定目标的统一意志或力量^[7]。因此,高管基于知识资源的领导权威,是与管理知识资源得到其他成员的认同共生的。作为知识接收方,员工对于高管分享的知识,首先进行准确性和有用性判别。高管的领导权威越大,

员工认为管理知识资源的可信度越高,对待知识的态度更郑重。

综上所述,本文对领导权威与知识转移效果的关系提出以下假设:

H1:企业环境下,领导权威正向影响高管的管理知识资源转移效果,领导权威越大,知识转移效果越好。

(二)沟通能力与知识转移

知识转移涉及个体作为知识发送方向他人传授知识,或是作为知识的接收方向他人咨询和学习两种情形^[14]。因此,知识转移本身就是一种沟通的过程,知识发送方的沟通能力自然构成知识转移的重要变量。Szulanski(1996)声明,知识,尤其是带有隐性部分的知识,需要大量的个体间交流,个体的沟通能力可以显著降低知识的粘性,促进知识的有效转移。因而,高管的沟通能力在管理知识资源的高效转移中扮演着重要角色^[15]。

首先,良好的沟通能力可以保障管理知识资源的转移质量。沟通能力的一个重要方面是信息表述能力,即编码能力。它是指知识源把系列知识信息翻译成他人能够理解和反应的具体的信息的能力,包括语言能力和非语言能力。高管作为知识的发送源,良好的沟通能力是保证知识准确编码成适合接收者理解和吸收的信息的基础。此外,在知识转移过程中,高管的管理知识资源会受到诸如教育、观念、思维方式等引起的一系列噪音干扰,良好的沟通能力有助于减少知识传递过程中受到的噪音破坏,保持信息的真实性^[16]。除了外部的干扰因素,知识本身所具有的因果模糊性和路径依赖性,也为知识的成功转移增加了难度^[15,17]。具有良好沟通能力的高管,会实现知识与应用情境的最佳匹配,保障知识的目标价值性。

其次,良好的沟通能力也会增进成员对管理者的信任,增强管理知识资源转移双方的意愿。基于代理理论和社会交换理论对管理者的可信关系的研究发现,管理者依靠编码能力传达的精准信息与员工对管理者的信任密切相关^[18]。进一步地,Whitener(1998)认为,管理者确保频繁有效的沟通,易于形成下属成员对其的知识交流信任^[18]。频繁有效的沟通能够增加员工获取适合个人能力、意图和行为的可用信息,增多开发共同愿景和语言的机会,提升员工对管理者能力的信任^[19]。当知识双方的信任水平高时,高管更愿意供给有用的知识,下属团队成员和员工也更愿意聆听并吸收这些知识^[20]。

最后,良好沟通能力的意义还在于营造管理知识资源转移的良好组织氛围。沟通的三层次说认为,沟

通活动在个人、组织和社会三个层次上展开,沟通对个人的意义在于了解与学习,同时调节身心;对组织而言则是为决策提供依据,协调成员思想和行动与组织保持一致,调剂成员的情绪,营造良好的氛围。高管良好的沟通能力不仅保证了准确传达知识与信息、实现个人意图,更重要的是可以营造合作的组织氛围,有效化解成员由竞争引起的对外来信息与知识的抵触情绪,促进管理知识资源的有效转移。强调个人竞争的组织氛围可能会构成知识共享的障碍,而团队合作的观念则有助于产生知识共享的必要条件——信任^[21]。

H2:企业环境下,管理者的沟通能力正向影响高管的管理知识跨组织边界转移效果,沟通能力越强,知识转移效果越好。

进一步地,高管的沟通能力不仅对管理知识资源的转移效果起到直接作用,还会调节领导权威对管理知识资源转移效果的影响。高管在向组织成员

扩散和分享知识的过程中,必然会受到知识双方人际关系的影响。Abrams、Cross、Lesser 和 Levin (2003)把由沟通形成的人际信任划分为对他人的能力信任和德行信任两方面。基于能力的信任是指下属成员确信高管明了自己谈论的知识、并且认为这些知识值得聆听和学习,即对高管领导权威的信任^[19]。Liao (2008)发现,管理者对期望行为奖励的控制(即职位权力)和员工关于“管理者具有该领域知识和专业技能(即个人威望)”的信念,与员工接受管理者传达的异质性知识的意愿呈正相关^[22]。也就是说,信任使领导权威对知识转移效果的作用强化了。因此,善于运用沟通能力,成功构建员工对领导权威信任的高管,可以增进领导权威对知识转移的积极效应,促进管理知识资源的成功转移。

H3:企业环境下,管理者的沟通能力正向调节领导权威对知识资源转移效果的影响效应。

综合以上分析,本研究理论模型如图 1 所示。

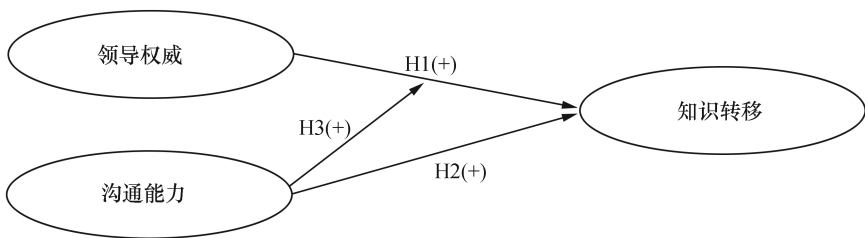


图 1 领导风格、沟通能力与管理知识资源转移效果间关系

二 研究方法

(一)实验设计

依据实验设计的基本原则,我们对实验进行了精心设计^[23]。实验由 6 位研究人员共同完成。其中 3 位负责本研究相关的实验设计与实施、问卷编写、资料的整理与分析等工作,另外 3 位主要负责控制 ERP 模拟实验的操作流程、组织学生认真完成实

验中的每项工作。

被试是某大学的大四商科学生,共计 300 人,分为 36 个实验小组(虚拟企业)。本次实验以“周”为单位,每周 12 个实验团队参与实验,整个实验为期三周。实验分为实验前、第一阶段(模拟年份 0~3 年)和第二阶段(模拟年份 4~6 年)三个流程,具体实施过程见表 1。

表 1 ERP 模拟实验过程

事件流程	实验前	第一阶段(模拟年份 0~3 年)	第二阶段(模拟年份 4~6 年)
实验操作	收集背景信息; 遴选 CEO; CEO 培训; 成员分组与 CEO 匹配。	观察、录音; 收集并分析 CEO 工作日志; 统计各小组的模拟企业财务信息; 制定 CEO 对调计划。	CEO 强化培训; CEO 调换,介绍新任 CEO 业绩; 观察、录音; 收集并分析 CEO 工作日志。
数据收集	—	—	领导权威;沟通能力;知识转移效果;团队凝聚力等。

(二)变量测量

1、因变量的测量

因变量:知识转移效果。知识转移效果是指新任 CEO 的管理知识资源对下属(下属团队)的问题解决、工作技能和知识等方面带来的变化和影响。本研究在参考相关文献的基础上^[24],从解决问题时的“知

识质量”、“工作效能”、和下属的“知识增量”三个方面出发,编制了包含 11 个题项的 Likert 5 点量表($\alpha=0.926$)。其中,“知识质量”设置了 3 个题项,测量下属及其团队对新任 CEO 在解决问题中引入的新技术、新方法、新思路的理解、掌握和运用程度;“工作效能”设置了 5 个题项,反映下属及其团队利用新任

CEO 的管理知识资源解决同类问题的效率、成本和反应速度变化,以及工作绩效和团队声誉的改善状况;“知识增量”的变化设置了 3 个题项,测量转移的管理知识资源对下属及其团队解决问题的方法、思路、观念等的影响。

该变量的测量是在第二阶段实验结束后,随即对所有小组的成员(除 CEO)通过问卷进行测量。EFA 分析表明,数据结构为单维度因子,总变差解释能力为 58.613%,表明数据具有较好的收敛效度。

2、自变量和调节变量的测量

领导权威。领导权威指领导者在下属及下属团队中的威望和影响力。本研究在参考相关文献的基础上^[25],采用 5 个题项($\alpha=0.964$)的 7 点 Likert 量表对领导权威进行测度(1 = 完全不同意,4 = 中立,7 = 完全同意)。它们分别是:“具有丰富的专业知识”、“决策具有很高的远见”、“掌握的信息量十分贫乏”(反向编码)、“表现得到团队成员的高度认可”、“团队成员对其具有高信任度”等。

对测量量表进行验证性 EFA 因子分析,该量表为单因子结构,解释变差达到 74.985%,表明该量表具有较好效度。

沟通能力。本研究对 CEO 的沟通能力通过 CEO 的自评和团队成员对其评价两种渠道测量,由于高管个人可能存在较高的自我认知偏差,因此,为了减小误差,对沟通能力的分析,本研究依据团队成员对 CEO 的评价。本研究根据定义,参考相关文献^[26],采用 5 个题项($\alpha=0.906$)的 7 点 Likert 量表对沟通能力进行测量(1 = 完全不同意,4 = 中立,7 = 完全同意)。它们分别是:“具有良好的口头表达能力”、“拥有良好的书面表达能力”、“沟通技巧非常熟练”、“经常与团队成员进行仔细地沟通”、“不太善于表达自己的想法”(反向编码)等。

对测量量表进行 EFA 因子分析,表明量表为单因子结构,解释变差达到 75.569%,表明该量表具有较好的效度。

3、控制变量

为了提高研究的内部效度,我们对实验小组的团队特征(如团队规模、凝聚力)、CEO 的人口统计特征(如性别、性别差别、行业声誉)和管理知识资源的属性进行了控制。

团队规模。有研究表明,高管团队的规模对新任高管在目标企业中的影响力存在负面效应^[27]。为此,我们将实验小组的规模纳入分析模型。根据实验设计,被试被分为共计 36 个实验小组,其团队规模最大值为 11,最小值为 6,均值为 8.33,中位数

为 8,标准差为 1.512。

团队凝聚力。团队凝聚力是指团队对成员的吸引力,以及成员对团队的任务承诺。研究显示,团队凝聚力越强,团队及其成员的知识路径依赖性也相应增强,对外部知识介入的抵触情绪更激烈^[28]。为了控制该效应,我们参考了相关文献^[29],设置了“我们相处得非常融洽,彼此信赖”、“团队成员间合作多于竞争”、“团队成员都具有良好的责任心(爱岗敬业)”、“成员都将团队目标当作自己的目标”、“每一个成员都为达成团队目标,而努力工作”、“团队成员需要齐心协力,才能出色地完成工作”等 6 个题项予以测量,题项采用 Likert7 点量表(1 = 完全不同意,4 = 中立,7 = 完全同意)($\alpha=0.921$)。

进一步的 EFA 分析表明,该量表为单因子结构,因子解释变差达到 73.01%。这表明该测量具有较好效度。

性别。研究表明,知识供给方的性别在知识共享中也发挥着微妙的作用^[30]。为此,我们将 CEO 的性别纳入控制变量。根据统计,36 位 CEO 中有男性 13 位(占比 36.1%),女性 23 位(占比 63.9%)。具体测量中,“1”代表男性编码为,“0”代表女性。

性别差别。主要衡量 CEO 与小组成员在人口统计学方面的差异程度。Konrad、Winter 和 Gutek (1992)研究发现,在某些情形下,性别差异会造成女性的孤立感和不满^[31]。另外,关于关系人口学的研究表明,团队内男性成员的归属感和依附感会随着性别差异性的减小而降低,女性则不然^[32]。因此,CEO 与小组其它成员的人口特征差异度对知识转移效果的潜在影响值得关注。基于此,我们计算了 CEO 与小组成员的“性别差异”来控制关系人口学可能带来的干扰效应。具体计算公式如下^[32]:

$$\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n (s_i - s_j)^2}$$

其中 s_i 为第 i 个小组新任 CEO 的性别(0 为女,1 为男); s_j 为该小组的第 j 个成员的性别, n 为小组成员的数量。上述公式计算的系数越大,显示 CEO 与小组的性别差别越大。

行业声誉。很明显,新任 CEO 的行业声誉也会对管理知识资源在组织内部的转移效果产生影响。CEO 的声誉越好,企业成员对新管理知识资源的期望越大,接受的意愿也越大。具体地,本研究是以 CEO 前任小组第一阶段的实验成绩(所有者权益价值),测量 CEO 的“行业声誉”。

知识复杂度。复杂性增加知识开发和转移的难

度。为了控制干扰,实验第二阶段即将结束时,研究人员请 CEO 回忆其指导下属(团队)解决的最为重要的问题,并就“问题解决过程中,涉及的专业知识、个体经验和/或技术手段”进行评价,“多”编码为“3”,“一般”编码为“2”,“少”编码为“1”,以此来衡量关键知识资源的复杂程度。

本次模拟实验被试共计 300 名大四商科学生,

其中男性 107 人,女性 193 人。依据随机分配的原则,全体被试划分为 6~11 人规模的 36 个实验小组,其中小组规模最大为 11 人,最小为 6 人,平均 8.33,标准差为 1.512。36 位 CEO 角色中,男性 13 人,女性 23 人。总体来看,CEO 角色的性别比与被试总体的性别比保持了均衡。变量的信度及样本的相关描述性统计结果如表 2 所示。

表 2 数据描述统计结果

变 量	均值	标准误	信度 ^a	Person 相关系数								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 知识转移效果	3.890	0.534	0.926									
2 领导权威	5.529	0.939	0.964	0.897 **								
3 沟通能力	5.614	0.986	0.906	0.868 **	0.896 **							
4 团队规模	8.330	1.512	—	0.171	0.236	0.349 *						
5 团队凝聚力	6.324	0.610	0.921	-0.053	0.100	0.136	0.056					
6 性别	0.360	0.487	—	-0.139	-0.150	-0.233	-0.323	-0.248				
7 性别差别	0.611	0.144	—	0.013	-0.015	-0.044	0.095	-0.156	0.689 **			
8 行业声誉	24.222	13.877	—	0.446 **	0.430 **	0.387 *	-0.130	-0.233	0.106	0.017		
9 知识复杂度	2.333	0.586	—	0.350 *	0.351 *	0.422 *	0.065	-0.234	-0.033	0.052	0.177	

(注:a:信度值为 Cronbach α 系数;b: ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$ 。)

三 统计与检验结果

本研究采用线性回归模型对领导权威、沟通能

力与管理知识资源转移效果三者之间的作用关系进行假设检验,检验结果如表 3 所示。

表 3 回归分析结果

变 量	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
常量	1.883(1.200)	1.984 *** (0.609)	2.624 *** (0.645)	2.137 *** (0.569)
团队规模	0.045(0.064)	-0.033(0.033)	-0.073 *(0.037)	-0.064 ** (0.031)
团队凝聚力	0.066(0.143)	-0.138 *(0.076)	-0.183 ** (0.081)	-0.206 *** (0.072)
性别	-0.236(0.277)	-0.175(0.141)	-0.143(0.148)	-0.123(0.127)
性别差别	0.519(0.874)	0.450(0.444)	0.516(0.466)	0.529(0.396)
行业声誉	0.017 *** (0.006)	0.001(0.004)	0.001(0.004)	-0.002(0.003)
知识复杂度	0.241(0.144)	-0.015(0.078)	-0.107(0.087)	-0.053(0.077)
领导权威		0.516 *** (0.056)		0.280 *** (0.092)
沟通能力			0.533 *** (0.062)	0.339 *** (0.110)
领导权威×沟通能力				0.054(0.041)
R ²	0.345	0.837	0.820	0.881
△R ²		0.492	0.475	0.536
F	2.541 **	20.504 ***	18.250 ***	21.368 ***
N	36	36	36	36

(注:括号内为参数估计标准误,*** $P < 0.01$, ** $P < 0.05$, * $P < 0.1$)

在模型 2 中,领导权威对知识转移效果的回归系数通过了显著性检验,且在 0.01 水平上显著。该结果说明领导权威和管理知识资源转移效果的关系得到了证实,研究假设 H1 得到了验证。这意味着,在控制了高管团队特征、高管个体特征、问题属性等因素的条件下,高管的领导权威越大,管理知识资源的转移效果越好。

类似地,模型 3 的回归结果显示,沟通能力对管

理知识资源转移具有显著的正效应(0.533, $P < 0.01$),研究假设 H2 得到验证。在对高管团队特征、高管个体特征、问题属性等因素施加控制的条件下,高管的沟通能力越强,管理知识资源的转移效果越好。

模型 4 检验了研究假设 H3。回归结果表明,领导权威与沟通能力的交互项并不显著,H3 没有通过统计检验。但是,我们注意到交互项的符号为正,暗

示沟通能力确实可正向调节领导权威与知识转移效果之间的关系,这一点与多数理论所预期的一致。进一步地,考虑到研究所使用的样本只有 36 个,其回归系数在 0.1 水平上不显著也不足为奇。

另外,模型 1-4 的结果显示出,大部分的控制变量的影响效应和预期一致。高管团队特征都表现出了相当显著的负向效应,尽管模型 1 的结果与其他模型不同,但并不显著。女性 CEO 在知识的高效转移方面相对更有优势。而 CEO 与团队成员的性别差别越大,知识转移效果越好,呈现出了“异性相吸”的特点。较好的行业声誉在一定程度上也促进管理知识资源的转移。在对 CEO 的领导权威和沟通能力未加控制的情形下,复杂的知识转移效果更好(模型 1 显示),而控制了 CEO 的这两个特征之后,知识越简单,转移效果越好,说明 CEO 的领导权威和沟通能力对化解知识复杂度、克服知识转移障碍尤其重要。因为企业中的复杂知识往往伴随的是组织战略层的、新颖问题的解决,知识成功转移对高管的素质要求更高。

四 结论与展望

本研究构建了领导权威、沟通能力对管理知识资源转移影响机理的概念模型,并运用 ERP 沙盘模拟的数据获取方法进行实证研究,得到了如下结论:

(一)正如预期的一样,高管的领导权威对知识转移效果有显著的正向影响。当高管在团队中的权威越大时,发生转移的管理知识资源质量越高,运用之后取得的工作效能越好,团队成员的知识增量也越多。该结论对企业实践具有重要的启示意义。研究表明,科技型中小企业的企业家能力、智力资本与商业智慧、人力资本对于科技型中小企业的成长与发展、创新与管理具有不可替代的重要作用^[33]。这意味着,在科技型中小企业中,企业家/CEO 拥有绝对的权威,他们的管理知识资源可以很好地被下属吸收、应用,最终创造出价值,管理资源的多少成为决定企业成败的关键因素。拥有较大领导权威的高管,尤其是中小知识密集型企业的高管,在具备领导权威形成的知识转移优势时,要高度重视自身领导素质、思维创新能力和管理水平的提升,因为最终决定企业的发展方向和创新战略成败的是高管的管理知识资源。

(二)高管的沟通能力显著影响知识转移效果,同时还正向调节领导权威对管理知识资源转移效果的影响。这意味着,在促进高管向组织转移管理知识资源时,企业应更加重视新任高管的沟通能力的

提升,因为相对管理知识资源积累形成的领导权威,沟通能力的培养更加快速和有效。对于组织实践来讲,无论是通过特定的培训,增强高管的沟通能力,还是建立学习与共享的组织文化,鼓励高管借助领导权威分享新知识,都是充分获取高管的知识资源、为组织注入新鲜血液的重要途径。

(三)本研究清晰呈现了高管的人口特征(性别、行业声誉、性别差别)和团队特征(规模、凝聚力)对知识转移效果的不同影响。特别地,女性高管转移知识的比较优势,可能成为“女性高管参与促进企业技术创新、女性高管人力资本(学历、专业知识、经验)强化女性高管参与对技术创新的积极影响”的内在机制^[34]。组织可以依据知识转移双方的特征有针对性地匹配人员,为管理知识资源的高效转移创造有利条件。例如,尝试为男性成员较多的高管团队,选聘和培养领导权威高、沟通能力强、具备更多人力资本的女性 CEO 等。

本研究基于知识转移视角,深入分析了高管的两大特征——领导权威和沟通能力对管理知识资源转移效果的影响机理,得到了一些重要结论。鉴于模拟实验的固有缺陷,数据获取的情境和现实有一定的差距,不可避免地,研究结论在外部效度和内部效度需要谨慎对待,并期待更为广泛的检验。

[参考文献]

- [1] Castanias R P, Helfat C E. Managerial resources and rents[J]. Journal of management, 1991, 17 (1): 155-171.
- [2] Miller D, Fern M, Cardinal L. The use of knowledge for technological innovation within diversified firms [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(2): 308-326.
- [3] Smith K G et al. Top management team demography and process: The role of social integration and communication [J]. Administrative Science Quarterly, 1994, 39 (3): 412-438.
- [4] Wang S, Noe R A. Knowledge sharing: A review and directions for future research [J]. Human Resource Management Review, 2010, 20(2): 115-131.
- [5] 陈伟,潘伟,杨早立.知识势差对知识治理绩效的影响机理研究[J]. 科学学研究, 2013, 31 (12): 1864-1871.
- [6] Cabrera A, Collins W C, Salgado J F. Determinants of individual engagement in knowledge sharing[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2006, 17(2): 245-264.
- [7] Burns J M. leadership [M]. New York: Harper & Row, 1978.

- [8] Liyanage C, Elhag T, Ballal T Li Q. Knowledge communication and translation-a knowledge transfer model[J]. *Journal of Knowledge management*, 2009, 13 (3): 118-131.
- [9] Chang Y-Y, Gong Y, Peng M W. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2012, 55 (4): 927-948.
- [10] Cabrera A, Cabrera E F. Knowledge-sharing dilemmas [J]. *Organization Studies*, 2002, 23 (5): 687-710.
- [11] Davenport T H, Prusak L. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [12] Eisenberger R, Armeli S, Rexwinkel B, Lynch P D, Rhoades L. Reciprocation of perceived organizational support [J]. *Journal of applied psychology*, 2001, 86 (1): 42.
- [13] 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]. *科技进步与对策*, 2007, 24(11): 95-98.
- [14] van den Hooff B, De Ridder J A. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing[J]. *Journal of knowledge management*, 2004, 8 (6): 117-130.
- [15] Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm[J]. *Strategic management journal*, 1996, 17: 27-43.
- [16] Hendriks P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing [J]. *Knowledge and process management*, 1999, 6 (2): 91-100.
- [17] Simonin B L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances[J]. *Strategic management journal*, 1999, 20 (7): 595-623.
- [18] Whitener E M, Brodt S E, Korsgaard M A, Werner J M. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23 (3): 513-530.
- [19] Abrams L C, Cross R, Lesser E, Levin D Z. Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks [J]. *The Academy of Management Executive*, 2003, 17 (4): 64-77.
- [20] Schoorman F D, Mayer R C, Davis J H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future [J]. *Academy of Management review*, 2007, 32 (2): 344-354.
- [21] Schepers P, Van den Berg P T. Social factors of work-environment creativity [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2007, 21 (3): 407-428.
- [22] Liao L F. Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social exchange theory perspective[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2008, 19 (10): 1881-1895.
- [23] Colquitt J A. From the editors publishing laboratory research in AMJ: A question of when, not if [J]. *Academy of Management Journal*, 2008, 51 (4): 616-620.
- [24] Bouty I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries [J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43 (1): 50-65.
- [25] Chen S, Lee-Chai A Y, Bargh J A. Relationship orientation as a moderator of the effects of social power [J]. *Journal of personality and social psychology*, 2001, 80 (2): 173.
- [26] 张淑华. 企业管理者沟通能力结构与测量研究[D]. 上海: 华东师范大学博士学位论文, 2003.
- [27] Boeker W. Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42 (2): 213-236.
- [28] Katz R, Allen T J. Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups [J]. *R&D Management*, 1982, 12 (1): 7-20.
- [29] Harrison D A, Price K H, Bell M P. Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion [J]. *Academy of management journal*, 1998, 41 (1): 96-107.
- [30] 谢荷锋, 刘超. “拥挤”视角下的知识分享奖励制度的激励效应 [J]. *科学学研究*, 2011, 29 (10): 1549-1556.
- [31] Konrad A M, Winter S, Gutek B A. Diversity in work group sex composition: Implications for majority and minority members [J]. *Research in the Sociology of Organizations*, 1992, 10 (1): 15-140.
- [32] Tsui A S, Egan T D, O'Reilly Iii C A. Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37 (4): 549-579.
- [33] 程承坪, 魏明侠. 企业家人力资本开发 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2002.
- [34] 曾萍, 邬绮虹. 女性高管参与对企业技术创新的影响——基于创业板企业的实证研究 [J]. *科学学研究*, 2012, 30(5): 773-781.