

## 外派人員組織承諾對知識移轉之影響—以組織距離與文化距離為調節變項

The Effect of Expatriate Organization Commitment on Knowledge Transfer :  
Organization Distance and Culture Distance as Moderators

錢天真<sup>1</sup> 鍾美君<sup>2</sup>

(Received: Nov. 16, 2010 ; First Revision: Jan. 12, 2011 ; Accepted: Mar. 7, 2011 )

### 摘要

在全球化的趨勢下，將知識與技術有系統地移轉至海外子公司可增強多國籍企業的競爭優勢，外派人員在知識移轉的過程中具關鍵性的角色，但過去相關研究的觀點多從組織層面探討知識移轉的過程，較少從個人層面探討其影響因素，本研究以高科技公司的外派人員為研究對象，從個人層級觀點，探討外派人員組織承諾對知識移轉之影響，同時檢驗組織距離和文化距離之調節效果。

本研究問卷調查新竹地區高科技業的外派人員，發放 790 份問卷，回收 434 份，有效問卷計 391 份，回收率為 54.93%。資料經逐步迴歸與層級分析後，結果顯示外派人員的認同性承諾對於外顯知識的移轉具有顯著的正向影響，而外派人員的忠誠性及持續性承諾則對內隱知識的移轉具有顯著的正向影響。研究發現，組織距離小與文化距離小皆對外派人員組織承諾和外顯及內隱的知識移轉具有顯著的調節效果。

**關鍵詞：**組織承諾、知識移轉、組織距離、文化距離

### Abstract

In today's business environment, corporations are coping with the challenges of globalization. To enhance competitive advantages, it is particularly important for multinational corporations to be able to transfer core competences to operational units overseas. The role of expatriates is important to the success of knowledge transfer. Prior research in the related area mostly focused on knowledge transfer process at the organizational level. Few studies have explored the factors influencing knowledge transfer at the individual level. This study investigated expatriates of high-tech companies in Hsinchu Science Park in Taiwan. The effect of expatriate organization commitment on knowledge transfer was explored at the individual level. The moderating effects of organization distance and culture distance were examined as well.

This study surveyed expatriates of companies in high-tech industry. A total of 790 questionnaires were distributed and 434 copies returned. Among them, 391 copies were valid, with a return rate of 54.93%. Data were analyzed with hierarchical regression. Results indicated that expatriate identifiable commitment had significant positive effects on explicit

<sup>1</sup> 大葉大學國際企業管理學系助理教授

<sup>2</sup> 大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士

knowledge transfer. Expatriate continuance and loyalty commitments had significant positive effects on tacit knowledge transfer. It was found that both small organization distance and small culture distance had moderating effects on expatriate organization commitment and the transfer of explicit and tacit knowledge.

**Keywords:** Organization Commitment , Knowledge Transfer , Organization Distance , Culture Distance

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

知識為企業維持競爭力的重要資產，若能有效地開發與移轉知識，尤其是具價值性且對手難以模仿的知識，將使企業將更有競爭優勢。其中，內隱知識最難被競爭對手模仿採用，可讓公司創造較高的價值及永續性(Argote & Ingram, 2000)。對多國籍企業(MNCs)而言，在知識移轉的過程中，外派人員扮演非常重要的角色，外派人員在執行任務時也擔任知識傳遞者，將知識移轉並應用於整個組織網絡中(Lazarova & Tarigue, 2005; Riusala & Suutari, 2004; Tsai, 2001)。外派人員願意奉獻專業技能到國外去進行工作任務，是因為具有較高的組織承諾(Fedman & Tompson, 1993; Naumann, 1993)。當外派人員具有較高的組織承諾，會有較高的工作績效(Bonache & Brewster, 2001; Gregersen & Black, 1992; Meyer & Allen, 1997)。外派人員的組織承諾不僅會影響工作任務的達成，也會影響知識移轉的成效(Riusala & Suutari, 2004)。

此外，對多國籍企業而言，知識來源國與接收國文化背景的相近程度亦為知識移轉的重要影響因素(Inkpen, 1998)。許多外派人員與母公司因為有相同的文化背景而產生彼此的依附感與歸屬感，由於與地主國員工較為疏離而少有互動與社交(Torbiorn, 1985)。然而，在知識移轉的過程中，需要外派人員與地主國員工有密切的互動以建立彼此的承諾感，知識才能順利傳遞，這對於隱性知識的傳遞尤其重要(Wang, Tong & Koh, 2004)。Lin(2008)認為知識的交換要以彼此的信任為基礎，並在密集的互動中進行，尤其是靜態與動態知識間的移轉需要較長時間培養承諾感與信賴感。外派人員常需要擔任母公司與子公司之間溝通的橋樑以及知識的傳遞者，如果不能調適文化差異，易產生工作上的衝突(Jun, Lee & Gentry, 1997)，調適不良者會產生工作及生活上的問題，甚至無法完成任務而提早回國(Birdseye & Hill, 1995)。

由於知識的移轉是在組織中不同單元間互相傳遞，因而會有單元的結構、流程與價值觀彼此相異的情形(Schlegelmilch & Chini, 2003)。組織單元不同的型態與特質，會影響其吸收知識的能力與知識移轉，因此，不同組織單元間知識的整合，也是企業國際化經營的重要課題之一(Buckley & Carter, 1999)。不同的組織結構特質與組織文化皆會影響知識分享的成效(Lin, 2008)。由此可知，國家文化背景的差異和組織型態與特質的差異，使國際企業知識移轉的過程更加複雜化(Schlegelmilch & Chini, 2003)。Ford (1984)將組織間結構與策略的差異，以及科技方面或地理環境等不相容或不協調的情況稱為組織距離



(organization distance)。組織距離會影響溝通與信任，進而影響外派人員任務績效(Smith & Barclay, 1997)。企業在進行知識移轉的過程中常因文化差異和組織距離而產生障礙(Simonin, 1999a)。

## 1.2 研究目的與問題

在全球化浪潮下，知識成為一項策略性資源(Kogut & Zander, 2003)，國際企業透過外派人員將知識與技術有系統地移轉至海外，並藉以增強其競爭優勢(Lazarova & Tarique, 2005; Riusala & Suutari, 2004; Schlegelmilch & Chini, 2003)，過去相關研究大多從組織層級觀點探討母公司對子公司知識移轉成效的影響因素，例如母公司移轉的意願與能力(Szulanski, 1996; Wang et al, 2004)，或子公司接受的傾向與吸收能力等(Ambos, Ambos & Schlegelmilch, 2006; Bjorkman, Barner-Rasmussen & Li, 2004; Minbaeva, Pedersen, Bjorkman, Fey & Park, 2003; Tsai, 2001)。本研究意欲從個人層級觀點，探討外派人員組織承諾對於在海外子公司知識移轉之影響，並進一步瞭解組織距離和文化距離是否具有調節的功能。主要研究問題如下：

- (1) 外派人員組織承諾的高低，是否會影響其於海外子公司知識移轉之程度？
- (2) 外派人員所遭遇組織距離的大小，是否在組織承諾和知識移轉間具有調節的效果？
- (3) 外派人員所遭遇文化距離的大小，是否在組織承諾和知識移轉間具有調節的效果？

## 2. 文獻探討與研究假設

### 2.1 組織承諾

對於組織承諾的探討，學者多從兩個主要的觀點進行了解：交換性觀點和心理性觀點。持交換性觀點者指出，組織員工會比較本身對組織的貢獻(成本)以及從組織所得到之報酬(利益)，將兩者當做一種交換的行為，如果這種交換對自己有利，則對組織之承諾較高，此為計算性承諾，也屬於典型的功利主義觀點(Lee & Gao, 2005)。此外尚有行為性承諾，例如員工因受制於現實的壓力與束縛(如退休金)而留任於組織(Staw & Boettger, 1990)。

Buchanan (1974)從心理性觀點提出三項特性，組織承諾為成員在心理上對組織的認同、投入與忠誠。Wiener (1982)認為由於個人內在的規範壓力，而引導組織成員表現符合組織之目標與利益。Mowday (1998)定義組織承諾為個人對某特定組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，其特徵為深信並接受組織之目標及價值，願意為組織投注高度的努力，以及具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。

有學者認為態度性承諾同樣也是源自於員工對組織認同與投入的心理(Mathieu, Bruvold & Ritchey, 2000)，強調個人對組織有隸屬感，且認同組織目標與價值，願意奉獻心力及表現忠誠的主動性承諾(Staw & Boettger, 1990)。Banai & Reisel (1993)將外派人員組織承諾分為三大構面：1. 認同：願意接受組織目標和價值的強烈信念。2. 涉入：願意盡全力為組織付出的意願。3. 忠誠：堅持成為組織成員的渴望程度。

Gregersen & Black (1992)探討美國外派人員於東亞以及歐洲進行外派時，其個人因



素、工作角色特徵、組織政策和非工作因素分別對承諾之影響。而其對外派人員承諾之定義為個人心理上，同時地認同母公司和子公司之特定目標，亦即於指派任務期間，同時皆對母公司與子公司具有承諾感和認同感。Yavas & Bodur (1999)持相似的觀點，將外派人員組織承諾分為之二構面：1. 對公司的承諾：即對組織的忠誠度和渴望達成組織目標的熱切度。2. 對指派任務的承諾：即為對外派任務的熱衷度以及是否會後悔接受指派和願不願意再度接受指派任務。

## 2.2 知識移轉

知識移轉為兩實體間一具系統化、組織化的資訊與技能交換過程(Wang et al., 2004)，而知識轉換的相關活動設計對組織現在和未來皆有助益(Lin, 2008)。對於MNCs而言，即是指將某地區、國家所發展出的知識進行轉換並應用於其他地區、國家(Minbaeva et al., 2003)，但不應照單全收，而要引導知識接收者激盪出改變、應用之法，並發展出新的知識(Davenport & Prusak, 2002)。Tseng (2006)也認為，當MNCs移轉知識時，因應知識全球化或地方化高低的的不同而區分為不同的模式。

知識可由個人、團體或整個組織來散佈與移轉(Lee, 2001)。回顧相關文獻，可將知識移轉分為三個層次：1. 個人層次：以個人為單位，著重在個人間之移轉；2. 團隊層次：以團體為單位，著重在部門間之移轉；3. 組織層次：以組織為單位，著重在網絡間之移轉(Argote & Ingram, 2000; Chua & Pan, 2008; Gupta & Govindarajan, 2000; Lahti & Beyelein, 2000; Magnini, 2008)。因而組織內部創造知識的過程，為透過內隱知識和外顯知識在個人、團隊、組織三層面上交互作用，亦即社會化、外化、內化、結合化產生的結果(Andersen, 2000)。

Minbaeva et al. (2003)認為可從知識接收者認知上獲取與使用新知識的程度來衡量知識移轉的程度，此即知識效用度。Argote and Ingram (2000)即明確指出，透過組織中相關知識移轉活動所帶來的知識改變量(移轉前後)，可衡量知識移轉的成效。整合相關文獻的論點，知識移轉可分為外顯知識和內隱知識兩大類，透過衡量這二類知識的改變程度，可得知組織進行知識移轉的成效(Argote & Ingram, 2000; Andersen, 2000; Kogut & Zander, 2003; Lazarova & Tarique, 2005; Lee, 2001; Nonaka, 1994; Simonin, 1999b)。

Nonaka (1994)指出，內隱知識較屬個人化且具有獨特性，較難以移轉與溝通，並且大都發生於人與人之間的相處或涉入，例如 know-how、技巧、經驗等；反之，外顯知識則較容易藉由正式化的活動或系統化的語言與符號來移轉。綜合而言，外顯知識可透過企業的計劃書、報告書、手冊、方法論等來具體呈現，而內隱知識則可透過本身的工作經驗來分享 know-how、know-where 和 know-whom (Lee, 2001)，或是藉由觀點、個人經驗、企業文化、訣竅來表示(Andersen, 2000)。

## 2.3 組織承諾對知識移轉之影響

Bolino & Feldman (2000)發現外派人員對組織的依附感愈高，其技能利用率，包含協商、移轉知識、決策制定、行政、溝通等技能皆能相對提高。Riusala & Suutari (2004)從附著性的觀點探討影響海外知識移轉過程的四項因素：1. 關係脈絡，為派外人員是否



對母公司具有承諾、認同和信任的態度；2. 社會脈絡，例如文化規範、權力距離等；3. 組織脈絡，意指組織文化；4. 知識類型。

Lin (2008)針對台灣五大高科技產業進行知識分享的分析發現，組織單元間的信任感和組織承諾愈高，則知識分享頻率相對會提升，這也符合社會資本理論中正向人際關係的觀點，基於信任與良好互動，透過分享而提升知識的價值，特別是內隱知識的分享與傳播。此外，Kogut & Zander (2003)亦認為知識或技術移轉，需要透過個人和團體間發展出共識，並且反覆地互動，才能有效地移轉；而 Wang et al. (2004)亦指出，知識移轉需要透過外派人員和當地員工密切的互動才能順利傳遞，這對內隱知識的移轉尤為重要；Nonaka (1994)則強調，難以編撰與表達的內隱知識，尤其需要建立組織承諾以及涉入感才能夠順利移轉。據此，本研究提出假設一：

H1：外派人員組織承諾愈高，則知識移轉的程度愈高。

## 2.4 文化距離及組織距離

組織距離為不同組織單元之間(包括母公司對子公司，或子公司對子公司)，在組織結構、流程、價值等方面的差異性(Ambos et al., 2006)。Riusala & Suutari (2004)指出，影響海外知識移轉成效的組織脈絡因素即為組織距離，意即組織文化的差異，分為一般型或實務型；另外，Lee (2001)和 Nonaka (1994)亦發現組織目標、結構、文化上的不同所產生的組織脈絡差異會導致知識移轉的困難。而 Simonin (1999a; 1999b)則指出組織距離為組織間經營策略(例如集權式或分權式)、傳統制度(例如創新者或跟隨者)、組織文化(例如企業制或官僚制)等的不一致。Davenport & Prusak (2002)認為不同的公司文化、術語、參考架構、思考模式等，皆為知識移轉的阻礙，可能成為不適當的文化結合。

Ford (1984)深入解析國際間不同組織單元所產生的組織距離，主要包含五個層面：1. 結構：個人或組織間，彼此的工作方式相異的程度；2. 組織文化：彼此間價值觀、標準相異的程度；3. 科技/技術：彼此間產品製造流程相異的程度；4. 策略：彼此間執行策略之效率的相異程度；5. 地理位置：彼此間所在地或國家距離差距的程度。Smith & Barclay (1997)認為組織距離為組織文化、組織結構流程以及策略的不一致、不相容與差異性，會影響組織間信任感，並歸納出三項組織距離的類型：1. 企業文化：組織間價值觀、態度、信念與管理風格的差異性；2. 策略視域：對策略規劃、執行、評估過程之時間觀念的差異性；3. 控制/管理系統：在人事調動、政策制定與績效評估程序和方法上的差異性。

文化距離為國家文化的差異，亦即 MNCs 不同國家的員工，其價值觀、信念與行為上的差異(Hofstede, 2001; Bolino & Feldman, 2000)。Hofstede (2001)將文化距離視為兩群體間文化特性相異的程度，並以五個文化面向進行探討：1. 權力距離；2. 不確定性規避；3. 個人主義/集體主義；4. 剛性特質/柔性特質；5. 長期取向/短期取向。Dowling & Welch (2006)認為文化為一族群或社會成員透過時間漸漸地累積並呈現出其獨特的生活方式、共享價值觀與態度和行為的動態過程，而文化差異即表現在語言、風俗習慣甚至對時間的態度上。

Schlegelmilch & Chini (2003)和 Ambos et. al. (2006)認為文化距離為知識移轉的接收



者與傳遞者彼此間所在地區或國家，其環境背景、社會結構與傳統習俗文化所造成的差異。Simonin (1999a; 1999b)則定義文化距離為彼此因文化因素的差異，而阻礙組織間資訊或知識的流動產生的結果向量；其研究主要採國家文化的差異以及語言差異兩衡量構面。而 Terpstra & Yu (1988)更廣泛列出文化距離的涵蓋因素，包含語言、國家文化、政治系統、教育程度和工業化發展程度。另外，Riusala & Suutari (2004)則指出影響知識移轉過程的主要因素，包含了社會環境、組織環境、關係脈絡與知識特徵四大因素，其中將社會環境因素定義為外顯文化環境下所造成的差異，即為文化距離，他們的研究分析結果，發現文化距離包括社會規範、社會文化兩項特徵。而 Gupta & Govindaraian (1991)研究亦指出文化距離包含了語言的差異性與社會文化的歧異，而此亦為 MNCs 與單一國家企業差異最大之處。

## 2.5 調節效果

Simonin (1999a; 1999b)指出，因雙方經營型態、制度系統和組織文化的差異而產生的組織距離，會顯著地干擾知識移轉的成效。Smith & Barclay (1997)分析組織距離對於策略聯盟間信任與技術分享之影響，發現若員工的組織距離太大(包括企業文化、策略視域、控制/管理系統呈現顯著)，則彼此間將會產生不信任，並降低承諾感而導致任務績效的低落。因此，組織外部知識與技術的移轉，特別是母公司和海外子公司間，會受到組織距離(結構、流程和價值)差異的阻礙(Ambos et al., 2006; Schlegelmilch & Chini, 2003)。此外，Bjorkman et al. (2004)和 Tsai (2001)皆認為若員工有單一共同的組織文化和明確的信念與目標，會使員工更願意去分享與移轉資源和散播知識，特別是在 MNCs 移轉知識的過程中，相同的企業文化將使不同的組織單元間連結地更為緊密。基於上述，本研究提出假設二：

H2：組織距離愈小，外派人員組織承諾對知識移轉的影響愈大。

Florkowski & Fogel (1999)以文化距離為干擾變項；其研究結果指出當文化距離愈低，地主國優越主義政策會讓外派人員承諾降低，並且無法適從，進而降低其指派任務績效，甚至提前返回母公司。Simonin (1999a; 1999b)研究則指出知識傳遞者和接受者彼此間語言、文化、政治等的差異而產生的文化距離，會顯著地干擾知識移轉的成效。Banai & Reisel (1993)則發現外派國家的剛性特質較高，外派人員的組織承諾也較高，由此可知，文化的差異會造成員工組織涉入程度的不同。據此，本研究提出假設三：

H3：文化距離愈小，外派人員組織承諾對知識移轉的影響愈大。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本研究架構如圖 1。本研究之自變項為外派人員組織承諾，依變項為知識移轉，調節變項為組織距離與文化距離。本研究有三個主要假設：

H1：外派人員組織承諾愈高，則知識移轉程度愈高。

H2：組織距離愈小，外派人員組織承諾對知識移轉的影響愈大。



H3：文化距離愈小，外派人員組織承諾對知識移轉的影響愈大。

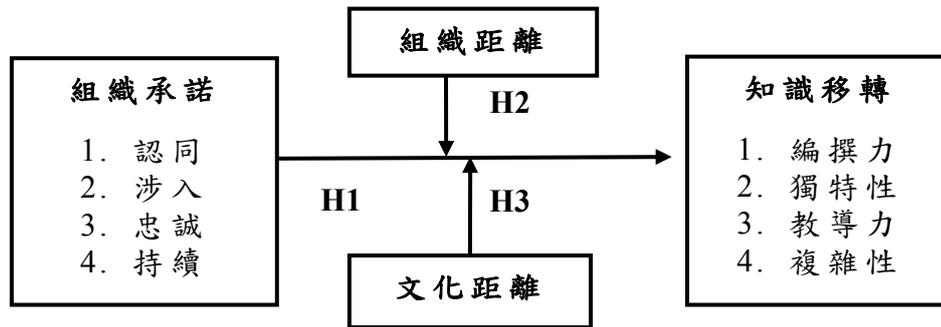


圖 1 研究架構

### 3.2 衡量工具

本研究以問卷調查方式進行，各題項皆採李克特(Likert)五點量表衡量，1 代表非常不同意，5 代表非常同意。問卷包括五部份：1. 組織承諾 2. 知識移轉 3. 組織距離 4. 文化距離 5. 基本資料。在組織承諾部分，本研究整合學者之觀點(Banai & Reisel, 1993; Harrison, Gowan & Neill, 2004; Florkowski & Fogel, 1999; Gregersen & Black, 1992)，將組織承諾的衡量題項歸納為四個構面：認同、涉入、忠誠、持續。其中，認同性承諾為外派人員願意接受組織目標和價值觀的強烈信念，以及對組織未來發展關心的程度，有三題。涉入性承諾為外派人員願意盡力為組織付出的意願，有四題。忠誠性承諾為外派人員堅持成為組織一份子的渴望程度，有四題。持續性承諾為外派人員考量付出和組織的回報之後，仍決定繼續為組織效力的程度，有三題。組織承諾衡量題項計 15 題。

知識移轉問項主要分為外顯知識與內隱知識二部份，本研究參考相關文獻(Kogut & Zander, 2003; Simonin, 1999b)，以編撰力與獨特性來衡量外顯知識，以教導力與複雜性來衡量內隱知識。外顯知識較屬於計算性，可編撰於各式文件上，並客觀地捕捉其概念，具有語言性和結構性的特質，因此以編撰力來衡量外顯知識，有三題。此外，藉由特殊設備、地點或技術所產生獨特性知識的移轉成效，亦可衡量外顯知識的效果，有三題。內隱知識屬於經驗性與主觀性，不易口語化與形式化，大多透過印象、熟練技術、文化、習慣表現出來，因此採用知識傳送者所認知的教導力來衡量，此亦為能夠有效傳遞 know-how 的程度，有三題。以及採用複雜性的知識能被有效傳遞的程度，來衡量內隱知識移轉的成效，有三題。知識移轉衡量題項計 12 題。

組織距離依據相關文獻(Ambos et al., 2006; Schlegelmilch & Chini, 2003; Simonin, 1999a, 1999b)可歸納為企業文化、管理型態與經營策略相近的程度，計有六題。文化距離則包括語言、習俗、價值觀、社會結構相近的程度(Ambos et al., 2006; Dowling & Welch, 2006; Florkowski & Fogel, 1999; Schlegelmilch & Chini, 2003; Simonin, 1999a, 1999b)，計有七題。基本資料計有七大題，分別為性別、年齡、婚姻狀態、職務性質、母公司年資及外派經驗，其中，外派經驗又分為外派時間及外派國家。

### 3.3 研究對象與資料收集

台灣高科技產業為一知識密集產業，而知識代表著公司本身的財富和資產(Lin, 2008)，特別是在企業國際化發展的趨勢下，必須將知識與技術頻繁地透過外派人員移轉海外，因此，本研究採立意取樣法，從天下雜誌所列之全台 1000 大企業中，選取八家位於新竹地區的高科技公司，選取的原則為他們都是具知識密集性之產業，並且都具有以知識為公司創造價值的核心資產的特性，這八家企業在海外的子公司分布於美國、中國、越南、捷克、馬來西亞、日本、新加坡等。

本研究在進行正式資料收集之前先發放 100 份問卷進行預試，回收 57 份，剔除無效問卷後，有效問卷為 54 份，預試回收率為 54%。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  檢驗問項的可靠程度與穩定性做為衡量信度指標，並藉以刪除設計不良題項。經分析後，全部問項信度可達.859，而且，組織承諾、知識移轉、組織距離、文化距離的 Cronbach's  $\alpha$  皆達.65 以上，屬於中高信度，因此，本研究保留全部題項，進行正式資料收集。

本研究針對所選取的企業中有外派經驗的員工進行問卷調查，共計發放 790 份問卷，回收 434 份問卷，經剔除漏填與隨意填答之無效問卷後，共有 391 份有效問卷，整體有效回收率為 54.93%。在樣本結構方面，男性占 76.7%，女性為 23.3%；年齡以 31-40 歲最多，占 47.6%，其次為 41-50 歲，約為 32.5%，而 21-30 歲者為 18.7%；大多數的職位為工程師，占 69.6%，其次為管理幹部，約 22.8%，技術人員約為 5.6%；大多數的外派人員具有三年以上的海外工作經驗，占 51.2%，其次為具一至二年外派經驗者，約為 37.3%，未達一年者為 11.5%。

### 3.4 信度、效度與因素分析

本研究在效度方面採用內容效度與建構效度來檢測問項的合適性。本研究問卷各構面之題項乃先以文獻理論為基礎，經由預試並與受測者確認題意表達清楚之後發展而成。因此問卷具內容效度。表 1 為因素分析結果，得到各構面之 Cronbach's  $\alpha$  皆在.65 以上，顯示問項具有中高程度的穩定性。

表 1 因素分析

命名	問項內容	因素負荷	特徵值	解釋變異量%	Cronbach's $\alpha$	累積解釋變異量%
涉入	8. 開心工作對公司有助益	.698	2.572	17.144	.727	
	5. 致力於外派任務的成功	.672				
	7. 為了公司的未來而努力	.629				
	6. 付出額外努力	.589				
	9. 再次選擇機會	.535				
組織承諾	12. 不因財務狀況而影響	.865	2.429	16.195	.821	.849
	11. 不因薪水制度而影響	.846				
	10. 不會擁有離職的想法	.622				
	14. 現況些微改變就離開	.846				
認同	15. 繼續待著，無好處利益	.794	2.196	14.643	.773	
	13. 工作性質雷同，就跳槽	.779				
	2. 本身與公司價值觀相似	.850				
	1. 很驕傲身為公司一員	.817	2.070	13.803	.724	
	3. 十分關心公司未來發展	.468				



命名	問項內容	因素負荷	特徵值	解釋變異量%	Cronbach's $\alpha$	累積解釋變異量%	
外顯知識	5. 只透過特殊軟體、程式	.895	2.002	33.372	.748	.664	
	4. 只透過特殊儀器、設備	.789					
	6. 不易被模仿、抄襲	.743					
	編撰力	2. 大量介紹手冊來移轉	.889	1.863	31.047		.653
	1. 藉由報告書、企劃書	.880					
	3. 分享成功或失敗故事	.514					
內隱知識	11. 知識、技術難以移轉	.895	2.227	37.113	.818	.675	
	12. 員工要學會有難度	.851					
	10. 移轉程序很複雜	.815					
	教導力	8. 教育和訓練員工很容易	.768	1.691	28.175		.593
	7. 員工可學到 knowhow	.756					
	9. 藉分享經驗能快速掌握	.708					
文化及組織距離	4. 社會價值觀相似	.858	3.547	27.282	.793	.723	
	3. 生活方式相似	.858					
	5. 人民信念相似	.830					
	2. 風俗習慣相似	.770	2.557	19.670	.718		
	6. 社會結構相似	.746					
	5. 經營策略相似	.722					
	組織距離	2. 價值理念相似	.689	2.557	19.670		.718
		1. 企業文化相似	.674				
		6. 組織目標相似	.624				
4. 作業流程相似		.610					
	3. 組織結構相似	.562					

本研究以探索性因素分析來探討題項所能衡量到理論構念的程度以及其相關聚合程度。首先以 KMO 值與 Bartlett 檢定判斷其構面是否適合因素分析，結果為各構面的 KMO 值皆大於 .5，且 Bartlett 檢定結果為顯著，故各構面皆適合進行因素分析。在外派承諾因素分析結果方面，經轉軸萃取出第一個因素後發現，除了原始四個題項，還有「再次選擇機會」和「建議朋友加入公司」，但「建議朋友加入公司」的因素負荷量太小(0.452)應捨棄，僅增加「再次選擇機會」一項，因而此部分共歸納為五個題項。

探討其原因可發現當外派員工會展現再次接受外派任務的意願，而再次離鄉背景至外地辛苦工作的情況下，而對公司具有相當高程度的責任感和向心力，此亦符合外派人員願意盡全力為組織付出的涉入性承諾定義，故將這個題項歸類於此；因此第一項因素仍維持命名為「涉入」。而後續所萃取的三個因素則皆至少保留原始三個題項，因此所有因素命名皆與原始子構面的命名相同，並顯示此構面具有相當高的建構效度。

在知識移轉中的外顯知識與內隱知識方面，各自所萃取的兩因素所包含的題項分佈亦與原始設計相符，由此可知問項在衡量構面上具有高效度，並皆保留原始命名。在調節變項組織距離和文化距離部分，首先，在第一個因素中，共歸納了七個題項，其中「平均教育程度」、「語言溝通」因素負荷量為 0.340、0.296，相較於其他因素負荷值有明顯落差，因此將此兩項予以剔除；故此因素最後保留了五個衡量題項，而此五題亦與原始衡量構面題項之設計無異，因此本研究將沿用「文化距離」之命名。而在第二個因素中，因素所歸納題項之分佈與原先所設計之衡量題項完全相同，且其因素負荷值亦不會落差太大，因此將全部保留，而此因素亦採用「組織距離」之命名。



最後，本研究共歸納出 37 個題項。此外，藉由因素分析可發現皆維持原來的因素命名，因此各構面文獻歸納後所採取之命名以及各子構面所彙整之衡量變項皆可採用，後續並以之進行分析，驗證假設。

## 4. 結果與討論

### 4.1 相關分析與迴歸分析結果

本研究利用 Pearson 相關分析來初步檢驗變項間之相關程度。其中外派人員組織承諾中各子構面皆對內隱知識產生顯著正相關，因此可初步判定此兩構面適合進行迴歸分析。外顯知識部份，只有認同和涉入對其產生顯著相關性，而忠誠和持續則無顯著相關，故可初步判定認同和涉入與外顯知識適合進行迴歸分析。

本研究採用逐步迴歸法(step-wise)探討自變項中多個子構面對一個依變數之影響性。在組織承諾對外顯和內隱知識迴歸分析中，首先 F 檢定皆達顯著(35.875\*\*\*與 24.105\*\*\*)，故此迴歸模型配適度能具解釋力，為有意義；並經由逐步迴歸篩選，可發現只有「認同性」對「外顯知識」產生顯著的預測力(5.990\*\*\*)，並產生正向之影響( $\beta$ 值=0.291)，以及「持續」和「忠誠」對內隱知識產生顯著預測力，其 t 值和顯著性分別為 4.235\*\*\*和 3.823\*\*\*，亦產生正向之影響，其  $\beta$  值分別為 .214 和 .194，而共線性診斷方面，對外顯知識的迴歸分析只有一變項顯著，故無共線性問題，而調整後  $R^2$  為 .082，顯示模型整體解釋變異量約為 8%；對內隱知識的迴歸分析方面，其容忍度為 .894，VIF 值為 1.119，顯示無共線性問題存在，調整後  $R^2$  為 .111，顯示模型整體解釋變異量約為 11%。

由資料分析結果顯示，當外派人員的認同性承諾愈高，則其對外顯知識移轉成效愈好。而此結果亦印證 Riusala & Suutari (2004)所提出海外知識移轉過程中，外派人員是否對母公司具有認同的態度，會影響知識移轉的成效。另外，對於內隱知識而言，「持續性承諾」和「忠誠性承諾」皆會對內隱知識移轉產生正向影響，顯示當外派人員的對組織所抱持的承諾類型較偏向持續性和忠誠性時，則其在海外內隱知識的移轉和傳達成效會較好；而此結果與 Dowling & Welch (2006)的交易型心理契約觀點相符，值得注意的是，Lin (2008)、Wang et al. (2004)和 Nonaka (1994)等學者所提出的發現，藉由涉入性所產生的信任和互動，會大為提升內隱知識移轉的效果，在本研究分析結果並無顯著性，因而未獲支持。因此，綜合上述，研究分析結果部份地支持本研究的 H1，分析結果如表 2 所示。

表 2 組織承諾對知識移轉之迴歸分析

構面	常數項	b 值	標準化 $\beta$	t 值	調整後 $R^2$
依變項：外顯知識 自變項：認同	2.578	.215	.291	5.990***	.082
依變項：內隱知識 自變項：持續 忠誠	2.733	.160 .122	.214 .194	4.235*** 3.823***	.111

註：\*\*\* 顯著水準為 0.001



## 4.2 調節效果

本研究藉由層級迴歸來檢驗調節效果，首先，由表 3 可知組織距離和文化距離與承諾的交互項分別對外顯知識移轉(.043\*與 .034\*) 和內隱知識移轉(.061\*與 .027\*) 皆具有顯著預測力，顯示組織距離與文化距離對其具有顯著的調節效果。

此外，圖 2、3、4 皆顯示在低組織距離和低文化距離的情況下，外派人員組織承諾對外顯與內隱知識移轉成效影響，會比在高組織距離和高文化距離情況下還高。在圖 5 中則呈現了不同形式的調節效果，由高低文化距離的斜率比較可知，當外派人員的組織承諾降低時，斜率較陡的高文化距離所產生內隱知識移轉成效的降低量，會比斜率較平緩的低文化距離所產生的降低量還大，故可了解在高文化距離的情況下，外派人員承諾愈低，其知識移轉的成效亦會降低。相對地，若是能有效減小文化距離，則外派人員即使在承諾降低的情況下，其知識移轉成效的滑落仍較不明顯。

綜合而言，組織距離和文化距離分別都會對組織承諾和知識移轉成效影響間產生顯著性的調節效果，而其調節方向說明了外派人員須在較小的組織距離和文化距離下，其組織承諾才較能影響知識移轉成效，此結果完全支持本研究 H2 和 H3。此外，研究結果發現，低組織距離具顯著的調節效果，這也驗證了 Smith & Barclay (1997) 的說法，當組織距離大時，員工的不信任感與低承諾感會導致任務績效的低落。而低文化距離所產生的顯著調節效果亦符合 Bolino & Feldman (2000) 和 Florkowski & Fogel (1999) 的論點，認為文化距離的減少，有助於強化員工承諾和知識移轉的關係。

最後，高低文化距離在對外派人員組織承諾和內隱知識影響產生較為特殊的調節變化，從分析圖顯示在高文化距離的情況下，外派人員組織承諾愈低則內隱知識移轉成效降低的情形愈明顯，由此可知，外派人員在海外愈久則組織承諾愈低(Harrison et al., 2004)，在此情況下，更需要控制好低文化距離的情境，讓外派人員在傳遞內隱知識時，能更有效地順利達成。

表 3 組織距離與文化距離對組織承諾與知識移轉之層級迴歸

依變項 變項	知識移轉							
	外顯知識		內隱知識		外顯知識		內隱知識	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
常數項	2.288*** (8.980)	2.387*** (9.003)	2.005*** (7.921)	2.868*** (8.130)	2.507*** (11.454)	2.701*** (12.089)	2.641*** (12.079)	2.489*** (11.864)
組織承諾	.157** (2.791)	.151* (2.185)	.279*** (4.989)	.217* (3.758)	.194*** (3.605)	.172* (2.993)	.335*** (6.221)	.387*** (6.413)
組織距離	.135* (2.405)	.174* (2.274)	.173** (3.105)	.293* (2.143)				
文化距離					.061* (1.839)	.058* (1.695)	-.058* (1.772)	.063* (1.908)
組織承諾 × 組織距離		.043* (2.392)		.061** (2.776)				
組織承諾 × 文化距離						.034* (3.616)		.027** (2.070)

註：1.\*\*\*表示達顯著水準為 0.001 \*\*表示達顯著水準為 0.01 \*表示達顯著水準為 0.05

2.表中採未標準化 b 值顯示，括號內為 t 值



—— 低組織距離與低文化距離

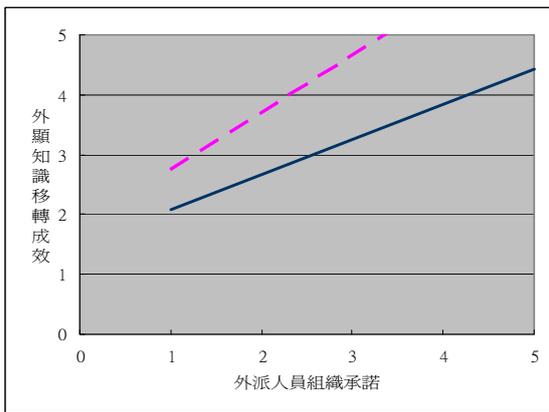


圖 2 高低組織距離對外派承諾和外顯知識移轉交互作用

—— 高組織距離與高文化距離

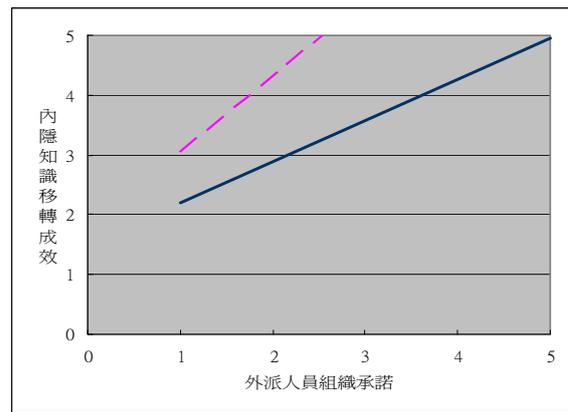


圖 3 高低組織距離對外派承諾和內隱知識移轉交互作用

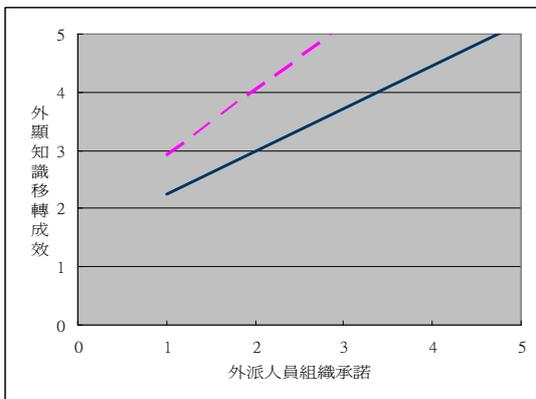


圖 4 高低文化距離對外派承諾和外顯知識移轉交互作用

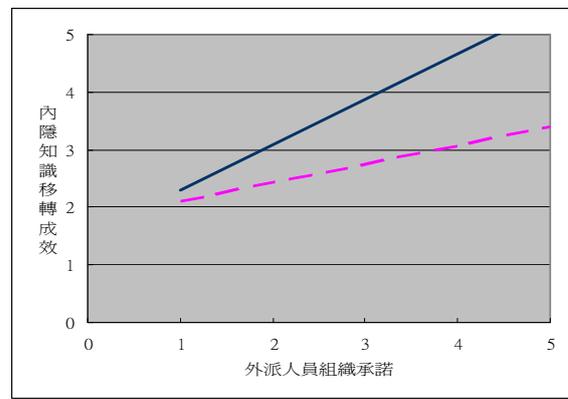


圖 5 高低文化距離對外派承諾和內隱知識移轉交互作用

### 4.3 討論

首先，經由分析結果得知外派人員承諾對於知識移轉成效會有顯著性之影響，多國籍企業任用外派人員將知識或技術移轉至國外子公司時，對於外派人員組織承諾的高低應該加以注意；尤其，到了海外還有許多因素會影響外派人員進行工作任務，例如文化衝擊、期望落差與跳槽意願等 (Ambos et al., 2006; Harrison et al., 2004)，因此對於已派到國外的人員，亦應維持其對組織的高忠誠度，才能有效地進行海外知識移轉。

從本研究之分析結果可發現，在移轉外顯知識時，認知性承諾對於移轉成效較具顯著性影響，顯示外派人員在傳達較具形式化與系統化的知識時，需要對組織目標和價值觀具有強烈的認同感，探討其原因可知，由於外顯知識多以較為顯而易見的手冊、操作書呈現，因此當外派人員認同於組織信念時，即可順利傳達並完成組織目標，反而較不需要其他對組織更深層的承諾(如涉入性與忠誠性)，由更深入的互動才可傳遞。

反之，研究結果顯示，內隱知識的傳遞則需要外派人員具有較高的忠誠性和持續性承諾，由此可知，當知識較屬於技巧型、經驗型的內隱化知識時，除了需要外派人員對



組織具有相當高的向心力與積極成為組織成員的凝聚力，才會願意分享較具價值性的知識外，值得注意的是，較具有手段性的持續型承諾也對內隱知識產生顯著性影響。

本研究以高知識密集度的科技產業為研究對象，不只是企業間的競爭相當激烈，個人間的競爭亦是常見，故個人的內隱知識即成為個人的競爭優勢與價值所在，由此可知，對組織忠誠度非常高的員工肯分享內隱的經驗和技巧，而其他外派人員則趨向於保留有價值性的內隱知識，甚至需要組織提供較好的利益才願意授出，藉以保持本身的價值，由此可知具利益交換性的持續性承諾，更能突顯出其對內隱知識的影響性。

最後，透過調節分析可發現，較小的組織距離和文化距離確實可有效增強外派人員組織承諾和知識(包含內隱和外顯)移轉間之影響性，由此可知，當外派人員具有承諾的情況下，若能有效降低母公司和海外子公司彼此間的企業文化、管理型態和經營策略等之差距，則可讓外派人員更順利地移轉知識和技術。同樣地，若是能有效讓外派人員適應地主國的語言、習俗和價值觀，以減少母國與地主國間的文化距離，則外派人員承諾會對知識移轉具有更高程度的影響力。

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

本研究從個人層級觀點探討外派人員組織承諾對知識移轉成效之影響，並檢驗組織距離和文化距離的調節效果。結果顯示，外派人員的組織承諾對於知識移轉成效有顯著性的影響。尤其在移轉外顯知識時，認知性承諾對於移轉成效具顯著性影響，而內隱知識的傳遞，則需要外派人員擁有較高的忠誠性和持續性承諾。調節分析結果發現，較小的組織距離和文化距離可增強外派人員組織承諾對內隱及外顯知識移轉之影響。

### 5.2 對實務之建議

從本研究結果顯示，外派人員的組織承諾對其知識移轉成效具顯著性的影響，多國籍企業在人力資源管理上必須更加著重於外派人員的選任和管理，和外派人員建立正面且長期導向的穩定關係，經由不斷溝通，維繫住高組織承諾。從研究結果可知，不同的承諾類型分別影響內隱和外顯知識移轉成效，因此，若移轉知識類型較屬於可立即操作並易編撰於操作書上，需加強培養外派人員對組織信念與目標的認同感和支持度，藉以提高其認同性承諾，讓外顯知識順利移轉。若是需傳遞較難以轉換的知識或希望員工能主動移轉經驗與技巧，應積極提高員工心理層面的忠誠度，讓員工願意主動付出，並且藉由賞罰機制，鼓勵員工額外付出以換取較大利益，做為分享內隱知識的誘因。

企業可強化外派人員的心理契約而提高其組織承諾，藉由增加財務性的外在報酬產生交易型契約，例如服務加給與津貼等，並應重視非財務性內在報酬所塑造之關係型契約，例如表揚制度、生涯發展計畫、回任設計等，而內在報酬更可使外派人員對承諾的塑造從物質層次(持續性承諾)提升為內在情感層次(認同、忠誠性承諾)，長期而言，對於內隱知識的傳遞應較具有實質效果。此外，多國籍企業的海外子公司常因國家與地區的隔閡，影響知識移轉成效，透過降低企業文化、管理型態、經營策略等三項組織差異，讓外派人員提早適應習俗、價值觀兩項文化差異，可有效提升其知識移轉的成效。因此，



企業平時應致力於減少組織與文化距離所產生的隔閡，重視外派後的持續發展與溝通，才能進一步提升知識移轉成效。

### 5.3 對未來研究之建議

本研究雖力求嚴謹，但仍有許多研究限制。首先，針對高科技企業的外派人員以立意取樣法進行問卷調查有其推論上的限制。其次，單次問卷抽樣的方式，屬於橫斷面的調查，可能無法觀察出長時期的知識移轉成效，而且組織承諾、文化/組織距離都具有遞延性之效果。此外，本研究問卷各構面之衡量皆由外派人員自評，各構面填答都是同一資料來源。對於未來探討相關主題的研究者，建議擴展研究的產業並以較大的樣本進行調查分析。未來研究可採取縱貫性的研究，藉由前、後測來探討對於知識移轉成效影響的差異性。在研究設計上，亦可加入主管的部份來評量知識移轉成效，如此可避免共同方法變異(CMV)的產生，更準確地衡量移轉成效。



## 參考文獻

1. Ambos, T. C., Ambos, B., and Schlegelmilch, B. B. (2006), "Learning from Foreign Subsidiaries: An Empirical Investigation of Headquarters' Benefits from Reverse Knowledge Transfers," *International Business Review*, 15, pp. 294-312.
2. Andersen, A. (2000), *Zukai Knowledge Management*, Japan: Tokyo Keizai Inc.
3. Argote, L., and Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp.150-169.
4. Banai, M., and Reisel, W. D. (1993), "Expatriate Managers' Loyalty to the MNC: Myth or Reality? An Exploratory Study," *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.233.
5. Birdseye, M. G., and Hill, J. S. (1995), "Individual, Organizational/Work and Environmental Influences Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study," *Journal of International Business Studies*, 26(4), pp.787-813.
6. Bjorkman, I., Barner-Rasmussen, W. B., and Li, L. (2004), "Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms," *Journal of International Business Studies*, 35, pp.443-455.
7. Bolino, M. C., and Feldman, D. C. (2000), "Increasing the Skill Utilization of Expatriates," *Human Resource Management*, 39(4), pp.367-379.
8. Bonache, J., and Brewster, C. (2001), "Knowledge Transfer and the Management of Expatriation," *Thunderbird International Business Review*, 43(1), pp.145-168.
9. Buchanan, B. (1974), "Building Organization Commitment, The Socialization of managers in Work Organization," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
10. Buckley, P. J., and Carter, M. J. (1999), "Managing Cross-Border Complementary Knowledge," *International Studies of Management Organization*, 29(1), pp.80-104.
11. Chua, A. L., and Pan, S. L. (2008), "Knowledge Transfer and Organizational Learning in IS Offshore Sourcing," *International Journal of Management Science*, 36(4), pp. 267-281.
12. Davenport, T. H., and Prusak, L. (2002), *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Taipei: China Productivity Center.
13. Dowling, P. J., and Welch, D. E. (2006), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, Singapore: Thomson.
14. Fedman, D. C., and Tompson, H. B. (1993), "An Empirical Investigation of Adjustment to New Job Assignments," *Journal of International Business Studies*, 24(3), pp.507-529.
15. Florkowski, G. W., and Fogel, D. S. (1999), "Expatriate Adjustment and Commitment: The Role of Host-Unit Treatment," *Human Resource Management*, 10(5), pp.783-807.
16. Ford, D. (1984), "Buyer/Seller Relationships in International Industrial Markets," *Industrial Marketing Management*, 13, pp.101-112.
17. Gregersen, H., and Black, J. S. (1992), "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation," *Academy of Management Journal*, 35(1), pp.65-90.



18. Gupta, A., and Govindaraian, V. (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations," *Academy of Management Review*, 16(4), pp.768-792.
19. Harrison, J. K., Gowan, M., and Neill, H. (2004), "Effects of Organizational Rank and Length of Time in Assignment on Expatriate Commitment," *The Social Science Journal*, 41, pp.471-476.
20. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, London: Sage.
21. Inkpen, A. C. (1998), "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances," *Academy of Management Executive*, 12(4), pp.69-80.
22. Jun, S., Lee, S., and Gentry J. W. (1997), "The Effects of Acculturation on Commitment to the Parent Company and the Foreign Operation," *International Business Review*, 6(5), pp.519-535.
23. Kogut, B., and Zander, U. (2003), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 34, pp.516-529.
24. Lahti, R. K., and Beyelein, M. M. (2000), "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm," *Business Horizons*, 1, pp.65-74.
25. Lazarova, M., and Tarique, I. (2005), "Knowledge Transfer upon Repatriation," *Journal of World Business*, 40, pp.361-373.
26. Lee, J. N. (2001), "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success," *Information & Management*, 38, pp.323-335.
27. Lee, K. S., and Gao, T. (2005), "Studying Organizational Commitment with the OCQ in the Korean Retail Context: Its Dimensionality and Relationships with Satisfaction and Work Outcomes," *Distribution and Consumer Research*, 15(4), pp.375-399.
28. Lin, W. B. (2008), "The Effect of Knowledge Sharing Model," *Expert Systems with Applications*, 34, pp.1508-1521.
29. Magnini, V. P. (2008), "Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures," *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp.249-258.
30. Mathieu, A., Bruvold, N. T., and Ritchey, P. N. (2000), "Subcultural Research on Organizational Commitment with the 15 OCQ Invariant Instrument," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), pp.129-138.
31. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
32. Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C. F., and Park, H. J. (2003), "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM," *Journal of International Business Studies*, 34, pp.586-599.



33. Mowday, R. T. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 8(4), pp.387-401.
34. Naumann, E. (1993), "Organizational Predicators of Expatriate Job Satisfaction," *Journal of International Business Studies*, 24(1), pp.61-80.
35. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organisationa Science*, 5(1), pp.14-37.
36. Riusala, K., and Suutari, V. (2004), "International Knowledge Transfers through Expatriates," *Thunderbird Intemadond Business Review*, 46(6), pp.743-770.
37. Schlegelmilch, B. B., and Chini, T. C. (2003), "Knowledge Transfer between Marketing Functions in Multinational Companies: A Conceptual Model," *International Business Review*, 12, pp.215-232.
38. Simonin, B. L. (1999a), "Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 20, pp.595-623.
39. Simonin, B. L. (1999b), "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedens of Knowledge Ambiguity," *Journal of International business studies*, 30(3), pp.463-490.
40. Smith, J. B., and Barclay, D. W. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61, pp.3-21.
41. Staw, B. M., and Boettger, R. D. (1990), "Task Revision: A Neglected Form of Work Performance," *Academy of Management Journal*, 33(3), pp.534-559.
42. Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17, pp.27-43.
43. Torbiorn, I. (1985), "The Structure of Managerial Roles in Cross-Cultural Settings," *International Studies of Management and Organization*, 15(1), pp.52-74.
44. Tsai, W. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance," *Academy of Management Journal*, 44(5), pp.996-1004.
45. Tseng, Y. M. (2006), "International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNCs' Taiwanese Subsidiaries," *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), pp.120-125.
46. Wang, P., Tong, T. W., and Koh, C. P. (2004), "An Integrated Model of Knowledge Transfer from MNC Parent to China Subsidiary," *Journal of World Business*, 39, pp.168-182.
47. Wiener, Y. (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View," *Academy of Management Review*, 7, pp.418-428.
48. Yavas, U., and Bodur, M. (1999), "Satisfaction among Expatriate Managers: Correlates and Consequences," *Career Development International*, 4(5), pp.261-269.

