

# 信任与知识分享：情感承诺的中介作用

于桂兰，孟秀石

（吉林大学商学院，吉林 长春 130012）

摘要：信任影响知识分享关系的理论已经发展的很成熟，笔者将员工的情感承诺整合到信任影响知识分享的理论框架中，提出员工对同级的信任、对上司信任以及对组织信任通过情感承诺对知识分享产生积极影响的理论。实证结果表明，情感承诺在信任与知识分享间起到了中介作用。

关键词：信任，知识分享，情感承诺，知识管理

## 引言

知识是企业的资产和财富，知识管理逐渐成为了企业关注的主题。在现实的企业中，“教会徒弟饿死师傅”的观念深置于员工内心，所以员工不愿意将自己的知识分享给其他员工。这种现象的原因可以解释为员工恐惧他人一旦在掌握了自己工作的诀窍，就会在将来工作中成为自己的潜在对手，其现象背后的理论可以归结为要分享知识，必须存在信任。信任是知识交换最为重要的先决条件之一（严中华，2003）。这样，信任影响知识分享是被学者普遍接受的，但是，影响知识分享的因素还有很多，Hooff 和 Ridder（2004）认为，员工对组织的情感承诺也对知识分享具有积极影响，此外，又有研究表明，信任又积极影响员工的情感承诺，同级之间的信任越多，则员工的情感依附于组织就越多（Labebo，2005），员工对上司信任，员工就会积极完成上司交给的任务，配合上司的工作、完成组织的目标，并希望长远地跟随上司，从而员工在情感上就依附了组织。基于社会交换关系，员工对组织信任能让员工回报组织以较高的情感承诺，因为他们相信将来会得到应有的回报。

虽然在许多文献中，信任和知识分享的正向影响作用已经得到检验和支持，但几乎没有将员工对组织的情感承诺纳入到信任与知识分享关系的研究框架中。本研究试图填补员工信任、情感承诺与知识分享三者关系的理论空白，并且超越以往研究仅仅关注信任对知识分享的直接影响，更多地揭示信任对知识分享的影响路径，这些问题不仅是学术问题，也是企业在实践过程中急需解决的问题。

## 一、文献回顾

知识分享是知识管理的一种方式，知识管理整个流程包括：知识创造、知识获得、知识编码、知识分享（与知识转移类似）和知识的应用（Alavi & Leidner, 2001）。知识分享涉及到知识拥有者和知识需求者，知识分享是知识拥有者将知识外化，知识需求者将知识内化的一个过程（Hendricks, 1999）。

### 1. 信任与知识分享的关系

信任是一个人在不能控制他人行为的情况下愿居劣势的意愿（Zand, 1972），信任是个人或组织对另一个人或组织言辞、诺言、书面陈述的预期（Rotter, 1967）。组织信任的概念已经得到管理研究者和实践者广泛地研究（Atwater, 1988; Kramer & Tyler, 1996）。在组织行为学中对信任的研究可分为两个方面：一是组织间的信任是跨组织的，不仅涉及人际信任也涉及组织间信任的问题，实证研究表现为公司间的信任（赵慧军, 2006）。二是组织内部的信任，Fox（1974）、McCauley 和 Kuhnert（1992）指出，工作场所中的信任是多维度构面，包括水平和垂直的。水平信任是核心员工与工作伙伴或同级之间的信任关系，他们拥有一份相似的工作情景，而垂直信任关注的则是员工对他的上司、下属和高管的信任。关于组织内信任的实证方面，总的来说可以分为组织中人际信任（interpersonal trust）和组织/系统信任（organizational trust/system trust）。Nyhan 和 Marlowe（1997）将组织内信任分为两个构面，即人际信任与系统信任。人际信任强调人与人之间由于互动而对对方产生认知了解所建立的信任关系，人际信任主要考查垂直人际信任（员工 VS 上司，上司 VS 员工）和水平人际信任（同级之间）；组织信任则指员工对整个组织在管理活动、治理机制所产生的信任态度。林钰琴和萧淑月（2005）对组织信任的界定：（1）组织信任是员工相信组织制定的政策方针是以不损害员工利益为考量，并且在认同组织的政策方针后，在不能监控组织的情况下，愿意将自己暴露在容易被伤害的情况之中；（2）上司信任是员工信赖上司能力，相信上司所做的决策是有利于组织的，而且对员工是以诚相待，并考量到员工工作上的需求；（3）同级信任是指员工相信共事者的工作能力，并且在遇到困难时，能得到共事者的帮助，而且彼此间相处也能公平互待。信任被认为是知识交换的核心，建立良好关系的桥梁（Wilson & Jantrania, 1993）。

台湾学者吴盛等（2009）认为，知识就是权力，是个人工作的核心资源，因此要员工无

私的贡献是很困难的，这将是组织知识管理所面对的最大挑战。而根据社会交换理论，在此情境下，如果大家都能以信任为基础，对方能够以回报的作法来做回馈信任方的行为，人们还是愿意进行知识分享的。Davenport 和 Prusak（1998）认为员工有意愿去交换知识是基于可信赖的需求者。台湾学者夏道维（2007）认为，在组织网络中，行动者与控制重要资源的行动者从事交换行为，有时不仅是利益的交换，更可能是双方关系发展，或彼此信赖的建立及衍生。根据社会交换理论的观点，人们以信任为基础，预期对方会对自己有回馈行为，并不是只考虑短期利益（林钰琴，萧淑月，2005）。McAllister（1995）认为，当双方信任关系持续增长时，信息与经验的传递量也会持续增加。

那么，由于同级间的信任存在，员工愿意承担因为分享知识而工作优势受到模仿风险，这种承担风险的意愿即为对他人流露信任的态度（郑仁伟，黎士群，2001）。再者，Lee（2001）认为，员工之间缺乏信任是妨碍知识分享活动的重要阻碍，当员工之间高度信任时，员工更愿意参加知识分享活动。在交换双方中存在人际信任，会对知识分享有一个良好的态度（Vithessonthi，2008）。信任程度是有效沟通的关键，信任改进谈话和讨论的质量，促进知识分享（Ichijo et al.，1998）。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

H<sub>1</sub>：员工对同级信任积极影响其对组织成员的 knowledge 分享

在社会交换关系中，人们意识到自己有责任去互惠、感激以及值得信赖。当员工与上司形成了信任关系，员工更可能在情感上依附于上司（Liebeskind，1996）。长远来看，员工相信上司会对自己有益于组织的行为予以回赠，这样员工信任上司，就更容易去进行知识分享。当员工相信自己做出有益于组织利益的事情，能得到上司的喜爱、升迁的考量这些方式的回报时，根据社会交换理论，他们便愿意去知识分享。再者，员工对上司信任，会使员工产生组织公民行为之帮助行为（Konovsky & Pugh，1994），这种帮助行为有利于员工进行知识分享。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

H<sub>2</sub>：员工对上司信任积极影响其对组织成员的 knowledge 分享

员工信任组织主要反映了两个重要的方面：① 员工对组织目标达成和对高层领导的信心；② 员工对能得到组织给予的利益的信心（Kim & Mauborgne，1993）。根据社会交换理论，员工相信组织，也就是员工相信组织会对他有益于组织的行为给予认可，并有一个长期的回报，这也是一种互惠的方式。Renzl（2008）认为，员工高度信任组织，员工减少了因知识分享后失去核心价值的害怕、恐惧，而更愿意去进行知识分享。员工对组织信任，就会

积极参与到组织议题和讨论，员工越愿意参与决策，也就越会进行知识分享（Jones, 2002）。同样，很多学者认为，员工对组织信任，就会产生组织公民行为（Konovsky & Pugh, 1994; Menguc, 2000），员工对组织信任，会更加热爱集体、关心集体的利益，会主动帮助他人完成工作，分享自己工作的诀窍，以便能从整体进度上，完成组织的工作计划。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

H<sub>3</sub>：员工对组织信任积极影响其对组织成员的知识分享

## 2. 情感承诺与知识分享的关系

情感承诺（Affective Commitment）是组织承诺的一个维度，首先对组织承诺给予解释。Mowday, Porter 和 Steers（1982）为最初对组织承诺的研究工作做出了巨大的贡献，他们把组织承诺表述为对组织的目标有着强烈的信任感和认同感，愿意为组织的利益付出大量的努力，对维持组织中的成员关系有着强烈的期望。这些定义反映了三个宽泛的主题：组织承诺体现了一种对组织的情感倾向，体现了对离开组织造成损失的认知和对组织应负的道德责任（Meyer & Allen, 1997）。

本文采用了 Allen 和 Meyer（1991）对情感承诺的定义，从三个角度去理解情感承诺：

① 员工的情感依附于组织，对组织目标和价值观有着强烈的信仰和接受；② 员工愿意为组织利益付出最大努力；③ 员工有强烈的愿望保持其组织的成员身份。

本文之所以只研究组织承诺的一个维度——情感承诺，是因为学者广泛认为情感承诺能更好的预测员工行为（Meyer & Allen, 1997），它与员工是否能进行知识分享的行为息息相关。同时，国内外学者对于组织承诺的相关研究，往往更关注情感承诺这一维度（李超平等，2006；郑晓涛等，2008）。

Lin（2008）认为，当组织成员具有了共同的目标和对组织认同时，他们才愿意和他人分享知识，他通过实证分析得出，员工的组织承诺有助于知识分享。Smith 和 McKeen（2002）认为，组织承诺是知识分享文化一个重要的部分。Meyer 和 Allen（1997）认为，情感承诺对个人为他的工作去贡献额外的努力的意愿有着积极的影响。员工的组织承诺越高，则越会产生组织有权利获得他们个人创造的知识的想法（Jarvenpaa & Staples, 2001）。组织承诺影响员工捐赠和收集知识的意愿（Hooff & Ridder, 2004）。郑梅莲（2008）通过实证得出，会计师事务所的审计人员的情感承诺和团队情感承诺对其知识分享的行为具有显著影响。根据社会交换理论，只有员工对组织有了感情上的认可，并产生组织承诺（情感承诺）之后，才

有可能产生这种知识分享的意愿（关培兰，高原，2007）。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

**H<sub>4</sub>：**员工对组织的情感承诺积极影响其对组织内成员的知识分享

### 3. 信任与情感承诺的关系

对于信任的研究，主要集中于组织信任的研究，组织信任依赖于管理哲学、组织行为学，员工对互惠利益的期望。然而，这些研究都注重于对组织管理的信任，而忽视了同级之间的信任。Cohen 和 Prusak（2001）要求在管理层级之间发展信任。互惠过程的存在由于工作上的社会交换，创造、加强和维持了人际关系。这样，员工开始把其他共事者看作是可靠的、可依赖的，相应的也发展了信任。如果员工对于维系人际关系的行为和言辞是善意的，那么组织必将繁荣。信任为组织的生命带来了许多益处。如果信任主导一个组织，那么我们可以看到一个开放、参与的组织氛围，有责任感的员工以及较高的组织承诺（Kursad Yilmaz，2008）。Matthi（1989）专门评估了信任和情感承诺，发现信任积极影响情感承诺，推出信任是预测组织承诺的一个重要的因素，但是此次研究并没有对信任的对象有所界定。Cook 和 Wall（1980）认为，同级信任积极影响员工对组织的认同、员工会参与到组织当中，这些发现暗示着对同级信任与员工的情感承诺有关。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

**H<sub>5</sub>：**员工对同级信任积极影响员工对组织的情感承诺

西方的研究发现，当组织成员建立了对上司的信任，员工会更愿意接受领导分配给自己的任务，并对于任务完成的数量和质量指标有更高水平的承诺（李宁等，2006）。高层管理者负责制定战略决策和组织制度，这些企业决策表现的人性关怀和制度公平是组织成员对高层信任评价的重要依据。凌玲和申鹏（2009）认为，对于直接领导的信任会使得员工对工作更加投入、产生更多的组织公民行为；当组织成员对高层管理者产生信任，会提高他们对组织的认同，致使他们对工作更加投入，愿意付出更多努力和时间。员工对上司的信任，对上司的能力有较高的评价、对上司的品德有赞许，例如上司是正直的、善良的，员工就会积极完成领导交给的任务，配合领导的工作、完成组织的目标，并希望长远的跟随领导，这时，员工的情感依附了组织。上司表现出的关心能加强员工对组织情感上的依附和对组织目标的承诺。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

**H<sub>6</sub>**: 员工对上司信任积极影响员工对组织的情感承诺

员工对组织的信任,也就表明员工就会对组织有更积极的态度,这种态度可以在日常工作中流露出来,感染其他员工,这种态度也会使员工在与其他员工日常交流过程中,谈论组织各方面的合理性、即使有议论组织的不足,也是善意的为组织担心,而不是敌意的散布谣言。于海波等(2007)调查来自全国9个城市43家企业的801名受访者得出,组织信任对个体的工作满意度、情感承诺有显著的正向预测效果。杜鸿儒和阮金钟(2007)认为,如果员工信任组织和领导,他们将相信并肯定组织领导所做出的决策,将会更认同组织所提出的共同愿景和价值观,更愿意为了组织的利益而付出相当水平的努力,更愿意继续留在这个组织中。

因此,本研究提出如下假设拟加以验证:

**H<sub>7</sub>**: 员工对组织信任积极影响员工对组织的情感承诺

#### 4. 信任、情感承诺与知识分享之间的关系

信任与组织承诺关系的存在广泛得到了实证的支持(Cook & Wall, 1980; Tan & Tan, 2000)。Nyhan(1997)指出1984年Blake和Mouton的观点,信任同义于相互尊重,是发展情感承诺的关键。对比之下,Diffie-Couch(1984)认为,不信任导致承诺降低,并会产生大量无法估计的成本。但是,同级之间的信任与情感承诺的关系较少被关注。

同级间的信任是员工对共事者能够有公正的行为、共事者是可信赖的和具有道德行为的信心(Cook & Wall, 1980)。同时,员工对同级的信任越多,则员工的情感依附于组织就越多<sup>[4]</sup>,就会愿意为组织奉献努力、不计报酬。

员工对上司信任,对上司的能力有较高的评价、对上司的品德有赞许,例如上司是正直的、善良的,员工就会积极完成领导交给的任务,配合领导的工作、完成组织的目标,并希望长远的跟随领导,员工在情感上就依附了组织。

员工信任组织和高管,就会对组织有积极的态度,表现出更多的承诺,尤其是情感承诺(Beugre, 1996)。宋利和古继宝(2005)认为,当员工关心组织的利益,并付出努力使双方获利,不采取损害组织利益的行为,这种信任一旦形成,员工则会对企业产生情感承诺,视企业为自己的家,自发地产生积极行为,提高工作绩效。

同时,员工对组织的情感承诺越高,则越会产生组织有权利获得他们个人创造的知识想法(Jarvenpaa & Staples, 2001),这样的情感承诺有助于知识分享。

因此，本研究提出如下假设拟加以验证：

H<sub>8</sub>：情感承诺在同级信任与知识分享间起着中介作用

H<sub>9</sub>：情感承诺在上司信任与知识分享间起着中介作用

H<sub>10</sub>：情感承诺在组织信任与知识分享间起着中介作用

## 二、研究架构

在以往的研究中，信任、情感承诺与知识分享的理论处于分离的状态，本研究综合国内外的研究成果，考虑到企业员工所占人数远比高层管理人员多，且容易接触并容易搜集数据，所以本研究从员工角度出发，考查人际信任（员工对同级的信任、员工对上司信任），以及组织信任（员工对组织的信任）来研究信任，其实也有诸多学者从这三个角度考量信任，例如台湾学者林钰琴和萧淑月（2005）、Beccerra 和 Gupta（1999）等学者都考查了同事信任、主管信任以及组织信任三个维度。尤其要说明的是，本文使用了同级信任而非同事信任，因为考虑到同事的概念很宽泛，一起在同一单位共事的员工都可称作为同事，所以本文使用同级来强调是同一职位等级的员工。本文提出将情感承诺作为信任与知识分享关系的中介变量，并给出实证依据，研究的概念模型如图 1 所示：

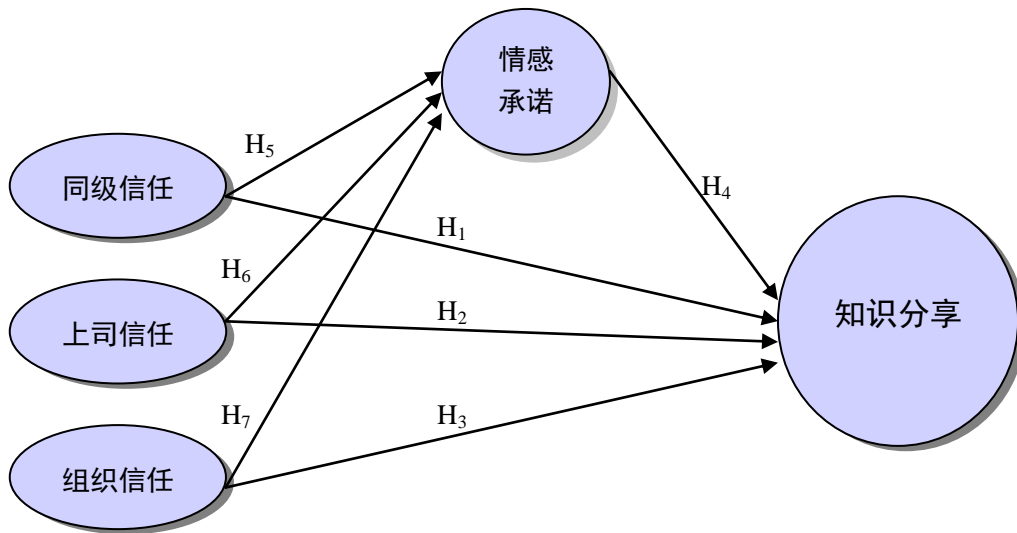


图 1 研究概念模型

## 三、研究方法

### 1. 样本

本文的研究对象是企业基层、中层、高层员工，因此本研究初期以吉林大学商学院 EMBA、MBA 作为调查对象，对他们所在企业的情况进行问卷调查。虽然企业的中层及以上的管理者或者核心员工能够掌握企业核心知识和技术，并且具有独立客观判断的能力，但基层员工在实际生产操作中，也掌握工作知识，因此，本研究调查对象是企业各个层级的员工。为提高抽样有效性、可靠性，本研究尽量扩大研究对象的分布，使样本遍及到不同地域、不同行业。所以，本研究调研采取如下方法：分别为打印版问卷、word 版电子问卷。① 对于打印版问卷的发放，采用现场发放方式，问卷填写完毕后，研究人员当场回收。② 由于地理位置的原因，对于一些外省企业较难实施纸质问卷的调查，主要采用电子问卷方式，word 版电子问卷。③ 另外一些问卷通过电子邮件方式发放到符合标准的企业，然后将反馈的问卷通过事先准备好的统一附有登录密码的匿名邮箱，发送到笔者指定的电子信箱中。

受访者所在企业的产业类型主要集中于 IT 通信业（21%）、制造加工业（18.3%）、服务业（13.6%）、金融业（12.4%）等产业类型。受访者所在的企业类型主要集中于国有企业（56.2%），民营企业（25.5%）。员工的职位等级主要集中于基层员工占 74.3%，另外中层员工占 21.3%，高层员工占 4.5%。受访者司龄主要集中于 1-2 年以下（16.3%），5-10 年以下（15.3%）。受访者的教育程度主要为大学本科（60.4%）。

由于时间和研究资源有限，本研究的抽样方法采用方便抽样，依据自愿和匿名的形式进行，并承诺绝对保密并保证受访者信息仅限用于本研究而不用作其它用途，消除受访者的心理顾虑。

通过以上各种措施，笔者尽量排除各种干扰因素，保证回收的问卷的质量以及反馈信息的真实性。本研究问卷发放时间从 2010 年 1 月 10 日至 2010 年 2 月 28 日，共发放问卷 600 份，回收 562 份，剔除 158 份不合格问卷，有效问卷 404 份，有效问卷率 71.9%。

## 2. 测量工具

知识分享将从两个维度来测量，显性知识分享和隐性知识分享。量表采用了 Bock 和 Kim（2002）开发的量表，此量表克隆巴哈系数为 0.9，超过了可接受水平 0.7，具有良好的信度。量表共 5 个题项，分别是“我会与同事分享我的工作报告以及与工作相关的文件”，“如果同事需要的话，我会提供给同事我的操作手册、报告模板”，“我会与同事分享我的工作经验与工作诀窍”，“如果同事询问我与工作相关知识的来源渠道，我会告知”，“我会与同事分享从培训中得到的知识和技能”。量表采用李克特量表度量，1 代表“非常不同意”，2



代表“不同意”，3代表“说不清楚”，4代表“同意”，5代表“非常同意”。

同级信任量表采用的是 Cook 和 Wall (1980) 开发的量表，此量表克朗巴哈系数为 0.81。上司信任主要采用的是 Tan 和 Tan (2000) 的量表，Tan 和 Tan 采用的量表是在 Robinson 和 Rousseau (1994) 开发的量表基础上加以修改，该量表克朗巴哈系数为 0.93，超过了可接受水平 0.7，因此具有良好的信度。组织信任量表采用的是 Julian Gould-Williams (2003) 开发的量表，该量表的克朗巴哈系数达到了 0.9，超过了可接受水平 0.7，具有良好的信度。量表采用李克特量表度量，1 代表“非常不同意”，2 代表“不同意”，3 代表“说不清楚”，4 代表“同意”，5 代表“非常同意”。

表 1 信任量表

维度	题项设置
同级信任	我相信我的同级别的同事能在工作中助我一臂之力
	大多数同级别的同事都是言行一致的
	我充分相信同级别同事的工作能力
	领导不在的时候，大多数同级别的同事依然会努力工作
	我相信同级别的同事不会粗心大意把我的工作搞得乱七八糟
上司信任	我相信我的同级别的同事能在工作中助我一臂之力
	我的上司能够公平地对待我
	我的上司不总是诚实可信的 (R)
	我不是完全信任我的上司 (R)
	我相信我的上司是正直的
	我相信上司会坦诚地对待我
组织信任	一般来说，我相信上司的动机和意图是好的
	我相信我能预料到上司今后对待我的方式
	我相信公司会以很公平的方式对待我
	我相信公司会兑现给予员工的承诺
	我的实际工作量与公司明文要求达到的工作量，大体上差不多
	我相信公司愿意给员工社会保险、津贴等福利及一定的关心照顾
	我相信公司不会做出欺骗员工、牺牲员工利益的事情
	如果想要改善我们的公司，必须有更优秀的管理者
	我相信公司会兑现关于我职业生涯发展的承诺

注：R 表示反向测量

资料来源：Cook J, Wall T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment [J]. Journal of Occupational Psychology, 1980, 53: 39-52; Tan H H, Tan C S F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs [J], 2000, 126: 241-60; Julian Gould-Williams. The importance of HR Practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organization [J]. Human Resource Management, 2003, 14(1): 28-54.

情感承诺的测量本文采用了 Meyer 和 Allen (1991) 对情感承诺的定义, 从三个角度去理解情感承诺: ① 员工的情感依附于组织, 对组织目标和价值观有着强烈的信仰和接受; ② 员工愿意为组织利益付出最大努力; ③ 员工有强烈的愿望保持其组织的成员身份。Allen 和 Meyer (1990) 在对组织承诺的研究中, 总结了之前的研究结果, 并开发了一套组织承诺测量量表, 共 24 个题项。该量表分别用 8 个指标测量了情感承诺、持续承诺和规范承诺的三个分量表, 情感承诺量表的信度为 0.87, 具体题项为“我很高兴在这个组织中度过我余下的职业生涯”, “我喜欢和外面的人谈论我们的组织”, “我的确感觉这个组织的问题就是我自己的问题”, “我认为我可以轻易归属于另一个组织, 就像对这个组织一样 (R)”, “我感觉不到我是这个组织家庭中的一员 (R)”, “我感觉不到情感上依附于这个组织 (R)”, “这个组织对我个人而言意义重大”, “我对组织没有一种很强烈的归属感 (R)”。量表采用李克特量表度量, 1 代表“非常不同意”, 2 代表“不同意”, 3 代表“说不清楚”, 4 代表“同意”, 5 代表“非常同意”。

## 四、分析与结果

表2显示了描述性统计变量、Cronbach  $\alpha$ 系数、Pearson相关系数, 根据Baron和Kenny<sup>[57]</sup>认为, 判断变量是否起到中介作用, 需要满足下面四个条件: ① 自变量对中介变量有影响; ② 自变量对因变量有影响; ③ 中介变量对因变量有影响; ④ 当自变量和中介变量同时进入方程时, 自变量对因变量的影响不再显著或显著性下降。他们进一步指出, 当自变量的回归系数减少到不显著水平, 说明中介变量起到完全中介作用; 当自变量的回归系数减少, 但仍然达到显著水平, 此时的中介变量只起到了部分中介作用, 即自变量不仅会通过中介变量影响因变量(途径一), 而且也会直接影响因变量(途径二)。也就是说, 自变量影响因变量有两种途径。

表2 描述性统计变量、Cronbach  $\alpha$ 系数、Pearson相关系数

	均值	标准差	Cronbach $\alpha$	同级信任	上司信任	系统信任	情感承诺
同级信任	2.9	.62	0.87				
上司信任	3.0	.65	0.89	.26**			
系统信任	2.9	.65	0.89	.26**	.53**		
情感承诺	2.8	.64	0.86	.31**	.49**	.53**	
知识分享	3.2	.70	0.89	.26**	.35**	.35**	.57**

注：N=404 \*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，双尾检验。相关系数为 Pearson 相关系数。

情感承诺作为中介变量的作用回归分析，见表3，如模型1回归方程表明，同级信任对情感承诺的回归效果显著 ( $\beta=0.314$ ,  $\text{sig.}=0.000<0.001$ )，从而验证了假设H5。模型2回归方程表明，上司信任对情感承诺的回归效果显著 ( $\beta=0.494$ ,  $\text{sig.}=0.000<0.001$ )，从而验证了假设H6。模型3回归方程表明，组织信任对情感承诺的回归效果显著 ( $\beta=0.53$ ,  $\text{sig.}=0.000<0.001$ )，从而验证了假设H7。

表3 回归分析结果

	情感承诺 (中介变量)			知识分享 (因变量)			知识分享 (情感承诺中介)			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8	模型 9	模型 10
同级信任	.314***			.262***				.094*		
上司信任		.494***			.345***				0.086	
系统信任			.53***			.348***				0.066
情感承诺							.567***	.537***	.524***	.532***
F	43.939	129.752	157.042	29.692	54.312	55.238	190.083	98.282	97.264	96.162
$\Delta R^2$	0.096	0.242	0.279	0.066	0.117	0.119	0.319	0.326	0.323	0.321

注：N=404 \*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01，\*\*\*表示 P<0.001

在检验“情感承诺”在“同级信任”和“知识分享”间的中介作用中，模型4显示，同级信任对知识分享的回归效果显著 ( $\beta=0.262$ ,  $\text{sig.}=0.000<0.001$ )，从而验证了假设H1。模型8显示，当情感承诺和同级信任同时对知识分享进行回归时，即情感承诺和同级信任都进入了回归方程，同级信任作为自变量的显著性下降，从显著性水平 ( $\text{sig.}=0.000<0.001$ ) 下降到表示显著性水平 ( $\text{sig.}=0.03<0.05$ )，同时，自变量同级信任的回归系数有所减少，从0.262减少到0.094，根据中介变量的判定条件，情感承诺在“同级信任”与“知识分享”间起到了部分中介作用，并且，F值统计概率为 $\text{sig.}=0.000<0.001$ ，这表明回归方程通过验证，标准化系数有意义，从而情感承诺在“同级信任”与“知识分享”间起着中介作用的假设H8得到了验证。

在检验“情感承诺”在“上司信任”和“知识分享”间的中介作用中，模型5显示，上司信任对知识分享的回归效果显著 ( $\beta=0.345$ ,  $\text{sig.}=0.000<0.001$ )，从而验证了假设H2。模型9显示，当情感承诺和上司信任同时对知识分享进行回归时，即情感承诺和上司信任都进入了回归方程，上司信任作为自变量的显著性水平从显著性水平 ( $\text{sig.}=0.000<0.001$ ) 下降到不显著水平 ( $\text{sig.}=0.086$ )，根据中介变量的判定条件，情感承诺在“上司信任”与“知识分享”间起到了完全中介作用。并且，F值统计概率为 $\text{sig.}=0.000<0.001$ ，这表明回归方程通过验证，标准化系数有意义，从而情感承诺在“上司信任”与“知识分享”间起着中介作用的假设H9得到了

验证。

在检验“情感承诺”在“组织信任”和“知识分享”间的中介作用中，模型6显示，组织信任对情感承诺的回归效果显著（ $\beta=0.53$ ， $\text{sig.}=0.000<0.001$ ），从而验证了假设H3。模型10显示，组织信任对知识分享的回归效果显著（ $\beta=0.348$ ， $\text{sig.}=0.000<0.001$ ）。当情感承诺和组织信任同时对知识分享进行回归时，即情感承诺和组织信任都进入了回归方程，组织信任的回归系数从显著性水平（ $\text{sig.}=0.000<0.001$ ）下降到不显著水平（ $\text{sig.}=0.175$ ），根据中介变量的判定条件，情感承诺在组织信任与知识分享间起到了完全中介作用，并且，F值统计概率为 $\text{sig.}=0.000<0.001$ ，这表明回归方程通过验证，标准化系数有意义，从而情感承诺在组织信任与知识分享间起着中介作用的假设H10得到了验证。

## 五、结果讨论与结论

同级信任对情感承诺具有显著正影响，说明员工越对同级的信任，真正把同级当成伙伴，整个组织又是这些同级共事者所组成的，在企业中工作就会越有滋味，就会越对企业有感情，这是因为减少了对同级的防御，并增进了和同级的感情，就越容易在组织中找到家一样的感觉，这样员工的情感依附于了组织，并有利于良好的组织氛围的形成。

上司信任对情感承诺具有显著正影响，说明上司是传达组织思想的信使，上司也是凝聚企业向心力的灵魂人物，其实，企业达到的最高境界就是员工是信徒，企业传播的是教派般的文化，这样，员工对上司信任就会相信上司的行为、决策与意图，就会服从上司，从而也服从了组织。员工对上司信任，体现在了员工目标服从了组织、致力于奉献，这些就是员工对组织的情感承诺。因此，员工对上司信任会增强其对组织的情感承诺。

组织信任对情感承诺具有显著正影响，说明员工对组织信任，就会相信在组织中有更多的发展机会、组织会给予更多的人性关怀，员工在其个人感受上，也会感知到组织的公平、制度严明，从而在情感上也更认同与依附组织，努力实现个人在组织中的意义，更积极地做出贡献。

员工的情感承诺对其知识分享具有显著正影响，说明员工的情感承诺相对于组织内信任反映出了一种更高层次的心理活动水平。原因在于风险是决定是否去信任的前提条件，具有信任心理的个人时常考量到自己的利弊而决定做出具体的行为。然而，对组织有情感承诺心理的员工往往出于对集体的利益考虑去决定具体的行为，这时他想到的是组织，而非个人，所以，只有当员工对组织的信任升华到组织的情感承诺层面上，才能促使员工去分享知识。

员工的情感承诺使员工对组织有情感上的依附，对组织有感情、有归属感和价值感，这就增进其对集体的贡献、参与行为，这些因素都促使员工去沟通交流，进行知识分享。

只有员工对同级的信任会对知识分享既会产生显著的直接影响，也会产生间接影响。而员工对上司和组织的信任对知识分享只产生间接影响。本研究结果表明，情感承诺在同级信任与知识分享间起到部分中介作用；情感承诺在上司信任与知识分享间起到了完全中介作用；情感承诺在组织信任与知识分享间起到了完全中介作用。

从上面的结论可以看出，员工对同级信任的同时也就表示其愿意削弱自己的优势，这种心理状态是建立在相信去交换知识终会有回报的想法上的，所以员工相信交换会得到更多，从而知识分享也就得以开展。同时，员工对同级的信任，他会视他人为“自己人”，从而愿意奉献、不计较索取，进而也发展了情感承诺。情感承诺一旦形成，员工的心理倾向就有了更高层次上的考虑，对组织工作进度的整体跟进，发现进展受阻的环节，愿意合作交流，齐心协力去圆满完成任务，以上这些考量都会增进知识分享。

对比之下，员工对上司的信任只有通过员工的情感承诺才能影响知识分享。这其中的原因可能在于本文对于知识分享对象范围为组织内的成员，而不是信任的对象的缘故。从某种程度上讲，上司即代表了组织，他们行使组织给予他们的权利，并承担义务、职责，员工信任了上司，也就等于对组织持有积极态度，认为组织是可靠的，从而发展了情感承诺，员工对组织认同与卷入的程度，就有了员工满怀热情的为他人服务，做出贡献，不计回报并无偿服务，也就说明情感承诺是影响员工心理行为倾向的重要因素，这样的不计得失也是促使员工去分享知识的前提。

相似地，员工对组织信任也只有通过情感承诺才能影响知识分享。也是信任对象与分享对象不同的结果，这不难解释，员工对组织信任，就会对组织的制度有信心，对于自己是组织的一员而感到骄傲，会更愿意为了组织的利益而付出相当水平的努力，这种更高层次上，以大局为重的考虑，会使员工从只关注自己练就独门绝技，到把知识和技能分享出来，帮助企业一起武功升级，进而达到事业制高点，员工提供帮助的做法以及持积极的态度去参与交流，这也就促进了知识分享。

## 六、管理建议

建立员工之间的信任。根据本研究的结果，企业在开展知识分享之前必须要建立信任，才能增加知识分享的心理行为。企业以往的激励与考核，都旨在员工职责内的工作，如果要

激发员工做职责外的工作，则需通过奖励、表扬，以使员工的物质与精神方面双丰收，进而促进知识分享。在发达国家，上司乃至 CEO 很容易知道谁是最受欢迎，并且谁是最为公司的利益而努力的人。具体做法就是，公司定制了一种特殊的徽章，每人发三枚，游戏规则就是，员工有权利将徽章赠送给你帮助最多最大的人，这样，热心去提供帮助的员工则会收到很多枚徽章，在月末或者季末，人力资源部就会统计出哪位员工收到了最多的徽章，并给予嘉奖。这种方式是一种双赢模式，公司赢得的是一种互帮互助的氛围，可想而知这种热火朝天的交流与互助，员工的工作效率将会有大幅度提高。员工自身在企业中体现出了价值，并得到了肯定，心态积极、做事雷厉风行，这就是企业力求员工保持的最佳状态。同时，员工在给予他人的徽章时，也是对他人的一种肯定，对别人付出努力的一种承认，增进了员工之间的情感交流，从而员工愿意承担工作优势被模仿的风险，发展了彼此的信任。再有，应该考核上，开展明星团队的竞赛，以团队业绩为导向，并给予奖励，使团队成员可以引以为豪；薪酬上，以团队为单位论功行赏，突出团队贡献的意义；在员工培训过程中，要贯彻合作的思想，并形成一种企业文化；在晋升上，要重点提拔分享知识的员工，并确保他们的奉献得到认可，最终得以重用。

增加员工之间的工作依赖度。企业人力资源部门在做工作分析时，应考虑将员工之间的工作内容加以联结，尽可能地增加员工之间的工作依赖度，给与员工一个互相沟通、协作的机会，并培养了团队合作能力，促进员工之间彼此的信任。

开展组织学习。组织学习提供了一个大家坐在一起交流的机会，也是一种员工自我充电的渠道。很多企业都采取员工轮流当一次老师的手段，让员工演示、操作并传授秘诀，如果某人敷衍了事，所讲的内容没有给他人带来积极帮助，久而久之，这样的员工在企业也不会得到尊重。组织学习是一次知识的碰撞、完善，需要员工持有积极的心态去参与。其实，组织学习的方式可以通过很多途径来实现，亦是中规中矩、亦是轻松愉快。例如，资深员工的亲自做操作展示，公司组织全体员工到其他企业参观学习。

## 七、研究局限与展望

本文存在一定的研究局限，由于在全国范围内广泛发放调查问卷绝非易事，而且受到人、财、物的限制，所以本研究主要针对沈阳市的部分企业员工进行现场问卷调查，这样就影响了样本的代表性，即使本研究考虑到地区差异，也通过网络进行问卷发放，但是数量偏少，

因此，本研究结论的普适性需要进一步验证。本研究直接使用了国外成熟的测量量表，并没有结合中国企业的文化来做相应的修改，所以，有些测量题项没有反映中国企业的实际情况，进而会对研究结论的普适性造成影响。

本文也对未来研究有所展望，首先在信任的测量量表方面，本研究测量量表采用国外已经发展成熟的量表，而中国作为崛起中的大国，其文化历史也与国外大相径庭，商业模式或许引自国外，但都大多进行了改良，所以在今后的研究中，应当注重开发符合中国企业文化特点信任测量量表，相信其效果操作性更强、语句更加贴切、侧重点更为明确；其次，理论模型进一步完善。本研究考虑到信任的对象不同，划分为同级信任、上司信任、组织信任，并引入了情感承诺作为中介变量，以探究知识分享这一心理活动的路径。为了理论的完善与丰富，可以将模型做进一步发展，如把信任的前因组织公平引入至模型中，进一步完善知识分享的心理历程；最后，主张跨地区比较，我国幅员辽阔，各地区经济发展水平参差不齐，应该选取经济发达地区的样本和经济欠发达地区的样本分析结果进行比较，来分析不同地区对各变量的感知是否有差异，并且在研究结果上是否有不同。

## 参考文献

- [1] ALAVI M, LEIDNER D E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues [J]. MIS Quarterly, 2001, 25(1):107-136.
- [2] ALLEN N J, MEYER J P. The measurement and antecedents of affective, continuance normative commitment to the organization [J]. Journal of Occupational Psychology, 1990(63):1-18.
- [3] ATWATER L E. The relative importance of situational and individual variables in predicting leader behavior [J]. Group and Organizational Studies, 1988 (3) :290-310.
- [4] BARON R M, KENNY D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations [J]. Journal of Personality and Social Psychology, 1986, 51: 1173-1182.
- [5] BECCERRA A M, GUPTA A K. Trust Within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics [J]. Public Administration

- Quarterly,1999,23 (2) :177-203.
- [6] BEUGRE C D. Analyzing the Effects of Perceived Fairness on Organizational Commitment and Workplace Aggression [D].Dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute,1996.
- [7] BOCK G W, KIM Y.Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing [J].Information Resources Management Journal, 2002, 15(2):14-21.
- [8] COHEN D, PRUSAK L. In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work [M].Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [9] COOK J, WALL T D. New work attitude measures of trust,organizational commitment and personal need non-fulfilment [J].Journal of Occupational Psychology,1980,53:39-52.
- [10] DAVENPORT T, PRUSAK L. Working knowledge [J]. Executive Excellence, 1998, 15(9):10.
- [11] DIFFIE-COUCH P. Building a feeling of trust in the company [J]. Supervisory Management, 1984:31-36.
- [12] FERRES N, CONNELL J, TRAVAGLIONE A. Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes [J]. Journal of Managerial Psychology, 2004, 19: 608-622.
- [13] FOX A. Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations [M].London: Faber and Faber, 1974.
- [14] 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.
- [15] HOOFF BART VAN DEN, JAN A DE RIDDER. 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.
- [16] ICHIJO K, KROGH G, NONAKA I.Knowledge enablers.Knowing in firms [M].London: SAGE Publication Ltd., 1998.
- [17] JARVENPAA S L, STAPLES D S.Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise [J]. Journal of Management Information Systems, 2001, 18(1):151-183.
- [18] JONES S.Employee rights,employee responsibilities and knowledge sharing in intelligent organization [J].Employee Responsibilities and Right Journal,2002,14 (2-3): 69-78.
- [19] Julian Gould-Williams.The importance of HR Practices and workplace trust in achieving



- superior performance: a study of public-sector organization [J].*Human Resource Management*, 2003, 14(1):28-54.
- [20] KIM W C , MAUBORGNE R A. Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinationals' Corporate Strategic Decisions [J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36:502-526.
- [21] KONOVSKY M A,PUGH S D. Citizenship behavior and social exchange [J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3): 656-669.
- [22] KRAMER R, TYLER T.Turst in organizations [J].*Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996.
- [23] KURSAD YILMAZ.The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools [J].*Journal of Applied Sciences*,2008,8 (12) :2293-2299.
- [24] LABEBO O J. Perceptions of trust and employees' attitudes: a look at Nigeria's agricultural extension workers [J]. *Journal of Business and Psychology*, 2005,20 (3) :409-427.
- [25] LEE J-N. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success [J]. *Information & Management*, 2001, 38:323-335.
- [26] LIEBESKIND J P.Knowledge, strategy, and the theory of the firm [J]. *Strategy Management Journal*, 1996, 17:93-107.
- [27] LIN W B. The effect of knowledge sharing model [J]. *Expert Systems with Applications*, 2008, 34(2), 1508-1521.
- [28] MATTHAI J M.Employee perceptons of trust,satisfaction, and commitment as predictors of turnover interntions in a mental health setting [J].*Dissertation Abstracts International*,1989.
- [29] MCALLISTER D J. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 39: 24-59.
- [30] MCCAULEY D P, K W KUHNERT. A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust [J]. *Public Administration Quarterly*, 1992:265-285.
- [31] Menguc, B. An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case [J]. *The Journal of Personal Selling&Sales Management*, 2000, 20(4): 205-214.
- [32] MEYER J P, ALLEN N J.Commitment in the workplace: theory, research and application

- [M]. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- [33] MEYER J P, ALLEN N J. A three-component conceptualization of organizational commitment [J]. Human resource management review, 1991, 1:61-89.
- [34] MOWDAY R T, PORTER L W. Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover [M].New York: Academic Press, 1982:20-56.
- [35] NYHAN R C, MARLOWE H A. The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory [J].Evaluation Review, 1997, (21): 614-635.
- [36] RENZL B. Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation [J]. Omega, 2008, 36:206-220.
- [37] ROBINSON S L, ROUSSEAU D M. Breaching the Psychological Contract: Not the Exception but the norm [J]. Journal of Organizational Behavior, 1994, 15:245-259.
- [38] ROTTER J B. A new scale for the measurement of interpersonal trust [J]. Journal of Personality, 1967 (35): 651-65.
- [39] SMITH H A, MCKEEN J D. Instilling a knowledge-sharing culture. Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities [C]. ALBA: Athens, Greece, 2002.
- [40] Tan H H, Tan C S F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, Social and General Psychology Monographs [J], 2000, 126: 241-60.
- [41] VITHESSONTHI C. Social Interaction and Knowledge Sharing Behaviors in Multinational Corporations [J]. The Business Review, Cambridge, 2008, 10(2): 324-331.
- [42] ZAND D E. Trust and managerial problem solving [J]. Administrative Science Quarterly, 1972: 229-239.
- [43] 杜鸿儒, 阮金钟. 组织支持感与员工工作态度: 组织信任中介作用的实证研究 [J]. 南大商学评论, 2007: 97-116.
- [44] 关培兰, 高原. 知识员工组织职业生涯管理对知识共享影响的实证研究以组织承诺为中间变量 [J]. 第三届武汉人力资源管理沙龙年会, 2007: 595-605.
- [45] 李超平, 李晓轩, 时勘, 陈雪风. 授权的测量及其与员工工作态度的关系 [J]. 心理学报, 2006, 38 (1): 99-106.
- [46] 凌玲, 申鹏. 组织信任对工作满意度和组织承诺关系影响的实证研究 [J]. 科技管理研究, 2009 (8): 505-508.

- [47] 李宁,严进,金鸣轩.组织内信任对任务绩效的影响效应[J].心理学报,2006,38(5): 770-777.
- [48] 林钰琴,萧淑月.社会支持,信任,关系品质与组织知识分享行为之关系研究[J].商管科技季刊, 2005 (6): 373-400.
- [49] 宋利,古继宝.员工组织承诺的培育:心理契约与信任视角[J].科技管理研究,2005 (7) :38-41.
- [50] 吴盛,林杏子,王志嘉,魏佑宁.整合关系模式理论与社会交换理论探讨资讯人员知识分享行为[C].台湾: 第二十届国际资讯管理学术研讨会, 2009: 2644-2653.
- [51] 夏道维.公部门人员知识分享行为指初探[J].人文社会学报, 2007 (3): 73-120.
- [52] 于海波,方俐洛,凌文铨,郑晓明.组织信任对员工态度和离职意向、组织财务绩效的影响[J]. 心理学报 2007, 39( 2): 311-320.
- [53] 严中华.论信任与知识管理各过程的关系[J].科技管理研究, 2003 (4) :23-26.
- [54] 赵慧军.员工的信任结构与知识共享[J].经济管理 新管理, 2006 (24): 35-40.
- [55] 郑仁伟,黎士群.组织公平、信任与人员知识分享行为之关系性研究[J].人力资源管理学报, 2001 (2) :69-93.
- [56] 郑晓涛,石金涛,郑兴山.员工组织内信任对其工作态度的影响[J].管理评论, 2008, 20 (11): 36-40.
- [57] 郑梅莲. 审计人员忠诚及其对知识共享与整合的影响研究[D].浙江大学管理学院, 2008: 65.

## **Trust and Knowledge Sharing: The Mediating Role of Affective Commitment**

*Yu Guilan , Meng Xiushi*

**Abstract** The relationship of trust has an impact on knowledge sharing has developed maturely.The writer put employee's affective commitment to the theory framework of trust affecting the knowledge sharing, and come up with the theory of employees trusting in their peers, supervisors and organization affect knowledge sharing through affective commitment. The results showed that affective commitment played a mediating role between trust and knowledge sharing.

**Key Words** Affective Commitment; Trust; Knowledge Sharing; Knowledge Management