

Having Old Friends in a New Land: Examining Social Network Embeddedness and  
Chinese Expatriate Executives' Turnover Intentions

by

Jianli Lu

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree  
Doctor of Business Administration

Approved March 2021 by the  
Graduate Supervisory Committee

Pei-Yu Chen, Co-Chair  
Shijun Cheng, Co-Chair  
Zhen Zhang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2021

他乡有故知：外派高管中方社会网络异地嵌入对离职倾向的影响研究

鹿建礼

工商管理博士  
学位论文

研究生管理委员会  
批准于二零二一年三月

陈佩瑜， 联席主席  
程仕军， 联席主席  
张震

亚利桑那州立大学

二零二一年五月

## ABSTRACT

In the context of a globalized economy, multinational companies are increasingly relying on international tasks to capture new global opportunities. For multinational enterprises, expatriate executives play an important role in strategic decision-making. The turnover of them is a more severe challenge to the operation and development of multinational enterprises. Therefore, the study focuses on the turnover intentions of expatriate executives. First, based on social network theory and social capital theory, the study suggests that local Chinese social network of expatriate executives in the host country reflects the social capital status they hold locally. The expatriate executives have achieved resource acquisition and emotional access through the Chinese social network, thereby inhibiting their tendency to leave. With the expansion of cultural distance, the embedding of senior executives in the host country's Chinese social network has become more obvious in inhibiting their turnover intentions. Next, based on the existing research and results of interviews with expatriate executives, the study constructs a measurement scale for each variable and form a questionnaire. The study make reliability and validity tests and common variance deviation tests, and adopt the methods of exploratory factor analysis and multiple linear regression analysis to test hypothesis with effective questionnaires. The results show that the effect of resource acquisition plays a partially mediating role in the negative influence of network size and network centrality on turnover intentions of expatriate executives, while the effect of

emotional acquisition has the same effects on the influence of network size and relationship strength on their turnover intentions. In addition, with the increase of cultural distance, the negative impact of the network scale, network centrality and network relationship strength of expatriate executives embedded in the Chinese social network in different places have been enhanced. Finally, based on the results of the empirical research in this paper, combined with the current situation of the resignation of senior executives of multinational companies in China, the study puts forward suggestions for multinational companies to reasonably cultivate and utilize executive social networks and social capital. At the same time, it summarizes the research deficiencies and future prospects of this article.

## 摘要

全球化经济背景下，跨国公司愈发依赖国际化的任务管理新的全球化机会。对于跨国企业来说，外派高管具有重要的战略决策地位。他们的离职对于跨国企业的经营发展是更加严峻的挑战。因此，本研究关注海外派遣高管的离职倾向问题。首先，基于社会网络理论和社会资本理论，本研究认为外派高管在东道国当地的中方社会网络体现了他们在当地持有的社会资本状况，外派高管通过中方社会网络实现了资源获取和情感获取，进而抑制了他们的离职倾向。而且随着文化距离的扩大，外派高管嵌入东道国中方社会网络对其离职倾向的抑制作用更加明显。其次，本研究基于现有研究，并结合对外派高管的访谈结果，构建了各变量的测量量表，并且形成了问卷。在有效问卷的基础上，本研究进行了信度和效度检验以及共同方差偏差检验，并且利用探索性因子分析和多重线性回归分析的方法进行实证检验。实证结果表明，资源获取效果部分中介网络规模和网络中心度对外派高管离职倾向的负向影响，情感获取效果在网络规模和网络关系强度同外派高管离职倾向之间的关系中存在部分中介作用。此外，随着文化距离的增加，外派高管异地嵌入中方社会网络的网络规模、网络中心度和网络关系强度的负向影响均得到增强。最后，基于本文的实证研究结果，并结合我国跨国企业外派高管离职形势的现状，提出了跨国企业合理培育和利用高管社会网络和社会资本的建议。同时，对本文的研究不足和未来展望进行总结。

## 目录

	页码
表格目录.....	viii
图表目录.....	x
章节	
1 引言.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 全球化经营引发海外派遣人员人数的持续增长.....	1
1.1.2 海外派遣人员面临严重的离职问题.....	2
1.1.3 外派高管人员的离职现象更值得关注.....	3
1.2 研究问题.....	3
1.3 研究对象.....	4
1.4 研究意义.....	5
1.4.1 理论意义.....	5
1.4.2 实践意义.....	6
1.5 研究方法.....	7
1.5.1 访谈法.....	8
1.5.2 文献研究法.....	8
1.5.3 问卷调查法.....	9
1.6 研究框架.....	9

章节	页码
2 文献综述 .....	11
2.1 社会网络嵌入视角下的社会资本研究综述 .....	11
2.1.1 社会资本的定義 .....	11
2.1.2 嵌入社会网络的社会资本特征 .....	12
2.2 离职倾向研究综述 .....	15
2.2.1 国外离职倾向的定义 .....	15
2.2.2 离职倾向的影响因素综述 .....	16
2.2.3 外派人员的离职研究 .....	19
3 研究假设 .....	21
3.1 理论基础 .....	21
3.2 研究模型 .....	22
3.3 理论假设 .....	22
3.3.1 外派高管异地嵌入中方社会网络与离职倾向 .....	22
3.3.2 外派高管异地嵌入中方社会网络与资源获取效果 .....	24
3.3.3 资源获取效果与外派高管离职倾向 .....	25
3.3.4 资源获取效果的中介作用 .....	26
3.3.5 外派高管异地嵌入中方社会网络与情感获取效果 .....	26
3.3.6 情感获取效果与离职倾向 .....	27
3.3.7 情感获取效果的中介作用 .....	28

章节	页码
3.3.8 文化距离的调节作用 .....	29
4 研究设计 .....	30
4.1 变量的操作化 .....	30
4.1.1 被解释变量 .....	30
4.1.2 解释变量 .....	31
4.1.3 中介变量 .....	34
4.1.4 调节变量 .....	36
4.1.5 控制变量 .....	37
4.2 问卷设计与发放 .....	38
4.2.1 问卷概况 .....	38
4.2.2 数据来源 .....	39
4.2.3 问卷调查和甄别 .....	40
4.3 样本基本情况统计 .....	41
4.4 信效度检验和共同方法偏差 .....	44
4.4.1 信度检验 .....	44
4.4.2 效度检验 .....	46
4.4.3 共同方法偏差检验 .....	51
5 外派高管异地嵌入中方社会网络程度对离职倾向影响的实证分析 .....	52
5.1 描述性统计分析 .....	52



章节	页码
5.2 相关分析.....	54
5.3 多元线性回归分析.....	55
5.3.1 网络规模、网络中心度和网络关系强度与离职倾向关系的回归分析.....	55
5.3.2 网络规模、网络中心度和网络关系强度与资源获取效果关系的回归分析.	59
5.3.3 网络规模、网络中心度和网络关系强度与情感获取效果关系的回归分析.	63
5.3.4 资源获取效果、情感获取效果与离职倾向关系的回归分析.....	67
5.3.5 资源获取效果和情感获取效果的中介效应检验.....	69
5.4 拓展性讨论.....	76
6 结论与启示.....	80
6.1 研究结论.....	80
6.2 研究启示.....	81
6.3 不足及研究展望.....	83
参考文献.....	85

## 表格目录

表格	页码
1 社会资本定义回顾.....	12
2 国内外学者关于离职倾向的定义 .....	16
3 影响离职倾向的因素归纳 .....	19
4 离职倾向量表.....	31
5 网络规模量表.....	32
6 网络中心度量表.....	33
7 网络关系强度量表.....	34
8 资源获取效果量表 .....	35
9 情感获取效果量表 .....	36
10 文化距离量表.....	36
11 控制变量测量方式表.....	37
12 问卷发放及有效情况表 .....	41
13 受访样本基本情况表 .....	43
14 量表信度分析结果.....	44
15 各量表的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果表 .....	47
16 离职倾向量表的主成分因子分析结果表.....	48
17 社会网络量表的主成分因子分析结果表.....	49
18 资源获取效果量表的主成分因子分析结果表 .....	50

表格	页码
19 情感获取效果量表的主成分因子分析结果表 .....	50
20 文化距离量表的主成分因子分析结果表 .....	51
21 主要变量描述性统计分析表 .....	53
22 主要变量相关分析表 .....	55
23 网络规模、网络中心度、网络关系强度与离职倾向的回归结果表 .....	57
24 模型（1）-模型（5）各变量 VIF 值表 .....	59
25 网络规模、网络中心度、网络关系强度与资源获取效果的回归结果表 .....	61
26 模型（6）-模型（10）各变量 VIF 值表 .....	63
27 网络规模、网络中心度、网络关系强度与情感获取效果的回归结果表 .....	65
28 模型（11）-模型（15）各变量 VIF 值表 .....	67
29 资源获取效果和情感获取效果与离职倾向的回归结果表 .....	68
30 资源获取效果和情感获取效果的中介效应检验结果表 .....	72
31 文化距离的调节效应检验结果表 .....	74

## 图表目录

图表	页码
1 研究思路图.....	8
2 理论模型.....	22

## 1 引言

### 1.1 研究背景

#### 1.1.1 全球化经营引发海外派遣人员人数的持续增长

在全球化经济背景下，跨国公司愈发依赖国际化的任务管理新的全球化机会，派遣员工执行长期国际化任务已经成为组织拓展海外业务和培养国际化人才的重要方式 (Harris ,2004; Firth et al., 2014)。随着我国经济的发展和国家“一带一路”的战略实施，越来越多的中国企业开始了迈向世界的步伐。因此，国际化人才的培养和储备成为许多跨国公司管理职责的重中之重。外派人员 (Expatriate Staffs) 是跨国公司总部从母国或第三国选聘并派往海外子公司任职特定时间段 (通常从数月几年不等) 的高级管理者或专业技术人员 (Brewster et al., 2005)。调查显示，全球海外派遣人员人数已达到 5700 万，并且会持续的增长 (美世调研报告, 2018)。我国的海外派遣人才需求也持续的增长，如 Tien 和 Lin (2003) 的研究指出越来越多的中国跨国公司登上世界舞台，未来伴随着更多的海外派遣人才的需求。同时，《2013 年度中国对外直接投资统计公报》数据统计显示：中国境外 (境外特指中国大陆以外，中国香港、中国澳门和中国台湾不包括在内) 企业员工总数达 196.7 万人，其中中国企业外派人员占比 50.8%。随着经济全球化进程的加速，跨国企业外派人员这一现象将成为劳动力市场的重要特征之一，目前大多数公司已在海外成立了分支机构，海外派遣人员数量仍会进一步增长 (UN international Migration, 2013)。如，华为已经在 22 个国家成立了超过 100 个分支机构，其产品和解决方案已经被应用到超过 140 个国家和地区。

### 1.1.2 海外派遣人员面临严重的离职问题

外派员工执行外派任务期间，通常在一个与本国文化情境、工作、生活截然不同的环境中生活，面临着跨文化适应问题，他们需要适应新的工作要求和职责，学习文化规范。因此，成功地适应东道国的文化并完成海外任务是困难的，但同时他们的适应对组织而言至关重要。外派人员的成功管理在于帮助他们适应东道国的各种工作和非工作情境，这是跨国公司长期面临的重要难题。尽管国际化任务为公司和管理者提供了发展机会，但是外派高管面临着新的工作要求、责任和期望。在执行外派任务期间，外派高管通常面临适应东道国文化的挑战，对此长期无法适应的海外派遣人员会表现出更差的绩效，并且容易导致海外派遣人员在执行外派任务期间的离职率居高不下。据调查，美国跨国公司的外派人才失败率在 25%-40% 之间，而当外派到发展中国家而言，这一比例上升至 70%（韦莱韬悦咨询报告，2020）。同时，全球人才流动趋势报告显示：21% 的海外派遣员工在执行外派任务期间离职。Black 和 Gregersen（1999）的研究发现，约有 20% 的美国籍外派管理人员因文化适应不良选择离职。外派人员的离职问题是既定事实，需要引起管理者和研究者们的重视。此外，员工的离职倾向将对组织造成巨大损失。一方面，当员工持有离职倾向时，其倾向于与组织保持心理距离，甚至有可能通过危害组织的行为从而报复组织，有研究表明离职意向是离职行为和反生产行为的重要预测指标（Christian and Ellis, 2014）。因此，在员工具有离职倾向直至其做出离职决定这一期间，可能会对组织产生消极影响。另一方面，企业损失人力资本，导致管理团队职能空缺，组织需要重新筛选合适的人才填补空缺，这需要企业投入大量的资源。因此，人员离职为组织带来的消极影响，研究需要重视这一现象。

### 1.1.3 外派高管人员的离职现象更值得关注

海外派遣人员是母公司对外沟通交流的重要渠道，一般而言，母公司通常筛选优秀的高级人才外派到国外执行拓展国外市场的任务。而与此同时，跨国公司外派高管人员的离职，将对母公司造成极大的经济损失，同时也对海外子公司的运营产生严重影响。一方面，跨国公司需要付出巨大的人力与资金成本培养外派高管，通常而言，跨国公司对即将外派高管将进行大量的针对性培训，如跨文化适应能力、东道国文化等一些重要的针对执行海外派遣任务的培训。一般而言，外派高管的投资成本是企业平均人力投资成本的 2-3 倍，但是一旦外派高管在执行派遣任务期间选择离职，将造成母公司及员工所在的子公司的人才流失。另一方面，当海外派遣高管人员完成外派任务后，通常具有更广阔的国际化视野，专业能力得到长足的进步，并且了解东道国的文化背景，对于企业拓展国际化任务，获取竞争优势至关重要，外派高管的流失，尤其是流动到竞争对手的企业中，将对企业造成巨大的损失。此外，由于适应不良造成的离职会造成海外子公司的业务进展不畅，影响跨国公司的业务战略。外派高管离职的现象逐渐引起企业管理者和学者的关注，逐渐发展成为热点问题，因此，理论研究需要进一步关注探究外派高管的离职问题，这对于企业保留核心人才，拓展海外业务至关重要。

### 1.2 研究问题

从社会网络视角探究海外高管在东道国的中方社会网络嵌入是否影响其离职倾向，以及不同特征（类型）的社会网络异地嵌入对离职倾向的影响是否存在差异？并探讨中方社会网络嵌入对高管离职倾向影响的中介机制，最后探究了东道国与本国的文化距离是否会影响个体的中方社会网络嵌入及离职倾向之间的关系。本文对东道国社会网络嵌入的研究

独辟蹊径，有别于传统上对于海外高管在东道国本地外方社会网络嵌入的研究，而是侧重于关注海外高管在东道国的中方社会网络嵌入情况对离职倾向的影响。海外高管在东道国的中方社会网络嵌入是指外派高管在执行外派任务过程中，同身处东道国当地的中方人员建立以及保持的正式与非正式的社会关系网络。中方社会网络强调的网络成员为中国人员，地点为东道国当地，网络来源主要包括外派前原有海外中方社会关系的延续以及外派后东道国当地中方社会关系的建立。

我们认为外派高管在东道国与中方人员建立关系，从社会网络视角下的社会资本的三个维度，即网络规模、网络中心度和网络关系强度三个维度衡量外派高管在东道国的社会资本强度，并根据社会资本理论指出这一关系可以帮助个体改善资源获取和情感获取的效果，为外派高管提供适应的关键性支持资源（Liu and Shaffer, 2005），从而帮助其适应海外工作任务。其中，外派高管的社会网络嵌入可以为个体提供信息支持资源和情感支持资源，信息支持资源可以帮助外派高管人员有效的解决东道国所遇见的问题，情感支持资源可以帮助外派高管人员产生更加良好的自我认知，并且改善其对适应过程中遇到的问题的感知和评价。

### 1.3 研究对象

外派高管是指母公司外派到海外子公司管理层中担任高层管理职务、负责海外子/分公司战略决策、日常经营管理，掌握公司重要信息的人员，本文选取海外派遣人员中的高管人员进行研究，其中主要是基于以下两个方面的考量。第一，外派高管人员在组织业务拓展中通常扮演着至关重要的作用。一方面，他们负责组织在海外业务进展中的重要决策，并且通常负责管理重要的业务团队，他们的智力资本对母公司战略布局意义重大。一方面，



研究如何更好的管理他们对组织而言具有重要价值。另一方面，组织花费三倍于公司平均人力成本的时间、资金成本培养海外派遣的高管人员，他们的离职将为组织带来巨大的代价，尤其是当外派高管流入竞争对手组织中，将为对手组织带去重要的社会资本，损害本公司的业务，因此，相比其他人员，研究针对外派高管人员在执行外派任务期间的离职更有意义。第二，针对海外派遣人员的研究大都没有对研究对象进行细分，缺乏对外派高管人员的研究，很大程度上是因为海外高管人员难以接近。本文作者基于在海外累积的多年工作经验，凭借个人关系网络与该群体建立良好的关系，深入访谈并且获取重要的数据，经历较为漫长的过程。因此，选取外派高管人员作为研究对象补充了前期研究的不足。

## 1.4 研究意义

### 1.4.1 理论意义

首先，现有关于海外派遣人员的大多数文献研究主要关注回国后的离职现象及海外派遣人员的跨文化适应问题，但忽略了个体在执行外派任务期间的离职现象研究，这一问题更加关键，因为组织可以在这期间采取一定的干预措施避免这一现象的出现。既有研究一方面对海外派遣人员在执行派遣任务期间的关注明显不足之外，并且关于这一问题的研究鲜有成熟的研究成果可以借鉴。因此，本文从社会网络嵌入视角，借助定量分析方法对海外派遣人员在执行派遣任务期间的离职现象深入研究，将有助于丰富和补充关于海外派遣人员的离职研究，在关于离职倾向的研究上丰富了研究对象，并补充了新的研究视角。

同时，研究探究了外派高管的社会网络对个体离职倾向影响的中介机制——情感获取效果和资源获取效果，打开了个体在海外社会网络嵌入如何影响其离职倾向的黑箱。研究基于社会资本理论解释外派高管的社会网络视角下的社会资本特征对其离职倾向影响的作用

机制，帮助我们了解这一动态过程，并且帮助组织针对性的指定相应的管理措施改善这一现象。

此外，研究考虑了东道国与本国文化距离的调节作用，进一步探究了文化距离在社会网络对个体离职倾向影响过程中的作用，其中文化距离是指派遣高管本国与东道国之间的文化差异性，反映不同国家或地区之间的价值观、准则、制度、宗教信仰等方面的差异（范兆斌和黄淑娟，2017）。本文在研究问题和研究内容的拓展方面，进一步填补了已有文献的不足，丰富了社会网络理论和海外派遣人员在执行任务期间的离职问题研究。

#### 1.4.2 实践意义

##### （1）为跨国公司针对外派人员的管理提供启示和借鉴

随着全球化的不断深入，愈来愈多的企业开始拓展海外业务，已经成为企业战略的重要特征之一。外派高管人员是跨国企业获取核心竞争力的关键所在，对于跨国公司战略布局，完成战略目标具有重要影响（Erdogan et al., 2015）。但是由于东道国与本国的文化差异、地缘政治因素、语言问题等因素，导致个体在执行海外派遣任务时面临重要的挑战，外派高管离职现象愈发普遍。外派高管的离职将对企业产生重要影响，一方面，导致公司人才的损失，公司在派遣成员去海外执行任务的前期，通常会筛选企业的潜力人才，并花费巨大的人力物力对相关人员进行培训，外派高管的离职将使得公司失去重要的人才，另一方面，由于被派遣的个体在海外业务中通常扮演着重要角色，且与团队成员及业务伙伴形成稳定的协作模式，若在执行任务期间离职，则会导致团队任务的中断，并且导致团队成员稳定的协作模式打乱，从而对公司的业务拓展产生消极影响。因此，研究关注外派高管的离职倾向，并从社会网络嵌入视角下的社会资本视角分析其离职原因，为组织管理外派

人员提供了重要的建议，组织应该关注执行海外派遣任务高管的社会网络建设，如，借助公司的力量与同行业的其他公司举办相应的活动借此帮助其减压，为外派高管提供情感支持和资源获取渠道，从而可以更加高效的解决任务执行过程中遇到的困境及满足其处于异国他乡的情感需求。

## （2）为我国的一带一路战略布局提供智识

鉴于我国经济的快速发展和在全球市场份额的不断增加，因此，研究外派高管的离职具有重要意义，这一研究能够为我国跨国公司的全球扩张提供一定的实践启示。外派人员因为适应不良导致离职，不仅不利于中国跨国企业的全球化战略布局，也不利于我国一带一路战略的实施。因此，政府应该倡导并鼓励中方外派人员与东道国当地的人员进行积极的互动。

## 1.5 研究方法

研究基于海外派遣员工离职率居高不下的问题，在相关理论分析的基础上，基于社会网络嵌入理论视角，深入剖析外派高管人员的离职倾向的成因，本文的研究思路如图 1 所示。

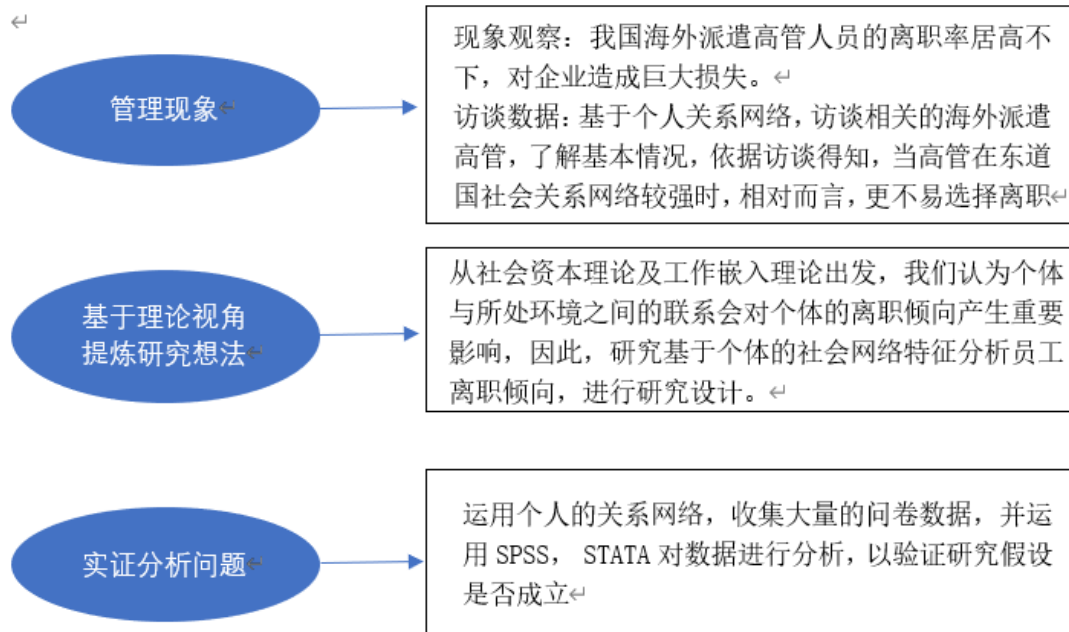


图 1 研究思路图

对于外派高管中方社会网络异地嵌入对离职倾向的影响研究方法主要包括文献研究法，访谈法和问卷调查法。

### 1.5.1 访谈法

作者基于对跨国企业外派高管的离职现象观察，研究设计了针对外派高管的访谈提纲，进一步明确了当前的研究问题。研究基于社会网络理论视角及相关研究，了解外派高管在东道国执行任务过程中所面临的挑战，研究访谈了 5 位海外派遣高管，深入探究了解外派高管的在东道国的经历，并整理访谈记录，进一步深入剖析外派高管的离职倾向问题。

### 1.5.2 文献研究法

围绕研究的核心问题，外派高管执行任务期间的离职问题研究，笔者对国内外关于海外派遣人员的离职相关文献进行了梳理。首先，笔者对社会网络理论的研究内容进行系统的梳理，了解当前关于社会网络的研究成果及理论观点，以为本文奠定坚实的理论基础。

其次，对国内外关于海外派遣人员的管理研究进行系统的梳理，梳理当前关于这一问题相关研究的发展脉络，对该问题的研究有一个较为全面的认知和了解，评述国内外相关研究文献，在此基础上，进一步挖掘本文的切入点和研究内容，明确本文的研究问题，丰富相关的文献支撑。

### 1.5.3 问卷调查法

基于本文的研究内容，本研究基于前期研究的成熟问卷，整理并向外派高管发放调查问卷，针对目前外派高管的社会网络特征，资源获取，情感获取，离职倾向及文化距离感受进行收集数据，向 160 位高管发放问卷，进行为期近三个月的调研后，最终收到有效问卷 101 份，并运用 SPSS 和 STATA 对数据进行描述性统计分析，回归分析等，最终对本文的研究假设进行验证，旨在为外派高管的离职现象研究提供重要的数据支撑。

## 1.6 研究框架

本文主要分为引言、文献综述、研究假设提出、数据分析及研究讨论五个部分。

引言部分主要阐述了本研究的研究背景，研究对象，研究的理论意义与实践意义、研究方法以及研究框架，以期形成对整个研究的基本蓝图描绘。

文献综述部分主要对当前国内外关于海外派遣人员的社会网络及离职倾向的研究进行了总结和回顾，从而为本研究模型的构建和论证提供了理论基础。研究将重点对社会网络及离职倾向的相关国内外研究进行综述，并界定相关概念定义。

研究假设提出部分主要阐述了当前研究的主要内容，并围绕着这些主要内容，基于社会资本理论和嵌入理论进行论述，提出本文的主要假设。

数据分析部分将变量测量及问卷调查所得数据进行统计分析，运用 SPSS 及 STATA 等软件进行统计分析，验证本文的假设，并对结果做一定的分析

最后，我们依据实证分析的结果，形成研究结论，并对研究的问题进行全面的讨论，指出本研究存在的不足以及未来的研究方向。

## 2 文献综述

本章主要对相关的理论和文献研究进行回顾，梳理相关的研究，旨在为关于海外派遣人员的离职研究奠定坚实的研究基础。我们认为海外派遣人员的离职倾向与员工在东道国的社会关系网络密切相关，因此，研究在接下来的部分回顾了与之相关的研究，为后期的假设及数据验证提供理论支持。

### 2.1 社会网络嵌入视角下的社会资本研究综述

#### 2.1.1 社会资本的定義

社会资本是指一组行动者及联结他们的各种关系的集合，其中网络关系是行动者的一种社会资本，可以为个体提供信息支持、情感支持、工作支持等(Becker and Tomes, 1986)。社会成员从不同的社会结构中获得的利益，这种利益根植于个体社会关系网络的优势(Burt, 2000)，主要包括关系嵌入性和结构嵌入性，其中关系嵌入性是指网络关系的强度（强关系、弱关系），而结构嵌入性是指嵌入在社会网络中的行动者与其他行动者之间的结构性特征，其维度主要包括网络规模和网络中心度（杨斌和王学东，2009）。我们回顾其定义，详见表 1。最开始社会网络是从个体层面进行分析，但是随着后期研究的不断深入，社会网络的概念扩展到了组织层面。

表 1 社会资本定义回顾

学者	定义
Mitchell (1969)	特定的行动者之间的一组独特的联系
Bourdieu (1986)	与群体成员相联系的实际的或潜在资源的综合，可以为群体的成员提供集体共有资本支持
Coleman (1988)	一种责任与期望、信息渠道以及一套规范与有效的约束，从而会限制或鼓励某些行为
Putnam (2009)	是指行动者之间的联系——社会网络以及在此基础上形成的互惠和信赖的价值规范
林南 (2001)	嵌入于社会网络的资源，行动者在采取行动时能够获取和使用这些资源。包含两个方面：一是内嵌于社会关系中的资源；其次，获取和使用这些资源的权力属于网络中的个体
Durlauf 和 Fafchamps (2003)	基于网络过程所形成的行为规范和人们之间的信任，他们能促成良好的社会和经济结果

基于上述学者对社会网络和社会资本的定义，在本文中，我们将中方社会网络定义为外派高管在执行外派任务过程中，同身处东道国当地的中国人员建立以及保持的正式与非正式的社会关系网络。中方社会网络强调的网络成员为中国人员，地点为东道国当地，网络来源主要包括外派前原有海外中方社会关系的延续以及外派后东道国当地中方社会关系的建立。而社会资本是指外派高管人员在外派到东道国执行任务期间与他人间正式和非正式关系所带来的资源的总合。

### 2.1.2 嵌入社会网络的社会资本特征

嵌入社会网络的社会资本特征主要表现在三个方面：网络规模、关系强度及网络中心度



### （1）网络规模

网络规模是指行动者和其他行动者的联系数量，研究表明网络规模大的成员比网络规模小的网络拥有的关系、信息和人情桥梁较多，能够获取到的社会资源也较多，帮助个体在面临不确定环境时能够获取更多的帮助和解决方案，而个体所嵌入的网络规模很大程度上与获取的信息与知识质量相关(Lin, 2000; Yli-Renko et al., 2001)。关于网络规模的研究，如，孙延红等（2018）的研究表明网络规模通过建立心理契约对社区信任产生积极影响。吴晓波等（2014）研究表明社会网络规模对个体创业效能产生积极影响。网络规模越大，个体越有可能通过个人的社会网络获取资源支持、情感支持等帮助实现自身的目标。张浩和孙新波（2017）从网络嵌入视角探究了个体的网络规模对创业机会识别的正向影响，研究认为对于具有庞大外部关系网络规模的行动者来说，网络规模越大，可以获取更丰富的异质信息，从而激发创业者的创造性，同时缩减了信息搜寻时间成本，并最终帮助个体识别创业机会。因此，基于以上的研究，目前关于网络规模的研究一般都认为网络规模可以为个体带来信息优势、资源优势并且降低搜寻资源的成本，从而帮助个体改善行动效率，实现目标的达成。

### （2）网络关系强度

网络关系强度是指行动者与网络成员关系的密切程度，分为强关系和弱关系两种，关于网络关系强度的研究主要依赖于强连接优势理论和弱连接结构洞理论。强连接优势理论认为关系强度较高的成员更愿意为个体提供更多的帮助，以帮助网络中的成员应对压力和不确定性，主要是因为强关系具有较强的互惠性和责任感，当强关系网络中的成员遇到困难时，其他成员会积极提供信息或者实质性的帮助，并且强关系网络成员间的关系主要以

信任为特征，因此更有可能促成交易。同时，强关系保证了信息的质量和可信度，容易形成网络成员间信任和互惠的关系，从而帮助个体过滤信息，提高沟通交流效率。弱连接结构洞理论的观点主要以格兰诺维特及伯特等人为代表，他们认为能够给个体带来大量新的信息和资源的并非是与行动者情感联系紧密、接触频繁的强关系，而是那些在情感上联系不是很紧密的弱关系，进一步指出弱关系可以为个体提供信息多样性带来的收益，网络连接较弱的成员间更易形成结构洞，更容易传递异质性信息，因此弱关系可以为个体提供信息丰富性优势。如 **Burt (1992)** 认为，在低强度的关系网络中，存在着一些非冗余关系，具有更强的信息，并且获取更多的资源优势，因此，低网络关系强度可以帮助个体获得多样化知识，从而帮助个体获取更多的资源。但是 **Coleman (1990)** 认为个体所嵌入的社会网络关系强度越强，有助于他人更加及时的获取信息，并且传递一些具有价值的信息，并且为网络中的成员提供重要的情感支持。**Zaheer 和 Venkatraman (1995)** 研究发现，当个体之间建立起良好的信任关系，可以促进他们之间的深度沟通和相互学习。**Wang (2002)** 针对外派人员社会网络的研究表明，在高强度的关系网络中，个体可以获取信任、交流和情感支持。**Furukawa 和 Shibayama (1997)** 及 **Liu 和 Shaffer (2005)** 的研究表明，网络关系强度与心理健康正相关，并且对互动适应产生积极影响。因此，目前研究关于网络关系强度的研究主要聚焦于网络中的弱关系促进了信息流动，从而为个体带来多样性信息资源的优势，强关系具有弱关系无法比拟的高质量信息和情感承诺，帮助个体获得真正的情感性和实质性的帮助优势，但是关于网络关系的强度对个体的影响，研究结果尚不一致，因此，未来的研究需要进一步探究为何目前的研究结果不一致，以及从何种角度去整合研究结果的不一致。

### (3) 网络中心度

社会资本理论认为，行动者在网络中占据的网络位置越核心，就越容易获得社会资本（Lin, 2002）。网络中心度描述了行动者在多大程度上处于网络的中心位置，网络中心度越高，到网络中其他所有节点所需的路径越短，从而网络中的资源更多的流向网络中心度高的个体（吴晓波等，2014）。Burt (1995)认为网络中心位置一定程度上代表了权力位置，占据网络中心度较高的个体更加有可能从网络中获益，可以帮助个体改善网络中行动者的社会地位和声望，获得更好的社会信任，从而对个体的资源获取产生影响（谢德仁和陈运森，2012）。因此，目前关于网络中心度的研究表明，网络中心度将通过帮助个体获得数量上和质量上更加优质的资源，从而对个体产生积极的影响，帮助行动者改善行动效率。

## 2.2 离职倾向研究综述

高离职率一直以来是困扰企业的重要问题，一方面，企业通过员工的离职，不断的实现劳动力规模的优化，更新组织内部劳动力，为企业带来不断更新的人才及知识技能，帮助企业实现创新；另一方面，员工的离职导致团队成员间不断重构的熟悉性，影响企业的正常运转，不利于企业的长期发展，因此有必要对员工的离职倾向的相关研究进行系统的梳理。

### 2.2.1 国外离职倾向的定义

由于组织中较高的离职率会损害员工的生产率，并最终导致消极的组织绩效（Park and Shaw, 2013），因此，大量的研究广泛关注员工的离职倾向（Maertz and Campion, 2004）。

关于离职倾向的定义，国内外学者的定义如下表 2 所示：

表 2 国内外学者关于离职倾向的定义

作者	定义
Mobley (1978)	年龄、任期、工作满意度、寻找其他工作的倾向、找到可接受替代工作的概率等因素综合后, 仍要离职的心理倾向, 离职倾向包括三个过程: 思考离职, 搜寻意图, 离职倾向
Tett 和 Meyer (1993)	个体主动离开组织或当前职位的意愿和意识
Blau (2007)	个体从职业或组织中退缩, 并且积极寻找可替换的工作或职业
夏艳玲 (2007)	员工表现出从当前组织中离开的意愿程度
Burris 等 (2008)	代表了员工开始脱离组织的一种认知转变
刘亭亭 (2015)	员工离开所在组织的意愿和想法
梁青青 (2018)	是存在于员工思想中的离职想法, 离职倾向是否会导致离职行为主要取决于组织能否为员工提供更有利于员工发展的工作机会

综上所述, 本文认为离职倾向是当员工对当前的工作产生不满之后, 决定与组织终止雇佣关系, 并主动寻求更好的工作机会, 并最终做出离职决定。

### 2.2.2 离职倾向的影响因素综述

根据对研究的梳理, 本文基于国内外学者的研究, 对结果进行归纳和验证, 梳理了关于离职倾向的影响因素, 综述主要从组织、个人因素及人口统计学因素三个层面探究。

(1) 人口统计变量 如年龄、任期、性别及受教育程度等。如 Piore (1968) 从微观层面指出当员工具有较好的教育背景时, 会拥有更多的流动机会, 从而更有可能产生离职意愿。

#### (2) 组织层面因素

组织层面的因素主要包括上级信任、伦理氛围、责任型领导方式、领导成员交换关系等。研究表明当员工信任其上级时, 会感到更高的安全感, 并形成对组织的忠诚, 从而不太

可能会产生离职倾向 (Mulki et al., 2006)。伦理氛围是指员工关于组织在道德层面的实践、程序、规则和价值观的感知(Schwepker, 2001)。研究基于态度理论指出个体对于某一个物体的评价会导致随后的行为意向(Ajzen, 2001), 在组织的伦理氛围较为浓厚的组织中, 个体工作的会更加开心, 从而会抑制员工的离职倾向 (Mulki et al., 2007)。责任型领导是一种关系和道德现象, 发生在与影响或受领导影响的人的社交过程中, 并且与领导关系的目的和愿景息息相关, 强调通过积极的社会交换实现持续的价值创造。员工是组织重要的利益相关者, 责任型领导方式致力于创建积极的利益相关者文化, 强调个人和组织价值的一致, 因此, 责任型领导的追随者通常具有较高水平的组织承诺, 并且会更加愿意保持组织成员的身份, 抑制员工离职倾向。领导成员交换关系理论指出领导者和下属形成不同质量的交换关系, 从基于仅依赖于交易型关系的低质量的领导成员关系到基于相互信任, 尊重的高质量的领导成员关系 (Bernerth et al., 2007; Dulebohn et al., 2012)。研究表明拥有高质量的领导成员关系的个体在工作中通常经历更少的目标冲突, 更高的情感承诺, 从而不太愿意离开组织 (Buch 2017; 高中华和赵晨, 2019)。淦未宇和徐细雄 (2018) 验证了农民工的组织支持感与离职意愿之间的负相关关系, 研究指出若组织为员工提供技能培训、职业发展等组织支持, 增强其情感承诺, 则有助于降低其离职意愿。最后, Alkahtani (2015) 指出组织公平会消极影响员工的离职倾向。

### (3) 个体层面因素

个体层面的因素主要包括工作满意度、工作压力、情绪耗竭、组织承诺、社会资本等。工作满意度是个体基于对工作环境的评价而产生的态度, 大量的实证研究表明, 当个体具备更高的工作满意度时, 会具备更低的离职倾向 (Mulki et al., 2006, Babakus et al., 1999)。

组织承诺对离职意愿的影响效应类似于工作满意度，其中组织承诺是指员工对组织及组织目标的认同，并且希望维持组织身份的一种状态，因此，具有较高组织承诺的个体的离职意愿更低（Mobley,1978; 赵西萍等，2003）。情绪耗竭的个体更有可能产生离职倾向，因为当个体认为自己所具备的资源不足以满足工作要求时，则会产生情绪耗竭。情绪耗竭影响个体的心理健康福祉，从而对工作产生不满意，并最终导致离职倾向（Mulki et al., 2007）。此外，赵西萍等（2003）通过实证研究表明当个体对工作环境中不良的或新出现的因素产生压力感的反应与员工的离职意愿积极相关，因为工作压力感消耗员工的资源，导致员工出现退缩行为。同时，个体的工作嵌入也会对其离职倾向产生影响，具体而言，工作嵌入是将个体束缚其中的网络，包括组织和社区两个层面，每个层面包括三个维度：匹配、牺牲和链接（温珂等，2018）。温珂等（2018）基于工作嵌入理论指出，针对科研人员这一研究对象，验证了个体的工作嵌入对离职的消极影响。淦未宇和徐细雄（2018）基于社会资本理论指出农民工的社会资本使得农民工能够更好的理解组织意图、增强相互信任并且恪守职业伦理，从而会降低个体的离职意愿。

表 3 影响离职倾向的因素归纳

影响离职倾向的因素类别	代表性影响因素
人口统计变量	年龄
	任期
	受教育程度
	性别
组织层面因素	组织支持感
	伦理氛围
	责任型领导方式
	领导成员交换关系
	员工对上级的信任
	组织公平
个体层面因素	工作满意度
	组织承诺
	社会资本
	工作嵌入
	工作压力
	情绪耗竭

### 2.2.3 外派人员的离职研究

目前关于外派人员的离职研究主要聚焦在外派人员执行外派任务期间的离职、外派人员回任后的离职两个研究，其中学者大多关注外派人员回任后的离职。

关于外派人员回任后的离职研究，笔者对外派人员回任后的离职原因进行了综述，目前主要有：认同困境、缺乏组织支持、社会地位降低、薪酬降低等因素相关。如 Kraimer 等 (2012) 研究认为外派人员在从东道国回到母公司之后，会经历一种认同困境，这是由于个体

已经适应东道国的文化及团队工作方式，并且对自己回国后的工作期待更高，因此导致了员工的离职。**Harvey(1989)**认为员工回任后由于面临收入减少、社会地位降低、生活形态改变等问题，从而导致个体的离职倾向。**Caligiuri 和 Lazarova(2002)**认为回任后若员工感到缺乏组织支持，则很有可能促使他们重新寻找可以替代的工作。**杨春江等（2013）**从工作嵌入理论视角从工作嵌入的联系、匹配和牺牲三个维度解释跨国公司中普遍存在的外派人员回国后的离职现象，研究发现，社会文化和组织价值观不一致，割裂海外关系网络，放弃国际经营管理经验三个原因导致外派人员的离职现象。



### 3 研究假设

#### 3.1 理论基础

嵌入社会网络视角的社会资本理论：社会网络理论认为行动者的社会网络所形成的网络关系结构会影响网络节点间的信息、资源、机会的产生（张玉明等，2019）。社会网络理论主要有结构主义社会网络理论、资源社会网络理论及资本论的社会网络理论。其中结构主义社会资本理论主要以格兰诺维特、伯特等人为代表，认为网络关系结构是节点间连接关系的强弱，并且将网络关系划分为强关系和弱关系，其中强弱关系的区分维度主要是基于互动频率、信任度及关系的稳定性，强关系一般会形成深层次的信息共享，及情感上的支持（Ruef, 2002），而弱关系会给个体带来更多的异质性知识（王国红等，2018）。Burt（2000）将行动者之间的非冗余关系连接定义为结构洞，具备结构洞的个体通过获得跨越结构洞两边的信息从而得到更大量的信息和多样化的信息，从而获益。资源论的社会网络理论主要以林南等人为代表，社会资源理论指出嵌入个人社会网络的资源，这种资源并不为行动者直接占有，而是通过个人直接或间接的社会关系而获取，从而满足自身发展的需要（林南和俞弘强，2003），其中地位高的人拥有更多的社会资源，同一阶层的行动者们拥有的社会资源相近，行动者间的关系是强关系，而不同阶层的人之间的关系则是弱关系。随着社会网络理论不断发展，后期社会网络理论逐渐延伸为社会资本理论，社会资本是行动者从不同的社会结构中获得的利益，是根植于社会关系网络的优势（Burt, 2000）。Bourdieu(1986)指出社会资本体现的行动者所具备的资源，而资源则与确定群体的关系网络紧密相关。其中，个体层面的社会资本取决于个体联系的规模和联系的数量，是嵌入在个体关系网络中的潜在资源的总和，有助于个体开展行动，并且为个体带来优势

(Adler 和 Kwon, 2002), 因此, 社会资本理论指出, 行动者可以通过社会资本获取资源, 改善自己当前的现状, 强调了社会资本的三个因素, 首先, 社会结构的强弱关系及结构洞, 其次是社会结构承载的社会关系, 最后则是关系所生成的行动和资源。

### 3.2 研究模型

本研究旨在探讨和构建外派高管离职倾向和异地嵌入中方社会网络之间的关系, 并且探讨资源获取效果和情感获取效果的中介作用, 以及文化距离的调节作用。本文参考现有研究成果, 将社会网络划分为网络规模、网络中心度和网络关系强度三个维度。本研究的理论框架如图 2 所示。

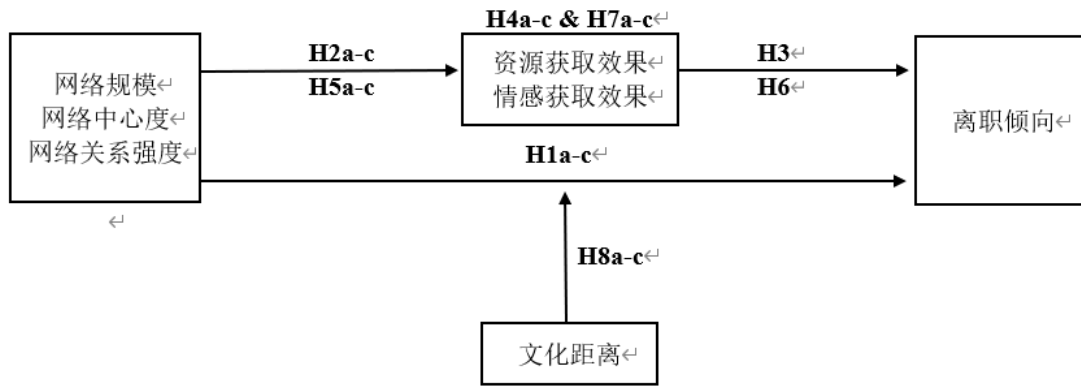


图 2 理论模型

### 3.3 理论假设

#### 3.3.1 外派高管异地嵌入中方社会网络与离职倾向

在高管外派过程中, 由于社会文化规范的固有差异、语言的不兼容以及价值体系冲突等问题, 外派高管普遍面临着在心理认知、人际交往以及工作适应等方面的挑战 (Molinsky, 2007; Chiu et al., 2009; Maertz et al., 2009)。外派高管所面临的这些困难和挑战, 是导致其离职倾向的重要影响因素 (Garonzik et al., 2000)。相关研究表明, 鉴于外派人员

在异质性和复杂性程度较高的东道国中面临着较大的不确定性，他们在陌生的环境中获取支持关系是提高适应性和缓解压力的有效措施，而这也会抑制他们的离职倾向（Black, 1990; Caligiuri, 1997; Farh, 2010）。对于外派高管来说，在东道国建立可靠稳定的外籍社会网络的过程是艰难而且漫长的，而外派高管异地嵌入中方社会网络是熟悉东道国环境、获取支持关系的重要渠道和窗口（Berger and Calabrese, 1975; 申梦秋等, 2014）。外派高管在东道国的网络规模体现了他们在东道国中所结识的中方社会关系网络成员的数量和规模，网络规模越大，较丰富的社会资本会提供更多的支持关系（Van et al. , 1984; 左晶晶和谢晋宇, 2013; 张浩和孙新波, 2017）。而对于网络中心度较高的外派高管来说，他们在中方社会关系网络中的权利和地位更高，具有更多的结构洞优势，会获取到更多而且质量更高的支持关系（Burt, 1992; Badi et al. , 2016; 杨隽萍等, 2017）。在社会网络关系强度中有强关系和弱关系之分（Granovetter, 1973）。在本研究中，强关系更加关注实体资源的支持，这会在帮助外派高管获取企业经营管理中所需要的关键稀缺资源和市场信息（Bajo et al. , 2016）；弱关系更加集中于情感层面的支持（Zhang and Hu, 2016），在很大程度上缓解了外派高管的思乡念家之情、孤独感以及心理上不确定性的压力感。因此，外派高管在东道国当地的中方社会网络提供给他们支持关系将会有效抑制离职倾向。基于以上分析，本研究做出如下假设：

**H1:** 外派高管异地嵌入中方社会网络负向影响外派高管离职倾向。

**H1a:** 网络规模负向影响外派高管离职倾向。

**H1b:** 网络中心度负向影响外派高管离职倾向。

**H1c:** 网络关系强度负向影响外派高管离职倾向。

### 3.3.2 外派高管异地嵌入中方社会网络与资源获取效果

资源获取效果是指外派高管在东道国从事企业经营管理过程中能够获取和配置的有效资源支持程度。对于跨国企业而言，在东道国如何获取各种关键稀缺资源是面临的首要任务（吴小节等，2019；魏江等，2020）。而跨国经营所面临的高复杂性和高差异性使得企业在东道国资源获取过程中屡屡受挫，导致企业绩效受损，甚至面临着跨国经营失败的风险（Doz and Prahalad, 1984；杜晓君等，2015；赵君丽和童非，2020）。在此过程中，外派高管的个体社会网络对海外公司在东道国当地的资源获取具有较强的相关性（Park and Luo, 2001）。外派高管个体的社会网络反映了他们在东道国的社会资本，而高管的社会资本是企业有效获取资源的重要支撑，这对于海外公司的生存发展和绩效提升具有重要的影响（周燕华和李季鹏，2012；王亮和牛雄鹰，2018）。一方面，外派高管的东道国社会资本可以帮助他们深入了解东道国的市场环境和商业环境，提供相应的资源信息和知识，增强了外派高管与东道国市场的沟通效率和关系融合，拓宽了资源获取渠道（Park and Luo, 2001；Millington et al., 2006）；另一方面，外派高管的东道国社会资本降低了外派高管从东道国市场进行资源获取的成本，提高了资源获取效率（Johnson et al., 2003）。在外派高管境外当地的社会网络中，中方社会网络无疑是最直接、最密切和最具效力的社会资本来源。首先，外派高管在东道国当地的中方社会网络的规模越大，他们就有更多的机会收集和掌握当地市场环境中的资源信息，越能够同尽可能多的东道国市场主体建立联系和沟通（Zhang and Hu, 2016）。因此，随着网络规模的增大，外派高管利用中方社会资本获取资源的渠道更加宽阔，机会更多，也能够得到更多的利益相关者的资源支持。其次，网络中心度代表了社会网络中的权力位置，而社会网络中的各类信息和资源会更多流向权力

位置较高的个体。所以，外派高管在东道国当地的中方社会网络中的网络中心度越高，代表着他们接触各类市场信息和资源的几率更大、质量越高，而且更有可能掌握更为关键稀缺的资源信息和获取途径（Bajo et al., 2016），这对于从东道国市场中获得资源支持具有重要作用。与此同时，数量更多和质量更高的资源信息给了外派高管进行资源甄别和选择的余地，有利于国外企业在资源获取时占据有利地位。再次，外派高管与东道国当地的中方社会网络成员的密切程度越高，他们之间就会进行更加频繁和密切的信息交流和共享。而且在市场获取渠道受挫时，个体关系密切的社会网络还具有获取重要资源的替代作用，这对于国外企业的资源获取效果具有重要支撑。因此，我们做出如下假设：

**H2:** 外派高管异地嵌入中方社会网络正向影响资源获取效果。

**H2a:** 网络规模正向影响资源获取效果。

**H2b:** 网络中心度正向影响资源获取效果。

**H2c:** 网络关系强度正向影响资源获取效果。

### 3.3.3 资源获取效果与外派高管离职倾向

在高管外派过程中，绩效考核压力是影响其离职倾向的重要原因，而外派企业的绩效水平是导致外派高管存在绩效考核压力的最直接因素。基于资源基础观，关键稀缺的异质性资源和能力是企业建立和保持竞争优势，提升企业绩效水平的重要源泉。因此，资源获取效果制约着国外企业的生存发展状况和绩效水平，也直接影响着外派高管的绩效考核结果（Takeuchi, 2010）。如果外派高管能够获得足够的资源支持，并且将这些资源转变为独特的能力，在很大程度上可以缓解外派高管因企业绩效而导致的个体的绩效考核压力，进而缓解他们的离职倾向（Kuo and Tsai, 1986; Takeuchi, 2010）。基于此，我们做出假设：

**H3:** 资源获取效果负向影响外派高管离职倾向。

#### 3.3.4 资源获取效果的中介作用

根据 3.2.2 和 3.2.3 的分析，外派高管在东道国的中方社会网络的三个维度，即网络规模、网络中心度和网络关系强度对资源获取效果存在正向影响，而资源获取效果将会抑制外派高管离职倾向。因此，本研究提出外派高管异地嵌入中方社会网络，即网络规模、网络中心度和网络关系强度通过影响资源获取效果对外派高管的离职倾向产生影响作用，即资源获取效果的中介作用假设：

**H4:** 资源获取效果在外派高管异地嵌入中方社会网络与离职倾向之间存在中介作用。

**H4a:** 资源获取效果在网络规模和外派高管离职倾向之间存在中介作用。

**H4b:** 资源获取效果在网络中心度和外派高管离职倾向之间存在中介作用。

**H4c:** 资源获取效果在网络关系强度和外派高管离职倾向之间存在中介作用。

#### 3.3.5 外派高管异地嵌入中方社会网络与情感获取效果

个体的社会网络是获取情感支持的重要社会关系资源。对于外派高管来说，进入异文化环境中，中方社会网络是最重要的情感获取途径。这是因为，中方社会网络成员不仅能够从中国文化情景下理解外派高管的情感需求，提供相应的情感支持，还能够从东道国文化情景下尽快帮助外派高管熟悉和适应东道国的文化环境，并且帮助其建立和融入新的社会网络（Caligiuri et al., 2002; Wang, 2002）。首先，从中方社会网络的网络规模来说，现有经验研究表明，外派人员的社会网络规模能够显著增强他们的境外适应性（Wang and Rabindra, 2004; Wang and Dilek, 2006），这其中非常关键的影响因素是外派人员被提供足够的情感支持（Lin, 2001）。网络规模越大，代表着外派高管在东道国当地具有更为广

泛的亲属关系、生活关系以及商业关系，外派高管得以同更多的中方社会关系网络成员进行广泛沟通与交流，获得情感支持。其次，网络中心度更高的高管在他所处的中方社会关系网络中具有更重要的沟通和交流地位，而且成员之间的相识和沟通也多依赖他们进行引荐和传递。在此过程中，外派高管获得了中方社会网络成员给予的信任，而且获得了更多的交流和情感支持的机会。此外，随着外派高管的网络中心度的提高，会接收来自多方面的情感倾诉和沟通交流，会激发更大的责任感和使命感。再次，网络关系强度更高，意味着外派高管与中方社会关系网络成员的来往更加密切，交流更加频繁，关系更加紧密（周燕华和崔新健，2012；王亮，2018）。相关研究表明，网络关系强度更高的社会网络关系成员更愿意为外派高管提供心理帮助，来缓解孤独感和压力感（周燕华和崔新健，2012）。而且，社会关系网络成员间的关系密切性有利于解决成员的心理健康问题。综上，我们提出假设：

**H5：** 外派高管异地嵌入中方社会网络正向影响情感获取效果。

**H5a：** 网络规模正向影响情感获取效果。

**H5b：** 网络中心度正向影响情感获取效果。

**H5c：** 网络关系强度正向影响情感获取效果。

### 3.3.6 情感获取效果与离职倾向

高管被外派到东道国的过程中，不仅面临着企业经营管理中的各种工作状态下的压力感、焦虑感，而且会因背井离乡产生思乡念家之情（Oberg, 1960）。除此之外，外派高管还面临着在异文化环境中如何尽快开展工作和生活，如何降低因外派身份在境外组织中引起的沟通和信任问题，如何建立和维护国外社会关系网络等问题，由此产生的不适感和不

确定性也时刻考验着外派高管（Jaw, 2000; Wang and Rabindra, 2004; Bhaskar et al. , 2005），而这一系列的困难和问题容易激发外派高管的离职欲望。但是，如果外派高管能够获得足够的情感支持，不仅可以通过交流与沟通缓解他们的孤独感和不适感，慰藉个体的思乡念家之情（Johnson et al. , 2003）。而且，尤其在外派高管面临困难时，外界所传递的准确及时的意见和建议有利于问题的解决，排解工作压力（Wang, 2002）。相对于工具性支持而言，情感支持更能解决外派高管的心理问题，帮助他们尽快适应东道国的工作和生活模式，降低离职欲望（Johnson et al. , 2003）。因此，我们提出假设：

**H6:** 情感获取效果负向影响外派高管离职倾向。

### 3.3.7 情感获取效果的中介作用

根据 3.2.5 和 3.2.6 的分析，外派高管在东道国嵌入中方社会网络的三个维度，即网络规模、网络中心度和网络关系强度均能正向影响情感获取效果，而情感获取效果负向影响外派高管离职倾向。因此，本研究提出外派高管异地嵌入中方社会网络，即网络规模、网络中心度和网络关系强度通过影响资源获取效果对外派高管的离职倾向产生影响作用，即情感获取效果的中介作用假设：

**H7:** 情感获取效果在外派高管异地嵌入中方社会网络与离职倾向之间存在中介作用。

**H7a:** 情感获取效果在网络规模和外派高管离职倾向之间存在中介作用。

**H7b:** 情感获取效果在网络中心度和外派高管离职倾向之间存在中介作用。

**H7c:** 情感获取效果在网络关系强度和外派高管离职倾向之间存在中介作用。



### 3.3.8 文化距离的调节作用

文化距离是对两种社会文化情景下语言、宗教信仰、社会规范、社会价值观和风俗习惯等差异的衡量。在高管过程中，文化距离越大，意味着外派高管对于东道国的语言、社会法律和规范、风俗习惯以及市场规则等更加不熟悉，存在更大的复杂性和不确定性（Oberg, 1960; Huang et al., 2005）。在文化距离较大的情景下，一方面，外派高管在企业经营管理过程中所面临的问题更加棘手，面对着更大的市场差异和文化差异，依靠个体力量从市场环境中获取资源的难度更大，这无疑增加了国外企业生存发展的挑战，而外派高管所面临的绩效考核压力更加沉重（Black and Gregerson, 1991; 申梦秋, 2014）。此时，东道国当地的中方社会网络提供的市场信息和资源获取途径等信息弥足珍贵，能够帮助解决外派高管所面临的企业资源危机。另一方面，外派高管会产生更加强烈的孤独感和思乡念家之情，在生活习惯、风土人情等方面存在更加强烈的不适感，可能产生更加严重的心理健康问题，内心更加迫切需要倾诉和沟通等情感交流（Takeuchi et al., 2005; Wang et al., 2013）。而东道国当地的中方社会网络能够提供准确及时的心理疏导和情感支持。因此，文化距离越大，就越能凸显外派高管嵌入东道国当地中方社会网络的活动的意义。基于此，我们做出假设：

**H8:** 随着文化距离的增加，外派高管异地嵌入中方社会网络对离职倾向的负向影响增强。

**H8a:** 随着文化距离的增加，网络规模对外派高管离职倾向的负向影响增强。

**H8b:** 随着文化距离的增加，网络中心度对外派高管离职倾向的负向影响增强。

**H8c:** 随着文化距离的增加，网络关系强度对外派高管离职倾向的负向影响增强。

## 4 研究设计

### 4.1 变量的操作化

本文的研究主题是探讨高管在外派过程中，中方社会网络异地嵌入程度对离职倾向的影响，分析外派高管的离职倾向随着异地嵌入中方社会网络程度的变化而产生的变化，并且检验情感获取效果和资源获取效果是否为这一效应的潜在中介机制，以及文化距离是否对该效应产生影响。基于此，本文的解释变量为中方社会网络异地嵌入程度，被解释变量为外派高管的离职倾向，中介变量为情感获取效果和资源获取效果，调节变量为文化距离。本节基于前人丰富的研究成果，根据具体情况对相关题项进行了适当修改，对各变量进行操作化。

#### 4.1.1 被解释变量

本研究的被解释变量为外派高管的离职倾向（TI）。无论是国外学者还是本土研究，有关离职倾向测量工具的研究成果非常丰富，多是基于被访者的主观意向进行作答。这其中最具代表性是 Mobley 等（1978）发表于“*Journal of Applied Psychology*”上的文章开发的有关离职倾向的量表，这一经典量表经过多年的检验和分析，普遍得到了很高的信度和效度。考虑到中国情境下的离职倾向与国外有所差别，国内学者在上世纪九十年代着手开发中国本土化的离职倾向量表。目前国内研究中，运用最为广泛的本土学者开发的离职倾向量表为樊景立等学者于 1998 年开发的。这一量表在国内的研究中也经过了大量的分析和检验，具有很高的信度和效度。基于此，本研究主要借鉴樊景立（1998）的量表，参考 Mobley 等（1978）的题项，并结合本研究的具体情境，构建了如表 4 所示的测量题项。

表 4 离职倾向量表

题号	题项	参考文献
TI1	在很大程度上，您意向另一份比当前工作更理想的工作	Mobley 等（1978）；
TI2	自外派以来，您认真考虑过改变工作单位的问题	Farh 等（1998）
TI3	在很大程度上，您已经存在工作搜索的意向和行为	
TI4	假如您有其他工作选择，将会选择立即离职	

#### 4.1.2 解释变量

根据前文分析和推导，本文从网络规模、网络中心度、网络关系强度 3 个维度来测量解释变量中方社会网络异地嵌入程度。如下，分别介绍三个维度的具体测量方法。

##### （1）网络规模（NS）

网络规模是衡量外派高管所在境外当地的中方社会网络所包括的成员数量。网络规模越大，意味着在境外当地，外派高管的中方社会网络成员数量越多。通常来说，外派高管的异地社会网络规模越大，意味着他在当地可能获得更多的情感支持和资源支持，持有更多的情感资本和社会资本，在适应生活以及开展工作时更具优势（肖鸿，1999）。在本研究中，网络规模大小体现了外派高管可以从境外当地中方社会网络成员中获得情感抚慰和资源支持的范围。在设计本维度的题项时，本文参考了 Nahapiet 和 Ghoshal（1998）、Collins 和 Clark（2003）、张玉利等（2008）以及苏岚岚等（2017）的量表，并根据研究内容的具体情况，对相关题项的措辞进行了适当修改，最终确定该维度的量表如表 5 所示：

表 5 网络规模量表

题号	题项	参考文献
NS1	您在外国当地有很多可以交往的中方家人、亲属等宗 关系	Nahapiet 和 Ghoshal (1998); Collins 和 Clark (2003); 张玉 利等 (2008); 苏岚岚 等 (2017)
NS2	您在外国当地有很多可以交往的中方朋友、同学、老乡 等生活关系	
NS3	您在外国当地有很多可以交往的中方同事、合作伙伴、 顾客等商业关系	

(2) 网络中心度 (NC)

网络中心度测量外派高管在境外当地的中方社会网络中位于中心地位的程度。网络中心度较高，代表着外派高管在所嵌入的中方社会网络关系中的情感地位较高，以及具有较强的信息和资源掌控能力。但同时也意味着，外派高管从社会网络成员中汲取情感支持和资源支持的可能性和程度相对降低。Freeman (1979) 从个体与社会网络成员建立联系的方式、从群体内获取信息的效果以及个体在网络中的权力地位来测量个体的网络中心度。Burt (1992) 增加了社会网络成员对个体的依赖程度这一题项。此外，针对企业的社会网络研究指出企业在其他组织间建立联系的过程中所扮演的“桥梁作用”也能彰显其在社会网络中的位置 (Schilling and Phelps, 2007)。基于此，本文中对于网络中心度维度的测量题项参考了 Freeman (1979)、Burt (1992)、Schilling 等 (2007)、李文博等 (2008) 的研究成果，根据外派高管异地嵌入中方社会网络的具体特征做出相应的调整，构建的量表如表 6 所示：

表 6 网络中心度量表

题号	题项	参考文献
NC1	国外当地的中方人员很容易与您建立联系	Freeman
NC2	您在国外当地的中方社会关系网络中具有很大的影响力	(1979); Burt
NC3	您曾在国外当地的中方社会关系网络成员结识过程中扮演桥梁角色	(1992); Schilling 等
NC4	当需要支持和帮助时, 当地的中方社会关系网络成员经常希望您伸以援手	(2007); 李文博等 (2008)

### (3) 网络关系强度 (RI)

网络关系强度维度用来衡量外派高管与境外当地中方社会网络成员之间交往的频率和关系的密切程度。一般意义来说, 网络关系强度越强, 外派高管与境外当地的中方社会网络成员的来往越频繁、交流程度越高 (Salavisa et al., 2012), 这不仅能使得外派高管在心理上能够得到足够的慰藉和安抚, 更有利于外派高管对于社群内传递资源和信息的获取和分析。而网络关系强度较弱则说明外派高管与境外当地的中方社会网络成员关系相对疏远, 有可能导致外派高管无法及时获得情感宽慰和准确有效的信息。周星(2008)基于 Lin(1981)和 Wheten (1982) 等国外学者的研究成果, 结合中国情景下社会网络具体特征, 构建并验证了网络关系强度量表。并且再次通过王莹 (2011) 的验证, 该量表具有良好的信度和效度。本研究主要借鉴周星 (2008) 的量表, 并参考 Ganesan 等 (2005)、Salavisa 等 (2012) 以及卢娟和李斌 (2018) 的研究, 并且根据同部分外派高管的访谈结果进行适当调整, 构建的题项如表 7 所示:

表 7 网络关系强度量表

题号	题项	参考文献
RI1	您与国外当地的中方社会关系网络成员的认识时间普遍很长	Ganesan 等 (2005); 周星 (2008);
RI2	您与国外当地的中方社会关系网络成员的交往频率普遍很高	Salavisa 等 (2012); 卢娟和李斌
RI3	您与国外当地的中方社会关系网络成员的直接联系多于间接联系	(2018)
RI4	您在海外当地的中方社会关系网络成员交往中投入了大量的人、财、物等资源	

#### 4.1.3 中介变量

##### (1) 资源获取效果 (RA)

在外派过程中，高管往往面临着陌生的市场交易环境，难以直接从市场中获得可靠真实的信息。这一困境造成了外派高管与境外当地资源持有者之间的信息不对称，而信息不对称扩大了海外企业获取资源的成本和风险。在这种情况下，利用社会网络，尤其是更加熟识的中方社会网络获取资源成为重要的途径。本研究在前期对外派高管的访谈结果表明，在海外企业经营管理过程中，财务资源、信息资源、客户资源以及人力资源是非常关键而且难以独立获取的资源类型。因此，本文借鉴杨俊等 (2009) 对“资源获取效果”的测量方式，并且参考对海外高管的先期访谈结果，构建资源获取效果题项，如表 8 所示：

表 8 资源获取效果量表

题号	题项	参考文献
RA1	国外当地的中方社会关系网络能带来投资、降低融资成本等财务资源效果	杨俊等（2009）
RA2	国外当地的中方社会关系成网络能带来产品、技术、市场、当地政府等信息资源效果	
RA3	国外当地的中方社会关系成网络能带来供应商、经销商等客户资源效果	
RA4	国外当地的中方社会关系成网络能带来员工招募、猎头、培养等人力资源效果	

（2）情感获取效果（EA）

针对跨国公司人员外派的研究发现，“外派不适应”是导致外派员工离职率居高不下的主要原因。而导致“外派不适应”现象的重要影响因素是外派人员原有社会网络的中断以及境外社会网络的严重缺失，导致外派人员的情感缺失和焦虑。能否从境外当地的社会网络中得到足够的情感支持和心理抚慰，是影响外派人员离职倾向的关键因素。本研究参考 McMillian（1997）、徐哲（2004）以及李志鹏（2006）的组织支持模型量表中的“情感获取效果”部分，并且结合本研究的实际情景进行适当修改，构建如表 9 所示的情感获取效果量表。

表 9 情感获取效果量表

题号	题项	参考文献
EA1	通过与国外当地的中方社会关系网络成员的交往能够 有效排解孤独感	McMillian (1997) ; 徐哲 (2004) ; 李志 鹏 (2006)
EA2	通过与国外当地的中方社会关系网络成员的交往能 够有效排解念家和思乡之情	
EA3	国外当地的中方社会关系网络成员经常关心我的健 康和幸福感	
EA4	存在负面情感时, 国外当地的中方社会关系网络成员 是重要的倾诉和交流窗口	
EA5	存在困境时, 国外当地的中方社会关系网络成员能够 及时给予您鼓励和情感支持	

#### 4.1.4 调节变量

文化距离 (CD) 是指两种社会文化在语言、生活习俗、社会观念、宗教信仰等方面的差异。本研究借鉴了 Adler (2008) 和 Chen 等 (2010) 的量表, 结合实际研究问题, 从宗教信仰和礼节仪式、社会价值观、法律和社会规范、生活习俗和经商方式五个方面来测量外派高管所感受到的中国同东道国当地的文化距离, 量表如表 10 所示:

表 10 文化距离量表

题号	题项	参考文献
CD1	东道国当地的宗教信仰和礼节仪式同中国相比有很大不同	Adler (2008) ;
CD2	东道国当地的社会价值观同中国相比有很大不同	Chen (2010)
CD3	东道国当地的法律和社会规范同中国相比有很大不同	
CD4	东道国当地的生活习俗同中国相比有很大不同	
CD5	东道国当地的经商方式同中国相比有很大不同	



#### 4.1.5 控制变量

现有针对员工离职倾向影响因素的研究，将其归纳总结主要集中在员工个体因素、与组织和工作相关的因素以及社会环境因素（Gyensare et al., 2017; 苏益南等, 2018）。因此，本文从高管个体特征、组织和工作因素以及社会环境三个方面选择控制变量，具体变量以及测量方式如表 11 所示：

表 11 控制变量测量方式表

影响因素类别	题项	变量测量方式
高管个体层面	性别（Gen）	1=男性；0=女性
	年龄（Age）	1=28 岁及以下；2=29 至 35 岁；3=36 至 45 岁；4=46 至 55 岁；5=56 岁及以上
	最高学历（Edu）	1=高中、中专及以下；2=大专；3=本科；4=硕士（含 MBA/EMBA）；5=博士
	外派时长（Ten）	1=1 年以内；2=1 至 3 年；3=3 至 5 年；4=5 至 10 年；5=10 年以上
工作和组织层面	工作压力感知（Stress）	设置题项“您感觉目前工作压力很大”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成
	工作硬件设施和环境舒适度感知（Env）	设置题项“您感觉目前工作硬件设施和环境很舒适”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成

工作氛围 (Atm)	设置题项“您与国外子/分公司的同事相处和谐”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成
组织归属感 (Bel)	设置题项“您对目前工作单位有强烈地归属感”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成
工作薪酬满意度 (Pay)	设置题项“您对目前的工作薪酬感到满意”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成
海外组织发展前景 (Dev)	设置题项“您对目前任职的国外子/分公司的发展前景抱有积极态度”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成
企业性质 (Own)	1=国有企业/国有控股及集体所有制企业；0=其他（包括民营企业、外资控股等形式）
社会环境因素	感知到外界就业机会 (Opp) 设置题项“您发现人才市场中适合自己的就业机会很多”为七级量表，从 1-7 分别表示程度为非常不赞成-非常赞成

## 4.2 问卷设计与发放

### 4.2.1 问卷概况

本研究的调查问卷内容主要分为四部分，第一部分包括了外派高管所任职的海外公司的基本情况以及工作环境的基本描述；第二部分是问卷的重点部分，包括外派高管嵌入境外当地中方社会网络情况量表、资源获取和情感获取量表以及文化距离量表；第三部分为

外派高管离职倾向量表；第四部分为外派高管个体的人口统计学变量。问卷具体情况如附录 1 中所示。测量题项分布情况为：

第一部分是对海外组织和工作环境基本情况的调查，包括企业所有制形式、海外子/分公司设立时间、海外子/分公司所在的国家/地区、工作压力感知、工作硬件设施和环境舒适度感知、工作氛围、组织归属感、工作薪酬满意度、海外子/分公司发展前景评价、感知到外界就业机会。在问卷题型设置方面，企业所有制形式为单选题，海外子/分公司的设立时间和国家/地区为填空题，其余各题项的测量均使用 **Likert** 七级量表。

第二部分是对外派高管异地嵌入中方社会网络程度、资源获取和情感获取效果以及文化距离感知的测量，其中外派高管异地嵌入中方社会网络程度量表包括网络规模、网络中心度和网络关系强度三个量表。本部分所有题项的测量均使用 **Likert** 七级量表。

第三部分是外派高管的离职倾向量表，包括四个题项，均使用 **Likert** 七级量表。

第四部分为外派高管个体的人口统计学变量，包括性别、年龄、最高学历、外派时长以及当前职务。本文的研究对象是外派高管，设置“职务”变量与第一部分中的“海外子/分公司所在国家/地区”变量的目的同为甄别问卷，用于在分析时剔除不符合本文研究对象的问卷。该变量的题型为填空题，其余变量为选择题。

#### 4.2.2 数据来源

本研究的问卷收集工作以定向滚雪球的方式进行。研究者首先基于自身的社会关系网络，选择当前正在海外子/分公司中任职的高管人员作为问卷发放对象，而后邀请社会关系网络成员将问卷准确定向地发放给他们社会关系网络中的外派高管进行作答，以此类推。在此过程中，为确保问卷受访对象的有效性，全部选择定向熟人推荐作答的方式，并且要

求推荐者提供能够认定受访对象属于“外派高管”身份的相关证明。通过定向滚雪球的方式，不仅可以为本研究提供相对充足的样本量，而且可以保证问卷受访对象的有效性。

#### 4.2.3 问卷调查和甄别

本研究的问卷调查工作开始于 2019 年 12 月 20 日，截止到 2020 年 4 月 20 日，共分为三次进行。第一次调查旨在为构建问卷量表采集信息。本次以微信和电话采访为主，共邀请五位外派高管参与，访谈方法为半结构化访谈，针对问卷量表题项的设置和调整进行访谈，以赠送礼品（钢笔等）的形式向对方表示感谢。第二次调查为小范围的预调查，旨在基于预调查的结果对问卷进行修正和调整。本次调查采用问卷星的方式向研究者身边的外派高管朋友进行调查，样本量选择为 30 人。在调查结束后，对预测试样本数据进行信度、效度检验以及探索性因子分析，基于预调查结果对部分量表题项进行调整和修改。第三次调查为正式大范围调查。本次调查的持续时间为 2020 年 1 月 25 日至 2020 年 4 月 20 日，全部采用电子问卷的形式，包括在线平台问卷和电子邮件问卷。在线问卷平台选择以问卷星的形式进行调查，将设计的问卷导入问卷星平台，生成二维码和微信链接定向转发给外派高管进行作答，在问卷星后台查看和整理问卷。本次调查共发放问卷 160 份，收回问卷 132 份，问卷回收率为 82.5%。在整理数据过程中，针对无效问卷进行删除，删除依据为：第一，作答时间明显不足的问卷（本研究将完成时间低于 100 秒的问卷视为作答时间不足），删除问卷 7 份；第二，依据问卷所设置的“所任职海外子/分公司的国家/地区”和“当前职务”两个问题，删除未在海外子/分公司任职以及职位并未是高管成员的问卷，删除问卷 16 份；第三，填写结果明显不符合逻辑以及所有选项保持一致的问卷，删除问卷 8 份。最终共删

除无效问卷 31 份，得到有效问卷 101 份，问卷有效率为 76.51%。本研究所有的后续检验均基于该问卷数据展开。

表 12 问卷发放及有效情况表

问卷发放数	问卷回收数	有效问卷数	问卷回收率	问卷有效率	回收有效率
160	132	101	82.5%	76.51%	63.13%

#### 4.3 样本基本情况统计

本次调查的受访对象为外派高管，共收回有效问卷 101 份。有效问卷的受访对象的个体特征如表 13 所示，主要包括外派地区、性别、年龄、最高学历、外派时长五种特征。

样本受访对象外派地区特征分布：本次受访对象中外派国家分布于亚洲地区的比例超过 50%，为 56.44%。而且，本文发现，在亚洲地区内，超过 85%的样本受访对象被外派到东南亚地区。在国家“一带一路”倡议的推动下，这也与中国当前对外投资分布区域特征相符。除亚洲地区外，受访对象外派到北美地区和欧洲地区的比例较高，分别为 22.77%和 14.85%。由此可见，本文的样本受访对象涵盖了世界六个大陆地区，本次的调研结果具有较高的外部效度。

样本受访对象性别特征分布：本次受访对象男性为 80 人，占比 79.21%；女性共有 21 人，占比 20.79%。结果表明受访对象中男性和女性外派高管的性别比例失衡，男性明显多于女性。

样本受访对象年龄特征分布：本次受访对象中年龄占比最大的是三个群体是 36-45 岁、29-35 岁和 45-55 岁，比例分别为 51.49%、22.77%和 18.81%，年龄分布呈现出正态分布

的态势。由此可见，外派高管多为中年人，他们既有足够的精力和管理经验，也能尽快适应海外当地的工作和生活节奏。

样本受访对象最高学历特征分布，本次受访对象中受过本科及以上学历的人员占比达到 85.15%，这说明外派高管的受教育水平普遍较高。

样本受访对象外派时长特征分布：本次受访对象中外派时长不足一年的人数为 36 人，占比 35.64%；外派时长超过一年但不足五年的人数为 47 人，占比为 46.53%。由此可见，受访的外派高管多为新派人员，而研究他们的离职倾向更具有现实意义。

表 13 受访样本基本情况表

变量类别	特征描述	人数/人	百分比
外派地区	亚洲	57	56.44%
	北美洲	23	22.77%
	欧洲	15	14.85%
	非洲	3	1.98%
	澳洲	2	0.10%
	南美洲	1	0.03%
性别	男性	80	79.21%
	女性	21	20.79%
年龄	28 岁及以下	5	4.95%
	29-35 岁	23	22.77%
	36-45 岁	52	51.49%
	45-55 岁	19	18.81%
	56 岁及以上	2	1.98%
最高学历	高中、中专及以下	2	1.98%
	大专	13	12.87%
	本科	27	26.73%
	硕士（含 MBA/EMBA）	53	52.48%
	博士	6	5.94%
外派时长	1 年以内	36	35.64%
	1-3 年	32	31.68%
	3-5 年	15	14.85%
	5-10 年	12	11.88%
	10 年以上	6	5.94%

#### 4.4 信效度检验和共同方法偏差

本研究的量表设置虽然参考了成熟量表，在之前的大量研究中已经得到了很好的检验。但是由于本研究的研究对象、研究内容以及研究情景与先前的研究存在差异，而且在设计量表时对个别题项进行了增减和调整。因此，有必要对本研究的量表进行信效度和共同方法偏差检验。

##### 4.4.1 信度检验

本研究利用 SPSS 软件，对量表的信度检验采用克隆巴哈系数（Cronbach's  $\alpha$ ）指标来进行检验。根据现有研究，当  $0.8 < \alpha < 0.9$  时，说明量表的信度非常好；当  $0.7 < \alpha < 0.8$  时，表明量表的信度较好。但是当  $\alpha < 0.7$ ，尤其是不足 0.65 时，说明该量表需要做出调整。如表 14 所示，本研究量表总体的  $\alpha$  指数为 0.931，信度水平非常高。离职倾向量表的  $\alpha$  系数为 0.921，网络规模量表的  $\alpha$  系数为 0.850，网络中心度量表的  $\alpha$  系数为 0.871，网络关系强度量表的  $\alpha$  系数为 0.890，资源获取量表的  $\alpha$  系数为 0.892，情感获取量表的  $\alpha$  系数为 0.911，文化距离量表的  $\alpha$  系数为 0.937。本研究所有量表的  $\alpha$  系数均超过 0.8，表明本研究所设计的量表具有良好的信度水平。

表 14 量表信度分析结果

维度	题项	Cronbach's $\alpha$
总体		0.931
离职倾向 (TI)	TI1	0.921
	TI2	
	TI3	
	TI4	



---

网络规模 (NS)	NS1	0.850
	NS2	
	NS3	
网络中心度 (NC)	NC1	0.871
	NC2	
	NC3	
	NC4	
网络关系强度 (RI)	RI1	0.890
	RI2	
	RI3	
	RI4	
资源获取 (RA)	RA1	0.892
	RA2	
	RA3	
	RA4	
情感获取 (EA)	EA1	0.911
	EA2	
	EA3	
	EA4	
	EA5	
文化距离 (CD)	CD1	0.937
	CD2	
	CD3	
	CD4	
	CD5	

---

#### 4.4.2 效度检验

效度分析是为了检验测量工具或者手段能够准确反映出所测量对象的真实内容的程度，能够反映真实内容的程度越高，效度越高。本研究采用探索性因子分析的方法，检验对问卷题项的假设性结构是否符合真实内容的结构，即进行结构效度检验。首先，在进行探索性因子分析之前，先进行 **KMO** 和 **Bartlett** 球形检验，旨在判断相关量表是否时候进行因子分析；然后，对各量表进行探索性因子分析。

##### (1) **KMO** 和 **Bartlett** 球形检验

根据 **Kaiser** 的范围规定显示，在 95%的置信区间内，当 **KMO** 值大于 0.9 时，表明量表非常适合做因子分析；当 **KMO** 值位于 (0.8, 0.9) 的区间内时，表明量表比较适合做因子分析；当 **KMO** 值位于 (0.7, 0.8) 的区间内时，表明量表一般适合做因子分析；当 **KMO** 值低于 0.7 时，该量表不适合做因子分析。本研究利用 **SPSS** 软件，分别对各量表进行 **KMO** 和 **Bartlett** 球形检验，结果如表 15 所示。社会网络量表可划分为网络规模、网络中心度和网络关系强度三个维度，共计 11 个题项，其 **KMO** 值为 0.847，伴随概率小于 0.05，比较适合做因子分析。离职倾向量表、资源获取量表、情感获取量表以及文化距离量表的 **KMO** 度量值均超过 0.8，伴随概率均为  $0.000 < 0.05$ ，表明各量表在 5%的置信度下，均适合做因子分析。

表 15 各量表的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果表

量表名称	KMO 度量值	Bartlett 球形检验值		
		近似卡方	Df	Sig.
离职倾向量表	0.844	296.728	6	.000
社会网络量表	0.847	782.585	55	.000
资源获取量表	0.811	245.376	6	.000
情感获取量表	0.819	361.607	10	.000
文化距离量表	0.871	452.334	10	.000

## (2) 探索性因子分析

本研究的量表数据通过了 KMO 和 Bartlett 球形检验，表明量表均适合做因子分析。本文利用 SPSS 软件，采用主成分因子分析法，经过 25 次迭代的正交旋转处理之后，确定各因子的负荷量，而后进行降维处理。本研究分别对社会网络量表、离职倾向量表、资源获取量表、情感获取量表以及文化距离量表分别进行主成分因子分析。

首先，对离职倾向量表进行主成分因子分析，结果如表 16 所示。离职倾向量表可被提取出一个主成分因子，其特征值为 3.242，累计解释变异量为 81.052%，具有很高的解释力，本研究将其命名为“离职倾向”因子。

表 16 离职倾向量表的主成分因子分析结果表

题项	因子 1
TI3	.926
TI2	.899
TI1	.895
TI4	.882
特征值	3.242
解释变异量	81.052%
累计解释变异量	81.052%

其次，对社会网络量表进行主成分因子分析。在首次主成分因子分析结果中，提取到的第二个主成分因子中，NC4 的载荷值在两个因子上都比较高，数据质量较低，因此后文将不再将其纳入分析。删除 NC4 后，Cronbach's  $\alpha$  指数为 0.834，累计解释变异量由首次的 77.924% 增加到 79.881%，结果如表 17 所示。社会网络被提取 10 个成分，各成分对社会网络的累计解释效力为 100%。根据特征值大于 1 的选取标准，共提取 3 个主成分，累计贡献率达到 79.881%。其余主成分的特征值均小于 1，在表格内不一一列出。第一个主成分因子的特征值为 5.274，累计解释变异量为 52.738%，被命名为“网络关系强度”因子；第二个主成分因子的特征值为 1.595，累计解释变异量为 68.684%，被命名为“网络中心度”因子；第三个主成分因子的特征值为 1.120，累计解释变异量为 79.881%，被命名为“网络规模”因子。

表 17 社会网络量表的主成分因子分析结果表

题项	因子 1	因子 2	因子 3
RI3	.878	.175	.136
RI2	.856	.160	.259
RI4	.782	.150	.220
RI1	.725	.353	.252
NC3	.015	.893	.045
NC2	.444	.778	.173
NC1	.421	.771	.092
NS2	.213	.133	.900
NS1	.178	-.077	.882
NS3	.300	.407	.720
特征值	5.757	1.694	1.120
解释变异量	52.738%	15.946%	11.197%
累计解释变异量	52.738%	68.684%	79.881%

第三，对资源获取效果量表进行主成分因子分析，结果如表 18 所示。资源获取效果量表可被提取出一个主成分因子，其特征值为 3.023，累计解释变异量为 75.581%，具有很高的解释力，本研究将其命名为“资源获取效果”因子。

表 18 资源获取效果量表的主成分因子分析结果表

题项	因子 1
RA3	.914
RA2	.902
RA1	.872
RA4	.784
特征值	3.023
解释变异量	75.581%
累计解释变异量	75.581%

第四，对情感获取效果量表进行主成分因子分析，结果如表 19 所示。情感获取效果量表可被提取出一个主成分因子，其特征值为 3.698，累计解释变异量为 73.951%，具有很高的解释力，本研究将其命名为“情感获取效果”因子。

表 19 情感获取效果量表的主成分因子分析结果表

题项	因子 1
EA2	.901
EA5	.869
EA4	.850
EA3	.842
EA1	.837
特征值	3.698
解释变异量	73.951%
累计解释变异量	73.951%

第五，对文化距离量表进行主成分因子分析，结果如表 20 所示。文化距离量表可被提取出一个主成分因子，其特征值为 4.009，累计解释变异量为 80.175%，具有很高的解释力，本研究将其命名为“文化距离”因子。

表 20 文化距离量表的主成分因子分析结果表

题项	因子 1
CD3	.932
CD4	.915
CD2	.911
CD1	.881
CD5	.834
特征值	4.009
解释变异量	80.175%
累计解释变异量	80.175%

#### 4.4.3 共同方法偏差检验

由于本研究所有变量的数据均来自外派高管的自我报告，这可能存在数据同源性误差而扭曲变量与变量之间的关系。因此，本研究利用 Harman 单因素检验法对共同方法偏差进行检验。具体的操作为：在 SPSS 统计软件中将网络规模、网络中心度、网络关系强度、离职倾向、资源获取效果、情感获取效果和文化距离共 7 个变量的所有题项进行未旋转的因子分析。统计结果显示共提取 7 个主成分因子，第一个主成分因子的解释变异量为 36.974%，未超过 40%，表明本研究不存在共同方法偏差问题。

## 5 外派高管异地嵌入中方社会网络程度对离职倾向影响的实证分析

本章将运用 SPSS 和 Stata 软件对问卷收集的数据进行统计分析，包括描述性统计分析、相关分析和多元线性回归分析，对前文所提出的研究假设进行检验，探讨外派高管异地嵌入中方社会网络程度对离职倾向影响，以及中介机制和调节机制。

### 5.1 描述性统计分析

本研究利用 SPSS 软件对主要变量进行了描述性统计分析，结果如表 21 所示。离职倾向变量的均值为 3.74，处在中等偏下水平，受访的外派高管的离职倾向普遍不高。

在社会网络的各维度中，网络规模、网络中心度、网络关系强度的均值分别为 4.37、4.86 和 4.33，这三个维度的均值超过 4，处在中等偏上水平，这说明受访的外派高管在境外当地普遍嵌入中方社会网络中。但是从各维度的具体题项来看，每个题项的标准差均超过 1，这也说明受访的外派高管间的异地嵌入中方社会网络的程度和形式存在一定程度的差异。

资源获取效果变量的均值为 4.61，受访的外派高管对从境外当地的中方社会网络中获取的资源支持效果持比较积极的态度。情感获取效果变量的均值为 4.65，略高于资源获取效果。在这其中，题项 EA1 和 EA2 的均值高于其他三个题项，这说明外高管与境外当地的中方社会网络成员的交往有效缓解了他们的孤独感和思乡念家之情。

文化距离变量的均值为 5.23，这说明在普遍意义上，受访的外派高管感受到了比较强烈的中国与外派国家/地区在社会文化层面上的差异。而且，该变量的五个题项的均值均超过 5，表明外派高管在社会文化的各个方面都体会到了差异。



表 21 主要变量描述性统计分析表

变量	均值	题项	N	极小值	极大值	均值	标准差
离职倾向 (TI)	3.74	TI1	101	1	7	3.87	1.376
		TI2	101	1	7	3.82	1.410
		TI3	101	1	7	3.62	1.385
		TI4	101	1	7	3.64	1.474
网络规模 (NS)	4.37	NS1	101	1	7	4.09	1.550
		NS2	101	1	7	4.36	1.353
		NS3	101	1	7	4.67	1.266
网络中心度 (NC)	4.86	NC1	101	1	7	4.72	1.097
		NC2	101	1	7	4.85	1.090
		NC3	101	2	7	5.01	1.136
网路关系强度	4.33	RI1	101	1	7	4.39	1.233
网络关系强度		RI2	101	1	7	4.30	1.261
(RI)		RI3	101	1	7	4.49	1.171
		RI4	101	1	7	4.13	1.317
资源获取效果	4.61	RA1	101	1	7	4.45	1.144
资源获取		RA2	101	1	7	4.60	1.184
(RA)		RA3	101	1	7	4.70	1.179
		RA4	101	2	7	4.68	1.113
情感获取效果	4.65	EA1	101	1	7	4.87	1.238
情感获取		EA2	101	1	7	4.80	1.289
(EA)		EA3	101	1	7	4.56	1.170
		EA4	101	1	7	4.39	1.225
		EA5	101	1	7	4.62	1.103
文化距离	5.23	CD1	101	1	7	5.17	1.225

变量	均值	题项	N	极小值	极大值	均值	标准差
(CD)		CD2	101	1	7	5.21	1.299
		CD3	101	2	7	5.33	1.159
		CD4	101	2	7	5.32	1.122
		CD5	101	3	7	5.14	1.049

## 5.2 相关分析

本研究利用 **Stata** 统计软件，采用皮尔逊相关分析方法进行变量间的相关分析。大量的研究表明，在 **0.1** 的置信度上，变量间相关系数的绝对值大于等于 **0.8** 时为高度相关，相关系数的绝对值位于区间[**0.5**, **0.8**) 时为显著相关，相关系数的绝对值位于区间[**0.3**, **0.5**) 时为低度相关，相关系数的绝对值小于 **0.3** 为微弱相关。

本研究采用 **Pearson** 相关分析的方法对主要变量之间的相关性进行分析，结果如表 22 所示。首先，离职倾向 (**TI**) 与社会网络嵌入的三个维度，即网络规模 (**NS**)、网络中心度 (**NC**) 和网络关系强度 (**RI**) 的相关系数分别为 **-0.523** ( $p < 0.01$ )、**-0.377** ( $p < 0.01$ )、**-0.551** ( $p < 0.01$ )。这一结果说明网络规模、网络中心度和网络关系强度与离职倾向之间存在显著的负相关关系，同时也表明后续通过回归分析探讨外派高管异地嵌入中方社会网络的三个维度与离职倾向之间的深层关系是很有必要性的。就三个维度而言，网络关系强度与外派高管离职倾向之间的显著负相关关系最强，其次是网络规模和网络中心度，这说明外派高管异地嵌入中方社会网络的三个维度的影响存在差异性。其次，离职倾向 (**TI**) 与资源获取效果 (**RA**) 和情感获取效果 (**EA**) 之间的相关系数分别为 **-0.194** ( $p < 0.01$ )、**-0.215** ( $p < 0.01$ )。离职倾向与资源获取效果和情感获取效果均存在显著的负相关关系，但情感获取效果与离职倾向之间的负相关关系相较于资源获取效果更强烈，这说明相对于资源支

持而言，对外派高管的情感支持更为关键，外派高管与异地中方社会网络成员之间的交流和沟通等情感支持更能缓解他们的离职意愿。再次，离职倾向（TI）与文化距离（CD）之间存在正相关关系，但并不显著。从其他变量之间的相关关系显著性系数来看，系数最大的为资源获取效果（RA）和情感获取效果（EA），系数为 0.662（ $p < 0.01$ ）。所有变量间的相关性显著性系数均小于 0.7，说明在进行回归分析时，存在多重共线性的几率比较低。

表 22 主要变量相关分析表

变量	TI	NS	NC	RI	RA	EA	CD
TI	1.000						
NS	-0.523***	1.000					
NC	-0.377***	0.302***	1.000				
RI	-0.551***	0.475***	0.502***	1.000			
RA	-0.194***	0.178**	0.598***	0.492***	1.000		
EA	-0.215***	0.208***	0.580***	0.498***	0.662***	1.000	
CD	0.007	0.015	0.239***	0.279***	0.204***	0.230***	1.000

### 5.3 多元线性回归分析

基于 5.2 中所得的相关分析结果表明，很有必要通过回归分析探索变量间的深层关系。本研究为检验研究假设，利用 Stata 统计软件，采用最小二乘法进行多元回归分析。该节将以表格的形式报告回归分析的结果，包括非标准化回归系数、方程总体的显著性检验（F 检验）、变量个体的显著性检验（t 检验）、样本量和调整后的拟合优度  $R^2$ 。

#### 5.3.1 网络规模、网络中心度和网络关系强度与离职倾向关系的回归分析

本研究将外派高管异地嵌入中方社会网络的三个维度作为三个自变量，分别操作回归分析，输出的结果如表 23 所示。模型（1）为被解释变量离职倾向（TI）与所有控制变量

之间的回归分析结果。结果表明在 0.01 的置信度下，F 检验的值为 11.79 ( $p < 0.01$ )，该模型的线性关系通过检验；调整后的拟合优度指数为 0.312，具有较强的解释力。模型（1）的结果显示工作硬件设施和环境舒适度感知（Env）、最高学历（Edu）对外派高管离职倾向存在显著的正向影响，而工作薪酬满意度（Pay）、海外组织发展前景（Dev）、和外派时长（Ten）显著抑制外派高管的离职倾向。

模型（2）在模型（1）的基础上增加自变量“网络规模（NS）”，旨在验证网络规模对外派高管离职倾向的影响。模型（2）的线性关系显著成立，F 值为 20.16 ( $p < 0.01$ )，调整后的拟合优度指数为 0.466，相较于模型（1）有所增加，说明加入自变量“网络规模”后解释力有所增强。模型（2）的结果表明网络规模显著负向影响外派高管离职倾向，非标准化系数为 -0.435 ( $p < 0.01$ )，这说明外派高管与境外当地保持联系的亲属关系、生活关系和商业关系的数量越多，离职意愿越低。假设 H1a 成立。模型（3）在模型（1）的基础上增加自变量“网络中心度（NC）”，旨在检验网络中心度对外派高管离职倾向的影响。模型（3）通过了 F 检验，调整后拟合优度为 0.383，相较于模型（1）同样有所增加。模型（3）显示网络中心度显著负向影响外派高管离职倾向，非标准化系数为 -0.378 ( $p < 0.01$ )，假设 H1b 通过检验。模型（4）在模型（1）的基础上增加自变量“网络关系强度（RI）”，旨在检验网络关系强度对外派高管离职倾向的影响。模型（4）通过了 F 检验，调整后的拟合优度显示在模型（1）的基础上存在更强的解释力。其结果表明网络关系强度显著抑制了外派高管的离职倾向，非标准化系数为 -0.508 ( $p < 0.01$ )，假设 H1c 成立。模型（5）为全模型，即将所有的自变量全部同时纳入模型中进行检验。模型（5）的结果显示网络规模、网络中心度和网络关系强度均负向影响外派高管离职倾向。虽然网络中心度的显著性相较于模型（3）

有所降低，但在 0.1 的置信度水平上通过检验。此外，模型（5）的调整后拟合优度指数为 0.537，相较于之前的四个模型的调整后拟合优度指数均较高，这说明全模型具有更高的解释力。模型（5）的结果再次检验假设 H1a、H1b 和 H1c 均成立。

本研究计算了每个模型中变量的 VIF 值，旨在检验模型是否存在多重共线性问题，结果如表 24 所示。结果显示模型（1）、模型（2）、模型（3）和模型（4）中各变量的 VIF 值均小于 2，表明该模型均不存在多重共线性问题。模型（5）各变量中 VIF 值最高的变量为网络关系强度（RI），其 VIF 值为 2.34（VIF<10），该模型同样不存在多重共线问题。

表 23 网络规模、网络中心度、网络关系强度与离职倾向的回归结果表

变量名称	模型（1）	模型（2）	模型（3）	模型（4）	模型（5）
	TI	TI	TI	TI	TI
_cons	6.344*** (11.698)	7.035*** (14.537)	7.760*** (13.580)	7.474*** (14.865)	8.025*** (16.178)
Own	0.124 (0.715)	-0.061 (-0.394)	-0.050 (-0.300)	-0.056 (-0.359)	-0.184 (-1.265)
Stress	-0.018 (-0.299)	0.056 (1.069)	0.038 (0.662)	0.050 (0.943)	0.099** (1.985)
Env	0.116* (1.805)	0.065 (1.148)	0.041 (0.655)	0.105* (1.843)	0.046 (0.852)
Atm	-0.086 (-1.217)	-0.080 (-1.282)	-0.009 (-0.140)	-0.081 (-1.281)	-0.053 (-0.894)
Bel	0.035 (0.548)	-0.004 (-0.068)	-0.022 (-0.354)	-0.040 (-0.683)	-0.059 (-1.100)
Pay	-0.590*** (-8.712)	-0.373*** (-5.780)	-0.482*** (-7.204)	-0.356*** (-5.345)	-0.245*** (-3.886)

变量名称	模型 (1)	模型 (2)	模型 (3)	模型 (4)	模型 (5)
	TI	TI	TI	TI	TI
Dev	-0.149*** (-2.978)	-0.071 (-1.580)	-0.122** (-2.574)	-0.050 (-1.086)	-0.020 (-0.474)
Opp	0.073 (0.898)	0.031 (0.425)	0.094 (1.222)	0.087 (1.205)	0.056 (0.840)
Gen	0.137 (0.905)	0.297** (2.207)	0.141 (0.985)	0.079 (0.581)	0.225* (1.786)
Edu	0.157* (1.956)	0.111 (1.570)	0.128* (1.678)	0.078 (1.080)	0.064 (0.967)
Age	-0.054 (-0.662)	0.025 (0.349)	-0.105 (-1.352)	-0.072 (-0.988)	-0.021 (-0.308)
Ten	-0.164*** (-3.206)	-0.141*** (-3.133)	-0.153*** (-3.155)	-0.153*** (-3.355)	-0.136*** (-3.247)
NS		-0.435*** (-8.932)			-0.333*** (-6.927)
NC			-0.378*** (-5.664)		-0.123* (-1.801)
RI				-0.508*** (-8.381)	-0.311*** (-4.541)
Obs.	101	101	101	101	101
R-squared	0.312	0.466	0.383	0.452	0.537
F	11.79***	20.16***	14.59***	19.04***	22.99***

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

表 24 模型 (1) -模型 (5) 各变量 VIF 值表

变量	模型 (1) VIF	模型 (2) VIF	模型(3)VIF	模型(4)VIF	模型 (5) VIF
Env	1.87	1.89	1.96	1.87	2.00
Opp	1.75	1.76	1.76	1.75	1.77
Bel	1.74	1.75	1.79	1.79	1.80
Atm	1.55	1.55	1.62	1.55	1.64
Pay	1.51	1.77	1.65	1.84	1.95
Edu	1.46	1.47	1.47	1.49	1.49
Stress	1.43	1.47	1.47	1.46	1.50
Age	1.40	1.43	1.42	1.41	1.45
Own	1.33	1.35	1.37	1.35	1.39
Dev	1.30	1.35	1.31	1.39	1.41
Ten	1.16	1.16	1.16	1.16	1.16
Gen	1.10	1.12	1.10	1.10	1.13
NS		1.34			1.51
NC			1.26		1.76
RI				1.55	2.34

### 5.3.2 网络规模、网络中心度和网络关系强度与资源获取效果关系的回归分析

本部分将检验网络规模、网络中心度和网络关系强度与资源获取效果之间的关系，输出的结果如表 25 所示。模型 (6) 为资源获取效果 (RA) 与所有控制变量之间的回归分析结果。结果表明在 0.01 的置信度下，F 检验的值为 3.72 ( $p < 0.01$ )，该模型的线性关系通过检验；调整后的拟合优度指数为 0.103，具有较强的解释力。

模型 (7) 在模型 (6) 的基础上纳入变量“网络规模 (NS)”，旨在验证网络规模对资源获取效果的影响。模型 (7) 的线性关系显著成立，F 值为 3.59 ( $p < 0.01$ )，调整后的拟

合优度指数为 0.106，相较于模型（6）的解释力稍有增强。模型（7）的结果显示网络规模正向影响资源获取效果，但并不显著，假设 H2a 未得到验证。模型（8）在模型（6）的基础上增加变量“网络中心度（NC）”，旨在检验网络中心度与资源获取效果之间的关系。模型（3）通过了 F 检验，调整后拟合优度为 0.534，相较于模型（6）有较大幅度的增加，这说明纳入“网络中心度”后的模型（8）的解释力大有增强。模型（8）显示网络中心度显著正向影响外派高管资源获取效果，非标准化系数为 0.771 ( $p < 0.01$ )，假设 H2b 通过检验。模型（9）在模型（6）的基础上增加自变量“网络关系强度（RI）”，旨在检验网络关系强度对资源获取效果的影响。模型（9）通过了 F 检验，调整后的拟合优度为 0.257。结果表明网络关系强度的非标准化系数为 0.447 ( $p < 0.01$ )，网络关系强度显著促进了资源获取效果，假设 H2c 成立。模型（10）为全模型，即将所有的自变量全部同时纳入模型中进行检验。在模型（10）中，网络规模、网络中心度和网络关系强度均正向影响资源获取效果。这其中，网络关系强度的显著性有所降低但仍然在 90%的置信区间内显著，而且网络规模的影响显著，因此假设 H4 得到验证。模型（10）的调整后拟合优度指数为 0.538，相较于之前的四个模型的调整后拟合优度指数均较高，这说明全模型具有更高的解释力。模型（10）的结果表明 H2a、H2b 和 H2c 均成立。

本研究分别对模型（6）、模型（7）、模型（8）、模型（9）和模型（10）中各变量计算了 VIF 值，结果在表 26 中呈现。这其中最大的 VIF 值为 2.34，远远小于 10，表明所检验的模型均不存在多重共线性问题。



表 25 网络规模、网络中心度、网络关系强度与资源获取效果的回归结果表

变量名称	模型 (6)	模型 (7)	模型 (8)	模型 (9)	模型 (10)
	RA	RA	RA	RA	RA
_cons	4.009*** (7.749)	3.895*** (7.442)	1.120*** (2.701)	3.015*** (6.168)	1.149*** (2.778)
Own	-0.252 (-1.522)	-0.221 (-1.327)	0.104 (0.853)	-0.094 (-0.615)	0.093 (0.762)
Stress	0.127** (2.243)	0.114** (2.003)	0.014 (0.330)	0.067 (1.283)	0.017 (0.420)
Env	-0.021 (-0.340)	-0.012 (-0.201)	0.132*** (2.932)	-0.012 (-0.212)	0.119*** (2.627)
Atm	-0.024 (-0.359)	-0.025 (-0.375)	-0.180*** (-3.636)	-0.029 (-0.467)	-0.172*** (-3.480)
Bel	-0.083 (-1.353)	-0.077 (-1.245)	0.034 (0.747)	-0.017 (-0.302)	0.036 (0.808)
Pay	0.166** (2.562)	0.129* (1.856)	-0.054 (-1.121)	-0.040 (-0.621)	-0.055 (-1.047)
Dev	0.123** (2.578)	0.110** (2.266)	0.069** (2.001)	0.036 (0.805)	0.065* (1.818)
Opp	0.017 (0.217)	0.024 (0.307)	-0.027 (-0.475)	0.004 (0.056)	-0.034 (-0.604)
Gen	0.130 (0.898)	0.103 (0.709)	0.121 (1.162)	0.181 (1.375)	0.157 (1.492)
Edu	0.050 (0.649)	0.057 (0.747)	0.109** (1.973)	0.119* (1.694)	0.114** (2.061)
Age	-0.243***	-0.256***	-0.139**	-0.227***	-0.129**

变量名称	模型 (6)	模型 (7)	模型 (8)	模型 (9)	模型 (10)
	RA	RA	RA	RA	RA
	(-3.138)	(-3.288)	(-2.476)	(-3.222)	(-2.274)
Ten	-0.066	-0.070	-0.088**	-0.075*	-0.086**
	(-1.350)	(-1.427)	(-2.507)	(-1.694)	(-2.444)
NS		0.072			0.066*
		(1.374)			(1.660)
NC			0.771***		0.734***
			(15.926)		(12.888)
RI				0.447***	0.096*
				(7.580)	(1.692)
Obs.	101	101	101	101	101
R-squared	0.103	0.106	0.534	0.257	0.538
F	3.72***	3.59***	26.12***	8.57***	23.14***

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

26 模型 (6) -模型 (10) 各变量 VIF 值表

变量	模型 (1) VIF	模型 (2) VIF	模型 (3) VIF	模型 (4) VIF	模型 (5) VIF
Env	1.87	1.89	1.96	1.87	2.00
Opp	1.75	1.76	1.76	1.75	1.77
Bel	1.74	1.75	1.79	1.79	1.80
Atm	1.55	1.55	1.62	1.55	1.64
Pay	1.51	1.77	1.65	1.84	1.95
Edu	1.46	1.47	1.47	1.49	1.49
Stress	1.43	1.47	1.47	1.46	1.50
Age	1.40	1.43	1.42	1.41	1.45
Own	1.33	1.35	1.37	1.35	1.39
Dev	1.30	1.35	1.31	1.39	1.41
Ten	1.16	1.16	1.16	1.16	1.16
Gen	1.10	1.12	1.10	1.10	1.13
NS		1.34			1.51
NC			1.26		1.76
RI				1.55	2.34

### 5.3.3 网络规模、网络中心度和网络关系强度与情感获取效果关系的回归分析

本部分将检验网络规模、网络中心度和网络关系强度与情感获取效果之间的关系，结果呈现在表 27 中。模型 (11) 为情感获取效果 (EA) 与所有控制变量之间的回归分析结果。结果表明在 99% 的置信区间内，F 检验的值为 6.27 ( $p < 0.01$ )，该模型的线性关系通过检验；调整后的拟合优度指数为 0.182，解释力较强。

模型 (12) 在模型 (11) 的基础上增加变量“网络规模 (NS)”，旨在验证网络规模对情感获取效果的影响。模型 (12) 的线性关系显著成立，F 值为 6.04 ( $p < 0.01$ )，调整后的

拟合优度指数为 0.187，较模型（11）稍有提高。模型（12）的结果显示网络规模显著正向影响资源获取效果，这表明外派高管在境外当地的亲属关系、生活关系和商业关系圈子越广泛，他们越能得到情感支持和精神慰藉。假设 H5a 成立。模型（13）在模型（11）的基础上增加变量“网络中心度(NC)”，旨在检验网络中心度对情感获取效果的影响。模型（13）通过了 F 检验，调整后拟合优度为 0.434，纳入“网络中心度”后的模型（13）的解释力相较于模型（11）大大增强。模型（13）的结果可以发现，网络中心度显著正向影响外派高管情感获取效果，非标准化系数为 0.613 ( $p < 0.01$ )，假设 H5b 通过检验。模型（14）在模型（11）的基础上增加自变量“网络关系强度 (RI)”，旨在检验网络关系强度对情感获取效果的影响。模型（14）通过了 F 检验，调整后的拟合优度为 0.321。模型（14）的结果表明网络关系强度显著促进了情感获取效果，假设 H5c 成立。模型（15）为全模型，即将所有的自变量全部同时纳入模型中进行检验。在模型（15）中，网络中心度和网络关系强度均正向影响情感获取效果，但网络规模对情感获取效果的影响不显著。模型（15）的调整后拟合优度指数为 0.448，相较于之前的四个模型的调整后拟合优度指数均较高，这说明全模型具有更高的解释力。

本研究仍旧分别对模型（11）、模型（12）、模型（13）、模型（14）和模型（15）中各变量计算了 VIF 值，结果在表 28 中呈现。这其中最大的 VIF 值为 2.34，远远小于 10，表明所检验的模型均不存在多重共线性问题。

表 27 网络规模、网络中心度、网络关系强度与情感获取效果的回归结果表

变量名称	模型 (11)	模型 (12)	模型 (13)	模型 (14)	模型 (15)
	EA	EA	EA	EA	EA
_cons	3.177*** (6.205)	3.037*** (5.875)	0.881* (1.861)	2.195*** (4.535)	0.880* (1.879)
Own	-0.068 (-0.412)	-0.030 (-0.183)	0.215 (1.551)	0.089 (0.591)	0.221 (1.606)
Stress	0.081 (1.448)	0.066 (1.169)	-0.009 (-0.189)	0.022 (0.421)	-0.013 (-0.285)
Env	0.003 (0.051)	0.013 (0.220)	0.124** (2.421)	0.012 (0.217)	0.104** (2.033)
Atm	0.130* (1.963)	0.129* (1.951)	0.007 (0.124)	0.126** (2.083)	0.025 (0.447)
Bel	-0.169*** (-2.779)	-0.161*** (-2.650)	-0.076 (-1.489)	-0.104* (-1.852)	-0.066 (-1.303)
Pay	0.221*** (3.459)	0.177** (2.575)	0.046 (0.836)	0.018 (0.278)	0.006 (0.106)
Dev	0.090* (1.910)	0.074 (1.552)	0.047 (1.201)	0.004 (0.098)	0.024 (0.599)
Opp	0.048 (0.624)	0.056 (0.737)	0.013 (0.210)	0.035 (0.504)	0.009 (0.143)
Gen	0.452*** (3.168)	0.420*** (2.926)	0.445*** (3.752)	0.503*** (3.864)	0.485*** (4.076)
Edu	0.056 (0.740)	0.065 (0.862)	0.103 (1.636)	0.124* (1.791)	0.121* (1.934)
Age	-0.245***	-0.261***	-0.162**	-0.229***	-0.161**

变量名称	模型 (11)	模型 (12)	模型 (13)	模型 (14)	模型 (15)
	EA	EA	EA	EA	EA
	(-3.195)	(-3.389)	(-2.530)	(-3.284)	(-2.508)
Ten	-0.121**	-0.126***	-0.139***	-0.130***	-0.138***
	(-2.511)	(-2.610)	(-3.459)	(-2.967)	(-3.474)
NS		0.088*			0.043
		(1.689)			(0.958)
NC			0.613***		0.516***
			(11.083)		(8.003)
RI				0.442***	0.194***
				(7.567)	(3.002)
Obs.	101	101	101	101	101
R-squared	0.182	0.187	0.434	0.321	0.448
F	6.27***	6.04***	17.82***	11.38***	16.44***

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

表 28 模型 (11) -模型 (15) 各变量 VIF 值表

变量	模型 (1) VIF	模型 (2) VIF	模型 (3) VIF	模型 (4) VIF	模型 (5) VIF
Env	1.87	1.89	1.96	1.87	2.00
Opp	1.75	1.76	1.76	1.75	1.77
Bel	1.74	1.75	1.79	1.79	1.80
Atm	1.55	1.55	1.62	1.55	1.64
Pay	1.51	1.77	1.65	1.84	1.95
Edu	1.46	1.47	1.47	1.49	1.49
Stress	1.43	1.47	1.47	1.46	1.50
Age	1.40	1.43	1.42	1.41	1.45
Own	1.33	1.35	1.37	1.35	1.39
Dev	1.30	1.35	1.31	1.39	1.41
Ten	1.16	1.16	1.16	1.16	1.16
Gen	1.10	1.12	1.10	1.10	1.13
NS		1.34			1.51
NC			1.26		1.76
RI				1.55	2.34

#### 5.3.4 资源获取效果、情感获取效果与离职倾向关系的回归分析

本部分将检验资源获取效果和情感获取效果对外派高管离职倾向的影响，结果如表 29 所示。模型 (16) 旨在检验资源获取效果对外派高管离职倾向的影响。模型 (16) 的线性关系显著成立，F 值为 11.81 ( $p < 0.01$ )，调整后的拟合优度指数为 0.330，具有较强的解释力。模型 (16) 的结果显示资源获取效果显著抑制了外派高管的离职倾向，这表明外派高管在海外市场获取到的资源支持有效缓解了离职意向。假设 H3 成立。模型 (17) 旨在检验

情感获取效果对外派高管离职倾向的影响。模型（17）通过了 F 检验，调整后拟合优度为 0.335，解释力较强。模型（17）的结果可以发现，情感获取效果显著负向影响外派高管离职倾向，非标准化系数为-0.201（ $p < 0.01$ ）。这一结果说明外派高管若能在境外当地获得情感上的支撑抚慰，通过有效沟通使阻碍情绪得到排解，他们的离职意愿将会降低。假设 H6 通过检验。

本研究对模型（16）和模型（17）中各变量报告的 VIF 值在表 29 中呈现。这其中所有变量的 VIF 值均未超过 2，远远小于 10，表明所检验的模型均不存在多重共线性问题。

表 29 资源获取效果和情感获取效果与离职倾向的回归结果表

变量名称	模型（16）		模型（17）	
	TI	VIF	TI	VIF
_cons	7.068*** (11.956)		6.983*** (12.255)	
Own	0.079 (0.457)	1.34	0.111 (0.647)	1.33
Stress	0.005 (0.087)	1.46	-0.001 (-0.025)	1.44
Env	0.112* (1.770)	1.87	0.116* (1.845)	1.87
Atm	-0.090 (-1.295)	1.55	-0.059 (-0.852)	1.58
Bel	0.020 (0.318)	1.76	0.001 (0.020)	1.79
Pay	-0.560*** (-8.282)	1.55	-0.546*** (-8.016)	1.58



变量名称	模型 (16)	模型 (16)	模型 (17)	模型 (17)
	TI	VIF	TI	VIF
Dev	-0.126** (-2.537)	1.33	-0.131*** (-2.642)	1.31
Opp	0.076 (0.947)	1.75	0.083 (1.032)	1.75
Gen	0.160 (1.072)	1.10	0.228 (1.504)	1.14
Edu	0.166** (2.094)	1.46	0.168** (2.129)	1.47
Age	-0.098 (-1.197)	1.46	-0.103 (-1.267)	1.46
Ten	-0.176*** (-3.473)	1.17	-0.188*** (-3.702)	1.19
RA	-0.180*** (-2.883)	1.16		
EA			-0.201*** (-3.189)	1.28
Obs.	101		101	
R-squared	0.330		0.335	
F	11.81***		12.03***	

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### 5.3.5 资源获取效果和情感获取效果的中介效应检验

本研究参考温忠麟等（2004）的研究，采用“因果步骤法”检验中介作用，分别检验资源获取效果和情感获取效果在社会网络的三个维度影响外派高管离职倾向的中介效应。具

体来说，检验过程主要分为三个步骤：首先，需要检验自变量和因变量之间的关系，如果自变量对因变量存在显著的影响关系，则继续进行第二步。其次，需要构建自变量和中介变量的回归模型，若自变量显著影响中介变量，则继续进行第三步。再次，构建的回归模型需要同时包括自变量、中介变量和因变量。最后，根据自变量回归系数的变化来判断中介变量的中介效应，具体情况为：如果第三步中中介变量的系数不显著，则说明检验的中介变量不存在中介作用；如果第三步中中介变量的回归系数显著，但是自变量的回归系数变小，而且不再显著，说明该中介变量发挥完全中介作用；如果第三步中中介变量的回归系数显著，自变量的回归系数变小，但是依然显著，说明该中介变量起到了部分中介作用。

本部分结合 5.3.1 节、5.3.2 节和 5.3.3 节的结果，构建了模型（18）、模型（19）、模型（20）、模型（21）、模型（22）和模型（23）共六个回归模型，旨在检验资源获取效果和情感获取效果在网络规模、网络中心度和网络关系强度与外派高管离职倾向关系中的中介作用，结果如表 30 所示。

模型（18）同时包括了离职倾向、网络规模和资源获取效果，旨在验证资源获取效果在网络规模影响离职倾向关系中的中介作用。模型（18）的结果显示资源获取效果和网络规模的回归系数均显著，而且 5.3.1 节的模型（2）的结果表明网络规模显著负向影响离职倾向，5.3.2 中模型（10）的结果表明网络规模显著正向影响资源获取效果，说明资源获取效果在网络规模和离职倾向的关系间存在中介作用。在模型（2）中，网络规模的回归系数为-0.435，在模型（18）中，网络规模的回归系数为-0.425。由此可见，模型（18）中网络规模的回归系数变小，但仍然显著，说明资源获取效果起到了部分中介作用，假设 H4a 成立。模型（19）旨在检验资源获取效果在网络中心度影响离职倾向关系中的中介作用。模型（19）

的结果显示资源获取效果和网络中心度的回归系数均显著，5.3.1节的模型（3）的结果表明网络中心度显著负向影响离职倾向，5.3.2中模型（8）的结果表明网络中心度显著正向影响资源获取效果，说明资源获取效果在网络中心度对离职倾向的影响关系中不存在中介作用。在模型（3）中，网络中心度的回归系数为-0.378，在模型（19）中，网络中心度的回归系数为-0.361。由此可见，模型（18）中网络中心度的回归系数变小，但仍然显著，说明资源获取效果起到了部分中介作用，假设 H4b 成立。模型（20）将离职倾向、网络关系强度和资源获取效果纳入模型中，旨在检验资源获取效果在网络关系强度与离职倾向之间关系的中介作用。模型（20）的结果显示网络关系强度的回归系数显著，但是资源获取效果的回归系数并不显著，所以资源获取效果在网络关系强度对离职倾向的影响关系中不存在中介作用，假设 H4c 不成立。

模型（21）旨在验证情感获取效果在网络规模影响离职倾向关系中的中介作用。模型（21）的结果显示情感获取效果和网络规模的回归系数均显著，5.3.1节的模型（2）的结果表明网络规模显著负向影响离职倾向，5.3.3中模型（12）的结果表明网络规模显著正向影响情感获取效果，说明情感获取效果在网络规模和离职倾向的关系间存在中介作用。在模型（2）中，网络规模的回归系数为-0.435，在模型（21）中，网络规模的回归系数为-0.421。由此可见，模型（21）中网络规模的回归系数变小，但仍然显著，说明情感获取效果起到了部分中介作用，假设 H7a 成立。模型（22）将离职倾向、网络中心度和情感获取效果纳入模型中，旨在检验情感获取效果在网络中心度与离职倾向之间关系的中介作用。模型（22）的结果显示网络中心度的回归系数显著，但是情感获取效果的回归系数并不显著，所以情感获取效果在网络中心度对离职倾向的影响关系中不存在中介作用，假设 H7b 不成立。模

型(23)旨在检验情感获取效果在网络关系强度影响离职倾向关系中的中介作用。模型(23)的结果显示情感获取效果和网络关系强度的回归系数均显著, 5.3.1 节的模型(4)的结果表明网络关系强度显著负向影响离职倾向, 5.3.2 中模型(9)的结果表明网络关系强度显著正向影响情感获取效果, 说明情感获取效果在网络关系强度对离职倾向的影响关系中存在中介作用。在模型(4)中, 网络中心度的回归系数为-0.508。在模型(19)中, 网络关系强度的回归系数为-0.507。由此可见, 模型(23)中网络中心度的回归系数变小, 但仍然显著, 说明情感获取效果起到了部分中介作用, 假设 H7c 成立。

表 30 资源获取效果和情感获取效果的中介效应检验结果表

变量名称	模型(18)	模型(19)	模型(20)	模型(21)	模型(22)	模型(23)
	TI	TI	TI	TI	TI	TI
_cons	7.581*** (14.417)	7.639*** (13.208)	7.409*** (13.780)	7.495*** (14.755)	7.772*** (13.490)	7.477*** (14.312)
Own	-0.092 (-0.598)	-0.061 (-0.367)	-0.054 (-0.345)	-0.065 (-0.428)	-0.047 (-0.281)	-0.056 (-0.357)
Stress	0.072 (1.376)	0.036 (0.637)	0.049 (0.912)	0.066 (1.269)	0.038 (0.659)	0.050 (0.942)
Env	0.063 (1.128)	0.026 (0.419)	0.106* (1.844)	0.067 (1.196)	0.042 (0.674)	0.105* (1.840)
Atm	-0.083 (-1.351)	0.010 (0.143)	-0.080 (-1.269)	-0.060 (-0.971)	-0.009 (-0.138)	-0.080 (-1.267)
Bel	-0.015 (-0.258)	-0.026 (-0.413)	-0.039 (-0.675)	-0.028 (-0.495)	-0.023 (-0.368)	-0.040 (-0.679)
Pay	-0.354*** (-5.518)	-0.476*** (-7.109)	-0.355*** (-5.320)	-0.346*** (-5.360)	-0.482*** (-7.173)	-0.356*** (-5.334)

变量 名称	模型 (18)	模型 (19)	模型 (20)	模型 (21)	模型 (22)	模型 (23)
	TI	TI	TI	TI	TI	TI
Dev	-0.055 (-1.237)	-0.130*** (-2.714)	-0.051 (-1.100)	-0.060 (-1.338)	-0.122** (-2.549)	-0.050 (-1.084)
Opp	0.034 (0.476)	0.097 (1.260)	0.087 (1.202)	0.039 (0.550)	0.094 (1.222)	0.088 (1.203)
Gen	0.311** (2.335)	0.128 (0.893)	0.075 (0.549)	0.360*** (2.669)	0.147 (0.999)	0.079 (0.569)
Edu	0.119* (1.698)	0.116 (1.514)	0.075 (1.038)	0.121* (1.726)	0.129* (1.684)	0.078 (1.074)
Age	-0.011 (-0.147)	-0.090 (-1.146)	-0.067 (-0.902)	-0.014 (-0.197)	-0.107 (-1.361)	-0.072 (-0.971)
Ten	-0.151*** (-3.369)	-0.143*** (-2.928)	-0.151*** (-3.297)	-0.160*** (-3.551)	-0.155*** (-3.120)	-0.153*** (-3.300)
NS	-0.425*** (-8.779)			-0.421*** (-8.713)		
NC		-0.361*** (-4.980)			-0.370*** (-4.591)	
RI			-0.518*** (-7.747)			-0.507*** (-7.595)
RA	-0.140** (-2.521)	-0.170*** (-2.628)	0.022 (0.346)			
EA				-0.151*** (-2.695)	-0.013 (-0.183)	-0.001** (-2.314)
Obs.	101	101	101	101	101	101
R-squared	0.477	0.384	0.450	0.478	0.380	0.449
F	19.54***	13.70***	17.63***	19.67***	13.50***	17.62***

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### 5.3.5 文化距离的调节效应检验

本部分分别检验文化距离对网络规模、网络中心度和网络关系强度与外派高管离职倾向关系的调节作用，结果如表 31 所示。在构建交互项之前，本研究已经将自变量和调节变量进行中心化处理。模型（24）引入交互项“网络规模\*文化距离”，结果显示交互项的回归系数显著为负，说明文化距离加强了网络规模对外派高管离职倾向的抑制作用，假设 H8a 成立。模型（25）将交互项“网络中心度\*文化距离”纳入模型中，结果表明交互项的回归系数显著为负，表明文化距离负向调节网络中心度对外派高管离职倾向的负向影响，假设 H8b 得到验证。模型（26）中包括了交互项“网络关系强度\*文化距离”，结果显示交互项的回归系数显著为负，说明文化距离增强了网络关系强度对外派高管离职倾向的抑制作用。假设 H8c 得到验证。

表 31 文化距离的调节效应检验结果表

变量名称	模型（24）	模型（25）	模型（26）
	TI	TI	TI
_cons	7.019*** (13.571)	7.691*** (13.192)	7.391*** (14.274)
Own	-0.064 (-0.405)	-0.138 (-0.809)	-0.210 (-1.345)
Stress	0.068 (1.259)	0.022 (0.392)	0.031 (0.595)
Env	0.072 (1.270)	0.033 (0.536)	0.097* (1.758)
Atm	-0.082 (-1.281)	-0.012 (-0.168)	-0.133** (-2.107)
Bel	0.016	0.014	-0.013

变量名称	模型 (24)	模型 (25)	模型 (26)
	TI	TI	TI
	(0.277)	(0.224)	(-0.227)
Pay	-0.405***	-0.487***	-0.335***
	(-6.038)	(-7.289)	(-5.097)
Dev	-0.056	-0.110**	-0.032
	(-1.235)	(-2.330)	(-0.725)
Opp	0.020	0.076	0.098
	(0.272)	(1.000)	(1.408)
Gen	0.271**	0.122	0.074
	(1.998)	(0.857)	(0.563)
Edu	0.099	0.121	0.049
	(1.390)	(1.601)	(0.697)
Age	0.024	-0.108	-0.122*
	(0.336)	(-1.397)	(-1.726)
Ten	-0.145***	-0.156***	-0.160***
	(-3.220)	(-3.253)	(-3.629)
CD	0.007	0.080	0.179***
	(0.130)	(1.293)	(3.058)
NS	-0.430***		
	(-8.838)		
NS*CD	-0.069*		
	(-1.715)		
NC		-0.420***	
		(-6.169)	
NC*CD		-0.143***	
		(-2.626)	
RI			-0.595***
			(-9.562)

变量名称	模型 (24)	模型 (25)	模型 (26)
	TI	TI	TI
RI*CD			-0.165*** (-3.403)
Obs.	101	101	101
R-squared	0.468	0.400	0.492
F	17.73***	13.66***	19.43***

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

#### 5.4 基于高管访谈结果的拓展性讨论

第一，本文在首次对五位外派高管进行访谈时，他们对于海外中方社会关系的质量和作用均具有高度的评价：第一，五位高管均表示在外派过程中，他们在国内的社会关系可能存在疏远的问题，而且面临“远水解不了近渴”的困境，因此他们在境外工作过程中尤其注重中方社会关系“圈子”的扩展和联络，其中由同学和老乡构成的中方社会关系网络更加普遍。这直接表明本文针对外派高管异地嵌入中方社会网络的研究具有重要的现实意义，而且对于外派高管具有重要的个人意义。第二，五位高管认为外派地区的中方社会网络提供给他们和企业重要的社会信息、行业信息和客户信息，而这有助于提高企业绩效和个人业绩，正如中通国际柬埔寨某高管 X 先生所说“我们在当地的中国社会关系可以提高企业绩效和个人业绩，客户更加稳定，并且可以拓展很多客户，而且由客户介绍的客户更加稳定和可信，客户丢失的情况也很少发生”。这说明外派高管在东道国当地的中方社会网络能够提供给他们相对稳定和高质量的资源和信息，而这将有利于提高组织绩效和个人业绩，将大大削弱他们的离职意向。第三，五位高管均表示，“交友和聚会”是他们维护和拓展东道国当地中方社会网络的重要途径。在这个过程中，他们不仅可以互相交换和分享社会信息和行业信息，更能够有效缓解思乡情绪和孤寂的心情，比如小米柬埔寨分公司某高管 W



先生所说“我们经常组织聚会和各种活动，尤其在新春佳节之际，同咱们中国家乡人的这种互动和交流不仅缓解了工作压力，还对自己是一种莫大的心理慰藉，参加联谊会人员的数量也越来越多，甚至很多人在回国的时候还恋恋不舍”。由此可见，外派高管异地嵌入中方社会网络能够给予他们情感支持和心理慰藉，降低了离职的意愿。

第二，本文还针对被访谈高管存在离职倾向后的再就业问题进行访谈。在受访的五位高管中，有四位高管明确表示如果未来在本企业离职，将回国就业，而并非加入海外的其他组织。仅有一位高管表示，若从本企业离职，有可能会利用海外资源进行自主创业或者加入海外其他组织。本研究注意到，明确表示离职后会回国就业的四位高管具有如下共同特征：第一，他们的年龄均在 40 岁以上；第二，他们的外派时长均未超过三年，最短的外派时长为 9 个月；第三，他们在外派之前均未有海外经历；第四，他们均透露出对外派所在地区的文化适应性较低，而且在国外的社会网络比较狭小。而表示有可能离职后会继续留任海外组织的高管的特征有所不同：第一，他的年龄相较于四位高管较小；第二，该高管曾有过海外留学经历，并在海外留学期间有海外企业实习经验；第三，该高管表示在留学期间通过各类中方社会关系网络交流通道，结识了更多的中方朋友以及国外当地朋友。据此，本研究基于访谈情况，将潜在离职倾向后的再就业倾向作为可能的预测变量。基于两组高管的特征对比来看，离职后仍有可能留任国外组织的外派高管年龄较小，而且具有海外留学经历，这均为高管在境外当地营造良好的中方社会网络奠定了坚实基础。而且该高管明确阐述了中方社会关系网络在构建国外当地的社会关系网络中的重要作用。因此，本文认为外派高管异地嵌入中方社会网络在离职倾向中可能存在重要的解释效果。

第三，本文还通过对访谈后的文本编码的形式从侧面考察了外派高管的忠诚度对离职倾向的影响。本研究考虑到高管顾及到职业生涯和声誉等问题，大概率上会表现出对企业的忠诚度，而这可能导致“被调查误差”，即由于调查的问题涉及到被调查者的利益故意错答而导致的误差。因此，本研究采用对访谈文本进行编码的形式来反映外派高管的忠诚度。

外派高管的忠诚度是他们行为和态度忠诚的统一。其中，行为忠诚是态度忠诚的基础和前提，而态度忠诚是行为忠诚的深化和延伸，都反映了外派高管对企业经营管理事务尽心竭力的风险程度。针对访谈文本的编码结果分析来看，外派高管对企业的忠诚度可以被编码为主动忠诚和被动忠诚两种模式。外派高管的主动忠诚体现了行为和态度忠诚的统一，表现在他们保持对企业的价值观和战略目标的高度认可，而且对母公司和所管理的海外子公司的情感承诺和心理依赖程度较高，具有较高的身份认同感。本文发现，主动忠诚程度较高的外派高管，他们的离职倾向普遍较低。正如小米柬埔寨分公司某高管 W 先生所说“我不仅是为了自己的饭碗而选择背井离乡，更是因为我认同小米集团的文化和经营理念。所以，在当初遴选柬埔寨分公司高管的时候，我主动加入团队。在到任后，我们积极地与当地的各种利益相关者开展互访，也曾深入到用户群体中展开实地调研，力求我们的业务在柬埔寨当地得到良好发展。所以说，短期内我肯定不会主动离职的，除非总部有其他的人事安排。”相反，如果外派高管的被动忠诚程度较高，他们虽然在行为上表现出了一定的忠诚度，但也受限于“在其位，谋其政”的思维以及董事会的监督和绩效考核压力而展开经营管理工作。与此同时，他们在态度上的忠诚度相对略低，吸引他们选择留在企业中的更多是一些约束性因素或激励性因素，如经济环境的兴衰、合同、年龄、福利待遇等。相对于主动忠诚程度更高的外派高管而言，被动忠诚程度更高的外派高管的离职倾向相对较高。但在本

文受访的五位外派高管中，他们均未表现出对母国集团和东道国子公司的明显的不忠诚，这也从侧面反映了母国集团在选聘外派高管时将忠诚度作为重要的选拔考核标准。

第四，本研究在访谈中还关注了外派高管的业绩评价对离职倾向的影响。在受访的五位外派高管中，仅有一位高管明确表示母国企业集团对他们的业绩评价更加强调财务目标，且具有细化的具体明确的评价目标，而这些目标的完成程度则作为业绩评价的重要依据。而其他四位高管透露出集团总部对他们的业绩评价既注重财务指标也包括非财务指标（如非市场化战略），而且经营管理目标设置的细化程度较低，但通常也会设置明确的各类绩效目标。通过对比上述面临不同业绩评价体系的外派高管的离职倾向来看，前者的离职倾向明显高于后者。本研究同时也考虑到，这可能也受到集团总部对于海外子公司经营管理控制模式的影响，具体也会反映在对外派高管的管理自由裁量权的赋予程度。此外，在业绩控制过程中，企业总部对于外派高管业绩评价的反馈频度也会影响他们的离职倾向，但呈现出复杂性特征。具体而言，企业对于外派高管业绩评价的反馈频度与他们的离职倾向可能呈现出倒 U 型影响。而且，这种影响随着高管外派时长的增加和海外子公司发展阶段而发生变化。

## 6 结论与启示

### 6.1 研究结论

随着经济全球化趋势的深入发展，以及近年来中国对“一带一路”倡议的提出和成功推进，中国企业全球化扩张的步伐日益加快，中国企业外派高管的数量不断增加，但是学术界针对企业界反映出的外派高管离职率居高不下的问题的关注不足。在此背景下，本研究基于社会网络和社会资本的理论视角，探讨了外派高管异地嵌入中方社会网络对离职倾向的影响。具体来说，本文研究了外派高管异地嵌入中方社会网络的三个维度，即网络规模、网络中心度和网络关系强度对外派高管离职倾向的影响，并且探究了资源获取效果和情感获取效果的潜在中介作用和文化距离的调节作用。基于现有研究成果，结合访谈方法构建量表，利用问卷调查方法获取的 101 份有效数据，实证检验了各变量之间的关系。

首先，本研究实证检验了外派高管异地嵌入中方社会网络程度的三个维度对离职倾向的影响。实证结果表明外派高管在境外当地的中方社会网络中的网络规模、网络中心度和网络关系强度均显著抑制外派高管的离职倾向。该结果表明，高管在外派过程中，在境外当地熟识的中方社会网络成员越多，他们的离职意愿越低；他们在境外当地的中方社会网络的地位越高，越能遏制离职倾向；他们与境外当地的中方社会网络关系成员的关系越密切、来往频率越高，越能抑制离职倾向。

其次，本文分别探讨了外派高管异地嵌入中方社会网络的网络规模、网络中心度和网络关系强度对资源获取效果和情感获取效果的影响。通过实证分析的结果显示，外派高管异地嵌入中方社会网络的网络规模、网络中心度和网络关系强度均对资源获取效果和情感获取效果具有显著的正向影响。这说明外派高管通过嵌入境外当地的中方社会网络不仅可

以获得精神层面的情感慰藉，还可以通过中方社会网络在当地的 market 环境中获得资源支持。这既能够帮助外派高管缓解消极情绪，尽快适应境外当地的生活和工作状态，还为外派高管在陌生的境外市场中开展企业经营管理以及市场开拓等方面提供很大程度的支持。而且，本文还验证了外派高管在境外当地的资源获取和情感获取均可以显著抑制他们的离职倾向。

在此基础上，本研究分别检验了资源获取效果和情感获取效果在外派高管异地嵌入中方社会网络程度的三个维度对离职倾向影响关系中的中介作用。实证结果表明资源获取效果在网络规模、网络中心度对外派高管离职倾向影响关系中存在部分中介作用，情感获取效果在网络规模和网络关系强度对外派高管离职倾向的影响关系中存在部分中介作用。外派高管在境外当地中交往的中方社会网络成员越多，以及他们在该中方社会网络中的地位越高，越能通过获得资源支持来降低他们的离职倾向。与此同时，外派高管在境外当地结识的中方社会网络人员越多，而且与这些人员的联系越频繁、关系越密切，越能通过获得情感宽慰来缓解思乡念家之情，来抑制离职倾向。

最后，本研究探究了文化距离的调节作用。研究表明高管被外派到文化距离越大的地方，他们嵌入境外当地中方社会网络的活动越能发挥抑制离职倾向的效用。在文化距离越大的地方，越能体现出“他乡有故知”的优势和作用。

## 6.2 研究启示

第一，跨国企业应充分了解以及合理匹配高管外派地域与其当地中方社会网络情况。首先，企业在考察和选拔外派高管人员之前，应当充分了解高管在外派当地的中方社会关系网络情况，将高管在外派国家或地区的中方社会关系网络程度纳入到外派胜任力标准的考察中。其次，中国跨国企业在选择外派高管时，应当尽力合理匹配外派高管的境外社会

关系网络和国家或地区的关系，尽可能选拔和派遣在海外子/分公司具有较强的中方社会网络的高管前往该地区任职。

第二，在保存和发展外派高管嵌入境外当地中方社会网络的基础上，跨国企业应推进外派高管东道国社会关系网络的建设。从资源获取角度来看，社会关系网络是重要的社会资本，在企业经营管理中，往往扮演着通过市场交易获取稀缺关键资源的替代或互补角色。基于中方社会关系网络来发展东道国社会关系网络，这不仅可以扩展资源获取的范围，获取重要的关键资源，还有利于海外子/分公司尽快掌握和适应海外市场的需求变化，熟悉国际惯例，开拓海外市场。基于情感获取角度来看，中方社会关系网络成员能够帮助外派高管降低因社会文化差异而导致的不适性反应，而且可以减少他们因外派而带来的思乡念家之情和焦虑，有利于外派高管尽快适应境外当地的生活和工作状态，提升海外组织绩效。而发展东道国社会关系网络，更能帮助外派高管了解适应东道国的社会文化规范和行为模式，而且可以尽快提高自身的外语能力等相关技能。

第三，企业应重视高管人员的社会资本培育与合理利用。外派高管异地嵌入中方社会网络的行为对其离职倾向的抑制作用，其核心为外派高管社会资本所发挥的效应，而社会资本是社会网络中各类资源的总和（Nahapiet and Ghoshal, 1998; 曾萍等, 2013）。对于企业来说，高管成员可以通过其社会关系网络承载的社会资本帮助企业有效获取生存和发展所需要的关键稀缺资源（赵瑞, 2012）。尤其对于跨国企业来说，跨国企业在东道国的经营发展面临着政治因素、经济因素和文化因素等诸方面的困难和挑战。而外派高管在境外当地的社会资本能够促使企业尽快了解和适应东道国的经营环境，并同东道国的合作主体建立沟通和信任，外派高管的稳定的关系网络为企业生存和发展提供动力，进而提升企

业绩效（Rass et al., 2013）。因此，企业应该培育和合理利用高管成员的社会网络和社会资本，为企业生存和发展带来各类资源和支持。

### 6.3 不足及研究展望

本研究针对外派高管境外当地嵌入中方社会网络程度对离职倾向的影响进行研究，在研究尽管保持严谨的科研态度和科学的操作过程，但是由于研究问题的复杂性，研究过程中仍存在不足，有待进一步改进。

第一，研究内容的局限性。本研究参考已有研究，将社会网络划分为网络规模、网络中心度和网络关系强度三个维度。但现有研究表明，针对社会网络，诸多文献尚存在其他维度划分形式，且更加多样化。但受限于调研对象获取性的困难，本研究采用三维度划分方法。未来研究可参考现有研究的其他划分形式，更加深入探讨该主题。此外，本文虽然将文化距离作为调节变量引入，但是并未针对高管外派国家/地区同中国文化的相似性和差异性进行分类研究。在以后的研究中，可以将外派高管按照不同外派地域等标准进行细分，通过对比研究的方式探讨外派高管境外当地嵌入中方社会网络程度对离职倾向的影响。

第二，研究方法上存在局限性。由于时间的限制和数据来源获取的困难，本研究使用的是横断调研分析法，而没有进行纵向分阶段调研，虽然获取到的数据通过回归分析检验了变量之间的潜在关系，但是无法从动态视角来考察变量之间的影响作用。在未来的研究中，可以进行分阶段调查的方式，考察变量间的动态演变关系。

第三，数据来源和数量的局限性。首先，数据来源的单一化和主观化。本研究对外派高管的离职倾向、网络规模、网络中心度、网络关系强度、资源获取效果、情感获取效果以及文化距离的测量均采用问卷调查的方式，调查对象局限于外派高管个体。因此，数据来源

比较单一，而且难免会存在主观偏差。未来的研究可以采用客观数据以及案例调查的方式进行补充和完善。其次，问卷数量比较单薄。本研究最终获取到的有效问卷数量为 101 份，数量较少，而且也无法更换样本或者选取子样本进行稳健性检验。限于问卷数量，研究结果可能存在偏差。在后续研究中，应该在保证研究科学性的基础上，尽可能扩大调查范围，获取更多的有效数据。



## 参考文献

- 杜晓君、杨勃、任晴阳：《基于扎根理论的中国企业克服外来者劣势的边界跨越策略研究》，《管理科学》，2015年第2期。
- 淦未宇、徐细雄：《组织支持、社会资本与新生代农民工离职意愿》，《管理科学》，2018年第1期。
- 高中华、赵晨：《社会认同视角下交换关系差异对离职倾向的影响研究》，《管理学报》，2019年第10期。
- 范兆斌、黄淑娟：《文化距离对“一带一路”国家文化产品贸易效率影响的随机前沿分析》，《南开经济研究》，2017年第4期。
- 李文博、郑文哲、刘爽：《产业集群中知识网络结构的测量研究》，《科学学研究》，2008年第4期。
- 李志鹏：《组织支持、心理契约、组织承诺和工作满意度关系研究》，浙江大学，2006年。
- 梁青青：《知识型员工离职意向因素的实证研究——基于职业发展阶段和工作倦怠的视角》，《技术经济与管理研究》，2018年第1期。
- 林南、俞弘强：《社会网络与地位获得》，《马克思主义与现实》，2003年第2期。
- 刘亭亭：《知识型员工薪酬满意度、组织认同感对离职倾向的影响》，《现代商业》，2015年第4期。
- 卢娟、李斌：《社会网络、非正规金融与居民幸福感——基于2016年中国家庭追踪调查数据的实证研究》，《上海财经大学学报》，2018年第4期。
- 申梦秋：《跨国企业外派人员社会网络建构及其对外派适应的影响研究》，南开大学，2014年。
- 苏岚岚、彭艳玲、孔荣：《社会网络对农户创业绩效的影响研究——基于创业资源可得性的中介效应分析》，《财贸研究》，2017年第9期。
- 苏益南、欧阳晨慧、朱永跃：《产业工人工作重塑与离职意愿：人-工作匹配和授权型领导的作用》，《工业工程与管理》，2018年第6期。
- 孙延红、许可、孙芳：《社会网络特征对虚拟品牌社区信任的影响机制分析》，《商业时代》，2018年第3期。

- 王国红、周怡君、邢蕊：《社会网络强弱关系对创新性机会识别的影响》，《科技进步与对策》，2018年第19期。
- 王亮、牛雄鹰：《外派适应研究述评与展望》，《华东经济管理》，2018年第2期。
- 王亮：《中国企业外派人员社会网络对外派适应的影响研究》，对外经济贸易大学，2018年。
- 魏江、王丁、刘洋：《来源国劣势与合法化战略——新兴经济企业跨国并购的案例研究》，《管理世界》，2020年第3期。
- 温珂、于贵芳、吕佳龄等：《工作嵌入、制度环境与离职意愿——中科院人才流动的影响因素分析》，《科学学与科学技术管理》，2018年第11期。
- 温忠麟、张雷、侯杰泰、刘红云：《中介效应检验程序及其应用》，《心理学报》，2004年第5期。
- 吴小节、谭晓霞、汪秀琼、邓平：《新兴市场跨国公司国际扩张：知识框架与研究综述》，《南开管理评论》，2019年第6期。
- 吴晓波、张超群、王莹：《社会网络、创业效能感与创业意向的关系研究》，《科研管理》，2014年第2期。
- 夏艳玲：《中小民营企业员工离职倾向影响因素分析》，《经济与管理》，2007年第1期。
- 肖鸿：《试析当代社会网研究的若干进展》，《社会学研究》，1999年第3期。
- 谢德仁、陈运森：《董事网络:定义、特征和计量》，《会计研究》，2012年第3期。
- 徐哲：《组织支持与员工满意度相关分析研究》，《天津商学院学报》，2004年第1期。
- 杨斌、王学东：《基于社会网络嵌入性视角的虚拟团队中知识共享过程研究》，《情报科学》，2009年第12期。
- 杨春江、刘锐、李陶然：《跨国公司外派人员回任后缘何离职频繁?——基于工作嵌入理论的阐释》，《东北大学学报:社会科学版》，2013年第1期。
- 杨俊、张玉利、杨晓非、赵英：《关系强度、关系资源与新企业绩效——基于行为视角的实证研究》，《南开管理评论》，2009年第4期。
- 杨隽萍、于晓宇、陶向明、李雅洁：《社会网络、先前经验与创业风险识别》，《管理科学学报》，2017年第5期。

曾萍、邓腾智、宋铁波：《社会资本、动态能力与企业创新关系的实证研究》，《科研管理》，2013年第4期。

张浩、孙新波：《网络嵌入视角下创业者外部社会资本对创业机会识别的影响研究》，《科学学与科学技术管理》，2017年第12期。

张玉利、杨俊、任兵：《社会资本、先前经验与创业机会——一个交互效应模型及其启示》，《管理世界》，2008年第7期。

张玉明、赵瑞瑞、徐凯歌：《知识共享背景下众包与新创企业创新绩效——基于二元学习的中介作用》，《中国科技论坛》，2019年第1期。

赵君丽、童非：《并购经验、企业性质与海外并购的外来者劣势》，《世界经济研究》，2020年第2期。

赵瑞：《企业社会资本、财务绩效及其持续性——基于我国上市公司面板数据》，《宏观经济研究》，2012年第7期。

赵西萍、刘玲、张长征：《员工离职倾向影响因素的多变量分析》，《中国软科学》，2003年第3期。

周星：《大学生社会网络对创业绩效的影响机制研究》，同济大学，2008年。

周燕华、崔新健：《员工社会网络对外派适应的影响及文化距离的调节效应——基于中国跨国公司外派人员的实证研究》，《河北经贸大学学报》，2012年第5期。

周燕华、李季鹏：《中国跨国公司员工社会资本对外派适应的影响研究》，《经济与管理研究》，2012年第1期。

左晶晶、谢晋宇：《社会网络结构与创业绩效——基于270名科技型大学生创业者的问卷调查》，《研究与发展管理》，2013年第3期。

Adler, N. J., 1986, "International Dimensions of Organizational Behavior", *Thunderbird International Business Review*, Vol.28(1), pp.31-32.

Adler, P. S. and Seok-Woo K., 2002, "Social Capital: Prospects for a New Concept" *The Academy of Management Review*, Vol.27(1), pp.17-40.

Ajzen, I., 2001, "Nature and Operation of Attitudes", *Annual review of psychology*, Vol.52(1), pp.27-58.

Ali, H. A., 2015, "Investigating Factors that Influence Employees' Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works", *International Journal of Business & Management*, Vol.10(12), pp.152-163.

- Alkahtani , A. ,2015, “Investigating Factors that Influence Employees’ Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works”, *International Journal of Business and Management*, Vol.10(12), pp.152.
- Babakus , E., Cravens, D. W., Johnston, M., and Moncrief, W. C. ,1999, “The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27(1), pp.58–70.
- Badi , S., Wang , L. and Pryke, S. , 2016, “Relationship Marketing in Guanxi Networks: A Social Network Analysis Study of Chinese Construction Small and Medium-Sized Enterprises”, *Industrial Marketing Management*, Vol.60(JAN), pp.204-218.
- Bajo , E., Chemmanur , T. J., Simonyan , K. and Tehranian , H. , 2016, “Underwriter Networks, Investor Attention, and Initial Public Offerings”, *Journal of Financial Economics*, Vol.122(2), pp.5-26.
- Becker, G. S., and Tomes, N. , 1986, “Human Capital and the Rise and Fall of Families”, *Journal of Labor Economics*, Vol.4(3), pp.S1-S39.
- Berger , C. R. and Calabrese , R. J. , 1975, “Some Explorations in Initial Interaction and Beyond, Toward a Development Theory of Interpersonal Communication”, *Human Communication Research*, Vol.1(2), pp.99-112.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S. and Glies W. F. , 2007, “Leader-Member Social Exchange (LMSX): Development and Validation of a Scale”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28(8), pp.979-1003.
- Bhaskar-Shrinivas , P., Harrison, D. A., Shaffer , M. A. and Luk , D. M. , 2005, “Input-Based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions”, *Academy of Management Journal*, Vol.48(2), pp.257-281.
- Black , J. S. , 1990, “The Relationship of Personal Characteristics With Adjustment of Japanese Expatriate Managers”, *Management International Review*, Vol.30(2), pp.119-134.
- Black , J. S. and Gregersen , H. B. , 1991, “Antecedents to Cross-Cultural Adjustment for Expatriates Adjustment in Pacific Rim Oversea Assignment”, *Human Relation*, Vol.44(5), pp.497-515.
- Black, J. S. and Gregersen, H. B. , 1999, “The Right Way to Manage Expats”, *Harvard Business Review*, Vol.77(2), pp.52-62.

- Blau, G. , 2007, “Does a Corresponding Set of Variables for Explaining Voluntary Organizational Turnover Transfer to Explaining Voluntary Occupational Turnover?”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.70(1), pp.135-148.
- Bourdieu, P. , 1986, “The Forms of Capital”. In: Richardson, J., *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood: 241–58.
- Brewster, C., Sparrow, P. R. and Harris, H. , 2005, “Towards a New Model of Globalizing Human Resource Management”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16(6), pp.953-974.
- Burris, E. R., Detert, J. R. and Chiaburu, D. S. , 2008, “Quitting Before Leaving: The Mediating Effects of Psychological Attachment and Detachment on Voice”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93(4), pp. 912-922.
- Burt , R. , 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University.
- Burt, R. S. , 1995, “Structural Holes: The Social Structure of Competition”, *The Economic Journal*, Vol.40(2).
- Burt, R. S. , 2000, “The Network Structure of Social Capital”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.22, pp.345-423.
- Caligiuri , P. M. , 1997, “Assessing Expatriate Success: Beyond Just Being There”, *Expatriate management: Theory and practice*, Vol.4, pp.117-140
- Caligiuri , P. M. and Lazarova , M. , 2002, “ ‘A Model for the Influence of Social Interaction and Social Support on Female Expatriates’ Cross-Cultural Adjustment”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.13(5), pp.761-772.
- Campion, M. M. A. , 2004, “Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory”, *The Academy of Management Journal*, Vol.47(4), pp.566-582.
- Chen , G., Kirkman , B. L., Kim , K., Farh , C. I. C. and Tangirala , S. , 2010 “When does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation of the Moderating Roles of Subsidiary Support and Cultural Distance”, *Academy of Management Journal*, Vol.53(5), pp.1110-1130.
- Chiu , Y. P., Wu , M., Zhuang , W. L., Hsu , Y. Y. , 2009, “Influences on Expatriate Social Networks in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20(4), pp.790-809.

- Christian, J. S. and Ellis, A. P. , 2014, “The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement into Deviant Behavior at Work”, *Journal of Business Ethics*, Vol.119(2), pp.193-208.
- Coleman, J. S. , 1988, “Social Capital in the Creation of Human Capital”, *American Journal of Sociology*, Vol.94(1), pp.95-120.
- Coleman, J. S. , 1990, “Rational Organization”, *Rationality and Society*, Vol.2(1), pp.94-105.
- Collins , C. J. and Clark , K. D. , 2003, “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.46(6), pp.740-751.
- David, H., 2002, “From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism”, *Geografiska Annaler Series B Human Geography*, Vol.71(1), pp.3-17.
- Doz , Y. L. and Prahalad , C. K. , 1984, “Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, Vol.15(2), pp.55-72.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C. and Brouer R. , 2012, “A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future”, *Journal of Management*, Vol.38(6), pp.1715-1759.
- Durlauf, S. N. and Fafchamps, M. , 2003, “Empirical Studies of Social Capital : A Critical Survey”, Working papers 12, Wisconsin Madison - Social Systems.
- Erdogan, B., Bauer, T. N. and Taylor, S. , 2015, “Management Commitment to the Ecological Environment and Employees: Implications for Employee Attitudes and Citizenship Behaviors”, *Human Relations*, Vol.68(11), pp.1669-1691.
- Farh , C. I. C., Bartol , K. M., Shapiro , D. L. and Shin J. , 2010, “Network Abroad: A Process Model of How Expatriates from Support Ties to Facilitate Adjustment”, *Academy of Management Review*, Vol.35(3), pp.434-454.
- Farh , J., Tsui , A. S., Xin , K. R. and Cheng , B. S. , 1998, “The Influence of Relational Demography and Guanxi: The Chinese Case”, *Organization Science*, Vol.9(4), pp.471-488.

- Firth, B. M., Chen, G., Kirkman, B. L. and Kim K. , 2014, “Newcomers Abroad: Expatriate Adaptation during Early Phases of International Assignments”, *Academy of Management Journal*, Vol.57(1), pp.280-300.
- Freeman , L. , 1979, “Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification”, *Social Networks*, Vol.1(3), pp.215-254.
- Furukawa, T. A. and Shibayama, T. , 1997, “Intra-Individual Versus Extra-Individual Components of Social Support”, *Psychological Medicine*, Vol.27(5), pp.1183-1191.
- Ganesan , S., Malter , A. J. and Rindfleisch, A. , 2005, “Does Distance Still Matter? Geographic Proximity and New Product Development”, *Journal of Marketing*, Vol.69(4), pp.44-60.
- Garonzik , R., Brockner , J. and Siegel , P.A. , 2000 “Identifying International Assignees at Risk for Premature Departure: The Interactive Effect of Outcome Favorability and Procedural Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.85(1), pp.13-20.
- Granovetter, M. , 1973, “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, Vol.78(6), pp.1360-1380.
- Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda A. and Boso, N. , 2017, “Linking Transformational Leadership to Turnover Intention in the Public Sector the Influences of Engagement, Affective Commitment and Psychological Climate”, *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol.8(3), pp.314-337.
- Harris, H. , 2004, “Global Careers: Work-Life Issues and the Adjustment of Women International Managers”, *Journal of Management Development*, Vol.23(9), pp.818-832.
- Huang , T.J., Chi , S.C. and Lawer , J.J. , 2005, “The Relationship between Expatriates’ Personality Traits and their Adjustment to International Assignments”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16(9), pp.1656-1670.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. and Locander, W. B. , 2006, “The Role of Time Wasted in Sales Force Attitudes and Intention to Quit”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24(1), pp.24-36.
- Jaw , B. S. , 2000, *Globalizing Management-perspective of Human Resource*, Taipei, Hwa Tai.

- Johnson , E. C., Kristof-Brown , A. L., Van Vainen , A. E. M., De Pater , I. E. and Klein , M. R. , 2003, “Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.11(4), pp.277-288.
- Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., Harrison, D. A. and Ren H. , 2012, “No Place Like Home? An Identity Strain Perspective on Repatriate Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol.55(2), pp.399-420.
- Kuo , W. H. and Tsai , Y. M. ,1986, “ ‘Social Networking, Hardiness and Immigrants’ Mental Health”, *Journal of Health and Social Behavior*, Vol.27(2), pp.133-149.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A. and Dysvik A. , 2017, “Do Intrinsic and Extrinsic Motivation Relate Differently to Employee Outcomes?” *Journal of Economic Psychology*, Vol.61(8), pp.244-258.
- Lin , N. 2000, “Inequality in Social Capital”, *Contemporary Sociology*, Vol.29(6), pp.785-795.
- Lin , N., 2001, *Social Capital: A Theory of Social Structure And Action*, Cambridge University.
- Liu, X. and Shaffer, M. A. , 2005, “An Investigation of Expatriate Adjustment and Performance: A Social Capital Perspective”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.5(3), pp.235-254.
- Maertz, C. P. and Campion, M. A. , 2004, “Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory”, *Academy of Management Journal*, Vol.47(4), pp.566-582.
- Maertz , C. P., Hassan , A. and Magnusson , P. , 2009, “When Learning is not Enough: A Process Model of Expatriate Adjustment as Cultural Cognitive Dissonance Reduction”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.108(1), pp.66-78.
- McMillian , R. , 1997, *Customer Satisfaction and Organizational Support for Service Providers*, Doctoral Dissertation, University of Florida.
- Millington , A., Eberhardt , M. and Wilkinson , B. , 2006, “Guanxi and Supplier Search Mechanisms in China”, *Human Relations*, Vol.59(4), pp.505-531.
- Mitchell , C. J. , 1969, “The Concept and Use of Social Networks in Urban Situations”, Edited by J. C. Mitchell Manchester, Eng: Manchester University Press.



- Mobley , W. H. , Horner , S. O. and Hollingsworth , A. T. ,1978, “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.63(4), pp.408-414.
- Molinsky , A. , 2007, “Cross-Cultural Code-Switching: The Psychological Challenges of Adapting Behavior in Foreign Cultural Interactions”, *Academy of Management Review*, Vol.32(2), pp.622-640.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. and Locander, W. B. , 2008, “Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory”, *Journal of Business Ethics*, Vol.78(4), pp.559-574.
- Nahapiet , J. and Ghoshal , S. , 1998, “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Knowledge and Social Capital*, Vol.23(2), pp.242-266.
- Oberg , K. , 1960, “Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environment”, *Practical Anthropology*, Vol.7(4), pp.177-182.
- Park , S. H. and Luo , Y. , 2001, “Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.22(5), pp.455-477.
- Piore , M. J., 1968, “The Impact of the Labor Market upon the Design and Selection of Productive Techniques within the Manufacturing Plant”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.82(4), pp.602-620.
- Putnam, R. D. , 2009, “Diversity, Social Capital, and Immigrant Integration: Introductory Remarks”, *National Civic Review*, Vol.98(1), pp.3-5.
- Rass , M., Dumbach , M. , Danzinger , F. and Hoffmann A. B. , 2013, “Open Innovation and Firm Performance: The Mediating Role of Social Capital”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.22(2), pp.177-194.
- Ruef, M. , 2002, “Strong Ties, Weak Ties and Islands: Structural and Cultural Predictors of Organizational Innovation”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.11(3), pp.427-449.
- Salavisa , I. , Sousa , C. and Fontes , M. , 2012, “Topologies of Innovation Networks in Knowledge-Intensive Sectors: Sectoral Differences in the Access to Knowledge and Complementary Assets Through Formal and Informal Ties”, *Technovation*, Vol.32(6), pp.380-399.

- Schilling , M. A. and Phelps , C. C. , 2007, “Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation”, *Management Science*, Vol.53(7), pp.1113-1126.
- Schwepker, C. J. , 2001, “Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce”, *Journal of Business Research*, Vol.54(1), pp.39-52.
- Shaw, J. D., Park, T. and Kim, E. , 2013, “A Resource–Based Perspective on Human Capital Losses, HRM Investments, and Organizational Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.34(5), pp.572-589.
- Takeuchi , R. , Wang , M. and Marinova , S. V. , 2005, “Antecedents and Consequences of Psychological Workplace Strain During Expatriation: A Cross-Sectional and Longitudinal Investigation”, *Personnel Psychology*, Vol.58(4), pp.925-948.
- Takeuchi , R. ,2010, “A Critical Review of Expatriate Adjustment Research Through a Multiple Stakeholder View: Progress, Emerging Trends, and Prospects”, *Journal of Management*, Vol.36(4), pp.1040-1064.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. , 1993, “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, Vol.46(2), pp.259-293.
- Tien , W. and Lin , Y. , 2003, “An Analysis of Past Research on Expatriate Management”, *Journal of Human Resources Development*, Vol.3(3), pp.1-25.
- Van de Ven , A. H. , Hudson , R. and Schroeder , D. M. ,1984, “Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations”, *Journal of Management*, Vol.10(1), pp.87-107.
- Wang , D. , Freeman , S. and Zhu , C. J. , 2013, “Personality Traits and Cross-Cultural Competence of Chinese Expatriate Managers: A Socio-Analytic and Institutional Perspective”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24(20), pp.3812-3830.
- Wang , X. , 2002, “Expatriate Adjustment from a Social Network Perspective: Theoretical Examination and a Conceptual Model”, *International Journal of Cross-cultural Management*, Vol.2(3), pp.321-337.
- Wang , X. and Rabindra , N. K. ,2004, “Nationality, Social Network and Psychological Well-being”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.15(4-5), pp.775-793.

- Wang , X. Y. and Dilek , Z. N. ,2006, “How and When is Social Networking Important? Comparing European Expatriate Adjustment in China and Turkey”, *Journal of International Management*, Vol.12(4), pp.449-472.
- Wang, X. 2002, “Expatriate Adjustment from a Social Network Perspective: Theoretical Examination and a Conceptual Model”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.2(3), pp. 321-337.
- Yli-Renko, H. and Sapienza, A. H. J. , 2001, “Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation Social Capital, Knowledge Acquisition, and Knowledge Exploitation in Young Technology-Based Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.22(6-7), pp.587-613.
- Zaheer, A. and Venkatraman, N. , 1995, “Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role Trust in Economic Exchange”, *Strategic Management Journal*, Vol.19(5), pp.373-392.
- Zhang , H. and Hu , J. ,2016, “Shaping the Endoplasmic Reticulum into a Social Network”, *Trends in Cell Biology*, Vol.26(12), pp.934-943.