

企业培训转移影响因素整合模型研究

——基于纵向分析视角

熊东辉

(厦门大学 公共事务学院, 福建 厦门, 361005)

【摘要】 培训转移是企业培训效果达成的关键所在, 而且培训转移影响因素的相关研究有待进一步深入。本研究采用整合性框架, 探讨了组织环境因素、个体因素、培训认知对培训转移的影响效应及作用过程。以122名受训员工为样本, 采用纵向分析方法进行实证研究, 得出结论: 组织环境因素增强了培训自我效能, 提升了学习目标导向及转移动机; 个体因素对培训认知有显著正向影响, 培训认知对培训转移有显著正向影响; 培训认知在个体因素及培训转移间起到部分中介作用。研究结果有助于加深对员工培训转移行为规律的认识, 对于管理实践具有较强的现实意义。

【关键词】 培训转移; 组织环境; 个体因素; 培训认知; 纵向分析

【中图分类号】 F272

【文献标志码】 A

【文章编号】 1007—5097 (2012) 03—0114—05

Research on Integrative Model of Affecting Factors of Firm's Training Transfer ——From the Perspective of Longitudinal Analysis

XIONG Dong-hui

(School of Public Affairs, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: Training transfer is crucial for the achievement of firms' training effectiveness, and some of its affecting factors are not well investigated. Employing integrative model framework, the affecting extent and process to which organizational climates, individual factors, and training cognitions predict training transfer are discussed. By engaging in a longitudinal empirical study with a sample of 122 trainees, the paper shows that organizational climates enhance training self-efficacy, increase trainees' learning goal orientation, and their motivation to transfer. Individual factors strongly and positively affect training cognitions, while training cognitions strongly and positively affect training transfer. Specifically, training cognitions partially mediate the effect of individual factors on training transfer. The finding of this study could contribute to understand the rules of employees' training transfer behavior, and have enlightenment to the practice of management.

Key words: training transfer; organizational climates; individual factors; training cognitions; longitudinal analysis

一、引言

企业培训是对员工有系统、有计划地进行知识、技能及行为改变的过程。现有研究从员工特质、培训设计及组织环境等方面探讨了培训转移效果的影响因素。员工的认知能力、受训动机、自我效能等因素的直接和间接影响已获证明, 培训课程本身的内容、设计及培训方法对培训转移行为的影响也得到了验证^[1]。

支持性组织氛围相关研究为研究企业培训转移提供了新的视角。支持性组织氛围是指受员工感受到的组织对其工作的关注度以及组织对其贡献的重视程度的整体评价看法^[2]。虽然研究指出, 组织支持有助于提升员工工作积极性^[3], 但尚缺乏从员工知觉角度, 针对支持性组织氛围与培训转移的关系研究。通常情况下, 支持性组织氛围和领导支持并非一个概念, 更是一个平行结构^[4]。领导支持是指直接主管领导重视员工职业发展, 为员工提供技术实践机会、提供技术援助等方面^[5], 与员工行为直接相关。为了更好地研究组织环

境因素对培训转移的作用, 主管支持也应纳入考虑。

本研究尝试建立一个整合式的分析框架, 采用纵向调研设计, 运用 LISREL 实证模型以系统性地探究支持性组织氛围、管理支持对员工自我效能、学习目标导向、转移动机、培训认知及培训转移行为间的可能互动关系, 这将有助于深化对员工培训转移动态过程规律的理解和认识。

二、理论假设

培训效果的展现主要在于受训员工的转移意愿与行为。影响员工培训转移行为的因素是多方面的, 包含组织环境因素、个体因素、培训认知过程等因素, 这些因素之间的影响效果是复杂交错的。

(一) 组织环境因素对个体因素的作用

1. 支持性组织氛围对个体因素作用

培训自我效能是员工利用自我技能在培训中取得成功、能力提升的自信程度, 对培训项目的选择与学习过程具有重要影响。培训自我效能是对自我能力信息的权衡和评估的结

【收稿日期】 2011—05—17

【基金项目】 福建省教育厅科研项目 (JA09200s)

【作者简介】 熊东辉(1976—), 男, 福建永定人, 博士研究生, 研究方向: 人口经济学及人力资源管理。

果,在评估过程中,个人必将考虑到环境资源的支持与限制。Tracey et al.指出,组织支持感知的本质是个人对组织的心理依附,组织提供的承诺越高,个人投入就会越高,得到组织赏识的可能性也就越大^[6],因此当员工感受到处于支持环境之中,会具有更高水平的自我效能以及转移动机。

学习目标导向源于成就动机理论,是员工接受培训的动机之一。具有强学习目标导向的员工,看重通过培训获取的知识及能力提升,更愿意采取积极的态度参与培训过程,也更愿意回到其工作中应用其所学^[7]。学习目标导向的受训动机形成是一个行动意向酝酿的过程,员工基于互惠原则,会思考组织是否值得其继续付出。Chiaburu & Harrison 研究指出,支持性组织氛围将使员工感受到企业的成功与其贡献间的相关性,此关联性的感受促使员工将参与培训视为自我实现的机会,更愿意将所学应用于工作情境中^[8]。

转移动机是受训员工打算将所学知识和技能应用于实际工作中的心理建构过程^[9],对培训转移效果的积极影响作用不言而喻。支持性组织氛围建设可视为企业学习文化形成中不可缺少的一环,而学习文化的形成也必将促进员工知识转移的行为愿望。受训员工相信并接受企业的发展目标、价值观念,并基于个人在组织中长期职业发展的期望,故愿意对企业产生更高的心理承诺,愿意为达成组织目标和个人提升目标而付出加倍努力^[3]。

综合以上推理,本研究提出假设1:

假设1:支持性组织氛围与培训自我效能、学习目标导向和转移动机正相关。

2.领导支持因素对个体因素作用

如前所述,影响转移效果的个体因素嵌入于组织环境之中,而环境不仅包括组织氛围,还包括更直接的领导支持^[10]。在组织环境中阻碍培训转移的因素往往多于促进因素。对于组织指派的培训计划,受训员工根据环境以及过去的绩效提供回馈,会导致不同的对待培训的态度与行为。领导者若减少不利转移情境的限制或工作上的阻碍,并在日常中为受训员工提供应有的指导,强化学以致用的机会,就会对受训员工的自我效能、学习目标导向及转移动机等个体因素产生正向影响,进而促进长期性的培训转移行为^[11]。综合以上分析,本研究提出假设2:

假设2:领导支持与培训自我效能、学习目标导向和转移动机正相关。

(二)个体因素与培训认知过程

培训认知是受训员工对培训所得的具体知识和技能的吸收及应用的思考过程^[12],思考内容包括了如何实现学习目标以及如何把握技能转移面临的障碍、所需的资源等方面。通过让受训员工参与技能转换策略的制定,可使其将培训内容应用于实际工作上的可能性增加。

培训认知是将培训课程与转移策略相联系的心理建构过程,呈现出个体差异性。Tai 研究表明,个体自我效能可提高受训者的学习积极性,提高在障碍和压力条件下完成目标的努力程度^[13]; Hirschfeld et al.指出,学习目标导向的员工更倾向于采取内在激励模式,促使他们更多地思考如何在培训中获取、利用知识以及将这些知识应用到实际工作中^[14]; Wolters 针对教育环境的实证研究也表明,学习目标导向与教育者的认知策略、信息处理深度及持久性正向相关^[15]; Chiaburu & Lindsay 指出,具备转移动机的受训者,更容易基于学习进步状态,调整学习目标、学习方式及应用策略,将有助于形成对知识转移的系统性思考^[9]。

综合以上推理,本研究提出假设3:

假设3:自我效能、学习目标导向、转移动机和培训认知正相关。

(三)培训认知与培训转移

培训转移是员工将培训所得持续转移到现实工作、流程中的过程。员工在培训的特定情境中学习,进而影响受训者在其它类似情境的知识转换及绩效表现。许多研究从员工自我管理角度探讨了培训认知与培训转移间的关系。Brown 指出,员工自主制定学习目标及实施方案,有助于在工作中更熟练地运用所学的新技能和知识^[16]。Ford et al.研究发现能够监测学习进程、善于发现总结问题并做出相应调整的受训员工,通常通过培训收获更大,其对一般性及突发性工作的处理效率也更高^[17]。培训认知过程即是针对培训内容以及培训所得如何应用的系统性思考,属于自我管理范畴,因此将促进培训与日常工作的有效连结,提升培训转移效果。

综合以上推理,本研究提出假设4:

假设4:培训认知与培训转移呈正相关。

培训认知也可能是个体因素变量与培训转移的中介变量。Wolters 指出,学习目标导向的参与者在培训过程中表现更为自律、积极主动(如对培训内容、学习任务与资源运用的思考),其技能培训的效果也更佳^[15]。Mesmer-Magnus & Viswesvaran 指出,关注于培训内容学习而非超越他人的受训员工,在对培训内容理解、把握及应用思考上更胜一筹,进而影响培训转移成效^[18]; Enos et al.也认为,具有培训转移主动性的受训者,更倾向于自觉构建认知策略,有助于在工作环境中完成目标^[19]。综合以上研究,受训者对培训内容及其培训转移的策略的认知了解,将进一步强化受训者个体特征对培训转移的正向作用。因此,本研究提出假设5:

假设5:培训认知是培训自我效能、学习目标导向、转移动机与培训转移的中介变量。综上所述,本研究拟采用整合性框架,探讨组织环境因素、个体因素、认知过程对培训转移的影响效应及其作用机制和过程。研究框架如图1所示。



图1 研究框架

三、研究方法

(一)研究对象与问卷回收

研究对象为一股份制商业银行福州分行,截至2010年6月末,其下辖32家分支机构,在职员工总数862人。随着市场逐步开放、中国企业的进步、金融业的改革,银行业内竞争越来越激烈。如何增进员工创新精神并快速响应市场需求变化,成为公司管理者关注的重要课题,故人力资源部设计了一系列以创新为主轴的课程以提升员工分析思考与流程改善的能力。之所以选择该公司为研究对象,原因在于银行业属人力密集行业,该公司特别重视员工的职业发展,其人力资源部也将培训活动视为促进人力发展的重要手段,通过实施培训以改变员工行为,进而帮助组织适应外在环境;而且人力资源部发现培训效果在不同单位及个体间存在着差异性,各分支机构所面对的外在环境、本身业务及领导方式不同而形成组织环境的差异性,员工个体特征差异性也固然存在,因此该分行所属员工适合作为研究对象。

以有参与创新培训活动的员工为调查对象。该培训对象为年资2至5年的基层业务人员共230位,平均来自32家分支机构。调查采取纵向设计的方式,分阶段地测量相关变

量, 这将有助于增强相关变量之间因果关系的说服力。问卷发放共分三个阶段进行: 首先于员工受训前先调查组织环境与个体属性因素, 培训完成后1月再进行培训认知调查, 最后在培训完成3月后, 进行培训转移行为调查。共计122名受训员工提供了以上所有信息, 有效回收率53.04%, 其中男性占44.26% (54人), 女性占55.74% (68人); 大专以上学历人员占比95.90% (117人)。

(二) 研究变量测量

研究变量的测量均是依据相关研究, 采用经过信度与效度验证的量表。量表均直接源于西方的文献研究, 为确保量表的中文版与英文版意义相同, 本研究采用标准的翻译和回译程序。所有量表均采用Likert 5点量尺计分, 从1到5代表赞同程度由低到高。施测时请调查对象依据自己对各题项最直接的观念、感觉或行为表现作答。各变量的测量工具具体如下:

(1) 支持性组织氛围, 界定为“当我有问题时, 可以得到来自组织的帮助”, 量表取自 Eisenberger et al.编制的组织氛围量表^[20], 包含7个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.86 (大于组织管理研究中常用的0.70), 表明该测量工具具有良好的测量信度。

(2) 领导支持, 界定为“领导支持我使用培训所学技能”, 采用 Chiaburu & Tekleab 提出的主管支持量表^[5], 包含7个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.78。

(3) 培训自我效能, 界定为“当我接受不熟悉领域的培训时, 我希望能够做好”, 采用 Noe & Wilk 提出的培训自我效能量表^[21], 包含8个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.84。

(4) 学习目标导向, 界定为“我尽可能从培训中学习到更多的知识”, 采用 Elliot & McGregor 提出的学习过程导向量表^[22], 包含3个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.84。

(5) 转移动机, 界定为“我相信如果我运用培训学习到的知识和技能, 工作表现将得到提高和改善”, 采用 Noe 提出

的转移动机量表^[23], 包含5个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.75。

(6) 培训认知, 界定为“我在培训后, 思考如何实现培训目标”, 采用 Gist et al.提出的培训认知量表^[24], 包含6个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.83。

(7) 培训转移, 界定为“通过运用培训所学新知识, 我提升了工作绩效”, 采用 Xiao 提出的培训认知量表^[25], 包含6个项目。本研究中, 量表的内部一致性系数为0.76。

(三) 研究方法

首先, 运用 SPSS 进行描述性统计、相关性、内部一致性信度等统计分析。其次, 采取 LISREL 模型来验证理论框架中各变量的影响方向及效果, 以检验假设的正确性。LISREL 模型的优势在于对多变量间交互关系的定量研究, 借助 LISREL 模型的多变量分析模式, 可以将过去杂乱的影响因素研究有效整合, 故借助 LISREL 模型剖析各变量间复杂的因果关系。其中, 采用 Baron & Kenny 提出的中介效应检验方法, 判断培训认知的中介作用。他认为, 中介效应的存在必须满足三个条件: 自变量与中介变量有关; 中介变量与因变量有关; 当有中介变量时, 自变量与因变量的相关性会降低, 甚至变得不显著^[26]。

四、实证分析

(一) 描述性统计

表1显示了各研究变量的平均值、标准差以及 Pearson 相关分析结果。在相关分析方面, 分析结果显示支持性组织氛围与培训自我效能、转移动机呈现显著正向关系 ($r=0.48, p<0.01$; $r=0.34, p<0.01$), 领导支持与培训自我效能、学习目标导向、转移动机呈现显著正向关系 ($r=0.51, p<0.01$; $r=0.48, p<0.01$; $r=0.41, p<0.01$), 培训认知与自我效能、学习目标导向、转移动机呈现显著正向关系 ($r=0.51, p<0.01$; $r=0.54, p<0.01$; $r=0.50, p<0.01$), 培训认知与培训转移间呈现显著正向关系 ($r=0.49, p<0.01$)。各研究变量之间的关系基本上均符合研究预期的方向表1。

表1 样本描述

变 量	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1 支持性组织氛围	3.06	0.84	(0.86)						
2 领导支持	3.86	0.58	0.18	(0.78)					
3 培训自我效能	3.76	0.60	0.48**	0.51**	(0.84)				
4 学习目标导向	4.17	0.73	0.12	0.48**	0.31*	(0.84)			
5 转移动机	3.58	0.51	0.34**	0.41**	0.44**	0.45**	(0.75)		
6 培训认知	3.62	0.66	0.28*	0.42**	0.51**	0.54**	0.50**	(0.83)	
7 培训转移	3.61	0.59	0.29*	0.31*	0.42**	0.33**	0.47**	0.49**	(0.76)

注: *为 $p<0.05$, **为 $p<0.01$, 下同; 对角线括号内数字为量表的内部一致性信度系数。

(二) 模型拟合与假设检验

基于假设的理论模型的 $\chi^2(df=10)$ 值为 25.83 ($p<0.01$), 达显著, 表示理论模型与观察资料匹配性较差。模型的 χ^2/df 、GFI、NFI、NNFI、IFI 及 CFI 等拟合指标值分别为 2.78、0.95、0.93、0.92、0.96、0.96, 各指标能够符合标准, 而 RMS R=0.13, 未能符合标准, 故模型仍有改进的余地。根据文献研究, 培训自我效能、转移动机与培训转移间可能存在着直接联系^[27], 而学习目标导向注重于培训学习过程, 更可能通过培训认知与培训转移相联系^[18], 故假定培训认知只是在个体属性因素与培训转移间起到部分中介作用。因此, 本研究基于以上考虑, 对模型进行修正, 增加培训自我效能与转移动机对培训转移的直接作用路径, 构建了

一个部分中介作用模型。

修正后的模型显示了更好的拟合度, 其中 $\chi^2(df=9)$ 值为 12.39 ($p<0.20$), 未达显著, 表示修正模型与观察资料相匹配; χ^2/df 、GFI、RMSR、NFI、NNFI、IFI 及 CFI 等拟合指标值分别为 1.49、0.98、0.05、0.96、0.95、0.99、0.99, 各指标均能够符合标准, 故模型拟合度很好。

采用卡方检验比较修正模型与原始模型, 结果显示模型间 χ^2 值存在显著差异 ($\Delta\chi^2$ 为 13.44, $\Delta df=1$, $p<0.01$), 表明修正模型优于原始模型, 因此可以用修正模型来判断各变量间关系。

估计各变量间的结构关系及路径系数如图2所示, 并将路径系数、对应假设整理于表2中。

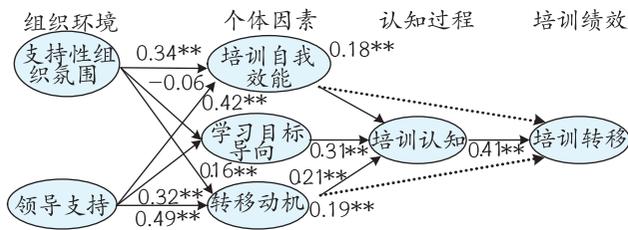


图2 路径分析

表2 路径系数及检验结果

假设	系数	检验结果
H1(a): 支持性组织氛围→培训自我效能	0.34**	支持
H1(b): 支持性组织氛围→学习目标导向	-0.06	不支持
H1(c): 支持性组织氛围→转移动机	0.16**	支持
H2(a): 领导支持→培训自我效能	0.42**	支持
H2(b): 领导支持→学习目标导向	0.32**	支持
H2(c): 领导支持→转移动机	0.49**	支持
H3(a): 培训自我效能→培训认知	0.18**	支持
H3(b): 学习目标导向→培训认知	0.31**	支持
H3(c): 转移动机→培训认知	0.21**	支持
H4: 培训认知→培训转移	0.41**	支持
H5(a): 培训自我效能→培训转移	0.13	不支持
H5(b): 学习目标导向→培训转移	0.13	支持
H5(c): 转移动机→培训转移	0.19**	不支持

注：研究文献未发现学习目标导向→培训转移具直接效应，0.13为间接效应值。

(1) H1的检验。本研究采用潜变量路径分析对支持性组织氛围与个体因素间的关系进行验证。路径分析的结果表明，支持性组织氛围对培训自我效能、转移动机具有显著的正向影响，路径系数分别为0.34 ($p < 0.01$)和0.16 ($p < 0.01$)，而支持性组织氛围对学习目标导向影响不显著。因此，本研究H1得到部分支持。

(2) H2的检验。路径分析的结果表明，领导支持对培训自我效能、学习目标导向、转移动机均具有显著的正向影响，路径系数分别为0.42 ($p < 0.01$)、0.32 ($p < 0.01$)和0.49 ($p < 0.01$)。因此，本研究H2得到实证支持。

(3) H3的检验。路径分析的结果表明，培训自我效能、学习目标导向、转移动机对培训认知均具有显著的正向影响，路径系数分别为0.16 ($p < 0.01$)、0.31 ($p < 0.01$)和0.21 ($p < 0.01$)。因此，本研究H3得到实证支持。

(4) H4的检验。路径分析的结果表明，培训认知对培训转移具有显著的正向影响，路径系数为0.41 ($p < 0.01$)，故本研究H4得到实证支持。

(5) H5的检验。根据Baron & Kenny的中介效应检验方法，自变量——培训自我效能、转移动机与培训转移显著正相关，但存在中介变量——培训认知的修正模型中，培训自我效能、转移动机与培训转移的关系依然显著（路径系数分别为0.18和0.19），因此培训认知并非培训自我效能、转移动机与培训转移的中介变量。根据现有研究文献，学习目标导向对培训转移并没有直接作用，需通过培训认知才能对培训转移产生正向影响，间接作用系数为0.13。因此，本研究H5获得部分支持。

五、研究结论与建议

(一) 研究结论及实践意义

1. 组织环境因素通过对个体属性因素的改善来提升培训转移行为，进而完成人力资本的提升

实证结果显示，支持性组织氛围对受训员工自我效能、转移动机具有积极影响，而对学习目标导向影响不显著；领导支持对受训员工自我效能、学习目标导向、转移动机均有积极作用。首先，领导支持而非更广阔的组织背景是员工学习目标导向的主要驱动因素，这表明，即使当受训者认知到来自于组织情景下的有关培训转移支持时，他们可能更需要来自于领导（与其更为接近的支持源）的对员工学习进程的直接支持或额外关注，这与Janssen & Van Yperen对于员工和主管关系质量和员工学习行为关系研究的结论相一致^[28]。其次，领导支持相比组织支持对培训自我效能、转移动机的积极影响作用更强，这表明近端的领导支持相对远端的组织支持更能直接影响员工对培训学习的正向自我知觉。

组织所能提供的最基本的支持水平是允许并鼓励员工参加培训，赋予他们强化所学技能的应用的实践机会，并推动员工间的共同探讨、及时沟通，解决实际问题。其次，由于每位受训员工参与培训的期望与要求皆不相同，组织可采用外在诱因（金钱报酬）或内在诱因（如工作自主性、荣誉感）的不同管理措施，促使受训员工在受训前即调整为有利于培训的情绪与期待，激励员工设置学习目标、加强知识应用的动机。如此，不但可增强培训转移行为的改变程度，也可提高受训员工对培训的满意度。最后，受训员工的主管领导应重视员工参与培训项目，重新安排工作日程以保证员工能够充分参与培训，并为受训员工运用新知识技能于实践提供时间及项目上的支持。此外，主管领导可采用员工选拔的方式确定受训名单，使受训员工拥有更高的自我效能，因受训机会来之不易，受训员工会更珍惜接受培训的机会，提高对培训课程的参与度，进而影响未来培训转移的行为。

2. 培训认知的部分中介作用，凸显出培训认知对培训转移效果的重要性

实证结果显示，受训员工自我效能、学习目标导向、转移动机对培训认知产生积极影响，且对培训知识应用的认知思考是培训转移有效性的前因变量。首先，当受训员工感受到自信、对知识获取感兴趣以及有转移动力时，更愿意考虑如何将其所学应用于工作之中，这显然有利于改善培训转移的绩效。其次，学习目标导向与培训认知具有强相关，也是唯一完全通过中介变量——培训认知对培训转移产生积极影响的个体因素。具有高层次的学习目标导向的个体能够更好地分析任务、情境演练及制定应对策略，故能通过转移认知的强化作用对培训转移效果产生影响。最后，培训认知在培训自我效能、培训动机与培训转移的关系中起到部分中介作用；修正模型也显示，培训自我效能、转移动机对培训转移有直接影响作用。该结果表明，具有强自我效能和转移动机的员工能够更充分地思考其技能转移行为，并能在工作中充分利用其所学的知识和技能。

鉴于此，组织应充分认识到培训过程中员工自我管理以及认知转化的重要性，在管理实践中采取切实措施促进培训知识转移。首先，从整个培训过程来讲，企业引导员工增强自我管理可从以下方面入手：培训前，在考察员工状态水平基础上，科学设置培训课程内容及目标，提高员工参与培训的积极性；培训中，营造学习环境，引导员工自我监督，取得进步；培训后，提供施展平台，促进自我强化。其次，企业可对培训方案做出适当的整合和安排，通过向受训员工提供有意义的材料和形象记忆的技能，来增加培训情境与现实工作环境的结合度，以便员工在未来程序化工作或突发性情况下能够基于存储的培训信息，进行快速地认知转化。

(二) 研究局限和展望

本研究还存在一定的局限性。受限于研究资源的关系,本研究对培训转移效果的测量采用的是自陈式量表,调查对象的主观性程度较高,后续的研究可以采用上司评价或者360评价的方式,以更客观地测量员工培训转移的实际情况。此外,员工的培训转移行为可能会受到组织外部环境的影响,如产业类型、公司规模、区位环境等因素。本研究实证对象选择为金融服务公司,因此研究结论可能无法达到一般化的目的。因此,今后的研究可再进行跨产业、跨区域的比较性研究,这将为不同类型企业提供更具实践意义的启示。

[参考文献]

- [1] Orvis K A, et al. Power to the people: Using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2009, 94(4): 960-971.
- [2] Aselage J, Eisenberger R. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(5): 491-501.
- [3] Burke L A, Hutchins H M. Training transfer: An integrative literature review [J]. *Human Resource Development Review*, 2007, 6(3): 263-296.
- [4] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(3): 698-714.
- [5] Chiaburu D S, Tekleab A G. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness [J]. *Journal of European Industrial Training*, 2005, 29(8): 604-626.
- [6] Tracey J B, et al. The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12(1): 5-23.
- [7] Silver L S, et al. Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations [J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2006, 36(1): 27-38.
- [8] Chiaburu D S, Harrison D A. Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(5): 1082-1103.
- [9] Chiaburu D S, Lindsay D. Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer [J]. *Human Resource Development International*, 2008, 11(2): 199-206.
- [10] Nijman D J M, et al. Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training [J]. *Journal of European Industrial Training*, 2006, 30(7): 529-549.
- [11] Montesino M U. Strategic Alignment of Training, Transfer-enhancing Behaviours and Training Usage: A Post Training Study [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2002, 13(1): 89-108.
- [12] Dupeyrat C, Mariné C. Implicit theories of intelligence, goal orientation, cognitive engagement, and achievement: A test of Dweck's model with returning to school adults [J]. *Contemporary Educational Psychology*, 2005, 30(1): 43-59.
- [13] Tai W T. Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness [J]. *Personnel Review*, 2006, 35(1): 61-65.
- [14] Hirschfeld R R, et al. Implications of self-deception for self-reported intrinsic and extrinsic motivational dispositions and actual learning performance: A higher-order structural model [J]. *Educational and Psychological Measurement*, 2008, 68(1): 154-173.
- [15] Wolters C A. Advancing achievement goal theory: Using goal structures and goal orientations to predict students' motivation, cognition, and achievement [J]. *Journal of Educational Psychology*, 2004, 96(2): 236-250.
- [16] Brown T. Effectiveness of distal and proximal goals as transfer of training intervention: A field experiment [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2005, 16(3): 369-387.
- [17] Ford J K, et al. Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(2): 218-233.
- [18] Mesmer-Magnus J, Viswesvaran C. Inducing maximal versus typical learning through the provision of a pretraining goal orientation [J]. *Human Performance*, 2007, 20(3): 205-222.
- [19] Enos M D, et al. Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2003, 14(4): 369-387.
- [20] Eisenberger R, et al. Perceived organizational support [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71(3): 500-507.
- [21] Noe R A, Wilk S L. Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1993, 78(2): 291-302.
- [22] Elliot A, McGregor H. A2x2 achievement goal framework [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2001, 80(3): 501-519.
- [23] Noe R A. Trainee attributes: Neglected influences on training effectiveness [J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(4): 736-749.
- [24] Gist M E, et al. Effects of self-efficacy and post-training intervention on the acquisition and maintenance of complex interpersonal skills [J]. *Personnel Psychology*, 1991, 44(4): 837-861.
- [25] Xiao J. The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 1996, 7(1): 55-73.
- [26] Baron R M, Kenny D A. The mediator-moderator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [27] Chiaburu D S, Marinova S V. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organization supports [J]. *International Journal of Training and Development*, 2005, 9(2): 110-123.
- [28] Janssen O, Van Yperen N W. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes for job performance and job satisfaction [J]. *Academy of Management Journal*, 2004, 47(3): 368-384.

[责任编辑:程靖]