

代际知识转移研究：前因及效果*

汪长玉^{1, 3} 左美云^{2, 3}

(1. 江南大学 商学院, 无锡 214000)

(2. 中国人民大学 信息学院, 北京 100872)

(3. 中国人民大学 智慧养老研究所, 北京 100872)

摘要 将年长者在工作和生活中积累的经验和知识转移给年轻人员（即代际知识转移），既能防止组织和社会遗忘，又能实现新知识的创造。如何促进年轻人和年长者同时参与代际知识转移？开展代际知识转移能够给转移双方和组织带来哪些好处，以及如何促进这些好处的产生？这些问题的解决是有效开展代际知识转移的前提。鉴于目前缺少对组织情境下代际知识转移的前因及效果研究的系统探讨，本文对已有代际知识转移相关的实证研究进行了梳理，识别了这些研究所发现的影响年长者和年轻者参与代际知识转移活动的因素，以及代际知识转移对转移双方和组织的影响。在全面了解现有研究的基础上，本文对已有研究内容进行了归纳，并建立了代际知识转移前因及效果研究的基本框架模型；同时也阐明了代际知识转移研究未来可能的方向。

关键词 代际知识转移，前因，效果

中图分类号 F204.1

1 引言

在人口老龄化背景下，人口结构发生了重大变化，这给组织带来了重大影响。组织中不仅出现退休员工大量增加的现象，还面临着较少新人力进入劳动力市场的问题。从知识管理的视角来看，如果没有有效的方法来应对人员退休的问题，组织将会失去它们在长期工作过程中积累的有价值经验和知识。成功地将年长员工的经验和知识传递给年轻员工（即代际知识转移）是防止组织遗忘、实现新知识创造和组织知识持续性的重要手段。而受限制的代际知识转移会阻碍组织的发展，美国航天业就曾因代际知识转移问题，而陷入了战略性困境；中国航天业的代际知识转移也曾一度遭遇战略性挑战，20 世纪 80 年代末 90 年代初就出现了人才队伍青黄不接的严峻问题^[1]。

代际知识转移的发生并不是理所当然的，只有年长员工和年轻员工都愿意参与同种类型的代际知识转移活动，才能保证其顺利开展。什么因素会促进年长员工和年轻员工参与不同类型代际知识转移活动？不同类型代际知识转移活动能给个体（贡献者和参与者）和组织带来一些什么样的有利影响，以及如何促进这些影响产生？这些问题的解决是有效实现代际知识转移的前提。虽然，学术界已有一些研究关注如何从年长和临退休员工那里保留知识（尤其是隐性知识）的问题^[2]，但关于代际知识转移的研究内容相对较少；少数的代际知识转移研究主题主要涉及内容、过程、方式、前因和效果研究等方面^[1-3]，

* 基金项目：本文的研究受到中国人民大学科学研究基金（中央高校基本科研业务费专项资金资助）项目（10XNJ065）、国家自然科学基金资助项目（71771210, 71273265）、国家社科基金重大项目（13&ZDZ184）的部分资助。

通信作者：左美云（1971—），男，中国人民大学信息学院副院长、智慧养老研究所所长，教授、博士生导师，管理学博士，研究方向为信息系统、知识管理、智慧养老相关研究，E-mail: zuomy@ruc.edu.cn。

且以定性为主，定量较少，缺少前因和效果的整体框架模型。虽然目前也有一些综述对代际知识转移相关问题进行了回顾，如王馨等发表在《情报科学》上的“代际知识转移研究述评——一个新兴领域的现状和走向”一文，从研究问题的缘起、既有知识转移研究局限性、国内外代际知识转移综述和未来研究方向四个方面，对代际知识转移这一新兴领域的研究进展和未来走向进行了探讨和分析^[1]，但该研究未建立一个基本的概念框架为后人研究指明方向；汪长玉和左美云发表在《中国人力资源开发》上的“退休员工知识保留的内容和方式研究”一文重点对哪些有价值的退休员工知识应该保留、如何保留这些知识的相关研究进行了总结^[4]，但该研究侧重于退休后员工知识的保留，文献回顾的范围有限，也没有重点分析组织内部年长员工和年轻员工互动的代际知识转移问题；Burmeister 和 Deller 发表在《工作、老化和退休》（*Work, Aging and Retirement*）上的“保留年长和临退休员工知识：现有研究成果和未来研究方向（Knowledge Retention From Older and Retiring Workers: What Do We Know, and Where Do We Go From Here?）”，对老年员工和临退休员工知识保留的相关研究进行了系统的回顾，并根据知识转移影响因素的分类框架（知识、个体、关系和情境特征）对知识保留的现有文献进行了总结，并建立了一个知识保留影响因素的框架模型^[2]；然而该研究只将代际知识转移作为老员工和临退休员工知识保留的一种方式，由于代际知识转移涉及年长员工和年轻员工两个主体的参与和互动，其与一般知识保留的方式存在显著差异，因此本文认为有必要对影响年长员工和年轻员工参与代际知识转移的前因和效果进行单独分析。

为了弥补现有研究的不足，本文将对组织代际知识转移的前因及效果相关的实证研究进行梳理，构建一个代际知识转移前因及效果的整体框架模型，以期为后续研究指明方向，也为代际知识转移的实践工作提供引导和规范。

2 研究方法 with 过程

2.1 概念界定

基于不同关系，已有研究提出了不同的代际知识转移定义，如 Cavalli-Sforza 认为代际知识转移指的是亲属或大家庭中老一辈将信息和知识传递给下一代的过程^[5]；王馨和王佳宁将代际知识转移定义为工作场所中不同“代”之间就上一代的知识进行沟通，以使知识为下一代理解、吸收和应用的过程^[6]；Noethen 认为代际知识转移是年龄相差较大的群体之间的知识转移^[7]，可以是年长者到年轻者的向下代际知识转移（如组织中老年员工向中年和青年员工转移知识，中年员工向青年员工转移知识），也可以是年轻者到年长者的向上代际知识转移（如中年和青年员工向老年员工转移知识，青年员工向中年和老年员工转移知识），具体如图 1 所示。由于本文重点关注人口老龄化背景下组织知识流失问题的严重性，在此基础上指出年长员工转移知识给年轻员工的重要性，因此本文将重点回顾年长到年轻员工的向下代际知识转移研究。

需要注意的是，现有学者按年龄对群体划分的方式存在一些差异。例如，Lancaster 和 Stillman 按年龄将企业员工分为四种类型：传统一代（1946 年前出生，72 岁以上）、婴儿潮一代（1946~1964 年出生，54~72 岁）、X 代（1965~1980 年出生，38~53 岁）、Y 代（1981 年后出生，37 岁及以下）^[8]；王聪颖和杨东涛在此基础上将我国现有在职的企业员工划分为以下三代：社会主义巩固建设一代（1950~1965 年出生）、“文革”一代（1966~1978 年出生）、改革开放一代（1979 年以后出生）^[9]。Berk 对与成人心理社会性发展的相关理论进行分析的基础上，将成人心理社会性发展分为三个阶段：成年早期（20~40 岁）、中年期（40~65 岁）、老年期（65 岁之后），当成年人从成年早期过渡到中年期阶段后，其主要

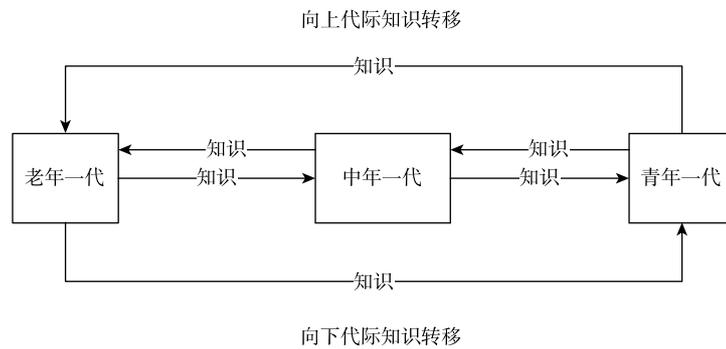


图 1 代际知识转移的概念模型

任务是为下一代承担责任，为社会进步而培养下一代^[10]。上述不同代的划分方式，使得在研究特定代的特征时也存在较大的差异，后续研究应该对此进行细分。然而，本文主要关注具有一定年龄差的员工之间的知识转移，具体来说是相对年长的员工向相对年轻的员工转移知识的向下代际知识转移。有研究提到，关键技能和管理系统等隐性知识的传承是基于经验积累的，需要通过社会化和内化等过程实现，新员工通常需要十年才能从上一代那里学到这些知识^[11]。因此我们认为组织情境下的向下代际知识转移，包括年长员工向比自己年轻（年轻 10 岁以上）的员工提供知识，以及年轻员工从比自己年长（年长 10 岁以上）员工那里获取、接收和使用知识的行为。

需要注意的是，在已有研究中，除了代际知识转移，还有很多与之相类似的概念被广泛使用，如代际学习（intergenerational learning, IGL）、代际知识流动（intergenerational knowledge flow, IGKF）、代际知识传承、知识保留等。代际学习指的是不同代人之间的交互过程，且在知识保留和组织知识动态平衡的过程中承担很重要的角色^[12]；代际知识流动指的是年长员工到年轻员工或者年轻员工到年长员工的知识流动^[13]；另外传承这一具有较强东方特色的概念在知识管理领域也得到广泛的应用，如在中医领域中，中医知识传承指的是老中医药专家向年轻医生的纵向知识转移，且转移的知识多为隐性知识^[14]，家族企业中企业家知识的代际传承，指的是家族企业家（上一代创业者）将知识转移给下一代继承者（一般是子女）的行为^[15]；在人口老龄化时代，知识保留指的是在年长员工退休前保留他们的有价值知识的实践活动，知识保留的概念更宽泛，更多强调将临退休的年长员工知识转移给仍留在组织中的员工，可能是年长员工也可能是年轻员工^[16]。鉴于本文的研究情境和范围，本文所关注的向下代际知识转移包括如下内容：代际学习中强调的年轻员工向年长员工学习的行为、年长员工到年轻员工的知识流动、年长员工到年轻员工的知识传承、年长员工到年轻员工的知识保留。而家族企业家知识代际传承较特殊，受到家族情境的影响较大，因而这种特殊的企业家与子女继承者之间的知识转移不在本文分析的范畴内，本文重点关注一般组织中员工之间的代际知识转移或传承。

2.2 文献检索方法及过程

2.2.1 检索策略

截至 2017 年 7 月，本文利用与本文相关的关键词、在选定的数据资源中进行检索，以获取与本文相关的中英文文献。

中文数据库包括：万方、CNKI 等中文数据库中被收录的所有期刊论文、会议论文、学位论文以及图书；关键词主要包括：年长员工（相关词：退休员工、临退休员工、老年员工、资深员工、人口老龄化），代（相关词：代际、跨代、多代、隔代），知识（相关词：知识传承、知识保留、知识转移、知识共享、知识贡献、知识分享、知识获取），学习，合作。

英文数据库包括：ProQuest、EBSCO、Elsevier Science Direct、JSTOR、ACM、谷歌学术收录的所有期刊论文、会议论文、学位论文以及图书；英文关键词主要包括：older employee（相关词：retiree, pre-retiree, retired worker/employee, retiring worker/employee, senior worker/employee, elderly worker/employee, aging workforce），generation（相关词：intergenerational, cross-generational, multi-generational, trans-generational），knowledge（相关词：knowledge retention, knowledge preserving, knowledge retaining, knowledge transfer, knowledge sharing, knowledge contribution, knowledge flow, knowledge acquiring），learning, cooperation。

2.2.2 选取标准

根据本文的研究范围界定，我们重点关注一般组织中员工之间的代际知识转移，不包括家族企业中企业家和子女继任者这种特殊的代际知识转移，也不包括社会情境和教育背景中的代际知识转移（如家庭环境下的父母子女间、学校环境下的老师和学生间等）；由于向上代际知识转移的文献相对较少，本文重点关注从年长员工到年轻员工的向下代际知识转移；主要关注定性或定量的实证研究，不关注一般归纳演绎型的研究；主要关注与本文界定的代际知识转移概念相关的主题，如代际知识转移、跨代知识转移；研究语言主要关注中文和英文。具体的纳入标准和排除标准如表 1 所示。

表 1 文献选取标准

纳入/排除标准体系	纳入标准	排除标准
研究情境	组织内	社会或教育背景
研究对象	一般组织内员工之间的代际知识转移	特殊类型的代际知识转移，如企业家与其子女继任者
研究主题	代际知识转移相关的概念：如代际（跨代、多代）知识转移、代际（跨代、多代）学习、代际（跨代、多代）合作、代际（跨代、多代）知识流动、代际（跨代、多代）知识传承、年长员工知识转移	（1）知识保留相关，但主要研究主题为人力资源管理或年长员工将知识转移给其他年长员工 （2）代际学习相关，但强调的是年长员工向年轻员工学习知识 （3）代际知识流动相关，但强调的是年轻员工知识流向年长员工 （4）知识传承相关，但主要研究角度为 IT 平台搭建 （5）代际知识转移相关，但关注的是企业家知识的代际转移（尤其是创业者和继承人之间的知识转移）
研究方法	实证验证，如案例研究、访谈、大样本调查	其他，如归纳法
语言	中文、英文	法文、韩文、日文等

2.2.3 研究选择

在完成整个领域的文献检索之后，本文依次对这些研究的标题、摘要、全文进行阅读，按照上述标准选择与本文主题相关的研究。研究的选择过程及结果如下。

（1）国内研究情况。

利用中国人民大学中文资源发现系统（该系统包含了万方、CNKI 等中文数据库的数据来源），对中国期刊网数据库（包括期刊、学位论文、会议论文）进行检索，检索条件设定为主题模糊包含代际知识转移，发现与之相关的研究只有 78 条。关键词出现频率在 2 以上的包括：家族企业（16）、知识转移（14）、影响因素及因素分析（6）、企业成长（3）、新生代农民工（3）、导师制（3）、可持续发展（2）、老年人（2）、中国科学院（2）、农村教育（2）、知识库（2）、案例研究（2）、非农就业（2）、默会知识（2）。

为了找到与本文主题相关的研究，在对检索到的文献的标题、摘要、内容进行阅读之后，从这些相关研究中只找到了 9 份符合入选标准的关键实证研究（表 2），后文将对这些研究进行精读以了解代际知识转移相关研究的概况。

表 2 代际知识转移相关的实证研究 (国内)

文献类型	主题	行业	方法	研究内容					来源	
				前因	效果	内容	方式	过程		
				6	5	0	2	2		
B	书	代际知识转移	航天	定性				√	√	[17]
D	硕	代际知识转移	知识密集型	定量	√					[18]
	博	代际知识转移	航天	定性				√	√	[19]
	硕	中医知识传承	中医院	定量	√	√				[20]
	硕	中医知识传承	中医院	定量	√	√				[14]
	硕	中医知识传承	中医院	定量		√				[21]
J/C	KJGLYJ	代际知识转移	知识密集型	定量	√					[22]
	KYGL	代际知识转移	航天	定性	√	√				[6]
	KXXYJ	知识传承	科研团队	定性	√	√				[23]

注: B (书), D (学位论文), J/C (期刊或会议论文); 期刊或会议: KJGLYJ (科技管理研究, 1); KXXYJ (科学学研究, 1); KYGL (科研管理, 1); 研究内容: 其中数字表示对应研究内容的文献数

从文献类型来看, 在这 9 篇文献中有 1 本书籍; 5 篇硕博学位论文 (其中 1 篇博士论文), 其中有 4 篇定量研究; 3 篇期刊或会议论文, 其中只有 1 篇定量研究。从研究主题来看, 一般代际知识转移的研究占 5 篇, 中医知识传承占 3 篇, 知识传承占 1 篇。从研究关注的行业来看, 现有研究主要关注传统的、发展比较稳定的行业, 如航天航空业 (3)、中医院 (3)、知识密集型行业 (2)、科研团队 (1), 在这些行业知识更新速度相对较慢, 知识能够随着时间积累, 因而年长员工尤其是快退休专家的知识值得保留和传承。从研究方法来看, 定量和定性研究方法都得到了采用 (5/4)。从研究内容来看, 现有研究主要以知识保留的前因 (6) 和效果 (5) 研究为主, 少数研究对代际知识转移的方式和过程进行了研究。从研究时间来看, 现有研究从 2010 年后开始出现。

(2) 国外研究情况。

按照前文所述的检索策略完成整个领域的文献检索之后, 本文依次对这些研究的标题、摘要、全文进行阅读, 最后共发现了 110 篇与本文主题相关的英文文献, 其中只有 37 篇与研究主题紧密相关的实证研究文献。这 37 篇实证文献是本文文献回顾分析的重点 (表 3), 我们对这些文献进行精读, 以了解在该领域的国外研究概况。

表 3 代际知识转移相关的实证研究 (国外)

文献类型	主题	行业	方法	研究内容					来源	
				前因	效果	内容	方式	过程		
				22	8	11	21	6		
B	书	KR	汽油、公共事业、制造业	定性	√	√	√	√	√	[24]
	书	KR		定性	√	√	√	√	√	[25]
D	博	KR	美国国家实验室	定性	√		√	√		[26]
	博	KR	社区学院	定性	√			√		[27]
	硕	IGKT	IT、金融保险	定性	√			√		[28]
	博	IGKT	美国联邦航空管理局	定量				√		[29]
	博	IGKT		定性				√		[30]
	硕	IGKT	政府	定量	√					[31]

续表

文献类型	主题	行业	方法	研究内容					来源	
				前因	效果	内容	方式	过程		
				22	8	11	21	6		
D	博	IGKT		定性	√			√	√	[32]
	硕	IGKT	制造、学校、政府	定性	√		√	√		[33]
	博	IGKT	公共管理	定量	√					[7]
	硕	IGKT	日本：制造、零售、服务	混合	√			√		[34]
	博	IGKT	美国航天	混合	√			√		[35]
J/C	JKM	KR	知识密集型组织	定性			√			[36]
	IJCATR	KR	政府	定性	√		√	√		[37]
	JKM	KR	供水行业	定量	√					[38]
	JKM	KR	银行、政府部门、国防	定性					√	[39]
	IBR	KR	政府	定性				√		[40]
	JKM	KR	高新技术	定性			√			[41]
	JKM	KR	中小企业 大企业	定性					√	[42]
	JEIT	KR		定性			√			[43]
	IJHRM	KR	电力	定性		√				[44]
	JIKM	KR		定性			√			[45]
	PPM	KR	政府 (NASA)	定性				√		[46]
	RCSTSS	IGKT	家族企业	定性	√		√	√		[47]
	PACIS	IGKT		定性	√					[3]
	IJBSS	IGKT		定量	√			√		[48]
	IILR	IGKT	大学图书馆	定性				√		[49]
	JKM	IGKT		定性		√		√		[50]
	JKM	IGKT	银行	定量	√	√				[51]
	JKM	IGKT	航天	定性	√			√		[52]
	ASAC	IGKT	高新技术	定性	√					[53]
	TTE	IGKF	学校	定性			√	√	√	[13]
SP	IGL	小型制造企业	定性		√				[54]	
VINE	IGL	高校	定性	√	√		√		[55]	
MM	IGL	高校	定性	√	√				[56]	
IMDS	CGKF	优势组织	定量	√					[57]	

注：B（书），D（学位论文），J/C（期刊或会议论文）；期刊或会议：JKM（*Journal of Knowledge Management*, 8），IJHRM（*The International Journal of Human Resource Management*, 1），IMDS（*Industrial Management & Data Systems*, 1），PPM（*Public Personnel Management*, 1），TTE（*Teaching and Teacher Education*, 1），IILR（*The International Information & Library Review*, 1），VINE（*VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1），JIKM（*Journal of Information & Knowledge Management*, 1），IJCATR（*International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 1），JEIT（*Journal of European Industrial Training*, 1），IBR（*International Business Research*, 1），IJBSS（*International Journal of Business and Social Science*, 1），MM（*Management & Marketing*, 1），SP（*Studia Paedagogica*, 1），RCSTSS（*Regional Conference on Science, Technology & Social Sciences 2014*, 1），PACIS（*The 18th Pacific Asia Conference on Information Systems*, 1），ASAC（*Administrative Science Association of Canada (asac) conference*, 1）；主题：CGKF（cross-generational knowledge flows, 跨代知识流动），IGKT（intergenerational knowledge transfer, 代际知识转移），IGL（intergenerational learning, 代际学习），KR（knowledge retention, 知识保留）；研究内容：其中数字表示对应研究内容的文献数

从文献类型来看，在这 36 篇文献中有 2 本书籍；11 篇硕博论文（7 篇博士论文），其中只有 3 篇

定量研究；24 篇期刊或会议论文，其中只有 4 篇定量研究，发表代际知识转移相关文章最多的期刊是 *Journal of Knowledge Management*（8 篇）。

从研究主题来看，一般知识保留的研究占到 15 篇，而代际知识转移相关的研究占到 17 篇，代际学习的相关研究占到 3 篇，代际或跨代知识流动 2 篇；根据前面代际知识转移的概念阐述，本文将代际学习、代际或跨代知识流动等主题都纳入代际知识转移的研究范畴。因而，我们认为，在人口老龄化背景下，代际知识转移是一种非常重要的知识保留方式。

从研究关注的行业来看，现有研究主要关注传统的、发展比较稳定的行业，如学校（6）、政府管理部门（5）、航天航空业（4）、制造业（4）、公共事业（如电力 1、供水 1、油气 1 等）、知识密集型行业（1）、金融保险业（1），在这些行业中，知识能够随着时间积累，因而年长员工尤其是快退休的专家的知识值得保留和传承。

从研究方法来看，现有研究主要采用定性的研究方法，较少研究采用定量的研究方法（7/37），少数研究采用了定性和定量相结合的方法（2/37）。

从研究内容来看，现有研究主要以前因（22）和方式（21）研究为主，部分研究对影响（8）、内容（11）和过程（6）进行了说明。

为了对该领域研究的总体趋势有一个更充分的了解，我们对表 3 中所列的研究进行分时统计。从 2004 年开始到现在，国外代际知识转移的实证研究已经历了 14 年，而国内该领域的研究从 2010 年才开始出现。因此我们按照中间点 2010 年将国外代际知识转移的研究分为两个阶段：2010 年及以前，2010 年以后。具体如表 4 所示。

表 4 国外研究发展趋势

阶段	总数	文献类型			研究方法	研究内容				
		书	学位论文	期刊/会议	定量	前因	效果	内容	方式	过程
2004~2010 年	12	1	1	10	2	5	2	4	5	2
2011~2016 年	25	1	10	14	7	17	6	7	16	4
合计	37	2	11	24	9	22	8	11	21	6

现有研究从 2004 年开始，2004~2010 年的文献总数占 12 篇，其中书籍占 1 篇，学位论文占 1 篇，期刊/会议论文比较多（占 10 篇）；研究方法以定性为主（定量只占 2 篇）；研究内容以前因（5 篇）和方式（5 篇）居多，依次是内容（4 篇）、效果（2 篇）和过程（2 篇）。

相对于 2010 年以前，2011~2016 年的文献有了较大的增长（25 篇），其中以学位论文增长的较多（10 篇），期刊/会议论文数量也有所增加（14 篇），书籍也只有 1 篇，这表明在这个阶段很多高校硕博人才培养的计划中已经将本文关注的问题作为了重要的研究方向；虽然该阶段研究方法还是以定性为主，但定量研究有所增加（7 篇）；研究内容方面，更为细化的前因研究（17 篇）与方式研究（16 篇）仍然比较重要，依次是内容（7 篇）、效果（6 篇）和过程（4 篇）。

由于文章篇幅限制，后文将对与本文聚焦的重点问题（前因及效果）相关研究进行归纳分析，在此基础上得到现有研究的关键理论框架，为未来前因和效果定量研究的假设模型建立指明方向。

2.3 研究框架

在知识转移理论的基础上，我们建立了如图 2 所示的代际知识转移前因及效果的基本分析框架。

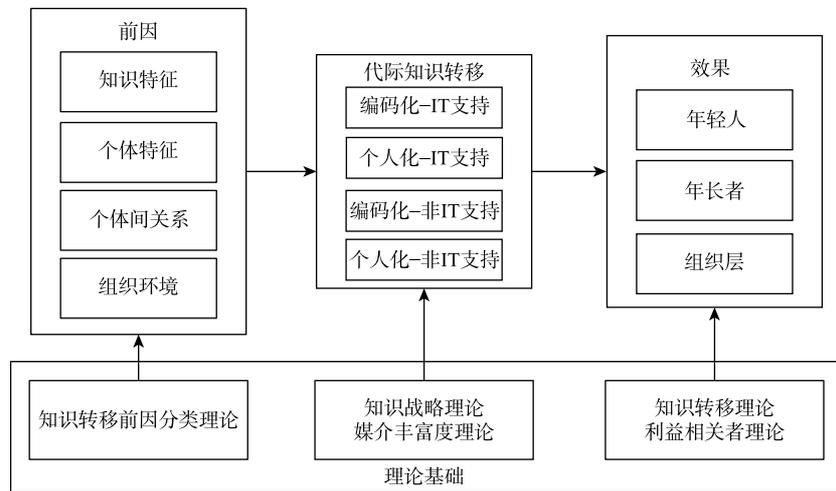


图2 分析框架

现有研究将影响知识转移的因素分为四类：知识特征、个体特征、个体间关系以及组织环境^[58, 59]。这些因素会对个体参与知识转移的行为、方式产生影响。从效果来说，知识转移首先会影响知识转移的直接参与者（本文中的代际知识转移的参与者包括年轻人和年长者），最终使得组织整体受益。在组织内部，根据自己的知识战略导向，知识转移的方式可能表现为编码化策略（codification strategy）和个人化策略（personalization strategy）两种类型^[60]，不同前提条件下，知识转移的参与者会采取不同策略，而不同策略也会产生不同效果；根据媒介丰富度理论，不同 IT 支持程度的知识转移方式也受不同前因的影响，同时也会对不同利益相关者产生不同的效果。

3 代际知识转移的前因

本部分从知识特征、个体特征、个体间关系、组织环境这四个方面对已有代际知识转移前因的关键研究成果及理论进行了分析和总结，并建立如图 3 所示的代际知识转移的前因模型。

（1）知识特征。

根据已有研究可以发现，知识类型是代际知识转移的重要前因，知识分类的相关理论如显性/隐性知识、非主题/主题知识都可以用来分析知识特征对代际知识转移的影响。具体来说，个别定性研究通过案例或者访谈的方式发现，知识类型会影响年长员工参与代际知识转移的行为，如显性知识更易于通过编码化的方式存储，没有编码存储的隐性知识更值得进行转移^[25]；知识类型也会影响到年轻员工的代际知识获取行为^[18]；非主题知识和主题知识在代际知识转移的过程中起到不同作用，主题知识是转移的主体，非主题知识是辅助主题知识有效转移的保障、促进代际合作创新的基础^[19]。但未发现有研究对上述知识类型与代际知识转移的关系进行大样本检验。虽然个别定量研究证明了知识特征会对中医传承意愿（年轻医生的知识获取意愿和年长医生的知识贡献意愿）产生影响^[20]，但没有对一些具体的知识特征（如情境性、因果关系模糊性、技术/管理知识等）与年轻员工和年长员工代际知识转移的行为关系进行区分。

（2）个体特征。

现有研究基于传承理论（generativity theory）、社会认同理论（social identity theory）、沟通适应理论（communication accommodation theory）等对影响代际知识转移的个体特征进行了分析。例如，一些定性研究结合访谈数据和动机理论提出，年长者的代际知识贡献意愿^[26]、动机（互惠、尊

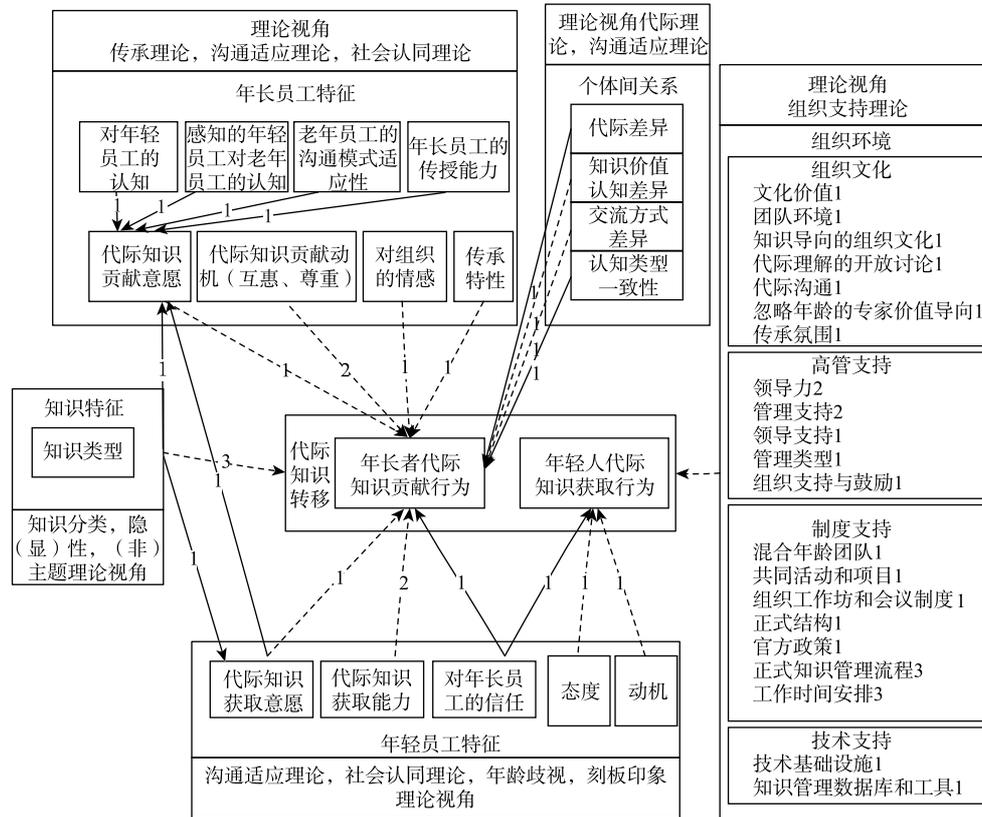


图3 代际知识转移行为的前因模型

虚线表示定性研究，实线表示定量研究，数字表示支持该关系的文献数

重)^[33, 38]、对组织的情感^[25]是年长员工代际知识转移参与意愿和行为的重要前因；根据传承理论，有研究提出传承特性^[61]会影响到年长员工代际知识转移的参与意愿和行为。此外年轻员工的代际知识获取意愿和能力也会对年长员工知识贡献行为产生影响^[3]。而作为知识接受方的年轻员工，其态度、动机会影响到他们的代际知识获取行为^[23]。

个别定量研究采用社会认同理论和沟通适应理论，对年长员工代际知识转移意愿的前因进行了分析，通过实证研究证明老年员工对年轻员工的认知、老年员工感知到的年轻员工对老年员工的认知、老年员工的沟通模式适应性，会对老年员工知识转移意愿产生显著影响^[31]；还有一些研究证明年长中医的传授能力以及年轻中医的继承意愿也会对其传授意愿产生正向影响^[62]，而年轻员工对年长员工的信任度也会对年轻员工感知到的代际知识传承行为产生正向影响^[18]。

在个体特征方面，现有研究更多关注转移双方特征对年长员工的代际知识转移行为的影响（提供知识给年轻员工）；但较少研究关注它们对年轻员工的代际知识转移行为的影响（获取年长员工的知识）。另外，现有研究主要关注一般的认知因素（如互惠、尊重等动机）对年长员工代际知识转移行为的影响，缺少对年长员工独特性认知因素与其代际知识转移行为的关系进行分析和验证。

(3) 个体间关系或差异。

代际知识转移与一般知识转移最大的差异在于参与双方的年龄差，这种年龄差异会导致一些代际差异。通过代际理论、沟通适应理论，已有研究对个体间差异与代际知识转移的关系进行了分析。例如，个别定性研究指出，转移双方的知识价值认知差异和交流方式差异会对年长员工代际知识转移意愿产生影响^[25]；也有定量研究证明导师和学徒之间认知类型的一致性能够对他们之间的隐性知识转移

效果产生积极影响^[63]，代际差异会对隐性知识转移^[57]产生显著影响。但未发现有研究对不同代际差异与年轻员工和年轻员工代际知识转移参与行为关系差异进行深入分析。

（4）组织环境。

代际知识转移活动的开展，除了受到上面三方因素的影响，也需要环境的支持。一些定性研究指出，组织文化，如文化价值^[33]、团队环境^[52]、知识管理导向的组织文化^[32]、代际理解的开放讨论、代际沟通、忽略年龄的专家价值导向^[56]、传承氛围^[23]等都是影响代际知识转移的文化环境因素。

高管支持，如领导力^[33, 38]、管理支持^[26, 52]、领导支持^[32]、管理类型^[53]、组织支持和鼓励^[38]都是影响代际知识转移的高管支持环境。

制度支持，如混合年龄团队、共同活动和项目、支持多代员工参与的工作坊和会议^[56]、正式结构^[33]、官方政策^[27]、正式知识管理流程^[32]、标准的知识管理流程^[33, 64]、工作时间安排^[26, 33, 64]等是影响代际知识转移的制度环境。

技术支持，如技术基础设施^[52]、知识管理数据库和工具的可获得性^[32]都是影响代际知识转移的技术支持环境。

目前关于影响代际知识转移的环境因素研究，主要是采用案例或访谈研究方法进行探索性发掘。虽然个别定量研究证明，医院激励、医院资源支持、政府对中医药传承的政策会对年长或老医生的传授意愿产生正向影响^[14]，组织情境和社会环境会同时对年轻医生的获取意愿和年长医生的传授意愿产生影响^[20]；但未发现有研究通过大样本调查的方式，系统地回答如下问题：什么样的环境有利于年长员工和年轻员工参与相同方式的代际知识转移？

Hansen 等提出了两种知识共享或转移策略：编码化策略和个人化策略^[60]。不论是编码化策略还是个人化策略，都可利用 IT 技术提高转移效果。按照个人化/编码化以及 IT 支持/非 IT 支持，现有研究提到的用于支持代际知识转移的方式可分为 4 类：编码化-非 IT 支持的方式，如访谈^[50]、经验教训^[32]等；编码化-IT 支持方式，如计算机模拟^[29]、文档知识编码^[33]等；个体化-非 IT 支持方式，如导师制、教练制、代际团队^[32]等；个体化-IT 支持方式，如线上协作和交流^[32]、专家页面^[37]等。然而，不同代际知识转移方式适用的场景可能会不同，如媒介丰富度理论指出，一般来说，线上沟通方式更适合转移隐性程度低的知识，而线下沟通方式更适合转移隐性程度高的知识^[65]。而且年长员工和年轻员工对 ICT（information communication technology，信息、通信和技术）支持的沟通方式和非 ICT 支持的沟通方式有着不同的偏好。例如，有研究发现年轻一代的教师认为年长一代的教师具有较低的 ICT 技能^[13]，也有研究表明年长员工一般比较重视面对面交流关系的开发，更愿意采用面对面交流（如导师制、边干边学）的方式转移知识，而年轻员工更依赖于计算机等 IT 技术进行交流和获取知识^[8]。后续研究可以借鉴媒介丰富度等理论，对什么时候应该采纳什么样的代际知识转移方式进行更细致的分析，系统地回答什么样的情况下年长员工和年轻员工会同时参与什么样的代际知识转移方式的问题。

4 代际知识转移的效果

如图 4 所示，现有代际知识转移研究更多通过案例或访谈的方式了解代际知识转移/学习的效果/影响。例如，对于年长者来说，代际知识转移可以使得他们感觉更加年轻，但是也会担忧知识被接受者错误使用^[54]；对于年轻一代来说，参与代际知识转移使得他们更加尊重年长员工、获得更宽阔的眼界、提高专业知识水平^[54]，他们的工作效率和工作质量也会提高^[56]；对组织来说，代际知识转移可以促进组织工作的有效完成^[54]，实现知识创造、节约成本、保持核心竞争力^[50]。但未发现有研究对这些关系进行大样本验证。

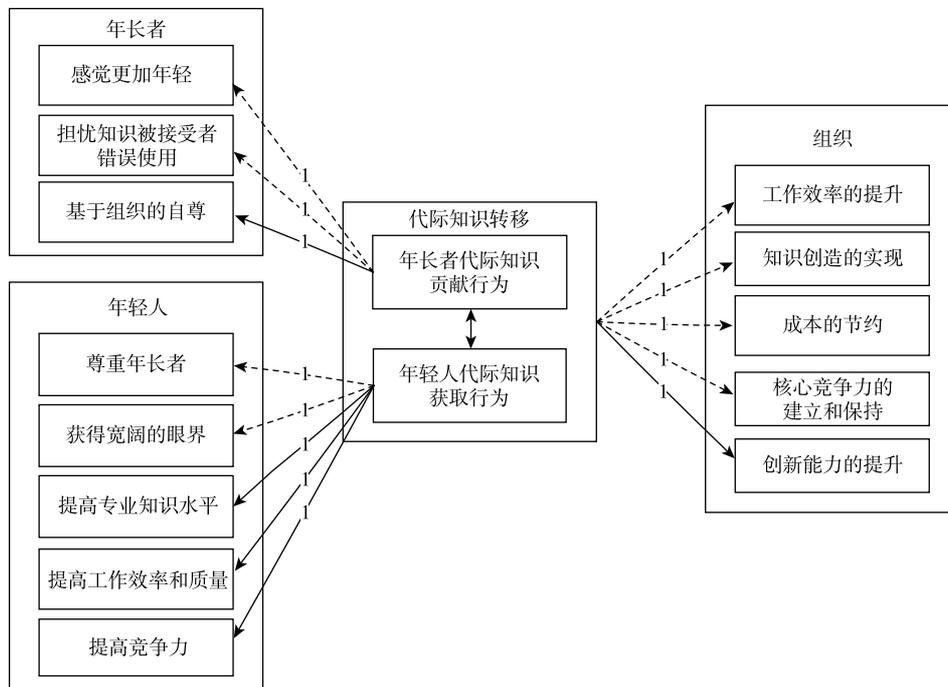


图4 代际知识转移的效果

虽然个别定量研究证明分享知识或担任导师会增加年长者的基于组织的自尊 (organization-based self-esteem) [51], 年长医生的传授能力和意愿、年轻医生的继承能力和意愿、医院激励、医院资源支持、政府对中医药的传承政策会对传承绩效 (年轻医生的专业知识水平增加、诊疗效率和质量、竞争力) 产生正向影响[4], 年长医生和年轻医生的传承意愿会对中医隐性知识的传承水平和组织创新能力产生正向影响[20]。但未发现有研究对不同类型代际知识转移方式的效果进行区分, 如采用个人化-IT 支持策略、编码化-IT 支持策略、个人化-非 IT 支持策略、编码化-非 IT 支持策略对年长员工、年轻员工以及组织的影响差异。

5 总结与展望

综上所述, 本文发现现有代际知识转移的研究存在以下问题, 未来可进行更深入的研究。

5.1 前因研究

目前的前因研究定性的多, 定量的少; 对年长员工参与代际知识转移的研究较多, 对年轻员工参与代际知识转移的研究很少; 一般性认知因素的研究居多, 独特动因的研究极少。

(1) 虽然有个别定性研究指出显/隐性、主题/非主题等不同类型的知识, 其代际知识转移的难度不同; 但未对不同类型知识转移与年轻员工和年长员工代际知识转移的关系进行大样本验证; 也未发现有研究对其他知识特征 (如情境性、因果模糊性、技术/管理知识等) 与年轻和年长员工代际知识转移的关系进行探索。

(2) 虽然现有研究关注了代际知识转移参与双方特征 (如年长员工的传承性、对组织的情感, 年轻员工的知识获取能力、态度、动机等) 对年长员工参与行为 (提供知识给年轻员工) 的影响; 但较少研究关注这些特征对年轻员工的参与行为的影响, 也未发现有研究对年长员工特殊的心理因素与年

长员工代际知识转移的关系进行分析和验证。

(3) 虽然有研究提到知识价值认知差异、交流方式差异对年长员工代际知识转移行为具有影响,但没有对此进行大样本验证;虽然个别研究证明代际差异、认知类型一致性与年长员工代际知识转移行为显著正相关,但未对其他代际差异(如个性差异、专业背景差异、教育背景差异等)与年长员工和年轻员工代际知识转移行为的关系进行探索。

(4) 虽然一些定性研究提到组织环境因素(如组织制度、文化、领导支持、技术支持)等会对代际知识转移产生影响,但较少研究对这种关系进行验证。

后续研究可基于传承理论、沟通适应理论、年龄歧视、代际差异理论、社会支持理论等,综合考虑影响年长和年轻员工参与代际知识转移的多方面因素,构建相应的代际知识转移前因模型,通过问卷调查的方式收集数据,对前因模型进行实证验证。

此外,代际知识转移的方式具有多样性,针对不同类型的代际知识转移方式,年长员工和年轻员工具有不同的偏好,不同因素对年长员工和年轻员工参与不同类型的代际知识转移活动具有不同影响;因此有必要对不同代际知识转移方式的前因进行深入研究。

5.2 效果研究

代际知识转移的效果研究方面,以定性的探索为主,定量研究较少;关注组织层面创新的较多,关注个体层面创新的很少。

(1) 虽然个别定性研究提到,参与代际知识转移活动会让年长员工感觉更年轻,但同时又担心知识被错误使用,但未对此进行证明;虽然个别研究证明参与代际知识转移会提高年长员工的基于组织的自尊,但未发现有研究深入分析代际知识转移活动如何对年长者的工作绩效、返聘意愿、创新能力、人生意义、社会连接等方面产生影响。

(2) 虽然个别定性研究提到,参与代际知识转移活动能够开阔年轻员工的眼界、提高其专业知识水平、工作效率和质量以及竞争力,但未对此进行证明,也未深入分析这些效果产生的过程和条件;也未发现有研究深入分析代际知识转移对年轻员工创新能力、知识贡献行为等的影响过程和机制。

(3) 虽然个别定性研究提到,代际知识转移活动对组织的工作效率、知识创造力、成本节约、核心竞争力产生积极影响,但未对此进行实证研究,也未对这种影响的产生过程、产生条件进行实证分析。

后续研究可从以下几方面进行研究。

(1) 采用定量的研究方法,对代际知识转移活动与不同利益相关者(包括个体层和组织层)的各方面影响(包括经济层面和精神层面)进行更深入分析。

(2) 结合定性和定量研究方法,从年长者、年轻人、组织三方面,分析对比不同类型代际知识转移方式的效果差异。

5.3 其他研究

由于文章篇幅及研究重点的限制,本文仅从前因及效果两方面对代际知识转移研究进行了系统回顾和分析,而代际知识转移的内容、方式、过程等问题也是代际知识转移领域需要解决的关键问题。未来可以从这些方面进一步丰富代际知识转移的研究内容。

在本文中,仅分析了年长员工到年轻员工的向下代际知识转移,未来还可以对年轻员工到年长员工的向上代际知识转移进行研究。此外,在本文中,向下代际知识转移被笼统地定义为年长员工向年轻员工的知识转移行为(包括老年员工到中年员工,老年员工到青年员工,中年员工到青年员

工的知识转移行为)；然而不同类型的代际知识转移行为可能会存在差异，未来研究还可以对老年员工到中年员工、老年员工到青年员工、中年员工到青年员工这三种不同类型的向下代际知识转移行为进行区分。

Joshi 等^[66]在对已有“代”的概念化文献进行回顾的基础上指出，目前存在三类“代”的定义和划分方式：第一类基于群体的身份，如可以根据进入组织先后顺序划分代（资深一代和资浅一代）；第二类基于年龄的身份，如老年群体和年轻群体；第三类按照职位任职身份，现在、过去和未来的一代在任者。为了方便观察和分析，本文主要是参考第二类代的定义和划分方式：基于年龄的身份，将组织员工划分成年长一代和年轻一代。然而不同的定义和划分方式可能得到不同类型的“代际知识转移”，那么基于其他两种类型形成的“代”的定义和“代际知识转移”问题在未来也需要进一步研究，以为组织的多代管理工作提供指导。

参 考 文 献

- [1] 王馨, 周丽霞, 刘佳. 代际知识转移研究述评——一个新兴领域的现状和走向[J]. 情报科学, 2013, (1): 145-150.
- [2] Burmeister A, Deller J. Knowledge retention from older and retiring workers: what do we know, and where do we go from here?[J]. Work, Aging and Retirement, 2016, 2(2): 87-104.
- [3] Wang C, Zuo M, Bo Y. Factors Affecting Knowledge Transfer from Pre-retirees to Younger Employees[C]. The 11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2014.
- [4] 汪长玉, 左美云. 退休员工知识保留的内容和方式研究[J]. 中国人力资源开发, 2014, (11): 10-17.
- [5] Cavalli-Sforza L L. Cultural Transmission and Evolution: A Quantitative Approach[M]. Princeton: Princeton University Press, 1981.
- [6] 王馨, 王佳宁. 中美航天重大科技工程代际知识传承案例比较研究[J]. 科研管理, 2014, 35(11): 17-25.
- [7] Noethen D. Knowledge transfer in teams and its role for the prevention of knowledge loss[D]. PhD. Dissertation of Jacobs University, 2011.
- [8] Lancaster L C, Stillman D. When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work[J]. Diversity Factor, 2002, 126(20): 140.
- [9] 王聪颖, 杨东涛. 员工代际差异对其工作场所乐趣与绩效关系的影响[J]. 管理学报, 2012, 9(12): 1772-1778.
- [10] Berk L E. Development Through the Lifespan[M]. 4th ed. Boston: Person Education, 2007.
- [11] Swap W, Leonard D, Shields M. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace[J]. Journal of Management Information Systems, 2001, 18(1): 95-114.
- [12] Ropes D. Intergenerational learning in organizations-an effective way to stimulate older employee learning and development[J]. Development and Learning in Organizations, 2014, 28(2): 7-9.
- [13] Geeraerts K, Vanhoof J, Van den Bossche P. Teachers' perceptions of intergenerational knowledge flows[J]. Teaching and Teacher Education, 2016, (56): 150-161.
- [14] 倪杰. 基于委托代理的中医药知识传承影响机理研究——以南京市的中医医院为例[D]. 南京中医药大学硕士学位论文, 2012.
- [15] 窦军生, 李生校, 邬家瑛. “家和”真能“万事”兴吗? ——基于企业家默会知识代际转移视角的一个实证检验[J]. 管理世界, 2009, (1): 108-120.
- [16] Burmeister A R D. Knowledge retention at work and aging[A]/Pachana N A. Encyclopedia of Geropsychology[C]. Singapore: Springer, 2015.
- [17] 王馨. 面向创新的代际知识转移方法与机制: 基于中国航天导师制的案例研究[M]. 北京: 国防工业出版社, 2013.
- [18] 刘卜天. 知识密集型企业员工代际差异性对知识转移的影响研究[D]. 江西财经大学硕士学位论文, 2016.
- [19] 王馨. 代际知识转移的方法和机制研究——以中国航天业为例[D]. 北京大学博士学位论文, 2011.
- [20] 赵宁. 中医隐性知识传承影响因素及其策略研究[D]. 南京中医药大学硕士学位论文, 2013.

- [21] 毕波. 中医院中医知识传承能力评价指标体系研究[D]. 南京中医药大学硕士学位论文, 2014.
- [22] 沈波, 钟华, 刘卜天. 知识密集型企业职工代际差异性对知识转移影响的实证分析[J]. 科技管理研究, 2017, 37(9): 165-171.
- [23] 罗瑾琰, 李鲜苗. 高校科研团队知识传承路径的扎根研究[J]. 科学学研究, 2012, 30(11): 1690-1697.
- [24] Ball K, Gotsill G. *Surviving the Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X and Gen Y Employees*[M]. Boston: Cengage Learning, 2011.
- [25] DeLong D W. *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*[M]. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- [26] Weiss P A. Knowledge transfer preferences of expert employees nearing retirement[D]. PhD. Dissertation of Walden University, 2016.
- [27] Coleman J L. A phenomenological study of the knowledge transfer and succession planning experiences of senior leaders retired from the California community college system[D]. PhD. Dissertation of Drexel University, 2013.
- [28] Ivantsova E, Sivén T. Intergenerational knowledge sharing within two case studies[D]. Master Dissertation of Abo Akademi University, 2016.
- [29] Hadar G. The dynamics of intergenerational knowledge transfer: case study of air traffic controllers in the FAA[D]. PhD. Dissertation of University of Groningen, 2014.
- [30] Boittin K, Theys S. Managing diversity of age in an age of diversity: a contextual study of intergenerational relationships and their implications on knowledge management in today's organizations[D]. Master Dissertation of Linnaeus University, 2014.
- [31] de Blois S. Older workers' perspectives on age and aging: exploring the predictors of communication patterns and knowledge transfer[D]. Master Dissertation of University of Ottawa, 2013.
- [32] Elkington R W T. Transferring experiential knowledge from the near-retirement generation to the next generation[D]. Master Dissertation of The University of Texas at Austin, 2013.
- [33] Markkula V. Bridging the generational knowledge gap-three case studies of knowledge sharing in the generational shift[D]. Master Dissertation of Linköpings Universitet, 2013.
- [34] Woelders J. Preserving knowledge from the senior worker in the era of the aging workforce the Japanese case[D]. Master Dissertation of University of Twente, 2011.
- [35] McNichols D. Tacit knowledge: an examination of intergenerational knowledge transfer within an aerospace engineering community[D]. PhD. Dissertation of University of Phoenix, 2008.
- [36] Joe C Y P, Patel K. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations[J]. Journal of Knowledge Management, 2013, 17(6): 913-927.
- [37] Cummings-White I, Diala I S. Knowledge transfer in a municipality study on baby boomer exodus from the workforce[J]. International Journal of Computer Applications Technology and Research, 2013, 2(3): 367-373.
- [38] Martins E C, Meyer H W. Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention[J]. Journal of Knowledge Management, 2012, 16(1): 77-96.
- [39] Levy M. Knowledge retention: minimizing organizational business loss[J]. Journal of Knowledge Management, 2011, 15(4): 582-600.
- [40] Yahya K K, Johari J, Adnan Z, et al. Profiles, knowledge, skills, abilities, and other characteristics: a case of Malaysian government retirees[J]. International Business Research, 2008, 1(1): 147-163.
- [41] Ebrahimi M, Saives A L, Holford W D. Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses[J]. Journal of Knowledge Management, 2008, 12(2): 124-140.
- [42] Hofer-Alfeis J. Knowledge management solutions for the leaving expert issue[J]. Journal of Knowledge Management, 2008, 12(4): 44-54.
- [43] McQuade E, Sjoer E, Fabian P, et al. Will you miss me when I'm gone? A study of the potential loss of company knowledge and expertise as employees retire[J]. Journal of European Industrial Training, 2007, 31(9): 758-768.
- [44] Ashworth M J. Preserving knowledge legacies: workforce aging, turnover and human resource issues in the US electric power industry[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2006, 17(9): 1659-1688.

- [45] Joe C, Yoong P. Harnessing the expert knowledge of older workers issues and challenge[J]. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2006, 5 (1) : 63-72.
- [46] Liebowitz J. Bridging the knowledge and skills gap: tapping federal retirees[J]. *Public Personnel Management*, 2004, 33 (4) : 421-448.
- [47] Sabri S M, Haron H, Jamil N, et al. Intergenerational knowledge transfer strategy framework for family firm [A]//Abdullah M, Yahya W, Ramli N, et al. *Regional Conference on Science, Technology and Social Sciences (RCSTSS 2014)* [C]. Singapore: Springer, 2016: 957-969.
- [48] McHenry W K, Ash S R. Generational Responses to Knowledge Management and Collaboration: Are GenX and GenY as Different as We Think?[C]. 43rd Hawaii International Conference on System Sciences, 2010.
- [49] Wijetunge P. Organizational storytelling as a method of tacit-knowledge transfer: case study from a Sri Lankan university[J]. *The International Information & Library Review*, 2012, 44 (4) : 212-223.
- [50] Peet M. Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2012, 16 (1) : 45-60.
- [51] Dunham A H, Burt C D. Organizational memory and empowerment[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2011, 15 (5) : 851-868.
- [52] McNichols D. Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2010, 14 (1) : 24-37.
- [53] Kuyken K, Ebrahimi M, Saives A. Intergenerational knowledge transfer in high-technological companies: a comparative study between Germany and Quebec[J]. *ASAC*, 2009, 30 (2) : 1-18.
- [54] Nováčková E. Effects of intergenerational learning in a small manufacturing company[J]. *Studia Paedagogica*, 2016, 21 (2) : 117-130.
- [55] Bratianu C, Leon R D. Strategies to enhance intergenerational learning and reducing knowledge loss: an empirical study of universities[J]. *VINE*, 2015, 45 (4) : 551-567.
- [56] Brataanu C, Dan M C. Intergenerational learning in universities case study: Buchares University of Economic Studies[J]. *Management & Marketing*, 2013, 8 (Special Issue) : 95-102.
- [57] Liebowitz J, Ayyavoo N, Nguyen H, et al. Cross-generational knowledge flows in edge organizations[J]. *Industrial Management & Data Systems*, 2007, 107 (8) : 1123-1153.
- [58] Szulanski G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17 (10) : 27-43.
- [59] Argote L, McEvily B, Reagans R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes[J]. *Management Science*, 2003, 49 (4) : 571-582.
- [60] Hansen M T, Nohria N, Tierney T. What's your strategy for managing knowledge?[J]. *Harvard Business Review*, 1999, 77 (77) : 106-116, 187.
- [61] Starks A. Linking multigenerational workplace dynamics to knowledge transfer utility in the federal government sector[D]. PhD. Dissertation of Capella University, 2011.
- [62] 倪杰. 基于委托代理的中医药知识传承影响机理研究——以南京市的中医医院为例[D]. 南京中医药大学硕士学位论文, 2012.
- [63] Lin C, Kao M, Chang K. Is more similar, better? Interacting effect of the cognitive-style congruency and tacitness of knowledge on knowledge transfer in the mentor-protégé dyad[J]. *Asian Journal of Social Psychology*, 2010, 13 (4) : 286-292.
- [64] McHenry W K, Ash S R. Knowledge management and collaboration: generation X vs. generation Y[J]. *International Journal of Business and Social Science*, 2013, 4 (12) : 78-87.
- [65] Dennis A R, Fuller R M, Valacich J S. Media, tasks, and communication processes: a theory of media synchronicity[J]. *MIS Quarterly*, 2008, 32 (3) : 575-600.
- [66] Joshi A, Dencker J C, Franz G, et al. Unpacking generational identities in organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2010, 35 (3) : 292-414.

A Study on Intergenerational Knowledge Transfer: Antecedents and Outcomes

WANG Changyu^{1, 3}, ZUO Meiyun^{2, 3}

(1. School of Business, Jiangnan University, Wuxi 214000, China)

(2. School of Information, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

(3. Research Institute of Smart Senior Care, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract Passing older employees' valuable experience and knowledge accumulated in their work and life to younger ones (called intergenerational knowledge transfer) can overcome the corporate amnesia treat, and promote knowledge creation in organizations. In order to achieve the successful intergenerational knowledge transfer (IGKT), the following questions should be answered: how to promote younger and older employees to participate in IGKT simultaneously? What benefits can IGKT bring to older and younger employees and the organization, and how to promote these benefits to become trues? While there is little work about the systematic review of the antecedents and outcomes of IGKT, this paper collected current research work in the field of IGKT, and built a framework about the antecedents of IGKT and a framework about the outcomes of IGKT. At last, the works which should be done in future were discussed.

Key words intergenerational knowledge transfer, antecedents, outcomes

作者简介

汪长玉（1987—），女，江南大学商学院讲师，研究方向为知识管理、信息系统、智慧养老相关研究。

左美云（1972—），男，中国人民大学信息学院副院长、教授、博士生导师，管理学博士，研究方向为信息系统、知识管理、智慧养老。