

組織文化與知識分享動機對知識 分享之影響研究

The Impact of Organizational Culture and Knowledge Sharing Motivation on Knowledge Sharing

王誕生 *Dan-Shang Wang*

彰化師範大學

National Changhua University of Education

徐其力 *Chi-Lih Shyu*

台灣電力公司台中發電廠

Taiwan Power Company, Taichung Thermal Power Plant

91 年 9 月 11 日收稿、12 月 16 日第一次修改、92 年 1 月 27 日第二次修改、92 年 3 月 21 日接受刊登

摘 要

近年來，知識管理旋風興起。在知識管理的範疇中，學者們多認為知識分享為最重要的關鍵因素。本研究旨在建構企業知識分享衡量之工具，並探討組織文化與知識分享動機對知識分享之影響情形。

本研究以目前營運績效良好的二家國營以及三家民營製造業員工為研究對象，採取立意分層隨機取樣，實發問卷 402 份，回收 316 份。根據階層多元迴歸分析結果發現：知識分享內在與外在動機是影響知識分享最主要的因素，其對知識分享指標與其四構面多會產生顯著性的正面影響；然而，內在動機對於知識分享的影響較外在動機為大。共識文化對於知識分享指標與其四構面亦會產生顯著性的正面影響；另外，發展文化僅會對知識分享指標與知識分享 HRM 措施產生顯著性的正面影響。

關鍵字：組織文化、知識分享動機、知識分享、知識管理

Abstract

The main purpose of this study was to understand the impact of organizational culture and knowledge sharing motivation on knowledge sharing. Therefore, a tool to measure knowledge sharing in the organization was developed. For achieving the above goal, 402 employees in five manufacturing companies in Taiwan were investigated. The returned valid questionnaires were 316. Hierarchical multiple regression was used to analyze the data, the main findings include that both the internal and external motivation of knowledge sharing were the most important factors that would influence on knowledge sharing. Besides, developmental culture and consensual culture in the organization also significantly affected knowledge sharing.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Sharing Motivation, Knowledge Sharing, Knowledge Management

壹、緒 論

管理大師彼得·杜拉克（Drucker, 1993）在其所著《後資本主義社會》一書中曾具體指出：「我們正進入一個知識社會，在這個社會中，基本的經濟資源將不再是以往的資本、自然資源或是勞力；其將轉為以知識為主的社會，知識工作者將成為主角」。1999年微軟（Microsoft）總裁比爾·蓋茲在其所著《數位神經系統；樂為良譯，1999》一書中曾指出：「未來的企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭型態則是基於知識與網路的競爭」。因此，知識管理已成為目前企業界所熱衷的課題之一，紛紛探討知識管理的執行方法與其相關措施，並期望藉由良好的知識管理來提昇其競爭力、生產力或創新力。

對於「知識管理」的理論架構及其內涵，目前雖無一致的結論。但學者們多認為知識管理可以從知識的創新、擷取、分類與儲存、分享與存取等範疇來加以探討。其最終之目的在於激發組織知識的創造、分享與重複使用，並藉由組織學習來延續組織之生命。

Quinn（1993）曾基於智慧資產愈使用其價值反而會愈高的特性，強調知識分享的重要性。Nonaka & Takeuchi（1995）更認為分享內隱知識是組織知識創造過程的第一步。由此可看出知識分享在知識管理中居於關鍵的地位。雖然

以往專家、學者們多一致指出知識分享之重要性，但到目前為止，以知識分享為主題之相關研究大都是以探索性研究的方式，描繪初步的理論架構或流程。因此，在實際的企業組織中是否可建立一套知識分享評估系統？藉以檢視企業知識分享之程度與障礙，進而提高組織成員分享其知識，並激發組織知識之移轉，以使組織在充滿競爭的商業環境中既能生存又能發展，最後達到永續經營的目的；此為本研究之主要動機。

對於知識分享，早期學者大多著重於探討資訊科技在知識分享上的應用與重要性，至於要如何執行卻甚少著墨。甚至有些企業認為只要懂得利用資訊科技來儲存與分享知識，即已算完成了「知識分享」。殊不知，資訊科技僅是知識分享的輔助工具而已。幸而，近年來已有部分學者逐漸從組織文化、人力資源管理策略等「軟性面」的角度切入此領域來探討企業如何進行知識管理與知識分享。Danvenport & Prusak (1998) 指出企業欲成功的掌握與轉換知識，除了與技術特質有關外，企業文化也是知識是否能夠成功分享與移轉的決定因素。此外，Hendriks (1999) 亦指出知識分享動機為影響知識工作者知識分享行為的主要因素。因此，本研究希望在控制了個人與組織相關變項後，來探討組織文化與知識分享動機對於知識分享之影響情形；此為本研究之另一動機。

基於上述動機，本研究旨在建構企業知識分享衡量之工具，進而透過此一工具，來了解企業知識分享的現況，並探究組織文化與知識分享動機對於知識分享之影響情形。最後，將研究結果提供給企業界，作為改善實際知識分享成效之參考。

貳、文獻探討

一、知識分享之定義與內涵

Newell (1982) 提出「知識庫系統觀點的知識分享」。認為知識是一種執行特定行為的能力，而不是一個實體。其並指出知識分享是一種單向的行為——電腦具有標準的資料表示格式，而無須考慮吸收的問題；其知識論偏近理性知識，認為知識可獨立於本體之外。

Senge (1997) 提出「學習觀點下的知識分享」(互動模式)；認為知識分享與資訊分享是有所差異的，真正的分享知識行為乃係表現在一方真正願意幫助他人去發展新的行動能力。其更指出知識分享係指「協助他人發展有效的行

動的能力，以及協助他人了解某件事的箇中原委」，其主要目的是藉由知識分享而幫助他人學習的歷程。

Hendriks (1999) 提出「互動觀的知識分享」，認為知識分享是一種溝通的過程，知識不像商品般可以自由的傳遞。向他人學習知識時（分享他人知識），必須有重建的行為，必須具備知識基礎去學習與分享知識。

本研究根據以往學者之看法與觀點，認為知識分享為一動態學習之過程，此分享過程依其對象可分為知識擁有者與知識需求者二者。知識擁有者透過各種溝通媒介與程序（如口語溝通、文字表達、肢體示範、資訊科技工具等），將其知識傳達給知識需求者之過程。並經過評估知識需求者接收知識的條件與情形之後，加以修正「傳送」與「接收」的方式，使需求者能夠達到預定的知識接收度，進而達到知識分享之目的。

二、組織文化與知識分享之關係

Danvenport & Prusak (1998) 認為企業要能夠成功的轉移知識，除了技術知識特質為一重要影響因素之外，組織文化要素也是決定因素之一。再者，許多企業文化因素會阻礙知識移轉，反而成了控制知識管理因素的「阻力」。而且，此類因素會減緩組織知識移轉或是無法成功的知識移轉。

Glasser (1998) 則指出知識管理成功的四個因素中，文化是其中一項重要的因素。倘若組織能夠建立員工彼此合作、信任之文化，則員工就較易分享彼此之知識與經驗。

Kimball (1998) 在研究知識工作者之學習態度時，發現組織文化會影響個人的學習動機、態度與成效。因此，組織若能創造一種「鼓勵學習」的文化，則組織成員就較易與他人分享本身之經驗與知識。

Greengard (1998) 指出知識管理與知識分享需要文化上的變革，必須建立一種信賴分享、支持的組織文化。Ganesh (1998) 則認為信任與開放的文化較適合組織成員進行知識分享。Marilyn (1998) 亦認為友善、開放與信任的組織文化，較易達成組織知識分享之目標。

Martin (2000) 指出組織文化為知識分享（管理）成功與否的重要關鍵因素，一個組織若能建立信任、開放、合作與學習的文化，則其成員就有較高的意願進行知識分享。另外，Robert (2000) 認為欲使員工自動的分享彼此的知識，須將組織文化做全面的調整與改變，以建立合作與創新之文化。

國內學者吳有順（2000）在其研究中發現，組織文化會影響組織成員知識分享之意願；若是組織之非正式關係愈好或是愈能容許成員進行嘗試與犯錯，就愈能增進組織成員之知識分享意願。

廖福祥（2000）在其「知識管理發展組織核心能耐」之研究中發現，組織在從事知識分享、創造的工作時，培養鼓勵實驗的文化很重要；此外，重視團隊合作、同仁間的信賴關係、嘗試錯誤與鼓勵學習的組織文化，組織成員就較易完成知識分享與創造。

王誕生與林柏章（2001）指出在員工個人層次的知識分享中，員工心理因素、人際關係以及知識分享文化的建立，是決定其知識分享成效的關鍵因素。而組織與員工間的知識分享，則必須依靠知識性社群以及「最佳實務」來凝聚、提供與分享知識，並遏止劣質資訊的散播與氾濫。

吳淑鈴（2001）在其研究中發現，組織文化對知識分享具有顯著性的影響力。一個較開放、強調創新、重視成員學習與合作、重視成員間之關係以及強調信任與自主的組織，其成員在知識分享的成效上就較佳。

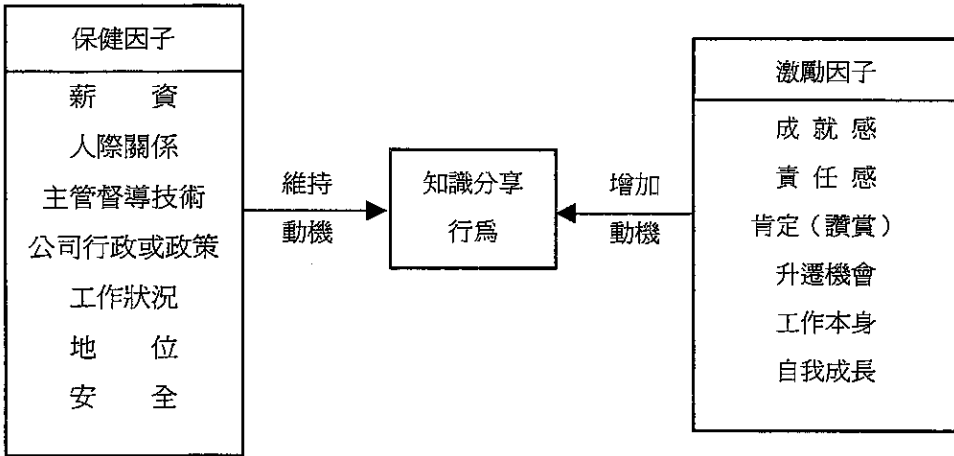
綜合上述學者對於組織文化與知識分享間關係之看法，本研究認為一個具有鼓勵成員學習與試驗、信任、開放、注重人際關係、尊重他人、重視專業、重視合作、互相學習與強調創新且較無組織階層限制特色之組織，其成員之知識分享意願會較高，且知識分享成效也愈佳。

三、知識分享動機與知識分享之關係

Hendriks（1999）將 Herzberg（1968）所提倡的雙因子理論應用至知識工作者知識分享行為之研究上，其認為此理論與影響個人知識分享動機的因素有關。該研究發現：人們分享知識的動機較傾向於激勵因子（如成就、認可、責任與升遷等，此類因素其內容屬於心理成長需求的滿足），而非保健因子（如：薪資、地位、人際關係、公司行政或政策、工作狀況等）。意即激勵因子的存在能增加人們知識分享之動機。但是，保健因子的存在，僅能確保不會失去分享動機，但無法增強其分享動機。其間的關係如圖 1 所示。

吳有順（2000）根據 Hedlund（1994）與 Nonaka & Takeuchi（1995）之觀點，認為知識分享意願會顯著影響知識分享行為之產生。王文彥（2002）以雙因子理論來探討內在動機（激勵因子）、外在動機（保健因子）對於知識分享行為之影響情形；研究結果發現個體內在的自我成長動機將會促使個體產生知識分

享的行為；此外，保健因子因為個體基於維持現實生活與工作，一些有形的報酬、獎勵等亦能對知識分享行為產生顯著性的影響。



資料來源：修改自 Herzberg (1968) & Hendriks(1999).

圖 1 知識分享動機與知識分享之關係

黃怡豪(2002)亦指出知識分享意願愈高的員工其知識分享行為就愈頻繁；其更進一步指出，知識分享意願對於工作能力的提昇、人際關係以及同事與主管對其工作能力的認同，存在著顯著的正向關係。

根據上述學者之觀點與研究發現，本研究認為影響個人知識分享的動機可以分為內在動機（亦即 Herzberg 提出的激勵因子）與外在動機（亦即 Herzberg 提出的保健因子）二大類。內在動機與外在動機均能對於個人知識分享行為產生顯著且正面的影響；而且此二者對於知識分享之影響程度，以內在動機較大，外在動機較小。

四、影響知識分享意願與行為之其他因素

除了上述組織文化與知識分享動機二者會對知識分享產生顯著性的影響外，以下將探討影響知識分享的其他相關因素，以作為本研究選取控制變項之依據。

Hedlund (1994) 指出知識移轉若依其層次而言，可以分為「個人」、「團

隊」、「組織」與「跨組織」四個不同的層次，因此個人與組織特性為知識分享之重要影響因素。Tampoe (1993) 更指出知識工作者若欲有效的分享知識，環境因素為主要的關鍵因素。

Nonaka & Takeuchi (1995) 認為知識的創造由個人層次開始，逐漸上升並擴大知識互動的範圍，由個人擴散至團隊、組織甚至組織間。在知識分享與創造的過程中，不斷的產生共同化、外化、結合與內化的整合活動（知識螺旋），最後才能創造出具有價值的組織知識，並將此知識分享給組織成員，以增加組織與個人的知識。因此，就 Nonaka & Takeuchi (1995) 之觀點而言，個人動機、團隊設計、組織型態與環境特性均為知識分享的影響因素。

吳有順 (2000) 認為知識分享意願的影響因素可以分為個人因素、團隊因素、組織因素與資訊科技四者。而組織因素又可細分為高階領導、企業文化與管理制度三者。此外，Gruber(2000)指出知識分享意願的影響因素有下列五者：員工間彼此的信任度、知識（資訊）的公開程度、適當與暢通的溝通管道、高階主管的支持度與知識分享報酬獎勵制度的設計等。

王誕生與林柏章 (2001) 指出欲促成員工知識分享，除了須建立適合的資訊設備外，員工本身的「分享意願」是知識分享成敗的主要關鍵。而知識分享之障礙，依管理學的分類方式將其分為「行為系統上之障礙」與「管理制度上之障礙」二者。

綜合以往學者之看法，本研究認為知識分享的影響因素主要計有下列六者：(一) 個人因素：此因素包含個人人格、行為特質與個人分享動機等。(二) 組織因素：此因素涵蓋團隊屬性（例如：團隊特性是否多元化？）、組織管理制度、組織報酬制度、高階主管支持度與溝通管道因素等。(三) 人際互動與信任：同僚間人際關係模式與彼此間之信任度等。(四) 資訊科技 (IT) 特性因素：組織成員使用 IT 的便利性、IT 的普及性與 IT 是否較進步等。(五) 時間因素：知識分享之時間限制。(六) 知識的交流管道與方法。

參、研究設計

以下將分別介紹本研究之研究流程、研究範圍與限制、研究架構、研究假設與研究工具。

一、研究流程

本研究之研究過程與步驟主要可分為文獻彙整、個案公司訪視與實證研究三個階段：

(一)文獻彙整階段

依據研究動機確立所欲研究之問題與目的，並蒐集及彙整國內外知識分享之相關文獻。

(二)個案公司訪視

本研究屬於多重個案研究，因此在實證研究前，先行訪視個案公司，主要目的在於瞭解個案公司的基本資料，並與受訪者建立關係。此外，也對受訪組織之文化與知識分享現況做一初步的了解。

(三)實證研究階段

藉由問卷調查之結果作為重要之實證資料來源，再透過適當的統計方法進行資料之分析與解釋。

二、研究範圍與限制

(一)研究範圍

本研究係以多重個案的方式進行研究，因此，本研究選取目前營運績效良好的二家國營製造業以及三家民營製造業之員工為研究對象，期望藉由研究相同行業之國、民營企業，而提昇研究之精確性。更可透過相同性質企業的選擇，使本研究更符合個案研究法中所重視的同屬性之要求與探究性之功能。問卷施測對象涵蓋各個案公司管理階層、業務部門與技術部門之員工(採取立意分層之方式選取樣本)，探討影響知識分享之相關因素。

(二)研究限制

本研究雖力求完備嚴謹，但因能力、時間、研究環境與經費等因素，只針對五家企業進行調查，在普遍性的考量上略嫌不足，在推論至其他同行業之企業上須保守些。

三、研究架構

本研究之研究架構如圖 2 所示。將個人變項與組織變項以控制變項之方式來處理，主要的研究變項可分為組織文化、知識分享動機與知識分享三者。探討在控制了個人及組織變項後，組織文化與知識分享動機對於知識分享之影響

情形。

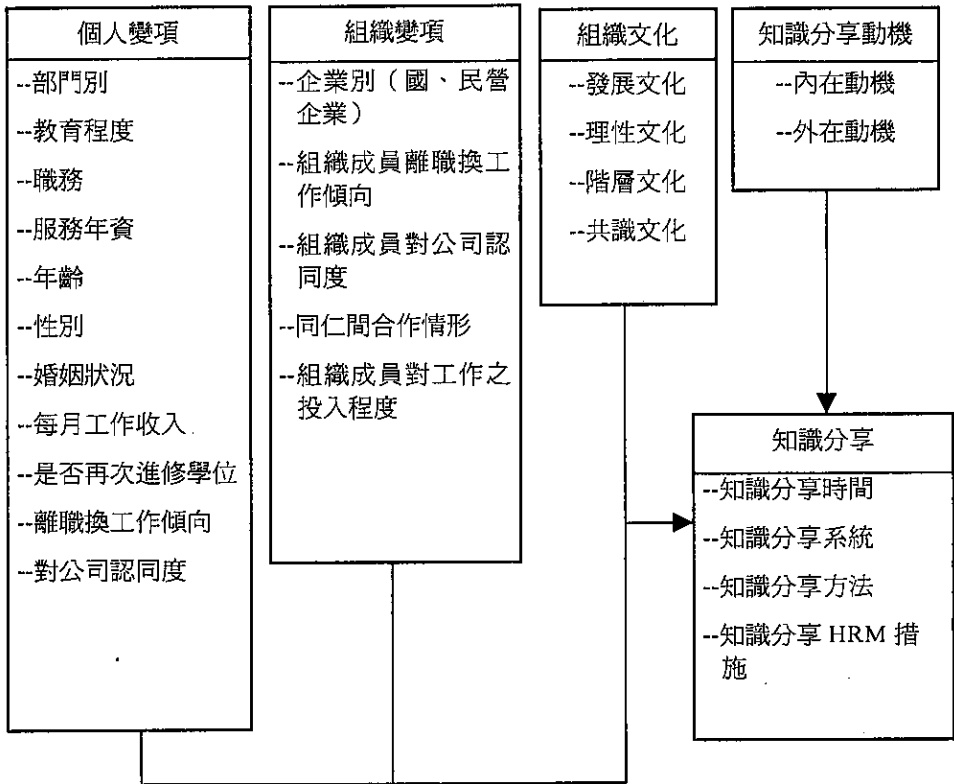


圖 2 研究架構

四、研究工具與變數衡量

有關本研究之研究變項主要可以分為三大部分：組織文化、知識分享與控制變項。組織文化直接引用繆敏志（1995）所發展之問卷再加以小幅修改；知識分享問卷則根據專家、學者之理論架構與量表，自行發展而得；控制變項則根據以往學者、專家所做之相關研究，彙整而得。

(一)組織文化之問卷設計與衡量

本研究根據以往學者之見解與看法，認為組織文化係指組織成員對於組織所共同抱持之價值、信念與假設。並可藉由非文字的規範來約束組織成員的一種無形力量，更可成爲一個組織的核心認同，以應付及處理組織外在環境與內部整合的行爲模式。

組織文化係一龐大且抽象的概念，研究者通常將組織文化予以分類，以降低組織文化之抽象程度，以便於研究之進行與實際的測量（江岷欽，1993）。組織文化的分類方式繁多，相關學者對於組織文化主張的分類標準與特性，主要是依據組織成員價值觀的不同、組織成員對所面臨的環境認知上的差異、成員發展取向的不同與成員互動程度的差異等因素為標準而發展出來的。

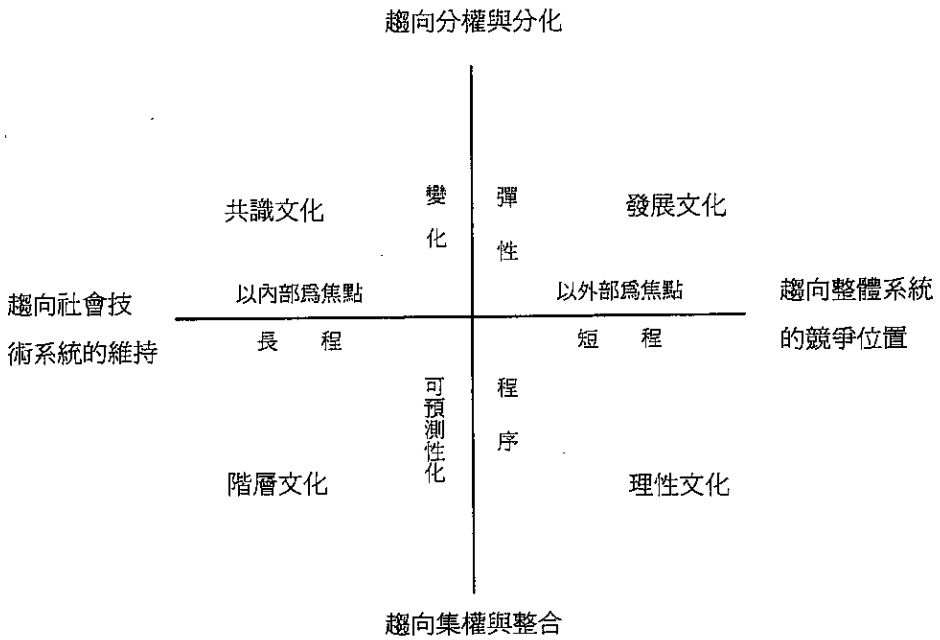
本研究以 Quinn（1988）所發展之競值途徑組織文化之效標進行量測組織文化。此模式為一整合性的測量方法，係從整體的觀點出發，採取兼容並蓄的思考方式，並非以往的二分法、涇渭分明（如 X、Y 理論）的傳統模式。其將彼此矛盾的概念納入思考架構中，把緊張、矛盾及弔詭皆納入競值途徑中，因此，競值途徑能夠同時處理「變遷與穩定」、「合作與緊張」、「長程與短程」等概念，在多元化的社會中，競值途徑比其他組織理論的應用途徑，更能針對緊張、矛盾的組織現象作出較動態、較整合與更適應的分析。江岷欽（1993）亦指出此分類方式在理論上具有釐清知覺上的偏見與盲點、澄化價值、具有動態焦點性質、從互斥到兼容的思考方式、與現有理論並行不悖等優點。

Quinn（1988）所發展之競值途徑組織文化係以如圖 3 所示之下列二項效標將組織文化分為發展文化、共識文化、階層文化與理性文化四者：（一）從強調完全的彈性、變化至完全的秩序與控制。（二）從完全以內部觀點為焦點至完全以外部觀點為焦點。

繆敏志（1995）根據 Quinn（1988）所提倡的競值途徑文化模式，發展出信、效度均佳之組織文化量表。此問卷 1-8 題測量發展文化，9-16 題測量共識文化，17-20 題測量階層文化，21-24 題測量理性文化。本研究引用此問卷進行研究，根據本研究信度分析的結果，各分量表之 Cronbach α 係數介於 .63 與 .93 之間。但因第 19 題與總量表以及所屬分量表（階層文化）相關係數較低（.14 與 .20），且刪除後之 Cronbach α 係數可提高至 .95，因此將此題予以刪除，刪除後總量表與各分量表之 Cronbach α 係數如表 1 所示。

計分方式採用 Likert 五點尺度衡量，依序為非常同意、同意、不確定、不同意與非常不同意，且均為正向計分，分別給予 5、4、3、2、1 分。而上述變數均為連續變數，並取各構面（發展文化、共識文化、階層文化與理性文化）之平均數作為其所展現的程度，分數愈高則代表組織愈偏向該

種文化類型。



資料來源：修改自繆敏志（1995）

圖 3 競值途徑下的組織文化類型

表 1 組織文化量表信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach α 係數	總量表 Cronbach α 係數
發展文化	8	.9270	.9537
共識文化	8	.9120	
階層文化	3	.6040	
理性文化	4	.8120	

(二)知識分享之問卷設計與衡量

有關此部份的量表設計，乃依相關學者之理論架構，自行發展出評估

知識分享之相關量表。本研究的知識分享量表計有以下兩大類：

- 1.知識分享動機：根據 Herzberg (1968) 與 Hendriks (1999) 的理論基礎，本研究將知識分享動機分為內在動機（激勵因子）與外在動機（保健因子）二者。此部份問卷共計有 13 題，1-6 題衡量知識分享的內在動機，7-13 題衡量知識分享的外在動機。此部份問卷信度分析結果如表 2 所示。
- 2.知識分享指標：依據 Gross (2001) 的觀點，以下四個向度會影響組織成員產生知識分享的行為：知識分享的時間性、知識分享的系統與方法、HRM 激勵措施以及第一線員工的資訊分享。本研究的知識分享指標分類主要是根據其觀點。然而，基於「第一線員工的資訊分享」所強調的是工作現場即時資訊之分享，亦即強調資訊傳輸之時效性，但本研究之對象並不只限於第一線員工，尚包括其他非現場工作之人員，因此未將此向度列入本研究的知識分享指標分類中。再而，Tua (2001) 認為知識分享系統與方法為二種不同的向度，不宜只以一個向度來處理。因此，本研究以知識分享的時間性、系統、方法以及 HRM 措施四向度來自行設計問卷。此部份問卷共計有 19 題，1-4 題衡量知識分享的時間取得，5-8 題衡量知識分享之系統功能，9-15 題衡量知識分享的實施方法，16-19 題衡量知識分享之人力資源管理措施。此部份問卷信度分析結果如表 3 所示。

表 2 知識分享動機信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach α 係數	總量表 Cronbach α 係數
內在動機	6	.859	.9027
外在動機	7	.833	

表 3 知識分享指標信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach α 係數	總量表 Cronbach α 係數
知識分享時間性	4	.761	.9325
知識分享系統	4	.770	
知識分享方法	7	.848	
知識分享 HRM 措施	4	.893	

上述知識分享指標與知識分享動機之衡量方式皆採 Likert 五點尺度衡量，依序為非常符合、符合、尚可、不符合與非常不符合，分別給予 5、4、3、2、1 分，且計分方式皆為正向計分。而上述變數均為連續變數，皆以各構面之平均數來作為其所展現之程度。

五、研究假設

根據相關文獻之探討以及本研究所建構之研究架構，本研究提出下列影響知識分享之假設函數。於此假設函數中，『+』、『-』與『?』分別表示某一變項會對於知識分享產生正面、負面與不確定之顯著性影響。

$$\begin{array}{cccc} (+) & (+) & (-) & (+) \\ \text{知識分享} = f(\text{發展文化, 共識文化, 階層文化, 理性文化,} \\ & (+) & (+) & \\ & \text{知識分享內在動機, 知識分享外在動機,} \\ & (?) & & \\ & \text{個人與組織控制變項}) & & \end{array}$$

在「組織文化」變項中，發展文化之特色為強調企業精神，能夠不斷的創新以適應外在環境的變遷；其目的在追求創新、冒險與成長。共識文化之特色為重視組織的凝聚力以及成員間和諧關係的維持，成員彼此間能共擔責任、共享成果；其目的在於追求集思廣益與多元參與並重視個人的感受。理性文化之特色為成果導向；其目的在追求生產率與效率。階層文化之特徵為高度的正式化與嚴密的結構化，且較強調「依法行事」與「階層控制」，其目的在執行法規與穩定控制。基於上述四種文化之特色與目的，本研究認為發展文化、共識文化與理性文化對於知識分享均可能產生顯著性且正面的影響；階層文化對於知識分享則會產生顯著性負面的影響。

至於「知識分享動機」此變項，根據上節知識分享動機與知識分享間關係之探討，本研究認為內在動機與外在動機亦能顯著且正面的影響知識分享。「個人變項」與「組織變項」，本研究係以控制變項之方法來處理，其對知識分享之影響情形則不易確定。

六、樣本選取與回收情形

本研究問卷調查之樣本選取依研究目的採立意分層隨機之方式選取樣本，

各個案公司（單位）樣本數目係以各階層、部門所佔各公司實際人數比例計算而得，但各部門樣本數目為顧及研究結果之解釋性與推論性，採加權取樣，以不小於各公司樣本數目之 1/6 為原則。本研究共寄發問卷 402 份，回收 316 份，整體問卷回收率為 78.6%。此外，為配合資料分析上之需要，本研究有效分析的樣本數為 244 人。

七、資料分析

本研究依據研究目的及檢定研究假設之需要，在問卷回收後，以統計分析套裝軟體 SPSS 為主要的資料分析工具，並採用下列之統計分析方法，來分析實證資料：(1)描述性統計分析，(2)階層多元迴歸（Hierarchical Multiple Regression）。本研究的統計顯著水準採用較保守的「 $P < .10$ 」為統計考驗的基準；但當研究結果的統計顯著水準較高時，也一併呈現「 $P < .05$ 」與「 $P < .01$ 」的標示。

八、研究樣本特性

本研究係以目前營運績效良好的二家國營（一家電力，一家航太）以及三家家民營（光學、網路週邊產品與 IC 封裝各一家）製造業之員工為研究對象，採取立意分層隨機取樣之方式進行研究。個人變項、組織變項與組織文化、知識分享動機及知識分享之樣本特性如表 4 所示。本研究主要是以「階層多元迴歸分析」之方式來進行資料之分析，在各迴歸分析模型中，任一變項的資料若有遺漏者均予以剔除，故總分析樣本數為 244 人。再者，本研究的類別變項均是以虛擬變項之方式來處理，在個人變項中，任職部門以生產部門樣本比例最高（佔 43.4%），行政部門次之（佔 33.2%），業務部門所佔樣本比例最低（佔 23.4%）；所任職務以職員之樣本比例最高（佔 50%），高階主管僅佔樣本 2.8%，基層主管與中階主管所佔樣本比例分別為 31.9% 與 15.1%。在組織變項中，國營企業所佔樣本比例為 75%，民營企業僅佔樣本 25%。在組織文化與知識分享動機之樣本特性中，發展文化得分最高（3.36），共識文化最低（3.09），階層文化與理性文化之得分分別為 3.14 與 3.33；知識分享內在動機之平均數為 3.71，知識分享外在動機則為 3.49。此外，主要依變數--知識分享指標之平均數為 3.05，標準差則為 .59；而在知識分享四個構面中，以知識分享系統之得分最高（3.20），知識分享時間次之（3.17），知識分享 HRM 措施最低（平均數僅有 2.65，低於量表之中位數）。由此可知，個案公司目前對於「人力資源管理策略」與「知識分享」整合之相關措施較罕見，意即個案公司目前多未以人

力資源管理的各種措施來評估與激勵成員之知識分享行爲。

肆、研究結果與討論

一、知識分享指標階層多元迴歸分析

本分析係以知識分享指標爲依變項，以個人變項、組織變項、組織文化以及知識分享動機爲自變項，並採階層多元迴歸分析方式，以瞭解何者爲顯著影響知識分享指標之自變項，其分析結果如表 5 所示。在 model 1 中（以個人變項、組織變項與組織文化爲自變項）， R^2 達.610，F 值爲 10.682 ($p < .01$)。

表 4 樣本特性彙整表

		變項名稱	平均數	標準差			變項名稱	平均數	標準差
個人變項	部門別	業務部門	.234	.424	組織變項	企業別	國營企業	.750	.436
		行政部門	.332	.471			民營企業	.250	.440
		生產部門	.434	.496		成員離職傾向	高	.053	.225
	教育程度	高中	.074	.262			中	.368	.483
		專科	.311	.464			低	.577	.494
		大學	.487	.500		成員認同度	高	.226	.443
	研究所	.127	.333	中			.680	.467	
	職務別	職員	.500	.501			低	.053	.225
		基層主管	.319	.467		成員合作程度	高	.152	.359
		中階主管	.151	.359			中	.799	.401
	高階主管	.028	.167	低			.049	.216	
	性別	男性	.758	.429		工作投入程度	高	.176	.386
		女性	.242	.429			中	.741	.438
	婚姻狀況	已婚	.823	.381			低	.081	.274
		未婚	.176	.381		組織文化	發展文化	3.36	.616
	進修狀況	曾再次進修	.401	.491			共識文化	3.09	.594
		不曾進修	.598	.491			階層文化	3.14	.748
	個人離職傾向	高	.123	.329			理性文化	3.33	.672
中		.598	.491	分享動機	知識分享內在動機	3.71	.631		
低		.278	.449		知識分享外在動機	3.49	.659		
對組織認同度	高	.450	.498	知識分享	知識分享指標	3.05	.589		
	中	.524	.500		知識分享時間	3.17	.641		
	低	.024	.155		知識分享系統	3.20	.712		
	年資	15.60	9.67		知識分享方法	3.12	.628		
	年齡	42.04	9.41		知識分享 HRM 措施	2.65	.803		
		平均每月收入	61786	22416					
總樣本數：244									

表 5 知識分享指標階層多元迴歸分析摘要表

變項名稱	Model 1		Model 2	
	β 值	T 值	β 值	T 值
常數	.935	2.304**	.024	.069
行政部門	-.092	-1.240	.038	.600
生產部門	-.023	-.336	.051	.853
專科	.112	.996	.143	1.517
大學	-.005	-.021	.065	.668
研究所	.075	.515	.057	.470
基層主管	-.073	-1.127	-.056	-1.041
中階主管	.009	.100	-.047	-.571
高階主管	-.273	-1.532	-.300	-2.008**
男性	.008	.112	-.027	-.439
已婚	-.191	-1.956*	-.085	-1.035
曾進修	.073	1.243	.076	1.434
個人離職傾向低	-.151	-1.651*	-.112	-1.460
個人未想過離職	-.045	-.446	-.088	-1.038
個人高認同度	.293	1.385	.084	.473
個人中認同度	.154	.763	.04	.255
年資	-.002	-.271	-.002	-.259
年齡	-.002	-.229	-.001	-.089
收入	.0001	1.384	.0001	1.375
民營企業	-.073	-.643	-.030	-.315
組織離職傾向中	.233	1.760*	.116	1.042
組織離職傾向低	.219	1.556	.135	1.143
成員高認同度	.108	.608	.056	.376
成員中認同度	.180	1.152	.062	.476
合作情形適中	-.157	-1.618	-.142	-1.750*
合作情形差	-.320	-1.748	-.237	-1.537
工作投入適中	-.096	-1.046	-.002	-.021
工作投入差	.087	.589	.079	.642
發展文化	.247	4.077***	.142	2.725***
共識文化	.362	4.242***	.257	3.564***
階層文化	-.041	-.596	.001	.014
理性文化	.013	.213	-.057	-1.101
內在動機			.321	5.838***
外在動機			.207	3.773***
樣本數	244		244	
F 值	10.682***		17.206***	
R ²	.610		.730	
Adj R ²	.553		.688	
ΔR^2			.120***	

*p<.1 **p<.05 ***p<.01

研究結果發現，在知識分享指標中，未婚者顯著的較已婚者為佳 ($p < .1$)；個人離職傾向高者在知識分享指標之表現反而顯著的較離職傾向低者為佳 ($p < .1$)；組織成員離職傾向適中者之知識分享指標則顯著的較離職傾向高者為佳 ($p < .1$)；此外，發展文化與共識文化均會對知識分享指標產生顯著性且正面的影響 ($p < .01$)。

在 model 2 中（以個人變項、組織變項與組織文化加上知識分享動機為自變項）， R^2 高達 .730，F 值為 17.206 ($p < .01$)， $\Delta R^2 = .120$ ($p < .01$)，足見知識分享動機對於知識分享指標之重要性；於 model 1 中會對知識分享指標產生顯著性影響的婚姻狀況、個人離職傾向與組織成員離職傾向等變項，於此模型中並未產生顯著性的影響。研究結果卻發現，當加入了知識分享動機於模型後，高階主管在知識分享指標之表現顯著的較職員為差 ($p < .05$)；組織成員間合作情形較佳者在知識分享指標中顯著的較合作情形適中者為佳 ($p < .1$)；發展文化、共識文化仍會對知識分享指標產生顯著性且正面的影響 ($p < .01$)；此外，知識分享內在動機與知識分享外在動機均能顯著的影響知識分享指標 ($p < .01$)。而且，內在知識分享動機對知識分享指標的影響也如預期般的大於外在知識分享動機。

二、知識分享各構面階層多元迴歸分析結果之彙整

對於知識分享各構面（知識分享時間、系統、方法與 HRM 措施）亦以個人變項、組織變項、組織文化以及知識分享動機為自變項，並採階層多元迴歸分析方式，以瞭解顯著影響知識分享各構面之自變項為何，研究結果彙整於表 6 中。

在知識分享時間之階層多元迴歸分析中，若僅以個人變項、組織變項與組織文化為自變項進行分析， R^2 達 .437；若自變項再加上知識分享動機進行分析， R^2 則達 .522 ($\Delta R^2 = .085$, $p < .01$)。研究結果發現，教育程度對於知識分享時間會產生顯著且正面的影響（教育程度愈高者之表現愈佳）；而較高的個人離職傾向之知識分享時間則顯著的較離職傾向適中與低者為佳；此外，共識文化與知識分享內在動機仍會對知識分享時間產生顯著性的正面影響。

在知識分享系統之階層多元迴歸分析中，若僅以個人變項、組織變項與組織文化為自變項進行分析， R^2 達 .555；若自變項再加上知識分享動機進行分析， R^2 則高達 .623 ($\Delta R^2 = .068$, $p < .01$)。研究結果發現，男性顯著的較女性、個人未想過離職者顯著的較離職傾向高者以及組織成員合作情形適中者顯著的較合

作情形佳者之表現為差；此外，組織成員工作投入之程度對於知識分享系統亦會產生顯著且正面的影響；再者，共識文化、知識分享內在動機與外在動機亦會對知識分享時間產生顯著性的正面影響。

表 6 顯著影響知識分享各構面之因素彙整表

自變項 顯著因素 依變項	組織文化	知識分享動機	個人與組織控制變項
知識分享指標	發展文化 (+) 共識文化 (+)	內在動機 (+) 外在動機 (+)	職務別--高階主管 (-) 成員合作情形--適中者 (-)
知識分享時間	共識文化 (+)	內在動機 (+)	教育程度 (+) 個人離職傾向--高者 (+)
知識分享系統	共識文化 (+)	內在動機 (+) 外在動機 (+)	性別--男性 (-) 個人離職傾向--高者 (+) 成員合作情形--佳者 (+) 工作投入程度--佳者 (+)
知識分享方法	共識文化 (+)	內在動機 (+) 外在動機 (+)	職務別--職員 (+) 婚姻狀況--未婚者 (+) 進修狀況--曾進修 (+) 成員合作情形--佳者 (+)
知識分享 HRM 措施	發展文化 (+) 共識文化 (+)	內在動機 (+) 外在動機 (+)	年齡 (-) 工作投入程度 (-)

* 註：上表中 (+) 表示此變項會對依變項產生顯著性的正面影響

(-) 表示此變項會對依變項產生顯著性但負面之影響

在知識分享方法之階層多元迴歸分析中，若僅以個人變項、組織變項與組織文化為自變項進行分析， R^2 達 .526；若自變項再加上知識分享動機進行分析， R^2 則達 .626 ($\Delta R^2 = .100$, $p < .01$)，由此亦可看出知識分享動機對知識分享方法之影響頗大。研究結果發現，職員顯著的較基層主管與高階主管、未婚者顯著的較已婚者、於工作中曾再次進修者顯著的較未曾進修者以及組織成員合作情形較佳者顯著的較合作情形差者之知識分享方法表現為佳；共識文化與知識分享內、外在動機仍對知識分享方法構面具顯著且正面的影響。

在知識分享 HRM 措施之迴歸分析中，若僅以個人變項、組織變項與組織文化為自變項進行分析， R^2 達 .542；若自變項再加上知識分享動機進行分析， R^2 則高達 .642 ($\Delta R^2 = .100, p < .01$)，由此亦可看出知識分享動機對知識分享 HRM 措施之重要影響。研究結果發現，年齡與組織成員工作投入之程度對於知識分享 HRM 措施均會產生顯著且負面的影響（年齡愈長者與工作投入程度愈佳者之表現愈差）；發展文化、共識文化、知識分享內在動機與知識分享外在動機皆對於知識分享 HRM 措施會產生顯著且正面的影響。

三、討論

根據前小節之研究結果，本研究之發現與相關文獻的發現頗一致，將針對「組織文化」與「知識分享動機」對知識分享之影響分別討論如下：

在組織文化與知識分享之相關文獻中發現：「發展文化」因其目的在於追求組織創新、冒險與成長，且其特徵為強調企業精神，能夠不斷的創新以適應外在環境的變遷。「共識文化」因其目的在於追求集思廣益與多元參與，且其特徵為重視組織的凝聚力及成員間和諧關係的維持，成員彼此間能共擔責任、共享成果。「理性文化」之目的在於追求組織之生產率與效率，而其特徵為成果導向，並假定個人式的資訊處理過程（如：目標的釐清、方向的確定及決策的果斷）是達到改善績效（包括效率、生產力與利潤）此一目標的手段。因此，上述三種文化會對知識分享產生顯著且正面的影響。「階層文化」則因其特徵為高度的正式化與嚴密的結構化，其目的在執行法規與穩定控制，且較強調「依法行事」與「階層控制」，而會對知識分享產生顯著性的負面影響。本研究經過階層多元迴歸分析後發現：「發展文化」與「共識文化」會對知識分享產生顯著性且正面的影響；「理性文化」雖在相關文獻中發現會對知識分享產生顯著性且正面的影響，但在本研究結果中發現其雖會對知識分享產生正面影響（方向正確），但未達統計考驗上的顯著水準；「階層文化」則會對知識分享產生負面的影響（方向正確），但未達統計考驗上的顯著水準。

在知識分享動機與知識分享之相關文獻中發現：多數的學者與專家均一致認為「知識分享內在動機」會顯著且正面的影響知識分享，而對於「知識分享外在動機」是否能夠顯著影響知識分享則有不同的見解。本研究經過階層多元迴歸分析後發現：不論是「知識分享內在動機」或「知識分享外在動機」均會對知識分享產生顯著且正面的影響，意即 Herzberg (1968) 雙因子理論中之「激勵因子」與「保健因子」均會顯著影響組織成員之知識分享行為。

伍、結論與建議

一、結論

經過研究假設之檢定結果，茲將組織文化與知識分享動機對知識分享影響之研究發現彙整於表 7 中，並將其歸納成下列主要的二點結論：

(一)內在動機與外在動機是影響知識分享最主要的因素，其對知識分享指標、時間、系統、方法以及 HRM 措施幾乎皆產生了顯著性的正面影響；意即組織成員分享動機（不論是內在或外在動機）較高，則其所展現的知識分享行為就愈高。另外，於內在動機與外在動機中，知識分享內在動機與雙因子論相符，其對於知識分享的影響比外在動機的還大。

(二)共識文化對於知識分享指標、時間、系統、方法以及 HRM 措施均會產生顯著性的正面影響。發展文化僅會對知識分享指標與知識分享 HRM 措施產生顯著性的正面影響。階層文化與理性文化對於知識分享時間、系統、方法、HRM 措施與指標均未產生顯著性的影響。

二、對企業界之建議

(一)本研究建議企業界在推行知識管理前，宜對組織本身的「知識分享」現況，以本研究所建構的知識分享衡量指標來檢視其在時間性、系統、方法與人力資源管理措施等四個向度之優劣情形，並以評估之結果作為日後改善之準則。藉由改善組織之知識分享，進而提昇組織之知識管理效能。

(二)不論是內在或外在的分享動機皆是知識分享的主要影響因素。為增進組織成員間之知識分享行為，組織須兼重 Herzberg 雙因子論中所謂的激勵因子（如成就、認可、責任與升遷等）與保健因子（如薪資、地位、人際關係、公司行政或政策、工作狀況等）。

(三)發展文化與共識文化對知識分享具顯著且正面的影響。共識文化之特色為重視組織的凝聚力以及成員間和諧關係的維持；發展文化之特色為強調創新、冒險與成長。因此，若管理階層領導風格愈傾向於關懷與支持，組織決策模式愈強調彈性與變化，愈重視組織的凝聚力以及成員間和諧關係的維持，則組織成員實際的知識分享行為就會愈頻繁。欲透過知識分享來提昇組織競爭優勢者，實有必要加強組織決策的彈性、變化度以及組織成員人際關係之維持。

表 7 研究假設檢定結果彙整表

假 設	檢定結果
發展文化對知識分享會產生顯著且正面的影響	部分成立 (僅會對知識分享指標與 HRM 措施產生顯著性的影響)
共識文化對知識分享會產生顯著且正面的影響	成立
階層文化對知識分享會產生顯著性的負面影響	不成立
理性文化對知識分享會產生顯著且正面的影響	不成立
知識分享內在動機對知識分享會產生顯著且正面的影響	成立
知識分享外在動機對知識分享會產生顯著且正面的影響	部分成立 (對知識分享時間無顯著性的影響)

三、對後續研究之建議

(一)本研究旨在探討在控制了個人與組織相關變項後，組織文化與知識分享動機對知識分享之影響。然而，根據相關文獻探討之結果，發現人力資源管理策略或措施、主管領導風格與組織決策模式等亦與知識分享間具有高度的相關性。後續研究者，可將上述高度相關的變項加入研究模型中，以增加其對知識分享的解釋度。

(二)雖然學者、專家們多認為知識分享對於組織績效具有顯著性的影響力，但目前較缺乏實證研究之支持。後續研究者，可再探討知識分享對組織績效之影響情形，以澄清知識分享與組織績效間的相互關係。

(三)後續研究者可針對某一個案公司（集團）結合「深度訪談」與問卷調查，以深入瞭解某一個案公司之知識分享現況，並提出有益該公司之知識分享策略。

(四)由於本研究受限於研究人力、物力、經濟以及企業配合度上的因素，僅以五家國、民營製造業的員工為研究對象，後續研究者可針對其他行業（如服務業、非營利組織等）進行較大樣本之相關研究。

參考文獻

- 王誕生、林柏章，2001，「促進組織知識分享之策略」，管理雜誌，323 期，114-118。
- 王文彥，2002，知識分享內外動機與知識分享行為之研究—以 A 公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 江岷欽，1993，組織分析，台北：五南書局。
- 吳有順，2000，網路社群知識分享過程之研究—以企業管理教學網站為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳淑鈴，2001，企業特性、人力資源管理措施與知識導向文化關係之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃怡豪，2002，個人與組織契合、組織信任、知識分享意願及知識分享結果關係之實證研究—以 IC 產業為例，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 廖福祥，2000，知識管理發展組織核心能耐之研究—以某半導體封裝公司為例，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 樂為良譯，比爾蓋茲著，1999，數位神經系統，台北：商周出版社。
- 繆敏志，1995，組織變革策略與文化對經理人工作壓力、適應之影響研究，國科會專題研究報告：N(S)84 2416 H034001 2724-84。
- Davenport, T. and Larry Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-capitalist society*, New York: Butterworth Heinemann.
- Ganesh, D. B. 1998. Managing knowledge through people. *Knowledge and Process Management*, 5(3): 165-171.
- Glasser, P. 1998. The knowledge factor—knowledge management. *CIO Magazine*, 12(6): 108-114.
- Greengard, S. 1998. Will your culture support KM. *Workforce*, 77(10): 93-95.
- Gross, A. 2001. Knowledge sharing—the crux of quality. *2001 Quality Congress Proceeding*: 452-457, Milwaukee.
- Gruber, H. G. 2000. *Does organisational culture affect the sharing of knowledge? The case of a department in a high-technology company*, Master of Management studies, Carleton University, Ottawa, Ontario.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15: 73-90.
- Hendriks, P. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2): 91-100.
- Herzberg, F. 1968. *Work and the nature of man*, London: Granada Publishing.
- Kimball, F. 1998. Shedding light on knowledge work learning. *The Journal for*

- Quality & Participation*, 21(4): 8-16.
- Marilyn, M. 1998. Knowledge management at HP consulting. *Journal of Knowledge Management*, 2(2): 71-77.
- Martin, B. 2000. Knowledge management within the context of management: an evolving relationship. *Singapore Management Review*, 22(2): 17-36.
- Newell, A. 1982. The Knowledge Level. *Artif Intel*, 18: 187-197.
- Nonaka, I. and Hisaya Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company*, Oxford University Press.
- Quinn, J. B. 1993. *Intelligence enterprise*, New York: Free Press.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robert, B. 2000. Pick employees' brains. *HR Magazine*, 45(2): 115-120.
- Senge, P. 1997. Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 14(11): 17-20.
- Tampoe, M. 1993. Motivating knowledge worker—the challenge for the 1990s, *Long Range Planning*, 26(3): 49-59.
- Tua, H. H. 2001. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4): 357-365.

