

差序關係對知識分享意願及知識分享行為之影響

張國義

國立東華大學國際企業學系助理教授

陳美樺

國立東華大學國際企業學系碩士

摘要

以往探討關係對知識分享意願之影響，均採用受試者間設計，雖證實關係好壞會影響知識分享意願，卻忽略單一個體之知識分享意願，是否會因與他人間關係不同而有差等對待的情形。其次，過去研究雖指出知識分享意願會影響知識分享行為，但未能瞭解知識分享意願與知識分享行為間，是否有調節變項的存在。本研究從差序格局的觀點切入，採用受試者內設計，探討單一個體在面對與自己關係親疏的同仁時，其知識分享意願是否會有差別，並根據計劃行為理論之觀點，探討自我效能及分享機會，對知識分享意願與知識分享行為之間的調節效果。

以一位知識分享者搭配兩位知識接受者的方式進行問卷調查，有效回收242組問卷。經T檢定及階層迴歸分析，主要結果如下：1.知識分享者對於與自己關係親疏的同仁，在知識分享意願上確有差等對待的現象。2.自我效能對知識分享意願與知識分享行為之間有調節效果，自我效能較高的知識分享者，其知識分享意願對知識分享行為之影響效果會高於自我效能較低的知識分享者。至於分享機會，則沒有調節效果。

關鍵字：關係(Guanxi)、知識分享意願、知識分享行為、自我效能、分享機會。

1. 研究動機

在二十一世紀經濟時代裡，知識是企業競爭優勢及創造價值的來源 (Spender & Grant, 1996)。Nonaka 與Takeuchi(1995)則清楚指出，知識存在於組織內之個體，知識若無法藉由分享的行為，由個體擴散至組織，則組織將無法廣泛地運用知識及發揮知識之效用。易言之，組織內的知識，主要透過個體間的互動來移轉、交流，進而形成組織內其他成員的行動能力(Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999; Davenport, 1997)。

知識分享主要發生在個體間的互動過程，受到成員與成員間關係的影響。過去的研究已證實個體之間的人際關係是影響知識分享的關鍵因素(Andrews & Delahaye, 2000; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996)。然而，以往針對關係與知識分享意願之研究，均採用受試者間設計(between- subject)，亦即，研究者依據所衡量之受試者(知識分享者)與知識接受者之間關係的好壞，將所有受試者劃分成與知識接受者關係較好或關係較不好之兩個群體，再探討這兩個群體的知識分享意願是否有差異，進而驗證關係好壞對知識分享意願之影響。雖然證實知識分享意願會隨著受試者與知識接受者之間的關係好壞而有所不同，但卻未能回答：單一個體同時面對組織內不同成員時，其知識分享意願是否會受到成員與自己關係好壞程度不同的影響，而有所差別？

費孝通(1948)曾針對華人社會特有的關係(Guanxi)，提出差序格局的概念，即個體會將自己周遭的人依親疏遠近分為幾個同心圓，與位於不同圈層的人交往，其行為也會有所不同，也就是所謂的差等對待。知識分享主要在成員互動間進行，關係對個體知識分享意願的影響甚大，所以單一個體的知識分享意願亦有可能會受到差序關係之影響，而有差等對待的情況出現。倘若個體之知識分享意願有差等對待的情形，即使是整體關係良好的團隊，仍有可能會有知識分配不均，或個體所擁有的獨特知識無法移轉到真正需要的人身上等問題，團隊內之知識分享即可能會有「需要的人得不到，得到的人不需要」之情況發生。

為了進一步釐清差序關係對個體知識分享意願之影響，本研究採用受試者內設計(within-subject)——亦即，同時測量單一受試者，在面對與自己關係較好及與自己關係較不好的成員時，其分享願意是否有差異？藉此瞭解差序關係，是否會讓組織成員的知識分享意願有差等對待的情況出現？以期能更詳細瞭解關係對知識分享意願之影響，藉此減少知識分配不均之狀況，讓知識分享能發揮最大的綜效。

此外，正所謂「知易行難」，意願與行為間，往往因為某些因素，使得意願無法付諸於實際行動。過去的研究，雖證實知識分享意願會直接影響知識分享行為(Lin & Lee, 2004; Bock, Zumd, Kim & Lee, 2005)，卻忽略了知識分享意願與分享行為間，是否會受到其他外在因素的影響，而有「高分享意願，低分享行為」之情況？個體僅有知識分享意願是不夠的，唯有將意願轉化成實際的行動，知識才能對組織產生貢獻，個體若沒有實際去從事知識分享的行為，知識將無法擴散至組織內各個成員身上。如此一來，即使組織設法加強成員的分享意願，仍無法改善組織內知識分享之成效。因此，本研究第二個研究動機即在於探討知識分享意願與行為之間的調節變項，期能更加釐清知識分享之整體概況，進而增進組織內知識分享之成效。

2. 文獻探討

2.1 關係(Guanxi) 與知識分享

知識分享就字面而言，即是分享知識之意思，知識分享是一種交換的活動，透過彼此之間的互動、對談及交流來分享知識(Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999; Davenport, 1997; Hendriks, 1999)，並藉由互動過程創造新的知識及修正現存的知識(Baba, Gluesing, Ratner, & Wagner, 2004; Senge, 1998)。也就是說，知識分享主要是將自己擁有的知識、訊息，傳播出去讓別人知曉、吸收，將自己所擁有的知識讓其他人瞭解、吸收並運用(Nancy, 2000)。

知識分享主要牽涉到兩個主體——知識擁有者(知識分享者)及知識接受者。並且，知識分享主要發生在人際網絡中個體與個體間的互動，成員與成員之間的關係對知識分享佔有重要的影響地位(Andrews & Delahaye, 2000; McDermott & O' Dell, 2001; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996)。然而，以往針對人際關係(relationship)與知識分享意願之研究，皆採用受試者間設計(between-subjects)。而這樣的研究結果卻無法回答：單一個體同時面對組織內其他不同成員時，其知識分享意願是否會受到成員與自己的關係好壞，而有所差別？

從內團體偏私的觀點(ingroup favoritism)，個體會與少數幾個較親近的成員發展出較親近的關係，這些成員將被歸類為內團體(in-group)，而其他成員則會被歸類為外團體(out-group)(Graen, 1976)。由於組織內的資源有限，加上內團體偏私(in-group bias)之影

響，即人們總對自己所歸屬的團體及同團體的成員做較正面的評價或有較有利的反應(李美枝, 1992)，內團體成員將受到較多的關注與支持，並能分享到較多的利益(Graen, 1976)。由於知識分享者較樂意將資源與內團體的成員共享，所以其對內團體成員之知識分享意願將高於外團體(out-group)成員。

此外，Guanxi的建立在知識分享上相當重要(Ramasamy, Goh, & Yeung, 2006)。Guanxi是基於特殊準則所形成的interpersonal relationship，為一種特殊的連帶，主要是基於相互義務所形成的非正式、私人且特殊的relationship(Jacobs 1979; 金耀基 1992)。費孝通(1948)曾針對華人社會特有的關係，提出差序格局的概念，即個體會以自己為中心，將周遭的人依親疏遠近分為幾個同心圓，當與位於不同圈層的人交往時，其行為也會有所不同，也就是所謂的差等對待。

而從差序的概念來說，個體在進行資源交換時，關係判斷在整個歷程是很重要的考慮，人們會根據對方與自己的關係，而有不同的互動法則(黃光國, 1985; 楊國樞, 1993)。個體對於與其關係較親密者，其情感性關係大於工具性關係，因此對於與自己關係親密的同仁，較易有偏私的情況。而在關係較為疏遠的同仁方面，其互動較偏向工具性關係，個體僅在於預期給予對方利益，也能得到相等回報的情況之下，才有意願分享知識。對於工作者而言，知識是一項重要的資源，知識分享即是一種資源的提供，並且，在華人的觀念中，常會有「留一手」或「肥水不落外人田」的想法，表示華人的知識分享有自私的特質存在，他們認為分享知識可能會使自己喪失競爭優勢，因此知識分享者的分享意願勢必會受到差序關係的影響，知識分享者將依據與成員之間不同程度的關係，其知識分享意願會有高低之分。

由上述可知，個體的知識分享意願會隨著對方與自己關係的好壞而有所不同，會有差等對待的情形出現。亦即，個體對於與自己關係較為親近的人，其知識分享意願會較高，對與自己關係較為疏遠的人，其知識分享意願會較低。由此可推出假說一：

H1：知識分享者的分享意願，會隨著知識接受者與自己關係的遠近而有所差異。知識分享者對於與自己關係較親近的成員，其知識分享意願，會高於與自己關係較疏遠的成員。

2.2 知識特性與知識分享

知識又可依本身的性質，分成外顯知識及內隱知識(Nonaka & Takeuchi, 1995)。由於外顯知識本身較容易編碼、儲存及使用，可透過電子郵件、電子佈告欄傳遞，因此分享過程較為迅速及省力。反之，內隱知識主要是經驗的累積，較不易編碼、文字化，僅能透過觀察、實地示範或親自操作來分享(Hamel, 1991)，面對面的互動方式對於內隱知識的擴散更是不可或缺的(Holtshouse, 1999)。再者，人的時間和精力都是有限的，從事內隱知識分享需花費比分享外顯知識，更多的時間及精力，可能會干擾到自己工作的進度。而成員在面對與自己關係較親近的對象時，比較不會考慮個別需求或貢獻，會盡量滿足對方的需求(黃光國, 1985)，所以才會樂意犧牲自己的時間，分享內隱知識給較親密的對象。因此內隱知識的分享相對於外顯知識而言，關係對內隱知識的影響較大，唯有與知識分享者較為親近的人，其與知識分享者面對面的互動機會較多，且知識分享者也較願意無私的付出，因此較願意分享內隱知識。

其次，內隱知識本身之特性，較不易形式化、具體化，因此外流的威脅較低，競爭對手也較不易模仿，在組織的競爭優勢上佔有相當重要的地位(Johannessen, Olaisen, & Olsen, 2005)，相對於外顯知識而言，其價值來得較高。由於內隱知識屬於個體重要的資

產，個體往往較願意將重要的資源交給內團體的成員，除了受到內團隊偏私的影響之外，主要是因為個體對內團體的成員較為信任，相信這些成員即使擁有自己特有的知識，也不會對自己的競爭優勢造成威脅，更不會輕易地將內隱知識洩漏出去。因此相對於外顯知識而言，內隱知識更容易受到關係的影響，個體有可能僅願意將內隱知識分享給內團隊的成員，即與自己關係密切的知識接受者。

從上述可知，相對於外顯知識，關係對內隱知識分享意願之影響較大，亦即知識分享者對於關係較親近或關係較疏遠的同仁，其內隱知識分享意願會有較大的差距。推論出第二個假說：

H2：關係對知識分享意願之影響，會受到知識特性的影響。知識分享者對與自己關係較為親近的成員和與自己關係較為疏遠的成員，所呈現的內隱知識分享意願之差距會大於，所呈現的外顯知識分享意願之差距。

2.3 知識分享意願與知識分享行為之關聯

行為是由意願延伸而來的，但兩者間存在著何種關聯性？計劃行為理論(theory of planned behavior, TPB)提供了一個合理的解釋。Ajzen(1991)認為並非所有的行為皆可由意願來解釋，行為仍會受到其他外在因素影響，因此計劃行為理論提出「知覺行為控制(Perceived Behavior Control)」構面，代表個人認為自己可以控制行為執行的程度。知覺行為控制除了影響意願之外，也可直接影響行為，亦即當個體想從事某項行為，若本身沒有能力或機會(即低度知覺行為控制)，個體將無法從事該行為(Ajzen & Madden,1986)。知覺行為控制主要決定於能力、資源與機會等三個因素，Taylor和Todd(1995)進一步將這三個因素，分成自我效能(self-efficacy)與便利條件(facilitating conditions)。知覺行為控制之能力主要為「個人認為自己具有從事特定行為的能力」，能力的衡量主要來自於知識分享者本身的判斷，而自我效能是指個體表現某一行為時，對自己表現能力自信程度(Bandura, 1982)，因此本研究將以「自我效能」來代表計劃行為理論中的「能力」；而資源與機會則是指：增強或抑制行為的因素，及產生該行為時所需資源的易得，以「便利條件」表示。當主管支持知識分享時，會盡量提供資源，建立完整的分享機制，讓組織內的成員有足夠的機會從事知識分享，因此本研究認為在知識分享領域內，便利條件以「分享機會」最為重要，因此將以分享機會代表便利條件。

2.3.1 自我效能(self-efficacy)

自我效能是個體對於自己完成特定組織或任務時的一種能力判斷，是外在環境、其他自律機制(self-regulatory mechanism)和個人能力、經驗、成就表現產生交互作用的結果(Bandura, 1986)。個體行為的決定包括活動的選擇和社會環境的影響之外，有一部份是由個人的效能判斷來決定的，即個體將根據本身之自我效能來啟動、規範並維持他們自己的行為。換言之，個人是否會從事某種特定的行為，除了受到外在因素影響之外，也會受到本身自我效能的影響。

高自我效能者由於對本身能力較有信心，因此在各種行為上有較佳的表現。而知識分享行為除了將外顯知識文件化之外，還必須將內隱知識外顯化，並指導他人，讓成員獲得所需知識及學習到新的知識。因此知識分享者在從事知識分享行為時，會先考量本身的能力，若認為本身能力不足時，將有可能退縮，不敢嘗試將知識分享給他人。亦即，知識分享者對於本身能力的衡量將會影響其本身是否會去執行知識分享，也就是說當知識分享者擁有較高的自我效能時，其從事知識分享行為的機會將大於擁有較低自我效能的知識分享者。由上述可推論出假說三：

H3：知識分享意願與知識分享行為的關係，將受到知識分享者自我效能的調節效果。自我效能高的知識分享者，其知識分享意願對知識分享行為的正面影響，比自我效能低的知識分享者，其知識分享意願對知識分享行為的正面影響來得強。

2.3.2 分享機會

組織中分享知識的管道可分為正式及非正式的分​​享管道，正式的分​​享管道主要包括訓練規劃、結構式工作團隊、資訊系統等 (Rulke & Zaheer, 2000)；而非正式的分​​享管道則包括個人關係及社會網絡等，經由非正式的管道，讓成員方便學習與分​​享知識(Brown & Duguid, 1991)。不論是正式或非正式分​​享管道，均能增加組織成員之間的知識分​​享機會，提昇從事知識分​​享行為之機率。由於組織成員主要藉由與同仁之間的接觸，取得與專業工作相關的資訊及知識(Tampoe,1993)，因此組織中要有適當的溝通、分​​享管道，讓團隊內部的成員可充分地互動與分​​享(Nonaka & Takeuchi, 1995)，才是組織知識創造與分​​享的重要關鍵。此外，倘若組織內無適當的分​​享機會，知識分​​享者還必須花費額外的時間尋找適當的分​​享時機，創造更多的分​​享機會，將造成額外的時間成本負擔，使得知識分​​享者更不願意分​​享知識。

簡單來說，當組織成員接觸的機會越多，分​​享知識的機會相對較多，分​​享的時間成本相對減少，知識分​​享者越容易從事知識分​​享的行為。反之，若存在於成員之間的接觸、分​​享機會不多時，知識分​​享者即使願意分​​享，也無法實際從事分​​享行為。由此，可推論出假說四：

H4：知識分​​享意願與知識分​​享行為的關係，將受到知識分​​享者與知識接受者間之分​​享機會多寡的調節效果。當知識分​​享者與知識接受者間的分​​享機會較多時，知識分​​享意願對知識分​​享行為之正面影響，將高於知識分​​享者與知識接受者間分​​享機會較少時。

3. 研究方法

3.1 研究對象及施測過程

本研究採用受試者內設計，探討單一個體在知識分​​享意願上的差等對待，並同時考慮知識分​​享意願及知識分​​享行為，試圖找出兩者間的調節變項。由於只有知識分​​享者最明白自己的知識分​​享意願為何，所以本研究認為，意願由知識分​​享者來填答較為妥當；而知識接受者能直接感受到知識分​​享者是否有分​​享知識，所以知識分​​享行為由知識接受者來填答較為客觀。同時，意願及行為由不同的對象來填答，也能避免共同方法變異(common method variance, CMV)的問題。基本上述原因，本研究包含了兩種問卷，分別為「知識分​​享意願問卷」及「知識分​​享行為問卷」，研究樣本以三人為一組，包含一位知識分​​享者及二位知識接受者，因此問卷發放的部門，以成員超過三人以上的部門為主。同時為了增加樣本的豐富性，未限定某些產業或特定的職業。

問卷發放程序如下：分別從北、中、南、東各選取一所大學，由碩士在職專班之學員協助，擔任知識分​​享者，再請他(她)從自己工作的單位內選定兩位同仁，為知識接受者。這兩位知識接受者分別為與自己關係最好及與自己關係較普通的同仁。選擇關係最好及關係普通之同仁，而非關係最好及關係最不好之同仁，主要是為了避免因知識分​​享者完全不分​​享知識給關係最不好的同仁，而影響研究之結果。

請知識分​​享者填答知識分​​享意願問卷，並以自己所挑選出的那兩位同仁做為填答問卷時的對象；而知識分​​享行為問卷則由那兩位知識接受者來填答。為了降低知識接受者

填答時之疑慮，在發放問卷時要求知識分享者告知那兩位同仁此為隨機抽樣，並且問卷填答完畢後直接將問卷裝入密封的小信封，再交還給知識分享者。同時，為了確保每一組的問卷能完整的回收，將由知識分享者收齊這三份問卷，再一併寄回。因此一組完整且有效的樣本必須包含知識分享者填答的問卷及二位知識接受者所填答的問卷。

此次問卷共發放560組，回收246組，扣除不完整之問卷，有效問卷為242組，有效回收率為43.2%。就整體而言，性別以女性居多，將近61.6%；年齡大部份集中在26至30歲間(29.4%)或31至35歲間(20.5%)；在學歷方面，教育程度大部份是大學，為48.8%。至於工作方面，受試者以一般員工為主(77.5%)，主要來自於行銷/業務部門(24.2%)或一般行政部門(27.8%)。

3.2 研究變數衡量

3.2.1 關係(guanxi)

本研究關係好壞主要是由知識分享者自行選定，為了確認知識分享者所選定之與自己關係最好及與自己關係普通的知識接受者，其與知識分享者的關係是有所差別的，因此在知識接受者的問卷上，測量知識分享者及接受者之間的關係，並加以檢驗。在測量工具方面，主要是參考林行宜、戚樹誠(1994)及羅新興、戚樹誠(2004)所發展出的量表，共有8題。經因素分析，此量表之題項均為同一構面，解釋變異量為62.93%，Cronbach α 係數為0.92。經由T檢定，其差異結果達顯著($t = 3.18, p = .002 < .01$)，表示知識分享者所選擇之關係最好與關係普通的同仁，與自己的關係好壞確實是有所差別的。

3.2.2 知識分享意願

知識分享意願的測量，分成內隱知識及外顯知識兩個部份。在外顯知識分享意願方面，共有4題，其中2題依據Bock, Zumd, Kim & Lee(2005)所發展的量表修改而成，而另外2題分別取自夏侯欣鵬(2000)所發展的問卷，及吳盛(2003)依據Bock & Kim(2002)所提出的知識分享衡量內容，發展出來的題目。至於內隱知識的分享意願，共有8小題。其中5題，主要以Chowdhury(2005)所發展出的量表為基礎修改而成；其餘3題，則是依據Bock, Zumd, Kim & Le(2005)的量表修改而來。經因素分析共得到2個因素，累積解釋變異量83.88%，內隱知識分享意願與外顯知識分享意願之Cronbach α 係數分別為0.96及0.94。

3.2.3 知識分享行爲

知識分享行爲之測量，是依據前述之知識分享意願的量表修改而來，其衡量內容與知識分享意願量表相似，僅將題目中代表意願的副詞修改為頻率的副詞。如，「我願意傳授已有詳細書面資料與易教導的知識給A君」，改成「A君常傳授已有詳細書面資料與易教導的知識給我」。在信度測量方面，外顯知識分享行爲及內隱知識分享行爲，累積解釋變異量為75.29%，其Cronbach α 係數分別為0.90及0.93。

3.2.4 自我效能

自我效能在衡量方面，採用Chen, Gully & Eden (2001)所提出的新一般自我效能量表(New General Self-efficacy, NGSE)，共8小題，經因素分析，8小題均為同一構面，解釋變異量為56.53%，Cronbach α 係數為0.89。

3.2.5 分享機會

關於分享機會的衡量，共有6小題，其中2題是參考蔡櫻枝(2003)的問卷內容修改而

成；其餘4題，則是依據分享機會之內涵，自行編列而來。經因素分析，解釋變異量為59.41%，Cronbach α 係數分別為0.83。

3.2.6 控制變數---工作依賴

同仁間工作依賴程度越高，彼此之間接觸的機會自然會較高，爲了避免工作依賴混淆研究結果，因此將工作依賴納入控制變數之一。工作依賴之衡量共有8題，其中4題採用Jarvenpaa & Staple(2001)所發展的量表，另外4題則修改Pearce & Gregersen(1991)的問卷內容，經因素分析，解釋變異量為59.46%，Cronbach α 係數為0.92。

4. 研究結果

4.1 差序關係對知識分享意願之影響

採用獨立樣本T檢定，驗證知識分享面對與自己關係最好及關係普通之同仁，其知識分享意願是否會有差等對待？結果顯示，知識分享者對關係最好及關係普通同仁之知識分享意願差異，達到顯著水準($t = 5.94, p = .000 < .001$)，表示知識分享者對關係最好的同仁與關係普通同仁之知識分享意願有顯著差異，因此假說一獲得支持。

此外，進一步採用ANCOVA進行分析，以工作依賴爲控制變數，檢驗知識分享者對關係最好同仁與關係普通同仁之間外顯知識分享意願之差距，與內隱知識分享意願之差距，是否有差異？結果顯示，關係與知識特性之交互效果並不顯著($F = 0.2, p = .65 > .05$)，表示在控制工作依賴的影響之後，關係類型與知識特性在知識分享意願上並無顯著的交互作用存在，即知識分享者面對不同關係的同仁時，其知識分享意願不會受到知識特性的影響，假說二沒有獲得支持。

4.2 自我效能對知識分享意願與知識分享行爲之調節效果

爲檢驗知識分享意願對知識分享行爲之效果，是否會因知識分享者本身之自我效能高低而有所差異？採用階層迴歸方式(hierarchical regression)，加入工作依賴爲控制變數，設定知識分享意願與自我效能之交互作用項，進行檢驗。此外，由於本研究的樣本中，有部份樣本其知識分享者與知識接受者之間的關係，爲部屬對主管或後輩對前輩的關係(亦即下對上關係)，爲了避免知識分享意願對知識分享行爲之效果，會受到下對上關係之影響，因此進行分析之前，刪除對偶關係爲下對上之樣本。

由表1可知自我效能與知識分享意願之交互作用項，對知識分享行爲有顯著的正向影響($\beta = .099, p = .045 < .05$)，表示在控制工作依賴對知識分享行爲之影響後，自我效能對知識分享意願與知識分享行爲有調節效果存在。爲了進一步瞭解知識分享者之自我效能高低對知識分享意願與知識分享行爲影響的交互作用，將樣本依自我效能高低分成兩群，大於自我效能平均數(3.83)的樣本，爲高自我效能群組，反之則爲低自我效能群組，分別進行迴歸分析。結果如圖1，表示自我效能較高的知識分享者，其知識分享意願對知識分享行爲之影響效果，相較於自我效能較低的知識分享者來得大，因此假說三成立。

表 1 自我效能與知識分享意願對知識分享行為之調節效果(N=280)

變數	知識分享行為		
	Model 1	Model 2	Model 3
控制變數			
工作依賴	.561***	.515***	.503***
自變項			
知識分享意願		.169***	.158*
自我效能		.059	.058
知識分享意願×自我效能			.099*
F值	127.460***	49.732***	38.731***
R ²	.314	.351	.360

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

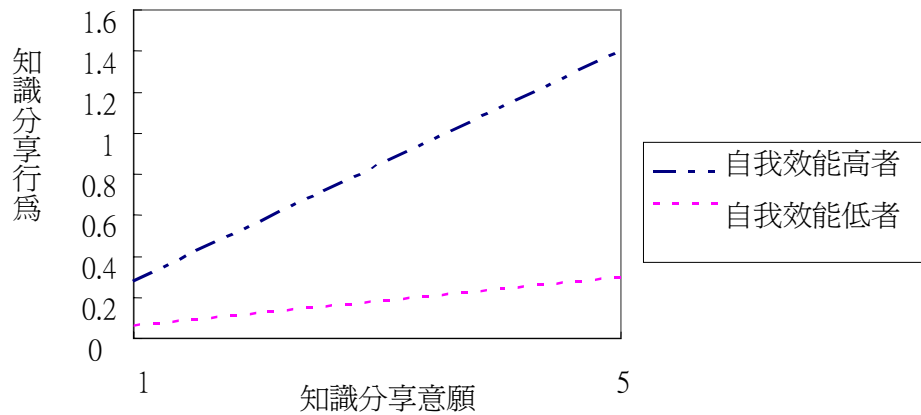


圖 1 自我效能對知識分享意願與知識分享行為之調節效果

4.3 分享機會對知識分享意願與知識分享行為之調節效果

為了避免工作依賴影響分析之結果，加入工作依賴為控制變數，再依續加入知識分享意願、分享機會及知識分享意願與分享機會之交互作用項，為自變項，進行階層迴歸。在樣本方面，亦先刪除對偶關係為下對上之樣本，再進行分析。結果顯示(表2)，分享機會與知識分享意願之交互作用項，對知識分享行為沒有顯著的相關($\beta = .003$, $p = .947 > .05$)，表示在控制工作依賴對知識分享行為之影響後，知識分享意願與知識分享行為之間不會受到分享機會的調節，假說四沒有獲得支持。

表 2 分享機會對知識分享意願與知識分享行為之調節效果(N=280)

變數	知識分享行為		
	Model 1	Model 2	Model 3
控制變數			
工作依賴	.561***	.342***	.341***
自變項			
知識分享意願		.142**	.142*
分享機會		.271***	.272
知識分享意願×分享機會			.003
F值	127.460***	57.133***	42.696***
R ²	.314	.383	.383

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

5. 結論與建議

5.1 關係與知識分享意願

過去研究雖證實關係較好的團隊，其知識分享成效會較好，但經由本研究之研究結果可知，差序關係會使得個體對於不同關係的成員，有不同程度的分享意願。表示即使團隊關係不錯，團隊內知識分享情況，仍會受到差序關係的影響而有分配不均的問題。因此管理者亦不能忽略關係對知識分享意願之影響，應設法加強團隊內成員與成員之間的關係，減少內團體及外團體之間知識分享成效之差異越來越大。

除了加強成員之間的關係，本研究亦建議，組織可運用知識分享中介者的角色，減少知識分配不均的問題。個體在擴散其關係時，常透過彼此熟悉的第三者，來建立自己與目標對象之間的相似性，藉此達成目標，因此介於關係雙方之間的中間人是相當重要的(Yeung & Tung, 1996)。所以，組織可設法運用知識分享者與關係疏遠同仁之間的第三者，來強化彼此之間知識分享之效用，增加知識分享範圍。工作單位內的個人與其他人交往，或多或少會有重疊的部份，例如A君與B君之間關係良好，與C君不好，但B君與C君之間的交情卻不錯。這時若重要的知識掌握在A君手中時，C君將有可能無法獲得，此時可透過B君擔任知識分享中介者的角色，亦即，當B君從A君身上獲得知識之後，再由B君將知識移轉給C君。

5.2 差序關係對知識分享意願之影響在知識特性上之差異

差序關係對知識分享意願之影響，並不會因知識特性而有所不同，推論可能有以下幾點原因：

- (一) 本研究知識接受者之樣本選擇，為與知識分享者之關係最好及普通的同仁，而非關係最好與關係不好或最不好之同仁，因此其外顯知識跟內隱知識之分享意願的差距，沒有太大的差異，所以不易測量。

- (二) 知識分享意願之差異可能受到關係之影響，而非分享內容。知識分享者在決定其知識分享意願時，可能僅考慮知識接受者與自己的關係，並不會去考慮所分享的內容為何。因此知識分享意願之差異，僅受到差序關係之影響，而知識特性並無太大的影響效果。

以上原因均有待進一步之驗證，才能瞭解真正的原因為何。

5.3 自我效能對知識分享意願及知識分享行為之調節效果

知識分享意願對知識分享行為之影響，會受到自我效能調節，且自我效能較高的知識分享者，其知識分享意願對知識分享行為之正面影響較大。表示，管理者在推動知識分享時，應注意自我效能之影響，思考如何增進自我效能對知識分享行為之正面影響。未來組織推動知識分享時，應運用自我效能之影響效果，如選擇自我效能較高的成員來負責知識分享之推行，或舉辦教育訓練設法加強成員的自我效能，以期能有效地達成知識分享之目的。

此外，在加強成員自我效能方面，個體自我效能的來源分別為實際成果表現、替代經驗、口語說服等(Bandura,1986)，組織可設法從這些方面著手，強化個體自我效能。

- (一) 實際成果表現 (enactive attainment)：成功經驗的累積，有助於提昇個體自我效能，因此組織一開始可先讓個體從事較為簡單的知識分享行為，讓個體能累積其知識分享成功的經驗，加強個體的信心，之後再讓個體從事較為複雜的工作，例如內隱知識的分享。
- (二) 替代經驗 (vicarious experience)：當個體發現與自己能力相似的人，獲得某項成功經驗時，也會提昇個體自我效能，認為對方既然能成功，自己在這方面的工作應該也能做得到。因此組織可不定期的公告組織內成功的知識分享經驗，及相關者的心得與想法，藉此加強其他成員自我效能。
- (三) 口語說服 (verbal persuasion)：主要是讓成員相信本身擁有達到特定任務的能力，因此組織可運用鼓勵的方式，或員工訓練等，透過教育訓練的方式，一方面加強員工的能力與信心，另一方面教導員工如何進行知識分享行為，讓員工在知識分享行為上，能更得心應手。如此一來便會提高成員自我效能，當然也就會積極去從事知識分享的行為。

5.4 分享機會對知識分享意願及知識分享行為之調節效果

從研究結果可知，分享機會沒有調節效果，推測可能有以下二點原因：

- (一) 本研究有 68.1%的樣本，其知識分享機會平均大於 3，可知隨著知識管理逐年受到重視的情況之下，大部份的組織所提供的分享機會是足夠的，表示大部份的公司之分享機制已逐漸成熟，知識分享者從事知識分享行為時，已無需考慮是否有足夠的分享機會。
- (二) 控制工作依賴後，亦控制住分享機會之效果。由於本研究之知識接受者與知識分享者來自於同一工作單位，有可能使其工作依賴與分享機會有重疊部份(相關係數為 0.68)。因此當本研究控制工作依賴對知識分享行為之影響後，有可能亦控制住分享機會之影響效果，而導致調節效果不明顯。

此外，雖分享機會對於知識分享意願與行為間，沒有調節效果，但對知識分享行為有顯著的正相關($\beta = .271, p = .000 < .001$)，表示分享機會能促進知識分享行為的發生。除此之外，組織內非正式、較為輕鬆的場所，有助於知識分享的發生，因此組織除了強化組織內的分享機制之外，應嘗試建立更多讓員工能輕鬆自在相處的環境，使員工在無

壓力的情況下，藉由談話互動的過程，自然而然分享其知識。

5.5 後續研究建議

本研究從差序觀點，證實個體之知識分享意願會受到差序關係的影響，而有差等對待的情況，將有助於組織未來在推動知識分享時，能更加重視成員與成員之間關係的管理，注意差序關係之帶來之影響。此外，釐清知識分享意願與行為間，會受到自我效能之調節，有助於未來組織推動知識分享時，可嘗試藉由自我效能之影響，來改善知識分享的成效。另對於往後相關之研究，提出以下幾點建議：

- (一) 差序關係對知識分享意願之影響是否會隨著關係類型而有所不同？知識分享意願雖會受到關係好壞的影響，然而當知識分享者與知識接受者間的關係類型不同時，如主管對部屬，或部屬對主管等(亦即，上對下關係或下對上關係)，其受到差序關係的影響是否有所不同？另外，本研究並沒有特定區分知識分享者所選擇的兩位知識接受者，是否均為內團隊的成員之一，亦或者分別為內、外團隊之成員，而這是否又會使得知識分享意願有不一樣的變化？均有待於進一步探討。
- (二) 更廣泛的調節變項之驗證：由於本研究採用計劃行為理論之觀點探討分享意願與分享行為間的關聯，瞭解自我效能及分享機會之調節效果。後續研究可試圖從不同的角度切入，尋找其他的調節變項，以期能更完整的瞭解知識分享意願與知識分享行為之間的關係。譬如，分享意願會受到分享利益及分享成本之影響，因此亦可從知識分享利益及知識分享成本之觀點，探討其對於意願與分享行為間，是否會有調節效果存在。

6. 參考文獻

6.1 中文參考文獻

- 吳盛 (2002)：〈以計劃行為理論探討資訊人員的知識分享行為〉。中山大學資訊管理學系研究所，未發表博士論文。
- 李美枝 (2003)：〈內團體偏私的文化差異：中美大學生的比較〉。《中研院民族所期刊》，73，153-190。
- 林行宜、戚樹誠 (1994)：〈企業高階主管親信關係之研究〉。《管理科學學報》，12 (2)，281-312。
- 金耀基 (1992)：〈關係和網絡的建構：一個社會學的詮釋〉。《二十一世紀雙月刊》，12期，143-157。
- 夏侯欣鵬，民89，信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究－以銀行放款部門主管為例，政治大學企業管理研究所未發表博士論文。
- 費孝通，民37，鄉土中國與鄉土重建。上海：觀察社。
- 黃光國，1985，人情與面子：中國人的權力遊戲。見李亦園、楊國樞、文崇一主編：現代化與中國論集。台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞，民81，中國人的社會取向：社會互動的觀點。見楊國樞、余安邦主編：中國人的心理與社會行為-理念及方法篇。台北：桂冠圖書公司。
- 蔡櫻枝，民91，人力資源策略、知識導向文化、知識分享阻力對組織成員知識分享意願影響之研究，中山大學人力資源管理研究所未發表碩士論文。

羅新興、戚樹誠，民 93，組織成員的親信原委知覺與親信評價之關係-以國軍軍官為實證對象，人力資源管理學報，4 期 4 卷，73-84。

6.2 英文參考文獻

- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), December: 179-211.
- Ajzen, I., & Madden, T. 1986. Prediction of goal-directed behavior: attitude intentions and perceived behavior control. *Journal of Experimental social Psychology*, 22: 453-474.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. 2000. Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37(6): 2322-2380.
- Bandura, A. 1986. *Social foundations of thought and actions: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quartely*, 29(1): 87-111.
- Brown, J. S., & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1): 40-57.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. 1999. *Knowledge sharing in organizations: A field study*. St. Pual: University of Minnesota, Strategic Management Resource Center.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. 2001. Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(1): 62-83.
- Chowdhury, S. 2005. The role of affect- and cognition-based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17(3): 310-326.
- Davenport, H.T. 1997. Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3): 187-208.
- Graen, G., 1976. Role-making processes within complex organizations. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1204-1245.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hendriks, P. 1999. Why sharing knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2): 91-100.
- Holtshous, D. 1999. Ten knowledge domains: model of a knowledge-driven company? *Knowledge and Process Management*, 6(1): 3-8.
- Jacobs, J. B. 1979. The concept of guanxi and local politics in a rural Chinese cultural setting. In S.L. Greenblatt, R. W. Wilson, & A. A. Wilson (Eds.). *Social interaction in Chinese society*, 209-236. New York : Praeger.
- Jarvenpaa, S.L. & Staples, D.S. 2001. Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 151-183.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. 2005. Intellectual capital as a holistic management philosophy: a theoretical perspective. *International Journal of Information Management*, 25(2): 151-171.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. 2004. Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*, 42(1/2): 108-125
- McDermott, R., & O'Dell, C. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 76-85.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese*

- companies create the dynamics of innovation*. N.Y.: Oxford University Press.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. 1991. Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 838-844.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. 1996. Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, March-April.
- Ramasamy, B., Goh, K. W., & Yeung, M. C. H. 2006. Is Guanxi(relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*, 59:130-139.
- Rulke, D. L., & Zaheer, S. 2000. Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: an exploratory study. In Z. Shapira & T. Lant(Eds.), *Organizational cognition: computation and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Senge, P. 1998. Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 15(6): 11-12.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. 1996. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17: 5-9.
- Tampoe, M. 1996. Motivation knowledge worker—the challenge for the 1990sin the Myers , P.S.(ed.), *Knowledge Management and Organization Design* (Boston, MA : Butterworth-Heinemann).
- Taylor, S., & Todd, P. 1995. Decomposition and Crossover Effect in the Theory of Planned Behavior: A Study of Consumer Adoption Intentions, *Intentional Journal of Research in Marketing*, 12: 137-155.
- Yeung, I. Y., & Tung, R. L. 1996. Achieving business success in Confucian societies: the importance of guanxi(connections). *Organizational Dynamics*, 25(2): 54-65.