

組織知識的分享歷程

梁朝雲 楊蘊哲

Knowledge Sharing Process in an Organization

Chaoyun Chaucer Liang

*Professor & Chairman
Department of Information Communication
Yuan Ze University
Tao-Yuan, Taiwan, R.O.C.*

Yun-Che Yang

*Graduate Student
Graduate School of Educational Communications & Technology
National Taipei Teachers College
Taipei, R.O.C.*

Abstract

Knowledge is not only the power for an organization to survive, but also the competitive advantage for its development. Due to this significance, a growing amount of academic literature is focusing on the area of knowledge management in this past few years. Most of these research papers are aimed at exploring the issues regarding the dynamic process of knowledge creating and flow in an organization. Accordingly, knowledge sharing is the most critical challenge for an organization to implement the act of knowledge management. In addition, knowledge sharing is the most important criterion to assess the performance of this act. The purpose of this paper, thus, is to inquire the types and motives of knowledge sharing, as well as the factors and strategies to facilitate this sharing process.

Keywords :

Knowledge sharing; Knowledge management; Organizational knowledge

在資訊化、全球化的趨勢下，世界從工業革命、資訊革命，逐漸邁入知

識革命的新里程碑，社會結構的改變影響著各個領域的生存與發展。在此紀元中，知識不僅是力量，更是任何一個組織繼續競爭存活，進而成長茁壯的基本要素。近年來，與「知識」相關的議題不斷地在各種不同的領域中熱烈討論，以往所定義的「知識」範疇也持續地擴張，「知識」所代表的不再僅是資料的堆砌或訊息的呈現，人們開始視知識為一種動態性的結構，知識所涵括的範疇與代表的意義便更加地豐富。近年來，許多學者紛紛將研究重心聚焦在此一層面上，如：知識創造、知識分享、知識應用等議題，以企業組織為主體，探究動態的知識結構在組織中流動與創新的歷程。

在當今知識化的社會脈絡下，企業已不再視勞工或資本為組織中最重要的資產，企業資產的概念也逐漸從有形資產轉向無形資產，而所謂無形資產指的就是存在於組織內或組織中成員的知識，知識即代表了一個組織的競爭力。因為知識資產與組織競爭力的重要性，組織學習與知識管理等議題在近年來成為許多領域熱烈討論的焦點。根據學術研究及實務經驗發現：知識分享不但是知識管理眾多議題中最大的挑戰與困難，同時也是組織衡量知識管理績效最主要的項目(註一)。本文的目的在探究組織內知識分享的型態和動機，以及促進組織知識分享的機制與策略，筆者希望透過本文為知識管理的後續論述奠基，以強化進階研究的深度。

一、知識的定義與類型

從古希臘時代的哲學家開始，便對「知識」的概念產生無比的興趣；在不同領域中，知識的創造與應用也一直扮演著促發人類多元文明的重要角色。近年來，知識管理的相關議題更在學術界與企管界掀起一陣旋風，不但研究文獻及學術書籍紛紛出籠，業界更相繼增添首席知識長(CKO, Chief Knowledge Officer)、組織學習長(OLF, Organizational Learning Officer)等職務，以實際落實知識管理的工作。當然，在世界經濟的舞台上，知識並非唯一的競爭要素，不過，對已開發國家的多數產業而言，知識確實是最具競爭性的決定因素。Klein 在其 *The Strategic Management of Intellectual Capital* 一書指出，在各類不同的組織中，越來越多的腦力工作將取代體力工作，企業唯有掌握知識，知道如何利用知識，以及知道如何才能迅速學習新東西，才能得以持續競爭優勢(註二)。

何謂「知識」？這個問題自古以來便爭論不休，本文所討論的「知識」，係指組織經營所需要的知識，哲學思辯層面的知識本質並不在本文討論的範疇內。Nonaka & Takeuchi 整合眾家學說後，將「知識」定義為：「有充分根據的信仰，強調個人以求真為目標，不斷自我調整個人信仰的動態人文過程的產物。」其所強調以個人為主體，以真相為目標，且不斷調整的動態過程，與傳統知識理論強調知識為絕對的、靜態的和非人性化的本質有所不同(註三)。Nonaka & Takeuchi 並指出，一般人常將「資訊」與「知識」兩個名辭混用，但此兩者間存在著明顯的差異。其一為「知識涉及個人的信仰和承諾」，也就是說，知識關係著個人所抱持的特定看法或意圖；其二是「知識為行動導向」，因此知識通常包含有某種特定的目的；其三是在「知識涉及意義」，它是與特定的情境相互呼應的。換句話說，資訊是誘發與創造知識的必要媒介，可以強化或架構知識，是產生知識的主要材料；而知識則是資訊所創造出來的信仰，將資訊有系統地，有意義地運用在行動中，才是知識真正的價值所在。

關於知識與資訊的區分，Zack 認為，「資料是從相關情境(context)中獲得的事實與觀察，將資料放在某個有意義的情境之中所獲得的結果就是資訊，我們根據這些資訊而相信或重視的事物，就是知識。」(註四)Drucker 指出，資訊是被賦予關連性及特定目的之後的資料，再將資料轉換成有用的資訊時，經理人需要相關的知識。因此，就本質而言，知識就是擁有者對特定領域的專業化資訊(註五)。Davenport & Prusak 則認為，知識是一種流動性質的綜合體，其來自於人們的思想，包括結構化的經驗、價值、經過文字化的資訊，以及專家獨特的見解，為新經驗的評估和整合提供架構(註六)。在組織中，知識不僅存在於文件與儲存系統中，也蘊含在日常的例行工作、作業流程、任務執行與行事規範裡。在實務上，多數的組織將資訊綜合在組織知識中，而且認為自身的經驗(特別是過去的錯誤)及其他個人或組織的經驗，也是一種重要的知識資源，因為可以從經驗中學習，鑑往知來(註七)。

至於在知識的分類與內涵方面，學者也提供了許多精湛的觀點。Polanyi 是第一位提出內隱知識概念的學者；其將知識分為內隱(tacit)與外顯(explicit)兩種。內隱知識是屬於個人的，蘊藏在個人經驗中，是一種無法言傳的技能、判斷和直覺，與個人信念、價值及特別情境有關；外顯知識則是指可形

四個層次，建立一個組織的智慧資本矩陣(註十一)。如表1所示，上述四種因素構成了企業的智慧資本，即組織中的四種知識型式。這四項因素並非各自獨立，而是彼此關聯的。Spender認為，其中由社會(組織)與內隱知識這兩項因素構成的「集體知識」，是一種最可靠、最重要，且最具策略性的組織知識，高效能的團隊通常具備有這類知識，許多重要的組織知識也都是以這種形式存在於企業之中。

二、知識管理體系

一般而言，知識管理係指知識的創造、組織、擴散，以及應用的過程。一個組織要建立自屬的知識管理體系，可以從三層面著手：其一為該體系的基礎建設，其二為其厚實的內涵，再則是它的環境氛圍(註十二)。知識管理可包括：應用科技將知識資訊化，以及應用科技將知識價值化兩個層次的策略。由此可見，科技應用在知識管理體系建立過程中的重要性，然而，有許多人僅將知識管理界定在此一技術的層次，誤認為只要建置好一個運作正常的資訊系統，便能進而創造與分享有利於組織發展的知識。筆者在此必須特別提醒的是，若沒有組織成員的無私分享與創新活力，再好的資訊系統也是枉然。不過，不可諱言的是，沒有設計良好的資訊系統，知識管理體系的建立也會事倍功半。因此，資訊系統是知識管理體系的基礎建設中極重要的一環，除此之外，還應該包括：豐沛的專業人員、健全的組織架構、完備的管理制度等，其中以鼓勵知識創造與分享的人力資源管理制度，又特別地重要。

環繞在基礎建設之外的是知識管理體系的第二個層面——厚實的內涵。知識管理的實踐首先便是要定義出，何種知識對組織有用？對企業體而言，這些知識包括：核心技術、行政資訊、成功與失敗經驗、競爭者商情等；對政府或非營利機構，服務對象的需求與滿意度的回饋便可視為「有用的知識」。此外，組織還須要明瞭這些有用知識的獲取管道，當然，知識的獲取可從組織內經驗傳承或研究開發而來，也可從顧客反映或商業情報取得。再者，便是這些有用知識是如何被組織？公司內部對於這些加值資訊的管理制度為何？以及這些有用知識的傳播與應用方式。最後，便是評量應用這些知識對組織所產生的效益。企業對於有用知識的蒐尋、整理，與儲存就是在進

行知識資訊化的工作，而將這些條理分明的知識擴散，並有效地應用以達成組織目標，便是將知識價值化的實踐。

就知識管理體系的內涵而言，便是將上述的「有用知識」轉化成組織成員的任務知能與專業成長的具體需求。這些需求也就是成員選任的背景要求，及在職訓練的必備內涵。筆者另須強調一點，許多人會誤將財務報表分析、市場需求預測之類的資訊視為企業唯一的「有用知識」。這些加值資訊是可以被量化，被輸入電腦統計機率的「硬性」知識，但企業體內還存在許多隱微的「軟性」知識。這些知識普遍存在於高階主管及資深員工的經驗中，而且常是非常主觀的見解、直覺，或理念，可透過行動、暗喻、象徵中觀察。這些「硬性」及「軟性」的知識，都是組織重要的資產，也是該組織知識管理體系最厚實的內涵。

環繞在厚實內涵之外的是知識管理體系的最外層——環境氛圍。善加應用科技可將知識以更多元、更精彩的方式呈現，以利於吸收和應用；科技也可以協助知識擴充、深化，這種活性知識的行動便是「創新」。有效呈現與持續創新都是應用科技將知識價值化的要素和過程。許多國際知名企業都會在知識管理體系中建立成功與失敗案例的資料庫。這些寶貴的經驗資產不僅可用來當作在職訓練的素材，更能成為工作或決策的即時資訊。然而，真正的重點是，組織有否能讓成員無私分享成功 know-how，以及坦誠檢討失敗因素並詳實記錄過程的制度與文化？若是沒有這份分享成功與面對失敗的制度與文化，組織成員便會缺乏激勵的因子來學習，來成長，來創新。當然，知識管理體系也將因此失去營造活力，醞釀行動的環境氛圍。因此，知識管理體系的環境氛圍應該包括：鼓勵分享的組織文化、創新求變的專業形象、追求卓越的經營理念等等。

一個組織可以運用許多方式來建立知識管理體系，無論那一種方式，都可以從基礎建設、厚實內涵，以及環境氛圍等三個層面的策略來思考它的價值定位（參見圖1）。在知識力量逐漸掌控人類社會演進主導權的同時，知識管理體系的建立必須用以解決當代組織所面臨的：個別專業人才的績效認定、報酬回饋，以及生涯規劃；由上而下，也從下而上，共同描繪出的組織願景；能充份發揮團隊績效的組織設計；高階主管的培養及選任；以及分享成功與面對失敗的激勵制度與學習文化等問題（註十三）。

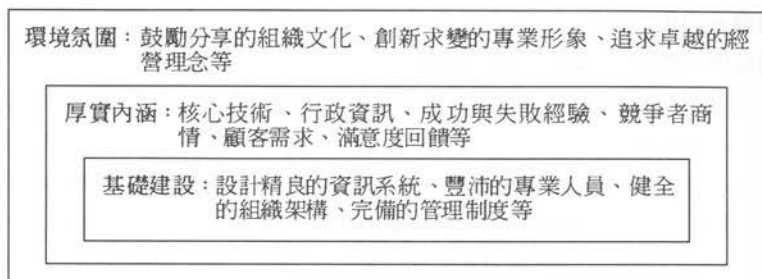


圖1 知識管理體系三大層面

誠如前述，許多學術研究及實務經驗均發現：知識分享不但是知識管理眾多議題中最大的挑戰，亦是組織衡量知識管理執行績效最主要的項目。因此，本文後續章節將分別說明組織內知識分享的型態和動機，並探究促進組織知識分享的機制與策略。

三、知識分享的概念

組織本身無法自動創造知識，組織知識的創造源自於組織成員之間相互分享內隱性的知識(註十四)。這些內隱知識本身就是一種無形的資產，是組織中非常重要的生產工具，也因此，在組織中須要透過知識分享的過程，來促進這些知識在人際之間的流通或轉移，從個人或少數人擁有的狀態，轉變成組織共有的知識資產，以增強組織的競爭優勢。Hendrik 進一步指出，知識分享是一種溝通的過程，當組織成員向他人學習知識時，就是在分享他人的知識。而在這中間必須有「重建」(reconstruction)的行為，知識接收者必須具備知識以學得知識及分享知識。因此，在知識分享的過程中，會涉及兩個主體：其一就是知識的擁有者，他們必須有意願以演講、著作、行動，或其他方式來與眾人進行知識的溝通；其二則是知識的需求者，這些人必須能夠以模仿、傾聽，或閱讀等方式來認知、理解這些傳達來的知識(註十五)。Hendrik 指出，知識分享是經過知識的「內化」(internalization)與「外化」(externalization)兩個歷程所完成，上述兩個主體是透過這兩個分享的步驟，以建立出一個知識分享的模式。

知識的外化指的就是如演講、編纂知識系統、建構檔案，或建立知識資料庫等行為。知識的外化未必是個人所知覺到的行為，也不一定是針對知識

需求者而做的行為，例如人們可藉由觀察別人執行任務的過程而從中學習，知識擁有者可能不知道執行該任務須要哪些特定的知識，而且也不知道自己已成為知識需求者所觀察的對象。然而，在多數情況下，鼓勵知識擁有者將其所知以某種方式外顯出來，便是促發知識分享的活動。而知識需求者就是知識接收者，為強調知識內化的行為，可將「知識接收者」稱為「知識重建者」。將知識內化的行為可包括：邊做邊學、閱讀書籍、嘗試了解知識庫裡的知識等。知識分享的概念雖只是上述簡單的兩個步驟，但在其中往往因為多重障礙的存在，而使得知識無法順利地達到分享的目的。Hendrik 認為，這些障礙包括了時間、空間、社會距離、語言文化、心智與概念的差異等，都會使知識在內化的過程中受到扭曲(參見圖2)。

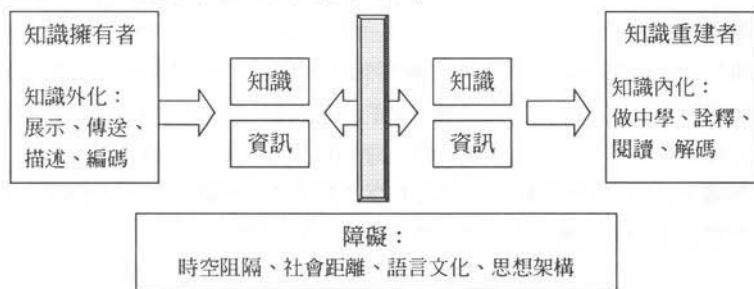


圖2 知識分享模式

此外，Davenport & Prusak 建立了一個知識分享公式：知識分享 = 傳送 + 吸收，此概念與上述知識分享的步驟——外化與內化明顯是一致的(註十六)。而Wijnhoven 亦指出，知識分享是一種大多數藉由資訊媒介進行的知識移轉，以及知識接收者藉由已知的知識對新知識進行闡釋，或已知的知識與新知識兩者間彼此互動的過程(註十七)。Wijnhoven 認為，知識可以用來解釋、預測，或形成一種提供解決問題的方法，知識必須透過將想法編碼，以符號的型式來傳送或儲存。在分享的過程中，不只是想法可能會改變，經過編碼的符號在接收時也有可能遭到扭曲。而組織能否善用知識，須視組織能否將知識有效地儲存，並不斷重複使用。知識分享可以在不同的時間或空間進行；也就是說，透過知識的分享，不僅現存的組織成員會受益，後進人員也可從中學習到成功或失敗的經驗，避免許多潛在的麻煩與錯誤，可提高任務達成的效率，知識分享確實是組織中一項極為重要的競爭利器。

四、知識分享的動機

「知識就是力量。」若是知識擁有者將自身的經驗與專業分享予他人，豈不造成自身力量的削減嗎？其實，人類在從事許多行為的動機並非如此的單一而絕對。著名心理學家Maslow在需求層次理論中便指出，人類的行為受到五種需求動機的影響，分別為基本生存與安全需求、愛與歸屬需求、求知需求、尊重需求(自尊與受到他人肯定)，以及自我實現需求。就知識分享的意願與動機來看，知識分享的動機主要來自於歸屬感、求知、自尊與自我實現這些較高層的需求階段。採用Maslow的需求階層理論來解釋知識分享的動機，會發現知識擁有者願意分享所擁有的知識，是希望藉由知識的提供以獲取組織或團體中的歸屬感與他人的肯定，進而得到尊重；另一方面，他們也能透過知識分享的機制獲取其他人的經驗與知識；再者，在知識分享的歷程中，知識與經驗的交流，他人對知識擁有者的無形回饋(尊重與信賴)，對專業知識與個人經驗的重視等，都是能幫助個人達到自我實現的重要條件。

根據Tampoe的研究發現，知識工作者對於工作所能帶給個人的條件，也就是希望能從工作中獲得的事物，其優先順序排列如下：

個人的成長：有能夠發揮個人潛力的機會，傾向尋求知識、個人與生涯的成長與精進。

作業自主性：在既定的策略方向，以自我衡量、自我管理的方式完成工作。

任務成就感：追求引以為傲的工作成果與品質，且此種需求與組織成功息息相關。

金錢與財富：對個人的貢獻給予獎酬，能夠分享因其績效所創造的公司成就與財富(註十八)。

由上述順序可知，知識工作者會特別重視個人與職場生涯成長與發展，強調對專業的尊重，要求工作的自主性與自我管理，並且有較高的求成動機與榮譽感；因此，知識擁有者或知識工作者會基於這些原因而有與他人分享知識的動機。Hendriks也認為，知識分享須經由知識擁有者向知識需求者傳遞知識所形成，而個人可能同時兼具知識擁有者與需求者的雙重身分，但知識擁有者與知識需求者在知識分享的動機上是不同的。知識需求者是為了處

理工作的挑戰、作業自主性的提高，以及滿足個人的成就感等因素而努力汲取知識。知識擁有者分享知識的目的卻是期望能夠獲得他人對工作的肯定與欣賞，或獲得升遷的機會，或受責任感的驅使而將知識分享他人，或期望分享的行為能在日後同樣獲得對方的知識或資訊交流互惠的回饋(註十九)。

Davenport & Prusak 則對知識分享的活動提出了「知識市場」的概念，他們認為知識需求者是買方，所需要的是他人的見解、判斷和對事務的了解，希望藉此能幫助他有效率地完成工作；而知識擁有者則是賣方，對某項工作的過程或主題具備深厚的知識，並且在內部知識市場享有專家的盛名。知識買賣的雙方願意在知識市場中進行交易，因為他們相信可以從知識的分享與交換獲得好處。這種知識市場的報酬依重要性排列順序為：互利主義、聲譽、利他主義(註二十)。

互利主義

因為一個人所擁有的時間、精力與知識都是有限的，除非有利可圖，否則人們通常不願意與他人分享這些職場上有限的資源。而知識賣方所以願意花時間與精力與他人分享自己的知識，便是期待在未來有必要時，現今的買方也能同樣為他們提供知識，因為有「知識分享」的名目，同儕間也比較願意進行知識交流的活動，有助於達成彼此互惠的行為。

聲譽

知識賣方通常希望塑造出「專家」的形象，他們願意與他人分享其所擁有的寶貴知識，是希望能成為同仁眼中具備專業知識的貴人；當眾人都知道你擁有寶貴的知識可以提供時，可能會帶給自己升遷的良好生涯發展機會。

利他主義

有些人生來就具有積極熱心的人格特質，願意與人為善。幫助他人，也有一些人對所擁有的知識具有高度的熱情，樂意與他人分享。這些知識提供者是出自於利他的角度，就算對方不見得能給予相對的報酬，他們也願意進行分享；Davenport & Prusak 對於利他主義的知識分享動機提出了「傳承時期」的想法，認為人們到了中年晚期通常會經歷一段傳承的階段，在這個時期中，人們會覺得將自己一生所學傳承給下一代是一件意義非凡的事。

此外，在Davenport & Prusak 也提到「信任」。他們認為在提昇知識市場運作效率的要素中，最重要的就是信任。人們在組織中交換或分享知識，全

看知識買方值不值得信賴。換言之，在組織的成員必須建立相互信賴的基礎，才能有知識分享的可能。關於信任在知識分享動機中所扮演的角色，許多研究也證實了知識分享意願與組織成員的信任關係成正相關。如Hope便認為，知識管理之旅始於科技，卻無可避免地通往信賴(註二一)。在Lewicki & Bunker 以及McAllister的研究中亦發現，當雙方信任關係持續成長時，資訊與經驗的傳遞量也會隨之增加(註二二)。

夏侯欣鵬針對國內銀行主管進行研究，發現知識分享的動機與主管的人格特質有關，當主管具有較高的分享特質，即同理心特質越強、競爭性特質越弱時，主管知識分享的意願則越高。夏侯欣鵬也指出，主管對部屬的信任感會影響主管對部屬的知識分享的意願；另一方面，部門主管在考慮是否將知識與部屬分享時，該主管會預期在知識分享後對自身權力的影響，包括部屬對主管的認同、組織高層對主管的重視程度等，這些預期的結果都會影響主管對知識分享的動機與意願(註二三)。在Hollingshead 與Schneider & Cook的研究中也都發現，組織間成員地位高低的差異會影響低地位成員知識分享的意願(註二四)。

Herzberg 提出激勵因子與保健因子的雙因子理論來探討員工在工作時的態度與行為，對知識分享行為的發生也會產生影響。在Herzberg的雙因子理論中，薪資、工作條件、職位、人際關係等屬於保健因子；而工作挑戰性、升遷機會、成就感、工作肯定及責任感等五項則屬於激勵因子(註二五)。承續前論，Hendriks 提出了第六項激勵因子——作業自主性。Hendriks 認為，人們願意進行知識分享的原因傾向於激勵因子，而非保健因子。因此，紅利制度、薪資增加，或職位升遷也許會引導員工進行知識分享的活動，但並不會促進知識分享的動機；而保健因子在員工知識分享意願中扮演的角色則為：保健因子越缺乏，則個人知識分享的意願可能就越低，但保健因子的存在，並不保證就會增強個人分享知識的意願。此外，若知識在組織中等同於地位或權力的代名詞時，個人為了保全自己在組織中既有的權力與地位，其知識分享的意願也會隨之大幅降低(註二六)。

五、組織內知識分享的機制

一般而言，知識分享的主要內容為存在於個人的內隱知識。這些知識須

要透過一些特殊的策略或形式才得以在組織之間交流與傳播。筆者認為，知識分享的必要行動應至少包括：工作設計、架構重整、科技導入、制度配合，以及文化創新等五項策略。組織成員的工作可以設計成必須仰賴相互依存的團隊工作，也不應排除以任務重疊的方式來產生競爭與激發創意；傳統的金字塔或功能別的組織架構必須重整，而以服務線或產品別來重塑流程與架構，官僚層級必須予以破除，重整資訊流以避免公文旅行之弊；科技的導入是促發知識分享的另一項利器，科技應用能使資訊更為暢通，配合知識庫的建立與使用權限的設定，將使知識分享更加落實；當然，人力資源管理制度的配合也是極為重要的因素，如設立鼓勵分享行為的福利制度，建立同仁交互評鑑的規範，形成專業表現的比較壓力，並促成高品質的人際關係；此外，層峰帶頭作的行動創新亦可帶動組織文化的整體變革，企業內也應有主管嘉許部屬表現的文化塑型(註二七)。

因國內外學者針對組織中知識分享活動的機制與管道，有許多精闢的看法，以下筆者謹就這些論述加以彙整分享。

實務社群

在組織的實際運作中，存在著許多非正式的溝通管道，以提供知識給需要的人，讓知識擁有者與需求者雙方能進行知識的流通、交換與組合。在這樣活動中所形成的團體就可稱為「實務社群」(community of practice)。Stewart認為，「實務社群」是基於相互學習的一種「群體社交行為」，因此也可被定義為「一群專業人員的集合體，因接觸到同一類問題，而非正式地凝聚在一起。它事實上是人力資本的生產場所。」(註二八)Davenport & Prusak亦認為，「實務社群」是一群具有互補性知識的工作者，會因所從事的事務性質相似，彼此興趣相投或目標相同，自發性地組織起來，彼此經常聯繫。這種非正式的組織即為「實務社群」(註二九)。Stewart認為實務社群具有兩大功能，一為知識的傳遞，二為知識的創新。觀察組織實際運作的情形，在許多工作的完成、問題的解決，或決策的訂定中，組織成員除了須要如專案會議、業務研討等一般正式溝通的機會外，還須要透過非正式的溝通管道，才能更深入地了解成員間彼此的角色立場與實際需求。透過實務社群的形成，社群的成員在共同的目標下，充份交換資訊，將彼此的知識與經驗傳遞出去，產生知識分享的活動。在這樣知識交換與組合的過程中，新的知識也因此會被激發、

創造出來。

師徒制

張文強在針對「報社組織的知識儲存與分享」的研究指出，存在於個人的內隱知識之傳遞與管理，須要透過文字以外的策略來達成，在「做中學」的前提下，師徒間的互動便是重要的知識分享機制(註三十)。在這樣師徒間直接互動的過程中，師父不但親自示範解決問題的過程、傳授技術，讓學徒學習與模仿，同時也會觀察學徒的表現，給予肯定或解答疑惑，在學徒犯錯時提出質疑並指出錯誤。也就是說，學徒藉由觀察和模仿，以及師父的提問與挑戰，直接在實做中修正每個細節及技術，並學會對自己的工作品質進行監控，因應情境找出不同的解決方法；而師父的知識與經驗，在這樣知識分享的歷程中，便得以傳承並轉移到徒弟身上。若干國內外的研究也發現，許多不同的產業如高科技產業(註三一)、傳播事業(註三二)等，都將師徒制視為一項重要的組織學習與知識分享的方法。這些研究並指出，現今企業對管理者角色的認知應該有所轉變，管理者不再只是監控員工的工作任務，他更應該像師父或教練一般，這樣的想法也反應了師徒關係在知識分享過程中的重要性。

團隊合作

團隊合作是另一種與師徒制相似，常被企業界使用的知識分享策略。隨著團隊成員在工作時所產生的互動，知識便在人際間移轉，成員互換扮演師徒的角色，在提供知識的同時也取得儲存在對方身上的知識。傳統以來，工作管理多是以個人為工作的基本單位，強調科層控管的組織架構，並不利於知識的交換與分享；但近年來，許多產業紛紛重新設計工作流程，改以團隊合作的方式，創造更好的知識分享環境，整合藏放在不同個人身上的知能，以更有效地完成工作(註三三)。學者研究發現，在一個小型、自律、非正式、人人平等的團隊中，運用參與式管理，讓成員了解新產品的全貌，無論在互信、分享、參與和績效等方面，都會有較傑出的表現(註三四)。在團隊合作的過程中，一方面可藉由不同領域專家的密集互動，分享成員彼此的知識與解決問題的策略，以較多元的觀點看問題，來尋求更完美的解決問題，或完成工作的方式(註三五)；另一方面，在合作的互動過程中，個人擁有的知識也會分散給小組其他成員，相互交換經驗，不再只停留在個人身上(註三六)。研究發現，團隊成員的關係雖不若師徒一般，具有明顯知識程度上的差異，但因

每個成員可能各自擁有某方面較強的知能，因此彼此間可相互扮演師父及學徒的角色，互為知識擁有者與知識需求者；如此一來便可相互督促，彼此模仿，使每個人都能分享到知識(註三七)。

組織文化

許多研究指出，組織文化是影響知識管理執行成效的重大因素。如 Pfeffer 便指出，擴大全體員工的平等意識，縮小組織階級概念，讓組織內成員有表達個人看法與專業知能的空間，塑造平等的組織文化，則有利於知識分享的進行(註三八)。Adams 認為，組織是否公平地對待每一位成員會影響到其在組織中的行為。組織成員會感受到不公平，多半來自於自己覺察到其對工作投入與產出與他人不同。當個人感到不公平時，表示組織並未忠實地反映個人的貢獻，如此一來，組織成員將會減少其投入，因而連帶減少出現知識分享的行為(註三九)。在 Kim & Mauborgn 所提出程序公平的三項管理步驟——參與、解釋與明確的期望中，「參與」表示著知識分享的行為，而「解釋」與「明確的期望」這兩項步驟是將決策者的想法與認知展現在部門成員面前，使成員了解決策者的思維邏輯以及對組織成員存在的期望。這樣的過程不僅本身便是一種知識分享的歷程，其程序公平的步驟也可使組織成員感覺被尊重，認為自己的想法與意見是有價值的(註四十)。Stauffer 的研究也指出，現代組織應該要從強調自我中心與內部競爭的文化，轉型為重視他人想法以及內部團隊合作的文化(註四一)。過去組織強調「經濟人」的角色，以自利與競爭的心態取勝；在資訊時代則應將組織文化轉型為「社會人」，重視人性的關懷與情感的交流，以及與環境共生的價值觀。此外，對知識擁有者而言，知識的分享可能是自身的競爭優勢受到模仿，甚至產生威脅，因此知識分享只有在知識擁有者願意承擔風險的情況下才會發生。這種願意承擔風險的態度，即是對他人信任的表現(註四二)。Ojala 強調，組織應強化企業與利害關係人(stakeholders)之間的信任，如此才能在企業與顧客、供應商、員工，以及社區之間，建立起互信共榮的雙贏關係。若彼此之間缺乏信任，則會相互隱藏資訊，知識分享的實現將成為幻影(註四三)。在夏侯欣鵬的研究中發現，部門開放的文化會影響到部門主管知識分享意願的高低；當主管對部門「團隊導向文化」的認知越強、「任務導向文化」的認知越弱時，部門主管的知識分享的意願便會越高(註四四)。

管理制度

知識分享雖是一種無形的活動，但在組織中，也可經由有形的管理制度，如工作設計、專案管理，或實務社群、激勵制度等，來促進知識分享的意願與行為。研究顯示，重視員工的教育訓練(註四五)，績效評估時考核個人在團隊合作的表現(註四六)，設計公平且良好的獎勵制度(註四七)，招募具備團隊合作與分享特質的員工(註四八)，採用團隊合作的任務分工(註四九)等，都是組織在管理制度上能強化知識分享行為的機制與策略。

六、結語

隨著知識經濟時代的來臨，存在於個人及組織中的知識對於促進經濟成長的貢獻日益增強，在企業發展中也將發揮越來越關鍵的作用。企業競爭的核心優勢已從資金、廠房、設備等的「有形資產」轉移到以知識、經驗、技能之「無形資產」。這樣的轉移讓越來越多的組織明確地意識到，智能資本是保證其競爭地位的基本要素，有系統地管理這些知識遂成為現代組織的核心要務。

從本文所整理的文獻可發現，知識分享是一種動態的人際互動過程。它不僅是知識管理的人文基礎，更是知識創新的活水源頭。組織中存在著許多知識分享的助力與阻力，不論是激勵個人分享知識的動機與意願、創造組織中有利知識分享的機制或策略(如團隊合作、實務社群、師徒制等)，或是致力於改善不利於知識分享的組織文化或領導者認知，所有的這些努力，都在為知識的分享、交換、流通、移轉，甚至蓄積與整合，建立良好的環境。在此一健全的環境與氛圍中，組織從上到下全體成員都會集中心力在現代企業最重要的資產——「知識」上，以尋得該組織發展與競爭的最大優勢。

附 註

註一 P. Drucker, "The Age of Social Transformation," *Atlantic Monthly*, (November 1994): 53-80. 及 J. B. Quinn, P. Anderson, & S. Finkelstein, "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, 74 (1996): 71-80.

註二 D. A. Klein, *The Strategic Management of Intellectual Capital* (New York, NY: Reed Educational & Professional Publishing, 1998).

註三 I. Nonaka, & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company* (New York, NY : Oxford University Press, 1995).

註四 M. H. Zack, "Managing Codified Knowledge," *Sloan Management Review*, 40 : 4 (1999) : 45-58.

註五 李田樹譯，經理人的專業與挑戰(台北：天下文化，民國88年)。

註六 T. H. Davenport, & L. Prusak, *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998).

註七 J. Hope, & T. Hope, *Competing in the 3rd Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997).

註八 M. Polanyi, *The Tacit Dimension* (New York, NY : M. E. Sharp, 1967).

註九 同註三。

註十 G. Hidding, & M. C. Shireen, "Anatomy of a Learning Organization : Turning Knowledge into Capital at Andersen Consulting," *Knowledge and Process Management*, 5 : 1 (1998) : 3-13.

註十一 J. C. Spender, "Making Knowledge the Base of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17 (1996) : 45-62.

註十二 梁朝雲，〈透過遠距教學建立知識管理體系〉，公訓報導，97(民國90年) : 38-39。

註十三 張文玉譯，知識管理(台北：天下文化，民國89年)。

註十四 同註三。

註十五 P. Hendriks, "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management*, 6 : 2 (1999) : 91- 100.

註十六 同註六。

註十七 F. Wijnhoven, "Knowledge Logistic in Business Contexts : Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts," *Knowledge and Process Management*, 5 (1998) : 143-157.

註十八 M. Tampoe, "Motivating Knowledge Workers —The Challenge for the 1990s," *Long Range Planning*, 26 : 3 (1993) : 49-55.

註十九 同註十五。

註二十 同註六。

註二十一 同註七。

註二二 R. J. Lewicki, & B. B. Bunker, "Trust in Relationships : A Model of Development and Decline," In B. B. Bunker, J. Z. Rubin and Associates (eds.) *Conflict, Cooperation, and Justice* (San Francisco, CA : Jossey-bass, 1995) ; 及 D. J. McAllister, "Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization," *Academy of Management Journal*, 38 (1995) : 24-59.

註二三 夏侯欣鵬，「權利與信任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」，國立政治大學企業管理研究所博士論文(民國89年)。

註二四 A. Hollingshead, "Information Suppression and Status Persistence in Group Decision Making : The Effects of Communication Media," *Human Communication Research*, 23 : 2 (1996) : 193-219 ; 及 J. Schneider & K. Cook, "Status Inconsistency and Gender : Combining Revisited," *Small Group Research*, 26 (1995) : 372-399.

註二五 F. Herzberg, *Work and the Nature of Man* (London : Granada Publishing, 1968).

註二六 同註十五。

註二七 梁朝雲, 「組織傳播與知識管理」, 課程資料, 民國90年。

註二八 宋偉航譯, 智慧資本 (台北 : 智庫, 民國87年)。

註二九 同註六。

註三十 張文強, 「報社組織知識儲存與分享之研究」, 國立政治大學新聞研究所博士論文 (民國88年)。

註三一 如許月瑛, 「台灣精密機械產品創新與組織知識流通之研究」, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文 (民國87年) ; 及賴建男, 「台灣IC設計業中技術知識特質與組織動態能耐之研究」, 國立政治大學科技管理研究所碩士論文 (民國86年)。

註三二 楊孔鑫, 誰改變了艦隊街 : 英國報業的變遷 (台北 : 正中, 民國85年)。

註三三 A. Leonard. "Team Syntegrity : A New Methodology for Group Work," *European Management Journal*, 14 : 4 (1996) ; 及 V. Wekselberg, & W. C. Goggin, "Knowledge Work Groups as Social Groups : Illustrations from the Volume Contributions in Support of a Cooperative Theory of Groups," In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson & S. T. Beyerlein (eds.) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Greenwich, Connecticut : JAI, 1995).

註三四 R. Purser, W. Pasmore, & R. Tenkasi, "The Influence of Deliberations on Learning in New Product Development Teams," *Journal of Engineering & Technology Management*, 9 (1992) : 1-28.

註三五 R. E. Purser, & A. Montuori, "Varieties of Knowledge Work Experience : A Critical Systems Inquiry into the Epistemologies and Mindscapes of Knowledge Production," ; 及 R. V. Tenkasi, "The Socio-Cognitive Dynamics of Knowledge Creation in Scientific Knowledge Work Environments," In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (eds.) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Greenwich, Connecticut : JAI, 1995).

註三六 同註三十與註三一。

註三七 C. Daiute, & B. Dalton, "Collaboration between Children Learning to Write : Can Novice be Master?" *Cognition and Instruction*, 10 : 4 (1993) ; 及 W. T. Yağowicz, "Coaching : Collegial Learning in School," In V. J. Marsick (ed.) *Learning in The Work Workplace* (London : Croom Helm, 1987).

註三八 J. Pfeffer, *The Human Equation : Building Profits by Putting People First* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998).

註三九 J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange," In L. Berkowite, *Advances in Experimental Social Psychology*, 2 (New York, NY : Academic Press, 1965), pp.267-299.

註四十 W. C. Kim, & R. A. Mauborgne, "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy," *Strategic Management Journal*, 19 (1998) : 323-338.

註四一 D. Stauffer, "Why People Hoard Knowledge," *Across the Board*, (September 1999).

註四二 黎士群，「組織公平、信任與知識分享行為關係之研究：以Unix系統管理人員為例」，私立銘傳大學管理科學研究所(民國88年)；及P. Senge, "Sharing Knowledge," *Executive Excellence*, (November 1997)；及G. Jones, & J. George, "The Experience and Evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, 23 : 3 (1998).

註四三 M. Ojala, "Knowledge is Power" *Econtent*, (June-July 1999).

註四四 同註二三。

註四五 同註三八。

註四六 劉權瑩，「資訊服務業知識管理之研究—以台灣HP與台灣IBM為例」，國立政治大學企業管理學系碩士論文(民國88年)。

註四七 楊國安、何永福，人力資源策略管理(台北：三民，民國88年)。

註四八 L. Wah, "Making Knowledge Stick," *Management Review*, 88 : 5 (1999) : 24+。

註四九 同註四六。