

計劃編號：NSC 88-2416-H-004-018

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

主持人：司徒達賢 政治大學企業管理學系

題目：知識管理、創新與組織學習之研究

一、中文摘要

根據組織學習理論可知知識創新的分享意願受到分享者對權力認知的影響，而彼此的信任也會影響分享者對權力的認知，本研究之目的為從權力認知的觀點與信任的觀點建立與探討影響知識創新的分享意願之理論性架構，並建立相關命題。

Abstract

According to organization learning theory, perception of power influent intent of knowledge creation sharing. Trust also influent perception of power. The purpose of this paper is setting up framework of knowledge creation sharing from perception of power and trust.

二、研究動機與目的

近年各方對探討「知識」的興趣方興未艾；學者相繼尋求一些可以使知識透明化、應用與移轉的工具或方法(Grant,1997； Teece, Pisco & Shuen,1997)。而 Holtshouse(1998)認為「知識」為一種「流量」(flow)的概念，即知識可以在知識的提供者與需求者之間相互交流；對知識提供者而言，是一種選擇性「推」的過程，對知識需求者為「拉」的過程，當二者平衡時，則產生最適的流量。也就是說，知識提供者並非完全願意將知識傳授給與知識需求者，即使需求者一味的想學習知識，但若提供者不願將知識傳授給需求者時，也無濟於事；反之，即使提供者願意傳授知識給需求者，但需求者沒有任何學習意願時，也無法達到知識學習的目的。Nonaka(1994)認為日本企業的成功來自於「組織知識創新」上的能力與傳播新知的共識，認為創新的知識是存在於個人，而重要的是如何使個人默識的知識(tacit knowledge)能在企業內與其他成員分享與相互流通，並進而轉化成為組織的知識，所以，組織宜透過一些機制來提昇成員分享知識創新的意願。因此真正能影

響企業競爭優勢的因素是企業內成員的新知是否願意分享其他成員，故對知識分享意願課題的深入探討有相當的重要性。

根據組織學習理論可知組織知識是一種組織所有成員的集體智能，並且是透過人際的互動而共同享有(Hickson et al.,1971； Pfeffer,1981)；而組織是依賴外界環境取得資源而生存，但環境是不確定的，惟有具備處理不確定性能力的組織或個人才能繼續生存，且被其他部門或個人所依賴，因而造成權力的提昇。但因環境的變動、專業技術的汰換或是任務的移轉，促使組織資源重新分配與權力的更替消長，為了保有既得之利益與避免個人權力不保的危機，資源擁有者自然會想盡辦法保護既有的資源，故而展開權力保衛戰；這些資源則包含了寡佔的專業知識，故知識便無法充分傳遞。綜上所述，惟有具備處理不確定性能力的組織或個人才能繼續生存，而為保有或提昇個人的權力地位，勢必會對所擁有處理不確定性的創新知識加以隱晦，意即降低新知的分享。因此本研究根據學習理論論點認為可以由權力的觀點來探討影響新知分享意願的因素。此外，人際互動關係的行為以及與其他互動關係之間的比較，會影響彼此互動中認知到的訊息、詮釋，進而影響行為反應的選擇，尤其過去雙方相處經驗中所發展出來的信任關係，會對其行為產生正面影響。

知識分享意願受到分享者對權力認知的影響，因此知識分享者與被分享者彼此的信任是否也會影響分享者對權力的認知，進而影響新知分享的意願？什麼因素影響分享者對不同被分享者之間的信任差異，進而影響分享意願？基於上述研究問題，本研究之目的為從權力認知的觀點與信任的觀點建立與探討影響新知分享意願的理論性架構，並建立相關命題。

三、研究結果

主管對部屬信任本身是不具風險，但必須承擔因信任所產生知識分享的風險，因為知識的具備為專家權的擁有，一旦將知識分享予部屬，會危及個人在部門中之地位，故而對主管產生風險；信任的高低則影響主管承受風險意願的高低(接受主管權力消滅的不利影響之程度)，當主管認為對部屬的信任越高，則主管願承擔對主管權力消滅的不利影響之風險會越高，主管對於部屬知識分享程度亦越大。知識分享的結果有正面亦有負面，Hollander & Offerman (1990)認為個人將知識分享於其他成員時，將會使分享者認為其權力喪失，但 Tannenbaum(1968) 研究指出知識的共享並不一定會造成個人權力的喪失，反而可以使他人知道分享者具備專業知識，使得組織必須依賴分享者。因此對於創新知識分享所承擔之風險(對主管權力的影響)的認知，必須考量正負面的結果。此外，我們應以長期觀點來探討信任，當信任影響新知分享，進而對主管權力造成影響，一旦此影響為正面時，對主管有利，則主管對部屬未來的信任知覺程度提高；反之為負面時，則主管對部屬未來信任知覺程度降低。而主管對部屬未來的信任知覺會影響未來的新知分享。根據上述論點，信任與權力的互動是一種縱斷面的探討，基於針對分享意願的重點，必得對縱斷面作一橫切面的討論，才能進一步來探討影響分享意願的因素，並建立主管新知分享意願的理論性架構(圖 1)。

綜合而言，主管知識分享意願的影響因素可以由兩個時點來加以討論，一為當主管考慮是否分享知識予部屬的時點時，主管對部屬的信任會影響主管對部屬的創新知識分享意願(A 部份)。另一則為當主管考慮是否分享予部屬的時點時，主管預期未來新知分享後對主管權力的影響亦會影響主管對部屬的分享意願(B 部份)。西方學者在探討影響人與人之間信任的前因變項時，發現主管信任傾向、部屬與主管情感好、忠誠度高與才能佳(Dockey & Steiner,1990 ; Liden & Graen,1980)的部

屬，主管會將之納為自己人，國內許多學者則紛紛投入對華人組織的研究，故對華人的「信任」有新的詮釋。鄭伯壘(民 84)則綜合各家學說提出關係、忠誠與才能為華人企業主管對部屬歸類的重要因素，張慧芳(民 84)進一步實證發現主管與部屬之間的關係、部屬的忠誠度與部屬的才能影響主管對部屬的信任感；其中所謂的關係是指部屬與主管之間是否具有血緣或擬似血緣的關係，忠誠度是指部屬對主管的赤誠效忠與無條件服從，才能則是指部屬完成主管指示的目標之工作能力與動機，當部屬與主管之間的關係越近、部屬忠誠度越高或部屬才能越佳時，則主管對部屬的信任感越高 (P₈、P₉、P₁₀、P₁₁)。

Thompson(1967)認為組織是一開放的系統，組織存在的重要目的是為完成組織目標，但目標無法單獨完成，因此組織應賦予單位在特定領域的權力來完成目標，此為「淨權力」；當組織淨權力越大，則單位可以運用的權力越大。本研究的層次在於探討主管的權力，並限制在企業內。由於企業為完成目標，賦予部門任務，並賦予主管職權來完成部門任務，但任何職務的職權皆必須仰賴其他職務者(包括部屬、其他部門與更高層的主管)的配合，而在此互動過程中的互賴形成權力，進而影響職權。故主管除了擁有與部屬之間人際互動所形成的權力外，尚包括部門賦予職務上的職權，因此若由權力觀點來探討知識分享時，除由人際互動的權力觀點出發外，尚需納入與部屬、其他部門和高層主管互動與相互依賴的整合關係加以討論。本研究將此兩種權力稱為主管的淨權力。

就人際互動層次而言，當新知分享予部屬後，對部屬權力之影響其可從兩方面說明：1.使部屬才能提昇，促使部屬可以自行處理部門重要的問題，形成該部屬較無法被其他部屬所取代，則該部屬的權力較大。2.部屬才能提昇，則向外發展的機會加大，與公司議價的空間變大，故而該部屬的權力提昇。所以當知識分享予部屬後，部屬才能提昇，則該部屬在部門中的

被依賴程度提昇，部屬權力變大(P_1)。一旦部屬權力提昇後，由於部屬可以自行處理不確定性高的工作，則其被替代程度降低，一旦離職或其他促使其無法繼續工作的情況發生時，若覓才不易，將造成部門無法運轉，因而部門對其依賴度提昇，進而使得主管對部屬的依賴程度提昇，相對則降低主管的權力。因此，主管傳授知識予部屬，主管會預期部屬權力提昇，進而對主管權力產生負面影響(P_2)。由 P_1 部份與 P_2 部份可得知，主管預期新知分享後，部屬才能對部屬權力的影響為正面影響，而部屬權力對主管淨權力則為負面影響。此外，主管透過知識的分享，提昇部屬的工作能力，卻可能會替代主管的功能，並危及主管在企業升遷與受重視的機會。因此，主管傳授知識予部屬，主管預期部屬才能的提昇，將對主管權力產生負面影響(P_5)。

就整體互動層次而言，第一，主管透過新知分享，強化部屬的工作能力，一方面可以達成企業目標，提昇該部門績效，增加高層主管對該部門的重視與依賴度；第二，可以幫助其他部門解決問題，因而提昇其他部門對該部門的依賴程度；此外，主管透過新知的分享，可以幫助部屬解決問題，提昇工作興趣，進而提高工作效率，使部屬對其更加尊重；第三，一旦該部門停止運轉時，會迅速影響企業的運轉，使該部門在企業中的地位提昇，即部門權力變大 (P_3 部份)。由於對該部門的重視與依賴度提昇，層峰將更加重視部門主管，則升遷機會加大，其在企業的地位亦獲得提昇。因此，主管傳授新知予部屬，主管會認為部屬才能的提昇，促使該部門權力變大，進而對主管淨權力產生正面影響(P_4 部份)。由 P_3 部份與 P_4 部份可知，主管認為新知分享後，預期部屬才能對部門權力有正面影響，而部門權力對主管淨權力亦有正面影響。

當考慮人際與整合互動關係時，主管傳授新知予部屬後，第一，預期部屬才能對部屬權力有正面影響，而部屬權力對主管淨權力則有負面影響；第二，主管認為

知識分享後，預期部屬才能對部門權力有正面影響，而部門權力對主管淨權力亦有正面影響；第三，主管預期部屬才能的提昇，對主管權力產生負面影響。上述綜合結果形成對「淨權力」的正負面影響。由於個人皆希望「權力極大化」，因此當知識分享後，若主管預期對「淨權力」之影響是正面大於負面時，則分享意願較高；反之，若主管認為對「淨權力」之影響是負面大於正面時，則分享意願較低(P_6)。

經由研究架構建立本研究命題：

P_1 ：主管認為創新知識分享後，才能較高的部屬，則其權力也較大。

P_2 ：主管認為創新知識分享後，才能較高的部屬，則其對部門績效影響也較多。

P_3 ：主管認為創新知識分享後，權力較高的部屬，則對主管淨權力的負面影響也較大。

P_4 ：主管認為創新知識分享後，對部門績效影響較多的部屬，則其對主管淨權力的正面影響也較大。

P_5 ：主管認為創新知識分享後，才能高的部屬，則對主管淨權力的負面影響也會較大。

P_6 ：當創新知識分享後，對主管淨權力之正面影響對較大的部屬，則主管對其分享意願也較高。

P_7 ：使主管信任感高的部屬，則主管對其知識分享意願也較高。

P_8 ：主管信任傾向越高者，則對部屬的信任感越高。

P_9 ：主管認為部屬才能越佳者，則對其的信任感越高。

P_{10} ：主管認為部屬忠誠度越強者，則主管對該部屬的信任感越強。

P_{11} ：主管認為部屬與主管關係越親近者，則主管對該部屬的信任感越強。

四、計劃成果自評

本研究主要是希望針對知識管理做探討，而在眾多知識管理的文獻中，多在探究知識的聚集、分配與探討如何以資訊技術來獲取與分配外顯的知識，但對知識管

理的前提---「知識分享」的議題卻鮮有探討。但由眾多組織中發現知識提供者知識提供者並非完全願意將知識傳授給與知識需求者，即使需求者一味的想學習知識，但若提供者不願將知識傳授給需求者時，也無濟於事，因此知識分享應為知識管理更重要的議題。故本研究在將對知識管理探討的範圍進一步界定在知識分享的課題上，並透過原計劃提及之文獻與個案方式建構影響知識分享意願的理論性架構，以提供對知識分享後續研究之理論基礎。

五、參考文獻

- 張慧芳(民 84 年)，領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討，國立台灣大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 鄭伯壘(民 84 年)，「差序格局與華人組織行為」，本土心理學研究，第 3 期，頁 142-219。
- 盧偉斯(民 85 年)，組織學習的理論性探討，國立政治大學公共行政學系博士論文。
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of management Review*, Vol.13, pp.471-482.
- Dockery, T. M. & D. D. Steiner(1990), "The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange", *Group & Organization Studies*, Vol.15, pp.395-413.
- Grant, Robert (1997), "The Knowledge-Based View of the Firm: Implication for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol.30, pp.450-454.
- Hickson, D. J., C. R. Hinning, C. A. Lee, R. E. Schnech & J. M. Pennings(1971), "A Strategic Contingency Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quartely*, Vol.16.
- Hollander, E. P. & L. R. Offerman(1990), "Power and Leadership in Organization: Relationship in Transition", *American Psychologist*, Vol.45, pp.179-189.
- Liden, R. C. & G. Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol.23, pp.451-

465.

- Mayer, R. C. , J. H. Davis & F. D. Schoorman(1995), "An Integrative Model of Organization Trust", *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.709-734.
- Nonaka, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol.15, No.1, 1994.
- Pfeffer J.(1981), *Power in Organization*, Marshfield, NJ: Pitman.
- Rempel, J.,K., J. G. Holmes & M.P. Zanna (1985), "Trust in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.49, pp.95-112.
- Sheppard, Blair H. & Dana M. Sherman(1998), "The Grammars of Trust: A Model and General Implication", *Academy of Management Review*, Vol.23, pp.422-437.
- Tannenbaum, R.(1968), *Control in Organizations*, New York: McGraw-Hill.
- Teece, David J., Gary Pisano & Amy Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.509-533.
- Thompson, James D. (1967), *Organization in Action*, New-York: McGraw-Hill.

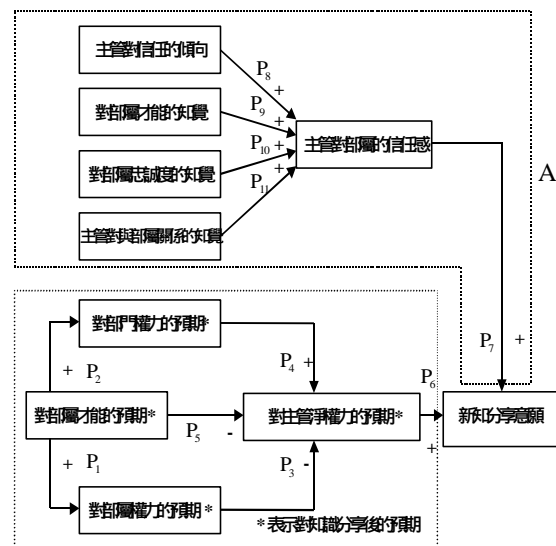


圖 1 本研究理論架構

