

國立勤益科技大學
流通管理系碩士班
碩士論文

知識管理驅動力影響員工知識分享意願之研究

The effects of knowledge management enablers on
employee knowledge sharing

研 究 生：姚 凱 文

指 導 教 授：陳 彥 廷 博 士

中華民國 九十九 年 七 月

知識管理驅動力影響員工知識分享意願之研究

The effects of knowledge management enablers on employee knowledge sharing

研究生：姚凱文

指導教授：陳彥廷 博士

國立勤益科技大學

流通管理系碩士班

碩士論文

勤益
NCUT

A Thesis

Submitted to

Department of Distribution Management
National Chin-Yi University of Technology
In Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of
Master of Business Administration

July 2010

Taiping, Taichung, Taiwan, Republic of China

中華民國 九十九 年 七 月

國立勤益科技大學
研究所碩士班
論文口試委員會審定書

本校 流通管理系 碩士班 姚凱文 君

所提論文 知識管理驅動力影響員工知識分享意願之研究

合於碩士資格水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：

周文玲

周聰祐

陳齊延

指導教授：

陳齊延

系(所)主任：

陳書華

中華民國 99 年 7 月



知識管理驅動力影響員工知識分享意願之研究

研究生：姚凱文

指導教授：陳彥廷 博士

國立勤益科技大學流通管理系碩士班

摘要

知識經濟時代，組織莫不以落實知識管理作為增強競爭優勢之手段。近年來國內外知識管理相關研究之多，檢視文獻發現卻未有針對流通服務業之研究；知識管理在組織中運作成功與否，知識分享為很重要因素之一。本研究整合組織氣候、學習型組織、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值等知識管理驅動力，建構一整合模型驗證影響員工知識分享意願變項間之關連性。

本研究採用問卷調查法，以流通服務業後勤人員為研究對象，透過實體問卷與網路問卷並行發放，回收有效問卷共 236 份。經由迴歸分析進行檢測研究假說，研究結果發現，組織具支持、學習力、創新性及完整的知識管理基礎建設均會顯著性影響員工知識管理能力；員工知識管理取得、轉換與應用能力進而影響其認知知識管理之價值；員工對知識管理的認知價值愈高，其知識分享意願將愈高。此外員工知識管理認知價值對員工知識管理能力與知識分享意願具有部分中介效果存在。

根據驗證結果，將針對知識管理議題深入討論，並提供流通服務業些許實務面建議，作為其進行知識管理活動或推行與導入之參考。

關鍵詞：組織氣候、學習型組織、知識管理基礎建設、知識管理能力、

知識分享意願

Abstract

In the era of knowledge economy, organizations realized to knowledge management as a means of enhancing competitive advantage. In recent years, there are lots of research probing into the development and application of knowledge management; however, there is no relevant studies found on distribution industry. Knowledge sharing is a critical factor to the success of the operation of knowledge management. This study incorporate few KM enablers, such as organization climate, learning organization, KM infrastructure, employee's KM ability, employee's perception of KM values, etc. to construct an integrated model to verify the relationships among those factors, and the effects of those factors on employee's willingness to share knowledge.

This data collected via a questionnaire survey, both paper questionnaires and internet questionnaires were applied. The samples of this study are those employees who are working with distribution related companies. There are 236 valid copies returned. The regression analysis is applied to test the model. The results show that an organization with supporting climate, encouraging continues learning and creativeness, and complete KM infrastructure has significant effects on promoting employee's KM abilities. The more knowledge an employee acquires, transforms and applies, the perception of KM values will be higher. The more KM values an employee possesses, the more willingness to share knowledge. Besides, there is a partial mediate effects existing between employee's KM ability and their willingness to share knowledge that caused by employee's perception of KM values.

Accordingly, this study carries out a further discussion regarding related KM issues in distribution industry and provides some practical suggestions as a reference for those companies which are going to undertake any knowledge management activities.

Key words: Organizational culture, Learning organization, Knowledge management infrastructure, Knowledge management ability, Willingness to share knowledge.

誌謝

最後的學生生涯終於要畫下一個休止符了，經過這兩年來的努力，論文總算能夠順利完成，首先要感謝我的指導老師陳彥廷教授，在論文撰寫過程中給予很大的幫助，在老師的細心、認真、用心教導與協助下，使學生在研究方向、撰寫思考方向、統計方法與研究架構上有更深一層的認識與學習，並且也瞭解到做研究必須要有嚴謹的態度。接著感謝周文玲與周聰佑兩位老師在論文內容方面都給予很寶貴的建議，在口試時也不吝的給予指教，使整個研究能更加充實完整。

在這兩年的生活中，過的非常愉快，其中有包括跟同學與學弟妹的相處與出遊，也有熬夜做報告與寫論文的回憶，我真的很珍惜這段時間所擁有的一切，感謝的人也相當多，包括固定班底佳玲、統計專家大胖、電腦專家大師、小蘇、士淳、日新、益劭、阿奇，這兩年有你們才能造就我研究所的回憶；還有在職專班的琢麒大哥，在問卷發放上幫助我很大，否則我沒有樣本可以分析；婉貞學姐也時常關心我的論文進度和問卷發放成果，並且熱心的幫我發問卷；最後也感謝系上的所有老師在課業與生活上的教導，在每個老師身上都讓我學到不少知識與經驗，謝謝你們讓我的生活更添加了許多色彩，這些美好的回憶都會讓我永生難忘。

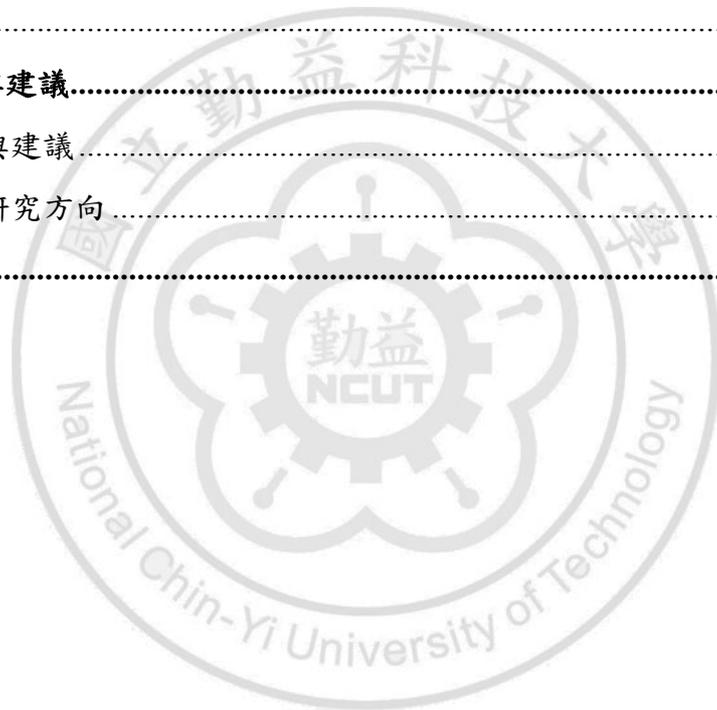
在這邊也要感謝我的家人，爸爸、媽媽有你們的支持，我才能無後顧之憂的完成學業，也希望未來的日子大家都能平安快樂，最後在此感謝所有幫助過我的人，謝謝你們。

姚凱文 謹致於
國立勤益科技大學
流通管理系碩士班
中華民國九十九年七月

目錄

摘要.....	I
ABSTRACT	II
誌謝.....	III
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	5
1.3 研究流程	5
第二章 文獻探討	8
2.1 組織氣候	8
2.1.1 組織氣候定義	8
2.1.2 組織氣候構面	9
2.2 學習型組織特徵	11
2.2.1 學習型組織定義	12
2.2.2 學習型組織特徵相關研究	13
2.3 知識管理基礎建設	16
2.3.1 資訊科技的定義	16
2.3.2 資訊科技架構與分類	17
2.4 員工知識管理能力	19
2.5 員工知識管理認知價值	22
2.6 知識分享意願	23
第三章 研究方法	25
3.1 研究架構	25
3.2 研究變數之操作性定義	25
3.3 研究假說	28

3.4 問卷設計.....	32
3.5 研究對象與資料蒐集.....	33
3.6 資料分析方法.....	34
第四章 資料分析與討論.....	37
4.1 敘述性統計分析.....	37
4.2 問卷量表之信度與效度分析.....	43
4.3 獨立樣本 T 檢定與變異數分析.....	48
4.4 迴歸分析.....	49
4.5 討論.....	53
第五章 結論與建議.....	56
5.1 結論與建議.....	56
5.2 未來研究方向.....	58
附錄.....	67



表目錄

表 2-1	組織氣候定義	8
表 2-2	組織氣候構面	9
表 2-3	學習型組織定義.....	13
表 2-4	支援不同知識格式型態的資訊科技工具	18
表 2-5	支援不同知識管理步驟的資訊科技工具	18
表 3-1	變數操作型定義.....	28
表 4-1	人口統計變數分析.....	38
表 4-2	組織氣候量表分析.....	39
表 4-3	學習型組織量表分析.....	40
表 4-4	知識管理基礎建設量表分析	41
表 4-5	員工知識管理能力量表分析	41
表 4-6	員工知識管理認知價值量表分析.....	43
表 4-7	知識分享意願量表分析	43
表 4-8	問卷構面之平均數與信度分析.....	44
表 4-9	收斂效度分析	45
表 4-10	區別效度分析.....	47
表 4-11	人口統計變項之 T 檢定.....	48
表 4-12	人口統計變項之變異數分析	49
表 4-13	各假說之迴歸分析.....	50
表 4-14	中介變數分析.....	51

圖目錄

圖 1-1 研究流程	7
圖 3-1 本研究架構圖	25



第一章 緒論

知識經濟時代，組織實施知識管理是必要的過程，然而知識管理流程中，最重要是知識分享活動，組織欲使知識能夠順暢的在組織內流通，知識分享是相當重要的元素。又知識是鑲嵌在人的腦袋中，它是讓個人在組織中保有競爭優勢的來源，所以要讓員工願意分享知識並不容易，因此，組織必須要有一番作為才能促進員工願意分享知識。

本章共分為三小節，1.1 節為研究背景與動機；1.2 節為研究目的；1.3 節為本研究流程。

1.1 研究背景與動機

在全球化、國際化經濟發展時代下，知識已經演變為組織成功的關鍵因素。我國的產業結構從早期的農業發展至工業再轉為服務業、製造業為主。在農業時期的關鍵要素為天然資源、勞動力、土地等；在工業時期的關鍵資源為機器設備、資金等；而在服務業時期，知識取代了土地、勞動、資本、機器設備等。在知識經濟時代產業日漸趨向「知識密集」，近年來台灣經濟的成長主要倚賴「高科技產業」，而高科技即是典型的知識密集產業，對於留住知識資產甚為重視，從近年來國內知識管理研究多以高科技產業為研究對象可見一斑。根據行政院主計處統計月報顯示，民國 98 年時，台灣地區全體就業人口之行業別以服務業占全體 58.37% 為最多；產業產值結構以服務業占全體 68.59% 為最多；家數產業結構以服務業占全體 80.21% 為最多。由以上數據顯示，服務業在總體經濟的表現對整體國家經濟發展具有重大的影響力並不遜於高科技業，且其複雜度亦日漸提高。然而在我們所蒐集的文獻中發現，知識管理議題以流通服務業為主之探討完全沒有。

流通業屬於服務業的一種，「流通業」涵蓋的範圍，包括從原物料、生產、成品銷售之流通均屬，進行原物料儲存、製造、存貨、完成品及從生產者到消費者間相關的作業流程及實體活動的過程。而產業範圍包括便利商店、超級市場、量販店、百貨公司、購物中心、專賣店、物流中心等皆是。流通零售業最接近消費者市場，對於外在環境的變化非常敏感，知識經濟時代勢必對改產業形成衝擊；

流通零售業佔消費者生活比率相當高，卻無相關知識管理之研究，此引發本研究之首要動機。

隨著高科技產業及服務業快速發展下，越來越多的企業開始體認到知識代表競爭力的來源。在知識經濟時代的知識工作者面臨千變萬化的競爭市場，感到需要補充許多知識以應對工作任務的完成。但是，外界知識資源過多，對於市場、顧客、供應商及競爭者等大量的資訊感到茫然而無所適從，不外乎是知識的取捨、花費大量時間成本且取得不相關的知識、學習大量知識卻無的放矢。此時，顯現出知識管理莫大的影響力，它將是企業重要的資源並能掌握及利用知識提高企業競爭力。

組織為何要進行知識管理？林東清（2003）認為隨著科技的進步、全球網際網路普及化，整個市場對於產品品質的要求、產品多樣化、產品生命週期縮短、服務需求提高、行銷通路擴大等都產生巨大的改變，造成企業必須不斷地以更快速、高品質及節省成本來回應市場的改變。而要達到這些目標，需要擁有市場知識、顧客知識、產品服務知識、作業流程知識等，將作一整合性的策略規劃，才能達到組織應變能力以維持組織的永續生存。

然而，知識分享於知識管理中占有舉足輕重的地位，Ciborra & Patriotta (1998) 指出員工經常無意願與其他員工分享知識，原因在於知識分享對個人來說並不是一件理所當然的事，知識就是力量並且是個人在職場上賴以維生的最佳武器，引發組織員工自發性地分享個人知識、經驗或技能是一件困難度極高的事。另外，組織的知識鑲嵌於員工腦海中，假使員工有所保留並沒有完全把知識分享給下一任的工作者，將產生知識不完整而導致任務無法完成的可能性。再者，Quinn 等學者研究說明，知識分享是知識管理中最大的困難與挑戰，同時它也是衡量知識管理績效的主要因素 (Quinn et al., 1996)；Hendriks (1999) 也提出知識管理的重點議題是在於如何讓組織員工分享知識，組織若能有效地提高員工知識分享的意願，將有助於知識分享的推行。由此可知，知識管理在組織中運作成功與否，知識分享為很重要因素之一。

組織若要成功導入知識管理，誘導員工從事知識管理活動，則必須有一些關

鍵成功因素的出現，Arthur Anderson Business Consulting (1999) 發展一個知識管理模型，從最內層的知識經由知識管理流程的循環運作，透過外層的領導、企業文化、資訊科技、績效考核等知識管理促動要素來支援，這些要素的關係並非各自獨立，而是密不可分的結合所組成。而學者 Gold et al. (2001) 歸納許多知識管理導入的關鍵成功因素，以了解影響知識管理績效的主要因素，發現企業知識管理若要成功的提升企業的績效，則必須有良好的知識管理流程能力，包括知識的取得、轉換、應用與保護；知識管理的基礎能力則包括資訊科技、組織結構與組織文化。由此可知，企業欲完善的推行知識管理策略則必須有些因子作為驅使的力量，方能達成員工在知識方面的取得、轉換及應用過程順利的進行。而過去許多研究在探討知識分享意願前置因素經常是文化、領導、科技、激勵、獎償制度等方面的議題，鮮少把員工具備知識管理能力之後，對此活動認知價值高低是否也會影響知識分享意願。Davenport & Prusak (1998) 提到組織中的員工才是知識分享的重點；許多學者也以人性面的因素來探討知識分享意願的前置因素，Bock and Kim (2002) 就以理性行為理論來探討知識分享態度、意願及行為三者之間的關係；而 Hoof and Weenen (2004) 則認為員工情感性承諾將直接影響到組織員工知識分享的意願；又 Robertson (2002) 認為了解人的認知價值是知識分享的首要工作。個人對於本身所擁有知識的處理不外乎是忽視不管、不加以學習、或是加以利用，甚至願意與他人分享，完全取決於對此知識價值認知。認知價值是交易後所認知獲利與認知成本之間的比較 (Lovelock, 2000)，員工對於知識管理之認知價值在於員工本身擁有的知識管理能力所付出與實際獲得的結果相較之下的心理感受。而員工知識管理取得應用之能力又決定於是否有良好的環境、工具可以協助他。以 Davis (1989) 提出的科技接受模型為基礎，使用意願會受到有用性的認知與易於使用性的認知所影響，因此，組織所散發出之主管的支持度、員工信任氣氛，組織本身是否有著學習、創新能力，包含是否建構完整的知識管理基礎建設，均影響員工知識管理取得、轉換、與應用之能力。

高階主管的支持是知識管理活動的必要條件，因為知識管理是組織內的管理活動，自然就需要有人管理，許多研究也指出高階主管的支持足以影響知識管理

(Ayas, 1996 ; Holsapple & Joshi, 2000 ; Ndlela & Du Toit, 2001) ; 高階主管首先要了解知識管理對組織的作用性，進一步更要清楚知識管理對組織有強大的競爭力、快速的反應能力、創新能力等影響。又知識管理需要資源並且需要有專門的人員去管理、激勵和資訊科技的建置成本，因此，若高階主管非常重視而且支持的情況下，必定能夠提供各種人力和資金等資源的協助。

學者 Koskinen et al. (2003) 認為專案型工作的員工需要和其他人面對面，因此需要增強內隱知識的分享，因此使用相同語言、互相信任是影響內隱知識分享的因素。Levin & Cross (2004) 研究信任與知識移轉的關係，研究結果顯示慈善基礎之信任能夠幫助內隱與外顯知識的交換，而能力基礎之信任對內隱知識的交換更為重要。信任能夠讓員工間無任何疑慮的從事各種活動，在信任基礎的建立下，對組織活動的進行更為順暢。因此，本研究的知識分享活動最重要的就是員工之間的互動，所以信任是一個值得探討的變數。

全球化和國際化的趨勢下，組織面對快速變化環境的營運模式不再是傳統的機械式模式，而是以學習型組織的模式來面對多元化的社會，學習型組織能夠鼓勵員工不斷地學習、充實與工作有關的相關知識，員工的知識不斷的增長，將有助於組織良好的發展。企業提供的各種學習資源，能夠幫助員工自己的專業技能，進而對組織有所貢獻，造成一舉兩得。然而不管在員工面或組織面都需要持續及快速的學習，以增加解決問題的能力，所以學習型組織是推動知識管理的關鍵因素。而 Jain & Mutula (2008) 提出學習型組織的一些特性能夠幫助知識密集的組織有某種作為，例如：具有學習型組織策略的組織能夠對知識管理作規劃、持續學習能夠幫助知識的更新、能提供有效學習工具的組織就會提供知識管理科技和工具。因此，學習型組織能夠有效的幫助知識管理活動的推行。

知識管理蔚為風潮下，人們認知到知識管理的重要性，但是員工和組織要尋找、取得、儲存、創新、分享及應用知識是非常困難的，必須花費相當大的時間成本，其成效也不佳，則推行知識管理的活動因而受到阻礙，於是網際網路、群組軟體、資料倉儲、資料探勘、搜尋引擎相繼出現，員工無時空阻礙地搜尋知識、擷取有用知識、大量儲存知識、快速分享知識及有效地應用知識。因此，資訊科

技的進步對知識管理而言是一大助力，也扮演了一個非常關鍵的角色。許多學者和從業人員皆認為有強力的 IT 可以支援知識管理活動的進行。Chua (2004) 認為大多數知識管理文獻都在探討科技而忽略產品的特性，基於這個目的並發展出一套知識管理系統的建置，主要是在彌補顧問和技術人員之間的差距，而建置系統的目的主要是用來支援知識管理流程。

綜合以上討論，本研究整合組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值等知識管理驅動力，建構一整合模型驗證影響員工知識分享意願變項間之關連性。

1.2 研究目的

綜合上述，企業在全球化、國際化以及環境快速變遷之下，每日的工作複雜度與困難度漸漸提升，員工知識管理的重要性更不可言喻，尤其流通業的產品範圍廣泛、通路競爭者型態複雜、價格競爭激烈、產品週轉率高且需要面對眾多的上游供應商與終端消費者，在許多利害關係人之間的往來密切，其員工更需要仰賴知識管理才能因應各種難題，而為了達到知識能夠在組織間快速的流動、傳遞且讓企業內員工都能立即獲得相關知識，由此可知，員工在企業內分享知識的多寡佔有舉足輕重的地位。因此，若我們能夠了解影響知識分享意願的因素，其在推動知識管理活動時，將能訂定企業目標進而規劃策略，目的則是產生執行力來完成工作任務。因此，本研究將提出具體的目的如下：

1. 討影響員工知識分享意願的前置因素。
2. 討員工知識管理認知價值是否具有中介效果。
3. 實證結果作綜合性歸納與整理並提出具體管理意涵供實務界之管理者及學術界相關領域人員的未來研究方向。

1.3 研究流程

本研究經由文獻探討來定義問題，進一步建立研究架構與假說，再將變項操作化並設計問卷，透過問卷調查法針對流通零售業為研究對象進行調查，再根據

蒐集到的資料進行整理與統計分析與假說檢測，最後提出本研究結論與建議。

本研究共分為六章，第一章為緒論說明研究背與動機、目的及研究流程。第二章為文獻探討，回顧及整理過去與本研究相關的文獻，包含組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值及知識分享意願。第三章為研究方法，根據第二章文獻探討為基礎，提出本研究之研究架構、研究假說並對變數操作性定義與衡量、問卷設計。第四章為資料分析，說明問卷回收情形並分析樣本基本資料、問卷量表之信度與效度檢驗及假說檢定，最後利用迴歸分析方法針對第三章的研究假說進行分析並將結果加以說明討論。第五章為結論與建議，針對研究結果作綜合性歸納與說明並提出未來研究方向。本研究流程可分為七個部分，如圖 1-2 所示。



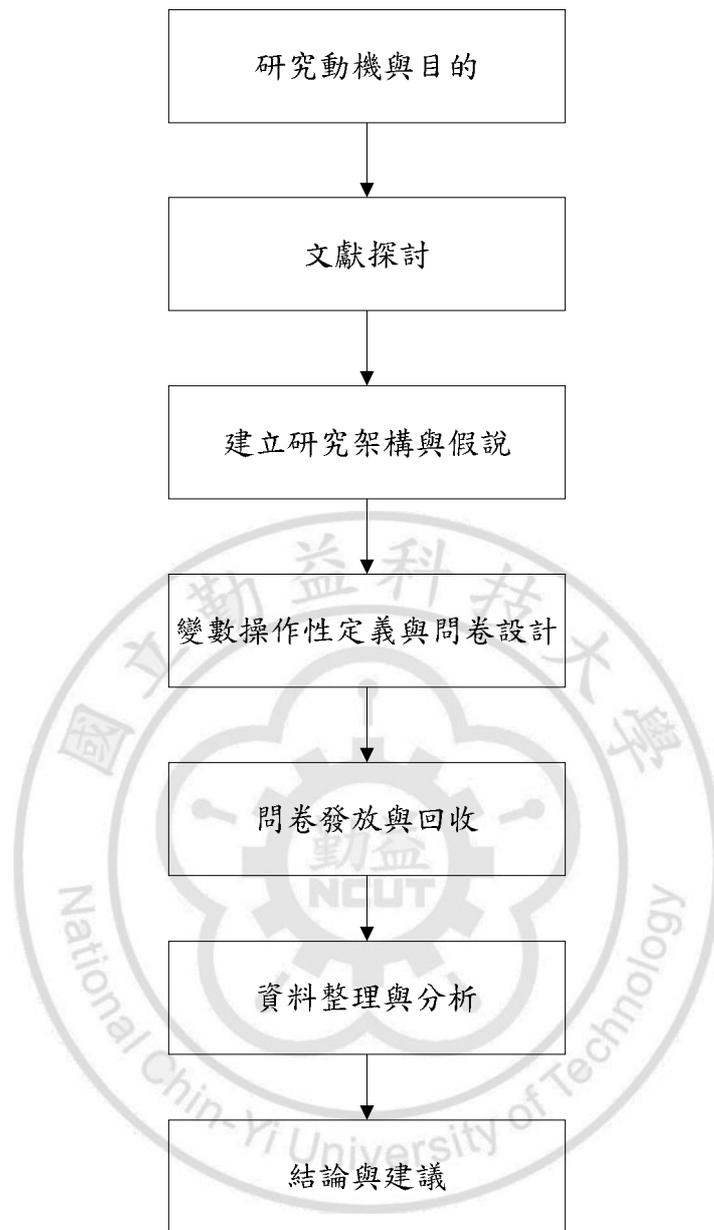


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

本章節將分別探討組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值及知識分享意願之相關意涵與理論，以利於本研究建立研究架構、研究假說的推導及各變數間關聯性之說明。

2.1 組織氣候

組織氣候是組織特性的綜合性概念，它是描述組織的特質來影響組織員工的動機與行為（Forehand & Haller, 1964），亦即每一組織都具有其獨特的組織風格，例如：組織是開放、自由、彈性、和諧、歡樂等組織內所產生的一種氣氛，此氣氛給員工的感受將會表現在工作上。

2.1.1 組織氣候定義

學者 De Long & Fahey（2000）認為組織氣候係組織內的共享價值、信念和工作氣氛，對員工的行為影響甚大。個人在組織氣候上的認知是取決於在組織中的工作和所發生的問題（Hellriegel & Slocum, 1974）。然而，組織內的環境氣氛會讓組織員工產生一種心理感受，員工認知內心感受進而反應在態度與行為上。Taguri & Litwin（1968）認為組織氣候係組織內員工的經驗與認知，是個人對組織內信任、衝突、道德與獎酬公平等的知覺，此知覺與態度在組織內累積一段時間後，將會形成一種組織氣候，進而影響個人的動機與行為態度，亦足以促進組織學習的重要角色（Alavi & Leidner, 2001；Gold et al., 2001）。由於組織氣候定義相當豐富，本研究將其相關的組織氣候定義整理如表 2-1 所示。

表 2-1 組織氣候定義

學者	定義
許士軍(1975)	一種整體和主體的環境觀念，用來解釋組織員工的行為和動機及其所表現的行為，介於組織系統及組織員工行為之間的橋樑。
De Long Fahey(2000)	組織內的共享價值、信念和工作氣氛，具有影響員工的行為。
Altmann(2000)	組織內成員對工作場所的認知，其認知反應了員工對該場所的環境感受。
Glisson & James(2002)	組織規範人員行為舉止和如何從事工作任務。
Srivastav(2006)	影響組織內個人的動機與行為。

2.2.2 組織氣候構面

從眾多學者研究文獻當中可知，組織氣候是一種主觀認知，是屬於心理層面，因此，欲研究組織氣候需先確定構面，便可讓我們了解其意義所在，同時具有下列作用（許士軍，1975）：

1. 確描述組織狀況。
2. 各構面與研究動機進一步加以連結。
3. 衡量組織氣候之改變。

組織氣候的構面，因許多學者所研究的動機或目的不同而有各種的分類，茲整理表 2-2 所示。

表 2-2 組織氣候構面

學者	構面內容
Litwin & Stringer(1968)	結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同。
Schnieder & Bartlett(1968)	管理支持、新進人員之關懷、內部衝突、工作獨立、一般滿足、管理結構。
Ryan et al. (1996)	組織明確、決策結構、組織整合、管理風格、人力發展、組織型態、績效導向。
Dondero(1997)	監督型態、決策結構、組織整合、工作勝任、同仁關係、決策權力、硬體設備、壓力。
Jocelyn(2000)	領導能力、溝通協調、決策制定、創新、目標、訓練、工作滿足、環境、勞工管理。

由於組織中最重要的資產是員工，而員工個人的知識、技能與經驗需要長期訓練、栽培而成，員工所需的能力除了自己本身努力之外，尚需組織擁有一個學習的氛圍存在。因此，主管和同事之間的支持與信任就顯得相當重要。Reichers & Schneider (1990) 認為具有支持性組織氣候係組織內共同工作的員工期望可以被提供情感上或目的性的支持，亦是組織員工間尋求幫助的一種規範，此行為模式在組織內是被接受及合法的協助方式。另外，學者 Bartol & Srivastava (2002) 認為組織員工互相信任與了解可以更有效地整合和分配專業知識。信任使個人願意交換和吸收其他人知識，進而產生更多的知識分享(Levin & Cross, 2004)。Koskinen et al. (2003) 則認為在團體工作中，由於員工皆來自於不同的專業訓練和背景，他們傾向尋找值得信任和具備能力的同事中獲得相關的知識。

Eppler & Sukowski (2000) 提出知識管理需要以關懷為基礎，在管理組織內員工的知識需要以支持、信任、學習進行知識的創造與分享。組織氣候對知識管理而言是很重要的關鍵因素，因為代表著組織能夠持續營造出學習的氣氛來支持員工從事知識管理活動並產生員工之間的互相信任、合作與協助，讓整個組織朝向知識型的企業。因此，組織若要維持競爭力，需要創造一個適合的組織氣氛，鼓勵員工不斷地進行知識管理活動，並且以人與人之間的人際關係為考量來進行組織內的互相支持與信任(Lee & Choi, 2003)。組織氣候涵概構面相當廣泛，本研究根據上述相關文獻討論僅針對組織氣候中「支持」與「信任」兩個構面討論。

1. 支持

Lee & Choi (2003) 將支持定義為在團體活動中支援和協助其他人的程度。主管假使沒有支持員工和獎勵員工的各種措施，知識分享活動因而難以推動(Davenport & Prusak, 1998)。而實施知識管理活動需要有軟硬體的支援，這些基礎設備也要花費相當多的成本與時間的投入，若高階主管抱著若有似無的心態，沒有把心思放在知識管理活動上，也會影響到員工對於知識管理的態度，因此，主管的支持程度將決定知識管理活動成功或失敗(Yeh et al., 2006)。

高階主管通常是制定組織未來發展的願景與方向的人物，如果高階主管體認到知識管理對組織發展的重要性，就會提出一套完整的制度來因應，例如：高階

主管能以多種形式來廣徵一些建設性的意見，避免造成集權化的組織，如此才有更多的討論空間，例如：鼓勵員工的創造力和想像力可以幫助想法多樣化並且能夠應付外界環境快速的變化。另一，企業的高階主管握有人力、物力、財力等各項重要資源，若高階主管對知識管理有明確、清楚地宣示其推動的決心，將為組織注入長期推動知識管理的各種資源，且主管以身作則的行為對實施知識管理期間更是排除所有的障礙與阻力，而員工也會上行下效的進行知識管理活動並提升、整合、協調跨團隊協同合作的成效。

2.信任

Ganesan (1994) 將信任定義為對他人的專業知識、可信度和行為意圖產生期望、相信或情感。許多研究指出，信任是一個很重要的機制，是用來建立組織員工的關係 (Atuahene-Gima & Li, 2002 ; Brashear et al., 2005 ; Morgan & Hunt, 1994)，組織中員工的互相信任可以促進知識取得能力 (Koskinen et al., 2003)，並且能夠促進契約夥伴有正向的關係 (Wong & Cheung, 2004) 或刺激合作夥伴分享知識、概念來取得知識 (McEvily et al., 2003)。而信任又可以促進開放、維持和影響知識的交換 (O' Dell & Grayson, 1999)，因此當組織內信任程度越高，則知識分享越熱絡；反之若缺乏員工之間的信任則知識分享會受到阻礙 (Nahapiet & Ghoshal, 1998)。因此，信任是促成知識管理成功的關鍵因素 (Ford, 2004)。

在傳統管理觀點上，金錢與權力的管理已經無法達成員工之間的協調，員工應該與同事間的橫向信任才能獲得員工的協助，員工與主管間的垂直信任才能免除疑思、擔憂、恐懼的從事沒受到保障的任何活動，舉例而言，知識型的工作環境是個不確定性相當高的環境，新的想法必須思考、提出、嘗試和重新修正，這些行動需要在信任的氣氛中才能順利的完成，如果沒有在信任的前題之下運作，員工將不敢勇於反覆的嘗試錯誤，因此主管應該打破過去傳統依法行政，而是要以人性面的角度出發，才能管理這些具有創造性的員工。

2.2 學習型組織特徵

由於商業環境變遷快速，組織為了保有競爭優勢或加速回應環境所帶來的變

化，必須作組織結構的調整。從早期的正式化、集權化、專案組織、矩陣式組織、虛擬組織到近期廣為學者所研究的學習型組織，組織結構的改變在運作上才能更有彈性，進而因應環境所帶來的挑戰。

企業的知識隨著組織的發展而不斷累積，組織如果要提升員工素質，使他們有處理和運用知識的能力，這些累積而成的知識才能有效運用，要達到此目的，組織必須發展為學習型組織，學習型組織能將員工的知識發掘出來，也能透過師徒制方式，將難以用文字或言語表達的知識傳授給需要的員工。因此，要建立學習型組織需要提供員工完整培訓方案，讓員工有不斷學習的機會，還要獎勵和開放員工創新的設計及建議（葉乃嘉，2006）。

2.2.1 學習型組織定義

學習型組織的概念來自於企業為因應環境的變革，必須作調整及改變，以因應外界巨大的變化，保持企業生存與發展的機會（張紹勳，2002）。Garratt（1990）認為學習型組織本身就是一種持續發展與學習，管理者須自己發展學習能力，進而促使組織進行學習的氣氛。Galer（1992）則認為學習型組織係善於知識取得、創造、轉換並修正過去的認知或行為的組織，其學習的目的在於使組織更新理念，而知識的創造則是由個人學習經驗所累積的洞察力。所以學習型組織的知識創造、運用、價值分享及解決問題皆來自於組織員工，它是一個開放性的組織，接受每位員工創新的想法，其組織所呈現的文化是鼓勵、開放及提供員工創新的機會（Tobin, 1993）。由於學習型組織的定義相當廣泛，本研究僅整理其相關的學習型組織定義如表 2-3 所示。

綜合以上學者的定義，學習型組織是一個不斷學習及進化的組織。組織提供一些學習管道，讓員工透過管道來加以學習，並提升本身的知識或技能，幫助工作任務的完成並達成組織的目標。學習型組織具有持續學習及創新的特性，組織重視學習環境，提供足夠資源來舉辦各種學習活動，藉由不斷地灌輸「活到老，學到老」的觀念使員工意識到學習的重要性進而促動員工學習動機。經由學習取得新知識後便會運用於工作任務上（例如：產品、服務或流程等創新），使組織員工間接強化創新能力，所以擁有一個學習型的組織將會帶來一連串的影響關係。

表 2-3 學習型組織定義

學者	定義
Senge(1990)	組織員工能持續的創造能力並培養新的思考方式且可以塑造出集體的志向、不斷地學習到如何去學習。
Pedler(1991)	促進員工持續地學習並且轉化於組織的改變。
Garvin(1994)	經由創造知識、取得知識及移轉知識的組織並藉由知識的取得來修正、檢討及從中學習新的洞察力。
Watkins & Marsick(1993)	不斷地學習與轉化，學習的結果會導致信念、知識及行為的改變，並可以提升組織的創新與成長的能力。
Kovach(1997)	強調組織員工彼此分享學習，主動蒐集組織內外部知識，並且與供應商及客戶共同學習，進而創造出價值及競爭優勢。
Goh(1998)	將知識吸收、移轉及創造，並且能針對新知識修正及改善的組織。
張紹勳(2002)	指一個不斷學習與轉化的組織，其學習層次從個人、團體、社群到組織全體。
林東清(2003)	組織能夠不斷地學習以及運用系統思考能力來進行各種問題之解決方式，並強化個人知識與經驗，最終能改變整個組織行為以增強組織適應外部環境的組織模式。

2.2.2 學習型組織特徵相關研究

學習型組織的構成相當複雜，它牽涉到組織全體的文化、組織的人力資源及高階主管的支持等（林正明，2005）。在面對不確定性高及無法預測的情況下，組織結構必須保持彈性化、自由化及開放性的創新，讓員工不斷的學習以累積更多的知識並加以運用於產品、服務等創新上促使組織保有足夠的競爭能力。

管長青（2001）針對學習型組織特性的研究，將其整理出重要的特性，以創新分享知識、鼓勵持續學習、延伸學習文化、鼓勵彈性實驗、提升員工價值及關鍵思考為主。組織員工會取得新資訊並分析資訊能力，不斷的學習吸收將其運用於工作上並且員工會持續評量執行成果並事後改善檢討（Brooks & Supina, 1992）。

學者 Liao & Wu（2010）針對財星 1000 大製造業和 100 大金融業為對象，研究指出知識管理會經由組織學習進而產生組織創新能力。然而知識管理也必須從學習的過程中產生知識獲得、轉換、儲存與應用，所以從組織、團隊到個人的學習使全體人員經由持續學習以運用於產品、服務或流程等創新，組織有了此種氛圍的學習環境進而提升員工在組織內不斷地學習並增加員工知識管理能力。

由以上的文獻探討歸納得知，組織的知識是隨著組織不斷的成長累積，組織欲提升員工素質且有吸收和運用知識的能力並將累積而成的知識發揮作用，若要達到這一步，組織必須演化為學習型組織，學習型組織能夠提供各種的學習管道、腦力激盪等方式，將知識給創造出來再分享給需要的人，因此要建立學習型組織需要提供員工培訓機會，讓員工持續的學習且需要透過獎勵創新的方式來激勵等。因此，本研究根據上述的文獻探討將使用「持續學習」與「創新能力」來衡量學習型組織。以下分別探討持續學習和創新能力：

1. 持續學習

企業國際化且環境變化快速，各地的組織員工需要有快速的反應能力和學習能力來因應，面對產品及知識快速地更新，新的知識、技能和經驗便成為組織重要的經營活動。員工的知識是組織重要的資產，組織應該重視培育專業人才，例如：心理建設、生涯規劃、壓力調適等訓練，訓練方式也可以為書面資訊、經驗分享、實地觀摩、e-learning 等方式，在員工對知識的需求十分強烈下，這些資訊可以幫助員工在日常工作中用以解決問題，有用的資訊包含了組織規章、工作手冊、專題演講、座談會等，在組織精心規劃學習課程之下，員工有了擴充知識的管道並減少搜尋知識的時間進而增加快速完成工作，組織也可以維持發展和提升競爭力。員工如果只局限於過往所學的知識或技能來面對現今或未來所呈現的各種難題，此時將面臨困境。因此，組織欲維持競爭優勢的要件，組織應該改善組織核心能力和持續學習 (Zott, 2003)。當今資訊爆炸、工作任務複雜度高，如果個人沒有好好的加強自己本身的各種能力，可能會遭遇淘汰的命運。Lee & Choi (2003) 認為學習發展係組織鼓勵員工學習和發展的程度。學習係組織中被激勵的程度 (田維國, 2005)，它是經由組織鼓勵員工學習新知識並且將學習而成的知識注入於組織中，使組織增進能力。組織經由學習與成長並且是幫助員工在知識創造上的推手，然而為了提升員工的知識管理能力，組織應該發展一套學習文化並且提供不同學習方式，例如：教育訓練、專家演講、顧問諮詢、研討會、小組會議等，讓員工依循著正常的管道來加以學習。

Lee & Choi (2003) 認為傳統的訓練與發展活動對知識管理是不足夠的，具有

持續性學習的組織是建立動態能力的基礎 (Zollo & Winter, 2002)。Hurley (1995) 則認為學習和發展是很重要的，他強調學習和發展能為組織灌入新的概念。而組織是由數十或數百個體所形成的，所以個體學習能力是直接影響組織能力。能力來自於知識，知識需經由學習而得，學習是現今組織非常重視的活動，任何組織要在快速變動的環境下保持競爭力，只有仰賴員工不斷地學習並運用其知識，才有足夠的能力來因應未來市場的挑戰。舉例而言，宏碁集團在成長的過程中，組織的培訓始終都受到重視，為了提升員工各方面知識和能力，提供了數百門培訓課程給員工選擇進修，培訓內容能夠增強員工的工作能力，進一步為組織在競爭激烈的環境中取得一席之地。

綜觀各學者提出學習的重要性，學習不僅是短暫性學習且需要以長遠的願景不斷地學習，在面對外界環境所帶來的巨大挑戰，工作任務日趨複雜，每天所面對的問題也越來越艱困，況且知識型企業是強調自我超越及學習，如果企業只安逸於過去的成功而保有舊有模式或思維，在全球動態競爭激烈的環境下，必遭到經營危機。因此，透過不斷地學習與交流新知識才是對手難以模仿的核心能力。

2. 創新能力

在高度競爭壓力之下，管理者必須要求員工具有創新能力 (Faniel, 2005)。創新能力係指組織員工能夠產生新服務、新流程、新產品、新組織結構、管理系統或新計劃 (Liao & Wu, 2010)。許多研究也指出，組織創新不僅依靠員工能力，也需仰賴於管理策略、政策和活動 (Frambach & Schillewaert, 2002 ; Scarbrough, 2003)。因此，組織內要有創新能力也需由主管支持訂定相關政策進而影響員工之間互相學習，並激發員工產生具有腦力激盪、思考能力且反應在產品、服務或流程上。所以公司欲維持競爭優勢的關鍵在於組織必須培養持續創新能力來啟動內部流程、程序和能力 (Merrifield, 2000)。

林佳慧 (2001) 提到從事知識管理活動時，必須在具有創造力的組織下進行才可達到事半功倍的效果。廖勝能 (2001) 研究指出學校在推動知識管理時，如果能夠營造出創新的組織氣候則對學校推動知識管理更有效率。因此，若組織願意且接受員工提出創新的觀點或理念，員工就會自發性的進行知識管理方面的活

動來創造出產品或服務，所以組織若能營造出一個創新的氣氛則員工知識管理能力就會增加。

2.3 知識管理基礎建設

全球化時代和資訊量爆炸，資訊科技有助於資料的傳遞和儲存，對人類而言是一件重大的貢獻，各行業都需要資訊科技來支援，才能面對龐大的資訊量。Wade & Hulland (2004) 將資訊科技資源分為兩種：(1) 有形資源為實體資訊科技基礎建設，包含電腦、溝通工具、分享平台和資料庫，它可以促進組織的競爭地位；(2) 資訊科技人力資源，它是難以模仿取得並且是扮演著組織競爭優勢的資源。

2.3.1 資訊科技的定義

資訊科技或組織記憶能夠有效地獲取和檢索知識 (Ramesh & Tiwana, 1999) 並支援知識管理活動 (Zander & Kogut, 1995)。在組織中資訊科技是普遍的，然而有合適的資訊科技基礎建設能促進知識流動 (Davenport et al., 1998)。資訊科技的運用對組織與其他組織的資產和能力產生互補關係 (Wade & Hulland, 2004)。藉由資訊科技也可以改善知識管理活動並提高組織知識管理能力 (Walsham, 2001)。然而組織的事業單位在進行決策時，也需要仰賴於資訊科技的指引以確保策略的正確性 (Tanriverdi, 2006)。所以資訊科技的支援對知識管理能力而言是一個重要的變數 (Ramesh & Tiwana, 1999)。

學者 Bharadwaj (2000) 認為企業整合、組織和運用眾多資訊科技資源的能力，稱為資訊科技能力，而它將決定該企業的競爭能力。學者 Mckenney (1995) 指出，企業的資訊科技基礎建設是主要的資源之一，並且是維持長期競爭優勢所不可或缺的要素。例如企業內部資訊快速的流動、提升工作效率、增加問題解決能力，縮短作業流程時間等。而 Lee & Choi (2003) 認為資訊科技可以協助組織創造、儲存、分享及使用知識，它能夠連繫人與人之間的傳遞，重複使用編碼後的知識且能夠建立對話的平台創造新知識，資訊科技不管在實行知識管理的初期或期間都是不可或缺的。

2.3.2 資訊科技架構與分類

支援知識管理的資訊科技工具多樣化，各有不同的功能與目的，下列將依分類架構來說明（林東清，2003）：

1. 以支援知識格式不同來分類

（1）支援數字導向的知識管理工具

有些知識是經由數據分析所形成的，例如：資料倉儲內的資料，由資料探勘將有用的知識發掘出來。

（2）支援文件導向的知識管理工具

有些知識儲存在組織內不同的文件、格式、藍圖及圖表中，這些知識需要能儲存、擷取文件的資訊系統，例如：文件管理系統、工作流程系統及文件探勘等來加以管理。

（3）支援溝通導向的知識管理工具

有些知識是由員工們在互動過程中所討論出來的，例如：群組軟體、即時通訊、電子郵件等來傳達訊息。

（4）支援智慧型知識儲存導向的知識管理工具

組織內的知識會儲存在智慧型系統中，由智慧型系統運算出來，以有效地指導員工執行工作任務，例加：專家系統、人工智慧等。

（5）支援多媒體導向的知識管理工具

有些知識的儲存與傳遞需要以多媒體方式來進行，例如：虛擬實境、多媒體管理系統、e-learning、電子視訊會議等。林東清（2003）綜合以上各項支援各種知識格式的不同將整理如表 2-4 所示。

表 2-4 支援不同知識格式型態的資訊科技工具

支援數字導向	支援文件導向	支援溝通討論導向	支援智慧型知識儲存導向	支援多媒體導向
資料倉儲 資料探勘	文件管理系統 工作流程系統 搜尋引擎 電腦輔助設計 文件探勘	電子佈告欄 電子郵件 群組軟體 聊天室 電子視訊會議 企業內部網路 企業外部網路 電子論壇	專家系統 常見問題解答及 (FAQ) 智慧代理人 人工智慧	虛擬實境 多媒體管理系統 電子視訊會議 線上學習

資料來源：林東清（2003）

2. 以支援知識管理的不同步驟來分類

(1) 支援知識獲取方面

此方面的資訊科技主要支援組織對於外部知識的獲取與學習，例如：企業內部網路、企業外部網路、群組軟體、網際網路、搜尋引擎等。

(2) 支援知識的創造

此方面的資訊科技主要是支援組織內部對知識的創造，例如：資料探勘、協同過濾系統、案例推理系統、模式模擬、腦力激盪支援軟體等。

(3) 支援知識儲存方面

此方面的資訊科技主要支援組織擁有的知識或結構化的文件，例如：資料庫、資料倉儲、知識庫、文件管理系統等。

(4) 支援知識分享方面

此方面的資訊科技主要支援跨部門組織或分散在各地的員工討論、溝通、開會、聊天及交換心得等，例如：網際網路、電子視訊會議、電子郵件、聊天室、e-learning 等。林東清（2003）綜合上述各項支援知識管理步驟之資訊科技工具將整理如表 2-5 所示。

以上所提供的資訊科技種類協助員工交流的管道，讓組織內各部門的員工都可以容易的分享知識、經驗，同時組織的員工、合作夥伴、供應商、顧客等也都可以在平台上分享訊息。不同的職務及權責也應該使用不同的安全機制來控管資

表 2-5 支援不同知識管理步驟的資訊科技工具

支援知識的獲取	支援知識的創造	支援知識的儲存	支援知識的分享傳遞
企業內部的網路 企業外部的網路 群組軟體 搜尋引擎 協同商務	資料探勘 模式模擬 協同過濾系統 腦力激盪 群組軟體 虛擬實境軟體	資料庫 資料倉儲 文件管理系統 知識庫 工作流程系統 常見問題集解答 (FAQ)	全球資訊網 企業內部網路 企業外部網路 群組軟體 工作流程系統 電子視訊會議 E 化企業社群 BBS 群組決策支援系統

資料來源：林東清（2003）

訊開放的程度以保護組織資訊安全。

任何的資訊科技都必須與企業管理結合一起，組織的資訊科技應該以各種不同的形式、採用多媒體的工具來構成，前提是要根據企業的需求來規劃和設計，如果一昧的流行跟隨他人的腳步引進資訊系統則將不容易成功，所以必須從核心功能需求開始，逐步地擴大功能和規模，以循序漸進的方式增加才能降低風險。

2.4 員工知識管理能力

知識管理是把組織中人力資源、資訊科技、市場分析及經營決策整合協調共同為企業目標發展。如何取得和蒐集知識、如何將個人知識轉換於產品或服務及如何使知識應用於工作任務發展等都是企業進行知識管理的目標。

知識不只是公司重要的資源，也是競爭優勢的基礎資源 (Gold et al., 2001)。組織欲建立和維持競爭優勢必須創造、獲取新知識、傳播知識至組織適合的部門，並消化和整合現有知識且使用知識去達成更好的績效 (Cohen & Levinthal, 1990)。一般而言，許多學者皆採用程序觀點來描述知識管理，即員工所見、所學、所知、所得並透過資訊的萃取將其轉化為具體可用知識的過程。

學者 Davenport (1997) 認為知識管理係組織的隱性知識有效的轉化為顯性知識，以利知識的分享、更新及使用，更進一步是為了解其知識是如何形成、以及

員工是如何善用知識，此為知識管理的最終目的。O'Dell & Grayson (1998) 則認為知識管理係包含知識的創造、確認、收集、分類與儲存、分享與存取以及使用與改進的過程，並適時適地的將正確知識傳遞給所需的員工以幫助其完成工作及作出最佳的判斷。此外學者 Gold et al. (2001) 認為知識管理過程中的組織發展及使用組織內知識其目的在有效地促動組織員工移轉知識以完成工作任務。綜觀學者之定義，知識管理是一種策略性議題，為了適應外界環境快速變遷及複雜化所發展出的一種具體作法，知識管理對組織或個人而言是以創造價值為目的，同時提升企業組織內知識創造的質與量，因此組織活動是否有效地執行，知識管理活動將是一件不可或缺的事。

再者，Choi & Lee (2000) 提出知識管理流程是由創造、分享、儲存和使用組成。Gold et al. (2001) 認為知識管理能力有四個流程：知識獲取、知識轉換、知識應用、知識保護。而將取得、儲存和檢索的知識存至資料庫，可以讓組織員工移轉知識 (Parry & Graves, 2008)。從學者 Cui et al. (2005) 發現由組織能力觀點找出完整的知識管理流程，三個主要流程包含獲取、轉換和應用。許多學者從不同的觀點提出不同的知識管理流程，而學者 Gold et al. (2001) 所歸納的四個流程包含了許多流程的面向。因此，本研究採用 Gold et al. (2001) 提出的知識流程能力作為員工知識管理能力之衡量，又本研究在探討員工知識分享意願，其知識保護流程較不符合於情境，因此本研究將員工知識管理流程分為以下三類：

1. 員工知識取得能力

組織大部份的知識是由外界取得，如顧客、競爭者、供應商及共同合作夥伴皆是知識的來源，或者以金錢的方式聘請專家學者當顧問以提供該企業所需的知識。知識取得係從組織外部搜尋、辨別和吸收有價值的知識 (Huber, 1991)。其取得主要是在闡述從外部資源取得知識、搜尋 (運用網際網路)、來源 (選擇使用的資源)、植入 (增加個人或組織所需要的知識) (Huber, 1991)。組織通常提供各種機制來推動學習，但員工累積的知識只是組織內部知識，而組織外部的知識卻缺乏，因此組織欲提升競爭優勢，有效地從外部環境獲得資訊對組織而言是一個很重要的方法 (Liu & Liu, 2008)。員工可以從組織中不同的學習活動取得知識，例

如：訓練、正式教育、經驗、模仿和自我導向學習 (Reio & Wiswell, 2000)。又組織如果要成長進步，必須有效地吸收有用的新知識來助於成長，因此員工需具備取得知識能力，例如：具有創新知識的能力、從專案或工作獲取經驗或教訓的能力、可以尋找標竿學習的對象及夥伴知識交流的能力等 (林東清, 2003)。

2. 員工知識轉換能力

在取得新知識後，組織應該為知識作適當的分類儲存在組織記憶裡，才能重複使用知識且讓知識使用達到最佳化 (King et al., 2008)。轉換係知識選擇、過濾、去無純菁和最適化的知識使用流程和機制，而內隱知識必須將知識外顯化、編碼和系統化讓組織內所有員工對知識具有一致化且標準化 (King et al., 2008)。知識的轉化係個人與個人或個人與組織間的轉化過程，但是知識是由人來創造的，組織並不能創造知識，它只能用支持和建立一個環境來幫助員工達成知識管理，所以員工會將產生的知識注入組織中。員工通常有很多的資訊，但是很難將以轉化為有用的知識，一則所得到的資訊正確性很低；二則所得到的知識沒辦法融會貫通以至於沒辦法應用於更廣的層面且更難表達給他人；三則以自己見解的方式來說明知識，但是在某種情況下是有意義的，而在另一種情況下便沒有意義，所以知識是需要轉化為一致性。

然而，知識產生分為兩類 (Nonaka & Takeuchi, 1995)：外顯知識和內隱知識。外顯知識係指知識透過編碼、符號和標誌，或者利用資訊系統轉換為正式訊息，例如：書籍、手冊或業務守則都是外顯知識普遍之形式。內隱知識係指個人的經驗所累積而成並無法言語或文字表達，只能透過模仿學習不斷的練習而成。一些有價值的資訊或 know-how 通常是內隱知識，員工內隱知識必須以圖、文及模型來紀錄知識內容甚至用多媒體方式來呈現進而增加知識在組織內的傳遞，而設計知識的分享也可以藉由師徒制方式或運用故事法來來轉換知識、傳承經驗，甚至以組織內的資訊科技將知識系統化，其轉化方式通常透過人員之間密集的互動進行知識的轉換 (Bontis et al., 2002)。知識是需要經過交流、移轉、分享才能產生力量，因此員工需具備轉換知識的能力，例如：將知識轉化成新產品、服務設計的能力、將知識轉化成對外界有效地競爭策略與活動、將知識傳遞給其他員工，以能有效

地歸納、整合、分析、轉換、更新各種來源的知識等（林東清，2003）。

3. 員工知識應用能力

知識的應用也是知識管理流程中占有舉足輕重的地位，應用流程指實際應用知識，而知識具有流動導向，所以必須有效地吸收並加以利用才能達到價值，因此員工需具備應用知識的能力，例如：有效利用學習到的經驗及教訓，來提升工作流程效率或不再犯錯、將知識運用於產品創新、服務品質、問題解決、工作效率、偵測環境變化及競爭策略上等（林東清，2003），也可以改善效率及降低成本。例如：組織的客服員接到客戶的詢問電話時，會將電話內容完整的記錄，包括客戶的抱怨、客戶遇到的問題等，這些知識經過人員的處理之後加以改進，以便日後遇到同樣的問題時，可以藉由過去的經驗作為解決問題的基礎。然而如果知識的獲得、開發、移轉及配置皆為正確，但最終目的並沒有運用於組織，一切也是枉然的。因此廣泛及有效地運用知識能夠為組織帶來創新、共同學習、個別學習和合作解決問題的能力（King, 2005）。

2.5 員工知識管理認知價值

自從知識管理的學科出現，許多研究者開始嘗試對於知識分享意願的不同變數進行研究，又知識分享是人類行為活動，所以了解人會是支持願意分享知識活動成功的第一步工作（Chatzoglou & Vraimaki, 2009）。因此，闡述為什麼要了解人的認知是知識分享的首要工作（Robertson, 2002）。在行銷學科上，價值是用來描述消費者的看法並且有廣泛的概念，將其定義為依據績效、品質和價格來衡量（Patterson & Spreng, 1997）。近年來，認知價值是用來預測消費者購買意願的可靠概念（Hellier et al., 2003）。認知價值係指消費者對產品或服務整體的效用評估後感覺到付出和收益之間的差距（Zeithaml, 1988），更具體的說明是在交易後認知獲利和認知成本之間的比較（Lovelock, 2000）。

產品可以擁有其他價值，從效用價值來看，例如：社會性或情感性價值（Sheth et al., 1991）。學者 Sweeney & Soutar（2001）提出認知價值有四個構面：（1）情感價值：指消費者使用產品或服務後所產生的情緒性效用；（2）社會價值：指消費

者使用產品或服務後所提升的社會自我概念；(3) 經濟價值：指消費者所用產品後認知長期或短期成本的減少；(4) 功能價值：指消費者對所購買的產品或服務的期望認知品質與表現的比較。

Davis (1989) 提出的科技接受模型認為，影響使用者接不接受新技術的行為，主要是透過有用性的認知和易用性的認知，進而影響使用態度與使用意願。然而擴充此概念於知識管理領域也可說明員工是否分享知識的意願，主要的動機取決於兩個因素：(1) 有用性的認知：若採用了知識之後對個人本身工作效率、問題解決能力、產品品質等有相當大的助益，此時個人便會願意分享知識；(2) 易於使用性：若知識很容易使用於工作任務上，花費及傳遞困難度相對比較低的情況下，人們比較願意分享知識。

根據以上相關文獻探討，得知認知價值的相關研究主要都運用在消費者行為方面，鮮少研究是針對知識管理作探討，故本研究由消費者的認知觀點擴充到員工具有知識管理能力認知價值的高低對知識分享意願是否有相關程度。

2.6 知識分享意願

「留一手」、「傳內不傳外」、「傳子不傳賢」這是過去俗語，代表著人為保有競爭地位、防止他人篡位所採取的策略。因為多數人認為，如果沒有受到制度的保障、組織的激勵、主管關係良好之下，知識是對自己最佳的保護。但是知識分享是知識管理活動中最重要的一環，知識若沒有在組織之間流通順暢，知識將很難達到一加一大於二的情形。

學者 Hendriks (1999) 提出知識管理的重點議題在於如何讓組織員工分享知識，組織若能有效地提高員工知識分享的意願將有助於知識分享的推行。意願是指心理與行為一致的狀態，當心理具有某種意願時，行為也會出現相同的意念 (謝秉錡, 2007)。因此知識分享意願是當他人有問題請教時，本身就會很樂意地分享知識給他人甚至主動地將本身所學知識或經驗毫不保留的傳授給他人，這是心理與行為具有一致性。

許多學者從不同的角度來解釋知識分享觀點，Davenport & Prusak (1998) 認

為知識分享是一種知識市場的概念，知識擁有者與知識接受者願意進行交易，他們認為可以從知識分享的過程中得到應有的好處。從知識基礎觀點認為知識是組織維持競爭優勢的一個重要角色 (Grant, 1996)。知識係一種流動性的混合體，融入經驗、價值觀、生活背景和專家見解，具體的呈現新的資訊和經驗 (Davenport & Prusak, 1998)。然而如何有效地管理知識且創造出知識價值是組織目前的困境 (Barney, 1991)。因此組織欲建立和維持競爭優勢則必須創造、獲取新知識、傳播知識至組織適合的部門，並消化和整合現有知識和使用知識去達成更好的績效。無論在個人或群體中，知識管理皆倡導分享知識、概念和經驗 (Cabrera & Cabrera, 2002)。此外知識分享在許多研究中已經被認為是知識管理流程中最為重要的部分 (Bock & Kim, 2002 ; Lahti & Beyerlein, 2000)。

知識分享對知識管理流程來說是一個相當重要的流程 (Bock & Kim, 2002 ; Lahti & Beyerlein, 2000)。假使作好知識管理流程的取得、轉換及應用，但是不和同事間進行分享，將使得知識很難發揮最大的功效，因此如果知識要為組織帶來最大的效益便要讓知識在整個組織中循環流動，例如：行銷部門分析消費者喜歡產品的顏色必須提供給生產部門，生產部門才能有依據來生產產品，推到市場才能造成回響。

第三章 研究方法

3.1 研究架構

根據前述研究背景與動機、目的及文獻探討，整合組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值、知識分享意願等建構一模型，研究架構如圖 3-1 所示。

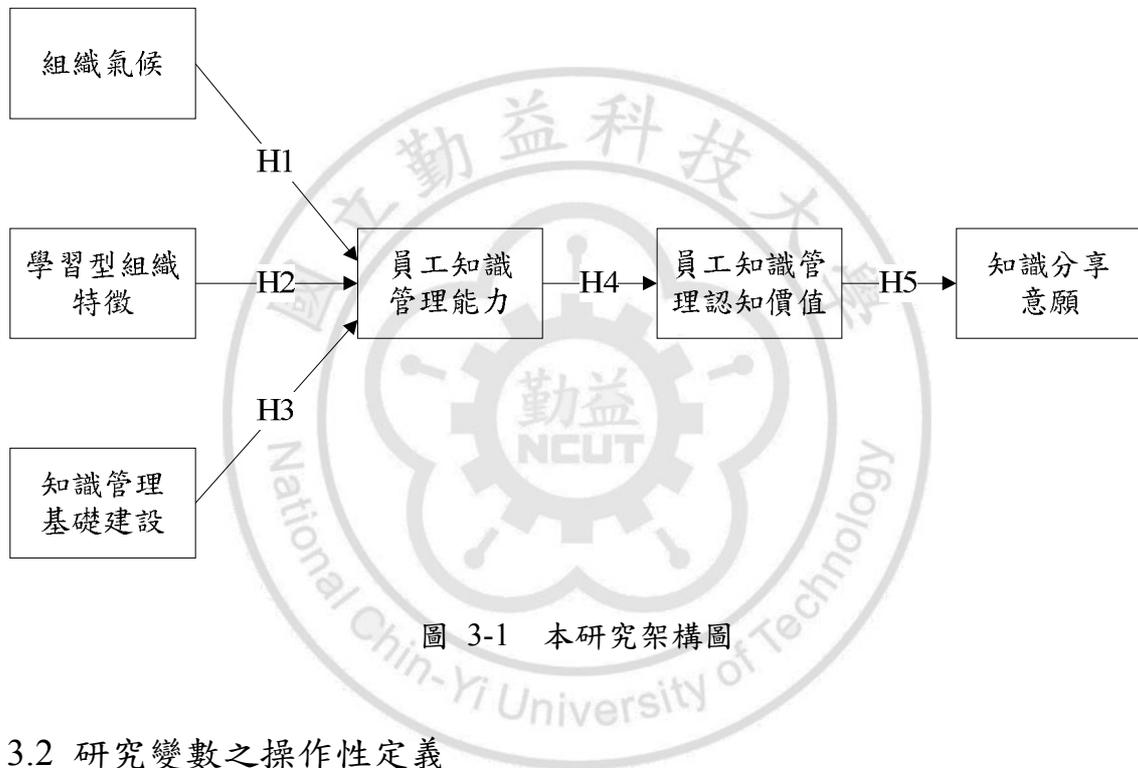


圖 3-1 本研究架構圖

3.2 研究變數之操作性定義

本研究架構中，依據參考文獻將每一變數與構面進行操作性定義，完整的相關變數、構面、操作性定義及參考文獻整理如表 3-1 所示。

1. 組織氣候

(1) 支持

Rhoades et al. (2001) 認為支持係為組織對於員工的貢獻應該對他們有所回報，例如：關心員工福利、目標與價值觀，並且傾聽報怨，當員工有問題時，提供足夠的資源協助以解決問題，讓員工感受到組織對全體成員是公平的。本研究

將支持定義為組織員工從事於知識管理活動或工作任務之中，主管重視員工的貢獻度及關心員工的福利、薪資、獎勵等並願意接受員工提出的想法或觀念。

(2) 信任

Cook & Wall (1980) 認為信任係對於他人的言語及行為具有信心，並且把它的意圖歸因為善良的，而對主管的信任係成員相信他的能力(社群管理能力)，善意(關心成員的需求)和正直(不會利用他人)。本研究將信任定義為組織員工對於管理者的領導能力、處事效率、決策制定及公平正義對待員工的相信程度；組織員工對同事之間的互助、工作能力、工作態度的相信程度。

2. 學習型組織特徵

(1) 持續學習

Hurley & Hult (1998) 認為透過一些管道來學習進而增加知識或技能，促使人員提升規劃能力和推動計劃的執行。本研究將持續學習定義為組織會提供教育訓練、個人職業生涯發展、定期舉辦研討會、座談會等，把新的觀念、想法注入組織中，增加創新能力及產生更多的機會，並藉由提高解決問題能力來完成工作任務。

(2) 創新能力

Calantone et al. (2002) 認為創新能力係為組織成員開發新產品、服務、流程、結構、管理系統、計劃的能力。本研究將創新能力定義為組織員工具有多變的想法或概念，組織願意採納創新及變革的程度。

3. 知識管理基礎建設

吳炯龍 (2002) 認為有效於推動知識管理的資訊系統包含商業智慧、協同架構、分散式學習、知識探勘、知識地圖。本研究將知識基礎建設定義為組織建立知識管理系統功能(包含決策支援系統、群體協同運作及基礎建設)的程度，並且運用它與組織內員工或組織外的夥伴進行溝通及協調合作。

4. 員工知識管理能力

(1) 員工知識取得能力

Gold et al. (2001) 認為獲取導向係以取得知識為目的，主要增進現有知識的使用及更有效率的創造新知識，組織知識的創造需要依靠個人經驗來辨別。本研究將員工知識取得能力定義為組織員工透過組織內或組織外的合作，搜尋、獲取、收集新知識，或利用現存的知識創造新知識。

(2) 員工知識轉換能力

Gold et al. (2001) 認為知識轉換係為知識組織化、整合、結合化、結構化及歸類或分類知識的能力。本研究將員工知識管理能力定義為組織員工把取得的知識經過系統化、組織化、結構化的將知識化為有用的形式（如文件、手冊等），使它在組織中能夠容易的存取。

(3) 員工知識應用能力

Gold et al. (2001) 認為組織應用知識包含儲存、檢索、貢獻和分享知識能力。本研究將員工知識應用能力定義為組織員工有效地利用儲存和檢索機制，使得資料快速地和容易的存取，使知識成功的運用到產品、服務、工作流程或決策制定上。

5. 員工知識管理認知價值

Sweeney & Soutar (2001) 認為價值係消費者對產品或服務的付出與收益之間作整體性的效用評估。本研究將員工知識管理認知價值定義為組織員工在知識管理機制過程中所獲得的認知價值，亦即員工在取得、轉換與應用知識活動後，於工作中所獲得的利益與付出之間的差距。

6. 知識分享意願

Bartol & Srivastava (2002) 認為知識分享係個體分享與組織有關的資訊、概念、建議和專業知識給其他人。本研究將知識分享意願定義為組織員工從外部或內部所獲得的資訊、技能、觀念、經驗、建議或專業知識，透過文件、手冊、電腦或口語表達方式，傳送給其他同仁的程度。

表 3-1 變數操作型定義

變數與構面		操作型定義	參考文獻
組織氣候	支持	員工從事知識管理活動或工作任務之中，組織與主管重視員工的貢獻度及關心員工的福利、薪資、獎勵等並願意接受員工提出的想法或觀念。	Rhoades et al.(2001)
	信任	員工對於管理者的領導能力、處事效率、決策制定及公平正義對待員工的相信程度；組織員工對同事之間的互助相信程度。	Cook & Wall(1980)
學習型組織特徵	持續學習	組織會提供教育訓練、個人職業生涯發展、定期舉辦研討會、座談會等，把新的觀念、想法注入組織中，藉以提高解決問題能力來完成工作任務。	Hurley & Hult(1998)
	創新能力	組織員工具有多變的想法或概念，組織願意採納創新及變革的程度。	Calantone et al.(2002)
知識管理基礎建設		組織導入建置與知識管理相關之系統或基礎建設：包含決策支援系統（資料倉儲、資料採礦、線上分析等）、群體協同運作（群組軟體、電子郵件、電子白板、視訊會議等）及基礎建設（企業內部網路、資料庫系統）等。	吳炯龍(2002)
員工知識管理能力	取得	取得知識為目的，增進現有知識的使用並更有效率地取得新知識。	Gold et al.(2001)
	轉換	知識有系統的組織、整合、合併、歸納、整理等。	
	應用	員工實際使用知識並將其運用於工作任務上。	
員工知識管理認知價值		組織員工在知識管理活動（取得、轉換與應用）過程中心力、時間等成本之付出，與其因知識管理活動為其工作帶來之效用的比較。	Sweeney & Soutar(2001)
知識分享意願		組織員工從外部或內部所獲得的資訊、技能、觀念、經驗、建議或專業知識，透過文件、手冊、電腦或口語表達等方式，願意與其他同仁分享之程度。	Bartol & Srivastava (2002)

3.3 研究假說

本研究的主要目的在探討知識管理驅動力對知識分享意願之影響，根據文獻探討和前述研究架構因而提出本研究假說如下：

1. 組織氣候和員工知識管理能力

公司的高階主管具有訂定明確的願景、使命、目標及目的且要有其決心來推動知識管理，而也要認清知識管理為組織所帶來的效益，又高階主管是具有決策權、握有公司人力、物力、財力各項資源。此外組織的所有活動過程難免會產生問題及溝通問題，其高階主管的角色就是負責整合、協調及排除各種障礙的功能。許多研究也指出有高階主管的大力支持下，其推動知識管理活動愈能成功（Ayas, 1996 ; Holsapple & Joshi, 2000 ; Ndlela & Du Toit, 2001）。而蕭婉鎔（2009）研究影響個人知識分享行為之探討，以天下雜誌 1000 大企業為研究對象，研究結果顯示，環境的脈絡效果會對團隊或組織的個人產生行為的改變，因此建議組織應該更加重視支持的環境，以引導員工的行為。

另外，黃玟玲（2009）研究組織推行知識管理之實務探討，文化變革、營運流程和資訊科技三個構面為影響因素，以法人研發機構為研究對象，研究結果顯示具有分享與信任的組織文化、高階主管及部門主管的支持，組織知識管理活動之推動得到更好的成效。而蔣安玗（2008）研究公部門知識利用之研究，以考選部人員為研究對象，研究結果顯示組織文化面向，包括開放性、同事與主管的支持、合作信任氛圍及管理者的授權會影響員工使用知識。此外李依潔（2009）研究數位學習環境下不同思考風格、信任、知識移轉意願對於個人知識管理能力影響之探討，以筆電代工廠之前三大公司為研究對象，研究結果顯示，不同思考風格、信任、知識移轉對個人知識管理能力有正向相關，因此組織氣候對於影響員工行為和知識管理的認知，扮演一個不可或缺的角色（Chen & Lin, 2004 ; De Long & Fahey, 2000 ; Sveiby & Simons, 2002）。

根據文獻整理，組織呈現高階主管對員工支持、員工間信任或對主管信任之氣候，將影響員工參與組織內部活動，當然包括知識管理活動，員工參與意願愈強，其員工知識管理之取得、轉換、應用之能力將提升，因而獲得以下推論：

H1a：組織氣候中主管對員工之支持將對員工知識管理能力具有正向影響

H1b：組織氣候中員工對主管之信任將對員工知識管理能力具有正向影響

2. 學習型組織特徵和員工知識管理能力

在變化莫測的環境中，組織必須推動知識管理能力來增強競爭力，其動機是企業必須在組織內建立團隊合作的精神，鼓勵社群活動的進行，確保學習的氣氛以孕育更多的創意。企業所提供的教育訓練、座談會、研討會、專家演講等相關

學習活動將有助於員工在知識取得及運用於工作的完成。此外企業應該營造一個創新的環境以孕育員工有豐富的洞察力、判斷力及創造力，若企業只拘泥於標準化的準則，員工將不會更進一步地吸收新知。因此企業應透過各種學習活動的推行進而促使員工加以學習，使員工具有能力來創造出更優良的產品、流程與服務，當然企業也應該採用開放的環境接受員工不同的意見與觀念。

在學習型組織和知識管理能力研究中，學者 Lee & Choi (2003) 認為傳統的訓練與發展活動對知識管理是不足夠的，具有持續性學習的組織是建立動態能力的基礎 (Zollo & Winter, 2002)。而 Hurley (1995) 則認為學習和發展是很重要的，他強調學習和發展能為組織灌入新的概念。另外，廖彥迪 (2005) 研究技術創新類型與知識管理能力對新產品開發績效之影響，以國內一千大製造業中之高科技產業為研究對象，研究結果顯示從事產品技術突破型創新的廠商，其知識取得、知識轉換、知識應用、知識保護等流程上的能力較高。此外陳建歧 (2008) 研究研發團隊知識管理能力對組織創新績效之影響時，當組織具有創新開明型的文化時，組織較會鼓勵員工思考、接受新觀念，並給予較多的自主性，此創新或支持型的文化往往能誘使員工進行自發性的知識創造、分享與學習的行為，進而提升員工知識管理能力。

一個重視創新的組織，才能淋漓盡致地發揮知識管理在企業組織中的多重效果 (李明興, 2008)。而組織內定期舉辦教育訓練、座談會或演講等，可以提升員工知識水準，透過員工持續學習能夠使知識從取得、轉換及應用之間不斷地循環，自然員工知識管理能力就會提高。因而推論以下假說：

H2a：組織具「持續學習」特徵對員工知識管理能力具有正向影響

H2b：組織具「創新能力」特徵對員工知識管理能力具有正向影響

3. 知識管理基礎建設和員工知識管理能力

傳統的知識取得或流通都是藉由面對面表達或紙張、文件手冊的文字來當作媒介，現代個人和團體之間的知識取得及流通都依靠電腦網路工具，資訊科技已經變成影響知識管理的主要力量 (Choi, 2000)。資訊科技的運用能夠促進組織內或組織外知識的蒐集、搜尋、儲存和傳送 (Nonaka et al., 2000)。例如：網際網路

和電子商務能幫助組織克服地理和時間障礙，進而產生有效地知識管理機制(Barua et al., 2004)。然而資訊科技包含資料庫、文件管理系統、搜尋引擎、群組軟體、決策資源系統、內部網路和資料倉儲，可以促進公司的知識管理流程(Wang et al., 2007)。

另外，資訊科技亦提供平台給個人和工作團隊使他們能夠解決組織內問題，同時藉由提供豐富的知識資源獲得內部知識和創造力(Sambamurthy et al., 2003)。總而言之，資訊科技能夠提升知識管理能力促進員工的溝通能力、問題解決能力、決策能力和其他活動等(Alavi & Leidner, 2001)，亦由資訊科技促動知識管理流程的觀點思考，即是從知識變成有價值的知識(Spiegler, 2000)。

「工欲善其事，必先利其器」，組織提供足夠且合適的系統平台，表示組織在促進知識管理活動上是支持的，完善的知識管理基礎建設，協助員工適時適地運用將使知識管理活動更有效率與效能，員工本身知識管理應用、取得或查詢之能力將隨著對工具之熟悉與善用而提昇，因而獲得以下假說：

H3：完備的知識管理基礎建設將對員工知識管理能力具有正向影響

4. 員工知識管理能力和員工知識管理認知價值

Davis (1989) 所發展的科技接受模型是用以解釋個人對於資訊科技的接受行為，分為有用性認知與易用性認知。有用性認知定義為使用者對於使用某個特定系統將會增進其任務績效的主觀認定機率；易用性認知定義為使用者預期目標系統將不耗費勞力的程度。運用於知識管理領域也可以解釋為員工在組織中所取得的知識透過轉化機制形成在有形的產品或無形的服務上，能夠為組織帶來諸多效益：(1) 企業內部利益：提升技術的利用、降低作業成本、加速決策制定等；(2) 業務反應力：了解客戶需要、產品與服務更能符合客戶需求、產品品質更高、客戶服務更迅速等；(3) 外在成效：提供客戶更高的價值、增加客戶滿意度、訂單量提高、更深入市場等。由此可知，知識管理活動能夠為組織帶來眾多的利益，進而讓員工認知到知識是具有價值性，故提出本研究假說：

H4：員工知識管理能力對員工知識管理認知價值具有正向影響

5. 知識管理認知價值和知識分享意願

Davis (1989) 提出的科技接受模型認為有用性認知與易於使用性認知會影響使用態度與使用意圖。員工具有知識管理能力之後，個人會獲得某種程度的利益且感受到此價值，尤其是知識管理應用成果倘若能幫助員工解決問題，提昇工作效率或效益，知識擁有者將更願意與他人分享知識從分享中獲得回饋。組織員工在知識管理活動（取得、轉換與應用）過程中心力、時間等成本之付出，與其因知識管理活動為其工作帶來之效用相比較；倘若工作上所獲得之利益較大，員工對知識管理價值之認知將成正向。許多研究者亦贊成價值顯著的影響顧客滿意和行為意圖 (McDougall & Levesque, 2000 ; Pura, 2005)。而蔡利玟 (2007) 研究生活型態、商店印象及認知價值對購買意願之影響，研究結果顯示認知價值會正向顯著影響消費者購買意願。李敬文 (2009) 從事服務便利性、服務品質、知覺價值與顧客滿意度關係之研究，以網路電話公司為研究對象，研究發現增強使用者對於網路電話認知價值，反應在產品或服務的滿意程度，能夠提高使用者購買意願。

此外梁海葳 (2008) 從事咖啡連鎖店消費者對於商店環境、知覺價值與購買意願-以星巴克為例之研究，探討商店環境透過認知價值是否會間接影響購買意願並確認認知價值之中介效果是否存在，研究結果顯示認知價值會影響購買意願，而商店環境中社會因子、氣氛因子及設計因子對認知價值亦能產生顯著影響，表示商店環境確實能透過認知價值而影響購買意願，驗證了認知價值之中介效果

由於認知價值與意願的相關研究領域皆在消費者行為方面，鮮少在知識管理方面的研究，因此藉由以上消費者行為相關研究推論，員工具有高度知識管理應用能力顯示其善用工具、取得、應用知識之能力較高，知識管理活動將較他人為活躍、追求知識之慾望將較高、對於知識管理產生之價值會予以高度肯定，因此本研究推論以下假說：

H5：員工知識管理認知價值對知識分享意願具有正向影響

3.4 問卷設計

本研究問卷包含七個部分，第一部分為組織氣候包含「支持」與「信任」，支持係衡量主管重視員工的程度；信任係衡量員工對主管和同事之間的信任程度。

第二部分為學習型組織特徵包含「持續學習」與「創新能力」，持續學習係衡量公司會提供教育訓練、個人職業生涯發展、定期舉辦研討會、座談會等相關學習方案；創新能力係衡量公司願意接受及採納員工創新想法的程度。第三部分為知識管理基礎建設係衡量公司知識管理系統平台的建置及運用。第四部分為員工知識管理能力包含「取得」、「轉換」與「應用」係衡量員工對於獲取、轉換及應用知識能力的程度。第五部分為員工知識管理認知價值係衡量員工參與獲取、轉換與應用等知識管理活動，對於知識管理活動帶來各種利益之看法。第六部分為知識分享意願係衡量員工自外部或內部所獲得的資訊、技能、觀念、經驗、建議、訓練等專業知識，透過文件、手冊、電腦或口語表達方式傳送給其他同仁的意願。第七部分為人口統計變項係衡量樣本特性之性別、年齡、現任職務、學歷、現職機構服務年資、公司推動知識管理年數。第一部分至第六部分的題數皆採用 Likert 五點尺度來衡量，依序為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意，並依照順序分別給予 1 至 5 的分數。完整的變數、構面、題數與參考文獻如表 3-3 所示，而正式問卷請參閱附錄。

表 3-3 變數題數與來源

變數與構面		題數	參考文獻
組織氣候	支持	4	Rhoades et al. (2001)
	信任	7	Cook & Wall (2005)
學習型組織特徵	持續學習	4	Hurley & Hult (1998)
	創新能力	4	Calantone et al. (2002)
知識管理基礎建設		8	吳炯龍 (2002)
員工知識管理能力	取得	4	Gold et al. (2001)
	轉換	4	
	應用	5	
員工知識管理認知價值		5	Sweeney & Soutar(2001)
知識分享意願		4	Bartol & Srivastava (2002)

3.5 研究對象與資料蒐集

根據行政院主計處統計月報顯示，民國 98 年時，台灣地區全體就業人口之行業別以服務業占全體 58.37%為最多；產業產值結構以服務業占全體 68.59%為最

多；家數產業結構以服務業占全體 80.21%為最多。由此可知，服務業對國家經濟發展的重要性。由於本研究主要目的為探討知識管理驅動力對員工知識分享意願影響之研究，藉此了解流通服務業以知識密集為工作屬性的特性，例如：必須隨時掌握消費者的生活型態改變之影響；不斷地研發出新興的產品與服務類型，藉以提升企業競爭力；吸引消費者的目光並發展需求性消費，因此本研究的研究對象為經常需要以思考、討論、創造知識為主的流通服務業後勤之員工。

本研究以問卷作為調查工具，採用便利抽樣之方法。問卷發放方式以實體及網路問卷發放兩者並行，總共發放 300 份實體問卷，回收份數為 179 份，無效問卷為 11 份；網路問卷回收 77 份，扣除無效問卷 9 份，合計有效問卷為 236 份，實體問卷回收率為 59.6%。

3.6 資料分析方法

本研究採用 SPSS 12.0 中文版統計套裝軟體進行統計分析，資料分析統計方法如下：

1. 敘述性統計分析

針對有效樣本進行類別、次數、百分比描述性統計分析，以了解樣本的特性。本研究將其運用於計算人口統計變數之性別、年齡、職務、學歷、服務年資、公司推動知識管理年數等進行基本統計分析，另一則求得每題問項填答之平均數與標準差且將平均數排序，進而了解其受測者對各構面上的重視程度。

2. 信度分析

信度乃指一份量表所測得的分數具有一致性與穩定性 (Hair et al., 1998)。相同的一群受測者，在相同的情境下，在不同的時間施行同一種測驗，而所獲得的統計結果均相同，那麼表示此份測驗具有高度的信度。

3. 效度分析

效度分析係測驗分數的正確性，亦即一個測驗能夠真正測量到其所想要測量的心理特質程度。而效度又分為內容效度、效標效度與建構效度。其內容效度指

測驗內容的代表性或取樣的適切性；效標效度是以經驗性的方法，研究測驗分數與外在效標間的關係；建構效度則是測驗量表能測量到理論上的構念或特質的程度。本研究以收斂效度與區別效度作為衡量本問卷之效度。

收斂效度：潛在變項的平均變異萃取量是計算各測量變項對該潛在變項的變異解釋力，測量题目的因素負荷量越高，表示題目能夠反映潛在變項的能力越高，因素能夠解釋各觀察變項的變異程度越大，因而可以計算出一個平均變異萃取量（Average Variance Extracted；AVE），來反映一個潛在變項能被一組觀察變項有效估計的收斂程度的指標（Fornell & Larcker, 1981）。而 Hair et al.（2006）認為一個足夠大的因素負荷量，代表題項具有良好的收斂效度。學者 Tabachnicka & Fidell（2007）則具體提出其標準，當因素負荷量大於 0.71，意即該因素可以解釋觀察變項 50%的變異量，此為非常理想的狀況，當因素負荷量大於 0.63，代表該因素可以解釋觀察變項 40%的變異量，此為非常好的狀況，若因素負荷量小於 0.32，亦是該因素解釋不到 10%的觀察變項變異量，則是非常不理想的狀況，通常這類題目雖然是形成某個因素的題項，但是貢獻非常小，可以考慮刪除該題以提高整個因素的一致性。平均變異萃取量指標是各題的因素負荷量平方加總除以題數，當平均變異萃取量大於 0.5（Hair et al., 2006）即表示潛在變項的收斂能力十分理想且有良好的操作性定義。

區別效度：區別效度之判定係以每一個變項之平均萃取變異量須大於各成對變項間之相關係數平方值（Fornell & Larcker, 1981），亦即確認一個潛在變項確實有別於其他潛在變項的指標。將模式中各個潛在變項的平均萃取變異量與該潛在變項和其他所有潛在變項之相關係數平方進行比較，若該潛在變項的平均萃取變異大於該潛在變項相關係數的平方則表示該潛在變項具有良好的區別效度。

4. 獨立樣本 T 檢定與變異數分析

獨立樣本 T 檢定係用來檢測兩組別之平均數是否有顯著差異，而變異數分析則是檢測三組（含）別以上之平均數是否有顯著差異。本研究採用獨立樣本 T 檢定來檢測人口統計變數之性別、職務對知識分享意願有無顯著差異；而變異數分析則用來檢測學歷、年齡、年資和公司推動知識管理年數對知識分享意願有無顯

著差異。

5. 迴歸分析

迴歸分析係指在探討變數之間的解釋力與預測關係的方法，亦即使用自變數去解釋與預測應變數，則可透過迴歸方程式的建立與考驗來檢測變數之間的關係。本研究採用複迴歸檢測自變數（組織氣候、學習型組織、知識管理基礎建設）來預測應變數（員工知識管理能力）之關係與解釋力；另外，採用單迴歸分析來檢測員工知識管理能力、員工知識管理認知價值與知識分享意願之間的關係與解釋力。



第四章 資料分析與討論

本研究將根據研究目的進行統計分析，藉以瞭解組織氣候、學習型組織、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值等驅動力，驗證影響員工知識分享意願之關聯性，並檢測本研究假說是否正確。4.1 節為敘述性統計分析；4.2 問卷量表之信度與效度分析；4.3 獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析；4.4 迴歸分析；4.5 討論。

4.1 敘述性統計分析

為能深入了解樣本，首先對受測者進行樣本結構分析。結果顯示受測者性別最多為男性共 139 人佔 59%；次之為女性共 97 人佔 41%。年齡最多為 31-40 歲共 91 人佔 39%；次之為 30 歲以下共 70 人佔 30%；接著依序為 41-50 歲共 65 人佔 27%；51-60 歲共 10 人佔 4%。職務以一般職員共 152 人佔 64%最多；次之為主管共 84 人佔 36%。學歷最多為學院或大學共 116 人佔 49%；次之為高中職以下共 50 人佔 21%；接著依序為專科共 43 人佔 18%；研究所以上共 27 人佔 12%。公司任職超過 10 年以上最多共 78 人佔 33%；次之為 3 年以下共 77 人佔 33%；接著依序為 7-9 年共 49 人佔 20%；4-6 年共 32 人佔 14%。而公司已推動知識管理年數以 3 年以下最多共 66 人佔 28%；次之為 7-9 年共 65 人佔 28%；接著依序為 10 年以上共 48 人佔 20%；4-6 年共 47 人佔 20%；未導入共 10 人佔 4%。此結果顯示服務業的員工多半具有大專以上教育水準是目前服務業的主要知識工作者。再者，受測者公司推動知識管理至少 4 年以上占全體 68%，顯示台灣服務業已具有知識管理之概念，並多有知識管理活動在組織內進行。

表 4-1 人口統計變數分析

人口統計變數	分類	人數	百分比
性別	男	139	59%
	女	97	41%
年齡	30 歲以下	70	30%
	31-40	91	39%
	41-50	65	27%
	51-60	10	4%
職務	非主管	152	64%
	主管	84	36%
學歷	高中職以下	50	21%
	專科	43	18%
	學院或大學	116	49%
	研究所以上	27	12%
年資	3 年以下	77	33%
	4-6 年	32	14%
	7-9 年	49	20%
	10 年以上	78	33%
公司推動 知識管理年資	3 年以下	66	28%
	4-6 年	47	20%
	7-9 年	65	28%
	10 年以上	48	20%
	未導入	10	4%

接著，分別針對組織氣候、學習型組織、知識管理基礎建設、員工知識管理能力、員工知識管理認知價值與知識分享意願之量表分析，計算各問項之平均數、標準差與平均數排序，以瞭解受測者在回答各問項之間的差異。

1. 組織氣候量表

組織氣候量表整體的平均數與標準差分別為 3.76 與 0.49，可見多數受訪者的組織氣候偏向正面。在組織氣候所有問項中，受測者在「當我需要幫忙時，我相信一起工作的同事會助我一臂之力」的問項平均數最高為 4.03、其次是「當我工作上遇到困難時，我知道我的同事會協助我解決」、「即使主管不在附近，我的同事都會盡忠職守於其本身的工作」這兩個問項平均數均為 3.99，表示員工對於工作自動自發精神相當高，不需要主管時時監控才能完成工作；也顯示員工相信主管對其信任與同事之間信任感持有高度認知。受測者在回答「我的主管在任何時機都不會利用員工」這一問項差異最大，標準差為 0.98，表示員工可能因為不同的所屬主管而對其信任度具有明顯差異。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-2 所示。

表 4-2 組織氣候量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
支持	我的公司相當關心員工的福利。	3.78	5	0.69
	我的公司很關心員工的目標與價值觀。	3.79	4	0.69
	我的主管會在意員工表達的意見。	3.78	6	0.71
	我的主管相當關心員工的福利。	3.67	9	0.69
信任	我的同事間總是彼此信任。	3.75	7	0.70
	當我工作上遇到困難時，我知道我的同事會協助我解決。	3.99	2	0.59
	當我需要幫忙時，我相信一起工作的同事會助我一臂之力。	4.03	1	0.60
	即使主管不在附近，我的同事都會盡忠職守於其本身的工作。	3.99	2	0.68
	我的主管會關心員工的需求。	3.71	8	0.73
	我的主管在任何時機都不會利用員工。	3.26	11	0.98
	我的主管具有管理社群團體的能力。	3.62	10	0.86
整體		3.76		0.49

2. 學習型組織特徵量表

學習型組織特徵量表整體的平均數與標準差分別為 3.7 與 0.53，可見大多數的受測者的公司會提供一些學習機會與方案來讓員工充實知識。而在學習型組織特徵所有問項中，「我的公司除了正式訓練外，會另外提供個人發展的機會（例如：

工作指派或工作輪調)、「我的公司鼓勵管理者參加正式職涯發展訓練(例如：訓練、專業研討會、座談會等)」兩項為最高，平均數分別為 3.91 與 3.85，表示公司不管對一般職員或管理者都相當重視教育訓練這一環節。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-3 所示。

表 4-3 學習型組織特徵量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
持續學習	我的公司除了正式訓練外，會另外提供個人發展的機會(例如：工作指派或工作輪調)。	3.91	1	0.71
	我的公司鼓勵管理者參加正式職涯發展訓練(例如：訓練、專業研討會、座談會等)。	3.85	2	0.67
	我的公司有專人提供職涯發展的諮詢與輔導。	3.22	8	0.83
	我的公司認同職涯管理是員工和管理者共同的責任。	3.64	6	0.73
創新能力	我的公司經常嘗試新想法或概念。	3.84	3	0.63
	我的公司會尋找出新穎的做事方法。	3.73	5	0.67
	我的公司對於工作方法與作業程序是富有創造力的。	3.64	7	0.76
	我的公司通常是第一個向市場推出新產品和服務。	3.76	4	0.84
整體		3.7		0.53

3. 知識管理基礎建設量表

知識管理基礎量表整體平均數與標準差分別為 3.81 與 0.57，表示大多數受測者的公司都具備了知識管理方面的資訊科技的建置，讓員工能夠使用它來協助工作任務的完成及目標的達成。而在知識管理基礎建設的所有問項中，「我的公司有完善的基礎建設(例如：企業內部網路、資料庫系統)，協助商業資料的建立」、「我的公司有完善的群體協同運作(例加：群組軟體、電子郵件、電子白板、視訊會議等)，有利於知識的分享」兩項為最高，平均數分別為 4.04 與 3.89，表示許多公司為了因應外部環境變化莫測，則需要有完善的資訊科技來加以協助。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-4 所示。

表 4-4 知識管理基礎建設量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
知識管理基礎建設	我的公司有完善的決策管理系統(例如:資料倉儲、資料採擷、線上分析),幫助管理階層做決策。	3.86	3	0.76
	我的公司有完善的基礎建設(例如:企業內部網路、資料庫系統),協助商業資料的建立。	4.04	1	0.67
	我的公司有完善的群體協同運作(例如:群組軟體、電子郵件、電子白板、視訊會議等),有利於知識的分享。	3.89	2	0.76
	我的公司運用資訊科技與合作夥伴創造新的商機。	3.72	7	0.72
	我的公司運用資訊科技讓內部員工可以彼此合作。	3.72	8	0.68
	我的公司運用資訊科技讓位於不同地點的員工們變成集結成一個學習群組。	3.73	5	0.79
	我的公司運用資訊科技來檢索或應用產品、流程、市場或競爭者相關的知識。	3.73	6	0.72
	我的公司運用資訊科技來搜尋各項新知識。	3.79	4	0.68
整體		3.81		0.57

4. 員工知識管理能力量表

員工知識管理能力量表整體平均數與標準差分別為 3.9 與 0.52,可見大多數的受訪者皆具備了知識管理能力,而在所有員工知識管理能力量表中,「我會運用知識改善效率」、「我會運用知識調整策略方向」兩項平均數最高,分別為 4.12 與 4.03,表示員工經常將取得的知識運用於改善效率與決策的方向。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-5 所示。

表 4-5 員工知識管理力量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
員工知識取得	我會運用獲取程序來取得顧客相關知識。	3.83	9	0.65
	我會運用獲取程序來取得供應商相關知識。	3.75	13	0.68
	我會運用獲取程序來取得競爭者相關知識。	3.80	11	0.69
	我會運用獲取程序與同仁交換知識。	3.90	7	0.64
員工知識轉換	我會運用知識轉換程序於新產品或服務的設計上。	3.81	10	0.65
	我會運用競爭情報轉換程序於活動計劃上。	3.78	12	0.69
	我會運用轉換程序來過濾知識。	3.84	8	0.66
	我會運用轉換程序將個人知識融入組織中。	3.93	5	0.66
員工知識應用	我會將錯誤中學習到的知識運用於工作上。	4.0	3	0.65
	我會將知識運用於新產品或服務的開發上。	3.93	6	0.66
	我會運用知識應用程序來解決新產生的問題。	3.95	4	0.67
	我會運用知識改善效率。	4.12	1	0.64
	我會運用知識調整策略方向。	4.03	2	0.64
整體		3.9		0.52

5. 員工知識管理認知價值量表

員工知識管理認知價值量表整體的平均數與標準差為 3.82 與 0.56，可見大多數的受測者在具備了知識管理能力以後，對知識管理認知產生高度的價值。而員工知識管理認知價值量表所有問項中，以「從事知識管理相關活動讓我給別人很好的印象」、「從事知識管理相關活動讓我獲得他人的認同」兩項平均數最高，分別為 3.92 與 3.91，表示價值的認知主要是來自於其他人對本身所給的掌聲程度，亦即也可以利用馬斯洛的需求理論來解釋，員工在滿足了基本的生理、安全、社會需求之後，更進一步的需求是自尊需求，當個人有能力、能勝任工作時，接下來所關心的便是贏得別人的尊重，同時內心獲得滿足而增加自信心。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-6 所示。

表 4-6 員工知識管理認知價值量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
員工 知識 管理 認知 價值	從事知識管理相關活動讓我樂在其中。	3.68	5	0.69
	從事知識管理相關活動讓我感到愉悅。	3.72	4	0.68
	從事知識管理相關活動讓我獲得他人的認同。	3.91	2	0.71
	從事知識管理相關活動讓我給別人很好的印象。	3.92	1	0.68
	從事知識管理相關活動會改善別人對我的觀感。	3.90	3	0.69
整體		3.82		0.56

6. 知識分享意願量表

知識分享意願量表的整體平均數與標準差分別為 3.96 與 0.56，可見受測者的知識分享意願為正向。在知識分享意願所有問項中，「將來我會願意將我從工作上獲得的經驗及 know-how 與同事分享」、「將來我願意以更有效的方法將我從教育訓練中獲得的專業知識與同事分享」為最高，平均數皆為 4.02，表示員工較願意分享知識的部分為本身的所累積的工作經驗與知識，又或者是從該公司所接受的訓練將所學所知分享給予其他同事。完整的問項、平均數、排序與標準差如表 4-7 所示。

表 4-7 知識分享意願量表分析

構面	問項	平均數	排序	標準差
知識 分享 意願	將來我會更頻繁將我的工作成果和正式文件與同事分享。	3.88	4	0.64
	將來我願意將我的工作手冊、方法和模式與同事分享。	3.93	3	0.60
	將來我會願意將我從工作上獲得的經驗及 know-how 與同事分享。	4.02	1	0.61
	將來我願意以更有效的方法將我從教育訓練中獲得的專業知識與同事分享。	4.02	1	0.61
	整體	3.96		0.56

4.2 問卷量表之信度與效度分析

1. 信度分析

由於本研究採問卷收集資料，因而問卷必須具備一定的信度，所收集之資料

方有解釋能力或意義。所謂的信度乃指一份量表所測得的分數具有一致性與穩定性 (Hair et al. 1998)。相同的一群受測者，在相同的情境下，在不同的時間施行同一種測驗，而所獲得的統計結果均相同，那麼表示此份測驗具有高度的信度。本文以 Cronbach's α 係數作為衡量同一構念下各項目間之一致性， α 值 ≥ 0.7 即可宣稱該衡量工作的信度是具有高信度的；若 α 值 ≥ 0.6 是可接受的。經由分析，本問卷各構面之平均數、標準差與信度如表 4-8 所示，所有構面之係數皆大於 0.7，故本問卷的信度獲得支持。

表 4-8 問卷構面之平均數與信度分析

變數與構面		題數	平均數	標準差	Cronbach's α
組織氣候	支持	4	3.75	0.55	0.82
	信任	7	3.76	0.55	0.87
學習型組織	持續學習	4	3.66	0.58	0.79
	創新能力	4	3.74	0.61	0.85
知識管理基礎建設		8	3.81	0.57	0.91
員工知識管理能力	取得	4	3.82	0.58	0.90
	轉換	4	3.84	0.59	0.92
	應用	5	4.00	0.54	0.89
員工知識管理認知價值		5	3.82	0.60	0.92
知識分享意願		4	3.96	0.56	0.93

2. 效度分析

由於問卷內容是透過理論為基礎，參考學者相關之研究的問卷內容加以修改與訂正於本研究情境，經與實務專家或相關的學者討論過，因而此份問卷具有相當程度的內容效度。而本研究以 Hair (2006) 所提出來的檢測方法來進行，利用驗證型因素分析的方法求出平均萃取變異，用來檢測問卷的收斂效度及區別效度。

(1) 收斂效度

利用因素分析求出各題的因素負荷量進而再除以各構面的題數，完整的題項因素負荷量如表 4-9 所示，所有構面之平均變異萃取量皆大於 0.5，故本研究收斂效度獲得支持。

表 4-9 收斂效度分析

變數與構面		題項	因素 負荷量
組織 氣候	支持	我的公司相當關心員工的福利。	0.76
		我的公司很關心員工的目標與價值觀。	0.82
		我的主管會在意員工表達的意見。	0.68
		我的主管相當關心員工的福利。	0.81
		平均變異萃取量 (AVE)	0.59
	信任	我的同事間總是彼此信任。	0.73
		當我工作上遇到困難時，我知道我的同事會協助我解決。	0.90
		當我需要幫忙時，我相信一起工作的同事會助我一臂之力。	0.88
		即使主管不在附近，我的同事都會盡忠職守於其本身的工作。	0.67
		我的主管會關心員工的需求。	0.60
		我的主管在任何時機都不會利用員工。	0.62
		我的主管具有管理社群團體的能力。	0.63
		平均變異萃取量 (AVE)	0.53
學習型 組織 特徵	持續 學習	我的公司除了正式訓練外，會另外提供個人發展的機會（例如：工作指派或工作輪調）。	0.7
		我的公司鼓勵管理者參加正式職涯發展訓練（例如：訓練、專業研討會、座談會等）。	0.68
		我的公司有專人提供職涯發展的諮詢與輔導。	0.8
		我的公司認同職涯管理是員工和管理者共同的責任。	0.78
		平均變異萃取量 (AVE)	0.55
學習型 組織	創新 能力	我的公司經常嘗試新想法或概念。	0.76
		我的公司會尋找出新穎的做事方法。	0.8
		我的公司對於工作方法與作業程序是富有創造力的。	0.81
		我的公司通常是第一個向市場推出新產品和服務。	0.78
		平均變異萃取量 (AVE)	0.62
知識管理 基礎建設		我的公司有完善的決策管理系統（例如：資料倉儲、資料採擷、線上分析），幫助管理階層做決策。	0.82
		我的公司有完善的基礎建設（例如：企業內部網路、資料庫系統），協助商業資料的建立。	0.78

表 4-9 收斂效度分析(續)

		我的公司有完善的群體協同運作（例加：群組軟體、電子郵件、電子白板、視訊會議等），有利於知識的分享。	0.78
		我的公司運用資訊科技與合作夥伴創造新的商機。	0.8
		我的公司運用資訊科技讓內部員工可以彼此合作。	0.79
		我的公司運用資訊科技讓位於不同地點的員工們變成集結成一個學習群組。	0.81
		我的公司運用資訊科技來檢索或應用產品、流程、市場或競爭者相關的知識。	0.8
		我的公司運用資訊科技來搜尋各項新知識。	0.77
		平均變異萃取量（AVE）	0.63
員工知識管理能力	取得	我會運用獲取程序來取得顧客相關知識。	0.82
		我會運用獲取程序來取得供應商相關知識。	0.82
		我會運用獲取程序來取得競爭者相關知識。	0.83
		我會運用獲取程序與同仁交換知識。	0.73
		平均變異萃取量（AVE）	0.64
	轉換	我會運用知識轉換程序於新產品或服務的設計上。	0.86
		我會運用競爭情報轉換程序於活動計劃上。	0.86
		我會運用轉換程序來過濾知識。	0.84
		我會運用轉換程序將個人知識融入組織中。	0.83
		平均變異萃取量（AVE）	0.72
	應用	我會將錯誤中學習到的知識運用於工作上。	0.73
		我會將知識運用於新產品或服務的開發上。	0.79
		我會運用知識應用程序來解決新產生的問題。	0.76
		我會運用知識改善效率。	0.71
		我會運用知識調整策略方向。	0.72
	平均變異萃取量（AVE）	0.55	
員工知識管理認知價值		從事知識管理相關活動讓我樂在其中。	0.85
		從事知識管理相關活動讓我感到愉悅。	0.85
		從事知識管理相關活動讓我獲得他人的認同。	0.9
		從事知識管理相關活動讓我給別人很好的印象。	0.86
		從事知識管理相關活動會改善別人對我的觀感。	0.89
		平均變異萃取量（AVE）	0.76

表 4-9 收斂效度分析(續)

知識分享意願	將來我會更頻繁將我的工作成果和正式文件與同事分享。	0.9
	將來我願意將我的工作手冊、方法和模式與同事分享。	0.9
	將來我會願意將我從工作上獲得的經驗及 know-how 與同事分享。	0.92
	將來我願意以更有效的方法將我從教育訓練中獲得的專業知識與同事分享。	0.92
	平均變異萃取量 (AVE)	0.83

(2) 區別效度

利用相關係數分析求出支持、信任、持續學習、創新能力、KM 基礎建設、員工 KM 能力、員工 KM 認知價值、知識分享意願的相關係數再平方所得到的數值再和對角線的平均萃取變異量互相比較，若低於平均萃取變異量則為有區別效度，完整的數值由表 4-10 所示，各潛在變數之平均萃取變異量皆大於與其他潛在變項的相關係數平方，故可判定所有潛在變數之間具有良好的區別效度。

表 4-10 區別效度分析

	支持	信任	持續學習	創新能力	KM 基礎建設	員工 KM 能力	員工 KM 認知價值	知識分享意願
支持	0.59							
信任	0.29	0.53						
持續學習	0.25	0.14	0.55					
創新能力	0.18	0.05	0.36	0.62				
KM 基礎建設	0.25	0.10	0.38	0.42	0.63			
員工 KM 能力	0.19	0.04	0.28	0.31	0.42	0.63		
員工 KM 認知價值	0.14	0.10	0.19	0.21	0.25	0.44	0.76	
知識分享意願	0.08	0.14	0.18	0.15	0.22	0.27	0.45	0.83

註 1：對角線之數值為平均萃取變異量

註 2：對角線以下之數值為潛在變數之相關係數平方

4.3 獨立樣本 T 檢定與變異數分析

本研究利用獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析檢測人口統計變項對知識分享意願有無顯著差異。T 檢定結果顯示職務不同對知識分享意願有顯著差異，而性別則在知識分享意願上無顯著差異，檢定結果如表 4-11 所示。比較平均數後發現，職務為主管者比非主管之職員的知識分享願意為高；說明主管主要從事管理決策、溝通與協調整合活動，需要知識與經驗的累積，面對日漸複雜的環境與來自不同背景的員工，更需要獲取新知、資訊，或同仁、部屬之綜合意見以確保決策品質。在位的主管本身具有工作上的權力，較不易擔憂被部屬取代，為促進部門成長，主管會督促與鼓勵員工進行知識分享活動，或以身作則帶領同仁進行知識分享活動。反之一般員工由於工作上之競爭，除非確認會獲得對等之利益交換，才會主動將知識與他人分享；多半員工會擔憂將已知的知識或技能與他人分享會喪失本身競爭優勢而被他人取而代之，因此在分享意願上比較不樂意是可想而知的。

表 4-11 人口統計變項之 T 檢定

人口統計變項 平均數		平均數	標準差	T 值	P-value	檢定結果
性別	男性	3.98	0.56	0.73	0.46	不顯著
	女性	3.93	0.56			
職務	一般職員	3.83	0.55	-5.17	0.00***	顯著
	主管	4.20	0.50			

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

接著，變異數分析針對年齡、學歷、年資與公司推動知識管理年數對知識分享意願均無顯著差異，由表 4-12 所示。即使檢定結果並無顯著差異，但深入了解其平均數之差異還是可以發現各組別的不同之處。在學歷之間的平均數，研究所以上在知識分享意願比高中職以下略顯為高；在年齡方面的平均數，其 51 歲以上的知識分享意願高於 31-40 歲；在年資方面的平均數，其 10 年以上的知識分享意願大於 7-9 年；在公司已導入知識管理年數的平均數，其 4-6 年的知識分享意願高於 7-9 年。

表 4-12 人口統計變項之變異數分析

變數	控制變數	平均數	標準差	F 值	p-value	檢定結果
年齡	30 歲以下	3.97	0.55	2.06	0.11	不顯著
	31-40 歲	3.87	0.51			
	41-50 歲	4.03	0.57			
	51 歲以上	4.25	0.41			
學歷	高中職以下	3.87	0.53	1.51	0.21	不顯著
	專科	3.89	0.54			
	學院或大學	3.99	0.55			
	研究所以上	4.11	0.66			
年資	未滿一年	4.00	0.75	2.02	0.09	不顯著
	1-3 年	3.90	0.55			
	4-6 年	3.90	0.55			
	7-9 年	3.84	0.55			
	10 年上	4.10	0.52			
公司推動知識管理年數	3 年以下	3.95	0.60	0.83	0.51	不顯著
	4-6 年	4.04	0.67			
	7-9 年	3.90	0.54			
	10 年以上	3.94	0.40			
	未導入	4.18	0.44			

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

4.4 迴歸分析

1. 檢測各變數之間相關程度

首先採用複迴歸分析檢測自變項（組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設）對依變項（員工知識管理能力）之間的關係。其次採用單迴歸分析檢測自變項（員工知識管理能力）對應變項（員工知識管理認知價值）、自變項（員工知識管理認知價值）對應變項（知識分享意願）之間的關係強度。資料分析結果顯示自變項（組織氣候、學習型組織特徵、知識管理基礎建設）對依變項（員工知識管理能力）的 F 值為 42.34 達顯著水準 ($< .05$) 表示整體係數不為 0，亦即至少一個自變項可以用來解釋依變項且四個自變項有 47% 可以解釋員工知識管理能

力的表現，在社會科學上已屬於高的預測力；由標準化迴歸係數可以比較自變項的相對重要性，係數值為正，表示主管的支持、持續學習、創新能力與知識管理基礎建設投入愈高，表示員工知識管理能力程度愈高，以知識管理基礎建設係數值 0.41 最高，對員工知識管理能力的預測效果最大，而創新能力係數值 0.17 次之。支持型之組織氣候、學習型組織特徵、完備的知識管理基礎建設均對員工知識管理能力之影響顯著。而信任型之組織氣候則無顯著影響。

此外，自變數（員工知識管理能力）對依變項（員工知識管理認知價值）的 F 值為 183.93 達顯著水準（ $<.05$ ）表示模式適合，而員工知識管理能力有 44% 可以解釋員工知識管理認知價值的程度； β 係數值為 0.66 意即提升一單位員工的知識管理能力則員工的認知價值將上升 0.66 單位；而 T 值為 13.56 達顯著水準（ $<.05$ ）表示員工知識管理能力對員工知識管理認知價值具有顯著影響。

最後，自變數（員工知識管理認知價值）對依變項（知識分享意願）的 F 值為 191.7 達顯著水準（ $<.05$ ），表示模式適合，而員工知識管理認知價值有 45% 可以解釋知識分享意願的程度； β 係數值為 0.67 意即提升一單位員工知識管理認知價值則知識分享意願將上升 0.67 單位；而 T 值為 13.85 達顯著水準（ $<.05$ ）表示員工知識管理認知價值對知識分享意願有顯著影響。完整的迴歸分析之 β 值、T 值、p-value、 R^2_{adj} 、F 值與檢定結果如表 4-13 所示。

2. 檢測中介變數是否具有中介效果

為驗證員工知識管理認知價值是否為員工知識管理能力與知識分享意願間之中介變數，利用階層迴歸分析做中介變數之確認，因此為探討中介變項是否在自變項與依變項之間具有中介效果，則必須滿足四項條件：（一）自變項顯著影響中介變項；（二）自變項顯著影響依變項；（三）中介變項顯著影響依變項；（四）自變項與中介變項應分別同時對依變項影響顯著（Baron & Kenny, 1986）。以上四項條件皆成立同時，若自變項與依變項的關係因為中介變項的存在導致不顯著即為完全中介；倘若自變項與依變項因為中介變項的存在仍達到顯著且迴歸係數值下降即為部分中介。詳細分析結果如表 4-14 所示。員工知識管理能力加入中介變數「員工知識管理認知價值」之後對依變數「知識分享意願」的效果仍顯著，且其

表 4-13 各假說之迴歸分析

假說	自變數	構面	依變數	β 值	T 值 (p-value)	R^2_{adj}	F 值 (p-value)	檢定結果
H1a	組織 氣候	支持	員工知識 管理能力	0.15	2.37 (0.018*)	0.47	42.34 (0.00***)	獲得支持
H1b		信任		-0.09	-1.62 (0.106)			未獲支持
H2a	學習型 組織 特徵	持續 學習		0.14	2.12 (0.035*)			獲得支持
H2b		創新 能力		0.17	2.50 (0.013*)			獲得支持
H3	知識管理 基礎建設			0.41	5.84 (0.00***)			獲得支持
H4	員工知識 管理能力	員工知識 管理認知 價值	0.66	13.56 (0.00***)	0.44	183.93 (0.00***)	獲得支持	
H5	員工知識管理 認知價值	知識分享 意願	0.67	13.85 (0.00***)	0.45	191.7 (0.00***)	獲得支持	

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

迴歸係數 β 值由 0.52 降為 0.13，總解釋變異量也由 27% 上升為 46%；說明員工知識管理認知價值對員工知識管理能力與知識分享意願具有部分中介效果；員工知識管理能力會直接正向影響知識分享意願，同時也可能會透過員工知識管理認知價值正向影響知識分享意願。

表 4-14 中介變數分析

分析檢驗之自變數	分析檢驗之依變數							
	知識管理認知價值				知識分享意願			
	β 值	T 值 (P-value)	R^2_{adj}	F 值 (p-value)	β 值	T 值 (P-value)	R^2_{adj}	F 值 (p-value)
模式一								
員工知識 管理能力	0.66	13.56 (0.00***)	0.44	183.93 (0.00***)				
模式二								
員工知識 管理能力					0.52	9.32 (0.00***)	0.27	86.87 (0.00***)
模式三								
員工知識 管理認知 價值					0.67	13.85 (0.00***)	0.45	191.7 (0.00***)
模式四								
員工知識 管理能力					0.13	2.09 (0.04*)	0.46	99.4 (0.00***)
員工知識 管理認知 價值					0.58	9.05 (0.00***)		

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

4.5 討論

儘管國內外已有許多學者研究影響知識分享意願之前置變數，但是納入員工知識管理能力與員工知識管理認知價值則還未被探討。因此本研究針對流通服務業後勤人員為研究對象，探討知識分享意願之影響因素，結果顯示大多獲得實證支持，顯示本研究模型具有一定的解釋力，而研究結果與討論以下分別作說明。

1. 組織氣候和員工知識管理能力

本研究結果指出，組織氣候之「支持」對員工知識管理能力之影響顯著，意即當組織內員工感受到高階主管的支持程度愈高，則其員工知識管理能力的程度也愈高，此與許多對於知識管理導入、推行之研究得到相同之驗證 (Holsapple & Joshi, 2000 ; Ndlela & Du Toit, 2001)。組織內，高階主管握有人力、財力、物力等各項資源，主管倘若不以身作則參與活動的進行，則員工上行下效將對知識管理活動不予以重視；反之主管關心員工的福利、提供各方面的獎勵措施、願意傾聽員工的目標與價值觀、採納員工所表達的意見，員工會感受到某種程度上的激勵與確認該活動之必要性，因而對知識管理活動參與感提高與重視，進而學習到許多知識管理的知識與應用，提昇其知識管理應用、吸收等能力。

另外，組織內員工間或員工對主管之信任氣候，對員工知識管理能力之影響卻不顯著，此與之前學者的研究有所出入 (王正雄, 2008 ; 蔣安玗, 2008 ; Eppler & Sukowski, 2000 ; Lee & Choi, 2003)。本研究深入分析後發現，受測者在「我的主管在任何時機都不會利用員工」、「我的主管具有管理社群團體的能力」這兩題平均數低於整體平均數，意即表示大多數的員工不放心相信主管的作為，在經由非正式訪談服務業之主管後發現部分原因在於主管和員工只是存在於職務層級上的關係，長官交代部屬需要完成事務無非是為了個人再呈報上層主管或有利於本身之好處，假使該任務順利的達成而功勞卻在主管，若任務失敗而言，責任則歸屬於部屬。其次，企業並沒有制度的訂定來保護員工，即使員工遭受不公平的對待，將無法保障個人之利益且也沒有尋求解決的管道，此種現象經常發生於各種工作場所。另一，則可能在受測者所屬的主管或高階主管的領導能力有待加強，

造成員工對主管之決策、溝通、調整等管理活動上抱著懷疑的心態進而產生員工對主管如此低落的信任感。

2. 學習型組織特徵和員工知識管理能力

組織具備「持續學習」與「創新能力」特徵顯示該組織為學習型組織，將有助於提升員工知識管理應用能力。分析說明企業透過定期或不定期舉辦各種學習、教育訓練活動，如專題演講、座談會、講座等，提供員工機會與充實工作之相關知識，進而提昇其工作技能與效率。另外，組織傾向接受創新的概念，表示組織將不斷引進新的概念、工作流程或產品知識，並樂於接受員工之建議。組織面的積極活動表現，將刺激員工吸收新知或應用舊有知識發揮創意，員工將會因此善用知識管理工具平台，發揮其知識管理取得、轉換與應用之能力。

3. 知識管理基礎建設對員工知識管理能力

如同中國俗諺說「工欲善其事，必先利其器」，這與（Choi, 2000；Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000；Barua, Konana, Whinston, & Yim, 2004）研究亦不謀而合。一個組織知識管理基礎建設之完備，將促使員工運用相關知識管理系統與工具，像決策管理系統（例如：資料倉儲、資料採礦、線上分析等）來幫助管理階層做決策；群體協同運作（例如：電子郵件、電子白板、視訊會議等），得以順利讓員工在企業內外進行知識的蒐集、搜尋、儲存與傳送；而完善的科技基礎建設（例如：企業內部網路、資料庫系統等）協助商業資料的建立。因此知識管理基礎建設的建置確實能幫助員工提升與內部同仁彼此合作、與夥伴創造新的商機、讓位於不同地點的員工們變成一個學習社群以及檢索產品、流程、市場或競爭者相關的知識。

4. 員工知識管理能力對員工知識管理認知價值

員工在具備了「取得」、「轉換」與「應用」知識之能力，將增加員工對知識管理的認知價值。代表其知識管理所產生的價值關鍵在於可以從現象發生時，對行動與影響加以判斷，亦即員工從知識管理活動過程中，降低作業成本、了解客戶需要、產品品質提高、客戶服務更迅速、增加客戶滿意度等，並且提高了個

人工作效率與效能；另外在心理層面上，從事知識管理相關活動讓員工產生愉悅、獲得他人認同、改善別人的觀感、給他人有好的印象等自尊需求，然而判定此知識管理能力能夠帶來相當大的效益，造成人類的主觀意識認為到此活動帶來巨大的價值性。

5. 員工知識管理認知價值對知識分享意願

當員工所吸收大量的知識並且轉化知識進而加以運用，此過程讓員工感受到對生產力、問題解決能力、績效考核等事項獲得效益，則員工會提高對知識的重視程度進而增加其有用性之價值。另外，使用知識與傳遞知識的過程中，員工感受到不需要額外花費人力、時間及成本等資源，且在知識的運用程序也極為簡單明瞭，員工在此種認知下不外乎則透過工作成果與正式文件、工作手冊與模式、工作上的經驗與 know-how、從教育訓練中獲得的專業知識、參訪相同業者並互相交流所獲得的寶貴經驗等管道來分享知識。



第五章 結論與建議

5.1 結論與建議

依據分析結果與討論，本研究可綜合歸納為以下三點結論：

1. 組織的高階主管必須訂定一個明確的願景及目標，讓員工有所依據而有所作為，並且組織所推行的各項學習活動也需要配合策略的訂定，宏碁集團知識長楊國安談到無論是線上學習（e-learning）、課堂學習（c-learning）或是各種訓練都需要鎖定焦點，由於知識量爆炸且時間、財務資源有限，若所安排的教育訓練活動無法與策略上銜接，將造成資源上的浪費，因此需要把目標鎖定進而配合員工的需求而對症下藥，且員工為了捍衛自己的工作也會很認真的投入學習。另外，組織採用開放、自由、願意接受新的事務，則員工才能奮力一搏的創新產品、服務或流程，此外搭配運用知識管理平台的設施，則具有如虎添翼的作用。因此主管人員對部屬的支持、組織型態為學習型組織特徵、知識管理基礎建設的完備之要素則是環環相扣進而促進個人或組織的知識管理活動。

2. 員工進行相關知識管理活動，不論是其主動願意，抑或是公司政策上的要求，倘若可以讓員工因透過知識管理活動獲得在工作上實質的利益，如提昇其工作效率、遇有困難時有適時的協助，公司有提供相關工具協助其容易取得、搜尋其所需要的資訊等，員工因知識管理導入而獲利，才能真正感受明瞭知識管理之存在與價值，進而可能願意在獲得利益當下也貢獻一己之力。因此根據本研究之驗證，提昇員工知識分享意願前，組織更應致力於讓員工感受到知識管理活動之實質價值。這與主觀主義的知識論觀點不謀而合，相較於客觀主義的認識論信念基礎論證在於所發現的事實上。而主觀主義所強調的是個人意識所詮釋判斷的就是真實的看法（廖述賢，2008）。學者 Pratt（1998）認為知識的真理端視個體產生知覺的當下而定，知識與真理是被創造出來而非被發現；世界萬物只能透過人類對他們的詮釋而被認識。人類的感受與動機在主觀的認識論信念中，是一個不可或缺的部份。因而個人主觀對於知識管理之價值認知，將成為其行為主要動機之驅動力，與其強化員工知識管理能力，不如讓員工更明瞭知識管理活動對於個

人、組織所帶來之價值或利益，將更為有效激發員工分享知識之意願。

3. 在員工知識分享內容中，除了未發表的新書、商業機密、因商業考量而無法立即曝光的文件，其餘包含網站的專欄文章、企業內部訓練的講義、顧問輔導的參考資料等，幾乎都是隨手可得的知識。這些分享的知識，不但無損個人的競爭力，更進一步的把「知識行銷」轉化為「專業行銷」，因而吸引更多的合作夥伴來增加彼此的互動、提升專業與商機。而愈是因為知識分享而得到利益的人，愈是會主動的一直分享下去，若分享知識的結果反而引來爭議、備受質疑、討論之聲，則可以藉由此機會來修正所分享知識的內容是否價值不足、或者是對象不對、引發爭議之處為何等，反而提供一個檢視本身的知識專業度與價值高低的最佳時機。此外以 80/20 法則來看待知識分享此事，20%的知識可以貢獻個人 80%的競爭力，若每個人都願意把 80%的知識分享甚至 20%裡的一部分，不僅無降低個人的競爭力，也因為此資訊或知識的分享進而擴大每位員工的知識來源管道和廣大的視野，因此知識分享是一件利己又利人的活動，若每個人的主觀意識認為知識管理是一件很有意義且具有相當大的價值存在，而又會無私的奉獻知識或經驗，相信公司未來的前景是一片光芒。

再者，由於流通服務業屬於人力密集的產業，雖已在各方面搭配資訊科技運用，然而人力資產仍主要流通服務業應留下之重要知識，因而提出以下建議流通服務業後續執行知識管理活動之參考：

1. 資深的員工要發揮母雞帶小雞的作用，其較資深的員工比較了解公司策略、流程、作業程序以及配合知識管理的運用，此時則更應該傳承所有的知識給新人，讓新員工全盤了解整體公司的運作和小細節，才不易導致員工忽略某些工作流程而造成企業更大的損失，所以應該建立團隊績效考核，指派該團隊一至多人資深員工擔任組長來帶領新員工從事工作任務，而公司在團隊達到該績效時，應該給予組長和全體員工獎勵而達到激勵效果。因此組長會有動機的產生來分享更多工作上的知識給員工，讓員工得到工作應有的知識進而產生能力來解決，而員工也會為了團隊的績效而貢獻寶貴的知識進而讓企業發展達到最優化。

2. 知識社群的建立，流通服務業有許多為連鎖加盟體系，其直營或加盟主從

選店、開店、經營管理、人才選用、商品計劃、行銷推廣、商品擺設、店鋪裝潢等過程需與總部一致，又連鎖加盟體系的關鍵成功因素為 know-how 的移轉，由此可知，知識分享的重要性可見一斑，因此建立網路社群的互動與分享，輔以實務社群的交叉運作，建立以專業知識與技術領域為主的討論區、留言版、專欄區、聊天室、研討會、讀書會等群組活動，讓企業內部的員工能夠選定的專業領域，與其他有相同領域或對該領域有興趣的同事作分享交流，也可以讓不同部門的員工需要某方面的知識時，有一個正常又快速的管道來獲取，進而激發出更多的知識與創新。

3. 由於流通業具有過度競爭、人員流動率高、市場敏感性高、經營管理不斷的更新等特性，其知識需要不斷地累積且薪火相傳，運用數位學習方法是一種最佳方式，根據行政院經建會指出 2003 至 2007 年所推動第一期五年的「數位學習產業推動與發展計畫」，數位學習廠商家數由計畫前的 20 家成長至 200 家，產值由新台幣 7 億元快速成長至 2007 年的 150 億元。而政府自 2008 年起提出第 2 期 5 年數位學習計畫，希望透過創新方式提升整體產業競爭力，預計可使台灣的數位學習產值達新台幣 250 億元。有鑑於此，數位學習的重要性言不可喻。數位學習可以讓員工快速掌握商品訂購流程、認識商品、準備存貨數量、時時更新促銷活動等相關知識，運用數位學習的方式不但可以降低實體訓練成本而且還可以配合員工所需要的知識、適當的時間及地點，免於實體訓練因工作事務或者其他人的打擾而降低學習成效。

5.2 未來研究方向

1. 服務業涵概範圍之廣泛，根據行政院經建會於 2003 年訂定各項服務業之產業範圍包括：(1) 流通服務業 (2) 通訊媒體服務業 (3) 醫療保健及照顧服務業 (4) 人才培訓及物業管理服務業 (5) 觀光及運動休閒服務業 (6) 文化創意服務業 (7) 設計服務業 (8) 資訊服務業 (9) 研發服務業 (10) 環保服務業 (11) 工程顧問服務業 (12) 其他經承貸銀行及經建會認可之服務業。而本研究僅鎖定流通服務業為研究對象，綜觀以上其他服務業別，其知識運用率也頗高，做好知識

的管理必定是一個很重要的課題，因此企業為了鞏固永續經營的能力，建構知識管理活動是不可必免的。

2. 在推動任何一項活動之際，變革管理是不可必免的，尤其導入知識管理基礎建設對後續活動產生了質變，例如：員工是否適應設備的使用、知識管理基礎設施要標準化亦是客製化、工作流程是否因此改變而造成員工的反彈或員工抗拒使用等種種問題皆會對員工在知識的取得、轉換及應用能力上造成影響，因此納入變革管理為模型變數，可以進一步的考慮到組織變革或人員變革方面的因素，讓整個模型更趨完整。



參考文獻

- 田維國(2005)。知識管理推動力、流程與組織績效關係之研究。私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳炯龍(2002)。知識管理系統功能之需求與其影響因素之研究。國立中央大學，人力資源管理研究所碩士論文。
- 李依潔(2009)。數位學習環境下不同思考風格、信任、知識移轉意願對於個人知識管理能力影響之探討。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 李明興(2008)。外在環境、組織文化、知識管理能力、組織創新與組織績效之實證研究。國立成功大學企業管理學系博士論文。
- 李敬文(2009)。服務便利性、服務品質、知覺價值與顧客滿意度關係之研究-以網路電話 A 公司為例。國立彰化師範大學企業管理學系碩士論文。
- 林正明(2005)。企業知識管理模式建構之探討。私立中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 林佳慧(2001)。組織管理措施與員工離職率關係之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林東清(2003)。知識管理。台北：智勝文化事業有限公司。
- 張紹勳(2002)。知識管理。滄海書局。
- 梁海葳(2008)。咖啡連鎖店消費者對於商店環境、知覺價值與購買意願之研究-以星巴克為例。私立淡江大學國際企業學系碩士班碩士論文。
- 許士軍(1975)。工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究。國立政治大學學報，35，13-56。
- 陳建岐(2008)。研發團隊知識管理能力對組織創新績效之影響-知識轉換機制之干擾效果。南台科技大學企業管理系碩士論文。
- 黃玟玲(2009)。組織推行知識管理之實務探討-以法人研發機構為例。輔仁大學織品服裝學系碩士論文。
- 葉乃嘉(2006)。知識管理導論與案例分析。全華科技圖書股份有限公司。
- 廖彥迪(2005)。技術創新類型與知識管理能力對新產品開發績效之影響。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 廖勝能(2001)。學校組織創新氣氛與知識管理關係之研究。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 管長青(2001)。影響學習型組織形成之相關因素研究-以工程顧問業為例。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
- 蔣安珩(2008)。公部門知識利用之研究-以考選部為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 蔡利玟(2007)。生活型態、商店印象及認知價值對購買意願之影響。國立高雄應用科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 蕭婉鎔(2009)。影響個人知識分享行為之探討：跨層次分析驗證模式。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文。
- 謝秉錡(2007)。從激勵理論探討員工知識分享意圖之研究。私立銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Altmann, R. (2000). Understanding organizational climate: start minimizing your workforce problems. *Water Engineering & Management*, 147(6), 31-32.
- Arthur Anderson, B. C. (1999). *Zukai knowledge management*. Tokyo : Keizai Inc.
- Atuahene-Gima, K., & Li, H. (2002). When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States. *Journal of Marketing*, 66(3), 61-81.
- Ayas, K. (1996). Professional project management: a shift towards learning and a knowledge creating structure. *International Journal of Project Management*, 14(3), 131-136.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encourage knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(1), 64-76.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A., & Yin, F. (2004). An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS Quarterly*, 28(4), 585-620.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241-249.
- Brooks, A., & Supina, J. (1992). Reframing HRD: insights from search on the development of exemplary managers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 156-165.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Chatzoglou, P. D., & Vraimaki, E. (2009). Knowledge-sharing behaviour of bank employees in Greece. *Business Process Management Journal*, 15(2), 245-266.
- Chen, C. J., & Lin, B.W. (2004). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, 34(2), 137-146.
- Choi, B., & Lee, H. (2000). *Knowledge management and organizational performance*. Inform-Korms.
- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: a bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of Information Management*, 24, 87-98.
- Ciborra, C. U., & Patriotta, G. (1998). Groupware and teamwork in R&D: limits to

- learning and innovation. *R&D Management*, 28(1), 43.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of MNC subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3), 32-53.
- Davenport, T. H. (1997). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187-208.
- Davenport, T. H., Long, D., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Dondero, G. M. (1997). Organizational climate and teacher autonomy: implications for educational reform. *The International Journal of Educational Management*. 11(5), 218-219.
- Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
- Faniel, I. M. (2005). Enhancing perceived value of cross-departmental knowledge on innovation via KM technology features. *Academy of Management*, 11-16.
- Ford, D. P. (2004). Trust and knowledge management: the seeds of success. *Handbook on Knowledge Management*, 553-575.
- Forehand, G. A., & Haller, G. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Galer, G., & Kees, H. (1992). The learning organization: how planners create organizational learning. *Marketing Intelligence and Planning*, 10(6), 5-12.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garratt, B. (1990). *Creating a learning organization: a guide to leadership, learning, and development*. New York : Simon & Schuster.
- Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization. *Business Credit*, 96(1), 19-28.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: the strategic building blocks. *Sam Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organization capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition, Pearson Education.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: a general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37, 1762-1800.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. W. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 1(2), 91-100.
- Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34(4), 741-770.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 235-261.
- Hoof, B. V. D., & Weenen, F. D. L. V. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 57-75.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jain, P., & Mutula, S. (2008). Libraries as learning organisations: implications for knowledge management. *Library Hi Tech News*, 25(8), 10-14.
- Jocelyn, J. J. (2000). Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. *Public Personnel Management*. 29(1), 119-120.
- King, W. R., Chung, T. R., & Haney, M. H. (2008). Knowledge Management and Organizational Learning. *Omega*, 36(2), 167-172.
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., & Vanharanta, H. (2003). Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281-290.
- Kovach, J. W. (1997). Invest in learning. *Executive Excellence*, 14(2), 11.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at The firm. *Business Horizons*, 43(1), 65-74.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: the mediating

- role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Litwin, G., & Stringer, N. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press, Boston.
- Liu, M. S., & Liu, N. C. (2008). Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors-an empirical study of Taiwanese high-tech firms. *International Journal of Information Management*, 28(5), 423-432.
- Lovelock, C. H. (2000). *Service marketing*. New Jersey : Prentice Hall International.
- McDougall, G. H. G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392-410.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *organization science*, 14(1), 91-103.
- McKenney, J. L. (1995). *Waves of change: business evolution through information technology*. Boston : Harvard Business School Press.
- Merrifield, D. B. (2000). Changing nature of competitive advantage. *Research Technology Management*, 43(1), 41-45.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-165.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industry and Corporate Change*, 9, 1-20.
- O' Dell, C., & Grayson, J. (1999). Knowledge transfer: discover your value proposition. *Strategy & Leadership*, 27(2), 10-15.
- O' Dell, C., & Jackson, C. G. J. (1998). *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and practice*. New York : Free Press.
- Parry, G., & Graves, A. (2008). The importance of knowledge management for ERP systems. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11(6), 427-441.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Pedler, M. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. London : McGraw-Hill.
- Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services.

- Managing Service Quality*, 15(6), 509-538.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business School Press*, 74(2), 71-80.
- Ramesh, B., & Tiwana, A. (1999). Supporting collaborative process knowledge management in new product development teams. *Decision Support Systems*, 27(1-2), 213-235.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: an evolution of constructs*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Reio, T. G., & Wiswell, A. (2000). Field investigation of the relationship among adult curiosity, workplace learning, and job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 5-30.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robertson, S. (2002). A tale of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management Science*, 6(3), 295-308.
- Ryan, A. M. & Schmit, M. J. (1996). An assessment of organizational climate and P-E fit: a tool for organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(1), 75-77.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Scarborough, H. (2003). Knowledge management, HRM and innovation process. *International Journal of Manpower*, 24(5), 501-516.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate: I the research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology*, 21(3), 323-333.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday Currency.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- Spiegler, I. (2000). Knowledge management: a new idea or a recycled concept. *Communications of the AIS*, 14(3), 1-24.
- Srivastav, A. K. (2006). Organizational climate as a dependent variable. *Journal of Management Research*, 6(3), 125-136.
- Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work-an empirical study. *Journal of Knowledge Management Science*, 6(5), 420-433.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Taguri, R., & Litwin, G. H. (1968). *Organizational climate: explorations of concept*. Graduate School of Business Administration. Boston : Harvard University.
- Tanriverdi, H. (2006). Performance effects of information technology synergies in multi-business firms. *MIS Quarterly*, 30(1), 57-77.

- Tobin, D. R. (1993). *Re-educating the corporation: foundations for the learning organization*. Oliver Wright Publications.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: the resource-based view and information systems research: review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107-142.
- Walsham, G. (2001). Knowledge management: the benefits and limitations of computer systems. *European Management Journal*, 19(6), 599-608.
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, 45(11), 2419-2434.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco : Jossey Bass.
- Wong, P. S. P., & Cheung, S. O. (2004). Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance. *International Journal of Project Management*, 22(6), 437-446.
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial management and data systems*, 106(6), 793-810.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97-125.

附錄

各位業界先進，您好：

首先感謝您百忙之中填答本問卷，這是一份學術研究問卷，主要目的係想了解組織在知識管理方面的執行情況，並探討影響員工知識分享意願之因素。本問卷共分為七個部份，每一部份前面均有說明，請您閱讀後再開始填答。本問卷之題目並無標準答案，或對與錯的分別；敬請依據您個人真實的感受或想法填答。您個人所提供的意見或基本資料僅供學術研究分析之用，請您放心作答，再次衷心感謝您的協助。 敬祝

業務日隆，鴻圖大展

國立勤益科技大學流通管理系

指導教授：陳彥廷 博士

研究生：姚凱文

聯絡電話：0912321967

E-mail：

第一部分：下列問題欲瞭解組織之組織氣候；組織氣候係指包含支持與信任兩部份。(1)支持：公司和主管重視員工的程度。(2)信任：員工對主管和同事之間的信任程度。請依照您目前服務公司的實際情況，在合適的□勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我的公司相當關心員工的福利。	<input type="checkbox"/>				
2. 我的公司很關心員工的目標與價值觀。	<input type="checkbox"/>				
3. 我的主管會在意員工表達的意見。	<input type="checkbox"/>				
4. 我的主管相當關心員工的福利。	<input type="checkbox"/>				
5. 我的同事間總是彼此信任。	<input type="checkbox"/>				
6. 當我工作上遇到困難時，我知道我的同事會協助我解決。	<input type="checkbox"/>				
7. 當我需要幫忙時，我相信一起工作的同事會助我一臂之力。	<input type="checkbox"/>				
8. 即使主管不在附近，我的同事都會盡忠職守於其本身的工作。	<input type="checkbox"/>				
9. 我的主管會關心員工的需求。	<input type="checkbox"/>				
10. 我的主管在任何時機都不會利用員工。	<input type="checkbox"/>				
11. 我的主管具有管理社群團體的能力。	<input type="checkbox"/>				

第二部分：下列問題欲瞭解組織是否具有學習型組織特徵；學習型組織特徵係指組織具有持續性學習與創新能力。(1)持續性學習：公司會提供教育訓練、個人職業生涯發展、定期舉辦研討會、座談會等相關學習方案。(2)創新能力：公司願意接受及採納員工創新想法的程度。請依照您目前服務公司的實際情況，在合適的□勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
12. 我的公司除了正式訓練外，會另外提供個人發展的機會(例如：工作指派或工作輪調)。	<input type="checkbox"/>				
13. 我的公司鼓勵管理者參加正式職涯發展訓練(例如：訓練、專業研討會、座談會等)。	<input type="checkbox"/>				
14. 我的公司有專人提供職涯發展的諮詢與輔導。	<input type="checkbox"/>				
15. 我的公司認同職涯管理是員工和管理者共同的責任。	<input type="checkbox"/>				
16. 我的公司經常嘗試新想法或概念。	<input type="checkbox"/>				
17. 我的公司會尋求出新穎的做事方法。	<input type="checkbox"/>				
18. 我的公司對於工作方法與作業程序是富有創造力的。	<input type="checkbox"/>				
19. 我的公司通常是第一個向市場推出新產品和服務。	<input type="checkbox"/>				

第三部分：下列問題欲瞭解組織的知識管理基礎建設。知識管理基礎建設係包含知識管理系統平台的建置及運用。請依照您目前服務公司的實際情況，在合適的□勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
20. 我的公司有完善的決策管理系統(例如：資料倉儲、資料採擷、線上分析)，幫助管理階層做決策。	<input type="checkbox"/>				
21. 我的公司有完善的基礎建設(例如：企業內部網路、資料庫系統)，協助商業資料的建立。	<input type="checkbox"/>				
22. 我的公司有完善的群體協同運作(例如：群組軟體、電子郵件、電子白板、視訊會議等)，有利於知識的分享。	<input type="checkbox"/>				
23. 我的公司運用資訊科技與合作夥伴創造新的商機。	<input type="checkbox"/>				
24. 我的公司運用資訊科技讓內部員工可以彼此合	<input type="checkbox"/>				

作。					
25. 我的公司運用資訊科技讓位於不同地點的員工們變成集結成一個學習群組。	<input type="checkbox"/>				
26. 我的公司運用資訊科技來檢索或應用產品、流程、市場或競爭者相關的知識。	<input type="checkbox"/>				
27. 我的公司運用資訊科技來搜尋各項新知識。	<input type="checkbox"/>				

第四部分：下列問題欲瞭解組織內員工知識管理能力；係指員工對於獲取、轉換及應用知識能力的程度。請依照您的實際情況，在合適的□勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
28. 我會運用獲取程序來取得顧客相關知識。	<input type="checkbox"/>				
29. 我會運用獲取程序來取得供應商相關知識。	<input type="checkbox"/>				
30. 我會運用獲取程序來取得競爭者相關知識。	<input type="checkbox"/>				
31. 我會運用獲取程序與同仁交換知識。	<input type="checkbox"/>				
32. 我會運用知識轉換程序於新產品或服務的設計上。	<input type="checkbox"/>				
33. 我會運用競爭情報轉換程序於活動計劃上。	<input type="checkbox"/>				
34. 我會運用轉換程序來過濾知識。	<input type="checkbox"/>				
35. 我會運用轉換程序將個人知識融入組織中。	<input type="checkbox"/>				
36. 我會將錯誤中學習到的知識運用於工作上。	<input type="checkbox"/>				
37. 我會將知識運用於新產品或服務的開發上。	<input type="checkbox"/>				
38. 我會運用知識應用程序來解決新產生的問題。	<input type="checkbox"/>				
39. 我會運用知識改善效率。	<input type="checkbox"/>				
40. 我會運用知識調整策略方向。	<input type="checkbox"/>				

第五部分：下列問題欲瞭解組織內員工對於知識管理價值之看法；主要衡量員工參與獲取、轉換與應用等知識管理活動，對於知識管理活動帶來各種利益之看法。請依照您個人的看法，在合適的□勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
41. 從事知識管理相關活動讓我樂在其中。	<input type="checkbox"/>				
42. 從事知識管理相關活動讓我感到愉悅。	<input type="checkbox"/>				
43. 從事知識管理相關活動讓我獲得他人的認同。	<input type="checkbox"/>				
44. 從事知識管理相關活動讓我給別人很好的印象。	<input type="checkbox"/>				

45. 從事知識管理相關活動會改善別人對我的觀感。

第六部分：下列問題欲瞭解組織內員工知識分享之意願。知識分享意願係指員工自外部或內部所獲得的資訊、技能、觀念、經驗、建議、訓練等專業知識，透過文件、手冊、電腦或口語表達方式傳送給其他同仁的意願。請依照您個人的看法，在合適的 <input type="checkbox"/> 勾選。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
46. 將來我會更頻繁將我的工作成果和正式文件與同事分享。	<input type="checkbox"/>				
47. 將來我願意將我的工作手冊、方法和模式與同事分享。	<input type="checkbox"/>				
48. 將來我會願意將我從工作上獲得的經驗及 know-how 與同事分享。	<input type="checkbox"/>				
49. 將來我願意以更有效的方法將我從教育訓練中獲得的專業知識與同事分享。	<input type="checkbox"/>				

第七部分：基本資料(請勾選符合您的選項)。

1. 性別：男性 女性
2. 年齡：20歲(含)以下 21-30歲 31-40歲 41-50歲
51-60歲 61-70歲 70歲以上
3. 現任職務：非主管 主管，職稱：
4. 學歷：國中以下 高中職 專科 學院或大學 研究所以上
5. 現職機構服務年資：未滿一年 1-3年 4-6年 7-9年 10年以上
6. 貴公司推動知識管理已有幾年：1年以下 1-3年 4-6年 7-9年
10-12年 12年以上 其他

本問卷到此結束，最後請您再次的確認有無遺漏的地方。
再次感謝您幫忙填答問卷！