組織文化如何影響知識分享之探索性個案研究*

王思峰** 林于荻*** 陳禹辰****

摘 要

在智價時代，知識為企業競爭力的重要來源；許多研究者相信，知識或智慧資本的創造，得先由知識分享開始。但是實務經驗卻顯示，知識分享是一相當棘手的課題，影響組織成員分享知識之意願的關鍵因素，往往不是在技術，而是在人與文化上。然而當前的學術研究中，甚少從組織層級來解析企業整體的知識分享，也甚少從文化的觀點來探討知識分享的議題，或者並未觸及文化的真正微妙而深層的影響層面。

本研究以 Edgar Schein 的文化觀點，深入探索個案公司互鎖文化假定影響知識分享的微妙過程，並據以建構出一中距離理論模式。研究結果顯示，除非由文化觀點來檢視，否則將難以理解，為何個案公司在高階主管鼎力支持、設置知識分享獎勵制度、也建置了知識分享技術平台下，知識分享卻仍然窒礙難行。

關鍵詞： 組織文化、知識分享、質性研究

---

* 作者感謝個案企業、兩位匿名評審委員提供的寶貴意見、教育部社教司學習型企業計畫的經費支持

** 東吳大學企業管理系副教授，E-mail: sfwang@mail2.scu.edu.tw

*** 東吳大學企業管理碩士，E-mail: louisa.lin@msa.hinet.net

****東吳大學企業管理系助理教授，E-mail: soochow@gcn.net.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、緒論

智價時代改變了知識於社會中所扮演的角色；在此新的經濟體系中，知識很可能是個人及整體經濟的最主要資源 (Drucker, 1993)。而知識的創新與組織智慧資本的創造，須經過知識（或資訊）的交換與組合始能達成；亦即知識或智慧資本的創造，是從組織成員間的知識分享開始的 (Nahapiet & Ghoshal,1998; Tsai & Ghoshal,1998)。

夏侯欣鵬（民 89）與 Hendriks(1999)更進一步指出，讓組織成員分享知識，是推動知識管理時的最大難題。在實務經驗上，諸多經理人、顧問與學者亦指出，知識分享是知識管理上一個相當重要、也相當棘手的課題，其關鍵常不是在技術，而是在人，尤其是在文化(Bartlett & Ghoshal, 1999; Davenport & Prusak, 1998)。

然而，當前的學術研究中，甚少從組織文化的觀點，來探討知識分享的議題。而少數探討文化與知識分享關係的論文，則常如 Schein(1994)所指出的，或未能進入文化基本假定之深層面向，或較偏向因缺乏而想塑造的外顯價值觀，或純只信奉但卻非真實行爲的價值，而無法觸及文化的真正微妙而深層的影響層面。

本研究擬針對一家代表性個案公司，採質性研究方法，採 Edgar Schein (1992, 1999a)對文化的定義與觀點（註[1]），深入地探索組織文化如何影響知識

註[1]：Schein 認爲文化是組織學習後的產物：「群體在解決其外在適應(external adaptation)與內部整合(internal integration)的問題時，學得的一組共享的基本假定（理所當然、潛意識），因爲它們運作的很好，而被視爲有效，因此傳授給新成員，做爲當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。」採用 Edgar Schein 定義與觀點，除因其在組織文化領域具有重要影響力(Hatch, 1993)，亦因：「可將組織文化的意義限制在較小的領域中，而與比較管理、組織認知、組織象徵、潛意識的組織研究有所區分……這種限制是相當有意義的：首先，組織文化並不像一般的文化（註：如社會文化）具有無所不包的特性，而是有一定範圍的；第二，這些範圍內的內容或類別是可以被瞭解、控制、管理、甚至是可以改變的；第三，由於組織文化是可以被管理的，因此，如果一個組織能夠真正瞭解其整體文化與次文化，則應可運用這種洞見作爲一種策略的原動力，甚至……必要時改變公司的組織文化」(鄭伯勳，民 79)

國家圖書館 學術期刊資料庫

分享的進行。期盼能透過此探索性研究，建立一中距離理論模式(middle range theory)，以供學術界與企業界的參考。

貳、研究方法

一、研究設計與程序

本研究採用質性研究法，以探索(exploration)、發現(discovery)、和歸納的邏輯(inductive logic)爲導向，針對獨特的個案進行詳細的研究，以期產生一些有用的洞見 (Patton,1990)。

蒐集資料的程序乃採用 Schein(1987, 1990, 1999b)建議的「過程顧問(Process Consultation)」。首先，作者先與個案公司的接觸型客戶(Contact Clients)會談，開放地談論該公司之現況以尋找主要議題與主要客戶。接下來，作者與公司內具影響力或支持解決問題者（也就是主要客戶）做進一步的探索，以期與其共同界定組織所欲解決的問題、找出真正問題擁有者，並判斷該議題是否爲作者所感興趣或有能力協助該組織來加以解決的。依據上述程序，本研究進行三次訪談，其訪談時間、對象及目的如表 1。

表 1 訪談時間與目的一覽表

訪談日期	訪談時間	訪談目的	訪談對象
1. 89.06.28	10:00 ~ 12:00	初步接觸	1.管理部經理 2.人事經理 3.教育訓練專員
2. 89.07.21	14:00~ 16:30	定義與建構關係 界定主要客戶與議題	1.總經理 2.管理部經理 3.教育訓練專員
3. 89.08.17	10:00~12:00	共同釐清主要議題	1 管理部經理 2.人事經理 3.教育訓練專員

國立政治大學學術期刊資料庫

訪談錄音皆整理爲逐字稿，共七萬三千多字，七十九頁資料。資料分析共劃分爲聚斂(Convergence)與擴散(Divergence)兩階段(Patton,1990)。聚斂階段採用樣版分析法(Template Analysis Style)(Miller & Crabtree, 1992)，以 Schein 之文化向度爲樣版，針對文本（訪談逐字稿）進行分類，經一再反覆地檢視與修訂，將分屬不同類型的資料，分別歸納到詮釋資料的架構內。擴散階段採用「融入/結晶化分析」(Immersion/Crystalization Analysis Style) (Miller& Crabtree, 1992)，研究者長期在文本和經驗中之間來回檢視，經過不斷地洞察經驗的融入和新的頓悟，以使其文本最後型塑與演繹成可報導之詮釋型態。

研究品質相當高的程度取決於資料收集與資料分析兩大步驟。在資料收集方面，由於吾人很難直接觀察到組織的深層假設，所以是否獲取受訪者的心理契約(psychological license)是相當重要的(Schein, 1987, 1992)。本研究之個案公司自發性地感覺到組織內知識分享之不足，主動尋求外部顧問協助，期望對其組織現象能有所助益，所以很自然地已授與本研究一個心理契約，故其所揭露的資料，不僅較不會選擇性揭露正面資料、隱藏負面資料（這是一般訪談情境下常見的限制），而且其深度應可以適切地反應個案公司當時的基本假設。因此，本研究所收集的資料可說是是相當珍貴的（註[2]）。

在資料分析上，質性研究最常被質疑的問題，是研究者易失於主觀。爲使本研究更具效度與信度，研究者特別著重於內容效度(content validity)、表面效度(face validity)以及信度(reliability)的提升。

內容效度旨在有系統的檢查測驗內容的適切性（楊國樞、文崇一、吳聰賢與李亦園，民 88）。本研究於歸納彙整分析資料並萃取個案公司的文化樣版後，邀請學術專家審查實徵樣版是否能適切地對應至 Schein 所提議的文化構面。

註[2]：基於研究倫理，研究者在第一次接觸個案公司時，已說明這些資料將用於研究與公開發表，但發表前會請個案公司過目與修改，以免有害於個案公司的形象。因此，以下文章所披露之初級資料中，一些會透露出該個案是哪家公司的語彙已被替換，並經個案公司檢視過，但基本上並不損及原意。

臺灣大學學術期刊資料庫

此外，本研究採用分析者三角測定(investigator triangulation)以增加研究的信度：(1)邀請多位研習過 Schein 組織文化的碩士班研究生擔任研究員，依 Schein 的組織文化內容向度分析訪談逐字稿。若分析者間的發現有重大差異或矛盾者，則由本文研究者做最後判定；(2)由研究者彙整所有分析資料；(3)再邀請兩位碩士班研究生擔任評分員，審閱統整後的實徵資料。兩位評分者與研究者間之平均相互同意度爲 0.97，信度爲 0.99。

最後，表面效度指測驗在採用者或受試者主觀上覺得有效的程度 (楊國樞等，民 88)。本研究於萃取個案公司的文化樣版後，送給受訪者確認，以確保所萃取的文化無誤。並於論文完成後，送交給個案公司評論與參考（以及修飾用語），確保分析與推論結果是獲得個案公司所認同的。是以，本研究或應具有一定的研究效度。

二、個案的選擇

由於本研究所探究的議題是「組織文化如何影響知識分享之進行」，所以，挑選的個案除需已經進行知識分享，並需在研究議題上具有代表性。Hansen, Nohria & Tierney(1999)分析顧問產業、電腦公司產業與醫療產業，發現實務上推行知識管理時有兩種不同的策略：以 IT 爲主的系統化策略，或以人際互動與學習爲主的社會化策略。這兩種策略並不是互斥的，而是比重與方法的不同，社會化策略仍然使用 IT，但其功能主要在協助溝通的平台，而較少於儲存知識的知識庫。系統化策略則偏重於以 IT 儲存與使用知識，較少於人際互動與學習。

個案公司成立至今三十餘年，員工近兩百名，於台灣北、中及南部皆設有辦事處。早期其業務內容爲國外專業儀器的買賣，近年來更將業務往技術服務業之方向發展。顯然地，個案公司是由一群知識工作者所組成，他們所賴以憑藉的是所累積的專業知識。而這樣的產業特性，是相當類似於 Hansen et al.(1999)文中個案之產業特性，尤其是顧問業的特性：（段後之標號爲訪談摘錄第幾號，以於本文出現順序爲標號依據）

臺灣大學學術期刊資料庫

> 你[可以]把它比喻成建築師公司、會計師事務所、律師事務所，那這就是你講到我們公司的核心競爭能力，因爲我們公司最早是製造，後來覺得要活下來要增加附加價值，因爲產品生產過剩…你要出去賣東西你要有多少的 Consult 的工作。(總經理，第二次訪問稿，第 8 頁) [1]

> 你講的一針見血，靠行沒有錯，進來沒人教他，他要自己在環境滾大。(管理部經理，第二次訪問稿，第 20 頁) [2]

個案公司強烈地認知到專業知識乃其關鍵成功要素，所以個案公司早於尚未有個人電腦的時代、尚未有「知識管理」這語彙的民國七〇年代中期，便已開始進行知識管理與分享的工作：

> 從民國７＊年開始，那時也沒有ＰＣ也沒有什麼，我們公司就已經…開始去做知識管理的工作，同事的工作心得，強迫他們每個人都要去寫工作心得，所以到門口還先貼紀錄嘛…最早是用報紙式，同事寫了有稿費，還替他找打字行…畫圖，…每個 CASE 都有…客戶沒有要求我們還是把他寫出來，從接案的 proposal、施工中的過程、到完工的紀錄，一本一本把他累積下來…我們在做時還不知道這是知識管理。（總經理，第二次訪談稿，第 3 頁） [3]

民國八〇年代，個案公司相當早即引入資訊科技 Lotus Notes，以作爲地理區域分散、涵蓋廣泛知識領域的知識管理平台。而其作爲亦爲業界與學界引用，個案公司亦相當引以爲傲：

> 我很自信，大企業我不敢講，中小企業肯像我們這樣投入的，我應該不屬一也應屬二（總經理，第二次訪談稿，第 5 頁） [4]
> 以後要寫論文可以來找我。（總經理，第二次訪談稿，第 9 頁）
> 要找碩士論文來這裡找。（總經理，第二次訪談稿，第 19 頁）
> 總經理有很多做法就很實務，其實已經把…帶出來，只是…後面那個理論基礎沒有…描述出來。（管理部經理，第二次訪談稿，第 2 頁）
> 那是教授的專長，你的理論基礎要讓我們充實一點。（總經理，第二次訪談稿，第 2 頁）

然而，引入 IT 後，個案公司的知識管理、分享與組織學習等議題，卻仍然有相當的問題或困擾存在：

臺灣大學學術期刊資料庫

> 如何去做知識管理的工作，如何去做學習型組織的塑造，如何去做教導，其實是我們最大困擾，可是我們從沒有放棄過這方面嚐試和努力。（總經理，第二次訪談稿，第3頁）[5]

> 我們總經理想出來的辦法是暫時可以解決，反正每隔一段時間就給他來這麼一套……也許可以短期性的解決這種問題。那長期性治本還是要把他思考出來，因爲其實這個好像是每一家公司所牽涉到的問題嘛。像一些軟體公司……那一票都走了，公司成空殼啊，那你寫軟體的內隱知識叫他怎麼留下來？那你說你可以用外部我們這些人來幫他定義說怎麼樣留下這些東西嗎？……行的通嗎？答案一定是什麼可想而知囉。(管理部經理，第一次訪談稿，第24頁）[6]

因此，或並非由於 IT 平台不佳或 IT 策略錯誤，而使個案公司產生知識分享的困擾，而或是在於較爲軟性的社會互動與組織文化上發生問題，所以第二任總經理認爲(第二次訪問稿，第 2 頁)：

> 我從 94 年坐這個位子以來，其實我只做了一件事情，就是[要]把學習的企業文化帶起來。[7]

亦即，個案公司自我診斷認爲：公司在社會互動與組織文化上有潛在問題，使其在知識管理與分享的核心議題上產生困擾，是以才邀請研究者以「組織學習」的專家角色進入，提供諮詢或顧問：

> 跟總經理報告一下這個背景…後來發現不行，推不下去，缺少一些方法…我們目前溝通遇到的障礙…就是我們 High Tech 以後，人跟人之間就有些斷層…造成有一些 Information 都是藏在裡底下，…建議將來他們…以一個旁觀者的角度來觀察我們，看看我們…有沒有什麼迷思。（管理部經理，第二次訪談稿，第 1 頁)[8]

總之，本研究關切的議題爲：組織文化如何影響知識分享。在個案代表性上，個案公司在 PC 未普及前，早已進行知識管理與分享的作爲。而粗略區分而言，影響知識分享的因素，一類爲 IT，另一類爲社會互動與組織文化，或者，即 Hansen, et al.(1999)所言之系統化策略與社會化策略間的比重。個案

臺灣大學學術期刊資料庫

公司自認爲因其具有以下脈絡特性(contextual factor)：分散地理區域、廣泛知識領域範圍、以及專業技術顧問的產業任務特性等，使其需要倚重 IT 作爲知識分享平台。但是，個案公司的知識分享不佳，並非由於未引入 IT，或 IT 引入不當，或者系統化策略比重不夠高等。反而倒是諸如：社會互動或組織文化有障礙，或社會化策略比重不夠高，或者因其組織文化制約了其在系統化與社會化策略間比重的選擇，造成比重有偏誤等，使其知識分享上產生困擾。所以，本個案的選擇，反而可排除 IT 因素，讓我們能將焦點集中於社會互動與組織文化對知識分享的影響層面上。以此而言，選擇本個案公司，或應具有相當的代表性。

參、知識分享狀態與組織文化之個別分析

以下先個別分析個案公司之知識分享狀態、與其文化樣版，後文再陳述兩者間的因果假說。

一、個案公司之文化樣版分析

文化所涵蓋的範圍既深且廣。爲能完整地呈現個案公司的文化內涵，本研究採用樣版分析法進行分類分析，以萃取個案公司的文化樣版。並採分析者三角測定(investigator triangulation)以增加研究的信度，由多位研究人員分別獨立分析七萬三千多字、七十九頁之訪談逐字稿，兩位評分者與研究者間之平均相互同意度爲 0.97，信度爲 0.99。

每個組織皆具有其獨特性，並非每個文化向度都同等重要。因此，本研究於分析個案公司之深層假設時，僅彙整個案公司可明確判斷的文化內涵，結果如表 2 所示。受限於論文篇幅（註[3]），以下僅列舉若干文化向度的分析結

註[3]：詳見林于荻(民 90)

臺灣大學學術期刊資料庫

果與判斷依據：

個案公司的使命與策略：科技與工業的記錄與見證者。判斷依據如下：

> 我們的願景就是紀錄，我們就是要爲客戶去做紀錄，爲這些專業技術去做紀錄。(第一次訪談稿，管理部經理，第 3 頁)[9]

表 2　個案公司之組織文化樣版分析

外　部　適　應	
使命與策略	科技與工業的記錄與見證者
目標	成爲技術服務業，提供 Total Solution
手段	人才的培訓、貼近客戶
評量	財務指標
修正	以外在誘因爲主
內　部　整　合	
共同語言、概念	1. 協助是一種干涉、困擾 2. 文字溝通是一正式且最好的管道
團體界線	1. 不光芒畢露，英雄式人物不被接受 2. 壁壘分明
權力與地位的分配	1. 年資爲晉升的依據 2. 會賺錢的人是老大
發展親密、友情與愛的規範	1. 一切依規行事，各司其職 2. 靠行文化
獎懲的施予	金錢報酬下的激勵制度
深　層　基　本　假　設	
真理與真相	高階主管的決定即是真理所在
人類關係的本質	1. 習慣單兵作戰，讓個人爲自己的表現負責 2. 情緒是中立的 3. 成員是精於計算且經濟理性的 4. 同事關係僅限於工作時所建立，不習慣與人建立非正式的關係 5. 期望建立大家都是一家人的關係
人性的本質	主管認爲人都是懶惰的，必須被激勵與控制
人類活動的本質	人是可以藉由主動操縱與控制而漸趨完美
時間本質	現在取向，偏重考慮眼前的事

資料來源：林于荻(民 90)

臺灣大學學術期刊資料庫

二、個案公司知識分配的狀態

Brown & Woodland(1999)將知識分爲產業專業技術知識、組織內部運作知識及外部接觸與關係知識；Nonaka & Takeuchi(1995)將知識分成內隱知識與外顯知識；本研究結合二者對知識的分類，將知識加以區分成：產業專業技術外顯或內隱知識、組織內部運作外顯或內隱知識以及外部接觸與關係外顯或內隱知識等六種。下文將針對此六種知識，探討個案公司目前該種知識之分享現狀，亦即此類知識是屬於個人或組織。

1. 產業專業知識－外顯知識

乃正式知識(formal knowledge)，常包含理論、公式，可寫下來成爲技術手冊或教科書；此知識的獲取通常透過正式教育或專業技術訓練。

個案公司十分重視文字紀錄，對於產業專業知識的保存更是不遺餘力，不但給予豐厚的稿費邀請同仁投稿公司內部定期發行的期刊，甚至還邀請資深員工擔任內部講師，於全省舉辦學習加油站，

> 那我們學習加油站付了很多錢，每年辦一百多場，同事開課除了薪水可以領，還有鐘點費可以領，有編講義我給他錢，況且他編講義一樣把他知識累積下來，還幫他打字成冊，北中南我都開學習加油站。（總經理，第二次訪談稿，第 8 頁） [10]

2. 產業專業知識－內隱知識

如乃非正式知識(informal knowledge)，常包含簡易法(rule of thumb)、技巧等，以口語或文字（如操作手冊）的形式存在；通常學習者得涉入一環境中，藉由實踐與操作以領悟經驗知識(know-how)的方式，來獲取此類知識。

個案公司以技術服務業自許，其核心產品爲系統整合，因此，系統是如何規劃出來無疑是一項重要的專業知識，然而，個案公司僅要求員工留下客戶與供應商的相關資料，卻忽略了

> 當初你怎麼規劃那樣的系統，你的規格怎麼開出來的，這些，沒有了啦……你其實感覺 [11]

臺灣大學學術期刊資料庫

到說好像 Data Base 很飽滿，很充盈，但是其實你只有客戶資料，供應商資料，但是在這個 Internet 世界不希奇……重要的是你怎麼把他導出來。（管理部經理，第一次訪談稿，第 3 頁）

而且，個案公司習慣單兵作戰，一般而言，此種文化下，資淺者或可利用遇到無法解決的問題轉向資深者請益之機會，獲取產業專業知識的內隱知識。然而，個案公司，

主管官大學問大，……，他的策略模式是 Sales 日報，或是 Sales 遇到問題，就寫個簽呈上來，主管批准不准，沒有針對問題好好去想一個解決的方式出來，這個不只存在那個處，整個公司都是這個樣子。（管理部經理，第二次訪談稿，第 19 頁）[12]

3. 組織內部運作－外顯知識

乃企業的程序、流程、政策、規則、權責劃分等，規範事情與人的運作所應依循的準則，可存在於員工手冊、企業規定與辦法、作業流程手冊、工作說明書等文件。

對於視控制爲最重要的管理程序，且認爲只要透過主動操作與控制凡事都將漸趨完美的個案公司而言，爲使運作全於掌控之中，個案公司制定了許多規定與辦法規範員工的行爲，

我們制度很多，針對內部控制這一部份，屬於 Business Flow 這一部份很多，會壓得人家透不過氣來。（管理部經理，第三次訪談稿，第 8 頁）[13]

4. 組織內部運作－內隱知識

乃組織內部資源的熟悉度、人與人的熟識度、非正式組織、組織政治、人際關係、人際與部門間的恩怨與情結等，易言之，就是與「什麼事、找什麼人、說什麼話這種 “right person, right thing, right method” 有關的情境知識 (situation knowledge)」。此情境知識究竟是存在於個人層級或公司層級，將因組織文化的開放度、人與人間的信任度等的差別，而產生相當大的差異。

不喜歡建立非正式關係的個案公司，習慣單兵作戰，各部門間依規定行

臺灣大學學術期刊資料庫

事，中午吃飯各自帶開，即便公司舉辦家庭聚會也泰半乏人問津，整個公司

> 不是在針對一個企業競爭的核心去思考，而是爲了今天公司這樣規定下來，你就是要符合這個制度，我要是合這樣制度去做，那就沒事了，不合這個制度若錯了，那將來被檢討的就是你。（管理部經理，第一次訪談稿，第 2 頁） [14]

5. 外部接觸與關係－外顯知識

諸如客戶資料庫、供應商資料庫、技術期刊、產品型錄等，常以文件檔案、專案報告、電腦資料庫或知識庫等形式存在。

個案公司爲能有效地控制其外部接觸與關係的外顯知識，要求員工將客戶與供應商資料全部文字化，

> 也許他因爲我們公司這些外顯制度控制的關係，要求他客戶詳細的資料要寫下來，然後品號，跟那一家買，只有跟 Business Flow 有掛鉤的地方,他會把資料留下來。（管理部經理，第一次訪談稿，第 3 頁） [15]

6. 外部接觸與關係－內隱知識

則常包含對產業攸關單位與攸關人士之特定了解與人脈關係，這種關係網常以私人間的訊息交換與私誼存在著，其累積非一朝一夕，其移轉更非所謂職務交接即可完成，而需像帶著接班人一樣，將關係網慢慢地承轉至接班人。

個案公司之核心顧客爲工業客戶，因此，對關鍵客戶攸關人員了解與人脈關係，無疑是一項重要的社會資本，然而，這樣社會資本知識似乎仍存在於個人身上，難以傳承：

> 人愈做愈少，人進沒人帶，所以進來的人折損很高，…進來沒人教他，他要自己在環境滾大，所以 Sales 能滾出來的都厲害，有能耐去外面混。（管理部經理，第二次訪談稿，第 20 頁） [16]

一旦擁有社會本的員工離職，公司雖仍具有客戶與供應商的相關外顯資料，但卻損失了此內隱的社會資本知識。但在個案公司中，被挖角是常見的，

臺灣大學學術期刊資料庫

使其內隱知識產生立即的損失：

這幾年台＊電都用我們的人…設備連人一起帶過去，賠了夫人又折兵，不過眼光放遠一點，台＊電再擴廠一定在買我們的。（總經理，第二次訪談稿，第 16 頁）[17]

由上述可知，個案公司對於外顯知識的保存上確實有其成效，對於內隱知識的分享上卻是相對地困難重重。以下將以組織文化的角度解釋之。

肆、因果推論：建立中距離的理論模式

文化的研究典範似有兩類(Schein, 1987; 1993)，一類秉持著 Kurt Lewin 行動脈絡(action context)的傳統，強調依附於脈絡的實用主義(contextually bound pragmatics)，主張文化是一種脈絡現象，組織的深層文化假定往往是彼此互鎖(interlock)的，以文化理解各種組織現象時，是難以切割出單一文化假定對應於某單一現象的，需以互鎖脈絡的觀點整體性地理解文化的影響。另一類則爲主流科學中的邏輯實證論傳統，採抽離於脈絡之涵蓋法則(covering-law)，傾向於將組織文化切割成可獨立的單位，以利尋求跨組織之通則。本研究將採依附於脈絡的研究典範，在個案脈絡層面上，歸納與推理出個案公司中互鎖的深層文化假設是如何影響到其知識分享之中距離理論模式。

一、互鎖的文化典範與公司管理行為

前節探究的，僅是個案公司中團隊成員的知覺、思考及情緒性的反應，這些文化樣版雖可勾勒出個案公司的文化形貌。然而，兩個理由使我們需進一步由表 2 文化樣版中萃取一組互鎖的深層文化假定。首先，Schein(1992, p.152)認爲，組織所面臨的特定議題（如知識分享）可能並沒有涉及文化的所有層面，因此，企圖要研究一整個文化的所有構面，不僅是不實際，也是不

臺灣大學學術期刊資料庫

恰當的。其次，Schein(1992)認爲研究者得挖掘出隱藏在較深層的基本假定，才能了解事情是如何運作的，且以基本假定的深層解釋再加上其間的相聯性，才足以在某個程度上界定出文化的本質。

因此，本研究即試圖進一步從表 2 文化樣版再加以演繹，以萃取出個案公司環環相扣的文化典範或相容模式。分析方法則採前文所述之融入/結晶化分析(Immersion/ Crystallization Analysis Style)(Miller& Crabtree, 1992)，研究者長期地在表 2 文化樣版中嘗試萃取出一組能以最少條例解釋文本中所有現象的文化假定，這個過程是不斷來回檢視的，經過不斷地洞察經驗的融入和新的頓悟。直到能以最精簡的一組深層文化假定，解釋所有已知現象爲止。此即 Schein(1992, p.179)所謂文化研究的「形成假說—系統地檢核先前假說—尋求基本假定--不斷校準」歷程。

圖 1 所示，即爲本研究反覆不斷地檢視、擴散與萃取，所歸納而成的四個環環相扣的假定：(1)重視記錄。從個案公司訂定使命與策略爲「科技與工業的記錄與見證者」，以及視文字溝通爲唯一正式且最好的溝通管道，就可以看出；(2)個人有能力獨立完成工作，並視所有協助爲干擾。於個案公司中，不難發現他們習慣單兵作戰，同事間的關係亦僅限於工作時所建立，且不習慣與人建立非正式的關係，大家一切依規行事，各司其職，不喜歡他人的協助，甚至視所有的協助爲干擾；(3)控制是最重要的管理程序。個案公司認爲人性的本質是懶惰的，且人類活動的可以藉由主動操縱與控制而漸趨完善，所以制定許多規定以控制員工的行爲。也因此，公司理所當然地呈現一切依規行事，各司其職的景象；(4)視金錢是最好的激勵物。個案公司管理當局將人視爲懶惰的，必須被激勵與控制，加上強調「現在」取向，所以於選擇激勵物時自然會挑選最具立即性的金錢。

臺灣大學學術期刊資料庫

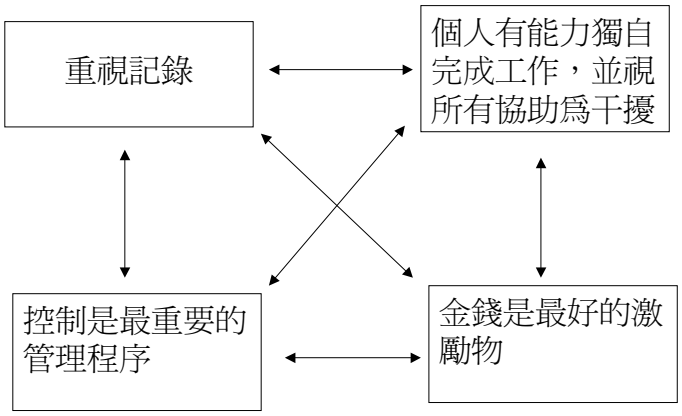


圖 1　個案公司文化典範示意圖

1. 重視記錄

組織文化是學習後的產物(Schein, 1992)，以歷史與學習的觀點解讀，當能更清楚爲何這四個互鎖的文化假定是相對最重要的。個案公司以測量儀器起家，並獲致相當的成功。這樣的背景相當強烈地影響其「視爲有效，如何去知覺、思考及感覺的正確方法」，因此，即使在其已有多角化業務範圍、測量儀器業務比重相當低的現在，個案公司仍認定其企業使命爲科技與工業的記錄與見證者：

> 我們的願景就是紀錄，我們就是要爲客戶去做紀錄，爲這些專業技術去做紀錄。(第 9 一次訪談稿，管理部經理，第 3 頁)

亦即，「重視紀錄」並非只是管理規則的低層級要求，而是涉及該企業的自我認同的高層級哲學。自我認同並非全由理性的利弊得失分析而來，而是涉有情感的成分。假如純由利弊得失來考慮，很難以解釋爲何個案公司早在沒有個人電腦的時代，也沒有所謂知識管理的語彙與概念之民國七〇年代中期，便開始進行知識紀錄與分享的工作（詳前文「個案的選擇」），甚至還因此而培植了競爭者、花費了冤枉錢：

> 我們公司也曾經爭議過，我們的技術是免費自己貼郵票送給客戶…你辛辛苦苦累積還 18

臺灣大學學術期刊資料庫

打字得這麼漂亮還送給你的競爭者、客戶，那你不是在幫他嗎？…花了冤枉錢，一定有…但是這個錢我們把他當作投資…或許我應該自我安慰一下（總經理，第二次訪談稿，第 6~7 頁）

表 2 文化樣版分析結果中，個案公司的時間傾向是「現在取向，偏重考慮眼前的事」。假如時間傾向是較深層而重要的文化假定，那麼個案公司不可能去做這種「這個錢我們把他當作投資」這樣的事，而唯有我們理解到「重視紀錄」涉及公司的自我認同，其文化假定層級是更深層、更重要於「現在取向」，才能釐清爲何個案公司會有這樣的行爲。

2. 控制是最重要的管理程序

測量儀器的產出是「記錄」，而其目的則爲「控制」。「控制爲最重要的管理程序」這項假定，或亦與「重視紀錄」一般，可追溯至個案公司創業之初，並一直深層地影響著個案公司的管理運作。而且紀錄與控制此二者似乎是相互成對存在著，第一階段爲測量、紀錄、獲取訊息，第二階段則將其矯正爲應有的狀態，而矯正的主要方法是設法將其操作化爲制度、規定或流程，亦即偏重於管理功能中的「控制」功能：

[總經理]思考也很深，…但要有訊息給他，…訊息的話其實要有個指標可以衡量，… 我自己也不知道從哪邊先做，但我釐清了一個重點是，第一個我們要先把這些訊息誘出來，針對這些訊息，接下來我們要有一些系統思考的訓練，再透過決策的方式，群體的智慧去把他解決，再去修改我們公司的制度，或是流程。（第二次訪談稿，管理部經理，第 23-24 頁） [19]

我[總經理]個人的思考邏輯是只要我有新點子，我馬上把它切成二半，第一個我會想我們公司有多少資源，它的可被操作性和制度化，那我們就把它制度……那不可操性的就要用洗腦，一次二次…也要把他講通（總經理，第二次訪談稿，第 17 頁） [20]

3. 視金錢是最好的激勵物

伴隨著「控制爲最重要的管理程序」這項假定，便是「如何讓員工願意

臺灣大學學術期刊資料庫

進入所制訂之制度、規定或流程」的激勵議題，由逐字稿之內容分析發現，個案公司在這項議題所使用的方法，幾皆脫離不了「金錢報酬」的方法，即使有採諸如道義說服、願景等方法，但總是有與「金錢報酬」有關，甚或傾向於是金錢報酬的配套措施。譬如：早期紀錄下知識給稿費，當學習加油站主講者給演講費；近年以利潤中心制衡業績；去年則實施，業務接案後可將技術部分外包給外面技術人員，以期「一實施下去業務員看錢看很重，業績就衝上來了」(管理部經理，第二次訪問稿，第 20 頁)；而新構思的師徒制，則給隱性導師徒弟業績的某百分比爲額外獎金。而且，「金錢是最好的激勵物」這樣的假設，在個案公司的歷史中，皆證明了其相當有效（起碼短期）：

> 我們總經理想出來的辦法是暫時可以解決，反正每隔一段時間就給他來這麼一套…… 6
> 也許可以短期性的解決這種問題。那長期性治本還是要把他思考出來 (管理部經理，第一次訪談稿，第 24 頁)

亦即，文化假定的重點並非在於誰是誰非、誰對誰錯，而是「群體…學得的一組共享的基本假定，因爲它們運作的很好，而被視爲有效」的學習產物。經由學習，個案公司傾向於持 X 理論，認爲人性的本質是懶惰且被動的，並進一步認爲人是可以藉由金錢報酬之操縱而予以控制的（註[4]），譬如：

> 學習就像小孩子，一定是初期有些被動，你要去背書，你要去抄寫作業幾遍，所以… 21
> 強迫他們每個人都要去寫工作心得（第二次訪談，總經理，第 3 頁）
>
> 經過我們公司最近發生的一些事情，我相信人還是屬於被動的。（第三次訪談稿，行政服務處處長，第 10 頁） 22
>
> 我們的 SALES 還有採取一個叫利潤中心制，因爲還有這款利潤中心制在做 COVER，他們如果太一個口令一個動作他們生意做不了，生意做不了利潤就沒有了，那他們的獎金也會受影響。（管理部經理，第一次訪談稿，第 1 頁） 23

註[4]：這並非意謂著，金錢獎勵是有害於知識分享的，金錢報酬爲激勵方法中難以忽視的一環 (Robbins, 1994, p.673)，其或應視金錢獎勵在組織中的文化意涵是傾向於 Y 理論或 X 理論之表徵而定。

臺灣大學學術期刊資料庫

4. 個人有能力獨自完成工作，並視所有協助為干擾

在個案公司中，「紀錄」與「控制」相互為用，「控制」與「金錢激勵」亦彼此相互為用，也不斷透過歷史的成功而獲得增強。而這樣互鎖假定，更因「個人有能力獨自完成工作，並視所有協助為干擾」假定，而再次地互鎖增強。以個人為完成工作的單位，在個案公司亦有其歷史因素，早期個案公司主要為儀器代理之業務，且那時的技術知識比較沒今日這樣複雜，因此，一向以來個案公司組織設計之最小單位，不是團隊，而是個人。近年個案公司雖有認識到團隊最為組織最小單位的價值，但是長久以來的成功使其仍偏重於以個人為單位，尤其是加上「金錢激勵」的交互作用。以下技術人員外包的例子，相當典型地反映出這樣交互作用的成功，使其雖認識到團隊的可能，但仍途徑依賴(path dependence)於以個人為單位：

> 研究者：你們公司現在和未來，需不需要那種 TEAM 變成一個… [24]
>
> 管理部經理：本來是需要 TEAM，但去年我們推了一個方法，你可以 Out Sourcing，你技術人員可以找外面，一實施下去業務員看錢看很重，業績就衝上來了，後來幾乎都 Out Sourcing，所以業務人員隨時可以走(管理部經理，第二次訪問稿，第 20 頁）

總之，由歷史與學習的觀點可清楚地理解，為何這四個文化假定是相對最重要的，又是如何在歷史發展脈絡上彼此增強與互鎖、及其如何影響管理者的隱含行動規則。

二、群體關係與員工行為

了解這些文化的假定之後，就可以理解在個案公司內，事情何以如此運作。上文所述，偏重於文化典範如何形塑出公司管理階層的管理行為，本段則偏重於文化典範是如何影響其員工的群體關係與員工的行為。

1. 獨立個體、自立更生

臺灣大學學術期刊資料庫

第一次踏進個案公司，映入眼簾的是，一個個專心工作的員工安分地在自己位置上工作著，沒有多餘的交談聲。若不主動請求協助，恐怕只能坐在等候區的沙發上，靜待有人終於「發現」你。若非了解到個案公司之「個人有能力獨自完成工作，且視所有協助為干擾」文化假設，就無法理解何以辦公室內鮮少見到人與人間的互動與交談。再加以「重視記錄」的假設，使其溝通管道強調於文字的正式溝通，如 E-mail, 公文、簽呈…等。(管理部經理，第一次訪問稿，第一頁)，即便屬下工作出了問題也只是

> 寫個簽呈上來，主管批准不准（管理部經理，第二次訪談稿，第 19 頁） [12]

連帶的，部門之間也缺乏橫向溝通的機會，即便高階主管會議也只是流於政令宣導（第三次訪談稿，管理部經理，第 8 頁）。大多數的會議：

> 很少雙向，大部份是政令式的會議，所以有很多問題存在，既然員工可以獨立性作戰，其實他們有很多的 IDEA 在裡面，可是他們就不講。（管理部經理，第一次訪談稿，第 13 頁） [25]

由於此種文化因素，不難理解員工非常習慣單兵作戰，同事間的關係較僅限於工作上之需要，較不習慣與人建立非正式的關係，即便公司舉辦家庭聚會也泰半乏人問津：

> 我為什麼要去你家包水餃，平常辦公室在一起就很討厭，下班還巴不得分開。（管理部經理，第二次訪談稿，第 24 頁） [26]

習慣個人獨立完成工作也造就員工不願意相互合作的關係，也使團體界線愈趨明顯化，而逐漸演變成壁壘分明，開始排外，如同人事經理的感受，

> 我發覺整個排外性會比較高，所謂排外不是排外面，而是部門跟部門之間，或者人跟人之間，也許今天某個個體對他的反應或是建議是正面，但是也許對他們來講他們可能完全沒辦法去接納。（人事經理，第一次訪談，第 7 頁） [27]

同事間的疏離與團體邊界的排外，使得新進員工需要自立更生，因此新人的折損率較高，適應此文化者方能生存。

臺灣大學學術期刊資料庫

人愈做愈少，人進沒人帶，所以進來的人折損很高，…進來沒人教他，他要自己在環境滾大，所以 Sales 能滾出來的都厲害，有能耐去外面混。（管理部經理，第二次訪談稿，第 20 頁） [28]

2. 工作是一種交換，權力來自績效

個案公司傾向於持 X 理論，認爲人性的本質是懶惰且被動的，並進一步認爲人是可以藉由金錢報酬之操縱而予以控制的。然而如 McGregor 所指出：「主管持 X 理論的組織…因爲員工越是被控制與不信任的對待，他們就越有可能這樣的期望表現他們的行爲。」(引自 Schein, 1992, p.130)。譬如，個案公司管理部經理抱怨，員工太以「符不符合規定」爲行爲準則，卻不在乎此制度是否可以增加企業競爭力，也不願意提供想法給公司，卻擠著要分些好處：

大家不是在針對一個企業競爭的核心去思考，而是爲了說這個制度，今天公司這樣規定下來，你就是要符合這個制度，我要是合這樣制度去做，那就沒事了，不合這個制度若錯了，那將來被檢討的就是你。（第一次訪談稿，管理部經理，第 2 頁） [14]

其實[員工]他們有很多的 IDEA 在裡面，可是他們就不講。（管理部經理，第一次訪談稿，第 13 頁） [22]

快是一個功成名就的時候，開始可以分享成果的時候，那時就會開始出現很多人（第三次訪談，管理部經理，第 6 頁） [29]

或許，在個案公司如此互動下，員工較傾向於視工作僅爲工作，是一種外在報酬的交換，而非內在動機的達成與滿足：

我說你不是產品經理，你怎麼常…他把它當成一個收入…我什麼時候能拿到錢我就拿錢…站在老闆角度，他也覺得很不應該那樣子…我不是慈善機構，慈善是把另外的錢拿來做慈善，而不是把薪水拿來做慈善（第二次訪談，管理部經理，第 23 頁） [30]

業務人員隨時可以走，唯一靠的就是公司的財力在支援，因爲有時案子＊百萬，需要驗收的時間，一個人不可能＊百萬扛那麼久，你要是有＊百萬就去開公司（第二次訪 [31]

臺灣大學學術期刊資料庫

談，管理部經理，第 20 頁）

員工視工作爲一種交換關係，加上「個人有能力獨自完成工作，並視所有協助爲干擾」假定，所以個案公司中，員工的相對權力消長，是微妙地因其績效差異而有所不同，賺錢的員工或部門，說話比較大聲：

他們在懷疑我們能替他們做什麼，你才繳一點管理費，人家賺多的部門都沒有 Care… [32]

當紅的…部門因爲生意太好了，你只要不來管我們就好了 (管理部經理，第二次訪問稿，第 20 頁）

反正我業績達到了，你不要管我。（第二次訪談稿，行政服務處處長，第 16 頁） [33]

組織文化在潛藏層面指導著成員遇到狀況時，如何去知覺、思考、感覺與反應。本節呈現了個案公司的文化典範是如何影響其員工的群體關係與員工行爲，並可歸納爲兩個員工的隱含行動規則：獨立個體、自立更生；工作是一種交換，權力來自績效。

三、文化典範對知識管理策略之影響

上文描述了文化典範如何形塑出公司管理階層的管理行爲，以及如何影響其員工的群體關係與員工的行爲，其可彙總如圖 2 左手邊之文化假定、公司面管理者隱含之行動規則、員工面之隱含行動規則，並分別將前文訪談對話編號對應於圖上。該圖乃以行動圖(action map)表達，行動圖是用來分析一特定問題與呈現其知識的方法，其知識呈現方式可以超越特定個案，爲一種中距離的再現，對其他情境其他行動者而言也是有用的知識，可作爲中距離理論(middle range theory)之良好表徵(夏林清譯，民 89, 頁 209)。以下將繼續呈現，這樣文化典範與行動規則又是如何影響個案公司對知識管理策略的選擇、與知識分享結果。

臺灣大學學術期刊資料庫

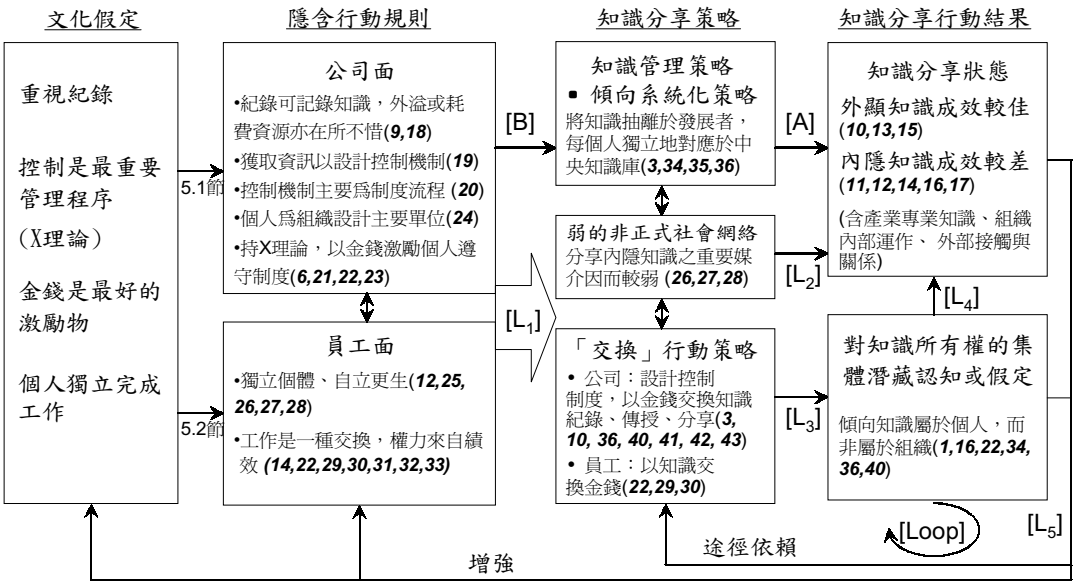


圖 2　個案公司文化典範影響知識分享之行動圖

1. 個案公司的知識管理策略：以系統化策略為主

外顯知識是指可以形式化、制度化即靠語言傳遞的知識；內隱知識則是指比較難以形式化和溝通方式傳達的知識(Nonaka & Takeuchi, 1995)。外顯知識只要有意願，願意與他人分享知識，則可靠資訊系統或溝通平台加以保存與管理。然而，內隱知識則不然，它除了須有意願分享外，仍需要有情境與機會始能促進內隱知識的分享。

如前文所論述，在個案公司中，「重視紀錄」並非只是管理規則的低層級要求，而是涉及該企業的自我認同的高層級哲學。假如純由利弊得失來考慮，很難以解釋爲何個案公司早在沒有個人電腦、沒有知識管理之民國七〇年代，便開始進行知識紀錄與分享的工作，甚至耗費資源、知識外溢亦在所不惜（訪談摘錄 ***3, 18***）。因此，如前文分析，個案公司在外顯知識的紀錄與分享上，是相當值得稱道的（訪談摘錄 ***10,13,15***），而其作爲亦被業界與學界引用，個案公司亦相當引以爲傲（訪談摘錄 ***4***）。

臺灣大學學術期刊資料庫

Hansen et al. (1999)發現實務上推行知識管理時有兩種不同的策略：系統化策略、社會化策略。系統化策略乃將知識抽離於發展者或擁有者，每個人獨立地對應於中央知識庫，各自獨立地提供知識與擷取知識，較不重視個體水平間的流通管道。相對的，社會化策略則並不將知識抽離於個人，而是設法讓擁有知識的個體彼此互動與交流，較重視於水平間的流通，而較不重視中央知識庫的垂直對應關係。

相當明顯地，早在沒有個人電腦、沒有知識管理的時代，個案公司即開始採用系統化策略，將知識累積爲一篇一篇的工作心得、報紙刊物、書面報告等：

> 從民國７＊年開始…強迫他們每個人都要去寫工作心得，所以到門口還先貼紀錄嘛… [3]
> 最早是用報紙式，…每個 CASE 都有…從接案的 proposal、施工中的過程、到完工的紀錄，一本一本把他累積下來（總經理，第二次訪談稿，第 3 頁）

而當資訊科技較發達時，個案公司很快、也很早地即引入 IT，包括知識管理平台、多媒體與線上學習(e-learning)等，形成以 IT 爲主的系統化策略：

> 我們在做時知識管理，那時我們工具很有限，所以我們就請 xx 兄把工作平台給改了，那當然要 Adopt 比較新的科技，所以我們選擇 Lotus Notes 做我們一個平台，否則分散在這麼多地方沒有一個工作平台，各說各話，每個人都把知識放在口袋那就很頭痛了。（總經理，第二次訪談稿，第 3 頁） [34]

> 透過科技工具能夠彙總，我們公司的朝會，講座，都是數位錄影下來，一週內都是寄到各地辦事處一個光碟，他們就可拿來看，這我們還不滿足，我們希望有個階段頻寬更夠的時候…建立起來…遠距教學（總經理，第二次訪談稿，第 5 頁） [35]

更進一步地，或由於「重視記錄」與「控制是最重要的管理程序」的聯合影響，因此，個案公司制定許多制度與流程，以使溝通也能有正式記錄並加以控制，譬如：每週填寫工作日誌、每日繳交日報表、重視公文往來、e-mail 等。而這些規定亦爲個案公司系統化策略的一部份，亦即，由於資料挖礦(data mining)資訊技術的日趨成熟，個案公司擬將這些複雜而細瑣的資料或知識通

臺灣大學學術期刊資料庫

通儲存起來，以期未來需要時能以資料挖礦技術挖掘出知識：

心得、工作、想法、紀錄，我現在也要求 MIS 主管，我說 MIS 第一個動作就是把 Data Mining 做出來，以後的動作就像是採礦一樣，但你沒有把礦找出來你怎麼開礦，所以日報表是他們知識的結晶，那這導入我們花了好幾年，威脅利誘（總經理，第二次訪談稿，第 18 頁） [36]

根據上述證據，本文先認定個案公司的知識管理策略，乃以系統化策略爲主。接下來，本文擬進一步分析以下兩個層面問題，第一個層面是：這樣的知識管理策略是正確或錯誤？有效或無效？第二個層面是：爲何個案公司傾向於採用系統化策略，而非社會化策略呢？這是知識管理策略分析不足下的產物？還是因其產業特性等脈絡因素所致？或者是由於其文化典範產生的制約影響？前者乃探討圖 2 中因果關係[A]，後者則探討圖 2 因果關係[B]。

2. 知識管理策略之選擇偏誤

就第一個層面而言，策略選擇正確與否是難有絕對肯定的證據與答案，但有證據顯示：過於重視系統化策略、較輕忽社會化策略，或爲造成個案公司知識分享困難的重要中介因素。首先，個案公司的系統化策略，是相當有助於其外顯知識之紀錄與分享（訪談摘錄 ***10,13,15***）。但是，個案公司內隱知識之記錄與分享效能，卻是頗多問題、效果不彰的（訪談摘錄 ***11,12,14,16,17***），這也是爲何個案公司邀請研究者以組織學習的專家顧問角色進入之故，亦即，個案公司自我診斷認爲，其在軟性的社會互動與組織文化上有潛在問題，使其在知識管理與分享的核心議題上產生困擾（訪談摘錄 ***5,7,8***，個案的選擇）。

其次， Hansen et al.(1999)認爲，系統化策略與社會化策略並並不是互斥的，而是比重與方法的不同，而文中代表系統化策略的顧問公司爲安德森。訪談時，個案公司總經理對此類比表示，其或過於重視系統化策略，日後考慮調整之：

我們經營的是 consult sales，安德森也是一個 consult，他就會選擇這種知識管理的模 [37]

臺灣大學學術期刊資料庫

式，其他的管理模式就是共通的群體部分，大概就是這二種模式，我們過去在這個部份到了 70%、共通群體部份 30%，我希望前者部份降到 50%（總經理，第二次訪談稿，第 12 頁）

最後，以理論分析而言，Hansen et al.(1999)建議選擇知識管理策略有三個重要準則：(1)如何服務客戶創造價值，(2)知識資產使用的經濟模式，(3)人力資源類型。而貫穿這三個準則的基礎則是：服務客戶的關鍵知識是偏內隱知識，還是偏外顯知識。當服務客戶之關鍵知識偏外顯知識時，企業可採系統化策略，將知識標準化，提供給客戶穩定可靠的標準解決方案，藉由招募與訓練非原創型的員工，大量並重複使用標準知識，以獲取財務價值。當關鍵知識爲偏內隱知識時，企業宜採社會化策略，讓原創型員工在人與人水平互動中產生交流、分享與創新，提供客製化的知識給客戶，以產生獨特、創新的價值，並獲取較高的報酬。雖然我們無法確認個案公司的關鍵知識是偏外顯或內隱，但是，有證據顯示，內隱知識對個案公司是相對重要的，譬如，其客戶「用我們的人…設備連人一起帶過去」（訪談摘錄 ***17***），假如內隱知識不重要，客戶只要索取使用手冊、施工記錄、計畫書等外顯知識就夠了，不必因而常被挖角。另外，管理部經理如此分析：

當初你怎麼規劃那樣的系統，你的規格怎麼開出來的，這些，沒有了啦，所以得到的東西你其實感覺到說好像 Data Base 很飽滿，很充盈，但是其實你只有客戶資料，供應商資料，但是在這個 INTERNET 世界，不希奇，不是很重要，重要的是你怎麼把他導出來。（管理部經理，第一次訪談稿，第 3 頁） ***11***

那你寫軟體的內隱知識叫他怎麼留下來？那你說你可以用外部我們這些人來幫他定義說怎麼樣留下這些東西嗎？我想也是要靠他啊，想辦法去把這些知識用什麼辦法自己可以累積下來……行的通嗎？答案一定是什麼可想而知囉。(管理部經理，第一次訪談稿，第 24 頁） ***6***

因此，由以上分析顯示圖 2 因果關係[A]或應成立：在知識管理策略的選擇上，個案公司過於重視系統化策略、較輕忽社會化策略，此或爲造成個案公司知識分享困難的重要中介因素。

臺灣大學學術期刊資料庫

3. 為何傾向於系統化策略：產業特性？文化典範制約？

如前文分析，個案公司知識管理策略的選擇有偏誤。然而，這樣選擇背後的過程與緣由爲何呢？是因對知識管理之理解與知識不足，讓其在此策略選擇上有偏誤？還是因其產業特性等脈絡因素所致？或者是由於其文化典範的制約影響？

首先，由前文總經理與管理部經理的談話可知，個案公司對知識管理是有相當深入的了解，譬如對安德森知識管理策略之理解（訪談摘錄 ***37***）、內隱知識的分析（訪談摘錄 ***6,11***）、以及各種知識管理作法（Lotus Note、e-learning、data mining、教導型組織、師徒制、學習加油站等）。因此，對知識管理之理解與知識不足，絕非造成其策略選擇偏誤的唯一重要因素。

其次，在產業特性等脈絡因素方面，個案公司確實在選擇時，有考慮以下脈絡特性(contextual factor)：分散地理區域、廣泛知識領域範圍、以及專業技術顧問的產業任務特性等：

> 我們分居在十幾個辦事據點，涵蓋的領域從**的，一直到**科技到**科技都有…所以我們公司會比一般中小企業…體驗到吃了很多苦，摸索不出一個方法出來，所以我們才比中小企業去重視這個東西…員工的素質從國中一直到研究所，然後地域性又那麼大，又不是在同一棟辦公大樓上班，那我們如何去做這麼工作… (總經理，第二次訪問稿，第 3 頁) ***38***

> 你[可以]把它比喻成建築師公司、會計師事務所、律師事務所，那這就是你講到我們公司的核心競爭能力，因爲我們公司最早是製造，後來覺得要活下來要增加附加價值，因爲產品生產過剩…你要出去賣東西你要有多少的 Consult 的工作。(總經理，第二次訪問稿，第 8 頁) ***1***

然而，這些脈絡因素並無法全然解釋個案公司的選擇。在 Hansen et al.(1999)文中，安德森、麥肯錫分別爲系統化策略與社會化策略之代表，但是二者比起個案公司，地理區域更爲多點且分散，知識領域範圍更爲廣泛，更

臺灣大學學術期刊資料庫

是全球知名的專業顧問特性。因此，如同社會化策略仍需要 IT 以協助溝通的平台，系統化策略需要以 IT 儲存與使用知識，個案公司確實也需要 IT 以輔助處理地理區域與知識領域的分散性。但是，這些脈絡因素並不等同於知識管理策略選擇的決定因子，而個案公司的知識分享不佳也並非由於未引入或不當引入 IT。

此外，就工作特性而言，個案公司是否因工作特性即爲可分割的工作，而採「個人獨立完成工作」，故採系統化策略呢？證據顯示幾可排除此可能。首先，個案公司的企業目標或定位，早已調整爲：技術服務業，提供 total solution（表 2），而且，當研究者問及團隊的組織設計時，管理部經理表示，其本來是應該要偏向於團隊設計的：

研究者：你們公司現在和未來，需不需要那種 TEAM 變成一個… ***24***

管理部經理：本來是需要 TEAM (管理部經理，第二次訪問稿，第 20 頁）

當然，我們並無法排除個案公司的策略選擇部分是由於其之脈絡因素或知識不夠深入。但是，除非我們能以文化的觀點理解這樣的選擇，否則我們將更無法解釋一些資料與現象。譬如，除非我們理解到，「重視紀錄」並非只是管理規則的低層級要求，而是涉及個案公司自我認同的高層級文化假定，否則我們將難以理解爲何這樣「現在取向，偏重考慮眼前的事」的公司，會不惜其資源長期投入於知識外化的作爲，甚至在知識常外溢的情況下，亦然如此投入（訪談摘錄 ***3, 18***）。或者，爲何個案公司早在沒有個人電腦、沒有所謂知識管理之民國七〇年代，便開始採取現在分析起來是系統化策略的知識紀錄與分享工作（訪談摘錄 ***3***）。又如，在 X 理論當道的個案公司，爲何管理階層仍然願意長期投注於員工的教育訓練（訪談摘錄 ***5***），甚至在對抗外在環境的變遷，個案公司也抱持著相同的「控制」信念與教育訓練作爲：

金融風暴開始，如果一般公司一定會把一般教育訓練的經費刪掉，我們公司逆向操作，主管自己不轉型，不要等下一波淘汰你。（總經理，第二次訪談，第 13 頁） ***39***

或許，唯有我們了解個案公司「重視記錄」、「控制是最重要的管理程序」，

臺灣大學學術期刊資料庫

是從一開始創業時就存在（其以測量儀器起家）、而且是相當深層而重要的文化假設，那麼才能較合理地解釋上述的「矛盾」現象，也或將能釋然地理解到，爲何個案公司一路走來，始終堅持於系統化地記錄其可記錄的知識，也自然能較清晰地理解，爲何個案公司在知道內隱知識的重要時，仍然較傾向於選擇系統化策略爲主。

總之，個案公司的知識管理策略過於重視系統化策略、較輕忽社會化策略，此或爲造成個案公司知識分享困難的重要中介因素。但若不由文化的觀點，則恐難以理解爲何個案公司明知知識管理策略選擇有所偏誤，卻仍做此選擇。

四、互鎖的知識分享困境：文化典範如何影響知識分享

如圖 2 所示，知識管理策略僅爲文化典範影響知識分享結果的中介途徑之一，深入分析或將發現文化典範對知識分享之更深層微妙影響。圖 2 將其因果關係標號爲[L_1]~ [L_5]，乃反映其爲一組相互影響的回饋環路(Loop)所形成的困境，而其間有三個重要的構念(construct)：公司與員工之交換行動策略、非正式社會網絡關係、知識所有權的集體潛藏認定。

1. 隱含行動規則對交換行動策略與非正式社會網絡之影響(L1)

首先，在公司的行動策略上，圖 2 歸納將其爲：設計控制制度，以金錢交換知識紀錄、傳授與分享。如同管理部經理與總經理所不諱言的採用利誘的「交換」觀點：

> 那當然我們短期的方法是用威脅利誘的方法來主導這些營業部門啦，那他能從錢的觀點讓他想辦法把這些知識留下來。（管理部經理，第一次訪談稿，第 3 頁） [40]

> 心得、工作、想法、紀錄…Data Mining 做出來…所以日報表是他們知識的結晶，那 [36]

臺灣大學學術期刊資料庫

這導入我們花了好幾年，威脅利誘（總經理，第二次訪談稿，第 18 頁）

而這樣「以金錢交換知識」之行動策略，於個案公司早期即已開始，並延續至現在：

從民國７＊年開始…最早是用報紙式，同事寫了有稿費（總經理，第二次訪談稿，第 3 3 頁）

那我們學習加油站付了很多錢，每年辦一百多場，同事開課除了薪水可以領，還有鐘點費可以領，有編講義我給他錢（總經理，第二次訪談稿，第 8 頁）

公司「以金錢交換知識」之行動策略，爲個案公司高階管理者隱含行動規則下的產物([L_1])，譬如以爲了促進內隱知識分享所推行的師徒制與教導型組織爲例，該制度的形成過程，仍然起於獲取資訊後藉以設計控制機制：

我會嚐試另外一角度來解釋…像[總經理]他剛才提的教導型的一些想法，基本上解決了一些我們一些沒辦法訴諸一些文字的一些知識，可以用師徒來帶，…他能推出這些措施他一定是捉到某些資訊 (管理部經理，第二次訪談稿，第 6 頁)

個案公司的控制機制主要傾向採用制度與流程（訪談摘錄 ***19, 20***），個案公司的隱性導師制度爲：規定新人於試用期滿後必須填寫其於試用期間，誰對他的幫助最大，既有員工升遷時，亦必須指出前一階段誰對他的助益最大，以發覺出組織內部隱性導師。所推舉出的隱性導師不但年底考核成績加分，於立即的薪資上亦會隨徒弟的增加幅度而享有相同的福利(總經理，第二次訪談稿，第 4 頁)。相當典型的，這項制度隱含著個案公司慣用的另一個行動規則：以金錢激勵個人遵守制度爲主，再佐以一些配套措施爲輔，以作爲平衡。

教導型的一些想法…可以用師徒來帶，但是一定會有一些副作用…但我們可以在這些[副作用]地方推出很多的措施出來(管理部經理，第二次訪談稿，第 6 頁)

那我們公司的做法是，碰到問題，想著去找一個或有的解答，不一定能夠解決全部的問題，最重要是我們有同事敢去嚐試，那就意見出來了，那配套應該怎麼配 (總經理，

臺灣大學學術期刊資料庫

第二次訪談稿，第 5 頁)

而且值得注意的，該師徒制的設計是以「個人」作爲設計時考量的單位，一般的師徒制設計總隱含著「團隊」的意涵，誰是誰師父、或誰歸屬於那個工作團隊，總隱含著新人或資淺者透過此制度下的人際互動後，融入於既有團隊社會網絡中的意義，但個案公司的制度是倒過來的，由新人或資淺者發動，去評價誰幫過他。亦即，即使公司中原有一些非正式的人際社會網絡，新人或資淺者並非是去「融入」這樣網絡，而是取得一些「評價權」，讓舊人來「遷就或媚俗」於新人，反而有可能破壞了既有人際社會網絡非正式權力的平衡。

2. 非正式社會網絡對知識分享之影響(L2)

非正式社會網絡乃是內隱知識交流的重要載體(Brown & Duguid, 1991; Lave & Wenger, 1991)，個案公司的制度或雖可增強了某部分的內隱知識分享，但同時卻也可能破壞了另一部份的內隱知識分享，更甚者，原本個案公司的社會網絡關係即已相當薄弱（訪談摘錄 ***26,27,28***，前文「獨立個體、自立更生」)，該制度或將更加強了原本「個人主義」的假定，使得長期而言整個公司更難以讓這些「獨立個體」交流內隱知識([L_2])。

3.互為增強之交換行動策略

類似如此長期不利的微妙副作用，可能尚有更多。首先(同[L_1])，如同前文在隱含行動規則的探討，公司管理者階層與員工的隱含行動規則是彼此互爲因果的，X 理論就是明顯的例子（訪談摘錄 ***14,22,29***）。相同的，當管理者採用「交換」觀點領導時，員工也自動調整爲「交換」策略。當公司以金錢交換員工的知識紀錄、傳授與分享時，員工很自然地會傾向於「以知識來交換金錢」，沒有金錢那就不用提了（訪談摘錄 ***30, 31***）：

他把它當成一個收入…[員工想法]我什麼時候能拿到錢我就拿錢…（第三次訪談，管 ***30***

臺灣大學學術期刊資料庫

理部經理，第 23 頁）

其實[員工]他們有很多的 IDEA 在裡面，可是他們就不講。（管理部經理，第一次訪談稿，第 13 頁） ***22***

快是一個功成名就的時候，開始可以分享成果的時候，那時就會開始出現很多人（第三次訪談，管理部經理，第 6 頁） ***29***

4.交換行動策略深化了知識所有權屬個人之假定(L3)

其次，更微妙的第二層副作用是：當管理階層與員工同採「交換行動策略」，以金錢交換知識，或以知識交換金錢。那麼一個集體潛藏的認知或假定將更形深化，亦即，知識所有權是屬於個人的，而非屬於組織的。譬如，訪談中出現的各種語彙，或可反映出這樣的所有權構念：靠行沒有錯（訪談摘錄 ***1***）、日報表是他們知識的結晶（訪談摘錄 ***36***）、自己在環境滾大（訪談摘錄 ***16***）、有很多的 IDEA 在裡面可是他們就不講（訪談摘錄 ***22***）、每個人都把知識放在口袋（訪談摘錄 ***34***）、想辦法把這些知識留下來（訪談摘錄 ***40***）。因爲知識所有權在個人，所以我以金錢交換之，假如知識所有權在組織，那麼無由產生金錢用來交換的議題，此時即使有金錢獎勵，所反映的文化意涵，並非交換，而偏向內在動機之鼓勵與激勵的象徵。衡諸個案公司的文化脈絡，金錢與知識的交換，似應增強了知識所有權是屬於個人的，而非所有權在組織下金錢爲內在激勵代表物之狀況 ($[L_3]$)。

5. 知識所有權假定與知識分享間的弔詭(L4)

個案公司推行知識分享之目的，是想讓「知識變成屬於組織的資產」，然而，個案公司的「金錢是最好的激勵物」與「控制是最重要的管理程序」文化假設，使得其在推行知識分享時，不斷地設計出各種藉由外在報酬來「交換」員工知識的各種「控制」機制。這樣的行爲發出兩種相互矛盾的訊息：行爲之目的是要讓知識成爲組織資產，行爲之方法卻反向地增強了「知識是屬於個人」，亦即，長期而言，將「知識所有權屬於個人」這樣的集體假設將愈形深固，將使內隱與外顯知識的分享將愈形困難($[L_4]$)，組織要拿走知識，

臺灣大學學術期刊資料庫

就需要用更多的金錢報酬來交換。

6. 互鎖的文化困境(L5, Loop)

而再與「個人獨立完成工作」假設互動，就更易造成員工認爲：工作就是工作、本質上就是一種交換，而這樣的認知，更使得管理階層再次地驗證了「人是懶惰」的假設，進而更依賴以金錢爲激勵與控制手段，更增強了原本的文化假設([L_5])，整體系統的行爲，形成一個互鎖的文化困境([Loop])。

再者，對管理者而言，當走上這樣互鎖的文化困境時，文化的威力正在於其在過去是成功的，所以被潛意識視爲理所當然的正確方式。因此，管理者相當可能仍然繼續地繼續如此典範下的作爲，因爲潛藏於深處的行動理論與行動規則仍然主導著管理者的行動策略與策略選擇：繼續「重視紀錄」，繼續採用「系統化策略」，也繼續地「以金錢交換知識」，而這些也讓組織文化內部整合構面的社會互動、權力與地位、親密關係發展等，繼續維持著「獨立個體、自立更生」與「工作是一種交換、權力來自績效」這樣的疏離與利益取向狀態([Loop])。

而即使管理者清晰的覺識到這樣的互鎖困境（研究者並不認爲如此），一方面管理者與深藏行動理論的掙扎結果不見得樂觀，另一方面管理者必須面對歷史的慣性，以策略管理的語彙而言，即所謂的「途徑依賴」(path dependence)(Cohen & Levinthal, 1990)、或「核心僵化」(competency trap)(Levitt & March, 1988)。亦即，管理者雖然知道副作用，但發展至今，組織已進入一個軌道，此軌道是集體形成、也是歷史所形成，個體非常難以跳脫此形式，這也就是Schein(1992)認爲組織發展成熟後常是文化制約著領導者，而非領導者影響文化。驟然跳脫此軌道，可能結果更糟糕，因此管理者只得繼續地依賴於此途徑或軌道，繼續地採用同方向的手段，以解決短期問題，但卻又帶來長期諸如核心僵化等副作用，而又需再次地採用更重的處方，再次地解決短期問題、帶來長期問題([Loop])。這正是系統思考理論(systems thinking)中的系統基模「飲鴆止渴」(fix that fail)(Senge, 1990)。

臺灣大學學術期刊資料庫

五、驗證動態模式之效度

圖 2 [Loop]所建構的爲一動態模式，以系統思考的理論而言，驗證動態模式效度的方法之一，乃檢驗模式產生的動態歷史行爲之型態特徵是否與真實世界相符。有證據顯示，個案公司的歷史行爲應是符合飲鴆止渴模式的特徵，亦即或通過此項動態模式效度檢驗。「飲鴆止渴」模式的行爲特徵有二：(1)問題反覆出現：問題解決後一段時間又再度出現，譬如：

> 我們總經理想出來的辦法是暫時可以解決，反正每隔一段時間就給他來這麼一套…… ***6***
> 也許可以短期性的解決這種問題，那長期性治本還是要把他思考出來 (管理部經理，第一次訪談稿，第 24 頁）

(2)愈演愈烈：比較於前期，後期的問題嚴重性愈來愈高，所需處方也愈來愈重。譬如，個案公司雖然認爲需重視團隊的組織設計（訪談摘錄 ***24***），也應重視系統整合（表 3 企業目標：成爲技術服務業，提供 Total Solution），然而，爲了衝業績，卻制訂了技術人員外包，這樣短期有利、卻違反長期目標的制度（訪談摘錄 ***24***）。隱性導師師徒制，也是一個相當重的處方，個案公司也自承其具有相當的副作用（訪談摘錄 ***42***）。而管理部經理在描述公司的歷史軌跡時，似亦感覺到潛藏問題愈來愈嚴重的感覺：

> 這幾年來公司一直很穩定成長，有一個很重要的是正確的訊息還有正確的決策…我個人是感覺說我們漸漸這方面的訊息還有更多沒有挖掘到（管理部經理，第二次訪談稿，第 6 頁） ***6***

> 後來發現不行，推不下去…我們 HIGH TECH 以後，人跟人之間就有些斷層（管理部經理，第二次訪談稿，第 1 頁） ***8***

伍、管理意涵與研究限制

知識分享或知識管理爲一新興的研究課題，然而，當前的學術研究中，

臺灣大學學術期刊資料庫

甚少從組織文化的觀點來探討知識分享的議題。常識、個案經驗與一些初步的理論推演告訴我們，組織文化對知識分享具有相當重要的影響。然而，這樣的理論深度是不夠堅實的。由本研究嚴謹的分析顯示，組織內環環相扣的深層文化假設，確實應會直接或間接地影響了組織的知識分享狀態。組織文化塑造了組織成員彼此間看待各項知識的態度，進而影響相互分享知識的意願，同時也決定了各種知識存於組織內的層級與知識分享的現況。而且，管理者想要改變或管理知識分享狀態的管理做法，該管理做法本身亦難以自外於該組織的深層文化假設，甚至在知識管理策略的選擇亦受制於組織的深層文化。亦即，除非由文化觀點來檢視，否則將難以理解：爲何個案公司在高階主管鼎力支持、設置知識分享獎勵制度、也建置了知識分享技術平台下，知識分享卻仍然窒礙難行。更難以理解個案公司如此的弔詭現象：管理者愈是介入與管理組織的知識分享課題，該介入本身卻違反了知識分享的邏輯，使得組織益發更難以進行有效的知識分享。

本研究乃建基於相當珍貴的深度資料，個案公司乃自發性地感覺到組織內知識分享之不足，主動尋求研究者給予諮詢與建議，故其所揭露的資料，不僅較不會選擇性揭露，而且其深度應可以適切地反應個案公司當時的基本假設。經由具有信效度地萃取個案公司的深層文化假定，以及嚴謹地分析文化對知識分享影響途徑之每個構念與每個因果關係，本研究以行動圖建構出一個中距離、依於個案脈絡之理論模式。後續研究或可建基於此中距離理論模式，比較更多個案，再予以推演與概化後，或將能建立出具有紮實基礎與高度理論價值之概化理論，並可以此作爲橫段面比較研究的堅實基礎。

一、管理意涵

圖 2 的中距離理論模式，或可提供個案公司一些重要的管理意涵。首先，組織環環相扣的深層文化假設，很可能直接或間接地影響了知識分享的效能，而管理者想要改變或管理知識分享狀態的管理做法，該管理做法本身亦無法自外於該組織的深層文化假設，因此可能出現一種相當弔詭的現象：管

臺灣大學學術期刊資料庫

理者愈是介入與管理組織的知識分享課題，該介入本身卻違反了知識分享的邏輯，使得組織內益發更難以進行有效的知識分享。

對於這樣的弔詭現象，消極而言，管理者或需「覺識」(aware)到組織的深層文化假設，並「覺識」到這些互鎖的基本假定是如何影響或制約了本身的推行作法。這樣的覺識，消極而言，可以免形成「愈解決問題、問題愈多」、「問題愈演愈烈、也愈來愈依賴短期解」的飲鴆止渴現象。積極而言，管理者可因此覺識而重新思索其知識管理策略的選擇，由原本被集體意識制約的不自覺選擇，進行雙環學習，挑戰原本思維的假設，在此覺識下重新進行策略選擇。以圖 2 而言，如此的介入方式，乃由覺識文化假定與其衍生的行動規則開始，以影響知識管理策略的重新選擇，放更多的比重於社會化策略，而不是單只偏重系統化策略。

其次，如果一個組織能夠真正瞭解其整體文化與次文化，則可管理其文化，並可運用這種洞見作爲一種策略的原動力，甚至必要時改變公司的組織文化(鄭伯勳，民 79)。Schein(1992)建議一個重要的指導原則是：不要直接對抗文化、也不要只將焦點著眼於消除「文化阻力」，而是要訴求與強化更高階的「文化助力」，來削弱「文化阻力」。

以個案公司爲例，「重視紀錄」、「個人獨立工作」、「金錢激勵」與「控制爲最重要的管理程序」是推行知識分享的文化阻力，直接對抗或改變這些基本假設，是件非常不容易的事，畢竟文化之所以爲文化，就是因爲過去的種種經驗皆驗證它們的有效性。然而，「重視記錄」的背後或存在著更高層的基本假設「實證與科學理性是真理的來源」，亦即「實徵取向」(Schein, 1992)。而實徵取向的文化環境，不僅有利於外顯知識的紀錄與外化，也應有利於內隱知識的交流與互動。相同的，「控制是最重要的管理程序」背後更抽象的高層假設爲「實踐取向」(Schein, 1992)，實踐取向不見得是不利於知識分享的，只是個案公司所表現出的實踐取向，或過於偏重於員工行爲的控制，與 X 理論產生交互作用，也與「重視紀錄」產生交互作用，使得其員工反而是位於偏「存在取向」的被動反應，反而對內隱知識分享較不利。

臺灣大學學術期刊資料庫

因此，個案公司不一定需要變革其文化假設，而是應當將原本的「文化阻力」轉變爲「文化助力」，或可突破個案公司推行知識分享的困境。譬如，以「重視記錄」轉變爲「實徵取向」爲例，個案公司的成員或許深層地信奉與支持著公開與理性的科學程序，只要符合科學的理性程序，那麼成員就會接受與相信這是所謂的「真實」。個案公司或可善用 Kim & Mauborgne (1997) 所提出的合理程序(Fair Process)之概念，亦即，當程序合理時，個人最可能相互信任並志願與體制合作，藉由合理程序，組織漸漸能建立成員彼此間的互信。合理程序的三原則如下：(1)接觸參與：讓個人參與影響他們的決策過程，進而促成較佳的管理決策，使執行阻力降到最低。(2)解釋清楚：讓每個受該決策影響的員工都清楚了解決策爲何如此制定。(3)期望明確：讓每個員工皆清楚知道實施新政策後組織對他們的新期望。個案公司於推行知識分享的過程中，若能依循上述原則，讓員工參與制定知識分享的相關決策，同時解釋清楚該決策制定的原因、因果關係、程序與目的，並清楚告知組織成員於此政策下的新職責及目標。這時，或由於個案成員們對實證科學理性的真理認同，而漸產生信任與責任感，進而志願合作。

以圖 2 而言，如此的介入方式，乃由管理者的隱含行動規則開始改變，以影響員工的行動規則，進而影響人際間的非正式社會網絡、管理者與員工互動策略等，解凍原先之領導與被領導關係，漸漸脫離交易式的關係，朝向較信任、開放與連結的氛圍。

二、研究限制

本研究力求詳實與嚴謹，所收集的資料乃個案公司主動尋求協助所揭露，在開放度、可信度與深度上應皆良好。資料分析上，則先架構好基礎資料，再逐級地萃取出各階段之理論模式，分別爲：文化樣版、文化典範、中距離理論模式，並通過三角測定、內容效度、表面效度等測試。此外，行動研究等臨床取向的研究策略認爲，驗證社會系統因果關係的最佳方式，莫過干涉該系統後，由系統的反應來確認因果關係。本論文完成後之事後追蹤顯

臺灣大學學術期刊資料庫

示，個案公司其後引入了體驗學習以增加人際間的社會互動，並進行文化與價值的變革歷程，初步成果似乎相當良好。而這方向是與本論文所建議相同的，是以，本研究所分析與推導的理論模式，或應具有一定的研究效度。

然而，本研究雖力求詳實與嚴謹，但仍有以下研究限制。首先，由於爲單一個案研究，在產業與任務特性等脈絡因素上，較無法採跨個案比較研究的分析，故對於脈絡因素之情境影響分析上較弱。其次，訪談資料來源僅限於四位受訪者，即便這些受訪者多爲資深員工，訪談資料可能仍有不周全之虞，因此分析及歸納的模式或難以涵蓋個案公司之全貌。另外，由於受委託之研究焦點較偏重於組織學習與知識管理，受訪者的陳述或亦較偏重於此焦點之相關元素，因此訪談發現或許不能代表個案公司的完整文化，也不能假定該組織並無次文化之存在。最後，以資料時效性而言，所反映的乃個案公司三年前的狀況，並不能代表現今狀況，尤其是在經濟不景氣時的環境因素下，正是進行願景、價值與文化的解凍、重構與再凍結的良好時機。而個案公司的文化與價值的變革歷程，初步成果似乎相當良好，值得後續研究繼續追蹤這段變化的深層意涵。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

林于荻，組織文化如何影響知識分享之探索性研究，東吳大學企業管理學系碩士論文，民 90。

夏林清譯，Argyris, C., R. Putnam and D. M. Smith 著，行動科學，遠流，民 89。

夏侯欣鵬，信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究：以銀行放款部門主管爲例，政治大學企業管理研究所博士論文，民 89。

楊國樞、文崇一、吳聰賢與李亦園編，社會及行爲科學研究法，台北：東華書局，民 88。

鄭伯勳，組織文化價值觀的數量衡鑑，中華心理學刊，32 卷，民 79：31-49。

Bartlett, C., and S. Ghoshal. The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management: Great Companies are defined by Purpose, Process and People. HarperCollins Publishers. 1999.

Brown, J. S., and P. Duguid. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization Science, 2, 1991: 40-57.

Brown, R. B., and M. J. Woodland. Managing knowledge wisely: a case study in organizational behavior. Journal of Applied Management Studies. 8(2), 1999: 175-198.

Cohen, W. M., and D. A. Levinthal., Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly. 35(1), 1990: 128~152.

Davenport, T. H., and L. Prusak. Working Knowledge：How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press. 1998.

Drucker, P. F. Post-Capitalist Society. N.Y.: Butterworth Heinemann. 1993.

Hansen, M.T., N. Nohria, and T. Tierney. What's Your Strategy For Managing

臺灣大學學術期刊資料庫

Knowledge? Harvard Business Review. 77(2), March/April 1999: 106-116.

Hatch, M. J. The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review. 18(4), 1993: 657-693.

Hendriks, P. Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. Knowledge and Process Management. 6(2), 1999: 91-100.

Kim, W. C., and R. Mauborgne. Fair process: managing in the knowledge economy. Harvard Business Review, 75(4), 1997: 65-75.

Lave, J., and Wenger, E. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press. 1991.

Levitt, B., and J. G. March, Organizational Learning, in Annual Review of Sociology, Vol. 14, 319-340, Palo Alto, CA: Annual Reviews. 1988.

Miller, W. L., and B. F. Crabtree. Primary care research: A multimethod typology and qualitative road map. In Doing Qualitative Research, edited by B. F. Crabtree & W. L. Miller, 3-28, Newbury Park, CA: Sage. 1992.

Nahapiet, J., and S. Ghoshal. Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. Academy of Management Review. 23(2), 1998: 242-266.

Nonaka, I., and H. Takeuchi. The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press. 1995.

Patton, M. Q. Qualitative Evaluation and Research Methods(2nd Ed.), CA: Sage Publications. 1990.

Robbins, S. P. Management(Fouth Edition). 王秉鈞譯，管理學，台北：華泰，1994 /1995。

Schein, E. H. A general philosophy of helping: process consultation. Sloan Management Review, Spring 1990: 57-64.

Schein, E. H. Book review of cultures in organizations: three perspectives. Administrative Science Quarterly, 39(2), 1994: 339-342.

臺灣大學學術期刊資料庫

Schein, E. H. Legitimating clinical research in the study of organizational culture. Journal of Counseling & Development, 71, July/August 1993: 703-708.

Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership(2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

Schein, E. H. Process Consultation Revisited, New York: Addison-Wesley. 1999b.

Schein, E. H. The Clinical Perspective in Fieldwork. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol 5., Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1987.

Schein, E. H. The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco: ossey-Bass. 1999a.

Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency. 1990.

Tsai, W., and S. Ghoshal. Social capital and value creation: the role of intrafirm network. Academy of Management Journal. 41(4), 1998: 464-476.

臺灣大學學術期刊資料庫

The Influences of Organizational Culture on Knowledge Sharing: An Exploratory Case Study

Sy-Feng Wang* Yu-Di Lin** Yu-Chen Chen***

Abstract

In an era where knowledge is extremely valuable, knowledge has become the base of competitive advantage for all businesses. Many researchers believe that knowledge sharing is the fundamental step for building knowledge or intellectual capital. However, according to the actual participants' experiences, knowledge sharing does not seem to be an easy lesson to learn for organizations. The key factors that influence the willingness of knowledge sharing between members in an organization are the people and the culture existing in an organization, rather than the technology. Nevertheless, only few studies have taken the organizational culture perspective to examine knowledge sharing at organizational level, and these studies usually fail to reach the level where culture's underlying assumptions as well as subtle influences disclose.

This research uses Edgar Schein's cultural perspective to study the subtle relationships between corporate culture and knowledge sharing in organizations. By using the case study method, this paper constructs an middle range theoretical model. The result shows that knowledge sharing can only be actualized when there is adequate organizational culture. Without adequate organizational culture, knowledge sharing is extremely difficult to practice even when there is a full support from the top management, a good reward system, and a knowledge sharing platform.

Keywords： Organizational culture, Knowledge sharing, Qualitative research

* Associate Professor, Department of Business Administration, Soochow University
** Master of Business Administration, Department of Business Administration, Soochow University
*** Assistant Professor, Department of Business Administration, Soochow University

臺灣大學學術期刊資料庫

臺灣大學學術期刊資料庫