

知識分享之障礙：以 Schein 的組織文化理論架構為基礎的探索性個案研究

林于菝* 王思峰** 陳禹辰***

(收稿日期：92年2月13日；第一次修正：92年4月15日；第二次修正：92年5月26日；
接受刊登日期：93年11月4日)

摘要

組織成員彼此間分享知識，有可能是組織得以創造知識的前提。影響組織成員分享知識之意願的關鍵因素，往往不是技術，而是人與文化。然而，此一課題卻仍為當前研究所忽略。本研究以 Schein 的文化構面為模式，針對一個具有代表性的個案，深入探索此一議題。結果顯示：儘管個案公司高階主管鼎力支持，設置知識分享獎勵制度，也建置了知識分享之技術平台，知識分享的結果仍不符理想。四個互鎖(interlock)的深層文化基本假定抑制了組織成員分享知識的意願。這四個假定分別是：重視正式化(formalization)，事事要求記錄；強調個人主義，以個人成就敘獎升遷；信賴保健類型激勵因子刺激員工外在動機的效果；傾向於相信 X 理論，藉由組織控制程序來避免員工偏差行為。本文最後討論如何善用高階文化助力以突破此困境。

關鍵詞：組織文化、知識分享、質性研究

* 東吳大學企業管理學系碩士。

** 輔仁大學心理系副教授。

***東吳大學企業管理學系副教授。

壹、緒 論

讓組織成員分享彼此的知識，或許是推動知識管理時一個相當重要、也相當棘手的難題 (Hendriks, 1999)。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 (Tsai 及 Ghoshal, 1998；Nahapiet 及 Ghoshal, 1998)。

然而，知識分享之關鍵常不是在技術，而是在人，尤其是組織文化 (Davenport 及 Prusak, 1998；Bartlett 及 Ghoshal, 1999)。當前的學術研究中，甚少從文化的觀點，來探討知識分享的議題。本研究擬針對一家代表性個案公司，採質性研究方法，深入地探索組織文化如何影響知識分享的進行。期盼能透過此探索性研究，建立初步的命題與理論，以供學術界與企業界的參考。

貳、文獻探討

一、組織層級的初步知識分享定義

當前與知識分享有關的文獻，似乎比較少從組織層級來探討企業整體知識分享狀態與其影響因素，大多著重於探討知識分享兩造間的動態過程，大致可以歸納為兩種研究取向：一是從知識需求者的觀點，解析兩造間知識分享或移轉的機制 (Hendriks, 1999；Davenport 及 Prusak, 1998；Wijnhoven, 1998)；另一則是從知識擁有者的角度，探討其分享知識的意願與情境 (Janz, 1997；夏侯欣鵬, 民 89)。不論是哪一種取向，其焦點均偏向於兩造（含個人、群體、企業）間的知識移轉過程，其分析的理論架構大多取材自溝通、經濟市場或社會行為等理論，探討的變數以權力、信任度或團隊成熟等為主。

不過本研究期望，在組織已經建置了知識分享技術與平台、獎勵措施等促成知識分享的措施下，探討文化對組織成員間分享知識的意願造成什麼影響。因此，吾人需要一個概念，從組織層級來描繪組織內成員分享知識的意願與行為以及知識分享結果的現狀。Brown 及 Woodland (1999) 提供了

一個相當良好的起點。該研究以 Roos 及 von Krogh(1992)與 Fleck(1992)的研究為基礎，描述了兩個向度：知識存在層級與知識種類。就前者而言，知識可以存在於組織內不同的層級，如個人或群體；這反映出知識的存在形式，據此可推測組織成員分享知識的意願，例如知識若大多為個人所保有，則擁有該知識之成員可能很少與他人分享這些知識 (Roos 及 von Krogh, 1992)。

在知識種類的向度上，Brown 及 Woodland(1999)將關鍵知識系統群集成三類：產業專業技術知識、組織內部運作知識、外部接觸與關係知識。假如把內隱知識與外顯知識的分類納入一起考量(Nonaka 及 Takeuchi, 1995)，那麼吾人或可將一個組織內的知識區分為以下六種類型：

- 產業專業技術－外顯知識：乃正式知識(formal knowledge)，常包含理論、公式，可寫下來成為技術手冊或教科書。此知識的獲取通常透過正式教育或專業技術訓練。
- 產業專業技術－內隱知識：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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

綜合上述的知識存在層級、知識種類兩向度，可形成如圖 1 的架構。此架構可被用來描繪或定義出組織層級的「知識分享」狀態。亦即，知識有不同種類，可以儲存在不同的組織層級，而組織內不同種類知識的實際存放層級可能都不相同。每一個企業都可繪製出一張類似的知識分配形態圖，其所反映的，或許就是該企業「知識分享」的現況與程度。「組織層級」知識應該至少有一部份來自成員的貢獻，這部分的知識越豐富，成員的貢獻應該也愈多。儘管貢獻出這些知識時，成員未必是要與組織內某特定成員分享，但總要該成員具有與其他成員分享這些知識的意願。據此，我們推測，若組織知識存在的狀態傾向於個人，則很可能組織成員與他人分享知識的意願或信任並不高。

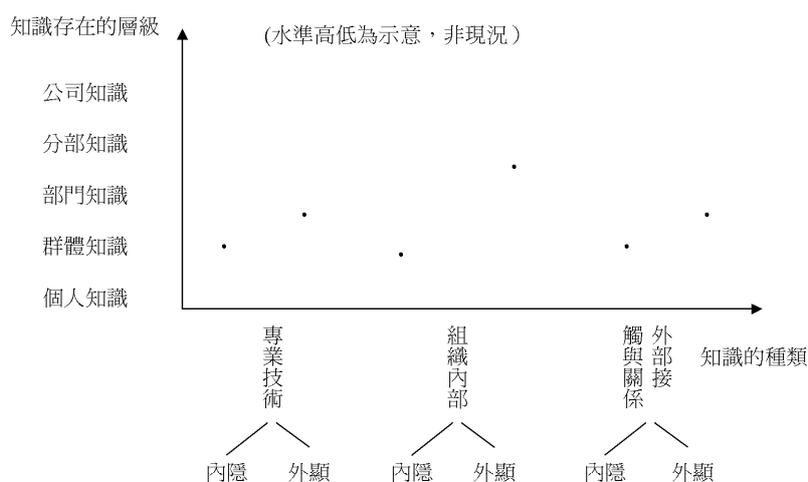


圖 1 知識分配形態與知識分享

因此，本文中的知識分享指的是「企業的知識分配形態的靜態現況」；而知識分享的過程與管理，則為由原先形態轉換到所希冀的形態的調適過程。舉例而言，我們可以根據圖 1 的架構，去觀察或測量出一家企業目前的知識分享狀態，是較偏向存在於個人或組織？哪些類型的知識是偏向個人？哪些類型偏向組織？由此可以瞭解，組織內某些類型之知識是否為組

織成員所充分分享，以及組織內的個人是否願意與他人分享這些知識。

二、為何需要以文化觀點研究知識分享

從圖 1 的定義與架構，可以在概念層次上，合理地推論出為何需要以文化觀點研究知識分享。Hansen、Nohria 及 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(information technology)為主的系統化策略，或以人際互動與學習為主的個人化策略。當採用系統化策略時，公司以電腦為中心，將「外顯知識」經過分類與編碼後，存在資料庫中，公司內人員皆可很方便地共享知識。當採用個人化策略時，知識存在於創造知識的人身上（內隱知識），主要是透過人際的直接接觸與互動來分享知識，電腦的功能是協助溝通知識，而非儲存知識。

IT 或可以改變外顯知識之分配狀態，促成外顯知識的分享。但是其前提是：員工願意將知識外化並貢獻於公用知識庫中。而這馬上就牽涉到一個深層的文化假定：知識是屬於個人或群體？再者，法律雖可律定智慧財產權的歸屬，但是，相較於「專業技術」類的知識，「組織內部運作」與「外部接觸與關係」類的知識，又難以採法律律定之，還是會涉及知識是屬於個人或群體的文化假定。

內隱知識的知識分享，則無疑地更加的會受到文化假定的影響。譬如，內隱的情境知識，尤其是組織內部運作、外部接觸與關係兩類的知識，究竟是存在於個人層級或公司層級，將因組織氣氛的開放度、人與人間的信任度，而產生相當大的差異(Brown 及 Woodland, 1999)。此外，組織內部的共同語言、權力配置、信任關係、團隊成熟度，也都會影響到組織內的知識分享狀況（夏侯欣鵬，民 89；Janz, 1997），而前述提到的這些變數也都屬於重要的文化向度。

以上在概念層次上的分析，可以說明為何需要以組織文化的觀點，來研究組織如何分享知識。然而，如何研究呢？應採用什麼樣的文化研究取向呢？本研究所謂的「文化」，乃採 Schein (1992, 1999a)的定義。Schein 認為文化是：「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

為它們運作的很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。」

Schein(1992)更進一步依據文化現象之可見程度，將文化分為人造飾物(artifacts)、外顯價值觀(espoused values)、基本假定(basic underlying assumption)三種層次，並闡明其所定義的文化內涵，是在「基本假定」的層次。亦即，文化的本質在於基本假定的型態，是組織「潛意識中視為理所當然」的真理。若沒有辦法解讀出組織運作之基本假設的原型，則吾人將無法知道如何正確解析人為飾物的意義，亦不知道組織外顯價值觀的可信度。

在此必須強調的是，基本假定就如 Argyris 及 Schön(1978)提出的使用理論(theories-in-use)一樣，是一隻看不見的手，但實際上操縱著組織的行為，告訴群體成員如何去知覺、思考以及感覺事情的意義，是不容人們對抗亦無須辯論的，是一組彼此互鎖(interlock)的假定，因此極端難以改變(Schein, 1992; 1999b)。

此外，Schein(1992)更進一步地闡述組織文化「內容」所涉及的向度，如表 1 所示。由表 1 可發現，文化所涵蓋的向度十分深入、寬廣且複雜，舉凡群體內外生活皆屬文化的一部份。由於每個組織皆具有其獨特性，因此對不同的組織而言，並非每個向度都同等重要。

表 1 組織文化的內容向度

外部適應
使命與策略
目標
手段
評量面：結構、系統、程序、制度
修正面：錯誤的發現與矯正系統
內部整合
共同語言、共同概念
團體界限、「自己人」的標準
權力與地位的分配
親密、友誼及愛的規則之發展
獎懲的施予
不能管理的管理與不能解釋的解釋
深層基本假設
真理與真相的本質
人類關係的本質
人性的本質
人類活動的本質
時間的本質
空間的本質

參、研究方法

一、研究設計與程序

本研究採用質性研究法，藉由觀察、訪談和分析質性資料（如文件、訪談、觀察），來發現人們的行為、知覺、思考或感覺。質性方法特別以探索(exploration)、發現(discovery)、和歸納的邏輯(inductive logic)為導向，針對獨特的個案進行詳細的研究，可能會產生一些特別有用的洞見(Patton, 1990)。

蒐集資料的程序乃採用 Schein(1990, 1987a, 1987b, 1988, 1999b)建議的「過程顧問(process consultation)」。

(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，並判斷該議題是否為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2。

表2 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	10:00~2:00	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

質性研究的終極目標是分析、詮釋以及呈現研究的發現(Patton, 1990)，其中最大的挑戰，在於要從大量的實徵資料中減少訊息的數量，辨別出何者對所研究之主旨具有重大意義，並建立出架構。為使本研究更為嚴謹，資料分析共劃分為聚斂(convergence)與擴散(divergence)兩階段。

聚斂的目的，是從大量的實徵資料（主要為訪問逐字稿）中，歸納、彙總以找出符合 Schein 文化向度的實徵文化樣版；也就是將大量的資料劃分為不同類別，使每一種類別均對應至 Schein 的一個文化向度。分析的步驟採用 Miller 及 Crabtree(1992)所提出的「樣版分析法(template analysis style)」：即採用一分析大綱做為「樣版」，針對文本進行分類，經一再反覆地回到文本中加以檢視、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。本研究採用的文本，主要為訪談逐字稿，樣版則為 Schein 提議之文化向度（參見表1）。

擴散的目的，是希望能進一步地分析演繹出個案公司環環相扣的文化典範。透過文化典範，來解釋個案公司何以能（或不能）成功地克服其內外挑戰以分享知識的原因。亦即藉由演譯上述步驟所聚斂出符合 Schein 文化向度的實徵文化樣版，進而萌生出可以解釋所有文化向度的文化典範，再據以探討其與知識分享活動的關連。

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，挑選的個案必須已經進行知識分享。本研究之個案公司於幾年前便深感知識分享的重要性，由於高階主管的重視，除增添資訊硬體設備外，也規範了許多有助於知識分享的配套措施，如師徒制、工作日誌等。

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。研究的歷程若是由組織自行觸發的，由於企業主希望藉由向研究者做自我揭露並有所得，自然會授與研究者一個心理契約。此時，研究者的任何問題可能都可以得到真誠的回答，這些訊息即可以直接用於文化分析 (Schein, 1987b, 1992, 1996)。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。據此，本研究相信訪談資料應可以適切地反應個案公司當時的基本假設。

二、研究的品質

質性研究最常被質疑的問題，是研究者易失於主觀。為使本研究更具效度與信度，作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、吳聰賢及李亦園，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。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。

本研究採用分析者三角測定(investigator triangulation)以增加研究的信度。即找多位研究員分別獨立分析相同的資料，然後比較他們的發現是否不同。

其作業程序說明如下：(1)邀請多位研習過 Schein 組織文化的碩士生擔任研究員，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)由本文研究者彙整所有分析資料；(3)再邀請兩位碩士生擔任評分員，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為 0.97，信度為 0.99。

肆、個案公司之資料分析^(註1)

一、個案公司簡介

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。早期其業務內容為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這三十多年來所累積的專業知識。總經理亦強烈地認知此關鍵成功要素，所以自其上任這六年以來，對知識傳承（如：導入 Lotus Notes 系統、師徒制、工作日誌、講座……等）的推行不遺餘力，他提及^(註2)：

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

隨後，總經理指出他推行知識管理所面對的困擾：

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，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。

儘管總經理全力支持，然而，其效果卻不如預期中順利。個案公司管理部經理說：

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，因為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，這種問題最嚴重啊，那軟體公司有什麼價值，趨勢有什麼價值，那一票公司都走了，那一家公司成空殼啊，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？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。

由此可知個案公司雖十分重視知識的分享與傳承，然而歷經許多努力後，效果仍然不彰。下文即以 Schein 的文化內容向度分析個案公司的深層基本假定，並進一步找出個案公司環環相扣的文化典範，進而探討文化對知識分享的可能影響。

二、個案公司之文化

文化所涵蓋的範圍既深且廣。為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。每個組織皆具有其獨特性，並非每個向度都同等重要。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 3 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，我們就是要為客戶去做紀錄，為這些專業技術去做紀錄。

表3 個案公司之組織文化分析

	外 部 適 應
使命與策略	專業技術的記錄與見證者
目標	成為技術服務業，提供 Total Solution
手段	人才的培訓、貼近客戶
評量	財務指標
修正	以外在誘因為主
	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. 年資為晉升的依據 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，讓個人為自己的表現負責 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	主管認為人都是懶惰的，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

三、個案公司環環相扣的文化典範

上一節探究的，僅是個案公司中團隊成員的知覺、思考及情緒性的反應，這些文化樣版應足以勾勒出個案公司的形貌了。然而，Schein(1992)認為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。本節即試圖進一步從上述文化樣版再加以演繹，以找出個案公司環環相扣的文化典範或相容模式，以利後續分析其文化如何影響知識分享的進行。

圖 2 所示，為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為「科技與工業的記錄與見證者」，以及視文字溝通為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，並視所有協助為干擾。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，甚至視所有的協助為干擾^(註4)；(3)控制是最重要的管理程序。個案公司認為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為。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為懶惰的，必須被激勵與控制，加上強調「現在」取向，所以選擇激勵工具時，自然會挑選最具立即效果的金錢。

了解了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。譬如：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。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，既然員工可以獨力性作戰，其實他們有很多的 IDEA 在裡面，可是他們就不講。

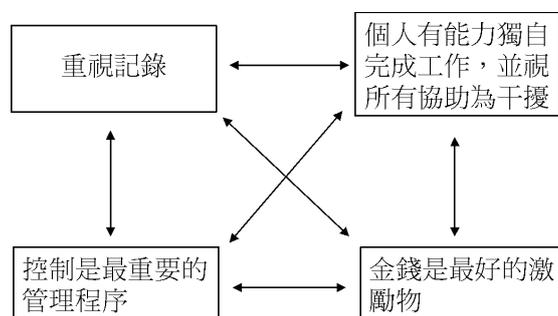


圖 2 個案公司文化典範示意圖

由於此種文化因素，不難發現個案公司非常習慣單兵作戰，同事間的關係僅限於工作上之需要，不習慣與人建立非正式的關係，大家一切依規行事，不在乎此制度存在與否是否可以增加企業競爭力，而是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。

習慣個人獨立完成工作也造就個案公司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」。

除此之外，個案公司十分重視記錄。因此，個案公司為要求其員工必須記錄其所有工作內容，強調文字溝通的重要性，其配套措施到處可見，例如：e-mail，公文、簽呈……等。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，沒有針對問題好好去想一個解決的方式出來。

對於知識管理的推行較重視以IT為主的系統化策略，對以人際互動與學習為主的個人化策略便較不在意。

所以，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。

當然，若了解個案公司之「控制是最重要的管理程序」與「重視記錄」文化假設，就能更清楚知道何以其對知識管理策略的選擇，會優先選擇可以明確掌控員工的IT系統的建立與溝通平台的設置。個案公司之所以會特別突顯「控制」這項管理程序是因為個案公司認為人性的本質是懶惰且被動的，並進一步認為人是可以藉由主動操縱與控制而漸趨完善。譬如：

我們的 SALES 還有採取一個叫利潤中心制，因為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。

亦即，只要主動制定規範，即可進一步控制員工的行為，達成公司目標。此假設不僅存在對於員工行為的操控上，對抗外在環境的變遷，個案公司也抱持著相同的信念與態度：

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。

視金錢是最好的激勵物是個案公司一重要的文化典範。個案公司管理當局將人視為懶惰的，必須被激勵與控制，加上強調「現在」取向，只考慮眼前的事（管理部經理，第一次訪問稿，第 24 頁；管理部經理，第二次訪問稿，第 13 頁），所以於選擇激勵工具時自然會挑選最具立即效果的金錢，利用金錢利誘員工，並進一步地操弄員工的行為及其表現。如同管理部經理所說：

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。

視金錢是最好的激勵物表現在具體的行為上除了設置獎金制度以激勵營業部門達業績目標外，也可以於個案公司操弄員工留下知識的手法上看出：

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。

除此之外，個案公司更企圖結合金錢激勵與師徒制，將公司塑造成教導型組織。此制度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。隱性導師不但年底考核成績可以加分，薪資

亦會隨徒弟的增加幅度而享有相同的福利。然而，儘管高階經理人不斷致力於苦思改善公司知識分享之方法，並制定配套措施，但是，

師傅不願意帶徒弟啊，都是自生自滅，所以留下來都是最好的。

伍、命題發展

綜上所論，可以瞭解這四個文化典範，應能解釋個案公司何以擁有這些行為表現的部分原因。接下來，本研究將探討這些文化典範如何影響知識的分享。由於本研究將組織層級的知識分享定義為：企業的知識分配型態的現況。因此，本節擬先對個案公司目前知識分配現況作一分析。爾後，進一步分析該分配現況與其組織文化間的關係。最後發展出組織文化與知識分享間相關性的假說。

一、個案公司知識分配的狀態

Brown 及 Woodland(1999)將知識分為產業專業技術知識、組織內部運作知識及外部接觸與關係知識；Nonaka 及 Takeuchi(1995)將知識分成內隱知識與外顯知識；如本文文獻探討所論，本研究結合 Brown 及 Woodland(1999)與 Nonaka 及 Takeuchi(1995)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，如前文圖 1 所示。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

即正式知識(formal knowledge)，常以書面方式存在。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。

2. 產業專業知識－內隱知識

如簡易法(rule of thumb)、技巧等非正式知識(informal knowledge)。由於個

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」。

3. 組織內部運作－外顯知識

企業的程序、流程、政策、規則……等。對於視控制為最重要的管理程序，且認為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，為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為，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。

4. 組織內部運作－內隱知識

組織內部資源的熟悉度、人與人之間的熟識度、人際間的恩怨與情節等情境知識 (*situation knowledge*)。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，而是為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。

5. 外部接觸與關係－外顯知識

諸如客戶資料、供應商資料……等以文字化方式存在的知識。個案公司為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：「也許他因為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」。

6. 外部接觸與關係－內隱知識

例如，對產業攸關單位與攸關人士之特性了解與人脈關係，此種關係常以私人間的訊息交換與私誼存在著。個案公司以技術服務業自許，其核心產品為系統整合，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，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，不稀奇，不是很重要，重要的是你怎麼把他導出來。

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，內隱知識的分享上卻是困難重重。然而，究竟是什麼因素造成個案公司於外顯知識與內隱知識上的分享呈現如此迥異的狀況？

二、組織文化如何影響知識分享之進行

外顯知識是指可以形式化、制度化及靠語言傳遞的知識；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 及 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。

由於個案公司十分重視記錄，認為凡事都必須留下記錄以利追蹤與控制，因此，為使溝通也能有正式記錄並加以控制，個案公司制定許多法令以達溝通過程文字化。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。這些規定確實可以有效地幫助外顯知識經由分類與編碼後，存於資料庫中以供公司內部人員於需要時方便共享所需知識。

然而，難以形式化的內隱知識卻很難以此種方式加以管理並分享。個案公司正式記錄的要求使得面對面溝通的需求較低，人與人之間不再頻繁地接觸，關係也就較疏遠，除了工作上的需要，彼此之間沒有交集，因此，呈現出的組織情境為依規行事、公事公辦、不習慣與人建立非正式的關係，此種情境如何有效地促成內隱知識的分享？

此外，個案公司認為個人可以獨立完成工作，並視所有協助為干擾。所以，若想於該公司生存與晉升，員工勢必得自我培養可以獨立完成工作的能力，形成單兵作戰的文化。也就是因為員工已經習慣也有能力獨立完成工作，因此，不願意別人干涉自己的工作，甚至視所有協助為阻礙其賺錢的障礙物；同時，員工也不願意涉入別人的工作，提供自己的想法或意見。如此一來，整個公司籠罩在壁壘分明的氣氛下，誰都不願意幫誰。這種組織氣氛如何有助於內隱知識分享的進行？

個案公司深知公司賴以生存的許多寶貴知識大多儲存於個人，因此，訂定許多制度甚至獎勵措施，半推半拉地促使員工能將知識外化並予以保存。譬如：強迫員工填寫工作日誌或日報表；學習加油站的講師，只要你願意上台授課，除了原本的薪資外，另外還可支領演講的鐘點費；以及講義編制的稿費。此法或許真能使員工留下部分知識。然而，對於促進無法言喻或化為書面化的內隱知識的分享仍然無法奏效。即便個案公司為避免傳承不易的內隱知識的流失，施行了師徒制，但是，由於個案公司的員工早已習慣單兵作戰，且不習慣與人建立非正式關係，即便具高額獎金誘惑的師徒制仍較難以奏效。

綜上所述，不難發現個案公司即便擁有良好的資訊技術與溝通平台，仍無法有效地促進知識分享的進行，其關鍵在於組織文化。儘管高階主管已經竭盡所能地制定了許多知識分享的規定與辦法，但卻推行得相當辛苦。

三、發展組織文化與知識分享間相關性命題

本節將對上述個案公司的組織文化如何影響知識分享，提出以下研究觀察與命題。首先，知識分享是一種藉由資訊媒介來轉移知識的過程，若組織可以有效地儲存知識，將可以使知識擁有者與需求者在不同的時、空當中來分享知識(Wijnhoven, 1998)。然而，外顯知識固然可以藉由分類與編碼後存於資料庫中，但是，無法言喻的內隱知識卻比較難以精準呈現。是故，重視記錄的文化假設雖可有效地儲存員工的外顯知識，卻無法有效控制內隱知識的分享狀態。

個案公司重視紀錄，於專業技術與外部接觸的外顯知識上，規定員工必須填寫工作日誌、客戶資料，甚至鼓勵員工擔任內部講師並將所授課程編成講義；至於組織內部的內顯知識上，則利用內部控制制度，規範員工的行為，所有溝通以公文、簽呈、e-mail 等方式進行，以利追蹤控制。因此，只要可以形式化的知識都可藉此保存下來，但此舉對無法言喻的內隱知識卻沒有實質幫助。據此，可推導出命題 1 如下：

命題 1：重視記錄有助於保存外顯知識，但對內隱知識沒有影響。

信任是促進知識分享的重要因素 (Davenport 及 Prusak, 1998; Bartlett 及 Ghoshal, 1999; 夏侯欣鵬, 民 89)。雖然控制是一重要的管理功能，但若

其控制的動機是因為管理當局相信人性的本質是懶惰的，必須加以主動控制始能漸趨完善，則將造成組織成員間的不信任，一切依規行事，進而影響知識分享的意願。

從個案公司實徵資料可以發現，該公司可能是 X 理論的信徒，公司認為人性的本質是懶惰且被動的，但是可以藉由主動的操縱與控制而漸趨完善。因此，公司制定了許多制度與方法以規範員工的行動，正因如此，組織成員間信任感較低，各自依規行事，導致知識分享的進行亦顯得困難重重。據此，可推導出命題 2 如下：

命題 2：X 理論的文化假設，將造成組織成員間的不信任，進而影響知識分享的意願。

當前文獻一般均同意，搭配適當的激勵與獎酬制度，應能促成知識的分享與創造（Davenport 及 Prusak，1998；Bartlett 及 Ghoshal，1999）。激勵制度的選擇必須配合組織文化，並配合適當的配套制度。

報酬是激勵員工完成公司目標的手段，報酬物的選擇與組織文化息息相關，同時也將影響知識分享的進行。例如，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。這樣的行為發出兩種相互矛盾的訊息：行為之目的是要讓知識成為組織資產，行為之方法卻反向地增強了「知識是屬於個人」的認知；亦即，組織要拿走知識，需要用金錢報酬來交換。而再與「個人獨立完成工作」假設互動，就更易造成員工認為：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，進而更仰賴金錢為激勵與控制手段，增強了原本的文化假設。

然而，人的慾望無窮，金錢報酬如何能有效且持續地激勵員工分享知識的動機？知識擁有者之所以願意分享知識，很可能是期望獲得肯定與欣賞，或是獲得升遷機會，也可能是受責任感的驅使，並期待分享知識的行為，可在日後獲得互惠的回饋(Hendriks，1999)。金錢很可能只是一種保健因子，若將它視為唯一的報酬手段，或許只能收到短期效果。個案公司中，

權利與地位的分配與賺錢能力有著密不可分的關係，每次新出爐的金錢報酬控制機制，的確暫時改善了個案公司中的知識分享狀態，但在組織中充斥著工作是為了交換的價值，再輔以單兵作戰的文化，個案公司的諸多關鍵知識，因而仍舊存於員工腦海中，知識分享亦難以長期有效地被落實。據此，可推導出命題 3 與 3.1 如下：

命題 3：組織文化制約了激勵與獎酬制度的選擇，進而影響員工知識分享的意願與知識分享的推行。

命題 3.1：金錢報酬對於推行知識分享只具有短期效果，長期反而讓知識更難分享。

另外，以個人績效為獎酬標準，將使員工一心只為自己的績效努力，無暇關心同儕，組織成員彼此競爭，不易相互扶持，知識自然難以分享（Davenport 及 Prusak，1998；Bartlett 及 Ghoshal，1999）。個案公司的「個人是完成工作的單位」文化假設，讓個案公司的激勵制度設計，非常偏重於以個人績效為標準。因此，個案公司組織成員間，沒有顯著的非正式關係，員工較不願意多關懷他人、相互扶持，而偏重於關切自己是否達到目標、獲得多少報酬。這種競爭激烈的組織，員工如何願意相互知識分享？據此，可推導出命題 3.2 如下：

命題 3.2：以個人績效為獎酬標準，將有礙於知識分享。

個案公司的「個人是完成工作的單位」文化假設，使得員工一般的認知為：個人需有能力獨立完成工作，再加以個人為單位的績效獎勵措施，這導致員工間互動的機會減少，彼此互賴度低，甚或即使有問題也不願失面子的請教他人，甚至視他人的協助為干擾。這種強調「個人主義」人類關係假設，造成個案公司成員間彼此分享知識的意願低落。據此，可推導出命題 4 如下：

命題 4：個人主義的文化假設，使組織成員間互動少、互賴度低，知識分享意願亦隨之減弱。

命題 4 可進一步說明如下。首先，以知識需求者的觀點而言，知識需

求者企求他人分享知識，是為了應付工作上的挑戰、提高作業上的自主性以及滿足個人的成就感(Hendriks, 1999)。然而，強調個人主義的文化假設，將使知識需求者認為向他人請益是種宣告自己能力不足的表現，為顧及個人面子，知識需求者很可能不願意也不敢邀請知識擁有者與其分享知識。個案公司中，即使新進成員也必須靠自己獨立完成工作，為自己的表現負責，結果導致新進人員只能靠自己來摸索生存之道。而能生存下來的員工，日後同樣地操此文化假設要求新員工。或許個案公司因為這樣擁有不少能力強的員工，然而也因之淘汰了原本在集體主義下能成長良好的不少有潛力員工。據此，可陳述命題 4.1 如下：

命題 4.1：個人主義的文化假設，使組織成員較不願、或不敢邀請知識擁有者分享知識。

其次，人的行為是由情境所決定，人際間將因互動行為而產生信任感，而信任感亦正是促進知識分享的重要因素（夏侯欣鵬，民 89；Davenport 及 Prusak, 1998）。個案公司強調單兵作戰，組織成員間甚少互動，難以藉由互動增進彼此間的信任感；此外，壁壘分明的個案公司，人與人、部門與部門間關係淡薄，也無法透過建立非正式關係來彌補組織成員間互動性不足，造成一切依規行事，致使彼此間信任感降低，內隱知識的分享自然無法順利進行。據此，可陳述命題 4.2 如下：

命題 4.2：個人主義的文化假設，使組織成員不習慣建立非正式關係，彼此間依規行事，互動機會少，導致成員間缺乏信任感，使知識分享不易進行。

一般而言，在工作任務的設計上，若成員間任務相互依賴度愈高，則知識分享的意願與行為就愈高(Janz, 1997)。亦即，當組織成員必須彼此依賴，才足以順利完成工作時，組織成員間對任務的討論也會增加，故知識分享的機會亦隨之提高。在個案公司中，工作的設計是較無須靠組織成員間的相互依賴與扶持，員工間沒有多餘的機會相互討論完成工作的方法與技巧，甚至視他人或其他部門的協助為一種干擾，知識分享的機會與意願也自然受到影響。

命題 4.3：個人主義的文化假設，會導致組織在工作設計上傾向於讓組織成員間的任務相互依賴度低，因而抑制組織成員間知識分享的意願與行為。

陸、討論與結論

本研究以質性研究法，探討組織文化如何抑制組織內的知識分享，經由嚴謹的資料收集與分析，以 Schein 提出的文化向度為樣板，萃取個案公司的文化與四項環環相扣的文化典範，進而發展成一組命題。

組織文化對知識分享的影響甚大，有時組織之所以無法順利地使員工彼此分享知識，可能與缺乏知識分享平台科技，或高階管理者不支持等因素無關，而是受限於本身的組織文化，致使知識分享窒礙難行。資訊科技或許可以改變外顯知識的分配狀態，然而，員工若不願意將知識外化並貢獻於公用知識庫中，單單是擁有「最好的」資訊科技，仍舊無濟於事。再者，相較於外顯知識，內隱知識的分享更是無形，組織很難逼迫或監督員工進行內隱知識的分享活動，唯有組織成員志願合作才能順利推動知識分享。

由本研究結果觀之，組織內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（如圖 3）。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。這種弔詭現象不僅出現於個案中的知識分享議題，Argyris(1998)亦分析了：管理者愈推行授權賦能(empowerment)，然而組織的授權賦能狀態不僅未有改善，更成為像「國王的新衣」一般被重重掩蓋的禁忌話題，讓組織氣氛與文化更為糾結難解。

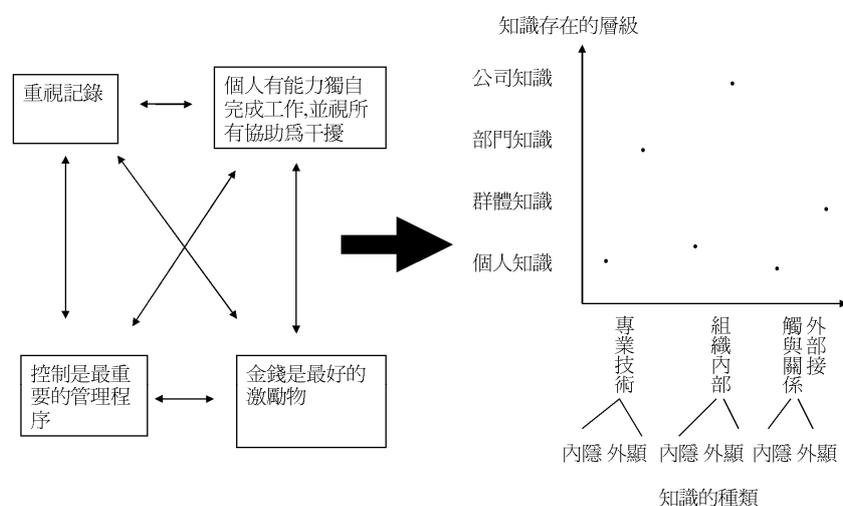


圖3 組織文化影響知識分享示意圖

由此或可推論一重要的管理意涵：管理者在推行知識分享時，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，以免形成像「愈推系統、系統愈反彈」的弔詭現象。

另外，本研究個案資料或暗示了一個重要的理論意涵，亦即，在更抽象概括的層次上，研究者或將能區分出一組有利於知識分享的文化典範、以及一組不利於知識分享的文化典範。這當然需要更多的質性個案資料，方能有效地抽取出區別不同文化典範的重要向度，再以量表與調查法來檢驗之。但在目前，或許 Schein(1992)所推論的利於及不利於組織學習的文化典範，是值得參考。最利於組織學習的一組文化是：組織意欲支配環境（相對於：環境支配、共生）、主動的人類活動本質（相對：被動宿命、相稱）、實徵取向的看待真理態度（相對：道德或權威取向）、善的人性本質（相對：惡的）、介於個人與集體主義的中庸人類關係、介於參與式團體決策與權威式個人決策的決策方式、近期未來的時間取向（相對：過去、目前取向）、以中期為單位（相對：短期、長期）、每個成員都涵蓋在內充分連接的資訊與溝通網路、次文化高度多元性（相對：一致）、介於完全工作取向與完全人際取向之中庸取向、系統思考（相對：直線思考）。

處於不同文化典範的企業，推行知識分享的效益或應是有顯著差異的。利於與不利於知識分享的兩組文化典範，其推行推行知識分享的投入努力與成效間的函數關係，或許如下圖 4 所示，具有不同的斜率空間。如個案資料所示，個案公司努力的推動知識分享，雖然有其成效（如：外顯知識上），但其投入與產出的比率卻偏低，推行的相當辛苦與無奈。相反的，同樣的做法卻在其他公司獲致相當成效，而被列為最佳實踐(best practice)的仿效對象。譬如，個案公司的「找出隱性導師」（新人指出試用期間誰對他的幫助最大，既有員工升遷亦須指出前一階段誰對他的助益最大，並將此評估掛鉤至隱性導師的考績與薪酬），類同或仿效於日本惠普的做法：每半年全體技術顧問投票選出給自己工作幫最大忙的技术顧問（劉京偉，民 89）；又如，個案公司的「學習加油站」（請資深員工擔任內部講師，透過授課與編講義把知識累積下來），類同或仿效於麥肯錫顧問公司的做法，這樣的做法成為麥肯錫在全球快速發展並傳播知識的重要媒介（Bartlett 及 Ghoshal, 1999），但在個案公司的成效卻相對較低。

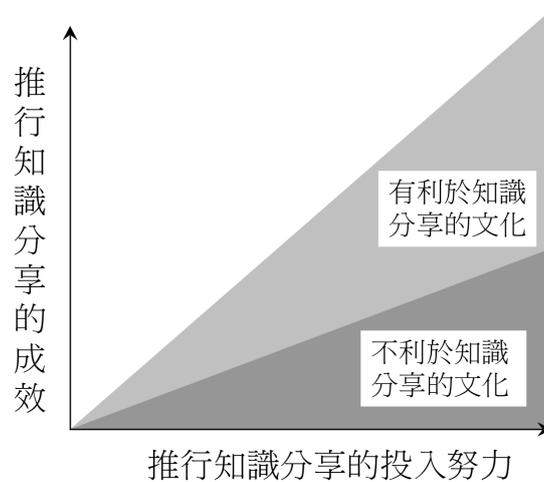


圖 4 不同文化典範下推行知識分享的投入產出效益空間示意圖

區分出有利與不利於知識分享的文化典範，其管理意涵之一乃是指導文化變革。然而，文化變革並不是這麼直接了當的由舊典範變化到新典範即可，Schein(1992)建議其中一個重要的轉折歷程與指導原則是：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」。

以個案公司為例，「個人獨立工作」、「金錢激勵」與「控制為最重要的管理程序」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，畢竟文化之所以為文化，就是因為過去的種種經驗皆驗證它們的有效性。然而，「重視記錄」與「控制為最重要的管理程序」的背後，其實或存在著某個更高層的基本假設：實證與科學理性是真理的來源。亦即，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」。

因此，善用這樣的高階文化助力，或可突破個案公司推行知識分享的困境。譬如，個案公司或可善用 Kim 及 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為何如此制定。(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。

本研究力求詳實與嚴謹，但因諸多限制，個案分析的廣度及深度比較無法兼顧，研究的發現可能有所侷限。由於訪談資料來源僅限於四位受訪者的三次訪談，即便這些受訪者多為資深員工，訪談資料可能仍有不周全之虞，因此分析及歸納的命題或難以涵蓋個案公司之全貌。另外，本研究進行時個案公司正在導入組織學習與知識管理，受訪者只著重於與達成該目標相關的特定元素，因此訪談發現或許不能代表個案公司的完整文化，也不能假定該組織通體上下皆運作著一模一樣的典範。

最後，以資料時效性而言，所反映的乃個案公司一年多前的狀況，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。而個案公司過去一年多以來正進行著這方面的努力，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。

附 註

1. 為顧及個案公司的利益，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。
2. 文中引述之所有訪談者言論均出自訪談稿，為避免增添讀者閱讀困擾，文中並未註明出處，讀者若有需要，可向作者查閱。
3. 詳見林于荻（民90）。
4. 一般而言，技術服務的工作多半注重成員彼此間的密切合作，以及有關的資訊與知識的分享。績效優良的企業，若未曾建置知識保存與分享的基礎設施，多半也會設置組織成員間的非正式溝通與知識傳播機制（Seely Brown 及 Duguid，2000，顧淑馨譯本，民89；陳禹辰及李昌雄，民90）

參考文獻

1. 林于荻 (民 90), 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。
2. 夏侯欣鵬 (民 89), 信任與權力對組織內知識分享意願影響之研究：以銀行放款部門主管為例, 政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 陳禹辰及李昌雄 (民 90), 「網際網路的採用與實施：組織學習觀點的分析」, 管理學報, 第十八卷第二期, 頁 213-30。
4. 楊國樞、文崇一、吳聰賢及李亦園編 (民 88), 社會及行為科學研究法, 台北：東華書局。
5. 劉京偉譯 (民 89), 知識管理的第一本書, 台北：商周出版。
6. 顧淑馨譯 (民 89), 資訊革命了什麼? 台北：先決出版。原著：Seely Brown, John, and Paul Duguid (2000), *The Social Life of Information*, Boston: Harvard Business School Press.
7. Argyris, C. (1998), "Empowerment: The Emperor's New Clothes." *Harvard Business Review*, 76, No. 3, pp.98-105.
8. Argyris, C. and D. A. Schön (1978), *Organizational Learning*, Mass: Addison-Wesley.
9. Bartlett, C. and S. Ghoshal (1999), *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management: Great Companies are Defined by Purpose, Process, and People*, HarperCollins Publishers.
10. Brown, R. B. and M. J. Woodland (1999), "Managing Knowledge Wisely: A Case Study in Organizational Behavior." *Journal of Applied Management Studies*, 8, No 2, pp.175-98.
11. Davenport, T. H. and L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
12. Fleck, J. (1992), "Expertise, Knowledge, Trade Ability and Power." Paper presented at the Workshop Exploring Expertise, Edinburgh.
13. Hansen, M. T., N. Nohria, and T. Tierney (1999), "What's Your Strategy For Managing Knowledge?" *Harvard Business Review*, 77, No. 2, pp.106-16.
14. Hendriks, P. (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing." *Knowledge and Process Management*, 6, No. 2, pp.91-100.
15. Janz, B. D. (1997), "Knowledge Worker Team Effectiveness: The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development and Contextual Support Variables." *Personnel Psychology*, 50, No. 4, pp. 977-1004.

16. Kim, W. C. and R. Mauborgne (1997), "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy." *Harvard Business Review*, 75, No. 4, pp.65-75.
17. Miller, W. L. and B. F. Crabtree (1992), "Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map." In *Doing Qualitative Research*, edited by B. F. Crabtree and W. L. Miller, Newbury Park, CA: Sage, pp.3-28.
18. Nahapiet, J. and S. Ghoshal. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage." *Academy of Management Review*, 23, No. 2, pp.242-66.
19. Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
20. Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2th Edition, CA: Sage Publications.
21. Roos, J. and G. von Krogh (1992), "Figuring Out Your Competence Configuration." *European Management Journal*, 10, No. 4, pp.422-44.
22. Schein, E. H. (1999a), *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass.
23. Schein, E. H. (1999b), *Process Consultation Revisited*, New York: Addison-Wesley.
24. Schein, E. H. (1996), "Culture: The Missing Concept in Organization Studies." *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.229-40.
25. Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
26. Schein, E. H. (1990), "A General Philosophy of Helping: Process Consultation." *Sloan Management Review*, 31, No.3, pp.57-64.
27. Schein, E. H. (1988), *Process Consultation Volume I: Its Role in Organization Development*, 2th Edition, Mass: Addison-Wesley.
28. Schein, E. H. (1987a), *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*, Mass: Addison-Wesley.
29. Schein, E. H. (1987b), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, 5, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
30. Tsai, W. and S. Ghoshal. (1998), "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Network." *Academy of Management Journal*, 41, No 4, pp.464-76.
31. Wijnhoven, F. (1998), "Knowledge Logistic in Business Contexts: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts." *Knowledge and Process Management*, 5, pp.143-57.

The Barriers of Knowledge Sharing: An Exploratory Case Study Based on Schein's Theoretical Framework

Yu-Di Lin^{*} Sy-Feng Wang^{} Yu-Chen Chen^{***}**

(Received: February 13, 2003; First Revised: April 15, 2003; Second Revised: May 26, 2003;

Accepted: November 4, 2004)

Abstract

It is believed that the creation of knowledge should be started from the sharing of knowledge among organization members. In addition, the key facilitator of knowledge sharing may be the culture existing in an organization, rather than the technological infrastructure for knowledge sharing. Yet, extant literature rarely investigates this issue. This study, stands on Schein's model of cultural structure, conducts an exploratory case study. The result reveals that even the research setting provides a full support from CEO, a good reward system, and a technological platform to facilitate knowledge sharing, it is still very difficult to practice. Four inter-winded assumptions implicitly underlay this firm's culture were found to fiercely depress employees' motivation to share their tacit knowledge with other colleague. These assumptions stress the need for: (1) formalization, (2) individualism, and believe that (3) employees can be effectively motivated via hygiene factors, and (4) managers must be skewed towards X Theory. A set of propositions was derived from the above finding, and the way to overcome the barriers of knowledge sharing is also discussed.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Sharing, Qualitative Research

* Master, Department of Business Administration, Soochow University.

** Associate Professor, Department of Psychology, Fu-Jen Catholic University.

***Associate Professor, Department of Business Administration, Soochow University.
