

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

知識的萃取、保留與傳承方式之初探研究

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC-89-2416-H-002-099

執行期間：89年8月1日至90年7月31日

計畫主持人：陳家聲 教授

助理研究員：郭柏呈、胡安茹

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立台灣大學工商管理學系

中華民國九十年七月

知識的萃取、保留與傳承方式之初探研究

陳家聲

摘要

知識管理已成為 21 世紀經營管理的重要議題，本研究回顧過去有關知識管理的相關研究，並整理出影響企業推動知識管理的重要因素，包含了對知識管理的認知態度、知識分享的態度等，研究中並據以編制知識管理量表。本研究從過去文獻推論出支持型、共識型的企業文化有助於知識管理與分享，即支持型文化與知識管理成正相關，科層、官僚型文化則與知識管理成負相關；而組織慣性與知識管理分享成負相關，組織慣性與官僚型文化成正相關。本研究經因素分析從「知識管理量表」抽取出四個主要因素：「組織分享」、「個人分享」、「主動意願」、「提昇效能」；在企業文化方面，本研究合併 Quinn(1988)的「企業文化診斷測驗」及 Wallach(1983)「組織文化量表」進行因素分析，共萃取出「共識發展取向」、「科層管理取向」、「績效目標取向」、「制式結構取向」四個主要因素。在組織慣性方面以「組織氣候量表」為衡量工具，經因素分析後得到四個主要因素，分別命名為：「威權領導因素」、「結構優化因素」、「缺乏制度化因素」、「缺乏目標與應變能力因素」。本研究有關知識管理分享的態度與支持型文化成正相關、與組織慣性成負相關，支持本研究假設的預測，但是有關科層文化的部分則發現科層文化與知識管理成正相關，這部分顯示出知識管理與科層文化追求組織績效目標的達成是一致的，因此本研究發現知識管理態度與企業文化的主要因素間都成正相關。本研究探討組織慣性的部分，主要從官僚化的病癥著手，至於本研究在三者交互關係上的假設，有待未來進一步的探討。

關鍵字：知識管理，組織文化，企業文化，組織慣性

Abstract

Knowledge management (K.M.) has been an important issue in the 21st century. This research reviews the studies relative to this topic and generalizes dominant factors in promoting K.M. in business, which include attitudes of cognition and of knowledge sharing. According to the findings, a "Knowledge Management Index" is formed. Inferred from past literature, supportive and consensual culture supports knowledge sharing in business. Consequently, supportive culture correlates with K.M. and sharing positively, but hierarchy and bureaucratic culture does negatively. Concerning "Organizational Inertia", it negatively correlates with K.M. and sharing, yet positively correlates with bureaucratic culture. By the means of factor analysis, four major factors are extracted from "K.M. Index": "Organizational sharing", "Personal sharing", "Volition", "Improvement of Effectiveness". As to organizational culture, with combination of " Diagnosing Corporate Culture" (Quinn, 1988) and " Organizational Culture Index " (Wallach,1983) , four major factors are extracted through factor analysis, comprising of "Consensual Development Approach", "Hierarchy Management Approach", "Effective Objective Approach", "Rigid Structure Approach". Regarding "Organizational Inertia", "Organizational Climate Index" is applied as measurement. Four major factors are extracted from factor analysis, including factors of "Bureaucratic Leadership", "Rigid Structure", "Irregularity", "Insufficiency of objective and adaptability". Results indicate that K.M. and sharing is positively correlative with supportive culture yet negatively correlative with organizational inertia. This conclusion supports the primary hypotheses. Nevertheless, the result shows that hierarchy culture is positively correlative with K.M., which suggests that K.M. is consistent with achievement of organizational effectiveness. In conclusion, attitude of K.M. is positively correlative with all major factors in organizational culture. However, this research probes into "Organizational Inertia" on basis of bureaucratic deficiency, which requires further study.

Keywords: knowledge management, organizational culture, corporate culture, organizational inertia

研究背景與動機

「知識管理」是 21 世紀企業最重要的經營管理課題

早在 1965 年管理大師彼得·杜拉克(Drucker, P. F.)就曾提到：「知識」將取代機器設備、資金、原料或勞工，成為企業經營最重要的生產要素；之後，彼得·杜拉克(1993)在「後資本主義社會」一書中對知識的重要性再度強調：「知識已經成為支配資源，使社會後資本主義化，知識徹底改變了社會架構，造成動盪、衝突，也創造了新政治型態。」杜克拉(1999)更進一步指出：「知識工作者是未來二十一世紀最重要的資產，政府或企業的知識工作者都正在快速增加，如何強化知識工作者生產力，是政府與企業提昇競爭力的利基」。美國麻省理工史隆管理學院前任院長梭羅教授(Thurow, L. C.)，於 1999 年在台灣發表一場有關「人類將面臨知識經濟時代挑戰」的專題演講，梭羅在演講中也指出：第三次工業革命即將來臨，人類目前正處於一個以知識為基礎的全球化經濟過渡期，知識與技術的創新將徹底改變未來個人、企業、國家財富創造的方式。

此外，許多著名企業家及管理大師，如 Bill Gates、Andy Grove、界屋太一、大前研一，Prahalad & Hamel (1994)，Leonard-Barton (1992)，Purser & Pasmore (1992)，Nonaka & Takeuchi (1995)等也都強調知識的重要性。根據美國 1996 年的出口統計，資訊軟體與文化產業等知識型商品的外銷總額達 600 億美元，佔出口總值的 40%，已成為美國最重要的出口產品。不論是國內或是國外著名的資訊科技企業，如台積電、聯電、微軟、英代爾等，市場價值已遠超過傳統的資產股。「知識」已廣泛地被視為是一種資源，隨著知識經濟時代的來臨，贏家將是屬於最能善用知識的企業。

面對科技與經濟環境的快速變遷，加上資訊暴漲的影響，趨勢專家 John Naisbitt 預言未來世界的變遷將會愈來愈快，企業必須不斷創新、自我解構或自我淘汰，以免被競爭者淘汰。企業如何以有限的資源，來辨識、萃取、保留有用的資訊、知識及經驗，並透過分享、擴散等過程轉化為企業的競爭優勢或技術，將是提升企業競爭力的關鍵。

儘管大多數的專家學者都強調知識管理的重要性，但是對知識管理的定義與作法卻是眾說紛紜。Davenport & Prusak (1998)在「知識管理」(Working knowledge)一書中提到：「所有發展穩健的組織都會創造知識，並加以運用。」「科技不是能夠維繫的競爭優勢來源……相反的……知識的優勢是可以長久維繫的，因為它能源源不絕的創造好處與優勢。」因此，本研究期望從知識的本質去探討企業組織對知識的萃取、保留與傳承方式，藉由瞭解企業及個體對知識傳承的方式，以及影響企業及個體在知識交流分享過程中的重要環境因素，找出有助於企業提升知識運用與管理的方法。

爭優勢的一切知識及能力的總和，Stewart 並以加拿大皇家商銀和堪斯地亞公司為例，將「智能資本」分成人力資本(human capital)和結構資本(structural capital)，前者主要指個人的能力，它包括了公司所有員工與管理者的個人能力、知識、技術、經驗及創造能力等；而後者又可區分顧客資本 (customer capital) 和組織資本 (organizational capital)。顧客資本或稱外部結構 (external structure)，包括企業與顧客及供應商的關係、品牌、商標、名譽或形象等；而組織資本或稱內部結構 (internal structure)，包括專利、觀念、經營模式與組織結構、以及電腦軟硬體、資料庫與管理系統等，這些影響知識在組織內部的流通與傳播，為組織所特有，其又可分為創新資本 (innovation capital)與流程資本 (process capital)。創新資本是指革新能力和保護商業權利、智慧財產、專利、商標、以及其他用來開發並加速新產品與新服務上市的無形資產和才能；而流程資本則是工作的過程、特殊方法以及擴大並加強產品製造或服務效率的員工計劃。

知識管理可以同時提昇組織內創造性知識的質與量，並強化知識的應用與價值創造。Watson (1998)認為：知識管理的目的就是將組織內的知識從不同的來源中萃取出有用的資訊，加以儲存及分享，並提供組織成員使用及創造價值，以提升企業的競爭優勢；亦即，知識管理應該包含資訊萃取、資訊儲存、知識分享及知識創造等四個過程(Watson, 1998)。知識透過分享與重組不斷被增值，而知識管理的最終目的是要讓決策者能及時透過知識管理系統，作為決策與分析的依據，以提昇工作的效率與效益。

知識的萃取、保留與擴散

知識的萃取、儲存保留、擴散分享與創新是企業內知識管理活動的核心，除非企業高階主管對此有充分的認知，否則知識管理將不易推行。由於大多數的員工都將個人的知識、經驗等視為個人所私有，在績效壓力的競爭下，大多吝於與他人分享其知識及經驗，加上傳統強調「擁有資訊就擁有權力」的觀念，導致一般人員更不願意將其所擁有的資訊公開化。因此企業高層主管必須透過適當制度的設計，以激勵員工間進行知識的交流分享，並促成有助於知識分享的企業文化。Nonaka 與 Takeuchi 主張組織本身是無法創造知識的，因此個人的內隱知識是組織知識的發展基礎，組織必須透過適當環境的設計，鼓勵人員間的交流互動，促使個人將其內隱知識轉化為組織知識，並將其擴大、累積成為組織智慧。這也呼應管理大師彼得·杜拉克所說：「知識型社會真正的投資不在機器或是工具，而在知識型員工的知識。」在今天知識經濟社會所面臨的運作法則，知識的運用與創造是企業主要的利潤來源，企業應及早醒悟並真正做好對「人」的投資，因為「人(員工)」是知識的創造者。Nonaka 與 Takeuchi(1995)並提出透過社會化(socialization)、外化(externalization)、組合(combination)和內化(internalization)等知識螺旋的過程，作為組織中知識萃取、移轉與傳承的依據。

吳思華(1996)回顧過去學者對知識的萃取與保留方式的看法(Bonora & Revang, 1991; Nonaka, 1994; Helleloid & Simonin, 1994; Prahalad & Hamel, 1994; Kogut & Zander, 1993), 從過程及結果兩方面將知識資源的建構與維持分為「內化策略」、「組合策略」、「萃取策略」和「套裝策略」等四種, 並認為知識資源的建構必須與知識資源的維持策略一致。另外, Hansen, Nohria, & Tierney (1999)則根據知識的萃取與保留方式將知識管理的策略分為個人化策略與系統化策略兩類。本研究作者據此蒐集整理國際著名企業在知識管理上的作法做一比較, 從表 1 可以發現這些國際著名企業在知識管理的策略上都有其重要強調的焦點, 這與該企業的經營策略都是相互配合的; 而企業透過不同策略的運用, 都可以成功地創造出本身的競爭優勢。

表 1 知識管理策略類型

知識管理策略類型	個人化策略	系統化策略
策略特徵	提供創新、分析力較強的建議	重複使用經過分類系統化的知識。
資訊傳遞方式	人與人的討論	知識庫的建構與運用
知識的運用與激勵	透過一對一的訓練, 獎勵員工直接和同事分享資訊	透過集體訓練, 獎勵員工使用文件資料庫, 以及貢獻文件到資料庫
價值創造的來源	量身訂做, 個人化服務的提供	標準化服務或產品的提供
適合情境	較不易分類的問題	容易分類或結構清楚的問題
資訊業的範例	HP	DELL
醫療業的範例	Sloan Cancer	Access Health Company
管理顧問業的範例	McKinnsey, Bain	Anderson, Ernst & Young

◎本研究整理

Davenport, De Long, & Beers (1998) 分析 24 家公司的 31 個知識管理專案, 並將如何有效推動組織的知識管理, 歸納出八點關鍵因素, 其中多項因素均涉及到支持的、分享的企業文化: 如高層主管的支持、組織透過激勵機制鼓勵成員參與支持知識管理相關的活動、塑造有利於知識流通及創新的知識型企業文化等。美國訓練發展協會(ASTD)觀察優利電腦、拍立得公司及普來斯古博公司(Price Waterhouse Cooper)發展知識管理系統的歷程, 發現影響建置知識管理系統最大的六項關鍵因素中, 也包含了高階主管的支持、提供獎賞及激勵參與的誘因、不斷的溝通與推廣等支持性的、知識分享的企業文化(鄒景平, 1999)。企業能成功塑造知識分享的文化, 其成功推動知識管理的可能性就愈高。

Stewart(1998)在「智慧資本」一書中也指出: 由於企業本身不是人員知識和顧客知識的擁有者, 因此必須把員工和顧客當成伙伴, 並塑造企業內部團隊合作的精神與學習氣氛, 才容易加速企業內部知識的流動及創新。陳家聲、梁幸堯、王麗馨(1998)在「從人的管理到智慧管理」一文中也強調組織智慧資本

的管理將成為人力資源管理的核心，企業在員工身上累積了許多「無形、無價的智慧資本」：個人在公司成長的經歷以及公司對他們的長期投資，或稱為「工作經驗、資歷」、「組織智慧資本」。陳家聲等人(1998)也指出組織在經營管理上，只有透過人性化的管理，強調員工的自我管理，塑造學習及分享的企業文化環境，才能有助於將員工的知識經驗累積成為企業智慧資本，以及促進企業轉型為智慧型組織。這反映出企業在導入知識管理計畫時，由於它涉及到典範的變革，影響到企業文化、組織結構、管理程序及管理風格、員工需要學習新的工作技能…等多方面的改變，容易引起員工的抗拒與衝突，因此，組織在推動組織知識管理時，必需作好事前準備工作，將推動知識管理的策略、組織與流程再造、企業文化的塑造以及變革管理等一併納入考量，才能使知識管理制度與系統發揮預期的效益(陳家聲等，1998)。

企業文化

由前述企業對知識管理的推行過程中瞭解，企業文化深深影響著知識管理的成效；而過去有關企業文化之研究，不同學者對企業文化有著不同的定義，也分別從不同的角度探討企業文化對員工行為與組織績效的影響。Schein(1985)認為企業文化的產生乃是組織長期以來，學習著去克服外部環境壓力及整合內部的功能時，所發現、發展或運作出來的一套價值觀。一般而言，企業文化對於組織運作有著三項重大的影響力：(1) 賦予組織成員工作與生活意義、(2) 降低組織不確定性、(3) 建立組織穩定性。Schein(1985)將企業文化分成三個層次，由淺入深分別為：層次一：人工製品及創造品；層次二：價值；層次三：基本假設；而 Ott(1989)將「行為型態」(patterns of behavior)或稱為「管理實務」，併入 Schein 之企業文化三層次中，且喚之為層次 1B，而把「人工製品」列為較淺層次 1A 中。Hofstede et al. (1990)將文化之顯示由淺入深分成四類：符號、英雄、儀式及價值，再將前三者歸類為「實務」；而將基本假設(Schein, 1985)、價值(Hofstede et al., 1990)、信念及行為規範(Pettigrew, 1979)視為是企業文化之核心，企業文化可透過符號(Pettigrew, 1979)、管理實務(Schwartz and Davis, 1981)或策略(Johnson, 1987)來顯現。Kilmann, Saxton & Serpa(1985)探討企業文化的指引(indirection)、滲透(pervasiveness)及強勢(strength)三種屬性對組織經營績效之影響。

Wallach(1983)從管理的角度將企業文化歸類為官僚型、創新型及支持型等三類，並提出「企業文化量表」(Organizational Culture Index)以測量企業文化。

- (一) 官僚型(bureaucratic culture)文化：這類組織通常為官僚式階層組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和制式化，這類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
- (二) 創新型(innovative culture)文化：這類組織所面臨的通常為複雜、多變、

競爭激烈的動態環境，在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，其工作也較具創新性和風險性。

(三) 支持型(supportive culture)文化：這類型組織的工作環境非常重視開放、信任、鼓勵與人際和諧，組織中具有類似家庭的溫暖，對員工能給予高度的支持，在這類型文化中員工能夠彼此相互合作。

由前述有關企業文化與知識管理之陳述，人際互動是知識分享的重要機制，因此可以推論支持型的企業文化有助於知識分享文化的建立。

另外，Quinn 與 McGrath(1985)兩人參酌 Driver 及 Rowe(1979)與 Mitroff 及 Mason(1982)等學者有關認知資訊處理與決策類型之論著，從影響組織績效的兩個向度：1) 彈性和分權(Flexibility and Discretion)—穩定和控制(Stability and Control)，和 2) 內部導向和整合(Internal Focus and Integration)—外部導向和分化(External Focus and Differentiation)，提出競值架構理論(competing values framework)將企業文化分為 Clan Culture, Hierarchy Culture, Adhocracy Culture, Market Culture 等四種類型(Cameron & Quinn, 1999)。在「內部導向與外部導向」之橫軸上，越靠近右側表示越強調宏觀與外部導向，越靠近左側則表示越重視微觀與內部導向；在「彈性、分權與穩定、控制」之縱軸上，越靠近頂端越強調彈性、分權，越靠近底部則越強調控制與集權(Quinn & McGrath, 1985；Hooijberg & Petrock, 1993；江岷欽，民 82)。

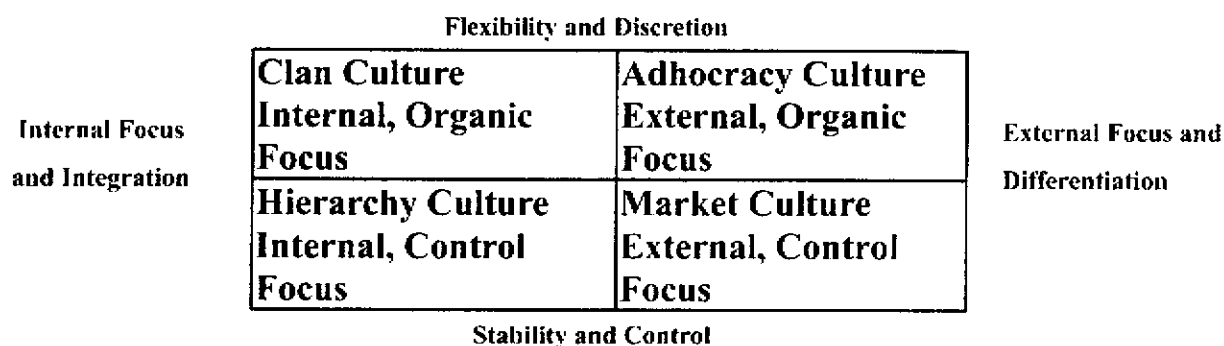


圖 1 The Competing Values Framework(Cameron and Quinn, 1999)

朋黨文化(clan culture)或稱為共識型文化(consensual culture)，重視對成員的關心以追求內部和諧。這類文化的特色為工作場合的氣氛友善、和諧，組織成員間能共同承擔責任、共享成果；常透過參與討論以達成凝聚組織。在此文化下的領導風格傾向於關懷與支持成員，並注重員工個人的感受，在決策上則強調開放參與。這種組織類似家庭團體或是因共同利益與目標而結合的朋黨(clan)。在此文化下，組織成員之所以會服從組織，主要是基於對組織的認同感與歸屬感。由於此類文化重視組織內部的和諧與凝聚力，因此較傾向從成員的人際關係來評估其成員。

科層文化(hierarchy culture)重視穩定和控制以追求內部的穩定和秩序。這類文化的組織具有高度的正式化、標準化，此為其維繫組織穩定及控制的重要手段；其組織型態為層級節制的官僚體制，組織結構嚴密，一切以法令規章為決策依據；在此文化下的領導風格趨向保守而謹慎，強調成員對組織規範的遵從。由於這種文化的組織習於照章行事，一切依法行事，因此其對組織成員的表現亦是完全按照明文規定的正式標準來評估。

市場文化(market culture) 或稱為理性型文化(rational culture)，這類文化通常為結果導向型(result-oriented)組織的主要特徵之一，重視對外部環境的因應以追求穩定和控制，這反映在其領導風格上會偏向於效率取向與目標取向，組織型態則傾向於市場(market)結構，亦即公司(firm)型態或企業(enterprise)的型態。這類組織，權力大都繫於層峰，決策權亦然。就組織成員而言，在理性型的企業文化下，其對組織的順從係基於彼此的契約，且組織對員工的評估大都僅著重於工作上的表現，而員工的行為動機亦往往為任務取向，只關注意目標達成與否，其它則屬次要。

權變文化(adhocracy culture) 或稱為發展型文化(development culture)，重視對外部環境的高度彈性因應及個別化，以追求企業的經營績效。權變文化之主要特徵為強調企業要不斷地創新以適應外在環境的變遷。在此文化下的領導風格較鼓勵創新及承擔風險，因此其組織較偏好採權變(adhocracy)組合的型態，俾能適時配合環境變動而做機動的調整，以應付隨時可能出現的危機與風險；而領導者靠著其對事物敏銳的洞察力與直覺之魅力(charisma)以吸引成員為組織而努力。

由前述 Wallach(1983)，Cameron & Quinn (1999)對不同文化類型特色的陳述，可以理解支持型、共識型的企業文化有助於知識管理的推動；而官僚型、科層文化會阻礙知識的分享。亦即，知識管理態度與支持型、共識型文化間存在著正相關（假設一）；知識管理態度與官僚型、科層文化間存在著負相關（假設二）。

組織慣性

組織慣性(organizational inertia)是藉由隱喻(metaphor)的方式，引用物理學上「慣性」的概念來研究組織結構不易變遷的原因。組織在經營運作一段期間之後，會偏好延續過去的經營作法，以維持在穩定的狀態，例如產品的類型與製造方法長期維持不變的穩定化生產(Miller & Chen, 1994)；在組織追求穩定的情況下，容易使成員對組織的改變產生抗拒(Tushman & Romanelli, 1985)，導致組織改變的速度趕不上競爭者或環境變遷的速度，進而造成組織的不適應或衰

敗死亡。

綜合近年來學術界對組織慣性各項不同的研究，可將造成組織慣性的來源因素歸納為八項因素；其中六項為組織內部因素，二項為組織外部因素。組織內部因素包含了：沈沒成本因素、組織高階決策制定者接受訊息的有限性及不完整性、部門與人際間的政治權力因素、人員的學習與認知因素、組織結構與程序的因素和企業文化的因素；而外部因素則包含了：產業的結構因素、外部環境資訊取得的限制性等兩項因素(陳家聲、鄭仁偉，民 86)。

Hannan & Freeman(1984)認為組織慣性乃指組織在受到其特定經營環境的變化衝擊時相較於其他競爭者，所能展現的相對反應的行為能力。易言之，在競爭環境中，當一個組織反應速度遠慢於競爭者的調整速度時，則可謂該組織表現出慣性的現象。Amburgey & Miner(1992)指出組織慣性的意義可界定為：「不管環境是如何變化，一特定組織系統持續出現靜止穩定情形，或保持前後一致發展方向的行動狀態」。例如企業組織為追求效率經常會制定標準化的作業規則、步驟與呈報系統，並要求組織成員在處理日常例行事務時遵循相關的作業規定，久而久之，成員將會形成作業標準化的慣性。這種慣性將會影響組織在因應環境變遷時的調適能力。

Hannan & Freeman(1984)主張績效良好的組織需具備二項特點：1)可靠性：指組織的外圍團體及利害關係人(stakeholders)，對組織的評價著重組織重複再製的能力；2)負責任：指組織具備標準化的工作方式，並能夠對組織內的各項活動提出合理說明，從而塑造組織負責任的企業形象。亦即，可靠性與負責任的能力反映著組織內的人員與部門功能是否具備高度的再製性；而組織再製性的能力愈高，將會產生較高的組織慣性。Hannan & Freeman(1984)也指出：組織結構的再製能力隨著企業年齡而增加，而組織慣性也隨著企業年齡的增加、組織規模的擴大而增加。當組織的規模逐步擴大時，他們更重視對未來變化的預測能力，會產生更多的正式化作業規則和建立更嚴密的控制系統，組織的行為變得比較能夠預測，但同時也出現僵化和缺乏彈性。因此，年齡愈大、規模愈大的組織，其組織慣性也愈大；當組織進行策略調整、結構重整、技術更新等重大變革活動時，將會產生許多抗拒。同樣地，當組織作業具有高度標準化時，雖有助於強化組織結構的再製特質；但相對的，它也增加組織對變革產生強烈的抗拒力，這主要是因為組織成員尋求現狀的穩定以保護他們的利益。綜言之，再製性的結構有助於維持組織的穩定性，但同時亦助長了對變革的抗拒；結構的安定隨著組織年齡而增加，但此同時，結構安定性也增加對組織變革的抗拒力。

陳家聲、鄭仁偉(民 86)蒐集整理組織在走向衰敗死亡時所顯現的症候，發

現如果組織慣性大，則組織會有成長停滯、無法從外部環境獲得適當的資源、缺乏對環境的應變能力、組織的產品或服務無法滿足消費者的需求、組織產品缺乏創新、員工安於現狀、抗拒改變、員工不認同企業經營理念、員工抱怨工作分配不均、員工工作滿意度低、員工流動性高、員工士氣低落、普遍抱持得過且過的心理、企業缺乏社會責任、產品為考慮消費者安全、企業不重視生態環保的觀念、組織規模膨脹過速、管理制度的系統未能隨組織經營規模調整、經營管理缺乏制度化、合理化、多角化經營失敗、組織的設備投資不當、資本短缺、組織設備老舊等問題。陳家聲、鄭仁偉(民 86)並以此發展出「組織氣候量表」(Symptoms of Organizational Decline)。陳家聲、鄭仁偉(民 86)發現組織過去績效越好，則組織慣性就越低；顯示如果組織過去的績效表現良好，則容易沈溺在過去的成就中，不易推動變革。組織標準化程度與組織慣性大小存在著顯著正相關，即標準化程度愈高，組織慣性愈大。另外，公營機構的組織慣性比國人自營、外資企業、中美合資企業、其他中外合資企業高，這也反映出公營機構在組織結構、管理上的僵化，較難推動組織的變革。組織慣性與組織經營氣候的每一類病態症狀存在顯著的正相關，組織慣性愈大，組織表現在計畫、組織、領導、用人和控制等各方面管理功能的病態症狀愈多。亦即，組織慣性大小能反映出組織整體病態症狀嚴重性的程度。

由於知識管理的推動涉及到組織經營管理典範的改變及組織變革，學習型組織及開放分享的企業文化有助於資訊、經驗及知識在員工間的交流分享；而組織慣性則反映著組織在管理上較為僵化、過於重視標準化作業程序及組織規範、過於強調威權領導、組織中較少開放性的人際交流互動，因此較不易形成知識分享的文化。亦即，組織慣性與知識管理態度間存在著負相關（假設三）；組織慣性與支持型、共識型文化間存在著負相關（假設四）；而組織慣性與官僚型、科層文化間存在正相關（假設五）。

研究方法

研究工具：問卷的編製與設計

本研究主要目的是希望了解企業員工對知識管理的認知、企業文化，以及組織慣性對企業推動知識管理的影響。研究中主要採用問卷調查法，本研究問卷內容包含四個部分，第一部份主要為知識管理量表計有三十題項、第二部份為企業文化量表計有三十四題項、第三部份為組織氣候量表計有五十八題項、第四部份為人口統計特徵計有十一題項。除了人口統計變項外，各變項主要以李克特式(Likert)六點次序量尺來衡量，在正向題的部份「非常同意」為 6 分、「非常不同意」為 1 分；在反向題的部份「非常同意」為 1 分、「非常不同意」為 6 分，餘類推。

第一部份為「知識管理量表」，主要是瞭解企業員工對推動知識管理的態

度。本量表主要為研究者從有關知識管理的相關文獻中，蒐集整理影響企業推動知識管理的因素編製而成，其內容包括了企業體本身對知識管理的態度、員工對知識管理的態度、員工對知識分享的主動性與意願，以及知識分享對提昇工作效率的認知。

第二部份為「企業文化量表」，主要根據曾慶昌(民 88)所採用 Quinn(1988)的「企業文化診斷測驗」(Diagnosing Corporate Culture)，以及張峻源(民 90)所採用 Wallach(1983)的「組織文化量表」(Organizational Culture Index)作為本研究量表設計的依據。Quinn(1988)的「企業文化診斷測驗」計有 24 題，主要測量共識型、發展型、理性型和科層型等四種文化，每種文化各有 6 題；而 Wallach(1983)的「企業文化量表」計有 10 題，主要測量支持型和官僚型等兩種文化，每種文化各有 5 題；由於此兩量表同為測量企業文化，在內容上有部分相似，因此研究者希望以因素分析來重新建構企業文化量表。

第三部份為「組織氣候量表」，主要為參酌陳家聲、鄭仁偉(民 86)組織慣性階層模式研究所提出的「組織氣候量表」(Symptoms of Organizational Decline)，以及鄭仁偉、陳家聲(民 88)對組織慣性特徵質化研究中對組織慣性內容做語幹分析所獲得的結果做部分修正而成。

第四部份為人口統計特徵，包括組織年齡(公司成立時間)、公司的資本額、公司的年營業額、資本來源、員工總人數、公司所屬的行業別等公司基本資料，以及員工目前職位、教育程度、性別、年齡、服務年資等個人基本資料。

研究樣本

本研究樣本主要採取便利抽樣，以台大、台科大、台北大學等參與企業管理相關課程進修的企業主管人員為主；另外，加上部份參與不同管理研討會的成員，研究者共發出約 200 份問卷，而回收的有效問卷共計 104 份。表 2 列出了本研究有效樣本的結構分布。

表 2 本研究樣本的人口統計資料

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比		
組織年齡	成立31年以上	23	22.1	公司總人數	49人以下	18	17.3
	成立21至30年	15	14.4		50-249人	30	28.8
	成立11至20年	27	26.0		250-999人	22	21.2
	成立10年以內	30	28.8		1000以上	34	32.7
	未填答	9	8.7				
公司資本額	1億以下	23	22.1	行業別	製造百貨營造業	31	30.1
	1-5億	27	26.0		金融服務運輸業	32	31.1
	5-10億	10	9.6		資訊電子電機業	21	20.4
	未填答	3	2.9		其他	19	18.4
一	1億以下	11	10.6	目	高階主管	25	24.1
	1-5億	17	16.3		中階主管	54	51.9
					基層幹部員工	24	23.0

5-10億	12	11.5	未填答	1	1.0	
10億以上	60	57.7				
未填答	4	3.9				
<hr/>			教育程度	高中職/大學(專)	61	58.7
<hr/>				研究所以上	42	40.3
<hr/>				未填答	1	1.0
資本來源	國人獨資	61	58.7	<hr/>		
	中外合資	14	13.4	3年以下	33	31.7
	外商獨資	27	26.0	4-10年	17	16.4
	未填答	2	1.9	11-15年	21	20.2
<hr/>			服務年資	16-20年	17	16.3
<hr/>				21年以上	16	15.4
<hr/>				<hr/>		
<hr/>				<hr/>		
年齡	34歲以下	14	13.4			
	35-44歲	61	58.7			
	45歲以上	28	26.9			
	未填答	1	1.0			
<hr/>			<hr/>			
性別	男	57	54.8			
	女	39	37.5			
	未填答	8	7.7			
<hr/>			<hr/>			
合計				104	100.0	

資料分析方法

本研究以 SPSS 統計軟體作為分析工具，除了基本的描述性統計分析之外，主要的分析方法與程序說明如后。

- (一) 探索性因素分析：本研究分別對三個主要量表採用主成分分析法 (Principle Component Analysis) 萃取共同因素，根據 Scree test 取特徵值大於 1 的共同因素數目，再以最大變異法正交 (Varimax with Kaiser Normalization) 轉軸處理，經剔除因素負荷量過低或同時在兩個因素上有高度負荷的題目後，萃取出各量表的主要組成因素，並以此作為各主要研究變項的操作性界定和分析的依據。最後，在知識管理量表方面刪除三題，保留二十七題；企業文化量表方面刪除兩題，保留三十二題；組織氣候量表方面刪除兩題，保留五十六題。
- (二) 信度分析：分別計算本研究三個主要量表，以及各量表內各組成因素的內部一致性係數 (Cronbach's α 值)。
- (三) 變異數分析：以各人口統計特徵與研究變項進行單變量變異數分析，本研究主要採用一般線性模式 (General Linear Model)，分析各組間的差異是否顯著以檢驗研究假設，以及進行 Scheff's 事後比較了解其間差異情形。
- (四) 相關分析：針對各變項因素做相關分析，以了解因素變項間的相關，並利用 Pearson 相關統計量檢定各因素變項間的相關性是否顯著。

研究結果

一、探索性因素分析

(一) 知識管理量表：經因素分析從「知識管理量表」抽取出四個主要因素：「組織分享」、「個人分享」、「主動意願」、「提昇效能」。各因素結果詳見表 3。

表 3 知識管理量表因素負荷量、特徵值及累積總變異量

	因素 負荷量	特徵值	累積總變 異量%
因素一：組織分享		5.72	17.68
19. 公司的同事之間很少有資訊與經驗的交流分享。	0.74		
25. 我很難從其他同事或部門取得工作上所需的資訊。	0.74		
21. 大多數員工均能獲得有關公司營運方面的資訊。	0.71		
27. 我覺得公司內部要做到知識完全透明化不太可能。	0.69		
22. 在公司裡，我能夠很容易地取得我工作上所需要的資訊。	0.64		
26. 我覺得別人在公開分享知識經驗時，還是會保留一手。	0.59		
08. 大多數的人都不願意與人分享他的資訊或經驗。	0.58		
20. 因為工作的繁忙，使我沒有時間與人分享、討論。	0.53		
14. 公司裡並沒有獎勵員工分享資訊與經驗的激勵措施。	0.51		
30. 同事間的競爭會降低與人分享知識經驗的動機。	0.49		
15. 要求員工保留工作記錄時，員工常虛應故事，留下一些不太有用的資訊。	0.47		
因素二：個人分享		2.82	29.52
10. 分享我的資訊與經驗，將會使我喪失在組織中獨特表現的機會。	0.74		
07. 分享我的資訊與經驗，將會使我在組織中喪失競爭能力。	0.73		
04. 分享我的資訊與經驗，將會使我喪失在組織中的獨特性。	0.62		
11. 記錄工作過程與結果是一種時間的浪費。	0.56		
17. 團隊成員分享彼此的資訊與經驗，有助於增加團隊的競爭力。	0.54		
12. 別人所留下的記錄工作，大多是一些不太有用的資訊。	0.46		
01. 知識分享只是一種口號而已。	0.45		
16. 團隊成員分享彼此的資訊與經驗，有助於凝聚團隊精神。	0.42		
06. 透過資訊與經驗的分享，可以激發團隊（或組織）的創新。	0.38		
因素三：主動意願		2.18	39.05
18. 我很樂意與人分享我的資訊與經驗。	0.79		
13. 在做工作記錄時，我會留下一些重要的資訊，以方便未來的使用。	0.69		
23. 組織成員透過資訊與經驗的交流分享，有助於累積及傳承企業的資訊與經驗。	0.67		
24. 我經常與人分享我的工作經驗與工作上的資訊。	0.63		
因素四：提昇效能		1.95	46.90
09. 分享他人的資訊與經驗，我可以很快地成為他人的分身。	0.81		
05. 透過資訊與經驗的分享，可以讓別人很快地成為我的分身。	0.78		
03. 分享他人的資訊與經驗，可以減少我不必要的嘗試錯誤時	0.48		

問。

(二) 企業文化量表：這部份以合併 Quinn(1988)的「企業文化診斷測驗」及 Wallach(1983)「組織文化量表」所編制的企業文化量表(共 34 題)進行因素分析，共萃取出「共識發展取向」、「科層管理取向」、「績效目標取向」、「制式結構取向」四個主要因素。各構念因素萃取與合併說明如表 4。

表 4 企業文化量表因素負荷量、特徵值及累積總變異量

	因素 負荷量	特徵值	累積總變 異量%
因素一：共識發展取向		11.52	26.02
01. 本公司就像是個大家庭，非常具有人情味。	0.83		
05. 本公司以人力的培訓、團隊合作與對員工的關懷作為判定公司效能的基礎。	0.81		
02. 本公司主管具有大家長的風範，能就各項業務予以指點，並促使業務順利執行。	0.74		
07. 本公司是一個勇於創新的組織，大部分成員皆具有旺盛的企圖心與全力以赴的精神。	0.73		
04. 本公司的內部氣氛融洽，同事間能互信互諒。	0.72		
10. 本公司的內部氣氛極有活力，成員勇於嘗試新事物，並隨時準備迎接新的挑戰。	0.72		
06. 本公司的管理風格強調團隊合作、共同參與，且重視共事的達成。	0.72		
25. 本公司員工間彼此能相互合作。	0.70		
03. 對本公司的忠誠與認同是凝聚本公司向心力的關鍵。	0.68		
12. 本公司的管理風格傾向強調革新、自主，希望激發個人主動進取的態度。	0.66		
11. 本公司以具有首創性的政策內容及有創意的行政措施作為判定公司效能的基礎	0.61		
09. 對革新與成長的追求是本公司的一致目標。	0.59		
30. 本公司經常給予員工鼓舞與獎勵。	0.57		
20. 本公司主管能確實做好內部各單位的聯繫協調。	0.53		
23. 本公司以行政效率的提升作為判定公司效能的基礎。	0.52		
31. 本公司的工作氣氛充滿活力。	0.52		
因素二：科層管理取向		4.05	38.81
33. 本公司的業務處理程序均相當明確。	0.76		
29. 本公司對待員工均一視同仁。	0.74		
34. 本公司的管理相當嚴格。	0.65		
28. 本公司擁有完善的規章制度。	0.62		
27. 本公司員工間能彼此信賴。	0.59		
26. 本公司的各層級權責劃分明確。	0.58		
32. 在本公司工作能給予人安全感。	0.57		
因素三：績效目標取向		2.40	51.00
14. 本公司主管對各項業務要求嚴格，相當注重公司的生產力	0.84		

與競爭力。		
15. 對工作績效與目標達成的強調是本公司的一致目標。	0.80	
16. 本公司員工大都注重工作績效並希望有所表現。	0.70	
18. 本公司的管理風格主要著重在工作目標的達成。	0.64	
因素四：制式結構取向	1.93	62.18
22. 本公司的內部氣氛穩定而保守，各項業務的執行須照章行事。	0.77	
19. 本公司層級分明、結構嚴謹，員工須遵循層級節制的行政程序。	0.77	
21. 制度化的行政程序、法令規章或政策是本公司共同遵循的行事依據。	0.70	
24. 本公司的管理風格強調工作的保障與職位的穩定。	0.65	
17. 本公司是以公司對各部門績效的排名次序，作為評定各部門效能的基礎。	0.46	

(三) 組織氣候量表：「組織氣候量表」經因素分析後得到四個主要因素，分別命名為：「威權領導因素」、「結構僵化因素」、「缺乏制度化因素」、「缺乏目標與應變能力因素」。各構念因素萃取與合併說明如表 5。

表 5 組織氣候量表因素負荷量、特徵值及累積總變異量

	因素負荷量	特徵值	累積總變異量%
因素一：威權領導因素		30.52	20.65
36. 主管與部屬之間存在許多衝突。	0.78		
28. 主管害怕改變會影響其職權。	0.77		
35. 主管間各自表現，推諉責任。	0.75		
34. 主管缺乏協調各部門的能力。	0.74		
29. 主管任用親信，打擊異己。	0.71		
32. 主管缺乏專業知識與實務經驗。	0.70		
27. 主管在工作的推動上總是做一步算一步、缺乏規劃。	0.68		
23. 主管的領導專制，未能適當授權。	0.68		
24. 主管一意孤行，剛愎自用。	0.67		
33. 主管過於強調技術或業務導向，不重視管理。	0.67		
37. 主管對部屬猜疑心重。	0.64		
22. 主管的權威心態重，不尊重幕僚建議。	0.60		
30. 主管對企業未來發展缺乏遠景。	0.59		
44. 公司的賞罰不明，造成員工士氣低落。	0.58		
31. 主管不能掌握產業發展的趨勢。	0.57		
43. 員工有話不敢說。	0.55		
41. 員工抱怨工作分配不均。	0.51		
46. 員工普遍抱持著得過且過的心理。	0.45		
57. 處理事情時，大多數的員工都講求依循往例辦理。	0.42		
因素二：結構僵化因素		3.26	37.52
04. 組織的層級太多，制度及作業官僚化。	0.83		

02. 組織的結構僵化。	0.80		
03. 組織內部缺乏創新的環境。	0.77		
05. 組織的決策作業流程過長，決策緩慢。	0.72		
06. 組織的管理制度過於僵化、缺乏彈性。	0.68		
01. 組織的冗員過多。	0.65		
15. 組織的管理制度未能隨著企業經營規模而調整。	0.59		
56. 公司內部存在著派系鬥爭。	0.58		
12. 公司各部門間的本位主義重，時常發生衝突。	0.55		
07. 員工的升遷主要以年資、忠心做決定，而和工作表現無關。	0.55		
10. 公司各部門間的溝通協調困難。	0.53		
08. 公司內部控制不當，經營階層無法掌握各部門的運作狀況。	0.52		
38. 員工安於現狀，抗拒改變。	0.48		
58. 公司缺乏接受員工可創新、犯錯的文化。	0.46		
因素三：缺乏制度化因素		2.59	52.83
16. 公司的管理缺乏制度化。	0.78		
20. 公司內工作權責的劃分，沒有書面的明細表或辦法。	0.76		
17. 公司內多數工作的執行，沒有標準化的程序或規則。	0.74		
19. 公司內各項職務並未訂定明確的用人規範（以說明執行各項工作應該具備的能力、知識、技術及人格特質）。	0.72		
21. 公司內的各項計畫，大多缺乏詳盡的書面說明。	0.70		
11. 公司各部門間的工作職掌劃分不清楚。	0.67		
09. 公司各層級間溝通不良，缺乏對組織目標的共識。	0.57		
18. 員工缺乏明確的工作績效目標。	0.54		
49. 公司沒有培育未來的經營人才。	0.48		
40. 員工缺乏對公司的向心力。	0.48		
42. 員工工作滿意度低。	0.47		
因素四：缺乏目標與應變能力因素		2.16	66.43
53. 公司的目標沒有優先順序。	0.76		
52. 公司沒有明確的目標和整體經營計畫。	0.76		
51. 公司缺乏對環境的應變能力。	0.71		
50. 公司未能掌握市場環境變動的趨勢。	0.65		
25. 主管過於保守。	0.64		
54. 公司對目標的達成沒有設定時間表。	0.63		
39. 員工不認同公司經營理念。	0.58		
48. 公司無法留住優秀的員工。	0.54		
55. 公司對各項工作計畫的執行缺乏檢討改善。	0.54		
47. 公司提供給員工的教育訓練不足。	0.53		
26. 主管在決策時表現優柔寡斷。	0.46		
45. 員工的流動率高。	0.43		

二、信度分析

針對本研究各量表所衡量的研究構念，以及各構念所包含的因素，進行內

部一致性分析，發現各因素的 Cronbach's α 值均大於 0.6，其值介於 .63 和 .98 之間，參見表 6，顯示出本研究各因素量表的內部一致性非常高，亦即反映出研究量表非常穩定，其衡量結果具有很高的可信度。

表 6 本研究各量表因素的平均數、標準差與 Cronbach's α 值

變項	因素	平均數	標準差	Cronbach's α 值
知識管理	組織分享	3.36	0.76	0.84
	個人分享	4.82	0.62	0.76
	主動意願	5.02	0.66	0.69
	提昇效能	4.21	0.96	0.63
	知識管理整個量表			0.82
企業文化	共識發展取向	4.05	0.87	0.94
	科層管理取向	3.95	0.84	0.85
	績效目標取向	4.55	0.82	0.81
	制式結構取向	3.84	0.84	0.73
	企業文化整個量表			0.93
組織氣候	威權領導因素	3.05	1.10	0.97
	結構僵化因素	3.22	1.05	0.95
	缺乏制度化因素	3.07	1.04	0.92
	缺乏目標與應變能力因素	3.05	1.11	0.95
	組織慣性整個量表			0.98

三、變異數分析

人口特徵變項與各主要研究變項間的變異數分析結果摘要成表 7。僅將各人口變項中，包含組織變項（組織年齡、資本額、公司一年營業額、資本來源、行業別、員工總人數）與個人變項（性別、年齡、教育程度、職位、服務年資），在知識管理、企業文化與組織慣性等三個研究變項上具有顯著差異的結果陳述如下。其中「行業別」一項因為各行業的樣本數差異大，有部分行業樣本數很少，所以將部分行業歸併成「製造、百貨及營造業」、「資訊電子與電機業」與「金融服務及運輸業」等三大類。

（一）在知識管理因素方面

在組織變項中，因行業別、公司資本額、員工總人數等的不同，其在知識管理因素上存在著顯著性差異；而個人變項部分則均未能達到統計上顯著差異。

1. 隨著「行業別」的不同而在「組織分享」因素上有顯著性差異，「製造、百貨與營造業」等組織員工對知識管理與分享的態度高於「資訊電子與電機業」。這與一般的想法：「認為資訊電子業的員工可能身處知識產業中，對知識分享會較為鼓勵」的看法存在矛盾；一種可能的解釋為屬於「製造、百貨與營造業」的傳統產業，可能在現代巨變環境面臨著巨大的生存與轉型壓力，而這導致他們對知識的分享較為重視。
2. 隨著「公司資本額」不同而在「主動意願」因素上存在顯著性差異，資本額

在1億至5億以下組織的員工對知識管理與分享的主動性與意願高於10億以上的大型組織；隨著資本額的增加，大型組織員工對知識管理與分享主動性與意願程度逐漸下降；「主動意願」也因「員工總人數」不同而有顯著差異，員工總人數在50人至249人以下的組織對知識管理與分享的主動性與意願高於1000人以上的組織；隨著員工總人數的增加，對知識管理與分享的主動性與意願也逐漸降低。「公司資本額」與「員工總人數」一般存在著正相關，資本額愈大，公司規模也愈大，其員工人數也愈多；組織規模愈大，其運作也愈為僵化，因此在分享知識的意願上可能較為低落。

3. 隨著「行業別」的不同而在「提昇效能」因素上存在顯著性差異，「資訊電子與電機業」的員工對知識管理與分享能提昇工作效率的認知高於「金融服務及運輸業」，但多重比較結果未達到統計上的顯著水準。

(二) 在企業文化因素方面

在組織變項方面，因為行業別、組織年齡、公司一年營業額、資本來源等的不同，在企業文化的不同因素上存在顯著性差異；而個人變項則是隨著職位、服務年資、年齡、性別等的不同而有顯著性差異。

1. 隨著「行業別」的不同而在「共識發展取向」因素上存在顯著性差異，「製造、百貨及營造業」等組織的員工在共識發展取向上高於「金融服務、運輸業」與「資訊電子、電機業」的員工；此外，隨著「職位」的不同而在「共識發展取向」因素上也有顯著差異，高階主管在「共識發展取向」因素上的得分高於基層主管與員工；隨著職位階層越高，他們對「共識發展取向」的文化重視程度也越高。
2. 隨著「組織年齡（公司成立的時間）」不同而在「科層管理取向」因素上存在顯著性差異，「成立十年內」的公司在「科層管理取向」因素上高於「成立時間大於十年以上」的公司；「科層管理取向」也隨著「服務年資」的不同而有顯著性差異，「服務21年以上」者在「科層管理取向」上高於「服務3年以下」者。這結果顯示出：組織年齡較小的企業員工、以及服務年資達21年以上的員工，他們對科層組織明確化管理較為重視，因此他們在「科層管理取向」因素上的得分較高。
3. 隨著「公司一年營業額」的不同而在「績效目標取向」因素上存在顯著性差異，一年營業額10億以上企業員工的「績效目標取向」高於「5億至10億」者；「績效目標取向」因素也隨著「資本來源」的不同而有顯著性差異，「外商獨資」企業員工在「績效目標取向」因素上得分高於「國人獨資」企業；此外，「績效目標取向」也隨著「職位」的不同而有顯著性差異，雖然高階主管與中階主管在「績效目標取向」上的平均值皆高於基層主管與員工，但是僅有中階主管在「績效目標取向」因素上的得分顯著地高於基層主管與員工。
4. 隨著「年齡」的不同而在「制式結構取向」因素上存在顯著性差異，隨著年齡的增加，「制式結構取向」的得分也呈現逐漸上升的趨勢，但是僅有「45歲至54歲」者在「制式結構取向」因素上的得分高於「34歲以下」者；「制式結構取向」也隨著「性別」的不同而有所差異，男性在「制式結構取向」因素上的得分顯著地高於女性。

(三) 在組織慣性因素方面

組織慣性因素只在組織變項中的員工總人數與行業別上存在顯著性差異；而在個人變項上均未達到統計上的顯著性。

1. 隨著「員工總人數」的不同而在「結構優化因素」上存在顯著性差異，員工總人數在 250 至 999 人的組織其結構優化的程度高於 49 人以下者；一般而言，隨著員工總人數的增加，組織結構優化的程度也隨著增加。
2. 隨著「行業別」的不同而在「缺乏制度化因素」上存在顯著性差異，「金融服務及運輸業」者顯著地高於「製造、百貨及營造業」者，但其間的多重比較結果均未達到統計上的顯著水準。
3. 隨著「行業別」的不同而在「缺乏目標與應變能力因素」上存在顯著性差異，「金融服務及運輸業」者顯著地高於「製造、百貨及營造業」者。整體而言，國內「金融服務及運輸業」者長期處在保護的狀態下，對整體環境的變遷缺乏重視，組織結構較為僵化，缺乏主動因應環境的積極性。

表 7 人口特徵變項與知識管理、企業文化、組織慣性等因素的變異數分析綜合表

合表

變項	因素	人口變項	F 值	Scheffe's 多重比較
知識管理	組織分享	行業別	3.13*	「製造、百貨及營造業」高於「資訊電子、電機業」(多重比較未達顯著水準)
	主動意願	員工總人數	4.01**	50 人至 249 人以下高於 1000 人以上
		資本額	5.25**	1 億至 5 億以下高於 10 億以上
	提昇效能	行業別	2.82*	「資訊電子、電機業」高於「金融服務、運輸業」(多重比較未達顯著水準)
企業文化	共識發展取向	行業別	5.16**	「製造、百貨及營造業」高於「金融服務、運輸業」與「資訊電子、電機業」
		職位	3.81*	高階主管高於基層主管與員工
	科層管理取向	服務年資	2.69*	服務 21 年以上高於服務 3 年以下(多重比較未達顯著水準)
		組織年齡	3.89**	成立十年內高於成立時間大於十年的公司
	績效目標取向	資本來源	3.37*	外商獨資高於國人獨資
		職位	3.33*	中階主管高於基層主管及員工
	一年營業額	2.62*	10 億以上高於 5 億至 10 億	
制式結構取向	性別	4.17*	男性高於女性	
	年齡	3.94*	45 歲至 54 歲高於 34 歲以下	
組織慣性	結構優化因素	員工總人數	3.52*	250 至 999 人高於 49 人以下
	缺乏目標與應變能力因素	行業別	2.87*	「金融服務、運輸業」高於「製造、百貨及營造業」(多重比較未達顯著水準)
	缺乏制度化因素	行業別	2.53	「金融服務、運輸業」顯著高於「製造、百貨及營造業」

註：*表 $p < .05$ ；**表 $p < .01$ 。

四、相關分析

以下分別就知識管理、企業文化和組織慣性等研究變項各因素間的相關作一分析。

(一) 知識管理各因素間的相關分析

表 8 列出知識管理各因素間相關分析的結果，「組織分享」與「個人分享」間的相關達到統計上的顯著水準，即組織內對知識分享的態度越正向，員工個人對知識分享的態度也越正向；而「個人分享」與「主動意願」間的相關也達到統計上顯著水準，即個人對知識分享的態度越為正向，其對知識分享的主動性與意願也越高；至於知識分享各因素與對是否能提昇效能均未達到顯著相關。亦即，相信知識分享是否能提昇工作及組織效能，尚受到其他相關因素的影響，如個人的能力、組織鼓勵分享的激勵制度等，導致知識分享與提昇效能間沒有顯著性關連。

表 8 知識管理因素相關矩陣

	個人分享	主動意願	提昇效能
組織分享	0.43 **	0.13	-0.03
個人分享		0.22 *	-0.04
主動意願			-0.01

註：**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ 。

(二) 企業文化各因素間的相關分析

表 9 列出企業文化構念所包含四個因素間的相關，「共識發展取向」與「科層管理取向」、「績效目標取向」間的相關程度達到統計上的顯著水準，即「共識發展取向」程度越高，「科層管理取向」與「績效目標取向」程度也越高；「科層管理取向」與「績效目標取向」、「制式結構取向」間的相關程度也達到統計上的顯著水準，即「科層管理取向」程度越高，「績效目標取向」與「制式結構取向」程度也越高。至於制式結構取向與績效目標取向、共識發展取向間的相關均未達到統計上的顯著水準。

表 9 企業文化因素相關矩陣

	科層管理取向	績效目標取向	制式結構取向
共識發展取向	0.58 **	0.51 **	0.09
科層管理取向		0.28 **	0.32 **
績效目標取向			0.09

註：**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ 。

(三) 組織慣性各因素間的相關分析

組織慣性構念所包含四個因素間的相關程度，「威權領導因素」與「結構

僵化因素」、「缺乏制度化因素」、「缺乏目標與應變能力因素」等四個因素之間的兩兩相關均達到統計上的顯著水準，結果參見表 10。亦即，組織慣性四個因素間存在顯著性的相關，主管威權領導的慣性因素愈高，組織結構的僵化程度、缺乏制度化的程度、與組織缺乏經營目標與應變能力等慣性程度也愈高。

表 10 組織慣性因素相關矩陣

	結構僵化因素	缺乏制度化因素	缺乏目標與應變能力因素
威權領導因素	0.77 **	0.75 **	0.83 **
結構僵化因素		0.67 **	0.77 **
缺乏制度化因素			0.77 **

註：**表 $p < .01$ 。

(四) 知識管理與企業文化各因素間的相關分析

從表 11 知識管理與企業文化各因素間的相關分析，可以發現知識管理因素中的「組織分享」與「個人分享」兩因素分別與企業文化的「共識發展取向」、「科層管理取向」、「績效目標取向」等三個因素間存在統計上顯著性的相關，即組織內對知識分享的態度及個人對知識分享的態度越為正向，企業文化在共識發展取向、科層管理取向、績效目標取向的程度也越高。而對知識管理的「主動意願」及「提昇效能」兩因素則與企業文化各因素均未能達到統計上的顯著性相關。有關知識分享與共識發展取向文化存在正相關，這結果支持研究假設一的預測；而知識分享與科層管理取向文化間也存在正相關則為支持研究假設二。

表 11 知識管理與企業文化各因素間的相關分析

	共識發展取向	科層管理取向	績效目標取向	制式結構取向
組織分享	0.64 **	0.60 **	0.27 **	-0.07
個人分享	0.37 **	0.26 **	0.34 **	-0.03
主動意願	0.19	0.15	0.07	-0.00
提昇效能	0.01	-0.04	0.12	-0.02

註：**表 $p < .01$ 。

(五) 知識管理與組織慣性各因素間的相關分析

在知識管理與組織慣性各因素間的相關分析方面，知識管理的「組織分享」與「個人分享」兩因素與「威權領導因素」、「結構僵化因素」、「缺乏制度化因素」、「缺乏目標與應變能力因素」等四個組織慣性因素間的兩兩相關均達到統計上的顯著水準，而且均為負相關（詳見表 12）；即組織內對知識分享的態度與個人對知識分享的態度越為正向，組織在威權領導因素、結構僵化因素、缺乏制度化因素、以及缺乏目標與應變能力等四個慣性因素上則越低。這結果支持研究假設三的預測。

「主動意願」與「威權領導因素」、「結構僵化因素」間為負相關，並達到

統計上顯著水準，即對知識管理態度主動性與意願越為正向，威權領導與結構僵化因素的慣性程度將越低。至於知識管理與分享是否能提昇工作效能的認知，則與組織慣性各因素都未達到顯著性的相關。

表 12 知識管理與組織慣性各因素間的相關分析

	威權領導因素	結構僵化因素	缺乏制度化因素	缺乏目標與應變能力因素
組織分享	-0.67 **	-0.64 **	-0.64 **	-0.61 **
個人分享	-0.40 **	-0.43 **	-0.37 **	-0.36 **
主動意願	-0.22 *	-0.21 *	-0.16	-0.14
提昇效能	0.10	0.08	0.03	-0.02

註：**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ 。

(六) 企業文化與組織慣性各因素間的相關分析

從表 13 列出企業文化與組織慣性各因素間的相關分析，從表中可以發現「共識發展取向」、「科層管理取向」與「績效目標取向」等三個企業文化因素與「威權領導因素」、「結構僵化因素」、「缺乏制度化因素」及「缺乏目標與應變能力因素」等四個組織慣性因素間的兩兩相關均達到統計上的顯著水準，而且為負相關；即共識發展取向的程度越高、管理明確取向的程度越高、績效目標取向的程度越高，組織在威權領導因素、結構僵化因素、缺乏制度化因素、以及缺乏目標與應變能力等慣性因素的程度則越低。而「制式結構取向」只與「結構僵化因素」存在顯著性正相關，即制式結構取向的程度越高，組織結構僵化的慣性程度也越高。這部分結果支持研究假設四的預測，即組織慣性與支持型、共識型文化間存在顯著的負相關；而組織慣性與科層文化間存在顯著的負相關，則不支持研究假設五的預測。

表 13 企業文化與組織慣性各因素間的相關分析

	威權領導因素	結構僵化因素	缺乏制度化因素	缺乏目標與應變能力因素
共識發展取向	-0.65 **	-0.63 **	-0.61 **	-0.65 **
科層管理取向	-0.56 **	-0.41 **	-0.70 **	-0.49 **
績效目標取向	-0.39 **	-0.50 **	-0.44 **	-0.51 **
制式結構取向	0.08	0.22 *	-0.08	0.19

註：**表 $p < .01$ ；*表 $p < .05$ 。

結論與建議

知識的蒐集、萃取、分享、整合、創新是企業內知識管理的核心，因此組織內對知識管理的態度、員工對知識分享的認知因素深深地影響著企業內員工的知識分享交流，而知識管理又受到企業文化與組織慣性等因素的影響。

綜合而言，在知識管理方面，本研究由知識管理量表抽取出四個主要因素，分別為：組織分享、個人分享、主動意願及提昇效能。進一步的分析則發現：製造、百貨與營造業等組織的員工對知識管理與分享的態度，明顯地高於資訊電子與電機業，這與一般對各行業的想法，如認為資訊電子業的員工可能身處知識產業中，對知識分享會更具有主動意願的看法存在矛盾，一種可能的解釋為：製造、百貨與營造業等傳統產業，面臨了生存與轉型的壓力，導致他們開始對知識的分享較為重視，希望能跟上資訊蓬勃發展潮流；相對的，因資訊電子與電機業規模不斷擴展，對同行之間的競爭與猜忌也增加，而使其對知識分享產生負向的態度。

本研究發現隨著資本額的增加，大型組織員工對知識管理與分享主動性與意願程度逐漸下降；而知識管理與分享主動性與意願，也因為組織中員工總人數的不同而存在著差異，隨著員工人數增加，對知識分享的主動性也逐漸下降，組織結構僵化的程度也隨著增加。而組織資本額與公司員工人數，皆與公司規模存在著密切的關係，因此可以瞭解組織規模愈大，其運作可能也愈為僵化，這並不因為行業不同而存在差異，因此在分享知識的意願上可能較為低落。

行業性質的不同，對知識管理能提昇組織效能的看法也存在著差異，資訊電子與電機業的員工對知識管理能提昇效能的認知明顯地高於金融服務及運輸業，這結果部分地反映著金融服務及運輸業較製造、百貨及營造業對制度化的經營較缺乏信心。

在企業文化方面，本研究的企業文化量表共抽取出「共識發展取向」、「科層管理取向」、「績效目標取向」、「制式結構取向」等四個主要因素。這結果反映出 Wallach(1983)及 Cameron and Quinn (1999) 的理論模型中對企業文化雖有不同的陳述，但其部分內容是一致的，因此在本研究所抽得的因素中混雜著他們不同文化類型的陳述。此外，研究並發現：製造、百貨及營造業等組織的員工較金融服務、運輸業與資訊電子、電機業的員工更為重視共識發展取向文化。一種可能的解釋為：在傳統行業的製造、百貨及營造業裡，組織較像是大家庭，內部氣氛融洽，重視基本人力的培訓、團隊合作以及對員工的關懷。此外，隨著職位階層越高，對共識發展取向的文化重視程度也越高。

在科層管理取向文化上，本研究發現成立十年內的公司科層管理取向上反而高於成立時間在十年以上的公司，這打破了我們對一般公司成立越久，其越可能會形成科層管理文化的直覺不符，反而是組織年齡較小的企業員工對科層組織明確化管理較為重視；科層管理取向也隨著服務年資的不同而有顯著性差異，由此可以推論隨著服務年資的增加，也越重視組織中的科層化管理。

在績效目標取向文化上，公司一年營業額達十億以上的企業明顯地高於十億以下的企業，這反映著隨著公司年營業額的增加，對績效要求與目標達成程度也越重視。隨著職位的不同，當階級越高時，管理視野也隨著改變，對績效目標取向的重視也明顯地高於職位較低的員工。此外，因為企業資本來源的不同，如外商獨資的企業對績效目標的重視明顯地高於國人獨資的企業。

在制式結構取向文化上，員工的年齡與制式結構取向間存在顯著的相關，本研究發現隨著員工年齡的增加，對制式結構取向的重視有逐漸增加的趨勢；而男性對於制式結構取向的重視也高於女性員工。

在組織慣性方面，本研究從「組織氣候量表」的因素分析抽取出四個主要因素，其分別為：「威權領導因素」、「結構僵化因素」、「缺乏制度化因素」、「缺乏目標與應變能力因素」。研究並發現：在結構僵化因素上，一般而言，隨著組織中員工總人數的增加，組織結構僵化的程度也隨著增加。這結果與陳家聲、鄭仁偉(民 86)的研究發現一致。隨著員工的增加，可能容易出現冗員或因組織結構過於龐大，容易出現各部門間溝通協調困難、部門間工作執掌劃分不明確、各部門間本位主義盛行、時常發生衝突、部門內部權責劃分不清、員工推諉責任等方面的問題。

在缺乏制度化因素上，金融服務及運輸業較製造、百貨及營造業缺乏制度化。組織缺乏制度化可能造成管理規則過於僵化、缺乏彈性、組織計畫的執行缺乏檢討改善、組織內部控制不當等控制方面問題。

在缺乏目標與應變能力因素上，國內金融服務及運輸業長期處在保護的狀態下，對整體環境的變遷缺乏重視，組織結構較為僵化，缺乏主動因應環境的積極性，此時組織無法掌握市場變動的趨勢、沒有明確的組織目標和整體經營計畫，出現目標沒有優先順序、決策制訂緩慢、作業流程長等種種問題。

在本研究三個主要研究變項間的關係上，知識管理的組織分享與個人分享因素與共識發展取向文化間存在顯著的正相關，支持假設一的預測；但是組織分享與個人分享因素與科層管理取向文化間也存在顯著的正相關，則不支持假設二的預測。此外，組織分享與個人分享因素與績效目標取向文化間也存在顯著的正相關。回顧有關科層管理取向因素和績效目標取向因素，可以發現其內容主要與制度化經營、經營目標的重視有關，這些因素基本上有助於企業組織經營管理效能的發揮及目標的達成，而這也是知識管理的基本目的，因此從企業文化各因素間幾乎存在著顯著性的相關也反映著企業在經營文化與管理制度上的一致性。

在有關組織慣性與知識管理間的關係上，本研究發現知識管理的組織分享與個人分享因素與各組織慣性因素間均存在著顯著的負相關，亦即組織慣性愈

大，組織知識的文化愈難建立，這結果支持假設三的預測。而在有關組織慣性與企業文化間的關係，本研究發現共識發展取向、科層管理取向與績效目標取向等三個因素與組織慣性四個因素間均存在顯著的負相關，這結果支持研究假設四的預測，而不支持研究假設五的預測。其可能的解釋為本研究對科層文化的解釋過於偏重僵化的組織結構與管理制度，這與科層組織本身就在追求效率的目標本質是不同的，因此導致研究假設五的預測過於簡化，未能區分科層組織與實際管理偏差的科層心態不同。這部分或可以由陳家聲、鄭仁偉(民 86)的研究結果獲得瞭解，因為陳家聲、鄭仁偉(民 86)主要從組織病態的角度探討組織慣性過大的不良影響，組織慣性大時，組織會出現成長停滯、無法從外部環境獲得適當的資源、缺乏對環境的應變能力、組織的產品或服務無法滿足消費者的需求、組織產品缺乏創新、員工安於現狀、抗拒改變、員工不認同企業經營理念、員工抱怨工作分配不單、員工工作滿意度低、員工流動性高、員工士氣低落、普遍抱持得過且過的心理、企業缺乏社會責任、產品為考慮消費者安全、企業不重視生態環保的觀念、組織規模膨脹過速、管理制度的系統未能隨組織經營規模調整、經營管理缺乏制度化、合理化、多角化經營失敗、組織的設備投資不當、資本短缺、組織設備老舊等問題。這些均為嚴重組織慣性導致組織衰敗的病徵。

知識是一種資源，也是資訊與經驗的整合，它可以成為協助組織決策的重要資源。本研究雖然嘗試探討知識管理、組織文化與組織慣性三者間的關係，但是在研究中研究者規劃對各變項的研究工具與方式，找出重要的相關因素，並找出其間的相互關連，其結果也大致符合研究的推論，這是本研究最大的貢獻。雖然學界對知識管理的探討仍處於萌芽階段，但是本研究結果將可以作為未來進一步探討三者間關係的基礎，進一步釐清各因素對組織經營管理效能的影響，這將有助於在管理實務上提供企業經營管理上具體的協助。

參考文獻

中文部分

江岷欽。民 82。「競值途徑在組織文化研究上之應用」。理論與政策，第 7 卷第 2 期，頁 126-141。

吳思華。民 85。「服務業中知識資源建構與維持策略之研究」。第二屆服務業管理研討會。台北：國立政治大學公企中心。

張峻源。民 90。

陳家聲、鄭仁偉。民 86。「組織慣性階層模式研究」。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。計劃編號：NSC-86-2416-H-002-042，計劃執行期間：85.8—86.7。

陳家聲、梁幸堯、王麗馨。民 87。「從人的管理到智慧管理」。第四屆人力資源

管理教育的現況與展望。台北：國立中興大學企業管理學系。

黃河明。民 88。「從資訊運用進入知識管理之實務經驗」。產業論壇，6 月。

曾慶昌。民 88。「台北市政府組織文化與組織效能之探討-競爭價值的觀點」。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

鄒景平。民 88。「發揮企業網路的學習優勢」。管理雜誌第 293 期，頁 30-33。

鄭仁偉。民 84。「組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係-台灣電子業推動 ISO9000 認證活動實證研究」。國立台灣大學商學研究所博士論文。

鄭仁偉、陳家聲。民 88。「組織慣性特徵研究」。企業管理學報，44 期，頁 1-38。國立中興大學企業管理學系。

Davenport, T. H. and Prusak, L. (胡瑋珊譯) (1998), Working knowledge (知識管理)，台北：中國生產力中心，民 88 年。

Drucker, P. (傅振焜譯) (1993), Post-capitalist society (後資本主義社會)，台北：時報出版社。

英文部分

Amburgey, T.L. & Miner, A.S. (1992). Strategic momentum: The effects of repetitive positional and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal, Vol.13*, 335-348.

Bonora & Revang (1991). A strategic framework for analyzing professional service firms developing strategies for sustained performance. Strategic Management Society *Interorganizational Conference*, Toronto, Canada.

Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Addison-Wesley Publishing Company, Inc.*

Devenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C.(1998). Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, pp.43-57.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review, Vol.49*, No.1-3, 149-164.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999) What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review, Mar./April*.

Helleloid, D. and Simonin, B. (1994), Organizational learning and a firm's core competence. In Hamel, G. and Heene, A.(ed). *Competence-based competition*. New York: John Wiley & Sons, pp.213-240.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage.

Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). The Confucius Connection :From Cultural Roots to Economic Growth, *Organizational Dynamics*, 16(4), pp.4-21.

Hofstede, G. et al. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Quali-tative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.

Hooijberg, R. & Petrock, F.(1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*; New York; Spring;

Kilmann, R.H.(1985). Five Steps for Closing Culture-Gaps, *In Kilmann, R. H. , Saxton, M. J. , and Serpa, R. (Eds), Gaining Control of The Corpo-rate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass. pp.370-399.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J., and Serpa, R. (1985). Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture, *In Kilmann, R. H., Saxton, M. J. , and Serpa, R. (Eds), Gaining Control of The Corpo-rate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass. pp.421-433.

Kilmann, R.H., & Saxton, M.J. (1983). The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey, *Pittsburgh: Organizational Design Consultants*.

Kogut B. and Zander, U. (1993), Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, pp. 625-643.

Miller, D. & Chen, M.J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative science quarterly*, Vol.39, 1-23.

Nonaka, I. and Takeuchi, N. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, pp.14-37.

Ott, J.S. (1989) . *The Organizational Culture Perspectives*, Pacific Grove: Richard D. Irwin.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying Organizational Cultures, *Adminis-trative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.

- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 5-16.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Value Perspective. In P. J. Frost; M. R. Louis, L. F.
- Quinn, R. E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), pp.3-16.
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1994). Cultures in Organizations: Three Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 39. pp. 339-342.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*,20(4), pp. 78-87
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*,10(3), pp.30-48.
- Stewart, T. A. (1998).Intellectual Capital: the new wealth of organizations, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Tushman, M. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation, In L.L. Cummings & B, M. Staw (eds.) *Research in organizational Behavior*:355-389, Greenwich, CT: JAI Press.
- Wallach E. J. (1983). Individuals and organizations : The Culture March , *Training and Development Journal* (Feb. 1983) , p29-36
- Watson, S. (1998). Getting to 'aha! . *Computer world*, 32(4): S1-S2.