

# 社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為 之關係研究

## RELATIONSHIP AMONG SOCIAL SUPPORT, TRUST, ORGANIZATIONAL RELATIONSHIP AND KNOWLEDGE SHARING BEHAVIORS BASED ON THE PERSPECTIVE OF SOCIAL EXCHANGE THEORY

林鈺琴 蕭淑月  
國立屏東科技大學

Cheng-Chen Lin Su-Yue Shiaw  
*Department of Business Administration*  
*National Pingtung University of Science and Technology*

### 摘 要

本研究以社會交換理論探討社會支持、信任、關係品質、知識分享間的關係。依據社會交換理論的看法，人際間的關係穩固時，會因互惠與信任兩大基礎原則，使得員工從事同事間的知識分享行為。在統計分析與抽樣上，本研究主要以結構方程式模式探討各研究變項間的影響效果，並且以銀行業為此次的研究對象。經實徵分析後發現，知識分享的確受到社會支持、信任、關係品質等因素的影響。根據所得之研究結果，本研究討論其在實務上與理論上的意涵，以期能對後續研究者有所啟發，並提供業界在推行知識分享時之參考。

**關鍵詞：**社會交換理論、關係品質、社會支持、信任、知識分享

### ABSTRACT

Based on the importance of knowledge sharing behavior to an organization, the present study investigates the relationship among trust, types of intra-organizational relationship, organizational citizenship behaviors and knowledge sharing behaviors drawing the viewpoint from social exchange theory and relationship theory. Through sampling from the bank industry, empirical results show that social support, trust, and organizational relationship have positive effects on knowledge sharing behaviors. Based

on the results generated, there are some implications and suggestions will be offered for practices and academic field.

**Key words:** organizational relationship, social exchange theory, social support, knowledge sharing

## 壹、緒論

### 一、研究動機

對知識經濟時代下的企業而言，競爭優勢的來源已不在於固定資產，而是在於組織知識的創造與分享。隨著知識經濟體系的擴張，使得知識管理（knowledge management）成為學術界與實務界共同關心的焦點之一。Drucker（1992）認為，持續改善組織現有的產品與活動，挖掘並利用既有的知識領域，是目前企業界促進組織知識創新所須致力的工作。就實務上而言，大部份的知識是蘊藏在知識工作者的腦中（Drucker, 1998；Hickins, 1999），因此組織必須設法讓員工將所擁有的知識、經驗或資訊傳遞與分享給其他成員，使知識能順利地在組織內流通、擴散與儲存，進而創造企業的核心價值。Anderson, Finkelstein, and Quinn（1996）進一步認為，組織知識若經過分享，將會得到指數成長的資訊和經驗。然而就實務運作角度而言，員工為了維持自身在企業內的地位與權力，經常只將知識分享給他們所謂的「自己人」，此舉使得企業內部的知識無法經由轉移而得到最佳的利用與配置，從而形成企業在推行知識管理時的最大障礙。是故，如何鼓勵企業內部的員工分享其所擁有的知識，實

為管理上之重要課題。就理論觀點的分析而言，上述現象可由費孝通（1948）的差序格局概念加以說明。他認為人際交往模式有「自我中心主義」的特色，人們通常以自己為中心，把與自己相互交往的他人按親疏遠近分為幾個圓圈，愈與中心貼近的人愈親近，互動愈深層。亦即個體會依據不同的角色關係來界定彼此的互動條件與內容。例如，Graen（1976）發現與主管維持良好關係的員工，比較願意為主管付出更多的心力。大致而言，關係品質較佳的雙方，會有高度的信任、尊重、忠誠與互助。由於知識亦是屬於個體所有之資產，故其交換與分享行為亦受到雙方關係品質的影響。換言之，雙方關係品質是決定一個人是否願意將本身所擁有的知識分享給他人的一項重要因素（余伯泉，1993）。

其次就關係品質形成的原因而言，依照社會交換理論（social exchange theory）的觀點（Blau, 1964），信任是形塑關係品質的重要因素。人際交往體系的運作過程往往是奠基於相互回報的默契（Gouldner, 1960），施者只能期望受者能履行回報的義務。如此一來，只有與所信任的人做深層性的交往，才能確保在人際交往中得以滿足需求。因此，彼此間的信任便是人際交往的基石。透過信任建立彼此間良好的關係，

有益於知識分享行為的產生。

就信任的產生歷程而言，Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986) 認為，倘若員工在所屬的社會歷程中得到支持，便可提升員工對組織的信任，進而改善員工與系統相關團體的關係品質。因此當員工認為所處系統是關心且支持他們，並且是可信賴時，將會有良好的行為表現，也會比較願意甚至是主動地分享知識給他人。

就目前知識分享的相關研究而言，學者多以社會交換理論觀點研究影響知識分享之相關因素，如黎士群(1999)、王宜敏(2001)。然而，人與人之間關係品質常常會影響個體的知識分享決策，此點則未見研究者加以探討。緣於此點，本文以社會交換理論為基礎，探討員工是否因為關係品質的好壞而影響知識分享的行為，此外由社會支持理論是構成信任與關係品質的重要因素，故本研究探討社會支持是否會影響到員工與組織、主管與同事之間的關係品質與信任，進而影響到知識分享行為。

## 貳、文獻探討

### 一、知識分享

Davenport and Prusak (1998) 將知識定義為「結構化經驗、價值、系統資訊及專家觀點的流動綜合體 (fluid mix)，提供了評估與整合新經驗及資訊的架構，源起於認識者 (knower) 的思想並加以運用。」Spek and Spijkervet (1997) 在研究知識形成的過程後，將

知識定義為「正確與真實的直覺、經驗與程序，而能引領人們的想法、行為及溝通。」由於本文在此所指的知識主要是以組織內部的知識為主，因此本研究綜合學者的看法提出以下的定義：組織知識乃是由技能 (skill) 認知 (cognition) 與制度 (system) 所形成的，其中包括組織成員的技術 (technical)、專業 (professional) 社會技能 (social skill) 組織成員共同的資訊 (information)、觀念 (ideas)、價值觀 (values)、成員的態度 (attitude)，以及組織結構、程序和有關資源協調與管理外部關係等政策 (Shrivastavs, 1983; Ungson & Walsh, 1991)。

Wijnhoven (1998) 及 Hickins (1999) 認為知識分享是一種移轉的行為，而且是一種溝通的過程。另外，Senge (1997) 則認為知識分享是一方真正願意幫助他人發展新的行動能力。此外，Davenport and Prusak (1998) 建立了一個知識分享的公式：知識分享 = 傳送 + 吸收，認為分享知識給他人不僅只是將知識分散出去與對方共同擁有此知識，還必須使整個組織都知曉與瞭解此一知識，因此 Davenport and Prusak 將知識分享的過程視為企業內部的交易行為。另外 Nancy (2000) 則認為知識分享在於使人知曉 (knowing)，將自己的知識分送給他人，與對方分享、共同擁有的行為。

綜合以上所述，本研究將其知識分享定義為：員工將本身所擁有的內隱及外顯知識，透過書面、語言或示範等方式與他人分享，並使其他同事不僅能夠知曉，還能重複使用」。本將組織內部的知識分享行為分為系統結構知識、人際關係知識，以及工作任務知識三種層

面，分述如下：1、系統結構知識分享：主要包括組織文化、組織章程與相關資訊等知識。當新進員工初進公司時，組織如何將組織文化、章程與相關注意事項傳達給員工瞭解使其適應組織環境，便有賴於組織成員間傳遞該類知識給他人。2、工作任務知識分享：意指組織成員間對於工作任務執行時所需的相關知識與經驗，透過正式與非正式的溝通管道，將其所知提供給需要之人，以表現出坦誠無私的態度。3、人際關係知識分享：此乃組織成員基於同情、善解人意與注意他人的需求來滿足個人親和感與安全感的需求。透過人際間的互動，適切的情感反應與支持，才能夠讓他人樂於傾吐與分享。

## 二、關係品質的概念與分類

### (一) 關係的概念

費孝通（1948）在差序格局理論中陳述個體與他人的互動行為主要取決於社會關係網絡中的定位，個體會依他人與自己關係的差異而有不同的互動方式（劉萃俠，1997）。依照差序格局的觀點而言，關係是有親疏遠近之分，包含了關係基礎及感情兩個部份（Jacobs, 1979）。Jacobs（1979）認為，關係基礎指的是兩個人通過一些共同點所建立起來的連繫，人們會根據兩人共同擁有的這些連繫，來考慮應該給對方多少人情及面子，亦即關係是人們用以決定要如何對待他人的依憑。而感情基礎則是指發自內心的感情，對它的表達是一種自然的表露，是自願且表裡合一的。所以，中西方對「關係」一詞所提出的概念與看法，無不在說明人與人之間的互動準

則是主觀的，而且每個人心中都有一把藉以衡量彼此之間親密程度的量尺。

### (二) 關係品質的定義與分類

由上述論述中可知，關係是人們展現差別對待的基礎及過程（楊宜音，2001）。黃光國（1985，1988）認為華人在進行資源交換時，主要是在建立情感交流及工具交換的基礎。楊國樞（1992）則整合了其他學者看法提出關係取向是華人在人際網絡中主要的運作方式。在人與人的互動中，關係品質決定如何對待對方以及其他的關係事項。然而，對組織整體員工而言，組織內的每位成員與他人關係的親疏遠近將因人而異。具有血緣或姻親關係的組織成員關係自然較好，不過雖然有些成員不具有血緣或姻親關係，但卻因為具備同鄉、同門、同學等條件而受他人賞識，進而增進與主管、同事、組織間的關係。因此，透過各種關係特徵的判斷，個人才能將交往的對方在自己的人際關係網絡中定位，進而表現出適宜的互動行為。因此，本文從員工的角度來探討員工與主管、同事以及組織間的關係品質。以下即為各構面之定義與說明。

#### 1. 員工與主管間的關係

早期的領導研究皆基於同質性與平等對待兩個基本假設（Cashman & Graen, 1975），而將部屬對同一領導者的知覺差異視為測量誤差。然而 Graen 與其同事認為主管與不同部屬會發展出不同的人際交換關係，與主管關係品質好的部屬會被主管視為自己人，進而形成領導者內團體之成員（Graen & Liden, 1980；

Graen & Scandura, 1984)。由於此一領導行為的研究其層次乃定位於主管與每位部屬所形成的垂直配對連結之上，此一連結稱之為「垂直配對連結」(vertical dyad linkage, VDL)。後來由於研究重點放在主管與部屬間的交換關係及其對組織的影響，因此就將 VDL 改稱為領導 - 成員交換理論 (leader-member exchange, LMX) (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。

領導 - 成員交換理論的觀念主要在說明於工作單位中主管與部屬會發展出不同的關係 (Cashman & Graen, 1975)。Graen 及其同僚以角色形成系統 (role-making systems) 與社會交換理論 (social exchange theory) 為基礎提出下列看法：團體目標是透過各種工作角色的組織成員來達成，而組織成員在工作團體中扮演何種角色，主要是由他與直屬主管的人際交換關係 (interpersonal exchange relationship) 來決定。在這種情況下，主管與部屬便形成群體內關係與群體外關係二者。群內的特徵是成員與上司之間存有高度的交互作用、支持與信任，而且有正式與非正式的報償。在群外團體的管理上，主管主要是以正式化的規則、政策與職權作為管理手段 (Graen & Liden, 1980)。

## 2. 員工與同事間的關係

與領導 - 成員交換理論相對應的概念為「團隊 - 成員交換關係」(team-member exchange, TMX)，主要在描述人員與工作群體同事之間的關係。TMX 被認為可用來評估一個成員與其同儕群體間之相互關係，亦即用來衡量該名成員是否會自動自發地幫助其他

成員、輪流地分享意見與回饋，以及從其他成員那獲得知識、幫助與賞識的成員知覺。故 TMX 關係品質即是指該名成員與同事群體間的工作關係之效率情形 (effectiveness) (Seers, 1989)。

## 3. 員工與組織間的關係

員工與同事及主管間的關係是否良好，決定著彼此之間的交往模式，以及對事物的知覺。然而，除了員工與同事、主管間的關係之外，員工與組織的關係也不容忽視。個人與組織之間否能契合，決定了雙方間的關係品質。當員工對組織存有較佳的印象與知覺時，就可能會使員工自願奉獻心力，並增加員工對組織的情感性承諾。由於員工與組織之間的關係往往是以個人 - 組織契合度的角度，本研究以下針對此一概念加以說明。

個人 - 組織契合度的研究最早是建立在 ASA (attraction-selection-attraction) 的分析架構上 (Ash, Bretz, & Dreher, 1989)，用以描述個人與組織間是否因彼此的相似性而產生吸引 (Schneider, 1987)。在過去的研究中，對於契合度的概念有從人力資源甄選標準的角度來闡述 (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1990, 1991)，有從個人人格與其所認知的組織形象或特點相配合的程度來闡述 (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991)，也有從個人價值觀導向與組織文化或價值觀相配合的程度來描述契合度的涵意 (Chatman, 1989)。在這些研究中，特別是以「工作價值觀」(如成就、關懷他人等) 的概念對工作相關的行為與對「契合度」的認知極大的影響 (Chatman, 1989)。由此可知，個人與組織契合度

不只是專注於特定工作，而是指個人與整個組織契合的概念。員工會選擇與自己價值觀相近的組織，而組織也會選擇具相似價值觀的員工（Schneider, 1987）。當組織價值觀和規範與個人價值觀間存在契合性，那麼高水準的個人與組織契合就存在，從而員工與組織之間的關係品質亦較高（Chatman, 1989）。

### 三、社會支持的概念與分類

距社會支持概念的提出已達數十年之久，為說明社會支持的意涵，各研究者常以不同的名稱來闡述社會支持的概念，如社會結合（social bonds）、有意義的社會接觸（meaningful social contact）等名詞，各學門之學者專家也紛紛提出各自的觀點與實徵研究，如Caplan（1976）、Antonucci and Kahn（1980）及Lin（1986）。因此，本文將各學者專家所提之定義、分類型態，以及支持的來源作一彙整，以作為本研究之理論依據。

#### （一）社會支持的定義

在Caplan（1974）所提出的社會支持（social support）的概念中，包含了社會的概念與支持的概念。前者意為個人所接連的社會環境；後者意指情感和工具性的支援行動（單小琳，1990）。因此，社會支持可說是在社會環境中，個體經由各種社會關係的交往，因而獲得所需之支持與幫助的過程與結果（莊嬭夙，1999）。Cobb（1976）從提供訊息之功能觀點來說明社會支持的觀念。Cobb認為社會支持是使人相信自己是受關心及被關愛的、使人感到有價值且被尊重、使人感到自己隸屬於相對義務的

溝通網路一種或多種的訊息。而Browenell and Shumaker（1984）的觀點則是認為社會支持是提供者為了要增進接受者的幸福，而在兩個或兩個以上個體間資源的一種改變，資源包括行動的協助、回饋、訊息、親密言行。溫金豐與崔來意（2001）在高科技公司女性專業人員工作 - 家庭衝突及工作倦怠的研究中，指稱所謂的社會支持為人員透過與其他個人或團體的互動，從中得到情緒性支持、訊息性支持或工具性支持，以滿足個人的需求及增進適應環境的能力，並藉由家人、上司、同事與朋友的支持，幫助處於壓力情境下的受困者一些因應的助力。由此可知，有關社會支持的定義各家說法不一。至於社會支持是如何發揮其效應，House（1981）認為，社會支持效應大致可區分為直接效應（主要效應）與干擾效應（緩衝效應）。所謂直接效應（direct effect）是指社會支持能直接增進健康及幸福感。因為它能滿足人們對安全感、社會接觸、認可、歸屬感等重要需求。而在干擾效應（moderating effect）方面，則是指可能間接地對身心健康及生活適應產生正面效應，是為干擾效應，亦稱緩衝效應（buffering effect）。

#### （二）社會支持的來源

House（1981）提出社會支持的來源有工作夥伴、工作上其他關係人、朋友、鄰居、主管、同事等。另外，House and Wells（1978）也將社會支持來源分為直屬上司、管理者、同事和家人四種。由於社會支持的來源不一，因此本文乃從組織的角度將社會支持的來源分為組織支持、主管支持與同事支持三類，其分述如下：

### 1. 組織支持

Gerloff and Hoyt (1999) 認為一個支持性文化的組織，不但能提供員工良好的薪資及福利，也提供了許多必要的資源，並對員工有高度的支持。Eisenberger et al. (1986) 則認為所謂的支持性的組織是指那些會關心員工福利與需求的組織，而且該類型的組織會提供讚揚、表彰，並重視那些有貢獻的員工。Shore and Shore (1995) 曾提到組織支持的三要件：一為無條件提供報酬，二為雇主承諾，三為信任員工。當員工認為組織所給予的報酬高於組織內正式政策所規定的報償時，員工會認為組織是支持他們的，而且這些無條件的報酬會使員工倍感適切，因而提升員工對組織支持的感覺。在社會交換的架構下，Eisenberger et al. (1986) 認為成員間對組織支持的感覺主要是建立在雇主承諾的認知上。雇主承諾的知覺愈強，成員間所產生的互惠作用也愈大，當互惠的作用提升了，便可促進員工對組織的承諾。

Eisenberger et al. (1986) 及 Shore and Wayne (1993) 認為，組織支持理論可以用來解釋員工對組織的情感性承諾。此一觀念是假設為了達到社會情感的需求，可評估組織願意提供報酬來增加員工的努力。而且員工也會從一般的福利來考量組織是否重視他們的貢獻，是否關心他們的福利。在互惠的基本形式上，組織支持可以從組織的福利創造出知覺性的恩惠，以協助組織達到目標。因此，員工可能會經由更高程度的情感性承諾與努力來回饋組織，而且還可激勵員工回饋組織對他們福利的關心。基

本上這樣的形式可以協助員工持續性的回饋。因此，本文綜合各學者之看法，將組織支持定義為組織不僅關心員工的福利與需求，提供許多必要的資源外，還能適時適切的給予員工讚揚與表彰，並重視那些對組織有所貢獻的員工。

### 2. 主管支持

在組織中，主管扮演著極為重要的角色。因為他必須在職場中適時的提供資訊與回饋給予員工，故主管是否會在部屬遭遇工作上的困難時給予適當的協助與支援，對員工而言是相當重要的 (Durham, Knight, & Locke, 1997)。因為適時適當的支持不僅可以增加主管與部屬間的情感關係，還能間接的提升工作績效。因此，本文將主管支持定義為當員工在工作任務與人際關係上遭遇困難，或是對組織政策或規定有所不明瞭時，主管能適時給予協助與鼓勵。

### 3. 同事支持

所謂的同事協助與支持是指由個人的同事提供協助 (Caplan, 1974)。亦即當某位員工需要其他同事提供其專業技能與知識時，同事間會立即給予協助。從同事那獲得有效資訊的員工，極有可能會認為對方是為了尋找出新的作事方法而支持同事，以期望事情能夠順利的進行。因此，同事間互相的協助與關懷，是有助於知識的交流 (Farr & Ford, 1990)。因此，本文將同事支持定義為對於在工作上或是人際相處上需要幫助之員工，同事之間會給予協助與關懷，使他獲得心理與生理上之需求。

## 四、信任之定義及類型

Davis, Mayer, and Schoorman( 1995 ) 認為信任乃是信任者不論在有無能力監督或控制對方的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況中主動地承擔風險。亦即因為對別人的意圖或行為有正向的期待，願意承受傷害可能性的一種心理狀態 ( Burt, Camerer, Rousseau, & Sitkin, 1998 )。不過信任的基本條件有二，一為風險 ( risk )：意指決策者所知識到的損失可能性；二為相互依賴性 ( interdependence )：指的是團體的利益必須要依賴他人才能得到，而且相互依賴的程度會影響到信任的程度。然而，當信任缺少情感與道德因素時，信任者就會面臨選擇投機的行為。因此信任必須透過理性的預期來防止盲目的信賴，並且透過情感與道德來發展、維持相互信任的關係。

Berman, Costigan, and Ilter ( 1998 ) 認為組織信任可分為對同事與對上司的人際間信任，以及對企業的信任，以下就三類信任型態加以說明。

1. 對主管的信任：意指員工信任主管的程度。員工相信上司的領導能力、處事明快與圓融、所做決策有利於組織、對員工誠信相待、以及考量員工工作上需求的程度。
2. 對同事的信任：指員工信任同事的程度，即相信同事工作能力、工作言行一致、員工有工作困難時能得到同事的幫助，以及同事間公平互待的程度。
3. 對企業的信任：其次為在機構信任方面信任的關係不僅發生在人際之間，組織成員也會對組織整體產生信任感，此乃一種非個人的信任。

通常員工對組織做完整體評估並認同組織的政策方針後，由於在不能監控組織的情況下，員工才會願意將自己暴露在容易被傷害的情況之中。不過 Pearce ( 1993 ) 卻認為員工對組織的信任是經由比較是否公平之後得來的。但是若以社會化的角度來論組織信任，員工對組織的認同將導致對組織的信任 ( Kramer, 1999 )。

因此，信任乃是一種多型態的構念。再者，黃怡姿 ( 1999 ) 認為員工對主管的信任與員工對組織的信任應有不同。主管雖為組織中的核心人物，而且與員工關係密切，但若以員工對某一特定對象的信任來推論對組織整體的信任會有失偏頗 ( Hill, 1981 )。在組織中，除了上下層有互動外，還有工作伙伴之間、工作團隊之間的互動，因此倘若以員工與上司的互動來推論，可能會失去一些重要的訊息，因此本文以員工為考量主體，將組織信任劃分：1、組織信任：員工相信組織所制定的政策方針是以不損及員工利益為考量，並且在認同組織的政策方針後，在不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況之中。2、主管信任：員工信賴主管的領導能力，相信主管所做的決策是有利於組織的，而且對員工是以誠信相待，並考量到員工工作上需求。3、同事信任：員工相信同事的工作能力，並且當同事有工作上的困難時，能得到同事間的幫助，而且彼此間相處也能公平互待。

## 參、理論基礎與假設推導

## 一、本研究之理論基礎：社會交換理論

社會交換理論興起於 1950 年代。Homans (1961) 於交換的社會行為一文中提到，人際間的互動行為是一種過程，在這個過程中雙方皆參與並交換有價值的資源。人們只有在覺得交換關係具吸引力時，才會繼續地與對方互動。另外，Blau (1964) 認為社會互動首先存在於社會團體之內，人們之所以被某一團體吸引，乃是因為個人可從此團體中獲得更多的報酬，而且希望被接納，所以為了能夠被接納，他們必須提供團體成員某些報酬。因此，人們基於種種理由因而相互結合，一旦連繫形成，各自會彼此提供情感、敬仰、愛等內隱性 (intrinsic) 報酬，以及金錢、體力勞動等外顯性 (extrinsic) 報酬，用以維持和強化連帶。

在解釋人與人之間為何會彼此互助，學者提出互利規範的觀念，亦即當人們彼此相互幫助時，其實是期待著對方在未來會有所回報。這種回報的心理可能來自於二方面，首先是主動提出援助，期待對方在將來中加以實現；其次是針對對方提供之協助，而回報對方相對應之行為或物件。自 Blau (1964) 提出「社會交換理論」(social exchange theory)，很多研究者採取此一理論觀點，用以分析組織中工作態度與工作行為等研究主題。就理論本身而言，Blau 建議，組織中的任何交換關係，可以區分成二種交易型態，分別是經濟交易關係 (economic exchange relationship) 與社會交易關係 (social exchange relationship)。在經濟交易關係下，人與人之間的交易型態著重於眼前利益的評量，因此交易關係是否成立，關鍵在於

交易雙方對於對方所付出的交易標的物是否具有價值而定，因此對於付出與所得的評量比率，便成為交易決策之基礎。而在社會交換關係中，人與人之間交易關係的成立，已經跳脫經濟評量的準則，相反地塑成交易關係的關鍵在於彼此的互動關係品質，當雙方互動品質愈好時，眼前經濟利益在交易決策中的重要性愈低，取而代之者乃為對交易利益所得的預期。在社會交換關係中，主導著交換成立的邏輯在於「報」(reciprocation) 的準則。Gouldner (1960) 的回報規範主要是指出，人們應該會去幫助那些曾經幫過他的人，或是人們不會去傷害那些曾經幫過他們的人。相較於西方社會，所謂「報」的觀念也早已深植於華人社會中。在華人社會傳統的人情關係中，施與受之間有著微妙的回報關係，施者必須不求報以表聖人之德，但是受者卻必須在受到恩惠後在未來某一時候予以回報。Blau (1964) 所提出的社會交換理論中，信任 (trust) 與關係 (relationship) 是二種很重要的構念。由於在交換的過程中，有時無法保證對某個恩惠做出適當的回報，所以個體通過培養一種與別人的友好關係時，使得對方更有理由相信，他不會逃避他在他們關係中的義務。因此信任對穩定的社會關係非常重要，而關係型態正是信任的重要表徵。此乃本研究援引社會交換理論的看法，引入信任與關係的理由所在。

## 二、假設推導

信任是社會交換理論中重要構念 (Blau, 1964)。在互惠的社會交換過程中，當組織、主管及同事給予適當的協助與關懷時，員工會以其與心中期望的

標準做一比較，若高於此標準，那麼信任關係的程度就會提高，亦即比較後的結果將決定個人是否會去信任他人（Kelly & Thibaut, 1959）。Davis and Mayer(1995)的研究指出，他人的能力、正直、關懷是組織中影響他人信任的重要因素。Jarvenpaa and Leander(1998)更進一步驗證這些構念在虛擬團隊中亦會對信任產生影響。因此，本研究提出以下的假設：

**H1-1：**員工對組織支持的感受較高時，其對組織的信任亦較高。

**H1-2：**員工對主管支持的感受較高時，其對主管的信任亦較高。

**H1-3：**員工對同事支持的感受較高時，其對同事的信任亦較高。

Durham., Knight, and Locke(1997)認為主管對員工的支持與否在工作環境的建構上、提供員工資訊和回饋上扮演著極為重要的角色，因此主管的行為會影響團隊成員的情感互動。部屬與主管間的關係品質越高，也意味著主管與部屬間會互相吸引、互相影響、高度忠誠度、互相支持與信任對方，而且部屬與主管間會在有良好的工作關係；反之，則表示雙方的關係代表著信任、支持與報酬(Yukl, 1989)。另外 Graen, Novak, and Sommerkamp(1982)的研究發現指出，外團體(out-group)成員受到領導者較少的關注，而內團體(in-group)成員則受到領導者較多的關注與支持，並且分享到較多的利益。因此，主管與部屬間的關係品質愈高，其感受到組織支持的程度也會愈高，亦即主管與部屬間的關係與組織支持有顯著的關係。Bretz and Judge(1991)曾以供需觀點來探討

個人與組織契合度的內涵，他們發現員工提供工作能力以換取組織所提供的報酬或福利，相對的組織也會提供各種生理或心理上的工作條件來吸引個人為組織貢獻。當彼此之間愈能符合對方要求時，則雙方就愈契合。因此，本研究提出以下的假設：

**H2-1：**組織支持對員工與組織的關係品質有正向的影響。

**H2-2：**主管支持對員工與主管的關係品質有正向的影響。

**H2-3：**同事支持對員工與同事的關係品質有正向的影響。

Blau(1964)認為社會交換關係係指某一方的付出是預期另一方會以互惠方式來回報自己。由於建立的基礎是以信任來建立私人情誼關係，因此企業組織與員工彼此的互動情形，應建立在長期時間的互惠與信任的立場上，藉以發展施與受的關係。Graen and Liden(1980)及 Yukl(1989)也認為，當員工與同事、主管與、組織間具高度信任時，其之間的關係品質會越好。就實徵證據而言，Graen and Liden(1980)發現員工對員工與主管、同事、組織之間的信任程度的確對彼此間的關係品質有正面的影響。因此，著於上述論述，本研究提出以下的假設：

**H3-1：**員工對組織的信任會影響員工與組織的關係品質。

**H3-2：**員工對主管的信任會影響員工與主管的關係品質。

**H3-3：**員工對同事的信任會影響員工與同事的關係品質。

Blau (1964) 指出，透過彼此的信任和吸引可以使個人得到所期望的報酬。因此，在社會交換理論的觀點下，人們以信任為基礎，預期對方會以回報的作法來做回饋的行為，而非只考慮短期的利益。依此，個人才有因為信任而願意進行知識分享以交換未來對方回報的可能。在 Davenport and Prusak (1998) 所提出的知識市場概念中，信任是一項重要因子。Davenport and Prusak 認為，在提昇知識市場運作效率的要素中，最重要的就是信任。因為人們在組織中交換或分享知識，全要看知識需求者值不值得信賴。若知識市場的運作須以信任為基礎，那麼除了建立員工對組織的信任感外，亦應培養員工間彼此的信任。唯有員工對組織信任、對同事信任，才會降低不安全感，不致私藏知識。如此方能彼此分享知識，此與 Hope (1997) 之知識管理之旅始於科技，卻無可避免的通往信賴之涵意相符。換言之，組織中的成員必須建立起互信的基礎，才有知識分享的可能。

George and Jones (1998) 在符號互動理論中闡述了信任的發生主要是源自於人際間價值觀、態度、情緒及情感的互動，並且認為信任因素乃是影響人際團隊合作行為的驅動力。另外 Senge (1997) 也明白的指出，為了達到知識分享，人們必須能夠相互信任，而且 Kim and Mauborgne (1998) 也認為，信任能夠導致知識分享及自願合作。McAllister (1995) 研究中發現，當雙方信任關係持續成長時，資訊與經驗的傳遞量也會持續增加。由於知識分享乃為一種資源

分配，故對部屬越信任，則知識分享的程度就會越高。組織成員間的信任，會影響到組織新產品的研發、流程與產品的改善與知識的獲得，一旦人們產生無條件信任時，會自願的分享知識及資訊 (George & Jones, 1998)。因此，本研究提出以下的假設：

**H4-1：**員工對組織的信任程度會影響其對同事知識分享的行為。

**H4-2：**員工對主管的信任程度會影響其對同事知識分享的行為。

**H4-3：**員工對同事的信任程度會影響其對同事知識分享的行為。

在領導 - 成員交換理論中，屬於內團體的部屬們由於受到主管在各方面之協助，故其對於超出職責範圍外的工作也會全力以赴 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)。Graen 及其同僚以角色形成系統 (role-making system) 與社會交換理論 (social exchange theory) 為基礎指出，組織成員在工作團體中扮演何種角色，是由他與上司或同事的人際交換關係 (interpersonal exchange relationships) 來決定。因為維持這種關係的人彼此之間會有一種共同感，所以他們願意與別人分享自己的情感與興趣，而且每個人都感覺自己隸屬於某個群體。林行宜與戚樹誠 (1994) 於研究中也發現，當部屬和主管及同事有良好的交換關係時，部屬基於報恩的情感，不但更願意努力工作，而且工作滿意、組織承諾、角色服從性及組織公民行為均較高。因此，本研究提出以下假設：

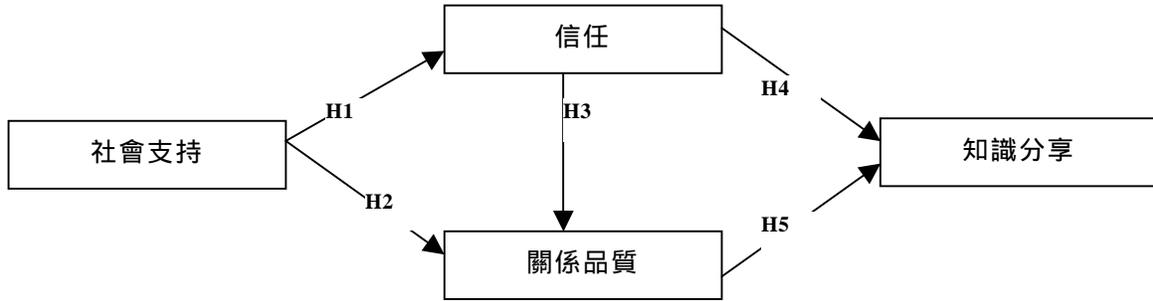


圖 1 研究架構圖

**H5-1**：員工與組織間的關係品質會影響其對同事知識分享的行為。

**H5-2**：員工與主管間的關係品質會影響其對同事知識分享的行為。

**H5-1**：員工與同事間的關係品質會影響其對同事知識分享的行為。

## 肆、研究設計

### 一、研究架構

本研究架構以關係品質與信任為中心，探討影響知識分享之相關因素及其結果。研究架構如圖 1 所示。第一部分是社會支持（包括組織支持、主管支持、同事支持）對信任（包括組織信任、主管信任、同事信任）、關係品質（包括與組織的關係、與主管的關係、與同事的關係）的影響。第二部分為組織信任、關係品質對知識分享（包括系統結構知識、人際關係知識、工作任務知識）的影響。

### 二、研究對象

國內銀行業者為了面對激烈的競爭環境，重新對於組織內部的櫃員進行調整，每一位櫃員所擔負的工作角色從以往單純的金融交易，轉為多重金融商品的業務。因此，由於業務範圍的擴大，使得其所需之專業知識隨之增加，因此同時之間彼此分享其所有之知識，便成為銀行人員重整策略的關鍵。著上之故，本研究以銀行之基層員工為研究對象，希望藉由此次的調查，能徹底的瞭解銀行業從業員工在進行知識分享時，是否會因支持、信任、關係與公民行為等相關因素影響了員工知識分享的意願。在問卷的發放上共有國內公民營 16 家銀行。此次問卷收集的方式有四種。第一為以電話直接洽詢的方法。第二為親訪。第三乃以電子郵件詢問的方式洽詢。在電子郵件中除了說明其目的，並隨件附上研究企劃書及問卷電子檔一份，以期望業者能協助調查。第四則是透過銀行業的朋友協助。所以若有銀行業之總行及分行有其意願協助填寫問卷者，乃以郵寄方式寄達，並透過該行之負責人員，將研究問卷發給內部員工。故此次問卷共計發放 500 份，回收 410 份，扣除不完整回答及未回收之問卷，有效問卷共計 371 份，有效回收率為

74.2%。在本研究回收的樣本中，性別與婚姻狀況所佔之百分比趨於平均，而在年齡的分佈上有 75.5% 是介於 21-35 歲；87.5% 的樣本具專科以上學歷，其中大學學歷佔 46.6%。另外，在服務年資方面，以 1-3 年及 5 年以上的年資居多，各佔 37.5% 及 35.8%，而在與直屬主管共事年資方面，有 84.6% 的樣本在 3 年以下。

值得注意的是，由於本研究所調查的資料皆是來自於員工自評，因此在研究設計上有共同方法變異 (common method variance) 的疑慮<sup>1</sup>，本研究依照 Andersson and Bateman (1997) 的建議，採與 Harman 單一因素檢定 (Harman's single-factor test)。經由探索性因素分析 (exploratory factor analysis) 分析，由未轉軸的因素負荷結果發現，並未發現有單一因素的產生，且因素的解釋量之解釋比例也未出現集中化的現象，因此本研究初步認定同源偏差的可能性不高。

### 三、研究變數之定義與測量

#### (一) 社會支持的定義與衡量

社會支持之三個構面之定義分別如下所述：1、組織支持：組織不僅關心員工之福利與需求，提供許多必要的資源，並能適時適切的給予員工贊揚與表彰，重視對組織有所貢獻的員工。2、主管支持：員工在工作任務與人際關係上遭遇困難，或是對組織政策或規定有所不明瞭時，主管能適時給予協助與鼓勵。3、同事支持：對於在工作上或是人際相處上需要幫助之員工，同事之間會給予協助與關懷，使其獲得心理與生理上需求之滿足。組織支持問卷部份是採用 Armeli, Eisenberger, and Rhoades

(2001) 修定自 Eisenberger et al. (1986) 的組織支持量表；在主管支持方面，本研究乃是採用 Kottke and Sharafinski (1988) 的主管支持量表；在同事支持部份則是採用 George and Zhou (2001) 修訂自 Podsakoff, Mackenzie, and Ahearne (1997) 的同事支持量表。共計 16 題，採用 Likert 五點尺度量表來衡量。由於社會支持的分類上乃是採取三構面分類方式，為驗證擇取之分類方式是否適當，本研究分別驗證單因子模式 (社會支持)、雙因子模式 (組織支持與人際支持) 及三因子模式 (組織支持、主管支持與同事支持) 之相對適當性。比較結果後發現，三個不同的模式中，不論 GFI、AGFI 或其他適合度判斷指標來看，皆以三因子的模式較佳。再者，為觀察每一衡量題項之因素負荷量是否顯著地不為 0，本研究以  $t$  值是否大於 2 作為判定水準。另外在信度方面，信度值皆大於 0.70，代表本研究所使用的量表信度達可接受之水準 (見表 1)。

#### (二) 信任的定義與衡量

有關信任之三個構面的定義如下所述：1、組織信任：員工相信組織所制定的政策方針是以不損及員工利益為考量，並且在認同組織的政策方針後，在不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害的情況之中。2、主管信任：員工信賴主管的領導能力，相信主管所做的決策是有利於組織的，而且對員工是以誠信相待，並考量到員工工作上需求。3、同事信任：員工相信同事的工作能力，並且當同事有工作上的困難時，能得到同事間的幫助，而且彼此間相處也能公平互待。組織信任問卷內容乃參考黎士群 (1999) 所發展之問卷修

表 1 社會支持之確認性因素分析結果

題號	問卷內容	組織支持	主管支持	同事支持	t 值
1	公司很關心我的福利	0.77			16.73
2	公司很關心我個人的目標與價值觀	0.75			16.13
3	公司對我漠不關心 <sup>R</sup>	0.46			8.88
4	公司很在乎我的想法	0.68			14.05
5	若需要特別的照顧時，公司願意協助我	0.75			16.08
6	當我需要協助時，我可以從公司那獲得有效的協助	0.76			16.42
7	公司會原諒我所犯下的無心之過	0.47			9.08
8	公司會趁機佔我便宜 <sup>R</sup>	0.35			6.54
9	我的直屬主管會採納我的意見		0.75		15.69
10	我的直屬主管非常關心我的福利		0.81		17.15
11	我的直屬主管非常關心我個人的目標與價值觀		0.62		12.22
12	我的直屬主管對我漠不關心 <sup>R</sup>		0.57		11.10
13	我的同事願意與他人分享個人的專業知識			0.68	13.97
14	我的同事願意幫助工作進度落後的人			0.76	16.14
15	當某一同事心情低落時，我的同事會給予鼓勵			0.80	17.46
16	當同事們有所爭論時，我的同事會試著去協調			0.81	17.85

附註 1.組織支持 值：0.83，主管支持 值：0.77，同事支持 值：0.85，整體信度：0.88  
 2.  $\chi^2=324.49$ ,  $df=101$ ,  $GFI=0.9$ ,  $AGFI=0.86$ ,  $RMSR=0.061$   
 3.t 值>2 表顯著

訂而成。此量表共計 22 題，採用 Likert 五點尺度量表衡量，組織信任共 7 題、主管信任共 7 題、同事信任為 8 題（見表 3）。比較結果後發現，以三因子的模式較佳。再者，各衡量題項因素負荷量與 t 值也達顯著水準在信度方面，信度值皆大於 0.70（見表 2）。

### (三) 關係品質的定義與衡量

人與人之在交往或互動的過程中，個體會依安全感、友情、資源等需求強度來決定彼此間的親疏遠近。組織中的每一位成員間的關係，也常因彼此間是否互相關懷、協助、賞識等因素而影響彼此間的工作關係。不僅如此，個人與組織之間能否契合，也影響雙方間的關係品質。因此，本研究將關係品質分為員工與組織、員工與主管、員工與同事

間的關係三構面。於衡量指標部份，主要在衡量員工與組織、主管及同事間親近的程度。本研究之問卷內容在員工與組織間的關係部份，修訂自陳蕙君（1999）之個人 - 組織契合度量表（9 題）；在員工與主管間的關係部份採用 Liden and Maslyn（1998）的「與主管關係」量表（17 題）；在員工與同事間的關係部份則是採用 Graen and Scandura（1984）的「與同事間的關係」量表（9 題）。共計 25 題。關係品質的分類結果以三因子的模式較佳。再者，雖然模型的配適度小於 0.9，但仍在尚可接受的範圍內。在因素負荷量與 t 值方面，由於題項 7、17、20 的因素負荷量與 t 值小於顯著水準，所以在量表方面將予以刪除。刪除後，組織關係的 Cronbach's 係數提升為 0.88，而在主管關係與同事關係方

表 2 組織信任之確認性因素分析結果

題號	問卷內容	組織信任	主管信任	同事信任	t 值
1	我相信公司會實際地執行所頒佈的政策	0.62			12.52
2	我認為除非有更優秀的管理人才來經營公司，否則公司的前途堪慮 <sup>R</sup>	0.25			4.52
3	我相信公司會試著公平地對待我	0.71			15.09
4	我相信公司會切實地執行公開宣稱的理想	0.78			17.21
5	就我的瞭解，多數同事均認為公司是值得信賴的	0.76			16.35
6	我相信公司不會做出傷害員工的事	0.73			15.68
7	我覺得在本公司中，工作是有保障的	0.67			13.81
8	我的直屬主管會做出有利於公司的明智抉擇		0.76		16.73
9	我的直屬主管對於公司的任何決策，都會盡全力配合執行		0.63		12.89
10	我的直屬主管會誠意地考量到員工立場		0.75		16.46
11	我的直屬主管會想辦法佔我的便宜 <sup>R</sup>		0.53		10.44
12	我認為我的直屬主管是值得信任的		0.74		16.02
13	我認為我的直屬主管給部屬的承諾是可靠的		0.75		16.46
14	我認為不管未來的情況如何，我的直屬主管都會給我支持與協助		0.76		16.72
15	即使我的直屬主管不在場，我相信我的同事仍然會努力工作			0.66	13.76
16	我相信同事會一起去完成公司所指派的任何工作			0.66	13.88
17	我相信同事會小心工作，以避免增加我工作上的麻煩			0.61	12.53
18	我相信同事在我遭遇困難時會設法助我一臂之力			0.74	16.01
19	我相信同事會幫助我解決工作上的難題			0.75	16.49
20	我認為我的同事是值得信任的			0.79	17.59
21	我認為同事對我的承諾是可靠的			0.75	16.34
22	我認為當我在同事面前暴露出自己的弱點時，同事會幫我克服弱點，而不會藉此傷害我			0.67	14.08

附註 1.組織信任 值：0.83，主管信任 值：0.87，同事信任 值：0.89，整體信度：0.93

2.  $\chi^2=594.48$ ， $df=206$ ， $GFI=0.87$ ， $AGFI=0.84$ ， $RMSR=0.051$

3.t 值>2 表顯著

面皆達顯著水準。因此，本研究各衡量題項之聚合效度尚可接受。另外，在信度方面，不管在各別構面上或者是在整體信度上，其值皆大於 0.70，代表本研究所使用的量表信度達可接受之水準（表 3）。

#### (四) 知識分享的定義與衡量

知識分享的構面如下：1、系統結構知識分享：乃將組織文化、組織章程與相關資訊告知他人，使其瞭解組織環

境。2、人際關係知識分享：乃指組織成員間的情感支持，彼此分享待人處世之道，以達到組織中的親和與安全感需求。3、工作任務知識分享：乃指組織中各人員將其工作任務執行時的相關經驗分享予他人。

問卷內容乃參考黎士群（1999）所自行發表出來的量表，將之修訂而成的。此量表共計 14 題，採用 Likert 五點尺度量表來衡量。經由確認性因素分析結果後發現，以三因子的模式較佳（見

表 3 關係品質之確認性因素分析結果

題號	問卷內容	組織關係	主管關係	同事關係	t 值
1	公司對我的管理方式採人性化的管理	0.73			15.69
2	公司強調的是大家庭精神	0.71			15.09
3	公司能充分授權給我	0.72			15.51
4	公司與我會彼此尊重	0.81			18.22
5	公司與我會彼此信任	0.81			18.15
6	公司在做決策時會尊重我的意見	0.65			13.51
8	就我的經驗而言，我覺得公司對每位員工都很好	0.57			11.55
9	我覺得我在這家公司的工作情形很好	0.53			10.48
10	我非常喜歡我的直屬主管		0.75		16.43
11	我的直屬主管即使不了解問題的癥結所在，仍會為我的工作行為向高層主管做辯護		0.57		11.43
12	與我的直屬主管一起工作是非常開心的		0.80		17.98
13	我會為我的直屬主管做我工作本份以外的事情		0.52		10.28
14	我很欽佩我的直屬主管的專業技能		0.77		17.00
15	如果我犯下無心之過，我的直屬主管會在其他人的面前為我辯護		0.73		15.55
16	如果我受到別人責難與攻擊時，我的直屬主管會站出來為我護		0.77		16.96
18	我的同事有很強的凝聚力			0.59	11.39
19	我的同事通常能相互信任			0.69	13.88
21	我經常向其他人建議較好的工作方法			0.48	9.09
22	當我影響別人工作時，同事們會讓我知道這種情形			0.60	11.64
23	當同事們影響我的工作時，我會讓他們知道			0.60	11.68
24	同事都了解我的潛力			0.61	11.91
25	同事都了解我的問題			0.61	11.99
附註	1.組織關係 值：0.88，主管關係 值：0.87，同事關係 值：0.77，整體信度：0.90				
	2. $\chi^2=865.55$ ， $df=249$ ， $GFI=0.83$ ， $AGFI=0.79$ ， $RMSR=0.069$				
	3.t 值>2 表顯著				
	4.**表刪除此題項				

表 5)。再者，各衡量題項因素負荷量與 t 值也達顯著水準。因此，本研究各衡量題項之聚合效度極佳。另外，在信度方面，不管在各別構面上或者是在整體信度上，其值皆大於 0.70，代表本研究所使用的量表信度達可接受之水準（見表 4）。

## 伍、研究結果與分析

### 一、相關分析

表 5 表示年齡、教育程度、服務年資、與直屬主管共識年資與相關變數之相關分析結果。與年齡呈顯著正相關的變項為工作任務知識。教育程度與相關變數並無顯著的相關。服務年資與組織支持、組織信任和組織關係呈負相關。此乃表示服務年資愈長的員工，隨著時間的拉長，對組織所提供的支持與協助愈覺得是理所當然的，而且當服務

表 4 知識分享之確認性因素分析結果

題號	問卷內容	系統結構 知識	人際關係 知識	工作任務 知識	t 值
1	當同事對公司裡所發生的事情不明瞭時，我願意主動告知	0.76			16.33
2	當同事對公司裡所發生的事情不明瞭時，我願意主動告知	0.82			18.23
3	當同事對公司的作法與目的不明瞭時，我願意與同事討論	0.80			17.47
4	我願意與同事討論其他同事的工作狀況		0.67		13.23
5	我願意與同事討論其他同事的待人處事		0.72		14.58
6	當同事的行為有失檢點時，我願意提醒他		0.70		14.08
7	當同事的人際關係出了問題時，我願意提供建議		0.65		12.75
8	當同事對於工作流程和方法不熟時，我願意主動教導			0.77	17.07
9	當同事的工作方法不適當時，我願意與他分享較為正確的方法			0.74	16.24
10	當同事向我請教工作上的問題時，我願意傾囊相授			0.73	15.92
11	當我知道一些新的工作方法觀念時，我願意分享給我的同事			0.80	18.09
12	我願意將自己工作上的知識、經驗告知他人			0.86	20.30
13	與同事討論工作上的問題時，通常我會盡己所能的提供意見			0.76	16.92
14	對於工作上不易說明的事，我很樂意為同事做示範			0.71	15.45

附註 1.組織知識 值：0.84，人際關係知識 值：0.78，工作任務知識 值：0.91，整體信度：0.92  
2.  $\chi^2=308.74$ ， $df=74$ ， $GFI=0.90$ ， $AGFI=0.86$ ， $RMSR=0.047$   
3.t 值>2 表顯著

表 5 個人基本特性與各研究變項間之相關分析(n=371)

	年齡	教育程度	服務年資	與直屬主管共事年資
組織支持	-.014	.008	-.173**	-.009
主管支持	-.008	.056	-.053	.022
同事支持	.016	.008	-.050	-.040
組織信任	-.021	.008	-.196**	.033
主管信任	.047	.040	-.062	.042
同事信任	.001	.002	-.077	-.032
組織關係	-.012	.008	-.134**	.014
主管關係	.035	-.024	-.045	.047
同事關係	.090	-.018	-.014	.080
系統結構知識	.102	-.049	.089	.035
人際關係知識	.092	-.046	.096	.124**
工作任務知識	.132*	-.042	.100	.081

\*p&lt;0.05 \*\* p&lt;0.01 \*\*\*p&lt;0.001

表 6 各研究變項間之相關係數表(n=371)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	14	15
組織支持(1)	1.00											
主管支持(2)	.582**	1.00										
同事支持(3)	.393**	.516*	1.00									
組織信任(4)	.709**	.516**	.385**	1.00								
主管信任(5)	.604**	.690**	.567**	.653**	1.00							
同事信任(6)	.426**	.487**	.686**	.513**	.630**	1.00						
組織關係(7)	.676**	.527**	.462**	.748**	.674**	.583**	1.00					
主管關係(8)	.465**	.648**	.464**	.417**	.710**	.490**	.528**	1.00				
同事關係(9)	.436**	.534**	.567**	.467**	.604**	.693**	.513**	.505**	1.00			
系統結構知識(13)	.257**	.288**	.441**	.188**	.304**	.440**	.271**	.270**	.371**	1.00		
人際關係知識(14)	.278**	.291**	.375**	.264**	.293**	.365**	.283**	.276**	.440**	.493**	1.00	
工作任務知識(15)	.204**	.300**	.434**	.206**	.294**	.488**	.296**	.211**	.376**	.704**	.596**	1.00

\*p<0.05 \*\* p<0.01 \*\*\*p<0.001

年資達十年以上，尤其是基層員工，每當公司有招募新進員工進來時，這些所謂的老員工便會開始設想公司是否會有汰舊換新的想法或者是節省成本的可能因而成為下一波被優退的對象，因此對組織的不信任感會與日俱增，相對的知覺與組織間的關係也不會太好。最後在員工與直屬主管共事年資上，僅有知識分享中的人際關係知識構面和與直屬主管共事年資呈顯著的正相關。由表 6 可知，各研究變項間皆呈顯著正相關。

## 二、結構模式分析

路徑分析主要是用來檢驗假設因果模型的準確性或可靠程度。此一分析方法可透過二種不同統計策略進行：傳統的迴歸分析法、LISREL 分析法。然而由於傳統的迴歸分析法無法區別測量誤差與隨

機誤差，而且當面臨多層次分析的研究架構時，容易導致偏誤估計。因此本研究採取 LISREL 的估計法。另一方面，由於本研究所包含之外顯變數甚多，於架構驗證上亦導致模式無法收斂，因此本研究採取 Williams and Hazer (1986) 的建議，整合信度之估計值作為外顯變數與潛在變數之關係的推定，進而分析潛在變數之間的影響路徑。根據分析的結果顯示，組織支持、主管支持與同事支持分別對組織信任、主管信任與同事信任有顯著的影響，並且有正向的直接效果。此乃表示當組織、主管與同事對員工的支持度愈高時，員工對組織、主管與同事的信任程度也會愈高。在社會支持對組織關係的影響關係中，結果發現，在主管關係方面，組織支持與主管支持有顯著的影響；在同事關係方面，則是受到主管支持與同事支持的影響。

而有關組織信任與組織關係方面，本研究發現組織信任顯著地影響組織關係、主管信任影響主管關係、同事信任影響同事關係，三者的對應關係相當明顯。此外，在組織知識分享行為方面，同事信任顯著地影響系統結構知識的形成，同樣地，在人際關係知識與工作任務知識方面亦是受到同事信任的影響。

如同本研究在研究方法部分所說明的疑慮，因調查資料來自同一來源，故不可忽視有共同方法變異的可能。雖然本研究以 Harman 單一因素檢定的標準分析此一問題，初步認定共同方法變異的可能性不高，但嚴格而言，此法仍有先天上的缺點。就大部分的研究而言，當研究者採取探索性因素分析時，常極易發現多重因素結構的產生 (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003)，即使在多重因素結構的結果中，亦僅能說明共同方法變異的影響性較低，無法真正地排除同源偏差效果。為更進一步地檢驗共同方法變異的疑慮，本研究依照 MacKenzie, Podsakoff, and Fetter (1993) 及 MacKenzie, Podsakoff, and Paine (1999) 的建議，以首階因素法 (first-order factor) 探討共同方法變異的可能性。此法於統計上可控制共同方法變異對變數間的關係。因此若高度同源干擾的情況產生，因研究者加入同源變數的影響效果，變數間的關係將因此而削弱或降為不顯著。研究結果如表 7 及圖 2 所示，當本研究控制共同方法變異效果後，變數之間的關係並無太大的變化。雖影響係數或有高低，但整體而言，變數之間的關係仍與未控制共同方法變異時相仿。值得注意的是，主管信任與任務面知識分享的關係變為顯著。此一

結果顯示當員工對其主管具信任感時，較易與同事分享有關工作任務面的心得與知識。本研究推論此點應是員工在高度信任主管時，因其不會憂慮協助同事在工作任務上的表現，使得自己得工作績效相對地受到主管的忽略，相反地因其助人的行為表現，使得自己在主管的評價中有正面的效果所致。

## 陸、結論與建議

本研究之目的乃在探討社會支持、組織信任、關係品質、知識分享行為之間的關係，故於本部分彙路徑分析的結果，並作進一步的討論，以說明研究結果在理論與研究上的涵義外，亦就管理與實務上的建議以及對後續研究可進行之方向分別提出說明。

### 一、研究結果討論

組織支持、主管支持、同事支持皆對組織信任、主管信任、同事信任有正向的影響效果。本研究實證結論支持 Kelly and Thibaut (1959) 以及 Shore and Shore (1995) 的看法，員工認為組織給予的報酬高於正式規定的報償時，員工會因而提升對組織的支持，信任關係亦會提高。然而值得注意的是，在支持變項與信任變項之間，有非常明顯的對位關係，意即組織支持對組織信任、主管支持對主管信任、同事支持對同事信任的關係最強。這一個結果表示在組織情境中，社會交換關係有其對應的模式存在。

就社會支持與關係品質間的關係而

表 7 結構係數表 ( ns 表不顯著 )

自變數	依變數	未控制同源偏差 路徑係數	控制同源偏差 路徑係數	假設驗證結果
組織支持	組織信任	.61	.59	假設成立
主管支持	主管信任	.40	.41	假設成立
同事支持	同事信任	.58	.62	假設成立
組織支持	組織關係品質	.38	.44	假設成立
主管支持	主管關係品質	.53	.51	假設成立
同事支持	同事關係品質	.46	.23	假設成立
組織信任	組織關係品質	.23	.32	假設成立
主管信任	主管關係品質	.30	.35	假設成立
同事信任	同事關係品質	.15	.28	假設成立
組織信任	系統結構知識分享	Ns	ns	假設成立
主管信任	系統結構知識分享	Ns	ns	假設成立
同事信任	系統結構知識分享	.25	.39	假設成立
組織信任	人際關係知識分享	Ns	ns	假設不成立
主管信任	人際關係知識分享	Ns	ns	假設不成立
同事信任	人際關係知識分享	.320	.36	假設成立
組織信任	工作任務知識分享	Ns	ns	假設不成立
主管信任	工作任務知識分享	Ns	14	假設不成立
同事信任	工作任務知識分享	.37	.43	假設成立
組織關係品質	系統結構知識分享	Ns	ns	假設不成立
主管關係品質	系統結構知識分享	Ns	ns	假設不成立
同事關係品質	系統結構知識分享	Ns	ns	假設不成立
組織關係品質	人際關係知識分享	Ns	ns	假設不成立
主管關係品質	人際關係知識分享	Ns	ns	假設不成立
同事關係品質	人際關係知識分享	Ns	ns	假設不成立
組織關係品質	工作任務知識分享	Ns	ns	假設不成立
主管關係品質	工作任務知識分享	Ns	ns	假設不成立
同事關係品質	工作任務知識分享	Ns	ns	假設不成立

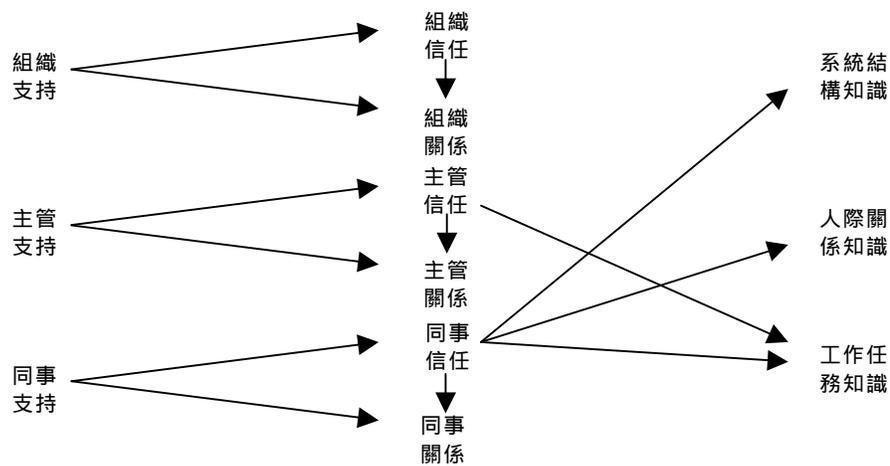


圖 2 變數關係示意圖

言，組織關係品質受到三個支持因素的影響，Durham et al. (1997) 發現主管的支持行為會影響成員的情感互動，進而有良好的工作關係，本研究發現這一個推論確為正確。然而組織支持與主管關係呈負向的影響，此點似與常理有所違背，本研究推論其中原因在於組織支持的種種作法往是以制度性的舉措為之，相反地主管於領導統御時，個人行為與溝通方式的良好與否議會影響主管與部屬間的關係，對於制度性及行為面的相對因素的區分，此或許是造成此一結果的可能原因所在。最後關於同事關係方面，類似於主管關係的影響因素，僅組織支持的影響為同事支持地影響所取代，分析其中之影響因素皆是集中於人際互動面（主管與同事的支持），由此結果可知塑造同事之間關係的良好與否，主管與同事之間的相互支持是不可或缺的一環。如果支持與信任關係一般，本研究亦發現二者存在著對偶關係，亦即支持來源與關係品質的對象是有其特定的路徑，在這一個結果值得後續研究進一步討論。

就組織信任與關係品質間的關係而言，本研究發現信任與關係品質之間有極為明顯的對偶關係，亦即組織信任影響組織關係，主管信任會影響主管關係，同事信任會影響同事關係。此一結果的原因可能如 Farh and Tsui (1997) 的說法，不同對象的關係基礎，會受到不同的信任因素所影響所致的關係。此點就組織信任與知識分享間的關係更得進一步的支持。本研究發現同事信任對系統結構知識分享、人際知識分享及工作任務知識分享都有正向的影響效果，而其餘路徑未有任何的顯著性關係，此

點顯示知識分享行為受到同事之間信任因素的影響極大。而此點亦驗證了 Hope (1997)，Davenport and Prusak (1998) 的說法：在知識市場中，成員必須建立起互信的基礎才有分享知識的可能。

雖然 Janz, Colquitt, and Noe (1997) 發現人們在較熟悉與友善的團體中較願意分享個人的知識與看法，本研究並未發現關係品質與知識分享間有任何顯著性的關係存在。可能在於此次的調查對象之服務年資較短，由於關係在短時間內是無法建立起來的，故員工相處時間的長短是會影響組織成員關係的建立。此外，由於人際關係的建立涉及到的層面太廣，因此雖然彼此間的相處的模式已定，但是可能因為彼此競爭、自利而影響已建立的關係，而且知識分享的行為乃屬個人意願的問題，人格特質亦可能在其中產生干擾的效果。此點或許是關係品質與知識分享沒有直接或間接影響效果的原因所在。

## 二、建議

綜觀而言，本研究發現支持、信任與關係品質之間的確存在關連性，然而在關係品質部份卻沒有得到支持。其中原因可能在於調查樣本的服務年資，或是與主管共事時間都是相對的短期。而由於關係的建立需要時間培養，在短時間內有具體的效果。就理論而言，Blau 論述，唯有在較長的互動時間條件下，交換行為方才較為穩固，由此一說法正可證明本研所得結果產生的原因。

其次，本研究發現交換基礎與交換對象之間的密切連結。就社會交換結構

而言，由於相互交換行為並不一定處於同時間，因此欲有效地維持交換的持續進行，有賴於互動關係的深淺，因此交換動力乃是建立於特定的交換基礎，此點在本研究中得到支持。因此，後續研究者在探討社會交換行為時，應先考量交換對象的對位結構，才能真正了解交換過程。

#### (一) 管理實務上的建議

依據本研究所得到的結論，銀行在推行知識分享的計劃時須先建立起成員間的信任與關係，方能增長彼此間支持、關懷、分享的行為表現。以下幾點的作法可為銀行在推行知識分享時之參考。由於傳統激勵制度僅會使員工表現出職責內的行為，若要激發職責外之正向行為，管理者透過獎勵措施，鼓勵那些因使用創新的方法或因相互分享資源而提升工作績效之個人或團隊，給予適時的獎金獎勵或者是公開表揚以茲鼓勵，以滿足生理及心理的需求。此外適時的贊揚、支持與關懷，也能增進員工分享的意願，而且組織應鼓勵管理者與員工維持長久的合作與互信的關係，以增加彼此的瞭解。例如組織可以定期舉辦一些旅遊、餐會、派對等活動，不僅可以改善關係，還可以增進情感交流，以建立彼此間的信任與承諾。

#### (二) 對後續研究的建議

本研究在關係品質的假設所獲得的支持不多，此點原因可能是因中西方對關係的涵義上有很大的差異，若採西方學者之量表很可能會有所偏誤。在 Farh and Tsui (1997) 的研究中發現，以關係基礎進行的關係研究所顯示出的結果似乎不是很穩定。因此本研究建議後續研

究者在往後若要研究華人社會中關係之相關議題時，或許可採質性研究來測量華人社會中的關係。

在本研究中，我們發現變數之間的相關性甚高（最高者達 0.748），雖然此一高度相關的結果可能來自變數之間的因果性使然，然而不可否認的是，由於本研究所使用的問卷資料接來自員工填答，在研究設計上不免有共同方法變異（common method variance）之嫌。雖然本研究從統計檢驗的角度分析此一疑慮，但嚴格說來仍是屬於事後檢驗的作法，在推論上仍有因統計方法本身特性而產生的限制（Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003）。因此建議後續研究者應該試圖從不同的來源收集相關資料，例如知識分享的評量可由同事加以評量，或是採不同時期之資料收集策略，以避免上述同源偏差的可能。

本研究中變數之區別效度，雖然在理論依據與統計分析上有其相當程度的支持。然而嚴格來說，並無法完全代表變數已完全通過信效度的檢測。由於信效度的滿足乃為研究拓展其結論的基礎，本研究結論應視為暫時性結論，不應擴大解釋於其他實務領域。此外，建議後續研究者可以針對此些變數的效度問題加以驗證，期使量表的運用有更為扎實之基礎。

## 致謝

本文承 國 科 會  
(NSC92-2416-H-020-006) 補助，特此致謝。

## 註釋

1. 作者感謝評論委員有關此點的提醒，關於共同方法變異的問題是研究者所應極力避免之處。雖然本研究已針對相關問題加以處理，然較為正確的作法仍是應於資料收集過程中思索相關的資料收集策略。嚴格而宜，統計處理模式仍是屬於事後檢定，讀者於引用本研究結論時宜多加謹慎。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王宜敏(2001), 影響資訊人員知識分享行為之因素 - 以社會交換理論為基礎來探討, 未出版之碩士論文, 國立中山大學人力資源管理研究所。
2. 余伯泉(1993), 工具性人情與情感性人情：一家國營企業之個案研究, 社會科學論叢, 41, 87-120。
3. 林行宜、戚樹誠(1994), 企業高階主管親信關係之研究, 管理科學學報, 11(2), 281-312。
4. 莊嬋夙(1999), 角色壓力、社會支持與工作投入之關聯性研究：以資訊從業人員為例, 長庚大學管理研究所之碩士論文。
5. 陳蕙君(1999), 資訊真實性、人與組織之契合度以及工作經驗對新進人員組織社會化之影響, 未出版之碩士論文, 國立中山大學人力資源管理研究所。
6. 單小琳(1990), 教師的社會支持及其相關因素之探討, 台北師範學院學報, 21, 123-154。
7. 費孝通(1948), 鄉土中國與鄉土重建, 上海：觀察社。
8. 黃光國(1985), 人情與面子：中國人的權力遊戲。見李亦園、楊國樞、文崇一主編：現代人中國化論文集。台北：桂冠，
9. 黃光國(1988), 人情與面子：中國人的權力遊戲, 台北：巨流圖書公司。
10. 黃怡姿(1999), 員工之組織信任的形成與影響, 國立台灣大學心理學研究所之碩士論文。
11. 楊宜音(2001), 自己人：一項有關中國人關係分類的個案研究, 本土心理學研究, 13, 277-316。
12. 楊國樞(1992), 中國人的社會取向：社會互動的觀點, 見楊國樞、余安邦編(1992), 中國人心理與行為—理念及方法篇, 台北：桂冠。
13. 溫金豐、崔來意(2001), 高科技公司女性專業人員工作 - 家庭衝突及工作倦怠之研究：社會支持效應, 管理評論, 4(1), 65-91。
14. 劉萃俠(1997), 一九八八年以來大陸人際關係與交往研究概述, 未出版之論文, 中國社會科學院社會學研究所。
15. 黎士群(1999), 組織公平、信任與知識分享行為之關係 - 以 Unix 系統管理人員為例, 銘傳大學管理科學研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Anderson, P., Finkelstein, S., & Quinn, J. B. (1996, March-April). Managing professional intellect: making the most of the best. Harvard Business Review.
2. Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effect. Journal of Organizational Behavior, 18, 449-469.
3. Antonucci, T., & Kahn, R. L. (1980). Convoys over life course: Attachments, roles and social support. In P. B. Blates & O. Brim (Eds.), Life-span development and behavior, 13. Boston: Lexington Press.
4. Armeli, S., Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(5), 825-836.
5. Ash, R. A., Bretz, R. J., & Dreher, G. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. Journal of Vocational Behavior, 44, 32-54.
6. Berman, J., Costigan, R. D., & Ilter, S. S. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. Journal of Management Issues, 10, 303-317.
7. Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
8. Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organizations, not the job. Academy of Management Executive, 5, 35-51.
9. Bretz, R. J., & Judge, T. A. (1991). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. Journal of Vocational Behavior, 44, 32-54.
10. Browenell, A., & Shumaker, S. A. (1984). Toward a theory of social support: closing conceptual gaps. Journal of Social Issues, 40(4), 11-36.
11. Burt, R. S., Camerer, C., Rousseau, S. B., & Sitkin, S. B. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393-404.
12. Caldwell, D. F., Chatman, J., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. Journal of Occupational Psychology, 63, 245-261.
13. Caldwell, D. F., Chatman, J., & O'Reilly, C. A. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
14. Caplan, G. (1974). Support system and community mental health. New York: Behavioral.
15. Cashman, J., & Graen, G. B. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development

- approach. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), Leadership Frontiers. Kent, OH: Kent State University Press.
16. Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. Academy of Management Review, *14*, 333-349.
17. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. Psychosomatic Medicine, 300-314.
18. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge. Boston: Harvard Business School Press.
19. Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. Academy of Management Review, *20*(3), 29-61.
20. Drucker, P. (1998). Peter Drucker on the Profession of management. The President and Fellows of Harvard College.
21. Drucker, P. (1992). The new society of organizations. Harvard Business Review, *70*(5), 58-63.
22. Durham C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, *72*, 203-231.
23. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, *71*, 500-507.
24. Farh, J. L., & Tsui, A. S. (1997). Where guanxi matters: Relational demography and guanxi and technology. Work and Occupations, *24*, 56-79.
25. Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work. New York: Wiley.
26. George, J. & Jones, G. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of Management Review, *22*, 58-69.
27. George, J., & Zhou, J. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management Journal, *44*, 682-694.
28. Gerloff, E. A., & Hoyt, J. (1999). Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: A management challenge. Journal of High Technology Management Research, *10*(2), 275-293.
29. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, *25*, 161-178.
30. Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. Management Review,

- 88(8), 40-45.
31. Graen, G., & Liden, R. C. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, 451-465.
32. Graen, G., & Scandura, T. A. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. Journal of Applied Psychology, 69, 428-436.
33. Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1204-1245.
34. Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 109-131.
35. Hill, D. B. (1981). Attitude generalization and the measurement of trust in American leadership. Political Behavior, 3(3), 257-270.
36. Homans, G. (1961). Social behavior: Its elementary forms. New York: Harcourt Brace.
37. Hope, J. (1997). Competing in the 3rd Wave: The Ten Key Management Issues of the Information Age. Mass: Addison-Wesley.
38. House, J. S., & Wells, J. A. (1978). Occupational stress, social support and health. In Reducing Occupational Stress: Proceedings of a conference. McLeon, Black & Colligan (Eds.), Washington, DC: National institute for occupational safety and health, 8-29.
39. House, J. S. (1981). Work stress and social support reading. Mass: Addison-Wesley.
40. Jacobs, B. J. (1979). A preliminary model of particularistic ties in China political alliances: Kan-ching and kuan-his in a rural Taiwanese township. China Quarterly, 78, 237-273.
41. Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. Personnel Psychology, 50(4), 877-905.
42. Jarvenpaa, S. L., & Leander, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedent of trust in global virtual teams. Journal of Management Information Systems, 14(4), 29-64.
43. Kelly, H. H., & Thibaut, J. W. (1959). The social psychology of groups. New York: John Wiley and Sons.
44. Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1998). Procedural justice, strategic decision-making, and the knowledge economy. Strategic Management Journal, 19, 323-338.
45. Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E.

- (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. Educational and Psychological Measurement, 48, 1075-1081.
46. Kramer, P. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. Annual Review of Psychology, 50, 569-598.
47. Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72.
48. Lin, N. (1986). Modeling the effects of social support. In N. Lin, A. Dean & Ensel W. Social support, life events, and depressions, 173-212. Olando: Academic Press.
49. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. Journal of Marketing, 57, 70-80.
50. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople. Academy of Marketing Science, 27, 396-410.
51. McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38, 24-59.
52. Nancy, M. D. (2000). Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press.
53. Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. Academy of Management journal, 36(5), 1082-1096.
54. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. Journal of Applied Psychology, 82, 974-983.
55. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88, 879-903.
56. Schneider, B. (1987). The people make the place. Personnel Psychology, 40, 437-453.
57. Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 118-135.
58. Senge, P. (1997). Sharing knowledge. Executive Excellence, 14(11), 17-18.
59. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In

- Organizational politics, justice, and support. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (eds.), Quorum Books: Westport, CT, 149-164.
60. Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 78, 774-780.
61. Shrivastvs, P. (1983). A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 20, 3-28.
62. Spek, R. V., & Spijkervet, A. (1997). Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge, in Knowledge management and its integrative elements. L. Jay & C. Lyle (Eds.), 31-59. Mass: Addison-Wesley.
63. Ungson, G. R., & Walsh, J. P. (1991). Organizational memory. Academy of Management Review, 16, 54-91.
64. Wijnhoven, F. (1998). Knowledge logistic in business contexts: Analyzing and diagnosing knowledge sharing by logistics concepts. Knowledge and Process Management, 5, 143-157.
65. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71, 219-231.
66. Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Englewood cliffs. NJ: Prentice Hall.

2004年07月12日收稿

2004年07月15日初審

2004年10月18日複審

2005年01月04日接受