

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

知識分享對組織認同感及工作績效之影響

The Effect of Knowledge Sharing on Organizational
Identification and Job Performance

The background features a large, light gray watermark of the Tungshah University seal. The seal is circular with a scalloped edge. Inside the seal, there are two interlocking rings at the top, a cross in the center, and the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'TUNGSHAH UNIVERSITY' around the bottom. The year '1955' is also visible at the bottom of the seal.

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：吳明輝 撰

中華民國 108 年 06 月

論文名稱：知識分享對組織認同感及工作績效之影響

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：2019 年 06 月

研究生：吳明輝

指導教授：吳祉芸

論文摘要：

本研究之欲探討知識分享、組織認同感和工作績效三者的關係，以及組織認同感之中介效果。

在知識的經濟之時代，企業之經營的績效是仰賴人才和知識，人才必須要透過不斷之學習以增加知識，組織學習係促進組織成長之動力，知識分享更能夠讓此動力達到加乘之效果，而組織認同則是組織員工心悅誠服之內在的感覺。因此，對企業而言，由於成員各個具有專長、經歷與背景也各有所差異，顯然若是成員存在組織認同感，將有利彼此溝通和交換資訊，進而影響工作績效。

本研究係採用問卷調查法，對象是為產業員工，共計回收之有效問卷 292 份；利用迴歸進行之分析，研究之結果發現員工之知識分享越多，組織認同感就越高；組織認同感越高，工作績效就越高；組織認同感對知識分享和工作績效的關係具有部分之中介效果。最後，本研究是建議企業從各層面思考與設計其管理措施、員工活動與軟硬體環境，創造各種機會以促進員工彼此間之交流。

關鍵詞：知識分享、組織認同感、工作績效

Title of Thesis : The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Identification and
Job Performance

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Ming-Hui Wu

Advisor Name : Chih-Yun Wu

Abstract :

This study aims to explore the relationship between knowledge sharing, organizational identity and job performance, and the mediating effect of organizational identity.

In the era of knowledge economy, the business performance of enterprises depends on talents and knowledge. Talents must increase their knowledge through continuous learning. Organizational learning is the driving force for organizational growth. Knowledge sharing can make this motivation achieve the effect of multiplication. It is the inner feeling of organizing employees ' convictions. Therefore, for enterprises, because members have different expertise, backgrounds, and experience, it is obvious that when members have organizational identity, they will be able to communicate and exchange information, which will affect job performance.

This study adopted survey method with questionnaire, which was targeted at employees in work settings. A sample of 292 valid respondents was collected. Using regression analysis, the results show that the more knowledge sharing of employees, the higher the organizational identity; the higher the organizational identity, the higher the work performance. There is a partial mediation effect of organizational identity on the relationship between knowledge sharing and job performance. Finally, this study suggests that companies should design their management practices, employee activities, and software and hardware environments at all levels, creating opportunities to facilitate employee interaction.

Keywords: knowledge sharing, organizational identity, job performance

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	4
第二章 文獻探討	5
第一節 知識分享	5
第二節 組織認同感	9
第三節 工作績效	18
第四節 研究假設推論	21
第三章 研究方法	25
第一節 研究架構與假設	25
第二節 變數的操作型定義與衡量工具	25
第三節 研究對象與資料收集方法	28
第四節 研究分析方法	29
第四章 研究結果與分析	31
第一節 敘述性統計分析	31
第二節 信度分析及相關分析	35
第三節 假說檢定	38
第五章 結論與建議	41
第一節 研究發現	41
第二節 實務意涵	43
第三節 研究限制與建議	44
參考文獻	46
一、中文文獻	46
二、英文文獻	51

表目錄

表 2-1 知識分享定義	6
表 2-2 組織認同感定義	11
表 2-3 工作績效定義	19
表 3-1 知識分享題項	26
表 3-2 組織認同感題項	27
表 3-3 工作績效題項	28
表 4-1 性別分布統計	31
表 4-2 年齡分布統計	31
表 4-3 婚姻狀況分布統計	32
表 4-4 教育程度分布統計	32
表 4-5 產業類別分布統計	33
表 4-6 服務部門分布統計	33
表 4-7 現職工作職位分布統計	34
表 4-8 現職工作年資分布統計	34
表 4-9 畢業至今完整工作年資分布統計	34
表 4-10 知識分享信度分析	35
表 4-11 組織認同感信度分析	36
表 4-12 工作績效信度分析	37
表 4-13 相關分析係數表	38
表 4-14 假設檢定的迴歸分析	40

圖目錄

圖 3-1 研究架構..... 25



第一章 緒論

在知識的經濟時代 (Knowledge-based Economy) 企業之經營的績效有賴人才和知識，人才必須要透過一直之學習以增加知識，知識的分享更能夠讓這動能達到了加乘之效果，而組織認同感則是組織的員工心悅誠服之內在感覺，而工作績效不斷係研究組織行為之重要的依據，無論在員工之激勵、工作之設計與領導之行為，最後之目的一定是必要提升組織的績效。本研究主要針對知識分享、組織認同感和工作績效之關聯性進行分析。本章首先要說明本研究之背景和動機，再次提出研究的目的和問題。

第一節 研究背景與動機

評鑑組織營運方式之好壞，是藉由組織內員工所完成之工作績效，員工個人工作績效之優劣，表達著組織根基穩固與否。組織內員工具有高度之工作績效，更能代表組織具有高度經濟收益，因此，工作之績效是組織的領導者非常關心之議題 (鄭伯璜, 2003)。傳統研究將工作之績效通常歸因為個人的差異，如個人之能力、特質等，但這些差異只能夠解釋一部分之工作績效之變異，卻忽略了其他會影響工作的績效之因素 (余德成, 1996)，國內高科技之產業、以研發為命脈的高科技廠商，皆有賴員工知識互動與持續學習之成效。知識分享與人際之間的互動使得學習得以繼續延續，員工經由思考、判斷、重組等過程進而使用自我專業知識之工作。隨著教育之普及和重視，整個知識領域內涵逐漸拓展開來，從1950年後，於西方世界開始，全球之經濟發展有了巨大的變化，尤其隨著科技與網路之發展，知識已經成為隨手可得之產物，網路與科技對於傳播與知識的收集，都加速知識之轉化，更加有利於知識的創新化，知識已經成了新一代之經濟的命脈之來源(Davenport, 2001)。

Davenport & Prusak (1998) 指出具備有利於知識分享之企業文化是知識管理成功之重要條件。而員工對組織之認同感則是建立優質企業文化之重要因素，組織認同感是員工和組織關係之連結，員工對組織擁有強烈之歸屬感，才有意願主動為了組織付出努力，組織能提供一個讓員工發揮所長之環境，才能留住好的人才，創造出雙贏之局面。杜佩蘭等人 (2009) 指出在研究組織的行為之領域中，組織的學習和組織認同感被視為非常重要之議題，甚至也被認為組織的競爭優勢

之基礎來源，陳錦麗與曾榮豐 (2008) 認為組織學習成為各方企業體積極努力塑造之組織的文化，然而那些潛藏在之相關的管理之策略下，更加重要之即是員工對於組織的認同感，透過其組織認同感可提昇組織學習之氣氛，而吳麗花(2006)之「由組織認同感探究員工的知識分享之意願」的研究指出，組織認同感之在情感之承諾對於員工之知識分享上的意願具有很明顯且正向的影響。

知識分享之過程並非一昧僅於單打獨鬥，分享需要人際之互動，組織成員追求工作績效之同時，只有自我具有專業之知識卻無法運用，工作既無法順心也不順手，因此組織成員如何和同事相處互動，了解與預測同事想法，使得同事間溝通無障礙，更是間接影響個人工作之績效知原因之一。Drucker (1999) 說明勞動工作時期至全面品質管理時期，組織已經加入科學化之管理。但是到了 21 世紀發現上述方法已不夠應付世界之轉變，因為此時已轉換成為知識資產之年代。知識之傳遞和累積促使組織績效更快達成目標 (司徒達賢, 1999)，管理學大師 Peter Drucker 曾說知識在這個資訊社會裡已替代資本、勞力與土地等之實體的資本，甚至已成為非常重要之經濟上的資源，並也就知識的定位是資本主義後之社會當中互相競爭之新的基準，組織需要將知識視為一種非常重要之資產，並要適當之實施管理 (Senge, 1990；Davenport et al., 2001)，知識管理流程包含創造、定義、蒐集、採用、組織、運用與分享七個部分 (劉京偉, 2000；林東清, 2002)。知識管理即是一種知識的分析、整理、收集、分享與創造之處理過程，讓原本即有的知識不停的修正與持續產出新的知識，並且能使這些新與舊的知識加以保存與累積，讓其有效之轉化為有系統、有制度之知識，這種的知識不停之產出、累積及創新之循環，可幫助組織運用有效率之決定與行動力的策略，更而能夠提升組織之智慧、擴增組織之資產、增加組織之財富與達成組織之目標 (吳清山, 2001)。從工業時代之結束，隨著科技帶領之突破，社會如何能從工業時代更進一步轉換，則需要組織之知識不斷傳遞 (Senge, 1997)。

管理者如何經由公平之行動、信任之工作態度的建立，去鼓勵來自不同的背景、價值觀和動機之員工有意願共同的分享情緒、感覺與心智之模式，進階的將知識分享給他人，這正是組織是否能不停創新知識之首要的關鍵之步驟 (鄭仁偉、黎士群, 2001)。組織在實際應用層面上，會為了鼓勵員工與組織分享自己之好點子，進一步祭出獎金鼓勵員工分享自身專業之知識與技能。因此，企業想要維持競爭優勢之主要方式之一便是知識之創造與分享 (Osterloh & Frey, 2000)，然

而，知識之創造與分享需要不斷的腦力激盪，進而達到個人工作績效之發揮，個人創造力在知識的分享之過程裡是否擔任著重要之角色，則需進一步探究得知。

目前國內探討工作績效之相關研究常伴隨著工作滿意度、壓力、工作倦怠或是情緒之反應(吳宗祐、鄭伯璜，2003)，以上皆屬於個人感受之因素，但人和人之間的互動是有相對的關聯性，假使個人具有敏銳之肢體語言觀察力，了解對方眼神透露出之喜怒哀樂情緒，即使個人具有較高之社會敏感度，就能預測與了解同事之意圖與想法。由此可知，為達到工作績效之發揮，個人社會敏感度高低扮演著重要之角色，然而，公司招募人才最常使用之方法是使用人格特質量表(賴姿伶、余民寧與徐崇文，2009)。欲找尋情緒管理之得宜，人際知覺之良好，且能妥善與人溝通的員工，除了解員工人格特質之外，更需要被重視的是個人知覺彼此之互動關係的能力。許多研究顯示人際溝通能力能提升員工之工作績效、升遷之速度、組織運作之效率等等(Goleman, 1995, 1998; 黃靖雅，2003; 李青芬、李雅婷、趙慕芬，2006; 羅宗敏、王俊人、許雄傑，2007)。因此，研究除探討自身感受外，更應了解個人所具有社會敏感度程度之高低，藉由了解員工互動情況，達成促進個人工作績效之發展。

員工是組織內最有價值之資源，知識分享、組織認同感和工作績效的發展，都會直接的影響著組織之績效。另一方面，也可能多少影響著員工之工作上的意願，但是提高工作績效之辦法，必須從組織內員工之知識分享、組織認同感之角度來尋求改進的方法。在心理層面上能夠認同而且願意接受組織之目標、信念和價值，於工作上展現高度之投入並且主動願意為了達成組織之目標而付出額外之努力，並且視此為是個人在道德之義務的表現(李伯宏，2006)。組織認同感對於工作上的投入有著明顯之影響，像是員工對組織認同感程度越高，對其工作的投入就越高，故其組織認同感也可能直接地影響到組織內成員就其工作投入之程度的高低。Chen & Spector (1992)及 West (1994)認為組織若想屹立不搖、且能夠對抗任何社會之變遷，學習是關鍵之因素。換言之，組織學習是左右組織能否生存和茁壯之重要關鍵因素。Dodgeson (1993)認為組織整體學習能力之提升可增進企業的創新活動之效率、效能和能力。在學習過程互動中，增進彼此之信任，進而提高組織成員知識分享意願之意願。

由此可知，工作績效是公司組織所欲提升之首要目標，而幫助公司組織完成此目標之組織員工是研究者所欲探討之第一線人員，社會進步之當下，工作性質已然轉換，社會培養了許多高階之知識分子，當我們學以致用於工作之中成為組織之員

工，本研究幫助受試者面對工作之餘，能探索自我，更能幫助公司組織完成組織目標，何樂而不為。

第二節 研究目的與問題

國內目前的產業環境面臨內外競爭的衝擊，業者應積極思考因應之道，以求永續經營並維持良好的經營績效。在企業組織中，「人力資源」與「知識」都是非常重要的資產，也是促進組織不斷成長的關鍵因素。資深員工將工作經驗傳承，持續在工作中與組織共同學習成長，新進員工將其新技術與組織業務互相結合，新舊員工進而將彼此的知識與經驗互相分享交流，使之促進組織知識的創新和流動，而組織應讓員工具有榮譽感及歸屬感，使員工心悅誠服地認同，主動積極參與各項組織學習活動並與同事分享知識，以加強組織的競爭力，這些影響經營績效的關鍵因素都是值得業者重視的課題。

基於上述發展與研究動機，旨在探討組織認同感、知識的分享及工作的績效之間的關連性及中介效果，根據工作績效文獻之論點，目的在找出影響工作績效的因素。此次研究的主要之目的敘述如下：

- 一、探討知識分享對於組織認同感之影響。
- 二、探討組織認同感對於工作績效之影響。
- 三、探討知識分享對於工作績效之影響。
- 四、探討組織認同感對於知識分享和工作績效的關係是否具有中介之效果。

第二章 文獻探討

本章之分別針對知識分享、組織認同感、工作績效的相關文獻進行探討,其次針對研究對象目前知識分享的方式、組織認同感、以及工作績效的概況加以說明,為研究知識分享、組織認同感及工作績效間的關係,下述分別探討其相關文獻與之間意涵。

第一節 知識分享

學習能提高員工個人工作之知識、技能與態度,使員工能更準確地執行工作,以確保工作品質不斷改善。知識經濟時代更加強調知識之重要性,知識的管理之議題也會日漸受到很極大之關注,而且員工對知識之分享之態度關係著知識管理之成功與失敗,每一位員工若能將本身之知識或技能和其他人分享,則整個組織之知識將有相乘的效果,組織效能及競爭力也會更加提昇。

一、知識分享定義

知識來自於人類對數據及資訊之思考、分析、歸納、綜合、學習、體會、經驗、研究、心得與靈感,比數據和資訊之意義更加深廣,更具價值。知識分享以字面上來解釋,即是分享自己所有知識之意思,知識分享便是一種的交換之活動,並透過彼此之對談、交流與互動來分享自身的知識(Hendriks,1999),且藉由互動的過程去創造新之知識與修正現有之知識 (Senge, 1998),亦即知識分享便是就自己所擁有之訊息與知識,再傳播出去讓他人瞭解和運用。

Senge (1997)定義之知識分享係協助他方去發展有效的行動之能力所需要一切的行為之活動,因此知識之分享為學習之過程。知識分享之行為也牽涉到個體之間的知識之傳遞和接收 (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009),知識分享是藉由各種管道(如:舉行會議、面對面討論、網路、最佳實務與資料庫),使員工和內外部團隊在不論組織內外之間彼此之交換與討論的知識,然而其目的是在藉由知識之交流去擴大知識之所有利用價值和產出知識之效果(林東清,2002),林誠和高振源(2010)認為知識分享行為係擁有知識之人有意願將所學之技術、知識、技能和工作之經驗等,用以具體化之形式與別人傳遞和交流,加以增進整體組織之競爭優勢。知識分享是員工各方藉由彼此間互動與溝通,來交流彼此所擁有之知識並且相互學習,使之知識可以分享及傳遞(劉敏熙、林正和,2011)。知

識分享是：(1)分享個人之知識；(2)分享學習之機會以協助別人獲得外界之知識；(3)鼓勵別人之學習（鄭仁偉、黎士群，2001）。

由於不同之學者對於知識分享具有不同之定義，如表之 2-1 所表示，知識分享係組織實施知識的管理之重要程序，如果個人之傾向於保留知識而且不願意和別人分享，便會形成個人之知識將遇到難以轉變成為組織的群體之知識，除了不利在知識的活用之外，也限制了個人之知識使用的範圍（廖述賢、費吳琛、王儀雯，2005）。知識分享不僅是語言之溝通，還有經驗之學習和模仿，藉由知識之分享，更可促進成員彼此知識提升和組織之進步。當組織成員進行知識之分享時，不僅只是分享個人之知識，也連帶分享知識所帶來之進步或與人相處之益處。

表 2-1 知識分享定義

學者	年代	定義
Nonaka & Takeuchi	1995	知識分享為內隱和外顯知識彼此互動之過程。
Senge	1997	協助他方發展之有效行動能力的一切行為活動。
Davenport & Prusak	2001	知識分享之行為:組織員工願意傾聽和分享，組織可以藉由教育之訓練、培養關係、工作之輪替、績效評估等來達到知識分享之目標。
鄭仁偉與黎士群	2001	分享個人之知識；分享學習之機會；鼓勵他人之學習。
林東清	2002	知識分享是指透過各種之管道(如:面對面、會議、經驗實務、網路或資料庫等)，組織員工在組織內或外交換、討論知識，擴大知識的價值
林成與高振源	2010	員工願意將自己的知識、技術、技能與工作經驗等，具體化之傳遞給他人，並且希望他人瞭解後能夠實際應用於工作上之行為

資料來源：本研究整理

二、知識分享相關理論

本研究藉由文獻探討之過程，將知識分享之相關理論整理敘述。

(一) 理性行為之理論 (Theory of Reasoned Action, TRA)

理性行為之理論是社會心理學中拿來預測個人之行為態度上意向的理論，Fishbein & Ajzen (1967) 認為人類所有行為之契機皆受到對該行為之態度 (attitude toward behavior) 和主觀規範 (subject norm) 之影響，二者直接地影響行動者的行動之意願，進一步去影響其行為之表現 (Perugini & Bagozzi, 2001)。

Bock & Kim (2002) 指出理性行為之理論為人類通常相當的理性利用已知之資訊來決定自己的行為。一個人之特定行為表現是藉由他之行為意向去執行，意向決定於人們之態度和主觀規範，一個人對上一種行為之態度，係由他之信念與執行行為的評價相乘的結果，個人之主觀規範是信念和動機相乘之結果。Bock & Kim (2002)提出個人對知識分享之態度對知識分享之意向產生正向之作用，個人對知識分享之意向則對知識分享之行為產生了正向之作用。

綜合上述，理性行為理論最主要拿來用之於分析之態度是如何有意識的影響著個體之行為，關注及認知資訊之態度之形成的過程，而其最基本之假設係認為人是理性的，因此在做出之某一的行動之前會結合各種的資訊來衡量自身行動之意義與結果。

(二) 組織學習理論

組織的學習之理論講到，組織之知識即是一種之組織各個成員之集體之智能，並藉由人際之互動進而共同享有之(司徒達賢，1999)，Shrivastava (1983) 認為組織之學習係指組織之知識的基礎被發展與型塑之歷程，並將組織之學習分成四面向來看，其中一方面是為「知識分享」，表示組織可透過學習來改變運作之方法。根據組織學習之理論，知識創新之分享意願會受到分享者對權力認知之影響，而彼此之信任也會影響分享者對權力之認知(司徒達賢，1999)。因此學習雖然是一種獲得知識之方法，進而提升行動之過程，但是學習之分享卻會受到組織內成員對組織認同之影響。

(三) 社會認知理論

人們是否願意進行知識之分享會受到自我之認知、動機和個體行為相互之影響(Foss et al., 2009)，Bandura (1989) 提出社會的認知之理論，連結行為之主義和社會學習之理論，以行為、個人與環境三者相互地影響去解釋個人之行為(張春興，2007)，社會認知之理論提出，人除了能夠藉由直接的模仿去學習之外，也可藉由觀察模仿學習來獲得知識和技能。而且人們所擁有之態度與信念會直接影響其的行為(邢占軍，2007)，當大家認為自己已獲得足夠之知識時，將有更高的可能性提供有用之知識給別人(楊智詠，2009)，陳冠沅(2006)認為職場上是否具有之特質相似性者，會影響二人在職場上之互動和良好關係之建立，人際關係之相當密切時，知識分享之意願會比較高，同時也會加速知識分享和擴散。

三、知識分享研究價值與策略

知識分享可被分為兩個面向 (Sveiby, 2000；林育群，2005)，從資訊管理之角度和人員管理之角度兩面向來看，(1)從資訊管理之面向去面對知識分享之問題，透過應用、進化資訊科技的處理之效能、網路聯結的範圍等之形式，來解析、處理知識分享行為之問題；(2)從人員管理之面向去面對知識分享之問題，研究者提出人才是知識分享中最重點之元素，因為知識分享是組織獲得經驗和增加組織群體知識之來源 (廖述賢等人，2005)，Nonaka (1994) 將知識特性區分成兩種，分別為內隱之知識(tacit)和外顯之知識(explicit)。內隱之知識並非藉由語言之表達，大部分是藉由經驗的傳承，然而外顯之知識卻係屬於透過語言之溝通去傳遞之知識。知識分享就歷程而言，是提供別人協助去發展新的行動之能力，就內容而言，是完整而合乎邏輯的，並非片段資料之分享 (鄭仁偉、黎士群，2001)。

身處在資訊爆發之年代，面對知識分享可能對組織帶來之衝擊和收益，促使組織與研究者開始正視員工知識之分享行為 (劉敏熙、林正和，2011)，然而管理者較重視的多是外顯之知識，組織內大多數之知識是屬內隱之知識，內隱之知識不僅於含蓋非語言的訊息之傳遞，亦包括員工透過學習而且增長之能力，更進一步提升了員工之創造力和工作之效能，因此不可以輕視內隱知識替組織與個人增加之價值和優勢之潛能 (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

企業在進行知識分享之過程中往往會有分享者本身擔心競爭力下降之疑慮，擔心自己分享後會被同仁取代而不願意分享，陳永隆和葉鳳如 (2007) 以 80 / 20 法則和賽局理論來說明知識分享之策略：

(一) 80 / 20 法則與知識分享

80 / 20 法則是指少數之原因、輸入或努力，導致多數之結果、輸出或報酬，如：少數之關鍵知識，可能創造大部分之競爭優勢，而多數之一般知識，可能僅貢獻少部分之競爭優勢，同樣的，每個人都有許多之專長，但創造工作薪資之來源通常只是其中之二、三個專長，相對地大多數之人所擁有的大多數知識卻也只能創造出少數之競爭力，關鍵知識之保留無可厚非，但是其他大多數之非關鍵知識則可以與大家分享，因為專家之常識，有時可能非專家之知識，是其他人獲得知識之基礎來源，推動知識管理必須要有好之分享者，對於本身不具競爭力之知識應儘量分享，如此不僅可讓企業內之知識互相交流，也間接讓分

享者之地位逐漸提昇。

(二) 賽局理論與知識分享

賽局理論所要表達的即是當出現競爭之對手時，為了成功達到自己之目標，實行合理性思考而去判斷該採用何種行動之科學，在賽局理論中有一個囚犯困境中之觀念，知識分享也是相同之道理，由於企業內彼此互相之競爭，使彼此真誠交流與分享之情形不易出現，企業推動知識管理應建立互信之環境，因為互信才是分享之關鍵。

四、知識分享相關研究

吳俊彥 (2007) 研究發現知識分享對企業技術之創造力有高度之相關，陳冠滋 (2006) 提出互動之兩人之間，若具有契合之價值觀，對於知識分享帶來正向之影響，知識分享會受到人際互相信賴高低之影響，因為人際之信任度愈高，則愈能促進成員之間分享內隱知識的可能。I-Chieh 與 Yi-Shun(2008)臺灣企業為研究樣本，發現高層知識管理之價值與知識分享之策略與實施有正相關，也能提高知識分享之效能。

林誠與高振源 (2010) 研究發現知識分享不論是行為或是分享意願都和工作之績效因子中之效能、效率和品質有正關聯性，工作滿意度和知識分享有正相關，同事之關係和知識分享也有顯著之正向關係，即員工和同事關係越融洽，知識分享行為則越多。當員工對自己之工作有全盤性之瞭解，並且在工作上獲得之回饋，亦能促進員工知識分享之行為 (Foss et al., 2009)，當內在之滿足時，同事信任和主管信任對知識分享意願有直接之影響 (廖述賢等人，2005)，Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone (2010) 認為一個優秀團體成員所需具備之特質為：成員之彼此傾聽、分享建設性之批評意見、擁有開放之胸襟，且不獨斷獨行。

綜合上述，員工藉由內隱與外顯知識之分享，可進一步地提升工作之環境，增進工作之滿意度，促進工作績效，為企業帶來具體之貢獻。

第二節 組織認同感

Davenport & Prusak (1998)在(Working Knowledge)之一書當中指出，具備有利於知識分享之企業文化是知識管理成功之重要條件，而員工對組織之認同感則是

建立優質企業文化之重要因素，組織認同感是員工和組織關係之連結，員工對於組織有高度之歸屬感，才有意願主動為組織提供付出及努力，組織能提供一個讓員工發揮所長之環境，才能留住好的人才，創造出雙贏之局面。

組織認同感(organizational identification)日漸在組織上之研究中，受到組織相關研究的人之重視，但是其並不是一個嶄新之論點，而是將社會心理學之領域加以延伸之名詞，組織認同感之想法最初係由 Tajfel (1974)提出之社會認定之理論(Social Identity Theory, SIT)而來，而且 Mael & Asforth (1989)依據社會認同之理論對認同感之想法，就此擴張至組織的場域之中，其將組織認同感視為社會之認同感(social identification) 之特別的形式之一，並且在 1992 年提出組織認同感係個人以組織的成員之名義，來實行自我的定義之型態或構成包含於組織之知覺。

一、組織認同感定義

認同感 (identification) 最初由 Freud 提出，指個體和他人之情感聯繫，這個概念為 Lasswel 所拓展，用於描述較大之人群認同感，如：民族主義等，後被引入到組織管理之領域。隨企業經營之環境和組織管理之趨勢的改變，組織認同感之相關討論變得格外被重視(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)。

組織認同感之產生，是源自個人之自尊、愛或歸屬等需求，因此員工所感悟之組織的認定和形象，會讓其對於組織上有高低的程度之認同感之落差，當組織認同感越接近於員工之自身的理念時，其對之於組織之認同感程度愈高，反之，則有可能因組織之認同感和自身理念之不相符時，而對於組織之認同感程度降低，並且對組織產出負面之情緒。

國內外學者對於組織認同感之研究頗多，對其之定義也有不同解釋，多數和個人對組織之認知有關，如表之 2-2 所表示。

表 2-2 組織認同感定義

學者	年代	定義
Brown	1969	認同感是一種自我定義之歷程。
Patchen	1970	認同感是和其他成員一同擁有目標或經驗、有團結感及身處同一個組織之感覺，和組織內成員彼此相互支持和彼此信賴。
Cheney	1983	對組織等團體之認同感，是個人主動將自身和社會場景中之元素連結之歷程。
O'Reilly & Chatman	1986	認同感是以希冀成為組織之成員為基礎之一種參與。
Mael & Ashforth	1989, 1992	人們用以組織成員的名義去定義自我 (self) 之一種狀態，亦是一種屬於群體之知覺。
Dutton, Dukerich, & Harquail	1994	當個體之自身理念中所擁有特質和其所感悟得組織認同或特質相符時，此種認知之結合稱為組織認同感。
Pratt	1998	當個人對組織之理念變成自我參照 (self-inferential) 和自我定義 (self-defining) 時，認同感便產生了。
Miller, Allen, Casey, & Johnson	2000	員工是否將自己視為是組織之一員，而去認可組織使命、價值觀及目標，並把組織之利益考量入各項管理策略當中。
Gautam, Van Dick, & Wagner	2004	組織認同感就是組織成員和他所在組織有同感，可以回答「我是誰？」、「我們是誰？」。
Riketta,	2005	組織認同感為個體已連結自己之組織成員和自我概念，可能是認知的、情緒性的，或者兩個都有之可能。
梁雙蓮	1984	組織認同感是自身目標和組織目標相互作用，成員對組織所產生之主觀情感聯結。
許士軍	2001	所謂認同感(identity)表示一人對所服務的組織具有歸屬感之程度高低。做為團體成員之一，能否感到具有之價值，並加珍惜這一個地位。
賴志超、鄭伯壘與陳欽雨	2001	組織認同感是一種用以協助提高組織承諾與降低離職意願之因子。
徐瑋伶與鄭伯壘	2002	組織認同感是組織成員之一種自我的基本態度，源自自身理念和組織認定間之相關性，使得個體對組織產生一種特定心理連結，進而形塑出不同之認同模式。
林家五、熊欣華與黃國隆	2006	當一群人根據共同之想法、信念將團體連結在一起，並因此提升完成工作之可能時，組織即顯現出雛形，而當組織成員感悟到自己或者團體是組織之一員時，這種自我認同感將隨之產出。
陳錦麗與曾榮豐	2008	組織認同感意指組織成員之自我知覺在社會化歷程中自然和組織目標相同，並將組織的價值觀內化成自己的價值觀，對組織產生之忠誠度，有意願遵守組織的規範，全力成功達到組織的目標。

資料來源:本研究之整理

二、組織認同感相關理論

(一) 社會認同之理論 (Social Identification Theory)

社會認同之理論是由 Tajfel (1982)及 Tajfel & Turner (1985)提出，其觀點是個人會根據一些之特點，如情感、年齡、性別、文化與其他原因將自己和他人區分成相異之團體，Tajfel & Turner (1985) 認為人有追求正向自尊之需要和契機，因此個人會採用團體偏私之方法來追求與保持正向之自尊。人們會用所歸屬之團體之名義或屬性來定義自身，是一種對隸屬團體之團體認同感。高社會認同感者，會偏向於其所感悟之歸屬團體，明確的從外部團體辨別自己之存在，並偏向於能給予他們正面自我形象之群體 (Clément, Noels, & Doeneault, 2001)，Dutton et al. (1994) 表示當個體對某個組織產生認可之時，個人會將自己視為組成團體之一部份，且相互間之命運是有關連的。這樣之情感聯結將對個體從事利社會行為 (prosocial behavior)有所幫助，即當個體對某一群體之認同感提升時，將做出有益於該群體之行動。

(二) 社會支持理論 (Social Support Theory)

社會支持理論係由 Cobb(1976) 所提出，其想法為社會之支持包含愛和被愛、自尊心與關懷、價值感與人際互動之間的互相施恩惠、彼此間之認識理解，體恤與互相之溝通交流等，皆可緩與日常中之壓力，每個人均需要和他人建立良好的關係的社會連結，並相互關心與照顧。

Cobb(1976)將社會之支持分成為(a)情感之支持(emotional support)；(b)自尊之支持 (esteem support)；(c)社會網絡之支持 (network support)等三種方式，其認為社會支持是個體自我領悟到和自我有關之資訊，也可說是個體自我領悟到廣大接受支持之經驗，並非一種個體和外在非主觀環境之交互過程。因此，社會支持必須是使相信自己是被關懷與被愛的 (情感支持)，引發人相信自己有被尊敬與有價值之訊息 (自尊支持)，引發個人相信自己屬於相互溝通與互惠之網絡中 (社會網絡支持)。

社會支持能夠提升個人解決與克服日常生活上之緊張與壓力，以增進個人之生活適應能力。這個支持也就如同和一個或多個重要他人或群體之維持性、連續

性之關聯性。藉由這個關聯性，可以協助個人解決日常生活上所面臨之壓力事件，特別是個人長時間面臨壓力之情況下，社會支持之幫助功能更為明顯。

三、組織認同感的層次

近年來很多學者表示，組織認同感不單單是一個能夠感應環境變化之理念，也能夠拿來解析相異之程度，工作的動機和工作的表現之不同，Golden-Biddle & Rao (1997) 認為組織認同感之層次可分為自我認同感、群體認同感與組織認同感三個層次。

(一) 自我認同感

Maslow (1954)提出之需求層次之理論把需求區分成為生理之需求、安全之需求、社會之需求、尊重之需求和自我實現之需求五類，而其中社會之需求（歸屬、友誼）、尊重之需求（受人尊重、自尊）、自我之實現（實現個人之理想）等，都是屬於自我之認同。

(二) 群體認同感

團體是一個小型社會，每個人能夠藉由與別人交流之過程中獲得之進步，群體中之同儕力量，可能會影響他人之看法或行為。組織成員間之小團體中緊密且持續互動，就是所謂群體之認同感。

(三) 組織認同感

組織認同感是員工對於組織在意識之形態上之知覺認知和感情之結合，進而對組織產出歸屬感和忠誠度，讓自己之態度和作為達到組織之要求（陳錦麗、曾榮豐，2008），組織認同感會將組織價值內化為員工個人之價值觀上，因此 Miller et al. (2000)認為具有強烈的組織認同感之員工，就算於無監督之情形下，亦將會去做符合組織利益之行為。

四、組織認同感之構面

有關國內外之學者對於組織認同感的研究之層面與方向有許許多種，而國內

之論文大多採 Patchen (1970)與梁雙蓮(1984)為主要，分述之如下：

Patchen(1970)認為組織認同感所架構出之操作性結構，其提出組織認同感是由三個層面所形成，分別是：

- 1.相似性(similarity)：該成員個人之特質和組織之相容，或和其他之成員的共享相近的目標與經驗。
- 2.成員之身分(membership)：該成員和組織具有深厚的情感，休戚與共之關係、團結之一致，並且對組織上擁有的強烈之歸屬感，是以身為組織的內部之成員為光榮。
- 3.忠誠感(loyalty)：組織之成員相互支持，並對彼此的忠誠與信賴，對於組織上具有的忠誠度之員工，就會熱衷於協助組織來達成目標，可以用來之解釋為對組織的支持。

梁雙蓮(1984)也曾經針對中央行政之機關的公務員組織認同感之研究提出了四個組織認同感研究的層面如下：

- 1.向心力(cohesion)：成員認可組織上之目標、融入並且關心組織之事務、自覺上和組織上合而為一，並共同分享組織之成功和失敗。
- 2.連結感(involvement)：成員時常參與的組織之活動，將把組織的工作看作生活之部份，並自認為於組織扮演的重要之角色。
- 3.忠誠感(loyalty)：成員係被組織的吸引，自己認為和組織之目標是相同，對於組織盡心盡力，並且願意為組織的目標付出而貢獻。
- 4.疏離感(alienation)：成員自己認為於組織當中的人際之關係不和諧，疏離的工作之無力感、對組織冷淡、自拒絕於人、不信任他人與缺乏凝聚力。

在社會認定之研究的取向之中，將認同分成為三個面向，(1)感情之面向(對團體的情感之連結)；(2) 評價之面向(對團體於價值上之評估)；(3)認知之面向(對於團體成員的關係之理解)，Van Dick, Wagner, & Gautam (2002)又增加行為之向度，此面向追溯在對於自身民族之認同感(ethnic identity)，意指成員參加組織之儀式與可預想之行為表現 (Christ, Van Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003)，Christ et al. (2003)就組織認同感層面分成為工作認同感、團隊認同感與學校(組織)認同感，Gautam et al. (2004)使用認知、行為、感情與評價四個層面來進行之組織認同感的研究。

五、組織認同感作用

(一) 組織認同感是員工認同組織之過程

Cheney (1983)認為之組織認同感是個人主動將自己和社會場景中之因子相結合之一個歷程，即係指員工將自身視為是組織之一份子，進一步去認可組織之目標、使命和價值觀，並且把組織之利益考量入各項之管理策略當中(Miller et al., 2000)，當員工對企業具有認同感時，便會有較高之動機幫助企業提昇價值(Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004)。

Knippenberg & Van Schie (2000) 主張組織認同感是社會認同感之形式，是個人在其所工作之組織歸屬方面之自我定義，會促使個人透過群組之鏡頭查看結果(Siddharth, Soumendu, 2005)，在這種情況下，個人將自己歸於該組織之特點，將確定其在該組織之工作和自我。

國內學者陳錦麗和曾榮豐(2008)認為組織認同感便是針對組織的成員之自我知覺於社會化之歷程當中，自然會和組織的目標相同，進一步就組織的價值觀轉變成自己之價值觀，對於組織心生之忠誠程度，有意願之遵守之組織的規範，全力全意達成之組織的目標。

(二) 組織認同感是組織的願景讓員工具有認同感

Mael & Ashforth (1992) 認為當組織能夠提供個人名譽和特色，則個人對該組織之隸屬感之程度就愈強烈，因為聲譽和特色能夠增加員工之自尊。組織認同感是人們使用組織成員之名意定義自我之一種狀態，也可說是個人和組織認知之結合，當個人之自我理念和其所感悟到之組織有一致之特點時，其也會感覺到自己之隸屬在該群體，並因此產生分類之效果，Mael & Ashforth (1992)將這樣想法擴張到組織之層級，其概念就是所謂特色係這家公司和另家公司相異，而且讓員工擁有與眾不同之感覺，組織之名聲和品牌特色及員工之組織認同感呈現正關聯性(謝安田、楊新生，2011)。

Pratt (1998)認為組織認同感係以組織之成員名義定義為自我之狀態，就算個體和組織已經沒有物理或實質上的相關連性，這一種定義之仍然可能的存在，Reade (2001)認為組織認同感能夠從價值之基礎 (value-based) 和社會認同之基礎 (SIT-based) 兩個方向來說，Pratt (1998)係由價值之基礎之方向提出組織認同感追朔自組織之價值觀上或理念對員工上產生之吸引力，而且讓員工之隸屬感、安全、自我的成長之需求也取得滿足，社會認同的基礎之組織認同感代表某一

公司比起另一公司更具有吸引力(謝安田、楊新生，2011)。

(三) 組織認同感是組織與員工相互依存之關係

組織與員工之間存有一種互利共生之連結，組織之理想有賴於員工之執行，而員工之生活則需由其所任職之組織加以滿足，彼此之間相互之期望，形成一種無形之心理契約(Allport, 1937)，組織認同感是員工之自我觀點和組織之觀點相似之程度性 (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)，是有相關的組織之身份或他們所僱用組織的成員的關係之探討(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)，當組織之願景與員工之價值觀一致時，員工不僅會認可組織，而且有意願將自身投入於組織所設定之目標和價值 (Riketta, 2005)。

到目前為止，雖然組織認同感 (organizational identification) 之定義在領域內尚未達成一致，但 Mael & Ashforth (1992) 之觀點獲得了大多數學者之贊同，即組織認同感是社會認同感之一種特殊形式，是和組織具有一致性或從屬於組織之感覺。當個人認可組織時，其傾向把自我和組織聯繫起來，組織之聲望即是他之聲望，組織之命運就是他之命運，組織之理想即是他之理想，組織之成敗即是他之成敗。組織認同感近年來成為組織行為學之一個核心的概念，吸引了廣大研究者之注意，其原因就在於作為一種反映個體和組織內在聯繫之心理狀態，其能夠潛在地解釋與預測工作場所之許多重要態度與行為。

由管理之概念來看，組織認同感之觀點非常重要，因為有強烈組織認同感之員工能夠做出最接近組織的利益之決定，即使在無監管之狀況也是一樣 (Miller et al., 2000)，員工對於組織認同感程度之高低會影響其工作上之表現及其所發揮之工作效率，國內外許多研究認為，組織認同感和離職意向、工作滿意度、動機、績效和對組織之忠誠、合作行為與組織公民行為等連結密切，在高強度競爭企業環境中，組織認同感實際上就是組織維持競爭優勢之重要原因。

六、組織認同感相關研究

有關組織認同感攸關文獻之討論，其中包含有對組織認同感之內容與論點作一個統一整合之回顧(Edwards, 2005；Cardador & Pratt, 2006)、討論組織認同感及組織公民之行為 (Van Dick et al., 2004, 2007)、對於組織認同感和組織的承諾之理念進一步釐清 (Gautam et al., 2004；Riketta & Van Dick, 2005)及組織認同感和工作之態度與績效之間的關聯 (Van Dick et al., 2004；Abraham et al., 2007)。

首先是，Cardador & Pratt (2006)統整行銷與管理相關領域之學者對於認同感所表達之想法，將此區分成三種基礎（關係、行為、象徵）。從不同相對應理論當中指出，組織認同感包含自我認同定義內之自我之基模和認定之理論。如果將個體之自我同理念延伸來談，則亦係對組織價值與特點之內化與認同 (Ashforth & Mael, 1989)，Dutton & Dukerich (1991)也能將此體會係組織的成員之自我的認同和組織認同感具有強烈相關性，而且時常係領導者之自我認同的影響較遠大。除此以外，組織認同感與角色之認同都會受到社會認定之理論、自我分類之理論、認定之理論和角色之理論所認定。也有其他之學者將角色之理論結合使用於組織認同感之分類當中 (Van Dick et al., 2004)。從上述可想而知，自我之認同感和組織之認同感及角色之認同感和組織之認同感存在某種的程度之相關連性。

其次是，在組織之認同感和組織之公民行為之研究的結果可以看出，不論是於學校或銀行，加強員工之組織認同感的確可以有效提高員工的組織之公民之行為。亦即員工之認可自己是某個群體之一員，就愈可能展現出有利於組織之角色外的行為 (Van Dick et al., 2004)，然而民營之機構(旅行社)相比較下在穩定收入之公家之機構(學校)來說，也比較能夠展現具有生命共同體的感覺，主管之組織的認同感比較容易之激勵到或影響到員工產出組織之公民行為 (Van Dick et al., 2007)。

再者是，近年來之研究之結果的發現，組織認同感和組織的承諾都被認為不一樣之理念加以探討研究，Gautam et al. (2004)進而從其理論與實證之研究當中嘗試加以辨別，證明之組織認同感和組織之承諾的確是兩個不一樣之想法，Riketta et al. (2005)利用之後設定分析去驗證組織認同感和組織之承諾對於工作的團體之強度和關連性，結果之證明二項對於工作的團體之依附程度都大過於對組織，並且其和工作的成果之相關連性也較高。

最後是，於組織認同感和工作之態度討論上證實，組織認同感可利用工作上之滿意程度來預測離職之意願 (Van Dick et al., 2004)，然而工作之績效方面，Cheney (1983)也曾經討論過組織認同感之影響方面，更發現工作之動機、工作之滿意和工作績效之明顯的受到組織認同感所影響，且組織認可和績效之回應(任務之投入、投資之程度與成果之效能)具有正相關連性(Efraty & Wolfe, 1988)，Abraham et al. (2007)驗證了當員工領悟到社會之責任和發展的當下，將會對於組織認同感產出更具強烈之效果，並進一步提升工作之成效（成員適應與工作績

效)。

綜合以上組織認同感的相關研究發現，員工對組織之認同感受到心理因素的影響很大，組織內部許多制度之公平性與否也將會影響到員工之態度與行為。因此組織應努力提昇其企業聲譽與社會價值，讓員工感受到榮譽感與歸屬感，同時應檢討升遷考核制度與獎勵制度之合理公平性，並加強對員工的關懷與尊重，使員工感受到關愛和溫暖，才能真正打動人心。

第三節 工作績效

績效不斷係研究組織的行為之重要根據，不論係員工之激勵、工作之設計或領導之行為，最主要之目標都是要強化組織之績效。工作績效係企業與組織的心理學之核心的結構 (Austin & Villanova, 1992 ; Campbell, 1990)，就像企業期望能夠雇用甄選到工作績效較優秀之員工，組織的訓練發展之計畫，亦是以工作績效作為基礎，可知工作之績效對於工作之行為裡是個重要的一環，也可說是組織一直相當重要之議題。

一、工作績效定義

池進通、李鴻文和陳芬儀(2008)覺得工作之績效是指工作當中之個人或者是團體所表現出任務達到之量和質，績效可作為員工生產力之衡量指標。員工在公司之表現和完成度可視為個人工作績效表現 (Campbell, 1990)，林誠與高振源(2010)也就工作績效之定義是為員工在特定期間之內，成功達到組織的工作理想之程度，即衡量員工之工作狀況，讓經營者了解員工之工作績效，以達到組織之整體理想，徐雅慧(2004)認為工作績效是指工作的人達到工作上之目標時的表現水平，如表之 2-3 所表示。工作之績效不僅是員工工作完成度，還需經由組織他方評估個體對組織貢獻度、個體具有特質是否符合公司期望與需要，即為評估員工績效標準。

表 2-3 工作績效之定義

學者	年代	定義
Campbell	1990	員工在公司之表現和工作完成度可視為個人工作績效表現。
Borman & Motowidlo	1993	提出工作績效係個體對組織的行為，根據個體對組織目標貢獻程度予以測量。又根據 Campbell 之架構，將工作績效分為二： (1)任務績效(task performance)：指個人完成公司所期望或指定任務的工作熟練度。 (2)脈絡績效(contextual performance)：指員工和組織、社會與心理的環境所表現的外在行為或表現，這類行為對組織效能可能更具影響效果。
Motowidlo&Van Scotter	1994	需經由任務績效及脈絡績效兩類，才能判斷員工表現的工作績效，並亦將任務績效延伸認定為個人完成工作上的組織所指定任務之程度結果，且合乎正式角色所加諸於個人部分之要求。
徐雅慧	2004	工作者達成的工作目標時之表現水準。
池進通、李鴻文和陳芬儀	2008	工作中之個人或團體所表現出任務達成之質和量。
林誠與高振源	2010	員工在特定期間內，成功達到組織工作理想的程度。

資料來源：研究者之整理

二、工作績效構成因素

余德成(1996)定義之工作績效時，並且將工作之績效分類成兩因素，分別解釋如下：

- 1.任務績效 (task performance)：工作的人對組織之技術核心有所的貢獻，於自身工作範圍以內之活動所展現之熟練程度，能夠藉由自己直接實施技術性之過程或者間接給予技術上程序所需要之材料或服務給予衡量。
- 2.脈絡績效 (context performance)：工作的人對於任務活動以外，而且對於組織效能有所貢獻之其他活動所展現之熟練程度。包含自發性實施非正之活動、堅持達成之任務與合作並且協助他人，以及於非正式之場合自發性表示認同、防衛和支持的組織理想之熱誠。

三、工作績效衡量之方式

(一) 客觀與主觀

評斷企業績效之方式和指標，可分為客觀與主觀兩類，客觀績效是各種財務

指標，一般為精確之數據資料；主觀績效則是非財務面之指標，包含組織狀況排除、活動結果滿意度等主觀決策之評量（羅宗敏等人，2007）。

(二) 任務績效與脈絡績效

一般學者用來評斷之工作績效之指標通常分為兩類，並且將工作績效劃分為任務績效(Task Performance)和脈絡績效(Context Performance，余德成，1996；陳冠宏，2006；池進通等人，2008)，任務績效意是員工對組織核心價值之創造與維持有直接或間接貢獻之行為，脈絡績效則是有助於組織目標達成之個人行為，如：員工自願進行額外工作、堅持完成目標、主動幫助同事、主動團隊合作、支持和防衛組織目標等自發性之行為（陳冠宏，2006）。

(三) 個人工作成果、工作行為、個人特質

1. 個人工作成果：以員工的產量、銷售量或客戶數等工作成果來評估員工之績效，只求目的而不問過程。
2. 工作行為：有時很難找出員工對特定成果之貢獻，因此以員工請假天數、交報表之速度，或是否具有合適之領導風格，來衡量工作績效。以上這些行為不等同於個人之生產力，只要可以提高組織效能、協調與促進團隊合作，有助於工作等行為，都列入績效之評估。
3. 個人特質：是否具有良好之態度、有自信、值得信賴、有豐富經驗等，此與員工良好工作表現可能無太大之關聯，是最不適當卻廣為組織採用之績效評估的準則（李青芬等人，2006）。

Barrick & Mount (1991) 認為常用之三種評分標準可以決定員工之工作績效，分別為工作效能、訓練效能與個人資料三類。

四、工作績效相關研究

Hunter & Hunter (1984)認為預測員工績效最有效之預測因子為員工能力，能力越高，績效越好，鄭俊英(2008)研究發現最為直接的影響之工作績效，係員工之工作的知識和工作技能，林宜蓁(2008)指出員工商業道德價值和組織忠誠、工作績效、與出勤狀況間，具有正相關，房美玉(1999)針對高科技人才發現，內在動機強之員工，工作表現較佳，房美玉(2002)進一步研究發現，強調的創新文化之組織下，內在之工作的動機和工作績效具有正相關聯性，而且於較低的創新文化之下，外在之工作的動機和工作績效具有正相關，年資、教育程度和工作績效具

有明顯之正相關聯性，徐雅慧(2004)之研究發現，工作滿意度越高者，工作績效越高，林誠與高振源 (2010) 研究指出婚姻狀況和年齡對於工作績效沒有相關，教育程度對工作績效有明顯之落差。

綜合上述，工作績效不僅僅是個人能力之表現，也是組織評估員工是否能勝任工作之準則，然而影響員工之工作績效是否如文獻探討所言，若動機、人緣和能力是影響工作績效之重要因素，本研究推論知識分享及組織認同感，因其內容與動機、人緣、能力有相重疊之處，會影響工作績效。

第四節 研究假設推論

一、知識分享對於組織認同感的影響

國內外同時探討知識分享和組織認同感之相互關係之研究很少，僅有吳麗花 (2006)的研究是以組織認同感當中的組織的支持與社會的支持，討論就其是否能夠影響到員工的組織承諾及員工於組織的承諾提升之後，員工是否能夠為了組織的整體之利益因而有更高之意願去將自身的知識分享他人，利用問卷之方式來進行實證的研究，以 2006 年之商業周刊所發佈之製造產業 1000 大企業與服務業 500 大企業之名單當中，台灣南部傳統之製造產業和通訊服務業為最主要的抽樣之對象，研究結果可以顯示組織之承諾當中的情感上之承諾對於員工之知識分享意願具有明顯且正面之影響；持續性之承諾和員工之知識分享意願具有負面之影響；主管職和資深員工於組織之承諾與員工之知識分享意願之構面上，擁有比較高之組織承諾感和知識分享之意願。

Patchen (1970)及 Cheney (1983) 認為組織認同感係由相似性、成員感與忠誠度三種現象交互而成，當組織認同感強，員工比較容易與公司同化，進而產生認同感與相依性，貢獻其所能，進而付出行動力。

由以上文獻發現，知識分享能夠強化員工彼此之間的情感融洽度，相對於提高對組織之認同感，而且員工對組織之忠誠程度，亦能夠促進其增加對知識分享之意願程度。因此本研亦究認為知識之分享和組織認同感之間互相擁有正向的影響。

H1：知識分享對於組織認同感具有顯著之正向影響。

二、組織認同感對於工作績效之影響

Katz & Kahn (1978)提出的角色行為之理論，並且將績效劃分為角色內行為(In-role Behavior)和角色外行為(Extra-role Behavior)兩項型態，所謂的角色內之行為係強調正式或者是體制之內所規定之行為，組織通常能夠立定部份行為和工作目標，然後依此種標準實施評估。角色外行為可看作一種個人自由心證之行動與表現，其想法相當在組織公民之行為(Organizational Citizenship Behaviors)，或是社會贊同之行為(Prosocial Behaviors)。

Cameron (1985)提出在推動組織營運的歷程裡，組織活動的訊息必須統一且正確的給予全體加盟者，並且確定組織裡之每一個人都清楚理解組織政策之目的、策略與目標、這樣一來才能夠更進一步的建立對於組織政策之認同感，對於領導效能亦相對產生正面的效益，李聰演 (2002) 對於非營利組織研究中發現，組織認同感的各構面與組織績效間都具有明顯之相關聯性。

劉永富(2004)於組織認同感和組織績效的研究當中提出，優質及強勢的組織認同可以增進組織效能，提高生產力，同時使組織成員產生與組織休戚與共的一體感覺，增進成員對組織的認同感，廖成淵 (2011)針對主管之領導的型態、組織之認同感和工作績效的相關聯性之研究，發現組織認同感「相似性」層面與工作績效「工作品質」層面的相關性最高，成員自我知覺組織認同感「相似性」愈高，則「工作品質」會愈佳。

蕭榮昌 (2010) 針對物流人員為研究對象，討論及觀察其工作之相關認同感、工作績效和發展機會的相關聯性之研究，發現物流人員的組織認同感與工作績效之間具有正向關聯性，且其職業認同感與組織認同感之交互作用與工作績效之間具有正面關聯性，物流人員在組織認同感透過工作績效中介，擁有正向影響其發展機會。

由上述研究中發現，個體對組織有強烈認同感，相對會提高其工作熱忱，也因為對組織的認同感，對其開發出的產品的信心與信任，其工作績效也相對提高。綜合文獻整理所述，本研究是假設組織認同感對工作績效呈現明顯之正面影響。

H2：組織認同感對於工作績效呈現明顯之正面影響。

三、員工知識分享對於工作績效的影響

知識分享會對工作績效產生影響(陳宜君, 2007; 黃榮吉, 2008), 知識分享係以具體的形式與其他人傳遞和交換知識 (Foss, et al., 2009), 員工知識分享不但可以促進員工溝通, 也能藉由溝通提升員工相處熟悉度, 增進部門工作完成度 (Robbison, 1998; 房美玉, 2000), 在學習過程當中知識創造、知識分享以及知識應用, 對於改善組織績效可被認為是評斷個體工作績效的指標 (Mikkelsen & Gronhaug, 1999; Mikkelsen, Ogaard, & Lovrich, 2000)。因此, 員工知識分享的過程與工作績效息息相關。

林誠與高振源(2010)對 3M 公司研究指出, 知識之分享和工作績效的因子中之效能、效率和品質有明顯的正向關聯性, 知識分享之行為氣氛越強烈, 工作之績效表現就越好, 黃榮吉 (2008) 以知識工作者為研究對象, 研究指出知識工作者使用網路電子郵件進行知識傳遞與管理, 可透過知識分享產生知識正向的累積循環, 促使知識工作者緊密合作, 進而影響工作績效, Nelson & Cooprodor (1996) 認為知識分享會與公司營運績效成正相關, 個人工作績效即是達成公司績效的標準, 而員工在公司的表現與工作的完成度屬於員工工作績效表現, Hoof & Weenen (2004) 研究提出員工如果能將自身所擁有之專業的知識分享他人, 便是可以產出更好之工作績效。知識分享和工作績效間有顯著相關 (董家琪, 2005; 林誠和高振源, 2010)。

因為知識之工作者每天例行的工作是從事知識生產, 每日工作需要改變自己思考或產生新的想法, 員工工作內容是複雜與多樣化的, 隨著知識產出逐漸取代傳統的社會生產要件, 知識已成為最重要的價值來源。因此, 員工若樂於分享自身專業知識與技能, 有助於員工互相創造新的知識, 進而內化成個人新的行為, 更促進彼此知識分享行為的交流, 對於工作績效也能有所提升。本研究是假設知識之分享對於工作績效有正面明顯之影響。

H3: 員工知識分享對於個人工作績效具呈現明顯之正面影響。

四、組織認同感中介知識分享和工作績效的影響

組織成員間之知識分享行為透過互動增進工作效能，累積知識經驗的成長，使個人增加對組織認同感，個人工作績效提升因此受到組織認同感的中介影響。

知識習得與應用會影響個人工作績效，知識分享和工作績效兩者間具有明顯之正相關聯性(林誠、高振源，2010)，Amabile (1988)研究提出員工之個人創新包含元素有專業技能 (Expertise)與創造性思考能力(Creative thinking)。專業技能是指個體能否完成工作最主要的因素，而工作完成度則是評定個體工作績效最常見的標準，專業技能會隨著個體不斷學習而增長，因此，知識分享行為不但能增長個體專業技能，還能經由互動分享的過程擴充自我知識範疇。Atreyi et al., (2005)研究發現組織認同感會對知識資料庫貢獻使用度有影響，Ravishakar (2008)針對組織認同如何影響組織進行知識管理的相關研究發現，若缺乏強烈的組織認同，則員工不順從公司政策，進而分享其知識，公司也難達到知識管理的目標。因此，對公司來說，因為成員之各有所專長與經歷背景也各有差異，而然如果成員存在組織認同感，將有利彼此溝通與交換資訊，進而影響工作績效。

許多研究認為組織認同感會直接影響知識分享的行為，進而對績效產生作用(Riketta, 2005；Sluss et al, 2008)，具體而言，知識分享者是建立在信任的基礎上，可大幅降低投機行為對知識分享意願的影響，由於信任是建立在長期互動的基礎，共同擁有交換的經驗，各方對彼此有一定程度的瞭解 (Child, 2000；Lesser, 2000)。知識分享可以促進工作績效原因，知識分享過程的學習機會增加，組織成員分享知識能力提升，由於員工將知識傳遞、擴展、分享，同時學會如何將學得知識整合與應用，也就是透過組織認同幫助了知識整合與應用，若將此不斷更新的新知融入工作中，個人從知識取得源源不絕的靈感，進而影響工作績效。因此，本研究是假設之組織認同感對於知識分享和工作績效存在於中介效果。

H4：組織認同感對於知識分享和工作績效存在之中介效果。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

本研究之知識分享是為自變項，組織認同感是為中介變項，工作績效是為依變項，探究員工的知識分享、組織認同感及工作績效之間之關係及其中介效果的影響，如圖 3-1 所表示。

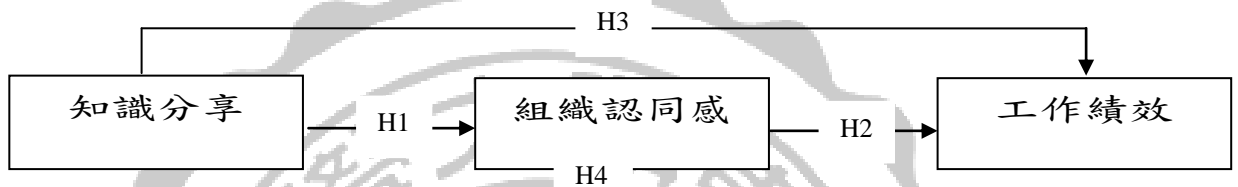


圖 3-1 研究架構

依據上述研究之架構，本研究就研究假設臚列如下：

- H1：知識分享對於組織認同感之具有明顯之正面影響。
- H2：組織認同感對於工作績效之具有明顯之正面影響。
- H3：知識分享對於工作績效之具有正向之明顯影響。
- H4：組織認同感對於知識分享和工作績效存在之中介效果。

第二節 變數的操作型定義和衡量工具

本研究有知識分享、組織認同感及工作績效，共三個變數，以下分別就不同變項之測量詳細的說明之。

一、知識分享

本研究就知識分享之定義，參考Bock & Kim (2002)並且就知識分享劃分成為二項構面，(1)知識分享之意願 (knowledge sharing attitude)；(2)知識分享之行為 (knowledge sharing behavior)，其內涵分別為(1)知識擁有者有意願就自己之工作之經驗、技術與看法，傳遞給別人之一種心態；(2)知識擁有的人有意願就自己之

工作之經驗、技術、看法，具體化之傳遞給別人，並希望別人學習之後能夠實際應用在工作上之一種行為。

本研究係參考Bock & Kim (2002)和黃銘廷(2002)之參考Davenport & Prusak (1998) 的「知識分享意願」之量表及參考Bettencourt, Gwinner & Meuter (2001)的「知識分享行為」的量表以適切之修訂，共八題，如表之3-1所表示，並且以Likert五點尺度量表來衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

表 3-1 知識分享題項

變項	參考來源	構面	題項
知識分享	Bock & Kim (2002) 和黃銘廷 (2002) 的 Davenport & Prusak (1998)	知識分享意願	1.我時常給予建設性的意見，以協助同事提高服務水平。
			2.我時常協助同事解決問題。
			我時常常激勵同事提出好的看法與建議，以提升整體之服務水平。
			4.我時常與同事分享新的知識。
			5.對於不容易說明之事，我會為同事示範。
			6.在撰寫文件時，我有意願將知道之紀錄下來提供同事參考。
			7.我時常協助同事和客戶溝通，以建立良好的關係。
	Bettencourt, Gwinner, & Meuter (2001)	知識分享行為	8.同事們時常提供建設性的意見，以協助彼此提高服務水平。

二、組織認同感

本研究組織認同感的定義，參考Cheney(1983)並就組織認同感分成為三個構面，(1)忠誠度；(2)相似性；(3)成員感，其內涵分別為(1)員工對於組織之支持，表現於員工是忠於組織，對於組織之基本目標是滿腔熱血；(2)對於組織之共同特徵有相同之理解，員工遵循共同之價值觀與目標，並且能利用共同特徵去表達認知之相似性；(3)員工對於組織產生之附屬感與情感性，有鑑於員工對於成員關係之珍惜與同為組織的成員之驕傲。

本研究係參考Cheney (1983)的組織認同感量表，三個構面，以適切修訂，共十九個題，如表之3-2所表示，並且是以Likert五點尺度量表來衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

表 3-2 組織認同感題項

變項	參考來源	構面	題項
組織認同感	Cheney (1983)	忠誠度	1.我很關心公司未來之發展。
			2.我覺得我對公司之忠誠度很高。
			3.公司在社會上之形象和我非常相關。
			4.未來之職業生涯，我願意和在目前之公司度過。
			5.聽到了別人對公司有負面評論時，我會感到很不愉快。
			6.我覺得公司在社會上之辨別度很高。
			7.我有意願投入超過原預期之努力，以達成公司要求之工作。
			8.身為公司之一份子，我與有榮焉。
			9.在一般情況下，我把公司之問題當成自己之問題。
			10.我很慶幸選擇了目前之公司，而非別家公司。
		相似性	11.我認為公司之員工具有共同之目標。
			12.我覺得我的價值觀與公司之價值觀非常相似。
			13.我覺得公司像是一個大家庭，大多數成員能感受到一種隸屬感。
			14.我覺得公司是一個可以完成理想之公司。
			15.我覺得公司關心我。
		成員感	16.對於目前工作之公司，我能感受到溫暖之感覺。
			17.我喜歡的告訴他人關於我在公司之工作內容。
			18.在這個公司工作，我與其他不同領域之人不同。
			19.我會向我之朋友表示公司是一家優良之公司。

三、工作績效

本研究之工作績效的定義，參考 Campbell (1990) 將員工在公司之表現和工作完成度視為個人工作績效表現。將其定義為是一種個人工作上之結果。

本研究是參考Lee et al.,(1999)的生產力量表及沈佩君 (2007) 的工作績效表，三個構面，以適切修訂，共九題，如表之3-3所表示，並且是以Likert五點尺度量表來衡量，(1)表示非常不同意，(5)表示非常同意。

此種量表分為三部分，包括效能績效(在時間內完成工作任務之程度與產出率) 效率績效(目標之達成率與提案率) 與品質績效(顧客滿意度、訴怨率、錯誤率與主管滿意度)。

表 3-3 工作績效題項

變項	參考來源	構面	題項
工作績效	Lee et al.,(1999)、 沈嫻君(2007)	效能 績效	1.我所完成之工作量時常比主管所交辦來的多。
			2.我總是能在工作期限截止時間前，完成主管所交辦之工作。
		效率 績效	3.我實際工作績效總是能夠達到主管所交辦之工作目標。
			4.我時常想出創新之提案或建議。
		品質 績效	5.我很少因為個人之疏失而造成工作延誤或損失。
			6.我很少因為工作表現不佳而被他人埋怨(如顧客、同事、主管)。
			7.主管很滿意我之表現。
			8.我能與同事合作無間，並且得到同事們的肯定。
			9.我能和其他單位同仁維持良好之相處，並且得到他們之認可。

第三節 研究對象和資料收集方法

本研究係以問卷調查方法實施網路問卷調查，受試者來自各個產業，為期兩個星期，問卷總共涵蓋三部分：第一部分為知識分享，共 8 題，測驗受試者在組織內的知識分享行為；第二部分組織認同感，採「組織認同感量表」共 19 題，測驗受試者的組織認同感之程度；第三部分測驗受試者工作績效，採工作績效之量表，共 9 題。本研究之問卷皆採 Likert 五點量尺衡量法，根據非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意，將分別給予 5、4、3、2、1 分，計算出問卷填答者對於題目的同意程度，以受試者自我評量方式填答，題項目共 36 題與基本資料填寫。藉以探討知識分享、組織認同感與工作績效的關聯性探討。

問卷回收樣本之人數 292 位，其當中女性占最多數，有 156 人次，佔 53.4%。樣本年齡層面主要是以 41 歲~45 歲最多，佔 27.1%，本研究 41~60 歲之內樣本之人數合計共 77.1%；婚姻之部分，已婚者 219 人次佔最多數，佔 75.0%；年資部分之分布比較廣，10 年以上人數合計 194 人，共占 66.4%，佔樣本人數之一半以上；教育程度之部分，是以碩士學歷為最多，樣本學歷於大學(含技術學院)程度以上佔 84.6%。職位之部分，以主管居多，有 173 人次，占 59.2%；職業的部

門之部分，以業務部門占最為多數，後勤和業務部門合計共70.6%；產業類別以金融保險服務業占最多數，傳統製造業和金融保險服務業合計共55.1%。

由分析表可以發現，本樣本以41 ~60歲、大學學歷以上、已婚、主管居多，數據顯示回收之問卷業別以傳統製造業與業金融保險服務業居多。

第四節 研究分析方法

本研究採用之分析的方法包含敘述性統計、信度分析、相關分析及迴歸分析，並且是以 SPSS 22.0 統計套裝軟體進行之統計分析。

一、敘述性統計

係以次數分配、百分比去了解有效樣本之基本資料特性與分佈情形。

二、信度分析

各構面是否有信度方面，意是一羣受試的人於相同之問卷上，測量多次之結果是否具備一致性，本研究之採用Cronbach's α 作為是信度分析，係數值介於0至1之間，Nunnally (1978)認為 α 係數值.70是一個比較低但可以接受之量表邊界值，其建議之宜於0.70以上為佳；DeVellis (1991)也提出了， α 係數值介於.65~.70之間是最小可以接受值； α 係數值介於.70~.80之間是相當好； α 係數值介於.80~.90之間是非常好。之外，有學者亦認為 α 係數值介於0.70~0.98之間，都可算是高信度值，若是低於0.35者，便必須給予拒絕(黃俊英、林震岩，1994)。

三、相關分析

本研究係以 Pearson 積差之相關分析，去檢定知識分享、組織認同感和工作績效各各變項之間之相關的程度。在統計分析當中，量測兩個變項之間的關聯之程度 (degree of association)常用相關之係數 (correlation coefficient)表示之，當相關之係數其絕對值愈大時，則兩個變項之間關係就愈密切，即當一變項之測量值越大，另一個變項之測量值亦越大時，兩變項之間具有正面相關(positive correlation)；反之，當一個變項之測量值越大，另一個變項之測量值越小時，則兩變項之間具有負面相關 (negative correlation)。

四、迴歸分析

使用於探究不同區組(block)或階層之自變項對其與依變項的影響，為了瞭解不

同區組間之自變項和依變項的關係，將自變項分成不同區組，逐步投入迴歸之方程式中。本研究是運用了迴歸之分析分別來探討知識分享、組織認同感和工作績效三者間之關係是否具有顯著之影響。



第四章 研究結果與分析

第一節 敘述性統計分析

本研究之樣本係以各行業之在職人員，於 2019 年 4 月 1 日至 2019 年 4 月 15 日完成問卷蒐集，總計 292 份問卷，採以 SPSS 22.0 來進行模型之分析，以便驗證組織認同感能否能增強知識分享和工作績效之影響。

一、性別

女性共 156 人次，占 53.4%；男性共 136 人次，占 46.6%，女性是居多數，如表之 4-1 所表示。

表 4-1 性別分布統計

	次數	百分比
女	156	53.4
男	136	46.6
總和	292	100.0

二、年齡

20 歲以下共 1 人次，占 0.3%；21 歲-25 歲共 6 人次，占 2.1%；26 歲-30 歲共 4 人次，占 1.4%；31 歲-35 歲共 22 人，占 7.5%；36 歲-40 歲共 26 人次，占 8.9%；41 歲-45 歲共 79 人次，占 27.1%；46 歲-50 歲共 72 人次，占 24.7%；51 歲-55 歲共 59 人次，占 20.2%；56 歲-60 歲共 15 人次，占 5.1%；61 歲以上共 8 人次，占 2.7%，年齡多數落在 41-50 歲，超過半數，如表之 4-2 所表示。

表 4-2 年齡分布統計

	次數	百分比
20 歲以下	1	0.3
21 歲-25 歲	6	2.1
26 歲-30 歲	4	1.4
31 歲-35 歲	22	7.5
36 歲-40 歲	26	8.9
41 歲-45 歲	79	27.1
46 歲-50 歲	72	24.7
51 歲-55 歲	59	20.2
56 歲-60 歲	15	5.1
61 歲以上	8	2.7
總和	292	100.0

三、婚姻狀況

已婚共 219 人次，占 75.0%；單身共 73 人次，占 25.0%，已婚是居多，如表之 4-3 所表示。

表 4-3 婚姻狀況分布統計

	次數	百分比
已婚	219	75.0
單身	73	25.0
總和	292	100.0

四、教育程度

高中(職)共 6 人次，占 2.1%；專科共 39 人次，占 13.4%；大學共 118 人次，占 40.4%；研究所以上共 129 人次，占 44.2%，研究所以上是居多，如表之 4-4 所表示。

表 4-4 教育程度分布統計

	次數	百分比
高中(職)	6	2.1
專科	39	13.4
大學	118	40.4
研究所以上	129	44.2
總和	292	100.0

五、產業類別

金融保險服務業共 102 人次，占 34.9%；學術單位共 12 人次，占 4.1%；電子資訊業共 14 人次，占 4.8%；傳統製造業共 59 人次，占 20.2%；高科技製造業共 14 人次，占 4.8%；醫療服務業共 19 人次，占 6.5%；通訊服務業共 8 人次，占 2.7%；流通零售業共 26 人次，占 8.9%；公家單位共 9 人次，占 3.1%；其他共 29 人次，占 9.9%，金融保險服務業是居多，傳統製造業與業金融保險服務業合計，超過半數，如表之 4-5 所表示。

表 4-5 產業類別分布統計

	次數	百分比
金融保險服務業	102	34.9
學術單位	12	4.1
電子資訊業	14	4.8
傳統製造業	59	20.2
高科技製造業	14	4.8
醫療服務業	19	6.5
通訊服務業	8	2.7
流通零售業	26	8.9
公家單位	9	3.1
其他	29	9.9
總和	292	100.0

六、服務部門

研發製造共 23 人，占 7.9%；後勤部門共 82 人，占 28.1%；行銷企劃共 27 人，占 9.2%；資訊部門共 6 人，占 2.1%；業務部門共 124 人，占 42.5%；稽核督導共 15 人次，占 5.1%；其他共 15 人次，占 5.1%，業務部門為居多，後勤部門與業務部門合計，超過七成，如表之 4-6 所表示。

表 4-6 服務部門分布統計

	次數	百分比
研發製造	23	7.9
後勤部門	82	28.1
行銷企劃	27	9.2
資訊部門	6	2.1
業務部門	124	42.5
稽核督導	15	5.1
其他	15	5.1
總和	292	100.0

七、現職工作職位

主管共 173 人，占 59.9%；非主管共 116 人，占 40.1%，主管居多，如表之 4-7 所表示。

表 4-7 現職工作職位分布統計

	次數	百分比
主管	173	59.9
非主管	116	40.1
總和	289	100.0

八、現職工作年資

2 年以下共 30 人，占 10.3%；2 年-5 年共 27 人，占 9.2%；5 年-10 年共 41 人，占 14.0%；10 年以上共 194 人，占 66.4%，10 年以上居多，如表之 4-8 所表示。

表 4-8 現職工作年資分布統計

	次數	百分比
2 年以下	30	10.3
2 年-5 年	27	9.2
5 年-10 年	41	14.0
10 年以上	194	66.4
總和	292	100.0

九、畢業至今完整工作年資

2 年以下共 6 人，占 2.1%；2 年-5 年共 5 人，占 1.7%；5 年-10 年共 20 人，占 6.8%；10 年以上共 261 人，占 89.4%，10 年以上居多，如表之 4-9 所表示。

表 4-9 畢業至今完整工作年資分布統計

	次數	百分比
2 年以下	6	2.1
2 年-5 年	5	1.7
5 年-10 年	20	6.8
10 年以上	261	89.4
總和	292	100.0

第二節 信度分析及相關分析

本研究進行「知識分享」、「組織認同感」與「工作績效」三個構面的信度分析，衡量問卷效果的可信度，Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham (2006) 提出修正項目之總相關若小於 0.4 應予以刪除之該題項，Nunnally (1978)則指出信度值應於 0.7 以上，以確定測量變項以達到內部之一致性。據此，本研究是以 Cronbach's α 值大於 0.7 為判斷基準，做為信度分析的標準。

一、信度分析

(一) 知識分享

本研究是以八個題項衡量受測者感覺其在職場中的「知識分享」，整體的構面之 Cronbach's α 值為 0.923，滿足 Hair et al. (2006) 提出的準則，顯示知識分享的衡量題項有高信度，如表之 4-10 所表示。

表 4-10 知識分享信度分析

問項	Cronbach's α
我時常提出建設性的意見，以協助同事提高服務水平。	0.923
我時常協助同事解決問題。	
我時常常激勵同事提出好的看法與建議，以提升整體服務水平。	
我時常與同事分享新的知識。	
對於不容易說明的事，我會為同事示範。	
在撰寫文件時，我有意願將知道的紀錄下來供同事參考。	
我時常幫助同事與客戶溝通，以建立良好的關係。	
同事們時常提出建設性的意見，以協助彼此提高服務水平。	

(二) 組織認同感

本研究是以十九個題項衡量受測者其對職場環境的「組織認同感」，整體構面的 Cronbach's α 值為 0.952，顯示組織的認同感之衡量題項有高信度，如表之 4-11 所表示。

表 4-11 組織認同感信度分析

問項	Cronbach's α
1.我很關心公司未來的發展。	0.952
2.我覺得我對公司的忠誠度很高。	
3.公司在社會上的形象與我非常相關。	
4.未來的職業生涯，我願意與在目前的公司度過。	
5.聽到別人對公司有負面評論時，我會感到不愉快。	
6.我覺得公司在社會上的辨別度很高。	
7.我有意願投入超過原預期的努力，以達成公司要求的工作。	
8.身為公司的一份子，我與有榮焉。	
9.在一般情況下，我把公司的問題當成自己的問題。	
10.我很慶幸我選擇了目前的公司，而非別家公司。	
11.我認為公司的員工具有共同的目標。	
12.我覺得我的價值觀與公司的價值觀非常相似。	
13.我覺得公司像一個大家庭，大多數成員能感受到一種隸屬感。	
14.我覺得公司是一個可以完成理想的公司。	
15.我覺得公司關心我。	
16.對於目前工作的公司，我能感受到溫暖的感覺。	
17.我喜歡告訴他人關於我在公司的工作內容。	
18.在這個公司工作，我與其他不同領域的人不同。	
19.我會向我的朋友表示公司是一家優良的公司。	

(三) 工作績效

本研究之是以九個題項來衡量受測者其在職場的「工作績效」，整體構面之Cronbach's α 值為 0.889，顯示出組織認同感之衡量題項有高信度，如表之 4-12 所表示。

表 4-12 工作績效信度分析

問項	Cronbach's α
1.我所完成之工作量時常比主管所交辦的多。	0.889
2.我總是能在工作期限截止時間前，完成主管所交辦之工作。	
3.我的實際工作績效總是能夠達到主管所交辦之工作目標。	
4.我時常想出創新的提案或建議。	
5.我很少因為個人的疏失而造成工作延誤或損失。	
6.我很少因為工作表現不佳而被他人埋怨(如顧客、主管、同事)。	
7.主管很滿意我的表現。	
8.我能與同事合作無間，並且得到同事們的肯定。	
9.我能與其他單位同仁維持良好之相處，並且得到他們的認可。	

二、相關分析

本研究是以檢測知識分享、組織認同感與工作績效間之關係，以及組織認同感對於知識分享和工作績效的影響，且納入控制變數「性別、年齡、教育程度、現職之工作年資、畢業至今完整之工作年資」，採以Pearson's相關分析，檢測研究變數之間是否存有相關性。

知識分享之平均數是為4.10，標準差是為0.657；組織認同感之平均數是為4.04，標準差是為0.670；工作績效之平均數是為4.07，標準差是為0.570。

知識分享和組織認同感的相關係數呈現顯著之正相關 ($\gamma= 0.619$ ， $p<.01$)，組織認同感和工作績效之相關係數呈現顯著之正相關 ($\gamma= 0.543$ ， $p<.01$)，知識分享和工作績效之相關係數也呈顯著之正相關 ($\gamma= 0.668$ ， $p<.01$)，如表4-13所表示。

表 4-13 相關分析係數表

構面	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1.性別	.47	.50							
2.年齡	6.53	1.62	.236**						
3.教育程度	4.27	.77	.051	-.024					
4.現職工作年資	3.37	1.02	.123*	.474**	-.020				
5.畢業至今 完整工作年資	3.84	.54	.093	.597**	-.001	.494**			
6.知識分享	4.10	.66	.028	.174**	.127*	.137*	.120*		
7.組織認同感	4.04	.67	.065	.289**	.037	.218**	.156**	.619**	
8.工作績效	4.07	.57	-.030	.239**	.198**	.153**	.124*	.668**	.543**

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

第三節 假說檢定

Baron & Kenny (1986)提出之中介效果應該符合以下之三點：(1)預測變項對於中介變項具有顯著之預測效果；(2)預測變項對校標變項具有顯著之預測效果；(3)同時將預測變項和中介變項加入迴歸之模型中，中介變項對校標變項具有顯著之預測效果，但是預測變項之預測效果會顯著的下降，若預測效果下降之後沒有顯著的預測效果，則稱之為「完全中介」；若下降之後仍具有部分顯著之預測效果，則稱之為「部分中介」。

本研究係以參考 Baron & Kenny (1986) 提出之步驟運用之迴歸分析，驗證知識分享及組織認同感對工作績之影響，首先在 Model 1 中，將知識分享列為是自變項，組織認同感列為是依變項來進行之分析，接著進行 Model 2，並以組織認同感是為自變項，工作績效是為依變項來進行之分析，Model 3，以組織認同感是為自變項，工作績效是為依變項來進行之分析，Model 4，以知識分享與組織認同感是為自變項，工作績效是為依變項來進行之分析。

在 Model 1，年齡及現職工作崗位對組織認同感的影響，具有顯著的正相關 ($\beta = .155; .217, t = 2.655; 4.352, p < .01; p < .001$)，而性別、教育程度及畢業至今完整工作年資對組織認同感的影響，則無顯著性 ($\beta = -.016; -.043; -.054, t = -.348; -.953; -.972, p > .1$)，而且知識分享對於組織認同感之影響，具有顯著之正相關 ($\beta = .528, t = 11.174, p < .001$)，支持H1，表示受測者的知識分享會增強其之

組織認同感。

在 Model 2，性別對於工作績效之影響，具有顯著的負面相關 ($\beta = -.116$ ， $t = -2.329$ ， $p < .05$)，年齡及教育程度對於工作績效之影響，具有顯著的正面相關 ($\beta = .123$ ； $.182$ ， $t = 1.906$ ； 3.764 ， $p < .1$ ； $p < .001$)，現職工作崗位及畢業至今完整工作年資對工作績效的影響，則無顯著性 ($\beta = .071$ ； $-.028$ ， $t = 1.275$ ； $-.455$ ， $p > .1$)，而組織認同感對於工作績效之影響，具有顯著的正面相關 ($\beta = .478$ ， $t = 8.815$ ， $p < .001$)，支持H2，表示受測者之組織認同感會增強其之工作績效。

在 Model 3，性別對於工作績效的影響，具有顯著的負面相關 ($\beta = **-.104**$ ， $t = -2.348$ ， $p < .05$)，年齡及教育程度對於工作績效之影響，具有顯著之正面相關 ($\beta = **.171**$ ； $**.125**$ ， $t = 3.018$ ； 2.878 ，皆為 $p < .01$)，現職工作崗位及畢業至今完整工作年資對工作績效的影響，則無顯著性 ($\beta = .066$ ； $-.056$ ， $t = 1.371$ ； -1.041 ， $p > .1$)，而知識分享對於工作績效之影響，具有顯著之正面相關 ($\beta = .604$ ， $t = 13.144$ ， $p < .001$)，支持H3，表示受測者的知識分享會增強其之工作績效。

在 Model 4，性別對於工作績效的影響，具有顯著的負面相關 ($\beta = -.101$ ， $t = -2.319$ ， $p < .05$)，年齡及教育程度對於工作績效之影響，具有顯著的正面相關 ($\beta = .143$ ； $.133$ ， $t = 2.529$ ； 3.102 ， $p < .05$ ； $p < .01$)，現職工作崗位及畢業至今完整工作年資對工作績效的影響，則無顯著性 ($\beta = .027$ ； $-.046$ ， $t = .544$ ； $-.871$ ， $p > .1$)，而知識分享和組織認同感對於工作績效之影響，具有顯著的正面相關 ($\beta = .507$ ； $.183$ ， $t = 9.343$ ； 3.211 ， $p < .001$)，與 Model 3 相比， β 值從0.604減少到0.507，知識分享對工作績效的影響量減少0.097，組織認同感具有部分中介效果，支持H4，代表知識分享會透過組織認同感對工作績效產生部分影響，如表之4-14所表示。

表 4-14 假設檢定的迴歸分析

	依變數：組織認同感	依變數：工作績效		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
性別	-.016	-.116*	-.104*	-.101*
年齡	.155**	.123 [†]	.171**	.143*
教育程度	-.043	.182***	.125**	.133**
現職工作職位	.217**	.071	.066	.027
畢業至今完整工作年資	-.054	-.028	-.056	-.046
知識分享	.528***		.604***	.507***
組織認同感		.478***		.183***
F 值	38.702***	24.778***	43.748***	40.209***
R ²	.452	.345	.482	.500
Adj R ²	.440	.331	.471	.488

[†]p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

第五章 結論與建議

本章係彙整以上的研究發現，進行綜合分析之探討，進而提出研究之建議和限制，以提供後續之研究的人與實務界的參考。本章總共分之為三節，第一節為研究發現，第二節為實務意涵，第三節為研究限制與建議。各節之分別詳細說明如下。

第一節 研究發現

國內外目前研究係針對知識管理對組織的重要性提出實證研究，指出良好的知識管理可以正向提升組織績效(Ramirez & Steudel, 2008)，但卻未能說明知識管理與組織內部對員工是否有所影響，本研究提供組織了解員工知識分享的重要性，基層管理及專業知識發展是提升個人工作績效的關鍵。

以上研究結果可以提供後續研究者了解影響工作績效的變項，不僅僅考慮員工所具有之組織認同的多寡，也考慮組織員工知識成長的重要性，員工知識分享促進彼此之間知識成長，帶動員工產生知識分享隨之而來的正向互動與結果，強調組織成員進行團體工作與個人工作雖皆在組織內，彼此獲得的回饋與占有的意義不同，卻同等重要。

綜合以上相關分析和迴歸分析結果得知，本研究之假設結果如下：

- 一.知識分享對於組織認同感具有明顯的正向之影響，成立。
- 二.組織認同感對於工作績效具有明顯的正向之影響，成立。
- 三.知識分享對於工作績效具有明顯的正向之影響，成立。
- 四.知識分享行為透過了組織認同感存在於中介效果，進而之影響工作績效，成立。

本研究係主要延伸管理學大師 Peter Drucker 曾經說：「知識於資訊之社會當中已經取代了資本、土地和勞力等實體之資本，成為最主要之經濟資源，並且就知識之定位為後資本主義的社會競爭之新基準(Senge, 1990；Davenport et al., 2001)」。邱柏松、戴志聰(2007)在「組織認同感、員工之忠誠度上、人力資本與組織之效能的研究—是以商業銀行為例」當中，由社會的心理學之看法，藉由組織之成員對所屬企業於認同感與忠誠度之反應和認知去描繪出企業人力資本之樣貌，進一步分析對組織的效能之影響。實證之結果發現：組織之認同感會影響員工於態度與行為之忠誠程度。

本研究結果得知知識分享影響工作績效，部分原因其實是組織認同感高低影響工作績效。Bostrom (1989)、Tan (1994) 提及組織內成員必須要瞭解和尊重彼此，才能有效達成知識分享之效果。當組織內成員積極參與組織分享之活動，代表組織成員和組織、同事間有高度之信任感，同時較能夠認同組織的目標，而且對於組織有濃厚之情感與忠誠度之傾向，進而有較高之組織承諾 (Carnevale, 1995；Nyhan, 2000)。也就是說，當成員處於一個充滿信任之環境當中，比較願意將自身之知識分享給其他成員，認同組織之目標，工作之過程也會比較順利，所得績效也比較豐碩。知識分享和組織認同能增進工作績效提升，組織認同感對於知識分享和工作績效兩者變項之間具有之中介效果。

知識分享是企業進行知識管理成功與否之重要關鍵因素，而知識分享又是一個十分複雜之行為，個人只有在認為分享是有價值時才會進行。因此企業應積極建立激勵制度，提供參與知識分享之誘因；成立企業知識社群，進行協同作業之分享機制；鼓勵資深與離退職人員之經驗傳承，塑造一個讓員工願意分享之組織文化。

組織認同感之相關研究發現，員工對組織之認同感受到心理因素之影響很大，組織內部許多制度之公平性與否也能夠影響員工的態度和行為。因此組織應努力提昇其企業聲譽與社會價值，讓員工感受到榮譽感與歸屬感，同時應檢討升遷考核制度和獎勵制度的合理公平性，並加強對員工之關懷與尊重，使員工感受到關愛和溫暖，才能真正打動人心。

探究知識分享、組織認同感與工作績效的同時，釐清了變項間因果關係，

於「知識分享」、「組織認同感」、「工作績效」之探討當中，本研究之發現，知識分享對於組織認同感呈現為顯著的正向之相關，組織認同感對於工作績效是為顯著的正向之相關，知識分享對於工作績效是為顯著正向相關，知識分享行為透過之組織認同感之中介效果，進而為影響之工作績效。

第二節 實務意涵

根據研究之結果，提出是針對員工軟硬體環境、管理措施，與組織內部革新建議。首先，建議組織在環境布置上應提供員工彈性之知識分享空間，建立組織內安全、舒適之知識對話環境。如：設立閱報室、員工休憩室，或是開放知識交流平台，像 Skype、Facebook 等通訊軟體，以網路來設立員工對話空間。

組織在管理上可以定期舉辦專業知識研習和教育訓練，訂閱相關期刊與雜誌提供員工閱讀，使員工了解其專業領域最新之趨勢。當員工動手做之同時，鼓勵其拋棄舊有之觀念，以舊我發展新我，使不能成為可能。另外，公司可以舉辦定期講座使同仁了解公司之營運目標，讓員工找到自我在公司之定位。主管與部屬適時腦力激盪，使員工隨時隨地發想，配以小組會議統整出提升組織發展之提議，使員工代間溝通可以水平對話方式，促進代間垂直溝通無礙。組織若將人才視為公司最重要之資產，重視不同世代呈現之特質和差異性，接納、包容與分享，即使員工發生思想上之衝突也不致影響團隊成員之間信任的風氣，不但激發員工原創力，讓員工樂於工作進而產生良性循環，更能獲得創造力的效益，以促進工作績效。

另外，以小組組織書報討論，或成立書報社團，針對新知定期簡報，提供同仁分享之意見，期許同仁了解產品之技術，幫助同事進行研發。閱覽室、茶水間、休憩區等員工休閒放鬆處可以搭配空桌椅，並置放保健食品、咖啡、福利價民生之物資，或引進按摩師之服務，提供員工願意停留之場所，增加對話機會，期許資訊之透明化。使員工在知識分享之同時，以提升工作績效。組織在管理上可以定期舉辦專業知識研習和教育訓練，訂閱相關期刊與雜誌提供員工閱讀，使員工了解其專業領域之最新趨勢。另外，公司可以舉辦定期講座使同仁了解公司之營運目標，讓員工找到自我在公司之定位，配以小組會議統整出提升組織發展之提議，使員工代間溝通可以水平對話方式，促進代間垂直溝通無礙。

組織也可以成立社團、休閒活動、球類運動、親子出遊等方式進行對話，主動發掘員工創意，當員工藉由運動促進健康活力，達到知識交流之效果，也能提升工作績效。組織內部員工可以團隊為單位，主管固定時間和部屬互動，適時腦力激盪，使員工隨時隨地發想，當員工動手做時，鼓勵其拋棄舊有之觀念，以舊我發展新我，使不能成為可能。鼓勵員工主動之觀察、了解主流客戶之需求，積極和客戶接觸互動，接收客戶對產品投射出之問題與困擾，配合與主管互動之同時團隊也在解決問題，以上不斷良性之循環，主管隨時了解部屬掌握之訊息，等於接收並解決客戶之問題，進而研發出貢獻度高的主流產品。組織若將人才視為公司最重要之資產，重視不同世代呈現之特質與差異性，接納、包容和分享，即使員工發生思想上之衝突也不致影響團隊成員之間信任的風氣，不但激發員工之原創力，讓員工樂於工作進而產生良性循環，更能獲得創造力之效益，以促進工作績效。

由於個人組織認同感是提升工作績效之因素，組織應包容員工之差異，啟動具有創造力之溝通，支持員工自發對組織有益之革新，如：接受組織成員以個體為單位進行產品之研發，再比較彼此產品特點後，請主管融合相對應之優點，重視員工產出，可使員工由成功與失敗中學習與分析，還可以孕育員工不同之想法。組織也可以提供員工所需之資訊，使成員間具有互動、進修和合作之機會，員工本身具有之創造力使視野和觀點因此擴展，進而激發員工產生新的洞察力。員工為科技業的明日之星，員工不但保有工作自主權，家庭無後顧之憂，也能將專長發揮之淋漓盡致，建立員工願景，達到組織與員工雙贏的局面。

第三節 研究限制與建議

本研究於研究之過程當中雖然力求其完整性，研究之方法上也力求嚴謹與客觀，但是仍不免存在於若干之研究限制，茲就本研究之限制和建議說明如下：

首先，本研究所使用之量表是自陳式之量表，為擴大研究取樣，量表填答方式只有網路填答方式，沒有辦法確定是實際填答之對象，另外，關於填答之方式是否也造成本研究偏誤之發生，也無從得知，雖然本研究事前與事後防範，但仍免不了填答者偏誤存在的可能性，若能搭配各產業比率分配之評量表，可使量表之結果更具有可靠性。

第二，本研究係了解員工可以藉由知識分享提高工作績效，但是本研究未

能了解員工受到何種動機之影響，促進員工知識分享意願，建議後續研究者可以深入探討，找出可能的影響變因為何。

第三，本研究樣本產業別不平均且便利取樣可能讓樣本代表性降低，未來研究者若能建立一套相關之職業內容資料庫、人才資訊網，例如：資訊業中寫驅動程式與電腦設備組裝是兩種不同的人才，建構經歷、進修狀況、年資等資料能提供雇主和合作夥伴了解其專業背景與現況，提供組織求才之功能與後續研究者連續而穩定之進行研究。

第四，建議組織未來欲甄選工作績效較佳員工，可參考員工過去之經驗，如：參加校內社團工作層級、就學期間課業團隊之合作度、先前工作性質和工作分配等，潛在完成員工知識分享意願之調查，並配合檢測個人之組織認同感高低來決定員工人選。

基於以上建議與限制，提供未來研究者分析員工訓練需求，或採取更適合之溝



參考文獻

一、中文文獻

1. 司徒達賢(1999)。知識管理、創新與組織學習之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(編號: NSC 88-2416-H-004-018), 未出版。
2. 池進通、李鴻文、陳芬儀(2008)。五大人格特質與工作績效關係之研究。經營管理論叢, 4(2), 1-9。
3. 余德成(1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響(未出版之博士論文)。中山大學企業管理學系, 高雄市。
4. 吳宗祐、鄭伯壘(2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻⁽¹⁾。應用心理研究, 19, 137-173。
5. 吳俊彥(2007)。人格特質、知識分享、組織創新氣候與企業技術創造力之研究(未出版之博士論文)。國立彰化師範大學商業教育學系, 彰化市。
6. 吳清山(2001)。知識管理與學校效能。楊國賜(主持人)。知識管理與教育革新發展。
7. 吳麗花(2006)。由組織認同感探討員工知識分享意願(未出版之碩士論文)。國立中山大學企業管理學系研究所, 高雄市。
8. 李青芬、李雅婷、趙慕芬(2006)譯。組織行為學 11ed (原作者: Stephen P. Robbins) 臺北市: 華泰文化。(原著出版年: 1994)
9. 李柏宏(2006)。文職化變革認知、組織忠誠與工作投入關係之研究—以南區高中職校軍訓教官為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 李誠(2006)。知識工作者可以被管理嗎? 北大商業評論, 58-61。
11. 李聰續(2002)。組織氣候、組織認同、組織效能之關連性研究—以非營利組織國際獅子會台灣地區分會為實證對象。中原大學企業管理研究所碩士論文。

12. 杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰(2009)。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究。管理實務與理論研究，3(1)，45-67。
13. 沈珮君(2005)。組織結構、員工工作滿意度、組織承諾與工作績效關係之研究—以房屋仲介業從業人員為例。碩士。國立屏東科技學院。屏東縣。
14. 邢占軍譯(2007)。社會性動物(原作者：Elliot Aronson)。上海市：華東師範大學出版社。(原著出版年：2004)
15. 房美玉(1999)。對工作動機及工作表現的半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源與薪酬制度角度來探討。臺北：行政院國家科學會專題研究。
16. 房美玉(2000)。半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討。臺北：行政院國家科學會專題研究。
17. 房美玉(2002)。臺灣半導體產業之組織文化對於內外在工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。管理評論，21(3)，69-96。
18. 林育群(2005)。以知識工作者動機模式，分析知識分享之歷程(未出版之碩士論文)。淡江大學資訊管理學系，臺北市。
19. 林宜蓁(2008)。華人主管與部屬之商業道德價值與員工效能(未出版之碩士論文)。國立中正大學心理系，嘉義市。
20. 林東清(2002)。以動態觀點探討虛擬團隊知識分享行為：計劃行為理論與社會交換理論之應用。行政院國家科學委員會專題研究成果報告(NSC91-2416-H-110-009)，未出版。
21. 林誠、高振源(2010)。工作滿意、知識分享與工作績效之關聯研究—以3M公司為例。績效與策略研究，7(2)，19-34。知識管理與教育革新發展研討會，中正大學。

22. 邱柏松、戴志聰 (2007)。組織認同、員工忠誠度、人力資本及組織效能之研究—以商業銀行為例。管理研究學報，7(2)，227-255。
23. 徐雅慧(2004)。個人特徵、工作滿意度與工作績效關係之探討-以H公司為例(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理所，桃園縣。
24. 徐瑋伶、鄭伯璦(2002)。「組織認同：理論與本質之初步探索分析」，中山管理評論，第10卷，第1期，民國91年，頁45-64。
25. 張春興(2007)。教育心理學：三化取向的理論與實踐。臺北市：臺灣東華書局。
26. 梁雙蓮(1984)。「中央行政機關公務員組織認同之研究」，台灣大學政治研究所博士論文，民國73年。
27. 許士軍(2001)。管理學，台北：東華書局，民國90年。
28. 陳永隆、葉鳳如 (2007)。解開 KM 成功密碼—邁向 KM3.0。臺北縣：中國生產力。
29. 陳宜君(2007)。創造力工作環境對員工自我效能、創造力績效之影響—以領導者激勵語言為干擾變數(未出版之碩士論文)。中興大學企業管理學系，臺中市。
30. 陳冠宏(2006)。知識工作者對偶同質性對人際脈絡績效影響之研究：關係品質的中介效果。人力資源管理學報，6(2)，23-47。
31. 陳錦麗、曾榮豐 (2008)。績效管理、組織認同與組織學習關係之研究—以國立大學公務人員為例。屏東教育大學學報，教育類(31)，129-155。
32. 黃靖雅(2003)。職業傾向與五大人格特質量表之甄選效度驗證與比較—以某電子公司為例(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
33. 黃榮吉(2008)。善用電子郵件的知識傳衍價值與工作績效研究—以個人知識工作者為例(未出版之碩士論文)。大同大學資源經營研究所，臺北市。
34. 楊智詠(2009)。以社會認知理論為基礎之個人知識分享行為探討(未出版之碩士論文)。義守大學資訊管理學系，高雄市。

35. 葉玉珠、吳靜吉(2002)。創意發展組織因素量表之編制：以科技產業為例。應用心理研究，15，225-247。
36. 董家琪 (2005)。組織學習、知識分享行為、組織文化與經營績效之相關性分析(未出版之碩士論文)。國立交通大學管理科學系，新竹。
37. 廖成淵 (2011)。主管領導型態、組織認同與工作績效之關聯性研究—以T公司為例，正修科技大學經營管理研究所碩士論文。
38. 廖述賢，費吳琛，王儀雯(2005)。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究。黃家齊(主持人)，創新與創業、公司治理、服務行銷管理。第九屆科技整合管理研討會。臺北市東吳大學城中校區。
39. 劉永富 (2004)。高雄縣市地政事務所組織文化與績效之研究，義守大學管理研究所碩士論文。
40. 劉京偉譯(2000)。知識管理的第一本書(原作者：勤業管理顧問公司 Arthur Andersen)。臺北市：商周出版。
41. 劉敏熙、林正和(2011)。人力資源管理實務與組織創新績效的關係：員工知識創新管理行為的中介效果。翁望回(主持人)。第十四屆科技整合管理研討會，東吳大學。
42. 鄭仁偉、黎士群(2001)。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究。人力資源管理學報，1(2)，69-93。
43. 鄭伯壘(2003)。臺灣的組織行為研究：過去，現在及未來。載於鄭伯壘，姜定宇，鄭弘岳(主編)，組織行為研究在臺灣：三十年回顧與展望(1-59 頁)。臺北：桂冠。
44. 鄭俊英(2008)。理財人員人格特質與工作績效之關聯性—以 A 銀行為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學經營管理在職專班，臺中市。
45. 蕭榮昌 (2010)。物流業人員工作相關認同、工作績效與發展機會之關係研究 物流人員，臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。

46. 賴志超、鄭伯璦、陳欽雨(2001)。「台灣企業員工組織認同的來源及其效益」，人力資源管理學報，第 1 卷，第 1 期，民國 90 年，頁 27-51。
47. 賴姿伶、余民寧、徐崇文(2009)。員工甄選人格量表的編制及其信效度考驗之初步報告。教育研究與發展期刊，5(4)，269-304。
48. 謝安田、楊新生(2011)。職場友誼對組織認同之影響—以工作滿意與群體凝聚力為中介變數。人文暨社會科學期刊，7(1)，77-90。
49. 羅宗敏、王俊人、許雄傑(2007)。創業者人格特質對創業績效影響之研究：關係網絡之中介效果。創業管理研究，2(4)，57-88。



二、英文文獻

1. Abraham Carmeli, Gershon Gilat and David A. Waldman, "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance," *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 6, 2007, pp. 972-992.
2. Adams, J. S.(1965). Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2, pp.267-299
3. Albert, S., Ashforth, B.E., & Dutton, J.E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13-17.
4. Allport, G.W. (1937). *Personality: A Psychological Interpretation*. NY: Holt, Rinehart, & Winston.
5. Amabile, T. M.(1988). A Model of creativity and innovation in organizations, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.).*Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.Greenwich, Connecticut: JAI Press.
6. Atreyi K., Bernard C.Y. Tan , & Kwok-Kee Wei.,(2005).Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, 29, 1, pp:113-143
7. Austin, J. T. and Villanova, P., "The Criterion Problem: 1917-1992," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, 1992, pp. 836-874.
8. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
9. Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P. & Meuter, M.L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
10. Bock, G.W., & Kim, Y.G. (2002). Breaking the myths of rewards : an exploratorystudy of attitudes about knowledge sharing. *Information resources management journal*, 15, 14-21.

11. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
12. Bostrom, R. P. (1989). Successful application of communication techniques to improve the systems development process. *Information and management*, 16(5), 279-195.
13. Brown, M. E., "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, 1969, pp. 346-355.
14. Campbell, "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology." In M. D. Dunnette and L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organization Psychology: Vol. 1*, 2nd ed., California: Consulting Psychologists Press, 1990, pp. 687-732.
15. Cardador, M. T. and Pratt, M. G., "Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through A Focus on Affiliation Dimensions," *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, 2006, pp. 174-184.
16. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
17. Carnevale, D. G. (1995). *Trustworthy Government*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
18. Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
19. Chen, P. Y. and Spector, P. E., 1992, Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: an exploratory study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(9), 177-184
20. Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A Field study of organizational identification, *Communication Monographs*, 50, 342-362.

21. Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. and Stellmacher, J., "When Teachers Go The Extra Mile: Foci of Organizational Identification as Determinants of Different Forms of Organizational Citizenship Behaviour among Schoolteachers," *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 73, No. 3, 2003, pp. 329-341.
22. Cle ´ment, R., Noels, K., & Doeneault, B. (2001). Interethnic contact, identity, and psychological adjustments in the mediating and moderating roles of communication. *Journal of Social Issues*, 57, 559-578.
23. Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
24. Conceptions of Organizational Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Organizational Effectiveness. *Management Science*, 31, 539-553.
25. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
26. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
27. Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 97-95.
28. Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
29. Dutton, J. E. and Dukerich, J. M., "Keeping An Eye on The Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 517-554.
30. Dodgeson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literature. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
31. Efraty, David and Wolfe, Donald M., "The Effect of Organizational Identification on Employee Affective and Performance Responses," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 3, No. 1, 1988, pp. 105-112.
32. Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, *The Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

33. Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledgesharing Among employees: How job design matters. *Human Resource Management, 48*(6), 871-893.
34. Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U., "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts," *Asian Journal of Social Psychology*, Vol. 7, No. 3, 2004, pp. 301-315.
35. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
36. Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organizational Science, 8*(6), 593-611.
37. Hendriks, P. (1999). Why sharing knowledge? The influence of ICT on the motivation of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management, 6*(2), 91-100.
38. Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin, 96*(1), 72.
39. Knippenberg, D., & Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 137-147.
40. Katz, D., and Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley.
41. Lee, Y.D., Lain, J.W., & Chen, C.Y. (1999). A study on the measurement of productivity for white-collar employees-A case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal, 14*(1), 345-361
42. Mael, F.A. & Ashforth, B.E. (1992). Alumin and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
43. Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Inc.
44. Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K., & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly, 13*(4), 626-628.
45. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology, 79*(4), 475.

46. Nelson, K.M., & Cooprodor, J.G. (1996). The contribution of shared knowledge to is group performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409-425.
47. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New Yourk, NY :Oxford University Press.
48. Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.
49. Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: trust and its role in public sector organization. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
50. Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11, 538-550.
51. Patchen, M., *Participation, Achievement, and Involvement on The Job*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970.
52. Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
53. Perugini, M., & Bagozzi, R.P. (2001). The role of desires and anticipated emotions ingoal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of plannedbehaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40, 79-98.
54. Pratt, M.G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations*, 171-207, Thousand Oak, California: Sage.
55. Ravishankar, M.N. & Pan, S.L., (2008). The Influence of Organizational Identification on Organizational Knowledge Managemen, *Omega*, 36, 2, pp.221-234.
56. Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
57. Riketta, M. and Van Dick, R., "Foci of Attachment in Organizations: A Meta-analysis Comparison of The Strength and Correlates of Work-group Versus Organizational Commitment and Identification," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, No. 3, 2005, pp.490-510.

58. Senge, P. (1998). Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 15(6), 11-12.
59. Siddharth, P., Soumendu, B. (2005). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior between Organizational Identification and Its Consequences. *Online Submission*, 1263-1270.
60. Senge, Peter M.(1997).Creating learning communities. *Executive Excellence*, 14(3), 17-18.
61. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems.*Journal of management studies*, 20(1), 7-28.
62. Sveiby, K.E. (2000). Measuring intangibles and intellectual capital. In Maybury, M., & Thuraisingham, B. (Eds.), *Knowledge management: Classic and contemporary works*. Cambridge, MA: The MIT Press.
63. Tan, M. (1994). Establish mutual understanding in system design: An empirical study. *Journal of management Information Systems*, 10(4), 159-182.
64. Tajfel, H., & Turner, J.C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S.Worcehl and W. G. Austin (eds.) (2nd ed.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
65. Tajfel, H. (1982). *Instrumentality, Identity and Social Comparisons*. In H. Tajfel (ed), *Social Identity and Intergroup Relationships*. Cambridge, Cambridge University Press.
66. Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behavior. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
67. Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. and Wieseke, J.(2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 133-150.
68. van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191.
69. Dick, R. V., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 171–191.

70. West, P. (1994). The learning organization: Losing the luggage in transit. *Journal of European Industrial Training*, 18(11), 30-38.
71. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688.

