

# 你，願意分享嗎？

## 公部門組織成員知識分享行爲之底蘊\*

胡龍騰\*\* 張鐙文\*\*\* 楊仁鈴\*\*\*\*

- 一、緒論
- 二、組織知識—為何分享？為何藏私？
- 三、研究方法與實施
- 四、結果與分析
- 五、研究發現與討論
- 六、結論

要求組織成員彼此間進行誠摯與深度的知識分享，不是一件容易的事。當組織同時推動績效衡量與知識分享時，卻可能發生組織成員為確保個人或自身團隊的競爭優勢或績效表現，而造成

---

\* 本文作者感謝行政院國家科學委員會（NSC95-2414-H-128-002）的經費支助，以及世新大學行政管理學系許濱松教授、台北市政府人事處於焦點團體座談進行上的協助。本論文之初稿發表於中華國家競爭力研究學會所舉辦之「海峽兩岸政府競爭力與治理績效」學術研討會，作者亦感謝評論人臺南大學行政管理學系吳宗憲助理教授所提供的寶貴意見與建言。作者更感謝兩位匿名審查委員的悉心指正，使本文內容得以更臻完善。

\*\* 世新大學行政管理學系助理教授，E-mail: lthu@cc.shu.edu.tw。

\*\*\* 世新大學行政管理學系碩士班研究生。

\*\*\*\* 世新大學行政管理學系碩士班研究生。

投稿日期：二〇〇七年十月三十日；接受刊登日期：二〇〇八年九月三十日。

東吳政治學報/2008/第二十六卷第三期/頁 57-114。

知識藏私的情況。因此，本研究所關注的研究問題將在於：（一）當績效評量與知識分享此二項制度同時存在於組織時，對於組織成員間的互動關係是否造成影響？若是，其影響為何？強化分享意願？抑或是導致個人藏私？（二）當知識分享的行為發生在跨組織或跨單位的系絡時，單位間績效評比之制度，是否會造成干擾或影響？若是，其影響為何？

針對上述研究問題，透過情境式焦點團體座談法，本研究發現，在不同層次的成員互動系絡中，公務同仁即使在被授與的競爭環境下，仍可能因（一）關係情誼、（二）互利互惠、（三）團隊需求、（四）專業互補、（五）和諧維繫，以及（六）不具敏感性之經驗與知識等六項因素進行知識分享。此外，本研究亦發現，組織成員間或因時間與工作之壓力、知識的默會成分、知識需求者之態度、責任轉移、應付人情壓力，或因公務倫理之規範，在各種系絡中，皆可能產生重點式或選擇性的「部分知識分享行為」。甚至可能因為彼此競爭關係之考量，而拒絕知識的分享。

**關鍵詞：**知識管理、績效管理、知識分享、知識藏私

## 一、緒論

關於公部門組織成員間的知識分享，一位受訪者曾如此說道：『個人花費時間精力所取得的資料或累積的經驗有時並不樂於與人分享，除非公文引用也有類似著作權法的規定，否則個人努力可能被他人剽竊，甚至促成別人升官，自己卻無任何獎勵。（轉引自郭昱瑩，2002：73）』誠然，要求組織成員彼此間進行誠摯與深度的知識分享，不是一件容易的事。尤其當此一分享，可能因提出之貢獻未被認定，反而造成自身優勢或地位的損失，組織成員積極貢獻的意願將更形低落（Husted and Michailova, 2002; Michailova and Husted, 2003）。

正因有效促成組織成員的知識分享並不容易，但卻又是影響公、私部門組織推動知識管理成敗的重要關鍵，因此，知識分享此一議題便成為知識管理領域當中的重要課題。Huysman 和 de Wit（2002: 133-134）曾列舉五項知識分享的障礙，包括：（一）缺乏信任、（二）知識分享代表著權力的讓渡（relinquishing power）、（三）時間不足、（四）欠缺適當的支援系統，及（五）地域、或專業性的孤離（solitariness）。Szulanski（1996）亦指出，組織成員不願意與人分享其知識，其可能的原因在於：（一）害怕因為知識所有權的轉讓而造成在組織中原本的優勢喪失、（二）先前知識分享的行為並未受到適當的肯定與回饋，及（三）個人時間或資源的缺乏。由此可見，觸發有效的知識分享行為並非易事。因此，學者 Liebowitz（2004: 3-6）針對美國政府機關推行知識管理的觀察指出，當前公部門推動組織成員知識分享的困難之處，即在於知識分享與

學習行為的鼓勵及獎賞，並未納入現今人事績效評鑑與獎酬制度當中，而主張應將組織成員的知識分享行為與人事績效評比相結合，並給予適當的獎酬以鼓勵分享。

但是，針對當前績效管理制度對於組織成員知識分享行為所造成之影響，知識管理研究者 Dixon (2000: 157) 則提出批判，認為許多創意或良好的政策設計不可能是由一個人單獨發想出來，必然是由團隊成員互相激盪、累積想法所得的結果；然而，多數的組織中，僅講求個人的績效評量與獎勵，往往反而會扼殺了組織成員知識分享的意願，而促使組織成員將知識視為個人資產，或視該項創意或構想為個人之功績。質言之，組織進行知識創造或分享的機會，常常會被不當的績效與獎勵制度所破壞 (Dixon, 2000: 157)。換句話說，當組織同時推動績效衡量與知識分享時，卻可能發生組織成員為確保個人或自身團隊的競爭優勢或績效表現，而造成知識藏私 (knowledge hoarding) 的情況 (Davenport and Prusak, 1998: 29)。

值得吾人注意的是，隨著行政院研考會對於政府部門績效管理制度之推動，於民國 90 年 5 月頒布「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，行政院人事行政局亦於同 (90) 年 9 月訂定「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」<sup>1</sup>，期能將公務機關體系轉變為績效導向之組織文化，並強化績效管理制度之實行。同時，行政院研考會亦於民國 93 年 4 月頒訂「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」，作為我國政府機關推行知識管理之主要依據，以型塑知識型政府。換言之，前述績效評量與知識分享同時推動的場景，已然發生在我國政府機關當中。但，此兩項改革措施之推行，是否反造成公部門組織成員知識藏私的負面效應，實為本文之關切所

---

1. 行政院人事行政局之是項績效獎金計畫已於 96 年起停止辦理。

在。<sup>2</sup>

因此，本研究之主要目的，在於透過實證研究，以瞭解當組織（特別是公部門組織）欲塑造知識分享與績效導向之組織文化時，組織成員的認知以及實際運作上的落實程度為何？基此，本研究關注的研究問題在於：（一）當績效評量與知識分享此二項制度同時存在於組織時，對於組織成員間的互動關係是否造成影響？若是，其影響為何？強化分享意願？抑或是導致個人藏私？（二）當知識分享的行為發生在跨組織或跨單位的系絡時，單位間績效評比之制度，是否會造成干擾或影響？若是，其影響為何？簡言之，本研究希望能瞭解，在此兩類制度的相互作用下，究竟是鼓勵了、抑或是斷傷了組織成員的知識分享行為？<sup>3</sup>

- 
2. 關於公部門組織成員對前述「行政院所屬各機關施政績效評估要點」及「加強行政院所屬各機關研發創新實施要點」等制度推行之觀點分析，研究團隊係於他文進行探討；本文所著重者，乃公務機關組織成員於組織系絡中的行為反應面向之瞭解與探討。
  3. 必須說明的是，本文中對於績效評量與評比制度之意涵係採較為廣義之詮釋；凡政府部門用以規範或激勵公務人員績效與成果表現之制度規定，皆屬本文所指涉之績效評量制度。如：中央政府層級之「行政院所屬各機關施政績效評估要點」、「行政院所屬各機關施政計畫評核要點」，及「政府服務創新精進方案」暨「政府服務品質獎評獎計畫」，與地方政府層級，如台北市政府之「台北市政府年度施政計畫選項管制考核作業要點」及「服務品質獎考評作業」等，諸項定期針對行政機關與部門之施政績效與服務表現進行評核（或考評）與獎懲者，以及規範全國公務人員之「公務人員考績法」，甚至目前已經停辦之「行政院暨所屬各級行政機關績效獎金實施計畫」，皆屬本文所指廣義之績效評量制度。由於此些評獎或考評作業之實施，無論中央或地方行政機關及其所屬公務人員，每年（或每隔數年，依考評項目之差異而有所不同）皆須花費諾大心力準備與提供考評資料，以爭取評比佳績；透過這些評獎方式，再加上行政主管之重視，各級行政機關內部及彼此之間無形中已形塑出較以往更高的競爭壓力與環境。再者，在個人層次上，儘管目前考試院與行政院人事行政局要求機關內考列甲等者不得超過百分之七十五之上限，看似考列甲等比例仍高，但經筆者與任教之碩士在職專班同學的討論，發現員工之間仍有競爭壓力，而其競爭主要在於「避免成為『那位超過百分之七十五、而被考

## 二、組織知識—為何分享？為何藏私？

由於知識管理或知識分享在管理領域中，仍屬一新興課題，現階段學術界多著重於學理概念之建構、組織現象之解構，以及瞭解影響知識管理、分享、移轉之可能因素等面向之耕耘。相對於過去將知識視為權力的傳統，吳瓊恩（2002：8）曾剴切指出，組織若欲促成知識的分享與傳承，則需於內部型塑開放性的組織文化，並將知識視為組織的公共財；此一論點與 Ardichvili et al.（2003）所主張，當組織成員將知識視為整體組織的公共財時，知識的流動將會變得容易的論述相互契合。而王思峰等（2003），以及林于荻等（2004）二文，則藉由 Schein 對組織文化的定義與理論構面，探討深層的組織文化對於組織成員知識分享行為與組織知識擁有的影響。透過個案研究，研究者不僅發現組織中早已被視為理所當然的組織文化，將制約了員工的知識分享意願與行為；尤其更指出，以個人績效為主的激勵制度，將可能對知識分享造成阻礙。由此便點出，不當或不明確的績效制度與考核指標，將對組織成員的知識分享造成反作用，亦即帶來彼此知識藏私的負面效果。

學者 Husted 與 Michailova（2002：61）直指，不論是個人或是組織，對於知識分享本質上皆是懷有敵意的。在另一篇文章中，Michailova 與 Husted（2003：62）亦指出，若是沒有合宜的誘因，組織成員或是團隊是不會願意將其辛苦累積的知識與能力輕易與他人分享。相似於此類主張，鄭仁偉與黎士群（2001）的研究發現，當

---

列乙等的人』（高分落榜者）」。因此，基於上述，目前公部門內部已然存在些許的競爭壓力。

組織成員認為上司或組織無法對知識分享行為提出保障與承諾時，或組織成員意識到知識分享的行為不易為上司或組織所察覺時，知識分享的行為將不易發生。董玉娟（2004）則由個人因素、組織因素、人際互動因素，以及環境情境因素等面向，探討其對組織成員進行知識分享意願之影響。該研究發現組織中鼓勵員工分享默會知識是為一大挑戰，無論是從激勵型態，或是互利主義的鼓舞，都難以達成；甚者，尤其當員工認知到知識的分享將會反造成對自身的威脅時，默會知識分享的意願更是困難。而莊忠柱與陳進江（2004）則發現組織中的互動正義對於成員間知識分享，具有正向顯著的影響。換言之，當組織內互動正義不佳時，成員彼此間之知識分享易受影響。又如劉宜君（2004：183-187）於調查中發現，絕大多數受訪的公務人員認為知識分享並不會影響自己擁有知識的獨特性，並且在同儕信任、制度信任及領導信任三者中，同儕信任係影響受訪公務人員知識分享行為最具影響力之因素，然而在實際組織系絡中，公部門內同儕之間的信任程度卻是偏低（劉宜君，2004：191-192）。

事實上，組織裡的成員亦希望在組織中建立其個人聲望，或被視為專家（Ardichvili et al., 2003）。學者 Chua（2003）認為，組織中的知識分享是種博奕，立基於分享或保留知識何者可獲較高收益之計算。其中，知識分享所得的回報，以及先前知識取得與知識分享的付出與成本，都是組織成員可能計算的項目（Chua, 2003）。因此，基於擔心失去在組織中的權力與競爭優勢、及避免拳養知識寄生蟲（knowledge parasites）（Husted and Michailova, 2002; Michailova and Husted, 2003），或避免影響個人升遷機會（郭昱瑩，2002）等考量，並且處於缺乏透明、可信的報償（rewards）與表揚

制度的組織環境下，期望產生活絡的知識分享，不啻是緣木求魚（Riege, 2005: 26）。

近來，更有學者由知識所有權的角度，分析組織成員不願分享知識的原因。學者認為，由所有權的角度觀之，行為者可由三個面向提出所有權的主張：（一）目前的持有；（二）最初的持有；及（三）為製造或創造財產標的所付出的心力（Jarvenpaa and Staples, 2001: 155）。若將此概念應用於組織中，Jarvenpaa 與 Staples（2001）認為，凡具有控制該資訊或知識之能力者，皆具主張其所有權之正當性；並且，專業知識的分享比資訊的分享在認定上更為模糊、難以界定；而專業知識的分享者不僅希望所做的知識貢獻能為組織帶來整體利益，更期待能對自我於組織的地位（或利益），及自尊（self-esteem）有所提升。尤其是在專業性的組織中，組織成員更是在意其專業知識的所有權，可能為避免因長期累積的專業知識、經驗判斷，甚至組織地位之不保，因而不願與同僚分享（Morris, 2001: 822）。

易言之，擔心影響個人的工作保障（job security）、顧慮知識分享後，未能得到應有表揚賞識（recognition）與認可（acreditation），而使智慧財產的所有權（ownership of intellectual property）受到侵犯、擔心知識接收者誤用所分享的知識或攫取不正當的聲譽（credit）等，皆為造成組織成員不願分享其知識的原因（Riege, 2005: 23-24）。甚者，基於權力、理性計算、不信任等面向的考量，學者指出，即使身處於工作團隊，組織成員未必願意自願性地提供與分享知識或資訊，反而會有知識藏私的傾向（轉引自 Jarvenpaa and Staples, 2001: 172）。Hansen et al.（2005）更直指，組織成員所感受到的競爭關係或氣氛，將明顯地影響彼此間知識分享之意願。



儘管 Jarvenpaa 與 Staples ( 2001: 172 ) 發現，就資訊與知識分享而言，個人所有權 ( self-ownership ) 與組織所有權 ( organizational ownership ) 在組織中是可並存，甚至共存共榮的；易言之，所有權的主張與持有並非是一零和遊戲。但是，二氏仍特別指出，由於專業知識的分享與貢獻，不似資訊資料般明確而可辨識，因此，在與組織分享所有財產權的面向上，組織成員分享專業知識的意願並不如分享資訊來得高 ( Jarvenpaa and Staples, 2001: 172 )。針對上述，Michailova 與 Husted ( 2003: 62 ) 建議，獎償知識分享者或知識貢獻者、清楚溝通知識分享的目的、提供適當的反饋，以及領導者做出表率，皆為鼓勵知識分享之良方。

由以上的檢視與討論，吾人可發現，時至今日，「知識」或許已不再是權力，但絕對是組織中個人生存的利基，與升遷優勢的表現。然而，當組織裡的成員產生這樣的認知時，知識的分享與否可能必須加以計算，也因此組織中知識的分享與流動就變得更加動態和難以捉摸，組織成員對於彼此行為的預測性亦隨之降低。基此，本研究將試圖以探索性的方式，針對前述研究問題進行探討與回答；更希冀能藉此對公部門組織成員的知識分享行為類型與原因，繪構一初步圖像。

### 三、研究方法與實施

針對上述所提出的研究問題，本研究主要採取焦點團體座談法，以理解公部門組織成員面對績效評量與知識分享同時於組織中推動時，所抱持之認知與看法。

目前學界對於知識分享之研究，多以問卷調查之量化途徑，進

行研究變項間之關係檢測與模式建構，亦有少數研究以個案研究法或紮根理論研究法，進行質化研究（如：王思峰等，2003；林于荻等，2004；陳家聲等，2005）。但仍缺乏透過焦點團體座談之方式，相互激盪與催化受訪者對於相關議題之觀點和看法。因此，本研究選擇運用焦點團體座談法企圖針對研究問題，透過團體討論的方式，瞭解公務職場中組織成員對相關議題之看法與觀點，及行為動態之趨向（轉引自潘淑滿，2003：170），更企圖發掘過去文獻未曾發現或涉及之影響變項，作為發展後續研究的理論架構與基礎。

另外，在研究對象上，由於台北市政府已針對交通、警政、環保、財經，及社會福利等領域，建立施政績效之綜合性評估指標，以提升施政之效能（馮燕等，2001），並依「台北市政府所屬各級行政機關94年實施績效獎金及績效管理計畫」，配合行政院推動台北市政府之績效管理相關事宜。另一方面，台北市政府亦積極推動行政管理資訊網與知識網之建置，及建構知識管理機制，促進台北市政府員工之知識分享與運用。

因此，本研究在台北市政府人事處的協助下，以立意抽樣為基礎，於95年4月7至28日間，針對台北市政府交通局、捷運工程局、文化局，及新聞處等彼此互有業務關聯之業務機關，進行四場焦點團體座談，以符合資料飽和的要求（轉引自潘淑滿，2003：178；Morgan, 1997）。另外在焦點團體人數上，同樣在人事處的協助下，邀請上述四個機關，分別抽派八名機關員工參與焦點座談，因此總計有32位台北市府員工受邀座談。而必須說明的是，於每場焦點座談中，分別依序邀請各機關之兩位員工，以每場八名參與者的方式（胡幼慧，1996；潘淑滿，2003；Morgan, 1997），期能確保參與成員因來自不同機關，而能避免於部分議題上不願表態之可能情況。

焦點團體座談的操作上，本研究以「情境」( scenario ) 授與的方式，由主持人提出職場中員工個人之間、跨機關專案團隊成員之間，以及不同機關間(無專案合作關係)，三種不同層次知識分享需求之虛擬情境，由參與者陳述並討論若為情境中角色之對應行為(請詳見附錄一)。

對於與會者於焦點團體座談所談內容，不僅以匿名方式進行轉譯處理，更將與會者依其屬性加以編號，處理原則為：(一)第一碼英文代表局處編號：A=交通局，B=文化局，C=新聞處，D=捷運局；(二)第二碼數字代表焦點團體場次；(三)第三碼數字代表個人代號，例如：D3-1 即為捷運局同仁；第三場次；第一位與會者。

## 四、結果與分析

如前所述，本研究採用故事性情境的方式，讓與會者以「假若我是故事中的主角(或其他角色)」的角度針對情境內容進行討論；這樣的設計主要是希望與會者能夠表達出個人中心真正的想法，同時也能避免與會者採取「群我」的策略，完全依照社會期待來回答問題。因此，本研究期望藉由故事情境的給予，讓與會者能融入角色所遭遇的情況，將自己可能的反應真實呈現出來。

本研究之故事性情境係依公部門組織成員間不同層次知識分享需求和行為互動之可能，設計三項情境：情境一：同一機關內員工個人層次之互動；情境二：跨機關專案團隊成員間之互動；以及，情境三：不同機關間且無專案合作關係之成員互動。除主角間關係之差異外，本研究更進一步在每個情境當中加入不同的要素，讓情境的故事更多元、更豐富，期使與會者在思考情境問題時，能依照

個人的感知，結合不同的要素、條件、線索，提出不同的看法與見解。<sup>4</sup> 例如情境一當中，強調主角間的競爭與專長差異，以及兩人過去情誼；情境二則是創造主角間的團隊性，並加入工作壓力與經驗多寡等要素；而情境三則塑造機關間競爭感與主角間情誼的衝突；以使情境內容更具分析之豐富性。<sup>5</sup>

以下，本節將由情境概述及與會者回應分析兩部分，針對上述三項情境式焦點團體座談進行分析。

- 
4. 故事情境之設計，係由研究團隊邀請世新大學行政管理學系五名碩士班研究生（其中一名具有公務人員身份），依據上述三種公部門組織成員間不同層次之知識分享需求與行為互動的可能作為主軸，進行腦力激盪，構思情境大綱與情節，繼而由研究團隊進行情境撰寫與修改；完成初稿後，再與該名曾參與討論、且具公務員身份的碩士班同學進行討論，以確認情境之設計情節不會脫離公部門現實太遠，方才定稿。
  5. 雖然與私部門組織相較起來，我國公部門組織所面臨的內、外環境競爭性較少，且即使經考試院銓敘部與行政院人事行政局於90年提出考績甲等比例之限制，要求各級行政機關考列甲等之人數比例，以百分之五十為原則，最高不得超過百分之七十五之限制，公務人員考績輪流拿甲等的情況僅較為緩和但卻未消除，致使吾人多有公家機關缺乏競爭壓力之感；但探諸作者周遭服務於公務機關者，發現現今公務人員所感受到的競爭壓力已較以往增加許多。衡諸各項競爭來源，在機關、組織層次上，前述目前政府部門大力推動之各項績效管理制度，如：「行政院所屬各機關施政績效評估要點」、「行政院所屬各機關施政計畫評核要點」、「政府服務品質獎評獎計畫」、「年度施政計畫選項管制考核作業要點」及「服務品質獎考評作業」等，由於定期舉辦評核與獎懲，並上網公布評核結果，在主管的要求下，已形成機關間、部門間、單位間的不小競爭壓力，特別是在機關或團隊榮譽，以及內部資源分配的爭取上；在員工個人層次上，升遷機會、列入考績甲等安全名單，及出國進修機會等，亦是公務人員們所積極爭取者，尤其是升遷機會之爭取，更是最具誘因之激勵因素，正也因此形成了員工間工作表現的競爭。例如：台北市政府所推動之「創意提案會報制度」，便以破格獎勵拔擢任用、出國學習機會、行政獎勵及獎勵金等方式作為激勵誘因；而根據瞭解，此項制度頗具成效。因此，持平而論，公部門組織與人員所面臨之競爭環境與壓力不如私部門來得顯著，但透過近年來各項改革策略，已開始漸漸形塑出競爭的環境。而本研究之目的，便是想要瞭解在此逐漸成形的競爭環境中，公部門組織成員是否仍具有知識分享之意願與行為。

## (一) 情境一：機關內個人之間的知識分享

### 1. 情境概述

故事刻意安排建忠和志昇在同一個單位內，並且製造出兩人的競爭關係，同時加上過去的大學情誼與各自的專長，藉此提供與會者一個思考的空間，來探究在這樣的情況之下，知識分享的行為是否會發生，最後點出兩個問題：建忠很希望能提出一個好的企畫案，立下功勞，以便能早日坐上科長的位置，卻限於所學，一直想不出好點子，而尋求老友志昇的協助；另外，志昇內心深處，他也希望能早日升官坐到科長的位置，或者至少可以獲得一筆獎金，面對建忠的詢問，志昇該不該把他的想法告訴建忠？如果志昇告訴了建忠他的點子，建忠會怎麼做？

### 2. 結果分析

針對上述之故事情境，從四場與會者的回答當中，吾人應可由知識分享/不分享之決策理由進行觀察，從中理解公部門組織成員知識分享行為之動態：

#### (1) 知識分享的原因

經由焦點團體座談逐字稿之分析，吾人可以發現，與會者大多表示願意在此情境下進行知識分享。而促使與會者願意進行知識分享的原因中，當可再進一步從個人與組織層次之影響因素分別加以探討。

##### a. 個人層次的思考因素

在個人層次之影響因素方面，本研究發現，雙方情誼、互惠預期、團隊互助，以及議題專業性，將是促使公部門組織成員於此情境下，進行知識分享之主要因素。茲分述如下：

( a ) 知識提供者與知識接受者間之情誼深淺

首先，許多與會者提及願意進行知識分享的主要原因之一，即是因兩人在大學時期曾經是同班同學，基於如此長久的同窗之誼，現又有同事之情，當然願意與對方分享自己的想法。例如，出席者 D2-2、A1-2、A3-1、C2-1 之意見如下：

我個人覺得這個問題的關鍵在於建忠跟志昇之間的這個情誼到什麼樣的程度？值不值得因為這個誘因去斬斷他們兩個之間或破壞他們之間的情誼？( D2-2 )

如果我們是志昇這邊的部份，可以去想想看，一開始那種想法，好像是他們是好朋友，或是生死之交，這種前提之下，其實就是看開點，他應該是說朋友之間就不應該會做出一些傷害朋友，所以我是志昇的話我會講。( A1-2 )

真的是看交情，如果交情好的話，當然就會多提供一些，交情普普的話，得到的東西比較少，主要還是要看自己。( A3-1 )

...那如果我是建忠和志昇的話，我當然是要經驗分享給他，要認同同年級的同學，同學的事情，要說同學、同鄉、這個同姓啊！都可以沾上邊，那當然是要跟他知識經驗分享。所以我覺得這個案子應該是，不管是志昇還是誰，都必須要經驗分享。懂嗎？因為有同鄉又有同學之誼，一定會不管人家怎麼講，因為你的能力還在那邊，你不會堅持給他東西就變空的嘛！( C2-1 )

( b ) 魚幫水、水幫魚之互惠思考

此外，為數不少的與會者亦表示，其實兩人可以透過合作的方式，以降低競爭衝突；主張以「魚幫水、水幫魚」、截長補短的思考方式，看待此一情境，並進而認為，即使在這次的合作當中有一方獲得較大的利益，在將來獲益較大的一方，不乏機會來報答獲益較小的一方，在這樣的互惠共識之下，合作就成為雙方最好的知識分享策略。如與會者 A4-1、C3-2、D3-2、C2-1 便指出以下看法：

...就像我講一個比較現實的，魚幫水、水幫魚，對不對？那這後段這邊建忠會怎麼做？要是我的話，志昇幫我，我會順便在長官面前帶一筆，這個點子是某某人他提供我的，就是你一定要把你的好朋友帶進去，以後讓長官也有個印象，這比較好做人的方式。（A4-1）

...乾脆就挑明講，你跟我，我們兩個是不是可以大家來各退一步，或者是說，我們可以把自己的想法講清楚，這機會假如讓給我的話，是不是在其他方面我也可以另外再彌補你一些什麼，以後有什麼機會，這樣子的話，可能兩個的友誼還會存在，然後，也比較不會傷了自己眼前的機會，這是我的想法。（C3-2）

如果和志昇很熟的話，或許，大家可能開誠佈公談一下這樣的事情，你有機會，我有機會，或許兩個人都有機會，有一個人升上去總是不會給別人占去，大家互相鼓勵都是好的。（D3-2）

...那當然是要跟他的知識經驗分享，因為山不轉路轉，因為碰到當上他的長官的話，他一定會有機會再去提拔他啊！所以按照這樣的經驗當然是要去跟他知識經驗分享啊！按照現在組織的文化，因為他當上你的長官，對你總是會有好處，對不對？那你跟他為敵的話，或是去跟他競爭的話，而且你既然是學這個的話，他也一定會認為說，這個企劃案有誰幫你幫忙，所以我覺得這個案子應該是，不管是志昇還是誰，都必須要經驗分享。（C2-1）

甚至，亦有與會者認為，由於專業性社群範圍較小，為保持自己於他人心目中的良好形象，或是預留未來之合作機會，幾番考量之下，依舊會依未來互惠或前途發展的可能，促使彼此進行知識分享。例如，與會者 A2-1 便指出：

在我們交通圈的話，我一定會知識分享，為什麼？因為我們交通圈子很小，到哪裡你就是碰到那個人，一定會碰到那個人，無論你轉了多久，幾年以後，你有可能又碰到同樣一批人，那是要為敵還是為友？那當然要為友。因為如果你一朝為敵，以後怎麼辦？現在大家的一個思考模式，總是會比較覺得說以前怎麼樣怎麼樣，所以他的一個缺點，還是說他對你的一些，對他過去的印象會影響你對他一個未來的評斷，這我覺得在人性方面他是很難

去磨滅的。(A2-1)

(c) 與其單打獨鬥，不如團隊互助

在上述「魚幫水、水幫魚」的思維之下，另有與會者認為與其各自單打獨鬥面對挑戰，倒不如採取「團隊互助」策略，同時獲致彼此知識分享、未來升遷促成，與過去情誼維持等多元益處。換言之，團隊之組成及命運共同體意識之形成，亦是影響彼此分享知識意願之關鍵。與會者 C4-2、B2-1、D4-2、B4-2 便有如是看法：

因為社會本來就是一種公平的競爭，而且可以共同分享，而且這也是團隊的東西，而且也是說有問題大家共同解決，大家有分享的話成果大家一起分享，所以志昇最好的方法就是說寧可把自己的態度放寬，人家說退一步海闊天空，所以我認為說志昇這個時候最好幫一下好朋友，這樣友誼會更好，而且長官會更欣賞你。(C4-2)

如果是一個 team 的時候，不管我是哪一個人，我都會把我的想法提出來，大家一起討論，因為我們是一個 team。(B2-1)

假設我是建忠的話，那我會先跟他談，基本上就是說一個團隊裡面還是要合作，才能夠有表現好的機會。那所以說我會先跟很誠實的跟長官講說這部份是由他協助的，因為我們沒有一件事情可以是自己做的到、做的好，那就是表示你能把這個完成，長官看的是工作能不能完成，至於過程中誰是努力、誰是整合，然後能讓這個事情能夠完成，然後不要把功勞都攬在身上，其實就是說你越能夠突顯團隊合作的結果更有機會。(D4-2)

所以其實這部份會分很清楚就是這是一個大案子，然後它是一個 team work，資訊工程的部份，事實上是由志昇來負責來主政這樣子，那我建忠這個部份，就只是一個整合的角色，如果我是建忠的話是這個樣子，也希望說要辦好，因為沒有辦好的話，那建忠跟志昇兩個人也同時被出局，所以不僅不會升官還降調。(B4-2)

(d) 議題專業性程度將影響知識分享之需求



事實上，除了彼此間個人情誼的考量外，與會者亦表示，由於志昇與建忠兩人過去所學不同，彼此各有所長，在任務時間急迫性下，兩人皆難於短時間內獲取他方之專業知識；因此專業上之互補性應也是促使兩人進行知識分享的主要因素之一。如與會者 A3-2、D1-1、C4-1、D1-1 即持此一觀點：

我覺得如果是我的話，也就像前面講的，交情如何？如果說我們感情一向就很不錯，或許我們兩個可以共同討論，然後，以我原來有的 idea 的基礎，然後，因為每個人都有不同的長處，搞不好他可以在腦力激盪後有不同的東西出來。（A3-2）

兩個人應該是各有所長，所以這兩個人應該是一個分享每個人的專業，去共同做出一個企劃案出來，來解決這個問題，那至於將來誰會升到科長，那個是另外有另外的一個收穫，靜靜的做、傻傻的做、好好的做。（D1-1）

一個志昇學的是資訊工程，我要是志昇的話，我會義不容辭，因為這是我比較專的地方，我會要求我的朋友建忠能夠協助我，因為最起碼我在資訊方面我是比較懂得，我會這樣做。假如我是建忠的話，我會協助志昇，因為每個人都各有所長，也不能說今天這個機會過了就永遠沒有這個機會，所以我講建忠這一方面，我不會跟我的好朋友講，但是我會協助他，因為他這方面比我強，我個人認為這樣子。（C4-1）

這個是可以用一個專案小組的方式去討論這個問題，因為這是一個策略的問題，不是一個人可以想出來的，那每個人貢獻自己的專業嘛，是共同去解決這個問題。（D1-1）

#### b. 組織層次的思考因素—機關「和諧」氣氛之維持

與會者除了討論知識分享的行為是否發生之外，也提及維持機關中同事間之「和諧」氣氛的重要性；與會者表示在公務機關當中所存在的「和諧」氣氛，係維持組織持續有效運作之重要關鍵，同事之間並無必要為某些利益相互衝突，相反地，組織中和諧氣氛之

存在將會降低彼此間的競爭衝突，反而不會影響到同仁間知識的分享。例如與會者 C3-1 便指出以下看法：

以中國的官僚傳統來講，絕對不可能會說，我們兩個都想爭這個，我好像都沒有聽人家會這樣講。大家都說，我不想做，要你做，大家大概都是這樣，因為其實現在當科長也是蠻辛苦的...；但是，我覺得現在是個知識分享的時代，一個案子也不是一個人可以做到的，大部分是大家互相合作，就算我們兩個都沒升科長，但是，把這個業務做好是大家科裡面同仁的責任，所以，我認為說是大家互相合作，何況現在資訊也很發達，不是他資訊工程的人就會擁有這個資訊，大概上網都可以找得到，不過，知識分享是個正確的方向，但是，不會因為升不升科長這個問題，就影響到這個知識分享。( C3-1 )

甚者，亦有與會者指出，不僅組織同仁應維持機關內部之和諧氣氛，主張連機關主管亦應以機關或單位內部之和諧作為協調合作之考量，進而介入促使同仁間彼此的合作與分享。如與會者 D3-1 便如此主張：

這一方面他是個合作的夥伴，在另外一方面，他又是競爭對手，所以說，這種情況下，兩個同事之間對於要爭取一個職位，這個難免都會產生瑜亮情節，我想這個產生的結果，對於這個單位來講，絕對產生一個負面的效果，這個主管，大概處理這個事情的時候，我想他應該以整個單位的和諧為重，做整個處理，我想可以透過大家腦力激盪來解決，問題是這個單位的，絕對不會是一兩個人的問題，我想，這樣的方式處理可能會比較恰當。( D3-1 )

## (2) 知識不分享的原因 - 競爭帶來的知識藏私

相較於組織成員願意知識分享之原因，可由個人或組織層次不同層面進行瞭解，與會者提出不願意知識分享之主要因素，則多由個人層次的角度進行思考，隱約透露當組織成員決定不進行知識分享時，自身權益之考量可能為主要之關鍵。

焦點團體座談過程中，吾人可以發現，即使大多數的與會者表

示情境中的志昇與建忠應彼此分享知識；但是仍有部分與會者持相反觀點，認為兩人之間並不會發生知識分享的行為，尤其是當彼此競爭關係存在時，將會成為知識分享最大的阻礙。例如與會者 C3-2、A3-2、D3-2 便指出以下看法：

因為我覺得一般中國人的話，都會自己防著別人來，就是我幹麻要犧牲我自己來讓你，也許這種心態會比較多，還是要為我自己的將來、前途來著想，大家就會開始鬥，暗中的鬥，但是，在這個情況之下，鬥的話也有可能像剛剛那位講的，可能兩個人鬥的你死我活，結果被人漁翁得利也說不定，鷸蚌在那邊爭半天也有可能。（C3-2）

如果說，今天本來兩個人的關係就不是很好，是一個競爭者的話，可能跟大家說也沒什麼想法，大家各憑本事，就比較不會考慮到，跟他說一些自己的 idea 之類的。（A3-2）

如果，不是很熟的話，我想志昇才不會跟你講這些事，你要靠自己再從其他的地方努力。但是如果他不是目前跟你角逐的候選人，你去跟他做一些更好的溝通，搞不好有很好的點子，那這樣可能比較不會互相覺得很尷尬，要不然真的會很尷尬。（D3-2）

因此，當彼此間存有競爭關係時，互動雙方極可能依自利考量，採取所謂「知識藏私」之消極策略，避免因己方經驗與知識的分享而造成對方取得競爭的優勢地位；甚者，有與會者認為在這種互相競爭之下所分享的知識，充其量也只是「次等知識」，以表面分享但實質「留一手」的方式，予以藏私。此一觀點可以與會者 D1-2 的看法為代表：

我覺得如果是為了要爭科長這個位子，我覺得他不會告訴他，我們在公家機關做久了，看的太多了，那後面都是捅你一刀的，那個他們後面做的事情喔，跟前面做的事情都不一樣，而且像這種升這種什麼長什麼長，因為他們都是企圖心比較強的人，普通來講喔，在我看來我是覺得蠻悲觀的，我是不認為會跟他講，如果他跟他講，也絕對不會是一個好的企劃案，他一定有所保留，

他好的企劃案他可能私底下跑去跟長官報告。( D1-2 )

除了知識藏私之外，甚至有與會者更進一步指出，在彼此相互競爭的態勢下談知識分享，根本是一種人性的考驗，可能迫使知識提供者提供毫無用處的資訊或知識，甚至是錯誤的訊息。與會者 A2-2 便如是觀之：

通常大部分的人我相信他都會跟別人分享，從另一個角度來看這個問題就是說：今天你某乙來問某甲這個問題，那我，好！我表面上我願意跟你分享，那給你分享壞 idea，這當然是人性的考驗啊！（ A2-2 ）

### (3) 知識所有權之爭議

「知識所有權」的歸屬始終是公、私部門組織於推動知識管理與分享時，經常面對的難解問題。因為，如何判斷知識產生的前後關係，以及知識由誰創造出來、知識歸誰所有，皆係知識所有權歸屬認定上的重要關鍵。然而，一個想法的發生，可能是經由討論過程所激發出來，在這樣的情況之下，「知識所有權歸屬」的認定將遭遇困難。因此，本研究除欲探討組織成員是否願意進行知識分享及其原因外，亦欲針對組織成員對知識所有權的判斷想法予以瞭解。

因此，在情境一最後，本研究特別設計並問到：『如果志昇將自己的點子提供給建忠，建忠將會怎麼做？』主要是希望透過情境的方式，瞭解與會者在接受了別人分享的想法、點子、知識之後，對於這樣的知識將會採取什麼樣的相對行為。從與會者的回答當中，大致可將其分為兩種心態：一是不去計較誰貢獻多少心力，將提案設計為由兩人共同討論與創造，故把提案視為彼此所共有的財產；另一觀點則是從人性黑暗面出發，設想在雙方競爭的環境之下，忽略良心的存在，就可能會發生知識剽竊的行為。

#### a. 界定為「共享資產」

在討論過程中，部分與會者表示，如果雙方願以前述互惠或團隊互助的方式進行知識分享與提案，應傾向將其成果界定為彼此共同創造的知識，並將其界定為彼此之共享資產，且共同分享這份提案的成果。例如與會者 C2-2、A1-2 便提出以下看法：

假設我是建忠，如果我有良心的話，我可能會說這個提案是我跟志昇一起提的，我就提給長官說：雖然是志昇告訴我的，但是我寫的，建忠和志昇一起提的。( C2-2 )

我覺得以前在互動的時候，就是社會存在一種，他就是要對得起良心，就是有時候對得起良心的時候，你才會比較快樂，所以我在想，應該是建忠或志昇，大家都會走向大家彼此互利的狀態。( A1-2 )

#### b. 剽竊知識

然而，亦有與會者表示，當面對極大的誘因或利益時，可能會發生違背良心、將他人想法與知識占為己有等知識剽竊行為；不過，與會者特別強調，組織內的主管對於所屬員工之日常表現與專業學能皆具備一定的瞭解程度，因此，當知識剽竊之行為發生於具有差異性的專業領域之中，很容易被他人所察覺，若深入思索，其實並不符合個人私利與風險規避的行為準常。如與會者 C2-2、A1-1、C1-1 便指出以下看法：

那我在沒有良心之下，我可能把他改寫，說是我自己提的。( C2-2 )

如果我是建忠的話，也有可能說趁著志昇在做這個企劃案的時候，那他去上個廁所或幹麻的，就造訪一下看他的電腦，嗯！將檔案帶回去，然後再稍微加以修改，然後提早就拿給長官去看。但通常長官他也會衡量你的能力，這是你做的嗎？如果到時候你講不出來的話，你反而損失會更大。( A1-1 )

當然這是牽涉到人性，也許建忠會跟高層講說，我這裡面有關資訊這一部份是志昇提供的，不是他自己的，但是我想這很難，他可能會講說這是他自己想出來的，但是如果他在專業上沒有

touch 到這一塊，我想長官會知道說，這一部分應該不是他自己的東西，應該是別人的東西，只是說建忠願不願意告訴長官說，這一部分是志昇給他的。(C1-1)

### 3. 小結

經由以上情境一之討論分析，吾人可以發現，在同一機關內員工個人層次的互動中，公部門組織成員大多願意與同事間進行知識分享，儘管願意分享之理由不一而足，包括：彼此情誼、互惠原則、團隊互助，專業互補等，但多認為採取「知識分享」係維持組織「和諧」氣氛之最佳策略。必須要特別強調的是，座談過程中，「魚幫水、水幫魚」或者「這次我幫你、下次你幫我」的互惠思維，多次出現在與會者的談話之中，常常在其他條件（如：彼此的關係、專長的差異）已經滿足之後，與會者還是多少會提及這項因素，由此可見，「魚幫水、水幫魚」的思考模式已經深植在公務機關當中，而這樣的認知亦有助於公務人員知識分享行為的發生。

此外，亦有與會者論及面對競爭之情境，或許並非所有的組織成員皆願意分享自己的經驗或知識，而可能發生知識藏私，甚至提供錯誤資訊的負面行為。當論及接受他人的知識分享後之相對行為，與會者指出，在同仁彼此熟悉度高的組織之中，剽竊知識的風險成本與可能所獲利益間之比例，似乎未能相符，反之，若能將所分享之知識與創新，界定為彼此共享之資產，更能提升組織的和諧氣氛。

## (二) 情境二：跨機關團隊成員間的知識分享

### 1. 情境概述

情境二發生在某縣府當中，故事主角玫芳與華德分別任職於縣府內不同局室，由於這次專案的需要，兩人被安排到同一個團隊，各司其職。會中決議縣府將舉辦一個大型的活動，期望能幫新縣長創造一個正面的形象。但是，由於玫芳不久之前才獲調派至縣府的新聞單位，對於縣府的工作內容還相當生疏，更遑論這次要主導一個大型的活動，於是玫芳心中便忐忑不安、手足無措；另一方面，華德則是已經在縣府待了幾十年，幾乎踏遍縣內每一個角落，而且人脈與關係豐沛，可是，在這次的專案中華德肩負了公關的重責大任，必須在一連串活動開跑前，聯繫英、美等國姐妹市秘書室，邀請一些在國際間具有能見度的首長前來共襄盛舉，並且安排他們在台期間的行程。最後，故事點出兩人手上都有做不完的事情，同時在新縣長成果導向的思維下，面對這樣的困境，玫芳應不應該去請教華德呢？而華德會願意將他累積數十年的人脈與經驗，傳授給玫芳嗎？透過故事這樣的編排之下，希冀能夠發掘與會者在這樣的情境之下，將會採取怎樣的行動。

### 2. 結果分析

針對上述之情境，與會者大多指出知識分享的必然性與必要性；然而，亦有公部門組織成員持保留看法，而認為知識的分享係有其條件，若前提條件未能獲得滿足，完整之知識分享亦不可得。以下將針對與會者之討論進行分析。

#### (1) 知識分享的原因

在促成組織成員進行知識分享的原因裡，團隊本身所賦予之要

求與氛圍，即是一重要因素；然而，知識分享行為之塑造條件，以及造成知識提供者未能願意完全分享之因素，亦將是本文後續分析之重點。

a. 團隊環境塑造分享條件

在情境二的故事一開始，讓玫芳與華德兩人同時被指派到同一專案內，按照這樣的設計，多數與會者表示，依據情境中專案的特質，必須要依靠團隊的力量分工合作才能完成，光靠個人的能力不足以成事，因此強調同屬團隊成員的二人之間，原本就應相互合作。如與會者 C1-2、B3-2、B4-1 便持如此看法：

主辦這種大型的活動，市府的很多活動都是一樣，一定有一個主辦單位局，配合其他的單位去做相關的協辦，沒有一個人、一個局，就有辦法單打獨鬥，把整個活動辦起來。在我本身認為就是說，是可以多請教人家，絕對不是這一個、兩個人的力量就可以把這個活動辦起來。( C1-2 )

我想大型活動的成功，應該是各局處共同努力，而不僅他們兩位的努力，其實，玫芳應該是在一個活動的連繫、規劃、籌劃的階段，去成立一個工作小組的一個角色，如果華德有這麼豐沛的人脈，其實，把工作小組的召集人去放給他，召集人只要來開開會，底下的人各就所職，把這個工作做得蠻漂亮之後，華德就可以升得上去，也許玫芳是他的最大推手，兩個共同激勵，所以，我覺得，很多事情的成就應該是一個團隊來看，而不是以一個個人來看。( B3-2 )

那譬如說媒體聯絡就可以邀請資深的華德的幫忙，那案子其他的、什麼場地的，就讓她(玫芳)自己來抓，因為華德不可能幫他這塊，那我們在實際經驗可能會用 teamwork 解決這種事情，那希望事還是一樣多，人還是一樣少，可是大家還是可以活下來。( B4-1 )

承上所述，多數與會者皆指出，由於兩位主角皆屬團隊成員，團隊之成敗亦由所有成員共同承擔，無人可置身事外，因此，在此



氛圍下，資淺之成員必然須向資深前輩提出請教，而資深者亦應給予教導與經驗傳承；因此，團隊的氣氛與成敗的維繫，塑造了成員彼此間知識分享的條件，而成員間知識分享的程度，亦是團隊能否順利達成任務的重要關鍵。例如與會者 C4-2、C3-1、B2-1、C2-1、D4-2、D3-1 分別提出類似看法：

既然華德跟玫芳同為專案團隊的成員，既然有開過這個會，華德就應該有協助的義務，而且這是團隊成功與否的重要關鍵，所以華德雖然是很忙，但是華德如果這次難關衝過困難，那華德自然而然升為主秘，而且既然是方案成員的話，他如果袖手旁觀的話，主秘就不是他的，所以玫芳去請教他是對的。（C4-2）

這個題目並不是這兩個人而已，應該是有兩個 team，不是只是玫芳去請教華德這麼單純的問題，是兩個 team 互相合作，如果華德對這方面的經驗很豐富，玫芳以新聞處的角度，他當然是承辦人，向秘書處去請益這是應該的。這個華德因為他經驗很豐富，他也很忙，我想這兩個 team 應該不是就是他們兩個人而已…所以，即使是華德很忙，他也可以向秘書處來要一些資料，知識分享是讓這兩個 team 合作得更好，不管前面秘書處在姐妹市的這部分前置作業、後面的活動，他們互相可以提拔，對華德來講也是很好，因為跟玫芳他們兩個資歷差那麼多，不會跟他是競爭對手，他們絕對兩個 team 是合作的對手，如果將來主秘這個位置如果做得好話，後端做得好的，前端我想他也會請你。應該是把他時間騰出來，進來幫助另外一個 team。（C3-1）

如果是常理來講，不管我是玫芳或是華德，我都會非常正面的去做這件事，我有機會就去問，那如果我是華德，那我所知道，我一定會全力、完完全全教他、告訴他。（B2-1）

那還有就是說，他願不願意將他的經驗傳給玫芳…我覺得他應該會願意，因為他也是要負責姊妹市的接待，他也是在這一個活動的一個負責人，他也是 involve 在這個活動裡面，他應該也會把經驗傳給玫芳。（C2-1）

我想在這個專案是屬於縣府的一個專案，一個上級機構的專案然後他要求新聞處跟秘書處同仁合力把這個工作完成，所以其實這

是一個指令，那只是說華德比較有經驗，那在這個部分可能還是一個團隊合作，要成功可能還是要大家一起努力，那玫芳當然是要去請教華德，那華德他很忙，他不見得可以，那可能可以把自己書面的資料，或者是請他的同仁在秘書室一些可以幫得上忙的地方，他可能可以去派一些任務來幫助玫芳，所以玫芳一定要把場地、要把那些調查做好，才能夠把活動做的好，才能成功。不可能不教她、不告訴她，活動能辦得成功的，所以第二條件還是需要人來互動，那至於互動得好不好、效果好不好，可能還是跟他們之間溝通的方式、請益的方式有關，那就是大家一起如果還願意知識分享的話，會有好的結果。（D4-2）

如果我是玫芳的話，我會很誠懇去請教華德，而且，如果這個活動很圓滿成功之後，我會跟我的上級主管說，如果沒有華德的大力相助下，這個活動可能沒有辦法辦得這麼成功。另外一方面，如果我是華德的話，我也會就我的經驗來傳授給玫芳，因為一個聰明的主管，我相信，絕對希望他的部屬是合作無間的，不是各自為政。（D3-1）

#### b. 分享行為中人際互動的細微考量

除了在團隊系絡中，團隊成員較易發展知識分享之行動或需求，但本研究於故事情境中，進一步設計為資淺的玫芳對於新工作內容還相當陌生，相較於資深的華德，兩人處境截然不同，且雖然兩人同為專案的小組成員，但在彼此都自顧不暇的情況下，玫芳是否應該向華德提出請教之可能困境，以期瞭解公部門組織成員對於類似情況可能的處理方式。從與會者的討論中可以發現，公部門組織成員大多認為玫芳應主動向華德請教，但在這人際互動與分寸拿捏間，卻有些值得細部探究之處。

##### （a）資淺者應主動向資深者請益

首先，與會者多數認為，由於經驗與人脈等社會資源之累積非一朝一夕可成，且此些無形知識與社會資本，亦無法輕易複製與移轉，更非資深人員必然的責任或義務。因此，在組織中欲獲得資深

前輩的經驗傳承或人脈的介紹，新進人員應以虛心的態度，主動向資深前輩請益，以獲得工作相關的知識、經驗以及人脈。如與會者 C1-2、D3-2、A3-2、C1-1 皆持此一看法：

我想新進人員啊，總是要用一種謙虛的一個態度，隨時去請教她的老鳥，我想對於她未來在業務上面，會有很大的幫助，因為你不能寄望就是說，老鳥一定要教菜鳥，或是說資深的人一定要教新進的人，因為有部分的比較資深的人，他或許他不清楚到底新進的他心裡要什麼？他想要什麼？他想要詢問的是哪些問題？那所以說，我一直個人就是說，新進他要主動，先去請教人家，那請教人家，資深的會把他以往所經辦的一些相關的經驗，才會直接傳承給你。（C1-2）

我想我一定會去請益，一定會親自去連絡，安排個時間去跟他的秘書打個電話或是直接跟他連絡上，去很誠意、很誠心的跟他請益，就怕他能不能排出有空，只有要有空，碰到面就比較容易了，因為，人脈那麼廣，還有他有豐富的經驗，我們去那邊請益，也希望他能夠指點迷津，是不是有有些人可以去給我們去註記一下，幫我們引薦、打個電話，這次的場地，以前廠商是誰？很有經驗，只要指點一下，大概就 ok 了，那也不會花太多的時間，我想我應該會用這樣的方式，直接去也比較有誠意，他也很忙對不對？（D3-2）

如果我是玫芳的話，這個案例裡面，我應該自己還是會先做功課，就把本縣裡面到底哪些是有可能做為活動場地的先列出來，幾個選項，而不是一開始什麼都沒準備，然後就說這很困難，就直接告訴我哪裡合適，而是我會先去做一些功課說，先去了解，比如我會選三、四個，各個優缺點，然後，去請教他，就您的經驗和您的觀點，哪一個比較合適？我覺得在這樣的情況之下，我想華德就他的想法也會比較，不會完全又是把這個工作丟回來，只因為我的經驗比較多，我就要去告訴你，但是，事實上，並不是這樣，我自己本身後輩也是很努力，然後，他也做了功課來請教我的時候之下，我還是會很樂意告訴他，是哪一個會比較合適、比較好，就華德的角度來看，他既然可以累積這麼多的人脈，我信相他也是一個非常好溝通的人，我相信他也非常的把經驗傳承給晚輩。（A3-2）

不管你是不是新進人員還是來了很久，但是你第一次接觸到這個業務，我覺得是應該要主動出擊，因為你主動出擊去請教人家，才會得到良好的回應，不然人家不會平白無故來告訴你說，這個應該做什麼這個應該做什麼，人家也不曉得說妳到底不知道哪些啊，對不對？所以去請教是應該的。( C1-1 )

相對於此，與會者也認為，在彼此知識分享的過程當中，不僅是資淺者可由前輩身上習得寶貴經驗，資深者亦可能從討論過程中獲得新事務的學習與成長。換言之，彼此應以互助、交流的心態來看待此類知識分享。如與會者 C3-2 便指出以下看法：

玫芳他基於他自己是比較資淺，當然要去請教華德，可是，在華德方面，因為可能他自己還要擔負所謂國際姐妹市的部分，所以，我覺得玫芳要去之前，除了自己做完功課，還必須了解華德時間上面的限制，…你要徵詢人家時間上允不允許？然後，他也可以就他自己本身就是公關，因為他自己是公關方面的，也許他有國際媒體公關或是國際姐妹市這部分的經驗，也可以大家變成是互相的交流，而不是只有片面的去那邊挖人家的東西。( C3-2 )

#### ( b ) 塑造雙贏效果

其次，在團隊成員的互動，甚至因彼此存有前輩與後進之相對關係，與會者認為，在知識分享的行為策略上，除團隊一體、榮辱與共的思考外，知識需求者更應積極創造雙贏結果之預期，以強化知識提供者的分享動機與誘因，並使彼此之知識分享更形深化。如與會者 D3-2、A1-2 便指出以下看法：

另外，互相也能夠雙贏，因為整個活動是這個跨科室的 team 做的，我做得好，你也做得好，整個是很有成效的，接下來，縣長對每個人都很賞識，有主秘缺，我想華德也有機會可以升上去，是互相有加乘的效用。( D3-2 )

因為華德本身其實對這件事經驗很豐富的人脈狀況下，華德本身經過了很多次的經驗，事實上他們本身經驗的傳承，或者是一種人脈的建立，或者是本著這種大型的考量的時候，其實他應該是會傳授給玫芳，這種事如果這部分辦得好的話，事實上他的功

勞，他的幕後功勞應該是最大，所以變成說你不管玫芳去請教他，應該一定要這樣做，然後華德他們自己，潛在利益或是升遷考量的話，應該是傳給玫芳的話，情感會比較好，這樣看兩個互動，可能關係上兩者都會，一種互補的狀況下，就會讓整個活動辦成功，事實上他們兩個，到最後兩個都會備受肯定。( A1-2 )

## (2) 部分知識分享之考量因素

然而，儘管大多數的與會者認為在彼此同為專案團隊成員的情況下，互助合作與知識分享是必然的結果，但，另有為數不少的與會者表示，這樣的知識分享不是沒有前提條件的！

### a. 時間條件與知識屬性

歸納與會者的討論內容，可發現時間壓力與所分享之知識的屬性（外顯或默會知識），皆將影響知識提供者所知識分享的程度。換言之，與會者雖贊同知識分享，但仍點出分享的行為將會受到時間因素、知識屬性的影響，尤其當受到時間限制，以及所分享的知識缺乏外顯性的條件下，可能僅採取「重點式分享」之策略。如與會者 B1-1、D1-2、D4-1 便持如此看法：

因為我個人是比較屬於積極的那一點，所以其實如果我是玫芳的話，我會主動去詢問，就是詢問各個相關的解決方法，那就是如果說以華德的立場來看的話，其實我覺得，其實他（華德）主要還是以這個活動為主，就是大體的考量的話，其實他（華德）還是會將就是他的一些經驗，可能跟她（玫芳）做一些分享，當然可能經歷過的東西，因為經驗的關係，所以其實一些很細節的東西，可能無法一時之間跟玫芳講得很清楚這樣。( B1-1 )

我想我基本上都同意這兩位的看法，應該是玫芳要比較積極的走出去，然後華德其實是應該也是跟玫芳一樣同一個專案，這個專案的話，華德雖然是很忙，但是玫芳是不是要跟華德報告一下，然後請這個華德把這個主要的一些重要的注意的事項，或要做的那些東西，比較綱要的試著把它摘要出來，然後讓玫芳自己去摸索一些比較細節的一些東西，但是有一個主要的方向在那個地方的話，應該是不會偏離到多少。( D1-2 )

那比較困難的是默會知識分享的部份，那這部份是很多專家探討說機關裡面的默會知識是每一個人的工作經驗，這些經驗很難去用書面去說第一步做什麼、第二步做什麼，就像人脈的經營這都是很微妙的，這個就要請華德這種資深的員工要試著導出一套模式，…顯性知識大家都可以做的很好，那默會知識的部份怎麼去把它變成顯性知識，就是盡量把默會知識減少，這個是我們未來思考的重點。( D4-1 )

#### b. 知識需求者之態度

除上述因素外，有與會者提到對方知識需求者所表現的態度，也會影響知識提供者進行知識分享的意願；易言之，當對方詢問態度不佳、不具誠意時，可能傾向只分享部分的知識，而把重要知識隱藏起來，產生「知識藏私」的行為，並以「選擇性分享」作為回應的策略。如與會者 D3-2、C3-2 便強調此一觀點：

如果是華德，基本上要看對方的態度，如果對方的態度是很誠意的，我們就盡量多說一點。( D3-2 )

華德他可以把他累積數十年的經驗跟人脈，因為這個是有點層次上、層級上的不一樣，因為假如說，我要傳授東西給晚輩，除了看交情，或者看你這邊的誠意，還有時間上面，我有沒有辦法允許？也許，我做到傳授的層次是有不一樣的，這是巧妙在乎當事人的感覺，因為，根據我自己的經驗，有些同事來請教我，我不見得全部全盤托出，因為我會覺得，這個同事好像覺得我應該的，我欠他的，那種感覺在態度上面就顯得不夠誠意，我會有所保留，假如我是華德的話。假設說不是太冷淡的，但是我又願意喪失大家一起工作的機會，也要把活動辦起來，我也可以知無不言，但是，我知無不言也是必須要在我要兼顧我自己的本業的情形之下，才有可能再去幫助別人，所以，這個所謂的數十年的經歷與人脈，到底要怎麼樣傳授，我覺得這個才是重點。( C3-2 )

#### c. 責任移轉與否

再者，與會者亦坦言，若此般知識分享的結果，卻可能造成自身工作負擔的加重，甚至是責任的移轉時，未能符合互利之原則，

因而可能拒絕知識分享之互動，至多僅為基本事項之提醒與告知，不可能涉及深度的意見交流。與會者 B3-1、B2-1 便提出如是考慮：

如果就經驗傳承，告知一些應該注意的事項，就等於說經驗交流這種，是可以的，但是，如果真的也需要我本人也跳下去，去協助這個活動場的活動跟租借的話，這個部分可能就要再進一步考慮。( B3-1 )

事實上有一個狀況是，剛有講到一個跨科室嘛！所以可能華德不見得會全力的教導她( 玫芳 )或幫她，因為很怕這件事情掉到他( 華德 )頭上，就多了一件事情，所以他( 華德 )就會說：我不知道、我不知道。然後把自己事情做好就好了，這個好像在很多單位都有這樣子的可能會發生。( B2-1 )

事實上，亦有與會者提出不同的看法，主張若機關中已有建置完善之相關資料庫或標準作業程序，在類似的情況中新進人員不一定需要向資深者請益，可妥善運用此類機關內部之資訊資源，甚至是外部之網際網路，參照過去或其他機關之類似作法，以完成任務。如與會者 A4-2、D4-1、B1-2、C2-1 便指出以下看法：

其實像我這邊是市政府常常有大型的活動，那像我們召集委員的部份，可能他支援繳款這部份，那其實在辦這些活動之前都會開一些會議，那其實是政府這邊當然會有新進的同仁或怎樣，即使承辦人工作這幾年人員的流動其實蠻快的，那像這種大型的活動當然就像剛剛講的，可能會碰到做個協調，可能分回來這個單位你要負責這個部份的話，那可能因為案子其實常常會有連續，那今年會辦、明年會辦，那使用的場地可能也是大同小異，那所以在這個部份其實像我們長官會慢慢要求建議一個，譬如說要建立一個標準的作業程序，然後一個資料庫的建立，那資料庫可能包含你怎麼作業、然後你可能哪些單位要參與，可能連絡哪些人，這些單位可能都要建立起來，那像這樣的話，哪一年來辦這樣活動的時候，或者碰到要用同樣場地的時候，我想碰到這種情境轉銷的機率不大，那在譬如說這篇講華德這位先生他又很忙的話，那他可以把它所建立的資料庫跟玫芳講去從裡面參考去做，這也是一種方法的話，我想這個問題比較容易解決。( A4-2 )

那這個就牽涉到說知識怎麼去分享的問題，知識我們大概都知道分兩種，一種是顯性的知識在機關裡面，這種顯性知識我們就做為標準的一套作業程序，但是在跨機關裡面，我隨便舉個例子，我們捷運局有幾十套的標準作業程序，其中有一套是針對颱風來臨的時候，我們現場人員要怎麼動員，要跟誰聯絡電話都有，但是交通局看得到看不到這個標準的作業程序，應該是看不到。因為是在我們內部企劃網站上面，所以這個就是機關與機關之間知識怎麼去分享，那如果說這個知識可以透過這種方式分享出來，顯性知識就是說這個情境裡面的玫芳，他基本上可以知道大概80%的作業 know how 為它是一個顯性的知識。( D4-1 )

基本上玫芳她也是可以積極去搜尋一些資料，就是說包括縣府他曾經辦過活動嘛，那其實活動的大小，其實它的流程都是差不多的，只是一個規則而已嘛，所以她除了華德之外，她還是有其他的資訊可以去詢問。( B1-2 )

我覺得辦活動不一定要去問華德耶！她(玫芳)可以上那個公共網站，那個工程委員會，他把音樂祭一打出來就知道音樂祭怎麼辦，現在都招標，因為現在都上網，公共工程委員會，她(玫芳)只要把今天譬如說：童話節、音樂祭、貢寮海洋音樂祭，只要上網，有這種收搜尋的這種概念的話，就應該可以找到很多資料是你來比跟華德要資料更多，是全國辦活動的資料，這是第一點她(玫芳)就不一定要找華德，那當然她(玫芳)也可以問他(華德)，但是這不是主要她唯一解決方案的唯一途徑，華德不是她(玫芳)的唯一救星，她(玫芳)應該是辦活動多方面的諮詢，真的是腦力激盪，可能大家的一個創意，你也可以 A、B、C 方案，也可能長官或者大家一起或者找專家學者啊！這是很多，他(華德)不是唯一解決問題的 key man。( C2-1 )

### 3. 小結

由上述之分析可以發現，團隊之形成將有助於組織成員因休戚與共之氣氛，促使彼此進行知識的交流與分享，即使此一團隊係由跨機關之成員所組成，「團隊」之壓力必然將塑造知識分享之所需環境。然而，若團隊中包含多元之組成份子，或不同世代的組織成員，觸發知識分享行為之因子，則將更為微妙與精緻；例如知識需



求者之主動與謙虛的態度，以及雙贏前景的塑造等，皆是促使知識擁有者願意提供知識之影響因素。但，若知識分享之需求係發生於急迫的時間壓力下，或是所分享的知識多屬默會、不可言傳的知識或經驗，或是知識需求者所表現之態度不佳，或知識的分享卻可能帶來責任的移轉，都可能造成知識分享的不完全，甚至知識藏私的情況，而扼殺透過知識分享以達團隊績效提升的契機。

### (三) 情境三：不同機關間、無合作關係的知識分享

#### 1. 情境概述

相對於前面兩個情境，情境三則顯得簡單許多。主角申斌與志杰是二十幾年的同鄉，從小一塊兒長大，目前分別任職於不同縣市政府當中，由於中央為了爭取 2010 年亞運會的主辦權，提供了一筆龐大的建設經費做為改善地方體育建設、塑造都市形象之用，但是，要求縣市政府，必須提出完整的計畫說明，再根據計劃內容加以評比，最後將經費撥給具有潛力的縣市。申斌是負責計畫書規劃的組長，雖然申斌之前具有企畫活動的相關經驗，但是這次卻一直苦無思緒，不知如何才能在各方競爭的企畫案中脫穎而出；突然想起了數年前志杰曾經帶領其縣府的團隊，代表台灣出國爭取運動會的主辦權，只是在最後關頭慘遭滑鐵盧；不過，這次志杰因另有重任，未被指派負責企畫書的撰寫。於是申斌撥了通電話給志杰，希望他能提供一些想法與建議，志杰該不該幫助申斌？該不該提供他的想法？

#### 2. 結果分析

在這情境中，吾人依然可由知識分享、部分分享，及知識不分享之行為選擇，及其原因思維，瞭解公部門組織成員面對此一情況

之可能作法。

(1) 知識分享的原因

在與會者的討論過程中，大多指出知識提供者與知識接受者之間長久以來的情誼，將是影響知識分享行為決策的主要關鍵。再者，由於知識提供者於此情境中，所能分享的知識大多為過去之失敗經驗，而又降低了競爭態勢下知識分享的風險，與增高了彼此知識分享的意願。

a. 彼此之關係與情誼

雖然情境中設定申斌與志杰各自隸屬的機關正處於競爭關係，但與會者表示基於兩人過去的情誼，仍願意進行知識分享。進一步言，與會者認為在彼此過去的情誼與對機關的忠誠，這兩股力量的拉扯之下，過去累積的深厚情誼仍將主導知識分享行為的發生。如與會者 C1-2、B2-2、A2-2、C2-2 便抱持此種觀點：

那有關於這個申斌還有這個志杰，我想他二十多年的同鄉，又是一塊兒長大，那可能在請教志杰的這一方面，啊！你是不是可以提供一下，以往的這種經辦活動的一些經驗的分享，我想站在志杰本身，他應該也是公務員嘛，我想他對於他的維護資料，我想他會去保護，他會用口頭的上會跟他說明，那至於書面資料，應該是站在整個他公務員的文書保護，應該他沒有事情啦！然後假如說要再要求他，志杰是不是給書面資料，那就看志杰他本身是不是願意提供。( C1-2 )

如果我是申斌的話，我一定會因為情誼的關係而且本身並沒有利害關係，所以絕對會知識分享，但是我可能會告訴他說：請不要告訴任何人是我告訴你的，對，因為，也許因為縣市競爭啊！那反正，雖然說可能沒有什麼關係，但是可能在我這個人在做法上可能會這樣子提醒。( B2-2 )

我覺得這個問題大概是幾個力量的拉扯，我想到一個問題，就是你們之間的情誼到底有多深？這個力量有多強？再來就是說，假如這個申斌他是在負責他們那個城市非常重要的 key member，

這樣子的關鍵地位，他這個成敗對他非常重要，那這個情誼因素可能就會影響很大，如果我是志杰的話，其實我跟這個城市的關聯，跟另外跟這個申斌的關聯，其實這兩個力量有很大的懸殊，那我當然會基於這個情誼，百分之一百的這個傾囊相授。( A2-2)

對我來講，因為我覺得我們愛國也沒有意識那麼強烈，更不要說愛自己城市，所以我不會想說我愛台北市政府我愛到說這麼多年情誼的人來問我，我說：不行唷！萬一你們…，我會覺得反正分享給他，如果他因為這樣子寫了企劃書，我還會覺得與有榮焉，因為是我的 idea 教他的，那對我們來講，好像哪一個縣市政府上都無所謂啊！（ C2-2）

b. 失敗經驗—較不具敏感性之知識分享

故事情境中，由於志杰曾經有代表台灣出賽的經驗，即使最後功虧一簣，與會者卻認為這種「失敗性經驗」，或所謂的「失敗實務」（failed practices），十分具有價值，且較不具敏感性，更能在彼此競爭的態勢中，獲得他人的理解和接受，因而主張如果能夠提供這種經驗給對方參考，或許會帶來意想不到的效果。如與會者 C1-1、D1-1、A1-2、B2-2 便有此一類似想法：

我想從正向思考的方向來看，那個志杰是應該要提供他的想法沒錯啦，因為提供想法不見得說是要幫他做企劃案，當然這個申斌在聽取這個志杰提供的想法以後，我想有一點很重要的就是說，當初志杰他代表縣市去爭取出國比賽，那種大型比賽的，為什麼會慘遭滑鐵盧，那麼失敗的原因，這記取這個失敗原因這個教訓，可否作為申斌這一次要爭取這個預算，改進的重要關鍵，我想這個經驗是很可貴的，這個想法，因為在志杰來講，兩個是好朋友嘛，所以他把這個，他可能會跟申斌提供說，對兩個縣市不同縣市資源有沒有縣市設施支援，他有這個爭取的成功機率多少？其實他可以憑這個看法，讓這個申斌去做參考。（ C1-1）

所以這個申斌應該去從這方面去著手，那去請教這個志杰，他當初寫 proposal 的時候，是失敗在什麼地方，什麼地方有不足的地方，他應該曉得他什麼地方高什麼地方低，還有其他縣市他們有哪些疑點，可以做一些轉化，我想這是這一部分的一個分享。

( D1-1 )

我想這個是不是，在想一個有關負面部分的一個知識的一個分享，也是一種分享啦，他是一個失敗的經驗嘛！那當然要爭取到這個東西，當然還有檯面下的動作，不是光這個企劃書，但是申斌至少要把他的企劃、他的計畫，至少做一個，有一個正面的一個競爭的一個價值，那當然可以從志杰這邊，去獲得一些經驗，那申斌這邊當然也要去蒐集以往過往幾個，那人家為什麼能得到，或者失敗的經驗是什麼？我想從這邊去著手去做這個東西。

( D1-1 )

如果我是申斌的話，我可能就比較傾向的是說，可能這是一種曾經經驗的交換，可能這是你口頭上的去提供他，給他一些經驗或者計劃可能是失敗什麼的…大概的經驗告訴他，可能要注意的是哪一個方向，大概是這樣，因為可能，所以變成是說相對的…，可能將來申斌，他能所展現的他們自己的，地方的特色或是他們本身那種一些，比較特殊的想法。所以我在想，應該他們的互動應該是，就是給他的幾種，他可能在找的普通性的一些經驗，或可能失敗的經驗，或是像這種比較好的經驗部份，在這部份的提供，可是申斌本身其實，就是他大概會經過這些東西之後，再加入他自己的一些本身的意見。( A1-2 )

其實在跟不同的機關分享的時候，其實我們比較常分享的通常不是成功的那一面，通常是失敗的那一面，對！因為你會跟他說：當我在推動這件事情的時候，遇到什麼樣子的阻礙跟什麼樣子的困難，或說你們確定真的要推這樣子的政策嗎？或許可能會帶來的可能不是利益，也有可能是負面的東西這樣子。( B2-2 )

## (2) 部分知識分享之考量因素

事實上，在此情境中，故事主角面對了同鄉情誼與機關忠誠的選擇困境；透過與會者模擬此一選擇困境之解決，吾人當可增添對於組織成員知識分享動態行為之瞭解。面對此一情境，與會者所思考的，並非絕然地分享或不分享之知識決策，在此光譜當中，與會者亦試圖尋找既不違背機關忠誠或公務倫理要求，又不傷害彼此情誼的中庸之道。

a. 礙於情面之重點式分享

首先，與會者認為基於彼此過去的多年情誼，願意在不違反公務倫理的情況下，與對方分享過去失敗的經驗，或者僅提供重點式、綱要式的知識，供作參考，避免違反公務人員與機關忠誠的基本要求。如與會者 D3-2、A3-2、C3-2 便採如此考量：

申斌比較簡單，他只要打電話，志杰就比較苦惱一點，不過志杰沒有辦這個案子，如果沒有辦這個案子，我想，基於友誼的這一部分，一定可以提供的，把你的經驗、心得做一個提供，但是千萬記得要跟你的好朋友申斌講，不要把我告訴你的這些資訊，讓我的長官知道，因為畢竟在比賽。萬一真的你的東西讓對方入圍了，又知道你有提供這樣的資訊給人家，可能你在這邊以後蠻不好過，要雙贏的部分要顧慮到，因為你沒有在辦這個案子。如果你有辦這個案子，可能可以跟他基於友情方面，指點一下重點，其他你要看自己造化，因為畢竟我們現在在比賽。( D3-2 )

如果我是他的話，我應該會考慮，我會跟他講之前代表去爭取滑鐵盧的那個經驗，實際的經驗大概是怎麼樣，大方向可能你要注意的是什麼？可是我就沒有辦法去跟他講到很細，因為這就好像一個公司裡面有關於商業機密的部分。如果跟他講得太仔細，以致於自己的縣市沒有得到所謂的代表權，影響不是只是個人的友誼，而是影響整個縣市。但是，基於多年的友誼的情面下，還是跟他提供大方向，比如說，你可能可以朝哪個方向走，大概是這個樣子。( A3-2 )

剛才那一位有提到說，就要考慮是不是要講？但是，基於友情的話，我是覺得他畢竟是南部而且他又遭到滑鐵盧，然後，他的 case，其實，南部的地方人情，跟所有辦的場地·跟北部是完全不一樣，還有他的氣候，就是一個很大的不同點。如果我本身是志杰的話，我會輕描淡寫的告訴他這個朋友，有關於上一次怎麼爭取運動會的主辦權，至於詳細的內容，因為那個案子可能時空、整個環境都不一樣，背景也不一樣，爭取的主軸、主題完全不一樣，告訴他我只提供你我上一次的參考，你們北部怎麼樣自己去 follow 下去，這是為了友誼上面來講。( C3-2 )

b. 公務資料之保密與知識所有權

從與會者的討論中可以發現，公務人員基本上十分重視公務資料之保密規定，且政府機關之公文、計畫書等文件內容，屬於政府財產，身為公務人員負有保密責任。因此，在此情況下，部分與會者認為在不觸犯法律的範圍內，都存有與對方進行知識分享的空隙。如與會者 B4-2、A4-2、B4-1、D4-2 便指出以下看法：

只是要注意一些保密的原則，比如說剛剛說志杰曾經有過類似的經驗，那他們這個 proposal 跟他提出要求，其實那個時候你那一年差點就中選 proposal 那借我 copy 一下、看一下的時候，這時候如果我是志杰的話，的確陷入天人交戰，不過當然最後還是回歸理性，就是說到底給他看這個東西有沒有違反資訊公開的規定，那如果說只是一些概念的，當初規劃的一些活動應該是 ok 的，那如果說牽涉到一些比較不能公開的部份，那我可能還是會告訴我沒辦法拿到，然後或者是說他有什麼問題的話，我就盡可能的回答他。（B4-2）

我個人認為是說沒有涉及到公務的部份，參考縣市政府公務部份文書的一些保護規定或者他的一個企劃方案，其實是可以把之前辦的活動一些經驗或者想法分享，只要不要涉及公務上保密的一個規定，我想這個部分應該是 ok 的。（A4-2）

因為他只要在市府參與任何的企劃案，其實那整個智慧財產權不是屬於他個人的，因為他領的是國家薪水，那是屬於政府的。所以他可以跟他老朋友通電話、吃飯、聚餐都沒有問題，但是他談內容真的必須是他聽到的新 case 然後想到新想法，然後舊的想法，我想不是屬於他個人的，因為他不可能是自己生出來，一定是有跟長官討論甚至核定等等過程，那個在我們定義上智慧財產權是屬於政府的不是個人的，那只要不牽扯到這種問題的話，其實基於同鄉情誼我會幫這個忙。但是不要違反到剛剛前面講的那些原則。（B4-1）

在機關之間，當然我們到了一個機關職務上有一些創作都會簽保護協定，到哪個機關都是這樣，所以如果是公文書的部份，我們可能沒有辦法流出去，但是至於本身獲得的一些經驗，可能還是可

以分享，就是說基於好朋友的請教，我們可以提出個人經驗，而不是什麼過去的依據文件，這樣流到對方的手上，因為這時候有競爭的關係，大家可能會對自己有所影響，所以這一塊可能還是會去考量，但是會分享，會在不影響公務的情形下分享。（D4-2）

### （3）知識不分享之原因—彼此競爭關係

在情境中，兩位主角各自隸屬之機關係處於競爭關係，因此，仍有部分與會者認為，即使兩人擁有從小到大的情誼，為了避免瓜田李下之嫌，不宜在這時間點分享過去的工作經驗。換言之，機關間所存在的競爭關係，仍將會阻礙其成員進行知識分享之意願。如與會者 C4-2、B1-1 便提出以下考量：

牽扯到機關團體的榮譽，那這種龐大的經費，雖然是兩方面從小的好朋友的友情，但是牽扯到公務本身的話，我是覺得盡量避免瓜田李下之嫌，因為這個大家都在競爭，而且政府的情報系統也是蠻厲害的，你跟你的好朋友講這個話，小心你真的會頭破血流，你很大方的把一些政府的秘密告訴你的好朋友，後果也是不堪設想，我是認為政府機關的競爭性最好還是跟友情要有分別，要慎重比較好一點。（C4-2）

其實之前我也曾經跟別的縣市做聯繫，就是想詢問一些經驗之類，但是碰到兩次閉門羹，人家都會說什麼業務繁忙，就給你隨便講一下，就是說去聯絡誰誰誰，去聯絡中央的單位，這只是隨便講一個啦，可是就是帶過這樣子。（B1-1）

### 3. 小結

經由上述之分析可以發現，當公部門組織成員面對關係情誼與機關忠誠之選擇困境時，仍會產生多元、動態的知識分享行為。部分與會者認為，基於長久的情誼，理應與之分享過去之經驗；甚或主張，所分享者，不過是先前的失敗經驗，不具敏感性，當可大方提供。然而，部分與會者則持保留看法，認為即使因礙於情面而勉強與之分享，亦應注意公務人員之公務倫理與保密原則，避免無意

間違反了相關規定。當然，亦有持保守態度之與會者，認為在彼此處於競爭的情況下，應拒絕資訊與知識的分享，以免除瓜田李下之嫌。

## 五、研究發現與討論

歸結以上公部門組織成員經由四場焦點團體座談，針對三項故事情境之討論，吾人可以發現，當前公務人員同時面對績效評量與知識分享兩項管理要求時，所可能採取的對應行為大致包括：全然性知識分享、部分知識分享，以及知識不分享等三大類型，而在每一知識分享類型當中，公部門組織成員背後所持原因皆不盡相同。首先，在全然性知識分享方面，知識提供者與知識需求者（或知識接受者）間之關係情誼、分享行為與互惠可能的思考、團隊互助的思維、專業差異的互補可能、為求組織之和諧氣氛，以及所分享知識是否具有敏感性等，皆是影響公部門組織成員做出是否全面性知識分享的決策依據。其次，公部門組織成員亦可能因任務時間的急迫性、知識的默會屬性、知識需求者態度不佳、是否因分享而造成自身責任的加重、礙於情面不得不為之情況，以及為避免違反公務資訊保密規定等因素，僅對知識需求者提供選擇性、重點式的知識分享，甚至是知識藏私之行為。最後，若組織成員深入考量所認知的競爭壓力，亦可能選擇拒絕知識分享之要求。<sup>6</sup>

---

6. 據此，在本文對於組織成員之知識分享對應行為三大類型中，關於組織成員因彼此競爭關係而不願知識分享之部分，在概念上應屬知識藏私之行為；但是在部分知識分享的類型中，則包含了因時間限制因素、知識默會屬性、礙於情面，或避免違反公務倫理所產生之「選擇性、重點式的知識分享」，以及因知識需求者態度不佳，或為免造成自身責任的加重之「有意的知識藏私」兩大部分。但在行文與分類上，為配合本文之主題—公



若將上述之知識分享行為選擇類型及其考量因素，與三大情境進行相互對照分析，則可發現公部門組織成員在面對不同層次的知識分享需求時，可能發生之共同對應行為模式。如表一所示，吾人可以發現，「關係情誼」之深淺，將是造成組織內部成員個人彼此間，及不同機關且無合作關係之人員間，是否願意進行知識分享的關鍵性因素。此外，「是否能形成互惠關係」，及「是否具有團隊互助氣氛」，則是共同影響組織內個人層次，及跨機關團隊成員知識分享行為的重要關鍵。尤其是研究過程中不斷發現，公部門組織成員即使面對相互競爭的可能關係，亦會巧妙地將其轉化為「魚幫水、水幫魚」的互惠、雙贏可能機會。這樣的互動模式，不但降低了公部門組織中競爭的氣氛，反而能轉化彼此的對立與競爭，促使知識分享的發生。此一互惠原則的發現，某種程度上呼應了先前相關學者之研究發現( Brelade and Harman, 2003; Cross and Baird, 2000; Dixon, 1999; 2000; Goh, 2002; Griffith et al., 2001; 莊忠柱、陳進江, 2004 )。但在其他影響因素方面，如關係情誼或和諧維繫等，是否為公部門組織研究特有之發現，則需後續更多的研究加以佐證與深入探討。不過，針對公部門成員特別重視和諧氣氛之維繫此一發現，本研究推測其解釋，一方面可能因為近年來政府推動組織精簡，機關中各項業務雖有其承辦人員，但業務之規劃、執行與完成，仍有賴單位團隊成員的支援與合作方可達成；因此，促使公務同仁傾向維持團隊內的和諧關係以利業務之推行。另一方面，則可能由於我國公務人員係受永業制之保障，進入公部門後，在無犯重大過失的情況下，不必擔心遭受解雇或開除之待遇，僅需避免獲得較差的考

---

部門組織成員知識分享行為之底蘊，且顧及知識藏私係一負面用語，故多從知識分享的角度予以界定和論述。

續評比（乙等以下）即可，再加上，公部門中依職系進行甄補、聘用及調任的情況下，自然形成各自專業領域的圈子（如：人事、交通、工程、政風……等），因此，在無法預知未來是否會有共事機會、甚至成為長官和部屬關係的可能下，為預留彼此未來的良好關係或印象，公部門組織成員們大多傾向選擇維繫和諧、友善的同事關係的作法，進而願意分享其知識。此一現象，在某些程度上，與私部門員工轉換工作選擇機會較廣的情況，似乎不盡相同。甚或，與東方社會長期受儒家文化影響，而強調「以和為貴」的人際關係處理原則，可能都存在著直接或間接的關係。而此則有待後續實證研究予以釐清。

此外，上述造成組織成員選擇性知識分享或拒絕分享的影響因素，諸如：時間不足（Huysman and de Wit, 2002；Szulanski, 1996）、知識類型（Dixon, 1999; 2000; Goh, 2002），或擔心因競爭關係的存在，知識分享反造成對自身的威脅或失去競爭優勢（Hansen et al., 2005; Husted and Michailova, 2002; Jarvenpaa and Staples, 2001; Michailova and Husted, 2003; Morris, 2001；王思峰等，2003；林于菝等，2004；郭昱瑩，2002；董玉娟，2004），亦皆與知識分享相關文獻所提示者，呈現相互呼應之勢。但，知識需求者之態度、工作責任之轉移、人情壓力之應付，與公務倫理之規範等其他因素，則值得吾人後續透過更多的實證研究進行檢驗與觀察。

再者，本研究亦發現，知識互動之雙方間是否存有「競爭關係」，以及此一競爭態勢的強烈程度，亦是影響組織成員分享知識與否的關鍵。由本研究的情境設計觀之，若組織內部之成員間，或不同機關間，具有強烈的競爭氣氛，則不易造成彼此間的知識分享。

依此，組織管理者若欲促使成員間產生熱絡之知識分享行為，

應思考如何增強組織成員間的情誼建立與關係互動，並型塑團隊氣氛及互惠機會，進而避免彼此間產生零和競爭之態勢，而斷送了知識擁有者與知識需求者間進行知識分享的機會。因此，在當前新公共管理強調引進競爭機制，以強化公部門績效表現與競爭力，及強調透過跨域治理及跨部門治理之理念，以整合政府整體能量投入結構性核心問題之解決，此兩種管理思潮衝擊下，公部門組織成員間必須保持一種「既競爭又合作」的關係；事實上這樣的彼此互動關係早已存在於不同層級的政府組織當中，但此種互動關係是否能成為另一種政府治理之模式，則需要更多的個案研究與大規模調查，方能予以釐清和建構。

表一 公部門組織成員不同知識分享需求層次下之  
行為選擇與考量因素

行為選擇	考量因素	員工個人 層次	跨機關之專案 團隊成員	不同機關間且 無專案合作關係
知識分享	關係情誼	●		●
	互惠思考	●	●	
	團隊互助	●	●	
	專業互補	●		
	組織和諧	●		
	不具敏感性 之經驗			●
部分知識分享	時間條件		●	
	知識屬性		●	
	需求者態度		●	
	責任移轉		●	
	礙於情面			●
	保密規定			●
知識不分享	競爭關係	●		●

資料來源：本研究。

## 六、結 論

本研究之主要目的，在於欲瞭解當公部門組織成員同時面對績效評量與知識分享需求之情況下，會產生何種行為選擇：爭取表現、拒絕分享？抑或是坦然分享、無視成敗？換言之，本研究期望透過不同績效競爭情境的授與，以瞭解公部門組織成員可能產生的知識分享對應行為。透過情境式的焦點團體座談，本研究獲致以下兩項主要發現：第一，面對上述之選擇情境，大多數公部門組織成員選

擇願意進行知識分享，儘管分享之內容與程度或有不同，但多抱持正面之看法與觀點；第二，在情境會談過程中，與會者經常提及目前公部門中的競爭氣氛不若私部門來得高，反之，如何維繫組織內部的和諧氣氛才是組織成員們關切的重點。

基此，本研究發現，在不同層次的成員互動系絡中，公務同仁即使在被授與的競爭環境下，仍可能依以下六項因素進行知識分享：（一）關係情誼：係指進行知識互動的雙方過去之情誼與關係，將影響行為者分享知識的意願與深度；（二）互利互惠：抱持著「魚幫水、水幫魚」的心態進行知識分享，而此一態度亦消弭了競爭對知識分享的可能影響；（三）團隊需求：公部門組織成員普遍認知，任務之複雜性與專業性，絕非個人單打獨鬥所能完成，而結成團隊之需求，亦形塑了知識分享的有利環境；（四）專業互補：即因組織成員間專長各自有別，互相虛心請教、知識交流，方可提升組織整體戰力；（五）和諧維繫：指公部門同仁認為組織中和諧氣氛之塑造與維繫，係引導成員進行組織行為選擇之重要判準，甚至具有指導性價值；以及（六）不具敏感性之經驗與知識：指公部門組織成員將依要求分享知識之敏感性程度，據以判斷能否全然性地予以分享。

此外，本研究亦發現，組織成員間或因時間與工作之壓力、知識的默會成分、知識需求者之態度、責任轉移、應付人情壓力，或因公務倫理之規範，在各種系絡中，皆可能產生重點式或選擇性的「部分知識分享行為」。甚至可能因為彼此競爭關係之考量，而拒絕知識的分享。

本研究係以情境式焦點團體座談作為資料之蒐集方式，屬較為創新之研究設計；此種研究設計之目的，某種程度上在於期望藉由

「擬我」策略之應用，以達到避免參與者因自我防衛心理，而對感性議題避而不答之窘境，且亦能獲致可資信賴之研究資料。誠然，如此之研究設計仍屬嘗試性的作法，且在情境討論過程中，受訪者可能並非依據自身真實經驗回答，而可能是一種面對模擬狀態的「想像」，換言之，當受訪者於職場中真正面臨情境中的類似狀況時，所考量的條件與因素可能更為複雜，所進行之判斷與決策可能未必如於焦點團體座談中所述，這是吾人必須先行理解之事實，且為本研究限制之一。再者，由於本研究採質化途徑作為嘗試性研究之資料蒐集方法，因此，所獲研究發現應僅能反映與會者之觀點與看法，在推論上必須有所保留，此為研究限制之二。且執行過程中，尚需藉由台北市政府人事處之協助，邀請標的機關派員參加焦點團體座談，以致在參與者之基本特質上無法進行控制，亦為本研究限制之三。換言之，與會者對於議題之熟悉度、發言內容，及相關經驗想法等，是否受到與會者基本特質差異所影響，進而造成研究結論之偏差，吾人在詮釋上亦得留意。

不過，行文至此，本研究必須提出的是，在研究過程中，因所設計之情境皆帶有績效競爭的環境塑造，期望藉以瞭解公務機關人員對於目前公部門逐漸形成的競爭環境或壓力之看法，而卻也發現目前公務機關中的競爭氣氛及其所帶來的競爭壓力仍遠不及私部門來得高，因此所造成的組織成員行為改變亦甚為有限。誠然，身處於較不具競爭態勢的工作環境中，組織成員的知識分享意願亦相對提高，這是身為知識管理研究者所樂見之情況；但，同時作為一位公共管理研究者，深覺吾人難道不應針對此一現象深入思索：競爭壓力相對較低的公務機關，究竟是一良性現象，有利於彼此合作、分享及跨域協調之進行？抑或是一連串惡性循環的開始，使公部門

組織成員無法從日益僵化的思維牢籠中獲得解脫？

## 附錄一 焦點團體座談之情境設計

### 【情境一】機關內個人之間的知識分享

志昇與建忠同在某縣市政府的交通單位服務，巧的是，大學時期兩人便是南部同校同年級的同學，讀完研究所，服完兵役後，兩人也幾乎在差不多的時間，進入現在的單位服務。但是，由於建忠過去在大學社團的經驗，常有許多不錯的想法和點子，深受長官的器重。

最近，因為許多重大交通工程的陸續開工，整個都市陷入了交通黑暗期，許多靠大眾運輸工具通勤的民眾，不斷地打電話來，抱怨公車總是姍姍來遲，無法依時到站，不僅浪費時間，也造成遲到與工作上的損失。主管高層對這件事非常重視，希望能在短期內提出因應對策，而各科主管也莫不絞盡心思，要求部屬動動腦，提出解決方案。而主管高層也表示，若是有人能提出有效的解決方案並獲採用，必能獲得拔擢，甚至升上科長的職務。

這天，建忠和志昇聊到這件事，建忠很希望能提出個企畫案，立下功勞，做出表現，以便能早日坐上科長的位置；但建忠限於所學，一直想不出好點子，而尋求老友志昇的協助，看看志昇能否給予一些想法和靈感。

而志昇對於這件事，心中早有想法，由於過去唸的是資訊工程相關科系，志昇認為可以透過資訊科技的協助，提高市民對公車班次的掌握。但是，在志昇內心深處，也希望早日升官坐到科長的位置，他知道，這次是他爭取表現的絕佳機會，而且，志昇也有把握做得很好。面對建忠的詢問、殷切的眼神，志昇正在猶豫該不該



把他的想法告訴建忠？另一方面，雖然建忠知道志昇也想爭取科長的位子，但建忠腦袋裡所想的，只知道差這臨門一腳，建忠自己就可能升上科長，所以如果志昇告訴了建忠他的點子，建忠會怎麼做？建忠要將改善計畫的企畫案提出去嗎？……

### 【情境二】跨機關團隊成員間的知識分享

一日上午，一場由縣府主秘所召開的跨單位專案會報即將展開。而召開這場跨單位專案會報的主要目的，便是要為剛當選、新上任縣長，進行形象塑造、縣政行銷的策略規劃與議題設定。

玫芳與華德，分別來自縣府不同的局室，被派來參與這次的專案。玫芳從事公務人員的工作，已有兩年的時間；由於過去的積極任事，表現優異，且因為大學時代公共關係科系的專業背景，上個月獲調派至縣府的新聞單位。而華德則是資深縣府員工，待過許多單位，於縣府內、外人脈廣闊，目前則在秘書室擔任要職。

會議一開始，主秘很快地切入主題，由於新上任的縣長，雖然年輕有為，但上任至今，卻鮮少有機會在媒體上曝光，也由於新推動之縣政，許多仍於規劃階段，尚未有成果展現，而使縣民們感受不到縣長的施政。因此，縣府高層希望透過此一專案會議，結合跨局室的力量，構思如何儘快為新縣長塑造積極、親民、有幹勁的正面形象。而且，大家都知道，由於新縣長來自企業的背景，凡是講求成果導向，並著重獎優汰劣，員工一旦有優異的表現，更是不吝給予其記功與嘉獎。

經過一個上午的腦力激盪，玫芳建議其中一項可以仿效「XX音樂祭」一般，在縣內另外再找一塊適合的場地，舉辦類似但不同主題的大型活動，以吸引各種年齡層的民眾來參與，也順勢推動該地區的經濟繁榮。在獲得大家對提案的同意後，主秘隨即指派玫芳負

責這項活動的設計與規劃，並且訂下三個月內舉辦的時間表。

接下任務後，資淺的玫芳覺得壓力很大，因為從未主導過如此大型的活動；而且，面對的第一個問題便是：要去哪裡找一塊適合的空曠場地來辦這樣的活動？因為，適合的場地並不容易尋找，其中牽涉了許多專業性的知識與判斷，例如該地區的周邊聯外道路完善度與道路胃納量、腹地面積需求、當地社區居民的熱情程度、地區後續經濟開發潛力...等，一堆的問號使得社會歷練不多的玫芳十分苦惱。這時，玫芳想到了，華德在縣府待了幾十年，幾乎踏遍縣內每一個角落，人脈與關係豐沛，更重要的是，之前的大型活動便是在華德手中辦起來的，反映熱烈；並且，華德與她又同為專案團隊成員，玫芳心想，何不前去請教華德呢？

然而事實上，任職秘書室的華德在此活動中身負一項更為重要的任務，他必須在一連串活動開跑前，聯繫英、美等國姐妹市秘書室，邀請在國際間具有能見度的首長們前來共襄盛舉，並且安排他們在台期間的行程。為此，華德已忙得焦頭爛額，因為華德知道，如果這次活動的國際事務辦得好的話，即將出缺的主秘、或是一級主管的位置便非他莫屬了。

在新縣長成果導向的思維下，玫芳應不應該去請教華德呢？而華德在自顧不暇的情況下，會願意將他累積數十年的經驗與人脈，傳授給玫芳嗎？

### 【情境三】不同機關間、無合作關係的知識分享

2004年雅典奧運，中華隊雖然在棒球的項目無緣進入前四強，全國籠罩在一片無精打采的氣氛中；但是，皇天不負苦心人，中華隊旋即在跆拳道項目傳來佳績，連續奪下兩面大會金牌，兩位奪金選手立刻成為台灣的民族英雄，受到全國民眾的矚目與愛戴。中

華選手代表隊凱旋回國之後，行政院體委會希望藉著民氣可用，順勢推動全民運動的風氣；同時希望利用這股風潮，支持我國爭取國際賽事的機會。

為此，行政院體委會計畫由五個出線機會較濃的縣市政府中，挑選一個代表台灣爭取 2010 年亞運會的主辦權；並且，體委會編列了一筆龐大的預算，準備資助獲選的縣市政府，作為爭取主辦權以及一旦爭取到主辦權後，所需運動設施建設的經費支出。由於這筆預算實在過於龐大，行政院要求必須妥善運用，因此，體委會行文給這五個縣市政府，要求提出完整的計畫說明，並將組成專業的委員會，針對各縣市政府所提出的計畫書進行評選，獲選的縣市政府才有機會得到此一代表權。消息一出，這五個縣市政府無不積極想去爭取，一方面可以藉此發展都市形象、充實地方基礎建設，另一方面可以帶來觀光的人潮與相關收入，於是紛紛動員內部人員構思計畫書的內容。

任職於北部某縣市政府的申斌，是負責計畫書規劃的組長，雖然申斌之前具有企畫活動的相關經驗，不過面對這個如此重大的案子，申斌不敢大意，卻一直苦無思緒，不知如何才能在各方競爭的企畫案中脫穎而出。而志杰則是任職於南部另一個縣市政府，與申斌是認識二十幾年的同鄉，從小在東部的鄉下一塊兒長大。

正當申斌抓破腦袋想不出好點子的時候，突然想到了數年前志杰也曾經帶領他那縣府的團隊，代表台灣出國爭取運動會的主辦權，只是在最後關頭慘遭滑鐵盧，不過有此經驗已是非常難得！但是，志杰所屬的縣市政府，也是這次五個競爭縣市之一，表現得也很積極！不過，這次志杰因另有重任，未被指派負責企畫書的撰寫。

申斌實在忍不住，撥了通電話給志杰，希望他能提供一些想法

與建議。電話鈴聲響起，志杰接起了申斌的電話，聽了他的來由，感到一則以喜一則以憂，喜的是申斌沒有忘記兩人多年的友誼，憂的是煩惱該不該幫助申斌？該不該提供他的想法？

## 參考書目

- Ardichvili, Alexander et al. 2003. "Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice." *Journal of Knowledge Management* 7, 1: 64-77.
- Brelade, Sue and Christopher Harman. 2003. "Doing the Right Thing in a Knowledge Transfer: Three Principles to Ensure a Fair Process and Increase Buy-in." *Knowledge Management Review* 6, 1: 28-31.
- Chua, Alton. 2003. "Knowledge Sharing: A Game People Play." *Aslib Proceedings* 55, 3: 117-129.
- Cross, Rob and Lloyd Baird. 2000. "Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory." *Sloan Management Review* 41, 3: 69-78.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dixon, Nancy M. 1999. "The Changing Face of Knowledge." *The Learning Organization* 6, 5: 212-216.
- Dixon, Nancy M. 2000. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goh, Swee C. 2002. "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications." *Journal of Knowledge Management* 6, 1: 23-30.

- Griffith, David. A, et al. 2001. "Knowledge Transfer as a Means for Relationship Development: A Kazakhstan-Foreign International Joint Venture Illustration." *Journal of International Marketing* 9, 2: 1-18.
- Hansen, Morten T. et al. 2005. "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases." *Academy of Management Journal* 48, 5: 776-793.
- Husted, Kenneth and Snejina Michailova. 2002. "Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility." *Organizational Dynamics* 31, 1: 60-73.
- Huysman, Marleen and Dirk de Wit. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Jarvenpaa, Sirkka L. and D. Sandy Staples. 2001. "Exploring Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise." *Journal of Management Information Systems* 18, 1: 151-183.
- Liebowitz, Jay. 2004. "Will Knowledge Management Work in the Government?" *Electronic Government* 1, 1: 1-7.
- Michailova, Snejina and Kenneth Husted. 2003. "Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms." *California Management Review* 45, 3: 59-77.
- Morgan, David L. 1997. *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, Timothy. 2001. "Asserting Property Rights: Knowledge Codification in the Professional Service Firm." *Human Relations* 54, 7: 819-838.

- Riege, Andreas. 2005. "Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider." *Journal of Knowledge Management* 9, 3: 18-35.
- Szulanski, Gabriel. 1996. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice with the Firm." *Strategic Management Journal* 17: 27-43.
- 王思峰等。2003。〈組織文化如何影響知識分享之探索性個案研究〉。《台大管理論叢》13, 2: 59-99。
- 林于荻等。2004。〈知識分享之障礙：以 Schein 的組織文化理論架構為基礎的探索性個案研究〉。《東吳經濟商學學報》47: 59-90。
- 吳瓊恩。2002。〈知識工作者的崛起與組織的知識基礎理論〉。《中國行政評論》11, 2: 1-20。
- 胡幼慧。1996。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流圖書。
- 郭昱瑩。2002。〈政府機關知識管理績效衡量指標之研究〉。《中國行政》72: 57-82。
- 莊忠柱、陳進江。2004。〈組織正義與知識分享關係之研究：以台灣高科技產業研發部門為例〉。《真理財經學報》10: 85-111。
- 馮燕等。2001。《台北市政府施政績效評估指標研究》。台北：台北市政府研究發展考核委員會。
- 陳家聲等。2005。〈企業員工知識分享效能之質性研究：以知識接收者的觀點〉。《人力資源管理學報》5, 1: 29-51。
- 董玉娟。2004。〈知識分享意願影響前因之研究：威脅之情境效果〉。《人力資源管理學報》4, 3: 117-137。
- 潘淑滿。2003。《質性研究：理論與應用》。台北：心理出版社。

- 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。
- 劉宜君。2004。《公部門知識管理之探討：理論與實務分析》。台北：韋伯文化。



# Would You Like to Share What You Know? Exploring Underlying Factors of Knowledge Sharing in Public Organizations

Lung-Teng Hu\* Teng-Wen Chang\*\* Jen-Cheng Yang\*\*\*

Knowledge sharing among public organization employees may not happen easily, especially when performance pressure or a competitive atmosphere is perceived by employees. While both systems of performance assessment and knowledge management are prevalent in public organizations, this study attempts to empirically study public employees' behavioral reactions toward the two systems above. Hence, the following questions will be addressed: Firstly, as both knowledge sharing and performance measurement systems are undertaken in organizations, do organizational members like to share or hoard their knowledge? And why? Secondly, will a performance evaluation system negatively influence employees' knowledge-sharing behaviors across organizational units or agencies? If so, why?

By using scenario-based focus-group interviews, this study

---

\* Assistant Professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

\*\* Master Student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

\*\*\* Master Student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

found that public employees, generally speaking, like to share their knowledge with colleagues. It is evident that some factors encourage public employees' knowledge-sharing behaviors in different organizational contexts, including personal relationships, reciprocity, requirement of teamwork, mutual professional support, request of insensitive information, as well as the intention of keeping a harmonious atmosphere in workplaces. In addition, negative factors that may hinder organizational knowledge-sharing were found as well, such as time restriction, stress from work, level of tacitness of the knowledge, rude attitude of asker of knowledge, unwelcome responsibility shift, unpleasant pressure from personal relationships, requirement of public ethic norms, and perceived competition between asker of knowledge and provider of knowledge.

**Key words:** knowledge management, knowledge sharing, knowledge hoarding, performance management