

南 華 大 學

資訊管理學系

碩士論文

資訊部門人員人際信任、衝突與知識分享關係之研究

A Study on the Relationship among Interpersonal

Trust, Conflict, and the Knowledge Sharing of IT

Personnel



研 究 生：林祺峰

指 導 教 授：鍾國貴 博士

中 華 民 國 94 年 6 月 27 日

南 華 大 學  
( 資 訊 管 理 學 系 )  
碩 士 學 位 論 文

( 資 訊 部 門 人 員 人 際 信 任 、 衝 突 與 知 識 分 享 關 係 之 研 究 )

研 究 生 : 林 祿 峰

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員 : 伍 家 德  
鍾 國 貴  
王 登 訓

指 導 教 授 : 鍾 國 貴

系 主 任 ( 所 長 ) : 資 訊 管 理 學 系 主 任 吳 光 閔

口 試 日 期 : 中 華 民 國 94 年 6 月 27 日

## 誌 謝

本篇論文得以完成所要感謝的人實在太多，首先得感謝我的指導教授鍾國貴老師，從架構的推導到最後的定稿教授總是不厭其煩的指導，讓我在研究的這條路上受益良多。除此之外，也要感謝口試委員伍家德老師，其精闢的建議與指導使本篇論文更臻完善。

另外在學業方面，則要感謝和我一同奮鬥的同窗好友振源，有他的相伴，讓我在研究的這條路不顯孤獨，也得到許多的協助和照顧。最後則要感謝我的家人，及在背後默默支持的她，她在我面臨挫折、無助、孤獨時，給了我堅持到底的動力。最後特別要感謝的就是我的家人，在我進修的時間給我無限的支持和包容，讓我可以無後顧之憂的完成學業，謹以此篇論文獻給所有陪伴我度過這些年的所有人。

# 資訊部門人員人際信任、衝突與知識分享關係之研究

學生：林祺峰

指導教授：鍾國貴 博士

南 華 大 學 資 訊 管 理 學 系 碩 士 班

## 摘 要

本研究的目的主要是探討在國內資訊部門中，資訊人員之間的人際信任、衝突與知識分享之間的關係。根據所得資料，經由因素分析、相關分析、多元迴歸分析、路徑分析等方法之分析後得到以下四點發現：(一)人員間的情感型信任對於知識分享具有正向的影響效果 (二)人員間的任務型衝突對於知識分享有正向的影響效果，而關係型衝突對於知識分享則有負向的影響效果。(三)情感型信任對於知識分享不僅有顯著的直接影響，而且會透過關係衝突與任務衝突產生顯著的間接影響。(四)認知性信任對知識分享的直接影響則不顯著，但其會透過任務型衝突對知識分享產生顯著的間接影響。

**關鍵字：**任務型衝突、關係型衝突、認知性信任、情感性信任、知識分享。

# A Study on the Relationship among Interpersonal Trust, Conflict and the Knowledge Sharing of IT Personnel

Student : Chi-Feng Lin

Advisor : Dr. Kuo-Kuei Chung

Department of Information Management  
The M.B.A. Program  
Nan-Hua University

## ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the correlation of the interpersonal trust, conflict and the knowledge sharing between IT personnel in the IT department. This study used the survey questionnaire to examine the members in the IT department. This study used the factor analysis, correlation analysis, multiple regression analysis, path analysis to analyze the data. According to the report, the findings are as follows: (1) The affect-based trust have positive impact on the degree of knowledge sharing. (2) The task conflict have positive impact on the degree of knowledge sharing, but the relationship conflict have negative impact on the degree of knowledge sharing. (3) Not only the affect-based trust effect the degree of knowledge sharing directly, but also indirectly through the relationship conflict and the task conflict. (4) The positive impact of the cognition-based trust on the degree of knowledge sharing was mediated through the task conflict.

**Keywords:** task conflict, relationship conflict, cognition-based trust, affect-based trust, the degree of knowledge sharing.

# 目 錄

書名頁 .....	i
論文指導教授推薦書 .....	ii
論文口試合格證明 .....	iii
誌謝 .....	iv
中文摘要 .....	v
英文摘要 .....	vi
目錄 .....	vii
表目錄 .....	ix
圖目錄 .....	xi
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究流程 .....	3
第二章 文獻探討 .....	5
第一節 資訊人員與知識分享 .....	5
第二節 知識分享 .....	8
第三節 人際信任 .....	14
第四節 衝突 .....	24
第五節 信任、衝突與知識分享 .....	33
第三章 研究方法 .....	36
第一節 研究架構 .....	36
第二節 研究假設 .....	37
第三節 研究對象 .....	39
第四節 研究變項的操作性定義與量表 .....	40
第五節 資料蒐集 .....	53
第六節 資料分析方法 .....	56
第四章 研究結果 .....	58
第一節 各研究變項的敘述性統計 .....	58
第二節 各變項的相關分析 .....	58
第三節 人際信任、衝突對知識分享之多元迴歸分析 .....	60
第四節 人際信任、衝突對知識分享之路徑分析 .....	63
第五章 結論與建議 .....	72
第一節 研究結果說明 .....	72
第二節 管理意涵 .....	76
第三節 研究限制與建議 .....	76

參考文獻	78
附錄一：	85

## 表 目 錄

表 2-1	知識的移動方式.....	11
表 3-1	人際信任量表問項與題號.....	41
表 3-2	人際信任題項相關分析摘要表.....	43
表 3-3	人際信任因素分析摘要表(一).....	44
表 3-4	人際信任因素分析摘要表(二).....	44
表 3-5	人際信任信度分析表.....	45
表 3-6	衝突量表問項與題號.....	46
表 3-7	衝突題項相關分析摘要表.....	47
表 3-8	衝突因素分析摘要表(一).....	48
表 3-9	衝突因素分析摘要表(二).....	49
表 3-10	衝突信度分析表.....	49
表 3-11	知識分享問項與題號.....	50
表 3-12	知識分享程度題項相關分析摘要表.....	51
表 3-13	知識分享因素分析摘要表(一).....	52
表 3-14	知識分享因素分析摘要表(二).....	53
表 3-15	知識分享信度分析表.....	53
表 3-16	問卷的發放與回收情形.....	54
表 3-17	研究樣本之性別分佈表.....	55
表 3-18	研究樣本之年齡分佈表.....	55
表 3-19	研究樣本之教育程度分佈表.....	55
表 3-20	研究樣本之學歷背景分佈表.....	56
表 4-1	各構面之平均數與標準差.....	58
表 4-2	研究變項積差相關分析表.....	60



表 4-3	人際信任、衝突對知識分享的多元迴歸分析表.....	61
表 4-4	人際信任對衝突的多元迴歸分析表.....	63
表 4-5	本研究理論模式之基本配適評鑑摘要表.....	64
表 4-6	本研究理論模式之整體模式評鑑摘要表.....	68
表 4-7	認知型信任對知識分享的效果.....	68
表 4-8	情感型信任對知識分享的效果.....	69
表 4-9	修正後模式之基本配適評鑑摘要表.....	69
表 4-10	修正後模式之整體模式評鑑摘要表.....	71
表 5-1	各研究假設的驗證結果.....	73

# 圖 目 錄

圖 1-1	研究流程圖.....	4
圖 2-1	聯繫強度與信任所導致的結果.....	23
圖 2-2	衝突的過程.....	30
圖 2-3	信任發展階段.....	35
圖 3-1	本研究之研究架構.....	36
圖 4-1	本研究理論模式的路徑分析圖.....	67
圖 4-2	修正後模式的路徑分析圖.....	71

# 第一章、緒論

## 第一節 研究背景與動機

21 世紀是知識經濟世紀，知識取代土地、勞力與資本等舊有生產要素，成為經濟體最重要的生產要素。知識經濟時代下，「知識工作者」是企業最重要的資源：員工的知識是企業重要的資產，知識將是企業的競爭力所在(Drucker,1992；Prahalad and Hamel,1990)。因此，要提昇競爭優勢，必須透過更有效的利用組織的智慧資產和改進成員間的知識流程，鼓勵員工不斷進行知識分享(Villadsen,1995；Bank,1996)；如何善用員工知識，將企業內的知識做妥善的管理與運用，已成為企業競爭優勢的主要來源(Prahalad and Hamel, 1990)。

知識若經過分享，雙方所獲得的資訊和經驗都會呈線性成長，若再繼續與他人互換知識，並將問題回饋、引伸，則將會得到指數成長的資訊和經驗。對組織而言，這種指數成長的策略自然成為一種核心能力(Quinn, Anderson and Finkelstein, 1996)。另一方面，目前全球化與國際化的趨勢更增強了溝通與知識分享的必要性(Inger and Gary, 2000)，不管是在員工層面或是組織層面都需要繼續與快速性地學習。

有研究指出，大約 94% 的 CEO 都認為在組織內應該分享個人知識(Bock and Kim, 2002)。但是當組織成員將知識、資訊視為物化資產時，不願意將其與同事分享的態度就更加明顯(Senge,1997)。由此可知，企業內部普遍存在的問題即是專業人員對知識分享有極大的障礙，大部分的專業員工傾向不情願將自己最重要的知識資產與他人分享，使得企業內知識無法轉移，進而無法得到最佳的利用與配置。然而關於影響知識分享意願的因素，很多都尚未被釐清或證實。目前學者認為最可能的因素包括在個人層面上，個人特質、工作動機及激勵

因素等；在人際層面上如信任關係、權力關係、及團體凝聚力等；在組織層次上如分享的組織文化、組織特性及環境因素等，其它像資訊科技及知識特性等也是學者關注的焦點。

另外有關衝突(conflict)的研究主題，在西方社會廣為心理學、社會學、政治學等領域所重視，就組織內的衝突而言，部門是組織的基本單位，部門運作時員工之間的衝突是一個不可避免的事情，在部門內發生衝突不僅會影響員工的工作績效與工作滿意度，也會影響團體的整體效能(Jehn,1995)。早期關於組織內衝突的理論，認為發生衝突會減損組織的效能(Pondy,1967)。但是在近年來，研究學者對衝突的功能有著跟以往不同的觀點，認為衝突源於工作上的議題時，發生衝突對完成工作是有益的，將對組織績效有所幫助(Van De Vliert and Euwema, 1994)。在團體內發生任務衝突(task conflict)時，會促使成員提出不同意見、澄清概念、凝聚共識、接受決策，增加知識分享的機會；但是同樣的，當團體內發生關係衝突(relationship conflict)時，則會產生人際間的摩擦，增加成員的焦慮、恐懼、挫折與壓力程度，這些負向反應會使成員有不愉快與沮喪的感覺，結果會降低員工的工作滿意度，且在負向的情緒狀態下，成員對訊息處理的能力與工作效率也會降低，減少人員之間訊息的交換(Jehn,1995；Amason,1996)。

而鑑於資訊人員包括系統分析師、程式設計師、資料庫人員與網路工程師等不同知識領域的員工，他們的工作具創造性且技術密集，常常需要合作開發專案，在開發的過程中密集的溝通是必要的(Nelson and Coopriider,1996)，然而透過溝通則衝突在所難免，且資訊部門員工大部分是團隊工作者，知識的分享在這個族群中更顯其重要性。有鑒於此，本論文將以資訊人員間的知識分享為主題，希望經由實證的調查研究，分析人員間的人際信任、衝突與知識分享間的關

係，以做為部門管理者在推展部門內人員間知識分享上的參考。

## 第二節 研究目的

本研究目的為實證探討透過信任所導致的良性衝突是否會影響知識分享，以便協助企業在新知識經濟環境中建構及鼓勵知識分享，進一步建立完善的知識管理體系，提升企業競爭力。主要研究目的如下：

- 1、探討資訊人員彼此的人際信任關係對知識分享的影響。
- 2、探討資訊人員間不同型態衝突的產生對知識分享的影響。
- 3、探討資訊人員間不同衝突型態對於人際信任與知識分享中所扮演的中介效果。

## 第三節 研究流程

為使整個研究的進程序更加明瞭，在此列出本研究的研究流程，如圖 1-1 所示。本研究主要分為兩大部分，第一部分為資料蒐集階段，第二部分為實證分析階段。

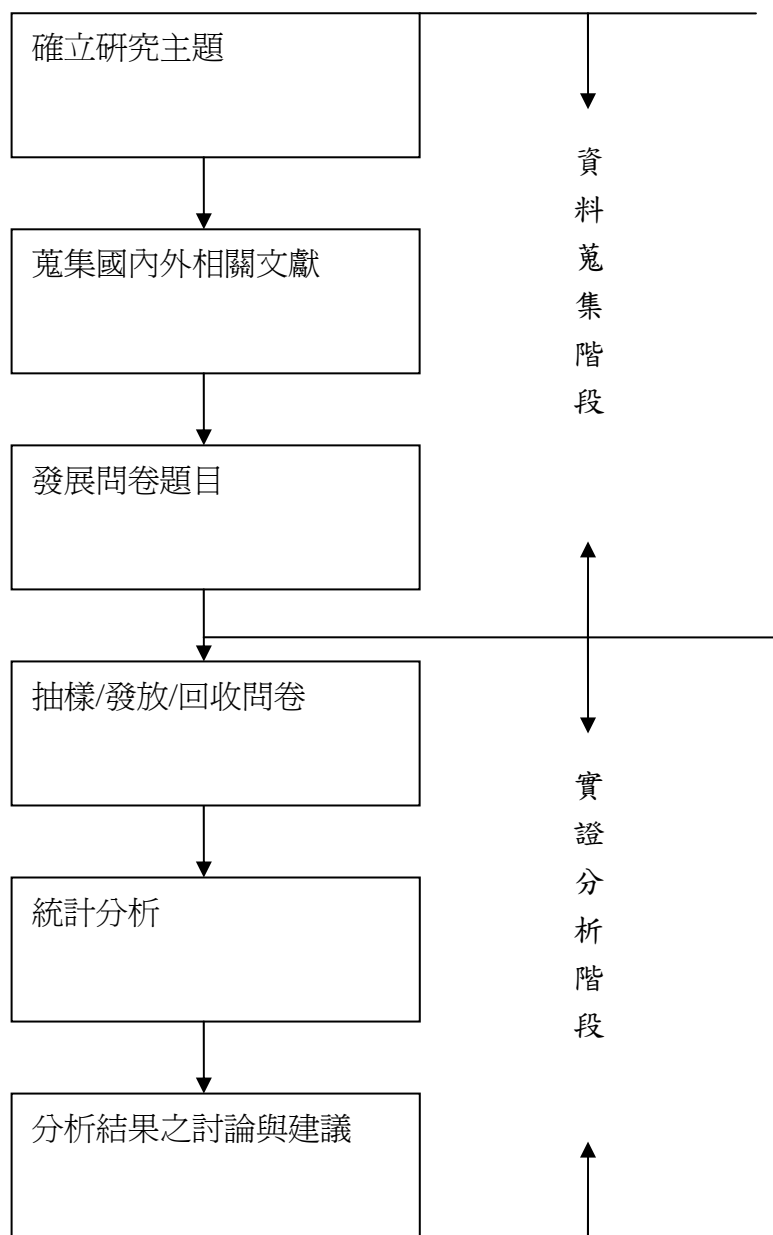


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章、文獻探討

### 第一節 資訊人員與知識分享

有關資訊人員的工作特性，以下將從資訊人員的工作類型與資訊人員的知識與技能加以說明。

#### 壹、資訊人員的工作類型

Todd(1995)從 1970 到 1990 年報紙關於資訊人員的徵才廣告中，分析資訊人員的工作技能，將資訊人員分為以下三類：

##### 一、資料中心管理者(Data Center Manager)：

資料中心管理者監督系統發展人員(例如：系統分析人員和系統程式撰寫人員)和操作人員(例如：系統操作人員、輸出/輸入控制人員、資料鍵入人員)。資料中心管理者負責管理如何透過資訊系統有效利用資源以達成部門或組織目標。

##### 二、系統分析人員(Systems Analyst)：

系統分析人員負責定義使用者的資訊需求，然後建立一個新的資訊系統產生需求資訊。系統分析人員決定過程所需的輸入表單、輸出報告、檔案的內容和架構。

##### 三、程式設計師(Programmer)：

程式設計師主要負責在系統分析師定義好輸出、輸入和檔案後，進行程式開發和撰寫的工作。

#### 貳、資訊人員的知識和技能

Zmud(1983)在其從事組織資訊系統的研究中提出資訊人員應具備六大領域的知識和技能分述如下：

##### 一、組織的概觀知識(Organizational Overview)：

組織的概觀知識包涵資訊人員對於組織發展目標與目的的了解、組織所擁有的機會與所面臨環境限制的認知，以及組織內部與外部運作的知識。

## 二、組織的技能知識(Organizational Skills)：

資訊人員應具備的組織技能包括人際溝通行為、對團隊動態的了解、和專案管理的技巧。

## 三、目標組織單位的知識(Target Organizational Unit)：

就目標組織單位而言，資訊人員應嘗試去了解組織單位所要達成的目標與目的、組織單位的機能、組織單位所面臨的問題、與組織單位所擁有的運作機能，以及目標組織單位和其他組織單位內部與外部的連結方式。

## 四、一般資訊系統知識(General IS Knowledge)：

資訊人員應具備的一般資訊系統知識指基本的軟體和硬體概念、資訊系統的開發潛能、對組織內資訊系統運用策略和規劃的了解、現用資訊系統應用的認識。

## 五、技術技能知識(Technical Skills)：

資訊人員應具備的技術技能即指完成資訊系統相關任務所需的解決方法和技術。

## 六、各類資訊系統知識(IS Product)：

資訊人員對各類資訊系統的使用知識應包括了解資訊系統的使用目的、設計方式、需求程序、和使用說明文件。

除此之外，Lee(1995)再度結合學術界與企業界，以資訊主管、部門主管及管理顧問為研究對象，進行關於資訊人員必備知識技能的調查研究。除了一般必備的技術知識外更強調人際溝通和管理的知識。其認為除了專業科技技術之外，人際溝通與一般管理



知識，對資訊人員而言也是相當重要的，而資訊人員在人際溝通方面必須具備與團隊成員合作完成工作、協調異議、與使用者溝通的能力、有條理的表達能力、文件撰寫能力等。

### 參、知識工作者特質與工作特性

Drucker(1978)認為知識工作者主要係指，使用心智能力，而非以體力為主要作內容的工作者，由此可知資訊人員可以被視為是知識工作者。然而隨著知識經濟時代的來臨，知識工作者儼然成為企業關注的組織成員，Drucker(1993)便指出當代的知識工作者(knowledge worker)應具之特質有：

- 一、教育程度較高且具有持續不斷學習的能力。
- 二、對專業知識與技能領域的忠誠度勝過於對組織的忠誠度。
- 三、生產能力來自彼此激發與自我鼓勵。
- 四、視自己的才能與智慧為最有價值的資產。
- 五、知識工作者擁有生產工具與方法，並在組織的實務運作中累積資產。

Dove(1998)依據知識工作者的工作內容，提出知識工作者的分成三類：

#### 一、知識創造的員工(Creation-of-knowledge worker)：

此類工作主要以創新為基礎，如發明家、策略家、與企業經理人等均屬此範圍。

#### 二、可攜帶知識的工作者(Portable knowledge worker)：

此類工作以提供廣泛且可立即移植使用的效用為主，如程式設計師或 MBA 等，這些工作者的知識可隨時移植至其他公司，並提供立即的效用，與設備產品並無任何關聯。

### 三、專業知識的工作者(Specialty knowledge worker)：

此類工作以提供較狹隘但高效用的工作內容，諸如生產線上的製程工程師、產品工程師等，此類的知識工作會較依賴設備與產品而有所改變。

### 肆、小結

上述討論發現，資訊人員面對的是技術密集的工作，其工作特性便是需要大量的知識來完成任務。對於任務的完成，從早期強調的是資訊人員的技術能力，到現今則將焦點放在其人際溝通與相關管理能力。而資訊人員亦被視為是知識工作者，而知識工作者的工作內容更離不開知識的分享、學習和創造。資訊人員的知識分享，則將是部門主管所面臨的重要課題。

## 第二節 知識分享

### 壹、知識的定義和類型

關於資訊、資料、知識的定義上的不同過去學者已經有定義與探討，其中 Zack(1999)認為「資料」係由相關情境中觀察而得之事實，不具直接意義；「資訊」則為由具意義的訊息中所得之資料；「知識」則是將經驗、溝通、或推理等資訊作有系統、有意義的組織與累積，使之成為有價值的內容。

Nonaka and Takeuchi(1995)在創新求勝一書中，將知識定義為：有充份根據的信仰，強調個人以求真為目標並不斷自我調整個人信仰的動態人文過程的產物；而 Davenport and Prusak(1998)將知識定義為：知識是結構化經驗、價值、系統資訊及專家經驗的綜合體(fluid mix)，其提供了評估與整合新經驗及資訊的架構。在組織中，知識通常不單存於文件與儲存系統中，同時亦存在組織的例行性工作、流程、執行與信條中。

在知識的分類方面，Polanyi(1967)將知識分為內隱(tacit)知識及外顯(explicit)知識兩種。內隱知識指的是個人的、與特別情境有關、難以形式化且難以溝通的知識，其在談到內隱知識時，認為此種知識是一股整合的力量，可以發展並凝聚所有其他類別的知識，因此組織應有效能地去管理內隱知識；而外顯知識指的是可以形式化、制度化、以語言傳遞的知識。

而 Koskinen(2003)也將知識分為內隱知識及外顯知識，內隱知識築基於個人經驗、經驗法則、直覺及判斷，較難與他人溝通或分享，例如：個人的洞察力、創造力、經驗、專業知識、專門技術…等；外顯知識則是可形式化、可以編纂、書寫下來的系統化知識，較易於與他人分享，例如：指導手冊、及技術資訊、工具特性…等。

另外 OECD(1996)，還強調了知道產生的源頭的知識(know who)也就是涉及誰知道什麼(who know what)和誰知道如何做(who know-how)的知識。因此知識的類型主要牽涉知識的可表達性以及應用、思考的層次，但其中仍不脫離內隱知識與外顯知識兩大類，這兩種類型的知識對於知識的活動及組織策略上都會有不同的影響。

## 貳、知識分享定義

對於知識分享之定義，大致可分成四個觀點來解釋：

### 一、溝通觀點的知識分享：

Hendriks(1999)是以「溝通」的觀點來說明知識分享，其認為知識分享需有二個主體，一為知識擁有者(knowledge owner)，另一為知識重建者(knowledge reconstructor)。知識擁有者透過演講、寫作或其他方式與他人溝通，亦即將其知

識外化(externalization)；而知識重建者必須以模仿、閱讀或傾聽的方式來將所接收到的知識加以吸收、理解，也就是將所接收到的知識加以內化(internalization)成自己的知識。

而 Davenport and Prusak(1998)也有類似的觀點，其建立了一個知識分享的公式：知識分享=知識的傳送(transmission)+知識的吸收(absorption)，其中知識的傳送就是知識的外化，而知識的吸收就是內化。

Botkin (2000)也認為分享知識簡而言之就是溝通，為達到溝通的目的，需要掌握聯繫。知識的分享需要人與人之間的聯繫與溝通，他同時也指出，聯繫與溝通在程度與規模上有不同的差異，不僅個人需要溝通、聯繫，從幾十人的工作小組到幾十萬名員工的企業都需要溝通聯繫。這種觀點認為，溝通是知識分享的基礎，在溝通時雙方均企圖以共享事實、觀念、態度建立共同了解的基礎。

## 二、學習觀點的知識分享：

Senge(1997)認為知識是一種有效行動的能力(The capacity of effective action)，資訊分享只是讓他人知其然(knowing about things)，而知識分享是幫助他人知其所以然(knowing how)，如果知識未經接收者吸收就不算是分享成功，其認為知識分享是一種學習過程，一種學習幫助他人發展有效行動的能力之過程。

Nancy (2000)亦認為分享即是使人「知曉」(Knowing)，分享自己的知識給他人，就如同將知識分送出去，進而與對方共同擁有此知識，分享的極至是整個組織都會「知曉」此知識。

### 三、市場觀點的知識分享：

Davenport and Prusak(1998)其認為知識在組織中到處流動，與商品一樣，有所謂的知識市場；組織裡有知識買方(知識需求者)及知識賣方(知識擁有者)，知識買方及賣方透過中介者進行交易，獲取所需。

### 四、知識互動觀點的知識分享：

Nonaka(1994)以「知識互動」的觀點來說明知識分享，認為知識分享是一種個人與個人之間，內隱知識與外顯知識相互動的一個過程；這過程包括社會化、外化、結合及內化，形成了一個知識的螺旋。這種互動的過程使得成員間的知識得以分享並間接使得成員與組織分享彼此的知識。

### 參、知識分享的過程

在知識分享的過程方面，Nonaka 認為知識的移動有四種類型，如下：

表 2-1 知識的移動方式

至 由	內隱	外顯
內隱	社會化	外化
外顯	內化	結合

資料來源：Nonaka and Takeuchi, 1995, The Knowledge-Creating Company.

#### 一、社會化：

由內隱到內隱，指組織成員間內隱知識的移轉，透過彼此的經驗分享而達到創造內隱知識的過程。

#### 二、外化：

由內隱到外顯，指將內隱知識明白表示為外顯知識的過程，主要透過隱喻、類比等方式將觀念表達出來。

### 三、內化：

由外顯到內隱，當外顯知識在組織內部流通知後，組織成員將這些知識加以內化，變成個人的內隱知識，以語言、故事傳達成知識。

### 四、結合：

指將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，將觀念加以系統化的形成一體系，其中牽涉到結合不同的外顯知識體系。

Sveiby(1997)認為無形資產可以透過兩種方式在人與人之間傳遞轉移：透過資訊或透過傳授。

#### 一、資訊：

是一種溝通外顯知識之模式，它快速與創造者獨立無關而且很安全，這三個特色對資訊科技時代是相當重要，因為電腦即是為處理資訊而設計。因此，傳遞者或述說者往往以知覺及自發性的意圖賦予資訊某種意義。

#### 二、傳授：

人們通常較偏好藉由試驗去發現知識，因此，當接收者親身參與過程時，知識的轉移才能達到最高效率，例如手藝匠就透過師徒關係轉移他們的技術。不過在傳授的過程中有多知識是無法用言語傳達的，因此，學習者可能必須具有部分專業才能藉由傳授而獲得其技能。

Hendriks(1999)指出，知識分享的程序包含以下兩個步驟：

#### 一、知識擁有者將知識「外化」(externalization)的行為：

所謂外化，指的是像演講、編寫知識系統、建構檔案、知識

資料庫或是藉由觀察別人執行任務的過程中而學習等行為。知識的外化未必是個人所知覺到的行為，也不一定是針對被分享者而做的行為。知識擁有者可能不知道執行該任務需要特定的知識，也不知道被知識需求者所觀察。然而，在多數情況下，鼓勵知識擁有者將知識以某些方式外化，即產生了知識分享。

## 二、知識分享是知識需求者「內化」(internalization)的行為：

知識需求者可稱為知識重建者(knowledge reconstructors)。其內化的行為包括：邊做邊學、閱讀書籍、嘗試了解知識庫裡的知識等。而知識分享過程中會有障礙存在，使得知識在內化過程中遭受扭曲，這些障礙包括：時間、空間、社會距離、語言文化、心智與觀念架構差異等。

Koskinen(2003) 則從認識論(Epistemology)的角度來解析知識的傳遞，認識論(Epistemology)原是哲學的分支，主要探討研究人類知識的本質和來源，其和本體論(Ontology)相對，即本體論研究客觀存在，而認識論研究主觀認知。認識論主要可分為兩個學派：

### 一、認知學派(Cognitivist epistemology)：

認知學派的觀點假設組織是一個開放的系統，通過對客觀世界的精確表述來形成知識。組織能彙集的數據越多，這種表述和客觀現實就越接近。因此大部分認知學派的學者都把知識等同於可外顯化的資料或數據，知識的分享僅是資料或資訊的傳遞而已。

### 二、自我生成學派(Autopoietic epistemology)：

自我生成學派則假設系統是既封閉又開放的，輸入僅僅被看成數據，知識是私有的，是一種觀念或想法。系統對數據開放，但是對知識封閉，知識必須在系統內部才能得到解釋。知

識是不能直接在個體間傳送，能傳送的只是數據，因為數據是必須被解釋的(*be interpreted*)。對個體而言，知識的形成是自我產生的過程(*self-productive process*)，而非靠輸入(*import*)。

Koskinen 則認同自我生成學派的觀點，認為知識雖非抽象，但卻鑲嵌在個體內，即使是外顯知識，也不易在個體間傳送。換句話說，在個體間傳送的是資訊，而知識的分享是需要透過接收者加以解釋來自我產生的，也就是必須經過吸收、內化、經驗或利用。

#### 肆、小結

從學習的觀點來說，知識分享不單只是知識的傳送，亦包括知識的學習。而知識分享的過程，包括知識擁有者將知識外化和知識需求者將知識內化等兩個主要過程。知識外化和社會化可說是一般的知識分享行為，而知識內化是一種學習的行為。如果僅止於知識的傳遞或知識的外化，則僅可視為資訊的傳遞而非知識的分享。因此，本研究認為，對於資訊人員間知識分享的探討，除了必須了解成員間的知識傳遞外，還須了解部門成員對於知識的學習，因此在本研究中對於知識分享的定義則不同於以往著重在知識分享過程中的分享行為，反而是將焦點放在資訊人員對於彼此所傳遞知識的了解程度，了解程度越高，知識分享程度越高。

### 第三節 人際信任

#### 壹、信任的定義

信任是社會科學中許多不同學科都曾使用過的概念。經濟學家在研究信任時，傾向於探討誘因與制度的設計如何降低不確定性，以增加信任；心理學家偏重於信任者的人格特質與認知；社會學家則視信任為關係鑲嵌(*Embedded*)或結構鑲嵌的特性之一。



不同的學門在探討信任時，所採用的觀點均不同，由此可見信任具有多元面向的特徵(Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, 1998)。Hosmer (1995)認為信任並無一致性定義，信任是個人的期望、人際間的互動、經濟交換、社會結構以及道德操守的綜合性定義。經濟交換觀點多為政治學、經濟學研究採用，個人期望、人際關係、社會結構觀點則多為社會學及心理學研究採用。

儘管許多學者對信任下過不同的定義，但大多的定義可以歸類在以下二大類。第一類屬於靜態定義，指信任者對被信任者的信念或期待並願意承擔風險。第二類屬於動態定義，除描述信任者對被信任者的期待外另包含信任者採取行動的意願。

#### 一、靜態定義：

- (一)Moorman, Zaltman and Deshpande(1992)他們定義信任為：信任是對於交換對象(exchange partner)有信心，願意倚靠對方的意願。
- (二)Mayer, Davis, and Schoorman(1995)對信任的定義為，一方願意受他方行動的傷害，其基礎是建立在期待他方會執行對受託者重要的特殊行動，而無須監督或控制他方之行動。Mayer也指出，信任是一種願意接受風險的心理狀態，即使在依賴與風險的情況下，信任者仍然相信信任的決策將會帶來最終的淨利(Ultimate Net Good)。
- (三)Lewicki, McAllister and Bies(1998)定義，信任是對他人行為(包括對方的言語、行動、及決策)之信心、正面期待(expectation)。
- (四)Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer(1998)則綜合不同的看法，認為較被普遍接受的定義為：「一種基於對他人意圖與行

為的正面預期，而產生的一種願意接受可傷害性的心理狀態。」

(五)Dirks(2000)定義，信任是一種期望或信念，使個人能夠依賴他人的言語與行為，並認為對方對自己有善意。

(六)Panteli and Sockalingam(2005)亦認為信任是對他人的信心，儘管面臨風險但卻依舊對他人行為抱持主觀的期待。

由此可知靜態信任是指，信任者對被信任者的信心，使信任者願意承擔風險並進一步的形成期望，期待正面的、可依賴的思想或言行出現，這意謂雙方有某種相依關係存在，且信任者希望從雙方的互動中獲得對自己有利的結果。

## 二、動態定義：

(一)McAllister (1995)指出，信任不僅包括個人對他人的信念，也應包括個人以此知識為基礎而行動的意願，因此他定義信任為：信任者對於被信任者的言語、行動及決策具有信心(confident)，並願意以此為基礎而採取行動的程度。

(二)Doney, Cannon and Mullen (1998)則強調，信任不僅包含對於他人可信任性(trustworthiness)的信念，也需要以此信念為基礎而行動的意願，他們對信任的定義為：在這些行動可能會讓自身變得易受對方傷害的情況下，仍然依賴他人並採取行動的意願，而這個意願是來自對被信任者之動機及行為的信心。相較來看，信任的動態定義實際上應該較為符合人際互動的情境，它認為信任者除了對被信任者評估或期待，還包含有採取行動的意願。

另外，Jones (2002)更針對五種不同的情境對信任加以定義：

### 一、規則情境(the regularity scenario)：

當 x 相信 y 的行為具有某種規則性，且在特別的情況下 y 會按照這個規則做出預期的反應時，則稱 x 信任 y。

## 二、職責情境(the obligation scenario)：

假設存在有某種規則規定 y 必須去做某件事，x 相信 y 會遵守這個規則並完成之，則稱 x 信任 y。例如：x 對於 y 所欠下的債務，相信 y 會遵守約定並確實償還。

## 三、角色情境(the role scenario)：

當 x 認為 y 扮演者某種重要的角色，並且相信對於這個角色，y 能夠有完美稱職的演出，則稱 x 信任 y。例如：x 相信他的醫生。

## 四、告知情境(the informing scenario)：

當 y 傳遞某種訊息或信號至 x 時，x 相信這些訊息或信號是可靠的，則稱 x 信任 y。例如：y 對 x 說，挪威人喜歡吃腐魚，而 x 認為 y 所說的是可信的。

## 五、意圖/關注情境(the intention/interests scenario)：

當 x 有意圖去執行事件 z 時，x 相信 y 不會企圖阻礙 x 完成事件 z。

Gachter (2004) 則從經濟的角度定義信任，其認為信任(Trust)只是在具有合作性風險下對經濟交換抱持信心的原因，而可信賴(Trustworthiness)只是認為在合作性風險下可以得到合理報酬的原因。其亦指出信任具有兩項重要的元素(1)信任是具有相互利益的。例如：在彼此相互信任的環境下柏拉圖更優 (Pareto-superior) 於彼此較不信任的環境。而在經濟學中，柏拉圖更優的交易則是指它至少使交易環境中的一人境況更好，而無一人因此而境況更糟。(2)信任具有遭到背叛或被利用的風險。Adobor (2005)亦認為，

信任是相信在交易過程中沒有人會針對交易伙伴的弱點加以利用的一種信念，其提出信任的另一項重要的元素，便是降低經濟交換的不確定性和風險。

Go'rski(2005)則從系統的角度分析信任，其認為信任的形成主要有三樣重要的組成要件，除了信任者(trustor)和被信任者(trustee)外還包含信任目的(trust objective)。其認為信任(trust)是信任者(trustor)對於信任目的(trust objective)的一種信念(belief)，而信任目的則是被信任者(trustee)在某種特殊背景下的一種假定特質，例如：正直、誠實、能力、可靠性或是安全性等。

## 貳、信任的分類

許多學者對產生信任的因素都做過一些分類，但是注重的核心不盡相同，不過大致的分類方式可分為以下四種。

### (一) 以信任者(trustor)性質為分類依據：

Rotter (1971)提出的傾向型信任(Dispositional trust)，主要是指信任者因為本身的個性產生對於信任的傾向而導致的信任行為，傾向性信任的產生主要是由於信任者本身的個性，主要反應信任者對於他人的可信賴度(trustworthiness)的期望(expectancy)，例如：對人性充滿信心所產生的信任行為。然而，個體對於信任的傾向所表現出的信任行為也可能會因狀況或環境的不同而有所差異。因此，Zand(1972)便提出狀況型信任(situational trust)，指出信任行為的決定因素不僅是信任者本身的特性還包括環境因素，如工作特性、互動對象等。

### (二) 以被信任者(trustee)的性質為依據：

McCauley and Kuhnert(1992)指出工作場所的信任是一個包含了水平(Lateral)與垂直(Vertical)要素的構面。

- 1、水平構面信任：是指享有一個相似的工作環境之同儕或同輩的信任關係，引申之，就是指員工與員工或部門與部門之間的信任關係。
- 2、垂直構面信任：是強調個人與主管、高階管理甚至整個組織之間的信任關係。

Nyhan and Marlowe(1997)則將信任分為兩類：個人信任(personal trust)和系統信任(system trust)。

- 1、個人信任：指人與人之間因互動所產生的信任關係，這種信任關係以初級團體(primary group)為範圍，如朋友、同事、夫妻，而信任的產生通常來自於日常生活個人接觸的經驗，並以被信任者的個人特性是否具有可信度為基礎。
- 2、系統信任：此信任的基礎通常是建立於在社會各種系統(如司法、政治、經濟、企業組織等)的溝通媒介(如貨幣、法律、權力)能夠不被濫用，且持續發揮其功能之上。兩者最大的差異是系統信任的信任對象與個人特質無關，但卻與系統的運作機制有關，並假定所有交換關係的各方會遵守特定的規範。

### (三) 社會互動觀點：

Lewis and Weigert(1985)提出信任可分為兩種類型認知型(cognitive)與情感型(emotional)，而 McAllister(1995)和 Johnson and Grayson (2005)皆引用 Lewis 和 Weigert 的觀點將信任分為認知型信任(cognitive trust)和情感型信任(affective trust)。

- 1、認知型信任：認知型信任是植基於個人對他方可靠性和可依賴性的信念，基礎建立在個體其交往對象的可信性與可靠性上。

2、情感型信任：情感型信任是因情感結合而產生的信任，基礎是建立在人際互相關心及照顧上。

Lui and Ngo (2004)也採用類似的觀念將信任分為善意型信任(goodwill trust)和能力型信任(competence trust)。

1、善意型信任：善意型信任是信任者認為被信任者有意願扮演好在彼此的關係下所應扮演的角色。

2、能力型信任：能力型信任是信任者相信被信任者有能力扮演好應扮演的角色，是基於相信對方能力所產生的信任。

(四) 以信任形成機制為依據：

Zucker(1986) 將焦點著重在信任行為的形成機制，從社會交換的角度將信任加以分類。

1、歷程型信任(process trust)：雙方透過長期的互動所建立的信任，其基礎是不斷進行社會交易所獲得的經驗，若雙方無長期互動，則可能由聲譽來判斷是否能信任對方。信任的形成取決於過去的表現、彼此互動經驗、及被信任者的聲譽。

2、特質型信任(characteristic trust)：所謂的特質信任是由於社會相似性所產生的信任，從自己與他人在家庭背景、種族、價值觀等方面的相似性而產生的親近感，進而建立起對彼此的信任。信任的形成取決於個人或群體的特質而產生信任感，可能是家庭背景、種族、性別等因素所造成的，讓交易的過程會有似成相識的感覺。

3、制度型信任(institutional trust)：信任之產生是根據現行制度之完整性、強制性及保證性為信任之依據，交易的過程中有健全制度的象徵，將有助於信任關係的建立。

Shapiro (1992)亦是以信任行為的形成機制將信任分為：

- 1、嚇阻型信任(deterrence-based trust)：因嚇阻機制的設計，使各方產生可預測的行為。
- 2、瞭解型信任(Knowledge-based trust)：組織成員因對於他人的個人特質充分了解，使得他方的行為可以作有效的預測，因此所產生的信任。
- 3、認同型信任(Identification-based trust)：因對彼此相互關係的了解，認同對方的意念和欲求所產生的信任。

Kadefors (2004)則將信任的型態分成三類：

- 1、計算型信任(calculus-based trust)：以理性判斷衡量被信任者對信任者造成的利益得失，作為信任的基礎，是經由理性計算所產生的信任。
- 2、關係型信任( relational trust )：透過長期互動過程所建立，彼此相互關心、持續交往、風險承擔的信賴，亦是一種情感上的信賴。
- 3、制度型信任(institution-based trust)：經由文化與社會階層長期規範，信任雙方的權利與義務，而形成以機制為基礎的信任，如法律條文。

#### 參、人際信任與知識分享

信任的效果主要可分為兩類，一類是社會性產出，一類是經濟性產出。社會性產出主要與促進人際關係有關；經濟性產出則與組織或團隊實際績效有關。

##### (一)經濟性產出：

信任可以培養成員間合作的精神，減少交易關係夥伴的投機行為，因此可以降低交易成本(Hagen and Choe, 1998)。而組織員工彼此信任會使其在工作上表現得更努力，不用花太多時

間監督彼此的工作，進而減少生產成本，增加生產力(Chami and Fullenkamp, 2002)。在發展和維持團隊中的信任關係上有較好表現的虛擬團隊，則在專案上有較高的績效表現(Kanawattanachai and Yoo, 2002)。

## (二)社會性產出：

信任可以增進彼此間的合作，進一步增加雙方對彼此關係的承諾(Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992)。一旦雙方都願意對對方做出承諾，互惠的道德義務感就會出現(Fukuyama, 1995)，幫助對方被認為是理所當然的，並且會展現人際公民行為樂意幫助對方(McAllister, 1995)。另外，當信任進一步的發展時，其對人際間合作的幫助很大，因為交互的情感及共享的價值觀使得人們願意尋求對方的幫助(Jones and George, 1998)，也使得成員更會表現出自願性的合作行為(Gachter, 2004)。此時如果成員了解到知識分享對彼此是一種合作的關係時，信任的建立將有助於提升成員知識分享的意願，而成員間的互信則能讓知識及資訊能自由的交流(Jones and George, 1998)。

Droege and Anderson(2003)則從社會網路觀點瞭解信任與資訊流之間的關係，他們認為信任可以填補結構性的缺陷(Structural holes)，增加資訊移轉，防止潛在的投機行為存在，結構性缺陷是存在社會網路個人或群體間的障礙，他們認為信任在替不相連群體(Disconnected groups)間建立起關係，信任可以填補結構性缺陷，讓兩方的資訊流可以相互流通，並且降低投機行為發生。由此可知，信任可以替雙方在面對經濟交換性質下的知識分享行為，降低彼此對於交易的不確定性，促使這樣的交換行為發生，提昇人員間的知識分享程度。



另外，Levin(2002)在探討聯繫強度與知識傳送的研究中，亦發現信任在其中扮演相當重要的角色，詳如圖 2-1。其認為人們會透過彼此的聯繫來獲取有用的知識，是因為相信對方是具有善意而且有能力。當善意型信任(Benevolence-Based Trust)不存在時，則會產生防衛性行為(Defensive behaviors)，進一步對他方提供的資訊產生質疑，更會在不知不覺中阻礙了彼此相互學習的機會。另外，相較於善意型信任而言，能力型信任(Competence-based Trust)對於內隱知識的傳送更顯其重要性。其認為當知識搜尋者(knowledge seeker)對於知識來源者的能力抱持信心時，則較能傾聽或吸收其所提供的建議或想法，甚至進一步採取行動。

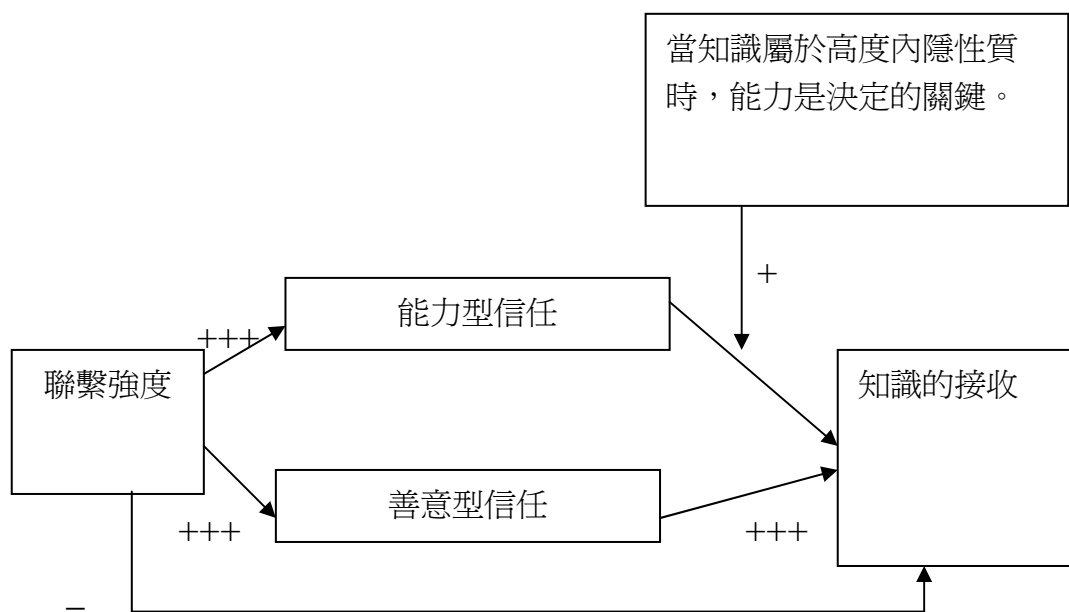


圖 2-1 聯繫強度與信任所導致的結果

資料來源：Levin, Cross, and Abrams, 2002, The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer, AOM Proceedings (Denver Conference).

肆、小結

目前，各領域學者對信任的研究中，雖然對於信任的定義說法不一，但是可發現皆有相當重要的元素在其中，這元素便是信任者因為彼此的信任關係而願意承擔風險。而對於信任的類型，本研究認為，知識分享是基於人與人之間的互動，對於信任的分類從社會互動的觀點來詮釋較為適當，因此乃採用 McAllister(1995)的觀點將其分為認知型信任和情感型信任。另外，本研究亦認為，對於知識工作者的知識分享，彼此的信任是相當重要的，信任關係的建立，能使部門成員針對共同的目標，在工作完成的過程中表現出自願性的合作行為，樂意主動協助他人，且遇到困難會主動尋求協助，加強彼此的合作，促進資訊的流通與知識分享，進一步提高生產力和績效表現，並且將有助於在彼此的互動當中獲取有用的知識，這對於組織內部知識的分享，不管是外顯或是內隱的知識都相當程度的影響。

## 第四節 衝突

### 壹、衝突的定義

眾家學者對衝突的定義相當分歧，但大致仍可分為兩類，一類屬於動態的定義，另一類屬於靜態的定義；動態定義主要視衝突為一項過程或行為，靜態定義則視衝突為當事人的主觀知覺。

#### 一、動態定義：

- (一)Pondy (1967)定義廣義的衝突現象，是由兩個以上的社會單位，如個人、團體、組織間所發生的關係，其過程應包含
- 1.前置情境 ( antecedent condition )：如資源匱乏、政策不同。
  - 2.情感狀態：壓力、緊張敵意、焦慮。
  - 3.認知狀態：覺察到衝突情境、受到明顯的攻擊。
  - 4.衝突結果。衝突始於某一方

感受到挫折，此種挫折包含廣泛的現象，從輕度理智上不同意，到嚴重的身體暴力行為。

(二)Wall (1995)整理衝突研究文獻，定義衝突為一種循環過程，他認為不論何種層級的衝突都有相同的要件。衝突必須有發生的原因(前置條件)、兩個以上的單位、衝突過程與衝突的結果。若是衝突沒有處理好，先前衝突的結果會可能變成下一次衝突發生的原因，形成衝突的循環。

(三)Robbins (1998)定義衝突為一項過程，始於甲方認為已受到或即將受到乙方的負面影響，且這樣的影響正是甲方所關注的。此負面影響廣泛涵蓋所有可能的衝突原因，如目標不相同、對事實解釋差異、對行為期望不同等，而衝突現象從輕微意見不合到明顯暴力行為皆涵蓋在內。

## 二、靜態定義：

(一)Putnam (1994)則認為衝突是當事人知覺到他人對本身的財貨、目標和價值觀有所干擾。

(二)Resser and Loper(1978)則將衝突視為一種內在的主觀知覺，認為衝突是由於個人或群體對目標的看法不一，認知上產生差異而引發敵對的感受或態度。

Barki and Hartwick (2001)則綜合不同的定義認為，衝突的形成仍有三個重要基礎在其中：

一、意見不一致(disagreement)：團隊成員對於彼此利益、需求、意見或目標上的不一致。

二、阻礙的行為(interference)：由於意見的不一致，衍伸出阻礙對方達成目標的行為。

三、負面的情緒(negative emotion)：由於意見的不一致所產生的負

面情緒(如害怕、忌妒、生氣或緊張等)。

另外，衝突的存在與否是關於知覺的問題，衝突必須被當事者知覺到(perceived)才算數，如果衝突沒有被察覺到，那麼衝突就不算存在(李茂興，民 90)。至於衝突發生的原因，利益分歧及資源稀少是導致衝突的根源，本質上，衝突的發生必然在下述情況下(吳秉恩,民 80)：

- 一、具有衝突的雙方。
- 二、相互間之利益或目標有不一致現象。
- 三、交互行為以對抗方式強制或擊敗對方。
- 四、雙方的權利產生不均衡狀態。
- 伍、實質可獲得的資源有限。

也就是說當資源有限時，發生匱乏性，而造成興趣認知或目標不一致而產生異議，進而不相容、對立，最後導致一方達到目標時，衝突情境便產生，若是其中一方知覺到，衝突便產生。

## 貳、衝突的類型

Guetzkow and Gyr(1954)發現在團體內人際間的衝突可分成兩種，一種是實質衝突(substantive conflict)，另一種是情感衝突(affective conflict)。

- 一、實質衝突：是在實質意見上，成員對於任務有不同看法所引發的衝突。發生原因是成員對於如何達到團體目標有不同意見所引起，衝突在受到其他人批評與評估之後即結束。
- 二、情感衝突：是一種主觀、情緒上，成員在情感的對立所引發的衝突。發生原因多半是個人為了私人目的，想要獲得個人優勢或是地位所引起。

Priem and Price(1991)在其團體決策研究中，以認知衝突

(cognitive conflict)與社會衝突(social conflict)的概念對對衝突類型做區分。

- 一、認知衝突：是指衝突內容是關於團體任務的，是屬於一般事務的爭論。
- 二、社會衝突：社會衝突或稱為社會-情感衝突(social-emotion conflict)則是泛指關於人際情感的衝突。

Amason and Schweiger (1994)對於高階管理團隊的研究也同樣使用兩向度的衝突分類方式，他們將衝突類型分成情感衝突(affective conflict)與認知衝突(cognitive conflict)。

- 一、情感衝突：源於情緒面的，因為彼此人格間的不協調造成，是一種具有傷害性的衝突。
- 二、認知衝突：起源於團隊任務上的問題，是團隊成員間對於工作上的議題有不同觀點所引發，是一種建設性的衝突。

Knight (1999)將衝突分為任務衝突(task conflict)和人際衝突(interpersonal conflict)。

- 一、任務衝突：指的是團體的成員不同意任務的發布包括不同意或不認同工作目標、程序等所產生的衝突。
- 二、人際衝突：關於人與人之間情緒與人際關係衝突，其與任務衝突的本質相反，對組織會有負面的影響。

Rose and Shoham(2004)在針對組織間的衝突研究也採類似的概念將衝突分為任務衝突(task conflict)和情緒衝突(emotional conflict)，情緒衝突指的是團體成員有人際間的不調和所產生的衝突，例如：發怒、挫折、與其他負面情緒特徵。

Jehn(1995)根據過去的衝突文獻，依衝突發生的性質將衝突分成關係衝突(relationship conflict)與任務衝突(task conflict)。而 Jehn

and Mannix(2001)再針對團體內衝突和績效關係的研究中增加了過程衝突(process conflict)。

- 一、關係衝突：屬於個人因素，類似情緒衝突，此衝突乃是對於人際關係間不協調的知覺，包括感覺緊張與摩擦，例如不喜歡成員中的某人、在團隊中覺得挫敗、憤怒和不舒服。
- 二、任務衝突：類似於認知衝突，主要來自於團隊成員的認知與知覺，當對團隊工作任務有不同觀點與意見的知覺差異時，透過個人認知而產生任務衝突。
- 三、過程衝突：焦點於工作執行的過程，當對於工作應如何達成與執行，對於工作分配、責任分配與資源分配產生不同意見的爭論時，而形成過程衝突。

另外，Kreitner and Kinicki(2001)在其著作「組織行為」中提到四個衝突類型：人格衝突、價值衝突、團體間的衝突及跨文化之衝突。

- 一、人格衝突：是指由個人喜惡與認同不協調，所造成的人際間對立。
- 二、價值衝突：是因為價值觀的差異所引發的衝突。
- 三、團體衝突：是團體具有本位主義所引發的衝突。
- 四、跨文化衝突：是因為在全球性經濟的社會中，因為不同文化存在的差異性，所引發的衝突。

### 參、衝突的產生與衝突理論的演進

若從互動的角度來討論衝突，衝突的過程可以分為四個階段

- 一、潛在對立(potential opposition)階段。
- 二、認知與個人介入(cognition and personalization)階段。
- 三、行為 (behavior)階段。
- 四、結果(outcomes)階段(李茂興, 2001)。過程如圖 2-2 所示，而其中當

人們認知到有衝突的產生時，會有第三階段的行為反應，說明如下：

一、競爭：當一個人追求滿足一己私利，不顧他人影響時，這種行為是競爭的。例如，說服他人自己的結論才是正確的。

二、合作：當衝突雙方希望完全滿足對方的需求時，便會合作尋求對雙方都有利的結果，在此情況下，各方的意圖主要在澄清彼此的差異已解決問題。例如，企圖找出雙贏的解決方案或追求融合雙方合理意見的結論。

三、退避：一個人可能承受衝突的存在採取退避或壓抑的方式。例如，忽略衝突，退避與你意見不合的人。

四、順應：為了維持彼此的關係，某一方願意自我犧牲。例如，對某人意見有所保留，卻仍加以支持。

伍、妥協：雙方必須放棄某些事物而共同分享利益。雙方都必須付出某些代價，同時也有些許獲益。

換句話說，衝突的產生是因為語意解釋的差異、訊息交換的不足、甚至溝通管道的干擾都會形成溝通的障礙，而導致衝突的產生。而透過對任務衝突的處理行為(如競爭和合作)，可以藉此消弭彼此資訊不對稱的狀態，潛在的達成資訊的交換甚至知識的傳遞，包括知識的外化和內化過程。

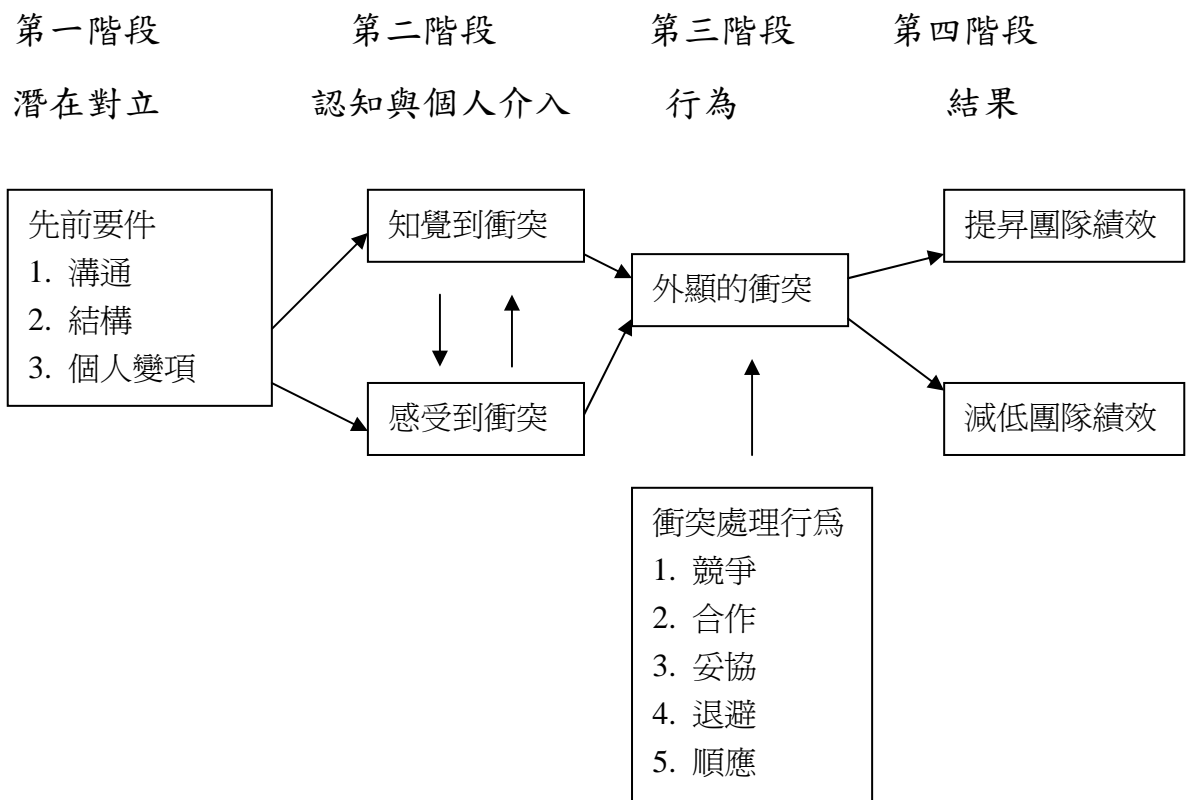


圖 2-2 衝突的過程

資料來源：李茂興，民 90，組織行為

另外，衝突在組織中所扮演的角色，可依不同時期而有不同的立論，以下就衝突理論演進的三個時期簡要敘述如下(李茂興，民 90)：

一、傳統觀點( traditional view )

此理論在 1930 至 1940 年帶相當盛行，此時的研究大多認為衝突是不好的，具有破壞性的，應該盡量避免。衝突被視為帶有負面的涵義其與暴力、破壞、非理性等字眼是同意字，因



而更加深了其負面的印象。衝突被視為一種團隊機能異常的結果。「霍桑實驗」指出，衝突乃導因於不良的溝通、團隊成員之間缺乏坦承和信任，以及經理人對員工的需求與期望沒有做適當的回應等。此觀點認為應把注意力放在衝突的起因，同時糾正衝突的破壞性，便可強化團隊運作的機能。

## 二、人際關係觀點(human relation view)

在 1940 年代後期至 1970 年代中期此觀點蔚為主流，認為衝突是所有團隊和組織中自然而然的現象，是無法避免的，應採取接受的態度。此觀點認為衝突不盡是有害的，反而對促進團隊績效有正面的功用，不該隨便消除衝突。重點在於如何「管理衝突」。

## 三、互動觀點(interactionist view)

此一觀點為目前最盛行的看法，人際關係學派接受衝突的存在，而互動論學派則是鼓勵衝突的存在。因為，互動論認為：一個平靜、合作的團隊可能變的冷漠、靜止，且對改革創新無動於衷。因此，互動論鼓勵領導者應嘗試在團隊內保持最小的衝突水準，以便能夠保持團隊的活力、創造力及學習績效。

## 肆、衝突與知識分享

過去的衝突理論普遍認為衝突存在負面、必須避免或必須盡快解決的想法。但是為了解決衝突，人們會尋找一些新的方式，改變他們做事的方法。在團隊運作過程中，任務衝突的解決程序經常對團隊造成正面的改變。在決策過程中，加入一些故意的衝突也會非常有利。有許多的個案討論及實證研究皆支持任務衝突會提昇團隊績效的說法(Jehn,1994；Pelled, Eisenhardt, and Xin,1996)。另外，Janis (1989)認為在任務衝突中，有建設性的批

評將有助於問題的解決。適當的任務衝突可以提升成員討論錯誤、分享知識的頻率，使團隊成員提出不一樣的想法和看法，收集新的資料、對議題做較深入的研究、對問題做完整的了解，並做出可替代性的解決方案；另一方面，衝突所產生建設性的批評，可幫助彼此知識和觀念上的交流，促使問題的解決，如果成員間不能夠對其他成員的意見提出批評，成員們太關心內部的和諧一致，將導致她們無法批評彼此的觀點，如此團隊可能會忽略掉一些重要細節，他們可能會陷入團隊的迷思當中。而 Xie(1998)也認為功能性的衝突能夠誘發人員彼此的資訊流通，提供人員在面對衝突時收集和分享資訊的誘因。

另一方面，衝突也可能引起嚴重的負面影響，使得目標達成困難。一方面它不會將公司的資源導引到完成目標的行動上，反而消耗了許多的資源，尤其是時間和金錢。另一方面，當同事感到人際關係的緊張時，將會降低他們彼此的交流行為，因為人際間的問題會增加焦慮、恐懼，當員工不喜歡工作環境中其他的工作夥伴，或被他人不喜歡時，會感到挫折感、壓力、不安(Walton and Dutton, 1969)。而 Jehn (1995)在一份情感反映和績效的研究顯示，關係衝突會對員工的心理狀況產生負面的影響，因為過分嚴重的關係衝突的想法、觀念和信念，可能會產生憤怒、緊張和焦慮，這些感覺會阻礙個人目標的達成，在一段時間後，關係衝突可能會破壞員工之間支持和互信的關係，這樣的衝突會對那些需要員工彼此合作的工作產生負面的影響。

## 伍、小結

在過去的研究中，雖然各學者對衝突的定義和分類說法不一，但是可以發現衝突的類型不外乎是情緒上與任務上兩種，雖

然分類名稱不一但實質上卻是相同的。而本研究則採用 Jehn(1995)的分類，將其分為任務型衝突與關係型衝突兩類。另外，傳統的觀點認為衝突是不利於團隊的運作的，但近年來對於衝突的觀點，多由互動的角度加以探討，認為有效的衝突可以保持團隊的活力刺激創造力的產生。本研究亦進一步認為，衝突亦有其正面及負面的作用，皆有可能會對成員間的知識分享造成正面及負面的影響。

## 第五節 信任、衝突與知識分享

### 壹、信任、衝突與知識分享之關係

組織需要的是一種有人性的，像家庭一樣的感覺，讓人能結合在一起，彼此信任對方的判斷和誠意，即是信任基礎的組織文化。若要達成知識的分享，人們必需相互信任(Senge, 1997)。而在社會活動中，信任是建立彼此成功關係的橋樑，而部門內成員多被期望能分享彼此的專業和技能以達成組織或部門所設定的目標，而這樣的互動關係便是建立在信任的基礎上。當彼此相互信任時，投機型行為便會受到限制；另一方面，彼此的信任則會增加成員間自願性的合作行為(Gachter, 2004)，當成員了解透過知識分享的行為有助於工作目標的完成時，信任的建立則會提升成員知識分享的意願。

Panteli and Sockalingam(2005)則認為，信任的類型會在聯盟發展的期間而有所改變，而信任的類型會決定衝突及知識分享的程度和所分享知識的類型，詳如圖 2-3。聯盟成立初期，信任的產生主要是基於建立彼此互信關係所能得到的報酬，大於彼此不信任所造成的損失，是一種經由理性計算所產生的信任。這種部分性

(partial)和脆弱的(fragile)信任關係，使得信任雙方對於彼此值得信賴行為的期望有限，知識分享程度亦受到限制，發生關係衝突(relationship conflict)的可能性亦較其他階段來的高。如果主要工作的性質屬於較結構化(structured)，則表達意見的時機及關於工作議題上的討論則相對受限，發生任務衝突的可能性則較低。隨著彼此互動的增加，信任的產生是基於對他人經驗或知識的了解，所以關係衝突的程度較低，任務衝突程度整體而言則較高。其亦認為信任的程度和衝突的程度有其相關性，且會影響知識分享的效果，其中包含知識分享的程度與對所分享知識的類型。當彼此的信任程度提升時，相信對方的行為不會危害本身的利益，負面的衝突將會減少，任務衝突卻反而會因為彼此的了解而增加。而透過功能性的衝突，可以增加知識分享程度；相反的，當彼此的信任程度降低時，卻有可能會產生較多的情緒型衝突，反而會削弱彼此知識分享的意願，減少成員間的知識分享。而過程衝突不管對信任的發展亦或是知識分享的效果都具有決定性的影響，但因為其發生環境在於聯盟發展的初始階段，相較於常設性的部門，則發生的可能性較低。

## 貳、小結：

因此，本研究認為部門內的成員相互信任關係，會對其與他人的衝突程度造成影響，進而影響成員彼此的知識分享程度。而且較強壯的信任關係，對衝突的影響較大。例如：情感型信任對於衝突的影響效果要高於認知型信任對衝突的影響效果。

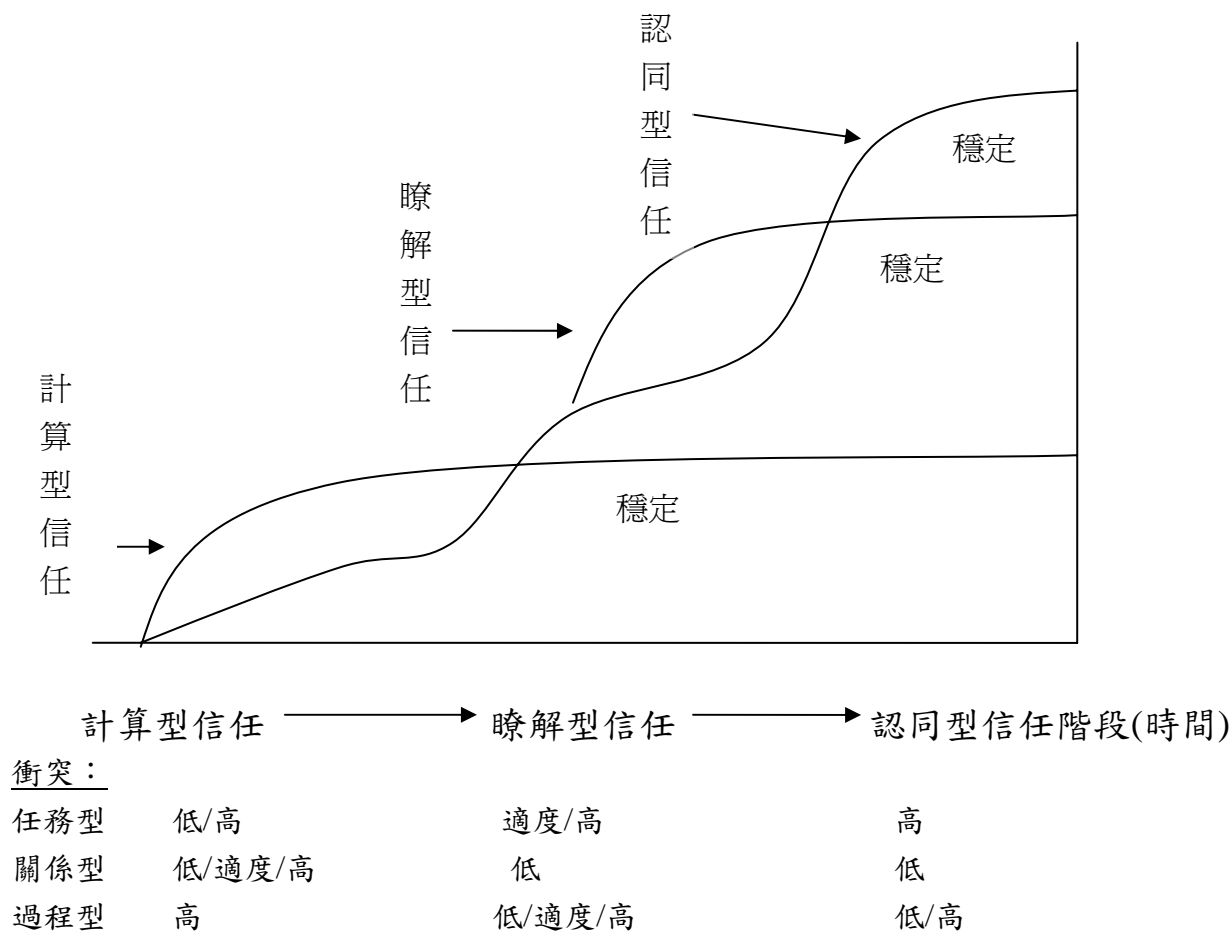


圖 2-3 信任發展階段

資料來源：Panteli and Sockalingam, 2005, Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing,” Decision Support Systems, Vol.39, 599– 617.

### 第三章、研究方法

經由文獻探討，本章首先建構本文的研究架構，以作為後續研究的基礎，並簡述將採用的研究方法，以釐清研究方式。其次再對相關研究變項加以操作性定義及介紹衡量方式及測量工具，並對本研究所使用的量表進行因素構面及信度分析，以建立本研究結果之可信度。

#### 第一節 研究架構

由文獻探討及研究目的，建構研究架構如圖 3-1 所示。

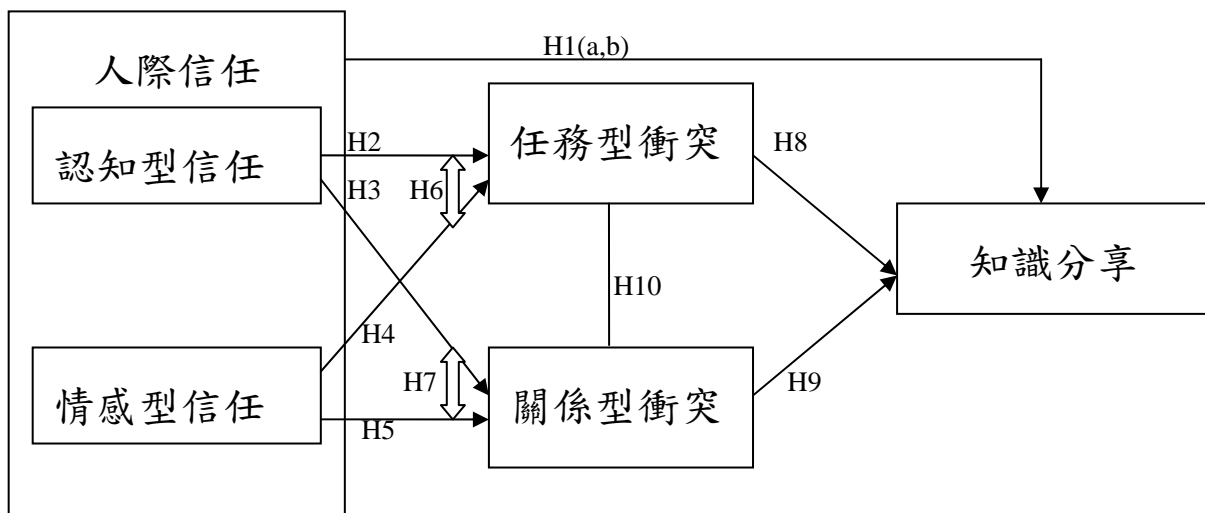


圖 3-1 本研究之研究架構

↔ 符號說明：比較兩者影響力的大小

## 第二節 研究假設

由文獻探討中可以發現，人際信任和知識分享存在著密不可分的关系。當雙方信任關係持續成長時，資訊與經驗的傳遞量也持續增加(Lewicki and Bunker, 1996；McAllister, 1995)。Droege and Anderson(2003)認為信任可以為不相連群體間建立起關係，讓兩方的資訊流可以相互流通，降低投機行為發生。Nelson and Cooper(1996)也指出信任是知識分享的一個重要影響因素。另外，由 Levin(2002)研究中也可以發現，能力型信任和善意型信任對知識分享有正向關係。Chowdhury(2002)提出認知型與情感型信任對於分享與尋找內隱 / 外顯知識時有不同的影響程度。例如，同時對某人具備有認知型與情感型信任時在分享內隱 / 外顯知識時所遭遇到的困難較小；相對來說，若對某人沒有具備認知型與情感型信任時在分享內隱 / 外顯知識時所遭遇的困難較大。因此本研究的推論如下：

**H1(a)：資訊人員間的認知型信任程度對於知識分享程度有正向影響效果。**

**H1(b)：資訊人員間的情感型信任程度對於知識分享程度有正向影響效果。**

Panteli and Sockalingam(2005)認為較為強壯(strong)的信任關係，發生功能性的任務型衝突的機會則較高，關係型衝突則較少，更易於知識的分享；而基礎較薄弱的信任關係(如計算型信任)，則發生關係型衝突的機會則較高，功能性的衝突則會較少，較不利於知識的分享。另外，其定義瞭解型信任為基於對方的資訊(例如，經驗、能力)而產生的信任，而認同型信任為基於相互的瞭解而產生的信任。本研究認為瞭解型信任相當於認知型信任，皆是信任者對被信任者的能力或經驗充分信賴的信任；而認同型信任則相當於情感型信任，並不止

於能力上的信任，還參雜著因為互動而產生的情感因素，是一種全方位的信任，換句話說，以情感為基礎的信任其前提為以認知為基礎的信任(McAllister,1995)，情感型信任是較為強壯(Strong)的信任關係。另外，Simons and Peterson(2000)在團隊的研究中更發現，成員彼此的高度信任關係，會避免功能型衝突擴大形成關係衝突，相較於不信任的情況，關係衝突程度較低。因此，本研究推論如下：

H2：資訊人員間的認知型信任程度對於任務型衝突程度具有正向影響效果。

H3：資訊人員間的認知型信任程度對於關係型衝突程度具有負向影響效果。

H4：資訊人員間的情感型信任程度對於任務型衝突程度具有正向影響效果。

H5：資訊人員間的情感型信任程度對於關係型衝突程度具有負向影響效果。

H6：資訊人員彼此的情感型信任對於任務型衝突的影響效果，要高於認知型信任對於任務型衝突的影響效果。

H7：資訊人員彼此的情感型信任對於關係型衝突的影響效果，要高於認知型信任對於關係型衝突的影響效果。

Janis (1989)認為在任務衝突中，有建設性的批評將有助於問題的解決，適當的任務衝突可以提升成員討論錯誤、分享知識的頻率，使團隊成員提出不一樣的想法和看法，收集新的資料、對議題做較深入的研究、對問題做完整的了解。而 Panteli and Sockalingam(2005)也認為，如果衝突源於工作上的議題時，發生衝突對完成工作是有益的，因為這樣反而會促使成員提出不同意見、澄清概念、凝聚共識、增加知識分享的機會，促使成員對於知識的了解、學習及創造。



另外，對於關係衝突，Jehn (1995)則認為這種型態的衝突可能對員工的心理狀況產生負面的影響，過分嚴重的關係衝突的想法、觀念和信念，可能會產生憤怒、緊張和焦慮，這些感覺會阻礙個人目標的達成，在一段時間後會對那些需要員工彼此合作的工作產生負面的影響。而這些的影響包括會造成人員彼此的對立、分歧，導致對於任務相關議題上的想法流失，抑制了個體對於存取複雜知識上的認知功能喪失，減少成員彼此的溝通行為，阻礙了知識分享、學習與創造(Panteli and Sockalingam, 2005)。因此本研究推論如下：

**H8：資訊人員間的任務型衝突程度對於知識分享程度具有正向影響效果。**

**H9：資訊人員間的關係型衝突程度對於知識分享程度具有負向影響效果。**

部門成員必須靠著不斷的溝通使彼此的工作得以進行，而透過溝通則衝突在所難免。若在信任的環境下，關係衝突則和任務衝突有較少的關連性(Peterson and Behfar, 2003)，也就是說成員比較不會假公濟私，或是將自己的情緒發洩在公事上；但若在不信任的環境下，增加的任務性衝突將會導致更多的關係衝突(Simons and Peterson, 2000)。因此本研究推論如下：

**H10：任務型衝突和關係型衝突有顯著相關。**

### 第三節 研究對象

由於專業人員通常對知識分享有一定的排斥與障礙，對於專業人員來說，擁有知識就等於擁有專家權力，難以說服他們將知識轉移出來、分享給其他的員工。故本研究以資訊人員為研究對象，即是鑑於資訊部門中的員工屬於知識型的工作者，在這一族群中知識的分享有其困難性，大部分的資訊專業人員不願意將自己最重要的知識資產與

他人分享，使得企業內知識無法轉移，員工與員工間無法合作。

本研究採用的是「問卷調查法」來實施資料蒐集，進行相關假設之驗證，問卷發放主要根據天下雜誌調查，從 2003 年前一千大製造業中挑選電腦周邊與零組件相關企業其資訊部門人員作為研究對象，採取便利抽樣之方式，首先先依名次依序以電話查訪方式，詢問其人員填答意願，並確認地址及有意願填答人員之人數以取得問卷發放數量，最後經由其同意後，以郵寄方式將問卷寄出。至於問卷回收方面則是以廣告回函方式，由問卷填答者自行將填寫完畢之問卷寄回。

#### 第四節 研究變項的操作性定義與量表

依據本研究之架構，研究構念包含「人際信任」、「衝突」、「知識分享程度」三項。這些構念間的關係如圖 3-1 研究架構所示，本節將對各研究變項操作型定義提出說明，並檢驗各量表的效度與信度。

##### 壹、人際信任

###### 一、問卷設計和發展

本研究對於人際信任的定義是：「信任者對於被信任者的某項特質有信心，並願意以此為基礎而採取行動的程度。」

(McAllister, 1995)

本研究對於情感型信任的定義是：「個體對於被信任者因情感結合而產生的信賴感，基礎是建立在人際互相關心及照顧上。」(McAllister, 1995)

本研究對於認知型信任的定義是：「個體對於被信任者的信賴程度，基礎是建立在個體對被信任者的能力、專業或人格的瞭解，使個體相信被信任者能夠如預期的表現良好。」

(McAllister, 1995)

衡量則採用 McAllister(1995)所提出的量表所編製而成，問

卷中衡量的問項共有十一題，情感型信任五題、認知型信任六題。例如：「在我們這個部門如果有人因為調職或其他因素而無法再

與同事共事，我會感覺到悵然若失。」，而量表亦採用 Likert 五點尺度，資訊人員依同意程度，分別在「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」等選項中，圈選最適當的答案，其計分分別為 1、2、3、4、5 分。分數越高代表信任關係越強烈。

表 3-1 人際信任量表問項與題號

衡量構面	題號	問項
情感型信任	B1	我跟同事之間都可以自由自在的分享彼此的想法和感受。
	B2	我跟同事之間可以自由自在的談論工作上所遭遇的困難。
	B3	如果有人因為調職或其他因素而無法共事，我會感覺到悵然若失。
	B4	如果告訴同事我的困難，同事會很建設性地以關心的態度來回應我。
	B5	我跟同事之間的工作關係上，彼此都有許多的情感投入。
	B6	以同事過去共事的經驗，我甚少懷疑過彼此的能力。
認知型信任	B7	我相信同事之間能夠協助彼此執行工作。
	B8	我相信同事之間在工作上的互動，不會有任何的欺騙。
	B9	我相信同事之間在工作上會信守對彼此所做的承諾。
	B10	對於處理重要的工作決策，我覺得同事之間可以相互信賴。
	B11	我相信我的同事在工作上都相當地專業，具有犧牲奉獻的精神。

## 二、效度分析

在效度分析上主要採用相關分析法與內部一致性效標法及因素分析法來衡量各構念的建構效度，以期了解各量表是否能代表所要衡量的構念。

### (一)題項分析

Likert 曾建議以兩種方法來做項目分析，一是相關分析法 (Correlation Analysis)，另一為內部一致性效標分析法 (Criterion of Internal Consistency)。相關分析法是計算每一題目與總分的積差相關，若呈零相關或相關係數較低時，即表示該題目未能區別受試者反應的程度，亦即沒有鑑別作用，可予剔除，一般對於相關係數的要求在 0.3 以上，且達統計水準(邱皓政，民 92)。內部一致性效標分析法則是以高分組受試者在某一題目得分之平均數減低分組受試者在同一題目得分之平均數，其差即代表此題的鑑別力。此法後經改良即為目前常用的決斷值 (Critical Ratio 簡稱 CR)。通常 CR 值較大者且達差異顯著水準 ( $\alpha = .05$  或  $.01$ ) 時，即表示該題能鑑別不同受試者的反應程度，此即為圈選題目的依據 (吳明隆，民 92)。

而本研究在人際信任的題項分析上，亦採用相關分析法(項目與總分相關)與內部一致性效標法(極端組比較)來檢驗項目的好壞。表 3-2 為人際信任各題項與量表總分的相關分析結果與 CR 值，由表中可以發現大部分的題項與人際信任構面的相關係數均在 0.4 以上，且均達顯著相關( $P < 0.01$ )。而極端組比較的 CR 值均達顯著，故無題項被刪除，接下來將所有題項進行下一步之因素分析。

表 3-2 人際信任題項相關分析摘要表

情感型信任			認知型信任		
題號	與量表總分相關	CR 值	題號	與量表總分相關	CR 值
B1	0.790**	10.595***	B6	0.582**	7.127***
B2	0.723**	9.237***	B7	0.530**	5.287***
B3	0.616**	6.023***	B8	0.464**	3.235**
B4	0.546**	4.427***	B9	0.512**	3.950***
B5	0.793**	12.496***	B10	0.711**	8.025***

\*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*P<0.001

## (二)因素分析

表 3-3 為本研究以人際信任各題項進行因素分析轉軸後數值，同時利用 Kaiser-Meyer-Olkin 檢定為 0.790(sig.=0.000)大於 0.5 表示適合進行因素分析方法。本研究將各問項，以主成份分析法，取特徵值大於 1 並利用最大變異數直交轉軸，轉軸後取出三個因素，累積可解釋變異量為 71.933%。其中 B4、B8 問項自成爲第三因素，特徵值為 1.930，可解釋變異量僅為 19.303%，由於題項少於三題，因素不易命名，故考慮予以刪除，並將其餘題項進行第二次因素分析。

第二次因素分析仍然採用主成份分析法及最大變異數直交轉軸並取特徵值大於 1，結果如表 3-4 所示。第二次因素分析 KMO 檢定值為 0.824(sig.=0.000)，可解釋累積變異量為 66.111%，因素負荷量均達 0.5 以上。其中情感型信任的特徵值為 2.976，可解釋變異量為 37.198%。認知型信任的特徵值為 2.313，可解釋變異量為 28.913%。

表 3-3 人際信任因素分析摘要表(一)

情感型信任		認知型信任		因素未命名	
題項	因素負荷量	題項	因素負荷量	題項	因素負荷量
B1	0.844	B6	0.530	B4	0.846
B2	0.711	B7	0.773	B8	0.916
B3	0.839	B9	0.644		
B5	0.824	B10	0.811		
特徵值	2.892	特徵值	2.371	特徵值	1.930
變異量	28.923%	變異量	23.707%	變異量	19.303%
累積解釋變異量		累積解釋變異量		累積解釋變異量	
	28.923%		52.629%		71.933%

KMO : 0.790

表 3-4 人際信任因素分析摘要表(二)

情感型信任		認知型信任	
題項	因素負荷量	題項	因素負荷量
B1	0.859	B6	0.504
B2	0.724	B7	0.745
B3	0.843	B9	0.743
B5	0.848	B10	0.801
特徵值	2.976	特徵值	2.313
變異量	37.198%	變異量	28.913%
累積解釋變異量		累積解釋變異量	
	37.198%		66.111%

KMO : 0.824

### 三、信度分析

表 3-5 為人際信任各變項的內部一致性信度分析值 Cronbach's  $\alpha$  為 0.837。其中情感型信任構面的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.867，認知型信任構面的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.725。而 Gay(1992)認為 0.70 以上是可接受的最小信度值，另外根據 Log(2001)從近年來期刊的探究中發現，對於一般性的研究而言，內部一致性估計值普遍可接受數值為 0.80。本研究人際信任量表 Cronbach's  $\alpha$  各構面的 Cronbach's  $\alpha$  均在 0.7 以上，表示信度位在可接受的範圍內。

表 3-5 人際信任信度分析表

研究變項	題目	Cronbach's $\alpha$
人際信任	8	0.837
情感型信任	4	0.867
認知型信任	4	0.725

### 貳、衝突

#### 一、問卷設計和發展

本研究對於衝突的定義為：「衝突為一項過程，始於甲方認為已受到或即將受到乙方的負面影響，且這樣的影響正是甲方所關注的。此負面影響廣泛涵蓋所有可能的衝突原因，如目標不相同、對事實解釋差異、對行為期望不同等，而衝突現象從輕微意見不合到爭論甚至明顯暴力行為皆涵蓋在內。」(Robbins,1998)

本研究對於關係型衝突的定義為：「資訊人員發生與人相處時不協調的狀況，而產生以情感成分為主的負面感受，例如，煩惱、挫折、生氣。」(Jehn,1997)

本研究對於任務型衝突的定義為：「資訊人員對於工作上有不同觀點，所引發彼此對於任務的完成、看法與選擇上的爭論，而這些議題可能是目標、責任分配等。」(Jehn,1997)

關於衝突的衡量，本研究採用 Jehn(1995)的團體內衝突量表為主，並參考 Pelled(1999)所提出的量表針對任務型衝突及關係型衝突各增加兩題，其內容共包含任務型衝突與關係型衝突各六題，共十二題。例如：「在我們這個部門中，我與同事間對於工作的運作方式經常有不同的論點。」，量表採用 Likert 五點尺度，資訊人員依同意程度，分別在「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」等選項中，圈選最適當的答案，其計分分別為 1、2、3、4、5 分。分數越高代表衝突越強烈。

表 3-6 衝突量表問項與題號

衡量構面	題號	問項
關係型衝突	C1	我跟某些同事會有些人際關係上的摩擦。
	C2	我認為會有些同事互相不喜歡對方。
	C3	我跟某些同事有感受到敵意或互相猜忌的狀況。
	C4	我跟某些同事會有個性不合的情況。
	C5	我跟某些同事常因為個人的情緒起伏而有情緒性的摩擦。
	C6	我跟某些同事會因為有些緊張氣氛而造成大家的困擾。
任務型衝突	C7	我對於工作上的問題，會勇於提出自己的意見。
	C8	我對於工作上的問題，常會有自己的觀點。
	C9	我與同事間常常針對工作相關議題進行討論。
	C10	我與同事間對於工作分配常有不同的意見。
	C11	我與同事間對於工作的運作方式經常有不同的論點。
	C12	我與同事間對於開會的內容會發表不同的意見。



## 二、效度分析

在效度分析上主要採用相關分析法與內部一致性效標法及因素分析法來衡量各構念的建構效度，以期了解各量表是否能代表所要衡量的構念。

### (一)題項分析

在團體內衝突的題項分析上，本研究亦採用相關分析法(項目與總分相關)與內部一致性效標法(極端組比較)來檢驗項目的好壞。表 3-7 為衝突各題項與量表總分的相關分析結果與 CR 值，大部分題項與總分的相關係數均在 0.2 以上且均達顯著，而極端組比較的 CR 值均達顯著。除了 C6 與 C10，與量表總分之相關係數與 CR 值皆未達顯著，故予以刪除，並將剩餘題項進行下一步之因素分析。

表 3-7 衝突題項相關分析摘要表

關係型衝突			任務型衝突		
題號	與量表總分相關	CR 值	題號	與量表總分相關	CR 值
C1	0.650**	8.501***	C7	0.452**	4.151***
C2	0.642**	10.916***	C8	0.418**	4.023***
C3	0.624**	6.616***	C9	0.496**	3.966***
C4	0.464**	4.743***	C10	0.148	0.982
C5	0.376**	3.030**	C11	0.296**	2.225**
C6	0.053	0.158	C12	0.503**	4.819***

\*P<0.05，\*\*P<0.01，\*\*\*P<0.001

### (二)因素分析

表 3-8 為本研究以團體內衝突各題項進行因素分析轉軸後數值，同時利用 Kaiser-Meyer-Olkin 檢定為 0.783(sig.=0.000)大於 0.5 表示適合因素分析方法。本研究將各問項，以主成份分

析法，取特徵值大於 1 並利用最大變異數直交轉軸，轉軸後取出三個因素，累積可解釋變異量為 63.356%。其中 C5、C11 自成為一因素，特徵值為 1.211，可解釋變異量為 12.111%，由於 C5 因素負荷量過低僅為 0.346，且題項過少故不予命名，並將其他題項進行第二次因素分析。

第二次仍以主成份分析法及最大變異數直交轉軸並取特徵值大於 1 進行因素分析，結果如表 3-9 所示。KMO 檢定值為 0.788(sig.=0.000)大於 0.5 表示適合進行因素分析，可解釋累積變異量為 60.577%，因素負荷量均達 0.5 以上。其中關係型衝突的特徵值為 2.750，可解釋變異量為 34.371%。任務型衝突的特徵值為 2.097，可解釋變異量為 26.206%。

表 3-8 衝突因素分析摘要表(一)

關係型衝突		任務型衝突		因素未命名	
題項	因素負荷量	題項	因素負荷量	題項	因素負荷量
C1	0.883	C7	0.613	C5	0.346
C2	0.818	C8	0.695	C11	0.887
C3	0.798	C9	0.738	特徵值 1.211 變異量 12.111% 累積解釋變異量 63.356%	
C4	0.796	C12	0.557		
特徵值	2.835	特徵值	2.290		
變異量	28.346%	變異量	22.899%		
累積解釋變異量 28.346%		累積解釋變異量 51.245%			

KMO : 0.783

表 3-9 衝突因素分析摘要表(二)

關係型衝突		任務型衝突	
C1	0.878	C7	0.607
C2	0.822	C8	0.716
C3	0.805	C9	0.746
C4	0.774	C12	0.690
特徵值	2.750	特徵值	2.097
變異量	34.371%	變異量	26.206%
累積解釋變異量		累積解釋變異量	
34.371%		60.577%	

KMO : 0.788

### 三、信度分析

表 3-10 為衝突各變項的內部一致性信度分析值 Cronbach's  $\alpha$  為 0.792。其中關係形衝突構面的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.845，任務型衝突構面的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.713。根據 Gay(1992)和 Log(2001)的看法，本研究衝突量表的內部一致性大於 0.7 亦達到可接受的範圍。

表 3-10 衝突信度分析表

研究變項	題目	Cronbach' s $\alpha$
衝突	8	0.792
關係型衝突	4	0.845
任務型衝突	4	0.713

### 參、知識分享

#### 一、問卷設計和發展

本研究依據 Senge(1997)的觀點認為，知識的分享不只是單純著重在知識的傳遞，而是一種學習的過程，也就是說傳遞的知識如果未經接收者吸收或利用，知識分享便不算成功，其中的過程非但只是知識的外化，也包括內化的過程。同時參考 Sviby(1996)及 Nelson and Coopriider(1996)對知識之分類，將知識分為技能、專業知識、經驗、價值觀、人際關係及工作流程六大類。而對於知識分享的定義為：「資訊人員對同事的專業知識、技能、經驗、價值觀、人際網路及工作流程的一種瞭解程度」。

量表乃根據王宜敏(民 90)所提出的量表修訂而成，該量表乃採用互動式的測量方式，本研究僅採用一般性(general)的測量，要求受測者評估其與同事間互動的大致上程度。例如：「我很瞭解我的同事們所擁有的專業知識。」，量表亦採用 Likert 五點尺度，資訊人員依同意程度，分別在「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」等選項中，圈選最適當的答案，其計分分別為 1、2、3、4、5 分。分數越高代表知識分享程度越高。

表 3-11 知識分享問項與題號

衡量構面	題號	問項
知識分享	A1	我很瞭解我的同事們工作上所擁有的 <u>技能</u> 。
	A2	我很瞭解我的同事們所擁有的 <u>專業知識</u> 。
	A3	我很瞭解部門內同事他們過去的 <u>經驗</u> 。
	A4	我很瞭解部門內同事他們工作上的 <u>價值觀</u> 。
	A5	我很瞭解部門內同事他們的 <u>人際關係</u> 。
	A6	我對部門內同事如何完成工作都很瞭解。
	A7	我認為我們同事間在工作上的知識分享做得很成功。

## 二、效度分析

在效度分析上主要採用相關分析法與內部一致性效標法及因素分析法來衡量各構念的建構效度，以期了解各量表是否能代表所要衡量的構念。

### (一)題項分析

在知識分享的題項分析上，本研究採用相關分析法(項目與總分相關)與內部一致性效標法(極端組比較)來檢驗項目的好壞。表 3-12 為知識分享程度各題項與量表總分的相關分析結果與 CR 值，大部分各題項與知識分享構面的相關係數都在 0.6 以上，且均達  $P < 0.01$  的顯著相關。而極端組比較的 CR 值均達顯著，除了 A5 其與量表總分相關係數與 CR 值偏低且不顯著，故予以刪除，最後將其餘選項進行因素分析。

表 3-12 知識分享程度題項相關分析摘要表

知識分享		
題號	與量表總分相關	CR 值
A1	0.797**	10.163***
A2	0.695**	8.420***
A3	0.645**	7.571***
A4	0.261**	2.811**
A5	0.251*	1.691
A6	0.829**	16.997***
A7	0.829**	12.839***

\* $P < 0.05$ ，\*\* $P < 0.01$ ，\*\*\* $P < 0.001$

### (二)因素分析

表 3-13 為本研究以知識分享各題項進行因素分析轉軸後數值，同時利用 Kaiser-Meyer-Olkin 檢定為 0.822(sig.=0.000)大

於 0.5 表示適合因素分析方法。本研究將各問項，以主成份分析法，取特徵值大於 1 並利用最大變異數直交轉軸，轉軸後取出兩個因素，累積可解釋變異量為 71.738%。其中 A4 問項自成爲第二因素，特徵值為 1.063，可解釋變異量僅為 17.711%，由於題項過少因素不易命名，考慮予以刪除。

在刪除 A4 問項後，再以主成份分析法及最大變異數直交轉軸並取特徵值大於 1 進行一次因素分析，KMO 檢定值為 0.841(sig.=0.000)，因為只取出了一個因素，故不用進行最大變異數直交轉軸，因素特徵值為 3.245，可解釋變異量為 64.909%(表 3-14)。

表 3-13 知識分享因素分析摘要表(一)

知識分享		因素未命名	
題號	因素負荷量	題號	因素負荷量
A1	0.887	A4	0.973
A2	0.717		
A3	0.681		
A6	0.836		
A7	0.882		
特徵值	3.242		
變異量	54.027%	變異量	17.711%
累積解釋變異量	54.027%	累積解釋變異量	71.738%

KMO : 0.822

表 3-14 知識分享因素分析摘要表(二)

知識分享	
題號	因素負荷量
A1	0.885
A2	0.730
A3	0.678
A6	0.835
A7	0.878
特徵值	3.245
變異量	64.909%
累積解釋變異量	64.909%

KMO：0.841

### 三、信度分析

表 3-15 為知識分享變項的內部一致性信度分析值 Cronbach's  $\alpha$  為 0.860，根據 Gay(1992)和 Log(2001)的看法，表示本研究的知識分享程度量表之信度良好。

表 3-15 知識分享信度分析表

研究變項	題目	Cronbach's $\alpha$
知識分享	5	0.860

## 第五節 資料蒐集

本研究在問卷發放上主要根據天下雜誌調查，從 2003 年前一千大製造業中挑選電腦周邊與零組件相關企業其資訊部門人員作為研究對象，首先先依名次依序以電話查訪方式，詢問其人員填答意願，

並確認地址及有意願填答人員之人數以取得問卷發放數量，總計共取得 53 家同意，平均每家發放 4 到 5 份問卷不等，總計共發出 278 份問卷，問卷回收 121 份，其中問卷有漏答或同一題圈選二個答案以上予以刪除，實際有效問卷 102 份，占所有問卷 36.7%，有效樣本回收情形如下表：

表 3-16 問卷的發放與回收情形

問卷發放與回收	份數	百分比率
問卷發放	278	100.00%
問卷回收	121	43.53%
無效問卷	19	6.83%
實際有效問卷	102	36.7%

在樣本特徵方面，資料中顯示以男性成員居多占 71.57%，女性成員則占 28.43%，而年齡占 30 歲以下者比例有 49.02%，31~40 歲則占有 28.43%，41~50 歲占有 19.61，50 歲以上則只有三人，占 2.94%。在教育程度方面，最高學歷為高中、高職者占 18.63%，最高學歷為專科者占有 24.51%，最高學歷為大學者則占大多數 50%，最高學歷在研究所以上者則有 6.86%。在學歷背景方面，理工相關科系占有 69.61%，管理相關科系占有 24.51，其他則占有 5.88。

由以上的樣本資料，顯示出就本研究所調查的資訊部門來說，員工的年齡分布較年輕化，主要集中在 30 歲左右，且以男性為多。在員工背景方面，則以理工相關科系畢業者為多數，且教育程度大多在大學及專科畢業為主，樣本資料則符合一般對於資訊部門年輕化及資訊工作高度專業化的說法。



表 3-17 研究樣本之性別分佈表

	次數	百分比
男性	73	71.57
女性	29	28.43
總和	102	100.00

表 3-18 研究樣本之年齡分佈表

	次數	百分比
30 歲以下	50	49.02
31~40 歲	29	28.43
41~50 歲	20	19.61
50 歲以上	3	2.94
總和	102	100.0

表 3-19 研究樣本之教育程度分佈表

	次數	百分比
高中、高職	19	18.63
專科	25	24.51
大學	51	50.00
研究所(含以上)	7	6.86
總和	102	100.00

表 3-20 研究樣本之學歷背景分佈表

	次數	百分比
理工相關科系	71	69.61
管理相關科系	25	24.51
其他	6	5.88
總和	102	100.00

## 第六節 資料分析方法

本研究採用 SPSS 10.0 統計軟體為主要分析工具，使用的統計方法及運用狀況說明如下：

### 壹、描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)：

本研究先利用描述性統計方法分析整理樣本資料。主要是計算樣本資料的平均數、標準差及百分比等，以了解樣本結構之分佈情形，針對樣本組成做概略的了解。

### 貳、信度分析(Reliability Analysis)：

信度分析是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的程度。本研究中將以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定人際信任量表、衝突量表及知識分享程度量表的信度，當  $\alpha$  值愈大，表示量表內部一致性愈大，信度愈高。一般而言， $\alpha$  若大於 0.7，表示信度相當高；介於 0.7 與 0.35 之間尚可；而低於 0.35 則應將其放棄。

### 參、因素分析(Factor Analysis)：

因素分析是將為數眾多的變數濃縮成為較少的幾個精簡變數的統計方法，目的在於以最少的因素來代表所有的觀察變項，並求得因素數目與可解釋的變異量(explained variance)間的平衡點。

#### 肆、相關分析(Correlation Analysis)：

相關分析是用以檢驗兩個變項間線性關係的統計技術，正值表示正相關，負值表示負相關，相關係數在 0.9 以上為非常高度相關，0.9~0.7 為高度相關，0.7~0.5 為中度相關，0.5~0.3 為低度相關，0.3 以下為甚少相關。本研究使用相關分析以了解人際信任、衝突和知識分享程度等變數間的關係，以及各因素構面彼此的相關性。

#### 伍、迴歸分析(Regression Analysis)：

迴歸分析主要的目的在於找出一個線性方程式，用來說明預測變數與校標之間的關係，並且瞭解預測變數預測校標變數之預測力與強度，與整體的關係是否顯著等，另外亦可利用迴歸分析來剔除預測能力不夠之預測變數。

#### 陸、路徑分析(Path Analysis)：

本研究以路徑分析來了解各變項所呈現的關係，進一步驗證整體模式的適合度。其中，適合度的判決依據包括常模適合指數(normed fit index,NFI)、遞增適合指標(incremental fit index,IFI)、適合度指標(goodness-of-fit index,GFI)是否大於.90；以及殘差均方根(root mean square residual,RMR)是否小於.05 等。

## 第四章 研究結果

### 第一節 各研究變項的敘述性統計

表 4-1 為針對各研究變項的平均值、標準差的描述，以顯示樣本在各構面的整體表現的程度。情感型信任題項加總後分數介於 7~20 分之間，其中間點(Midpoint)為 14，平均值為 13.7353 標準差為 3.1052。認知型信任題項加總後分數介於 9~20 分之間，其中間點為 15，平均值為 13.0882 標準差為 2.3425。關係型衝突題項加總後分數介於 6~18 分之間，其中間點為 12，平均值為 12.5000 標準差為 3.2143。任務型衝突題項加總後分數介於 9~18 分之間，其中間點為 14，平均值為 13.2745 標準差為 2.0400。知識分享題項加總後分數介於 7~24 分之間，其中間點為 16，平均值為 16.7157 標準差為 4.1108。

表 4-1 各構面之平均數與標準差 (N=102)

	最小值	最大值	平均數	標準差
情感型信任	7.00	20.00	13.7353	3.1052
認知型信任	9.00	20.00	13.0882	2.3425
關係型衝突	6.00	18.00	12.5000	3.2143
任務型衝突	9.00	18.00	13.2745	2.0400
知識分享	7.00	24.00	16.7157	4.1108

### 第二節 各變項的相關分析

為了解本研究各變項間的關連性，本研究以 Pearson 相關分析來衡量研究變項間的相關性是否顯著，結果如表 4-2 所示。

其中「知識分享」與各變項間皆呈現出關聯性，「知識分享」分別與「情感型信任」( $r=0.715$ ,  $p<0.01$ )及「認知型信任」( $r=0.488$ ,  $p<0.01$ )呈

現正相關，「知識分享」與「任務型衝突」( $r=0.561, p<0.01$ )呈現正相關，但與「關係型衝突」( $r=-0.595, p<0.01$ )呈現負相關。「情感型信任」與各變項亦呈現出關聯性，「情感型信任」與「任務型衝突」( $r=0.544, p<0.01$ )呈現正相關，但與「關係型衝突」( $r=-0.592, p<0.01$ )呈現負相關。「認知型信任」則與「任務型衝突」( $r=0.658, p<0.01$ )呈現正相關，但與「關係型衝突」( $r=-0.366, p<0.01$ )呈現負相關。「關係型衝突」與「任務型衝突」( $r=-0.246, p<0.05$ )則呈現低度負相關性。

由以上可知，成員間的情感型與認知型信任關係皆與彼此的知識分享有正向關係，其中則以情感型信任與知識分享程度的關係程度較大，H1(a)與 H1(b)獲得初步支持。

成員彼此的情感型與認知型信任關係亦與成員間的任務型衝突程度有正向關係，其中亦以情感型信任與任務型衝突關係程度較大。顯示成員間的情感型與認知型信任程度越高，任務型衝突程度越高，且情感型信任的關係程度比認知型信任來的高，H2、H4、H6 在此獲得初步支持。

但成員間的情感型與認知型信任關係與關係型衝突程度呈現負向關係，其中則以認知型信任與任務型衝突程度關係較大。顯示成員間的情感型與認知型信任關係越高，關係型衝突程度越低，且情感型信任的關係程度比認知型信任來的高，H3、H5、H7 獲得初步支持。

另外，任務型衝突與知識分享程度有正向關係，關係型衝突與知識分享程度有負向關係，其中關係型衝突與知識分享程度的關係程度較大。顯示成員間的任務型衝突程度越高，知識分享程度越高；關係型衝突程度越高，知識分享程度越低，據此，H8、H9 獲得初步支持。

在依變數方面，任務型衝突與關係型衝突則呈現負向關係，H10 獲得初步支持。

表 4-2 研究變項積差相關分析表

	知識分享	情感型信任	認知型信任	關係型衝突
知識分享	1.000			
情感型信任	.715**	1.000		
認知型信任	.488**	.478**	1.000	
關係型衝突	-.595**	-.592**	-.366**	1.000
任務型衝突	.561**	.544**	.658**	-.246*

\*\* .在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。

\* . 在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著。

### 第三節 人際信任、衝突對知識分享程度之多元迴歸分析

為檢定此一建立之整體模型是否符合多元迴歸分析之基本假設，因此本研究先觀察研究各預測變項間之積差相關係數(如表 4-2)來檢定變項間可能的線性重合問題，從表中可以發現相關係數皆無大於 0.80。且本研究中各預測變項的 VIF 值均未大於 3。一般來說，迴歸模式中各預測變項間之積差相關大於 0.8，VIF 值大於 10 才顯示有嚴重線性重合的問題(陳正昌，民 93)，所以在接下來的各項迴歸模式中並無太嚴重的線性重合問題。

另外，本研究在每項迴歸模式中皆使用殘差值與預測值的交叉散佈圖以及常態機率分布圖，來檢定殘差的分散性與常態性。結果顯示所有模型其交叉散佈圖皆呈水平隨機散布，而殘差的累積機率約略在左下到右上的 45 度直線上，因此接近常態分配，表示各模式皆符合殘差分散性與常態性的假設。接下來將說明各迴歸模式的分析結果。

#### 壹、人際信任與衝突對知識分享程度的預測效果

表 4-3 為人際信任與衝突研究變項對知識分享的多元迴歸分析，亦即將認知型信任、情感型信任、任務型衝突、關係型衝

突放入迴歸模式中，探討其對知識分享程度的影響情形。整體研究變項對知識分享的多元相關係數R為 0.781，判定係數R<sup>2</sup>為 0.610(p<0.001)，調整後判定係數Adjusted R<sup>2</sup>為 0.594，也就是說「認知型信任」、「情感型信任」、「任務型衝突」、「關係型衝突」四個因素共可以解釋知識分享程度的總變異量為 61%。

在β值方面，情感型信任為 0.289(p<0.001)，達到顯著正向關係，因此顯示成員間的情感型信任程度對於知識分享有明顯的正向預測效果，因此 H1(b)獲得支持。而認知型信任β值為 0.023(p>0.05)，顯示認知型信任對於知識分享則不具正向預測效果，H1(a)並未獲得支持。

在衝突對知識分享方面，任務型衝突β值為 0.263 (p<0.01)，對於知識分享具有顯著的正向預測效果，故 H8 獲得支持。而關係型衝突β值為-0.291 (P<0.01)，對於知識分享程度也具有顯著的負向預測效果，因此 H9 亦獲得支持。

表 4-3 人際信任、衝突對知識分享的多元迴歸分析表

知識分享	
變項名稱	標準化迴歸係數
認知型信任	0.023 (0.262)
情感型信任	0.289*** (4.255)
任務型衝突	0.263** (2.862)
關係型衝突	-0.291** (-3.593)
R	0.781
R <sup>2</sup>	0.610
Adj. R <sup>2</sup>	0.594
F 值	37.974***

註 1：\*p<0.05，\*\*p<0.01，\*\*\*p<0.001

註 2：表內( )內為 t-value

## 貳、人際信任對衝突的預測效果

表 4-4 為人際信任研究變項對關係型衝突與任務型衝突的多元迴歸分析，亦即將認知型信任、情感型信任放入迴歸模式中，探討其對關係型衝突程度及任務型衝突程度的影響情形。

人際信任研究變項對關係型衝突程度的多元相關係數 $R$ 為 0.599，判定係數 $R^2$ 為 0.359( $p < 0.001$ )，調整後判定係數 Adjusted  $R^2$ 為 0.346，也就是說「認知型信任」、「情感型信任」兩個因素共可以解釋關係型衝突程度的總變異量為 35.9%。

在 $\beta$ 值方面，情感型信任為-0.541 ( $p < 0.001$ )，對於關係型衝突具有顯著的預測效果，但由於是反向關係，故顯示出成員間的情感型信任程度越高，關係型衝突越低，因此 H5 獲得支持。而認知型信任的 $\beta$ 值為-0.108( $P > 0.05$ )，並未達到顯著水準，故其對於關係型衝突並無顯著預測效果，H3 並未獲得支持。

另外，由以上亦可以發現，情感型信任( $\beta = -0.541$ ， $p < 0.001$ )相較於認知型信任( $\beta = -0.108$ ， $P > 0.05$ )對於關係型衝突具有較為顯著的預測效果，因此 H7 亦獲得支持。

人際信任研究變項對任務型衝突程度的多元相關係數 $R$ 為 0.708，判定係數 $R^2$ 為 0.502( $p < 0.001$ )，調整後判定係數 Adjusted  $R^2$ 為 0.492，也就是說「認知型信任」、「情感型信任」兩個因素共可以解釋任務型衝突程度的總變異量為 50.2%。

在 $\beta$ 值方面，情感型信任為 0.297( $p < 0.001$ )，表示情感型信任對於任務型衝突具有顯著的預測效果，顯示成員間的情感型信任程度越高，任務型衝突程度越高，因此 H4 獲得支持。而認知型信任的 $\beta$ 值為 0.516( $p < 0.001$ )，對於任務型衝突而言亦具有顯著的預測效果，顯示出成員間的認知型信任程度越高，任



務型衝突程度越高，故 H2 亦獲得支持。

在效果的比較方面，認知型信任對於任務型衝突的預測效果較高，其  $\beta$  值為 0.516( $p < 0.001$ )；至於情感型信任對於任務型衝突的預測效果較小，其  $\beta$  值為 0.297( $p < 0.001$ )。因此，H6 並未獲得支持。

表 4-4 人際信任對衝突的多元迴歸分析表

	關係型衝突	任務型衝突
變項名稱	標準化迴歸係數	標準化迴歸係數
認知型信任	-0.108 (-1.174)	0.516*** (6.369)
情感型信任	-0.541*** (-5.904)	0.297*** (3.680)
R	0.599	0.708
R <sup>2</sup>	0.359	0.502
Adj. R <sup>2</sup>	0.346	0.492
F 值	27.769***	49.839***

註 1：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

註 2：表內()內為 t-value

#### 第四節 人際信任、衝突對知識分享程度之路徑分析

除了上節的迴歸分析外，本研究亦使用結構方程模式(SEM)取向的觀察變項的路徑分析(path analysis with observed variable；PA-OV)，試圖建立一個整體的模式架構，並依據研究架構的分析結果，再進行有關探討人際信任、衝突、知識分享程度等構念間的假定

關係，以釐清衝突是否為中介變項。

## 壹、本研究理論模式的路徑分析

### 一、基本模式配適評鑑

以下是本研究整體模式的基本模式配適評鑑摘要表，當違反這幾項標準時，表示模式可能有細列誤差、辨認問題或輸入有誤。如果模式的估計結果能符合這五項標準，則進行下一步的整體模式配適評鑑。

表 4-5 本研究理論模式之基本配適評鑑摘要表

評鑑項目	評鑑結果
是否沒有負的誤差變異？	是
誤差變異是否都達顯著水準？	是
參數間相關的絕對值是否未太接近 1？	是
因素負荷量是否介於 0.5~0.95 之間？	是
是否沒有很大的標準誤？	是

### 二、整體模式配適評鑑

整體模式配適評鑑在於評量整個模式與觀察資料的適配程度，本研究所採用的評鑑項目如下：

#### (一)卡方值檢定：

本研究樣本數為 102 大於 100，故適用卡方統計量檢定。此一檢定的( $H_0$ )為觀察所得之變異數共變數矩陣與理論上的共變異數矩陣相等，表示理論模式與觀察資料適配；( $H_1$ )為觀察所得之變異數共變數矩陣與理論上的共變異數矩陣不相等，表示理論模式與觀察資料不適配。若檢定結果  $P < 0.05$  則拒絕  $H_0$ ，若  $P > 0.05$  則表示理論模式和觀察資料越適

配。本研究模式之卡方值為 4.35，P 值為  $0.037 < 0.05$ ，此一結果必須拒絕  $H_0$  假設，顯示理論模式與觀察資料並不適配。但是由於  $\chi^2$  值容易隨樣本數而波動，因此判斷模式的配適度仍需要參考其他指標。

(二)卡方值比率：

卡方值比率是指卡方值/自由度之值，由於  $\chi^2$  的期望值正好是其自由度，故卡方值比率所代表的乃是與期望值的差距有多大(Bollen, 1989)，本研究理論模式的卡方值比率為 4.35 大於 3，故此理論模式在此指標上的配適度稍嫌不足。

(三) GFI/AGFI 指數：

GFI/AGFI 指數表是由理論模式所能解釋的變異與共變的量，AGFI 和 GFI 的差別在於 AGFI 是將 GFI 依自由度的數目加以調整，通常以 0.9 作為模式配適的標準。本模式的 GFI 值為 0.98，AGFI 值為 0.75，在此指標上模式配適度仍稍嫌不足。

(四)RMR/SRMR 指數：

RMR 是適配殘差變異數/共變數的平均值的平方根，反應的是殘差的大小故其值越小表示模式的適配越佳。若分析矩陣是關矩陣，則 RMR 必須低於 0.05，最好是低於 0.025。若是以變異數共變數矩陣作為分析矩陣時，則 RMR 值意義較難以判定(Bollen, 1989)，此時可看標準化 RMR(SRMR)，其值應小於 0.05。本研究所採用的分析矩陣為共變數矩陣，故在判別上採用 SRMR，本模式的 SRMR 值為 0.033，故在此指標上符合最適模式。

(五)NFI/IFI/NNFI 指數：

NFI、IFI、NNFI三項指數都是以理論模式的 $\chi^2$ 值或自由度和獨立模式(基準線模式)的 $\chi^2$ 值或自由度相比較而來，由於基準線模式的適配度將是最差的模式，所以這三個指標反應的是理論模式的增值適配度(incremental fit)，在衡量上皆以 0.9 以上作為模式適配的理想值。本模式的NFI指數為 0.98，IFI指數為 0.99，NNFI指數為 0.85，大致上來說在此指標上符合最適模式的理想值，不過NNFI低於 0.9，故仍有改善的空間。

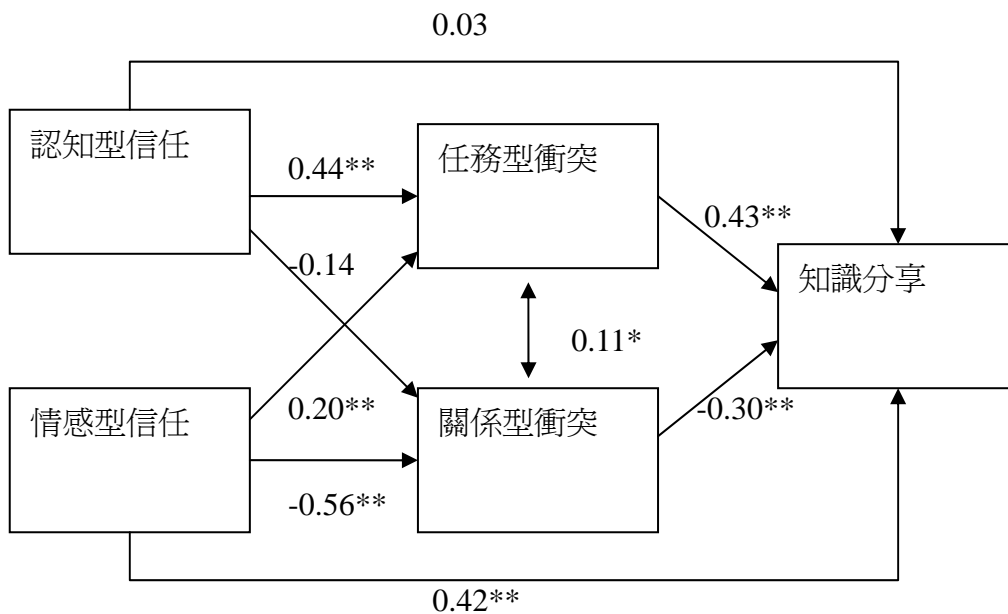
表 4-6 本研究理論模式之整體模式評鑑摘要表

評鑑項目	評鑑結果
$\chi^2$ 值是否未達顯著?	否，達顯著
$\chi^2$ 值比率是否小於 3?	否，比率為 4.35
GFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.98
AGFI 指數是否大於 0.9?	否，指數為 0.75
RMR/SRMR 指數是否低於 0.05?	是，SRMR 為 0.033
NFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.98
IFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.99
NNFI 指數是否大於 0.9?	否，指數為 0.85

### 三、本研究理論模式的路徑圖

圖 4-1 是本研究理論模式的路徑圖，在此模式中，認知型信任對於知識分享程度沒有顯著的預測效果，而且認知型信任對於關係型衝突亦沒有顯著的預測效果，對照上節的迴歸分析，驗證結果一致。至於其他的預測效果上，除了任務型衝突對於知識分享程度的影響大於關係型衝突和上節的迴歸分析結果有差異外，其他的驗證結果均相當一致，H2、H4、H5、H8、H9 均在路徑分析

中獲得支持，而 H1(a)、H3、則在路徑分析中仍未獲得支持。另外在影響力大小的比較方面，情感型信任和認知型信任對於任務型衝突的影響力比較，由圖中的路徑係數可以發現，認知型信任對於任務型衝突的預測效果大於情感型信任，和迴歸分析結果相同，H6 依舊未獲得支持；情感型信任對於關係型衝突的預測效果大於認知型信任，H7 則獲得支持。



註：\*\*表示估計參數達 0.01 的顯著水準

圖 4-1 本研究理論模式的路徑分析圖

#### 四、中介效果的比較

Asher(1983)認為變數間之影響關係性，是由直接效果(direct effect)、間接效果(indirect effect)及虛擬效果(spurious effect)之總和所組成。自變數對依變數具直接影響關係，而不經過其他中介變數之影響者，稱為直接效果；間接效果則是指自變數對依變數所產生之影響，係透過中介變數之媒介者所產生；第三個變數或一組變數之組合，同時對兩個變數具有直接或間接之影響關係者，則稱為虛擬效果。虛擬效果雖然是因果關係之一部份，但由於其所顯示之影響部份相當微小，因此在路徑分析研究上主要著重於

具重要影響意義之直接效果與間接效果之分析。而本研究主要為探討衝突行為是否為人際信任與知識分享程度的中介變項關係，因此先分別檢測人際信任變項對知識分享程度是否具有顯著效果，人際信任對衝突是否具有顯著效果，衝突對知識分享程度是否有顯著效果。若測得人際信任對知識分享不具顯著效果，而人際信任對衝突對知識分享具有顯著效果時則中介效果成立。

然而在此模型中發現，認知型信任對於知識分享程度的直接效果並不顯著，但是會透過任務衝突影響認知型信任對於知識分享程度的總效果，顯示任務衝突對於認知型信任具有中介效果(表 4-7)。

但對於情感型信任而言，由於直接效果已達顯著，故衝突對其中介的效果並不明顯，但是由表 4-8 亦可以發現，情感型信任亦會透過關係型衝突增加其總效果，顯示出相較於認知型信任而言，情感型信任偏向於透過關係型衝突去影響知識分享程度。

表 4-7 認知型信任對知識分享的效果

效果區分	影響路徑	路徑估計值
直接效果	認知型信任→知識分享	0.03
間接效果	認知型信任→任務型衝突→知識分享	0.19**
	認知型信任→關係型衝突→知識分享	0.04
總效果	直接效果+間接效果	0.26**

表 4-8 情感型信任對知識分享的效果

效果區分	影響路徑	路徑估計值
直接效果	情感型信任→知識分享	0.42**
間接效果	情感型信任→任務型衝突→知識分享	0.09
	情感型信任→關係型衝突→知識分享	0.17**
總效果	直接效果+間接效果	0.68**

## 貳、修正後模式的路徑分析

雖然前一模式仍足以驗證本研究所提出的假設，但由於適配程度不足(見表 4-7)，且在內部參數估計上面仍有兩項未達顯著水準(認知型信任，知識分享；認知型信任，關係型衝突)，顯示出模式的內在品質仍有待加強，因此本研究乃去除這些路徑的影響，進行修正模式路徑分析。

### 一、基本模式配適評鑑

以下是修正後模式的基本模式配適評鑑摘要表，評鑑結果均達標準，顯示修正模式並無細列誤差、辨認問題或輸入上的問題。

表 4-9 修正後模式之基本配適評鑑摘要表

評鑑項目	評鑑結果
是否沒有負的誤差變異?	是
誤差變異是否都達顯著水準?	是
參數間相關的絕對值是否未太接近 1?	是
因素負荷量是否介於 0.5~0.95 之間?	是
是否沒有很大的標準誤?	是

## 二、整體模式配適評鑑

### (一)卡方值檢定：

在 $\chi^2$ 值檢定上，修正後模式的 $\chi^2$ 值為 5.78，P值為 0.12>0.05，檢定結果不顯著，表示修正後模式與樣本資料有相當的適配程度。

### (二)卡方值比率：

修正後模式的卡方值比率為 1.93<3，顯示出在卡方值比率這項指標上，修正後模式有良好的整體配適度。

### (三)GFI/AGFI 指數：

修正後模式的 GFI/AGFI 指數分別為 0.98 與 0.89，GFI 指數大於 0.9 而 AGFI 亦相當接近，相較於本研究理論模式，修正後模式具有較好的配適程度。

### (四)RMR/SRMR 指數：

修正後模式亦使用共變異矩陣來進行路徑分析，故亦使用標準化殘差均方根指數(SRMR)進行評鑑，此模式的 SRMR 為 0.031<0.05，因此在此指標上符合最適模式。

### (五)NFI/IFI/NNFI 指數：

修正後模式的 NFI、IFI、NNFI 三項指數分別為 0.98、0.99、0.96，皆大於 0.9。顯示出修正後模式與獨立模式比較起來，適配度相當理想。

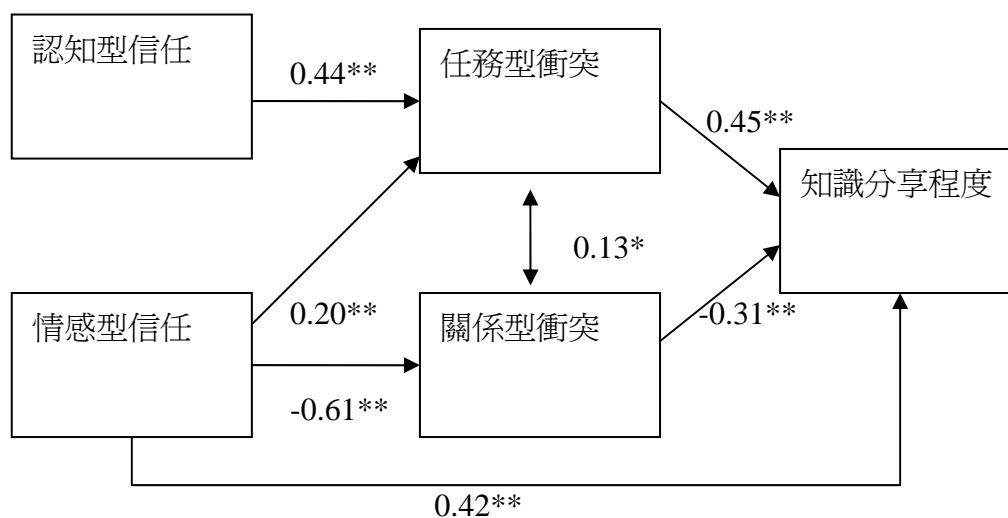


表 4-10 修正後模式之整體模式評鑑摘要表

評鑑項目	評鑑結果
$\chi^2$ 值是否未達顯著?	是，未達顯著
$\chi^2$ 值比率是否小於 3?	是，比率為 1.93
GFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.98
AGFI 指數是否大於 0.9?	否，指數為 0.89
RMR/SRMR 指數是否低於 0.05?	是，SRMR 為 0.031
NFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.98
IFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.99
NNFI 指數是否大於 0.9?	是，指數為 0.96

### 三、修正後模式的路徑圖

修正後模式的整體評鑑僅有AGFI指數未達標準，整體而言在整體配適度方面優於本研究理論所提出的模式，表示此模式不僅符合程度良好，而且兩模式的卡方差異度為 $\Delta\chi^2=1.43$ ， $\Delta df=3$ 得知， $p>0.05$ 並未達顯著水準，顯示出修正模式具有足夠的解釋力，故此是較佳的模式。



註：\*\*表示估計參數達 0.01 的顯著水準

圖 4-2 修正後模式的路徑分析圖

## 第五章、結論與建議

本章主要整理前述的研究發現，將有關假設與驗證彙整，並依本研究之假設與研究目的是否獲得證實與對管理上的意涵作說明，最後針對實務界與後續研究提供建議。

### 第一節 研究結果說明

本研究將綜合路徑分析結果，依資訊人員間人際信任對知識分享程度的影響、人際信任對衝突的影響、衝突對知識分享程度的影響、衝突對人際信任與知識分享程度的中介效果，摘要如表 5-1 所示，以下並依序討論之。

表 5-1 各研究假設的驗證結果

研究假設	支持與否
H1(a)：資訊人員間的認知型信任對於知識分享程度具有顯著的正向預測效果。	不支持
H1(b)：資訊人員間的情感型信任對於知識分享程度具有顯著的正向預測效果。	支持
H2：資訊人員間的認知型信任程度對於任務型衝突程度具有顯著的正向預測效果。	支持
H3：資訊人員間的認知型信任程度對於關係型衝突程度具有顯著的負向預測效果。	不支持
H4：資訊人員間的情感型信任程度對於任務型衝突程度具有正向的預測效果。	支持
H5：資訊人員間的情感型信任程度對於關係型衝突程度具有顯著的負向預測效果。	支持
H6：情感型信任對於任務型衝突的影響效果，要高於認知型信任對於任務型衝突的影響效果。	不支持
H7：情感型信任對於關係型衝突的影響效果，要高於認知型信任對於關係型衝突的影響效果。	支持
H8：資訊人員間的任務型衝突程度對於知識分享程度具有顯著的正向預測效果。	支持
H9：資訊人員間的關係型衝突程度對於知識分享程度具有顯著的負向預測效果。	支持
H10：任務型衝突和關係型衝突有顯著相關。	支持

## 壹、資訊人員間人際信任對知識分享程度的影響

就人際信任對於知識分享程度的影響結果而言，僅有情感型信任對於知識分享程度具有顯著的預測效果，而認知型信任對於知識分享程度預測效果則不成立。顯示出資訊人員間的情感型信任程度提高，彼此的知識分享程度也會有所提升，但是對於認知型信任而言假設則不成立。

## 貳、資訊人員間人際信任對衝突的影響

在人際信任對於衝突的影響方面，對於任務型衝突而言，情感型信任和認知型信任皆具有顯著的預測效果。顯示出資訊人員間的相互信任氣氛會促進彼此對於工作上相關議題的討論增加任務型衝突的發生。而對於關係型衝突而言，僅有情感型信任對其有顯著的負向預測效果，顯示出資訊人員彼此情感型信任的建立會有效減少關係型衝突的發生；但是認知型信任對於關係型衝突的假設則不成立。

在效果的比較方面，研究發現情感型信任對於關係型衝突的影響效果，要高於認知型信任對於關係型衝突的影響效果。顯示出資訊人員情感型信任的發展比較能抑制關係型衝突的發生。另外，本研究在人際信任對任務型衝突的效果比較上，H6 則不被支持。顯示出對於資訊人員而言，任務上的相關議題討論是基於對對方能力上的信任為主，而不是出自於情感性因素，且由於工作多屬於高度專業性，以至於必須先確認對方對於本身欲討論的工作議題具備了相當的了解程度，而且 Levin(2002)也認為，在內隱知識傳遞方面，能力導向的信任相對於出自善意的信任更為重要，因為內隱知識多屬於高度專業性且需要充分了解和學習的。如此更可以說明，資訊人員在高度專業性的工作中，彼此任務型

衝突的產生，需要的是較多的認知型信任而不是情感型信任。

### 參、衝突對知識分享程度的影響

在衝突對知識分享程度方面，研究發現任務型衝突對於知識分享有正向的預測效果，而關係型衝突對於知識分享則有負向的預測效果。顯示出資訊人員經常對於工作上的議題進行討論，即使產生意見不合或衝突的情況，仍然可以達到知識傳遞與分享的效果；但是相反的，如果是發生關係型衝突時，可能會使得成員彼此感到人際關係的緊張，或是因為人際間的問題增加焦慮、恐懼等負面感覺，導致降低彼此人際上的接觸，以至於減少許多非正式的知識分享機會，抑制了彼此的知識分享。

### 肆、衝突對人際信任與知識分享程度的中介效果

就衝突對人際信任與知識分享的中介效果而言，研究結果發現衝突對其具有顯著的中介效果，其中影響較大的是任務型衝突的間接效果。另外，對於衝突在情感型信任與知識分享中所扮演的中介效果，任務型衝突在其中所扮演的間接效果則沒有認知型信任來的顯著，但是其卻會透過關係型衝突減少的間接效果影響總效果。不過整體而言，由於直接效果已相當顯著，間接效果對於總效果的影響並不明顯。

以上顯示出在資訊部門中，如果成員間信任的建立只是基於彼此對於工作能力上的肯定而產生，這時透過製造適當的任務型衝突，將有利於知識的分享。但如果彼此已具備足夠的情感交流，並且存在有情感性因素的信任關係時，此時製造任務型衝突固然也有利於知識分享，但是更重要的是這樣的信任更能避免關係型衝突的發生，使雙方更有意願進行知識的交流。

## 第二節 管理意涵

本研究在探討人際信任、衝突與知識分享整個模型後，對於實務界主要有下列幾點相關建議：

### 壹、建立員工彼此的信任關係：

資訊人員之間的人際信任關係對知識分享具有相當的影響效果，不管是認知型信任或是情感型信任，資訊部門主管可試圖去營造較高的信任氣氛，並採取較為開放的管理態度去促進成員彼此的互動。除此之外，增加員工彼此面對面溝通的機會，或是透過營造一個環境(如茶水間)，促成非正式集會的產生，也可進一步增加彼此共享的看法或價值觀，如此將有助於成員間信任感的萌發。

### 貳、加強部門內的衝突管理：

從分析中發現，彼此的信任關係雖然不全然會透過衝突的產生影響知識分享，但是可以確定的是，功能性的任務衝突對於部門內知識的傳遞將是有利的，而情緒性的關係型衝突則會造成人際關係的緊張，亦將不利於部門成員間的互動。因此，資訊部門管理者可針對衝突進行有效的管理，而衝突管理的目的包含有刺激建設性的衝突及處理破壞性的衝突。在刺激建設性的衝突方面，可以透過獎勵制度鼓勵成員發表意見，或是針對任務的行動方案舉行正反兩方的辯論；在減少破壞性衝突方面可以透過主管的積極管理，如：安撫、協調、談判、問題解決、心理輔導等等，以降低負面衝突對於人員之間知識分享的傷害。

## 第三節 研究限制與建議

壹、本研究在資料蒐集針對同一產業同一部門不同公司作調查，但卻

未針對不同公司的組織特性和組織和組織文化等因素對資訊人員知識分享的影響進行了解，故在推論準確度上受到限制。因此，建議後續研究可以針對不同公司的組織文化等因素對資訊人員知識分享的影響進行更深入的研究。

貳、另外，本研究是以 LISREL 來確認整體模式的有效性，也就是做一組由理論推導的線性方程組與調查資料之間的配適狀況，但是 LISREL 未能考慮到時間的動態變化對於衝突與知識分享的改變，例如，隨著時間的變化，任務衝突可能會轉變成為關係衝突。因此建議後續研究者可以針對代表性的資訊部門進行深入訪談與長期研究，以期在模式的建構上有更進一步的發現。

參、由於在本研究中，只著重在於探討衝突的發生對於人員知識分享的直接影響，並未深入了解不同的衝突管理方式對其所造成的干擾效果，而 DeChurch and Marks(2001)認為積極的衝突管理，可以極大化群體的績效且能夠增加任務衝突與群體績效的正向關係；但消極的衝突管理，則會降低任務衝突與群體績效的正向關係。因此建議後續研究者可以針對不同組織的衝突管理型態探討其對衝突與知識分享所造成的干擾效果。

肆、最後在知識分享方面，Panteli and Sockalingam (2005)認為不同程度和類型的信任關係與衝突對於分享的知識程度與類型都有不同的影響，然而在本研究中，問卷設計對於知識主要採用一般性的定義，並未針對資訊人員在工作中所需要的知識放入量表中，因此在問卷上的鑑別力稍嫌不足。建議後續研究者可以針對不同的研究對象，對知識加以定義，或是更進一步探討內隱知識和外顯知識的分享，在不同程度的信任或衝突下所產生的變化，以期建立較完整的理論架構。

# 參 考 文 獻

## 一、中文部份

1. 王文彥，「知識分享內外動機與知識分享行為之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，民國 91 年。
2. 王宜敏，「影響資訊人員知識分享行為之因素—以社會交換理論為基礎來探討」，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，民國 90 年。
3. 吳明隆，SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計，台北，知城數位科技股份有限公司，民國 92 年。
4. 吳秉恩，組織行為學，台北，華泰文化事業股份有限公司，民國 80 年。
5. 吳盛、林東清，「以計畫行為理論探討資訊人員的知識分享行為」，國立中山大學資訊管理研究所未出版博士論文，民國 92 年。
6. 李茂興，組織行為，台北，揚智文化事業股份有限公司，民國 90 年。
7. 邱皓政，結構方程模式：LISREL的理論、技術與應用，台北，雙葉書廊有限公司，民國 92 年。
8. 邱皓政，量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版資料分析範例解析，台北，五南圖書出版股份有限公司，民國 93 年。
9. 許道然，「公部門組織信任與組織公民行為之研究」，國立政治大學公共行政學系未出版博士論文，民國 90 年。
10. 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵，多變量分析方法：統計軟體應用，台北，五南圖書出版股份有限公司，民國 93 年。
11. 陳素勤，組織行為，台北，麥格羅希爾國際出版公司，民國 90 年。
12. 曾賢蕙，「組織文化因素對資訊人員知識分享行為意圖的影響」，銘傳大學資訊管理學系碩士班未出版碩士論文，民國 92 年。
13. 楊子江、王美音譯，Nonaka, I. and H. Takeuchi 著，創新求勝：智價企業論，台北，遠流出版，民國 86 年。
14. 蔡櫻枝，「人力資源策略、知識導向文化與知識分享阻力對組織成員知識分享意願影響之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文，民國 92 年。
15. 鐘冠群，「部門內人際衝突與員工效能：調節變項之研究」，中原大學心理學系碩士班未出版碩士論文，民國 93 年。

## 二、西文部份

1. Amason, A. C., and D. M. Schweiger, "Resolving the Paradox of Conflict, Strategic Decision Making, and Organizational Performance,"



- International Journal of Conflict Management, Vol.5, 239-253, 1994.
2. Amason, A. C., "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams," Academy of Management Journal, Vol.39, 123-149, 1996.
  3. Bank, D., "The New Worker-Know It Alls," Wall Street Journal, Nov, 18. , 1996.
  4. Barki, H., and J. Hartwick, "Interpersonal Conflict and its Management in Information Systems Development," MIS Quarterly, Vol.25, 217-250, 2001.
  5. Bock, G.W., and Y.G. Kim, "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing," Information Resource Management Journal, Vol.15 No.2, 14-21, 2002.
  6. Chami, R., and C. Fullenkamp, "Trust and efficiency," Journal of Banking and Finance, Vol. 26, 1785–1809, 2002.
  7. Chowdhury, S., "Role of Trust in Knowledge Search and Transfer," Association for Small Business and Entrepreneurship 2002 Annual Conference, 2002.
  8. Davenport, T.H., and L. Prusak, Working Knowledge, Boston MA. Harvard Business School Press, 1998.
  9. DeChurch, L.A., and M. A. Marks, "Maximizing the Benefits of Task Conflict : The Role of Conflict Management," The International Journal of Conflict Management, Vol.12, 4-22, 2001.
  10. Dirks, K. T., "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball," Journal of Applied Psychology, Vol.85 No.6, 1004, 2000.
  11. Doney, P. M., J. P. Cannon, and M.R. Mullen, "Understanding the influence of national culture on the development of trust," Academy of Management Review, Vol.23 No.3, 601-620, 1998.
  12. Dove, R., "The Knowledge worker," Automotive Manufacturing and Production, June, 26-28, 1998.
  13. Droege, S.B., and J.R. Anderson, "Trust and Organizational Information Flow," Journal of Business and Management, Vol. 9 No.1, 45-59, 2003.
  14. Drucker, P., "The New Society of The Organizations," Harvard Business Review, September-October, 95-104, 1992.
  15. Drucker, P., "Post-Capitalist Society," Oxford: Butterworth Heinemann, 1993.
  16. Fukuyama, F., "Social capital and the global economy," Foreign Affairs,

- Vol.74 No.5, 89-103, 1995.
17. Gachter, S., B. Herrmann, and C. Thoni, "Trust, voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence," Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 55, 505–531, 2004.
  18. Go´rski, J., A. Jarzebowicz, R. Leszczyn, J. Miler, and M. Olszewski, "Trust case: justifying trust in an IT solution," Reliability Engineering and System Safety, Vol.89, 33–47, 2005.
  19. Guestzkow, H. and J. Gyr, "An analysis of conflict in decision-making group," Human Relations, Vol.7, 367-381, 1954.
  20. Hagen, J. M., and S. Choe, "Trust in Japanese Interfirm Relations: Institutional Sanctions Matter," Academy of Management Review, Vol.23 No.3, 398-600, 1998.
  21. Hendriks, P., "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation of Knowledge Sharing," Knowledge and Process Management, Vol.6 No.2, 91–100, 1999.
  22. Hosmer, L. T., "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics," Academy of Management Review, Vol. 20, 379-403, 1995.
  23. Inger, V.E. and W.D. Gary, "Knowledge Sharing in High Technology Companies," Journal of Marketing, Vol.48, 2000.
  24. Janis, I. L., Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management, New York: Free Press, 1989.
  25. Jehn, K. A. and E. A. Mannix, "The dynamic nature of conflict : A longitudinal study of intragroup conflict and group performance," Academic of Management Journal, Vol.44 No.2, 238-251, 2001.
  26. Jehn, K. A., "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict," International Journal of Conflict Management, Vol.5 No.3, 223-238, 1994.
  27. Jehn, K. A., "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," Administrative Science Quarterly, Vol.40, 256-283, 1995.
  28. Johnson, D., and K. Grayson, "Cognitive and affective trust in service relationships," Journal of Business Research, Vol.58, 500-507, 2005.
  29. Jones, A.J.I., "On the concept of trust," Decision Support Systems, Vol. 33, 225-232, 2002.
  30. Jones, G. and J. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," Academy of Management Review, Vol.23, 531-546, 1998.

31. Kadefors, A., "Trust in project relationships - inside the black box," International Journal of Project Management, Vol.22, 175-182, 2004.
32. Kanawattanachai, P., and Y. Yoo, "Dynamic nature of trust in virtual teams," Journal of Strategic Information Systems, Vol.11, 187-213, 2002.
33. Knight, D., C. L. Pearce, K. G. Smith, J. D. Olian, H.P. Sims, K.A. Smith, and P. Flood, "Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus," Strategic Management Journal, Vol.20, 445-456, 1999.
34. Koskinen, K. U., P. Pihlanto, and H. Vanharanta, "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context," International Journal of Project Management, Vol.21, 281-290, 2003.
35. Lee, D.M.S., E.M. Trauth, and D. Farwell, "Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation," MIS Quarterly, Vol.19 No.3, 313-340, 1995.
36. Levin, D., R. Cross, and L. Abrams, "The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer," AOM Proceedings, 2002.
37. Lewicki, R. J., D. McAllister, and R. J. Bies, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities," Academy of Management Review, Vol.23 No.3, 438-458, 1998.
38. Lewis, J. D. and A. Weigert, "Trust as a social reality," Social Forces, Vol.63 No.4, 967-985, 1985.
39. Lui, S. S., and H. Y. Ngo, "The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances," Journal of Management, Vol.30 No.4, 471-485, 2004.
40. Mayer, R. C., H. Davis, and F. D. Schoorman, "An integrative model of organizational trust," Academy of Management Review, Vol.20 No.3, 709-734, 1995.
41. McAllister, D. J., "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," Academy of Management Journal, Vol.38, 24-59, 1995.
42. McCauley, D.P. and K.W. Kuhnert, "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management," PAQ, 265-284, Summer, 1992.
43. Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpande, "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," Journal of Marketing Research, Vol.29 No.3, 314, 1992.

44. Nancy, M.D., Common Knowledge: How Companies thrive by sharing what they know, Harvard Business School Press, Boston, 2000.
45. Nelson, K.M. and J. G. Coopriider, "The contribution Shared Knowledge to IS Group Performance," MIS Quarterly, December, 1996.
46. Nonaka, I. and Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995.
47. Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," Organization science, Vol.5, 14-37, 1994.
48. Nyhan, R. C., and H. A. Marlowe, "The Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory," Evaluation Review, Vol. 21, 614-635, 1997.
49. OECD, The Knowledge-Based Economy, Paris, 1996.
50. Panteli, N., and S. Sockalingam, "Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing," Decision Support Systems, Vol.39, 599– 617, 2005.
51. Pelled, L.H., K. M. Eisenhardt, and K. R. Xin, "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance," Administrative Science Quarterly, Vol.44 No.1, 1-28, 1996.
52. Peterson, R. S., and K. J. Behfar, "The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study," Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.92, 102–112, 2003.
53. Polanyi, M., The tacit dimension, New York: M.E. Sharp, 1967.
54. Pondy, L. R., "Organizational Conflict : Concepts and Models," Administrative Science Quarterly, Vol.12, 296-320, 1967.
55. Prahalad, C.K. and G. Hamel, "The Core Competence of The Corporation," Harvard Business Review, 79-91, May-June, 1990.
56. Prime, R., and K. Price, "Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making," Group and Organization Studies, Vol.16, 206-225, 1991.
57. Putnam, L. L., "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination," International Journal of Conflict Management, Vol.5, 285-299, 1994.
58. Quinn, J.B., and P. Anderson, and S. Finklestein, "Managing Professional Intellect: Making The Most of The Best," Harvard Business Review, 71-80, March-April, 1996.
59. Resser, C., and M. Loper, Management : The Key to organizational effectiveness, GA : Scott Foresman and Company, 1978.

60. Rose, G.M., and A. Shoham, "Interorganizational task and emotional conflict with international channels of distribution," Journal of Business Research, Vol.57, 942– 950, 2004.
61. Rotter, J. B., "Generalized expectancies for interpersonal trust," American Psychologist, Vol.26, 443-452, 1971.
62. Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and Camerer, "Not so different after all: A cross-discipline view of trust," Academy of Management Review, Vol.23 No.3, 393-404, 1998.
63. Senge, P., "Sharing Knowledge," Executive Excellence, Vol.15 No.6, 11-12, 1997.
64. Shapiro, D., B. Sheppard, and L. Cheraskin, "Business on a handshake," Negotiation Journal, Vol. 8, 365-377, 1992.
65. Simons. T., and R. Peterson, "Task Conflict and relationship conflict in Top management teams: The pivotal role of intragroup trust," Journal of Applied Psychology, Vol.83, 102-111, 2000.
66. Sveiby, K., The new Organizational Wealth, San Francisco: Berrett Koehler, 1997.
67. Todd, P.A., J.D. Mckeen, and R.B.Gallupe, "The Evolution of IS Job Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements from 1970 to 1990," MIS Quarterly, Vol.19, No.1, 1-27, 1995.
68. Van De Vliert, E., and M. C. Euwema, "Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors," Journal of Personality and Social Psychology, Vol.66, 674-687, 1994.
69. Villadsen, B., "Communication and Delegation I Collusive Agencies," Journal of Accounting and Economics, 315-344, March-May, 1995.
70. Wall, James A. Jr. and Callister, "Conflict and its management," Journal of Management, Vol.21, 515-558 , 1995.
71. Walton, R. E., and J. M. Dutton, "The management of interdepartment conflict: A model and review," Administrative Science Quarterly, Vol.14, 73-84, 1969.
72. Xie, J., X.M. Song, and A. Stringfellow, "Interfunction Conflict, Conflict Resolution Style, and New Product Success: A Four-Culture Comparison," Management Science, Vol.44, 192-207, 1998.
73. Zack, M. H., "Managing Codified Knowledge," Sloan Management Review, summer, 45-58, 1999.
74. Zand, D. E., "Trust and managerial problem solving," Administrative Science Quarterly, Vol.17, 229-239, 1972.
75. Zmud, R.W., Information Systems in Organizations, GA: Scott, Foresman

and Company, 1983.

76. Zucker, L. G., Production of trust: Institutional sources of economic structure, In B. M. Staw and L. L. Cummings(Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 8, 53-111, 1986.

# 附 錄 一

親愛的先生、女士，鈞鑒：

萬分感謝您不吝撥冗，惠予填答此份問券。這是一份學術性研究問券，主要目的在探討信任和衝突與知識分享的關係，懇請您撥出5分鐘的時間來填答本問卷，您的協助對我們的研究非常重要。

本研究採用匿名方式填寫，您所提供的資料，僅供學術研究之用，我們會絕對保密，不會轉交他用，請您放心填答。各位先進的意見至為寶貴，故當您填答完畢，請您再次檢查是否有漏答之處，以免形成廢卷。

再次感謝您的協助，並祝您健康順利！

南華大學資訊管理研究所  
論文指導教授：鍾國貴 博士  
碩士班研究生：林祺峰 敬上  
行動電話：0913109733  
E-mail：oasis\_lin@msn.com

## 一、背景資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：30歲以下 31~40 41~50 50歲以上。
3. 教育程度：高中、高職 專科 大學 研究所(含以上)。
4. 學歷背景：理工科系 管理科系 其他 \_\_\_\_\_。
5. 您所處的公司(或部門)名稱是：\_\_\_\_\_ 人數約\_\_\_\_\_人。
6. 您所處的部門中有幾人：\_\_\_\_\_；其中男性 \_\_\_\_\_位，女性 \_\_\_\_\_位。
7. 您在部門中擔任的職務是：\_\_\_\_\_。

## 二、以下是有關同事間「知識分享」的行為，您覺得您與同事間的知識分享程度如何？

請依您主觀的認定，於適當的□中打V。

非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
-----------------------	-------------	--------	--------	------------------

1. 我很瞭解我的同事們工作上所擁有的技能。.....
2. 我很瞭解我的同事們所擁有的專業知識。.....
3. 我很瞭解部門內同事他們過去的經驗。.....
4. 我很瞭解部門內同事他們工作上的價值觀。.....
5. 我很瞭解部門內同事他們的人際關係。.....
6. 我對部門內同事如何完成工作都很瞭解。.....
7. 總而言之，我認為我們同事間在工作上的知識分享做得很成功。

三、以下是有關同事間彼此的「信任和衝突」程度，請依您主觀的認定，於適當的□中打V。

非 不 普 同 非  
常 同 常  
不 同  
同 同  
意 意 通 意 意

(一)信任

在我們這個部門...

1. 一般而言，我跟同事之間都可以自由自在的分享彼此的想法和感受。.....□ □ □ □ □
2. 一般而言，我跟同事之間可以自由自在的談論工作上所遭遇的困難，而彼此也願意傾聽。.....□ □ □ □ □
3. 一般而言，如果有人因為調職或其他因素而無法再與同事共事，我會感覺到悵然若失。.....□ □ □ □ □
4. 一般而言，如果告訴同事我的困難，同事會很建設性地以關心的態度來回應我。.....□ □ □ □ □
5. 一般而言，我跟同事之間的工作關係上，彼此都有許多的情感投入。.....□ □ □ □ □
6. 以同事過去共事的經驗，我甚少懷疑過彼此的能力。.....□ □ □ □ □
7. 我相信同事之間能夠協助彼此執行工作。.....□ □ □ □ □
8. 我相信同事之間在工作上的互動，不會有任何的欺騙。.....□ □ □ □ □
9. 我相信同事之間在工作上會信守對彼此所做的承諾。.....□ □ □ □ □
10. 對於處理重要的工作決策，我覺得同事之間可以相互信賴。.....□ □ □ □ □
11. 我相信我的同事在工作上都相當地專業，具有犧牲奉獻的精神。.....□ □ □ □ □

非 不 普 同 非  
常 同 常  
不 同  
同 同  
意 意 通 意 意

(二)衝突

在我們這個部門..

1. 我跟某些同事會有些人際關係上的摩擦。.....□ □ □ □ □
2. 我認為會有些同事互相不喜歡對方。.....□ □ □ □ □
3. 我跟某些同事有感受到敵意或互相猜忌的狀況。.....□ □ □ □ □
4. 我跟某些同事會有個性不合的情況。.....□ □ □ □ □
5. 我跟某些同事常因為個人的情緒起伏而有情緒性的摩擦。.....□ □ □ □ □
6. 我跟某些同事會因為有些緊張氣氛而造成大家的困擾。.....□ □ □ □ □
7. 我對於工作上的問題，會勇於提出自己的意見。.....□ □ □ □ □
8. 我對於工作上的問題，常會有自己的觀點。.....□ □ □ □ □
9. 我與同事間常常針對工作相關議題進行討論。.....□ □ □ □ □
10. 我與同事間對於工作分配常有不同的意見。.....□ □ □ □ □
11. 我與同事間對於工作的運作方式經常有不同的論點。.....□ □ □ □ □
12. 我與同事間對於開會的內容會發表不同的意見。.....□ □ □ □ □



問卷到此為止，謝謝您的填答。

問卷共有正反兩面，請不要遺漏任何一個問題，請您幫忙再檢查一次是否漏答。