

企业员工知识分享行为的结构与测量

杨玉浩 龙君伟

(华南师范大学公共管理学院,广州 510006)

摘 要 通过对 52 名员工访谈和 217 名员工的开放式问卷调查,经专家讨论,编制了适合中国文化背景的员工知识分享行为问卷。对 407 份有效问卷的探索性分析表明:员工知识分享行为是三因素结构,即分享质量、协同精神和躬行表现。为了进一步验证员工知识分享行为问卷的信度和效度,对 428 份有效数据的验证性因素分析证实了三维结构模型的合理性,说明基于中国文化背景下编制的员工知识分享行为问卷具有较好的信度和效度。

关键词 员工知识分享行为,分享质量,协同精神,躬行表现,验证性因素分析。

分类号 B849:C93

1 问题的提出

知识分享行为(knowledge-sharing behavior)是 20 世纪 90 年代中期以来西方知识管理理论研究的热点问题,且已经成为知识管理理论研究的新领域。随着经济的飞速发展,企业组织赢得竞争优势的关键是自身知识资本的创新和传承^[1~3]。因此,企业管理者必须激励组织成员主动地把个人智能和工作经验转化成组织财富,只有这样才能达到组织知识的不断创新,进而保持组织的竞争优势^[4]。Chen 的研究表明,员工知识分享行为对企业市场效能有着积极的影响^[5]。由此可见,在人类社会进入知识经济时代之际,知识分享行为的研究愈显重要。

目前,学术界对于知识分享行为的解释众说纷纭。美国质量与生产效率中心认为,知识分享行为是把正确的知识在适当的时间传授给适当的人的一种战略,并且帮助其掌握知识,然后学习者根据其新掌握的知识以实际行动来改善组织绩效^[6]。Hooff 和 Ridder 则认为,知识分享行为是个体相互交换自己的外显和内隐知识,并且共同创造新知识的过程^[7]。我国台湾学者林钰琴等人将知识分享行为定义为员工将自身所拥有的内隐或外显知识,透过书面、语言或示范等方式与他人分享,并使其他同事不仅能够知晓,还能重复使用的过程^[8]。事实上,知识分享行为是一个在特定环境下有选择的人际互

动过程^[9],组织成员不仅选择分享对象,也会根据不同的对象选择不同的知识与其分享。综上,本文认为:知识分享行为是个体或组织将本身所拥有的知识(内隐和外显知识),通过恰当的方式有选择的传递给其它的个体或组织,并能够使这些知识以原有或新的形式再现的过程。

对于知识分享行为结构维度的研究也是见仁见智。Chiu 等把知识分享行为分为分享数量和分享质量两个独立的维度,其中分享数量用每月分享知识次数 1 个题目来测量,分享质量问卷是包含 6 个项目的单维结构^[10]。King 和 Jr Marks 也是从两个独立维度来测量知识分享行为,即分享频率和分享努力程度,分享频率与 Chiu 的分享数量测量方法类似,努力程度问卷也是由 4 个项目组成的单维结构^[11]。很显然以上研究对知识分享行为的理解差异较大,各执一点不及其余。尽管 Hooff 和 Ridder 曾试图把知识分享行为概括的更全面,他们从分享双方人际认知的角度出发,认为知识分享可以从知识奉献和知识获取两个维度测量,但是从知识获取所包含的 8 个项目来看,该维度所测内容主要是分享主体对他人分享行为的一种主观判断,所以该测量的内容效度值得怀疑^[12]。而 Lin 和 Lee 在计划行为理论(the theory of planned behavior)的基础上,提出分享态度、分享主观规范和行为控制感等共同决定知识分享动机,动机决定知识分享行为^[13]。总

之,以往研究对知识分享行为的结构维度没有清晰一致的界定。

目前大多学者认为人际互动是实现知识分享必要条件^[14,15],人际互动总是建立在一定的人际关系结构基础之上,而人际关系结构不可避免的带有民族印迹,特定文化背景下的员工知识分享行为具有自身的特点。中国人长期受“修身、齐家、治国、平天下”这一古老价值观的影响,其人际关系特点可以用费孝通提出的“差序格局”理论来描述,即以“己”为中心,一圈圈推出去,愈推愈远,也愈推愈薄^[16]。芬兰学者 Möller 和 Svahn 认为中国大陆和香港地区是垂直集体型(vertical – collectivism)社会组织文化,此种文化中的个体更多选择“圈内人”(in – group)分享知识,也就是“差序格局理论”所说距离“己”近的“圈”,当然,他们的观点也仅仅局限于文献查阅基础上提出假设^[17],没有进行实证研究,所以我们认为很有必要探究适合中国文化背景的员工知识分享行为的结构,并开发相应的测量问

卷,为今后的同类研究奠定基础。

2 研究 1:员工知识分享行为问卷的编制

2.1 方法

2.1.1 员工知识分享行为预试问卷的编制 员工知识分享行为问卷的编制经过以下几个步骤:

步骤一,文献研究、访谈和开放式问卷调查。对有关知识分享行为的研究文献进行分析,给出知识分享行为的定义和内涵,制定访谈提纲和计划。深入企业对员工和管理者进行访谈,访谈以个别访谈和小组座谈的方式进行,访谈对象为 40 名普通员工和 12 名中高层管理者(访谈提纲见表 1)。同时根据知识分享行为的内涵编制开放式问卷,对广州地区 4 家不同性质(1 家生产行业,3 家服务行业)企业的 217 名被试进行调查,要求被试根据他们的经验和观察列出 4~6 条员工知识分享行为的特点。

表 1 企业员工知识分享行为访谈提纲

题项	主要问题
普通员工访谈提纲	
1	在你们公司,同事之间彼此了解对方的工作能力、性格特点吗?
2	同事喜欢共同交流讨论与公司发展或者与工作任务有关的事情吗?
3	同事是否经常会用自己的经验和技能去帮助他人? 如果有,是在同事请求下还是主动的去帮助呢?
4	你与同事交换工作有关的知识信息,一般采取何种方式?(主动交流、示范操作、文字形式)
5	你更愿意和哪些人分享你的知识信息?(关系不错、人热心、能够给自己帮助的)
6	同事在分享知识信息方面存在哪些问题,原因是什么? 针对这些问题你有什么建议?
管理者访谈提纲	
1	你认为部门成员之间相互分享工作知识信息重要么? 你们部门成员的合作情况怎样?
2	你们公司是否有员工相互学习交流的制度规定? 如果有你认为实施效果如何?
3	你是如何鼓励和支持部门成员分享信息或知识的?
4	你经常帮助部门成员解决工作上的问题么? 你通常是怎样做的?
5	当前你与下属在分享知识信息方面存在哪些待改进之处? 你准备怎么做?
6	管理者之间分享知识信息情况如何? 你认为还有哪些不足和待改进之处?

步骤二,项目归类和汇总。217 名被试总共列出 1,073 条描述(人均 4.94 条)。把访谈和开放式问卷得到的所有条目输入计算机,数据输入工作完成之后,对计算机中输入的条目进行筛选,然后归类、汇总。筛选标准为:(1)被试所描述的条目必须有清楚的涵义;(2)对计算机中的数据的频次和重要性排序,只选取出现频次大于 2 的条目。根据以上标准,汇总结果得到 53 个条目。

步骤三,初编问卷的项目。确定了员工知识分享行为所包含的特征之后,请 2 位组织行为学专家

参照国内外知识分享行为的描述,并根据步骤二所汇总的员工知识分享行为条目,编制员工知识分享行为问卷的项目,经过分析讨论确定了问卷的 38 个项目。

步骤四,评定、修改初始问卷。为了确保项目的内容效度,共请 9 名人员(包括 1 名研究员,4 名博士生导师,3 名博士,1 名硕士研究生)对步骤三编制的员工知识分享行为问卷的 38 个项目逐一讨论。最后综合考虑到问卷的内容效度,项目的文字表述清晰性、简洁性,以及是否适合企业这几个方面的因

素,最终形成了包含 34 个项目的员工知识分享行为预试问卷。采用 Likert 7 点等级量表记分,由“1 - 完全不同意”到“7 - 完全同意”,分别为“完全不同意”、“基本不同意”、“有点不同意”、“不确定”、“有点同意”、“基本同意”和“完全同意”。

2.1.2 研究被试 本次调查的被试主要来自访谈时 4 家企业不同部门的员工,小部分(114 名)来自中国南方人才市场有工作经历的求职者,总共发放 470 份问卷,实际回收 418 份问卷。问卷回收之后,进行废卷处理工作,将空白过多,反应倾向过于明显的问卷剔除,最后得到有效问卷 407 份。其中:从学历构成看,初中及以下文化程度占 11.5%,高中、职高或中专占 29.4%,大学本专科占 46.9%,研究生占 10.3%;从工龄结构看,半年至 1 年的占 34%,1~3 年占 30.5%,3~6 年占 19.1%;从职位结构看,普通员工占 49.6%,技术人员占 20.1%,基层和中层主管占 23.1%,高层主管占 6.4%。

2.1.3 调查过程 企业调查由人力资源部负责人召集被试,在相对集中的时间内完成问卷。在被试回答问卷之前,研究者告诉被试,调查的结果完全保密,结果仅用于科学研究,并对问卷回答方式稍作说明,然后研究者当场对被试提出的个别问题进行解答。研究者还选择并培养 6 名本科生调查员,在南方人才市场实施调查。在所有问卷收集工作完成之后,进行废卷处理工作,然后进行资料的统计分析。

2.1.4 统计分析 采用 Windows for SPSS 11.5 对员工知识分享行为问卷的结构进行探索性因素分析。

2.2 结果

2.2.1 探索性因素分析过程 对本次调查所获得数据进行 Bartlett 球形检验和 KMO 检验,然后采用主成分分析法(principle component),以正交极大旋转(Varimax)抽取特征根大于 1 的因素,并参照碎石图来确定抽取因素的有效数目。探索性因素分析发现,Bartlett 球形检验值为 4917.63,显著水平小于 0.001,说明相关矩阵不可能是单位矩阵;取样适合性 KMO 值为 0.89,说明该问卷适合做因素分析。经过几次探索性分析,其中有 6 个项目负荷小于 0.50,9 个项目交叉负荷过高予以删除。最后对剩下的 19 个项目再次进行探索性因素分析,提取三个因素,其特征根都大于 1,累积解释变异量为 62.85%,每个项目在对应因子上的负荷在 0.50~0.92 之间,无显著交叉负荷。

2.2.2 探索性因素分析结果 从探索性因素分析

结果看,员工知识分享行为的结构为三因素。因素一共有 8 个项目,包括所分享知识的工作相关性、准确性、及时性等,我们将其命名为分享质量;因素二有 6 个项目,包括同事相互之间愿意教学新知识、乐意同事排忧解难、愿意给别人技术指导等,我们把该因素命名为协同精神;因素三有 5 个项目,包括员工参与公司活动的出席频率、在集体活动中表现的积极性、与同事交流的积极表现等,我们将其命名为躬行表现。

为了保持问卷的简洁性,方便今后相关的研究,对上面的 19 个项目进行缩减。缩减项目是在分析 19 个项目的相关矩阵基础上,依据各个项目的涵义及其与之对应因素的接近性,对于同一因素下相关系数达 0.90 以上的项目,仅保留其中的一个项目。最终在分享质量维度保留 6 个项目,协同精神维度保留 5 个项目,躬行表现维度保留 4 个项目,形成包含 15 个项目的员工知识分享行为问卷(Enterprise Staffs' Knowledge-Sharing Behavior Questionnaire, ESKSBQ),对缩减后的项目重新进行探索性因素分析,结果如表 2 所示。

据此,基本可以认为,员工知识分享行为的结构由分享质量、协同精神和躬行表现三个维度构成。从探索性因素分析的结果看,三因素结构清晰、分布合理,每个项目的因素负荷较高,而且三因素对员工知识分享行为的累计解释方差变异量为 65.40%,15 个项目的总体内部一致性系数是 0.86。因此可以认为该问卷的员工知识分享行为结构是合理的。

3 研究 2:员工知识分享行为问卷的验证

3.1 方法

3.1.1 研究工具 采用预试后所得到的员工知识分享行为问卷(15 个项目)。

3.1.2 研究被试 被试来自珠江三角洲地区的五个城市,广州、深圳、珠海、中山和佛山,7 家企业的员工(其中广州 2 家,深圳 2 家,珠海、中山和佛山各 1 家)。共发放 520 份问卷,实际回收 448 份问卷(生产/制造业 226 份,电子产品服务业 162 份,手工制造业 60 份)。问卷回收之后,进行废卷处理工作,将空白过多、反应倾向过于明显的问卷剔除,最后得到有效问卷 428 份。其中:从学历构成看,初中及以下占 9.8%,高中、职高或者中专占 21.5%,大学专科占 30.8%,本科占 27.6%,研究生占 8.2%;从工龄结构看,半年以下占 11.2%,半年~1 年的占

21.5%,1~3 年的占 33.2%,3~6 年的占 12.6%,6 年以上占 14.5%;从职位结构看,普通员工占 48.6%,技术人员占 18.8%,基层和基层主管占 22.4%,高层主管占 7.5%。

表 2 员工知识分享行为问卷旋转后因素分析结果($n = 407$)

题号	项目	分享质量	协同精神	躬行表现
10	Q1 在我们公司,同事们通常能及时地分享工作知识	0.88		
14	Q2 在我们公司,同事们分享的工作知识,多是可靠的 (不无中生有、蓄意欺骗)	0.86		
13	Q3 同事们分享的工作知识,多是完整的(不会随意删减或保留)	0.83		
11	Q4 同事们分享的知识,通常是对工作有用的	0.79		
15	Q5 在我们公司,同事们分享的工作知识,通常是准确的(不模棱两可)	0.75		
12	Q6 同事们分享的工作知识,通常用简单易懂的方式表达	0.69		
4	W1 当我们公司有同事向我咨询信息时,我会尽我所知告诉他们		0.86	
5	W2 当我们公司有同事向我请教技术帮助时,我会教他们		0.85	
3	W3 在我们公司,同事之间互相分享自己的知识是正常现象		0.73	
2	W4 同事学会新东西,乐意教我		0.69	
1	W5 我学到新东西,乐意教我的同事		0.68	
9	B1 通常,同事们交流讨论所有的话题,我都热心参与			0.80
6	B2 我尽可能的创造同事之间相互学习和交流的机会			0.78
7	B3 在学习讨论中,我经常主动发言			0.76
8	B4 在学习讨论中遇到棘手问题时,我总是要苦思冥想的去寻找问题的答案			0.60
	特征根	8.65	1.90	1.22
	解释方差变量(累积方差解释率为 65.395%)	48.06%	10.56%	6.78%
	内部一致性系数	0.91	0.87	0.80

3.1.3 调查过程 本次调查结果通过两种方式获得,一是研究者亲临调查现场,所有被试由企业人力资源部或者办公室负责人召集,要求被试在相对集中的时间内完成问卷,填答之前,研究者对本次调查的目的和答题方式作简单介绍,然后当场对被试提出的个别问题进行解答。二是研究者不在现场。首先,电话联系企业人力资源部的负责人,取得他们的同意之后把调查问卷用大信封邮寄过去,信封内包括三部分内容:① 问卷说明。告知人力资源部负责人本次调查目的是了解我国企业知识管理状况,请其在分发问卷时提醒员工首先仔细阅读卷首语和答题说明,然后方可开始答题。② 调查问卷(主体部分)。包括问卷指导语、答题说明和题目,在问卷指导语部分留有研究者的通讯方式,便于被试和研究者及时沟通。③ 贴上足够邮资写有回寄地址的空白信封。问卷填完之后,负责人只需把回收的问卷放进空白信封,投进邮筒既可。

3.1.4 统计分析 本研究对收集数据进行信度分析和项目分析,信度即问卷的内部一致性系数(Cronbach's α),项目分析指单个项目与项目加总分数的相关系数,以及删除该题后的内部一致性系

数。然后采用 LISREL 8.70 统计软件对正式测量所得数据进行验证性因素分析。最后,对上述调查所得全部数据进行独立样本 t 检验,单因素方差分析和 Scheffe 多重比较检验。

3.2 研究结果

3.2.1 项目分析和信度分析 从表 3 看,员工知识分享行为问卷各个维度的内部一致性系数在 0.81~0.91 之间,且问卷总体内部一致性系数为 0.83,均高于社会测量的信度推荐值(0.70)。从项目与总分的相关来看,所有题目与总分相关较高,删除任何一道题都不会引起信度的明显提高。项目分析与信度分析表明,员工知识分享行为问卷的题目设计是合理有效的。

3.2.2 验证性因素分析结果 验证性分析有两方面的内容:一是比较嵌套模型(nested models);二是验证三因素模型。验证三维模型的目的是检验三维结构是否得到样本数据的支持,嵌套模型的目的是检验员工知识分享行为问卷的判别效度,以确定三维模型是否为最优。

表3 员工知识分享行为问卷的项目分析和信度分析 ($n = 428$)

项目	内部一致性系数	该题与总分相关	删除该题后的内部一致性系数
知识质量	0.85		
Q1		0.79	0.82
Q2		0.79	0.82
Q3		0.80	0.82
Q4		0.74	0.83
Q5		0.73	0.83
Q6		0.67	0.83
协同精神	0.82		
W1		0.77	0.80
W2		0.73	0.80
W3		0.72	0.81
W4		0.70	0.80
W5		0.67	0.81
躬行表现	0.81		
B1		0.81	0.80
B2		0.79	0.80
B3		0.74	0.79
B4		0.73	0.81

为了检验测量模型的判别效度 (discriminant validity) 和内敛效度 (convergent validity)。鉴于已有研究认为知识分享行为包含两个维度,本问卷中的协同精神和躬行表现是否可以合并为一个因素?此外,本研究数据分析的过程中发现三个因素中等程度相关,是否员工知识分享行为是单维结构呢?因此,本研究对单因素模型、两因素模型和三因素模型进行比较。从表4看,三因素模型明显优于单因素和二因素模型,并且三因素模型的各项指数拟合均好,因此我们倾向于认为,员工知识分享行为为三维结构具有较高的判别效度,可能不是最优模型,却是个理想的模型,即员工知识分享行为是由三个因素构成^[18]。

对三因素结构模型用极大似然法 (maximum likelihood, ML) 进行参数估计,其标准化参数估计值 (standardized solution) 如图1。所有项目的因子负荷量在 0.55~0.77 范围内。观察其 t 值,均在 9.47~15.03 范围内 (限于篇幅省略),达到 0.001 的显著水平,说明该模型对参数负荷的估计是精确的,三因素模型具有较高的内敛效度。同时,该模型数据分析的结果表明,该模型对误差参数的估计也是精确的。

表4 理论模型与两个嵌套模型的比较 ($n=428$)

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	IFI
单因素	1623.66	90	169.15	0.206	0.44	0.44	0.46	0.42
二因素	497.51	89	5.59	0.122	0.83	0.85	0.82	0.80
三因素	176.64	87	2.02	0.058	0.96	0.96	0.93	0.97

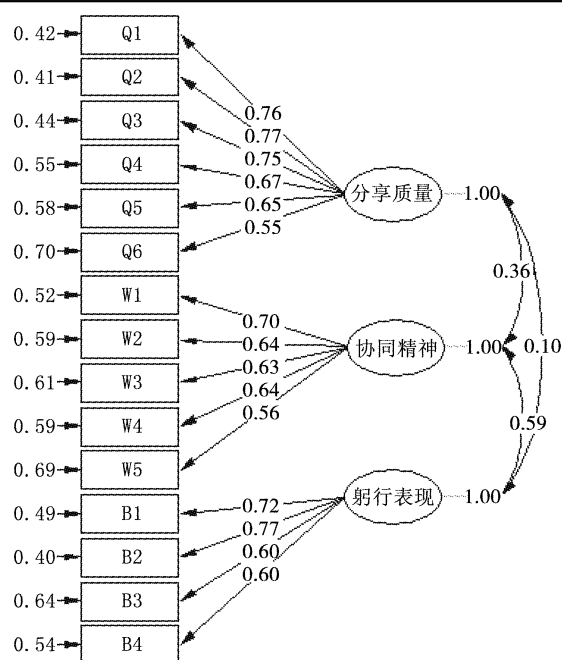


图1 员工知识分享行为三维结构模型的估计值

3.2.3 人口背景变量对员工知识分享行为的影响

对两次调查所得数据进行人口统计变量的分析,采用独立样本 t 检验和单因素方差分析,分析员工知识分享行为三因素与人口统计学变量的差异性是否显著,对差异性显著的变量进行 Scheffe 事后比较分析,结果如表5。

单因素方差分析表明:高级主管在分享质量和躬行表现两个维度上均强于普通员工,技术人员分享质量显著高于普通员工;受过高级中等教育 (高中/中专/职高) 和大专教育的员工,协同精神显著的高于研究生学历的员工;工龄与知识分享行为的单因素方差分析发现,工龄 3~6 年的员工分享质量和协同精神显著高于工龄 1 年以下的员工。

表5 不同人口背景与员工知识分享行为的差异比较 (N = 835)

知识分享 行为维度	职位	学历	工龄
分享质量	技术人员 > 普通员工		3~6年 > 半年以下
	高级主管 > 普通员工		3~6年 > 半年~1年
协同精神		高中/中专/职高 > 研究生	3~6年 > 半年以下
		大专 > 研究生	3~6年 > 半年~1年
躬行表现	高级主管 > 普通员工		

4 分析与讨论

本研究揭示了中国背景下企业员工知识分享行为的结构,表明在中国文化背景下,企业员工知识分享行为是三因素结构,包括分享质量、协同精神和躬行表现。分享质量维度恰恰以实证的方式印证 Kulkarni 等人的观点,即获取知识的质量和使用者 (user) 对知识有用性的认识,是成功知识管理模式的核心内容^[19]。这可以在中国传统文化中找到根据,孔子提倡君子的榜样是“耻其言”,重在实际行动上,然而由于中国社会人际关系结构呈“差序格局”,员工在实际的知识分享中,对“圈内”和“圈外”人会有不同的表现,即使有时迫于制度需要,或者出于“面子”、“人情关系”的缘故不得不和“圈外”人分享知识^[20],但分享质量是无法保证的。这一点也和 Möller 的论点遥相呼应,他们认为中国是个重视“关系”网的社会,知识分享的一大障碍是圈与圈之间的跨边界 (boundary - crossing) 人际信任问题。本研究中的躬行表现维度包含 King 研究中的知识分享努力程度,区别是摒弃了他和 Chiu 研究的一个共同维度——知识分享行为发生的频率,对于没有出现知识分享行为发生频率这一维度,我们认为根据 Nonaka、Polanyi 的观点,知识分为内隐知识和外显知识,内隐知识是不易编码,或者说“只可意会不可言传的知识”^[21,22],如果使用分享数量确实难以测量内隐知识,所以在本研究没有出现知识分享行为频率这个维度。协同精神维度涵盖了 King 研究中的努力程度和 Hooff 研究中知识奉献维度,但没有 Hooff 所说知识获取维度,因为知识获取仅仅是凭借个人对别人是否会分享知识的主观猜测,与实际行为可能有较大的差异。

比较分析发现不同职位、学历、工龄的员工在知识分享行为上存在差异,部分说明了我们编制的员工知识分享行为问卷的预测效度。高级主管在分享质量和躬行表现两个维度上均强于普通员工,因为高级主管作为企业主要的领导者,其理想的组织状态是员工之间能够精诚合作、协同一致的贯彻组织制度,以便高效率的实现组织目标,所以高层主管在知识分享行为活动中以身作则,起模范带头作用。技术人员分享质量显著高于普通员工,技术人员相对普通员工来说有专长权,分享知识的专业性、准确性高于普通员工也就不足为奇。

不同学历层次与员工知识分享行为的比较分析中发现一个出乎意料的结果,受过高级中等教育 (高中/中专/职高) 和大专教育的员工,协同精神显著的高于研究生学历的员工。分析其原因可能是高级中等教育学历的员工,在组织中并没有独特的学历优势,所以在工作中也就毋需向同事保留技术,相反却认为,把知识与同事分享利大于弊。根据 Blau 提出的社会交换理论,中等教育学历的员工认为,如果帮助学历比自己高的同事,将获得别人的尊敬和赞许,以便提升自己的形象和地位,也能为自己日后的人际交往投入人情资本^[23]。

不同工龄组员工比较发现 3~6 年的员工分享质量和协同精神显著高于工龄 1 年以下的员工,其原因可能是,3~6 年工龄组的员工业务已经相当熟练,对组织文化和组织运作机制也比较熟悉,同时对自己的在组织中的发展前景也是充满期待,能够在同一个企业服务 3~6 年亦说明该员工对组织有较高的认同感和组织承诺,所以 3~6 年工龄组的员工分享质量和协同精神都较高。

通过深入企业访谈、调查和专家讨论,本研究编制了适合中国文化背景的员工知识分享行为问卷。初步探索性因素分析表明,员工知识分享行为是三因素结构,即分享质量、协同精神和躬行表现。通过对正式调查所收集数据的信度分析、项目分析和效度分析,证明本研究所得到的员工知识分享行为问卷是合理有效的。员工知识分享行为人口背景变量的比较分析结果,部分支持本研究编制的知识分享行为问卷的预测效度。

上述结果显示,中国文化背景下员工知识分享行为是三维结构,本研究编制的员工知识分享行为问卷具有良好的信度和效度。这一研究结果对知识分享行为研究具有重要的理论价值和应用价值。

5 结论

本研究得出以下结论:

(1)在中国特殊的文化背景下,企业员工知识分享行为是三维结构,分别是分享质量、协同精神和躬行表现。

(2)本研究所编制的企业员工知识分享行为问卷(Enterprise Staffs' Knowledge-Sharing Behavior Questionnaire, ESKSBQ)具有良好的信度和效度,可供今后同类研究使用。

本研究通过对珠三角地区企业的调查,得到了员工知识分享行为问卷,至于本问卷对全国范围内员工知识分享行为的普适性,有待后续研究验证。

参 考 文 献

- Waston S, Hewett K. A multi - theoretical model of knowledge contribution and knowledge reuse. *Journal Management Studies*, 2006, 43(2): 141 ~ 173
- Riege A. Three - Dozen knowledge - sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 2005, 9(3): 18 ~ 35
- Commings J. Knowledge sharing: a review of literature. The World Bank Operations Evaluation Department, 2003. 1 ~ 57
- Yang J T. Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 2007, 28: 530 ~ 543
- Chen L Y. Effect of knowledge sharing to organizational marketing effectiveness in large accounting firms that are strategically aligned. *Journal of American Academy of Business*, 2006, 9(1): 176 ~ 182
- American productivity & quality center. Definition of knowledge management. <http://www.gradu8.com/library/knowledge.htm> (accessed 30 November 2003)
- Hooff B V, Ridder J A. Knowledge sharing in context the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8(6): 117 ~ 130
- Lin Z S, Xiao S Y, He H Q. Relationship among organizational support, knowledge sharing and citizenship behaviors based on the perspective of social exchange theory: viewpoint of trust and relationship (in Chinese). *Journal of Human Resource Management*, 2005, 5(1): 77 ~ 110
(林征琴, 萧淑月, 何慧清. 社会交换理论观点下组织支持、组织躬行表现与组织公民行为相关因素之研究: 以信任与关系为切入点. *人力资源管理学报*, 2005, 5(1): 77 ~ 110)
- Commings J N. Work group, structure diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 2004, 50 (3): 352 ~ 364
- Chiu C, Hsu M, Wang E. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support System*, 2006, 42(3): 1872 ~ 1888
- King W, Jr Marks P. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *The International Journal of Management Science*, 2005, 36(1): 131 ~ 146
- Hooff B V, Weenen F L. Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 2004, 11(1): 13 ~ 24
- Lin H F, Lee G G. Perceptions of senior managers toward knowledge - sharing behavior. *Management Decision*, 2004, 42: 108 ~ 125
- Connelly C, Kelloway E. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 2004, 24(5/6): 294 ~ 301
- Makela K, Kalla HK, Piekkari R. Interpersonal similarity as a driver of knowledge sharing within multinational corporations. *International Business Review*, 2006, 11: 1 ~ 22
- Fei X T. *Xiangtu zhongguo* (in Chinese). Beijing: Sanlian Bookstore Publishing, 1985. 21 ~ 28
(费孝通. 乡土中国. 北京: 三联书店出版社, 1985. 21 ~ 28)
- Möller K, Svahn S. Crossing East - West boundaries: Knowledge sharing in intercultural. *Industrial marketing management*, 2004, 33: 219 ~ 228
- Wen Z L, Hau K T, Ma H. Structural equation model testing: cutoff criteria for goodness of fit indices and chi - square test (in Chinese). *Acta Psychologica Sinica*, 2004, 36(2): 186 ~ 194
(温忠麟, 侯杰泰, 马什赫伯特. 结构方程模型检验: 拟合指数与卡方准则. *心理学报*, 2004, 36(2): 186 ~ 194)
- Kulkarni U, Ravindran S, Freeze R. A knowledge management success model: Theoretical development and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 2006, 23(3): 309 ~ 347
- Huang G G. Confucian relationalism: cultural reflection and theoretical construction (in Chinese). Beijing: Peking University Press, 2006. 3 ~ 59
(黄光国. 儒家关系主义: 文化反思与典范重建. 北京: 北京大学出版社, 2006. 3 ~ 59)
- Michael polanyi and tacit knowledge. <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm> (accessed 07 April 2007)
- Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1994, 5 (1): 14 ~ 37
- Blau P. Exchange and power in social life (in Chinese). Beijing: Huaxia Press, 1988. 70 ~ 167
(彼德·布劳. 社会生活中的交换与权力. 北京: 华夏出版社, 1988. 70 ~ 167)

附录:员工知识分享行为调查问卷条目

- 1 每当我学到新知识,我乐意教我的同事
- 2 我的同事学会新知识,乐意教我
- 3 在我们公司,同事之间互相分享自己的知识是正常现象
- 4 当我们公司有同事向我咨询信息时,我会尽我所知告诉他们
- 5 当我们公司有同事向我请求教技术帮助时,我会教他们
- 6 我尽可能的创造同事之间学习交流的机会
- 7 在学习讨论中,我经常主动发言
- 8 在学习讨论中遇到棘手问题时,我总是要苦思冥想的去寻找问题的答案
- 9 通常,同事们交流讨论所有的话题,我都热心参与
- 10 在我们公司,同事们通常能及时的分享信息
- 11 同事们分享的知识,通常是对工作有用的
- 12 在我们公司,同事们分享的工作知识,通常用简单易懂的方式表达
- 13 同事们分享的工作知识,多是完整的(不会随意删减或保留)
- 14 在我们公司,同事们分享的工作知识,多是可靠的(不无中生有、蓄意欺骗)
- 15 在我们公司,同事们分享的工作知识,通常是准确的(不模棱两可)

The Structure and Measurement of Enterprise Staffs' Knowledge - Sharing Behavior in China

YANG Yu-Hao, LONG Jun-Wei

(School of Public Administration, South China Normal University, Guangzhou 510006, China)

Abstract

A growing body of studies has focused on knowledge - sharing behavior, especially on the factors that affect enterprise staffs' knowledge sharing. Some Western researchers have compiled questionnaires on knowledge - sharing behavior with different dimensions; however, there are few coherent questionnaires that can be used. Moreover, little empirical research has been conducted on this topic in China. Chinese culture is considerably different from Western culture, and it is unknown whether the same questionnaire that is used in the Western context can be used in the Chinese context. In this study, the structure of enterprise staffs' knowledge - sharing behavior was explored in China, and the Enterprise Staffs' Knowledge - Sharing Behavior Questionnaire (ESKSBQ) was developed.

First, by the content analysis of data collected from 52 staffs (using structured interviews) and from 217 staffs (using open - ended questionnaires) from various enterprises, the primary ESKSBQ was established in China. Then, data collected from a diverse sample of 407 staffs was used to explore the primary ESKSBQ's reliability and validity by exploratory factor analysis (EFA). Lastly, using item analysis and confirmatory factor analysis (CFA), data from another sample of 428 staffs was used to confirm the validity and reliability of the formal ESKSBQ.

The results indicated that enterprise staffs' knowledge - sharing behavior contains three dimensions in the Chinese context; these dimensions are the quality of sharing, cooperative spirit, and the behavior of active participation. The validity of the formal ESKSBQ was acceptable with the factor loading of each item above 0.55. The Cronbach α coefficients of the three factors were 0.85, 0.82, and 0.81, respectively. The Cronbach α coefficient of the entire ESKSBQ was 0.83.

The factors that constitute staffs' knowledge - sharing behavior vary from culture to culture. This study found that three dimensions, namely, the quality of sharing, cooperative spirit, and the behavior of active participation, constitute Chinese staffs' knowledge - sharing behavior, which are different from the dimensions of the knowledge - sharing behavior of Western staffs. Based on these three dimensions, the ESKSBQ in China has been found to have suitable reliability and high validity.

Key words staffs' knowledge - sharing behavior, quality of knowledge sharing, cooperative spirit, behavior of taking part actively, confirmatory factor analysis.