

從社會資本觀點論組織知識移轉

鍾瑞國¹

羅潔伶^{2,*}

¹ 國立彰化師範大學人力資源管理研究所教授

² 國立彰化師範大學工教系人力資源組博士生
慈惠醫護管理專科學校資訊管理科講師

摘 要

在現今這個知識經濟的時代下，知識早已取代傳統的土地、勞力及資金資本，成為組織及企業創造競爭優勢最重要的策略性資源，但知識必須經過制度的設計來加以篩選、移轉、活用，才能產生價值。所謂知識轉化的程序，是指知識從個人分享給群體，進而推展到組織，若能於組織的知識移轉網絡加入社會資本的觀點，則其知識流通之量與質當能提昇。因為個體擁有知識是人力資本的累積，而知識的分享與移轉則是社會資本的創造，其能再度拓展及累積組織的人力及社會資本此兩種資產，形成一種價值不斷提昇的循環，故本文擬由社會資本的三構面-結構面、關係面、認知面來探討組織內的知識移轉，並提出相關命題。

關鍵字：社會資本、知識移轉、知識管理

*通訊作者. Tel.：0928-919711

Fax：04-24522901

E-mail address：jling71@ms43.hinet.net

壹、前言

關於知識管理的研究在近幾年來是一個很熱門的話題，在現今這個知識經濟的時代下，知識早已取代傳統的土地、勞力及資金資本，成為組織及企業創造競爭優勢最重要的策略性資源。知識的定義與種類繁多，如果沒有經過制度的設計來加以篩選、移轉、活用，則其所能產生的價值將相當有限，而且會影響組織成長進步的速度，尤其在這個多國籍企業蓬勃發展的產業環境中，知識的移轉、擴散及分享更有其迫切的必要性存在。

所謂知識轉化的程序，是指知識從個人分享給群體進而推展到組織，若能於組織的知識移轉網絡加入社會資本的觀點，則其知識流通之量與質當能提昇，進而提高其營運績效，甚至提昇整個組織吸收及移轉新知識的能力。其原因何在？DeFillippi & Arthur(1998)認為，人力資本（知道自己的專業）與社會資本（知道他人的專業）是互相依賴的，經由知識分享與移轉這個自我強化的過程，組織成員願意繼續參與不同的方案，並在這過程中再度拓展及累積組織的人力及社會資本此兩種資產；Coleman(1988)、Burt(1992)、Tasi & Ghoshal(1998)等學者則認為，不論資本的形式為何，其重要的功能都在於從事財富與資源的製造與再生，但社會資本不但可以用來發展人力資本，社會資本亦可擴增財力資本，由此可窺見社會資本的重要性。

再者，社會資本在微觀層次（作為個人可運用的資源）或巨觀層次（作為一種社會國家或產業網絡的特性）已經有許多探

討，但一直到近年來社會資本在組織內的影響才慢慢受到重視；另外，社會資本原先是用來說明蘊藏在個人與個人之間鑲嵌(embeddedness)關係的資源，而近來許多組織理論方面的學者更進一步將社會資本之概念應用在知識管理之研究上，如Nahapiet and Ghoshal(1998)、Tsai(2000)、Tsai and Ghoshal(1998)等學者開始探討社會資本對於知識或資源交換的影響；Nahapiet & Ghoshal(1998)主張社會資本對於組織知識與資源的分享與智慧資本的創造有重要的影響；Hansen(1999)的研究亦發現組織內各單位間的連結類型對組織知識的蒐集與移轉有明顯的關聯性；還有一些學者普遍認為社會資本能加速單位間資源的交換、創新、智慧資本的創造、增進跨功能團隊的績效、加速並提昇組織間學習及組織知識流通之量與質(Adler & Kwon,2002；Gabbay & Zuckerman,1998；Kraatz,1998；Nahapiet & Ghoshal,1998；Hargadon & Sutton,1997)。因此，本研究擬由社會資本理論的三構面（結構面、關係面、認知面）出發，來探討其與知識移轉的關係，進而推导出相關命題，以作為未來實證研究之基礎。

貳、社會資本理論

社會資本的概念最早是由社會學大師Bourdieu 根據人群的社會活動所提出，後來泛指蘊藏在個人、社群或國家的關係，分析對象為組織內外部關係，分析重點在長期與多元關係的發展與變化，主要構念為關係特性，包括強弱連結、結構、認知、信任等。其認為生活中很多資源與資訊，

都是透過社會人際網絡所傳遞，社會資本的獲取，需要靠關係的建立與維持，人群彼此的關係好壞、認同與否、信任多寡，都會影響到人際管道傳播資訊的多寡，進而影響個人或團體所擁有的社會資本的總和（輝偉昇，民 91）。

關於社會資本的定義，許多學者有著不同的看法。Flap(1989)指出，社會資本是一個人的社會網絡以及他透過直接或間接接觸能動員的資源之總體；Wacquant(1992)將社會資本定義為「個人或組織藉由長久建立的關係網路，而取得的資源總和」；Nahapiet & Ghoshal(1998)則將社會資本定義為「鑲嵌在個人或社會所擁有的關係網路中，現有與潛在資源的總和，包含關係網絡本身及潛在動員網絡所產生的資源」；Gabbay & Leenders(1999)將組織的社會資本定義為「透過參與者的社會關係，累積而成的一組有形或無形的資源，來促使目標的達成」；Yli-Renko, Autio & Sapienza(2001)認為社會資本得使廠商取得外部夥伴之知識資源，透過密切的社會互動，廠商得增強其相互知識交易之寬度、廣度與效率性；金傳蓬(民 92)將社會資本定義為鑲嵌於人際、團體、組織或社會環境中的社會關係資源；由此可知，社會資本是存在於個人、團體與組織中的一種網絡關係，經由長時間的互動，成員較容易取得一些有價值的資源。

組織的社會資本乃內部社會關係特性的資源，表現在成員擁有集體的目標導向、彼此共享信任，透過集體行動以共同創造價值。它有助於創造股東的價值及強化員工的技能，乃促進組織與成員雙贏的資產。社會資本需組織成員長期灌溉與培

養互信的合作默契，主要是鑲嵌於成員日常的互動關係中，競爭者一時難以模仿或挖角取得，因此成為組織競爭優勢的基礎架構(Coff and Rousseau, 2000)。社會資本能讓一些原本不可能完成的或代價很高的目標得以達成，Nahapiet & Ghoshal(1998)認為社會資本對於資源創造(資源的交換與結合)會產生兩項效果，一是提升行動的效率，在社會關係網絡中，特別是具有弱連結或結構洞者，能增加資訊擴散的效率；而高度信任的社會資本能降低機會主義的可能，減少所需的監督程序，因而降低了交易成本。二是促進適應效率、創造力與學習力、鼓勵合作行為，促進組織的創新。

回顧 Granovetter(1992)、Nahapiet & Ghoshal(1998)、Yli-Renko et al.(2001)、Tsai & Ghoshal(1998)等學者過去在相關議題的研究，可將社會資本的定義與範圍大致歸納為結構（連結狀態及位置）、關係（信任）、認知（共享願景及價值觀）等三構面，以下分別詳細說明之。

一、結構面(structural dimension)

結構面探討的是網路成員之間連結(ties)的所有形態及網路成員能否在此結構中佔據一個有利的位置(position)。社會網路中個體連結之結構可以增進網路參與者達成目標的能力，此種連結稱為社會結(social ties)。Nohria & Eccles(1992)更進一步指出，所謂社會結指的是由特定形式的社會關係所連結成的一群「節點」(nodes)，並且是夥伴間的重複性連結，經由這些「結」的不斷延伸可構成一社會網路。透過這種社會結在網路中所處的位置，個體可以掌控網路中資訊的流通，Burt(1992)

認為結構面代表行為者間的整個連結型態，亦即你和誰有連結(who you reach)及如何連結(how you reach them)。

探討網路結的重要因素為鑲嵌性(embeddedness)體網路關係架構的影響(Granovetter,1992)。換言之，參與網路中的個體其行為與結果除了會受其直接連結與間接連結的夥伴所影響外，亦會受到組織在整個網路結構中佔據的位置所影響，此一觀點即為 Granovetter(1992)提出的結構性鑲嵌，結構性鑲嵌將社會系統與關係網絡視為一個整體，描述行動者之間或單位之間連結的構形(configuration)，是一種「位置」的觀點，包含網路連結方式、網路構型或生態、通常以網路的密度、連結與層級等變數描述連結型式，若廠商與夥伴間相互的連結數越多，則越接近網路結構的中心位置，其越能夠接近網路中更多夥伴的有價資訊(Gulati,1998)，並有助於廠商取得競爭優勢(McEvily & Zaheer,1999)。因此組織透過彼此連結所形成的鑲嵌性，對於資訊、知識之傳遞有重要的影響。

Koka & Prescott(2002)以研發聯盟為例，指出焦點廠商若能在此一網路關係結構中營造(佔據)一個有利的位置，則在研發聯盟的過程當中，將能取得更多元化與更豐富的資訊，進而加速廠商之組織間學習(或稱網路學習)與內部知識創造(Powell Koput & Smith-Doerr,1996；Nahapiet & Ghoshal,1998)；至於所謂有利的位置，其實就是 Burt(1992)所提出的結構洞(Structural hole)的觀念，亦即焦點廠商若在聯盟之整體網路結構中居樞紐或核心位置，則聯盟過程中許多重要的資訊都會流

向此一焦點廠商(Powell et al.,1996；Ahuja,2000)，甚至是特定聯盟夥伴之資訊交流或資源的交換都必須透過此一焦點廠商(Burt,1997；Walker Kogut & Shan,1997；Koka & Prescott,2002)。

在此構面中，本文參考 Smth et al.(1994)及黃家齊(民 92)的研究，所強調的是組織內的溝通狀態，包括溝通的頻率-團隊成員間互動的量，如藉由會議、電話、便條或電子郵件等方式；及溝通的非正式化程度一指團隊成員偏好非正式的談話、非結構化的會議等較非正式溝通管道的程度。

二、關係面(relational dimension)

關係面是指成員經由長期的互動，所發展出來的個人關係形態(Granovetter,1992)，此一觀念強調人們所擁有的關係會影響其行為，透過這些持續不斷的人際關係，人們可以達到其社交、認同及聲望等社會目的，主要概念包含信任與值得信任(trust and trustworthiness)、規範與制裁、義務與期望、身份識別與認同。Adler & Kwon(2002)將社會資本的關係分成市場關係(Market Relations)、層級關係(Hierarchical Relations)及社會關係(Social Relations)，本研究較著重於社會關係層面，在此層面中，個體間的交換是對稱的，會不斷地擴散、彼此互惠，且較利於隱性(Tacit)標的物的交換。

呂佩諭(民 91)認為關係面指的是深植在夥伴關係中的信任(trust)與可信賴(trustworthiness)的程度。Uzzi(1996)認為信任可以被視為一種鑲嵌關係之統治機制；Barney & Hansen(1994)認為信任為關係(relationship)的屬性，但可信賴則為個體涉

入關係的屬性。Nahapiet & Ghoshal(1998)則認為，關係鑲嵌是個體透過與他人互動的歷史所發展出的人際關係，例如對他人的尊敬與友誼等，進而影響個體的行為，而支持此種人際關係的，則是構成社會系絡的一個重要因素—信任，此即為本研究在此構面中所強調的觀念。

組織間信任關係的建立可以使組織達成更好的績效(Dyer,1997)。何謂信任？信任是對他人的行為有所信賴或有可預測性，並相信其信譽(Ring & Van de Ven, 1992)。亦可說信任是承受或逃避風險的一種趨勢與傾向(Stikin & Pablo,1992)。信任是一種個人主觀的心理狀態，對於某人或某物的某些特質或屬性，或陳述的真實性具有信心或依賴之，不用調查或證據就接受或相信，是屬於一種正面的期待(張文華，民 89)。Rousseau、Sitkin、Burt 與 Camerer(1998)綜合不同的看法，認為信任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。」不同的信任關係將會影響組織採取不同的統治機制，進而影響組織的交易行為與競爭優勢。信任可誘發聯合性的努力(Gambetta, 1988；Ring & Van de Ven,1994)，一個值得信任的行為者較可能得到他人的支持來完成既定目標，這是信任不存在時所無法完成的。

Uzzi(1996)指出鑲嵌連結具有信任、優質資訊交換及聯合解決問題三個特點，有助於無形知識的移轉與學習；Szulanski(1996)認為知識移轉是一種相互交換的過程，彼此間溝通的容易度和關係親密程度會影響交換的成功與否；Von

Hippel(1988)認為在合作關係中，透過親近與密集的成員間互動，可作為移轉專門知識的有效機制；Dyer & Nobeoka(2000)說，存在夥伴間的信任與關係資本可建立起企業間獨特的知識分享路徑，並進一步地促成彼此間特定資訊與 know-how 的學習；Kale et al.(2000)更以信任為基礎，主張並實證指出築基於個人層級的互動和彼此信任的關係資本可為企業在合作聯盟中得到較大的學習成效，而且可降低夥伴的投機行為，防範其關鍵專業技術的外溢。

三、認知面(cognitive dimension)

認知面係指雙方或多方之間共有的表述、詮釋和涵意所形成的資源(Cicourel,1973)，例如共同的語言、符號及故事等，即在一個社會網絡系統中，行動者間有共同的典範與價值標準(Portes & Sensenbrenner,1993)。Nahapiet & Ghoshal(1998)認為社會資本的認知構面為個體間可以利用共同的語言、規則以及陳述方式之溝通型式，形成共享的系絡以達成共識，降低溝通障礙與投機主義。當合作的個體形成具有凝聚力的共同體(identity)，將擁有在特定結構中所專享的資產，影響成員共同邁向經濟目標之行為(Portes & Sensenbrnner,1993)。

組織是一種用以表現社會知識之合作與學習的典範(Kogut & Zander,1996)。然而合作夥伴中個別組織之知識與能耐的移轉通常會有其範圍限制，組織間的認知即為擴大知識移轉範圍與縮小移轉限制的有效工具之一。所謂組織間認知，係指能將夥伴間所欲表達的意涵(meaning)做有系統的陳述、詮釋，並使外來者不得其門而入(Nahapiet & Ghoshal,1998)。這種認知可以

用來辨別敵我，區分何者為組織成員，何者不是，而形成一個共同體。

在一個大型的、複雜的組織中，共享的願景及價值觀能幫助發展個人及群體的行爲，進而使整個組織獲得利益。共同願景包含組成成員的集體目標及渴望，當組織成員在如何與他人互動上有相同的認知時，就可以避免溝通上可能發生的誤解，且有較多的機會能自由地交換資源及想法，所以 Dyer & Nobeoka(2000)認為，擁有共同的願景是聯盟成員所專享的社會資源，在網路中將增加各成員對知識分享的承諾，在人群中擁有共同的語言，即能促使人們獲致接近其他人物及資訊的能力(Nahapiet & Ghoshal,1998)；再者，他們所共享的目標能幫助他們看到資源交換及整合的潛在價值，共享同樣願景的組織成員較可能變成分享及交換資源的夥伴，有一些研究顯示，共享的願景能使整個系統更緊密，能強化整個組織的整合性(Orton & Weick,1990)。

參、知識移轉

有效的知識移轉是組織過程與結果中很重要的一部分，更是組織競爭優勢的來源。因知識具有「獨特性」、「專屬性」與「模糊性」，以致於組織資源中，知識資源最難以捉摸。何謂知識移轉？Gilbert & Gordey-Hayes(1996)認為當組織自覺缺乏某種知識時，便產生「知識的落差」，且其對組織重要性高時，就必須將知識從外部移轉進來，彌補這個落差，此即為知識移轉；另有學者認為，當知識接收者認知到缺乏某種知識時，經由與知識來源者間的

互動，透過各種媒介以取得所需之知識，並加以吸收、應用、發展與創新，並融入核心日常工作中的過程稱為知識移轉(Gilbert & Cordey-Hayes,1996;O' Dell & Grayson,1998; 胡 瑋 珊 ， 民 87)；Machlup(1962)認為知識移轉是一種知識接收者的求知過程，傳播者具已知的知識(known)，接收者則未必，因此是接收者求知的過程(knowing)；Harem,Krogh & Roos(1994)認為其指使知識接收者對於知識的了解與知識發送者相同的過程。

而知識移轉的目的何在，從知識需求者的角度來看，當企業策略改變，需有相對應資源的支持時，程度不等的知識移轉就產生了(Teece,1982)；從知識擁有者的角度看，當知識資產餘裕，可供其他單位或企業利用，且知識利用的邊際成本很低時，就可以進行知識移轉了(Grindley & Teece,1997)；在一個具有多單位的組織中，知識移轉能提供共同學習及單位合作的機會，可刺激新知識的創造，對各單位的創新能力亦有所貢獻。不同單位間的知識移轉是一種分享性的社會脈絡，藉由不同單位間的連結，各單位可獲得對市場競爭力有貢獻的能力，知識移轉可帶來綜效(synergy)、有利於新知識的創造、水平移轉可擴大組織學習並形成彈性的學習結構(Tasi,2001)，由此可知，成功地知識移轉能創造組織的競爭優勢，提昇組織的學習。

再來論及知識的取得及流動方式。一般而言，知識的取得可分為內部及外部來源，所謂內部來源，指知識為組織本身所發展及擁有，而外部來源，係指藉由不同組織間的互動關係，組織創造出知識取得和應用的機會(Dyer & Singh,1998；Lane &

Lubatkin,1998)。再者，如果依知識流動的方式來討論，經參考相關文獻之後，本研究將知識流動的方式歸納成三大類：內部知識移轉、外部知識購買與合作取得。第一類指知識在同一組織的不同地點、不同單位或不同國家之間移轉，其中如果是平行單位間的知識流動稱為水平移轉，如果是與上級單位或下屬單位間的知識流動稱為垂直移轉；第二類指組織從其他組織購得知識；第三類指組織與其他組織或研究機構合作過程中知識的流動，其中如果合作者間產業性質類似，稱為水平移轉，如果合作者間產業性質差異很大，則稱之為垂直移轉(Howell,1996；簡俊成、洪清德，民 92；姚蕙漪，民 90；Kacker,1988)。

知識的移轉運作非一蹴可及，需分階段來加以探討。Gilbert & Gordey-Hayes (1996)就將這樣的過程分為五個階段，1. 取得(acquisition)：組織利用各種方式加以取得所需知識，然而前期知識的取得對未來知識取得及搜尋方式有重大影響。2. 溝通(communication)：形式化及有系統溝通機制，有利於知識移轉的效果。3. 應用(application)：取得知識的目的在於應用，以改善組織績效。4. 接受(acceptance)：在知識被組織同化前，是存在於個人的接受階段。5. 同化(assimilation)：此階段為知識移轉的重要關鍵，也就是將個人的知識轉換成組織的知識。一般而言，一直要到第五階段，知識的移轉才算完成，才能真正發揮效果，然而，在整個知識移轉的過程中，又會受到許多因素的干擾，包括知識本身的特性、知識接收者的吸收能力，知識擁有者與知識接收者間的合作關係、資訊科技運用程度、內部激勵與管理制度

的設計……等。為求研究議題明確，本研究聚焦於從社會資本的觀點來看組織內知識移轉的一般化狀況。

肆、社會資本理論與知識移轉

在社會網路當中，個體會透過與他人的互動而建立起獨特的社會關係，例如彼此間的友誼、規範、信任、尊敬等等，這些關係的累積是個體本身所專享的一種財富，然此一財富無法由個人獨自擷取，必須經由動態的、持續性的、正式或非正式的社會互動或連結來蓄積，因此學者將之稱為社會資本(Lesser,2000)。然儲存於各個組織中的知識、能耐或實務經驗可能並不相同，因此若能透過社會資本的建立，則可使組織對於這些不同的知識有更多的可及性，並更有效率的移轉與取得這些技術知識(Tsai, 2001)。

一、社會資本理論結構面與知識移轉

社會資本理論的結構面最主要包括兩個重點：網路成員之間連結(ties)及網路成員能否在此結構中佔據一個有利的位置(position)。Uzzi(1996)、Burt(1997)、Nahapiet & Ghoshal(1998)認為，透過組織在網路中所處的位置而形成的網路結，能夠使組織有效的取得所需的資訊。Burt(1992)、Gulati (1999)認為，若組織所擁有的網路結越多，不但使組織能獲取更多流通的資訊與知識，並對於資訊可以發揮更大的可及性、時效性與參考性。據此，本研究推出命題 1a：

命題 1a：組織所擁有的網路結愈多，愈能強化組織的知識移轉。

另一方面，根據 Tsai & Ghoshal(1998)

的觀點，若成員在網路中處於中心性(centrality)的位置，則具有獲取資源之獨特優勢。Lin,ensel & Vaughn(1981)、Marsden & Hurlbert(1988)、Brass(1992)、Tsai(1998)認為，成員或組織在網路中之中心性愈高，愈有助於獲得工作、權力和外部的資源。以網絡分析的觀點而言，個體在關係網絡中若能取得中心地位，在資源的取得上就擁有特殊的優勢(Ibarra,1993)；Tsai(2001)指出，透過網路中的位置優勢，組織可以有獨特的機會接近所需的知識來瞭解市場動態，並運用這些多樣化的知識，使其達到範疇經濟(scope economies)的效果，而有助於組織績效的提升。Tasi(2001)又指出，組織單位如果能採用中央網路位置，提供接近由其他單位研發的新知識路徑，組織將能生產更多的創新。據此，本研究推出命題 1b：

命題 1b：成員在組織網絡中的中心性愈高，愈能強化組織的知識移轉。

網路中的社會連結是資訊與資源流動的重要管道，透過社會互動，特定個體可接近或取得其他個體所擁有的資源，就組織內而言，不同單位間的社會互動關係將有助於使單位間的疆界(boundary)模糊化，並有助於形成共同利益(Tasi & Ghoshal,1998)；在結構面方面，黃家齊(民 92)主張，當團隊成員間溝通的頻率與非正式化程度愈頻繁，則對知識分享及創新活動將有正面助益；團隊為組織中的一種型態，由此可推論至整個組織的知識移轉狀況，導出命題 1c 及命題 1d：

命題 1c：成員間溝通的頻率愈頻繁，愈能強化組織的知識移轉。

命題 1d：成員間溝通的非正式化程度愈高，

愈能強化組織的知識移轉。

二、社會資本理論關係面與知識移轉

社會資本理論關係面的重點包括網路內各成員之間社會性互動(social interaction)的品質及彼此間的信任。Koka & Prescott(2002)指出，若有良好的關係品質，則成員會在互惠與認同的合作氣氛下，較願意進行知識的交流與分享，並會提昇知識流通之量與質。Yli-Renko et al.(2001)在其針對新興的廠商與其最主要的顧客之社會資本所做的研究中，將新興廠商與其顧客間之信任、互惠程度以關係品質(relational quality)來表示，其認為新興廠商與其顧客間之關係品質會影響新興廠商從顧客身上所獲得的知識。Szulanski (1996)指出阻礙組織最佳知識傳遞的原因之一為彼此關係的惡劣。據此，本研究推出命題 2a：

命題 2a：組織成員間社會互動性愈佳，愈能強化組織的知識移轉。

另一方面，以組織互動的觀點來看，組織間的信任關係可以使得資訊分享更公開且更誠實，以降低組織間交易的資訊不對稱，組織亦不需擔心所信賴的人會利用這些資訊來危害自身(Zaheer,McEvily & Perrone,1998)。若以交易成本理論的觀點來看，組織間的信任關係不僅能夠降低交易成本，更能提升交易價值(Zajac & Olsen,1993;Dyer,1997)。組織與他人所建立的人際關係與信任，可以降低組織間資訊的不對稱(Zaheer et al.,1998)，並有助於組織間知識的移轉(Lorenzoni & Lipparin, 1999)。Dyer & Nobeoka(2000)亦認為，組織間信任關係的建立可以加速夥伴間知識的分享，以及資訊交流的透明化，進而提

高組織學習能力。Ring & Van de Ven(1994)、Fukuyama(1996)等學者也都強調，關係中若有高度的信任，會更有意願去交換資訊、相互合作與加強互動。Nahapiet and Ghoshal(1998)指出，信任不僅讓個人能取得並交換智慧資本，並且能夠更有效預期此交換的價值。據此，本研究推出命題 2b：

命題 2b：組織成員間信任度愈高，愈能強化組織的知識移轉。

再者，Hansen(1999)針對單位間知識移轉的研究發現，「弱連結」(weak ties)雖有助於計畫團隊迅速地搜尋到所需的知識，但若知識複雜度高，難以外顯化時，弱連結反而阻礙知識的移轉，單位間需建立強連結(strong ties)才能有效地移轉複雜或內隱的知識，而通常強連結的成員關係中，才會伴隨著高度的信任感；而 Adler & Kwon(2002)在社會資本中所提及的社會關係層面中亦認為，通常成員彼此交換的標的物是對稱的，會不斷地擴散、彼此互惠，且較利於隱性(Tacit)標的物的交換。因此導出命題 2c：

命題 2c：組織成員間關係愈密切，愈有助於組織中隱性知識的移轉。

三、社會資本理論認知面與知識移轉

社會資本理論認知面的重點包括組織成員是否具有共同的願景與語言。這種擁有共同語言與共同願景的組織間認知系絡，可以促使組織成員產生一致性的行為(Portes & Sensenbrunner, 1993)，降低投機行為的可能性(Dyer & Singh, 1998)，當組織成員間擁有共同的願景時，便能知悉彼此的行為，減少溝通的誤解，並增加交換構思與資源的機會(Tsai & Ghoshal, 1998)。

Boland & Tenkasi(1995)亦認為，擁有共同的詞彙有助於知識的接近與結合，因此擁有共同的語言應能促進資訊與知識的接近、移轉與取得。Roger(1995)認為，當個人間齊一性越高，新知識的溝通有更大的效果，例如有相似的信念、教育程度、社會地位等，分享互通的語言、有相同的社會特質，都有助於個人間新點子及新知識的溝通。洪國堅(民 90)以有赴大陸投資之上市櫃公司為研究樣本，得到以下的結論：當母子公司價值觀相似程度越高時，母公司將知識移轉至子公司的知識流動量越高；當母子公司價值觀相近程度越高時，子公司吸收由母公司移轉的知識之能力較佳。據此，本研究推出命題 3a 及 3b：

命題 3a：組織成員間愈具有共同的願景，愈能強化組織的知識移轉。

命題 3b：組織成員間愈具有共同語言，愈能強化組織的知識移轉。

伍、結論

在這產業環境變化迅速的時代中，組織創造競爭優勢的秘訣，不是獨霸知識，而是要將知識在組織內進行分享與移轉。社會資本理論將組織的網絡關係做了一個最好的詮釋，經由組織間的網路結、網路位置、成員間的互動性、成員間的信任度、成員間的共同願景、成員間的共同語言…等構面的劃分，我們可以窺見其與知識移轉間的關係；知識移轉是社會資本的創造，其能再度拓展及累積組織的人力及社會資本此兩種資產，形成一不斷提昇的價值螺旋，由此證明從社會資本觀點討論組織知識移轉的必要性。但這只是一個開

始，知識移轉最終的目的在於創造更多的組織績效與效能，諸如：生產力、創新、利潤、員工滿意度、低成本……，這些是本研究未探討到的部分，值得進行後續的探究；另外，在組織知識移轉方面亦可依知識移轉的步驟、知識屬性、知識流動方

向、知識接受者的意願、知識接收者與知識擁有者間的合作氣氛……來做更細的區分，再探討其與社會資本間的關係；而本文僅作相關命題的推論，有待未來做更進一步的實證研究。

參考文獻

- 方鈺如（民 90），人際信任、社會資本與工作滿意度之相關性研究，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 方世杰、林麗娟、邱志芳（民 92），參與研發聯盟廠商之知識創造與技術移轉績效-社會資本與經濟性互動之觀點，**管理評論**，22:3，p.123-148。
- 朱文儀、黃延聰（民 91），國際策略聯盟中廠商間知識移轉與廠商能力發展，**台灣管理學刊**，2:1，p.105-124。
- 呂佩諭（民 91），創業導向、吸收能力與社會資本對研發聯盟廠商之學習與研發績效影響之研究，銘傳大學國際企業學系碩士論文。
- 何采穎（民 91），在台外商知識流通與研發策略關聯性之實證研究－社會資本之觀點，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 金傳蓬（民 91），知識特性與社會特性對於人力資源活動外製程度之影響，國立政治大學企業管理學系博士論文。
- 姚蕙漪（民 90），從夥伴關係的觀點，探討影響組織內知識移轉的因素，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 洪國堅（民 90），台灣大陸母子公司間知識移轉與知識吸收之研究，東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 陳心田（民 92），人際網絡網絡利益與事業生涯成功，**管理評論**，22:4，p.101-127。
- 黃家齊（民 92），團隊多元化與知識分享及創新－社會資本之中介效果，**管理與系統**，10:4，p.471-497。
- 曾義明（民 93），台商對大陸投資事業之行銷知識移轉研究，**管理評論**，23:1，p.135-158。
- 蔡志豪（民 90），組織之社會資本與組織學習績效之研究——以參與工研院研發聯盟之廠商為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 輝偉昇（民 91），從社會資本角度看對知識部門及團隊學習效能之影響，元智大學資訊社會學研究所碩士論文。
- 簡俊成、洪清德（民 92），外部知識移轉之研究-以台灣上市上櫃製造業公司為例，**管理學報**，20:5，p.929-964。
- Coleman, J.(1988),Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*,94: s95-s120。
- Paul S. Adler & Seok-woo Kwon(2002), Social Capital : Prospects For A New Concept, *Academy of Management Review*,Vol.27,No.1 : 17-40。
- Robert J. DeFillippi & Michael B. Arthur(1998),Paradox in Project-Based Enterprise : The Case Of Film Making, *California Management Review, Winter 1988 ; 40,2* : 125-139。
- Tsai, W. & Ghoshal, S.(1998),Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*,41,464-476。
- Tsai, W.(2000),Social Capital,Strategic Relatedness and the Formation of Intraorganizational Linkages, *Strategic Management Journal*,2,925-939。
- Wenpin Tasi(2001),Knowledge Transfer In Intraorganizational Networks:Effects Of

從社會資本觀點論組織知識移轉／鍾瑞國、羅潔伶

Network Position And Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And

Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5 : 996-1004 °

From social capital viewpoint to discuss about the intraorganizational knowledge transfer

Ruey-Gwo Chung Chieh-Ling Lo

Abstract

Recently, knowledge plays as strategic resource to create competitive strength for organization. For creating more value, knowledge must be selected, transferred and used. This paper is from social capital viewpoint to discuss the process. Because individual's knowledge is the accumulation of human capital, and knowledge sharing and transferring is the creation of social capital which simulates the development of these two capitals mentioned above again. Therefore, the paper focuses on three dimensions(structural, relational and cognitive)of social capital to explore the relationships between knowledge transfer, and will provide some hypotheses .

Keywords: social capital, knowledge transfer, knowledge management