

壹、知識管理 (Knowledge Management)

目前「知識管理」一詞在界定上可謂眾說紛云幾近人言言殊，尚無法形成權威性的共識，茲將不同定義列舉如下：

1. Karl Wiig (1997) 主張知識管理是有系統的、明確的與深思熟慮的建構、更新，並運用知識，以擴大企業的「知識相關」效能並從知識資產中獲得報酬 (吳瓊恩，2001:262)。
2. David Snowden (1999) 指出知識管理可定義為確認、最佳化以及主動地管理智慧資本，而不管它是以人工製品中外顯知識的型態或者是個人或社群所擁有的默會知識型態來展現。
3. Jeremy Hope & Tony Hope (1999) 認為知識管理係指將企業的智慧資產做最有效的運用，這牽涉到如何將適當人員的腦力結合在一起，期使在日常生活中發揮集思廣益的本能 (王瓊淑譯，1999)。
4. 吳思華認為知識管理係指在知識型企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性產品 (李昆林，2001:14)。
5. Matsutaro Morita & Tomohiro Takanashi (1999) 指出知識管理就是將知識情報方面的資產充分運用在經營的手法，向全公司發表未公開的個人資產，加以規劃為全公司共享，並可相互活用的組織結構 (吳承芬譯，2000:4)。
6. Audrey S. Bollinger & Robert D. Smith (2001) 將知識管理界定為存在組織的流程、個人、產品與服務當中的默會知識和外顯知識的界定及溝通。
7. Arthur Andersen Business Consulting (1999) 提出知識管理重要元素架構圖(知識管理公式): $KM=(P+K)^S$ ，其中 K 代表的是 Organizational Knowledge；P 則為 People；+ 代表的是 Technology；S 為 Share，此公式表達出「組織知識的累積，必須透過科技將人與知識充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果」。(胡瑋珊譯，1999:4；劉京偉譯，2000:39)

綜上所述，本研究認為「知識管理」係指組織在面對一個以信任為其前提、知識為基礎、分享為首要、創新為精神以及科技為動力的知識經濟時代，為了創造組織的優勢競爭力、累積知識資本，提升知識獲取、轉換、擴散與保存的能力，組織必須創造一個以社會資本為核心、以學習社群為動力、以資訊科技為手段及以知識資本為目的的文化環境，有系統地連結整合人、知識與資訊技術等面向，而在分享機制充分運作下，達到知識累積的加乘效果。簡言之，根據前述之知識管理公式，為求展現知識管理過程中「分享」的基礎核心—社會資本之重要性，以及社會資本要素中共享的價值、規範、信任、認同等無形資產對組織集體的合作行動所發揮的乘數效果，筆者擬以下表知識管理方程式表示「組織知識的創造與累積，除了在科技作用下將人與知識充分結合，更須倚賴社會資本所涵蓋的規範、價值、信任、關係網絡等質素，作為組織進行學習合作與知識分享的共同基礎，並藉以有效活化及管理組織知識」。

表 1-1：知識管理方程式

$KM = (P+K)^{SC} \quad SC = S (\text{trust} + \text{values} + \text{norms} + \text{cognitions} + \text{beliefs} + \dots)$		
P	People	代表知識的載運者或傳播者
+	Technology	代表資訊科技協助知識管理的建構
K	Knowledge	知識素材包含資料、資訊、知識與智慧
S	Share	分享
SC	Social capital	社會資本為知識管理的平方值；倘若成員間存在大量的共享價值與規範，彼此誠實互信，一旦組織透過科技將人與知識充分結合時，可因此提高分享意願和合作動機，發揮社會資本的槓桿效應，促進強化知識管理的能力。

資料來源：作者修改自劉京偉譯，2000:39。

貳、知識管理能力（Knowledge Management Capability）

組織長期的競爭優勢大部分來自內部獨特的資源與能力，如何取得、發展、開發這些資源、能力已然是當前組織的首要課題。一般而言，所謂「能力」常指組織所擁有的一種“潛能”可運用於本身資產的開發利用或

任務、活動的達成及績效的改善 (Maritan, 2001; Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece et al., 1997)。通常這些「能力」是以知識為基礎、組織獨有的且是社會性複雜的，無法直接簡單地由市場獲取，而是須在組織內逐漸培養發展。因此 Alavi & Leidner (2001:109-110) 則視知識為可能影響未來行動的「能力」，亦即使用資訊的潛能，或因學習、經驗所產生的詮釋與篩選必要資訊之能力。而知識管理能力的推動則是側重於組織核心能力的建構、策略性 know-how 優勢的理解及知識資本的創造上。

參、知識創造 (Knowledge Creation)

知識創造乃當代組織欲求變革與持續創新，於全球化市場中贏取競爭優勢的主要動力，其動態性源自組織內外知識的連結與轉換，涵蓋了知識的獲取、移轉、利用與蓄積等過程，是組織創新產品和服務，有效管理知識活動必備的核心能力。換言之，知識管理不單是資料或資訊的儲存和累積，更是關注於知識的持續更新與創造，其活動內容涉及個人之間或個人和組織之間的默會知識與外顯知識的轉化互動、資訊科技的建置與善用、組織學習的創發與落實或團體動態的建立與改善，藉以營造一個知識分享及支持學習的文化環境，將更有利於組織具體實踐知識創造的過程。

肆、社會資本 (Social Capital)

「社會資本、」一詞首見於 1916 年學校社群中心的討論當中，之後常為社會學家於相關著作中提出。例如 Jane Jacobs (1961) 將「社會資本」一詞用以說明美國城市的興衰，Glenn Loury (1977) 以此概念描述所得差異的各種來源；Pierre Bourdieu (1977) 則視社會資本為解釋個人成就的資本形式之一；此外 James Coleman (1988) 於其著作“Social Capital in the Creation of Human Capital”一文中，論述人力資本理論的個人主義偏差 (Cohen & Prusak, 2001:4-5)，而他所謂的「社會資本」是指團體或組織中的成員為了共同目標而一致努力的能力，並主張人力資本除了人的知識和技能之外，尚包含另一關鍵部分——個體與他人共事的能力，此能力在經濟生活與社會生存的每一層面都舉足輕重，而組織中

的成員是否具備此項能力則是取決於組織共享規範和價值觀的程度，以及組織能否將個體利益融進群體利益當中（Fukuyama，1995；李宛蓉譯，1998:13）。此時學者將對個人的關注移轉至網絡和社群的發展、規範與價值的傳承以及集體性（collectivity）的意義之上，有助於瞭解社會資本在文化上與組織內的涵意。誠如 Fukuyama 將「社會資本」界定為促使團體成員合作的共通非正式價值或規範。這些道德價值與社會規範不只限制個人的任意選擇，且是任何合作行為的必要條件。一旦個人自願犧牲些許自由而遵循合作規範，彼此經由對話、溝通、協調之結果可使個人力量因組織或團隊的成就而擴大。換言之，倘若社會中的個人為了自由不斷顛覆既有的規範，必然會愈加孤立、混亂、欠缺合作，抑或是為了追求「超越極限」的個人行為，接踵而來的是人際關係的冷漠、自私、欺瞞及非正式社群網絡的崩解與價值認同的消失，取而代之的是一道道無形的資訊牆，不斷的加大人與人之間的疏離。是故人與人之間的誠實守信和互惠合作是兼具了道德上的意義與經濟上的效益，個人可透過經常普遍性的網絡互動，增強彼此的互信與維繫感，有助於分享、學習與創新應變，以及組織共同目標的達成（李宛蓉譯，1998:35；張美惠譯，2000:18, 37）。

再者，Robert Putnam（1993）將「社會資本」概念運用至政治領域，於《Making Democracy Work》一書中論證社會資本在政治上、制度上與經濟上的價值，並宣稱「社會資本」係指社會組織的特質，譬如：網絡、規範和社會信賴等，其能增進互利的協調與合作（Putnam，1995:66）。其論述亦為世界銀行（the World Bank）在比較經濟研究中所採用，並將社會資本界定為“鑲嵌於社會結構中的規範與社會關係，能促使人們協調行動達到可欲之目標”（Cohen & Prusak，2001:3-5）。換言之，誠如 Michael Woolcock（1998:151-208）所言“...社會資本最大的優點在於它針對當前重要議題提供一個廣泛、多元及科際整合的途徑。”

迄今為止，「社會資本」一詞已普遍用於個人乃至國家中的各層面，然對於正式組織的研究而言，卻是個值得開發的新墾地，而與其相關的概念如：關係網絡、實務社群、承諾、合作、互惠、創發等等逐漸為組織管理之研究所運用，茲將重要界說列舉如下：

1. Don Cohen & Laurence Prusak（2001:4）將社會資本界定為涵蓋人際間主動連結的儲存如：信任、相互了解、共享價值與行為，其能結合

人類網絡與社群中的成員，並使合作行動成為可能。

2. Gordon Walker, Bruce Kogut & Weijian Shan 認為社會資本是一種強化個人或公司行動之間的行為規範，同時視其為一種限制及一種資源 (Lesser, 2000:228)。
3. Janine Nahapiet (1998:243) 則主張社會資本係指實際與潛在資源的總和，其乃鑲嵌於、可取於及源自於個人或社會單位所擁有的關係網絡。
4. Karen Pennar (1997:154) 指出社會資本乃是影響個人行為進而影響經濟成長的社會關係網 (web of social relationships)。
5. Michael Lounsbury (2000:837) 認為社會資本係指一套具體或虛擬的資源，可經由公司成員的社會關係，加諸於成員身上以促進目標的達成。
6. Wayne Baker (2001:9) 界定社會資本為透過專業與個人網絡所發掘的各種資源。
7. Nan Lin (2001:19) 則認為社會資本意指對社會關係的投資並對其產生的市場報酬有所期待，即透過社會關係取得的資本。

綜言之，本研究認為「社會資本」乃指組織或社群中的個人為了達成可欲之目標，在共享規範、價值觀、承諾與信仰的基礎上，展現本身的能力例如建立關係網絡或與他人共事的能力，及可動員的社會資產，其包含共同認知、互惠合作、親密感、信賴感及共享的語言、系絡或符號等等，藉此提供個人本身或組織更多的價值與資源。有關社會資本之其他定義請詳見表 1-2。

表 1-2：社會資本之定義

外部 V. S. 內部	作者	社會資本的定義
外部	Baker (1990:619)	“一項資源由行動者自特定社會結構取得，然後運用於追求其利益之上；它是藉由行動者之間關係的轉變而創造。”
	Belliveau, O'Reilly & Wade (1996:1572)	“一種個人人際網絡及精英的制度化關係 (elite institutional affiliations)”
	Bourdieu (1985:248) (1985:243)	“一種實際或潛在資源的集合，這些資源連結成一持久的相互認知 (mutual acquaintance or recognition) 的制度化關係網絡。” “由社會義務 (關聯) 所形成，在某些條件下，其可轉換為經濟資本，且可能制度化為一資格頭銜的形式 (a title of nobility)”
	Bourdieu & Wacquant (1992:119)	“各種實際或虛擬資源的總稱；個人或團體的社會資本的自然增生可透過本身所擁有的持久性、相互認識認知的制度化關係網絡來完成。”
	Boxman, De Graaf & Flap (1991:52)	“其乃指能期待提供支持的一群人及其擁有可自由支配的資源謂之。”
	Burt (1992:9) (1997:355)	“透過朋友、同事或一般接觸使你獲得機會運用本身的財務或人力資本。” “一個網絡中的仲介機會” (the brokerage opportunities in a network)
	Knote (1999:18)	“指一種過程，社會行動者藉此過程創造並動員他們組織內或組織之間的網絡連結，以便得以接近其他社會行動者的資源。”
	Portes (1998:6)	“行動者有能力藉著社會網絡或其他社會結構的成員的力量來確保其利益。”
內部	Brehm & Rahn (1997:999)	“公民之間的合作關係網 (the web of cooperative relationships)，其可促進解決集體行動的問題。”
	Coleman (1990:302)	“社會資本是由其功能來界定，它並不是一個單一體而是具有兩種共同特質的多樣不同實體：它們皆包含社會結構的某一面向，並可增進結構內特定的個人行動。”

內 部	Fukuyama (1995:10) (1997)	“在團體或組織中成員為共同目的一起共事的能力。” “社會資本能界定為特定一組團體成員之間共享的非正式價值或規範，其許可成員之間的合作行為。”
	Inglehart (1997:188)	“一種信賴與容忍的文化，在當中會出現外延的自願性聯結網絡 (extensive networks of voluntary associations)。”
	Portes & Sensenbrenner (1993:1323)	“對集體行動的期待，其可影響經濟目標與成員尋求目標的行為，即使這些期待並非傾向於經濟領域。”
	Putnam (1995:67)	“社會資本乃指社會組織的特質，例如網絡、規範與社會信賴，其可增進相互利益的協調與合作。”
	Thomas (1996:11)	“存在於能促進集體整全發展的公民社會中所發展出的自願性工具 (手段) 與過程。”
內 部 + 外 部	Loury (1992:100)	“人與人之間自然發生的社會關係，可促進或協助取得市場中重要的技能與特質...一項資產，如同財金遺產般地重要，都可用來解釋社會中不平等的持續。”
	Nahapiet & Ghoshal (1998:243)	“指實際及潛在資源的總和，其鑲嵌於、可取得並源自個人或社會單位所擁有的關係網絡，因此社會資本同時包含了網絡及透過此網絡可能動員 (流動) 的資產。”
	Pennar (1997:154)	“影響個人行為並因而影響經濟成長的社會關係網。”
	Schiff (1992:160)	“一套影響人際關係的社會結構要素 (the set of elements of the social structure)，其為產品結果或效用功能的投入或理由 (論據) 所在。”
	Woolcock (1998:153)	“存於 (賦與) 個人社會網絡中互惠互利的資訊、信任與規範。”

資料來源：整理自 Adler & Kwon, 2002:20.

根據 Davenport & Prusak (1999:34) 之知識管理觀點，知識可明確界定為「一種流動性質的綜合體；其中包括結構化的經驗、價值、以及經過文字化的資訊，此外，也包含專家獨特的見解，為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。知識起源於智者的思想。在組織中，知識不僅存在文件與儲存系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範當中。」此定義彰顯出知識來自人們的思想，存在個人心中，同時兼具流動性與結構性、直覺性與邏輯性，能綜合許多不同元素，是人性中複雜且難以預測之特質中的一部分。

由於知識總是會隨著產品、服務、流程、科技、結構、角色以及關係之不同而有所變化，增加本身的複雜性與流動性，而無法以簡單的形式進行設計、處理與管理，此可歸諸於知識本身具備的十二項特性，其內容包含 (Allee, 1998:4)：

- (1) 知識是渾沌不明的，無法將知識成分自所有事件中透析出來，其原因在於知識會與文化、結構、科技及個人獨特的背景有關，無論如何嘗試去透析、孤立知識，亦難以斷絕任何關連性。
- (2) 知識是自組的，由於知識有自己的生命，會基於目的與認同而自我組織，以促成每日知識之創造、維持、扼殺與更新。
- (3) 知識會尋求社群之存在，因為知識源自於社群，而知識社群的強大力量可遍及全世界交談的人們。
- (4) 知識需倚賴語言來傳遞，語言使吾人加入特定的經驗世界，若缺乏文字描述吾人的經驗，則無法溝通所知，所以擴張知識意味著吾人必須擴展用來描述工作經驗的語言。
- (5) 若愈將知識制度化就愈可能錯失它，因為一般將知識形式化為已編碼的知識、文件、專利、知識資產、書庫、資料庫之趨勢往往過度僵化和正式化而導致意外的負面效果，即對創造力與新知的壓抑和抹殺。
- (6) 較鬆散可能更好，切勿企圖緊密控制知識流程，因為高度適應的系統雖然顯得不夠嚴謹，但多元化、分權的知識系統其成功機會較高。

- (7) 知識管理並無最終辦法，「彈性」才是絕對必要的，唯有持續嘗試不同途徑以因應不斷變化的知識模式。
- (8) 知識並非永遠成長，其癥結在於「精進知識」與「建立知識」之間存有明顯差異，唯有透過「忘卻學習」(unlearning)、放棄舊思維或排除知識與專業的全部障礙才能促成知識的演進。
- (9) 並無真正的知識負責者，由於知識是一種社會化過程並非單一個人就能促成知識的產生，因此無人能負責集體知識，知識管理者僅能經由設計知識流程來協助知識的取得、創造、分享及應用，並極力去排除各種障礙以創造知識分享的文化。
- (10) 切勿加諸各種規則與制度，一味製造各種無人支持的方針、法規或科技系統只是一種浪費，因為精進知識的最佳方法是撤除自組織的障礙，建立有利知識增進的文化環境與自然流程。
- (11) 尚無一個最佳實務可精進知識並擴展智慧，知識必須透過多元層次與方法來予以支持，所以系統途徑、反思、實驗與調整才是真正解決之道。
- (12) 對知識問題的界定將會決定管理知識的內容與方式，倘若關注的是所有權，管理者會偏重編碼知識的取得如：專利、版權、商標權等；但若以知識分享為核心焦點，管理者將更強調溝通交流與互動；如果管理者關心的是未來的知識能力，則尋求創造、適應與應用知識之各種方法將會是重點所在。

參、知識層級與類型

知識是人們對於世界的理解，並執以為真的部分。然因對於世界的理解可透過不同的形式狀態來呈現，且為了探究知識管理的內在本質，便不得不將知識管理的對象：資料、資訊、知識與智慧等「知的資產」加以釐清，以區別此四項不同層面的概念於管理「知識」的過程中所代表的意義與效果。

一般而言，所謂「資料」是指原始的數字和事實，或從外界直接獲取的可衡量之變數數據而言；「資訊」則是加工處理過，並富有意義的結構性資料，亦即把所得的資料視為題材，有目的地予以整理，藉以傳達某種訊息謂之；「知識」意指已認證的資訊，對於行動足以產生預測、因果關係或決策作用的資訊組成，抑或一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值所需的直接材料 (Dreske, 1981; Machlup, 1983; Vance, 1997; Alavi & Leidner, 2001)。所以知識必然是存在於知者且為個人認知處理的結果 (Fahey & Prusak, 1998; Tuomi, 1999)，一旦資訊經個人心智處理後則可轉變為知識，因而知識的含意除了表示已經被了解的知識狀態之「已知」(known) 部分外，尚包括「求知」(knowing) 部分，代表尋求求知的能力與過程 (Machlup, 1962)。此際，若能以知識為根基，運用個人的綜合判斷，應用執行能力及實踐能力來創造價值的泉源，便為「智慧」之所在，是超越知識最高層次的睿智和大智，有別於知識著重於技術面，對實務較有直接貢獻，智慧可解釋為「因內心得知存在於現象背後的常規，故能於瞬間掌握存在於實體的真相。」或「一種具有理性、大智的最佳實踐法。」(吳承芬譯，2000:16)。申言之，智慧是一種解決個別問題的對策，絕對需要以人的創造性為趨動力，而培養創造性的先決條件在於大量的資料、資訊與知識，將上述資產組織和歸納後產生的通用性、共有性愈大就愈能增長智慧，進而將創造性提升至更高的應用與實踐層次。是故，本研究為了明確知識管理的意義，便以知識層級之概念闡釋上述概念之差異。

知識的層級性是表現在其本身的廣度、深度、價值、概念化與意義之上，根據 S. Alter (1996)、D. Tobin (1996) & T. Beckman (1999:1-5) 等學者之見解，知識層級大致可分為 (吳瓊恩，2001:260-1；尤克強，2001:40-3；張榮發，2001:156-8)：

1. 資料 (Data=Perceived Facts) --是指對觀察到的事件所作的記錄，此為知識的最低階形式，本身無法提供行動和判斷的依據，卻是創造資訊的重要原料，包括事實、文字、數字、意象、符碼等。
2. 資訊 (Information=Meaningful Data=Data+Relevance+Purpose) --是經過處理後具有意義與系絡的資料，抑或是賦予資料某種詮釋、意

義和結構之後，再加以處理⁷形成資訊。

3. 知識 (Knowledge=Conceptualization of Information=Information + action + Application=Information + Experience=Information in Context+Understanding) --意指人類思考資訊的能力，即知識是源自人的思想，透過比較、結果、關聯、溝通等方法，將思考結果記錄下來，而此能力則可表現在決策與行動的品質，處理複雜事物的經驗、迅速的情境判斷、濃縮後的專業直覺、新環境中的自我學習，以及價值觀、信念、承諾等都是知識的反映。是故，知識並非單指資料或資訊，其間之最大差異在於資訊可和人分開，而知識則須和個人、團體或社群網絡結合，透過融合各種持續學習與反省所產生的直覺、靈感、洞識及判斷，不斷地創造新知，正如 Liam Fahey & Larry Prusak (1998) 所言：「倘若知識與資料或資訊並無不同，則知識管理只不過是老生常談，毫無新意。」(DeCagna, 2001:21)。

4. 智慧 (Wisdom=Knowledge-driven Action=Knowledge + Intuition + Experience) --乃指知識導向的行動，即在應用知識的過程中有效地運用自身體驗與整體把握的直觀能力，領悟其中之道理，而產生更多有用的知識。

簡言之，知識管理涵蓋的範圍不僅涉及知識，更包含了資料、資訊、知識、智慧等不同層面，倘若組織能將之結合並善加運用，即可取得綜合性的效果。

關於知識的類別，一般學者會基於分類之目的而提出不同的看法。茲將各種分類方式的意涵敘述如下：

首先 OECD 以「知識存在之處」作為分類目的，認為對於知識存在之處的了解可增加知識利用的效能，並提出四個知識類別 (OECD, 1996;

⁷ 通常處理資料時須先決定要賦予什麼樣的意義，再決定要如何處理資料。其方法包含以下五個 C：(1) 文字化 (contextualize)、(2) 分類 (categorize)、(3) 計算 (calculate)、(4) 更正 (correct)、(5) 濃縮 (condense) (尤克強，2001:41)。

李國瑜，2001:20)：

1.know-what—有關於事實真相的知識，與資訊類似。

2.know-why——一種原理與定律的科學知識，為產品、製程改善與技術發展的基礎。此類知識多由專業組織提供，例如：大學或實驗室等。

3.know-how——指完成工作的技術與能力，常保存並發展於各個組織內。

4.know-who——是指關於他人所擁有的知識，包括 who know what，who know how，who know who 之了解，程度愈高愈能加速知識之汲取與利用。

其次，Badaracco（1991）認為若欲加速知識的移動，須滿足四個條件：明確且成套的知識、能夠吸收這些知識的個人、充足的學習動機以及各種學習障礙的排除，因而基於知識的移動性，將知識區分為：

- 1.可移動的知識——其涉及各種設計藍圖、專利、書本內的公式、零組件或個人經驗等，亦可根據知識載體分為「存在機器中的知識」、「存在設計中的知識」及「存在人腦中的知識」。由於此類知識可從市場中買到、從學校學習，且易於模仿，對於知識移轉的效率影響是直接的。
- 2.潛藏性知識——乃指組織內部經過長期的團隊合作而形成的工作模式、決策風格及組織文化等，是需要透過長期互動在觀察、體驗與學習中獲取。

此外 Quinn（1996）主張知識的深度與求知動機實為組織最關鍵的知識資本，並將知識在組織中的重要性分為四個層次（李國瑜，2001:22）：

1.know what——一種專業人員於訓練或實務經驗中所取得的特定領域之基本知識。

2.know how——指應用專業知識於實際複雜的問題解決並轉換為有效行動的知識，也就是一種使用專業知識創造實務價值的知識。

3.know why——是指能夠深入理解特定領域中專業知識的因果關係，以便進一步掌握不同事件之間的脈動與關連性並預測其間之變化和結果，因而增加將專業知識應用至其他領域的可能性。

4.care why——意指一種成為專業人員所需具備的強烈學習動機及

創造、自我激勵的能力。

若從知識的溝通性而言，Michael Polanyi (1966) 將知識區分為默會知識 (tacit knowledge) 及外顯知識 (explicit knowledge)，前者乃指存在於個人主觀的心智中具有經驗性、特定系絡與類比性質，且難以具體形式向外傳遞的知識，必須透過知識的推引與行為的觀察而間接地接近；後者係指存在於文件或電腦中具體客觀的陳述性知識 (declarative knowledge)，可以用正式、有系統的語言文字明確表達，相互流通並向外延伸擴散。兩者的區別在於其「不可溝通性」 (incommunicability)，正因默會知識無法言傳，唯有透過行動者彼此接觸互動、分享共同系絡感與經驗才可理解並取得。所以人的求知能力 (knowing) 與知識體系的建立在追求知識的過程中是同等重要的。Nonaka (1994) 亦認為知識的默會面向有別於其外顯面向能以符象形式或自然語言明白表達、編碼及溝通，是根植於行動、經驗或涉入特定系絡，可包括認知要素及技術要素，前者意指個人心智模式，包含心智圖象、信仰、典範和觀點；後者則涵蓋具體的 know-how、手工藝與應用於特定系絡的各種技巧。簡言之，上述兩種知識類型的特徵可由下表予以表示：

表 2-3：知識類型

默會知識 (主觀的)	外顯知識 (客觀的)
經驗的知識 (身體)	理性的知識 (心智)
同時的知識 (此時此地)	序列推衍的知識 (彼時彼地)
類比的知識 (實務)	數位的知識 (理論)

資料來源：吳瓊恩，2001:267；Nonaka & Takeuchi, 1995:61.

此外，關於知識的種類及轉換，Morita & Takanashi (1999) 亦主張知識有「默認知識」和「形式認知」二種。兩者的意涵與彼此互動轉換之關係可由圖 2-1 及圖 2-2 表示之：

Spender (1996) 則基於知識的溝通性與轉換性，分別以知識兩面向 (默會／外顯) 及分析層次 (個人／社會) 為兩軸，建構組織的知

識資本矩陣（見表 2-4），此四種知識資本的構成會經由默會知識的外顯化及個人知識的組織化過程而彼此轉換、強化且相互依賴。

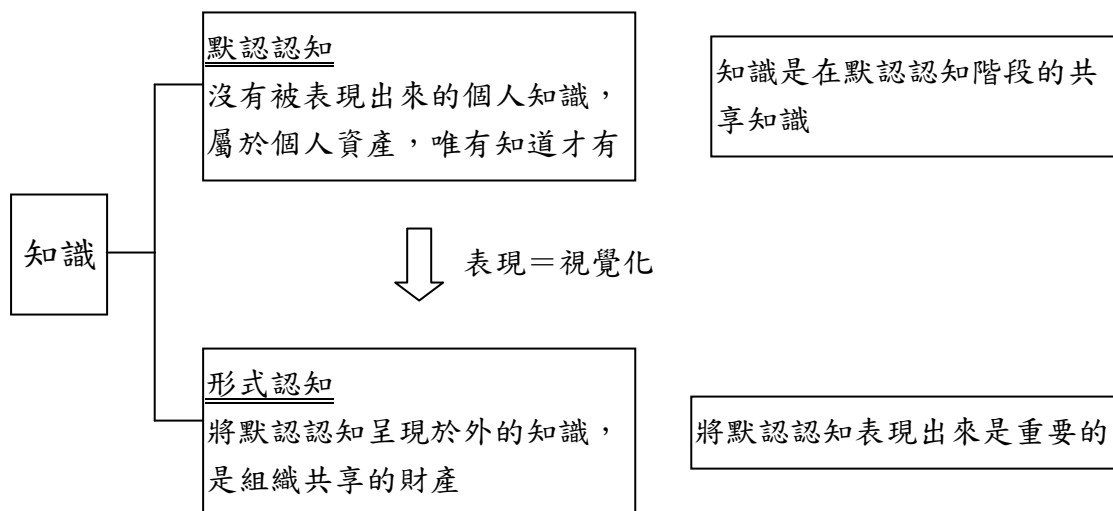


圖 2-1：知識的種類

資料來源：整理自吳承芬譯，2000:22-25。

1.個人的默會知識—包含許多不同的形式，如人們的理論與實務知識、各種體能、藝術、工藝的技術之表現，均可稱為「自動化知識」(automatic knowledge)。

2.個人的外顯知識—指個人獲得的事實、觀念或架構，儲存於個人的記憶或記錄中的知識，亦稱之「有意識的知識」(conscious knowledge)。

3.社會的外顯知識—係指組織共有的知識資產，一種「具體化知識」(objectified knowledge)，其為組織在存取、分享、利用知識時的主要投資焦點。

4.社會的默會知識—係指一種鑲嵌於社會與組織的實務運作及展現在內隱經驗和集體法制(enactment)之中的「集體性知識」(collective knowledge)，此種知識的取得與維持難以在單獨行動者身上發現，而必須透過人際間的互動加以完成。

總而言之，對於知識概念和分類之界定與理解程度終將影響知識管理理論的發展、組織知識管理系統的設計及不同知識類型之間的流動和轉化過程。由上述種種知識分類中吾人可發現默會知識的提出與重視已破除過去資訊管理一向只專注於外顯知識之存取，排除默會知識及兩者間的轉化

所造成知識創造之侷限性，並促使知識邊界向外擴展，將焦點回歸至一個以人為核心的知識管理架構。是故，區別默會知識與外顯知

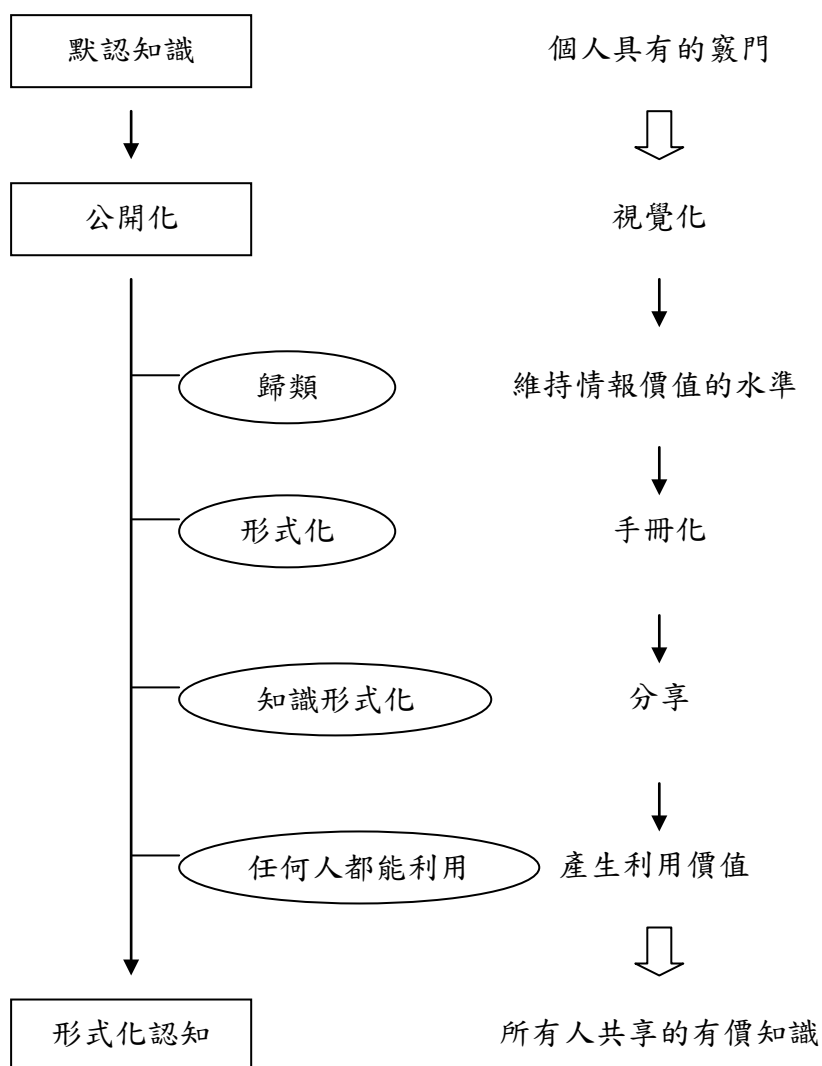
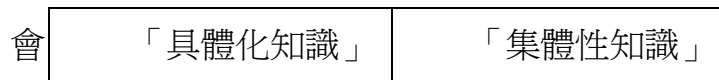


圖 2-2：知識的轉換

資料來源：吳承芬譯，2000:27。

表 2-4：組織的知識資本矩陣

	外顯知識 ←-----→ 默會知識	
個人	個人外顯的知識 「有意識的知識」	個人內隱的知識 「自動化知識」
社會	社會外顯的知識	社會內隱的知識



資料來源：Spender,1996；李國瑜，2001:23。

識之意義在於除了藉此正視兩者實質的差異性和重要性外，更加著重兩者之間的相互依賴與強化對知識品質提升所帶來的影響。所以 Polanyi (1975) 指出默會知識提供外顯知識發展與詮釋所必要的結構背景。兩者之間的複雜連結說明了唯有人與人之間具備必要層次的共享知識才能進行真正的知識交換。亦言之，倘若默會知識對外顯知識的理解是有必要時，在個人擁有的知識基礎之間必然存在著重疊性——一個共享的知識空間以利個人易於理解並吸收他人的知識 (Ivari & Linger, 1999; Tuomi, 1999)。而此共享的知識空間關係著資訊科技在知識交換和移轉上的有效性，個人或團體之間的知識共享空間愈大，外顯知識對知識移轉的價值也愈高，愈能發揮資訊科技在知識管理過程中的作用；反之，當現存的知識共享空間不足時，資訊科技的應用性將會下降，而對系絡性資訊的需求會愈大，愈需要透過人際的接觸、互動和溝通，將個人默會知識外顯化並將外顯知識內在化以擴大知識的共享系絡。是故，組織管理知識的效能高低通常涉及本身基礎結構之技術層面，且此科技能力之發展又須取決於組織成員之間可否建立起高度的互信、認同感、共同規範與關係網絡等社會資本質素，以增強資訊科技角色的積極性，加速組織知識的創造與分享終致擴大知識的共享空間。

肆、知識管理的演進與發展

如前所述，知識經濟時代的特質開創了知識管理的新面貌，知識概念本質的新詮及知識角色的強化，亦對知識管理研究的深度與廣度提供了宏觀的視野與多重選擇。回溯知識管理的歷史演進和脈絡發展 (見圖 2-3)，自五 0 年代始，隨著管理技術多樣化、管理決策分權化、管理內容資訊化、管理工作團隊化、管理結構網絡化、管理能力多元化，組織的知識管理歷經了方案評鑑與評價技術、集權化與分權化、

經驗曲線、團隊文化、學習型組織等關鍵的發展轉折，衍生出知識管理的新模式，接替了五〇年代以來的量化管理、目標管理、全面品質管理、策略管理和再造工程，展開管理的歷史新頁（Tiwana, 2000:9; 王如哲，2000:25）。

縱觀知識管理的歷史演進，可歸納為兩大理論類型—組織論之研究及資訊科技之進步（科技論），前者專注於團體動力學、團體福利工作等組織心理、文化與行為面之探究，而後者主要興趣在於討論溝通工具、群組軟體、網際網路或企業內部網路等技術性問題，主張資訊科技是解決知識管理問題之關鍵要素。然而，自八〇年代以來，兩者之間呈現了加速融合的態勢，不論是組織論之研究或是支持組織論研究的資訊科技之進步皆可促成知識管理的具體實踐（劉京偉譯，2000:12-15）。因此，Sveiby（2000:1）主張欲有效落實基於具有科際整合立論基礎之知識管理方案，應由如何使用知識管理的角度著眼，透過不同觀點與層次的知識管理供應者與使用者之區分，藉以說明在組織層次上，組織理論專家偏重於「組織論」（人員的管理）之觀點，視知識即為程序有別於採取「科技論」（資訊的管理）觀點的工程再造人員將知識等同於目標；另於個人層次上而言，偏重「組織論」的心理學專家與傾向「科技論」的人工智慧專家，亦對實踐知識管理抱持著相異的論述與態度（王如哲，2000:27-28）。由此可知，若欲成功推動知識管理方案，管理者勢必同時兼顧組織面與科技面之需求，達到兩者相輔相成之效益。

從組織與管理角度而言，根據 Grover & Davenport（2001:7-8）對於企業知識的移轉與使用之論述，當前知識管理的研究工作可歸納為兩大主流：首先，針對「公司理論」之探討，分別以交易成本經濟觀（transaction cost economic, TCE）及資源基礎觀（resource-based theory, RBT）為基礎，指陳為何不同公司會有不同的績效表現。兩種觀點論辯源起於對知識角色的界定，若將知識視為是組織的焦點資源，在相異於市場經濟的運作邏輯下，知識可為組織的經濟活動創造獨特的經營優勢，此乃知識基礎觀（knowledge-based view, KBV）所聲稱公司的成功除了基於契約式經濟之履行如：所有權、誘因，尚須倚賴組織本身異質性知識的存量與流動。此推論正符合組織能力發展觀點的一

貫主張，將公司概念化爲知識整併的機制，並審視此整合機制如何建立具備彈性化的回應能力以面對高度競爭的市場環境（Galunic & Rodan, 1998:1193-1201; Grant, 1996:375-387）。其次，知識管理工作的另一主流則關注於組織單位之間或組織之間的「知識流動」問題上，諸如多國企業（MNC）知識流動的影響因素分析（Gupta & Govindarajan, 1991; Kogut & Zander, 1993），或影響公司內部合作與知識分享因素之研究均可納入此一範疇（Appleyard, 1996; Inkpen & Dinur, 1998; Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks, 1998; Simonin, 1999; Zander & Kogut, 1995）。

第二節 組織的知識創造理論

近年來學者一向主張知識的創造與使用的能力乃是組織維持競爭優勢的最關鍵來源（Cyert, Kumar & Williams, 1993; Drucker, 1993; Nonaka, 1990, 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Quinn, 1992; Sveiby, 1997; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Toffler, 1990; Winter, 1987），縱使知識之相關論述如：默會面向、知識資本、知識管理或知識工作者等著作頗豐，也引發廣泛討論，開啓知識角色的不同認知與定位，但猶未能擺脫笛卡兒主客二分的思考窠臼，將長期以來盛行於西方管理學界的知識科學觀及知識人文觀予以整合，且西方管理傳統自 Taylor（1911）至 Simon（1947, 1973）以降，組織理論一向爲資訊處理典範所主導，採取靜態、消極的組織觀，忽略創新的動態過程，並視組織爲一資訊處理機器，針對外顯知識專門整理來自外部環境的資訊，以解決問題及適應大環境的變遷（Nonaka & Takeuchi, 1995:8）。然而，在組織的知識創造、持續創新與形成競爭優勢之實際運作過程中，組織並非僅爲處理既有資訊、解決問題的機械，而是一個經由個人行動和互動來創造知識的實體，亦即組織能夠主動創造、界定問題並積極發展、應用新知於問題解決上，藉此活動更進一步發展新知、重塑組織與外在環境的互動關係，所以組織除了會處理現存的資訊，亦會基於現有知識創造新的資訊，以重構或影響目前的組織知識，表現了組織知識能力之動態面（Nonaka, Toyama & Byosiere,

2001:492)。

縱然自 1980 年代以來知識對組織效能與發展的重要性已不言而喻，大多數理論研究關注於現存知識的獲取、累積與利用，卻極少有學者關心知識是如何在組織中創造和管理，即知識創造的動態本質，直至 Nonaka & Takeuchi (1995) 於 “The Knowledge-Creating Company” 一書中指出日本企業之所以成功，核心關鍵在於其對組織知識與管理實務之思惟基礎乃源自重視人性與自然一體、身體與心智合一以及主客交融等知識傳統，異於西方管理主流非此即彼的二分法思惟及對默會知識的理解，視組織為創造知識的有機體，將內隱於個人行動中的默會知識轉換為組織具體的集體知識，有助於管理者從事組織創新及忘卻學習。據此，他們建構了組織的知識創造理論，以此動態模式融合知識論、本體論與世俗觀三種不同面向，體現知識的科學觀與人文觀整合之企圖，同時對於自 1980 年代中期以來的三股知識思潮：Drucker (1993) 勾勒之「知識社會」、Senge (1990) 建構之「學習型組織」以及策略管理著重之「資源基礎觀」，提出批評並彌補三者之不足，他們認為儘管 Drucker (1993) 主張無法言傳的技能須經由示範體驗才能習得，然於教授方法上仍偏重以科學化、量化的方式，將經驗、技能具體化為有系統的資訊，忽略知識轉換與分享過程中對人際互動的高度需求。其次，他們亦指出組織學習理論有其侷限性，包括 (1) 欠缺「知識發展建構學習的觀點」而陷入「刺激與反應」之行為概念中；(2) 尚未能發展出一廣博性觀點說明組織學習之建構而傾向使用個人學習之隱喻；(3) 由於視組織學習為適應變遷的過程，著重於常規的發展和修正，且受到過去經驗與組織記憶的影響，因而無法構思知識創造之概念；(4) 為了克服組織進行雙圈學習之困難，假定組織內外之個人能「客觀」了解如何適時推動落實雙圈學習，此人為干預的學習背後隱含主客二分的組織觀，然從 Nonaka 等人之觀點而言，雙圈學習不過是每日知識創造活動中之一環，應涵蓋在組織所具備之知識創造能力中。最後，由策略管理的資源基礎觀而言，雖然策略的動態本質亦關注組織整體的創新能力和競爭力之發展和累積而非個人技能之取得，並重視高階管理者的關鍵角色，然有別於知識創造理論對知識之明確界定，此觀點對於資源的相關概念仍過於模糊不

清缺乏共同界定 (Teece, Pisano & Shuen, 1991:17)，且未能深入剖析組織建構核心能力之實際管理流程與結構，及詳述中層、基層管理者須扮演的「知識工程師」角色 (Nonaka & Takeuchi, 1995:43-49)。

有鑑於知識創造理論乃從事組織知識管理研究時的重要理論基石，筆者將針對 Nonaka & Takeuchi 首倡關於知識創造之特徵、轉換模式及組織的知識創造螺旋等相關論述進行深度理解。

壹、知識創造之特徵

「組織如何創造新知？」、「如何使默會知識外顯化？」一向為當前知識管理者欲深入推敲、進行探究的重要議題，為了尋求此問題之解答，吾人實應先理解於默會知識和外顯知識的轉換過程中所展現之重要特徵，其可包含 (Nonaka & Takeuchi, 1995:12-14)：

一、隱喻與類比 (Metaphor and Analogy)

由於默會知識本身高度個人化，如主觀的洞識、直覺與預感等均屬之，具有不易表達、無法言傳、難以形式化之特性，且深植於個人的行動、經驗或信奉的價值、理念及情感中，因而難以傳遞他人與其溝通、分享。為了表達知識中之內隱部分，個人行動常須基於符號主義的思考模式，大量利用象徵性語言來明確表達自身的直覺與洞識，而此種語言經常會以隱喻及類比的形式出現，藉由隱喻以新的方式表達已知但未言之部分，遂使早期的知識創造更為有效；相較於隱喻，類比較具結構性，屬於純粹想像與邏輯思惟之間的中介階段，有助於將構想具像化。

二、由個人到組織知識 (From Personal to Organizational Knowledge)

Nonaka 所謂「組織」的知識創造並非意味組織毋需經由個人而能自行創造新知。實言之，在組織運作過程中，知識創造乃始於組織中之個人，透過團體內的人際互動來創發，團隊則提供了一共享系絡，

利於個人進行持續的觀察、互動、對話、討論、經驗分享與知識傳遞，在質疑和反思過程中賦與經驗意義或新詮，所以此種「動態互動」能促進個人將個人知識轉換為組織知識，乃組織知識成長不可或缺的動力來源。

三、模糊曖昧與複製重疊（Ambiguity and Redundancy）

以往西方管理者常試圖避免讓組織處於渾沌不明及冗長累贅的狀態威脅組織穩定發展，而如今此負面性對知識創造而言，將更具積極效益與正面意涵。此乃因新知往往出自渾沌、曖昧與重疊當中，組織往往可藉由工作任務的模糊界定，加速新的構想、方向、意義或思惟於團隊中孕育發展，若同時於知識創造流程中建立工作功能的重疊性，除了能鼓勵不同觀點之間經常性的對話和溝通之外，重疊資訊的分享可幫助個人感知他人所言，進而創造共同的認知基礎，以促進默會知識的移轉。

貳、知識轉換模式

誠如 Nonaka 將知識界定為一種動態的人性化過程，藉以檢驗個人趨向真理的信念，知識創造的動態性則是隱含著「人類知識的創造與擴大是透過默會知識與外顯知識之間的社會互動而形成」之假定，可謂之「知識的轉換」（Knowledge Conversion）。申言之，默會知識與外顯知識並非涇渭分明的存在而是彼此相輔相成的實體，兩者可經由社會互動過程中個人認知的演繹程序而進行轉換並以質量的方式逐漸擴大（Nonaka,1990:6）。

據上所述，組織的知識創造關鍵在於將默會知識轉化成為外顯知識，而知識的創造與擴大是經由默會知識與外顯知識之間的互動而形成，基此他們提出知識轉換的四個模式（Four Modes of Knowledge Conversion），此知識轉換過程如圖 2-5 所示，茲分述於后（Nonaka & Takeuchi, 1995:62-72; 吳瓊恩等，2001:268-269）：

一、社會化模式－從默會知識到默會知識 (Socialization: From tacit to tacit)

此模式是指分享經驗的過程，並因此而創造默會知識譬如共享的心智模式與專業技能。在此過程中，個人默會知識的取得，無論是傳統拜師學藝或現今之在職訓練皆非倚賴語言的傳達而是經由觀察、模仿與演練中學習分享共同的經驗，藉此互動場域逐漸產生「同感的知識 (sympathized knowledge)。

二、外顯化模式－從默會知識到外顯知識 (Externalization: from tacit to explicit)

此模式是指在有意義的對話或集體反思的激發促動下，將個人隱晦的默會知識表述為外顯概念之過程，通常利用類比、隱喻、概念、假設或型模等形式來協助「概念化知識」(conceptual knowledge)的形成。

三、綜合化模式－從外顯知識到外顯知識 (Combination: from explicit to explicit)

綜合化模式是指將概念系統化為知識系統的過程，即個人透過文件、會議、電話交談或電腦化的溝通網絡等媒介，彼此交換並連結知識，使組織中既成外顯知識的形態能再經由分類、增補、合併、梳理等方式，重新連結組合成新創的知識，即為「系統的知識」(systemic knowledge)，如：某一原型或新的組合技術。此種轉換模式常見於學校的正式教育或企業的訓練發展中，且與資訊科技網絡和大規模資料庫之應用密切相關。

四、內在化模式－從外顯知識到默會知識 (Internalization: from explicit to tacit)

這個模式即指將外顯知識具體轉化成為個人默會知識的過程，此意謂當過去成功經驗以行動者共同的心智模式或技術上的 know-how 為基礎，經由上述社會化、外顯化、綜合化等過程而內在化為個人層次的默會知識時，這些經驗便成為有價值的資產或組織文化的一部分。因此擴大親身體驗的範圍、分享默會的心智模式以及「做中學」均有助於知識的內在化過程而形成如「生產過程」、「政策執行」、「方案管理」、「新產品使用」之「操作化知識」(operational knowledge)。

	默會知識 TO 外顯知識	
默會知識 From 外顯知識	社會化過程 (同感的知識)	外顯化過程 (概念的知識)
	內在化過程 (操作的知識)	綜合化過程 (系統的知識)

圖 2-5：知識的轉換過程

資料來源：吳瓊恩等，2001:268；Nonaka & Takeuchi, 1995:72.

綜言之，對組織而言，社會化過程中默會知識的分享侷限於個人層次的轉換，除非藉由外顯化及綜合化過程將個人經驗轉化為組織整體可用的知識，並鼓勵其他成員將此外顯知識內化，以擴大組織的默會知識。所以組織的知識創造是一持續動態的互動過程，在個人層次與組織層次交替的知識轉換中，緊密連結默會知識與外顯知識之間的互動，並由若干的觸媒者誘發引起不同轉換模式的進行，終至創造出不同的知識內容。此種始於個人且在不同互動社群之間不斷擴大知識基礎的螺旋進程即為「組織的知識創造螺旋」，如圖 2-7 所示。據此吾人發現由知識論與本體論兩面向所建構之組織的知識創造螺旋，不但有助於透視個人層次的默會知識與外顯知識，及組織層次的默會知識和外顯知識之間複雜的轉換，並顯示引發知識轉換模式的各種觸媒劑，從社會化過程中心智模式的分享、各種人際互動以至內在化過程中孕育的組織文化，皆與組織的社會資本有關，且均能成為一股無形動力，有效趨動此一螺旋進程擴大組織的知識基礎，也因此組織的社會資本必然會是組織建構知識管理能力時不可忽略的關鍵要素。

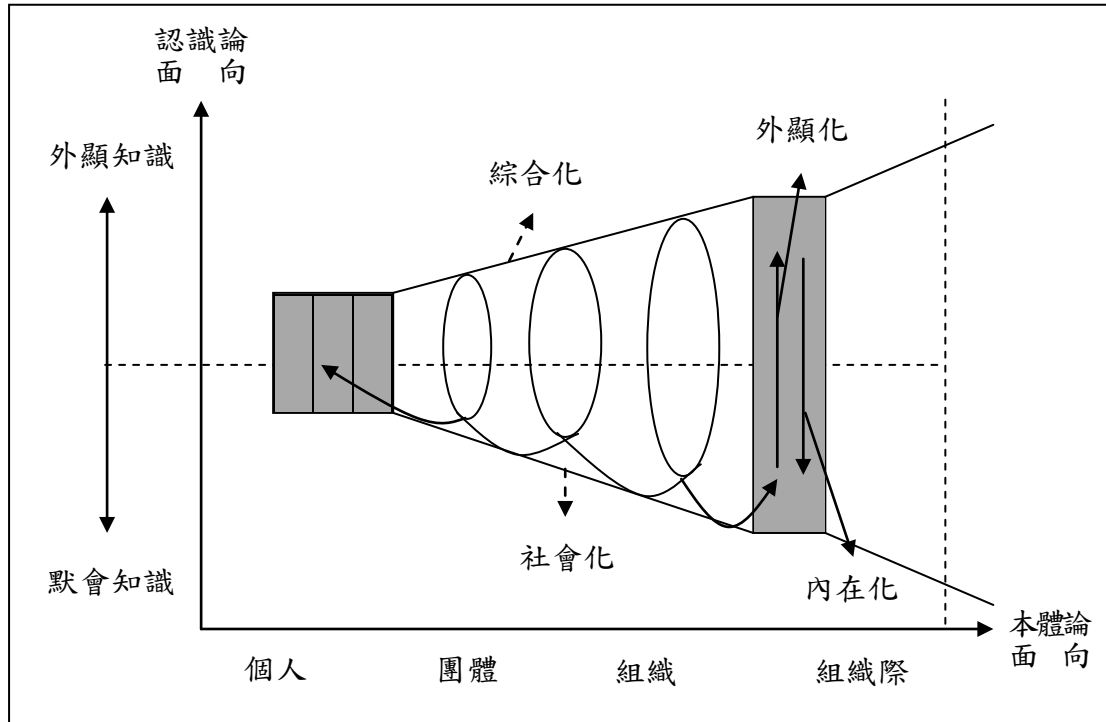


圖 2-7：組織的知識創造螺旋

資料來源：Nonaka & Takeuchi, 1995:73; 吳瓊恩等，2001:277。

參、知識創造螺旋的促能條件與階段模式

為了達到知識價值化之目的，個人默會知識的轉化遂成為組織知識創造的動力及關鍵所在，唯有透過組織中個人資產之動員與互動社群（community of interaction）之建立，才能激發不同層次的知識共享，在組織內形成一持續擴大的知識網絡。有鑑於組織於其知識創造過程中的角色在於提供一個適當的系絡以促進團體活動及個人層次的知識創造和累積，所以對組織而言，引發知識創造的螺旋進程所需具備的條件應包含（Nonaka & Takeuchi, 1995:74-83; 吳瓊恩等，2001:278-282）：

一、意向（Intention）

正如 Polanyi (1958) 所言「承諾」乃人類知識創造的行動基礎。組織成員的集體承諾不僅能重新定位個人的思考和行動，且有利於整體組織的知識創造，此乃因組織的知識螺旋是起始於組織的意向，即組織達成願景、目標的渴望，通常以策略形式呈現。從組織知識創造的觀點而言，知識策略應以發展知識的取得、創造、累積與利用等組織能力為核心，並將

組織的知識發展願景概念化，促使組織有強烈意願去自我實現所欲達成的知識目標，並依此意向作為判斷、評估現存知識價值的最重要指標。簡言之，組織應藉由知識意向的形成與提出，引導集體承諾的自我實現，以推動知識螺旋的進展與擴大。

二、自主性 (Autonomy)

無論由個人或組織層次觀之，自主性能允許並鼓勵更多意料之外的創新機會與彈性空間，促使發生於個人的創意構想可以迅速於團隊內部擴散而成為組織的整體觀點，充分表現自我導向的自組織本質。所以知識創造的組織可謂是一「自我創生的系統」(an autopoietic system) (Maturana & Varela, 1980) 猶如活生生的有機系統中，系統與器官或器官與細胞之間的關係既非「上下主從」亦非「整體一部分」，而是一種透過「自我再生」(self-reproduction) 過程決定單位界限，所展現的「自我指涉性」本質 (self-referential nature)。

為了確保充分自主性的存在，知識創造組織必須透過各種跨功能的自組織團隊之運作，依照 Morgan (1997:102-118) 所描述之「全像圖組織」(holographic organization) 的建構原則：1.將「整體」注入於「各部分」(build the “whole” into the “parts”); 2.重複的重要性 (the importance of redundancy); 3.必要的多樣性 (requisite variety); 4.最低關鍵性說明 (minimum critical specification); 5.學習如何學習 (learn to learn)，創造一個自組織的情境，遂使個人、團隊、組織於取得、詮釋及連結資訊時更有可能維持高度的彈性自主，以激勵新觀念與新知識之創發。

三、曲線波動與創造性渾沌 (Fluctuation and creative chaos)

此項條件主要在於激發組織與外在環境之間的互動，使組織處在一種介於混亂無序與靜態穩定之間的波動狀態。一旦組織成員面對此種有限的不穩定 (limited instability) 時，為了因應複雜變動的環境，必須跳脫以往的習慣領域，放棄在常態環境或規則下執行其工作任務，而藉由行動中的反思、質疑、對話以及詮釋的曖昧來創造組織內的波動，形成新的價值前提和認知架構。

從組織的知識創造觀點而言，由於環境的波動可創造「渾沌的秩序」

(order out of chaos)，組織領導者若能於危機意識之外，喚起成員的憂患意識抑或提出一模糊的願景或具有挑戰性的高尚理念，激起組織內的波動使安於現狀的成員能夠基於本身行動中的反思能力，不斷質疑、再思現存的知識前提，重新界定問題的意義並改變基本的思惟模式，以對話作為社會互動的機制有助於默會知識的內化與社會化，從而產生或創造新概念和新知識。此種由領導者引發之有意的渾沌可謂之「創造性的渾沌」。

四、重複 (Redundancy)

由西方管理視之，功能上或資訊上的重複意謂著不必要的複製、浪費或資訊超載，違背過去一直強調以明確分工、各司其職來提升資訊處理的效率主張。但對 Nonaka 來說，「重複」是指組織成員所擁有的資訊存量超過直接操作所必備的資訊量，此種有關組織活動、管理責任或整個組織的資訊重疊乃組織刻意促成，希望藉此分享重複的資訊，促進默會知識的共享，尤能於概念發展階段感知他人所言並體會其中之意涵，加速知識創造的過程。因此，資訊重複能促動彼此功能界域的滲透，進行一種個人認知的「強加式學習」(learning by intrusion)，有助於雙方的溝通、了解及有意義的連結和互動。

資訊的重複可以實現 McCulloch (1965) 之「潛在主導者的重複原則」(principle of redundancy of potential command)，使組織系統中的每一部分，皆享有相同程度的重要性，並有可能成為全系統中的主導者，此乃因重複的資訊得以協助建立不尋常的溝通管道，增進層級秩序與非層級秩序之間的互換，創造一次序平等流動上下無常的情境 (heterarchy)。此種鬆散的連結可以降低溝通的扭曲，並提供組織維持某一行動方向的「自我控制機制」，避免因不確定可能帶來的風險。

一般組織會採取功能的重疊、人員的策略性輪調，或經常舉辦定期和不定期的腦力激盪會議，及建立正式或非正式的溝通網絡等作法來建立重複性，發展最佳實務的共同理解，並促進默會知識與外顯知識的分享，進而擴大組織的知識創造能力。為了顧及資訊重複可能增加資訊過載的負擔及知識創造的成本，甚至短期造成作業效率的降低，組織必須隨時維持資訊創造與資訊處理之間的平衡，藉由資訊的有效處理，明確指明資訊和知識的儲存位置，在組織中何處可以覓得，從而減少資訊創造可能帶來的種

種負面效應。

五、必要的多樣性 (Requisite variety)

根據 Ashby (1956) 之觀點，組織為了因應外部環境的挑戰，其內部必須像環境一樣多元複雜。每一個組織成員應能確保以最少成本、最快管道公平地獲取必要的「資訊多樣性」。基此，在組織結構的設計上不應再依循傳統層級節制的模式而須傾向以彈性、扁平化為發展重點，組織有如生物有機體，其內部成員與各單位之間能夠相互配合運作，牽一髮而動全身，亦可彼此交流分享不同的觀點意見，極大化資訊多樣性，進而利用多種功能的知識解決各種問題及因應環境的變遷。所以，組織結構的層級特徵愈低將愈能增加個人擁有多元資訊的潛能，並加速組織的知識創造。

繼揭露知識轉換的四個模式及知識創造的五個條件之後，Nonaka & Takeuchi 接著提出組織知識創造過程的五個階段模式，將基本的建構元素與時間向度加入此整合性理論架構，由圖 2-6 所呈現之知識創造的理想程序，可助吾人深入理解開放系統中不同的知識創造階段所具備的意涵及互動性。茲將說明如下 (Nonaka & Takeuchi, 1995: 83-89; 吳瓊恩等, 2001:283-284)：

第一階段：默會知識的分享 (Sharing tacit knowledge)

默會知識的分享乃為組織知識創造過程的基礎源頭。由於默會知識是屬於個人所擁有，但仍未開發的豐富新知來源，組織中來自不同背景、具有相異觀點、立場、情感、動機及心智模式的多元化成員須先建構一利於分享的互信基礎，並創造一「互動場域」藉由彼此的面對面溝通和對話來分享經驗，親身體驗技巧或竅門之所在，從而實現知識的分享。當前組織則以自組織團隊為最典型的互動場域，通常自組織團隊中擁有促進組織知識創造時所必需的促能條件，諸如：團隊成員的必要多樣性使資訊的重複與組織意向的分享成為可能，且透過管理者設定挑戰性目標及賦予成員高度自主性可引發知識變革所需的創造性渾沌。此階段之運作與知識轉化的社會化過程相似。

第二階段：概念的創造 (Creating concepts)

在此一階段中自組織團隊以本身具備之必要的多樣性、資訊的重複性及高度自主性等共同特徵為基礎，透過互動場域內相互持續地對話與集體

反思，將共享的、默會的心智模式用語言以文字、措辭方式表達出來，最後具體化為外顯概念。其中不乏利用隱喻、類比或演繹、歸納和三段論法（abduction）等推理方法在矛盾曖昧中從事新知的綜合與新概念的創造。因此本階段所進行的是默會知識與外顯知識最密集且最精深的互動，相當於知識轉換中的外顯化過程。

第三階段：概念的驗證（Justifying concepts）

由於知識乃經過檢證的真實信念，個人或團隊創造出的新概念必須於組織的知識創造過程中接受驗證，如同在無意識狀態下進行一個不斷篩選資訊、概念、知識的過程。此時組織必須於適當時間引導新創概念的驗證過程並透過質量方法如：成本、邊際利用或成長程度，設定各種驗證標準，用以決定此新創概念是否符合組織意向或與社會價值系統和需求一致。一般而言知識創造的組織主要是由高階管理者以「組織意向」作為驗證標準，在策略或願景中表現出來，中階主管則以「中度概念」（mid-range concepts）的形式建立驗證標準，而這些驗證標準並不會妨礙其他組織單位自主地決定自己的次標準。

第四階段：原型的建立（Building an archetype）

一旦將驗證過後的概念轉化為具體有形之物，吾人可稱之為「原型」，即新產品開發上所謂的「典型」（prototype），或在服務與組織創新時常稱的「作業機制型模」（a model operating mechanism）等均屬之。此階段將知識創造的焦點置於新創的外顯知識與現存的外顯知識兩者的結合，加上組織中必要多樣性、資訊重複、組織意向等條件易於促動內部次單位或個人之間的動態合作，加速各單位不同的專家取得共識建立各種原型，故本階段是近似知識轉換的綜合化過程。

第五階段：跨層級的知識（Cross-Leveling of Knowledge）

組織的知識創造並未因原型建立後而中止，它是一永無止境的自我更新過程，亦即新創概念經過驗證、模型之後，會在不同的本體論層次上移向新的知識創造的循環，此種同時於組織內部與組織之間進行的互動與螺旋進程可謂之跨層級的知識。基本上發生於組織內部的知識創造循環會朝橫向與縱向地擴大遍及整個組織；而另於組織之間引發的知識創造是由分公司、顧客、供應商、競爭者或組織外的其他單位透過彼此動態的互動過程所達成。因此，若組織內部各單位均具有充分的自主性在不同層級與界

限之間自由發展、應用新知，抑或存有曲線波動、必要多樣性與資訊的重複皆能夠促進知識的移轉。此際組織意向將扮演一控制機制，可決定知識是否應在組織內交互充實滋潤，豐富化組織的整體知識。

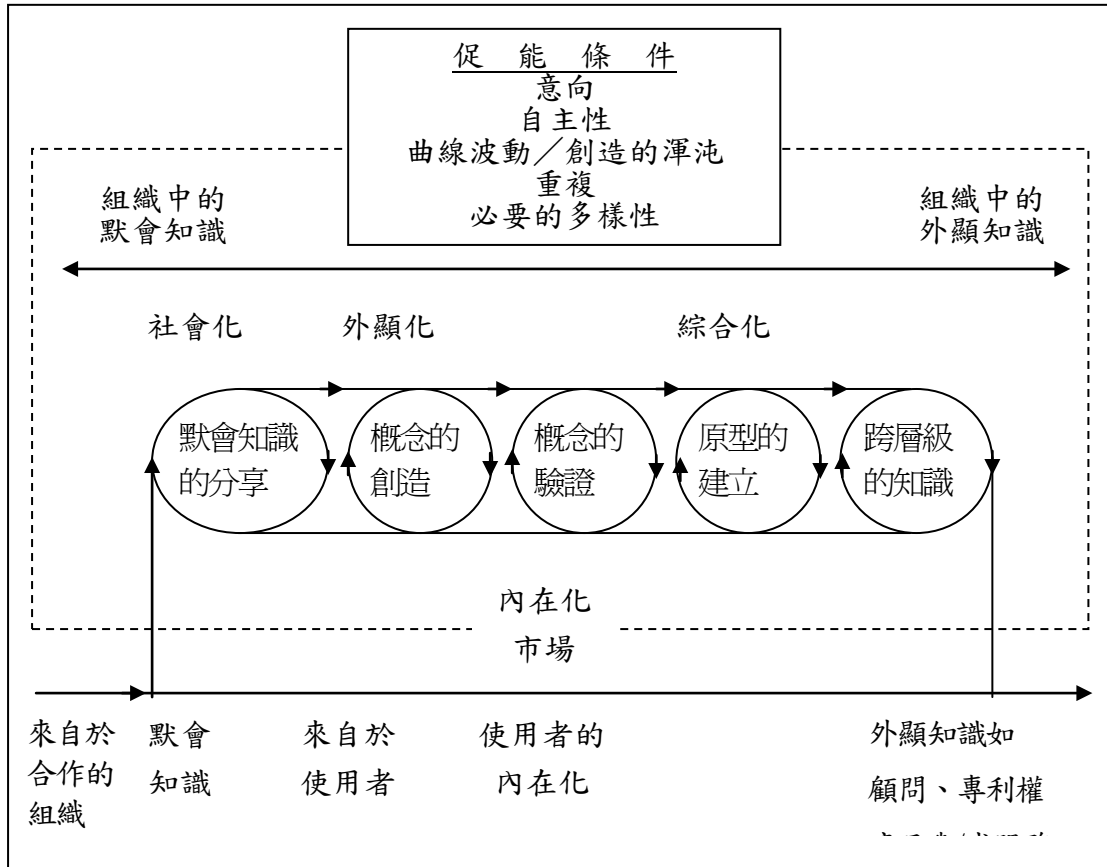


圖 2-6：知識創造五階段與知識轉化之關係

資料來源：Nonaka & Takeuchi, 1995:83-90；吳瓊恩等，2001:282-284；李昆林，2001:29。

綜上觀之，吾人發現由組織知識創造的兩個面向一本體論與認識論，以及時間向度所建構之組織知識創造過程的階段模型中具體呈現出不同層級的知識轉換模式產生的知識螺旋及促動知識轉化的組織條件均會涉及組織的知識存取與創新的能力，影響組織知識管理的有效性。而其中知識的分享及進行「分享」時所需具備的主觀要件如：共同的心智模式、規範、信任，及客觀系絡如：自組織團隊、互動社群，無論在個人以至組際或組際以至個人等不同層級與知識類別的轉換過程上，亦皆有助於組織內部不同的知識創造螺旋之生成與擴展，促進組織的創新能力，成為一股無

形的槓桿力量，實為組織於建構知識管理能力時必須重視的促能條件。

知識的轉換（Knowledge Conversion）

Gold（2001:191）等人主張組織的知識管理流程除了知識獲得取向的能力外，知識轉換取向的流程能力亦為決定組織效能的變數之一。此流程主要是指將組織內部現有的知識，無論是個人層次或組織層次、默會面向或外顯面向，轉變為更有用的組織知識之能力，所涉及的知識轉換流程一般涵蓋組織的知識協調、整併、建構、組織化、擴散等能力（Davenport & Klahr, 1998; Grant, 1996; O'Dell & Grayson, 1998; Moore, 1996; Sanchez & Mahoney, 1996; Davenport, DeLong & Beers, 1998; Davenport, Jarvenpaa & Beers, 1996）。基本上知識轉換流程乃關於組織能否反思本身知識並評估其於目前組織環境下所具有的效能之程度，亦即組織將會針對原有知識進行持續的監測、檢核、更新並確認所需的知識基礎，以丟棄過時的知識或重新構形並精鍊現有知識體，進而重塑組織的核心能力，力求符合組織現有領域的發展需求。此過程 Bhatt（2000）稱之為「知識的有效性」（knowledge validation）。

為求提高知識的效用，也就是將知識轉變為有用的形式，組織必須發展一個能夠組織化、結構化知識的運作架構，促使知識更易於組織內接近與擴散（O'Dell & Grayson, 1998; Davenport & Klahr, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998）。申言之，基於知識推陳出新的考量，組織必然藉著協調、連結、整合、轉變等方式來重組各類型的知識，而這些過程皆植基於一內含共同的認知與陳述標準之知識轉換架構，提供成員之間知識對話的一致性與共同性，遂使組織內部的互動合作更加頻繁以極大化知識轉換的效率，避免知識的累贅與過時。所以從知

識基礎觀而言，組織可謂是知識整併的機制，用來審視知識的流動與存量，而不論是外顯知識或默會知識的整合與移轉，此機制中的人際互動模式一向為組織知識轉換的重要驅動力，尤對默會知識而言，單憑資訊科技上的優勢是無法讓組織有效管理其無形的資產，增加組織創新的可能。是故，知識轉換的過程除了知識科技外，更大部分是涉及到知識的社會活動（Grover & Davenport, 2001:11）。

誠如 Dixon（2000:18-21）於〈Common Knowledge〉一書中，以「共通知識」之概念說明組織成員如何分享所知，意即在團隊任務執行後，透過團隊成員反思和探索其行動及成果之間的因果關係，將團隊經驗轉換為知識，從中獲得共通知識，即組織成員由實作中歷練而來的第一手心得或「know-how」。由於共通知識由行動而來同時也會促使成員使用它並付諸行動，所以組織成員經常可從一連串重複修正執行動作及粹取成功經驗的知識轉換過程中，透過經驗的分享不斷開發新的共同知識並將知識轉換成其他團隊或個人可加以運用的形式，力求打破組織藩籬，跨越時空以槓桿效應移轉知識，遂使更多的個人或團隊順利擷取新知並運用於本身之實務。

針對上述創新知識的過程，Dixon 認為若欲成功將知識轉化成可用的形式，組織必須考量三個影響移轉知識流程的因素：（1）授受知識的雙方，不論是知識原生團隊（source team）或是知識接收團隊（receiving team），其任務和系絡背景的相似程度，均會影響預定接收者的吸收能力，意即個人或團隊必須具有足夠的背景知識如：基本技能、技術知識、共通語言，才有能力吸收新知；（2）任務的本質和屬性，其為例行性抑或非例行性；（3）移轉的知識類型是外顯的抑或默會的。基於上述因素，Dixon（2000:29-30）提出五種知識移轉的類型，包括連續性移轉（serial transfer）、相似性移轉（near transfer）、差別性移轉（far transfer）、策略性移轉（strategic transfer）及專家式移轉（expert transfer），吾人可由表 2-8 明確看出其間之區別與特徵，藉以提供組織在設計知識移轉過程時，能選擇最有效的知識移轉途徑，成功地重組並創新知識（李淑華譯，2001:44-46）。

表 2-8：五種知識移轉的類型

定義	連續性移轉	相似性移轉	差別性移轉	策略性移轉	專家式移轉
	某個團隊從工作中獲得的知識，移轉到該團隊在不同情況下執行任務時使用。	團隊在經常重複的任務中獲得的顯性知識，複製到執行類似任務的其他團隊。	團隊執行非例行任務時獲得的隱性知識，移轉給其他部門執行類似任務的團隊。	組織將偶爾完成重要策略性任務得來的集體知識，移轉給整個組織。	工作團隊需要的技術性知識，這種知識超越該團隊知識的範圍，但是可以從其他單位獲得協助。
任務和背景的相似程度	接收團隊（同時也是原生團隊）在新的環境背景裡進行類似的任務。	接收團隊和原生團隊在任務和背景環境都非常類似。	接收團隊和原生團隊的任務很類似，彼此背景環境卻相異。	接收團隊的背景環境與原生團隊大相逕庭，但其從事的任務卻影響到組織全體。	接收團隊和原生團隊執行的任務相異，但彼此背景環境卻很相近。
任務屬性	經常發生而且是非例行性的	經常發生而且是例行性的	經常發生而且是非例行性的	不尋常的而且是非例行的	不尋常的而且是例行性的
知識類型	顯性的和隱性的	顯性的	隱性的	顯性的和隱性的	顯性的
設計指導原則	<ul style="list-style-type: none"> * 會議定期召開 * 開會簡短扼要 * 每位成員都要出席 * 成員絕不會遭到譴責 * 報告無須上呈 * 會議推手由內部遴選 	<ul style="list-style-type: none"> * 以電子系統擴散知識 * 人際互動扮演輔助電子系統的角色 * 使用者指定知識的內涵和格式 * 知識自動送上門來 	<ul style="list-style-type: none"> * 送上門的知識必須限量 * 有選擇的自由 * 監督使用習慣和企業標的 * 報告簡短為宜 * 資料庫目標要明確 	<ul style="list-style-type: none"> * 互惠性交流 * 原生團隊的知識須經過轉化 * 員工成為活動的知識庫 * 移轉流程要有公認的名稱 * 需要什麼知識 	<ul style="list-style-type: none"> * 電子論壇依主題分工 * 如何監督和維護電子論壇 * 鼓勵不同程度的參與 * 知識是拉進來的

				<p>由高階主管認定</p> <ul style="list-style-type: none"> * 知識專員負責蒐集和詮釋知識 * 即時蒐集知識而非事後回顧 * 以使用者為尊 * 整合多元聲音 	
舉例	<p>某個換裝電力發動機的團隊為一家化學工廠換裝發動機。該團隊把相關知識用在替煉油廠換發動機。</p>	<p>位於亞特蘭大汽車廠的團隊鑽研出在十秒內安裝刹車的技术。芝加哥廠的團隊應用這項技術，將其安裝時間縮短到十五秒之內。</p>	<p>同事一起出差協助某個團隊在獨特的探勘地點開採原油。這種互助合作可以開闢新的工作途徑。</p>	<p>某公司獲得的知識，姑且以ABC稱之。六個月之後，位於別處的團隊運用從ABC悟出的心得，另外衍生出新的知識DFG。</p>	<p>技術人員在網路上發出電子郵件，徵求讓老式監視器畫面變亮的法子。結果，有七位專家提供解答。</p>
特色	<p>此類移轉的焦點放在集體知識而非個人知識，並關注於如何透析行動和結果間複雜的關係。其優點在於可避免組織重蹈覆轍、浪費成本並可提</p>	<p>此類移轉常以「最佳實務」的移轉利用與共享為焦點，藉由複製最佳實務來迎合管理階層所定的企業目標，以節省可觀的成本。此外若欲有效運作此</p>	<p>其特色在於可發揮員工專業知識的槓桿作用，傳遞內隱知識並應用於有效解決問題與決策上。</p>	<p>為難度最高的移轉類型，衝擊到的範圍幾乎涵蓋整個組織系統所及之處，而不只限於某一團隊。然其獨特之處在於具有前瞻性地建構團隊所需的</p>	<p>其目的在於促進外顯且技術性知識的共享，藉以充分利用稀有的專業知識。此種移轉可透過「問題散播」或「黃頁」搜尋知識來源，找尋可能知道答</p>

	升組織的速度和品質。	類移轉，除了倚賴科技外，尚須加上面對面會議來發揮為知識背書的功能。		知識並不是由現有知識裡取材；其目的在於讓組織知識可輕鬆取得，跳脫被「束諸高閣」的命運，遭人遺忘或丟棄。	案的人選，使技術性問題得以解套。而其優點在於提出的問題具體明確，相對的回應則精簡扼要。
障礙與困境	<ul style="list-style-type: none"> * 團隊成員不願意花時間開會 * 成員缺乏建構知識的溝通技巧 * 專案結束前成員即已解散 	<ul style="list-style-type: none"> * 戮力建構了資料庫，同仁卻不肯用 * 知識本位主義 * 成員沒空共享知識 	<ul style="list-style-type: none"> * 不知如何將記憶中的知識形諸文字 * 「不需請求援助」的心態扼殺共享彼此知識經驗的機會 	<ul style="list-style-type: none"> * 成立知識專員小組要花費龐大經費 * 組織強制規定員工所須遵守的解決方案 	<ul style="list-style-type: none"> * 組織科技不夠精密，軟體不相容，無法發揮聯繫功能 * 排斥接觸電腦的心態

資料來源：整理自 Dixon, 2000:144-145 及李淑華譯，2001:45-189。

縱觀上述種種，本研究認為「分享」已然成為建構前述組織的知識流程能力—知識獲得及知識轉換必須考量的關鍵要素，尤其知識分享一向被視為知識管理的核心，持續性的知識分享對維持資訊的正確性、完整性與合時性具有重大影響，在知識管理流程中無論是知識的創造、移轉、擴散、運用，其結果皆與分享程度的高低密切相關。基此 Tannenbaum & Alliger (2000:14-23) 以系統觀點檢視決定知識管理效能的四個主要面向：知識分享 (knowledge sharing)、知識可近性 (knowledge accessibility)、知識吸收 (knowledge assimilation) 及知識應用 (knowledge application)，並以連續等式顯示「知識分享」對其他面向所代表的意義與決定性，及對知識管理效能所產生的影響力。由圖 2-8 知識循環圖中之公式可具體呈現知識管理流程中各個面向的構

成要素，及知識分享與其他面向之間的連續關聯性。

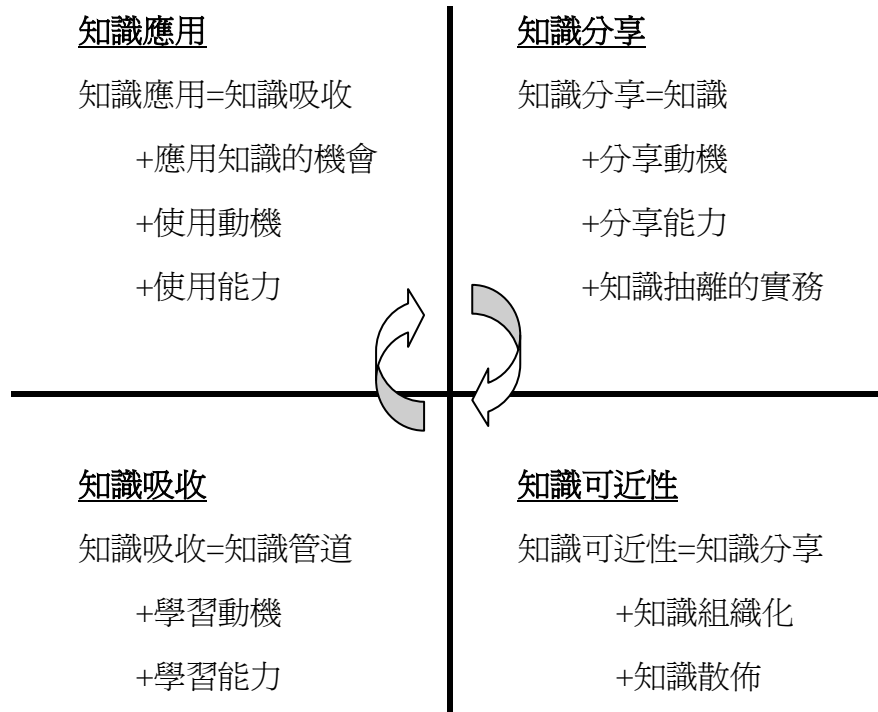


圖 2-8：知識循環圖

資料來源：Tannenbaum & Alliger, 2000:14.

首先，就知識分享而言，先決條件在於由正確的人提供組織所需的知識，即組織必須事先界定出所需的知識並尋及不同形式知識的擁有者，有效的知識分享必須倚賴組織界定、雇用、發展、維繫這些具有組織必要知識的人。然而，這些知識擁有者並非皆有意願分享所知，組織通常會透過培育分享文化及建立公平的獎酬制度來提供分享的動機與誘因；其次，在知識分享的能力上，由於許多知識乃源自不易言傳或形式化的默會知識，再加上專家傾向於不當假定初學者已有某些了解而忽略基本知識或毫無所知而承載過多資訊，終使知識擁有者雖有意願卻無法篩選並清楚表達、溝通所知而阻礙或降低了分享的效果；最後組織仍須利用所謂的「知識抽離的實務」(knowledge elicitation practices) 來捕捉、擷取知識擁有者的洞識與資訊，亦即在實務運作上組織能夠提供一開放的資訊管道或機制協助知識擁有者輸出其所知，

例如經由匯談、團聚、社群網絡、觀察行動、群組軟體、舉辦從教訓中學習的會議或工作中將所思道出等等。因此選擇及設計合適正確的知識抽離的方法或機制，以取得專家的投入，有效的分享知識將有助於組織知識管理能力的健全發展。

知識分享品質的高低會直接影響知識獲得流程的成效，即當成員需要資訊或專家知識時便能輕易接近，取得知識分享過程中自專家抽離出的知識。亦言之，「知識的可近性」(knowledge accessibility)是以知識分享為基礎，透過排除分享上的主觀限制與客觀障礙，再加上組織能夠持續進行知識的組織化與散播，提供順暢無阻的知識管道，使成員成功獲得知識。基此「知識組織化」(knowledge organization)及「知識傳播」(knowledge dissemination)亦是影響知識可近性的兩項變數，前者意味著將初始資訊組合、轉換為正確、有意義且可茲他人使用的資訊或知識。由於組織內部可能有各種資訊充斥其中，為了避免資訊過載，組織必須決定所欲分享與過濾的資訊類型及描述、組合資訊的方式，讓產出的知識類別符合成員所需。因此有效的知識組織化取決於組織能否提供正確的知識組合架構，使成員易於界定所需資訊的種類與時間，並進行資訊的濃縮、詮釋與組合，以增強組織知識取得與留存能力；後者乃指傳遞知識給知識需求者的管道如：群組軟體、訓練活動、黃頁、資源圖書館、資訊分享論壇、非正式聚會、實務社群網絡、資源指引與人物簡介等方式。就知識管理的效能而言，組織若能界定並促進各種不同傳播管道的適當結合，提供成員獲取和習得資訊的方法途徑，則先前資料收集與資訊組織的效益才得以實現。

另就知識吸收面向觀之，即便組織能有效推動知識的擷取、獲得、組合、轉換並使成員易於接近取得，倘若成員無法學習或吸收相關知識，也因缺乏應用知識的能力，而導致知識管理的效能無從彰顯。直言之「知識吸收」實為知識管理的學習面向，可涵蓋兩種意涵，即組織成員可以學習或獲得任何他們“需要知道”的知識，以及組織成員能夠學習到從“何處”可快速取得所有允許接近的知識。由於知識吸收有賴於有效的知識獲取，而知識獲取則以成功的知識分享為前提，所以倘若缺乏暢通的知識管道，將使知識接收者無法順利取得資訊而喪失了學習新知的機會，任何知識分享的障礙均會導致知識吸收

的不良成效。此外，組織成員的學習動機亦為影響知識吸收的重要變數，一般研究顯示「學習動機」會與「知識獲得」直接相關，此乃意謂個人若具有興趣且願意尋求並獲取新的知識和技能，將可加速知識的取得與吸收。除了個人特質之外，工作環境的特性亦是影響學習動機的主要因素，諸如管理階層的大力支持、健全的獎酬制度、充足的資源與時間等等，尤其支持學習與分享的組織文化更能誘發強烈的學習動機，成為知識吸收的驅動力。再者雖然組織成員擁有學習動機，但於學習能力上卻存有個別差異，亦即並非具有學習動機的成員皆有能力並準備好去學習，成員彼此之間可能會在心智能力、基本知識或個人經驗上有所不同而影響學習能力，尤其個人過去的經驗往往有助於將各種相異的資訊轉換成一個令人信服的圖像，此意味著成員在接觸新知之前必須界定好應該具備的先決經驗，並接受預先或補救式的訓練，以確保個人必要的學習能力，增加新知的吸收。

最後由知識應用的公式觀之，知識應用乃知識吸收、應用的機會、使用動機及使用能力等四項變數作用之結果。首先在知識分享、知識取得、知識吸收的多重影響下，如何將成員學得的各種知識具體應用於經營實務上，展現知識管理的效益實為此面向的思考重點。所以確實掌握知識應用的時機，適時提供組織成員各種機會應用新知乃組織落實知識應用的先決條件。基本上組織的管理型態、工作分派的方式及組織文化均會影響成員是否有機會適時地充分應用所學。其次，在適當的時機下，一般組織成員會因質疑專家提供的專業知識，根本不相信自己取得、吸收的知識是具有價值的，抑或對於應用新知的成敗可能帶來的後果及組織態度充滿不確定性與不安全感，而缺乏應用新知的興趣與意願無法將所學貢獻於組織。所以透過孕育一個鼓勵創新冒險及相互信任的組織文化或建立合理平等的獎酬制度，將可激發成員更大的動機將知識運用於實作上。最後在知識使用的能力上，組織成員除了能理解知識的內容（know what）外，尚須明瞭如何執行（know how）其內容並加以落實，有效地將新知化為行動，創新產品與服務。因此若由人力資源管理的角度視之，成員的雇用、安置、教導、評量等實務都會影響組織是否擁有及培育具備正確能力如必要的專業技術、溝通技能或人際關係的成員於適當的情境下有效地實踐

應用知識。

綜合上述知識管理面向，吾人發現於知識分享、知識獲取、知識吸收及知識應用之間存在著一種邏輯連結性，彼此之間會相互依賴、強化且環環相扣。亦言之，知識管理的目標在於成功的知識應用，然知識應用是否有效則取決於知識吸收、知識獲取及知識分享等流程的品質成效；反之，成功的知識應用、有效的知識吸收與知識獲取亦皆能增強知識分享的作用，加速知識的創造與移轉，進而增加組織的知識流程能力。是故，根據 Gold（2001）等人之觀點，組織的知識管理能力涵蓋了知識基礎結構及知識流程建構兩大能力，其中無論是文化層面的知識基礎結構抑或是知識流程中的知識獲得與知識轉換兩種組織能力之建構，均以「分享」做為核心價值，推動知識資源的有效管理。然而欲求組織成員分享彼此擁有的知能與資產，其前提在於成員之間必須存有大量的共同價值信念、語言與規範，作為建立互信互惠的人際關係網絡之基礎，從而提高分享意願和合作動機。凡此種種皆與社會資本息息相關，組織能否蓄積厚實的社會資本並發揮其槓桿力量，勢將影響組織知識管理的能力建構與發展。

第一節 社會資本之重要問題探討

若欲深入理解社會資本，勢必先處理錯綜複雜的社會資本相關問題。首先，吾人先針對社會資本之概念發展問題加以討論。

壹、社會資本的概念發展

如前所述，社會資本目前在研究上依然必須面對概念混亂或因概念過窄、範圍過寬，無法確切解釋問題的現象與困境。關於社會資本的定義，不同學科的學者從各自的研究領域和研究標的出發，從不同的角度定義社會資本概念並加以應用。縱觀社會資本概念的界定與運用，T. F. Brown (2001) 於 “Theoretical Perspective on Social Capital” 一文中採用系統的觀點將社會資本界定為一種程式系統 (processual system)，會依照人際之間的社會網絡關係模式來分配網絡資源，並從系統的三個向度：系統之組成、結構及環境，分析社會資本此一系統的組成為網絡結構中的個人，個人之間的關係模式則是系統的結構，而系統的環境則指社會資本所鑲嵌之更大的社會生態。基於不同的系統層次與功能，他提出社會資本概念分析的三個層次與觀點分別為：(1) 微觀層次之鑲嵌式自我觀 (the embedded ego perspective)；(2) 中觀層次之結構式觀點 (the structural perspective)；(3) 宏觀層次之鑲嵌式結構觀 (the embedded structural perspective)。其他尚可根據 Ostrom & Ahn (2001) 之觀點，大致把社會資本概念區分為：(1) 極小論的社會資本觀 (The Minimalist View)；(2) 過渡的社會資本觀 (The Transitional View)；(3) 擴張論的社會資本觀 (The Expansionist View)。

結合上述觀點，社會資本的複雜概念大抵可由下列三種層次予以釐清 (Ostrom & Ahn, 2001；周紅云，2002:2-5)：

(一) 微觀層次 (micro) 一極小論的社會資本觀

此觀點給予社會資本最為狹隘的定義，即一般使用的社會資本概念一視為一種「個人的聯屬」(individual connections)。最早從微觀角度研究社會資本概念的首推 L. J. Hanifan (1916, 1920) 對於社會在滿

足個人社會需求上的討論，他利用此概念描述生活中能使有形物更有價值的東西，如友誼、同情心、善意、關係、互動等，並分析社會資本如何形成，以促進社區發展。另有 A. de Tocqueville (1956)、J. Jacobs (1961) 亦由此角度詮釋社會資本的概念。

從作為「個人聯屬」的意義上而言，社會資本的研究可說是源自於社會網絡分析。Burt (1992:9) 指出社會資本可說是個人與朋友、同事的關係，或是一般更普遍的接觸，經由這些關係，可增加個人取得其他資本的機會並極大化個人所擁有資本的效用，所以組織內部和組織間的關係（即社會資本）是成功之最終決定者。然對狹義的社會資本概念來說，由個人組成的群體所具備的社會資本只不過是群體中個人所擁有的社會資本之總和（即個人聯繫的加總），而群體成員則利用此聯繫網絡來達成群體的目標。Burt (1997) 亦藉此對社會資本與人力資本加以區別，前者實為人際之間的特徵而後者則指個體的特徵。其他採用此狹義概念從事社會資本研究的學者尚有 G. Loury (1992)、Bourdieu (1980) 與 Coleman (1990) 等人。總之，狹義的社會資本是屬於個人，並以個人與可能協助者之間的聯繫作為主要的運作形式，諸如誠信、關係、共享規範、道德感知皆可屬之。

（二）中觀層次（meso）—過渡的社會資本觀

Coleman (1988) 曾指出社會資本不只是私人財產，亦具有公共財的性質，此正是 Coleman 為往後過渡社會資本概念提供了一個理論基礎，使其概念分析可由微觀之個人向外延展至宏觀之社會組織，由 Coleman 對社會資本的定義、形式與特質之詮釋，足以證明他是執此觀點的重要學者。

在中觀層次上，Coleman (1988) 主張根據社會資本的功能定義社會資本，強調其結構特質即公共財特性，因為社會資本一形成，便有益於結構內的所有成員，不僅完成個人目標，亦可達到集體行動的目標，所以社會資本不只是個人增加利益的手段，亦是解決集體行動的重要資源。因此對社會結構的某些功能予以界定，將有助於顯示個別行動者層次的不同生產力，並對由微觀到宏觀解釋的過渡有所幫助，適可彌補經濟學之“理性經濟人”的假定及社會學對受社會規

範、義務約束的“社會化行動”的假定，在解釋社會行動上之不足。對於社會學而言，社會資本正好提供解釋社會化行動的另一選擇，諸如 Baker (1983) 指出人際關係的發展會影響集體行動，Granovetter (1985) 則以「鑲嵌性」體現在產生信任、建立期望、形成規範時的個人關係及關係網絡。其次對經濟學而言，社會資本亦可用來說明個人行動亦會受到社會系絡所形塑、限制，且規範、信賴、社會網絡與社會組織在經濟活動中也是相當重要的。譬如經濟學家 Y. Ben-Porath (1930) 提出「F 式連結」(F-Connection) 說明交換系統中家庭、友誼與公司的角色，及社會組織的形式對經濟交換之影響；Oliver Williamson (1975, 1985) 則討論不同制度形式下的經濟活動之社會條件為何。

總之，Coleman 從結構功能的角度切入理解社會資本的概念，不僅可讓人認識到社會資本對於集體行動所發揮的作用，且對公共政策理論與集體行動理論產生深遠的影響。

(三) 宏觀層次 (macro) — 擴張論的社會資本觀

從總體層面從事社會資本研究之學者以 Putnam (1993, 1995) 對義大利南部及美國社會進行研究的貢獻最為顯著。在其著名著作 < Making Democracy Work > 中，將社會資本概念之使用由個體擴展至社區組織，重新界定社會資本為社會組織的基本特徵，如：互惠、信任、規範關係網絡等皆為高度生產力的社會資本，可促進協力合作的行動以增加組織的效率。並延續 Banfield 於 < The Moral Basis of a Backward Society > 一書中「非道德家族主義」(amoral familism) 之觀點¹³，提出「公民社區意識」(civic community) 之概念(此即 Fukuyama (1995) 所稱之「自發社交性」) 作為社會資本的測量指標，發現公民社區意識的程度確實和區域差異，不論在經濟表現或在政治治理上，呈現高度相關。所謂「公民社區意識」是指民眾組織非親屬關係群體的性向高低，其主要內容可涵蓋社會信任、互惠規範、自願性聯屬、公民參與、合作意願等特質皆可反映社會資本生產力的高低。Putnam 認為社會信任、互惠規範以及公民參與網絡會相互強化，有助於社會資本的創造與累積，使遵守規範的公民能夠以自願合作的社群網絡形式，共同解

決因集體行動產生的問題和困境，從而促進經濟繁榮與民主治理。

Putnam 除了將社會資本的概念架構運用於分析義大利不同區域的經濟規模與民主治理狀況外，尚且針對美國社會資本的衰退及其對政治和經濟的影響，於另一著作“Bowling Alone: America's Social Capital”（1995）中有深刻描述。因此，Putnam 的研究可謂開創宏觀層次的社會資本研究之先驅，之後陸續有 Fukuyama（1995）、Woolcock（1998）及 Pino（2001）等人將社會資本放在公共行政與政策領域中尋求集體行動問題之解答。

總而言之，有鑑於社會資本的概念迄今尚缺乏一個權威性的共識，多數學者是依據本身學科領域來加以定義與使用，遂使社會資本的基本問題之討論難免陷於一偏之隅，引發諸多爭論。然上述三個層次的社會資本概念至少有助於理解當代社會資本研究之現況與態勢。

此外 Serageldin & Grootaert（1996）則持不同的論點，認為共存於社會中的社會資本類型雖有不同，但彼此卻會相互強化互補，並於社會中逐漸產生一個“適當”層次與組合的社會資本。為了克服以往研究在正式與非正式制度、水平與垂直聯繫上採取微觀及宏觀制度化社會資本

¹³「非道德家族主義」乃 Banfield 針對義大利南方麥山村的社交生活進行研究後所提出的以家庭為基礎的社交孤立型態，主要遵循的道德原則為將核心家庭擁有物質的、短期的利益予以極大化，並假設他人也如此作為。此種存在不信任的核心家庭個體主義往往阻礙了社群活動的主動創發，必須倚賴教會和國家的外力介入才能形成社會互動（李宛蓉譯，1998:124-125）。

所造成的差異，有必要從「整合的觀點」來界定和衡量社會資本。因此他們先將「永續發展」（sustainable development）的概念帶入社會資本的研究中，並指出社會資本的貢獻在於系絡發展的永續性和資本存量，並視永續發展為一種機會，在這二個前提下，測量永續性的關鍵特徵除了傳統上現存財富、實質儲蓄及永續性程度等測量方式外，且應包含人力與社會資本（Serageldin & Grootaert, 2002:41-43）。根據世界銀行（1997）之研究顯示，目前社會資本對各國經濟發展之影響亦趨明顯且重要。雖然社會資本概念的接受度不如人力資本，但一般認為社會資本是一套規範、網絡或組織，人們可藉此管道取得權力與

資源，有助於促動決策、政策形成或經濟成長。亦言之，社會資本可視為一套人際間的「水平聯屬」(horizontal associations)，其結合社會「規範」及公民參與「網絡」之作用，影響社群成員的生產力，而成員之間的合作與協調正是社會資本的重要特性。不論社會資本的觀點為非正式水平聯屬或加上層級垂直聯屬，抑或擴展至正式化國家結構如：政府和法規，任何觀點下的社會資本概念均連結經濟、社會和政治領域，即社會關係與經濟表現是相互影響的，且每一觀點都著重經濟體與組織經濟活動效率的改善方式間之關係，此皆意味者可欲的社會關係及制度都具有積極的外部性，難以任意挪用而佔為己有 (Ibid, 2002:47)。因此，社會性聯屬和制度能提供一個非正式的互信架構，以協助分享資訊、協調活動與集體決策，促使社會資本的效果得以發揮。

綜合上述觀點，Serageldin & Grootaert (1996) 主張社會資本的「整合觀點」是朝向測量與運作化此概念的重要步驟，基於不同類型資本能共存與共同運作的認知，社會資本不同層次之間存有互補性，即個體層次與總體層次的互依性，不僅影響經濟產出亦具有相互強化的效果。總體制度能給予個體制度一個促動發展與茁壯的環境；反之，地方聯屬 (local associations) 則有助於區域性和全國性制度的維持與穩定。而其中牽動此兩層次成功互動的重要關鍵在於共享的價值與規範及彼此的信任，其可體現於共同實體或目標的建立上，作為個體與總體制度之間的凝聚力，相互強化彼此的互動與合作，進而增加社會資本的存量。由於不同類型的社會資本彼此強化共存能產生最適的結果，即所謂社會資本類型的「最適混合」(optimal mix)，若刻意詳加區分社會資本的概念將會損及不同社會資本共存及相互強化的事實，唯採「整合觀點」才能洞悉不同社會資本之間相加及相乘的本質，並明瞭社會資本的“最適”層次與構成，以累積增加社會資本的總量。

參、社會資本概念之構成與關聯

根據學者 Adler & Kwon (2000) “Social Capital: The Good, the

Bad, and the ugly”一文，爲了闡明社會資本概念於組織理論領域中可能產生的效益，便綜合相關學科之研究結果，發展出一套共同的概念化架構（如圖 3-2 所示），藉由界定社會資本的來源、效益及風險，以凸顯社會資本與組織管理領域之關聯性。關於社會資本之來源，Nahapiet & Ghoshal（1998）等學者分別根據本身的學科背景及關注的社會資本面向而有不同觀點的提出，表 3-1 則綜合各家觀點，顯示社會資本來源主要可包含網絡、規範、信仰及規則和正式制度等面向。Adler & Kwon 則以網絡、共享規範與共同信仰爲三個主要來源，三者皆可促成社會資本的形成，並彼此相互依存；而關於正式法規或制度結構在其概念化架構中對此三個來源均產生重大影響，甚至會直接影響社會資本；再則針對信任所扮演的角色定位——信任到底如同 Fukuyama & Putnam 所稱包含在社會資本之中抑或就像 Coleman 所言社會資本才是信任的來源。據此，吾人將針對圖 3-2 之概念化架構逐一闡明其內容要素（Lesser, 2000:97-102）：

（一）網絡（Networks）

由於社會資本主要是關於個人或團體之間的關係，有些學者便將焦點置於個人、團體或組織之間的社會網絡上，並視之爲社會資本的重要來源，縱使網絡成爲眾所矚目之焦點，然對於「網絡」一詞的意含卻大相逕庭缺乏共識。諸如 Putnam、Brehm & Rahn、Ostrom 及 Evans 等人所稱之網絡，意指非正式的面對面互動或在公民聯屬與社會團體中的成員身分，強調既存社會中的內在連結性。對此，網絡理論家則持不同看法，他們認爲社會網絡會經由主要行動者的直接連結與間接連結而影響其社會資本（Tichy, 1981; Scott, 1991）所以 Burt（1992）、Coleman（1988）、Granovetter（1973）與 Lin（1998）都指出直接和間接的網絡連結能在資源供給與需求者之間提供一個接近管道，也因而針對網絡關係的結構加以研究，如 Coleman（1988）視網絡的「封閉性」爲一種社會資本的來源，因爲封閉的網絡結構能促進有效規範的展現及對他人信任的維繫，進而強化社會資本。Putnam 亦認爲緊密的網絡可強化信賴感與共享規範，遂使民主制度有效運作。相反地，Burt（1992）則主張顯少累贅的稀疏網絡經常可提供更廣的社會資本效益，因爲存在團體之間的「結構洞」扮演一個捐客或中間

人的角色，維繫兩造之間的資訊流動。Jacobs (1993, 1961) 亦注意到公共社區生活中捐客的互動可加速訊息的循環與傳達。申言之，Coleman 與 Burt 所持之看法主要反映內外焦點的差異，網絡封閉性所提供的社會資本效益是對內的（如組織凝聚力）而結構洞則擴展了組織的對外連繫，增加可得資源的多元性。然何者產生之效益較大則由其他社會資本來源的狀態及行動者面臨的任務和環境來加以決定。

（二）規範（Norms）

愈來愈多研究結果顯示共享規範能夠決定體現於網絡連結中的社會資本存量。Portes (1998) 與 Putnam (1993) 將焦點放在「普遍性互惠」的規範上，認為互惠規範有助於解決集體行動及凝結社群之問題，因為它能將個人原本尋求私利的自我中心者，轉變為具有共同利益與義務感的社群成員，而增加社會資本的存量。縱使如此，Banfield (1958) 發現義大利南部普遍存在的「非道德家族主義」卻否定了此項說法，其問題癥結可歸諸於共同規範的特定本質與內容可否發揮社會資本來源的功能，此則與下述來源相關。

（三）信仰（Beliefs）

一般而言「信仰」所扮演的角色於社會資本文獻中極少受到重視，唯 Nahapiet & Ghoshal (1998) 及 Portes (1988) 分別從不同角度切入論述信仰的角色意義。他們主張有別於規範性價值，會以共享的策略性願景、詮釋或意義系統的形式而存在於社會資本產生的過程中。由於彼此不了解的行動者之間不可能產生社會資本，共享意義或目標的缺乏也將難以促成合作的行動，因此共同信仰系統之建立可增強參與者溝通彼此的想法並賦予共同經驗更多意義，允許人與人之間形成共同的世界觀、假定與期望，進而促進聯合行動的產生。Portes (1998) 更指出共同經驗與信仰能創造強烈的社群意識與凝聚感而導致社會資本的形成。Wood (1997) 也在社群組成的研究中發現除了共享價值外，符號系統及對世界的假定皆可決定社群組成的成敗。然而如同規範一般，共同信仰亦須由其特定內容才能決定對社會資本的增損及社會資本是扮演行動促進者抑或限制者的角色。

（四）規則（Rules）

原本受到網絡理論家忽略的正式制度與規則，重新在組織研究中受到注目，Tichy（1981）與 Ibarra（1992）則從正式規則與社會資本之關係進行研究，認為正式制度與規則可經由對網絡、規範和信仰產生作用而間接或直接地影響社會資本。此乃因正式組織中的正式規則和制度能形塑非正式組織的網絡結構及連結的內容，改變共同的規範與信仰。因

表 3-1：社會資本的來源

作者	網絡	規範	信仰	規則與正式制度
Nahapiet & Ghosal (1998)	結構面向	關係面向	認知面向	
Ostrom (1994)	網絡	規範	社會信仰	規則
Portes (1988)		價值涉入；互惠規範	有限的團結	
Putnam (1993)	網絡	規範		
Coleman (1988;1990)	封閉性；多重連結			
Brehm & Rahn (1997)	公民參與			
Newton(1997)	網絡	規範與價值		
Evan (1996)				國家的完整性與協力性
Pildes (1996)		社會規範		正式的國家法令
Woolcock (1998)	社群整合與連結			政府完整與國家－社會之協力
Berman(1997)				政治制度

Schneider, et al (1997)				政府制度
Levi (1996)				政府
Fellmeth (1996)				法令規章
Kenworthy (1997)				制度
Minkoff (1997)				國家層級的社會運動組織
Pottney & Berry (1997)				政府
Youniss, McLellan, & Yates (1997)		藉由學校 教育灌輸 價值	透過學校 教育灌輸 信仰	學校教育
Greeley(1997)		宗教	宗教	
Burt (1997)	結構洞			

資料來源：Lesser, 2000:96.

近幾年來在組織績效的研究上，有關社會系統中的人際關係結構與強度之議題頗受各方關注。其中社會資本一般被視為是鑲嵌於社會結構中的資源，存在個人、組織、社群或社會之間的關係當中，在目的性行動時可接近並予以動員。正如實體資本反映在工具或機械上，人力資本之於教育、訓練或經驗，社會資本則是體現於個人之間親密的人際關係，而此關係卻一向難以形成及模仿。所以目前學者所提出的一般性看法皆將之視為是一種會產生預期回報（expected returns）

而對社會關係(social relations)所進行的投資(Lin 2001 ; Bourdieu 1980, 1983 / 1986 ; Coleman 1988, 1990 ; Erickson 1995, 1996 ; Flap 1991, 1994 ; Burt 1992 ; Putnam 1993, 1995 ; Portes, 1998)。此乃意味著個人會基於回饋之心理，致力於社會關係的投資，憑藉著個人互動的連結與網絡資源的汲取來增加行動的產出與效益，累積社會性資產。然而為何社會網絡中埋藏的資源得以增強行動的結果，且社會資本能夠超越經濟資本或人力資本等個人資本形式具有的功能而在工具性和表達性行動中發揮效用。

由此觀之，在社會資本概念傘下得以將各種社會關係結構所提供的不同資源予以整合。從組織研究的觀念而言，若能克服下列重要概念上的障礙，將會因此產生若干整合上的優點：(1) 克服社會資本研究上的分歧傾向，結合對外聯繫與對內凝結不同形式的社會資本，並理解在既有分析層次下的對外連結是更高分析層次下的對內連結，此乃因組織實體是由個人、團體、事業單位、公司及組織等層次經常的互動交織而成，無法僅透過簡化機械觀下的單一分析層次而完全理解，遂使許多組織研究的現象須同時兼顧社會資本的對內與對外兩種形式；(2) 不同觀點的社會資本來源之間競爭所產生的對話，將有利於社會資本在理論與實證方面的研究，藉以釐清何種社會結構的特質可鼓勵社會關係的形成，進而提供必要的機會、動機與能力；(3) 社會資本研究可因效益與風險的系統化評鑑而更能理解社會資本的正反面和優缺點，以及市場失靈、官僚失靈之外的社會資本失靈；(4) 社會資本最終價值所依賴的權變因素近來已成為此研究領域的基礎，並提供均衡效益與風險的系絡條件；(5) 致力於社會資本與社會結構的「共同演化」(Lenders & Gabbay, 1999) 上的研究，深入了解社會結構與社會資本之間的交互影響。

其次，從管理實作的觀點而言，此一社會資本概念模式具有下列三項行動意涵：(1) 為了促進組織的社會資本，管理者不只單純透過操作各種合作性科技，如：共享知識庫、聊天室、視訊會議，來鼓勵增加社會互動，這只能創造接觸的「機會」而已。也唯有建立更多的社會連結，才能培養豐富的「動機」與提供必需的「能力」或資源；(2) 在既有的時間與資源的限制下，管理者應能基於組織的任務與目標決

定社會資本不同形式包括對內凝結與對外聯繫的投資，並求其均衡發展（3）管理者須描繪出各種與組織任務相關的社會資本連結，即創造一個易於理解、社會中心的組織整體網絡，此乃管理者的重大任務之一（Adler & Kwon, 2002: 34-36）。

對此，Lin, Cook & Burt（2001:7）提出四種解釋，說明為何組織成員能透過互動與網絡化過程，投資社會關係，獲取社會資本的效益（1）資訊流－面對不完美的市場情境，處於特定策略性位置或層級職位的行動者會傾向利用社會性連結取得有用的資訊、機會或選擇，促進資訊交流，有利於組織的人才羅致及個人工作的選擇，使相關的交易成本降低；（2）影響力－由於行動者的策略性位置如結構洞，或正式職位如權威和監控能力，會使其社會性連結帶來更多有價值的資源和權力，因而影響組織的決策過程；（3）社會資格（social credentials）－社會性連結與承認的關係給予個人社會資格一定的保證，反映出個人經由社會網絡和關係所表現的「資源可近性」，亦即本身擁有的社會資本；（4）強化性－社會關係可增強成員彼此的認同與認知，確定個人存在的價值並提供情感上的支持與資源回饋，有利於心智健全及資源使用資格之維持。之後 Lin（2001:20）又補充另一要素：控制，認為控制同時反映了個人社會網絡的位置及正式的層級職位，可作為界定社會資本的核心之一。

為求將上述要素具體運作化，以模塑化社會資本，Lin 等人（2001:17）將社會資本的意義進一步詮釋為個人對社會關係的投資，藉此取得鑲嵌其中的資源，以增加工具性行動或表意性行動的預期回報。在此界定中所涵蓋的成分－結構鑲嵌性、機會可近性與資源動員性，可明確界定建構社會資本理論模式之三個過程：（1）社會資本之投資；（2）社會資本之接近與動員；（3）社會資本之報酬性。再加上兩種產出類型：（1）工具性行動（instrumental action）的預期回報，包括經濟財富、政治權力與社會聲望和名譽，此類型的社會互動可促進垂直連結，擴大社會流動與資源分享，有利於新資源的取得；（2）表意性行動（expressive action）的預期回報，則包含生理健康、心智健全及人生滿足感，此類社會互動促成人際間水平的連結，強化社會團體的團結與穩定性，偏重於既有資源的維繫，亦即行動者之間願意

分享內嵌的資源，來避免現有資源的流失。所以不論工具性行動或表意性行動皆隱含其結構上的重要意義，由於兩者之間同時存有內在的互補性與緊張性，使得兩種互動的頻率與密度對於存在變遷和隱定之間的「動態」具有關鍵力量，任一過度的行動皆可能帶來失去認同或階級意識的風險。儘管此兩種行動產生的回報經常因彼此強化而擴大社會資本的報酬性，其仍會受限於網絡與關係結構的密度與公開性，而影響最終的報酬。根據上述結果，吾人可由圖 3-4 之社會資本理論模式看出社會資本的先決條件、要素與可能回報等變項之間的因果關係。首先關於社會資本「不等性」(inequality)之形成可歸諸社會資本之先決條件：結構變數與職位變數，前者以文化和意識形態的多元性、科技層次、教育程度、天然資源、經濟生產力或於社會、文化、和政治上的參與力等集體資產為特徵；而後者乃指結構中之行動者在社會、政治、文化與經濟階層中佔有不同的「位置」，將影響本身可運作的社會力量，造成投資和機會的差異。亦言之，結構與職位要素會影響建構與維持社會資本的機會，遂使結構內鑲嵌的、可近的和動員的社會資源勾勒出不同的分配模式，導致行動者的社會資本「不等性」之存在。其次，社會資本的接近與使用則體現於社會，資本之動員過程中，亦即在社會資本分配不等的前提下，受限於網絡位置的個人是否有能力為特定行動展開動員、增加選擇，並體認結構優勢會影響更好資源之使用，期待可接近的內嵌資源愈好，個人將愈有可能在目的性行動中動員更多這些資源，因而增強、擴大自身的社會資本，提高未來行動之執行力。此即為結合社會資本兩要素：資源可近性及動員性之「資本化」過程 (capitalization)。最後，在社會資本產生預期回報的過程中，「報酬性」說明了社會資本如何成為資本產生回饋，即社會資本要素將如何在工具性與表意性行動中直接或間接影響個人的經濟、政治和社會資本(資源)，及身心和生命的福祉。據此，吾人可進一步理解為何特定個人對於較佳內嵌資源的位置會具有更好或更糟的認知圖像；為何在適當的認知下，有些行動者多少願意動員適當的連結與資源；為何特定居間者多少有意願為自身利益適當付出，以及為何某些特定組織多少能敏銳感受到社會資本產生的影響。上述問題皆可歸因於社會資本的結構不等性與資本化過程共同作用下所回報之最

終效果－社會資本的效益，決定了個人、團體或組織未來的行動與選擇（Lin, 2001:245-247）。

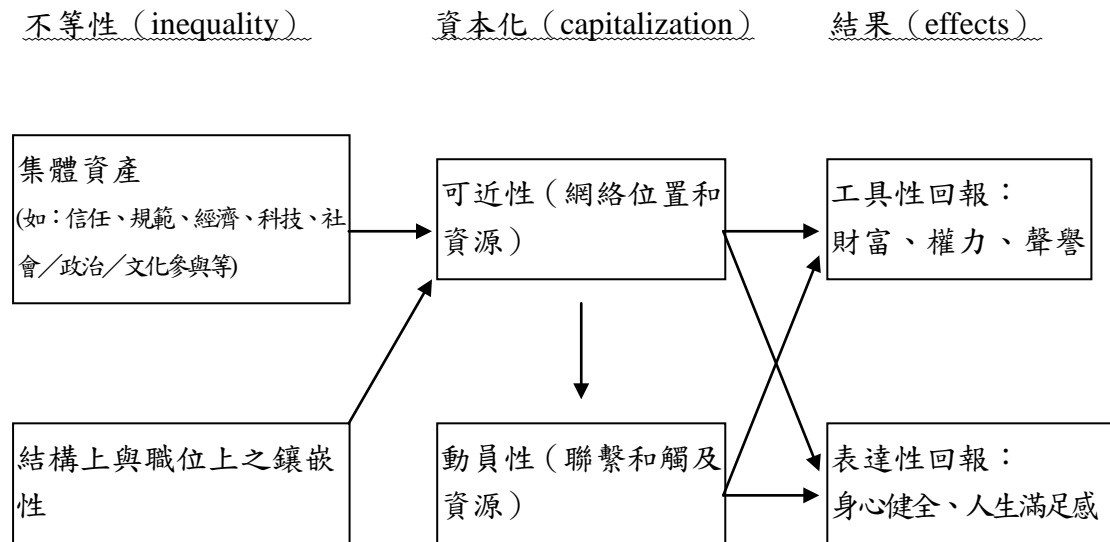


圖 3-4：社會資本理論模式

資料來源：Lin, 2001:21.

為了深入探究上述社會資本理論之構成內容－鑲嵌性、可近性、動員性及報酬性一旦應用於組織實際運作時可能發揮的功能，依據 Nahapiet & Ghoshal (1998) 基於公司的資源基礎觀點 (resource-based view of the firm) 之論述指出，社會資本的價值在於維繫組織的競爭優勢並會隨著關係品質之優劣調整社會資本之高低。愈高層次的社會資本顯示組織愈有能力誘發成員的承諾、管理集體行動及發展高度的知識資本，進而增進組織的績效表現。因此，為了說明社會資本在組織功能之效度上所扮演的角色，多位學者針對社會資本的構成內容提出不同的界定，諸如 Bourdieu (1986) 認為社會資本可從兩方面加以解釋：團體或網絡大小及網絡成員所擁有的資本多寡，即在網絡中個人所累積的資源；Coleman (1988) 則界定出三種社會資本形式：(1)

義務、期待與信賴度(2) 資訊管道(3) 規範與有效制裁；另有 Leana & Van Buren (1999) 將社會資本的成分區分為「聯屬性」(即網絡成員將個人利益置於集體效益之下的意願)及「信任感」(即成員利益受損之意願)。

有鑑於社會資本的概念化一般著眼於個人層次的分析，Nahapiet & Ghoshal (1998) 則提出一益於審視組織社會資本的整合性架構，並於社會資本面向、知識資本創造與組織績效之間建構了一個理論性連結，藉以探討社會資本如何利用實務社群來影響知識的創造、分享與使用。茲將社會資本的三個相關面向詳述如下(Nahapiet & Ghoshal, 1998:251; Bolino et al., 2002:509-511)：

(一) 結構面向 (Structural Social Capital)

結構面向意指非正式網絡的構成，能使個人認同他人及其擁有的潛在資源，隱含個人將需要向組織內其他成員尋求自己無法自由支配的資源。換言之，此面向關注於組織中的關係模式，亦即組織成員透過社會互動所產生的連結程度，根據 Granovetter (1992)「結構鑲嵌性」之論述，其內容可包含：(1) 網絡連結 (network ties) – 指組織成員之間的連結性，倘若彼此認識接觸程度愈高，愈有助於組織學習、資訊和知識的移轉及組織活動的執行力 (Fisher & White, 2000; Shah, 2000)。(2) 網絡形態 (network configuration) – 意謂人際連結的配置狀態，包含結構洞、集中化程度、層級性及緊密度 (即交互連結的程度) 等結構特徵，這些特徵常是組織中傳遞資訊、知識或援助的關鍵條件 (Krackhardt & Hanson, 1993; Seibert et al., 2001)。(3) 網絡挪用性 (network appropriability) – 乃是有關網絡中不同類型的關係能夠輕鬆移轉，移作他用之程度，透過建立在不同系絡下的連結關係之交互運用而影響網絡中資訊與援助之流通。

簡言之，社會資本的結構面向乃是針對組織成員的連結性、成員之間的連結模式以及跨系絡連結之方便性來解釋關係結構之存在對組織社會資本之累積與發展所帶來的效果。

(二) 關係面向 (Relational Social Capital)

此面向乃關注於組織中成員連結的性質或品質，可說是一種成員

之間保有的內在情感關係，涉及人與人之間相互喜愛、彼此相信和認同的程度，以高度的信任、共享的規範、感知的義務、互惠與感情強度為其特徵。根據以往研究顯示人際的吸引力常是團體凝聚力的重要因素，相互喜愛的成員在行動上會更具彈性與能力去適應變遷的環境，並產生更好的績效表現；另外，人際之間的信任乃源自相信他人的善意、能力、公開化與依賴性，並有承擔後果或因行動而受傷之意願。事實上，高度的信任是可促進社會和資源的交換、增加溝通與提升個人之間的協力互助，並具有創新、團隊合作及改善組織的功能（Tsai & Ghoshal, 1998）；再者有關組織成員認同方面，倘若成員能夠認同彼此，將可加速團體內積極的合作與有效溝通在增進情感的同時大幅改善關係品質及團體的行動成效。綜上所述，由關係鑲嵌性之觀點而言，關係面向強調信任、共享規範與制裁、價值、義務與期待以及身分與認同等議題，欲凸顯網絡內個人之間人際動態之重要性，尤其當個人相信其行動將有適當回報並面臨預期的義務時，社會資本將因而發展與提升。

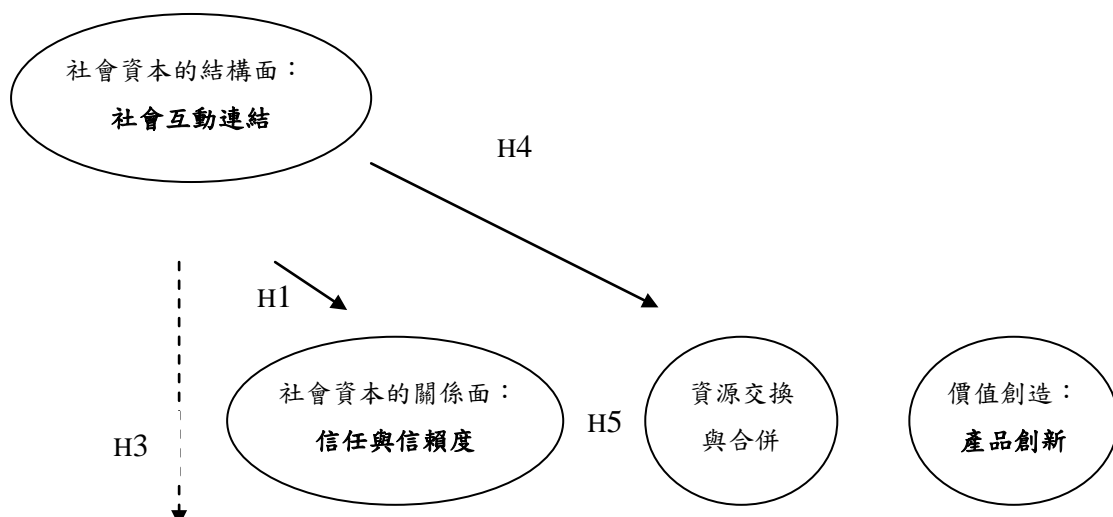
（三）認知面向（Cognitive Social Capital）

正如前述之結構面向關心組織成員彼此的連結是否存在，關係面向側重此連結的情感品質之優劣，而認知面向則意指提供網絡成員共同主張、詮釋與意義系統的資源，所關注的是社會網絡內成員分享共同觀點與相互理解的程度，體現了社會資本的「公共財」特性。一般而言，成員之間的相互理解如組織願景或價值觀之設立可透過共同語言、符碼及共享故事的交換來增強，因為兩者皆給予成員更多能力從事資訊或知識的交換以及行動或事件的溝通與詮釋，有助於成員以共同觀點與方式來提高彼此的認知層次，遂使成員有能力預知並預測到他人的行動，以提高行動效用及活動的協調性與適應性，因此 Weick（1995）指出一旦成員間的共同理解愈趨強烈時，效率將會因不可欲行為的減少而提高。易言之，認知面向將焦點置於建構社會資本所需的共通系絡和語言上，而共通系絡之建構是透過兩個機制來達成：（1）共同物件與器物的分享使用，例如：文件、程序手冊或便條皆可提供彼此了解的參考點；（2）利用故事以迷思、隱喻的方式相互溝通，可傳遞組織共享的歷史感與系絡感。

綜上所述，吾人可知社會資本三個面向在知識資本創造的過程中皆能促進知識的交換並且三者高度相關，此可歸諸社會資本理論的核心命題乃關注於關係網絡中蘊藏的有價值資源，可提供網絡成員集體擁有的資本與信用，而這些資本大多鑲嵌於成員相互認識與認知的網絡之中（Bourdieu, 1986:249），所以社會資本同時包含了網絡及透過網絡可能動員的資產。申言之，不同形式的社會資本中均保有兩項共同特徵：（1）這些社會資本是構成社會結構的某些面向，亦即作為一種社會－結構性資源，社會資本存在於人際關係中，為雙方關係人所共有，任一方均無排他的權利；（2）依據 Portes & Sensenbrenner（1993）社會資本的「價值吸收」（value introjection）觀點，社會資本的不同面向都能促進結構內個人的行動，使不可能達成的結果成為可能。此乃因社會資本可提高行動效率，特別以弱連結或結構洞為特徵的社會關係網絡，能經由極小化結構的累贅而增加資訊擴張的效率或透過高度信任的社會資本形式減少投機的可能或流程監控的需求，進而降低交易成本，體現了 North（1990）所稱之「配置有效性」（allocative efficiency）；此外，社會資本在行動上可作為一種適應性效率、創造力與學習的輔助器，用來激發合作行為，促進新形式的連結與創新化組織之發展，可謂是制度化動態及創新、價值創造的核心所在。

另外 Tsai & Ghoshal（1998:465-468）則更進一步以結構、關係和認知三面向為基礎，探討不同面向之間的關聯性，彼此是如何互動，如何影響組織內部的資源交換、整合及最終的價值創造，分別提出七個假設進行驗證，試圖建構社會資本與價值創造之關係模式，見圖 3-5：（1）關於結構面與關係面之關聯性，他們假設社會互動中事業單位的「中心性」將與其「信賴度」息息相關，因為經常密切的社會互動允許行動者相互認識，分享重要資訊並創造共有觀點，所以愈趨中心位置的行動者會愈有機會自頻繁的連結互動中孕育出信任關係；（2）在關係面與認知面之關聯上假設組織內事業單位之間分享願景的程度將與此單位之「信賴度」密切相關，由於信任關係深植於價值的調合，即個人價值與組織價值的相容性，而共同價值與信念適可消除投機行為，促進利益的調和一致，以激發信任關係之發展；（3）針對結構與認知面之相關性，他們指出社會互動中事業單位的「中心性」將會與

其分享願景程度相當有關，此乃因非正式的社會互動有益於個人學習組織價值，使其能夠了解並使用組織的語言、符碼、價值或實務慣例，基於共同理解與利益追求新價值或願景之創造；(4) 在結構面與資源交換／合併之相關性方面，假設社會互動時事業單位的「中心性」將與組織單位之間資源交換／合併的程度有關，由於社會連結是資源與資訊流通的管道，經由社會互動行動者提高本身的資源可近性，獲取跨單位或層級提供的必要資源。因此，位處於社會互動中心的行動者，因擁有網絡位置的優勢，可能會比他人具有更多可交換的潛在資源；(5) 關於事業單位的「信賴度」會與單位間資源交換／合併程度有關的假設，信任可視為組織系絡的某一面向且是成員合作行為的先決要件，藉由信任關係之發展，可減緩對夥伴投機行動的恐慌，增強分享的意願及本身尋找所需資源的能力；(6) 關於事業單位之間共享願景的程度會影響單位間資源交換程度之假設，因為共享願景可具體表現組織成員集體的目標與期望，並可作為組織資源之「黏著機制」，以結合鬆散系統促進組織的整合。一旦存有相同認知的互動不僅可避免成員溝通上的誤解，更可增加資源或意見交換的機會，建立合作的夥伴關係；(7) 針對單位之間資源交換／合併的程度與單位產品創新程度的相關性假設，由於創新為價值創造的重要指標，價值的新來源是透過資源的創新發展，或能以新方法來交換、結合不同的資源，讓組織資源重新分配。簡言之，為求發揮知識經濟的槓桿力量，當前組織尤其強調以知識為關鍵資產，知識的創新成為價值的新來源，若能透過社會資本三面向之相互強化來增強知識的交換與連結，將可提高最終的價值創造—組織知識的存取、轉換、分享與擴散。



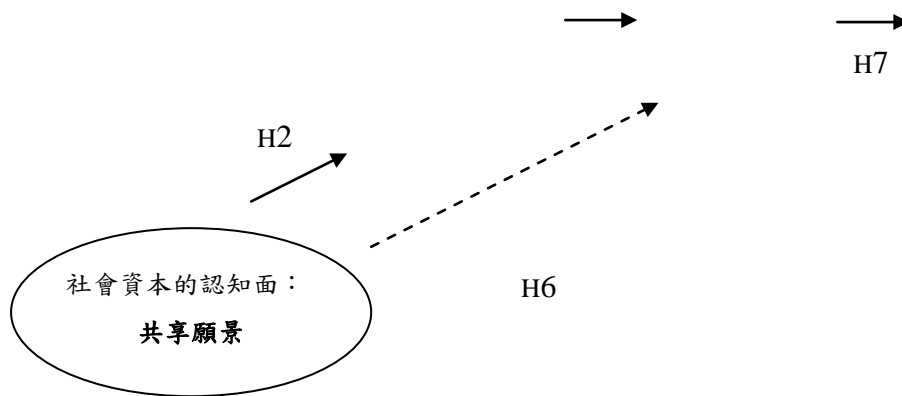


圖 3-5：社會資本與價值創造之關係模式

資料來源：Tsai & Ghoshal, 1998:466.

參、組織社會資本之有效建構：實務社群的培育

針對社會資本與社群發展兩者關係之研究以 Putnam (1993) 對整個義大利所進行的公民社區意識之測量結果¹⁴最受關注，亦引起激烈的討論。Putnam 以社群發展的能力解釋社會資本的差異，認為不同地區的治理品質與其社會資本相當有關，也因此導致經濟表現的差異 (Gittell & Vidal, 1998:14)。由此可推論之所以社會資本較豐富的組織表現會比成員信任度低的組織更有活力、更能創新，其原因可由社群組織的多寡及活絡程度一見端倪。不論是社群意識抑或自發社交性其強度會因豐富的組織社群生活所營造的高信任度、親密感、認同感、合作關係、共同規範和價值而提高，影響組織的永續經營與發展規模。

此外根據 P. Maskell 之詮釋，社會資本一詞中「資本」帶有資產之意涵，「社會」則隱含此項資產須透過社群成員方能獲得，而社會資本乃是社群成員經由互動與學習過程逐漸累積而成（Baron, Field & Schuller, 2000:111）。再者依照 Lesser & Prusak（1999）的主張，實務社群之所以對組織有價值乃是因其可促成社會資本的發展，進而影響組織資源的有效配置。社會資本的真正意涵在於社群成員所汲取的社會資源能同時提供個人與組織更多價值。因此吾人將不難理解社群在創造社會資本的過程中所扮演的重要角色。

一、實務社群的意義與構成

就組織結構而言，任何組織內部除了正式結構外，也同時存在著非正式環境，作為自組織團體的互動與成員關係建立的基礎。每一個正式組織架構背後隱含的非正式群體和網絡組織，這些實務社群都能促成合作共事的成員在實作過程中交換彼此的洞見和故事、解決共同的問題、分享知識、經驗甚至沮喪的心情。因此實務社群或可說是一群專業人員的集合體，因接觸到同一類問題，需要尋找共同的解決方法，而非正式的凝聚在一起。一旦正式組織能夠給予適當的支持，實務社群的角色將

¹⁴ 從研究中 Putnam 發現愈往義大利南方走，民眾的公民意識愈顯薄弱，明顯欠缺公民社區意識，其因大致源於南方擁有相當少的社群組織如：文學社、工會、俱樂部、音樂團體，南方人也較少參與社交活動，對政治冷漠且社會信任度低，在行動中表現出嚴重的無規範感（李宛蓉譯，1998:127）。

成為組織創造、分享與運用知識的主要基石，協助人力資本、社會資本、知識資本等組織資源的部署、創造及有效管理。

所謂「實務社群」是指由非正式關係結合個人的集合體，其中個人能藉此關係分享相似的工作角色與共同系絡（Snyder, 1997:3）。在此定義中「社群」概念強調的是形成此種非正式關係的個人基礎，意謂著實務社群不會有地理區域、事業單位或功能界限上的限制，但卻相當受限於共同的任務、系絡與工作興趣；而「實務」一詞意指「行動中的知識」（Ibid, 1997:4），具體顯示個人如何在日常生活的基礎上實

際完成組織的工作，不同於正式的政策和程序只反映工作的應然面，所以「實務」可說是一種動態過程，透過此一動態過程，個人將會藉著任務的實際達成及與他人互動合作完成類似任務等方式學習完成自身的工作。因此 Wenger (1996:24) 曾言：「學習能反映實務社群中成員的參與度。倘若所學內容是關於社會界定的實務，則分享這些實務的社群會在形塑學習時扮演重要角色，但是這些社群卻常因帶有非正式性質而大多難以認定。」申言之，有別於任務導向的傳統組織單位如各種團隊或團體具有正式成員及特定目的，實務社群則以非正式的成員組成，具有經常流動及自組織的本質。誠如 Brown & Duguid (1991:49) 所述：「.....實務社群經常是非正規的，不為組織正式認可。他們較正規團體更具流動性，會相互滲透，且經常形成於意料之外，即社群成員的出現是在活動過程中，而非為了實行任務才集結。」(Lesser & Prusak, 1999:2-3)。

有鑑於在不同組織中實務社群的名稱與風格互異，展現出不同的風貌。Wenger et al., (2002:24-27) 認為實務社群會因形成的系絡情境與成員背景不盡相同而彼此差異甚大，通常可依照下述特性區分出不同類型：(1) 規模大小；(2) 發展時間的長短；(3) 集中或分散；(4) 同質或異質；(5) 內部或跨界限，前者指在事業單位內，後者包含跨事業單位和跨組織疆界；(6) 自發形成或刻意發展；(7) 和組織的關係由完全不被認可到高度制度化，在此關係光譜中，不同程度的關係會遭遇不同的問題與挑戰。縱然實務社群有各種不同的類型，但基本上卻同時有三項共同特色是其他團體所沒有的，即(1) 實務社群是有歷史的，會隨著時間演進而形成；(2) 實務社群是具有使命任務，但卻沒有工作事項的群體；(3) 凝聚他們的使命一定和學習有關，因而發展出共同的習慣與文化 (宋偉航譯，1998:165-166)。

質言之毋論是實務社群展現的差異性或共通性，皆植基於一共享的基礎結構，是由知識領域、關注此領域的社群及自該領域發展出的共享實務三個基本要素組成。首先對社群成員而言，領域創造了共同的基礎和認同感。一個界定明確的領域能夠藉由確認領域對成員和利害關係人之目的與價值而使社群合法化具正當性，透過成員對領域的承諾激勵成員奉獻和參與，引發他們對該知識領域發展的責任感，並

提供學習方向與行動意義。倘若能理解並掌握此領域的界限和先端，將可使成員有能力精確決定什麼是值得分享，如何展現自我創見以及那些活動值得追求，亦讓成員從暫時或不成熟的想法中認知到具有潛能的創意。其次，由於學習是有關歸屬感與理性過程需要一種融合親密感和公開探究的氣氛，社群則創造了學習的社會結構，提供集體開放探究的場所。一個強而有力的社群會以相互尊重、信任和互惠為基礎，持續增強成員的互動與關係，並激發成員分享想法的意願，鼓勵他們自暴其短，透過講真話、問難題、仔細傾聽、開放歧異等方式達到真正用心的學習且深化成員彼此的關係。最後，對成員來說共同實務的任務之一在於建立所有成員接受的共同知識的底線，讓成員在專攻屬於不同流派的個人專業知識之時，亦分享了一個能創造共同基礎的基本知識體，提高了成員共事的效率。「實務」顧名思義指過去做過的事，具體顯示社群的歷史，及經年累月發展的知識，同時亦帶有未來意涵，能支持創新，提供各種的資源和知識，有效溝通創意的共同認知和語言，以探索該知識領域最新的進展。直言之實務乃社群成員分享的一套架構、工具、觀念、語言、風格、故事、資訊和文件，是一組共同的途徑和共享的標準，可創造出溝通、行動、解決問題、表現和責任的基礎。所以領域指出社群專注的主題而實務則為社群發展、分享和維持的特定知識，有效的實務會隨著社群演進成為集體的產物，整合到成員的工作中，並在同時建立社群和實務之時，實務貢獻者也因此有機會獲得相當之聲譽，更能凝聚成員士氣，有利社群在該知識領域的地位與發展（Wenger et al., 2002:27-40; Wenger & Snyder, 2000:140-143）。

二、實務社群之槓桿效應

很顯然地實務社群是一群人經由持續互動，分享共同關心的事情、問題或對某一議題的熱情，在此互動基礎上深化自身領域的知識和專業。此外實務社群亦為組織生活中自然的一部分，存在於所有組織當中，隨時由個人基於需要與組織其他具有相似問題與挑戰的成員相互連結而成，毋需正式架構或組織命令即會存在甚至蓬勃發展。儘

管實務社群的健全體質主要依賴成員自願投入的程度及內部領導的出現，再加上其將知識當作一活生生的過程來管理的能力，是基於某種程度的非正式性及自治能力，但是 Wenger et al. (2002:12-3) 認為爲了追求組織、社群成員以及社群本身的利益，組織更需要積極主動地培植實務社群，創造一個鼓勵參與、重視學習、提供充裕的時間與資源的環境系絡，將社群整合到組織當中，藉以創造多元價值並善加管理。簡言之，有效培育實務社群的組織對於知識相關議題的處理能力，將優於其他一般的組織結構，更能享有知識優勢及社群創造的多元價值，包括長期和短期的價值、有形和無形的價值、策略執行和策略發展的價值（詳見表 3-4），並在社群發展的過程中，運用其槓桿力量成功管理組織的社會資本和知識資本。

關於實務社群和社會資本關係之探討，Lesser & Prusak (1999) 根據 Nahapiet & Ghoshal (1998) 對其社會資本與知識資本兩者關係模式之論述，認為社會資本將嚴重影響組織內資源交換與結合的層次，造成不同程度的知識創造、分享與使用（即知識管理能力），而此時實務社群將於社會資本的結構、認知、關係三構面的發展上扮演一個有利的角色，成爲建構社會資本的重要手段。基此，以下將由社會資本三面向闡述實務社群的多重功能（Lesser & Prusak, 1999:5-6）：

（一）就結構面向而言，實務社群能夠提供機會讓具有類似興趣的個人發展其關係網絡。通常可經由下述三種方式展現：（1）社群將可視爲一種內部網絡的交換所，協助界定具有相關知識的個人及協助社群成員連結彼此，尤其當組織逐漸成長，走向虛擬化而使個人愈難清楚掌握“誰”知道“什麼”之時，則愈能凸顯社群的價值；（2）社群會以參考機制的方式運作，能使個人迅速評估其他成員的知識而毋須接觸所有網絡成員；（3）實務社群有助於連結網絡內外的成員，特別是能夠幫助新進人員界定那些成員的知識是他們成功扮演新角色所必需的。

表 3-4：實務社群創造的多元價值

短期價值	長期價值
------	------

	改善事業成果	發展組織能力
對組織的利益	<ul style="list-style-type: none"> * 提供解決問題的場所 * 快速解答問題 * 節省時間和成本 * 改善決策品質 * 對問題有更多觀點 * 跨單位協調、標準化和綜效 * 是執行策略時的資源 * 強化品質保證 * 在社群支持下，承擔風險的能力 	<ul style="list-style-type: none"> * 執行策略計畫的能力 * 對客戶的權威性 * 留住人才 * 知識發展專案的能力 * 形成業界中的標準論壇 * 以知識為基礎的聯盟 * 出現計畫外的能力 * 發展新策略選擇的能力 * 對技術發展具前瞻力 * 利用新市場機會的能力
	改善工作經驗	促進事業發展
對社群成員的利益	<ul style="list-style-type: none"> * 協助面對挑戰 * 取得專業知識 * 對團隊更有貢獻 * 對解決問題的做法有信心 * 樂於和同僚相處 * 更多有意義的參與 * 歸屬感 	<ul style="list-style-type: none"> * 形成擴展技術和專業知識的論壇 * 形成抓住領域發展的網絡 * 強化專業聲望 * 增加市場性和可雇用性 * 強烈的專業認同感

資料來源：Wenger, 2002:16；黃維譯，2003:24。

（二）就認知面向而言，由於實務社群的組成往往傾向於圍繞在一個共同的議題或主題，將有益於維繫成員共用的專用術語，亦即實務社群將可協助塑造成員日常工作對話所使用的實際用語。因此實務

社群會生產並分享成員共用的知識客體或創造物，同時創造了共同的故事，藉以溝通社群和組織的規範與價值，並使新成員能自較有經驗員工中獲得啓示與傳承，逐漸累積、發展社群記憶，使之永存不朽。

(三) 就關係面向而言，實務社群促進了建立信任感與義務期望所必需的人際互動，而此信任感與義務則為建構社會資本的重要條件。社群藉由能夠讓成員一同創造與分享相關的知識而創造了一個可以檢測其他社群成員的信賴感和忠誠度的環境，藉此建立社群本身的「非正式交流」(informal currency)，包含共同擁有的規範和價值及普遍接受的用語和報酬條件。此時社群成員則可透過持續重複的互動，培養感同身受的同理心並建立融洽的關係網絡。

總而言之，若欲經由實務社群提升社會資本層次的組織必須考量五項管理經驗法則 (Lesser & Prusak, 1999:7-8)：

(一) 首先須界定出對組織的策略性目標有直接影響的實務社群，並提供所需的組織資源。

(二) 提供社群面對面接觸的方法手段，藉以迅速增加成員之間的聯繫，建立信任的互動及分享故事和知識創造物。

(三) 提供社群界定新成員及與現有成員保持接觸的支持性工具，如：個人網頁、專業指南、知識地圖、聊天室、電傳視訊會議、知識庫等各類資訊科技的運用。

(四) 界定社群中主要專家的關鍵角色，使他們能夠支持更大的團體，發揮中介與指引的功能，並賦予他們時間與資源，使其有效地和他人分享與創新社群的知識。

(五) 正因社會資本隱含一種帶有期望性回報的投資模式，在組織中自然形成的實務社群為了經由開發社會資本，有效創造、分享和使用組織知識，而經常需要來自正式組織的投資如：面對面會議的經費、支持分散式社群的科技、給予專家提供協助的時間等，使既存的社群運作更能兼具效率、效能與創新。

是故實務社群將於組織日常活動中扮演關鍵性角色，其主要功能之一即為建構組織成員之間的社會資本，使社群成員更有能力有效管

理本身的知識。

壹、建立關係網絡

M.Castells (1996) 於《網絡社會之崛起》(The Rise of the Network Society) 一書中曾言：「網絡建構了我們社會的新社會形態，而網絡化邏輯的擴散，實質地修飾了生產、經驗、權力與文化過程中的操作及結果.....。」(夏鑄九等譯，1998:488)。就組織而言，網絡的形成是因成員在達成共有的物質、心理和社會性目標之需求下，基於共同的興趣、經驗與任務，以某種程度的信任和利他精神，彼此溝通相互連結成一社會性集合體。Fukuyama (1997:4) 將之界定為「一群行動者共同分享了超越正常市場交易必需的非正式規範與價值。」而此分享的核心動力—互助及普遍性互惠實為任何網絡發揮作用的首要前提，在此前提下，網絡提供了接近權力、資訊、知識和其他網絡的管道，透過相互認識的成員彼此之間的關懷、理解、信任、名聲和共享價值，進行各種社交活動，創造新的連結關係使網絡向外無限擴展，助長了組織的社會資本存量，成為組織內部資訊交流、學習分享及創造、管理知識的重要基石。申言之人際關係網絡能否對於成員吸收、學習新知的能力及組織內部知識的散播產生重大影響可從四個面向加以分析：(1) 知識—網絡成員對他人所知的了解程度，以及成員因擁有最新知識而獲得聲望的強烈感；(2) 管道—在知識密集的環境系絡中時間是相當寶貴的資源，是否有效接近知識提供者，將愈形重要；(3) 奉獻—成員願意主動傾聽詢問者的問題，提供真知灼見，一同解決問題，而非只是一味搪塞資訊。此時人與人之間的聯屬感將比知識淵博的個人更有價值；(4) 安全感—由於成員會感受到權力與地位的微妙變化及個別的可靠度，唯有在尋求知識之前滿足其安全感，才能敞開心胸承認自己的無知及對知識的迫切需求 (Cohen & Prusak, 2001:76)。

針對關係網絡的建立，Baker (1994:37-43) 提出五項建立並管理關係的基本原則，作為有效連結個人，擴大關係網絡的準據。

原則一：關係是一種人類的基本需求。關係品質將影響個人和組織的績效表現。

原則二：人們傾向去完成他方對自己的期待。

原則三：人們傾向於結交特質相近的人（即所謂「相似性原則」），因而造成網絡往往形成於叢集內而非叢集之間。

原則四：持續不斷的互動可鼓勵彼此的合作。

原則五：「小小世界現象（small-world phenomenon）」（意味著因人際關係的交互重疊、網網相連與相互挪用的結果，使個人可及的資訊、資源或他人等接觸領域將出乎意料之外地寬廣）。

一般而言人際關係普遍是維持在強聯繫與弱聯繫之間，且於光譜兩端分別形成向內聚焦及向外聚焦兩種不同規模和組成的網絡形態，然因多數人實際上所建立的網絡具有「創造叢集」而非「連結叢集」（bridging clumps）之傾向，難以在世界網絡中扮演「楔子」（linchpins）¹⁶的角色，成為相異叢集之間的橋樑，創造「小小世界」的效應。因此由社會資本的結構面向視之，如何建構一個較具創業精神的網絡，作為貫穿連結且跨越不同網絡之間的捷徑，將是組織能否藉由關係網絡開創新機會，散播知識資源，創造社會資本的關鍵。是故為了引發小小世界效應及達到

¹⁶J. Watts (1999) 於《小小世界》一書中界定出不同形式的「楔子」，包括（1）世俗化楔子（temporal linchpins）；（2）文化性楔子（cultural linchpins）；（3）世態性楔子（genre linchpins）；（4）區域化楔子（geographic linchpins）。這些楔子具有散播觀念、資訊與資源的功能，能作為不同叢集之間的連結管道（Baker, 2000:83）。

網絡建立的目的一參與和奉獻，Baker 主張在組織內部建立創業精神網絡，作為組織一員，連結內部網絡之間的知識活動，雖然網絡常是意外生成，但組織仍可透過管理組織的系絡因素，影響網絡的限制、機會與選擇三種趨動力，建立利於學習的網絡模式和組成，因而他提出兩項建立具有創業精神網絡的基本策略，依照組織系絡之變化而予以運用（Ibid, 2000:111-125）。

策略一：利用先前既有的專案、程序、實務、組織與結構。其具體行動內容為：

(一) 坐在正確位置 (Sit in the right place) – 找出現存網絡之間的“十字路口” (結構洞) 提高接近性，增加互動機會。

(二) 尋求雙重角色 (Find the dual roles) – 利用現職的多重功能，扮演居間協調的角色。

(三) 工作輪調 (Rotate jobs) – 在實施輪調方案時把握各種機會要求協助，徵詢他人意見與經驗，經由提高解決問題的能力及擴展連結範圍，來改善人力資本與社會資本。

(四) 參與多功能的委員會、工作小組和團隊 (Join multifunctional committees, task forces, and teams) – 基於設計之考量，這些團體具有「楔子」功能，可透過加入他們而認識來自各方的成員，在完成任務的同時亦達到關係網絡化之目的。

(五) 自願接受全球化的工作派任 (Volunteer for global assignment) – 不論是派駐國外、在外商公司服務、工作於跨國團隊或與外藉公司代表協商都有可能開啓新的機會和經驗，拓展文化上或商業的相關知識並促進個人網絡全球化，提高人力資本及社會資本。

(六) 利用各種教育和技能訓練的機會 (Take advantage of educational and skills training opportunities) – 正式教育訓練方案的實施目的除了達到成員的需求與滿足，尚可於學習過程中建立對內或對外的網絡連結，進而建立豐富多元的人力資本與社會資本。

(七) 外部化個人網絡 (Externalize your networks) – 從組織原有的外部網絡如：顧客、供應商、投資者、連鎖加盟、策略聯盟之中爭取參與，居間連結不同叢集，以關閉結構洞，向外拓展個人網絡，促進組織的績效表現。

策略二：創造新的專案、程序、實務組織和結構。由於組織的經常性變革為個人製造了空間和機會來開創新的實務與結構，可包含下列具體行動：

(一) 動員組織性團體 (Mobilize a caucus group) – 此類團體是由基層組織成員自發地彼此互動連結，產生有組織的活動，具有跨越界限及排除組織障礙的特質，其動員力量常會引發「蝴蝶效應」，造成

組織決策或制度上的改變。

(二) 創造實務社群 (Create a community of practice) – 實務社群乃一群具有相同功能或工作流程卻分散四處的組織成員所組成的正式或非正式網絡。由於地理區隔形成許多互不相連結的叢集，實務社群便於當下扮演連結的楔子角色，有效移轉最佳實務，在直接互動的過程中，溝通、連結問題與解決方法，分享、儲存知識並落實組織學習。雖然實務社群原為面對共通問題的基層員工所組成的非正式網絡，但迄今其概念已廣為組織內所有功能和流程領域所用，成為制度化的學習機制，獲取組織正式的資源和支持。

(三) 跨越組織牆 (Reach beyond the organization's walls) – 有鑑於網絡一向受限於組織的工作界限，且個人網絡多傾向內聚焦，倘若無法向外拓展個人網絡，成員有必要超越組織界限，向外建立自我連結，例如加入現有的特定專業團體、同業工會或涵蓋多元領域的團體，甚至自行成立團體，創造新的互動網絡。

(四) 如同自由工作者般思考與行動 (Think and act like a free agent) – 終身雇用制隨著自由工作型體時代的來臨而日趨式微，長期受僱於同一組織不再是光榮象徵，組織成員的想法與行動必須符合自由工作者的特質，諸如加入或創造商業團體、講授課程、善用資訊科技維繫關係、成立網路社群、創造個人社群、連結楔子等等，藉以在組織內外建立創業精神網絡。

綜言之組織應可從財務、空間、認知三方面著手激勵網絡的發展使本身從中獲益。首先，投入更多財務資源如：購買協力性科技、留給成員更多時間參與網絡、提供資金支持面對面會議、或外聘網絡推動者等等，這些皆是透過組織資源賦予成員機會進行更有意義的社會性網絡活動。目前許多組織經常期望以內部網路和電子視訊會議室等資訊科技來維持人際網絡及促進知識交流，但事實上研究顯示若欲於尚未成型的關係網絡中建立群體的感覺，除非能夠促使成員定期碰面，否則網絡關係亦將逐漸枯萎。亦言之，一旦成員有足夠時間面對面接觸並肩工作，實質地聚在一起，社會資本便可累積；其次在空間方面由於網絡須倚賴空間來成長、連結和擴展，除了實體空間外，社

交空間亦能促進學習與信任。爲了能夠鼓勵靠網路終端連線的成員互相熟識，新進人員能夠和足夠的人建立關係，組織必須促成人際間的交談，提供多元的社交空間，增加面對面會晤時的直接接觸，否則就社會資本而言，只談工作的人際互動等於任務只完成一半，所以組織常於資訊通信技術的投資之外進行社交場所上的投資如：設置咖啡座、聊天室、圖書館、廚房茶水間等空間設施藉以合理化非正式的對談，增進經驗分享與知識交換，促使成員發現彼此相同的興趣或問題，協助網絡社群的集結，也象徵組織對「網絡關係」價值的重視；最後就認知層面而言，目前許多組織傾向採取獎金紅利或股票選擇權等經濟誘因進行關係的投資，希望留住員工，但實際上卻是將員工留在一個士氣低落的工作場所，缺乏歸屬感、尊榮感等內在報酬，殊不知真正能吸引、留住人才的原因在於組織能否將工作場所以正面意義滲入成員生活中的非工作領域，意即結合正式工作利益與社交利益，增強組織對人際關係或網絡功能的認知及正當性，藉其力量加深合作的夥伴關係，建立實質承諾和信賴感並創造強烈的社群意識，不但能激發成員的知識分享和經驗交換，也蘊含了組織已認知到員工是真正的人而不只是勞動者。

貳、激發信賴感

人與人之間的信任是一種能增進合作與促動協調性社會互動的重要社會資源，可用以降低組織在行爲、監控、正式化程序及詳明契約內容上的需求（Coleman, 1988; Zucker, 1986; Powell, 1990; Williams, 2001）。就社會資本而言，信任本身能促進合作行爲，成功建立夥伴關係，形成學習網絡創造出共享的語言與符號，並在持續的對話、互動和連結中培養親密感和休戚與共的認同感，遂使原本的互信基礎因網絡功能的發揮而加速深化，彌補了跨界限的正式團隊缺乏共享的目標、信仰和互動模式之缺陷，也使得組織的學習文化與創新活動在信任、合作、網絡等社會資本要素自我強化及累積的過程中，加速發展與活絡。簡言之信任是任何社會活動的潤滑劑，允許成員毋需不斷面對衝突和協商而能共事共存，而社會資本則是以信任爲基礎，在缺乏

合理程度的信任下，能顯示社會資本特性的關係、社群、合作與相互承諾亦無法存在。是故社會資本是利用信任去製造信任生成的先決條件，組織社會資本的多寡則是取決於組織信任度的高底。

就組織而言，信任的建立和維持實為投資社會資本最重要的行動，儘管信賴感的建立曠日費時，Cohen & Prusak (2001:45-51) 認為組織仍能在現有基礎上，採取實際可行的行動，培養而擴大成員的信賴感，其具體內容如下：

一、由組織領導者以身作則，營造一個值得信任的組織環境。由於領導者一向是成員學習效法的標竿對象，扮演培植組織文化、價值與規範的園丁角色，唯有確保領導者本身是值得信賴，透過具體行動落實在管理決策或實務運作之中，才能上行下效建立成員之間高度互信的連結關係。

二、開誠佈公與信任乃一體兩面，相輔相成。隱秘藏私只會導致猜忌懷疑使信任無法維繫，阻礙了成員的協力合作及知識策略的推動，不利於組織發展支持學習的分享文化。所以 B. Buckman 將「公開透明化」視為公司營運的基礎之一，認為因公開而產生的信任與合作決定了公司的績效表現，並提出影響知識管理的三項公開原則：(1) 允許人人參與成為知識系統的一部分；(2) 賦與所有成員接近知識庫的管道；(3) 讓眾人皆能和組織中擁有最佳知識者直接對談。亦言之，如何才能打破成規，創造眾人直言不諱，坦誠交流直實資訊的組織文化實為當前知識管理者必須解決的重大挑戰之一，基此 Graham (2002:41) 建議組織可採取下列方式建立坦誠文化：(1) 替每位資深主管指派非管理階層的指導員，以取得基層的回饋；(2) 向基層員工說實話、誠實以對，並要求他們協助解決組織問題包括員工或管理階層的問題；(3) 透過講述故事和舉辦慶祝儀式的方式，創造有意義共同經驗，使實情和誠實者成為組織傳奇；(4) 參與公開溝通的座談會，讓管理者虛心受教成為坦誠的典範，意即說到做到，三思而後行，避免隨意指控，承認並坦然面對自己的錯誤和弱點，進而增強領導技巧和學習、變革的勇氣。

三、組織會根據人性本質、人群關係、工作活動或環境關係的基

本假定，進行價值判斷而影響其決策行為和執行動作的結果，一旦信任成為組織文化的一部分，便會深入組織行為當中，引導策略制定和創制器物的建立，避免過多正式的法規或監控制度造成彼此的不信任。例如：授權賦能是組織展現信任員工判斷的重要方式、拔擢值得信任的員工可象徵組織重視的工作價值、途徑和方式。

四、直接的經濟誘因若能以正確方式提供亦能激發成員的信賴感。例如獎金制度是以強調合作的團體績效取代自利競爭的個人績效，不僅能培養團體意識，也增加成員的信賴感和學習合作的意願。

綜上所述，組織不應只靠工作以外的團體活動建立信賴感，在社會資本的投資上還須藉由形塑互信的組織氛圍和共事情境創造一個成員對法治有信心且沒有理由不去信任的透明化環境，藉以增強成員的連結關係，在緊密聯繫的互動網絡中發展共享價值，讓信賴感在信賴感中成長，提高成員對組織的承諾、忠誠及奉獻。亦言之，組織對社會資本的投資會依循其規範與價值觀，體現在運作機制當中。一個擁有高度社會資本的組織是強烈倚賴動態關係網絡發展社會互動模式，建立成員的親密感、信賴感及同心協力的合作規範，並透過良好的策略性溝通和鼓舞人心的領導來凝聚向心力，激發承諾與認同。是故，創造持久的社會資本不能光憑制度規定或團隊建立的活動，它是需要透過真誠信仰的管理階層及高度互信的組織成員兩者共同配合，以鼓勵自然發展、指引方向而非下達命令、提供滋長環境而非規劃藍圖的方式介入社會資本的長期建立，遂能促進學習網絡、合作關係和信賴感的有機成長，使資本創造資本，擁有社會資本的組織傾向於累積更多的社會資本，也同時增進知識分享與學習創新的組織能力。

第四節 運用社會資本增進知識優勢

在知識社會中，不論個人或組織都將「知識」視為是本身永續生存發展，贏得競爭優勢的唯一資源，而知識是來自人類進行思考行為之後的產物，其本質是相當個人化的，當存在個人腦中或心中時最為豐沛，一旦脫離個體，就等於阻斷其創造的活水源頭而失去生命力。

所以 A. Webber 認為對當前處於知識革命下的知識導向型組織或以知識資產為主的經濟體而言，「人」才是最重要的關鍵，知識工作者正是知識經濟的核心動力，而今日管理者最大的挑戰在於幫助所有知識工作者創造生產力。P. Drucker 亦指出知識工作者已成為當前所有組織最有價值的資產，而二十一世紀在管理上最需要達成的貢獻即為提升知識工作者的生產力（陳琇玲譯，2001:36）。

知識工作者的崛起不僅取代傳統勞力工作者在組織中的地位，也同時造成管理重心的移轉及僱傭關係的改變，就知識管理而言，知識工作者已成為組織主要的知識載運者及傳播者，能夠藉助科技動力，提升本身的知識生產力。因此，有別於勞力工作者的價值特徵，知識工作者和組織的關係是建立在互惠共存且平等信賴的基礎上，可視為一項組織資產而非成本，會藉由自我管理生產工具及界定工作內容和品質標準，來提升生產力，持續創新、學習和教導，並對本身的知識貢獻負責，再加上知識工作者改變了過去上下主從之間的權力關係，而與管理維持一種親密的夥伴關係，由管理者賦予任務使命指引工作的方向、價值與標準，提升各種訓練機會與挑戰作為激勵的誘因，以共享的價值規範激發他們對組織的承諾。基於上述特徵，知識工作者的生產力是取決於下列因素：（1）定義並了解工作的使命或任務內容；（2）對自己的生產力負責並自我管理；（3）必須在工作、任務和責任上持續創新；（4）不斷自我學習，教導他人；（5）工作成果強調質量並重，品質更是精髓所在；（6）知識工作者是資產而非成本，具有為組織奉獻的強烈意願（吳瓊恩等，2001:253-255）。是故，本文所謂的知識工作者乃是指有能力提供創意，以創造力作為推展工作的主要元素，並能將對自省與靈性的追求，轉化為創新知識與改造產品的能量，釋放於不同專業領域及組織生活的各個層面，成為知識社會的新主流，R. Florida 稱之為「創意新貴」（creative class）或「創意專業人士」（creative professionals）（鄒應瑗譯，2003:15）。

了解上述特徵及生產力要素，吾人可知識工作者對自我的角色要求及關係的認定與維繫是植基於組織長久孕育的社會資本之上，倘若組織蓄積的社會資本愈豐沛，知識工作者便愈能專注在工作上，以不同形式的社會資本展現其角色功能的獨特性，在知識創新與學習的過

程中提高知識工作的產能，創造知識資本，以協助組織知識管理能力的提升。簡言之，社會資本之有效累積將能激發知識工作者把一己關注的焦點，轉化為組織目標與願景的實現，在知識管理過程中扮演關鍵的個體，為個人與組織創造多元的價值。

縱然知識在個人層面呈現出豐富樣貌，但知識本身隱晦渾沌的特質，卻增加了知識利用與移轉上的困難，無法完全釋放知識的潛在能量，使其擴大規模創造價值。正因如此，Nonaka 一再強調知識乃人類實現追求真理的信仰之動態歷程，而組織正是發揮知識創新的動力所在；J. Quinn 亦主張智慧型企業是最具創新爆發力且能以智力獲利的企業經營模式；C. Bartlett (1994) 則倡導知識型組織，以解決傳統組織在創造、掌握與利用知識方面效率不彰之弊(林宜瑄等譯，2003:110, 127, 149)。由知識管理的角度觀之，組織擁有的社會資本會以多元面貌如：網絡、信任、共同語言等形式展現在知識的轉換及創造過程，幫助成員分享、吸收新知，影響組織學習和創新能力的建立。因此為了讓知識工作者構成的知識網絡成為組織創造價值、發展知識能力的核心基礎，組織必須掌握本身蘊藏的社會資本，將其價值策略性運用在知識行動方案之中。

Baker (2000) 即從組織的社會資本觀點剖析網絡結構洞之所以能有效填補，結合彼此互利的網絡成員，主要是因在信任互惠的前提下，成員會經由主動同感的傾聽，探究他人的需求不求立即回報地提供資訊分享知識，且能於必要時要求協助，因而消弭關係上的認知落差，擴大創新的機會網絡，也就是在建立社會資本的同時善加運用之前的投資，增進當前的知識優勢。對此他提出組織實踐社會資本，填補結構洞之具體方法，其內容包括 (Baker, 2000:152-157)：(1) 身處溝通當中 (Staying in Communication)：意即和網絡成員保持聯繫，頻繁互動積極投資人際關係，將創造更多連結的創新機會。(2) 製造各種引見 (Making Introductions)：藉此簡單的介紹動作拉近組織成員彼此的距離及網絡鴻溝，發揮楔子的功能。(3) 回應引見與要求 (Responding to Introductions and Requests)：受引見的雙方若能允諾對方的要求可同時促進與介紹人和新成員之間的關係，實為一種雙重投資 (4) 主辦並參與非正式聚會 (Hosting and Participating in Informal

Gatherings)：非正式聚會包含各種形式、規模的集會如餐會、定期會議、集團活動等，可因此填補層級或團體之間的結構洞。(5) 舉辦正式的會議 (Holding Formal Meetings)：在網絡觀點下，正式會議仍不應輕忽，因成效良好的正式會議決策品質優良反而增進參與者定期的互動，提供更多跨界限的資訊或建議。(6) 連結內部的組織叢集 (Bridging Internal Organizational Clumps)：正式的組織設計往往創造許多叢集與結構洞，必須增加單位或部門之間的交流互動。(7) 連結外部的組織界限 (Bridging External Organizational Boundaries)：存在組織外部網絡包含顧客、供應商、結盟者，當中的結構洞即為創造價值的自然機會。(8) 利用網際網路與網絡填補結構洞讓世界變小 (Using the Internet and the Web to Fill Holes and Make the World Small)：藉助科技的力量突破地理的限制，擴展個人或組織網絡，以分享知識及解決問題。

此外，處於網絡中的知識工作者在使用社會資本時，毋須改變整個生活型態，只要採取「小贏」的概念，應用網絡上微小的關係改變創造巨大的知識效益，並改善個人網絡的品質。為了全面管理關係品質，掌握網絡生產力，知識工作者須先確立一套評估指標，作為修正網絡品質的依據，大致包含 (Ibid, 2000:164-165)：

- (1) 是否能由「人的交會」(human encounter) 轉變為 Hallowell (1999) 所謂的「人性時刻」(human moment)，除了現身還會將注意力投注在雙方的面對面交談中。
- (2) 能否與過去接觸者每星期定期聯繫。
- (3) 是否錯失了填補結構洞的機會。
- (4) 能否與他人分享資訊，吸收新知。
- (5) 能否在第一時間回覆電話、信件或電子郵件。
- (6) 參與會議是否遲到，降低信用。
- (7) 能否參加社團會議，增進互動。
- (8) 是否一有機會便寄上感謝留言。

(9) 取消午餐約會，影響個人誠信。

(10) 能否一有機會便更新資訊。

簡言之，組織社會資本的具體實踐會影響知識工作者的網絡品質和生產力，使其擴大對知識資本的貢獻。尤其正當組織面臨一連串變革之際如：對學習和資訊要求的遽增，創新和創造力的迫切需要，組織設計傾向扁平化與流動性，以及組織與外部網絡之緊密整合，組織的成敗不再只取決於主管、策略、規模大小或產學性質等因素的改變，而是如 J. Pfeffer (1998) 所言，組織的文化與能力才是競爭優勢的真正來源，兩者本質的獨特性與系絡性，是競爭對手難以理解與模仿之處。是故，爲了掌握並解決上述變革帶來的契機與問題，組織管理者必須致力於提升組織的知識優勢，建立社會資本成爲獨特的組織能力及文化價值的一部分，使其擴大價值創造，以利建構組織的知識管理能力。

由組織能力的觀點視之，明日的成功是奠基於今日組織找到正確的發展位置—所有成員成功建立個人與組織網絡，其中管理者的領導角色是維繫成敗之先決條件，此乃因組織若欲將建立社會資本視爲一項組織能力，則必須創造一個能鼓勵成員以實際行動創造、維繫並拓展網絡之組織文化與環境，其隱含著管理者一方面需要介入或改變成員的工作關係品質與互動模式，另一方面卻須基於社會資本本質的考量，讓成員自願、真誠、主動地建立關係網絡，而非因管理干預被迫進行交流互動。在此種兩難情境的角色衝擊下，管理者必須掌握賦能領導的矛盾本質，在控制與放任之間尋求一個權力運用的均衡點，扮演介於「好管閒事者」(meddler) 與「棄權者」(abdicator) 之間能協助成員建立社會資本的「教練」角色，提供指導與支持，善用「賦能弔詭」(paradox of empowerment) 的情境有效拿捏「涉入」與「阻礙」之差異，藉以營造一個利於網絡發展的系絡環境，一方面創造並管理各種促成社會資本發展的互動條件，提高成員的意願，而另一方面允許成員建立人際或社會網絡，滿足個人需求。正因如此管理者須在權力收放之間設定組織願景、價值、目標與策略，改變組織設計，利用各種互動條件妥善引導社會資本的建立。

縱使在組織實體的空間設計下所產生的「接近效應」，會牽動內部網絡的形成，影響組織的社會活動和人際動態，並形塑了共同的態度、利益與共享的資訊，促成社會資本的創造；然而實體建構絕非是管理者涉入社會資本的建立時唯一管理互動條件的工具，實際上團體或組織設計本質上屬於一種社會建構，網絡的產生是以共同的活動和場所為焦點向外連結擴展，正如實體的空間設計會形塑或限制了網絡的發展，組織設計在基於結構功能的考量下，也能透過單位部門的共同活動，創造正式的「叢集」，而以此為焦點的網絡便於其中孕釀發酵，持續塑造共同的思惟和行動模式。換言之，單位部門是組織共同知識活動的核心焦點，在這些焦點四周形成許多連結網絡及相似的思考方式與行為偏好，同時發展出多重的內在關聯性，而成員則以此為互動基礎，在共有的文化、價值、規範、認知、信仰的催化下，持續透過知識資源的分享與學習，達成工作任務及組織目標。是故，社會建構亦能提供組織建立社會資本時所必需的互動條件，一旦管理者能夠管理社會建構中的叢集與楔子，發揮社會網絡的連結功能，跨越組織界限與藩籬，拉近層級和部門之間的距離，組織世界將可變得更小，而加速人際互動與知識的分享，否則一味任由它發展，無法妥善設計實體和社會建構以創造網絡的正面效應，終致組織成員受其宰制而不自知，無法擴大社會資本。

正因如此，如何管理社會建構中的互動條件，評估、分析及判斷其影響而予以改善，實為管理者在扮演建立社會資本的教練角色時，必須深思及解決的議題。一般而言互動條件的管理原則有三（Baker, 2000:181-182）：

（一）專注於焦點（Focus On the Focus）—網絡的形成是以活動為焦點，互動條件的管理必須針對焦點，即改變活動的內容或方式。

（二）鼓勵創業精神網絡（Encourage Entrepreneurial Networks）—活動焦點的改變易於自然形成創業精神網絡，但此種網絡並非萬靈丹，不能完全倚賴或強迫形成。

（三）運用聯合策略（Use the Union Strategy）—針對充滿結構洞的創業精神網絡填補缺口，以便強化網絡之間的互惠程度，增加社會

資本的投資，是欲變更社會建構以激發合作、信任與互動的文化，追求組織長期成功之策略應用。

此外，爲了在控制與放任之間取得均衡，管理者必須在建立社會資本時適當衡量本身涉入程度，在上述原則指導下，運用下列方式介入社會建構之形塑並有效管理互動條件（Ibid, 2000:183-192）。

（一）設施設計與位置（**Facility Design and Location**）－基本上實體設計的形式會反映並呈現組織設計的功能，不當的實體設施是組織功能不良的原因之一，管理者有必要重新檢視組織的空間陳設，依照開放式設計的原則打通各種實體障礙，重置成員的活動位置，以增進對話交談與接觸機會。

（二）人員聘任（**Hiring**）－大部分的人員甄選是基於人力資本，即人員具備的知識與技能，然而若欲建立社會資本爲組織競爭力，則組織必須將個人的人脈關係及網絡連結能力納入考量，以個人社會資本的品質作爲人力甄補的基準之一。

（三）多學科團隊（**Multidisciplinary Teams**）－目前團隊已漸取代功能部門，成爲組織設計的基石及網絡連結的焦點，再加上團隊的特質能促成共同的活動焦點，利於建立跨越不同知識和專業領域之網絡，所以團隊是活動焦點之間的橋樑，能具體實踐網絡的聯合策略。

（四）輪調方案（**Rotation Programs**）－正式輪調能促成工作的豐富化與擴大化，協助訓練新進主管及培育管理人力，此種方案執行的優點包括創業精神網絡的自然生成、創意的培植、知識的跨界移轉及科際觀點的發展。然而過度迅速的角色轉變常會使成員無法勝任而導致不良後果如：喪失組織記憶、工作指派缺乏連續性、專案貫徹力不足、難以持續學習最佳實務等等（Snyder & Duarte, 2000:113）。基此，爲了避免落入混亂的角色變化，管理者必須適時制定政策與方案以控制工作流動率與輪調模式。

（五）教育（**Education**）－由於社會資本的建立和使用需要改變行爲與態度，而教育方案正可提供成員與主管本身觀察、學習、探究與見習新行爲的機會，例如對創業精神網絡之建立或社會資本的運用提供訓練方案，及設立訓練預算與時程。

(六) 實務社群 (Communities of Practice) – 儘管本質上實務社群原為成員進行資訊交流與資源交換的非正式網絡，可協助成員應用集體知識解決工作上的問題，但是管理者不應任由它自生自滅，而是應適當分配組織資源，給予成員正式的支持，及更多時間參與社群活動並藉由各種機制之設立增進溝通互動、問題與解答的連結、組織學習以及知識的分享和儲存，尤須使社群活動具有明確的組織目的與績效目標，並對其結果負責。

(七) 參與式過程 (Participatory Processes) – 社會資本的建立過程是強調來自所有層級與部門主管的共同參與由下而上排除層級節制，使管理階層網絡適當整合。在改變心智的前提下，建立網絡的參與過程可經由績效目標、資源配置、教育方案、組織的重新設計，以及持續的改善與品質行動方案來予以維持。

(八) 管理階層網絡 (Management Networks) – 此種網絡涵蓋來自不同功能、事業單位、層級與區域的管理者，彼此交換想法、分享資訊、學習解決問題、擴散優良實務以及提供道義上的支持並在互動過程中建立信賴感。

(九) 外部網絡 (External Networks) – 外部網絡可突破組織與其顧客、供應商之間的界限，將組織內在生活與外在環境加以結合，通常會以顧客關係、與供應商建立的夥伴關係、與對手形成的策略聯盟或協會成員資格作為網絡焦點，擴展組織網絡。

(十) 誘因系統 (Incentive Systems) – 雖然並非改變誘因系統就足以建立社會資本，但它卻是創造網絡關係最大的障礙，因為唯有組織提供充分的誘因動機，引發成員願意主動配合組織的目標和知識策略，通力合作擴大網絡活動且承諾長期奉獻於社會資本的投資。亦言之，誘因系統必須有效反映出成員的績效表現，不論個人或團體皆能給予適當的獎勵報酬，藉以鼓勵成員採取聯合策略，積極參與網絡連結，尤其透過集體獎酬更能激發社會資本的建立與應用，所以誘因系統必須兼顧個人動機與集體誘因，讓成員具有高度的動機用心經營網絡，並在值得信賴的組織氛圍下，藉由社會資本的應用，改善學習成效，創新知識資本。

綜上所述，不論就個人層面或組織層面而言，面對全球化的競爭市場，爲了贏得知識優勢組織實需藉由社會資本之有效建立與應用，創造一個互信互惠的網絡環境，一方面因應知識工作者日益增加之趨勢及提高知識工作者生產力之要求；另一方面引導組織內部的社會建構，及形成分享、學習與創新的機制，使組織的知識管理能力因社會資本的槓桿效應而迅速倍增。

中文參考書目

尤克強

2001 《知識管理與創新》，台北：天下遠見。

王如哲

2000 《知識管理的理論與運用—以教育領域及其革新為例》，台北：五南。

王凌霄譯；Karl Popper & Giancarlo Bosetti 著

2000 《二十世紀的教訓》，台北：貓頭鷹。

王鳳生

2000 《知識經濟時代》，高雄：宏文館。

王瓊淑譯；Jeremy Hope & Tony Hope 著

1999 《笑傲第三波》，台北：經典傳訊。

白景文

2000 <知識管理創造智價企業>，《管理雜誌》，第 315 期，頁 66-68。

丘昌泰、陳欽春

2002 <知識管理與研考機制：從知識經濟觀點省思我國研考機關的角色>，《知識經濟體系的管理思潮研討會論文集》，台中：東海大學公共行政學系。

伍忠賢、王建彬

2001 《知識管理—策略與實務》，台北：聯經。

汪金城

2001 《研發機構知識分享機制之研究—以工研院光電所研發團隊為例》，國立政治大學公共行政研究所。

吳行健

2000 <知識管理創造企業新價值>，《管理雜誌》，第 315 期，頁 85-86。

吳承芬譯；Matsutaro Morita & Tomohiro Takanashi 著

2000 《知識管理的基礎與實例》，台北：小知堂。

吳思華主編

2001 《知識資本在台灣》，台北：遠流。

吳瓊恩

1992 《行政學的範圍與方法》，台北：五南。

- 2001 《行政學》，台北：三民。
- 吳瓊恩、李允傑等編
- 2001 《公共管理》，台北：智勝。
- 宋偉航譯；Thomas A. Stewart 著
- 1998 《智慧資本—資訊時代的企業利基》，台北：智庫文化。
- 李田樹譯；Peter F. Drucker 著
- 2001 《杜拉克精選：管理篇》，台北：天下遠見。
- 2002 《杜拉克精選：管理的責任》，台北：天下遠見。
- 李芳齡譯；Peter F. Drucker 著
- 2002 《杜拉克：管理的使命》，台北：天下遠見。
- 李芳齡譯；Peter M. Senge 著
- 2001 《變革之舞（下）》，台北：天下遠見。
- 李芳齡、余美真譯；Peter F. Drucker 著
- 2002 《杜拉克：管理的實務》，台北：天下文化。
- 李昆林
- 2001 《關鍵與整合之知識管理》，台北：中衛發展中心。
- 李宛蓉譯；Francis Fukuyama 著
- 1998 《誠信》，台北：土緒。
- 李淑華譯；Nancy M. Dixon 著
- 2001 《知識共享型組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法》，台北：商周
- 李國瑜
- 2001 《知識移轉的整合模式：知識特性、吸收能力與社會資本》，國立政治大學企管研究所。
- 李誠主編
- 2001 《知識經濟的迷思與省思》，台北：天下文化。
- 亨利·卻斯堡、大衛·提斯(Henry Chesbrough & David Teece)
- 2002 <依創新型態架構組織：虛擬組織可行嗎？>，《哈佛商業評論中文版》，第12期，頁117-126。
- 林大容譯；L. Edvinsson & M. S. Malone 著
- 1999 《智慧資本—如何衡量資訊時代無形資產的價值》，台北：臉譜。
- 林佳蓉、林季蓉譯；Richard McDermott 等著
- 2002 《知識工作者必備手冊II》，台北：天下遠見。
- 林宜瑄等譯；R. Ruggles & D. Holtshouse 編著
- 2003 《知識優勢》，台北：遠流。
- 周文祥、慕心等譯；Peter Drucker 著
- 1998 《巨變時代的管理》，台北：中天。
- 周紅云等著；

- 2002 《經濟全球化與兩岸地方治理論壇論文集》，國立東華大學。
卓秀娟、陳佳伶譯；Don Tapsott 著
- 1997 《數位化經濟時代—全球網路生活新模式》，台北：麥格羅希爾。
金潔·葛瑞翰(Ginger L. Graham)
- 2002 <打破成規，創造坦誠交流文化>，《哈佛商業評論中文版》，第8期，
頁38-44。
洪明洲譯；James B. Quinn, Jordan J. Baruch & Karen A. Zien 著
- 2000 《知識管理與創新》，台北：商周。
洪榮昭
- 2001 《知識創新與學習型組織》，台北：五南。
胡瑋珊譯；T. H. Davenport & L. Prusak 著
- 1999 《知識管理》，台北：中國生產力。
柯雅琪譯；E. Wenger & W. Snyder 等著
- 2002 《組織學習》，台北：天下遠見。
約翰·瓦波爾特
- 2002 <突破創新框限>，《哈佛商業評論中文版》，第12期，頁75-82。
馬曉雲
- 2001 《新經濟的運籌管理—知識管理》，台北：中國生產力中心。
夏鑄九等譯；Manuel Castells 著
- 1998 《網絡社會之崛起》，台北：唐山。
張玉文譯；Peter F. Drucker 等著
- 2000 《知識管理》，台北：天下遠見。
張玉文、林佳蓉等譯；Rob Cross & Lloyd Baird 等著
- 2002 《知識工作者必備手冊Ⅲ》，台北：天下遠見。
張玉文、林佳蓉等譯；Peter Drucker 等著
- 2001 《知識工作者必備手冊》，台北：天下遠見。
張美惠譯；Francis Fukuyama 著
- 2000 《跨越斷層》，台北：時報。
張榮發
- 2002 《知識管理與公務人力資源發展關係之研究—兩個個案之運作分析》，
國立政治大學公共行政研究所。
陳美岑譯；Arnold Kransdorff 著
- 2000 《組織記憶與知識管理》，台北：商周。
陳重安
- 2001 《公共組織設計與變遷之研究：知識創造的觀點》，東海大學公共行政
研究所。
陳琇玲譯；Peter Drucker 著
- 2001 《杜拉克精選：個人篇》，台北：遠見。

- 陳琇玲譯；Thomas M. Koulopoulos & Carl Frappaolo 著
2001 《知識管理》，台北：遠流。
- 郭進隆譯；Peter M. Senge 著
1994 《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》，台北：天下文化。
- 彭若青
2000 <知識管理傳承組織文化和記憶>，《管理雜誌》，第 315 期，頁 88-90。
<複製成功經驗--IBM 要贏得更多>，《管理雜誌》，第 315 期，頁 102-105。
- 黃維譯；E. Wenger 等人著
2003 《實踐社群推動學習型組織之輪》，台北：天下遠見。
- 黃秀媛譯；Peter Drucker 著
2001 《杜拉克精選：社會篇》，台北：天下遠見。
- 湯皓宇
2000 《行政機關知識型組織之研究—以台北市政府為個案》，國立政治大學公共行政研究所。
- 湯姆斯·戴文坡、約翰·葛萊瑟(Thomas H. Davenport & John Glaser)
2002 <知識管理亦應即時化>，《哈佛商業評論中文版》，第 11 期，頁 113-119。
- 勞倫斯·普魯賽克、唐·科恩(Laurence Prusak & Don Cohen)
2002 <如何投資社會資本>，《哈佛商業評論中文版》，第 8 期，頁 92-101。
- 鄒應瑗譯；Richard Florida 著
2003 《創意新貴—啟動新新經濟的菁英勢力》，台北：寶鼎出版。
- 廖月娟、陳琇玲譯；Peter M. Senge 著
2001 《變革之舞(上)》，台北：天下遠見。
- 鄧方譯；J. Coleman 著
1999 《社會理論的基礎》，北京：社科文獻。
- 蔡敦浩、葉匡時等著
1993 <從社會資本學說論我國產業政策之發展方向>，《研考雙月刊》，第 17 卷 1 期，頁 44-55。
- 齊思賢譯；Lester C. Thurow 著
2000 《知識經濟時代》，台北：時報文化。
- 劉京偉譯；Arthur Andersen Business Consulting 著
2000 《知識管理的第一本書》，台北：商周。
- 劉復苓譯；A. K. Yeung 等著
2001 《組織學習能力》，台北：聯經。
- 劉毓玲譯；Peter Drucker 著
2000 《21 世紀的管理挑戰》，台北：天下遠見。
- 樂為良、董育群譯；Richard W. Oliver 著

- 1999 《預約 2050 年：未來企業致勝的七大謀略》，台北：麥格羅希爾。
蕭富峰、李田樹譯；Peter Drucker 著
- 1998 《創新與創業精神》，台北：麥田。
應小端譯；W. Chan Kim 等著
- 2002 《創新》，台北：天下文化。

英文參考書目

- Adler, Paul S. & Seok-Woo Kwon
2002 "Social capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.1, 17-40.
- Alavi, Maryam & Dorothy E. Leidner
2001 "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Mar, Vol.25, No.1, pp.107-136.
- Allee, Verna
1998 "Tenets of Knowledge," *Executive Excellence*, Sep, Vol.15, No.9, p4.
1999 "The Art and Practice of Being a Revolutionary," *Journal of Knowledge Management*, Vol.3, No.2, pp.121-131.
2000 "Return on Knowledge," *Executive Excellence*, Sep, Vol.17, No.9, p8.
- Anand, Vikas, William H. Glick & Charles C. Manz
2002 "Thriving on the Knowledge of Outsiders: Tapping Organizational Social Capital," *Academy of Management Executive*, Vol.16, No.1, pp.87-99.
- Argote, Linda
1999 *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. MA: Kluwer Academic Publishers.
- Baker, Wayne E.
1994 *Networking Smart: How to Build Relationships for Personal and Organizational Success*. New York: McGraw-Hill, Inc.
2000 *Achieving Success Through Social Capital*. CA: Jossey-Bass.
- Baron, Stephen, John Field & Tom Schuller, eds.
2000 *Social Capital: Critical Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Bennett, L., G. Capowski, J. Condodina & B. Ettorre
1998 "Transforming Human Resources Around the World," *Management Review*, Vol.87, No.7, pp.48-52.
- Bhagat, Rabis. & Ben L. Kedia
2002 "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.204-221.
- Bhatt, G. D.
2001 "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People," *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.68-75.
- Binney, Derck

- 2001 "The Knowledge Management Spectrum-Understanding the KM Landscape," *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.33-42.
- Blair, David C.
- 2002 "Knowledge Management: Hype, Hope, or Help?," *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol.53, No.12, pp.1019-1028.
- Boehle, Sarah
- 2001 "Knowledge Management Expert Larry Prusak to Keynote at Training 2002," *Training*, Sep, Vol.38, No.9, pp.24-25.
- Bolino, M. C., W. H. Turnley & J. M. Bloodgood
- 2002 "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.4, pp.505-522.
- Bukowitz, Wendi R. & Ruth L. Williams
- 1999 *The Knowledge Management Fieldbook*. Great Britain: Prentice Hall.
- Burt, R. S.
- 1997a "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.339-365.
- 1997b "A Note on Social Capital and Network Content," *Social Network*, Vol.19, pp.355-373.
- Chauvel, D. & C. Despres
- 2002 "A Review of Survey Research in Knowledge Management: 1997-2001," *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.3, pp.207-223.
- Child, John
- 2001 "Trust--The Fundamental Bond in Global Collaboration," *Organizational Dynamics*, Spring, Vol.29, No.4, pp.274-288.
- Cohen, Don & Laurence Prusak
- 2001 *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. MA:HBS Press.
- Cohen, M. D. & L. Sproull, eds.
- 1996 *Organizational Learning*. CA: Sage Publications.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal
- 1990 "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.128-152.
- Coleman, James
- 1988 "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, (94 Supplement), p.97.
- Cortada, James W.

- 1998 *Rise of the Knowledge Worker*. MA: Butterworth-Heinemann.
- Cross, Rob, Andrew Parker, Laurence Prusak & Stephen P. Borgatti
- 2001 “Konwing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks,” *Organizational Dynamics*, Vol.30, No.2, pp.100-120.
- Crossan, M. M., H. W. Lane & R. E. White
- 1999 “An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution,” *Academy of Management Review*, Vol.24, No.3, pp.522-537.
- Crow, Gregory
- 2002 “The Relationship Between Trust, Social Capital, and Organizational Success,” *Nursing Administration Quarterly*, Frederick, Spring, Vol.26, No.3, pp.1-11.
- Dasgupta, P. & I. Serageldin, eds.
- 2000 *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington D.C.: The World Bank.
- Davenport, Tom & Gilbert Probst, eds.
- 2000 *Knowledge Management Case Book*. Publicis MCD Verlag & John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H. & Laurence Prusak
- 1997 *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dawson, Ross
- 2000 “Knowledge Capabilities as the Focus of Organizational Development and Strategy,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No.4, pp.320-327.
- De Cagna, Jeff
- 2001a “Keeping Good Company: a Conversation with Larry Prusak,” *Information Outlook*, May, Vol.5, No.5, pp.36-43.
- 2001b “The Power of Knowledge Sharing in Organizations,” *Information Outlook*, May, Vol. 5, No. 5, p. 21.
- De Long David & Patricia Seemann
- 2000 “Confronting Conceptual Confusion and Conflict in Knowledge Management,” *Organizational Dynamics*, Vol.29, No.1, pp.33-44.
- Dess, Gregory G. & Jason D. Shaw
- 2001 “Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance,” *Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, pp.446-456.
- Dessler, Gary
- 1998 *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*. New York: Prentice-Hall.
- Dixon, N. M.

2002 *Common Knowledge*. MA: HBS Press.

Dutrenit, Gabriela

2000 *Learning and Knowledge Management in the Firm*. MA: Edward Elgar.

Earl, Michael

2001 "Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy," *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.18, No.1, pp.215-233.

Easterby-Smith, L. Aranuo & J. Burgoyne eds.

1999 *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage Publications.

Fruin, W. Mark

1997 *Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba*. New York: Oxford University Press.

Gittell, Ross & Avis Vidal

1998 *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*. CA: Sage.

Gnyawali, Davi R. & Ravindranath Madhavan

2001 "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness" *Academy of Management Review*, Jul, Vol.26, No.3, pp.431-445.

Gold, Andrew H., Arvind Malhotra & Albert H. Segars

2001 "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.18, No.1, pp.185-214.

Greengard, Samuel

1998 "Will Your Culture Support KM?," *Workforce*, Oct, Vol.77, No.10, pp.93-94.

Grover, Varun & Thomas H. Davenport

2001 "General Perspectives on KM: Fostering a Research Agenda," *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol.18, No.1, pp.5-21.

Haapaniemi, Peter

2001 "Leveraging Your Hidden Brainpower," *Chief Executive*, Jul, No.169, pp.62-75.

Han, Frances

2001 "Understanding Knowledge Management," *Public Manager*, Summer, Vol.30, No.2, pp.34-35.

Hisnanick, J. J.

2002 "Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation," *Journal of Economic Issues*, Vol.36, No.3,

pp.819-821.

Husted, Kenneth & Snejina Michailova

2002 "Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility," *Organizational Dynamics*, Aug, Vol.31, No.1, pp.60-73.

Hyde, A. C. & K. D. Mitchell

2000 "Knowledge Management: The Next Big Thing," *The Public Manager*, Vol.29, No.2, pp.57-60.

Jones, N. B., R. T. Herschel & D. D. Moesel

2003 "Using 'Knowledge Champions' to Facilitate Knowledge Management," *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.1, pp.49-63.

Kakihara, M. & C. Sorensen

2002 "Exploring Knowledge Emergence: From Chaos to Organizational Knowledge," *Journal of Global Information Technology Management*, Vol.5, No.3, pp.48-66.

Knapp, Ellen M.

1998 "Knowledge Management," *Business and Economic Review*, Jul-Sep, Vol.44, No.4, pp.3-6.

Koenig, Michael

1998 "The 1998 Conference Board Conference," *Information Today*, Medford, Jul/Aug, Vol.15, No.7, pp.13-51.

Laszlo, K. C. & A. Laszlo

2002 "Evolving Knowledge for Development: the Role of Knowledge Management in a Changing World," *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.4, pp.400-412.

Leana, Carrie R. & Harry J Van Buren III

1999 "Organizational Social Capital and Employment Practice," *Academy of Management Review*, Mississippi State, Jul, Vol.24, No.3, pp.538-555.

Leenders, Roger Th. A. J. & Shaul M. Gabby, eds.

1999 *Corporate Social Capital and Liability*. Boston: Kluwer Academic.

Lesser, Eric L.

2000 *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. MA:Butterworth-Heinemann.

Lesser, E. L. & J. Storck

2001 "Communities of Practice and Organizational Performance," *IBM Systems Journal*, Vol.40, No.4, pp.831-841.

Lesser, Eric & L. Prusak

1999 "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge," *Institute of Knowledge Management*.

- Liebowitz, Jay
- 1999 *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
 - 2000 *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*. Boca Raton: CRC Press.
- Liebowitz, Jay & Tom Beckman
- 1998 *Knowledge Organizations: What Every Manager Should Know*. St. Lucie Press.
- Lin, Nan
- 2001 *Social Capital: a Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- Lin, Nan, Karen Cook & Ronald S. Burt, eds.
- 2001 *Social Capital: Theory and Research*. New York: Walter de Gruyter.
- Locke, E. A.
- 1999 "Some Reservations About Social Capital," *Academy of Management Review*, Vol.24, No.1, pp.8-9.
- Loermans, Jozef
- 2002 "Synergizing the Learning Organization and Knowledge Management," *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.3, pp.285-294.
- Lounsbury, Michael
- 2000 "Corporate Social Capital and Liability," *Administrative Science Quarterly*, Dec, Vol.45, No.4, pp.837-840.
- Luen, T. W. & S. Al-Hawamdeh
- 2001 "Knowledge Management in the Public Sector: Principles and Practices in Police Work," *Journal of Information Science*, Vol.27, No.5, pp.311-318.
- Maritan, Catherine
- 2001 "Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model," *Academy of Management Journal*, Jun, Vol.44, No.3, pp.513-531.
- Mayer, R. C., J. H. Davis & F. D. Schoorman
- 1995 "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol.20, pp.709-734.
- McDermott, R. & C. O'Dell
- 2001 "Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.1, pp.76-85.
- McElroy, Mark W.
- 2002 "Social Innovation Capital," *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, Vol.3, No.1, pp.30-45.
- Morrison, E. W.

2002 "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization," *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.6, pp.1149-1160.

Myers, P. S., eds.

1996 *Knowledge Management and Organizational Design*. MA: Butterworth-Heinemann.

Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal

1998 "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Mississippi State, Apr, Vol.23, No.2, pp.242-266.

Nemati, H. R.

2002 "Global Knowledge Management: Exploring a Framework for Research," *Journal of Global Information Technology Management*, Vol.5, No.3, pp.1-11.

Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi

1995 *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.

Nordhang, Odd

1993 *Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning*. Norway: Scandinavian University Press.

O'Dell, C. & C. J. Grayson

1998 "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.154-174.

Onyx, Jenny & Paul Bullen

2000 "Measuring Social Capital in Five Communities," *The Journal of Applied Behavioral Science*, Arlington, Mar, Vol.36, No.1, pp.23-42.

Pemberton, J. Michael

1998 "Knowledge Management and the Epistemic Tradition," *ARMA Records Management Quarterly*, Jul, Vol.32, No.3, pp.58-62.

Perry-Smith, J. E. & C. E. Shalley

2003 "The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective," *Academy of Management Review*, Vol.28, No.1, pp.89-106.

Pfeffer, J. & R. I. Sutton

1999 "Knowing 'What' to Do is Not Enough: Turning Knowledge into Action," *California Management Review*, Vol.42, No.1, pp.83-108.

Pennings, Johannes M., Kyungmook Lee & Arjen Van Witteloostuijn

1998 "Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.4, pp.425-440.

Powell, William

- 2001 "Higher Learning," *T+D*, Jul, Vol.55, No.7, pp.51-54.
- Prusak, Laurence
- 1997 *Knowledge in Organizations*. MA: Butterworth- Heinemann.
- 2002 "How to Invest Social Capital?," *Harvard Business Review*, May, pp. 92-101.
- Putnam. R. D.
- 1993 *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New York: Princeton University Press.
- 1995 "Bowling Along: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Rubinstein, Moshe F. & Iris R. Firstenberg
- 1999 *The Minding Organization*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanchez, Ron
- 2001 *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Sanches, Ron & Aime Heene(eds.)
- 1998 *Strategic Learning and Knowledge Management*. CA: Sage.
- Schoorman, F. D., Roger C. Mayer & James H. Davis
- 1996 "Social Influence, Social Interaction, and Social Psychology in the Study of Trust," *Academy of Management Review*, Apr, Vol.21, No.2, pp.337-339.
- Schulz, Martin
- 2001 "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows," *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Aug, pp.661-681.
- Seibert, Scott E., Maria L Kraimer & Robert C. Liden
- 2001 "A Social Capital Theory of Career Success," *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, Apr, Vol.44, No.2, pp.219-237.
- Selen, Willem
- 2000 "Knowledge Management in Resource-Based Competitive Environments: A Roadmap for Building Learning Organizations," *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No.4, pp.346-353.
- Senge, Peter M.
- 1999 *The Dance of Change*. NY: Doubleday.
- Sharkie, Rob
- 2003 "Knowledge Creation and Its Place in the Development of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.1, pp.20-31.

St. Clair, Guy

- 2001 "Knowledge Services: Your Company's Key to Performance Excellence," *Information Outlook*, Washington, Jun, Vol.5, No.6, pp.6-12.

St. Leon, M. V.

- 2002 "Intellectual Capital: Managerial Perceptions of Organizational Knowledge Resources," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.3, No.2, pp.149-166.

Stenmark, Dick

- 2001 "Leveraging Tacit Organizational Knowledge," *Journal of Management Information Systems*, Winter, Vol.17, No.3, pp.9-24.

Sterndal-Bennett, Barry

- 2001 "Defining KM," *The British Journal of Administrative Management*, Jul/Aug, No.26, pp.26-27.

Sveiby, K. E.

- 1998 "Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba," *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.4, pp.936-938.

Tannenbaum, Scott I. & George M. Alliger.

- 2000 *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues*. IL:IHRIM.

Tobin, D. R.

- 1998 *The Knowledge-Enabled Organization*. New York:AMACOM.

Tsai, Wenpin & Sumantra Ghoshal

- 1998 "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.4, pp.464-476.

Van Beveren, John

- 2002 "A Model of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management," *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.1, pp.18-22.

Von Krogh, G.

- 1998 "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.133-153.

Wainwright, C.

- 2001 "Knowledge Management: Aspects of Knowledge," *Management Services*, Vol.45, No.11, pp.16-19.

Wekselberg, Victor

- 1996 "Reduced 'Social' in a New Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Apr, Vol.21, No.2, pp.333-335.

Wenger, E. C. & W. M. Snyder

- 2000 "Communities of Practice: The Organizational Frontier," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.139-145.

- Wenger, Etienne, Richard McDermott & William M. Snyder.
2002 *Cultivating Communities of Practice*. MA:HBS Press.
- Wick, Corey
2000 "Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators," *Technical Communication*, Vol.47, No.4, pp.515-529.
- Wiig, Karl M.
1993 *Knowledge Management Foundations*. Texas: Schema Press.
1994 *Knowledge Management*. Texas: Schema Press.
1995 *Knowledge Management Methods*. Texas: Schema Press.
2000 "Knowledge Management in Public Administration," *Journal of Knowledge*, Vol.6, No.3, pp.224-239
- Wijnhoven, Fons
2001 "Acquiring Organizational Learning Norms: A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning," *Management Learning*, Vol.32, No.2, pp.181-200.
- Williams, Michele
2001 "In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.3, pp.377-396.
- Wijnhoven, Fons
2001 "Acquiring Organizational Learning Norms: A Contingency Approach for Understanding Deutero Learning," *Management Learning*, Jun, Vol.32, No.2, pp.181-200.
- Woods, Bob
2001a "Intellectual Capital and Knowledge Management," *Chief Executive*, Jul, pp.2-5.
2001b "Harvesting Your Human Capital," *Chief Executive*, Jul, pp.12-18.
2001c "Taking Stock of What You Know," *Chief Executive*, Jul, pp.6-11.
- Woolcock, Michael
1998 "Social Capital and Economic Development: Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework," *Theory and Society*, Vol.27, pp.151-208.
- Yeung, A. K., D. O. Ulrich, S. W. Nason & M. A. Von Glinow
1999 *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
- Zahra, S. A. & G. George
2002 "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2, pp.185-203.

