韓志翔[*]　　江旭新[**]　　楊敦程[***]

高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係探討：跨層次的分析

(Received Aug 8, 2008; First Revision Oct 31, 2008;
Second Revision Dec 29, 2008; Accepted Jan 5, 2009)

在知識經濟時代，知識被視爲企業競爭優勢的重要資源，然而知識分享是否成功，關鍵在於員工有否適當地被激勵，以及是否願意積極主動地參與分享其知識與專業能力。而高承諾人力資源管理乃是一個能影響員工的承諾及動機的策略，因此企業可以採取此策略使員工知覺組織支持，產生信任，進而分享關鍵知識。然而單一層次研究會造成 CMV 偏誤，因此本研究以跨層次的分析方法(HLM)，探討高承諾人力資源管理如何影響知覺組織支持、信任與知識分享。以台灣金融機構的主管與及所屬員工爲研究對象，從 27 家公司回收主管問卷 177 份及員工問卷 926 份。個體層次的分析結果發現，知覺組織支持與信任呈正向相關，知覺組織支持、信任與知識分享呈正向相關，信任部分中介知覺組織支持與知識分享之關係；跨層次的分析結果發現，高承諾人力資源管理與知覺組織支持呈正向相關。

關鍵詞：高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任、知識分享。

[*] 政治大學企業管理研究所教授
[**] 政治大學企業管理研究所博士候選人
[***] 政治大學 AMBA 研究生

Tzu-Shian Han* Hsu-Hsin Chiang** Tun-Cheng Yang***

High Commitment HRM, Perceived Organizational Support, Trust, and Knowledge Sharing: A Multiple-Level Analysis

Prior research on knowledge sharing has focused on individual-level, team-level or organizational-level analyses. High-commitment HRM is regarded as a commitment-based strategy which may foster employee motivation that contributes to knowledge sharing. A multiple-level analysis was adopted to investigate relationships among high-commitment HRM, perceived organizational support, trust, and knowledge sharing. Samples collected by this study obtained from 27 financial institutes in Taiwan, including 177 supervisors and 926 subordinates. Individual-level results showed that positive relationships existed in relations between perceived organizational support, trust, and knowledge sharing. Trust partially mediated the relationship between perceived organizational support and knowledge sharing. Cross-level results represented that high-commitment HRM was positively associated with perceived organizational support.

Keywords: High-commitment HRM, perceived organizational support, trust, knowledge sharing.

* Tzu-Shian Han is Professor of Graduate Institute of Business Administration, National Chengchi University
** Hsu-Hsin Chiang is Ph. D. Candidate of Graduate Institute of Business Administration, National Chengchi University
*** Tun-Cheng Yang is Graduate student of Institute of Advanced MBA, National Chengchi University

壹、緒論

傳統的管理制度已無法解決現今企業所面臨的問題，現在企業經營的環境不僅只是追求大量製造，以取得規模經濟，降低整體生產成本，還需藉由知識的創新提升企業價值，持續不斷地使企業資產獲得增值。此時，企業最重要的管理活動就是不斷調整企業內部的資源與人力，以適應不斷改變的市場環境，搭配知識管理系統的導入，建立學習型的組織架構和知識分享的文化 (Swan et al. 1999)。而企業是否能持續創新與學習，便成爲企業彼此競爭下能否成功的關鍵因素 (楊政學 2006)，藉由知識分享可讓企業不斷地創新及成長，由此可知知識分享的重要性。

Alavi (1997) 以實證調查的結果提出現代企業所需的七種知識類型，其分別爲(1)服務顧客相關的知識；(2)與企業策略伙伴合作的知識；(3)提升內部作業生產力的知識；(4)瞭解與提高市場競爭力的知識；(5)產品行銷與銷售的知識；(6)與供應商合作的知識；以及(7)人力資源管理的知識，這些知識類型多與組織的人力資源管理管理息息相關，組織可以透過嚴謹的人力資源管理管理，協助企業進行知識管理。Petrash (1996)認爲，企業重要的知識皆散落在各部門、各單位、甚至個別員工身上，員工的觀念和經驗即成爲一種人力資本，若能透過分享的機制，讓內部員工透過持續的經驗學習和知識累積，提升企業的組織資本與顧客資本，進而創造企業的核心價值。而 Quinn, Anderson and Finkelstein (1996) 認爲知識若經過分享與回饋的機制，雙方所獲得的資訊和經驗都會呈線性成長，對組織而言，這種指數成長的策略自然成爲一種核心能力。目前企業面對全球化與國際化的發展趨勢，更增強了組織內資訊溝通與知識分享的必要性，不管是在個人或部門團體都需要持續地累積與學習新知。所以如何善用內部員工的知識，激勵員工保持學習的意願，獎勵知識的取得與分享，並建立員工之間的知識分享網絡，是確保企業競爭力的關鍵。組織的知識管理一般可分爲五個流程，包括知識擷取、知識編碼與儲存、知識分享、知識創造以及知識運用，從企業內部運作來觀察，我們可以發現知識分享 (knowledge sharing) 的階段是最不易落實 (Hendriks 1999)， 知識分享的行爲是需要驅動力才能產生。如何建立市場的誘因促使員工採取行動，願意將知識分享出來，是一個企業執行知識管理制度所要面對的首要問題。

許多學者認爲人力資源制度是塑造組織競爭優勢的有效工具 (Arthur 1994; Huselid 1995; Youndt et al. 1996)。但對於人力資源管理制度與組織績效的中介過程多以「黑箱」(black box)的方式處理，缺乏嚴謹的理論基礎，常受到學者的批評 (Delery 1998)。近年來許多文獻提出，人力資源管理制度與知識管理爲影響組織績效的重要因素，但卻未能針對兩者之間的關係提出合理的解釋。本研究認爲，組織若要激勵員工進行知識管理的意願，除可利用人力資源管理制度直接改變成員的行爲，也可從員工心理契約的角度來檢視人力資源管理制度影響員工知識管理的心理歷程。組織若實施高承諾導向的人力資源管理，可塑造員工的組織承諾，進而激發員工的組織公民行爲，讓員工樂於參與知識管理行爲，分享個人的工作知識與寶貴經驗 (韓志翔、莊如松與葉柏秀 2006)。

知覺組織支持代表著員工主觀的認知，是員工對組織的行爲所產生的整體性信念 (Eisenberger et al. 1986)。回顧過去文獻，很少學者探討知覺組織支持與知識分享的關係，多以組織承諾、工作滿意度、忠誠度、離職意願與組織公民行爲爲依變項的研究 (Randall et al. 1999)，但我們透過社會交換理論的觀點，認爲當員工知覺到企業對人才的重視和培育時，會解讀成組織對個人的支持，透過互惠原則的持續互動，原本存在雙方的短期交易型心理契約會逐漸提升爲長期的關係型心理契約。我們似乎可以推測，當員工在知覺面的感受獲得提升時，會明顯改變成員的態度與行爲。在知識分享的相關文獻中，Nonaka, Toyama and Konno (2000) 認爲信任(trust)是引發知識分享的主要原因之一。若要鼓勵員工分享知識給予他人，企業必須創造出讓員工感覺到受到信任及鼓勵的環境與制度。以社會交換理論爲基礎來推論，我們認爲員工個人主觀對組織支持的知覺感受，可以提高其對上司的信任程度，促進其知識分享的意願，因此企業可利用高承諾人力資源管理的設計，建立員工對組織的正面觀感，信賴組織的措施與決策，主動採取有利於組織的相關行爲，例如知識分享。

回顧過去文獻，Collins, Smith and

Stevens (2001) 以單一層次的研究方法分析人力資源管理與知識管理的關係，其結果顯示人力資源管理可提升組織的知識管理能耐，但人力資源管理爲組織層次的變項，單一層次研究可能存在樣本獨立性不成立等問題，造成假設檢定上的研究偏誤，若能以跨層次進行分析，才能改善傳統研究上的限制。Whitener (2001) 及卓正欽 (2007) 針對高承諾人力資源措施與員工態度面的跨層次分析，結果顯示員工的組織承諾不只受到個體層次的知覺和信任影響，也受到人力措施的跨層次影響，但該研究卻未針對員工行爲面(如知識分享、組織公民行爲)作跨層次的分析，殊爲可惜。目前人力資源措施與個體行爲面的跨層次分析的相關文獻仍付之闕如，是知識管理上的研究缺口。

本研究針對台灣地區上市櫃金融機構與外商銀行爲研究對象，透過問卷的實施與發放，深入瞭解影響組織成員行爲的因素。本研究除了在個體層次，探討知覺組織支持、信任、知識分享之關係外，亦以階層線性模型(HLM)的跨層次研究方法，探討組織層次的高承諾人力資源管理會如何影響個體層次的知覺組織支持、信任與知識分享。在知識經濟的環境下，以跨層次的研究方法，探討高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享之關係，對學術研究及實務管理都能產生相當的貢獻。

貳、文獻探討與假說

一、知識分享

所謂「知識管理」是一種以取得、創造、擁有、統合與學習的系統化流程，其流程包括知識擷取、知識編碼與儲存、知識分享、知識創造與知識運用等五個流程 (韓志翔、莊如松與葉柏秀 2006)，透過各項活動以有效整合組織內有價值的「知識」資產。組織內實施知識管理是否能成功，以知識分享所扮演的角色最爲關鍵 (Hendriks 1999)。組織若能建立適合知識分享的環境，鼓勵知識的傳遞與散播，此舉不但可以讓組織成員在知識擷取上更爲快速有效率，透過知識的累積和激盪，更有助於成員將所吸收的知識用於創造和運用。因此，知識分享是知識創造與運用的重要前提。過去的研究發現，知識分享可以促進組織的創新行爲 (Darroch and McNaughton 2002)，培養核心專業能力 (Gold, Malhotra and Segars 2001)，強化持續性的競爭優勢 (Teece 1998)，以及提高作業績效。知識分享要能成功落實，涉及知識擁有者與知識需求者的互動，除知識擁有者有意願主動傳遞知識，還需要知識需求者能吸收運用，如同 Davenport and Prusak (1998)所提出的概念：「知識分享＝傳送+吸收」。本研究主要針對知識管理中的知識分享作分析，重視知識擁有者主動分享知識的意願與行爲，後續我們藉由對知識特性的瞭解，進一步說明組織成員進行知識分享時可能潛藏的動機。

隨著組織對人力資本的重視，知識已成爲知識經濟中最重要的資源 (Drucker 1993)，而知識常被區分成內隱知識 (tacit knowledge) 與外顯知識 (explicit knowledge) 兩種類型 (Nonaka and Takeuchi 1995)。外顯知識是可以被客觀擷取的概念，具有結構化、形式化、制度化及易於語言傳遞的知識，例如報告書、手冊與電腦程式等；內隱知識則多由個人所創造，屬於個人專屬的特質，組織不一定能夠擁有 (Kim and Mauborgne 1998)，故內隱知識較難以制度化和形式化的方式傳遞，是特定情境下的主觀概念，較難以口語形式來傳遞的知識，而是透過個人的經驗、印象、熟練技術、文化及習慣等方式表現出來。

由於模仿不易，內隱知識比較能夠成爲組織競爭優勢的來源，但內隱知識的複雜度高，儲存在個人裡而非組織中 (Kim and Mauborgne 1998)，因此組織很難具體規範員工從事知識分享行爲。除無形的特質外，知識還能協助擁有者掌握權力的特質 (Clegg 1989)，因爲知識能創造組織價值，爲組織內的關鍵要素，擁有知識者較能接近權力核心，除能獲得組織的資源與地位，更可能擁有影響他人的權力。要求組織成員將其重要的知識儲存在組織的資料庫，或傳授給其他組織成員，會造成個人知識的獨特性降低，員工不再獨佔某些特定的知識，當成員在組織的利益受到影響時，會導致組織與員工之間的衝突和對抗 (Scarbrough and Swan 1999)。知識還因爲不具耗損性，可透過成員不斷的學習和交流而產生綜效，很難客觀評估知識所創造出的價值有多大 (Quinn, Anderson and Finkelstein 1996)，造成短期不易評估具體價值的問題。歸納上述資訊，我們可以發現知識存在無形、內隱、短期不易評估的特質，但在組織中扮演極爲重要的

角色，連結權力與地位、並維持組織競爭力。所以，用權威、命令、或金錢等方式要求員工盡心分享其知識，成效通常不大。

過去已有不少學者針對知識分享的影響因素進行研究，包括個人特質(Matzler et al. 2008)、信任 (Chowdhury 2005)、組織正義(Ibragimova 2006)、組織文化 (Swan et al. 1999)與組織承諾 (Hislop 2003)等因素，各因素皆可部分預測成員知識分享的意願和行為。其中我們觀察到，部分變項屬於組織層次，研究樣本在分析上會產生獨立性假設不成立的問題。且過去研究未曾探索人力資源管理與知識分享的跨層次關係，本研究則藉由階層線性模式的驗證方法，以掌握組織層次人力資源管理對個體層次知識分享的相互關係。

二、高承諾人力資源管理

所謂「人力資源」(human resource)，是組織內成員所擁有的各種知識、技術和能力，且這些成員彼此間互動過程所產生的人際互動網絡，組織文化也包含在這個概念之下。「人力資源管理」則是整合組織內的人力資源，透過適當的人員配置，形成管理上的綜效，以提高企業的經營效率，進一步達成企業的經營目標 (溫金豐 2007)。多年來，針對策略性人力資源管理作的相關研究，學者所提出的各項措施 (practices) 在分類與意涵多少有些不同，但從性質上我們可以將人力資源管理概分為「控制型」(control) 與「承諾型」(commitment)兩種策略性制度(Arthur 1994; Walton 1985; Wood and De Menezes 1998; 房美玉 2000)。

所謂「控制型」人力資源管理制度，其目的在於降低勞動成本，提高效率，強迫員工服從規則與操作程序，所以管理者在轉換過程(投入與產出)中必須具備相當完整知識，對於績效標準的衡量也要相當熟悉，使員工在監督下所做的特定生產行為可以獲得合理的報酬(Whitener 2001)。相較於控制型的措施，「承諾型」人力資源制度的措施著重在效能達成上，強調的不是「do things right」，而是「do right things」，鼓勵成員認清組織的既定目標，並藉由適當的激勵設計，讓成員能積極達成該目標，其獎勵基礎為目標達成與否 (房美玉 2000; Whitener 2001)。

人力資源管理制度可尋找並吸引適合的人才，激勵內部員工，設計出具開放與分享的工作環境，可以培養員工的創造與創新能力，故人力資源管理在組織的知識管理上扮演著極為重要的角色。Wright and Snell (1998)認為組織內成功的人力資源管理制度可產生正向價值、具稀少性、不易模仿的、且是不可取代的特性(Wright, Dunford and Snell 2001)，故能協助企業在全球化競爭的壓力下，維持其持續性的競爭優勢。從實證的分析發現，Pfeffer (1995) 提出參與、授權、激勵薪資、雇用安全、內部晉升等十五種提升組織績效的人力資源管理措施。而 Huselid (1995) 則進一步證實組織中有所謂高績效人力資源管理措施(high performance HR practices) 的存在，如工作保障、嚴格甄選、自我管理團隊/分權、與績效連動的優渥薪酬、綜合性訓練、減少特權待遇和資訊分享等。Snell and Dean (1992) 針對製造業的整合生產方式作調查，利用驗證性因素分析將人力資源措施分為廣泛且嚴謹的招募甄選、綜合性訓練、具長期發展的績效評估、具備外部競爭力和內部公平性的獎酬制度。回顧過去人力資源管理的文獻，許多學者致力於尋找最佳的人力資源措施，雖然內容不盡相同，但皆認為一個高度契合 (fit)的人力資源管理系統，比個別的人力資源措施對組織的影響和效益更高 (Delery 1998)。

在實證的研究上，Arthur (1994) 針對美國的小型鋼鐵廠為樣本來分析，結果發現，採取差異化策略的鋼鐵廠會傾向採用承諾型的人力資源管理措施，而採行低成本策略的鋼鐵廠，則採用控制型的人力資源管理措施。房美玉 (2000) 針對國內一千大製造業與五百大服務業的研究顯示，實施高承諾人力資源管理管理的企業多具備較佳的企業獲利能力。Whitener (2001) 對美國 180 家信用合作社，1689 位員工進行分析，發現高承諾人力資源管理管理有助於提高成員的信任和組織承諾。林鉦棽 (2007) 發現組織採用兼顧員工心理層面的承諾型人力資源系統來管理，組織成員會因為獲得正面的工作鼓舞，感受到與組織互利共生的依存關係，會在組織中展現利他的組織公民行為。

針對知識分享與人力資源管理的連結，本研究依據社會交換理論，主張組織可以透過高承諾人力資源管理管理的實施，提高員工對組織支持的知覺，逐步建立對管理層級的信任程度，並願意在工作職場上分享個人的專業知識

與寶貴的工作經驗 (韓志翔、 莊如松與葉柏秀 2006)。

三、社會交換理論

社會交換理論 (Blau 1964; Homans 1961) 剛開始被提出時，主要用來說明人類在態度與行爲的交互關係。而 Eisenberger 等人 (1986) 將此概念延伸，認爲社會交換理論可視爲成員與組織關係的基礎。員工會透過擬人化 (personified) 的方式，將組織視同一個有生命的個體，縱使組織的決策或程序是透過內部成員執行，但員工並不會將這些決策或程序歸因於某個特定成員的立場，反而認爲組織就如同人一樣有行爲能力，會將這些決策或程序解讀成擬人化組織對員工的態度與行爲 (Levinson 1965)。藉由這種概念，員工會認爲自己與組織之間建立起一種雙向關係，就好像人與人之間的互動一樣。

從社會交換的觀點作觀察，員工以工作的付出，來交換實質或形式上的利益，當員工感受到組織對員工的支持時，便會對組織產生出某種心理的義務，透過信任與承諾等態度上的改變，或展現達成組織目標的行爲來履行該義務。在組織內工作時，員工會依據社會交換關係的長期互動過程，以互惠的原則，尋求與組織之間在交換關係中的平衡 (Whitener 2001)。

四、知覺組織支持、信任與知識分享

(一)知覺組織支持與知識分享

知覺組織支持 (perceived organizational support) 的概念始於 Eisenberger 等人於 1986 年的研究調查，該信念是用來衡量員工對組織支持和照顧的感受。組織對待員工的方式，無論是社會性支持如稱讚、表揚，或經濟性支持如加薪、升遷、工作豐富化等方式，都希望讓員工產生正面的期望。知覺組織支持強調的是員工認定組織正面對待員工的信念，透過社會交換以及心理契約等機制的作用，員工會依其知覺到的組織支持程度，展現不同的工作態度及行爲，例如信任 (Whitener 2001)、組織承諾 (Allen, Shore and Griffeth 2003)、組織公民行爲 (Organ and Ryan 1995)。

就如先前所描述，知識是知識經濟中最重要的資產 (Drucker 1993)，將個人的重要知識分享給組織其他成員，將可能造成知識專屬性與稀少性的降低，衝擊個人原有的地位與權力，影響個人在組織中的利益。除非員工對整體組織或工作伙伴具有足夠的互信，建立並累積足夠的社會情感，否則很難產生將珍貴的知識分享出去的意願。部分學者將知識分享視爲組織公民行爲中的利他主義概念，發現具有高度組織公民行爲的員工，其知識分享意願也會較高 (韓志翔、莊如松與葉柏秀 2006)，而員工對組織支持的知覺感受提升，可能提高其對組織的認同程度，透過長時間良性互動的結果，降低知識分享時所可能產生的抗拒阻力，激發員工知識分享的意願。因此，本研究推論假說 1：

假說 1：知覺組織支持與知識分享之間存在顯著正向關係。

(二) 知覺組織支持與信任

Kim and Mauborgne (1993) 認爲信任代表員工相信組織及領導者的程度，當員工信任組織或領導者時，他們會相信組織的行動可以帶給他們好處，但是信任長期以來仍然被認爲是一種複雜不易定義的概念 (Rousseau et al. 1998)。Lewicki and Bunker (1996) 認爲信任是一種狀態，涉及到對他人動機所持之有信心的正面期望，而他人的動機通常會伴隨著一些風險。Rousseau et al. (1998)認爲信任定義不易的原因，是因爲信任會因信任對象或程度而有所差別，如組織之間的信任與人際之間的信任。即使如此，多數學者仍主張信任的基本要素包含風險、不確定與相互依賴，認爲員工對組織的信任，反應出其對達成組織目標和對組織領導者忠誠的心態 (Kim and Mauborgne 1993)。許道然 (2001) 指出，信任是指在社會交換關係中，交換的各方處於不確定的狀況下，仍相信對方的意圖或行爲具有可預測性和可靠性，而這種信念有使自己處於劣勢的可能。

如同知覺組織支持一樣，信任也透過社會交換理論來影響員工解讀組織的行爲和建立雙方互惠的觀感。這種交換關係會逐漸累積與擴大，組織與成員之間或成員與成員之間以行

動向對方證明自己是可以被信賴的，整個社會交換的發展過程，最終都會產生信任 (Blau 1964)。根據 Eisenberger 等人 (1986) 的說法，知覺組織支持是可以將社會交換關係給予具體化，反映出員工對組織行動的解讀和看法。在實證的研究上，也發現員工的知覺組織支持與其對上司的信任關係之間有高度相關 (Whitener 2001)。本研究據此提出假說 2：

假說 2：知覺組織支持與信任之間存在顯著正向關係。

(三)信任與知識分享

組織可以透過組織文化、激勵制度、團隊設計等方式提升員工的知識分享意願 (Collins, Smith and Stevens 2001)，目的是希望藉由各項措施來影響成員對組織的信任程度 (Chowdhury 2005)，以提高員工對組織的承諾，塑造員工採取有利於組織的行為。從社會交換理論的觀點來看，當員工透過觀察各種組織措施和決策，發現組織是可以被信賴的，對組織的情感性承諾會隨之增加，員工可藉由採取利他主義的行為，以回應組織給予的信任。從過去實證的研究結果得知，Chowdhury (2005) 發現信任與知識分享呈顯著正相關。隨著對組織管理階層的信任感逐漸產生，在社會交換理論的互惠原則下，員工會願意身體力行有益於組織整體發展的知識分享，即信任與知識分享之間有正向的影響關係 (廖佩涵 2005)。本研究據此提出假說 3：

假設 3：信任與知識分享之間存在顯著正向關係。

(四)信任在知覺組織支持與知識分享的中介角色

我們從假設 1~3 可以推論出，知覺組織支持、信任與知識分享之間可能存在交互關係。從過去實證的研究結果得知信任的中介角色，Whitener (2001) 發現，信任部分中介知覺組織支持與組織承諾；Aryee, Budhwar and Chen (2002) 則發現信任在分配正義、程序正義、工作滿意、離職意圖、組織承諾之間，扮演部分及完全的中介角色，另外，廖佩涵 (2005) 發現當組織透過完成其交換義務的方式建立員工的信任時，知覺組織支持的增加可以強化外派人員的學習動機，並進一步提高其知識分享行為的意願，並發現信任在員工的知覺組織支持和知識分享有中介效果。這意味著成員知覺和知識分享之間，除存在直接效果外，還會透過信任產生間接影響效果，或是其他中介變項間接影響知識分享。不過 Baron and Kenny (1986) 亦指出，大部分社會心理學研究，不管現象多麼複雜，都只是部分中介，很少出現完全中介 (祝道松、林淑美與倪豐裕 2003)。總之，我們認為本研究據此認為信任在知覺組織支持和知識分享之間的中介效果，因此提出假說 4：

假設 4：信任在知覺組織支持與知識分享之間存在顯著中介效果。

五、高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與知識分享

高承諾人力資源措施可分為嚴格甄選、綜合訓練、績效評估、對外具競爭力與對內具公平性的獎酬制度 (Snell and Dean 1992; Whitener 2001)，各措施雖是組織高層主管所決策，由人力資源部門負責實施，但在組織成員的眼裡，皆視為組織對成員的關心與支持。員工透過社會交換理論來建立自己與組織之間的關係，當員工預期企業或企業代表人所推行的措施和行動，將有利於員工有形或無形的利益時，這種認知會產生良好的交換關係 (Whitener 2001)，促使員工調整其態度與行為來回報組織的支持行動。

Ostroff and Bowen (2000) 利用社會交換理論和互惠原則的模式建立人力資源管理、態度和績效表現的相關研究假設，他們提出人力資源管理可以影響員工的認知，塑造工作團隊的態度，比如多樣性的評量指標，可讓員工感受到組織對個人的重視和投資。以社會交換的觀點 (Allen, Shore and Griffeth 2003)，透過人力資源管理來改變員工對組織的知覺，可以影響員工內心的態度和想法，進而引導其行為面符合組織的目標。Whitener (2001) 並以跨層次的分析方法，探討高承諾人力資源管理與知覺組織支持、信任、組織承諾之關係，本研究據此推論高承諾人力資源管理管理可對個別成員的知覺組織支持產生影響，本研究據此提出假說 5：

假設 5：高承諾人力資源管理與組織支持知覺之間存在顯著正向關係。

組織可以利用高承諾人力資管理施提升員工對直屬主管的信賴程度，來影響其知識管理行爲。Whitener (2001) 發現高承諾人力資源管理可直接影響成員對管理階層的信任感。廖佩涵 (2005) 發現人力資源管理管理並無法直接影響外派人員的知識分享行爲，需透過知覺組織支持與信任爲中介，間接產生效果，該結果認爲組織似乎不能僅以人力資源措施的實施來塑造員工利他的知識分享行爲，而需透過其他變項間接影響。故我們認爲高承諾人力資源管理與信任之間存在顯著正向關係，並據此提出假說 6：

假設 6：高承諾人力資源管理與信任之間存在顯著正向關係。

高承諾人力資源管理對組織成員的生活息息相關 (韓志翔、莊如松與葉柏秀 2006)，當組織實施高承諾人力資源管理時，在甄選過程中強調員工具備分享特質，持續且積極的訓練課程鼓勵學員將所學應用和傳遞到所屬單位的其他同仁；組織將知識分享行爲納入績效評估的綜合指標，並給予即時且有效的鼓勵，激發員工的利他心態，進而促成知識分享的行爲，故人力資源的各項措施會影響員工個人的能力及行爲表現 (Snell and Dean 1992)。事實上，員工與組織之間本質上是一種交換關係 (Allen, Shore and Griffeth 2003)，人力資源措施對員工與組織間雇用關係的建立有很重要的影響。高承諾人力資源措施提供長期的人力資本投資，重視員工的貢獻，關心員工的長期發展。在互惠的基礎上 (Flynn 2005)，員工以提供長期、較寬廣工作範圍的努力作爲回報，該努力可有效化解員工進行知識分享的難題。所以本研究認爲高承諾人力資源管理與知識分享之間存在顯著正向關係，並據此提出假說 7：

假設 7：高承諾人力資源管理與知識分享之間存在顯著正向關係。

參、研究方法

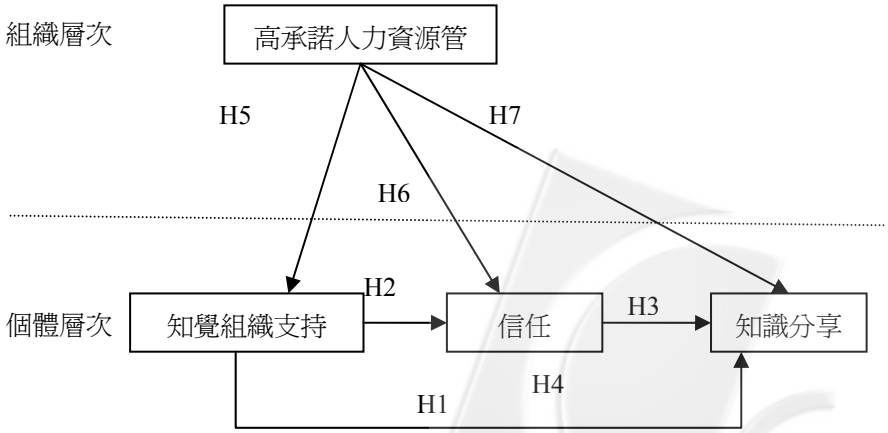
一、研究架構

本研究參考 Whitener (2001)所提出的研究架構，除了組織層次的高承諾人力資源管理，與個體層次上員工個人態度面的驗證外，更進一步探索對員工行爲面的影響。我們以圖一的概念性架構來呈現研究的整體輪廓。首先，我們先探討個體層次的知覺組織支持 (POS)、信任 (trust) 對知識分享 (knowledge sharing) 的關係，以及信任在知覺組織支持與知識分享之間的中介效果。然後，以跨層級的觀點，分析組織層次高承諾人力資源整體觀點對個體層次的知覺組織支持、信任與知識分享的直接影響。

二、問卷的設計

本研究是以問卷調查的方式進行，分成主管問卷與基層問卷，主管問卷由公司單位主管填寫，以內部管理者的觀點提供公司整體人力資源的實施現況，而基層問卷由內部員工填答。主管問卷內容爲高承諾人力資源措施量表，內容包含嚴格甄選、綜合訓練、績效評估、外部競爭與內部公平薪資制度。而基層問卷內容包含知覺組織支持、信任、知識分享量表與個人特性調查表。所有變項皆採用李克特 (Likert) 五點尺度，這表示受試者在受測問卷時，比較能依照一致的衡量標準填答。

圖一 研究架構



(一)研究對象與樣本來源

金融業長期以來爲台灣重要的經濟基礎，國內各家金融機構對資訊管理和知識運用的重視程度更勝以往。本研究研究的主要對象爲台灣金融機構的主管與及其所屬員工，雖各公司同屬金融業，但由於銀行、證券與壽險等金融單位在人才招募的條件多不相同，且訓練發展的內容與績效評估的標準差異性仍大，故我們選取的樣本公司並不以金控公司來區隔，而是將可能隸屬於同一金控下的銀行、證券、壽險等子公司視爲個別獨立機構來調查，透過統計方法驗證企業間的差異是否夠大，公司內同仁對各變項是否有一致性的表現，以符合跨層次分析的前提條件。

(二)問卷發放與回收情形

本問卷於 2008 年初開始寄發，書面資料共寄出 1,073 份，因無法統計電子問卷的發放數字，故不揭露總發放數，僅針對回收數量作統計。在 2008 年初問卷發放後，研究人員持續追蹤各合作公司的實施狀況，掌握回收進度，於三月中旬完成全部問卷回收。主管問卷和基層問卷分別回收 177 份及 926 份，總計 1103 份回收問卷。之後進行問卷填答不完整與反向題的排除機制，最後獲得有效的主管問卷和基層問卷分別爲 160 份與 796 份，回收問卷中有效問卷的比率分別爲 90.4% 與 85.96%，共計 956 份，平均有效問卷比率爲 88.18%。每間合作公司的有效主管問卷樣本數至少 2 份，平均每間公司的樣本數爲 6 份；而基層問卷樣本數至少 3 份，平均每間公司的樣本數爲 29 份。

三、衡量

本研究參酌既有發展完備的量表，針對本研究概念選取適當的題項。本研究對於各研究變項之操作性定義，主要是根據前述文獻探討的概念整理而成，先前學者已針對各量表進行因素分析，故我們直接採取其分類方法，然後針對各概念進行內部一致性的信度分析，Cronbach's α 高於 0.7 即可接受 (Hair et al. 2006; 林震岩 2007)。本研究變項之定義與量表內容如下：

(一)高承諾人力資源管理

根據 Whitener (2001)的觀點，高承諾人力資源措施可依據 Snell and Dean (1992) 所提出的概念，內容包含嚴格甄選、綜合訓練、績效評估、外部競爭與內部公平薪酬制度等，詳細問卷內容請參考附錄。其信度值 Cronbach's α 爲 0.878，說明了各題項之間的一致性極高。由於每一項人資措施皆扮演重要角色，因此高承諾人力資源管理亦可以整體的概念衡量。

(二)知覺組織支持

本研究參考 Eisenberger et al. (1986)及 Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro (1990) 提出的概念，將知覺組織支持定義爲：「組織回應員工付出所提供的獎酬和肯定，讓員工感受到組織關心的整體觀感」，詳細問卷內容如附錄。其信度值 Cronbach's α 爲 0.838，說明了各題項之間的一致性極高。

(三) 信任

本研究將信任定義爲：「組織成員對直屬上司的信心或依賴程度，是一種個人主觀的心理狀態」，並參考 Robinson and Rousseau (1994) 的信任量表，題項共計 7 題，詳細問卷內容請如附錄。其信度值 Cronbach's α 爲 0.904，說明了各題項之間的一致性極高。

(四)知識分享

本研究將知識分享行爲定義爲：「組織成員透過外顯性或內隱性的知識管道，將策略性知識要素分享給其他組織成員之行爲」，並參考相關知識管理的量表 (Kohli, Jaworski and Kumar 1993; Bartol and Srivastava 2002; 韓志翔、莊如松與葉柏秀 2006)，題項共計 4 題，詳細問卷內容如附錄。該量表的信度分析 Cronbach's α= 0.713，高於可接受之信度水準。

(五)控制變項

由於部分人口統計資料與組織條件可能對個人的行爲表現產生影響 (卓正欽 2007)，故本研究選取性別、年齡與教育程度作爲個體層次的控制變項，而外商與否、曾爲公營與否則作爲組織層次的控制變項。

四、組織層次變數之合理性

由於組織層級的資料來自 27 家不同金融機構之人力資源部門主管，本研究進一步計算 *rwg* 以確認不同公司之人力資源管理活動有明顯差異。結果顯示，27 家不同公司之高承諾人力資源管理 *rwg* 值的最高值、最低值與平均數分別爲 0.9998、0.9876 與 0.9952，每家公司的 *rwg* 皆大於 0.7 可接受的標準，顯示不同公司之高承諾人力資源管理作法有明顯差異，因此本研究之組織層次的變數具合理性。

肆、實證的結果

除了敘述統計及相關分析之外，本研究採取階層線性模式分析，以驗證相關假說。以多層次模式進行統計分析，除了可以估計發生在各個層次的效果，而且可估計各個層次所能解釋的變異量 (Raudenbush and Bryk 2002)，更重要的是，該模式能夠化解散計 (disaggregation) 與合計 (aggregation) 所可能造成的偏誤問題 (James 1982, James, Demaree and Wolf 1984; Kidwell et al. 1997)。

一、敘述統計分析

個人層次的有效樣本數共 796 份。在性別方面，女性人數爲 513 人 (64.45%)，較男性的 283 人 (35.55%) 爲多。而婚姻現況方面，已婚者有 362 人(46.47%)，而未婚人數 406 人 (52.12%)。在年齡方面，以 26~35 歲者占多數，有 449 人(56.41%)，其他類別如 25 歲以下有 57 人 (7.16%)，36~45 歲者有 228 人 (28.64%)，46~55 歲者有 58 人 (7.28%)，而 56 歲以上者有 4 人 (0.5%)。在教育程度方面，以大專/大學學歷背景的人員比例最高，有 643 人，達總數的八成以上 (80.78%)，而高中/高職有 82 人 (10.30%)，碩士學歷者有 71 人 (8.92%)。

在組織層次的主管問卷中，共有 160 份有效樣本。在主管的性別方面，男性有 78 人 (51.32%)，女性有 74 人 (48.68%)，男女比例相當，無顯著差異。在婚姻狀況方面，已婚者有 105 人 (72.92%)，未婚者僅 38 人 (26.39%)，多數參與本研究的主管皆已婚。在年齡分佈方面，25 歲以下者僅 1 人 (0.65%)，26~35 歲者爲 45 人 (29.41%)，36~35 歲者有 79 人 (51.63%)，45~55 歲者有 21 人 (13.72%)，而 56~65 歲者有 7 人 (4.58%)。在主管的教育程度方面，以具備大專/大學學歷者最多，有 108 人 (70.59%)，碩士以上的學歷者則有 39 人 (25.49%)。在主管的工作年資方面，一年內者僅有 8 人 (5.44%)，1~3 年者有 26 人 (17.69%)，3~5 年者有 18 人 (12.24%)，5~10 年者有 43 人，有 10 年以上年資的主管達 52 人 (35.37%)，是人數最高的類別。

二、相關分析

本研究將相關分析結果列於表一，將個體層次的知覺組織支持、信任與知識分享聚合成組織層次各公司的平均知覺組織支持、平均信任與平均知識分享，以利組織層次變項的相關性比較。在個人特性影響上，結果顯示員工的性別、婚姻狀況對知覺組織支持、信任和知識分享的影響皆不顯著。在年齡的影響上，本研究發現年齡與知覺組織支持和知識分享 (r=0.079*, P<0.1) 呈正向顯著相關。在教育程度方面，員工的教育程度與知識分享 (r=0.083**, P<0.05) 呈正向相關。在瞭解員工個人特性與知覺組織支持、信任與知識分享的相關後，我們再觀察這三變項之間的相關性，結果發現知覺組織支持與信任 (r=0.636***, P<0.01)、知識分享(r=0.284***, P<0.01) 呈正向顯著相關；信任與知識分享 (r=0.227***, P<0.01) 呈正向顯著相關。從上述各研究變項的相關分析結果，我們可以獲得對知覺組織支持、信任與知識分享之間的影響，與先前文獻探討中提出的假設 1~3 一致。

在組織層次的變項分析上，高承諾人力資源管理以整體的觀點分析，外商與否、曾爲公營與否則爲控制變項。我們還將個體層次的變

項聚合 (aggregate) 成組織層次的變項，以利相關性分析，聚合後獲得各公司的平均知覺組織支持、平均信任與平均知識分享等組織變項，從組織層次相關分析結果可以看出，多數呈正向相關，符合先前文獻探討的可能變項關係。

三、虛無模式 (Null Model)

從表 2 的分析結果得知，知覺組織支持 (τ00=0.063***, p<.001)、信任(τ00=0.060***, p<.001) 與知識分享 (τ00=0.022***, p<.001) 截距項的殘差變異 τ00 的 χ^2 檢定都達到顯著水準。透過虛無模式的檢驗，我們可以合理地採取跨層次分析的模式來分析知覺組織支持、信任與知識分享變項的前置影響因素。

表 1 平均數、標準差及相關分析

個體層次 a 研究變項	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)知覺組織支持	3.358	0.577	1						
(2)信任	3.607	0.680	0.636***	1					
(3)知識分享	3.569	0.579	0.284***	0.227***	1				
(4)性別	1.644	0.479	-0.029	-0.035	-0.049	1			
(5)婚姻	1.549	0.526	-0.017	-0.010	-0.026	-0.011	1		
(6)年齡	2.376	0.745	0.079*	0.051	0.084**	-0.091**	-0.421***	1	
(7)教育程度	2.986	0.438	-0.048	0.002	0.083**	-0.089	0.227***	-0.261***	1
組織層次 b 研究變項	**平均數**	**標準差**	**(1)**	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**	**(6)**	
(1)平均知覺組織支持	3.267	0.326	1						
(2)平均信任	3.586	0.39	0.672***	1					
(3)平均知識分享	3.659	0.201	0.449***	0.445**	1				
(4)高承諾人力資源管理	3.566	0.47	0.487***	0.15	0.239	1			
(5)外商與否	0.185	0.4	0.020	-0.254	0.079	-0.142	1		
(6)曾爲公營	0.222	0.424	-0.060	0.221	0.166	-0.12	-0.255	1	

註：a.個體層次的有效樣本 n=796 b.組織層次公司調查數 n=27；組織層次的有效樣本 n=160
*** P< 0.01 , ** P<0.05, * P<0.1 (雙尾)

表 2 各依變項的虛無模式

依變項	固定效果				變異數成分			
	截距項 γ00	標準誤	T 檢定	P	τ 係數 τ00	χ^2 檢定	P	σ^2
知覺組織支持	3.287***	0.058	56.306	0.000	0.063***	104.946	0.000	0.30845
信任	3.609***	0.06	59.78	0.000	0.060***	87.896	0.000	0.43125
知識分享	3.629***	0.042	87.137	0.000	0.022***	96.64	0.000	0.31018

註：*** P< 0.01 , ** P<0.05, * P<0.1 (雙尾)

表 3 個體層次的分析結果

自變項→依變項	POS→KS	POS→OT	OT→KS
截距項 γ00	3.623***	3.630***	3.619***
知覺組織支持(POS)γ10	0.351***	0.753***	
信任(OT)γ10			0.211***
性別 γ20	-0.02	0.022	-0.039
年齡 γ30	0.081***	-0.004	0.092***
教育程度 γ40	0.099*	0.068	0.074
τ00	0.022***	0.032***	0.022***
σ^2	0.31	0.431	0.31
R^2	0.127	0.778	0.091

註：「POS」代表知覺組織支持，「OT」代表信任，「KS」代表知識分享
*代表 p<0.1，**代表 p<0.05，***代表 p<0.01

四、個體層次的分析結果

為驗證假設 1 至假設 4，本研究以隨機係數迴歸模式進行個體層次的檢驗(Hofmann 1997)。本研究對知識分享的預測變項包括個體層次的知覺組織支持與信任，本研究也將性別、年齡、教育程度視為控制變項，一起納入模式中進行檢驗。

(一) 個體層次的分析結果

從表 3 可以看出，知覺組織支持 (γ10=0.351***, p<0.01) 對知識分享具有顯著正向影響關係。同時，由截距項殘差卡方檢驗達顯著水準 (τ00=0.022***, p<0.01) 的結果來看，可以判斷知識分享可能存在來自組織層次的直接影響效果。在控制變項上，我們也發現性別對員工的知覺組織支持沒有顯著影響，反而是年齡與教育程度呈現正向關係，表示員工的年齡增長與學歷愈高，對組織支持的感受會較高。結果顯示，假設 1 獲得實證的支持。顯示員工基於互惠、公平的原則，當感受到組織對自己採取了支持和鼓勵的措施時，本身較願意採取有利於其他成員的知識分享行為，換言之，「社會交換理論」在本研究中獲得支持。知覺組織支持 (γ10=0.753***, p<0.01) 對信任具有顯著正向影響關係。同時，由截距項的殘差卡方檢驗，達顯著水準 (τ00=0.032***, p<0.01) 的結果來看，信任也存在來自組織層次的直接影響，結果顯示假設 2 獲得支持，即員工在感受到組織提供的協助與支持後，依社會交換理論的互惠原則，其對公司管理階層的信任必會提高。員工對上司的信任會因為感受到公司履行的許諾或滿足其需求而增強，該結果再一次驗證出組織與成員間社會交換理論的影響脈絡。信任 (γ10=0.211***, p<0.01) 對知識分享具有顯著正向影響關係。同時，由截距項的殘差卡方檢定達顯著水準 (τ00=0.022***, p<0.01) 的結果來看，我們可以推測，除個體層次的信任外，還有組織層次的變項可能對個體層次的知識分享有直接的影響效果，結果顯示假設 3 獲得支持，換言之，隨著員工對上司的信任增加，員工抗拒分享行為的因素會降低，而提高其對組織知識的傳遞與散播。

(二) 信任的中介效果

本研究參考 Baron and Kenny (1986) 所提出的分析三步驟，來檢測信任在自變項知覺組織支持與依變項知識分享之間的中介效果。研究結果顯示，知覺組織支持對知識分享之影響效果有顯著 (β=0.311***, p<0.01)，且 $\triangle R^2$=0.105，表示知覺組織支持可以解釋對知識分享的變異量 10.5%，所以判斷中介效果

的第一步驟，自變項對依變項的影響是存在的；分析的第二步驟，自變項與中介變項間的關係，從分析結果發現，知覺組織支持對信任的影響效果也是顯著 (β=0.753***, p<0.01)，且△ R^2 =0.739，所以知覺組織支持可以解釋信任 73.9%的變異量，即自變項對中介變項的影響是成立的。最後，自變項對依變項的影響程度是否會受到中介變項的導入而降低，從分析結果發現，我們觀察到各變項 β 值的差異變化，當信任新增到模式後，知覺組織支持對知識分享的影響程度會降低，知覺組織支持的 β 值從 0.311 降為 0.243，知覺組織支持與信任兩變項可解釋知識分享 11%的變異量，且知覺組織支持 (β=0.243***, P<0.01) 與信任 (β=0.089**, P<0.05)對知識分享的影響仍然存在，故步驟三的條件成立。綜合以上分析結果，我們可以得知信任在知覺組織支持和知識分享之間的中介效果是存在的，因此，假設 4 獲的支持，中介效果分析的相關資訊我們列於表 4。

五、跨層次的分析-高承諾人力資源管理對個體層次變數的影響效果

從表 5 的分析結果得知，組織層次的整體高承諾人力資源管理對個體層次的知覺組織支持、信任、知識分享的跨層次影響，從結果發現，組織層次的整體高承諾人力資源管理估計係數 γ01 (0.341***, p<0.01) 的結果顯示，組織層次的整體高承諾人力資源管理對知覺組織支持的影響，其 t 檢定的驗證結果達到顯著水準，顯示在納入控制變項的條件下，組織層次的高承諾人力資源對個體層次的知覺組織支持存在正向影響，故假設 5：高承諾人力資源管理與組織支持知覺之間存在顯著正向關係，該假設獲得支持。組織層次的整體高承諾人力資源管理的估計係數 γ01 (-0.079, p>0.1) 的結果顯示，組織層次的整體高承諾人力資源管理對信任的影響，其 t 檢定的驗證結果皆未達顯著水準，顯示在控制第一層預測變數與控制變數後，組織層次的高承諾人力資源管理對個體層次的信任沒有顯著影響，故假設 6：高承諾人力資源管理與信任之間存在顯著正向關係，在驗證後不支持。組織層次的整體高承諾人力資源管理的估計係數 γ01 (0.085, p>0.1) 的結果顯示，組織層次的高承諾人力資源措施對知識分享的影響未達到顯著水準，故假設 7：高承諾人力資源管理與知識分享之間存在顯著正向關係，本研究的實證結果不支持該假設。

伍、討論與結論

本研究利用社會交換理論為基礎，來探討成員與組織之間的互動關係。從基層員工的知覺、態度對行為的改變，到組織的人力資源管理對個人言行的塑造，其研究分析的結果我們分別說明如下：

一、個體層次分析

員工對組織支持的主觀知覺，除會直接影響到行為面的知識分享外，同時也能間接透過對上司的信任程度來改變其知識分享的意願，該研究結果符合過去學者在態度與行為關係上的研究 (Whitener 2001)，以及社會交換理論的理論架構。在台灣金融機構的工作環境裡，組織管理階層決定的政策與措施，會被員工視為這個擬人化組織對待自己的作為，當員工感受到組織提供適當的支持與保護時，其表達組織公民的心態會較強烈，從事有益於組織的分享行為意願也較高，且企業與員工在持續的互動依賴的過程，員工對組織與其管理人員的信任也逐漸建立，進一步降低雙方猜忌的阻礙，轉而外顯於知識分享等行為上。簡而言之，員工主觀知覺到組織支持的程度愈高，或對直屬主管的信任愈強烈，其接受與採取企業知識分享政策的意願會愈高。

二、跨層次分析

在高承諾人力資源管理的跨層次分析中，我們發現整體高承諾人資管理可以有效提升員工對組織支持的知覺，但無法直接影響員工對直屬上司的信任感，也不易直接促成員工的知識分享行為。根據社會交換理論的觀點，本研究認為人力資源管理並非直接影響員工的個人行為，而需透過員工內心一連串的互惠

表 4 信任在知覺組織支持與知識分享之間的中介效果表

	依變項	知識分享				信任
控制變項	性別	-0.049	-0.020	-0.039	-0.021	0.022
	年齡	0.100***	0.081***	0.092***	0.081***	-0.004
	教育程度	0.093*	0.099*	0.074	0.089*	0.068
預測變項	知覺組織支持(β)	-	0.311***		0.243***	0.753***
	信任(β)	-		0.211***	0.089**	
	σ_R^2	0.304	0.275	0.284	0.274	0.243
	R^2	0.021	0.127	0.091	0.132	0.778
	$\triangle R^2$		0.105	0.070	0.110	0.739

註：信任 σ^2 =0.43125, σ_c^2 = 0.41491, σ_R^2 =0.243

*代表 p<0.1，**代表 p<0.05，***代表 p<0.01

表 5 高承諾人力資源管理對個體層次變數的影響效果

依變項 / 自變項	POS	OT	KS
個人層次			
截距項 γ00	3.313***	3.636***	3.630***
POSγ10		0.781***	0.224***
OTγ20			0.094**
性別 γ30	-0.017	0.026	-0.027
年齡 γ40	0.076**	-0.012	0.082***
教育程度 γ50	-0.0005	0.076	0.093*
組織層次			
整體高承諾人力資源管理 γ01	0.341***	-0.079	0.085
外商與否 γ02	0.066	-0.056	0.085
曾否爲公營 γ03	-0.082	0.217	0.068
σ^2	0.303	0.242	0.275
R^2	0.508	0.525	0.096

註：「POS」代表知覺組織支持，「OT」代表信任，「KS」代表知識分享

*代表 p<0.1，**代表 p<0.05，***代表 p<0.01

轉換而促成。高承諾人力資源管理會先改善員工對組織的知覺看法，當員工知覺組織支持提升後，會逐漸對組織或管理人員產生信任感，進而激發出員工利他主義的行爲表現。

先前的文獻顯示，人力資源管理可以影響內部成員的態度，以及對直屬上司的信任程度，但我們卻發現在台灣金融機構的工作環境中，很難用制度化的人力資源措施來建立員工對管理層級的信任感，這或許因爲信任的建立需雙方長期的觀察與持續的互動，才能建立這種具備承擔風險、充滿不確定性關係、但又相互依賴的關係。即使如此，我們從研究結果發現，金融機構雖無法直接影響員工對組織管理層級的信任感，但透過提升員工知覺組織支持的感受，讓組織成員持續瞭解到公司給予的支持與獎勵，在雙方互惠的交換基礎上，員工會提高對管理人員的信任程度，或採取有利於組織利益的職務內外行爲。

三、研究建議

整體而言，本研究發現的結果在管理實務上的意涵如下：

(一)員工感受組織支持的知覺面會直接影響行爲面的知識分享，也會透過態度面的信

任間接地改變知識分享行爲的落實程度：根據本研究之發現，知覺組織支持同時對信任與知識分享皆有一定的影響，在控制員工個人的性別、年齡、教育程度等因素後，知覺組織支持對信任與知識分享的變異解釋度分別達73.9%與10.5%，對信任的解釋影響似乎比知識分享還高。我們可以推測，知覺組織支持在員工對直屬主管的信任建立過程中，扮演相當重要之角色。因此，不論是公司管理層級或人資單位，在思考要如何提升員工的信任與知識分享時，也許更應該思考要如何努力來提升員工主觀的組織支持感受。

(二)高承諾人力資源管理可影響員工對組織支持的知覺，企業可透過對員工知覺面的提升來改善個人的知識分享行爲：我們從研究結果可知，高承諾人力資源管理無法直接塑造員工的言行，而是需要先改善員工的知覺面，進而影響其信任和分享行爲。對員工而言，面對公司的各種措施與服務，員工會根據「個人認知」與「組織認知」去詮釋這些特定的訊息，而最後會根據詮釋的結果去判斷公司是否履行其原來之許諾並調整或改變其行爲 (知識分享)。

(三)如何提升員工對組織支持的知覺，是未來策略性人力資源管理重點：從本研究所發現，組織的人力資源措施對員工知覺組織支持的影響顯著，且員工對直屬主管的信任與知識分享行爲皆需透過知覺組織支持來促成，從結果來看，公司與人資部門要如何塑造員工的期望，掌握員工的需求，將會是金融業未來策略性人力資源管理重點工作之一。

四、研究貢獻

本研究在學術及實務上的貢獻如下：

(一)多管道的資料來源：爲了避免共同方法變異可能造成的統計誤差所以我們針對管理人員與基層人員分別設計問卷，以蒐集不同變項的樣本資訊，且參考公司的年報和公開資訊取得組織層次的控制變項，這樣更能客觀、公正地呈現研究成果，因此多管道的資料來源亦是本研究的努力和重要貢獻。

(二)人力資源管理與知識分享關係的跨層次分析：過去已經有許多關於人力資源管理與知識分享的關係實證，但文獻多以單一層次來研究，該方法存在樣本獨立性假設不成立的問題。本研究率先採用跨層次的觀點來探討影響員工知識分享的因素，藉由階層線性模式(HLM)的統計方法，有效區分不同層次的直接影響，更能合理掌握影響知識分享的前因變數。

五、研究限制與未來研究方向

雖然本研究的成果提供了個人知覺組織支持、信任與知識分享關係的實務驗證，以及整體的高承諾人力資源管理對個人態度與行爲的影響，但仍有一些不足與限制的地方分述如下：

(一)樣本取樣的限制：本研究僅針對台灣27家金融機構爲研究調查對象，且因取樣便利性的關係，其樣本來源多爲北部地區的企業員工，因此研究所得的結論，在分析效度上自然有其推論與應用的侷限性。建議未來的研究樣本上能夠將對象擴展至全台灣以及其他產業，可使相關研究結論有較高且更廣的外部適用性。

(二)橫斷面研究的限制：Schwab (2005)認爲因果關係的推論基礎應該建立於縱貫面(longitudinal) 資料的分析上，即不同變項在長期間的因果關係。而本研究因爲屬橫斷面資料的分析與探討，只能說明某一時間點所發生的現象，難免有因果關係推論的限制。未來相關研究，建議可朝縱貫面的方向延伸，以實驗或準實驗設計的方式，進一步進行有關縱貫資料的蒐集與分析。

(三)僅兩層次變項的研究限制：本研究僅運用兩層次的HLM進行跨層次資料的分析，未來的研究或可增加部門層次或環境層次的自變數，如經營策略、組織文化與領導模式等，運用三層次的分析方法，應該更能窺探影響高承諾人力資源管理管理與知識分享關係的環境脈絡因素的全貌。

參考文獻

房美玉 (2000)，「企業人力資源管理策略和政府相關策略規劃之契合度分析」，行政院經建會委託中央大學人資所之研究專案。

卓正欽 (2007)，「人力資源效能知覺對組織承諾之影響」，中央大學人力資源管理研究所博士論文。

林鉦棽 (2007)，「跨層次觀點下印象管理動機與主管導向之組織公民行為的關係：社會互動與組織政治氣候的調節角色」，*管理學報*，第 24 卷，第 1 期，頁 93-111。

林震岩 (2007)，*多變量分析：SPSS 的操作與應用*。台北：智勝文化。

祝道松、林淑美與倪豐裕 (2003)，「預算目標困難度對預算參與、預算目標接受度，與管理績效間關係影響之探討：以台灣地區製造業為例」，*管理學報*，第 20 卷，第 5 期，頁 1023-1043。

許道然 (2001)，「公部門組織信任與組織公民行為關係之研究」，政治大學公共行政學系博士論文。

楊政學 (2006)，*知識管理學理與實證*。台北：揚智文化。

溫金豐(2007)，*組織理論與管理*。台北：學貫行銷。

溫福星 (2007)，*階層線性模式：原理、方法與應用*。台北：雙葉書廊。

廖佩涵 (2005)，「國際人力資源管理活動與外派人員學習動機、知識分享關係之探討－以知覺組織支持、信任為中介變數」，成功大學國際企業研究所博士論文。

韓志翔 (2004)，「高能力-高承諾人力資源管理與個人層次知識管理關連性研究」，行政院國家科學委員會專題研究計畫。

----、莊如松與葉柏秀 (2006)，「高績效人力資源管理與知識分享之關係：以組織承諾與組織公民行為為中介變項」，2006 IACMR conference 中文論壇，中國南京。

Alavi, Maryam (1997), *KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Allen, David G., Lynn M. Shore and Rodger W. Griffeth (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process," *Journal of Management*, 29, 99-118.

Aryee, Samuel, Pawan S. Budhwar and Zhen Xiong Chen (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," *Journal of Organizational Behavior,* 23, 267-285.

Arthur, Jeffrey B. (1994), "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover," *Academy of Management Journal,* 37, 670-687.

Baron, Reuben M. and David A. Kenny (1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bartol, Kathryn M. and Abhishek Srivastava (2002), "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems," *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 64-76.

Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life.* New York: Wiley.

Chowdhury, Sanjib (2005), "The Role of Affect- and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing," *Journal of Managerial Issues,* 17, 310-326.

Clegg, Stewart R. (1989), "Radical Revisions- Power, Discipline, and Organizations," *Organization Studies*, 10, 97-115.

Collins, Christopher J., Ken G. Smith and Cynthia Kay Stevens (2001), "Human Resource Practices, Knowledge-creation Capability and Performance in High Technology Firms," Working Paper 01-02**,** Cornell University.

Darroch, Jenny and Rod McNaughton (2002), "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation," *Journal of Intellectual Capital*, 3, 210-222.

Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Delery, John E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research," *Human Resource Management Review,* 8, 289-309.

Drucker, Peter (1993), *Post-capitalist Society.* Oxford: Butterworth Heinemann.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo and Valeria Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology,* 75, 51-59.

----, Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Sowa (1986), "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology,* 71, 500-507.

Flynn, Francis J. (2005), "Identity Organizations and Forms of Social Exchange in Organization," *Academy of Management Review,* 30, 4, 737-750.

Gold, Andrew H., Arvind Malhotra and Albert H. Segars (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspectives," *Journal of management Information Systems*, 18, 185-214.

Hair, Jr. Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson and Ronald L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Hendriks, Paul (1999), "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation for Knowledge Sharing," *Knowledge and Process Management,* 6, 91-100.

Hislop, Donald. (2003), "Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment: A Review and Research Agenda," *Employee Relations*, 25, 182-202.

Hofmann, David A. (1997), "An Overview of the Logic and Rationale of Hierarchical Linear Models," *Journal of Management,* 23*,* 723-744.

Homans, George. C. (1961), *Social Behavior.* New York: Harcourt, Brace, and World.

Huselid, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal,* 38, 635-672.

Ibragimova, Bashorat (2006), "Propensity for Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective," doctoral dissertation, University of North Texas.

James, Lawrence R. (1982), "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of*

Applied Psychology, 67, 219-229.

----, Robert G. Demaree and Gerrit Wolf (1984), "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.

Kidwell, Jr. Roland E., Kevin W. Mossholder and Nathan Bennett (1997), "Cohesive and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Group and Individuals," *Journal of Management,* 23, 775-793.

Kim, Chan W. and Renee A. Mauborgne (1993), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance with Multinational Corporate Strategic Decisions," *Academy of Management Journal,* 36, 502-526.

----and---- (1998), "Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy," *Strategic Management Journal,* 19, 323-338.

Kohli, Ajay K., Bernard Jaworski and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.

Levinson, Harry (1965), "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization," *Administrative Science Quarterly,* 9, 370-390.

Lewicki, Roy J. and Barbara B. Bunker (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships.* CA: sage, 114-139.

Matzler, Kurt, Birgit Renzl, Julia Muller, Stephan Herting and Todd A. Mooradian (2008), "Personality Traits and Knowledge Sharing," *Journal of Economic Psychology,* 29, 301-313.

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-creating Company.* New York: Oxford University Press.

----, Ryoko Toyama and Noboru Konno (2000), "Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Organ, Dennis W. and Katherine Ryan (1995), "A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

Ostroff, Cheri and David E. Bowen (2000), "Moving HR to a Higher Level," in *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations,* K. J. Klein and S. W. Kozlowski, eds. San Francisco: Jossey-Bass.

Petrash, Gordon (1996), "Dow's Journal to a Knowledge Value Management Culture," *European Management Journal*, 14, 365-373.

Pfeffer, Jeffrey (1995), "Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, 9, 55-72.

Quinn, James B., Philip Anderson and Sydney Finkelstein (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review,* 74, 71-80.

Randall, Marjorie L., Russel Cropanzano, Carol A. Bormann and Andrej Birjulin (1999), "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Organizational Behavior,* 20, 159-174.

Raudenbush, Stephen W. and Anthony S. Bryk (2002), *Hierarchical Linear Models*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Robinson, Sandra L. and Denise M. Rousseau (1994), "Violating the Psychological Contract: Not the Exception But the Norm," *Journal of Organizational Behavior,* 15, 245-259.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt and Colin Camerer (1998), "Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust," *Academy of Management Review,* 23, 393-404.

Scarbrough, Harry and Jacky Swan (1999), *Case-studies in Knowledge Management*. London: Institute of Personnel and Development.

Schwab, Donald P. (2005), *Research Methods for Organizational Studies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Snell, Scott and James Dean (1992), "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal,* 35, 467-504.

Swan, Jacky, Sue Newell, Harry Scarbrough and Donald Hislop (1999), "Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking," *Journal of Knowledge Management,* 3, 262-275.

Teece, David J. (1998), "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets," *California Management Review,* 40, 55-79

Walton, Richard E. (1985), "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review,* 63, 77-84.

Whitener, Ellen M. (2001), "Do High Commitment Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling," *Journal of Management*, 27, 515-535.

Wood, Stephen and Lilian De Menezes (1998), "High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey," *Human Relations,* 51, 485-515.

Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford and Scott A. Snell (2001), "Human Resources and the Resource Based View of the Firm," *Academy of Management Review*, 18, 293-321.

----and Scott A. Snell (1998), "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 23, 756-772.

Youndt, Mark, Scott A. Snell, James W. Dean and David P. Lepak (1996), "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance," *Academy of Management Journal,* 39, 836-866.

附錄-衡量變數

高承諾人力資源管理

嚴格甄選

- ❑公司人員的招募管道很多元
- ❑公司很重視挑選出適合職位的員工
- ❑公司投入許多時間進行人才招募
- ❑公司參與嚴格甄選的專職人員很多 (10 人以上)
- ❑公司很願意投入人員招募的活動費用
- ❑公司人員招募時皆須審核很多份履歷表
- ❑公司運用多種甄選工具選才 (如：面試、測驗、實際操作等)

綜合訓練

- ❑公司實施訓練的管道很多元 (如：線上教學、內部與外部訓練)
- ❑公司非常重視員工的訓練活動
- ❑公司有正式的訓練單位和完整的訓練課程架構
- ❑公司員工受過訓練的比率很高
- ❑公司員工每年平均訓練時數很高 (40 小時以上)
- ❑公司訓練課程的設計具多樣化
- ❑公司的員工訓練費用占人事費用比率很高 (10%以上)
- ❑公司視員工訓練爲投資 (而非成本)

績效評估

- ❑公司主管非常重視員工的績效評估
- ❑公司的績效評估指標不只一項，具有多樣性
- ❑公司的目標設定與決策規劃過程，員工參與度很高
- ❑公司主管定期與員工討論績效表現
- ❑公司重視員工未來發展潛力 (非僅強調目前績效)
- ❑公司衡量員工績效時，會考量員工的個人生涯發展
- ❑公司主管和員工談論績效評估時，會使用適當的溝通方法
- ❑公司負責績效評估的專職人員很多(20 人以上)

外部競爭薪酬制度

- ❑公司的薪資水準在同業間極具競爭力
- ❑公司的薪資水準普遍優於三年前的水準
- ❑公司提供的福利措施在同業極具競爭力
- ❑同業普遍的福利措施，公司都有提供給員工

內部公平薪酬制度

- ❑公司依據員工的貢獻程度來決定薪資水準
- ❑公司各單位之間的薪資水準差異很大
- ❑公司的薪資制度可反應出員工貢獻度差異
- ❑公司的薪資制度有加入單位間相互競爭的設計
- ❑公司的加薪和晉升制度皆與個人工作表現息息相關

知覺組織支持

- ❑公司重視我的個人目標與價值觀
- ❑公司關心我個人的福祉
- ❑公司在我需要特殊協助時伸出援手
- ❑公司幾乎都不關心我(R)
- ❑公司以我的工作成就爲榮
- ❑公司重視我對公司績效的貢獻

信任

- ❑我認爲我的上司是正直的人
- ❑我的上司對待我的方式人前人後一致
- ❑我的上司有時並不誠實(R)
- ❑一般而言，我相信上司的動機和意圖是好的
- ❑我認爲我的上司對我並不公平(R)
- ❑我的上司對我很坦誠
- ❑我並不完全相信我的上司(R)

知識分享

- ❑我分享自己的工作經驗或工作知識
- ❑在參加各項會議與討論時，我會提供意見
- ❑對於不易說明的事情，我爲同事作示範
- ❑當同事問我問題，我回答並分享知識和經驗