



## 知識分享對個人創造力與工作績效的影響

陳淑雯 Shu-Wen Chang<sup>1</sup>

張婉菁 Wen-Jin April Chang<sup>2</sup>

### 摘要

本研究主要延伸 Drucker 所提倡的概念：21 世紀組織最有價值的資產是組織內的知識工作者及其生產力。由於知識工作者運用專才，創造產物增進工作效能，因此，知識分享成為促進工作資產的原動力。藉由文獻探討發現，創造力對員工生產力有顯著正向影響；知識分享對個人創造力有顯著正向影響；知識分享與個人創造力皆能提升工作績效。本研究欲探討知識分享、個人創造力與工作績效三者之關係，以及個人創造力的中介效果。

本研究採問卷調查法，對象為台灣高科技產業員工，共計回收有效問卷 218 份；利用階層迴歸進行分析，研究結果發現員工知識分享越多，個人創造力越高；個人創造力越高，個人工作績效越高；個人創造力對知識分享與工作績效之關係具有部分中介效果。此研究結果呼應學者 Amabile(1988)研究，員工個人創新元素包含專業技能(Expertise)與創造性思考能力(Creative thinking)。最後，本研究建議企業從各層面思考與設計其管理措施、員工活動與軟硬體環境，創造各種機會以促進員工彼此間之交流。

**關鍵詞：**知識工作者，知識分享，創造力，工作績效

### Abstract

This study investigates the correlations among knowledge sharing, creativity, and job performance. Creativity may be a mediating variable between knowledge sharing and job performance.

We used the questionnaire-survey method to gather data from employees in Taiwan's high-tech industry. We analyzed the data by conducting a regression analysis. Results show that creativity had partial mediation effect on the relationship between knowledge sharing and job performance. In addition, the more knowledge sharing there is, the better the creativity is and the better the job performance is. Knowledge sharing not only enhances employee's professional skills, but also promotes job performance.

**Keywords:** knowledge worker, knowledge sharing, creativity, job performance

<sup>1</sup> 新竹教育大學教育心理與諮商學系研究生(聯絡地址：300 新竹市南大路 521 號，聯絡電話：03-5552064 轉 50，E-mail: g9625306@mail.nhcue.edu.tw)。

<sup>2</sup> 新竹教育大學教育心理與諮商學系副教授(聯絡地址：300 新竹市南大路 521 號，聯絡電話：03-5213132 轉 3822，E-mail: aprilchang0408@gmail.com)。

## 壹、研究背景

工作績效是組織領導者所迫切關心的議題(鄭伯璜, 2003)。傳統研究將工作績效歸因為個人差異,如:個人能力、特質等,但這些差異僅能解釋部分工作績效變異,卻忽略其他影響工作績效因素(余德成, 1996)。員工經由思考、判斷、重組等過程進而使用自我專業知識工作,從 1950 年後,於西方世界開始,全球的經濟發展有了巨大變化,尤其隨著科技網路的發達,知識已成唾手可得的產物,網路科技對於傳播與知識收集,都加速知識的轉化,更利於知識創新,知識已成為新一代經濟命脈的來源(Davenport, 2001)。

員工創造力是相當重要的資產(葉玉珠、吳靜吉, 2002),知識的創新與傳承,連帶影響個人創造力因為知識的學習是螺旋式學習,需要先備知識打底,才能使自我知識加深加廣。因為創意的產生,有賴於創造力智能的發揮;創意的績效,取決於創新成果的展現(教育部, 2003)。由此可知,創造力是組織維持長期競爭優勢的必要條件,因此企業組織一直所欲提升的個人創造力也是影響於員工工作績效的因素之一。本研究欲針對組織最迫切關心的議題,探究哪些因素促進個人工作績效發展。

企業要維持競爭優勢的主要來源之一為知識的創造與分享(Osterloh & Frey, 2000)。然而,知識的創造與分享需要不斷的腦力激盪,進而達到個人工作績效的發揮,個人創造力在知識分享的過程中是否扮演著重要的角色,則需進一步探究得知。

由此可知,工作績效是公司組織所欲提升的首要目標,而幫助公司組織完成此目標的知識工作者是研究者所欲探討的第一線人員,社會培養了許多高階知識分子,當我們學以致用於工作之中成為組織知識工作者,本研究幫助組織員工面對工作之餘,探索自我,更能幫助公司組織完成組織目標,何樂而不為。

## 貳、文獻探討

為研究知識分享、個人創造力及工作績效間的關係,下述分別探討其相關文獻與之間意涵。

### 一、知識分享

Peter Drucker(1996,1999)說:「20 世紀的企業,最有價值的資產是生產設備;21 世紀的組織,最有價值的資產將是組織內的知識工作者及其生產力」。知識工作者強調使用自己才能與專業知識,並創造具內容的產物,增進產出的工作效能(Dahooie, Afrazeh & Hosseini, 2011)。

面對知識多元的社會,不同產業該如何才能更明確的定義知識工作者所產出的績效,組織仍無明確的方法(Davenport et al., 2002)。此外,知識工作者在組織內所進行知識分享與傳遞的過程仍屬不透明化,也無法以明確的工具來量化知識工作者的工作品質與績效。因此,瞭解何為影響知識工作者的相關因素,仍是研究者所欲加以探討的。

Senge(1997)認為知識分享是協助他方發展有效行動能力之一切行為活動。知識分享行為是組織員工願意傾聽與分享,組織可以藉由教育訓練、培養關係、工作輪替、績效評估等來達到知識分享的目標(Davenport & Prusak, 2001)。吳俊彥(2007)研究發現知識分享對企業技術創造力有高度相關。知識分享分為內隱知識的分享,與外顯知識的分享(Nonaka & Takeuchi, 1995; 鄭仁偉、黎士群, 2001)。內隱知識無法透過語言表達,多半是透過經驗傳承;而外顯知識則是屬於可用語言溝通傳遞的知識。然而管理者看重的多為外顯知識,組織中多數知識屬於內隱知識,內隱知識分享不僅包含非語言訊息傳遞,也包含員工藉由

學習而增進的能力，進而提升員工創造力與工作效能，因此不可忽略了內隱知識可能為組織及個人帶來的價值及優勢( Nonaka & Takeuchi, 1995)。

## 二、個人創造力

創造力研究開始於 1950 年，美國心理學會會長 Guilford 發表就職演說時，推崇創造力研究，認為創造力是一種認知能力，由獨創性與流暢性所組成(湯文鈞，2010)。創造力是一種自我不斷突破的歷程(葉玉珠、吳靜吉，2002)。

創造力的定義與衡量，至今仍屬紛亂(Chamorro-Premuzic, 2006；陳雪芳，2010)。目前評量創造力最常用的測驗是延用 1974 年的托浪斯創造思考測驗(Torrance)，以語文及圖畫測驗來測量受試者的精密性、變通性、流暢性及獨創性，主要測量擴散性思考的能力(邱皓政，2005)。國內創造力發展至今約略四十多年，為發展知識經濟，提倡創造力教育從小開始(教育部，2003)。是否具備創造力的評斷是經由評判者主觀認定，容易受到社會環境主流價值的限定、態度喜好、生理吸引力等而影響(邱皓政，2005)，Amabile(1996)強調社會環境影響內在動機，統合外在動機，影響創造歷程，不僅重視個人，也著重個體與社會環境的互動。因此，創造力並非一方表現可以被認定，而是多方表現與統整總結觀點。

## 三、工作績效

Barrick 與 Mount(1991)認為常用的三種評分標準可以決定員工工作績效：工作效能，訓練效能及個人資料三類，其評分內容皆包含專業度、管理、銷售、技能等。徐雅慧(2004)工作績效是指工作者達成工作目標時的表現水準。Campbell(1990)指出員工在公司的表現與工作完成度可視為個人工作績效表現。Borman 與 Motowidlo(1993)認為工作績效是個體對組織的行為，根據個體對組織目標貢獻程度予以測量。又根據 Campbell 的架構，將工作績效分為二：任務績效(task performance)：指個人完成公司所期望或指定任務的工作熟練度；脈絡績效(contextual performance)：指員工與組織、社會與心理的環境所表現的外在行為或表現，這類行為對組織效能可能更具影響效果。Motowidlo 與 Van Scotter(1994)進一步定義工作績效：需經由任務績效及脈絡績效兩類，才能判斷員工表現的工作績效。並將任務績效延伸界定為個人完成工作上組織所指定任務的程度結果，且合乎正式角色所加諸於個人部分的要求。

由此可知，工作績效不僅是員工工作完成度，還需經由組織他方評估個體對組織貢獻度、個體具有特質是否符合公司期望與需要，即為評估員工績效標準。Hunter 與 Hunter(1984)指出，預測員工績效最有效的預測因子為員工能力，能力越高，績效越好。鄭俊英(2008)研究指出最直接影響工作績效的，是員工的工作知識與工作技能。

## 四、員工知識分享對個人創造力的影響

以台灣六大高科技廠商研發人員為研究對象發現，員工知識分享活動可以促進員工學習成效，提升員工專業技能的發展與知識的提升(楊靜宜，2006)，而特定領域的相關知識及技巧的提升即為個人創造力的表現(葉玉珠、吳靜吉，2002)。知識分享行為活動經由知識分享的過程，牽涉到員工接受訊息的轉換歷程，知識的分享行為幫助知識擴散，因此，知識分享行為可以幫助創造力的發展(劉敏熙、林正和，2011)。

由此可知，知識分享與創造力息息相關，個人知識提升是促進創造力的基石，創造力的發揮更是知識的類化與應用。知識的累積更可讓個體將所學得經驗提高應用於新的情境中，知識分享過程所獲得的經驗不但促使個人能力提升，更可讓知識幫助個人創造力不斷延伸。因此，本研究推論員工知識分享行為與個人創造力具有正相關。

H1：員工知識分享行為對個人創造力具有顯著正向影響。

## 五、員工個人創造力對工作績效的影響

湯文鈞(2010)研究指出個人創造力與員工工作績效具有正向相關。向麗英(2005)針對大陸外派人員研究發現，個人創造力對個人工作績效有顯著影響。林澄貴(2001)針對中鋼公司研究發現，工程專業人員個人創造力高時，他的任務績效也越高，亦即創造力越高者，能為組織創造核心競爭優勢，任務績效高者也為直接執行任務有所貢獻。Mumford 與 Simonton(1997)研究指出越複雜的工作越需要員工具備解決問題的能力或技巧，自主性、技能多樣性、任務的重要性這類複雜的工作，皆與需要創造力的工作有關，因為員工需要致力於自己的工作上新求變。

綜合上述研究發現，雖然過去研究討論個體所具有的創造力對工作績效影響，但是在不同的職業類別中評定工作績效會有主觀與客觀的差異，當工作中的工作特性不同時，員工會有不同的工作績效(向麗英，2005)，直接探究員工本身所從事的工作特性並不多見，故本研究欲探討員工身為知識工作者所認知個人所具有創造力多寡；以員工自評方式評定自我工作績效；藉由自我評定的觀點來研究員工個人創造力高低是否會影響工作績效。綜合文獻整理所述，本研究假設員工個人創造力對工作績效呈顯著正向影響。

H2：員工創造力對工作績效具有顯著的正向影響。

## 六、員工知識分享對工作績效的影響

知識分享是以具體化的方式與其他人傳遞與交換知識(Foss, et al., 2009)。在學習過程當中知識創造、知識分享以及知識應用，對於改善組織績效可被視為是衡量個體工作績效的指標 (Mikkelsen & Gronhaug, 1999；Mikkelsen, Ogaard, & Lovrich, 2000)。

林誠與高振源(2010)對3M公司研究指出，知識分享與工作績效因子中的效率、效能與品質具有顯著正相關，知識分享行為風氣越盛，工作績效表現越好。黃榮吉(2008)以知識工作者為研究對象，研究指出知識工作者使用網路電子郵件進行知識傳遞與管理，可透過知識分享產生知識正向的累積循環，促使知識工作者緊密合作，進而影響工作績效。Hoof 與 Weenen(2004)研究提出員工若能分享自身所擁有的專業知識，可以創造更好的工作績效。因此，本研究假設知識分享對工作績效具有正向的顯著影響。

H3：員工知識分享對個人工作績效呈正向的顯著影響。

## 七、個人創造力中介知識分享與工作績效的影響

創造力應用於工作中可以增進工作績效(陳宜君，2007)。楊坤原(2001)認為創造力需要事先備知識當基礎，領域知識可以幫助一個人從事創新、思考、批判等創造相關活動，無論所得知識為正式或非正式管道，皆可促使創造結果以合適的方式呈現和傳播。Amabile(1988)研究提出員工的個人創新包含元素有由專業技能(Expertise)與創造性思考能力(Creative thinking)。專業技能是指個體能否完成工作最主要的因素，而工作完成度則是評定個體工作績效最常見的標準。專業技能會隨著個體不斷學習而增長，因此，知識分享行為不但能增長個體專業技能，還能經由互動分享的過程擴充自我知識範疇。

研究顯示知識分享可以促進工作績效原因，員工身為知識工作者將知識傳遞、擴展、分享，同時學會如何將學得知識整合與應用，也就是創造力思考能力的提升幫助了知識整合與應用，個人從知識取得源源不絕的靈感，進而影響工作績效。因此，本研究假設個人創造力對知識分享與工作績效間有中介效果。

H4：知識分享行為透過個人創造力的中介效果，進而影響工作績效。

## 參、研究設計

本節依據研究背景，綜合文獻探討與分析，知識分享為預測(自)變項，個人創造力為中介變項，工作績效為效標(依)變項，旨在探討知識工作者、知識分享、個人創造力，與工作績效之間的關係。茲將本研究架構圖列於下。

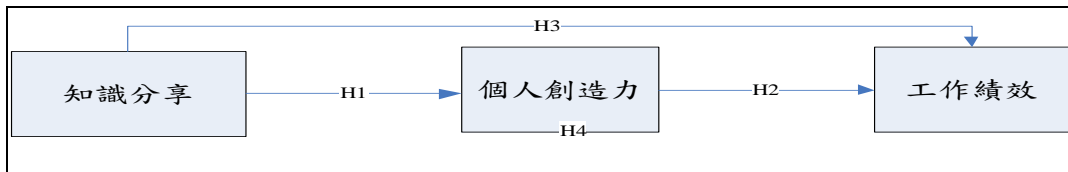


圖 1：研究架構

### 一. 研究對象

本研究以天下雜誌「台灣2011年千大製造業」所列千大製造業公司為母群體。為達最佳與最大化取樣，抽樣方式分為兩類，一類為立意抽樣，另一類為便利性抽樣；立意抽樣部分以電訪聯絡10家千大製造業內全職員工超過200人以上組織，共獲兩家組織許可，發放紙本問卷請受試者填寫。另一類便利性抽樣是以研究者個人的人際網路為研究樣本，請受試者填寫網路問卷。問卷開頭言明，若其工作內容須遵守標準的操作流程，則毋須填答，且請其將問卷轉發給符合相關同事。受試者於基本資料表格填寫自己所屬職稱，再勾選所屬職業部門為何。若非符合上述知識工作者條件，則過濾填答問卷，以確定問卷填答者為本研究之有效研究對象。共回收有效問卷240份，問卷回收結果剔除無效問卷22份，實得有效問卷218份，有效樣本回收率90.8%。

### 二. 研究工具與測量分析

本研究採問卷調查法蒐集資料，以受試者自評方式填答。本節說明測量量表，及計分方式，並詳述問卷編排與設計的事前預防與事後預防措施。量表指導語及內容編排，經三位學界專家審閱修訂，題項共 65 題及基本資料填寫。

#### (一) 研究工具

知識分享量表主要參考並修正鄭仁偉與黎士群等(2001)所編製的知識分享量表(2 題反向題)。此量表衡量構面為「分享個人知識」、「分享學習機會」、及「促進學習動機」三項。將量表修訂為 Likert 六點評量方式，由 1 分代表非常不同意，6 分代表非常同意，依此類推，分數越高即表示受試者越會在組織內表現出知識分享行為。

個人創造力量表參考並修正 Tierney、Farmer 與 Graen (1999)發表員工創造力量表「Employee creativity items」，原文為主管評定問卷，在翻譯時，將問卷內容翻譯改成員工自評。共九個題目，以 Likert 六點評量方式，由 1 分代表非常不同意，6 分代表非常同意，依此類推，分數越高即代表個體越具有創造力。

工作績效率量表參考並修正房美玉(2000)之個人工作績效率量表，採 Likert 六點量表方式，請受試者以自評方式評估自己是否達成目標之行為表現，共計 16 題(有 2 題反向題)，由 1

分代表非常不同意，6 分代表非常同意。

## (二) 測量分析

### 1. 共同方法變異 (CMV) 之處理

事前預防措施：問卷編排設計採不記名、設計反向題，並將題目隨機編排。在問卷中加入「社會讚許量表」。本研究參考並修正 Reynolds(1982)發表的簡短版 Marlowe-Crowne 社會讚許量表。將原本二擇一「是」與「否」的作答方式，改成 Likert 六點評量計分方式，由 1 分代表非常不同意，6 分代表非常同意，依此類推，分數越高即表現出越具有尋求社會讚賞行為。

事後預防措施：由於本研究資料蒐集來源為同源（個人層次的觀點），且在同一時間點蒐集不同變數的資料，因此，可能會產生共同方法變異之問題，本研究參考彭台光、高月慈與林鈺琴（2006）管理研究中的共同方法變異一文，從事後偵測方面進行共同方法變異之處理如下，採用第三因子測試法偵測 CMV 之問題。

### 2. 控制變項

在探討員工知識分享行為、個人創造力對工作績效影響的同時，亦考慮其他可能會影響其結果的因素。因此，為了讓研究更加完整，除了上述四個主要研究變項外，研究者進行文獻回顧參考陳雪芳(2010)、林誠與高振源(2010)及徐雅慧(2004)研究，列出以下有可能是影響員工的因素，列為控制變項：婚姻(Marriage)、性別(Gender)、年資(Years)、教育程度(Education)、年齡(Age)。

### 3. 信、效度分析

為審查本研究題項適合度，就問卷資料回收分析，以信度分析衡量同質性檢驗。接著以驗證性因素驗證本研究構念效度。衡量整體適配度及模型內在適配度，以上述信、效度分析結果進而刪題修正模式適配度。

本研究測得知識分享量表內部一致性係數(Cronbach' $\alpha$ )=.869；由於第四題多元相關平方值=.193，未大於.2，且因素負荷量=.439，未達.45 標準，審視題目後進行刪題，刪除第四題後得 Cronbach' $\alpha$  值=.870；組合信度=.88，平均變異數抽取量=.459，可惜卡方自由度比由原本的 3.285 變為 3.55，但仍在可接受範圍內，且卡方值原本就易受樣本數影響。另外，增值適配度指標 AGFI=.861、NFI=.890、RFI=.854，雖未達.90，但仍在.80 可接受範圍(Bagozzi&Yi, 1988)，刪題後理論模式與觀察資料的整體式配度佳。

個人創造力量表研究結果內部一致性係數 Cronbach' $\alpha$  值=.907；模型內在適配度評鑑中多元相關平方值皆大於.2 以上，因素負荷量大於.45 以上，組合信度值=.908，平均變異數抽取量值=.524，顯示模型內在適配度良好。因此本研究根據以上數據結果未進行刪題。

工作績效率量表 Cronbach' $\alpha$  值=.888，由內在模式顯示工作績效率表題項 X3、X8、X9 的 SMC 值分別為.135、.160、.107，未達.20 標準，且此三題之因素負荷量皆未達顯著，因此進行刪題。刪題後 Cronbach' $\alpha$  值=.903，增值適配度指標 AGFI=.864、NFI=.881、RFI=.857。內在適配度部分，組合信度由.902 變成.906；刪題後平均變異數抽取量為.432；顯示刪題後所得數據結果較佳，刪題後 CFA 適配度指標列於下表。

綜合以上量表結果，三者量表驗證性因素分析之適配度指標中， $X^2/df$  接近 3，符合判別標準。知識分享量表之 RMSEA 值高於.1 屬於不良適配，根據學者 Yuan 與 Bentler(1999)指出 RMSEA 在小樣本時會有高估現象，由 CN 值可以檢驗樣本規模適切度，本研究 CN

值小於 200，發現本研究樣本稍嫌不足，推測是造成 RMSEA 高估的現象。茲將研究數據整理比較如下：

表 1 刪題後知識分享、個人創造力與工作績效 CFA 適配度指標

Model	X <sup>2</sup>	df	X <sup>2</sup> /df	P	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	CN
知識分享	95.843	27	3.55	.000	.108	.918	.916	.921	91
個人創造力	60.272	27	2.232	.000	.075	.939	.940	.900	145
工作績效	152.28	65	2.343	.000	.079	.927	.903	.864	121

## 肆、研究結果

為了解本研究變項之間的關係，本研究運用統計套裝軟體SPSS17.0版，進行資料分析與研究假設之驗證，進行Pearson積差相關分析與階層迴歸分析。

### 一、敘述統計與相關分析

樣本人數 218 位，其中男性占最多數，有 164 人，佔 74.21%。樣本年齡層主要以 30 歲~39 歲最多，佔 50.23%，本研究 20~39 歲內樣本人數合計共 90.05%；婚姻部分，未婚者 138 人佔最多數，佔 62.44%；年資部分分布較廣，未滿一年與一年~三年內人數合計 109 人，共占 49.32%，將樣本人數一半；教育程度部分，以碩士學歷最多，樣本學歷在大學(含技術學院)程度以上佔 95.02%。職位部分，以一般員工居多，有 182 人，占 82.35%；職業部門部分，以研發部門占最多數，資訊與研發部門合計共 63.8%。本研究探討變數之平均數、標準差、相關係數等數據之摘要列於下表。

本研究各變項間皆呈現顯著正相關，如下表，表示知識工作者間知識分享行為越多，個人創造力越高，自我工作績效也會越高。

表 本研究相關變項之平均數、標準差及相關係數

變項	題數	平均數	標準差	知識分享	個人創造力	工作績效
知識分享	9	5.34	0.6	(.870)		
個人創造力	9	4.38	0.66	.631**	(.907)	
工作績效	13	5.36	0.72	.665**	.824**	(.903)

註：1.N=218，\*\*表示顯著水準  $p < .01$  (雙尾測試)

2.對角線為 Cronbach's  $\alpha$  值

### 二、階層迴歸分析

本研究以階層迴歸分析進行研究假設驗證，以瞭解知識分享與個人創造力對工作績效之影響，並進一步了解個人創造力在知識分享與工作績效之中介效果。

進行階層迴歸分析時，本研究先將知識工作者的性別、婚姻、年齡、教育程度以及工作年資當作控制變項，並將控制變項都轉換成虛擬變數，分別將性別設男性為 1，女性為 0；婚姻狀況設未婚為 1，已婚為 0；年齡以 30~39 歲為基準，分為 20~29 歲、40~49 歲、50~59 歲三組；教育程度以大學為基準，分為專科、碩士與博士三組；工作年資以一年以上未滿

三年為基準，分為未滿一年、3~5 年、5~10 年、10~15 年四組。

首先在迴歸分析中加入控制變項，將個人創造力列為依變項，知識分享列為自變項進行階層迴歸分析。接著進行模式一(M1)，加入控制變項後，以知識分享為自變項，工作績效為依變項進行階層迴歸分析。模式二(M2)，加入控制變項後，以個人創造力為自變項，工作績效為依變項進行階層迴歸分析。模式三(M3)中，加入控制變項，知識分享與個人創造力列為自變項，工作績效列為依變項進行階層迴歸分析。



表 2 階層迴歸分析：個人創造力之中介效果驗證

	個人創造力	個人工作績效		
		M1	M2	M3
控制變項				
性別	-.093	.027	.007	.027
婚姻	-.067	.003	-.039	.003
20~29歲	-.132	-.189	-.164	-.189
40~49歲	-.001	.027	-.001	.027
50~59歲	.033	.018	.032	.018
專科	-.069	-.094	-.103	-.094
碩士	.021	.032	.051	.032
博士	.040	-.015	-.036	-.015
未滿一年	-.133	-.055	-.052	-.055
3~5年	.067	-.001	.001	-.001
5~10年	-.047	-.043	-.049	-.043
10~15年	.074	.048	.053	.048
(ΔR <sup>2</sup> )	(.119**)	(.06)	(.06)	(.06)
自變項				
知識分享	.619**	.66**		.22**
個人創造力			.88**	.71**
(ΔR <sup>2</sup> )	(.35**)	(.40**)	(.68**)	(.67**)
合計 R <sup>2</sup>	.47	.46	.74	.73
調整後 R <sup>2</sup>	.43	.42	.73	.71
F 值	13.69	13.23**	45.36**	39.15**
自由度	13,204	13,204	13,204	14,203

註：\*p<.05，\*\*p<.01，\*\*\*p<.0

從模式一發現，工作績效會受到知識分享顯著的正向影響，表示組織員工知識分享越踴躍，越能激發個人工作績效，對應本研究假設三立。模式二數據顯示，個人創造力對工作績效有顯著影響(Beta=.88,  $p < .01$ )，對應本研究假設二立。由模式三得知，知識分享與個人創造力兩因素對工作績效的影響有顯著預測效果。表示知識分享可以促進知識工作者產生更多的個人創造力，對應本研究假設一成立。

國內外目前研究針對知識管理對組織的重要性提出實證研究，指出良好的知識管理可以正向提升組織績效(Ramirez & Steudel, 2008)，但卻未能說明知識管理與組織內部對員工是否有所影響，本研究提供組織了解員工知識分享的重要性，基層管理及專業知識發展是提升個人工作績效的關鍵。

另外，由模式一數據知悉，知識分享對工作績效的標準化迴歸係數為.66( $p < .01$ )，達顯著，但是在模式二中，同時放入知識分享與個人創造力進行中介效果驗證，結果發現知識分享對工作績效的標準化迴歸係數降為.22( $p < .01$ )，雖達顯著，但預測效果下降，由此可知，個人創造力對知識分享與工作績效之間，具有部分中介效果，對應本研究假設四成立。

以上研究結果可以提供後續研究者了解影響工作績效的變項，不僅僅考慮員工所具有的創造力多寡，也考慮組織員工知識成長的重要性，員工知識分享促進彼此之間知識成長，帶動員工產生知識分享隨之而來的正向互動與結果，強調知識工作者進行團體工作與個人工作雖皆在組織內，彼此獲得的回饋與占有的意義不同，卻同等重要。

綜合以上相關分析與階層迴歸分析結果得知，本研究假設結果如下：

1. 組織員工知識分享對個人創造力具有顯著正向影響，成立。
2. 組織員工個人創造力對工作績效具有顯著正向影響，成立。
3. 組織員工知識分享對工作績效具有顯著正向影響，成立。
4. 知識分享行為透過個人創造力的中介效果，進而影響工作績效，成立。

## 伍、結論與建議

本研究主要延伸管理學大師 Peter Drucker 曾說：「知識在資訊社會中已經取代了土地、資本、勞力等實體資本，成為最重要的經濟資源，並將知識定位為後資本主義社會中競爭的新基準 (Senge, 1990；Davenport et al., 2001)」。

本研究結果得知知識分享影響工作績效，部分原因其實是透過個人創造力高低的歷程影響工作績效。知識工作者具有的知識廣度能促進自我創造力提升，如常用的發散性思考創造力測驗、人格測驗、頓悟測驗等，皆是測驗個體所具有的先備知識多寡來衡量個體所具有的創造力多寡(邱皓政, 2005)。由於創造力需要先備知識來加以產出具體作品，因此個體所需的創意是由本身具有的知識採螺旋式思考推疊而出。員工藉由知識分享提高工作績效的同時，員工依靠本身的創造力激發出自我工作績效。

Peter Drucker 自 1959 年提出知識工作者的概念，指出我們需要花更多時間在知識工作上，也需要花時間培養更多的知識工作者(Davenport et al., 2002；劉敏熙、林正和, 2011)，本研究結果證實研究假設，也就是當知識工作者進行知識分享行為時，可以提高個人工作績效，且個人創造力越高，工作績效越佳。本研究假設一、二、三、四，皆成立。本研究結果與 Peter Drucker 提倡概念相呼應，探究知識分享與個人創造力的同時，釐清了上述變項間因果關係，也回應了

Amabile(1988)提出的研究，創造力是一種能力，綜合社會、環境與個體三者，知識的累積不但可以促進創造力能力的提升，工作夥伴的水準越高亦能提升自我創造力發展，研究結果暗示組織員工應積極發展自我專業。組織開放性鼓勵專業分享等同暗示員工專業知識與技能長才有所發揮，既能保留員工各種獨特差異，亦能激勵員工成為為團隊合作付出努力的個人。

## 一、實務意涵

根據本研究結果，提出針對知識工作者員工軟硬體環境、管理措施，與組織內部革新建議。

首先，建議組織在環境布置上應提供知識工作者彈性的知識分享空間，建立組織內安全、舒適的知識對話環境。如：設立閱報室、員工休憩室，或是開放知識交流平台，像 Skype、Facebook 等通訊軟體，以網路來設立員工對話空間。

組織在管理上可以定期舉辦專業知識研習及教育訓練，訂閱相關期刊與雜誌提供員工閱讀，使員工了解其專業領域最新趨勢。當員工動手做時，鼓勵其拋棄舊有觀念，以舊我發展新我，使不能成為可能。另外，公司可以舉辦定期講座使同仁了解公司營運目標，讓知識工作者找到自我在公司的定位。主管與部屬適時腦力激盪，使員工隨時隨地發想，配以小組會議統整出提升組織發展之提議，使員工代間溝通可以水平對話方式，促進代間垂直溝通無礙。組織若將人才視為公司最重要的資產，重視不同世代呈現的特質與差異性，接納、包容與分享，即使員工發生思想上的衝突也不致影響團隊成員之間信任的風氣，不但激發員工原創力，讓員工樂於工作進而產生良性循環，更能獲得創造力俯拾即是效益，促進工作績效。

由於創造力是提升工作績效最主要的因素，組織應包容知識工作者之差異，啟動具有創造力的溝通，支持員工自發對組織有益的革新，如：接受組織成員以個體為單位進行產品研發，再比較彼此產品特點後，請主管融合相對應的優點，重視知識工作者產出，可使員工由成功與失敗中學習與分析，還可以孕育員工不同的想法。組織也可以提供員工所需的資訊，使成員間具有互動、進修與合作的機會，員工本身具有的創造力使視野與觀點因此擴展，進而激發員工產生新洞察力。知識工作者為科技業的明日之星，員工不但保有工作自主權，家庭無後顧之憂，也能將專長發揮的淋漓盡致，建立員工願景，達到組織與員工雙贏的局面。

## 二、研究限制與建議

本研究在研究過程中雖力求其完整性，研究方法上力求嚴謹客觀，但仍不免存在若干研究限制，茲將本研究限制與建議說明如下：

首先，本研究所使用的量表示自陳式量表，為擴大研究取樣，量表填答方式有紙本與網路兩種填答方式，無法確定實際填答對象，另外，兩種不同的填答方式是否造成本研究偏誤產生，也無從得知，雖然本研究搭配事前預防與事後偵測，但仍免不了填答者偏誤存在的可能性，若能搭配主管自評或同事他評量表，可使量表結果更具可靠性。

第二，本研究了解知識工作者可以藉由知識分享增進工作績效，但是本研究未能了解員工受到何種動機影響，促進員工知識分享意願，建議後續研究者可以深入探討，找出可能的影響變因為何。

第三，建議組織未來欲甄選工作績效較佳員工，可參考員工過去經驗，如：參加校內社團工作層級、就學期間課業團隊合作度、先前工作性質與工作分配等，潛在完成員工知識分享意願調查，並配合檢測個人創造力多寡來決定員工人選。

基於以上建議與限制，提供未來研究者分析員工訓練需求，或採取更適合的溝通、管理措施來幫助員工。

## 參考文獻

- 向麗英(2005)。工作特性、個人創造力與個人工作績效之相關研究以外派大陸人員為例(未出版之碩士論文)。大葉大學國際企業管理學系，彰化市。
- 余德成(1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響(未出版之博士論文)。中山大學企業管理學系，高雄市。
- 吳俊彥(2007)。人格特質、知識分享、組織創新氣候與企業技術創造力之研究(未出版之博士論文)。國立彰化師範大學商業教育學系，彰化市。
- 李玉琇、蔣文郝合譯(2005)。認知心理學(原作者：Stenberg)。台北：雙葉。(原著出版年：2005)
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬(2006)譯。組織行為學 11ed (原作者：Stephen P. Robbins) 台北市：華泰文化。(原著出版年：1994)
- 李誠(2006)。知識工作者可以被管理嗎?北大商業評論，58-61。
- 邢占軍譯(2007)。社會性動物(原作者：Elliot Aronson)。上海市：華東師範大學出版社。(原著出版年：2004)
- 房美玉(1999)。對工作動機及工作表現的半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源與薪酬制度角度來探討。台北：行政院國家科學會專題研究。
- 房美玉(2000)。半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究:由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討。台北：行政院國家科學會專題研究。
- 房美玉(2002)。台灣半導體產業之組織文化對於內外在工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。管理評論，21(3)，69-96。
- 林誠、高振源(2010)。工作滿意、知識分享與工作績效之關聯研究—以 3M 公司為例。績效與策略研究，7(2)，19-34。
- 林澄貴(2001)。知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究 ~以中鋼公司為例(未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 邱皓政(2005)。創造力的測量與共識衡鑑。教育資料集刊，30，267-298。
- 徐雅慧(2004)。個人特徵、工作滿意度與工作績效關係之探討-以 H 公司為例(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理所，桃園縣。
- 教育部(2003)。創造力教育白皮書。台北：教育部。
- 陳宜君(2007)。創造力工作環境對員工自我效能、創造力績效之影響—以領導者激勵語言為干擾變數(未出版之碩士論文)。中興大學企業管理學系，台中市。
- 陳冠滋(2006)。知識工作者對偶同質性對人際脈絡績效影響之研究:關係品質的中介效果。人力資源管理學報，6(2)，23-47。
- 陳雪芳(2010)。影響員工創造力因素之研究—以社會網路為中介變數。商略學報，2(4)，249-268。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23，77-98。
- 湯文鈞(2010)。主管表達生氣對員工績效影響之探討(未出版之碩士論文)。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所，台北市。
- 黃芳銘(2004)。社會科學統計方法學—結構方程模式。台北，五南。
- 黃榮吉(2008)。善用電子郵件的知識傳衍價值與工作績效研究—以個人知識工作者為例

- (未出版之碩士論文)。大同大學資源經營研究所，台北市。
- 楊靜宜(2006)。台灣高科技產業知識領導、員工知識活動行為與學習成效關係模式之研究(未出版之碩士論文)。長榮大學經營管理研究所，台南市。
- 葉玉珠、吳靜吉(2002)。創意發展組織因素量表之編制：以科技產業為例。應用心理研究，15，225-247。
- 劉敏熙、林正和(2011)。人力資源管理實務與組織創新績效的關係：員工知識創新管理行為的中介效果。翁望回(主持人)。第十四屆科技整合管理研討會，東吳大學。
- 鄭伯勳(2003)。台灣的組織行為研究：過去，現在及未來。載於鄭伯勳、姜定宇、鄭弘岳(主編)，組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望(1-59頁)。台北：桂冠。
- 鄭俊英(2008)。理財人員人格特質與工作績效之關聯性—以 A 銀行為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學經營管理在職專班，台中市。
- Amabile, T. M.(1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.).*Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Amabile, T. M.(1996). *Creativity in Context*.Boulder, Co,US : Westview Press.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1993).Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco : Jossey-Bass.
- Chamorro-Premuzic, T. (2006). Creativity versus conscientiousness: which is a better predictor of student performance? *Applied Cognitive Psychology*, 20(4), 521-531.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dahooie, J. H., Afraze, A., & Hosseini, S. M. M. (2011). An activity-based framework for quantification of knowledge work. *Journal of Knowledge Management*, 15(3),422-444.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001).*Working knowledge: how organizations manage what they know*. BostonMA, USA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J., & Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance.*MIT Sloan Management Review*, 44(1),23-30.
- Drucker, P. F. (1996). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World*, Transaction Pub.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 97-95.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871-893.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligence: the theory in practice*. NY: BasicBooks.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984).Validity and utility of alternative predictors of job performance.*Psychological bulletin*, 96(1), 72.
- Mayer, J. D. & Salovy, P. (1990).Emotional intelligence and the self-regulation of affect.*Englewood*

- Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mumford, M. D., & Simonton, D. K. (1997). Creativity in the workplace: People, problems, and structures. *Journal of Creative Behavior*, 31(1): 1-6.
- Mikkelsen, A., & Grønhaug, K. (1999). Measuring organizational learning climate. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 31.
- Mikkelsen, A., Ogaard, T., & Lovrich, N. (2000). Modeling the effects of organizational setting and individual coping style on employees subjective health, job satisfaction and commitment. *Public Administration Quarterly*, 371-397.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford University Press, USA.
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11, 538-550.
- Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of clinical psychology*, 38(1), 119-125.
- Ramirez, Y. W., & Steudel, H. J. (2008). Measuring knowledge work: the knowledge work quantification framework. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 564-584.
- Senge, Peter M. (1997). *Creating Learning Communities*. *Executive Excellence*, 14(3), 17-18.
- Yuan, K. H., & Bentler, P. M. (1999). On normal theory and associated test statistics in covariance structure analysis under two classes of nonnormal distributions. *Statistica Sinica*, 9, 831-854.