

知識管理對員工心理契約之影響-以個案公司為例

魏鸞瑩¹ 胡庭禎²

經國管理暨健康學院人力資源發展系助理教授¹

致遠管理學院醫務管理學系副教授²

摘要

知識管理可謂為企業界帶來了一項重大的、新興的挑戰。此挑戰不啻是組織層面、企業流程層面，同時也涉及員工行為與心理機制的轉變。心理契約對組織公平、信任和工作滿意度都有直接的影響，根據研究，組織公平、信任與工作滿意度與知識移轉的成效有極大的關聯。因此，在討論知識管理概念與實務的同時，也須探討知識管理對於員工心理契約之間的關連，以提出符合員工心理契約的知識管理策略。本文就個案公司十名跨部門知識管理小組成員進行德爾菲法(Delphi method)，探討個案公司實施知識管理之流程中，對員工心理契約造成之影響。

關鍵字：知識管理、心理契約、德爾菲法

A Case Study of Psychological Contract Influences Caused by Knowledge Management

Wei Luan-Ying¹
Hu Ting-Chen²

Ching Kuo Institute of Management and Health, Assistant professor of Human Resource Development
Department¹

Diwan College of Management, Associate Professor of Dept. Health Care administration²

ABSTRACT

Knowledge Management is the newest challenge for the industry included the organizational aspect, business process aspect, and the behavior and the mental change aspects of employee. The psychological contract relates to the organizational fair, organizational trust, and satisfaction of employee, and all these elements are affect the outcome of knowledge transfer. Therefore, while discuss the concept and practices of knowledge management, we need discuss the relationship between knowledge management and psychological contract. This article used Delphi method to identify the psychological contract influences caused by knowledge management program. The result of this study is including the process of psychological contract transformation and the suggestion of the experts about implement knowledge management program.

Keywords: knowledge management, psychological contract, delphi method

一、前言

二十一世紀是知識經濟的時代，知識是企業競爭力的關鍵要素，更是企業未來的價值所在。然而與勞力、資本、設備不同的是，知識是無形的、非線性的、難以量化的，因此如何將「知識」這項資源有效地管理，成了當前企業最重要的課題。

然而在知識管理的實務上，許多企業遭遇了相當的困難。戴文坡、普賽克(1999)¹指出，成功的知識專案具有九項成功要素：知識導向的文化、技術與組織的結構、高層主管的支持、具經濟效益或產業價值、些微過程導向、明確的眼光與用語、有份量的獎勵措施、適度的知識架構、多重的知識轉移管道。其中，具知識導向的文化為最重要且最難以培養的成功要素，知識管理需要具冒險精神、積極的組織文化(戴文坡、普賽克)。

最早將「契約(contract)」概念引入心理學領域為學者阿奇里斯(Argyris,1960)²，他認為「在組織中，每個成員和不同的管理者、以及其他人之間，在任何時候都存在沒有明文規定的一整套期望。」這些期望包括經濟契約，也包括了心理契約(Makin, Cooper, Cox;2002)²。根據史崔伯(1990)³所發表「為什麼員工抗拒變革？」一文中，他指出重大變革計畫常常以失敗收場，那些失敗的共同原因皆是：高階經理人和員工對變革的看法不同。因此，經理人必須重新考慮員工的「個人契約」(personal contracts)——存在於員工與公司之間的相互義務與承諾，以獲得員工對變革方案的支持。然而所謂組織變革，係指組織為加強組織文化和成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達到生存與發展目標之調整的過程。因此，認為任何組織試圖改變舊有狀態所作的努力，都屬於組織變革之範疇(吳秉恩，1993)⁴。

根據上述定義，知識管理涉及技術變革、組織結構變革、以及人員變革，可視為近代組織變革領域中，具有重大影響力方案之一。一般而言，面臨組織變革之員工會感到焦慮或沮喪，並且對未來充滿不確定性，特別是對他們的工作、生涯發展、工作夥伴與向誰報告關係有影響(Ashford, 1989)⁵。同時工作上的改變也可能影響，擔憂難以確定的未來，包括地位、權力、職位和工作的聯繫(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984)⁶。因此，知識管理的推行對員工心理契約的影響，也將成為組織推行知識管理成功的重要關鍵。組織如何與員工重新修訂心理契約，也決定了員工是否順應變革，以及對組織的承諾程度(Cooper & Rousseau,1996)⁷。

綜上所述，本研究之主要目的為探討組織導入知識管理活動對員工心理契約之影響層面，提供組織知識管理理論及實務上的參考。本研究根據知識管理理論與心理契約理論進行文獻探討，並透過德爾菲法(Delphi Method)，邀請個案公司十位知識管理實務工作者進行調查，期能回答以下問題：

- 一、 知識管理對員工心理契約會造成哪些影響？
- 二、 個案公司執行知識管理專案對員工心理契約所造成的影響有哪些？
- 三、 組織如何在知識管理產生之影響下，型塑新的員工心理契約？

二、文獻探討

2.1 知識管理

Housel & Bell(2002)⁸ 指出大部分知識管理評量實務工作者仍著重於質性議題的探討，沒有一個方法可以透徹解釋知識管理的成分，然而，各學者對於推動知識管理實務上的主要困難有著下述共同看法：

1. 推行知識管理所涉及的組織文化改變，將是痛苦且特別緩慢的。
2. 在知識管理工具上的投資通常較為緩慢，同時也有所不足。
3. 知識管理提供了一種高層次的解決方案。
4. 對於如何正確衡量知識仍然混淆不清，這也同時阻礙知識管理在企業內的應用發展。

學者提出為數不少之知識管理相關理論：Gilbert & Gordey-Hayes(1996)⁹ 認為當組織認知到組織內缺乏某種知識時，便產生「知識落差」(knowledge gap)，因此需要將知識引進或移轉過來。Gilbert & Gordey-Hayes 提出知識移轉五階段模式，分別為取得、溝通、應用、接受與同化。Leonard-Barton(1995)¹⁰ 將技術知識流通之來源分為諮詢者、顧客、國家實驗室、Vendor、大學、其他競爭公司與其他非競爭公司七種，而獲取外界技術的機制則有觀察、授權、研發合約、技術股、共同研發、特許、合資、購併等八種。

Hedlund(1994)¹¹ 提出一個知識轉換過程模型，包括三個步驟：

1. 「外顯化」(articulation) 與「內化」(internalization)；兩者的互動稱為「沉思」(reflection)：「外顯化」指讓內隱知識可以清楚表達的過程，它可增強資訊的移轉、擴散及進步，是企業成長的關鍵。「內化」指知識變成個人內隱知識的過程。「外顯化」與「內化」的互動稱為「沉思」，真實的知識往往由此種方式產生。
2. 「延伸」(extension) 與「凝聚」(appropriation)；兩者互動稱為「對話」(dialog)：「延伸」指由較低層次移向較高層次的知識移轉，反之則為「凝聚」。此兩種過程牽扯的知識可能是外顯，也可能是內隱。「延伸」與「凝聚」的互動稱為「對話」，可發生在某一特定的層級內。
3. 「吸收」(assimilation) 與「散佈」(dissemination)：從環境中吸收與散佈知識到環境中。

Nonaka & Takeuchi(1995)¹² 認為組織知識的創造是一種螺旋的過程，稱為「知識螺旋」。由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。知識的創造是經由內隱與外顯知識互動而得，可得出下列四種不同的知識創造模式：

1. 共同化：由內隱到內隱，藉由分享經驗而達到創造內隱知識的過程。
2. 外化：由內隱到外顯，內隱知識透過引喻、類比、觀念、假設或模式表現出來。
3. 結合：由外顯到外顯，將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，牽涉到不同的外顯知識體系。
4. 內化：由外顯到內隱，以語言、故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉換成為內隱知識。

另外，學者對於知識管理的成功因素有其看法，茲分述如下：Ichijo, Krough, 和 Nonaka¹³ 於 1998 年提出 MYCOM 公司的研究成果，認為組織要避免任意或沒有系統的發展知識，需要建構下述五個知識促進因子來讓組織知識一致且系統性的發展：

1. 建構知識意圖(knowledge intent)：要在組織裡建立「知識對公司競爭利益很重要」的概念，這是知識發展的關鍵條件。
2. 發展組織對話(organizational conversations)：公司要重視語言在知識創造所擔任的重要角色，並找到適當方法來促使組織成員對共享語言的使用與了解。
3. 發展加速知識發展的組織結構：在公司結構與知識意圖間要有一致性存在，公司必須知道他們如何為顧客帶來獨特的貢獻，並親近顧客，以發展並捕捉住顧客認為重要的知識。
4. 管理關心關係(care relationships)：內隱知識是重要創新來源，要擷取內隱知識必須透過互動才能取得，因此組織成員彼此之間必須互相尊重，並且對承諾關心彼此，以促使成員間的信任。耐心、容忍與情緒自制是關心關係的重要特徵。
5. 知識經理人(knowledge managers)：組織需要特別發展出知識經理人的職位，並需要一套激勵系統來對知識經理人的產出加以衡量，以協助公司發展出一個知識基礎(knowledge-based)的能力。

由此觀點，可發現員工對於知識管理之意圖、信任、承諾，員工進行知識管理之能力以及組織提供知識管理之機制為促成知識管理成功之重要因素。而美國訓練發展協會(ASTD)在觀察數家公司發展知識管理系統的歷程後，歸納出六項建置知識管理系統影響最大的關鍵因素(鄒景平,2000)¹⁴，此六因素也更呼應前述之研究結果：

1. 高階主管的支持：知識管理系統應由最高主管來啟動、領導與親自參與。
2. 目標導向的知識管理策略：先確認公司的營運目標與任務的優先順序，再依此來擬定知識管理策略，並規劃硬體資訊架構。
3. 專責的知識管理人員：有一組專責人員負責推動、建置與管理知識管理系統。
4. 提供獎賞及激勵參與誘因：將員工對知識管理系統的貢獻度列入績效考核項目。
5. 不斷的溝通與推廣：設法推廣員工使用知識管理系統。
6. 度量成效：使用相關的數字或案例來說明知識管理系統的投資報酬率。

綜上所述，本文將知識管理的流程分為知識創新、知識移轉及知識應用、儲存三階段，透過此三階段，知識得以擴散其效用。作者探討學者所提出之知識管理成功因素，員工對知識管理的參與動機以及認同內化，是知識管理專案成功相當關鍵之因素。而員工對知識管理的知識意圖以及支持參與，其核心則為員工對組織的信任以及承諾，即為員工之心理契約。以下就心理契約之內涵作一探討：

2.2 心理契約

Shein(1980)²認為首先將契約概念引入心理學領域進行詳細討論的是Aygyris(1960)。所謂「契約」，在法學上的意義為「雙方彼此同意的事項，商定互相遵守的條件」，而心理契約不同於法律領域中「契約」之涵義，而是指「存在於員工與企業之間的隱性契約，它包括兩部分內容，員工個人目標與組織目標和承諾的契合關係；員工在經過一系列投入、回報循環構成的組織經歷之後，與所在企業形成的情感上的契合關係，體現在依賴感和忠誠度。」

Shein 將契約定義為「在組織中，每個成員和不同管理者、以及其他人之間，在任何時候都存在沒有明文規定的一整套期望。」根據上述定義，這些期望可以是經濟期望，也可以為心理期望。這些員工與組織之間的期望，如表 2.1 所示。其中，這些心理期望則可視為心理契約。

表 2.1 員工與組織間之隱性期望

Table 2.1 The implicit expectation between employee and organization

	個人期望 (Individual Expectations)	組織期望 (Organizational Expectation)
經濟期望 (Economic Expectations)	金錢 (Money)	工作 (Work)
心理期望 (Psychological Expectations)	體卹 (Consideration)	公民 (Citizenship)

資料來源：江明修¹⁵，民 88

心理契約是主觀、隱而難見的 (implicit)，常被組織視為對員工的期待，例如辛勤工作雖未明文規定於契約中，但為組織所期待；而員工期待組織給予公正和平等的對待，則為另一種心理契約。所以，心理契約對信任和工作滿意度都有直接的影響，且其開放於人際互動之中，有其動態的變化過程(Morishima,1995)¹⁶。

學者 Rousseau(1989)¹⁷ 認為「心理契約係指一種個人的信念，相信與另一個對象間，彼此均同意某種交換條件。當一方相信只要做出貢獻，就可以保證未來會有回報時，就會產生心理契約。」Rousseau¹⁸ 於 1995 年對心理契約提出更為具體的定義，指出心理契約不但具有期望的性質，也具有對義務的承諾與互惠。此定義認為人們對義務的認知比期望更強，使得人們會重新評估個人與組織的關係，不輕易破壞這種無形的契約。同時，他們將心理契約的眾多因子歸納整理後，分為員工契約以及與組織契約兩類型，並以兩面向區隔其中差別：一為契約持續的長度(time horizon)，另一則為交易的具體性。而個人對組織之心理契約，則是透過圖 2.1 之過程進行建構：

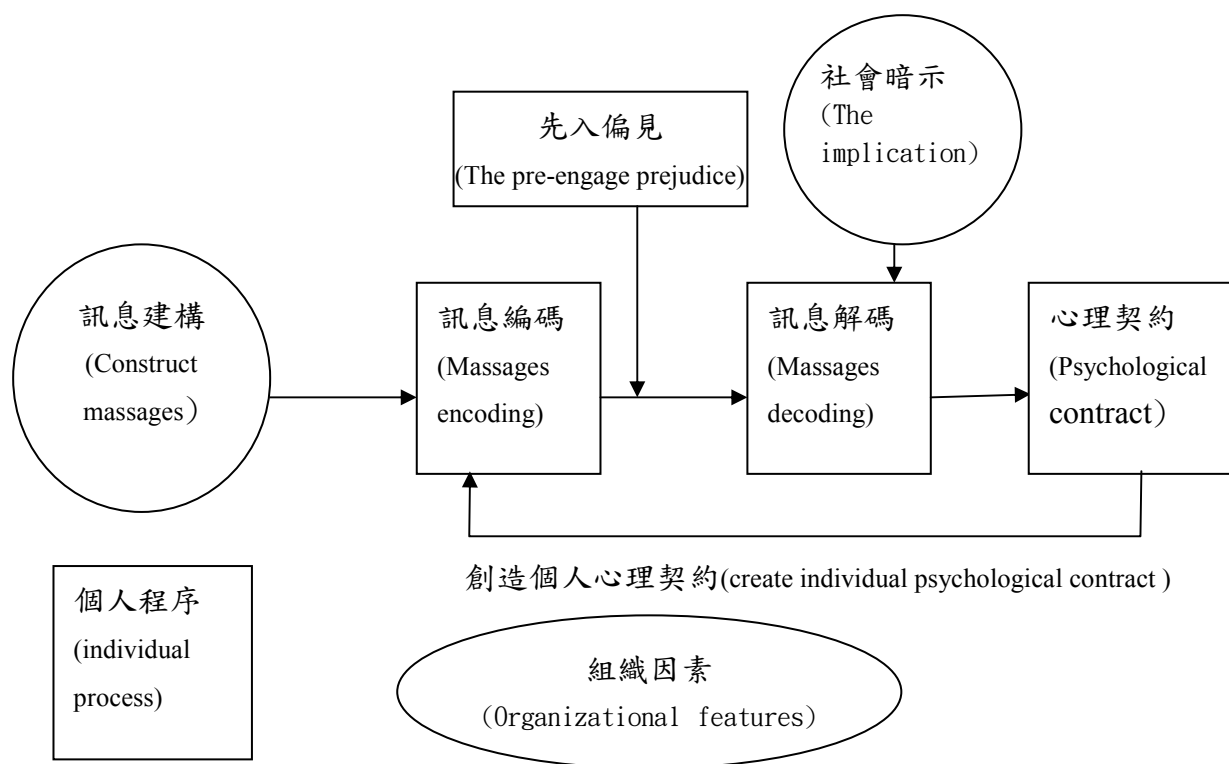


圖 2.1 個人心理契約建構流程

Fig. 2.1 The constructive process of individual psychological contract

資料來源：Rousseau(1995)¹⁸

在傳統組織行為學中，認知觀點強調人對自己的行為是有意識地在決定，因此對動機的解釋，認知觀點強調人們是受個體的內在力量在驅動其行為。這些內在力量包括成就感、權力、自我實現、與他人親近等需求。若與增強觀點總合以對人類行為作出解釋，則可發現人類內在的張力引發外在的行為，而外在的種種因素卻是影響行為的主要因素。換言之，內在動機可能會引發行為的產生，但行為的持續或是改進卻是來自於對表現的滿足或酬償。若是不能從表現得到滿足或是適當的酬償，則可能會導致行為頻率減少甚至完全消失。

內在動機理論認為個體是主動積極地去處理環境壓力而非消極地被環境所支配。因此，當人們經驗到管理自我行動的抉擇自由時，便會引發個人的內在動機，即為自我決定理論的理論基礎。Robert Gibbons¹⁹(1997)研究發現到有時候外在酬償物反而會降低一個人的工作表現並使他喪失工作動機。因此，即便組織提供豐厚的外在酬償促使員工改變行為，仍有可能在過一段時間後，外在酬償所產生的吸引力減少，員工的行為便無法持久地改變。心理契約即為員工對組織內在期望，若組織所提供的經濟或非經濟報酬符合此內在動機，則員工則較能持續地表現組織所期望的行為。

2.3 小結

心理契約係指個人受組織影響所產生的信念，牽涉到個人與組織間的社會交換關係。心理契約具有自我實現預言的力量，可以創造未來，產生並遵守心理契約的人們可

以共同參與並規劃未來，因為他們多半具有同樣可預測的特定的行為。在組織目標脈絡下，心理契約可以令個人及組織更具有生產力。

本研究將知識管理對員工心理契約的影響以知識管理的三大流程進行分析，知識創新、知識移轉及知識應用。在知識創新方面，組織期望員工能提供創新點子，或是勇於嘗試新的工作方法或流程，以為組織帶來超乎原先實務所產生的利益；然而若組織文化並非支持員工冒險或勇於犯錯，儘管組織對創新行為提供高額的經濟報酬，員工仍然寧願捨棄追求卓越的創新成就，而保守的維持現有生產力以滿足個人對工作的安全需求。在知識移轉方面，實施知識管理的組織鼓勵員工分享知識，並將知識擴散至組織中其他部門；然而若組織設計為部門責任制，則部門經理人可能會成為知識分享的主要障礙者。另外，組織的績效管理制度也會影響員工知識移轉的意願以及分享的程度，若組織績效評核以個人生產力為單位，則個人傾向於抗拒與他人分享知識，或僅願意分享非關鍵性知識。而在知識應用方面，組織期望員工將取得之知識應用於工作實務當中，然而若非有其他激勵因素，員工往往傾向於以他熟悉的原有工作方式進行工作。表 2.2 表示知識管理流程中組織期望與員工期望的落差：

表 2.2 知識管理流程中組織期望與員工期望之落差

Table 2.2 The gap between organizational expectation and employee expectation in the knowledge management process

知識管理流程 (KM process)	組織心理期望 (Organizational Expectation)	員工心理期望 (Employee Expectations)
知識創造 (knowledge create)	員工樂於創新 (Employee glad to innovate)	非必要不輕易冒險 (Unless needed never adventure) 創新可能帶來危機 (Innovation may bring crisis)
知識移轉 (knowledge transfer)	員工樂於分享 (Employee glad to share)	知識等同個人聘僱保證 (Knowledge is the assurance for one' s employment) 分享可能為他人帶來利益，而減少個人利益 (Share may increase other' s benefit while reduce our benefit) 分享對於個人績效評估具有排擠作用 (Share may have bad effect to our performance appraisal)
知識應用、儲存 (knowledge apply, knowledge reserve)	員工以最有效率的方法工作 (Work in the efficient way)	熟悉的工作方式可減少犯錯 (The old way may reduce mistake) 非必要不輕易冒險 (Unless needed never adventure)

資料來源：本研究整理

知識管理方案的推展影響及於公司的各層面，特別是有關員工心理契約之調整，而員工心理契約如何透過解構再結構的方式，降低員工對知識管理的抗拒，則有賴於高階管理者的作為以及組織政策的設計與制定。知識管理對員工心理契約之影響如圖 2.3 所示：

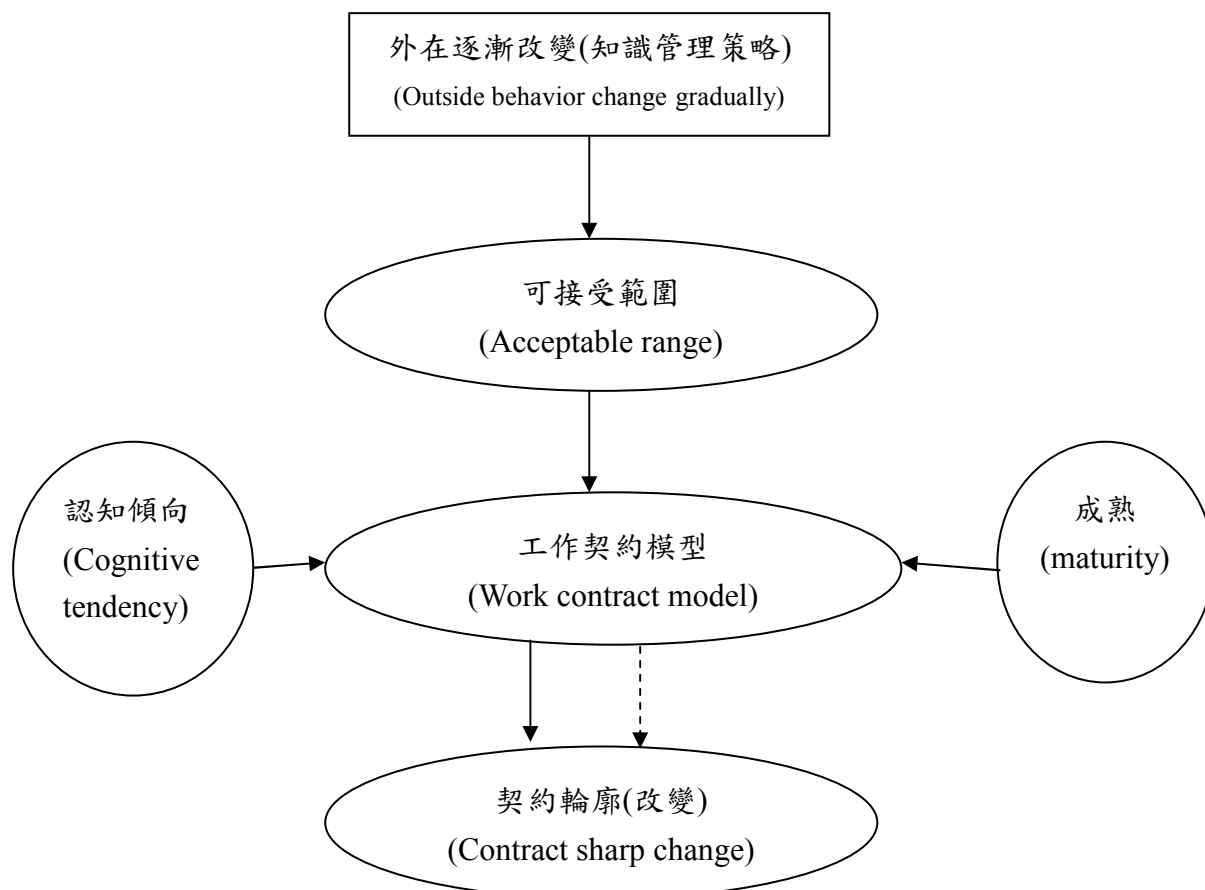


圖 2.3 知識管理影響心理契約

Fig. 2.3 The knowledge management affects psychological contract

資料來源：本研究整理，參考自 Rousseau(1995)¹⁸

三、研究方法及設計

3.1 研究方法

本研究為深入了解組織實施知識管理對員工心理契約所造成之影響，以德爾菲法(Delphi method)獲得專家意見。德爾菲法是於 1948 年，由美國加州蘭德(Rand)公司研究發展出來，當時在蘭德公司實驗室裡，曾用德爾菲法來預測賽馬的賭注金額。在 1970 年以後，德爾菲法主要應用於管理決策上，它具有溝通的功能，透過此研究方法，可獲得參與者「質」的意見而非在「量」的預估。決策德爾菲法所獲得的文字型式意見，由

於來自各個層面，且經過多次的討論取得某些共識，因此，其結果可作為政策決定時的參考，因而，德爾菲法也被視為一種溝通的工具。

德爾菲法採用匿名問卷方式，所以能具備問卷法之優點，受調查者也可避免受其他人的影響。同時，由於應用「操控的回饋」，受調查者在得知受調查團體的意見分布情形後，再和自己的看法做比對，然後才表示評判意見，此意見相互交流，可收集思廣益之效。此外，德爾菲法採用多回合問卷調查，可矯正單一問卷無法修正意見的缺點(Linstone& Turoff,1975)¹⁹。

3.2 個案介紹

本研究之個案公司為國內知名之研發機構，該機構自民國九十年一月開始規劃並實施第一階段知識管理專案，並經過評估與擴散階段後，於民國九十一年五月進行第二階段知識管理專案，十月並訓練 25 名知識管理內部種子顧問，著手規劃並執行第三階段的知識管理專案。該研發機構知識管理專案推動步驟如圖 3.1：

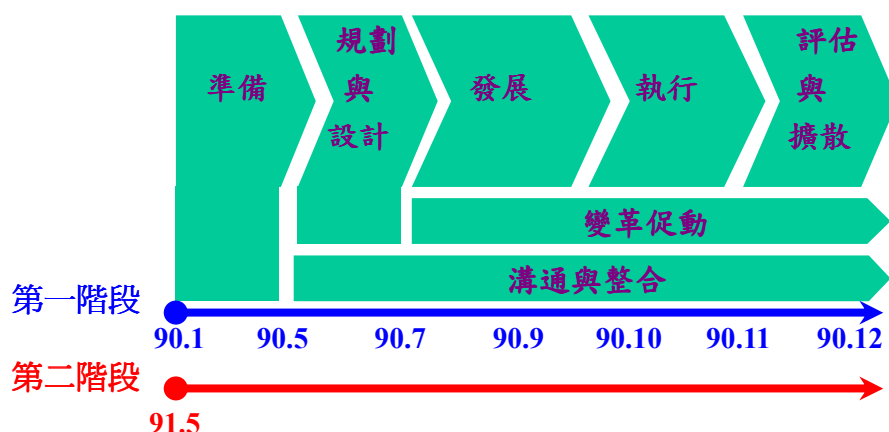


圖 3.1 個案公司知識管理專案推動步驟

Fig. 3.1 The implement procedure of KM project in A company

資料來源：個案公司，民 93

3.3 研究設計

為提高本研究之代表性及深入程度，本研究選取個案公司中曾參與三階段知識管理專案之知識管理小組成員共 10 名為問卷填答者，所選出之 10 名專家為個案公司各單位之知識管理內部顧問，或有兼為知識管理內部講師者，符合德爾菲法對專家「知識水準」、「可信度」、「精確度」三項要求(謝潮儀，民 72)。本研究根據德爾菲法之步驟進行四次之匿名問卷調查，以獲得專家之意見與共識。首輪問卷以廣泛性的問題以及開放式的填答方式，初步了解專家在推動知識管理專案中，所察覺到員工產生的行為及心理變化兩種現象。首輪問卷所獲得之專家意見透過分析整理後，補充相關文獻之資料，將問卷結果形成條列式之問題或陳述，進行編纂第二輪問卷。第二輪問卷所得之結果，透過

統計分析，並列出專家對每個問題或陳述的評論，編纂第三輪問卷。第三輪問卷中，將專家對每個問題或陳述「量」的意見一對每個項目重要性之意見，以及「質」的意見--含各個項目同意與不同意的各類綜合意見，加以彙整，並編纂第四次問卷。最後，由於各專家於第四次問卷意見趨同，且無提供關鍵開放性意見，因此將第四次問卷所得之結果及填答者的文字意見加以整理，纂寫研究報告。

本研究之概念架構以圖 3.2 示之：

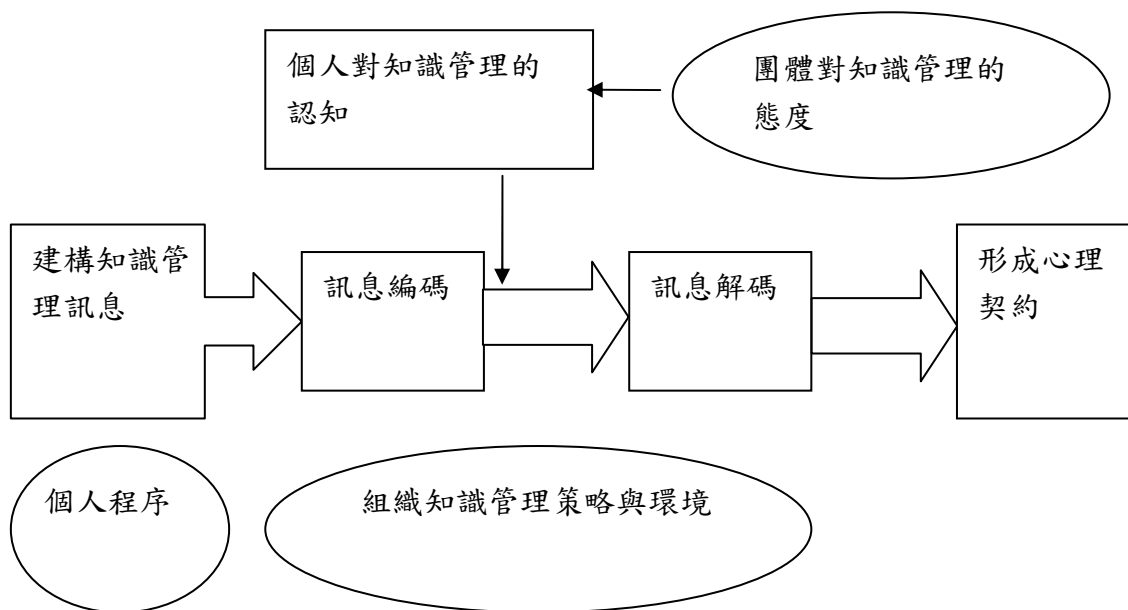


圖 3.2 知識管理與員工心理契約建構之關係

Fig. 3.2 The relationship between KM project and psychological contract

資料來源：本研究整理

3.4 資料分析

本研究所使用之研究工具為調查問卷，首輪問卷為開放式題項，由專家就題項內容廣泛發表意見；第二輪問卷為條列式半開放題項，根據每輪問卷所得之意見進行彙整，最後於第四輪問卷中所有專家形成一致看法。

開放式題項則根據知識管理與心理契約之文獻探討結果發展，其就知識管理之流程架構—知識創新、知識移轉、以及知識應用進行心理契約之轉變探討。例如：「在組織推動知識創新的過程中，組織如何型塑員工的創新行為？」、「在組織推動知識分享的過程中，組織文化的轉變與實質作為為何？」

第二輪問卷乃根據第一輪問卷之結果形成條列式半開放題項，在封閉題項方面，第二輪問卷、第三輪問卷、及第四輪問卷乃透過下述統計方法進行資料分析：敘述統計、

本次與前次問卷之『一致性』分析、題項分析（用於刪除信度低之問卷題項）、問卷信度分析、問卷效度分析。

各輪問卷之題項增修情形如表 3.1 所示：

表 3.1 德菲法各輪問卷增修情形

Table 3.1 The modification the the Delphi survey

問卷	總題項數	增修題項	一致性檢定結果
第二輪	52	修正 8 題項，增加 3 題項， 合併 2 題項	
第三輪	54	修正 2 題項，增加 1 題項， 合併 2 題項	進行兩母體相依樣本 T 檢定， $p < 0.05$ ，有顯著差異，進行第四次專家問卷。
第四輪	54	刪除 2 題項	進行兩母體相依樣本 T 檢定， $p > 0.05$ ，代表無顯著差異，專家意見趨於一致，調查停止。

而在第三輪與第四輪的 T 檢定結果中，第二輪與第三輪專家問卷意見仍有顯著差異，代表一致性仍低；第三輪問卷修改後進行第四輪專家問卷，經檢定後發現第三輪與第四輪檢定結果無顯著差異，代表專家意見趨於一致，問卷調查就此停止。

表 3.2 第三輪問卷與第四輪問卷一致性檢定

Table 3.2 The consistency T Test

構面	因素	題項	德菲法問卷			T 值	P 值
			第三次平均數	第四次平均數	相關係數		
知識分享	個人內在心理契約	1.員工自發性地分享任務知識	3.05	3.10	0.67	-0.43	0.67
		2.員工自我期許程度提高	4.20	4.25	0.67	-0.43	0.67
		3.員工認同知識分享對個人的效益	4.20	4.35	0.90	-1.83	0.08
		4.員工認同知識分享對組織之效益	4.35	4.25	0.66	1.45	0.16
		5.員工鼓勵同儕進行知識分享	4.20	4.10	0.78	1.00	0.33
		6.員工積極尋求管道進行知識分享	3.45	3.40	0.84	0.56	0.58

$P > 0.05$ 兩次意見無顯著差異

而在信度分析部分，本研究分析結果四構面達中信度，六構面達高信度，總信度為 0.94。

表 3.3 信度分析

Table3.3. The reliability analysis

構面	因素	題數	Cronbach α	總量表之 Cronbach α
知識創新	組織環境	6	0.716	0.94
	管理作為	5	0.725	
	個人認知	4	0.621	
	創新機制	5	0.616	
知識分享	個人內在心理契約	4	0.711	
	外在環境心理契約	5	0.721	
	分享機制	5	0.686	
知識應用	組織文化	4	0.680	
	應用範疇	5	0.733	
	反饋機制	4	0.813	

而在本問卷之效度分析中，由於本問卷由個案公司從事知識管理之實務工作者在不具名形式下進行填答，且問卷之發展由專家初次開放式問卷意見所彙整而成，所獲得之意見具有相當之可靠度，因此本問卷具有相當程度之內容效度。再者，德菲法研究過程採重複施測，並予回饋控制，可避免部分誤差產生，所以信效度可達相當水準。

四、研究結論

研究者經過四次問卷回收，統整個案公司十位知識管理實務工作者之開放及量化意見後，茲整理如下：

4.1 個案公司員工對心理契約衝擊的層面

個案公司員工對心理契約的轉變可概分為兩類型，一為內在契約轉變，一為對環境的知覺改變。內在契約轉變包括內在誘導、自我期許、以及成熟化。由於個案公司員工以研發人員為主，在職業特性以及職能方面，大多具有自我期許的處事風格。因此，當組織進行知識管理專案，員工尋求契約轉變的合理解釋之際，也會加強自我期許以及誘導的作為，甚至會將組織契約之轉變轉化為配合個人需求所應盡的責任。

而外在契約環境轉變下，員工對於外在環境之知覺也會同時改變。為了尋求新契約與原先契約的一致性，員工會傾向希望組織能提供較以往多的報酬，此報酬可以是財務或非財務的，高度認同以及參與感會是報酬的重要核心。另外，員工原先對組織關係之期望瓦解，認為組織為一工作團體，而減少對組織的親近感。在此情況下，員工會產生某程度的疏離感，將對組織的知覺僅限於理性層面，意即將工作焦點置於任務完成度，而非對組織的責任及認同。在此情況下，個案公司產生的員工異議數量較以往為多，而大多數的異議並非針對知識管理專案而提出，而是對於組織原有狀態(工作設計、組織架構、專案規劃…等)，產生不滿。對照 Rousseau(1995)¹⁸ 對此現象之解釋，作者認為

原本以組織認同出發的情感因素，員工可以容忍對組織的不滿，因為員工由於對組織產生抗拒及疏離感，而降低了員工對組織的容忍幅度。

4.2 個案公司心理契約轉變階段

在時程方面，個案公司的員工產生有趣的時程變化--個案公司員工在挑戰契約內容之階段並未花費太多時間，便直接進入準備重新建構契約之階段。本研究部分專家認為，由於知識管理在國內學界、產業界已產生共識，因此員工了解知識管理之必要性，再加上高階主管宣誓推行知識管理專案，因此在認知方面並未有任何困難。

然而，在準備重新建構契約此階段，卻是個案公司重要的變革關鍵點。由於個案公司對於知識管理初期並未有完整的整體政策互相配合，因此員工雖然對知識管理之概念未有疑慮，卻對如何推行知識管理以及知識管理對工作的影響卻有極大的不安感。因此，在推行知識管理專案初期員工傾向於抱持抗拒契約變革之態度，但是由於少部分員工已認知契約環境改變的事實，並對組織推行知識管理專案尋求到可靠原因，進而內化改變原先的契約內容。因此，改變心理契約內容之員工其作為較符合組織期望，在知識管理的每一階段皆願意且盡其所能去完成。然而，這些成員會對組織內其他抗拒契約改變之員工產生同化影響，使得原先抗拒契約改變的員工由於團體對知識管理的態度已轉換為正向態度，為符合群體規範，個體傾向於服從團體之決定，改變原先之抗拒態度。其中，組織在員工對契約改變來源尋求可靠解釋之階段，佔有相當重要的角色。透過組織對員工進行教育訓練，提高個體對知識管理的認知，以改變個體訊息解碼的態度與意向，進而讓員工對於契約改變有較高的接受度。

4.3 型塑新心理契約之作為

綜合十位參與德爾菲法研究專家之意見，以下為重要的討論結論及建議事項：

一、組織方面

1. 辦理知識管理教育訓練課程，並列為每位員工之必訓課程。
2. 明定推動知識管理專案之公司整體政策，並由高階主管宣示知識管理相關政策，其中包括有效的財務或非財務上的激勵制度。
3. 提供知識管理專案中的優良典範，以鼓勵團體間的良性競爭與經驗分享。
4. 將知識管理與工作流程相結合，並鼓勵群體間的討論，或社群之設立。

二、文化方面

1. 加強員工對組織之信任感，減少因契約轉變所帶來的疏離感。
2. 創造意見溝通的管道，包括組織上下階層以及水平部門之間。
3. 將非正式溝通正當化，鼓勵員工發表意見，創造民主開放的環境。
4. 組織必須信任員工，在進行政策規劃之前，聽取員工對政策的建議。
5. 組織必須創造適度的壓力，鼓勵員工創新表現。

三、知識環境建構方面

1. 提供無障礙的資訊環境，提高員工對資訊的取得便利性。
2. 培養知識文件化的基本行為，並建立知識庫。

3. 明定知識財產的制度，重視個人專利及智慧財產。
4. 界定主要知識領域，鼓勵員工有目標地建構知識。

作者透過個案公司三年進行知識管理專案之經驗，了解推行知識管理專案對員工心理契約所造成之影響以及型塑心理契約過程中員工心理期望之轉變以及組織知識管理策略之環境之配合要項，期本研究之結果能做為其他組織進行知識管理之參考。

4.4 未來研究建議

由於本研究使用德菲法作為主要研究方法，可能無法顧及專家立即反應之意見或忽略非主流但重要之意見，雖然本研究企圖以半開放問卷取得專家對於研究主題之重要意見，但仍難免有所疏漏之處。未來建議透過專家深度訪談之方式，取得關於研究主題更為深入且廣泛之意見，以作為實務參考。

參考文獻

1. 湯姆士·戴文坡、羅倫斯·普賽克著，胡瑋珊譯，1999，知識管理：企業組織如何有效運用知識，中國生產力中心，台北。
2. Perter Makin、Cary Cooper、Charles Cox 著，2002，王新超譯，組織與心理契約，五南圖書出版公司，台北。
3. 科特、柯林斯等著，周旭華譯，2000，變革，天下文化，台北。
4. 吳秉恩，1993，組織行為學，華泰書局，台北。
5. Susan J. Ashford et al. 1989. Content, Causes, and Consequence of Job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32:803-829.
6. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9: 438-448.
7. Cary L. Cooper and Denise M. Rousseau. 1996. Trends in organizational behavior. volume 3. New York : John Wiley & Sons.
8. Thomas Housel, Arthur H. Bell 著，李書政譯，2002，知識管理，美商麥格羅希爾國際出版公司，台北。
9. Gilbert, Myrna & Gordey-Hayes, Martyn. 1996, Understanding The Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation, *Technovation*, Vol.16, No.6, pp.301-312
10. Dorothy Leonard-Barton 著，王美英譯，1998，知識創新之泉：智價企業的經營，遠流出版，台北。
11. Hedlund, Gunnar, 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, Chichester, Summer, Vol. 15; pp73-91.
12. Nonaka, I. & Hirotaka, T., 1995. *The Knowledge Creating Company*, N.Y.: Oxford University Press.
13. Von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I., 2000. *The Limits of Knowledge Management: Why So Many Barriers Still Exist, Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 18-44.
14. 鄒景平，2000，「知識管理的關鍵成功因素」，軟體產業通訊，第29期，頁23-24。
15. 江明修，1999，「組織情感與心理契約的建立」，現代教育論壇，第五期，頁404-407。
16. Morishima, M. 1995. The Japanese human resource management system: a learning bureaucracy, In L.F., Moore, & P.D.
17. Rousseau, D. 1989, Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2
18. Rousseau, Denise M. 1995. *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks : SAGE Publications.

19. Robert Gibbons. 1997. Incentives and Careers in Organizations, in D. Kreps and K. Wallis, eds., *Advances in Economic Theory and Econometrics*, Vol. II, Cambridge, England: Cambridge University Press.
20. Linstone, Harold A. and Murray Turoff. 1975. *The Delphi method : techniques an applications* Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program.