

国外知识共享理论研究述评

宝贡敏,徐碧祥

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310058)

摘要:组织内部员工间的知识共享(knowledge sharing)作为组织竞争优势的主要来源,日益成为知识管理关注的焦点。知识共享的前因可概括为知识特性、个体特性、组织特性和环境特性四大类,组织特性又可划分为薪酬设计、技术特征、组织氛围、领导风格和组织战略;知识共享的结果主要表现为对组织创新能力和组织绩效的影响。本文在对该理论全面述评的基础上,对其未来的发展趋势及对中国组织内部知识共享的管理进行了初步探讨。

关键词:知识共享;测量方法;前因与结果

中图分类号: C06

文献标识码: A

文章编号: 1008-5831(2007)02-0043-07

随着知识经济时代的到来,知识对于组织的重要性日益突出,组织拥有的知识及其对知识的开发和利用能力成为其应对市场竞争的利器,成为其可持续发展的不竭源泉。组织纷纷投入大量的人力和物力对组织的知识加以管理,通过对知识的共享、转移、整合与创造,以期最大限度地挖掘所拥有知识的价值潜能。

在知识管理的诸多环节中,员工间的知识共享是最为重要的环节,它是知识收集、转移、整合与创造等得以实现的前提和基础;只有通过员工间的知识共享,才能使得个体层面的知识升华为组织层面的知识,便于组织的管理,实现其经济与竞争价值(Hendriks,1999);而且知识只有通过共享才能实现知识的协同效应,实现其价值的成倍增长;此外,由于组织在结构、技术、文化等方面的差异,为员工提供了不同的组织经历和体验,进而显著影响了组织内部知识共享的程度,使得组织管理内部员工间知识共享的能力具有较强的路径依赖性,竞争对手难以模仿。可见,知识共享作为一种独特的、有价值的和关键的资源,对获取竞争优势极为重要(Nonaka和Takeuchi,1995;Parahalad和Hamel,1990;Hong等,2004),它日益成为知识管理关注的焦点,引发了越来越多学者的兴趣,研究着眼点也越来越广泛。

本文基于国外知识共享理论文献的深入系统研究,对知识共享的内涵、测量方法、前因与结果等主要研究问题做了一番梳理,以期明晰知识共享理论的研究现状,在此基础上对知识共享理论的进一步研究趋势及对中国组织内部知识共享的管理进行了初步探讨。

一、知识共享的内涵界定

(一)知识共享定义及其内涵

对于知识共享定义,存在大量不同的表述,依据其关注的视角,这些定义可

收稿日期:2006-07-23

基金项目:国家自然科学基金项目“影响企业知识共享与整合(KSI)的主要(典型)文化、习惯、社会因素(现象)及其管理研究”(70571070)

作者简介:宝贡敏(1960-),男,辽宁朝阳人,浙江大学管理学院教授,博士,博士生导师,企业组织与战略研究所副所长,主要从事企业战略管理、企业成长模式、管理文化研究。

徐碧祥(1975-),男,浙江丽水人,浙江大学管理学院博士生,主要从事组织行为与人力资源管理研究。

以归结为两大类:(1)将知识共享视为一种交换过程,如 Bartol 和 Srivastava(2002)认为知识共享是个体与他人共享组织的相关信息、观点、建议和专长;Connelly 和 Kelloway(2003)认为知识共享是关于交换信息或帮助他人的一组行为;Hooff 和 Ridder(2004)认为知识共享是个体间相互交换他们的(显性和隐性)知识并联合创造新知识的过程。(2)将知识共享视为一种转化过程,如 Ipe(2003)将个体间的知识共享定义为个体的知识转化为可以被其他个体理解、吸收和使用的过程。

通过剖析知识共享的定义,其内涵可概括为:(1)同时存在知识提供者和接受者,缺少任何一方,知识共享将无从产生;(2)包括知识的外化和内化两个过程,即知识提供者的外化和知识接受者的内化;(3)并不要求知识的提供者放弃知识的所有权,而是强调知识共享的参与者对知识的共同拥有(Ipe, 2003),从而最大限度发挥知识的价值潜能。

(二)知识共享与知识转移

知识共享与知识转移是非常相似的两个概念,它们都是知识管理的重要环节,它们都包括知识提供者的外化和知识接受者的内化两个过程,即,知识转化(共享)=知识传递+知识吸收(Davenport 和 Prusak, 1998; Hendriks, 1999);而且目的都是知识在时空上的移动,以扩大知识发生作用的范围,进而实现组织绩效的提升。但它们的区别也是显而易见的:(1)存在层面差异,知识共享是源于个体层面的,通过知识在个体间流动和交换得以实现,而知识转移主要是在较大的实体(如部门)间进行;(2)运动方式差异:知识共享可以是单向,也可以是双向的,而知识转移基本上是单向的;(3)产生机理差异,知识共享往往是个体的自愿行为(Kelloway 和 Barling, 1999; Connelly 和 Kelloway, 2003),而知识转移更多的是出于组织的考

虑,借助行政力量的干预实现的。此外,知识共享还是知识转移的前提和基础,知识通过在个体间的共享上升为集体知识,进而在部门间发生转移。正确地理解知识共享和知识转移的区别和联系,有助于更好地把握知识共享的内涵。

二、知识共享的测量

在对知识共享进行的相关经验研究中,很多学者根据自己的研究需要,开发了相应的量表,对知识共享加以测量(表1)。

在众多的量表中,很多学者将知识共享视作一维:如 Connelly 和 Kelloway(2003)开发的感知知识共享文化量表包括6个指标,信度系数为0.85;Lin 和 Lee(2004)的知识共享行为量表包括4个指标,信度系数为0.84;Chowdhury(2005)开发的复杂知识共享测量量表包括7个指标,信度系数高达0.92。

也有部分学者将知识共享视作二维:如 Hooff 和 Ridder(2004)按知识的流向将知识共享划分为两个维度:知识贡献(knowledge donating),即将某人的智力资本与别人沟通,和知识收集(knowledge collecting),即向同事咨询以使同事共享其智力资本,每个维度都包含4个测量指标,知识贡献因子的内部一致性系数为0.85,知识收集的内部一致性系数为0.78;Cho 和 Lee(2004)按知识共享的程度将知识共享划分为共享的范围(scope)和共享的多样性(diversity)两个维度,但他们未对量表的信度进行检验;Zarraga 和 Bonache(2003)则按知识管理环节将知识共享划分为知识转移和知识创造两个维度,其中知识转移包含3个指标,知识创造包含2个指标,但内部一致性系数都比较低,分别为0.7和0.6,而且这两个维度是否可以归入知识共享还值得商榷。与一维量表相比,二维量表的信度较低,而且各维度的划分依据差异也很大,难以找到他们的交集。

表1 知识共享测量维度总结

维度	举例	信度	划分依据
一 维	感知知识共享文化(Connelly & Kelloway, 2003)	0.85	——
	知识共享行为(Lin & Lee, 2004)	0.84	
	复杂知识共享(Chowdhury, 2005)	0.92	
二 维	知识贡献与知识收集(Hooff & Ridder, 2004)	0.85 和 0.84	知识流向
	范围与多样性(Cho & Lee, 2004)	——	共享程度
	知识转移与知识创造(Zarraga & Bonache, 2003)	0.7 和 0.6	管理环节

资料来源:根据相关文献整理。

可见,对于知识共享的测量量表,理论界尚未达成共识,测量量表缺乏聚焦。众多测量量表的存在,不仅使量表的选择存在困难,而且,依据不同量表获得的研究结论也很难进行相互比较与融合。因此,开发科学、权威的知识共享量表是完善知识共享理

论的必然要求。

三、知识共享的前因与结果

(一)知识共享的前因研究

学者们从不同的视角对知识共享的前因进行了探索,得到了非常丰富的结论。

知识特性方面, Weiss(1999)认为可清晰表述的知识由于可以编码,因而更易于共享; Zhao 和 Luo(2005)对多国企业在中国(上海)的136家子公司的经验研究表明,企业的进入模式(全资)会对子公司间的陈述性知识(declarative organizational knowledge)共享产生显著影响($\beta = 0.28, p < 0.05$),但对程序性知识(procedural organizational knowledge)共享的影响不显著。而且当个体的知识成为其对于组织价值的源泉时,共享会导致其价值的消失,因而个体将不愿共享(Alvesson,1993;Ipe,2003);Weiss(1999)也认为知识的敏感性会影响个体间的知识共享。但他们的结论仅源于理论分析,缺乏经验研究的支持。

个体特性方面, Lin 和 Lee(2004)基于行为计划理论(theory of planned behavior),对台湾大型企业高级经理的经验研究表明,高级经理对于知识共享的态度、主观准则和感知行为控制会对其知识共享的促进意图产生显著影响(分别为 $\beta = 0.43, p < 0.01$; $\beta = 0.45, p < 0.01$; $\beta = 0.22, p < 0.01$),而共享意图进而会对知识共享行为产生显著影响($\beta = 0.41, p < 0.05$)。

组织特性方面, Bartol 和 Srivastava(2002)对奖励和知识共享间的关系进行了系统研究,他们将组织内部个体知识共享机制分为4类:通过将知识贡献给组织数据库、团队内部(或之间)的正式交往、个体间的非正式交往和实践社区进行共享知识。他们的理论研究表明,基于知识共享的奖励有助于促进个体贡献其知识给数据库,绩效工资计划有助于团队内部和跨团队的知识共享,基于团队的薪酬体系有助于团队内部的知识共享,利润共享计划和员工持股计划有助于跨团队的知识共享,而内在奖励和构建专长和能力的感知有助于实践社区内的知识共享。此外,奖励过程公正和分配公正会通过影响组织内部的信任进而影响基于非正式交往的知识共享。

部分学者则强调了信息和沟通技术的介入是促进知识共享的主要途径(Davenport 和 Prusak,1998; Currie 和 Kerrin,2003),认为成功的知识交换取决于组织的知识管理系统的社会和技术特性(Holsthous,1998; Ardichvili,2003)。Hendriks(1999)指出信息和沟通技术(ICT)会降低知识工人间的时空障碍,使员工易于获得信息,从而有助于知识共享;Hooff 和 Ridder(2004)的经验研究表明,计算机中介沟通(CMC)技术的利用会通过显著影响组织承诺($\beta = 0.16, p < 0.001$),进而对知识共享产生间接影响。也有部分学者认为,单独的信息技术无法激发自我管理团队成员的合作和知识与经历的共享,信息系统是知识共享的必要条件,而非充分条件(Zarraga 和 Bonache,2003)。而 Connelly 和 Kelloway(2003)的经验研究则表明,组织内部可获的知识共享技术对其感知的知识共享文化的影响不显著。

Tasi(2002)的研究表明,社会交往会对子公司间的知识共享产生显著的正面影响($\beta = 0.221, p < 0.01$); Connelly 和 Kelloway(2003)也认为社会交往增加员工和同事交朋友的可能性,进而促进彼此间的知识共享,他们的经验研究表明,个体感知的组织社会交往文化会对其感知的知识共享文化产生显著影响($\beta = 0.33, p < 0.05$)。

较多学者聚焦于组织氛围和知识共享间的关系研究。Zarraga 和 Bonache(2003)选取西班牙363名企业自我管理团队中的员工为样本,对团队氛围和知识共享间的关系进行了探索,他们将知识共享划分为知识转移和知识创造两个维度,经验研究表明,高关怀(high care)的团队氛围有助于促进员工间的知识共享,即仁慈判断、鼓励、相互信任及获得帮助三个维度都会对知识转移(分别为 $\beta = 0.17, p < 0.05$; $\beta = 0.32, p < 0.05$; $\beta = 0.34, p < 0.05$)和知识创造(分别为 $\beta = 0.31, p < 0.05$; $\beta = 0.20, p < 0.05$; $\beta = 0.11, p < 0.05$)产生显著影响;Hooff 和 Ridder(2004)则将知识共享划分为知识贡献和知识收集两个维度,对荷兰五家企业的经验研究表明,员工的组织承诺会对知识贡献产生显著影响($\beta = 0.13, p < 0.001$),但对知识收集的影响不显著,而组织的沟通氛围会显著影响知识贡献($\beta = 0.26, p < 0.001$)和知识收集($\beta = 0.36, p < 0.001$),而且会通过影响组织承诺($\beta = 0.26, p < 0.001$),进而对知识共享产生间接影响。

部分学者从信任的视角对知识共享进行了研究,大量的结果表明个体间的信任可以促进个体间的合作行为(如知识共享)(Axelrod,1984; Mayer 等,1995; Bartol 和 Srivastava,2002)。Andrews 和 Delahaye(2000;Ipe,2003)认为信任决定个体间知识共享方式;Tasi(2002)则认为不同的相互关系对应于不同的信任模式,进而引发不同的知识共享程度;Chowdhury(2005)对信任与知识共享之间的关系进行了经验研究,结果表明,认知信任和情感信任都会对知识共享产生显著影响,而且,认知信任对复杂知识共享的影响强于情感信任(分别为 $\beta = 0.54, p < 0.01$; $\beta = 0.32, p < 0.01$)。

领导风格也会影响组织内部的知识共享。Tasi(2002)对多国企业的经验研究表明,集权会对子公司间的知识共享产生显著的负面影响($\beta = -0.020, p < 0.01$); Jones(2002)基于智慧型组织(大学)内部的员工(学者)的案例研究也表明,员工参与决策程度越高,员工对雇佣条件越满意,则他们更愿意进行知识共享;Connelly 和 Kelloway(2003)认为员工更倾向于与管理层的方向保持一致,因此其感知的管理层对知识共享的支持会促进员工的知识共享行为,他们的假设得到了很好的经验研究支持,即个体的感知管理层支持会对其感知的知识共享文化产生显著影响($\beta = 0.47, p < 0.05$); Taylor 和 Wright(2004)的经验研究也

表明,组织中开放的领导氛围和从失败中学习会对知识共享产生显著影响($\beta = 0.516, p < 0.01$; $\beta = 0.204, p < 0.01$),此外,他还发现信息质量会对知识共享产生显著影响($\beta = 0.235, p < 0.01$),战略执行中的对变化过程的满意和变化的愿景也会对知识共享产生显著影响(分别为 $\beta = 0.216, p < 0.01$; $\beta = 0.130, p < 0.01$)。

环境特性方面,很多学者聚焦于社会文化对知识共享的影响。Michailova 和 Husted(2003)对俄罗斯企业的研究表明,俄罗斯的文化倾向于将知识和地位密切联系,因此很多俄罗斯经理很难接受从下级学习知识的事实,而且下属也不能表现出比上司拥有更多的知识,否则将得不到提升的机会,最终导致上下级间缺乏共享知识。Chow 等(2000)对美国和中国经理的比较研究表明,两国的个体主义和集体主义存在显著差异($t = 4.74, p = 0.000$),美国文化相对于中国文化

具有更高的个人主义倾向。他们的进一步研究发现,当知识共享涉及自我利益和集体利益冲突时,中国经理相对于美国经理的知识共享更为开放(6.08 vs. 5.12; $F = 3.07, p = 0.04$),不存在冲突时则差异不大;当知识共享涉及自我利益和集体利益冲突,而且知识接受者为“圈外人”时,美国经理比中国经理的知识共享更为开放(5.30 vs. 4.16; $F = 4.79, p = 0.015$);而知识接受者为“圈内人”时,虽然中国经理的知识共享开放性要高(6.42 vs. 5.87),但二者差异不显著($F = 0.52, p = 0.48$)。

综上,我们可以把学术界到目前为止探索的知识共享的前因概括为知识特性、个体特性、组织特性和环境特性四大类,其中知识特性包括知识的可编码性和敏感性,组织特性可划分为薪酬设计、技术特征、组织氛围、领导风格和组织战略(表2)。

表2 知识共享的前因总结

知识共享前因		举例
知识特性	可编码性	陈述性和程序性(Zhao & Luo, 2005)
	敏感性	知识价值(Alvesson, 1993; Ipe, 2003)
个体特性		态度、主观准则(Lin & Lee, 2004)
组织特性	薪酬设计	绩效工资计划、员工持股计划(Bartol & Srivastava, 2002)
	技术特性	ICT (Hendriks, 1999); CMCT (Hooff & Ridder, 2004)
	组织氛围	社会交往(Tasi, 2002); 信任(Chowdhury, 2005); 组织承诺、沟通氛围(Hooff & Ridder, 2004)
	领导风格	集权(Tasi, 2002); 感知管理层支持(Connelly & Kelloway, 2003)
	组织战略	变化的愿景(Taylor, 2004)
环境特性		集体主义/个人主义(Chow 等, 2000)

资料来源:根据相关文献整理。

(二) 知识共享的结果研究

组织内部的知识共享程度势必会对组织的学习能力和创新能力产生显著影响,进而改善组织绩效,实现组织竞争力的提升。

从创新能力的视角,(Cohen 和 Levinthal, 1990; Ipe, 2003)指出拥有不同知识的个体间的相互作用促进了远高于个体所能达到的组织创新能力;(Wright 等 1994; Zarraga 和 Bonache, 2003)认为异质的知识通过在个体间的传递与整合,可以形成新的层次的知识,如群体知识;Andrews 和 Delahaye(2000)则认为个体间的知识共享有助于个体与组织的学习,而学习能力是创新能力的基础。

从组织绩效的视角,Hansen 和 Haas(2001)的研究表明,使用相关的高质量电子文档可以显著节约完成工作的时间,且知识共享的内容(质量和相关性)会促进工作绩效的提升;Zarraga 和 Bonache(2003)则认为

如果团队成员间无法实现知识共享,必将导致团队绩效的恶化;Yang(2004)对两家国际五星级酒店的案例研究也表明,组织的知识共享氛围越浓,组织获得的绩效越高。

可见,目前涉及知识共享的研究更多的是将知识共享作为结果变量,因而对知识共享引发的结果的探索还很有限,这也预示着对知识共享的结果的研究还有很大的挖掘空间,知识共享理论还需要更多针对知识共享的结果的研究结论来丰富和充实。

四、知识共享理论研究趋势

虽然知识共享理论在众多学者的努力下已经取得了丰硕成果,但距离完整的理论框架的形成还很遥远,还需要广大学者长期不懈的努力。基于知识共享理论现状的研究,笔者认为知识共享理论研究重点应在以下几方面实现突破。

(一) 知识共享测量方法的探索

目前知识共享的测量方法尚处于百家争鸣阶段,还不存在公认的权威测量方法,有些学者认为知识共享是一维的,有些学者则认为是二维,而且二维的量表划分维度的视角也多种多样,导致的直接后果是研究结果间缺乏可比较性。可见,进一步开发科学的量表,实现测量方法的聚焦和各种研究成果相互融合已成当务之急。

(二) 知识共享前因的探索

知识共享的前因主要包括知识特性、个体特性、组织特性和环境特性,而现有的研究主要集中于组织特性的研究,对于知识特性、个体特性和环境特性的研究还很有限,有待进一步作深入探索。如个体特性中具有高基于组织的自尊(OBSE)的员工会更愿意帮助别人和组织(Dyne等,2000),可见,员工OBSE和会对组织内部的知识共享产生影响;环境特性中的社会文化因素也仅讨论了个人主义/集体主义倾向对知识共享的影响,不确定性规避、权利距离、男性化/女性化倾向等与知识共享的关系并未涉及;而信任是直接导致员工间的知识共享,还是通过其他心理变量间接影响知识共享,目前尚不存在这方面的研究。此外,对于技术和知识共享的关系还存在不同的结论,这也有待进一步论证。

(三) 知识共享结果的探索

知识共享的结果可以概括为对组织创新能力和组织绩效的影响,但这些研究基本是纯理论研究,尚缺乏经验研究的支持。而且知识共享还可能对员工的心理产生影响,如员工知识共享的成功经历会使员工感知到其对于组织的价值,进而增强其OBSE;而且成功的知识共享经历会促进员工间的相互信任,但现有的研究似乎都还没有涉及这些问题,而这些研究结论势必会极大丰富知识共享理论。

(四) 知识共享的跨文化比较研究

目前知识共享理论的经验研究大多在西方(尤其是美国)文化背景下进行,这样形成的理论必然深深地印上了西方文化的烙印,其跨文化适用性必然值得怀疑。显然,不同文化背景下知识共享的影响因素及其重要性会有所差异,不同文化背景下知识共享的结果也会不同。虽然部分学者对中美两国的知识共享的差异进行了初步探索,但这方面的研究还很有限,因而针对不同国家和地区,选取不同文化背景下的企业及其员工作为研究对象,进行知识共享的跨文化比较研究是具有相当意义的。

五、对增进中国组织内部员工知识共享的管理启示

目前,国内的知识共享管理无论在理论上还是实践上都还远远落后于经济发达国家。理论研究方面,更多的是简单照搬国外的现有研究成果,很少关注国别与文化的差异会对知识共享管理产生重大的影响,

未能结合本国国情对知识共享理论进行探索,造成知识共享研究对于国内知识共享管理指导意义的削弱;此外,经验研究更是缺乏,使得研究结果缺乏有力的科学依据。而在实践方面,企业领导更多关注营销、研发、物流等环节,而对影响知识共享的信息、沟通技术等“硬”件和组织文化、员工心理等“软”件的关注不够。

为增进组织内部员工间的知识共享,进而实现员工工作绩效的提高,组织一方面应加强与科研机构合作,提升知识共享管理的理论水平,进而实现对我国员工知识共享管理的有效指导;另一方面,应基于中国的文化特点,加强对员工知识共享的管理。

(一) 实现组织技术和员工技能的匹配

“君子性非异也,善假于物也”,中国文化崇尚借助外力,进而取得事半功倍的效果。由于知识共享存在显著的时间成本,当员工感知的知识共享的成本大于共享带来的收益时,就会选择不共享其知识;而且,当员工缺乏有效利用先进的信息、沟通技术的技能,先进技术设备仅会成为一种摆设。因此,组织一方面要关注信息和沟通技术的及时更新,另一方面要注重对员工设备利用技能的培训,实现组织技术和员工技能的有效匹配,使得员工可以轻易地借助不断升级的数据库和内部网等高效地获取和贡献知识,极大地降低其感知的共享成本,进而促进员工间的知识共享。

(二) 关注知识共享的内在激励

中国人尤其关注面子,在知识共享的过程中,当员工共享的知识得到同事尤其是主管和高层领导的肯定和赞扬,会使得员工觉得很有面子,进而获得尊重的需要;共享的知识被组织广泛应用并为组织创造巨大价值时,员工会感知自己是有价值的、重要的,从而具有较高的OBSE,二者都会促使员工更愿意与同事共享其知识。因而组织要关注员工采取知识共享行为的内在激励要素,对员工的知识共享行为加以充分肯定,同时对共享有价值知识的员工进行公开、正式表扬,通过满足员工的高层次心理需要,激发其共享知识的意愿和行为。

(三) 重视组织人际关系的构建

中国文化强调人与人之间的关系,员工与组织成员间的关系会对员工的知识共享行为产生显著影响,员工更倾向于与被自己视为“圈内人”进行知识共享。因而组织需加强员工的人际沟通技能培训,同时通过提供免费的茶室、活动室等休闲娱乐场所,组织员工参与拓展训练等活动,为员工创造沟通与交往的机会,以增进员工间的了解与信任,成为彼此的“圈内人”,通过扩展组织员工各自的“圈内人”范围,促进组织内部员工间的知识共享。

(四) 实施组织“双轨”晋升制

中国社会的权利距离比较大,组织地位高被视为

拥有更多的知识,员工很少对主管的决定提出质疑,主管也很难接受从下属学习的事实,从而导致组织内部上下级间知识共享不畅。因而通过实施组织内部的“双轨”晋升制度,在保持原有人事晋升渠道的同时,为知识员工提供另一条基于专业知识的晋升渠道,一方面可以让员工意识到组织内部的等级与拥有的知识并不存在必然的联系,从而消除其知识共享的顾虑;同时,员工通过学习积累大量的专业知识,通过与同事和主管的知识共享展示其拥有的知识,树立其专业权威地位进而获得提升,极大地鼓舞了员工知识共享的热情。

(五) 完善知识共享奖励体系

中国文化具有高不确定性规避的倾向,导致人们普遍具有较强的预防心理,如通过“留一手”来防止“教会徒弟饿死师父”的惨剧发生,从而极大地阻碍了组织内部知识共享行为的发生。因此,组织应该将员工的知识共享行为纳入其绩效评价体系,基于对员工所共享知识的数量、质量尤其是可能引发的绩效改善加以科学评估,给予员工相应奖励,并通过确保分配制度和分配过程的公正性,最终确保利益分配结果的公正性,消除员工知识共享导致自身利益受损的顾虑;另外,将个体绩效与团队绩效挂钩,实施基于团队的奖励机制,使得员工的知识共享将个体的价值内化于团队的价值,激发员工的集体主义精神,确保团队内部知识共享的顺利进行。

参考文献:

- [1] HENDRIKS P. Why sharing knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing[J]. *Knowledge and Process Management*, 1999, 6(2): 91 - 100.
- [2] NONAKA I, TAKEUCHI H. *The knowledge - creating company* [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [3] PRAHALAD C K, HAMEL G. The core competence of the corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68(3): 79 - 91.
- [4] HONG P, DOLL W J, NAHM A Y, LI X. Knowledge sharing in integrated product development[J]. *European Journal of Innovation Management*, 2004, 7(2): 102 - 112.
- [5] BARTOL K M, SRIVASTAVA A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems [J]. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 2002, 9(1): 64 - 76.
- [6] CONNELLY C E, KELLOWAY E K. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24(3): 294 - 301.
- [7] HOOFF B V D, RIDDER J A D. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8(6): 117 - 130.
- [8] IPE M. Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework[J]. *Human Resource Development Review*, 2003, 2(4): 337 - 359.
- [9] DAVENPORT T H, PRUSAK L. *Working knowledge* [M]. Boston MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [10] KELLOWAY E K, BARLING J. Knowledge work as organizational behavior[J]. *International Journal of Management Review*, 2002(2): 287 - 304.
- [11] LIN H F, LEE G G. Perceptions of senior managers toward knowledge - sharing behavior [J]. *Management Decision*, 2004, 42(1): 108 - 125.
- [12] CHOWDHURY S. The role of affect - and cognition - based trust in complex knowledge sharing[J]. *Journal of Managerial Issues*, 2005, XVII(3): 310 - 326.
- [13] CHO K R, LEE J. Firm characteristics and MNC's intra - network knowledge sharing [J]. *Management International Review*, 2004, 44(4): 435 - 455.
- [14] WEISS L. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service [J]. *Organization Development Journal*, 1999, 17(4): 61 - 72.
- [15] ZHAO H, LUO Y. Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries in other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market [J]. *Management International Review*, 2005, 45(1): 71 - 97.
- [16] ALVESSON M. *Management of knowledge - intensive companies* [M]. New York: Walter de Gruyter, 1993.
- [17] CURRIE G, MAIRE K. Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2003, 16(4): 1027 - 1045.
- [18] HOLTHOUSE D. Knowledge management research issues [J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 277 - 280.
- [19] ARDICHVILI A, PAGE V, WENTLING T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge - sharing communities of practice [J]. *Journal of Knowledge Management*, 2003, 7(1): 64 - 77.
- [20] ZARRAGA C, BONACHE J. Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis [J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2003, 14(7): 1227 - 1245.
- [21] TASI W. Social structure of "cooptation" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing [J]. *Organization Science*, 2002, 13(2): 178 - 190.
- [22] ALEXANDER S, RUDERMAN M. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior [J]. *Social Justice Research*, 1987(1): 177 - 198.
- [23] MAYER R C, DAVIS J H, SCHOORMAN F D. An integrative model of organizational trust [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20: 709 - 734.
- [24] ANDREWS K M, DELAHAYE B L. Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter [J]. *Journal of Management Studies*, 2000, 37(6): 2322 - 2380.
- [25] JONES S. Employee rights, employee responsibilities and

- knowledge sharing in intelligent organization[J]. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 2002, 14(2-3): 69-78.
- [26] TAYLOR W A, WRIGHT G H. Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers[J]. *Information Resources Management Journal*, 2004, 17(2): 22-37.
- [27] MICHAILOVA S, HUSTED K. Knowledge - sharing hostility in Russian firms[J]. *California Management Review*, 2003, 45(3): 59-77.
- [28] CHOW C W, DENG F J, HO J L. The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the United States and the People's Republic of China [J]. *Journal of Management Accounting Research*, 2000, 12: 65-95.
- [29] COHEN W M, LEVINTHAL D A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35: 128-152.
- [30] WRIGHT P M, MCMAHAM C, MCWILLIAMS A. Human resources and sustained competitive advantages: A resource - based perspective [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 1994, 5(2): 301-326.
- [31] HANSEN M T, HASS M R. Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations [J]. *Academy of Management Proceedings*, 2001(3): 1-6.
- [32] YANG J T. Job - related knowledge sharing: Comparative case studies[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8(3): 118-126.
- [33] DYNE L V, VANDEWALLE D, KOSTOVA K, LATHAM M E, CUMMINGS L L. Collectivism, propensity to trust and self - esteem as predictors of organizational citizenship in a non - work setting[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21(1): 3-23.

Knowledge Sharing Theory: A Literature Review

BAO Gong-min, XU Bi-xiang

(*School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China*)

Abstract: As a main source of competitive advantage, knowledge sharing (KS) between the employees becomes the focus of knowledge management. The main antecedents of the knowledge sharing are knowledge characteristics, personal characteristics, organizational characteristics and environmental characteristics. The organizational characteristics include salary characteristics, technological characteristics, and organizational context, management style and organizational strategy. The consequences of knowledge sharing would be shown as the influence on the ability of organizational innovation and organizational performance. This article makes a review and pilots on the trends of research on the KS, and puts forward some advices about the knowledge sharing management in China's organizations.

Key words: knowledge sharing; measurement methods; antecedents and consequences