



企业组织理论丛书

The Series of Business Organization Theories

主编/郑海航

# 知识共享型 组织结构

付彦 / 著

DESIGNING THE  
STRUCTURE FOR  
KNOWLEDGE SHARING



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



企业组织理论丛刊

The Series of Business Organization

F270/995

2008

编/郑海航

# 知识共享型 组织结构

付彦 / 著

DESIGNING THE  
STRUCTURE FOR  
KNOWLEDGE SHARING



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

知识共享型组织结构/付彦著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 1

ISBN 978-7-5096-0129-7

I. 知... II. 付... III. 知识经济—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 195266 号

**出版发行: 经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 傅 平

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 龙 萧

720mm×1000mm/16

21.25 印张

290 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 35.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0129-7/F·129

**· 版权所有 翻印必究 ·**

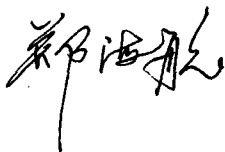
凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

## 总 序



酝酿已久的企业组织理论系列丛书终于开始问世了。

企业组织研究历来是企业管理研究的重点，而企业组织理论也是企业管理理论中最重要的组成部分。企业组织理论的渊源可以追溯到亚当·斯密在其《国富论》开篇提出的分工理论，此后，泰罗的科学管理理论、韦伯的行政管理理论，特别是法约尔的管理过程理论的出现，标志着组织理论的产生，即古典组织理论的诞生，这一理论在 19 世纪末至 20 世纪初成为组织设计、组织实践的主导思想，也使古典组织理论发展到了巅峰。古典管理组织理论以“经济人”的人性假设为出发点，忽视了人的社会的、心理的需要，以至于成为一种本尼斯所称的“没有人的组织”。<sup>①</sup>

20 世纪三四十年代，源于心理学、社会学和人类学的人际关系学说、行为科学开始冲击着传统的古典组织理论，它强调对管理中人的行为的研究，强调管理中人际关系对生产率的影响，重视研究人的需要、满足人的需要、提高生产率的积极意义，因此，以梅奥的人际关系学说为基础，巴纳德、马斯洛、麦克利兰、奥德弗等学者的理论观点汇聚成新古典组织

---

<sup>①</sup> 转引自弗莱蒙特·E. 卡斯特，詹姆斯·E. 罗森茨韦克：《组织与管理：系统方法与权变方法》（第四版），中国社会科学出版社，2000 年版，第 92～135 页。

理论。

20 世纪 70 年代系统理论在组织理论中的运用,改变了“传统组织理论运用的高度结构的、封闭系统的方法……开始转向运用开放系统的方法”。<sup>①</sup>卡斯特和罗森茨韦克的组织的系统观、琼·伍德沃德 (Joan Woodward) 的研究、保罗·劳伦斯 (Paul R. Lawrence) 和杰伊·洛奇 (Jay W. Lorsch) 的研究标志着权变组织理论的成熟。

自 20 世纪 90 年代以来,新技术革命特别是以互联网络为代表的信息技术的发展,使我们进入一个新的时代。新的组织理论不断涌现,彼得·圣吉的学习型组织、迈克尔·哈默与詹姆斯·钱辟 (James Champy) 的业务流程再造理论无疑成为新理论的代表者,成为推动企业组织变革的主流思想。

组织理论的发展正呈现一些新的趋势。在研究视角上,开始从“技术经济系统”向“社会人文系统”回归;在研究方法上,多学科的交叉将在组织问题研究中占有重要地位。企业组织理论的一些新的观点值得重视,如除技术进步外,组织文化将是驱动组织变革的重要力量;学习型组织是组织变革的长期主题。

由于环境的不确定性,组织的横向联系、组织的适应性和动态演变更显重要。

中间层组织,如企业集团、战略联盟等,将是企业参与竞争,获取资源、知识、能力的重要方式。企业制度理论和公司治理结构理论正成为企业组织理论的重要议题。与此同时,一些老的理论也产生出新的生命力,来源于费弗尔 (J. Pfeffer) 和塞尔兹尼克 (G. R. Salancik) 的资源依附理论,迈克尔·T. 汉南 (Michael T. Hannan)、弗里曼 (Freeman) 和奥尔德德里奇 (H. E. Aldrich) 创立的群体生态学组织理论,威廉姆森的组织经济学的观点,成为我们解释企业组织新的变化——企业战略联盟、网络组织等的主要根据。

---

<sup>①</sup> 转引自弗莱蒙特·E. 卡斯特,詹姆斯·E. 罗森茨韦克:《组织与管理:系统方法与权变方法》(第四版),中国社会科学出版社,2000 年版,第 92~135 页。

我和我的学术创新团队和博士生团队长期以来，一直专注于企业组织理论的研究，并努力为这一理论大厦添砖加瓦。早在 30 年前我在考入中国社科院攻读首届硕士和博士时，就致力于构建企业组织学学科体系的探讨。我在博士学位论文《企业组织学导论》中，通过把组织论划分为广义和狭义范畴，将企业组织学从企业管理学中相对独立出来。我依据法约尔和蒋一苇都认为“企业是一个能动的有机体”的论断，尝试构建企业组织学学科体系：既然企业是一个能动的有机体，它就应和人体一样具备肌体、意识和（自动调节）机制三个分体系，据此我构建了由组织结构、组织文化、组织机制三位一体、三足鼎立的企业组织学理论体系，使企业组织学相对独立出来。企业文化就是企业的组织意识。进一步研究组织意识和组织凝聚关系，发现组织凝聚不是混沌的，是分层次的，而其组织的层次性同组织意识的层次性又是天然巧妙地形成了组织意识和组织凝聚的对应关系模型。

企业组织的扩大既靠自身积聚，更靠联合、兼并和重组。在研究中我们发现理论界和教科书对机械和组装类企业的联合规律未做理论概括，按以往的理论，联合只分为纵向联合、横向联合和混合联合，于是我发表了《圆形联合论》，该论文对机械组装类行业的企业联合进行新的理论概括，即概括为：以组装企业为圆心，以零部件企业和工艺协作企业为圆周，以相互联合紧密度为半径的圆形联合，在理论上它既不同于“横向联合”，也不同于“纵向联合”，而是一种新的有独特规律的联合形式。这一理论创见被写进马洪主编的我国高校教科书《中国工业经济管理》（中国社会科学出版社）。当然，我的这些研究是很初步和不完善的。

探索正未有穷期。21 世纪信息化、全球化、市场化的新环境正向企业提出新的挑战，企业组织理论有许多新的热点问题需要研究。本系列丛书就是从一个全新的角度诠释在这一伟大的变革时代中，企业组织实践及企业组织理论的发展趋势，研究者们希望借此能够推动企业组织学学科的发展，进而推动中国企业组织的变革实践。

我的北京市学术创新团队的同仁戚聿东教授、吴冬梅教授、宋克勤教

授、赵慧军教授、张梦霞教授、王西麟副教授、徐炜副教授等不仅积极参与了我的有关课题研究，而且对本丛书的出版给予大力支持，在此谨向他们表示感谢！

我的博士生团队的学者和学子们分别围绕现代企业制度、国有公司治理模式、董事会机制与监事会机制、企业管理发展趋势、企业组织结构、知识型组织、组织绩效、组织惰性、组织冲突、组织沟通、组织文化、组织变革、家族企业组织等，从组织理论的不同角度进行了较深入的研究，本丛书将陆续出版，以奉献给读者。

2007 年 11 月 26 日

# 序

随着经济的发展，处于新兴市场的中国正在从“中国制造”走向“中国创造”的阶段。技术创新、商业模式创新等创新的要求使得企业组织更趋向知识型组织，要求企业有更强的知识吸收能力与共享能力。

在企业层面上，知识吸收能力是一种重要的动态能力，对形成企业创新能力发挥着重要作用（Zahra & George, 2002）。在这方面的研究上，早期是将重点放在探讨企业的内部资源上，即企业内部的学习导向或学习能力对创新能力的影响。例如，美国学者（Baker & Sinkula, 1999）以 411 家美国公司为实证样本，采用 Kohli 和 Jaworski 的 MARKOR 量表，对市场导向、学习导向和企业绩效之间的关系进行了实证研究。他们发现市场导向和学习导向对企业绩效均有显著的正向影响。国内学者也有从组织学习、知识整合的角度探讨了组织学习对我国企业核心能力和绩效的影响，认为组织学习对企业核心能力的形成以及绩效的获得均有积极的意义。随着经济的进一步全球化，学术界对于通过网络获得外部资源和能力而实现创新的研究兴趣正在增长（Zaheer & Bell, 2005）。

同时，知识转化是要通过组织内部政策、结构和过程来促进的（Inkpen, 2002）。一些外国学者从研究个人吸收知识的意愿出发，揭示了企业培训与报酬奖励政策有助于培养员工的创新动机，并提高内部成员交流共享的积极性，从而激发员工的学习创新动机，对企业的知识吸收能力产生一定的影响。企业还可以通过不断地培训员工，来改善并提高员工自身的知识和经验水平。企业对员工的学习创新的要求越高，越能激发员工学习新知识的热情和意愿。



这样，就需要在企业内部构造一个高效的沟通系统。依靠企业内部的组织结构、文化、沟通机制使企业内部的知识得到解释、分享、转化和利用。如果企业的组织结构过于封闭与僵化，则不利于内部成员之间，以及与外部的知识源进行交流，使企业知识吸收能力大大减弱，最终不利于企业培育自己的创新能力。

企业不是一个孤立的组织，而是社会网络中的一个单位。通过知识的转化和资源分享的过程，企业组织在网络中得到调整。因此，组织间的联系也是组织发现新机会，获得新知识的重要的渠道，并能使组织获得关键的竞争能力（Gupta & Govindarajan, 1986: 696; Kogut & Zander, 1992; Tsai, 2000）。

付彦老师多年一直关注有关企业制度和组织结构的研究，认识到将知识共享与组织结构结合起来进行研究是一个充满着挑战、但却具有重要理论和实践意义的课题。为此，她在攻读博士学位期间，不断地探讨有关知识共享型企业组织结构方面的研究，并形成新著——《知识共享型组织结构》。

在这本书里，付彦老师力图从个体、群体、组织以及跨组织四个层次探讨有利于企业知识共享的组织结构形式，并以网络观来分析和理解个体之间、群体之间、组织之间知识共享的基本结构关系。她认为，企业的结构要素安排和设计会有效地影响企业知识共享的效果，个体、群体和组织的各个层面的知识共享需要设计各自独特而有效的结构。

在写作过程中，付彦老师采用了交叉研究法，一方面从企业管理角度将组织结构与知识共享结合起来研究；另一方面将社会网络的相关思想融入企业管理的研究中来，反映出她的研究功底。同时，她运用了案例分析法与深度访谈法，为书中增添了国内外具有代表性的案例，并更能反映中国实际的思维，具有较强的实践意义。

付彦是我们系的年轻教师，曾赴法国、美国研修，具有较好的学术底蕴。这次，她将自己多年的学术积累贡献于世，希望能对此方面的研究有所推动。作为多年的同事，看到她的成长与成就，甚是欣慰。

在新书付梓之前，她来电话希望我能够写点什么，放在书前。我只好从命，聊写几句，希望她能再接再厉，在学术上取得更大的成就。同时也希望更多的年轻学者沉下来，不断认识中国的管理实践，不断探索中国的管理内涵，为最终形成具有中国特色的管理理论鼓与呼。

徐二明

2007 年圣诞

# Abstract

Based on the systematic and multilevel analysis, the author has discussed the knowledge-sharing-based organizational structure (KSOS) from the different levels of individuals, groups and organizations. The author puts forward systematically a theoretical framework for the KSOS, which is used to analyze a comprehensive case: the KSOS of the CY Corporation. Then the theoretical model is further demonstrated and modified through a survey with 154 respondents answering the questionnaires.

This book includes 8 chapters. Chapter 1 is the introduction. Chapter 2 and 3 mainly cover some basic concepts and theories about knowledge sharing and organizational structure. Chapter 4, 5 and 6 discuss the KSOS from the levels of individuals, groups and organizations, and finally put forward a systematical and theoretical model for KSOS. Chapter 7 analyzes an integrative case- the KSOS of the CY Corporation - according to the theoretical model put forward earlier. Chapter 8 further demonstrates and modifies the theoretical model based on an empirical research. The following has more details.

## **Chapter 1: Introduction**

Based on the rich theoretical research by domestic and foreign scholars, this chapter has put forward the research background, its purposes, the major hypotheses, the methodology, and its main contents and innovation.

In this chapter, the author also defined the concept of knowledge sharing. In the part of literature review, the author focused on the followings: the development of knowledge management theories from the first generation to the second generation and their main ideas; the review of literatures with the title of “knowledge sharing”; and the main ideas of social networks theory.

### **Chapter 2: Basics of Knowledge and Knowledge Sharing**

This chapter has described some concepts related to knowledge and knowledge sharing, mainly including: the definition, characteristics, types and levels of knowledge, and the types, levels and networks of knowledge sharing.

### **Chapter 3: Basics of Organizational Structure**

This chapter has mainly described some concepts and theories about organizations and organizational structures, including: some classic theories about organizations and organizational structures; the basic dimensions of organizational designs; and the levels of organizational analyses, such as individual, group, organizational and inter-organizational levels.

### **Chapter 4: The organizational structure for the individual-level knowledge sharing**

This chapter has mainly focused on the organizational structure for the individual-level knowledge sharing. The author has described the types of individual-level knowledge sharing, and then discussed some kinds of organizational structure forms promoting individual-level knowledge sharing, such as flatter structure, full empowerment, formal cooperative team, informal organizations and communities of practice.

### **Chapter 5: The organizational structure for the group-level knowledge sharing**

This chapter has mainly focused on the organizational structure forms for the group-level knowledge sharing, such as proper centralization, inter-

group unblocked horizontal communication channels, effective inter-department structure as the communication bridge and business process reengineering (BPR).

**Chapter 6: The organizational structure for the organization-level knowledge sharing**

This chapter has mainly focused on the organizational structure forms for the organization-level knowledge sharing, covering the structure for knowledge sharing between enterprises and suppliers or customers and the structure for knowledge sharing between competitors

At the end of this chapter, the author has concluded the contents above and constructed a systematical and theoretical model for KSOS.

**Chapter 7: An integrative case: the KSOS of the CY Corporation**

This chapter has mainly discussed an integrative case to elaborate the systematical and theoretical model for KSOS the author has put forward earlier. In details, the author has analyzed the KSOS of the CY Corporation from the levels of individuals, groups and organizations, including the characteristics of this corporation's structure and the problems it has in knowledge sharing. Finally, some suggestions are given for this corporation to promote its knowledge sharing.

**Chapter 8: An empirical research for the knowledge-sharing-based organizational structure**

This chapter has explored the knowledge-sharing-based organizational structure based on an empirical research. The author has done a survey on the KSOS practice of some Chinese enterprises and other organizations. 154 respondents have answered the questionnaires, which are designed for the following purposes: finding out the views of the Chinese organizations and their members about knowledge sharing and KSOS in the levels of individuals, groups and organizations, and knowing the practical KSOS situations

in the Chinese organizations. Through the questionnaire analysis, the author further demonstrates and modifies the systematic and theoretical model that has been put forward earlier.

# 目 录

## 导 论 篇

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 第一章 导论 .....                                                              | 3  |
| 一、企业为何要创建知识共享型组织结构 .....                                                  | 4  |
| (一) 知识价值在知识经济时代日益凸显, 加强知识共享<br>是企业追求知识价值最大化的必然要求 .....                    | 4  |
| (二) 通过组织革新和知识共享有助于企业充分挖掘内部<br>资源、塑造核心竞争力, 从而确立持续竞争优势 .....                | 7  |
| (三) 在全球化竞争环境下, 我国企业迫切需要紧跟国际<br>企业管理前沿, 通过创建知识共享型组织结构, 迎<br>接国际竞争的挑战 ..... | 8  |
| 二、影响本书的重要理论思想回顾 .....                                                     | 10 |
| (一) 知识管理理论演进与知识共享的角色变化 .....                                              | 10 |
| (二) 知识共享的专门理论文献回顾 .....                                                   | 22 |
| (三) 社会网络理论 .....                                                          | 32 |
| 三、研究思路与基本假设 .....                                                         | 38 |
| 四、研究方法 .....                                                              | 39 |
| 五、本书的基本框架 .....                                                           | 41 |

## 基础篇

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| <b>第二章 知识与知识共享概念</b> ..... | 49  |
| <b>一、知识的概念</b> .....       | 49  |
| (一) 知识的含义 .....            | 49  |
| (二) 知识的特性 .....            | 54  |
| (三) 知识的类型 .....            | 57  |
| (四) 知识的层次 .....            | 64  |
| <b>二、知识共享的概念</b> .....     | 78  |
| (一) 知识共享的含义 .....          | 78  |
| (二) 知识共享类型的划分标准 .....      | 85  |
| (三) 纵向时间维度与知识共享类型 .....    | 86  |
| (四) 横向时间维度与知识共享层次 .....    | 88  |
| (五) 知识共享的纵横交错网络 .....      | 93  |
| <b>第三章 组织结构基础理论</b> .....  | 95  |
| <b>一、组织与组织结构理论</b> .....   | 95  |
| (一) 组织的基本含义 .....          | 95  |
| (二) 组织理论的发展 .....          | 96  |
| (三) 组织结构的相关理论 .....        | 97  |
| <b>二、组织结构设计的基本维度</b> ..... | 104 |
| (一) 组织的结构性维度 .....         | 105 |
| (二) 组织的关联性维度 .....         | 109 |
| <b>三、组织分析的层次</b> .....     | 114 |



## 理 论 篇

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 第四章 个体层次知识共享型组织结构研究 .....                     | 119 |
| 一、个体层次知识共享的类型 .....                           | 119 |
| 二、利于知识共享的扁平结构 .....                           | 123 |
| (一) 企业组织结构扁平化的趋势 .....                        | 123 |
| (二) 什么是扁平结构 .....                             | 124 |
| (三) 扁平结构与知识共享效率 .....                         | 126 |
| (四) 实例分析: 通用电气公司的结构调整与扁平化 .....               | 129 |
| (五) 关于扁平化与金字塔结构的思考: 注重知识交流<br>本质 .....        | 134 |
| 三、充分授权下的知识共享 .....                            | 135 |
| (一) 授权的必要性 .....                              | 136 |
| (二) 如何通过授权实现知识共享 .....                        | 141 |
| 四、合作型正式团队中的知识共享 .....                         | 145 |
| (一) 基于个体能力互补的合作型团队更适应现实要求 .....               | 145 |
| (二) 团队成员个体间知识共享模式及实例:<br>F 食品公司销售推广管理团队 ..... | 151 |
| (三) 如何以合作型团队促进个体层次知识共享 .....                  | 155 |
| 五、促进个体交流的非正式组织 .....                          | 157 |
| (一) 非正式组织的概念和形成 .....                         | 157 |
| (二) 非正式组织与正式组织的关系及其影响 .....                   | 159 |
| (三) 有效运用非正式组织促进知识共享 .....                     | 162 |
| 六、在实践社群中分享知识 .....                            | 168 |
| (一) 实践社群研究的发展 .....                           | 168 |