

知识治理机制与知识共享敌意的关系： 员工关系的中介作用*

杨勇勇 石文典** 宋有明

(上海师范大学教育学院, 上海, 200234)

摘要 为了考查“关系导向”的中国文化背景下企业的知识治理机制、员工间的人际关系与知识共享敌意之间的关系, 研究开发了知识共享敌意测量问卷, 并采用问卷对知识型企业中 212 名员工进行调查研究。结果表明: (1) 交易型知识治理机制对员工的工具性关系起促进作用, 契约型知识治理机制对员工的工具性关系起抑制作用, 而对情感性关系起促进作用; 工具性关系对知识囤积和知识排斥起促进作用, 情感性关系对消极分享失败态度起抑制作用。(2) 工具性关系在知识治理机制与知识囤积、知识排斥之间起中介作用, 而情感性关系在契约型知识治理机制与消极的分享失败态度之间起中介作用。

关键词 知识共享敌意 知识治理机制 员工关系

1 引言

随着全球经济一体化的进程不断加快, 企业间的竞争变得日益激烈, 知识已经成为继土地和资金之后重要的战略资源, 并被创新型组织所重视。于是, 如何促进知识在组织中有效而顺畅地流通, 逐渐引起了管理者和研究者的关注 (de Geofroy & Evans, 2017; Tsai & Tsao, 2017), 并对如何促进组织中个体的知识共享行为做了大量的研究 (Israilidis, Siachou, Cooke, & Lock, 2015; Zhang & Jiang, 2015)。然而, 知识共享并非是一个简单的交换过程, 它很大程度上受到知识主体因素的影响, 如个体为了保持自身优势会对重要的知识进行有意无意地囤积以及对他人的知识请求进行有意的隐藏 (张宝生, 张庆普, 2017; Anaza & Nowlin, 2017; de Geofroy & Evans, 2017; Fang, 2017), 或者因为怀疑外来知识的可靠性 (Collins, 2014) 或出于职业自豪感 (Husted, Michailova, Minbaeva, & Pedersen, 2012; Zhao, Fan, & Wang, 2017) 而热切关注自我知识的创造, 进而排斥和拒绝他人的知识分享。此外, 个体也会顾忌到知识分享失败潜在的责任追究而对分享失败经验持消极态度 (Fang, 2017; Zhao et al., 2017), 并进一步影响到其后续的知识分享行为。一些研究发现, 知

识囤积、知识排斥和消极的分享失败态度的现象作为知识共享敌意的三种基本表现形式 (Husted et al., 2012; Michailova & Husted, 2003), 普遍存在于当今企业中, 对知识在组织间的分享、整合和创新构成了严重影响 (Husted et al., 2012)。因此, 如何抑制组织成员的消极活动 (如知识囤积、隐藏、排斥等), 激发积极活动 (如知识共享、整合和创造等), 就成为目前亟待解决的课题。

知识治理机制作为知识在组织内外交换、转移和共享的制约与协调机制, 由此进入管理者和研究者的视野 (Grandori, 2001)。组织管理者试图通过构建适宜的知识管理系统来促进组织内部的知识共享行为 (de Geofroy & Evans, 2017; Tsai & Tsao, 2017), 而研究者也试图寻找知识管理机制影响知识共享敌意的证据 (Husted et al., 2012; Zhao et al., 2017)。一些研究发现, 组织实施不同的管理制度将对员工的心理和行为产生不同的作用。例如, 有人将知识治理机制分为交易型治理机制 (transaction-based) 和契约型治理机制 (commitment-based), 其中契约型治理机制通过与员工建立长期的交换关系 (Husted et al., 2012)、嵌入性社会关联提供的期望行为标准 (白鸥, 魏江, 斯碧霞, 2015) 和对组织目标认同产生的激励 (李燕萍,

* 本研究得到国家自然科学基金项目 (31160201) 的资助。

** 通讯作者: 石文典。E-mail: swd_nx@163.com

DOI:10.16719/j.cnki.1671-6981.20180624

刘宗华, 2015; 田立法等, 2013) 增加组织内部的知识共享行为; 而交易型治理机制则过分强调正式合约的作用从而会抑制组织内的知识交流与分享(李升泽, 2016; 谭云清, 2017; Husted et al., 2012)。也就是说, 企业员工受到组织制度和组织环境的影响后, 会逐渐“管理”自己的行为以适应组织环境(张宝生, 张庆普, 2017)。当组织实施不同的知识治理机制时, 员工就会把组织要求内化为自己的行为规范, 进而表现出适应性的心理倾向和行为方式。基于此, 本研究推测采用契约型治理机制可能会抑制知识共享敌意, 而采用交易型治理机制则会增加知识共享敌意。

根据社会资本理论, 组织实施不同的知识治理机制将会潜在地改变员工人际关系, 为员工创造相应的条件和氛围以增强与他人的互动关系, 影响员工在组织中的人际网络结构, 最终将影响到员工的知识共享意愿和行为(曹勇, 向阳, 2014)。因此, 组织中的员工关系受知识治理机制的影响, 员工关系很可能在知识治理机制与知识共享敌意的关系中起中介作用。具体而言, 契约型治理机制能够使员工在组织中感受到尊重和认可, 感到自己的心理和情感被组织所接纳, 形成情感性人际关系, 同时也能抑制员工间以工具性人际关系为主的互动方式, 从而有利于形成良好的员工关系(罗逾兰, 张阳, 唐震, 2016; 袁勇志, 何会涛, 彭纪生, 2010; Gooderham, Minbaeva, & Pedersen, 2011); 而交易型治理机制由于过分强调合约的作用, 容易形成工具性人际关系(谭云清, 2017), 制约员工情感关系的形成(白鸥等, 2015; 王清晓, 2016)。

根据文献, 组织中的员工关系可能会影响知识共享敌意, 即在较强的工具性关系和缺乏情感互动的环境中, 员工会减少合作行为和组织公民行为(史江涛, 2012; Lee & Dawes, 2005), 进而增加知识共享敌意; 而在情感性关系较浓厚的组织环境中, 员工则会主动付出对同事的关怀和支持, 增加团队间的知识共享行为(赵宜萱, 白晓明, 赵曙明, 2014)。这也得到实证研究的直接证实(雷宏振, 刘海东, 2013)。

由此推断, 员工关系很可能是知识治理机制与知识共享敌意关系的中介因素: 契约型治理能够促进组织中员工的情感性关系并抑制工具性关系, 进而缓解员工间的知识共享敌意现象; 而交易型治理则会破坏员工之间的和谐关系, 减弱员工间的情感

性关系并增强员工间的工具性关系, 进而强化员工间的知识共享敌意现象。

本研究的基本假设模型如图 1 所示:

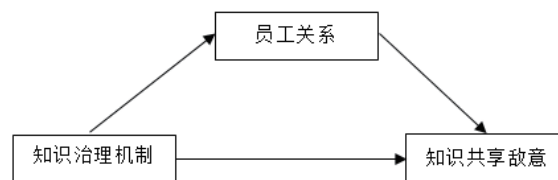


图 1 理论模型图

2 预研究

2.1 《知识共享敌意问卷》项目编制

在文献分析和对企业中阻碍知识共享行为的现象进行开放式问卷调查的基础上, 针对知识拥有者的囤积、接收者的排斥以及消极的分享失败态度三个维度共整理出包含 34 个项目(12 个反向计分项)《知识共享敌意问卷》(初测版)。其中知识囤积包含 11 个项目, 知识排斥包含 11 个项目, 对分享失败的态度包含 12 个项目。问卷采用 Likert 7 级计分, “1”=完全不同意, “7”=完全同意, 得分越高表示知识共享敌意程度越高。

2.2 初测被试

通过问卷星发放《知识共享敌意问卷》(初测版) 238 份, 剔除无效问卷 26 份, 有效率为 89.076%。其中, 男性 83 人(39.151%), 女性 129 人(60.849%); 18-25 岁年龄段 14 人(6.604%), 26~30 岁 88 人(41.509%), 31~40 岁 89 人(41.981%), 41 岁及以上 21 人(9.906%); 一般员工 55 人(25.943%), 基层管理者 79 人(37.264%), 中层管理者 66 人(31.132%), 高层管理者 12 人(5.660%)。

2.3 问卷结构探索

首先, 进行题总相关分析, 剔除相关不显著的项目后问卷的内部一致系数 α 为 .960; 其次, 对《知识共享敌意问卷》(初测版) 进行 Bartlett 检验, 问卷的 KMO 为 .947, Bartlett 的球形度检验结果显著($p=.000$), 表明问卷适合进行探索性因素分析; 最后, 采用极大似然法对《知识共享敌意问卷》进行探索性因素分析, 保留特征根大于 1, 因子载荷大于 .400, 因子间双载荷之差大于 .300 的项目。采用斜交旋转法, 旋转 5 次迭代后收敛, 最终形成包含 3 个因子 10 个项目的正式问卷, 其中知识囤积 4 个项目, 知识排斥 3 个项目, 对分享失败的态度 3 个项目。

2.4 问卷的结构验证与信度

间隔2周后通过问卷星发放《知识共享敌意问卷》(正式版)155份,剔除无效问卷14份,有效率为90.968%。其中,男性65人(46.099%),女性76人(53.901%);一般员工27人(19.149%),基层管理者58人(41.135%),中层管理者54(38.298%),高层管理者2人(1.418%)。

采用AMOS 21进行验证性因子分析,同时对五个模型的拟合指数进行比较(见表1),发现二因子模型(M12)与三因子模型(M3)拟合指数均

达到理想水平,但模型M3比模型M12的卡方值少20.906,自由度减少2,其 p 值小于.001,达到显著水平,表示两个模型的差异具有统计学意义;另外模型M3拟合指数优良水平高于模型M12,所以三因子模型(M3)最为理想。

信度分析发现,各因子和总量表的Cronbach' α 系数分别为.865、.796、.705和.849。上述结果说明,问卷的信效度良好,各项指标符合心理测量学的要求。

表1 知识共享敌意问卷拟合指数($n=141$)

模型	χ^2	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI
KH+KR+PASM (M1)	166.021	4.743	.165	.819	.785	.790
KH、KR+PASM (M23)	156.883	4.614	.162	.831	.796	.796
KR、KH+PASM (M13)	145.130	4.269	.154	.847	.812	.814
KH+KR、PASM (M12)	61.865	1.820	.077	.962	.920	.913
KH、KR、PASM (M3)	40.959	1.280	.045	.988	.947	.946

注: KH=知识囤积、KR=知识排斥、PASM=消极态度

3 正式研究

3.1 被试

采用问卷星发放问卷240份,剔除无效问卷28份,有效率为88.333%。其中,男性89人(41.981%),女性123人(58.019%);18~25岁年龄段10人(4.717%),26~30岁97人(45.755%),31~40岁83人(39.151%),41岁及以上22人(10.377%);工龄1~3年25人(11.792%),工龄3~5年39人(18.396%),工龄为5年以上148人(69.811%)。

3.2 测量工具

3.2.1 知识共享敌意问卷

《知识共享敌意问卷》见预研究。本次测量中各维度和总问卷的Cronbach' α 系数分别为.900、.875、.762和.877。

3.2.2 知识治理机制问卷

《知识治理机制问卷》由Husted等人(2012)

编制,本研究采用“翻译—回译”的方式对该问卷进行了反复核实。问卷包含交易型治理机制(3个项目)和契约型治理机制(3个项目)两个维度。采用Likert 7级计分,“1”=一点都没有,“7”=非常大程度,得分越高表示越同意该治理机制。本次测量中各维度与总问卷的Cronbach' α 系数分别为.837、.853和.838。

3.2.3 员工关系问卷

《员工关系问卷》由方晨(2016)编制,该问卷包含工具性关系(5个项目)和情感性关系(4个项目)两个维度,采用Likert 7级计分,“1”=强烈不同意;“7”=强烈同意,得分越高表示越符合该种员工关系。本次测量中两个维度的Cronbach' α 系数分别为.914、.863。

3.3 研究结果

3.3.1 变量的描述性统计与相关分析

对本研究中所涉及的变量进行Pearson相关分

表2 描述性统计($n=212$)

变量	$M \pm SD$	1	2	3	4	5	6	7
1 交易型机制	15.090 \pm 3.481	1						
2 契约型机制	16.921 \pm 3.047	.573**	1					
3 工具性关系	15.972 \pm 7.397	.028	-.270**	1				
4 情感性关系	21.002 \pm 4.238	.483**	.522**	-.229**	1			
5 知识囤积	13.392 \pm 5.867	-.083	-.405**	.751**	-.213**	1		
6 知识排斥	8.292 \pm 4.346	-.033	-.334**	.715**	-.207**	.767**	1	
7 消极态度	8.290 \pm 3.309	-.412**	-.570**	.244**	-.676**	.211**	.176*	1

注: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 下同

析,结果见表2。

3.3.2 共同方法偏差和区分效度检验

为控制共同方法偏差,在程序上采用匿名发放问卷,并在指导语部分做出隐私保护承诺;在统计上采用 Harman 单因素分析来检验本研究数据同源误差的严重程度,未进行因子旋转前,第一个因子

解释了 33.593% 的变异(小于 40% 的临界点),说明本次问卷测量不存在严重的共同方法偏差。

采用竞争模型对研究中涉及到的变量进行区分效度检验,即把所有变量分别整合成七个模型,通过比较竞争模型的拟合指数以判定因子间的区分效度,结果(表3)表明七因子模型的拟合指数最好,

表3 竞争模型拟合指数

竞争模型	χ^2	χ^2/df	RMSEA	CFI	NFI	GFI
TBM+CBM+IR+AR+KH+KR+PASM	2073.548	7.540	.176	.517	.484	.407
TBM、CBM+IR+AR+KH+KR+PASM	2004.503	7.316	.173	.535	.502	.409
TBM、CBM、IR+AR+KH+KR+PASM	1749.633	6.432	.160	.603	.565	.515
TBM、CBM、IR、AR+KH+KR+PASM	1713.445	6.370	.160	.612	.574	.506
TBM、CBM、R、AR、KH+KR+PASM	1449.731	5.471	.146	.682	.640	.551
TBM、CBM、IR、AR、KH、KR+PASM	1095.531	4.214	.123	.776	.728	.667
TBM、CBM、IR、AR、KH、KR、PASM	559.169	2.201	.075	.918	.861	.831

注: TBM= 交易型机制、CBM= 契约型机制、IR= 工具性关系、AR= 情感性关系、KH= 知识囤积、KR= 知识排斥、PASM= 消极态度

说明变量之间具有较好的区分效度。

3.3.3 性别、工龄与知识共享敌意的关系

通过单因素方差分析发现,男性比女性具有更高水平的知识排斥行为($F=15.348, p<.000$);工龄在 1~3 年间的员工的分享失败经验的消极态度得分($M \pm SD=10.081 \pm 3.605$)显著高于工龄为 5 年以上的员工($M \pm SD=7.940 \pm 3.076$)($p<.01$),这说明员工的性别和工龄对知识共享敌意有一定的影响。

3.3.4 知识治理机制、员工关系和知识共享敌意关系的模型检验

运用 AMOS 21 统计软件对理论模型进行验证,其整体拟合指数良好($\chi^2=440.864, df=231, \chi^2/df=1.909, RMSEA=.066, CFI=.941, NFI=.884, GFI=.860$),表明该模型(图2)可接受。

由图2中的路径系数可知,交易型治理机制对工具性关系具有正向预测作用($\beta=.456, p<.001$);契约型治理机制对情感性关系具有正向预测作用($\beta=.515, p<.001$),而对工具性关系、知识囤积、知识排斥和消极分享失败态度具有负向预测作用($\beta=-.589, p<.001; \beta=-.332, p<.001; \beta=-.285, p<.01; \beta=-.290, p<.001$);此外,工具性关系对知识囤积和知识排斥具有正向预测作用($\beta=.716, p<.001; \beta=.700, p<.001$);而情感性关系对消极分享失败态度具有负向预测作用($\beta=-.704, p<.001$)。同时也说明,工具性关系在交易型治理机制与知识囤积、知识排斥之间及契约型治理机制与知识囤积、知识排斥之间起中介作用;而情感性关系在契约型治理机制与消极的分享失败态

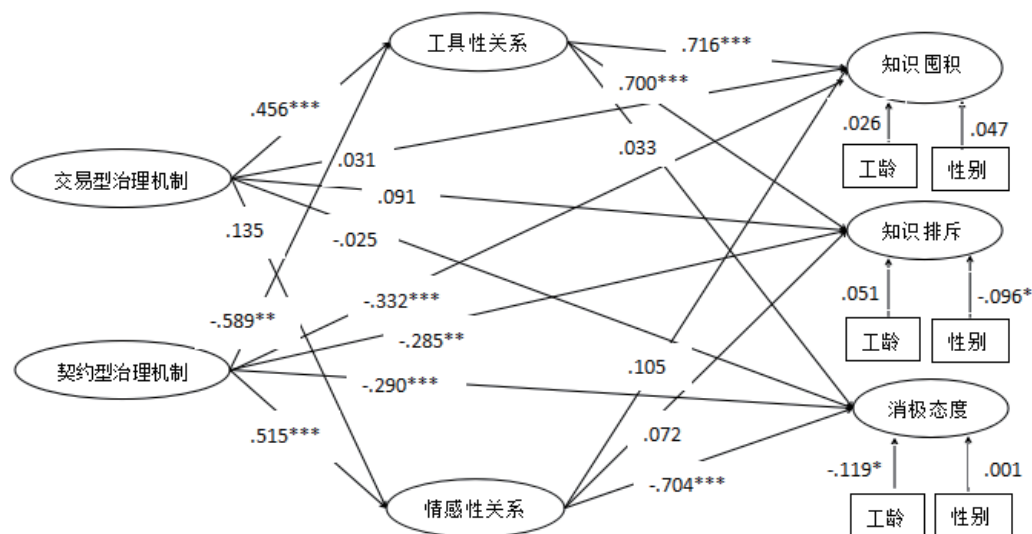


图2 关系模型图

度之间起中介作用。

进一步采用 Bootstrap 法对图 2 关系模型中的中介效应进行检验,发现 5 条中介路径系数的 95% 的置信区间都不包含 0 (如表 4),说明上述中介效应确实存在。

表 4 Bootstrap 检验法的结果及效应量

中介关系	效应量	占总效应的百分比 (%)	Bias-Corrected 95% CI	
			Lower	Upper
TBM→IR→KH	.326	91.317	.209	.591
TBM→IR→KR	.319	77.805	.195	.570
CBM→IR→KH	.422	55.968	-.614	-.268
CBM→IR→KR	.412	59.110	-.622	-.272
CBM→AR→PASM	.363	55.590	-.579	-.307

注: TBM= 交易型机制、CBM= 契约型机制、IR= 工具性关系、AR= 情感性关系、KH= 知识囤积、KR= 知识排斥、PASM= 消极态度

的《知识共享敌意问卷》,经过探索性因素分析和验证性因素分析,得到了三因子结构模型,这一结果同 Husted (2012) 的观点一致。此外,本问卷的内部一致性信度和结构效度良好,可以作为后续知识共享敌意量化研究的测量工具。

4.2 知识治理机制与员工关系、知识共享敌意的关系

首先,根据以往研究,不同的知识治理机制会导致员工之间不同的人际关系(袁勇志等,2010),这在本研究中得到了进一步的验证。具体而言,契约型治理机制不仅可以增强员工的情感性关系,还能抑制员工的工具性关系(李燕萍,刘宗华,2015; 罗逾兰等,2016),也即契约型治理机制让员工感受到企业在营造一种以长期关系为纽带的工作氛围,给员工一种信任和依赖感,而抑制员工间以经济利益为目的的工具性人际关系的滋生;而交易型治理机制只能加强工具性关系(谭云清,2017; 王清晓,2016),而对于员工的情感性关系没有多大影响,也即交易型治理机制给员工营造了一种物质交换的心理氛围,在工作中所进行的知识共享行动都是以物质回报为驱动,由此逐渐增强了员工的工具性关系倾向。此外,交易型治理机制强调知识共享行为的即时性奖励刺激,而对于员工间的情感关系并不会产生长久的影响。上述结果也说明,员工内心的工具性和情感性关系有可能是共存的。

然后,本研究还发现,员工间情感关系会抑制员工分享失败经验的消极态度,这与以往的研究结论基本一致(赵宜萱等,2014)。换句话说,情感性关系一旦形成,员工就会对其他成员形成信任感和未来互惠的期待感,也就更愿意与他人进行合作和分享,并降低了对于分享失败经验的潜在危险的担忧和顾虑。

4 讨论与未来展望

4.1 问卷编制

在文献分析和对组织中阻碍知识共享行为进行开放式问卷调查的基础上,自编了中国文化情境下

此外,本研究还发现员工间的工具性关系正向预测知识囤积和排斥行为,这也与以往研究结果一致(史江涛,2012),也即员工间的工具性关系一旦形成,员工就会为了周全自己未来利益的得失和保持自己讨价还价的资本而破坏与组织的合作关系,从而表现出对知识共享行为的拒绝和排斥。

最后,研究发现知识治理机制通过员工关系来预测知识共享敌意,这从员工关系的视角揭示了知识治理机制与知识共享敌意关系的内在机制。这与以往的理论观点一致(李升泽,2016)。具体而言,当企业采用交易型的知识治理机制时,将会建立起一种市场交易的激励氛围,使员工为了短期利益的交换而表现出一定的算计性和功利性,并使员工间逐渐形成一种工具性人际互动关系(谭云清,2017; 王清晓,2016),从而严重影响到组织中的知识流动和分享;而企业采取契约型治理机制时,能够抑制员工间工具性关系的形成,同时也由于员工感知到被尊重和认可而促进员工间情感性人际关系的形成(白鸥等,2015; 罗逾兰等,2016),从而使员工更多地信赖和依附于自己的组织,并表现出对未来组织内互惠合作的期待,员工之间知识共享敌意现象自然减少。这说明员工会不自觉采取相应的方式迎合企业的制度设计,并潜在地改变自己对于组织中人际关系的认知,并最终影响到自己在组织中的具体行为表现。由此可见,知识治理机制通过影响员工关系而间接预测知识共享敌意:交易型知识治理机制通过促进员工的工具性关系正向预测员工的知识囤积和知识排斥行为;契约型知识治理机制通过缓解员工的工具性关系负向预测员工的知识囤积和知识排斥行为,通过增加员工的情感性关系负向

预测员工的消极分享失败态度。

4.3 未来展望

研究考查了知识治理机制与知识共享敌意的关系，同时探讨了员工关系的中介作用。其现实意义在于，企业首先要做好制度设计并科学地组织实施，以有效地遏制组织中不良现象的产生和蔓延。具体到知识共享敌意现象，企业一方面要从知识治理机制入手，根据具体形式和需求采取不同的知识治理手段，另一方面也要从员工人际关系出发，通过建立适宜的员关系来促进员工的知识共享行为，将员工的工具性关系和情感性关系在实践中有机结合，不失为一种有效促进组织内部和组织间知识共享的方法。

本研究存在一些局限，如研究采用的是横断设计，没有考查知识治理机制的动态变化对知识共享敌意的影响，所以得出的因果关系有待进一步验证；同时，知识治理机制对于知识分享敌意的影响可能还存在其他中介机制，例如员工感受到的知识心理所有权。鉴于此，后续研究将通过深化研究设计、完善中介机制等途径对研究结论进行进一步验证，以使研究结果更具有生态效度。

5 结论

(1) 交易型治理机制对员工的工具性关系起促进作用，契约型治理机制对员工的工具性关系起抑制作用，而对情感性关系起促进作用；工具性关系对知识囤积和知识排斥起促进作用，情感性关系对消极分享失败态度起抑制作用。

(2) 工具性关系在知识治理机制与知识囤积、知识排斥之间起中介作用；情感性关系在契约型治理机制与消极分享失败态度之间起中介作用。

参考文献

- 白鸥, 魏江, 斯碧霞. (2015). 关系还是契约: 服务创新网络治理和知识获取困境. *科学学研究*, 33(9), 1432-1440.
- 曹勇, 向阳. (2014). 企业知识治理、知识共享与员工创新行为——社会资本的中介作用与吸收能力的调节效应. *科学学研究*, 32(1), 92-102.
- 方晨. (2016). 员工关系、人际信任对团队凝聚力的影响机制研究. 浙江财经大学硕士学位论文.
- 雷宏振, 刘海东. (2013). 组织成员关系、知识吸收能力对知识整合的影响研究. *现代情报*, 33(1), 18-21.
- 李升泽. (2016). 基于知识互动的云网络组织内部关系、交易与治理机制. *商业经济研究*, 8, 89-92.
- 李燕萍, 刘宗华. (2015). 高承诺人力资源管理实践对知识分享的影响机制. *南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学)*, 52(4), 140-149.
- 罗逾兰, 张阳, 唐震. (2016). 关系治理、组织间信任与产学研联盟知识共享. *江海学刊*, 3, 88-93.

- 史江涛. (2012). 员工关系、沟通对知识管理的作用机制研究. 北京: 经济科学出版社.
- 谭云清. (2017). 关系机制、契约机制对提供商知识获取的影响. *科研管理*, 38(2), 35-43.
- 田立法, 李珊, 邵杰, 齐圆圆, 董璐, 兰航, 黄睿. (2013). Hrm 系统驱动员工知识共享行为的中介机理. *科技和产业*, 13(7), 88-93.
- 王清晓. (2016). 契约与关系共同治理的供应链知识协同机制. *科学学研究*, 34(10), 1532-1540.
- 袁勇志, 何会涛, 彭纪生. (2010). 承诺型人力资源实践与知识共享的作用机制研究——组织内社会资本中介作用的实证检验. *科学学与科学技术管理*, 31(1), 171-177.
- 张宝生, 张庆普. (2017). 基于扎根理论的知识型组织成员知识隐藏行为前因研究. *科技进步与对策*, 34(10), 105-110.
- 赵宜萱, 白晓明, 赵曙明. (2014). 员工利他主义对团队凝聚力的影响研究. *管理学报*, 11(11), 1631-1638.
- Anaza, N. A., & Nowlin, E. L. (2017). What's mine is mine: A study of salesperson knowledge withholding & hoarding behavior. *Industrial Marketing Management*, 64, 14-24.
- Collins, H. (2014). Rejecting knowledge claims inside and outside science. *Social Studies of Science*, 44(5), 722-735.
- de Geofroy, Z., & Evans, M. M. (2017). Are emotionally intelligent employees less likely to hide their knowledge? *Knowledge and Process Management*, 24(2), 81-95.
- Fang, Y. H. (2017). Coping with fear and guilt using mobile social networking applications: Knowledge hiding, loafing, and sharing. *Telematics and Informatics*, 34(5), 779-797.
- Gooderham, P., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.
- Grandori, A. (2001). Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 5(3-4), 381-399.
- Husted, K., Michailova, S., Minbaeva, D. B., & Pedersen, T. (2012). Knowledge-sharing hostility and governance mechanisms: An empirical test. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 754-773.
- Israilidis, J., Siachou, E., Cooke, L., & Lock, R. (2015). Individual variables with an impact on knowledge sharing: The critical role of employees' ignorance. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1109-1123.
- Lee, D. Y., & Dawes, P. L. (2005). Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45(3), 59-77.
- Tsai, P. C. F., & Tsao, C. W. (2017). The effects of person-environment fit and external locus of control on organizational affective commitment: A study of immigrant wives in Taiwan. *Journal of International Migration and Integration*, 18(3), 699-717.
- Zhang, X., & Jiang, J. Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 277-295.
- Zhao, L., Fan, S. H., & Wang, R. H. (2017). The governance mechanism of knowledge sharing hostility within e-business enterprise. *MATEC Web of Conferences*, 100, 05006.

The Effect of Knowledge Governance Mechanisms on Knowledge Sharing Hostility: The Mediation of Employee's Relations

Yang Yongyong, Shi Wendian, Song Youming

(Education College of Shanghai Normal University, Shanghai, 200234)

Abstract With the accelerating process of global economic integration, knowledge sharing is the key role to improve the core competitiveness and innovation ability of the organization, and how to promote the behaviour of knowledge sharing is becoming the important strategic goal of the organizational knowledge management. However, knowledge sharing hostility behaviors, such as the reasons of knowledge hoarding, the reasons of knowledge rejecting, and so on, commonly exist in all kinds of organizations, and have a huge negative impact on obtaining competitive advantage for those organizations. Thus, reasons and the governance of the production of knowledge sharing hostility gradually become the focuses of knowledge managers and researchers. As to the phenomenon of hindering the sharing of knowledge in organizations, this research makes an open type questionnaire survey and analyzes documents about the knowledge sharing hostility behaviors. This thesis also analyzes reasons of this phenomenon from three dimensions: the reasons for senders hoarding knowledge, the reasons for receivers rejecting knowledge and the reasons for passive attitudes towards sharing knowledge about mistakes. This phenomenon is defined as knowledge sharing hostility, and the Questionnaire for Knowledge Sharing Hostility is also made. After analysis on exploratory elements, we can find that this Questionnaire includes three determiners: the reasons for knowledge hoarding, the reasons for knowledge rejecting, and the reasons for passive attitudes towards sharing mistakes and failures. There are also ten items in this questionnaire. Reliability coefficient of inner consistency between determiners and total scale are .865, .796, .705 and .849 respectively. The result of confirmatory factor analysis shows the model matching each other well ($\chi^2=40.959$, $df=32$, $\chi^2/df=1.280$, CFI=.988, NFI=.947, GFI=.946, RMSEA=.045). From the empirical perspective, this paper intends to examine the relation between knowledge governance mechanisms and knowledge sharing hostility, as well as discussing the impact on this relation from interpersonal relationship among employees of the enterprises. The Questionnaire for Knowledge-governance Mechanisms, the Questionnaire for Knowledge-sharing Hostility, and the Questionnaire for Employee's Relations are tested on 212 employees in knowledge-based enterprises, and the data is analyzed with AMOS21 software. The results are as following: first, transaction-based mechanisms have a significant and positive impact on knowledge hoarding and knowledge rejecting, commitment-based mechanisms have a significant and negative impact on knowledge hoarding, knowledge rejecting and passive attitudes towards sharing mistakes and failures; Transaction-based mechanisms have a significant and positive impact on instrumental relationship, commitment-based mechanisms have a significant and positive impact on affective relationship, and have a significant and negative impact on instrumental relationship. Instrumental relationship has a significant and positive impact on knowledge hoarding and knowledge rejecting, affective relationship has a significant and negative impact on passive attitudes towards sharing mistakes and failures. Secondly, instrumental relationship plays a complete mediator role between transaction-based mechanisms and the reasons for knowledge hoarding and the reasons for knowledge rejecting. Instrumental relationship plays a partial mediator between commitment-based mechanisms and the reasons for knowledge hoarding and the reasons for knowledge rejecting. Affective relationship plays a partial mediator between commitment-based mechanisms and passive attitudes towards sharing mistakes and failures.

Key words knowledge sharing hostility, knowledge governance mechanisms, employee's relations