THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE: KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE

BY

PENGNING LU

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024

沟通满意度与工作绩效的关系——以知识分享行为为中介变量

陆鹏宁

撰

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 **2024** 学年

Thesis entitled

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE: KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR AS A MEDIATING VARIABLE

by

PENGNING LU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Sun Xuemei, Ph.D.	Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Examination Committee Chairperson	Member

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
December 12, 2024

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

致谢

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下；在这段漫长的研究生路途中，我深刻的体会到了这段文字的含义。从最开始的累计到最后茁壮的成长都离不开身边的支持和帮助。看似不起眼的细节，实际上为成功打造了根基。正是因为有了身边的支持和帮助，才能在面对困难时不断前进。

首先，特别感谢我的导师姜海月教授，学生不才，承蒙关照。我深知自己与组里其他成员的差距，表现得不自信。您手把手的教我如何看待问题、如何整理总结文献、如何寻找突破口等方面，其细致入微的教学使我受益匪浅，也让我感受到了您对我比其他组员更加的用心教导。您不厌其烦的教导、严谨的思维、渊博的专业知识以及特别负责人的态度深深影响了我。同时您也是一位平易近人的老师，虽然疫情过去已久，仍然不会忘记在疫情期间您顶着生病的身体在给我们上课，其中的艰辛我们都看在眼里疼在心里。由此把您当作榜样，向您学习。

其次，特别感谢本次孙雪梅教授和杨书成教授，虽然与两位教授接触不多，但为我的论文开题阶段提出了宝贵的建议以及检验方法的指导。感谢两位教授的指导与支持，使得我的论文具体方向。

最后，感谢自己，与其说是一场漫长的读书之旅，不如说是逐渐的与自己和解，雨过天晴云破处。

陆鹏宁

研究生

6510499	:	Lu Pengning
Thesis Title	:	The Relationship Between Communication Satisfaction and Job Performance: Knowledge Sharing Behavior as a Mediating Variable
Program	:	Master of Business Administration
Thesis Advisor	:	Jiang Haiyue, Ph.D.

Abstract

For an enterprise to achieve continuous development, it is essential to efficiently manage and develop knowledge resources. Knowledge sharing, a critical component of knowledge management, facilitates communication and dissemination of information among employees. This process enhances the intrinsic value of knowledge, leading to improving employee performance and equipping enterprises to navigate the complexities of the market environment.

The objective of this paper is to examine the impact of communication satisfaction on job performance. Furthermore, it aims to explore whether employees' knowledge-sharing behavior serves as a mediating factor in the relationship between communication satisfaction and job performance. A questionnaire survey was employed as the primary research method, targeting employees within various enterprise as the subjects of the study. The sample data were collected from various regions, including Guangdong, Jiangsu, Shandong, and others. A total of 268 responses were obtained through the online distribution of questionnaires. After sorting out the collected data, the valid questionnaires were tested for reliability and validity. Subsequently, descriptive analysis, correlation analysis, regression analysis, and mediation effect analysis were performed to examine the relationships among the variables.

The findings of this research indicate a significant positive correlation between communication satisfaction and knowledge sharing. Additionally, there exists a substantial positive correlation between communication satisfaction and word performance, as well as between knowledge sharing and work performance. Furthermore, knowledge-sharing behavior is identified as a crucial mediating factor between communication satisfaction and word performance.

(Total 91 pages)

Keywords: Communication Satisfaction, Knowledge Sharing, Work Performance

Student's Signature..... Thesis Advisor's Signature.....

6510499 ：陆鹏宁

论文题目 ：沟通满意度与工作绩效的关系——以知识分享行为为中介变量

专业 ：工商管理硕士

论文导师 ：姜海月博士

摘要

企业想要持续的发展，需要高效管理和开发知识资源，知识分享作为知识管理的关键，通过促进员工之间的交流和传播，提升知识的价值，从而提高员工的工作绩效，有助于企业应对市场环境。

本文的目标是检验沟通满意度与工作绩效的影响，并在此基础上研究员工的知识分享行为在沟通满意度与工作绩效之间是否起到中介作用。采用问卷调查法作为主要的研究方法，调查研究的对象主要为企业的在职员工，样本分别来自广东、江苏、山东等地。通过线上的方式分发问卷收集样本数据268份。在对收集回来的数据进行整理后，对有效问卷进行了信、效度检验，并进行了描述性分析、相关分析、回归分析以及中介效果分析对各变量之间进行了检验。

本文的研究结论为：沟通满意度与知识分享存在显著正相关；沟通满意度与工作绩效存在显著正相关；知识分享与工作绩效存在显著正相关；知识分享行为在沟通满意度与工作绩效之间起中介作用。

（共 91 页）

关键词：沟通满意度、知识分享、工作绩效

学生签字.....指导老师签字.....

目录

		页
致谢		**i**
英文摘要		**ii**
中文摘要		**iii**
目录		**iv**
表目录		**vi**
图目录		**vii**
第 1 章	**绪论**	**1**
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的和意义	2
	1.3 本文创新点	4
	1.4 研究框架	4
第 2 章	**关于员工满意度、沟通满意度、知识分享行为、工作绩效的研究综述**	**6**
	2.1 员工满意度的研究综述	6
	2.2 沟通满意度的研究综述	7
	2.3 知识分享行为研究综述	12
	2.4 工作绩效研究综述	27
	2.5 沟通满意度、知识分享与工作绩效	36
	2.6 理论基础	39
第 3 章	**研究方法及研究设计和问卷设计**	**42**
	3.1 研究方法	42
	3.2 研究假设	43

目录 (续)

		页
	3.3 模型创建	45
	3.4 问卷设计	46
第 4 章	**沟通满意度、知识分享与工作绩效之间的关系实证分析**	**49**
	4.1 描述性统计分析	49
	4.2 信度与效度分析	50
	4.3 相关性分析	56
	4.4 回归分析	57
	4.5 中介效果分析	60
	4.6 研究结果	62
第 5 章	**研究结论、建议与展望**	**67**
	5.1 研究结论	67
	5.2 结论建议	68
	5.3 研究不足和展望	70
参考文献		**72**
附录		**87**
个人简历		**91**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表目录

表		页
表 3.1	沟通满意度量表	47
表 3.2	知识分享量表	47
表 3.3	工作绩效量表	48
表 4.1	研究对象背景资料	50
表 4.2	量表的信度分析	51
表 4.3	沟通满意度 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果	52
表 4.4	沟通满意度总方差解释	52
表 4.5	知识分享行为 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果	53
表 4.6	知识分享行为总方差解释	53
表 4.7	工作绩效 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果	54
表 4.8	工作绩效总方差解释	54
表 4.9	旋转成分矩阵	55
表 4.10	研究变量相关性分析	56
表 4.11	沟通满意度对知识分享行为的回归分析	58
表 4.12	知识分享行为对工作绩效的回归分析	59
表 4.13	沟通满意度对工作绩效的回归分析	59
表 4.14	沟通满意度、知识分享对工作绩效的回归分析	61
表 4.15	检验结果	62

图目录

页

图

图 3.1　　沟通满意度和知识分享与工作绩效关系　　46

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

在当今竞争激烈的环境中，组织追求卓越绩效已成为至关重要的目标。然而实现卓越绩效并非仅仅依赖于流程的优化和技术的创新，更深层次的影响来自于组织内部最宝贵的资源——人力资源。员工满意度作为组织人力资源管理的关键指标之一，对于塑造工作绩效发挥着不可忽视的作用。随着组织管理的发展，对于员工满意度的认识已经超越了单一的总体满意度观点，逐渐转向了更细致入微的多维测量。良好的沟通是员工满意度的关键因素之一，有效的沟通不仅能够确保信息的准确传递，还能够增强员工的满意度和组织的整体绩效，沟通满意度涉及员工对信息传递的透明度、沟通渠道的有效性、反馈的及时性等方面。当沟通满意度高时，员工更有可能感到被支持、被理解，从而整体满意程度也会随之提高，沟通满意度对工作绩效的影响不容忽视。与此同时工作绩效作为一个综合性指标，也成为评估组织成功的关键因素之一。知识管理作为管理学中的热点，一直受到众多学者的研究，其中最重要的便是知识分享，知识分享能够促使员工之间的知识交流和传递，很大程度提高了知识的价值，从而提高员工的效率，能够帮助企业迅速地发展。

但在实际过程中，企业内部的知识分享很少存在，并不是每一个员工都愿意和其他人分享自己所拥有的知识，原因主要有以下两个：Cabrera and Cabrera（2002）害怕自己分享给其他人的知识导致别人快速进步使自己在企业内独特价值发或竞争优势生改变；另一方面，Cabrera，Collins and Salgado（2006）认为员工是否进行知识分享行为，主要受到工作环境和企业沟通氛围的影响。为了促进

员工的有效知识分享，企业应该从员工的角度出发，提高分享意愿。同时企业工作环境和沟通氛围又能对知识分享起到激励作用。因此有效提高员工沟通满意度才能提高员工的工作积极性和工作热情以及知识分享意愿，进而推动企业的整体发展。

在这一背景下，通过对沟通满意度进行多维度测量，深入分析不同维度之间的关联性，并进一步理解它们与工作绩效之间的复杂互动效应。通过这一研究，我们可以为组织提供更为精准的指导，帮助其制定更有针对性的人力资源战略，从而提升整体工作绩效水平。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

Huang，Lee and Wang（1998）认为企业内部沟通常有以下问题：信息孤岛，不同部门或者组织之间的信息无法进行有效的沟通，导致了知识被限制在部门或者组织之间无法进行有效的传递，增加了员工重复劳动的风险，且影响了整体的工作效率；信息过载，随着沟通工具和信息渠道的增多，通常员工面临着大量的信息流，难以从中筛选出有用的信息与无用的信息，导致员工的注意力分散降低了工作效率。知识分享动机不足，员工没有看到知识分享的实际收益，缺乏足够的动机参与知识分享，影响组织的知识积累与运用；文化差异，团队的成员可能来自于不同的文化背景，存在沟通的障碍，可能会导致沟通之间产生误解从而影响组织的协作效率。这些问题不仅影响了信息的流动，也对组织的效率和创新能力产生了负面影响。

本文研究的目的是：尽可能的减少信息孤岛和信息过载，建立有效的反馈机制，增加员工的参与感的同时使员工克服文化背景和语言的障碍，并激励知识分享行为的发生，提高企业的沟通能力及效率，实现更高的工作效率。把沟通满意

度作为切入点，并基于研究现状基础上进行创新，通过对沟通满意度的概念界定，提出沟通满意度和知识分享行为对工作绩效的理论模型，为更好的研究三者之间的关系提供新的视角，并尝试分析以下问题：

1）企业里员工的沟通满意度对工作绩效有什么样影响？

2）如果企业员工沟通满意度提升了是否会对知识分享有影响？

3）知识分享在企业员工沟通满意度与工作绩效之间是否起到中介作用？

1.2.2 研究意义

理论意义：对于沟通满意度的研究成果较少，且每个人都保持着自己的观点，对于沟通满意度与工作绩效之间的关系还处于争执之中，还没有一个统一的意见。本文在原有的研究基础上利用定量分析等方式对沟通满意度进行综合分析。把沟通满意度作为指标，并加入中介变量知识分享行为，运用定性和定量两者相结合的方式研究员工沟通满意度经由知识分享行为对工作绩效的影响，此类研究有望能够为企业提升知识分享水平和改善绩效提供理论依据，同时希望为未来更深入的探讨提供有意义的参考，从而补充这一研究领域的内容。

现实意义：企业家最终的目标是经济效益，如何提高企业绩效成为了最重要的话题，企业的整体绩效与员工的工作表现密切相关，只有在员工绩效得到提升的情况下，才能实现企业的绩效提升。然而，企业在管理的过程中发现，员工的个人工作表现往往受到他们对企业工作环境和沟通氛围的影响，这些影响会导致他们做出不同的选择。员工满意度作为员工对沟通和工作方面态度的主观反映，显现了他们对工作环境的整体感受。因此，员工的行为表现在很大程度上收到满意度的影响，这也影响了他们是否会进行知识分享行为。进而这些行为会直接影响员工的工作绩效。对此，本文设置出发点为员工对企业的沟通环境，针对企业员工进行研究，探讨知识分享在沟通满意度对工作绩效的影响之间的中介作用，

通过实证分析，分析影响员工工作绩效的因素，使企业了解到何种因素是促进知识分享的关键，并为提升企业整体绩效提供科学理论的策略和建议，从而增强企业在市场上的竞争优势。

1.3 本文创新点

随着组织沟通和员工心理健康的重要性逐渐被重视，对于沟通满意度与工作绩效的研究也在逐年增加，但少有从知识分享角度出发以此来研究沟通满意度与工作绩效的关系。本文以企业员工为研究对象，探索沟通满意度与知识分享行为的关联性，并分析知识分享行为可能的中介作用。通过本研究揭示沟通满意度、知识分享行为与工作绩效之间的影响关系，为企业提升工作绩效提供了新的方向和见解。

为了深入研究企业沟通满意度如何通过知识分享行为影响工作绩效，本文选择沟通满意度作为测量指标，并以知识分享行为作为中介变量。进一步将工作绩效分为任务绩效和周边绩效，构建了一个更为系统的模型。为研究沟通满意度与知识分享行为之间的关系，将沟通满意度分为三个维度：与上级沟通、与同事沟通以及沟通氛围。基于实证研究的结论，为企业提供合理的管理建议，丰富相关领域的理论知识。

1.4 研究框架

本文的主要研究框架包括以下几个部分：

第一章，绪论。本文首先展开对研究背景的介绍，简述了论文的研究目的和意义，其次提出本文的创新点，最后对研究思路进行描述。

第二章，关于沟通满意度、知识分享行为、工作绩效的文献综述。本文对沟

通满意度、知识分享行为和工作绩效的相关文献进行归纳总结，了解当前的研究现状并为下文理论模型构建基础。

第三章，研究方法及研究设计和问卷设计。对使用的研究方法进行描述并提出假设，根据沟通满意度、知识分享行为和工作绩效建立模型；根据模型编制调查问卷，并对问卷的发放和回收进行统计。

第四章，回收问卷进行验证有效性检验和数据分析。随后验证沟通满意度、知识分享行为和工作绩效之间的关系。具体的分析步骤如下：1）先对问卷进行初步筛查有效性后进行基本信息的统计；2）对问卷数据进行信度和效度的检验；3）对回收的有效数据统计并进行差异性分析；4）利用回归分析，对初步假设进行验证。

第五章，结论与展望。总结本文的研究结论，结合数据对提高沟通满意度、知识分享行为和提高员工绩效提供相应的措施，对企业未来管理上提出新的建议。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 2 章

关于员工满意度、沟通满意度、知识分享行为、工作绩效的研究综述

2.1 员工满意度的研究综述

2.1.1 员工满意度的概念界定

员工满意度研究的调查在国际上是一个很强的课题，最初是梅奥（Mayo）教授通过霍桑实验提出来的，实验显示工厂员工的个人态度在工作效率起重要的作用，甚至与他们的工作积极性有很大关联。

Hoppock（1935）在《Job satisfaction》提到，员工满意度是指员工对自己所从事的工作由内而外自发性的认可的一种程度，可从工作的薪资、工作的环境以及自我的情感等方面评价，即员工对当下工作环境的一种主观感受。这是员工满意度的一种心理层面的理解。Locke（1969）认为员工满意度是一种正面的精神状态。随着深入地研究，对于员工满意度的具体定义不断地被丰富、更改和补充。于炜晔和王振国（2010）认为对于员工满意度大概可以分为三类：

一般性定义：此类定义认为，员工满意度即是员工对工作本身和工作环境的感知，仅通过单维的测量并没有更深层次的考虑形成的过程和原因。

期望差距性定义：此定义是以公平理论为基础，把员工满意度定义为员工实际所得到的价值与自己所期望的价值相比较的差距，现实回报与期望回报的差距就是员工满意度，简单来说，即是期望值之差，现实回报比期望回报越高则员工满意度越高。

多层架构型定义：此定义通过工作的多角度的测量，以工作环境、薪资、人际关系等方面体现工作满意度，包含但不仅限于职业前景、工作效率等。简化来说，是工作各个方面测量后对员工满意度的结果。

综上所述，虽然员工满意度的多层架构性定义包含了多个维度，但是在实际研究中需要对特定的维度进行针对性的探究，沟通满意度作为员工满意度的一个重要维度，对员工整体满意有直接和间接的影响，良好的沟通满意度不仅可以提升员工对工作的整体满意程度，而且会与工作环境、工作薪资等其他因素相互作用，同时促进知识分享和团队协作，进而影响工作绩效。许多研究的重点在于薪资和环境等因素，沟通满意度很少被单独作为一个重要的研究领域，本文使用多层架构型定义，选取沟通满意度作为主要的调查对象，深入探讨员工对工作环境的感知和评价。

2.2 沟通满意度的研究综述

2.2.1 沟通满意度的概念界定

沟通满意度也被称为沟通满意感，字面上可以指员工在组织中通过与上级、与下级和与同事等各方面交流后所体验到的心理满足感和沟通的顺利程度。目前对于沟通满意度的概念学术上还没有统一的定论。此概念始于Dale level（1959）的博士论文，指的是组织成员在信息交流和反馈过程中感受到的愉悦程度，以及因此产生的与个人需求、愿望、目标实现和满足相关的认知及情感体验。Thayer（1968）认为沟通满意度是个人在成功接收和传递信息时所获得满意感及成就感。Pincus（1986）研究表明，提升沟通满意度不仅能增强员工对组织的承诺感，还能提高工作效率和学习的积极性，进而提升企业的整体绩效水平。梅红（2007）认为沟通满意度是指组织成员在信息交流和反馈过程中感受到的愉悦程度，以及由此带来的个体需求、期望、目标的实现和满足的相关认知与情感体验。

综上发现，沟通满意度是员工在信息交流和信息反馈的过程中感受到的愉悦程度，包括因此产生的个人需求、愿望、目标和情感体验。满意感主要包括员工与同事的交流，与上下级的交流从中所获得的沟通畅快和心理满足感，沟通满意度的提升不仅能够提升工作绩效积极性还可以增强员工对组织的承诺，从而达到提升组织的整体绩效水平。

2.2.2 沟通满意度的研究现状

沟通满意度由Dale Level在1959年首次提出的，他指出沟通满意度是员工对组织沟通环境的满意与否。Redding（1972）认为沟通满意度不是一个单维度的概念，而是一个可测量的多维度概念。在之后的研究中，学者普遍接受由Downs and Hazen（1977）提出的定义，认为沟通满意度反映了员工对组织内部多种沟通环境的满意度。员工会从沟通的各个方面进行主观评价，包括沟通双方、内容、方式、信息反馈和沟通氛围等因素。Varona（1996）提出，随着个体沟通满意度越高，其员工的忠诚度也越高，因此，组织的沟通满意度对员工的组织承诺具有正向影响。Hultman and Horberg（1998）研究表明，组织沟通满意度与组织绩效之间存在显著的相关性，这一发现与Clampitt and Downs（1993）的研究结果相吻合，他们认为整体生产力水平提高不离开高满意度的组织沟通。Deconinck，Johnson，Busbin and Lockwood（2008）测试了Downs and Hazen发明的沟通满意度问卷量表的有效性，认为沟通氛围和同事间的沟通可以合并成一个词。中国对于沟通满意度的研究稍晚于国际，李元墩（1998）第一次对沟通满意度定义，认为沟通满意度反映了员工对上下级的满意程度和在组织中自由沟通的体验。严文华（2001）的研究表明，沟通满意度与离职意向呈现负相关，而与工作满意度呈现正相关。良好的沟通可以提高沟通满意度，进而对组织的各种变量产生积极影响，提高员工的工作积极性和工作效率，降低员工流动率，并增强员工对组织的责任感。钱小军和詹晓丽（2005）提出对于沟通满意度的研究是需要进行维度的划分，反映的是员工对组织内部沟通的主观满意感。王钟箐和张欣莉（2006）总结了中国和国际关于组织沟通满意度的研究，指出组织成员的沟通满意度显著影响组织绩效。

梅红和宋晓平（2007）的研究表明，沟通满意度与领导行为和工作绩效之间存在一定的相关性，且沟通满意度会随着领导行为的持续改善而逐渐提升，从而更快更好地实现绩效目标。毛筱艳和简元瑜（2010）研究表明，实施积极的与上级沟通方式，不仅可以加强员工的工作匹配度，还可能对上下级之间的互动关系产生干扰。陈淑妮、卢定宝和陈贵壹（2012）的研究指出，沟通满意度与组织创新之间存在显著的正相关，领导行为通过影响员工的沟通满意度，进而推动组织的创新能力。

综上所述，沟通满意度作为一个多维度的概念，涵盖了沟通双方、沟通内容、沟通方式、信息反馈和沟通氛围等方面，这种全面的定义有助于深入理解沟通满意度如何影响工作绩效。高水平的沟通满意度通常与员工的工作绩效之间存在显著正相关，说明良好的沟通环境能够提升工作绩效。但这种关系可能过于简化，实际情况中还受到组织文化和奖励机制等其他因素的影响，且不同类型员工可能在沟通满意度与工作绩效之间的关系上表现不同，但不同类型员工的划分可能过于宽泛，影响结果的准确性，在实际需要进一步探索和细化。

2.2.3 沟通满意度的维度和测量工具

在早期研究沟通满意度时，普遍认为这一概念仅涉及个人交流，因此该定义也相对单一。Thayer（1968）认为，个体在交流过程中体验到的满意程度是沟通满意度，不论是主动沟通还是被动沟通，都会产生的满意度。随着实际管理工作的深入，研究人员逐渐意识到，若仅用单一维度来定义沟通满意度，这种定义会对测量工作产生一定的干扰。Redding（1972）出版《组织内部沟通》一书中，提出自己的观点，认为沟通满意度不是一个单维的概念而是一个多维的、可测量的概念，这一观点对管理学领域具有深远影响和重大意义。Downs and Hazen（1977）将沟通满意度划分为八个维度：组织沟通信息、工作信息、组织信息整合、信息反馈、与上级关系、与同事关系、与下属关系和沟通氛围，他们使用因子分析法检验了不同类型的组织，研究结果显示，尽管不同样本的因子结构高度相似，但

权重系数均不同。这表明沟通满意度的维度并非固定不变，而是会受到组织环境差异的影响而变化。严文华（2001）进行了实证分析，探讨了影响沟通满意度的因素。他使用了 5 个维度来衡量沟通满意度，分别为信息收发、组织开放性、与上级交流的积极性、与上级交流的有效性以及同事间的互动。钱小军和赵航（2004）在研究国企与民企的沟通满意度时，将其分为与上级的沟通、与下级的沟通、与同事的沟通、对沟通重要性的认识、渠道效率、沟通环境以及认知差异，共 7 个维度。杨咏芳（2004）在构建沟通满意度体系的研究中将其分为情感沟通、业务信息沟通、制度沟通、企业文化沟通和战略决策沟通，共 5 个维度。陈志红和陈志斌（2009）对各学者的研究成果进行了整理，认为组织沟通满意度可整合为三大类。第一类为信息层面，包括媒介质量、组织信息以及组织整合。第二类为关系层面，包括与上级沟通、同级沟通、与下级沟通。第三类为信息关系层面，包括上级沟通、沟通氛围以及个体反馈。这种划分对理解组织沟通满意度具有重要的参考价值。

本文汇总了各学者对沟通满意度的不同观点以及相关评估工具，总结出主要包括以下四种：

1）组织沟通问卷（OCQ）

该问卷由 Porter，Steers，Mowday and Boulian 于 1974 年开发，共分为 8 个维度：上级的沟通、同事的沟通、下级的沟通、沟通意愿、沟通频数、沟通氛围、信息准确性、信息时效性。问卷共设置 22 个问题，采用七点量表。该量表具有较高的信度但效度上存在不足。

2）人际沟通问卷（ICI）

该问卷由 Hackbnert and Sother 于 1875 年开发，主要用于评估及改善教师和学生的沟通技能和研究人际关系，通常问卷设置 50 个问题，侧重于评估个人在

不同人际中的沟通能力和风格以及满意度，但不是直接测量沟通满意度，后者更多关注个体对组织沟通环境的心理感知和态度。

3）沟通检查问卷（QASQ）

该问卷由国际沟通协会于 1977 年联合开发，总共包含 122 个题目，涵盖了 8 个不同的测量维度，采用五点量表。该问卷具有良好的信度，但是效度方面不理想。

4）沟通满意度问卷（CSQ）

该问卷由 Down and Hazen 于 1977 年开发，共包含 8 个维度，40 个题目，采用七点量表评估。经过检验表明，该问卷具有良好的信度和效度，并得到了许多学者的肯定和认可。它被广泛的应用于各种行业，包括学校、政府、军队等领域，因此被认为是当前研究沟通满意度最广泛应用的测量工具之一。

综上，对于沟通满意度现状的分析，笔者认为沟通满意度是员工对所在的沟通环境整体的主观感受，能够对组织内部沟通起到评价作用。但不同研究者对其具体维度的定义和划分存在明显的差异，Downs and Hazen（1977）提出的维度虽然被大多数学者接受，但 Deconinck et al.（2008）认为提出的部分维度可以合并。这种不一致性导致了研究结果的适用性较低，另外，不同文化背景研究下的沟通满意度维度均不同，得出的结论也不同。且许多研究基于特定行业或特定组织样本，这就限制了研究结果的普遍性和推广性。不同组织的文化、结果和环境差异较大，单一行业或组织的研究结果可能无法适用于其他行业。本文选取与同事沟通、与上级沟通、沟通氛围作为本文沟通满意度的出发维度，从多个层面对沟通满意度与知识分享行为进行细分研究。扩展来说，和同事沟通反映平时与同事之间传达和反馈的事情是否有效以及同事之间是否愿意互相交流，与上级沟通反映是否能理解上级所表达的意愿并促进双方交流，沟通氛围反映组织内部员工的沟

通环境和谐程度以及组织是否鼓励内部自由交流和开放程度。本文认为沟通满意度是反映员工满意度的重要部分，一方面分析沟通满意度与知识分享行为的相关性，另一方面开展该变量细分后的维度与知识分享行为的相关性。

2.3 知识分享行为研究综述

2.3.1 知识的概念界定与分类

何为知识，知识是什么，关于什么是知识这一问题始终困扰着人类，不同的学者对此提出不同的看法，每个人对于知识的定义大有不同。Nonaka and Takeuchi（1995）认为知识是一种持续且互动的过程，通过个体与组织、隐形和显性知识的动态交互来实现。Davenport and Prusak（1998）在描述数据和知识概念的基础上，认为知识是经过个人的加工后的信息结合，知识不仅存在于组织的文件或档案中，还嵌入于组织的程序和流程。它为评估和整合新经验和信息提供了一个框架。O'Dell，Grayson and Essaides（1998）认为知识是个人或组织的信息以及经验的结合，能利用知识来解决问题和对问题做出决策。Zack（1999）认为知识是个体通过交流和逻辑推理积累起来的对组织有用的信息。朱祖平（2000）认为知识是对信息进行推理和验证后得出的概念或经验。尽管理论界对知识的定义有诸多争议，尚未达成一致，但普遍认为知识和数据与信息之间存在巨大区别。

2.3.1.1 知识的类型

多位学者从不同的视角出发对知识进行了分类，学者们广泛接受以下两个观点：世界经济合作与发展组织（OECD）于 1996 年发布的报告《以知识为基础的经济》，报告里把知识划分为 4 种类型：

1）知道是什么的知识（Know—What），重点在于陈述事实相关的知识。

2）知道为什么的知识（Know—Why），重点在于自然原理和规律相关的知识。

3）知道怎么做的知识（Know—How），重点在于对某些事物的技能和能力。

4）知道是谁的知识（Know—Who），主要指向谁知道和谁会完成某些事的知识。

2.3.1.2 隐性知识和显性知识

隐性知识与显性知识的区分最早由 Michael（1964）提出。他指出，目前存在一些只能通过理解但无法用言语表达的知识，即我们所掌握的知识远远大于能够表达的内容。这种隐性知识通常根植于个体的行为和人际关系中，并限定于特定情境，在与他人交流时往往难以传达。Nonaka（1994）进一步将隐性知识定义为难以用言语和文字表述出来的知识。这种知识通常存在于个体的经验、技能等当中，非常依赖于特定的环境，且隐性知识在学习和创新中起到重要的地位。与此相对的显性知识是指可以用系统的语言表述，能够通过数据、科学公式、说明书和手册等形式分享。如图书中的知识、网络中的知识以及数据中的知识。显性知识可以储存在某个地方，能在时间和空间中进行转移，因此显性知识易于传播和交流。

由此可以将隐性知识特征总结出 4 点：

1）隐性知识是高度个人化的，通常存在于个人的经验和技能当中，且每个个体都是独特的，难以进行分享。

2）隐性知识通常难以用语言、文字等形式明确表达，但是可以通过肢体动作、图像、暗喻等特殊的方式进行传播。

3）隐性知识主要通过实践、经验等活动中逐渐形成，与个体所在的环境、工作等相关。

4）隐性知识具有非逻辑性和非结构性，难以用语言进行逻辑的分析和评判，只能通过意会来理解也被称为意会知识。

研究隐性知识和显性知识改变了人们对传统知识的认识，使知识更加系统的进行分类，人们能够更加清楚地了解。从研究成果看出，隐性知识的重要性超过了显性知识，因为它带了了巨大的价值，因此，组织成功的关键在于对隐性知识的挖掘。

综上所述，知识的定义和分类为研究知识分享在沟通满意度与工作绩效之间的关系奠定了理论基础，隐性知识和显性知识的区分为知识分享行为的研究提供了新的视角。不同类型员工对知识的需求和方式不同，这表明在研究这些关系时，必须考虑员工的具体类型和需求，以便更准确地评估知识管理策略的效果。

2.3.2 知识分享行为的概念界定

知识分享是当前知识管理领域研究的热点，它是指员工之间主动分享、传递交流经验和知识的过程，使得经验和知识能够从个人层面扩宽到组织层面，有助于打破信息孤岛，提高组织内部的效率，大大减少了重复劳动。通过知识分享能够扩宽人与人之间的知识经验交流，提高个人的综合素质，进一步发展企业组织文化，从而凝聚核心竞争力，使企业在竞争中取得优势。

关于知识分享的概念还没有统一明确的观点，不同学者从不同角度对知识分享提出很多不同的定义。从概念来看，知识分享使用群体为个体、组织和团队；从行为来看，知识分享属于自愿且有意识的行为；从分享方式来看，包含正式和非正式会议；从结果来看，知识被双方共同享有 。本文在相关文献基础上将知识

分享总结为以下 4 个观点：

1）知识分享为知识转化

Nonaka（1994）认为在个体与个体之间、个体与组织之间、组织与组织之间，将显性或隐性的知识和经验相互交流、分享并转化的过程可以被称为知识分享。并使用了 SECI 模型来诠释知识分享，将它们分为内在化、外在化、综合化、社会化四个阶段。Hendriks（1999）将知识分享理解为一种交流过程，其中知识拥有者将知识具体化，而知识请求者则内化这些知识。Hansen（2002）认为，知识分享是获取和提供产品、技术及其他信息的经验和知识的过程，这种知识分享会影响到其他知识活动，如知识整合和知识创造。Ipe（2003）提出，知识分享不单单是转化知识的过程而是把知识转化为能够理解并吸收加以使用的过程。Subramaniam and Youndt（2005）认为知识分享是员工通过不同的方式进行知识的传播与互动，目的在于产生积极的影响，并提高知识的实际价值。Bock，Zmud，Kim and Lee（2005）从行为主义的角度认为，这是一个个体向其他个体或组织传授研经验和技能以及专业知识的过程，目的是帮助接受者更好的掌握这些知识。杨玉浩和龙君伟（2008）把知识分享定义为一个过程，通过适当的方式将知识传授给其他个体，其他个体能够以新的形式或原形式重新表达，从而在不同的环境中发挥作用。

2）知识分享为知识学习

郑仁伟和黎士群（2001）根据 Senge（1998）的研究，将知识交流行为描述为促进他人有效行动能力发展的各种行动，并将其分为分享个人知识、提供学习机会和激发学习动机三个方面。其中，分享个人知识是指通过互动帮助他人获取自己脑中的知识和经验。提供学习机会是指引导学习者获取外部的知识资源。激发学习动机是指展现出促进他人学习意愿的积极行为。Cummings（2003）将知识分享定义为组织获取自身或其他组织知识的手段。樊治平和孙永洪（2006）认为

知识分享是团队之间、组织之间相互传播学习的过程，在这个过程中，个人所拥有的知识升华成组织共有的知识，且组织之间恰好需要的就是互相学习的过程。

3）知识分享为知识转移

Sveiby（1997）认为知识分享是一种互动，强调团队成员之间对彼此能力、经验的理解和沟通。Davenport and Prusak（1997）将知识分享定义为一种自愿的行为，指出知识拥有者自愿将知识传递给他人，使得他人能够拥有该知识。即使没有义务，知识拥有者也会积极地参与到知识分享的过程中。Wijnhoven（1998）认为知识分享分为两个行为，一个是知识的传播者，通过已有的经验或经历告诉他人的行为；另一个是知识的接受者，接受传播者的经验或经历从而改变或转变自己的行为。在这过程中双方都有进步或某些程度上的影响。Dixon（2000）提出了另一种观点，认为知识分享是将自己的知识告知或传播给他人，就如同分发知识，使双方共同拥有这些知识。Ryu，Ho and Han（2003）将知识分享定义为组织内个体将其获得的知识和信息分享给其他同事的过程。沈其泰、黄敏萍和郑伯坝（2004）认为知识分享是指员工在专业知识、技能、经验和工作流程方面相互了解的程度，通过有效的沟通过程提升组织效能并实现组织目标的行为。季晓芬（2008）认为知识分享是个过程，是知识通过两个主体转移、扩散、转化的持续的过程，并非一个简单的行动。是知识效用的最大化，实现了知识的加乘效应，由个体知识转化为组织知识，并在转移和整合应用中能够使知识物化为新的产品。

4）知识分享为知识交易

应力和钱省三（2001）指出，知识交易市场里的交易是以知识分享行为为基础，其中的交易很少以现金支付，通常是名望、互惠和信任等方式作为交易成本，而这些成本又会对知识分享行为产生约束作用。Connelly and Kelloway（2003）认为，知识分享涉及信息交换或帮助他人的一系列行为，并且包含互惠的成分。

综上所述，知识分享行为是知识管理领域的重点，其中的定义和视角存在多样性。知识转化的视角来看，忽视了知识应用于实际和理解知识的难度。知识学习的视角并未充分的考虑到知识接收者的接受能力或学习能力，可能会导致每个人的学习效果有较大出入。知识转移的角度未能考虑到沟通障碍或文化差异的因素。知识交易可能忽视了个人动机或组织文化等因素。虽然现有文献对于研究提供了许多视角，但是仍需要进一步研究知识分享过程中存在的实际问题。基于 4 个观点整理和分析，本文从知识转移出发，知识的转移和分享在知识管理当中处于关键的重点，这是知识分享者和知识接受者之间互相分享传播知识的一种行为，所以本文中的知识分享和知识分享行为概念同等。

2.3.3 知识分享的研究视角

目前关于企业员工之间的知识分享研究，可以分为两种不同的研究。一种是以个体为中心的研究，另一种则以技术为核心。在以个体为中心的研究中，又可以细分为个体互动和个体关系为核心的不同研究。综合关于知识分享的研究大致可以归纳为八种不同的研究视角。

2.3.3.1 沟通视角

Hendriks（1999）的研究强调了从沟通视角理解知识分享的重要性。他指出，知识分享不仅仅是简单地将知识从一个人传递到另一个人，而是一个复杂的沟通过程。在这个过程中，知识拥有者需要有意识地将目标知识转化为适合重构的形式，比如符号、公式、模型或蓝图等。这被称为外在化过程。而知识接受者则通过内在化过程，将外在化的知识转化为自己的知识。这个过程包括边做边学、阅读书籍、尝试理解知识库中的信息等行为，以重构和最终内化知识。在沟通视角下理解知识分享需要考虑多个要素：沟通的知识，即被分享的内容本身；沟通的技巧，这包括有效表达和清晰传递信息的能力；编码知识和解码知识的能力，即将知识转化为适合传递的形式，以及理解和接收来自他人的知识的能力。学者在

这一框架下研究知识分享时，特别关注沟通过程中媒介的作用，因此演变出知识分享的工具视角。

2.3.3.2 工具视角

工具视角源于沟通视角，专注于分析沟通中媒介的形式和结构，以及它们对知识分享的影响。其主要目标是解决知识分享过程中的沟通障碍，从而促进双方的有效知识分享。Newell（1982）一个完整的知识管理体系包括通信基础设施、社交软件和电子邮件、文件管理数据库、数据存储与采集、工作流程软件以及决策支持工具等六大方面。此外，一个优秀的知识管理体系还必须具备卓越的数字化能力、存储能力、检索能力以及区分显性知识的能力。Hendriks（1999）认为 ICT 技术可以在知识管理中发挥重要的作用，但是仅仅依靠技术手段是不能够解决所有知识分享方面的问题，还需要通过激励政策、员工信任等方面才能实现高效的知识分享。Dixon（2002）进一步丰富了对知识分享工具的理解，知识分享被视为组织成员通过不同工具进行的交流。例如：信息库、社交网络、电子通讯等平台。在这一层面下，知识分享被划分为两种形式：人际知识分享和编码知识分享。人际化知识分享指的是个体直接通过面对面的会议、茶水间或谈话室、研讨会和论坛、团队活动、电话、视频会议等口头交流的方式分享知识。在这种模式下，信息技术的作用主要是促进和支持人们之间的直接交流，而不是仅仅存储知识。编码化知识分享则首先对知识进行编码，将其存储在组织内，以便全体成员查阅和使用。这种编码可以通过数据库、电子邮件、社交软件等 IT 技术进行，也可以通过文本、报告和手册等传统方式进行。

2.3.3.3 互动视角

Nonaka and Takeuchi（1995）在研究日本企业成功因素时发现，这些企业在组织知识创造上的能力和技术使其获得了广泛的成功。他们将知识划分为隐性知识和显性知识，同时将知识进一步划分为个体知识和组织知识。其中提出只有个

体才能创造知识，是组织知识的基础。互动视角的核心观点是知识创造通过隐性知识和显性知识之间的互动和转换不断产生。

Nonaka and Takeuchi（1995）指出组织学习开始于个体，最终也回归于个体。知识由个人创造并在组织内扩展，知识在个体和组织之间的转化就像一个持续不断的螺旋过程，他们称之为知识螺旋模型或 SECI 模型。这一模型包括 4 个阶段：

1）社会化，由个人的隐性知识传递给另一个人的过程。这种知识的传递通常是面对面的，通过观察和模仿所获得的。

2）外化，由隐性知识转化为显性知识的过程。在此过程中通过对话、类比、暗喻、模拟、假设等方式表达。

3）结合，将来源不同的显性知识相组合的过程。这种模式下的组合通常会形成新的显性知识体系。

4）内化，由显性知识转化为隐性知识的过程。个体通过实践和学习以及实际操作的方式，把显性知识内化为个人的隐性知识且促进了知识的学习。

Nonaka and Takeuchi（1995）通过知识转换的 4 个过程，了解到企业组织内部的知识创新主要依赖于员工的个人知识。知识创造的本质在于员工之间以及员工与组织之间的持续互动，这种互动促进了不同知识的相互作用。

2.3.3.4 学习视角

Senge（1998）从学习的视角探讨知识分享，他认为知识分享与信息分享有着根本不同。在信息分享中，个体可以像获取其他资产一样获取信息，因为信息可以追溯到其来源，并最终通过通信渠道到达接受者。但他认为知识是一种学习的过程，能够使他人进步的过程。Senge 在研究知识分享时，将知识接受者加入到

其中，这使得后来的研究者开始关注知识接受者和知识拥有者之间的关系，至此开始研究人际关系在知识分享中的作用，并逐步扩展到社会资本对知识分享的影响研究。

2.3.3.5 权利视角

将私有知识视作一种权力资源，基于私人知识的分享不仅促进了组织内部的知识流动，还重新分配和重塑了个体之间的权力关系。Weber（1978）认为个人在组织中获得影响和支配他人的权力源自于知识，而非仅仅来自组织中的地位。French and Bertram（1959）探讨了权力的不同类型，并提出了组织中 6 种代表性的权力类型：强制权、奖赏权、合法权、专家权、参考权和信息权。这些不同类型的权力导致组织中个体拥有不同的相对权力地位。Berman and Woodland（1999）从知识拥有者的角度来看，通过知识分享他们能够影响和控制他人的行动。而知识拥有者分享知识的同时，可能会面临失去在组织中权力和地位的风险。当个人在寻求知识支持时，可能会顾虑自身的地位和影响力而产生阻碍。请求他人帮助可能会让同时认为他们缺乏能力，从而对声誉造成不利影响。

2.3.3.6 知识市场视角

把知识作为一种资源用来交换的环境，Hamel and Prahalad（1990）把知识视为一种难以模仿的资源，是企业的核心能力。Davenport and Prusak（1998）首先提出了知识市场的观点来理解知识分享。他们认为知识并不会自然流动或免费流通的，知识拥有者会有选择的分享知识，当他们觉得知识对自己有帮助时，才会参与知识的交换。知识并不是向传统商品一样交换，而是依赖于人与人之间的信任。对于知识需求者来说，他们寻求知识是因为希望通过知识来提高工作效率、完成工作任务，尤其是在面对不确定性的环境时。而知识的拥有者通过分享知识，也能够从中获益。总结了在知识市场中，知识拥有者可能获得的利益，按重要性排列可以分为 3 类：互利主义、声誉和利他主义。互利主义：基于社会交换理论，

知识分享可以促成一种相互利益的关系，通过分享知识，个体希望从其他人那里获得类似的回报，否则人们通常不愿与他人分享资源。声誉：知识拥有者通过分享知识来塑造自己在组织中的专业形象和声誉。这不仅提升了个人在组织中的影响力，还有可能带来升职的机会。利他主义：某些个体出于乐于助人和社会责任感，愿意无私地分享知识，不追求直接的回报。

2.3.3.7 社会交换视角

Simmel（1878）提出了最早的社会互动和社会交换的思想，他认为社会交换不仅局限于经济交换，而是能扩展到情感、信任等方面，强调了交换双方并非总是平等交换，权利在其中有重要的作用。Cook and Emerson（1987）将社会交换关系划分为 3 种形态：互惠型，双方在交换中期望从他人那里得到相应的回报。理性型，双方在进行交换时，最大化获得个人利益和作用。依赖型，一方付出使另一半接受，期待在未来能获得回报。蔡宁和黎常（2007）总结了社会交换理论对知识分享的 3 种影响方式：

1）交换行为主义：此观点源于心理学行为主义，强调报酬和代价的过程，个体之所以持续做某事是因为可以获得报酬，假如报酬停止，行为则会停止。只有当双方的交换具有吸引力时，才会继续进行行为。

2）交换结构主义：此观点关注复杂的交换关系，在交换中个体与组织之间会产生信任感以及感激，信任是决定性因素，双方在实现互惠时，就能建立起信任从而促进知识的交换。

3）交换网络理论：该观点强调依赖、权利和平衡是交换关系的核心，知识分享中，资源多的一方相对于另一方有更大的影响力。在权力不对等时，只能通过加入新的成员或扩展知识来源从而降低对方的影响力。

2.3.3.8 社会资本视角

Nonaka and Takeuchi（1995）认为个体知识分享是在特定情境下进行的，他们将其称为“Ba”，即知识分享、创造和使用的背景环境，团队和组织是不同层面的 Ba，个体在这些环境中进行知识分享。在此基础上 Nahapiet and Ghoshal（1998）提出利用社会资本来研究组织间的知识分享问题，组织中的社会资本形态会影响知识的流动与创造，从而影响知识分享。他们构建了社会资本的三个维度：结构维度、关系维度和认知维度：

1）结构维度对知识分享的影响。结构维度决定了知识分享的机会，如果组织中有多样的联系，知识和信息的传播和分享就越容易，密集的联系有助于知识在不同个体和不同组织之间流动，因此知识分享依赖于个体所在的网络。

2）关系维度对知识分享的影响。关系维度影响知识分享的动力，当个体之间存在信任感时，越容易增加知识分享的动力，能够激发更深层次的交流，使知识的传播更顺畅。

3）认知维度对知识分享的影响。认知维度主要是帮助个体与个体之间更高效的交流和理解复杂的信息与知识，避免文化的差异产生误解或冲突，能够促进知识的整合和创新。

综上，对知识分享的八个视角分析提供了不同的框架，每个框架都有优点和局限性。沟通视角强调知识分享是一个复杂的沟通过程，重点在于知识的转化和吸收，其中的局限性是过度关注了沟通的过程而忽视了其他因素，如组织文化、个体差异等。工具视角强调如何使用科技提高知识分享的效率并减少沟通障碍，局限性为忽视了员工的动机、态度和文化背景。互动视角的重点在于隐性知识和显性知识如何在个体与组织之间流通并转化，但是忽视了现实可能存在的问题，如员工之间缺少信任，组织内部限制条件等因素。权利视角可能过度关注权利和

地位，可能会导致知识分享的动机和行为过于简化。知识市场过于将知识商业化，未能充分考虑到组织内部的交流与合作。社会交换视角局限于交换关系中的成本和回报，未能考虑知识分享中的非经济动机和情感等因素。社会资本视角强调了关系维度对知识分享的影响，但可能忽视了个体差异和实际面临的问题。本文基于沟通视角关注知识分享的沟通过程，其中包括知识的流动和转化以及接受。在研究沟通满意度与工作绩效之间的关系知识分享作为中介变量时，沟通视角提供了明确的框架，了解知识分享如何在沟通过程中发挥作用，且该视角也有利于研究不同类型员工在沟通满意度、知识分享行为及工作绩效上的差异。通过研究沟通满意度如何影响知识分享行为，并进一步影响工作绩效。

2.3.4 知识分享的影响因素

通过文献了解到知识分享的主体是员工，知识分享是员工在企业内部通过合作与社交平台，分享个人经验和技能的过程，这一过程有助于促进组织的整体创新和发展。另外，驱动员工分享知识的动力主要包括内在动机、外在激励等因素。

企业内部环境等因素对知识分享产生影响。Hulbert（1994）的研究揭示了，跨文化交流是不可避免的趋势，只有克服沟通障碍才能提升组组织效率。通过提高文化意识，就能有效的提高企业的国际业务水平。同时组织的环境因素对知识分享至关重要。积极的环境能促进知识的流动和传播，从而提高创新力。Davenport and Prusak（1998）指出即使拥有成熟的知识分享机制，但缺少适当的文化氛围、激励措施等仍然无法达到预期的效果，解决问题的关键在于建立积极的组织文化氛围和学习环境。Janz and Prasarnphanich（2003）在研究中强调，组织内部的温馨、友好、开放包容和支持氛围能有效的促进员工之间的互动，而这种互动更有利于促进合作学习和知识分享，良好的组织氛围与知识分享之间存在正相关联。Taylor and Wright（2004）认为宽容的态度和包容的文化氛围有助于知识分享行为的发生。Bock et al.（2005）基于合理行为理论，通过实证研究探索了影响知识分享决策的因素。研究结果显示，组织氛围、自我价值感以及互惠预期显著影响知

识分享行为的态度和主观规范，进而影响组织内个体的知识分享意愿。徐瑞平、王军利和陈菊红（2006）的研究深入探讨了组织环境的影响因素，把组织环境细分为 3 个方面：组织信任、组织公平和领导方式。他认为良好的组织环境是促进知识分享的关键要素，而不利的组织环境可能阻碍知识的流动和分享。Hsu（2006）认为知识分享行为发生的前提是建立学习型组织，当存在缺乏宽容和夸大个人的文化氛围中会阻碍知识分享行为的发生。李珈（2006）从双方的角度对知识分享进行研究，发现分享双方的主观情感是影响知识分享的重要因素。王文平和谈正达（2008）研究了集群组织内知识分享对组织间知识和企业专有知识的差异性影响。他们发现知识分享的深度不同，企业产生的专有知识也有所不同，这对企业的知识分享行为和创新资源方面的投入产生了不同程度的影响。史江涛（2011）认为良好的沟通氛围会对知识分享产生影响，能够提高员工绩效。Saenz，Aramburu and Blanco（2012）指出，管理过程中的知识分享是组织成员彼此交换想法、意见和见解，以便分析内外部环境并选择战略。这也包括不同组织单位和个人之间的合作行为，以及在变化发生时重新确定和调整战略的需求。文鹏、包玲玲和陈诚（2012）认为知识分享是指知识在不同主体之间相互交换和流动的过程，对于增强组织的竞争力和财务绩效具有显著的正面影响。向阳和曹勇（2012）则认为企业依赖于知识分享来建立竞争优势，因此，知识分享是维持、提升和创造企业竞争优势的重要无形资产，仅有通过知识分享，企业才能进行接下来的知识整合、创新，甚至形成智力资本，这些都是企业发展核心竞争力的关键资源。张亚军、张金隆、张千帆和张军伟（2015）指出威权领导对隐性知识分享的有显著的负向影响，而授权领导则对隐性知识分享有显著的正向影响，即采用威权式领导风格不利于促进知识分享，相反给予员工适当的自主权能够创造一个有力的条件，使员工之间能够更有效的进行知识分享。曹科岩和窦志铭（2015）研究表明在高科技企业中，良好的创新氛围能激发员工创新和促进知识分享，企业应注重创新氛围的建设，包括文化塑造、激励机制和促进良好人际关系，以增强员工的知识分享意愿推动创新。梁祺和张纯（2016）认为包容性领导能够显著影响员工的知识分享行为，此外，这种领导风格还可以通过促进员工之间的知识分享，间接对员工的创新行为产生积极作用。付正茂（2017）提出悖论式领导风格不仅

对双元创新能力有积极的影响，还能有效促进知识分享。Spoor and Chu（2018）指出通过分享的过程将个人知识转化为群体知识，不仅使参与者受益，也使企业组织能够获取宝贵的知识。刘明霞和徐心吾（2019）的研究发现，真实型领导风格有助于提高员工的道德认同，同时也能增强他们的知识分享水平。

员工的分享动机会对知识分享产生影响。Herzberg 双因素理论指出员工的态度决定了工作任务是否能够完成，工作薪资和办公环境等因素仅能消除员工的不满，维持基本工作的条件，而晋升空间和未来发展等因素能够对员工产生激励作用。Szulanski（1996）深入研究了知识拥有者和知识需求者的分享动机。他认为双方的动机对知识分享有显著影响，知识拥有者往往具有垄断和独占的心理，担心知识分享会导致其失去优越感和某些特殊利益，并且对知识交易中的不公平现象有所顾虑，因此缺乏主动分享知识的动机，这使得知识分享难以持续。反之如果知识接收者缺乏学习意图，知识转移也会受到阻碍。黄沛（2005）研究表明企业组织内部成员如果具有强烈的内在动机，他们更可能利用过去的经验和知识来克服遇到的障碍，同时也更能够成功完成具有挑战性和复杂性的工作项目。Cabrera et al.（2006）在对跨国员工之间的知识分享行为研究发现，员工期望报酬对知识分享有一定的预测作用。赵书松、廖建桥和张可军（2010）认为影响员工进行分享行为的动机有六个，分别为经济动机、兴趣动机、关系动机、伦理动机、公平动机以及成就动机。王智宁、吴应宇和叶新凤（2011）基于计划行为理论进行了关于高科技企业员工知识分享意图的研究。研究表明个体是否愿意分享知识主要取决于他们对分享结果的评价以及他人对其分享行为的期望。张晓东和朱敏（2012）的研究直接表明，工作同事的态度会影响知识分享的意愿。解学梅和吴永慧（2013）定义知识分享为个体愿意将其所学的专业知识和经验传授给他人，通过这种过程可以提升彼此的知识能力和团队的整体表现。唐于红和毛江华（2020）的研究表明，当组织成员感受到与他人的差异或遭受排斥时，会显著阻碍其进行知识分享行为。

综上对知识分享的分析，企业内部环境因素被普遍认为是对知识分享有显著

影响的，虽然组织文化的重要性不可否认，但影响机制在不同组织之间会有所不同，这些因素的影响还会收到个体差异和情景环境的制约。员工的分享动机也是驱动知识分享的核心力，可以看出缺乏动机或不匹配会对知识分享造成负向影响，虽然为了解动机提供了框架，但在实际中对动机的变化需要结合具体行业和背景，才能制定针对性的策略用来优化。其中指出了组织文化和氛围对知识分享有显著的影响，表明沟通满意度可能通过知识分享进而影响工作绩效，需要进一步研究沟通满意度对知识分享的影响。同时也阐述了知识分享的复杂性和影响机制以及不同类型员工的差异，需要检验知识分享行为能不能在沟通满意度与工作绩效之间作为中介变量。

2.3.5 知识分享的维度划分

在研究知识分享维度划分方面取得了以下主要成果：

Tsai（2002）的研究指出，知识分享行为可以分为：知识分享的深度、知识分享的范围和知识分享的实时性三个方面。知识分享的深度反映了组织成员所能获取的知识、经验和技能；知识分享的范围体现了组织成员所能够获取知识的覆盖范围；知识分享的实时性反映了组织成员对于需要获取知识所需的速度快慢。Zárraga and Bonache（2003）研究了知识分享的两个方面：知识转移和知识创造。他们的研究显示，高度关怀的团队氛围有助于促进员工之间的知识分享。具体来说：团队氛围中的仁慈评价、鼓励、相互信任和互助行为对知识转移和知识创造均有显著影响。此外研究还从知识分享行为的交互角度将其分为非正式交流、正式交流和书面交流三个维度。Hooff and Ridder（2004）的研究表明，在研究企业时发现，组织承诺对知识捐献产生了显著影响，而后又收到 CMC 使用的积极影响。并发现了沟通氛围是一个关键因素，沟通氛围对知识捐献和收集都有积极影响。且一个人所收集的知识越多，他就越愿意将知识分享给他人。king and Marks（2008）认为知识分享行为主要体现在分享的频率和分享的积极程度两个方面。杨玉浩和龙君伟（2008）通过对 269 名员工进行开放式问卷调查和访谈，收集了

407 份有效问卷，经过进一步的数据分析发现，知识分享行为受到躬行表现、分享质量和协同精神的影响，且验证证明问卷具有较高的信度和效度。

综上对现有知识分享维度的分析，虽然体现了知识分享的特征，但过于侧重过程忽视了实际能够应用的效果且可能受限于样本和环境背景。现有的知识分享维度划分虽然提供了理论和实证框架，但是在知识分享实际效果、维度复杂性及多样性考虑方面仍存在不足，因此应考虑多维度的互相作用，深入研究知识分享的实际效果和应用。

2.4 工作绩效研究综述

2.4.1 工作绩效的概念界定

工作绩效无论时间无论地点，都是热门的话题。对于任何企业组织来说，工作绩效或工作表现都至关重要。因为工作绩效是企业实现目标和愿景的基础。事实上，管理人员在制定各种管理决策时，通常都会以工作绩效为依据。因此，工作绩效一直是管理学研究中一个极为关键的议题。早期学者认为工作绩效是员工在职责范围内完成任务后展现的能力的度量，是在规定时间内完成的工作任务所产生的效益。它反映了员工对工作的付出、产出、工作质量、效率、等对组织的贡献。随着时代的发展和变化，目前对于工作绩效的定义大致分为三种观点：结果伦、行为伦、综合伦。

2.4.1.1 结果伦

以结果为导向的员工绩效评估关注的是员工在特定工作周期内实现的工作成果，评估的是任务或工作的完成情况，具体表现为产出、成果或成就。Bernardin and Beatty（1984）认为在某个既定的时间内工作活动所产生的工作记录,这种记录由特定的工作活动或职能产生。Kane（1996）提出了不同的观点，他认为客户

需求的满足程度并不是工作绩效的唯一表现。相反，工作绩效是与组织目标相关的一种表现。Tuten and Neidermeyer（2004）把工作绩效定义为员工个体的生产水平。

2.4.1.2 行为伦

从行为论的角度来看，员工的绩效是可以通过观察的行为以及会受到环境的影响等因素共同作用的结果，主要强调过程，但不意味产出结果没有意义。Campbell（1990）认为工作绩效是个人所展示的一种行为，这种行为的目的在于实现组织所需要的目标和期望。Borman and Motowidlo（1993）界定了绩效行为和结果，指出绩效是一种具有可评价要素的行为，这些行为会对个人或组织的效率产生积极或消极的影响。行为指的是人们在工作中所进行的具体活动，而结果则是绩效引发的条件或状态的变化，这些变化可能会促进或阻碍组织目标的实现。Campbell，McCloy，Oppler and Sager（1993）认为，工作绩效是人们在工作中实际执行的、可以被遵循的行为，它仅涉及与组织目标相关的内容，并且可以根据个体的能力或贡献程度进行测量，绩效本身是行动并非结果或后果。Murphy and Shiarella（1997）认为绩效是员工所能够控制的。Rotundo and Sackett（2002）他们认为工作绩效的定义是在个体控制下的对组织有贡献的行为或行动。

2.4.1.3 综合伦

从综合论视角来看，员工绩效是一个多维度概念，受到个体、组织、环境等因素的影响。Barry and Stewart（1997）认为绩效应包括行为和结果，行为既是完成任务的方式，也是一种独立的成果，能够反映完成任务所消耗的精力和体力，可以与结果一同评估。杨杰、方俐洛和凌文铨（2000）把绩效定义为在一段特定时间内，个人或组织通过特定行为方式所取得的结果。他们强调绩效是时间、行为方式和最终结果的统一体。陈学军和王重鸣（2001）指出，工作绩效不再单单是完成工作指标，而是工作过程和工作结果的一个结合体。综合而言，工作绩效

是一个动态的、多维度的概念。瞿皎姣、曹霞和崔勋（2014）从综合观来看，工作绩效的定义涵盖了员工的能力、行为、态度和结果等方面，这种定义进一步丰富了概念。张璐（2020）把工作绩效定义为，员工在完成任务中所表现的能力、行为和结果的结合体。张晗（2020）认为工作绩效是员工在工作中所有行为和结果的总和。刘琳和张娥（2021）提出工作绩效是可多方面测量的要素，集行为和结果的一体。张珮云（2021）认为工作绩效是在一定时间内，为了完成任务的所有行为和结果。

通过对上述观点的分析，结果论的优点在于能够使绩效评估具有明确的量化标准更加便于衡量与对比，但忽视了成果的过程和行为，对员工所付出的努力和方法缺乏考虑。行为论能够评价员工在工作中的具体表现和努力，能够有效的发现不足并及时改正，但行为的评价存在主观判断且难以量化，会导致结果不一。综合论对全面评估绩效提供了一个新的视角，考虑多方面因素能反应员工的综合表现，但可能会导致绩效评估复杂化，增加了评估的难度，需要更多的时间以及数据。本文认为工作绩效既离不开行为也离不开结果，是行为和结果的结合体。突出的绩效不仅表现为员工所工作的结果还表现为员工在工作过程中的行为。最有效的绩效评估应采用综合伦的方法，将结果、行为和其他相关因素结合起来进行综合评价。不仅可以评估员工的最终产出，还能分析其在实现这些产出过程中所采取的行为和策略，从而为员工发展和管理提供更全面的依据。

2.4.2 工作绩效的影响因素

2.4.2.1 个体内在因素

1）工作能力

Dedrick and Dobbins（1991）认为工作能力是决定工作绩效的主要因素。

Borman，White，Pulakos and Oppler（1991）认为员工的工作能力和动机是影响工作绩效的重要因素。李永周、黄薇和刘旸（2014）指出工作嵌入对创新绩效有显著正向作用。在工作联系和工作牺牲的关系中，创新能力有至关重要的中介作用。徐笑君（2016）研究发现，跨文化沟通能力是影响外派人员的重要因素，当跨文化沟通力增加时，任务绩效也会随着增加。彭海霞（2020）总结出影响工作绩效的因素包括工作技能、激励、工作环境和机会这四个方面。

2）工作投入

Rich，Lepine and Crawford（2010）认为工作投入是指个体完全投入到工作角色中，并且与个体工作绩效的两个维度呈正相关关系。Zhang and Bartol（2010）发现在信息技术公司从事复杂工作的专业员工中，创造性工作投入与工作绩效之间呈倒 U 型关系。方来坛、时勘、张风华和高鹏（2011）基于角色理论的研究发现，工作绩效可分为任务绩效和周边绩效，在员工敬业度和工作满意度之间的关系中，工作绩效起到完全中介作用。温碧燕、周小曼和吴秀梅（2017）使用纵向调查法对服务型行业进行调查，调查发现，员工的敬业度和工作绩效受到员工的正面心理资本影响。不仅直接正向影响工作绩效，还可通过敬业度间接正向影响工作绩效。张也（2020）指出主观幸福感、工作投入、组织认同及工作价值等因素对工作绩效有显著影响。

3）个体特征

Barrick and Mount（1991）指出工作绩效与员工的责任心和外向性之间存在正相关关系。Furnham and Stringfield（1993）对中国管理者的研究发现，内向性与工作绩效呈负相关关系，而外向性与工作绩效呈正相关关系。Spencer（1993）认为可以通过特征、动机和知识三个方面进行分析员工会有何种能力，从而能够预测出员工的工作绩效高低。Lawler（1994）在早期胜任力模型的基础上，将员工的人格特质纳入作为影响工作绩效的一个因素。Hayes，Roehm and Castellano

（1994）在对蓝领工人的研究中发现，工人的社交性与工作绩效之间存在负相关关系。邓家安（2007）以公办民营机构员工为测量对象，进行了员工绩效度量发现，员工的不同特征例如：性别、年龄、工龄、工作内容、工作薪资等因素在工作绩效上有显著差异，但在宗教信仰和教育程度上没有明显差异。马述杰（2018）在其研究中归纳出影响工作绩效的因素主要有员工的个体特征、价值观、知识结构、工作能力和心理状态。杜玉娇（2021）在研究总指出，影响工作绩效的因素在个人层面上有：个体的知识结构、工作能力、心理状态和工作价值观。

4）动机

Janssen and Yperen（2004）认为，目标导向的动机与工作绩效之间存在正相关关系，而绩效导向的动机与工作绩效之间存在负相关关系。李伟和梅继霞（2013）研究表明，在工作投入和工作绩效的关系中，内在动机对其有正向影响，且能够作为预测手段。张学和、宋伟和方世建（2013）研究证明，员工的创新绩效受到学习目标导向的积极影响，同样绩效目标导向对于员工创新绩效有正向影响，后者影响力略微低于前者。

5）其他因素

Petty，Mcgee and Cavender（1984）通过分析技术发现，工作满意度与个体绩效之间存在正相关关系。张兰霞、刘杰、赵海丹和娄巍（2008）的研究发现，工作态度能够显著的影响工作绩效，同时发现个体差异也会对工作态度和工作绩效产生正向影响。张燕君和黄健柏（2011）通过构建工作绩效三维模型发现，组织动态匹配可以作为预测工作绩效的指标，而后再加入工作动机后，大大的提高了预测能力。王玉峰和金叶欣（2016）在实证研究中发现，当员工面临变革的压力时，积极应对方式会对工作绩效产生正向影响。

2.4.2.2 情境外因素

1）领导

Liden and Graen（1980）的研究发现，高质量的领导——成员交换关系可以增强员工的工作责任感，使他们愿意投入更多时间来提升工作绩效。Chandra（2016）的研究指出，领导风格与工作绩效存在关系。彭坚和王霄（2016）基于角色理论，通过分析 64 个工作团队的数据发现，追随者是否能提高工作绩效主要依赖于领导与追随者之间的匹配程度。李晓玉、高冬东和赵申苒（2016）对 722 名乡镇公务员的研究表明，仁慈领导能够显著改善公务员的工作态度和工作绩效。

2）组织

Eisenberger，Huntington，Hutchison and Sowa（1986）认为工作绩效的提升依赖于增强的组织支持感，组织支持感可以有效地激发员工的工作热情，并进一步推动员工的创造力和创新能力，从而提高工作绩效。Williams and Hazer（1986）指出工作绩效受到组织承诺的影响，但这种影响的效果取决于组织承诺的兑现能力和信用水平。Beatty（1998）认为员工绩效水平受到组织激励制度的直接影响。有效的激励机制可以激发员工的工作热情，保持积极的工作态度，从而提升工作效率。Chandra（2016）指出工作环境和员工工作满意度对提升员工工作绩效具有关键作用。良好的工作环境和高水平的工作满意度能够增强员工的工作动力，促进员工之间的有效沟通，从而提升工作绩效。Githui（2015）提出工作绩效与组织文化有密切联系，组织文化的参与性和适应性两个维度可以有效地提升工作绩效。Mwanzia（2015）指出组织环境的变化常常会妨碍工作绩效的提升。如果组织内部环境频繁变化，员工可能因难以适应新环境而主动或被动的抵制这些变化，这种抵制可能对组织造成负面影响。在组织变革时，管理者应提供良好的工作环境和适当的奖励，以促进工作绩效的提升。

3）工作压力

目前工作压力与工作绩效的关系还没有统一的界定，但通常情况下二者之间的关系存在负相关。张志军（2006）指出工作压力可以激发员工的潜力，促使他们更好的完成工作，但如果压力过大就会导致与工作绩效负相关。黎娟（2014）指出心理压力对工作绩效有双重影响，适度的工作压力可以促使员工集中精力高效完成工作任务；然而过多的压力则可能引发员工的抵触情绪，导致工作热情和动力不足，从而降低工作绩效。Brooks and Califf（2017）基于环境匹配理论，发现使用社交媒体引发的技术压力与员工的工作绩效之间存在负相关关系。

4）其他因素

陈业华和田子州（2012）基于勒温的场域理论，发现在先进制造技术下，员工的适应能力直接影响工作表现，同时良好的团队氛围能够促进员工的创新行为并增强环境的适应能力。Du，Bhattacharya and Sen（2015）基于内部营销和心理契约理论，认为企业的社会责任能够满足员工在多个层面和方面的工作需求，从而提升工作绩效。周金毅、陈昊和李雅文（2017）通过不确定性削减理论发现，员工向领导寻求负向反馈则会使工作绩效负相关，从同事寻求负向反馈则工作绩效正相关。张军伟、龙立荣和王桃林（2017）从自我概念进行研究发现，高绩效工作系统差异越大，高绩效工作系统对工作绩效之间正相关关系越小，且能够调节组织的自尊在工作绩效之间作用。

综上分析，现有的研究表明工作绩效受到内外部因素的影响，其中包括工作能力、工作投入、个体特征和动机等。这些因素通常与沟通满意度相关，良好的沟通氛围和组织支持感能增强员工的工作投入和工作能力，从而影响工作绩效。虽然没有明确说明沟通满意度对知识分享的影响，但可以通过推测，沟通满意度可能会通过员工的工作能力和工作投入间接的对知识分享和工作绩效产生影响。虽然有多种影响工作绩效的因素，但这些因素的影响往往依赖于特定的情境和个

体差异。单一因素的分析可能无法全面反映绩效的实际情况，需要综合考虑多方面的因素，结合具体实际情况进行综合评估和管理。

2.4.3 工作绩效的维度与测量

2.4.3.1 工作绩效维度划分

根据 Katz and Kahn（1966）认为工作绩效可以分为角色内绩效和角色外绩效，角色内绩效侧重于员工完成自己工作范围内的任务；角色外绩效通常是员工自愿表现、超过自己的工作范围的行为，通常表现于：主动帮助同事、参与自愿活动等。Campbell (1990) 提出了八因素模型，通过员工的沟通能力、任务完成能力、领导能力和管理能力等来测量工作绩效。Borman and Motowidlo（1993）在Campbell（1990）的研究基础上，建立了经典的绩效模型，提出了绩效是由任务绩效和周边绩效两个部分组成，任务绩效是指员工主动完成工作任务的行为，具体表现在：在岗位职责的基础上，员工为完成工作任务所投入的直接体力和脑力劳动，以及为实现组织目标而对其他员工提供的必要帮助等。周边绩效是指员工所表现出的那些与工作任务没有直接关系的行为或成果，具体表现在：员工由于其背景和声望等因素，虽然不直接参与生产活动，但在组织间起到了重要的作用，有效地提高了员工的工作效率。Allworth and Hesketh（1999）认为随着时代的发展，工作环境变得更加复杂，员工在面对这些变化时需要有灵活应变的能力，以解决工作难题，基于此，他们提出了适应性绩效。实证研究表明，适应性绩效独立于任务绩效和周边绩效。孙健敏和焦长泉（2002）运用半结构化访谈对 109 名管理人员进行分析，把管理者的工作绩效分为三个维度：工作任务绩效、个体特质绩效和人际绩效。个体特质绩效指的是个体在特定情境下个体特质的特征对工作表现有直接影响。王辉等（2003）在中国文化背景下，使用验证性分析检验了任务绩效和情景绩效的结构差异，研究发现，任务绩效和情景绩效在结构上相对独立，在不同文化背景下具有普遍适用性。温志毅（2005）提出绩效由任务绩效、人际绩效、适应绩效、努力绩效四个维度构成。韩翼、廖建桥和龙立荣（2007）

在经典绩效模型的基础上又提出了两个新的维度分别是学习绩效和创新绩效。Koopmans，Bemaards，Hildebrandt，Schaufeli，Henrica and Beek（2011）在前人Allworth and Hesketh（1999）的基础上，将工作绩效从职业健康、心理学和管理学领域的角度划分为任务绩效、周边绩效、适应性绩效和反生产工作行为。

2.4.3.2 工作绩效的测量与量表

Campbell（1990）提出了八因素模型，最初针对于商业和工业的研究，后来发现该模型具有适用性，逐步推广至其他领域用以研究。Borman and Motowidlo（1993）在该基础的模型上，进一步扩展了绩效标准，强调了情境绩效的重要性。Scotter and Motowidlo（1996）在研究中进一步把周边绩效的划分为两个维度：人际促进和工作专注，共计 15 个题项。Koopmans et al（2011）提出工作绩效可以分为任务绩效、情境绩效、适应性绩效以及反生产工作行为，并为其设计了量表，共计 47 个题项。王辉、李晓轩和罗胜强（2003）通过借鉴 Borman and Motowidlo（1993）的量表，在中国文化背景下检验了任务绩效和情境绩效，结果表明了任务绩效和情境绩效适用于中国的文化背景，且任务绩效有预测员工的提升可能性。韩翼、廖建桥和龙立荣（2007）创新性的将工作绩效划分为任务绩效、关系绩效、学习绩效以及创新绩效，共计 39 个题项，且学习绩效和创新绩效经过检验均表现出正相关显著影响。

综上对工作绩效的相关研究和分析，Borman and Motowidlo 提出的任务绩效和周边绩效维度，通过多年的实证研究，已经被验证为能够有效反映工作绩效的核心内容。任务绩效关注员工完成工作任务的效率和质量，而周边绩效则侧重于员工在工作环境中的积极行为和态度。这两个维度可以帮助更全面地理解工作绩效及其影响因素。通过深入研究这两个维度，可以揭示它们之间的关系，为绩效评估和管理提供有力的支持。本文以任务绩效和周边绩效出发就工作绩效进行深入研究，以便发现变量之间的关系。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.5 沟通满意度、知识分享与工作绩效

2.5.1 沟通满意度与工作绩效

沟通满意度与工作绩效之间的关系是组织行为学和人力资源管理领域中一个备受关注的重要议题。员工的沟通满意度不仅影响他们对工作环境的感知，还直接影响到他们的工作表现和绩效水平。因此，探究沟通满意度如何与工作绩效相互作用，对于优化组织内部沟通策略和提升员工整体表现具有重要意义。Pincus（1986）通过对 327 名医疗领域护士的调查研究，发现沟通满意度对工作绩效有正向影响，证实了良好的沟通满意度能提升工作绩效。然而 Snyder and Morris（1984）在对社会服务系统研究中得到了不同的结论，他认为沟通满意度并不是直接影响工作绩效的，而是取决于特定的环境或组织背景间接影响。这表明沟通满意度和工作绩效之间的关系并非固定不变，不同行业可能会导致这种关系的变化。Goris（2007）在对 302 名员工研究发现沟通满意度在个体与工作的模型中表现微弱的调节作用，但是在对于预测工作绩效有显著作用。刘彧彧、钟晨和郑娜（2010）基于 215 名员工为调查对象，探究了沟通满意度与离职倾向和工作绩效的关系，结果显示沟通满意度与离职倾向负相关影响，沟通满意度与工作绩效成正相关影响。Ohunakin and Olugbade（2022）基于社会交换理论调查了 372 名顾客接触型酒店员工，研究结果表明沟通满意度调节了顾客接触型酒店员工对薪酬制度和工作绩效之间的关系。

综上所述，沟通满意度与工作绩效之间的关系存在复杂性和多样性，研究表明沟通满意度对工作绩效有显著影响，但是实际情况会因行业、组织文化、职业等因素发生改变。另外，沟通满意度在预测工作绩效时调节作用较弱，说明沟通满意度可能与其他因素共同作用而非单独决定工作绩效。研究中尝试过组织承诺作为中介变量，但研究结果显示组织承诺并未在沟通满意度与工作绩效之间起到中介作用，这表明沟通满意度需要考虑更多的中介变量。总而言之，沟通满意度与工作绩效之间的关系并非单一的，研究结果的差异表明该关系受到多种因素的

影响，需要进一步研究不同情境下的沟通满意度对工作绩效的影响，从而为理论构建和实践应用提供可靠的依据。

2.5.2 工作绩效与知识分享

在工作绩效与知识分享行为的研究中，Motowidlo，Borman and Schmit（1997）的研究发现知识分享对员工的任务绩效和周边绩效都有积极作用。Liao，Chang，Cheng and Kuo（2004）指出，知识分享能够增强个人和组织的目标达成和绩效提升能力。员工不仅可以将知识传递给其他同事，还能让同事们获得有价值的信息，从而扩大个人知识面，提升解决问题的能力和工作绩效。Hooff and Ridder（2004）认为知识分享是提高工作绩效的一个重要因素，当员工在高沟通氛围的环境时，有助于知识分享行为的发生，当触发知识分享时，有助于员工解决问题，从而提高工作绩效。杜荣、赵雪松和全小梅（2005）提出了新的测量标准用来测量部门在组织之间知识分享的水平，由此构建工作绩效和知识分享关系的模型，深入探究了工作绩效与知识分享的关系。李宁和严进（2007）认为当员工处于一个较高信任氛围的组织环境中，员工会产生较高的安全感，工作绩效和个体创新的积极性会显著提高，进而影响整个组织的创造力。Kang，Kim and Chang（2008）以 323 员工作为测量对象，发现员工如果能进行有效的知识分享时，他们的绩效较以往有所增长。胡明、金宁、戚啸艳和胡汉辉（2009）把研究视角转向组织整体层面，研究发现知识分享可以促进组织内部知识的增值，进而提升整体组织绩效。Maruta（2012）认为通过知识分享个人能获取所需的知识资源，结合自身的内在洞察力从而生成新的知识。洞察力是指选择适当的知识并将其与相关知识结合，以达到预期结果的能力。马华维、陈鹏和姚琪（2012）以 168 名在校教师作为研究对象，发现教师自身的知识分享水平越高，其工作绩效也越高，但知识分享质量与工作绩效的关联性并不显著。沈斌（2017）在对集团公司 161 名员工调查中发现，无论是任务绩效还是情境绩效，跨部门的知识分享行为都会对员工的工作绩效产生显著的正向影响。唐锦铨、林中燕、宋李斌和董势（2019）研究表明，在三甲医院医生的知识分享行为能够显著改善他们的工作绩效，主要原因是这种

行为能够有效的获取更多知识。Jafar，Geng，Ahmad and Chan（2019）研究发现，员工在社交媒体上的知识分享行为对其个人工作绩效有显著的正面影响。Rohim and Budhiasa（2019）的研究知识分享对员工的绩效有显著影响，能增强员工的知识、技能和创意，并成为组织学习的重要支撑。员工在技术专长分享、培训后知识分享、政策文件分享和协作解决问题等方面的知识分享行为，有助于提高其绩效。Swanson，Kim，Yang and Lee（2020）的研究表明，知识分享对员工绩效有显著的积极影响，分享知识可以帮助缺乏经验的员工或新员工获得智力资源和工作相关的知识，从而改善他们的工作绩效。

综上所述，知识分享对工作绩效有显著影响，现有的研究大多集中于知识分享对工作绩效的直接影响，但没有研究表明知识分享是否在沟通满意度与工作绩效之间起到中介作用。通常情况下沟通满意度对工作绩效有正向影响，良好的沟通满意度可以提升工作表现，然而并非在所有情境下都一致。如有研究发现，在某些行业，沟通满意度与工作绩效之间没有显著关联。另外，沟通满意度在预测工作绩效时的调节作用可能较弱，说明需要考虑其他因素。也有研究发现，组织承诺并未在沟通满意度与工作绩效之间起到中介作用，说明了这一关系所具有的复杂性。知识分享对工作绩效的影响也表现出显著正向影响效果，知识分享能够提升员工的任务绩效和周边绩效，并在高信任氛围下对工作绩效的促进作用更为显著。但知识分享的质量与工作绩效之间的关系并不总是显著，这说明知识分享的影响可能受到多种因素的制约，而不仅仅是单一因素。学者对沟通满意度与工作绩效之间的中介作用关注较少，因此需要进一步通过实证研究来验证，用来确定知识分享是否能够作为沟通满意度与工作绩效之间的中介变量。本文将沟通满意度、知识分享行为和工作绩效三者联合一起进行深入研究，尽可能完整的考虑发生影响员工知识分享行为的满意度因素，以此深入研究对知识分享行为的影响。

2.6 理论基础

2.6.1 社会交换理论

社会交换理论是一种社会学和心理学理论，指在解释人们在社会互动中的行为选择和关系维持机制。其核心观点是个体在社会交往中像经济交易一样进行成本和收益的计算，以追求最大化的利益和最小化的成本。最早是由 Homans 于 1958 年提出的，主要代表人物有 Homans，Blau，Emerson and adams，其思想渊源主要包括 Burrbus Frederick Skinner 的行为主义心理学思想，Adam Smith 的古典经济学思想和文化人类学研究。Burrbus Frederick Skinner 通过对动物的实验研究发现：当某个行为伴随着一个强化刺激出现时，这个行为的强度会增加。即如果某个行为得到了强化，那么它发生的频率就会提高。他还指出随着某个行为得到特定强化的次数增加，这种强化物的强化效果会显著降低。而如果一个得到强化的行为不再继续得到强化，那么这个行为就会减少甚至消失。Homans 认为人类行为与动物行为有类似的规律，区别在于，动物与实验者之间的关系是单向的，而人类行为是双向的，存在互相的奖励或惩罚，这被称为社会交换。

综上，该理论的核心是互惠原则，人们在社会中期望通过交换获得公平的回报，当在工作中，员工感受到较高的沟通满意度时，他们会认为组织对他们的投入和支持是公平的，会促使员工回报组织。且高沟通满意度增强了员工之间的信任，能够有效提升社会资本。良好的沟通氛围使得员工在交换过程中感受到社会资本的增加，他们会更愿意分享自己的知识，有效提升了整个组织的工作绩效。

2.6.2 期望理论

期望理论由 Victor Vroom 于 1964 年《Work and Motivation》一书中提出，该书的核心观点是，个体的动机受到他们对某一行为将带来的结果的期望和对结果价值的评估所影响。期望理论包含三个关键要素：期望、工具性和效价。期望是

指个体相信努力工作能达到预期绩效的主观概率评估，期望值越高，个体就会越相信自己能够带来成功；工具性是指个体相信达到某一绩效水平会得到特定结果或奖励的概率评估，高工具性代表达到预期的绩效会带来明确的奖励；效价是指个体对获得的奖励或结果重视程度的评估，不同个体对不同结果有不同的效价，因为个体与个体之间的需求各不相同。员工只有在相信他们的努力会带来预期的绩效，并且这种绩效会带来他们重视的奖励时，才会有强烈的动机去努力工作。通过提高员工的自我效能感、确保绩效评估和奖励分配的公平性和透明性，以及了解员工的个人需求和目标，管理者可以更有效地激励员工，提高工作绩效和整体生产力。

期望理论解释了员工在沟通方面感到满意时，员工对组织的反馈机制和支持有更高的期望，相信组织会认可他们的努力并给予奖励。其中高沟通满意度伴随着明确的奖励机制，员工会根据奖励的价值来调整自己的行为，这增强了员工对知识分享的激励感。期望理论还强调了反馈机制的重要性，良好的沟通满意度意味着员工可以获得及时和有效的反馈，有助于评估自己的知识分享行为是否达到了预期效果。员工通过这种反馈调整自己的行为，从而更有效地参与知识分享，进一步影响工作绩效。

2.6.3 组织公民行为理论

组织公民行为理论最早由 Dennis Organ 在 20 世纪 80 年代提出。他在 1988 年的著作《Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome》一书中系统阐述了这一理论，组织公民行为理论强调员工在工作中自发表现的行为，这些行为超出了他们的正式工作职责，对组织的整体运作和绩效有积极作用。其表现为以下 5 种行为：自愿性、工作奉献、利他主义、组织忠诚和守纪行为。自愿行为能够加强团队协作、提升组织效率，并增强组织的团结力。Dennis Organ 的研究为理解和管理员工行为提供了新的视角，认为通过鼓励，组织可以创造更积极的工作环境和文化，从而提升整体绩效。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

组织公民行为理论通过强调员工在工作职责之外表现出的额外行为，如帮助同事、主动分享知识、提出改进建议等，这些行为有助于组织的运作和氛围。虽然不直接由正式奖励系统驱动，但它们有助于增强团队合作和工作绩效。员工在这样的环境中更愿意进行知识分享，从而推动组织绩效的提升。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 3 章

研究方法及研究设计和问卷设计

3.1 研究方法

3.1.1 问卷调查法

通过设计符合本研究的详细问卷来测量沟通满意度、知识分享和工作绩效这三个变量，研究的对象为企业的在职员工，主要涉及制造业、服务业、金融、技术等行业，样本数据主要集中在广东、江苏、山东等地。通过线上的方式分发问卷收集样本数据，问卷自2024年8月中旬开始发放，并于2024年8月底回收完毕。利用统计分析方法处理数据，以探究沟通满意度如何通过知识分享影响工作绩效，并揭示这些变量之间的关系和作用机制。

3.1.2 实证研究法

通过借鉴过去的成熟量表以及研究成果和问卷回收的数据，经SPSS整理出来的有效数据进行信度分析、效度分析、单因素分析、差异性分析和回归分析等方式验证本文假设并得出最终结论。

3.2 研究假设

3.2.1 沟通满意度与知识分享行为的假设

沟通满意度是员工对于沟通过程和沟通环境以及沟通效果的满意程度，其中涵盖多个方面。知识分享行为是在组织内的知识拥有者向知识学习者以知识充当

媒介而进行的传播过程，是一种双方互相分享知识的行为。Bock et al.（2005）结合了组织氛围和动机因素的基础上构建了综合分析因素模型，结果表明，员工在组织内感受到自我价值以及组织氛围时会促进知识分享行为的发生。孙红萍和刘向阳（2007）根据社会资本理论并结合以往知识分享的成果，对知识密集型企业展开研究，结果表明员工自我价值、期望薪资和良好的人际关系能够明显的预测员工间知识分享意向。Hooff and Ridder（2004）实证表明，员工是否会进行知识分享行为受到工作环境的影响，只有从员工的视角出发，建立良好的企业氛围，员工才会主动的进行知识分享。李斐斐（2005）认为上层领导在管理的过程中要以人为中心，尊重员工的创新思想，善于与员工交流，促进知识分享行为的发生。王仙雅、林盛、陈立芸和白寅（2014）经过实证研究发现，沟通氛围明显影响员工的隐形知识分享行为，能够对员工绩效产生促进作用。基于上述文献综述分析，本文提出以下沟通满意度和知识分享行为的假设：

H1：沟通满意度与知识分享行为呈正相关

H1a：与同事沟通满意度与知识分享行为呈正相关

H1b：与上级沟通满意度与知识分享行为呈正相关

H1c：沟通氛围与知识分享行为呈正相关

3.2.2 知识分享行为与工作绩效的假设

知识分享在企业中有非常重要的地位，当企业内的知识进行互相交流、融合后，知识产生的价值就会越高，整个企业的绩效都会得到提高，正因如此知识分享行为和工作绩效的关系对于企业至关重要。 杜荣等（2005）提出了新的测量标准用来测量部门在组织之间知识分享的水平，由此构建工作绩效和知识分享关系的模型，深入探究了工作绩效与知识分享的关系。Hooff and Ridder（2004）研究样本为242名员工，实证证明了良好的沟通会促进员工间的知识分享意愿和知识

分享行为且对工作绩效有正面影响。Kang and Kim（2008）实验的研究样本为323名员工，实证的结论与Vries基本一致，员工在有良好的沟通下进行知识分享的绩效要远远大于没有知识分享的参照组。朱林（2012）通过调查57家企业发现，高绩效工作系统对任务绩效、周边绩效、适应性绩效和创新绩效有显著正相关，且知分享行为在高绩效工作系统与工作绩效中起到部分中介作用。其中创新绩效是用来衡量个体或者组织在创新方面的表现和成果。绩效适应性绩效关注的是员工在面对变化时的适应能力。朱林着重点在于如何通过知识分享和组织学习氛围来推动创新，而我们的研究重点在于研究知识分享如何影响员工的工作绩效，虽然在结论中强调了知识分享对创新绩效有促进作用，但研究目标和假设不同，它的实用性可能不足以支持本文框架和假设。因此本文不采用创新绩效、适应性绩效作为研究范围。基于上述结论，提出以下知识分享行为和绩效的假设：

H2：知识分享行为与工作绩效呈正相关

3.2.3 沟通满意度与工作绩效的假设

Pincus（1986）通过对327名医疗领域护士的调查研究，发现沟通满意度对工作绩效有正向影响，证实了良好的沟通满意度能够提升工作绩效。然而Snyder and Morris（1984）研究中却得出了截然不同的结论，他们在探究一个社会服务系统时发现，沟通满意度与工作绩效之间并没有显著的关联。这表明沟通满意度和工作绩效之间的关系并非固定不变，不同行业可能会导致这种关系的变化。Goris（2007）在对302名员工研究发现沟通满意度在个体与工作的模型中表现微弱的调节作用，但是在对于预测工作绩效有显著作用。对此本文提出以下假设：

H3：沟通满意度与工作绩效呈正相关

H3a：与同事沟通与工作绩效呈正相关

H3b：与上级沟通与工作绩效呈正相关

H3c：沟通氛围与工作绩效呈正相关

3.2.4 知识分享在沟通满意度与工作绩效起中介作用

沟通满意度是对员工在工作环境中沟通畅快程度，员工对当前工作环境感到舒适时，会提高员工的知识分享意愿从而进行知识分享。知识分享是员工在企业内分享传授知识的过程，是分享者与接受者之间产生的以知识为中介的一种行为。刘静（2008）认为知识分享行为有效的发生，不仅可以帮助企业脱离因重复劳动和人才流失导致的困境，而且有利于提高企业核心竞争力，最终达到提高企业的整体绩效。韩莹和陈国宏（2016）在集群企业开展研究，研究中发现知识分享会促进绩效提高，并且知识分享在创新绩效和网络权利之间起到中介作用，所以当沟通满意度达到员工满意值时，便会使员工进行知识分享行为，大大促进绩效的提高。对此本文提出假设：

H4：沟通满意度与工作绩效的关系中知识分享行为起中介作用

3.3 模型创建

本文构建的理论模型如下图3.1所示，把沟通满意度视为前因变量，同时将知识分享行为引入作为中介变量，并将工作绩效作为最终的结果变量。接下来，研究沟通满意度、知识分享行为和工作绩效之间的相互关系，并深入探讨了员工的知识分享行为对工作的潜在影响，以及工作绩效满意度在这一过程中可能发挥的中介作用。

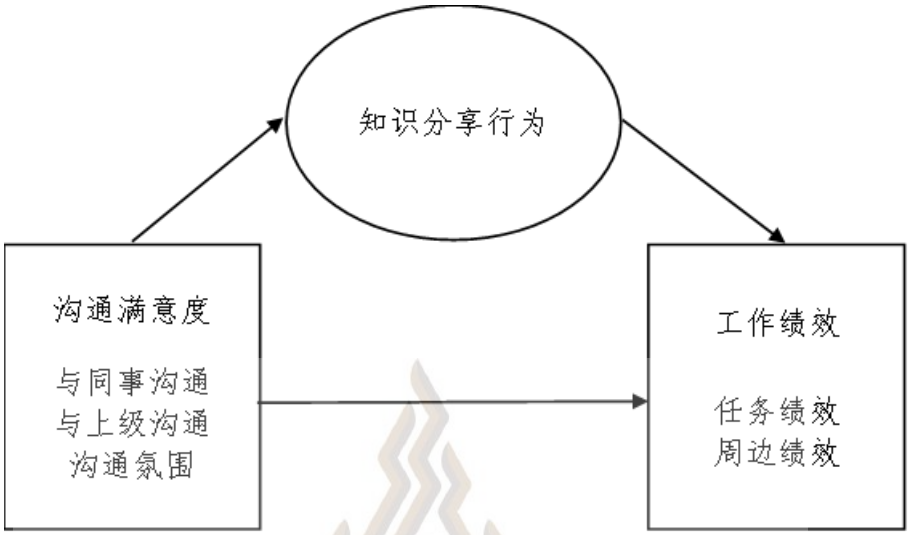

图 3.1 沟通满意度和知识分享与工作绩效关系

3.4 问卷设计

本文在参考了前者编制的相关成熟量表的前提，设计出符合本文的调查问卷。首先收集了调查对象的基本信息，接着详细研究不同类型员工对各项研究变量的影响。接着运用李克特五点评分法，对沟通满意度、知识分享行为和工作绩效这三个变量进行了测量。该量表共有五个选项，1表示非常不同意、2表示不同意、3表示不一定、4表示同意、5表示非常同意。

3.4.1 沟通满意度量表

沟通满意度量表是由 Downs and Hazen 在 1977 年设计而成，本文在借鉴张虹（2014）的研究量表的基础上对量表进一步改良，保留了与知识分享行为更为相关的三个维度，分别是沟通氛围、与同事沟通和与上级沟通。改良后的量表如表 3.1 所示：

表 3.1 沟通满意度量表

A1	我与同事共事时感到工作氛围令人愉悦
A2	我与同事在非工作场合也有紧密的联系
A3	我与同事彼此提出的观点容易达成共识
A4	我的上级能简洁地阐述问题并使大家理解
A5	我对上级会如实的表达想法和观点
A6	我的上级会尝试新想法或接纳他人意见
A7	公司倡导不同部门之间积极互动
A8	公司内会举办活动促进不同部门交流
A9	公司内可以自由的跨部门交流

3.4.2 知识分享量表

对于知识分享的测量方法和维度划分的研究，许多学者从不同角度不同背景进行了不同的研究。Hooff and Ridder（2004）分别从知识获取方和知识分享方两个方面对知识分享进行了研究，同时设计出了知识分享量表，该量表共包含 10 个项目。本文在参考 Hooff and Ridder 量表的基础上加以改进，把员工的分享行为作为一个整体研究，能够更好的反应知识分享行为的中介作用，测量量表如表 3.2 所示：

表 3.2 知识分享量表

B1	我会向同事传授我在书里学习的知识
B2	我会向同事传授我培训的知识
B3	我会向同事传授我的经验和技巧
B4	同事会和我传授他在书里学习的知识
B5	同事会和我传授他培训的知识
B6	同事会和我传授他的经验和技巧

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3.4.3 工作绩效量表

对于工作绩效的测量方法数不胜数，不同的研究角度和研究内容采用不同的方法来测量工作绩效。根据Borman and Motowidlo（1993）的研究，认为工作绩效是与组织目标所有的相关行为，这些行为可以根据个体对组织的贡献程度进行衡量，他们提出工作绩效分为任务绩效和周边绩效。任务绩效是指与特定岗位职责直接相关的工作表现，这种绩效紧密依赖于个体的能力、任务熟练程度和专业知识。周边绩效主要涵盖完成职责之外的任务，在工作中展现额外的热情已完成自己的目标，以及帮助他人或进行团队合作等。Scotter and Motowidlo（1996）研究样本为空军机械师，可能与普通企业员工的工作环境和沟通环境有所不同，空军的样本与普通人相比不具代表性。所以本文参考施信（2009）在中国企业背景下对153名员工进行的实证研究，研究表明不同特征的员工在组织承诺对工作绩效上表现出了差异性，经济承诺、机会承诺和理想承诺对任务绩效有显著作用。对于研究中调查任务绩效和周边绩效所采用的问卷基础上，设计出符合本文的测量题目如表3.3所示：

表3.3 工作绩效量表

C1	我能在工作时间范围内完成工作任务
C2	我能够高效率完成工作职责
C3	我能够保证高质量的工作水准完成任务
C4	我的工作质量能够达到领导的期望值
C5	我时常帮助他人分担工作或提高组织绩效
C6	我会鼓励同事完成与自己无关的工作
C7	同事在工作和生活中遇到困难时，我会帮助他们
C8	和同事共同完成工作时，我总会积极沟通交流

第 4 章

沟通满意度、知识分享与工作绩效之间的关系实证分析

4.1 描述性统计分析

本研究向企业在职员工发放问卷 300 份，回收问卷 300 份。对于出现连续多道题选择相同答案、交卷时间过快等情况的问卷作为废卷处理，剔除 32 份废卷后获得有效问卷 268 份，有效问卷占回收问卷的 89.3%，利用统计分析软件 SPSS27.0 对收集回来的问卷数据进行分析，取得本文的样本结构如下表 4.1 所示：

表 4.1 研究对象背景资料

题项		样本数（人）	百分比（%）	总计（人）
性别	男性	120	44.78	268
	女性	148	55.22	
年龄	18～25 岁	74	27.61	268
	26～30 岁	139	51.87	
	31～35 岁	30	11.19	
	36～40 岁	17	6.34	
	40 岁及以上	8	2.99	
教育背景	高中及以下	23	8.58	268
	专科	71	26.49	
	本科	130	48.51	
	硕士及以上	44	16.42	
职务	管理者	69	25.75	268
	非管理者	199	74.25	

1）从性别比例来看，男性员工 120 人，占比 44.78%，女性员工 148 人，占比 55.22%，女性员工的比例高于男性员工的比例。

2）从年龄比例来看，26～30 岁的员工占总样本人数最多，高达 139 人，占比 51.87%，其次 18～25 岁的员工有 74 人，占比 27.61%，再者 31～35 岁、36～40 岁的员工，分别有 30 人、17 人，而 40 岁以上的员工最少，仅有 8 人，占总样本数 2.99%，通过上述数据表明，本次研究对象主要以年轻员工为主。

3）从教育背景比例来看，本科学历样本数较多，人数为 130 人，占总样本数 48.51%，硕士及以上有 44 人，占比 16.42%；专科学历有 71 人，占比 26.49%；教育背景为高中及以下的人数最少，有 23 人，占比 8.58%。表明本次研究对象受教育程度较高。

4）从是否为管理者比例来看，管理者69人，占比25.75%，非管理者199人，占比74.25%，表明本次研究对象大多数为企业基层员工。

4.2 信度与效度分析

4.2.1 信度分析

通过信度检验能够了解问卷的可靠性和稳定性。信度是指对同一事物的反复测量得到的结果一致性或稳定程度，即结果是否反应了被测者的一致性和稳定性的特征。主要指测试分数或测量结果，并非测量工具本身。Cronbach's Alpha 系数检验是李克特量表中常用的信度检验方法，一般来说，如果 α 系数值低于 0.7 属于低信度，表明量表需要进行修改；α 系数值在 0.7～0.8 之间，表明量表可以接受使用；α 系数值在 0.8～0.9 之间，表明量表有较高的信度，张文彤（2005）如果一个量表的信度越高则表明量表越稳定。本研究检验结果如表 4.2 所示：

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.2 量表的信度分析

变量	题项	Cronbach's Alpha
沟通满意度	A1-A9	0.910
知识分享行为	B1-B6	0.897
工作绩效	C1-C8	0.924

通过表 4.3 发现，沟通满意度、知识分享行为、工作绩效的 Cronbach's Alpha 值分别是 0.910、0.897 和 0.924，α 系数值均超过 0.8，表明量表的可靠性和一致性较高，即问卷的信度较高，可以进行下一步研究。

4.2.2 效度分析

效度也叫有效性，它是能够检验量表是否能够真实的测量预期测量结果的一个指标。效度主要包括内容效度和结构效度。本研究对效度的分析主要从结构效度开展。检验量表结构的有效程度，通常会使用探索性因子分析法，利用 KMO 和 Bartlett's 球形检验指标对其进行分析。

KMO 统计量的范围在 0 至 1 区间，当 KMO≥0.9 为非常适合因子分析；当 0.8≤KMO＜0.9 为适合因子分析；当 0.7≤KMO＜0.8 为较适合因子分析，当 KMO ＜0.6 时，不合适因子分析。

Bartlett's 球形检验显著性小于 0.05 时，表明变量之间存在相关性适合因子分析；当显著性大于 0.05 时，则表明数据不适合因子分析。

4.2.2.1 沟通满意度量表的 KMO 和 Bartlett's 球形检验

通过下表 4.3 所示的分析结果，可以发现 KMO 值是 0.947，显著性水平小于 0.001，表明可以进一步开展因子旋转。

表 4.3 沟通满意度 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin 抽样充分性测量		.947
Bartlett's 球形检验	近似卡方统计量	1182.454
	自由度	36
	显著性水平	.000

使用最大方差法进行因子旋转，得出的结果如下表 4.4 所示，累计方差率为 71.104%，表明因子的提取结构较全面整体效果好，能够代表样本数据中的大部分变异性。

表 4.4 沟通满意度总方差解释

成	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
分	总计	方差%	累计%	总计	方差%	累计%	总计	方差%	累计%
1	5.243	58.253	58.253	5.243	58.253	58.253	2.659	29.546	29.546
2	.617	6.852	65.104	.617	6.852	65.104	1.951	21.682	51.227
3	.540	6.000	71.104	.540	6.000	71.104	1.789	19.877	71.104
4	.501	5.566	76.670						
5	.480	5.330	82.000						
6	.432	4.798	86.798						
7	.425	4.722	91.521						
8	.400	4.439	95.960						
9	.364	4.040	100.000						

提取方法：主成分分析法

4.2.2.2 知识分享行为量表的 KMO 和 Bartlett's 球形检验

首先对知识分享行为量表进行 KMO 和 Bartlett's 球形检验，检验结果如下表 4.5 所示，可以发现 KMO 值是 0.904，显著性水平小于 0.001，表明可以进一步开展因子旋转。

表 4.5 知识分享行为 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin 抽样充分性测量		.904
Bartlett's 球形检验	近似卡方统计量	842.780
	自由度	15
	显著性水平	.000

其次使用最大方差法进行因子旋转，得出的结果如下表 4.6 所示，累计方差率为 66.022%，表明因子的提取结构较全面整体效果较好，能够较好的代表样本数据中大部分变异性。

表 4.6 知识分享行为总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和		
	总计	方差%	累计%	总计	方差%	累计%
1	3.961	66.022	66.022	3.961	66.022	66.022
2	.492	8.192	74.214			
3	.477	7.952	82.167			
4	.421	7.021	89.188			
5	.331	5.524	94.713			
6	.317	5.287	100.000			

提取方法：主成分分析法

4.2.2.3 工作绩效量表的 KMO 和 Bartlett's 球形检验

通过同样的研究方法对工作绩效量表进行 KMO 和 Bartlett's 球形检验，结果如下表 4.7 所示的分析结果，可以发现 KMO 值是 0.945，显著性水平小于 0.001，表明可以进一步开展因子旋转。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

表 4.7 工作绩效 KMO 和 Bartlett's 球形检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin 抽样充分性测量		.945
Bartlett's 球形检验	近似卡方统计量	1292.342
	自由度	28
	显著性水平	.000

使用最大方差法进行因子旋转，得出的结果如下表 4.8 所示，累计方差率为 71.630%，表明因子的提取结构较全面整体效果好，能够代表样本数据中的大部分变异性。

表 4.8 工作绩效总方差解释

成	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
分	总计	方差%	累计%	总计	方差%	累计%	总计	方差%	累计%
1	5.212	65.155	65.155	5.212	65.155	65.155	2.986	37.319	37.319
2	.518	6.474	71.630	.518	6.474	71.630	2.745	34.310	71.630
3	.448	5.601	77.230						
4	.435	5.433	82.663						
5	.387	4.833	87.497						
6	.381	4.758	92.255						
7	.324	4.044	96.299						
8	.296	3.701	100.000						

提取方法：主成分分析法

4.2.2.4 沟通满意度、知识分享、工作绩效旋转成分矩阵

经过旋转成分矩阵可发现分为三个成分，每组题项对应的因子都具有较强的相关性，符合本文的研究要求，如下表 4.9 所示。

表 4.9 旋转成分矩阵

	成分		
	1	2	3
A1 我与同事共事时感到工作氛围令人愉悦		.738	
A2 我与同事在非工作场合也有紧密的联系		.736	
A3 我与同事彼此提出的观点容易达成共识		.735	
A4 我的上级能简洁地阐述问题并使大家理解		.765	
A5 我对上级会如实的表达想法和观点		.768	
A6 我的上级会尝试新想法或接纳他人意见		.768	
A7 公司倡导不同部门之间积极互动		.771	
A8 公司内会举办活动促进不同部门交流		.693	
A9 公司内可以自由的跨部门交流		.728	
B1 我会向同事传授我在书里学习的知识			.715
B2 我会向同事传授我培训的知识			.816
B3 我会向同事传授我的经验和技巧			.752
B4 同事会和我传授他在书里学习的知识			.819
B5 同事会和我传授他培训的知识			.776
B6 同事会和我传授他的经验和技巧			.734
C1 我能在工作时间范围内完成工作任务	.752		
C2 我能够高效率完成工作职责	.798		
C3 我能够保证高质量的工作水准完成任务	.815		
C4 我的工作质量能够达到领导的期望值	.763		
C5 我时常帮助他人分担工作或提高组织绩效	.795		
C6 我会鼓励同事完成与自己无关的工作	.779		
C7 同事在工作和生活中遇到困难时，我会帮助他们	.761		
C8 和同事共同完成工作时，我总会积极沟通交流	.769		

提取方法：主成分分析法
旋转法：采用 Kaiser 标准化的正交旋转法
a.旋转在 5 次迭代中收敛

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.3 相关性分析

相关性分析是用来衡量两个或两个以上的变量之间的关系，并用来判断变量之间是否存在相关性，以及判断相关性是正相关还是负相关。在相关性分析中，大多数学者通常使用 Pearson 相关系数研究各个变量之间的相关关系。通常情况下它的取值范围为-1～1 之间，当值为 1 时，表明变量完全正相关，一个变量增加，另一个变量也随之增加；当值为 0 时，表明变没有线性相关性；当值为-1 时，表明变量完全负相关，一个变量增加，另一个变量则减少。双尾检验适用于检验相关变量之间是否显著，当值小于 0.05 时，则有足够的证明两个变量存在显著的相关性；当值大于等于 0.05 时，则表示相关系数不显著，没有足够的证明两个变量之间存在相关性。本文通过 Pearson 相关分析对沟通满意度三个维度、知识分享行为、工作绩效两个维度进行相关分析，结果如下表 4.10 所示：

表 4.10 研究变量相关性分析

		沟通满意度	与同事沟通	与上级沟通	沟通氛围	知识分享行为	工作绩效
沟通满意度	Pearson 相关性	1					
与同事沟通	Pearson 相关性	.919**	1				
与上级沟通	Pearson 相关性	.929**	.789**	1			
沟通氛围	Pearson 相关性	.914**	.750**	.775**	1		
知识分享行为	Pearson 相关性	.375**	.383**	.296**	.356**	1	
工作绩效	Pearson 相关性	.315**	.332**	.217**	.321**	.476**	1

**.相关性在 0.01 水平（双尾）上显著相关

由上表 4.10 可看出，沟通满意度对知识分享有显著的正相关关系，沟通满意度对工作绩效存在显著的正相关关系。与同事沟通对知识分享有显著的正相关关系，与同事沟通对工作绩效存在显著的正相关关系。与上级沟通对知识分享有显著的正相关关系，与上级沟通对工作绩效存在显著的正相关关系。沟通氛围对知识分享有显著的正相关关系，沟通氛围对工作绩效存在显著的正相关关系。

4.4 回归分析

在上述相关性分析中，对于沟通满意度与知识分享、工作绩效的关系进行了分析，结果均为存在显著的正相关关系，但相关性并不能说明因果关系，两个变量同时增加或减少，并不代表一个变量的变化是另一个变量所导致的。所以，本研究加入回归分析深入研究变量之间是如何互相影响的，并研究沟通满意度、知识分享行为和工作绩效之间的因果关系。标准化回归系数 Beta 是将所有变量转变为均值为 0 和标准差为 1 的正态分布，Beta 值为正数时则表示正相关，Beta 值为负数时则表示负相关，其中 Beta 的绝对值代表了自变量对因变量的影响程度，数值越大影响程度越强。Sig 值表示回归系数显著性的概率，当值为 0～0.01 之间时，被认为非常显著；当值为 0.01～0.05 之间时，被认为显著；当值为 0.05～0.1 之间时，被认为边缘显著；当值超过 0.1 时，被认为不显著，表明自变量对因变量的影响不强。调整后的 R^2 反映的是自变量对因变量的解释能力，取值范围为负无穷至 1，值越接近 1 越表示对因变量的解释能力越强。F 值通常用于检验回归模型自变量能否显著解释因变量的变异，值越大则表示模型整体越显著解释能力越强。

4.4.1 沟通满意度与知识分享行为的回归分析

设置自变量为与同事沟通、与上级沟通、沟通氛围，因变量为知识分享行为，展开线性回归分析，得出下表 4.11 所示：

表 4.11 沟通满意度对知识分享行为的回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数		
	B	标准误差	Beta	t	Sig
常量	1.755	.279		6.288	.000
与同事沟通	.368	.112	.322	3.285	.001
与上级沟通	-.134	.116	-.119	-1.157	.248
沟通氛围	.234	.108	.207	2.167	.031
调整后 R^2	.153				
F	17.016				.000[b]

a.因变量：知识分享行为

通过上表 4.11 可看出，与同事沟通对知识分享行为的 Beta 系数为 0.322，显著性水平为 0.01；说明与同事沟通对知识分享行为呈非常显著正相关。与上级沟通对知识分享行为的 Beta 系数为-0.119，显著性水平为 0.248；说明与上级沟通对知识分享行为为不显著呈负相关关系；沟通氛围对知识分享行为的 Beta 系数为 0.207，显著性水平为 0.031；说明沟通氛围对知识分享行为呈显著正相关；调整后 R^2为 0.153，F 值为 17.016。表明沟通满意度能够解释知识分享行为变异的 15.3%；由此得出，沟通满意度对知识分享行为存在显著的正相关影响，与同事沟通对知识分享行为存在显著正相关结果影响，沟通氛围对知识分享行为存在显著正相关结果影响，与假设 H1、H1a、H1c 一致，得到验证。与上级沟通对知识分享行为为存在负相关关系，与假设 H1b 不一致，未得到验证。

4.4.2 知识分享行为与工作绩效的回归分析

设置自变量为知识分享行为，因变量为工作绩效，展开线性回归分析，得出下表 4.12 所示：

表 4.12 知识分享行为对工作绩效的回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数				
	B	标准误差	Beta	t	Sig	调整后 R^2	F
常量	2.109	.194		10.855	0.00		
知识分享行为	.460	.052	.476	8.824	0.00	.224	77.856

a.因变量：工作绩效

通过上表 4.12 可看出，知识分享行为对工作绩效的 Beta 系数为 0.476，显著性水平小于 0.01，调整后 R^2为 0.224，F 值为 77.856。表明工作绩效能够解释知识分享行为变异的 22.4%；由此得出，知识分享行为对工作绩效存在显著的正相关影响，结果与假设 H2 一致，得到验证。

4.4.3 沟通满意度与工作绩效的回归分析

设置自变量为与同事沟通、与上级沟通、沟通氛围，因变量为工作绩效，展开线性回归分析，得出下表 4.13 所示：

表 4.13 沟通满意度对工作绩效的回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数		
	B	标准误差	Beta	t	Sig
常量	2.261	.273		8.279	.000
与同事沟通	.361	.110	.327	3.290	.001
与上级沟通	-.271	.113	-.249	-2.392	.017
沟通氛围	.295	.106	.269	2.783	.006
调整后 R^2	.131				
F	14.401				.000[b]

a.因变量：工作绩效

通过上表 4.13 可看出，与同事沟通对工作绩效的 Beta 系数为 0.327，显著性水平为 0.01；说明与同事沟通对工作绩效呈非常显著正相关。与上级沟通对工作

绩效的 Beta 系数为-2.49，显著性水平为 0.017；说明与上级沟通对知识分享行为为不显著呈负相关关系；沟通氛围对工作绩效的 Beta 系数为 0.269，显著性水平为 0.006；说明沟通氛围对工作绩效呈显著正相关；调整后 R^2为 0.131，F 值为 14.401。表明沟通满意度能够解释知识分享行为变异的 13.1%；由此得出，沟通满意度对工作绩效存在显著的正相关影响，与同事沟通对工作绩效存在显著正相关结果影响，沟通氛围对工作绩效存在显著正相关结果影响，与假设 H3、H3a、H3c 一致，得到验证。与上级沟通对工作绩效为存在显著的负相关关系，与假设 H3b 不一致，未得到验证。

4.5 中介效果分析

中介效果分析适用于检验一个中介变量在自变量与因变量之间的作用，即检验自变量（X）对中介变量（M）的影响，其次中介变量（M）对因变量（Y）发生的间接的影响。验证中介作用的逻辑流程：1）检验自变量对因变量的 Beta 系数，若有显著影响则继续下一步，反之则停止。2）检验自变量对中介变量的 Beta 系数，若有显著影响则继续下一步，反之则停止。3）检验中介变量对因变量的 Beta 系数，若有显著影响则继续下一步，反之则停止。4）检验自变量与中介变量对因变量的 Beta 系数，若自变量的影响减弱或者消失，检查 Beta 系数是否显著，如果 Beta 系数显著则表现为部分中介效应，Beta 不显著则表现为完全中介效应。

4.5.1 沟通满意度与工作绩效的回归分析

根据前文的表 4.13 得出，回归模型整体显著，显著性水平小于 0.01，调整后 R^2为 0.131，F 值为 14.401。表明沟通满意度能够解释知识分享行为变异的 13.1%，且自变量显著影响因变量，可进行下一步。

4.5.2 沟通满意度对知识分享行为的回归分析

根据前文的表 4.11 可看出，回归模型整体显著，显著性水平小于 0.01，调整后 R^2为 0.153，F 值为 17.016。表明沟通满意度能够解释知识分享行为变异的 15.3%；且自变量显著影响中介变量，可进行下一步。

4.5.3 知识分享对工作绩效的回归分析

根据前文的表 4.12 可看出，知识分享行为对工作绩效的 Beta 系数为 0.476，显著性水平小于 0.01，调整后 R^2为 0.224，F 值为 77.856。表明工作绩效能够解释知识分享行为变异的 22.4%；且中介变量显著影响因变量，可进行下一步。

4.5.4 沟通满意度、知识分享行为对工作绩效的回归分析

设置自变量为沟通满意度、知识分享行为，因变量为工作绩效，开展回归分析，结果得到下表 4.14 所示：

表 4.14 沟通满意度、知识分享对工作绩效的回归分析

模型	非标准化系数		标准化系数				
	B	标准误差	Beta	t	Sig	调整后 R^2	F
常量	1.572	.273		5.755	.000		
沟通满意度	.189	.068	.159	2.764	.006		
知识分享行为	.402	.056	.416	7.247	.000	.242	43.720

a.因变量：工作绩效

由上表 4.14 可看出，知识分享行为的 Beta 系数为 0.416，显著性小于 0.01，表明知识分享行为呈显著效应。根据前文的表 4-16，沟通满意度对工作绩效的 Beta 系数为 0.315，显著性水平小于 0.01，在引入中介变量知识分享行为后，沟通满意度的 Beta 系数降低为 0.159，显著性为 0.006。表明再加入中介变量后沟通

满意度与工作绩效的关系依旧显著。在沟通满意度与工作绩效的影响中知识分享行为起到部分中介作用，结果与假设 H4 一致，得到验证。

4.6 研究结果

本文通过参考沟通满意度、知识分享行为和工作绩效的相关理论和研究，并结合众多学者的研究成果，创新性的把知识分享行为结合到沟通满意度与工作绩效当中，通过问卷调查向各行业的企业员工收集数据，并以此开展实证研究。根据上述实证研究分析，把本文所有研究假设在本节整理归纳如下表 4.15 所示：

表 4.15 检验结果

假设	内容	结果
H1	沟通满意度与知识分享行为呈正相关	成立
H1a	与同事沟通满意度与知识分享行为呈正相关	成立
H1b	与上级沟通满意度与知识分享行为呈正相关	不成立
H1c	沟通氛围与知识分享行为呈正相关	成立
H2	知识分享行为与工作绩效呈正相关	成立
H3	沟通满意度与工作绩效呈正相关	成立
H3a	与同事沟通与工作绩效呈正相关	成立
H3b	与上级沟通与工作绩效呈正相关	不成立
H3c	沟通氛围与工作绩效呈正相关	成立
H4	沟通满意度与工作绩效的关系中知识分享行为起中介作用	成立

4.6.1 沟通满意度对知识分享行为的影响分析

沟通满意度对知识分享存在显著正向影响

沟通满意度是一个关键的变量，显著的影响员工之间的知识分享行为，在实际企业管理中，良好的沟通不仅能够加强员工之间的信任与合作，还能减少信息

不对称，提高员工分享的意愿，从而提高组织整体的知识分享水平。但沟通满意度并不是唯一能影响知识分享的因素，还需要通过文化建设等方面来提高整体的知识分享水平。

4.6.2 与同事沟通对知识分享行为的影响分析

与同事沟通对知识分享存在显著正向影响

通常与同事沟通能够显著的促进知识分享，主要是因为同事之间存在平等的合作关系以及共同目标，这种合作关系对于建立沟通环境有积极作用，同事间的频繁沟通使得知识分享在其中快速地流动，进而帮助推动整个团队的发展。

4.6.3 与上级沟通对知识分享行为的影响分析

与上级沟通对知识分享存在负向影响且不显著

对于与上级沟通出现负向影响关系的原因可能如下：1）上级与下级沟通时言语可能倾向于指令性，而不是协作性，在这种情况下员工可能会觉得受到上级领导的制约。2）员工与领导沟通时，可能会感受到权力不对等的情况，很大程度影响了沟通的自由度和舒适度，导致员工在和上级沟通时对个人意见有所保留，阻碍了知识分享的积极性。3）上级的领导风格并不适用于所有员工，给员工带来了压力，从而使员工不愿意进行知识分享。

4.6.4 沟通氛围对知识分享行为的影响分析

沟通氛围对知识分享存在显著正向影响

良好的沟通氛围有助于加强员工的安全感，能够减少员工间的误解和矛盾，增强整个团队的凝聚力，在高沟通氛围的环境下，员工更加愿意进行知识分享，

通过分享自己的观点和知识，能体会到被重视和尊重的感受，进而推动团队内知识的流动和学习，有助于提高整体团队绩效。

4.6.5 知识分享行为对工作绩效的影响分析

知识分享对工作绩效存在显著正向影响

知识分享行为是促进员工和团队绩效之间的重要因素，在企业的实际环境中，员工的知识分享行为能够显著的提升组织和个体的能力，能够有效的解决问题的同时还有可能激发创新并提高工作效率，最终改善工作绩效。企业若想提升整体绩效水平，就应积极鼓励员工进行知识分享，但知识分享并不是唯一能影响工作绩效的因素，其中员工水平、团队合作等因素也会对工作绩效产生影响。企业可以将知识分享作为提高绩效的关键因素，同时结合其他方法提升整体绩效。

4.6.6 沟通满意度对工作绩效的影响分析

沟通满意度对工作绩效存在显著正向影响

良好的沟通能够减少员工之间的误解或冲突，从而提高工作效率。其中高水平的沟通能够表明员工与员工之间、员工与上级之间的信息交流会更加顺畅、清晰，信息能够准确且及时的在不同组织间流动，从而促进更加有效的决策，这能够显著的提高工作绩效。虽然沟通满意度对工作绩效有显著影响，但是仍有超过90%的其他因素共同影响，例如企业文化、领导风格、工作环境等，需要结合多种方式来全面提高绩效。

4.6.7 与同事沟通对工作绩效的影响分析

与同事沟通对工作绩效存在显著正向影响

与同事沟通对工作绩效有显著的正向影响，主要是因为在信息交流和团队协作等方面，高效的沟通能够提供及时的反馈，促进了知识的快速流动，能更快的解决问题，减少误解和冲突，从而提高整个团队的效率。

4.6.8 与上级沟通对工作绩效的影响分析

与上级沟通对工作绩效存在负向影响且不显著

对于与上级沟通出现负向影响关系的原因可能如下：1）上级对于员工的沟通过于频繁或在工作方面负担增加，如果沟通内容在于批评和问题反馈等，可能会使员工产生消极情绪，从而影响工作表现。2）上级的沟通风格与员工不匹配。对于员工来说可能过于强硬，让员工感到巨大压力。

4.6.9 沟通氛围对工作绩效的影响分析

沟通氛围对工作绩效存在显著正向影响

良好的沟通氛围有助于提升工作绩效，高氛围的环境能够促进团队之间的协作，会使员工更加愿意进行知识分享，提高了团队的凝聚力。且开放式的沟通氛围能提高信息的流动性和实效性，够减少员工间的误解和矛盾，同时也能缓解员工的工作压力，对员工身心起到调节作用，最终提高工作质量。

4.6.10 沟通满意度、知识分享行为对工作绩效的影响分析

沟通满意度、知识分享行为对工作绩效存在显著正向影响

在企业管理中，良好的沟通不仅可以提升工作绩效，也能够通过促进知识分享行为进一步提高绩效表现，沟通满意度越高能够使员工更加乐意知识分享。虽然在加入中介变量知识分享后，直接效应有减弱的迹象，但结果仍为显著，能够表明沟通和知识分享共同影响着绩效。企业应该关注沟通满意感以及建立激励政策鼓励员工知识分享，通过多方面优化工作绩效。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

第 5 章

研究结论、建议与展望

5.1 研究结论

对于沟通满意度和知识分享与工作绩效的关系，通过实证研究部分，解决了第一章节所提出的三个问题：

1）企业里员工的沟通满意度对工作绩效有什么样影响？

沟通满意度的提升能够有效的推动工作绩效的提高，良好的沟通能够使员工更加高效的完成工作，不仅能减少误解和冲突还能提升团队协作能力，从而提高整体工作绩效。即使在加入知识分享行为后，沟通满意度对工作绩效仍产生显著影响，这表明沟通满意度对工作绩效的影响不局限于知识分享行为，其中还包括了其他多个方面。所以沟通满意对工作绩效有显著的正向影响。

2）如果企业员工沟通满意度提升了是否会对知识分享有影响？

沟通满意度能提高员工在组织内的归属感以及信任感，良好的沟通能够让员工在交流中获得更多的信息和反馈，能够促使他们与其他员工分享知识。当员工在高氛围沟通环境或团队氛围开放的环境时，他们会积极的与他人分享知识和经验。当在跨部门合作中，沟通满意度越高越能形成高效的知识交流网络，知识分享行为同样也不局限于正式或非正式的培训和会议当中，在日常的交流中也能够产生知识分享。所以沟通满意对知识分享行为有显著的正向影响。

3）知识分享在企业员工沟通满意度与工作绩效之间是否起到中介作用？

沟通满意度可以通过两个方式影响工作绩效，一是直接影响工作绩效；二是通过知识分享行为间接的影响工作绩效。通过知识分享员工能有效的获取知识、经验等从而优化自身，同时也能增强团队合作能力，使整个团队绩效有所提升。所以知识分享行为在沟通满意度与工作绩效之间起到了部分中介作用。

4）与前人研究结果的创新点

现有的研究主要集中于沟通满意度如何影响工作绩效、知识分享如何影响工作绩效等，少有文献将三者串联起来研究它们是如何相互影响的。本文不仅研究了沟通满意度对工作绩效的影响，还研究了沟通满意度对知识分享行为的关系，并首次提出了知识分享行为作为沟通满意度与工作绩效之间的中介变量。研究结果表明，知识分享行为在沟通满意度与工作绩效中起到部分中介作用，这一研究揭示了沟通满意度通过知识分享行为是如何进一步影响工作绩效的，填补了现有文献的空缺，同时为企业管理提出了新的建议和启示，也对将来探索其他的中介变量开辟了新方向。

5.2 结论建议

根据本文的实证研究结论，对企业管理提出相关建议，以提高员工的沟通满意度，进而改善工作绩效。

1）优化沟通渠道

企业需要建立多种沟通渠道和平台，保证员工在工作中能够无阻碍的进行沟通，管理者要重视与员工的双向沟通，需要定期的与员工交流意见和建议，营造和谐的沟通氛围。不仅能减少误解和冲突，还能提高员工的归属感。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2）鼓励知识分享行为

企业通过建立奖励政策、知识分享平台等方式，鼓励员工积极分享知识、经验和技能。可以通过不定期展开跨部门的交流、培训会等方式，进行知识的分享和吸收，在此过程中员工不仅可以提高自身的能力，还可以推动团队的发展，提高团队合作能力，最终提高整体工作绩效。

3）创建双向反馈机制

对于与上级沟通的负向影响，企业应考虑创建透明的反馈机制，了解员工的工作和困扰，鼓励员工表达出自己的想法和观点，重视员工的想法的同时给予积极的回应和建议，加强员工的参与感，能够有助于建立领导和员工信任关系。

4）优化管理层的沟通技能

管理者和领导者在沟通中处于重要的角色，他们的沟通方式会影响团队的沟通氛围，企业可以为管理者提供专业的培训，帮助管理者更好的倾听员工的意见以及反馈，具有高效的沟通能力的管理者通常能增强团队的凝聚力。

5）创建开放式的企业文化

创建开放式的企业文化通常能为高水平的沟通和知识分享建立基础，无论职位的高低都可以自由的交流，鼓励员工表达自己的观点、意见以及创新点，这种文化不仅可以使员工感受到被重视和尊重，还能减少信息孤岛，极大促进了知识的流动。

5.3 研究不足和展望

5.3.1 研究不足

尽管本文通过研究完成了理论假设的检验，但是由于笔者学术水平和研究能力的局限以及研究条件等条件的限制，整个研究仍有不足及局限性，需要在未来的研究做进一步的改善。

1）研究对象的局限性

由于条件的限制，本文的样本多来自于中国东南沿海地区，在一定程度上限制了样本的地区代表性，虽然样本包含了大部分行业，但总体覆盖的范围还不足够具有代表性，从而可能影响研究结果的准确性，并影响本研究的普遍适用性。

2）问卷的局限性

尽管本文的量表是参考较为成熟的量表进行参考和设计的，但是由于研究条件的限制，对沟通满意度量表、知识分享以及工作绩效的部分题项进行了修改和去除。这些调整可能会导致问卷测量不够完整，可能存在一定范围内的误差。

3）研究深度的局限性

本文以全新的视角研究沟通满意度、知识分享行为对工作绩效的影响，但是知识分享行为只作为一个整体来研究，并未对知识分享行为细分子维度，对其研究不够透彻，具有一定范围的局限性。

5.3.2 研究展望

1）增加数据收集的样本数量以及扩大样本的地区，力求涵盖中国大部分地区，从而使样本更加具有广泛性和代表性。

2）对于本文的研究仅选取了与上级沟通、与同事沟通和沟通氛围这三个维度来衡量员工的沟通满意度，这可能使得测量结果不够全面，在此后的研究中可以引入其他维度，用以判断是否存在相关性。

3）在本文的研究基础上，通过分析知识分享行为的影响因素和细分其子维度进行深入的研究。

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献

Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, *7*(2), 97-111.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, *44*(1), 1-26.

Barry, B., & Stewart, G. L. (1997). Composition, process, and performance in self-managed groups: the role of personality. *Journal of Applied psychology*, *82*(1), 62-78.

Beatty, E. (1998). The political basis of industrialization in Mexico before 1911. *The Journal of Economic History*, *58*(2), 525-528.

Berman Brown, R., & Woodland, M. J. (1999). Managing knowledge wisely: A case study in organisational behaviour. *Journal of Applied Management Studies*, *8*(2), 175-198.

Bernardin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent Publishing.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, *29*(1),87-111.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* p.71-78. San Francisco: Jossey-bass.

Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D., & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 863-872.

Brooks, S., & Califf, C. (2017). Social media-induced technostress: Its impact on the job performance of it professionals and the moderating role of job characteristics. *Computer networks*, *114*(1), 143-153.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, *23*(5), 687-710.

参考文献（续）

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(2), 245-264.

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, 687-732. Consulting Psychologists Press.

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. 35-70.

Chandra, T. (2016). The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Employee Performance--Studies in the School of SMPN 10 Surabaya. *International Education Studies*, *9*(1), 131-140.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication (1973)*, *30*(1), 5-28.

Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, *24*(5), 294-301.

Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1987). Social exchange theory. Annual Review of Sociology,*13*,61-81.

Cummings, J. (2003). *Knowledge sharing: a literature review*. Washington: The wrold Bank.

Davenport, T. H. (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. New York: Harvard Business School.

Deconinck, J. I. M., Johnson, J. U. L. I. E., Busbin, J. A. M. E. S., & Lockwood, F. R. A. N. K. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing management journal*, *18*(2), 145-153.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

Dedrick, E. J., & Dobbins, G. H. (1991). The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis. *Journal of organizational behavior*, *12*(5), 367-377.

Dixon, N. (2002). The neglected receiver. *Ivey Business Journal*, *66*(4), 35-40.

Dixon, N. M. (2001). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, *14*(3), 63-73.

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, *131*(2), 319-335.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, *71*(3), 500-507.

French John, R. P., & Bertram, R. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. 150-167. Univer. Michigan.

Furnham, A., & Stringfield, P. (1993). Personality and work performance: Myers-Briggs Type Indicator correlates of managerial performance in two cultures. *Personality and individual Differences*, *14*(1), 145-153.

Githui, J. M. (2015). *Effects of Organizational Culture on Employee Job Performance: A Case Study of Ericsson Kenya Limited* (Doctoral dissertation). United States International University-Africa, KEN.

Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, *26*(8), 737-752.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, *68*(3), 79-91.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization science*, *13*(3), 232-248.

参考文献（续）

Hayes, T. L., Roehm, H. A., & Castellano, J. P. (1994). Personality correlates of success in total quality manufacturing. *Journal of Business and Psychology*, *8*(4), 397-411.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, *6*(2), 91-100.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, *63*(6), 597-606.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction.* New York: Harper.

Hsu, I. C. (2006). Enhancing employee tendencies to share knowledge—Case studies of nine companies in Taiwan. *International Journal of information management*, *26*(4), 326-338.

Huang, K. T., Lee, Y. W., & Wang, R. Y. (1998). *Quality information and knowledge*. New Jersey: Prentice Hall PTR.

Hulbert, J. E. (1994). Overcoming Intercultural Communication Barriers. *Bulletin of the Association for Business Communication*, *57*(1), 41-44.

Hultman, G., & HÖRBERG, C. R. (1998). Knowledge competition and personal ambition: A theoretical framework for knowledge utilization and action in context. *Science Communication*, *19*(4), 328-348.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, *2*(4), 337-359.

Jafar, R. M. S., Geng, S., Ahmad, W., Niu, B., & Chan, F. T. (2019). Social media usage and employee's job performance: The moderating role of social media rules. *Industrial Management & Data Systems*, *119*(9), 1908-1925.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, *47*(3), 368-384.

Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture. *Decision sciences*, *34*(2), 351-384.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human resource management review*, *6*(2), 123-145.

Kang, Y. J., Kim, S. E., & Chang, G. W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, *31*(14), 1548-1568.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York: John Wiley and Sons.

King, W. R., & Marks Jr, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, *36*(1), 131-146.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, *53*(8), 856-866.

Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior*, *15*(1), 3-15.

Level Jr, D. A. (1959). *A case study of human communications in an urban bank* (Unpublished Doctoral dissertation). Purdue University, USA.

Liao, S. H., Chang, J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M. (2004). Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm. *Knowledge Management Research & Practice*, *2*(1), 24-34.

Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, *23*(3), 451-465.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, *4*(4), 309-336.

Maruta, R. (2012). Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, *30*, 35-47.

Michael, P. (1964). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

参考文献（续）

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*(2), 71-83

Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel psychology*, *50*(4), 823-854.

Mwanzia, G. (2015). *Effects of change on employee performance in organizations.* (Master's dissertation). Kenya University, KEN.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Newell, A. (1982). The knowledge level. *Artificial intelligence*, *18*(1), 87-127.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, *5*(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.* New York: Oxford University Press

O'dell, C. (1998). *If Only We Knew What We Know: the Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. Oxford: Oxford University Press.

Ohunakin, F., & Olugbade, O. A. (2022). Do employees' perceived compensation system influence turnover intentions and job performance? The role of communication satisfaction as a moderator. *Tourism Management Perspectives*, *42*, 100970.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of management Review*, *9*(4), 712-721.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, *12*(3), 395-419.

参考文献（续）

Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, *53*(3), 617-635.

Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance. *Journal of Management Development*, *38*(7), 538-560.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 66-80.

Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with applications*, *25*(1), 113-122.

Saenz, J., Aramburu, N., & Blanco, C. E. (2012). Knowledge sharing and innovation in Spanish and Colombian high-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, *16*(6), 919-933.

Senge, P. (1998). Knowledge sharing. *Executive Excellence*, *15*(6), 11-12.

Simmel, G., Frisby, D., Bottomore, T., & Lemert, C. (2011). *The philosophy of money*. London: Routledge.

Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of applied psychology*, *69*(3), 461-465.

Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. New York: Wiley.

Spoor, J. R., & Chu, M. T. (2018). The role of social identity and communities of practice in mergers and acquisitions. *Group & Organization Management*, *43*(4), 623-647.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, *48*(3), 450-463.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

参考文献（续）

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets.* San Francisco: Barrett-Kohler Publishers.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*, *42*, 88-96.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, *17*(S2), 27-43.

Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, *17*(2), 22-37.

Thayer, L. O. (1968). *Communication and communication systems in organization*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization science*, *13*(2), 179-190.

Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of business research*, *57*(1), 26-34.

Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, *8*(6), 117-130.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of applied psychology*, *81*(5), 525-531.

Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, *33*(2), 111-140.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Willey.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California press.

参考文献（续）

Wijnhoven, F. (1998). Knowledge logistics in business contexts: analyzing and diagnosing knowledge sharing by logistics concepts. *Knowledge and Process Management*, *5*(3), 143-157.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, *71*(2), 219-231.

Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan management review*, *40*(4), 45-58.

Zárraga, C., & Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(7), 1227-1245.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied psychology*, *95*(5), 862-873.

蔡宁, & 黎常. (2007). 知识分享及其研究理论基础. *情报科学*, *25*(1), 30-36.

曹科岩, & 窦志铭. (2015). 组织创新氛围, 知识分享与员工创新行为的跨层次研究. *科研管理*, *36*(12), 83-91.

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.

陈淑妮, 卢定宝, & 陈贵壹. (2012). 不同领导行为对组织创新的影响: 沟通满意度和心理授权的中介效应. *科技管理研究*, *32*(18), 135-140.

陈学军, & 王重鸣. (2001). 绩效模型的最新研究进展. *心理科学*, *24*(6), 737-738.

陈业华, & 田子州. (2012). 组织“力场”对 AMT 环境下员工行为的影响. *科学学与科学技术管理*, *33*(2), 159-166.

陈志红, & 陈志斌. (2009). 沟通满意度与员工绩效: 研究路径及重要发现. *南京社会科学*, (3), 53-59.

鄧家安. (2007). *教育訓練對工作績效之影響: 以公辦民營之長期照護機構為例* (博士学位论文). 国立中山大学,中国台湾.

参考文献（续）

杜荣, 赵雪松, & 全小梅. (2005). 论知识共享与企业绩效的关系. *情报科学*, *23*(9), 1306-1309.

杜玉娇.(2021).*员工主动行为对工作绩效的影响研究*(硕士学位论文). 兰州大学,中国.

樊治平, & 孙永洪. (2006). 知识共享研究综述. *管理学报*, *3*(3), 371-378.

方来坛, 时勘, 张风华, & 高鹏. (2011). 员工敬业度, 工作绩效与工作满意度的关系研究. *管理评论*, *23*(12), 108-115.

付正茂. (2017). 悖论式领导对双元创新能力的影响: 知识共享的中介作用. *兰州财经大学学报*, *33*(1), 11-20.

韩翼, 廖建桥, & 龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, *10*(5), 62-77.

韩莹, & 陈国宏. (2016). 集群企业网络权力与创新绩效关系研究——基于双元式知识共享行为的中介作用. *管理学报*, *13*(6), 855-862.

胡明, 金宁, 戚啸艳, & 胡汉辉. (2009). 组织间知识分享对知识资本及组织绩效影响的实证研究——基于社会资本理论视角, 以酒店连锁企业为例. *东南大学学报 (哲学社会科学版)*, *11*(2), 39-42.

黄沛. (2005). 技术外溢过程中创新行为模型研究. *管理学报*, *2*(1), 49.

季晓芬. (2008). *团队沟通对团队知识共享的作用机制研究* (博士学位论文). 浙江大学,中国.

解学梅, & 吴永慧. (2013). 企业协同创新文化与创新绩效: 基于团队凝聚力的调节效应模型. *科研管理*, *34*(12), 66-74.

黎娟. (2014). 工作绩效: 工作压力与应对方式的影响研究. *社会心理科学*, (10), 49-53.

李斐斐. (2005). 激励员工进行知识共享. *中国人力资源开发*, (12), 76-79.

李珈. (2006). *企业知识共享中个体主体主观障碍及对策研究* (硕士学位论文). 重庆大学,中国.

参考文献（续）

李宁, & 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径.*心理学报*, (06), 1111-1121.

李伟, & 梅继霞. (2013). 内在动机与员工绩效: 基于工作投入的中介效应. *管理评论*, *25*(8), 160-167.

李晓玉, 高冬东, & 赵申苒. (2016). 仁慈领导对乡镇公务员工作绩效的影响: 建言行为和组织支持感的作用. *心理研究*, *9*(6), 52-59.

李永周, 黄薇, & 刘旸. (2014). 高新技术企业研发人员工作嵌入对创新绩效的影响——以创新能力为中介变量. *科学学与科学技术管理*, *35*(3), 135-143.

李元墩.(1998).台灣 [企業員工溝通滿足量表] 建構之研究. *成功大學學報*, *33*, 257-283.

梁祺, & 张纯. (2016). 包容型领导对员工创新行为的影响——知识共享的中介和批判性思维的调节. *商业研究*, *58*(5), 129.

刘静. (2008). *知识共享对企业绩效的影响及其实证研究* (硕士学位论文). 湖南大学,中国.

刘琳 & 张娥.(2021).基于心理资本视角的企业员工工作绩效提升研究.*中小企业管理与科技(上旬刊)*, (01), 144-145.

刘明霞, & 徐心吾. (2019). 真实型领导对员工知识共享行为的影响机制——基于道德认同的中介作用. *中国软科学*, (2), 171-180.

刘彧彧, 钟晨, & 郑娜. (2010). 沟通满意度对离职倾向, 工作绩效的影响研究——组织承诺的中介作用. *管理学家: 学术版*, (6), 45-62.

马华维, 陈鹏, & 姚琦. (2012). 教师上级信任, 知识分享与工作绩效的关系. *心理科学*, *35*(2), 340.

马述杰. (2018). *薪酬公平, 员工敬业度与工作绩效关系研究* (博士学位论文). 山东大学,中国.

毛筱豔, & 簡元瑜. (2010). 員工積極上行溝通與個人-工作契合度之關係-以主管-部屬交換關係為干擾變數. *北商學報*, (17), 63-72.

参考文献（续）

梅红, & 宋晓平. (2007). 领导行为, 沟通满意感与组织绩效的相关性研究. *科学管理研究*, *25*(5), 91-94.

梅红. (2007). 人力资源管理中的组织沟通满意感研究. *科技管理研究*, *27*(7), 117-119.

彭海霞. (2020). *餐饮行业员工满意度对工作绩效影响研究* (硕士学位论文). 江西师范大学, 中国.

彭坚, & 王霄. (2016). 与上司“心有灵犀”会让你的工作更出色吗?——追随原型一致性, 工作投入与工作绩效. *心理学报*, *48*(9), 1151.

钱小军, & 詹晓丽. (2005). 关于沟通满意度以及影响的因子分析和实证研究. *管理评论*, *17*(6), 30-34.

钱小军, & 赵航. (2004). 国企与民企内部沟通状况差异性实证研究. *经济论坛*, (5), 78-80.

瞿皎姣, 曹霞, & 崔勋. (2014). 基于资源保存理论的组织政治知觉对国有企业员工工作绩效的影响机理研究. *管理学报*, *11*(6), 852.

沈斌. (2017). 跨部门知识分享行为与工作绩效的关系研究. *福建江夏学院学报*, *7*(2), 21-29.

沈其泰, 黃敏萍, & 鄭伯壎. (2004). 團隊共享心智模式與知識分享行為: 成員性格特質與性格相似性的調節效果. *管理學報*, *21*(5), 553-570.

施信. (2009). *企业员工组织承诺与工作绩效关系的实证研究* (硕士学位论文). 苏州大学, 中国.

史江涛. (2011). 沟通氛围与知识共享: 一个实证研究. *情报理论与实践*, *34*(11), 40-45.

孙红萍, & 刘向阳. (2007). 个体知识共享意向的社会资本透视. *科学学与科学技术管理*, *28*(1), 111-114.

孙健敏, & 焦长泉. (2002). 对管理者工作绩效结构的探索性研究. *人类工效学*, *8*(3), 1-10.

参考文献（续）

唐锦铨, 林中燕, 宋李斌, & 董势. (2019). 医生个体知识分享与工作绩效的关系研究. *中国卫生信息管理杂志*, (2), 232-238.

唐于红, & 毛江华. (2020). 个体感知差异和职场排斥对知识共享行为的影响机制. *科研管理*, *41*(4), 200-208.

王辉, 李晓轩, & 罗胜强. (2012). 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学*, (4), 79-84.

王文平, & 谈正达. (2008). 有核网络型集群中知识共享深度与知识型企业的创新资源投入关系研究. *管理工程学报*, *22*(3), 51-56.

王仙雅, 林盛, 陈立芸, & 白寅. (2014). 组织氛围, 隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究. *软科学*, *28*(5), 43-47.

王玉峰, & 金叶欣. (2016). 变革的积极应对, 工作投入对员工绩效的影响——技能的调节作用. *科学学与科学技术管理*, *37*(4), 158-171.

王智宁, 吴应宇, & 叶新凤. (2011). 员工知识共享的计划行为模型: 基于江苏高科技企业问卷调查的分析. *情报杂志*, *30*(3), 106-113.

王钟箐, & 张欣莉. (2006). 沟通满意度研究综述. *今日科苑*, (11), 72-72.

温碧燕, 周小曼, & 吴秀梅. (2017). 服务性企业员工正面心理资本, 敬业度与工作绩效的关系研究. *经济经纬*, *34*(3), 93-98.

温志毅. (2005). 工作绩效的四因素结构模型. *首都师范大学学报: 社会科学版*, (5), 105-111.

文鹏, 包玲玲, & 陈诚. (2012). 基于社会交换理论的绩效评估导向对知识共享影响研究. *管理评论*, *24*(5), 127-136.

徐瑞平, 王军利, & 陈菊红. (2006). 企业知识型团队知识共享博弈分析及建议. *情报杂志*, *25*(6), 90-91.

徐笑君. (2016). 外派人员跨文化沟通能力对工作绩效的影响研究: 专业知识学习的中介效应. *研究与发展管理*, *28*(4), 87-96.

严文华. (2001). 20 世纪 80 年代以来国外组织沟通研究评价. *外国经济与管理*, *23*(2), 15-20.

参考文献（续）

杨杰, 方俐洛, & 凌文辁. (2000). 对绩效评价的若干基本问题的思考.

杨咏芳. (2004). *基于沟通满意度的管理沟通体系构建* (硕士学位论文). 暨南大学, 中国.

杨玉浩, & 龙君伟. (2008). 企业员工知识分享行为的结构与测量. *心理学报*, *40*(3), 350-357.

应力, & 钱省三. (2001). 企业内部知识市场的知识交易方式与机制研究. *上海理工大学学报*, *23*(2), 167-170.

于炜晔, & 王振国. (2010). 工作满意度理论研究文献综述. *产业与科技论坛*, (10), 125-126.

张晗. (2020). *Z 公司员工工作家庭冲突, 主观幸福感与工作绩效关系研究* (硕士学位论文). 安徽财经大学,中国.

张虹. (2014). *员工沟通满意度, 工作满意度与工作绩效的关系研究* (硕士学位论文). 云南财经大学,中国.

张军伟, 龙立荣, & 王桃林. (2017). 高绩效工作系统对员工工作绩效的影响: 自我概念的视角. *管理评论*, *29*(3), 136-146.

张兰霞, 刘杰, 赵海丹, & 娄巍. (2008). 知识型员工工作态度与工作绩效关系的实证研究. *管理学报*, *5*(1), 138.

张璐.(2020).HD *公司培训对员工工作绩效影响的实证研究* (硕士学位论文). 苏州大学,中国.

张珮云.(2021).*新入职员工工作压力与工作绩效的关系研究* (硕士学位论文). 陕西科技大学,中国.

张文彤. (2005). *SPSS 统计分析高级教程*. 北京: 高等教育出版社.

张晓东, & 朱敏. (2012). 激励, 同事态度和个人文化对知识共享的影响. *科研管理*, *33*(10), 97-105.

张学和, 宋伟, & 方世建. (2013). 成就动机理论视角下的知识型员工个体创新绩效实证研究——基于部分科技型组织的调查数据分析. *科学学与科学技术管理*, *34*(1), 164-171.

参考文献（续）

张亚军, 张金隆, 张千帆, & 张军伟. (2015). 威权和授权领导对员工隐性知识共享的影响研究. *管理评论*, *27*(9), 130-139.

张燕君, & 黄健柏. (2011). 基于人格的人与职务动态匹配及其对绩效影响作用的实证研究. *系统工程*, *29*(3), 86-92.

张也. (2020). *新生代员工主观幸福感对工作绩效影响的实证研究* (硕士学位论文). 山西大学,中国.

张志军. (2006). *小公司如何长大: 从员工管理开始*. 北京：中国经济出版社.

赵书松, 廖建桥, & 张可军. (2010). 个体知识共享动机: 国外研究综述与本土化的理论拓展. *情报杂志*, (1), 114-122.

郑仁伟, & 黎士群. (2001). 组织公平, 信任与知识分享行为之关系性研究. *人力资源管理学报*, *1*(2), 69-93.

周金毅, 陈昊, & 李雅文. (2017). 双渠道负向反馈寻求与员工工作绩效的关系——考虑角色清晰度的调节作用. *技术经济*, *36*(2), 47-56.

朱林. (2012). *HPWS, 知识共享, 组织学习氛围对员工绩效的影响* (硕士学位论文). 南京理工大学,中国.

朱祖平. (2000). 刍议知识管理及其体系框架. *科研管理*, *21*(1), 19-25.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

附录

调查问卷

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

尊敬的先生/女士：

您好，感谢您抽出宝贵时间填写此调查问卷。本次研究的核心在于探讨企业内员工的沟通满意度、知识分享行为与工作绩效之间的关联，旨在为企业提供理论依据和管理建议，以促进共享行为并改善整体绩效。此次问卷的数据将严格保密仅用于毕业论文。在请您在认同的选项上打勾以示标记。

个人信息

性别：A:男　B:女

年龄：A:18～25 岁　B:26～30 岁　C:31～35 岁　D:36～40 岁　E:40 岁及以上

教育背景：A:高中（中专）及以下　B:专科　C:本科　D：硕士及以上

是否为管理者：A:是　B:否

沟通满意度

题目	非常不同意	不同意	不一定	同意	非常同意
我与同事共事时感到工作氛围令人愉悦					
我与同事在非工作场合也有紧密的联系					
我与同事彼此提出的观点容易达成共识					

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

沟通满意度（续）

题目	非常不同意	不同意	不一定	同意	非常同意
我的上级能简洁的阐述问题并使大家理解					
我对上级会如实的表达想法和观点					
我的上级愿意尝试他人想法和意见					
公司倡导不同部门之间积极互动					
公司内经常举办活动促进不同部门交流					
公司内可以自由的跨部门交流					

知识分享行为

题目	非常不同意	不同意	不一定	同意	非常同意
我会向同事传授我在书里学习的知识					
我会向同事传授我培训的知识					
我会向同事传授我的经验和技巧					
同事会和我传授他在书里学习的知识					
同事会和我传授他培训的知识					
同事会和我传授他的经验和技巧					

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

工作绩效

题目	非常不同意	不同意	不一定	同意	非常同意
我能在工作时间范围内完成工作任务					
我能够高效率完成工作职责					
我能够保证高质量的工作水准完成任务					
我的工作质量能够达到领导的期望值					
我时常帮助他人分担工作或提高组织绩效					
我会鼓励同事完成与自己无关的工作					
同事在工作和生活中遇到困难时，我会帮助他们					
和同事共同完成工作时，我总会积极沟通交流					

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

个人简历

姓　　名	陆鹏宁
出生日期	1999 年 05 月 02 日
出 生 地	广西南宁
教育背景	本科：泰国兰实大学 专业：金融投资，2022 学年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
联系地址	广西南宁良庆区平乐大道 28 号
联系邮箱	120326796@qq.com

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University