



人力資源管理方法對組織知識移轉之影響



黃千瑜

摘要

資訊的快速流動催生知識經濟時代的來臨，面對如此挑戰，組織認知集體合作重要性，並開始關注知識資本的累積。為了發展組織未來成長藍圖，設計適當的知識管理策略已成當務之急，策略中以知識移轉最為關鍵，代表著組織內部知識的動態流量管理。另一方面，人員的創新能力是組織賴以成長的要素，人力資源管理活動對員工的態度、信念、價值觀甚至組織文化均造成重大影響。

本篇文章首先概述知識的內涵與知識移轉的意義，並研究人力資源管理在知識移轉中扮演的角色者。接著以人力資源管理與知識移轉的關聯性角度，探討人才招聘、教育訓練、績效評估、升遷獎勵制度等主要人力資源管理方法影響組織知識移轉的情況；最後對人力資源管理因應未來趨勢所產生的可能轉變進行分析。

The Effect of Human Resource Management Activities on Organizational Knowledge Transfer Process

By Huang Chien-Yu

Abstract

The rapid-changing knowledge economy bring huge challenges to every organization. To keep internal structure steady and also develop the future blueprint of organization, it's very crucial to design appropriate knowledge management strategies, and the most significant part is knowledge transfer. It represents the dynamic flow rate management of knowledge within an organization.

Organizational growth is mainly depended on member's creativity. Activities about human resource management(HRM) make major influences on member's attitudes, beliefs, values and even the whole organizational culture. HRM play several roles in organizational knowledge transfer process, and the linkage between HRM and knowledge transfer could be reveal through certain activities: recruiting, training and education, performance evaluation and reward system.

壹、前言

時序進入二十一世紀，世界隨著時代的腳步變遷，以往的農業社會、工業社會今日已不復見。由於全球資訊與金融資本的快速流動帶動了第三波產業革命，現代社會逐漸轉為公私界線模糊的後工業社會。

沒有任何一個組織生態是封閉穩定的。隨著新經濟時代來臨，組織演化成爲適應變革並注重創新的生命體。新經濟的三個動力：財務資本、知識資本與社會資本，當這三者能夠協調一致時，經濟就會成長，社會也會更安定繁榮。如果這些力量對立衝突，社會就會失調。(Leadbeater：2001) 知識管理的工作不止於專利的開發和保護，還包含了知識員工的培養。完善的人力資源管理 (Human Resource Management, HRM) 制度，有益於組織提升人力資本 (Human Capital) 的健全。

當組織實行知識管理的過程中，應如何消化並吸收所獲取的知識，使其融入知識移轉流程，並營造適合知識分享的環境？組織可以運用哪些人力資源管理方法促進知識移轉？這些問題將左右知識經濟時代組織

明日的成敗關鍵。

貳、組織內部的知識移轉

一、知識的內涵與分類

最早提出知識隱性概念者，是身兼科學家與哲學家雙重身份的 Michael Polanyi。他在 1967 年出版之《The Tacit Dimension》一書中，將知識劃分為外顯知識 (Explicit Knowledge) 與默會知識 (Tacit Knowledge) 兩種；外顯知識泛指一般可形式化、制度化以及可用言語傳達的知識；默會知識則是屬於個人的、與特別的情境有關、且難以形式化和溝通的。

學者 Nonaka 和 Takeuchi (1995) 則延續 Polanyi 的分類概念，賦予知識更精細的定義。他們認為，外顯知識是可以形式化或制度化的語言，容易在人際間快速傳遞，包含合乎正規方式的敘述、數學公式、規章及手冊等，容易透過文字或口述等方式表達。默會知識難以傳遞的原因在於它與特別情境有關，涉及個人的心智模式與技能¹，蘊藏在個人心中難以形式化或表達。外顯知識和特殊的現實情境較無關連，它是關於過去的事件，是正式且有系統的知識。

¹ 心智模式包括典範、觀點和無形的個人信仰、價值觀等，技能則包含具體的技術、工藝和技巧。

6月旦知識庫

總合上述，Nonaka 和 Takeuchi 認為外顯知識較容易透過文字或口述等方式表達，而默會知識則基於其主觀與直覺性的本質，無法輕易用系統或邏輯的方式呈現，同時也難以溝通傳遞²。因此，組織面對分享默會知識時，必須先將默會知識轉化為成員可以了解的表達方式或文字。

二、知識移轉的意義

(一) 知識移轉概念架構與五階段模型

Gilbert 和 Gordey-Hayes (1996) 認為，當組織認知其內部缺乏某種知識時，便產生「知識差距」(knowledge gap)，因而需要將外界知識引入組織以填補知識的差距。Gilbert 和 Gordey-Hayes 由此提出了知識移轉的概念架構，並歸納五個知識移轉的階段模型：

1. 獲取 (Acquisition)

在進行知識移轉之前，必須先獲取知識。組織可以藉由過去的經驗、借用他人、從工作或不斷的搜尋過程中取得知識。Gilbert 和 Gordey-Hayes 強調，組織未來獲取知識的途徑以及知識的搜尋方式，會受到早期獲得

知識的經驗影響，亦即組織會受到以前相關知識基礎的影響。

2. 溝通 (Communication)

即將獲得的知識以書寫或言說的方式傳遞。組織必須清楚了解可能影響知識傳播的障礙物或促進物，並發展一套健全的溝通機制，譬如文件、對話、團隊方式等，才能使知識移轉的機會有效發揮。

3. 應用 (Application)

以組織的角度來看，獲得與溝通知識的目的在於應用知識。應用的結果是鼓勵組織學習，以創造出新知，並非只是獲得知識而已。

4. 接受 (Acceptance)

在知識移轉造成改變或同化前，首先必須被組織成員接受，之後才可能進入同化階段。Gilbert 和 Gordey-Hayes 指出，由於組織尚處於「接受」的階段時，便可能成功地執行大部分的變遷決策，因此知識尚未進入「同化」之前，成功的執行可能僅意味著「接受」而已。

5. 同化 (Assimilation)

² 正因默會知識的不可言傳，Nonaka 和 Takeuchi 強調知能 (knowing) 與知識 (knowledge) 同等重要，尤其是主動塑造的經驗有助於追求知識。相對於知識的一般性，知能由人類行動本身所實踐，也就是明瞭如何修正我們已經知道的東西，是更具體的。透過知能獲得知識，即人們透過系統性的方法與世界互動，逐步建立知識體系。他們更進一步將默會知識分為技術面向與認知面向；技術面向包括無法公式化和難以具體說明的技巧、手藝或專有技能；認知面向則包含心智模式、信念、感覺和對周圍的認知等。

這是移轉過程中重要的關鍵，指將知識應用的結果和影響予以同化。同化的意識便是知識創造的過程，包括學習的累積，以及隱晦的個人、團隊和組織在認知、態度與行為上的轉變。

Gilbert 和 Gordey-Hayes 認為知識的移轉並非靜態的程序，而是要經過不斷動態學習才能達成目標。為了獲得知識，組織必須透過以往經驗、實作、自外界引進技術等方法，取得組織所需的知識。而在獲得知識的同時，組織必須建立完善的溝通機制，使知識有效移轉，進而促進知識應用、鼓勵組織學習。如果知識停留在接受階段，可能導致無

法進一步創新，此時就得依靠內部高層管理人員將學習結果運用到組織的日常慣例中，引起組織全體的改變，才能達到同化階段。

（二）依知識類型與工作任務屬性來區分

Dixon (2001) 認為知識移轉是組織成員經由各種工具及程序，以進行知識分享的過程。移轉過程可利用的工具包括知識資料庫、研討會、科技博覽會、跨功能團隊、電子郵件、開放式論壇等。Dixon 將知識分類及工作的任務屬性交叉分析，提出五種知識移轉的類型（如表一），同時強調組織應針對每一類型設計不同的指導原則，以達知識移轉的最大效用。

表一 五種移轉知識的類型

	連續性移轉	相似性移轉	差別性移轉	策略性移轉	專家式移轉
定義	一團隊從工作中獲得的知識，移轉到該團隊在不同情況下執行任務時使用	團隊在經常重複的任務中獲得的外顯知識，複製到執行類似任務的其他團隊	團隊執行非例行任務時獲得的內隱知識，移轉給其他部門執行類似任務的團隊	組織將偶爾完成重要策略性任務得到的集體知識移轉給整個組織	一團隊需要的技術性知識超越該團隊的知識範圍，但可從其他單位獲得協助
任務背景相似程度	接收團隊（同時也是原生團隊）在新的背景環境裡進行類似任務	接收團隊和原生團隊的任務及背景環境均非常相似	接收團隊和原生團隊的任務很類似，彼此背景環境卻相異	接收團隊的背景環境與原生團隊大相逕庭，但其從事的任務卻影響到組織全體	接收團隊和原生團隊執行的任務相異，但彼此背景環境卻很相似

任務屬性	經常發生 且非例行性的	經常發生 且例行性的	經常發生 且非例行性的	不尋常 且非例行性的	不尋常 且例行性的
知識類型	外顯與內隱	外顯	內隱	外顯與內隱	外顯
設計指導原則	<ul style="list-style-type: none"> *會議定期召開 *開會簡短扼要 *每位成員均需出席會議 *成員絕不會遭到譴責 *報告無須上呈 *會議推手由內部遴選 	<ul style="list-style-type: none"> *以電子系統擴散知識 *以人際互動扮演輔助電子系統的角色 *使用者指定知識的內涵與格式 *知識自動送上門來 	<ul style="list-style-type: none"> *送上門的知識必須限量 *有選擇的自由 *監督使用習慣 *報告簡短為宜 *資料庫目標要明確 	<ul style="list-style-type: none"> *互惠式交流 *原生團隊的知識須經過轉化 *員工成為活動的知識資料庫 *移轉流程要有公認的名稱 *需什麼知識由高階主管認定 *知識專員負責蒐集和詮釋知識 *即時蒐集知識而非事後回顧 *以使用者為尊 *整合多元聲音 	<ul style="list-style-type: none"> *電子論壇依主題分工 *發展監督及維護電子論壇之規則 *鼓勵不同程度的參與 *知識是拉進來的
舉例	<p>某一換裝電力發動機的團隊為一家化學工廠換裝發動機。該團隊把相關知識運用在替另一家煉油廠換裝發動機。</p>	<p>位於亞特蘭大汽車廠的團隊鑽研出在十秒內安裝煞車的技術。芝加哥廠的團隊應用這項知識，將安裝技術縮短在十五秒之內。</p>	<p>同事一起出差協助某一團隊在圖特的探勘地點開採原油。這種互助合作可以開闢新的工作途徑。</p>	<p>某公司獲得的知識若以A、B、C稱之。六個月後位於別處的團隊運用A、B、C悟出的心得，另外衍生新的知識D、E、F。</p>	<p>技術人員在網路上發出電郵，徵求讓老式監視器畫面變亮的方法。結果有七位專家提供解答。</p>

資料來源：Dixon，《知識共享型組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法》，pp.188-189.

在獲得知識後³，組織內部將面臨知識移轉(knowledge transfer)問題，亦即人員透過與知識來源者的互動，經各種媒介取得所需知識後，加以吸收、應用、發展、創新，將新取得的知識融入核心日常工作的轉換過程。大部分組織知識經由引入和創造後仍然限於少數成員擁有，必須透過適當活動，溝通、集合、傳播、交流這些個別成員的知識，才能有效移轉到其他部門。事實上，知識若不以某種形式分享或使用，這些知識將毫無價值可言；因此，知識移轉與知識創造同樣重要。

參、人力資源管理在知識移轉中的角色

人力資源的觀念起源自六〇年代，逐漸取代「人事」或「人力」等狹隘範圍，代表了一種「人性」的基本回歸。人力資源的範圍廣闊，包含有人員招募遴選、教育訓練、員工生涯發展、組織發展、工作設計、績效管理、升遷獎勵制度、員工諮詢輔導、工會與勞資關係、人力資源資料庫之建立等。

(Cascio：2002)

成功的知識管理主要歸因於組織文化和

結構，要使員工願意創造、分享並應用知識，進而成為整個組織習慣的常態性作法。想要做好組織知識管理，就必須藉由人力資源管理(Human Resource Management, HRM)專業人員與部門直線管理者創造組織活動，鼓勵組織中所有成員快速的學習，並樂於分享新的技術與知識。

為了達成知識管理的目的：有效進行知識之獲取、創造、蓄積、儲存、移轉等活動，人力資源管理成為關鍵要素。從學者Davenport & Prusak(1998)的角度而言，組織之間其實存在一個「知識市場」，在這市場之中有三個重要角色：知識買方(knowledge buyer)、知識賣方(knowledge vendor)、知識仲介者(knowledge broker)。知識買方代表對知識有需求的人員；知識賣方則指對某項工作的過程或主題具備高度專業或經驗的人員；而知識仲介者便是將買賣雙方結合的人，例如組織人力資源管理人員，責任乃連接知識的需求和供給二方，並協助執行組織知識管理的各種策略。

人力資源管理在知識移轉過程中，最常擔任的角色有四種：知識策略者、知識贊助

³ 依Kransdorff(2000)的觀點，組織獲取知識的方法可分為三種：(1)執行教練(executive coaching)：從公司外面請來的專家，或公司外頭的顧問、訓練師，都是所謂的「遠距」老師。(2)指導顧問(mentoring)：由公司內部的人擔任。例如日本公司實施的學徒制度。(3)行動學習(action learning)，即邊做邊學。如讓員工深度投入計畫案，跨越知識鴻溝，以彌補知識差距。

6月旦知識庫

者、知識仲介者與知識合夥者。從組織的角度來看，這四種角色的功能分析如下：

一、知識策略者

HRM 人員藉由建立並暢通組織內部之溝通管道，整合 HRM 和組織營運策略，使溝通場域處於開放狀態，容納各種多元聲音，接受不同意見，對於組織形塑文化有很大的效益。此時 HRM 人員扮演組織執行知識移轉的策略夥伴要角。

二、知識贊助者

暢通內部溝通場域，能夠接受多元意見的組織較易適應變革。此時 HRM 人員便如同變革代理人，協助組織形塑學習與變革的文化，管理組織轉型與變革，有助於知識移轉的執行和效能。

三、知識仲介者

透過 HRM 活動，提高、交流並連結員工對組織的忠誠，以及組織對員工的承諾。此時 HRM 人員成為員工鬥士，傾聽與反應員工的聲音，創造鼓勵學習的環境並促進員工專業技巧，進一步增加組織學習與變革能力。

四、知識合夥者

這是 HRM 最重要的功能。運用各種 HRM 活動來達成實務上的知識移轉，相當於組織流程之再造工程。相關活動包括了人員招募、教育訓練、升遷獎勵制度、績效評估

甚至對員工生涯發展的關注等。此時 HRM 人員成為知識移轉之行政管理專家，經由這些組織活動，人員將籠罩在鼓勵創造、學習與分享新知的氛圍下，對於知識移轉而言是一個很優良的推進變項。

肆、促進知識移轉的人力資源管理方法

以下將以能夠促進組織知識移轉，以及增進人力資本長期投資的人力資源管理活動作為討論重心。特別針對人才招募、教育訓練、績效評估與升遷獎勵制度四項重要人力資源管理活動進行分析。

一、人才招募

根據研究指出，在評估一個企業傑出與否，最佳的預測指標就是它吸引、留任、與激勵傑出人才的能力。(Cascio : 2002) 而健全開放的組織文化對於這些能力是有幫助的。若以員工的觀點出發，如果個人所選擇的工作或組織與其價值觀、信念、態度越符合，那麼此員工就越具有較高的生產力與工作滿足感。

組織進行人才選拔時，首要考慮新進員工與組織文化是否契合。因為組織文化將影響遴選決策。現今組織除了重視成員執行工作所需的技能之外，知識的廣度和深度更為重要。過去組織以特定技術作為雇用員工的

主要標準，這樣一來便對員工行為變化能力產生負面壓抑，無形助長了守舊傳統的習氣；但在激烈變動的環境中，組織需要異質性來回應外界需求。

現階段組織面臨的考驗之一是如何在日新月異的環境中持續創新。傳統與守舊的組織文化儼然成為創新大敵。職是之故，遴選來自不同背景、具有多樣化技能、異質性高的人才，能夠刺激組織內部新的想法，推動組織創新的腳步。

此外，透過選擇性雇用方法，選擇具備某種特質的員工亦可促進組織內知識的流動。有利於知識移轉的人格，例如外向（主動活躍）、分享（樂於相信並幫助他人）、開放（創造力與好奇心）、願意合作及學習（友善容易相處）等特質，未來可以開發其潛能，增進組織的團隊合作與學習成長，可以帶來組織正向且長遠的影響。

人力資源活動於實務方面，成功策略運用包括情境測驗與評鑑中心等，對於達成遴選人員的目標相當有益：

1. 情境測驗（situational tests）

以 IBM 使用的無領導者團體討論（Leaderless Group Discussion, LGD）為例，LGD 屬於情境測驗的一種，意指標準化的行為測量，主要目的在於評估「作的能

力」而非「知的能力」。這種測驗可以算是實際工作需求的縮小版，因此很難造假。

IBM 的實施方式為：每位參與者必須為升遷候選人作 5 分鐘的口頭報告，然後在團體討論時和其他五位參與者進行辯論，替自己的候選人辯護。在這之中所有的角色都是已經清楚建構好的。運用 LGD 的主要目的在於評估人員的七項特質：活力、自信心、積極性、抗壓力、說服力與銷售力、口頭溝通能力以及人際接觸能力。

2. 評鑑中心法（Assessment Centers）

評鑑中心法主要有兩個用途。首先，它以複雜的測驗對員工進行遴選與評估，是一種具有多重評鑑機制的方法。其次，它提供組織內部管理者的訓練，包含協助知識轉換、提升管理技能、激勵創造力、解決部門衝突、協助個人生涯規劃、訓練管理者績效評估等。

由許多測驗結合的評鑑中心法，使用多種評鑑機制，如面試、情境測驗、LGD 等；藉由測量的彈性形式與內容，詮釋候選人行為的標準化程度。加上在評價每個候選人時，不同評審會彼此分享討論，不會有任何候選人是被單一評審評分，所以結果具有極高信度與效度。這是評鑑中心法的最大優點。

6月旦知識庫

二、教育訓練

二十一世紀勞動力形式面臨激烈變遷，特別是來自社會、品質、講求團隊的人際關係、高績效工作系統與全球化的挑戰，未來企業投入訓練的時間與資金勢必大幅增加。組織進行訓練的目的便是幫助員工發展適當技能、知識及態度，經由溝通、合作與轉換等過程，達到動態的競爭優勢。

教育訓練是成員獲取知識最直接有效的方式。訓練過程中，除了分享及學習新的知識技術，使有用的知識在組織中傳遞、擴散、不斷累積之外，透過成員彼此教導或深入觀察有經驗資深者的工作實務，使知識從少數成員身上擴散出去，提高組織知識的使用率。另外，若將知識移轉過程加以工作正式化，對於組織蓄積核心資源有強大助益。

資訊時代的新產物 E-learning，乃利用全球資訊網的即時性，創造方便移轉知識的環境。員工不用受到時間地點限制，直接找尋所需知識；網路論壇則提供自由開放的交流平台，讓員工一有什麼新點子或建議可以馬上透過網路分享，培養成員自動且持續的學習習慣。

至於實務應用，Cascio（2002）指出組織進行訓練的方式大致可分為三種：（1）資訊提供：包括相關課程、會議、光碟片、

遠距教學（E-learning）、方案教學、一對一指導、敏感度訓練以及組織發展等，屬於有系統的、長期的組織改善計畫；（2）模擬：包含個案角色扮演、虛擬團隊、虛擬實境的互動或企業遊戲；（3）在職訓練：例如新進員工訓練、實習、工作輪調、在職訓練、在職輔導等方式。

三、績效評估

績效評估係指組織衡量和評鑑員工某一時段的工作表現，藉由評估協助員工成長的整個過程；亦可用來衡量特定目標的達成程度。不論是何種組織背景和文化，目標的設定均使組織在追求績效的路途中，建立一個成功的追蹤記錄。執行績效評估的目的，就是為了幫助員工瞭解並運用實行組織使命的潛力，增進其工作績效；同時提供員工及管理者工作相關決策之資訊。另外，評估結果對於協助建立訓練計畫、實行獎懲系統、診斷組織問題而言均相當關鍵。

一般的評估系統大多只測量有形產出，但單衡量有形產出的結果可能使組織短視近利，當組織處於不穩定的環境下這是相當不利的。若能在評估系統內加入工作成就感、工作自主性、個人成長等無形指標，並重有形與無形的績效，將能針對現實做出良善的改進。

評估系統可以確保知識創造、獲取、分享與移轉等作用保持平衡，組織內部知識能「放對位置」，找到適當歸宿，並且讓每個成員對知識移轉都有責任。首先，評估過程可以衡量成員個別對知識移轉的貢獻；第二，管理者可透過評估指數，理解知識管理的發展性功能。依此，評估資訊的回饋能協助員工學習；而注重創新與團隊合作的績效目標，則有助於推動組織內部知識移轉。

四、升遷獎勵制度

廣義的升遷獎勵制度包括任何員工渴望的報酬，組織願意提供這些報酬以交換員工的貢獻。這些報酬包括財務的與非財務的；財務的報酬例如薪水、獎金等，非財務的報酬範圍較廣，舉凡工作環境的任何事物、提高員工自我尊榮感、頒獎典禮、設立楷模等。

組織推行知識管理時，為了有效達成策略目標，可能需要重新檢視人員甄選、教育訓練、績效評估等措施與內部升遷獎勵制度的關連。而這些人力資源管理活動與獎勵報酬計畫相結合時，將可加強員工重視知識管理的重要性。最好設計一套促發員工主動學習的報償系統，鼓勵成員學習，並獎勵那些致力於提昇個人技能的成員，給予知識擁有者期望的獎勵，激勵其分享的動機和行動。

藉著有效的升遷獎勵制度，使成員理解知識及經驗的價值，同時提高分享的意願，營造適合知識移轉的環境系絡。

獎勵計畫最好以團隊為單位，譬如專案小組形式，因為團隊中成員合作程度越高，知識分享效果越好。規劃鼓勵團隊合作的獎勵系統，使成員對團隊目標產生認同，並從團隊中獲得滿足與歸屬感。透過這種將個人利益結合團體利益的方法，成為個人分享知識給其他成員的誘因，培養團隊成員合作而非競爭的關係。

伍、結論

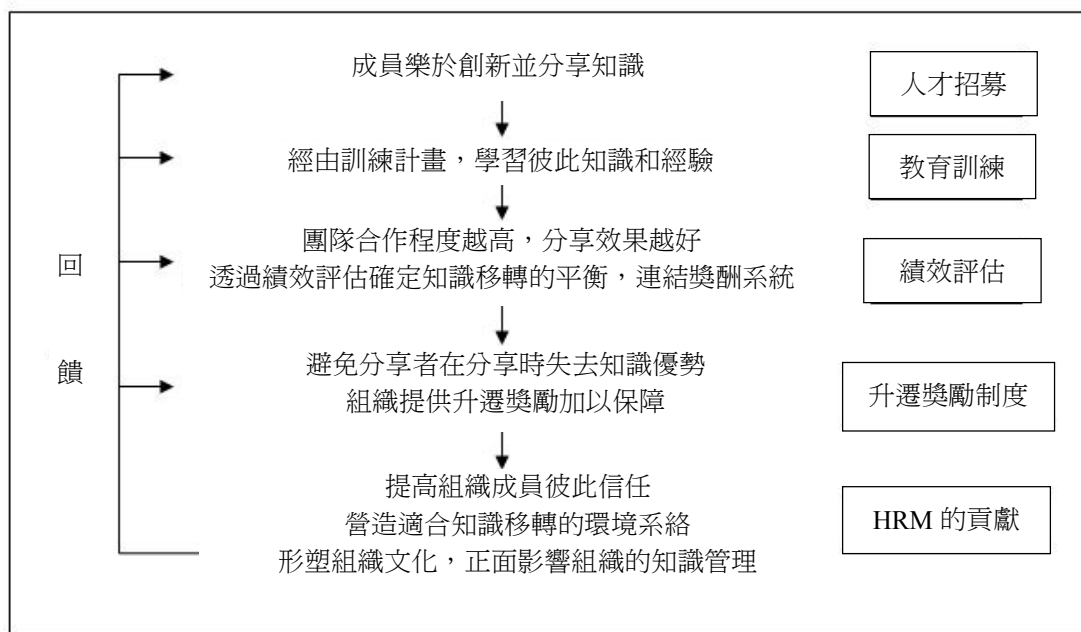
資訊革命帶來新世紀產業型態的改變，組織面對環境快速變遷的衝擊，求新求變已迫在眉睫。真正的知識經濟與工業經濟、資訊經濟有所區別：後兩者明顯輕視人。工業經濟把人當作可替換的零件，如十九世紀的工廠；資訊經濟則有把人貶為資訊的消費者和處理者的危險。但是，重視知識會恢復對人、人所擁有的知識、取得知識的途徑，以及人的差異有所重視。(Brown：2001)

本文將知識移轉視為目的，以人才招募、教育訓練、績效評估、升遷獎勵制度四種 HRM 方法為手段；檢視手段—目的的連結程度後，歸納出知識移轉過程如圖一所示。

月旦知識庫

在知識經濟新浪潮的影響下，我們得以重新省思組織的各種面向，激盪更多符合時代的新穎思潮。值得注意的是，「人力資源」(Human Resource) 一概念逐漸發展為「人力資本」(Human Capital)。因為「資源」表示需節約、回收、不做到一點浪費，如此並非將人員視為「知識工作者」的觀念，可能導致員工流動率上升，甚至組織失憶症

(Organizational Amnesiac) 等危機。相對而言，新衍生的「資本」觀點，則將員工看作組織資產的一部分，需加以經營、累積、用心培養以逐量增加。這代表著 HRM 人員的角色將跨入 HCM 的範圍，也指引未來 HRM 的責任將全方位延伸，邁向更精細多元的領域。(本文作者為政治大學公共行政研究所碩士生)



圖一 結合人力資源管理方法的知識移轉流程

資料來源：作者自繪

參考書目

- 王美音、楊子江譯(Nonaka Ikujiro and Hirotaka Takeuchi 原著) (1997)。創新求勝：智價企業論。台北：遠流。
- 吳瓊恩 (2001)。行政學。台北：三民書局。
- 李淑華譯 (Nancy M. Dixon 原著) (2001)。知識共享型組織：建置、保存、移轉企業知識庫的五種方法。臺北：商周。
- 高希均、李誠 (2001)。知識經濟的迷思與省思。台北：天下遠見。
- 劉京偉譯 (Arthur Anderson Business consulting 勤業管理顧問公司原著) (2000)。知識管理的第一本書—運用知識管理提升企業核心能力。台北：商周。
- Brown, John Seely. (2000). *The social life of information*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brown, John Seely. (2005). *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Burton-Jones, Alan. (1999). *Knowledge capitalism: business, work and learning in the new economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cascio, Wayne. (2002). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits* (6th ed.). Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, Nancy. (2000). *Common knowledge : how companies thrive by sharing what they know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Gilbert, Myrna and Martyn Cordey-Hayes. (1996). "Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation". *Technovation*, 16(6), 301-312.
- Hamel, Gary and C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kostova, T. (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual Perspective". *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kransdorff, Arnold. (1998). *Corporate amnesia :*

- keeping know-how in the company.* University Press.
Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Leadbeater, Charles. (1999). *Living on thin air : the new economy.* London: Penguin Group.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. (1995).
The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Simonton, D. K. (1999). *Origins of genius : Darwinian perspectives on creativity.* New York : Oxford University Press.
- Takeuchi, Hirotaka and Ikujiro Nonaka. (2004).
Hitotsubashi on knowledge management. Singapore : John Wiley & Sons.
- Tiwana, Amrit. (2000). *The essential guide to knowledge management : e-business and CRM applications.* Prentice Hall PTR.
- Tobin, Daniel. (1996). *Transformational learning: renewing your company through knowledge and skills.* New York : John Wiley & Sons.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension.* New York : M. E Sharp Inc.
- Yeung, Arthur K. (1999). *Organizational learning capability.* New York : Oxford