

文章编号:1003-207(2013)03-0178-07

# 企业环境下个人获取知识和输出知识能力对组织公民行为影响的研究

陈国权<sup>1</sup>, 张中鑫<sup>1</sup>, 赵慧群<sup>2</sup>

(1. 清华大学经济管理学院, 北京 100084;

2. 北京印刷学院经济管理学院, 北京 102600)

**摘要:**很多研究者关注企业组织环境下个体如何获取和输出知识、以及个体获取和输出知识与其前因和结果的关系,但是,这些研究至少在以下两方面有待进一步完善:一是未考察个体获取和输出知识对组织公民行为的作用机制,二是鲜有研究将获取知识和输出知识同时纳入研究范畴中。本研究的目的正是希望针对以上问题,考察企业环境中个体获取知识能力和输出知识能力对于组织公民行为的影响机制。对216个样本的实证研究结果表明,个人获取知识能力能够提升个人组织公民行为,而且这种影响是通过输出知识能力的完全中介作用实现的。本研究结果不仅丰富了个体学习和组织学习的相关理论,而且为企业推动组织学习提供了新的思路:企业管理实践中,只有在组织中对人们“获取知识”和“输出知识”齐抓共管,才能更好地促进个体组织公民行为,更好地建设学习型组织,推动组织的可持续生存和健康和谐发展。

**关键词:**个人学习;获取知识;输出知识;组织公民行为;组织学习

**中图分类号:**C936

**文献标识码:**A

## 1 引言

在当今日益复杂变化的环境下,企业持续不断地获取和传递新知识是保持生存和健康发展的必然选择<sup>[1-2]</sup>,知识已成为企业建立持续竞争优势的重要源泉<sup>[3-5]</sup>。而从企业内部来看,组织学习的基本单元是个体,每位管理者和员工都在日常工作中不断地获取知识和传递知识,在此过程中,促进组织创新<sup>[6-7]</sup>,提高组织绩效<sup>[3,8]</sup>。因此,不少研究者很关注企业环境下个体如何获取与输出知识<sup>[9]</sup>、以及个体获取与输出知识的前因<sup>[10-12]</sup>和结果<sup>[3,6-8]</sup>。但是,已有的研究至少在以下两方面有待进一步完善。

第一,就企业环境下个体获取与输出知识对个体的影响作用这一问题,学界已证实知识获取和输出对个体自身工作绩效的正向作用,但尚未深入考

察它们对个体自身工作绩效之外的其它表现(譬如个体对他人和组织的帮助和支持等)的作用机制。组织公民行为是体现个体对他人和组织的帮助和支持的变量之一。组织公民行为是个体的自愿行为,这些行为并非组织规定的角色要求,无法得到组织正式报酬系统的认可,但却能够从整体上提升组织的运行效能<sup>[13]</sup>。员工的组织公民行为能为组织带来诸多积极的效果,例如:提高管理者与员工的生产效率;节约资源以用于更多其它的生产活动;减少对稀缺资源的需求;帮助协调团队内部成员间以及与其它团队间的活动;提升组织吸引和留住最优秀员工的能力;增强组织绩效的稳定性;使组织更有效地适应外部环境的变化<sup>[14]</sup>。因此,探讨哪些因素可以促进个体的组织公民行为颇有价值,一些学者开展了相关研究<sup>[15-17]</sup>。本文从个体获取知识与输出知识的角度,分析两者是否及怎样影响个体组织公民行为,也是一个特别值得关注却还没有进行的工作。

第二,尽管关于个体获取知识和输出知识的研究有一定的进展,但很少有研究将获取知识与输出知识同时纳入一个研究范畴中<sup>[18]</sup>。事实上,个体知识的形成是个体不断跨越自我和他人间界限的、持续性的过程<sup>[19]</sup>,在不同主体间互动(即获取知识与传递知识)的过程中,新知识得以创造<sup>[20]</sup>。单纯研

收稿日期:2012-07-30;修订日期:2013-03-11

基金项目:国家自然科学基金创新群体项目(71121001);国家自然科学基金项目(70972024,71202018);教育部博士点基金资助(20090002110037);教育部人文社会科学青年基金项目(12YJC630311)

作者简介:陈国权(1967-),男(汉族),湖南人,清华大学经济管理学院教授,博士生导师,研究方向:组织行为、组织学习与学习型组织、领导与团队等。

究获取知识或输出知识难以系统地反映个体学习的全貌。Liu 和 Liu<sup>[18]</sup>以台湾的高技术公司为研究对象,考察了员工获取知识的来源与其知识分享模式间的关系,发现:从外部学习知识比自己积累知识所获得的知识面更宽而且能更好地带来创新;并且,从他人身上学习知识的人也更愿意在组织中公开分享这些知识。陈国权<sup>[21]</sup>提出“个体学习能力”的概念,获取知识能力与输出知识能力是其中的两个方面,前者是个体从外部获取知识的能力,后者是个体将知识输出给他人的能力。以往尚无就两种能力间关系及二者共同对个体组织公民行为作用的细致分析,因而值得深入研究探讨的。

本研究的目的是希望针对以上两个问题,考察企业组织环境中个体获取知识与输出知识能力对于组织公民行为的影响机制,将具体研究个体获取知识能力对组织公民行为的影响,以及输出知识能力在此影响过程中的中介作用。研究结果将丰富个体知识获取与输出的相关理论,也为企业进行个体知识管理提供新的参考。

## 2 相关概念与研究假设

### 2.1 相关概念

#### (1) 获取知识与输出知识能力

获取知识和输出知识与个体学习密切相关。关于学习,研究者从结果、过程和能力等视角提出了相关的概念和模型。Weiss<sup>[22]</sup>基于结果视角,建立了学习的定义——“学习是在经验的作用下发生的相对持久的行为改变”。Kolb<sup>[23]</sup>基于过程视角,建立了学习的四阶段模型:(1)直接经验(Concrete Experience),(2)反思性观察(Reflective Observation),(3)抽象概念化(Abstractive Conceptualization),(4)积极实践(Active Experimentation)。Kofman<sup>[24]</sup>在Kolb模型基础上,提出了OADI个人学习循环模式(Cycle of Individual Learning),这四个阶段是:(1)观察(Observe; Concrete Experience):人们积极地观察身边发生的事情;(2)评价(Assess; Reflect on Observations):对经验进行评价,即对经验进行反思;(3)设计(Design; Form Abstract Concepts):形成和创造抽象的概念;(4)应用(Implement; Test Concepts):通过将概念应用于现实世界来检验其正确性。陈国权<sup>[21]</sup>基于能力视角,在前人基础上建立了个人学习能力的概念和模型,认为:个人学习能力是指个人不断获取知识、改善行为、提升其它素质,以在不断变化环境中使自己保持

良好生存和健康和谐发展的能力,包括:发现能力、发明能力、选择能力、执行能力、推广能力、反思能力、获取知识能力、输出知识能力以及建立知识库能力共9种分能力。根据这一模型,获取知识能力是指个人对外部知识进行辨识、获取和吸收的能力,输出知识能力是指个人在组织内部将知识和经验传播到更广范围来与别人共享的能力。

#### (2) 组织公民行为

Organ 与其同事最早提出了组织公民行为这一概念<sup>[25-26]</sup>。组织公民行为是指员工角色外的自愿行为,Podsakoff 等在总结前人研究基础上将之归纳为以下几个方面:帮助行为,即自愿帮助他人完成工作上的问题或者避免工作中发生问题;运动员精神,即愿意毫无怨言地承受工作中的不便和另加的工作;组织忠诚,包括忠诚于组织、传播组织信誉和保护组织、拥护、支持和维护组织的发展目标等;组织遵从,是指个体接受组织的规章、制度和程序并加以内化,在行动上严格遵守,即使在无人监督情况下也如此;个体主动性,指个体在其职责之外自愿地努力创新以提升任务绩效和组织绩效,自愿地投入更多的热情和努力去完成工作,自愿地承担额外的责任并鼓励组织中的其他人也这么做;公民道德,包括愿意参加组织活动(例如参加会议、参与讨论组织决策、就组织战略问题表达个人观点等)、愿意密切关注组织外部环境中的各种机会与威胁(例如密切关注可能对组织产生影响的行业变化);愿意维护组织利益(如报告火灾隐患或可疑情况,锁好门窗等),即使牺牲个人利益也在所不惜;自我发展,是员工自愿提高自身的知识、技能和能力的行为,包括:寻找高级培训课程并从中受益、掌握所在领域的最新进展、甚至学习新技能以增加自己对组织的贡献<sup>[27]</sup>。

### 2.2 研究假设

如上所述,组织公民行为是员工本职工作之外的一些行为,包括帮助行为、运动员精神、组织忠诚、组织遵从、个体主动性、公民道德和自我发展等方面。个人获取知识能力越强,则:越容易不断补充新知识,提升自我的技能和能力,进而有可能帮助别人解决工作中遇到的问题,提高承担额外工作和改进工作绩效的能力,具有敏锐的洞察力发现组织环境中的各种变化并为适应这种变化贡献自己的力量;越容易形成关于组织战略及各类决策的独特见解,从而能适时地发表自己的意见建议。反之,当个人获取知识能力较弱时,完成本职工作的压力相对较大,在角色外行为的承担上更为有限。由此得到假

设 H1。

H1 组织中个人获取知识能力越高,其组织公民行为越多。

研究显示,从外部获得了知识的人往往更愿意在组织中去公开分享这些知识<sup>[18]</sup>。我们认为,获取知识能力越强的人也越有可能具有较强的输出知识能力。一方面,个人获取知识能力越强,越具有丰富的知识储备,才越有可能向他人输出知识,如同水库中储水充足才能向外输水。另一方面,个体获取知识能力越强,越能掌握向他人输出知识所需的知识和技能。输出知识的途径包括与他人口头交流和沟通、写成书面文件传递给他人等,对个体而言,这些输出知识途径的实现需要具备必要的沟通能力和书面表达能力,当获取知识能力越强时,个体越善于汲取与人际交流、书面表达等相关的知识,越有可能具备更高的输出知识能力。由此得到假设 H2。

H2 组织中个人获取知识能力越高,其输出知识能力越高。

个人输出知识能力是个人向外部输出自身知识和经验的能力。当个人输出知识能力越高时,越易产生各种组织公民行为,例如越有可能通过输出知识而帮助他人解决工作上的问题或者避免工作中发生问题、越有传播和维护组织信誉的能力、越有可能在提高自身绩效的同时去鼓励和带动其他人按照自己的经验去更好地完成工作、越有可能在会议上准确表达自己的观点以积极参与讨论组织决策和战略问题、越易为组织做出更大的贡献等。由此得到假设 H3。

H3 组织中个人输出知识能力越高,其组织公民行为越多。

如前所述,个人获取知识能力越强,组织公民行为为越多。而组织公民行为不仅包含个体在角色规定之外的自我发展、忠诚于组织、自己遵从组织规定等个人行为,更多地是发生在与组织中其他人的互动过程中,例如帮助他人、鼓励带动他人、与他人讨论战略决策问题等。因此,在个人获取知识后,唯有通过向他人输出知识的过程才能产生更多的组织公民行为。如果仅仅停留在知识获取阶段而不输出知识,个人的组织公民行为将非常有限。因此,我们认为,个人获取知识能力通过提升输出知识能力来增强组织公民行为,也就是说,输出知识能力在个体获取知识能力和组织公民行为之间起中介作用。由此得到假设 H4。

H4 组织中个人输出知识能力在获取知识能

力与组织公民行为的关系中起中介作用。

综上,可以得到本文的假设模型(图 1)。

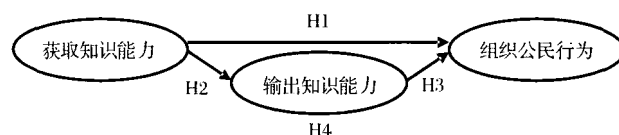


图 1 研究假设模型

### 3 研究方法

#### 3.1 样本

本研究以在北京某大学参加 MBA、EMBA 及高级管理培训等各类学习和培训的学员为调查对象,共发放调查问卷 250 份,收回问卷 231 份,问卷回收率 92.4%,其中有效问卷 216 份,有效回收率 86.4%。调查样本分布于银行、制造、物流、化工、能源、传媒等多个行业。研究的基本信息如表 1。

表 1 样本的基本统计信息

变量	基本信息
性别	男性占 81.5%,女性占 18.5%
本企业工作时间	2 到 26 年不等,工作 3 年以上的占 83%
本部门工作时间	0.3 到 20 年不等,工作 2 年以上的占 72%

注: N=216。

#### 3.2 测量问卷

本研究使用问卷调查方法获取数据。调查问卷的内容包括个人获取知识能力、输出知识能力、组织公民行为以及被调查者个人及其所在组织的背景资料等几个部分。研究中使用的测量问卷如下:

个人获取知识能力和输出知识能力采用陈国权<sup>[21]</sup>开发的测量问卷,各有三个测量条目。获取知识能力的典型测量条目如“我善于从外部获取工作上相关的知识和经验”,输出知识能力的典型测量条目如“我能有效地通过沟通向同事传播我的理念、知识和经验”。问卷采用七点李克特量表(1=非常不同意,7=非常同意)。

组织公民行为的测量采用 Tsui 等<sup>[28]</sup>的量表,本研究使用了其中的 8 个测量条目,典型的条目如“我为所在的集体提出改进工作方法/程序的建议”。问卷也采用七点李克特量表(1=非常不同意,7=非常同意)。

#### 3.3 测量的信度和效度

本研究使用 SPSS 16.0 和 LISREL 8.7 软件检验测量问卷的信度和效度。

采用 Cronbach's Alpha 系数对测量问卷的信度进行了检验。个人获取知识能力和输出知识能力量表的 Cronbach's Alpha 系数分别为 0.71 和 0.82,组织公民行为量表的 Cronbach's Alpha 系数为 0.892,表明因子具有良好的内在一致性<sup>[29]</sup>。这表明各因子的测量均具有很好的内在一致性,量表具有较高的信度。

采用结构方程模型对个人获取知识能力、输出知识能力、组织公民行为这三个变量进行了验证性因子分析(CFA)以检验量表效度,得到的模型拟合结果为: $\chi^2=182.52$ ,  $df=74$ ,  $\chi^2/df=2.47$ ;RMSEA=0.09;NFI=0.84,NNFI=0.87,CFI=0.90,IFI=0.90,RFI=0.80。这表明测量量表具有良好的效度。

4 研究结果分析

4.1 描述性统计和假设初步检验

描述性统计结果如表 2 所示。个人获取知识能力、输出知识能力及组织公民行为之间呈现显著正相关:获取知识能力与组织公民行为间相关系数为 0.329( $P<0.01$ ),获取知识能力与输出知识能力间相关系数为 0.459( $P<0.01$ ),输出知识能力与组织公民行为间相关系数为 0.492( $P<0.01$ ),这分别为验证假设 H1、H2、H3 建立了基础。

4.2 假设检验

为了进一步检验假设 H1、H2、H3,以及检验输出知识能力在个人获取知识能力与组织公民行为关系中的中介作用假设 H4,本文进行了多次回归分析,结果见表 3 和表 4。

表 3 显示 H1、H2、H4 的检验过程和结果。

首先,以个人输出知识能力为因变量。将控制

变量作为第一层变量放入回归模型(模型 1),将个人获取知识能力作为第二层变量放入回归模型(模型 2)。对比可以看出,在控制了相关控制变量的基础上,个人获取知识能力对个人输出知识能力有显著正向影响( $\beta=0.436$ ,  $P<0.01$ ),验证了假设 H2。

其次,以组织公民行为为因变量。将控制变量作为第一层变量放入回归模型(模型 3),将个人输出知识能力作为第二层变量放入回归模型(模型 4),将个人获取知识能力和输出知识能力一起作为第三层变量放入回归模型(模型 5)。相比模型 3,模型 4 更显著,模型 4 中个人获取知识能力的标准化系数显著( $\beta=0.314$ ,  $P<0.01$ ),可见在控制相关控制变量的基础上,个人获取知识能力对组织公民行为有显著的正向影响,验证了假设 H1;由模型 5 可知,将个人获取知识能力和个人输出知识能力对组织公民行为同时回归时,个人获取知识能力对组织公民行为的标准化系数不显著( $\beta=0.126$ ,  $P=0.065$ ),而个人输出知识能力的标准化系数显著( $\beta=0.431$ ,  $P<0.01$ )。

根据 Baron 和 Kenny<sup>[30]</sup>的观点,综合以上分析结果,个人输出知识能力在个人获取知识能力与组织公民行为之间起完全的中介作用。假设 H4 得到了验证。

表 4 显示了假设 H3 的检验过程和结果。

以组织公民行为为因变量,将控制变量作为第一层变量放入回归模型(模型 1),将个人输出知识能力作为第二层变量放入回归模型(模型 2)。将两个模型对比可以看出,在控制了相关控制变量的基础上,个人输出知识能力对组织公民行为有显著正向影响( $\beta=0.485$ ,  $P<0.01$ ),验证了假设 H3。

表 2 各变量描述性统计及相关系数

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 性别	1.17	0.378	1.00							
2. 年龄	35.12	7.52	-0.030	1.00						
3. 文化程度	3.85	0.943	0.085	0.254**	1.00					
4. 在本部门工作时间	4.588	4.46	0.130	0.349**	0.154*	1.00				
5. 在本企业工作时间	9.069	6.76	-0.042	0.684**	0.123	0.416**	1.00			
6. 个人获取知识能力	5.66	0.683	-0.098	0.119	0.112	0.081	-0.025	1.00		
7. 个人输出知识能力	5.228	0.855	-0.160*	0.087	0.102	0.023	-0.003	0.459**	1.00	
8. 组织公民行为	5.791	0.637	-0.085	-0.047	0.078	0.034	-0.108	0.329**	0.492**	1.00

注:N=216;1=男性,2=女性;\*  $P<0.05$ ; \*\*  $P<0.01$ 。

表 3 假设 H1,H2,H4 的检验过程和结果

变量	因变量:个人输出知识能力		因变量:组织公民行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
性别	-0.174 *	-0.121	-0.113	-0.075	-0.022
年龄	0.132	0.038	0.010	-0.058	-0.075
文化程度	0.093	0.058	-0.091	0.066	0.041
在本部门工作时间	0.038	-0.007	0.103	0.07	0.073
在本企业工作时间	-0.128	-0.028	-0.173	-0.101	-0.089
个人获取知识能力		0.436 **		0.314 **	0.126
个人输出知识能力					0.431 **
df	5, 210	6, 209	5, 210	6, 209	7, 208
F	2.214	10.342 **	1.677	5.241 **	11.208 **
R <sup>2</sup> adj	0.027	0.207	0.016	0.131	0.249
ΔR <sup>2</sup> adj		0.18 **		0.115 **	0.233 **

注: N=216; \* P<0.05; \*\* P<0.01; 系数为标准化系数。

表 4 假设 H3 的检验过程和结果

变量	因变量:组织公民行为	
	模型 1	模型 2
性别	-0.113	-0.028
年龄	0.010	-0.055
文化程度	-0.091	0.046
在本部门工作时间	0.103	0.084
在本企业工作时间	-0.173	-0.111
个人输出知识能力		0.485 **
df	5, 210	6, 209
F	1.677	12.35 **
R <sup>2</sup> adj	0.016	0.241
ΔR <sup>2</sup> adj		0.225 **

注: N=216; \* P<0.05; \*\* P<0.01; 系数为标准化系数。

### 4.3 共同方法偏差检验

由于采用了个人自我汇报的主观数据,需要进行共同方法偏差检验。使用 Harman 单因素检验对数据模型进行共同方法偏差检验,根据 Harris 和 Mossholder 等<sup>[31]</sup>的研究,对获取知识能力、输出知识能力以及组织公民行为进行考察,使用 LISREL 8.8 对三因素模型和单因素模型进行验证性因子分析,发现三因素模型拟合良好( $\chi^2=182.52$ ,  $df=74$ ,  $\chi^2/df=2.47$ ,  $R\text{MSEA}=0.09$ ,  $CFI=0.90$ ,  $NNFI=0.87$ ,  $NFI=0.84$ ),而单因素模型拟合不好( $\chi^2=394.33$ ,  $df=77$ ,  $\chi^2/df=5.12$ ,  $RMSEA=0.151$ ,  $CFI=0.74$ ,  $NNFI=0.69$ ,  $NFI=0.69$ ),三因素模型优于单因素模型,这表明本研究不存在较大的共同方法偏差。

## 5 结语

本文探讨了企业环境下个人获取知识如何通过输出知识对组织公民行为产生影响,通过实证研究得出了个人获取知识通过输出知识的完全中介作用提升组织公民行为的内在机制。个人是组织学习和

团队学习的最小单位,以及学习型组织和学习型团队中的重要主体,每个人获取知识和输出知识是建立学习型组织和学习型团队中两种相对应的行为。个人获取知识能力是个人对外部知识进行辨识、获取和吸收的能力,个人输出知识能力是个人给别人传递、共享知识的能力。通过对 216 个样本的统计分析,我们发现个人获取知识能力能够提升组织公民行为,而且这种影响是通过获取知识能力的完全中介作用实现的。这表明,一个人努力学习获取各种知识后,只有将其输出给组织中的其他成员,才能提高其组织公民行为,更好地为组织做出贡献。本研究丰富了个体学习和组织学习领域的相关理论。

我们还可从研究中得到相关实践启示。个人获取知识对组织公民行为有显著的正向影响,且影响是通过输出知识能力实现的。因此,在企业管理实践中,只有对员工“获取知识”和“输出知识”两种行为齐抓共管,才能有效地促进组织公民行为的产生,提高管理者与员工的工作效率、促进组织的发展。一方面,组织应该重视个人获取知识能力的提升。获取知识能力的提升意味着个人能力与个人素质的提升以及新知识的不断获得,这将有助于个体的自我发展以及规定任务之外的个人绩效的提高,产生组织公民行为。为提高员工的获取知识能力,企业应建立各种制度,例如:第一、建立员工从外部获得他人经验指导的通道,比如内部导师制度;第二、组织各类培训,课程内容可涉及业务方面、人际技能方面、读书方法方面以及总结归纳方面等;第三,建立更加便捷的网路学习平台以及开发在线学习系统(E-Learning)等。另一方面,个人输出知识能力也应该受到重视,输出知识能力代表着个人为他人、团队和组织提供、分享和贡献知识的能力。具体方法

包括四个方面。第一、开展广泛的课程培训体系,比如管理沟通方法课程、作演讲和报告的技能课程、授课技能、人力资源管理课程、战略管理课程等。第二、建立内部讲师制度,鼓励员工外出培训回来之后要进行培训课程的分享,鼓励有经验的人撰写讲义并进行讲授。第三、提供便于所有员工分享的机会,例如:发行内部刊物,鼓励员工将各种心得、知识、经验通过文章的方式发表,让更多的员工学习分享;建立形式多样化的分享制度,如有企业建立每日分享制度(即每天早上每人用五分钟与他人分享工作中的知识、经验和教训)。第四,建立激励分享的制度,通过物质与精神两方面对知识分享行为进行鼓励。

本文采用了自陈报告法来收集数据,所收集信息存在一定的主观性。这种方法可用来初步探索变量之间的关系。为了改进,可以考虑从多种来源获取数据,例如对不同的变量可以分别采用自我、同事和主管上级评价的方式,这样既可在一定程度上增加客观性,也可降低共同方法偏差的影响。今后将在本研究基础上,更系统深入地探讨影响个人获取知识与输出知识的各种因素,以及个人获取知识与输出知识对个人、团队和组织的影响,从而更加丰富个体学习、组织学习和知识管理等领域的理论,并提出有关方法和措施来推动企业管理实践的发展。

#### 参考文献:

- [1] Henderson R, Cockburn I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15: 63—84.
- [2] Kogut B, Zander U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology[J]. *Organization Science*, 1992, 3: 383—397.
- [3] Lyles M A, Salk J E. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures[J]. *Journal of International Business Studies*, 1996, 27: 905—927.
- [4] Tsai W. Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44: 996—1004.
- [5] Zahra S A, Ireland R D, Hitt M A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance[J]. *Academy of Management Journal*, 2000, 43: 925—50.
- [6] Powell W W, Koput K W, Smith-Doerr L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1996, 41: 116—145.
- [7] Jasen J J P, Van den Bosch F A J, Volberda H W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter[J]. *Academy of Management Journal*, 2005, 48: 999—1015.
- [8] Steensma H K, Lyles M A. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21: 831—851.
- [9] Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company[M]. New York: Oxford University Press, 1995: 75.
- [10] Constant D, Kiesler S, Sproull L. What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing[J]. *Information Systems Research*, 1998, 5 (4): 400—421.
- [11] Von Krogh G. Care in knowledge creation[J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 133—152.
- [12] Dixon N M. Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000: 79.
- [13] Organ D W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome [M]. Lexington: Lexington Books, 1988.
- [14] Podsakoff P M, MacKenzie S B. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research[J]. *Human Performance*, 1997, 10: 133—151.
- [15] Smith C A, Organ D W, Near J P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68: 655—663.
- [16] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81: 380—399.
- [17] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors[J]. *Journal of Management*, 1996, 22: 259—298.
- [18] Liu Minshi, Liu N C. Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors-An empirical study of Taiwanese high-tech firms[J]. *International Journal of Information Management*, 2008; 28 (5), 423—432.
- [19] Nonaka I, Konno N. The concept of 'ba': Building a foundation for knowledge creation[J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 40—54.

- [20] Popadiuk S, Choo C W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related [J]. *International Journal of Information Management*, 2006, 26, 302—312.
- [21] 陈国权. 复杂变化环境下人的学习能力:概念、模型、测量及影响[J]. *中国管理科学*, 2008, 16(1): 147—157.
- [22] Weiss H M. Learning theory and industrial and organizational psychology[M]//Dunnette M D, Hough L M. 2nd ed. *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990: 172—73.
- [23] Kolb D A. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*[M]. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- [24] Kofman F. Lecture slides[M]. Cambridge: MIT Sloan School of Management, 1992.
- [25] Bateman T S, Organ D W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship” [J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26: 587—595.
- [26] Smith C A, Organ D W, Near J P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68: 655—663.
- [27] Podsakoff P M, MacKenzie S B, Paine J B, et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research[J]. *Journal of Management*, 2000, 26(3): 513—563.
- [28] Tsui A S, Pearce J L, Porter L W, et al. Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? [J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(5): 1089—1121.
- [29] Nunnally J C. *Psychometric theory*[M]. New York: McGraw-hill, 1978.
- [30] Baron R M, Kenny D A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51: 1173—1182.
- [31] Harris S G, Mossholder K W. The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation[J]. *Journal of Management*, 1996, 22(4): 527—547.

## A Study on the Impact of Individual Acquiring Knowledge and Contributing Knowledge Capability on Organizational Citizenship Behavior in Companies

CHEN Guo-quan<sup>1</sup>, ZHANG Zhong-xin<sup>1</sup>, ZHAO Hui-qun<sup>2</sup>

(1. The School of Economics & Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China;

2. School of Economics & Management, Beijing Institute of Graphic Communication, Beijing 102600, China)

**Abstract:** Many researchers have paid a lot of attentions on the way by which individual acquires and contributes knowledge in business organizations and the relationships among acquiring and contributing knowledge, their antecedents and consequences. However, at least two kinds of researches should be improved as follows. First, the impact of acquiring and contributing knowledge on organizational citizenship behavior has not been studied yet. Second, few researches integrate both acquiring and contributing knowledge in one study. The purpose of this paper is to solve the above research questions and explore the impact mechanism of acquiring and contributing knowledge capability on organizational citizenship behavior in business organizations. The empirical study on 216 samples shows that individual acquiring knowledge capability can significantly improve organizational citizenship behavior, and contributing knowledge capability plays a complete mediating role in the relationship between individual acquiring knowledge capability and organizational citizenship behavior. The study makes contributions to theoretical development in the field of individual and organizational learning. The study also provides some new ideas for improving organizational learning in companies. Both acquiring knowledge and contributing knowledge should be emphasized in order to increase organizational citizenship behavior, promote learning organization and therefore develop sustainable and healthy organization.

**Key words:** individual learning; acquiring knowledge; contributing knowledge; organizational citizenship behavior; organizational learning