

项目团队内部知识共享的实证研究

洪韵佳 蔚海燕 许 鑫

(华东师范大学信息学系, 上海 200241)

摘 要: 通过对某服务外包型项目团队进行深度访谈与问卷调研, 从该团队内部社会网络中成员 (网络节点) 间的认知、社会网络的联系方式以及社会网络结构等角度, 对该项目团队内部社会网络对团队内部知识共享的影响进行探讨, 并提出相应的优化建议。

关键词: 知识共享; 社会网络; 项目团队

中图分类号: F272

文献标识码: A

DOI: 10.3772/j.issn.1674-1544.2012.01.010

Demonstrating Analysis on Knowledge Sharing in the Team Driven by Enterprise Project

Hong Yunjia, Yu Haiyan, Xu xin

(Department of Information, East China Normal University, Shanghai 200241)

Abstract: This paper investigates an outsourcing project team by depth interview and questionnaire survey by studying the cognizance between the members (the nodes of the network), the different approaches of the network ties and the structure of the social network, and furthermore, put in relevant suggestions.

Keywords: knowledge sharing, social network, project team

1 引 言

近年来, 随着项目驱动型企业以及外包服务的发展, 项目团队逐渐成为企业的重要组成部分。越来越多的学者加强了对项目团队知识共享的研究, 以探寻项目团队知识共享的影响因素与存在的障碍^[1-2]、项目团队知识共享的方法^[3-4]以及社会网络对知识共享的影响^[5]。

项目团队内部社会网络由团队成员 (节点) 以及成员间错综复杂的关系纽带 (关系) 构成^[6]。其中团队成员间的认知情况、团队成员间不同联系方式及不同关系联结而成的不同社会网络结构都会对团队内部知识共享产生影响^[7]。成员间的认知情况^[8]包括成员间的共同经历 (如是否参加过同一组织、兴趣团队、活动或项目等)、共同语言 (包括成员

间共同兴趣爱好、共同知识或行业背景、共同成长背景等) 以及共同愿景 (指共同目标等)。这些团队成员间的认知情况影响着成员间进行知识共享的能力以及成员间彼此共享的内容。随着信息技术的发展, 许多公司借助多种网络交流方式促进员工间的交流。Mylonopoulos 在研究信息技术对组织知识共享的影响时, 对信息通信技术促进跨部门间的知识共享作了详细的阐述, 同时指出技术驱动必须与组织机制相互协调, 进一步推动员工的使用^[9]。

本研究通过深度访谈和问卷调查, 对甲公司在丙公司所进行的 IT 服务外包项目的项目团队进行调研。通过对团队关键成员的访谈了解项目基本信息、组织架构情况以及团队成员在项目中的角色与工作配合情况, 并结合问卷所收集的关系数据, 对该项目团队内部社会网络中成员的认知程度、项目

第一作者简介: 洪韵佳 (1989-), 女, 华东师范大学信息学系本科生, 研究方向: 知识管理。

收稿日期: 2010 年 10 月 17 日。

团队内部社会网络联系方式和社会网络结构对知识共享的影响进行了较全面的分析。项目团队成员包括：来自项目主接包方甲公司的 J、M 和 T，来自项目分包方乙公司的 Y、D、L 和 S，来自项目发包方丙公司的 G、H、W 和 Q 以及独立顾问 Z。其中来自甲公司的 J 是项目经理；来自丙公司的 G、H、W 和 Q 是发包方各部门的关键用户，对项目的开展起到协助与支持作用。

将该服务外包型项目团队作为本次调研对象，主要有两点考虑：一是从该项目团队所涉及的项目性质来看，团队具有知识密集型的特点，团队成员的素质和专业水平较高，有较好的教育背景，因此，比较适合作为本调研的研究对象；二是从该项目团队的组织结构来看，该项目团队具有组织结构多样性的特点，团队成员包括来自项目主接包方（甲公司）的员工及项目发包方（丙公司）的员工，以及分包方（丙公司）的员工和一名独立顾问。这种结构多样性的项目团队内部知识共享情况更具有代表性，因此，该项目团队是较为理想的研究对象。

2 研究模型

在对知识共享的研究中，为了定量描述节点（即网络成员）在网络中的位置特性与整体网络结构特征，常使用以下指标。

（1）整体网络中心度：如果该值过高，代表组织内部的知识依靠少数几个节点进行传递，一旦节

点发生问题，将对网络中知识共享带来很大的影响。但是如果该值过低也会造成网络过度分散，同样不利于知识的传递^[10]。

（2）整体网络密度：该指标用来反映网络成员间彼此互动的联系程度。密度越高表明网络中成员交流程度越高，知识共享越有效。

（3）点度中心度：分为点出度中心度和点入度中心度。出度中心度越高，表示成员越主动地向组织内部其他成员进行咨询并获取知识；入度中心度越高，表示成员越多地被其他成员咨询，是重要的知识源^[11]。

（4）接近中心度：接近中心度越高，表明该成员越处于网络知识交流的中心。

（5）中介中心度：中介性越高的节点，其对知识流通的作用越大。根据博特的结构洞理论，这些节点上的团队成员在团队知识共享中起到了极其重要的作用^[12]。

史班德从显性知识和隐性知识、个人知识和集体知识两个维度将企业内部知识分为 4 种类型：个人显性知识、个人隐性知识、集体显性知识和集体隐性知识^[13]。鉴于上述 3 方面的理论基础，本文提出如图 1 所示的研究模型。

3 成员间认知情况对知识共享的影响

利用调查问卷法，对项目团队内部集体显性知识、集体隐性知识、个人显性知识和个人隐性知识

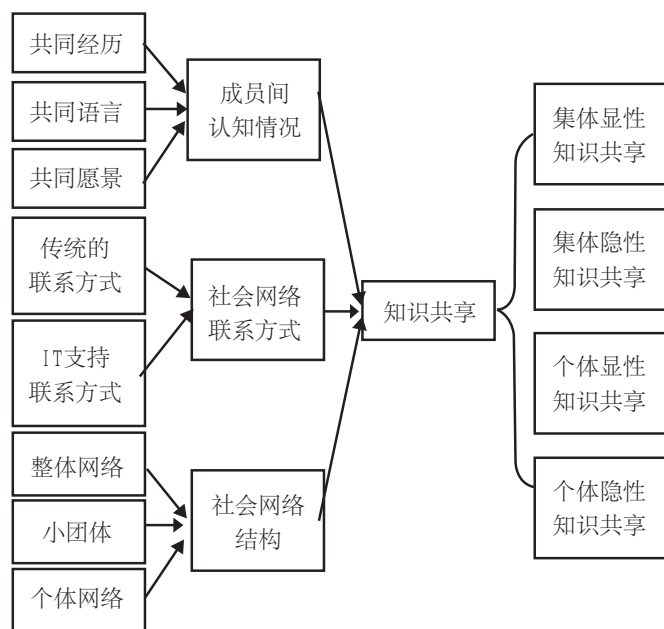


图 1 研究模型

的共享频率这 4 个关系变量进行了测度，并将其作为因变量。同时，根据团队成员间共同认知所包含的内容，将团队成员间的共同经历和共同语言进一步细分成各个小类，而共同愿景即团队成员的共同目标，则不再细分。

为了检验项目团队成员间认知情况的 11 个自变量对 4 种知识共享是否有显著的正向影响，利用 MRQAP 算法对关系数据进行回归分析，结果如表 1 所示。

根据表 1 所示的回归结果，可以发现在显著性水平为 0.05 的情况下，各假设成立情况如表 2 所示。

表 2 假设成立情况观察检验结果表明，对于项目团队内部集体隐性知识、个人显性知识和个人隐性知识的共享，团队成员间的 3 种共同认知都表现出较显著的正向影响。因此，团队成员间具有共同认知越多，越有利于组织营造成员间相互请教、共享业务知识、工作经验的氛围，并可以帮助项目团队更有效地通过团队内部社会网络将团队成员个人知识扩展为团队内部集体知识。

对于项目团队内部集体显性知识，团队成员间的共同经历和共同愿景有较显著的正向影响。这也从一个侧面反映了通过开展对团队成员知识、兴趣等培训活动或团队建设活动，增加团队成员间的共同经历，有利于提高项目团队各类制度的实施效

率，帮助团队成员更有效地了解项目的最新开展情况。同时，也反映了在项目团队中营造团队文化，树立团队成员共同的愿景，将有利于项目团队更有序地发展。然而，通过此案例无法验证团队成员间的共同语言对团队内部集体显性知识共享有显著影响。究其原因，是团队成员间的共同语言比另两类共同认知更加个人化，而集体显性知识多表现为组织制度、业务手册、客户资料等组织内部公开文档，这类知识的共享受成员间私人关系的影响较小。因此，成员间的共同语言对项目团队内部集体显性知识共享的影响较不显著。综上所述，项目团队内部社会网络中成员的认知程度越高，越有利于项目团队内部隐性知识和个人知识的共享。因此，在组建项目团队时，可将团队成员间的认知程度作为组建团队的一个衡量因素，在满足所需成员具备必要的项目知识、技能、经验等条件下，可将具有较多共同经历、共同语言 and 共同愿景的员工组成一个项目团队。同时，也可以通过开展培训、兴趣活动、宣传组织文化等方式，增加团队成员间的共同经历、共同语言 and 共同愿景，帮助项目团队更有效地共享知识。

4 网络联系方式对知识共享的影响

通过对问卷所获数据求中位数，结果如表 3、

表 1 成员间认知情况对 4 种知识共享的回归结果

		集体显性知识		集体隐性知识		个人显性知识		个人隐性知识	
		标准化回归系数	显著性	标准化回归系数	显著性	标准化回归系数	显著性	标准化回归系数	显著性
共同经历	求学经历	0.214591	0.026	0.146756	0.094	0.026882	0.410	0.166408	0.067
	项目经历	0.136701	0.223	0.269475	0.068	0.229546	0.108	0.238189	0.092
	工作经历	0.084778	0.340	-0.081765	0.318	-0.168556	0.208	-0.071158	0.371
	同一组织或兴趣团队经历	0.220688	0.091	0.362969	0.010	0.344400	0.021	0.281658	0.033
共同语言	兴趣爱好背景	0.279611	0.108	0.486805	0.005	0.354126	0.046	0.354554	0.054
	知识背景	0.073875	0.293	0.201743	0.049	0.150291	0.11	0.278795	0.012
	行业或领域背景	0.149758	0.194	-0.175959	0.131	0.209620	0.077	-0.060803	0.344
	工作背景	0.158906	0.086	0.200539	0.018	0.162907	0.072	0.209031	0.033
	成长（地域）背景	0.121837	0.155	-0.090598	0.201	-0.016303	0.448	-0.119213	0.172
	网络虚拟社区背景	-0.163223	0.257	0.001932	0.533	-0.051845	0.432	-0.064919	0.389
共同愿景		0.428943	0.004	0.608558	0.001	0.497535	0.003	0.546557	0.001

表 4 所示。

(1) 对比各种借助 IT 技术的知识共享方式，由于 MSN 或 QQ 等即时聊天工具、电子邮件等具有免费、快速、即时和点对点间较高私密性等优点，在项目团队内部无论集体知识还是个人知识的共享中都使用得较为频繁。

(2) 项目团队通过纸制文档传递的方式共享集体知识的频率最低。究其原因，与如今企业已经广泛实施的报告、资料、记录等文档的电子化有关。

由于电子文档共享成本更低、速度更快，所以纸制文档传递方式的使用情况逐渐减少，但是由于其存在仍具有一定的必要性，因此，其使用频率也并非完全为 0。

(3) 在项目团队内部个人知识共享中，博客、网络日志和社区网站的使用频率最少。究其原因，我们认为由于博客、网络日志和社区网站的信息传递方式较为公开、知识接受者较多，在阅读权限设置、特定文件传输中都较为不方便，因此，在个人

表 2 假设成立情况

假设1：项目团队成员间一类或一类以上共同经历情况对团队内部的知识共享程度具有显著性正向影响	
1a：项目团队间一类或一类以上共同经历情况对团队内部的集体显性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
1b：项目团队间一类或一类以上共同经历情况对团队内部的集体隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
1c：项目团队间一类或一类以上共同经历情况对团队内部的个人显性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
1d：项目团队间一类或一类以上共同经历情况对团队内部的个人隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
假设2：项目团队成员间一类或一类以上共同语言情况对团队内部的知识共享程度具有显著性正向影响	
2a：项目团队间一类或一类以上共同语言情况对团队内部的集体显性知识共享程度具有显著性正向影响	不成立
2b：项目团队间一类或一类以上共同语言情况对团队内部的集体隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
2c：项目团队间一类或一类以上共同语言情况对团队内部的个人显性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
2d：项目团队间一类或一类以上共同语言情况对团队内部的个人隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
假设3：项目团队成员间共同愿景情况对团队内部的知识共享程度具有显著性正向影响	
3a：项目团队间共同愿景情况对团队内部的集体显性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
3b：项目团队间共同愿景情况对团队内部的集体隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
3c：项目团队间共同愿景情况对团队内部的个人显性知识共享程度具有显著性正向影响	成立
3d：项目团队间共同愿景情况对团队内部的个人隐性知识共享程度具有显著性正向影响	成立

表 3 各种社会网络联系方式在集体知识共享中的使用频率

		电子邮件	信息系统	公司网站	博客、网络日志、 社区网站等	论坛	MSN或QQ 等	纸制文档	培训、会议、 交谈等
N	有效数据	12	12	12	12	12	12	12	12
	缺失数据	0	0	0	0	0	0	0	0
中位数		4.5	4	3	2	3	5	1.5	3.5

表 4 各种社会网络联系方式在个人知识共享中的使用频率

		电子邮件	信息系统	公司网站	博客、网络日志、 社区网站等	论坛	MSN或QQ 等	纸制文档	培训、会议、 交谈等
N	有效数据	12	12	12	12	12	12	12	12
	缺失数据	0	0	0	0	0	0	0	0
中位数		4	3	2.5	2	2	5	3.5	4

知识共享中,出于隐私、知识产权等的考虑,博客、网络日志和社区网站的使用频率最低。

(4)对比各种借助IT技术的知识共享方式与那些常用的传统知识共享方式,我们可以发现通过传递纸制文档进行知识共享的方式正随着时代的发展逐渐减少。然而,同样作为传统知识共享方式的面对面交谈方式在集体知识与个人知识中都使用得较为频繁,尤其在个人知识共享中其使用频率排列第二。在开展深度访谈的调研中,团队成员也不止一次地强调面对面交流是一种最简单、直接、有效的知识共享方式,他们非常喜欢通过面对面的交流来共享知识。

综上所述,项目团队成员在选择其社会网络联系方式时,比较偏向于点对点的通讯方式,通过这种方式可与特定的对象共享知识,而对于一些团队内部知识共享平台、共享网站、网络社区等知识共享方式的使用情况较少。因此,为了使个人知识更充分、广泛地转变成集体共有知识,企业还应采取更多培训、激励措施等方式,鼓励团队成员更积极地通过已有的知识共享平台等与团队内部更多成员一起分享个人经验与知识。

此外,对利用IT技术的社会网络联系方式与传统联系方式的比较,可以看到IT技术的社会网络联系方式使用频率普遍较高。由此可见,IT技术

对项目团队内部知识共享已起到了较大的影响。然而,培训、会议、交谈等面对面的联系方式的使用频率也较高。因此,企业在大力发展借助IT技术的知识共享方法时,同样应注重举办培训、会议等活动,增进团队成员间的个人交谈,使项目团队内部知识共享更加高效。

5 网络结构对知识共享的影响

本研究借鉴Cross等学者所做的咨询网络结构对知识共享影响的研究,以集体隐性知识共享网络来描述该项目团队内部的社会网络。根据前人研究方法,本节将先前的赋值矩阵转化为邻接矩阵后进行研究。

5.1 整体网络分析

该项目团队的社会网络密度为0.8030,密度比较高。这说明该项目团队成员间沟通较密切,知识共享情况较好。此外,该团队整体网络中心度为21.488%,数值较小。这表明该团队内部尚不存在知识垄断现象,有利于所有团队成员共享知识。

5.2 小团体分析

本研究通过保留强连带,删去弱连带,再直接以UCINET中的绘图功能构建网络图^[1]。最终得到如图2所示的小团体结构。

图2中的节点大小根据点度中心度大小的不同

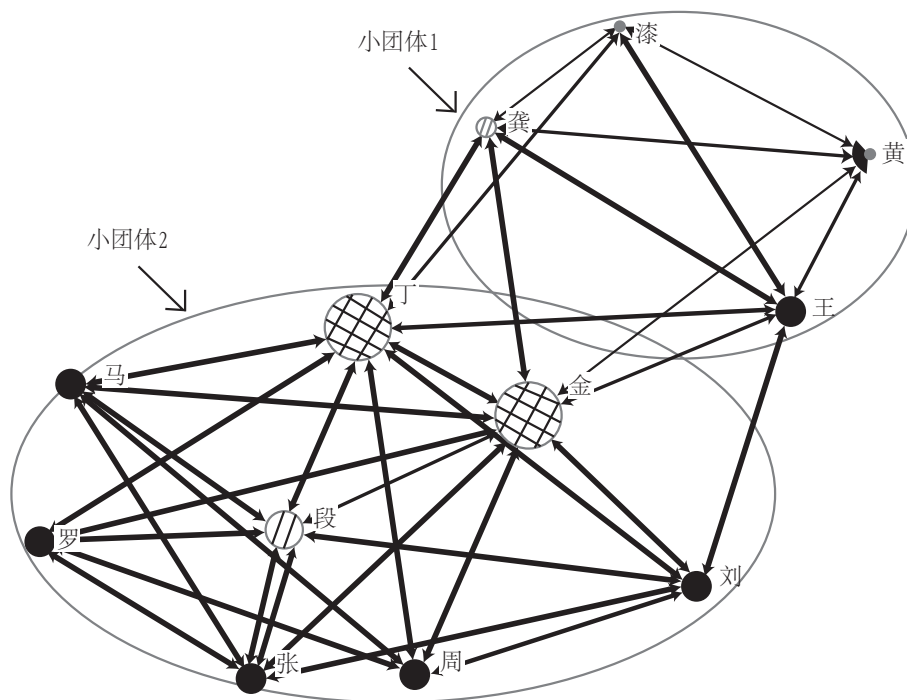


图2 社会网络中的小团体

而不同，节点越大点度中心度越大，底纹相同的节点的点度中心度一样大；连线的粗细表示成员间联系的强度，即赋值矩阵 0~5 的频率大小，成员间联系频率越高，连线越粗。

图 2 清晰地表明，本社会网络中存在两个小团体，小团体 1 由来自发包方丙公司的 Q、H、W 和 G 组成，小团体 2 中包括来自主接包方甲公司的 T、J、M 和来自分包方乙公司的 Y、D、S、L、Z 等 8 人。由于两个小团体内部都为强联系，因此，小团体内部成员间知识共享频率较高。但是我们可以看到，两个小团体并非互相孤立，两者彼此间是相连的，即存在“桥”——W、G、D 和 J。这个“桥”的存在帮助了该项目团队中接包方和发包方间异质信息的共享，有利于该团队内部整个社会网络中的知识流通与共享。

5.3 个体网络分析

5.3.1 点度中心度分析

从表 5 的点入度中心度排名可以看到，该项目团队中所有成员都与 J（甲）建立了咨询联系。同样来自甲公司的 M 和 T 的点入度也较高。而来自发包方丙公司的 G、Q 和 W 的点入度相对较低，丙公司的 H 的点入度最低。从而表明，甲公司员工在该社会网络中是主要的知识源，而丙公司的员工在该项目团体中与其他团队成员的联系较少。

如表 5 的点出度中心度排名所示，独立顾问 Z、来自乙公司的 S 以及来自丙公司的 G 和 W 的点出度中心度最高，能积极主动地从该团队其他成员处获取自己所需的知识，而来自丙公司的 H 的点出度最低，他只与团队中少于一半的成员主动进行沟通。

来自发包方丙公司成员点入度中心度都较低，其中 G 和 W 在该社会网络中扮演着知识索取者的角色，他们主动地向甲公司和乙公司成员获取所需的知识，但较少地被他人咨询。而丙公司的 Q 和 H 的点入度和点出度都较小，是该网络的边缘人物。与之相反，甲公司的成员是该项目团队内部知识共享的活跃人物。

5.3.2 接近中心度分析

从表 5 可知，来自甲公司 J 的接近中心度最高，是该网络的核心人物。而丙公司 H 接近中心度最低，他在该网络中边缘化情况较严重。因此，该项目团队成员都较喜欢与来自甲公司、乙公司和独立顾问 Z 进行知识共享，他们可以快速地从团队

内部的社会网络中获取知识。而来自丙公司的成员与网络其他成员间距离相对较远，他们较难从该社会网络内部获取知识。从整体来看，该团队中接近中心度高于 80 的成员比例达到团队总人数的 2/3。可见该团队结构较扁平化，不易导致知识垄断等现象，较有利于团队内部的知识共享。

5.3.3 中介中心度分析

根据表 5 所述，J 的中介中心性最高，是连通来自甲、乙、丙公司成员间最关键的桥梁。来自丙公司 G 和 W 的中介性并列第二，是联系丙公司其他成员和来自甲、乙公司的成员间关键的人物。根据“结构洞”理论，他们是发包方丙公司与外包企业甲公司与乙公司间知识流动和共享的重要渠道，他们有机会获得潜在的中介利益，所以他们在该项目团队内部的社会网络中具有重要的战略意义。

结合该外包型项目团队的正式组织结构，可以看到，J 作为该团队的项目经理，在该社会网络中具有核心地位，这与他在正式组织中所担任的关键职务一致，他在社会网络中所处的这种关键位置将有利于更好地担任起管理团队的职能。同时，作为管理者，他拥有相对较多的企业信息及项目知识，由他作为该社会网络的主要信息源和最关键的“桥”，将有利于该项目团队内部的知识共享。

该项目团队内部来自发包方丙公司的成员与该项目团队其他成员间的知识共享较少，需要通过桥接结构洞等方法来加强他们与来自甲公司和乙公司成员间的联系，从而进一步增进项目发包方与项目外包的接包方间的知识交流与共享。

6 优化建议

6.1 提升项目团队成员间的认知程度

（1）汇聚相互认知程度较高的成员。选择有相似知识背景、兴趣爱好、工作目标等认知因素的成员，将有利于项目团队内部更有效地进行知识共享。此外，应尽量减少企业内人员流动性，帮助团队成员提升相互间的共同经历。

（2）鼓励兴趣社团的发展。企业应鼓励员工根据共同兴趣、专业特长等组建一些非正式的组织，通过这些兴趣社团拓展其人际关系，增进不同部门员工间的交流，为在日后组建的项目团队内部开展知识共享做好准备。在物理空间方面，企业可以通过设立咖啡吧、活动室等为员工提供开展非正式交流的空间，或通过定期租用运动场等公用场所，鼓

励员工通过业余兴趣社团的活动增进彼此间的信任。在网络空间方面,企业可以利用企业内部网络,搭建便于员工自由交流的论坛,鼓励员工在午休时,通过网络平台开展交流,既可增进员工间的认知程度,又可为更好地培育知识共享平台积聚人气。

(3)建设企业文化,树立共同愿景。企业应重视在项目团队内树立共同愿景,而树立共同愿景最有效的方法之一是建立企业文化。企业文化让员工拥有共同的愿景,为项目团队更好地开展知识共享打下基础。

6.2 结合多种社会网络联系方式的优势

(1)发展常用网络通讯方式。根据研究结果,QQ、MSN等即时通讯工具和电子邮箱是项目团队成员间互相联系的常用方式。基于这一使用习惯,企业在发展内部网络时,可优先考虑发展企业内部即时通讯工具或内部邮箱等,以最少的成本、最高的效率提升企业内部知识共享水平,同时也有利于将员工知识留存下来。

(2)利用企业信息平台,扩大知识共享范围。本研究发现项目团队成员较喜欢通过点对点的联系方式共享知识,而面对面向所有成员的知识共享方式利用较少。但这种知识共享的方式知识受群较小,不利于将团体成员个人知识转化为集体知识。因此,企业应通过内部激励、制度保障等方式,鼓励团队成员利用已搭建的企业内部网络平台扩大知识共享的范围,促进团队成员将个人知识转变为企业

集体知识,为整个企业的发展做贡献。

(3)通过会议、培训等加强知识共享。由于面对面的交流是一种更直接、更有效的知识共享方式,因此,企业应该在不断引入知识共享相关技术时,更加重视开展会议、培训等活动,为团队成员加强面对面的交流创造条件。

6.3 优化项目团队内部社会网络结构

(1)定期诊断项目团队内部社会网络结构。项目团队内部的社会网络是动态变化的,它会随着团队成员间信任的增加而联系更加密切,也会因为关键人物的流失而出现断裂,因此,应定期诊断团队内部社会网络现状,找出社会网络中的核心人物、知识经纪人等关键人物加以着重关注,并发现社会网络中不足之处,及时通过人员培训、招募员工、制度保障等措施桥接网络结构洞,减弱知识垄断等不利于团队内部知识共享的现象。

(2)关注网络关键节点,保持组织架构与社会网络相同。关注网络关键节点的成员,以预防关键成员的离职而造成的知识流失,通过会谈、师徒制传承或信息平台的支持,将关键人物的个人知识尽可能多地转换为团队内部共有的集体知识。同时,应保持正式组织架构与团队内部社会网络结构相一致,通过优化正式组织架构的方式来推进社会网络各关键人物各司其职。让社会网络中的核心人物担任团队负责人等职务,使其具有更多的项目知识,以更好地担任网络内部知识源的角色;激励知识经纪人加强与其联系的小团体间的交流,以更好地

表5 点入度中心度及点出度中心度排名

所属公司	姓名	点入度	点入度排名	点出度	点出度排名	接近中心度	接近中心度排名	中介中心度	中介中心度排名
甲	J	11	1	11	5	100	1	5.486	1
甲	M	10	2	11	7	91.667	2	3.801	7
甲	T	10	2	11	5	91.667	2	3.801	6
独立	Z	9	4	11	1	84.615	4	2.844	4
乙	Y	9	4	10	9	84.615	4	2.844	11
乙	D	9	4	10	9	84.615	4	2.611	11
乙	L	9	4	9	7	84.615	4	2.068	9
乙	S	9	4	9	1	84.615	4	1.352	4
丙	G	8	9	7	1	78.571	9	1.068	2
丙	Q	8	9	7	11	78.571	9	0.125	8
丙	W	8	9	6	1	78.571	9	0	2
丙	H	6	12	4	12	68.75	12	0	10

发挥“结构洞”所带来的促进差异性知识共享的优势，减少因结构洞上知识流动不畅所带来的问题。

(3) 适度增设小团体间的“桥”。企业应该适度增设小团体间的“桥”，通过开展培训、信息技术支撑等方式为网络中的关键人物“降度”，以减少由于某个关键人物的离职而导致的知识大量流失等问题的发生。

(4) 增强与“边缘人物”的交流。在本研究中，来自项目发包方丙公司的成员 G 与 H 处于社会网络边缘。但作为项目的关键用户，G 和 H 掌握着许多发包方的关键信息，缺乏与他们的及时沟通，将不利于充分了解项目客户需求。因此，项目团队也应重视与那些个体中心度不高的成员的互动，以减少团队流动知识不必要的损失。

7 总 结

项目团队往往是为了完成某一任务或目标而临时组建的，项目团队中的成员往往根据不同的职能需要来自于不同部门甚至不同公司，因此，项目团队这种临时组建的、成员较多多样化的组织内部社会网络具有一些独特的特点。同时，项目团队作为一种知识密集型的组织，其内部的知识共享对项目的顺利开展有着重要的促进作用，对企业未来开展相关项目也有着重要的借鉴意义。项目团队内部的社会网络对知识共享具有重要的影响与作用，企业应该充分地了解、利用并进行优化，使其朝着有利于知识共享的方向发展，这对促进项目的顺利开展有着重要的意义。

参考文献

- [1] 汪克夷, 齐丽云, 任鹏. 项目团队中知识共享的影响因素研究——一个基于建筑行业的实证 [J]. 情报杂志, 2008(2):79-83.
- [2] 张宁, 陈春宝. 项目团队中知识共享障碍的克服 [J].

商业现代化, 2006(9):54-56.

- [3] Koskinen K U. Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context [J]. International Journal of Project Management, 2002, 28(5):281-290.
- [4] 杨摇斌, 王学东. 基于社会网络嵌入性视角的虚拟团队中知识共享过程研究 [J]. 情报科学, 2009, 27(12): 1765-1769.
- [5] 王学东, 易摇明, 占旺国. 虚拟团队中知识共享的社会网络嵌入性视角 [J]. 情报科学, 2009, 27(12):1761-1764.
- [6] Granovetter M. The Strength of Weak Ties [J]. American Journal of Sociology, 1973, 78:1360-1380.
- [7] Rob Cross, Stephen P Borgatti, Andrew Parker. Beyond Answers: Dimensions of the Advice Network [J]. Social Networks, 2001(23):215-235.
- [8] Adler P, Kwon S W. Social Capital: Prospects for a New Concept [J]. Academy of Management Review, 2002, 27(1):17-40.
- [9] Nikolaos Mylonopoulos, Haridimos Tsoukas. Technological and Organizational Issues in Knowledge Management [J]. Knowledge and Process Management, 2003, 10(3):139-143.
- [10] Luo Jander, Hui Weisheng, Yeh Kuanling. Social Network Structure and Performance of Knowledge Teams—A Case Study in the Chinese Cultural Settings [C]. American Academy of Management Convention, Seattle, 2003, August 1st-6th.
- [11] 罗家德. 社会网分析讲义 [M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2005.
- [12] Burt R. Structural Holes: The Social Structure of Competition [M]. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- [13] Spender T. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations [M]. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc, 1996.