

國立臺灣大學管理學院會計學研究所

博士論文

Graduate Institute of Accounting

College of Management

National Taiwan University

Doctoral Dissertation

會計師事務所及審計人員知識分享

影響因素及其效果之研究

Determinants and Effectiveness of Knowledge Sharing

in CPA Firms: Individual and Firm Level Analysis



林靖傑

Ching-Chieh Lin

指導教授：杜榮瑞 博士

Advisor: Rong-Ruey Duh, Ph.D.

中華民國 98 年 7 月

July, 2009

# 國立臺灣大學博士學位論文 口試委員會審定書

會計師事務所及審計人員知識分享  
影響因素及其效果之研究

Determinants and Effectiveness of Knowledge Sharing  
in CPA Firms: Individual and Firm Level Analysis

本論文係林靖傑君（學號：d92722001）在國立臺灣大學  
會計學研究所完成之博士學位論文，於民國九十八年七月九日  
承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

林翠鴻

（指導教授）

周治臺

張瑞肅

陳鴻基

陳光耀

系主任、所長

李春衍

## 誌謝

通過學位考試的那一刻，沒有太大喜悅，也沒有喜極而泣，反倒是我往事一幕幕在我眼前閃過。回首這一段博士班的旅程，我走來跌跌撞撞，深刻又難以忘懷。當初毅然決然轉換跑道，踏入學術界、攻讀博士學位，然而，畢竟離開學校已有八年，再重拾課本後，過去所學的不是不復記憶就是已不適用，陌生的文字、不熟悉的符號，課業帶給我很大的挫折，再加上南北奔波，雖然一天當兩天用，成效仍不彰。我不禁想，當初的決定是不是一個錯誤的抉擇，我很懷疑自己是不是能夠完成博士學位。

直到我遇到了生命中的貴人-恩師杜榮瑞教授，經過一段不算短的磨合期後，情況開始改觀。在老師的細心引導下，我一步步跨入學術的殿堂，學習節奏也逐漸步入正軌，我不再徬徨。老師嚴格又嚴謹，跟著老師做研究，壓力很大，卻收獲豐碩：第一次完成期刊論文、第一次以英文寫作、第一次參加國際會議、第一次踏上美國…，雖然老師對學生的關懷從來不會說出口，但逐漸地，我可以體會老師的用心良苦。老師做學問的態度、不孜不倦的精神，是我最好的榜樣，如果說研究是內隱的知識，蘊藏在個人經驗中，又無法言傳，那跟著老師做就是最好的分享方式。

論文口試期間，各口試委員的剴切指導，讓我受益良多：周玲臺老師對產業的深入了解，提供很多觀念與資料，豐富我的博士論文；張瑞當老師邏輯能力清晰，往往在我陷入迷途時拉我一把；陳鴻基老師是知識管理領域的專家，一兩句話就可以指出重點；陳耀宗老師匡正我的諸多缺失，在論文說理方面協助頗多。

感謝林嬪娟老師一向對我的照顧，自碩士班以來，到進入博士班就讀，我可以感受到老師如沐春風般的溫暖。感謝李文智老師，打從我回高雄後，對我各方面的協助，有任何疑惑的時候，通常是我第一個諮詢的對象，而且年年找我當國科會助理，解決經濟上的難題。此外，也感謝修課期間各老師的教導，充實我的知識內涵。

問卷的前置工作花了不少功夫，謝謝莊素增老師、文祥、乃文、韻珊在問卷前置作業的協助，智能、志賢幫我逐字審閱、挑錯，增加問卷的品質。問卷發放期間，承蒙許多會計師事務所幫忙，雖然素不熟識、雖然是年終的忙碌時節，但

各會計師事務所仍花費時間精力填答，我銘感五內。問卷完成後，謝謝 Winston 對問卷結果的解讀，使論文增色不少，也謝謝滋雅在資料處理上的協助。

我任職的學校，義守大學傅勝利校長、林麗娟院長、以及系上前後任系主任們，在我就讀博士班期間多所勉勵，於此一併致謝。同窗貴富是我在課業上的小老師，因為我在南部，許多討論無法參加，所以往往偏勞他教導，問題總在他講解後，變得容易多了，而惠琦、妮雲、孝倫等同學互相切磋砥礪，相互扶持也相互成長。

我還要謝謝我的家人，父親、母親在這段期間不遲辛勞接送我，從搭火車、飛機，到現在搭高鐵，時代在變遷，但他們無私的愛與付出，從來不曾稍減。還有我的妹妹們：志霞、伶芳、佑真，妳們對我的用心，我都感受到了。

博士班期間，完成終身大事，也誕生了一個小寶貝，人生的轉變不可謂不大。內人媚綺戮力照顧我的生活起居，幫我準備早餐和水果，幫我照顧小宥安，幫我處理家中大小事，我沒有星期六日的休閒，媚綺同樣也沒有，只是我的感激未曾出現在言語中。小兒宥安的來到，讓家中增添了色彩，也給了我前進的力量。爸爸看著你一天天長大，從翻身、爬行，到現在會走路了，每天晚上，爸爸在幫你蓋棉被的時候，看著你那稚嫩而純真的臉龐，爸爸告訴自己，一定要努力完成學位，這段無法多陪陪你，無法說故事給你聽的日子，終究會過去。

這一路走來，得之於人者太多，出之於己者太少，我會時時刻刻記得這份大家對我的恩情，不敢或忘。放眼未來，學術生涯無止盡，博士學位只是另一個起點，在學問的道路上，還有許許多值得我去探索、體會與學習。

林靖傑 謹識

民國九十八年七月

## 中文摘要

本論文主要目的在探究會計師事務所及審計人員知識分享的影響因素，以及會計師事務所的知識分享效果。經由會計師事務所的產業特徵著手，推導影響知識分享的因素，並以問卷調查法取得審計人員與會計師事務所有關知識分享各構面的資料，分別採階層線性模式、多元迴歸等方式實證檢視審計人員、會計師事務所知識分享的影響因素。

研究結果如下：

1. 在審計人員知識分享方面，個體層次中，個人聲望、自我效能、經驗開放性、互惠、個人經驗對審計人員知識分享有正向影響，私欲則為負向影響；總體層次中，主管支持、組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。
2. 就管理階層審計人員而言，個人聲望、自我效能、私欲、互惠、主管支持、績效評估等有顯著影響，其中除私欲為負向影響外，其餘皆為正向；就非管理階層審計人員而言，個人聲望、自我效能、經驗開放性、互惠、個人經驗、組織網絡有正向影響，而私欲則為負向影響。
3. 在會計師事務所知識分享方面，相關分析顯示集體效能、組織經驗開放性、信任、主管支持、績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響，但多元迴歸及逐步迴歸後發現僅以信任、主管支持最具預測力；以相對重要性來說，經比較多元迴歸各自變項之標準化係數，以及考量變項間相關性後發現，信任對會計師事務所知識分享的影響力最大，其次則為主管支持。
4. 就會計師事務所知識分享效果而言，實證發現會計師事務所知識分享程度愈高，則會計師事務所知識分享效果愈好，且以審計品質做為知識分享效果的替代變數，其結果並未改變；此外，檢視大型與中型會計師事務所在各個變項之平均值、變異係數差異，發現多數變項差異不大，表示本論文所衡量的知識分享各變項，並未有組別回答與所別回答不一致的情形；再者，以實證資料檢視，其結果並未改變。
5. 進一步探討會計師事務所知識分享效果影響因素及其相對重要性，以主管支持

與離職率的預測力最高，其中主管支持有正向影響，而離職率則為負相關。至於相對重要性，最高者為主管支持，其次則為離職率，信任則因與主管支持相關性高，因此其淨作用並不顯著。

本論文的研究結論除補充關於會計師事務所知識分享文獻之不足外，並有助於會計師事務所經營管理之參考。

關鍵詞：知識分享、知識分享效果、知識管理、階層線性模式、會計師事務所



## ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to explore the determinants and effectiveness of knowledge sharing in CPA firms. From the characteristics of CPA firms, this study investigates factors associating with knowledge sharing at the individual and firm level, respectively. At the individual level, two types of factors were examined: individual factors, and organizational factors. At the firm level, this study also examines the effectiveness of knowledge sharing. A survey method was used as the means of data collection. In addition, a hierarchical linear modeling (HLM) and regression analysis were used to examine these issues.

Results are as follows:

- (1) In the individual level analysis, individual factors such as reputation, self-efficacy, openness to experience, reciprocity, and experience are positively related to auditors' knowledge sharing, while greed is negatively related. Organizational factors including management support and firm network have significant and positive effects on auditors' knowledge sharing.
- (2) Reputation, self-efficacy, greed, reciprocity, management support and performance evaluation have significant effects on knowledge sharing of auditors holding managerial positions. However, reputation, self-efficacy, openness to experience, reciprocity, experience and firm network are significant determinants for auditors without holding any managerial position.
- (3) In the firm level analysis, it shows that collective efficacy, collective openness to experience, trust, management support and performance evaluation are positively related to knowledge sharing of CPA firms. However, multiple regression and stepwise regression show that trust and management support are significant determinants. After computing standardized regression coefficients and Pearson correlations, trust and management support are more important than others in affecting knowledge sharing.
- (4) The degree of knowledge sharing is positively related to the effectiveness of knowledge sharing in CPA firms. Results are robust when audit quality is a proxy

for effectiveness of knowledge sharing.

(5) Furthermore, this dissertation examines the relative importance of each determinant in affecting the effectiveness of knowledge sharing. Findings indicate that management support and turnover rate are the two most important factors; management support is positively and turnover rate is negatively related to effectiveness of knowledge sharing.

The findings of this dissertation may contribute to the literature on knowledge sharing of CPA firms, and have implications for CPA firms in promoting knowledge sharing and its effectiveness.

Keywords: Knowledge sharing, Effectiveness of knowledge sharing, Knowledge management, HLM, CPA firms



# 目 錄

口試委員會審定書-----	i
誌謝 -----	ii
中文摘要-----	iv
英文摘要-----	vi
目錄 -----	viii
表目錄 -----	x
圖目錄 -----	xi
第一章 導論-----	1
第一節 研究背景與動機-----	1
第二節 研究目的-----	3
第三節 論文結構-----	4
第二章 文獻探討-----	5
第一節 知識分享定義-----	5
第二節 知識分享的影響因素研究-----	9
第三章 背景與假說推導-----	24
第一節 會計師事務所產業特性與影響知識分享 因素-----	24
第二節 研究假說-----	30
第四章 研究設計-----	45
第一節 樣本與資料蒐集方法-----	45
第二節 研究工具-----	46
第三節 變項衡量-----	47
第四節 資料分析方法與工具-----	55
第五章 研究結果與分析-----	57
第一節 基本資料分析-----	58
第二節 信、效度分析-----	63
第三節 敘述統計與相關分析-----	75
第四節 審計人員知識分享影響因素-階層線性模 式分析-----	79
第五節 會計師事務所知識分享影響因素-迴歸分 析-----	96
第六節 會計師事務所知識分享效果分析-----	101
第七節 進一步分析-----	102
第八節 敏感性分析-----	109
第六章 結論與建議-----	118

第一節 研究結論-----	118
第二節 管理意涵-----	122
第三節 研究貢獻-----	126
第四節 研究限制-----	128
第五節 未來研究建議-----	129
參考文獻-----	131
附錄：問卷內容-----	147



## 表 目 錄

表 2-1 知識分享各種定義-----	8
表 2-2 知識分享影響因素與相關文獻-----	17
表 2-3 知識分享相關文獻內容摘要-----	18
表 3-1 研究假說彙總-----	44
表 4-1 各變項操作型定義與題項參考來源-----	54
表 5-1 樣本結構分析-----	60
表 5-2 會計師事務所差異檢定-----	61
表 5-3 適合度檢定-----	62
表 5-4 審計人員知識分享之因素分析-----	64
表 5-5 會計師事務所知識分享之因素分析-----	65
表 5-6 會計師事務所知識分享效果因素分析-----	66
表 5-7 知識分享影響因素因素分析-刪除題項前-----	69
表 5-8 知識分享影響因素因素分析-刪除題項後-----	71
表 5-9 審計人員知識分享各變數之敘述統計與相關係數-----	73
表 5-10 會計師事務所知識分享各變數之敘述統計與相關係數-----	74
表 5-11 分析單位與推論母體之可能情形-----	80
表 5-12 總體層次變項 $r_{wgj}$ -----	82
表 5-13 總體層次變項 $\eta^2$ -----	83
表 5-14 虛無模式之分析結果-----	85
表 5-15 隨機參數迴歸模式之分析結果-----	89
表 5-16 截距模式之分析結果-----	94
表 5-17 審計人員知識分享實證結果-----	95
表 5-18 會計師事務所知識分享迴歸分析-----	99
表 5-19 會計師事務所知識分享實證結果-----	100
表 5-20 會計師事務所知識分享效果迴歸分析-----	101
表 5-21 截距模式之分析結果-管理階層-----	103
表 5-22 截距模式之分析結果-非管理階層-----	105
表 5-23 會計師事務所知識分享因素相對重要性分析-----	106
表 5-24 會計師事務所知識分享效果因素相對重要性分析-----	108
表 5-25 會計師事務所知識分享效果替代變數迴歸分析-----	110
表 5-26 知識分享各變項差異分析-四大與中型會計師事務所---	114
表 5-27 知識分享各變項差異分析-十大與中型會計師事務所---	116
表 5-28 會計師事務所知識分享程度之衡量-迴歸分析-----	117
表 6-1 研究假說實證結果彙總表-----	121

## 圖 目 錄

圖 5-1 審計人員知識分享研究結構-----	84
圖 5-2 會計師事務所知識分享研究結構-----	96



# 第一章 導論

## 第一節 研究背景與動機

Morris and Empson (1998) 對知識的定義為：「知識為專業人員經由訓練或經驗中取得，且經過審慎的判斷後，使其能有效的運用而提供客戶相關服務的資訊」。許多大型企業例如 Hewlett-Packard (HP)、Xerox 等，皆已實施知識管理系統 (knowledge management system)，因為知識為企業中重要的資源，知識使企業擁有競爭力 (Drucker, 1992；Nonaka, 1994)。

也由於如此，過去幾年有關知識管理的研究頗為眾多，以探討知識管理中的知識分享而言，有探討知識分享的理論、知識分享的程度、知識分享的影響、以及影響知識分享的因素等，其中在研究知識分享影響因素的文獻裡，多基於某一理論，例如社會交換理論 (Kankanhalli, Tan and Wei, 2005)、社會認知理論 (Bock and Kim, 2002) 等，僅就單一層面或理論探討，其研究結果較難以看出某一產業特有的知識分享影響因素。

此外，在會計文獻上，探討知識分享影響因素的研究尚缺乏。而以其他領域所做的研究，常採用理性行動理論 (theory of reasoned action) 架構，認為信念 (beliefs) 影響態度 (attitude)，態度影響意圖 (intention)，而意圖影響行為 (behavior) (Bock and Kim, 2002；Bock, Zmud, Kim and Lee, 2005)，因此決定信念的因素即是影響知識分享的因素。但理性行動理論較偏向探討個人的行為，就組織的知識分享而言並不恰當，以之研究會計師事務所的知識分享，就層級來說，個人層級的研究結果難以類推至組織層級，而且，會計師事務所和一般產業仍舊有別，除了有知識密集及人力密集之特點外，尚有小組團隊作業、專業判斷、流動率高等特質，與一般產業並不相同，不宜以其研究結果做為會計師事務所之參考。

以會計師事務所所進行的研究中，Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 整理過去有關會計、組織學習、心理學及知識管理的文獻，歸納出影響會計師事務所

知識分享的因素，研究結果顯示影響知識分享的因素可歸納成三大因素：資訊科技（information technology）、審計人員間正式與非正式互動、以及獎酬制度等，雖然如此，Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 並未進行實證研究。Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 則基於 Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 的研究結果，以訪談及問卷調查方式，分析兩家四大會計師事務所的知識分享情形，進一步探究會計師事務所審計業務知識分享的程度及決定因素，研究結果顯示會計師事務所有高度的知識分享，而影響知識分享的因素則可分成事務所因素、查核團隊因素及個人因素等三類，作者並提出會計師事務所知識分享的架構。然而，在 Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 實證的資料中，事務所因素、查核團隊因素及個人因素等三個層面，每一層面僅各採用一個變數當作衡量指標，較難以代表該層面的影響因素，此外，研究樣本僅有兩家會計師事務所，研究結果之外部效度仍有疑問。

另外，亦有文獻探討會計師事務所領導行為與知識分享的關係（Chen and Barnes, 2006），或探討會計師事務所組織文化對知識分享的影響（鍾媚芳與陳雪如, 2008），或會計師事務所團隊氣候與主管領導風格對審計人員知識分享意圖及行為之影響（王奕偉, 2007），然而，以上文獻皆僅研究某一個因素，未有綜觀地分析審計人員知識分享的影響因素，且影響會計師事務所知識分享的因素亦未見探討。

最後，先前研究多著重於研究影響知識分享的因素為何，至於知識分享的效果如何，則少有文獻探討，陳秋美、林東清與邱淑玲 (2008) 以 Boer, Peter and Kuldeep (2004) 所提出的關係模式 (relation model)，研究在組群成員的互動中，知識分享成效如何。然而，該文獻係以資訊人員為研究對象，如同前述所言，研究結果不一定適用於會計師事務所之審計人員，而且，專案團隊與企業仍有別，不宜互相類推。

綜上所述，對會計師事務所此種屬知識密集的產業來說，以全盤觀點，而非單一面向探討知識分享的影響因素，較能捕捉這個產業的關鍵因素，此為本論

文研究動機之一；其次，過去雖有許多文獻探討組織或個人知識分享的因素，然多以一般產業為之，以會計師事務所或審計人員為研究標的者則多所缺乏，有必要補充此方面文獻之不足，此為研究動機之二；再者，在分析的層級上，分析單位可分成個人或組織，而其影響因素會因分析單位不同而異，以分析單位為個人為例，個人行為同時受到個人因素與組織因素的影響，也就是有個體層次的因素與總體層次的因素，這類屬於多層次的研究模式，有必要釐清與單一層次研究之不同，此為研究動機之三；第四，現有文獻中以會計師事務所所做的研究，並未多面向實證探究知識分享的影響因素，而且以一至兩家會計師事務所為研究對象，代表性較不足；第五，知識分享的效果如何，其他領域雖有探討，但在會計文獻並未有相關研究，此亦為值得探討的課題。

## 第二節 研究目的

針對上述的研究動機，本文主要研究目的，為從會計師事務所的產業特性出發，探討會計師事務所以及審計人員知識分享情形，就分析的層級而言，有屬於個體層級的審計人員知識分享，亦有屬於總體層級的會計師事務所知識分享，除於實證前提出影響知識分享的因素並進行歸類外，而且，針對會計師事務所的知識分享程度，檢視其對會計師事務所知識分享效果的影響。

簡而言之，本論文主要研究問題如下：

- (1) 由會計師事務所產業特性著手，了解並提出影響知識分享的因素。
- (2) 實證檢視審計人員知識分享影響因素。
- (3) 實證檢視會計師事務所知識分享影響因素及其相對重要性。
- (4) 釐清會計師事務所內管理階層與非管理階層審計人員知識分享影響因素之異同。
- (5) 會計師事務所知識分享程度與知識分享效果關係。

### 第三節 論文結構

本論文的結構如下：

第一章：說明本論文的研究動機、研究目的與研究結構。

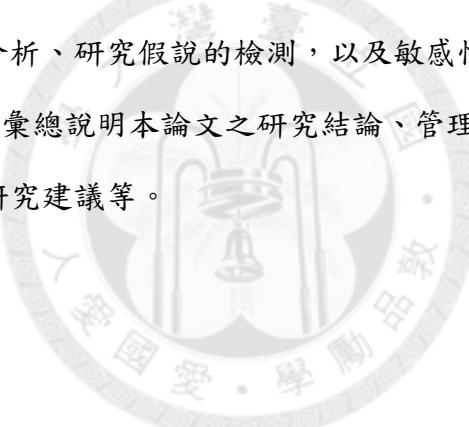
第二章：文獻探討，定義知識分享的涵義、整理與回顧過去文獻中有關知識分享影響因素的研究。

第三章：背景與假說推導，由會計師事務所產業特性著手，推導出與產業特性有關之知識分享影響因素，並建立假說。

第四章：研究設計，說明本論文之樣本與資料蒐集方法、建立研究工具、各變項的衡量，以及資料分析方法等。

第五章：研究結果與分析，包括樣本基本資料分析、敘述統計與相關分析、問卷的信、效度分析、研究假說的檢測，以及敏感性測試等。

第六章：結論與建議，彙總說明本論文之研究結論、管理意涵、研究貢獻、研究限制與未來研究建議等。



## 第二章 文獻探討

本章主要係回顧過去文獻有關知識分享的相關研究。首先，第一節介紹知識與知識分享的定義，並推導出本論文的知識分享定義；其次，第二節探究有關知識分享的影響因素研究，將影響因素分成組織因素、人際互動因素、個人因素等三個構面，並進行剖析。

### 第一節 知識分享定義

知識為何？由知識的本質來看，傳統的知識觀點係將知識視為一種客觀的、靜態的真理，而且知識是可以文件化的資料、資訊；然而另有一種觀點則認為知識是動態的、是情境的、是鑲嵌在經驗中、是演化的，本論文主張知識屬於後者。

Nonaka and Takeuchi (1995) 提出了知識與資訊的差異，首先，知識涉及信仰及承諾，關係著某一種特定的立場、看法或意圖，即主觀性；其次，知識牽涉到行動，通常含有某種目的；再者，知識牽涉到意義，且和特殊情境呼應，非獨立於情境脈絡之外的。也就是說，知識與資訊的差異在主觀性對客觀性、動態對靜態、脈絡相依對脈絡獨立。

Polanyi (1967) 將知識分為內隱知識 (tacit knowledge) 與外顯知識 (explicit knowledge) 兩種，內隱的知識是無法言傳的技能、判斷和直覺，是蘊藏在個人經驗中的知識，與個人信念、價值有關；外顯的知識則是可訴諸文字、快速而簡單地傳授給他人的技能和客觀事實 (Nonaka and Takeuchi, 1995)。Polanyi (1967) 認為人們所知道的比他們能表達出來的還要多，人們所知卻未能表達出來的便是內隱知識。Hedlund (1994) 將外顯知識定義為可詳加敘述或用文字、電腦程式、專利或圖形加以表示者，而內隱知識則為非口頭、直覺且不清晰 (unarticulated)，無法明確表達的知識。雖然知識可分成內隱的知識與外顯的知識，然而，本論文皆將其歸為知識而不另做區分。

過去文獻上對知識分享有不同的定義，例如 Kim and Lee (2006) 定義知識分享為組織內員工間透過正式與非正式的接觸，將其工作相關的經驗、專業、know-how 等分享的行為；而 Bock, Zmud, Kim and Lee (2005) 定義知識分享為一個人提供或移轉其知識予其他人，強調的是人際間的互動，並不限於知識的型態；Dixon (2000) 則定義為將個人所擁有的資訊或知識傳播與其他人，使其他的人能夠知道，並且也擁有相同的資訊或知識。相類似的，Lee (2001) 定義知識分享為由個人、團隊、或組織，移轉或散佈知識予其他人的行為，由 Lee (2001) 的定義來看，知識分享者的來源並不限於個人而已，團隊或組織所散布的知識皆屬之。

然而，Hendriks (1999) 認為知識分享為至少有兩個個體所組成的關係，其一為擁有知識者，另一為接收知識者，把知識認為是一種溝通的過程，當組織成員向他人學習知識時，也就是在分享他人的知識，需有重建 (reconstruction) 的行為，因為知識擁有者將知識「外化」(externalization)，而知識需求者需將所獲得的知識「內化」(internalization)，即要有重建的行為。Senge (1997) 則認為資訊分享與知識分享不同，資訊分享是一方給予另一方資訊，但知識分享則還需要幫助另一方瞭解與學習這項資訊內容，使其真正了解知識的內涵，表示知識無法獨立於本體之外，知識分享必須與另一方互動，並移轉之。

Nonaka and Takeuchi (1995) 指出知識分享是內隱知識與外顯知識彼此間互動的過程，從內隱知識變成外顯知識，也就是個人將知識外化的過程，由外顯而為內隱，則是知識接收者產生了內化的過程。因此，知識分享是人與人之間，知識擁有者與接收者間的互動。Hislop (2002) 亦定義知識分享是一種人與人之間互動的行為，為擁有知識者與接收知識者知識移轉的程序，而 Van den Hooff and de Ridder (2004) 亦認為知識分享是個體之間互相交換知識並聯合創造知識的過程。

Weiss (1999) 認為，知識分享係指知識蒐集 (knowledge collection) 和知識連結 (knowledge connection)，因為知識多以規則、程序、文件、檔案、技術

或準則等方式紀錄下來，知識蒐集係指這些知識的累積及儲存，而蒐集後的知識則需由其他人使用及檢索方具有價值。Matsuo and Easterby-Smith (2008) 認為知識分享為個人或團體，在組織內或組織外取得新的主意、技術，並將其在團隊內或組織內分享、散播，以至於這些知識可廣泛得知並應用於新的狀況。

根據 Matsuo and Easterby-Smith (2008) 的定義，本論文定義知識分享為：「組織成員將所擁有的知識直接或間接（例如建立至文件、資料庫等）擴散至組織內其他成員的行為」，其主要特點有，第一，強調組織成員的知識分享，排除專業公報、準則、報章雜誌等，非由於個人本身所進行的知識擴散；第二，分享的行為不限於人際間的溝通，擁有知識者可經由直接擴散，例如人員間的互動，或是間接擴散，例如建立文件、建立資料庫等，將知識擴散皆屬之；第三，排除接收知識者主動取得知識的過程，主要原因在於本論文欲探究擁有知識者「施」的過程；第四，與其他學者定義相同的是，對於知識的取得來源如何則未加以定義，此外，為探究會計師事務所內成員的知識分享行為，將擁有知識者與接收知識者限縮在同一會計師事務所內。

有關知識分享的定義請詳表 2-1。

表 2-1 知識分享各種定義

作 者	定 義
Bock, Zmud, Kim and Lee (2005)	一個人提供或移轉其知識予其他人
Dixon (2000)	將個人所擁有的資訊或知識傳播與其他人，使其他的人能夠知道，並也擁有相同的資訊或知識
Hendriks (1999)	知識分享為至少有兩個個體所組成的關係，其一為擁有知識者，另一為取得知識者
Hislop (2002)	人與人之間互動的行為，為擁有知識者與接收知識者知識移轉的程序
Kim and Lee (2006)	組織內員工間透過正式與非正式的接觸，將其工作相關的經驗、專業、know-how 等分享的行為
Lee (2001)	由個人、團隊、或組織，移轉或散佈知識予他人的行為
Matsuo and Easterby-Smith (2008)	個人或團體，在組織內或組織外取得新的主意、技術，並將其在團隊內或組織內分享、散播，以至於這些知識可廣泛得知並應用於新的狀況
Nonaka and Takeuchi (1995)	內隱知識與外顯知識彼此間互動的過程
Senge (1997)	一方給予另一方資訊，且需要幫助另一方瞭解與學習這項資訊內容，使其真正了解知識的內涵
Van den Hooff and de Ridder (2004)	個體之間互相交換知識並聯合創造知識的過程
Weiss (1999)	知識分享係指知識蒐集和知識連結

資料來源：本論文整理

## 第二節 知識分享的影響因素研究

由於本論文係探究審計人員及會計師事務所知識分享的影響因素，但此方面的會計文獻並不多，因此參考其他領域相關文獻，並將影響員工間知識分享的因素分成三大類：第一類為組織因素，包含組織文化、組織型態、獎酬制度、人員流動、訓練、資訊科技等；第二類為人際互動因素，包含互惠、信任、主管人員的領導與態度等；第三類為個人因素，包含經驗、人格特質、私欲等。以下依這三類分別分析。

### 組織因素

在組織因素方面，過去文獻多認為組織文化為影響知識分享的重要因素(Ipe, 2003；Vries, Van den Hooff and de Ridder, 2006；葉倩亨, 2004)，會計師事務所也不可避免地受到該因素影響。文化為一種規範、價值、信念、實務，影響了成員間的行為及溝通方式(Brown and Starkey, 1994；Cyert and March, 1992)，進而影響了組織內知識分享的處理與溝通，也連結了群體內成員的社交網路。會計文獻中指出組織文化會影響組織內員工的動機、行為及表現(Holmes and Marsden, 1996；Pratt and Beaulieu, 1992)，鍾媚芳與陳雪如(2008)以會計師事務所內審計人員為研究對象，探討組織文化對知識分享的影響，研究結果顯示會計師事務所趨向於科層型文化，且會計師事務所愈具科層型文化與創新型文化時，審計人員知識分享意願愈高。。

部分研究指出團隊工作(teamwork)能鼓勵知識的分享(Wagner, 2003)。在組織內的知識分享上，Hedlund(1994)提出理想的知識分享組織，應具備彈性、充分溝通之特性，人員以星狀的方式暫時性的集合或特定的群聚(pooling)。

至於績效評估或獎酬制度<sup>1</sup>亦為許多文獻所提及(Weiss, 1999；Bock and Kim,

<sup>1</sup> 由於各企業多將知識分享列入績效考核項目中，亦有對知識分享個別予以獎勵者，因此，本論文並不區分獎酬制度或績效評估，皆將其視為同義。

2002；Vera-Munoz, Ho and Chow, 2006；Chow, Ho and Vera-Munoz, 2008），為鼓勵員工知識分享，許多企業相信建立知識分享的獎酬制度或將知識分享列入績效評估中，並具體落實，有助於激發員工擴散其知識，在此制度下，有形的金錢報酬，例如加薪、發放獎金等，無形的利益如升遷、進修機會等皆屬之。此外，Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 於整理組織行為及心理學的文獻後，建議會計師事務所應建立獎酬制度以增加員工知識分享，但應避免以個人為主的獎酬制度，而應該綜合外在與內在動機的獎酬，例如以團體績效獎金或部分薪資來自於知識分享行為等方式。

實證研究中，Bock and Kim (2002) 及 Bock, Zmud, Kim and Lee (2005) 却發現預期報酬對知識分享有負向影響，Kohn (1993) 提供了一些理由，例如報酬有懲罰效果，沒有收到報酬形同懲罰；報酬打破了員工之間的關係，將彼此視為競爭者而追求有限的獎賞；報酬也戕害了員工的內在動機，使員工對工作逐漸失去興趣等。

在資訊科技方面，科技的產物例如內部網路、E-mail 及視訊等，能幫助組織更具有生產力及便於溝通，而且，透過資訊科技，在不同地方的人員可以互相聯繫與溝通。在文獻上，許多學者對認為資訊科技可增進組織內的知識分享活動 (Khandelwal and Gottschalk, 2003；Garavelli, Gorgoglione and Scozzi, 2004)，而 Davenport and Prusak (1998) 認為就企業內部而言，透過資訊科的使用得以增加所分享知識的豐富性與時效性；Garavelli, Gorgoglione and Scozzi (2004) 亦認為資訊與通訊科技可做為個人間之連結，使人們得以取得有用的知識資源，新科技如多媒體、文件分析與資料挖掘等技術，使得知識可以被補捉、記憶與存取。Kim and Lee (2006) 的研究顯示資訊科技使用對員工間知識分享有正向顯著影響。Griffith, Sawyer and Neale (2003) 探討虛擬的團隊，在資訊科技下，知識如何在個人、團隊以及組織之間傳遞，結果顯示虛擬團隊傳遞者為外顯知識而非內隱知識，而且個人的知識難以轉化成組織的知識。

在會計師事務所，員工可以利用公司的內部或外部網路獲得所需要的知

識，也可以利用決策支援系統（decision support system）或資料庫管理等以幫助決策，但 Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 認為資訊科技並不必然保證知識分享有效，主要理由有四，第一，會計師事務所內許多知識難以文件化，尤其是事務所內許多知識都是內隱的知識；第二，即使知識都可以妥適地整理並歸檔，但員工仍需要檢索並運用判斷以適應所需，這需要不斷的教育與訓練；第三，過去文獻指出透過資訊科技的知識分享並不是為每一個人接受 (Head, 2001)；第四，研究指出考績憂慮 (evaluation apprehension)，擔心無法獲得他人的正向評價的人較不願意分享知識，尤其是知識係透過資料庫型式傳達 (Irmer, Bordia and Abusah, 2002)。因此雖然資訊科技使知識傳達更容易，但能否成功仍需視組織因素或個人特質而決定。

為有效服務客戶並達到資源共享的目的，許多會計師事務所皆有自己的組織網絡，例如與國外會計師事務合作交流、甚至互相結盟等等，過去文獻亦指出建立組織網絡對知識分享的重要性 (Powell, Koput and Smith-Doerr, 1996；Kim and Lee, 2006)，而 Chen and Barnes (2006) 更直接探討策略聯盟的專業服務公司知識分享的行為，指出策略聯盟在創造顧客服務價值的重要性。

Lu, Leung and Koch (2006) 以高階的經理人員為研究樣本，探究組織的各項因素對知識分享的影響，結果發現組織的獎懲等所謂「組織的支持」對經理人員知識分享有正向影響。林秀芬 (2004) 綜合與歸納知識分享、組織行為、及創新增特徵等相關文獻，探討影響大型企業導入知識分享意願的組織層面因素，研究結果發現，組織支持會顯著影響企業對導入知識分享所帶來相對創新的認知，進而影響企業推動知識分享的意願。

韓志翔、江旭新與楊敦程 (2009) 以台灣金融機構，分析高承諾人力資源管理（包含甄選、綜合訓練、績效評估、外部競爭、內部公平薪酬制度等五項）與知識分享之關係，其結果呈正相關。此外，Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 的研究另外指出缺乏適當監督、知識書面化不當、人員流動率高、缺乏在職訓練等亦為影響知識分享的重要因素。

## 人際互動因素

因為知識分享行為是屬於一種人與人之間的社會互動，而人際之間互動的因素也會影響人們知識分享的行為，社會交換理論提供了一些解釋，社會交換的概念把人們的注意力引向人際關係和社會相互影響的層面，如果一個人幫助過另一個人，那麼前者便期待後者表示他的感激並且在有機會時回報。如果他沒有表示感激，也沒有回報，就會被認為是忘恩負義的小人，不值得幫助。如果他做出恰當的回報，這些感激和還債都是社會報酬，這些社會報酬就會成為下一次幫助的誘因，這種服務所形成的互惠就在這兩個人之間結成了一種社會連帶。

在相關的文獻中，Bock and Kim (2002) 基於社會交換理論，檢視預期未來關係 (expected associations，例如接受者的回饋，即互惠) 對知識分享態度的影響。Bock and Kim (2002) 以韓國四家大型企業的 467 位員工為研究對象，問卷結果發現預期未來關係對知識分享有正向影響。同樣是建立在理性行動理論架構下，Bock, Zmud, Kim and Lee (2005) 探究預期互惠關係對知識分享態度的影響。研究結果顯示，與 Bock and Kim (2002) 相同，預期互惠關係對知識分享有正向影響。

在社會交換的概念下，信任是一個重要因素，因為社會交換指的是一個人的自願行動，例如知識分享，而這個人知識分享的動力是由於他期望從別人那裏得到一些無形的報酬 (Blau, 1964)，但這些自願的行動並無法保證可由對方獲得回報，亦無從議價 (bargained)，因此建立彼此的信任是一個重要的橋樑，確保彼此會履行責任，而經由長久的信任，增進了彼此的了解、進而建立了彼此的承諾。

依 Mayer, Davis and Schoorman (1995) 的定義，信任係指信任者不論在有無能力監督或控制對方的情形下，願意將自己暴露在容易被傷害的情形中主動地承擔風險。在知識管理的許多文獻中，皆強調信任的重要性，Davenport and Prusak (1998) 即認為，知識市場的運作並非靠契約規範，而是基於信任，且在所有提

昇知識市場運作效率的要素中，以信任最為重要。

社會交換理論將信任區分為認知型信任（cognition-based trust）與情感型信任（affect-based trust）(McAllister, 1995)。Berman, Costigan and Ilter (1998) 將信任分成對主管的信任、對同事的信任以及對企業的信任，研究上多認為，當員工與同事、主管、組織間具信任時，其關係品質會愈好 (Graen and Liden, 1980；Yukl, 1989)。信任不但使人們願意提供有用的知识，而且願意傾聽並吸收他人的知識，由於信任減少了驗證資訊的需要，使得知識分享成本降低，因而對知識分享有正面助益 (Penley and Hawkins, 1985；Anderws and Delahay, 2000；邱雅萍、郭美資與莊文隆, 2006；韓志翔、江旭新與楊敦程, 2009)。

Chenhall and Kim (2003) 則認為信任使得彼此間的合作意願增加，尤其在高度信任之下，員工對於未來的期望趨於相同，相信會得到共同的利益，進而分享有關未來的價值觀及信念，增進了彼此的溝通與一同解決問題，表現出的行為與組織的目標將會一致。Beccerra and Gupta (1999) 經由實際訪談一家跨國性公司後發現，彼此具備高度信任的關係下，可有效減少代理成本及交易成本，使得知識分享更為容易，績效因而更好。

Weiss (1999) 則以專業服務公司為研究對象，認為強調人際之間的溝通與人際網路的建立，以及高階管理人員透過認定 (identifying)、守衛 (gate-keeping) 以及過濾 (filtering) 等方式皆有助於增進知識的分享，由此可知主管人員支持在知識分享的重要性。Chen and Barnes (2006) 探討具策略聯盟的四大會計師事務所，其領導行為與知識分享的關係，其研究指出，轉型領導 (transformational leadership) 為內部知識分享的重要因子，互易領導 (contingent reward leadership) 則為內部與外部知識分享的重要因子。而 Lu, Leung and Koch (2006) 亦發現主管人員對知識分享的正向影響。

## 個人因素

社會交換理論所著重的是內在報酬（intrinsic reward）(Blau, 1964)，探討的是無形的社會成本和利益的交換（例如，尊重、形象等），這些並無明確的規則和條約來約束管理。因此，不僅是外在利益會對知識分享有刺激作用，內在報酬也是對知識分享有相當程度的作用。由此可知，知識分享者經由知識分享所獲得的內在聲望（internal reputation）也是因素之一，不論是將知識檔案上傳或者是員工間口耳傳播，因該員工受到注目的程度增加，因此而獲得無形聲望以及同儕敬重，這些無形的收獲將驅使知識分享者願意更進一步分享知識（Morris and Empson, 1998）。Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 以社會交換理論將影響因素分成成本面（包含私欲等）、外在報酬（包含形象等）、內在報酬（包含自我效能與樂於幫助他人等），探討對資訊業、房地產業等公開發行公司知識分享的影響，研究結果僅發現自我效能與樂於幫助他人有正向影響。

Davenport and Prusak (1998) 認為知識分享是一種知識市場的觀念，知識市場的買賣雙方願意交易知識，是因為賣方可以獲得利益，這些利益分別是互利主義、聲譽與利他主義。

為因應財務申報與稅務申報等的期限要求，會計師事務所有在限定期限內出具查核報告的壓力（McDaniel, 1990），在工作量龐大與期限雙重壓力下之下，員工為追求工作效率，可能會放棄溝通、討論等促進知識分享的行為。例如，經理人員在繁重的工作量下回饋給下屬的時間減少；查核領組可能減少查核規劃，以至於成員間溝通時間減少；所有成員也可能欲避免衍生更多問題或再追蹤的時間而放棄分享心得。Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 發現，期限壓力與工作量皆為阻礙知識分享的重要因素。

在個人特質方面，知識分享受到擁有知識者性格（dispositions）動機與意願所影響（Argote and Ingram, 2000 ; Roberts, 2000），因為擁有知識者可能因為自利的因素，或擔心分享知識後，影響了其自身在組織中的地位，因而常常不願分享

自己的知識（Davenport and Prusak, 1998）。Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 的研究中亦顯示，為私人利益會影響知識分享。Bock and Kim (2002) 基於社會認知理論，預期自我貢獻（expected contribution，例如自我效能）對知識分享態度的影響。問卷結果發現預期自我貢獻有正向影響。同樣的，Bock, Zmud, Kim and Lee (2005) 探究自我價值的感覺（sense of self-worth）對知識分享態度的影響。研究結果顯示，自我價值的感覺雖然有正向影響，但未達顯著水準。同樣以理性行動理論，Hsu and Lin (2008) 研究利他主義、聲望等對使用部落格（blog）知識分享的態度之影響，結果發現不論利他主義或聲望皆有正向影響，而張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思妤（2008）亦有類似的發現。傅振瑞（2004）則以資訊分享理論為基礎，加入公平理論與組織學習的觀點，探討在公司的資訊部門，員工知識分享態度的影響因素，在個人層級的研究結果發現，員工的自利與利他特質對於知識分享的傾向有影響。

在人格特質方面的研究，黃家齊與許雅婷（2006）研究個人以及團隊成員五大人格特質與知識分享意願的影響，研究結果發現在個人人格特質方面，宜人性為知識分享最為正面影響的構面，在團隊成員人格特質方面，團隊經驗開放性有正向影響，團隊神經質則有負向影響。林育理（2005）根據環境心理學及組織氣候相關的理論，探討人格特質等因素對銀行業知識分享的影響，研究顯示人格特質中的勤勉正直性、經驗開放性對員工知識分享有正向影響。張耀宗（2005）以大專生專題團隊為研究對象，透過焦點訪談、深度訪談及文件分析法，研究結果顯示，任務、關懷導向領導與集體效能，透過團員間知識分享與團隊認同等情境變項，對團隊學習有所影響。

部分研究指出經驗有助於知識分享，因為經驗有助於辨認兩個問題之間的相似性（Marchant, Robinson, Anderson and Schadewald, 1991）。Bordia, Irmer and Abusah (2006) 以管理顧問公司為研究對象，結果顯示經驗（在本公司工作的年資）對人際之間的知識分享有正向影響。邱雅萍、郭美資與莊文隆（2006）探討高中班導師知識分享意願的影響因素，研究結果顯示服務年資對知識分享意願

有正向影響，而服務年資愈久表示其經驗愈豐富。在 Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)的研究中亦顯示，個人因素如工作安全感、經驗多寡、溝通技巧或能力、為私人利益等亦對知識分享有影響。

## 影響因素彙總

茲將知識分享的影響因素依組織因素、人際互動因素、個人因素等三方面，彙總其相關文獻來源如表 2-2，而相關文獻之摘要如表 2-3 所示。



表 2-2 知識分享影響因素與相關文獻

因 素	相 關 文 獻
<b>組織因素</b>	
組織文化	Ipe (2003)；Vries, Van den Hooff and de Ridder (2006)；葉倩亨 (2004)；鍾媚芳與陳雪如 (2008)
團隊工作	Hedlund (1994)；Wagner (2003)
績效評估	Weiss (1999)；Bock and Kim (2002)；Vera-Munoz, Ho and Chow (2006)；Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)；韓志翔、江旭新與楊敦程 (2009)
資訊科技	Davenport and Prusak (1998)；Griffith, Sawyer and Neale (2003)；Khandelwal and Gottschalk (2003)；Garavelli, Gorgoglione and Scozzi (2004)；Kim and Lee (2006)
組織網絡	Powell, Koput and Smith-Doerr (1996)；Chen and Barnes (2006)；Kim and Lee (2006)
組織支持	Lu, Leung and Koch (2006)；林秀芬 (2004)
知識書面化不當、人員流動率、在職訓練	Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)
<b>人際互動因素</b>	
互惠	Bock and Kim (2002)；Bock, Zmud, Kim and Lee (2005)
信任	Blau (1964)；Penley and Hawkins (1985)；Davenport and Prusak (1998)；Beccerra and Gupta (1999)；Anderws and Delahay (2000)；Chenhall and Kim (2003)；邱雅萍、郭美資與莊文隆 (2006)；韓志翔、江旭新與楊敦程 (2009)
主管支持	Weiss (1999)；Chen and Barnes (2006)；Lu, Leung and Koch (2006)
<b>個人因素</b>	
聲望	Davenport and Prusak (1998)；Morris and Empson (1998)；Hsu and Lin (2008)
自我效能	Bock and Kim (2002)；Kankanhalli, Tan and Wei (2005)
期限壓力與工作量	Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)
私欲	Davenport and Prusak (1998)；Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)；傅振瑞 (2004)
利他主義	Davenport and Prusak (1998)；Hsu and Lin (2008)；傅振瑞 (2004)；張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思好 (2008)
人格特質	林育理 (2005)；張耀宗 (2005)；黃家齊與許雅婷 (2006)
經驗	Bordia, Irmer and Abusah (2006)；邱雅萍、郭美資與莊文隆 (2006)
工作安全感、溝通技巧或能力	Chow, Ho and Vera-Munoz (2008)

資料來源：本論文整理

表 2-3 知識分享相關文獻內容摘要

作者	研究目的	樣本來源	研究方法	主要研究結果
Anderws and Delahay (2000)	探究在組織學習中，影響知識過程 (knowledge process) 的因素	一家生物醫療財團	個案分析	指出易接近性、可靠性、信任對知識輸入與知識分享的調節效果
Beccerra and Gupta (1999)	以代理理論及交易成本，探討信任在組織內的重要性	美國一家跨國公司	個案分析	員工間具備高度信任的關係下，可有效減少代理成本及交易成本，使得知識分享容易，績效更佳
Blau (1964)	了解社會交往的過程，並提出社會交換理論	相關文獻	分析與討論	以社會交換而言，信任是一個重要因素，因為一個人知識分享的動力是由於他期望從別人那裏得到一些無形的報酬
Bordia, Irmer and Abusah (2006)	以社會交換理論，檢視考績焦慮與知覺利益（例如聲望）對知識分享的影響	澳洲 119 位管理顧問公司人員	迴歸分析	1. 考績焦慮有負向影響，而知覺利益有正向影響 2. 工作年資對知識分享有正向影響
Chenhall and Kim (2003)	公司如何以績效評估及利潤分享方式達成策略改變	澳洲一家製造公司	個案分析	1. 在策略改變前十年以利潤分享的成功主因在於信任 2. 之後以團隊作為績效評估的方式
Davenport and Prusak (1998)	1. 發展出對知識的初步了解 2. 知識應如何執行 3. 企業應如何做以增進績效	相關文獻與案例公司訪談	分析與討論	提出影響知識分享的各項因素，如資訊科技的角色、信任、聲望、私欲等
Garavelli, Gorgoglione and Scozzi (2004)	以知識管理的兩個策略-知識市場與知識社群 ( knowledge communities )，提出知識管理的架構	美國一家軟體公司	分析與討論	該模型的有效性，經以該軟體公司為研究對象，而獲得支持
Griffith, Sawyer and Neale (2003)	探討虛擬的團隊，在資訊科技下，知識如何在個人、團隊以及組織之間傳遞	相關文獻	分析與討論	在藉助資訊科技下，虛擬團隊傳遞者僅有外顯知識而非內隱知識，而且個人的知識亦難以轉化成組織的知識
Hedlund (1994)	以經濟、組織理論、及策略管理觀點提出知識管理的模型，	相關文獻	分析與討論	分成個人、團隊、組織、跨組織等四個層級，其中在團隊方面指出人員以星狀的方式暫時性的集合或特定的群聚 (pooling) 有助於分享知識

表 2-3 知識分享相關文獻內容摘要（續）

作者	研究目的	樣本來源	研究方法	主要研究結果
Hsu and Lin (2008)	以計畫行為理論探討使用部落格的因素為何	212 位使用者	結構方程式	部落格容易使用、利他主義及聲望對使用部落格的意圖有正向影響
Ipe (2003)	回顧相關文獻，指出影響知識分享最重要的個人因素	相關文獻	分析與討論	提出個人知識分享的相關模型，指出影響知識分享的內在因素有知識權利、互惠，外在因素有關係及獎酬，而這些因素皆鑲嵌在組織文化中
Kankanhalli, Tan and Wei (2005)	以社會交換理論與社會資本理論，探討分享知識於電子資料庫的因素	新加坡 150 位企業員工	迴歸分析	1.自我效能與樂於助人有正相關 2.互惠與獎酬的正向影響需建立在信任等組織因素上
Khandelwal and Gottschalk (2003)	探討資訊科技對組織間知識分享實務的影響	90 家及 29 家分別位於挪威及澳洲的律師事務所	迴歸分析	支持資訊科技之使用對組織間知識分享有正向影響
Kim and Lee (2006)	將影響因素分成組織文化、組織結構性及資訊科技等方面，研究公私立部門員工知識分享影響因素	南韓 322 位公私機構人員	迴歸分析	就整體而言，社會網絡、公司集權化程度、績效評估、資訊科技的使用程度以及資訊科技的親近性有顯著影響
Lu, Leung and Koch (2006)	以公共財的角度，探討影響知識分享的個人因素與組織因素	中國 246 位在職 MBA 學生或公司中階主管人員	結構方程式	1.個人因素方面，私欲對知識分享有負向影響，而自我效能則為正向影響 2.組織因素方面，組織支持（含懲罰、主管態度、訓練）透過資訊科技的使用，對知識分享有正向影響
Morris and Empson (1998)	分析專業服務公司的知識管理實務，並提出知識在此類公司的架構	二家專業服務公司	個案分析	1.專業服務公司所提供的服務與員工之間的聯結為知識以及知識管理的策略 2.在聲望方面，員工將知識分享後，因受到注目的程度增加，獲得無形的聲望以及同儕的敬重，使員工願意更進一步分享
Penley and Hawkins (1985)	探討影響上司下屬間人際溝通關係的因素	122 位保險公司員工 207 位軍事單位人員	相關分析、ANCOVA	信任與五種溝通行為皆有正向相關

表 2-3 知識分享相關文獻內容摘要（續）

作者	研究目的	樣本來源	研究方法	主要研究結果
Powell, Koput and Smith-Doerr (1996)	當產業所需的知識愈趨複雜以及知識來源愈趨廣泛時，企業的創新非單一公司能完成，需組成學習網絡	225 家生化科技公司，多位於美國	迴歸分析	支持組織網絡及策略聯盟對公司知識學習的影響
Vera-Munoz, Ho and Chow (2006)	彙總在會計、組織學習、心理以及知識管理的文獻中，影響知識分享的因素	相關文獻	分析與討論	將影響知識分享的因素分成資訊科技、查核人員間正式非正式接觸、獎酬制度等三類探討
Vries, Van den Hooff and de Ridder (2006)	探討團隊溝通型態、與工作有關的認知如何影響知識分享的態度與行為	荷蘭 424 位企業員工	結構方程式	1. 在團隊溝通型態方面，宜人型態 (agreeable style) 與外向型態 (extravert style) 對知識分享有正向影響 2. 在工作有關的認知方面，工作滿意度與績效信念 (performance beliefs) 對知識分享有正向影響
Wagner (2003)	分析兩家有合作關係的公司，在學習及知識分享的重要性	愛爾蘭二家製造業公司	個案分析	在團隊工作上，提出團隊合作對知識分享的重要性
Weiss (1999)	提出專業服務公司知識分享架構	一家專業服務公司	個案分析	主管支持、互惠、信任、獎酬、誘因等為分享知識的決定因素
林秀芬 (2004)	探討影響企業導入知識分享意願的管理者與組織層面因素	154 位經理人員	結構方程式	1. 管理者對知識分享的態度、主觀規範、以及行為控制之認知，與其推動知識分享文化的意願之間存在顯著正向關係 2. 組織支持顯著影響企業對導入知識分享所帶來相對優勢、相容性、及複雜性的認知，進而影響企業推動知識分享的意願
林育理 (2005)	根據環境心理學及組織氣候相關的理論，提出七個群體變數包含員工態度、情緒、人格、人口統計變項等個體變數，探究是否影響知識分享	31 家銀行分行共 529 位員工	階層線性模式	環境因子對於較為負面的知識行為有抑制作用，而較為正面的知識行為主要受員工個人變數影響

表 2-3 知識分享相關文獻內容摘要（續）

作者	研究目的	樣本來源	研究方法	主要研究結果
邱雅萍、郭美資與莊文隆（2006）	探討高中職班導師知識分享意願的影響因素，以及知識特性的調節效果	363 位高中職班導師	迴歸分析	1.服務年資、組織文化、信任對知識分享意願有正向影響 2.知識的內隱性與複雜度，對知識分享意願與知識分享行為之間的正向關係有正向調節效果
張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思好（2008）	以成本-效益架構，探討使用者在部落格與論壇中，影響其知識分享意圖的決定因素為何	652 位使用者	結構方程式	知識分享意圖受外在利益（聲譽、互惠）、內在利益（喜歡幫助別人、自我勝任感）、與成本（便利成本、互動成本）影響
張耀宗（2005）	以投入-過程-產出之系統性觀點，演繹出領導行為、集體效能、知識分享、團隊認同與團隊學習的整合關係模式	5 組大專生專題團隊	焦點訪談、深度訪談及文件分析法	任務、關懷導向領導與集體效能，要透過團員間知識分享與團隊認同等情境變項，才會對團隊學習有所影響
傅振瑞（2004）	以資訊分享理論為基礎進行實徵研究，加入公平理論與組織學習的觀點，探討組織因素對於員工知識分享態度的影響	72 個資訊部門 455 位員工	階層線性模式	1.在個人層級，組織的知識擁有權信念，與員工的自利與利他特質對於知識分享的傾向有顯著影響 2.在組織層級，組織的心理安全氣候影響員工知識分享，而分配公平與程序公平，則分別對於外顯與內隱知識有顯著影響
黃家齊與許雅婷（2006）	以五大人格特質為基礎，在個人層級與團隊層級分別探討人格特質對知識分享行為的影響	63 個研發團隊 339 位成員	迴歸分析	1.就個人而言，宜人性對知識分享有正向影響 2.在團隊方面，團隊神經質、團隊經驗開放性、團隊宜人性對團隊知識分享有影響
鍾媚芳與陳雪如（2008）	組織文化對知識分享意願與行為之影響	四大會計師事務所 173 員工	結構方程式	組織文化愈具科層型文化與創新型文化時，審計人員的知識分享意願、行為愈高
韓志翔、江旭新與楊敦程（2009）	探討高承諾人力資源管（嚴格甄選、綜合訓練、績效評估、外部競爭與內部公平薪酬制度）如何影響知覺組織支持、信任與知識分享	27 家金融機構 926 位員工	階層線性模式	1.個體層級而言，知覺組織支持與信任呈正向相關，知覺組織支持、信任與知識分享呈正向相關，信任部分中介知覺組織支持與知識分享之關係 2.總體層級而言，高承諾人力資源管理與知覺組織支持呈正向相關

資料來源：本論文整理

## 文獻評析

過去有關知識分享影響因素的研究，多由某一個理論為著眼點，例如社會交換理論（Kankanhalli, Tan and Wei, 2005）、社會認知理論（Bock and Kim, 2002）、計畫行為理論等（Bock, Zmud, Kim and Lee, 2005；Hsu and Lin, 2008；吳盛與林東清, 2007），探討某一行業或某部門人員的知識分享。然而，以單一理論出發，其研究結果僅能證實或支持該理論，由於知識分享的影響因素，不同理論有不同的解釋，專注於研究某一理論並無法有系統地探討影響知識分享的重要因素。

在研究方法上，過去文獻多採用迴歸分析方式，若分析層級僅只總體單位則較無問題，若分析層級為個人單位，由於個人同時受到組織因素，例如組織網絡、績效評估等，以及個人因素，例如聲望、互惠等的影響。此時若用迴歸分析方式有低估標準誤之虞（劉子鍵與林原宏, 1997）。

在研究的對象上，多數文獻以該組織或團隊內的成員為研究對象，並未依其職級區分，無法一探高階管理人員與一般員工知識分享影響因素之異同。就會計師事務所來說，會計師負責最後審計判斷，對案件負責，而且有承攬業務的壓力，中階的經副理對下需領導團隊成員，對上需執行會計師的指示，案件的進度規劃、溝通協調為其主要負責的任務，而金字塔底層的領組與基層審計員，負責案件的第一線查核，需具備查核的專業知識，並且有在一定期限內完成的時間壓力。因此，影響這些不同層級的審計人員知識分享的因素，受到其負責任務不同而應有所不同。雖然以全會計師事務所審計成員為研究對象可看出整個組織的狀態，但若能進一步分析不同職級審計人員知識分享影響因素之異同，對管理人員的啟示應更大。

在分析的產業別上，有以 500 大或 1000 大企業為主，亦有以傳統製造業或高科技公司為主，亦有以金融服務業、顧問服務公司為主，或是以非營利事業例如學校、社福基金會等。而會計師事務所在過去的研究文獻中並不多見，因此有

必要深入探討影響審計人員及會計師事務所知識分享的因素，以落實及增進知識分享。

以會計師事務所為研究對象的文獻，Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 以文獻回顧方式提出影響審計人員知識分享的因素，但其缺乏實證研究，且以其他領域的研究結果類推並不恰當；Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 再進一步實證研究審計人員的知識分享，但其研究對象僅有兩家會計師事務所，外部效度較不佳，且僅研究會計師事務所結構化 (structure)、管理者監督以及審計人員職級等三個變項對知識分享的影響；Chen and Barnes (2006) 研究會計師事務所領導行為對審計人員知識分享的影響、王奕偉 (2007) 以計畫行為理論探究會計師事務所團隊氣氛與主管領導風格對審計人員知識分享意圖及行為之影響，鍾媚芳與陳雪如 (2008) 探討組織文化對審計人員知識分享的影響，以上文獻皆以審計人員為研究對象，未分析會計師事務所整體而言知識分享的影響因素，且亦未探究知識分享的效果。



## 第三章 背景與假說推導

本章首先探討會計師事務所的產業特性，以推導出影響知識分享的各個因素，其次則建立各影響因素的相關假說。

### 第一節 會計師事務所產業特性與影響知識分享因素

會計師事務所與一般產業並不相同，有其特別的特徵。舉例說明如下，第一，會計師事務所人力配置彈性，可能因客戶不同而有不同的組合（pooling），尤其於旺季因案件集中、人力資源吃緊時，相互支援經常可見；第二，會計師事務所並非提供有形的產品，其提供的是無形的查核意見與公司改善的相關建議，所需的專業判斷亦與其他服務業不相同，由安隆案的例子導致全球前五大的安達信會計師事務所瓦解可知，會計師事務所往往因為一個案子而牽動整個事務所的經營，其審計風險的控管亦非一般服務業可比擬；第三，會計師事務所人員流動率高，尤其屬金字塔底層的審計人員更是如此；第四，會計師事務所工作進行方式，係針對每一個查核案件，組成一個審計小組，由會計師、經副理、領組以及審計員構成，上層人員覆核下層人員的工作；第五，若由投入面來看，會計師事務所的成員多為受過良好教育者（Hitt, Bierman, Shimizu and Kochhar, 2001），且知識比其他的投入因素更為重要（Starbuck, 1992），會計師事務所重要的資源並非有型的機器設備或專利權，而是無形的人力資產，而且，會計師事務所提供的多為客製化的產品，因為每家公司營業項目、經營型態、規模、管理方式皆不相同，會計師事務所無法以相同查核策略應付所有的查核案件；第六，為達成資源共享、服務客戶、增廣業務以及國際交流起見，許多會計師事務所紛紛與國外會計師事務所結盟，或建立互相合作關係。

以下將由會計師事務所的產業特性著手，推導出影響知識分享的重要因素。

## 人力任務編組

針對不同的查核案件，會計師事務所選任的查核團隊亦有所不同，例如電腦審計的工作，需要會計師事務所內電腦審計人員的配合，在此情形下，員工有機會與其他部門同事共事。即使同一部門，也常因查核案件之不同而重新就人員編組，這意味著員工除了其他部門同事外，亦有機會與其他團隊成員共事，與此情況下，成員間的溝通與協調益顯重要 (Cabrera and Cabrera, 2005)，而成員間的互動亦是關心的焦點。

Davenport and Prusak (1998) 由知識市場的觀念，認為知識的賣方之所以願意提供知識，其中之一的報酬是聲譽。依 Blau (1964) 的社會交換理論，個人從事社會互動 (social interaction)，主要是基於未來可以得到社會報酬 (social rewards) 的預期，知識貢獻者因分享有價值的專業知識而獲得了一些好處，這些好處包含尊重 (Constant, Kiesler and Sproull, 1994) 與形象 (Constant, Sproull and Kiesler, 1996; Davenport, De Long and Beers, 1998) 的提昇，皆屬於聲望的範疇。知識的分享者，在同儕之間被認為是專家，也由於如此，分享知識者較易獲得同事的認同，其形象進一步獲得提昇，也較易獲得上司的注意，則不論在案件人員的安排上亦或是人際關係上，皆有正向的影響。

自我效能係指人們對於自己的能力，能否達成一定程度績效的自我判斷 (Bandura, 1986)，一般而言，自我效能的信念為個人在組織中行為與態度的良好預測指標，尤其在人力配置彈性、人際互動性高的工作小組 (Cabrera, Collins and Salgado, 2006)。Cabrera, Collins and Salgado (2006) 研究顯示自我效能與知識分享呈正相關，因為自我效能高的人相信將所擁有的知識，分享後對其他人是有幫助的，所以願意從事此類的行為，此外，隨著一次次的知識分享，自己對於自己能夠具備知識分享的能力與信心皆將提昇，其自我效能因而再進一步強化，更願意進行下一次的知識分享 (Bock and Kim, 2002)。

在人際互動的工作環境中，愈來愈多研究顯示個人人格特質的重要性

(Salgado, 1997)，尤其以 Norman (1963) 五大人格特質 (five factor model) 最常為研究者引用，且亦獲得相當穩定 (robustness) 的結果 (Cellar, Miller, Doverspike and Klawsy, 1996；Judge, Higgins, Thoresen and Barrick, 1999)。近年來將人格特質用在知識分享的研究有增加的趨勢，其中經驗開放性 (openness to experience) 則被認為對知識分享具顯著的正向影響 (Cabrera, Collins and Salgado, 2006；林育理, 2005；黃家齊與許雅婷, 2006)，因為經驗開放性高的人，具高度的求知慾和好奇心，也較願意分享自己所知道的事情。然而過去研究多以一般製造業或買賣業為之，是否屬專業服務公司的會計師事務所亦受此因素影響，為本論文所欲探討的。

此外，在團隊工作中，社會交換理論認為分享知識者的收益是獲得無形的滿足。由於知識往往內化成為個人特質的一部分，而具備利他主義特質的人，願意提昇他人的福祉但不要求任何實質回報。Wasko and Faraj (2000) 研究指出知識分享者因表現出利他行為因而獲得自我滿足，而此種滿足感則進一步強化了利他的行為，Davenport and Prusak (1998) 亦有類似的觀點。

由上述討論可知，在人力任務編組此特性，影響知識分享的因素為聲望、自我效能、經驗開放性與利他主義。

## 專業判斷

Weiss (1999) 指出會計師事務所的一個重要特徵在於專業判斷，雖然會計專業有具權威的審計準則公報與財務會計準則公報，然而，以查核而言，受查公司會計估計的適當性、重大性的選擇、各式風險如固有風險、控制風險，以至於出具查核意見等，無一不需審計人員的專業判斷。

專業判斷所需的知識，依 Lam (2000) 的知識認識論構面屬內隱的知識，這些內隱的知識是個人的、模糊的、與特定情境有關，且難以形式化、無法明確表達與溝通的知識 (Nonaka, 1994；陳建志、陳鴻基與曹承璉, 2006)，因此較難

以分享，造成知識分享與擴散的障礙（Polanyi, 1967）。

專業判斷能力的形成，端賴過去查核經驗的累積，也就是說，經驗愈豐富者，其知識的存量與分享的能力愈高，由此可知，既然會計師事務所需要如此多專業判斷，推導出影響知識分享的因素為經驗。

## 流動率

「人」為會計師事務所最重要的資產，但會計師事務所經常為人員高流動率而苦（Chang, Wunn and Tseng, 2003）。因為會計師事務所任職的審計人員，往往不是晉升就是離開事務所（up or out），再者，其工作時間長、壓力大、旺季集中等特性，造成會計師事務所人員流動率高。由於知識分享主要在於「人」，包含員工與員工間直接知識分享，或是員工將其查核經驗、知識建置至資料庫、文件等間接擴散，高流動率的特質將對知識分享產生影響。

因此，就流動率此產業特性而言，影響知識分享的因素為離職率。

## 小組團隊

團隊工作的理論主要來自 Guzzo and Shea (1992)，而其主要形成的理由為互相依賴（interdependence）( Mintzberg, 1979)，以工作的互相依賴為例，團隊內的成員需要互相交流，並依賴彼此的工作方能成事，過去的研究指出工作的互相依賴有激勵的作用 (Wong and Campion, 1991)，且因對別人的責任感驅使而增進工作的效果 (Kiggundu, 1983)。

會計師事務所經常強調團隊合作的重要性，一個查核小組上至會計師、經副理，下至領組、基層審計員，各司其職，相互配合、相互合作，一個環節出錯往往影響整個團隊。再者，若會計師事務所的績效評估係以查核小組為單位，則同事間的工作表現將更為息息相關。

如此團隊工作的特性，使得團隊成員間的互動更顯重要，Huber (2001) 指

出其他同事未相對分享知識，使員工間知識分享受阻，同樣的，Standing and Benson (2000) 認為同事不願意將其知識建立至資料庫，主要是擔心同事亦會如法泡製，因而使本身的價值降低。

在團隊工作屬常態的會計師事務所，員工間的互惠因而為影響知識分享的要素之一，而彼此的信任在團隊工作中亦是影響的重要因素 (Politis, 2003)，因為若要團隊成員彼此能開放心胸、知識交流，以做成良好的決策，信任是前提要件 (Gruenfeld, Mannix, Williams and Neale, 1996)。

由上述討論可知，就小組團隊此特性，影響知識分享的因素為互惠與信任。

## 知識密集

Swart and Kinnie (2003) 認為知識密集的產業如會計師事務所，其特點在於高度專業的人力資本，且由知識創造市場價值。Morris and Empson (1998) 則認為會計師事務所主要係人力知識的交流，所內成員針對客戶案件提出決定，例如出具查核意見，為一種無形的產出。以會計師事務所與銀行業比較為例，後者仰賴大量的固定資產（自動櫃員機）及資訊科技，提供標準化的產品，而會計師事務所則較為複雜，針對不同的產業、甚至不同的客戶，需為客戶量身訂做一套適合的查核程序。

在會計師事務所，專業知識之知識型態多屬內隱知識，難以編碼及建立文件，而員工往往也將其專業能力視為該員工不可取代的原因，為保有員工自己在公司的價值，私欲的產生因而阻礙了會計師事務所的知識分享 (Davenport and Prusak, 1998)。Davenport and Prusak (1998) 指出若知識的貢獻者感覺到隱藏自己的知識而非分享，對自己的利益多，則會選擇保留自己的知識。

此外，高階管理人員透過認定、守衛以及過濾等方式皆有助於增進知識的分享，而此可知主管人員的支持在知識分享的重要性 (Weiss, 1999)，分享這些內隱的知識，主管的支持同樣扮演重要的角色 (Davenport and Prusak, 1998)。

過去文獻認為，知識既然是維持組織競爭力的重要原因，則激勵員工知識分享，將知識分享與績效評估連接有其必要 (Chow, Ho and Vera-Munoz, 2008；Vera-Munoz, Ho and Chow, 2006)。Wolfe and Loraas (2008) 以 Bandura (1986) 的社會認知理論來解釋績效評估與知識分享的關係，社會認知理論指出結果效用 (outcome utility)、資訊內涵 (information content) 以及管制機制 (regulatory mechanisms) 等三方面共同的激勵了員工知識分享行為。Weiss (1999) 認為要增進會計師事務所的知識分享，需將知識分享與其誘因相結合，尤其會計師事務所的計費或內部計算成本的方式，是以可開單小時數計算 (billable hours)，如此一來，容易予員工「若無法開單，則無法計算貢獻」的錯誤印象，而員工在考量其時間成本後，往往會將知識分享的順位放在後面，所以將知識分享與其績效評估結合，包含貨幣性與非貨幣性的獎酬，即績效評估時將知識分享列入考量，以增進知識分享的誘因。雖然如此，過去研究亦指出獎酬能使員工分享其私有知識的前提是，員工所感受的價值超過了其成本 (Davenport and Prusak, 1998；Cabrera and Cabrera, 2002)。根據 Wolfe and Loraas (2008) 對四大會計師事務所的非正式調查，部分會計師事務所會以貨幣性的獎勵方式，部分則以非貨幣性的獎勵如升遷、列入績效評估等方式，然而，其成效如何，有待進一步驗證。

由上述討論可知，在會計師事務所屬知識密集的產業特性下，影響知識分享的因素為私欲、主管支持與獎酬制度。

## 組織網絡

知識無國界，尤其會計審計等專業，先進國家如美國、英國等，其審計業務發展早，歷史較為悠久，再加上其資本市場規模大且健全，相關的查核知識值得我國借鏡，另外，隨著查核客戶國際化程度增加，開拓國外市場以及在國外設立子公司、分公司等需要，會計師事務所服務地區已不限於國內。

為有效服務客戶，也為了資源共享，並且達到與國際社會交流，以控制查

核風險或達到資源共享的目的，國內許多會計師事務所紛紛與國外會計師事務所結盟或建立合作關係（Dunn and Baker, 2003）。與其他產業相較，會計師事務所國際交流的程度不可謂不高。而國外會計師事務所對國內會計師事務所的影響，舉凡知識交流、查核程序、風險控管等，皆有一定程度的影響，因此，反映在知識分享上，會計師事務所國外的組織網絡是否為影響因素之一為本論文研究的主題。

## 第二節 研究假說

### (1) 聲望

聲望係指他人對自己整體的判斷與看法，或是因為對他人之付出，他人對自己的認同感。依 Blau (1964) 的社會交換理論，個人從事社會互動，主要是基於未來可以得到社會報酬的預期，這些社會報酬例可分成外部動機與內在動機，外部動機是分享者可因而獲得好處，而這些好處可以增加分享者有形與無形的財富，並可以在下次使用，外部動機諸如如地位、尊重與尊敬等，而內部動機則是分享者並未得到明顯的報酬，純粹是基於內在想要分享的行為，分享者頂多因為分享知識，對自己能夠提供有價值的知識因而建立信心，或自己內心得到滿足，內在動機包含自我效能，利他主義等。聲望屬外部動機之一。

知識的分享者由於分享他人有價值的知識，因而為自己贏得他人的尊敬（Davenport and Prusak, 1998）、提高了自己的地位（Wasko and Faraj, 2005）、增加自己在組織內的能見度，由於在組織中聲望是一個維持及達成個人地位的一項重要無形資產（Jones, Hesterly and Borgatti, 1997），這種因分享知識而覺得自己聲望提高的感覺，會促使自己進一步分享知識。

同樣的，在會計師事務所，當審計人員擁有具有價值的知識，在分享知識之前，個人通常會預先設想為何要花時間與精力分享，是否會得到有價值的回饋（Nahapiet and Ghoshal, 1998），而這些對個人有價值的利益或報酬，往往驅動或

促使個人從事某一行為。個人願意分享知識，經由知識分享所能帶來的預期效益，有助於建立知識權威的形象，屬於一種無形的收益，基於在組織中建立良好的聲譽，而促使個人進行知識分享。因此，本論文建立假說如下：

H1：個人聲望對審計人員知識分享有正向影響。

## (2) 自我效能

依社會困境理論 (social dilemma theory)，每個人的理性行為導致團體的次佳結果，因此，若知識屬於公共財，為降低貢獻知識的個人成本以及增加貢獻知識後個人的感受，自我效能高者則是解決的方法 (Cabrera and Cabrera, 2005)。

自我效能為個人對於自己所擁有的知識、技術能力的知覺 (Bandura, 1986)。個人對自己表現特定行動或執行任務之能力的信心，被 Bandura (1977) 稱為「自我效能預期」(expectation of self-efficacy)，包含「結果預期」(outcome expectancy) 和「效能預期」(efficacy expectancy) 兩項主要內涵，結果預期是指個人對某一特定行為是否能達成特定結果的評估；效能預期則指個人對自己是否有能力成功地執行該特定行為的評估。結果預期和效能預期是不同的，因為個人可能相信特定行動會產生特定的結果，但卻質疑他們是否能夠執行那些行動。

自我效能的來源主要有四方面：(1) 成就表現 (performance accomplishments)：即個人的主要經驗，由過去表現的成功或失敗經驗組成，對個人的自我效能影響最大。個人對於生活情境中類似的經歷，因多次成功或失敗的經驗，累積了對於該類情境是否能妥善處理的信心；(2) 替代經驗 (vicarious experience)：從他人成功或失敗的經驗中學習而來，Bandura (1977) 認為，許多學習乃是經由我們所選擇到的楷模而產生，藉由觀察楷模，我們得以學習以前未曾做過的事；(3) 語言的說服 (verbal persuasion)：當一個人懷疑自己效能的時候，此時重要的其他人若能表達對其能力的信心，則可以說服個人相信自己是有能力的，但最好需與個人經驗互為統整；(4) 情感激發 (emotional arousal)：生理狀態和情緒常被視為是否有能力執行某特定行為的指標。人們通常會因為生

理狀況不佳或情緒過於激動而降低表現水準，高度的焦慮和恐懼可能會破壞一個人的自信，然而適度的焦慮反而可以增強達成任務的動機。

在工作中，高自我效能的人通常願意花更多心力，且持續進行某件事（Schunk, 1990），Constant, Kiesler and Sproull (1994) 指出，分享知識使自己對自己提供組織有用知識的信心增加，進一步強化了自我效能。Constant, Sproull, and Kiesler (1996) 再指出，當人們分享其知識時，從中了解到自己可以做什麼的自信心，而這樣的信念，以 Bock and Kim (2002) 的觀點，為下次再分享知識的動力來源，因而增加了分享知識的動因。因此，本論文建立假說如下：

H2a：自我效能對審計人員知識分享有正向影響。

除了個人的自我效能外，Bandura (1986) 亦發展出集體效能（collective efficacy）的概念，所謂集體效能是組織中人們感受到是否可由共同的努力，以解決問題的集體信念，而人們的集體效能感會影響組織內成員對於組織應該做什麼，以及該投入多少努力的認定（黃家齊與黃荷婷, 2006），因此，本論文針對集體效能建立假說如下：

H2b：集體效能對審計人員知識分享有正向影響。

H2c：集體效能對會計師事務所知識分享有正向影響。

### (3) 私欲

在知識的經濟時代，擁有知識即擁有權力，也就是員工競爭力的來源，若員工將其所擁有的知識分享與他人，則表示該工作被取代的機會愈高，員工的權力將因而降低，進一步喪失競爭力。在組織內，員工間有合作的關係但也有競爭的關係，就競爭而言，員工為了升遷而競爭、為了薪資高低、獎酬多寡而競爭，也可能為了面子而競爭，適度的競爭有助於員工產生努力的動力，然而過度的內部競爭卻會造成員工間將彼此視為對手，尤其以錦標（tournament）制度的升遷或獎酬方式為然。員工為了自己的利益，不願分享知識，不僅破壞同事間的感情，員工間更不可能互助，因此，員工知識分享的意願就削弱了。

因此，在知識管理的相關文獻中，多認為私欲是知識分享的一大障礙（Davenport and Prusak, 1998）。Davenport and Prusak (1998) 更指出若員工感覺隱藏知識不分享比分享的好處多，則面對知識分享的態度將轉趨消極，不願意傾全力分享。因此，本論文建立假說如下：

H3：私欲對審計人員知識分享有負向影響。

#### (4) 利他主義

在前述的社會交換理論中，分享知識者除了外部動機，例如聲望以外，內部動機中則有另一項無形的收益，也就是獲得無形的滿足（Batson and Shaw, 1991；Davenport and Prusak, 1998）。由於知識往往內化成為個人特質的一部分，而具備利他主義特質的人，願意提昇他人的福祉但不要求任何實質回報（Smith, 1981）。依組織公民行為（organization citizenship behavior）的理論，此類的行為係出自於自願，而且並沒有正式的獎賞，但卻增進了組織的效益（Hsu and Lin, 2008）。

過去文獻顯示有些人樂於增進他人的福祉，也就是反映了利他主義（Hoffman, 1981），這些人因對於他人的付出而獲得滿足，並樂於見到由於他們的付出而有好的結果（Wasko and Faraj, 2000），Davenport and Prusak (1998) 指出個人的利他主義性格，將對個人所擁有的知識具有高度熱情，且樂於與人分享，Hsu and Lin (2008) 和張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思好（2008）皆以網路部落格為例，發現利他主義在知識分享中扮演重要的角色。

同樣的，組織的利他主義表示成員多願意提昇他人知識而奉獻，在彼此影響之下，利他主義形成了組織的一種文化，以提供知識而獲得無形的快樂，因此，本論文在個人及組織上分別建立假說如下：

H4a：利他主義對審計人員知識分享有正向影響。

H4b：組織利他主義對審計人員知識分享有正向影響。

H4c：組織利他主義對會計師事務所知識分享有正向影響。

## (5) 經驗開放性

在 Norman (1963) 的五類人格特質因素中，經驗開放性高的人想像力豐富、注重內心的感覺、喜歡多樣化、好奇心強、注重獨立思考且不存偏見的人格特徵。以興趣的廣度與深度來說，經驗開放性高的人興趣廣泛，廣度高，但相對地，其深度較淺。

就知識分享而言，由於經驗開放性高的人好奇心使然，一方面會主動搜尋知識，以彌補自己之不足 (Costa and McCrae, 1985)，另一方面也會主動分享知識，由於知識分享為知識創造的基礎 (Nonaka and Takeuchi, 1995)，經驗開放性高的人為滿足其求知慾，經由一次次的經驗分享以創造知識。

過去研究文獻中，黃家齊與許雅婷 (2006) 認為，知識分享是讓經驗開放性高的人獲取新知的一個媒介，為了滿足求知慾，經驗開放性高的人傾向於較願意分享自己的知識，林育理 (2005) 以銀行業為研究對象，亦發現經驗開放性對員工知識分享有正向影響。此外，會計師事務所強調專業判斷，而專業判斷來自於經驗，除了自身經驗外，他人的經驗亦是重要的知識來源，是以 Cabrera, Collins and Salgado (2006) 亦認為具經驗開放性特質的人，由於具開闊胸襟，願意與他人分享知識。

而在組織的經驗開放性上，係指若組織成員具備較高的經驗開放性，則較為願意吸取他人經驗，同時亦較願意分享自己的知識 (黃家齊與許雅婷, 2006)，故本論文在經驗開放性與組織經驗開放性分別建立假說如下：

H5a：經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。

H5b：組織經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。

H5c：組織經驗開放性對會計師事務所知識分享有正向影響。

## (6) 互惠

互惠為一種互不賒欠的感覺，當個人收到他人的知識時，為求彼此間的交換關係能持續下去，也同樣會分享知識與對方 (Shumaker and Brownel, 1984)。

相反的，若對其他人分享自己的知識，但對方卻未有相對的回饋，則彼此間互惠的關係就會終止，因而不願意分享（Standing and Benson, 2000）。

互惠亦為個人進行社會交換所得的好處之一（Blau, 1964），它是一種彼此表現出忠誠、信譽與支持的方法，與利他主義不同的是，互惠是一種對於他人善意或惡意行為的反應，也許目前沒有即時的利益，但由於個人相信在未來中可能也有機會求助他人，所以為了對彼此有利而進行知識分享，否則人們並不願意與他人分享職場上的有限資源。Orlikowski (1993) 研究指出，自己對其他員工是否分享知識的感受會影響其知識分享的程度，而 Connolly and Thorn (1990) 也認為對知識分享者而言，預期未來會獲得同樣回饋。

相關文獻中，陳秋美、林東清與邱淑玲（2008）以資訊系統專案團隊為研究對象，研究關係模式對於知識分享的影響，關係模式包含社群分享、平等互惠市場價值與權利等級對對知識分享的影響，其中平等互惠有正向影響。

在會計師事務所，新知識與新查核方式不斷推陳出新，彼此的查核知識與經驗交流是讓自己成長的方法之一，而面對新客戶，尤其是自己所不熟悉的產業，自是希望由有經驗的同事處獲得相關查核重點知識，同樣的，面臨新型態的交易方式，也希望由其他同事中知悉處理的知識，因此，為了未來有機會可求助他人，也為了回饋他人的知識分享，希望彼此的關係能持續下去，所以在互惠方面，本論文建立假說如下：

H6：互惠對審計人員知識分享有正向影響。

#### (7) 經驗

Polanyi (1967)、Nonaka and Takeuchi (1995) 等人將知識分為內隱知識及外顯知識，內隱知識為高度個人化、與特別情境有關的主觀知識，保存在個人的行動和經驗中，這種知識是經由非正式的學習行為取得，通常無法清楚地直接辨識或用文句、口語表達，因此造成傳遞上的困難並且難以和別人分享；外顯知識是一種正式化的知識，能以一種正規的、系統化的語言、文字或數字來表達，通

常表現在書面文件、參考手冊、媒體或資料庫中。

外顯的知識容易文件化，因此，在進行分享時，比較容易傳達，但是有些知識是隱性的，是知識擁有者多年的經驗所累積而成的，在傳遞的時候就會有困難，Polanyi (1967) 研究顯示，知識的內隱與因果關係模糊 (causal ambiguity) 是造成組織內知識移轉與複製的障礙，Nonaka and Takeuchi (1995) 也指出師徒制等方式有助於內隱知識的分享。

專業判斷是會計師事務所的產業特色，而專業判斷的背後需有知識與經驗做為支持，若以知識的外顯或內隱而言，由於判斷因情境或情況不同而異，如前所述，判斷為知識擁有者多年經驗累積，較偏向內隱性的知識，這些內隱知識的移轉，經驗扮演了很重要的角色。

經驗可分成工作的年資 (Kalbers and Cenker, 2008) 與查核經歷的多寡，由於會計師事務所的人員不是往上升就是離開事務所的型態 (Kalbers and Cenker, 2008)，其組成為金字塔型的構造，頂端的合夥會計師與經理人數較少，但相對於基層審計員而言，擁有較多的查核經驗以符合其職位，因此，高階人員知識存量相對於低階人員豐富。而在知識分享方面，即使個人有心分享知識，但受限於自己的知識，分享亦無從著手 (Cho, Li and Su, 2007)，是以擁有較多經驗的老手，對現有談論的主題較為熟悉與深入，因此更容易分享自己的知識 (Faraj and Wasko, 2002)，這隱含經驗與知識分享的正向關係。所以本論文建立假說如下：

H7a：個人經驗對審計人員知識分享有正向影響。

同樣的，以整個會計師事務所而言，其成員經驗多寡亦將影響組織的知識存量，與分享知識的難易程度，因此，在組織之整體經驗上，本論文建立假說如下：

H7b：組織整體經驗對審計人員知識分享有正向影響。

H7c：組織整體經驗對會計師事務所知識分享有正向影響。

## (8) 信任

本論文所稱的信任，為人際間的信任，是一個人可以被相信的程度，信任是對另一方的期待，且認為對方是可信賴的；Thorelli (1986) 認為信任的前提是同伴間會履行義務；Fukuyama (1995) 認為信任是在團體內，成員間對彼此的規範、誠實、合作行為的期待，其基礎在於成員間共同擁有的規範，以及個人所隸屬於該團體的角色。

Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer (1998) 定義信任為一種基於他人的意圖和行為的正面期待之上，自己不設防的心理狀態。Zaheer, McEvily and Perrone (1998) 定義信任是包含三種成分的特質：可信賴性、可預測性、以及公平性，也就是預期他人能夠被信賴，且有可預料狀態的行為表現，以及當目前存有投機主義之可能性時，其會做出公平的行為及談判。Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner (1998) 認為信任是：(1) 一個人對另一個人表現出期望及信任，認為另一個人真確實行；(2) 一個人不能強迫另一個人去實行某種期望；(3) 一個人會受到另一個人所造成的結果所影響。

Williamson and Craswell (1993) 提出三種信任類型：(1) 計算型信任 (calculative trust)：在商業交換中沒有信任成分，只有商業利益的計算，(2) 個人型信任 (personal trust)：真正的信任只存在於特殊的人際關係，例如家人、朋友或情侶之中，(3) 制度型信任 (institutional trust)：制度化的環境如法律規章可提供一般性的防衛機制，使得建構交易之防衛機制的需求降低，成本因而降低。McAllister (1995) 將信任區分為認知型信任 (cognition-based trust) 與情感型信任 (affect-based trust)。認知型的信任，是指個人履行義務的合理評估，是建立在個人交往對象的可信性與可靠性的基礎，而情感型信任則反映出人與人之間彼此關心的情感依戀，是建立在人際互相關心及照顧的基礎上。

Mayer, Davis and Schoorman (1995) 認為信任是指信任者不論在有無能力監督或控制對方的情況下，都願意將自己暴露在容易被傷害的情況中，表示自己願意承擔風險的，就是當個人預期他人的行為會影響自己時，自己願意承擔該影

響的意願，並不考慮自己是否能控制或監督他人，故信任只是一種意願。

Davenport and Prusak (1998) 提及在提昇知識市場運作過程中，最重要的是信任，人們在組織中交換或分享知識，全要看知識買方值不值得信賴，組織成員必須建立互信的根基才有知識分享的可能，而且，人們在組織中分享知識，取決於知識買方是否值得信任，信任是知識交流的核心，也就是落實知識分享的基礎。

Davenport and Prusak (1998) 亦指出，內部知識市場無效率性的主要原因之一為知識之區域性問題，很少往來或不熟悉的部門，即使擁有適當的知識，也可能基於信任問題，而無法達成知識分享。林鉅夢、蕭淑月與何慧清（2005）發現，就組織信任與知識分享間的關係而言，同事信任對組織知識分享及工作任務知識分享有正向的影響效果。

此外，Chenhall and Kim (2003) 則認為信任使得彼此間的合作意願增加，尤其在高度信任之下，員工對於未來的期望趨於相同，相信會得到共同的利益，進而分享有關未來的價值觀及信念，增進了彼此的溝通與一同解決問題，表現出的行為與組織的目標將會一致。Beccerra and Gupta (1999) 經由實際訪談一家跨國性公司後發現，彼此具備高度信任的關係下，可有效減少代理成本及交易成本，使得知識分享更為容易，績效因而更好。

研究上多認為，當員工與同事、主管、組織間具信任時，其關係品質會愈好 (Yukl, 1989)。信任不但使人們願意提供有用的知识，而且願意傾聽並吸收他人的知識，由於信任減少了驗證資訊的需要，使得知識分享成本降低，因而對知識分享有正面助益 (Penley and Hawkins, 1985；Anderws and Delahay, 2000)。

因此本論文建立假說如下：

H8a：信任對審計人員知識分享有正向影響。

H8b：信任對會計師事務所知識分享有正向影響。

## (9) 主管支持

知識分享對審計人員或會計師事務所而言，皆有正面的助益，然而，知識

分享會消耗會計師事務所內有限的人力資源，例如因知識分享而延誤案件進度等，因此，即使審計人員有意進行知識分享，但若主管不支持，則這些行動仍是枉然。

因為主管掌握公司的資源，負責為組織定調且引領該組織前進，同時負責組織內外的聯繫，因此其態度動見觀瞻，亦影響員工知識分享的程度。過去文獻中，Stauffer (1999) 指出，高階領導人以身作則，勤於學習新知，樂於分享觀念與個人的經驗和心得，做為員工分享知識的表率，將提昇組織成員知識分享的意願。Connelly and Kelloway (2003) 指出若缺乏主管支持，則對知識分享的有效性則為負面的影響，Davenport, De Long and Beers (1998) 指出主管支持為知識分享成功的因素之一，因為主管的支持使員工對於知識分享抱持正向的態度。

本論文認為，主管對待員工的方式，尤其是直屬主管，無論是無形的支持如稱讚、表揚，或有形支持如加薪、升遷、工作豐富化等方式，都希望讓員工產生正面的期望。員工對於直屬主管正面對待員工的信念，透過社會交換以及心理契約等機制的作用，感受到主管支持的程度，展現不同的工作態度及行為。由於員工對主管支持的知覺感受提昇，提高其對組織的認同度，產生良性互動的結果，激發員工知識分享的程度，因此本論文建立假說如下：

H9a：主管支持對審計人員知識分享有正向影響。

H9b：主管支持對會計師事務所知識分享有正向影響。

#### (10) 離職率

人才為知識密集產業重要的資產，知識分享與傳承，有賴於中高階主管的帶領與分享，因此，以人為知識資源的中心理念，留住組織內的人才，鞏固內部人力，為此類組織經營的重要課題（尹哲庸，1998）。

在會計師事務所，人為最珍貴且難以取代的資產 (Chang, Wunn and Tseng, 2003)，舉凡表格格式分享、查核案例建立、解釋函令之應用等，皆需組織內成員奉獻心力，以達成知識分享的目的，若人員離職率高，則這些累積的經驗將無

以為繼，對知識分享有負向影響。

然而，另一方面，由於會計師事務所的流動率，相對於其他行業高，為因應此種長年以來的現象，會計師事務所亦有可能有所作為。例如，為保存相關的查核經驗與知識，會計師事務所當更加致力於人員訓練、查核案例等資料庫之建立、及編製良好之工作底稿，以防止人員流失後，事務所的知識亦隨之流失。

由於離職率對知識分享的影響有正反面的影響，因此本論文不預設方向性，建立假說如下：

H10a：離職率對審計人員知識分享有影響。

H10b：離職率對會計師事務所知識分享有影響。

#### (11) 組織網絡

網絡最早起源於人類學家與社會學家的研究，例如社會網絡指的是某特定人群之間的特殊連結，而這些結合的重要特性可用來說明這群人之間的社會行為。過去的研究文獻，Thorelli (1986) 認為網絡是具有長期關係的兩個或以上的組織建立起關係，既非市場機能的交易關係，亦非正式組織結構下之層級關係，而是介於此兩者之間，類似地，Powell (1990) 認為網絡是一種介於市場與層級統治間的混合交易形式，這種交易型式較依賴相互利益、關係與商譽，Miles and Snow (1992) 認為網絡是由一些企業組織的群集，或是一些經由市場機能結合而成之單位。

至於組織網絡的觀念，Johanson and Mattsson (1987) 認為事業網絡為產業中非正式連結的合作體，彼此專業分工且互惠互補，就合作的觀點而言，組織網絡其實就是一種分工方式。Johanson and Mattsson (1987) 進一步認為組織網絡具有下列特質：(1) 是由一群互相依賴的組織組成；(2) 隱含專業分工的現象，可透過組織網絡內的互動來協調行為；(3) 組織網絡成員的互動方式包含交換與調適兩種；(4) 交換功能的主要目的在於取得外部資源，以及增進知識及技能；而調適功能的目的則在於解決組織網絡中各組織利益的不一致，使組織網絡關係

能夠維持；(5) 組織網絡內存在著互補與競爭的關係。此外，亦有研究認為組織網絡是一種特殊的結構，以某種特定的型態將行動者、活動以及資源結合在一起，組織之間的互動關係可能會造成事業網絡關係的穩定發展與發生變動。

Powell, Koput and Smith-Doerr (1996) 以組織網絡的概念發展及組織學習，經實證發現組織網絡之聯盟數目、組織網絡中心性程度與組織網絡經驗有助於提升組織的學習速度，而 Dyer and Nobeoka (2000) 則以 Toyota 為個案公司說明管理階層應如何創造及管理知識分享組織網絡，並主張建構組織網絡可以提高組織的動態學習能力，增加組織的競爭優勢。

為增加國際競爭力，並與國際接軌，國內會計師事務所紛紛與國外會計師事務所結盟，成為其國際會員所之一，例如國內四大會計師事務所皆與四大國際會計師事務所結盟，或者與國外會計師事務所建立合作關係，以交流查核的經驗與知識。除此之外，部分與國外會計師事務所結盟的國內會計師事務所，為符合國際總部的要求，針對其查核流程、風險控管、知識管理等事項皆需與國際同步。以國內四大會計師事務所與國外會計師事務所的策略聯盟 (Strategic alliances) 為例，總所會設置一個知識平台，使所有會員所能創造並分享彼此的知識，以提供客戶更好的服務並且有效控管風險，而這些知識無法由一家會計師事務所單獨完成 (Chen and Barnes, 2006)。再者，Badaracco (1991) 指出策略聯盟與知識的關係，認為此種作為使會員所之間可以彼此學習，因而加速了知識的流動，以支援公司的長期目標。此類的結盟與交流增加了會計師事務所的組織網絡，因此本論文建立假說如下：

H11a：組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。

H11b：組織網絡對會計師事務所知識分享有正向影響。

## (12) 績效評估

Davenport, De Long and Beers (1998) 認為，組織若要鼓勵知識工作者分享知識，則需有適切的誘因與動機，當此類的機制設計完整後，知識分享的程度會

愈好；Greengard (1998) 則指出設計適合的報償及獎酬系統，以產生及鼓勵知識分享；Koudsi (2000) 亦指出組織應該對願意分享自己所知的員工有所獎勵，若能建立一套獎勵分享知識的系統，鼓勵員工知識分享，由於員工不喜歡增加例行性工作，故組織應鼓勵並強制員工使用，將知識分享與員工的績效評估互相結合。

將知識分享列入績效評估之中傳達了公司對於知識分享的重視，此外，亦會在公司形成某種風氣，雖然一開始員工進行知識分享是為了自己的績效考核，但持續此種行為後，知識分享逐漸內化成為員工行為的一部份，而建立了分享的風氣與文化，故許多公司採行績效評估，使知識分享文化在組織中形成。

McDermott and O'Dell (2001) 舉例指出一些將知識分享納入績效評估的著名公司，例如 American Management Systems 公司，而 Robertson and O'Malley (2000) 亦指出某管理顧問公司成功地將知識分享納入績效評估之中，雖然如此，在會計師事務所是否亦能如此則未有定論。

在工作繁忙的會計師事務所，員工不願知識分享的原因之一，是知識分享的成本過高，員工需花費時間及精力，但其預期效益卻不明顯，若能將有限時間用於更具生產力的工作中似乎更好 (Husted and Michailova, 2002)，此種情形下，若將知識分享列入績效評估或給予適當的獎酬，使員工將知識分享視為工作責任的一部分，將可減少員工視知識分享為額外投入的成本，進而提高員工分享的動機，另外，透過績效評估，亦使員工感覺組織重視知識分享，進一步願意分享自己的知識。

雖然 KPMG (2000) 的調查指出，多數的公司高階人員不認為其組織對知識分享有適當的獎酬，但過去會計文獻認為若會計師事務所將知識分享列入績效評估中將有助於知識分享 (Vera-Munoz, Ho and Chow, 2006)，且勤業管理顧問公司指出績效評估對於知識管理的意義並不是單單增加知識資訊量或提高資訊利用頻率而已，而是要能明確地顯示出怎樣的知識才有助於企業價值的擴大，以及什麼樣的策略比較適合組織的運作，也就是績效考評必須對知識分享發揮正面的

影響（劉京偉譯, 2000），本論文因而建立假說如下：

H12a：績效評估對審計人員知識分享有正向影響。

H12b：績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響。

## 知識分享效果

關於知識分享的效果，過去文獻有以財務績效衡量，亦有以非財務績效衡量。在財務績效衡量方面，Wiig (2002) 提出在投入知識管理活動後，其預期與實際的投資報酬率的變化當作衡量指標，而 Edvinsson and Malone (1997) 則認為應檢視過去、現在、未來等三個面向，以評估知識管理的有效性。在非財務績效衡量方面，許多專家提出應由許多面向著手，例如顧客滿意度、公司創新程度等。但無論如何，Hellstrom, Kemlin and Malmquist (2000) 認為其效益總是難以量化，而且有時對企業而言是間接的好處。

本論文認為，在主管機關要求會計師事務所遵循的規範以及自律的要求愈來愈高下，查核成本勢必提高，因此如何在確保查核效果下達成查核效率亦是一個重要的課題，有效的知識分享為事半功倍，增進查核效率的良方；再者，就客戶服務而言，會計師事務所為提供客戶高品質、全方位的服務，舉凡會計、稅務問題之解答，新進會計準則公報、解釋函令，以及租稅獎勵、節稅規劃之建議等，皆在服務的範圍內，而這些服務的提供，知識分享扮演不可或缺的角色；此外，知識分享亦有助於提高會計師事務所的創新能力，包含查核程序創新、服務創新。

根據 Liebowitz and Chen (2001) 所提出的知識分享效果指標（knowledge sharing effectiveness inventory）中，其中之一的構面為知識分享產出構面，需建立在知識分享的行為上，因此，本論文建立假說如下：

H13：會計師事務所知識分享程度，對會計師事務所知識分享效果有正向影響。

茲將本論文研究假說彙總列示如表 3-1。

表 3-1 研究假說彙總

編號	研究假說
知識分享影響因素：	
H1	個人聲望對審計人員知識分享有正向影響。
H2a	自我效能對審計人員知識分享有正向影響。
H2b	集體效能對審計人員知識分享有正向影響。
H2c	集體效能對會計師事務所知識分享有正向影響。
H3	私欲對審計人員知識分享有負向影響。
H4a	利他主義對審計人員知識分享有正向影響。
H4b	組織利他主義對審計人員知識分享有正向影響。
H4c	組織利他主義對會計師事務所知識分享有正向影響。
H5a	經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。
H5b	組織經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。
H5c	組織經驗開放性對會計師事務所知識分享有正向影響。
H6	互惠對審計人員知識分享有正向影響。
H7a	個人經驗對審計人員知識分享有正向影響。
H7b	組織整體經驗對審計人員知識分享有正向影響。
H7c	組織整體經驗對會計師事務所知識分享有正向影響。
H8a	信任對審計人員知識分享有正向影響。
H8b	信任對會計師事務所知識分享有正向影響。
H9a	主管支持對審計人員知識分享有正向影響。
H9b	主管支持對會計師事務所知識分享有正向影響。
H10a	離職率對審計人員知識分享有影響。
H10b	離職率對會計師事務所知識分享有影響。
H11a	組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。
H11b	組織網絡對會計師事務所知識分享有正向影響。
H12a	績效評估對審計人員知識分享有正向影響。
H12b	績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響。
會計師事務所知識分享效果：	
H13	會計師事務所知識分享程度，對會計師事務所知識分享效果有正向影響。

## 第四章 研究設計

本論文以調查法（survey method）作為資料收集與假說檢測的方法，其主要原因在於絕大多數資料如聲望、自我效能、信任、主管支持、知識分享的程度與效果等，沒有公開的資料庫，而且，過去探討知識分享的相關文獻，以採用調查法居多（Bock, Zmud, Kim and Lee, 2005；Hsu and Lin, 2008；尤國任, 2007；吳盛與林東清, 2007）。

本章第一節為樣本與資料蒐集方法；第二節為研究工具，說明問卷的設計與形成；第三節為變項衡量，包含各變項的操作型定義、衡量的構面與題項等；第四節為資料分析方法。

### 第一節 樣本與資料蒐集方法

本論文主要探究會計師事務所內審計人員與會計師事務所之知識分享，所以國內的會計師事務所皆為本論文的母體。依中華民國會計師公會全國聯合會截至 2006 年底的資料，我國會計師事務所約有 800 家，在抽樣樣本的選擇上，因知識分享行為主要與會計師事務所所內人數有關，因此，針對所內會計師及其助理（含經副理、領組等）人數在前 10 名的會計師事務所全數抽取。之後再選取會計師事務所人數在 15 人以上者，依其事務所名稱排序，合計 89 家，採隨機抽樣方式抽取 50 家會計師事務所，以上總計 60 家會計師事務所。

為求具備代表性，足以代表該會計師事務所的現況，本論文在發放的對象上亦做了一些控制（於下段中說明），此外，由於部分資料為會計師事務所總體層次者，其填答對象以人力資源部門（或人事部門）回答為宜，因此安排其中一份問卷由人力資源部門做答。

因會計師業有大者愈大的趨勢，尤其前四大會計師事務所規模與其他會計師事務所差異甚大，本論文針對前四大會計師事務所每家發出 30 份問卷，包含人力資源部門 1 份、合夥會計師 4 份、經副理 6 份、領組 8 份以及審計員 11 份。

第五至第十大會計師事務所每家發出 20 份問卷，層級包含人力資源部門 1 份、合夥會計師 3 份、經副理 4 份、領組 6 份以及審計員 6 份。其餘每家發出 10 份問卷，包含人力資源部門 1 份、合夥會計師 2 份、經副理 2 份、領組 2 份以及審計員 3 份，以上合計發出 740 份問卷。

問卷發放的流程上，先行以掛號方式寄發問卷，並附回郵信封，兩天後以電話提醒，兩星期後對於未回函者，再以電話方式追蹤。每份問卷皆附上 100 元超商禮券一張，以提高回覆率。問卷填寫完畢由各會計師事務所的聯絡人代為收齊後，以所附的回郵信封寄回。

## 第二節 研究工具

本研究以問卷做為研究工具，問卷的內容包含知識分享程度、12 個影響知識分享變項、知識分享效果，以及受試者與其所屬會計師事務所的人口變項資料，這些變數（於下節說明）資料的取得，係經由受試者於問卷上的回覆。問卷中除人口統計變項外，其餘題項皆以李克特五點尺度（Likert-types scales）量表予以衡量，同意程度以”1”表示非常不同意，而”5”則表示非常同意。

在問卷的發展上，主要依照 Dillman (2000) 的做法，首先，各變數的衡量多基於現有文獻，具有良好信度、效度的量表，若未有合適之量表者，則依其定義，發展形成量表；其次，為了修正問卷的內容，使問卷清楚易懂，問卷先經六位具實務經驗之會計學界研究者或博士班學生施行預測，並做小幅修改，再經本論文指導教授審核，最後再由兩位具有十年以上相關會計工作經驗的專家（一位會計師，另一位為具會計師事務所經驗的業界人士）覆核，根據此兩位專家所提供的意見進行修正，於問卷回函後，再行評估量表的信度與效度；第三，每份問卷皆有一頁封面（cover letter），簡短說明本研究的主題，並保證資料的機密性。

以下針對各變項的操作型定義、衡量之題項，與來源之文獻進行說明。

## 第三節 變項衡量

### 知識分享程度

依前述的文獻探討，本論文定義知識分享為：「會計師事務所審計部門成員將所擁有的查核相關知識直接擴散至組織內其他成員的行為，例如教導、溝通、分享等，或間接擴散，諸如建立文件、資料庫等。」，衡量的構面為分享工作經驗、心得、專業知識等，人際方面的互動與溝通，以及資訊科技屬間接擴散，衡量內容共有七題，分別是（a）提供工作經驗和心得與其他同事分享，（b）學到新的專業知識，會教導其他同事，（c）與其他同事合作或溝通，以分享知識或資訊，（d）保留工作經驗，從不輕易拿出來讓別人享用（反向題），（e）利用事務所現有資訊技術，把知識提供出來，以及（f）只要其他同事需要，總是知無不言，言無不盡。

量表來源為 Van den Hooff and Hendrix (2004)、Bock, Zmud, Kim and Lee (2005)、Kim and Lee (2006) 及 Lu, Leung and Koch (2006)，並經適當修改成本論文所需的量表。

由於本論文欲探究會計師事務所總體層級與會計師事務所審計人員個人層級的知識分享行為，因此在總體層級方面，以「移轉參考點模式」(referent-shift model) (Chan, 1998；林鉅夢與彭台光, 2006) 處理，亦即詢問個人對會計師事務所的觀察，再取平均數，做為會計師事務所知識分享程度；在個人層級方面，則以個人的經驗，分別回答上述題目，做為審計人員知識分享程度。

### 知識分享影響因素

知識分享影響變項計有 12 個，除經驗係直接以填答者的審計年資做為替代變項外，其餘則以填答者的主觀認知回答，分別如下：

#### (1) 聲望

Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 認為，聲望為分享知識後，所感受到的好

處之一，而 Bordia, Irmer and Abusah (2006) 亦有類似的看法，因此本論文定義聲望為：「因特定的貢獻或付出，使別人對自己整體的認同感」，衡量的構面有知識分享對職業生涯、形象、認同、上司欣賞等，衡量內容共有四題，分別是(a) 分享知識對在事務所的職業生涯是有助益的，(b) 分享知識有助於在事務所的形象，(c) 分享知識會增加同事的認同，以及 (d) 分享知識會使上司欣賞。

量表來源為 Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 及 Bordia, Irmer and Abusah (2006)，並經適當修改成本論文所需的量表。

## (2) 自我效能

根據 Bandura (1986) 的看法，自我效能為個人對於自己能夠組織並執行一連串行動以產生某種成果的信念，此種信念乃是個人對於自己從事某項任務或表現某種行為所具備的能力，以及對於工作或行為可達到何種程度的一種主觀評價，本論文對自我效能的操作型定義為：「自己覺得自己是否能夠提供組織有價值知識，以達成組織目標的能力的信念或評價」，洪新原、陳鴻基與葉景琳(2006)認為自我效能可以從三個面向來討論：(a) 量度 (magnitude)：指的是一個人認為其可以完成工作的困難程度。(b) 強度 (strength)：指的是一個人對於上述量度判斷的信心程度。(c) 一般性 (generalizability)：指的是一個人對於期能力的適用範圍。因此本論文建立下列題項，衡量的內容共有四題，分別是 (a) 我認為分享給同事的知識將對他們非常有用，(b) 我的知識有限，即使轉化成本事務所的知識，也不會造成什麼影響 (反向題)，(c) 我認為分享知識將會改進本事務所的工作流程，以及 (d) 我認為分享知識會提高本事務所的生產力。

量表來源為 Bock, Zmud, Kim and Lee(2005)及 Lu, Leung and Koch(2006)，並經適當修改成本論文所需的量表。

## (3) 私欲

Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 定義私欲為，由於將知識分享，感覺自己

的權利與獨一無二價值的流失，本論文對私欲的操作型定義為：「因知識分享使自己覺得喪失權利或獨一無二的價值」，衡量的構面有隱藏知識、分享知識而喪失的價值等，衡量內容共有四題，分別是（a）不管是否把自己的知識與大家分享，同事們都願意傳授其工作技能，因此我不需要拿出自己的知識來和別人分享，（b）我如果不把自己的知識公諸於眾，又能從同事那裡學到新知識，將是明智之舉，（c）我認為分享知識會使我減低在本事務所獨一無二的價值，以及（d）我認為分享知識會使我在同事中脫穎而出的機會減少。

量表來源為 Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 及 Lu, Leung and Koch (2006)，並經適當修改成本論文所需的量表。

#### （4）利他主義

Hsu and Lin (2008) 定義利他主義為個人願意為增進他人的福祉，但未預期回饋，本論文對利他主義的操作型定義為：「願意為提昇他人的福祉而付出但不要求任何回報的程度」，衡量的構面為樂於助人，衡量的內容共有二題，分別是（a）我喜歡幫助他人，和（b）我認為將經驗或知識分享他人，有助於他人解決問題。題項來源皆為 Hsu and Lin (2008)，並經適當修改成本論文所需的量表。

#### （5）經驗開放性

Norman (1963) 歸納出五類人格特質因素，其中對經驗開放性特質的人定義為具有好奇的、富創造力的、獨創的，非傳統性等特質，本論文對經驗開放性的操作型定義為：「個人興趣多樣化，具開闊胸襟，富有想像力與好奇心的程度」，衡量的內容共有四題，係採用 Saucier (1994) 修正 Goldberg (1992) 的單極量表，所發展出來的 40 題 Mini-Marker 量表，並經林能白與丘宏昌 (1999) 轉譯為中文，簡化成（a）我是有創造力的，（b）我是富想像力的，（c）我是富哲理的，以及（d）我是聰明的。

### (6) 互惠

根據 Davenport and Prusak (1998) 的觀點，互惠為希望現在的貢獻，會在未來獲得對方知識回饋的信念，本論文對互惠的操作型定義為：「希望現在的分享，會在未來獲得對方回饋的程度」，衡量的構面為預期回饋及彼此公平對待，衡量的內容共有四題，分別是(a)當分享知識時，相信也會獲得他人的分享，(b)當分享知識時，預期當有需要時，別人也會回應，(c)當分享知識時，所需要的知識在未來也會獲得回答，以及(d)同事是否相同地分享知識給我是很重要的。題項來源皆取自 Kankanhalli, Tan and Wei (2005)，並修改後以符合本論文之定義。

### (7) 信任

McAllister (1995) 定義為一個人對他人的言行舉止的相信程度，本論文對信任的操作型定義為：「自己由於對他人好的意圖與關懷、能力 (competence) 與才能 (capability)，以及可信度 (reliability)，而讓自己願意受傷 (vulnerable) 的程度」，衡量的構面為情感型方面的信任，衡量內容共有四題，分別是(a)同事間能無顧慮地分享想法、感受和希望，(b)同事間能無顧慮地談論在工作中遇到的困難，並且彼此間願意傾聽，(c)若有同事離職，其他同事會感到若有所失，以及(d)若其他同事有工作上的問題，同事會提供建議並表示關心。來源皆取自 McAllister (1995)，並修改後符合本論文之定義。

### (8) 主管支持

根據 Davenport, De Long and Beers (1998)，在知識管理中，管理人員支持的態度與行為是知識管理成功的重要因素，因此，本論文對主管支持的操作型定義為：「會計師事務所內直屬主管對知識分享支持的程度」，衡量的構面為主管對知識分享的態度與行動，衡量的內容共有四題，分別是(a)主管總是以身作則，帶頭把自己的知識拿出來傳授給大家，(b)主管允許下屬把知識分享給其他同

事，儘管這樣可能會影響到現在的工作進程，(c) 主管告訴下屬如何將自己的知識拿到事務所中分享，以及 (d) 主管鼓勵大家為事務所提供之資訊和知識。來源皆取自 Lu, Leung and Koch (2006)，並修改後符合本論文之定義。

#### (9) 離職率

離職率係指員工離開本公司的頻率，本論文對離職率的操作型定義為：「全事務所員工每年平均離開本事務所的程度」，衡量的內容計有一題，內容為本論文自行編製，為「相對於同業而言，本事務所的離職率高」。

#### (10) 組織網絡

組織網絡係指：「與國外會計師事務所策略聯盟或交流的程度」，由於查核知識與經驗無遠弗屆，國外會計師事務所的查核案例與最新之會計審計知識亦為知識分享的來源之一，而且，若干參與國際性會計師事務所之會員所，在總所之要求下，往往亦會建立自己的查核資料庫，以分享其他同事，因此，本論文依組織網絡之構念，編製組織網絡之衡量量表，衡量的構面為國外會計師事務所提供的知識與對知識的要求，衡量的內容共有三題，分別是 (a) 國外會計師事務所經常提供查核案例，(b) 國外會計師事務所要求建立查核案例之資料庫，以及 (c) 國外會計師事務所經常提供所需的相關會計審計知識。

#### (11) 績效評估

績效評估係指若員工相信他們能收到一些外在性的報酬，例如金錢獎賞、升遷機會、教育機會等，則較會進行知識分享 (Bock and Kim, 2002)，本論文定義績效評估為：「因知識分享所得到的經濟上報酬」，衡量的構面為無形報酬、有形獎勵以及懲罰等，衡量的內容共有四題，分別是 (a) 會計師事務所在決定升遷時會考慮員工參與知識分享的表現，(b) 會計師事務所對員工主動進行的交流學習給予相對應的獎勵或加薪，(c) 會計師事務所對保留自己知識不拿出來分享

的員工有相應的懲罰措施，以及（d）會計師事務所員工若能分享知識，則會被指派到比較好的工作。

量表來源為 Kankanhalli, Tan and Wei (2005)、Kim and Lee (2006) 及 Lu, Leung and Koch (2006)，並經適當修改成本論文所需的量表。

## 知識分享效果

尤國任（2007）指出，衡量知識分享效果可由直接衡量與間接衡量兩方面著手，直接衡量是以知識分享本身的過程屬性（如速度），與知識接受者（單位）對所接收知識的認知（如收到有用的知识）來衡量。Davenport and Prusak (1998) 曾提出知識分享的深度與速度，速度是指知識在組織中移動的速率，而深度則是指知識分享的豐富程度。Roberts (2000) 則是提出以知識接收者的知識增加，作為知識移轉之績效衡量，Roberts 將知識的分享，區分為具體化的知識擴散與非具體化的擴散兩個代理指標，前者包括將新科技整合到機器、設備、與組件之生產程序，而後者則包括專利、授權、或專門知識形式之知識、技術知識或科技之移轉。間接衡量則以知識接受者之績效衡量計算，由於知識移轉有助於提昇知識接收單位中個人的能力與組織的績效，因此 Argote and Ingram (2000) 以知識接受者的績效影響，來作為衡量知識移轉績效的構面，由於知識的改變可能因分享的是內隱知識而難以計算，因而以知識接收單位之績效為主的衡量，較適合於捕捉內隱知識的移轉。

本論文認為，知識分享效果係指經由知識分享後，會計師事務所所能達成的效率與效果，Liebowitz and Chen (2001) 提出成功知識分享的特徵，本論文依其量表，再予修改後製成知識分享效果的量表，衡量的構面為知識取得、查核效率、服務品質與查核技術等，衡量內容分成五題，分別是（a）隨時取得重要的專業知識，（b）常常收到會計師事務所傳送來重要的專業知識，（c）會計師事務所查核效率，（d）會計師事務所服務品質，以及（e）會計師事務所查核技術

的創新頻率。

有關各變項操作型定義及題項參考來源請詳表 4-1。



表 4-1 各變項操作型定義與題項參考來源

變數	操作型定義	參考來源
知識分享	會計師事務所審計部門成員將所擁有的查核相關知識直接擴散至組織內其他成員的行為，例如教導、溝通、分享等，或間接擴散，諸如建立文件、資料庫等	Bock, Zmud, Kim and Lee (2005)、Kim and Lee (2006)、Lu, Leung and Koch (2006)
聲望	因特定的貢獻或付出，使別人對自己整體的認同感	Bordia, Irmer and Abusah (2006)、Kankanhalli, Tan and Wei (2005)
自我效能	自己覺得自己是否能夠提供組織有價值知識，以達成組織目標的能力的信念或評價	Bock, Zmud, Kim and Lee (2005)、Lu, Leung and Koch (2006)
私欲	因知識分享使自己覺得喪失權利或獨一無二的價值	Kankanhalli, Tan and Wei (2005)、Lu, Leung and Koch (2006)
利他主義	願意為提昇他人的福祉而付出但不要求任何回報的程度	Hsu and Lin (2008)
經驗開放性	個人興趣多樣化，具開闊胸襟，富有想像力與好奇心的程度	Saucier (1994)、林能白與丘宏昌 (1999)
互惠	希望現在的分享，會在未來獲得對方的回饋的程度	Kankanhalli, Tan and Wei (2005)
信任	自己由於對他人好的意圖與關懷、能力與才能，以及可信度，而讓自己願意受傷的程度	McAllister (1995)
主管支持	會計師事務所內直屬主管對知識分享支持的程度	Lu, Leung and Koch (2006)
離職率	全事務所員工每年平均離開本事務所的程度	本論文自行編製
組織網絡	與國外會計師事務所策略聯盟或交流的程度	本論文自行編製
績效評估	因知識分享所得到的經濟上報酬	Kankanhalli, Tan and Wei (2005)、Kim and Lee (2006)、Lu, Leung and Koch (2006)
知識分享效果	經由知識分享後，會計師事務所所能達成的效率與效果	Liebowitz and Chen (2001)

資料來源：本論文整理

## 第四節 資料分析方法與工具

本論文在資料分析方面，分別進行樣本結構分析、信效度分析、敘述統計、皮爾森（Pearson）相關分析、階層線性模式分析，以及迴歸分析等。分別說明如下：

### （1）樣本結構分析

分別以平均數及百分比等統計變數分析回收有效樣本的人口統計變數，並進行無反應偏差分析，以及適合度檢定等。

### （2）信、效度分析

在信度分析，本論文針對量表中各構面進行內部一致性分析，以 Cronbach's  $\alpha$  系數來衡量同一概念下各項目間的一致性。而在效度分析，則評估內容效度與進行因素分析。

### （3）敘述統計

以平均數、標準差等統計方法來描述填答者的回答，包含各自變項與應變項等。

### （4）相關分析

以皮爾森積差相關係數分析，來瞭解各變項間的相關性，初步評估研究假說，並作為後續其他分析方法之基礎。

### （5）階層線性模式

在審計人員知識分享方面，由於同時具備個體層次的影響因素，例如聲望、自我效能、私欲等，與總體層次的影響因素，例如離職率、績效評估等，過去研究建議採行階層線性模式（Raudenbush and Bryk, 2002），以避免低估樣本標準誤。

### （6）迴歸分析

在會計師事務所知識分享影響因素方面，由於皆為總體層次的變項，因此在會計師事務所知識分享影響因素分析，採用簡單迴歸與多元迴歸方式。而在會

計師事務所知識分享效果方面，亦採用迴歸分析。此外，為探究各影響因素相對重要性高低，本論文亦計算自變項之標準化迴歸係數。



## 第五章 研究結果與分析

本章將問卷回收結果予以歸納分析，其主要內容包括：

第一節：基本資料分析，對回收問卷資料進行基本的樣本結構分析，包括問卷填答人之性別、教育程度、審計年資、職級等。針對未回收的觀察值進行無反應偏差檢定，此外，為了驗證回收之有效樣本是否足以代表母體，將進行適合度檢定。

第二節：信、效度分析，對本論文之問卷內容提出之研究構面及各問題進行效度及信度分析。

第三節：敘述統計與相關分析，對回收之有效樣本進行敘述統計分析，以了解填答者的回答情形，另外，相關分析則是計算自變項與應變項的相關係數，經由變項間的正負相關程度，初步檢視本論文之研究假說。

第四節：審計人員知識分享影響因素，以階層線性模式實證探討審計人員知識分享的影響因素，以檢定本論文之假說。

第五節：會計師事務所知識分享影響因素，以迴歸分析實證探討會計師事務所知識分享的影響因素，以檢定本論文之假說。

第六節：會計師事務所知識分享效果分析，以迴歸分析實證探討會計師事務所知識分享程度對知識分享效果的影響，並檢定本論文之假說。

第七節：進一步分析，將審計人員區分成管理階層與非管理階層，以研究兩者知識分享影響因素之異同。另外，比較會計師事務所知識分享各影響因素的相對重要性，同時亦研究影響會計師事務所知識分享效果之因素為何及其相對重要性。

第八節：敏感性分析，針對部分變項以客觀的數據替代，進行假說檢定，以測試本論文研究結果之堅韌性（robustness），並探討會計師事務所組別回答與所別回答的問題。

## 第一節 基本資料分析

### 問卷發放與回收情形

本論文自中華民國會計師公會全國聯合會的會計師事務所名單中，選取 60 家會計師事務所合計發出 740 份問卷，於 2009 年 4 月 7 日寄出，寄發對象為該會計師事務所所長或合夥會計師，經過一個月後回收 53 家會計師事務所計 669 份問卷，回收率分別為 88% 與 90%，其中有兩家計 20 份問卷完全未回答，另有 18 份問卷因遺漏過多<sup>2</sup>排除，此外，對於反向題回答明顯矛盾及觀察值少於 5 份的會計師事務所，合計 7 家計 121 份問卷亦排除，最後回收之有效觀察值為 44 家計 510 份問卷，有效回收率分別為 83% 與 76%，510 份有效回函中，44 份屬於人力資源部門作答，466 份為審計部門成員回答。

### 樣本結構特徵分析

問卷回收後，為有效了解樣本結構及其基本資料，故依填答人員之性別、教育程度、審計年資、任職職級、是否查核公開發行公司，以及是否提供非審計服務等進行基本資料分析，詳細樣本結構分析如表 5-1 所示。

有效觀察值中，男性有 133 人，佔有效觀察值 28.5%，而女性為 333 人，佔有效觀察值 71.5%，與會計師事務所中女性員工佔大多數相符；在教育程度方面，大學最多，為 65.2%，而專科程度與研究所以上者約略相當，分別為 17.6% 與 17.2%；在審計年資方面，兩年以上未滿四年者佔 24%、未滿兩年者佔 21.7%，由於本論文在問卷的發放係以基層審計人員為大宗，而這些人員多為審計年資低於四年的審計員與查核領組，而十年以上未滿二十年者佔 23.8%、四年以上未滿七年者佔 15.5%；至於在目前的會計師事務所任職年資方面，同樣以兩年以上未滿四年者（25.5%）以及未滿兩年者（26.6%）最多，十年以上未滿二十年者佔 21.2%、四年以上未滿七年者佔 14.4%；在任職的職級方面，審計員及領組分別

<sup>2</sup> 由於問卷資料係以雙面印刷方式，遺漏值過多的觀察值皆因背面未作答所致。

佔 32.4% 及 22.7%，接著為經副理 20.2%、協理或資深經理佔 5.6%、合夥人佔 14.4%；會計師事務所是否查核公開發行公司方面，有效觀察值中，其所屬會計師事務查核公開發行公司佔 66.1%，而未查核者佔 33.9%<sup>3</sup>，此與本論文選取的會計師事務所需達一定人數以上相符，因為中大型的會計師事務所多有查核公開發行公司；至於是否提供非審計服務方面，所有會計師事務所皆提供該項服務，主要原因为會計師事務所多提供代客記帳等非審計服務。



---

<sup>3</sup> 此處係以填答者人數為計算基礎，若以會計師事務所家數計算，則查核公開發行公司佔 56.8%，而未查核者佔 43.2%。

表 5-1 樣本結構分析

	項目	觀察值	百分比 (%)
性別	男性	133	28.5
	女性	333	71.5
教育程度	專科以下	82	17.6
	大學	304	65.2
	研究所以上	80	17.2
審計年資	未滿 2 年	101	21.7
	2 年以上未滿 4 年	112	24.0
	4 年以上未滿 7 年	72	15.5
	7 年以上未滿 10 年	37	7.9
	10 年以上未滿 20 年	111	23.8
	20 年以上	33	7.1
	未滿 2 年	124	26.6
任職目前事務所年資	2 年以上未滿 4 年	119	25.5
	4 年以上未滿 7 年	67	14.4
	7 年以上未滿 10 年	39	8.4
	10 年以上未滿 20 年	99	21.2
	20 年以上	18	3.9
	合夥人	67	14.4
職級	協理或資深經理	26	5.6
	經理或副理	94	20.2
	領組	106	22.7
	審計員	151	32.4
	其他	22	4.7
	是	308	66.1
是否查核公開發行公司	否	158	33.9
	是	100	100.0
是否提供非審計服務	否	0	100.0

## 會計師事務所差異檢定

本論文依會計師事務所規模不同，其發出的問卷數亦有別：前四大會計師事務所每家發出 30 份問卷、第五至第十大會計師事務所每家發出 20 份問卷、其餘每家發出 10 份問卷，雖然在填答的職級上已做了控制（請詳第四章第一節樣本與資料蒐集方法），但仍須針對回收之有效觀察值，檢視不同規模會計師事務所間的差異。本論文在審計人員的知識分享，區分成管理階層與非管理階層<sup>4</sup>，分別探究其影響因素，因此以此進行無母數檢定之卡方檢定。

回收之有效觀察值差異如表 5-2 所示，在四大會計師事務所計有 101 份，管理階層與非管理階層分別占 36.6% 與 63.4%；第五至第十大會計師事務所亦有 101 份，管理階層與非管理階層分別占 34.7% 與 65.3%；十大之外的會計師事務所計有 264 份，管理階層與非管理階層分別占 43.5% 與 56.5%，在回答之職級差異方面，卡方值為 3.068，漸進顯著性大於 10%，表示回收之有效觀察值，在不同規模會計師事務所間，職級差異未達顯著水準。

表 5-2 會計師事務所差異檢定

	30 份	20 份	10 份	卡方值	漸進顯著性
職級					
管理階層	37 (36.6%)	35 (34.7%)	115 (43.5%)		
非管理階層	64 (63.4%)	66 (65.3%)	149 (56.5%)		
合計	101 (100%)	101 (100%)	264 (100%)	3.068	0.216

## 無反應偏差分析

雖然本論文回收之觀察值達 90%，但仍有些許問卷未回收，本論文以回覆之前三家會計師事務所計 37 份問卷與最後回覆之三家會計師事務所計 36 份問卷，進行同質性檢定，所使用之統計量為無母數檢定中之卡方檢定，抽選人口統

<sup>4</sup> 管理階層係指副理級以上，非管理階層係指領組以下，其詳細情形，請見第五章第七節進一步分析中說明。

計變項之性別、教育程度、任職職級等，結果顯示其漸進顯著性皆大於 10%（未列表），未達顯著水準，故未拒絕樣本的同質性。

## 適合度檢定

為確定本論文之研究樣本是否足以代表母體，本論文以性別及會計師事務所總所所在地區，與母體進行適合度檢定，母體以行政院金融監督管理委員會 2007 年會計師事務所服務業調查資料為準，其結果如表 5-3 所示，由表中看來，選取之變數，其漸進顯著性皆大於 10%，未達顯著水準，故未拒絕樣本的適合度，表示回收之有效樣本對母體具有相當代表性。

表 5-3 適合度檢定

變數	樣本	母體	卡方值	漸進顯著性
性別				
男性	28.5%	27.3%		
女性	71.5%	72.7%		
			0.361	0.548
總所所在地區				
台北縣市	61.4%	63.9%		
非台北縣市	38.6%	36.1%		
			0.123	0.726

## 第二節 信、效度分析

效度 (validity) 指的是測量工具的有效程度，本論文以內容效度 (content validity) 與因素分析衡量。

由於本論文相關問卷內容皆以理論為依據，以確定觀念架構與研究變項之操作定義，並參考相關文獻之間卷發展而成，並與專家討論過，因此可認定為具相當程度的內容效度。

本研究針對審計人員知識分享、會計師事務所知識分享、會計師事務所知識分享效果三個應變項，以及聲望、自我效能、私欲、利他主義、經驗開放性、互惠、信任、主管支持、組織網絡、績效評估等十個影響知識分享的因素進行因素分析<sup>5</sup>，進行因素分析前，以 Bartlett 球型檢定，確認資料適合進行因素分析，再以 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 判斷抽樣適當性， $KMO >= 0.5$ ，表示因素抽樣結果可以接受 (Hair, Anderson, Tatham and Black, 1995)。因素分析以主成分分析 (principal component analysis) 萃取，取特徵值大於 1 者為因素，採直交轉軸中之最大變異法 (varimax) 萃取因素負荷量，作為因素的結構成份。各因素題目若非為原構面題，則予以刪除，最後留下的題目，再進行因素分析，亦選取特徵值大於 1 者為因素，並依其題項所代表的意義，將該因素予以命名。

信度 (reliability) 指的是測量工具的一致性與穩定性。信度分析以內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  值計算，一般而言，採用 Cronbach's  $\alpha$  值係數來衡量問卷內容的一致性與穩定性，在於  $\alpha$  係數計算容易，而且 Cronbach's  $\alpha$  係數也是社會科學研究中較常採用的信度量測方法。 $\alpha$  值愈大，顯示該因素內各細項之間的相關性愈大，其一致性愈高，根據 Nunnally and Berstein (1994) 的看法，建議 Cronbach's  $\alpha$  至少要大於 0.7 的水準，方屬可接受範圍，若 Cronbach's  $\alpha$  值在 0.35 以下，表示其具有較低信度。

<sup>5</sup> 影響知識分享的因素中尚有離職率與經驗等兩項，由於離職率係以人力資源部門作答為準、經驗係以審計人員審計年資為準，故此兩個因素不列入因素分析中，此外，集體效能、組織利他主義、組織經驗開放性、組織整體經驗等因素係由個體層次回答，經計算平均數而得，故未做因素分析。

## 審計人員知識分享之因素分析

表 5-4 為審計人員知識分享之因素分析結果，在因素分析前，計算 Bartlett 球型檢定值為 1260.493 ( $p<0.01$ )，表示資料適合進行因素分析，再計算 KMO 值為 0.876，顯示資料抽樣適當。

由表中可知，審計人員知識分享量表萃取出一個因素，其特徵值為 3.61，因素負荷量介於 0.741 至 0.862，解釋變異量為 60.18%。由於該因素特徵值大於 1 且僅有一個，故將此一因素命名為審計人員知識分享，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.86，高於 0.7 之經驗值，顯示審計人員知識分享量表具有相當高的內部一致性。

表 5-4 審計人員知識分享之因素分析

研究題項	因素名稱：
	知識分享
2. 當我學到新的專業知識，會教導其他同事	.862
3. 我會與本事務所內其他同事合作或溝通，以分享知識或資訊	.847
6. 只要本事務所其他同事需要，我總是知無不言，言無不盡	.797
1. 我常常提供工作經驗和心得與其他同事分享	.784
5. 我會利用本事務所現有的資訊技術，把自己的知識提供出來	.741
4. 我會保留自己的工作經驗，從不輕易拿出來讓別人享用	.593
特徵值	3.61
解釋變異量	60.18%
累積解釋變異量	60.18%
Cronbach's $\alpha$	0.86

## 會計師事務所知識分享之因素分析

本論文以審計人員所認知之會計師事務所知識分享程度之平均，作為會計師事務所知識分享之變項，而在因素分析，則仍以審計人員回答為之。表 5-5 為會計師事務所知識分享之因素分析結果，在因素分析前，計算 Bartlett 球型檢定值為 1668.706 ( $p < 0.01$ )，表示資料適合進行因素分析，再計算 KMO 值為 0.891，顯示資料抽樣適當。

由表中可知，會計師事務所知識分享量表萃取出一個因素，其特徵值為 4.02，因素負荷量介於 0.751 至 0.892，解釋變異量為 66.91%。由於該因素特徵值大於 1 且僅有一個，故將此一因素命名為會計師事務所知識分享，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.90，高於 0.7 之經驗值，顯示會計師事務所知識分享量表具有相當高的內部一致性。

表 5-5 會計師事務所知識分享之因素分析

研究題項	因素名稱：
	知識分享
2. 本事務所的同事學到新的專業知識，會教導其他同事	.892
3. 本事務所的同事間會合作或溝通，以分享知識或資訊	.875
1. 本事務所的同事會與其他同事分享工作經驗和心得	.832
6. 只要本事務所其他同事需要，同事間總是知無不言，言無不盡	.793
4. 本事務所的同事會保留自己的工作經驗，不輕易拿出來分享	.754
5. 本事務所的同事會利用本事務所現有資訊技術，把知識提供出來	.751
特徵值	4.02
解釋變異量	66.91%
累積解釋變異量	66.91%
Cronbach's $\alpha$	0.90

## 會計師事務所知識分享效果之因素分析

本論文以審計人員所認知之會計師事務所知識分享效果之平均，作為會計師事務所知識分享效果之變項，而在因素分析，則仍以審計人員回答為之。表 5-6 為會計師事務所知識分享效果之因素分析結果，在因素分析前，計算 Bartlett 球型檢定值為 1162.776 ( $p<0.01$ )，表示資料適合進行因素分析，再計算 KMO 值為 0.768，顯示資料抽樣適當。

由表中可知，會計師事務所知識分享效果量表萃取出一個因素，其特徵值為 3.17，因素負荷量介於 0.745 至 0.832，解釋變異量為 63.32%。由於該因素特徵值大於 1 且僅有一個，故將此一因素命名為會計師事務所知識分享效果，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.86，高於 0.7 之經驗值，顯示會計師事務所知識分享效果量表具有相當高的內部一致性。

表 5-6 會計師事務所知識分享效果因素分析

研究題項	因素名稱： 知識分享效果
3.相較於同業，本事務所的查核效率較高	.832
4.相較於同業，本事務所的服務品質較高	.820
5.相較於同業，本事務所查核技術的創新頻率較高	.819
1.在本事務所能夠隨時取得重要的專業知識	.758
2.員工在其工作領域內常常收到本事務所傳送來重要的專業知識	.745
特徵值	3.17
解釋變異量	63.32%
累積解釋變異量	63.32%
Cronbach's $\alpha$	0.86

## 知識分享影響因素之因素分析

雖然知識分享影響因素可分成總體層次變項與個體層次變項，然而本論文係以個人對組織的認知，採平均數做為總體層次變項，因此，在進行知識分享影響因素之因素分析時，仍以審計人員個人回答為之。表 5-7 為知識分享影響因素計十個之因素分析結果，在因素分析前，計算 Bartlett 球型檢定值為 12761.421 ( $p<0.01$ )，表示資料適合進行因素分析，再計算 KMO 值為 0.882，顯示資料抽樣適當。

由表中可知，知識分享影響因素量表萃取出十個因素，其特徵值介於 0.92 至 10.73，累積解釋變異量為 74.57%。本論文取特徵值大於 1 以上計 9 個因素，並刪除與原構面不相同之題項如利他主義第一題：「我喜歡幫助他人」、利他主義第二題：「我認為將經驗或知識分享他人，有助於他人解決問題」，以及自我效能第二題：「我的知識有限，即使轉化成本事務所的知識，也不會造成什麼影響」，再進行因素分析。

表 5-8 為刪除與原構面不相同之題項後，且取特徵值大於 1 之 9 個因素之因素分析結果，因素一之特徵值為 9.85，因素負荷量介於 0.680 至 0.869，解釋變異量 28.97%，累積解釋變異量 28.97%，將此一因素命名為聲望，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.891，高於 0.7 之經驗值，顯示聲望量表具有相當高的內部一致性。

因素二之特徵值為 3.30，因素負荷量介於 0.775 至 0.847，解釋變異量 9.70%，累積解釋變異量 38.68%，將此一因素命名為經驗開放性，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.878，高於 0.7 之經驗值，顯示經驗開放性量表具有相當高的內部一致性。

因素三之特徵值為 2.67，因素負荷量介於 0.699 至 0.891，解釋變異量 7.86%，累積解釋變異量 46.54%，將此一因素命名為私欲，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.871，高於 0.7 之經驗值，顯示私欲量表具有相當高的內部一致性。

因素四之特徵值為 2.19，因素負荷量介於 0.724 至 0.823，解釋變異量 6.44%，累積解釋變異量 52.98%，將此一因素命名為互惠，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.872，高於 0.7 之經驗值，顯示聲望量表具有相當高的內部一致性。

因素五之特徵值為 1.87，因素負荷量介於 0.953 至 0.962，解釋變異量 5.49%，累積解釋變異量 58.47%，將此一因素命名為組織網絡，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.977，高於 0.7 之經驗值，顯示組織網絡量表具有相當高的內部一致性。

因素六之特徵值為 1.70，因素負荷量介於 0.702 至 0.827，解釋變異量 4.99%，累積解釋變異量 63.46%，將此一因素命名為信任，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.843，高於 0.7 之經驗值，顯示信任量表具有相當高的內部一致性。

因素七之特徵值為 1.59，因素負荷量介於 0.723 至 0.776，解釋變異量 4.68%，累積解釋變異量 68.14%，將此一因素命名為主管支持，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.844，高於 0.7 之經驗值，顯示主管支持量表具有相當高的內部一致性。

因素八之特徵值為 1.23，因素負荷量介於 0.636 至 0.796，解釋變異量 3.61%，累積解釋變異量 71.76%，將此一因素命名為績效評估，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.781，高於 0.7 之經驗值，顯示績效評估量表具有相當高的內部一致性。

因素九之特徵值為 1.08，因素負荷量介於 0.452 至 0.845，解釋變異量 3.19%，累積解釋變異量 74.95%，將此一因素命名為自我效能，進一步計算 Cronbach's  $\alpha$  平均值為 0.820，高於 0.7 之經驗值，顯示自我效能量表具有相當高的內部一致性。

表 5-7 知識分享影響因素因素分析-刪除題項前

研究題項	因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6	因素7	因素8	因素9	因素10
聲望3. 分享知識會增加同事對我的認同	.864	-.067	.166	.190	.150	.044	.101	.038	.113	.073
聲望2. 分享知識有助於我在本事務所的形象	.857	-.104	.158	.169	.074	.019	.106	.087	.160	.035
聲望4. 分享知識會使上司欣賞我	.778	.003	.083	.053	.094	.074	.166	.118	.158	.105
聲望1. 分享知識對我在本事務所的職業生涯是有助益的	.681	-.234	.154	.189	.056	.035	.127	.153	.201	-.084
利他主義1. 我喜歡幫助他人	.390	-.330	.293	.213	.088	.015	.196	.088	.316	-.184
私欲3. 我認為分享知識會使我減低在本事務所獨一無二的價值	-.050	.884	-.082	-.102	-.090	.043	-.039	.053	.015	-.092
私欲4. 我認為分享知識會使我在同事中脫穎而出的機會減少	-.063	.881	-.041	-.116	-.060	.002	-.083	.045	-.027	-.066
私欲2. 我如果不把自己的知識公諸於眾，又能從同事那裡學到新知識，將是明智之舉	-.058	.841	-.020	-.054	.028	.014	-.048	-.022	-.083	.019
私欲1. 不管是否把自己的知識與大家分享，同事們都願意傳授其工作技能，因此我不需要拿出自己的知識來和別人分享	-.156	.688	-.048	-.039	-.025	.043	-.137	-.074	-.220	-.073
經驗開放性1. 我是有創造力的	.120	-.047	.846	.002	.031	.102	.096	.109	.073	.032
經驗開放性2. 我是富想像力的	.163	-.093	.833	.142	.015	.040	.076	.064	.076	-.059
經驗開放性3. 我是富哲理的	.152	-.065	.824	.083	.051	.065	.012	.086	.144	.035
經驗開放性4. 我是聰明的	.085	-.011	.767	.130	.087	.142	.107	.050	.068	.130
互惠2. 當我分享知識時，我預期當有需要時，別人也會回應我	.140	-.098	.095	.827	.194	.051	.172	.111	.101	.036
互惠3. 當我分享知識時，我相信我所需要的知識在未來也會獲得回答	.187	-.187	.151	.787	.187	.103	.189	.131	.131	.051
互惠4. 我的同事是否相同地分享知識給我是很重要的	.113	.007	.048	.738	-.004	.064	.161	.057	.103	-.108
互惠1. 當我分享知識時，我相信也會獲得他人的分享	.244	-.207	.162	.718	.217	.083	.154	.127	.143	-.018
信任2. 本事務所的同事間能無顧慮地談論在工作中遇到的困難，並且彼此間願意傾聽	.064	-.041	.094	.127	.826	.044	.235	.039	.109	-.008

表 5-7 知識分享影響因素因素分析-刪除題項前（續）

信任1. 本事務所的同事間能無顧慮地分享想法、感受和希望	.062	-.005	.087	.002	.820	.080	.213	.084	.156	.020
信任4. 若其他同事有工作上的問題，本事務所的同事會提供建議並表示關心	.107	-.125	.088	.197	.734	.074	.319	.048	.139	-.017
信任3. 若有同事離職，本事務所的其他同事會感到若有所失	.134	-.015	-.051	.163	.705	.056	.026	.162	-.023	-.006
組織網絡2. 國外會計師事務所要求本事務所建立查核案例之資料庫	.036	.032	.122	.066	.060	.962	-.019	.083	.030	.023
組織網絡3. 國外會計師事務所經常提供本事務所所需的相關會計審計知識	.062	.035	.107	.085	.072	.959	-.009	.097	.032	.017
組織網絡1. 國外會計師事務所經常提供本事務所查核案例	.034	.038	.100	.080	.093	.953	.049	.104	.040	-.005
主管支持3. 本事務所的主管告訴下屬如何將自己的知識拿到事務所中分享	.172	-.027	.111	.172	.214	.070	.772	.198	.026	-.026
主管支持4. 本事務所的主管鼓勵大家為事務所提供有用的資訊和知識	.185	-.101	.050	.279	.163	.062	.734	.168	.111	-.010
主管支持2. 本事務所的主管允許下屬把知識分享給其他同事，儘管這樣可能會影響到現在的工作進程	.093	-.058	.065	.121	.184	-.099	.734	.085	.087	.150
主管支持1. 本事務所的主管總是以身作則，帶頭把自己的知識傳授大家	.116	-.216	.113	.136	.225	.005	.718	.016	.123	-.106
績效評估4. 本事務所員工若能分享知識，則會被指派到比較好的工作	.075	.021	.140	.104	.056	.030	.073	.791	.125	.097
績效評估3. 本事務所對保留自己知識不拿出來分享的員工有相應的懲罰措施	.053	.101	-.049	.110	-.025	.096	-.015	.735	-.095	-.050
績效評估2. 本事務所對員工主動進行的交流學習給予相對應的獎勵或加薪	.112	-.070	.170	.040	.190	.136	.292	.731	.138	.014
績效評估1. 本事務所在決定升遷時會考慮員工參與知識分享的表現	.145	-.143	.138	.090	.242	.069	.180	.635	.179	.008
自我效能4. 我認為分享知識會提高本事務所的生產力	.248	-.120	.084	.118	.110	.074	.111	.084	.842	.050
自我效能3. 我認為分享知識將會改進本事務所的工作流程	.202	-.079	.154	.151	.166	.066	.090	.137	.812	.055
自我效能1. 我認為分享給同事的知識將對他們非常有用	.397	-.149	.245	.265	.127	-.015	.174	-.016	.485	-.060
利他主義2. 我認為將經驗或知識分享他人，有助於他人解決問題	.343	-.376	.212	.238	.091	-.058	.122	.136	.481	-.114
自我效能2. 我的知識有限，即使轉化成本事務所的知識，也不會造成什麼影響	.085	-.170	.112	-.054	-.009	.031	.023	.051	.031	.913
特徵值	10.73	3.40	2.75	2.20	1.89	1.72	1.62	1.26	1.12	0.92

表 5-8 知識分享影響因素因素分析-刪除題項後

研究題項	因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6	因素7	因素8	因素9
聲望3. 分享知識會增加同事對我的認同	.869	.174	-.074	.191	.042	.148	.105	.042	.100
聲望2. 分享知識有助於我在本事務所的形象	.861	.165	-.110	.176	.016	.072	.109	.090	.148
聲望4. 分享知識會使上司欣賞我	.785	.092	-.009	.048	.073	.094	.168	.125	.148
聲望1. 分享知識對我在本事務所的職業生涯是有助益的	.680	.154	-.222	.211	.033	.057	.136	.148	.166
經驗開放性1. 我是有創造力的	.118	.847	-.045	.005	.101	.031	.099	.109	.059
經驗開放性2. 我是富想像力的	.159	.832	-.092	.153	.034	.010	.078	.063	.077
經驗開放性3. 我是富哲理的	.153	.828	-.063	.087	.064	.054	.017	.087	.121
經驗開放性4. 我是聰明的	.090	.775	-.020	.120	.143	.087	.108	.055	.056
私欲3. 我認為分享知識會使我減低在本事務所獨一無二的價值	-.053	-.088	.891	-.101	.043	-.091	-.043	.048	.024
私欲4. 我認為分享知識會使我在同事中脫穎而出的機會減少	-.067	-.048	.889	-.116	.002	-.059	-.087	.041	-.019
私欲2. 我如果不把自己的知識公諸於眾，又能從同事那裡學到新知識，將是明智之舉	-.060	-.023	.842	-.065	.017	.028	-.053	-.023	-.074
私欲1. 不管是否把自己的知識與大家分享，同事們都願意傳授其工作技能，因此我不需要拿出自己的知識來和別人分享	-.164	-.057	.699	-.044	.046	-.024	-.142	-.079	-.218
互惠2. 當我分享知識時，我預期當有需要時，別人也會回應我	.140	.098	-.098	.823	.052	.196	.174	.115	.075
互惠3. 當我分享知識時，我相信我所需要的知識在未來也會獲得回答	.188	.156	-.188	.785	.103	.189	.192	.135	.106
互惠4. 我的同事是否相同地分享知識給我是很重要的	.106	.045	.011	.748	.059	-.009	.160	.055	.109
互惠1. 當我分享知識時，我相信也會獲得他人的分享	.241	.162	-.196	.724	.084	.222	.160	.127	.103
組織網絡2. 國外會計師事務所要求本事務所建立查核案例之資料庫	.037	.124	.033	.066	.962	.060	-.019	.083	.029
組織網絡3. 國外會計師事務所經常提供本事務所所需的相關會計審計知識	.063	.109	.036	.085	.959	.073	-.010	.097	.031
組織網絡1. 國外會計師事務所經常提供本事務所查核案例	.035	.101	.038	.081	.953	.092	.047	.104	.043

表 5-8 知識分享影響因素因素分析-刪除題項後（續）

研究題項	因素1	因素2	因素3	因素4	因素5	因素6	因素7	因素8	因素9
信任2. 本事務所的同事間能無顧慮地談論在工作中遇到的困難，並且彼此間願意傾聽	.063	.094	-.036	.130	.045	.827	.241	.039	.092
信任1. 本事務所的同事間能無顧慮地分享想法、感受和希望	.065	.089	-.004	.002	.080	.820	.219	.085	.145
信任4. 若其他同事有工作上的問題，本事務所的同事會提供建議並表示關心	.106	.088	-.118	.204	.074	.733	.325	.047	.123
信任3. 若有同事離職，本事務所的其他同事會感到若有所失	.129	-.052	-.014	.162	.056	.702	.028	.162	-.018
主管支持3. 本事務所的主管告訴下屬如何將自己的知識拿到事務所中分享	.169	.110	-.019	.175	.071	.209	.776	.195	.009
主管支持4. 本事務所的主管鼓勵大家為事務所提供有用的資訊和知識	.183	.050	-.091	.285	.063	.161	.740	.165	.085
主管支持2. 本事務所的主管允許下屬把知識分享給其他同事，儘管這樣可能會影響到現在的工作進程	.098	.073	-.073	.104	-.097	.181	.731	.095	.087
主管支持1. 本事務所的主管總是以身作則，帶頭把自己的知識傳授大家	.108	.107	-.201	.153	.004	.222	.723	.012	.109
績效評估4. 本事務所員工若能分享知識，則會被指派到比較好的工作	.081	.147	.012	.098	.030	.055	.074	.796	.125
績效評估2. 本事務所對員工主動進行的交流學習給予相對應的獎勵或加薪	.112	.171	-.067	.044	.136	.190	.295	.732	.123
績效評估3. 本事務所對保留自己知識不拿出來分享的員工有相應的懲罰措施	.046	-.055	.112	.113	.097	-.025	-.014	.731	-.103
績效評估1. 本事務所在決定升遷時會考慮員工參與知識分享的表現	.148	.141	-.142	.097	.068	.242	.185	.636	.164
自我效能4. 我認為分享知識會提高本事務所的生產力	.267	.101	-.140	.132	.067	.110	.117	.092	.845
自我效能3. 我認為分享知識將會改進本事務所的工作流程	.221	.169	-.101	.164	.058	.165	.095	.145	.824
自我效能1. 我認為分享給同事的知識將對他們非常有用	.403	.249	-.144	.285	-.019	.131	.183	-.017	.452
特徵值	9.85	3.30	2.67	2.19	1.87	1.70	1.59	1.23	1.08
解釋變異量	28.97%	9.70%	7.86%	6.44%	5.49%	4.99%	4.68%	3.61%	3.19%
累積解釋變異量	28.97%	38.68%	46.54%	52.98%	58.47%	63.46%	68.14%	71.76%	74.95%
Cronbach's $\alpha$	0.891	0.878	0.871	0.872	0.977	0.843	0.844	0.781	0.820

表 5-9 審計人員知識分享各變數之敘述統計與相關係數

	平均值	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A.審計人員知識分享	4.0751	.5029	1											
B.個人聲望	4.0386	.5786	.500**	1										
C.自我效能	4.0805	.6042	.497**	.499**	1									
D.私欲	1.7312	.6109	-.399**	-.263**	-.267**	1								
E.經驗開放性	3.3830	.6095	.396**	.375**	.326**	-.169**	1							
F.互惠	3.9989	.5458	.489**	.462**	.393**	-.276**	.317**	1						
G.經驗	7.5704	6.7757	.340**	.226**	.257**	-.128**	.204**	.095*	1					
H.信任	3.7441	.5867	.328**	.309**	.337**	-.148**	.197**	.398**	.083	1				
I.主管支持	3.9217	.5678	.454**	.413**	.348**	-.259**	.273**	.499**	.166**	.521**	1			
J.離職率	2.5800	.8870	-.156**	-.099*	-.049	.110*	-.015	-.012	-.265**	-.154**	-.247**	1		
K.組織網絡	2.4878	1.0337	.103*	.143**	.150**	.041	.235**	.204**	-.125**	.183**	.084	.202**	1	
L.績效評估	3.1129	.6254	.332**	.381**	.356**	-.126**	.321**	.403**	.194**	.393**	.444**	-.049	.257**	1

註：\*\*及\*分別表示 p<0.01 及 p<0.05

觀察值=466

表 5-10 會計師事務所知識分享各變數之敘述統計與相關係數

	平均值	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A.知識分享效果	3.8339	.5772	1									
B.事務所知識分享	3.9041	.5383	.691**	1								
C.集體效能	4.0805	.6042	.513**	.515**	1							
D.組織經驗開放性	3.3830	.6095	.372*	.429**	.610**	1						
E.組織整體經驗	7.5704	6.7757	-.081	-.092	-.052	.150	1					
F.信任	3.7441	.5867	.655**	.822**	.481**	.389**	.040	1				
G.主管支持	3.9217	.5678	.828**	.772**	.491**	.371*	-.129	.623**	1			
H.離職率	2.5800	.8870	-.447**	-.193	-.020	.034	-.114	-.256	-.353*	1		
I.組織網絡	2.4878	1.0337	.089	.152	.228	.300*	-.292	.126	.038	.138	1	
J.績效評估	3.1129	.6254	.457**	.461**	.615**	.415**	-.146	.469**	.585**	.087	.250	1

註：\*\*及\*分別表示 p<0.01 及 p<0.05

觀察值=44



### 第三節 敘述統計與相關分析

審計人員知識分享之影響因素原有 12 個，但於因素分析中排除利他主義，故於審計人員知識分享中以 11 個自變項探討；同樣的，會計師事務所知識分享之影響因素原有 9 個，但於因素分析中排除利他主義，故於會計師事務所知識分享中以 8 個自變項探討。

#### 審計人員知識分享

##### (1) 敘述統計

審計人員知識分享之應變項與自變項之平均值、標準差及兩兩變數間相關係數列於表 5-9。在審計人員知識分享方面，平均值為 4.08，標準差為 0.50，顯示會計師事務所審計人員的知識分享程度仍高，而在自變項方面，個體層次之變數中，個人聲望、自我效能、互惠之平均值皆相當接近，分別為 4.04、4.08、4.00，而經驗開放性則略低，平均值為 3.38，顯示在會計師事務所的審計人員，相當重視自身的形象與他人的認同、認為自己有具備知識分享的能力、以及希望自己現在的付出，希望在未來某個時點他人會有相同的回饋，這與會計師事務所強調團隊合作的精神相一致，至於經驗開放性略低，應與會計系學生養成過程中，重視各項公報的規範，以至於關於創造力、想像力與哲理等特質較低。此外，私欲的平均值為 1.73，標準差為 0.61，顯示審計人員並不會藏私，至於經驗，本論文以審計年資做為替代變數，平均審計年資為 7.57 年，就職級而言，約略屬於中間階層之經副理等級。

在總體變項方面，其平均值普遍較個體變項低，最高者為主管支持，平均值為 3.92，標準差為 0.57，其次為信任，平均值為 3.74，標準差為 0.59，於此可初步得知，會計師事務所內的主管人員對知識分享支持的態度，誠如前所述，會計師事務所既然以團隊為重，則主管的態度與以身作則將大大影響成員間的作為，此外，同事之間情感型的信任程度高，表示同事間願意互相傾聽、分享自己

的想法與感受等。至於績效評估此一因素的平均值為 3.11，推測應與部分會計師事務所未建立相關績效評估、獎酬機制有關，而離職率平均值為 2.58、組織網絡平均值為 2.49，皆屬於偏低的因素。

至於審計人員知識分享各個構面中，審計人員知識分享得分最高的題項為「我會保留自己的工作經驗，從不輕易拿出來讓別人享用（反向題）」（平均數=4.31，標準差=0.59，未列表），其次為「我會與本事務所內其他同事合作或溝通，以分享知識或資訊」（平均數=4.14，標準差=0.62，未列表）。

個體層次的自變項中，聲望構面得分最高的題項為「分享知識有助於我在本事務所的形象」（平均數=4.07，標準差=0.67，未列表）以及「分享知識會增加同事對我的認同」（平均數=4.07，標準差=0.65，未列表）；自我效能構面得分最高的題項為「我認為分享知識會提高本事務所的生產力」（平均數=4.10，標準差=0.64，未列表），其次為「我認為分享知識將會改進本事務所的工作流程」（平均數=4.06，標準差=0.64，未列表）；私欲構面得分最低的題項為「我認為分享知識會使我減低在本事務所獨一無二的價值」（平均數=1.67，標準差=0.65，未列表），其次為「我認為分享知識會使我在同事中脫穎而出的機會減少」（平均數=1.68，標準差=0.71，未列表）；經驗開放構面得分最高的題項為「我是富想像力的」（平均數=3.47，標準差=0.73，未列表），其次為「我是有創造力的」（平均數=3.38，標準差=0.69，未列表）；互惠構面得分最高的題項為「當我分享知識時，我相信也會獲得他人的分享」（平均數=4.08，標準差=0.60，未列表），其次為「當我分享知識時，我相信我所需要的知識在未來也會獲得回答」（平均數=4.03，標準差=0.61，未列表）。

總體層次的自變項中，信任構面得分最高的題項為「若其他同事有工作上的問題，本事務所的同事會提供建議並表示關心」（平均數=3.94，標準差=0.61，未列表）以及「本事務所的同事間能無顧慮地談論在工作中遇到的困難，並且彼此間願意傾聽」（平均數=3.79，標準差=0.71，未列表）；主管支持構面得分最高的題項為「本事務所的主管總是以身作則，帶頭把自己的知識傳授大家」（平均

數=4.11，標準差=0.67，未列表），其次為「本事務所的主管鼓勵大家為事務所提供之有用的資訊和知識」（平均數=3.93，標準差=0.65，未列表）；組織網絡構面得分最高的題項為「國外會計師事務所經常提供本事務所所需的相關會計審計知識」（平均數=2.52，標準差=1.09，未列表），其次為「國外會計師事務所要求本事務所建立查核案例之資料庫」（平均數=2.48，標準差=1.05，未列表）；績效評估構面得分最高的題項為「本事務所在決定升遷時會考慮員工參與知識分享的表現」（平均數=3.44，標準差=0.85，未列表），其次為「本事務所對員工主動進行的交流學習給予相對應的獎勵或加薪」（平均數=3.15，標準差=0.89，未列表）。

## （2）相關係數

審計人員知識分享與各自變項的相關係數亦列於表 5-9，由表中可知，審計人員知識分享與各自變項相關性除組織網絡達 5%顯著水準外，其餘皆達 1%顯著水準，初步支持本研究關於審計人員知識分享的各個假說。其中聲望與審計人員知識分享相關性最高，相關係數為 0.500，其次為自我效能，相關係數為 0.497，再次之為互惠，相關係數為 0.489，顯示影響審計人員知識分享的因素，以相關係數而言，聲望、自我效能與互惠為影響較大者。另外，私欲與審計人員知識分享為負相關，相關係數為-0.399，表示會計師事務所審計人員若私欲高者，其知識分享程度低，離職率亦為負相關，相關係數為-0.156，表示會計師事務所的離職率愈高，將減低審計人員的知識分享。

# 會計師事務所知識分享

## （1）敘述統計

會計師事務所知識分享之應變項與自變項之平均值、標準差及兩兩變數間相關係數列於表 5-10，由於影響會計師事務所知識分享的因素皆為總體變項，而總體變項又係由個人回答平均計算而得，故其平均數、標準差與影響審計人員知

識分享的自變項相同。在會計師事務所知識分享方面，平均值為 3.90，標準差為 0.54，顯示就會計師事務所而言，知識分享程度仍高，但略低於審計人員知識分享的程度（平均值為 4.08，標準差為 0.50）。在自變項方面，較高者有集體效能、信任、主管支持，其平均值分別為 4.08、3.74、3.92，而組織經驗開放性平均值為 3.38、績效評估的平均值為 3.11，較低者有離職率與組織網絡，平均值分別為 2.58 與 2.49，至於組織整體經驗，以審計年資做為替代變數，平均審計年資為 7.57 年，標準差 6.78，約略屬於中間階層之經副理等級。

## （2）相關係數

會計師事務所知識分享與各自變項的相關係數列於表 5-10，由表中可知，會計師事務所知識分享與各自變項相關性，最高者為信任，相關係數為 0.822 ( $p<0.01$ )，其次為主管支持，相關係數為 0.772 ( $p<0.01$ )，集體效能、組織經驗開放性、績效評估與會計師事務所知識分享亦為正相關，且皆達 1% 顯著水準，由相關性看來，初步部分支持本研究關於會計師事務所知識分享的各個假說。至於組織整體經驗、離職率、組織網絡則未達 5% 顯著水準。

## 會計師事務所知識分享效果

### 敘述統計與相關係數

會計師事務所知識分享效果之平均值、標準差及其會計師事務所知識分享相關係數亦列於表 5-10，會計師事務所知識分享效果的平均值為 3.83，標準差為 0.58，顯示就會計師事務所而言，知識分享效果不錯，而與會計師事務所知識分享的相關性為 0.691，達 1% 顯著水準，表示會計師事務所知識分享程度高者，會計師事務所知識分享的查核效率、效果亦高。

## 第四節 審計人員知識分享影響因素-階層線性模式分析

### 資料分析單位

在個體層級的研究方面，本論文主要探討審計人員知識分享影響因素，資料分析單位為個人，其自變項有個體層次與總體層次因素，除上節所述之 11 個自變項外，再加入脈絡變數如集體效能、組織經驗開放性、組織整體經驗等三個，合計 14 個自變項，其中個體層次自變項有個人聲望、自我效能、私欲、經驗開放性、互惠與經驗等六項，資料取自於個人直接經驗，而總體層次自變項有集體效能、組織經驗開放性、組織整體經驗、信任、主管支持、離職率、組織網絡與績效評估等八項。

以上總體層次自變項除組織整體經驗以審計人員平均年資計算，為共通單位變數、以及離職率取自於人力資源部門，為共塑單位變數 (formative unit) (林鈺夢與彭台光, 2006) 外，其餘皆為共享單位變數，其總體層次變項的形成以移轉參考點模式，亦即受試者針對其所屬會計師事務所內的共同感受、知覺或是特徵表達意見，本論文以各會計師事務所成員加總平均資料做為總體層次自變項的資料。

### 階層線性模式

本論文探究審計人員知識分享，自變項中有屬於個體層次 (micro level) 者，例如聲望、私欲等，亦有屬於總體層次 (macro level) 者，例如離職率、組織網絡等。根據蔡政安與溫福興 (2008) 的見解，當有總、個體兩個不同層次之自變項時，分析上可以有以下的作法：

(1) 不理會總體層次的變項，直接以個體層次的資料進行多元迴歸分析，這種傳統的迴歸分析方法會忽略總體層次的變項，若總體層次的變項屬於重要的變項，可能會得到不正確的分析結果。

(2) 把個體層次的數據平均，以總體層次的平均數進行多元迴歸分析，亦

即將分析的單位由個體層次提昇至總體層次，此法下得到的結果係各總體層次的變項對總體層次應變項的影響，而非個人層次資料的分析。

(3) 把個體層次與總體層次的變項資料一起放入，將原本屬於總體層次的變數指定給與所屬的每一個個體資料，做為個人的屬性之一，以用來分析個體層次的變項間關係。

第一種與第二種方法可能遇到的問題是在方法論的母體推論上，當分析的單位與研究欲推論的母體不一致時，會出現推論謬誤，亦即當抽樣所得到的資料屬於個體層次，而分析的結果欲推論回母體，若推論的對象是屬於母體的總體層次時，這種以小推大、以個體層次觀察值資料推論到母體總體層次的結論，是犯了方法論上的「原子謬誤（atomistic fallacy）」；反之，以總體層次樣本資料分析結果推論到母體的個體層次的結論，則犯了「生態謬誤（ecological fallacy）」，這是樣本分析單位與母體推論單位不一致所產生的後果（Klein and Kozlowski, 2000；溫福興, 2006），如表 5-11 所示。

表 5-11 分析單位與推論母體之可能情形

樣本分析單位	研究所欲推論母體的單位	
	個體層次	總體層次
個體層次	正確	原子謬誤
總體層次	生態謬誤	正確

在第三種方法下，若仍採用傳統的迴歸分析，將使估計標準誤（estimated standards errors）變得過小，而使型 I 錯誤（type I error）過於膨脹，分析結果產生偏誤（劉子鍵與林原宏, 1997）。

階層線性模式（HLM）乃是同時考量不同層次影響變項的一種統計方法，與傳統迴歸分析最大不同之處，在於對不同層次變項的處理，HLM 顧及不同階

層的影響因素，逐漸分解出變異量，提供因果上的可能訊息，故本論文在審計人員知識分享的研究上採 HLM。

## 變項之會計師事務所間與會計師事務所內變異成分分析

因本論文所蒐集得到的許多總體層次之應變項與自變項，屬於共享變數單位，例如會計師事務所知識分享效果、會計師事務所知識分享、主管支持、績效評估等，本論文以平均個人資料以獲得總體層次資料，在進行階層線性模式分析之前，需先檢視其妥適性，需檢驗之處有二：

(1) 存在群內一致性 (homogeneity within a group)，亦即同一會計師事務所內人員之回答應具一致性，若不存在，則平均個人資料以獲得總體層次資料不具意義。

(2) 存在群間變異性 (variances between-group)，亦即不同會計師事務所間人員之回答應具變異性，若不存在，則無法檢視系絡效果的存在。

為檢視同一會計師事務所內同質性及不同評量者之間共識程度 (degree of interrater agreement)，James, Demaree and Wolf (1993) 建議以  $r_{wgj}$  為檢驗指標，以驗證資料整合的適合性，James, Demaree and Wolf (1993) 認為若  $r_{wgj}$  大於 0.70 時，表示資料適合採取整合的處理。

為檢視不同會計師事務所間變異性，本研究計算  $\eta^2$  (eta square) (Gavin and Hofmann, 2002)，若 F 值達顯著水準，表示存在群間差異。

本論文採用之共享變數單位，計有會計師事務所知識分享效果、會計師事務所知識分享、集體效能、組織經驗開放性、信任、主管支持、組織網絡、獎績效評估等八個變項，計算同一會計師事務所內一致性的指標  $r_{wgj}$  列示於表 5-12。由表 5-12 可以發現，會計師事務所知識分享效果、會計師事務所知識分享、集體效能、組織經驗開放性、主管支持等五個變項， $r_{wgj}$  皆高於 0.70，而平均值分別為 0.95、0.96、0.88、0.92、0.94。信任最小值為 0.65、最大值為 0.99，平均值

為 0.93，經追查僅有一家會計師事務所  $r_{wgj}$  值低於 0.70，顯示信任此一變項的群內一致性仍獲支持。組織網絡最小值為 0.34、最大值為 0.98，平均值為 0.85，績效評估最小值為 0.37、最大值為 0.98，平均值為 0.87，經追查後此兩個變項僅各有一家會計師事務所  $r_{wgj}$  值低於 0.70，表示組織網絡與績效評估此兩變項的群內一致性仍獲支持。

表 5-12 總體層次變項  $r_{wgj}$

變項	平均數	標準差	最小值	最大值
會計師事務所知識分享效果	0.9507	0.0224	0.88	0.99
會計師事務所知識分享	0.9603	0.0225	0.91	0.99
集體效能	0.8789	0.0494	0.76	0.95
組織經驗開放性	0.9206	0.0473	0.78	0.99
信任	0.9276	0.0586	0.65	0.99
主管支持	0.9387	0.0331	0.86	0.99
組織網絡	0.8510	0.1208	0.34	0.98
績效評估	0.8658	0.1195	0.37	0.98

上段所述的八個變項，其  $\eta^2$  列示於表 5-13，以檢驗不同會計師事務所間變異性。由表中可以看出，會計師事務所知識分享效果  $\eta^2$  值為 0.33、會計師事務所知識分享  $\eta^2$  值為 0.27、集體效能  $\eta^2$  值為 0.14、組織經驗開放性  $\eta^2$  值為 0.15、信任  $\eta^2$  值為 0.24、主管支持  $\eta^2$  值為 0.26、組織網絡  $\eta^2$  值為 0.50、績效評估  $\eta^2$  值為 0.18，以上變項以 F 檢定其顯著水準皆達到 1% 顯著水準，支持群間變異性存在。

表 5-13 總體層次變項  $\eta^2$

變項	$\eta^2$	F 值	顯著水準
會計師事務所知識分享效果	0.325	4.729	0.000
會計師事務所知識分享	0.271	3.652	0.000
集體效能	0.144	1.648	0.008
組織經驗開放性	0.152	1.758	0.003
信任	0.242	3.135	0.000
主管支持	0.261	3.459	0.000
組織網絡	0.500	9.824	0.000
績效評估	0.183	2.192	0.000

## 實證結果

審計人員知識分享之影響因素，研究結構如圖 5-1 所示。

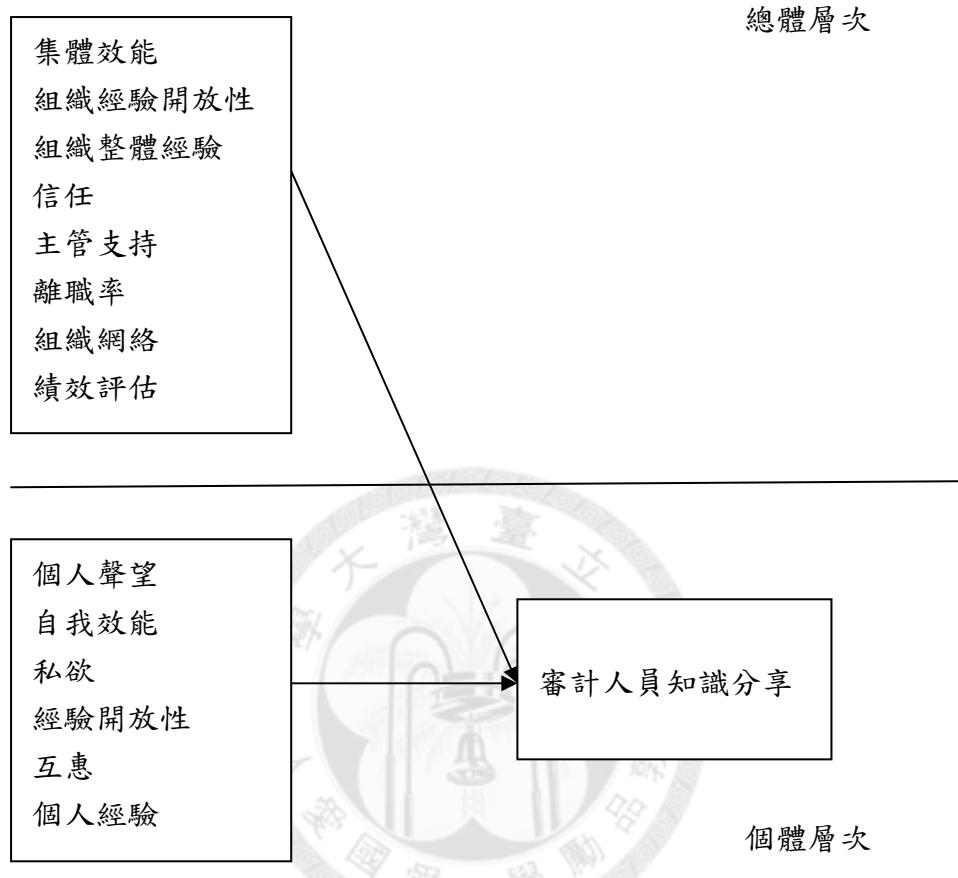


圖 5-1 審計人員知識分享研究結構

本論文採用 HLM 的三種模式來分析審計人員知識分享影響因素，包含虛無模式 (null model，又稱 one-way ANOVA model)、隨機參數迴歸模式 (random coefficient regression model)，以及截距模式 (intercepts-as-outcome model)。分析結果如下

### (1) 虛無模式 (null model，又稱 one-way ANOVA model)

虛無模式又稱為零模式或初始模式，其主要的目的在探究階層效果是否存在，也就是檢驗各會計師事務所之間審計人員知識分享是否有差異，並估計總變異量中有多少百分比是來自於組間變異，以做為進一步分析其他模式的基礎。

虛無模式的分析模型如下：

$$\text{Level-1 : } KS_{ij} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

其中，

$KS_{ij}$ ：第  $j$  家會計師事務所第  $i$  個審計人員知識分享程度

$\beta_{0j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員知識分享的平均數

$\gamma_{00}$ ：審計人員知識分享程度之整體平均數

$\text{Var}(\gamma_{ij}) = \sigma^2$ ：審計人員知識分享之組內變異

$\text{Var}(U_{0j}) = \tau_{00}$ ：審計人員知識分享之組間變異

分析結果如表 5-14 所示，根據表 5-14，審計人員知識分享程度之整體平均值為 4.08，標準誤為 0.03，達 1% 顯著水準，表示整體迴歸式的截距不等於 0；組內變異成份為 0.2296，組間變異成份為 0.0259，組間變異成份達 1% 顯著水準，表示各會計師事務所間在審計人員知識分享程度上有顯著差異。

表 5-14 虛無模式之分析結果

固定效果	係數	標準誤	t 值	自由度	p 值
截距項 $\gamma_{00}$	4.0832	0.0334	122.327	43	0.000
隨機效果	標準差	變異數成份	自由度	卡方值	p 值
截距項 $U_{0j}$	0.1609	0.0259	43	92.2906	0.000
階層一之效果 $\gamma_{ij}$	0.4792	0.2296			
N (level-1)	466				
N (level-2)	44				

經由審計人員知識分享之之組間變異 ( $\tau_{00}$ ) 與組內變異 ( $\sigma^2$ )，可以計算組內相關係數 ICC (intraclass correlation coefficient)，其計算公式如下：

$$ICC = \tau_{00} / (\tau_{00} + \sigma^2)$$

ICC 表示組間變異 ( $\tau_{00}$ ) 佔整體變異 ( $\tau_{00} + \sigma^2$ ) 的百分比，顯示各會計師事務所間的變異對整體變異的影響。依據 Cohen (1988) 的建議，可以分成低

度關聯強度、中度關聯強度、高度關聯強度，其判斷準則如下：

$0.059 > ICC \geq 0.01$ ：為低度關聯強度

$0.138 > ICC \geq 0.059$ ：為中度關聯強度

$ICC \geq 0.138$ ：為高度關聯強度

Cohen (1988) 認為至少應屬於中度關聯強度方適用 HLM。

本論文審計人員知識分享的組內相關係數為 0.1014，屬中度關聯強度，表示審計人員知識分享之變異有 10.14% 可歸因於組間變異，亦即是由會計師事務所的總體因素造成。



## (2) 隨機參數迴歸模式 (random coefficient regression model)

與虛無模式不同的是，隨機參數迴歸模式加入了個體層次的解釋變項，只有第一層有自變項，第二層則無，主要目的在探究第一層次迴歸模式的截距與斜率是否存在，也就是說，各會計師事務所審計人員平均知識分享程度是否有差異，以及個體層次各自變項對審計人員知識分享是否有顯著影響。

隨機參數迴歸模式分析模型如下：

$$\text{Level-1 : } KS_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * \text{個人經驗} + \beta_{2j} * \text{個人聲望} + \beta_{3j} * \text{自我效能} + \beta_{4j} * \text{私欲} + \beta_{5j} * \text{經驗開放性} + \beta_{6j} * \text{互惠} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 : } \beta_{0j} = \gamma_{00} + U_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + U_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + U_{6j}$$

其中，

$KS_{ij}$ ：第  $j$  家會計師事務所第  $i$  個審計人員知識分享程度

$\beta_{0j}$ ：當自變項皆為 0 時，第  $j$  家會計師事務所審計人員知識分享的平均數

$\beta_{1j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的個人經驗對審計人員知識分享的影響

$\beta_{2j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的個人聲望對審計人員知識分享的影響

$\beta_{3j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的自我效能對審計人員知識分享的影響

$\beta_{4j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的私欲對審計人員知識分享的影響

$\beta_{5j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的經驗開放性對審計人員知識分享的影響

$\beta_{6j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的互惠對審計人員知識分享的影響

$\gamma_{00}$ ：當自變項皆為 0 時，各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度之平均值

$\gamma_{10}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{1j}$  上的平均數

$\gamma_{20}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{2j}$  上的平均數

$\gamma_{30}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{3j}$  上的平均數

$\gamma_{40}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{4j}$  上的平均數

$\gamma_{50}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{5j}$  上的平均數

$\gamma_{60}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{6j}$  上的平均數

$\text{Var}(\gamma_{ij}) = \sigma^2$ ：審計人員知識分享之組內變異

$\text{Var}(U_{0j}) = \tau_{00}$ ：審計人員知識分享之組間變異

分析結果如表 5-15 所示，根據表 5-15 可以發現，自變項中，個人經驗對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{10}$ ) 為 0.0128，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示個人經驗是有效預測審計人員知識分享的變項，且個人經驗每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.0128 單位的強度；個人聲望對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{20}$ ) 為 0.1202，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示個人聲望是有效預測審計人員知識分享的變項，且個人聲望每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1202 單位的強度；自我效能對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{30}$ ) 為 0.1760，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示自我效能是有效預測審計人員知識分享的變項，且自我效能每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1760 單位的強度；私欲對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{40}$ ) 為 -0.1883，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示私欲是有效預測審計人員知識分享的變項，且私欲每減少一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1883 單位的強度；經驗開放性對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{50}$ ) 為 0.1079，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示經驗開放性是有效預測審計人員知識分享的變項，且經驗開放性每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1079 單位的強度；互惠對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{60}$ ) 為 0.1895，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示互惠是有效預測審計人員知識分享的變項，且互惠每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1895 單位的強度。

表 5-15 隨機參數迴歸模式之分析結果

固定效果	係數	標準誤	t 值	自由度	p 值
截距項 $\gamma_{00}$	1.9672	0.2420	8.130	43	0.000
個人經驗 $\gamma_{10}$	0.0128	0.0026	4.960	43	0.000
個人聲望 $\gamma_{20}$	0.1202	0.0397	3.030	43	0.005
自我效能 $\gamma_{30}$	0.1760	0.0447	3.932	43	0.000
私欲 $\gamma_{40}$	-0.1883	0.0400	-4.705	43	0.000
經驗開放性 $\gamma_{50}$	0.1079	0.0312	3.455	43	0.002
互惠 $\gamma_{60}$	0.1895	0.0426	4.448	43	0.000
隨機效果	標準差	變異數成份	自由度	卡方值	p 值
截距項 $U_{0j}$	1.0409	1.0834	36	52.4572	0.017
個人經驗 $U_{1j}$	0.0088	0.0001	36	27.3676	>.500
聲望 $U_{2j}$	0.1375	0.0189	36	40.2070	0.289
自我效能 $U_{3j}$	0.2051	0.0421	36	44.9893	0.145
私欲 $U_{4j}$	0.1722	0.0297	36	55.1494	0.021
經驗開放性 $U_{5j}$	0.0926	0.0086	36	36.8614	0.429
互惠 $U_{6j}$	0.1753	0.0307	36	41.1355	0.255
階層一之效果 $\gamma_{ij}$	0.3094	0.0957			
N (level-1)	466				
N (level-2)	44				

### (3) 截距模式 (intercepts-as-outcome model)

與隨機參數迴歸模式不同的是，截距模式加入了總體層次的解釋變項，第一層自變項為個體層次之影響因素，第二層自變項為總體層次之影響因素，主要目的在探究第二層次總體層次變項對審計人員知識分享的影響。

截距模式分析模型如下：

$$\text{Level-1 : } KS_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j} * \text{個人經驗} + \beta_{2j} * \text{個人聲望} + \beta_{3j} * \text{自我效能} + \beta_{4j} * \text{私欲} + \beta_{5j} * \text{經驗開放性} + \beta_{6j} * \text{互惠} + \gamma_{ij}$$

$$\begin{aligned}\text{Level-2 : } \beta_{0j} = & \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{離職率} + \gamma_{02} \text{組織整體經驗} + \gamma_{03} \text{集體效能} \\ & + \gamma_{04} \text{組織經驗開放性} + \gamma_{05} \text{信任} + \gamma_{06} \text{主管支持} + \\ & \gamma_{07} \text{組織網絡} + \gamma_{08} \text{績效評估} + U_{0j}\end{aligned}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + U_{1j}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + U_{2j}$$

$$\beta_{3j} = \gamma_{30} + U_{3j}$$

$$\beta_{4j} = \gamma_{40} + U_{4j}$$

$$\beta_{5j} = \gamma_{50} + U_{5j}$$

$$\beta_{6j} = \gamma_{60} + U_{6j}$$

其中，

$KS_{ij}$ ：第  $j$  家會計師事務所第  $i$  個審計人員知識分享程度

$\beta_{0j}$ ：當自變項皆為 0 時，第  $j$  家會計師事務所審計人員知識分享的平均數

$\beta_{1j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的個人經驗對審計人員知識分享的影響

$\beta_{2j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的個人聲望對審計人員知識分享的影響

$\beta_{3j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的自我效能對審計人員知識分享的影響

$\beta_{4j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的私欲對審計人員知識分享的影響

$\beta_{5j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的經驗開放性對審計人員知識分享的影響

$\beta_{6j}$ ：第  $j$  家會計師事務所審計人員的互惠對審計人員知識分享的影響

$\gamma_{00}$ ：當自變項皆為 0 時，各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度之平均值

$\gamma_{01}$ ：離職率對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{02}$ ：組織整體經驗對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{03}$ ：集體效能對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{04}$ ：組織經驗開放性對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{05}$ ：信任對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{06}$ ：主管支持對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{07}$ ：組織網絡對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{08}$ ：績效評估對各家會計師事務所審計人員知識分享平均程度的影響

$\gamma_{10}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{1j}$  上的平均數

$\gamma_{20}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{2j}$  上的平均數

$\gamma_{30}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{3j}$  上的平均數

$\gamma_{40}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{4j}$  上的平均數

$\gamma_{50}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{5j}$  上的平均數

$\gamma_{60}$ ：各家會計師事務所在  $\beta_{6j}$  上的平均數

$\text{Var}(\gamma_{ij}) = \sigma^2$ ：審計人員知識分享之組內變異

$\text{Var}(U_{0j}) = \tau_{00}$ ：審計人員知識分享之組間變異

分析結果如表 5-16 所示，根據表 5-16 可以發現，總體層次自變項中，離職率對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{01}$ ) 為 -0.0312，顯示離職率對審計人員知識分享有負向影響，但其 t 值未達 10% 顯著水準，假說 H10a 未獲支持；組織整體經驗對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{02}$ ) 為 -0.0010，其 t 值未達 10% 顯著水準，表示組織整體經驗對審計人員知識分享未有顯著影響，假說 H7b 未獲支持；集體效能對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{03}$ ) 為 -0.0211，其 t 值未達 10% 顯著水準，表示集體效能對審計人員知識分享未有顯著影響，假說 H2b 未獲支持；組織經驗開放性對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{04}$ ) 為 -0.0388，其 t 值未達 10% 顯著水準，表示組織經驗開放性對審計人員知識分享未有顯著影響，假說 H5b 未獲支持；信任對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{05}$ ) 為 -0.1049，其 t 值未達 10%

顯著水準，表示信任對審計人員知識分享未有顯著影響，假說 H8a 未獲支持；主管支持對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{06}$ ) 為 0.1892，其 t 值達 5% 顯著水準，顯示主管支持是有效預測審計人員知識分享的總體變項，會計師事務所內主管支持愈高，則審計人員個人之知識分享程度愈高，且主管支持每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1892 單位的強度，支持假說 H9a；組織網絡對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{07}$ ) 為 0.0576，其 t 值達 10% 顯著水準，顯示組織網絡是有效預測審計人員知識分享的總體變項，表示會計師事務所若與國外會計師事務所建立結盟或合作的關係，則審計人員個人之知識分享程度愈高，且組織網絡每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.0576 單位的強度，支持假說 H11a；績效評估對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{08}$ ) 為 0.0664，其 t 值未達 10% 顯著水準，表示績效評估對審計人員知識分享未有顯著影響，假說 H12a 未獲支持。

個體層次自變數中，個人經驗對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{10}$ ) 為 0.0141，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示個人經驗是有效預測審計人員知識分享的變項，且個人經驗每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.0141 單位的強度，支持假說 H7a；個人聲望對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{20}$ ) 為 0.1009，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示個人聲望是有效預測審計人員知識分享的變項，且個人聲望每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1009 單位的強度，支持假說 H1；自我效能對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{30}$ ) 為 0.1822，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示自我效能是有效預測審計人員知識分享的變項，且自我效能每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1822 單位的強度，支持假說 H2a；私欲對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{40}$ ) 為 -0.1853，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示私欲是有效預測審計人員知識分享的變項，且私欲每減少一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1853 單位的強度，支持假說 H3；經驗開放性對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{50}$ ) 為 0.1091，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示經驗開放性是有效預測審計人員知識分享的變項，且經驗開放性每增加一單位，審計人員

知識分享程度就增加 0.1091 單位的強度，支持假說 H5a；互惠對審計人員知識分享影響係數 ( $\gamma_{60}$ ) 為 0.1774，其 t 值達 1% 顯著水準，顯示互惠是有效預測審計人員知識分享的變項，且互惠每增加一單位，審計人員知識分享程度就增加 0.1774 單位的強度，支持假說 H6。

在隨機效果上，僅有私欲達 5% 顯著水準，表示仍有其他調節變項存在，研究者仍需進一步研究可能之調節變項。

由上述之分析可知，影響審計人員知識分享的因素，在總體層次有主管支持、組織網絡，而個體層次則有個人經驗、個人聲望、自我效能、私欲、經驗開放性、互惠。



表 5-16 截距模式之分析結果

固定效果	係數	標準誤	t 值	自由度	P 值
截距項 $\gamma_{00}$	1.6549	0.3688	4.488	35	0.000
離職率 $\gamma_{01}$	-0.0312	0.0250	-1.234	35	0.226
組織整體經驗 $\gamma_{02}$	-0.0010	0.0080	-0.118	35	0.907
集體效能 $\gamma_{03}$	-0.0211	0.1124	-0.187	35	0.853
組織經驗開放性 $\gamma_{04}$	-0.0388	0.1006	-0.386	35	0.702
信任 $\gamma_{05}$	-0.1049	0.0952	-1.101	35	0.279
主管支持 $\gamma_{06}$	0.1892	0.0837	2.260	35	0.030
組織網絡 $\gamma_{07}$	0.0576	0.0328	1.756	35	0.087
績效評估 $\gamma_{08}$	0.0664	0.0845	0.785	35	0.438
個人經驗 $\gamma_{10}$	0.0141	0.0028	5.102	43	0.000
個人聲望 $\gamma_{20}$	0.1009	0.0403	2.503	43	0.016
自我效能 $\gamma_{30}$	0.1822	0.0446	4.082	43	0.000
私欲 $\gamma_{40}$	-0.1853	0.0400	-4.632	43	0.000
經驗開放性 $\gamma_{50}$	0.1091	0.0329	3.320	43	0.002
互惠 $\gamma_{60}$	0.1774	0.0416	4.260	43	0.000
隨機效果	標準差	變異數成份	自由度	卡方值	p 值
截距項 $U_{0j}$	0.9132	0.8339	36	30.4829	0.340
個人經驗 $U_{1j}$	0.0094	0.0001	36	28.1928	>.500
聲望 $U_{2j}$	0.1462	0.0214	36	40.4084	0.281
自我效能 $U_{3j}$	0.2086	0.0435	36	44.9664	0.145
私欲 $U_{4j}$	0.1720	0.0296	36	54.8158	0.023
經驗開放性 $U_{5j}$	0.0857	0.0073	36	36.8636	0.429
互惠 $U_{6j}$	0.1754	0.0308	36	41.6497	0.238
階層一之效果 $\gamma_{ij}$	0.3096	0.0958			
N (level-1)	466				
N (level-2)	44				

有關審計人員知識分享影響因素研究結果彙總如下：

表 5-17 審計人員知識分享實證結果

編號	研究假說	實證結果
H1	個人聲望對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H2a	自我效能對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H2b	集體效能對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H3	私欲對審計人員知識分享有負向影響。	支持
H4a	利他主義對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H4b	組織利他主義對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H5a	經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H5b	組織經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H6	互惠對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H7a	個人經驗對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H7b	組織整體經驗對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H8a	信任對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H9a	主管支持對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H10a	離職率對審計人員知識分享有影響。	不支持
H11a	組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H12a	績效評估對審計人員知識分享有正向影響。	不支持

## 第五節 會計師事務所知識分享影響因素-迴歸分析

在總體層級的研究方面，本論文主要探討會計師事務所知識分享影響因素，其自變項皆為總體層次，包含集體效能、組織經驗開放性、組織整體經驗、信任、主管支持、離職率、組織網絡、績效評估等，除組織整體經驗以審計人員平均年資計算，為共通單位變數、以及離職率取自於人力資源部門，為共塑單位變數（林鈺夢與彭台光, 2006）外，其餘皆為共享單位變數，總體層次變數的形成以移轉參考點模式，將各會計師事務所成員加總平均資料做為總體層次自變項的資料。關於群內一致性及群間變異性的檢驗，請詳表 5-12 與表 5-13。

有關會計師事務所知識分享影響因素之研究結構，如圖 5-2 所示：



圖 5-2 會計師事務所知識分享研究結構

本論文以多項式迴歸分析來探究會計師事務所知識分享影響因素，並建立下列迴歸模式：

$$KSG_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \beta_4 X_{4i} + \beta_5 X_{5i} + \beta_6 X_{6i} + \beta_7 X_{7i} + \beta_8 X_{8i} + \varepsilon_i$$

其中，

$KSG_i$ ：會計師事務所知識分享程度

$X_{1i}$ ：集體效能

$X_{2i}$ ：組織經驗開放性

$X_{3i}$ ：組織整體經驗

$X_{4i}$ ：信任

$X_{5i}$ ：主管支持

$X_{6i}$ ：離職率

$X_{7i}$ ：組織網絡

$X_{8i}$ ：績效評估

研究結果如表 5-18 所示。模式一至模式八為簡單迴歸，模式九為多元迴歸。在個別迴歸中，集體效能對會計師事務所知識分享有正向影響，係數為 0.654，且達 1% 顯著水準，調整後  $R^2$  為 24.7%，F 值為 15.124 ( $p < 0.01$ )，表示整體迴歸式對會計師事務所知識分享具解釋能力；組織經驗開放性對會計師事務所知識分享有正向影響，係數為 0.524 且達 1% 顯著水準，調整後  $R^2$  為 16.5%，F 值為 9.477 ( $p < 0.01$ )，表示整體迴歸式對會計師事務所知識分享具解釋能力；組織整體經驗對會計師事務所知識分享雖為負相關，但未達 10% 顯著水準，且 F 值為 0.356 亦不顯著；信任對會計師事務所知識分享有正向影響，係數為 0.806 且達 1% 顯著水準，調整後  $R^2$  為 66.8%，F 值為 87.511 ( $p < 0.01$ )，表示整體迴歸式對會計師事務所知識分享具解釋能力；主管支持對會計師事務所知識分享有正向影響，係數為 0.799 且達 1% 顯著水準，調整後  $R^2$  為 58.6%，F 值為 61.768 ( $p < 0.01$ )，表示整體迴歸式對會計師事務所知識分享具解釋能力；離職率對會計師事務所知識分享雖為負相關，但未達 10% 顯著水準，且 F 值為 1.627 亦不顯著；組織網絡

對會計師事務所知識分享有正向影響，但未達 10% 顯著水準，且 F 值為 0.987 亦不顯著；績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響，係數為 0.526 且達 1% 顯著水準，調整後  $R^2$  為 19.4%，F 值為 11.345 ( $p<0.01$ )，表示整體迴歸式對會計師事務所知識分享具解釋能力。

再將所有自變項列入同一迴歸式中，其結果如表 5-18 模式九所示，其中信任與主管支持為正向顯著影響，且達 1% 顯著水準，而離職率與績效評估雖達到 10% 顯著水準，但與簡單迴歸結果不符。整體迴歸式調整後  $R^2$  為 78.1%，F 值為 20.163 ( $p<0.01$ )，表示就整體迴歸式而言，對會計師事務所知識分享具解釋能力。其中以信任與主管支持的預測力最高。再計算自變項的 VIF 值，介於 1.354 至 2.672（未列表）之間，顯示沒有共線性的問題。

由於離職率與績效評估與簡單迴歸結果不符，本論文再進行逐步迴歸，逐步迴歸乃依據自變項解釋力的大小，逐步的檢視每一個自變項的影響，若有任何未達顯著的自變項便被淘汰，直到所有保留在方程式中的自變項都是達到顯著水準，而淘汰的自變項為不顯著之變項為止（邱皓政，2000）。

逐步迴歸結果顯示，選入的自變項為信任與主管支持（未列表），表示會計師事務所知識分享的影響因素中，信任與主管支持的預測力較佳，僅假說 H8b 與 H9b 獲得支持，其餘則未獲支持。

表 5-18 會計師事務所知識分享迴歸分析

變項	迴歸模式								
	一	二	三	四	五	六	七	八	九
截距項	1.245*	2.137***	3.975***	0.894***	0.750*	4.086***	3.734***	2.264***	-0.312
集體效能	0.654***								0.092
組織經驗開放性		0.524***							0.048
組織整體經驗			-0.009						-0.005
信任				0.806***					0.562***
主管支持					0.799***				0.552***
離職率						-0.075			0.057*
組織網絡							0.073		0.024
績效評估								0.526***	-0.242*
觀察值	44	44	44	44	44	44	44	44	44
R <sup>2</sup>	26.5%	18.4%	0.8%	67.6%	59.5%	3.7%	2.3%	21.3%	82.2%
調整後 R <sup>2</sup>	24.7%	16.5%	-1.50%	66.8%	58.6%	1.4%	0.0%	19.4%	78.1%
F 值	15.124***	9.477***	0.356	87.511***	61.768***	1.627	0.987	11.345***	20.163***

註： \*\*\*、\*分別表示達 1%、10% 顯著水準。

茲將會計師事務所知識分享影響因素的研究結果列示如表 5-19。

表 5-19 會計師事務所知識分享實證結果

編號	研究假說	實證結果
H2c	集體效能對會計師事務所知識分享有正向影響	不支持
H4c	組織利他主義對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H5c	組織經驗開放性對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H7c	組織整體經驗對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H8b	信任對會計師事務所知識分享有正向影響。	支持
H9b	主管支持對會計師事務所知識分享有正向影響。	支持
H10b	離職率對會計師事務所知識分享有影響。	不支持
H11b	組織網絡對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H12b	績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持



## 第六節 會計師事務所知識分享效果分析

為探究會計師事務所知識分享程度與會計師事務所知識分享效果的關係，本論文建立下列迴歸方程式：

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

其中，

$Y_i$ ：會計師事務所知識分享效果

$X_i$ ：會計師事務所知識分享程度

表 5-20 會計師事務所知識分享效果迴歸分析

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$			
變數	預測符號	估計係數	t 值 (p 值)
截距項	?	0.852	1.779 (0.082) *
$X_i$	+	0.757	6.193 (0.000) ***
觀察值		44	
$R^2$		47.7%	
調整後 $R^2$		46.5%	
F 值		38.352***	

註： \*\*\*、\*分別表示達 1%、10% 顯著水準。

由表 5-20 可以得知，會計師事務所知識分享效果之迴歸式，F 值為 38.352，達到 1% 顯著水準，調整前  $R^2$  為 47.7%，調整後  $R^2$  為 46.5%，顯示自變項整體而言具解釋能力。而自變項迴歸係數為 0.757 ( $p < 0.01$ )，表示會計師事務所知識分享對會計師事務所知識分享效果有正向影響。由此可知，就會計師事務所而言，其知識分享程度愈高，則會計師事務所知識分享的效果愈好，支持本論文研究假說 H13，亦即若會計師事務所做好知識分享的工作，則不但能提昇會計師事務所內員工的專業知識，對提昇會計師事務所的服務品質、創新能力與查核效率皆有正面的助益。

## 第七節 進一步分析

### 管理階層與非管理階層比較

為進一步探究會計師事務所內不同職級審計人員知識分享影響因素之異同，本論文依會計師事務所職級分成管理階層與非管理階層，管理階層係指副理級以上，包含副理、經理、資深經理（或協理）、合夥人等職位，觀察值計有 43 家會計師事務所 187 份；而非管理階層係指領組以下，包含領組、審計員、其他（多為主任職級，亦為非管理階層）等職位，觀察值計有 42 家會計師事務所 279 份。再以 HLM 進行分析，分別探討管理階層與非管理階層審計人員知識分享之影響因素。

本論文僅列示截距模式之分析結果，管理階層知識分享影響因素實證結果見表 5-21，非管理階層知識分享影響因素實證結果見表 5-22。由表 5-21 可以發現，影響管理階層知識分享之因素，在個體層次有個人聲望、自我效能、私欲及互惠，且皆達 1% 顯著水準，而個人經驗、經驗開放性則未達 10% 顯著水準；在總體層次方面，主管支持有正向影響且達 1% 顯著水準、績效評估亦為正向影響且達 10% 顯著水準 ( $p=0.057$ )，其餘則未有顯著影響。

與全體審計人員知識分享影響因素不同的是，個體層次方面，個人經驗與經驗開放性並非影響管理人員知識分享的重要因素，總體層次方面，組織網絡亦非影響管理人員知識分享的因素，反而是績效評估有正向影響，這也說明了在會計師事務所，經驗的累積與傳承主要在於中高階主管，因此在績效評估時會將知識分享列入考量。

表 5-21 截距模式之分析結果-管理階層

固定效果	係數	標準誤	t 值	自由度	P 值
截距項 $\gamma_{00}$	0.6263	0.5055	1.239	34	0.224
離職率 $\gamma_{01}$	-0.0007	0.0291	-0.024	34	0.981
組織整體經驗 $\gamma_{02}$	0.0129	0.0087	1.487	34	0.146
集體效能 $\gamma_{03}$	0.0069	0.1344	0.051	34	0.960
組織經驗開放性 $\gamma_{04}$	-0.1731	0.1236	-1.399	34	0.171
信任 $\gamma_{05}$	-0.1412	0.0945	-1.495	34	0.144
主管支持 $\gamma_{06}$	0.3596	0.0920	3.910	34	0.001
組織網絡 $\gamma_{07}$	0.0476	0.0379	1.257	34	0.218
績效評估 $\gamma_{08}$	0.1793	0.0913	1.963	34	0.057
個人經驗 $\gamma_{10}$	0.0052	0.0047	1.123	42	0.268
個人聲望 $\gamma_{20}$	0.1566	0.0521	3.004	42	0.005
自我效能 $\gamma_{30}$	0.2560	0.0520	4.919	42	0.000
私欲 $\gamma_{40}$	-0.1377	0.0388	-3.549	42	0.001
經驗開放性 $\gamma_{50}$	0.0542	0.0370	1.467	42	0.150
互惠 $\gamma_{60}$	0.1835	0.0579	3.171	42	0.003
N (level-1)	187				
N (level-2)	43				

在非管理階層方面，由表 5-22 可以發現，影響非管理階層知識分享之因素，在個體層次有個人經驗、私欲及互惠達 1% 顯著水準，個人聲望、經驗開放性達 5% 顯著水準，自我效能則達 10% 顯著水準；在總體層次方面，僅有組織網絡略達 10% 顯著水準 ( $p=0.103$ )，其餘則未有顯著影響。

由非管理階層的實證結果可知，在個體層次的六個因素雖皆有顯著影響，但其顯著水準並不相同，其中自我效能的  $p$  值為 0.096，顯示以領組與審計員為主要構成成員的非管理階層，由於經驗尚淺，接觸的層面尚不廣泛，因此對自己是否有知識分享的能力，其信念仍不足夠；而在總體層次方面，組織網絡因素與全體審計人員相同，但管理階層人員在此一因素則未具顯著性，顯示若會計師事務所與國外會計師事務所有結盟或合作關係，國際總部所規定的查核程序與方法係所有會員所一體適用，因此基層的審計員較容易感受到知識分享，此外，為了符合國際總部的規定，會計師事務所要求應將查核證據做成工作底稿，且有一定的格式規範與要求，因而對非管理階層的知識分享程度產生正向影響。

與管理階層知識分享影響因素相較，個人經驗及經驗開放性在非管理階層仍有正向顯著影響，其可能原因在於領組（即高級審計員）與審計員中之中級審計員<sup>6</sup>負有教導新進同仁的責任，尤其外勤工作多由領組帶領團隊，全天時負責該案件之查核，以及處理案件之所有相關程序，故此兩個因素具顯著正向影響。而主管支持在非管理階層則未達顯著水準，顯示領組為求於期限內完成案件，在時間的壓力下，對於知識分享只能置於其次，然而管理階層則重視查核的大方向，掌握關鍵查核處，並力求查核重大舞弊與重大錯誤，而此方面的查核重點，往往是由上而下的查核方式，需注意案件所屬的產業變化、管理當局的品德與操守，以及管理當局有無操縱損益的誘因，因此合夥人與資深經理等相當重視審計人員的知識分享，並予以支持，即使會耽誤案件進度，但衡量成本效益後仍以知識分享為重。

<sup>6</sup> 以一位大學應屆畢業生初次進入會計師事務所而言，其職級為初級審計員，一年後升任中級審計員，二年後升任高級審計員，即所謂領組。

表 5-22 截距模式之分析結果-非管理階層

固定效果	係數	標準誤	t 值	自由度	P 值
截距項 $\gamma_{00}$	1.7720	0.4269	4.151	33	0.000
離職率 $\gamma_{01}$	-0.0206	0.0299	-0.689	33	0.495
組織整體經驗 $\gamma_{02}$	-0.0156	0.0107	-1.453	33	0.155
集體效能 $\gamma_{03}$	0.0328	0.1446	0.227	33	0.822
組織經驗開放性 $\gamma_{04}$	0.0801	0.1004	0.797	33	0.431
信任 $\gamma_{05}$	-0.0468	0.1025	-0.457	33	0.651
主管支持 $\gamma_{06}$	0.0618	0.0957	0.646	33	0.523
組織網絡 $\gamma_{07}$	0.0442	0.0263	1.675	33	0.103
績效評估 $\gamma_{08}$	-0.0482	0.1109	-0.435	33	0.666
個人經驗 $\gamma_{10}$	0.0344	0.0105	3.279	41	0.003
個人聲望 $\gamma_{20}$	0.1116	0.0423	2.635	41	0.012
自我效能 $\gamma_{30}$	0.0954	0.0561	1.699	41	0.096
私欲 $\gamma_{40}$	-0.1772	0.0565	-3.139	41	0.004
經驗開放性 $\gamma_{50}$	0.1329	0.0497	2.672	41	0.011
互惠 $\gamma_{60}$	0.2179	0.0512	4.252	41	0.000
N (level-1)	279				
N (level-2)	42				

## 知識分享因素相對重要性分析

本論文為評估會計師事務所知識分享各影響因素的相對重要性，比較多元迴歸各自變項之標準化迴歸係數，並考量自變項與應變項的相關係數以評斷(Emory and Cooper, 1991；林新沛, 2005)。計算結果如表 5-23 所示，由表中標準化係數可以發現，相對於知識分享其他因素，信任與主管支持之影響力較高，而且，信任對知識分享的影響，高於主管支持的影響。這樣的結果與相關係數(見表 5-10)所顯示亦相同，在相關係數中，信任與會計師事務所知識分享的相關係數為 0.822，為所有自變項中，與會計師事務所知識分享相關性最高者，其次為主管支持，與會計師事務所知識分享的相關係數為 0.772。

由以上研究發現可知，影響會計師事務所知識分享的重要因素為信任與主管支持，而就相對重要性而言，信任對會計師事務所知識分享的重要性最大，其次則為主管支持。

表 5-23 會計師事務所知識分享因素相對重要性分析

變數	估計係數	標準化係數	t 值 (p 值)
截距項	-0.312	-	-0.710 (0.482)
集體效能	0.092	0.073	0.679 (0.501)
組織經驗開放性	0.048	0.039	0.395 (0.695)
組織整體經驗	-0.005	-0.048	-0.577 (0.567)
信任	0.562	0.573	5.898 (0.000) ***
主管支持	0.552	0.532	4.563 (0.000) ***
離職率	0.057	0.148	1.732 (0.092) *
組織網絡	0.024	0.049	0.594 (0.556)
績效評估	-0.242	-0.212	-1.967 (0.057) *
觀察值	44		
$R^2$	82.2%		
調整後 $R^2$	78.1%		
F 值	20.163***		

註： \*\*\*、\*分別表示達 1%、10% 顯著水準。

## 知識分享效果影響因素與相對重要性分析

除了探究會計師事務所知識分享影響因素外，本論文亦研究會計師事務所知識分享效果的影響因素，其作法為將影響會計師事務所知識分享的八個總體層次變項列入迴歸式中，觀察其係數的顯著情形，研究結果如表 5-24 所示。由表中可知，主管支持有正向影響，且達 1% 顯著水準，而離職率則有負向影響，並達到 10% 顯著水準 ( $p=0.076$ )，顯示就會計師事務所知識分享效果而言，主管支持與離職率的預測力最高，而且主管支持愈高或離職率愈低者，會計師事務所知識分享效果愈好。整體迴歸式調整後  $R^2$  為 70.6%，F 值為 13.886 ( $p<0.01$ )，表示就整體迴歸式而言，對會計師事務所知識分享效果具解釋能力，再計算自變項的 VIF 值，介於 1.338 至 2.672 之間（未列表），顯示沒有共線性的問題。

此外，本論文計算多元迴歸各自變項之標準化迴歸係數，並考量自變項與依變項的相關係數，以評估會計師事務所知識分享效果各影響因素的相對重要性，計算結果亦列於表 5-24。觀察表中的標準化係數，相對於知識分享其他因素，主管支持之影響力較高，其次則是信任，再次之為離職率。由相關性（見表 5-10）來看，主管支持、信任、離職率與會計師事務所知識分享效果的相關係數分別為 0.828、0.655、-0.477，其相對重要性排序與標準化迴歸係數相同，但由於主管支持與信任的相關為 0.623，表示信任有部分作用是透過主管支持而產生，在扣除主管支持的作用後，信任的淨作用因而不顯著，至於離職率則有負向影響。

綜合言之，會計師事務所知識分享效果的重要影響因素為主管支持與離職率兩項，對會計師事務所知識分享效果相對重要性最高者為主管支持，其次則為離職率，而信任則因與主管支持相關性高，因此其淨作用並不顯著。

表 5-24 會計師事務所知識分享效果因素相對重要性分析

變數	估計係數	標準化係數	t 值 (p 值)
截距項	-0.114	-	-0.205 (0.839)
集體效能	0.216	0.155	1.255 (0.218)
組織經驗開放性	0.012	0.009	0.079 (0.937)
組織整體經驗	-0.002	-0.022	-0.233 (0.817)
信任	0.196	0.182	1.616 (0.115)
主管支持	0.702	0.618	4.570 (0.000) ***
離職率	-0.077	-0.181	-1.829 (0.076) *
組織網絡	0.024	0.045	0.468 (0.643)
績效評估	-0.110	-0.088	-0.704 (0.486)
觀察值	44		
$R^2$	76.0%		
調整後 $R^2$	70.6%		
F 值	13.886***		

註： \*\*\*、\*分別表示達 1%、10% 顯著水準。



## 第八節 敏感性分析

### 會計師事務所知識分享效果替代變數

由於本論文問卷資料多為受試者依其主觀認知回答，缺乏客觀資料佐證，因此本論文以審計品質做為會計師事務所知識分享效果的替代變數，以檢視本論文研究結果的堅韌性。

本論文以裁決性異常應計數做為審計品質的替代變數 (Frankel, Johnson and Nelson, 2002 ; Ashbaugh, LaFond and Mayhew, 2003 ; Chung and Kallapur, 2003 )，且裁決性異常應計數係採用 modified Jones model 估計 (Dechow, Sloan and Sweeney, 1995)；此外，由於我國證券市場歷史不久，若採用時間序列資料估計異常應計數，可能產生樣本不足、存活偏差 (survivorship) 或跨期不穩定 (nonstationary) 等問題 (Subramanyam, 1996)；而現有文獻也指出橫斷面產業別之 modified Jones model 在設定上優於時間序列模式 (DeFond and Jiambalvo, 1994 ; Subramanyam, 1996 ; 張文灝、周玲臺與林修歲, 2001)，因此本論文以橫斷面產業別之 modified Jones model 估計裁決性異常應計數。

裁決性異常應計數估計如下：

$$TA/A_{-1} = \beta_0 + \beta_1(1/A_{-1}) + \beta_2(\Delta SALES - \Delta AR)/A_{-1} + \beta_3 PPE/A_{-1} + \varepsilon$$

其中，

TA：總應計數，係本期淨利減營業活動現金流量

A<sub>-1</sub>：期初總資產

ΔSALES：銷貨收入淨額之變動數

ΔAR：應收帳款之變動數

PPE：財產、廠房及設備成本總額

上式迴歸模型中的誤差項 ( $\varepsilon$ )，即為裁決性異常應計數 (DA)。本論文之會計師事務所觀察值計有 44 家，其中 2008 年有進行上市上櫃公司簽證者計有 23 家，因此以此 23 家做為研究觀察值，計算 2008 年各該會計師事務所所簽證

公司之裁決性異常應計數，並取平均數，即為 DA。

本論文以裁決性異常應計數做為會計師事務所知識分享效果的替代變數，建立迴歸式如下：

$$DA_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

其中，

$DA_i$ ：會計師事務所所簽證公司之裁決性異常應計數的平均值

$X_i$ ：會計師事務所知識分享

迴歸結果如表 5-25 所示。會計師事務所知識分享效果替代變數之迴歸式， $F$  值為 4.565，達到 5% 顯著水準，調整前  $R^2$  為 17.9%，調整後  $R^2$  為 13.9%，顯示自變項整體而言具解釋能力。而自變項迴歸係數為 -0.204 ( $p < 0.05$ )，顯示會計師事務所知識分享對裁決性異常應計數有負向影響，意謂會計師事務所的知識分享程度愈高，則愈能減少簽證公司的裁決性異常應計數，審計品質愈高，達到知識分享的效果，因此，本論文的研究結果仍未改變。

表 5-25 會計師事務所知識分享效果替代變數迴歸分析

$DA_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$			
變數	預測符號	估計係數	t 值 (p 值)
截距項	?	0.782	2.120 (0.046) **
$X_i$	-	-0.204	-2.137 (0.045) **
觀察值		24	
$R^2$		17.9%	
調整後 $R^2$		13.9%	
F 值		4.565**	

註： \*\*表示達 5% 顯著水準。

## 知識分享各變項之衡量-代表所別或組別回答

本論文關於會計師事務所知識分享的研究，係欲研究會計師事務所整體而言知識分享的情形，故其知識分享各變項以所內個人的看法平均而成。然而，賴春田（2000）指出會計師事務所的組織可視為以組別為基礎的審計單位的結合，而結合的目的係為了降低共同費用或是共用國外會計師事務所聯盟的招牌。楊炎杰與官月緞（2006）亦指出審計合約的執行係以組別為單位，每組各有其客戶來源，審計工作係由同組查核人員共同支應，簽證會計師也通常是由同組會計師掛名，這種以組別為運作基礎的現象，在會計師事務所合併或會計師跳槽時最為明顯：當會計師事務所合併時，合併前各組的審計人員並未因合併而拆散，同樣地，會計師跳槽加入其他會計師事務所也通常是整組查核人員一起進退（楊炎杰與官月緞, 2006）。

由於本論文以會計師事務所人數作為抽樣的主要依據，選取之觀察值皆為中型以上會計師事務所，而國內中型以上之會計師事務所有由小型會計師事務所成長，亦有由合併小型會計師事務所而成，若屬後者，較容易發生上述所內各組各自為政的情形，若其回答者又恰為同一組，恐無法適當衡量會計師事務所的知識分享，因為取得的資料僅代表所內某一組別的現況而非全所。

然而，本論文認為，相較於中型會計師事務所，國內大型會計師事務所（一般以前四大或前十大為代表）較不會發生各組各行其事的情形，尤其自從博達案發生後，財團法人證券投資人及期貨交易人保護中心對會計師提起訴訟，其對象為所內全體會計師，在會計師彼此利害關係的壓力下，全所之查核方式、運作情形將趨於整合，因此組別與所別差異的情況將不復見。

其次，在沙賓法案（Sarbanes-Oxley Act）通過後以及 PCAOB （Public Company Accounting Oversight Board）的壓力下，各大型會計師事務所之查核程序、方法，皆需符合國際會計師事務所聯盟的規定，如此一來，全所趨於整合，組別與所別差異並不大。以四大會計師事務所之一的安侯建業會計師事務所而

言，自 2004 推行的管理變革中，除了創造並凝聚實質的合夥關係，重塑具向心力的新組織和新文化外，並設法拋棄過去合夥會計師各自為政的觀念與「合署上班」的形式合夥關係（周玲臺與張謙恆，2008）。

再者，以本論文問卷發放的程序，發放時點為四月初，正是年度財務報表查核接近完成以及第一季季報核閱之時，會計師事務所人員正處外勤工作的高峰期，問卷皆由同一組成員完成的機會，就程序上而言並不高。

最後，過去的研究文獻，不論賴春田（2000）或楊炎杰與官月緞（2006），其討論的時間點與研究樣本皆在博達案發生前<sup>7</sup>，然如前所述，國內自博達案後，會計師事務所的形式合夥關係已然有所變化。

綜上討論，本論文認為所取得觀察值之回答資料，應足以代表全所的現況，退一步言，若組別回答與所別回答確有不一致的情形，應存在於中型而非大型會計師事務所。

本論文以大型會計師事務所之回答資料，做為所別回答的替代變數，而以中型會計師事務所的回答資料，做為組別回答的替代變數，檢視各變項的平均值差異與變異係數差異，是否有所不同。

若以前四大代表大型會計師事務所，其餘為中型會計師事務所，比較結果如表 5-26 所示。有效觀察值為 466 份，其中屬四大會計師事務所計有 101 份，其餘會計師事務所有 365 份，經以 t 檢定分析平均值差異後發現，四大與中型會計師事務所僅在經驗及組織網絡之差異達到 1% 顯著水準，而主管支持之差異達到 5% 顯著水準，其餘多數變項（含應變項與自變項），兩者差異不大；在變異係數方面，若以差異在 25% 以上計算，則四大與中型會計師事務所在自我效能、私欲、互惠、組織網絡等四個變項差異達 25%，其餘皆低於該水準。

由具差異的變項來看，四大的流動率一般較中型會計師事務所高，因此在成員的平均經驗上（以審計年資衡量）自是較低，此變項具差異性應在預期之中；

<sup>7</sup> 博達案發生於 2004 年 6 月，而楊炎杰與官月緞（2006）以 2002 年至 2003 年五大會計師事務所查核之上市上櫃公司為研究標的，其時間點仍屬博達案前。

而組織網絡變項，則是四大皆與國外會計師事務所有結盟關係，然而中型會計師事務所則不一定有所致。由此看來，就四大與中型會計師事務所在平均值、變異係數上，多數應、自變項差異並不明顯，大致上而言，並未有組別回答與所別回答不一致的情形。



表 5-26 知識分享各變項差異分析-四大與中型會計師事務所

變項名稱	平均值	標準差	平均值 差異	p 值	變異 係數 <sup>a</sup>	差異% <sup>b</sup>
審計人員知識分享						
四大	4.0380	0.4307			0.1067	
中型	4.0854	0.5212	-0.0474	0.402	0.1276	-16.38%
事務所知識分享						
四大	3.9043	0.4316			0.1105	
中型	3.9041	0.5647	0.0002	0.998	0.1446	-23.58%
知識分享效果						
四大	3.8911	0.5882			0.1512	
中型	3.8181	0.5740	0.0730	0.261	0.1503	0.60%
個人聲望						
四大	4.1064	0.4800			0.1169	
中型	4.0199	0.6023	0.0865	0.184	0.1498	-21.96%
自我效能						
四大	4.1485	0.4667			0.1125	
中型	4.0616	0.6363	0.0869	0.201	0.1567	-28.21%
私欲						
四大	1.8193	0.5064			0.2783	
中型	1.7068	0.6352	0.1125	0.102	0.3722	-25.23%
經驗開放性						
四大	3.4653	0.5842			0.1686	
中型	3.3603	0.6152	0.1050	0.125	0.1831	-7.92%
互惠						
四大	4.0322	0.3753			0.0930	
中型	3.9897	0.5843	0.0425	0.490	0.1465	-36.52%
經驗						
四大	5.5297	5.4662			0.9885	
中型	8.1351	6.9975	-2.6056	0.001**	0.8602	14.92%
信任						
四大	3.7970	0.5393			0.1433	
中型	3.7295	0.5990	0.0675	0.306	0.1606	-10.77%
主管支持						
四大	3.8020	0.5447			0.1433	
中型	3.9548	0.5703	-0.1528	0.017*	0.1442	-0.62%
組織網絡						
四大	3.5050	0.7236			0.2064	
中型	2.2064	0.9245	1.2986	0.000**	0.4190	-50.74%
績效評估						
四大	3.1604	0.6007			0.1901	
中型	3.0997	0.6322	0.0607	0.389	0.2040	-6.81%

註 a：變異係數=標準差/平均值。

註 b：差異%=(四大-中型)/中型。

\*\*及\*分別表示 p&lt;0.01 及 p&lt;0.05。

若以前十大代表大型會計師事務所，其餘為中型會計師事務所，比較結果如表 5-27 所示。屬前十大會計師事務所計有 202 份，中型會計師事務所有 264 份，分析結果如表 5-28 所示。在平均值差異方面，經以 t 檢定後發現，十大與中型會計師事務所亦僅在經驗及組織網絡之差異達到 1% 顯著水準，而會計師事務所知識分享效果之差異達到 5% 顯著水準，其餘應變項與自變項，兩者差異不大；在變異係數方面，若以差異在 25% 以上計算，則十大與中型會計師事務所僅在組織網絡此一個變項差異達 25%，其餘變項的差異皆低於該水準。

同樣由差異的變項來看，與前述分析相同，十大與中型會計師事務所在經驗以及組織網絡變項的差異，應已在預期當中。綜合來看，就十大與中型會計師事務所在平均值、變異係數上，多數應變項與自變項差異並不明顯，大致上而言，並未有組別回答與所別回答不一致的情形<sup>8</sup>。



---

<sup>8</sup> 有關組別回答與所別回答所可能產生之不一致情形，本論文已列入未來研究建議中，請詳第六章第五節未來研究建議（3）以組別或分所別分析。

表 5-27 知識分享各變項差異分析-十大與中型會計師事務所

變項名稱	平均值	標準差	平均值 差異	p 值	變異 係數 <sup>a</sup>	差異% <sup>b</sup>
<b>審計人員知識分享</b>						
十大	4.0536	.4867			0.1201	
中型	4.0916	.5152	-0.0380	0.420	0.1259	-4.61%
<b>事務所知識分享</b>						
十大	3.9076	.5075			0.1299	
中型	3.9015	.5616	0.0061	0.904	0.1437	-9.60%
<b>知識分享效果</b>						
十大	3.9040	.5565			0.1425	
中型	3.7803	.5880	0.1237*	0.022	0.1555	-8.36%
<b>個人聲望</b>						
十大	4.0446	.5536			0.1369	
中型	4.0341	.5981	0.0105	0.847	0.1483	-7.69%
<b>自我效能</b>						
十大	4.1188	.5493			0.1334	
中型	4.0511	.6425	0.0677	0.231	0.1586	-15.89%
<b>私欲</b>						
十大	1.7574	.5917			0.3367	
中型	1.7112	.6255	0.0462	0.419	0.3655	-7.88%
<b>經驗開放性</b>						
十大	3.4097	.5699			0.1671	
中型	3.3627	.6385	0.0470	0.410	0.1899	-12.01%
<b>互惠</b>						
十大	3.9963	.4877			0.1220	
中型	4.0009	.5872	-0.0047	0.927	0.1468	-16.89%
<b>經驗</b>						
十大	6.2950	5.8065			0.9224	
中型	8.5462	7.2939	-2.2512	0.000**	0.8535	8.07%
<b>信任</b>						
十大	3.7636	.5356			0.1423	
中型	3.7292	.6236	0.0344	0.531	0.1672	-14.89%
<b>主管支持</b>						
十大	3.8824	.5844			0.1505	
中型	3.9517	.5539	-0.6930	0.192	0.1402	7.35%
<b>組織網絡</b>						
十大	2.9571	.9483			0.3207	
中型	2.1288	.9505	0.8283	0.000**	0.4465	-28.17%
<b>績效評估</b>						
十大	3.1069	.6156			0.1981	
中型	3.1174	.6339	-0.0105	0.858	0.2033	-2.56%

註 a：變異係數=標準差/平均值。

註 b：差異%=(十大-中型)/中型。

\*\*及\*分別表示 p&lt;0.01 及 p&lt;0.05。

本論文以會計師事務所知識分享效果資料，實證檢視組別回答與所別回答是否有不一致的情形，因規模愈大的會計師事務所，其組別回答與所別回答應相同；規模愈小的會計師事務所，可能未經合併，故未有組別與所別的差異，所以以會計師事務所總人數為計算基礎，取前四分之一或後四分之一，虛擬變數設為0，其餘虛擬變數設為1。此虛擬變數即為組別回答的替代變數，迴歸模式建立如下：

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 Dummy_i + \varepsilon_i$$

其中，

$Y_i$ ：會計師事務所知識分享效果

$X_i$ ：會計師事務所知識分享

$Dummy_i$ ：虛擬變數，以會計師事務所總人數為計算基礎，取前四分之一或後四分之一設為1，反之則為0

迴歸結果如表 5-28 所示。屬會計師事務所知識分享之自變項 ( $X_i$ ) 仍顯著正向影響，而虛擬變數則未達 10% 顯著水準，顯示若以此虛擬變數做為組別回答的替代變數，並未有組別回答與所別回答不一致的情形。

表 5-28 會計師事務所知識分享程度之衡量-迴歸分析

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \beta_2 Dummy_i + \varepsilon_i$			
變數	預測符號	估計係數	t 值 (p 值)
截距項	?	0.780	1.645 (0.108)
$X_i$	+	0.791	6.453 (0.000) ***
$Dummy_i$	?	-0.119	-1.501 (0.141)
觀察值		44	
$R^2$		50.5%	
調整後 $R^2$		48.0%	
F 值		20.874***	

註： \*\*表示達 5% 顯著水準。

## 第六章 結論與建議

本章說明本論文之研究結論、管理意涵、研究貢獻、研究限制以及未來研究建議。

### 第一節 研究結論

本論文由會計師事務所的產業特徵著手，推導影響審計人員與會計師事務所知識分享的影響因素，並以階層線性模式、多元迴歸等方式，實證檢視，研究假說之實證結果彙總如表 6-1。

本論文主要研究結論如下：

(1) 在審計人員知識分享方面，以階層線性模式進行分析後發現，個體層次中，個人聲望、自我效能、經驗開放性、互惠、個人經驗對審計人員知識分享有正向影響，私欲則為負向影響；總體層次中，主管支持、組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。

(2) 進一步探究審計人員知識分享之影響因素，就管理階層而言，個人聲望、自我效能、私欲、互惠、主管支持、績效評估等有顯著影響，其中除私欲為負向影響外，其餘皆為正向；就非管理階層而言，個人聲望、自我效能、經驗開放性、互惠、個人經驗、組織網絡有正向影響，而私欲則為負向影響。

(3) 在會計師事務所知識分享方面，迴歸結果顯示雖然在簡單迴歸中，集體效能、組織經驗開放性、信任、主管支持、績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響，但多元迴歸及逐步迴歸後發現僅以信任、主管支持最具預測力。

(4) 以相對重要性來說，經比較多元迴歸各個自變項之標準化係數，以及考量相關性後發現，信任對會計師事務所知識分享的相對重要性最大，其次則為主管支持。

(5) 與過去知識分享文獻相較，在審計人員知識分享影響因素方面，個體因素中，Kankanhalli, Tan and Wei (2005) 以資訊業、房地產業等公開發行公司為研究，並未發現聲望、互惠等外在報酬對知識分享有顯著影響，與本論文研究

結果有異，然而 Hsu and Lin (2008) 以網路部落格的知識分享，支持聲望為重要影響因素，Bock and Kim (2002) 以韓國之公開發行公司，亦發現互惠與知識分享有正相關。其次，本論文發現自我效能對審計人員知識分享有正向影響，與過去研究結果相同 (Kankanhalli, Tan and Wei, 2005；黃家齊與許雅婷, 2006)，Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 認為會計師事務所中因為私人利益會影響知識分享，本論文亦支持此種說法。然而，張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思妤 (2008) 以網站論壇的研究、傅振瑞 (2004) 以公司資訊部門的研究，多發現利他主義是重要的影響因素，本論文以審計人員為研究對象，則不支持該假說。在人格特質上，林育理 (2005) 以銀行業為例，認為經驗開放性對知識分享有正相關，與本論文相同，Bordia, Irmer and Abusah (2006) 以管理顧問公司、邱雅萍、郭美資與莊文隆 (2006) 以高中班導師為研究對象，皆支持經驗對知識分享的正相關，本論文亦支持此研究假說。

總體因素中，本論文則未發現集體效能有顯著影響，與黃家齊與許雅婷 (2006)、張耀宗 (2005) 等人的研究相左，而且，雖然過去研究多支持信任對個人知識分享的重要性 (Penley and Hawkins, 1985；Anderws and Delahay, 2000；邱雅萍、郭美資與莊文隆, 2006；韓志翔、江旭新與楊敦程, 2009)，然本論文並未發現有顯著影響。至於主管支持，本論文研究顯示主管支持對知識分享有正向影響，與一般產業的研究 (Lu, Leung and Koch, 2006)、專業服務公司的研究 (Weiss, 1999)、四大會計師事務所所做的研究 (Chen and Barnes, 2006) 結果相同。組織網絡因素方面，Badaracco (1991) 認為組織網絡加速了知識的流動，本論文的研究結果亦支持此論點。在績效評估方面，過去研究頗為分歧，有主張績效評估對知識分享有正向影響 (Weiss, 1999；Chow, Ho and Vera-Munoz, 2008；Vera-Munoz, Ho and Chow, 2006)，但亦有主張績效評估對知識分享有不利影響者 (Bock and Kim, 2002；Bock, Zmud, Kim and Lee, 2005)，然而本論文則未發現此因素有顯著影響。

在會計師事務所知識分享影響因素方面，黃家齊與許雅婷 (2006) 以民營

製造業及研究機構的研發團隊為對象，研究結果顯示集體效能、組織經驗開放性對團隊（或組織）的知識分享有正向影響，然而本論文並未發現此兩因素有顯著影響。與審計人員知識分享影響因素不同的是，信任在會計師事務所知識分享為最具預測力的因素。

(6) 就會計師事務所知識分享效果而言，實證發現會計師事務所知識分享程度愈高，則會計師事務所知識分享效果愈好，且以審計品質做為知識分享效果的替代變數，其結果並未改變；此外，檢視大型與中型會計師事務所在各個變項之平均值、變異係數差異，發現多數變項差異不大，表示本論文所衡量的知識分享各變項，並未有組別回答與所別回答不一致的情形；再者，以實證資料檢視，其結果並未改變。

(7) 進一步探討會計師事務所知識分享效果影響因素及其相對重要性，以主管支持與離職率的預測力最高，其中主管支持有正向影響，而離職率則為負相關。至於相對重要性，最高者為主管支持，其次則為離職率，信任則因與主管支持相關性高，因此其淨作用並不顯著。

**表 6-1 研究假說實證結果彙總表**

編號	研究假說	實證結果
H1	個人聲望對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H2a	自我效能對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H2b	集體效能對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H2c	集體效能對會計師事務所知識分享有正向影響	不支持
H3	私欲對審計人員知識分享有負向影響。	支持
H4a	利他主義對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H4b	組織利他主義對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H4c	組織利他主義對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H5a	經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H5b	組織經驗開放性對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H5c	組織經驗開放性對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H6	互惠對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H7a	個人經驗對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H7b	組織整體經驗對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H7c	組織整體經驗對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H8a	信任對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H8b	信任對會計師事務所知識分享有正向影響。	支持
H9a	主管支持對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H9b	主管支持對會計師事務所知識分享有正向影響。	支持
H10a	離職率對審計人員知識分享有影響。	不支持
H10b	離職率對會計師事務所知識分享有影響。	不支持
H11a	組織網絡對審計人員知識分享有正向影響。	支持
H11b	組織網絡對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H12a	績效評估對審計人員知識分享有正向影響。	不支持
H12b	績效評估對會計師事務所知識分享有正向影響。	不支持
H13	會計師事務所知識分享行為，對會計師事務所知識分享效果有正向影響。	支持

## 第二節 管理意涵

本論文分別以實證分析審計人員、會計師事務所的知識分享影響因素，並獲得許多結論。對會計師事務所管理人員而言，本論文具有下列管理建議：

(1) 就審計人員而言，個人的影響因素如個人聲望、自我效能、私欲、經驗開放性、互惠、個人經驗等皆有顯著影響，其中除了私欲為負向外，其餘皆為正向影響。

會計師事務所的人力任務編組，員工間不但經常有合作的機會，而且經常需與不同的同事合作，在不同的合作經驗裡，員工希望獲得同事的認同、建立良好的形象、展現專業的能力、並獲得上司的肯定，因而分享自己的知識，本論文研究結果亦證實了個人聲望因素對審計人員知識分享的影響。同樣地，Cabrera, Collins and Salgado (2006) 指出在人力配置彈性、人際互動性高的工作小組中，自我效能對知識分享的正向影響，此亦獲得本論文實證支持，此外，自我效能高的員工，在一次又一次的知識分享後，對自己的能力、信心再一次得到肯定，因而積極分享自己的知識，對主管人員而言，帶領自我效能高的員工，可嘗試由其教導新進或資淺的同事，不但減輕主管的工作負荷，又能增進團隊的知識。至於私欲此一因素，本論文雖然發現其為負向影響，然而互惠為正相關，經實際訪談四大會計師事務所之一的策略行銷長表示，分享自己的知識有助於建立彼此的關係，而且，他人亦有值得自己學習的知識，何況彼此互動的頻率很高。在人格特質方面，人格特質中的經驗開放性對知識分享的影響在過去文獻中亦已獲得支持（林育理, 2005；黃家齊與許雅婷, 2006），經驗開放性高的人，由於富有較高的求知慾、對事物充滿了好奇心，為滿足其求知的精神，經驗開放性愈高也較願意分享自己的知識，本論文同樣也支持此種見解。本論文建議，人格特質既為影響審計人員知識分享的因素之一，會計師事務所應考慮鼓勵具有該項人格特質的員工分享知識，以激發其潛能。另外，本論文亦發現個人經驗對個人知識分享的正向影響，顯示會計師事務所的專業知識，許多係內隱的知識，不容易分享，而查

核經驗多的員工，此時將扮演重要的角色，這樣的發現也支持了員工是會計師事務所的重要資產，不但在於其工作能力，也在於經驗的傳承。

(2) 個體層次的影響因素中，與過去知識分享文獻不同者在於本論文未發現利他主義有顯著影響，其原因可能在於會計師事務所強調小組團隊合作，共事的機會多，他人的查核成果影響自己，而自己的查核成果同樣會影響他人，是以利他主義的角色並不明顯。在一份安侯建業會計師事務所委託獨立機構所做的2006年員工滿意度調查報告顯示，該會計師事務所表現最好的項目，其中包含「我小組的 partners 和 managers 會鼓勵我們與其他小組的同仁合作」、「我的小組與其他小組有很好的合作關係」、「與我一起工作的同仁願意互相幫忙，即使是他們不常接觸的工作內容」，由此可見端倪。

(3) 對審計人員知識分享的總體層次因素中，主管支持與組織網絡有顯著正向影響。會計師事務所查核團隊有期限完成的壓力，在完成案件進度為前提之下，員工對於知識分享的態度將因而受到影響，適時的主管的支持有助於改變員工的態度，因為主管掌握了組織的資源、員工的考績，而且，主管的以身作則有助於建立分享的文化，也是下屬員工的模範。至於組織網絡，結盟或合作的國外會計師事務所，其查核程序與查核方法都將影響所內的查核人員，而且有國際總所的資源，不但得以提昇規模經濟效益，且具有發展知識管理的能量（周玲臺與張謙恆，2008），此外，國外豐富的查核經驗、資料庫等，都是審計人員取得知識的來源，當然，會計師事務所相對也會要求審計人員將其查核經驗輸入資料庫中，因而促成了知識分享，這也顯示了組織網絡對會計師事務所的重要性，不但有助於業務的擴展，亦有助於知識的累積。

(4) 影響審計人員之總體因素多不顯著，原因之一在於本論文以 HLM 計算之 ICC 為 0.1014，表示審計人員知識分享的變異僅有 10.14% 可歸因於組間變異，也就是會計師事務所的總體因素造成。其次信任未發現有顯著影響，其原因亦與會計師事務所的人力任務編組、小組團隊有關；而離職率未發現有顯著影響，據上述四大會計師事務所之一的策略行銷長表示，會計師事務所的離職率較

一般行業高是其產業特徵，為因應高流動率起見，會計師事務所皆有一套機制因應，例如建置資料庫、詢問查核相同產業同事、人員輪調等，以減少人員異動造成知識的流失；績效評估未有顯著影響，其可能原因在於對低階審計人員而言，知識分享並非其考核的重點項目，而且，就中型會計師事務所而言，未必將知識分享列入員工考評的項目中。

(5) 影響會計師事務所知識分享的因素，本論文實證結果發現信任、主管支持有正向影響。組織內人與人之間的信任是知識分享的基礎 (Davenport and Prusak, 1998)，同事間在情感上相依，沒有顧慮的分享想法、傾聽彼此的困難，以及提供同事相關建議等，皆有助於知識分享。就管理人員而言，減少員工間的猜忌，建立大家互信的基礎是一個重要的課題，不但如此，管理人員能以身作則，支持並允許員工間的知識分享，雖然就短期而言，會影響案件的進度，但長期來說，對會計師事務所的影響卻是有正面助益。在前述 KPMG Taiwan 的管理變革四大部分中，「Management for excellence」此一部分，以建置知識分享中心落實，這表示會計師事務所主其事者對知識分享的重視程度，在主管支持之下，上行下效，因此對全所的知識分享有正向影響。

(6) 許多變項如組織利他主義、組織經驗開放性、組織整體經驗、離職率、組織網絡、績效評估等，本論文並未發現對會計師事務所知識分享有顯著影響。如前所述，主要原因在於會計師事務所以小組合作型態進行查核工作、中高階主管已具有一定程度專業知識、會計師事務所有一套機制因應離職率高的問題、知識分享並非低階審計人員考核之主要評量項目等原因所致。

(7) 本論文進一步發現會計師事務所內管理階層與非管理階層，其知識分享的因素並不完全相同。在個人因素方面，個人經驗對管理階層未有顯著影響，其原因應是管理階層的人員，其專業知識皆有一定水準，彼此間的差異並不大，因此個人經驗對知識分享影響不大，然而就非管理階層的人員，其查核知識皆由管理階層之中階主管或由其領組教導、傳授，個人經驗直接影響了知識分享，所以造成管理階層與非管理階層的差異。自我效能在管理與非管理階層亦有所差

別：管理階層的自我效能達到 1% 的顯著水準，而非管理階層僅接近 10%，究其原因，係管理階層見多識廣，查核經驗豐富，對於解決問題的信念與信心自是較非管理階層高，而非管理階層則多屬學習階段，為知識的接收者，對擁有的知識、技術能力的知覺自是較低所致。人格特質中的經驗開放性，在管理階層的階層線性模式中未達 10% 顯著水準，而非管理階層則接近 1% 顯著水準，雖然經驗開放性高的人充滿好奇心與想像力，也願意分享自己的知識，然而以管理人員而言，由於已有一定的專業知識，其獲取知識的過程可藉由主動詢問、資料庫查詢等方式，因此經驗開放性的影響不大，但就非管理人員來說，舉凡表格的格式、查核的重點、新進的法規公報等，皆可以成為分享的標的，故經驗開放性高的員工知識分享的程度高。

至於總體層次的因素，管理階層人員認為重要的影響因素為主管支持與績效評估，而非管理階層則認為是組織網絡。分析其原因，管理人員知識存量高，若其直屬主管支持知識分享則容易立竿見影，而在績效評估此因素，可推知知識分享在管理人員的績效評估中所佔的比重較高，而上級人員也會將管理階層的知識分享程度列入績效考核之中，相對地，非管理階層重視的是案件如期完成，其績效評估的構面中，知識分享比重並不高，因而績效評估不是一個重要影響因素。另外，非管理人員需將相關的查核過程，做成工作底稿並建立一連串國外總部所要求的文件，是以組織網絡有正向影響。

由前述可知，會計師事務所的主事者，應對不同職級人員給予不同的誘因以促進個人的知識分享，針對管理階層的人員，會計師事務所應建立一套完整的績效評估制度，同時組織內直屬主管也應適時支持知識分享；而相對之下，針對非管理階層人員，特別是具備經驗開放性高的員工，可適時給予獎勵以鼓勵其知識分享。

(8) 管理階層與非管理階層在知識分享影響因素的差異，由周玲臺與張謙恆（2008）針對 KPMG Taiwan 所做的個案報告中，可以之相映證。以主管支持來說，該會計師事務所設有一「知識管理組」專責處理所內知識管理、分享與提

供建議。審計部各級人員在遭遇難以解決的專業問題時，可先自行使用所內的 knowledge center 平台以搜尋是否已有相關資訊，若問題仍無法解決，則經過其承辦合夥會計師同意簽署後，填寫正式詢問單並附上先前詢查過之資訊。「知識管理組」收到詢問單後，先將問題分類，並由不同專業知承辦人員提供初步建議，依照問題複雜程度再將此初步建議提供給數位具此類專長之合夥會計師過目，並給予諮詢意見，最後則由「專業發展部門」營運長授權而正式納入 knowledge center，不難看出其主事者對知識分享的重視。至於績效評估，該會計師事務所針對審計人員的績效評估系統，並不以查核成果或效率為唯一指標，而是多面向、全方位進行考核評比，以管理階層的經副理以上人員為例，其中一項為「知識與服務」，在中階以上的管理階層所占比重並不低（約 40%），該項構面除要求經理人員具備查核專業知識、產業知識、持續專業進修外，亦要求分享知識與其他同仁。

(9) 會計師事務所知識分享程度高有助於提高會計師事務所的競爭力，由本論文的研究結果中可以發現，知識分享的效果反映在查核效率的提高、服務品質的增加以及組織創新的程度，一方面節省組織的成本，另一方面也提高了客戶的滿意程度。此外，本論文以審計品質做為之知識分享效果的替代變數後發現，知識分享程度高的會計師事務所顯著的減低查核客戶的異常裁決性應計數，表示在查核效果上，知識分享使會計師事務所的審計品質提昇。

### 第三節 研究貢獻

本論文以會計師事務所之產業特性為出發點，探討審計人員及會計師事務所知識分享之影響因素、知識分享之效果，具有下列研究貢獻：

#### (1) 會計師事務所經營管理之參考

就管理階層的人員而言，瞭解影響知識分享的因素、釐清不同職級人員因素之異同，有助於掌握管理的重心，不至於浪費組織內有限的資源，同時也對於

增進所內的知識分享有事半功倍之效。

### (2) 補充關於會計師事務所知識分享文獻之不足

知識分享的研究，多著重於高科技產業、公司內資訊人員、一般服務業、管理顧問公司、網路部落格等，但有關於會計師事務所知識分享的文獻則不多見。會計師事務所為高度專業化的產業，然而，若以其他產業的研究結果推論至會計師事務所，恐將難以類推，因會計師事務所產業與一般行業並不相同，例如專業判斷、人力任務編組等。

再者，現有之會計文獻中，Vera-Munoz, Ho and Chow (2006) 整理相關文獻，歸納出影響會計師事務所知識分享的因素，但仍缺乏實證探討；Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 雖進行實證研究，但廣度與深度皆不足，其他如 Chen and Barnes (2006)、鍾媚芳與陳雪如 (2008) 等，皆有類似的問題。是以本論文的研究結果，有助於補充現今文獻之不足。

### (3) 研究方法的改善

過去關於知識分享的相關文獻，其研究方法多以迴歸模式分析(Kankanhalli, Tan and Wei, 2005；Cabrera, Collins and Salgado, 2006；Chow, Ho and Vera-Munoz, 2008；黃家齊與許雅婷, 2006；胡夢蕾, 2007)，然而，在管理學的領域中，個人行為不但受到個體層次因素的影響，同時也受到總體層次的影響，例如組織的文化、獎酬制度等，當所分析的資料具有階層(hierarchical)結構，且在階層結構中低階的變項受到高階變項影響時，若仍以傳統的迴歸分析，可能會使分析結果產生偏誤(劉子鍵與林原宏, 1997)。因此，當資料特性具有階層的特性或嵌套(nested)的特徵，為了驗證各種層次之間的關係，以採行階層線性模式為佳(Hofmann, 1997；Raudenbush and Bryk, 2002)。因此本論文以 HLM 研究審計人員的知識分享，同時考量總體與個體層次的因素。

### (4) 知識分享的效果

知識分享的成效如何，雖有相關文獻探討，但仍然缺乏實證資料支持。本論文除了探究會計師事務所影響知識分享之因素外，再進一步研究會計師事務所

知識分享程度對知識分享成效的影響，以實證資料支持。

## 第四節 研究限制

本論文問卷之建構係基於過去研究相關文獻，研究設計力求客觀嚴謹，但仍有下列研究限制：

### (1) 自陳式問卷

本論文係以會計師事務所成員自陳（self-report）評量方式來取得「審計人員知識分享」、「會計師事務所知識分享」、「會計師事務所知識分享效果」以及「知識分享影響因素」等資料，而這些資料多是由填答者依其主觀認知之知覺，並非客觀的指標。雖然本論文將部分影響因素以人力資源部門做答或以實際資料（例如經驗以審計年資），並於敏感性分析時以審計品質等指標，做為會計師事務所知識分享效果的替代變數，但仍無法完全取代會計師事務所知識分享效果，例如查核效率、創新頻率等指標。

### (2) 樣本抽樣不足

本論文為考量樣本有效性，且受限於有限之金錢、時間，有效的會計師事務所數為 44 家，受限於觀察值不多的情形下，研究結果的一般性則受到限制，為本論文的另一個限制。

### (3) 研究結論之一般化

本論文受試對象為會計師事務所審計部門的成員，而會計師事務所除審計部門，尚有記帳部門、稅務服務部門、管理顧問等部門，因此關於知識分享影響因素的研究結論僅適用於審計部門，並無法類推至其他部門；而且，本論文所選樣的會計師事務所皆為中大型，故研究結論同樣無法類推至獨資或小型會計師事務所。

#### (4) 僅兩層次研究

本論文以階層線性模式研究審計人員個人的知識分享，研究層次有二，分別為總體層次的會計師事務所組織因素，以及個體層次的審計人員個人因素，並未探討與組別有關的因素，此亦為本論文研究限制之一。

### 第五節 未來研究建議

本論文對後續研究建議，可由下列幾點來說明：

#### (1) 小型會計師事務所知識分享情形

因本論文係以所內總人數做為選樣的標準，所選樣的會計師事務所多為中型以上，故研究結論難以一般化至小型會計師事務所或獨資會計師事務所，未來研究可探討在小型或獨資會計師事務所的知識分享程度與因素。

#### (2) 不同專精產業會計師知識分享情形

本論文係探究會計師事務所整所的知識分享，而會計師為高度專業的人士，其專精的產業各有不同，例如銀行業、保險業、營造業等，未來研究可探討各專精領域的會計師及其成員，其知識分享程度與影響因素有何不同。

#### (3) 以組別或分所別分析

國內的聯合會計師事務所多經由合併而成長，但在合併後，其業務的運作方式有些並未整合，仍各行其事，曾任四大會計師事務所所長的賴春田（2000）指出，會計師事務所的組織可視為以組別為基礎的審計單位的結合，審計工作、審計客戶以及合約的執行多以組別為單位。因此，雖屬同一家會計師事務所，不同地區的分所，甚至同一會計師事務所內不同組別，其知識分享程度與知識分享影響因素，亦有可能不同。未來研究可探討同一會計師事務所內，不同分所或不同組別，其知識分享情形以及影響知識分享的因素是否有所不同。

#### (4) 多面向探討

本論文研究會計師事務所及審計人員知識分享影響因素，並將審計人員分

成管理階層與非管理階層，分別探究其知識分享影響因素。未來研究可再以更多面向探討，例如分成大型會計師事務所與非大型會計師事務所、查核公開發行公司與未查核公開發行公司之會計師事務所、有分所與無分所之會計師事務所、不同性別之審計人員、不同職位之審計人員、不同教育程度之審計人員，其知識分享影響因素有何異同，以增進我們對會計師業知識分享的瞭解。

#### (5) 非審計服務的知識分享

本論文的知識分享程度與影響因素，係以審計部門成員為研究主體，未來研究可以會計師事務所的非審計服務，例如稅務規劃、行政救濟、管理諮詢等，研究其知識分享情形。

#### (6) 考量納入不同的影響因素

本論文之知識分享影響因素，係由會計師事務所產業特徵著手推演，依 Chow, Ho and Vera-Munoz (2008) 的訪談資料，促進或阻礙審計人員知識分享的因素尚有客戶因素、期限完成壓力、會計師輪調等因素，未來研究可考慮納入這些因素，檢視其如何影響知識分享。

## 參考文獻

- 王奕偉，2007，以計劃行為理論探討大型會計師事務所審計人員之知識分享行為  
-團隊氣候及領導風格為外生變數，淡江大學會計研究所碩士論文。
- 尹哲庸，1998，技術環境,組織特質與企業人力資源管理策略關係之研究，輔仁  
大學管理學研究所碩士論文。
- 尤國任，2007，組織內知識移轉機制與移轉績效-從知識市場之交易成本觀點，  
台灣大學資訊管理研究所博士論文。
- 吳盛與林東清，2007，以計劃行為理論探討資訊人員的知識分享行為，資訊管理  
學報，14（2）：75-110。
- 林秀芬，2004，管理者與組織因素影響企業導入知識分享意願之研究，台灣科技  
大學資訊管理研究所博士論文。
- 林育理，2005，組織知識活動氣候對員工知識活動行為影響之研究：一個跨層次  
模式的驗證，元智大學管理研究所博士論文。
- 林能白與丘宏昌，1999，服務品質之研究-服務人員人格特質之影響分析與應用，  
管理學報，16（2）：175-200。
- 林新沛，2005，標準化迴歸係數的正確解釋，中山管理評論，13（2）：533-548。
- 林鈺夢與彭台光，2006，多層次管理研究：分析層次的概念、理論和方法，管理  
學報，23（6）：649-675。
- 林鈺夢、蕭淑月與何慧清，2005，社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享  
行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點，人力  
資源管理學報，5（1）：77-110。
- 周玲臺與張謙恆，2008，安侯建業（KPMG Taiwan）：全球化下之管理變革（A）  
(B)，台北：台灣管理個案中心。
- 邱皓政，2000，量化研究與統計分析，台北：五南圖書出版公司。
- 邱雅萍、郭美資與莊文隆，2006，組織內知識分享意願影響因素之研究-以高中

- 職導師為例，企業管理學報，69：97-134。
- 洪新原、陳鴻基與葉景琳，2006，創意支援系統提昇使用者創造力之研究：自我效能理論之解釋與實證，資訊管理學報，13（4）：1-26。
- 胡夢蕾，2007，國際觀光旅館員工的知識分享意願與服務創新表現知覺間關係之研究-以團隊文化為調節變項，台灣師範大學人類發展與家庭研究所博士論文。
- 張文瀅、周玲臺與林修歲，2001，審計品質對維持前期盈餘績效公司盈餘管理影響之研究，證券市場發展季刊，13（2）：31-70。
- 張展嘉、丘宏昌、耿念豫與周思好，2008，知識分享行為之研究-以部落格（論壇）使用者其知識分享意願為例，電子商務學報，14（4）：885-908。
- 張耀宗，2005，領導行為與集體效能對知識創造團隊學習影響之研究-以知識分享與團隊認同為中介變項，雲林科技大學管理研究所博士論文。
- 陳建志、陳鴻基與曹承璉，2006，知識工作者任務與知識管理系統之適配模式，資訊管理學報，13（專刊）：41-65。
- 陳秋美、林東清與邱淑玲，2008，關係模式對於知識分享的影響-以資訊系統專案團隊為實證研究的對象，資訊管理學報，15（4）：227-254。
- 傅振瑞，2004，組織內資訊人員知識分享態度之研究-多層次分析模型方法，中央大學資訊管理研究所博士論文。
- 黃家齊與許雅婷，2006，團隊成員人格特質對知識分享及創新機效之影響-個人與團隊層次的分析，管理學報，23（2）：149-170。
- 黃家齊與黃荷婷，2006，團隊成員目標導向對於自我與集體效能及創新之影響-一個多層次研究，管理學報，23（3）：327-346。
- 楊炎杰與官月綬，2006，客戶重要性與非審計服務是否影響審計品質？Enron 後的觀察，會計評論，43：27-61。
- 溫福興，2006，階層線性模式：理論方法與應用，台北：雙葉書廊。
- 葉倩亨，2004，國民中學教師人情特質、人際情感、組織文化與知識分享關係之

研究，政治大學教育研究所博士論文。

蔡政安與溫福興，2008，關係鑲嵌性與子公司劇變型的興業行為間關係實證研究  
-使用階層線性模式以降低共同方法所產生的變異，*管理學報*，25（6）：  
615-634。

劉子鍵與林原宏，1997，階層線性模式之理論與應用：以「影響自然科成績之因  
素的研究」為分析實例，*教育與心理研究*，20：1-22。

劉京偉譯，勤業管理顧問公司著，2000，*知識管理的第一本書*，台北：商周。  
賴春田，2000，會計師的業務、責任及會計師事務所組織的演變，*台灣大學會計  
研究所碩士論文*。

鍾媚芳與陳雪如，2008，會計師事務所組織文化對知識分享之探討，*會計與財金  
研究*，1（1）：45-59。

韓志翔、江旭新與楊敦程，2009，高承諾人力資源管理、知覺組織支持、信任與  
知識分享之關係探討：跨層次的分析，*管理評論*，28（1）：25-44。

Andrews, K. M., and B. L. Delahay. 2000. Influences on knowledge processes in  
organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management Studies*  
37: 797-810.

Argote, L., and P. Ingram. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive  
advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82:  
150-169.

Ashbaugh, H., R. LaFond, and B. Mayhew. 2003. Do non-audit services compromise  
auditor independence? Further evidence. *The Accounting Review* 78: 611-639.

Badaracco, J. L. Jr. 1991. *The Knowledge Link: How Firms Compete Through  
Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ:  
Prentice Hall.

- Batson, C. D., and L. L. Shaw. 1991. Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry* 2: 107-122.
- Beccerra, M., and A. K. Gupta. 1999. Trust within the organization: Integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics. *Public Administration Quarterly* 23: 177-203.
- Berman, J., R. D. Costigan, and S. S. Ilter. 1998. A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Management Issues* 10: 303-317.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29: 87-111.
- Bock, G. W., and Y. G. Kim. 2002. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal* 15: 14-21.
- Boer, N. I., J. B. Peter, and K. Kuldeep. 2004. The Implications of different models of social relations for understanding knowledge sharing. *Journal of Personality and Social Psychology* 80: 959-971.
- Bordia, P., B. E. Irmer, and D. Abusah. 2006. Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15: 262-280.
- Brown, A., and K. Starkey. 1994. The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies* 31: 807-828.
- Cabrera, A., and E. F. Cabrera. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization*

*Studies* 23: 687–710.

Cabrera, A., and E. F. Cabrera. 2005. Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management* 16: 720-735.

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

Cellar, D. F., M. L. Miller, D. D. Doverspike, and J. D. Klawsky. 1996. Comparison of factor structures and criterion-related validity coefficient for 2 measures of personality based on the 5-factor model. *Journal of Applied Psychology* 81: 694-704.

Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology* 83: 234-246.

Chang, R. D., K. T. Wunn, and Y. C. Tseng. 2003. A study of the relationships between career orientation, achievement motivation, job satisfaction, and intention to stay for auditors: Using big CPA firms as an example. *Journal of Business and Economics Research* 1: 117-128.

Chen, L. Y., and F. B. Barnes. 2006. Leadership behavior and knowledge sharing in professional service firms engaged in strategic alliances. *The Journal of applied Management and Entrepreneurship* 11: 51-69.

Chenhall, R., and L. S. Kim. 2003. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Research* 15: 117-143.

Cho, N., G. Z. Li, and C. J. Su. 2007. An empirical study on the effect of individual factors on knowledge sharing by knowledge type. *Journal of Global Business and Technology* 3: 1-15.

- Chow, C. W., J. L. Ho, and S. C. Vera-Munoz. 2008. Exploring the extent and determinants of knowledge sharing in audit engagements. *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics* 15: 141-160.
- Chung, H., and S. Kallapur. 2003. Client importance, nonaudit services, and abnormal accruals. *The Accounting Review* 78: 931-955.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2<sup>nd</sup> edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Connelly, C. E., and E. K. Kelloway. 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organization Development Journal* 24: 294-301.
- Connolly, T., and B. K. Thorn. 1990. Discretionary databases: Theory, data, and implications. In *Organizations and Communication Technology*. J. Fulk and C. Steinfield (Eds.), Sage Publications, Newbury Park, CA: 219-233.
- Constant, D. S., S. Kiesler, and L. Sproull. 1994. What's mine is ours, or it is? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research* 5: 400-421.
- Constant, D. S., L. Sproull, and S. Kiesler. 1996. The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science* 7: 119-135.
- Costa, P. T., and R. R. McCrae. 1985. *The NEO-PI Personality Inventory and New Five-Factor Inventory: Professional Manual*. Florida: Psychological Assessment Resources.
- Cyert, R., and J. March. 1992. *A Behavioral Theory of the Firm*. 2<sup>nd</sup> edition. Oxford: Blackwell.
- Davenport, T. H., W. De Long, and M. C. Beers. 1998. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review* 39: 43–57.

- Davenport, T. H., and L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dechow, P. M., R. G. Sloan, and A. P. Sweeney. 1995. Detecting earnings management. *The Accounting Review* 70: 193-225.
- DeFond, M. L., and J. Jiambalvo. 1994. Debt covenant violation and manipulation of accruals. *Journal of Accounting and Economics* 17: 145-176.
- Dillman, D. A. 2000. *Mail and Internet Surveys*. New York: John Wiley and Sons.
- Dixon, N. 2000. *Common Knowledge: How Company Thrive by Sharing What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1992. The new society of organizations. *Harvard Business Review* 70: 95-104.
- Dunn, P., and R. J. Baker. 2003. *The Firm of the Future-A Guide for Accountants, Lawyers, and Other Professional Services*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Dyer, J. H., and K. Nobeoka. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21: 345-367.
- Edvinsson, L., and M. S. Malone. 1997. Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. *Research Technology Management* 40: 59-60.
- Emory, C. W., and D. R. Cooper. 1991. *Business Research Methods*. Boston, MA: Irwin.
- Faraj, S., and M. M. Wasko. 2002. The web of knowledge: An investigation of self-organizing communities of practice on the net. Working paper, University of Maryland.
- Frankel, R., M. Johnson, and K. Nelson. 2002. The relation between auditors' fees for non-audit services and earnings quality. *The Accounting Review* 77: 71-105.

- Fukuyama, F. 1995. Social capital and the global economy. *Foreign Affairs* 74: 89-103.
- Garavelli, C., M. Gorgoglione, and B. Scozzi. 2004. Knowledge management strategy and organization: A perspective of analysis. *Knowledge and Process Management* 11: 273-282.
- Gavin, M. B., and D. A. Hofmann. 2002. Using hierarchical linear modeling to investigate the moderating influence of leadership climate. *Leadership Quarterly* 13: 15-33.
- Goldberg, L. R. 1992. The development of markers of the big five factor structure. *Psychological Assessment* 4: 26-34.
- Graen, G., and R. C. Liden. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage of leadership. *Academy of Management Journal* 23: 451-465.
- Greengard, S. 1998. Storing, shaping and sharing collective wisdom. *Workforce* 77: 82-88.
- Griffith, T. L., J. E. Sawyer, and M. A. Neale. 2003. Virtualness and knowledge in teams: Management the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly* 27: 265-287.
- Gruenfeld , D. H., E. A. Mannix, K. Y. Williams, and M. A. Neale. 1996. Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67: 1-15.
- Guzzo, R. A., and G. P. Shea. 1992. Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 3: 269-313.
- Hair, J. F. J. R., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. 4<sup>th</sup> edition. NJ: Prentice-Hall.

- Head, B. 2001. Creating a web of collective wisdom. *Australian Financial Review* Special report: 1-2.
- Hedlund, G. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal* 15: 73-90.
- Hellstrom, T., P. Kemlin, and U. Malmquist. 2000. Knowledge and competence management at Ericsson: Decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management* 4: 99-108.
- Hendriks, P. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6: 91-100.
- Hislop, D. 2002. Mission impossible: Communicating and sharing knowledge via information technology. *Journal of Information Technology* 17: 165-177.
- Hitt, M. A., L. Bierman, K. Shimizu, and R. Kochhar. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal* 44: 13-28.
- Hoffman, M. L. 1981. Is altruism part of human nature? *Journal of Personality and Social Psychology* 40: 121-137.
- Hofmann, D. A. 1997. An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management* 23: 723-744.
- Holmes, S. M., and S. Marsden. 1996. An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms. *Accounting Horizons* 10: 26-53.
- Hsu, C. L., and C. C. Lin. 2008. Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information and Management* 45: 65-74.
- Huber, G. P. 2001. Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information*

*Systems* 10: 72-79.

- Husted, K., and S. Michailova. 2002. Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics* 31: 60-73.
- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review* 2: 337-359.
- Irmer, B., P. Bordia, and D. Abusah. 2002. Evaluation apprehension and perceived benefit in interpersonal and database knowledge sharing. *2002 Academy of Management Annual Conference*, B1-B6.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf. 1993. Rwg: An assessment of within-group rater agreement. *Journal of Applied Psychology* 78: 306-309.
- Johanson, J., and L.-G. Mattsson. 1987. Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization* 17: 34-48.
- Jones, C., W. S. Hesterly, and S. P. Borgatti. 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22: 911-945.
- Judge, T. A., C. Higgins, C. Thoresen, and M. R. Barrick. 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52: 621-652.
- Kalbers, L. P., and W. J. Cenker. 2008. The impact of exercised responsibility, experience, autonomy, and role ambiguity on job performance in public accounting. *Journal of Managerial Issues* 20: 327-347.
- Kankanhalli, A., B. Tan, and K. K. Wei. 2005. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 29: 113-143.
- Khandelwal, V. K., and P. Gottschalk. 2003. Information technology support for

- interorganizational knowledge transfer: An empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal* 16: 14-23.
- Kiggundu, M. N. 1983. Task interdependence and job design: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 31: 145-172.
- Kim, S., and H. Lee. 2006. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge sharing capabilities. *Public Administration Review* 66: 370-385.
- Klein, K. J., and S. W. Kozlowski. 2000. From micro to meso: Critical step in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods* 3, 211-236.
- Koudsi, S. 2000. Actually, it is like brain surgery. *Fortune* 141: 233-235.
- Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review* 71: 54-63.
- KPMG. 2000. *Knowledge Management Research Report*. New York: KPMG consulting reports.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Science* 21: 14-37.
- Lee, J. N. 2001. The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information and Management* 38: 323-335.
- Liebowitz, J., and Y. Chen. 2001. Developing knowledge-sharing proficiencies. *Knowledge Management Review* 3: 12-15.
- Lu, L., K. Leung, and P. T. Koch. 2006. Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review* 2: 15-41.
- Marchant, G., J. Robinson, U. Anderson, and M. Schadewald. 1991. Analogical

- transfer and expertise in legal reasoning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 48: 272-290.
- Matsuo, M., and M. Easterby-Smith. 2008. Beyond the knowledge sharing dilemma: The role of customization. *Journal of Knowledge Management* 12: 30-43.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman. 1995. An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20: 709-734.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38: 24-59.
- McDaniel, L. S. 1990. The effect of time pressure and audit program structure on audit performance. *Journal of Accounting Research* 29: 267-285.
- McDermotl, R., and C. O'Dell. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5: 76-85.
- Miles, R. E., and C. C. Snow. 1992. Causes of failure in network organizations. *California Management Review* 34: 53-72.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morris, T., and L. Empson. 1998. Organization and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society* 23: 609-624.
- Nahapiet, J., and S. Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review* 23: 242-266.
- Nonaka, I. 1994. Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* 5: 14-37.
- Nonaka, I., and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford

University Press.

- Norman, W. T. 1963. Towards an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 66: 574-583.
- Nunnally, J. C., and I. H. Berstein. 1994. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oriiowski, W. J. 1993. Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. *Information Society* 9: 237-251.
- Penley, L. E., and B. Hawkins. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal* 28: 309-326.
- Polanyi, M. 1967. *The Tacit Dimension*. New York: M. E. Sharp Inc.
- Politis, J. D. 2003. The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management* 7: 55-66.
- Powell, W. W. 1990. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336.
- Powell, W. W., K. W. Koput, and L. Smith-Doerr. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41: 116-145.
- Pratt, J., and P. Beaulieu. 1992. Organizational culture in public accounting: Size, technology, rank, and functional area. *Accounting, Organizations and Society* 17: 667-684.
- Raudenbush, S. W., and A. S. Bryk. 2002. *Hierarchical Linear Models in Social and Behavioral Research: Application and Data Analysis Methods*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Roberts, J. 2000. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management* 12: 429-443.
- Robertson, M., and G. O'Malley. 2000. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training* 24: 241-253.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23: 393-404.
- Salgado, J. F. 1997. The 5-factor model of personality and job-performance in the European-Community. *Journal of Applied Psychology* 82: 30-43.
- Saucier, G. 1994. Mini-markers: A brief version of Goldberg unipolar Big-5 markers. *Journal of Personality Assessment* 63: 506-516.
- Schunk, D. H. 1990. Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning. *Educational Psychologist* 25: 1-86.
- Senge, P. 1997. Sharing knowledge. *Executive Excellence* 14: 17-18.
- Shumaker, S., and A. Brownel. 1984. Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues* 40: 11-36.
- Smith, D. H. 1981. Altruism, volunteers, and volunteerism. *Journal of Voluntary Action Research* 10: 21-36.
- Standing, C., and S. Benson. 2000. Irradiating intranet knowledge: The role of the interface. *Journal of Knowledge Management* 4: 244-251.
- Starbuck, W. H. 1992. Learning by knowledge-intensive firms. *The Journal of Management Studies* 29: 713-740.
- Stauffer, D. 1999. Why people hoard knowledge. *Across the Board* 36: 16-31.
- Subramanyam, K. R. 1996. The pricing of discretionary accruals. *Journal of*

- Accounting and Economics* 22: 249-281.
- Swart, J., and N. Kinnie. 2003. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal* 13: 60-75.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7: 37-51.
- Van den Hooff, B., and J. A. de Ridder. 2004. Knowledge sharing in context: The influence of organizational, commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8: 117-130.
- Vera-Munoz, S. C., J. L. Ho, and C. W. Chow. 2006. Enhancing knowledge sharing in public accounting firms. *Accounting Horizons* 20: 133-155.
- Vries, R. E., B. Van den Hooff, and J. A. de Ridder. 2006. Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research* 33: 115-135.
- Wagner, B. A. 2003. Learning and knowledge transfer in partnering: An empirical case study. *Journal of Knowledge Management* 7: 97-133.
- Wasko, M. M., and S. Faraj. 2000. It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems* 9: 155-173.
- Wasko, M. M., and S. Faraj. 2005. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly* 29: 35-57.
- Weiss, L. 1999. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Organization Development Journal* 17: 61-77.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and J. M. Werner. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* 23: 513-530.

- Wiig, K. M. 2002. Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management* 6: 224-236.
- Williamson, O. E., and R. Craswell. 1993. Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics* 36: 453-486.
- Wolfe, C., and T. Loraas. 2008. Knowledge sharing: The effects of incentives, environment and person. *Journal of Information Systems* 22: 53-76.
- Wong, C. S., and M. A. Campion. 1991. Development and test of a task level model of motivational job design. *Journal of Applied Psychology* 76: 825-837.
- Yukl, G. A. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone. 1998. The strategic value of buyer-supplier relationships. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34: 20-26.



## 附錄：問卷內容

### 會計師事務所問卷調查表

敬啟者：

您好！這是一份學術性的研究問卷，目的在探討會計師事務所的知識分享。本問卷分成四個部分，填答時間約十分鐘，煩請您撥冗回答，叨擾之處，尚請見諒！

知識分享係指會計師事務所審計部門成員將所擁有的查核相關知識直接擴散至組織內其他成員的行為，例如教導、溝通、分享等，或間接擴散，諸如建立文件、資料庫等。請您就自己的經驗或觀察（依題意而定）作答，您所填的各項資料，僅供學術研究分析之用，保證不移作其他用途，且亦不會洩漏或揭露個別資料，請您放心據實填寫。

回答完成後，請將問卷交由我們委託的聯絡人代為收回，此外，隨卷附送超商禮券一張，聊表謝意，非常感謝您的幫忙！！順頌

商祺

台灣大學會計研究所教授 杜榮瑞

敬上

台灣大學會計研究所博士候選人 林靖傑  
聯絡電話：0930830354

## 【第一部分】

此部分計有兩大題，請依題意以您個人經驗或對貴事務所的觀察，評估對各題陳述的同意程度，回答以「1」表示非常不同意，以「5」表示非常同意。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
第一題：下列題項請依題意以您個人經驗回答。					
1 我常常提供工作經驗和心得與其他同事分享	1	2	3	4	5
2 當我學到新的專業知識，會教導其他同事	1	2	3	4	5
3 我會與本事務所內其他同事合作或溝通，以分享知識或資訊	1	2	3	4	5
4 我會保留自己的工作經驗，從不輕易拿出來讓別人享用	1	2	3	4	5
5 我會利用本事務所現有的資訊技術，把自己的知識提供出來	1	2	3	4	5
6 只要本事務所其他同事需要，我總是知無不言，言無不盡	1	2	3	4	5
第二題：下列題項請依題意以您對貴事務所的觀察回答。					
1 本事務所的同事會與其他同事分享工作經驗和心得	1	2	3	4	5
2 本事務所的同事學到新的專業知識，會教導其他同事	1	2	3	4	5
3 本事務所的同事間會合作或溝通，以分享知識或資訊	1	2	3	4	5
4 本事務所的同事會保留自己的工作經驗，不輕易拿出來分享	1	2	3	4	5
5 本事務所的同事會利用本事務所現有資訊技術，把知識提供出來	1	2	3	4	5
6 只要本事務所其他同事需要，同事間總是知無不言，言無不盡	1	2	3	4	5
7 在本事務所能夠隨時取得重要的專業知識	1	2	3	4	5
8 員工在其工作領域內常常收到本事務所傳送來重要的專業知識	1	2	3	4	5
9 相較於同業，本事務所的查核效率較高	1	2	3	4	5
10 相較於同業，本事務所的服務品質較高	1	2	3	4	5
11 相較於同業，本事務所查核技術的創新頻率較高	1	2	3	4	5

## 【第二部分】

下列各大題請依您個人經驗，評估對各題陳述的同意程度，回答以「1」表示非常不同意，以「5」表示非常同意。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
<b>請依您個人經驗回答！謝謝！</b>					
<b>聲望</b>					
1 分享知識對我在本事務所的職業生涯是有助益的	1	2	3	4	5
2 分享知識有助於我在本事務所的形象	1	2	3	4	5
3 分享知識會增加同事對我的認同	1	2	3	4	5
4 分享知識會使上司欣賞我	1	2	3	4	5
<b>自我效能</b>					
1 我認為分享給同事的知識將對他們非常有用	1	2	3	4	5
2 我的知識有限，即使轉化成本事務所的知識，也不會造成什麼影響	1	2	3	4	5
3 我認為分享知識將會改進本事務所的工作流程	1	2	3	4	5
4 我認為分享知識會提高本事務所的生產力	1	2	3	4	5
<b>私欲</b>					
不管是否把自己的知識與大家分享，同事們都願意傳授其工作技能，因此我不需要拿出自己的知識來和別人分享	1	2	3	4	5
2 我如果不把自己的知識公諸於眾，又能從同事那裡學到新知識，將是明智之舉	1	2	3	4	5
3 我認為分享知識會使我減低在本事務所獨一無二的價值	1	2	3	4	5
4 我認為分享知識會使我在同事中脫穎而出的機會減少	1	2	3	4	5
<b>利他主義</b>					
1 我喜歡幫助他人	1	2	3	4	5
2 我認為將經驗或知識分享他人，有助於他人解決問題	1	2	3	4	5
<b>經驗開放性</b>					
1 我是有創造力的	1	2	3	4	5
2 我是富想像力的	1	2	3	4	5
3 我是富哲理的	1	2	3	4	5

4 我是聰明的

1 2 3 4 5

互惠

1 當我分享知識時，我相信也會獲得他人的分享	1	2	3	4	5
2 當我分享知識時，我預期當有需要時，別人也會回應我	1	2	3	4	5
3 當我分享知識時，我相信我所需要的知識在未來也會獲得回答	1	2	3	4	5
4 我的同事是否相同地分享知識給我是很重要的	1	2	3	4	5



## 【第三部分】

下列各大題請依您對**貴事務所的觀察**，評估對各題陳述的同意程度，回答以「1」表示非常不同意，以「5」表示非常同意。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
<b>請依您對<b>貴事務所的觀察</b>回答！謝謝！</b>					
<b>信任</b>					
1 本事務所的同事間能無顧慮地分享想法、感受和希望	1	2	3	4	5
2 本事務所的同事間能無顧慮地談論在工作中遇到的困難，並且彼此間願意傾聽	1	2	3	4	5
3 若有同事離職，本事務所的其他同事會感到若有所失 若其他同事有工作上的問題，本事務所的同事會提供	1	2	3	4	5
4 建議並表示關心	1	2	3	4	5
<b>主管支持</b>					
1 本事務所的主管總是以身作則，帶頭把自己的知識傳授大家	1	2	3	4	5
2 本事務所的主管允許下屬把知識分享給其他同事，儘管這樣可能會影響到現在的工作進程	1	2	3	4	5
3 本事務所的主管告訴下屬如何將自己的知識拿到事務所中分享	1	2	3	4	5
4 本事務所的主管鼓勵大家為事務所提供有用的資訊和知識	1	2	3	4	5
<b>離職率</b>					
1 相對於同業而言，本事務所的離職率較高	1	2	3	4	5
<b>組織網絡</b>					
1 國外會計師事務所經常提供本事務所查核案例	1	2	3	4	5
2 國外會計師事務所要求本事務所建立查核案例之資料庫	1	2	3	4	5
3 國外會計師事務所經常提供本事務所所需的相關會計審計知識	1	2	3	4	5
<b>績效評估</b>					
1 本事務所在決定升遷時會考慮員工參與知識分享的表現	1	2	3	4	5
2 本事務所對員工主動進行的交流學習給予相對應的獎勵或加薪	1	2	3	4	5

本事務所對保留自己知識不拿出來分享的員工有相應的懲罰措施	1	2	3	4	5
本事務所員工若能分享知識，則會被指派到比較好的工作	1	2	3	4	5



#### 【第四部分：填答人員基本資料】

一、性別：1. 男      2. 女

二、學歷：1. 專科      2. 大學      3. 研究所

三、從事審計服務之年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

四、任職本事務所的年資：\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月

五、目前在會計師事務所的職位：

1. 合夥人    2. 協理或資深經理    3. 經理或副理  
4. 領組        5. 審計員                  6. 其他\_\_\_\_\_

六、貴事務所是否查核公开发行以上的公司：1. 是      2. 否

七、貴事務所是否提供非審計服務，例如管理顧問、記帳服務、精算服務、稅務  
救濟、租稅規劃等：1. 是      2. 否

問卷至此結束，請再一次檢查是否有題目遺漏。  
衷心感謝您的幫忙！！

