

# 环境压力下知识管理战略对组织绩效的影响

杜维<sup>1,2</sup>, 司有和<sup>2</sup>, 温平川<sup>1</sup>

(1. 重庆邮电大学 经济管理学院, 重庆 400065; 2. 重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400030)

**摘要:**探讨了环境压力、知识管理战略与组织结构之间的关系, 构建了3个变量的整合模型, 并以我国东部、中部、西部的397家企业为样本对模型进行了实证检验。研究发现, 环境压力对知识管理战略有正向的影响, 知识管理战略对组织绩效也有促进作用; 同时, 环境压力虽然对组织绩效的直接影响为负, 但企业可通过采用知识管理战略使环境压力对企业绩效产生正向影响, 从而促使组织绩效的提高。

**关键词:**知识管理战略; 环境压力; 组织绩效

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2010)10-0111-06

## 0 引言

随着经济国际化与市场全球化的不断推进, 新技术和新产品开发速度的提高, 电子信息、通信、交通行业的高速发展, 使企业的竞争环境日益复杂。面对如此巨大的外部压力, 越来越多的企业认识到, 继续采用传统的经营模式、经营战略已经很难为企业带来竞争优势。在知识经济时代, 企业必须采取一系列措施对企业内部的知识进行行之有效的管理, 不断加强企业的创新能力, 才能更好面对动荡与竞争的环境, 在市场竞争中站稳脚跟。因此知识管理作为企业管理中的一个重要环节, 被越来越多的企业应用到日常的管理过程当中<sup>[1,2]</sup>。企业知识管理的方式和方法越来越成为衡量一个现代企业管理水平高低的重要标准, 和企业生存与发展的必要条件。许多公司将“知识管理”视为与财务、生产同等重要的工作, 致力于知识的有效获取、创造及转移, 知识管理战略也迅速成为学术界和企业界关注的热点。

国外学者对知识管理战略进行了一定的研究<sup>[1-3]</sup>, 虽然这些研究的结论大都发现企业采用知识管理战略会促进企业的绩效, 但这些研究多从定性层面进行分析, 缺乏实证基础。我国企业处于特殊转型经济的背景下, 与国外企业所处的环境有很大的不同, 因此, 我国企业的自身特点决定了知识管理战略的研究需要对中国情景下的数据进行实证。其次, 我国企业面临着来自国内、国外的竞争, 企业的外部环境越来越复杂。而这种复杂的环境是否是企业采取知识管理战略的一个推动因素, 学术界尚无人研究。

本文拟以我国东部、中部、西部的企业为调查对象,

对外部环境压力是否促进了企业对知识管理战略的采用, 采用知识管理战略是否促进了企业绩效的增长进行实证研究。以期弥补相关研究的不足, 进一步完善相关理论, 为我国企业实践提供指导。

## 1 理论基础与研究假设

### 1.1 知识管理战略与企业绩效

学者对知识管理战略的研究最早可以追溯到 Polanyi<sup>[4]</sup>的研究, 他将知识分为“显性知识”(Explicit)和“隐性知识”(Tacit)。之后大量的学者对知识管理战略进行了研究, Bierly 和 Chakrabarti<sup>[6]</sup>根据组织学习的知识来源和学习新知识的速度, 把知识管理战略分为内部学习(Internal learning)和外部学习(External learning); Zack<sup>[1]</sup>根据企业对知识的使用情况把知识管理战略分为知识创造(Exploration)和知识利用(Exploitation); Hansen 等<sup>[2]</sup>认为知识管理战略主要分为编码化战略(Codification)和个人化战略(Personalization)两种。

企业知识的来源存在于内部和外部。企业内部的知识存在于员工的头脑里, 嵌入在员工的日常行为、管理流程中, 储存在企业的数据库里。一些企业的知识主要从内部来源获取, 如工友、企业数据库、内部资料。这种倾向于让组织员工在组织内部创造并传递新知识的知识管理战略叫做内部学习战略。采用内部学习战略的企业, 其学习速度很快, 有很强的知识复制能力<sup>[6]</sup>, 这会使企业在竞争中获取优势。

而另一些企业倾向于关注外部, 有意识地进行外部环境扫描, 从外部获取观念、管理措施和行为, 寻求与其它

收稿日期: 2009-05-05

基金项目: 国家自然科学基金项目(70772050); 重庆邮电大学博士启动基金项目(K2010-13)

作者简介: 杜维(1980-), 男, 重庆人, 重庆邮电大学经济管理学院讲师, 重庆大学经济与工商管理学院博士研究生, 研究方向为知识管理; 司有和(1945-), 男, 安徽人, 重庆大学经济与工商管理学院教授、博士生导师, 研究方向为企业信息管理; 温平川(1970-), 男, 重庆人, 重庆邮电大学经济管理学院副教授, 研究方向为企业管理、项目管理。

组织建立合作关系,这些外部的知识来源包括公开发表刊物、大学、政府机构以及专业协会等。这种倾向于通过向外部获取或模仿,从而使知识传递进入组织内部的知识管理战略就是外部学习战略。通过外部学习可以拓宽企业的知识基础,进而增加企业的柔性,这对处于动态环境中的企业是非常重要的<sup>[7]</sup>。采用外部学习战略的企业整合知识的能力很强,向外界学习的能力也很强<sup>[6]</sup>。因此采用外部学习战略,可以通过提高企业知识管理能力为企业创造出竞争优势。

当企业处于一个知识密集程度很高的行业中,并且竞争对手拥有更多的知识时,企业必须提高知识管理的水平才能赶上竞争对手。为了适应行业中知识的迅速变化,企业必须创造更多的知识,在这种情况下,企业为了保住自己在竞争中的位置,就需要采用知识创造战略<sup>[11]</sup>。

当企业所具有的知识资源和能力明显地超过了竞争对手时,企业可以利用自身的知识优势,整合其所处行业或者其它相关行业的知识。这种情况下,企业就可以采用知识利用战略<sup>[11]</sup>。无论企业是采用创造性知识管理战略或是利用性知识管理战略,出发点都是促使企业在知识资源上超过竞争对手,保持企业所拥有的知识资源优势。因此企业根据自身情况和竞争环境,采用知识创造战略或知识利用战略,都会为企业创造出知识资源的优势,进而提高企业的绩效。

编码化战略是指企业把知识从其开发者那里提取出来,详细、规范地纪录在企业内部资料库中,以备在其它的情况下重新使用。采用这种战略可以使员工在不需要与知识开发者联系的情况下,搜寻并获得知识。采用编码化战略的目的是增强企业记录知识的能力,因此这会降低员工通过IT获取和重新使用知识的复杂性。采用这种知识管理战略的企业能通过对知识的重新使用来达到规模优势<sup>[2]</sup>和组织效率<sup>[8]</sup>,进而促进组织绩效的提高。

个人化战略是指企业鼓励员工之间的交流,进而促进隐性知识的产生和扩散,并将其作为主要的知识获取途径。因为隐性知识是无法具体记录、无法具体表达的知识<sup>[9]</sup>,所以采用个人化战略的企业知识资源不易被竞争对手模仿。关注隐性知识采用个人化战略的企业很容易结合自己的能力与经验,在动态的环境中能够获得竞争优势。因此本文提出如下假设拟加以验证:

H1:企业采用知识管理战略对组织绩效有正的影响。

## 1.2 环境压力与知识管理战略

外部环境被广泛认为对企业的知识管理产生影响<sup>[10,11]</sup>,而在外部环境压力中,动态性和竞争性是影响企业知识管理战略的两个重要因素<sup>[12]</sup>。为了应对激烈的市场竞争和动态的环境,企业必须采用合适的知识管理战略<sup>[13]</sup>。

环境的动态性是指环境变化的频率和不稳定的程度。动态的环境表现为技术的改变、消费者偏好的变化、产品需求以及原材料供应上的波动<sup>[14]</sup>。动态的环境会使当前的产品和服务很快过时,使得企业必须研发新的产品和服务<sup>[15]</sup>。因此动态的环境给企业带来了很大的生存压力,企业要想

生存下去,降低产品和服务过时所带来的威胁,就必须从现有的产品、服务和市场出发,进行创新<sup>[14]</sup>。而企业进行创新,就必须合理地管理已有的知识,不论企业的知识来源于内部还是外部,利用已有知识还是创造知识,鼓励员工进行知识交流还是对知识进行规范记录,都有助于形成企业的知识基础,进而为企业创新提供条件。换句话说,在动态的环境下,企业只有通过创新才能生存和发展,而创新会迫使企业采用知识管理战略来合理、科学地管理知识。因此环境动态性对企业的知识管理战略有促进作用。

环境的竞争性是指企业所处的外部环境竞争剧烈的程度<sup>[16]</sup>,它反映出竞争中竞争对手的数量和竞争领域的广度<sup>[17]</sup>。在竞争性很强的环境中,企业与竞争对手之间的产品同质化现象严重,市场上存在大量的模仿产品和服务<sup>[18]</sup>,企业必须加快知识更新、运用的速度。也就是说,竞争性很强的环境会在无形中强迫企业进行新产品、新服务的研发,而要做好研发,企业也就必须采取知识管理战略来管理知识。Gupta和Govindrajan<sup>[19]</sup>认为在当环境竞争性很强的情况下,企业要加强有效的知识扩散就必须提高非正式交流的频率,而这正是知识管理战略所能做到的。因此,在竞争性很强的环境中,企业只有采用合适的知识管理战略才能做到对知识的有效管理,进而在激烈的市场竞争中生存下来。所以环境的竞争性会促进企业知识管理战略的采用。

因此本文提出如下假设拟加以验证:

H2:环境压力对知识管理战略有促进作用。

## 1.3 环境压力与企业绩效

企业在市场上运作,不可避免地会受到外部环境的影响。由于通信技术、电子技术等不断发展,产品的研发速度越来越快,竞争日趋透明化,致使企业所处的环境越来越具有强烈的动态性和竞争性,企业所面临的环境压力也越来越大。

在动态性和竞争性很强的环境中,企业在技术上的进步,很快就会扩散到竞争对手那里,这就迫使企业必须在一个相当长的时期内持续地发布新的产品和服务,甚至不惜挤占自身已有产品和服务的市场份额<sup>[20,21]</sup>。D'Aveni<sup>[20]</sup>还发现,如果企业所处行业环境的动态性和竞争性非常强,就会导致企业间的过度竞争,而这带来的后果就是企业由竞争优势所带来的各种形式的利润难以持续。一些大型企业的规模优势也会受到限制<sup>[11,18]</sup>。同时在这种强大的环境压力下,企业必须持续地监控市场变化,并相应地对产品作出改变<sup>[22]</sup>,这势必会给企业带来巨大的开支,进而挤压企业的利润空间,企业也会长时间地处于一种疲于应付的局面,企业的绩效因而会受到影响。

因此本文提出如下假设拟加以验证:

H3:环境压力对组织绩效有负的影响。

## 2 研究方法

### 2.1 抽取样本

为了验证上述假设,在探索性研究和深度访谈的基础上,本研究采用问卷调研的研究方式。调研分两步进行:

在上海、安徽和重庆(分别代表东、中、西部地区)各选一所重点高校,向在攻读的 EMBA、MBA 的学员以及企业管理人员短训班的学员发放问卷。对于来自同一企业的学员,只请其中一人填写问卷。向北京、江苏、浙江、福建、广东等地与课题组有协作关系的企业,以邮寄或 Email 的方式发放问卷。两种调查方式共发放 900 份问卷,回收 489 份,回收率为 54%。剔除掉填答不全、来自非企业单位和垄断行业的样本后共得到有效问卷 397 份,有效回收率为 44%。对两种方式回收的问卷的关键变量进行比较, t 检验的结果显示,两组问卷之间并不存在显著的差异。

样本中来自上海和其它东部省市的样本占 31%,来自安徽的样本占 31%,而来自重庆的样本占 38%,可见本次研究所抽取的样本在地域分布上比较均匀。来自第二产业的样本占 43.3%,来自第三产业的占 56.7%,表明本次研究所抽取样本的行业分布也是比较均匀的。被调查者中,大部分是企业中、高层管理者(52.9%),绝大部分被调查者工作年限都在 2 年以上(90.2%),这可以保证被调查者对自身的企业有比较深入的了解。受调查的企业大都持续经营了 6 年以上(84.7%),表明本次研究的样本企业经营持续性较好,在其自身所处的行业中,有较强的代表性。综上所述,本次研究问卷的真实性和可靠性有很好的保证。

## 2.2 测量方法

本次研究在环境压力及组织绩效的操作性定义和测量上,采用或参考了国外文献的成熟量表。知识管理战略这个潜变量采用了国外期刊的操作性定义,但由于缺乏适合本次研究理论框架的量表,因此我们在借鉴国外文献的基础上,开发了知识管理战略的量表。根据 Hansen, Zack 和 Bierly 等<sup>[1,2,5]</sup>的研究,本文把“编码化”、“个人化”、“知识创造”、“知识利用”、“内部学习”和“外部学习”这 6 种战略作为知识管理战略这个潜变量的 6 个维度,再通过文献研究找出这 6 个方面的条目。量表初步完成后,首先请两位相关领域的专家审阅,根据所反馈的意见对量表进行修改,然后我们邀请了两位企业经理进行访谈,根据他们的意见,修改了一些题项的表达方式,并把一些含义比较晦涩的题项删除。经过专家意见、个案访谈、预测试和小样本调查,问卷最终被修订为如下:知识管理战略下包含 6 个维度,每个维度下有 4 个题项,总共 24 个题项。环境压力采用了 Jansen 等<sup>[14]</sup>的量表,修订后,包括动态性 4 个题项和竞争性 4 个题项;组织绩效参照 Tsui 等<sup>[2,3]</sup>的量表,包含两个维度,共 5 个题项。本次研究所有量表均采用 Likert 5 分量表。

## 2.3 样本的信度与效度

本次研究采用 Cronbach's  $\alpha$  系数来检验变量的信度,如表 1 所示。各变量及维度的 Cronbach's  $\alpha$  值都在可接受范围,可以看出本次研究所用量表具有较好的信度。

在效度上,本次研究除知识管理战略以外的其它量表均选自己已有英文文献,大量的学者采用了这些量表来对变量进行测量和验证。而知识管理战略量表的开发如前所

述,初步量表形成后,经过了两位相关领域教授和两位企业高级管理人员的评阅,因此本次研究所采用的量表能够符合内容效度的要求。本研究以验证性因子分析来检验量表的建构效度,各项指标如表 2 所示,可见各指标均达到较好的效度水平。

表 1 各变量及维度的 Cronbach's  $\alpha$  系数

变量或维度	Cronbach's $\alpha$	变量或维度	Cronbach's $\alpha$
知识管理战略	0.90	环境压力	0.89
编码化	0.77	动态性	0.85
个人化	0.71	竞争性	0.85
知识创造	0.81	组织绩效	0.82
知识利用	0.87	短期绩效	0.88
内部学习	0.69	增长绩效	0.80
外部学习	0.69		

表 2 各变量验证性因子分析拟合指标

	知识管理战略	环境压力	组织绩效
GFI	0.88	0.98	0.99
NNFI	0.96	0.99	0.98
CFI	0.96	1.00	0.99
SRMR	0.058	0.027	0.02
RMSEA	0.064	0.042	0.064
$\chi^2$	$\chi^2(237)=618.97$	$\chi^2(19)=32.23$	$\chi^2(4)=10.51$

## 3 实证结果

本次研究所收集样本中各个变量的信度、内容效度、建构效度都达到了可以接受的水平,所以以单一测量指标取代多重测量指标是可行的。因此本文在知识管理战略、环境压力、组织绩效的测量方法上,对各维度下的题项得分加总再取均值,并以此作为该维度的得分,再由维度构成变量的多重测量指标。经过缩减测量指标数量后,采用结构方程模型(SEM)来分析变量间的相互影响关系。本文的理论模型如图 1 所示,潜变量用椭圆表示,各维度用矩形表示。

模型的基本拟合情况如表 3 所示。下面将从基本拟合标准、整体模型拟合度以及模型内在结构拟合度 3 个方面对模型的拟合度进行评价。

(1)基本拟合标准。模型中测量指标的因子载荷应该在 0.5~0.95 之间,并且达到显著水平。否则被认为有可能出现模式误差、辨认问题或输入误差等情况。由表 3 可知,模型完全符合基本拟合标准。

(2)整体模型拟合度。该指标用于检验理论模型与观测数据的拟合程度。本文从绝对拟合度指标、简约拟合度指标和增量拟合度指标来评价模型。绝对拟合度指标: $\chi^2=70.57$ ,  $df=32$ ,  $GFI=0.92$ ,  $SRMR=0.039$ ,  $RMSEA=0.055$ ,可见各指标都达到了可接受范围,表明样本数据与模型有很好的拟合;简约拟合度指标: $PNFI=0.68$ ,  $PGFI=0.56$ ,完全符合标准,反映出该模型比较简约;增量拟合度指标: $NNFI=0.97$ ,  $NFI=0.96$ ,  $CFI=0.98$ , 3 个指标都达到了标准,说明本文的结构方程模型具有不错的拟合程度。整体而言,综合各项指标的判断,本文理论模型的整体模型拟合度非常好。

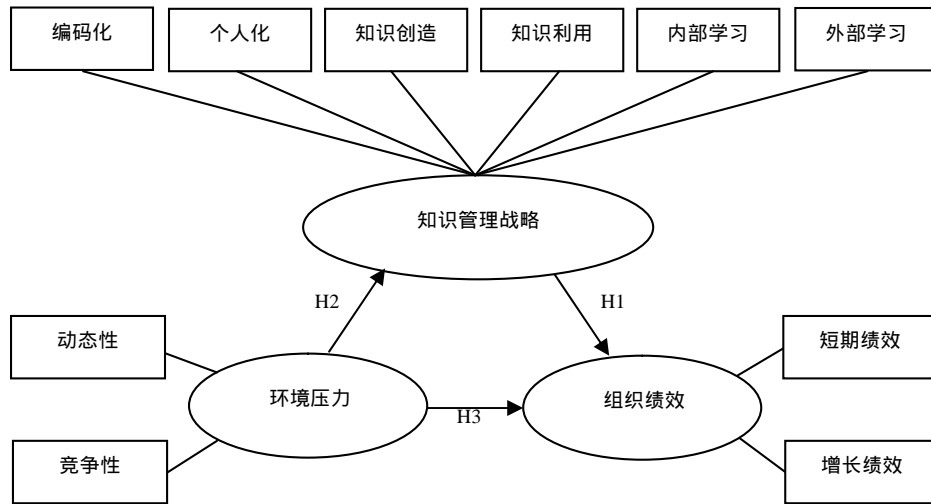


图1 理论模型

表3 模型拟合基本情况

变量	因子载荷 (标准化值)	t值	测量误差 (或)	组成信度 (CR)	平均变异抽取量 (AVE)
环境压力	—	—	—	0.76	0.61
动态性	0.70	8.05***	0.51	—	—
竞争性	0.86	8.55***	0.26	—	—
知识管理战略	—	—	—	0.82	0.44
编码化	0.55 <sup>a</sup>	—	0.69	—	—
个人化	0.60	9.03***	0.64	—	—
知识创造	0.71	9.97***	0.50	—	—
知识利用	0.74	10.18***	0.46	—	—
内部学习	0.79	10.56***	0.37	—	—
外部学习	0.55	8.52***	0.69	—	—
组织绩效	—	—	—	0.72	0.58
短期绩效	0.55 <sup>a</sup>	—	0.73	—	—
增长绩效	0.94	6.48***	0.12	—	—

注： $\chi^2=70.57$ ,  $df=32$ ,  $GFI=0.92$ ,  $SRMR=0.039$ ,  $RMSEA=0.055$ ,  $NNFI=0.97$ ,  $NFI=0.96$ ,  $CFI=0.98$ ,  $PNFI=0.68$ ,  $PGFI=0.56$ , \*\*\*表示  $P<0.001$ , a 设为固定值。

(3)模型内在结构拟合度。环境压力、知识管理战略和组织绩效的组成信度(CR)分别是 0.76、0.82、0.72,都在 0.7 以上。这些变量的平均变异抽取量(AVE)分别是 0.61、0.44、0.58,其中知识管理战略稍低(0.44),根据 Kearns 等人<sup>[24]</sup>的建议,在实际估计中,大部分情况下 AVE 都会小于 0.5,因此在只有知识管理战略 AVE 略低的情况下,模型仍然是

表4 研究假设的检验结果

假设	标准化的参数估计值	t值	验证结果
H1: 企业采用知识管理战略对组织绩效有正的影响	0.62	5.31***	支持
H2: 外部环境对知识管理战略略有促进作用	0.28	4.23***	支持
H3: 环境压力对企业绩效有负的影响	-0.11	-1.91**	支持

注: \*\*\*表示  $P<0.01$ , \*\*表示  $P<0.05$ 。

可以接受的。所以整体来看,本研究模型具有较好的内在结构拟合度。

总的来说,本文的结构方程模型具有非常好的拟合度,

可以利用它的结果对研究假设进行验证,假设检验结果见表 4。

从表 4 可以看出本文的 3 个假设都得到了支持,各变量对组织绩效效应分析见表 5。

表5 各变量对组织绩效效应分析

	直接效应	间接效应	总效应
		知识管理战略	
环境压力	-0.11	0.17	0.06
知识管理战略	0.62	—	0.62

由表 5 可知,知识管理战略对组织绩效的效应是 0.62。而环境压力虽然对组织绩效的直接效应是-0.11,但是环境压力也通过知识管理战略间接地对组织绩效起作用,间接效应是 0.17,因此环境压力对组织绩效的总效应是 0.06。可见知识管理战略在企业的应用,不但有利于降低环境对企业的压力,而且促进了环境压力对组织绩效产生正向影响。

#### 4 结论与讨论

本文研究了环境压力、知识管理战略与组织绩效的关系,通过理论研究和深度访谈建立理论模型,并选择我国东

部、中部、西部企业为样本,对模型进行了实证检验。研究表明:企业采用知识管理战略会对组织绩效产生显著影响;环境压力是促使企业采用知识管理战略的一个重要因素;在动态性、竞争性很强的环境下,企业的绩效会由于过度竞争而受到影响;企业可以通过采用知识管理战略,把环境对企业的压力转化为提高绩效的动力。

不同知识管理战略之间的关系历来是学术界争论的焦点之一。如 Hansen 等<sup>[21]</sup>认为企业只能采用以一种知识管理战略为主,其它知识管理战略为辅的方式。而 Choi 等<sup>[25]</sup>认为知识管理战略是互补的,企业必须综合采用各种知识管理战略。本文的研究结果证明不同知识管理战略之间是可以互补的,企业同时采用不同的知识管理战略,并在不同的知识管理战略中取长补短,才能够更好地促进组织绩效的提高。

不同的学者对环境如何影响企业绩效有不同的看法,多数学者从权变理论的角度出发,认为环境对企业绩效存在调节作用<sup>[14, 26, 27]</sup>,也有学者认为环境压力会促进企业绩效的提高<sup>[28]</sup>。本文的研究结论证明,环境压力对组织绩效的直接影响是负的,但是环境压力可以在企业知识管理战略的作用下正向影响组织绩效。

实施知识管理战略能够提高企业绩效。企业在日常管理过程中采用知识管理战略,能够提高自身的绩效水平。我国的企业处于转型经济之中,面对国内、国际市场竞争和强烈的环境压力,提高自身绩效水平,促进持续的发展是一个非常重要的问题。当前,大部分企业虽然都或多或少地采取了措施对本企业的知识进行管理,但普遍都没有形成知识管理战略的概念。大多数企业现有的知识管理活动还处于传统管理思想与方法下对知识资源零散的管理,尚未建立起全面的知识管理体系。部分企业由于缺乏有效的知识管理,导致知识资源的严重浪费。换句话说,我国企业的知识管理都还处于较低的层次。所以处于转型经济中的中国企业必须做到的是,重视知识管理,用正确的战略来指导知识管理,并把知识管理战略提到与其它企业战略同等的高度加以认识。只有这样才能在竞争激烈、瞬息万变的环境中生存下来,并持续健康地发展。

本文的不足之处在于:本文研究只考虑了外部因素环境压力对知识管理战略和组织绩效的影响,没有考虑企业内部因素对上述两个变量产生的影响,后续研究可加入一些企业内部的影响因素。本文在研究环境压力、知识管理战略与组织绩效三者关系的过程中,没有考虑不同行业的影响,后续研究可以针对不同的行业进行,找出不同行业背景下,3个变量间的一些特殊关系。

#### 参考文献:

- [ 1 ] ZACK M. H. Developing a Knowledge Strategy[ J ]. California Management Review ,1999 41(3) : 125-145.
- [ 2 ] HANSEN ,M. T. ,NOHRIA ,N. ,TIERNEY ,T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? [ J ] . Harvard Business Review ,1999(3-4) :106-116.
- [ 3 ] SWAN J. NEWELL S. ROBERTSON M. Limits of IT-Driven Knowledge Management Initiatives for Interactive Innovation Processes : Towards a Community-Based Approach [ A ] . Proceedings of the 33<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences [ C ] ,2000 :1-11.
- [ 4 ] POLANYI ,M. The Tacit Dimension [ M ] . New York : Doubleday and Company Inc ,1966.
- [ 5 ] BIERLY P. CHAKRABARTI A. Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry [ J ] . Strategic Management Journal ,1996(17) :123-135.
- [ 6 ] PAI D. C. Knowledge Strategies in Taiwan's IC Design Firms [ J ] . Journal of American Academy of Business ,2005 7(2) : 73-77.
- [ 7 ] GRANT ,R. M. Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration [ J ] . Organization Science ,1996 7(4) : 375-387.
- [ 8 ] MARKUS M. L. Toward a Theory of Knowledge Reuse : Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success [ J ] . Journal of Management Information Systems ,2001 ,18(1) : 57-93.
- [ 9 ] HOWELLS J. Tacit Knowledge ,Innovation and Technology Transfer [ J ] . Technology Analysis & Strategic Management Journal ,1996 8(2) : 91-105.
- [ 10 ] ZAHRA S A. Technology strategy and financial performance : Examining the moderating role of the firm's competitive environment [ J ] . Journal of Business Venturing ,1996(11) : 189-219.
- [ 11 ] ZAHRA S A ,BOGNER W C. Technology strategy and software new venture's performance : Exploring effect of the competitive environment [ J ] . Journal of Business Venturing ,1999(15) : 135-173.
- [ 12 ] LEVINTHAL D A ,MARCH J G. The myopia of learning [ J ] . Strategic Management Journal ,1993(14) 95-112.
- [ 13 ] COVIN C G ,SLEVIN D P. Strategic management of small firms in hostile and benign environment [ J ] . Strategic Management Journal ,1989(10) :75-87.
- [ 14 ] JANSEN J J P ,FRANS A J ,BOSCH V D ,VOLBERDA H W. Exploratory innovation ,exploitative innovation , and performance : Effects of organizational antecedents and environmental moderators [ J ] . Management Science ,2006 (52) : 1661-1674.
- [ 15 ] SORENSEN J B ,STUART T E. Aging ,obsolescence and organizational innovation [ J ] . Administrative Science Quarterly ,2000(45) 81-113.
- [ 16 ] MATUSIK S F ,HILL W L. The utilization of contingent work , knowledge creation and competitive advantage [ J ] . Academy of Management Review ,1998(23) 680-697.
- [ 17 ] MILLER D. The structural and environmental correlates of business strategy [ J ] . Strategic Management Journal ,1987(8) :

- 55-76.
- [ 18 ] LUMPKIN G T ,DESS G G.Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance :The moderating role of environment and industry life cycle [ J ] .Journal of Business Venturing 2001(16) #29-451.
- [ 19 ] GUPTA A K ,GOVINDRAJAN V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations [ J ] . Academy of Management Journal ,1991(16) :768-792.
- [ 20 ] D'AVENI R A. Hypercompetition[ M ]. New York : Free Press , 1994.
- [ 21 ] EISENHARDT K M.Making fast strategic decisions in high-velocity environments [ J ] . Academy of Management Journal ,1989(32) :543-576.
- [ 22 ] FYNES B ,BURCA S D ,VOSS C.Supply chain relationship quality ,the competitive environment and performance [ J ] . International Journal of Production Research ,2005 ,43 : 3303-3320.
- [ 23 ] TSUI A S ,WANG H ,XIN K R.Organizational Culture in China : An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types [ J ].Management and Organization Review 2006 2(3) 345-376.
- [ 24 ] KEARNS G S ,LEDERER A. L. A Resource-Based View of Strategic IT Alignment : How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage[ J ]. Decision Science 2003 34(1) 1-29.
- [ 25 ] CHOI B ,POON S K ,DAVIS J G.Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance :A Complementarity Theory-Based Approach [ J ] .Omega , 2008(36) 235-251.
- [ 26 ] PAVLOU ,P A. ,EL SAWY ,O ,A. FROM IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments : The case of new product development [ J ] . Information Systems Research 2006(17) :198-227.
- [ 27 ] BIERLY P E III ,DALY P S. Alternative knowledge strategies , competitive eEnvironment and organizational performance in small manufacturing firms [ J ] . Entrepreneurship Theory and Practice 2007(7) 493-516.
- [ 28 ] GRINYER ,P H ,YASAI-ARDEKANI ,M. ,AL-BAZZAZ ,S. Strategy structure the environment and financial performance in 48 united kingdom companies [ J ] . Academy of Management Journal ,1980 23(2) :193-220.

(责任编辑:查晶晶)

## The Impact of Knowledge Management Strategy on Organization Performance under Environment Pressure

Du Wei<sup>1,2</sup>, Si Youhe<sup>2</sup>, Wen Pingchuan<sup>1</sup>

(1.College of Economics and Management, Chongqing University of Posts and Telecommunications, Chongqing 400065, China;

2. College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030,China)

**Abstract:** The relation among environment pressure, knowledge management strategy and organization performance are discussed, and an integrative model is built in this paper. It takes 397 firms as samples to test the model. And the results show that environment pressure has positive impact on knowledge management strategy, and knowledge management strategy also has positive impact on organization performance. Although environment pressure has direct negative impact on organization performance, it can affect organization performance indirectly and positively through knowledge management strategy.

**Key Words:** Knowledge Management Strategy; Environment Pressure; Organization Performance