

# 同级知识隐藏与上级知识隐藏研究综述

李炼炼

武汉纺织大学管理学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2025年12月9日; 录用日期: 2025年12月26日; 发布日期: 2026年1月16日

## 摘要

在知识与数字化转型的背景下, 知识隐藏已成为影响组织创新和知识流动的关键障碍。本文系统地回顾了近期国内外关于同级知识隐藏和上级知识隐藏的研究进展, 采用多层次和多角色的视角进行分析。研究发现, 同级知识隐藏主要受到个体心理防御、竞争意识和人际信任缺失等因素的影响, 其起因包括自我价值感、AI素养、任务相互依赖性及工作不安全感等。同时, 团队断裂带和知识异质性也在其形成中起重要作用。上级知识隐藏则更多反映了权力控制和地位维护的倾向, 受到领导风格、组织文化感知及目标清晰度等情境因素的影响。比较分析显示, 同级知识隐藏表现出横向竞争的特征, 而上级知识隐藏则体现了纵向权力关系。随着数字技术和人工智能的广泛应用, 新兴变量如技术焦虑和AI素养为知识隐藏研究提供了新的视角。未来研究应结合模糊集定性比较分析法, 探索不同层级知识隐藏行为的复杂因果机制, 以为提升知识共享和创新能力提供理论支持和实践启示。

## 关键词

知识隐藏, 同级知识隐藏, 上级知识隐藏

# A Review of Research on Peer Knowledge Hiding and Supervisor Knowledge Hiding

Lianlian Li

School of Management, Wuhan Textile University, Wuhan Hubei

Received: December 9, 2025; accepted: December 26, 2025; published: January 16, 2026

## Abstract

In the context of the knowledge economy and digital transformation, knowledge hiding has emerged as a critical barrier affecting organizational innovation and knowledge flow. This paper systematically reviews recent domestic and international research on peer knowledge hiding and supervisor knowledge hiding, employing a multi-level and multi-role perspective for analysis. The findings indicate

that peer knowledge hiding is primarily influenced by individual psychological defense, competitive awareness, and a lack of interpersonal trust, with antecedents including self-worth, AI literacy, task interdependence, and job insecurity. Additionally, factors such as team faultlines and knowledge heterogeneity play significant roles in its formation. In contrast, supervisor knowledge hiding reflects tendencies of power control and status defense, influenced by situational factors like leadership style, perceptions of organizational culture, and goal clarity. Comparative analysis reveals that peer knowledge hiding exhibits features of horizontal competition, while supervisor knowledge hiding is characterized by vertical power relations. With the widespread application of digital technologies and artificial intelligence, emerging variables such as technological anxiety and AI literacy provide new perspectives for the study of knowledge hiding. Future research should incorporate fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) to explore the complex causal mechanisms of knowledge hiding behaviors across different hierarchical levels, offering theoretical support and practical insights for enhancing knowledge sharing and innovation capabilities.

## Keywords

Knowledge Hiding, Peer Knowledge Hiding, Supervisor Knowledge Hiding

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

在知识与数字化转型并行发展的时代，知识已成为企业最关键的战略性资源。而如何在组织内部实现知识的有效流动与共享，一直是管理学、组织行为学和信息管理领域的重要研究议题。然而，组织内的知识流动并非总是顺畅无阻，员工在面临知识请求时可能出于自我保护、竞争或权力控制等动机而选择知识隐藏。这一现象不仅削弱了知识管理体系的有效性，还会抑制创新绩效、破坏信任关系和团队协作，从而影响组织的可持续竞争优势。

随着研究深化，学者们逐渐意识到知识隐藏并非单一层面的个体行为，而是受个人、工作、团队和组织因素协同作用影响的复杂社会心理过程。其中，按照组织关系结构的差异，学界将知识隐藏进一步区分为同级知识隐藏、上级知识隐藏两类。两者虽均表现为故意隐瞒或不共享知识的行为，但在动机机制、心理基础及组织后果方面存在显著差异。

本文在系统梳理既有文献的基础上，从行为特征、动因机制、影响层面与研究方法等角度，对上级与同级知识隐藏的研究进展进行综述，旨在揭示两者的异同与研究趋势，并为未来相关研究提供参考。

## 2. 知识隐藏的概念界定与分类

### 2.1. 知识隐藏

“知识隐藏”最早是指个体在面对知识请求时有意地保留或隐瞒自己掌握的信息[1]。与“知识分享”相反，知识隐藏并非单纯的“未分享”，而是包含了“有意地不分享”的行为意图。反映了知识隐藏的心理防御与策略特征，其发生背后通常包含信任缺失、地位焦虑、权力博弈等潜在动因。

### 2.2. 上级与同级知识隐藏的区分

按照组织层级关系的不同，知识隐藏行为可分为横向与纵向两类[2]。同级知识隐藏是指发生在同一

层级个体之间，通常与人际竞争、绩效压力或心理安全相关。上级知识隐藏是指管理者在面对下属知识请求时有意隐藏关键信息，以维持地位或控制资源。

二者的根本区别在于：同级知识隐藏表现为横向博弈与心理防御，而上级知识隐藏属于纵向控制与权力防卫行为。因此，两者在起因、作用路径及后果上具有显著差异。

### 3. 同级知识隐藏研究进展

#### 3.1. 研究视角与理论基础

同级之间的知识隐藏问题最早受到社会交换理论的关注。该理论认为，个体的知识分享或隐藏取决于人际关系中的互惠预期和公平感。当员工感知到组织支持或同事信任时，会倾向于分享；若感受到威胁、不公或竞争，则可能转向知识隐藏。

除社会交换理论外，学者还从心理安全理论、资源保存理论(COR)和认知评价理论等角度解释同级知识隐藏。例如，低心理安全环境下，员工为了避免知识被误用而采取防御性隐藏；而面对资源匮乏或绩效竞争时，知识隐藏成为一种资源防卫机制。

#### 3.2. 主要影响因素

##### 1. 个人层面因素

人际信任与工作满意度影响员工在知识共享上的意愿。当人际信任和工作满意度较高时，员工更倾向于分享知识，从而减少知识隐藏行为。相反，信任缺乏和低满意度会导致知识隐藏行为的增加。

在智能化背景下，AI 素养的高低影响员工的知识行为。低 AI 素养者往往因感到被技术替代而产生焦虑，促使他们选择知识隐藏以保护自我，最终导致知识分享的减少。

##### 2. 工作层面因素

在高任务依赖的情况下，团队成员需要相互合作以完成共同目标，这会迫使成员主动共享信息。高依赖性减少了信息隐藏的可能性，从而导致隐藏行为的减少。

工作环境的不稳定性，包括对岗位安全性的担忧，会显著影响员工的心理状态。当员工感受到岗位不稳定或被替代的威胁时，他们会产生防御性隐藏的动机，以保护自身的职业安全与心理平衡。这种防御性行为最终会导致知识隐藏程度的提升[3] [4]。

##### 3. 团队层面因素

团队内部的“亚群体”形成导致成员之间关系的疏离与信任缺乏。在缺乏信任的环境中，团队成员可能会出于自我保护的动机采取竞争性知识隐藏行为。这种行为不仅削弱了团队的协作氛围，还进一步加剧了信息的隐瞒[5]。

团队内知识的多样性影响知识共享行为，适度的知识异质性能够促进学习与创新，因其为团队带来了不同的视角和经验。然而，当知识差异过高时，团队成员可能会陷入比较与竞争的局面，进而导致知识的隐瞒与不愿意分享[6]。

##### 4. 组织层面因素

组织认同感和目标清晰度是两个关键因素，增强组织认同感使员工更容易认同组织的价值观和目标，这种心理契合度有助于提升团队成员对共同目标的承诺。当员工感受到目标明确和与组织的认同时，他们通常更愿意分享知识，积极参与团队合作，从而降低知识隐藏的行为[7] [8]。

#### 3.3. 小结

总体来看，同级知识隐藏源于横向竞争与人际心理机制。高任务依赖与信任有助于抑制这种行为，

而个体焦虑、团队分裂和组织支持缺乏则强化隐瞒倾向。随着数字化工作情境增强，学者开始关注 AI 素养、数字焦虑等新变量对同级知识互动的影响，拓展了传统心理模型的边界。

4. 上级知识隐藏研究进展

4.1. 研究视角与理论基础

上级知识隐藏是近年来知识管理研究的热点之一。作为组织中信息掌控与资源配置的核心节点，领导者的知识隐藏行为直接影响下属的工作绩效、创新能力及组织学习氛围。然而，相较于同级知识隐藏，上级知识隐藏的研究相对滞后。早期研究多聚焦于描述性分析与案例访谈，直到近年才逐步形成多维度的理论框架[9]。

4.2. 上级知识隐藏的动因机制

1. 权力与地位防御动机

上级知识隐藏往往源于维护地位与控制权力的动机。在等级结构中，知识被视为权威与资源，领导者可能因为地位焦虑或对权力的垄断而限制知识的下行流动。这种防卫行为帮助他们维持对组织的控制，但同时也导致信息共享的减少[10]。

2. 信任缺失与组织文化

上级对下属的信任缺失也是影响知识隐藏的重要因素。当上级感知到组织文化氛围较重时，信息共享的意愿通常会显著降低。在这样的环境下，领导者可能出于“自保”的心理选择隐藏关键知识，以避免潜在的风险和挑战[5] [11]。

3. 心理资本与领导风格差异

心理资本是影响知识分享行为的一个重要变量。高心理资本的领导者(如自信、乐观、坚韧)通常更倾向于开放式共享信息，从而促进知识交流和协作，而低心理资本的领导者则更容易聚焦于防御性隐藏[12]。此外，不同的领导风格也会影响知识隐藏行为：服务型与授权型领导通常较少隐藏知识，而权威型与放任型领导则倾向于更多地隐瞒关键信息，进一步导致知识共享的减少[13]。

4.3. 上级知识隐藏的后果

上级隐藏不仅降低下属的心理安全感与工作投入度，抑制创造力与主动性，削弱团队信任与学习氛围，造成上行沟通阻滞，降低整体绩效[14]。甚至阻断知识流网与创新循环，形成“信息孤岛”与“权力壁垒”，不利于组织弹性与持续创新[5]。

因此，上级知识隐藏的风险远大于横向知识隐藏，其治理已成为领导力与组织行为研究的新焦点。

5. 比较分析：同级与上级知识隐藏的异同

两类知识隐藏虽均基于信息控制，但在社会关系基础与动因上差异显著。同级知识隐藏主要受微观心理与人际互动影响，上级知识隐藏则体现为组织结构与权力动态的反射，具体的异同见表 1。

Table 1. Similarities and differences in knowledge hiding toward peers and supervisors  
表 1. 同级与上级知识隐藏的异同

| 比较维度 | 同级知识隐藏          | 上级知识隐藏         |
|------|-----------------|----------------|
| 关系结构 | 横向人际关系(同级间)     | 纵向权力关系(上下级)    |
| 主要动机 | 自我保护、竞争、嫉妒、绩效压力 | 权力控制、地位维护、信任缺失 |

续表

|      |                 |                 |
|------|-----------------|-----------------|
| 心理机制 | 资源防御、社会比较       | 权威防卫、政治感知       |
| 影响路径 | 影响团队信任、共享意愿、创造力 | 打击下属创新、破坏组织学习机制 |
| 调节因素 | 信任、心理安全、任务依赖性   | 领导风格、组织文化、目标清晰度 |
| 治理策略 | 强化合作文化与心理安全     | 建立信息透明体系与问责机制   |

此外，同级知识隐藏与上级知识隐藏之间也存在内在关联，这种关联主要体现在组织内信息流动和权力结构的复杂互动上。首先，同级知识隐藏通常源于个体间的竞争、嫉妒和人际信任缺失，而上级知识隐藏则反映了领导者出于维护权力与地位的动机。二者在根本上都涉及信息的控制和共享意愿，但由于影响因素的不同，其表现和后果却各自有别。例如，当员工在同级间意识到上级的知识隐藏行为时，可能会增加其自身的知识隐藏倾向，以此作为自我保护的反应。

这种跨层级影响不仅在个体层面产生作用，还有可能在团队和组织层面引发连锁反应。具体而言，当下属感知到上级的知识隐藏时，可能会感到心理不安全，从而导致同级间的信任下降，进而加剧知识隐藏现象。另外，团队中的成员若因对上级的行为感到不满和失望，便可能采取隐瞒信息的策略以寻求自保，从而形成一种负向循环。这种现象表明，同级与上级知识隐藏不仅涉及个体心理因素，还受到整个组织文化和氛围的影响，进而影响知识共享的整体水平。

因此，理解同级与上级知识隐藏的内在关联及其跨层级影响对于制定有效的知识管理策略至关重要。组织应采取措施增强透明度和信任感，以减少知识隐藏现象，促进良好的信息流动，并提高组织的创新能力。

## 6. 研究方法趋势

### 6.1. 研究方法的演变

早期的研究通常未能区分不同层级的知识隐藏行为，常将知识隐藏视为组织成员的普遍行为，忽略了不同角色在采取知识隐藏时所运用的独特机制。随着研究的深入，学者们逐渐认识到，知识隐藏的现象不仅存在于同级员工之间，也在上下级关系中呈现出不同的动因和表现。因此，研究的重点也从对单一变量的分析转向了多因素并发机制的探讨。

在这一背景下，引入了模糊集定性比较分析(fsQCA)方法，这一方法允许研究者探索各角色在知识隐藏行为中的不同组合路径。fsQCA 通过识别多重因素的交互作用，揭示出在特定情境下，各层级角色如何通过不同的机制进行知识隐藏。例如，在高竞争环境中，基层员工可能更倾向于因信任缺失而选择隐藏知识，而中层管理者则可能因角色冲突而采取类似行为。通过这种方式，fsQCA 不仅丰富了对知识隐藏的理解，还为制定针对性干预措施提供了实证依据。

这种研究的演变为知识管理领域提供了更为精细化和系统化的视角，使得组织能够在不同层级间识别并解决知识隐藏问题，从而提升知识共享的效率，优化创新绩效。

### 6.2. 未来研究趋势

#### 1. 角色多样化与跨层级比较

未来研究应进一步区分不同层级角色(基层、中层、高层)在知识隐藏中的差异机制。例如，“基层员工的心理安全感是否更易受到上级知识隐藏行为的影响？这种影响如何反过来加剧同级知识隐藏现象？”

#### 2. 数字化环境与 AI 视角

随着 AI 素养、技术信任与数字焦虑在知识隐藏研究中的逐渐重要性，研究可具体化为：“AI 赋能



导致的技能差异是否会加剧专家员工的同级知识隐藏？这些技能差异在不同文化背景下的边界条件是什么？”

### 3. 团队动力与组织文化融合研究

尽管团队动力对知识隐藏的影响日益受到关注，未来研究可以探讨：“团队内部的多种文化差异如何影响知识隐藏行为？在这种文化背景下，团队互动对知识共享意愿的调节作用又是怎样的？”

### 4. 混合方法与纵向分析

结合定量问卷、半结构访谈和纵向追踪数据可以更全面揭示知识隐藏的形成与演化过程。例如，“不同时间段内员工的知识隐藏行为变化如何受组织文化变化影响？这种变化的趋势和机制是什么？”

## 7. 结论

综上所述，知识隐藏作为组织行为的重要议题，正在从“个体心理行为”向“系统性组态行为”研究阶段转型。同级与上级两个维度揭示了知识隐藏的双重面貌：前者根植于人际竞争与心理防御，后者源自权力控制与地位维护。二者虽机制不同，但共同折射出组织内隐性冲突与信任缺口。

第一，同级知识隐藏的研究为理解组织内信息流动的动态性提供了新的视角，强调了人际关系和信任缺失对知识分享的重要影响，并引入社会交换理论，揭示了知识分享与隐藏行为之间的复杂互动，为后续研究奠定了理论基础。然而，当前的研究仍较少考虑文化差异和行业特点对这一现象的影响，且多依赖问卷调查，可能导致自我报告偏差，进而影响结果的真实性。

第二，对于上级知识隐藏的研究，揭示了不对称权力关系如何影响知识流动，重点讨论了领导风格和信任缺失在知识管理中的重要性。这些研究为实证研究提供了丰富的理论框架，推动了行业实践的发展。然而，尽管已有探讨，但依然缺乏纵向研究以跟踪这一行为的变化，并且对不同组织文化和结构对上级知识隐藏影响的研究仍显不足。

第三，在研究方法上，采用模糊集定性比较分析(fsQCA)为知识隐藏的研究提供了新的分析工具，揭示了复杂因果关系。这一方法的引入有助于识别多元因素之间的相互作用，为未来关于知识隐藏的研究提供了新思路。然而，fsQCA 的应用也面临样本大小的要求，可能影响结果的可靠性，并且目前相关应用案例仍较为稀缺，需更多实证研究以增强其说服力。

## 参考文献

- [1] Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. and Trougakos, J.P. (2012) Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, **33**, 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- [2] Agarwal, U.A. (2019) Linking Justice, Trust and Innovative Work Behavior to Work Engagement. *Personnel Review*, **48**, 747-773.
- [3] 薛晋洁, 赵佳丽, 龚晓双. 身居高位者为何知而不言?基于模糊集定性比较分析方法[J]. 中国人力资源开发, 2024, 41(6): 21-34.
- [4] 黄爱华, 黎子森. 工作不安全感与员工创造力: 知识隐藏的中介作用和任务互赖的调节作用[J]. 中国人力资源开发, 2016(9): 56-65.
- [5] Nam, T. (2019) Technology Usage, Expected Job Sustainability, and Perceived Job Insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, **138**, 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.017>
- [6] Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989) Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, **14**, 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- [7] Bogilović, S., Černe, M. and Škerlavaj, M. (2017) Hiding behind a Mask? Cultural Intelligence, Knowledge Hiding, and Individual and Team Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **26**, 710-723. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2017.1337747>
- [8] Arain, G.A., Bhatti, Z.A., Hameed, I. and Fang, Y. (2020) Top-Down Knowledge Hiding and Innovative Work Behavior (IWB): A Three-Way Moderated-Mediation Analysis of Self-Efficacy and Local/Foreign Status. *Journal of Knowledge*

- 
- Management*, **24**, 127-149. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2018-0687>
- [9] Zhang, R., Wang, J. and Hao, J. (2020) How Does Knowledge Heterogeneity Affect Transactive Memory System in Innovation? Evidence from a Field Study. *Journal of Knowledge Management*, **24**, 1965-1985. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0008>
- [10] Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A. and Škerlavaj, M. (2014) What Goes around Comes around: Knowledge Hiding, Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, **57**, 172-192. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>
- [11] Jehn, K.A., Rispens, S. and Thatcher, S.M.B. (2010) Conflict Asymmetry and Conflict Management on Team Effectiveness. *Academy of Management Journal*, **53**, 596-616. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468978>
- [12] Locke, E.A. and Latham, G.P. (2002) Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, **57**, 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>
- [13] Serenade, H., Ahmad, N. and Butt, A. (2020) Power Distance Orientation and Knowledge Hiding Behavior: The Moderating Role of Psychological Safety. *Asian Business & Management*, **19**, 247-272.
- [14] Xia, Q., Chen, K., Liang, L. and Liu, J. (2021) When Leaders Hide Knowledge from Employees: The Roles of Leadership Style and Perceived Organizational Politics. *Leadership & Organization Development Journal*, **42**, 564-580.