

The Basic Strategy of Enterprises'

Knowledge Management

企业知识管理的方法与策略

► 许凌 李东 (北京大学光华管理学院 100871)



摘要 知识管理作为企业信息化一个新的研究领域,在理论界和企业界都引起了广泛的关注。本文从知识管理研究和实践的驱动因素出发,着重阐述了在企业中实施知识管理时应该把握的几个方面,如企业中的知识,企业知识管理活动的内容,可以选择的策略,知识管理的效益等,最后讨论了在知识管理实践中常见的一些理解误区。

关键词 知识管理 企业战略 信息系统

1 引言

知识管理作为一个新课题,正在引起越来越多的企业的关注。许多企业的CEO、CIO们发现:知识和信息一样,是企业的财富,与企业的竞争力紧密相关。但同时,他们又感到十分困惑。知识似乎都是在企业外部的大学、研究所里面产生,都是在书本中传播。企业有什么样的知识?如何去管理企业的知识?这些问题似乎并没有清楚的答案。

在这里,我们着重讨论一下企业在实施知识管理时必须理解的一些基础知识,以及企业实施知识管理的意义、方法和策略。

2 什么是知识管理?

2.1 企业中的知识

无论是对于企业中的个人还是对于整个企业来讲,知识的构成都有两个方面:隐性知识和显性知识。

隐性知识是未能用文字记述的难以交流的知识,它往往存在于人的大脑中,体现在手工技能中,通过行动表现出来。隐性知识包括:会议记录,集体讨论,培训反馈,以及与同事朋友的闲谈。隐性知识包含人的价值观、信仰、预见、经验、技能、能力方面,因此具有文化、情感和认识的因素,是无形的知识财富。

显性知识是指可以用系统化的语言传播的知识,可存储在各种类型的载体上,或者经过编码写在手册、程序和规则中。显性知识是便于传播的。它包括销售数据,计划文件,研究结果,新闻服务,市场情报,人力资源数据,质量方法和生产预测等等。如何有效地挖掘、提炼和传送这些知识给需要它的人也是一个问题。庞大的ERP系统通常能帮助解决这个问题,但这一系统的实施需要巨大的资金投入。

无论是企业、政府、学校和研究机构,都在投入巨资管理和传播显性知识,但却经常忽略隐性知识的价值,造成人力资源的浪费。专业技术人员的工作和创新非常依赖隐性知识,而企业的运营和管理在很大程度上也是受集体隐性知识制约的。信息技术的应用能够有效地改变显性知识的搜集、处理、存储和传播,但如何将网络变成隐性知识与显性知识交互的平台,则是知识管理非常关注的问题。

2.2 知识管理的定义

许多以知识为基础的企业的活力来自于两个基本因素:1) 拥有高质量的知识资产;2) 能够

将这些资产成功地运用到商业活动中。因此,可以认为知识管理的目标就是要有效率、有效地建立和开发这些知识资产、智力资本。

近年来,在一些知识管理的学术研究文献中对知识管理都给出了不同的定义。有人提出:知识管理就是对一个企业集体的知识与技能的捕获,然后将这些知识与技能分布到能够帮助企业实现最大产出的任何地方的过程。另外,也有人从流程上考虑,将知识管理定义为知识的产生、加工、传播与运用的管理。

在知识管理实践中,主要是一些IT企业,如微软、莲花以及IBM等,都从他们自己的视角和应用角度,提出了对知识管理的定义。

尽管理论上的定义目前还没有一个统一的口径,但是目前知识管理的研究主要围绕着两个方面的内容:即知识的创造和知识的利用。要开发和应用一切显性和隐性的知识资本,提升人的理解力和组织的行动能力,以及企业的知识资产,来帮助企业实现如盈利水平、市场份额、灵活性和服务质量等各方面的目标。在具体的系统应用实践中,知识管理的直接目的,就是力图能够将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人,以便使他们能够做出最好的决策。这样的表述很容易让我们联想起以前在描述其他的企业信息系统时所用的类似的语句,只不过在知识管理系统中,我们要传递的既不是组装产品的零部件和原材料,也不是信息,而是知识。

3 如何进行知识管理?

3.1 知识管理的内容

知识管理的大师维格(Wiig)将知识管理的实践活动分为四个方面的内容(见下图):人力资源、信息管理与信息技术、智力资产和组织效率。他认为一些比较领先的企业会在这几个方面都做得很出色。但是对于大多数的企业来说,根据他们所处环境的不同,可能会有不同的需要和不同的视角。

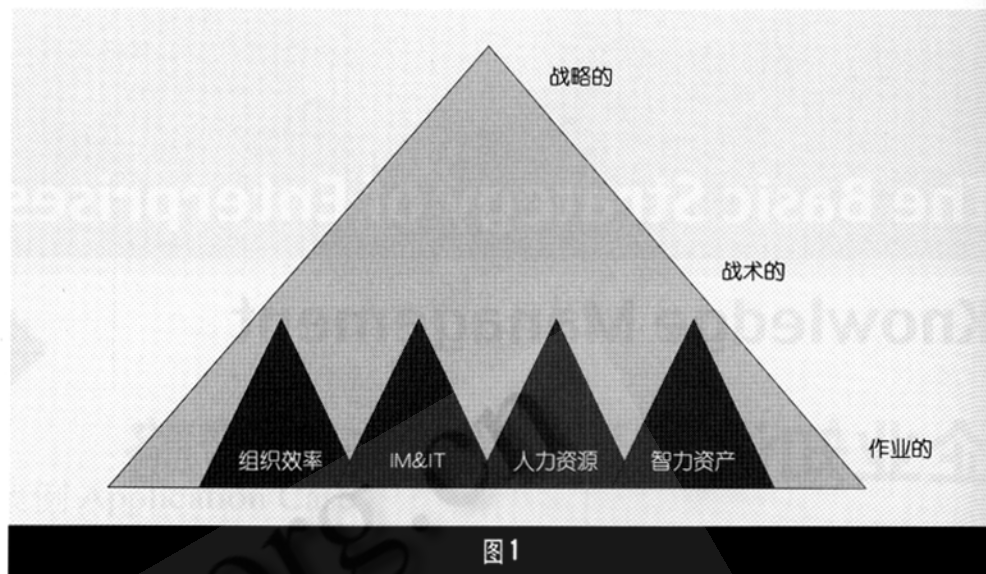


图1

在这些企业中,有些注重要实现个体间的知识共享,建造精良的教育与知识传播方面的企业能力;而有些企业则把重点放在运用技术手段实现对知识的捕捉、操作与定位,往往是侧重进行与知识相关的信息管理。另一部分企业着眼于建设、开发智力资本以提高企业经济价值;还有一些优秀的企业,他们在工作创造出了一种“知识警觉型”的环境,从而使得员工能够保持对知识活动和事物的长久而广泛的注意力。

我们可以把上面四种侧重的方向对应于图1所示的战术层的四类知识管理实践活动,即分别为侧重于人力资源方向、信息管理与信息技术方向、智力资产方向和组织效率方向。

3.2 知识管理的策略

知识管理不是一个静态的概念,不同类型的企业有不同的知识管理策略。根据企业发展的不同环境和不同阶段,也会有不同的知识管理方案。因此,知识管理在企业中的实施不会是一蹴而就的,它是一个渐进的过程。第一代知识管理强调各种信息的共享,注重对现有知识的搜集、分发和模仿,在这种应用模式的指导下,知识管理采用的是基于文档管理和知识库管理的解决方案。有人将这种主要考虑对现有知识共享的知识管理策略称为“法典编辑策略”,其意思是将知识与知识开发者相分离,以达到知识独立于特定的个体或组织的目的;而后知识再经仔细地提取

进而汇编成法典并存储于数据库中,以供人们随时反复调用。

要正确地选择知识管理策略,推动知识管理的公司主管或经理必须考虑以下几个因素:

公司提供的是标准化产品还是客户化产品?如果提供的是标准化产品,那么主导知识管理策略就应是法典编辑策略;如果提供的是客户化产品或服务以满足用户的独特需要,那么法典编辑策略的效用就很有有限。

公司拥有的是成熟的或新颖的产品?如果企业的策略是基于成熟的产品,那么企业将从反复使用的模型中获得丰厚的回报,反之,如果拥有的是新颖的产品,则对知识进行管理时应以人格化策略为主导。

公司的员工在解决问题时依赖的是明确的还是难于言表的?难于言表的知识是通过个体经验获得的,包括科学知识经验,技术中的诀窍,行业洞察力,商业判断等。以这样的知识解决问题时,知识管理就要偏重采用人格化策略。有时试图将内隐的知识明晰化反而会产生严重的问题。

两种知识管理策略虽然有很大不同,但二者既不是互不相容的,也不是齐驱并进的。由于企业完全可以是实施多元化经营战略的,知识又在不断商品化,知识管理策略的选择有时变得十分复杂。



4 知识管理的效益和常见误区

4.1 知识管理的效益

知识管理能够给企业带来效益吗?答案是肯定的。但是,比起以前企业实施的各种信息系统所带来的效益,知识管理的效益更难用定量的指标来评估和测定。知识管理所带来的效益往往是隐性的,可以通过工作环境中一些改进来感受到。当我们想知道企业实施的知识管理工程项目是否已经起到作用时,最简单的方法就是问这样几个问题:“工作气氛发生了变化吗?”、“员工是否在做一些与过去不同的事情?”、“新的工作是否能更快上手?”等。

从企业员工的角度来看,成功地实施了知识管理的企业能够为员工提供良好的知识纲要,以及系统化的培训和教育。实际上,在知识型企业里,学习的机会是贯穿于企业的各个层面,各个流程之中的。尽管员工所从事的工作也会因为知识管理的实施而必须扩展到能够利用这些新知识和新能力的领域,但是由于员工得到了很好的知识支持,使得更多的工作能够在第一时间完成。这样,在责任不断增长的同时,员工的自信心、成就感也在不断增长,从而提高了工作满意度。企业由以技术为中心逐步向以人为中心转变。

由于工作方式的改进,员工之间的交流、互动的增加,使得员工能够不断地发现工作中的新知识,找到新的创新点,产生新鲜感。思想的交流与碰撞也会增加创新的机会。

企业通过知识管理培养一种学习文化,在这种文化中,个人和群体都知道失误的价值,他们知道应当避免那些由于疏于知识管理所造成的共同错误。通过不断总结过去的经验教训并用于当前的工作中,避免了那些失败的业务活动现在又重新出现。

在建立研发团队和销售团队时,形成团队工作机制,让企业更多人员参与和共享研发与销售活动中的隐性知识的生产与利用过程,因

此就可以减少因个别人员跳槽或转职所造成的知识流失。

从管理层的角度来看,他们会更全面地了解下属的所掌握的技能 and 某方面的特殊知识,从而能够更有针对性地组织起跨工种、跨学科的长期合作项目小组,并且可能创造出新的协同工作的方式,比如促成各种形式的外包工作,增加外雇知识工人,或者将自己的知识库、知识工人向企业外部提供等。这样就推动了管理方式和企业日常活动方式的改进,降低了成本,发掘出新的利润来源。

企业的高级主管通常假定所有职员都知道什么是企业的商业目标和为什么设定这些目标。事实上,企业战略目标的要旨常常在文字阐释中遗失,根本不为第一线的员工所完全理解。知识管理能够通过多种途径将企业战略集成到企业中去。从战略研讨会到改进任务的透明度,让经理在每一次决策,员工在完成每一项任务的过程中都能贯穿企业的战略思想,以战略目标为指引,同时使经理和员工看到他们对企业战略所做的贡献。

4.2 对知识管理的误解

知识管理的实施会带来新的工作,例如知识库的整理和分类等。因此,知识管理往往被人认为是一项增加负担的工作,甚至有人担心会使得企业原先的工作变得更复杂和耗时。但是,从长远的发展眼光来看,企业中进行知识管理不会导致日常工作总量的增加。由于改进了知识以及对知识的使用,从而可以减少组织中重复劳动和中

间传递环节,加快反应和决策速度,对非常规任务,如突发事件的处理,会更加有效。成功的知识管理活动不应该是附着于原先流程上的一项独立的工作,而应该是在其内部的改造和扩张。

另外,在企业中实施知识管理时还会遭遇到这样的麻烦:有人害怕将自己的知识与别人共享,因为他们认为这会使得他们在同类人群或组织中丧失优势。实际上,即使在最好的情况下,能够显性化和进行共享的知识仅仅是某人的专长的一小部分,即那些结构化的、操作性强的知识,而深入人脑的洞察力通常都无法被交流和利用。并且,这种洞察力在平时并不固定存在,只有在需要时,才会在人脑中以判断和推理的方式得以形成。另一方面,所谓的专家,只有在与组织中的其他人进行广泛而公开的交流时,他才会得到大家的认可,从而赢得合作与地位。

最后,我们也需要提醒知识管理的实施者们不要过于乐观,知识的共享不是轻而易举地就能看到效益的。那些少量的拿来就能用的知识实际只是冰山的一角,创造真正效益的知识是必须通过共享后不断的内化才能实现的。这个内化的过程一方面可以是人的自觉行为,另一方面也可以通过计算机来帮忙,比如通过对历史数据的挖掘,对数据库中的知识的发现等,都可以节省人的很多工作。但是,知识库最终还是要与专家大脑中的预先存储的知识发生关联,才能对实践产生指导作用。所以,企业知识管理必须以人为本,人是任何一个知识管理系统应该考虑的核心要素。

【参考文献】

- 1 Karl M. Wiig, Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History, Knowledge Horizon, Butterworth-Heinemann, 2000.
- 2 野中裕次郎、竹内弘高,知识创造企业,日本东洋经济出版社,1998.
- 3 李华伟、董小英、左美云,知识管理的理论与实践,华艺出版社,2002.