

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



问题订单如何与知识管理耦合？

张西振 王甲佳 杨芳

北牛集团是河北皮革行业的龙头企业，目前正在紧张地筹建基于北方皮革生产基地的行业整合项目，蒋春宇总裁作为河北皮革行业协会的一位负责人，当前最关心的却不是这个具体整合项目如何开展，不是北牛集团如何最大程度地发挥作用，因为有准CIO毛伟生授权在展开工作，3名副总裁主管销售的副总裁陈大明、负责运营的副总裁王成功、分管财务的副总裁魏然组成决策委员会，多个业务部门在联合行动。项目应该还是比较安全的，虽然成果现在还没有完全显现。

蒋春宇现在最关心的却是企业的“软实力”，他让办公室主任寇霞通知决策委员会的成员在集团会议室开会。王成功50多岁了，跟总裁共事已经有20多年，他感觉有大事情需要“常委”们决定了。

“常委”们走进会议室就看见一张表格，表格的内容是这样的：

对比项目	产品订单	问题订单
“买单人”	下游客户、消费者	组织自身
覆盖范围	产品实现过程	间接支持产品实现过程的管理活动、产品实现过程的内部
增值体现	劳动依附实物或者实物化的产品增值	劳动依附于非实物化组织活动通过改善组织系统并作用于产品实现过程增值
增值环节	产品内环线(产品订单的闭环履行过程,起于客户需求,终于客户买单)	产品外环线(支持产品实现过程的环境、条件、载体)到产品内环线/产品内环线中的支持系统
生产特性	简单再生产	复制再生产(系统改善成为系统产出的序参量,产品越多,增值越多)
当前履行过程的结构化程度	较高	很低
产业位置	供应链的显性部分	商业生态链

见大家都到齐了，蒋春宇开门见山地说“今天所要和大家讨论与并要决定的，就是我们准CIO毛伟生谈的最多的是‘问题订单’的管理问题。随着转型步伐的加快，尤其是新的供应链平台的使用，各种问题会越来越多，以前为了业务的顺畅，只是暂时地消除了一些现象，问题并没有得到根本解决，通常还会重复发生。另外许多工作不能成为转化为知识，让更多人借鉴与利用。这是非常遗憾的事情。”

蒋春宇非常清楚未来管理的幅面和力度，会有相当大的变化，问题的处理速度直接决定着这个行业供应链平台的竞争力，“软实力“才会是真正的实力。

“表格你们都见到了，我们过去的产品订单的处理有很好的解决方案，但是问题订单的重要性以及如何有效地处理，如何与知识管理相结合，如何构成企业持续发展的原动力，我们的认识还是相当不足的。下面请大家谈谈这事应该如何处理，怎样操作才能落到供应链平台里。”

王成功打了头炮。“我们是做产品做惯了，干皮革行业也有20多年了，你说的这问题订单是不是有些悬乎，小毛总是弄些新词来忽悠老板.....”毛伟生正要反应，寇霞制止后说“请王总继续讲”。

王成功瞟了瞟毛伟生，他就是不服气，这么个30出头的小年轻，就这样成为“常委”了。“我看问题就是前进的动力，以前我们也处理过不少问题，也有许多转化为工艺标准，但是如何将知识转化为能力还没有想好。”

“你这不是白说吗？”，陈大明进公司比王成功要迟一些，但是两人交情很好，经常在一起喝酒，说话直来直去。“我看问题订单的提法很好，我做销售知道，其实许多时候我们的产品订单交不出去，是问题订单的处理上出了问题，但是这个方面如何高度的结构化，能象产品订单那样进行处理就好了。现在看来，这是一个无底洞，我提议听听伟生的意见。”

魏然其实也很想听听毛伟生的意见的，这个新“常委”居然不知道客气，径自跑到在黑板前写划起来。

“我查阅了一些资料，问题订单的处理是不能孤立于业务，孤立于产品订单的，如何通过有机的方式将解决问题的能力以及解决问题的成果转化为组织的能力，其实是一个大课题，国际上许多组织没有彻底完成这项工作，目前主流的知识管理方法，最多是知识仓库管理的改良。不过我注意到知识管理专家提出‘知识生产管理’的概念，对我们应该有很大启发。”。

伟生从兜里掏出一张卡片念道：

“知识”成为一种产品，企业的生产重点正由物质生产向知识生产转变，而知识生产管理也成为企业的关注重点。所谓“知识生产管理”指的是通过组织化的知识生产手段，利用知识生产的设施、技术、工具、人力(脑力)，为了将原始的知识、数据等知识生产“原料”稳定而高效地“转化”为能够解决客户问题，并被客户所接受愿为此付费的知识产品，而建立起来的管理体系，以及通过这个管理体系对知识生产过程所进行的各项管理活动。
(侯象洋)

“我认为，他的原始定义与我们的定位有一些差异，差异主要是我们暂时还不能像咨询公司那样，直接生产出可以让客户买单的知识产品，也就是知识性质的产品订单，但是这个概念告诉我们通过实际的工作平台，将问题订单的成果转化为组织能力的可能。”

讨论到最后，大家认识到这事非做不可，但是始终觉得实际操作很难找

到一个易于推进，逐步积累的方法与渠道，信息系统还不能涵盖所有，传统的制造企业即便是转型到知识型企业，这个问题订单的履行与价值实现还是不够确定，还是容易形成两张皮的情形。到底应该怎么处理，做到问题订单与知识管理的耦合呢？（东经控股集团有限公司CIO 王甲佳）

点评1：



设计一个“分离与调用”的网络联结支持系统

张西振 东经控股集团总裁助理

北牛集团基于北方皮革生产基地筹建行业整合项目，是商业模式的一次全面变革，是按照和谐生产方式的基本原理将全行业的生产能力联结为一个公用生产能力供应网络，而北牛则扮演这个网络的平台运营商角色。在这个平台的一侧是皮革行业不同企业的不同能力单元，这些能力单元类似于云计算中参与运算的电脑，当客户订单下达后，根据订单要求，这些能力单元被联结成履行这个订单的流程，也就是一个虚拟工厂。由于履行每个订单时能力单元都是临时联结的，而这些能力单元都可以被履行其他订单的流程所调用，所有生产能力可以得到充分的利用，而使得履行单个订单的成本大为降低。特别是在订单批量小，订单个性化差异大的情况下，具有很大的成本优势。平台的另一侧则可以依托这个公用生产能力网络建立起若干以解决客户问题提供解决方案为使命的专家型小公司，这些专家型公司以自己的知识优势介入客户的问题域，成为客户皮革材料的整体供应商，而不需要操心生产能力。

北牛集团由制造企业转型为公用皮革生产能力供应网络平台运营商，过去基于大规模生产工厂运作的支持部门的工作方式也必须随着生产方式的变革而变革。这就是蒋春宇总裁所以看重毛伟生“问题订单”理念的原因。

我们可以设想，当北牛公用皮革生产能力供应网络平台建成之时，通过平台相互联结的能力单元和以为客户提供解决方案为使命的专家型小公司都不能自建完善的支持部门，否则这些基础工作将显得非常昂贵。它们需要网络联结平台一并提供支持性服务，通过基础工作的统一化降低管理成本。同时，作为网络联结平台为保障每个订单的履行质量、交期，也必须建立起针对网络成员的管理体系。

由于平台与能力单元和专家型小公司之间多数没有产权关系，传统的企业内部管理、外部交易的逻辑必须转化为支持逻辑，也就是问题解决订单化。

要实现问题解决订单化，需要重新设计支持体系和问题订单履行机制。而问题解决订单化与和谐生产方式中的网络联结生产系统具有一定的同构性，可以参照设计。

我们先看一看网络联结生产系统的设计思路：

基础层	虚拟产品	标识系统的能力，联结客户与能力单元的中介转换器
	能力单元	系统的能力构件，履行订单流程各环节的人机料统一体
	客 户	需求发生的主体与虚拟产品相匹配的结构化需求
过程层	订单管理	能力预定的平台，驱动一个订单“项目”运行
	关系计划	联结可用能力单元的“项目”计划（搭建虚拟工厂）
	制 造	各能力单元执行计划与实时回馈、支持元素请求
	物流配送	网状运输管理
	结 算	“两面市场”结算平台
分析层	报 表	提取数据“尾气”，服务于各利益相关方不同主体

参照上表，我们可以作出如下构想：

1. 设计一个服务于网络各加盟单元的支持系统，首先需要找到一个中介转换器，以沟通支持能力的供给与需求双方。中介转换器是一个界面，把能力的供给域与需求域联结起来，并成为双方共享的交流语言（翻译）。

作为支持能力供给方，目前在企业中表现为多种专业管理能力，如财务与统计、法律服务、人力资源管理、公共关系和其他行政服务等等，这些能力以部门的形式来组织，以固定流程向价值创造过程提供支持。如同建立和谐生产方式过程中要对原有生产系统所要做的分离一样，我们需要对这些能力进行分离并标识清楚，以便生产能力单元和专家型小公司进行调用。

能够标识清楚并且能够为网络内部用户所识别能力，只能是针对用户问题的“项目”，也就是支持系统的“虚拟产品”。作为虚拟产品的项目可以使用类似模式语言的结构来描述，也就是什么条件下发生什么问题，解决这个问题所需要的支持能力组合。有了这样结构化描述的“项目”，用户就可以根据自己的问题请求支持，也就是下达问题订单。也存在新问题招标的情形。

2. 把支持能力按照专业化分工组织成为任务单元。任务单元可以是一个人或者是一个团队，每个任务单元专心提升自己完成特定任务的能力，并将能力结构化，利用信息平台积累完成该任务所需要的工具、模版、模式、数据库等，形成能力的快速复制，不断降低执行该任务的时间等成本，提升执行该任务的质量和效率。

3. 在信息系统中完善用户资料，对各用户的支持需求进行结构化，首先按照年、月、周、日找出每个用户的周期性支持需求，还要界定出经常发生的随机性支持需求和偶发性支持需求，并描述每个用户支持需求的个性特征。全体用户的支持需求决定着任务单元的配置，以及选择常设任务单元还是网外协作。

4. 做好了三个基础层面的工作，就可以履行问题订单了。对于周期性支持需求以管理时钟的方式驱动，等于用户下循环订单。随机性需求由用户根据问题的发生进行请求。也存在支持团队主动发现问题，提出解决方案，

并向用户推销其支持服务的情形。

5. 当一个问题订单确认，一个工作项目就形成了。这时就要根据项目预设的“工作分解结构”调用相应任务单元，确定各项任务工作进度表，形成项目计划。

6. 各任务单元按照项目计划完成所领受的任务，并在项目经理的组织下向用户提交工作成果，并由用户按照已有标准或者约定验收评价工作成果，向项目组支付报酬，项目组依据各任务价格进行内部分配。

7. 履行完一个问题订单之后，用户、项目计划和任务单元几个层面都要将工作成果进行转化，形成动态优化机制。

8. 每个参与问题订单履行过程的任务单元和个人在这个过程中要不断积累自身的能力、信誉，提升自己的任务资格，以赢得更高的任务价格和更多的任务。

以上仅仅是一个粗略的框架构想，毛伟生在实际设计该系统的过程中还会遇到大量的实际问题，也将在解决问题的过程中提升自己。

点评2:



让员工象玩网络游戏一样去工作

杨 芳 报喜鸟集团战略规划部战略研究员

去年曾在媒体读到陈天桥在盛大企业内部推出了“游戏式管理”模式的报道。如今北牛集团又提出运用问题订单化管理的方式将解决问题的能力以及解决问题的成果转化为组织的能力。感觉两者之间存在一定的联系。

“游戏式管理”的核心是所有的员工都将像游戏中的人物一样拥有一个经验值，平时的表现和工作业绩，将被经验值忠实地记录。经验值区分为“时间经验值”和“项目经验值”两部分，前者就像游戏里面一般的打怪升级，只要不犯错误，经验值就随着时间的推移自然增长；而后者就如同游戏里面的“做任务”、“做副本”，以项目为单位拿到更多的经验值。什么时候给员工晋升和加薪，原来是上司或者人事部门说了算，现在是‘经验值’说了算——级别到了就“自动”得到晋升或加薪的机会。陈天桥只是公开了员工的经验值与薪酬的关系，没有告诉我们怎样在员工的岗位、任务与企业的项目、问题之间建立一种灵活的有机联系，问题订单这种管理机制恰恰是解决这个问题的良方。把这两者结合起来考虑，有可能开创一种崭新的工作方式——让员工像在网络游戏中一样去工作。

我们看看游戏用户在网络游戏中的活动情况，做一些类比，也许能启发我们的思维。

一个游戏用户进入网络游戏之中，首先需要扮演一个角色，同样，员工进入企业，也必须有一个岗位。每个岗位都有一些基本的不断循环的任务，

实际上是设立这个岗位的理由。由于这些岗位任务是固化在流程中的，人们很少关心这个任务的客户是谁，似乎任务的存在是天经地义的。其实每一项任务都是为了解决内外部客户的某个问题而存在的。员工从事这些任务如同游戏中的“打怪升级”，可以不断积累自己的经验值。

当游戏中的某个角色积累了一定的经验值，就具备了从事某些高级活动的资格。同样，岗位上的员工经验值积累到一定程度，就具备了承担解决更复杂问题的资格，参与项目团队完成更高难度的任务并取得更多的经验值。

游戏中的角色达到一定等级可以成立行会，招呼一群朋友，去完成更大的活动项目。而这时候企业中的员工也可以作为项目经理牵头组织团队完成更大的项目。

利用信息系统为每个员工建立经验值账户，记录评价参与和领导项目解决问题的过程和成果都没有任何困难，所以说完全可以让员工像玩网络游戏一样去工作。

接下来要回答的是怎样建立起问题订单管理机制？一个组织中的问题的提出和解决，就是围绕提升组织的转化能力的不断改进，是组织进化的基本方式。要将问题订单化，首先要找到问题的提出者。实际上，提出问题的可以是组织中的任何人，可能是经营者，可能是中层管理者，也可能是基层操作者，他们在从事相应的价值增值活动或支持活动的过程中，会遇到许多阻碍目标达成的因素，就是问题。因此首先要建立起一个系统化收集问题的机制。

然后，要对这些问题进行分门别类的筛选，依据对组织能力提升的关联度和轻重缓急，决定哪些问题需要立项解决。

一旦问题被立项，就是形成了一个项目订单。这时候，就要依据问题的性质选择具备相应资格的人来牵头成立项目组，或者对问题解决进行项目招标。项目组长则要把项目分解为任务分派给更多的具备完成该任务资格的项目组成员。

项目完成，根据项目完成的质量、期限，项目参与者获得金钱和经验值双重奖励。

丰田公司有一个问题解决过程表格，可以作为设计问题订单管理系统的参考：

<u>目的:</u> 要尝试做什么，为什么？	作者: 日期:
调研	
<u>现状:</u> 事实、重点、情报、表现、相关的观察和数据——目标是描述、界定和掌握目前现状的深度和广度。如果可能的话，尽量运用图形和视觉化的方式将它表示出来。	
<u>问题:</u> 以当前的现实为基础，简要而准确地概括你所看到的问题、差距、挑战与机遇。	

<u>原因:</u>
对问题、挑战和机遇的诊断：它们为什么会存在？
设计
<u>未来状态:</u>
与调研的主题和成果相关联，描绘出理想中的途径——完美是什么样的？
<u>最佳解决方案:</u>
简短的列出达到未来状态的构想、方案、选择和对策，对最佳方案要进行高水平的描述。
执行
<u>关键目标:</u>
制定明确的成功指标：目标、对象、衡量尺度，以及预期的成果。
<u>实施:</u>
列出快捷的、指导性的计划，对关键步骤进行概括。
<u>预期影响:</u>
对体系、结构和股东的影响，以及将给客户带来的巨大利益。
调整
<u>反省:</u>
对于什么奏效、什么不奏效、为什么奏效、为什么不奏效的反馈。
对于未来的意见和建议。
需要考虑和追问的新问题。

资料来源：马修·梅/著《优雅地解决——丰田革新之道》

这个表格是原样引用的，仅供设计系统时参考。

我们还需要对解决问题的团队进行分类。第一种类型的团队是创造型团队，这类团队由具有创造发明能力的人领导，被理想主义愿景所推动，具有不顾一切地让事情成功的热情。要由这类团队去完成那些没有先例可循、没有标杆可学、有可能给整个组织带来崭新的能力类型的项目。而一旦这类创新项目证明了自身的生存能力，并且组织希望进行大规模应用之后，就将这类项目移交到应用型项目团队，这类团队热衷于让事情按时、按规格、按预算完成，由这类团队将创造型团队的成果加以应用是最理想的。当一个项目成果得到普遍应用之后，则要由流程优化型团队来接手持续改进工作。对于持续改进性的工作，也可以进行区分，如一项任务的完成者创造了能够明显提升任务完成质量，或明显降低任务实施成本、加快任务实施效率的标准刷新者要像运动员破纪录一样获得较高的经验值和报酬，而完全继承已有方式方法的任务完成者则类同于普通的“打怪升级”，只获取“时间经验值”和岗位工资。

(注：本文已在《中国计算机用户》2008年第39期发表)

最新文章：

- [财富的正当性：中国经济发展不可逾越的现代观念](#) 曾飞
- [国家资本“退出到位”之后还是国有资产吗？](#) 田嘉力
- [“水亦浮舟，亦可以覆舟”，员工是水，企业是舟吗？](#) 一
- [得大客户者得天下](#) 谭小芳
- [西方资本结构理论的演进及其评述](#) 陈柳钦
- [品牌道德如何规划？](#) 谭小芳
- [业务正在发生革命性变化，管理软件将走向哪里？](#) 万小青
- [变“压力”为“激励”](#) 谭小芳
- [更多文章...](#)