

- ▶ 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



知识管理中的文化障碍分析

湖南大学工商管理学院硕士研究生 李敢峰

[摘要] 文化障碍是组织中存在的隐型暗礁, 它决定了组织成员间交流的社会交往环境, 直接影响到知识在组织中的交流、分享及使用, 阻碍组织实现知识管理目标。本文分析了知识管理中文化障碍的表现、起因, 并提出了建立学习型组织和重塑组织价值观的解决之道。

企业在激烈的竞争压力下要想获得生存和发展, 必须对外界变化不断作出战略调整, 保持对环境的动态适应能力, 这就需要企业加强自身学习。知识管理日益得到管理者的重视不是偶然现象, 这是企业在知识经济时代里生存的必然之选。但虽然许多管理者意识到了知识管理的重要性, 却往往徒劳无功。是什么阻碍了知识管理发挥作用, 其中最关键的一个原因就是企业现存的文化产生了障碍。企业现存文化与知识管理目标是否适应, 直接决定了知识在公司的分享、流动和转化, 影响到企业的竞争优势。本文分析了知识管理中的文化障碍现象, 并提出了解决方法, 即调整组织文化, 修炼组织, 重塑组织的价值观。

一、企业步入学习时代, 文化障碍影响知识管理目标的实现

传统的企业战略着重于从现有产业和市场地位来决定自身行为, 公司管理的目的也是在于提高企业人、财、物的运转效率。而进入现在的竞争条件下, 这样的公司战略势必要受到极大的挑战, 面对企业内外日新月异的重大变化, 许多企业往往被变化所抛离, 难以作到长远的良性发展。怎样来迎接知识时代的挑战, 企业的唯一选择就是积极投身于变革之中, 积极学习, 保持与竞争环境的适应。因此现在的企业战略分外重视知识的作用, 管理公司知识的运作流动成了管理者的一项重要使命。企业好比知识的蓄水池, 不是一潭死水, 而是不竭的源泉, 新观念、新知识不断从中涌出又汇入其中。在今天的公司里, 知识既是原材料, 又是最终的产品。

企业是经济实体, 也是知识的实体。管理知识和管理金钱等实物一样重要。知识在企业内外的流动、分享产生了创新。可见, 知识管理能否取得成功很大程度上决定于知识能否顺利的在企业内外进行流动。文化产生了知识流动的软环境, 通过影响员工的行为, 制约或者激励了知识的流动。

文化是个宽泛的概念, 本文论述的文化反映在价值观、准则和惯例上。价值观是深层的文化, 它和外生的准则以及更加可见的惯例一起共同影响到企业员工对知识的行为。

1. 文化影响知识的产生、创新

个人和组织的创造性都会受到组织文化的影响。富于进取的企业存在着勇于

冒险、勇于创新信念，企业文化提倡这种变革的力量。相反，那些对市场环境变化不适应的企业文化往往带着某些官僚作风，公司员工对改革持否定态度，缺乏奉献精神，企业没有创造能力。在这样的文化影响下，公司对员工实验性的错误存在偏见，导致企业在知识创新上的落后。

技术、经济、政治等外部环境的变化都要求企业作出相应变化，甚至改变原有的产业方向和战略重点，进入新的领域。如果企业文化缺乏这样的革新精神，难以产生转变企业所需的新知识，不能学习必需的新知识，那么这种文化上的障碍就会直接导致企业的固步自封和落后。王安电脑的衰落等例子就充分说明了这一点。

2. 文化影响知识的分享、交流

实现知识管理目标的关键一点就在于使知识在组织内畅通无阻的分享、交流。文化确定了组织内的社会交往环境，员工交流知识的活动都受到这种环境的制约。尽管现在有了英特网和其他新的IT技术使得组织内的交流变得容易，但如果没有组织内的文化支持，这种渠道的交流作用依然是有限的。

知识的分享、交流存在水平和垂直两种方式。员工与上级管理阶层的交流是垂直交往方式，一些企业里存在员工与上级主管的文化鸿沟，双方无法进行深入讨论，特别是一般员工无法在高层管理层前畅所欲言，这些直接导致了知识在两者间的交流。另外，文化还影响到知识在同一阶层员工中的交流。员工有不同的文化背景，来自不同部门，这些差距也会引起交流的障碍。现在的竞争要求企业各个部门进行更加紧密的联系和协作，但如果组织缺乏支持这种交流的文化，知识的分割在所难免。设想一个公司的机械工程师如果了解设计成本的信息时，财务部门的员工会反映说：“你是个工程师，你不必知道这些。”这并不是很特殊的情况，许多企业存在这样的部门分割的文化准则，极大地影响了知识在组织的分享。

随着全球经济一体化的影响，许多企业需要进行跨国运作，许多工作需要来自不同国籍、具有不同文化和思维方式的员工进行沟通、交流，如何建立支持知识分享的文化就是个很现实的问题。

3. 文化影响知识的吸收、转化

如果单凭自身力量积累适应快速、多变环境的知识，这在世界经济边界消融和知识扩展的今天显得不太现实。成功从外部吸收有用的知识为己所用，对于公司的生存具有重要意义。同时在组织采用了新的流程和新的技术工艺后，需要组织对这些知识进行充分的学习、使用，才能真正发挥知识的作用。文化影响到决策，最终影响到行为。不同的文化决定了对于新的知识或弃用，或采纳使用。

从外部获取新的知识应当不是革新的终点，而是起点。现在相当多的企业进入电子商务领域，力图利用英特网进行新兴产业的开发。但在这些组织中并没有产生真正适应互联时代的文化，公司员工的思维方式依旧停留在传统企业的阶段，没有从外部吸收适应新环境的知识和信息，不能将知识转化为自身拥有的东西。因此这样的文化会直接阻碍企业的发展，成为企业腾飞的一个隐性障碍。

二：产生文化障碍的原因

文化障碍产生的原因是相当复杂的，有员工个人因素，也有历史文化的影响，还与所处时代精神有关。本文论述了文化障碍产生的几个主要原因，但在事实上，文化障碍的产生与许多因素有关：

1、“悬挂”假设的障碍

“悬挂”是指在组织交往中，参与者将内心的假设和所想和盘托出，悬挂出来供组织中的其他人进行质疑和探究。悬挂假设是十分不容易的，它或许是学习的首要障碍。“悬挂”假设涉及隐藏在内心的个人价值观、信念，以及对他人的看法，但它并不是要求员工放弃自己的立场，也不允许有人强迫别人采纳自己的立场，同时也不希望组织中有人保持沉默，不把自己的真正想法与其他人进行交流。

“悬挂”假设是影响知识分享、交流的主要障碍，突破这个障碍，那么组织就能通过坦诚的交流与探询，加强成员间的了解与信任，而深入的了解和坚定的信任可进一步破除学习的障碍。因此，“悬挂”假设可以说是组织交往中的现实阻隔，阻碍了组织内部进行深入和平等的讨论。现实中存在组织的层级体系，如果在加上文化中的距离，领导和一般员工都将自己“悬挂”起来，那么管理层与全体员工的接触就显得相当的肤浅和无力。同时“悬挂”假设也会影响到同一层次的水平交往。这些都会阻止进行知识的真正交流与分享。

2、出于保护既得利益的心理防卫

如果改变现有情况会影响到一些人的利益，那么那些既得利益者就会反对进行这样的变化。为了保护自己或他人避免因说出自己的想法而陷入尴尬或受威胁的境地，人类习惯性有着心理防卫的习性。

心理防卫可能阻碍知识的分享、交流。如一些工程师或有着专门技术的人员，不愿意与他人进行深入讨论，害怕失去自己曾有的优势地位。另外可能的情况就是组织中的各个部门拒绝进行交流，各个单位只关心自己部门的个体利益，也会损害到知识的流动与分享。

在组织吸收新知识，决定采用新技术、新工艺或新的管理模式时，往往由于会影响到许多人的直接利益，这种心理防卫就会表现的更加明显。

3、文化的传统力量和保守性

吸收新的知识、利用新的知识，往往带有未来的不确定性和疑问。文化通常有阻碍这些革新和变革的传统性保守力量，导致知识的创新和吸收。企业员工表现出对习惯的偏好倾向看似是心理本性，其实决定于文化的影响，保守的传统力量对革新的抵制会引起知识创新的不利。

三 文化障碍的解决之道

建立以团队为基础的学习型组织、重塑组织的文化、价值观是解决文化障碍的可行方法。学习型组织不同于传统的金字塔型组织结构。传统组织严重禁

组织内不同部门和具有不同知识的员工之间的接触和交流，阻碍了知识的吸收与转移，制约了知识的整合，从而阻碍了创意的产生。而学习型组织鼓励组织内的沟通、交流，而且促进组织与外部顾客、供应商、同行的沟通，从内外环境中迅速摄取新知识。

破除文化障碍关键的一点就是要在组织中建立一个支持知识分享、交流的社会交往环境，而从最根本的来说，重塑组织价值观适应未来的变动环境才是最终的解决之道。

1、建立支持知识交流的组织文化环境

员工所处的文化环境决定了知识交流是否畅通。这首先要要求组织领导身体力行，与员工进行坦诚交流，消除沟通的障碍，避免“悬挂”假设所带来的消极影响。组织文化往往被组织领导的行为、价值观所影响。查帕拉尔钢铁公司就有意将工人的更衣室安排在一位副总裁办公室的旁边，以方便组织员工与高层的交流。相反，在许多企业中，员工在组织领导面前总是感受到压抑和沉闷，从而把自己的真正想法隐藏起来了。因此，领导要主动带头来鼓励组织中的知识交流。

建立共同愿景，增强组织凝聚力，破除交往中的习惯性防卫。知识管理所要求的学习不是指个人学习，个人学习有效率并不代表组织学习的有效率。当员工认同组织的目标，并将自己的目标融入到其中时，他才能真正愿意自觉地去进行知识的分享、交流。借鉴彼德-圣吉所述，学习型组织应将组织成员德远景放在极其重要地位，并以“活出生命的意义”作为其真谛，这样才是真正的“人的组织”，破除交往的障碍。当成员认同了愿景并愿意为之努力时，那种部门分割、各自防卫的心态就会消失，知识的交流、分享也就顺理成章地进展顺利。

另外，组织对讨论和学习中碰到的摩擦、冲突要以宽容的态度来对待。往往创意、新知识就产生在这些知识的碰撞中，组织文化对之是否能够接受，而不是讽刺、拒绝也决定了这种知识交流进行的长久性。

2、重塑组织价值观

价值观是文化的核心，组织文化障碍产生的根本原因就在于组织价值观与现实发展的不协调。重塑组织价值观要在组织树立革新进取的精神，这是员工自觉学习、接受新知识和不断创新的内在动力，也会让组织对新知识永远保持好奇和热情的态度，不断调整自身。在变化不定的环境中，只有具有这种革新进取价值观的组织才能做到长远发展，契合时代的脉搏。

另外组织应当树立对竞争和协作正确看待的组织价值观。当组织具有真诚、友善、相互尊重的信任关系，拥有高度协作的价值观，组织就能够消融各自为战的心理防卫，从根本上消除组织中的文化障碍。

参考文献：

1. Diagnosing cultural barriers to knowledge management 》 David W De Long:Liam FaheyThe Academy of Management Executive , Nov 2000

2. 《组织修炼》 郁义鸿著 上海译文出版社 1997. 1
3. 《企业文化与经营业绩》 约翰-科特著 华夏出版社 1997. 6
4. 《社会变迁-关于文化和先天的变迁》 奥格本著 浙江人民出版社 1989. 7
5. 《企业发展的知识分析》 余光胜著 上海财大出版社 2000. 10
6. 《知识与创新》 多罗西-伦纳德-巴顿著 新华出版社 2000. 1

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)