

论知识经济时代的企业管理转型

文/徐连蕴

一、知识经济及其对企业的影响

1、知识经济的涵义

知识经济是与农业经济、工业经济相对应的一个范畴。知识经济是伴随着信息革命而出现的一种崭新的经济形态。它是以知识为基础，以知识及其产品的生产、流通、消费为主导的新型经济。知识经济与其他经济形态相比的最大不同之处，在于它的繁荣不是直接取决于资源、资本等的数量、规模和质量，而是直接依赖于知识的生产、传播和利用。在农业经济时代，竞争优势来自于土地、自然资源和人口总量；在工业经济时代，竞争优势来自于劳动力、工程技巧、资本和市场进入。在知识经济时代，竞争优势来自于知识、技能、创新和持续的学习，在知识经济环境里，信息和知识成为价值增值的最主要因素。知识经济又是一种以人为本的经济，人力资源已成为企业最宝贵的财富。知识经济的兴起可以说是一场无声的革命，对政府、企业甚至个人都带来了全新的挑战。在这种企业的发展越来越依靠知识的积累和创新的新形势下，企业必须不断的对发展战略、经营模式、管理手段进行改革和创新，以适应知识经济提出的全新的要求和挑战。

2、知识经济对企业的影响

(1) 知识经济对企业内涵的影响

知识经济时代的到来，企业的内涵将发生深刻的改变。首先，决定创办企业首先要考虑的不再是资本，而是知识和技术。对于企业而言，知识将超越传统的生产投入要素—劳动力和资本而成为关键性的资源，成为企业发展的新动力。企业的关键资产不再是固定资产和金融资产，而是知识资产，包括信誉、服务、商标、企业管理和经营方式、企业文化和企业信息支持系统等等。其次，在企业内部，拥有专门知识和技术的人才迅速上升到举足轻重的地位。另外，企业的成功在于企业拥有的正确的知识和技术和合适的知识人才。这三点，将深刻地动摇原有企业内的所有权基础，深刻改变企业的内涵。

(2) 知识经济对企业管理方式的影响

首先，创新和服务将替代传统的控制和管理。在工业经济时代，生产是以庞大的规模和集中的管理来更好地控制市场和原料供应，以此来获得较高的效率。但是在知识经济时代，它是依靠不断找出需要以及解决办法之间的联系。成功企业所提供的价值多来自于问题所需要的专业研究、工程和设计服务，以及把上述两方面连接起来的专门化战略，加上金融和管理服务。其次，网络型管理将替代金字塔型管理。在知识经济时代，随着计算机及其网络的广泛运用，管理层次必然减少。中层经理的作用由于计算机和网络的运用而被削弱，因此，加快了信息的反馈速度，更消除了官僚作风。在中层管理削弱的同时，网络型管理应运而生。金字塔型管理是大生产时代的产物，而网络型管理则是多样化、分量生产的高价值企业的主要形式。对于高价值企业而言，速度和敏捷是非常重要的，这意味着横向交流要大大地多于纵向式的控制。只有把企业内各人的技能联系起来，形成企业的革新能力，并且成员间互相协作，才能更好地进行创新活动。这样的企业结构看起来更像一个蜘蛛网，而不是金字塔，网络上的每一个结点，都是创新的源泉。再次，在知识经济条件下，企业管理将更注重人的因素，更强调以人为中心。通过实施各种行之有效的管理措施，最大限度地发挥人的智慧和潜能，发挥人在科技创新中的积极性和创造性。并巧妙地利用这种积极性、创造性，有效地协调生产组织、生产群体乃至人与人之间的关系，来实现企业的目标。

(3) 知识经济对企业生存环境的深远影响

知识经济的到来使得企业赖以生存的环境发生了巨大的变化：(1) 资源环境的变化对企业管理的影响。知识资源不同于传统企业管理理论与实践的基石—实物资产和金融资产，它具有复制性、反复消费性及在使用中不会引起边际报酬递减等特征。这些特征以及知识资源对经济增长所起的巨大作用将对企业管理提出新的课题。(2) 技术环境的变化对企业管理的影响。高科技产业化进程的加快，一方面使得企业提供产品和服务的知识含量增加，加大了企业提供产品和服务的难度以及企业生产经营和管理上的复杂性；另一方面，高科技又为管理的变革与发展提供了技术上的可能性和保证。(3) 市场环境的变化对企业管理的影响。一方面，企业的顾客所需要的是产品、服务、信息的一体化，这要求企业围绕产品、服务、信息一体化展开竞争；另一方面，市场竞争在经济一体化趋势下，更加激烈。激烈的竞争导致企业、供应商和顾客的合作不断扩大，合作竞争将成为企业新的价值取向和企业经营战略的新的核心。

(4) 知识经济对企业供应链的影响

随着后工业经济时代和知识经济时代的来临，市场环境（买方市场）发生了巨变。企业之间的竞争体现为供应链与供应链之间的竞争，而不再是单个企业之间的竞争。企业必须调整自己的经营管理理念和经营战略。真正从顾客出发，满足顾客个性化需求正变得非常重要，于是，供应链和价值链的扩展成为必然，涵盖了企业从原材料的供应到消费者的消费以及售后服务和反馈的闭循环的全过程，其中最重要的环节逐渐聚集在企业的研发、企业对供应链的综合把握能力以及对企业的知识资源的管理上。这时生产过程以外的增殖，尤其是研究与开发等知识创新环节将出现巨大的利润空间，成为形成差异化产品和服务的基本环节。

二、中国企业实施知识管理面临的问题

随着知识经济时代的来临，企业管理内容和赖以生存的环境都发生了巨大的变化，企业管理转型是势在必行的事情。在知识经济中，人的知识和创造性成为一种重要的战略资源。这种资源无形的潜藏在人们的大脑中，它与传统的有形资源有着巨大的差异。它不像厂房、设备等有形资产那样具有具体形态，却对企业起着更为重要的作用。开发企业的知识资源和员工上的创造性，成为现代企业在竞争中制胜的关键。长期以来，我国企业曾经结合西方先进的管理理念推行过全面质量管理、民主化管理、全面计划管理、目标管理、系统管理等，总的企业管理水平是有了较大的提高，然而在知识经济的来临和企业急需实施知识管理的今天，大多数企业仍然存在诸多问题。

（1）企业基础管理水平低下

企业基础管理水平低下一直是我国企业的一个共性。许多中国企业的管理体制不健全，也没有一套规范系统的管理制度，大多数企业是被动反应型的。随着新问题的出现，由经营者制定新的措施，却没有进行深入研究，也很少顾及新制度与原有制度之间的逻辑关系及新制度是否适应本企业的实际情况等等。这是许多企业的经营状况不好、竞争力不强、经济效益差，基础管理抓得不扎实是主要的原因。

（2）人力资源开发管理落后

人力资源管理水平落后也是我国企业存在的一个较为严峻的问题。比较中外企业的企业管理，最大区别之一就在于不同的人力资源管理上。外资企业的人力资源管理常常与本企业的文化和企业发展的实际结合得较为密切。由于将员工视做最宝贵的人力资本，外资企业对人力资源的投入也产生了极高的收益。反观中国企业的人力资源管理，似乎多为应急或被动式的，企业经营者似乎没有将人力作为资源来开发，以致常常无法建立员工与企业间的归属关系，更不要说企业凝聚力或学习型组织的形成了。人力资源的开发和管理的落后是企业实施知识管理的根本制约因素。

（3）企业文化建设有待深入

我国的一些企业非常关注自己企业的文化建设，但在文化建设的过程中却忽视企业的实际情况，致使企业文化只是花瓶，无法获得员工的认同。很多企业的企业文化缺乏个性，重视文字的宏大，忽略企业特性的表达。当然，还有相当一批企业仍没有进行企业文化建设，没有企业的核心价值观，这些都对企业应对未来环境和企业员工的潜力发挥不利。如果说传统的金字塔型企业组织结构能够以专制式企业文化氛围去勉强配合的话，那么今天实施企业知识管理却必须建立一种包容性和自由性更多的文化，这样才能有利于形成一种企业员工愿意进行知识共享和知识碰撞的局面。

（4）ERP管理严重滞后

在我国，相当一部分企业仍停留在简单的成本中心制管理阶段。ERP所实现的精益生产和敏捷制造功能尽管在最近几年吸引了一些企业的关注，但仍只是少数企业采取了行动。尤其对于企业资源计划管理的理解大多数企业尚处在初级阶段，这是我国企业实施知识管理面临的重要约束之一。

（5）企业缺乏长远的战略目标。

许多中国企业忽略了企业家长期经营的最终目标，一味追求短期效益或者仅仅是利润率最大化和规模的增长；有的企业虽然制定了战略目标，但由于战略目标的不切实际，很容易变成一纸空文，或者造成企业为实现这个战略目标而陷入多元化经营的陷阱。

三、实施企业知识管理的框架设计

1、企业知识管理的目标

企业知识管理的目标包括：（1）在企业内进行知识交流与共享责任的宣传，培养员工进行知识交流与共享的意识。（2）建立知识网络和创造适宜的环境以促进知识的交流与共享。（3）创造适宜条件与环境，充分开发和有效利用企业知识资源，进行以创新为目的的知识生产。（4）积累和扩大企业的知识资源。（5）保证企业知识的生产以及知识资源的积累和扩大，充分融入产品或服务及其生产过程和管理过程之中。

2、企业知识价值链的管理

企业知识价值链是指基于企业基本价值链上主体活动和辅助活动之上进行知识的采集、知识的存储、知识的共享和知识的创新与应用，以实现企业价值增值的知识流线路。

（1）知识的采集。企业知识价值链是从知识的采集开始的。知识采集只是知识管理的起点，知识采集得来的信息和知识必须进行加工和处理，使无序的知识有序化为对企业有用的知识。知识的加工处理就是指对知识进行分类、分析、整理和提炼，形成对企业有价值的知识的过程。计算机技术

的发展大大增强了人类处理数据的能力，人们还可以通过计算机网络把知识来源和知识工作者紧密地联系起来，构建起企业的知识网络。

(2) 知识的存储。经过加工处理后的信息和知识需要进行妥善地存储。在信息和知识爆炸的今天，信息技术的蓬勃发展为信息和知识的存储在数量和检索，归类与安全方面的都提供了巨大的优势。数据库的数据结构化、数据共享，数据独立性和可控冗余度这四个特性适应了知识存储的需要，这也为企业内部各个成员之间以及企业与外部之间提供了条件。存储介质(如磁盘，光盘，磁带等)是存放编码化知识的重要载体。知识的存储还需要从长远考虑，与企业战略有关的知识应长久保留，而过时的知识也应及时清理。在企业的知识存储和积累过程中，对企业的知识存储必须建立优化的库存结构，把淘汰的知识删除掉，积累对企业有用的知识，汇成知识仓库。

(3) 知识的共享。对于一个企业来说，通过知识的传播与共享，就可以使企业的知识库增大和价值增值。信息技术的发展为知识传播和共享开创了一条简单快捷的通道，这不仅扩大了知识共享的范围，而且极大的降低了知识传播的成本。如很多企业开设了电子公告牌，以它作为企业挖掘经验性知识的重要通道之一。但是，要使员工真正进行知识交流和知识共享还要满足两个重要的条件：一个是为企业配置具有知识语境互补的知识员工，一个是构建适合员工上交流和碰撞的文化氛围。

(4) 知识的创新。知识创新是企业知识管理的最终落脚点。知识只有作用于管理实践，才能给企业带来价值，同时也只有通过管理实践中不断的扬弃，知识才能不断更新，适应企业不断发展的需要。一个企业能否充分利用企业内外部的知识，能否不断的创造出新的知识，将是其能否成功的关键因素。在知识经济时代，企业必须配置合适的知识员工和构建优秀的文化，让员工和企业能更快更有效地学习，并最终建成学习型企业，为企业持续的知识创新奠定坚实的基础。

3、知识战略管理中心的建立

首先调整企业结构，将企业建成知识型企业。知识经济时代的企业将是知识型企业，是一个有利于知识交流和共享的机构。传统的金字塔型的企业组织结构，是严格按照传统的组织模式建立的，员工与上司之间等级分明，信息和知识不能共享，信息、不对称严重的影响着知识经济时代企业的生存和发展。知识管理要打破这种组织设计，建立能够适应知识经济要求的知识型企业结构。这需要从层次和宽度上下工夫，以使信息和知识能充分共享，产生群策的综合作用。其次，建立能够为员工进行交流的内部知识流动的网络。知识管理的目标是创新，创新的关键是知识的流动，知识只有在有效的交流中才能得到发展和创新。建立了良好的知识流动网络，就为创新开创了良好的内环境，知识主体的相互作用和知识流动会大大加强，推动创新和技术的发展。再次，设立知识主管。知识主管，也称作知识管理总监，是企业中负责知识项目的管理者。设立知识主管的目的是管理并开发整个企业的知识资源，以便提高企业整体应变能力和创新能力。

4、基于知识管理的人力资源管理

知识管理和人力资源管理整合的内涵在于通过培训、评价、激励等人力资源管理方法形成一种相互学习、广泛交流的组织文化和工作环境，创建一种知识共享的工作模式和工作机制，即在共同的组织文化下，员工将自己在工作中甚至在社会活动中积累的个人“隐性知识”交给组织的知识共享管理部门，通过组织知识平台的汇总、分析和加工，在知识共享平台上转变为组织的“显性知识”，并以本组织特有的形式发布，使其他员工得以学习、消化和吸收，从而使有利于组织文化和组织发展的知识逐步转变为整个组织的知识，从而实现知识由“个人隐性”转变为“组织显性”的质变，从根本上为组织发展战略服务。基于知识管理的人力资源管理不仅仅是人力资源管理部门的责任，还依赖于组织的知识管理体系。人力资源管理部门的责任是根据组织的战略和发展需要，根据组织内部知识的状况，分析研究对知识的需求，通过人才的招聘、培育、使用和开发满足组织运作需要，并通过建立制度、形成文化，实现人力资源管理策略。基于知识管理的人力资源管理方案需要通过人力资源管理工作，鼓励员工通过个人学习和团队工作不断消化和吸收获取的组织内外的显性知识，进而创造新的隐性知识，提升组织的核心竞争力，实现组织与个人的共同成长与发展，另一方面，要提供必要的环境和条件，使员工愿意并且能够将存储在他们头脑中的知识贡献出来，实现组织内部的知识共享，将员工个人的知识转化为组织的知识，在相互沟通与交流中使个人知识相互补充、相互完善，使其作用最大化，即最大限度地发挥知识的作用(作者单位：湖南工业大学)

相关链接

航天高科技企业组织文化建设研究
应收账款对企业的影响与管理
浅谈企业现金管理问题
论知识经济时代的企业管理转型
上海饭店业员工福利现状及对策
代理人效用最大化与国有企业效率
公司资本的功能定位及相关问题检讨
供电企业理论销售电价测算的方法比较
客户关系管理建设工程中的三类问题及其对策探析

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心