

关于知识管理重点与难点的思考

茅宁莹

(南京大学 商学院,江苏 南京 210093)

摘 要:从知识具备的特性入手,提出知识的信息特性、个体性、隐含性以及动态性是知识管理的出发点,阐释了知识管理的重点应体现在知识要素和知识过程管理,即信息管理、人力资源管理、知识分享与创新管理。并对知识管理的难点以及相应的措施进行了讨论。

关键词:知识;知识管理;知识创新

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)06-0149-04

0 引言

知识对企业生存与发展的决定作用得到越来越多学者和企业家的重视,以知识为核心的知识管理理论与实践也取得了很大的进展。但是,企业在“知识管理”实践结果上的巨大差异也引发了人们对“知识管理”价值的质疑。我们认为无论是理论上的分歧还是实践中绩效的差异,其基本问题主要在于对知识、知识管理的基本内涵认识上的分歧。因此,本文试图从分析知识的特性入手,对知识管理的内涵、基本内容进行探讨,并对知识战略进行总结和分析。

1 知识的特性

知识是一个含义广泛的概念,关于知识本质的争执始终贯穿在包括哲学、教育学、计算机科学以及经济学等众多的研究领域。关于知识的界定也多种多样,这也是目前各类研究中存在分歧和不同侧重点的主要原因之一。笔者认为,由于知识涉及的范围太广,纠缠于基本概念的探讨意义不大,关键在于对“知识”特性的描述和识别。在知识管理领域中,对知识内涵的讨论主要集中于以下几点:

1.1 知识的信息特性

从信息的角度对知识的界定包括:“知识是被消化的信息”,“知识是被组织起来的信息”,或者更为一般的“知识是一组特定的信息”,“知识是特定背景下的信息”^[1]。这里需要强调信息和知识的区分,这也是知识管理的基本着眼点。信息是知识的基础,但知识不同于信息。首先,知识是具有潜在价值的信息,使用信息的主体往往是针对特定的问题、现象来组织、吸纳和理解信息,从而内化生成自己对一些问题的理解和认识,因此知识是在特定目的下组织

起来的信息;其次,知识通常也还包含各个信息之间的联系、组合以及结构。可见,知识是基于信息之上的,关于事物因果和相关性的系统信息。

1.2 知识的个体性

以上用信息来描述知识的方法中存在一个很大的缺陷,就是没有强调由“谁”完成对信息的选择、组织和消化。知识相对于信息而言,含有更多主观导向。不同个体面对同样的信息,可能会形成不同的知识。例如,不同的个人(认识主体)阅读同样的一本书(信息),所获得的知识是不同的。个人是知识的最终载体,因此组织层面上至少需要关注以下问题:首先,人是知识管理的核心资源,进而人力资源是知识管理的重要内容;其次,知识分散在组织成员个体,但是为完成组织任务是不同专业工作以及不同层次活动的共同努力目标,知识的共享、整合是知识管理的关键职能。

1.3 知识的隐含性

知识的隐含性是指知识不易或不能通过语言、符号、文字等方式表述出来,也就是通常所说的“只可意会,不可言传”。首先,知识的隐含性在很大程度上与知识的个体性相关,知识尤其是新知识往往是首先附着在个人身上,个人对知识的表达能力、传播意愿、个体之间的沟通效率以及接受者个人因素等都制约了知识传播、分享、扩散;其次,知识的隐含性还来源于“知识是基于经验形成的对事物的理解和洞察”,在实际的反复操作、练习过程中,人们通过“干中学”不断积累经验、诀窍并产生灵感,形成了对特定事物的理解和洞察,而这些知识在我们身上就如同我们的其它本能一样,是我们身体的一部分。由于知识是对事物的理解、洞察和诀窍,知识的大部分内容不易被完整明确地表达出来,而编码的知识仅仅是知识冰山的一角。

收稿日期:2007-11-05

作者简介:茅宁莹(1973-),女,江苏南京人,南京大学商学院博士研究生,中国药科大学国际医药商学院讲师,研究方向为企业战略管理、企业技术创新管理。

知识的隐含性导致了知识的识别、价值评估以及转移、扩散的难度,因此也成为当前知识管理中的核心问题^[2]。

1.4 知识的动态性

美国学者维娜·艾莉^[3]提出知识具有“波粒二相性”,即作为实体的知识与作为过程的知识。而“知识是一个过程”的看法则强调了知识的动态方面,首先“知识是一个利用经验的过程”,也就是说知识的价值体现在不断实践和运用的过程中,因此知识管理鼓励知识的共享、学习、运用和沟通,从而发挥知识的最大价值;其次,知识的内容以及价值本身是动态发展的,随着知识的不断分享、扩散,现有知识逐渐被越来越多的人所掌握,其价值也不断下降,但是随着个体之间知识的分享和互动,新知识也不断产生。因此,如何不断提高、创造知识也是知识管理需要解决的重点问题。知识动态性使知识在组织间的流动过程以及知识在组织内的分享、创造、分散的过程成为知识管理的核心。

2 知识管理的要点

早期的知识管理主要关注利用信息技术对企业现有的信息和知识的管理和运用。但是随着企业对持续竞争优势的关注,知识管理越来越强调企业如何有效地进行知识获取、知识创造、知识转化、知识编码、知识共享、知识传播与扩散、知识存储、知识的整合、知识应用等综合性的任务^[3]。这些研究主要从知识管理的功能进行探讨,但是正如我们在开始所提出的,作好知识管理实现知识的作用必须结合知识的特性来开展活动,结合知识的特性,我们认为知识管理的要点主要体现在以下两方面:

2.1 知识要素管理——信息管理与人力资源管理

与传统管理侧重于资金、设备以及原材料等要素的管理不同,知识管理必须从知识的特性出发,对知识的构成要素——信息以及知识的最终载体——人给予更多的关注。知识管理界的著名学者Malhotra认为,本质上说知识管理包含了企业追求如下目标的过程:使信息技术在数据处理与信息处理方面的能力,与员工的创造和革新能力能够形成一种良性的互动关系。也就是说,“知识管理”是对人和信息资源的动态管理过程。

2.1.1 信息管理是开展知识管理的基础工程

“知识是一组特定的信息”,知识的获取依赖于对信息的获取、筛选、分析、传递以及组织利用,从信息到知识的转换是知识创新的关键要素。因此信息管理是知识管理的关键内容,信息管理为知识的获取、创新以及转化、分享提供了基本的网络和框架。信息库、数据库系统层是信息管理的核心。它的功能包括:①存放经过整理、归类的信息;②提供获取人类各种专家的个人经验的工具;③为应付人类知识的更新提供必要的维护手段。其目标就是最大限度地实现知识资源的共享和交流。因此,对构成信息管理系统的基本要素,如数据库、文件管理系统、人工智能、电子邮件、群件技术的开发应用等都是信息管理的重要内容,也是有效地实现知识管理的硬件基础。

由于信息是由信息载体、信息符号和编码及信息内容构成的,它是一种有形的产品,独立于行动和决策之外,容易被转让,也可以被复制,因此,企业借助硬件的力量,即通过投资购买先进的信息技术和设备,构建发达的信息系统,就可以快速地提升信息处理和利用的能力,从而产生显著的经济效益。事实上,强大高效的信息系统的确是一些企业(例如沃尔玛)成功的重要因素,并且逐渐演化成现代企业竞争的基础条件。保持对先进信息技术和设备的投资和应用,是实施知识管理的基础。而从我国大部分企业现实情况来看,无论是对信息系统作用的认识还是对信息技术和设备的投资利用都还处于起步阶段,因此也进一步限制了企业对知识获取、分享和创新的能力。

2.1.2 人力资源管理是知识管理的核心内容

知识的个体特性表明,知识是和人作为一个整体而存在的。“只有人类才能在知识创新的过程中扮演核心角色,无论计算机的信息处理能力有多大,它们终究不过是人类的一种工具”^[5]。可见,人既是知识创新的主体,又是知识的载体,因此对人的管理(即人力资源的管理)是知识管理的核心内容。与信息相比,人最重要的特性就是主观能动性。信息是静态的,信息一旦产生,它的数量和质量是相对不变的;而人在组织中的作用不仅取决于其显在的学历、禀赋,更取决于个人潜能的发挥。因此人力资源管理的核心就是如何调动人的主观积极性,最大限度地发挥人的潜能。而知识员工作为追求自主性、个体化、多样化和创新精神的群体,企业对他们的激励不仅要强调物质,更需要强调个人成长、成就和发展,同时在短期效益和长期效益之间保持平衡。基于尊重和信任的情感管理、知识和技术资本化等成为激励知识员工的主要导向;另一方面在知识管理的背景下,知识本身具有动态性,它只能在知识员工对信息的运用中体现,并可能在交流中发生裂变、聚变从而创造出新的知识。因此人力资源管理目标需要强调如何完成知识应用、学习、交流、分享和创新。强调个体持续地“学习”、“创新”与“团队精神”是知识经济环境中人力资源管理的核心。

2.2 知识过程管理——知识的分享和知识创造

对知识要素管理的讨论为知识管理提供了切入点。但是从知识的动态性和隐含性出发,知识发挥作用需要知识的分享、转化,并且随着知识的使用,知识本身也在不断地生成和创新。因此,知识本身是一个动态的过程,知识管理的目的是如何促使知识过程流畅地循环,从而实现知识的效用,不断产生新的知识。

关于知识过程,不同的学者进行了不同的划分,一类研究按照组织内知识的基本成长过程分为知识生产、知识分享、知识应用以及知识创新,知识管理某种程度上就是要取得4种活动之间的平衡;Nonaka和Tadeuchi^[5]从另一个角度来认识知识的产生过程,认为隐性知识和显性知识在相互转化中形成了一个不断成长的知识螺旋,从而促进了知识的发展。综合上面的观点,知识过程——知识的生产、分享、应用以及创新的本质就是要沿着知识螺旋不断地攀

升,在扩张组织知识数量的同时,也持续地改善组织的知识质量。虽然知识过程包含多个过程,但是结合知识的动态和隐含的本质,知识分享和知识创造应该是知识过程管理的关键环节。

2.2.1 对知识分享的管理

在企业中,知识分享是指知识拥有者与其他个体交换知识的过程。知识分享是企业运用知识和创造知识的前提。首先,知识的边际递增效益只有通过更为广泛地使用才能实现,通过知识的分享,在企业中个人的诀窍、经验为更多的人所掌握,充分实现了知识的价值;其次,知识的产生和创新是个体相互交流和组合已有知识的结果。由于每个人的专业和从事工作的限制,个体的思维都有局限性,但是通过相互交流,人们往往能够产生思想的火花,创造更新的知识。知识共享中最大的难点来源于隐性知识的交流分享。由于隐性知识难以用明确的语言和文字表达,更多地依赖于参与者的共同体验。因此,企业内部要形成相互信赖的关系。有了企业内外成员之间的信任,才能形成公平交流、相互学习、实现分享并互惠互利的良性循环。当然,企业还必须在鼓励知识分享的激励报酬机制、支持知识分享的硬件环境(管理信息系统)以及组织结构等方面作出相应的调整,从而在文化、组织氛围、组织制度、技术支持等多方面建立一个综合的知识分享促进系统。

2.2.2 对知识创新的管理

在激烈的竞争环境下,企业已经意识到,持续的竞争优势来源于自身拥有的知识并不断实现知识的创新。可以说,知识创新是知识管理的最高境界,它可以帮助企业实现整体知识规模的拓展以及知识质量的提升,某种程度上它更是一种质的改善过程。知识创新过程并不是一个单独的环节,而常常是对现有知识的分享、挖掘和利用的结果。知识分享为知识挖掘奠定了基础,而知识挖掘将促进新知识的产生。知识通过分享和挖掘,价值得到重新认识或者创造新价值。真正有创造力的员工往往通过重新组合,赋予那些我们熟视无睹的知识以新的意义。施乐公司的Palo Alto研究中心曾有一项能应用于鼠标、图像技术、手提电脑上的突破性的研究成果,但施乐的管理者没有发现它的市场价值。相反,苹果恰恰采用了这种技术并获得了巨大成功。由此可见,新的知识往往蕴藏于我们已有的知识中,而这些知识将以分享为形式,以企业战略目标和业务为载体,经过再挖掘或再发现为企业创造最具价值的财富^[6]。企业为促进知识创新,首先要解决知识分享的问题,在组织内部树立分享知识的文化,并在组织结构、制度上作出保障;其次,还必须在组织内部树立鼓励创新、包容失败的氛围,承认知识员工在企业中的重要地位和贡献,鼓励良性的组织内冲突,并且设计合理的创新激励报酬体系,从而不断激发员工的创新潜能。

3 知识管理实践中的难点

虽然从理论研究的角度看,知识管理的重要性以及我

们所讨论的要点基本达成了共识并且也得到了企业界的积极响应,但从知识管理实践来看,许多企业的绩效改善并不显著。当然,在知识管理早期的实践中,由于对信息管理和知识管理的混淆造成的失误能够对此作出一定的解释,但随着知识管理实践的不断深入,我们认为在以下两个方面对知识管理提出了挑战。

3.1 对什么样的知识进行管理

知识管理的概念往往令人产生误会:所有知识都具有重要意义。虽然,“知识是企业持续竞争优势的一个来源”,但是并非所有类型和内容的知识都能成为企业竞争优势的核心:

首先,从知识的形式来看,知识分为明示知识和隐含知识。隐含的知识往往难以用明晰的语言表达出来,因此也很难识别;而明示知识容易被存储和传递,进而容易为其他个人和组织所获得、模仿。因此,以企业经验、技能、惯例、心智模式为代表的企业隐含知识,成为企业最为持久的竞争能力所在。但是,也恰恰因为隐性知识的特性,企业自身也很难识别和管理,最为典型的教训就是许多企业在实施企业再造的过程中,由于仅仅考虑规模和流程的简化,没有考虑到隐性知识的保护,大量地裁员导致企业核心知识的流失,影响了企业竞争实力。

其次,从知识的内容来看,企业内部包含着运作企业的各个方面的知识,但是并不是所有内容在企业竞争中都具有同等重要的地位。一般来说,企业内部重要的知识内容包括:市场和客户知识、产品知识、生产工艺和流程知识以及相关的技术知识。虽然这4类知识对每个成功企业都很重要,但是不同类型企业的侧重点不同。例如对可口可乐等消费品公司来说,如何跟踪消费者需求的变化,以及如何运作市场的知识可能是最为关键的要素,而对默克等国际制药巨头来说,如何搜寻和掌握生物、医药领域最前沿技术的知识则是竞争的的决定性因素。再比如,在局部区域和全球范围开展业务的企业,其所需要的市场运作知识和生产运作的知识也有很大的差别,这也正是我国企业在国际化过程中需要考虑的问题。由此可见,在不同行业和竞争环境下,企业知识内容的侧重点应该有所变化。

知识的类型和知识内容的识别只为企业开展知识管理提供了一个粗略的判断依据,具体到每个企业来说,则是企业战略为企业知识获取、发展和创新规划指出了明确的方向。企业战略确定了企业现在和未来的核心竞争能力,围绕核心能力的培育与发展,企业应该持续不断地分析现有的知识和知识需求,并找出企业的“知识缺陷”,根据“知识缺陷”的性质和竞争状况决定企业知识发展的战略。企业战略描画了区分企业与竞争对手的特征,进而也规定了企业知识系统的特性,更进一步,企业内部的知识创造过程也必须依据企业战略的框架来组织实施。从这个角度来看,企业知识管理的组织实施不仅需要自下而上各个层面员工的积极参与,更需要一定程度的自上而下的战略指导和规划,这样才能使知识管理真正为企业竞争提出保证,进而产生显著的成果。

3.2 知识管理绩效的评估

知识管理的推动过程固然重要,但推动后的绩效评估也相当关键。知识管理的最终目的就是通过如何保持企业持续的竞争优势,从而实现好的经济效益。因此,传统的财务指标也在一定程度上反映了整个组织知识管理的绩效。

如果从知识管理的过程来看,知识的获取、知识的分享、知识的利用以及知识的创新都是知识管理的重要目标。但是仅仅靠传统的财务指标,并不能满足合理测评员工在知识管理过程中的贡献。拿知识分享来分析,一方面即使某个员工积极地把自身的知识外在化并且与其他员工交流共享,他对企业财务绩效的贡献可能还需要其他员工的转化和实现,或者说财务指标相对是一个结果性指标,而知识分享仅仅是知识管理的一个过程,两者反映的内容是不一样的;另一方面通过知识分享所产生的对企业绩效的影响可能需要较长的时间才能反馈出来,而财务指标往往过于注重短期效益,可能就会到影响企业对知识管理效果的误解而半途放弃。

评估标准是有效开展知识管理的基础,没有标准就很难对知识管理过程进行控制,而没有控制,管理活动也无法真正有效地进行。结合知识管理的过程目标和最终目标,知识管理评估需要考虑以下两个方面的问题:①对具体的知识活动的评估,这方面指标主要考虑如何衡量不同员工或部门在知识活动的各环节中的贡献。而这里知识分享和知识创新的贡献是测评的主要内容。知识创新可以利用个人或部门的提案数、采用率、成功率以及应用所创造的价值数来衡量;而知识分享可以考核员工在知识文件、参与知识社区以及扮演知识专家等方面的表现,而每个方面都还有更为详尽的指标进行评估。通过这些很具体的指标,的确对不同员工在知识活动中的贡献进行比较合理的反映,为激励和管理员工知识管理提供了基础;②对知识管理整体绩效的考评。也就是说知识管理应该从多个角度,并且综合长期和短期效益来综合评估。平衡计分卡^[7]为知识管理提供了一个合理的评估工具。平衡计分卡包含4个方面的指标:财务、顾客、企业内部流程以及学习与成长。这种评估方法实现了4个平衡:短期与长期目标之间的平衡;财务与非财务量度之间的平衡;落后指针(Lagging indicators)与领先指针(Leading indicators)之间的平衡;外部与内部绩效之间的平衡。综合考虑这些方面的平衡也基本上反映了知识管理的综合贡献。结合知识管理的过程和结果,我们设计的知识管理评估体系如图1。

在图1中,左边的圆圈表示知识活动的过程,在这个过程中,知识分享与知识创新是关键,需要考察组织中这两个活动的过程与效率;而图中右边的方框中是知识管理的

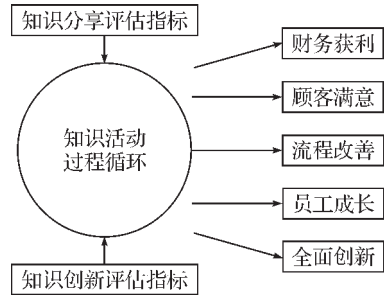


图1 知识管理评估体系

成果指标,通过这些指标的考察可以衡量组织间知识管理效益的差距,同时也为左边知识循环中应用、分享和创造的知识提供了重要性的依据。

4 结语

知识管理的理论研究和实践活动都必须从知识的特性探索出发,知识的信息基础、个体性、隐含性以及动态性为知识管理的研究提供了很好的切入点。由此,知识管理在要素方面需要特别强调对信息和人力资源的管理,并且处理好两者的关系;而知识管理的过程则需要关注知识的分享和知识创新环节,通过对组织文化、制度、结构等方面的调整来有效实施知识管理。最后,知识管理在实践中主要面临着对知识需求的确定以及知识管理评估的困难,对这些问题的解决应该遵循在企业外部竞争战略为导向,结合知识及知识活动本身的特性来开展的原则。

参考文献:

- [1] MAURER H. Knowledge Management and Knowledge Transfer: Key Issues in Information Society [EB/OL]. www.iicm.edu/iicm_papers/ist98.doc, 1998.
- [2] 维娜·艾莉.知识的进化[M].刘民慧,译.珠海:珠海出版社,1998.
- [3] 和金生,熊德勇.知识管理应当研究什么[J].科学学研究,2004(1).
- [4] MALHOTRA Y.,Deciphering the Knowledge Management Hype [J].The Journal for Quality and Participation,1998(4): 58-60.
- [5] NONAKA I, TAKEUCHI H. The Knowledge Creating Company [M]. Oxford: Oxford University Press, 1995.
- [6] 肖华英. 知识分享与创新 [EB/OL]. http://www.ittime.com.cn/content.asp?id=828, 2003.11.
- [7] KAPLAN R S, D P NORTON. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance [J]. Harvard Business Review, 1992(1): 71-79.

(责任编辑:陈晓峰)