

企业知识管理战略研究综述

万守杰

(湖北天成建设集团公司,湖北 武汉 430076)

摘要:首先提出了企业知识管理的战略类型、选择依据及战略评估要素,在此基础上运用 SWOT 分析工具,探讨了企业知识管理的模型构架,并对其相关支撑条件进行了研究回顾。

关键词:企业;知识管理战略;战略类型;支撑条件

中图分类号:F27

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)12-0166-03

1 企业知识管理战略类型、选择依据及评价

Morten T. Hansen 认为,企业的知识管理战略包含两个典型的战略类型,即编码化战略和个性化战略,其主要特征见附表。

关于知识管理战略选择的主要依据,我国学者张福学将其归纳为:

(1)企业是提供标准化产品还是定制产品?前者应用编码化战略模式,而后者应考虑个性化的知识管理战略模式。

(2)你的产品是成熟产品还是创新产品?前者宜采用编码化战略,后者宜采用个性化战略。

(3)员工靠显性知识还是隐性知识解决

问题?答案与前两个相同。

除此之外,公司内部多个事业部的存在和知识的商品化也会影响公司的知识管理战略选择,显然两种战略并存的可能性是存在的,但这种情形往往只限于各个事业部能像独立公司营运的企业。

Nonaka 在对知识管理战略的评价标准进行深入研究后发现,以下要素是企业制定知识管理战略时必须重点考虑的因素:企业在创建适应需要的知识型文化环境方面的努力;企业高层管理人员对知识管理的支持和认可程度;企业开发和提供知识型产品或服务的能力;最大限度发挥企业智力资本价值的努力;企业在创建促进知识共享的环境的措施;企业是否已形成一种能持续学习的

能力。

但是,由于对知识管理的经济回报难以定量测算,因此,Thomas H·Daveport 等人提出了 4 项附加指标:①与知识管理的相关资源增长情况,包括人员、资金、技术等;②知识内容及其利用率的增长,包括文献数量、对数据库的访问次数、参与人员的数量等;③在缺少某几个特定人员的情况下,知识管理能否持续下去;④对知识管理活动自身或整个企业的财政回报迹象。

2 基于 SWOT 分析的企业知识管理战略

SWOT 分析作为一种新的战略管理工具,对其基本分析框架,不同的研究者从不同的角度提出了各自的观点。

(1) Micheal H Zack 认为应着重:通过实例分析为组织选择和实施知识管理项目提供一个参考框架,将 SWOT 分析用于帮助组织确定战略目标;

(2) Hansen MT 与 Nohria 及 Tierney T 则从战略制定的不同阶段出发,认为应在决策制定的不同阶段,将 SWOT 分析框架与信息整合在一起以更有效地支持决策;

(3) Bower 与 Heminger 则针对企业的生存与发展,提出了一个以知识为基础的 SWOT 分析系统;

附表 2 种企业知识管理战略类型的特征比较

	编码化战略	个性化战略	文化;企业能否管理好客户知识从而增加客户信任度,并最终创造价值;企业通过实施知识管理使股东获利的
竞争战略	根据编码化知识提高质量的可靠性和高速的信息系统手段	根据专业化的知识提供创造性的,并具备系统化分析基础的建议	
经济模式	只对于知识资产一次性投资,并利用广泛的合作伙伴,重点在于获得总体收益	解决特殊问题,收取高额费用;利用少数合作者,重点在于高额边际利润	
知识管理战略	开发电子文件系统以确保知识的编码、储存、扩散与反复应用	开发联系不同个体的网络,从而使隐性知识能被广泛地分享	
信息技术	大力投资于信息技术,旨在反复利用那些具有编码化知识的人	一般地投资于信息技术,旨在为交流质量保证方便,改善隐性知识的交流	
人力资源	聘用新毕业的大学毕业生,并以团队方式进行培训	聘用敢于挑战的研究生,并以一对一的方式进行培训	
现实典型范例	安达信咨询公司 厄恩斯特扬公司	麦肯锡公司 贝恩公司	

收稿日期:2004-11-13

作者简介:万守杰(1962-),男,董事长,博士。

(4)Rowe A J 根据 Micheal H Zack 的理论提出了知识资源的分析框架,并在此基础上作出了相应的知识管理战略选择。

按照我国学者杨锡怀的观点,SWOT 分析一般要经过这样几个步骤:首先要进行企业内外环境的分析,列出企业目前所具有的优势、弱点与外部环境中存在的机会和威胁;然后,以外部环境中的机会和威胁为一方,以内部环境中的优势和弱点为另一方,绘制 SWOT 二维矩阵;最后通过对外部环境与内部条件的组合分析来制定合适的企业知识管理战略。

Holsapole 和 Joshi 认为知识管理包括 3 种基本的战略,即知识创新战略、知识转移战略和知识保护战略。它们所涉及的知识处理活动有:

- (1)获取。在环境中辨识知识并转移这些知识以为组织所用或内部化;
- (2)选择。在组织的知识资源内部辨识知识以供使用;
- (3)内部化。吸收新的知识或改变组织的知识本质;
- (4)使用。形成新的知识或是在组织外以一种有用的形式外部化某些知识。

樊治平等认为,由于企业的优势和弱点、机会和威胁都源自知识,因此,运用 SWOT 分析工具必须对企业的知识需求、知识供给和知识缺口作出判断,并按照知识缺口和知识吻合作出相应的战略选择。企业的知识缺口包括两种类型,一是表示企业适应外部环境所需要的知识自身不具备;二是表示企业具有的知识对企业适应外部环境无关紧要。知识吻合是指企业进一步适应外部环境所需要的一些知识正是其自身所具备的。

3 企业知识管理的模型框架

企业知识管理模型划分为以下 3 种:基于知识的管理模型;基于知识管理工具的管理模型;基于组织绩效的管理模型。

(1)基于知识的管理模型(KBM)。它研究的主要内容包括组织知识的类型、形式及知识的流转机制,被认为是一种行之有效的研究组织知识的产生、转移、再造的“知识创新”模型(SECI 模型)。Nonaka 从显性知识与隐性知识的角度在个人、团队、组织 3 个层面对知识进行分析,提出 4 种“知识创新进程”:社会化、外部化、联合化、内部化。其核

心内容是通过显性知识和隐性知识之间的相互循环转化而形成螺旋上升的知识创新过程,建立一个知识创新型公司。

但是,这一模型最大的局限是其分析框架只限于组织内部,为此,Gunnar 作出了改进,将分析框架扩大到组织之间,并对知识在各个层面上的表现形式作了具体描述。

著名的企业信息系统研究专家 Earl 教授基于对数据、信息、知识的区分,以知识的状态为横轴,以人们对知识的认识程度为纵轴,将知识类型进一步划分为显性知识、隐性知识、蓄意忽视的知识(Planned ignorance)和无意忽视的知识(innocent ignorance)4 种类型,并将不同类型之间的知识转移过程描述为清点(InNentorizing)——描述个人及组织知识的状态;审查——评估蓄意忽视过程的特性;社会化——创建隐性知识的共享活动;经验化——通过学习以往的经验、活动、解决问题的方式发现无意忽视的知识。

Carayannis 从组织学习的角度出发提出的元认识、元学习、元知识的概念是对知识理解的进一步深化。在这里,知识的转移路径被描述为:不了解未拥有的知识——了解所拥有的知识——了解未拥有的知识。

(2)基于知识管理工具的管理模型。基于知识管理工具的管理模型大多是知识管理模型的延伸和扩展。在“知识创新”模型的基础上,Nonaka 与 Konno 进一步提出了“场”的概念,其宗旨在于为组织创造一种知识交流的环境,为“知识螺旋”产生创造条件。它从企业组织的角度出发,研究如何创造一个良好的组织环境来促进知识创新的进程。

如果将知识看作是组织的资本,就可以据此提出一个知识管理的核心模型。Edvinsson 认为,组织资本由人力资本、商业资本和结构资本、知识产权构成。其中,人力资本包括知识和可创造价值的技术或专有技能,体现在公司雇员身上的群体技能、创造力、解决问题的能力、领导能力和企业管理技能,它们构成了公司的智力资产。知识产权与智力资产紧密结合,是组织智力

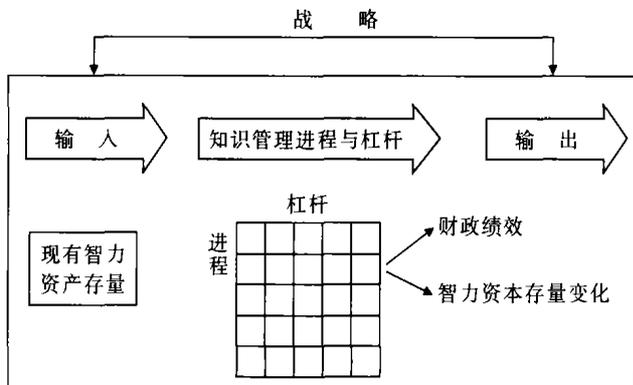
资产得到法律保护的部分,如技能、商业秘密、版权、专利和各种设计专有权等。结构资本是使企业得以运行的工具、技术、工作方式和程序,是硬件基础设施与无形资产的结合。商业资产是在商业进程中创造价值的结构性资产,如基本设备、分销渠道等。

(3)基于组织绩效的管理模型。Wiig Karl 将知识管理与组织绩效相结合,以组织的财务目标和知识资本存量的变化来评价组织的知识管理,使得对组织的知识管理从对知识本质、特性、流转机制的研究扩展到整个组织的管理中。其核心思想是将智力资本存量作为输入变量,通过组织管理各因素的作用如部门职能、组织结构、领导、企业文化、人力资源等,提高原有智力资本存量和组织的财政绩效(见附图)。

4 企业知识管理战略的相关支撑

企业知识管理战略除了需要相关的资源保障,如知识管理方案的发起者和管理者、新的知识管理角色、技术基础设施、资金等之外,文化保障体系、组织保障体系建设显得更为重要。

(1)企业知识管理的组织创新。实现对企业知识资源的有效管理,必然要求企业的组织结构与知识活动的要求相匹配。麦耶斯在研究中发现,企业的组织结构在等级制和项目任务制之间进行选择和组合,形成了直线型、职能型、直线——参谋型、直线——职能参谋型、事业部制、矩阵结构、网络结构等类型。关于现代组织结构的描述 Paul Quintas 和我国学者冯之浚等人各有侧重,有的侧重于资源的重组,有的侧重于结构的创新,有的侧重于管理的创新,有的侧重于制度的创新。不过在马新建等人看来,组织创新应该包括结构创新和关系创新两个方面。



附图 智力资本管理(Van Buren,1999)

Barham, Kevin 和 Devine 认为,目前,从结构上看,组织创新最强烈的趋势是组织的网络化及网络组织的发展。经济变成了网络体系,并由变化速率和学习速率的加速度所推动,它所创立的是一个网络社会,在此社会中处理和运用知识的机会和能力以及强化学习的关系,决定了个人和企业的社会经济地位。为此,世界知名企业均采取了积极的应对策略。如美国电报电话公司将企业改组成为 20 个独立的经营单位所构成的网络组织,而微软公司则采用一种灵活的、渐进的方式来管理产品和完善组织结构,公司的产品开发系统使小组和个人可以在一个项目期间内改变说明和设计规格。在产品开发和其它工作中,微软公司将高效率和平行工作结合起来。

(2) 企业知识管理中的文化建设。企业文化是“我们在这儿做事情的方法”,它是看不见的和难以抗拒的,包括习俗、仪式、成功的尺度、企业理念和准则。安妮·布鲁金将企业文化划分为权力——距离型和赋予权力型两种,并用男性和女性作为类比对其进行了描述。其中,权力——距离型文化是一种权威型的文化,它代表地位、服从和控制,而赋予权力型是一种参与型文化,它代表共有、融入和友谊。将企业文化的各要素集中起来,可能划分为表层物质文化、浅层行为文化、中层制度文化和深层精神文化。

雷玲和王金福在研究知识管理对企业文化的发现中,知识管理要求企业文化一是创新和变革的文化——敢于挑战自己,不怕风险,宽容失败,善于行动;二是高度信任的文化——人人工作认真,诚实正直,有敬业精神,有责任心,尊重他人,讲求信用;三是人本和能本文化——不仅充分重视人、尊重人,而且更关注人的能力,重视对人的能力的开发、培养、利用;四是学习与跨越文化——强调终身学习、全员学习和全过程学习;五是协作与共享文化——在组织内部,管理层与员工之间、组织与客户之间提倡合作、平等待人;六是工作团队文化——强调目标一致、授权使之发挥潜能、良好的工作关系和沟通、弹性适中、最佳的绩效、给予肯定及赞赏、士气高昂;七是灵活适应性文化——不仅对环境变化快速作出反应,而且要积极地创造变化。

参考文献:

- [1] Morten T. Hansen. What's Your Strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review*, March-April, 1999
- [2] 张福学. 企业知识管理战略模式的选择与评估[J]. *情报杂志*, 2002, (1): 18-19
- [3] Nonaka A. Dynamic Theory of organizational creation. *Organization Science*, 1994, (1).
- [4] Zack M H. Developing a knowledge strategy *California Management Review*, 1999, 41(3): 124-125.
- [5] Hansen M T, Nohria N, Tierney T. What's your strategy for Managing Knowledge. *Harvard Business Review*, 1999, (2): 106-116.
- [6] Bower DW, Heminger RA. Development of strategic Decision Framework for Identifying and Selecting knowledge Management Projects. *Proceedings of the 35th Hawaii International conference on system Science*, WSA, 2002.
- [7] Rowe AJ. *Strategic Management: A Methodological Approach*. Addison Wesley Publishing Company, 1996.
- [8] 杨锡怀. 企业战略管理[M]. 沈阳: 东北大学出版社, 1997.
- [9] Bloodgood JM, Salisbury WD. Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies. *Decision Systems*, 2001, 31: 55-69.
- [10] 樊治平, 孙永洪. 基于 SWOT 分析的企业知识管理战略南开管理评估[J]. *南开评论*, 2002, (4): 4-6.
- [11] Nonaka I. The knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 1991, (Nov-Dec): 96-104.
- [12] Hedlund Gunnar. A Model of knowledge Management and the N-Form Corporation. *Strategy Management Journal*, 1994, (15): 73-90.
- [13] Earl Michael. What on Earth is a CKO? London: Earl & Lan Scott, Survey BM London Business school, 1998
- [14] Hedlund Gunnar, Nonaka I. Models of knowledge Management in the West and Japan[A] In: P Zorange, et al. Implementing strategic process, change, learning and cooperation[C]. London: Basil Blackwell, 1993: 117-144.
- [15] Carayannis Elias. Fostering Synergies Between Information Technology and Managerial and organizational Cognition; The Role of Knowledge Management. *Technotion*, 1999, 19(4): 219-231
- [16] Nonaka I. The concept of "Ba": Building a Foundaton for knowledge creation *california Management Review*. 1998, 40(3): 40-54
- [17] Edvinsson Leif, Paul Sullian. Developing a Model

for Manging Intellectual capital *European Management Journal*; 1996, 14(4): 356-364

- [18] Snowden David. Creating a Sustainable knowledge programme[A]. *Proceedings from optimizing Knowledge Management Conference*[C]. London VRLtd 1999
- [19] Wiig Karl. *knowledge Management Foundations* (Voll) Texas: Schema press, 1993
- [20] Jr. J. Badaracco. *The knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic* Boston, Mass: Harvard Business School press, 1991
- [21] 麦耶斯等. 知识管理与组织设计[M]. 蒋惠口算译. 珠海: 珠海出版社, 1998. 75-93.
- [22] Pual Quintas, Paul Lefrere and Geoff Jones. *Knowledge Management: A strategic Agenda*, Long Range Planning Vol. 30. No. 3, 1997.
- [23] 冯之浚. 知识经济与中国经济[M]. 北京: 中央党校出版社, 1998.
- [24] 马新建. 企业知识管理与企业组织创新[J]. *技术经济与管理研究*, 2000, (1): 68-70.
- [25] Barham; Kevin and Devine. *The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies*. London: Business international press, 1991, PP37.

(责任编辑: 曙 光)

