

管理咨询企业知识库提升模式研究

徐瑞平, 马艳丽

(西安理工大学 工商管理学院, 陕西 西安 710054)

摘 要: 企业创造知识的能力和水平决定着管理咨询公司的核心竞争力水平, 因此提升咨询企业的知识能力具有十分重要的作用。在咨询项目运作过程中, 充分引入外部知识是项目有效运作及企业知识库提升的必要条件。基于IDE—SECI模型, 对咨询企业在项目咨询过程中引入外部知识进行了探讨, 并提出了提升咨询公司知识库的有效模式。

关键词: 管理咨询; IDE-SECI模型; 知识库; 明晰知识; 默会知识

中图分类号: C932

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)06-0116-04

随着全球信息经济的飞速发展, 信息咨询业应运而生。咨询产业成为信息产业的重要组成部分, 它包括技术咨询、财务咨询、管理咨询等。在这些咨询行业中, 管理咨询业占据着咨询产业的核心层。因此, 对管理咨询企业竞争能力, 尤其是知识能力的探讨有着重要的意义。基于此, 本文主要分析了咨询企业如何通过引入外部知识来提升企业的知识库。

1 管理咨询企业知识管理应用概述

管理咨询企业指的是以科学为依据, 以信息为基础, 综合运用科学知识、技术、经验、信息为个人与组织的决策和运作提供服务的企业, 其核心作用和功能是提高客户的管理水平和经济效益^[1]。管理咨询要求管理顾问扮演“公司的医生”的角色——针对不同顾客的不同问题, 提出有针对性的解决方法和意见。这显然没有适用于任何客户和任何情况的标准化操作和产品^[2], 因此对于咨询企业就有更高的要求。在这个不断变化的动态环境中, 咨询企业要想占据一席之地, 就必须在其咨询的各个阶段充分利用外界的知识资源, 提高企业的竞争能力。

一般而言, 咨询过程可以分为咨询准备、数据收集和诊断、提出建议和解决方案、辅导实施 4 个阶段^[3]。在这几个阶段充分引入企业外部知识, 运用企业外部资源解决咨询项目中的问题, 提升企业运用、存储知识的能力和水平, 对提升企业竞争力具有现实意义。

2 知识创造的IDE—SEC模型

2.1 知识的分类

OECD 在 1996 年明确提出知识可以分为 4 类: 关于事实的知识 (know-what)、关于自然原理和规律的知识 (know-why)、关于做事的技能或能力的知识 (know-how)、涉及何人知道什么以及何人知道如何做什么的信息 (know-who)。

1962 年 Polanyi 首次将知识分为显性及隐性两个侧面。目前, 使用最广泛的知识分类也就是将知识分为隐性知识和显性知识两类。基于此, 野中郁次郎认为, 在一个动态的、快速变化的环境中, 企业获得竞争优势的能力依赖于企业不断审视组织内外部环境各种因素的能力, 组织知识可以通过隐性知识和显性知识的交互而创造, 并依据交互的 4 种模式, 即潜移默化、外部明示、汇总组合和内部升华, 提出了著名的 SECI 模型。

2.2 IDE—SECI 模型介绍

我国学者耿新、彭留英基于野中郁次郎的 SECI 模型进行了进一步的研究, 在考虑了外部知识的输入后, 提出了 IDE—SECI 模型, 下面作简单介绍。

企业外部知识与内部知识依据二分法可分为外部个人明晰知识和外部个人默会知识、外部组织明晰知识、外部组织默会知识。虽然企业外部知识可化为 4 种类型, 但其输入组织的方式只有 3 种, 即外部个人或组织默会知识、外部个人明晰知识的直接引用和外部组织明晰知识的直接引用^[4](见图 1)。

(1) 外部个人或组织默会知识的潜移默化。耿新、彭留英等分析认为, 近年来知识性战略联盟兴起的实质是通过联盟运作, 从联盟伙伴那里学习其成功的默会知识以构建自己独特的核心能力。这种通过知识联盟、虚拟企业、派驻人员等方式都属于引入组织外的默会知识。

收稿日期: 2006-03-16

作者简介: 徐瑞平(1959-), 男, 陕西子长人, 西安理工大学工商管理学院经贸系副教授, 研究方向为企业管理与知识产权; 马艳丽(1983-), 女, 江苏灌云人, 西安理工大学工商管理学院硕士研究生, 研究方向为知识管理与企业管理。

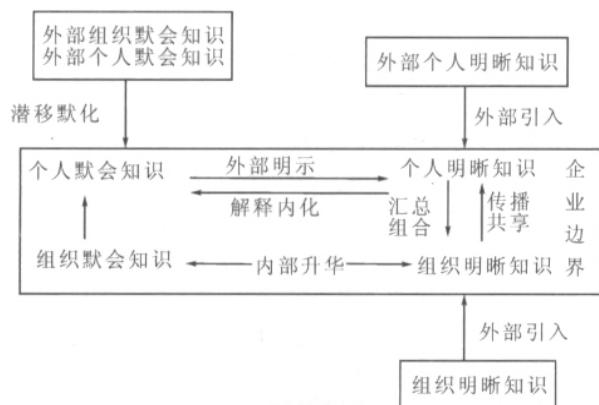


图 1 IDE-SECI 模型

(2) 外部个人明晰知识的输入与转化。个人明晰知识是个体拥有的、可明确编码化的、易于描述和传达的相关技巧、理论和概念性知识。在组织内外, 其转移过程并无实质性的差别, 都可以通过讲座、在线学习、培训等方式进行。外部个人明晰知识在被引入组织后的转化蕴涵于组织内部的知识转化中, 可以通过解释内化、汇总组合等方式

进行再转化。

(3) 外部组织的明晰知识的输入和转化。组织的明晰知识是组织拥有的易于文本化的、可传输和转移的相关规章、制度、组织结构和操作流程等内容。外部组织明晰知识的输入和转化集中表现在企业的信息收集、处理、传播等过程之中。因此, 企业应加强信息系统管理, 促进外部明晰知识的输入和转化。

3 咨询企业引入外部知识的方式及内容

咨询企业在咨询项目的运作过程中, 由于项目内容的多样性、客户企业的复杂性, 迫使咨询企业在专业技能、理念文化、判断水平等方面只有先进性。为此, 咨询企业在完成咨询项目中应大量借助于“外脑”, 吸收和利用企业外的明晰默会知识, 完成咨询项目的运作, 提高企业的竞争力水平。因此, 本文借助 IDE-SECI 模型来分析咨询企业在项目运作过程中如何引入企业外的明晰和默会知识(见图 2)。

项目 咨询过程	外部知识的引入			
	外部组织明晰知识	外部组织默会知识	外部个人默会知识	外部个人明晰知识
咨询准备阶段	客户企业的规章制度、流程等 行业明晰知识 项目理论知识等	客户企业的文化、理念等 行业理念、规范等 先进理念思想	引入外部专家、咨询师	
数据收集和诊断阶段	客户企业数据资料 行业内数据资料 管理研究方法和诊断工具	客户企业的作风道德标准	客户企业关键人物的默会知识 专家学者的方法技术	专家分析资料和结论
提出建议和解决方案阶段	本企业方针政策 行业发展前景 优秀方案模型	客户企业的文化、人文精神 其它机构的理念思维	客户企业人员	专业的咨询方案和研究工具
辅导实施阶段	辅助实施模型方法技术	与其它机构合作	聘请专家指导	借用专家的实施工具步骤

图 2 项目咨询过程中引入外部知识的方式及内容

3.1 外部组织明晰知识的引入

咨询准备阶段, 咨询企业要充分引入客户企业的明晰知识, 包括客户企业的规章制度、组织架构、发展水平等明晰知识, 以了解客户企业的基本概况。除此之外, 咨询企业还要引入客户企业所处的行业概况, 包括行业规模、发展速度与发展前景、行业内领袖企业等情况, 以有利于咨询企业在以后的咨询过程中能有针对性地进行诊断, 提出解决方案以及实施。对于不同内容的咨询项目, 咨询企业还要引入相对应的知识、方案、理论等明晰知识。

数据收集及诊断阶段, 咨询企业应引入客户企业的大量数据资料(销售情况、财务状况、人员等)以及行业内的明晰知识, 收集大量的数据资料后, 就进入诊断; 在诊断过程中, 企业应结合其它优秀咨询企业和机构对该企业以及行业的分析资料, 运用企业内外部一些管理前沿的研究方法和诊断工具(如波士顿矩阵、德尔菲法、麦肯锡 7S 模型

等工具)进行分析诊断。

提出建议即解决方案阶段, 咨询企业对外部明晰知识的引入主要体现在对前沿理论、方法技术、模型方案等的引入, 结合本企业的方针政策和行业发展前景提出科学建议, 并且拿出合理的解决方案。

辅导实施阶段, 咨询企业可以引入外部的优秀辅导实施模型、方法、技术, 可以借鉴别人已成型的案例、程序对客户企业进行实施辅导。

3.2 外部组织默会知识的引入

在咨询项目运作过程中, 引入外部组织的默会知识与明晰知识同等重要, 咨询企业只有在不断地吸收、融合、总结外部知识的过程中才能不断地提高本企业的知识能力, 提高企业的竞争力。

(1) 咨询准备阶段。咨询企业应引入客户企业的默会知识, 比如企业文化、员工士气、领导力等方面的内容。当

然,对于客户企业所在的行业文化、精神理念、行业特有的技能要求也要有一定的了解。这有助于企业在咨询过程中能抓住客户的隐形问题。除此,对于具体的咨询项目,也要引入外部组织的先进理念、前沿思想。在方式上,可以通过听报告讲座、学习传记、参加课程培训等方式来引入。吸收了这些外部的默会知识后,咨询企业在以后的咨询中就可以做到心中有数,有的放矢。

(2) 数据收集及诊断阶段。在这一阶段,主要指引入客户企业的默会知识,包括客户企业的数据来源、员工工作作风、道德标准等内容,基于这些内容对收集的数据进行分析,判断其真实性、有效性等。

(3) 提出建议及解决方案阶段。引入组织默会知识主要包括引入客户企业的特定文化、人文精神、对客户企业有针对性地提出建议与解决方案以及引入其它企业、科研机构的先进管理理念与思维方式,指导这一阶段的建议和解决方案的提出。

(4) 辅导实施阶段。这一阶段,咨询企业可以通过与客户企业的合作交流,学习客户企业的默会知识。在实施过程中,咨询企业可以根据这些默会知识对实施阶段的具体细节进行调整,使之更适合客户企业。并且,在这一阶段,咨询企业也可以通过与其它咨询企业等机构合作,在帮助客户企业实施方案的同时,可以学习借鉴其它企业的默会知识技巧。这对以后的咨询项目以及企业知识能力的提升都有很大的帮助。

3.3 外部个人默会知识的引入

外部个人默会知识主要指蕴涵在个体中的默会知识,类似于组织默会知识,转化起来相对困难一些,但是这种知识往往是比较先进、前沿的东西,对企业创新能力的提高、理论水平的提升具有显著的影响。

(1) 咨询准备阶段。个人默会知识的引入对外界机构而言,主要体现在外部专家、咨询师等人员的引入方面。对于咨询企业比较薄弱的业务,可以借助“外脑”来实现企业的一些不足。对客户企业而言,咨询企业可以借助客户企业中关键人员的默会知识来帮助咨询项目的实现。

(2) 数据收集及诊断阶段。咨询企业可以通过与客户企业中的人员进行合作,收集一些企业内的隐形数据和问题,使咨询企业的数据收集和诊断更具真实性和有效性。另外,对于咨询项目中的一些重大问题以及以前没有遇到的问题,可以借助外部的个人默会知识资源,如通过咨询学术界权威人士、借鉴别的案例做法、借助于专家的思维模式等方式来解决。

(3) 提出建议及解决方案阶段,可以与客户企业的中高层领导进行沟通交流,引入他们的默会知识,使提出的咨询方案和建议更符合企业未来和发展目标。

(4) 辅导实施阶段。咨询企业可

以通过聘请一些特定项目专家进行现场指导,引入专家的默会知识,也可以通过学习一些专家、学者在这方面的理念观点,帮助客户企业更好地实施方案计划。

3.4 外部个人明晰知识的引入

数据收集和诊断阶段,引入外部个人明晰知识主要体现在引入外部咨询师、专家等对客户企业的数据资料和分析结论以及先进诊断方法和工具。在咨询项目的第三阶段,即提出建议和解决方案阶段,可以参考外部咨询专家、学者的咨询方案和研究工具,使咨询企业的诊断分析更具合理性和科学性。咨询项目的第四个阶段,即辅助实施阶段,咨询企业可以借助专家学者已成型的实施步骤和工具。

咨询企业在引入外部知识后,基于知识转化的 SECI 模型,使得引入的默会和明晰知识在企业内部得到有效的转化,促使企业知识的创新和提高。

4 基于外部知识引入的咨询企业知识库提升模式研究

近年来,随着知识管理研究的不断深化,知识库在企业经营管理中的作用也日益突显。咨询企业作为一个知识密集型企业,其知识的运用和存储能力显得尤为重要,因此,建立咨询企业的知识库,提升现有知识库的水平具有直接的经济和社会效益。

4.1 咨询企业知识库

有关知识库的研究开始重视仅仅基于人工智能或专家系统的局限性,并注重与企业经营管理的联系性,如 Grant 等人通过利用专利数评价企业知识库规模的方法,研究了企业技术引进战略问题^[8]; Shyama 等人在进行 R&D 战略研究时,指出高科技企业应把劳动力以知识存量形式作为企业知识库的一部分^[9]。我国学者郁培丽认为企业知识库是企业各种形态知识的静态储备和运用知识的动态知识能力的集合^[10]。其中,运用知识的动态能力与人工智能中知识库系统的知识处理不同,它在界定了企业独特的、难以复制的优势的同时,还包括专家系统的管理能力和组织、环境、个人的知识能力等,是组织竞争优势的关键所在。

一些著名的跨国公司已经建立了自己的知识库,在公司知识生产、分配、获取、共享、利用等知识管理方面发挥了重要作用。咨询企业是一个典型的知识密集型组织,其

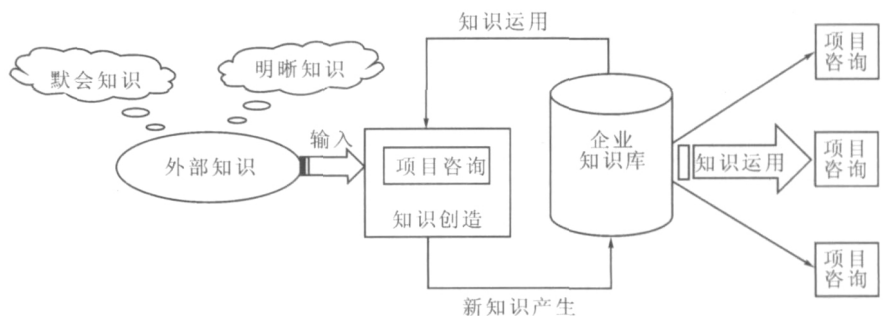


图3 咨询企业知识库提升模式

知识库的构建与提升在很大程度上决定了咨询企业为客户服务的水平与质量。本文基于外部知识引入的视角探讨咨询企业知识库的提升模式。

4.2 在引入外部知识条件下企业知识库的提升模式

在咨询项目运作过程中引入企业外部的明晰和默会知识, 可以提高咨询项目运作的效率和效果, 进而可以提高咨询企业的知识能力和竞争力。因为, 从事咨询业的公司都知道为客户解决问题的知识可以形成一个知识库, 从这个知识库中公司可以选择为其他客户服务所需的知识以及提高自己竞争优势的知识^[11]。从上述项目咨询过程中引入外部知识的方式及内容可以看出, 企业的知识能力得到加强, 知识库得到提升, 如图3所示的咨询企业知识库提升模式。

在咨询项目的运作过程中, 通过外部知识(默会知识和明晰知识)的输入, 使得咨询项目的运作效率得到提升。在此过程中, 通过外部知识的获得、知识的选取、知识融合、知识创造、知识扩散、知识共享这样一个知识价值链创新过程^[12], 在企业内部能产生新知识。新知识通过共享, 在企业内部得到转化、融合, 运用到下一次的项目咨询过程中, 开始下一轮的知识增值。这样, 通过不断的循环使得企业知识库的知识数量增加, 实现企业知识库的静态积累, 同时, 知识库通过融入、影响企业, 为企业知识的进一步动态创新提供了知识储备基础。

5 小结

作为典型的知识密集型企业, 咨询企业利用“外脑”来实现企业的有效运作, 是在当今激烈竞争的环境中企业获得竞争优势的有力措施。本文通过 IDE-SECI 模型来探讨咨询企业引入外部知识的有效途径, 并通过对企业知识库的探讨, 提出了咨询企业知识库提升的有效模式, 对咨询企业在市场中的运作具有指导意义。

参考文献:

- [1] 逢锦聚.《中国咨询业发展研究》序言.太原:山西经济出版社,1995.
- [2] Sveiby, K E.The Know-how Company: Strategy Formulation: in Knowledge-Intensive Industries [A].In D E Hussey (ed), International Review of Strategic Management[C], 1992, (3).
- [3] 菲利普·萨德勒 (PHILIP VSADLER). 管理咨询- 优绩通鉴 [M].北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.83- 147.
- [4] 王方华.知识管理理论[M].太原:山西经济出版社, 1999.225- 227.
- [5] 徐瑞平, 王丽.基于知识价值链的企业知识创新动态模式研究[J].科学管理研究, 2005, (4): 78- 81.
- [6] 乔治·旺·克鲁夫. Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi. 知识创新[M].北乔译.北京: 经济管理出版社, 1998.
- [7] 耿新, 彭留英.企业知识的分类、分布与转化机制研究——系统化视角下对 SECI 模一个扩展 [J]. 管理科学, 2004, (8): 46- 48.
- [8] Dorothy Leonard-Barton.Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.知识与创新[M], 孟庆国, 候世昌译.北京: 新华出版社, 2001.229.
- [9] 沈桂平, 任红波.高新技术企业知识创新机理研究[J].科学与科学技术管理, 2004, (10): 45- 48.
- [10] 郁培丽, 李明玉.企业知识库有效性问题初探[J].科学与科学技术管理, 2005, (5): 1- 3.
- [11] Gautam ahuja, Riitta Katila.Technological Acquisition And the Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study [J].Strategic Management Journal, 2001, (22): 197- 220.
- [12] Shyama V. Ramani.Who is Interested in Biotech? R&D Strategies, Knowledge Base and Market Sales of Indian Biopharmaceutical Firms [J].Research Policy, 2002, (31): 381- 398.

(责任编辑: 胡俊健)

Research on Knowledge Repository Promotion Pattern of Management Consulting Corporation

Abstract: The capability and level of enterprises' creating knowledge determine the core competing power of management consulting corporation. Accordingly, promoting the knowledge ability of consulting corporation plays an important role. Whereas, for consulting corporation, introducing the external knowledge fully in the operation of consulting project is the prerequisite to promote repository and proceed the project efficiently. On the basis of IDE-SECI model, this paper discusses the external knowledge introduction in consulting project and puts forward the valid pattern of promotion consulting corporation repository.

Key Words: management consulting; IDE-SECI model; knowledge repository; explicit knowledge; tacit knowledge