

企业知识战略选择及实施的HNT模型改进

王志杰, 罗 凯

(重庆大学 经济与工商管理学院, 重庆 400044)

摘 要: 首先阐述了知识战略选择及实施对企业实现知识管理价值的重要性, 然后简要介绍了企业知识战略选择与实施的HNT及其修正模型, 并讨论了HNT及其修正模型的不足之处。最后, 在HNT中加入对知识战略选择和实施必须考虑的“软环境”要素之一——企业文化的分析, 提出了进一步的改进模型。

关键词: 知识战略; HNT; 信息技术架构; 企业文化

中图分类号: F271

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2007)10-0162-04

0 前 言

据The GartnerGroup调查,到2003年,在全球财富1 000强企业,多数企业采用了知识管理系统。然而,据Management Today报道,从商业收益的产出来看,仅有15%的知识管理项目被认为是成功的,35%的项目没有收益。企业面临如此境地的核心问题并不是公司是否有一个叫知识管理的项目。知识的有效管理和价值实现是从一系列相互联系的活动中产生的,很多公司已经在开展这些活动。但重要的是,这些活动的开展在多大程度上能够提高知识管理的有效性和知识创造的价值,以及能够促进知识价值创造的价值观和行为在多大程度上已经形成了“我们这里做事的方式”。由此可见,知识管理不是一个一次性的项目,而是一项持之以恒的长期的变革。

为了保证这项长期的组织变革沿着正确的方向发展下去,最终形成企业的竞争优势并持续地保持下去,必须有正确的知识战略为企业知识管理活动提供指导。因此,关于知识战略选择及其实施的研究在当前被广泛地提出,成为了知识管理战略研究的重要议题^[1]。

1 相关文献

根据经典战略管理理论,战略的制定和实施涉及战略方案的设计、组织的设计、领导和人员的选择以及实施策略的选择等多方面的内容。围绕企业如何选择最适合自己的知识管理战略模式,Michael Earl提出了一个制定知识管理战略的实施框架^[2]。Davenport等提出,在选择知识管理战略后,必须建立合适的信息技术架构,以有效地支持

知识战略^[3-6]。另外一位美国学者Tiwana提出了由10个步骤组成的知识管理战略框架,这个框架包括了知识管理战略的制定和实施,具有较强的操作性^[7]。德国学者Ronald Maier等提出了“流程导向”的知识管理战略框架,该框架以战略知识资产为纽带,集成资源观和市场观,提出了持不同战略观的企业如何实施该框架的策略^[8]。Firestone和McElroy对知识管理理论进行了创新性研究,提出了基于“知识生命周期”的理论框架,并依据这个框架研究了知识管理战略的制定问题^[9]。美国学者Jay Liebowitz提出了知识管理战略实施过程中的6个关键因素,包括领导的支持和积极参与;CKO或相当管理职位的设置以及知识管理基础设施的建设;企业知识主体和知识仓库在构建企业核心能力中的基础作用;知识管理系统和知识管理工具的应用;对员工知识共享的激励;支持性的知识管理文化。澳大利亚学者Rolf Blumentritt等研究了在不同情景中信息和知识管理的平衡战略^[21]。另一位澳大利亚学者Janice M.Burn从理论角度研究了虚拟组织的知识管理战略^[22]。James M, Bloodgood等研究了知识管理战略中信息技术的应用问题^[23]。西班牙学者J.Francisco和F.Guadami llas通过案例研究了一个创新导向的知识管理战略^[24]。Alan D.Smith则通过多个案例分析,对企业如何有效管理组织知识以支持组织内部的竞争战略进行了研究^[25]。

上述研究从不同的角度对知识管理战略选择及实施的理论框架进行了探讨,为企业选择最适合自己的知识管理战略模式提供了原则性指导。然而,企业要成功地实施知识管理,必须采用一套标准化的方法来对知识管理战略的选择及实施给予具体的指导。基于这个目的,Hansen, Nohria和Tierney认为,对于知识密集型企业来说,知识战略

收稿日期: 2007-09-05

基金项目: 国家自然科学基金项目(70002008); 重庆市自然科学基金项目(CSTC2004BB0228)

作者简介: 王志杰(1972-),男,河北人,重庆大学经济与工商管理学院副教授、硕士生导师,研究方向为知识管理、创业管理;罗凯(1978-),男,湖南衡阳人,重庆大学经济与工商管理学院硕士研究生,研究方向为知识管理、供应链管理。

的选择与信息技术架构对知识战略的有效支持,将对企业应用知识管理以形成竞争优势产生直接的影响。同时,他们提出了企业根据行业性质选择合适的知识战略的方法,并建立了有效支持知识战略的企业信息技术架构(HNT)^[7];此后,HNT模型被很多文献广泛地引用,并在原有基础上进行了完善^[9-10];2004年,Rens Scheepers,Krishna Venkitchalam和Martin R.Gibbs通过案例研究,对HNT模型进行了检验,指出HNT模型没有考虑到知识战略的动态性,只适用于知识战略实施的初始阶段,并提出了HNT的修正模型^[11]。

2 HNT: 编码和个人化的混合知识战略模型

知识战略应该为企业通过信息技术有效地支持组织的知识管理工作提供明确的方向^[12-13]。然而,很多企业常常不能清晰地表述它们的知识战略对信息技术建设的指导作用^[11]。为了解决这个问题,Zack提出了两种基本的企业知识战略:编码(codification)知识战略和个人化(personalization)知识战略^[1]。编码战略是指将知识与知识生成源及开发者分离,以达到知识独立于特定的个体并在一定程度上固化的目的,主要是用显性知识形式(如文件、数据库)来搜寻和编码知识,提供给企业员工进一步利用这些知识。编码战略需要企业建立可以为其提供有力支撑的信息技术架构。这些信息技术架构包括复杂的电子知识仓库和强有力的知识搜索引擎。一旦建成支撑编码知识战略的信息技术架构,员工就能够有效地利用编码知识创造价值,同时可以大大节约循环利用企业知识的使用成本。HNT认为这种架构是一种“people-to-documents”的知识管理信息技术架构。个人化战略是指知识与知识生成源及开发者始终联结在一起,利用人与人之间的互动关系,使隐性知识在企业内转移和共享。因此,个人化战略的目的是创建员工之间的学习互动网络,以促进大家共享和学习对实现企业目标有价值的个人经验、技巧和诀窍。这将使有隐性知识需求的员工能够通过知识管理系统方便地找到企业内能提供所需知识的各类专家,获得问题的解决方案,从而大大地节约寻找专家的搜寻成本。与编码战略相比,个人化战略只需要对企业信息技术架构进行相对少量的投资,就可将企业内的专家与员工联系起来。这种信息技术架构包括电子邮件系统、视频会议、在线讨论和交流网络及其它沟通联络工具。因此,HNT认为这种架构是一种“people-to-people”的知识管理信息技术架构。

随后,HNT提出,企业应依据自己的行业性质、满足客户需要的途径、知识成本结构,选择一个特殊的混合知识战略来有效地指导知识管理活动。所谓混合知识战略,是指企业在进行知识战略决策时,应选择编码战略(或个人化战略)为主战略,同时以个人化战略(或编码战略)为辅助支持战略,将两种基本战略混合起来使用的知识战略。HNT反对企业以相等的权重将编码战略和个人化战略进

行混合,提出应以“80-20”原则将两种战略混合:将80%的企业知识管理资源集中于主战略,剩下的20%投入辅助支持战略。下面,我们用一个管理咨询公司的例子来说明如何运用HNT来选择知识战略。如果该咨询公司的主要业务是向其客户提供一般的咨询服务和结构化程度较高的管理问题解决方案,那么该公司应该选择以编码战略为主战略(个人化战略为辅助支持战略)的混合战略。这样,在提高企业知识利用效率的同时,节约了知识的使用成本,从而创造了企业知识管理价值。但如果该咨询公司的主要业务是向客户提供战略咨询服务,那么,不同客户的解决方案是不同的,并且这些解决方案是非结构化的,需要公司员工利用他们的咨询经验、意会性知识和相互协作才能完成。在这种情况下,以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合战略是合适的战略选择。

我们将HNT进行归纳,总结出HNT的以下几个要点:

(1)企业的行业性质、满足客户需要的途径和成本结构将决定其知识战略的选择。可选择的战略有:按“80-20”原则组合的以编码战略为主战略(个人化战略为辅助支持战略)的混合战略和以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合战略。

(2)企业的知识战略决定了支持其战略的信息技术架构的投资水平和重点。以编码战略为主战略(个人化战略为辅助支持战略)的混合战略要求信息技术架构的投资重点为“people-to-documents”。以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合战略要求信息技术架构的投资重点为“people-to-people”。

(3)能够选择合适的知识战略的企业将可以有效地使用知识,创造知识价值。

3 HNT模型的检验和修正

HNT是一个静态的知识战略模型,它认为“80-20”结构的混合战略在企业知识管理进程中始终都是有效的。对此,一些学者提出了不同的意见。Bohn和Nonaka认为知识管理过程是极具动态性的,企业要动态地调整自己的知识战略以保证知识的有效使用进而创造知识价值^[14-15]。Mata等认为企业知识战略、信息技术架构和企业竞争优势存在动态的关联^[16-17]。

在上述研究的基础上,Rens Scheepers,Krishna Venkitchalam和Martin R.Gibbs通过4个公司知识战略的动态选择及实施和知识有效利用情况的案例研究,对HNT进行了检验。他们认同HNT以一个战略为主,以另一个战略为辅助支持的混合战略。在案例研究中,企业的资源约束实际上是知识战略选择需要考虑的一个关键变量,在知识管理的初始阶段选择按同等权重组合的混合战略将面临很高的风险。可见,HNT在知识战略实施的初始阶段是有效的。但是,随着战略实施的逐步深入,主战略的边际收益将加速递减。为有效利用知识,企业必须改变混合战略的结构,加大辅助支持战略的权重,最终当混合战略的结构达到一

定的比例时(例如60:40),企业知识才能被充分利用。因此,他们认为HNT在知识管理进程中的适应性会逐渐减弱,如果固守HNT的“80-20”原则,那么企业将停留在知识战略的初始阶段。

对HNT进行了检验和评价后,Rens Scheepers等对其进行了改进。他们提出了两条战略路径以实现企业对知识的有效使用。如图1所示,路径1是知识管理开始阶段选择以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合战略的战略实施轨迹。随着战略的展开,个人化战略的优势消失,编码战略被逐渐赋予更大的权重,直到企业的知识被有效利用。路径2是知识管理开始阶段选择以编码战略为主战略(个人化战略为辅助支持战略)的混合战略的战略实施轨迹。随着战略的展开,编码战略的优势消失,个人化战略被逐渐赋予更大的权重,直到企业的知识被有效利用。

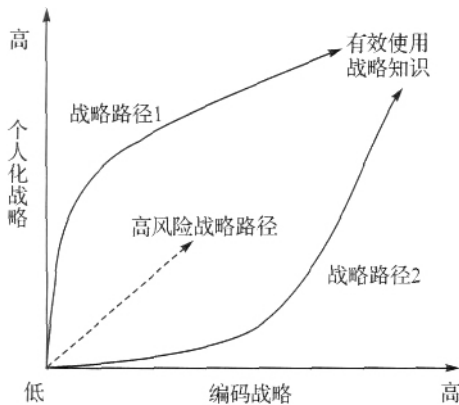


图1 HNT动态修正模型

4 加入企业文化的HNT模型

从上述对HNT及其修正模型的描述中可以看出,HNT讨论的重点是知识战略的选择和实施、信息技术架构的建立同企业知识管理效果之间的关系,主要研究企业知识战略选择和实施中企业“硬环境”的作用。然而,知识战略的选择和实施不仅需要企业“硬环境”的支持,更需要企业将组织沟通同激励系统(即“软环境”)和“硬环境”有机地结合起来,其中组织沟通与激励系统包括知识运作的载体——组织结构,以及知识运作的机制,即企业文化与激励机制。下面,我们将“软环境”的要素之一——企业文化加入到HNT的研究中来。

企业文化是企业全体成员所接受的价值体系,包括思维方式、行为规范、心理预期和基本信念。企业文化和企业价值观充分地反映了企业的战略远景和经营理念,是企业发展的精神向导。大量文献研究表明,企业文化是影响知识管理或知识共享成效的重要因素。Wolfgang Scholl和Peter Heisig等人进行的关于“知识管理未来”的全球首次德尔菲调查报告显示,在阻碍企业知识共享的影响因素中,排在首位的就是企业文化^[2]。Alavi(1999)针对知识管理应用所进行的调查显示,组织中共享知识的经验与知识管理的成功大部分跟组织文化相关,成功的知识管理必须依

赖文化、管理、组织层面的配合。Davenport和Prusak(1998)提出成功地掌握知识转移,除了与技术知识特质有关外,公司文化的组成要素也是成功的关键。许多文化因素会阻碍知识转移,这些文化阻力使得知识管理无法顺利进行。Roberts(2000)也认为知识管理需要组织文化的全面革新,这样员工才会参与知识管理。

HNT选择知识战略的依据是企业的行业性质、满足客户需要的途径和知识成本结构,这些都是战略选择时必须考虑的“理性因素”。然而,企业一旦建立,就会形成某种形态的文化。随着企业的壮大,企业内部的文化形态将呈现出多元化。应该认识到,企业是在已经存在的某种文化中实施知识共享的。在实施知识管理之前,应对企业现有的文化进行深入的分析,找出其中对企业知识共享有利和不利的方面,以便制定有效的知识战略。

企业要想通过知识管理建立持续的竞争优势,就必须对原有的企业文化进行适当的创新与完善,建立适合于知识管理的企业文化:促进知识交流与共享的文化、鼓励学习的文化、高度信任与合作的文化、支持团队的文化、鼓励创新与允许失败的文化、激励文化^[2]。

显然,HNT提出的两种混合知识战略都需要这6种文化的有效支持。个人化战略是利用人与人之间的互动关系,使隐性知识在企业内转移和共享,其目的是创建员工之间的学习互动网络,以促进大家共享和学习对实现企业目标有价值的个人经验、技巧和诀窍,其实质是上面提到的6种文化的外在表现形式。很难想象,个人化战略在缺乏有效支持知识管理的企业文化的情形下能够取得成功。因此,笔者认为,以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略比以编码战略为主战略(个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略要求企业文化对知识管理的支持程度更高。如图2所示,曲线S是混合知识战略中个人化战略的比例对企业文化的要求曲线,其中,企业文化对知识管理的支持程度随着混合知识战略中个人化战略比例的增大而加速提高。直线A,B,C,D分别为混合知识战略中个人化战略的不同比例所要求的企业文化对知识管理有效支持的水平。

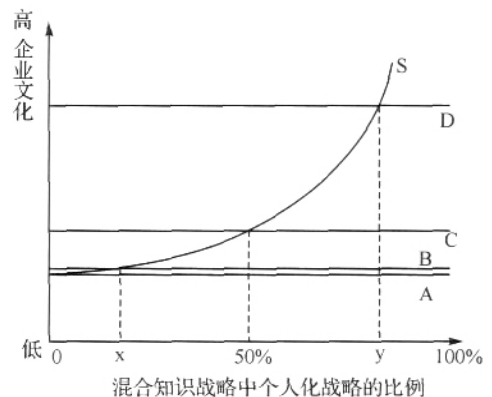


图2 加入企业文化的HNT动态修正模型

假设某企业的企业文化对知识管理的有效支持程度为B水平,那么企业应该选择以编码战略为主战略(以个

人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略。因此,在选择知识战略前,企业要先对其文化进行评估,如果该企业的文化对知识管理的有效支持程度不高(低于C水平),那么应该选择以编码战略为主战略(以个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略。

上面的例子在知识战略选择时只考虑了企业文化因素,而没有纳入HNT模型分析。如果根据行业性质、满足客户需要的途径和知识成本结构,该企业应该选择以个人化战略为主战略(编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略,但是,如果企业文化对知识管理的有效支持程度不高(低于C水平),那么该选择哪种知识战略呢?笔者认为,企业此时应该选择以编码战略为主战略(以个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略。在本例中,企业开始实施的知识战略位于图2中横轴的x位置。虽然此位置不是企业知识管理初始阶段的最优战略,但由于知识管理具有动态性,它不是一个一次性的项目,而是持之以恒的长期变革。按照HNT修正模型中提出的有效使用知识的战略路径,随着知识管理实施的深入,混合战略的组成结构会逐渐发生变化,个人化战略的权重将不断提高,在企业知识被有效使用时可能形成“60-40”结构的以个人化战略为主战略(以编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略(从x位置逐渐移到y位置)。而在选择了以编码战略为主战略(以个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略后,企业在建立支持知识战略的信息技术架构时,会加速企业文化的建设:获得企业高层对知识管理的支持、培植新的思想观念和价值取向、培育共享的价值观和团队精神、形成以人为本的文化氛围、建立促进创新的激励机制、营造适宜知识创新的环境、转变企业的学习方式。因此,企业文化也在从以编码战略为主战略(以个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略动态地演变为以个人化战略为主战略(以编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略的过程中不断地调整完善,最终将完成对个人化知识战略的有效支持(从B水平逐渐提高到D水平),从而实现企业的最优知识战略——以个人化战略为主战略(以编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略。

5 结束语

HNT及其修正模型提出了两种混合知识战略:以编码战略为主战略(以个人化战略为辅助支持战略)的混合知识战略和以个人化战略为主战略(以编码战略为辅助支持战略)的混合知识战略,研究了建立支持知识战略的信息技术架构、选择知识战略的依据及知识战略的动态演变。其研究重点是企业知识战略选择和实施中“硬环境”的作用。本文对HNT的研究范围进行了补充,认为知识战略的选择和实施不仅需要企业“硬环境”的支持,更需要企业将组织沟通与激励系统(即“软环境”)及“硬环境”有机地结合起来,其中组织沟通与激励系统包括知识运作的载体——组织结构,以及知识运作的机制,即企业文化与激

励机制;并提出了加入企业文化后的HNT动态修正模型。但是,本文只对HNT中加入企业文化进行了初步探讨,今后,在HNT中加入组织结构、激励机制的考虑以及“软环境”和“硬环境”在HNT中的组合影响将值得进一步研究。

参考文献:

- [1] Zack, M., Developing a Knowledge Strategy [J]. California Management Review, 1999, 41(3): 125-145.
- [2] Earl, M., Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy [J]. Journal of Management Information Systems, 2001, 18(1): 215-233.
- [3] Davenport, T.H., Prusak, L., Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [4] Alavi, M., Leidner, D.E., Knowledge management systems: issues, challenges and benefits [J]. Communications of AIS 1, 1999, (2): 1-37.
- [5] Alavi, M., Leidner, D.E., Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues [J]. MIS Quarterly, 2001, 25(1): 107-136.
- [6] Alavi, M., Managing Organizational Knowledge [A]. In: Zmud, R.W. (Ed.), Framing the Domains of IT Management: Projecting the Future from the Past [C]. Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, 2000.
- [7] Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., What's Your Strategy for Managing Knowledge [J]. Harvard Business Review 1999, 77(2): 106-116.
- [8] Soliman, F., Spooner, K., Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management [J]. Journal of Knowledge Management, 2000, 4(4): 337-345.
- [9] Kautz, K., Using IT to Support Knowledge Management - a Survey-based Study of a Large, Global Consulting Company [J]. Informing Science, 2000, 783-793.
- [10] Maier, R., Remus, U., Defining Process-Oriented Knowledge Management Strategies [J]. Knowledge and Process Management, 2000, 9(2): 103-118.
- [11] Rens Scheepers, Krishna Venkitachalam, Martin R. Gibbs, Knowledge Strategy in Organizations: Refining the Model of Hansen, Nohria and Tierney [J]. Journal of Strategic Information Systems, 2004, (13): 201-222.
- [12] Grant, R.M., Toward a knowledge-based Theory of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1996, 17: 109-122.
- [13] Zack, M.H., Managing Codified Knowledge [J]. Sloan Management Review, 1999, 40, (4): 45-58.
- [14] Bohn, R.E., Measuring and Managing Technological Knowledge [J]. Sloan Management Review, 1994, 36(1): 61-73.
- [15] Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation [J]. Organization Science, 1994, 5(1): 14-37.
- [16] Mata, F.J., Fuerst, W.L., Barney, J., Information Technology and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Analysis [J]. MIS Quarterly, 1995, 19(4): 487-505.
- [17] Murray, P., Knowledge Management as a Sustained,

企业知识管理的层面分析范式: 一种 基于CAS视角的研究

李文博

(浙江师范大学 工商管理学院, 浙江 金华 321004)

摘 要: 首先构建了企业知识管理的递阶层面; 然后, 以复杂适应系统为理论基点, 阐述了层面分析范式的概念模型。研究表明, 该分析范式能够更好地分析与描述企业知识管理这一复杂系统运作、创新、学习和适应等行为的本质。

关键词: 知识管理; 层面; 复杂适应系统

中图分类号: F270.7

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2007) 10- 0166- 04

0 前 言

在竞争、合作、动态的市场环境中, 各种类型的企业都面临着巨大的竞争压力。经济全球化、技术的飞速变革和消费能力的日益增强都要求企业对市场及时作出反应并能够保持灵活性。基于知识的视角, 企业内的知识, 比如操作程序、各种技术或技能等, 是企业最有价值的资产。因此, 对知识进行系统管理的能力已成为企业核心能力的关键要素^[1]。然而在实践中, 企业的知识管理活动是人的行为, 动力学系统的时间尺度和观察者相近, 即知识管理的

机制、结构随时间的演变难以忽略, 由此, 知识管理活动中的复杂性、多态性、非线性使某些现象和问题无法得到统一完美的认可。早在1975年, Chaparral Steel公司已经开始关注知识的管理实践, 并以此来确保其在技术和市场上的领先地位。事实上, 许多组织, 如DEC, Arthur D.Little公司等, 都实施了系统的知识管理实践, 建立了企业范围的和以人为中心的环境, 而这种环境将促进他们持续关注那些与知识有关的事物。考察这些实践, 有学者认为, 明确、系统的知识管理并没有得到真正意义上的实施, 因而, 企业对那些可以帮助他们提高竞争力的知识的获取带有很大的随意性和偶然性。可以说, 相当一部分企业仅仅局限于

- Competitive Advantage [J]. Ivey Business Journal, 2002, (3, 4): 71- 76.
- [18] Tiwana A. The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System [M]. Upper Saddle River: Prentice- Hall, 2000.
- [19] Maier R, Remus U. Defining Process - Oriented Knowledge Management Strategy [J]. Knowledge and Process Management, 2002, 9(2): 103- 118.
- [20] Firestone J M, McElroy M W. Key Issues in the New Knowledge Management [M]. Boston: Butterworth - Heinemann, 2003. 251- 255.
- [21] Blumentritt R, Johnston R. Toward a Strategy for Knowledge Management [J]. Technology Analysis & Strategic Management, 1999, 11(3): 287- 300.
- [22] Janice M B, Ash C. Knowledge Management Strategies for Virtual Organizations [J]. Information Resources Management Journal, 2000, 13(1): 15- 23.
- [23] Bloodgood J M, Salisbury W D. Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies [J]. Decision Support Systems, 2001, 31(1): 55- 70.
- [24] Forcadell F, Guadamillas F. A case Study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to innovation [J]. Knowledge and Process Management, 2002, (3): 162- 171.
- [25] Smith A D. Knowledge Management Strategies: a Multi - Case study [J]. Journal of Knowledge Management, 2004, 8(3): 6- 16.
- [26] Kai Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck. 知识管理原理及最佳实践 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2004.
- [27] 彼德·F·德鲁克. 知识管理 [M]. 杨开峰译. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.

(责任编辑: 高建平)

收稿日期: 2007- 04- 18

基金项目: 教育部社科研究规划项目(06JA630065)

作者简介: 李文博(1978-), 男, 山东菏泽人, 浙江师范大学工商管理学院讲师, 浙江工商大学博士研究生, 研究方向为知识与创新管理等。