

知识管理的实施障碍及其对策

赵希男,贾建锋

(东北大学工商管理学院,辽宁 沈阳 110004)

摘要:在对知识管理(Knowledge Management,简称为KM)明确界定的基础上,说明每种管理思想的出现都有其时代背景与适用范围,有其优势与劣势,知识管理的思想并不能拯救所有的企业,也不是任何企业都有实力实施知识管理,因此,在实施知识管理过程中至少存在3方面的障碍;最后,从知识库的组建与运营和构筑开放式的企业文化两方面提出了对策。

关键词:知识管理;实施障碍;知识库;企业文化

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2005)03-0013-03

1 KM的界定

知识经济的到来,促进着KM与知识实践的发展,不同的学者对KM有不同的界定。笔者认为,KM就是从无形资产的战略价值思想出发,针对知识和基于知识而进行的管理活动,其有效实现依赖于企业健全的信息系统、完善的组织机制和持续学习的企业文化的有效整合与合理优化,最终实现知识创新和知识的价值。

2 KM的实施障碍

通过对KM的界定,我们看到,若一个企业要真正实施KM,将涉及到企业的无形资产、人力资源、信息系统、组织机制、企业文化、知识的市场化等的全方位变革,并最终实现企业的知识创新。又由于KM是一个动态的过程,从而使企业通过KM获得持续的竞争优势。在实践中,KM在欧美一些领先的企业得到了广泛的应用。享誉世界的福特汽车公司在管理中非常推崇KM,将KM看作是“智力资本杠杆”,公司在1996年到1997年间成功节约了超过3亿美元的费用,而其中的2.4亿美元可直接归功于采用了一套KM技术——最优经验答复系统。更令人吃惊的是,节约的巨额费用是来自于内部网

络开发者和两位经营专家在10天内开发出一套系统^[1]。于是,人们对KM倍加关注,也往往由于对KM的前景充满信心而跃跃欲试。然而笔者认为每种管理思想的出现都有其时代背景与适用范围,有其优势与劣势,KM的思想并不能拯救所有的企业,也不是任何企业都有实力实施KM,因此,在实施KM中至少存在以下3方面的障碍。

2.1 知识与信息识别、分析与提取的障碍

信息技术的发展,为企业知识与信息的获取和处理提供了有效的技术工具。当前在企业实际运作中,一些得到成功应用的技术工具包括内部网、产品数据管理与电子邮件系统等,这些工具的成功应用为企业的KM带来了高效率。但是一套健全的信息系统应该是由系统构架的建立与知识的识别、分析与提取两部分组成的。系统构架的建立在很大程度上是通过技术工具来实现和促进的,因此在现行条件下实施起来相对容易。但是,知识与信息识别、分析与提取却存在着许多障碍。由于企业中人员的素质不同,各个职能部门对知识与信息的偏好和需求也不一样,因此对于同样的知识与信息他们的认识也可能存在差别。更为重要的是,企业中不同的知识与信息对于不同的员工、不同的部门,其作用也是不同的,如何识别、分析

与提取那些真正能够被市场所接受与认可的知识,将其融入到企业的产品中去,最终为企业带来价值的最大化,这的确是一个困扰企业的难题。

当今企业面临的经营环境处于不断的变化之中,产品的生命周期随市场需求的不断变化也呈日益缩短的趋势。今天可能被市场所接受与认可的知识,很可能在不久的将来被市场所淘汰。故而,不仅需要企业开发出一套适合自身的知识与信息识别、分析与提取的程序或方法,而且还要求这套程序或方法高效、敏捷,有很好的适应性,而这并不是每个企业都可以做到的。

其次,随着知识的广泛应用,人们已经开始自觉不自觉地组织和管理知识。尤其是对那些诸如文件、资料、图纸、数据等显性知识,能自觉地加以管理。而对于那些难以用语言和文字表达的,不易沟通与共享的隐性知识,因存在识别、分析、提取的障碍而常常未予重视,甚至有时会损害和妨碍知识的获取、传播和应用^[2]。

再次,现实情况常常是企业对内部知识的识别、分析、提取高度重视,而对自己的客户、上游供应商、竞争者等各方面的信息(即外部知识)重视不足。由于竞争的存在,企业之间往往只是单纯依靠供求关系连接,而没

收稿日期:2004-07-23

作者简介:赵希男(1960-),男,东北大学工商管理学院教授,博士生导师,出版专著1部,发表学术论文近50篇,研究方向为知识创新管理;贾建锋(1980-),男,东北大学工商管理学院企业管理硕士研究生,主要研究方向是知识创新管理。

有信息、技术、知识等方面的集成化管理。这对外部知识的识别、分析、提取造成了很大的障碍。企业之间在信息封闭模式下,增加了信息的不确定性与时滞,导致了产品开发周期长,适应能力差等问题,无法实现企业间的有效协作与有效互补^[9]。

2.2 企业文化的障碍

通常认为 KM 涉及知识集约、知识应用、知识交流与知识创新 4 个运作过程。而企业文化在知识集约与知识交流过程中起着重要的作用,这是因为知识集约与知识交流过程需要组织学习的开展与员工的自主参与,也就是需要一个持续学习的企业文化作支撑。

持续学习的企业文化会使企业对相互依赖并且不断变化的世界作出有效的反应,使企业具有不断适应变化的能力。而企业文化是处于一定经济社会文化背景中的企业在长期的发展过程中,逐步生成和发展起来的。企业文化的形成是一个复杂的过程,但是一旦形成,便会蔓延并影响企业员工所做的一切,通过左右他们的知觉、思想和感觉影响他们的行为和决策,因此企业文化具有很强的持续性与稳定性,不会因为组织结构的变化、战略的转移或者产品与服务的调整而立即消失。所以企业要改变过去长期形成的文化积淀,推动企业向学习型组织转变,不是一件容易的事情,因为学习型组织向企业员工和领导者都提出了较高的要求。另一方面,知识产生并存在于人的头脑中,知识运作必须以人为主导,人的价值观、信念、情志(这些恰恰是企业文化的重要组成部分)都会对 KM 的实施产生影响。人是有惰性的,如果一项任务能够通过原有的方法或程序完成,很少有人再去不断地学习、尝试新的方法或程序,因为他们要为新的尝试付出更多的时间与精力,而且最终的结果往往在尝试的初期是不可预期的。所以这也给持续学习的企业文化的建立造成了很大的障碍。

2.3 领导者可能的阻力

KM 要通过知识在广大成员间的扩散与共享来实现,知识扩散与共享将改变知识的分布状况。知识分布的改变可能潜在地改变个人在组织中的价值以及权利与影响力在组织中的分配。特别是当权利的再分配涉及到企业高层领导者的利益时,他们的眼光与态度对于 KM 能否在企业中继续实施下去

将至关重要。故而,高层管理者的支持与全过程参与是 KM 成功的重要保证。如果企业的高层领导者不具有长远的战略眼光,就很可能成为 KM 的阻力。当我们从人性的弱点与现实的情况来看时,这方面的情况并不少见。因此,KM 必须受到高层领导者的重视,并列入组织管理的总体框架之中!

3 对策

KM 的有效实施,简单说就是力图将最恰当的知识(Knowledge)在最恰当的时间(Time)和最恰当的地点(Place)以最恰当的方式(Means)传递给最恰当的人(Person),即 KTPMP 模型,以便使他们做出最满意的决策。然而,KTPMP 模型中,知识能否有效传递却受到多种因素的制约(如附图)。

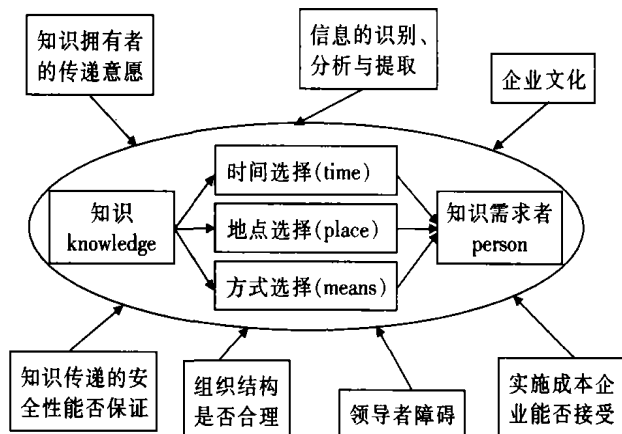
一方面,就是信息与知识的识别、分析与提取对知识管理有效实施的影响。而另一方面,领导者障碍、知识拥有者的传递意愿等由于更多地介入了人为的因素并受到企业文化的冲击,通常具有很大的不可控性;而合理的组织结构的建立,在很大程度上也受到企业文化的制约。因此,笔者认为众多的制约因素可以归结为以上两方面,就这两方面有针对性地提出以下对策。

3.1 通过知识库的组建与运营克服信息识别、分析与提取的障碍

在知识库组建之前我们首先应该回答的一个问题就是知识库应该由哪些内容构成,我们认为至少应包括以下一些内容,如附表所示。

各个企业应该根据自身的实际情况组建适合自己的知识库内容,并且应该实现及时更新与动态维护。只有当知识库中的内容真正在企

业内形成了员工和客户需要的知识流时,知识库才会被频繁地访问。这样,信息与信息、信息与活动、信息与人连接在了一起,在人际交流与知识的互动过程中,提高业务流程的效率和有效性,促进员工学习及能力的快速增长。整个企业围绕知识库建设形成了一



附图 KTPMP 模型及其影响因素

附表 企业知识库的内容及其作用

内容	作用
公司的人力资源状况	知识管理是从强调人的重要性、人的工作实践和文化开始的,然后才是技术问题。因此,公司的人力资源状况成为知识库存储的首选对象。
公司每个职位需要的技能和评价方法	以便每个员工自我测评,对照自己作出评价,找出差距;该网络系统并告诉你如何提高自己的技能、水平以消除差距。这一系统在一定程度上发挥了人员培训的作用。
公司员工的各种经验和建议,员工解决各种难题的成功方法	这些内容由专家评审小组进行审核,经过筛选和分类以后存入知识库,并列出提供者姓名。信息的专家筛选保证了知识库的质量,而分类则更加有利于不同职能部门的人更有效地利用信息。列出信息提供者的姓名,不但为来源性知识的有效传播提供了途径,而且为人员奖励提供了依据。值得一提的是,员工的经验进入知识库,极大促进了隐性知识的显性化,从而进一步导致了显性知识内部化。
公司各部门和各地分公司的内部资料	这些资料专业性和地域性都比较强,更加便于不同的人根据不同的目的有效利用,避免盲目性。
公司历史上发生重大事件等历史资料	失败的历史可以为公司提供很好的教训,成功的历史可以激发员工战胜现有困难的信心。
公司客户的全部信息	公司的产品和服务要从分析顾客的需求入手,通过对顾客资料的分析,能为企业做出更加准确的决策。
主要竞争对手与合作伙伴的详细资料	这在很大程度上克服了许多企业对外部知识重视不够的缺点。
公司内部研究人员的研究文献和研究报告	这方面的知识可以加强公司员工的理论素养,他们的持续关注对于营造良好的持续学习氛围也大有裨益。
虚拟的公告板	在这里,公司员工可以交流讨论各类问题,这种互动及时、迅速。

个自我学习的氛围。在这样的企业里,员工通过对内及时快速的交流不断更新自身知识,对外通过不断收集、吸收、创新来丰富知识,最终将这些知识显性化,再次注入到知识库中。从而形成了一个“知识库—学习—知识库”的良性循环。

需要注意的是,很多企业都在尝试组建知识库,然而大多数企业都没有将知识库中的内容制度化、规范化。知识库的有效运作与管理必须有具体的 KM 人员将企业的技术诀窍、最佳实践整理成文字材料,将企业的经营战略和优秀的营销方法与技术整理成材料,予以分类存档,以便供企业员工共享。这样,就为信息与知识的识别、分析与提取提供了很好的环境。

知识库的建立不是我们的终极目的,如何让库中的知识与信息发挥作用才是我们的真正用意所在。此时,应结合企业的实际情况和需求,选择适合企业的网络平台与信息传递平台。

首先,要根据企业的工作分布区域来选择网络平台。对于分公司地理区域分布广,工作人员流动性大,尤其是办公地点不固定的企业,应该选择集中平台(服务器集中在总部)因特网 Web 访问方式的网络平台比较符合企业实际。对于分支机构相对较少,工作人员相对集中的企业,应该选择集中平台(服务器一台集中在公司)局域网 Web 访问方式比较符合实际。对于下属子公司是独立经营的企业,由于各子公司都有自己的信息知识,同时也有在子公司之间以及与集团之间传递共享知识的要求,所以可以考虑采用分布平台(多个服务器分别分布在各区域)VPN Web 访问方式的网络平台。各子公司分别有服务器作为平台,同时这些服务器又通过 VPN 互联,并接入集团的中央服务器。

第二,要根据企业的规模选择支持知识管理的信息传递平台。因为知识管理的支持技术核心是知识文档和信息数据的高效而安全存贮与传输。当然,企业的规模大小,反映在信息平台中就是知识信息存贮量和传输量大小,所以选择支持知识管理的信息存贮和传递平台,实际是选择适合企业的知识信息结构、知识信息量、知识信息传输应用数量的信息通讯软件平台。在这方面,比较好的产品就是 IBM/Lotus 的 Domino 协作平

台。它主要针对的是结构化的信息文档,通过邮件传输的方式传递这些文档,并且具备对这些文档在存取、传递过程中有多层的安全机制,确保知识信息传输安全可靠。目前,在世界上各大企业,据权威统计,90%以上均采用 Domino 协作平台。

3.2 通过人员激励构筑开放式的企业文化

KM 要通过知识在广大成员间的扩散与共享来实现,知识扩散与共享将可能潜在地改变个人在组织中的价值以及权利与影响力在组织中的分配。所以企业应该采取有效的激励措施,促进知识共享的广度和深度,从而实现知识创新的目的。因此,企业应从如下几方面着手:

(1)找到虚激励与实激励的最佳结合点。也即物质与精神激励相结合,当物质激励达到一定程度时边际效用就会递减,这时精神激励就显得尤为重要,KM 人员要把握好这个交界。惠普日本分公司在注重物质奖励的同时,设置了知识贡献奖,对于那些积极参与知识管理,并作出贡献的员工进行表彰。知识贡献奖的评比每半年举行一次。评比办法是,每人选出 3 位半年来对自己帮助最大(比如提供了最多的信息、传授了最多的工作经验等)的员工。得票最多的员工被授予知识贡献奖,并因此赢得所有员工的尊敬。很显然,知识贡献奖是一种很有效的精神奖励^[1]。

(2)找到对成功激励与对失败激励的最佳结合点。对于成功,各种企业都有一定的奖励,甚至重奖。对于失败,应该讲,大多数企业并没有一个比较好的处理机制。我们知道,对于任何企业,尤其是高科技的知识型企业,创新的失败是难以避免的。所以,除了建立成功奖励机制外,还应该建立起失败宽容机制。这里问题的关键是应该对各个岗位和职位予以评估、定级,根据不同的级别规定允许失败的范围,超出范围的失败是不受支持的或者是会受到惩罚的。由于一定范围内的失败可以被宽容,企业员工创新的积极性就会高涨,创新意识也会非常强,从而有利于企业的长远发展。

(3)找到重点激励与一般激励的最佳结合点。对员工没有区别同等程度的激励等于没有激励,应对那些掌握企业重要知识与信息,掌握重要客户网络的员工实行重点激励,避免由于他们的离开给企业造成巨大损

失。

(4)找到短期激励与长期激励的最佳结合点。很多奖励措施只具有短期激励作用,随着奖励措施的稳固化,员工对奖励措施会越来越习以为常,奖励措施所发挥的作用也越来越有限。因此,为了使员工参与知识管理,企业需要建立起具有长期激励作用的奖励体系,避免单纯实施短期激励,而使短期激励与长期激励有机结合起来。比如可以根据员工参与知识管理以及作出贡献的程度支付股票以及股票期权,将员工和企业的发展前景捆绑起来,共担风险、分享收益。另外,还可以建立知识署名制度,对于那些取得了较大知识成果,对经济利益的刺激不太敏感,但对名望非常重视的员工采用知识署名的方法来激励,使他们取得更大成果。比如可以员工的名字命名某某工艺、某某营销经验等等。这样的名字长期保留在企业中,可以让被命名的员工感到深受鼓舞,也可以通过具体的人名将这些成果形象化,使得这些成果更容易推广和共享。这也是一种好的长期激励措施^[2]。

通过采取以上有力的激励措施,员工在企业有了很强的归属感,从而愿意将自己的知识与别人分享,实现个人与企业的双赢。当这个分享过程成为企业全部员工的行为时,一个开放式的企业文化形成了,从而为 KM 的实施提供了有利的软环境。

参考文献:

- [1]周琦.知识经济、知识管理与信息管理[J].兰州商学院学报,2002,(2).
- [2]彼得·F·德鲁克等.知识管理[M].杨开峰译.北京:中国人民大学出版社、哈佛商学院出版社,1999.18-39.
- [3]吴迪.供应链管理:系统集成与知识联盟[J].吉林大学学报(社会科学版),2000,(7).
- [4]黄速建.现代企业管理——变革的观点[M].北京:经济管理出版社,2002.189-202.
- [5]王兴成.企业知识资本管理和知识库建设[J].科学学研究,2000,(9).

(责任编辑:汪智勇)

