

面向供应链管理的知识创新保障机制

韩焕法¹, 薄利娜², 薄亚利³

(1.河南大学 工商管理学院, 河南 开封 475000; 2.兰州大学 管理学院, 甘肃 兰州 730000;
3.中国地质大学(武汉) 经济管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘 要: 基于供应链核心竞争力源于知识创新的分析, 结合供应链中知识创新的过程, 提出了面向供应链管理的知识创新保障机制的构建原则和策略, 以此促进知识传播和创新, 提高供应链管理绩效。

关键词: 供应链管理; 知识共享; 知识创新; 保障机制

中图分类号: F253.9

文献标识码: A

文章编号: 1001- 7348(2008)04- 0165- 03

0 引言

供应链管理主要通过对所有节点企业的资源进行计划、协调和控制, 来达到在准确的时间、特定的地点, 以最低的成本向客户提供所需产品和服务的目的, 并以此获得稳定的竞争优势。虽然在这一管理过程中呈现出来的是人员、物料和资金的流动, 但供应链成员更需要留意隐藏在这些可见的“流”背后的“知识流动”。供应链内的知识存量与知识结构才是供应链经营绩效最深层的决定因素, 知识流才是供应链资源的价值体现。但随着时间的推移, 融入供应链流程的旧有知识会逐步丧失其竞争价值; 要保持持久的竞争优势, 只有不断加强学习和知识创新。因此我们认为供应链的核心竞争力是一个以知识创新为基本内核的供应链关键资源或关键能力的组合, 是能够使供应链在一定时期内保持现实和潜在竞争优势的动态平衡系统。

因此对供应链管理者来讲, 要想提高供应链绩效与核心能力, 就必须基于知识创新过程, 在供应链内部构建一个有效的知识创新保障机制, 这是形成供应链竞争力的关键。

1 供应链中知识创新的过程

本文的知识创新是基于知识对供应链的效用价值和时间的价值而提出的, 把知识创新的核心定位在提高供应链的经营绩效上, 它包括知识的引进、交流、应用和创造。因此我们认为, 供应链中的知识创新是指围绕某一个创新的核心主体, 以满足市场需求为导向, 通过供应链成员核心业务能力的互动和重组, 来实现知识经济化和知识增值的动态过程。这一过程不仅是一个由员工到员工的一维知识

循环演进的螺旋过程, 而更多地涉及到团队层次的知识互动、企业层次的知识互动和供应链层次间的知识互动。隐性知识和显性知识在层次内和层次间的相互作用, 使每一层次内的知识都扩展了自身的质与量, 并且低一层次间的知识互动产生了高一层次间的交感知识, 从而完成知识在整个供应链内的创新, 最终使供应链的经营绩效得以提高。我们把这一过程用组织知识创新的多维开放动态螺旋图来直观地表示(如图1)。

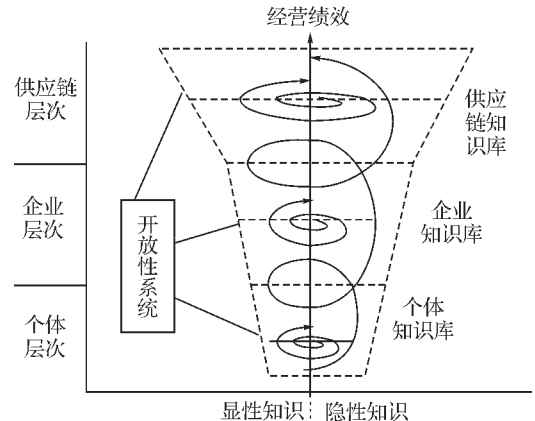


图1 组织知识创新的多维开放动态螺旋结构

为了更好地说明知识在供应链内的创新过程, 我们根据供应链内知识创新的表现形式, 把这一过程分为两个层次: 一是个体层次间的知识创新, 主要是团队成员间隐性知识的互动; 二是组织层次间的知识创新, 主要是对整个组织层面显性知识的整合, 其中又包括企业层次和供应链层次。

1.1 个体层次知识创新的过程

个体层次知识创新是组织层次知识创新的推动因素,

收稿日期: 2007- 07- 25

作者简介: 韩焕法(1982~), 男, 山东曹县人, 河南大学工商管理学院讲师, 研究方向为供应链管理; 薄利娜(1981~), 女, 河南巩义人, 兰州大学管理学院研究生, 研究方向为供应链管理; 薄亚利(1985~), 女, 河南巩义人, 中国地质大学(武汉)经济管理学院本科生, 研究方向为会计学。

它存在4个循环的过程,即隐性知识到隐性知识的潜移默化过程、隐性知识到显性知识的外化过程、显性知识到显性知识的组合过程,以及显性知识到隐性知识的内化过程。

第一个过程是“潜移默化”的,是指拥有不同隐性知识的人在一起工作,通过互相学习、观察和模仿,使隐性知识在成员间发生转移,并最终为成员所共享。

第二个过程是外化,是指隐性知识共享后,经隐喻、类推、模型等思维方式被转化为显性知识。在组织活动中,掌握隐性知识的员工通过外化过程将隐性知识显性化,这样明晰的显性知识就很容易被他人共享,并且成为新知识的基础。隐性知识成功地转化为显性知识的过程是成员知识创造的关键,它搭起了已知世界和想象世界的桥梁。

第三个过程是组合。它是将各种凌乱的显性知识整理为系统化的显性知识或概念的过程。重组的目的是为了使显性知识更容易为成员所消化,同时通过组合、编辑和处理组织内部的显性知识和从组织外部收集的显性知识,创造出更为复杂和系统的显性知识集合,在组织内形成新的显性知识。

第四个过程是内化,是指各成员通过学习和应用这些新知识和新概念,并将其消化吸收为自己掌握和理解的隐性知识,使自己的隐性知识系统得到拓宽、延伸和重构,完成了知识在元素间的扩散。显性知识被内部化后,它以思维方法和技术形式存在于成员的隐性知识库中,并为下一轮创新做准备。此后,新一轮知识创新循环从头开始。

1.2 组织层次知识创新的过程

组织层次的知识创新是指组织对组织知识予以整合,完成个体知识向组织知识转化,形成具有传播可能性的新知识的过程。组织层次的知识创新,其实质是个体层次间的显性知识和隐性知识有效互动,进而产生高级别层次的交感知识,这一过程主要包括组合汇总和内化两个过程。组合汇总是个体知识向组织知识转化的实施过程,形成由组织成员共享的系统知识,这一过程的知识不但有组织内部的知识,而且还包括从供应链外获得的知识;内化过程是组织知识向供应链成员知识的转化,供应链成员依据自己的业务特点、知识结构来选择和应用供应链的知识,使之变为自我的技能知识,通过自我复制和自我创生知识,实现供应链层次上的创新。

组织层次的知识在内化的同时,增加了个体成员的知识量,为个体层次的知识创造奠定了基础。组织内的知识正是由于有了这种隐含知识与编码知识之间、个体知识与组织知识之间的形态相互转换机制,使知识能够持续地创新、扩散和增值。

2 面向供应链管理的知识创新保障机制的构建原则

供应链中的知识创新表现为各供应链主体对显性知识和隐性知识的共享和加工过程——他们从自己的角度

出发,选择对他们有用的知识,所以供应链成员内部的知识创新动力才是供应链知识创新的主要因素。这就决定了在构建这知识创新保障机制时,企业管理的非强力因素在这一过程中将起到关键作用,导向性和环境塑造性倾向将是保障机制构建的核心目标,因此我们认为必须坚持以下原则:

(1) 整体性原则。供应链的知识活动及管理应与其发展战略相适应,以技术可行性和市场推广空间为两个选择因素,重点管理与本行业核心业务紧密相关的知识。供应链核心企业通过展望供应链知识发展前景、开发和促进知识资产共享以及创造的途经来推动企业知识创新的螺旋上升,使供应链在知识的管理和认知上保持一致。

(2) 互惠互利原则。知识创新机制实质上是知识资源的共享机制和整合机制,它应通过知识资源的共享与整合,使供应链成员从中获得收益。互惠互利是知识创新的前提条件,也是知识创新的内在动力,是消除不确定性、减少成员抵触情绪的有效办法。

(3) 强强合作原则。知识母体是知识供应链中知识发酵的营养母体,知识母体的种类、质量不同,能够接受或创造的新知识的种类和层次也就不一样。根据供应链中知识协同的战略要求,参与供应链知识创新的各节点企业都要专注于具有自身独特的知识资源,通过节点企业间的知识流动获取知识,并通过这些知识的有机组合创造出新知识,以提高整个链条的竞争力,实现双赢。

(4) 风险最小化原则。知识创新应该建立在相互信任的基础上,供应链管理者应最大程度地减少由于核心能力外泄、丧失知识、技术产权等情况给供应链成员以及知识联网整体运行所带来的风险。

(5) 动态性原则。知识联网的构建是一个动态协调过程。供应链核心企业必须依据外部竞争环境的变化及运行中存在的问题,及时调整知识联网的成员构成及合作模式,以提高知识联网的运作成效。

3 面向供应链管理的知识创新保障机制构建策略

为实现知识在供应链上自由地获取、识别、传播及增值,供应链管理者就必须在上述原则的指导下通过适当的制度创新、文化建设和合理的知识奖罚制度,利用通信、数字网络等先进的信息技术,促进成员间的对话、学习和技巧的交流,从而不断地加速隐性知识与显性知识、个体知识和组织知识的相互转化与创新,全面构建一个面向供应链管理的知识创新保障机制,具体有以下几个方面:

3.1 建立支持知识共享的文化

所谓知识共享的文化,就是对“知识共享有益于企业和个人发展”这一价值观的广泛认同,以及实践这一理念的自觉行为。营造知识共享的文化,就是要让这种价值观深入到供应链全体成员中去,使全体成员自觉地用这一理念指导自己的行为,为供应链中的知识创新创造基本的行

为环境。具体从这几个方面着手: 首先改变供应链的整体环境, 具体说就是用情感和利益来改变供应链成员的情绪、习惯、行为, 以创造更多的交流机会; 其次是为他们的日常交流建立平台, 比如建立网络虚拟社区, 突破时间与空间甚至组织等级的交流障碍, 实现完全扁平化的网状交流; 最后, 倡导“竞和”的供应链文化, 使每一个成员都能感觉到分享知识是双赢和提高的过程, 在这种管理机制下知识分享是竞争与合作的关系, 让每个成员都能自觉在链条间建立知识网络团队。

3.2 在供应链上进行制度创新

制度创新是知识创新的内在要求和重要组成部分, 知识创新的实施和推动必须有运转高效、管理关系明晰、权责协调一致的制度要素为保障。只有这样, 供应链才能推动自身知识体系的不断积累和更新。首先, 建立专门的知识管理中心, 设立知识主管 (CKO) 来促进供应链知识管理的实施。知识主管结合供应链现状, 创建知识管理的规划和运行机制, 并组织实施, 知识中心在 CKO 的管理下, 保证知识收集、加工、共享与创新业务流程的正常运作。其次, 供应链的管理者要在供应链中形成领导强势, 做好供应链成员的选择和考核工作, 把原来相对松散的管理转变成企业内部式管理, 把成员对链条的知识贡献作为管理和考核的重要内容, 促进供应链知识的收集和传播工作有效进行。最后, 减少管理的层次, 把垂直管理变为水平管理, 使供应链的每一个层次都可以直接对话与交流。

3.3 建立知识创新的激励机制

要进行知识创新, 就要付出代价, 如资金、人力、时间, 而创新工作更费脑力, 工作难度更大, 因而对各成员企业及员工个人来讲, 自然要考虑自己的创新是否值得、是否有回报。显然, 在供应链中除提倡知识创新的共享文化外, 还应该有关知识创新的激励机制, 包括创新失败宽容机制、知识绩效机制、知识奖惩机制、知识成果考核制度、知识薪酬支付制度、知识股权期权制度、知识晋升制度、知识署名制度、知识培训制度和知识老化员工淘汰制度等。通过有效的激励机制, 可以消除员工参与知识管理的障碍, 引导他们积极投身于知识共享。

3.4 建立供应链成员间的信任机制

信任是供应链有效运作的保障, 只有创造信任的氛围, 才能发挥知识管理的效用。然而在供应链中, 由于各节点企业的背景存在着较大的差异, 相互之间有时无法达到完全的信任程度, 这就给知识的交流和传播带来障碍。建立信任机制的目的就是在一定的机制保证下, 使供应链各成员一方面要保持自己的核心知识, 保证企业的竞争优势; 另一方面也要参与供应链成员间的知识共享与交流, 通过知识交流与共享使自身获得新的知识, 不断丰富自身

的知识库。

3.5 完善供应链知识共享网络

知识的共享与传播是供应链中知识创新的关键, 要实现这一目标最有效的方式是利用信息技术, 在供应链内建立交流的网络。这个网络以数据库和网页为载体, 以供应链中常用的知识和专业知识为内容, 并介绍掌握这些知识的成员以及专家的情况, 同时该信息网络应该为成员间的交流提供基本的交流工具, 使供应链成员能及时地解决经营中的问题, 促进隐性知识向显性知识的转变, 使知识在低层次内创新。

3.6 建立知识库, 实现知识编码化

供应链知识库的作用是协助供应链成员, 将各自现有的知识识别、分类, 进行加工和提炼, 形成系统的、不断创新的知识资产。在知识库中可以对显性知识和隐性知识按照一定的规则存贮, 实现编码化。对显性知识的编码化工作比较容易做, 但由于隐性知识所具有的特征不便于知识的格式化, 因而在供应链知识库中占的比重较小。要实现隐性知识的价值, 企业可以根据具体情况, 由供应链知识管理人员组织各方面专家、专业技术人员、技术工人等相关人员, 根据企业业务流程、市场竞争、长远发展和形成、保持核心竞争力的需要, 采取知识地图、专家系统和知识工程等各种有效方法和手段进行系统地识别和挖掘, 然后对识别和挖掘出的隐性知识从重要性、获取难易程度、可共享性、独有性等方面进行科学分类和系统测度; 并对其进行有效整合, 使零散、无序化的隐性知识有序化、组织化, 最终实现编码化, 促进供应链知识的持续创新。

参考文献:

- [1] 王晰巍, 靖继鹏. 知识供应链组织模式构建机理[J]. 清华大学学报, 2006, 46: 949-955.
- [2] 崔浩, 张道武. 组织知识创新机制扩展研究[J]. 科学学研究, 2005(2): 129-133.
- [3] 陈天阁, 张道武. 企业知识创造机制重构[J]. 科研管理, 2005(5): 44-50.
- [4] 杨瑾, 蔡依平. 面向供应链流程管理的知识整合研究[J]. 现代管理科学, 2006(1): 53-54.
- [5] 李映东. 论组织知识创新的机制[J]. 科学学与科学技术管理, 2005(3): 43-48.
- [6] 覃艳华, 曹细玉. 供应链中的知识共享与合作创新研究[J]. 科技管理研究, 2006(4): 183-186.
- [7] 刘晶晶, 邢宝君. 知识创新提升企业核心竞争力的机制分析[J]. 现代管理科学, 2006(9): 18-19.
- [8] 杨武. 基于开放式创新的知识产权管理理论研究[J]. 科学学研究, 2006(4): 311-314.

(责任编辑: 胡俊健)