

企业的知识转移探析

——以汾酒股份为例

侯俊骏

(山西大学 管理学院,山西 太原 030006)

摘要:随着经济全球化的深入和知识经济时代的到来,知识正取代土地、劳动力和资本成为财富增长的新引擎。获取和利用更多的知识是企业保持竞争优势的最重要手段之一,而成功的知识转移就是其关键。在分析汾酒股份的核心知识和外围知识的基础上,构建了该企业的知识网络流程,并分析了影响汾酒企业知识转移的主要因素,即知识本身、知识转移主体和知识转移媒介及情境。最后,提出了促进企业知识转移、增加企业知识存量、提高企业核心竞争力的具体对策。

关键词:知识管理;知识转移;汾酒股份;核心知识;知识网络流程

中图分类号:F403.6

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)18-0119-04

1 知识转移

随着知识经济在全球范围内的兴起,知识已经成为企业最具战略意义的资源。知识转移作为知识管理的重要组成部分,正成为许多组织构筑竞争优势的关键基础。

Argote & Ingram^[1]认为,组织中的知识转移是指一个单元(如团队、部门、企业)被另一个单元的既有经验所影响的过程。Davenport & Prusak^[2]认为,知识转移包括两方面的内容:一是传递知识给潜在接收者;二是知识需由接受的个人或团体加以吸收。如果知识没有被吸收,则并未实现真正意义上的转移。用公式表示则为:

知识转移=知识传递+知识吸收和利用。因此,笔者认为知识转移是知识从一个单元转移给另一个单元的过程,是一个单元接受另一个单元既有经验的过程,是由知识传输和知识吸收组成的统一过程。

2 汾酒股份的知识转移探析

2.1 汾酒股份的基本情况

杏花村汾酒集团有限责任公司是全国最大的名酒生产基地之一,现有员工 8 000 余人,占地面积 230 万 m²,总资产 24 亿元。集团下设 22 个子、分公司,其中汾酒厂股份有限公司为上市公司。公司主导产品有汾酒、竹叶青酒、玫瑰汾酒、白玉汾酒、杏花村干红葡萄酒、杏花村啤酒六大系列,拥有“杏花村”、“竹叶青”两个驰名商标。

2.2 汾酒股份的知识构成

2.2.1 核心知识

独特的酿造工艺是汾酒股份的核心知识。汾酒酿造时,人要清神,气要清新,水要清静,原料要清选,酒醅要清蒸,用具要清洁;水纯工艺巧,清蒸二次清,固态地缸发酵,清字当头,一清到底。目前,汾酒集团拥有清香大曲白酒酿造、大容量白酒勾贮熟一体化、中低温大曲的制造与应用、微生物功能菌研究与应用、白酒质量稳定性控制应用、低度配制保健酒质量稳定技术、白酒指纹图谱建立与应用、白酒装备与自动控制等多项行业领先的核心技术,以及汾酒酿造的十大秘诀。

2.2.2 外围知识

方心芳是我国著名的微生物专家、中国科学院院士。由他主持的总结性实验使汾酒股份掌握了汾酒酿造的几百个研究数据,其撰写的《汾酒酿造情况报告》、《汾酒用水及发酵醅分析》等论著被汾酒人视为珍宝。山西大学的张生万教授作为汾酒股份的重要专家,也为其解决了一系列技术难题。

2.3 汾酒股份的知识转移过程

2.3.1 企业内部的知识转移

企业的竞争就是产品的竞争,其核心就是技术的竞争。汾酒股份技术中心以“科技创新”为主,负责全公司的新产品开发、工艺技术改造和产品质量改进工作,同时对各基层分厂的生产进行监督和技术指导。

技术中心流向其它业务部门的知识流多表现为企业

收稿日期:2009-10-23

基金项目:国家哲学社会科学基金项目(06BTQ003);山西省自然科学基金项目(0708031)

作者简介:侯俊骏(1985—),女,山西晋中人,山西大学管理学院硕士研究生,研究方向为信息传播。

的创新技术、手段、方法,也有一部分是技术中心领导自身所具备、具有个人特质的隐性知识;业务部门流向技术中心的知识则是各业务部门在具体工作中获取的知识,它具有及时性和动态性。这些知识经过技术中心的整合后可形成组织的核心知识,能极大提高企业的整体竞争力。

2.3.2 企业与外部环境之间的知识转移

企业知识网络内各节点的知识流向外部环境的现象称为知识外溢,它大多表现为主动的行为,如同行之间的经验交流、与供应商之间的业务沟通、与消费者之间的交流等。由企业外部环境流向企业知识网络内各节点部门的具体途径,包括聘请国内外专家作为企业的长期顾问、各高校及研究所联合为企业提供技术支持等。汾酒股份的知识网络流程见图 1。

3 影响企业知识转移的主要因素

3.1 知识自身特性

知识本身的特性在很大程度上决定了知识转移的难易程度和效果。显性知识可以用文字、言辞或图表等符号

说明,易于编码和存储,利于转移;然而隐性知识是嵌入在行为、惯例、任务、规则、社会网络中的知识,具有一定的“粘性”,不易转移。例如难以表达的技术诀窍(汾酒酿造流程中对温度、湿度、时间的把控等)、心智模式、企业文化、企业员工特有的经验、默契等,它们的传递往往需要通过员工之间面对面的直接沟通与交流,通过模仿和亲身体验来传递。

3.2 知识发送者

3.2.1 知识发送者的转移意愿

知识发送意愿是知识由发送者向接受者转移的基础条件。只有当知识发送者愿意并以积极的态度将自己的知识发送给知识接受者,知识转移过程才能开始并顺利进行。在实际的工作中,各个部门出于某些原因往往不愿意把本部门掌握的知识转移到其它部门。例如,对于汾酒企业营销中心下属的某个销售部的销售渠道而言,该部门的成员就会担心将自己的知识转移出去后会影响到所在部门的绩效,进而影响其将来的奖金与福利。所以企业领导要采取一定的激励措施,调动企业内部知识转移的积极性,才能为知识转移创造必要条件。

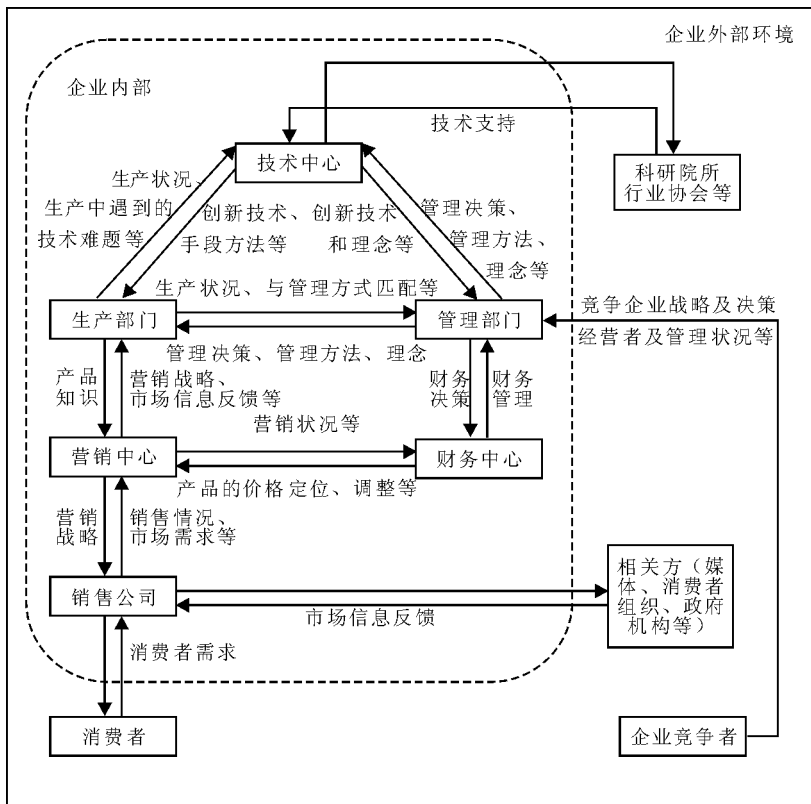


图 1 汾酒股份的知识网络流程^[3]

3.2.2 知识发送者的知识存量价值

知识发送者所转移的知识就是其所拥有的知识,其存量的价值决定了知识转移的效果。如果所转移的知识不具备可利用的价值,则不会给知识接受者带来益处,知识转移也不会有效。杏花村 4 000 多年的酿造史积淀了汾酒企业的专业知识,技术中心的知识也会给生产部门的操作带来具体的益处。

3.3 知识接受者

3.3.1 知识接受者的吸收意愿

成功的知识转移体现在知识接受者对知识的充分吸收、理解和创新等方面,因此知识接受者的学习意愿对知识转移的有效性有直接影响。知识接受者只有以积极的态度接受新知识,才能更好地完成知识转移,并将其转化成自己的知识。企业内部的学习意图越强,所能积累的知

识就越多。汾酒企业的大部分员工都是当地农民,虽然近几年来正在吸收越来越多的高学历人才,但是其整体学历结构仍然偏低,员工的学习意愿不强。因此,企业应该分批派一些员工去高等院校学习,或者请专家来企业给员工进行培训,提高员工的整体素质,使员工对学习新知识具有积极的态度。

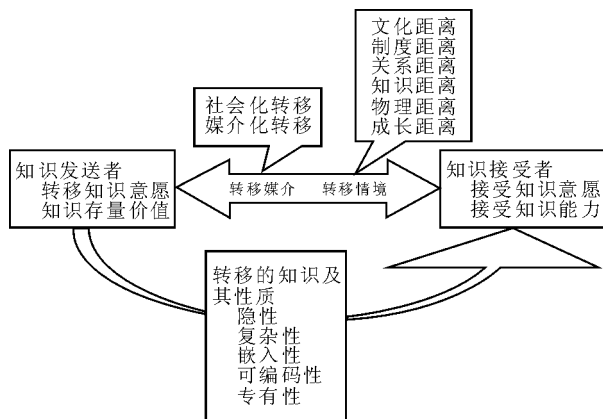


图 2 企业知识转移模型

3.3.2 知识接受者的吸收能力

吸收能力是指知识接受者认识、评估、消化吸收、应用有价值的新信息的能力,它会直接影响知识转移的效果。作为企业而言,影响知识吸收能力的因素主要有先验知识和学习机制。

先验知识是指知识接受者原有的知识存量。其知识存量越大,与所转移的知识关联度越高,知识接受者的吸收能力越强。学习机制是指与学习相关的文化、价值观和沟通渠道。良好的学习机制有助于各部门内部形成一种学习的氛围和环境,从而提高其吸收知识的能力。企业的学习可以分为外部学习和内部学习。外部学习指的是技术模仿、转移与引进,例如汾酒企业引进张生万教授的“低度竹叶青酒低温混浊成因及其除浊方法的研究”的技术成果,成功地解决了竹叶青酒褪色及沉淀的问题;内部学习指的是企业内部的知识扩散与知识创新活动,例如在汾酒酿造技术流程中,酿酒经验通常以“跟师学徒”、“老带少”的方式向企业年轻技术人员传递。

3.4 知识的转移媒介和转移情境

知识转移媒介就是知识转移的途径,它分为社会化转移和媒介化转移两种形式。社会化转移是指知识转移以社会化方式进行,即通过直接的个人接触和互动实现,例如面对面的交流、教育和培训。媒介化转移是指个人或公司所拥有的知识被外化为信息,这些信息又被需要对其内化进而变成知识的客户获得。这样,知识转移在作为信息被获取后以媒介化方式实现。例如汾酒公司通过参加学术性会议、贸易博览会等来收集相关信息,或从公共机构得到公开信息。

转移情境是指对企业知识转移过程有较大影响的环境条件,其中文化是最主要的一个方面。每个企业都有其独特的文化特征,该特征决定了企业内员工不同的行为方式、思维方式以及解决问题的方式。汾酒公司是一个具有

深厚酒文化积淀的企业,“用心酿造,诚信天下”是汾酒公司文化的核心理念。该企业文化使员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来,在组织中形成了良好的工作氛围。汾酒企业文化在凝练、贯彻、实施的过程中使得员工之间的信任度提高,促进了员工之间的沟通、交流、学习,缩小了人与人之间的文化距离^[4]。

4 促进企业知识转移的对策

(1)挖掘增加企业的知识存量。汾酒 4 000 多年的酿酒史和 1 500 多年的成名史积累了丰富的、有价值的知识存量,但这还远远不能满足企业发展的需求。当前存在的问题是,老员工的隐性知识没有被充分挖掘出来。例如,酿酒技术往往是经验性的,需要通过“老带少”、“边干边学”等方式来传授,但是该方式的成本比较高且不利于知识转移。因此,企业应该通过对现有资源进行开发和利用,加大知识挖掘力度,分析数据间的相互关系,发现隐藏于其中有助于说明问题、解决问题的知识。其主要目的是从数据集中抽取知识,包括规则、法则、科学规律、方法、概念和精化新模式,并用各种形式展示出来,以提高企业知识存量的价值^[4]。知识存量的不断增加,会促使越来越多的个体或组织参加到知识转移的活动中来,从而实现更高层次的知识转移。

(2)营造有利于知识转移的氛围。企业应该营造一种有助于知识获取和共享的环境,形成一种能促进知识学习、交流、共享、创新的良好氛围,建立自觉合作、自觉交流、自觉共享的价值观。企业可通过不定期召开小范围的员工交流会,让资深员工带动新员工,促进企业信息交流氛围的形成,鼓励员工积极贡献出自己的知识特别是隐性知识,营造开放、灵活、共享的环境,使员工在非常轻松的环境中解决问题和共享知识^[4]。汾酒公司企业文化的建立,使员工的个人利益和企业利益有机结合,将员工的自身发展与企业的发展紧密联系,促使企业管理模式从经验管理逐步向科学管理过渡,使原始的师傅型领导方式向育才型领导方式过渡,在组织中形成了良好的工作氛围。

(3)建立学习型组织。企业要通过组织各种活动鼓励员工贡献知识,将个体的零散知识进行系统整合,形成一个知识库以方便其他员工学习;鼓励员工之间通过互相交流、学习来促进知识,尤其是隐性知识在员工之间的转移与扩散,实现知识增值、裂变、聚合,产生新知识;更应该鼓励员工寻找、共享和创造知识,在企业内部形成“学习—创新—学习”的循环,改善企业的资源和知识存量^[5]。例如,在管理人员中可采取导师制,在操作人员中可采取学徒制,从而加速知识在内部的传播。

(4)建立激励机制。知识的贡献者除获得经济上的满足外,更需要获得相应的精神回报。因此,企业为了保障知识拥有者的利益,应制定出合理的激励制度,以此来驱动知识的共享。企业对员工的激励机制包括以下 5 个方面:①企业将员工的知识成果与其收益相结合,增发薪水或授予股权;②以员工的名字命名其知识成果;③给予职

位、级别上的提升;④将员工知识贡献作为绩效考核指标的一部分;⑤在组织内宣传、表扬以激发其荣誉感与自豪感^[6]。如果企业通过多种激励手段满足员工的多样性需求,使得知识贡献者能够得到物质和心理上的满足,那么他们会更主动、自觉地将自己的知识,尤其是隐性知识表达出来,与其他成员分享,促进知识的有效转移。

(5)建立健全企业内部人员流动机制。通过在企业内实施人员流动机制,可使员工将在原来工作部门获得的知识带到新的工作部门。这种方式能够促进知识的流动,特别是有利于隐性知识的转移;同时可以减少部门人员之间的距离感,使得不同的观点容易被接受,并增强他们对公司的认同感^[7]。

参考文献:

- [1] LINDA ARGOTE, PAUL INGRAM, JOHN M. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000(5):1-8.
- [2] DAVENPORT T H, LAURENCE P. Working knowledge: how organizations manage what they know [M]. Harvard Business School Press, 1998.
- [3] 李湧范, 李从东, 王晶. 委托代理框架下企业知识转移及其参数模型[J]. *中南财经政法大学学报*, 2006(5):133-137.
- [4] 陈浩义, 孙丽艳. 图书馆知识转移机制研究[J]. *图书馆建设*, 2007(3):38-41.
- [5] 原小玲. 图书馆知识转移探讨[J]. *晋图学刊*, 2005(10):19-22.
- [6] 李丽霞. 企业部门间知识转移研究[D]. 衡阳:南华大学, 2005.
- [7] 吉卫红. 岗位轮换与企业内部隐性知识转移[J]. *煤炭经济研究*, 2005(2).
- [8] 李景峰. 企业知识转移中的机制设计研究——以“汾酒股份”细节管理的推行为例[J]. *中国软科学*, 2007(4):94-101.

(责任编辑:赵 峰)

Knowledge Transfer in Enterprises ——A Case Study of Fen Wine Factory Co., Ltd

Hou Junjun

(Management College of Shanxi University, Taiyuan 030006, Shanxi)

Abstract: With the coming of global economy and knowledge-based economy, knowledge is gradually replacing traditional factors of production, namely capital, labor and capital, as the chief resource for the engine of enterprise development. Obtaining and using the more knowledge is the strategy that the company maintains its competitive advantages. The successful knowledge is becoming the key of obtaining and using more knowledge. Based on the research of Fen Wine Factory Co., Ltd, this paper analyzed the core and peripheral knowledge; build the enterprise knowledge network process, mainly technology center, and analyzed the influence factors of knowledge transfer in enterprise, that is, researching synthetically on each influencing factor in view of knowledge itself, knowledge transfer entities and knowledge transfer medium and situation. Furthermore, it puts forward how to promote the enterprise knowledge transfer countermeasures. The aim is to increase knowledge resources and enhance the core competitiveness of the enterprise.

Key Words: Knowledge Management ; Knowledge Transfer; Fen Wine Factory Co., Ltd; Core Knowledge; Knowledge Network Process