

# 企业知识管理的导入模式和要素整合研究

曹 斌

(华南理工大学 科技园, 广东 广州 510640)

**摘要:** 知识经济时代,越来越多的企业认识到知识管理的重要性,选择采用知识管理来提升自身的核心竞争力。在现有研究基础上,围绕战略规划、流程、信息技术、人和组织4个层面阐述了企业进行知识管理导入的六阶段模式,结合4个层面分析了企业知识管理的要素整合方法,提出在导入与整合过程中应进行项目管理和变革管理,并对未来研究整合要素的协同性提出了展望。

**关键词:** 知识管理;导入模式;要素整合

**DOI:** 10.6049/kjjbydc.2011110548

**中图分类号:** F062.9

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2012)14-0122-04

## 0 引言

随着知识经济的兴起,知识管理成为21世纪知识经济时代组织管理的理论基础,以知识管理为核心的企业管理成为理论界和企业管理界的共识,也成为企业管理的热点和重点。国内外专家对知识管理的理论体系、影响因素、过程机制、体系框架等方面都进行了相关研究<sup>[1]</sup>,但对于企业组织如何进行知识管理导入及整合的研究较少。田志刚<sup>[2]</sup>结合自己的工作经验对中小企业的知识管理导入阐述了个人认识。徐瑞平等<sup>[3]</sup>结合客户知识能力和客户知识管理活动,进行了客户管理管理与客户知识管理的整合研究,提出了一个较为完整的客户管理管理和客户知识管理的“双维度”整合模式。刘丽<sup>[4]</sup>、李新峰<sup>[5]</sup>和郭妍<sup>[6]</sup>分别从知识价值链、知识经济时代的企业战略等角度对企业竞争情报与知识管理的整合进行研究。詹玮等<sup>[7]</sup>对数字化学习和知识管理的整合问题进行了研究。由此可见,企业知识管理的导入与整合研究多是一些特殊专业管理领域与知识管理的整合研究,没有系统地对企业进行知识管理的导入和整合模式研究。本文将在现有研究的基础上,结合企业管理的相关理论,研究企业知识管理的导入和整合方法。

## 1 企业知识管理导入模式

企业知识管理导入是一个复杂的过程,涉及到多个组织层面,主要包括战略规划层面、流程层面、信息

技术层面、人和组织层面。战略规划层面主要是通过了解组织的战略目标、战略缺口、核心能力和专注的价值等把握企业知识管理的方向,制定知识管理目标;流程层面主要是通过规划和设计核心知识的定义,以及获取、共享、存储核心知识等作业流程,帮助员工了解如何执行知识管理;信息技术层面主要通过构建各种知识库、Intranet 企业知识门户等建立企业知识管理网络;人和组织层面主要是通过组织行为的引导和组织结构的设计,为企业知识管理作好组织准备。围绕4个组织层面的规划和设计,企业知识管理导入可以用6个阶段来概括,其6阶段模型如图1所示<sup>[8]</sup>。

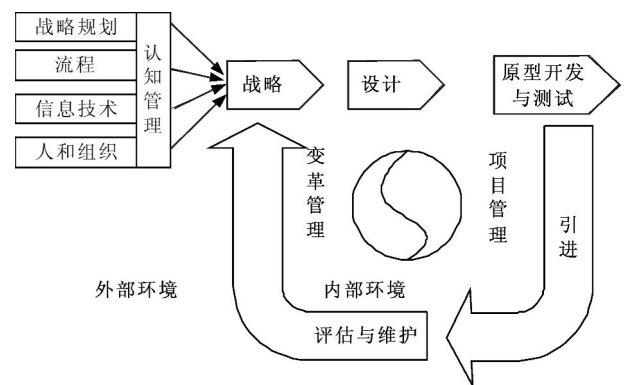


图1 企业知识管理导入的六阶段模型

### 1.1 认知管理阶段

认知管理阶段的主要任务是统一企业对知识管理的认知,梳理知识管理对企业管理的意义,评估企业的

收稿日期:2011-11-25

作者简介:曹斌(1964—),男,江西赣州人,工商管理硕士,华南理工大学科技园总经理助理兼综合部部长,研究方向为企业战略管理、科技园管理。

知识管理现状。因此,认知管理阶段的工作主要包括以下 4 个方面:①在企业内部推行知识管理认知培训,特别是让企业的高层了解知识管理;②利用知识管理评价工具,多方位评估企业知识管理现状,并通过调研分析企业管理中存在的问题;③评估知识管理的长、短期效果,为企业知识管理实践提供决策支持;④制定知识管理战略,确定知识管理推进方向。

在认知管理阶段,企业需要处理好 3 个方面的关系:一是知识管理和企业文化、管理模式的关系,即要结合企业文化和管理现状确定企业知识管理的实施方法;二是知识管理与企业管理机制的结合,即知识管理的推广需要企业流程、组织、绩效等管理机制的配合和高层领导的重视与支持;三是知识管理的短期引入与长期推进的关系,即企业要对知识管理的效益进行量化评估,使其转化为知识管理长期推进和发展的动力。

### 1.2 战略阶段

战略阶段的主要任务是拟定知识管理战略,即拟定知识管理目标、信息技术、组织结构及知识管理作业流程等各层面的战略。因此,战略阶段的工作主要包括以下 4 个方面:①从战略、业务流程以及岗位设置角度拟定知识管理规划;②对企业管理现状进行分析,并确定企业推行知识管理的关键点和关键环节;③结合企业战略制定知识管理的战略目标和实施策略,并对流程进行合理化改造;④对知识管理的技术需求进行分析,并进行相应的规划。

在战略阶段,企业面临的难点主要有以下 5 个:一是要将知识管理与企业战略目标和流程相结合;二是将知识管理与企业的其它管理制度相结合,并转变管理思想;三是将知识管理思想引入业务流程改造中;四是在企业中营造知识管理的文化氛围;五是知识管理规划与企业实际情况相结合,推行适合企业自身特点的实践形式。该阶段建议由咨询公司和企业中高层共同参与,确定知识管理的实施方案。

### 1.3 设计阶段

设计阶段的主要任务是选定先导计划,并对知识管理的四大层面进行设计。因此,本阶段的主要工作包括以下两个方面:①在企业内选择一个组织抗拒较小、接受程度较高、效果明显、较易成功,以及高层管理者比较感兴趣的地方进行知识管理改造;②对知识管理的四大层面按照战略阶段的规划目标与方向进行,对四大层面进行操作导向的设计。

### 1.4 原型开发与测试阶段

原型开发与测试阶段的主要任务是开发与测试企业知识管理的推进方式。因此,本阶段要按照“原型开发→原型测试→原型修改→再测试”的循环方式在企业内部扩大知识管理范围,按照小部分引进、边做边学、边做边改、使用者与知识管理相关单位不断沟通的原则逐步推进,减少因协调不到位造成的反复修改,降

低开发与测试成本。

### 1.5 导入阶段

导入阶段的主要任务是经过前面原型开发的循环扩大和使用者认可接受后,在企业中全面引入知识管理。本阶段的工作主要有两个:①引入知识管理,并在引入过程中进行相应的教育训练、支持、服务、维修和改错等工作;②明确员工的任务和权限,促进员工在变革中的配合度。

### 1.6 评估与维护阶段

评估与维护阶段的主要任务是对知识管理导入的成果进行考核和反馈,使知识管理系统持续发挥作用。因此,本阶段的主要工作是对企业知识管理系统进行评估,并将获得的结果进行反馈,运用到知识管理战略中。由于环境的变化,知识管理的内容与方法也要随时更新,否则,利用已淘汰的知识不仅不能达到知识管理的目标,而且还会产生负面效果。

## 2 企业知识管理的要素整合

企业知识管理的导入过程是对战略、流程、信息技术、人和组织 4 个层面规划和设计的过程,同时也是将知识管理的 4 个层面与导入企业的资源要素进行整合的过程。4 个层面中包含战略、流程、信息技术、人、组织 5 个要素。因此,企业知识管理的整合模式主要涉及上述 5 个要素的整合,如图 2 所示。

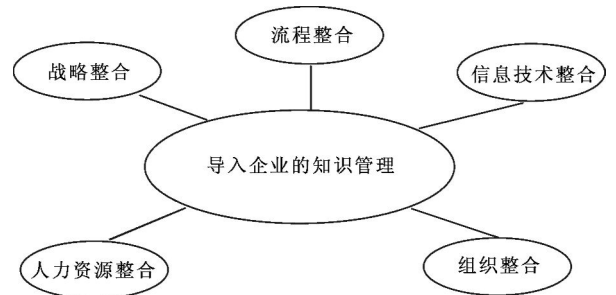


图 2 企业知识管理的要素整合

### 2.1 战略整合

企业战略整合的核心在于知识战略的制定。企业在整体战略的基础上制定知识战略,知识战略从宏观层面反映了知识管理的部署,能够实现企业战略与知识管理的有效整合。在制定知识战略之前,企业应该明确其为顾客创造的价值,如何把该价值与经济模式相结合,以及企业员工如何实现这种价值和经济模式。企业知识战略主要由知识转移战略、以客户为中心的知识战略、智力资产管理战略以及知识创新战略组成<sup>[9]</sup>,其基本模式如图 3 所示。其中,知识转移战略是通过获取、组织、重构、存储以及分配知识,把知识融入到产品与服务中,进而改善企业管理。这种战略能够帮助企业在较少的时间,以较小的成本,有效利用组织知识瞄准客户需求。以客户为中心的知识战略是针对

顾客的需求、偏好以及企业的业务进行知识的捕捉、开发和转移。该战略帮助企业从顾客那里学习知识,以更好地为企业解决客户问题。智力资产管理战略是对企业的专利、技术、操作实践和管理实践、客户关系、组织结构和其它知识资产等进行更新、组织、评价、安全保护等,提高其可利用性,并使其市场化。知识创新战略是企业通过基础研究与开发以及应用研究与开发来创新知识,从而增强企业在市场中的竞争力的一种战略。

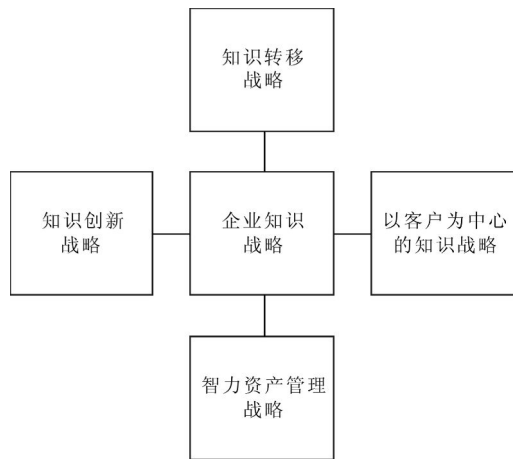


图3 企业知识管理的基本模式

### 2.2 流程整合

流程整合的核心问题是实现企业运作流程与知识产生、储存、传递、应用的有机结合。知识产生、储存、传递、应用等活动都需要高密度的沟通,以及积极创新的组织文化,并且需要组织为它们提供相应的载体<sup>[10]</sup>,如图4所示。

由图4可知,流程管理的生命周期是一个闭环,始于顾客终于顾客。知识管理中知识的生成、应用与企业业务流程是一个逆向过程。在流程的前半部分,企业以顾客价值为导向,吸收和运用知识资源制定企业战略,并依此设计产品和服务。企业运作流程的前端是企业知识传递与应用的过程。在流程的后半部分,企业对产品和服务进行市场营销策划和销售,满足顾客需求,企业在此基础上收集信息,并提炼为对企业有帮助的知识。企业运作流程的后端是知识产生和存储

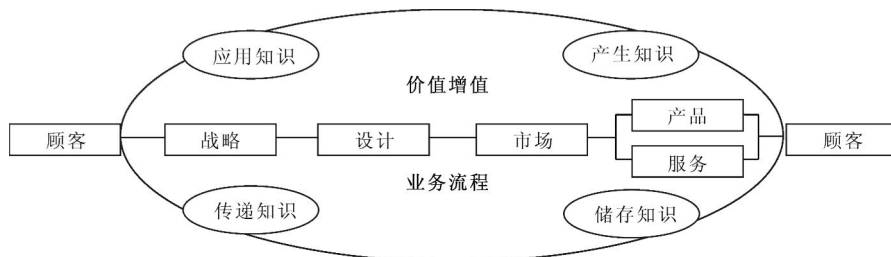


图4 企业知识管理的流程整合

的过程。同时,在企业的整个业务流程中,还需运用知识对流程进行评估,剔除非增值部分,整合增值部分,从而优化业务流程。

### 2.3 信息技术整合

信息技术整合的核心问题是构建企业知识管理平台。通过整合知识管理流程所需要的各种信息技术,利用网络、通信、电子等技术和设备构建知识管理平台,促进企业内外部知识流动,从而使导入企业更好地进行知识管理。企业知识管理平台的基本构建主要包括以下几个方面<sup>[11]</sup>。①通信网络系统。该系统由内部网和外部网组成,内部网是一个性能优越的局域网,具有较高的带宽和运行速度,同时与外部网(如互联网)有良好的通信接口;②知识仓储系统。知识仓储是一种特殊的信息库,它不仅存储知识的条目、与之相关的事件、知识的使用记录以及来源线索等,还收集了各种经验、项目实施方案以及用于支持决策的知识等;③内容管理系统。内容管理技术主要协助人们选取、整理并组织知识仓库里的经验及构思。该系统包括各类的软件应用工具,例如知识地图、智能客体检索、多策略获取(吸收反自、加权归纳、交互选择等)、多模式获取(数据、文本、语音、图形、电子表格、影视等)、多方法多层次获取和检索的工具,以方便员工对知识进行检索;④智慧集成系统。它是一种将资料、信息转化成知识的一种交互式操作系统,它能使员工快速发现所需知识并分析庞大的资料库,在知识交流和共享的基础上规划策略,实现知识创新;⑤进程管理系统。该系统建立在以程序为基础的应用程式上,主要用来追踪服务并衡量成果。一方面确保企业员工遵守操作规程,另一方面方便知识主管对知识管理进行评估,及时了解各项目组织的工作进程。

### 2.4 组织整合

组织整合的核心任务是建立一种适用于知识管理的组织结构。基于传统的职能制、事业部制、矩阵制组织结构难以胜任组织学习与知识共享任务的缺点,“全息网络制”组织结构是一种信息化的组织结构,它具有扁平化、网络化、柔性化的特征,能够快速适应环境变化,促进组织知识信息全方位沟通。“全息网络制”的组织结构如图5所示<sup>[9]</sup>。

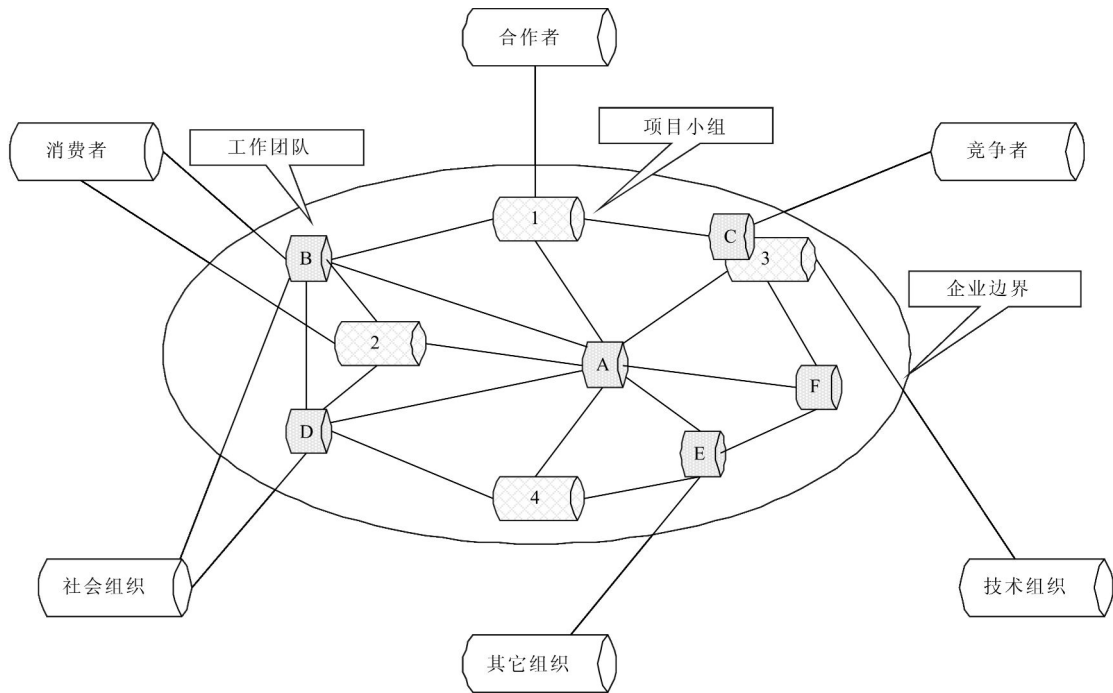


图 5 全息网络制组织结构

“全息网络制”的组织结构以团队和项目小组为网络节点,大多数节点相互间是平等的,促进了组织内知识信息的全方位交流、共享与“创造性摩擦”,促使组织内知识不断融合,从而增强组织知识的生成、传递与应用。

## 2.5 人力资源整合

人力资源整合的核心任务是建立基于知识管理的人力资源管理体系。基于知识管理的人力资源管理体系主要包括以下 5 个方面<sup>[12]</sup>:①以知识为本的组织文化。组织文化是影响知识管理或知识分享成效的关键因素,因此,营造一个知识管理的组织文化能够促进员工分享知识与经验。以知识为本的组织文化的特征是分享经验、鼓励学习、支持创新、信赖与合作;②知识型员工的吸纳、培训、开发、激励与绩效管理。在吸纳员工时,企业要考虑员工目前的能力,重视其发展潜能和多元化背景。在知识型员工的培训与开发中,要注重授权赋能,多组建跨功能、跨层级的项目小组,进行网络训练,结合职外训练与职内训练,将训练转化为学习。在知识型员工激励中,制定合理的薪资标准来吸引人才、激励人才、留住人才。通过设计良好的任务激励员工,增加员工对组织物质及社会资本的依赖,降低核心知识工作者的不稳定性;③知识主管的设置。知识主管的主要作用是将知识管理付诸实践,发起和推动知识管理项目,创建鼓励知识交流的学习型组织;④项目团队的建立。在组织内部建立项目管理信息系统,在项目经理的领导下,明确项目目标、制定项目计划、贯彻项目管理制度、组织项目资源、建设项目团队、完善项目控制和成员考核,全面推进组织项目管理;⑤学习型组织的建设。知识管理的学习型组织要将企业与员工的知识管理纳入到一个系统中,从企业和员工

的整体出发,建设一个高效的知识管理系统,促进企业经验共享与知识传播。企业通过建立学习型组织,能够增强组织快速应对市场的能力,充分发挥人力资本和知识资本的作用。

## 3 企业知识管理导入与整合应注意的问题

如前所述,企业知识管理的导入与整合是一个复杂的过程,在这个过程中,企业应该进行以下两个方面的管理:

(1)项目管理。在知识经济时代,由于项目具有目标确定性、过程渐进性、成果不可挽回性、组织临时性和开放性等优点和特征,从知识到效益的转化主要依靠项目来实现。项目管理是企业获取知识、管理知识,将知识转化为生产力和企业财富的重要手段。企业要通过项目管理,实现从内隐知识向外显知识的转化、从个人知识向组织知识的转变,做好创新知识的获取、积累和扩散等工作。建立基于项目管理的工具平台和面向项目过程与项目案例的知识管理系统,帮助企业对项目进行管理和决策<sup>[13]</sup>。

(2)变革管理。企业知识管理的导入和整合是对企业进行变革的过程。即企业以人为对象,通过沟通、协调、教育、参与及互信等手段改变员工对新事物抗拒的过程。企业需要采用一些变革管理方法对这一变革过程进行管理。例如,利用 Lewin 变革 3 阶段,即解冻、改变、再解冻的模式循序渐进地转变员工观念,将抗拒降到最小<sup>[8]</sup>。

## 4 结语

企业知识管理的导入和要素整合是围绕组织的战略规划、流程、信息技术、人和组织这 4 个层面展开的。