

论知识管理

曹德骏¹, 张宁俊²

(1. 西南财经大学 旅游管理学院, 成都 610000; 2. 西南财经大学 工商管理学院, 成都 610000)

摘要:知识经济的实质,就是作为人类智力资本的知识,成为了经济发展的直接推动力。它对处于知识经济时代的企业管理提出了全新的挑战;那就是,企业必须做好知识管理。基于此,本文界定了知识管理的基本概念和企业进行知识管理的组织基础,提出企业根据自身实际,建立有效的知识管理体系问题。

关键词:知识;知识经济;知识管理

中图分类号:F062.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2000)02-0044-03

On Knowledge Management

CAO De-jun¹, ZHANG Ning-jun²

(1. College of Tourism Management, Southwest China University of Finance and Economics, Chengdu 610000, China;

2. College of Business Administration, Southwest China University of Finance and Economics, Chengdu 610000, China)

Abstract: Knowledge as a human capital has become an immediate driving force for the development of economy. This constitutes the essence of knowledge-based economy. Knowledge economy gives a new challenge to the business management, that is, businesses have to perform their knowledge management works. This paper, based upon this assumption, defines the basic concept of knowledge management and its organizational requirements, and proposes an effective knowledge management system to be established.

Key words: knowledge; knowledge economy; knowledge management

一、知识管理的基本概念

知识管理概念的提出,至今不过十来年的时间。同其它理论一样,知识管理也经历了相当长时间的酝酿与准备。早在70年代,美国管理学家彼得·德鲁克指出,未来的典型的企业,是基于知识的企业。这些企业的员工,将不再主要以体力劳动为主,而是以知识工人为主。德鲁克将这种企业称为基于资讯的企业。这预示了企业组织必须面对知识管理。

1986年,美国管理咨询专家卡尔·威格在联合国劳工组织召开瑞士会议上,首先创造了知识管理这个词(Knowledge Management; KM),正式提出了知识管理的概念,所下的定义是:KM是系统的、明确地、有意识地构建、更新、应用知识,实现企业的知识相关的效能最大化,让企业从知识资产中获取最大的收益。

进入90年代,特别是知识经济概念提出后,企业知识管理引起了各国管理学家的密切注意,对知识管理的有关特点的研究也随之步步深入,其结果首先体现在知识管理的定义。下面试举几例:

企业的集体技能可以驻留于信息库、文件或人脑中。知识管理就是获取企业的集体技能,并将这些技能分配到最能为企业产生最大回报的地方(希巴德,1997)。

KM意味着把正确的知识在正确的时间交给正确的人,使之能做出最好的决策(佩蒂拉斯,1996)。

KM涉及的是对现有的与必需的知识的鉴别与分析,并对开发知识的活动进行规划与控制,实现企业组织的目标(梅欣托什,1996)。

知识管理指的是用系统的方法去发现、理解和使用知识,创造价值(粤德尔,1996)。

KM是把企业知识明确地加以控制与管理的活动,目的是实现企业的目标(范·德尔·斯伯克,1997)。

KM是对能创造新的能力的经验、知识和技能加以正式化并予以利用,使之能产生更好的业绩、能鼓励创新与增加客户价值(贝克曼,1997)。

综合上述各国管理学家的定义,我们理解知识管理就是用系统的方法有效地获取企业组织的智力资本,并对其进行开发、利用、规划和控制,从而更好地实现企业组织的目标。

为什么管理学家对企业知识管理产生如此浓厚的兴趣?知识管理的重要性何在?要说清楚这个问题,需要认识知识及知识经济。

收稿日期:2000-04-15

作者简介:曹德俊(1953-),男,浙江杭州人,西南财经大学旅游管理学院副院长,副教授,博士,主要从事战略管理、知识管理及旅游酒店管理等研究。

全球经济正在经历重大的转变,这种转变的第一个重要标志是经济全球化。由于电脑技术、生物技术、通讯技术和交通等高科技的迅猛发展,造成各国经济的相互依赖性大大增强,全球经济出现一体化的趋势。经济全球化意味着产品、服务、人员、技术和观念可以自由地跨越地理边界自由流动。在目前阶段,人为的障碍,例如关税等正日益减少,世界各国的产品与服务的交换,呈现相对自由流动的趋势。经济全球化给企业所造成的压力更加明显,意味着企业竞争不仅会局限于国内,还必然在国际竞争的大背景下展开。在竞争激烈得以强化的国际市场环境里,提高企业的国际竞争力变得尤为重要。企业要求得生存与发展,必须增强自身对新环境的适应性,着眼于不断创新。企业的集体技能的发掘与应用,是企业获取核心竞争能力,可持续发展的基础和关键。

经济转型的另一个明显特征是经济增长方式变化。传统的以产品为基础的经济增长,正在变为以高技能、高技术为基础的服务经济增长方式。服务经济部分无论是从其在本国 GDP 中所占的比重,从吸收劳动力,提供新的就业机会,从不断创新、开发、挖掘和满足新的市场需求等等都早已超过传统制造业和资源提取业,成为主导和控制一国经济的朝阳产业。联合国经济合作与发展组织(OECD)对其成员国的统计显示了这种转变。自 60 年代以来,服务价格相对于工业价格上涨了 3 倍。作为 OECD 国家之一的美国,在这方面的变化最为明显。服务经济在美国 GDP 中所占的比重,已从 50% 跃升到 80%,其中 63% 属于高技能范围。按照世界银行的统计,全球 64% 的财富由“人力资本”创造。麦金西咨询公司预计,美国 80% 的工作本质上属于“脑力工作”。那怕是传统的制造业,目前已基本上为高技术主宰。

经济转型所造成的直接结果是知识经济出现。知识经济实质上是作为人类智力资本的知识,成为经济发展的直接推动力,知识与资本、自然资源和劳力一样,成为了最基本的经济资源,甚至在某种意义上代替了其他经济资源(迈克尔·J. 伊尔,等,2000)。整个世界的经济,正在实现“从体力向脑力为基础的经济的转变”(彼得·德鲁克,1993)。

需要特别指出的是,知识经济所指的知识,不是一般意义上的知识,不是柏拉图时代那种用于“修炼自身”,追求个人的智力、道德与精神升华的知识,不是逻辑、语法与修辞,也不是知天命识天道,更不是学而优则仕的知识,而是作为一种资本或资源,可直接投入商业的或产业的转换过程,产出更高价值的产品与服务的那种个人的或组织的智慧资产,包括信息、技术、关系、知识产权和企业核心能力等各个方面。它本身具有价值,可以直接用于商业交换。

知识经济的出现,有其历史发展的必然性。纵观人类经济发展的过程,人类经济所取得的任何具有里程碑意义的进步,都是知识这种经济因素付诸于企业实践后产生的后果。中国的四大发明,航海术、蒸汽机,现代的电力、通讯和电脑的出现,无不重塑了世界经济发展的轮廓,为经济发展指示了新的走向,或者说,掀起了一次次新的经济创新高潮。对

企业而言,每一次新知识的大规模应用所带来的经济大发展,都对企业的组织形式、产品/服务的开发与更新,以及整个企业的管理,提出了新的挑战。所不同的是,历史上人类应用知识的深度与广度,是无法与今天的知识经济时代相比的,因而知识经济对今天的企业管理,便形成了空前的压力。知识经济时代的企业面临着更加激烈的竞争,若要求得生存与发展,唯有创新,而创新的基础是知识。知识是企业保持长期竞争优势的唯一确定的源泉。在知识经济的环境里,企业管理所面临的新挑战就是怎样有效地获取和利用企业组织的智力资本,为更好地实现企业组织的目标服务,企业必须搞好知识管理。

二、知识管理的基础是学习型组织

知识管理是对企业内一切与知识相关的企业活动、项目、计划和政策的系统的与明确的控制与管理,其组织基础是学习型的组织,只有在这样的环境里,管理效能最大,个人与组织的知识才能有效地被创造和开发,为企业带来最大的收益。

创造与开发企业与企业员工的智力资本即知识,实质上是企业进行知识创新。新知识总是首先由某人创立或拥有。再通过某种机制,个人对企业有用的新知识便转化成为组织的有价值的知识。反之,组织所拥有的知识,又不断地启发个人进行知识创新。在这样的反复转化过程中,个人与组织不停地实现自我更新。日本管理学家野中(1991)描述了企业创造新知识活动的基本模式为:(1)非系统非正式的个人知识之间的传输;(2)系统的正式的知识之间的传输;(3)非系统非正式的知识向系统的正式的知识传输;(4)系统的正式的知识向非系统的非正式的知识传输。两大类知识的传输产生动态交互作用,呈现螺旋上升态势。企业创新知识的过程需要所有员工的积极参与,而不能仅仅看成是某项专业活动。如何让每一个员工都积极地参与企业知识创新,让每个人都成为知识工人,并以这样的行为方式与存在方式立足于企业,是企业人力资源开发战略的中心任务,更是企业知识管理的重要组成部分。

企业知识创新,进行知识管理的最佳环境是学习型组织。在学习型组织里,“员工不断地增强创造他们自己真正想获得的那些结果的能力,新的开阔的思维方式得以培养,集体的灵感得以自由闪现,员工孜孜不倦地学习如何共同学习。”(彼得·圣吉,1990)。学习型组织是极善创造、获取和在组织内部传播知识的组织,是极善根据新知识与新的发现改进自身行为的组织。组织学习意味着不断地根据新知识和对新事物的理解改进自己行为的过程。美国管理学家大卫·加尔文(1993)认为,学习型组织不应仅仅作为一种理念存在,而且应该具有操作性。他通过对施乐等公司创建学习型组织的实践,总结出要建立真正的学习型组织,必须解决三大基本问题:

第一,充分理解学习型组织的真正含义(Meaning)。对此,他提出学习型组织必须具备可行动性、易于应用的特点。

第二,良好的管理(Management)。即必须给学习型组织设计出一整套可明确地具体指导实践的操作性建议。

第三,有效的测评(Measurement)。就是说,必须要有一整套检验指标与工具,检测企业学习的速度与程度,确保组织实际得到增益。

为此,他将组织学习具体化为五个方面:精于系统地解决问题;敢于用新方法进行实验;温故知新;博采众长;能高效地将新知识在整个组织内传播。

其中,系统地解决组织面临的问题最为重要,其重要性不但体现在它是组织学习所要达到的根本目的,而且还在于对我国的企业解决自己面临的问题有借鉴意义。客观地说,我国多数企业对于自身存在的问题有着相当清晰的认识,并努力寻求有何方法解决问题。但是,我们欠缺的恰好在于如何系统地解决组织的问题。对企业而言,不能只提出某种思路,或是停留在泛泛议论的层次,我们实实在在地需要的是一整套系统化、具体化、程序化地解决实际问题的操作方案。为此,有必要介绍美国施乐公司解决组织面临的问题的六步骤:其一,寻找并选择公司需要解决的问题,即公司要改变什么;其二,分析问题,即什么因素阻挡公司达到理想状况;其三,制定解决问题的方案,即如何解决问题;其四,选择与计划解决问题的最佳方案,即找到解决问题的最佳方法;其五,执行方案,即公司是否在按照计划行事;其六,评估执行结果,即方案是否有效解决了组织想要解决的问题。解决问题的这六步骤,都要求用数据而非单纯的假设判断组织是否面临问题,要用科学的方法与工具诊断组织的问题和解决组织的问题。

由于学习型组织是企业进行知识创新与管理的最佳组织环境,因而建立学习型组织给管理层提出了全新的任务:首先,要求管理层从思想上认识到组织学习不是可有可无的东西,不是走过场,而是事关大局,建立自己企业的核心能力,保持企业的竞争优势不可缺少的一环。它要求管理层收起架子,以团队普通一员的平等身份(而不是高人一等的“老板”)虚心听取员工,尤其是基层员工的意见,做到广开言路,择善从流。在企业里创造知无不言,言无不尽,言者无罪,闻者足戒的氛围,以利于决策的民主化与科学化。其次,管理层必须制定一系列有助于员工学习的培训计划与项目,实施智力投资。学习计划与项目必须内容实在,措施具体,具有可操作性、可管理性和可检测性,使员工想学习、能学习,会学习。将个人的知识与经验,转化成为整个组织的有用信息,成为组织的智力资本,实现个人与组织的不断更新。再次,学习型组织的一个基本特点是组织内部的信息能上下左右自由流动,这就要求管理层必须打破部门界限,让知识与信息能在各个部门之间自由流通,鼓励观点交流,促进非系统非正式的个人知识与系统的正式的知识之间的相互沟通与融会,而不是让各个部门各自为政,相互封锁,导致整个管

理层与部门员工处于信息盲区。

三、知识管理在企业的具体运用

企业实施知识管理的具体方式并无一定之规,这是因为企业千差万别,条件不同,基础不一。但总的原则是企业知识管理必须适配企业的总体战略与经营战略,服务于企业的战略,增强企业的竞争力,达到企业目标。因此,企业知识管理的目标是有效地开发并充分利用企业的个人与组织的知识资产,为企业创造最大的收益。

开发企业知识的途径是组织学习,而利用企业知识则指的是以最有效的方法,将知识应用于企业实践,使之以最佳的形式体现知识的价值,从而为企业带来最大的效益。贝克曼从知识管理的过程的角度,提出了知识管理的八个阶段:其一,确定企业核心能力,制定知识来源战略,划定知识管理范围,这是辨识阶段。其二,将现存知识正式化,此为获取知识阶段。其三,评估知识及其价值,去除相互冲突的知识,此为选择阶段。其四,储存知识阶段。其五,将知识传输给使用者,称为共享阶段。其六,在决策、解决问题与工作中使用知识,此为使用阶段。其七,通过科研、实验和创造性思维发现新知识,即创新阶段;其八,出售知识产品与服务,这是销售阶段。

从技术的角度,贝尔曼认为企业知识管理离不开信息技术(IT),他认为企业的知识管理应有如下基础设施:其一,IT基础设施与标准;其二,IT平台:电脑硬件;其三,通讯:数据、声音、网络和保密;其四,界面;其五,数据/资讯;其六,软件应用:办公自动化与集合软件、交易系统、过程模型与模拟、决策支持系统与执行信息系统、功能信息系统,包括:财务、营销、制造,人力资源管理、IS、智能系统,包括:专家系统(ES)、机器学习(ML)、知识发现(KD)和综合业绩支持系统(IPSS);其七,用户支持系统。

企业如何进行知识管理没有统一的方法,也不可能统一。然而有效的企业知识管理必定是在有效的企业战略统筹下,通过制定正确的知识管理战略进行管理。有必要指出的是,知识管理一定是在服务于企业整体战略,致力于实现企业总体目标的架构体系中创造和增加价值。知识管理追求更加健全的企业知识结构,更加完善的职能管理,更加适应市场需求变化的产品研制与开发能力,更高质量与柔性的运作系统,更能使顾客满意的销售与服务体系。在很大程度上,这一切取决于企业最高管理层的观念和知识水平。企业可以配置专门的知识管理官员(CKO),也可以购置昂贵的IT硬件,然而,如果企业的最高管理层缺少知识,或不重视知识,看不见知识的重要作用,因循守旧,思想僵化,显然,企业的知识管理无从谈起。正因为如此,德鲁克给知识经济时代的企业管理者下了新定义:“企业管理者是对知识的应用与绩效负责的人。”由此认定,企业能否进行知识管理,能否做知识管理,系于企业是否由知识管理者在治理。