

知识管理中的知识惰性研究

张海涛¹, 唐元虎²

(1.中国浦东干部学院, 上海 201204; 2.上海交通大学 管理学院, 上海 200030)

摘 要: 知识惰性是知识管理和知识转化过程中知识不易流动的特性, 知识惰性的存在将降低企业知识创新和知识应用的效率。分析了知识管理中知识转化的基础性作用, 在此基础上分析了知识惰性的内涵、知识惰性产生的原因, 并提出了有针对性的管理措施。

关键词: 知识; 知识管理; 知识惰性

中图分类号: G302

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)01-0155-02

1 知识管理的过程

知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力, 是企业实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径, 是通过一组解决方案的集合寻找和识别与问题有关的关键性信息, 并将这些信息进行提取, 形成对某一问题的专门知识, 作为决策的依据; 或是通过对专门知识的交流, 调整整个企业的知识结构和提高整个企业的知识存量。传统上

存在着两种知识管理的范式: 一种范式强调显性知识的分配、传递和重新利用, 另一种范式注重通过隐性知识的直接共享来创造条件促进新知识的产生。在管理实践中, 美国注重前一种范式, 而日本则有第二种范式的传统^[1]。知识的生产不同于其它物质和服务产品, 它是在对知识的发现、识别、获取、研究、分解、整合、使用和共享的全过程中进行的^[2]。在这些过程中, 知识在被使用的同时, 又在不断地产生、形成和发展。新的知识

不断产生, 原有的知识继续发展。因此知识管理过程分成知识积累管理、知识共享管理、知识创新管理和知识应用管理。知识积累是基础, 知识共享是生成新知识的必要手段, 知识创新是知识发展的源泉, 知识应用是知识管理的目的和价值的实现形式。知识管理的这4个过程组成一个知识发展的循环过程, 通过不断的循环积累, 促进企业知识的发展。

知识管理的过程中, 涉及到对隐性知识

中国惠普在知识管理上的失败与惠普总部的成功形成了鲜明的对比^[3]。在CKO(首席知识执行官)的推动下, 中国惠普发展了70多个与工作内容毫不相干的读书会, 同时形成了一种小组讨论的机制。他认为, 这“必然有利于在公司内形成共享知识的氛围”。2003年, 中国惠普撤销了CKO这一职位。中国惠普的失败源于没有着眼于解决员工工作中的实际问题, 反而使知识学习成为员工的一项负担。惠普总部的知识管理与此形成了鲜明对比。从“Connex”专家网络中交流研发经验, 从“培训师交易站”上取得学习资料, 已经成为惠普全球各地的培训师不可或缺的工作。值得注意的是, 这些知识管理项目的起因, 都是为了解决员工工作开展中的

具体问题。

3 结束语

21世纪是知识经济的时代, 企业如果离开了知识和知识管理就不可能具有持续的竞争力。面对企业核心竞争力的激烈竞争, 企业只有适应新的趋势, 贯彻知识管理的理念, 把握知识管理的内涵, 跳出知识管理的误区, 才能保持持续的知识创新能力, 增强核心竞争力。知识管理必将成为企业立足社会和生存发展的根本。

参考文献:

- [1] 彼得·德鲁克等. 知识管理, 哈佛商业评论中译本[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.10, 31, 121-130.

- [2] 野中育次郎, 竹内弘武. The knowledge-creating company[M]. New York: Oxford University Press, 1995.74-76.
[3] Meta Data Coalition, Open Information Model [M]. 1999(8): 126.
[4] Spiegler I. Technology and knowledge: bridging a “generating” age[J]. Information & Management, 2003, (40): 533-539.
[5] 徐拥军. 知识管理的认识误区[J]. 管理科学, 2003, (1): 9-10.
[6] Hemamalini Suresh. Knowledge Management—the Road Ahead for Success[M]. PSG Institute of Management Articles, 2002: 47-49.

(责任编辑: 慧 超)

收稿日期: 2005-10-08

作者简介: 张海涛(1972-), 山东潍坊人, 上海交通大学管理学博士, 中国浦东干部学院教师, 研究方向为企业资产经营; 唐元虎(1940-), 湖南邵阳人, 上海交通大学管理学院教授、博导, 研究方向为知识理论。

和显性知识的管理,两者并不是完全独立的,确切地说它们之间是互补的,在人类创新活动的过程中,两者互相作用、互相转化。隐性知识与显性知识之间的相互作用,称之为知识转化。知识转化有4种基本模式:

第一种模式称为“潜移默化”。指隐性知识向隐性知识的转化。它是一个通过共享经历建立隐性知识的过程。获取隐性知识的关键是“经历”,特别是那些“共享经历”,这种潜移默化的学习不是通过语言,而是通过观察、模仿和实践,工厂中“师徒模式”就是典型例子。

第二种模式称为“外部明示”。指隐性知识向显性知识的转化。它是一个将隐性知识用显性化的概念和语言清晰表达的过程。在这个过程中,隐性知识常常通过隐喻、类比、概念和模型等方式转化为显性知识。

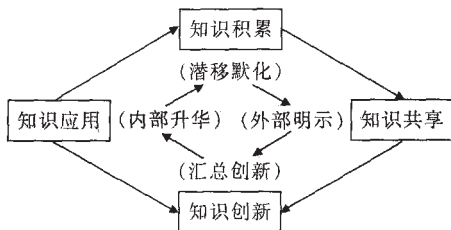
第三种模式称为“汇总组合”。指显性知识和显性知识的组合。它是一个通过各种媒体产生的语言或数字符号,将各种显性概念组合化和系统化的过程。信息技术对增强组织内显性知识的“汇总组合”十分有效。

第四种模式称为“内部升华”。指显性知识到隐性知识的转化。它是一个将显性知识形象化和具体化的过程。通过“汇总升华”产生新的显性知识被组织内部员工吸收、消化,并升华成为他们自己的隐性知识。

高度个人化的隐性知识必须通过共享化、概念化、系统化和具体化,并在整个组织内部进行传播,才能被组织内部所有员工吸收和升华。因此,知识转化的过程,是一个由个人到组织,再由组织到个人,个人再到组织的循环转化过程。也是由隐性知识转化为显性知识,再转化为隐性知识的循环过程。知识作为知识管理的对象,需要经过知识转化,才能由个人的知识转化为组织的知识,通过交流与共享,成为所有员工的知识。知识的互补与替代的特性,会促使员工进行知识创新,再通过知识的转化,使组织和员工的知识存量不断地更新和发展。因此知识管理的过程与知识转化有着紧密的联系,通过知识转化的基础作用,可以实现知识管理4个过程连续有效地进行,如附图所示。

2 知识惰性的内涵

知识惰性反映的是企业内部知识不易流动的特征。知识流动不是单向的,往往体现为多方向、多层次的增量流动,最后的结



附图 知识管理与知识转化的协同作用图

果表现为组织知识存量的增加和知识结构的优化。知识惰性现象表现为5个方面,一是知识本身的特性,波兰尼被认为是最早将人类知识分为显性知识和隐性知识的人。其划分的主要标准是这种知识能不能通过知识编码的方法进行传递,由于隐性知识是只可意会不可言传的知识,因此隐性知识不易传播;二是缺乏知识传递的环境,这个传递环境包括知识传递的通道,共有的价值体系,相同的语言、思维系统等等;三是知识传播者缺乏知识共享的意愿,不愿意共享自己积累的知识,而只愿意接受知识,因而整个组织缺乏知识交流;四是知识接收者的能力不足,虽然能够实现组织内部的知识交流,但限于知识接收者自身接受、吸收、融会和创新能力不足,接受者不能在收受的基础上,继续向外传递新知识,造成知识创新和知识应用的减少;五是组织内部存在干扰,这些干扰有的来自企业外部,也有的来自企业内部,影响知识传递的有效性和知识创新的效率,造成企业内部知识流动性的降低。

知识管理中的知识惰性,就其根源是思维惰性和共享惰性。思维惰性是指人类自身具有的一种心理自我保护机制,人们总有一种维护自己固有观念的心理倾向,一旦出现新的思想,他总是用自己的已有知识去解释,即把新的知识同化于他的已有的思想体系中,若不能同化,他就会本能地排斥、抵制不符合自己观念的东西。共享惰性则是反映人本身具有的自利本性,自身拥有的知识,不愿意被人分享,而是希望凭此获取更高的个人利益。知识惰性不同于知识惯性,知识惯性强调如果新知识的刺激不足以打破原有知识体系,则人类的知识体系会保持原有的状态。知识惯性反映了企业固守传统,拒绝改变,在外部环境快速变化的几天,知识惯性对企业快速发展存在危害。知识惰性则仅是强调知识在组织内部不易流动,降低了企业知识积累、知识共享、知识创新和知识应用的效率和效果。

3 知识惰性出现的原因分析

3.1 缺乏专业分工

劳动分工有助于企业专门知识的累积和增加,劳动分工以及劳动分工基础上的知识分工,可以使人们专注于本专业领域内的知识,进行有效率的知识创造和知识积累。专业化经济的发展就是社会分工与企业分工相互作用的历史的动态演化过程,而且这一分工的扩展和知识的积累是相互作用的(杨小凯,1999)。如果企业内部缺乏专业分工,员工将无法形成和积累在此领域内的知识,组织也将无法获得知识分工所应该形成的专业知识。缺乏专业分工,是企业效率低下的一个表现,它将会影响到企业知识的继续发展和知识结构的优化调整,使得企业内部对如何发展知识产生冲突,影响企业未来发展方向的选择。

3.2 知识自身的特性

隐性知识是高度个性化的,并深深地植根于个体的特殊背景与行动之中,因此是难以轻易沟通与分享的,隐性知识具有明显的缄默性。Grant认为如果与企业生产相关的大多数知识是隐性知识,那么这些知识在组织成员间的转移将会非常困难,并指出知识的缄默性与其模糊性之间存在线性关系。另外由于社会分工的细化加强了人们对自己专业知识的投资,使不同专业的知识向着各自的方向前进,形成了知识的专业性。知识的专业性是知识分工细化的结果,这种专业性的知识容易形成知识壁垒,阻止其他各方获得该类知识,如果没有相同的发展路径和发展环境,将很难共享专业性的知识。知识自身缄默性和专业性的特点,使得隐性知识不容易被传递和共享。

3.3 知识拥有者的保护

知识被视为企业获得长期竞争优势的源泉,原因在于知识具有不可模仿的性质。如果某种知识成为赢得竞争优势的关键,那么对于知识拥有者——无论个人还是组织都不会轻易将其转移出去,占有此种知识,将会给个人或组织带来长期的收益。个人凭拥有的知识,在人才市场上获得较高的溢价或以此要挟组织同意其要求,因此个人往往隐藏起其掌握的知识以谋其私利。对企业而言,知识的溢出和扩散,将会降低知识壁垒、减少企业的竞争优势,对企业的经济效益造成负面影响。所以企业往往通过申请知识专

利等形式,减少知识的扩散。个人与组织对知识的保护,使得知识的交流与共享变得困难,增加了知识流动的惰性。另外隐性知识的转移通常是需要专门指导的,如果知识拥有者没有合作的诚意,这种知识的交流和共享行为几乎不可能发生。

3.4 接收者的经验

知识惰性不仅源于知识本身,还与知识接收者有关。企业是知识的集合体,必然具有各种相关的知识,通过形成与企业的核心知识的互补或替代,来促进知识的创新。对于知识的接受者,在相关知识领域里必须有相应的先期经验,否则在共享其它知识时将表现出惰性,原因在于知识之间缺乏相互支持。相互独立的知识无法产生共享的效果,因此在知识传递的过程中,共享的知识将无法被接受者接受或利用。如果企业在相关领域所拥有的先期经验越少,知识所表现的惰性就越强。企业的吸收能力与其先期拥有的相关知识紧密相关,知识吸收者先期知识禀赋不足,是造成知识惰性的一个重要根源。如果双方的知识分工相同,拥有的知识太相似,则知识共享对双方知识的增加不明显,也会增加知识的惰性。

3.5 组织环境

从严格意义上讲,知识是个人创造的。知识起始于个体,没有个人组织无法创造知识,但组织可以为个人创造知识提供环境和各种支持条件,为员工提供合适的知识、数据和支持业务流程的工作环境,充分发挥员工的创造性,最大限度地利用其知识和专长^[4]。在组织内部,组织成员有着共同的目标和价值观,成员之间的交互方式为企业带来了统一的语言和行动的共同框架(Helper, 1997),成员愿意创造性地运用他们所掌握的知识和技巧来促进组织目标的实现。组织成员出于对组织的忠诚感、义务感和对组织原则、组织制度的认同,愿意彼此交流所掌握的技能 and 知识,这种凝聚力会生产更多的有

价值的、缄默性的知识^[4]。如果企业的组织体系不完善,制度建设欠缺,无法提供员工发展所需要的环境和条件,将导致企业凝聚力的下降。一旦企业员工丧失共同的价值观,并且企业没有相应的制度保证,则知识的惰性表现得淋漓尽致,知识以及知识拥有者大量流失,企业知识会变得支离破碎,无法形成一个完整的知识系统,无法支持企业获得长期的竞争优势。

4 对知识管理中知识惰性的管理措施

4.1 制度建设

知识是由员工创造的,因此管理知识惰性的第一步,就是要加强对员工的管理,通过完善各项制度,激活员工发展知识的热情。首先是员工培养制度建设,通过专业化的分工,将合适的员工安排到相应的岗位上,并通过上岗前和在岗培训,使其成为合格的具有专业知识的员工。员工轮岗制是通过轮岗、换岗等措施,使员工学习不同的技能和知识,丰富自己的知识存量,充分提高自身的素质。这种轮岗制可以促进知识的交流。人员奖励政策也必须制度化,奖励政策一般分为两部分,一是奖励创新和发明,对相关员工及团队给予奖励,因为创新和发明将会成为企业新的竞争优势,这种新知识的获得,将构造企业新的知识壁垒,对有功人员必须奖励,只有这样,才能激励员工进行知识创新。二是奖励知识的共享,将自己的经验和心得贡献出来的员工,也必须奖励。因为这种知识共享将促进企业知识存量的上升和其他员工知识能力的提高,为企业的持续发展,创造了源源不断的动力。对于造成企业知识非正常扩散或阻碍知识共享的行为,也必须通过相应的惩罚措施,对相关责任方进行惩戒。

4.2 企业知识文化的创建

企业文化是一种客观存在。它反映着企业的历史传统,又支配着一个企业的现实表现;它塑造着企业的基本理念,又规范着企业的群体行为;它使企业呈现特定的整体形象,又对每个员工的精神面貌产生深刻影响。企业知识文化的创建,就是在充分发挥企业文化作用的基础上,塑造知识是企业 and 员工的共同财富的理念,重点强调企业内部对于知识的交流、共享、创新和应用,以促进知识在企业内部的流动。知识文化的建立,就是要通过建立共同的价值观,明确员工的奋斗目标,通过组织内部语言的形成,来传递知识和信息。通过规范共同的行为准则,提高组织的凝聚力,使知识文化渗透到企业的所有方面,发挥自己的灵魂作用。

4.3 组织结构的调整

知识在传递的过程中,由于惰性的存在,可能会使得知识不断地衰减,在到达知识接收者时,知识的内容可能就已经发生变化。也可能由于传递效率低下,到达接收者的时间较长或所需的成本较高,因此对于知识传递的通道,也就是企业的组织结构必须加强管理。在企业内部信息传递的方式很多,企业必须根据自身的情况,结合自身的规模、未来的发展以及对信息技术的采用情况,选用合适的传递方式。另外,为了提高传递效率,降低成本,必须提高传递环节中各个节点的质量,使其能担当起承上启下的作用。

参考文献:

- [1] 宋远方.知识管理与企业核心能力培养[J].管理世界, 2002, (8): 22-27.
- [2] 任皓, 邓三鸿.知识管理的重要步骤——知识整合[J].情报科学, 2002, (6): 72-76.
- [3] 慕继丰, 陈方丽.基于知识的企业理论[J].经济管理, 2002, (2): 43-47.
- [4] Liao Shuhsien. Problems solving and knowledge inertia[J]. Expert System with Application, 2002, (22): 21-31.

(责任编辑:汪智勇)

Knowledge Inertness in Knowledge Management

Abstract: Knowledge inertness is a character that knowledge uneasy liquid among knowledge translation, which will decrease the efficiency of knowledge innovation and knowledge applications. The paper analyzes the based function of knowledge translation among knowledge management, the meaning of knowledge inertness, the reason of bringing knowledge inertness, and brings forward forward pertinence suggestion.

Key words: knowledge; knowledge management; knowledge translate; knowledge inertness