

●吴 鹏 强韶华 苏新宁

组织知识变革管理*

摘 要 组织的环境是动态变化的,因此,组织的知识资产需要不断更新,组织知识管理的战略要不断变化。提出支撑知识变革管理的框架和在组织变革中可操作的流程。图1。参考文献13。

关键词 知识管理 知识变革 变革管理

分类号 G250

ABSTRACT Because the environment of an organization is dynamically changing, its knowledge resources should be updated frequently, and the strategies of organizational knowledge management should also be updated. In this paper, the authors propose a framework to support knowledge transformation management and an operable workflow in the organizational transformation. 1 fig. 13 refs.

KEY WORDS Knowledge management. Knowledge transformation. Transformation management.

CLASS NUMBER G250

因为市场环境固有的不连续性,组织的管理者经常发现他们面临着运营模式的变革,获得新的资源或者转入到新领域可能面临新的挑战。为了应付这些挑战,组织可能利用自己可以获得的资源。从组织资源管理的角度来看,一个组织的变革战略主要集中在获得和使用资源的过程^[1]。在实施变革管理战略过程中,受到影响程度最大的是组织的知识管理战略。知识不仅是组织的核心资产,也是组织管理和使用资源的关键要素,有效地管理知识资源是一个组织能否获得和保持核心竞争力的关键。知识管理的首要性质并不是一种技术,而是一种组织革新^[2]。因此我们需要将人类在变革管理中的规则和实践引入到知识管理。

1 组织知识管理的发展

变革管理的实施依赖于对组织现有和新的资源的利用^[3]。组织中宝贵的资源大都是以知识为核心的,在组织内对知识的管理包括那些获得和保持核心竞争力的过程,但是这些过程受组织所采取的知识管理战略决定。现代组织知识管理战略从功能上来说,可包括知识创造、知识传递和知识保护三大类。知识创造关注知识的创新、试验以及增强组织对知识资产的理解力,从而开发新的产品和服务;知识传递解决组织内部的知识共享问题,目标是提高知识资产

的利用率和产出,在最快的时间传递给需要的组织成员;知识保护是解决组织的知识涵养和内聚,保证知识资产的稳定性和时效性,并且保护知识产权,防止未经授权的知识传递。

知识转移侧重于知识的捕获、组织、转换、部署和应用,而知识创造侧重于知识的产生和部署过程,知识保护则依赖于知识的存储和共享。对于知识管理来说,信息技术具有两方面基本的功能:知识编码化和知识网络化。知识可以通过编码显性化来支持决策和专家系统。信息技术对不同类型的知识管理战略提供了相应的解决方案。知识创造和知识转移的主要对象是显性知识,知识保护的主要对象是隐性知识,知识保护可以使隐性知识以其使用者需要进行存储。信息技术可以为这个过程在组织内建立网络和跟踪系统。知识编码化方案对于前两者比较适合,而知识网络化方案对于后者比较适合。在实际应用方面,目前组织知识管理系统的建设主要集中在信息技术对显性知识的编码。

2 变革管理的发展

变革管理是以变革为对象的一系列活动,是组织在理解环境的基础上,为了生存和发展,而主动采取的一系列变革措施,是建立在混沌理论、耗散结构理论和系统理论的基础上的^[4]。变革的发生是不可避免

* 本文是国家自然科学基金项目成果,项目编号70373028。

免的,但变革的过程是无序的,变革管理就是提供一系列管理工具,为变革朝着管理者为组织制定的发展规划方向发展。组织需要变革的原因是其系统在演化过程中,内部和外部环境不断发生革新,组织的状态不可能永远是合理的、机械的和确定的^[5]。

Seeley 认为变革管理是管理规则在变革流程中的应用^[6],这包括在对现状分析基础上对未来的规划,包括下列内容;(1)变革的目标和涉及的内容;(2)变革的对象和执行者;(3)在变革中需要引入的新资源;(4)在变革中可能出现抵制因素及其特点。变革管理过程中需要解决的问题构成了变革的上下文,首先必须对现状进行分析,即目前所面临的问题和需要进行变革的原因,而在组织变革的未来蓝图中将由下列4个关键要素组成:(1)流程,变革完成的方式,能够为组织内外用户产生价值的行动;(2)结构,组织中各功能单位如何有效协作,如何建立良好的沟通模式;(3)人员,变革管理团队的人员组织及其知识结构;(4)文化,文化是组织从历史中获得的约定俗成、已经充分共享的知识,是组织内变革实施的模式。

组织进行变革管理的目的是合理配置组织的核心知识资源,保持组织的核心竞争力。区别于其他资源,组织的核心知识资源有4个显著的特点^[7]:这种

资源必须具有使用的价值,例如专门的实际操作经验;这种资源是稀有的,只有掌握其他同类组织所不具有的稀有资源,才能占据市场竞争中的优势地位;不可模仿性,知识资源的保护使得拥有它的组织能够在长时间内保持竞争优势;不可替代性,以防止竞争对手使用不同的资源来获得同样的结果。

3 知识变革管理框架

根据美国学者 James M. Bloodgood 的理论,笔者认为知识变革管理的框架包括3个流程和相应的3种事务(图1)。实线 P1、P2、P3 指出了知识管理、知识类型、变革管理、信息技术应用之间的关系。流程 P1 中被选择的变革战略将会影响到组织利用的知识种类;流程 P2 中变革战略中使用的知识将会直接影响组织的知识管理战略;流程 P3 中知识管理战略的实施将影响信息技术的应用。虚线 T1、T2、T3 分别指出了变革战略对知识管理战略的影响、变革战略对信息技术的影响以及通过知识编码和架构知识网络对显性知识和隐性知识进行信息技术应用。但是,在变革管理战略和信息技术应用中最直接连接是知识的类型以及知识管理战略。下面从变革管理战略和知识类型之间的关系以及信息技术对知识变革框架的支持来阐述知识变革框架的内涵。

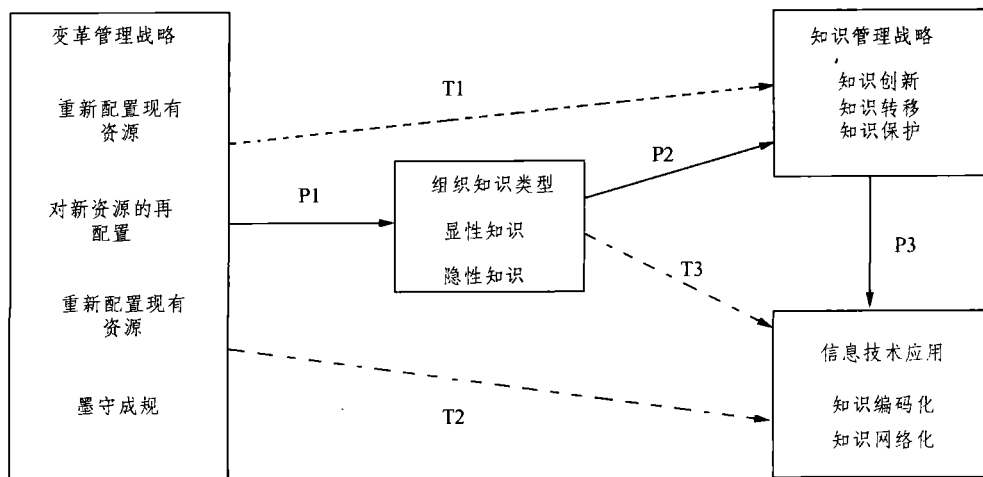


图1 知识变革管理框架

3.1 变革管理战略和知识类型的关系

从资源管理的角度来说,美国学者 James M. Bloodgood 认为组织有4种知识变革管理的方式:一

是重新配置现有资源,这包括对组织现有的资源进行整理挖掘,试图通过增强组织利用资源方式的效能和效率来提高核心竞争力。二是对新资源的再配置,这

包括对组织现在资源和可能获取的资源进行配置,以一种更加高效的方式使用,最为典型的方式是以信息技术对现有的业务流程和运营方式进行改造。三是引入新的资源,组织凭借这些资源发展新的运作方式来提高产出和效率,例如在20世纪80年代美国通用汽车公司在其生产流水线中引入机器人代替部分人工操作,使生产率和产品质量大幅提高。四是墨守成规,保守的组织文化使得组织缺乏必要革新,导致组织竞争力下降^[8]。

在重新配置现有资源的变革管理战略中,隐性知识是主要对象,理解隐性知识对于理解变革管理的实施尤为重要。隐性知识是通过实践性的学习建立的,组织根据现有的知识资源建立相应的文化和体制来反映隐性知识的拥有度。显性知识对于缺乏学习型文化和知识共享氛围的组织则相对重要,在这种组织内,成功的变革管理将着眼于在已有的显性知识资源上创造隐性知识^[9]。

对新资源的再配置变革管理战略指出了隐性知识和显性知识的不同重要程度,对现有资源的利用意味着隐性知识和对再配置利用具有相同的重要性。但是,新资源的固有特性限制了在变革实施过程中隐性知识的可应用性,以及对显性知识的应用支持。组织在未使用新资源之前不能获得其中的隐性知识,因此大部分组织倾向于使用新资源的显性知识。在这里,如何适当开发新资源的隐性和显性知识是变革实施中面临的挑战。

在引入新资源的变革管理战略中,获得新的资源在没有重新配置的情况下投入使用意味着组织着重关注它所包含的显性知识,组织可以对新资源中的显性知识按照自己需要的方式加以利用。当然,其他组织也可以对这些显性知识加工利用。因此,组织内知识传递的速度决定了组织在同行业的竞争力,因为在这种变革中现有资源所起的作用已经被最小化了,而新资源中隐性知识的作用在变革过程中相对来说也是非常低的。

在墨守成规的变革管理战略中,知识所起的作用经常被忽略,尽管隐性知识对于新资源的可持续使用非常重要,但是其价值很难体现,因为这些组织很少进行知识变革,而显性知识也是处于同样的地位。

3.2 信息技术对于知识变革管理框架的支持

以上讨论的4种变革战略对于隐性和显性知识

有不同的侧重点,对信息技术的实施会产生不同的影响,信息技术更适合完成组织知识显性化的功能^[10],也就是说在基于信息技术的知识管理系统中,知识的模仿和知识的传递一样重要。但如果片面强调隐性知识的显性化,将会在转化的过程中丢弃某些有价值的隐性成分,知识的共享变成了单一的复制,失去了知识创新的潜能^[11]。

对现有资源进行配置的变革战略需要重点关注对知识的保护,因为该战略对组织的隐性知识存在比较高的依赖度。隐性知识的最大优点就是可以模仿,因此对于知识的管理是保持其隐性特征而不是试图去显性化,并且由于是对这些隐性知识的重新配置,如何利用它们进行知识创新也是需要解决的一个问题。对新资源的再配置是联合组织的显性知识和隐性知识,尽可能保持隐性知识的状态,以创造新的不具有复制性的知识,在这里,知识转换的社会化过程是需要的。因为没有隐性知识的处理,在引入新资源的组织变革战略中,显性知识是主要的操作对象,在该战略中知识创造和知识保护已经不再需要。知识转移是组织获得竞争优势的主要途径和方式。知识转换的外化将是该战略的知识转化过程。墨守成规的组织知识变革战略对于新知识的需要很少,因此知识保护和知识转移战略也不需要,组织的知识状态和位置保持不变。

4 知识变革管理框架的流程

Thierry Rakotobe-joel等人认为,组织知识变革管理的流程应该包括战略分析、战略选择、战略实施3个组成部分^[12]。而美国的思科公司认为知识变革管理包括变革规划和变革管理两部分^[13]。

笔者认为知识变革管理框架的流程包括3个部分,分别是变革需求识别、知识变革影响评价、知识变革实施。

变革需求识别可以通过知识稽核来完成。整个需求识别包括以下10个过程:(1)范围定义:界定组织知识管理的范围,明确组织能够承担的费用和预期的收益,以及组织选择的知识管理战略。(2)构建知识地图:理解和描述当前组织智力资产的产生者、拥有者和保存者的位置。(3)分析知识管理现状:分析组织内部的知识管理系统,分析面向知识使用的业务和管理流程,分析组织内知识创造和转移的时间、地

点和参与者,分析由于组织结构缺陷而导致的知识地图鸿沟。(4)分析组织知识文化:分析组织内知识的共享程度,分析组织内影响知识共享和知识创造的因素,提出增强知识共享的方案。(5)定义改进目标:根据组织知识管理现状定义改进目标。(6)知识管理评价计划:根据组织知识管理目标,制定评价“目标、问题、管理”计划,定义评价数据的收集、管理程序,定义调查反馈的程序。(7)确定知识管理领域:分析组织内不同单位和流程在特定领域对知识管理的需求,并分析针对这些需求所采取的知识管理方案和未来发展规划。(8)确定知识管理流程和方法:分析组织内知识捕获、转移和共享的流程,分析流程中知识引擎的类型,分析流程中所使用的工具和技术,分析评价流程质量的管理机制。(9)组织知识管理现状评估:根据组织目标管理和流程管理方法,分析组织知识管理可以达到的目标,分析组织知识管理流程存在的缺陷。(10)知识管理反馈评价:检测在组织知识管理改进计划中可能遗漏的问题、缺陷和变革因素,根据对知识管理流程涉及人员的反馈分析,评价知识管理改进计划的先进性。

知识变革影响评价是决定对于组织内特定的知识类型采取的变革战略。在过程中完成任务包括3个方面:一是评价变革战略对于组织知识资产的影响;二是根据目前组织知识管理现状决定变革管理战略;三是评估知识变革管理的实际可操作性。

知识变革实施是指组织根据变革战略,进行组织知识结构的优化和知识资产的革新,并评价变革的效果。包括下列内容。(1)变革战略执行:在知识变革实施过程中,根据制定的知识变革战略进行组织知识的清理、拆分和重新组合。(2)修改知识地图:根据变革战略的执行状况和组织人员的变动,进行知识地图的重新标记。(3)根据变革后组织获得新资源中知识资产,结合组织知识地图和知识需求,发布新知识。(4)创造知识共享机会:分析组织内对知识的需求,根据获得的新知识,创造知识共享机会,保证组织内成员充分共享。(5)知识的拖拉:通过组织内的知识交流环境和信息系统,组织成员可以搜索、识别和获得自己需要的知识。(6)知识的推送:根据分析用户个性化的行为,判断用户需求,自动向用户提交更新

的知识,提供知识服务。(7)变革效果评价:根据新知识的使用效果,评价知识变革战略实施的效果,同时决定是否将这些新知识部署到组织的知识库中。

参考文献

- 1 J. B. Barney. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1)1991
- 2, 6 Seeley. Chuck. Change management: a base for knowledge-sharing. *Knowledge Management Review*, 13691633, Sep/Oct2000, Vol. 3, Issue 4 Database: Academic Search Premier
- 3 R. Hall. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* (13) 1992.
- 4 曹光明等. 企业管理的一个新领域. *管理现代化*, 1994 (6)
- 5, 12 Thierry Rakotobe-joel. A Structural and Evolutionary Approach to Change Management. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 8, 337 - 364, 2002
- 7 J. B. Barney. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, (11)1986
- 8 James M. Bloodgood. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decision Support Systems* (31)2001
- 9, 10 H. Haveman. Between a rock and a hard place. *Administrative Science Quarterly*(37)1992.
- 11 S. H. Haeckel, R. L. Nolan. Managing by wire, *Harvard Business Review*, 1993. 122 - 132
- 13 Cisco - Change Management; Best Practices White Paper. All contents are Copyright © 1992 - 2002 Cisco Systems, Inc. All rights reserved. Important Notices and Privacy Statement.

吴 鹏 南京理工大学信息管理系博士。通信地址:南京。邮编 210094。

强韶华 南京工业大学管理工程学院博士研究生。通信地址:南京。邮编 210009。

苏新宁 南京大学信息管理系教授,博士生导师。通信地址:南京。邮编 210008。

(来稿时间:2005-06-20)