

●胡昌平 晏浩

知识管理活动创新性研究之 协同知识管理^{*}

摘 要 协同知识管理是指:连接组织内部各个部门或人员,整合组织内部知识资源,协调组织内部各类系统,使其长期合作,促进知识管理目标的实现,使知识管理的各个环节都能以整体效益最大化的方式运作。协同知识管理模型有3个要素:协同工作环境,技术支持与资金保障,人际互动与企业文化。图1。参考文献6。

关键词 知识管理 协同环境 模型构建 创新

分类号 G931.2

ABSTRACT Knowledge management based on collaborative environment is to link internal departments of an organization, integrate internal knowledge resources, coordinate various kinds of systems within the organization, promote the realization of the objectives of knowledge management and optimize the benefits of various aspects of knowledge management. There are three key factors, i.e. collaborative work environment, technical and financial supports, and human interaction and corporate culture. 1 fig. 6 refs.

KEY WORDS Knowledge management. Collaborative environment. Modelling. Innovations.

CLASS NUMBER G391.2

虚拟企业和网络经济的兴起,正引发着企业管理的深刻变革,作为现代企业管理核心领域的知识管理也在经历着变化。知识管理是借助各种信息技术和网络工具对知识的识别、发现、传递、利用等环节进行系统化的控制和协调,以实现知识资源的最大限度利用,促进知识共享和知识创新。根据控制论学说,协同就是将各个彼此独立的组分联系起来,以实现总体效果大于部分效果之和。将协同理论引入知识管理领域,强调联系与合作,为知识管理消除人际因素和组织环境因素障碍,实现知识管理的最大效益。

1 协同环境下的知识管理

知识管理是继信息资源管理之后出现的第四代信息管理方式,它是一个三维管理模式,受技术、经济、人文因素的影响^[1]。其中,技术和经济因素属于外生变量,通过筹措资金和技术研发等途径可以得到解决。而真正难以解决的是人文因素,也就是人际互动和组织环境。

1.1 知识管理的组织障碍分析

首先是组织的环境因素,主要是指企业文化。一个企业的文化具有唯一性,是某种思想、信念、目标、价值观的集中反映,其核心内容是在管理者和员工之间培育一种共同遵循的准则、价值标准和行为范式。这种“上层建筑”势必会对组织和个人的行为产生指示性作用,文化因素影响人们对待知识的态度,选择接受还是排斥,进而影响到知识的合理利用。其次是人际交流因素。组织业务强调团队之间的合作,

知识管理活动不可能由哪个单个部门或个人来完成,需要部门或个人间的联系,通过互动来传递知识,共享知识,再造知识。但在实际操作中,各部门由于子目标的不同或资源的配置不一而导致表面上的合作,但内心却表现为各自为政。人际交流的障碍会成为知识管理的隐性屏障,阻碍知识流通。

1.2 协同知识管理的内容

协同环境就是以协同论为基础,构建一种紧密联系、目标统一、资源整合的优化组织结构。协同知识管理就是:连接组织内部各个部门或人员,整合组织内部知识资源,协调组织内部各类系统,使其长期合作,促进知识管理目标的实现,使知识管理的各个环节都能以整体效益最大化的方式运作。具体内容应包括:

(1)目标协同,各个部门或个人的分目标应与组织的总体目标基本保持一致。目标具有导向功能,能指导人们向着正确的方向努力。目标不相符的部门或个人容易引发冲突,没有大局观,独自完成工作后只是实现了局部效益,但总体效益不一定有增加。通过协同机制将个人或部门的目标统一起来,在协同环境中建立趋同的价值追求,使得参与知识管理活动的各个部门能够朝着同一个方向前进。

(2)技术协同,强调各个分散工作环境中的信息系统之间应有较好的兼容性和通用性。各个部门会由于自身实际情况所限而对信息系统的技术标准要求不一,标准上的差异会在部门之间的合作中形成“技术壁垒”。组织首先要在各类系统的转换与协调上花费时间和精力,才能保证知识存储

^{*} 本文系教育部哲学社会科学重大课题攻关项目“创新型国家的知识信息服务体系研究”(06JZD0032)课题论证成果之一。

和利用的一致性,增加了知识管理运作成本。信息系统的作用之一就是方便组织的信息存储与管理,而高度兼容的系统不仅发挥了若干系统本身的整体功能优势,也放大了系统内聚后的功能创新效应。

(3)资源协同,重新整合知识资源,优化知识资源配置,提高知识利用效率。知识经济时代,知识的交叉性、集成性和复合性使人们必须和谐地联系起来,个体的知识必须借助群体或组织中他人的知识整合才能实现其价值。另外还有一部分很少使用或有潜在价值的知识不是经常使用,因而被闲置起来。为解决好知识利用与闲置之间的矛盾,应建立整合知识资源的平台,将知识单元或其线索以结构化的方式记录在指定数据库或知识库中,并由专人负责管理,使得适当的知识能在适当的时候发挥应有的效用^[2]。

1.3 协同知识管理的目标要求

根据协同论的观点,协同环境是为企业的知识管理活动消除组织隐患,实现知识管理的效益最大化。协同知识管理的目标主要是:

通过组织成员之间的有效交流来加强员工之间、部门之间的合作。知识管理的根本目标就是在组织内部最大限度地扩散和交流知识,实现知识资产的价值。而由于组织内的信息孤岛所造成的诸侯割据局面无疑会增加知识流动和转化的难度。协同知识管理观提倡合作,崇尚联系,摒弃孤立,对组织的管理提出了新要求。这种要求一旦形成制度,各级人员和部门必须遵守,在“强制”之中消除了孤岛效应。

通过重塑企业文化来创建高效、敏捷的工作环境。企业的协同知识管理所追求的是合作、共享的精神,这种思想、精神逐渐成熟就形成一种全新的文化,即激励、创新、合作。此时,员工受先进文化影响,会在彼此之间形成强大的凝聚力,提高工作积极性和效率。在友好、和谐的环境中不断工作,员工获得更多的交流与学习机会,扩大了个人的知识储备,增强了知识(信息)意识,对组织内的任何知识现象变得更为敏感,能在最短的时间内作出反应,提高了知识管理效率^[3]。

2 协同知识管理模型的构建

基于协同知识管理的内容与目标要求,按照企业知识流动的特点,可构建清晰合理的协同知识管理模型。

2.1 协同知识管理模型的要素

(1)协同工作环境。协同环境是为知识管理提供良好的交流与共享平台,在这个平台上,目标、技术、资源高度统一,方便地开展知识的发现、传递、利用、再造等活动^[4]。这一部分应作为该模型的核心部分。协同环境让员工在和谐气氛中自愿地将隐性知识贡献出来,并将它们保存好以供他人利用,这是共享过程;员工在该环境中通过学习、消化来接受集体知识,在他们获得新知识后,在原有的知识结构上进行加工,又会生成新的个人知识,这就是学习过程。仍通过知识的外溢和学习,化作新的集体知识,逐渐形成了“生成-共享-创新-再生成-再共享-再创新……”这样一个

良性循环模式,不仅增加了组织知识的存量,还为知识管理提供了指导作用。

(2)技术支持与资金保障。我们从该模型中可以看出,技术只是知识管理活动的外部条件,技术本身并不能创造知识,也不能作为知识的替代品,它仅仅只是支持工具。协同知识管理强调技术的兼容与通用,充分发挥技术在知识管理活动中的作用,加速知识资源的整合,实现知识管理活动的自动化与网络化。知识管理活动和组织其他业务活动一样,需要大量资金作保障。知识获取与加工的有偿性要求组织的经济实力能够维持整个知识管理过程。一旦资金出现缺口,会使知识管理陷入瘫痪,前期投入也随之付诸东流。

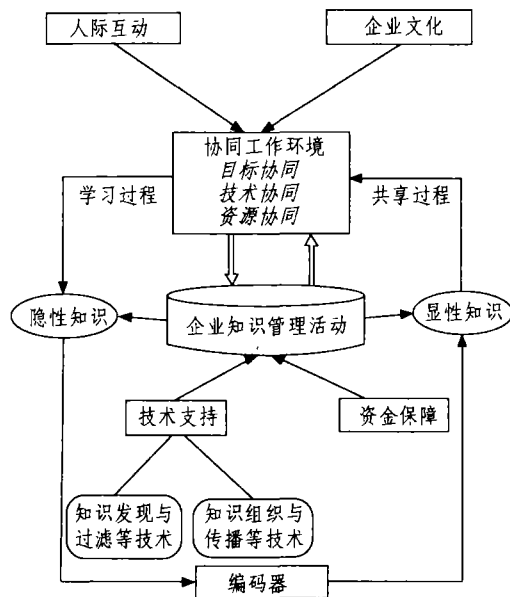


图1 协同知识管理模型示意

(3)人际互动与企业文化。企业文化作为文化的一个子集,属于上层建筑领域,其内容离不开具体的经济环境^[5]。而文化一旦形成,在相当长的时间内不会消失,作用周期极长,主要是从精神层面上规范企业规章制度约束不了和难以规范的行为。开放与创新是企业文化应有的特征。人际互动实际上也是一种资源的协同,因为人才是真正的知识承载者,是组织最宝贵的战略资源。组织内人与人的无障碍交流,实现了知识的按需流动,形成了一张看不见的且有较高价值的“网”——非正式知识网络。在这种网络里,人们有着同样的目标、技术条件和共享的资源,激发了极高的工作热情,将自己全身心地投入到知识管理活动中来。

2.2 协同知识管理模型的作用分析

在该模型中,组织的工作环境得到了优化,目标、资源、技术实现了协同。它还在效益放大、提高组织能力、增强组织竞争优势上发挥着作用。

在协同环境里,人与人之间的广泛交流、知识的按需流动

变得十分便利,避免了知识的重复生产和重复利用,部门之间或个人之间能以较低的成本共享知识资源。通过组织内的相互学习和沟通,别人的错误起到了警示作用,避免了他人再犯同样错误而造成效率降低。知识管理的边际投入成本和无形运营成本都减少了,作为投入产出比值的总体效益日趋最大化。

通过参与协同环境的业务活动,包括知识管理活动,员工得到更多的学习机会。每个员工的知识结构和能力水平得到提升,易于学习的环境加上善于学习的员工无疑会提高全组织的学习能力。企业通过对新知识的学习,了解技术的进步、市场的变化,为了保持其生存和发展的能力必须做出迎合变化的创新。有效的学习机制不仅培养了创新意识,而且提高了创新能力。

增强了企业的竞争优势。优势是一个比较的概念,只有自己拥有且别人无法或难以拥有的才称得上优势。组织建立的协同环境是随时间而积累形成的,竞争对手无法轻易模仿或购买而取得,这种独一无二的知识管理模式将成为企业在竞争中制胜的法宝。

3 基于协同知识管理模型的知识管理的实现

3.1 实现步骤

首先,在组织范围内进行环境分析与技术、资金评估。主要分析在企业确定实施知识管理活动后,技术和资金是否具备;企业的现有文化和工作氛围是否有利于知识管理的开展;能否通过自身努力将目标、技术、资源协同起来;难度系数有多大;初步估算投入产出比。通过分析得到详细的分析报告,如果难度系数太大或投入大于产出就应该放弃协同模式。如果有达到协同的可能,应及时纠正偏差,形成整体优势。

其次,制定协同知识管理战略与实施方案。知识管理的战略应该与组织的总战略保持一致,不能有偏离。详细的实施方案应本着“总体效益最大化”原则,选择最合理的知识管理工具和技术来开展知识管理活动,人尽其才,物尽其用。方案应留有余地,充分考虑协同的困难,方便日后方案的调整。

再次,实施知识管理方案。具体实施过程中应采取项目管理的方法,严格按步骤实施,对各个环节实时监控。要注意员工或部门的反馈信息,这些信息都将作为改进方案和协同效果的评测依据。

最后,实施效果评价。对协同效果与知识管理效果的精确评价十分困难,一是因为没有具体的评价标准可以参照执行;还有,就是一些结果或数据不能用量化指标来表达。我们只有将协同环境中产生的显性结果与原有情况对比,可发现变化。例如:员工工作热情的提高、员工能力考核结果、组织知识库中显性知识的增量、技术设备的使用率等。评价结果可以使企业清醒地认识到协同环境带来的好处,也是对前期投入的一种肯定。

3.2 实现中应注意的问题

协同知识管理的实现是一项系统工程,需要我们充分理解协同机制的真正内涵,还要考虑到其他问题,扬长避短,才能有效地付诸实践。

协同知识管理是一种管理思想而不是具体的管理方法。协同知识管理是为了解决知识管理活动中的一些固有困难而提出的一种现代管理思想,它本身并不直接参与知识的管理与协调。利用这种协同的思想来指导那些正在或将要实施知识管理的有关人员能够透彻地分析组织内部环境,以最终的整体效益最大化来作为最终目标,来从事知识管理活动。

还要关注协同过程中领导者的态度。在整合组织资源时会改变知识资源的分布,可能潜在地改变了个人在组织中的价值以及权利的再分配。特别是权利再分配涉及高层领导切身利益时,他们的态度必然会对知识管理的继续进行产生阻力。从人性的弱点与现实情况来看,这方面的情况并不少见。他们的态度变化会左右知识管理的进程。

影响知识管理实施的其他因素也不可忽视。这里只分析了组织内部的环境因素,并不是说外部环境不重要,我们同样要了解市场、供应商、竞争对手、客户的最新动态,他们的变化会对组织的战略产生影响^[6]。协同知识管理是在外部环境既定的条件下展开的,任何细小的环境变化需要人们作出反应以调整管理战略。

参考文献

- 1 Chong Siong Choy. Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management. Journal of Knowledge Management Practice, June 2005
- 2 吴鹏,苏新宁,邓三鸿,强韶华. 知识管理系统中的智力协同框架. 研究与发展管理,2002(1)
- 3 胡昌平. 现代信息管理机制研究. 武汉:武汉大学出版社,2004
- 4 Anthony J. Delmonte. The Relationship Between Social Interaction And Knowledge Management System Success. Journal of Knowledge Management Practice, August 2004
- 5 A. Ladd, Mark A. Ward. An Investigation Of Environmental Factors Influencing Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management Practice, August 2002
- 6 赵希南,贾建锋. 知识管理的实施障碍及其对策. 科技进步论坛,2005(3)

胡昌平 武汉大学信息管理学院教授、博士生导师。通信地址:武汉。邮编 430072。

晏浩 武汉大学信息管理学院 05 级硕士研究生。通信地址同上。

(来稿时间:2006-09-21)