

论企业协同知识管理的“软硬”两手抓策略

文/王玉

一、协同知识管理

协同知识管理 (Collaboration Knowledge Management, 简称CKM) 是协同商务与知识管理的有机结合, 以协同知识链为主导, 对知识资源的获取、共享、创新、应用等过程进行同步管理, 发挥整体效应的过程。协同知识链见下图:

知识爆炸

技术进步 知识库 知识门户 客户

供应商

全球化 员工

多样性 知识型组织

协同知识链

在协同知识链中, 各种形式的信息提交到知识库, 经过信息的加工、整理、分析等过程, 转换为知识, 并经过知识门户, 根据用户的需要把知识推向企业客户、供应商、员工等用户, 以为用户的决策作信息支持。协同知识管理目标是在新的技术条件下解决那些在传统技术条件下难以打破的企业群不同业务单元之间以及统一业务单元不同职能部门之间的信息、知识传播的障碍, 不断的创新, 创造企业的新知识, 并实现这些知识在企业内的共享。协同知识管理具有下面的特点:

1、知识的获取。协同知识管理中的知识获取主要包括从协同商务成员间与协同知识链外, 获取满足协同知识管理整体成员需要的知识。

2、知识的共享与传播。协同知识管理尤其强调知识的共享与传播, 有利于企业群的各业务单元间信息共享和知识创新的新型组织, 最终通过激活企业的隐性资产, 实现企业群知识网络的正反馈而获得协同效应, 从而创建企业持续的竞争优势。基于协同商务的知识共享应该是有选择性的共享与传播, 而非所有知识在成员中的共享与传播。因此, 基于协同商务的知识共享应该是以知识的识别为前提, 对于涉及到成员核心能力的知识通常是不应该成为协同知识管理中共享与传播的对象。

3、知识的运用。基于协同商务的知识运用, 尤其强调协同成员间知识水平的协调, 包括成员间知识存量、知识的吸收能力、知识的利用能力的协调, 以保证最终产品在各个环节上、能在知识上得到保证, 实现其功能的协调与优化。

二、协同知识管理的必要性

当前, 企业的知识管理现状不尽人意, 特别是知识管理不能同步协调发展, 主要表现在:

1、信息的孤岛。

目前多数企业建立的网络系统和应用系统的系统范围通常都被定义在企业内部, 和外界信息源之间没有建立接口。这使得企业内部各系统之间尽管信息交流畅通, 但不能实现与商业伙伴、上下游供应商等的信息互通, 同时, 大部分企业也没有专门的信息资源部门和专业信息资源管理人才, 常常无法及时收集外部信息, 进行深层次信息加工, 挖掘其信息价值并加以利用, 这对整合内外信息资源, 进行知识集成管理, 就产生了一定的障碍, 从而成为一座信息孤岛。

2、信息的非结构化和不对称性。

对大多数企业来说, 结构化数据只占到企业全部信息与知识10%左右, 其他的90%都是数据库难以存取到的非结构化数据。而对于企业决策者来说, 往往一个备忘录、一封邮件等这些“死角”里会隐藏了非常重要的信息资源。而且企业知识库的信息收集多集中于企业内部, 而忽视了企业外部的海量信息, 特别是供应链上合作伙伴的信息, 从而无法达到利益的“众赢”。

3、信息的非个性化。

董事会、企业领导、企业员工、客户、供应商、合作伙伴等等, 这些都是企业信息的提供者 and 需求者, 而他们所切入的角度和关注重点是不一样的, 这种“个性化”体现在各个方面, 如: 内容 (一般的知晓/情报)、频率 (例外/定期/持续)、结构 (同类文件/各种来源的文件)、安全 (加密/公开)、存取 (个人/团队/公司)、集成 (内部/集成/外部) 等等。而现在的企业信息化系统是一种被动式、大众化的信息提供方式, 而没有实现个性化的信息存取。

总的来说, 企业知识管理所面对的各种问题, 面对这些问题, 笔者主要从协同软件“硬”和知识管理机制“软”两方面来探讨对企业知识管理问题的解决。

三、企业协同知识管理对策

1、协同商务平台是协同知识管理的技术支持——“硬”手段

(1) 协同商务平台

协同商务平台对信息的集成管理为协同知识管理提供了条件。企业协同电子商务平台是在充分理解E-B、CRM、ERP的设计思想基础上，把企业的各种核心业务，通过web有机的集成在一起，实现ERP、E-B、ERM三者的整合系统。企业用这个系统让供应商、采购商、客户合作伙伴以及员工、管理者、决策者能够从各种方式，通过接口访问相关数据，实现在高速互联网时代，企业经营的整体协同管理，同时又实现工作流和工作协调应用。

在协同商务平台中信息处于一个立体的、多维的信息获取、共享和使用的环境，无论信息的来源、结构是什么，都可以得到统一的管理；同时协同平台为这些信息节点之间提供了立体化的“网状”关联通道，从任何一个信息节点都可以到达任意的相关信息节点，极大的方便企业获取完整的、真实的信息。总体上看，协同应用更有利于对企业各种分散存在或被分隔的知识进行整合，并让它们在统一管理和调配下进行优化，从而发挥这些知识最大的价值。

(2) 协同商务平台是支持协同知识管理的有效手段

协同商务平台是将企业的所有应用和数据集成到一个信息管理平台之上，并以统一的用户界面提供给用户，使企业可以快速地建立企业对企业和企业对内部雇员的信息平台。在这个平台上，数据经过处理、分析后，可以变成有用的信息，而信息经过审核、分类后，则变成能协助个人、企业或团体创造智能与价值的有用信息，也就是知识。知识经过行动、验证后，便可以协助企业变成智能型企业，创造利润、降低成本、提高竞争力，进而产生有形与无形的值。

如XXX开发商的协同商务平台，①通过平台，将企业现有的数据和应用无缝地集成到一起，根据每一个人的要求来设置和提供数据和应用，定制出个性化的应用门户。内部员工可以通过平台分享信息，而客户、供货商及合作伙伴也可以通过这个平台达到信息共享的目的。②通过网络和安全机制，使用户在任何时间和地点都可以访问企业的信息和应用通过将内部和外部各种相对分散、独立的信息组成一个统一的整体，使用户能够从统一的渠道访问其所需的信息，从而达到优化企业运作和提高生产力的目的。③EIP支持几乎各种结构化和非结构化的数据，能识别多种关系型和OLAP数据库，并可以搜索和处理各种格式的文档。

协同商务平台站在比“系统集成”、“应用集成”更高的“信息集成”的层次上，为协同知识管理提供了有效手段。

2、知识管理机制是解决问题的“软”手段

要实现协同知识管理，除了技术手段的支持外，还需要从管理机制上给予保障，才能真正实现协同知识管理。对协同知识管理来说，这种管理机制体现在如下几个方面：

(1) 知识共享文化机制

企业文化与经营理念、社会文化环境的差异会给协同知识链的传播造成障碍，因而必须让协同成员经常进行经营理念和企业文化的交流，使之达到一定程度的融合。通过建立重视知识、强调共享和创新的联盟文化，让协同成员充分认识到协作的密切性、共享的重要性和创新的紧迫性，从而建立起一个适合于知识的生产、传播、运用和创新的协同知识链内部环境。

协同应用中所提倡的“信息的共享”，在很多企业中更多的是“信息的独享”。原因一方面是由于各种孤立系统造成的信息孤岛，对信息的高度共享产生了技术上的障碍；另一方面，则是企业没有把“信息的共享”作为一种工作方式、一种管理体制、一种企业文化来进行固化。“信息的共享”其更高的层面则是“知识的共享”，然而这些信息和知识被封存在人员自己的电脑中、笔记本中，或者大脑里。人员没有意识到，或者不愿意把这些信息和知识拿出来共享，而是更多的将其视为“个人文档”来保管。

这样长期发展下去，一方面是给企业的管理带来不便，使企业人员无法获取真实、全面、有效的信息，或者无法及时获取信息；另一方面，当这些信息是以知识的形态所存在时，由于它无法释放自身的价值，因而必然造成企业资源的浪费，阻碍企业的发展。协同应用提倡人员必须把与工作相关的各种信息录入系统中，并为其设立恰当。这样，他们就会自然而然的把“信息的高度共享”主动推进下去，让更多的人从中得到益处，形成良性的循环，成为企业文化中的重要组成部分。

(2) 有效的学习机制

协同知识管理的学习机制，能够帮助一家企业获得另一家企业的知识或者创造新的知识。协同商务下一家企业可以从其他企业那里学习到专业化能力和隐含性知识，而且还能和其他企业合作创造新的交叉知识，从而实现创新。有效学习机制的建立可以从个人与组织（或团队）两个方面来考虑。个人学习是组织整体能力积累和激活的微观基础；组织学习则是组织整体能力积累和激活的重要体现。

(3) 良好的信任机制

从知识管理的角度看，良好的信任机制是知识流动、共享和转化的基础。信任是知识转移最为重要的先决条件之一，在很少或没有人际关系信任的条件下，如果存在制度信任，将会有更多的

知识转移；在很少或没有制度为基础的信任条件下，如果存在人际关系信任，将会有更多的知识转移；在互不信任的情况下，将会阻碍知识转移和知识共享，产生机会主义行为。因此幽闭要建立良好的信任机制。

通过协同商务平台对知识管理的支持，加上信任、知识共享、学习等机制的保障，企业才能有效实施协同知识管理，以提高企业的竞争力（本文得到广东省电子商务重点实验室基金项目资助（作者单位：广东商学院信息学院）

相关链接

以财务管理为中心实现企业管理现代化
如何实现企业内部协调管理
现代企业成本管理初探
企业内部控制评价指标及评价模型
先进的企业管理方式：中国先进生产力的核心
科学合理地建立企业技术创新评价体系
基于动态过程的企业危机管理机制的构建
论企业协同知识管理的“软硬”两手抓策略
对经济全球化思潮下事业单位思想政治教育创新的研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心