

浅谈学习型组织中的知识管理

郭刚水

(济南钢铁集团总公司 技术监督处, 山东 济南250101)

摘要: 创建学习型组织和培育学习型人才, 其本质都在于实施有效的知识管理, 发现、搜集、过滤并呈现对企业有用的知识。其中的知识库有企业的基本信息、组织结构信息和服务信息等, 知识库中的知识必须是开放型的且要随时更新。知识管理中的组织学习包括显性知识、隐性知识及过程的学习。通过建立能为公开组织学习和交流提供完好设施的网络、有利于组织成员进行合作和参与知识共享等方式构建知识管理体系。

关键词: 学习型组织; 知识管理; 知识库; 知识管理体系

中图分类号: C939 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620 (2004) 03-0063-03

Talking About the Knowledge Management in the Learning Organization

GUO Gang-shui

(The Technical Supervision Department of Jinan Iron and Steel Group, Jinan 250101, China)

Abstract: The essences to establish the learning organization and cultivate the learning talent are to implement effective knowledge management, discover, collect, filtrate and present usable knowledge for enterprises. The repository consists of enterprise's basic information, organizational structure information, product and service information, etc. The knowledge in the repository must be open type and need to be updated at any moment. The organization learning in the knowledge management includes the learning of dominant knowledge, recessive knowledge and the course. Through establishing a network that can provide the perfect for publicly organizing learning and communion and a mode that is propitious to the cooperation and the knowledge share of the organization members, the system of knowledge management is set up.

Keywords: learning organization; knowledge management; repository; system of knowledge management

学习可以使产品、服务得到改进, 员工责任感增强, 组织绩效提高。在今天以知识为主导的知识经济和知识密集型的现代企业中, 学习能力已经成为企业核心能力最为关键的组成部分, 是企业取得竞争优势的最终源泉。为适应知识经济对学习能力的要求, 我国部分企业已经启动了创建学习型组织和培育学习型人才的战略方针。从今天知识经济的时代背景看创建性学习组织和培育学习型人才, 不论采用卓越绩效、标杆学习还是采用平衡记分卡学习模式, 其本质都是在于实施有效的知识管理。

1 知识管理的基本理念

知识管理就是为企业实现可编码化显性知识和意会知识的共享提供新途径的管理。其目的在于通过知识共享,运用集体智慧提高组织的应变和创新能力。首先,知识管理是培育企业核心能力的基础性工作。在知识经济时代企业核心竞争力和创新能力的综合运用被看作是企业取得持续竞争优势的关键因素。企业管理者的任务是通过创建学习型组织和培育学习型人才,提高企业创新能力和核心竞争力。因此知识管理需要企业员工对外来知识和内部知识的学习,提高企业适应外部环境的变化和解决问题的能力。其次,知识管理是企业知识经济时代有效正确决策的基础。因企业的知识管理薄弱,当企业决策者需要某类知识时,可能得不到或无法及时得到,就会影响企业的发展和效率,无法适应外部环境的快速变化。再次,知识管理具有特殊性。知识管理不同于其它的管理,知识资源有如下特点:(1)知识资源可以是出版物,可以集成为数据库,也可以是隐性知识存储于企业员工的头脑中。(2)企业的知识源分为外部和内部。对外部知识的获取要求企业时刻关注世界知识经济的变化,捕获对企业有用的知识和信息。内部知识分两部分,一是本企业在长期生产实践中形成的管理方法、工艺流程、规章制度;二是存在于员工头脑中的生产经验和技巧。对企业的工艺流程、管理方法等显性知识要注意积累、归纳和集成;对员工头脑中的生产经验和技巧等隐性知识要靠激励机制和员工的奉献精神。(3)知识不像物质资源那样使用的人多而损耗,而是使用的人越多,对企业越有价值。

2 知识管理的基本职能

2.1 外化

知识管理的外化是指企业从外部发现并搜集对企业有用的知识,并搜集企业内部存在的知识,特别是隐性知识,进行集成贮存,以供企业使用。外化首先要建立一个强大的搜索、过滤和集成工具,该工具主要从外部和内部搜集对企业现在和将来有用的各种知识;其次建立外部知识储藏库,把搜集到的知识根据信息类型进行分类贮存;再次建立一个知识管理软件系统。其主要作用是对搜集到的知识不断地进行归纳、分类、存储,并定期剔除过时的知识。

2.2 内化

内化主要是设法发现与特定消费者需求相关的知识结构。内化过程主要通过过滤来发现企业知识库中与知识寻求者相关的知识,并把这些知识呈现给企业内部的知识需求者,使之成为创新的动力源。内化能帮助企业内部知识需求者就某一需要的技术问题进行沟通,使之尽快转化成生产力。在内化的高端应用软件中,通过外化储存的知识可用最适合的方式来进行重新布局或呈现。文本可以被简化为关键数据元素,并以一系列图表或原始来源的摘要方式呈现出来,以此来节约知识使用者的时间,提高知识转化为生产力、化知识为财富的速度。

2.3 中介

内化过程强调明确、固定知识的传送。而中介针对的则是那些无法编码存储于企业知识库中的知识,将知识寻求者和最佳的知识源相匹配,通过追溯知识个体的经历和兴趣,中介能把研究某一课题,需要某种技术知识的人和这一领域有技术专长的人或专家相匹配,使技术需求者通过中介而学到他所需要的某种知识或得到某种信息。

2.4 认知过程

认知是由前三个功能交换得出的知识运用,是知识管理的终极目标。知识管理中现有技术很难实现认知过程的自动化,通常都是采用专家系统或使用人工智能系统,并据此做出决策。我国部分创建学习型企业近几年的发展创新史说明,在工作流中,在全自动的认知系统出现的同时,认知的技术也有了同步的发展。可以假设,如果工作流系统被赋予一种利用已有认知的能力,工作流引擎便能依据近似的情形自动做出决策。

3 知识库的组成及基本要求

3.1 知识库的组成

企业知识管理中的知识库由以下几部分组成：（1）企业基本信息，包括公共关系信息、年度报告、出版物、企业总体介绍等。（2）企业组织结构信息，包括地址、代理商、分公司、服务中心等信息。（3）产品和服务信息，包括技术专长、服务特点等。（4）基本流程信息。（5）关于专利、商标、版权及使用其他企业技术方法许可证的信息。（6）顾客信息。

需要强调的是，企业知识库中的知识必须是本企业员工所需要的，但不限于只是本企业产生的知识，企业知识库中还有本企业竞争对手及其产品和服务的信息。知识库中的知识是显性知识，另外还有部分只是存储于企业员工的头脑中，这是企业员工长期的实践经验和技术诀窍，是企业的隐性知识。企业知识管理的目的之一就是鼓励员工把这部分知识贡献出来，把隐性知识集成为过程显性知识。最重要的是遵循人力资本的管理规律，以人为本，最大限度地激发员工的潜能，增强员工的向心力，提高企业的凝聚力，只有这样企业的隐性知识显性化的程度才能提高。但是隐性知识是经营活动过程中员工的私人信息，部分员工把拥有的这部分私人信息作为他的个人价值所在，他们会有如果把这部分体现个人价值所在的私人信息拿出来贡献给企业，他自己会失去价值而失去工作的想法，这样就违背了知识管理的宗旨。因此要鼓励员工把自己的隐性知识贡献出来与企业共享，一方面要激发员工的爱岗敬业的精神，另一方面对企业员工的考核指标还要加上他对企业知识的贡献程度。最后需要强调的是，企业对隐性知识管理的目的是扩大这类知识在本企业的应用范围，但又要防止这类知识流向其它企业，为其它企业效仿提供一定的可能性。因为这部分知识是企业核心能力最重要的部分。

3.2 知识管理库的基本要求

3.2.1 知识管理库的数据必须是开放型的 如果想让知识库成为学习的工具，那么这个知识库必须是开放型的，能让企业所有员工直接进入知识库查询他们感兴趣的或所需要的知识和信息。除部分敏感性数据需要密码或其它安全措施外，每个员工不经过同意都可以进入他所需要的知识库中去，否则就与学习型企业的宗旨相背离。如果这样可能产生以下情况，（1）导致知识库作用范围狭小；（2）员工的创造性灵感可能不会发生或迟缓发生；（3）影响企业创新的速度。

3.2.2 数据库中的知识要随时更新 数据库中的知识只有随时更新，保持与时代技术前沿同步和精确性，让员工们确信他们从库中得到的知识是最新的、精确的、可靠的，这样的知识库利用率就会高。否则知识库中的知识仅仅是过时的、陈旧的，或者员工怀疑其精确性，不用很久该知识库将不会有任何人使用。

4 知识管理中的组织学习

创建学习型组织和培育学习型人才，最核心的问题是学习。但在实践中总有部分人强调工作忙没有时间学习，实际上创建学习型组织和培育学习型人才决定所有的人都必须学习，学习是为了更好地工作，学习是工作的一部分，你要做好工作就必须不断地学习。在这里必须明确一点，学习并不只限于培训，也不仅仅限于知识，还包括新的目标、意识、研究开发、顾客需求、最佳的工作方法、理念的转变等。并且学习要贯穿于创建学习型企业和培育学习型人才的始终。

归纳起来，学习可以分为以下几部分：

（1）显性知识学习。显性知识可分为企业内部的显性知识，如知识库中的知识、出版物、杂志等，企业外部的显性知识。企业外部资源中的显性知识具有公共产品的性质，对这部分知识的学习不会因为它的存在而增加企业的核心能力，不能让企业获得竞争优势。但它是企业生存并跟上社会进步所必需的，否则企业就会落后于社会发展而被淘汰。

（2）过程学习，即向经营活动的学习也就是常说的“干中学”。学习能力的强弱决定了企业在经营活动中增值了知识的大小，也就是说不同的企业由于学习能力的不同，从类似的经营活动中得到的经验教训是不同的。这些经验教训大部分是方法类的知识，属于企业核心能力的范畴，能够使企业在以后类似经营活动中获得竞争优势。

（3）隐性知识的学习（生产经验、技术诀窍），主要表现在员工之间的相互学习。内部员工之间的相

互学习可以采取互相交流经验、师傅带徒弟等形式。隐性知识属于企业核心能力范畴，对企业知识经济发展有重大促进作用，因而要通过内部学习来扩大核心能力发挥作用的范围。

5 构建知识管理体系

学习型组织是有学习型人才所构建的一种适应知识经济竞争规则的现代团队。而要推动良好的团队学习和培育优秀的学习型人才，就要有强大的信息知识库的支持和有效的知识管理。因为知识管理的目标就是力图能够将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人，以便使他们做出最好的决策。可以说知识管理是创建学习型组织的平台。在知识经济时代，学习型组织内部能力的培养和各种能力的综合运用被看作是企业取得竞争优势最关键的因素。加强知识管理以后，企业员工通过对外来知识的学习，能迅速适应外部环境的变化，对内部知识的学习能增强他们解决问题的能力，并逐步积累、归纳、提升经营过程的隐性知识，提高核心竞争力。因此，创建学习型组织，必须要有知识管理的平台支撑，否则，创建学习型组织将事倍功半。

知识管理是创造、使用、保存、提升并转让知识和能力的一种全新管理模式。把体现人的素质和智力的人力资源的主要环节快速高效地统一起来，为企业在竞争激烈的环境中，保持和发展优势服务。可以说知识管理决定企业的发展命运。在这种情况下，创建学习型组织的首要任务是构建知识管理体系。要建立一个能为公开的组织学习和交流提供完好设施的网络，以充分利用组织内部以及外部大量可编码的知识，使组织创新与学习建立在高效的信息网络基础上。

其次建立有利于组织成员彼此进行合作的创造性方式和激励组织成员参与知识共享的机制。由于组织内大量意会知识的存在，这就使得有效部门合作、人员交流显得尤为重要，因为只有通过人员交流与合作，才能实现意会知识的共享；创造良好的文化氛围，形成良好的企业文化。企业文化体现为人本管理的最高层次，企业文化重视人的因素，强调精神文化的力量。企业用这种无形的文化的力量，在员工中可以形成一种行为准则、价值观念和道德规范，凝聚企业员工的归属感、积极性和创造性。同时企业文化可以把企业管理者的理念培养成全体员工的共同价值观，形成推动企业走向成功的强大动力。再者，知识主要是通过人传播的，而人需要一种精神激励，创建学习型组织，良好的企业文化、浓厚学习气氛必不可少。

企业实施知识管理的本质是顺应知识经济时代的特点，对建立在工业经济时代基础上的企业管理模式进行再思考，面对信息技术、知识倍增所具有的巨大潜力，改变以往的管理模式，从而获得企业绩效的巨大提高，促进企业的可持续发展。

[返回上页](#)