

企业实施知识管理战略分析模型研究

李世颀

(武汉大学 信息管理学院,湖北 武汉 430072)

摘 要:在当今中国企业里,知道知识经济这个词汇的企业管理者很多,但能很理性地对知识进行管理,并建立相应战略的企业并不多。如何制定一项符合企业自身发展的策略,是每个企业管理者所面临的首要问题,通过分析知识管理战略及其表现形式,提供了一种辅助分析模型,帮助企业管理者根据企业自身情况,作出正确的决策。

关键词:知识管理;管理战略;层次分析模型;辅助分析模型

中图分类号:F270.7

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)13-0102-03

1 企业知识管理战略及其形式

我国对于知识管理战略并无明确的定义,但由于知识管理战略本身是企业管理战略中的一项具体内容,因此其定义可以从企业管理战略中类推。

权威网站《智库百科》^[1]发表的定义:企业管理战略是企业对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。管理战略的设定,同时也是企业宗旨的展开和具体化,是企业宗旨中确认的企业经营目的、社会使命的进一步阐明和界定,也是企业在既定的战略经营领域展开战略经营活动所要达到水平的具体规定。

笔者由此论定:所谓知识管理的战略就是企业根据组织外部环境和内部条件设定的企业知识管理的目标。企业根据该目标实现隐性知识转化为显性知识,显性知识经过组织的系统化,传播到组织中需要者的手中,并经过实践,最后形成组织内部知识的流程。

知识管理战略的形式和划分有很多种类,其中最具有影响的是,1999年哈佛大学汉森和罗利亚教授在研究了大量美国企业知识管理实践的基础上,提出的知识演化的两种形式——编码演化模式和个性化模式。

编码模式:一种将隐性知识转化为显性知识,然后将其编码储存在数据库中,组织成员都可以通过计算机网络直接共享利用的模式^[2-4]。

安达信咨询公司和峨扬公司等一些大型咨询公司,在知识管理方面遵循的就是编码战略。在过去5年中,它们开发了多种精妙的方法来进行知识的编码、存储和调用。知识的编码是通过“人员到文档”的方式实现的,即知识首先从开发者那里提取出来,使之与开发者分离,再被广泛用

于各种用途。峨扬公司商务知识中心主任Ralph Poole指出:“我们删除那些只适用于特定客户的信息,然后从文档中抽取面谈指南、工作日程、借鉴基准数据、细分市场分析等关键知识,把它们存储在电子数据库中以供调用,由此建立知识‘对象’。”^[5,6]这种做法让许多人能搜寻并调用经编码的知识,而无须接触该知识的最初开发者。这样,我们就有可能通过知识再用实现规模效应,并由此使企业得以发展。

个性化模式:一种通过人与人的直接交流进行知识共享和利用,并且将隐性知识从知识的所有者那里发掘出来的模式。在这种模式中,人们也使用电脑,但电脑的主要作用是帮助人们交流,而非储存知识。

贝恩、波士顿顾问公司、麦肯锡等战略咨询公司就是一些典型的例子,它们强调知识管理的个人化战略^[7]。它们注重的是人员间的直接交流,而不是数据库里的知识对象。未经编码,可能也无法编码的知识通过脑力激荡和一对一交谈得以传播。咨询师们就所需解决的问题一起反复探讨,共塑洞见。为使个人化战略在知识管理方面行之有效,贝恩等公司投入巨资构建人员网络。知识的共享不仅可以通过面对面的形式实现,还可以通过电话、电子邮件和视频会议实现。麦肯锡公司也通过许多种途径来培育人员网络,如相互调动异地分部职员、倡导立即回复同事电话的企业文化、建立专家目录,以及利用公司内部的“咨询督导”来帮助咨询项目小组。这些企业同时也建立了电子文档系统。但其目的不是提供知识对象,而是让咨询师通过查询相关文档,迅速掌握特定领域的相关知识,并由此了解公司内部谁曾从事过某一课题,然后直接与其联系。

随着时代的发展,技术的更新,特别是语义网的发展,

(一种能够让计算机程序能够理解的网路),近几年来产生了一种新的模式,一种与上述两种模式有着较大区别的知识演化方式,这里将其命名为语义网模式。该模式将隐性知识转换为显性知识,按照语义网所设置的标准,将其编码并储存到数据库中。与编码模式不同的是,在这种模式中,不但组织成员可以通过计算机网络共享利用这些知识,计算机应用程序同样也行。

这类模式的典型例子,主要发生在商业对商业,商业对个人,个人对个人的网上销售公司,在这类公司里,只要组织成员在实践销售中产生了隐性知识,通过这种模式,该知识很快就能通过编码,由代码生成器(自动生成程序的程序)理解后,将此项知识转换为应用程序。

选择企业的知识演化形式并不能随心所欲,而必须考虑企业服务客户的方式、企业的经济状况以及员工的具体情况。一些咨询公司研究发现,如果企业选择了不适合企业自身发展的知识管理战略,则企业实力很快就会受到削弱。例如,施乐公司(Xerox)一度尝试把服务和维修技师的相关技能植入专家系统,安装在复印机上。他们希望,接到维修服务电话的技师可以在该专家系统的指导下远距离完成维修任务。但最终结果是,技师们光靠该系统无法解决问题。复印机设计人员进一步研究后发现,技师们只能通过分享自己维修机器的实例互相学习,专家系统并不能再现面对面交谈过程中的微末细节。

因此提出一个分析模型成为了企业知识管理战略选择决策的首要问题,但是决策过程中需要考虑的因素有一个共同特点,它们的重要性、影响力或者优先程度往往难以量化,人的主观选择会起着相当主要的作用,这就给用一般的数学方法解决问题带来本质上的困难。

过去的企业知识管理战略分析模型,主要采取统计分析方法,通过大量观测数据寻求统计规律。例如孙永波老师在2006年中国软科学发表的CDKL模型^[8]。此类方法的优势在于结果较为精确,但必须建立在尽可能多地选择有效评价人员的基础上。但是企业的规模不同,一些小企业可能并没有时间和金钱用10天或半个月做调研,基于这个原因,本文设计了一种可由几个人组成的专家小组操作和分析的模型——层次分析模型。该模型的主要特点是,使个人作出的评价更为科学,更能反映事物的规律。当然,如果它与统计分析相结合,它将比传统的仅使用统计分析方法,得出的结果更为精确。

2 企业知识管理战略模型设计的4个准则

在讨论企业知识战略管理模型之前,必须确定其设计前提,企业知识战略管理模型必须遵循4个准则,它包括:产品用户的规模、企业的知识结构、企业的激励机制、企业推动某一方案的决心等,下面将详细阐述它们与战略选择之间的关系。

目标用户的规模:它指定的是企业需要服务的用户对象的数量。任何为特定用户服务的产品,即使它属于万分

之一的人才需要的产品,乘以50亿,只要销售渠道通畅,这类产品都可以作为标准化产品生产。通常认为,编码模式和语义网模式更适合为客户提供标准化服务的企业。

企业的知识结构指的是企业所要进行管理的显性知识和隐性知识。因为企业在做知识管理决策时,必须对自己的核心业务所需要的知识,以及这个知识作为一个集合的结构有一个清晰的认识。这是由于,编码后的知识可以被以极低的成本所复制,使得信息的交流和共享成本大大降低,也使得知识成为企业共同拥有的信息,这样可以获得巨大的规模经济优势。因此,如果一个企业的显性知识占较大比重,那么它采用语义网方案和编码方案,显然比个性化方案产生的效率要高一些。

企业的激励体制:人们需要激励,才会参与共享知识的过程。两种不同的知识管理战略要求不同的激励体制。在编码模式和语义网模式的知识管理战略中,经理人必须建立制度,鼓励员工写下自己了解的东西,并把所生文件存入电子数据库。要促使人们采取这些行动,需要真正有效的激励方式,而不是小刺激。实际上,员工向文件数据库所供内容的水准和质量,应该成为他们年度绩效评估的一部分。比如,峨扬公司就是这么做的。在它们的绩效评估中,咨询师要接受5个方面的考评,其中之一就是他们“对公司知识资产的贡献和利用。”在采用个人化知识管理战略的企业中,鼓励知识共享的激励手段不尽相同。经理人必须奖励那些直接与别人共享知识的员工。在贝恩公司,每年都会在各个方面对合伙人进行考评,其中包括他们给予同事多少直接帮助。公司合伙人高达1/4的年度薪酬,取决于他与公司其他人员进行了多高质量的人际对话。相应的信息技术,即企业所需的信息技术支持水平,取决于它所选择的知识管理战略。对编码模式的战略来说,强大的信息技术支持至关重要;而对个人化模式来说,这种重要性就要小得多。因此选择适合企业激励体制的方案,对于实现知识管理战略是至关重要的。

企业推动某一方案的决心:当企业有充分的决心去推动某一方案时,上述的不利因素可能并不成为问题。因此确定企业为实现某一方案,打算投入的人力和物力也是很重要的。

当然不同的企业有不同的实际情况,企业也可以根据自身的需求添加一些必要的准则。但这些准则必须与下列问题密切相关:

(1)由于知识管理战略属于企业管理战略的一部分,因此所提出的准则应反映这一特点。以下是帮助企业确定整体战略的问题:顾客期望从企业获取什么价值?企业中内含的知识如何为顾客增加价值?

(2)确定知识管理战略方向的问题:你提供标准化产品还是定制产品?提供标准化产品的企业,销售的产品有无变化?

3 层次分析模型

层次分析模型^[9]的基本思路是:首先设置几个评价准

则,然后用这些准则去反复比较方案,并得到一系列权重值,然后将这些权重值加以综合,得到一个最大值,以此确定最佳方案。

3.1 层次分析模型的假设

本模型将决策问题分解为3个层次,最上层为目标层,即选择知识管理战略,最下层为方案层,有编码方案,个性化管理方案,语义网管理方案,分别设为P1、P2、P3。中间层为准则层,有目标用户的规模、企业的知识结构、企业的激励体制、企业推动某一方案的决心4个准则,分别设为W1、W2、W3、W4。各层间的联系用相连的直线表示(图1)。

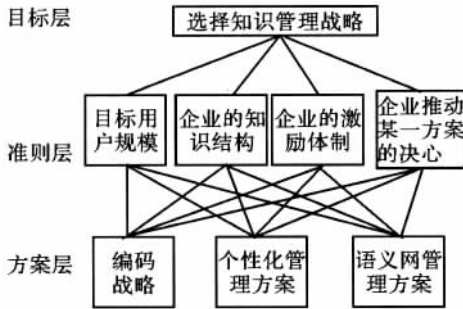


图1 基于知识管理战略的层次分析模型

3.2 层次分析模型

首先,比较每一层因素对上层因素的影响。例如,比较目标用户规模等4个准则在确定知识管理战略中的重要性。每次取两个准则因素 $W_i(1 \leq i \leq 4)$, $W_j(1 \leq j \leq 4)$,用 W_i 和 W_j 之比表示它们对选择目标的权重。

A_{ij} 表示权重值,则 $A_{ij}=W_i/W_j$ 。用SAATY提出的1-9尺度具体表述这一权重值

表1 权重分析

尺度 A	含义
1	W_i 与 W_j 的影响相同
3	W_i 比 W_j 的影响稍强
5	W_i 比 W_j 的影响强
7	W_i 比 W_j 的影响明显地强
9	W_i 比 W_j 的影响绝对地强
2,4,6,8	W_i 与 W_j 的影响之比在上述两个相邻等级之间
1,1/2,...,1/9	W_i 与 W_j 的影响之比与上相反

则可以得到一个矩阵 $A = \{W_1/W_2 \ W_1/W_2 \ \dots \ W_1/W_4 \ W_2/W_1 \ W_2/W_2 \ \dots \ W_2/W_4 \ \dots \ W_N/W_1 \ W_N/W_2 \ \dots \ W_4/W_4\}$

为了保证它相对科学,必须使之为一一致矩阵,即 $A_{ij} \cdot A_{jk} = A_{ik}, i, j, k=1, 2, \dots, n$

对于不能取特征根,并归一化处理的矩阵,需要重新构建,对于是否是一致矩阵,可以预先判定,其方法是,根据矩阵得到一判定式,求它与随机一致性指标(不同阶矩阵一致性的允许值)的比,如果比率小于0.1,该判定式为 $CI = T - n / n - 1$ (T为特征根,n为矩阵的阶)

然后由此权重提取特征根,并归一化处理后,得到一个权向量(对应于上述矩阵,基于提取特征根的,归一化的、分量和为1的特征向量),这里设为 $W_p(WP1 \ WP2 \ WP3 \ WP4)$,这个权向量代表每一个准则对于知识管理战略的权重。

同理可算出各准则对编码战略的权向量 $PK1(PK11 \ PK12 \ PK13 \ PK14)$ 、对个性化管理方案的 $PK2(PK21 \ PK22 \ PK23 \ PK24)$ 、对语义网管理方案的 $PK3(PK31 \ PK32 \ PK33 \ PK34)$ 。然后将它们与 W_p 相应项两两相乘,并求和。例如 $PK1$ 与 W_p 相应项的乘积之和为 $PK11 * WP1 + PK12 * WP2 + PK13 * WP3 + PK14 * WP4$ 。将这些结果相互比较,选择值最大的一个,即为所选方案。

4 层次分析模型对企业制定知识管理战略的意义

(1)简洁性。领导者不需要很多专业知识,即可了解它的基本原理和基本步骤,计算也非常简便,并且所得结果非常明确,容易为决策者了解和掌握。

(2)相对于统计分析方案中的,把权重值量化为数轴上的一段连续数值来说,本方案更为科学,因为本方案采用了成对比较方法和相对尺度,减少了性质不同因素相互比较的困难。

(3)评价简单:整个评价过程只需一个或几个人就可以完成,适合企业在某些时候,需要快速决策、小组决策的场合。当然企业也可以采用增加评价的人数,将所得结果求平均值方式,使结果更为精确。

参考文献:

[1] 智库百科.知识管理战略[EB/DB](2006-2008) [2009-01-01].<http://wiki.mbalib.com/wiki/>.

[2] 乌家培.知识管理与信息管理[N].中国改革报,1998-11-18(6).

[3] 田雨.何谓知识管理[N].北京日报,1998-12-28.

[4] 郭强.我的知识经济观[M].北京:中国经济出版社,1999.

[5] YOGESH MALHOTRA.Knowledge Management and Business Model Innovation[M].Hershey: Idea Group Pub.2001.

[6] MORTEN T.HANSEN,NITIN NOHRIA.What's Your Strategy for Managing Knowledge? [J].Harvard Business Review,1999(3).

[7] American Productivity & Quality Center.Knowledge Management[M].Houston: APQC Press,1996.

[8] 孙永波.企业管理模式选择研究[J].中国软科学,2006(3).

[9] 姜启源.数学模型[M].北京:高等教育出版社,1997.

(责任编辑:陈晓峰)