

组织知识转移能力评价方法及提升策略

尤天慧, 李飞飞

(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110004)

摘 要: 知识转移已经成为组织保持竞争力的一项重要活动。针对组织知识转移能力的评价问题, 在借鉴国内外知识转移相关研究文献的基础上, 针对影响组织知识转移的关键因素, 建立了一套由知识传送能力、知识接受能力、知识交互能力和组织支撑能力构成的组织内部知识转移能力评价指标体系, 提出了评价知识转移能力的简单加权评价算法; 通过对评价结果的分析, 给出了知识转移的提升策略。

关键词: 知识管理; 知识转移; 知识转移能力; 指标体系; 简单加权法; 提升策略

中图分类号: G302

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2010)14-0121-04

0 引言

在全球化和知识经济时代下, 知识已经成为推动社会发展的关键因素和企业最核心的生产要素。因此, 组织如何管理好知识资源、建立有效的知识价值实现机制, 对组织获得竞争优势并在竞争中取胜至关重要。知识转移是知识价值实现的必要前提, 即在组织内通过充分的沟通和互动, 形成有效的知识生产、知识传播和知识应用环境, 充分利用已有知识存量, 协同构建新知识, 从而实现知识的创新。目前有关知识转移问题的研究已经引起了专家学者的关注, 这些研究主要集中在知识转移模型^[1-6]、知识转移的影响因素^[7-11]、知识转移的机制^[12-14]等方面。而近年来有关知识转移的实证研究大量出现, 众多实证表明, 能有效地在组织内部实现知识转移的组织比那些不能有效转移知识的组织更具生产力和生命力^[15], 而知识能否被成功地转移则依赖于组织的知识转移能力。关于知识转移能力方面的研究还不多见^[16-18]; Cohen 和 Levinthal^[16] 研究认为, 知识的转移能力包括知识的传送能力和知识的吸收能力; Hamel 将成功的知识转移归因于伙伴的学习意图或动机、向合作方传递知识的能力、合作方接受知识的能力 3 个要素, 并进一步阐述了影响知识传递能力和知识接受能力的决定因素^[17]; Schlegelmilch 和 Chini 将知识转移能力区分为传送渠道、知识管理基础设施和知识过程能力 3 个方面^[18]。这些研究都是对知识转移能力问题的定性分析, 对组织知识转移能力的定量评价方面还少有涉及。基于此, 本文通过对已有相关研究文献的分析, 在找出影响组织知识转移关键因素的基础上, 建立了一套评价组织知识转移能力的指标体系, 并针对评价时专家对定性指标打分的特点, 给出了一种简单加权算法来评价组织内的知识转移能

力, 并进一步地给出了知识转移能力提升策略。

1 组织知识转移能力的评价指标体系

组织的知识转移是指将有价值的知识进行扩散、复制和共享的过程, 其目标在于把经实践证明有效的知识或技能应用到不同的环境中, 以提高知识的产出和应用规模, 进一步提高组织的绩效水平。要达到这样的目标, 就要求组织必须具备一定的知识转移能力, 组织的知识转移能力体现在其掌控知识流动的速度、范围、质量、数量及方向等的的能力。由于知识在组织内能否有效转移取决于知识的性质、知识转移的主体、转移的环境和媒介等多方面, 因此本文从组织知识的传送能力、知识接受能力、知识转移双方的交互能力和支撑能力 4 个方面考虑构建组织知识转移能力的评价指标体系^[19]。

(1) 知识传送能力。知识传送能力是指知识传送方在组织内通过适当的方式, 确保知识能有效地传送给接受方的能力。这种能力主要是由知识转移的意向、知识透明程度、自身知识的意识程度以及知识的表述能力来体现。知识转移的意向是一种驱动因素, 能体现出知识转移的主动性和目的, 它对知识转移过程起到调节作用。知识透明程度是指知识传送方愿意将其拥有的知识公开的程度, 它能够影响转移知识的数量和质量。自身知识的意识程度是指知识传送方对自身拥有哪方面的知识以及拥有多少知识的意识程度, 它在很大程度上决定了组织从事知识转移的能力。知识的表述能力是指知识传送方以适当的方式将所要转移的知识明晰传给接受方的能力。

(2) 知识接受能力。知识接受能力是指知识接受方理解和接受知识, 并转化为自身的知识存量的能力。这种能力主要

收稿日期: 2009-04-10

基金项目: 国家自然科学基金项目(70701008)

作者简介: 尤天慧(1967-), 女, 黑龙江宾县人, 东北大学副教授, 研究方向为决策理论与应用、知识管理等。

由学习意愿、知识的吸收能力和挖掘能力来体现。学习意愿是指接受方将知识转移当作学习新技能的机会而不是获得对方资产的倾向。吸收能力是指接受方认知外部知识的价值、吸收该知识并加以应用的能力。这种能力在很大程度上取决于以前的知识积累、学习能力和努力程度。知识挖掘能力体现接受方参与知识转移的主动性和从知识传送方那里深度获取知识的能力。

(3)双方交互能力。交互能力主要体现了知识转移双方的共同作用对知识转移效果产生影响的能力,包括双方的信任程度、关系认同程度、知识距离适中程度、媒体富裕度以及沟通能力。信任能够促进人们之间信息、经验、知识的交流。当知识转移双方互相信任的时候,人们将更愿意给予对方有用的知识,同时也更愿意接受和吸收他人提供的知识。关系认同程度主要包括双方关系的亲近性、持久性和相互认同等,主要体现在双方的价值观、组织文化、社会地位、管理方法等方面。知识距离是转移双方在知识积累水平方面的差距,或者说是双方之间所掌握知识的相似程度。在不同知识积累水平的部门或群体之间转移知识,双方的知识距离或者“缺口”太大或过小都会妨碍知识转移的展开。媒体富裕度是指媒体具有的靠阐明歧义问题来改变人们理解的能力,能够影响知识转移的深度,它刻画了媒体在一定时间内促进组织学习的能力。较强的沟通能力能够促进双方的投入和参与,以及在组织中有效的交流与沟通,从而提高知识转移的效率。

(4)组织支撑能力。组织的支撑能力主要体现在组织情境、激励机制、界面管理能力和知识转移技术等方面。组织情境指的是整个组织大环境,包括组织结构、组织文化、组织对知识转移的重视程度和支持程度等。组织结构影响企业的吸收能力和传送能力,从而提高或降低认知相关知识转移的效果。具体来说,网络型的组织结构比职能型的组织结构更易促进信息和经验的交流与分享,能更有效地促进知识转移。组织文化对隐性知识的流动、转化与创新有巨大的影响。激励机制在鼓励成员积极参与组织的知识管理活动,尤其是转移隐性知识方面会发挥十分重要的作用。知识转移不会自动产生,只有建立完善的激励机制,重视对积极参与知识转移的员工进行奖励,他们才会愿意参与到知识转移中。界面管理能力体现了组织管理知识流的能力,一方面使所学到的知识得到充分的利用,另一方面保证关键知识不被泄漏。知识转移技术主要由知识发现技术、知识库技术、智能代理技术、群件技术、知识网络技术和集成这些技术的知识管理系统构成。这些技术影响着知识转移的速度,因而对组织内部知识转移技术进行适时开发与创新将极大促进知识转移的顺利实现。

2 组织知识转移能力的评价方法

在知识转移能力评价中,假设每个指标对知识转移能力的反映程度并不相同。基于此假设,根据成功实施知识转移的组织领导人和专家的意见,由评价小组对指标进行

权重分配。第*i*种能力方面中第*j*个指标的权重为 W_{ij} ($i=1,2,L,4 ; j=1,2,L,m_i ; m_i$ 为第*i*种能力方面中的指标数目),满足 $\sum_{j=1}^{m_i} W_{ij}=1$ 。

评价人员按照五分制(1 - 很差, 2 - 差, 3 - 一般, 4 - 好, 5 - 很好),针对每个指标对组织的知识转移情况进行打分。不同类别的人员对同一种能力因素的打分,其所占权重不尽相同。第*k*种人员对第*i*种能力中第*j*个指标打分,评价小组给出的人员类别权重为 w_{ij}^k ($i=1,2,L,4 ; k=1,2,L,l$),其中,允许某些 w_{ij}^k 取值为零,并满足 $\sum_{k=1}^l w_{ij}^k=1$ 。

第*k*类人员中的第*n*($n=1,2,L,N_k ; N_k$ 为参与调查的第*k*类人员的总人数)个人对第*i*种能力中的第*j*个指标打分,分数为 S_{nij}^k ,这样得到知识转移能力评价的原始数据。

首先根据式(1)计算第*k*种人员对第*i*种能力中的第*j*个指标的评价分数 S_{ij}^k 。

$$S_{ij}^k = \frac{1}{N_k} \sum_{n=1}^{N_k} S_{nij}^k, \quad i=1,2,L,4 ; j=1,2,L,m_i ; k=1,2,L,l \tag{1}$$

然后由式(2),可计算得到第*i*种能力因素中第*j*个指标的得分 S_{ij} 。

$$S_{ij} = \sum_{k=1}^l w_{ij}^k S_{ij}^k, \quad i=1,2,L,4 ; j=1,2,L,m_i ; k=1,2,L,l \tag{2}$$

再根据式(3),可计算出第*i*种能力因素的总评价分 S_i 。

$$S_i = \sum_{j=1}^{m_i} W_{ij} S_{ij}, \quad i=1,2,L,4 \tag{3}$$

最后,通过式(4)可以得到组织内知识转移能力的总评价分 S 。

$$S = \sum_{i=1}^4 S_i, \quad i=1,2,L,4 \tag{4}$$

根据评价结果可以判断组织知识转移能力现状,并依据评价过程中取得的数据采用相应的工具,如雷达图对评价结果进行分析,找出哪些能力较低,并对其进行提升,以提高组织知识转移能力。

3 组织知识转移能力的提升策略

组织需要通过提升自身的知识转移能力来实现知识的转移与创新,吸收分布在个人、团队及外部等处的知识,让知识成为企业的一种资产,通过对知识进行异时、异地、异人地使用与共享,提高企业使用知识资源的效率,为企业创造最大的价值,让企业获得持续的竞争优势。结合前述组织知识转移能力分析结果,下面将从构成知识转移能力的4个方面给出组织知识转移能力的提升策略。

3.1 知识传送方面的能力提升策略

(1)创造员工乐于转移知识的文化氛围。在知识创造方面,企业文化必须有限度地包容创新过程中的失误;应鼓励

员工将最好的实践经验奉献出来; 提倡持续改善的理念; 鼓励相互合作、相互信任; 激励创新行为等等。领导方式由控制转为支持, 由监督转为激励, 由指挥者变为合作伙伴。

(2) 建立针对知识传递者有效的激励机制。组织应从物质和精神两个方面采取平衡高效的组合激励措施来调动员工传递知识的积极性, 具体措施可以考虑为: 建立“按知识贡献分配”的激励制度, 将员工的知识成果与其收益相结合, 增发薪水或授予股权; 应该承认员工个人隐性知识的独创性和专有性, 如把技术诀窍收入知识库时, 以提供者的名字命名其知识成果, 并加上审计委员的名字以示确认, 用荣誉激励员工去转移知识; 把员工参与知识转移的程度与升职挂钩, 给予职位、级别上的提升; 宣传、表扬和激发员工的荣誉感与自豪感等。

(3) 建立知识转移的业绩考核制度。企业应当对员工知识创造、知识转移情况尽可能量化, 将个人对知识转移的贡献作为个人业绩考核的一项指标, 通过 360° 考评, 每个月评价个人的知识转移贡献, 评出最佳知识转移专家, 给予奖金激励, 同时计入年度的业绩考核中, 作为个人升迁的依据。这对于知识型大公司尤其重要。

(4) 加强知识传递方传递知识的技能培训。如对知识源进行转移方式、技术、沟通、个体知识管理等方面的培训; 开展多种培训方式(师傅带徒弟、内训、企业间交流、团队学习等); 在培训业务知识系统化能力的同时, 还可以开展提升表达能力的培训。

3.2 知识接受方面的能力提升策略

(1) 制定压力机制, 鼓励知识创造。员工对特定领域的基础知识掌握得越多, 就越容易吸收该领域中的新知识, 可以通过制定压力机制促进员工积累和创造知识。比如, 福特公司规定每个工厂每年都必须将生产率提高 5%, 这对各厂经理是巨大的压力, 促使工厂去寻找一些新方法或技术来减少劳动力、降低原材料或者能源的成本。这样, 组织通过一定的压力机制形成自觉学习和寻求知识的机制。

(2) 采取轮岗制。轮岗为员工接触和学习各个岗位的知识创造了条件, 员工在不同工作岗位之间的流动有助于员工对各个工作岗位性质的了解和相关知识的学习。各组织部门或团队之间通过协议结成知识联盟, 让各自的组员在一起紧密地工作, 进一步扩大了员工的流动范围, 使员工有机会获得其他团队的知识, 增强知识创造能力。另外, 员工在不同工作岗位上的适度流动有利于促进员工之间的了解和人际交流网络的完善, 降低接受者搜寻知识的成本。

(3) 加强对接受者的知识培训。对知识接受者进行相关基础知识的培训, 缩短与传递方的知识距离。同时, 应对员工的智能、技能开发、培训、考核、监督、检查等各个环节做出硬性的规定, 这些规定要与企业劳动用工制度、分配制度、干部任免制度直接挂钩, 鼓励员工增长知识和技能。

(4) 完善学习机制, 创造一种鼓励员工学习的环境。应将持续的全员学习任务作为制度固定下来, 要求员工必须参加公司的学习和培训。如麦肯锡员工每月有一次共同学习的机会, 在约定的那天, 每位员工都回到自己的总部,

都通过互联网或幻灯片的形式进行学习。

3.3 知识交互方面的能力提升策略

(1) 对组织结构进行必要的调整。改变直线制组织结构, 代之以松散的有机网络结构, 尽量减少层次, 使企业组织结构扁平化、柔性化、网络化, 缩小上下级之间的距离, 解决信息流动不畅、员工学习的积极性和创造力受限制等问题。

(2) 丰富知识转移的沟通渠道。知识转移的发生必然寄寓于一定的媒介和传递通道, 应该加快创造各种正式或非正式的传播交流渠道, 为知识的转移与共享提供一个良好的平台。最原始、最直接、最有效的方式是面对面的沟通交流; 声音、图像等进一步丰富了知识转移的内容; 随着信息技术的发展, email、即时通讯技术、论坛等形式的出现, 解决了知识转移的空间和时间限制, 为高效的知识转移创造了条件。增加会议、活动、交流、学习等多种知识转移的渠道, 如通过定期举行专家报告会, 将拥有特殊知识与能力的一些人组成各种项目小组、任务小组等, 让这些小组的成员在互动场所中彼此充分交换想法、经验和相互启发, 实现交流与共享, 创造各种新知识。

(3) 开辟专门的员工休息室。由于非正式的交流是使用最频繁的知识转移方式, 熟练员工和专家的许多操作技能、诀窍和心智经验等很难用语言或文字准确、全面地表达出来, 需要通过观察、模仿和不断实践才能实现知识转移与共享, 所以组织要为员工之间的非正式交流提供必要的空间, 如开辟一个专门的员工休息室, 让员工在繁忙的工作之余可以聊天闲谈、交流经验、探讨问题等, 通过员工言传身教的方式来传播与共享知识。

(4) 建立一个全新的沟通系统——俱乐部。俱乐部可以将参与了某具体科学或技术领域, 但又来自不同的群体、部门或团队的研究人员聚集在一起, 使员工从刻板的组织结构中走出来一两天, 聚在一起参加非正式的科学论坛。这样做的根本目的是加强交流、沟通和实现互相帮助。

(5) 创办内部刊物。专门供那些拥有宝贵经验却没有时间和精力把这些经验整理成正式论文或著作的专家们发文, 把他们的思想火花简单地概括出来, 与同仁共享。在每一篇这样的短文后面, 都附有作者的详细信息, 便于有兴趣的读者按图索骥、找到可以请教的专家。这种灵活的交流方式有益于知识和经验在公司内得到有效的传播, 同时激励了创新并促进了交流。

3.4 组织支撑方面的能力提升策略

(1) 搭建知识转移信息技术平台。信息技术平台的搭建主要为知识转移提供技术支持与合作氛围: 它首先包括创建数据挖掘和决策分析系统, 以建立便于知识采集和知识共享的友好界面; 其次是依据知识转移的需要, 定制化地设计不同的组织构架, 建造知识合作通讯系统, 为不同的团体提供不同的沟通渠道; 再次是创建知识地图, 提供显性知识和隐性知识表达的功能, 帮助员工找到所需要的知识; 最后是建立基于外联网和内联网的电子公告板, 让员工写下他们的理论经验和实践经验, 存储到讨论数据库中,

为知识的需要方和所有方之间的接触创造机会。

(2)建立知识库和专家库。企业构建自己的知识库、专家库作为储存知识的场所,将组织的经验与成果转换为文字、声音、影像、模型等,并加以分类与管理,使之标准化和特征化,从而使知识的转移和使用变得更加方便。为了使知识库中的知识有效并保持更新,委派专职的专业信息管理技术人员对数据库进行维护,由各主题的专家对知识库中的文档进行筛选、分类和整理,剔除重复和过时的内容,以确保其质量、适用性和推广价值。

(3)加强领导者对知识转移的重视程度。高层主管由于掌握组织最大的资源与决策权,故其在知识转移过程中能够引领方向、激励士气、提供资源及扫除障碍等。领导者就像一个优秀的乐团指挥者,要有强势的、明确的愿景与目标,可以带动知识转移气氛,而且其本身要能积极参与及涉足,这样知识转移才容易推行。

(4)设立专门的知识转移部门。该部门的主要职责是:促进知识的积累,帮助全体员工积累和转移有价值的知识;建立知识库,提供一个方便且能快速获取的全球知识库;促进知识的转移与共享,消除员工在沟通、转移知识时的一切限制;配合员工的知识管理行为,提高服务质量;提供一个良好的学习环境,支持员工提升其专业技能。

(5)建立和谐和相互信任的人际关系。通过一系列的途径提高员工对企业的信任感,例如对员工的尊重,增强员工对其他员工和企业的认同感和对企业的归属感。

参考文献:

- [1] SZULANSKI G. Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm [J] . Strategic Management Journal ,1996 ,17 27-43.
- [2] GILBERT M ,CORDEY-HAYES M. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation [J] .Technovation ,1996 ,16(6) 301-312
- [3] 马费成 ,王晓光.知识转移的社会网络模型研究 [J] .江西社会科学 ,2006 (7) 38-44.
- [4] 马捷 ,靖继鹏.知识转化模型分析与评价 [J] .情报科学 ,2006 ,24(3) 355-360.
- [5] NONAKA I ,TAKEUCHI H. The knowledge-creating company , New York : Oxford University Press ,1995.
- [6] 王秀红 ,孙凤媛 ,周九常. 员工隐性知识转移动力模型研究 [J] . 科技进步与对策 ,2008 ,25(3) :161-164.
- [7] SZULANSKI G. The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness [J] . Organizational Behavior and Human Decision Processes ,2000 ,82(1) 9-27.
- [8] Lahti R K ,Beyerlein M M. Knowledge transfer and management consulting : a look at "The Firm" [J] . Business Horizons ,2000 ,43(1) 65-74.
- [9] 卢兵 岳亮 廖貅武.企业联盟中知识转移的影响因素分析——一个分析模型 [J] .预测 ,2006 (2) 33-38.
- [10] 马庆国 徐青 廖振鹏 ,等.知识转移的影响因素分析 [J] .北京理工大学学报(社会科学版) ,2006 ,8(1) 40-43.
- [11] JOSHI K D ,SARKER S ,SARKER S. Knowledge transfer within information systems development teams : examining the role of knowledge source attributes [J] . Decision Support Systems ,2007 ,43(2) 322-335.
- [12] MOWERY D C ,OXLEY J E ,SILVERMAN B S. Strategic alliances and inter-firm knowledge transfer [J] . Strategic Management Journal ,1996 ,17(winter special issue) :77-91.
- [13] 骆品亮 ,周勇 ,郭晖.虚拟研发组织的知识转移机制 :一个文献综述 [J] .研究与发展管理 ,2004(5) 20-27.
- [14] GUP TA A K ,GOVINDARAJAN V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations [J] .Academy of Management Review ,1991 ,16(4) :768-792.
- [15] BAUM J A C ,INGRAM P. Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry 1898-1980 [J] .Management Science ,1998 ,44(7) 996-1016.
- [16] COHEN W M ,LEVINTHAL D A. Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation [J] .Administrative Science Quarterly ,1990 ,35(1) :128-152.
- [17] HAMEL G. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances [J] . Strategic Management Journal ,1991 ,12 83-103.
- [18] SCHLEGELMILCH B B ,CHINI T C. Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies :a conceptual model [J] . International Business Review ,2003 ,12 215-232.
- [19] YOU T H ,LI F F ,YU Z C. A method for evaluating the knowledge transfer ability in organization [J] . Lecture Notes in Artificial Intelligence ,2006 ,4092 576-585.

(责任编辑:胡俊健)