

基于核心流程的知识管理审计模型

朱志红, 薛大维

(东北石油大学 石油经济与管理研究所, 黑龙江 大庆 163318)

摘要:在分析现有知识管理审计模型的基础上,提出基于核心流程的知识管理审计模型。基于核心流程的知识管理审计模型包含10个步骤:获取企业战略信息并确认企业流程;确认企业核心流程并设立评价标准;对企业核心流程进行排序并选择;确认关键人物;与关键人物会谈;获取知识库存;分析知识流;绘制知识图谱;形成知识审计报告;持续开展知识再审计。周期性地应用该模型是审计企业关键知识的有效策略,有利于识别知识管理存在的问题并加以改进。循环应用该模型后,有可能判别企业是否具有有价值的资产、知识流量和良好的氛围以实施知识管理。

关键词:知识审计;核心流程;知识管理;知识图谱;知识流量

DOI:10.6049/kjbydc.2011120419

中图分类号:G302

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2013)03-0134-04

0 引言

企业要在不断变化和激烈竞争的市场中取胜,就必须熟悉其经营业务、市场营销、财务管理等环节,并不断进行知识创新。企业应将其关键战略定位于如何提高其知识创新能力。近年来,许多企业开始关注知识管理并运用其推动自身的创新能力发展。Cheung等^[1]认为,如果企业知识得到良好管理,就能依托其内外知识,创造新的知识,增强企业价值创造能力。但众多企业在实施知识管理时,往往忽视知识管理审计这一重要环节,导致知识管理活动的最终失败。因此,企业应将知识管理审计作为实施知识管理的首要步骤及知识战略的重要组成部分^[2]。

本文在分析国内外现有知识管理审计模型的基础上,构建一个基于企业核心流程的知识审计模型,审计企业关键知识的有效策略是循环应用该模型。基于核心流程的知识审计模型包含10个步骤:获取企业战略信息并确认企业流程;确认企业核心流程并设立评价标准;对企业核心流程进行排序并选择;确认关键人物;与关键人物会谈;获取知识库存;分析知识流;绘制知识图谱;形成知识审计报告;持续开展知识再审计。应用该模型能发现企业应该在何处实施知识审计,以及企业是否具有有价值的资产、知识流量和良好的氛

围以实施知识管理。

1 文献回顾

1.1 知识管理审计

知识管理审计是知识管理与审计的融合。审计作为一种管理工具和技术,其目的在于诊断和创新,即发现、检查、稽核和控制组织的各种流程与资源,促进组织不断创新和追求卓越。审计以不同方式存在于企业运营的各个方面,例如财务审计、沟通审计、业务审计、系统审计、信息审计^[3]。知识管理审计源于信息审计(Information Audit)。依据信息管理功能的演化路径,知识管理(战略信息管理)是最高水平的信息管理,知识管理审计逻辑上切合信息管理和信息审计^[4]。马小勇等^[5]认为知识管理审计是一个动态的、循环的流程,它对企业知识资源进行系统、科学的考察和评估,分析企业已有的知识(知识基础)与缺乏的知识(知识需求),针对企业的情况,提出诊断性和预测性的审计报告。Ann Hylton^[6]认为,知识审计即对公司知识资源进行系统、科学的考察和评估,针对公司的知识状况,提出诊断性和预测性报告。综合来看,知识审计就是识别组织的核心信息和知识需求,分析知识差距与知识流等,并判断它们对经营目标的影响。知识审计能够回答的问题是:为解决特定的问题,企业已经拥有哪

收稿日期:2012-02-22

基金项目:教育部人文社科青年基金项目(11YJC630147);黑龙江省哲学社会科学规划项目(12E051);黑龙江省高校人文社会科学重点研究基地石油经济与管理研究所重点项目(JD20111205)

作者简介:朱志红(1979—),女,福建建阳人,东北石油大学经济管理学院讲师、全国注册会计师、全国注册税务师,研究方向为审计、知识管理理论和实务;薛大维(1979—),男,黑龙江庆安人,东北石油大学经济管理学院讲师,研究方向为审计理论和实务。

些知识、缺乏哪些知识、谁需要这些知识、他们如何利用这些知识。

1.2 核心流程

流程是将输入转换成输出的一系列活动的集合。核心流程就是对满足外部客户需求和实现企业使命所必需的一系列跨职能活动的集合。这些活动将企业人员、材料、文化、设备和信息融为一体。Gryna^[7]认为,从数量上来看核心流程是有限的。实现核心流程将能确保企业在竞争中取胜。简言之,核心流程是企业必须正确处理且数量有限的流程。Rockart^[8]认为核心流程是企业的基础业务,是对企业的成功而言至关重要的一系列的活动。如果核心流程执行失败,将导致企业经营失败。核心流程通常是直接与企业客户接触的过程,反映企业主要的成本动因,或者是服务链中最关键的环节。

企业必须确认其核心流程,并对拥有经验的员工的流程知识进行记录,同时在核心流程内与他人进行交流。这样做能避免重复过去的错误。最好的经验应当应用于解决新的问题。企业以核心流程的定义为基础,评价其所有业务流程,凡符合以下5个特征的流程,即是核心流程:①对企业的使命和愿景有着直接影响;②能产生收益;③对企业有影响并能给企业带来附加值;④能满足客户需求;⑤具有价值的员工也是技术和信息的来源。

1.3 知识管理审计模型

由于知识本身的复杂性,很难完全用定性或定量的模型对它进行审计。因此,在不同的知识主体内部或外部进行审计,所使用的审计模型无法统一,而且这些审计模型各具特点,所选择的审计指标互不相同。一般的知识管理审计都使用定性定量结合的模型。Jay Liebowitz^[9]提出“三步式”的知识管理审计模型:识别目标领域内现有的知识、识别目标领域内缺乏的知识、对目标领域内的知识管理提出建议。Gartner小组^[10]认为,知识管理审计在知识管理项目的初始阶段就必须得到执行。只有通过知识管理审计,确认那些依赖于智力资产的流程知识需求,才能实现商业目标。Hylton认为无论公司规模大小,其管理层均应当重视知识管理审计的实施。将一个小规模的团队、单位、部门或一个商业流程作为公司知识审计的起点,这是完全可以接受或非常值得推荐的。尽管不同企业具有不同类型的知识和流程,本文仍希望下面所阐述的基于核心流程的知识管理审计模型能使企业获益。

2 基于核心流程的知识审计模型实施步骤

一些企业在进行知识管理时没有理解知识资产的重要性。它们不是思考哪些知识资产需要管理,而是无论知识资产是否重要,都企图对其进行管理^[11]。回顾不同的知识管理审计模型,可以发现它们没有建立

清晰的战略以解释哪里是企业进行知识审计的恰当处。换句话说,它们企图审计一切,而无论其对企业重要与否。此外,众多知识管理审计模型的缺陷还在于没有建立评价标准来验证其对知识管理流程的影响。最后,知识管理审计还必须能发现问题并提出改善措施。基于核心流程的知识管理审计不仅在于这些流程确实存在知识资产,而且这些资产还是企业成功的关键^[12]。知识管理战略应该按知识资产的重要性程度来决定其管理重点,而不是忽视知识资产的重要性去管理所有的知识资产。就像知识管理审计还没有公认的定义一样,由于进行知识管理审计的企业,其机构、性质和环境明显不同,因而知识管理审计模型也没有公认的定义。本文提出的10步骤知识管理审计模型如图1所示。本文提出的模型重点关注核心流程,解决前文所提到的知识管理审计模型的不足和缺陷。每一步骤都将描述其目标、如何执行以及需要的支持工具。

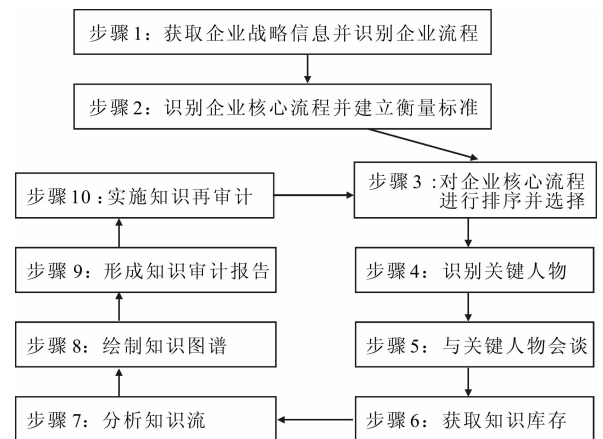


图1 基于核心流程的知识管理审计模型

2.1 获取企业战略信息并识别企业流程

目标:综合考虑环境、文化和惯例以识别使命、愿景和企业目标。

方法:必须与企业管理者进行初次会谈,向其解释知识、知识管理以及知识管理审计的概念。一方面,确认企业的知识资产和知识在企业内的流向是知识审计流程的重点。另一方面,企业管理者必须确定拟实施的知识管理项目。为了识别使命、愿景和企业目标,必须评估企业的主要文献信息。为了获取所有与企业业务流程相关的信息,应核实企业的文献信息并找出与企业流程相关的信息,包括业务流程是如何完成的,其输入量、输出量、供应商及直接客户。如不能获得详细的文档,或者对业务流程的执行模型有质疑,建议对企业进行访谈。企业管理者必须提供有助于了解企业及其业务流程的文献信息。本步骤需要使用调查问卷。调查问卷中的问题将为步骤1、2和4提供支撑信息。为了支持本步骤的工作,探索性调查问卷的问题应将重点放在如何确定企业员工对获取和共享知识的兴趣上。

支持工具:访谈、企业战略手册、企业的一般文档、企业网站、业务流程信息、同行业其它企业的信息以及来自调查问卷的相关答案。

2.2 识别企业核心流程并建立衡量标准

目标:识别企业核心流程中需要管理的有用知识、测量核心流程中知识流程的绩效。

方法:为了确认企业的核心流程,必须首先确定满足客户的关键因素及其涉及的企业流程。同时,必须评估与利润和企业使命相关的流程。为了确定流程的影响及其是否给企业带来附加值,必须首先了解影响收入的因素、客户的态度和满意度等。这些内容应该由企业管理者依据科学的标准进行恰当的定量评估。为支持本步骤,调查问卷必须包含与确定企业核心流程相关的问题。

支持工具:调查问卷的相关答案、企业的一般文档、定量性文档(收入、销售额以及供应商的信息)。

2.3 对企业核心流程进行排序并选择

目标:依照步骤2所定义的标准对企业的核心流程进行排序并选择。为了实现实质性的改进,应选择对企业业绩影响最大的核心流程,并将其定位为初始知识审计对象。但这并不代表余下的流程可以忽略。

方法:回顾与核心流程相关的各种文献,设计相应的核心流程优先级列表。该表包含企业管理者确定的标准和在前面步骤中建立的知识管理流程。一旦确立了核心流程的优先等级,企业管理者就应当确定哪些核心流程将获得知识库存和知识流。

支持工具:前面步骤获得的信息、核心流程优先等级表。

2.4 识别关键人物

目标:识别参与核心流程的关键人物。

方法:回顾企业的文档、与企业管理者面谈或询问核心流程相关领域的负责人。为了了解参与人员的简历、背景和经验,需要查阅企业人事档案。如果企业在此方面没有足够的文档,步骤1使用的探索性调查问卷应包含重要人物的一系列问题。

支持工具:企业的一般文档、人事体系、调查问卷中的相关答案。

2.5 与关键人物会谈

目标:向关键人物提供知识管理流程和知识审计的相关信息。

方法:在企业组织一次介绍知识管理流程和知识审计重要性的座谈会。企业管理者以及前文所确认的关键人物必须出席该座谈会,以对参与者进行定位并使其感受到他们的支持非常重要。

支持工具:知识管理审计资料、幻灯片以及知识管理一般规则。

2.6 获取知识库存

目标:查找和获取企业内现存的知识资产。

方法:本步骤需要采用深度调查问卷并进行深度访谈。深度调查问卷和深度访谈应包含能支持步骤6和步骤7的相关信息。为了支持本步骤的问题,应关注核心流程存在的知识(隐性和显性的)类型以及这些知识储存在哪里。如果采用了访谈方式,就应当对访谈进行录音和记录,但前提是要征得参与访谈人的同意。

支持工具:来自深度调查问卷和深度访谈的相关答案。

2.7 分析知识流

目标:分析知识如何在企业内流动。

方法:为了支持本步骤,在步骤6所采用的深度调查问卷和深度访谈,必须包含确定显性和隐性知识在企业内如何流动的系列问题。

支持工具:来自深度调查问卷和深度访谈的相关答案。

2.8 绘制知识图谱

目标:将企业知识可视化为知识地图。知识地图包括知识库存和知识在企业内流动的路径。

方法:通过绘制知识地图,明确谁拥有知识、拥有知识的人在哪里、其知识水平如何、谁最经常共享和交流知识。

支持工具:知识地图图表、表格、软件。

2.9 形成知识管理审计报告

目标:向企业管理者提供知识管理审计结果。知识管理审计结果将形成对知识管理战略计划有用的信息。该报告为短期、中期和长期的知识管理战略及投资提供最终依据。

方法:如果已经分析了从知识地图中获取的信息,就可以提出一些对知识管理主动性有益的创新性建议。基于核心流程的初始知识审计报告应当内容详尽,包括发现问题和机会以及提出改进建议。当所有的核心业务都分析完毕并进行知识管理审计后,也就形成了最终的知识管理审计报告。该报告应概括知识资产的现状、知识地图、企业完成业务流程的效率以及推动企业持续改进知识管理的建议。最终的知识管理审计报告应该提交给企业管理者,作为其进行知识管理决策的依据。

支持工具:知识地图。

2.10 持续开展知识管理再审计

目标:本步骤有两个主要目标,第一个目标是选择和分析剩下的核心流程并完成其知识审计;第二个目标是更新知识库存、知识流、知识地图和知识过程。

方法:第一组核心流程的知识审计一旦完成,就应当基于步骤3的优先排序,继续对其它核心流程进行知识管理审计。为了允许企业更新知识库存、知识地图、知识流和知识流程,通常应定期进行知识管理再审

计。为了监控和持续改进,必须衡量和分析知识管理战略和知识管理实施绩效。

3 结语

本文提出的知识审计模型是一种强调核心流程的模型。循环应用该模型是审计企业知识、发现问题并立即改进的一种有效策略。它要求根据企业实际和知识管理标准选择核心流程进行审计。该模型对现有其它模型进行了改进。该模型建议企业在恰当的地方进行知识审计,提出应验证核心流程对知识管理流程影响的评价标准,循环分析所有核心流程直到最终审计完毕,这样能较早发现问题和机会,并提出与知识管理相关的改进措施。完整地应用该模型,可以发现企业是否具有有价值的知识资产、知识流和良好的企业氛围以实施知识管理。

参考文献:

- [1] CHEUNG C F, KO K C, CHU K F, LEE W B. Systematic knowledge auditing with applications[J]. *Journal of Knowledge Management Practice*, 2005(8):12-15.
- [2] 肖久灵,彭纪生. 知识管理审计模型:研究进展与评述[J]. *科学学与科学技术管理*, 2011,32(6):72-80.
- [3] ROBERTSON G. The information audit: a broader perspective[J]. *Aslib Managing Information*, 1994, 1(4): 34-36.
- [4] BOTHA H, BOON J A. The information audit: principles and guidelines[J]. *Libri*, 2003, 53:23-38.
- [5] 马小勇,官建成. 企业知识管理与知识管理能力审计[J]. *科研管理*, 2001(7):85-91.
- [6] ANN H. A KM initiative is unlikely to succeed without a knowledge audit[EB/OL]. [http://www.kmadvatage.com/docs/km articles/KM Initiative Unlikely to Succeed Without a K Audit.pdf](http://www.kmadvatage.com/docs/km%20articles/KM%20Initiative%20Unlikely%20to%20Succeed%20Without%20a%20K%20Audit.pdf), 2006-09-28.
- [7] GRYN A F M. Quality planning & analysis[M]. Fourth Edition, McGraw Hill, 2001:4.
- [8] ROCKART J F. Chief executives define their own data needs[J]. *Harvard Business Review*, 1979(2):81-93.
- [9] LIEBOWITA J, RUBENSTEIN MONTANO B, MCCAW D, BUCHWALTER J, et al. The knowledge audit[J]. *Knowledge and process Management*, 2000, 7(1):3-10.
- [10] GARTNER GROUP. Mapping knowledge to the process: directions to success[J]. *Advisory Research Note*, 2000.
- [11] HENCZEL S. The information audit as a first step towards effective knowledge management: an opportunity for the special librarian[J]. *Inspel*, 2000, 34(3/4):210-226.
- [12] ALONSO PEREA SOLTERO, et al. Knowledge audit methodology with emphasis on core processes[J]. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, 2006(6-7):1-10.

(责任编辑:赵 可)

Knowledge Management Audit Model Based on Core Processes

Zhu Zhihong, Xue Dawei

(Institute of Petroleum Economics and Management, Northeast Petroleum University, Daqing 163318, China)

Abstract: This paper proposes a knowledge management audit model based on core processes on the analysis of the existing knowledge management audit models. The knowledge management audit model based on core processes proposed contains ten stages: Acquire organizational strategic information and identify organizational processes; Identify organization's core processes and establish measurement criteria; Prioritize and select organization's core processes; Identify key people; Meeting with key people; Obtaining knowledge inventory; Analyzing knowledge flow; Knowledge mapping; Knowledge audit reporting; and Continuous knowledge re-auditing. Applying this strategy cyclically will be an efficient tactic to audit the key knowledge within organization and detect some opportunities to make immediate improvements. After implement this methodology entirely, it is possible to know if the organization has valuable assets, knowledge flow and adequate organizational atmosphere to carry out knowledge management initiatives.

Key Words: Knowledge Audit; Core Processes; Knowledge Management; Knowledge Mapping; Knowledge Flow