

Key Points in Implementation of Knowledge Management and Its Solutions

Points clés dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances et de ses solutions

淺談知識管理實踐中的關鍵問題及解決路徑

BI Wen-hong ZHAO Jian-hua

畢文紅 趙建華

Received 6 January 2009; accepted 23 February 2009

Abstract: In knowledge-base economy times, knowledge becomes the most important resource for enterprise instead of physical labor, capital and natural resources. The success of the enterprise depends more and more on the quantity and quality of knowledge owned by it. The core competitiveness originates from employees' innovation ability which comes from knowledge accumulation and knowledge management. How to manage the knowledge possessed by the enterprise and how to make it becoming the sustaining competitive advantages for the enterprise? This is a new problem we must face. Finding the key points of knowledge management and plan the solution path are the crux to settle this problem.

Key Words: Knowledge; Knowledge Management; Innovation; Competitiveness

Résumé: Dans l'ère de l'économie de la connaissance, la connaissance devient la ressource la plus importante pour les entreprises au lieu de travail physique, des capitaux et des ressources naturelles. Le succès de l'entreprise dépend de plus en plus de la quantité et de la qualité de la connaissance détenue par elle-même. Les compétitivités principales viennent de la capacité d'innovation des employés qui provient de l'accumulation des connaissances et la gestion des connaissances. Comment faire pour gérer les connaissances possédées par l'entreprise et comment faire pour qu'elles deviennent des avantages concurrentiels soutenus pour l'entreprise? Il s'agit d'un nouveau problème à qui nous devons faire face. Pour régler ce problème, il faut trouver les points clés de la gestion des connaissances et planifier les moyens de solution.

Mots-clés: connaissances; gestion des connaissances; innovation; compétitivités

摘要: 在知識經濟時代，知識取代勞動、資本和自然資源成為企業最重要的資源。企業的成功越來越依賴於企業所擁有知識的數量和質量，企業的核心競爭力來源於全體員工的創新能力，而員工的創新能力則來自知識積累和知識管理。如何對企業所擁有的知識進行管理，使這些知識為企業創造持續的競爭優勢是任何企業都要面對的全新課題，找到知識管理的難點並提前規劃解決路徑，是推行知識管理成敗的關鍵。

關鍵詞: 知識；知識管理；創新；競爭力

1. 知識和知識管理

知識是指企業或個人所擁有的通過學習或長期的實踐積累起來的認知的總和。它包括顯性知識和隱性知識。顯性知識是能夠表達出來的知識，可以用語言、文字、數據、圖形、圖像、視頻等表達或以專利、軟件等知識產品體現；隱性知識是不被人們看見和聽見的知識，包括經驗、技巧、訣竅，個人的洞察力、直覺與預感等，隱性知識是靠實踐摸索和體驗來獲得的，保留在個人的頭腦中，貯藏在一個人所抱持的理想與價值或所珍惜的情懷之中。培根(Francis Bacon)有一句名言：知識就是力量。無論對企業還是個人，這句名言同樣適用。

知識管理 (Knowledge Management, KM) 是資料(data and information)收集、組織內知識的分享與共用、與管理信息系統 (Management Information System) 及學習經驗等的整合過程，是運用集體的智慧來提高整體的應變和創新能力的過程，通過開放式的結構將企業的知識加以收集、整理、共享，進一步升華至挖掘企業員工的創造力，使企業得到更好的成長。知識管理的本質是對企業知識資源(包括顯性知識和隱性知識)進行充分的挖掘、積累和運用，轉化為企業的競爭力。

知識管理的目的是知識創新，它既是不同知識過程相互作用的結果，也貫穿了知識的生產、分享、應用和創新的所有階段。在一個知識沒有得到管理的企業中，知識通常是隱性化的，並以片斷的方式分散在企業中，知識創新是偶然的個人行為。而知識管理正是要改變這種狀況，使隱性知識顯性化、結構化，知識應用普及化，知識創新規範化的過程。

知識管理自 20 世紀 90 年代中期引入管理領域以來，已成為企業管理領域的一個重要分支，它對企業績效的提高起到了巨大的作用，是全面改善企業管理的工具之一。以安永會計事務所(Ernst & Young)自己提供的數據為證，從 1993 年到 2002 年該公司實行知識管理的 10 年中，安永在知識管理方面投入了 5 億美元，而其收入增加了 600% (員工數量只增加 350%)，人均收入超出競爭對手 20%。事務所在全球有 11 萬名員工，

他們的知識都可以共享，一個人在面對任務時會有 11 萬人的知識體系對他進行幫助。在安永的知識管理中，恰當的信息會傳遞給需要的人，各種知識(包括信息和資料)都會安放在適當的地方。

目前全球 500 強企業中已經有一半以上建立了知識管理體系，推行知識管理方法，並取得了顯著效益。微軟、國際商用機器公司、菲力浦等著名公司還設立了 CKO (首席知識官)，有的稱為“知識主管”、“學習主管”或“智力資本主管”，專門從事企業知識管理的領導工作，其職能是創造、使用、保存、轉讓知識，利用知識生產和消費的可持續性，獲得企業的可持續發展。

2. 實施知識管理的步驟

2.1 認知

首先要了解什麼是知識管理及知識管理對企業的意義，其次在評估企業的知識管理現狀的基礎上確定企業實施知識管理的方向。主要工作包括：對企業中高層進行知識管理認知培訓，特別是讓企業高層認識知識管理的重要意義；對企業知識管理現狀進行評估，找到問題；評估知識管理可能為企業帶來的長、短期效果，為是否推進知識管理實踐提供決策依據。

2.2 規劃

在充分認知企業需求的基礎上系統規劃企業知識管理的實施方案。這個環節通過對企業現有知識類型的詳細分析，結合業務流程把知識管理充分溶入企業每一個管理細節之中。主要工作包括：從戰略、業務流程及崗位來進行知識管理規劃；制訂知識管理戰略目標和實施策略，並對流程進行合理化改造。

2.3 試點

選取適當的部門和流程進行知識管理試點，通過對實施效果的評估來發現問題，找出不足，及時修訂。主要工作是按照不同業務的特性和知識應用特點，擬訂最合適、成本最低的知識管理方法。

2.4 推廣和支持

在試點基礎上，將知識管理大規模地在企業內推廣，全面實現其價值。推廣內容包括將知識管理在試點部門的實踐在其他部門的複製；將知識管理全面溶入業務流程和價值鏈；初步建立知識管理制度。

2.5 制度化

此階段把知識管理全面融入企業戰略、流程、組織、績效等管理體系，知識管理將逐漸演變企業核心競爭力的一部分。

3. 知識管理實踐中的關鍵問題

搞好知識管理的關鍵是人與人之間的理解和溝通，美國加州金賽諮詢機構(American California Kinsey Consulting Institute)主席卡羅爾·金賽·戈曼(Carol Kinsey Goman)認為：“知識管理就是變革管理，假如無法充分理解不同人不同的看法，那麼所有的戰略和技術的意義都等於零”。

知識管理面臨的第一個關鍵問題是人們對“改變”的認識和態度。知識管理

首先會帶來企業業務流程和人們工作方式的改變，還會帶來企業戰略、企業組織乃至績效管理機制的深層次變革。變革就會帶來阻力，因此實施知識管理的首要任務是從思想上深刻認識這項工作的難度、充分預估可能遇到的阻力並提前計劃應對的預案。

知識管理面臨的第二大關鍵問題是溝通問題。知識管理所帶來的流程再造囊括了企業中各個部門的業務，需要在各個部門間進行有效的溝通，如果溝通不及時或溝通無效，設定的流程就會因不符合實際或效率低下而受到人們的責難，溝通問題常常會引發對知識管理本身的責難。

第三大關鍵問題是知識管理手段與知識管理目標的關係問題。信息化、軟件系統只是企業實施知識管理的手段，而不是知識管理的目標。很多企業以為上一套軟件、建立信息化系統就實現了知識管理，這是本末倒置的一種認識。知識管理的目標是將企業的知識資源整合起來，形成企業持續的創造新知識並應用新知識的能力和效率，它是一種管理的創新，軟件和信息化是實現這一目標的工具，它們本身不是目標。

第四大關鍵問題是知識共享的心理障礙問題。知識經濟時代，知識是一種資產已是不爭的

事實。知識（特別是隱性知識）是個人寶貴經驗的總結和升華，人們出於對自身的保護，不願將隱性知識與大家分享，這一點是知識管理的核心難點之一，需要設計一整套機制來消除這種心理障礙。

第五大關鍵問題是知識管理的環境障礙。知識具有外部性特征，“搭便車”的現象很難避免，無論企業還是個人都存在著勞動積累的成果被別人低成本攫取的擔憂。如果沒有相互信任的外部關係，尊重知識、尊重人才的企業文化和完善的知識產權保護機制，個人和企業都不會有較強的主觀意願將知識進行共享，因為那樣會損傷自身的利益。

4. 解決的路徑

1) 知識管理要獲得公司最高管理層的支持，以獲取必要的資源支撐並克服知識管理推進過程中的障礙。

2) 知識管理要進行系統而全面的規劃。要建立吸納各個職能部門的成員建立相對固定的團隊，設置針對體系內部不同部門的固定的接口，通過接口及時將信息在體系內傳遞和反饋，避免形成“知識孤島”。

3) 加強培訓，宣傳並普及知識管理的知識，獲得企業上下對知識管理的認同感。

4) 運用正確的方法和工具。知識管理的方法工具主要有建立知識庫（文檔庫、資料庫等）、建立知識管理系統、建立知識檢索系統、建立知識溝通平臺、師父帶徒弟等方式。要通過有針對性的工具、表單的挖掘來將隱性知識顯性化，將不成熟知識成熟化、將個人知識組織化。

5) 完善激勵機制，改變分配方式。知識管理還需要分配方式的改革，傳統分配僅僅把知識視作技能，現在要將知識看作為投入，是一種資本，保證企業核心競爭力的知識型員工要在分配上有相應的體現，把按職務付薪改變為按能力付薪，並爭取在激勵機制中把知識作為資本的權利在分享企業贏利的過程中體現出來。

6) 營造企業文化。要營造一個分享文化，和諧文化，來凝聚、規範、激勵和強化企業員工對知識共享和知識管理的認同程度。在價值取向上，要反對利己主義者盛行，提

倡奉獻精神和團隊合作精神。

7) 建立配套的人力資源政策。知識的隱含性主要表現為作為客體的知識和

作為認識主體的人之間的不可分割性。因此對於掌握重要隱性知識的核心員工是企業的核心資源之一，一定要利用相應的人力資源機制和手段將這些人留住，因為人留下了，知識就保存在企業，為企業的發展發揮作用。

8) 分步實施知識管理。要意識到知識管理不是一蹴而就的，要根據公司公司的戰略和知識管理的現狀分步實施。既不能延後，也不能冒進，要與公司整體的發展方向和節奏保持一致。切入點可以是如下方面：

首先從幫助員工進行自身文件管理入手。規範員工對自己的知識進行管理的習慣。這是知識管理的基礎工作，不僅提高了員工的工作效率，還會使員工體會到知識管理的好處和效用。

其次完善有形知識的管理。完善文檔資料的日常管理。設置專人保管知識文檔。改變文檔資料散落於個人手中和個人計算機中，因人員流動、計算機系統的變動等原因容易導致散落的資料無從查找而造成嚴重的知識資產流失。

第三，管理好專利、商標、專有技術等核心知識資產。重視已成型知識的專利申報工作，把知識積累起來。

第四，構建企業知識庫和知識共享的平臺。基於部門與部門之間，崗位與崗位之間，個人與個人之間存在著大量知識共享的需求，要建立知識交流平臺和工具，如模塊化化的數據庫；在 OA 網上設立知識共享和交流的平臺；創建企業知識地圖，清晰了解企業知識分布狀況，構建知識權限體系，對不同角色的員工開放不同級別的知識庫，保證企業知識安全。

除以上各點外，知識管理的外部環境的支撐也是一個不可或缺的條件。如國家從法律層面設定日趨完善的知識產權保護制度，保護知識生產者的利益，減少知識的外部效應。當企業和個人的權利有所保證時，他們創造新知識的積極性和分享新知識的熱情才能真正地被激發出來。

5. 結 論

知識管理是企業面對激烈競爭、保持競爭力

和持續創新優勢的必由之路，是企業的基本管理之一。知識管理涉及企業管理所有方面，它不僅是一個“知識生態系統”，更是一個“工作支持系統”和“人文生態系統”，需要從全方位的角度進行規劃和設計，循序漸進地構建完整的系統；知識管理是一個持續改進的過程，不能一蹴而就，企業不同的發展階段，對知識管理會有不同的認識和需求，知識管理的步調要結合企業發展的實際，這種匹配度是保證知識管理發揮威力的重要條件。

REFERENCES

- Choi Byounggu, Lee Heeseok. (2002). Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process[J]. *Expert Systems with Applications*, 23(3):173-187.
- Hall, R., Andriani, P. (2002). Managing Knowledge for Innovation[J]. *Long Range Planning*, (35):29-48.
- HE Jinsheng; XIONG Deyong. (2004). What Should Be Researched In Knowledge Management ?[J]. *Studies in Science of Science*, (01):70-76.
- LI Yi, SI Youhe. (2009). Relationship Between Knowledge Management Strategies, Innovations, and Performance: An Analysis Based on Business[J]. *Science Research Management*, (3):154-165.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). *The Knowledge Creating Company* [M]. New York: Oxford University Press, :3-10.
- Hansen M, Nohria Iq, Tierney T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge[J]. *Harvard Business Review*, (3-4):106-116.
- Trine S, Karen H. (2004). Information Literacy and Personal Knowledge Management [J]. *Nord I&D, Knowledge and Change*, :106-114.

The author: BI Wenhong(畢文紅), 1968 年出生, 女, 高級經濟師, 管理學博士, 山東萊蕪人。

地址: 一汽轎車股份有限公司, 長春市高新技術產業開發區蔚山路 4888 號 (130012), 中國山東。

E-mail: biwenhongC@fawcar.com.cn

ZHAO Jianhua(趙建華), 1968 年出生, 男, 吉林省九臺人, 高級工程師, 博士研究生。

地址: 吉林省乳業集團廣澤有限公司, 長春市長德路 2333 號 (130102), 中國吉林。

E-mail: edwardjohn@sohu.com