

知识管理“三要素” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E7_9F_A5_E8_AF_86_E7_AE_A1_E7_c41_65376.htm 知识管理不仅仅是技术，不仅仅是文档管理，不仅仅是IT应用产品，不仅仅是ERP、CRM等的补充。实际上，我们从“企业资源计划”（ERP）到“知识管理”的字面含义上，就不难识别其中隐藏的管理思想的革命，即从“资源”观到“知识”观的跃迁。未来财富的来源主要是知识，知识工作者将是最有生命力的资产。管理者的任务之一，就是要对知识工作和知识工作者进行管理，也即“知识”管理。四个方面：知识管理的必然性 我们可以从四个方面认识知识管理的必然性，这对我们制定知识战略很重要。从生命周期理论来看，产品、技术、企业或某种事业，都有一个从产生到消亡的周期，具体包括培育期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。追求可持续成长，就是要超越特定产品、技术和事业领域的制约，使企业获得更长更好的生存空间，如图1所示。企业的这种成长和突破过程，是同企业的知识积累和创新密切相关的。在图2中，给出了企业知识的积聚过程曲线，它是一种由知识的量的积累到质的突破相结合的过程，也是一种从持续学习到知识创新的过程。企业的每一次成长期都是基于该时期的企业知识的，在此成长期中，企业知识存量不断增加，但同时企业沿着这条路径的成长历史可能会限制企业的选择，企业需要在内部实现知识创新，或从外部学习到“额外”的知识，形成新的知识基础，这样才能使企业进入新的成长阶段，实现可持续发展。同时，在每个成长时期，知识的积聚对企业

的可持续成长也至关重要，它能够使企业经营优化、成长速度加快，获得更大的提升空间。从企业的竞争优势来看，知识将是形成竞争优势的主要来源。如果我们回顾一下企业不同时期的竞争战略的聚焦点，就可以发现它大致经历了由“基于资源的积累过程”到“基于能力的资源配置过程”再到“基于知识的能力创新过程”三个阶段。企业资源计划（ERP，Enterprise Resource Management），是“基于能力的资源配置过程”的典型体现。而测度企业竞争优势的四个基本尺度，即创新能力、难以模仿、可持续性以及学习能力，也都依赖于知识。从企业运作来看，随着竞争的加剧以及变化幅度的增加，企业对知识的需求也越来越从简单走向复杂化，需要充分挖掘、利用和创新企业的知识，并将之以最快的速度应用于竞争。企业运作模式呈现知识化趋向，如表1所示。

三个要素：我们如何认识知识管理？在认识到知识管理的必然性后，我们还要对知识管理的内涵有一个中肯的了解。根据我们在知识管理方面的实践，借鉴国内外权威机构和专家对知识管理的内涵的阐述，可以得到下面对知识管理的三点界定：1. 知识管理是一个知识生产以及利用的过程。2. 知识管理需要相关技术和企业内部结构的支撑，要建立一个知识交流的技术和制度环境。3. 知识管理需要充分与人相联系。首先是知识管理的内容来源层面，强调知识管理主要是对各种知识内容及其过程的管理；第二点是知识管理的活动层面，强调知识管理不仅仅是技术相关性问题的，而是对“人、过程、技术”的有机集成；第三点是知识管理的价值层面，强调知识管理需要实现特定价值，主要表现为，它有利于提高个人和组织的智商，有利于实现企业的业务目标和知识

愿景，有利于取得直接的经济绩效，等等。这样，知识管理不仅仅是技术，不仅仅是文档管理，不仅仅是IT应用产品，不仅仅是ERP、CRM等的补充。实际上，我们从“企业资源计划”（ERP）到“知识管理”的字面含义上，就不难识别其中隐藏的管理思想的革命，即从“资源”观到“知识”观的跃迁。所以，实现知识管理将是一个非常复杂的过程，它不仅需要一定的IT的硬环境的支撑，而且要以软环境为基础，包括战略和领导的支持、文化、价值观等，所有这些都需综合考虑。换句话说，知识管理就是要实现知识内容、知识活动以及知识价值的总体平衡（如图3所示）。在实现知识管理的“内容、活动以及价值”的总体平衡基础上，在“内容、活动以及价值”的每个层面都有其自身的平衡。如知识内容需要实现隐性知识和显性知识的平衡，知识活动则需要实现人/文化、过程以及技术的平衡，而知识价值则需要实现个人智商和组织智商的平衡、有形效益和无形效益的平衡等等。在知识“内容”的平衡方面，对于不同性质的知识，需要实现由隐性知识到显性知识的管理，由隐性知识到显性知识的管理，由显性知识到显性知识的管理，以及由显性知识转换为隐性知识的管理。对于个人和组织知识来说，要实现两者之间的互动平衡。在企业的具体决策行为中，个人知识和组织知识的互动是经常发生的，如产品设计小组、诊断专家小组等。假设一个决策群体中有三个决策者A、B、C，各自具有的知识为A、B、C，知识间具有一定的交叉，如图4所示。该决策群体要解决的问题大致有以下几种类型：问题X1，其处于知识域A(B(C中，这种情况下，A、B、C都具有解决问题的能力

，但并不等于一定能解决好问题，因为可能会发生“三个和尚没水喝”的情形，这需要解决A、B、C间的协调问题。问题X2，这种情况下，A、B、C单个人都不具有解决问题的能力，此时需要A、B、C的协作能力，由个人智商形成组织智商，群策群力，共同解决问题。问题X3，这种情况下，X3超出了A、B、C三者的知识范围，属于新问题，此时需要强调通过学习和创造性活动来解决问题，另一方面也可以借助外脑来帮助自己解决问题，这就涉及到了企业内部知识和外部知识的平衡问题。在知识“活动”的平衡方面，首先，在知识活动中，需要紧紧抓住知识管理的核心过程知识的创造、储存、分享、应用、更新，并结合软、硬环境的建设，将企业文化、信息技术和知识核心过程有机联系，创建出完整的知识活动。其次，除了以IT为基础来建立网络化的知识社区，还要重视实体的知识社区。只有全体员工积极参与实体及虚拟的知识社区，企业的知识管理系统才会真正启动，知识分享的文化才会被实践。知识价值的“平衡”，企业在实施知识管理过程中，应以平衡记分卡的财务、客户、学习以及过程这四个基本面为参考，在协助企业创造利润的同时，兼顾员工持续学习成长、客户满意和企业过程不断更新，才能真正创造出持续性的知识价值。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com