

流程导向的

企业实时知识管理研究

王平 著

知识产权出版社

流程导向的 企业实时知识管理研究

王 平 著

知识产权出版社

内容提要

本书从知识供需和知识实时流动的角度入手,提出流程导向的企业实时知识管理的观点,认为流程是知识管理活动的根本导向,知识需求是知识管理活动的起点,并以此为基础建设以人为核心的知识流动渠道,促进知识在不同主体之间的快速流动,实时满足各种知识需求,促进流程优化和企业价值实现。在理论研究的基础上,结合宇通集团知识管理项目的实施,试图为企业找出一条新的知识管理实践之路。

责任编辑:李德升

图书在版编目(CIP)数据

流程导向的企业实时知识管理研究/王平著. —北京:

知识产权出版社, 2008.12

ISBN 978-7-80241-246-4

I. ①流… II. 王… III. 知识经济—应用—企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆(CIP)数据(2008)第194341号

流程导向的企业实时知识管理研究

王 平 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京海淀区马甸南村1号

邮 编: 100088

网 址: <http://www.ipph.cn>

邮 箱: bjb@cnipr.com

发行电话: 010-82000861/82000860 转 8101

传 真: 010-82000893

责任编辑: 010-67889126 转 8607

责任编辑: idsnk@176.com

印 刷: 知识产权出版社电子印制中心

经 销: 新华书店及相关销售网点

开 本: 830mm×1230mm 1/32

印 张: 9.5

版 次: 2008年12月第1版

印 次: 2008年12月第1次印刷

字 数: 230千字

定 价: 27.00元

ISBN 978-7-80241-246-4 F·218

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

序

20 世纪 80 年代以来，知识管理受到广泛关注并成为商业和管理学界的一个新领域，在企业知识管理实践和知识管理研究的热潮推动下，知识管理迅速发展，在近三十年的管理变革和管理新思潮中颇为突出。

巡视知识管理的发展轨迹，探索知识管理的发展规律，有两个方面的问题不能忽视。

首先是环境问题。任何新的管理思想都是在一定背景下提出的，管理实践与理论的发展也离不开其生存的环境。知识管理的社会环境首先取决于经济环境。尽管 1990 年才有了“Knowledge Economy”的正式提法，1998 年世界银行的报告才宣称世界已进入知识经济时代，但是，“现代管理学之父”Peter Drucker 在 20 世纪 60 年代就预言“知识将取代资本、机器、原料与劳动力等经济最重要的生产要素”，并指出：“在现代经济中，知识正成为真正的资本和首要的财富。”除了经济，技术是另一个影响世界的力量，正如 Alvin Toffler 在 *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century* (1990) 所指出的：“科学技术越发展，人类按照自己需要创造资源的能力就越大，那时唯一重要的资源就剩下信息和知识，知识将是未来贸易的中心。”网络技术、知识技术等无疑是知识管理的基础和推进器。在经济与技术的双重影响下，企业竞争环境急剧变化并直接影响知识管理。美国生产力和质量中心 1996 年对不同经济形态竞争重点的分析中，认为知识资本的管理和客户关系管理是知识经济时代制胜的法宝。21 世纪竞争环

境的变化与资源、工具、能力、速度等密切相关。超强竞争环境表现为多层级多维度的竞争态势，一度提升了企业竞争情报的价值；动态竞争环境以重视动态竞争互动为基本前提，使静态竞争以及 SWOT 分析法、波特的五力模型和价值链分析在某种程度上都受到了局限，战略管理变得更为复杂；合作竞争环境更加针对经济全球化，将企业之间的竞争扩大到供应链之间的竞争，供应链管理显得更为重要。将这些因素联系起来，建立一个复杂多维的环境系统，并与知识管理联系起来，才能将研究引向深入。例如，微软知识管理研究表明，文化是实施知识管理的最大障碍，文化阻力占到了 48%。早期的一些企业知识管理由于忽视了文化的因素使得知识管理偏向技术的轨道一度出现知识管理系统失效，而对文化的环境没有深入的透视及文化与知识的焊接便易于使知识管理研究浮于表面。

其次是理论指导问题。理论一旦脱离实践便失去了意义，知识管理的发展也证明了这一点。在 20 世纪 90 年代大型企业实施知识管理的热潮之中，虽然对于知识管理的各个环节包括知识获取、知识整理、知识保存、知识传递、知识分享、知识应用、知识创新等都有研究，产生了 Peter Senge、Peter Drucker、Ikujiro Nonaka、Karl Sveiby、Thomas Davenport 等一批知识管理专家及研究成果，形成了技术学派、行为学派和资本学派，融入了学习型组织理论、创新理论、ERP 和战略管理新思维等，然而，知识管理的各种理论框架和理论成果并没有充分地与企业实践相匹配，知识管理的绩效难以体现。因此有了第二代知识管理的推出，以充分考虑人力资源和知识过程的主动性，弱化技术中心的倾向。知识管理的发展既需要来自实践者的行动和持续，更需要来自理论界更切实可行的探索。

王平同志是我国知识管理领域的一位青年学者。她在郑州大学信息管理系毕业后，成为我在郑州大学指导的“知识管理”方

向的最后一位硕士研究生，完成了题为《基于知识链的企业战略知识管理框架构建》的学位论文，获得硕士学位。2005年考入南开大学，成为我的博士研究生，继续攻读“知识管理”方向，完成了以《流程导向的企业实时知识管理研究》为题的学位论文，2008年6月获得博士学位。

本书是王平同志在博士学位论文的基础上完成的。其研究的出发点正是通过对已有知识管理的分析，发现知识管理理论与实践存在的突出问题。通过梳理关于知识管理理论的基本问题、知识管理供需观、知识管理流程观以及重要基础理论（实时生产理论、基于时间的竞争理论和流程管理理论）等相关成果，寻求理论解决的新路线与新框架。

本书的突出特点和主要建树有三：第一，作者瞄准知识管理的研究前沿，试图将现有的知识管理新观点进行剖析，综合分析知识管理供需观和流程观，将流程导向和实时知识管理整合，以解决知识管理现实存在的诸多问题。作者认为，现有知识管理活动没有在战略层面和战术层面与流程紧密结合，无法实时满足企业和个人的知识需求。在这一新见解的基础上，作者开始了知识管理创新的研究，提出建立流程导向的企业实时知识管理。第二，作者认为，流程是知识管理活动的根本导向，知识需求是知识管理活动的起点，通过知识在主体间的流动，实时满足知识需求，促进流程优化和企业价值实现，由此建立起新的理论框架。第三，作者除规范研究方法运用外，还运用了调查和个案研究。深入宇通调研，构建流程导向的宇通实时知识管理模型，并提出具体实现策略和保障措施。作者分析了流程导向企业实时知识管理的具体实现策略和方法，包括知识供应链，知识需求的产生等问题，内部和外部知识供应源的利用和管理，知识实时供应策略和知识实时供应技术等内容。作者构建了以知识供应链为基础的知识流动渠道管理的方法体系，为实践问题的解决提供了

新的解决方案和具体策略。其理论创新对于我国企业知识管理实践具有指导作用，对知识管理学亦有理论意义。

本书立意新颖，视域宽阔；观点明确，论证有力；层次清晰，结构严谨；资料丰富，写作规范。这是我国知识管理领域的又一篇博士学位论文，也是我国知识管理理论的最新学术成果。

这部著作是王平同志对知识管理长期探索的积累和可喜收获。她在研究生学习期间表现突出，颇具才华，既具有宽广扎实的基础理论知识和学术基本功，也具备独立从事创新性科学研究的能力，还具有求真务实的科学精神。特别是博士研究生阶段，参与了本科生和硕士生有关知识管理课程的教学，参加了海峡两岸学术交流研讨，参加并完成了导师主持的国家社会科学基金项目，是《知识管理学》（科学出版社，2007年）一书的主要撰稿人。她发表了多篇有关知识管理的学术论文，产生了较好的学术影响。

作为导师，期望王平同学以本书为起点继续深入探索和发展知识管理理论；祝愿王平同学在今后的学术道路上取得更大的成绩。

是为序。

柯平

2008年8月25日于南开大学

引 言

20 世纪 90 年代以来，知识管理已经成为商业领域中理论研究者 and 实践者最为关注的话题之一。与全面质量管理、业务流程再造和核心能力等管理理论相比，知识管理引起的关注和兴趣更大，影响也更深远。作为一种管理理论，知识管理能够为我们提供一个深入认识管理问题的新视角，而这一点恰恰是我们以前由于缺乏对知识本质的认识而未能做到的。对企业而言，知识管理的价值和意义在于它是企业在复杂多变的环境中保持快速反应能力、持续创新能力和核心竞争力的有力工具。正如艾莉（Verna Allee）所言，组织中的知识就像一个水库，不仅有静态意义上的存储量，还有动态意义上的知识流。知识正是借助各种渠道不断进行流动来改变组织的内部知识结构，实现对个人和组织的意义和价值。现有企业知识管理的研究多关注静态意义上的知识存储量，探讨如何对其进行发掘和管理，而对知识在组织内如何流动关注甚少。随着企业竞争环境的变化以及知识管理实践的不断深入，人们开始对现有的知识管理理论和实践产生怀疑：企业知识管理预算减少、世界 500 强企业中设置首席知识官的数量正在减少、知识管理被外包，不再被视为企业的核心能力……^①在这些现象背后，知识管理与员工的日常工作和业务流程相脱节、员工的具体知识需求和企业的战略决策性知识需求不能得到及时满

^① Pollard, D. The Future of Knowledge Management 2003. [2007-10-26]
http://blogs.salon.com/000207/images/The Future of Knowledge Management.doc

足。因此，借助新的理论工具来重新思考知识管理的本质和价值实现途径对于知识管理理论的丰富和现实问题的解决都有着重要的现实意义。

本书的核心内容是：现有知识管理活动没有在战略层面和战术层面与流程紧密结合，无法实时满足企业和个人的知识需求。本书以此为研究问题提出流程导向的企业实时知识管理的观点，认为流程是知识管理活动的根本导向，知识需求是知识管理活动的起点，并以此为基础建设以人为核心的知识流动渠道，促进知识在不同主体之间的快速流动，实时满足各种知识需求，促进流程优化和企业价值实现。本书的逻辑思路是：提出某一实际问题——现有的解决方法和理论有什么——论文的解决方法和理论是什么——理论的逻辑框架和构成要素是什么——以理论逻辑框架为基础的具体策略和方法有哪些——这些具体策略和方法该如何应用。本书共有七章，具体内容如下：

第一章主要对论文的研究背景、研究目的与意义、研究内容与结构、研究方法与创新进行说明。本章主要分析全书的研究动机和研究方案。

第二章主要梳理相关研究成果。主要包括：知识管理理论的基本问题、知识管理供需观、知识管理流程观，以及重要基础理论（实时生产理论、基于时间的竞争理论和流程管理理论）。本章主要回答“现有的解决办法有哪些，空白点在哪里”，为提出本书的核心观点奠定基础。

第三章提出全书的核心观点——流程导向的企业实时知识管理。包括：观点的必要性、重要性和可行性分析；观点的核心内容（理论支撑、概念与特征、与现有观点进行比较）；观点的意义与定位。本章主要回答“本书的解决方法和理论是什么”，为后续的理论模型、具体策略分析提供依据。

第四章为理论方案构建具体模型并分析其运行机制。主要包

括：模型构成因子的得出及内容分析，模型构建，模型特征及结构分析，模型运行机制分析。本章主要是为理论观点和理论应用于实践构建桥梁——理论模型，通过模型的构建和分析为后续的具体策略和方法提供依据。

第五章主要分析流程导向的企业实时知识管理具体实现策略和方法。包括：实现策略的基础——知识供应链，知识需求的产生等问题，内部和外部知识供应源的利用和管理，知识实时供应策略和知识实时供应技术的内容。本章主要回答“解决问题的具体方法是什么”，基本达到本书的直接研究目标。

第六章主要是应用和检验本书提出的观点和方法。本书采用个案研究方法，运用调查问卷、深度访谈分析宇通知识管理现状；构建流程导向的宇通实时知识管理模型，并提出具体实现策略和保障措施。本章主要回答“解决办法如何与实际情况结合，如何具体运用”等问题。

第七章对全书的主要结论和存在问题进行说明。包括：主要理论发现、主要结论，研究不足以及未来的研究方向。

全书主要创新之处体现在以下方面：

一是通过对知识管理本质及价值、流程导向与实时知识管理的内在联系进行分析，将流程导向与实时知识管理整合，提出“流程导向的企业实时知识管理”的观点，认为“实时知识管理”是以软管理（不依赖技术的管理方式）为基础的、基于知识生态的知识流动渠道管理，流程导向的企业实时知识管理就是通过知识流动渠道管理来实时满足流程导向的知识需求。

二是应用文献法和解释性因子分析的方法，对知识管理模型样本进行归纳分析，提取出知识管理模型的一般必备因子，并结合流程导向的企业实时知识管理理论基础构建出新的模型。

三是在流程导向的企业实时知识管理实现分析中，系统构建了以知识供应链为基础的知识流动渠道管理的方法体系。

企业知识管理的研究空间在不断地扩大和深入，本书从知识供需和知识实时流动的角度入手，对企业知识管理活动进行理论阐释和实践分析，试图为企业找出一条新的知识管理实践之路。这条理论道路的可行性和操作性需要得到理论界和实践者的检验和丰富，敬请批评指正。

王平

2008年8月于郑州

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 研究背景	(1)
一、企业竞争环境的变化.....	(1)
二、与企业竞争环境变化相关的理论创新.....	(4)
三、知识管理实践现状与趋势.....	(7)
四、知识管理理论的新方向	(12)
第二节 研究目的与意义	(16)
一、研究目的	(16)
二、研究意义	(18)
第三节 重要相关概念解析	(19)
一、知识管理流程观的相关概念	(19)
二、知识管理供需观的相关概念	(22)
第四节 研究方案与创新点	(25)
一、研究内容	(25)
二、研究结构	(26)
三、研究方法	(28)
四、预期研究创新	(30)
第二章 文献回顾与述评	(33)
第一节 知识管理基本问题回顾	(34)
一、知识管理演化过程	(34)
二、知识管理研究流派	(38)
三、知识管理研究内容	(41)
第二节 知识管理流程观主要观点及分析	(43)

一、战略层面上的知识管理流程观	(43)
二、战术层面上的知识管理流程观	(47)
三、其他知识管理流程观	(54)
第三节 知识管理供需观主要观点及分析	(58)
一、实时层面的知识管理供需观	(59)
二、快速反应层面的知识管理供需观	(67)
三、其他知识管理供需观	(69)
第四节 重要基础理论分析	(71)
一、实时生产理论	(71)
二、基于时间的竞争理论	(74)
三、企业流程管理理论	(75)
第三章 流程导向的企业实时知识管理理论分析	(79)
第一节 流程导向的企业实时知识管理的提出	(80)
一、实践必要性	(80)
二、理论重要性	(84)
三、理论可行性	(92)
第二节 流程导向的企业实时知识管理的内容	(95)
一、流程导向的企业实时知识管理的理论支撑	(95)
二、流程导向的企业实时知识管理的概念	(101)
三、流程导向的企业实时知识管理的特征	(104)
第三节 流程导向的企业实时知识管理的意义与 定位	(107)
一、流程导向的企业实时知识管理的意义	(107)
二、流程导向的企业实时知识管理的定位	(110)
第四章 流程导向的企业实时知识管理模型及运行 机制	(112)
第一节 知识管理模型基本构成因子分析	(113)
一、知识管理模型样本及因子分析	(113)

二、知识管理模型基本构成因子提炼及内涵分析·····	(127)
第二节 流程导向的企业实时知识管理模型的基本	
构成因子分析·····	(131)
一、各因子内涵及特征分析·····	(132)
二、各因子间关系分析·····	(137)
第三节 流程导向的企业实时知识管理模型·····	(138)
一、模型构建·····	(139)
二、模型特征分析·····	(143)
三、模型结构分析·····	(144)
第四节 流程导向的企业实时知识管理模型运行	
机制·····	(146)
一、运行机制理论基础·····	(147)
二、知识自然流动机制·····	(153)
三、知识受控转移机制·····	(154)
四、知识生态机制·····	(155)
第五章 流程导向的企业实时知识管理实现机理·····	(159)
第一节 实现基础——知识供应链·····	(160)
一、知识供应链的相关讨论·····	(160)
二、本书采用的知识供应链·····	(163)
第二节 实现起点——知识需求·····	(164)
一、知识需求的内涵·····	(165)
二、知识需求的产生·····	(167)
三、知识需求的传递·····	(169)
第三节 外部实现来源——企业外部知识供应源·····	(171)
一、企业外部知识供应源的利用前提及构成·····	(171)
二、企业利用外部知识供应源的影响因素及方式 ·····	(174)
三、企业利用外部知识供应源的方式之一：企业	
环境扫描 ·····	(175)



四、企业利用外部知识供应源的方式之二：知识联盟	(179)
第四节 内部实现来源——企业内部知识供应源	(187)
一、企业内部知识供应源的构成	(187)
二、企业内部知识供应源的管理措施	(193)
第五节 实现保障——知识实时供应环境	(196)
一、知识管理环境研究分析	(197)
二、知识实时供应环境的营造方式	(200)
第六节 实现策略——知识实时供应策略	(204)
一、开放的对话策略	(205)
二、主动的学习策略	(211)
三、互动的人际网络策略	(215)
第七节 实现技术——知识实时供应技术	(217)
一、一般性知识实时供应技术	(218)
二、特殊性知识实时供应技术	(221)
第六章 流程导向的企业实时知识管理典型案例研究	(224)
第一节 典型案例研究设计	(224)
一、研究方法	(224)
二、研究对象的选择与概况	(226)
三、研究资料的时间跨度与来源	(229)
四、研究路线	(230)
第二节 宇通集团知识管理的实施与现状	(230)
一、宇通集团知识管理项目实施过程	(231)
二、宇通集团知识管理现状调查	(234)
三、宇通集团知识管理现状分析	(243)
第三节 宇通集团应用流程导向的企业实时知识管理分析	(244)
一、应用背景	(245)

二、流程导向的宇通实时知识管理模型构建	(247)
三、流程导向的宇通实时知识管理的实现	(250)
四、流程导向的宇通实时知识管理的实现保障	(256)
五、典型案例研究启示	(257)
第七章 结论与展望	(259)
第一节 结论	(259)
一、主要发现	(259)
二、主要结论	(260)
第二节 研究不足与展望	(262)
一、研究不足	(262)
二、展望	(263)
参考文献	(264)
附录：宇通知识管理调查问卷	(282)
致谢	(287)

第一章 导论

本章是全书观点阐述的基础和前期准备：通过分析企业环境变化、管理理论创新以及知识管理理论和实践发展提出本书要解决的问题，这是本书论述的基点；研究方案论述了研究过程和研究方法等问题，也是对本书研究的整体描述。

第一节 研究背景

一、企业竞争环境的变化

“知识经济”、“网络经济”、“虚拟经济”和“数字经济”是人们分析知识管理发展背景时常提到的名词。那么，这些背景能否完整地支撑知识管理理论和实践发展？能否全面体现知识管理思想发展所植根的社会经济背景？本书认为，与“知识经济”、“网络经济”、“虚拟经济”有着相同之处且将这些概念综合起来的“新经济”能够全面反映知识管理发展的现实来源。

（一）新经济的背景

“新经济”的概念最早出现在 20 世纪 90 年代中期。新经济与管理知识关联体现在哪里？尽管具体表述不同，但多数学者认为新技术、知识和创新是新经济的主要关键词，认为新经济是建立在网络经济和技术创新基础上的一种经济形态；^① 体现出持

^① 芮明杰, 吴光飙, 朱江鸿. 新经济. 新企业. 新管理. 上海: 上海人民出版社, 2002, 26