

CONTEMPORARY MANAGEMENT

精品课程建设——中级管理学系列

现代

赵涛 齐二石 主编

管理学

- 杰出的
- 管理绩效需要
- 有效的执行
- 而有效的执行需要
- 适宜的管理技术与方法

CONTEMPORARY MANAGEMENT

精品课程建设——中级管理学系列

现代

赵涛 齐二石 主编

管理学



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

本教材以真实具体的项目案例为核心,富有针对性地探讨了现代管理学领域中的六个热点话题:知识管理、服务管理、人力资源管理、项目管理、供应链管理和产业集群。通过对案例的分析,系统地揭示了这六大领域中的管理精要。与以往的教材相比,本书的特点是:以具体案例为导向,以先进的管理方法与技术为基础,以提高学生分析问题、解决问题的能力为最终目标。本教材以案例分析为主线,辅以后思考题与知识点等手段,培养学生的管理思维、创新意识和分析解决实际管理问题的能力。本教材主要适用于高等院校管理学类专业研究生阶段的基础性课程,也适用于理、工、农、医、文、史、哲、经、法类学科的研究生,更可为管理实践者和理论研究者提供一定参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代管理学/赵涛主编. —天津:天津大学出版社,2007.4

ISBN 978-7-5618-2399-6

I. 现... II. 赵... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 022190 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
短信网址 发送“天大”至 916088
印 刷 廊坊市长虹印刷有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 240mm
印 张 20
字 数 441 千
版 次 2007 年 4 月第 1 版
印 次 2007 年 4 月第 1 次
印 数 1 - 4 000
定 价 29.50 元

前 言

19 世纪末到 20 世纪 30 年代,随着工业文明的飞速发展,人们对于管理方法与技术的需求变得更加迫切,对于管理现象的研究也更加具体、更加系统化。以泰勒为代表的一大批专家、学者、工程技术人员投身到对于管理理论与方法的研究中去,并取得了大量具有理论和实践双重价值的研究成果,确定了管理学的基本思想、观点与方法,这也标志了管理学的正式诞生。

一、何为现代管理学

既然管理学作为一门科学诞生于上个世纪初,那么什么是现代管理学?它与传统的管理学到底有何不同?作者通过大量阅读各种文献并结合多年管理学教学与实践经验,发现要想给“现代管理学”下一个明确的定义是比较困难的,而且没有必要,因为在科学技术不断进步、新知识不断产生的时代大背景下,学科之间的交叉渗透越来越普遍且频繁,电子计算机、互联网等信息化技术的应用也越加普及,这些都使得管理学与其他学科的界限越来越模糊,它的内涵与外延也处在不断的修正与变化之中。虽然定义“现代管理学”是困难的,但是可以通过明确其特点来帮助我们认识和把握“现代管理学”。

现代管理学的特点可以概括为以下四个方面:

- ①重视人的因素——强调以人为本;
- ②重视新知识、新理论、新方法的应用——强调与时俱进;
- ③重视理论与实践相结合——强调实践价值;
- ④重视创新——强调创新发展。

二、本书背景及意义

由于现代管理学发展迅速,内容丰富,涵盖面越来越广,已经渗透到工业生产与社会生活的方方面面,要想将其全部内容收录在一本书当中存在一定困难。因此本书根据现代管理学的特点,选择了其中的六大热点课题进行富有针对性的研究。它们是:知识管理、服务管理、人力资源管理、项目管理、供应链管理以及产业集群。

知识管理的产生与发展是知识经济兴起的必然产物。对于知识核心竞争力地位认识的不断深入,使得人们愈发认识到知识管理的重要,这也使其成为了现代管理学的一项重要内容。

服务管理是以顾客满意为最终目标的管理方法、管理理念,甚至是一种管理精神。有形产品与无形服务共同组成了消费者需求的全部,也是企业关注的焦点,这使服务管理受到了广泛重视。

人力资源管理作为现代管理学的重要组成部分,通过绩效考核、薪酬设计、行为激励等手段全面整合组织的人力资本,并对人力资本实现主动、动态以及全过程管理,它充分体现了现代管理学强调以人为本的特点。

项目管理往往以具体项目为目标,具有很强的针对性与灵活性,因此已经在实践领域成为最为常用的管理单元,受到广泛重视,并成为现代管理学的重要分支之一。

供应链管理是在全球经济一体化越演越烈的大背景下产生的。在这种背景下,以供应链为基础的传输模式越来越明显,其价值体现在大大降低了各领域和系统的综合成本,提高了物流与信息流的效率,同样是现代管理学的重要内容。

产业集群作为一种有效的创新组织形式,能够通过信息的迅速传播,促进竞争和合作,使集群产业、相关产业和企业实现专业化,加速集群产业及企业的技术进步和创新体系的建立。如今,创新已成为推动经济增长最直接的动力,加强对产业集群相关理论与技术方法的研究显得尤为重要。

三、本书的特点

本书的特点归纳为以下几点。

1. 以案例为导向

全书各个章节的安排都是以真实案例为核心展开。这些案例是作者在多年来的管理学教学与科研项目实践中积累起来的,其内容涉及各种营利性组织、非营利性组织及政府组织等,并根据本书的教学目的、章节设置做了精心筛选。

2. 以先进的管理方法与技术为基础

本书针对各个章节的内容并结合各案例的实际,选取了一系列先进的管理方法与技术,这其中包括因素分析法、层次分析法、模糊综合评价等多种实用的管理方法,还大量使用了包括信息论、博弈论、熵论等先进的管理理论,具有较强的实用性,有助于学生提高自身的学术水平。

3. 以提高学生分析问题、解决问题的能力为最终目标

教育的根本目的在于提高学生的能力,使其学有所长,为社会造福,而这种能力的核心就是分析问题、解决实际问题的能力。本书通过对具体案例的分析和解决,帮助学生掌握现代管理学的主要理论、观点、方法,从而达到最终提高其实践能力的目的。

四、本书参编人员

本书由赵涛、齐二石主编。参加本书编写的还有齐莉丽、李晖煜、姜兴、罗凯明、杨建华、何秀萍,在此对以上参编人员的辛勤工作表示衷心感谢!同时对书中引用的文献的作者和单位表示诚恳的谢意!

作 者

2007年4月

作者邮箱: tjuzhao@163.com

目 录

第1章 知识管理	(1)
学习目标	(1)
案例背景	(1)
学习内容	(2)
1.1 知识共享的基本原理	(3)
1.1.1 知识共享的内涵与外延	(3)
1.1.2 知识共享的模式	(4)
1.2 企业内部知识流动动态模型	(7)
1.2.1 知识生命周期模型	(8)
1.2.2 知识流动动态模型的构建	(9)
1.2.3 知识流动过程动态分析实例	(11)
1.2.4 知识流动动态模型说明	(16)
1.3 基于知识市场的企业内部知识共享	(16)
1.3.1 企业内部知识市场的产生原因	(16)
1.3.2 企业内部知识市场的构成要素	(17)
1.3.3 企业内部知识市场的知识共享模式分析	(21)
1.3.4 知识交易方式	(25)
1.3.5 企业内部知识市场的完善与发展	(26)
1.4 企业内部知识共享的组织、文化和激励机制	(27)
1.4.1 知识共享的组织机制	(27)
1.4.2 知识共享的文化机制	(31)
1.4.3 知识共享的激励机制	(35)
1.5 K软件公司的案例分析	(38)
1.5.1 K公司知识共享的组织架构	(38)
1.5.2 K公司知识共享的文化建设	(40)
1.5.3 K公司知识共享的激励方案	(41)
1.6 知识共享的整合框架	(42)
知识点	(44)
思考题	(45)

参考文献	(45)
第2章 服务管理	(47)
学习目标	(47)
案例背景	(47)
学习内容	(49)
2.1 服务管理基础	(49)
2.1.1 服务的定义	(49)
2.1.2 服务的范围及分类	(49)
2.1.3 服务的特点	(51)
2.1.4 服务系统	(52)
2.2 服务质量及其评价	(53)
2.2.1 服务质量的定义	(53)
2.2.2 服务质量的衡量尺度	(54)
2.2.3 服务质量评价模型	(55)
2.2.4 服务质量的衡量方法	(59)
2.3 医院门诊服务质量评估模型的建立	(62)
2.3.1 患者选择就诊医院的影响因子分析	(62)
2.3.2 医院门诊服务质量评估方法	(62)
2.3.3 调查结果分析	(67)
2.4 医院服务质量的改善	(77)
2.4.1 医院门诊服务流程的改善	(78)
2.4.2 医院门诊排队网络分析	(80)
2.5 结论与建议	(86)
2.5.1 质量缺口检定结果	(87)
2.5.2 患者选择就诊医院的三大主要考虑因素	(87)
2.5.3 医院门诊服务流程的改善	(87)
2.5.4 研究建议	(87)
知识点	(88)
思考题	(89)
参考文献	(89)
第3章 人力资源管理	(91)
学习目标	(91)
学习内容	(91)
3.1 战略性人力资源管理	(91)
3.1.1 案例背景——C公司概况	(91)

3.1.2 C公司人力资源管理现状分析	(92)
3.1.3 建立战略性人力资源管理体系	(95)
3.1.4 实施战略性人力资源管理的措施	(95)
3.2 人力资源规划	(99)
3.2.1 案例背景——SA股份有限公司概况	(99)
3.2.2 人力资源规划	(100)
3.2.3 SA公司的人力资源规划	(101)
3.3 招聘	(107)
3.3.1 案例背景——LY厂招聘缘起	(107)
3.3.2 代理招聘	(108)
3.3.3 招聘方案的实施	(109)
3.3.4 招聘效益评估	(114)
3.4 岗位分析与绩效考核	(116)
3.4.1 案例背景——SHY公司简介	(117)
3.4.2 公司现存问题	(117)
3.4.3 岗位分析	(119)
3.4.4 绩效考核	(125)
3.5 激励	(137)
3.5.1 案例背景——M动漫有限公司概况	(137)
3.5.2 M公司激励机制的缺陷	(137)
3.5.3 M动漫有限公司的实证研究与效果分析	(140)
知识点	(146)
思考题	(147)
参考文献	(147)
第4章 BT项目风险管理	(149)
学习目标	(149)
案例背景	(149)
学习内容	(151)
4.1 BT模式简介	(151)
4.1.1 BT模式运作特点	(151)
4.1.2 BT模式特征分析	(153)
4.2 风险管理基础	(154)
4.2.1 风险的定义及数量表征	(154)
4.2.2 风险管理实施步骤	(156)
4.3 BT项目风险管理体系	(157)

4.3.1 构建原则	(158)
4.3.2 构建思想	(159)
4.3.3 BT 模式项目风险管理体系	(159)
4.4 项目风险管理规划	(162)
4.4.1 项目内外部环境分析	(162)
4.4.2 项目风险管理组织结构	(162)
4.4.3 项目可行性研究	(164)
4.5 项目风险分析	(166)
4.5.1 项目风险识别流程	(166)
4.5.2 项目风险识别信息源	(166)
4.5.3 基于特征映射的项目风险识别	(168)
4.5.4 目标导向的项目风险识别实施	(173)
4.6 项目风险评价	(177)
4.6.1 项目风险模糊评价模型	(177)
4.6.2 改进的项目风险模糊评价	(181)
4.7 项目风险处理与控制	(188)
4.7.1 预控性风险处理	(188)
4.7.2 规避性风险处理	(191)
知识点	(192)
思考题	(193)
参考文献	(193)
第 5 章 供应链管理	(195)
学习目标	(195)
案例背景	(195)
学习内容	(196)
5.1 企业管理模式的变革与供应链管理的产生	(196)
5.1.1 21 世纪企业面临的市场环境	(196)
5.1.2 企业管理模式的变革与供应链模式的产生	(198)
5.2 供应链管理的基本原理	(200)
5.2.1 供应链的基本概念	(200)
5.2.2 供应链管理的概念	(201)
5.2.3 供应链管理的演变过程	(203)
5.3 供应链体系的设计	(205)
5.3.1 供应链设计的原则	(205)
5.3.2 供应链设计步骤	(206)

5.4 供应链战略合作关系的实施	(208)
5.4.1 供应链战略合作关系概述	(208)
5.4.2 供应链战略合作关系的定义	(209)
5.4.3 供应链战略合作关系与传统供应商关系的区别	(210)
5.4.4 建立供应链战略合作关系的程序及其关键成功因素	(211)
5.4.5 供应链战略合作关系的管理	(212)
5.5 战略供应商的选择与评价	(215)
5.5.1 供应链管理环境下的供应商类型	(216)
5.5.2 战略供应商评价的原则	(216)
5.5.3 战略供应商评价的步骤	(217)
5.5.4 战略供应商绩效评价指标体系的构建	(219)
5.5.5 战略供应商绩效评价方法	(222)
5.5.6 实例分析	(225)
5.6 战略分销商绩效评价体系的构建与实施方法	(231)
5.6.1 制造商——战略分销商关系	(231)
5.6.2 战略分销商评价准则与步骤	(232)
5.6.3 战略分销商绩效评价体系详解	(234)
5.6.4 实例分析	(237)
5.7 供应链综合绩效评价体系的构建与实施方法	(239)
5.7.1 供应链综合绩效评价的目的	(239)
5.7.2 影响供应链综合绩效评价的因素	(239)
5.7.3 供应链综合绩效评价框架体系	(242)
5.7.4 加强型平衡记分法	(243)
5.7.5 供应链综合评价体系的构建	(245)
5.7.6 供应链综合绩效评价的实例分析	(247)
知识点	(250)
思考题	(251)
参考文献	(251)
第6章 产业集群	(253)
学习目标	(253)
案例背景	(253)
学习内容	(254)
6.1 产业集群的成因及其发展过程	(254)
6.1.1 产业集群	(254)
6.1.2 产业集群的产生与发展	(256)

6.1.3 产业集群在经济发展中的作用	(261)
6.1.4 集群创新	(261)
6.2 产业集群创新系统的形成	(263)
6.2.1 创新系统研究的演进	(263)
6.2.2 产业集群创新系统的创新要素分析	(266)
6.2.3 集群创新系统的企业入群	(269)
6.3 我国产业集群创新机制	(274)
6.3.1 一般创新模式	(274)
6.3.2 产业集群环境下的创新分析	(275)
6.3.3 集群创新的自组织模式	(277)
6.4 产业集群创新能力评价	(284)
6.4.1 产业集群创新能力分析	(284)
6.4.2 集群创新评价指标体系的建立	(285)
6.4.3 集群创新系统综合评价的方法和步骤	(287)
6.5 我国电子信息产业集群创新实证	(292)
6.5.1 我国三大电子信息产业集群区域概况	(293)
6.5.2 三大集群区域电子信息产业发展特点	(294)
6.5.3 三大集群区域电子信息产业发展比较	(296)
6.5.4 三大集群区域创新环境优势比较	(297)
6.5.5 三大集群区域的显示器集成电路(IC)产业集群比较	(302)
6.5.6 三大集群区域的集群创新能力评价	(303)
知识点	(307)
思考题	(308)
参考文献	(308)

第 1 章 知识管理

学习目标

通过学习本章的内容,学生能够:

- 1.描述和定义知识共享;
- 2.掌握知识共享的四种模式;
- 3.构建企业内部知识流动动态模型;
- 4.分析知识交易的方式;
- 5.阐述如何建立企业内部知识共享的组织、文化和激励机制;
- 6.掌握知识共享的整体框架。

案例背景

K 公司的知识共享

K 软件公司成立于 2000 年,是一家创业型的软件公司。公司主要以应用软件定制、软件外包及管理信息化解决方案为主要业务,先后采用 J2EE、NET 等技术完成大型第三方物流平台、市级分布式社保信息化平台、大型协同网络办公平台及大型电子商务/电子政务网站等项目;同时,公司先后和国内外大型软件公司形成联盟,完成若干项基于 J2EE 技术的外包项目,涉足电信、金融等多个领域,在行业分析、项目运作、质量规范及技术创新等方面积累了很多宝贵经验;另外,公司在长期的发展过程中也逐渐形成了具有自己特色的发展战略,公司倡导“用先进的管理理念驾驭成熟的商务软件”,并一直致力于将现代管理理念融入信息产品中。公司管理层深知,信息化只是企业成功的手段和工具,真正决定性的因素还在于管理的变革,因此,K 公司不但提供现代化的 IT 工具,而且提供专业的管理咨询与培训,全面提升客户管理水平和竞争优势。

由于软件行业也是知识密集型行业,因此,K 公司在成立之初就非常重视企业内部的知识共享活动(图 1-1)。公司率先构建了知识型团队,雇用了一大批知识型

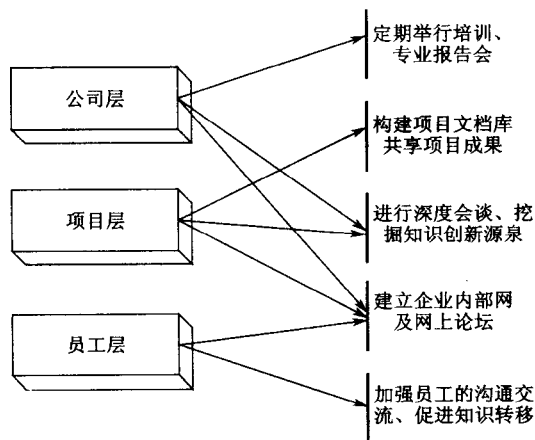


图 1-1 K 公司内部知识共享活动

员工,其中,20%为本科生,60%为硕士,20%为博士。另外,公司还将知识创新及知识共享作为公司发展的核心竞争力,并且努力探索知识共享的手段及方式。公司通过开展定期培训、专业报告会等方式,加强员工的学习意识及创新意识;通过构建基于 SourceSafe 的项目文档库,实现项目组内部及项目组之间的文档共享,使项目组成员之间可以相互借鉴经验,提高了项目运作的效率及正确性;公司还定期组织不同领域的员工进行深度会谈,让他们

从不同的角度提出自己的观点,进而促进他们之间的思想碰撞,这样,不但可以激发出更多新的“Idea”,而且可以形成完整的解决方案,帮助公司完善价值链;另外,公司还鼓励员工之间的沟通交流,尤其是问题请教及相互探讨,建立了旨在促进员工之间交流的公司内部网上论坛,公司把这种“聊天”也看作是工作的重要组成部分。通过实施这些知识共享的手段,K 公司在自己的技术研发、管理咨询及项目外包等核心领域形成了自己的知识共享特色,也加深了员工对知识共享的认识,提高了他们的共享意愿。

学习内容

知识经济的兴起和知识的核心竞争力地位推动了知识管理的蓬勃发展。知识管理是指为了增强企业的绩效而创造、获取和使用知识的管理过程,其最终目标是通过各种有效机制和方法,使企业的知识资本增值,提高企业的核心竞争力。由于企业知识资本的增值不仅取决于知识的创造过程,更依赖于有效的知识传播和共享过程,因此,知识管理的重点之一就是为实现企业显性和隐性知识的共享提供新的途径,通过知识共享,运用集体的智慧提高应变和创新能力。知识共享是知识管理的一个分支,有效的知识共享可以推进知识在企业中的传播,将散落在企业各个角落中的个人知识转变为企业知识,为企业知识的进化和创新提供基础。

1.1 知识共享的基本原理

1.1.1 知识共享的内涵与外延

“共享”在《现代汉语词典》里解释为:与他人共同享受、使用和行使。它含有两层含义:其一是可以共同拥有,其二是可以共同使用。而对于共享活动的对象——知识来说,即是达到共同拥有知识和共同使用知识的目的。

通过总结不同专家的研究成果可以将知识共享的定义从不同角度归纳如下。

①知识转移:知识共享是指知识所有者与他人共享自己的知识,是知识从个体拥有向群体拥有的转变过程。

②知识学习:知识共享是指某一技术团队向另一团队学习的过程。

③知识交易:知识共享是指不同知识拥有者之间交易的过程。

④共享系统:共享系统建立的目标即为促进知识共享。

⑤知识类型转化:实现知识共享首先是将隐性知识转化为显性知识。

以上定义从不同的角度对知识共享进行了概括和总结,知识转移是知识共享的过程;知识学习和共享系统是知识共享的手段;知识交易在一定程度上概括了知识共享活动的本质;知识类型转化是实现不同知识主体之间知识共享的基础。

综上所述,定义企业内部的知识共享为:企业知识个体的知识财富(显性知识和隐性知识),通过各种手段(语言、图表、比喻、类比)和多种方式(面对面交流、电话、网络),为企业中的其他知识个体所分享,并进一步把个体的知识转化为企业的知识的过程。它包括知识在个体间的交流以及知识在个体、团队及企业三个层次上的流动。在共享的同时,经过知识个体的共同讨论、分析、修正,原始的知识得以进一步扩大和创新,知识的数量和质量呈螺旋形不断扩大和上升,最终成为企业的知识财富。

本书研究的知识共享主要是指,共享双方知识相互传递、吸收的作用过程。其中,有两点值得注意。

①知识共享是知识的双向传递(图1-2),它有别于知识的转移和知识的扩散。知识的转移和知识的扩散是指知识从一个地方运动到另一个地方,或从一个知识个体运动到另一个知识个体,其中知识转移的目的性要比知识扩散强,但两者侧重的都是知识的单向流动。而知识共享则是强调知识的双向流动。

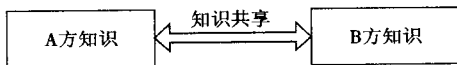


图 1-2 知识共享的双向传递

②知识的共享过程包括知识的传递、吸收和应用(图1-3)。如果仅仅是获得知

识而知识未被吸收和应用,就没有实现真正的共享。知识共享的目的是提高企业的核心竞争力,所以成功的知识共享应该是通过改变知识获得方的行为方式和心智模式,增加企业的价值,进而提高竞争力。

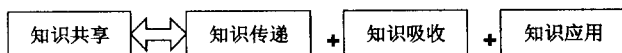


图 1-3 知识共享的过程

1.1.2 知识共享的模式

考虑企业内部知识共享的实际过程及知识共享所涉及的范围,可以将共享行为分为多种模式。不同的知识共享模式具有不同的侧重点,对共享过程的研究角度也有所不同,本书将知识共享的模式分为四类:知识转化模式、知识转移模式、知识流动模式和知识交易模式。前两种模式的研究成果比较多,研究也相对比较成熟,本书只作简要阐述;后两种模式是比较新的研究领域,会在后面的章节中进行较深入研究。

1. 知识转化的共享模式

知识转化模式强调通过显性知识和隐性知识之间的转化来实现知识共享过程中知识总量增长的螺旋式上升过程,认为显性知识和隐性知识互相转化是实现企业内部知识共享的基础。日本学者野中郁次郎和竹内广孝提出的知识转化螺旋模型(SECI 模型)是这个领域最为成熟的理论模型,得到了人们的广泛认可,同时它也是知识流动理论的研究基础。

SECI 模型将知识共享过程划分为四个阶段(图 1-4):

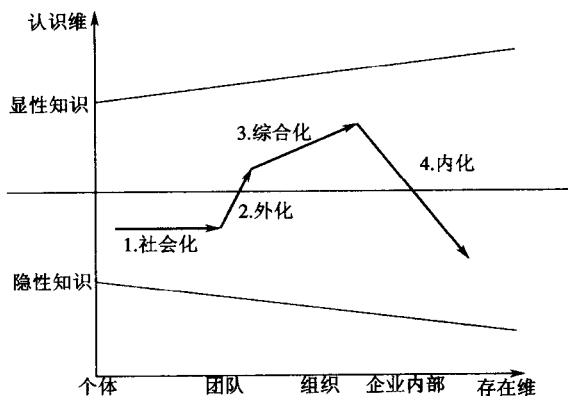


图 1-4 SECI 知识转化模型

社会化(socialization)——从隐性知识到隐性知识;

外化(externalization)——从隐性知识到显性知识;

综合化(combination)——从显性知识到显性知识;

内化(internalization)——从显性知识到隐性知识。

①社会化阶段实际上是不同个体之间传递和共享隐性知识的过程,是创造出来的隐性知识的共享,也是个体之间经验的共享。在这个过程中隐性知识通过观察、模仿和亲身实践等形式而得以传递。例如,传统师徒之间的“传帮带”,师傅的技巧是通过师傅的演示,徒弟的观察、模仿和练习而传递的。由于新知识往往起源于个人,因此社会化是知识创造和传播的起点。完成社会化的过程需要创建良好的知识共享的场所。

②外化是对隐性知识的清楚表述,并将其转化成别人容易理解的形式,这个过程借助于隐喻、类比和假设等工具。由于显性知识可以利用通信、网络、出版物等先进技术和媒体进行传播,因此将隐性知识显性化是促进隐性知识大量传播的关键性步骤。在外化阶段,成员利用各种方法与手段使各种存积于组织成员头脑中的思想通过成员间的自由对话与沟通最终得到表达。虽然这个阶段的表达有可能是不完全、不精确的甚至是前后矛盾的,但在外化的过程中隐性知识却开始明晰化,逐步形成明确的概念。

在外化阶段,隐喻是一种比较重要的工具。隐喻是介于经验、直觉、感悟等隐性知识和概念、图表、模型等显性知识之间的中间形式。一旦隐性知识以隐喻的方式表达,即开始显性化。知识隐喻仍然保留了大量隐性知识的痕迹,但却向清楚地表达知识跨出了第一步。隐喻的价值在于它提供了一种沟通机制,小组成员之间可以用一个词、一段话或寥寥数笔的简笔画等来消除意义上的不一致。

③综合化是将零散、杂乱的显性知识进一步系统化和复杂化的过程。在企业的组织知识创造过程中,一方面是个人的隐性知识转化为显性知识,这是知识创新的起点;另一方面是个人的、部门的显性知识整合为组织的显性知识,即分布于不同个体、不同部门的显性知识通过企业内的组织知识网络发生交换与综合,最终构成企业的知识体系。在这个过程中,个人知识转化为组织知识,实质上也意味着知识的所有权关系发生了变化,因此为了有效地整合知识,必须制定有效的激励制度,鼓励个人将显性知识融合于组织之中,对个人的所有权给予充分的尊重和承认。显性知识之间的连接、分类是实现有效的知识综合化的关键。

④内化是将显性知识向隐性知识的转化。个人对所获得的显性知识进行加工、总结、归纳从而成为个人独特的经验和知识,以指导未来的行动,并提升了个人的知识水平。显性知识向隐性知识转化意味着创新,个人在各种公理、定理、原则和经验的基础上进行创造性思考,从而形成新的知识。通过团队工作、干中学等方式可以在工作中创造新的隐性知识。

知识的转化、传递和创造是一个动态的、递进的过程,当企业内部的隐性知识完成一次知识螺旋运动并转化为新的隐性知识时,就开始了新一轮新的知识螺旋运动。

2. 知识转移的共享模式

知识转移的共享模式强调的是知识所有者向他人传递自己的知识,是知识从个体拥有向群体拥有的转变过程。一般认为知识转移的过程是单向的,类似于信息发送的过程,包括知识的发送和知识的接受两个基本过程,这两个过程由不同的知识个体——发送者和接受者分别完成,并通过中间媒介联结起来。

当知识的发送者和接受者就某项知识转移达成一致后,发送者从自己的知识库中选择和整理知识形成“发送知识”,它不可避免地和环境中的各种噪声混合,并发送至中间媒介。接受者通过中间媒介进一步吸取环境中带有噪声的知识,并根据自己的知识积累和对知识的吸收能力进行解释和理解,形成“接受知识”进入接受者的知识库,这样就形成了包括两个主体和两个过程的知识转移过程。

美国学者南希 M. 狄克逊根据知识的预期接受者、任务的性质和被转移知识的类型将知识转移的过程分为五种模式(表 1-1),全面概括了知识转移模式的理论及实现方式。

表 1-1 五种类型的知识转移模式

类型	连续转移	近转移	远转移	战略转移	专家转移
任务和背景的相似性	受方团队(也是源团队)在新背景下完成相似的任务	受方团队的任务与源团队相似,且背景相似	受方团队从事的工作与源团队相似,但背景不同	受方团队所执行的任务影响到整个组织,且背景与源团队不同	受方团队执行的任务与源团队不同,但背景相似
任务的性质	经常性、非常规	经常性、常规	经常性、非常规	不经常发生、非常规	很少发生、常规
知识的类型	隐性知识、显性知识	显性知识	隐性知识	隐性知识、显性知识	显性知识
转移实践	一个发电机更换团队更换过化工厂的发电机,当更换精炼厂的发电机时,该团队使用了在化工厂任务中积累的知识	一家汽车总装厂的一个团队发明了怎样在 10 秒内安装刹车装置,另一汽车总装厂的团队应用该知识将时间缩短了 15 秒	一石油公司的同行们从世界各地赶来帮助一个团队研究一个特殊的石油勘探场地,这种合作提供了解决问题的新方法	A 公司并购了 B 公司,半年后 C 公司使用 A 并购 B 所积累的知 识来并购 D 公 司	技术人员向网络发邮件,询问如何提高年久的监视器的亮度,7 位专家给出了答案

资料来源:南希 M. 狄克逊. 共有知识:企业知识共享的方法与案例. 王书贵,等,译. 北京:人民邮电出版社,2002.