

现代管理前沿理论研究

知识管理之道

—— 知识管理系统建构与设计研究 ——

刘丽萍 著

黑龙江人民出版社

LIZHIDAO ZHISHIGUANLIZHIDAO

国家哲学社会科学基金重点项目研究成果 课题编号:04ASH001

现代管理前沿理论研究

言

知识管理之道

——知识管理系统建构与设计研究

刘丽萍 著

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代管理前沿理论研究·知识管理之道/刘丽萍著. —哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2006.10

ISBN 7-207-07155-8

I. 现… II. 刘… III. 管理学-理论研究 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第122213号

责任编辑: 魏杰恒 李珊 崔冉

装帧设计: 刘晓君

现代管理前沿理论研究

知识管理之道——知识管理系统建构与设计研究

刘丽萍 著

出版者 黑龙江人民出版社出版

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮 编 150008

网 址 www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

印 刷 哈尔滨禹嘉商务印刷有限责任公司

开 本 787×1092 毫米 1/16·印张 33

字 数 700千字

版 次 2006年10月第1版 2006年10月第1次印刷

书 号 ISBN 7-207-07155-8/C·202

总 定 价 98.00元

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)

序 言

知识管理(Knowledge Management)是适应网络经济时代要求的新型管理模式。在日新月异的新经济时代,知识的获取、整理、融合与创新将成为企业发展的强大推动力。20世纪之初,“泰罗制”敲开了现代企业管理的大门,兴起了管理领域的“第一次革命”,即以“科学管理”取代“经验管理”。经过一个世纪的发展,社会已进入知识经济时代,传统的管理理念已越来越不能适应经济发展的要求,新的管理理念在滋生,新的管理模式和方法在形成,故之,21世纪是管理科学的世纪。随着知识经济的发展,以及经济全球化、信息化和知识化的迅速提高,知识已经成为第一要素,它的作用越来越大,从而决定了对管理科学的需求也越来越大。由于管理环境的复杂多变,科学管理的难度也越来越大。把知识资源作为社会与组织生存与发展的战略和关键性资源已成为人们的共识,这一切标志着人类将迎来管理领域里的“第二次革命”,即“知识管理”为代表的崭新时代。

弗兰西斯·培根(Francis Bacon)提出了“知识就是力量”这句名言,阐明了知识具有推动社会进步的强大动力这一观点。然而,欲真正把“知识”转化为强大的“力量”,这需要努力学习知识、合理运用知识、有机整合知识、开拓创造知识,利用知识改造社会、发展生产、创新产品,全面提升组织的竞争力,充分体现知识的强大力量。在这一转化过程中涉及的内容,正是知识管理所研究的内容。达文波特强调,知识管理的关键在于创造一种环境,让每位员工能获取、共享、使用组织内部和外部的知识信息以形成个人知识,并支持、鼓励个人将知识应用、整合到组织的产品和服务中去,从而最终提高企业创新能力和市场反应速度,是企业获得持续的创新竞争力的秘密所在。借助于知识管理,在推行和加强知识管理的知识型企业中,管理者可以在更广阔的领域中借助知识支持系统完成经营决策,知识型员工可以通过系统化的工作流程,迅速学习内外部知识,迅速适应环境变化从而使企业得以不断地释放创新潜能,形成竞争优势,获取属于未来的胜利。可以说,实施知识管理将是知识型企业获得创新能力的必由之路。

知识管理是一个新事物,其理论尚不完善,方法有待改进,研究内容、对象、范围都还在探讨之中。知识管理突破了传统的管理思想,其目的,希望能够将最恰当的知识、最快捷地传递给最需要该知识的人,使知识在其创新和增值过程中,发挥最大的作用。因此,知识管理不仅仅是对知识的收集、处理、组织、传递、创新过程的各环节的研究,还应包括:知识管理体系、知识型组织、学习型组织、组织文化、知识交流的环境与氛围、知识在转换过程中形态转变、组织的激励机制、知识对提高组织竞争力的作用、人力资源管理,以及知识管理中涉及到的信息技术等。本书建构了一个完整的知识管理系统,包括了知识型企业的知识管理系统的整体建构,知识管理系统中战略系统、知识型员工管理系统、文化系统、制度系统、组织系统等子系统的功能与结构设计,并对这些内容深入研究和

精心撰写。从理论上、实践上,从宏观层面、微观层面上进行了创新性研究。这些课题研究体现出了研究的理论创新价值与可操作性的应用意义。

读后,感到作者严谨的治学态度,做了大量的调研,收集了大量的数据,以“大胆假设、小心求证”,历时几年的不懈努力研究的成果和结晶。在知识管理系统的整体构架设计,建立的“飞机”模型“多轮”模型和“天平”模型等体现出她的丰富想象力和形象思维与抽象思维能力。涉及到数学模型的系统分析,体现出她自然科学素养的实证研究和严谨的逻辑思维能力。有很多高屋建瓴前瞻性的阐述,体现出她的哲学修养和理性思维能力。贯穿于书中的理论和实践研究,都体现出她在经济学和管理学领域坚实功底和驾驭理论前沿发展脉络的实力。

中国的未来,需要知识型的企业“撬动”经济和社会发展总要的“杠杆”,而知识管理系统则是支撑杠杆的“支点”,知识型员工是撬动经济发展杠杆的“动力臂”。因此,该书从选题到研究成果是一项有理论价值与实践意义的研究课题。

是为序。

刘玲玲

2006年8月于北京清华园

目 录

序言	1
第一章 导论	1
§ 1.1 研究背景	1
§ 1.2 知识管理的产生与发展	6
§ 1.3 选题意义	29
§ 1.4 理论综述	48
§ 1.5 研究方法与创新	92
第二章 知识管理系统基本概述	95
§ 2.1 知识	95
§ 2.2 知识管理	122
§ 2.3 知识管理系统	164
§ 2.4 知识型企业	179
第三章 知识型企业的知识管理系统的整体建构	190
§ 3.1 研究的理论基础——系统科学	190
§ 3.2 知识型企业的知识管理系统的分析	209
§ 3.3 知识型企业的知识管理系统的总体结构设计和整体架构	218
§ 3.4 知识型企业建立完善的知识管理系统的对策	223
第四章 知识管理系统中战略系统的功能与设计	231
§ 4.1 知识管理战略的概述	231
§ 4.2 构建知识管理战略系统的背景	236
§ 4.3 知识管理战略的设计	244
第五章 知识管理系统中知识型员工管理系统与设计	266
§ 5.1 研究的理论基础——人力资源与人力资本理论	266
§ 5.2 知识型员工的定义与特征	269
§ 5.3 知识型员工的心理和行为分析	274
§ 5.4 知识型员工的管理系统与设计	280
§ 5.5 支持知识管理系统的主要角色及其职责设计	301

第六章 知识管理系统中文化系统的功能与设计	309
§ 6.1 研究的理论基础——企业化管理理论	309
§ 6.2 知识管理系统的文化与构成	315
§ 6.3 知识管理系统的文化功能	323
§ 6.4 东西方文化比较与理论思考	338
§ 6.5 知识型企业的知识管理系统的文化设计	353
第七章 知识管理系统中制度系统的设计	371
§ 7.1 研究的理论基础——制度理论	371
§ 7.2 知识管理系统的制度与构成	398
§ 7.3 知识管理系统的制度功能	405
§ 7.4 知识型企业的知识管理系统的制度设计	413
第八章 知识管理系统中的组织系统的结构与设计	442
§ 8.1 组织管理理论综述	442
§ 8.2 现代企业组织形式和结构变革	465
§ 8.3 知识型企业的组织特性	476
§ 8.4 知识管理系统的组织结构的设计	483
参考文献	509
后记	516

第一章 导论

§ 1.1 研究背景

20 世纪末期,知识管理理论适应知识经济的需求应运而生。时下,知识管理已经成为一个非常重要的研究焦点。

1. 知识经济作为知识社会的经济形态,端倪初现、光彩四射

按照经济合作组织(OECD)公布的定义,知识经济(Knowledge Economy)首先是由信息技术(Information Technology)和其他高技术所带动的新的经济形式。在以信息技术为中心的新科技革命推动下,世界经济正在经受信息技术的巨大冲击,信息技术的普及和广泛应用成为知识经济最为突出的特征。近年来,西方发达国家的信息高速公路建设已经起步,全球当前 GDP 中约有 2/3 以上都与信息产业直接有关。

知识经济的十大特点:

一、以知识和信息的生产、扩散和应用为基础,知识、无形资产和知识型劳动者成为核心生产要素。

二、生产特征是信息化、网络化、虚拟化、分散型、及时性、敏捷生产,厂家与用户合作设计,用户指导生产等。

三、组织特征是学习型、紧密合作伙伴关系,并行关系,创新性等为特点。

四、管理的信息化、网络化、个性化、适应性、创新性等为特点。

五、成功的企业是创新、柔性、知识生产型企业。

六、产品特征是智能化、特色化、艺术化,以知识为基础。

七、市场特征是全球化、变化快、非中介的、网络化、电子商务等。

八、技术特点是数字化、智能化、知识化、可视化,柔性制造等。

九、产业结构是知识型产业、高技术产业、服务业占主导地位。

十、知识型劳动者就业率高,劳动者终身学习等。

知识经济的兴起产生的影响和引发的巨大变化体现在:

首先,知识经济的出现以信息产业的形成和发展为前提,这也是工业经济向知识经济转变的核心。新兴的信息产业是一种知识和技术密集型的低耗高效产业,知识经济是以知识和智力为基础,通过信息技术和其他高科技广泛渗透到生产的各个环节来推动经济增长的。在工业经济中,劳动密集型产业是主导产业,资金、原材料和能源是主要战略资源;而在知识经济时代,起主导作用的产业是信息产业,知识、智力和信息是战略资源。此外,高新科技和信息产业还是促进其他产业发展的基础,任何新产品也必然以相应的高科技技术作为其功能的一部分,而且,信息产业的发展将逐步改造和取代传统的产业

部门,带来一系列新兴产业的蓬勃兴起,极大地带动全世界经济的增长速度。信息技术的发展带动了传统产业的信息化和高技术化,大大提高了劳动生产率,据估计当前科技进步对世界经济增长的贡献率已高达 70%—80%。以美国为首的西方国家在由工业经济向知识经济的过渡中处于领先地位。近年来,美国政府十分重视发展新兴产业,不惜斥巨资优先发展以微电子、数字技术为核心的高科技信息产业。自 1993 年起,美国企业在计算机、电信和其他高科技方面的投资以每年 25% 的速度增长,90 年代以来美国电脑软件业已经成为仅次于汽车和电子业的第三大产业;信息技术在最近 5 年中为美国共创造了 1500 万个新就业机会,对美国 GDP 的贡献率超过 30%。

其次,知识经济是一种可持续发展经济,这是由信息技术自身的特点决定的。高科技和信息产业不同于传统产业,不能简单使用传统经济学中的边际效应递减规律和通货膨胀规律来解释其发展过程。信息技术在初期研发都需要数额巨大的投资,但一旦技术或产品取得突破性的进展,它的应用将极大地提高产品产量、降低生产成本,使价格不断下降后反过来又刺激了需求增加,这就促使企业投入更多的资金用来从事新技术、新产品的开发,这并不一定会刺激通货膨胀和导致经济过热出现,最终可能形成消费和需求的良性循环。随着各国信息高速公路的建设和信息技术的飞速发展,信息产业本身不断改进,它将会持续不断地创造出巨大的消费需求,进而推动经济的持续发展。

再次,知识经济是一种全球化(Globalization)经济,信息技术革命为经济全球化提供了必不可少的技术条件。全球化是当代世界经济最根本的特征,信息技术的特点决定了以信息产业为核心的知识经济一开始就是世界性的。信息技术革命的不断深入,使不同社会制度和发展水平的国家都不可避免地被纳入一体化的全球经济体系之中。信息技术的发展使信息的获取变得更为容易,国际贸易和投资也变得更加简单快捷。国际贸易、金融和投资的全球化趋势已经相当明显,在国际金融市场上,通信技术的发展使全球资金的流动量增大,流速进一步加快。与此同时,信息产业自身以及全球贸易、合资合作、跨国联营都取得了长足的进步。信息技术和信息产品的国际交流成为全球知识经济的重要组成部分,包括计算机软硬件和相关服务在内的全球信息技术市场以年均 8% 的速度增长,无论是发达国家还是新兴的工业化国家和发展中国家,都力争在前途无量的信息市场占有一席之地。1997 年 3 月,WTO 成员国在日内瓦达成的关于取消包括计算机软硬件、通信设备在内的 200 种信息技术产品关税的信息技术协定,对于促进全球信息技术产业的发展起到了积极的促进作用。

最后,在知识经济中,知识的生产、传播、交换和利用将是经济增长的重要推动力量。世界经济合作组织在一项研究报告中估计,在发达国家中,以知识为基础的行业的产值已占到国内生产总值的 50% 以上。专家预言,随着全球信息高速公路的全面开通,知识对经济增长的贡献率,将可能由 20 世纪初的 5%—20% 提高到 21 世纪初的 80%。因此,随着知识的作用越来越大,知识管理在管理中已经被摆到首要的地位。知识管理是管理发展的必然,它不同于传统的管理。知识经济是知识社会的经济形态。只研究经济形态的变化,不研究整个社会的变化,经济形态的研究是难以获得全面深刻的认识的。知识社会是知识为主要资源、知识工作者为主导的社会。知识管理将成为未来竞争的关键。知识管理的任务是要管理和开发好人力资源,释放人脑的智能,运用集体智慧提高应变和创新的能力,促使民族的进步与国家的兴旺。因此,研究知识管理是十分必要的,也是十

分重要的。

2. 互联网和 IT 技术引发经济规则深刻变革

20 世纪下半叶以来,世界经济迎来了大规模技术革新和全面复兴的时代。技术进步,特别是网络技术和通信技术的快速发展和普遍应用,为整个世界经济体系注入了强大的动力,使得全球经济得以迅速增长,并迈进了信息经济的新时代。

信息技术革命在全世界范围内日渐兴起,互联网(Internet)的建设和多种通信方式的使用,特别是商业通信卫星的使用,使跨国界、远距离的信息传送成为可能,信息技术开始在社会生活的各个领域迅猛扩张和渗透。冷战结束以后,国际竞争的重点开始转向以科技为先导、以经济为中心的综合国力的竞争,这更加速了全球经济知识化的步伐。以互联网和多媒体技术为标志的新技术革命使得信息产业逐步形成,随之带动了网络经济的快速发展。在许多国家,信息和网络产业已经开始取代房地产、汽车等传统行业成为新的经济增长点,美国得克萨斯大学的一项研究报告指出,1999 年互联网给美国经济带来了 5070 亿美元的产值和 230 万个就业机会,美国信息经济以每年 68% 的速度增长,其规模已经超过了电信(3000 亿美元)和民航(3550 亿美元),并在赶超出版(7500 亿美元)和保健(1 万亿美元)等传统产业。

2000 年以来,信息和网络产业发展进入了相对的低谷期。但网络泡沫的破灭并不能否定网络对社会经济的变革意义,也丝毫没有冲淡网络经济的传奇色彩。信息和网络经济仍然创造着一个又一个的神话!互联网不断以令人咋舌的速度推出一个个像比尔·盖茨、戴尔、杨致远这样的亿万富翁,如果说汽车大亨福特、石油大王洛克菲勒堪称昨日美国财富与繁荣的象征,那么微软(Microsoft)、雅虎(Yahoo)、戴尔(Dell)、思科(Cisco)则代表了全球财富潮流的新方向。难怪就连美国前总统克林顿也在感叹:“互联网是获取财富的关键!”。

从本质上讲,推动互联网经济高速发展的内在动力,依然是信息技术快速发展所导致的生产与服务成本的下降,以及产品经济向知识经济的转型。信息技术进步对经济的实质性影响,可以通过著名的“摩尔定律”、“梅特卡夫法则”和“雅虎法则”来略窥一斑:

摩尔定律(Moore Rules):20 世纪 60 年代以后,半导体的集成度每 18 个月翻一番,而半导体的价格却以 6 次级数的速度在下降,这就是著名的摩尔定律。摩尔定律揭示了半导体和计算机工业作为信息产业内部的动力,以指数形式实现持续变革的作用。这种局面已经持续了 30 多年,预计还将在未来持续多年。

梅特卡夫法则(Metcalf's Law):互联网络不仅呈现了超乎寻常的指数增长趋势,而且爆炸性地向经济和社会各个领域进行广泛的渗透和扩张,计算机网络的价值等于其结点数目的平方。换言之,计算机网络数目越多,对经济和社会的影响就越大,这就是著名的梅特卡夫法则。梅特卡夫法则揭示了互联网价值随着用户数量的增长而呈算术级数增长或方程式增长的规则。

雅虎法则(Yahoo Rules):只要“雅虎 Yahoo!”还控制着挑战所有历史先例和逻辑的价格/收入比,互联网将继续是投放金钱的巨大场所。“雅虎法则”揭示了财富流量与信息名义价格和货币收入之比之间的内在关系。

3. 网络经济使人类的生活方式发生格式塔式的改变

Internet 目前仍处于爆炸性增长期,全球互联网用户在未来数年内会迅速突破 10 亿

大关,在线交易额预计到 2006 年会突破 3000 亿美元。许多专家断言,人类的新文明时代将因此而到来。尽管还不能估计出互联网络的倍增极限和周期,但是,从工厂、商店、金融机构、新闻传媒到政府,所有的目光都投向了这场由信息技术和互联网所引发的革命。到底网络经济会给社会经济带来哪些变化呢?

网络经济改变了企业对资源的认识,并且加快了企业对更有效管理方法的探索。从创业者们对信息产业的风险投资,到微软、戴尔、思科、雅虎所创造出的信息时代的亿万富翁,“新经济”(New Economy)给社会带来的最大贡献在于,它对“人”和“信息”作出了全新的解释;对知识重新进行了定义与定位,并将其放在经济和管理中的核心地位;对传统的经济模式和管理理念从根本上提出了挑战,从而彻底改变了人们的观念。现代企业面对着社会经济高速信息化的进程,对资源、对管理都在寻找新的行之有效的办法,只有通过构建网络化、知识化管理平台,运行新型管理模式,才能适应新的形势,得到持续快速的发展。

网络经济改变着人们的生活和工作方式。从 E-mail(电子邮件)到 Netmeeting(网络会议),从移动商务(Mobile Business)到网上商城(Web Shop),人们足不出户就可以进行工作、交流和购买商品,长久以来的人类之梦在短短十几年间迅速变成了现实。尽管,这种生活和工作方式是在虚拟的数字世界里进行的,也有人认为网络使人变得孤立,但是没有人会怀疑它的存在。人们正习惯于漫游在网络世界里,当大多数人逐渐把这种生活、工作方式当成习惯时,它有利的一面就会更加显现出来。

网络经济的发展正在使人类社会变得更加透明。网络使信息传播更加快捷、畅通,这正在改变原有的商业模式、文化活动和权力秩序。市场上不断出现新的经济规律,比如“消费者主权”之所以能够形成,就是因为消费者实现了对消费信息的充分把握。信息的自由流动和传播、电子商务的规范运作和透明交易,将在一定程度上扼制和消灭传统经济中的拖账、赖账、内部回扣等问题。

网络经济的发展为知识重新找回了地位。网络再一次把人们的注意力引导到了科技、信息、知识、创新、发展这些主题之上。对于人类社会而言,崇拜知识英雄、网络精英,尊重科技和知识是信仰的一种巨大变革。对于企业而言,知识、创新、信息和持续发展正在成为其生存和经营管理的新目标,同时也会为它们带来核心竞争力。

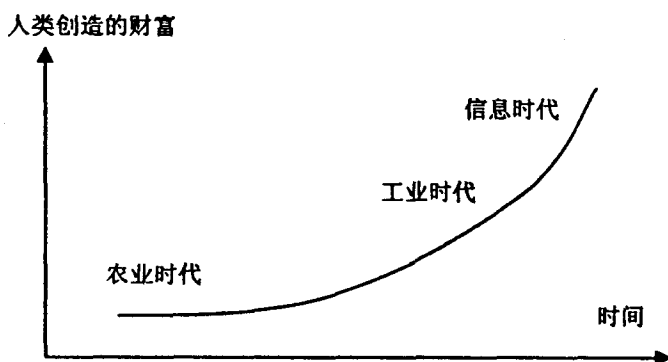


图 1-1 人类社会创造财富的历史进程呈加速度格局

一言以蔽之,在人们的眼中,现在不再是互联网时代是否会到来的问题,而是何时完全到来的问题。美国朗讯科技公司(Lucent)的贝尔实验室(Bel Labs)对此做的分析预测

是:15年以后,芯片技术和光通信的应用将最终达到顶峰,信息技术产业也将同时发展到高峰期,人类真正进入信息化社会。图1-1表明了信息时代与以往历史中人类创造财富的差异。

4. 知识成为创造企业持续竞争优势的基础条件

斯坦福大学著名经济学家保罗·罗默(Paul M. Romer)在20世纪末提出了新经济增长理论,其核心观点是把知识作为经济增长中最重要元素。认为,知识能提高企业收益,也能促进投资的有效性,并与投资间存在着良性的循环关系。因此,知识资源不仅是现代企业中最重要资产,也是现代社会持续发展的重要资源之一。

事实上,在新经济时代,知识逐渐转化为企业获得利润的重要手段,亦成为推动经济社会发展的关键因素。今天的企业处在知识化、信息化的社会环境中,面对急剧增长的知识与信息,企业将不得不面对以知识为基础的更高形态的竞争。企业的兴衰成败已不再单纯取决于它拥有物质资源、资本和员工数量的多寡,而首先在于知识应用和创新能力的强弱以及知识的管理和开发水平的高下。知识,已成为21世纪企业竞争的主要武器、财富的主要来源和资本交易的主要对象,这导致企业的管理模式和运营机制必须随之进行根本的转变……

随着知识经济的兴起和发展,企业的经营方式和管理方式出现了新特点。其特点突出地表现在企业的管理方式正从工业社会的生产管理向知识经济时代的创新管理和知识管理(KM)转变,就是说知识时代的企业再不是过去那种以单纯金融资本或自然资源来表明本企业与其他企业的不同,而是通过知识获取竞争优势。这种新变化要求一种新的管理方式即以知识为核心的管理也就是知识管理。

企业知识管理的意义具体体现在:知识管理的本质就是企业以最小的成本获得最大的利益;知识管理是企业认识到知识是改进现有产品的品质、降低生产成本和营销成本的一种方法;知识管理是企业认识到技术创新是可以最大限度地发挥资本的边际效用,获取最大利益的一种方法;知识管理是企业认识到可以用最低的人力成本,获得最大的人力效用。使更多知识型人才以更低的劳力价格为企业服务;知识管理是最大限度地利用社会知识资源,为企业获得利益,降低获取知识的成本。

5. 知识缺乏成为束缚传统企业转向管理现代化的瓶颈

企业是社会经济的细胞。虽然企业都是独立经营、自主决策的经济个体,但其能否在经济社会中生存和发展,不仅取决于自身管理方式的先进性和有效性,更要受到外界经济环境的重大影响,内因和外因的相互作用决定着一个企业的兴衰成败。

企业兴衰,不可忽视管理因素的重要性。企业管理既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理如同企业的软件,企业只有通过管理才能将资本、资源、信息和员工等要素有效的组合起来,并加以协调以达到最优配置,进而在不断变化的客观环境下,有效地运用以达到预期目标,实现企业的成功运营和持续发展。因此,企业管理就是企业的生命线,能否有效的把握好这条生命线,对于企业的生存和发展至关重要!面对信息经济和知识经济时代,企业管理也面临着许多新的课题,最大的课题之一就是如何改变传统管理忽视知识的状况,带来管理思想演进、模式选择和理念创新等一系列变化的问题。

由于受生产力水平的限制,企业管理所处环境的复杂度结合度薄弱,人们对管理认识水平和程度不尽完整和深入等主观与客观因素影响下,致使大工业生产的管理思想的

主要缺欠是忽视知识作为资源的重要性。主要表现在:第一,器物观念突出。即偏重于对设备、厂房、物料等的管理,对于员工和他们的智慧能力,只是当作一种静态的生产要素随意安排。第二,个体观念明显,即管理的对象总是针对某一孤立的对象,管理的着眼点总是某一单独事物,或是生产、或是营销、或是人事、或是资金的管理,多是就事论事,整体化、系统化的考虑不够。第三,主观决策盛行。即决策是直观、经验和线性思维的,不经过企业信息部门的整理分析,就进行主观臆断。第四,重战术轻战略。即管理问题的揭示分析、措施的制定、管理方法的调整大都是针对企业内部某一工作环节的,或针对当前状态变化而进行的,多属一种狭隘的技术行为;第五,创新意识淡漠。即管理行为的实施、选择基本上是依据经验判断,一种管理方式或手段在某一范围内获得成效,很快就变成一种公认的“经典”作法,容易形成管理定式,在同行业中盲目效仿的情况也十分严重,不同规模、不同管理模式的企业一味盲目效仿,缺少创新和发展。

传统的静态管理模式已经已经不适应现代社会发展的需要。众所周知,管理思想是管理行为的灵魂。当灵魂没有经过新思想、新理念、新思维新方法的冲击、碰撞、激荡和洗礼之时,其所指导的管理行为必定落伍和管理绩效必定低效。传统企业的管理来停留在器物层面,重在管物,重在对他物的分配、调度、安置、收入和支出,“以物为本”是传统企业管理的中心,因此,静态特征十分突出。管理往往被套在一个所谓的“模式”之中,一旦模式成为行为的准则,那么企业的管理运营必将陷入沼泽之地,人的生机和活力将在泥潭中尚失殆尽。

在信息时代,企业内部与外部环境既存在着规范性、程序性的不变因素,同时也存在着大量不可预测的、非线性的和复杂多变的因素。这是一个常量与多变量的复杂的函数关系。如果把一定时期内的固定模式去“套”用迅速发展中的企业所面临的各种问题,必然结果就是,或者是无法套用,使得原有的管理思路紊乱,无章可循,乱了方阵;或者套用了固定模式,而与企业自身的行业特性、业务系统、员工观念等因素难以匹配,无法建立起系统各要素之间的和谐和自组织的有效适应,使这些因素受到压抑、阻碍和扭曲。因此,静态管理模式难以带给企业良性运行的状况,关键是静态管理大量的内容是固化的、框架性质的程式化,以及发展和创新的空间狭小。特别是随着市场的变化,企业的机制创新、技术创新、管理创新、文化战略创新更是难以有效实施。显然,静态模式的管理行为,已经很难也不可能适应动态发展、时刻创新的企业。从这个意义上说,知识管理作为一种新的管理模式的出现成为了历史的必然。

§ 1.2 知识管理的产生与发展

1. 知识管理的产生

为了研究知识经济引发现代管理的变革,我们对传统意义上的工业管理和现代知识管理从内涵、主要特征、管理模式、管理思想、经济增长方式、创新形式、组织结构、客户关系、组织文化、管理目标与策略等方面进行比较。为了方便对比,我们通过图表的形式来介绍,见表 1-1。

表 1-1 工业管理和知识管理之间的差异

不同	工业管理	知识管理
内涵	合理而高效的配置及运用劳动、资本和自然物质资源、以达到用最少的劳动、资本和自然资源的投入取得最大限度的产出,实现目标利润最大化。	把知识应用于管理的全过程,通过对知识有效的识别、获取、开发、分解、使用、存储和共享,来提高组织的应变、创新能力及核心竞争力。
主要特征	工业经济特点是机械化、自动化	知识经济特点是信息化、智能化
管理模式	工业时代的管理模式是橄榄型的,以人、财、物为核心的模式,这种模式的特点是两头小、中间包含了多层次的管理结构,并且管理仅限于传统资源。	知识管理以知识作为获利的主要手段,使企业的中间管理组织设置变得简单,决策层逐渐贴近执行层,管理模式侧重向两头发展,逐步扁平化进而形成哑铃型管理模式。
管理思想	围绕物质资料而形成的“竞争 + 竞争”的管理思想。	以知识为核心的“竞争 + 合作”和“知识 + 创新”管理思想
经济增长方式	自然资源是主要的资源; 资本观就是有形资产的资本观; 组织观把人们简单地看作是生产成本和要素; 管理是为了提高劳动生产率和资本增殖率,经济增长方式是消耗资源型的;	资源观是大资源观(自然、社会、文化、体制、人力、购买力和知识资源等); 资本观是重视无形资产; 组织观把人们看作是知识的拥有者和收益的创造者; 管理的目的是知识的产生、开发和共享的管理,经济增长方式是(靠智慧、创新和点子等)智力因素推动。
创新形式	工厂是主要的生产和创新的组织形式; 主导产业是与之相适应的大规模重复性生产的制造业;	集信息、知识、资本、高科技人才为一体的科技园区是创新的形式; 主导产业是高科技产业。
组织结构	传统的组织结构是金字塔式; 具有强有力的等级制度的效力; 横向信息沟通非常有限,协调只能通过上级,同级之间不能协调; 阻碍了员工的创新能力、团队精神; 对变化反应迟缓,对复杂性问题处理不力。	管理结构趋于扁平化; 减少行动与决策之间的时间迟缓; 加快了对市场和竞争动态变化的反应; 组织内部有非常畅通的信息流; 系统管理、有规划的、系统的、持续的保证信息与知识在企业内部的传播与转化。
客户关系	顾客是上帝; 顾客局限于销售环节中,不能影响产品的生产。	顾客是资本; 顾客与组织的关系是互动的互利双赢的关系,实现最大限度的顾客获得。
组织文化	重视规章制度建设中管理“硬件”。	强调组织文化建设这类管理“软件”。
管理目标及策略	追求企业经济目标占首要地位; “管理过度”、“领导不足”;责权利不明确; 有精神激励,偏重视物质激励;	追求企业经济目标兼顾社会的发展目标; 在组织转型之时,领导方式要随之转型。 集体领导,集公众智慧和统一公众行为的领导; 有物质激励,偏重视精神激励,主要是赋予更大的权力和责任。

(1)知识管理对传统企业管理的变革

知识经济对未来社会和经济的影响不是局部的,甚至是格式塔式的革命性的转变。众所周知,在知识经济时代,不仅我们现有的生产方式、生活方式、思维方式、教育方式,而且管理方式都将发生重大改变。

1)知识经济催生知识管理

知识经济是一种崭新的经济形态,它的最直观和最基本的特征是知识作为生产要素地位的空前提高。在人类社会发展的不同经济时代,知识都以不同的程度影响着生产要素,使它们先后发挥着不同作用。农业经济时代,创造财富的必要条件是拥有土地和劳动力,对知识只有少许的需求;工业经济时代,除了对土地、劳动力的控制外,主要依靠资金、自然资源、机器设备等积累财富,对知识的需求有所增强;而知识经济时代,知识的作用得到充分的体现,成为最基本的生产要素,成为经济发展的最重要资源和所有财富的核心。在知识经济时代,知识已不是经济增长的“外生变量”,而是经济增长的内在核心要素。专家估计,在发达国家中,以知识为基础的行业产值已占到国内生产总值的 50% 以上;科技进步对经济增长的贡献率,已从本世纪初的 5% ~ 20% 提高到 90 年代的 70% ~ 80%;全球 GDP 中已有 2/3 的产值与信息行业有关。知识经济作为一种完全不同于传统经济的新的经济发展模式,必然对经济的微观运行单位——企业系统产生根本的影响。近年来,在发达国家无形资产的投资大于有形资产的投资,人力资本在企业多种要素中的重要作用越来越明显,知识密集的高科技企业的迅速发展,知识工人的要求与日俱增,智力资本经理、知识主管的出现,这些变化使得传统企业管理理论和模式受到极大挑战。传统的以有形产品价值为导向的战略理论已不能适应知识经济时代以知识价值为导向的知识型企业的发展战略要求,要求有一种新的管理方式来代替工业社会的生产管理,一种全新的管理思想——知识管理应运而生。被管理界称为第五代管理,成为在知识经济时代信息化、网络化、数字化背景下,波及全球、影响未来的一次巨大的管理浪潮,给传统的企业管理带来深刻、巨大的挑战与变革。

2)知识管理对传统管理的变革

知识管理不同于传统的任何管理,它不是一种单一的管理职能,而是涉及到生产管理、信息管理、技术管理、人力资源管理、战略管理等多种管理职能的管理形式和内容,是一种跨越在这些职能之上的更高级化的管理。它通过知识共享,运用集体的智慧和创新能力提高企业的应变能力。它为企业实现显性知识和隐性知识共享寻找新的途径,其核心是知识创新,是组织在不断地持续变化的环境变化中,为适应组织变革、生存和能力的需要。知识管理着力于组织的调整和管理方式的探索,通过消除组织交流障碍、营造知识共享环境、实施扁平化组织结构以激励员工的创造性、建立广泛的外部网络等方式,将信息技术转变为真正有力的竞争工具。知识管理型企业能够迅速对外部需求作出快速反应,明智地运用内部资源并预测外部市场的发展方向及其变化。要做到这些,必须从根本上改变企业传统的管理方式。

一是,管理职能的变革。

知识资本成为企业管理的重点传统的企业管理职能中,从计划、组织、控制“三职能论”,发展到决策、计划、组织、指挥、协调、控制、激励“管理七职能论”。随着经济的发展,企业管理的职能不断增加和更迭新的内容,但都是只注重有形资本而忽略作为无形资本

的知识资本的创造和培育。而知识经济不再依托自然资源,它通过知识,对自然资源进行合理的、科学的、综合的和集约的配置,实现资源的优化利用,通过知识,创造出新的巨大财富;知识可以减少对资源、劳动、时间、场地、资本的需要,成为最重要的资源,新财富越来越来源于知识,而不是劳动力、土地或货币资本。因此,作为一个时代的象征,知识成为最主要的资产。在知识经济时代,企业资产中的无形资产的比例大大增加,在率先进入知识经济的美国,不少知识型企业的无形资产已超过企业总资产的60%;高科技企业的市场价值通常为净资产的10~50倍。这种隐藏的价值正是知识资本的价值。这说明企业的价值正与传统会计中有形资本的概念相脱离,知识资本成为企业最大的资本与财富的创造者。在知识管理中,知识资本成为企业管理的重点,成为利润的最主要源泉。企业管理的职能主要是为企业内外的新知识资本创造良好的环境,并大力加以培育。创造、培育知识资本成为企业管理的主要职能。知识资本包括人力资本和结构资本两部分。人是组织中最活跃的因素,人才是极其重要的,其重要性就体现在知识上,组织要有效地管理知识,需要高度重视拥有和培养大量新型的知识人才。由于知识资本具有随人员流动而流失的特点,因此,还要尽量使人力资本转化为企业的结构资本和永久核心能力。知识管理更加强调对知识和人才的管理,正是人的知识和学习推动着组织的发展。对知识的重视,使企业被看成是“学习型组织”,要求员工从被动培训向主动学习转变,从零星式学习向制度化学习、系统化学习转变,不断获取新知识,自学成才,注重创造知识和应用知识,发挥知识团队的整合效应。

二是,组织结构的变革。

组织结构扁平化传统企业的组织结构是金字塔式的、自上而下控制的等级组织结构,其特征是强调专业分工,经济规模、顺序传递、等级森严,使得企业信息传递速度缓慢、失真,工作效率低。这种传统的金字塔式纵向等级制已无法适应知识经济时代信息技术和社会环境变化的要求。在知识经济时代,企业为了更好地面向市场,加快对市场变化的反应速度,必须改变传统的组织结构。新型知识企业组织结构是以信息为基础,以知识创新为目标的一种面向市场的、扁平的组织结构。在知识经济时代,知识和信息高度发达,大量原有组织内传递上下层次信息的中间组织失去存在的必要,扁平化结构通过减少管理层次,减少了决策与行动之间的时间延滞,保证企业内部知识和信息的快速、准确传递,加快了企业对市场和竞争动态变化的反应,使企业具有较强的应变能力和更大的灵活性,反应更灵敏,并且实施更大跨度的控制,从而适应不断增加的工作量和更广泛的任务要求。组织结构扁平化意味着打破部门之间的界限、任命跨职能的任务团队、进行对等的知识联网,使企业能够把人员和组织协调起来,按照市场机会去组织跨职能的工作,更加适合知识经济时代的要求。

三是,领导方式的变革。

集体领导知识管理需要新的领导方式,需要领导方式的转型,让每个成员都有参与领导的机会。要想达到组织内的知识共享,组织成员必须积极协作和充分信任,他们不是知识的消极接受者,企业领导者应该认识到,所有员工都有成为一名有价值的贡献者的潜力,应该给员工机会,让他们主动参与到创造知识和企业内组织的计划或决策过程。通过这一过程,锻炼了员工的思维能力,在组织中建立集体智慧的动力机制,建立起激励员工积极参与企业各项经营管理事务的机制和氛围,运用集体智慧,使决策更完善。同

时,因为员工参与了决策,也使员工能主动配合决策的执行。未来的领导应该是集体的领导,是集中组织工作人员智慧、统一组织工作人员行为的领导,是组织工作人员人人参与,并在参与过程中扩展自身的能力。领导者必须以身作则,勇于接受、改变和发挥示范作用,充分施展其领导的“感应”作用。

四是,企业文化的变革

注重组织、集体知识共享与创新知识经济时代,重复性工作让位于创新,因为许多重复性的工作已基本上由机器取代,而创新需要不同的人的相互合作,需要不同的知识相互碰撞。知识管理是一种发挥人的创造力和创新能力的机制,因此,有效的知识管理不仅要具备必要的硬件设施和软件系统,还要求组织的领导把组织工作人员集体知识共享和创新作为获得竞争优势的关键,把企业知识的培养和管理作为获得竞争优势的重要手段,建立有利于知识共享和增值的企业文化。集体分享和利用知识往往是不自然的行为,因此,组织管理层应对那些做到这点的员工予以鼓励,通过影响员工的工作态度和行为,建立起开放和信任的企业内部环境,使员工自愿合作并分享和开发知识资源。组织的管理者应敢于向传统习惯提出挑战,敢于突破固有的思维模式,把管理模式由控制转为支持,由监督转为激励,创造一个积极向上、团结一致、具有强大凝聚精神的企业文化和相互尊重、相互信任的人际氛围,自上而下形成一种自然和谐的共享知识行为环境。如莲花发展公司,它是国际商用机器公司的一个分公司,已开始就知识共享和利用对员工进行评价和奖励,它在对其为消费者服务的职工进行总的业绩评价时,知识共享占了25%的份额。

五是,激励方式的变革。

更注重精神激励在知识型企业里,企业要求员工具有不断创新和创造的能力,将员工视为企业创新的主体,因此,企业对员工的激励主要是激发员工的创造力,更注重精神激励。传统的企业管理中,虽然也有精神激励,但更多的是注重物质激励。在知识管理中的精神激励,不只是那种给予赞赏、表扬或荣誉的传统式的精神激励,而是一种新型的、强有力的导向的精神激励,即赋予员工更大的权力和责任,使被管理者意识到自己也是管理者的一员,这对于发挥员工的自觉性、能动性和创造性,充分发掘员工的潜能具有重大作用。施乐加拿大公司一直从事高密度的知识管理工作,它是从强调人的重要性,强调人的工作实践及文化开始的。他们很重视员工工作空间的改善。在多伦多,墙壁被涂成了浅粉色、紫色、黄色和绿色,工作空间的设置体现了平等和开放。他们把企业办成一个家庭式的环境,使人们处于平等的地位,感受到是企业真正的主人,这对于激发员工的创造性起了很大的作用。

六是,发展观的变革。

可持续发展战略传统的企业管理比较强调通过对现有自然资源的充分利用来实现经济利润的快速增长,追求企业的经济目标被置于压倒一切的位置。过分强调经济利润增长的一个严重后果就是对现有资源的掠夺性的开采,造成生态失衡、污染严重、环境破坏,导致社会、经济难以持续协调发展。知识管理时代,社会环境的改善有利于组织的发展,组织是在与社会的相互促进中壮大的。组织应按知识管理的需要,创造一个良好的组织环境,为人民群众服务。成功的组织必须树立一个全面的新发展观,即组织管理在追求组织自身价值目标的同时,还追求整个社会的发展目标,追求组织整体目标的长远