

知识

识

管理

—— 基于组织学习系统的研究

雷宏振 著



西安交通大学出版社
Xi'an Jiaotong University Press

知识

管理

——基于组织学习系统的研究

雷宏振 著

F270
L238



西安交通大学出版社
Xi'an Jiaotong University Press

图书在版编目(CIP)数据

知识管理/雷宏振著. —西安:西安交通大学出版社,
2008.1

ISBN 978-7-5605-2625-6

I. 知… II. 雷… III. 知识经济-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 186537 号

书 名 知识管理——基于组织学习系统的研究
著 者 雷宏振
责任编辑 王晓岚 李 成

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行部)
(029)82668315 82669096(总编办)
印 刷 陕西宝石兰印务有限责任公司

开 本 880mm×1 230mm 1/32 印张 7.75 字数 191 千字
版次印次 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-2625-6/F·173
定 价 15.00 元

读者购书、书店添货或发现印装质量问题,请与本社营销中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

前

言

Preface

知识管理活动是近年来企业管理战略趋向的新型模式，也是整个社会管理演变的必然趋势。从世界范围来看，知识管理在企业管理中正在占据越来越重要的地位；就我国来看，这一趋势也已进入初步发展阶段。因此，对于知识管理基本知识的学习也变得重要起来。

本书完全是为适应这一趋势而写的，其基本的思想是为目前企业中高级管理人员进行管理提升提供有效的专业化工具，同时也为高等学校经济和工商管理类专业的学生，以及企业管理相关专业硕士研究生的专业理论和能力培养，提供一个知识窗户。因此，本书在内容的安排方面，既考虑到了对知识管理这一新型管理模式所必须运用的具体方法和工具的介绍，也考虑到了与传统管理模式的衔接，使读者在理论逻辑的把握和实际管理活动演进的认识上，能够有一个系统的观点；同时又通过把有关的基本经济学道理以及管理原理渗透进来，使读者在知识的把握上能够产生一种立体感，增加对知识管理活动方式的理解和参悟能力。具体来说，本书的特点着重反映在以下几个方面：

一是在处理知识管理与传统管理理论和方法的关系上，提出了从传统管理到现代知识管理发展的合理的、历史的逻辑过程，我们认为这比起把知识管理和传统的管理活动割裂开来的方式或单纯孤立地介绍知识管理知识来说，不仅反映了历史与逻辑的统一，而且对于学生学习过程中，重视历史和前期理论，连续性地思考问题，可以提供一种隐含的观念和思维方式。

Preface

二是在处理有关的技术知识和原理知识，尤其是处理一些技巧性知识与经济学和管理学道理的关系时，尽量把二者融和在一起，如把价值链理论与知识管理技术相结合，从而提出知识价值链，把战略记分卡与知识管理相结合提出知识平衡记分卡观点，把绩效管理与企业知识相结合提出知识绩效评价，以及加入生态学观点提出知识生态管理的观点等。从我们十多年从事高等教育的实践来看，这样的安排对于开拓视野，提高认识水平是有帮助的。

三是在处理知识管理活动所反映的基本活动方面，不仅注重对原理的介绍，同时注重对如何利用知识管理原理的应用方法的介绍，而这样的结合无论是在国内还是国外都是比较欠缺的；但对于将知识管理不仅仅当成一种方法论，更重要的是当成有用的企业管理方法，推动企业的知识管理实践，都是十分必要且有效的。

四是结合知识管理原理的学习，辅之以典型企业知识管理及绩效案例，以使读者能感受到知识管理在实践中的成就，同时可以起到一种标杆的作用。

当然，由于知识管理属于组织的一种高级管理活动，其本身的许多规律尚待人们继续研究，因此，本书可能在许多方面还存在着这样那样的不足，我们愿意在今后的学习和研究中得到不断地完善和提高。

作者

2007-10-10

前 言	(I)
第一章 导论	(001)

“在知识经济时代,企业不再只是一架程序化的机构,而是一个知识装置”

第一节 知识经济时代组织管理的“知识化”	(001)
一、以知识和思想为基础的经济	(001)
二、组织管理的“知识化”	(002)
三、企业组织和模式的大变革	(003)
第二节 知识管理与企业的核心竞争力	(003)
一、看不见知识的“黑箱”	(003)
二、装满知识的“灰箱”	(004)
第三节 知识管理的演变及趋势	(006)
一、人类古老的话题	(006)
二、让知识在实践中创造效率	(007)
三、从知识思辨到知识管理	(008)
四、充满挑战的未来	(008)
第二章 知识与知识管理	(011)

“知识管理不是解决常规情景问题的秘诀,而是处理新颖情景的有效方法”

第一节 知识的定义	(011)
一、知识是不同于信息的高级资源	(011)
二、知识是个人和组织有效行动的能力	(014)

Contents

三、组织知识的依存状态	(015)
第二节 知识的分类	(017)
一、基于知识的功能分类	(017)
二、基于知识的粘性分类	(017)
三、基于知识识别程度分类	(019)
第三节 知识管理	(021)
一、知识管理的一般定义	(021)
二、知识管理的一般目标	(022)
三、基于行为理论的知识管理	(023)
四、基于组织学习视角的知识管理	(025)
第三章 知识管理过程	(032)
“现代公司或国家的生产力对其智力和系统能力的依赖几乎毫无例外地大于对其有形资产的依赖”	
第一节 基于经营活动的知识管理过程的特征	(032)
一、知识活动:生产经营过程的刻画	(032)
二、吸纳能力的重要作用	(033)
三、核心知识流程	(034)
四、企业创新中的知识流模型	(035)
第二节 SECI 知识管理过程	(036)
一、SECI 过程的结构模型	(036)
二、SECI 过程的环境支持	(037)
三、SECI 过程的动态发展模式	(038)
第三节 CSTA 知识管理过程	(038)
一、知识创造	(039)
二、知识存储/再生	(039)
三、知识转移	(040)

四、知识应用	(042)
第四节 BPO 知识管理过程	(044)
一、BPO 知识创造过程的模型结构	(044)
二、业务流程的选择	(044)
三、以业务流程为导向的知识管理过程:需求分析	(045)
四、人员、流程与 IT 的和谐	(046)

第四章 知识价值链 (048)

“尽管知识对于组织价值的贡献是很明显的,遗憾的是没有人能真正理解那些支配知识资本创造过程中的流程机制”

第一节 企业价值链模型..... (048)

- 一、VC 原理..... (048)
- 二、基本价值链结构
- 三、价值链的内外部联系

第二节 企业知识价值链..... (053)

- 一、企业价值活动过程的知识化
- 二、企业知识价值链结构
- 三、直接知识价值活动分析
- 四、间接知识价值活动分析

第三节 知识价值链在企业创新过程的体现..... (063)

- 一、模仿创新型企业创新过程中的知识循环
- 二、自主创新型企业创新过程中的知识循环
- 三、合作创新型企业创新过程中的知识循环

第五章 知识管理的情景构建..... (070)

“企业组织不同于市场,不具有天然的竞争力量来推动知识的创造活动”

第一节 用知识资产创造价值	(070)
一、企业需要推动知识资产创造性的情景	(070)
二、知识传递过程中的阻滞因素	(072)
第二节 知识管理的制度情景	(073)
一、组织制度情景	(073)
二、报酬制度情景	(074)
三、沟通制度情景	(075)
第三节 知识管理的控制与激励制度情景设计	(077)
一、非知识型企业控制与激励的制度情景	(077)
二、存在成员监督下的激励情景	(078)
三、团队结构情景下知识及其人力资本的重要性	(081)
四、人力资本导向型的控制与收益激励情景	(083)
五、基于知识合约的团队控制与激励情景效应	(084)
六、知识团队情景的激励政策设计	(085)
第四节 知识管理的产业情境	(087)
一、识别知识资产收益	(087)
二、收益递增产业情景	(089)
三、收益不变产业情景	(091)
四、收益递减产业情景	(092)
五、一致性标准情景	(093)
六、技术性机会情景	(094)
七、政府管制情景	(094)

第六章 知识管理方法 (096)

“过去，企业管理从能源所在之处做起；未来的知识管理将与公司的战略保持一致并融入到业务流程之中”

第一节 学习的标杆 (096)

目 录

一、标杆管理的内涵	(096)
二、标杆管理的作用	(097)
三、确立学习标杆	(097)
第二节 GPO - WM 方法	(098)
一、以业务流程为导向的知识管理	(098)
二、GPO - WM 的设计方法	(098)
三、GPO - WM 实施模型	(099)
四、KM 战略	(100)
五、GPO - WM 业务流程分析	(101)
六、以知识为导向的业务流程	(102)
七、知识管理流程评估	(103)
八、解决方案	(103)
九、知识管理实施	(105)
第三节 培育知识的实践社群方法	(107)
一、实践社群:知识培育的摇篮	(107)
二、实践社群的定义	(109)
三、实践社群的要素	(110)
四、实践社群的类型	(112)
五、实践社群与正式组织之间的关系	(113)
六、在实践社群中学习	(115)
七、以知识共享导向构建实践社群	(117)
八、实践社群的价值	(119)
九、实践社群的发展阶段	(121)
十、实践社群的参与层次	(122)
十一、培育发展实践社群	(125)
第七章 知识管理绩效测度	(129)

Contents

“仅仅将 KM 活动与绩效联系起来是不够的。我们需要一种有活力的标准来评价 KM 绩效,并以此作出解释”

第一节 KMPI 与 KCP 效率	(129)
一、知识管理绩效指数 (KMPI) 及其优势	(129)
二、KMPI 的评价标准	(130)
三、组织绩效中的知识循环过程 (KCP)	(132)
第二节 KMPI 框架	(134)
一、KMPI 的基本原理	(134)
二、知识管理绩效指数的构成	(136)
三、KMPI 检验	(138)
四、说明	(140)

第八章 知识 BSC

“一张涵盖整个公司的平衡记分卡能指明具体领域及其对总利润所做贡献之间的因果关系,从而促进组织内的战略学习”

第一节 平衡记分卡	(141)
一、平衡记分卡 (BSC) 的结构	(141)
二、平衡记分卡的战略框架	(144)
三、平衡记分卡应用的局限性	(145)
第二节 BSC 与知识价值链的结合	(145)
一、平衡记分卡与知识价值链的战略一致性	(145)
二、运用平衡记分卡对知识价值链进行管理	(145)
第三节 知识 BSC 过程及测度	(147)
一、使命、价值观、远景与战略	(147)
二、确定绩效评价目标与指标	(149)
三、财务维度指标	(151)
四、顾客维度指标	(152)

五、内部业务流程指标	(155)
六、员工学习与成长维度指标	(156)
第四节 因果关系链与行动顺序知识管理	(157)
一、因果关系链	(157)
二、行动顺序知识管理	(159)
第五节 BSC 实施与知识共享	(161)
一、通过分级的知识 BSC 将员工与战略联系起来	(161)
二、审查和评估分级的知识 BSC	(163)
三、基于知识 BSC 的战略资源分配	(163)
四、激励与收益共享	(165)
第九章 知识生态系统	(167)
“知识需要一个适宜的栖息地，就像植物和动物的生长需要一个良好的生存环境一样”	
第一节 存储知识	(167)
一、知识的栖息地	(167)
二、社群网络	(169)
三、信任空间	(169)
第二节 基于文化的认知	(170)
一、Cynefin 模型	(170)
二、文化的维度	(172)
三、认知的维度	(173)
四、Cynefin 象限	(175)
第三节 社群之间的互动与疏离	(191)
一、社群之间的互动	(191)
二、不确定性矩阵	(193)
三、疏离的及整体的组织	(196)

四、组织是一个生态系统	(201)
第十章 知识管理的组织及市场环境	(203)
“……你可以自由地放松、开玩笑或交流一些尚未成型的理论,自由地在他人想法基础上进行创造直至产生一些新事物”	
第一节 面向知识管理的组织	(203)
一、知识型组织	(203)
二、知识管理组织架构	(208)
三、以知识管理为导向的组织结构:超级文本组织	(211)
第二节 知识管理的市场基础	(214)
一、以配置知识资源为特征的市场基础	(214)
二、市场机制配置知识资源的客观性	(215)
三、直接的知识资源市场	(217)
四、基于知识的产业群环境	(219)
五、信誉市场与长期知识创新	(220)
第三节 国家创新系统环境	(223)
一、国家创新系统的属性及其功能	(224)
二、国家创新系统的类型和特征	(225)
三、面向知识管理的国家创新系统框架	(228)
四、基于市场、国家和企业创新的融合——知识孵化器	(231)
参考文献	(233)
后 记	(236)

第一章 | 导 论

“在知识经济时代，企业不再只是一架程序化的机构，而是一个知识装置”

随着知识经济社会的发展，知识对企业发展的作用越来越明显，因而知识管理越来越成为组织进一步提升管理的重要的综合性工具。我们已经清晰地看到，企业不再只是一架程序化的机构，而是一个知识创新装置，企业知识管理的差异决定了其核心能力水平，企业所赖以成长和持续发展的资源也更多地表现为智力资本。

第一节

知识经济时代组织管理的“知识化”

一、以知识和思想为基础的经济

现代市场经济按照其发展阶段的特征被称之为“新经济”或“知识经济”。美国进步政策研究所最新发表的《新经济指数——了解美国经济的变革》的研究报告中将新经济定义为：新经济是以知识和思想为基础的经济。经济合作与发展组织(OECD)认为，知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济，知识是提高生产率和实现经济增长的驱动器。OECD在描述当前知识经济发展的状况时



称：OECD 成员国的经济比以往任何时候都更加依赖知识的生产、扩散和应用，在诸如计算机、电子和航天等高技术产业中，产出和就业的增长是最快的。在过去的 10 年间 OECD 成员国的高技术产品在制造业产品中的份额和出口中的份额翻了一番多，达到 20% ~ 25%。知识密集型服务部门，如教育、通信、信息等的发展则更为迅速。据估计，OECD 主要成员国的国内生产总值的 50% 以上现在已经是知识为基础的。

● 组织管理的“知识化”

企业的管理首先是在一定时期的特定经济时代下的管理。随着人类社会经济关系和经济活动的不断发展和演变，企业从它产生的时候起，也随着不同的经济时代的更替和变迁，在不断进行着不同形式和不同性质的管理创新。马克思指出，人类从事生产和经营活动的劳动手段和工具的变化和进步是划分不同经济时代的标志，并由此把人类社会经济时代和企业的经营划分为工场手工业、机器大工业方式。在这些发展阶段上，企业的创新活动表现为早期的技术演进和组织结构的适应性变化。那么，在现代智能化生产工具和知识、信息化经营的崭新经济时代，智能工具、知识和新的网络手段成为企业开发技术、占领市场、获取财富的重要手段。我们对企业管理活动的认识也应该在一个更新的层次和更新的视角上展开。

由于在知识经济时代，企业的资源基础、管理模式以及竞争关系都趋于知识化，从当前和今后经济发展的特征来看，研究企业知识管理是当前以知识发展为特征的经济的必然要求。不仅如此，知识管理过程的不断进行和深化，会形成和增强企业的核心竞争力，从而增强企业的吸纳能力；反过来，这种能力会进一步推动企业的继续创新和发展。因此，如何提升企业知识能力和水平，对企业的长期发展具有十分重要的意义。

三、企业组织和模式的大变革

知识经济社会具有以往其他经济形式所没有的许多新特点，如信息产业迅猛发展，生物和基因科学技术的广泛应用等，因此也带来了企业结构和形式的创新：如知识型企业的出现、虚拟化经营的产生等等。在企业生产领域，传统经济社会的大规模制造、标准化生产等已经被新型的柔性制造、瞬时制造、灵活生产所代替，信息化管理所带来的企业零库存管理把传统企业的最优库存推向了极至。在企业管理方面，企业可以运用现代电子信息技术对生产、经营和管理流程（包括人员）进行全方位的改造，重新整合资源，提高效率和效益，增强企业的竞争力。在此基础上，出现了数字化管理、网络化管理、个性化软件模式管理，以及供应链过程的一体化管理、企业组织扁平化和系统管理流程的再造。因此，知识经济的来临给企业组织和模式带来了基于知识的大变革。

第二节

知识管理与企业的核心竞争力

一、看不见知识的“黑箱”

推动企业长期发展的动力之源从哪里来？多年来经济学家和管理学家一直在进行着不断的探索，形成了许许多多重要的理论。新古典经济学家把企业视为一个“黑箱”，是同质技术上的投入产出系统，它必须满足与投入产出有关的边际条件，从而实现最大化利润，或者更确切地说，是最大化现值。然而，这种认识无法说明企业发展动力的根源，因而存在着很大的局限性（Alchian, Preston, 1965, 1975）。

对此，以哈佛大学教授梅森（E. S. Masson）和贝恩（J. S. Bain）



为代表的产业组织理论学派，提出了市场竞争优势理论，即所谓的S-C-P范式，或梅森-贝恩范式。该范式通过三个基本的范畴——市场结构（structure）、市场行为（conduct）、市场效率（performance）相互关系的分析，提出企业间的绩效差异是由市场结构和市场行为所决定的，由于市场结构和市场行为是存在于企业之外的，因此，我们称之为企业外生动力源泉理论。

值得提出的是，在现代战略管理理论中占据主导地位的迈克尔·波特（Michal E. Porter）的竞争战略理论^①，通过对市场上作用于企业周围的四种竞争力量的分析，即新竞争者的进入、替代品的威胁、买方的议价能力和现有竞争者之间的竞争，把有利的市场定位作为影响企业成败的核心，把产业结构分析作为企业建立竞争战略的基础。该理论实质上是从战略管理的角度对梅森-贝恩范式的一种发展，因此，它所反映的企业动力之源同样是外在于企业的。

二、装满知识的“灰箱”

企业动力之源的外生理论在解释企业面临相同的竞争条件时，出现了困难，即难以回答为什么在同样的外在市场和产业条件下，企业有不同的位势之差。此外，它还难以解释企业在长期发展过程中为什么会依赖一种技术上和管理方面比较清晰的路径。20世纪80年代，鲁梅尔特（R. P. Rumelt）通过大量的实证研究表明：“最重要的超额利润的源泉是企业所具有的特殊性，而非产业内的相互关系”。这就是说，企业最主要的发展动力源泉并非来自外部市场力量，而应当是来自于市场力量以外的，存在于企业自身的某种因素。这样，企业的长期发展动力之源被从企业外部转移到了企业内部，企业也不再被看作是一只看不见知识的“黑箱”，而是一只装满知识的“灰箱”。

在这一背景下，出现了著名的“企业能力理论”。企业能力理论被当作为当代企业理论与战略管理领域一系列重要理论分析和实证研究

①迈克尔·波特，1989年1月，《竞争战略》中译本，北京：中国财政经济出版社，10。