

1 总论篇

第一章 知识与知识管理

第一节 知识的定义与本质

人借助于思维、创造和符号,能够创造知识、生产知识、传播知识、销售知识并消费知识,这是人所具有的最独特的性能,也是人与动物截然分开的本质特性之一。追求知识是人类的特性。正如古希腊著名哲学家亚里士多德在《形而上学》中所说的:“求知是人类的本质。”

一、知识的定义

人类追求知识、创造知识,人类社会已成为知识的社会。那么,究竟什么是知识呢?

在中国 5000 年的历史和文化发展中,积累了相当丰富的关于知识概念的探索。“知识”一词在《辞源》中有两种解释:其一是“相识见知的人”;其二与现代汉语中的含义相近,“指人对事物的认识”。后者出现于清朝洪亮吉的《洪北江集》中:“孩提之时,知饮食而不知礼让,然不可谓非孩提时之真性也。至有知识,而后知家人有严君之义焉。”

1980 年版的《辞海》中将“知识”定义为“人们在社会实践中积累起来的经验”,并指出“从本质上说,知识属于认识的范畴”。《现代汉语词典》中的定义是“人们在改造世界的实践中获得的认识和经验的总和”。有些学者综合了以上说法,认为“知识是人们通过学习、发现以及感悟所得到的对世界认识的总和,是人类经验的结晶”。尽管以上说法可以被认为是我国关于“知识”的权威定义,但它们却也是极其简单、朴素而且不完整的。

在西方,关于知识的研究主要集中于认识论这一哲学分支。最初的研究可以追溯到希腊时代的诡辩论,其基本观点是“所有知识都是来自于个人的经验,而每个人对事物的感受不同,因此知识仅仅是相对于个人而言的,没有绝对意义的知识”。到了苏格拉底和柏拉图时代,这种诡辩论被推翻。柏拉图否定了知识仅仅是一种感知的说法,并指出,尽管在认识事物过程中,其感受具有因主体不同而不同的主观性,但归根结底,被观察或认识的事物本身是客观而确定的。正是基于这种“知识必然是稳定并具有相应客体”的假设,柏拉图将知识定义为“经过证实的正确认识”,这一基本定义一直保持到 1960 年。从 20 世纪 60 年代到 90 年代间,又出现了很多关于方法论的研究,这是由于方法论是获取知识的手段,也就是说,只有在正确的方法论指导下获得的认识才能被称为知识,否则只能算作想法或信仰。由此又引发了很多关于方法论的争论。

由于知识的内在复杂性和开放性,对知识作一个较为明确的定义是困难的。事实上,关于‘知识’属性的争论从古至今一直都没有真正停止。正如著名哲学家罗素在《人类的知识》一书中经过仔细分析得出的结论:“知识是一个意义模糊的概念”。

当代诸多管理学大师更对知识的概念进行了诸多深入的研究。彼得·德鲁克指出,“知识是一种能够改变某些人或某些事物的信息,这既包括使信息成为行动的基础的方式,也包括通过对信息的运用使某个个体(或机构)有能力进行改变或进行更为有效的行为的方式”。车驰曼认为:“将知识设想或看作一种对信息的集合的观点,事实上已经将知识这一概念从其全部生活之中剥离了出去;知识只存在于其使用者身上,而不存在于信息的集合中。使用者对信息的集合的反应才是最为重要的”。在以上观点中,“知识”不再是一个简单的、各种元素的无序集合,而是被纳入了一个动态的、与人或组织相互交互的系统。更明确地说,只有在‘使用’过程中,知识才体现出其价值,才成为有实践意义的、真正的知识。

在汤姆·达温波特和拉瑞·布鲁赛克所著的《工作的知识》一书中,他们为知识下的定义是:知识是一种像流体一样具有流动性的物质,其中混杂了已经结构化的经验、价值和有特定含义的信息及专家洞察力。知识为评价、收集新经验和信息提供了一个框架。知识产生并被应用于有知识的人的头脑中。在机构组织中,知识经常不但包含在文档中或资料库中,而且还体现在机构的日常工作、流程、实践和标准中。

1998年3月,中国国家科技领导小组办公室在《关于知识与国家知识基础设施的研究报告》中,对‘知识经济’中的‘知识’做出如下定义:经过人的思维整理过的信息、数据、形象、意象、价值标准以及社会的其他符号化产物,不仅包括科学技术知识——知识中最重要的部分,还包括人文社会科学的知识、商业活动、日常生活和工作中的经验和知识,人们获取、运用和创造知识的能力,以及面临问题做出判断和提出解决方法的知识。

尽管人们对上述定义还不甚满意,或者有不同意见,但我们认为,这一定义基本概括了人类经过实践积累而逐渐形成和深化的对“知识”的较为全面的理解。

从广义上来说,知识是人类社会实践活动的经验总结,同时,知识也是人类社会包括人工环境、人工智能所创造的一切经验形态、智慧形态的总和,并且都外化为知识信息。因此,知识世界就是经验和信息,知识是人类社会经验和信息的符号系统。从狭义上来说,知识是人类社会实践创造活动的产物,是一切思想体系、理论体系、工具体系的总和。可以说,知识是现实世界的数字符号系统,是思想、理论、工具、逻辑的数字符号系统。

过去知识曾被看作是难以直接利用和交换的,但随着数码化的趋势,如同其他生产资料一样,知识可以被利用,被加以分析和交换。知识可以被储存、更新,新的知识会不断取代旧的知识,旧知识则会因过时、不适用而被逐步淘汰。电子网络建立了大量的公共和私人信息源,包括数字化的参考目录、书籍、科学杂志、图像、声音记录以及电子邮

件等,通过各种通信设备连接起来的这些信息源标志着一个正在形成的、广泛的数字图书馆。知识表现的形态与有形的物质生产不同,这也是知识与传统的物质生产资料不同之处。此外,知识一般是‘非竞争性’产品,它难以完全被据为己有,它可以被许多人共享,而并不损害每个人拥有的知识数量和质量。但知识的获取是要付出代价的。知识的分布在个人和企业间是不均匀和不对称的,缺少知识的人或企业要向拥有知识的个人或企业购买。

知识可根据其可视性分为显性知识和隐性知识。显性知识经过人的整理和组织后,可以编码化和度量,并以文字、公式、计算机程序等形式表现出来,还可以通过正式的、系统化的方式(如出版物、计算机网络等)加以传播,便于其他人学习和掌握。而隐性知识是与人结合在一起的经验性的知识,很难编码化并将其文字化或者公式化,它们在本质上以人为载体,因此难于通过常规的方法收集到它,也难于通过常规的信息工具进行传播。信息技术的作用就是为了更好地处理‘是什么’与‘为什么’的知识。大力发展通信基础设施与信息技术,其目的是为了推动对这两类知识的度量与编码化。未来的“信息社会”的一个特征就是大多数人将从事信息类知识或编码化知识的生产、处理与传播。

21 世纪人类科技发展的重要标志是数字化与电子网络。数字化革命强化了知识的编码化,各种参考资料、图书、科学期刊、手稿、图像、声音记录、绘画等都可以实现编码化,从而使编码化知识在人类知识的储备中占有的比例日益加大。电子网络则将各种信息资源连接起来,形成一个全球化的数字化图书馆。

在未来的社会中,人们需要不断地学习和培训。这种学习与培训由于信息技术的发展而与传统方式不一样。在大多数情况下人们是在一种非正规的环境下学习。一个企业要想增强其竞争力,就需要将自己变成一个有利于学习的组织。

积累起来的隐含类知识借助于信息技术被编码化就可以获取巨大的效益。将来人们不再靠手工劳动而是更依赖于掌握的编码知识和隐含经验类知识的技能来工作。人们只有通过不断地学习,才能积累丰富的隐含类知识。因此,教育将是未来信息社会的中心,而学习将成为个人或组织发展的有效工具。学习的一个基本方面是将隐含的经验类知识转化为编码化的知识,从而应用于实践,进而在实践中发展出新的隐含经验类知识。这就要求企业加以变革,使自己变成一个学习型组织。

二、知识的本质与特性

知识是一切智能行为的基础,它是系统中规范化的、表达一定含义的信息,它包括:对事物的基本认识(如概念),事物之间的关系(如规则),以及如何有效利用这些认识和关系进行行为的方法(如元规则)。

随着科学的发展、知识的进化,人们对知识本身的认识日趋深入。我们从以下几个方面对知识的本质作一定的探讨。

从知识的存在和表现形式来看,知识是以理论化、概念化、逻辑化的形式存在的。知识不论是沉积为常识,还是扩展为科学体系、抽象为公式和符号,都有其严密的定义域和内在逻辑,有其具体的原型。知识与知识之间的联系问题可以由特定的方法和推理规则来解决。

从知识的内容特性来看,知识的内容是客观的,知识对象的客观性规定了关于其知识的基本方面。知识正确性取决于主观符合客观程度,也就是对客观事物本质的认识程度。只要客体不变,主题思维方式和认识的规律不变,知识的内容就是共同的,它对于不同的主体具有统一的含义。

从知识存在的根据来看,知识的存在根据是认识主体按照思维规律对客体的反映形成的认识结果。知识的内容、性质和作用反映了被认识对象对认识对象的作用。无论是关于物,还是关于人类精神现象的知识,都表现为不依赖主体、不以情感为转移的外在规定性。因此,知识是对象的尺度、事物的客观尺度,并能在人的意识中得到显现。

知识可以以认识对象的行为选择为对象。比如,人们对态度的实质、根据、特点和发生规律的认识可以成为科学知识,但知识尽管能在指导行为选择方面有重要作用,但知识本身不能排除它所提供的全部各种可能性;同时知识本身也总有它未能达到的范围,在这个范围内,无法用知识指导选择。

综上所述,知识作为客体性认识,它是体现客体尺度的意识,是对事物客观规律的本质认识。

知识作为一种特有的资产,具备以下四个主要特征:

(1)有多次利用率和不断上升的回报。大多数的资产都会面临价值不断下降的趋势,惟独知识不是如此。知识产品的主要成本来自于创造阶段而非通常意义上的产品生产和分销阶段。一旦某项知识得以创造,起初的研究成本可在今后不断上升的产量中得以不断地摊销。

当知识被越来越多的人所使用,网络的效应也会得以更多的展现。使用者从知识中获益的同时,不断地丰富和充实知识库,增加其价值。在传统的工业经济中,固定资产会因人的使用而贬值,而知识资产却会因更多的人使用而形成标准,并向其增添新的内容而增值。

(2)散乱、遗漏和更新需要。当知识不断地膨胀,它会生出许多的分叉并显得散乱。正是由于知识的越发深奥和复杂,今天专家级的技能知识将可能仅仅是明天行业进入的基础知识。在知识成为一种标准时,它会变得更加具有价值,但有期限的专利权或以前的交易秘密却会因广泛流传而贬值。所以一个成功的公司必须不断地更新其知识库。迅捷、有效的知识重新创造更新体系将成为公司竞争优势的主要构成要素。

(3)不确定的价值。对知识投资的价值一直是难以测试的,结果也可能与预期的大相径庭。当然,如果成功的话,他们会带来不寻常的知识发展。同样的,一个运作良好的知识创造链,每一新知识都是老知识的创新和发展,却可能突然地不可预知地停止运

作。

(4) 不确定的利益分成。即使当知识投资能获得巨大的利益，我们也很难确定谁将获得利益的大部分，这里有三个原因：

第一，大部分的知识是存放在人脑中的，所以知识是很难像工厂和设备一样被占有和支配。确实，知识可整理成册，但最有价值的知识通常还是难于表达的。往往明白的要比能讲出来的多，并且懂得多的人显然对知识的价值有更多的可分享权。

第二，知识作为资产是很难参于交易的。知识产权很难得到维护，报告和软件程序等知识可以轻而易举地在不被察觉的情况下被人进行复制。特别是由多方共同发展的知识资产，即使在法庭上也很难断定由哪一方来拥有这一资产。

第三，由多方共同合作创造知识资产的必然性和结果的不可预测性，决定了对知识价值确定的分配方式是无法得到共识的。即使给予对知识相同的使用权利，各不同方也会得到各异的利益。

上述四个特征表明投资于知识资产是一项风险极高的业务。传统的产业结构和行为为不足以成为制定战略的基础，因为它们不能帮助经理理解价值是如何创造的并由谁来占有大部分价值。

第二节 知识管理的定义

一、知识管理的定义

彼得·德鲁克指出：“在新的经济体系内，知识并不是和人才、资本、土地相并列的社会生产资源之一，而是惟一有意义的资源，其独到之处，正在于知识是资源的本身，而非仅是资源的一种。”特殊的资源呼唤特殊的管理方式，一种崭新的管理理论——知识管理由此应运而生。

近年来，国内外有关‘知识管理’的研讨日益频繁，但管理学家对知识管理的内涵有不同的看法。有人认为：知识管理是对并行工程、精益生产等管理思想的直观和透彻的归结，并不能算新理论。有人则认为知识管理是当企业面对环境的剧烈变化时，在管理下采取的符合企业生存及组织能力等重要方面的迎合性措施。这种管理涵盖了管理的全过程，并力求将信息技术所提供的对数据和信息的处理能力以及人的发明和创新能力进行有机的结合。

一般的理解是，知识管理是创造、使用、保存、提升并转让知识和智力的一种全新管理模式，是市场经济发展到一个崭新阶段的产物。知识管理把体现人的素质和智力的人力资源的主要环节，即信息技术、市场预测、经营策略和经营战略等，敏捷、快速和高效地统一起来，共同为企业在瞬息万变、强手如林、竞争激烈的环境中，保持和发展优势服务。现在和未来的成功企业，必然是一个敢于并善于知识管理的企业。

目前关于对知识管理概念的严格定义更是远未达成共识，有以阿贝克和米歇尔为

代表的一类观点,他们将知识管理的对象限定于知识或信息;还有以维娜·艾利和维格为代表的一类观点,他们扩大了知识管理的范围,认为知识管理的对象不仅包括知识,还包括与知识交流相关的事物,如技术、组织结构和其他资源。此外,还有一些人从不同的角度对知识管理作了界定。如按卡尔·弗拉保罗的说法:“知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力”,是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径。卡尔·斯沃彼从认识论的角度对知识管理进行了定义,认为知识管理是“利用组织的无形资产创造价值的艺术”。

事实上,上述这些观点并没有本质的分歧。我们认为:“知识管理”可以从狭义的和广义的角度来理解。所谓狭义的“知识管理”主要是对知识本身的管理,包括对知识的创造、获取、加工、存储、传播和应用的管理;而广义的知识管理不仅对知识进行管理,而且还包括对与知识有关的各种资源和无形资产的管理,涉及知识组织、知识设施、知识资产、知识活动、知识人员的全方位和全过程的管理。本书的主要结构安排就是根据知识管理这一定义和研究分类所划分的,分别是“对知识的管理”、“基于知识的企业管理”和“对知识型组织的管理”。

知识是人对事物的认识和经验(包括技能)的总和。从信息的角度看,它是一种能改变人的行为方式、被人所利用的信息。但它不能独立存在于信息的集合中,也不表现为对信息的存储和提取的能力,它只能在人对信息的运用中体现和产生。当然,离开了信息,人也无法获得知识。可见,人是实现知识的主体,信息是转化为知识的基础。人的认识可以决定信息存在的价值,人的认识又会因被认识的事物所具有的信息所改变,从而形成不断提高的对事物的新认识,以至循环无穷。这就是信息在转化为知识的过程中与人的相互作用和内在联系。如投机者认为美元会上扬,他们拼命买进就会推动它上涨,而美元的上涨这种新信息又会使其认识强化,从而形成新的循环。

因此,人在获取知识的过程中与信息的这种相互作用和内在联系决定了“知识管理”是一种对人与信息资源的动态管理过程。我们理解“知识管理”应是以“人”为中心,以信息为基础,以知识创新为目标,将知识看作是一种可开发资源的管理思想。简单说“知识管理”就是人在企业管理中对其集体的知识与技能(不管它是写在纸上,还是存在人脑中)的捕获与运用的过程。从结构上看,它可分为人力资源的管理和信息管理两个方面。其目的就是寻求信息处理能力与人的知识创新能力的最佳结合,在整个管理过程中最大限度地实现知识共享,以便达到将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人,使他们能够做出最恰当的决策。而要达成知识管理的目标,经理们必须发展的是卓越的判断力和超前的思维。具有能够正确评价和识别存在于人脑中的无形资产的能力,也是成功企业经理们共同的特点。

二、知识管理的主体

从知识管理的主体上来说,可以分为个人、企业公司、一个国家乃至整个社会对知

识的学习、创造、交流、使用和控制等。

通常我们谈及‘知识管理’概念时,往往针对企业或其他盈利机构。事实上,知识管理作为一种全新的管理理念与管理方法,将使未来社会中各种组织与个人的生存方式发生变化。无论我们是否承认,甚至无论我们是否意识到,技术的飞速发展与知识的极大丰富使我们这个社会正在经历着一次大规模的变革和更新:个人、企业、金融机构和大学进行自我改造;甚至政治家和决策者们也开始努力了解新的技术和经济现实。

不可否认,知识管理活动的最主要实施者是以盈利为核心目的的企业,这是由于知识管理活动将直接为其带来效益。尽管知识管理的实施往往以拥有相应的信息基础设施为前提,但企业知识管理的核心并不在于对基础设施的大量投资,而是要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。

未来的社会将对个人发展提出挑战,由于知识更新速度的不断加快,传统的教育方式已经不能适应时代的要求,这就要求每一个人有意识地实施自我终身教育。在工作中学习、边学边干成为对 21 世纪人才的基本要求。由于工作中和社会中的知识往往是零散而容易被忽视的,因此个人在通过这种方式进行学习的过程中,需要特别注意实施知识管理。在坚持学习的前提下,一方面,每个人要不断积累,努力将获取的知识系统化 and 编码化;另一方面,由于每个人的知识结构都各有长短,因此需要有意识地与他人交流,在分享和使用知识的过程中实现知识的创新。

由于知识的发展日新月异,任何一个国家如果不能抓住关键机会,都可能在一夜之间受到经济竞争法则的惩罚。美国的新经济与东南亚国家的金融危机形成鲜明对比,为各国政府决策者敲响了警钟。如何认识政府在知识经济时代下的职能?如何实行更为科学的经济和政治决策?如何为企业创造更有利的发展环境?如何提高政府自身的运作效率?这些命题对世界各国的政府部门提出了更高的要求。对于处于从计划经济向市场经济转轨过程中的中国,在引导企业进行改革的同时,更面临着自身管理的改革。中国政府的改革方向需要从两方面着手,一方面建立合理的政企关系,将为企业服务作为自己的使命;另一方面,也迫切需要通过知识管理的实施来提高自身的运作效率。

随着知识经济的到来,人类正在进入知识社会。中国社会在向市场经济转轨的过程中同时经历这场深刻变革,这必然会引发很多新的经济现象和很多新的研究课题。基于知识在未来社会中的重要作用,创业与创新将成为这场变革的核心。而这两种新生事物在壮大的过程中所面临的主要问题,无不涉及到新兴的技术知识和管理知识。从这个意义上讲,知识管理必然会渗透到社会的各个领域,成为决定企业、个人乃至国家竞争能力的关键因素。

三、知识管理的特征

知识管理是一个内涵极其丰富的管理领域，不仅管理对象多样化，而且管理角度也是多面的。知识管理的出现被誉为“一场新的管理革命”。同传统的管理方式相比较，知识管理具有以下特征。

(1) 知识管理是基于对‘知识具有价值、知识能够创造价值’的认识而产生的，其目的是通过知识的更有效利用来提高个人或组织创造价值的能力。知识管理的基础活动是对知识的识别、获取、开发、分解、使用和存储。特定的知识管理活动需要投入金钱与劳动力，这些活动包括 第一，知识的获得，即创建文件并把文件输入电脑系统 第二，通过编选、组合和整理，给知识增添价值 第三，开发知识分类方法，并标示对知识的新贡献的特点 第四，发展信息技术基础，实行知识分配 第五，就知识的创造、分离和利用对雇员进行教育。

(2) 对于企业而言，知识管理是一种全新的经营管理模式，其出发点是将知识视为企业最重要的战略资源，把最大限度地掌握和利用知识作为提高企业竞争力的关键。知识管理把存在于企业中的人力资源的不同方面和信息技术、市场分析乃至企业的经营战略等协调统一起来，共同为企业的发展服务，创造整体大于局部之和的效果。

(3) 知识管理不仅是最新的管理方式，而且代表了理解和探索知识在管理工作中的作用的新发展，这种理解和探索的方式更加有机、全面。当企业面对日益增长着的非连续性的环境变化时，知识管理是针对组织的适应性、组织的生存及组织的能力等重要方面的一种迎合性措施。本质上，它嵌涵了组织的发展进程，并寻求将信息技术所提供的对数据和信息的处理能力以及人的发明和创新能力这两者进行有机的结合。个人和组织要适应现代经济日益复杂多变的环境，知识管理是真正的向导。

(4) 知识管理产生的根本原因是科技进步在社会经济中的作用日益增大。随着知识经济的到来，知识管理将遍及社会各个领域，它将使大到一国，小到企业、机构和个人摆脱传统资源或资本的限制，获得新的竞争优势，因而具有强大的生命力和广阔的发展前途。

(5) 知识管理使生产方式产生重大转变。工业社会大批量的生产方式逐渐被淘汰，灵活多变、适应性强、个性化的柔性生产方式应运而生。生产上出现一种产品的规格越来越多，每种规格的产量越来越小的倾向。企业的赢利不在于量的生产，而在于个性化、多样化的生产。

(6) 知识管理使价值观念发生根本变革。由于商品的个性化、多样化和社会的信息化，‘知识价值’流动性大，变化也快，寿命越来越短，追求‘知识价值’的不断更新成为企业经营的主要目标。

(7) 知识管理使传统的管理职能受到冲击，信息的生产和利用以及敏捷、快速和高效、协调统一成为管理的重要职能；‘信息主管’、‘技术主管’、‘智力资产主管’、‘学习主

管”等成为受人们尊敬的管理职位。企业关注其内部与外部知识的高度综合,力求智力资本与其他资本完美结合,获得高层次、高效益的经营效果。

四、一些著名企业和机构对知识管理的理解

1. 英特尔的知识管理模型

在英特尔公司的一份关于“21 世纪半导体制造能力”的报告中提到了知识管理,而且其中还提出了一个知识管理模型。英特尔认为知识管理能力大致可以用一个简单的模型来介绍,它认为知识管理可以被分成四个大的领域:知识创造,知识的获取和结构,知识的分发和知识的应用。各个领域的属性如下所示。

(1) 知识创造 调查研究、集体讨论、战略规划、综合集成。

(2) 知识结构 数据和知识数据库、索引、培训开发、成文报告、知识管理工具。

(3) 知识分发 互联网和内部网、教育和培训、电子邮件、读物、浏览器和用户界面、安全预防。

(4) 知识应用 问题解决、战略规划、决策制订。

英特尔公司认为最需要注意的是第(2)和(3)项:知识的搜集、结构化和索引,安全快速地将知识分发给潜在的用户。而最基本的规则是:知道怎样估价公司的智力资本和索引,为了快速和普遍地应用而对知识进行分类。另外一个重要的是知识工具环境。就像信息工具,知识工具也是不断地涌现出新的工具而且还在不断发展。英特尔期望一种在概念上和 Windows 信息环境相似的知识工具将会出现,因此允许人们能够像交换信息一样的方式来交换知识。

2. APQC 的知识管理

APQC 是 American Productivity & Quality Center 的缩写,中文可以译为美国生产力和质量中心,APQC 的网站上提供了一些公司的最佳实践的案例研究,其中专门有知识管理专题,提供了大量的知识管理方面的资料,而且 APQC 本身也被认为是在知识管理领域做得不错的领先者。

APQC 认为知识管理应该是组织一种有意识采取的战略,它保证能够在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样可以帮助人们共享信息,并进而将之通过不同的方式付诸实践,最终达到提高组织业绩的目的。

知识管理是一个非常复杂的过程,它需要系列的支持作为基础,这些基础包括战略和领导层支持、文化、测量和技术因素等。在支持过程中,所有的这些都必须被综合起来设计和管理。而在应用知识时,这个过程又通常牵扯到以下几个阶段或子过程:创造、识别、搜集、组织、共享、改编和应用。

3. 哈佛商学院的“知识研究”课程

在著名的哈佛商学院为其 MBA 一年级所开的课程中,有一门知识管理相关课程“知识研究”(Knowledge Lab),由 Dorothy Leonard 教授主讲,课程一共有 17 次课(每次

课 2 小时),其中 13 次为纯粹的课堂教学,还有 4 次是让学员到实验室或相关的工作中去体验。

课程主要涵盖以下四个主题:知识的产生、知识的获取、知识的传播和知识的开发利用。课堂教学是主要方式,通过多媒体工具并结合三个公司的案例分析来讲授相关的知识,但是课程更多还会讲授一些研究性的论文,让学员进行课堂练习以及课堂讨论。届时还会邀请一些执行了知识管理方案的公司经理以及包括设计、知识获取与编码、实践性团体、公司资产评估及人工智能方面的专家到现场和学员交流,而且可能也会让学员亲自为一些公司根据所学设计一些方案帮助解决实际问题。

第三节 知识管理的内容

提到知识管理,也许有人会自然地同信息管理的概念混淆起来。甚至,一些对这两个重要概念都有一定较深入了解的人也可能抱怨说:知识管理“其实就是给昨日的信息技术披上了今日更加时髦的令人炫耀的外衣”。的确,时至今日的大部分知识管理战略,其核心是数据仓库、群件、文档管理、成像和数据挖掘。仅把昨日的技术重新标上今日‘知识管理’的时髦标签,这无济于事,不能带来任何新东西。知识管理的任何主体,如企业等也很难真正支持它,事实上在知识管理研究之初时这种指责已经显现出来。其实,知识管理同信息管理的内容有着质的区别:对于信息管理而言似乎技术能解决所有问题,而知识管理更考虑了人力资源和过程的主动性。

同信息管理的内容相比较,知识管理研究的主要内容可以归纳为以下主要方面。

一、供应学派—需求学派知识管理

信息知识管理的特点就是它过分强调整个组织内现有知识的共享,这就说明了技术在大多数信息管理活动中的巨大作用。群件、信息索引和检索系统、知识仓库、数据仓库、文档管理和成像技术是解决不充分的知识共享的最佳方法,这也是设计信息知识管理战略要说明的问题。信息知识管理实践者认为,这将加快知识的转移、提高组织的绩效。这是实践中的典型供应学派理论。需求学派知识管理采用一种截然不同的观点:不是把重点放在下游的现有知识编码化和共享的效果上;需求学派的倡导者认为,加速新知识的产生更具价值。

因此,需求学派知识管理活动的重点就是强化能够自然产生创新和创造力的环境。帮助组织更快地创造新知识(也就是说提高创新率)是提高企业市场竞争力的强有力的新方式。因此,知识管理的重点是高性能的学习。需求学派知识管理不仅标志着知识管理的兴起,而且表明了知识管理和组织学习社区的融合。我们可以把知识管理看作是执行组织学习的战略。我们还要提出另一个观点:不像供应学派战略对新知识的产生论述很少,需求学派的观点则更均衡。尽管需求学派战略毫无疑问在新知识的持续

产生上需要更多的投入或开销,但它们也不否认知识共享和事后知识转移的重要性。因此,需求学派战略的定位更加全面,贯穿整个知识生命周期,而不仅仅关注下游的事情。

二、知识生命周期

如上所述,知识管理用生命周期的观点看待人类组织中的知识。信息管理理论则没这么细致。他们假设,知识存在着,人们不用尝试着理解知识如何产生,那么人们就不必惊异,信息管理的观点通常倾向于加强知识编码化和转移的方面;而且在这个过程中他们总是求助于技术。与此相对,知识管理采用了生命周期的观点。新知识产生,然后服从一个确认的自然过程。随后,经过确认过程的知识实行可操作处理,包括供应理论中的编码化和转移。采纳新知识,替代了旧知识,因而完成了这个周期。

知识管理具备而信息管理缺少的,是知识和社会认知的基础理论。根据知识管理理论,组织不仅拥有众多的知识,而且他们要学习。因此,知识管理的特有领域就是加强组织学习。其实现方法就是要理解知识的自然生命周期,理解有机系统如何产生,确认识并使其制度化。信息管理没有这种框架,它的信条是:“知识存在、收集知识、编码知识、通过技术共享知识”。

三、知识处理过程

知识管理理论把生命周期看作是自然知识处理过程的连续统一体。这个过程是自然的,从这个意义上而言,该过程存在于有机系统的所有知识生成中,包括人类组织。因此,知识管理求助于认知科学和人类学,这两门学科在多年前就已经认识到知识管理人员现在刚发现的内容:“不是知识的管理,而是知识处理过程的管理。”依靠该处理过程(促进新知识的产生和综合)会带来创新和更好的组织绩效。与信息管理的供应理论(强调下游的知识编码和转移)相比,这种思想是知识管理特有的,尤其是在强调创新的时代。

一般而言,有三个基本的知识处理过程:生成、确认和综合。

(1) 知识生成 知识生成涉及新观点、新创意和全面创新(人与人之间,或人与从外部信息源获得的知识之间的交互的结果)的产生。技术会在信息的收集等方面发挥作用。

(2) 知识确认 知识确认指新知识的“公布”通常要经过同行评议和实践价值检验的过程。在一些组织中,知识确认过程是高度组织化的,但在其他一些组织则不是如此。提高该过程的正规程度是一种潜在的有价值的知识管理干预方式。不管怎么说,相对于“如何改进确认过程”的方面,知识管理在理解实践中“确认过程如何发生”方面做得更多一些。

(3) 知识综合:知识综合发生在新知识确认之后。它等于是新知识在组织内的实

施,直到它被要求达到的程度。信息管理理论预计大部分的工作都落在知识综合阶段;而知识管理在规模上则是更多的‘端—端’。

四、知识规则

知识管理的主体——组织知识,通常是以组织信念、组织行为以及组织行为方式表达出来。也就是说,组织知识根藏于组织实践中——“我们做我们所做的,因为我们有这样的信念 我们用我们的行为方式工作,因为我们知道怎么做”。

陈述式知识通常包括组织做出的有关自身的事实性断言、它的能力和 market 等。因此,陈述式知识常常隐藏在大多数的商业战略中。另一方面,程序式知识最常见的表现方式是商业过程。组织如何开拓市场、如何运作最好地反映了组织如何做这些工作的程序化知识。当新知识出现——更好的方法、更短的周期等,程序化知识要演变,商业过程也相应改变。

知识管理理论把陈述式知识和程序化知识都看作是组织成员集体拥有的规则。所有知识能以规则集的形式表达。知识管理的挑战之一就是找到捕捉和表达组织规则的方法。而且,这些由组织掌握的规则的周期性更新的程度,在“如何评估知识管理活动和相关投入的效率”方面,提出了有前景的方法。产生更高创新效率的投资将被看作是有道理的,而那些没有带来更高效率的则被认为是无效的。

五、知识结构

如果所有的组织知识能以规则和规则集的形式表达,那么它们存放在哪里?一般而言,人们能在组织实践中发现它们。例如,企业采用集体行为和生成记录知识的附加物的形式,把他们的知识编码化。

信息系统和商业过程有很多相同之处,两者都是组织知识的编码化表达方式。如果你能‘读’懂商业过程,你就能解释隐藏在它后面的规则。商业战略也是如此,它们承载着陈述式知识,这些知识揭示了组织对于自身的期望以及世界的状况(也就是它们“是什么”的知识)。

因此,商业过程和企业战略可以作为知识结构来考虑;这两者都隐含着组织知识,或编码化的规则集。把这些结构‘翻译’成基本规则集,那么组织知识就显露出来了。

六、嵌套式知识域

知识管理的主要问题之一就是没能认清个人学习和组织学习的区别——知识是在这两个层次上被掌握的。作为个体的人,他们拥有并实践着自己的知识;作为整体,人们也是如此。我们每个人的行动不仅只是理解了自己的个体知识(规则集),还要理解自己所属组织的知识。

从知识域的角度看,确实很难说清信息管理的重点是什么。个人知识?集体知识?

或两者皆有？或其他？与此相对，知识管理首先明确地指向组织学习。同时，知识管理也认识到了个人学习的重要性，因为所有的组织知识都是以个人学习和创新为开端的。因此，个人拥有的知识被嵌套进组织知识域中。

嵌套知识域，就其最简单的形式而言，是指组织中知识的三个层次：个人拥有的知识、个人组成的团体拥有的知识、由组织整体掌握的知识。在任何一个时间点上，这三个层次间必定存在着差异，从而造成了意见不一，以及在采纳什么战略（陈述式知识）、遵循什么过程（程序式知识）方面的观点的差异。

但这些层次之间存在紧张状态确实是件好事，因为新知识产生于这种具有创造性的张力。能有效管理这种张力（知识管理的另一种干预方式）的组织比没有这种手段的组织有更高的创新率，以及更好的组织绩效。知识管理区分了个人、小组和组织知识域，并相应地形成了它的干预方法。

七、组织学习

通常知识管理与信息管理最显著的区别就在于归纳了知识管理与组织学习间的明显联系。圣吉所著的《第五项修炼》使得组织学习盛行。组织学习已经吸引了一大批追随者，而且人们普遍认为组织学习是唯一的持续商业优势——比你的竞争者学得更快的能力，相关的知识管理会提高组织有效学习的能力；可以说，知识管理是组织学习的实施战略。知识管理和圣吉的‘组织学习’理论通过综合这些思想，获得了巨大成功。这些思想的综合比他们简单相加作用更大。

八、复杂性理论

复杂性理论被看作是理解有机系统如何运作的有价值的方法，它对人类行动中认知的本质和作用作了很多说明。知识管理的许多创造性的观点都归功于复杂性理论。

在复杂性理论中，尤为中肯的是众所周知的思想体系：复杂性适应系统理论，或称为 CAS 理论。CAS 理论认为，有机系统（也就是由有活力的、独立的代理人，例如人组成的组织）进行自组织，并不断地使自己（个人或整体）适应持续变化的环境状况。该理论认为，组织通过修正他们在事实上和实践上的知识来实现这种功能。根据 CAS 理论，知识由一系列规则构成，而代理人为了满足与环境成功地相适应的不断需求，要遵循这些规则。CAS 理论是上述的知识生命周期、知识规则、知识处理过程和知识结构等观点的直接思想来源，而且，有机系统只能是学习型组织。

直接从复杂性理论得到的启示，就是要理解知识如何在个体代理人的层次上产生，然后上升到组织整体层次成为共享的组织知识。因此，这也是嵌套知识域的理论基础，CAS 理论将嵌套式知识域看作是组织内的小群体，每个群体能够演化自己的规则集。复杂性理论已被广泛地使用。例如，新英格兰复杂系统研究所的成员多年以来，就一直致力于研究把复杂性理论 CAS 理论应用到人类组织的管理中。

综上所述,知识管理的内容有以下主要特点:

知识管理强调知识生成(考虑需求方),但不否认信息管理中编码化和分享的重要性(考虑供应方)因此说知识管理是新的均衡的观点。

知识管理对知识生成的重视,对知识管理而言,是比迄今人们提出的许多看法更有价值的观点 期望提高组织的学习效率,从而提高组织的创新效率。

知识管理确定了组织知识的结构(知识结构中的陈述式知识和程序规则集),以及基于过程的知识生命周期。如果要促成健康的组织学习,必须培养和关心这个生命周期。

最后,知识管理让人信服地把知识管理与组织学习联系起来,而且由此我们认识了嵌套学习域和知识管理在帮助组织(不只是个人)比竞争者更快、更有效地学习方面所发挥的作用。而且,这个关联的价值命题是非常重要的。

第四节 知识管理的职能

企业中高级管理人员、知识型工作者经常会遇到这样的问题:以前自己撰写过或见过别人整理的一份非常有价值的报告和资料,在需要的时候却找不到了;随着一位关键员工的离职或休假,同重要合作伙伴或客户的良好关系受到损害,联系甚至被迫中断,同时也失去了非常宝贵的实践经验;新员工加入某项目组,因没有相关背景资料而很难上手,也不能充分借鉴前人的经验和智慧;在项目的开发和进展过程中,员工需要向具有某种专长的专家咨询,却不知企业内部谁有这样的专长……

直观地说,借助知识管理理念和适当的工具可非常有效地解决这些问题。通常,知识管理是通过以下几种方式提高企业竞争能力和对市场的适应能力。

一、知识管理作用方式

(1) 通过数字化和知识化将大量无序信息有序化,为员工提供知识共享的环境,提高其工作效率和创新能力,改善服务质量。如巴克曼实验室(国际)公司和 Learner First 公司合作开发了一个知识管理项目,以集中解决知识管理活动中一个至关重要的问题:怎样开发应用工具支持组织在日常工作中应用知识管理的理论和原则。经过合作努力后开发出一个应用软件,让巴克曼员工很方便地维护一份动态的和最新的工作环境。该工具为不同员工针对不同任务提供不同的工作环境,随工作环境变化的需要可随时更新;它还能准确地描述每位员工日常的工作结果,以及为得到这些结果而付出的行动;而且这些工作环境直接和绩效评估过程联系。这就非常有利于知识信息的共享、传播和存储。

(2) 提供适当的工具和环境辅助员工同相关客户和工作伙伴进行直接或间接交流,从所处网络环境接受知识,形成‘边干边学、在干中学’的终生学习机制。这种机制不仅

对员工具有很强的吸引力,而且也决定了企业在经营活动中获得增值知识的多少。也就是说不同的企业由于学习能力的不同,从相同或类似的经营活动中得到的经验教训也大不一样,对企业的发展也会产生很大的影响。这些经验教训大部分是方法类的知识,属于企业核心能力的范畴,能够让企业在以后类似的经营活动中获得竞争优势。如杜邦公司曾经经营染料业,从中学习到了在合成纤维领域取得卓越成效所必需的知识,即染料合成和使用的知识。这些知识让公司相信其有能力解决尼龙的染料着色问题,从而让公司开始着手开发尼龙,后来获得了很大的成功。

(3) 增加企业知识储备,将个人知识和信息提升为组织知识,减少员工休假、离职而造成的损失。平时就要提供相应的工具收集、整理与各员工工作紧密相关的各种有价值的信息源,如报告、项目总结、模板、电子数据表、参考书、说明书等,这些信息源不仅限于印刷型资料,也包括各种工具、设备和特殊的应用软件。有企业知识库为基础,新员工能很快地熟悉前人的工作环境,学习其他员工的经验。

(4) 分析外部环境的机会和挑战,获取相关资料,相应调整企业战略,领导市场潮流。在当代工业革命的巨变中,在新的经济不平衡状态下,只有那些善于捕捉新的技术机会、并转化为新产品的人,才能迅速创造财富。高的‘不均衡收益’正在取代低的‘均衡收益’。任何人都不会通过攒钱而变成巨富。技术和经济发展的不均衡状态既意味着巨大的机会,也意味着巨大的威胁。技术突破不断出现,经济环境不断变化,企业必须及时适应这些情况。当有突破性技术出现时,相关企业必须自我摧毁旧的结构,建立新的结构。成功的企业有时必须自我毁灭才能保全自己。企业必须在依旧成功之际甘愿自我毁灭方能建立起将会变得更为成功的企业。如果他们不自我毁灭,别人就会把他们毁灭。聪明的企业往往能敏锐地感知外界环境的变化,并制定适当的调整策略。

(5) 从现有数据挖掘有用知识、增强企业商务智能。信息化的推进让企业积累了大量的数据,建立充分利用这些数据的意识,从凌乱的数据挖掘有用知识,就意味着企业开始向知识管理迈进。数据挖掘通过数据总结、数据分类、数据聚类 and 关联规则来发现知识。如果说前三者只是信息加工处理的话,第四种关联规则具有很强的智能性。此外关联规则发现的思路还可以用于序列模式发现。用户在购买物品时,除了具有上述关联规律,还有时间或序列上的规律。

(6) 通过知识地图将知识和人联系起来,帮助人们获得知识来源,降低知识扭曲。信息和知识在传播过程中很容易受到‘噪音’的干扰而产生变形,随着传播环节的增多,信息和知识甚至会丧失原来的意义。更重要的是很多隐性知识的传播只能是面对面的直接交流,否则根本没法传递。知识地图能有效组织企业内部的知识 and 专长信息,员工在需要时可非常方便地查找到专家,进行直接交流,从组织网络获取知识,高效优质地完成任

务。

(7) 方便企业的后继者轻松获取前人积累的知识,以此为基础不断创新,实现企业的可持续发展和创新。新思想的产生并不是一个神秘的过程,孤单单的一个天才挠挠