

基于知识社群的企业知识管理构建研究

郭敏
中粮营养健康研究院
硕士
guomin0007@126.com

张黎
北京邮电大学图书馆
硕士

>> 【摘要】

从企业知识管理构建中存在的问题出发，阐述知识社群的定义、功能和特点，并详细论述知识社群在企业知识管理构建过程中起到的重要作用，最后提出企业在知识管理构建中利用知识社群的发展策略。

>> 【关键词】

知识社群 知识管理 知识库 组织学习

1 引言

在 1986 年出版的《知识型企业》一书中，瑞典裔管理大师卡尔·爱立克·斯威比士(K. Sveiby)介绍了知识管理理论与实践的“瑞典运动”的思想源泉。1987 年，他又和英国知识管理专家汤姆·劳埃德合著出版了《知识型企业的管理》一书，成为知识型企业管理的开山之作，在理论的道路上为知识管理奠定了坚实的基础。从实践层面出发，自 21 世纪以来，发达国家和地区的跨国企业及中小企业在政府的资助和支持下进行知识管理。据资料显示，国际上的先进企业每年平均用于知识资源和知识管理等知识基础设施建设的投入约占其整个企业研发成本的 10%，最高的在 25% 以上，知识管理所带来的变革效应越来越明显。相对而言，在国内知识管理直到 1999 年才被学界所重视^[1]。相对外国的认知，在知识管理的实践领域，我国企业的整体水平落后于国外。但是令人欣慰的是，目前国内有越来越多的企业将目光投向知识管理，近 5 年的知识管理调查显示：国内 60% 以上的企业表示对知识管理的投入在增加。诸多企业实施知识管理后总结经验，发现并非投入巨资导入知识管理系统就能做好知识管理，企业中大部分知识是隐性知识，占整个知识总量的 90% 左右，而信息技术在知识库的应用中，尤其是在处理隐性知识方面遇到了极大的困难。在这样的背景下，知识社群的出现可以帮助知识管理应对日渐困难的知识挑战。笔者在分析企业知识管理若干问题的基础上探讨知识社群在企业知识管理中的应用，希望为企业知识管理的发展提供参考。

2 企业知识管理构建中的问题分析

纵观我国知识管理进程，理论研究走在了实践的前列，但是诸多理论落地实施艰难，企业知识管理构建受到很多因素的限制。笔者总结我国企业知识管理实

收稿日期：2013.03.21
发表日期：2013.07.17

践情况,认为存在以下三方面的障碍:

2.1 对知识库认识不够

很多企业的知识管理是从知识库构建开始的,但是他们对于知识库的认识往往不够深入。笔者认为,知识库是以企业现有知识物件为基础,利用知识地图这一工具深度发掘其中的关联性,其关联性包括知识本身的联系以及知识在企业内部架构的实际流转利用关系,并且按照一定的知识表示方法集中存放的数据库,是一个完整的知识管理解决方案的重要组成部分,能够实现知识的集成、分类、存储、发布、决策支持等。但是现阶段诸多企业把文件库当作知识库构建,忽略了知识库中文件的关联关系,不能发挥知识库网状拓扑的优势。此外,一些企业没有将知识库与工作流程关联,知识库中的知识物件不是来源于员工的工作产出,致使其参与度和反响度不够高。

2.2 知识库本身存在缺陷

作为企业知识管理的重要手段之一,知识库本身存在一些缺陷:①知识库作为一个系统,自身不够灵活;②知识库作为存储交流平台,离不开员工们的沟通、分享,所以受到人员的制约;③企业中大部分知识是内隐的,目前的信息处理技术在解决隐性知识方面还有待进一步发展,诸如知识管理实践的杰出企业IBM、麦肯锡等都曾在报告中明确指出,投入巨资支持知识管理系统并不代表做好了知识管理。

2.3 人为因素的制约

知识经济时代竞争激烈,薪酬、升迁和职业发展都与切身利益相关,人们的知识分享意识逐渐淡薄。传统知识库的建立多以知识物件为对象,仅仅考虑知识本身的存储、利用、转化和再创造,没有从知识承载者知识型员工的角度考虑,忽略了人这个知识管理实施和利用的主体因素。台湾勤业管理公司顾问曾指出,隐性知识本身就难以捕捉,何谈还要管理知识。据毕马威2000年的报告介绍,实施知识管理的公司中最常见的难题有以下三种:①没有时间分享,占62%;②不能有效利用知识,占57%;③捕捉隐形知识存在困难,占50%。因此勤业顾问公司认为企业知识管理的难点并不在于知识本身,而在于拥有和使用知识的人^[2]。这就需要对个人进行研究,发掘人的力量。

3

基于知识社群的企业知识管理构建分析

企业知识管理中的隐性知识最难把握,而社群的出现帮助企业解决了这一问题,知识社群的构建对象是隐性知识载体的人,知识社群能深度发掘人的内隐知识,成为现阶段将隐性知识转化为显性知识的典范。

3.1 知识社群相关概述

3.1.1 知识社群的概念

社群行为(social behavior)原本是指同种动物或异种动物间的集体合作行为。这种合作可以仅表现为暂时的和松散的集群现象,但更典型的是动物组成一个有结构的永久性社群,其中有明确的分工和组织(如阶级和优势序位现象)^[3]。著名学者野中郁次郎认为知识社群应该以互动团体发展而来,互动团体的成员必须是跨部门、跨组织的专家,依托专家互动的方式,进行个人层面的知识分享与创造,进而达成组织层面的知识累积与创造,这样的团队以知识为中心运行,团队成员互相彼此分享经验,创造知识,从而形成知识社群。

现阶段普遍认同的知识社群,是指员工自动自发(或半自动自发)组成的知识分享的团体,其凝聚的力量是人与人之间的交情及信任,或是共同的兴趣,而不在正式的任务与职责^[4]。社群成员可自行决定是否要积极参与活动,加入的理由是乐于分享经验和知识,互相教导和学习,并从中得到相互的肯定和尊重。知识社群能促进隐性知识的传递和知识创新,当某人离开公司,社群中的其他人可能分别拥有他的部分知

识,因而使他的完整知识得以留存。这些知识有部分内隐性质的,无法建立在知识库中,却可以通过知识社群进行有效的转移。笔者认为,知识社群最重要的意义在于知识与人际交往的嵌套,打破知识死板呆滞的印象,使其融入人际交流的活力。

3.1.2 知识社群的功能及特点

知识社群可以解决知识库中存在的一些问题,其功能和特点主要有:①知识社群能够开发员工的隐性知识,野中郁次郎曾指出,只有个人才能创造知识,组织必须支持有创造力的人或者提供适当的环境让他们去创造知识,组织知识的创造因此也被视为组织强化个人创造的知识,并使其具体化,成为组织知识网络的过程,这个过程发生在扩大的、跨部门的和跨组织的互动群体之内^[5]。因此,企业知识的再创造要依托社群功能挖掘员工的隐性知识。②知识社群融合讨论区、聊天室、留言版、专栏区等功能服务,让员工的知识在网络上相互分享、激荡。③知识社群营造的氛围摆脱了实际工作中正式的任务与职责,可以快速激发员工的开放思考能力,进而在无束缚的环境中进行知识的创新。④知识社群有助于建立学习型组织,营造知识分享的企业文化。

3.2 知识社群在知识管理中的作用

3.2.1 知识社群推动知识分享

T. A. Stewart 在 1997 年指出,知识是一种公共财产,并不会随着时间的推移而削减其价值,生产知识的成本也不会随着使用者的多寡而增加,知识的价值在于知识分享^[6]。G. J. Hidding 和 S. M. Shireen 在 1998 年指出,知识如果不分享则毫无价值^[7],所以作为知识管理的客体,知识的有效分享是知识管理成败的关键因素。而根据 P. Hendrisk 在 1999 年建立的理论,知识分享是一种沟通的过程,其中会涉及三种主体:知识拥有、知识需求者、知识传播媒介^[8]。以往的知识管理重视知识库的建立,其实已经将知识的存储和传播介质搭建完善,但却忽略了知识的来源和去向。知识社群正是将三者以兴趣或工作流程融合在一起,将知识嵌入到知识社群中来,把知识当作是群体所共有的,由社群产生,当成员间开放讨论与协力合作时,知识就得到有效分享。此外,新进人员通过加入社群学习知识,能有效缩短学习时间,提高学习效率。因此,我们认为知识社群通过创造一个开放的知识分享平台来促进组织里的知识分享和创新,提升组织能力,完善组织管理。

3.2.2 知识社群促进知识创造

野中郁次郎和竹内广隆指出,企业在“组织的知识创造”(即企业具有的创造新知识、在组织中扩散新知识并将这些新知识融入到产品、服务和系统中去的能力)中的技能是成功的关键因素^[9]。因此,企业面临的挑战是不断改进创造、传递和使用知识的过程。C. W. Holsapple 和 K. D. Joshi 在对有关知识管理文献进行综合分析的基础上将知识管理分为以下几个过程:从组织的外部获取知识,从组织内部的资源中选择知识,产生新知识,在组织内部储存和扩散知识而实现知识的内部化,然后以显性知识或隐性知识的形式将新知识外部化^[10]。不难看出,知识创造是企业发展的不竭动力,而组合和交换是知识产生的两个途径。因此,要提高企业知识创造的有效性,员工间应加强知识交流,尤其是隐性知识的生产和转移。知识社群为知识的组合和交换提供了情景化的媒介,加强了员工之间的交流,为知识创造提供了交流的空间。

3.2.3 知识社群激发组织学习

C. Argyris 和 D. Schon 于 1978 年出版的《组织学习:行动理论之观点》一书提出了“组织学习”最具代表性的定义:“组织学习是为了促进长期效能和生存发展,而在回应环境变化的实践过程之中,对其根本信念、态度行为、结构安排所做的各个调整活动;这些调整活动借由正式和非正式的人际互动来实现”^[11]。而知识社群是通过群中的论坛、博客等社交网络功能促进员工间的非正式交流,进而带动群体交流,创造社群与组织之间的联系,促进社群与组织的交流,将社群自发学习的优点传递给组织,实现组织的自学习,

为组织的学习提供了强有力的动力。

3.2.4 知识社群完善知识管理构建

Dr. J. Botkin 在其《智慧狂潮》一书中有一句关于知识社群和知识管理的经典论断：“没有知识社群的知识管理，就如没有人操作的计算机”。他还说过：没有知识社群的知识管理系统，就如同孤儿一样^[12]。知识社群以人为本，积极活跃运作，是知识管理的一个活泉，也是企业转型为知识型产业的重要基础。知识管理主要是通过人与人的联系、沟通来达成企业经验留承传承、信息分享及工作效率提升的目的。知识社群可以激活知识库甚至知识管理系统，完善知识管理构建，积累无形资产，提升企业竞争力。

4

企业知识社群建设发展策略

知识管理作为企业管理的新模式，在国内的兴起和发展时间还不长，知识社群作为知识管理构建中的新兴工具，在理论和实践上都还有很长的道路需要探索。基于这样的现实条件以及笔者的实践经验，提出以下知识社群的发展策略。

4.1 知识社群结合信息构建

信息构建最早由美国建筑学家 R. S. Wurman 在 1976 年提出，开始这一概念并未得到人们的认同和重视，直到 20 世纪 90 年代中后期才被人们重视。信息构建 (information architecture, IA) 是组织信息和设计信息环境、信息空间或信息体系结构，以满足需求者的信息需求的一门艺术和科学，信息构建的根本目的是为了满足不同用户对信息的获取和使用。在可操作层面上，IA 包含了两个层次：①化复杂为明晰，即通过提供访问路径，使信息可访问；②使信息可理解，即用户找到信息后要与信息内容进行“交互”，也就是用户的知识结构与信息内容之间进行匹配^[13]。信息构建和知识社群分别从硬的信息系统和软的人性文化方面促进企业知识的共享、交流和转移，保证了企业知识创新的实现。因此，企业在发展中要根据实际情况，充分将信息构建和知识社群结合，进行有效的发掘和利用。

4.2 实体社群搭配虚拟社群

完整的知识社群应该包括实体和虚拟知识社群两部分。实体知识社群的构建主要依托于公司定期举办的各类活动，如读书会、知识讲座、知识评鉴、专家演讲、教育训练等，在活动中分享知识。作为实体社群中的成员可以依托现实环境面对面接触，在第一时间得到实质的回馈。在实体社群互动的过程中，需要注意利用先进技术手段，将现实产出的隐性知识电子化存储起来，并从中学习借鉴经验，完善实体社群的构建。虚拟的知识社群则是通过网络社群互动平台及个性化的使用接口，让成员彼此能在讨论区、专栏区、留言版、文件区等提供文件与想法，并进行远程互动交流。这些意见和想法能汇集并转化成对企业、组织有贡献的知识，同时也能满足员工对知识附加值的自我求知欲望。因此，只有将实体社群与虚拟社群合理搭配，才能更好地实现知识的整合及传递。

4.3 知识社群结合知识库、专家系统

知识库是知识的交流、转移、利用及创新的实体平台，从技术上实现了知识的序化，在物理层面实现了知识的存储，促进了知识的交流，推动了知识的再创造。专家系统是将专家的详细资料和掌握的知识列示在黄页上，方便有需要的员工在适当的时间找到适当的人并获得适当的知识。其优势在于：可以加强员工间的沟通与合作；发现和充分利用员工的知识；增强员工的成就感。专家系统实现了知识导向，为知识管理节省了大量的人力、物力和财力成本。知识社群的价值在于能够通过实体或虚拟的互动机制，营造良好的工作环境，建立分享的企业文化；同时，也让企业早日建立智能型与学习型组织。因此，知识库、专家系统、

知识社群从知识的物理层面、流动层面和交流机制上给企业知识管理提供了较好的解决方案,如果合理地将三者融合在一起,可以协助企业创造、储存、分享与更新知识,进而发挥知识分享与再使用的企业价值。

4.4 实体社群配套激励制度

科学的激励制度对于提高员工的积极性:促进组织的健康发展以及提高组织的竞争力有着不可低估的作用。激励机制的制定需要考虑以下几个因素:①信任至上,激励制度的建立需要彼此信任,这样才能有高的参与度和好的实施效果。②公平为重,激励制度要尊重个体,体现公平。③考虑周全,激励机制需要考虑到员工的工作、学习、生活、绩效、考核和升迁等多种因素。要从员工成长角度出发,虽然物质奖励是最常用的激励手段,但却不能作为唯一的手段,要让员工在这一过程中收获知识,分享快乐,并在知识共享中体味自我价值实现的满足感。换言之,不要让知识共享变成外在负担,而是真正的内在需要和享受。

5 结语

基于知识社群的企业知识管理是今后知识管理的重要发展方向,社群、社交网络的高速成熟发展在很大程度上补充完善并进一步发展了知识管理。知识库与知识社群的完美匹配将有效地解决知识管理的诸多瓶颈问题,实现静态与动态两方面的完美结合,激活企业知识管理的构建之路。目前国内企业对于知识社群及知识管理的研究依然处于探索阶段,知识社群的发展受很多因素的限制,要想在真正意义上发挥知识社群的互动作用,必须将其建立在成熟的人力、财力、智力资本基础之上,因此企业知识管理无论在技术上,还是在企业文化上,都有很大的发展空间,相信未来经过不断的探索,知识社群、知识库和知识管理必将对企业管理模式带来更有创造力的变革。

[参考文献]

- [1] 袁红霏.我国企业知识管理现状分析及发展建议[J].科技情报开发与经济,2010(15):169-171.
- [2] 黄智圣.企业知识社群之研究[D].台北:中山大学,2001.
- [3] 社群行为[EB/OL]. [2013-01-17]. <http://baike.baidu.com/view/1182613.htm>.
- [4] 知识社群[EB/OL]. [2013-01-17]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E7%A4%BE%E5%8C%BA>.
- [5] 野中郁次郎.胜见明.创新的本质——日本名企最新知识管理案例[M].林忠鹏,谢群译.北京:知识产权出版社,2006.
- [6] Stewart T A. Intellectual capital: The new wealth of organizations[M].New York: Doubleday/Currency,1997.
- [7] Hidding G J, Shireen S M. Anatomy of a learning organization: Turmng knowledge into capital at anderson consulting[J] Knowledge and Process Management,1998(5): 3-13.
- [8] Hendriks P. Why share knowledge? The influence of ICT on motivation for knowledge sharing[J].Knowledge and Process Management,1999(6): 99-100.
- [9] 野中郁次郎,竹内广隆.创造知识的公司——日本企业是如何建立创新动力学的[M],北京:科学技术部国际合作司,1999.
- [10] 知识创造[EB/OL]. [2013-01-17]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E5%88%9B%E9%80%A0>.
- [11] 组织学习[EB/OL]. [2013-01-17]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%AD%A6%E4%B9%A0>.
- [12] Botkin J. 智慧狂潮: 带动企业变革的知识社群[M]. 台北:高宝国际公司台湾分公司,2000.
- [13] 周晓英.信息组织与信息构建[M].北京:中国人民大学出版社,2011.