

编者按:

现代企业管理的一个重要方面是知识管理,而知识管理的核心功能是将隐性知识显性化,以便于实现知识共享。值得注意的是,即使是在管理水平相当完善的国际化企业内,企业管理和业务活动过程中由个人积累的隐性经验也很少得到体系化的梳理、积累和共享,大部分隐性经验没有被整理出来,有的企业则随着时间推移、人员离岗或离职而消失殆尽。

中国社会科学院管理科学研究中心副主任张承耀的《企业应构筑自己的“经验知识大厦”》一文,在归纳和提升若干典型企业管理创新成果的基础上,第一次集中探讨了经验知识管理的定义、基本特征、适用类型等等。作者认为,有形资产容易比较,但不是最重要的;无形资产,特别是经验知识资产最不容易比较,但是最重要的。因此作者建议,一切企业与组织,都应该精心构建自己的经验知识资产大厦。本文的探索、观点和方法都具有原创性,对于企业重视和加强经验知识管理具有重要的理论和实践意义。原文近3万字,标题为《经验知识管理》,由于篇幅所限,本报仅摘要发表,并对标题做了改动。

企业应构筑自己的“经验知识大厦”

张承耀/文

什么是经验知识?

知识管理的功能是实现显性知识与隐性知识之间的相互转化,而直接经验知识是隐性知识的核心。

根据已有的研究,我们可以把知识管理的基本内容概括成以下几个方面。

第一,将知识分成显性知识与隐性知识两个大的类型。按照最初的定义,所谓的隐性知识是指主观的、难以用语言和形式表达的知识;所谓的显性知识是指可以用语言表达的客观的知识。在这里,我们可以粗略地理解为,所谓的隐性知识是指存在于人们头脑里的、别人看不到的知识;而所谓的显性知识则是指存在于人们头脑之外的、别人可以看到的知识。

第二,知识的转化有四种形式。显性知识与隐性知识之间可以相互转化,具体来说有以下四种形式:

共同化——所谓共同化是指通过共享经验去创造隐性知识以及获取他人的隐性知识的过程。这是一种从隐性知识到隐性知识的形式。

外在化——所谓外在化是指通过对话以及共同思考,将隐性知识用明确的概念表达出来,成为显性知识的过程。这是一种从隐性知识到显性知识的形式。

组合化——所谓组合化是指对不同的显性知识加以组合,由此产生新的显性知识的过程。这是一种从显性知识到显性知识的形式。

内在化——所谓内在化是指通过学习将显性知识内化到人的过程。这是一种从显性知识到隐性知识的形式。

其中,外在化和内在化最为关键,因为外在化可以使属于个人的知识为他人共享,成为组织的知识;而内在化则可以使显性知识转化到每一个员工,从而提高整个组织的知识储备。

第三,知识交流的手段有四种模式。知识交换的手段与途径,根据人与人的关系、人与信息的关系、计算机网络以及面对面的方式等可以分成以下四种模式:

人与人面对面——通过这种模式进行交换、流通的知识一般是隐性知识。其典型包括正式会议、非正式会议、培训、学习班等等。

人与人通过计算机网络——这是指通过企业内部网等计算机网络技术手段共享知识的模式。这种模式进行交换、流通的知识一般也是隐性知识。具体包括电子社区、虚拟团队、实践社区、专家网络、电子邮件系统、电视会议系统、电子会议系统等。

借助计算机网络自主交换知识——这是指人们借助数据库、内部网等手段存储、检索和运用知识的模式。具体有数据库、主页、各种检索软件、各种解析软件、具有自动更新、通知功能的软件、知识地图等等。

人们透过媒介面对面——在这种模式交换的知识既有显性知识,又有隐性知识。具体有图书馆、知识咨询机构、传统的文件管理库等等。

本文所特别引用的概念是“经验知识”。那么,所谓的经验知识与上述的概念体系是什么关系呢?我们可以简略表述为以下几个方面:

第一,经验知识属于隐性知识。由于经验是存在于每个人大脑中的东西,因此是典型的隐性知识。

第二,这里所谓的经验主要是指直接经验。众所周知,经验分为直接经验与间接经验两大类。本文所说的经验主要是指人们的直接经验。

第三,直接经验是隐性知识的核心。如果把人们头脑中的所想分成“所思所想”、“所看所想”、“所读所想”、“所学所想”、“所做所想”的



张承耀
中国社会科学院管理
科学研究中心副主任

在企业内部,将隐性知识显性化,即把员工的直接经验转化为大家共同享有的精神资产是非常必要的。把企业员工的经验知识挖掘出来,不仅讲出来,更要写出来。在所有的经验知识中,个人经验总结、对问题的思考、合理化建议、对技术与管理改进意见等材料是非常重要的。经验知识外在化的关键在于“说出来—写出来—发表出来”。

话,那么直接经验特别指的是“所做所想”,即本人亲身的经历以及伴随的思考。

在这里,我们的主要目的是想打通隐性知识与经验知识的关系。隐性知识为学术概念;经验知识为通俗概念。二者的基本内涵是一致的,而直接经验知识则是隐性知识的核心。另外一个重要的问题就是寻找“外在化”的具体形式。

以下我们就将讨论集中于隐性知识,集中于经验知识,集中于显性化、外在化的具体形式。

为什么要把经验知识显性化?

对于绝大多数企业来说,经验知识管理是企业最重要、最迫切同时也是最困难的课题。

在企业内部,将隐性知识显性化,即把员工的直接经验转化为大家共同享有的精神资产是非常必要的。

首先,直接经验的挖掘与共享具有明显的迫切性。从总体上看,即使是在管理水平相当完善的国际化企业内,企业管理和业务活动过程中由个人积累的隐性经验也很少得到体系化的梳理、积累和共享,大部分隐性经验没有被整理出

来,甚至于在有的企业里随着时间推移、人员离岗或离职而消失殆尽。

其次,直接经验的挖掘与共享具有相当的困难性。可以认为,由于存在于人们大脑里面的东西是看不见、摸不到的,其获得、共享与利用有赖于人们的动机。因此,对于管理者来说,别人头脑中的经验与知识是很难管理的。而且,如果说到目前为止,用于管理显性知识的技术已经有了许多,那么,能够有效地挖掘和利用人们的经验即隐性知识的管理技术却很少。这也许是当今企业所面临的最大的技术难题。正是因为如此,有的管理专家甚至认为,“从许多方面来说,在公司内部实现知识共享与竞争对手共享知识的难度一样大”。

此外,直接经验的挖掘与共享具有显著的宝贵性。现在,企业的核心竞争力已经成了一个时髦而又比较普及的名词。其本质是企业所独有的,其它企业所难以模仿的能力。实际上,除了资金、资产、设备、技术、产品等硬件的东西外,管理的软件才是最关键的。而在管理的软件中,对于经验知识的管理则更为关键。

以下为一典型的例子。
WB公司为美国全球225家最大的国际承包商之一。在1998年之前,公司虽然具有丰厚的资本、资产与人员,但是在国际竞标项目中却并不具备什么优势。竞争对手的报价速度不仅比WB公司快,而且价格低,甚至有的时候报价价格竟然在WB公司的成本线以下。WB公司后来发现,WB公司大多数项目经理之间基本上不交流,极端的情况是,两个项目经理同时与一个承包商谈判却互不知晓。认识到这一点之后,WB公司决定将经验知识管理作为实现知识管理的第一步。他们在公司内部建立起一种机制:倡导员工把个人经验与知识变为整个企业的知识,通过企业知识的不断扩大来增强个人能力。他们特意请来了国际著名咨询公司,帮助在企业内部建立起一个知识管理网络,通过把员工知识技能的充分结合,形成了知识共享的企业文化。当年全年公司就取得了巨大的经济效益:项目作业时间节约了46%,经营成本降低了130万美元,项目作业成本降低了1200万美元左右。

在服务行业中也有同样的问题。例如,一家宾馆,男服务生负责下午的“做夜床”的工作,有的房间的客人在开会或有其他事说不必做了,服务生拿出卡片要求客人签字,这是一种很崇高的“让客人监督员工的办法”。实际上,可以在员工中展开讨论,遇到类似的情况该如何处理,既灵活多变,又保证没有遗漏,同时也没有给客人增添麻烦。

不难看出,类似的情况几乎在所有的企业中都有不同程度的存在。经验知识对于企业来说最重要,同时也是最困难的课题。

经验知识的形式、内容、层次和主体

经验知识可表现在口头、纸质与电子等不同形式之中,经验知识外在化的关键在于“说出来——写出来——发表出来”。企业内刊不仅是企业内部管理知识交流的重要载体,同时也是为顾客服务经验知识交流的重要载体。对经验知识的提供,上层多为间接经验知识,下层多为直接经验知识,但人人都要读书。企业就是一个大学校。

员工知识经验管理可以是“自选动作”,而把它作为“规定动作”则是更高水准的表现。消费者对于产品的使用经验知识管理是企业经验知识管理最廉价、最重要的方面。心得卡是经验知识管理的重要形式,可以在企业以及各种组织中进行试验推广。

如前所述,所谓的经验知识指的是企业内部的个人经验、个人技能等非口头、直觉且不清晰、无

法明确表达的知识。经验知识可以从内容与形式两个方面来进行分析。内容为内涵,形式为外在。内容与形式二者是相互依存、相互统一的。在这里,我们首先从形式入手。

一般来说,在形式的技术层面上的认识,经验知识的提炼和共享,必须导入各类工具形式才能得以实现。不同的工具,针对不同类型的经验知识在不同的业务和管理领域有其特定的适用性。在这里,所谓的工具就是不同的形式。

从主体看,形式又分为组织与个人两类。企业年度总结、班组总结属于组织的经验知识成果;个人成果则是整体的基础。

从代表性活动名称上看,每个企业有特定的提法,例如,有的叫“班组案例分享”,有的叫“互动课堂”,有的叫“质量改进小组”、“学习日”等等。

从发表方式上看,有口头与书面两种。口头的方便快捷但是不利于保存;书面的易于保存,但是写作本身又要花费一番功夫。

从写作介面的性质看,形式又分为纸质与电子两大类。当然,二者也不是决然对立的,而是相互支持、相互转化的。

从连续性看,形式又分孤立与系统两种。孤立的是前后似乎没有连接、单独出现的;系统的是有连贯性、延续性的。

把企业员工的经验知识挖掘出来,不仅讲出来,更要写出来,再加以保存和交流,是非常重要的。在这之中,最典型、最重要的连续性形式是定期或不定期出版的企业内刊。

在所有的经验知识中,个人经验总结、对问题的思考、合理化建议、对技术与管理改进意见等材料是非常重要的。其形式也会各有不同。隐性知识显性化的关键在于外在化,经验知识外在化的关键在于“说出来——写出来——发表出来”。

在初步探讨了经验知识的形式之后,更需要深入分析的是其内容。如上所述,企业内刊是重要的表现形式。为了更具体起见,我们将“解剖麻雀”,即深入分析一个企业的内刊。(见本版相关链接《企业内刊案例解析》)

在企业中,管理层级有上下,职位有高低。那么,不同层级的人在经验知识方面究竟有什么差异呢?换句话说,不同层级的人都在思考什么呢?公司最高领导层有董事长、总裁;公司有一些分店,各个分店有总经理,各个分店之间也有交流;每个分店都有楼层经理;楼层又分柜组;一线员工为基础。当然,所谓分店之间的交流包括了内部的不同层次。

前面所讲的内容都是企业内部员工经验知识管理的情况。而作为企业外部的消费者或者说顾客,也有一个对于商品使用的经验知识管理问题。因此,知识管理的一个重要方向是“以客户为重点的知识战略”。

实际上,消费者对于产品使用方面仍然存在着许多盲目性,使用经验知识的交流仍然是一个很大的盲点。换句话说,与企业内部员工的经验知识管理相比,企业外部的顾客经验知识管理更为重要和迫切。企业经验知识管理的主体应该扩大到企业外部,扩大到产品的消费者和用户。

经验知识管理的本质是将隐形知识显性化,让大家分享。如何把每个人的智慧积累起来,笔者提出了采取定期提交“心得卡”的办法。

结论:积累最宝贵的无形资产

所有的企业以及各种组织的所有者、管理者都应该扪心自问,本企业或本组织所谓的“经验知识大厦”究竟在哪里?

第一,重要性——在最前面问题的提出中,谈到了对于经验知识管理的忽视。俗话说,企业之间的

竞争归根结底是人才的竞争,人力资源的浪费是最大的浪费。而所谓的人力资源,从根本上讲,是其知识资产资源。企业没有抓住这个要害问题,就不知道企业管理的真谛在哪里。只有那些垄断性行业企业,他们的效益不主要是来自人力,主要来自于垄断,那么,他们当然就不会重视员工经验知识资产的积累。

第二,特殊性与一般性——经验知识管理问题具有一般性或者说普遍性,一方面,不管是高智力、高独立性劳动企业还是非高智力、非高独立(集体性强)劳动企业,都有经验知识管理问题;另一方面,就是在企业外的其他类型组织里,也有经验知识管理问题。尽管不同企业有其特殊性,其他组织与企业相比,也有其特殊性,但是,都存在着经验知识管理问题。因此,有一个共性或一般性问题。

第三,直接经验与间接经验——在各个企业或组织中,都会遇到特殊的问题,直接经验是经验,间接经验也是经验。但是,每个企业或组织积累自己独特的经验最为重要。直接经验就具有独特性和原创性。因此,每个企业或组织就应该把本单位员工直接的经验好好挖掘、总结出来。可能在形式上互相之间容易参照、模仿和借鉴,而在内容上,直接经验永远是鲜活的、具有首创性的。

第四,主体的扩展——企业员工为内部,顾客为外部。在一般的情况下,内部员工的经验知识管理容易进行,也容易得到重视;反过来,对于顾客的经验知识管理则不容易进行,也常常被忽略。如上所述,恰恰这对于企业和组织来说是最重要的方面。同样可以认为,只有那些垄断性行业企业,他们的效益不主要是来自管理,主要来自于垄断,那么,他们当然也就不会重视顾客经验知识资产的积累。

第五,心得卡的试验——经验知识有不同的形式,另外的提法就是有不同的载体。知识管理,经验知识管理的关键在于隐形知识的显性化。以心得卡的形式表达出来,可以实现经验知识管理的标准化操作。这种形式应该在不同企业和组织中都能得到应用。

第六,强制与自愿——经验知识管理完全可以自愿地进行。在开展这项工作的初期也可以从自愿做起。但是,究竟永远保持在“自选动作”的水平,还是上升到“规定动作”的高度,对于管理者来说,是一个极大的挑战,因为难度加大了,效果也会更高。强制与自愿是区分两种不同层次的经验知识管理的水火岭。

第七,管理循环——经验知识管理有小循环,还有大循环,以心得卡为例,所谓小循环,是指一个人完成心得卡的构思、写作、提交、发表的全过程;而所谓的大循环,是指整个企业或组织对于经验知识成果的收集、整理、使用、考核以及培训等各种运用过程。两种循环相互影响,经验知识管理应用得好,就会带动整体水平的提高。

第八,无形资产的内涵——在企业中提到无形资产,往往是与有形资产相对应的、以货币为单位的概念。最狭义的无形资产为账面上有的,例如购买的专利使用权等;中义的为账面上没有的,但是是以货币为计量单位的,例如品牌价值等;广义的无形资产为一切能为企业带来效益的、非货币计量的,比如企业文化、企业的荣誉、信誉、知名度、美誉度等等。

第九,最宝贵的无形资产——企业独特的核心竞争力究竟在哪里?在于无形资产,在于广义的无形资产,在于经验知识的积累。在目前的情况下,人们往往看到企业有形资产,规模多少几个亿,品牌价值是多少个亿等等。但是,很少想到和讲到企业的知识资产有多少,经验知识资产又是多少。有形资产容易比较,但是不重要;无形资产,特别是经验知识资产最不容易比较,但是最重要。一切企业与组织,都应该精心构建自己的经验知识资产大厦。

相关链接

企业内刊案例解析

河北省黄骅市的一家民营企业黄骅信誉楼百货集团有限公司,其业态为传统百货业。目前已经在河北、山东等地开设了多家连锁店。各个楼层、各个柜组都是独立经营的主体,每个员工都积极思考;班前会上每个人都踊跃发言;干部会抓沟通交流经验。其夜校的活动很有特色:每周一辅导老师发放本周学习参考材料,周六晚开交流大会,自由参加,进场时抓发言,下面有评委打分,所以每个人都得认真准备。

其企业内刊《信誉楼人》现在为月刊,从1995年创刊以来,已经印发了近200期。稿件来源主要为员工自写,内容大都为发生在员工实际工作中的案例,此外也有一些文摘,是一个员工交流心得的重要平台,任何人都可以把自己所想所做写出来与同事们交流,同时也能从同事们的稿件中得到收益。刊物的封面有企业标识,扉页有“常用语”,即企业价值观的表述。每期会有公司通讯等宣传、通报类的文章,但是绝大部分是干部与员工的经验交流。最近两年的内容也同期发表在企业网页上。

从栏目设置的情况可以看出,这个企业内刊在内容上有以下几个显著的特点:

第一,领导经验与群众经验并重。从董事长到基层员工都是发表的主体,因此,这是一个上下交流的重要工具。

第二,先进员工与普通员工并重。表扬与宣传先进可以起到带头作用,普通员工的经验也值得重视,因为他们将来也可能成为先进。

第三,正面经验与反面教训并重。实践的结果可能有成功也有失败,二者都是宝贵的。正所谓“失败是成功之母”。

第四,管理经验与服务经验并重。信誉楼是服务业,一线员工直接面对顾客。因此,为顾客服务与为员工服务一样重要。

第五,员工心声与顾客心声并重。服务的结果好不好,不能由员工自己说了算,还得由顾客说了算。这种内外结合的方式很好。

第六,经营经验与生活经验并重。商场是卖东西的,而每个人又生活在家庭与社会之中。所以,上班时与下班后的经验都可以交流。

第七,所做所想与所学所想并重。如果说“所做所想”属于直接经验的话,那么“所学所想”则属于间接经验。读书学习的体会也是非常宝贵的和必不可少的。

有的时候还会加入一些《人物画廊》、《成长进步》、《信誉楼人风采》等更加灵活的栏目,有时还会出一些专栏。编辑部有时还会对上期优秀文章进行点评,放在《上期优秀文章摘评》的栏目中。

从上述分析可以看出,尽管该刊各个栏目之间可能有某种重叠和交叉,但是也是很自然的和可以理解的。尽管不同企业内刊栏目设置有所不同,但是,可以认为,一般企业内刊不仅是企业内部上下左右管理经验交流的载体,同时也是为顾客服务经验交流的载体。