

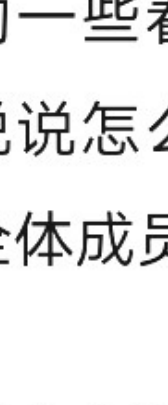
# 21讲 | 共享心智：怎么管理组织的知识资产？



李育辉 · 组织行为学

今天

[进入课程 >](#)



21讲 | 共享心智：怎么管理..



11:59 10.97 MB

| 李育辉 亲述 |

你好，欢迎来到组织行为学的课堂。

如果前几讲，我们说的是如何管理组织中的一些看得见的矛盾，那么这一讲，我们说说怎么管理一个看不见的东西，那就是全体成员的知识、经验和思想。

我先问你个问题。如果说在农耕时代，人类种庄稼需要储存种子；在工业时代，生产需要囤积燃油和钢铁；那么如今，对企业来说最重要的原材料是什么？

你一定可以想到，是知识，它是比设备或者资本更重要的资源。如今，商业领域有个热门话题就叫知识管理，探讨企业该如何把员工的知识、经验、教训归纳起来。

知识管理到底该怎么做，这一讲我们就来说说。

## 1.传统方法的缺点

很多人听到这里，第一反应就是：记下来呗。这还真是绝大多数公司的思路。委派一个人，通常是人力资源或者信息部的负责人，组织大家填个表，把好经验、好做法先搜集上来。之后，企业会建立一个电子系统，存储这些文字资料，并且发动大家随时补充。算下来，有两三个月的时间，怎么也能八九不离十。

听上去顺理成章，大家也都这么干，但我告诉你，这是组织行为学最不推荐的做法，为什么？有三个关键问题你一定会遇到，最终会把这件事做成一个面子工程。

第一，因为你是以半强制的方式让大家贡献经验，员工看不到做这件事对他自己的价值。那你说，他会不会暗自想，“别人学会了就可以取代我？”非常有可能吧。这种情况下，汇报上去的往往是一些不太核心的知识。

第二，有很多知识不能用文字准确表述和转载，它们叫做隐性知识。比如一个销售如何通过微表情来判断客户的内心想法，这就属于隐性知识。许多企业的核心经验都是隐性知识，你怎么用系统记载？

第三个问题最关键，就是任何知识和经验，一旦经过文字传播，就变成了确定的信息，就成了没有商量余地的规矩。我们都有这种共鸣，企业下发了一大堆文字材料，大家要么根本懒得看，要么就是照本宣科，反正效果都不理想。

总结这三点你会发现，单纯用文字系统记载的方式，组织做出来的不是知识管理，而是“岗位应知应会”。员工手册确实可以这样做，但知识管理没有这么简单。

## 2.共享“知识地图”

那怎么避免这三个问题？我们来看。表面上，知识管理就是收集、储存、共享有价值的信息和经验。但是咱们再往下思考一层，这么做的目的又是什么？**归根结底还是为了方便员工学习，更好地解决问题。**

既然把知识以文字的方式搜集、整理到系统上会遇到问题，那我们可不可以就让知识一直留在员工手里？我们不追求每名员工都能随时看到一本知识字典，而是保证大家遇到某个问题时，都能准确找到掌握知识的人去咨询。如果这件事能做到，效果不是一样的么？

换句话说，**组织不为大家共享知识本身，而是共享一份精准的“知识地图”。沿着这份地图，每个人都能找到对的人，同样可以很好地学习、解决问题。**

## 3.共享心智实验

这能做到么？当然能。我给你介绍一个实验。我的一位同行多年以医疗团队作为样本进行知识管理的研究，他获得的成果很有价值。

我们知道，大型手术通常由十几个人共同完成，有主刀医生、助手、麻醉师、第一护士、第二护士等等。手术过程很紧张，经常会面临大出血、心率衰竭等复杂情况。这就需要团队成员建立默契，遇到问题时能够马上产生共识：谁的经验最有价值、听谁的，避免现场争执。

一般来说，团队在一起工作久了，自然而然就会建立起这种默契。但是这位学者发现，手术团队的成员偶尔是从科室中临时抽调过来的，谁正好排班，谁就加入。也就是说，大家互相不熟悉，没什么默契。怎么办？

他和这个科室的领导配合，推动大家做了三件事：

第一，由主任，也就是一把手牵头，发动大家做经验分享。请注意，不是在微信群里说一段话那么简单，而是专门批一个时间段，大家坐在一起，隆重地邀请每个人轮流上台，把看家本领以演讲的方式告诉大家。

第二，在没有重大任务的时候，大家会被随机分成小组，然后模拟做一台手术。有意思的是，大家会互换角色，就是医生要去当麻醉师，麻醉师当护士，护士主刀，总之就搞一个大反串。当然，因为没有真实的患者，所以过程还是很轻松的，但是配合动作一个都不能少。

第三，大家要在真实的手术后进行复盘，并且请其他人旁听。复盘的重点是手术中作出了哪些妥协。比如大家没能按预定时间完成，或者麻醉剂的用量比预想的要多，那么原因是什么，有哪些经验教训可以作为前车之鉴。

这些经验分享和演练的频率很高，至少每周要进行一次。半年后，这位学者发现了几个显著的变化：

第一，因为每次演讲的仪式感都很强，如果不拿出真本事，大家会认为你没用，或者不实在，所以没有人会藏着掖着。半年下来，所有人对其他人的能力范畴都有了特别清晰的认知，谁是哪个领域的专家、遇到问题该找谁，每个人都能准确地说出来。

第二，因为经常搞反串演练，并且对真实手术中的失败与妥协进行复盘，所以大家对彼此解决问题的思路，以及各自的心理状态了如指掌。每个人都能站在对方的角度考虑问题，对其他人掌握的经验就有了更深的理解。

这些改变，最终都体现在了手术用时减少、成功率提高上，对于科室来说，意义重大。但是你可能会说，这是外国的医院吧，中国的医院哪有这些闲散时间啊。请注意，组织这么做一定有成本付出。知识管理是一个先付出，后收获的过程。

说到这里，你应该明白我为什么要介绍这个实验了。这个科室不就是在建立我们刚说的“知识地图”么？它达到了知识管理的目的，而且不依赖任何文字系统，开始提到的三个问题：隐瞒、隐性知识、不懂变通，它都很好地解决了。

组织行为学把这个方法叫做“建立共享心智”，最早由美国组织理论研究者在20年前提出。经过这些年的研究，学者认为它主要包括三个要点：**员工共享组织的知识地图；共享隐性知识；以及明确在多大程度上，自己可以变通组织的规则。**

这三点，恰巧是知识管理要达到的目标，所以企业要做好知识管理，必须要先建立共享心智。

## 4.如何建立共享心智

你可能有疑问，像角色互换这样的动作，我的组织并不适用。没关系，我为你总结了建立共享心智的四个操作要点，以及三种不同企业的成功案例。先看要点：

1. 组织高频率、仪式感强的知识分享活动；
2. 保证相关人员都参与，建立对他人知识结构的认知；
3. 帮助员工进行换位思考，理解他人行动背后的思维逻辑；
4. 格外重视关于失败、妥协、变通的经验分享。

你可以围绕这四年来设计知识管理方案，但是请注意，不同企业拥有不同特质的员工，还是要作一些区分。下面我就介绍三个比较典型的案例，你来体会一下，针对不同的员工，如何调整方案。

第一个是海底捞，它的员工特点不说你也很清楚，有热情，但是教育水平略显不足。他们的方法就是传帮带，一天的工作结束后，组织老员工给新员工介绍经验。

我在调研时就参加过一次。有位老员工就对新人讲：“让客人开心的关键点，不是点头哈腰，而是要记住他们的长相和名字。为什么？你们想，是恭恭敬敬地问一句‘您想点什么’好，还是说‘罗总您来啦，今天吃点啥’，客人更高兴？”

当时我就和旁边的主管说：“你们怎么不把这些经验印成手册？”他说：“李老师，印成手册太文绉绉了，员工接受不了。而且这些都是一家之言，不是真理。**口传心授恰恰能让新员工去领悟，去变通。**”你看，他采用的方法就比较适合自己的员工。