

# 电力设计企业学习型班组的知识管理

朱一鸣

**摘要:**探讨了创建学习型班组活动与知识管理理论相融合的可行性,认为知识管理使创建学习型班组活动更具可操作性、易于实际应用。根据电力设计企业的知识特点,提出了班组层面的知识分类。结合知识管理的方法、技术和工具在知识活动中的应用,具体介绍了电力设计企业班组实施知识管理的实践活动。

**关键词:**学习型班组知识管理

中图分类号:F272.9

文献标识码:A

文章编号:1008-4428(2017)05-21-02

班组是企业最基层的组织单元,企业的发展战略、管理思想和目标最终要落实到班组。电力设计企业按照单一或相近专业设置班组,是班组员工高学历、高技能、高素质的特征。电力设计企业属于知识密集型企业,以知识资产为核心的知识管理是企业能力建设的重要管理活动。因此本文以班组为切入点,将学习型班组与知识管理理论相融合,在学习型班组建设中导入知识管理理论和方法体系,可为班组注入更大活力、带来更高效率。

## 一、电力设计企业学习型班组与知识管理理论的融合

### (一)学习型班组与知识管理

陈国权认为学习型团队的团队成员能够有意识、系统和持续不断地获取知识、改善行为、优化团队体系。学习型班组作为学习型团队的一种,具有系统而有意思学习、不断修正以及成员和谐健康发展等特点。

而知识是企业知识社会中竞争力的源泉,但知识本身并不会产生价值,知识只有通过管理和利用才能发挥作用。知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。知识管理是组织采取的一种有意识战略,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。知识管理是对一系列活动和过程的管理,从而使知识价值最大化,提升组织竞争力。中国国家标准定义知识管理是对知识、知识创造过程和知识的应用进行规划和管理的管理活动。

### (二)学习型班组与知识管理融合的理论探讨

两种理论都突出了知识在组织中的核心、主导地位,但两者在视角、模型、管理方式等方面存在不同之处。学习型组织重视组织内部学习氛围的创建以及人行为的改善,通过个人学习和组织学习的结合来推动组织的进步;知识管理从知识的角度分析知识在组织中的存在方式和活动过程,不仅重视知识获取,还强调知识共享和创新。学习是知识产生的过程,而现有知识又影响到未来的学习。学习和知识相互交织、促进的关系,为学习型班组与知识管理理论的融合提供了切入点。因此,两者共同之处使两者的融合成为可能,而不同之处又能形成互补,使融合成为必要。

知识与学习应始终贯穿于班组工作和建设中:一方面,可依托学习型组织理论,以创建学习型班组为重点来促进班组的建设。如营造良好环境,建立激励机制,引导员工将学习与岗位成才相结合,实现工作和学习有机融合、互相促进。或是搭建学习平台,打通学习交流渠道,形成全员、全过程学习局面。另一方面,依托知识管理理论方法对班组实施知识管理,鉴别梳理班组知识,对知识进行科学分类,运用知识管理技术和工具,与生产管理系统相结合,在工作与学习中进行知识的获取、存储、共享、应用和创造,以提高个人和班组绩效。因此,在班组建设中,创建学习型班组与实施知识管理相辅相成。

## 二、电力设计企业学习型班组的知识管理应用

### (一)学习型班组的知识分类

根据电力设计企业的知识特点,在创建学习型班组活动中对班组知识进行科学分类,可以有效地储存、维护管理班组层面产生的知识,帮助员工快速、准确地检索到所需要的知识资源,有利于共享、学习和传递知识。班组层面的知识主要分为标准规范、专业业务建设内容两大类。

1.企业标准规范体系一般由技术标准、管理标准和工作标准组成,班组内部的管理制度则是班组根据自身的特点,依据企业管理标准、工作标准的要求进一步细化而形成的,更具操作性、适用性。其分类如表1所示。

表1 标准规范分类

类别	一级分类	二级分类
标准规范	技术标准	1. 班组各专业常用技术标准的有效版本 2. 班组工作中需执行的企业、上级部门和相关方的技术标准、规定
	管理标准	1. 班组工作中需执行的企业管理标准,涉及到相关的QHSE体系文件、职能管理制度及管理通报 2. 班组工作中需遵循的上级部门的规定要求 3. 综合性以及安全生产的法律法规及标准
	工作标准	1. 班组生产管理人员工作标准 2. 班组生产作业人员工作标准 3. 生产业务角色工作标准
	班组内部管理制度	1. 班组长、主任工程师的工作分工 2. 班组绩效考核及分配办法 3. 班组年度业绩考核、安全生产责任书

2.专业业务建设作为班组的基础建设工作,所形成的知识是开展学习型班组活动的重要资源,也是班组知识管理的核心内容,对设计人员具有重要的技术指导作用,可帮助设计人员提高设计质量和工作效率。其分类如表2所示。

表2 专业业务建设内容分类

类别	一级分类	二级分类
专业业务建设内容	设计手册	通用手册、项目经理手册、专业设计准则、设计校审要点
	专业技术模板	工作计划、标准卷册目录、卷册任务书、作业指导书、设备技术规范书、提资、计算书、设计评审纪要、设计总结、勘测任务书
	质量信息	质量分析卡、质量信息反馈、成品质量抽查、QC小组成果
	图集/典设/专题	标准图库、标准图集、典型设计(标准化设计)、工程投标专题、工程创优材料
	产品资料	产品样本、厂家资料
	科技成果/知识产权	科技成果、专利与专有技术、软件著作权、专业论文、专业技术总结
	信息化	科技软件、数字化设计、管理信息系统
	学习/培训/会议/调研/挖潜	培训及业务学习、外出学习、外出专业会议、外部调研、挖潜的成果资料
	经验交流	工作过程中的各类讨论交流资料;从知识论坛、知识问答、知识专家、知识圈子等各类隐性知识显性化工具中沉淀、提取的知识
	参考资料	设计参考资料

## (二)学习型班组的知识管理应用

学习型班组的知识管理正是以班组的知识资源为核心对象开展获取、存储、共享与传递、应用和创造等系列管理活动来提高班组绩效。

知识管理的核心流程由知识获取、存储、共享与传递、应用、创造等核心活动构成,知识管理包括了能推进整体核心流程的所有方法和工具。在创建学习型班组活动中,可以运用知识管理的方法、技术和工具开展各项知识活动,来推进知识管理在班组层面的实施,其具体应用如下所述。

1.建设和谐的班组文化,创造有利于知识共享和传递的环境

和谐的班组文化,能够创造出共享共通、共同感知的情境和氛围,有利于在员工之间建立起相互信任与尊重、互帮互助、团结协作的工作感情,有利于保持员工间沟通交流的顺畅,促进知识特别是隐性知识的共享和传播。SECI模型中“隐性知识转化为隐性知识的社会化过程”,是一个通过共享经历建立隐性知识的过程,如共享思维模式、隐性技能等。获取隐性知识的关键是“经历”,特别是那些“共享的经历”。

2.构建专业知识门户,形成班组知识存储和共享的知识库

设计作业指导书、设计校审要点、强制性条文汇编、施工图常见多发病、设计过程文件模板等知识和经验不仅需要存储、维护和更新,而且需要共享和传递的便利手段,才能被有效地利用。班组按照前文所述的分类体系构建专业知识门户,汇集设计工具、设计参考、质量信息等专业基础知识,由班组技术负责人负责管理、建设,是员工学习专业知识的重要园地。

3.建立专业知识论坛,开辟员工自由交流、传递知识的渠道

论坛里的知识形式更为自由、活泼,讨论的范围比较广泛,既有对技术问题的认知和理解,又有个人对工程设计的心得体会,特别是员工的见解、感悟、经验等隐性知识在论坛中易于共享和交流。在专业知识论坛中,由技术负责人担任坛主并负责版面架构、成员和资料维护,由业务骨干担任分版的版主并负责版内文章内容和质量,从而保证了论坛知识的正确性、严肃性。专业知识论坛可以作为专业知识门户的有益补充,坛主可以定期将论坛中的精华知识进行归纳、整合,纳入到专业知识门户中,形成正式的组织知识。

4.组建专项技术小组,在知识共享基础上促进班组知识创造与创新

班组可以运用实体知识社群的理论,引导员工组成一些专项技术的钻研小组,规模一般在3~6人,可由具有某专项技术特长的专家和有兴趣的员工构成,也可以由某专项技术设计经验丰富的资深员工和一些计算机能力强的新员工组成。专项技术小组的成员由于对某项技术怀有共同的兴趣和求知欲望而自愿组成团队,更能激发出学习、研究的活力,而且成员间对知识和经验的交流、共享更为积极、热烈。这样既能使专项技术知识在小组内扩散、转移,降低人员流动造成知识流失的风险,又能通过成员间不断地交换思路、进行知识共享和互补,迸发出灵感,产生新知识,实现知识创造、创新。

班组的知识管理应用还有很多,如专业业务学习、“师徒带徒”的培训方式、电子化学习、员工的个人知识管理等,就不再一一介绍。

## 三、结语

本文对依托学习型组织理论、以创建学习型班组为重点来促进班组建设,和通过知识管理理论指导学习型班组工作和建设两方面进行研究,认为学习型班组和知识管理两种理论相辅相成。根据电力设计企业的知识特点,提出了班组层面的知识分类,并结合知识管理的方法、技术和工具在知识活动中的应用,具体介绍了班组实施知识管理的实践活动。随着我国积极推进“互联网+”,需要传统班组充分发挥互联网的优势,突破班组在知识、人力资源等方面的限制,在知识管理方面更加深入研究、创新发展,在知识获取、共享、应用和创造等方面实现拓展,逐步形成新型的工作、学习方式。

作者简介:

朱一鸣,男,东南大学MBA在读研究生,现供职于江苏省电力设计院。