

第8讲 知识共享 (Knowledge Sharing)

Knowledge exists to be imparted.

—Ralph Waldo Emerson
(1803–1882)

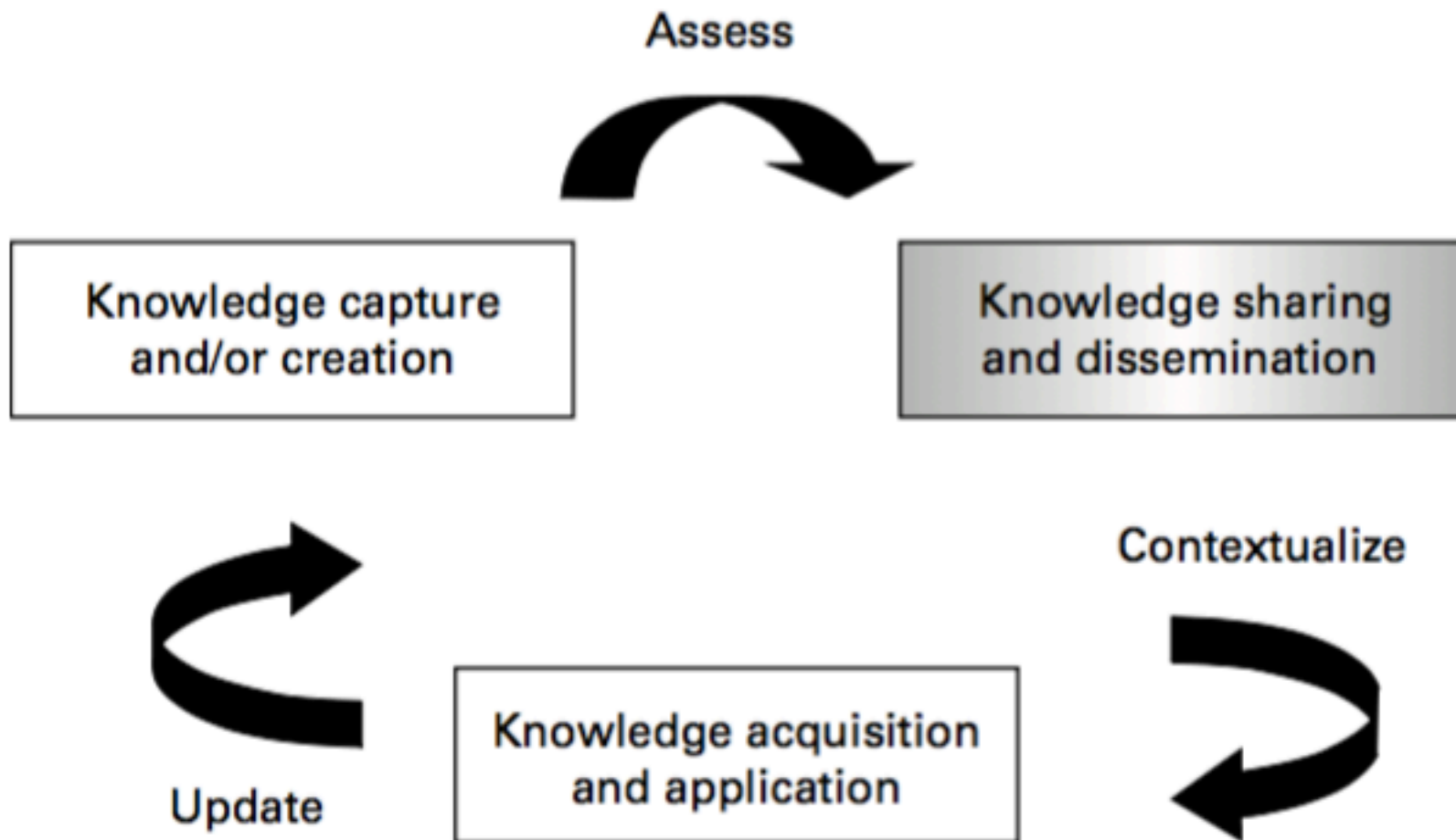


Figure 5.1
An integrated KM cycle

- 知识共享活动

- 知识共享是知识提供者通过一定的传递渠道，将知识传递给知识接受者且被接受者吸收的过程。
- 该过程进一步可以分解为三个子过程：提供过程、传递过程和吸收过程，如[图3-10](#)所示

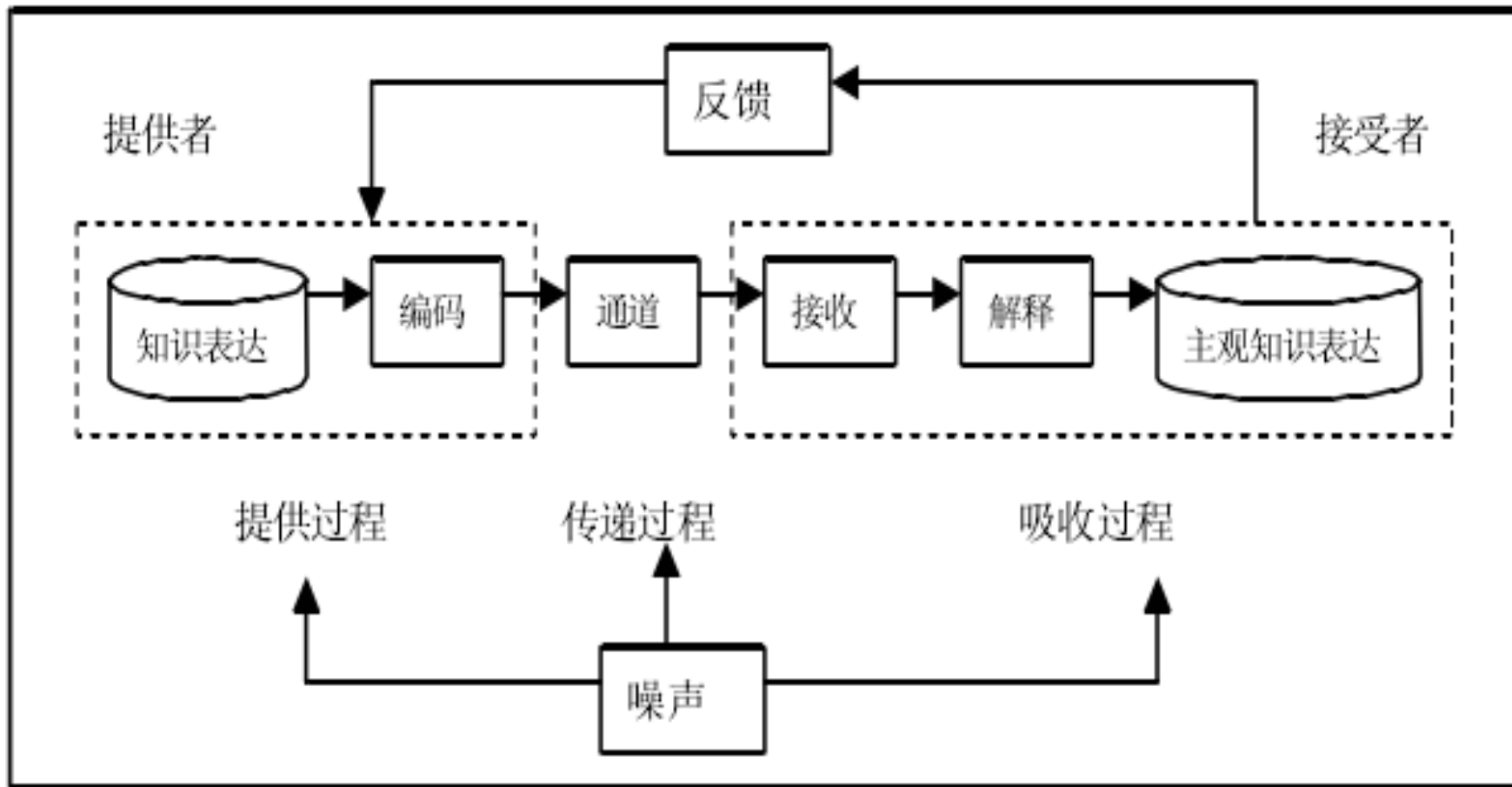


图3-10知识共享过程

- 知识共享活动

- 从知识流程来看，知识共享活动包括（见[表 3-7](#)）

- 知识提供

- 知识传递

- 知识吸收

表3-7 知识共享活动的分类

分类	具体的知识共享活动
知识提供	出版政策手册；通过开发专家系统使专家知识得到利用；开发正式的知识传递流程；出版新闻；使用电子公告板；建立流程和工具来帮助获取和共享知识以便支持合作；把专家与有相同兴趣的人员集中起来；用适当方式帮助目标用户使用知识或知识管理工具；演讲或报告；填充数据仓库或资源库
知识传递	新闻广播；利用电子邮件广播新的规章；利用电子报警向相关员工推送知识；在内部网上公告意见；使用正式人际网络来有效共享知识；内部讲故事；面对面交互；
知识吸收	使用组织记忆系统来存储知识；利用某种机制来提高个体知识向组织知识的转化；自动产生虚拟团队和实践社区的档案文件；重复利用所学的经验与教训；在企业内非正式地共享实践；利用知识地图使知识显性化；利用较少结构化资源库或经验教训系统来存储见解和观察资料；内部培训；通过与决策中当事者和风险承担者的共享与合作把新知识与决策流程综合起来；利用员工知识与技能；参与组织学习；举行事后评议会议；参与组织内部的实践社区来共享知识；使新员工适应“公司风格”；观察组织内员工行为



- 知识共享障碍

- 知识共享障碍主要来自于知识拥有者、知识需求者、知识本身三个方面

- (1) 知识拥有者的障碍

- 知识私有的价值观
 - 缺乏足够的经济激励
 - 害怕丧失知识垄断优势
 - 表达障碍
 - 缺乏自信

➤ (2) 知识需求者的障碍

- 认知障碍
 - 一是指知识需求者没有意识到自身所欠缺的知识
 - 二是指即使知识需求者认识到了自身知识不足
- 心里障碍
 - 其一，因循守旧、畏惧创新
 - 其二，抱有“非此地发明”的心里
 - 其三，迷信权威
 - 其四，对“无知”的畏惧
- 就近求助
 - 很多员工在出现知识需求时，往往就近求助，从自己熟悉、尊敬或喜欢的员工哪里寻求帮助。
- 共享成本
 - 知识共享需要一定的成本，然而，一些员工出于共享成本和收益的考虑，往往需要花费很长的时间和精力，而学习的效果又有很大的不确定性，因此，他们不愿进行知识共享。

➤ (3) 知识本身的障碍

- 知识的非公共物品性
 - 知识虽然不是公共物品，但是具有公共物品的两个显著特征：消费的非竞争性、收益的非排他性
- 隐性知识的难以编码
 - 知识除了能被表达出来的显性知识外，更多的是只可意会而不可言传的隐性知识
- 知识存在无形损耗
 - 一是当新的知识产生并得到共享后，人们再重复生产这类知识就可以节约大量劳动，从而知识的价值将会降低；
 - 二是新知识的不断涌现会使得原有知识的价值部分甚至全部丧失。



• 影响知识共享的其它因素

➤ 业务背景

- 主要涉及业务使命与战略

➤ 组织结构

- 知识共享至少得到两部分组织结构的支持：
 - 一是了解知识流程、模板和技术的专业知识管理员工，
 - 二是来自于各业务部门的知识发起者、综合者和开发者。

➤ 组织流程

- 需要把知识流程置入日常工作流程中，且需建立明确的知识获取流程。

➤ 组织文化

- 组织文化可从多方面影响知识共享，这包括：
 - 文化决定了哪种知识重要的假设，控制了个人、团队、组织不同层次之间的知识关系，形成了社会交互的情境，决定了组织与个人之间知识传播的标准，对员工观念与行为有重大影响。

➤物质环境

- 许多组织开始认识到需要建立一种适合于知识共享的环境，比如安静的工作场所、谈话室、咖啡室，同时利用技术改进这些地方的使用效果，如设置网络连接

➤指导

- 知识共享需要加强指导来获得更大的价值，特别是需要有关共享什么、何时共享、怎样共享、为何共享、与谁共享等方面的引导

➤ 评价与激励

- 个人和团队的知识共享评价标准可以用来测评知识共享行为，并指导员工知识共享应该注意些什么。

➤ 技术与方法

- 现有知识管理基础设施（如电子邮件、内联网、互联网、群件、网络技术）可用来支持知识共享流程。

➤ 共享机会

➤ 组织内分享知识的机会可分为正式的和非正式的。

- **正式机会**包括培训计划、安排好的工作团队和那些促进知识共享的技术型方法，是一种正式的交互方式或者说有目的学习方式；
- **非正式机会**包括促进学习与分享知识的人际关系和社会网络，是一种关系学习方式。

➤ 知识产权保护

- 知识产权保护一方面可以通过保护知识生产者的利益来调动他们创造新知识的积极性，从而为知识共享创造前提和基础；另一方面，有些知识拥有者往往会利用知识产权保护进行知识垄断，从而阻碍知识共享。



实践社区 (Community of Practice, CoP)

- *A community of practice* refers to “a group of people having common identity, professional interests and that undertake to share, participate and establish a fellowship” . It’s a group of people, along with their shared resources and dynamic relationships, who assemble to make use of shared knowledge, in order to enhance learning and create a shared value for the group.

- 实践社区是将对某一特定知识领域感兴趣的人联系在一起的网络。大家自愿组织起来，围绕这一知识领域共同工作和学习，并共同分享和发展该领域的知识。
- “实践社区”一词是由瑞士人温格（Etienne Wenger）首创、并被其定义为“关注某一个主题，并对这一主题都怀有热情的一群人，他们通过持续的互相沟通和交流增加自己在此领域的知识和技能”。温格认为，学习是一项社会化的活动，人们在群体中能最为有效地学习。这里所谓的“实践”，就是积极主动参与学习以及与专家和同行的互动。

- 实践社区作为非正式组织，为企业创造了大量的非正式沟通渠道，其沟通方式可能是以定期开会或仅利用午餐休息时间讨论，或纯粹以Email、讨论区、在线交谈等网络系统来相互联系。
- 实践社区中有四种常见的沟通模式：面对面沟通、电话沟通、网络沟通和书面沟通。

实践社区的特点

- 通常由志愿者组成；
- 每个实践社区都有专门的主题内容，涵盖有关核心知识领域，如某项技术或某门专业；
- 定期活动，往往有组织者；
- 不同成员具有潜在的不同身份，如核心专家、外围成员等，成员通过表现其知识自动取得身份；
- 相互之间信任程度高；
- 规模：几人—数千人不等。实践社区是组织背后非正式网络的一部分；
- 实践社区是有机的，因此是进化和动态的；
- 实践社区的成长依赖成员的积极参与；
- 实践社区需要抚育、关怀和具有合法性；
- 过多的组织支持会失去成员，过少的支持会导致其枯竭。

实践社区对组织的价值

- 为发展、共享和管理专家的知识提供途径；
- 避免重复研发；
- 打破部门的界限，绕过逐级上报的报告程序；
- 比传统的组织单位更为灵活；
- 以问题为导向产生新知识；
- 为潜在的机会和威胁提供早期提醒和预警；
- 通过创建一种知识共享的文化改善组织文化氛围；

实践社区对社区成员的价值

- 成员可以得到社区专家的帮助和指导，从而开阔视野，提升专业水平。社区成员也可以在工作中通过社区获得知识，寻求帮助；
- 社区成员往往对个人掌握的知识更为清楚，也更为自信；
- 社区为其成员发表个人的意见和想法提供了一个开放，自由交流的平台；
- 社区能够保留更多专业的观点，并扩大成员的专业知名度。

案例分析: JPL 实验室中的实践社区

- 阅读Knowledge management in theory and practice . P148 Box 5.4,分析:
- (1) JPL实验室的信息提供网络是一个怎样的实践社区?其目标是什么?
- (2) 该实践社区采用了哪些沟通模式?
- (3) 该实践社区有何特点?

案例分析：加拿大国际发展局的知识共享

- 阅读Knowledge management in theory and practice . P164 Box 5.9,分析：
- 加拿大国际发展局如何利用实践社区促进知识共享？