

# 第7讲 知识创造

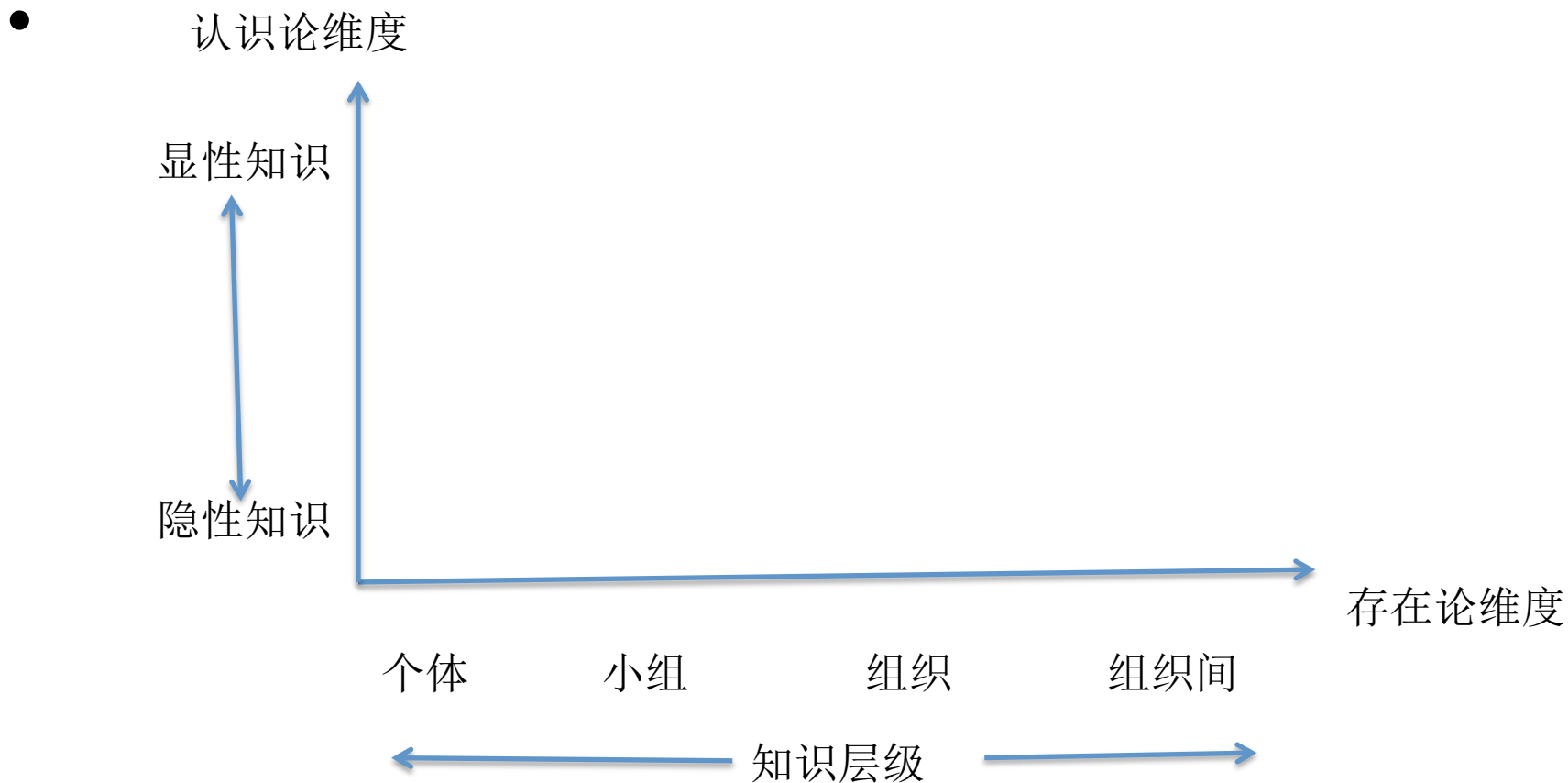
# 概念

- 组织的知识创造，是指组织创造新知识、传播新知识并在产品、服务和管理中应用新知识的过程。
- 知识创造的关键在于对隐性知识的调动和转化。

- ## 知识转化模型

野中郁次郎提出了隐性知识与显性知识的转化模型——**SECI**模型。它涉及三类不同知识组合之间（隐性知识与隐性知识、隐性知识与显性知识、显性知识与显性知识）、四种不同层次（个体、群体、组织和跨组织）、四种不同转化过程（社会化、外部化、组合化、内部化）的知识转化

# 知识创造的两个维度



# 组织知识转化的四种模式

隐性知识

隐性知识

显性知识



显性知识

# 知识转化模型

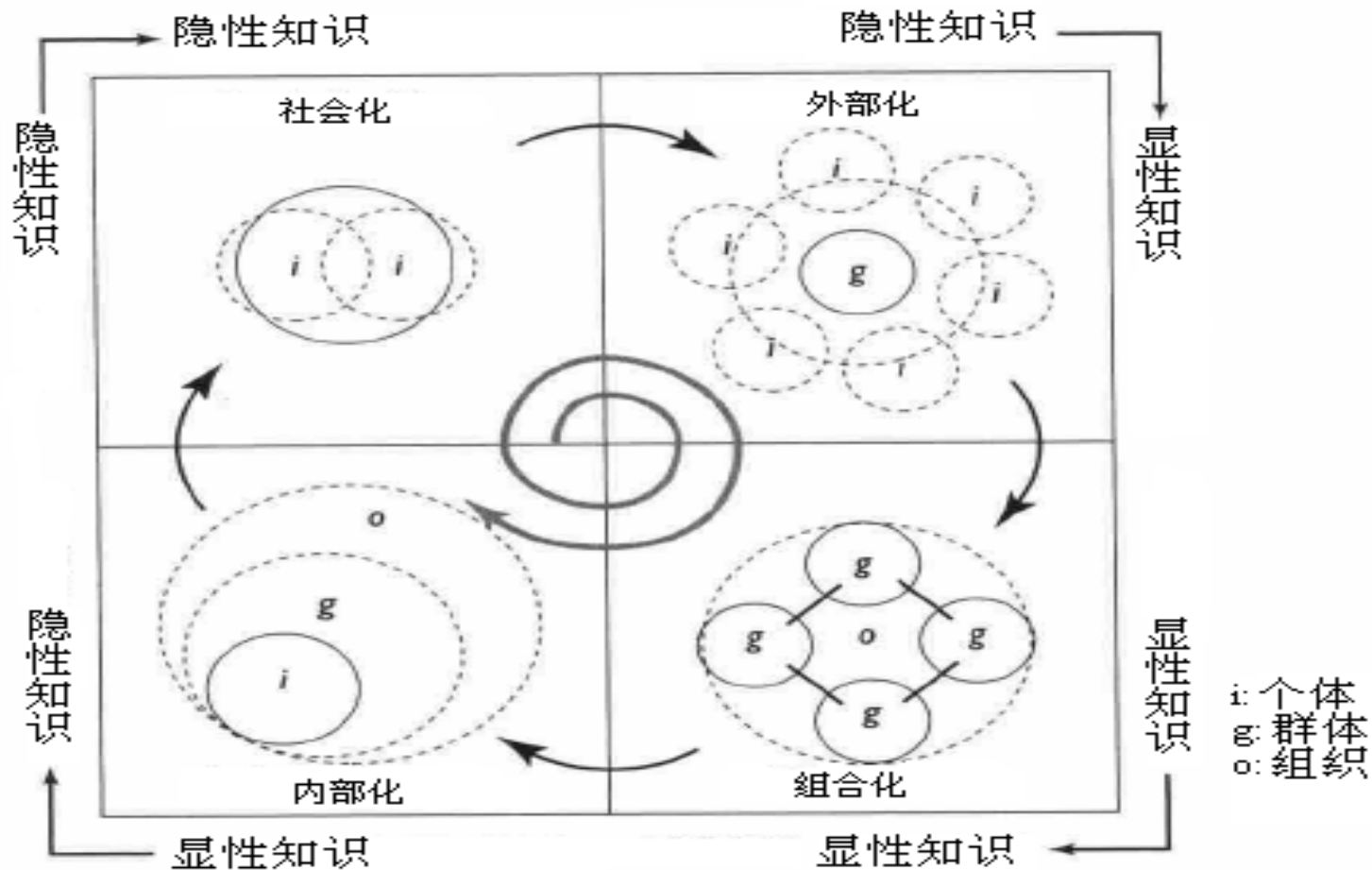


图3-4隐性-显性知识转化模型

## ➤ 社会化

- 社会化是指从隐性知识到新隐性知识的转化。它是通过共享经验来创造新隐性知识（如共有心智模式和技能）的过程。
- 社会化根据不同主体之间的知识转化划分为学徒模式、权威模式、感觉模式和伙伴模式
  - 学徒模式：是指个体之间隐性知识的共同分享
  - 权威模式：是指个体隐性知识向团队或组织隐性知识转化的过程
  - 感觉模式：是指团队或组织的隐性知识向个体隐性知识的转化过程
  - 伙伴模式：是指团队或组织之间共享隐性知识的过程

## ➤外部化

- 外部化是把隐性知识表述为显性知识的过程。它采用比喻、类比、概念、假设或模型等形式将隐性知识明示化，知识由此被确定下来，允许他人共享这种知识
- 根据不同主体之间的知识转化，外部化可划分为总结模式、专家模式、惯例模式和文件模式
- James Geary:暗喻言说
- [https://v.qq.com/x/page/j071788k8x1.html?spm=a2h0c.8166622.PhoneSokuUgc\\_2.dtitle](https://v.qq.com/x/page/j071788k8x1.html?spm=a2h0c.8166622.PhoneSokuUgc_2.dtitle)



- **总结模式**：是指个体隐性知识向个体显性知识的转化过程。它包含：
  - 一是某一个体总结自己的隐性知识；
  - 二是某一个体总结另一个体的隐性知识。
- **专家模式**：是个体隐性知识向团队或组织显性知识转化的过程。它存在两种情况：
  - 一是团队或组织内个体隐性知识向本团队或组织的显性知识转化
  - 二是团队或组织外个体隐性知识向该团队或组织的显性知识转化



## ➤ 组合化

- 组合化是把显性知识转化为更加复杂和系统化的显性知识的过程。
- 根据不同主体之间的知识转化，组合化可划分为**辅导模式**、**咨询模式**
  - **辅导模式**：是指个体显性知识向另外个体或团队（组织）的显性知识转化的过程。典型方式是学校的学习或授课。
  - **咨询模式**：是指团队或组织间的显性知识共享过程，例如，咨询公司给某个企业进行的咨询活动，咨询公司将自己积累的专业知识通过咨询活动以报告或档案的形式提供给企业，使企业形成自己的显性知识。
  - **惯例模式**：是团队或组织的隐性知识向个体显性知识的转化过程
  - **文件模式**：是指团队或组织的隐性知识转化为团队或组织的显性知识过程

## ➤ 内部化

- 内部化是使显性知识转化为组织中其他成员的隐性知识的过程。
- 内部化方法包括阅读、聆听等学习方式和体验、观察、实践、“干中学” 等社会方式。
- 内部化模式常见的有如下两种：
  - **培训模式**：受训者可以把写在这些文献中的显性知识变成自我知识的一部分来增强他们的隐性知识。
  - **同化模式**：组织的技术手册、管理规范经过深入学习和讨论后，在员工中形成自觉的行动指南，从而实现组织显性知识向个体隐性知识的同化。

## • 知识创造模式

### ➤ 基于SECI模型，野中郁次郎提出了知识管理的知识创造模式

- 知识创造始于社会化过程。这个过程通过日常社会互动的经验共享使新的隐性知识得以转化。
- 隐性知识通过外部化过程被表述为显性知识。得以明示化的隐性知识便可以与他人分享，成为以概念、形象和书面文字形式出现的新知识的基础，并经外部化过程，产生概念知识。
- 从组织内部或外部收集到的显性知识，经组合化过程中的组合、编辑或加工，可以形成一套更加复杂和有条理的显性知识，即系统知识。
- 组织所创造和分享的显性知识又由个人经内部化过程转化为隐性知识。

# ❖ 知识创造的SECI模式

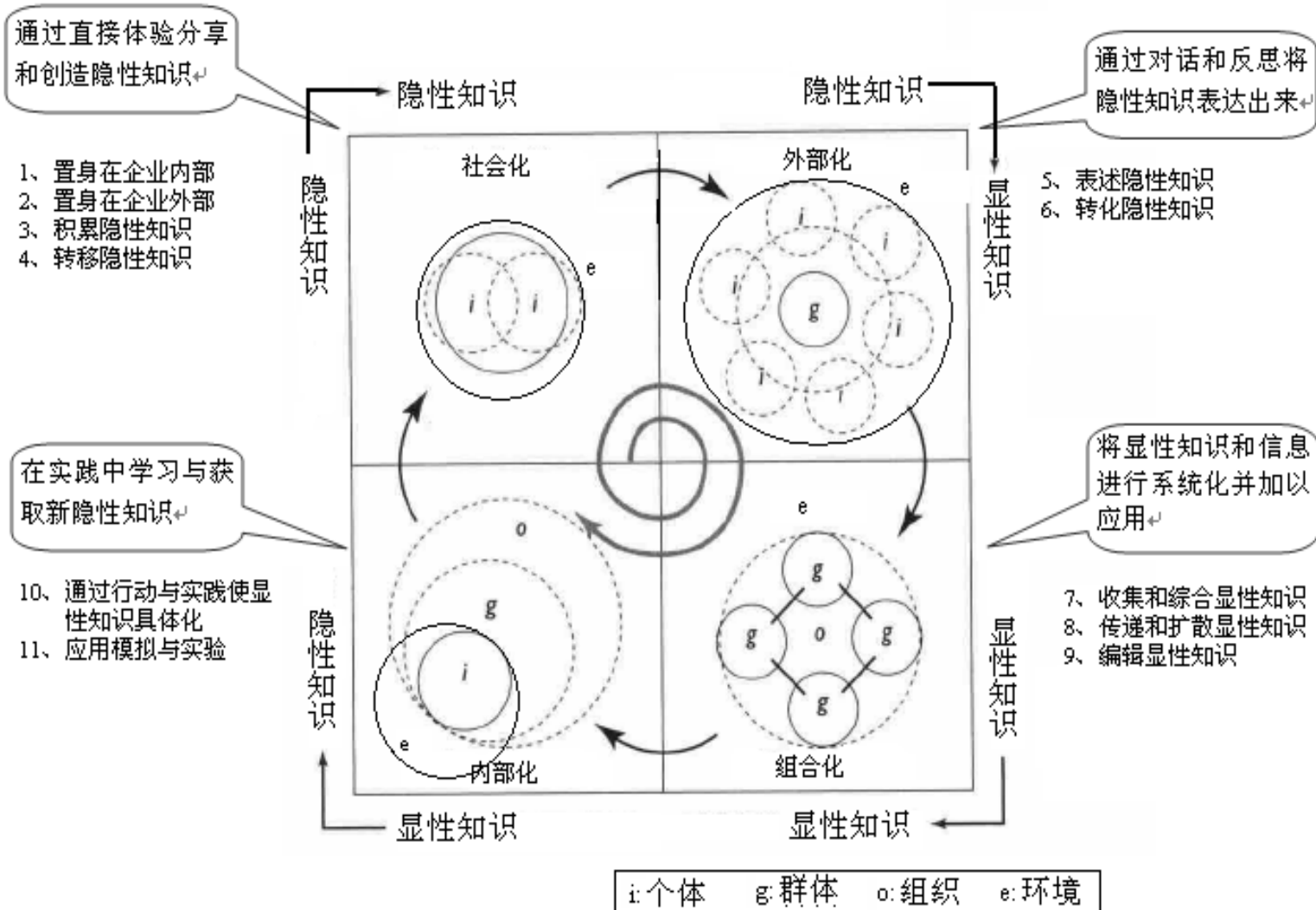
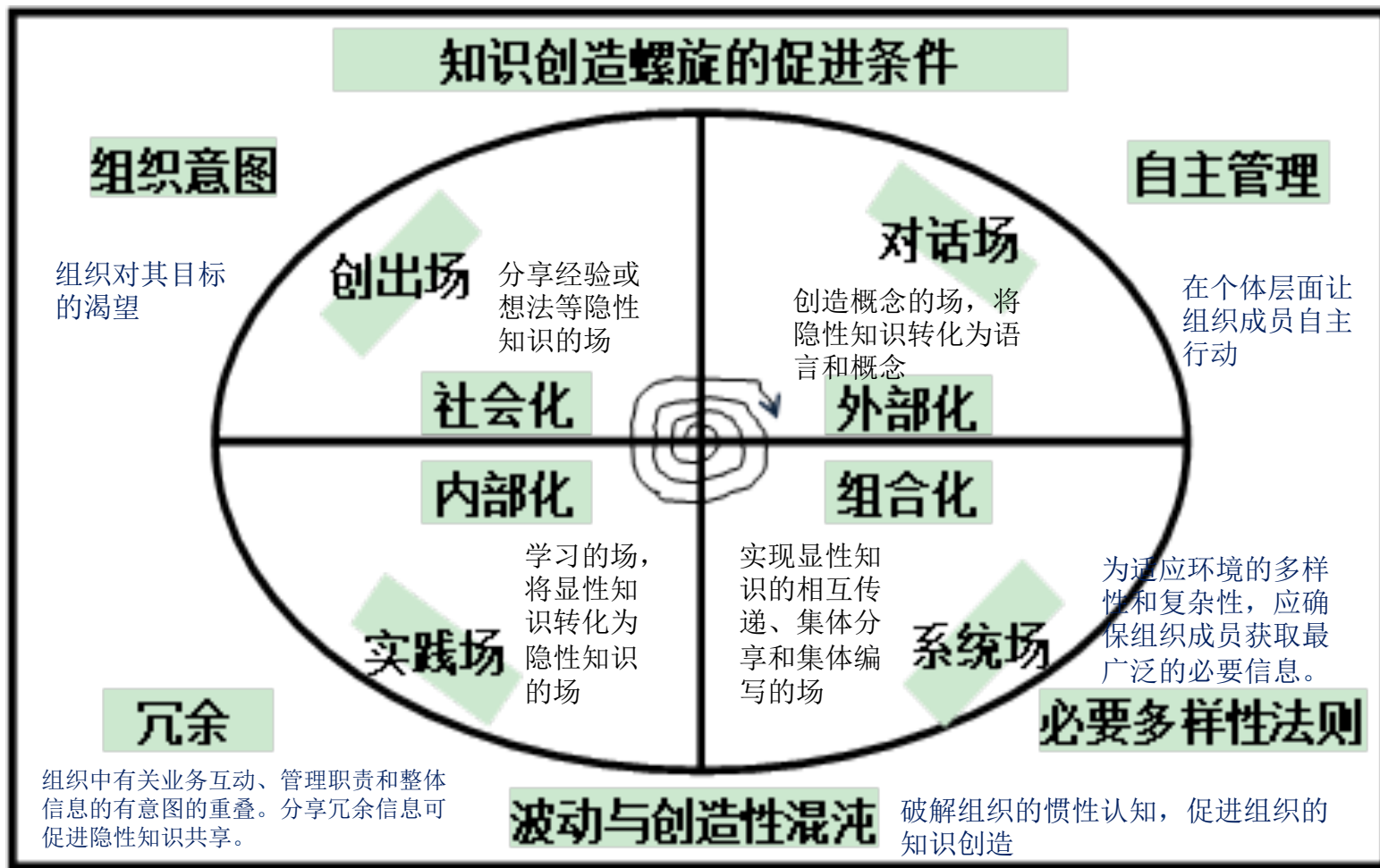
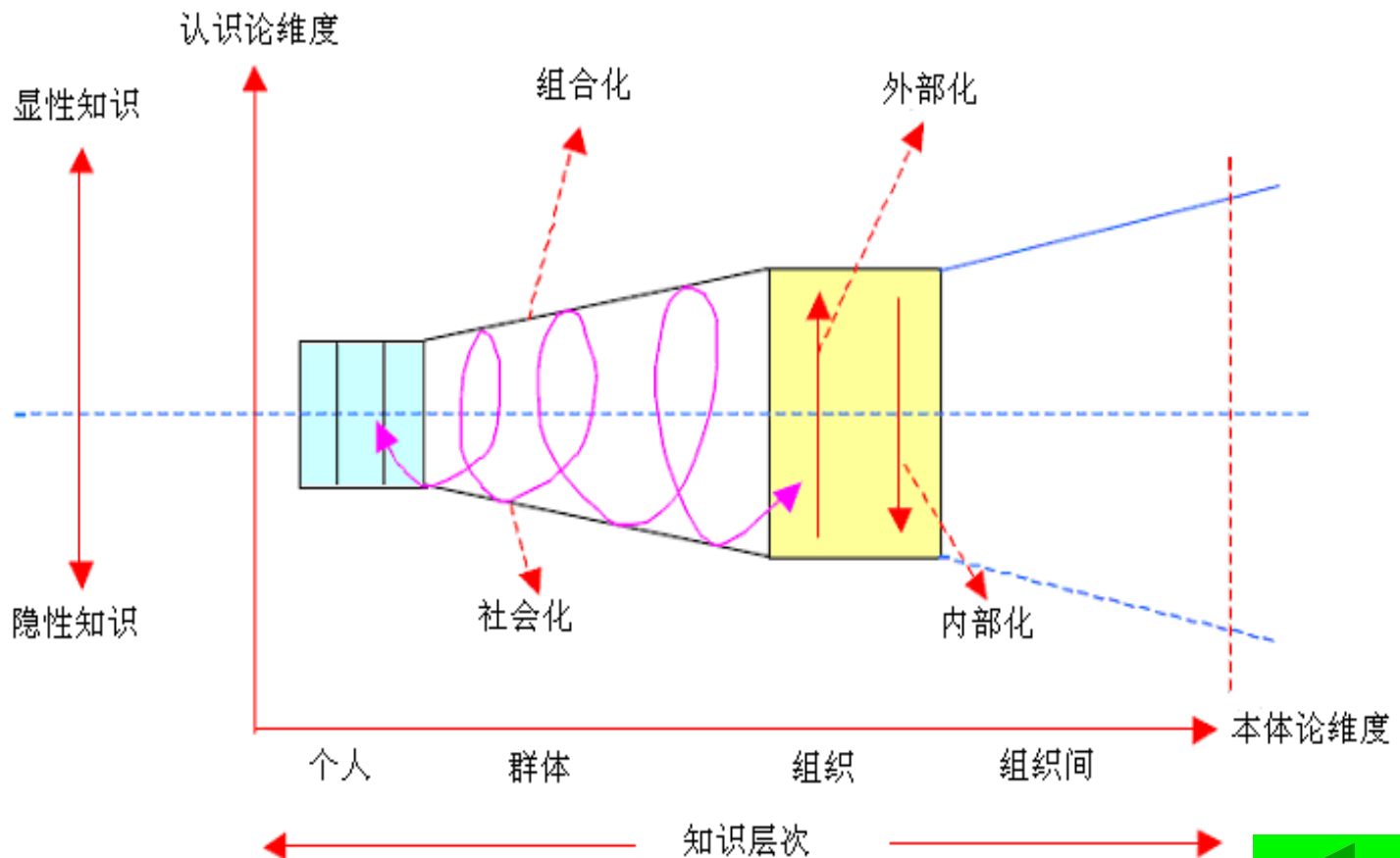


图3-5 知识创造的SECI模式

# SECI 知识创造螺旋的促进条件和知识场



➤ 上述四种知识转化模式是一种知识螺旋





## ❖ 知识创造的五阶段

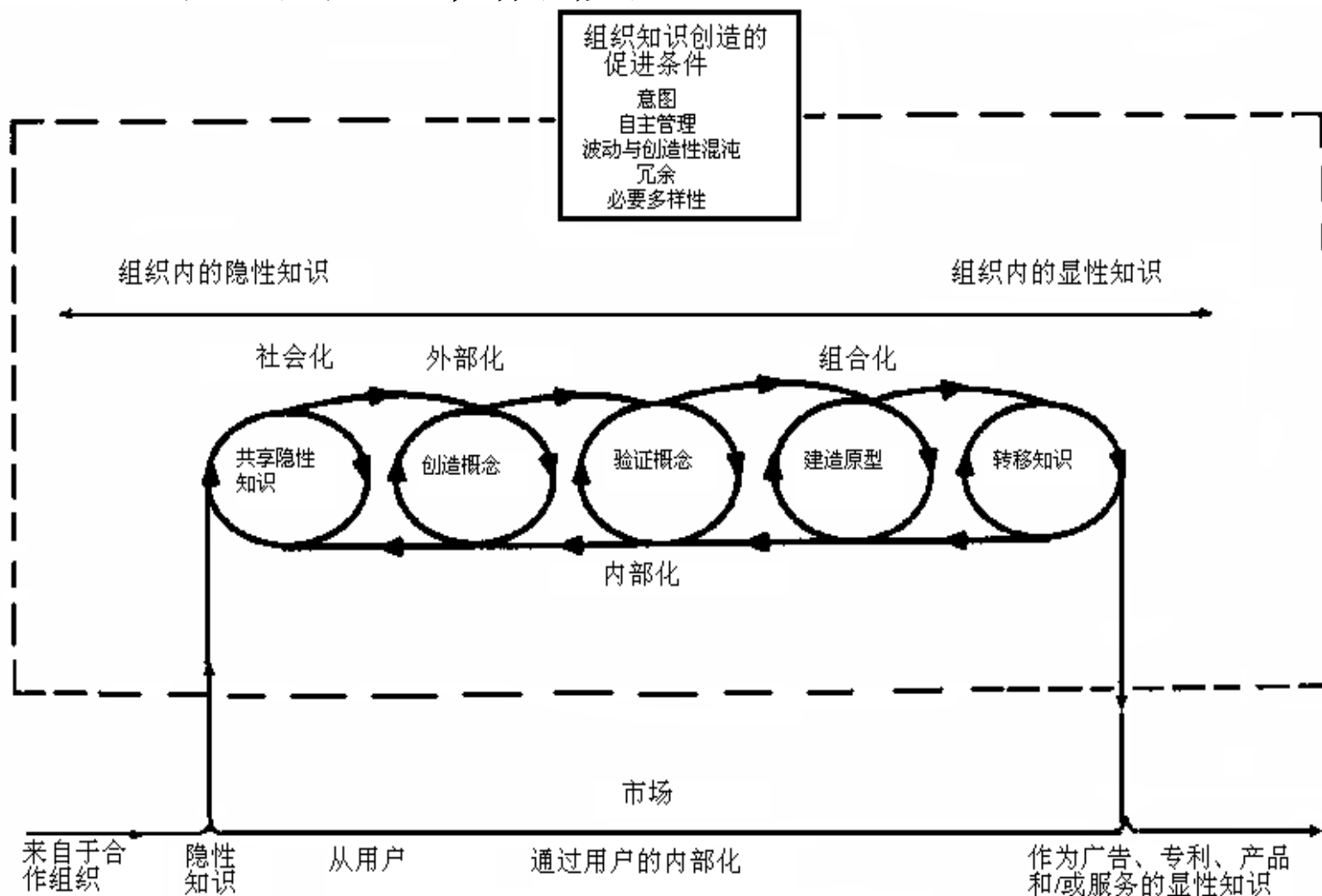


图3-7 组织知识创造的五阶段模型

- 知识创造的五个阶段

- 第一阶段：共享隐性知识

- 分享隐性知识的一些典型方法是：

- 直接观察和口授
      - 模仿
      - 体验和比较
      - 共同操作

## ➤ 第二阶段：创造概念

- 共享的心智模式是以语言形式表现出来的，最后“结晶”为显性概念。它是利用各种推理（如演绎法、归纳法、溯因推理）来促进，成员们以**对话的方式**共同创造概念。

## ➤ 第三阶段：验证概念

- 验证涉及到确定新创造出来的概念是否是对组织和社会真正有价值，它类似于筛选过程。
- 组织进行这种筛选的**最佳时间**是在概念刚刚被创造出来的时候。
- 一般的验证标准往往包括**成本、利润空间、概念产品**可能对企业产生的贡献度或创新的知识是否可能成为持久竞争优势的潜在源泉，以是否与整个社会的价值系统或需求相一致作为最终的检验标准。

## ➤第四阶段：建造原型

- 经过验证的概念可以转化为产品样品或某种原型，如模拟的操作机制。
- 样品是概念或设想的有形形式，它是把现有的设想、产品、零部件、新设想的生产程序结合在一起而形成的

## ➤第五阶段：转移知识

- 组织的知识创造是一个无尽的自我提升过程
- 一个原型已经开发出来，也不会就此完结，已经被创造、检验和模型化的新概念开始在本体论维度上的不同层次进入新的知识创造循环，即知识转移
- 在组织内部，体现在原型上的知识可以触发新的知识创造循环，在组织横向和纵向上扩展开来
- 在组织之间，由一个组织创造的知识通过动态的相互作用可以调动集团内的企业、客户、供应商、竞争者和公司外部的其他人/组织