

第6讲 知识获取

知识获取 (knowledge capture) 定义

- 知识获取是指从组织外部环境中获得知识并使之能够为组织成员今后使用的过程。
- 知识获取是知识管理的第一个重要环节。

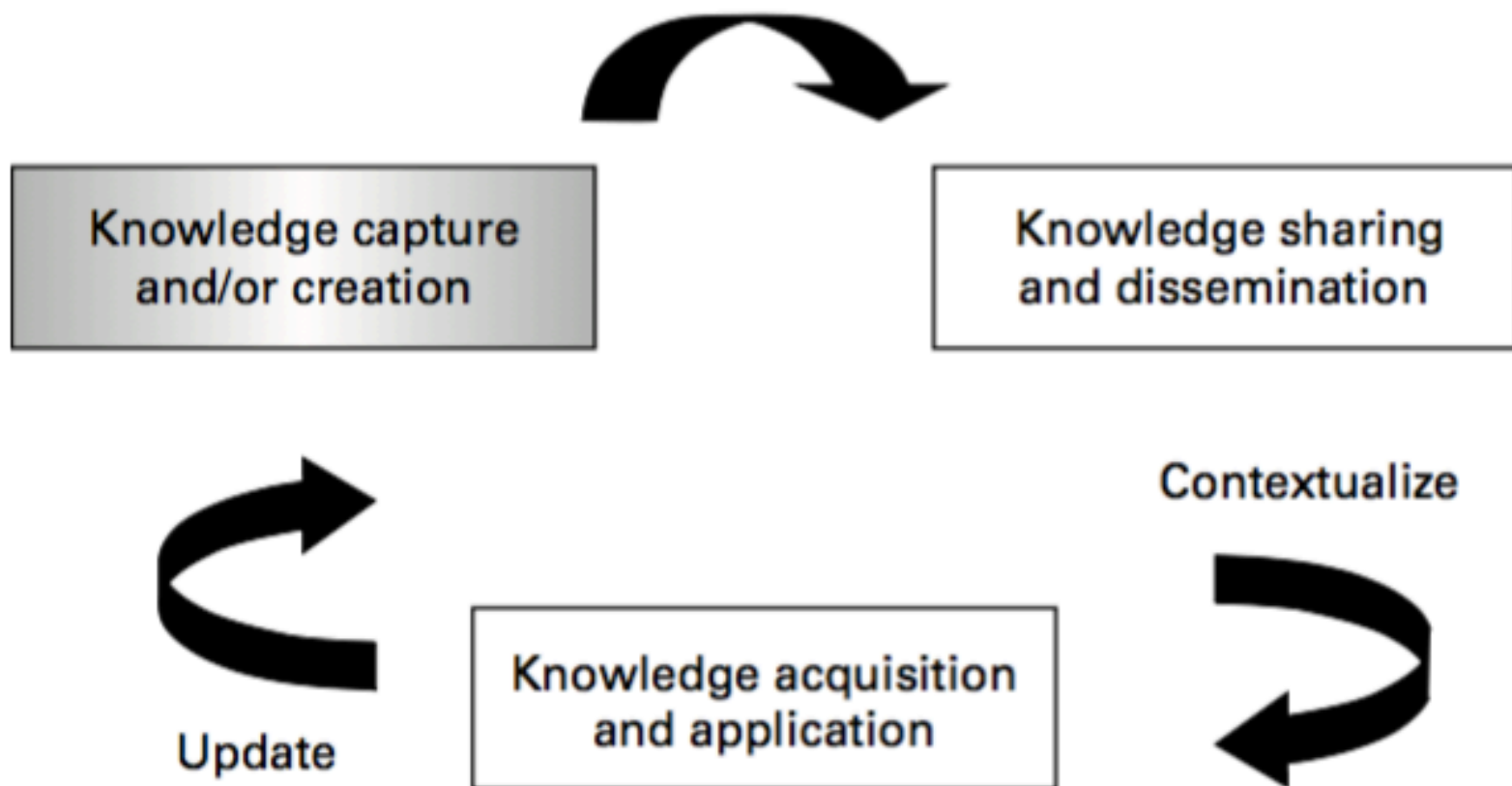


Figure 4.1

		Information sources	
		Known	Unknown
User awareness	Known	Know that we know	Know that we don't know
	Unknown	Don't know that we know	Don't know that we don't know

Figure 4.2

The known-unknown matrix (Frappaolo 2006)

知识获取活动

知识获取活动分类：直接获取与间接获取

➤直接获取：

- 获取数据集；
- 获取许可的专利与流程；
- 利用竞争情报寻找机会之窗和获取贸易秘密；
- 从外部来源索取知识；
- 检查专业文献；
- 监控技术进展；
- 接受外部培训；
- 参与合作获取

间接获取：

- 建立战略联盟；
- 收购知识密集型公司；
- 与其它组织进行合资；
- 与其它组织订立合同；
- 雇用员工；
- 招聘专业技术人员；
- 集中于客户知识需求
- 以驱动企业工作；
- 非正式地从客户收集评论；
- 利用获取信息的各种关系

➤根据获取内容形式的不同，划分为显性知识获取、隐性知识获取与整体知识获取



显性知识获取

➤资料采购

- 主要包括图书馆资料、数据库的采购

➤数据访问

- 主要是通过访问组织内外数据资源，及时获取相关知识或信息

➤数据挖掘

- 是指从大量的、不完全的、模糊的、随机的数据中揭示出隐含的、先前未知的、并有潜在价值的信息和知识的过程。

➤网络搜索

网络搜索引擎基本上可分为三类：

- 目录式搜索引擎
 - Yahoo、搜狐、新浪、网易搜索
- 全文式搜索引擎
 - Google、Fast/AllTheWeb、AltaVista、百度
- 元搜索引擎
 - Dogpile、MetaCrawler、ProFusion、Vivisimo、搜星搜索引擎

➤智能代理

- 是一种软件（系统），具有高度智能性和自主学习能力，可以根据用户定义的准则，主动地通过智能化代理服务器为用户搜集最感兴趣的信息，然后利用代理通信协议把加工过的信息按时推送给用户，并能推测出用户的意图，自主制订、调整和执行工作计划。

➤许可协议

- 帮助企业或个人为某个指定目的和在指定期间使用某种产品或服务。

➤营销与销售协议

- 处理公司外销的商品和服务，要求公司向客户宣传、介绍与推广产品。营销与销售协议还可帮助企业使用市场知识。



隐性知识获取

1. 专家访谈(Interviewing Experts)

(1) 结构式访谈(Structured Interviewing)

- 结构式访谈是把个人隐性知识转化为明显格式内容的常用技术。
- 在访谈中常使用两类问题：开放式问题和封闭式问题

- 用于反思式倾听的复述、澄清、总结和情感反映
 - “复述”是用自己的言语重新叙述说话者信息中的感知含义。
 - » “我相信你说的是...”、
 - » “如果我没错了话，您的意思是...”、
 - » “换句话说，...”
 - “澄清”让专家知道信息不是直接可理解的。这些反应鼓励专家详细说明或者阐明最初的信息以便采访者更好地理解其旨意。
 - » “我不了解...”、
 - » “你可以解释一下...”、
 - » “请重最后的部份...”、
 - » “你可以就...给我举一个例子吗？”

- “总结”帮助采访者编辑离散的信息和使知识获取会话成为一个有意义的整体。
 - » “总结你所说的...”、
 - » “到目前为止我听到你说...”、
 - » “我相信我们在...是一致的”。
- “情感反映”反映出说话者似乎已经交流的情感。
 - » “你似乎对....很失望”、
 - » “你似乎感受到你在现场的...”、
 - » “我感觉到你不满意于...”。

(2) 讲故事(Storytelling)

- A story can be defined as the telling of a happening or a connected series of happenings, whether true or fictitious.
- An organizational story can be defined as a detailed narrative of past management actions, employee interactions, or other key events that have occurred and that have been communicated informally.
- Stories can greatly increase organizational learning and communicate common values and rule sets. Further, stories remain an excellent vehicle for capturing, coding, and transmitting valuable tacit knowledge.

- Organizational stories are often used to promote knowledge sharing, inform, and/or prompt a change in behavior, as well as to communicate the organizational culture, and create a sense of belonging. In order to achieve these organizational objectives, knowledge-sharing stories need to be authentic, believable, and compelling.

A number of key elements required to use stories to encapsulate valuable knowledge, such as:

- The explicit story should be relatively brief and just detailed enough so the audience can understand it.
- The story must be intelligible to the specific audience so they are “hooked.”
- The story should be inherently interesting.
- The story should spring the listener to a new level of understanding.
- The story should have a happy ending.
- The story should embody the change message.
- The change message should be implicit.
- The listeners should be encouraged to identify with the protagonist.
- The story should deal with a specific individual or organization.
- The protagonist should be prototypical of the organization’s main business.
- Other things being equal, true is better than invented.
- Test, test, and test again.

案例分析：IBM公司是如何讲故事的？

- 阅读Knowledge management in theory and practice . P111 Box 4.2,分析：
- （1）讲故事如何帮助企业实现知识获取？
- （2）IBM公司讲故事的程序是怎样的？
- （3）讲故事为何如此重要？

案例：Xerox（P112.Box4.3）

- 这个案例说明了什么问题？

➤2、行动学习

- 是一种把任务作为学习工具进行组织人员开发的方法。行动学习是“干中学”、“从反思中学习”以及“在学习中学会学习”的有机结合。
- 行动学习一般要经过四个步骤：
 - » 组成学习团队
 - » 设计解决方案
 - » 确定与实施方案
 - » 总结与评价
- 通用电气（GE）向全世界宣布行动学习是公司改变成“全球思想、快速转变组织”的主要策略。没有引入行动学习前，通用电器的国际性业务占18%，实施行动学习后，这个数字是40%到50%。

案例分析：看腾讯怎样通过“行动学习”打造卓越人才库

- 腾讯成功开展行动学习的要素有哪些？

3、标杆学习

- 标杆学习是以行业内外一流企业的最佳实践为基准，将本企业经营的各方面状况和环节与之进行对比分析，找出本企业存在的差距，然后针对差距采取有效的改进措施，以达到提高企业竞争力或赶超竞争对手目的的一种学习方法。
- 标杆学习常发生在组织内部、竞争对手、行业或跨行业之间。
 - » 内部标杆学习可有助于新员工或技能较低的员工向内部老员工和专家学习，使他们快速掌握生产或管理技能；
 - » 外部竞争对手标杆学习有助于本企业懂得竞争对手先进的技术与服务；
 - » 外部行业内或跨行业间的标杆学习有助于企业获取本行业或跨行业最优秀企业的最佳实践。
- 三星电子公司于**20世纪90年代**就成功运用标杆学习将公司生产线再造为柔性制造系统（**FMS**）

➤4、分析学习

- 分析学习发生于广泛与系统地收集公司内外信息，通过分析操作与扫描环境来发现关键问题与机会。
- 分析型学习可用于进行市场竞争分析、开发与监控战略营销计划和新产品战略，制订差异化与获取决策。
- **优势：**分析型学习能使管理者更好地知晓自身环境中必须对待的临界力，也可识别需要改进的生产实践与领域，甚至可以帮助管理者审慎思考他们有关市场、实践和成功因素的假设。

➤ 5、经验学习

- 经验学习是指公司由尝试新构思及试验新产品与新流程来达到学习目的的方式。它也是一种通过经验转化创造知识的过程。
- 经验学习有四个阶段：
 - 具体经验
 - 反思性观察
 - 抽象概念化
 - 主动验证
- 3M公司是经验学习的典范。

➤6、综合学习

- 综合学习用一种揭示新型关系或方式的新方法把不同小块知识组合起来，以便产生整体大于部分之和的效用。
- 综合的两种常见现象
 - **组合**可揭示问题、战略甚至组织的各部分是如何相互关联的。这有助于管理者发现核心竞争力或关键资源，或者识别竞争优势。
 - **系统思考**有助于员工（特别是经理）视其组织为动态发展中的机构，使他们了解各部分是如何适配在一起，感受系统的动态变化，并让他们开始知道因果关系网络，辨明复杂问题关系、恶性循环、新机会和各种转变。

➤7、交互学习

- 交互学习是指两个或两个以上组织或不同组织的员工通过面对面的相互接触、切磋而进行的互动学习。
- 不同组织的人员通过面对面的交流与学习，实现经验与知识的扩散，并揭示组织内外竞争对手和伙伴的动机、决心和资源的评价。
- 丰田公司为了获取供应商知识，建立了与供应商之间的交互学习机制。
 - 成立供应商协会
 - 组建咨询与解决问题的团体
 - 组织自愿学习团队

- 整体知识获取

- 整体知识获取是指在获取显性知识的同时，也可获取隐性知识
- 途径主要包括战略联盟、收购和兼并

➤ 战略联盟

- 企业战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险或成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时通过股权参与或契约联结的方式建立较为稳固的合作关系，并在某些领域采取协作行动，从而取得“双赢”效果。
- 战略联盟知识获取的影响因素
 - 联盟伙伴是否高度保护他们的知识
 - 联盟伙伴之间的信任氛围
 - 联盟知识的隐性属性
 - 联盟知识的相关性
 - 联盟伙伴过去的共事经历
 - 公司与联盟之间的知识连接
- 战略联盟知识获取方式
 - 产品和开发协议
 - 少数股权投资
 - 合资

➤ 并购

- 可以利用收购和兼并来获取外部显性知识与隐性知识
- 并购为外部知识的企业“内部化”转移提供了良好的制度安排
- 并购不仅可以分享双方企业员工的管理经验、企业家能力，实现知识转移，而且可以获取更高水平的技术诀窍、专利、产品研发与创新能力