



书籍 精通知识流的管理

如何实现知识共享(Wiley及SAS商务书籍系列)

弗兰克·莱斯特纳
Wiley, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

如今书店里关于知识管理的书籍不计其数, 但这本书提供了一个全新视角。本书作者弗兰克·莱斯特纳明确地指出, 针对此类题目的大部分书籍都存在一些概念性不足的缺陷: 它们将知识等同于信息, 将抽象概念当作万能的庇护所, 而不是旨在解决人类在传递知识过程中所遇到的各种复杂问题。莱斯特纳描述了自己使用SAS知识共享创新工具ToolPool的体验, 并提供了实实在在的案例, 坦率地承认其中所涉及的各种挑战, 同时也提出切实可行的建议。如果你对创新或企业文化感兴趣, 如果你是管理人员, 正在从事学习机构的开发或指导知识管理创新, 那么*BooksInShort*愿郑重地向你推荐本书。

要点速记

- 知识和信息是不同的: 知识包括人类活动。
- 知识属于一个人的内涵, 必须转化为信息才能实现与人共享。
- 你虽无法管理知识, 但却可以促使知识转移。
- 文化和人的因素构成了知识流管理70%的内容, 知识流管理的程序占20%, 科技手段占10%。
- 知识流管理需要组织方面的佼佼者。
- 同时也需要来自组织各个相关部门的支持, 尤其是来自信息科技、人力资源、通讯、市场营销以及财务等领域的大力支持。
- 要谨慎地评估知识流管理的成果, 一旦可行, 就尽可能地在较大范围内分享成果。
- 缺乏认识或缺少机构支持都是开展知识流管理的障碍, 这种障碍越少, 知识的流动就越顺畅。
- 进行知识流管理需要一步一个脚印地稳步推进, 每一步都应是整体大战略的组成部分。
- 为推动知识流动, 要在组织中创建一个相互信任的文化。

浓缩书

是管理知识流, 而不是管理知识

不少组织都没有做到善待知识。由于无知, 或者由于一个更具毁灭性的认识: 有价值的观点绝对不要和他人分享, 这些机构往往事倍功半, 错失良机。这种事情不是偶尔发生, 而是经常发生, 为什么? 首先, 很多人混淆了两个最基本的概念: 知识和信息, 并将其混为一谈。信息可以被记录、传递, 而知识不能。知识取决于知识的拥有者是否有一个活跃的大脑, 知识是人将信息和以往体验结合之后所提炼出来的, 它是不能“被管理”的。因此, “管理知识”这一常见表达本身就很有问题, 它鼓励人们编造知识的定义, 将自己想要获得或需要的一切都囊括在内。这样一来, 他们所获得的知识都是失去真正作用的知识。

“知识与人类的经验紧密相联, 它只存在于人的头脑中, 它是不能被管理的。”

因为知识只存在于人类的头脑中, 它实际上是不可言传(不明确)的, 也就是说, 知识是无法外在化的。知识的传播需要涉及多个转化过程, 知识必须转化成信息才能共享。换言之, 如果一个人想和他人分享自己的知识, 就必须先将知识转换成信息, 然后由对方将该信息再转换成自己头脑中的知识。而人这一元素, 则是知识转移这一复杂过程的关键渠道。

“知识管理”(Knowledge Management, 简称KM)一词被应用得如此之广,以至于要弃之不用几乎是不可能的。实际上,相比之下,“知识流”(Knowledge Flow)一词更为准确。人们通常把知识管理定义为“人+科技”,这是不准确的,要想使这个等式成立,还必须加上“过程”、“文化”等因素,以及将管理知识的各种努力和精力进行重新配置。对一个完整的知识流动来说,人和文化因素共占据约70%的比例;流动过程占20%;科技手段仅占10%。那些只关心科技系统或数据库的人,可以说并不真正了解知识的本质。

如何启动你的“知识流管理方案”

成功的“知识流管理”形式迥异,可以是丰田公司赋予工人高度自主权和责任感的生产系统,也可以是维基百科永不停止的大规模的在线合作。管理知识的流动需要“一种综合性途径”。当你试图推动知识流的时候,面对的最大挑战是人,而不是技术问题,因为你正在改变组织的文化。你需要改变人们做事的方式,这要比引进一项新的科技困难许多。开始进行知识流管理之前,先要明确一个方向的不同,即这是启动一个知识流的“管理方案”,而不是一个“知识管理的项目”。项目有终止的时候,而管理方案的结束是开放式的。

“知识只存在于人们的大脑里,我们不能将其从人的头脑中取出来保存在数据库里,对这一点一定要有明确的认识。”

首先决定来领导知识流管理方案的执行人选,决定是缓慢推进还是快速推行,以及如何创建团队组织。开始的时候,你可以聘请外部专家,如果你希望其自行发展,则必须要有内部专家。因此,应授权工作团队去公司外寻找一切必要的专业帮助。起步不要过大,小步前进能够更早看到成效,但要确保每一小步都是一个“相互关联的智能系统”的组成部分。

知识流的管理对业务的很多方面都会造成影响,团队成员应包括以下部门的负责人:人力资源(学习支持)、信息科技(科技支持)、财务(承认知识在创新中的重要角色),以及“内联”(企业内部的沟通与联系)和营销(将知识流的管理方案广而告之)等部门,并通过加强与客户的互动以及在公司内部寻找“知识中介”推动知识的流动。这些“中介”有可能是连接每个员工个体的“知识经纪人”、组织及存储知识的“知识管家”,或发掘新知识的“知识研究人员”。良好的知识中介热爱分享知识,对于连接的对象和内容有十分直观的认识,能够将各种来源的知识整合在一起。作为企业管理者,能为他们提供的支持就是将这些工作任务用正式的职位描述确定下来,并提供良好待遇。

成功的必要因素

想要创建一个成功的知识流管理方案,需要来自管理高层的激情支持。这些推动者应有参与的愿望、有极强的交流能力、拥有不同文化和领域的工作经验、知道如何激励他人并致力于知识流的管理。其中必须有领导人,他们能在组织内推动管理方案的进展、庆祝阶段性成就、向成员解释在知识流管理中如何将复杂信息进行传输并示范如何分享知识。这样的领导人才能使企业文化更有利于知识的顺畅流动,他们应知道知识存在于人们的头脑中这个道理,必须为你的知识流管理方案直接提供支持,并将知识流的管理纳入与组织高层沟通交流的重要内容之中。

“知识流的管理主要目的是推动人的行为,相比单纯地开展一个信息科技项目需要投入更多的时间。”

业务模式也是企业文化的一个组成部分,其他内容还包括组织如何应对问题以及建立信任的水平等。人们在提出问题和分享知识的时候应有安全感,应该让他们知道自己能够得到“互惠价值”。提高“人际互动”的水平有助于培养知识共享的安全感,匿名发送电子邮件要求某人做贡献,这种行为很难培养起信任;但如果你能亲自给这个人打电话,尤其是能看着公司电话簿里对方的照片进行谈话,那一定能培养起信任感。人与人之间直接的互动永远都是最有效的沟通交流方式。

不少宁愿将资金投资于对外沟通的公司,不肯在内部下同样的功夫,千万不要犯这种错误。应将企业开展知识流的管理方案当作一个品牌来推广,想方设法让员工尽可能多地参与,SAS研究所就曾向为ToolPool做出贡献的员工颁发特制的小胸针。要将知识流的管理方案广而告之,大张旗鼓地庆祝诸如周年纪念之类的里程碑事件,设定诸如“第一千次知识下载”之类的成功标志,利用现有的渠道供人们交流,同时创建新渠道吸引更多用户。应使知识流的管理方案尽量简单易行,不要将其与任何特定的业务流程或技术挂钩。要肯为知识交流的技术支持提供大笔的资金投入:所有投资中,至少百分之五十要用于知识流管理方案的实施;其次,用于员工培训的资金比例还应略大于此。

“知识流的生死存亡,关键就在于人们的参与。”

想要提高知识流的效益,应将数据库视为“资源库指南”,应允许公司员工进入该数据库学习并寻找对某一话题有更多了解的人。在技术工具的支持下,网上所建立的“实践社区”能够产生强劲的知识流;“开放空间科技”和更加正式的“知识转移研讨会”能够提供讨论机会,从而为这种共享知识的网络社区提供支持。

知识流的障碍

个别人也有可能会抵制你的知识流管理方案,其中部分抵制来自一些员工,他们认为没有人关心他们当前面临的问题,或者不愿与他人分享自己琢磨出来的知识,因为担心这些知识经不起检验。另外,不要让知识流管理的规划者碍于情面而将不合格的建议纳入改革方案,要认识到过多改善虽然能够使知识分享工具臻于完美,但也有可能使问题迟迟得不到解决或导致工具过于复杂而使人难以学习掌握。

“知识流的管理方案要想获得成功,有一个最为关键性的因素,那就是热情地支持。”

人们不愿参与知识转移有几个常见原因,去除这些知识流的障碍就能使知识的流动变得更加顺畅:

- **没有时间、优先性不够**——员工会说他们没有时间参与你的知识流管理方案,实际上,他们只是不明白这件事的优先性。要确保员工了解这件事的重要性,并为此投入时间和精力。
- **缺乏认知度**——工人们有时不知道分享知识也是工作内容的一部分。虽然到了某个阶段以后,他们会将知识分享当作一种习惯,但在此之前,你需要教育他们。
- **无价值感**——人们总是把自己知道的知识当作理所当然的事,不论是正在做的事情还是已找到的解决方案,他们都不拿它们当回事,也不认为别人可以从中受益。如果想要帮助他们看到自己所掌握知识的价值,就应“创建透明度”。将推动知识流写入职位描述或进行业绩评估,这些都是有效措施。
- **“知识就是权力”**——出于历史渊源,人们普遍认为知识就是权力,因此应牢牢掌控在自己手里,甚至要将其作为秘密。但在当代社会,知识

更新的周期大大缩短，把持知识不放就像是沉溺于过去一样，只有分享知识才能学习、才能进步。

- **知识分享是件困难事**——有些管理人员希望员工分享知识，但随后却未能分配相应的资源，这样是行不通的。分享知识需要时间和努力，因此，这两方面都需要有投入。有些参与者希望只分享质量最高的知识，但这有可能导致完美主义和延误。
- **缺乏制度上的支持**——如果将组织严格划分为不同的单元，知识流就不可能有效进行。成功的知识流动需要以正确的科技方法召开提倡知识分享会议，以及建立有助于培养信任和知识分享的组织文化等手段予以推动。

评估你的努力成果

鉴于知识流的复杂性，以及知识的本质就是个人内在思想的这一事实，你有可能认为，知识流动的成果是无法进行评估测量的。但是，评估是管理的核心，有些指标还是能派上用场的。我们可以将所有评估结果都作为参考值，并谨慎地加以运用。你虽不能直接衡量知识的创造性或流动性，但可以从具有指示性的角度和以下两个广泛的意义上来评估成果：即知识的“贡献数字”和“使用数字”。只有当一个团队贡献高品质知识的时候，其对知识库的贡献方可视为正数。这就要求了解每项贡献的来源，如果一个部门或一个团队所做的贡献低于其他团队，就表明其表现不佳或在知识流方面遇到障碍。

“很多组织机构仍在为如何更好地利用其所获得的知识苦苦挣扎。”

评估知识流的手段要保持简单并花费低廉。你无需彻底追踪某位员工如何使用某项知识，或了解其使用这一知识在一段时间内所产生的效用，但是，你可以对相关因素进行追踪，比如跟踪用户下载某个项目的次数。在组织内通报知识贡献和使用的平均数字，这些统计数字能够帮助人们认识到其所贡献的知识正在得到广泛应用，这将有助于培养价值感和归属感。

通过调查问卷，可以了解有多少人在下载分享的知识后使用了该项知识，然后将调查结果和人们使用该项知识能够提高效益的保守估计数字相结合。将对“知识分享行为”的评估纳入业绩考量范围内，追踪有多少部门参与了知识流的管理方案，以及“机构内部专家”对知识分享活动的参与程度，最后为知识分享的参与、知识贡献的质量、所节约的时间或财力以及文化开放程度制订指标。切忌在公司内进行过多调查活动，但在每次重大改变之后（如公司搬家或重组）都应设计调查问卷，了解该变化对知识分享流程有何影响（如同事之间联系频率的变化等），将调查结果通报公司。

向前看

无论使用Web 2.0、升级版Web 3.0，或者其他先进的创新科技，都不应改变知识流管理的核心原则。知识流取决于人们积极的参与，因此这些重视用户参与的新的科技通讯工具能够进一步促进知识共享。其中人们熟知的一些工具包括社区博客和维基词条；另外，包括新推出的搜索科技在内的其他一些工具，则有可能拥有更大潜力，能够有效地推动知识流动。

“永远都不要忘记在知识流管理中的人的因素。”

社会媒体的作用不仅仅体现在组织外部，在组织内部也可能起到很大作用。相比网络社会，你所在组织的人数很少，因此需要发挥更加积极的领导力，才能提高公司参与人数的比例，不过参与的性质有可能发生变化。年轻一代更喜欢在线互动，这对他们来说是理所当然的事，这样一来，面对面的互动大大减少，反而使知识共享变得简单起来。随着人们逐渐认识到知识流对企业发展的的重要意义，有可能出现专门的职位为此提供支持。

关于作者

弗兰克·莱斯特纳 (Frank Leistner)：担任SAS研究所首席知识官，曾开发电脑操作系统，于1993年转为开发终端用户软件。1997年开始领导SAS的知识管理改革方案。
