

## 促进知识管理的人力资源管理策略

李超平, 时 勤

(中国科学院 心理研究所, 北京 100010)

**[摘 要]** 知识管理已经成为组织获取核心竞争力的重要手段之一。文章紧紧围绕“人”这一因素, 先阐述了知识和知识管理的基本概念, 然后分析了“人”与知识管理的关系, 在此基础上提出了促进知识管理的人力资源管理策略。这些策略可以为知识管理和人力资源管理的高层管理团队提供决策依据和参考。

**[关键词]** 人力资源管理; 知识管理; 内隐知识; 外显知识; 组织文化

**[中图分类号]** F272.92 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-508X(2003)03-0051-05

自 20 世纪 80 年代以来, 知识对经济增长的影响也日益增大, 世界主要发达国家的经济发展愈来愈基于知识和信息, 知识已被认为是提高劳动生产率和实现经济增长的引擎。因此, 对于企业来说, 如何有效发挥自己的知识资源优势就成为思考的方向, 知识管理因而也就成为企业获取经济价值和核心竞争力的管理利器之一。然而在实际工作中, 很多企业错误地认为知识管理就是制定一个信息管理战略, 比如建立“数字化”企业、“电子化”政府, 或者简单地引进或开发基于知识的信息系统——知识管理系统。实际上知识管理是一项非常复杂的系统工程, 信息技术虽然是知识管理实施的重要工具和手段, 但是其对知识管理的促进作用非常有限。最近几十年美国工业界在知识管理系统上的投资达万亿美金, 然而在知识工作者工作效率和效果的改进方面收效甚微。究其原因就是因为过于强调信息技术的作用, 忽视了“人”在知识管理中的重要作用。因此, 如何把“技术”和“人”结合起来, 最大限度地发挥知识管理的作用就成为企业必须考虑的紧迫问题。而从目前现有的研究来看, 大部分研究都集中在知识管理的技术实现方面, 比

如自动索引、智能搜索引擎 (Intellectual Agents)、文件管理或者数据挖掘 (Data Mining) 等, 而较少有研究关注知识管理中的“人”因素。本文紧紧围绕“人”这一因素, 首先简单阐述了知识和知识管理的基本概念, 然后分析了“人”与知识管理的关系, 在此基础上提出了促进知识管理的人力资源管理策略。

### 一、知识与知识管理

联合国经济合作与发展组织在《以知识为基础的经济》的报告曾经指出, 知识就是存在于媒介、程序、流程、个人、团队和组织等中的“是什么”(Know-what)、“是谁”(Know-who)、“为什么”(Know-why)和“怎样做”(Know-how)(1997)。并且, 目前一般都把知识划分为外显知识(Explicit Knowledge)和内隐知识(Tacit Knowledge)。外显知识主要指那些可以用各种语言形式(包括文字、数字、图表、说明书和手册等)清楚地表达出来的知识。内隐知识, 指隐含在个体经验中的知识, 一般涉及到各种无形的因素, 比如个人信仰和价值观系统等, 因此很难用规范的语言来表达。外

**[收稿日期]** 2003-05-13

**[基金项目]** 中国科学院知识创新工程与国家自然科学基金资助项目(70072031)

**[作者简介]** 李超平(1975—), 男, 中国科学院心理研究所社会经济与心理行为研究中心博士生。

显知识可以用各种语言形式表达出来,易于在个体之间共享与交流,也很容易在不同组织之间流传,这就使得组织很难凭借外显知识来培育自身的核心竞争力。而内隐知识因为其难以复制性与易增值性,受到越来越多组织的重视,并成为构成组织核心能力的知识库(Knowledge Base)的主体<sup>[1]</sup>。

Broadbent<sup>[2]</sup>认为,知识管理是一种有目的的管理进程,它通过对信息管理和组织学习的合理实施,加强组织内部知识的运用,进而服务于组织的整体利益。Quintas<sup>[3]</sup>认为,知识管理就是要持续管理所有知识,以吻合各种需要,并运用现有及先验的知识来衍生新机会。Roberts<sup>[4]</sup>则认为,知识管理就是在正确的时间,得到正确的信息,并传递给正确的员工,以提供竞争的优势。从以上学者的代表性定义可以看出,知识管理主要是指组织如何获取、创造、整理、储存、传播和利用知识,以培育组织的核心竞争力,提升组织的绩效水平。也就是说,知识管理是一个系统的过程,这个过程主要包括四个不断循环的环节:知识的获取与创造、知识的整理与储存、知识的传播和知识的利用。

## 二、“人”与知识管理

在知识管理过程中,有两个至关重要的因素:技术与人。国内有学者把这两个因素称为知识管理的两个维度<sup>[5]</sup>。谈知识管理自然就离不开知识管理技术,知识管理的很多功能和服务最终都必须借助知识管理技术来实现。但是在知识管理过程中,我们也不能忽视“人”的作用。很多企业的知识管理之所以失败,就是因为仅仅重视“技术”方面的投入,而忽视了“人”的作用。从知识管理的角度来看,唯有充分调动“人”的主动性、积极性才能取得最佳的效果。

组织从外部获取知识的能力可以分为个人层面与组织层面,且组织层面是靠个人的能

力去完成的。从个人层面来说,个体是否愿意去获取知识,是否有足够的能力去获取知识是组织知识获取成功与否的关键。组织有必要采取措施鼓励员工从外部获取组织所需要的各种知识,包括参与培训、在职学习、研讨会、读书会等活动,并为个体获取知识创造有利的条件。从组织层面来说,组织有必要将自己建成“学习型组织”,促使组织成员的学习、交流和沟通,以不断产生新的观念和理念,增强组织的创新能力和对外界变化的适应能力<sup>[6]</sup>。此外,对于某些知识,组织还可以采用人才招聘、项目合作与咨询等方式直接引入。

与知识的获取相比,知识的创造相对来说难度更大,对个体和组织的要求也更高。首先,从事创新的个体必须具备一定的知识基础,并掌握一定的创新方法和手段;其次,个体必须有一定的冒险精神,愿意去创新;再次,组织必须为个体的创新提供相应的资源和支持,包括给予创新者一定的工作自主性,给创新成功者一定的奖赏,能允许创新的失败等等。

知识的整理和储存必须借助于个体智慧的利用,才能促进知识的规范化,增加知识的可用性和使用便利性。对于内隐知识的整理和储存来说,“人”的作用尤为明显。由于内隐知识很难用语言、问题、图表和公式等形式来表现,保存在个体的经验和行动之中,因此对于这一类知识的整理和储存很难借助信息技术来实现。而必须通过留住拥有知识的人才,通过各种方式包括师傅带徒弟、共享解决问题等形式,让这些知识能够逐步在组织内部沉淀下来。

知识传播并不是一种自然的行为,必须有强烈的动机才能促使知识分享行为的发生。因此,管理者必须培养组织成员之间的信任,创造一种鼓励知识分享的文化和氛围,以鼓励不同背景、动机、价值观的成员愿意分享其经验、体会等,并将知识分享给他人。组织必须理清组织结构和流程,以方便知识的传播。组织还必须通过各种奖励方式和手段来促进和强化

员工的分享行为,例如:面对面的讨论;提供知识分享的场所与时间等。此外,在知识传播的过程中,组织还必须考虑知识接受者的特点,采用其容易接受的方式来传播知识。组织必须打破员工的原有观念,在员工中树立“终身学习”的观念,鼓励员工不断去学习新的知识和技能。同时,采取一定的措施来推动组织成员去积极主动地接受这些知识,包括给员工创造学习的条件和机会,对知识吸收效果进行考核和评估,并对吸收效果比较好的员工给予奖赏等。

知识管理的目的在于知识的应用,而知识应用的关键在于掌握知识的员工,这些员工决定了知识能否应用到实际工作中去。组织应该营造“追求卓越”的组织文化,以鼓励员工不断创新,不断去应用所吸收的知识;组织应该为员工应用所吸收的各种知识创造条件;组织还应对员工的知识应用情况进行跟踪和评价,并对知识应用成效好的成员给予一定的奖赏。只有这样,员工才能真正在他们的工作中应用所吸收的知识,也才能在知识的应用与知识的获取、吸收之间形成良性循环。员工才有动力不断去吸收新的知识,应用新的知识,知识管理才有成效。

### 三、促进知识管理的人力资源管理策略

#### (一)树立“以人为本”的管理理念

以人为本的管理,就是以人为管理的中心,关心人、尊重人、满足人的合理需求,以调动人的工作积极性和创造性<sup>[7]</sup>。在知识经济时代,集中的表现就是以“知识工作者”为中心。组织在引进信息技术建立知识管理系统时,必须让知识工作者参与到整个工作中来,并充分征求知识工作者的建议和意见,以便让知识工作者能最充分地利用知识管理系统。研究结果表明,对于知识工作者,主要的激励因素是个人成长、工作自主性、工作成就感和金钱财富。

因此,组织在开展各项管理工作时,必须时刻考虑能把知识管理与员工的个人成长结合起来;给予知识工作者高度的工作自主性;让知识工作者能通过工作获得成就感,并得到合理的回报。此外,组织要充分调动高层领导、直线部门管理人员和人力资源部门参与人力资源管理的建设,以变传统的“人事管理”、“人力资源管理”为“战略人力资源管理”。

#### (二)建立适合知识管理的组织文化

任何一项管理制度的实施,必然牵涉到文化的变革,因此如果一个组织的文化没有产生改变,形成适合知识管理的文化,则知识管理很难成功。组织必须建立起一种开放、信任、互相分享和讲奉献的组织文化。当组织建立起一种“开诚布公”的组织文化,且组织内成员信任程度比较高时,员工才不会害怕合作或者彼此竞争,才会愿意积极主动去与其他成员分享自己的知识和经验。同时,由于在知识分享的过程中,很难做到员工完全对等地分享知识,因此组织也应该培养员工的奉献精神,鼓励员工与其他员工分享自己的知识和经验。国外的研究表明,员工在工作场所所获取的知识中,有70%是通过非正式沟通渠道获得的。因此,组织还应该加强非正式沟通渠道的建设,通过郊游联谊、读书会、研讨会、实践团队(Communities-of-Practice)、虚拟社区、电子公告板等,带动员工知识分享的意愿和行为。

组织必须建立起一种鼓励不断学习和创新的组织文化。组织在推行知识管理时,必须要创造一个鼓励学习的文化,鼓励员工不断去获取新的知识,树立员工“终身学习”的观念。而如果组织要建立一个鼓励创新的组织文化,组织必须能接受员工的尝试错误(Trial and Error),鼓励员工多尝试,不要有错就责备,要为员工的创新提供各种资源和支持。

#### (三)优化组织结构

传统上,组织采用的是“金字塔”型的组织结构,这种结构的典型特点就是:层级较多;分工明确。在这种组织结构中,知识传播相对来

说更为缓慢,同时在传播的过程中也最容易发生知识的耗散和扭曲。为了推进知识管理,组织必须对传统的“金字塔”型的组织结构进行改造,采用适合知识管理的扁平化组织结构。团队结构(Team Structure),比如自我管理的团队,多功能团队,最佳实务团队(Best Practices Teams),采用团队作为协调组织活动的主要方式,打破了部门界限,加强了团队成员之间的互动,因而有利于知识的传播和创新。无边界组织(Boundaryless Organization),围绕组织的工作流程,取消各种职能部门,代之以授权的团队,采用这种结构的组织具有较强的开放性和灵活性,因而在知识的获取和知识的传播等方面都有明显的优势。此外,组织在改造组织结构的同时,还有必要设置专门的首席知识官(Chief Knowledge Officer),成立专门的知识管理部门来开展知识管理工作,以推进组织的知识管理进程。

#### (四)人力资源管理实务的改进

##### 1. 人才招聘

组织在进行招聘时,一方面要根据组织所需要的知识,寻找具有高知识、高技术的候选人;另一方面,还要要求候选人具有开放的心态(Open-minded)、较强的学习能力、创新意识、沟通技能和团队意识等。

##### 2. 员工培训和培养

组织必须加大员工培训、教育和学习上的投资力度,给员工提供学习知识、技能和不断提高自己的机会。在培训的内容方面,要加强组织所需要的知识、技能的培训;要加强对员工学习能力、沟通能力、创新能力等的培训和培养;还要注重员工团队精神和团队合作意识等的培养。在培训方式上,除了采用常用的教育、培训方法外,还应该采用工作轮换, E-learning, 专业研讨会、情境模拟、行为塑造等方法,尤其对于内隐知识的培训更应该考虑采用师傅带徒弟,心智技能模拟培训等方法<sup>[8]</sup>。同时,为了保证培训能起到效果,还应该给员工创造机会,让他们能把所学到的知识和

技能应用到实际工作中来,并把员工的学习与组织的用工制度,分配制度,人员任免制度等挂钩,鼓励员工不断去学习和掌握新的知识和技能。

##### 3. 绩效评价和绩效管理

为了促进组织的知识管理,组织有必要定期对员工的知识和技能水平进行考核评价,对员工应用知识和技能所取得的成绩以及创新成效进行评价;也有必要对员工的学习行为、分享行为、创新行为等进行评价,通过评价来鼓励员工去学习和分享知识,去不断进行创新。在这方面,平衡计分卡(Balanced Score Card, BSC)是值得借鉴的一种方式<sup>[9]</sup>。另外,为了做到让员工真正分享知识,组织可以引入360度评价的方法,即由员工的上级、同事、下属、公司内部和外部的客户,来对员工进行评价,充分发挥这些人的督促作用。更为重要的是,组织必须变以前的“绩效评价”为“绩效管理”,通过“目标设计”、“过程监控”、“评价反馈”和“奖励发展”的良性循环,提高员工的知识和技能水平,提供员工的业绩水平,并最终提高组织的业绩水平。

##### 4. 薪酬系统

在组织中,薪酬系统起着吸引、激励和保留人才的重要作用。薪酬系统设计的基本原则就是必须具有外部竞争性,内部公平性。对于基本工资,一般的组织都是采用等级结构(Grade Structure),主要根据员工在组织内部的等级来确定员工的基本工资等级,与员工的知识能力水平关系不大,因而不利于推动员工提高自身的知识和能力水平。而且随着组织结构的扁平化,再采用这种等级结构就显得有点不合适。因此,目前越来越多的组织开始采用宽段结构(Broad Banding),在宽段结构中主要是根据员工的知识和能力水平来确定工资水平,因而可以激励员工不断去提高自己的知识和能力水平<sup>[10]</sup>。对于浮动工资(Variable Pay),组织需要根据员工在知识管理方面所做的贡献,包括所取得的成绩和所表现出来的

各种行为,给予相应的奖励,以强化员工的表现和行为。

#### 四、结束语

伴随着人类社会进行知识经济时代,知识管理已经成为企业获取竞争优势的管理利器之一,而人力资源管理的好坏对于知识管理的

成功与否起着决定性的作用。本文在分析知识管理与“人”的关系的基础上,指出组织必须:树立“以人为本”的管理理念;建立适合知识管理的组织文化;对组织结构进行相应的调整;并在人力资源管理,包括人员招聘、员工培养和培训、绩效管理和薪酬系统等方面进行创新。

#### [参考文献]

- [1] Lubit R. Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage [J]. *Organizational Dynamics*, 2001, (29): 164-178.
- [2] Broadbent M. The Phenomenon of Knowledge Management: What Does It Mean to the Information Profession [J]. *Informational Outlook*, 1995. 23-36.
- [3] Quintas P. Knowledge Management: A Strategic Agenda [J]. *Long Range Planning*, 1997, (30): 385-391.
- [4] Roberts B. Pick Employees' Brains [J]. *HR Magazine*, 2000, (45): 115-120.
- [5] 王润良,郭秀敏,郑晓齐. 知识管理的维度和策略 [J]. *中国软科学*, 2001, (6): 43-47.
- [6] 李传军. 知识管理的目标和策略 [J]. *中国农业大学学报*, 2002, (2): 52-57.
- [7] 曾建权,郑丕谔,马艳华. 论知识经济时代的人力资源管理 [J]. *管理科学学报*, 2000, 3(2): 84-89.
- [8] 时勘. 人力资源开发的心理学研究概况 [J]. *管理科学学报*, 2001, 4(3): 30-35.
- [9] Kaplan R S, Norton D P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance [J]. *Harvard Business Review*, 1992, (70): 71-80.
- [10] 刘昕. 薪酬管理 [M]. 北京:中国人民大学出版社, 2002. 187-202.

## Human Resource Management Strategies Facilitating Knowledge Management

LI Chao-ping, SHI Kan

(*Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China*)

**Abstract** Knowledge Management (KM) has been one of the most important strategies to build organizational core competence. In this paper we focus on 'human' factor of knowledge management. First, the concept of knowledge and knowledge management are briefly introduced, then we analyse the relationship between 'human' and knowledge management, and human resources management strategies facilitating knowledge management are proposed, which can be referred by top management team of knowledge management and human resource management.

**Key words** Human Resource Management; Knowledge Management; Tacit Knowledge; Explicit Knowledge; Organization Culture