

# 知识型企业的知识管理模式探讨

王世奇

(武汉大学商学院 武汉 430072)

**摘要** 知识的获取与运用对企业竞争优势的建立与持续发展具有举足轻重的作用,尤其是越来越多的知识型企业的建立,使得找到适合知识型企业发展的知识管理模式变得非常重要。在对在中国已取得成功的三个典型企业的管理研究的基础上,提出了三种知识管理模式:人变“人才”、文化建设和创新。

**关键词** 知识型企业 知识管理 管理模式

## 1 知识型企业的特征

知识型企业的特征集中表现在,它首先是一个知识密集型、信息密集型和人才密集型的结合体。作为知识经济条件下的新型企业模式,其具有一般企业所不具备的一些特征,主要表现为如下四点:a. 知识经济最本质的特征就是知识成为发展经济的直接资本,这就要求企业把提高知识含量作为一种战略性选择,因此知识型企业的生产方式从以资金、劳力为主投入转变为以知识投入为主;b. 科学技术是知识经济的核心,对科技的投入,包括对科技人才的投入,是知识型企业最无风险、回报最大的投入;c. 以高科技为代表的科技知识和具有高新技术知识和管理人才为标志的高智力人才是知识经济的两大支柱,因此知识型企业应该由传统技术向高新技术转变;d. 技术创新是工业经济的生命力所在,而在知识经济中技术创新只是知识创新的一部分,所以知识型企业应由单一的知识创新转向知识创新,由单纯技术知识向综合知识转变。

## 2 知识型企业的知识管理模式

知识型企业已将知识作为最重要的投入要素,离开了对知识的管理,就不可能具有竞争力。知识管理是企业实现显性知识和隐性知识共享的途径。显性知识可以归档和存于计算机,而隐性知识则难以掌握,它存在于雇员的脑海里,是雇员学习和实践中积累的经验。因此企业进行知识管理的关键不仅在于显性知

识的获得,更重要的在于隐性知识的挖掘。据此,笔者提出了如下几种知识管理模式。

### 2.1 人变“人才”的知识管理模式

我们都知道,从第三次工业革命开始,其对象就从物转向了人。人作为知识的载体,在知识经济条件下已成为最重要的投入要素。我们这里所说的两个人的内涵是不同的,前者是指企业招聘进来的普通员工,后者是经过企业的锤炼之后具有更高知识的人才,他们能为企业的发展提供更强的知识支出。因此,对员工的知识进行深层次的挖掘必然能获得意想不到的收获。那怎样才能对员工做到有效的知识挖掘呢?

a. 知识型企业强调“尊重人性,激发潜能”。我们知道,人才的知识性劳动不同于机械式的运动,无法量化到一个小时加工几个产品,因此,“尊重人性,激发潜能”就成了最科学的方法。要知道,企业员工的行为一部分源于个性使然,一部分源于公司的老板,如果将心比心,从自己的员工做起,当自己的员工被尊重、被授权的时候,就会将自己的潜力发挥出来,从而使自己的知识在这种激励下也得到提升,变为“人才”。

b. 科技的价值在于更多人分享,否则再尖端的技术,对人类贡献都是有限的,知识也是如此。因此知识型企业要树立知识分享的观念,正如台湾宏基集团的总裁施振荣所说:经验分享与自己无损(我从不相信“留一手”自己会在竞争中赢过别人),而分享的层面愈广,企业资源的消

耗就愈低。知识分享直接带来知识的丰富,而且知识分享中的冲突还会促进员工知识的深层次挖掘,从而创新知识,使得企业知识丰富的同时,自身知识得以提高,成为“人才”。

c. 给予知识员工足够的自由发展空间也是关键。要知道在“英雄”崇拜的时代里,“英雄”是以扼杀他人的创造为代价的,于是企业无法形成凝聚力强的团队,并会出现人才断层。如在中国这个崇拜“英雄”的国家,就很难在牟其中的管辖下出现“牟其中第二”,却出现了牟其中、史玉柱、王遂舟麾下高层领导集体出走的局面。因此知识型企业应科学地设计员工的发展空间,最大限度地挖掘员工拥有的知识,发挥其潜能,使其在自身成为“人才”的同时促进企业知识的丰富化。

### 2.2 强调文化建设的知识管理模式

哈佛商学院通过对近十年全球范围内企业的调研后,发现一个现象:一个特定的文化影响了公司的业绩。因此知识型企业应该像哈佛商学院的L·P教授在谈到海尔文化案例时指出的那样,改变过去只关注企业的帐面业绩的习惯,更多地看公司文化及其产生的凝聚力,这是一个公司能否持续发展的关键。尤其对于知识型企业来说,成功的企业都具有成功的文化。为此我们必须强调文化建设的重要性。

a. 我们要强调一种竞争的文化。知识型企业的管理者要懂得设计出促进竞争的薪酬制度,如海尔的“职业生涯设计”,每个人都可以参与竞争,你每达到一个标

准就可以升格。Intel 公司也是每半年都要对每个人进行评定,1/3 由本部门评定,2/3 由其他部门评定,评定结束,必须有 10% 的人离开公司。这就意味着你做的很好,但别人比你更好时,你就会被淘汰,这种制度必定会促进组织中的竞争,从而企业也会加快新陈代谢。

b. 速度文化是关键。现代计算机技术和通讯技术的普及,使得知识的传递速度大大加快,谁要是慢一步,谁就会满盘皆输。知识更新的速度直接影响一个公司的创新能力,从而影响这个公司在市场上的竞争地位。如何加大公司的知识更新步伐,海尔的快鱼吃慢鱼就是一种速度文化的影子。张瑞敏认为“预则立,不预则废”,什么事情都要“算”在先。当然这种速度文化的推广依赖于企业的组织设计的信息化原则。只有当一个企业的组织设计有利于信息的迅速传递,企业的员工才有可能对内通过快速交流与合作不断更新自身知识,对外通过不断的收集、吸收、创新来丰富知识。

c. 学习的重要性使得企业不得不建立一种强调学习的文化氛围。自从彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出学习型组织伊始,学习的重要性越来越被更多的企业和企业家重视,企业永远应该是一个学习的团队。面对知识经济的到来,知识性企业的增加,中国要想应对 WTO 的挑战并走向国际化,就必须做好两件事:一是全员素质的提高,这主要靠政府和企业资助进行培训;二是寻找与国际接轨的人才。对于知识型企业来说,怎样为上述两点努力呢?一方面,我们可以与大型的研究院和学校进行联合培养,使得企业的员工不仅可以在企业内部通过成员之间的学习相互提升,而且可以借助外部知识性机构的作用,在提升员工自身知识的同时促进企

业内知识的升级;另一方面,我们可以通过企业的联合,促进企业之间的学习,带动联合企业的知识的共同进步。而且,我们还可以招募外来人才,或聘用当地人才来为企业所用,利用已有的外在知识,为企业知识的学习补充新鲜的血液。如海尔在美国的销售公司就直接建有当地的设计中心,他们在国际上设立了 8 个信息站,招聘当地人才,再把每天的最新科技信息反馈回来,促进整个企业的进步。

### 2.3 创新争先的知识管理模式

今天,信息经济正改变我们的生活方式、工作方式和企业的经营方式。知识通过新的通讯手段迅速普及,知识的持续效用的时间在缩短,今年的新技术到了明年可能已经落伍;而且谁首先进行了创新,谁就会获胜,“落后就意味着挨打”。因此我们不仅要注重知识的创新,还要强调时间的先后顺序。为此,知识性企业要做好如下几点:

a. 要建立一种创新的意识,这可通过人才的甄选、薪酬和激励制度的建立、文化的培育做到。通过人才的甄选,可以为企业招聘到许多创新能力强的员工。如三九集团总裁赵新先在 1998 年初提出:要想把南方制药厂培育成知识型企业就必须使企业永远保持年轻,不断地新陈代谢,年轻了就有创造力和创造热情。这里的年轻强调的是知识的年轻,知识的年轻又来源于具有创新知识能力的人才,因此人才甄选成为了企业创新的基石;通过竞争性薪酬和激励制度的建立,会淘汰一部分没有创新意识的人与促进具有创新意识和能力的人为企业的创新而努力;通过强调创新文化的建设,整个企业的员工都会真切地感到知识换代和被社会淘汰的危机,从而努力进行自身知识的学习与加强,增强创新意识与能力。

b. 要提升创新能力。企业创新能力的提升不能仅仅依赖于少数员工或单个员工的创新能力,需要强调团队协作的作用。团队成员通过协作可以在冲突中互相启发和知识互补,这里的协作不仅包括企业内部员工之间的协作,也包括与联合企业之间的协作、与大型科研机构和学校之间的协作等。

c. 为了保证创新争先,还必须时刻注意市场的动态,时刻关注市场的变化趋势和发展状态,确定自己创新的方向,才能最终走到别人的前面。这不仅需要关注同行业竞争对手,也需要重视相关行业的发展态势,尤其要注意整个世界市场的最新技术进步。

以上三种管理模式分别从知识资源本身的特征和知识载体人的特性出发而建立的,每个企业都可以从自身企业的实际出发来确定适合其发展的管理模式。总之,知识在不断地丰富,技术在不断地更新,我们的管理模式也要随着知识经济的发展逐渐更新并走向成熟。

### 参考文献

- 1 秦骏伦,余兆祖. 创新经营——中国企业诊断. 北京:企业管理出版社
- 2 高昌林. 中国高新技术产业化现状、问题及对策研究. 中国高新技术企业,2000;(6)
- 3 吕会群,罗冰岩. 网络文化与中华文化的复兴. 图书与情报,2001;(2)
- 4 黎青. 战略发展思想与战略的转变——从以增长为中心到以人为中心. 经济学动态,1998;(12)
- 5 世界银行. 1997 年世界银行指标
- 6 UNDP: Human Development Report, 1990
- 7 Chark, J. The State, Popular Participation, and the Voluntary Sector. World Development, 1995; (23)

(责编:愚桦韵)

(上接第 15 页)和市场经济新秩序。d. 针对我国现行信息法律执行强度普遍较弱的状况,强化信息法律法规的执法力度,逐步做到有法必依,执法必严。应努力杜绝目前存在的各种违反信息法律的行业肆虐行为的发生,建立与我国信息产业发展相适应的信息执法和监督机制,树立和保护我国信息法律应有的尊严,使法律的效力和权威性得到充分的体现,使其真正成为人们开展信息活动的准绳。e. 加强信息知识和相应法律、法规的宣传和教育,提高公众信息法律意识,让全社会认识到信

息法律是保证信息资源合理开发利用的最强有力的手段,教育和引导人们在参与信息活动中自觉遵守信息法律。为推动我国的信息技术及其产业的发展,加快信息基础设施的建设步伐,提供良好的社会氛围和法律环境。

### 参考文献

- 1 马林枫. 计算机信息网络立法初探. Available from WWW: <http://WWW.elwchina.com/salon/An-dexdown.html>.
- 2 程鹏,李荣山等. 信息产业发展与推进. 武

汉:湖北科学技术出版社,1996

- 3 丁存先. 论美国的政府信息公开制度. 情报资料工作,2001;(1)
- 4 周健. 《阳光下的政府法》与政府会议的公开. 情报资料工作,2001;(2)
- 5 吴宏亮,顾小云. 论我国信息立法的几个基本问题. 中国图书馆学报,1999;(2)
- 6 贾文中,樊瑞华. 论我国信息立法的缺陷与完善对策. 情报杂志,1997;(3)
- 7 凌有江. 信息立法国际化趋势探析. 经济理论与经济管理,1997;(3)

(责编:王京)