

以空客为例谈企业内部隐形知识转移

Study on the Tacit Knowledge Transfer Internal Company based on Airbus

牛欣/中国商飞北京民用飞机技术研究中心

摘要: 知识转移是企业获得和保持竞争优势的重要因素, 隐性知识转移则是企业知识管理的难点。本研究通过对企业内部知识转移过程相关理论和模型的深入分析, 结合对空客公司的案例研究, 从知识转移主体、媒介、内容和情境四个方面提出我国企业内部隐形知识转移的相关建议。

Abstract: Knowledge transfer is an important factor for company to obtain and maintain competitive advantage, tacit knowledge transfer is the nodus of company management. This paper gives several suggestions based on actor, media, content, context for tacit knowledge transfer internal company through studying on the theories, models of knowledge transfer internal company and combining with the case study of the Airbus internal knowledge transfer method.

关键词: 企业; 知识管理; 隐形知识; 知识转移

Keywords: company; knowledge management; tacit knowledge; knowledge transfer

0 引言

知识是企业持续竞争优势的自然资源^[1], 管理学大师德鲁克指出, 知识和创造、运用知识的能力已经成为企业取得竞争优势的重要资源^[2]。知识转移是企业知识管理中的重要环节, 是组织内或组织间跨越边界的知识共享, 知识以不同的方式在不同的组织或个体之间转移或传播, 是跨组织或个体边界的有目的、有计划的知识共享^[3], 即知识势能高的主体向知识势能低的主体转移知识内容的过程^[4]。国内外学者大量研究成果证明, 知识能否有效地在企业内部及企业间实现转移是企业获得和保持竞争优势的重要因素^[5]。

在知识管理领域被普遍接受、较通用的知识划分标准是显隐性知识之分。可以用语言、文字进行口头和书面表达, 结构化程度高, 易于转移的知识为显性知识; 而非结构化的, 难以记录、难以编码, 高度个人化、不易转移

的知识为隐性知识^[6]。企业的核心技术知识除了一部分以图纸、表格、文档等显性知识形式存储外, 也有相当一部分存储于经验丰富的技术人员头脑中, 即以隐性知识形式存在, 文献[7]就曾指出企业中关键性的知识往往掌握在员工手中。由于显性知识易于学习、模仿, 难以成为企业的持续竞争优势; 而隐性知识难以被复制、模仿, 是企业最为核心、最具竞争力的技术知识^[8]。

鉴于此, 如何通过企业内部的知识转移将隐性知识显性化是企业核心竞争力的基础和源泉, 也是国内外企业知识管理领域的研究热点。随着战略新兴产业的蓬勃发展, 高新技术企业具有知识密度高、组织结构复杂的特点, 技术研发需要密切的跨部门、跨组织协作, 形成以经验丰富的专家为结点的知识网络, 而专家的离职或职位更换向知识管理者提出了挑战。本研究通过对企业内部知识转移过程相关理论和模型的深入分析, 结合对

空客公司内部知识转移方法的案例研究, 提出我国企业内部隐形知识转移的相关建议。

1 知识转移相关理论和模型

1) 知识转移分析框架

知识转移分析框架以意大利知识管理学学者Vito Albino^[9]提出的KTA框架(Knowledge Transfer Analyze Framework)最具有代表性, 如图1所示。

2) 知识转移过程相关模型

通过对企业知识转移过程的分析, 国内外学者提出了多种研究模型^[3, 10-14], 见表1。

基于上述理论和模型, 下文将结合空客公司内部知识转移方法对企业内部知识转移范式进行探讨。

2 空客公司内部隐形知识转移

技术密集性的航空企业组织结构复杂, 由于多数专家的技术专业性强

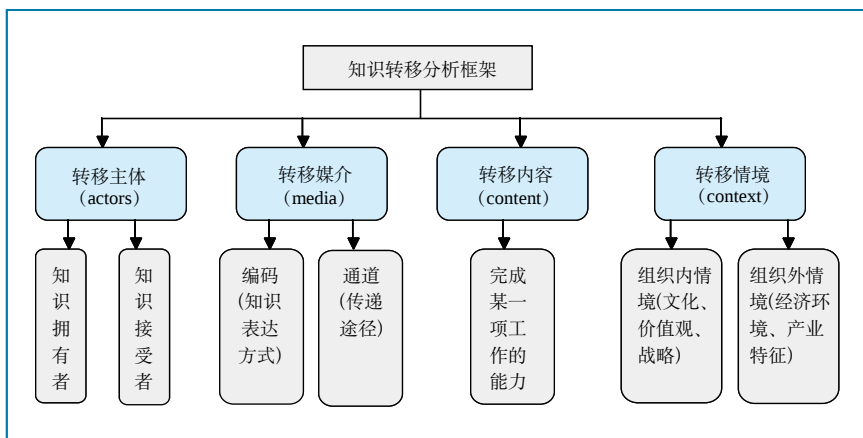


图1 知识转移分析框架

表1 企业知识转移过程相关模型概括

学者	模型	内容
Szulanski (1996)	二元交换模型	源单元和目标单元之间知识的二元交换(dyadic exchange)过程,将知识转移过程分为初始(initiation)、实施(implementation)、调整(ramp-up)、整合(integration)四个阶段
Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995)	知识转移与共享的螺旋上升模型(SECI模型)	知识转移的四种过程模式,即:社会化(socialization),类似师傅带徒弟的潜移默化,是隐性知识到隐性知识的转化;外化(externalization),将隐性知识转化为显性知识,是典型的知识创新的过程;组合化(combination),是显性知识到显性知识的转化,但并非简单累积叠加,而是在聚合过程中产生创新和新理念;内化(internalization),将新创造的显性知识转化为组织中其他成员的隐性知识,典型过程是“边学边干”
谭大鹏、霍国庆(2006)	知识转移一般过程模型	将知识转移过程划分为三个阶段(转移准备阶段、知识传递阶段和转移知识整合阶段),并强调认知系统在知识转移中的重要作用
卢兵(2005)	组织间隐性知识转移的微动力学模型	分析了主要参数对组织间隐性知识转移的影响,指出了一些改进隐性知识转移效果的途径:员工的学习能力是组织对其他组织性知识的可获性条件;员工之间的接触交流是组织间隐性知识转移的最为主要的途径
马费成、王晓光(2006)	信息网络模型和社会网络模型	信息网络适合显性知识转移,有力地支撑了SECI模型的外化和整合过程,具有高价值的隐性知识由于内隐程度高而难于内化,易于通过社会网络进行转移
张力、聂鸣(2010)	知识转移动力模型	从产学研合作机构的视角提炼出促成知识转移的因素。产学研合作机构的一体化机制(integrative mechanisms)、地理位置、产学研合作双方的信任、产学研合作双方文化上的相容性显著地影响了产学研间的知识转移,而主任的学术地位、产学研合作机构以往的经验、产学研合作机构规模对产学研之间知识转移的作用不显著

[15],跨部门协作势在必行^[16],因此专家本人的经验是企业内部宝贵的资源,以专家为结点的知识网络中跨部门/

组织边界的接口同样是隐性知识的范围。企业内部知识网络的营建往往需要花费专家多年的时间,是不同研究

领域专家间知识转移的主要渠道,知识网络的保持和转移是知识管理的难点^[16-17]。

一些研究结果表明^[18],目前在德国62%的劳动力处于15~44岁之间,预计到2020年,只有54%的劳动力处于该区间,高于45%的劳动力处于45~74岁之间。上述德国劳动人口的变动,对空客等技术密集型企业来说,对面临退休、经验丰富的知识提供者(知识源)的知识财富进行有效管理成为知识管理的难点,尤其是对企业内部隐性知识的转移方法提出了挑战。通过对相关资料的分析,空客公司内部隐性知识的转移方案可概括如下。

2.1 内部隐性知识转移的主要元素

空客内部隐性知识转移包括四个主要元素,转移过程(a process)、转移网络(a transfer network)、转移单元(a transfer cell)和转移方法(a variety of transfer methods)。其中,知识转移网络是确保组织知识的稳定性前提,知识转移单元是确保每一次知识转移过程顺利进行的前提,知识转移方法是保证知识转移实现的前提,各元素通过知识转移过程构成了空客公司隐性知识转移体系和框架。

2.2 内部隐性知识转移的基本步骤

空客内部隐性知识转移包括五个基本步骤,如图2所示。

1) 专家识别

确定进行转移的个人或组织的知识。需要进行知识转移行动的原因有多种:退休、换岗、离职、组织结构变动等。在每一种情况下,这一步骤必须明确所有的知识转移候选人,及时构建知识转移网络。知识转移网络包括人力资源代表、所在部门管理代表、知识管理代表。

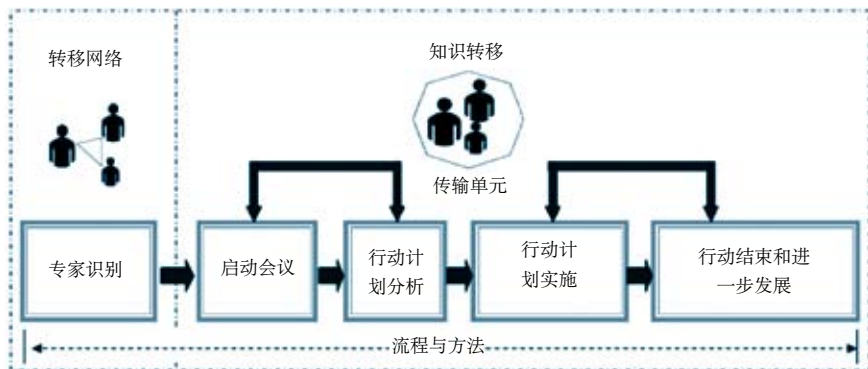


图2 空客公司知识转移框架

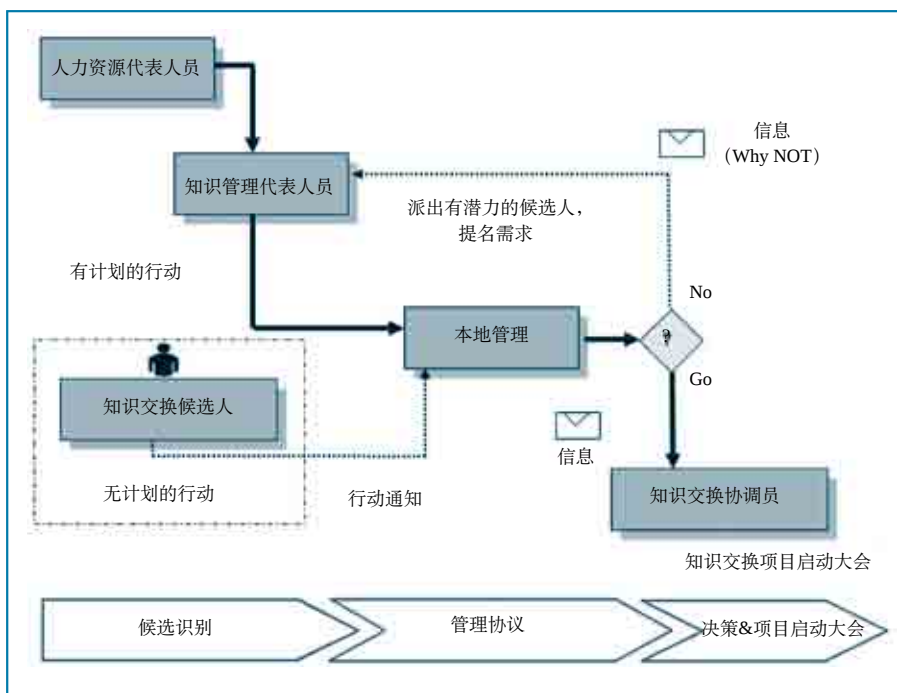


图3 空客公司知识转移实施流程

2) 项目启动会议

在确定知识转移参加人员之后，转移单元按计划召开项目启动会。转移单元由知识提供者、知识接受者和直接领导、过程协调员组成。其中，过程协调员扮演促使该转移过程完成的重要角色，对整个流程负有责任，如保证转移过程每个步骤的正确实施、对项目启动会议的总结、绩效分析、准备实施行动计划，以保证各个环节按节点完成，保证整个知识转移活动的完

成。上述两个步骤的实施流程概括如图3所示。

3) 行动计划分析

项目启动会之后，知识交换协调员通过采访知识提供者、知识接受者和管理者，对参与人员的要求、需求、目标和期望等相关问题进行调研和分析。该步骤关注的焦点是知识的提供者，因此协调员应对知识提供者的同事进行访谈，以明确知识提供者在知识社会网络中的地位和扮演的角色，

且上述工作在转移单元内实施。

4) 知识转移行动计划的实施

在转移单元内，依据不同的情况和参与者的要求，多种方法被知识转移者（专家）采用，包括知识转移讲座、人际网络、促进工作室、经验记录、文件和档案保存、知识书的形成、管理论坛等，这些方法可帮助隐性知识的转移。

5) 过程评估和问题反馈

在知识转移的结束阶段，最有意义的做法就是对转移过程中存在的问题进行反馈，即关注知识转移单元人员的需求是否得到满足。

3 企业内部隐性知识转移相关建议

通过对知识转移相关理论、模型及空客企业内部隐性知识转移案例的分析，结合我国企业概况，提出企业内部隐性知识转移相关建议，以促进知识转移的成效，概括如下^[19-20]。

1) 提高转移主体知识的能力

对于知识提供者，首先要激发其共享其知识的动机和意愿，通过培育共同愿景、创建知识文化、制定知识转移激励制度等手段来催生；其次通过对知识提供者的培训，帮助其提高解释和表述知识的能力。

对于知识接受者，首先要激发知识接受者吸收知识的动机和意愿，通过不断提高其业务工作目标来推动；其次通过提供轮岗、培训、实践机会，帮助其提高吸收知识的能力。

2) 提供多样化的知识转移媒介

知识转移通道应多样化。企业可通过面对面交流、电话、信件、网络等方式，建立多层次、多样化的网络状的知识转移方式，这是提高知识转移速度、降低知识转移成本的前提。

知识转移平台应完善。企业应从

软件和硬件方面对企业内部的知识转移提供支持,可建立网络通信平台,引进信息管理与信息系统、知识管理系统、专家库、知识地图、知识库等知识管理系统,掌握数据挖掘等相关技术,不断更新相应技术和设备。

3) 促进企业隐性知识显性化

隐形知识转移的困难在于其独有的编码方式,合理、有效的知识编码方式并形成标准是解决问题的途径。将个人和组织的经验、良好习惯等方面的成果转换为文字、声音、模型等,加以分类与管理,使企业的知识得以积聚。

4) 营造良好的知识转移情境

确定企业知识战略,加强内部知识的转移及对知识的管理,以期知识在企业发展和创新过程中发挥更大的效用;形成企业内部知识互动机制,促进员工间的知识互补、知识交叉、知识创造,建立激发员工在知识转移中的主观能动性和积极参与性的保障制度;塑造知识共享的企业文化,建立学习型组织,营造出一种员工之间相互信任、相互交流、共享知识、共同进步的“分享”文化环境,企业应珍惜人才,开发和利用现有的人力资源,强调组织的终身学习,不断增强企业对知识转移不确定性的识别能力。

AST

参考文献

- [1] Ikujiro Nonaka. The Knowledge—creating Company[J]. Harvard Business Review, 1991, (11): 94—104.
- [2] Drucker P. Post—capitalist Society [M]. London: Butterworth Heinemann, 1993.
- [3] Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice With in the Firm [J]. Strategic Management Journal (Summer special issue), 1996, (17): 27—44.
- [4] 左美云. 知识转移与企业信息化[M]. 北京: 科学出版社, 2006.
- [5] 赵春雨. 基于知识价值链的企业知识转移模型与绩效评价研究[J]. 情报杂志, 2011, 30(1): 130—154.
- [6] 徐笑君. 跨国公司内部知识转移和文化影响研究[M]. 上海: 上海人民出版社, 2010.
- [7] Bonnie A. Nardi, Vicki L. O'Day. Information Ecologies: Using Technology with Heart[M]. Massachusetts: The MIT Press, 1999.
- [8] 王冰, 郭东强. 中小企业内部知识转移与全面创新管理关系研究[J]. 中小企业论坛, 2012, (3): 87—89.
- [9] Albino V, Garavelli A C, Schium a G. Knowledge transfer and inter—firm relationships in industrial districts: The role of the leader firm [J]. Technovation Journal, 1998, 19(1): 53—63.
- [10] Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The knowledge—creating company: How the Japanese create the dynamics of innovation [M]. Oxford University Press, 1995.
- [11] 谭大鹏, 霍国庆. 企业知识转移的“双因素”分析[J]. 研究与发展管理, 2006, 18(6): 1—7.
- [12] 卢兵, 岳亮, 廖貅武. 组织间隐性知识转移的微分动力学模型[J]. 系统工程, 2005, 23(11): 44—48.
- [13] 马费成, 王晓光. 知识转移的社会网络模型研究[J]. 江西社会科学, 2006, (7): 38—44.
- [14] 张力, 聂鸣. 产学研合作机构知识转移动力模型的实证研究[J]. 软科学, 2010, 24(1): 27—31.
- [15] Gurwitsch, A. Einführung', in: Schütz, A.: Gesammelte Aufsätze, Band 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit, Nijhoff, Den Haag, pp. XV—XXXVIII, 1971.
- [16] Müller—Prothmann. T.: Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis in Research and Development, Peter Lang, Frankfurt a. M. et al., 2006.
- [17] Müller—Prothmann, T. Use and Methods of Social Network Analysis in Knowledge Management, in: Coakes, E. and Clarke, S. (eds.): Encyclopedia of Communities of Practice in Information and Knowledge Management, Idea Group, Hershey/PA et al., pp. 565—574.
- [18] IW Köln. Institut der deutschen Wirtschaft Köln: 'Ältere Arbeitskräfte — Ein Aktivposten für die Wirtschaft', Argumente, No. 3/2005, Köln.
- [19] 陈伟, 杨佳宁, 康鑫. 企业技术创新过程中只是转移研究[J]. 情报杂志, 2011, 30(12): 120—124.
- [20] 王要武, 王衍行, 张云婷. 企业内部知识转移与管理机制[J]. 企业管理, 2009, (6): 98—99.

作者简介

牛欣, 博士, 研究方向为企业战略管理、技术创新管理。