

# 企业隐性知识的共享方法与组织文化研究

浙江大学管理学院 宋建元 陈 劲

[摘要] 隐性知识是意会的和难以模仿的,不易被复制或窃取,是企业形成核心竞争力的基础和源泉。为了充分发挥企业隐性知识的价值,需要将个体和群体拥有的诀窍和经验在全公司范围内共享。企业隐性知识的共享存在很多摩擦和障碍,需要良好、开放的组织文化来加以保障。

[关键词] 隐性知识,知识共享,组织文化

21 世纪是知识主导的时代,知识的创造、共享和应用已成为经济发展的核心动力,知识在为企业带来竞争力的同时,也使整个社会经济获得长期增长的能力。正如彼得·德鲁克所言:知识已成为真正的资本和首要财富。按照知识属性和获取的难易程度,可以将知识大致区分为两种类型。一种是显性的明晰知识(explicit knowledge),它能够被形式化,可以用正式的语言、符号、数字、形象等明确表达,这类知识可以通过符号系统正式而方便地在个体和组织之间共享。然而,明晰知识仅占知识海洋之“冰山一角”,更为重要的是隐性知识(tacit knowledge),隐性知识很难或不能以符号系统直接在个人和组织之间共享,它涉及到知识共享的情景条件和文化背景等复杂因素。

## 一、企业隐性知识的内涵与特征

对于隐性知识的探讨,始于迈克尔·波兰尼的研究。波兰尼认为,隐性知识是技巧性的、由情景限定的,

关,同时,由质检部门或会计部门对企业质量成本进行核算,基于这样一种管理格局,许多人认为质量成本管理是质检及会计部门的职责,实际上企业质量成本的形成是企业许多部门共同作的结果。因此,在质量成本控制中,应将企业全体员工、特别是与产品质量成本相关的设计部门、生产部门及销售部门、售后服务部门成员作为成本控制的主体,在对员工进行优质奖励、劣质惩罚的同时,充分发挥员工的主观能动性和创造性,使保证质量的同时将努力降低质量成本成为职工的自觉自愿的行动,从而降低企业内外部失败成本。

误区三:认为产品质量是检验出来从而忽视了员工工作质量。传统理论认为,产品质量是严格检验的结果。检验越严格,淘汰的产品越多,由此而产生的质量检验费用越高,提高了企业的质量成本。事实上,产品是由人制造的,高质量的产品是高素质的人制造出来的,因此,产品质量取决于工作质量,如果在产品设计质量确定的情况下,产品合格率将主要由工作质量决定,即工作的准确率将是产品合格率的保证,而工作由多个工作过程构成,每个过程又由多项工作

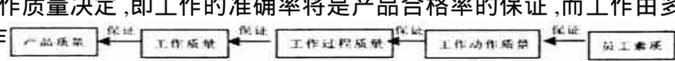


图 2 产品质量形成图

活动和动作构成,人所做的每一个动作,他的完成往往是由人的意识控制,员工质量意识强、素质高,工作动作完成的质量

就高,因此,产品质量最终是由员工素质决定的,检验只是事后保证,再严格的检验,也检验不出高质量的产品,当前很多企业要求员工做到自我控制,开展无缺陷活动,也印证了这一点。

误区四:传统质量成本分析观念的误区。传统质量成本最优观认为企业的预防鉴定成本与企业的内外部质量损失成本之间存在此涨彼消的关系,即预防鉴定成本的投入增加,可以降低企业的内外质量损失成本,当预防鉴定成本投入与内外质量损失成本相等时,总质量成本最低,即为企业的最低质量成本点,此点相对应的废次品率即为企业应当保持的废次品率,降低或提高这个比率都会导致企业质量成本的上升。这与当前的一种重要的战略管理思想——准时生产系(JIT)是相悖的,JIT要求企业全无存货,只有当顾客需要时才进行生产,是一个客户“拉动式”的生产系统。要在无存货的前提下及时交货,必须保证生产过程无任何差错,没有生产中断,生产出来的产品都应符合客户要求,一旦有产品不合格,必然会发生由于返工而造成的内部失败成本以及由于推迟交货而造成的外部失败成本——信誉损失。因此,顺应JIT的要求,企业的废次品率只有达到零时才是最完美的。摩托罗拉在其1996年质量通报会计总结过去9年提高质量的成绩,从4西格玛水平提高为6西格玛水平,即意味着每百万次只有3.4次缺陷,摩托罗拉仍不满足,决定把缺陷测定的基数由每百万记改为每十亿计,以更大程度的提高其质量水平。因此,我国企业在当前的整体质量成本目标制定时,应当充分认识到企业质量成本控制是一个不断改进的过程,其最终目标是“零缺陷”,即企业内外部失败成本为零,平常制定的质量水平及质量成本目标只是一种短期目标,企业最终通过短期目标的不断实现、不断改进,达到最终目标。

“21 世纪是质量的世纪”,在 21 世纪的经济大战中,质量将成为企业占领市场的最有力的武器,为此,我国企业必须加倍努力,走出质量成本管理的误区,加强质量成本管理,以提高产品质量水平,适应新形势的挑战。

[参考文献]

[1] 肖明、段一鸿、王小生:企业离全面质量管理有多远,经济日报,2003.1.24。  
 [2] [美]阿曼德·V.菲跟堡姆:质量成本——质量体系的经济基础,北京:企业管理出版社,1985。  
 [3] GB/T13339-91 质量成本管理导则[S],国家标准出版社,1991。



个人独特体验到但未言说出或无法言说的知识,因此,我们所知道的比我们能说出的要多。在波兰尼眼里,知识不能脱离认识主体,主体的意图和情感是知识的正当形式,不存在超然于具体个人的知识,知识承载了个人的判断和责任,知识只有在使用或交流过程中才能体现出其本质,即知识只有与认知者相结合时才可称之为知识。哈耶克也注意到了这种同个人和情景相关的隐性知识,在其开创性文章《知识在社会中的运用》中,哈耶克指出,知识必须被看成与个人和人文因素相关,并且这种知识构成个人的独一无二的优势。“略加思考就会发现,存在一套很重要但没有组织起来的知识,而以知识的常规法则看,这些不可能被称为科学知识,即特定时间和地点环境下的知识。考虑这个因素,实际上每个人都比其他人具有某些优势,因为他具有独特的信息。”波兰尼和哈耶克探讨的隐性知识属于个人层次的隐性知识,它是个人通过学习和试验日积月累而形成的,包含着无形的因素,如个人的信念、观点和价值体系。由于企业是由众多不同的个人结成网络而形成的,企业隐性知识则扩大了个人隐性知识的范围和边界,它主要指同企业特定情景密切相关的、由员工个人或员工群体共同掌握的难以规范、难以言明和难以模仿的技巧、诀窍和经验,以及企业全体员工所共有的价值观、企业惯例、共同愿景和企业文化等。

企业隐性知识包含认知和技术两大要素。认知要素以企业员工内禀的“意念模型”为中心,这些意念模型是概念、形象、信仰、观点、价值体系以及帮助企业员工定义自己世界的指导原则,它们深藏于员工的意识中,以致于使其认为它们是固有的。企业隐性知识最基本的认知要素是企业员工对企业现实状况的印象和未来的憧憬,即明确“是什么”和“应该是什么”,包括洞察力、直觉、感悟、价值观、心智模式 and 企业文化等。企业隐性知识的技术要素包括企业员工所掌握的具体诀窍、手艺、技巧以及来源于实践过程中的经验,即解决“怎么做”和“谁会做”的问题。这种技术要素决定了企业隐性知识没有或暂时不能以符号系统表示出来,其共享只能源于知识获取者对知识拥有者的模仿或知识拥有者和获取者的共同实践,正如波兰尼所描述的:“你向师傅学习,因为你相信他所做的方法。通过观察和模仿师傅如何做,徒弟无意识地学会了做事的技巧,包括那些连师傅本人也并不十分清楚的知识,这些隐含的规律仅仅在一个员工模仿另一员工时才能吸取”。这是一个深层次的复杂的互动过程。企业隐性知识分布于企业内部员工个体、团队、部门等不同层面的知识主体中,从组织不同层次知识主体和知识互动主体的角度,可以将企业隐性知识分为三个层次。

1、个体层次的隐性知识。企业隐性知识首先为员工个体所拥有,它是个人长期积累和创造的结果。这类知识高度个人化,深置于员工个人的行动与经验之中,同时也与员工的个人价值观念和心智模式融为一体。

2、群体层次的隐性知识。企业群体中的个体由于彼此紧密的互动和直接沟通,通过模仿与练习、感悟和领会,形成彼此能够会意却不易言传的隐性知识,主要表现为群体所掌握的技艺、操作过程以及群体成员的默契和协作能力等。

3、企业层次的隐性知识。企业是由众多员工个体和群体所结成的网络,企业层次的隐性知识是在对企业个体和群体隐性知识的有效融合和实践基础上形成的,它包含了企业个体和群体拥有的知识,同时也创造出个体和群体所无法具有的知识特质<sup>[4]</sup>,它同产业环境、竞争条件和企业历史背景等情景密切相关。企业层次的隐性知识主要表现为企业文化、价值体系、企业惯例、共同愿景等,这些知识难以清晰说明,但却为组织的成功运转发挥着重要作用。

## 二、企业隐性知识的共享方法

知识共享是指企业员工个体能够互相交流彼此的知识,使知识由个体的经验扩散到团队及企业层面,使企业员工拥有更多的解决问题的经验和方法,从而提高企业的知识竞争效率。企业隐性知识包括个体、群体和企业三个层次,隐性知识首先为个体所拥有,通过员工个体之间相互交流与合作,个体的隐性知识被更多的个体模仿和习得,逐渐形成群体知识。随着企业中个体和群体网络交流的频繁,个体知识进一步扩散到企业层面,使企业全体成员共有相同和互补的经验和诀窍,并在共同的愿景和企业惯例下行事,形成企业层面的隐性知识。企业隐性知识共享就是通过企业员工之间不断互动和交流,促使企业员工个体和群体将独有的知识扩散到整个企业,为全体企业员工所共有。根据企业隐性知识的意会性和情景性特征,企业隐性知识的共享可以采用多种方法。

1、编码化。某些隐性知识可以通过挖掘、整理和总结等方式编码处理,将隐性知识编码将促进知识流动,并且有助于将员工个体隐性知识和群体隐性知识转化为企业层次的知识。科学管理的第一原则是详尽地收集信息并将其集中,使之成为规律、规则甚或数学共识——使粘着信息明晰化。编码化意味着隐性知识被转换成易于传递的“明确的和不模糊的信息”,这需要从人们的头脑中取出信息,结构化并降低其复杂性使其表现成物理目标或描述在纸上。通过编码化,隐性知识变成脱离情景和能够言说的程序,编码成程序的知识(如正式规则或政策)将能够利用明晰知识共享的方法(如通道模型)由企业全体成员共享。

2、面对面交流。隐性知识经常是模糊和情景化的,具有强烈的内部黏性(internal stickiness),获取它的完整意义需要知识共享双方积极地相互交流、不断地试验与反馈,面对面的对话是共享情景化隐性知识十分有效的方法,它使隐性知识的拥有者和获取者进入一个互动框架,各取所需。企业通过有意识地营造开放式对话的机会和场所,鼓励成员在工作 and 休闲的时间多与其他部门员工交谈,用丰富形象的语言甚至是形态表演

把自己的隐性知识尽可能地表达出来。面对面的对话一方面使隐性知识的拥有者可以更好地言传身教,另一方面使隐性知识的获取者集中注意力,通过移情进入与拥有者的同一情境中,更好地领会隐性知识。

3、人员轮换。隐性知识经常同拥有者的心智模式结合在一起,共享隐性知识最有效途径之一便是知识拥有者的流动。企业内部广泛的人员轮换,可以带动隐性知识在企业不同部门之间扩散和共享,例如,甲部门的有经验员工 A 轮换到乙部门工作,员工 A 通过与乙部门员工的学习和交流,员工 A 将甲部门的经验和诀窍传授给了乙部门的员工,同时员工 A 也学会和积累了乙部门的经验和诀窍。当员工 A 再轮换到丙部门工作时,员工 A 又将甲部门和乙部门的经验和诀窍传授给了丙部门的员工,而学会了丙部门的经验和诀窍,因此,通过有经验的员工在企业研发、工程、制造和市场等不同部门之间的轮换,促使不同员工个体和群体的隐性知识在企业不同部门扩散,最终形成企业层次的隐性知识。

4、跨职能团队。来自企业内部不同职能部门的员工组成的跨职能团队是知识创造的基石,也是隐性知识共享的有效组织形式。企业不同职能部门的员工通常拥有较多的与该职能部门相关的隐性知识,这类知识往往对其他职能部门也是有益的,如研发部门的员工拥有较多的科学技术类知识,市场部门的员工拥有较多的市场营销类知识,研发人员经常需要市场信息指导产品设计,市场人员也常常需要技术信息来解决产品定位,通过组建新产品开发的跨职能团队,使研发人员和市场人员在同一个团队里工作,研发人员和市场人员所拥有的隐性知识便可以得到共享,在跨职能团队完成任务解散后,研发人员和市场人员又可将其学会的互补性隐性知识带回到各自职能部门。

5、电子网络。企业内部的电子网络是知识共享的桥梁,电子网络不仅有利于将隐性知识转译为明晰知识,更重要的是它为知识共享各方的及时交流提供了便捷渠道。通过电子网络,知识拥有者和知识获取者可以随时就某一内容或解决方案进行探讨,相互交互思想和看法,获得对问题的共同认识,从而促进隐性知识在知识拥有者和知识获取者之间共享。

### 三、企业隐性知识共享的组织文化

文化首先是指人们共同拥有的知识,是使人们能够以相同的方式阐述他们的经验,并依据共同约定的规范行动的知识。组织文化在知识共享过程中具有举足轻重的地位,据亚瑟·安德森公司和美国生产力与质量中心对 70 多家公司进行的调查研究显示,88%的人感到营造开放和信任的气氛对知识共享很重要。然而,专业人员视自己为有特殊价值的精英人物的趋势阻碍了不同学科知识间的共享,许多专业人员很少尊敬它们领域外的人员,甚至这些人都寻求相同的目标。在典型的生产制造企业中,研发人员鄙视产品设计人员,产品设计人员鄙视生产人员;这种相互之间的隔膜造成“摩擦”或“噪音”,会减缓或阻止知识的共享,并且在它设法穿过共同体时对某些知识进行侵蚀。达文波特(Davenport)和普鲁萨克(Prusak)系统研究了影响知识共享的摩擦,并提出了相应的克服办法,如表 1:

表 1:知识共享中常见的摩擦和克服办法

摩擦	可能解决的办法
缺乏信任	通过面对面的交流建立关系和信任
不同的文化、词汇和基准框架	通过教育、讨论、出版物、合作和工作轮换来建立共同的基础
缺乏时间和集会地点:狭隘的生产性观念	确立进行知识共享的时间和地点:交流会、谈话室、会议报告
地位与奖励归于知识拥有者	根据分享情况评估工作表现、给予奖励
受教人缺乏接受能力	培养员工的灵活性;提供学习时间;培养接受新观念的能力
认为知识是某一群体的特权,是非我所有的东西	鼓励非等级知识观念;观念的质量比其拥有者的地位更重要
不容许有差错或需要帮助	接受并奖励创造性的错误与合作;不知者不以为过

从组织实践来看,减少摩擦和噪音可以集中于两个方面:其一是组织文化的建设,强化以知识为导向的文化价值体系,通过成员组织社会化,塑造一种共有的知识愿景(knowledge vision)。以知识为导向的文化的因素,是在一个不断学习、共享和尝试被高度评价、重视和支持的环境中,创造一种信任和开放的氛围,它包括如下内容:对知识有积极的倾向:职员聪明,对知识有强烈的好奇心,愿意自由地进行探索,其创造和共享知识的活动能得到高级主管人员的支持;企业组织文化中设有知识禁锢:职员对公司无怨恨,富有高度的团队合作精神,愿意同公司其他人员交流和共享个人经验,也不担心知识共享会使他们丢掉工作。其二是强调开放的组织设计,组织中各部门间破除条块分割的壁垒,组织与外界建立友好的界面,为个体之间(如不同部门的成员之间、组织成员与外界的顾客之间)的沟通和交流建立良好的基础。

### 四、结语

企业知识是员工个体知识和企业组织“记忆”的综合,不仅包括存在于文件、资料、计算机程序和档案等中的显性知识,还包括存在于员工头脑、实践、惯例以及规范等中的隐性知识。隐性知识是意会的和难以模仿的,因此不易被复制或窃取,是企业形成核心竞争力的基础和源泉。为了充分发挥隐性知识的价值,企业

# 中小企业营销如何应对经济全球化

安徽理工大学经济管理与社会科学系 汪菲 洪燕云

[摘要] 经济全球化正成为世界经济不可逆转的现实发展趋势快速发展,作为我国市场经济微观基础的中小企业,尤其是占有众多数量的中小企业,如何应对经济全球化带来的新的国际国内市场环境,在更加激烈的市场竞争中求生存、求发展,已成为一个不容忽视的现实问题。本文着重从市场营销的角度,分析经济全球化给我国中小企业带来的挑战与机遇及其应采取的应对营销对策。

[关键词] 中小企业,经济全球化,营销对策

我国中小企业在保持经济持续稳定增长、吸纳社会就业、完善市场结构、增强经济活力、进一步深化改革、实现科技创新与成果转化、服务社会、促进地区经济协调发展等方面发挥着十分重要的作用。进入21世纪,经济全球化正成为世界经济不可逆转的现实发展趋势,我国加入WTO后,经济全球化进程日益加快,科技革命迅猛发展,产业结构调整步伐加快,国际、国内竞争更加激烈。面对国内外新形势,众多数量的中小企业为了求得生存与发展,必须审时度势,及时调整和制定营销策略,积极迎接经济全球化带来的挑战。

## 一、经济全球化的内涵及特征

“经济全球化”这个词,最早是由美国哈佛商学院著名教授 Theodore Levitt 于1983年在其《Globalization of Market》中提出的。对于经济全球化的内涵,人们从不同的角度提出了不同的看法,主要观点有:经济全球化是一种微观经济现象。在推动经济全球化的各种力量中,跨国公司的作用是首当其冲和最为突出的,跨国公司的迅猛发展,不仅使国际化生产的比重及重要性大大提高,而且使全球化的推进和扩展有了强有力的载体。经济全球化是指世界各国和地区经济相互融合日益紧密,逐渐形成全球经济一体化的过程,包括贸易全球化、生产全球化和金融全球化三个阶段以及与此相适应的世界经济运行机制的建立与规范化的过程。

经济全球化是一种客观进程。通常全球化是指人类经济活动突破国家和民族的界限,逐渐融为一体的漫长的发展进程。全球化是一个多元的概念,全球化固然是一个客观的发展过程,同时更多的是一种主观感受。

综合上述观点,我们可以把经济全球化定义为:是指世界各国经济在生产、分配、消费环节的全球趋同化趋势,是生产能力存量在全球范围内的转移活动。其突出表现为商品、资本、技术、劳务、信息等要素的超越国界的自由流动,从而实现资源最佳配置的全球化。其实质是发达国家由于生产力的发展所引起的生产要素在全球范围流动,以寻找更有利的投资场所的过程。经济全球化的核心是市场的扩张。这种市场的扩张主要是通过跨国公司在全球范围内的跨国扩张来实现的。由于跨国公司在全球范围内的产业结构调整,其目前在全球范围内建立起来生产销售网络及其经济实力超乎人们的想象。目前全球500家大企业的产值占世界总产值的50%,其内部贸易和相互贸易占世界贸易的60%以上,其投资总额占国际投资总额90%。一些跨国公司经济实力比许多国家的经济实力还大得多。可以说跨国公司的市场扩张和全球性的市场运作是经济全球化的直接助动力,也是国内企业受到的冲击所在。

## 二、经济全球化给中小企业带来的机遇与挑战

经济全球化是一把“双刃剑”,有积极的一面,也有负面影响。它一方面推动了市场开放,推动商品、资金、技术和劳务的跨国流动,促进资源的合理配置,提高经济效益,从而促进整个经济社会的发展,为少数发展中国家追赶发达国家提供了一个难得的历史机遇;另一方面也加剧了国际竞争,增多了国际投机,增加了国际风险,并对国家主权和发展中国家民族工业造成了严重冲击。而在经济全球化中,由于发达国家在资金、技术、人才和管理等方面都占据明显的优势,掌握着制定国际经济“游戏规则”的主导权,是全球化最积极的推动者和最大受益者。发展中国家总体上处于相当不利的地位,它虽然可以通过参与全球化进程,获得一定的外资、市场、先进技术和管理经验,加快经济发展,但受全球化的负面影响还是很大的。不管怎样,经济

需要推动个体和群体在全企业范围内共享其拥有的诀窍和经验,使之成为企业层次的隐性知识,这可以通过编码化、面对面的交流、人员轮换、跨职能团队和电子网络等进行。

企业隐性知识难以用文字、语言和数学公式等来精确表述,隐性知识的共享需要知识拥有者和知识需求者之间密切的交流和合作,因此宽容、平等和信任的企业文化将有助于企业隐性知识的共享。

### [参考文献]

- [1] Briarcliff Manor, Martin Schulz. The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows[J]. Academy of Management Journal. 2001; Vol. 44, No. 4: p661 - 681
- [2] 野中郁次郎、竹内广隆:创造知识的公司[M],科学技术部国际合作司编译(内部资料),1999.
- [3] 张庆普等:企业隐性知识的特征与管理[J],经济理论与经济管理,2002(10):47 - 50
- [4] 刘小玲:一种基于人际互动网络的隐性知识管理模式[J],科学学与科学技术管理,2003(10):45 - 48
- [5] 托马斯·H·达文波特、劳伦斯·普鲁萨克:营运知识[M],江西教育出版社,1999.