

建立公司的知识文化

作者：Susanne Hauschild, Thomas Licht, Wolfram Stein

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001.2

知识已成为当今每一家公司生存的命脉，不过，别把知识和信息搞混了

如果你问一群高阶主管，是否认为知识管理对企业的成功非常重要，绝大多数会热切地点头称是。这种回答正呼应了企管界最时髦的话题之一。

但是，认为知识管理非常重要，与知道该如何去做，完全是两码子事。麦肯锡公司对欧洲、日本与美国四十家公司调查结果显示，许多主管认为所谓知识管理就是建立信息科技系统，如此而已。

有些公司则采更积极的做法：他们不厌其烦将所有的信息连结起来，经由改善作业流程、产品及顾客关系，建立足以增加获利能力的模式。这类企业明白要做到真正的知识管理，必须发展出使员工了解各种连结的方法，而且除了基础设施之外，还要关照到企业的每一个层面。

由于知识管理在创新与创造价值方面扮演的角色越来越重要，我们以「产品研发」(product development)及「订单处理」(order generation and fulfillment)这两项作业为重心，评定我们所调查的公司中，哪些可称得上是知识管理高手。这两项作业是公司创造价值的主要功臣。我们依据作业流程绩效与财务指针，将十五家公司归类为「成功」(successful)，十五家公司则归属于「较不成功」(less successful)，并加以比较(另外十家表现中等的公司则略去不论)。1955年至1998年之间，成功的公司订单总处理时间平均缩短将近11%，而较不成功的公司只降低16%。同一时期，成功的公司产品研发时间缩短46%，而较不成功的公司只降低0.7%。

接着我们比较两类公司的知识管理措施，以了解这些措施如何促使公司成功。调查的结论可以简单归纳如下：成功的公司所建立的企业环境，不但能蕴育出员工追求知识的渴望，也确保知识能不断地运用、散播及创造。

创造对知识的渴望

较不成功的公司往往采取高压式手段：将知识强迫推销到有需求之处。反之，成功的公司则对追求、分享及创造知识的员工施以奖励。公司必须下功夫才能发展出所谓「知识动力」(knowledge pull)，亦即基层员工心中想深入挖掘公司智能资产的渴望。譬如，光是建立数据库或虚拟的团队空间还不够，因为很多员工抗拒使用其它部门产生的知识。更糟的是，很多人相信私藏知识能掌握权力，这种哲学或许对个人有利，但却危害整个公司。

为了克服这类障碍，成功的公司往往建立明确的目标，驱使员工自我超越，进而提升知识动力。这类公司的员工不会因排斥「不是我们发现」的知识而浪费资源，反而会充分运用所有可掌握的资源，包括公司的知识库，以提高达成目标的机会。我们的研究中，几乎所有成功的公司都针对产品研发及流程再造立下野心勃勃的目标，而较不成功的公司只有 33% 针对产品研发，只有 27% 针对流程再造，采取相同措施。

此外，成功的公司还针对由公司内部及外部发掘知识，以及将自己知识贡献给公司知识库的员工，给予金钱及其它奖励。例如，我们研究对象中，成功的公司有超过 70% 针对产品研发目标定有相关的个人奖励制度，而较不成功的公司只有 27%。把奖励措施与员工具有影响力但无法独立完成的目标相连结，将驱使员工扩大追求及贡献知识。例如某家美国高科技公司，为激励员工将构想公诸于世，防止知识隐而不宣，凡是申请专利的员工，无论是否成功，主管均一律给予现金奖励。

金钱奖励对于创造此类知识动力颇具成效，但是如未妥善规划，反而会造成鼓励私藏知识，及其它反效果。（例如，年终奖金如仅与业务员的销售成长数量挂勾，可能激起业务人员间恶性竞争，挑起敌对意识，而破坏整体绩效。）奖励方案还可以包括令人羡慕的办公场所、其它显着的地位象征，以及旅行机会、更具挑战性的任务等。

奖励制度应有助于推动公司各方面的目标，而对成功的公司而言，知识管理往往即为目标之一。这类公司不会狭隘地仅以个人的工作绩效为重心，而会确保奖励措施有助于既定范围内的多项目标能同时达成，甚至促成其它单位的财务改善可能都包括在内，因为使员工因公司其它单位成功而获利，会鼓励他们放弃「抓紧知识就是抓紧权力」的心态，而开始将所知与他人分享。其它方式，例如举办象征高荣誉，颁发高价值奖品的研究竞赛，更是直接鼓励分享知识的方法。

目标、奖励及参与，不仅在知识管理之中扮演重要角色，在总体策略中亦然，而且成功的公司在研拟整体策略时，往往一并将知识管理考虑在内。这是因为想在公司内创造出知识动力的思考模式，就必须使之成为企业文化不可或缺的一环，这是任何一家公司想着手进行知识管理相关的实际任务时，最重要的第一步。

使知识充分发挥作用

除了建立提升知识动力的环境之外，成功的公司在运用、散播及创造知识方面也都非常杰出，而这些工作很难划分清楚。例如，有助于散播知识的技巧，在特定状况下也能促进知识运用。将知识管理区分为三大任务，一方面是为了方便，另一方面也因为不同的任务改进企业绩效的速度不同。而且，这种三分法，对于找出公司整体知识管理策略在哪一部份必须改进，也有帮助。

运用

每一家公司都已经坐拥庞大的知识宝库，只是大多未加以好好运用。欲利用知识的力量影响公司盈亏底线，最快、最直接的方法就是运用已经掌握到手的知识。而且，企业如未能运用知识，就算散播及培养知识非常成功，其影响也很有限。

发生问题的部份原因在于「信息」通常是客观的事实，而「知识」强调连结或关系，则为主观。每位员工在决定知识的意义、价值及用途时，都以个人不同的经验与偏见，加以衡量。某家全球性的电子公司在试图将海外子公司开发的技术运用到母公司传统生产线时，就遇到这类问题。参与此项计划的经理提出解释认为，尽管海外团队将新技术描述、解释得很清楚，但是由于文化与企业经验的差异使然，这套方法变得难以了解，无法正确执行。这位经理说道，「我们真的有必要将所有的专家凑在同一个团队，安排面对面的工作会议，使大家找出可以开始动手的共同基础。」信息是现成的，伸手可及，但是知识则不然。

成功的公司克服此问题的作法之一，乃是将所有不同部门及层级的人凑在一起。表现最好的公司都设有跨部门的团队，而且不同层级的人员间彼此接触频繁，但是较不成功的公司中，只有 33%成立跨部门团队，而且只有 53%具有鼓励不同阶层的主管与部属间进行非正式交谈的文化。这道理其实很明显，面对面沟通不仅可开启持续交流的大门，也是建立共识的重要方法，尤其团队成员遍布全球的多国籍公司，更是如此。

此外，构想往往可以配合不同的流程或产品，加以调整，而成功的公司也积极地尝试将知识运用在这些新用途。在一些无远弗届探寻新观点的公司身上，可以看到知识灵活调整运用最明显的例子。例如，为了开发更有效率的行李处理系统，一家国际性航空公司仔细研究著名的「印第安纳波里 500」(Indianapolis 500) 赛车场员工在比赛进行中管理检修加油站的作法。该公司将观察心得运用到行李处理系统，结果使检修的停工时间大幅缩短。还有一个例子，加州一家建设公司向当地一家披萨外送店学习送货路线规划，结果将水泥准时交货率由 68%提高到 95%。

散播

有助于知识运用的技巧，通常也有助于知识散播，因为两者关系密切。但是「运用」旨在使知识发挥立竿见影的效果，而「散播」则重在将知识运送到可以被充分运用的地方去。知识散播非常仰赖完善的基础设施以建立电子沟通场域，而且也很需要数据库，及其它散布知识的管道。

但是，就算公司已拥有信息科技系统，足以顺利进行大量资料交换，所有成功的公司都很清楚，真正的挑战不仅仅是建立信息网络而已。许多公司最有价值的知识深埋在员工脑海里，这类的隐性知识很难管理，但是成功的公司已经找到管理之道。一家全球性资本设备公司将产品研发人员派到作业现场，监督其设计的模块如何生产。此一计画为生产线及产品研发部门的人员开启沟通大门，因此，研发人员更能了解生产方面的问题，两个团队彼此间不但建立了持久的关系，也鼓励彼此间隐性知识的交流。五年之内，这项计画，加上其它配合措施，使生产成本降低 15%，生产时间缩短 80%。

根据我们研究结果，成功的公司中，有 67%会对其产品研发团队成员进行工作轮调，而较不成功的公司只有 27%。有鉴于面对面沟通乃是分享隐性知识最佳方法，成功的公司有 93%将研发团队与工作关系密切的其它团队，例如原料供应团队，配置在同一地点办公。而较不成功的公司只有 33%采用此方法。

尽管大家对于信息科技基础设施的功效早有共识，但是较不成功的公司在创造跨部门资料流通网络方面，比起成功的公司落后许多。例如，较不成功的公司只有 7% 建置实时更新的采购数据库，供产品研发人员读取，而成功的公司此一比重则高达 87%。此外，公司鼓励员工建立人脉的方式也大不相同。我们研究也发现，在借重内部及外部专家训练（成功的公司达 73%，较不成功的公司仅 20%），以及与外部伙伴建立密切联系网络（93% 比 80%）方面，双方落差甚大。这两种方式都可以将内部及外部产生的知识，有效地散播到整个公司。

创造

知识管理的任务当中，知识的创造最难掌握，因为创意的产生有赖呵护培养，而非发号施令。为了保持活力，公司需要新知识：比方说，使文件传递更顺畅的方法，或是开发新产品或新服务。而且新知识更是创新不可或缺的原料，创新是另一项与知识管理有部分重叠的策略目标。正如克罗（Georg von Krogh）所观察到的，「在任何一家公司，创造知识都是创新的关键来源。」创新及知识创造，此二者与新产品、新服务关系紧密，而且常常经由类似的技巧刺激，产生效果。

我们的研究显示，成功的公司常常借着使工作变得有趣，以培养创意，例如：容许员工参与与其例行工作非直接相关的计画。80% 成功的公司推出鼓励创意的计画，例如点子大赛，以及参与各种不同计画的机会等，而只有 40% 较不成功的公司会如此做。成功的公司中有 73% 提供员工接触各式各样外部刺激的管道，而较不成功的公司只有 33%。

有时候一些直截了当的噱头也很有效。一家全球性电子公司设计了一套号称「虚拟好莱坞」的作法，要求「导演」（公司员工）提出「剧本」（改革建议）给「投资者」（总经理），供其挑选，付诸「制片」（执行）。此一计画鼓励员工打破成规思考，第一年就收到两百个团队提案，建议改善流程及开发新产品。

成功的公司了解知识管理与信息科技并非同一件事。这些公司采行的知识管理计画，并非那种昙花一现式的项目措施，而是长期性的努力，关照到企业的所有层面，也与其它策略性决策紧密结合。

在我们研究中，使成功公司胜过较不成功公司的种种技巧，很多都可归纳为努力使事情做得更快、更省钱、更好。当前经济环境瞬息万变，欲更快、更省钱、更好，关键就在于将公司的知识充分发挥运用在这些努力上。知识，而非土地、劳工与资本，乃是当今企业赖以维生的命脉。