

隐性知识重用性探讨

周晓东, 席倩莹^①

(南华大学 经济管理学院 湖南 衡阳 421001)

[摘要] 文章结合中外学者对隐性知识的研究成果,从重用性角度对个体隐性知识进行探讨,提出了隐性知识重用性的定义并试图研究隐性知识重用的影响因素及提高重用率的方法等,这对丰富隐性知识管理理论的完整性具有创新意义。

[关键词] 隐性知识; 隐性知识重用性; 重用率

[中图分类号] F270.7 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2014)03-0057-05

对隐性知识的研究可以追溯到20世纪50年代,直到近年来仍然受到学者们的广泛关注。同样,隐性知识作为难以掌握的“诀窍”逐渐成为企业的核心竞争力,是企业最重要的战略资源。因此,隐性知识通过挖掘、转移、共享、创新等过程后,如果把其重复运用到工作中无疑可以提高个人绩效和企业效益,并使隐性知识的所有者在工作中与其他员工互相交流从而为更多隐性知识的挖掘、传递以及共享提供可能的条件。由此可知,隐性知识的重用是体现个人、组织和企业能力的关键所在和主要途径。一些学者也对隐性知识的重用做了研究,李江等提出隐性知识的重用要结合特定的情境^[1],但相关研究还比较薄弱,没有对隐性知识重用进行具体阐述。因此,本文试图分析隐性知识重用的概念及影响因素,并总结提高隐性知识重用率的方法,以充实隐性知识重用的理论研究。

一 个体隐性知识的概念

隐性知识的概念最早由Polanyi于1958年在其代表作《个体知识》(The Study of Man)中首次提出。“人类的知识大致有两类,一类是能表达的知识,即可以用客观的媒介或载体明确表达,如语言文字或数字图表等,我们称之为显性知识(explicit/articulated knowledge);另一类是未能系统表述的、我们在做某事的行动中所拥有的知识,称之为隐性知识(implicit/tacit knowledge)。”

根据隐性知识所依附主体的性质,可以把隐性

知识分为个体隐性知识和组织隐性知识两大类。本文所研究的是组织中的个体隐性知识,这个组织也就是个体隐性知识所依托的环境,例如公司、学校等。个体隐性知识指的是个体在一定的情境下的,同卓越绩效有内在联系的,难以用语言明确表达的知识。

这一定义包括以下几个要点:

(1)知识既可以看作是一个结果,也可以看作是一个过程,同样,个体隐性知识既可以看作是未表述的知识,也可以看作是难以表述的知识,两者是统一的。

(2)个体隐性知识具有特殊性和情境性。对于个体而言,在某一个组织中被认为知识丰富的人,换了工作环境后就可能不能完全胜任性质基本相似的工作,这就是隐形知识的情境性问题。

(3)本文所研究的个体隐性知识指的是与工作绩效相关的知识,即有利于提升和优化工作绩效。

(4)个体隐性知识与组织知识的联系。组织知识和核心竞争力的培育离不开个体隐性知识的支撑。另一方面,个体隐性知识的积淀需要部门或组织知识的引导和选择,如组织战略目标和企业文化对个体员工价值观培养的作用,两者是相辅相成的,必须在统一的框架下考虑^[2]。我们所探讨的主要是组织中的个体的隐性知识的重用。

二 隐性知识重用性的概念

目前对于隐性知识重用性的研究还只是初见端

[收稿日期] 2014-03-28

[基金项目] 国家自然科学基金项目“基于高层管理者流入的跨企业知识转移:过程、效果与影响因素研究”资助(编号:71171104)

[作者简介] 周晓东(1964-),男,湖南祁东县人,南华大学经济管理学院教授,博士。

^①南华大学经济管理学院硕士研究生。

倪,且对其重用性概念的界定更没有一个明确的标准。但隐性知识对企业的影响却是不容置疑的。Harold Harlow 提出了企业应使用隐性知识指数(TKI)评估公司的隐性知识水平对公司业绩的影响这一观点,并通过调查发现公司TKI水平和企业绩效之间有密切的关系^[3]。由此可知,隐性知识重用对企业绩效具有重要意义。值得指出的是,日本学者 Nonaka 所提出的知识螺旋,是把知识挖掘与利用视为一体而进行研究的。我们认为这在一定程度上会局限对知识的分析和理论研究,并试图把隐性知识的挖掘与利用分开探讨,通过总结以往文献关于重用的表述来表达隐性知识重用性的概念,即隐性知识可以在同一情境或不同情境下多次重复使用,以解决问题或完成任务并且在实践中进一步检验和创造新的隐性知识的特性。

(一)拥有某方面隐性知识的个体把隐性知识重复运用以解决相同问题或者相似情境下的问题。一是掌握隐性知识的个体简单地运用(或复制)隐性知识解决相同问题。此时,隐性知识的重用率很高,几乎不受环境、对象、人的主观因素等的影响。隐性知识重用率高说明个体能够把所掌握的解决此问题的隐性知识充分运用并且能很好地解决问题,当然这也是人们所希望并努力的。二是拥有隐性知识的个体运用其掌握的隐性知识解决相似情境下的问题。显然,这种情况下隐性知识的重用率会受到影响,可能是部分可重用甚至不能重用。人在面临问题时,大脑首先会扫描环境,然后得到和问题情境相似的历史情境,进而找出解决问题的方法^[1]。当环境不同或任务不同时,人们就很难高度地重复使用自身的隐性知识,这也是隐性知识专业性特点的体现。

(二)隐性知识的重用率对问题的解决有很大的影响,并且重用率越高就越有助于任务的完成以及个体或团队工作效率、绩效的提高。值得指出的是,隐性知识具有很强的环境(或途径)依赖性,隐性知识之所以能重用,关键在于其所处的情境与原有情境具有一致性或相似性^[4]。只有这样,重用才具有可行性,这对研究隐性知识重用率有重大的理论意义。

(三)在重复使用隐性知识的基础上,我们也要对隐性知识有扬弃和创造的过程,这是在对隐性知识管理的过程中逐步实现的,即在对隐性知识获取、整合、转化、共享、重用中不断扬弃而创造隐性知识,其目的也是为了更好地实现隐性知识的价值并使之应用于实践,解决既定的问题。可见,对隐性知识的

研究是一个大循环,重用是对其管理的一个落脚点,也是对隐性知识研究的新起点^[5]。

上述理论分析了隐性知识重用性的概念及其对个体的重要意义,并从隐性知识的专业性和环境依赖性等特点说明研究隐性知识重用必须充分考虑的条件。这也为后续关于隐性知识重用的影响因素及提高重用率的研究做了理论的铺垫,使得对隐性知识重用性的研究更具有可行性。

三 影响隐性知识重用的因素

尽管隐性知识重用率的高低直接影响问题的解决及任务完成的程度,但在实际的操作过程中,企业隐性知识的重用并不是一帆风顺的。隐性知识的环境依赖性、专业性、经验性、无意识性等特点不仅是其显性化的一大障碍,也成为隐性知识重复使用的影响因素。因此,探究影响隐性知识重用的因素有助于提高隐性知识的重用率。

(一)情境的变化

祝锡永、潘旭伟认为知识情境是与知识、知识活动等相关的条件、背景和环境因素^[6]。Hamel 和 Badaracco 提出隐性知识存在于一定的社会关系之中,具有很强的情境和历史依赖性^[7-8]。Lubit 指出,当人们要解决某一问题时,可能会考虑某种类似的情景,然后创造一种解决办法^[9]。日本学者 Nonaka 系统地阐述了知识和情境的关系,他首次提出了“ba”(equivalent to “place” in English)这个概念,他认为知识与信息不同,不能脱离特定的情境(即“ba”)而存在,组织成员必须在某种特定的情境(时间、空间、与他人的关联)下才能有效地分享、创造和利用知识^[10]。

上述内容都说明了隐性知识伴随一个复杂的情境而产生,它与特定情境中的具体实践相联系,因此当隐性知识处于相似情境时就很容易被激活^[11]。相反,如果个体所处的情境与原始情境有很大冲突,这时隐性知识的重用就会受到影响。例如汽车企业中,有若干年生产线工作经验的涂装厂的员工,每天做的工作几乎一样,那么他自身已经具备了在这个特定情境下的隐性知识,所以他工作时隐性知识的重用率很高。但如果把他调配到总装厂,在一个全新而又陌生的环境下并且他没有在此岗位的工作经验和诀窍,那么此时他工作时隐性知识的重用率会很低。

总之,环境是隐性知识产生的载体。环境依赖性也是隐性知识的一大特性,而它又是隐性知识重用的阻碍因素。基于此,我们可以试想通过提高两

种情景的相似度来提高人们的隐性知识重用率。

(二)个体自身隐性知识水平

根据 Polanyi 等学者对隐性知识的定义我们知道隐性知识是人类知识总体中那些无法言传或不清楚的知识,是由技能、认知、经验、信仰、情感5个要素组成^[12]。陈越骅认为隐性知识最典型的形式就是“技艺”,而庄子的“庖丁解牛”充分说明了“技艺”作为隐性知识来源于长期以来的“解牛”经验^[13]。张庆普等指出隐性知识根植于人的行动与经验之中,同时也深藏于个人价值观念与心智模式之中^[14]。因此我们知道一个人的经验水平可以体现其隐性知识水平。经验丰富的人有着更多的阅历和实践经验,他们掌握各方面的隐性知识也随之增加,进而有充分的隐性知识可以重用。即使有时情境发生了变化,他们也有解决问题的方法和经验。反之,经验不足的人的隐性知识水平相对较低,制约了其隐性知识的重用。因此,在企业中,培养有较高隐性知识水平的员工是至关重要的,不仅如此,对拥有隐性知识的个体来说,隐性知识无疑具有重要价值,它可以赢得尊重、权威、高薪和职位^[15]。

(三)个体隐性知识的学习能力

根据上文分析,我们知道隐性知识的重用跟个人经验水平有着密切的联系,而经验来源于实践和学习。我们认为,个体隐性知识的学习能力直接影响其隐性知识水平的高低。陈越骅在《默会知识:对言不尽意的一个知识论解释》中提到,技艺只能依靠师徒传承,这也是对隐性知识的学习方法的阐述^[13]。实际工作中,对隐性知识的学习要通过观察、模仿,这就要求个体要有较高的隐性知识的学习能力,不仅要善于向别人学习而且要有较高的领悟能力,才能获得更多的隐性知识,进而重用隐性知识。

(四)个体对隐性知识灵活运用能力

隐性知识的重用还取决于个体对隐性知识灵活运用能力,例如员工能否对所掌握的隐性知识举一反三,在工作中把其灵活地运用到相似的问题上,或者通过思考或创新不断优化自己掌握的隐性知识,选择最优的方法解决问题;相反,有的员工一法对一事地解决问题,只能照搬照抄原有的隐性知识到相同的问题上,隐性知识的重用就会受到极大的限制。

(五)企业对隐性知识的重视程度

众所周知,隐性知识无论对个人、组织还是企业都具有重大的战略意义,是其竞争力的核心体现。郁义鸿认为,对知识组织来说,隐性知识比显性知识

更为重要,而实际上,在知识组织的价值创造中,隐性知识起着远比显性知识重要的作用^[16]。学者们认为,企业中的显性知识占知识总量的10%,而隐性知识却占90%之多^[17]。可见谁充分利用了这90%的核心资源谁就具备了强大的竞争优势,而只有对隐性知识进行重用才能使其发挥作用。企业拥有的隐性知识既不能脱离企业中个体或群体的隐性知识而独立存在,也不是个体隐性知识或群体隐性知识的简单相加,它是在对员工个体、群体和从企业外部获取的各种知识有效转化、整合和长期实践的基础上形成的,它体现着企业的文化和价值体系^[18]。因此,企业对隐性知识的重视程度直接影响其隐性知识重用,从而影响企业绩效。

总之,隐性知识容易受到各种因素的影响而不能有效地重用,所以个人、组织、企业要充分重视这些影响因素,促进隐性知识的重用,实现隐性知识的不断增值,并在日益加剧的、不连续的环境变化中增强知识型企业的组织适应力和竞争力。

四 提高隐性知识重用率的方法

为了更直观、深入地研究隐性知识重用的问题,本文通过对隐性知识重用的理解,提出了关于计算隐性知识重用率的公式,这对我们研究怎样提高隐性知识重用率有较大的借鉴意义:

$$\text{重用率} = \frac{\text{重用量}}{\text{隐性知识总量}} \times 100\%$$

重用量:个体在一定情境下完成任务或解决问题所使用的隐性知识的量。隐性知识总量:个体的隐性知识水平

需要指出的是,公式不能反映两个体之间隐性知识重用率的比较情况。以医院护士给病人打针为例,实习护士因为经验不足,其隐性知识水平较低,当她为病人打针时可能会把头脑中的有限的隐性知识充分利用,其重用率反而会比经验丰富的护士长的隐性知识重用率还要高。这是由于两者隐性知识的总量不相等或者他们的隐性知识所涉及的领域不同等等。由此可知,我们研究隐性知识重用率的前提是隐性知识的总量是不变的。也就是说,要在个体本身隐性知识总量不变的基础上,比较不同情境下的重用率,即个体隐性知识重用率的纵向比较。除此之外,我们可以根据公式来探究提高隐性知识重用率的方法。

在隐性知识总量不变的情况下,可以通过增加隐性知识的重用量来提高重用率。上文提到,隐性知识重用受到诸多因素的影响,我们需要把这些影响因素充分利用起来,使它们成为隐性知识重用的

积极推动力。但是,只根据公式来研究提高隐性知识重用率的方法无疑会限制个体隐性知识总量的增加,我们需要在保持隐性知识重用量增加的同时注重隐性知识总量的提高,这样才能促进隐性知识重用量的增加并从根本上提高隐性知识的重用率。

(一) 创造相对稳定的情境

在企业中,由于隐性知识具有很强的环境依赖性使得员工大量宝贵的隐性知识与这些特定的情境密切相关,因此拥有隐性知识的员工会因轮岗或者调职等使自己的隐性知识无法得到充分重用。隐性知识的情境依赖性决定组织在进行隐性知识管理的过程中必须充分考虑情境因素^[1]。因此,企业应保持情境的相对稳定性以持续员工对隐性知识的重用,在员工调职、轮岗时应尽量创造相似的工作情境。以汽车企业员工晋升为例,根据调查,为使员工调职后的隐性知识充分重用,一般人力资源部会把总装分厂厂长晋升为负责公司生产的副总经理,因为总装厂是汽车各个部分组合总装的部门,也是汽车质量把关的关键部门,总装分厂厂长在这里会直接接触到很多有关生产、质量的工作,因此由他来管理各部门生产能更好地使其隐性知识得到重用。

(二) 提高员工隐性知识水平

企业应招聘有经验的员工或注重培养员工的隐性知识水平,因为隐性知识重用的前提是个体要具备充足的隐性知识。经验丰富的员工在工作时会比经验较少的员工能使更多的隐性知识得以重用,这也是隐性知识经验性特点的体现。另外,企业应鼓励员工在“干中学”和“学中干”,在反复解决问题的中不断地领悟和学习,定期聘请专家来指导工作使员工在与专家共同实践中模仿和体会包含具体技术诀窍经验的隐性知识。青岛啤酒的“新师傅管理法”主要是资深老员工通过传统的传帮带的方式,实现员工对隐性知识的获取、共享、重用和创新,从而提高新员工的隐性知识水平,避免因老员工的退休而造成企业隐性知识资源消失^[18]。基于隐性知识经验性和专用性的特点,企业也可以通过奖励机制,提高福利等来留住经验丰富或专家级员工。

(三) 促进企业中的隐性知识的共享与创新

隐性知识共享与创新的目的是促进员工更有效地重用隐性知识。在共享的过程中,我们会发现共有经验的分歧和缺失有利于发展新观念^[19]。员工从不同的知识来源得到创新性的观念,这对隐性知识的创新有着积极的作用。企业应重视对员工隐性知识的培养,加强员工之间、组织部门之间的交流和互动,定期开展经验交流讨论活动,传统的传帮带等

方式也可以搭建隐性知识共享的平台,在将这些隐性知识扩大化、显性化的基础上,实现员工对知识的重用。

总之,在隐性知识重用的过程中,我们不仅要注重提高情境的相似性更要重视培养个体隐性知识的水平,这既有利于个体在情境相似度较低的情况下有效地重用隐性知识,也是促进隐性知识创新和挖掘的重要途径。不仅如此,个体在隐性知识重用的实践中又会对隐性知识进行检验和评估进而创造新的隐性知识,为后续的隐性知识转移和共享甚至再次重用提供宝贵的知识源,这充分体现了隐性知识管理是一个大循环。

五 结语

本文首先提出了隐性知识重用性的概念,进而分析了隐性知识重用的影响因素和提高隐性知识重用率的方法。值得指出的是,尽管本文为提高企业员工隐性知识的重用率提供了一些建议,但一味地追求隐性知识重用率会局限对隐性知识的创新。要想真正高效地重用隐性知识,就要建立在较高的隐性知识水平的基础上,这需要促进隐性知识的共享与创新,并在重用过程中对隐性知识进行评估和创造。因此本文在一定意义上完善了隐性知识管理的研究,也在理论和实践方面具有较大的研究意义。

[参考文献]

- [1] 李江,和金生,王会良.基于情境管理的隐性知识管理方法研究[J].科学学与科学技术管理,2008(8):77-82.
- [2] 李作学.个体隐性知识的结构分析与管理研究[D].大连:大连理工大学博士学位论文,2006.
- [3] Harold Harlow. The effect of tacit knowledge on firm performance[J]. Journal of Knowledge Management, 2008, 12(1):148-150.
- [4] 施星国,张丹,包振强,高开周,边文钰.基于知识情境的知识重用与创新机制研究[J].管理工程学报,2009(2):7-9.
- [5] 杨溢.企业内知识共享与知识创新的实现[J].情报科学,2003(10):21.
- [6] 祝锡永,潘旭伟.基于情境的知识共享与重用方法研究[J].情报学报,2007(4):179-184.
- [7] Hamel G. Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances[J]. Strategic Management Journal, 1991(12):83-103.
- [8] Badaracco JL. The knowledge link: how firms compete through strategic alliances [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1991:79-90.

- [9] Lubit R. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage [J]. *Organizational Dynamics*, 2001(4): 164-178.
- [10] IKujiro Nonaka. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation [J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 40-54.
- [11] 董朝. 隐性知识的特征与功能 [J]. *商业经济*, 2012(4): 98-99.
- [12] M Polanyi. *The Tacit Dimension* [M]. London: Routledge and Kegan Paul, 1966.
- [13] 陈越骅. 默会知识: 对言不尽意的一个知识论解释 [J]. *江苏行政学院学报*, 2013(1): 27-32.
- [14] 张庆普, 李志超. 企业隐性知识的特征与管理 [J]. *经济理论与经济管理*, 2002(11): 47-50.
- [15] 周晓东, 项保华. 企业知识内部转移: 模式、影响因素与机制分析 [J]. *南开管理评论*, 2003(5): 12-16.
- [16] 郁义鸿. *知识管理与组织创新* [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2001: 39.
- [17] 秦铁辉. *企业信息资源管理* [M]. 北京: 北京大学出版社, 2006: 274-275.
- [18] 李晓琳. *企业内部隐性知识管理研究* [D]. 青岛: 中国海洋大学硕士学位论文, 2008.
- [19] 宗刚, 李国洋. 国外知识重用研究述评及新进展 [J]. *情报科学*, 2006(5): 777-782.

Discussion on Tacit Knowledge Reusability

ZHOU Xiao-dong, XI Qian-ying

(*University of South China, Hengyang 421001, China*)

Abstract: This paper combines researches on tacit knowledge at home and abroad and discusses the individual tacit knowledge from the perspective of reusability. We also define the tacit knowledge reusability and try to research the factors of reusing tacit knowledge and the methods of improving reuse rate. This paper is innovatively significant to enriching the integrity of tacit knowledge management theory.

Key words: tacit knowledge; tacit knowledge reusability; reuse rate

十大城市群高等教育与区域经济的协调程度

高耀、纪燕、方鹏在《现代大学教育》2013年第5期撰文指出,通过构建指标体系,采用因素分析、相关分析、聚类分析和象限分析等方法,使用2000年和2010年横截面数据对十大城市群高等教育与区域经济的协调度进行实证研究,结果表明:“十五”和“十一五”期间,十大城市群高等教育与区域经济的总体协调程度有所下降;长三角、京津冀和珠三角城市群为“双领先型”城市群,中原城市群、海峡西岸城市群、关中城市群和长江中游城市群为“双落后型”城市群;整体而言,十大城市群高等教育对区域经济发展的贡献非常显著,但贡献度随时间推移有所下降。因此,加强高等教育区域合作,优化教育资源配置,提高城市群高等教育质量,同时在高等教育发展与区域经济发展二者之间保持适度协调是促进城市群协调和可持续发展的当务之急。