

通过知识管理 提升组织能力

——以北京奥组委的知识管理为例

■ 时光寨 张轶群

一、组织知识与组织能力

研究表明,知识是决定组织能力的关键要素。哈默和普拉哈拉德(1990)最初提出了核心能力的概念^①,指出:“核心能力是组织的积累性学识”。从这个最初的概念中,可以提炼出企业核心能力的三个关键之处:知识性、整合性、积累性。哈默和亨尼(1994)共同主编的《基于能力的竞争》一书的序言中进一步指出:“毫无疑问的,一种核心能力包含隐性知识与显性知识。”这里的隐性知识包含技能知识(Know-how)和人力知识(Know-who),显性知识包含事实知识(Know-what)和原理知识(Know-why)。作为知识观的核心能力代表,巴顿(1992)明确指出,组织核心能力是使组织独具特色并为组织带来竞争优势的知识体系,它包括四个维度:员工的知识和技能、物理的技术系统、管理系统以及价值和规范。在以上四个维度中,前两者构成重要的知识储备库,后两者构成管理和控制知识系统。

组织知识是组织能力的基础,通过对组织知识的有效管理可以改变组织的能力。而知识管理的关键环节是知识的整合与分享,通过知识分享可以实现知识的有效转移,使个人知识、隐性知识转化为组织知识和团队知识。

二、组织知识的整合与分享模型

林东清(2005)^②从流程的观点认为,知识管理的流程主要包括6个环节,包括知识的定义、获取、创造、分享传递、利用和存储。一个有效的知识管理流程让知识存量能快速地积累,而流量也能畅通无阻。除了内部流程外,讨论了知识管理的价值网络观点,即强调知识不仅存储在

组织内部,而且存在于组织外部环境中,例如许多重要的产品、技术和原料的信息都存储在组织外部的供应商、战略合作伙伴、研究单位、分销商及顾客手上。组织要做好知识管理,必须注重跨组织的知识交流与分享,只有同相关的外部实体充分交流与共享知识,这个团队的战斗力才会强大。如果组织只讲究独善其身,在讲求供应链、需求链和战略联盟团队的竞争时代必定很难生存。结合这两个观点,笔者认为有效的组织知识管理体现在广泛地整合知识,迅速积累知识并且使知识可以在组织内部畅通的分享。按照这个思路,笔者提出组织知识整合与分享模型(图1):

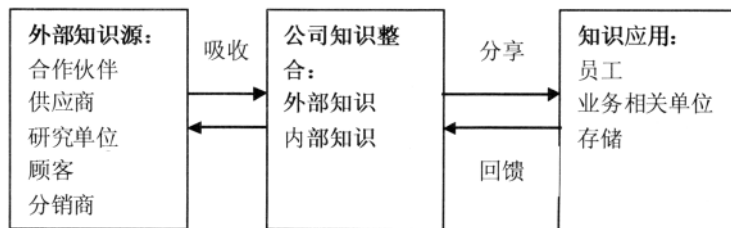


图1 组织知识整合与分享模型

在该模型中,组织从外部利益相关群体吸收知识,外部利益相关群体包括组织的战略合作伙伴、供应商、客户、研究单位、分销商等等,是组织知识的重要来源。组织将吸收的外部知识与组织内的知识进行整合,实现组织的知识创造,形成组织自身的知识库。员工、业务单位通过知识分享对获得的业务知识加以利用。同时员工和各业务单位在使用知识的过程中,又不断地创造和丰富知识,这些知识又成为组织知识的重要来源。

三、整合和分享模型的实践 ——北京奥组委的知识管理模式

基于前面的文献研究和逻辑推理,组织可以通过有

效地知识管理来改变组织的核心能力。笔者从知识的视角分析了北京奥组委组织能力的构成,研究了北京奥组委的知识管理是如何支持实现“有特色、高水平”的战略目标的。

1、北京奥组委的知识来源

国际奥委会和北京奥组委都十分重视奥林匹克知识管理工作,在国际奥委会与北京市签署的《主办城市合同》^③中专门明确了奥运会组织委员会在知识传承方面的义务。国家主席胡锦涛在会见国际奥委会主席罗格时表示,国际奥委会在北京召开雅典奥运会总结会议,为北京提供了很好的学习机会。北京奥组委将认真学习借鉴雅典奥运会的成功经验,创新思路,完善措施,抓紧做好各项筹备工作,努力把北京2008年奥运会办成高水平的奥运会。这句话的核心是通过知识的吸收和创新来推动奥运会的筹办工作。奥运会的不可重复性不允许我们“摸着石头过河”,在实践中摸索经验,必须吸收以往奥运会的知识经验和北京奥组委在筹办工作中的知识管理实践可以描述为以下模型(见图2)。

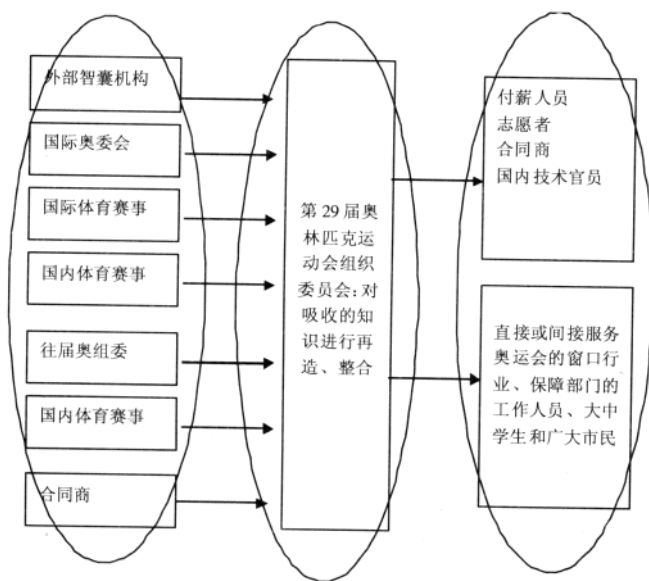


图2 北京奥组委知识流动模型

北京奥组委的知识来源主要包括7个方面:

(1)来自于国际奥委会的既有知识积累。国际奥委会积累了丰富的奥运会筹办经验,同时拥有自己的专家队伍。在奥运会的筹办过程中,国际奥委会向北京奥组委提供了大量的有关奥运会筹办的资料,北京奥组委在筹办奥运会的过程与国际奥委会保持密切联系,就筹办工作中的业务问题进行交流 and 沟通。在《主办城市合同》中明确规定“国际奥委会将与奥运会组委会分享多年来积累的经验和专业知识,协助奥运会组委会策划、组织和举办奥运会”。在通过资料获得知识的同时,在筹办过程中北京奥组委通过工作组会议、协调委员会全体会议就筹办

工作中的问题与国际奥委会的官员和专家进行交流,获得国际奥委会专家的支持。

(2)来源于往届组委会的知识资源。2001年北京申办2008年奥运会成功,从申办成功到北京奥运会举办历经了2002年盐湖城冬季奥运会、2006年都灵冬季奥运会和2004年雅典奥运会,这三场奥运会尤其是雅典奥运会是北京奥组委进行学习和观摩的重要机会。北京奥组委曾派出42名工作人员到雅典奥组委实习,现场观摩,实习人员回国后分别提交各自实习领域的实习报告,以此来积累举办奥运会的经验。同时,国际奥委会与主办城市签订的《主办城市合同》规定,往届组委会向国际奥委会提供筹办工作的经验、更新各项业务工作指南的义务,北京奥组委通过对这些资料的学习也是获取筹办经验的重要渠道。

(3)国际体育赛事是北京奥组委学习赛事组织和服务的重要机会。在筹办北京奥运会期间,第15届亚洲运动会2006年在多哈举办,四年一度的足球世界杯赛在德国举办,特殊奥林匹克运动会2007年在上海举办,这些大型国际体育赛事都是北京奥组委学习大型赛事组织经验的重要机会。北京奥组委的工作人员通过观摩、考察积累经验,掌握了赛事组织和技术等方面的最新发展。

(4)国内体育赛事也是北京奥组委学习和积累筹办经验的重要机会。随着我国体育事业的不断发展,各类大型运动会日渐增多,如奥运会筹办期间的第10届全运会,北京奥组委通过现场观摩,以及同这些运动会的组织者进行交流,丰富了运动会的筹办经验。

(5)与国际奥委会有着长期合作关系的小伙伴、往届奥运会的赞助商、供应商也是北京奥组委获得奥运会筹办知识和经验的重要来源。与国际奥委会有长期合作历史的合作伙伴、赞助商参与了往届奥运会的组织工作,在与北京奥组委的合作过程中,他们会根据参与以往奥运会筹办工作的经验,对北京奥组委的工作提出建议。可口可乐、麦当劳、UPS等企业曾经与奥运会多届的组委会进行过合作,在同北京奥组委的合作中,他们将服务以往奥运会的经验带来,向北京奥组委提供建议。

(6)通过购买外部智囊机构的服务获得专业知识。北京奥组委利用这一模式获得外部知识资源,通过与专业顾问公司、科研机构的合作解决组织工作中的特殊知识需求。通过这种模式,组委会可以在全球范围内选择服务供应商,又可以有效地避免组织规模过于庞大。比如在奥运会公共关系服务方面,北京奥组委以购买服务的方式同在公关领域具有影响力的伟达公司建立了合作关系。

(7)知识的整合与再造。一届有特色的奥运会不能仅仅依靠外部知识来源,组委会必须进行知识的创新。由于每一届奥运会都是在特定背景下举办的,组委会在筹办

奥运会过程中的创新,既要满足奥运会作为一个高水平的运动会的要求,又要融入举办国特定的政治、经济和社会文化背景。因此,奥运会的组织委员会必须进行创新。北京奥组委提出的“有特色、高水平”的战略目标必须通过有效的创新来实现。简单的业务外包和吸收外部知识是不能实现“有特色”目标的。组委会必须有自己的知识创新团队。例如虽然每一届奥运会的开幕式、闭幕式,还有其他仪式都有“规定动作”,但还有更多的有特色的“自选动作”,为此北京奥组委开闭幕式运行团队中专门有创意团队负责创意工作。

通过以上渠道,北京奥组委获得了筹办奥运会需要的各类专业知识,形成了自己的知识库。这些知识包括往届奥运会的组织经验、奥运会的技术资料、国际体育赛事举办的成功经验、新技术的发展和应用、国内大型体育赛事的组织经验等,以及在筹办过程中进行了“中国化”的知识。

2、北京奥组委的知识传播

由于成本的限制,有机会到其他大型赛事进行现场观摩、实习和考察的人毕竟是少数。因此,实习人员的知识如何进行有效的传播,使得相关群体能够获得所需要的知识成为知识管理工作的关键。因此,北京奥组委的知识传播工作显得格外重要。北京奥组委不仅仅要让奥运会筹办知识在组织内实现充分共享,同时还要影响相关人群,包括直接服务于北京奥运会和残奥会的数以万计的志愿者,大批为奥运会提供服务的合同商工作人员,以及赛时参与组织工作的政府工作人员等。

开展系统的培训工作是进行知识传播的重要途径。为此,专门成立了北京奥运会培训工作协调小组,全面推动北京奥运会、残奥会的培训工作。协调小组推动相关机构制定培训规划,督促成员单位落实培训工作,整合培训资源,实现知识资源共享。北京奥组委实施了大规模的培训计划。通过电视、广播电台宣传奥运会的赛事观赛要求,动员广大市民展现风采、服务奥运;为志愿者、合同商的培训提供培训教材和师资支持。通过培训工作,对窗口行业、学校和市民进行广泛的奥林匹克知识宣传教育。

内部知识分享系统是进行知识传播的重要平台。参与筹办奥运会的工作人员通过系统的培训获得筹办工作的知识,同时奥组委内部设立了网上资料中心,各部门、团队和个人将自己的资料发布到内部网络上供大家查询。这些内容包括技术文件、考察实习报告、往届资料、课件和录音等。组委会的员工可以通过网上资料中心进行知识分享。

通过这样一个庞大的知识传播系统,使得北京的广大市民对奥运会有了全面的认识,让广大市民明白如何配合奥组委的工作,使相关单位更加清晰奥运会筹办期

间的职责。同时,直接参加奥运会筹办工作的人员通过培训和内部知识分享系统掌握了奥运会筹办的专业知识和技能。

五、结论与借鉴

北京奥组委通过知识管理工作迅速提升组织能力,为我们提供了重要的借鉴。

1、高度重视知识管理工作。国际奥委会将知识转让工作作为《主办城市合同》中的条款,充分体现了对知识管理工作的高度重视。北京奥组委的实践也充分说明知识管理在北京奥组委掌握奥运知识、了解国际惯例、提升组织能力方面发挥了重要的作用。

2、建立广泛的知识采集渠道。将知识管理作为组织工作的必要组成部分,通过广泛的渠道收集相关知识,为组织提供完备的知识保障,给了我们深刻的启示。很难想象如果没有奥林匹克知识转移工作为北京奥组委提供这么多采集渠道,奥运会如何能够得以传承。而且组织的能力要适应外部环境的变化,需要组织及时从外部吸收、更新知识。

3、建立组织内部的知识分享机制。知识分享是知识管理的关键环节,通过吸收组织外的知识,并将组织所获得的所有知识,通过知识交流网络平台、培训班、研讨会等形式,迅速在组织员工之间进行知识交换、交流,推动知识传播、知识整合,提升组织的知识储备。知识的内部分享可以使知识的存留水平由个人层次上升到组织层次。

4、积极推动知识外部化战略,获得相关群体的理解。北京奥运会筹办期间,北京奥组委通过宣传教育工作,在全社会推广奥林匹克知识,实现组织知识的外化,使得服务于奥运会的组织机构也能够把握奥运会组织筹备工作的需要,广大市民对奥运会时自己的角色定位有了更深刻的认识,使全社会形成合力。组织通过知识的外部化战略提高组织认知度,获得外部相关群体的理解,进而可以获得外部的支持。

注释:

① Prahalad, C. K., Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990(5-6):79-91.

② 林东清.知识管理理论与实务.北京:电子工业出版社,2005年.

③ 北京奥组委信息中心编.第29届奥林匹克运动会主办城市合同.国际奥委会重要文献汇编,2005年10月.

作者单位:中国人民大学劳动人事学院
北京市档案局