

知识管理与大学核心竞争力

Knowledge Management and University's Core Competence

林 莉 刘元芳

(大连理工大学 21 世纪发展研究中心 大连 116023)

近年来,国内管理界对于 20 世纪 90 年代兴起的核心竞争力理论表现出浓厚的兴趣,研究文献层出不穷。“核心竞争力”(core competence)一词最早来源于哈默(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)发表在《哈佛商业评论》上的《公司的核心竞争力》一文,他们认为“公司是一棵大树,树干和大树枝是核心产品,小树枝是业务单位,叶、花、果实是最终产品,提供养分、营养和保持稳定的根系是核心竞争力”。核心竞争力是一个企业所具有的在本行业独树一帜的,可提供进入广阔市场的潜力,从而成为企业竞争优势之源的内源性动力。伴随着高等教育产业化理论的深入探讨,高等教育的大众化、普及化、国际化,大学之间的竞争愈演愈烈,大学已步入“战国时代”。如何提升核心竞争力的议题不仅限于企业,大学作为一种特殊的知识产业,也亟待提升其核心竞争力。大学核心竞争力的根基在于知识,而知识管理的实施正是为了增强组织绩效而创造、获取和使用知识的过程,引入知识管理是提升大学核心竞争力的有效战略。

一、大学核心竞争力的内涵、特征及本质

1. 大学核心竞争力的内涵

要论及大学核心竞争力首先要了解大学竞争力。大学竞争力是大学为了实现其总体目标,获取、配置可利用的资源,采取各种有效策略,成功地实现大学功能的各种能力体系;大学核心竞争力则是大学内部一系列互补的知识和技能的组合,它具有使大学达到国内甚至世界一流水平的能力。大学核心竞争力是大学竞争力诸要素协同、整合作用的结果,它的形成与发展是一个动态的过程,是以大学基础设施为依托、以大学精神为共同远景,办学理

念、组织管理、学术梯队、校园文化以及校园的外部资源等竞争力诸要素协同作用的结果,具有动态型的特征。图 1 所示为大学竞争力要素与大学核心竞争力的关系。

2. 大学核心竞争力的特征

(1) 异质性 核心竞争力是与竞争对手相比的独特的差异化特征,以隐性知识为主,它是难以模仿的。包括某一学科突出的教学能力、科研能力、社会服务能力,尤其是这 3 项功能相协调的能力。如,清华大学以计算机、材料学科闻名,大连工学院则以计算机学等而著称。

(2) 衍生性 核心竞争力是整个组织竞争力诸要素协同作用的结果,不是某个员工或部门的独有资源,具有强大的辐射作用,大学在某一方面拥有核心能力,就可以在相关领域衍生出新的核心竞争力,从而使核心竞争力不断升级转换,获得持续核心竞争力。

(3) 历史积淀性 一个组织的发展历史造成它具有“特殊的缺陷和能力”,大学也不例外,任何一所大学都是遗传和环境的产物。核心竞争力是涉及时间依赖的路径依赖过程,具有阶段性和层次性,它反映了大学独特的历史路径。这些知识和能力反映了存在于某一大学中的独特经验,并由低层次向高层次发展。但同时也说明大学的核心竞争力是具有一定时间价值的或有生命周期的。

(4) 用户价值性 美国学者 Debra M Amidon (1997) 认为用户不仅是销售的对象,而且是学习和知识的真正源泉。大学作为特殊的知识产业,以学生为用户。大学核心竞争力一方面表现为大学自身的价值,如大学品牌、学术声誉的形成;另一方面则表现为给学生带来更多的“消费者剩余”,增加学生

实行家庭联产承包为主的责任制。这是一个很大的前进,要长期坚持不变。第二个飞跃,是适应科学种田和生产社会化的需要,发展适度规模经营,发展集体经济,这又是一个很大的前进,当然这是很长的过程”。现阶段,因为农业在国民经济中的基础地位以及所牵涉到的总人口 80 % 的农民的生存等

重大问题,我们还不能实现农业的第二个飞跃。但是,我们可以在小范围内,比如农产品加工业内实现飞跃,即由分散的独立型的小企业(小作坊)向集团型的大企业转变。

(删去 60 余篇参考与注释文献、资料的目录)

(责任编辑 王宏章)

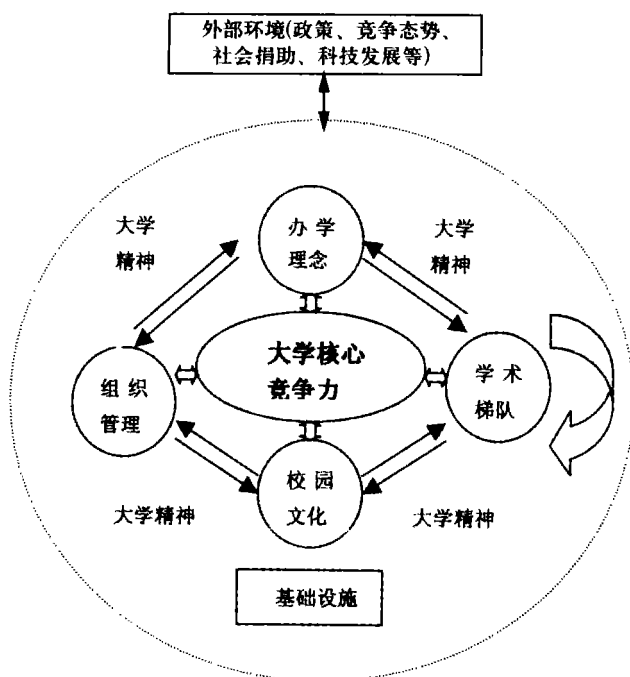


图1 大学竞争力要素与大学核心竞争力的关系

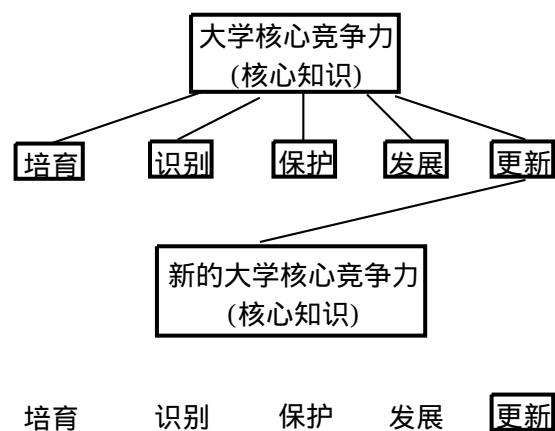
的满意度;教育原理中的“教学相长”则体现了学生同时也是知识的源泉。

3. 大学核心竞争力的本质

劳伦斯·普鲁萨柯 (Laurence Prusak) 指出:“唯一能给一个组织带来竞争优势,唯一持续不变的就是知道什么,知道如何利用所拥有的知识和以多快的速度获取新知识。” Gary Hamel (1994) 在其 A. Heene 主编的《在竞争基础上的竞争力》一书的序中提出:“一种核心竞争力毫无疑问地包括隐性知识和显性知识”。因而从知识的角度考察,大学核心竞争力应定义为识别和提供优势的知识体系,它有4种尺度:教师的知识和技能、物理的基础设施系统、管理系统、价值体系(大学精神和办学理念)。前两者构成重要的知识储备库,后两者构成整理和控制知识系统。可以看出,教师的知识和技能是作为实体的知识,管理系统和价值体系则是作为过程的认识,这正体现了“知”和“识”的统一。由此可见,大学核心竞争力的本质在于以知识为基础的大学竞争力诸要素实体性与过程性相统一的成长协调系统。大学核心竞争力的发展是动态的,如图2所示。

二、以知识管理提升大学的核心竞争力

大学核心竞争力的本质在于以知识为基础的大学竞争力诸要素实体性与过程性相统一的成长协调系统。大学核心竞争力的培育来自于大学组织内的集体学习,来自于经验规范和价值观的传递,来自于组织成员的相互交流和共同参与。而知识管



大学的持续核心竞争力

图2 大学核心竞争力发展循环图

理就是强调把信息、人力资源、知识与组织运营等协调统一,从而最有效、最大限度地提高组织绩效。因此,不论大学所确定的战略目标如何表示,目标的实现都只有依赖于大学核心竞争力的有效提升。而更重要的是,任何战略的实施都将依赖于有效的知识管理,只有将知识管理置于战略实施的核心地位,才能使大学核心竞争力的提升收到事半功倍之效。

1. 大学知识管理的内涵

大学知识管理是在校园信息化网络化的基础上,建立以知识生产与知识传播为焦点的校内外知识网络,有效地发掘和利用一切知识资源(显性的与隐性的)及相关资源,实现知识与信息的共享,提高学校整体和全校人员的知识能力。可从以下几方面探讨大学知识管理的关键问题。

(1) **外部环境** 知识经济时代,大学进入了科学研究、社会服务、市场流通等社会组织的中心,大学、社会、政府已形成了三重螺旋结构,从而产生了互动效应。

(2) **基本目标** 通过知识共享,运用集体智慧提高大学的应变和创新能力,完成知识经济时代赋予大学的使命——知识生产、知识传播、知识创新、知识应用。大学中的知识既是投入也是产出,在投入—产出—再投入—再产出中实现边际收益递增的良性循环,提高高校组织绩效。

(3) **核心原则** 知识经济时代市场机制同样作用于高校,竞争不可避免。竞争机制下经济的绩效度量体系是效率。高校知识管理的核心原则是必须遵循市场经济的竞争法则,以效率作为衡量管理绩效的准则。

(4) **关键点** 高校知识管理的关键点在于实现

知识共享和知识创新。高校知识管理的关键问题是隐性知识的显性化和外部知识的内部化,即如何根据高校员工的特点实施管理,以激发员工自愿地将隐性知识如教学技巧、科研手段通过隐喻、象征的方式表达出来,并通过课题组、交叉学科团队等形式推动知识共享,让外部知识融入组织内部、个人知识上升为组织知识,从而推动知识螺旋地上升,不断增强高校核心竞争力。

2. 通过知识管理提升大学核心竞争力

面对瞬息万变的信息和机遇导致的一个个神话般的荣辱兴衰,人们尤其是决策者无时不感到巨大的诱惑与压力。对信息的有效控制和知识的有效管理,决定了一个社会组织整体的创新素质和创新能力。控制不了信息、驾驭不了知识,一个社会组织、一个领导群体乃至每个个人都无法做到“适者生存”。通过知识管理提高大学核心竞争力应从以下几个方面着手。

(1) 变革思想观念,营造知识管理文化氛围

知识管理是价值观和管理思想的变革,它以信息技术为基础却又不仅仅限于信息技术,知识管理的最大挑战是价值观和管理观念的创新。我国知识分子中存在“文人相轻”的倾向,“知识就是力量”这句古老的格言使人们对知识共享有着心理上的抵触,在人才的引进与使用中还存在嫉贤妒能的现象。知识管理之所以依赖于组织文化的变革,是因为知识的共享性要求高校建立起开放和信任的氛围,打破信息流动的界限。知识管理只有在和谐、团结、宽容的氛围中才能达成。在这样的环境里,合作将成为常事,跨学科和跨地点的课题小组将非常普遍,在知识交叉碰撞中实现知识创新。

(2) 构建扁平化组织结构,激活知识价值 管理组织是管理思想的载体,也是先进的管理方法和手段的应用得以巩固和提高了的依托。在知识成为组织运作的核心资源时,组织结构的设计就必须考虑能否有效地激活知识的价值。高校组织结构必须以柔性化、扁平化为改革方向,其优点是:以基层作为管理权力和信息的基点,通过减少管理的层次,减少决策与行动之间的时间延滞与信息失真,使组织的能力变得柔性化,加快高校对市场和竞争动态变化的反应,增强高校在不确定环境下的适应性。同时借鉴企业经验,在实施知识管理战略中也设置一个常设机构,任命知识主管(CKO)来推进知识管理。“那种认为人在没有先例可循的情况下能够训练有素地丰富、支配和管理不断发展的知识中心的观点未免要求过高”。^[5]高校知识主管的职能是:对高校内部的知识分布情况进行调查,在此基础上建立组织的知识库,进而描绘出组织的知识图,并进行相应的知识价值链分析等基础性工作;对高校的战略等重大问题从知识管理的角度提出看法和建

议;建立必要的激励机制和组织结构,以保证知识管理的顺利实施。

(3) 建立校园知识库,优化高校知识共享体系

知识库在任何知识管理的组织构架中都是一个非常重要的组成部分,因为它为组织提供了一个最基本的展开知识管理的“知识空间”。高校知识库包括课件库、辅助资源库、电子图书馆等,高校把有特色的成熟的课件、教案、教学实践等资源集成为课件库,把教学背景资料、史料、案例、教学参考资料集成为辅助资源库,把图书馆建设成检索方便、涵盖全面的电子图书馆。^[4]知识库的建设既要符合通用标准和模式,又要注意发挥本校学科优势和资源优势;不仅能对高校内部的知识进行检索,又要能对组织外部的知识进行检索。为了有效地建立知识共享体系应开放知识库,在学校内部建立知识共享的同时,建立学校与学校、学校与社会、学校与政府方面的良好交流,使学校知识与社会知识充分地交流,从而激发大学的知识创新。

(4) 改进激励机制,提升人力资本价值 高校组织如何考核教职员工的绩效,昭示着学校的价值标准,关系到学校的发展方向,对此管理者不容忽视。高校教师往往具有强烈的事业心和成就动机,提升专业领域的成就、声誉、学术地位是物质利益之外的强烈需求。目前高校以职称评定满足教师这一需求,但在实施职称评定的同时,应对知识分享、知识创造和知识积累进行激励;从创造成果的角度看不应着眼于个人创造的有形成果的多少,而应重视其在传播、协调新思想方面做出的贡献。高校精神性激励应有累积,也应有阶梯,从而使每一份努力和贡献都成为高校员工实现最终目标的基础与积累。^[6]由此不断向上攀升,使知识工作者人力资本呈螺旋式上升,最终满足成就需要与自我实现的需要。管理层应通过激励机制向高校员工发出信号、形成导向,推动高校知识管理战略的实施。

(5) 强化知识产权制度建设,激励高校知识创新 高校的知识管理同样存在风险,如知识创新风险、人员流动风险、泄密风险等,因此,高校应加强知识产权制度的建设。完善的知识保护一方面可以减少高校知识创新的不确定性,避免重复开发;另外还可以促进高校知识创新成果的转化和流动,促进高校与企业联姻,从而更好地发挥高校的技术优势;此外,还可使高校的知识创新体系形成良性循环,激励高校的知识创新,调动发明创新主体的创新积极性,并使由知识产权保护得到的利益可以投入到新的创新活动中去。这实质上是对知识创新的一种产权激励。

(6) 加强高校知识管理系统建设,构建数字化校园 众所周知,知识经济是以信息技术为基础

(下转第5页)

水资源保护规划》确定了到 2010 年黄河干支流大、中城市集中供水水源河段(水库)达到Ⅲ类及Ⅳ类水质标准,全河干流不劣于Ⅲ类水质标准的目标。只要抓紧水污染的防治工作,保证各地区排污量符合入河污染物总量和出境水质控制目标的要求,这个目标是能达到的。有人担心,长江水经黄河到华北,水会变浑,增加了泥沙处理的困难。实际上,小浪底水库建成后,由于采取“多年调节泥沙,相机排沙”的运用方式,可确保每年有 300 天以上时间向华北供应清水。

三、南水北调工程宜分期兴建, 先开工黄河以北工程

1. 应深入分析、统筹协调、科学论证,加紧做好南水北调规划的前期工作

通过对三峡引水工程的研究,我们认为:南水北调工程涉及到的调水区 and 受水区,关系到全国一半左右省市(区)经济、社会、生态的协调发展。南水北调总体规划是一项复杂、艰巨的工作,既需要对缺水地区当地水资源和可能调入的各种水源进行综合研究,又要根据各地水资源的短缺性质和程度,确定分期分片的实施方案,逐步解决北方缺水问题,实现可持续发展的目标。自今年起,国家计委与水利部将组织全国各省(区)及有关部委,计划用 3 年时间完成全国水资源综合规划研究,其成果必然有助于南水北调工程总体规划的完善,使之更加符合实际。目前人们对于中线方案水源不足、保证率低、移民安置困难、黄河和渭河缺水以及生态环境严重恶化等的认识正在不断加深,但仍有许多新问题尚待研究。

2. 南水北调先开工黄河以北工程,既可减少投资风险,又能对华北地区及早供水

南水北调工程主要受水区在黄河以北,目前提出的各种调水方案输水线路长度都在 1 000km 以上,最缺水的北京位于输水渠道的末端,而调水工

程总工程量和投资的约 2/3 在黄河以南。因此,当务之急是寻找一个既能适应各不同方案,又能尽早为北京提供应急水源、缓解华北城市严重缺水,并且能分期实施、分片见效的供水方案。根据多年来的研究成果,我们认为,南水北调工程建设宜以黄河小浪底水库为过渡性水源,先实施黄河以北西霞院至北京的输水工程,确保北京及沿线城市应急供水。其依据如下。

(1) 向黄河以北沿线城市供水选用京广铁路以西高线方案,各方面意见比较一致。无论以长江干支流何处为水源,黄河以北输水工程都是需要的,不会造成浪费。

(2) 黄河年径流量虽然减少,但小浪底水库 126.5 亿 m^3 库容,仍有相当大的调蓄能力,且建库时就有在水库拦沙运行期 15~20 年内供水北京的任务。在 2015 年以前,黄河向北京、河北应急年供水 20~25 亿 m^3 是可行的。

(3) 黄河以北高线输水工程按年供水量 65 亿 m^3 规模建设,投资约需 350 亿元,工期 4 年,每年约 90 亿元,筹资难度不大。

(4) 先引用黄河水,见效既快,还可为后续工程积累规划建设、资金筹集、运行管理和水费征收等方面的经验。

综上所述,三峡引水工程方案是南水北调工程中线方案的一个重要发展,具有支持西部大开发、治理黄河、向华北供水、改善生态环境等综合效益,符合可持续发展战略,是一项一举多得、利国利民的宏伟工程。该工程目标明确,效益突出,水源充足,水质好,对输水工程沿线生态环境影响较小,在技术上不存在不可克服的困难。当然,按照可行性研究的深度要求,还是有些问题需要进一步研究。建议国家有关部门论证研究我们的规划纲要报告,安排开展前期工作,抓紧组织力量对该工程方案进一步深入研究论证,争取用 2~3 年时间提出可供决策的可行性研究报告。

(责任编辑 王宏章)

(上接第 53 页)

的,同样高校知识管理的建设与发展也离不开知识管理系统的建立,它是高校实施知识管理的先决条件,也是构造知识交流网络的要求。建立以网络技术为支撑的知识管理系统能为高校提供知识交流的平台、为知识共享提供友好的界面。校园网及分布于不同地理位置的数字化设备,是构建数字化校园的重要基础设施。它既可面向校内外开放,也可以将校园的专有成分纳入系统之中。为了推进高校知识管理的进程,必须建设一个宽带、高速、可靠、安全、有线和无线相结合、遍布校园各个角落的多媒体网络平台,将其作为沟通组织内部各个部门的桥梁,并为教师和学生提供便利而有效地获取信息

的手段。同时要做好接口功能,实现与校外网站的有效连接,以充分利用国际、国内的信息资源,实现校内外资源的有效流通,实现网络收益递增。

参考文献

- [1] 项国鹏. 知识视角的企业核心竞争力. 外国经济与管理[J],2001(3):11-12
- [2] 郁义鸿. 知识管理与高校竞争力. 研究与发展管理[J],2002(4):1-4
- [3] 郁义鸿. 知识管理与组织创新[M]. 上海:复旦大学出版社,145
- [4] 马仲良,赵弘. 现代企业观念创新[M]. 中国人事出版社,1999:328
- [5] 李华伟. 知识管理的理论与实践[M]. 华艺出版社,2001:49

(责任编辑 肖庆山)