

# 知识转移机制的规范分析：过程、方式和治理\*

左美云<sup>1</sup>, 赵大丽<sup>2</sup>, 刘雅丽<sup>3</sup>

(1,3 信息学院, 1,2 商学院, 中国人民大学, 北京 100872)

**摘要** 要研究知识转移, 就要研究知识转移发生的各种方式, 即知识转移机制。学者们由于关注的视角不同, 对知识转移机制的理解也不同, 因而目前有关知识转移机制的研究显得很混乱。本文在文献分析的基础上, 采用规范分析的方法建立了一个规范的知识转移机制模型。该模型将知识转移机制分为三个方面: 一是知识转移的过程机制, 即知识是如何一步步从一个主体转移到另一个主体的; 二是知识转移的方式机制, 即知识转移过程中具体采用什么样的转移方式, 以及如何选择和组合这些转移方式; 三是知识转移的治理机制, 即知识转移过程中各步骤的事件是如何被激发或管理的。论文对知识转移的机制类型进行了清晰的梳理和规范化研究, 使得不同的研究能够清晰地找到各自的位置, 从而有助于知识转移研究在现有的基础上走向深入。

**关键词** 知识转移, 知识转移过程, 知识治理, 知识转移方式, 机制

**中图分类号** C931.6

## 1 引言

知识转移是指一个主体(如个人、团队、部门、公司)向另一个主体转移知识的过程<sup>[1,2]</sup>。由于知识转移是知识得以广泛应用和进一步创新的先决条件, 因此一直受到产业界和学术界的重视。学术界研究知识转移的文献比较多, 研究的层次覆盖了跨边界的转移、组织内部的转移、团队之间的转移和个人之间的转移<sup>[2]</sup>。

知识转移机制指的是知识转移如何发生的方式<sup>[3]</sup>, 它是研究知识转移的基础。然而, 由于学者们的关注视角不同, 对知识转移机制的理解也不同。有些学者从知识转移的过程出发, 将知识转移机制研究定位为知识在两个主体之间转移所经历的阶段或步骤; 有些学者从知识转移的方式出发, 将知识转移机制研究定位为知识在两个主体之间传递的具体实现方式; 有些学者从知识转移的治理出发, 将知识转移机制研究定位为知识转移的激励制度、组织文化等治理机制研究。

以上多个不同角度的研究, 如果不经梳理, 会让希望站在前人肩膀上继续深入研究的学者感到很混乱。那么, 能否建立一个规范的知识转移机制模型, 使得不同角度的研究都能够清晰地找到各自的位置? 能否对现有林林总总的知识转移过程机制、方式机制和治理机制研究分别建立对应的规范模型, 从而有利于知识转移研究的深入呢? 本文试图解决这两个问题。

论文共分六部分, 第二部分是规范分析方法和本文的整体研究框架进行阐释, 接着在文献分析

\* 基金项目: 国家自然科学基金资助项目, 项目名称: 企业信息系统演进中跨项目知识转移的机制、影响因素与效果评价; 项目负责人: 左美云; 项目编号: 70971130。中国人民大学研究生科学研究基金项目资助, 项目名称: IT 项目团队的知识治理机制研究, 项目负责人: 赵大丽; 项目编号: 10XNH137。

通信作者: 左美云, 男, 中国人民大学信息学院教授, E-mail: zuomy@ruc.edu.cn。

和规范分析的基础上,第三部分建立了知识转移过程机制的统一模型,第四部分建立了知识转移方式机制的统一模型,第五部分建立了知识转移治理机制的统一模型,最后一部分是全文的总结。

## 2 研究方法和框架

### 2.1 规范分析方法

规范分析(Normative analysis)和实证分析是常用的两种研究方法。与采用案例分析、问卷调查等方法来研究和回答“事实是什么”的实证分析不同,规范分析需要研究者根据对研究对象的内在机理或逻辑理解的基础上做出主观价值判断,力求回答“应该是什么”。

规范分析是知识管理研究中的重要研究方法之一。有关知识管理的研究,大体上可以分为两大类:一类是希望得到一个规范的模型,以适用于任何情境下的组织或个人。这类研究需要很好的抽象性,一般得到的是一个统一的指导模型。虽然这方面的研究成果比较少,但影响深远。例如学者 Gold 等人将知识管理的能力分为基础能力和流程能力(其中基础能力分为技术性、结构性、文化性三种基础能力,流程能力分为知识获取、知识转换、知识利用和知识保护四种流程能力)<sup>[4]</sup>。另一类是希望得到一个在具体情境下的理论模型,以适用于特定情境下的组织或个人。这类研究需要很好的假设描述。这方面的研究成果很多,从不同的角度丰富和发展了知识管理学科<sup>[5]</sup>。

### 2.2 知识转移及知识转移机制的内涵

要研究知识转移机制,需要先弄清楚知识转移的内涵。借鉴文献<sup>[1, 2]</sup>对知识转移的定义,我们认为,知识转移是这样的一个过程,即两个主体(如个人、团队、部门、公司)在一定的环境下采用一定的机制,转移知识并取得相应的效果。显然,转移的效果反过来会对两个主体产生影响。因此,可以用图 1 清晰地显示知识转移的含义。

从图 1 可看出,知识转移机制指的是两个主体间知识转移如何发生的方式<sup>[3]</sup>。这些“方式”多种多样,既可指知识转移所经历的阶段或步骤,也可指知识在两个主体之间传递的具体实现方式,还可指有效实现知识转移所依赖的各种知识治理机制,等等。但目前对这些“方式”的研究多而分散,因此,有必要对这些研究进行梳理,建立一个比较系统而且清晰的知识转移研究框架,以使这些相对分散的研究能够找到相应的定位。

### 2.3 基于规范分析的知识转移机制的整体研究框架

采用规范分析方法,通过对现有相关研究的梳理,我们认为知识转移机制包括三个部分,一是知识转移的过程机制,即知识是如何一步步从一个主体转移到另一个主体的;二是知识转移的方式机制,即知识转移过程中具体采用什么样的转移方式,以及这些方式是如何选择和组合的;三是知识转移的治理机制,即知识转移过程中各步骤的事件是如何被激发或管理的。图 2 清晰地给出了知识转移机制的整体研究框架。这三部分的研究内容将在后面分别具体阐述。

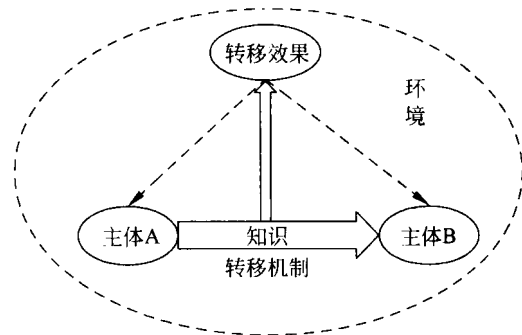


图 1 知识转移的含义模型

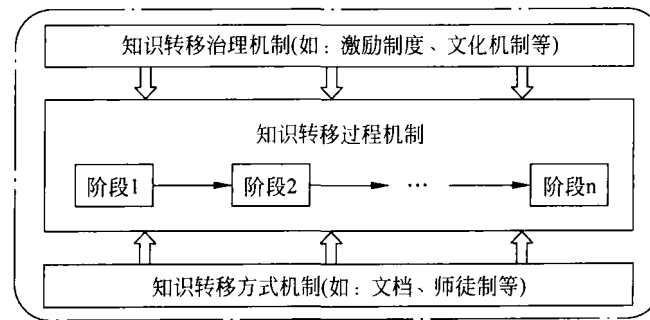


图2 知识转移机制的整体研究框架

### 3 知识转移过程机制研究

对于知识转移的过程,从两阶段(或步骤,下同)模型到六阶段模型,都有学者进行了相关研究(参见表1)。从时间上看,最近的研究以四阶段模型为主。其中,比较典型的是 Szulanski 通过对企业内部最佳实践转移的实证研究所提出的知识转移四阶段模型<sup>[6,7]</sup>。其中,启动阶段(initiation)是形成知识决策的阶段,内容包括分析知识需求、发现知识缺口、寻找和挖掘所需知识、分析知识转移的可行性等,目标是产生转移知识的有效决策;实施阶段(implementation)是知识转移双方建立转移联系,进行知识的传递与接收的过程;蔓延阶段(ramp-up)是接受方使用所转移知识解决应用过程中所碰到问题,并获得解决方案的过程;整合阶段(integration)是接受方对对方转移过来的知识进行选择,规范化和惯例化的过程,即接受方对所转移的新知识进行取舍后,将决定保留下来的新知识融入到自己原有的知识体系中,并转化为行动惯例,应用到知识管理实践中。

表1中的模型大体上反映了两种思想,一种是基于项目管理的视角,类似 Szulanski<sup>[6,7]</sup>的研究,将知识转移视为一个“项目”,根据项目进展逻辑,从需求分析到项目实施再到项目结束,并将知识转移所经历的过程划分为若干阶段;另外一种则是根源于通讯理论(communication theory)<sup>[25]</sup>的信息传递过程模型,认为知识转移过程就是将确定要转移的知识从知识源传递到知识接受方的过程,将知识转移所经历的过程划分为若干阶段。相对而言,前者是广义的观点,后者是狭义的观点,而后者只是对知识转移项目的实施阶段进行了细分。

表1 知识转移过程机制的现有研究

过程机制		文献来源
二阶段	知识发送(send)和知识接受(receive)	[8, 9, 10, 11, 12]
三阶段	选择(choose)、准备(prepare)和配置(deploy)	[13]
	转移前准备、知识传递和知识整合	[14]
四阶段	获取(acquisition)、沟通(communication)、应用(application)和吸收(assimilation)	[15, 16]
	启动(initiation)、实施(implementation)、蔓延(ramp-up)、整合(integration)	[6, 7]
	生成(generate)、扩散(disseminate)、吸收(absorb)以及适应与反应(adapt and response)	[17]
	获取(acquisition)、表达(Representation)、吸收(Assimilation)和扩散(Dissemination)	[18]
	启动(initiatives)、洞察(insights)、实施(implementation)和改进(improvement)	[19]

续表

过程机制		文献来源
五阶段	启动 (initiation)、采纳 (adoption)、适应 (adaptation)、接受 (acceptance) 和融入 (incorporation)	[20]
	获取 (acquisition)、精炼 (refinement)、存储 (storage)、扩散 (distribution) 和表达 (presentation)	[21]
	获取 (acquisition)、验证 (validation)、表达 (representation)、推断 (inferencing)、解释 (explanation) 和规范化 (justification)	[22]
	获取 (acquisition)、选择 (selection)、生成 (generation)、吸收 (assimilation) 和扩散 (emission)	[23]
六阶段	问题选择 (problem selection)、获取 (acquisition)、表达 (representation)、编码 (encoding)、检验 (testing) 和评估 (evaluation)	[24]

### 3.1 基于项目管理视角的广义知识转移过程

通过对表 1 中所列举的文献进行分析,我们认为,现有的研究明显存在以下两点不足:

一是启动阶段的决策分析主要是从接受方的角度来讨论,未论及知识源的决策分析部分。由于知识转移必须由知识源和接受方共同完成,因此,知识源的知识转移能力和意愿在整个知识转移过程中也是相当重要的。有研究表明,知识源转移知识的意愿与接受方的吸收能力密切相关<sup>[26]</sup>,当接受方的吸收能力弱时,知识源向其转移相同数量和难度的知识所需要投入的时间和精力明显要大于当接受方吸收能力强的时候。因此,知识源在转移知识之前也进行可行性分析,如接受方的知识吸收能力,此知识转移“项目”的收益成本比大概是多少等。当这些条件不能让知识源满意时,知识源可能会选择不合作,知识转移“项目”就可能不会如期启动。所以,知识转移过程的启动阶段应考虑知识源的可行性分析决策,而这往往被现有的研究所忽略。

二是知识转移“项目”的过程阶段不够完整,没有论及知识转移评价这一重要环节。从项目管理的观点看,知识转移除了有实施前的准备工作(如决策分析)、具体的实施过程(如接受方的吸收利用工作)外,知识转移的效果如何也是需要评价的。因为只有通过效果评价,知识源和接受方才能知道此次知识转移给自己带来多少净收益,并从中积累知识转移的相关经验。因此,有必要在已有研究的基础上增加“转移评价”环节,其内容包括发送评价(针对知识源)、传递评价(针对传递方式)和接受评价(针对知识接受方)。

因此,我们认为,完整的基于项目管理视角的广义知识转移过程应包括以下三大阶段:启动阶段、实施阶段和评价阶段(如图 3)。

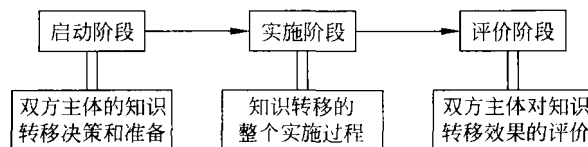


图 3 基于项目管理视角的知识转移过程模型

首先是启动阶段。它是知识转移过程真正实施之前的准备阶段。这一阶段的主要工作是需求调研和决策分析,其内容涵盖知识转移的对象、内容、时间和地点等分析,目标是产生有效的知识转移决策。

对接受方来说,需要制定的决策主要是知识转移的需求分析和可行性分析。其中需求分析包括:确认目前存在哪些需要解决的问题,解决这些问题所需的知识与自己所拥有知识之间存在的“缺口”,

有哪些知识源可提供符合要求的知识以弥补这一“缺口”等;可行性分析包括选择知识转移地点、分析自身的知识接受能力、预估算知识转移的收益成本比等。

对知识源来说,启动阶段需要做的决策包括是否采纳接受方发出的知识转移合作邀请信息,这主要取决于知识源对进行知识转移合作所带来的收益成本比的预估算,而收益成本比的预估算涉及对知识接受方吸收能力、自身转移能力以及为知识转移而花费的时间和精力的多寡的分析。

由于知识转移“项目”的启动信号一般是由接受方在基本完成需求分析和可行性分析的基础上发出的,而后才有知识源的转移合作可行性分析,因此,在启动阶段,接受方的决策对知识转移“项目”是否要实施起着关键的作用,它关系到后面的知识转移过程和效果。

其次是实施阶段。在实施阶段,知识源与接受方建立转移关系,以解决接受方的知识需求目标为重点,采用相应的知识转移方式和媒介,知识源真正将知识传递给接受方,而接受方对这些知识接收、吸收并用以解决目标问题,并进一步摸索如何结合自身的知识积累和工作情境有效地整合这些知识,以使这些知识规范化到自身已有的知识体系中,或对这些知识进行再创造。

最后是评价阶段。在评价阶段,知识源对自身的知识或转移能力是否经此次转移后得到提升,本次知识转移的收益或效率等因素进行评价。知识接受方对此次知识转移的收益成本比,自身的知识学习能力是否提升等进行评价。同时,知识接受方和知识源还要对双方共同参与的知识传递过程所涉及的问题进行评价,如知识转移方式(如媒介的选择)是否有效,知识转移治理机制(如激励政策)是否合适,知识传递是否还受到其他因素的影响等。因此,知识转移评价包括发送评价(针对知识源)、传递评价(针对传递方式)和接受评价(针对知识接受方)。

### 3.2 基于通讯理论视角的狭义知识转移过程

在广义的知识转移过程(图3)中的实施阶段又包含一系列的子过程,从知识源的知识发送,到由双方共同参与的知识传递,再到接受方的知识接受等。我们把这些子过程称为狭义的知识转移过程。

基于 Shannon 等人<sup>[26]</sup>提出的通讯理论(communication theory)视角,学者们将知识视为一种信息,将具有转移关系的双方主体视为信源和信宿,将知识转移方式机制视为信道,而知识转移过程就是知识这样一种信息通过知识转移渠道,从作为信源的知识源传递到作为信宿的知识接受方的过程。要注意的是,我们不能简单地只关注知识发送与接受两端,而忽视连接发送与接收的中间转移环节。否则,容易使知识转移过程出现“断裂”,容易形成知识转移是个“黑匣子”的错误看法。因此,有必要了解知识转移实施过程的多阶段划分方法。观察表1可知,知识转移过程中的阶段越多,对知识转移过程的考察也就越详细。这样不断细化的划分方法,不仅能使人们更清楚地了解知识转移过程,也能使人们更深入地理解嵌入在这些过程中的知识转移机理。

还有,从知识转移主体的角度看,不同的学者对知识转移过程有不同的侧重点。有的学者认为知识转移主要是指知识源转移知识的工作,其过程包括知识的选择(choose)、准备(prepare)和配置(deploy)<sup>[13]</sup>;大多数学者强调知识转移的最终目的是接受方对知识的吸收,知识转移既要有知识源的知识传递行为,同时也包括接受方的知识吸收行为。

综合上述研究成果,我们认为知识源和知识接受方在知识转移过程中都发挥重要的作用,如果任何一方采取不合作态度都会影响知识转移效果。因此,基于通讯理论的视角,知识转移实施阶段应包括知识源和知识接受方所参与的所有知识转移的一系列子过程,主要可分为知识源在传递知识之前的知识准备,双方转移主体共同参与的知识传递以及接受方的知识接受三个子阶段,参见图4中的椭圆形虚框部分。

首先是知识源的知识准备阶段。对知识源来说,准备阶段需要做的事情包括收集、生成并整理成

需要转移给知识接受方的知识。

其次是双方的知识传递阶段。在知识传递阶段，知识源与知识接受方选择合适的媒介和沟通方式，建立转移关系，将待转移的知识在双方之间进行转移。

最后是知识接受方的接受阶段。在接受阶段，知识接受方对收到的知识去除噪声或干扰，得到所需知识，然后经过自己的理解或重新表达，在知识接受方中进行扩散和吸收，最终应用到工作实践中，并将这些知识规范化到自身已有的知识体系中。

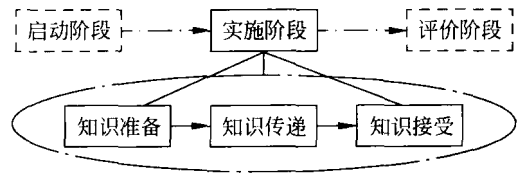


图4 基于通讯理论视角的知识转移模型

### 3.3 知识转移过程整体模型

通过对狭义知识转移过程的现有研究成果的梳理，我们发现，各个狭义的知识转移环节又可细分为多个知识转移动作。比如，在知识准备环节，知识源需要完成的行动包括根据解决知识需求目标所进行的知识收集或生成，以及整合工作；在知识传递环节，双方的转移主体需要选择相应的治理机制、转移媒介，并执行知识转移的动作；在知识接受环节，知识接受方在接收知识源转移所转移过来的知识之后，先对这些知识进行吸收消化，再利用其中有用的知识部分去解决目标问题，最后还要结合自身原有的知识基，对所转移的知识进行整合和规范化。

另外，在广义的知识转移过程部分，我们已论述知识转移启动阶段的主要工作是制定决策，包括知识接受方的知识转移启动决策和知识源的知识转移合作决策；而知识转移评价阶段包括发送评价、传递评价和接受评价。

因此，综合广义和狭义的知识转移过程，我们得到一个整体的知识转移过程模型(如图5)，此模型包括知识转移的完整过程和相应机制。

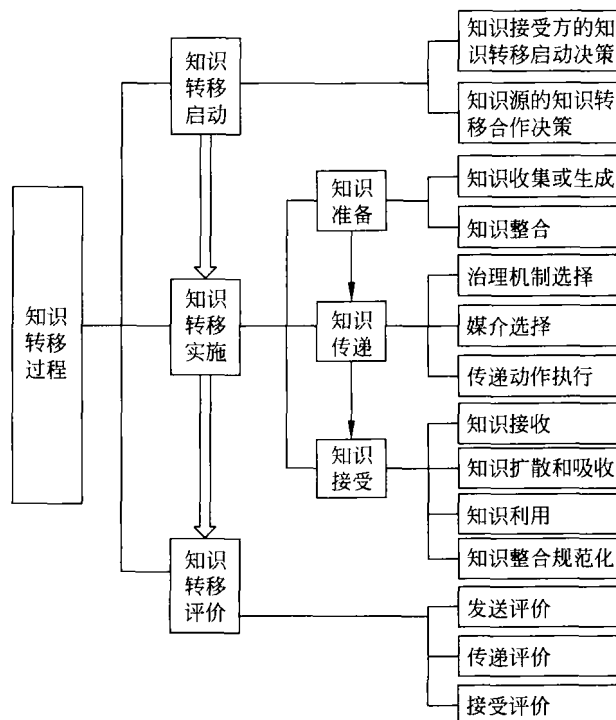


图5 知识转移过程整体模型

## 4 知识转移方式机制研究

在知识转移的具体实现方式上,学者们主要从知识转移机制的归纳、分类和组合三个角度进行了研究,目前归纳出的知识转移方式机制包括电话、会议、文档、信息系统、案例、模板、技术报告、培训、共享办公室等几十种<sup>[27, 28]</sup>。这些机制之间可以组合(Composition)使用,也可以观察机制的密度(Intensity),即某种机制被实施的频率<sup>[27]</sup>。

相对于知识转移方式机制的归纳和组合研究来说,对于知识转移机制的分类研究最多,一般从两方面展开:一方面是基于知识特性的知识转移机制分类研究;另一方面是基于知识转移载体的转移机制分类研究,参见表2。

表2 知识转移机制的分类研究

分 类	文 献 来 源	转 移 机 制	描 述
知识特性	[3, 29]	初级转移	主要针对可编码化、文档化的显性知识。
		高级转移	主要针对与组织活动密切相关的隐性知识。
	[30]	编码化策略	指将需要转移的知识进行编码来进行转移。
		个人化策略	指通过面对面的交流方式来转移知识。
	[28, 31]	指导机制	指显性的规则和说明,如标准的操作程序、手册。
		惯例机制	不需要明确的表达就可以转移,如共同的理解。
知识转移载体	[32]	口头	口头语媒介转移,主要是人际沟通。
		书面文字	通过说明、报告、教材等文档来进行转移。
		媒介	指文字语言、肢体语言以及信息技术等。
	[33]	隐于技术的转移	通过使用技术进行转移。
		隐于网络的转移	通过各种网络如互联网进行转移。
		隐于日常规范的转移	通过日常规范的实践进行转移。
		隐于人员的转移	通过人际互动进行转移。
	[34, 35]	基于知识库的转移	如组织的数据库、档案室、资料库等渠道。
基于人际转移		人与人之间正式的和非正式的面对面的沟通。	

仔细分析表2可以发现,实际上,不管是基于知识特性的知识转移机制分类研究,还是基于知识转移载体的转移机制分类研究,都可以明显地分为基于显性知识的转移机制和基于隐性知识的转移机制。我们将现有文献中提及的以及我们观察到的60种知识转移的具体方式进行了整理,参见表3。

对于知识转移的主体来说,他们不仅会关心不同的知识特性应该选择什么样的转移方式,还会从自身所处的位置即是知识源还是知识接受方的角度来考虑自己应该采用什么样的转移方式。只有结合知识的特性以及知识转移的驱动方因素,有针对性地选择合适的知识转移机制,才可能取得令人满意的知识转移效果。因而,对于表3中列举的各种知识转移方式,我们根据知识转移的驱动主体以及知识转移媒介的性质两个维度绘制出知识转移方式在主体与载体上的分布图(如图6所示)。另外,图6中的虚线将所有方式一分为二,左下角的对应于表3中的显性知识转移方式,右上角的对应于表3中的隐性知识转移方式。

如图6所示,横向维度表示转移知识的载体,依据媒介的性质可将知识转移媒介划分为基于技术的知识转移媒介和基于人际的知识转移媒介;纵向维度表示知识转移的驱动主体,依据知识转移项目的驱动方不同,可将知识转移方式划分为知识源驱动的知识转移方式和知识接受方驱动的知识转移方式。

表 3 基于显隐性知识分类的知识转移方式机制

分类	具体知识转移方式			说明
显性知识转移载体	1. 制度文件 2. 流程文件 2. 新闻报道 4. 出版物 5. 教材 6. 论文 7. 影音资料 8. 标准 9. 模板 10. 回忆录	11. 说明书 12. 调查报告 12. 技术专利 14. 技术手册 15. 技术报告 16. 技术档案 17. 项目文档 18. 案例库 19. 电子知识库 20. 数据库	21. 信息系统 22. 网站 23. 互联网 24. 群件 25. 网络论坛 BBS 26. 虚拟社区 27. 博客 28. 微博 29. E-mail 30. 传真	主要适用于显性知识的转移,即是承载显性知识的载体,对于隐性知识的转移则有限。
隐性知识转移载体	31. 师徒制 32. 实习制 33. AB角制 34. 人员轮换 35. 兴趣小组 36. 实践社区 37. 顾问咨询 38. 主题沙龙 39. 午餐会 40. 辩论会	41. 共享办公室 42. 员工休息室 43. 参观学习 44. 教师讲授 45. 在线视频交流 46. 在线音频聊天 47. 研讨式培训 48. 体验式培训 49. 情景模拟 50. 角色扮演	51. 对面沟通 52. 电话 53. 电视电话会议 54. 研讨会 55. 座谈会 56. 报告会 57. 答辩会 58. 经验交流会 59. 协调会 60. 谈判	主要适用于隐性知识的转移,这些方式大多是需要人际间的沟通交流才能达到知识转移的。

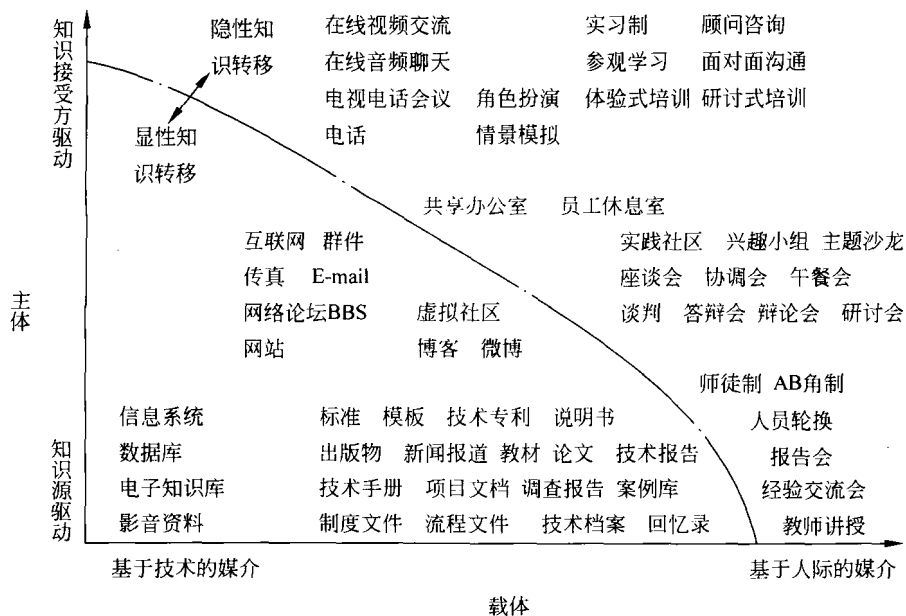


图 6 知识转移方式在主体与载体上的分布

基于技术的知识转移媒介是指利用信息技术、网络、纸介质或采用一些辅助性工具来充当知识共享与转移的媒介,例如利用信息系统、电子知识库、技术手册、出版物、微博(即微型博客,记录博主和访问者的片言只语)等来进行知识转移。



基于人际的知识转移媒介是指主要通过人与人之间正式的和非正式的面对面的沟通交流和互动讨论等方式来进行知识转移,例如采用培训、会议、师徒制、AB角制(指每项工作两人负责,分别为A角和B角,互为备份)等方式来进行知识转移。当然,有些知识转移方式不能非此即彼地被归为以上两类中的一类,比如虚拟社区和微博,既是基于互联网技术的媒介,也是基于人际交流的一种促进积极的人际互动的媒介。

知识源驱动的知识转移方式是指某主体为了同其他主体共享知识,主动地将知识分类整理,并以一定的载体储存,在需要的时候将这些知识推送(Push)给其他主体,我们将这种方式称为知识源驱动的知识转移方式。例如知识源可以采用影音资料、电子知识库、流程文件、教师讲授等方式存放或转移知识。

知识接受方驱动的知识转移方式是指某主体认识到或发现了自己的知识缺口,从而主动地对一些知识感兴趣,并想通过一些具体的方式获取这些知识,我们将这种需求拉动(Pull)的知识转移称为知识接受方驱动的知识转移方式。例如知识接受方可以通过网络论坛BBS、虚拟社区等方式搜索潜在的知识源,与之进行沟通交流从而获取自己感兴趣的知识,或通过与知识源的在线视频交流,或参观学习来了解知识源的一些成功经验,或通过实习、培训等方式深入地学习自己感兴趣的知识。

自然地,有一些知识转移方式对于知识源或知识接受方来说,无论谁是驱动方都能采用的,比如双方都可以采用实践社区、兴趣小组、主题沙龙等来促进相互之间的沟通与交流,从而实现知识转移。

总而言之,图6中给出的知识转移方式在主体与载体上的分布图,可以帮助个体或组织在进行知识转移时,通过结合不同的知识特性,有针对性地选择合适的知识转移方式,从而提高知识转移的绩效。

## 5 知识转移治理机制研究

要实现有效的知识转移,必须解决如何让知识转移主体自愿地参与知识转移活动和如何使知识转移活动变得更容易进行这两个问题<sup>[36]</sup>。许多学者从知识治理角度出发,探讨这两个问题的解决方案。

“知识治理”(Knowledge Governance)概念最早由Grandori<sup>[37]</sup>提出,是对企业内部或企业之间知识的交换、转移和共享的治理,包括治理结构的选择和治理机制的设计,其目的就是最优化知识转移、共享和利用。知识治理是知识管理领域近几年才涌现的一个前沿问题,也是学者们正在研究的热点问题之一。他们从知识转移双方的信任<sup>[38]</sup>、目标问题的特征<sup>[39]</sup>、知识创造的价值<sup>[40]</sup>、知识的交易形式<sup>[41]</sup>、知识的特征<sup>[37, 42]</sup>、利益冲突<sup>[37]</sup>等多个维度对知识治理进行分析讨论。

由于有效的知识转移是知识治理的主要对象之一,所以很多有关知识转移机制的研究是从知识治理的角度进行的,我们将这一类的研究与前面基于过程和方式的知识转移机制区分开,叫做知识转移的治理机制。将现有的知识转移治理机制研究进行了梳理,参见表4。

表4 知识转移治理机制的现有研究

	治理机制	文献来源
组织结构	知识转移治理结构有单个组织、联盟与合资企业、独立组织之间的合作这三种形式。	[43]
	知识转移治理结构有市场、基于权威等级结构和基于共识等级结构。	[39]
	超文本组织兼具刚性组织和柔性组织特点,有利于知识转移的实现。	[44]
	共识型科层制是基于团队的组织的重要知识转移治理机制。	[45]
	矩阵组织和面向产品开发的组织能同时支持跨职能和专门化知识转移。	[46]

续表

	治理机制	文献来源
一般制度	人力资源管理制度,如股权激励制度、职务升迁计划、工作轮换制度、各种培训计划等,会促进基于团队的组织知识转移活动。	[45, 47]
	知识转移的合法资格(Entitlement)制度,即个体或组织需要有一定的合法权力才能接近和获取所转移知识。	[41]
	知识转移的隔离机制,包括保护显性知识的知识产权保护制度,防止隐性知识因正式的知识转移渠道而流失的企业信息发布制度和避免因员工辞职等原因而导致知识流失的项目文档管理制度。	[48]
技术系统	信息技术是影响知识转移和共享的、起保障作用的因素,它会直接影响知识转移,也会通过影响激励因素来间接影响知识转移。	[49]
	信息技术能促进知识的捕获、编码和存储,从而促进知识的共享、获取和利用。	[50, 51]
	信息技术能够通过提高知识转移速度和降低由时间和距离所带来的知识转移成本来提升知识转移绩效。	[49, 52]
激励制度	知识转移激励制度可分为内在激励制度和外在激励制度。外在激励制度对内在激励制度具有挤出效应。	[53]
	对于隐性知识的转移,内在激励制度显得更重要。	[54]
	预期的外在激励制度对个人的知识共享态度具有显著的负作用。	[55]
	奖励有知识薪酬支付制度等,惩罚有知识老化型员工淘汰制度等。	[56]
	金钱奖励对显性知识的共享有直接的正面的影响;非金钱性的激励对隐性知识的共享有直接影响,对显性知识则只能起到间接的影响。	[57]
	知识转移的合作协议,对隐匿有价值知识的转移进行惩罚。	[58]
文化机制	“共存共荣”的知识转移理念能有效激发知识源转移知识的动机。	[58]
	企业是否鼓励创新、是否容忍失误、是否重视发挥知识和人才的作用、是否支持个人关系网络的发展等因素,对知识转移影响甚大。	[59]
	使组织员工认为知识转移与共享是一种正式的义务。	[60]
	高层领导的支持和参与,让员工参与知识转移的决策制定等。	[61]
信任机制	如果参与者之间具有较高水平的信任,知识转移就可以进行得更深入。	[62]
	信任增加可交易的信息量,降低交易成本。	[63]
	信任机制能够为知识转移技术、激励制度、组织文化等对知识转移发挥作用创造条件。	[64]
	知识转移的信任机制可分为基于知识的信任和基于制度的信任。	[60]
	信任相对共享愿景来说,在跨组织的知识转移中所发挥的影响更大;而共享愿景相对信任来说,对单个组织内部的知识转移的影响更大。	[65]
	信任能影响知识源转移知识的意愿和接收方接受知识的意愿	[66]

表4中我们将现有的知识转移的治理机制研究归纳为组织结构、一般制度、技术系统、激励制度、文化机制、信任机制等六个方面。实际上,这些知识转移治理机制正是从前面提到的两个问题即“如何使知识转移活动变得更容易进行”和“如何让知识转移主体自发地愿意参与知识转移活动”出发,对知识转移治理机制所进行的总结与探索研究。

从知识治理的角度看,前述两个问题的本质分别涉及知识转移治理机制的保障功能和激励功能。其中保障功能主要是促使知识转移活动变得更容易进行,激励功能主要是促使知识转移主体自发地愿意参与知识转移活动。因此,借鉴赫兹伯格(Frederick Herzberg)等人<sup>[67]</sup>提出的双因素理论,我们将以上这些知识转移的治理机制划分为保障机制和调节机制,前者对知识转移起到保障作用,后者则起到激励作用。

知识转移的保障机制主要是从知识转移主体的组织系统层面为知识转移提供一个相对稳定的、起支撑作用的基本条件,比如确定组织结构、制定办公室等资源的分配制度和招聘制度、设置应用软件系统的权限和部署邮件系统等,这些措施或安排为知识转移的发生提供了基础保障条件。根据 Petlt<sup>[68]</sup> 将组织系统划分为组织子系统、制度子系统和技术子系统的观点,我们将知识转移的保障机制分为组织结构、一般性制度和技術系统三个方面。

需要注意的是,保障机制中的一般性制度主要是指不包括激励制度的其他制度,这些制度对知识转移起保障性作用。比如办公室分配制度中如果规定核心员工需要共享办公室,这样的安排就可以促进知识转移;又比如客户管理制度中如果规定客户回访后需要记录客户所反馈问题以及解决方案,那么就可以在此基础上建立有助于知识转移的知识库;又如表 4 中列举的工作轮换制度会影响知识转移主体的社会认同感(social identity),进而影响组织的知识转移。这是因为,相对于其他团队而言,一个团队成员往往更容易受本团队人员与事件的影响<sup>[69]</sup>。

知识转移的调节机制主要是指通过施加一定的影响,使得知识转移主体在谋求自身需求实现的同时,也同时实现知识转移双方的共同目标。知识转移调节机制通过调节知识源和知识接受方对知识转移的态度,进而影响他们的知识转移动机和行为。知识转移调节机制的设计包括激励制度的设计,进行共同愿景等组织文化的引导,建立基于心理契约的相互信任,等等。根据表 4 中对现有文献的归纳,知识转移的调节机制大致可划分为激励制度、文化机制和信任机制三个方面。

由于知识转移的保障机制只提供保障功能而不具有激励功能,因此它需要借助调节机制才能对知识转移产生作用,例如,技术本身不能直接对知识转移产生影响,它需要与其他的治理机制、转移主体的认知、转移目标等相结合才能真正对知识转移起作用<sup>[52]</sup>。同样地,知识转移的调节机制要对知识转移发挥激励作用也离不开保障机制的辅助。因此,知识转移的保障机制和调节机制应结合使用,方能真正对知识转移起到促进作用。知识转移的保障机制和调节机制对知识转移效果的作用机理请参见图 7。

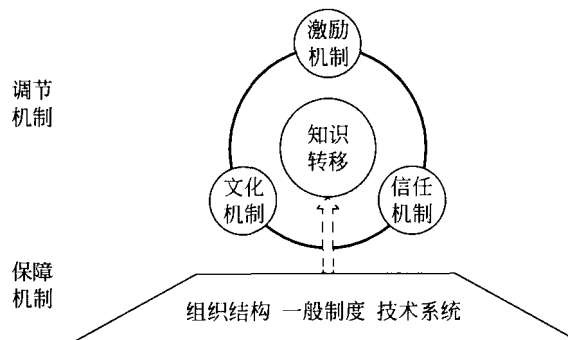


图 7 知识转移治理机制的构成及作用机理

## 6 总结

论文在文献分析的基础上,采用规范分析的方法建立了一个系统而规范的知识转移机制模型。该模型将知识转移机制分为三个方面:知识转移的过程机制,知识转移的方式机制,以及知识转移的治理机制。

对于知识转移的过程机制,我们认为完整的知识转移过程应包括启动阶段、实施阶段和评价阶段,其中知识转移实施阶段可分为知识源在传递知识之前的知识准备、双方转移主体共同参与的知识

传递以及接受方的知识接受三个子阶段。

对于知识转移的方式机制,我们对文献中提及的以及我们观察到的 60 种知识转移的具体方式进行了归纳,并从显性知识转移和隐性知识转移两个方面进行了分类。在此基础上,我们还绘制了知识转移方式在知识转移驱动主体(即是知识源还是知识接受方)与知识转移载体(即是基于技术的媒介还是基于人际的媒介)两个维度的分布图。

对于知识转移的治理机制,我们在借鉴赫兹伯格双因素理论的基础上,将知识转移治理机制分为保障机制和调节机制。其中知识转移的保障机制分为组织结构、一般性制度和技术系统三个方面;知识转移的调节机制分为激励制度、文化机制和信任机制三个方面。

需要指出的是,在研究知识转移机制时,以上所述的内容都是指同一主体层次的知识转移。对于跨主体层次的知识转移,比如从个体到团队、从个体到组织、从组织到个体等,其本质与同主体层次的知识转移是一样的,都是从一个单元(unit)到另一个单元(unit)的知识转移,只是这里的单元的含义较同一主体层次的知识转移有所不同,其转移的过程、方式与治理机制也相对较为复杂,需要我们做进一步的深入研究。总的来说,论文对目前的知识转移机制研究进行了梳理,并规范了知识转移的机制类型,使得现有的不同角度研究能够清晰地找到各自的位置,从而有助于后续的知识转移研究能够在—个规范的基础上不断深入。

## 参考文献

- [1] Argote L, Ingram P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 82(1): 150-169.
- [2] Ko D G, Kirsch L J, King W R. Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(1): 59-85.
- [3] Cummings J L. Knowledge transfer across R&D units: An empirical investigation of the factors affecting successful knowledge transfer across intra-and inter-organization units [D]. The George Washington University, 2002.
- [4] Gold A, Malhotra A, Segars A. Knowledge management: An organizational capabilities perspective[J]. *Journal of Management Information Systems*, 2001, 18(1): 185-214.
- [5] 林东清著,李东改编.知识管理理论与实务[M].北京:电子工业出版社,2005.
- [6] Szulanski G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm[J]. *Strategic management journal*, 1996, 17(Winter Special Issue): 27-43.
- [7] Szulanski G. The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2000, 82(1): 9-27.
- [8] Husman T B. Efficiency in Inter-organizational learning: A taxonomy of knowledge transfer costs, IVS Working Paper WP-01-4, Copenhagen: Copenhagen Business School, 2001.
- [9] Cummings J, Teng B. Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success[J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2003, 20(1-2): 39-68.
- [10] Haghirian P. Does culture really matter? Cultural influences on the knowledge transfer process within multinational corporations[J]. *European Journal of Information Systems*, Naples, Italy, 2003
- [11] Lin L H, Geng X J, Whinston A B. Sender-receiver framework for knowledge transfer[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(2): 197-219.
- [12] 徐青. ERP 实施知识转移影响因素实证研究[D]. 浙江大学博士学位论文(指导教师:马庆国), 2006.
- [13] Knudsen M P, Zedtwitz M. Transferring capacity: the flipside of absorptive capacity[C]. The DRUID Summer Conference, 2003: 12-14.

- [14] 谭大鹏, 霍国庆. 知识转移一般过程研究[J]. 当代经济管理, 2006, 28(3): 11-14, 56.
- [15] Gilbert M. Technological change as a knowledge transfer process[D]. Cranfield University, 1995.
- [16] Gilbert M, Cordy-Hayes M. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation[J]. Technovation, 1996, 16(6): 301-312.
- [17] Parent R, Roy M, St-Jacques D. A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model[J]. Journal of Knowledge management, 2007, 11(6): 81-93.
- [18] Li Y, Fu Z. A framework of knowledge transfer process in expert system development, Wireless Communications, Networking and Mobile Computing[C]. International Conference on Shanghai, China, 2007: 5597-5600.
- [19] 梁哨辉, 宋鲁. 基于过程和能力的知识管理模型研究[J]. 管理世界, 2007(1): 62-63.
- [20] Kwon T H, Zmud R W. Unifying the fragmented models of information systems implementation[A]. Boland J R, Hirshheim R. Critical issues in information systems research, New York: John Wiley, 1987: 227-251.
- [21] Zack M. Managing codified knowledge[J]. Sloan Management Review, 1999, 40(4): 45-58.
- [22] Turban E, Aronson J E. Decision Support Systems and Intelligent Systems[M]. 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.
- [23] Holsapple C W, Jones K. Exploring primary activities of the knowledge chain[J]. Knowledge and Process Management, 2004, 11(3): 155-174.
- [24] Liebowitz J. Expert systems: A short introduction[J]. Engineering Fracture Mechanics, 1995, 5: 601-607.
- [25] Shannon C E, Weaver W. The Mathematical Theory of Communication[M]. Urbana: The University of Illinois Press, 1949.
- [26] Reagans R, McEvily B. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range[J]. Administrative Science Quarterly, 2003, 48(2): 240-267.
- [27] Slaughter S, Kirsch L. The effectiveness of knowledge transfer portfolios in software process improvement: A field study[J]. Information Systems Research, 2006, 17(3): 301-320.
- [28] 何永刚. 信息系统开发过程中知识转移研究[D]. 复旦大学博士学位论文(指导教师: 黄丽华), 2007.
- [29] 关涛. 跨国公司内部知识转移过程与影响因素的实证研究[D]. 复旦大学博士学位论文(指导教师: 薛求知), 2005.
- [30] Jasimuddin S M. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation[J]. International Journal of Information Management, 2007, 27(4): 294-300.
- [31] Grant R. Prospering in dynamically—competitive environments: Organizational capability as knowledge integration[J]. Organization Science, 1996, 7(4): 375-387.
- [32] Truran W R. Pathways for knowledge: How companies learn through people[J]. Engineering Management Journal, 1998, 10(4), 15-20.
- [33] McGrath J, Argote L. Group process in organization contexts[A]. Michael A H, Tindale S R. Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Process, Blackwell; 2001, 603-627.
- [34] 王开明, 万君康. 论知识的转移与扩散[J]. 外国经济与管理, 2000(10): 2-7.
- [35] 疏礼兵. 团队内部知识转移的过程机制与影响因素研究[D]. 浙江大学博士学位论文(指导教师: 贾生华), 2006.
- [36] Hansen M T. The search transfer problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits[J]. Administrative Science Quarterly, 1999, 44(1): 82-111.
- [37] Grandori A. Neither hierarchy nor identity: Knowledge-governance mechanisms and the theory of the firm[J]. Journal of Management and Governance, 2001, 5(3-4): 381-399.
- [38] Nooteboom B. Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance[J]. Journal of Management and Governance, 2002, 4(1-2): 69-92.
- [39] Nickerson J A, Zenger T R. A knowledge-based theory of the firm: the problem-solving perspective[J]. Organization Science, 2004, 15(6): 617-632.
- [40] Mahnke V, Pedersen T. Knowledge governance and value creation[A]. Mahnke V, Pedersen T, Knowledge

- Flows, Governance and the Multinational Enterprise, London: Palgrave Macmillan, 2004: 3-17.
- [41] Choi C J, Cheng P, Hilton B, Russell E. Knowledge governance[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2005, 9(6): 67.
- [42] Antonelli C. The business governance of localized knowledge: An information economics approach for the economics of knowledge[J]. *Industry and Innovation*, 2006, 13(3): 227-261.
- [43] Bresman H, Birkinshaw J, Nobel R. Knowledge transfer in international acquisitions [J]. *Journal of International Business Studies*, 1999, 30(3): 439-462.
- [44] Nonaka I, Krogh G, Voelpel S. Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances[J]. *Organization Studies*, 2006, 27(8): 1179-1208 .
- [45] Peltokorpi V, Tsuyuki E. Knowledge governance in a japanese project-based organization[J]. *Knowledge Management Research and Practice*, 2006, 4(1): 36-45.
- [46] 卢兵, 廖貅武, 岳亮. 组织的知识转移分析[J]. *科研管理*, 2007, 28(6): 22-30.
- [47] Kane A, Argote L, Levine J. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality[J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2005, 96(1): 56-71.
- [48] 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, 6(005): 7-10.
- [49] Hendriks P. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing [J]. *Knowledge and Process Management*, 1999, 6(2): 91-100.
- [50] Abecker A, Sintek M, Wirtz, H. From hypermedia information retrieval to knowledge management in enterprises[C]. *First International Forum on Multimedia & Image Processing (IFMIP-98)*, Anchorage, Alaska, USA. May 1998.
- [51] O'Leary D E. Enterprise knowledge management[J]. *Enterprise Knowledge Management*, 1998, 31(3): 54-61.
- [52] Albino V, Garavelli A C, Gorgoglione M. Organization and technology in knowledge transfer [J]. *Benchmarking*, 2004, 11(6): 584-600.
- [53] Osterloh M, Frey B. Motivation, knowledge transfer and organizational forms[J]. *Organizational Science* 2000, 11(5): 538-50.
- [54] O'Dell C, Grayson C J. If only we knew what we know: Identifcation and transfer of internal best practices[J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 154-174.
- [55] Bock G W, Zmud RW, Kim YG. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate[J]. *MIS Quarterly*, 2005, 29(1): 87-111.
- [56] 左美云. 国内外企业知识管理研究综述[J]. *科学决策*, 2000(03): 31-37.
- [57] Reyshav I, Weisberg J. Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees[J]. *Knowledge and Process Management*, 2009, 16(4): 186-197.
- [58] Dyer J H, Nobeoka K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21(3): 345-367.
- [59] Lublt R. Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage[J]. *Organizational Dynamics*, 2001, 29(4): 164-178.
- [60] Ardichvili A, Page V, Wentling T. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing[J]. *Journal of Knowledge Management*, 2003, 7(1): 64-77.
- [61] Hsu I C. Enhancing employee tendencies to share knowledge-Case studies of nine companies in Taiwan[J]. *International Journal of Information Management*, 2006, 26(4): 326-338.
- [62] McAllister D J. Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 1995, 38(1): 24-59.
- [63] Szulanski G, Cappetta R, Jensen R J. When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of casual ambiguity[J]. *Organization Science*, 2004, 15(5): 600-613.

- [64] Dirks K T, Fenin D L. The role of trust in organizational settings[J]. *Organization Science*, 2001, 12(3): 450-467.
- [65] Li L. The effects of trust an relationships shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra-and inter-organizational[J]. *International Business Review*, 2005, 14(1): 77-95.
- [66] 徐海波, 高祥宇. 人际信任对知识转移的影响机制: 一个整合的框架[J]. *南开管理评论*, 2006. 9(005): 99-106.
- [67] Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. *The motivation to work*[M]. New York: Wiley, 1959.
- [68] Petlt T A. A behavioral theory of management[J]. *Academy of Management Journal*, 1967, 10(4): 341-350.
- [69] Brown R. Social identity theory: Past achievements, current problems, and future challenges[J]. *European Journal of Social Psychology*, 2000, 30(6): 745-778.

### Normative Analysis on the Mechanisms of Knowledge Transfer: Process, Means and Governance

ZUO Meiyun<sup>1</sup> ZHAO Dali<sup>2</sup> LIU Yali<sup>3</sup>

(1,3 School of Information, 1,2 School of Business,

Renmin University of China, Beijing, 100872)

**Abstract** To study knowledge transfer, it's necessary to study the ways of knowledge transfer, namely Knowledge Transfer Mechanism. As the scholars concern about different perspectives, their understandings of knowledge transfer mechanism are also different; therefore, the study on knowledge transfer mechanisms seems very confusing for the moment. Based on the analysis of the literatures, this paper established a normative model of knowledge transfer mechanisms by adopting the normative analysis method. This model divided the knowledge transfer mechanisms into three aspects: The first is the process mechanisms of knowledge transfer, that is, knowledge is how to be transferred step by step from one unit to another unit; the second is the mean mechanisms of knowledge transfer, that is, which transfer means are applied during the processes of knowledge transfer, and how to choose and compose them; the last is the governance mechanisms of knowledge transfer, that is, the events in every step are how to be aroused or managed during the processes of knowledge transfer. This paper conducted a clear classification and a normative study on the aspects of knowledge transfer mechanisms. It can help different studies on a certain knowledge transfer mechanism find their position clearly, and can promote the study on knowledge transfer going more in-depth.

**Key words** Knowledge Transfer, Process of Knowledge Transfer, Means of Knowledge Transfer, Knowledge Governance, Mechanism

#### 作者简介:

左美云(1971— ),男,博士,现任中国人民大学教授,信息学院副院长,商学院博导。主要研究方向:信息系统管理,知识管理、IT对老年人的支持。

赵大丽,中国人民大学商学院博士生。

刘雅丽,中国人民大学信息学院硕士生。