

# 管理咨询服务知识转移过程研究

## Study on Knowledge Transfer Process of Management Consulting Service

汤中彬<sup>1</sup> 张少杰<sup>2</sup> 孙康慧<sup>2</sup>

(1. 徐州空军学院 徐州 221000; 2. 吉林大学管理学院 长春 130025)

**摘要** 管理咨询业的产品是知识,其服务的实质是知识转移,且知识转移的优劣直接影响着服务的效果。本文在研究管理咨询服务知识转移特点和涵义的基础上,结合咨询服务业务流程,分析了管理咨询服务知识流的内容和类型,创新性的构建了咨询服务知识转移过程的五阶段模型。

**关键词** 管理咨询服务 知识转移 知识流 转移过程模型

**中图分类号** C936

管理咨询业是将管理理论、管理技术和管理实践有机地融合在一起的一个特殊行业。管理咨询业经营的是知识,其服务的实质是知识的转移。在咨询服务双方知识交互过程中,知识转移是链接咨询服务双方的桥梁,知识转移的优劣直接影响着咨询服务的效果。

### 1 管理咨询服务知识转移的特征和涵义

**1.1 管理咨询服务知识转移的特征** 管理咨询服务知识转移具有双向的、不断回馈的特征。咨询服务双方既是知识的需求者,又是知识的供给者。咨询服务实际上是一个知识循环流动的过程,咨询服务双方不断交流,整个服务过程不断发生着知识转移,如图 1 所示。图中知识转移一和知识转移二并不代表知识转移的先后顺序,知识转移一代表咨询服务接受方转移知识给咨询服务提供方,知识转移二代表咨询服务提供方转移知识给咨询服务接受方。

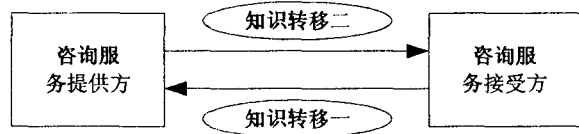


图 1 咨询服务知识转移双向图

咨询服务接受者利用咨询服务的目的就是向自身组织内部导入新的知识,构架新的知识体系,以便提高组织的运作效率和决策水平。咨询服务接受者为达到咨询的目的,必须将自己的管理制度、财务、现存问题等知识传递给咨询服务提供者。为保证咨询服务的效果,当完全吸收了咨询服务接受者的知识后,咨询服务提供者根据客户的主客观情况,结合自己的相关知识体系,形成针对特定问题的咨询服务方案,并将其作为知识转移给服务接受者,用来解决问题,提高客户决策水平。

**1.2 管理咨询服务知识转移的涵义** 不少学者从不同的角度来阐述知识转移的涵义,但始终没有一个统一的定义。Szulanski 指出知识转移是知识源方与知识接收方之间知识的交换过程<sup>[1]</sup>。Davenport & Prusak 认为知识转移包括知识传递和知识吸收(应用)两个过程。知识吸收意味着对知识的充分理解并据此采取行动。如果知识没有被吸收,那么知识就不能说已经转移了<sup>[2]</sup>。Dixon 认为知识转移是指将存在于组织内某一部分的知识,应用在组织内另一部分<sup>[3]</sup>。Argote & Ingram 认为知识转移是一个单元体受到其他单元体经验影响的过程<sup>[4]</sup>。

结合管理咨询服务知识转移的特征及诸位学者对知识转移涵义的研究,本文认为,管理咨询服务知识转移是指咨询服务过程中的有关知识从参与咨询服务的某方转移至另一方,即这些知识从源头向目的地转移的过程。管理咨询服务知识转移是涉及咨询服务双方及各方参与人员的多主体知识转移。管理咨询服务知识转移从咨询服务接受者正式提出需求,咨询服务提供方引入咨询服务项目之日起,直到咨询方案付诸实施并达到预定目标。

### 2 管理咨询服务知识流的类型

**2.1 管理咨询服务双方的知识存量及知识流的内容** 知识在咨询服务双方循环往复流转,形成管理咨询服务知识流。咨询服务双方的知识流,确保了咨询服务的效果,使咨询方案更能适合咨询服务接受者的时间、资金、现状等的要求。然而,咨询服务中的知识流并不是咨询双方的全部知识存量,而是其中有利于解决问题、提高组织运作效率和决策水平的那部分知识。

依据王众院士的观点,本文将管理咨询服务双方的知识存量划分为如下几类:a. 存在于文件、手册、图纸中的知识。包括咨询双方员工档案、工作档案、薪酬福利档案、客户档案、

作者简介:汤中彬,男,1979 年生,博士,徐州空军学院教员;张少杰,男,1956 年生,教授,博士生导师,研究方向为技术创新与知识管理;孙康慧,女,1979 年生,博士研究生。

财务报表、咨询报告以及各种文档记录等有形的知识。b. 存在于人的头脑中的知识。这些知识表现为人力资源知识。知识对人力资源具有高度依存性,人是知识的生产者、贮存者和使用者,尤其是隐含经验类知识更是以人为载体,存在于人的大脑中。比如咨询师、管理专家头脑中的知识就属于这种知识。c. 已经凝聚在工作过程、经营管理制度和方法中的知识。包括业务流程(咨询服务提供方的咨询流程、咨询服务接受方的生产经营流程等)、企业文化、组织结构、管理方法等。d. 嵌入(外化)在产品或服务中的知识。包括咨询服务双方各种写作格式、著作权、商标权和知识产权等知识。

管理咨询服务知识流的内容主要包括如下几个方面:a. 服务双方之间的知识流。咨询服务接受者在项目之初及过程中传递给咨询服务提供者的生产经营现状、组织现状、企业文化等企业资料,以及方案制定中、咨询报告评估、咨询方案实施中的交流等。咨询服务提供者提供给咨询服务接受者的项目组情况、备选方案、咨询报告、方案实施中的协调等。b. 咨询服务双方内部的知识流。包括管理者、工人、技术员、咨询师等个体和部门间的知识流。咨询服务企业内部的知识流,是咨询服务知识流的基础,尤其是针对问题的探讨、学习、培训,使得现有个人或部门的显性知识及隐性知识转化为组织的知识从而加速方案的制定,并能提供最适合的方案及咨询报告,咨询服务接受者则能更好的贯彻实施咨询方案,达到改善现状的效果。c. 咨询服务各方与外部组织的知识流。任何组织都不是独立于外部环境的,咨询服务方自然要接触外部环境中的政府、高校、竞争者、合作者、替代品(服务)提供者等,这必然要同这些外部组织交流,并伴随着知识的流动。

**2.2 管理咨询服务知识流的四种类型** 结合管理咨询服务知识流的内容,参考 Nonaka & Takeuchi 的知识分类方法<sup>[6]</sup>,按照隐性程度递增的原则,本文将管理咨询服务知识流划分为系统化显性知识、离散显性知识、个人隐性知识和组织隐性知识四种。这四种知识流越来越难以转移。

a. 系统化显性知识。系统化显性知识是人们通过努力已经以文本、表格等形式系统性或条理性科学表达的知识,是人们已经认可的原理、方法等。在咨询服务中,已成文的服务流程、方法和技巧、合同范本等都属于这一类知识。这种知识是咨询服务知识流的主要内容,且转移的质量最高。

b. 离散显性知识。离散显性知识是散落于各个角落的、尚没有系统化表达出来的知识,该种知识可以通过构思、整理等充分讲解并直接转移。管理咨询服务双方及其成员对自身知识的非书面表达就属于这种形式的知识。这种知识已经在知识主体中形成有条理的知识内容,可以通过自我总结和归纳的形式采用编码化方式转移,但其转移稍难于系统化显性知识。

c. 个人隐性知识。个人隐性知识是尚没有以文字或编码等形式表达出来的,存在于个人大脑中的难以表达的知识。知识的主体对该种知识尚未形成有条理的描述,知识隐性程度偏高,咨询服务中,知识主体可以按照提示,经过深思熟虑,采取示范、个人行动等方式碎片式转移,其转移更加困难。

d. 组织隐性知识。组织隐性知识是高度个性化和难以格式化的知识,其载体是组织,产生于具体的实践活动,嵌入组织的文化、管理制度中,以经验知识为主要组成部分,具有难以交流的特征。咨询服务双方积累的经验、方法和技巧、企业文化、管理方式等都属于这种知识。这种知识转移很困难,只能通过人员化的方式实现有限度的转移。

### 3 管理咨询服务知识转移过程五阶段模型

Szulanski 将知识转移划分为初始、执行、冲刺和整合四个阶段<sup>[7]</sup>。初始阶段寻找新的知识需求,执行阶段知识将会在知识源方和知识接收方之间流动,冲刺阶段知识接收方已开始使用接收到的知识,整合阶段所转移的知识已经转化为接收方的常规知识。

Gilbert 和 Cordey-Hayes 将知识转移划分为获取、沟通、应用、接受及吸收五个阶段<sup>[8]</sup>。二位学者认为在进行知识转移之前必须先获得相应的知识,而后通过沟通传递该知识,知识经过获取与沟通后,必须被组织应用。所转移的知识必须先被组织成员接受,吸收现象方能发生,且吸收是知识转移过程中最为关键的阶段。

本文密切结合管理咨询服务知识流的特点,参考 Szulanski 和 Gilbert 的理论,创造性地构造了管理咨询服务知识转移过程的五阶段模型,如图 2 所示。

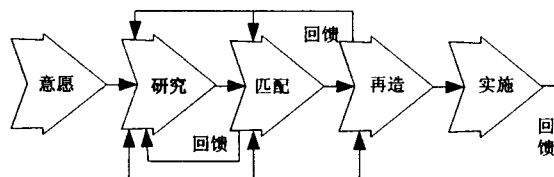


图 2 管理咨询服务知识转移过程的五阶段模型

管理咨询服务知识转移过程的五个阶段是互动的、相互联系的,“匹配”处在这五个阶段的中心位置,这一点和管理咨询服务的本质相吻合,管理咨询的根本目的就在于通过多种途径使得原本缺乏相关度的知识和解决方案相匹配。在管理咨询服务中,咨询接受方有权对所转移的某些知识进行必要的修正和提议,咨询服务提供方依据反馈,变更相应的知识,并重新传递,这就是模型中反馈箭头的意义所在。在知识转移实施阶段,咨询服务接受方根据实施的效果,可以对咨询方案提出调整、反馈,这个反馈可以是自研究阶段开始,也可从匹配阶段或从再造阶段开始;再造阶段的反馈可以从匹配阶段开始,也可以从研究阶段开始;匹配阶段的反馈则是从研究阶段开始。

需要说明的是,本文构造的管理咨询服务知识转移过程模型是从管理咨询服务提供方出发,是以管理咨询服务提供方的经营过程为切入点。其次,本文知识转移过程看起来界限分明,知识流在其中呈线性流动,然而在实际情况中,各个步骤之间的界限是不可能如此清楚的。再次,本文构造的步骤和具体过程,相对于实际操作而言是一个完善的转移过程。然而,由于咨询服务内容或难度等的不同,实际管理咨询服务操作中的某些步骤可能会有所简化。

a. 意愿阶段。意愿阶段是咨询服务提供方以营销的方式,与潜在的客户发生必要的、适度的接触,并以多种方式和手段准确而高效的确定知识需求。这个阶段的主要活动包括两个:一个是对目标客户的了解和开发、确定转移需求,另一个则是以项目为导向的咨询建议阶段,咨询建议主要包括:初步访谈、界定问题,拟定项目建议书,签订合同等。

意愿阶段的知识转移,一般包含如下三个步骤:初步访谈、资料收集和问题界定。通过初步访谈以挖掘知识需求,达成相应的咨询意向,签订咨询服务合同,同时收集企业负责人的情况、企业生产现状和职工的思想状况等相关资料,并界定问题,拟定项目建议书。

b. 研究阶段。研究是指通过个人、团队将意愿阶段以及未来对于知识匹配和再造具有支持作用的必要知识进行系统化和专业化研究,并将此知识融入到咨询服务知识转移过程中。研究阶段的知识转移一般包括:研究咨询服务接受方存在的问题及研究原有的解决方案。

“问题”是对某种特定情形的“解读”或者“定义”。研究咨询服务接受方存在的问题,可以帮助咨询服务人员从不同角度对特定情形给出不同定义。研究问题的实质在于对知识需求进行必要和适时的解释,它与研究解决方案有着同等的重要性。旧的方案可能解决新的问题,人们掌握解决方案,就能知晓对于特定的刺激应当会有何种恰当的反应。方案越多,那么对特定的刺激,可供选择的反应也就越多。管理咨询公司从不同行业积累了大量的解决方案,当它们面对新的问题时,就有了比较宽松的选择余地,通过研究原有方案有助于新解决方案的优化和筛选。

c. 匹配阶段。管理咨询服务提供方,通过不断的研究来增加其知识存量,在组织内部积累了丰富的知识,为成功的进行知识转移创造了可能。然而,这些知识并不能立刻运用到新的情境中,只有通过匹配才能顺利实现“知识再造”。如何把过去的知识和现在的项目联系起来,是实现知识转移的关键所在。

咨询小组成员通过将新的问题与知识需求同原有问题与知识存量联系在一起,并将新的问题同原有的知识进行类比和推演,将旧的知识进行综合和分析,使其结合新的问题与情境,为形成适应性和创新性的解决方案(新知识)奠定基础。

d. 再造阶段。知识的再造过程是知识转移的核心,它是指在一定的研究和成功匹配的基础上,针对客户需求并结合客观实际对已有知识进行改造和创新,并提出解决方案的过程。这个过程不仅为客户提供解决方案,更重要的在于该知识产品将在使用过程中得到检验,成为价值实现的必经阶段。知识转移的再造过程,实质就在于将合适的知识,在合适的时间,以合适的方式,传递给合适的知识需求对象。在实际知识转移过程中,再造过程往往表现为转移过程中多个步骤的分解和排列组合,而不是一个简单的时间线性关系。

再造的结果是提供有针对性的解决方案,解决方案有文本或文档形式的咨询报告、辅导和培训等多种表现形式。但不论给客户提供的文本或文档形式的咨询报告还是辅导和

培训,对于咨询公司而言,其再造过程的核心价值体现在服务中的知识转移过程中,而并非最终给客户提供的文本、文档形式的咨询或辅导和培训。

e. 实施阶段。实施是指在知识再造完成后,通过协助方案的执行以最终实现知识的转移。实施过程是使其知识产品实现其最终价值的一个有效的过程;由于实施阶段可能出现的问题,此阶段还会对咨询服务提供方的知识学习和积累带来价值。但这个步骤并非所有转移过程都必须经历,这个过程的存在与否和项目的性质以及客户的需求有直接关系。

实施过程中发现问题、修正方案后,需要回过头来重新制定方案,知识转移过程就跳转到研究阶段或者匹配及再造阶段,于是新一轮的知识转移过程开始了。

## 4 结 论

管理咨询业是典型的知识密集型行业,其经营的是知识,服务的实质是知识的转移。有效、合理的知识转移是制定行之有效的咨询方案和贯彻落实咨询方案的前提,是提高咨询项目成功率的基础。对管理咨询服务知识转移进行研究具有相应的实践意义、理论意义和学术价值。通过本文研究可知:管理咨询服务知识转移具有双向、不断回馈的特征;咨询服务知识流并不是咨询双方的全部知识存量,而是其中有利于解决问题、提高组织运作效率和决策水平的那部分知识,且本文首次将咨询服务知识流划分为系统化显性知识、离散显性知识、个人隐性知识和组织隐性知识四种类型;并在此基础上,创新性的构建了包含意向、研究、匹配、再造和实施在内的管理咨询服务知识转移过程五阶段模型。

## 参 考 文 献

- 1 Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of best Practice Within the Firm[J]. Strategic Management Journal(special issue), 1996(17): 27-44
- 2 Davenport T H, Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998: 50-52
- 3 Dixon N M. Common Knowledge: how Companies Thrive by Sharing What they Know[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000: 78-79
- 4 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
- 5 王众托. 知识系统工程[M]. 北京: 科学出版社, 2004: 21-23
- 6 Nonaka, Takeuchi. The Knowledge - Creating Company[M]. New York: Oxford University Press, 1995: 23-46
- 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 Gilbert, Cordey - Hayes. Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation[J]. Tech - innovation, 16(6): 301-312

(责编:王平军)