

# 管理咨询服务知识转移模式研究

张少杰, 汤中彬, 曲晨竹

(吉林大学 管理学院, 吉林 长春 130022)

**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和咨询服务知识转移整体模型。

**关键词:** 管理咨询服务; 知识转移; 知识流; 转移过程; SECIDP 模型

中图分类号: C931 文献标识码: A 文章编号: 1007-7634(2008)04-0617-05

## Study on Knowledge Transfer Model of Management Consulting Service

ZHANG Shao - jie, TANG Zhong - bin, QU Chen - zhu

(School of Management, Jilin University, Changchun 130022, China)

**Abstract:** The production of management consulting is knowledge, its service essence is knowledge, and the quality of knowledge transfer affects the service effect directly. Based on the study on the knowledge transfer characteristic of management consulting service, the content and the type of knowledge flow were analyzed by concerning of the management consulting service process, then the five stages model of management consulting service knowledge transfer process and overall model of management consulting service knowledge transfer were constructed creatively.

**Key words:** management consulting service; knowledge transfer; knowledge flow; transfer process; SECIDP Model

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点

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收到其他单元体经验影响的过程<sup>[4]</sup>。

收稿日期: 2007-08-11

作者简介: 张少杰(1956-), 男, 吉林怀德人, 教授, 博士生导师, 从事技术创新与知识管理方面的研究; 汤中彬(1979-), 男, 河南邓州人, 博士研究生; 曲晨竹(1986-), 女, 广东深圳人, 学生。

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。

管理咨询服务知识转移是双向的、不断反馈的。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。

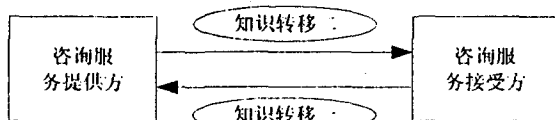


图1 咨询服务知识转移双向图

## 2 管理咨询服务知识流的内容及分类

### 2.1 管理咨询服务知识流的内容

知识流是指知识在人们之间流动的过程或是知识处理的机制<sup>[5]</sup>。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。并非咨询双方的全部知识都形成知识流,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形成知识流。管理咨询业务流程的不同阶段知识流的内容不同,有不同的形式和特点。本文从管理咨询业务流程的不同阶段(咨询接洽阶段、初步诊断阶段、正式咨询阶段、咨询报告提出阶段、方案实施阶段、总结追踪阶段)<sup>[6]</sup>出发,深入分析管理咨询服务知识转移过程中知识流的内容。

(1) 咨询接洽阶段。咨询接洽阶段是咨询双方知识转移的开始,该阶段知识转移多以会谈形式进行。该阶段知识流的主要内容包括:双方现状、会谈纪要、概念需求、项目建议书等。咨询双方通过会谈建立彼此的档案,包括会谈记录,双方的重要资料和联系方式。会谈重点是了解客户的概念需

求,之所以说是概念需求,是因为客户在开始阶段往往对项目目标和范围界定还不是很明确。咨询接洽阶段,非常重要的一项工作就是撰写项目建议书。项目建议书不仅是与客户沟通的重要工具和手段,也是本阶段知识流的主要内容。

(2) 初步诊断阶段。初步诊断阶段的主要工作是对项目接受方进行摸底调查并对项目团队成员进行培训。摸底调查中流入咨询提供方的知识包括:企业的工艺流程及技术水平;企业的主要原材料及其来源;产品的主要类型、主要品种和销售情况;资金运用情况;企业的市场环境、行业环境;管理结构、手段、水平;企业领导干部和职工的思想状况、精神面貌等。摸底调查中咨询服务提供方需要介绍项目组的情况,对咨询接受方而言,这是知识的流入过程,包括:课题组的构成、每个成员的专业特长、素质状况、资历、联系电话等。人员培训阶段的知识流主要是发生在咨询服务提供方内部,主要包括:摸底调查的情况、咨询服务接受方的概况资料;本项目的性质、目标要求、内容及涉及的范围;工作计划等。

(3) 正式咨询阶段。正式咨询阶段,首先从开展调查分析入手,然后制定相应的方案,并评选最优方案。调查分析阶段的知识流是咨询客户的整体素质与基础管理情况,咨询客户各级管理职能发挥的情况和存在的问题,包括企业的发展简史、占地面积、组织结构、生产结构、职工队伍、固定资产状况、流动资金占用、债权债务状况、市场营销、各项主要经济技术指标、管理状况及目标、发展计划与规划等。方案的拟定有赖于咨询项目组内部的讨论,方案的评选则需要咨询双方进行充分的沟通。方案拟定期知识的流动主要发生在项目组的内部,项目组成员共享深入调查分析的结果,利用咨询师的经验做出若干套方案。方案评选阶段知识流则是互动的,是咨询双方根据咨询客户的情况就备选方案的评价、反馈和不断修正过程。

(4) 咨询报告提出阶段。咨询报告是咨询项目的总成果,是整个咨询服务知识流的核心。咨询报告的内容包括两大部分:综合分析情况及改进方案。咨询报告撰写过程的知识流动首先发生在咨询企业内部,咨询报告书呈交给咨询客户后,咨询客户要提出相应的修改意见,使咨询报告更完善,这是知识流的反馈和修正过程。

(5) 方案实施阶段。项目方案付诸实施的最终责任在于咨询客户,这个阶段的知识流主要发生在

咨询客户内部。咨询客户根据咨询报告及企业的情况,对企业内部人员进行相关培训,知识流的主要内容包括企业现存问题、咨询方案的内容及如何实施咨询方案。在实施阶段咨询客户要根据情况适当的调整方案或要求咨询企业对实施过程予以指导,此时咨询企业才有必要介入。

(6) 总结追踪阶段。总结追踪阶段是咨询业务知识转移的最后一个阶段。此阶段工作的重要目的之一是从项目中学习经验,以便改善未来项目的工作绩效,与此对应的知识流主要是项目评估和项目总结报告编写及归档。

## 2.2 管理咨询服务知识流的分类

结合管理咨询服务知识流内容,参考 Nonaka & Takeuchi 的知识分类方法<sup>[7]</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。

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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地描述,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。

(4) 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的过程

Szulanski 将知识转移划分为意愿、匹配、实施和整合四个阶段<sup>[8]</sup>。Gilbert 将知识转移划分为获取、沟通、应用、接受及吸收五个阶段<sup>[9]</sup>。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,创造性的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。

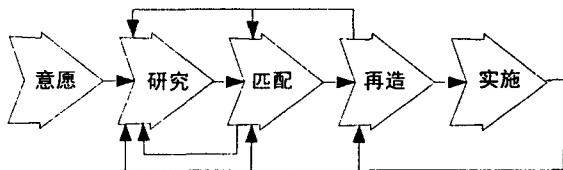


图2 管理咨询服务知识转移过程的五阶段模型

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回馈,变更相应的知识,并重新传递,这就是模型中回馈箭头的意义所在。比如在实施阶段,咨询服务接受方,根据实施的效果,对咨询方案提出调整,这个调整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。

需要说明的是,本文构造的管理咨询服务知识转移过程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。

(1) 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。该阶段主要活动包括两个:一个是对目标客户的了解和开发,另一个则是以项目为导向的咨询建

议阶段。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。

(2) 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和专业化的研究,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。管理咨询服务提供方必须从不同行业或领域的角度来研究咨询服务接受方存在的问题,并针对性的研究案例库中合适的解决方案。

(3) 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”。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景,为形成适应性和创新性的解决方案(新知识)奠定基础。

(4) 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。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。再造的结果是为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为服务中的知识转移过程,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。

(5) 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;同时,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 管理咨询服务知识转移模型——SECIDP模型的融入

依据管理咨询服务知识转移的特点、知识流的内容及类型,本文提出了管理咨询服务知识转移的整体模型,如图3所示。模型的底部为“管理咨询服务知识转移过程”,“管理咨询服务知识转移过程”构成了管理咨询服务知识转移的基础。模型主体分为左右两个部分,分别代表管理咨询服务双方。左右各部分从上至下是管理咨询服务知识流的四种类型,模型中把这四种知识分为上下两部分。

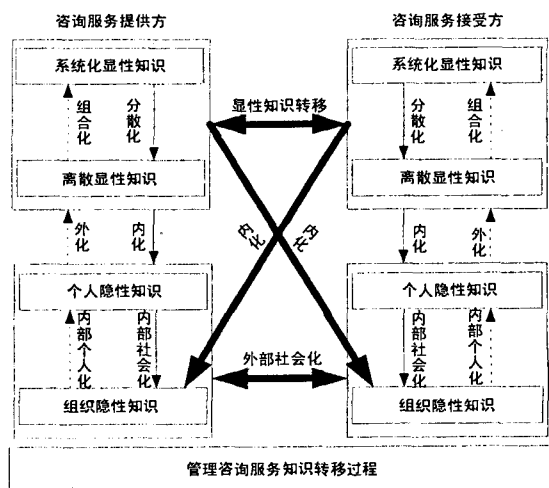


图3 管理咨询服务知识转移整体模型

野中郁次郎提出了知识转移 SECI 模型,即知识转移的社会化(Socialization)、外化(Externalization)、组合化(Combination)和内化(Internalization)<sup>[7]</sup>。与野中先生知识转移的实质相似,管理咨询服务知识转移模型的实质也是知识的螺旋上升过程。但由于管理咨询服务知识转移是一个双向的过程,咨询服务双方不仅是知识提供者,也是知识的需求者;同时,知识转移不仅发生在咨询服务双方之间,咨询服务各方内部也伴随着知识的转移,而且咨询服务各方内部的知识转移,在某些情况下从组织隐性知识逐步转化为系统化的显性知识,而在另一些情况下却从系统化的显性知识逐步转化为组织隐性知识。所以本文对野中先生的 SECI 模型做了修正与扩充,增加了分散化(Decentralization)和个人化(Personalization)两个转移阶段,称之为“SECIDP 模型”。本文将咨询双方内部由“个人隐

性知识”转化为“组织隐性知识”的过程称之为“内部社会化”，而将咨询服务双方之间的隐性知识转移称之为“外部社会化”。将由“组织隐性知识”转化为“个人隐性知识”的过程称之为“内部个人化”，意指经过个人的不断努力或者组织提供的教育培训等，使得属于组织的隐性知识逐步被个人所掌握，演化为个人的隐性知识。而将由“系统化显性知识”转化为“离散显性知识”的过程称之为“分散化”，意指组织内部已经文档化的有条理的系统化知识，经过内部员工的不断学习、做读书笔记等分散于个人的笔记本、电子文档里面，虽然其性质未变，仍然属于显性知识，但是其已经不像“系统化显性知识”那样完整、有条理，而是零散的分散于员工自己的显性知识库中。

本文所构造模型中有三种箭头，其代表的涵义亦不相同。

(1) 粗实线代表知识转移双方之间的知识转移。这种转移分为三种情况：①咨询服务双方之间的显性知识转移。双方之间显性知识的转移，可以是系统化显性知识与系统化显性知识之间的相互转移，或离散显性知识与离散显性知识之间的相互转移，也可能是系统化显性知识转移给知识接收方之后转化为离散显性知识。②咨询服务双方之间的隐性知识的转移。咨询服务双方隐性知识的转移可以是个人隐性知识之间的相互转移，或组织隐性知识之间的相互转移，也可以是组织隐性知识转移给知识接收方之后转化为个人隐性知识。③咨询服务双方显性知识与隐性知识之间的转移。咨询服务双方之间的显性知识与隐性知识的转移，无论是系统化的显性知识还是离散的显性知识，首先转化为组织隐性知识，而后转化为个人隐性知识。

(2) 虚线代表咨询服务各方接收到另一方的知识后，知识经由内部个人化、外化、组合化后逐步由组织隐性知识转化为系统化显性知识的内部过程。

(3) 细实线代表咨询各方接收到另一方的显性知识后，知识经过分散化、内化、内部社会化逐渐从系统化显性知识转化为组织隐性知识的内部过程。

## 5 结 语

管理咨询业是典型的知识密集型行业，其经营的是知识，服务过程是知识转移的过程。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。

本文在研究管理咨询服务知识转移特点的基础上，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和咨询服务知识转移整体模型。

## 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 Hai Zhuge. A knowledge flow model for peer - to - peer team knowledge sharing and management[J]. Expert Systems with Applications, 2002, (23): 23 - 30.
- 6 天津市科技咨询业协会. 现代咨询基础与实务[M]. 天津: 天津社会科学出版社, 1999, 1: 65 - 66.
- 7 Nonaka & Takeuchi. The knowledge - creating company[M]. New York: Oxford University Press, 1995: 23 - 46.
- 8 Szulanski, G. The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness[J]. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2000, 82(1): 9 - 27.
- 9 Gilbert, Cordey - Hayes. Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation[J]. Tech - innovation, 16, (6): 301 - 312.

(责任编辑: 刘莹)