

课题名称：北京高校知识管理的现状与未来

课题批准号：ADA07061

课题类别：重点课题

学科分类：高等教育研究

课题负责人：吴岩，教授，北京师范大学

主要成员：段豫龙、姚翔、张爱华、徐佳、陶莎莎

一、内容与方法

高校知识管理是指高校为完成教学、科研和社会服务的使命而利用计算机网络技术、组织行为和人力资源管理技术的统一管理平台对高校运作中所需的知识进行捕获、储存、共享和创造的过程。

在我国，高校的根本任务是培养社会主义事业的建设者和接班人，随着由精英化向大众化的发展以及高等教育产学研一体化趋势的发展，处于改革大潮中的北京高校也面临着巨大的机遇和挑战，传统的管理体制和运行机制难以适应新形势的要求，教育理念、教育技术、课程体系、科研体制等都亟待创新。在这样的前提下讨论在高校中实施知识管理，整合教职员工的各种知识资源，促进知识的操作，提升教育、教学、科研以及社会服务的水平，增强学校对社会发展的适应能力，已成为当前北京高校改革和发展的迫切要求。

但是，北京境内高校知识管理的状况到底怎样？在以教学、科研和社会服务为核心的高校功能体系中，知识管理在北京高校到底发挥了怎样的作用？又存在着怎样的问题？应该从哪些地方深化高校知识管理的水平并由此全面提升学校的竞争力？所有这些问题，都是还没有被深入观察、发掘、探测和给出相应的答案。

“北京高校知识管理的现状和未来”专项研究从2007年起到2011年止，组织北京师范大学和北京工业大学的研究人员共同参与，先后对国内外相关研究进行了综合比对，把相关理论和实证成果进行了整理和批判性分析，由此获得了相应的高校知识管理分析框架。此后，再根据本市各类学校的特点进行了样本学校的选择，有针对性地访谈了其中八所高校的十四个部门。在数据分析的基础上离析了当前的问题，还由此提出了相关的未来发展建议。

从搜集到的国外文献来看，国外高校知识管理研究主要集中在两个领域，即①如何利用知识管理促进和改善高校与外部环境的互动关系；②如何利用知

识管理改善高校内部的课程与教学，从而提高教学质量。通过对国内高校知识管理文献的梳理，发现相关研究集中在高校整体层面和职能层面，这些层面包括教学、科研以及其他行政管理部的知识管理。文献分析发现，知识管理在国内外高校的实践和研究存在众多共性，比如高校知识管理的目的都是为了提升高校的核心竞争力；流程都包括知识的获取、储存、共享和创造等，但由于各国的历史文化传统及具体国情有别，国内外高校知识管理在研究水平及研究范式上存在较大差异。首先是研究的内容侧重不同。①国外高校知识管理重视信息技术在知识管理中的应用，国内研究比较重视组织行为特别是文化建设在知识管理中的极端重要性。②不论国外还是国内的高校内部知识管理实践和研究，均缺乏统一的指导思想，即高校各部门的知识管理应服从和服务于高校整体的发展战略或者整合核心竞争力。其次是研究方法上的差异。国外主要采用实证研究方法，国内主要采用思辨研究。但无论怎样，现有研究都存在着不足。这些不足包括研究内容较为分散、研究方法单一、高校社会服务过程中的知识管理研究比较薄弱等。

研究小组认为，要开展有关高校知识管理的研究，需要弥补上述缺陷。首先，应该在知识管理如何服务于高校整体运作水平提高上。换言之，以整体运作水平提高来要求知识管理，再在这样的整合基础上将知识管理的运作分解到各个层次。其次，应该更加重视组织行为和人力资源方面的运作情况而不应该将注意力集中在教育技术或信息技术的使用方面，更不应该简单地将知识管理等同于对技术设施的数量统计。第三，在研究方法上应该克服个体思辨的偏狭，而将实证方法当成研究的基底。

在上述基本想法的指导下，课题组设计了以当前北京高校教学、科研、社会服务三个过程中知识管理的问题和对策为调查目标的访谈提纲，并甄选了包括北京大学、中国人民大学、北京师范大学、北京联合大学、首都师范大学、北京外国语大学和北京工商学院在内的 8 所高校的 14 个部门的人员进行了访谈。样本的选取兼顾了市属与部属、综合与专业、理工商文等各个学科为主体的院校。

在获得的数据基础上，经过总结归纳，并结合前期文献研究所提出的相关观点，取得了当前北京高校知识管理的基本状况和分层次的未来发展要点。

二、结论与对策

虽然访谈问题是在整体层次上观察北京高校知识管理的当前运作，但受访者回答问题的时候，一般来讲很少谈到大而空的规则。他们更加关注具体的现实运作。因此，在结果呈现上，也表现出以现实问题映衬整体的势态。

在综合相关访谈信息之后，我们发现北京高校知识管理当前的问题主要表现在教学、科研和社会服务的如下情况中。

1. 在教学方面，突出表现为教师在教育教学方面的知识总量尚嫌不足、不利于知识创造的生源单一化、不利于知识创新的教学评价、不利于教学活动中知识管理的领导力问题。

具体来讲，在教育教学知识、经验、技能技巧等方面，虽然经历了多年的提升，特别是学历提高，但多数教师用于教学的知识总量仍嫌不足，已经具备的知识由于老化等关系，不能满足当前教育教学的需求。这点尤其表现在教师的暗默知识（如经验、技能技巧）的缺乏方面。其次，市属普通高校普遍感到生源仍然单一。这种现象不利于知识创造，也影响高水平教学成果的产生。第三，在教学评价模式方面存在以下问题：①教学评估中，以课程为依据点，质量标准难以确定。因为以课程为依据的教学评估体系很可能误导学生仅仅重视课程知识的学习，而忽视课程以外的创造和技能发展，最终可能影响学生的综合素质。缺乏明确的学业成就评价体系，就无法向学生传达社会和学校对他们的期望，因此他们也就可能缺乏努力的方向，缺乏获取知识的动力。②教学反馈信息滞后，直接影响到教师和学生无法了解教学活动中的问题，不利于教学活动的改善，进而影响知识管理的各个环节。第四，教学管理是一个比较专门的管理领域，在对这个领域人员进行调配时，考虑领导者相关经验不足。此外，参与教学活动的人员差异性较小，也会影响教学过程的知识管理。还有高校行政管理对教学中的知识管理的不支持、激励机制的不完整、管理体制缺乏弹性和教学单位忽视教学文化建设等，都是存在的重要问题。

2. 在科研方面，受访者认为，当前高校中将科研视为“职业”并从中享受乐趣的人不多，教师有一种把知识创造视为负担的倾向，科研成从乐趣变成了“痛苦”。繁重的教学任务导致一些人没有科研时间，感到心理压力陡增。现今绝大多数高校均以发表论文、出版著作、承接项目数为主要考核指标。受访的科研管理人员几乎一致认为，他们所在学校在科研活动中仍然存在追求数量，忽视质量的科研倾向，这导致了科研成果不能产生较大社会效益。

在选题上，由于当前的导向机制作用，使参与者在一定程度上忽略基础研究偏重应用研究，但应用研究和基础研究在创新力度方面有着相当大的差异，这也是造成创新乏力的重要原因之一。一些科研人员对整个中国社会运行方式方向的把握不足，对社会需求的认识较少，这导致立项成功率受到影响。

在对科研人员的管理和培养方面，许多学校缺乏有效的规划。从总量上看，科研带头人在数量、管理水平等方面还有待增加。科研团队的人员构成比较单一，来源、知识结构、价值观念等特质的差异没有被很好地体现出来。创新的激励机制不足。科研团队的科研文化建设也显不足。

3. 在社会服务方面，知识转化机构主动性仍嫌不足。知识转化的社会和市场意识还不够，知识转化率仍然较低。具体来讲，大部分院校都组建有负责知识转化的机构，虽然名称不尽相同。但是，这些机构主动获取外部信息并将之共享的能力有限，常常只是牵线，没有更多具体有效的促进联姻措施。

许多高校对无形资产的保护也还重视不够。一项成果完成后，不是采取保护措施，积极推广应用，取得经济效益，而是急于申请成果鉴定、发表论文、晋升职称。这往往使得成果转化付之东流，坐失获得经济效益的良机。此外，领导对知识转化没有足够的要求、缺乏强有力的知识转化中介、转化的激励机制不完善、知识转化成本较大等也都是严重的问题。

通过上述现状的分析，配合对国外资料的研究，我们认为，在整个学校领域中建立知识管理意识是一个发展高校知识管理的重要内容。为了论述方便，我们将北京高校未来知识管理的战略分为学校、院系和任务三个层次，这三个层次的有效衔接，能把高校知识管理同高等教育发展的战略目标联系起来。

1. 在学校层面，全面加强知识管理意识是最重要的一个方面。由于知识转型导致了高等教育的变革，因此当前教育教学的一线人员特别需要更新他们对知识的看法。是否全面熟悉从现代知识到后现代知识的一系列变化，是能否胜任后现代时期高校教学的一个重要标准。为此，高校应该全面加强知识转化方面的普及教育，让高校教师和管理人员全面认识到知识转型给学校带来的全新变革方向。对管理人员，应该普及知识分类的常识，将显性和暗默知识的区别告知大家，并期待他们能从中发现知识创新对管理工作的推进作用。在上述两个方面，石中英所著的《知识转型与教育改革》、彼德·得鲁克所著的《知识管

理》、野中郁次郎所著的《知识创造的螺旋》和彼德·圣吉所著的《第五项修炼》等都是很好的培训读物。

要建设高校战略性知识管理领导队伍。校领导需要对战略性的知识管理过程进行领导，需要对组织的知识文化进行影响，对战略性知识管理的实施及时反馈。要建设高校战略性知识管理文化。首先是寻找高校战略性知识管理文化的源头。要在办学思想、管理艺术、工作风格、个人品格、胆识和魅力等方面寻找知识管理相关的特征，将知识管理与学校历史相互联系。把高校倡导的价值观转化为具有操作性的管理制度。要推进从制度到群体习惯的转化。

领导在战略性知识管理中的激励作用，包括行为示范、精神激励、物质激励以及其他各种激励方式。要完善高校战略性知识管理激励的机制，要注重以①合理回报原则、②信用原则、和③与业绩评估联系的原则来激发职工的知识管理热情。要完善高校战略性知识管理的组织评价机制，本着客观、民主、全员参与的原则建立起高校整体层面、院系层面、研究所及个体层面的高校战略性知识管理评价体系。评价指标应包括与知识管理相关的校园文化及院系文化、领导与领导过程、人力资源活动、基础设施建设、以及激励措施和政策。

在思想认识提高的基础上，应该继续加强软硬两种基础设施建设。在硬设施方面，要加强高校网络、信息发布系统、电子数据系统等知识管理工具的作用。一些人认为，知识管理的成效取决于高校网络平台建设的效率和水平，这是具有一定道理和被研究所认同的。在软设施方面，知识管理主要依赖于“场”环境。日本学者野中郁次郎特别强调“场”在知识管理中的重要作用。“场”可以分为实体的和虚拟的两种，实体的“场”包括办公室、操场、教室、校内外的教职工休闲处、教研室等提供的交流空间；虚拟的“场”包括网上论坛等。场环境的宽松、平等和民主，对促进人员交流思想、分享信息、研讨遇到的问题和困惑具有重要好处。高校应广泛搭建各种“场”，为校内教职员工进行院系内或院系间交流提供机会。当我们考察多个学校时，发现还很少有几个学校内设置有多个不同专业教师/学生共同聚集的咖啡厅或餐厅，而在国外，这类场所是必不可少的知识交流现场。对网络平台的考察也是这样，教师常常参与讨论的平台并不很多，不但如此，私下里的访谈发现，一些教师从来不知道网上论坛如何登录。这些现象都应该彻底改变。

在人力资源管理过程中，应强调团队成员的差异性，保证沟通渠道的畅通。所谓差异性，涉及组织成员多样性的程度，包括来源、人格、价值观、态度、

能力、技能、人种、性别、决策制定、沟通方式和信仰。知识管理学认为，组织中的任何个体身上都蕴藏有独特的知识、技能和经验，要想更加有效达成组织知识多元化的目标，就得首先保证组织成员的差异性，同时保证组织成员之间知识、经验共享途径的畅通。应该将知识贡献作为正规化业绩考核的一部分。向员工表明管理层正在关注并赞赏他们积极的知识创新与共享，应该否定将论文发表的数量和刊物级别作为晋升第一标准的做法，转而通过知识创造的质量和影响力评估和晋升教师。另外，教师知识产权保护也是激励机制的重要内容。

在流程方面，应该鼓励教师学生通过多种途径获取高校知识管理所需知识。应有目的地定义相关时期的重要知识范畴。暗默知识的管理需要依托组织的人力资源管理平台得以实现，这些存在于教职员个体身上的教学科研经验、技能技巧，学生的学习心得、优秀学习方法，个体的价值取向等以暗默形式存在的知识，可能仍然处于阈下感知和难以编码的阶段，大都是通过“做中学”所习得，需要将它们社会化。

促进知识共享。促进开发各级各类领导和教学与管理人士的“知识地图”。所谓知识地图，就是一种帮助使用者知道在什么地方能够找到所需知识的管理工具，也有人称之为“知识导航图”。其次，对编码好的形式知识（如图书、期刊杂志、统计部门或者咨询公司的信息、电子数据库等）应不惜投入，大力引进。应该定期检查各学校数据库的购买恰当性、数量和使用效率。

创造条件促进知识资源转化。首先，通过内部管理手段强化和发挥高校的科研成果产业化功能。高校科研工作长期以来存在科研力量分散化、科技行为短期化的顽疾，这影响了高校整体优势的充分发挥，也影响高校科研产业化。为了改变这种状况，要从政策上强化和发挥成果转化功能，对优势学科领域加强转化投入。在管理上应该运用激励机制，要稳定一支能将知识转化到现实的研究队伍。要鼓励高校的科研人员把自己的研究成果推向市场。高校工业园区是高校跟工业与商业现实接壤的中间地带，通过这个地带，学校内的知识可以流出，外部知识也可以流入，因此，要继续兴办高校工业园区，孵化、培育依附于高校的新技术产业组织。一些高校科研人员本身具有融入市场的愿望，但却因为缺乏必要的市场调研能力和方法，找不到与市场的结合点或不能敏锐地发现市场经济发展急需的课题，因此，要强化和完善“中介”机构，提高它们在科研成果转化中的导向和辅助作用。

2. 在院系层面，要奖励知识创新成功的教师。在知识创新活动中应满足知识创新工作者的尊重需要。要鼓励和帮助知识创新活动受阻的教师克服困难。具体措施可以是①组织创新经验丰富的教师成立知识创新咨询机构，为创新活动受阻的教师提供相应的咨询和建议；②为教师的知识创新活动提供物质、精神上的支持，解除这些教师的后顾之忧以便全身心投入创新活动；③在必要的时候，为受阻的教师联系校内外的资深人士提供指导，帮助这部分教师度过创新中的难关。④在科研或教学工作量方面适当为他们减压；⑤将他们纳入一个较成功的科研团队进行短期参与性培训。

3. 任务层面的知识管理是指院系内部各单元（比如科研团队、教研组、培训部等）为有效贯彻学校层面和院系层面的战略性知识管理策略，而承担的战略知识管理中的部分任务，其任务的分担是对院系层面战略性知识管理策略的进一步细分，它体现在各单元的教学、科研或者培训任务上。

知识创造取决于“学习”，组织学习是决定组织内的知识产生行为的信息过程。学习对创造非常重要，因为只有组织学习才可以为知识创造提供必要的知识积累。具体来讲，包括创建愿景、创建民主宽松的组织环境、培训员工的人际交往和沟通技能，让他们学习并掌握深度会谈的技巧、打破员工习惯性的心理防卫机制，建立起新的知识共享和知识创造的心理动力、以及培养员工发现问题和解决问题的能力等。

最后应该回到整体。高校知识管理最重要的目标是提高高校的核心竞争力。只要在各个层面的工作都能对提高这种竞争力起到积极作用的时候，高校的知识管理工作才算取得了成绩。

当然，高校知识管理是一个内容极其丰富的系统，本研究仅从教学、科研和社会服务三大社会职能的视角来探讨知识管理在北京高校的当前和未来的一些问题，这些成果具有明显的时间性，仅仅针对过去及当前一个时段。想要在未来建构具有核心竞争力的高校，知识管理的方法和理念还需要与时俱进。

三、成果与影响

本研究围绕北京高校知识管理进行的调研和信息提取，为掌握北京市当前的知识管理状况获得了第一手资料，也对相关领域的改进提供了参考性建议。本研究的一些成果，形成了两篇硕士论文。

为了信息的收集和快速获取，本研究还编制了高校层次获取知识管理信息的简易问卷。通过在北京工业大学的案例分析，数据可以被接受。这项研究已经通过答辩，问卷可以投入正式使用。

四、改进与完善

本研究在方法学和内容方面还存在着改进与完善的空间。

在方法学方面，可以将问卷和访谈相互结合，形成一个更为方便快捷的知识管理信息收集卡。定期使用这个收集卡，可以定期获得高校各个层面知识管理的状况，这对实时监控当前高校知识管理状况具有相关价值。还可以将信息收集卡跟软件相互结合，形成网络化高校知识管理状况的监控数据库，并提供定期的监控报告。

在研究内容方面，初期的研究是将高校管理过程分解为学校、院系、任务三个层次。后期还可根据知识的提取、处理、存储、评价等过程做更充分的研究。

在有条件的情况下，还可根据高校的知识传递与创新的若干其他模型来改善当前的高校知识管理模型。在竞争和淘汰的基础上使模型更加适合于北京市的高校现实。

五、成果细目

《北京高校知识管理的现状和未来（结题报告）》