

Improve Supply Chain Knowledge Transfer Method Study

—Based on Knowledge Quality Perspective

Tingting Jia, Xinsheng Ke

School of Economics and Management, Beijing Jiaotong University, Beijing
Email: 350500930@163.com

Received January 2014

Abstract

In the era of knowledge economy, effective knowledge transfer in the supply chain between enterprises can improve the competitive level of the entire supply chain. Based on knowledge of the perspective of quality, this paper conducts a research on how to use the PDCA cycle method to improve knowledge transfer of supply chain, gives the concept of knowledge transfer and knowledge quality first, and then sums up the steps of the PDCA cycle of improvement.

Keywords

Supply Chain; Knowledge Transfer; PDCA Cycle; Improved; Quality of Knowledge

供应链知识传递改进方法研究

—基于知识质量视角

贾婷婷, 柯新生

北京交通大学经济管理学院, 北京
Email: 350500930@163.com

收稿日期: 2014年1月

摘要

在知识经济时代, 供应链企业间有效地知识传递可以提高整个供应链的竞争水平。本文基于知识质量视角, 对如何利用PDCA循环方法对供应链知识传递改进进行了研究, 首先给出知识传递及知识质量的概

念，然后总结出PDCA循环改进的步骤。

关键词

供应链；知识传递；PDCA循环；改进；知识质量

1. 引言

随着信息化的高速发展，生产制造型企业间的竞争不再是单个企业的竞争，而是整个供应链同其他供应链的竞争。供应链是指围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商、一直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。在供应链网络中不仅包含物流，资金流，还包含了大量的信息流。在供应链的企业间，光有信息的流动是不够的，信息只有转化为知识，才能为企业之间的配合提供保障。因为随着竞争加剧，知识已经成为企业中非常重要的资源，企业的竞争优势已经不再是高超的生产能力或者先进的制造水平，而是主要来自它聚集、开发和组合各种知识资源的能力。尤其在供应链中获取供应链伙伴的知识成为企业的重要活动，通过知识传递，可以提高企业间共有知识的应用能力及专有知识的掌握水平，从而提高企业的竞争力。为了提高整个供应链的协同效益，提升整个供应链的竞争水平，必须保证企业间有效的知识传递，即保证传递过程中知识的质量。因此，如何提高知识的质量，对企业有着重要的意义。本文将从知识质量的视角，研究利用 PDCA 循环改进供应链上知识传递质量的方法。

2. 理论基础

2.1. 知识传递

知识像其他任何资产一样，可以在企业组织中储藏、衡量并变更。但知识不是数据，也不是信息。数据是不作评价、不说明来龙去脉而提出的客观事实，在把数据进行分类、分析、综述并置入来龙去脉时，它就成了信息，由此我们可以认为信息是具有意义和目的的数据。一般地说，在信息被用于进行比较、评估、说明关系和进行对话时，这就最终发展成为知识。因此，知识可被视为载有经验、评价、敏锐洞察力的信息。显性知识是易于整理分类、向人讲述的，它主要是指以专利、科学发明和特殊技术等形式存在的知识，可以存储在数据库或者拷贝在书籍或工作手册中，可以用书面的方式表达。而隐性知识则是指员工的创造性知识和思想的体现，它只存在于员工的头脑中，难以明确地被他人观察、了解，是无法用语言明确表达的[1]。

美国著名知识管理专家 Davenport 和 Prusak 认为，知识传递是把知识从知识源转移到其他人或部门的过程[2]。因此，在供应链各企业间，知识传递就是指知识从一个企业传递到另一个企业，包括提供知识、学习知识、吸收知识、应用知识四个环节。知识提供者将本企业创造出的知识传达给上下游的企业，影响或改变知识接受者的行为，从而促进企业生产能力、创新能力及协同配合能力的提高，提升整个供应链的竞争水平。

2.2. 知识质量

知识不同于数据或信息，知识最终要经过人脑或组织的理解、消化、吸收，所以知识传递过程中的知识的输出者与接受者能够对知识取得共同的理解是很重要的[3]，而许多因素会影响知识传递的效果，

主要有知识提供者的表达能力、接受者的吸收能力、传递媒介因素、技术因素，因此必须保证知识传递过程中知识的质量。

目前，国内外对知识质量尚没有明确的定义，但从质量的定义出发，质量是一组固有特性满足要求的程度[4]，所以，知识质量就是指知识满足接受者要求的程度。知识作为企业的一种资源 and 无形生产要素，其特殊性主要表现在几个方面：知识本身具有增值性(与其他公共产品的消费不同，知识资源的反复使用和消费不仅不会使知识损耗，而且还会使知识增值)、公开性(知识产品的生产者很难把知识创新的成果占为己有，知识创新者如果不把创新成果公开，那么他的知识创新将不会得到承认)、外部效益性(知识的社会效益要高于知识产品给生产者个人带来的效益)、非对称交易性(知识产权的购买者往往没有关于该项知识产权的全部信息，而知识产权出售者却拥有这项知识产权的全部信息，但是他不能泄露信息，因为知识产权保护要求对知识创新保密，这样买卖双方处于信息非对称的地位)[5]。所以，考虑到知识的上述特殊性，本文认为知识的质量特性主要包括可用性、增值程度、完整性、准确性、经济性、时效性。

可用性：指知识在传递给接受者后，接受者可以将知识理解并能够应用。一方面，知识必须尽量简洁易懂，无论是显性知识还是隐性知识，都应该首先保证知识的可理解程度，由于接受者的认知水平不同，知识提供者应该建立一种规范的、易被理解的方式传递知识，减少传递过程中知识的损耗及失真；另一方面，生产制造型企业需要将大量知识应用于生产实践，因此接受者需要的是可以被应用的知识，尤其是对提高制造水平有益的知识，纸上谈兵的知识在当今激烈的市场竞争中必将被淘汰，只有可以被应用于实践的知识才能真正提高供应链水平。

增值程度：由于知识本身具有增值性，因此在知识传递给接受者后，接受者应该在理解知识的同时对知识加以利用甚至再创造，使得知识获得最大程度地增值。

完整性：知识在传递过程中没有缺失或者只有极少部分缺失，可以保证知识的接受者得到的是提供者传递的完整的知识。

准确性：知识在传递过程中应避免失真，保证接受者得到的知识与提供者输出的知识的一致性。

经济性：指知识传递过程中提供者和接受者双方所发生的费用及时间成本，例如提供者需要将知识制作成规范的文件或者聘请专家授课，以及接受者购买资料或者参加培训等。

时效性：知识传递应该及时地由提供者传递给接受者，在竞争激烈的市场中，接受者越快获得所需要的知识，就能在竞争中获得越多的优势。同时，知识传递的时效性对前面提到的四种特性都有影响，知识的时效性越高，可用性、完整性、准确性和经济性也就越好。

3. PDCA 循环改进方法的研究

PDCA 循环概念

PDCA 循环最早由休哈特提出，后来被美国戴明博士再度挖掘、广泛宣传并运用于持续改善质量的过程之中。PDCA 循环(见图 1)分为四个阶段，第一个阶段是计划 P(Plan)：包括分析形势、明确目标、制定行动计划；第二阶段是实施 D(DO)：即按计划分配任务，展开行动，并配置资源；第三阶段是检查 C(Check)：即查明计划是否可行，分析研究行动效果；第四阶段是处置 A(Action)：即对检查的结果进行处理并进行反馈[6]。如果可行，则制度化、标准化，重复实施；如果不可行，分析原因，采取新的方法；同时将没有解决的问题转入下一轮的 PDCA 循环。

知识质量视角下的供应链知识传递改进过程，就是一个质量改进的过程，而质量改进的步骤本身是一个 PDCA 循环的过程。因此，利用 PDCA 循环改进知识传递的质量具有可行性，它使企业形成一个闭环与持续改进、并不断升华的过程，在 P 环节建立知识提供者与接受者的知识传递目标及计划，在 D 环

节通过合理配置各种资源,实现知识传递过程,在C环节检验接受者对知识的应用效果,在A环节重视信息反馈,分析知识传递的计划是否可行,并建立制度或分析失败的原因,改进方法。每循环一次,都会把目标或标准推进到一个新的高度,促进知识质量的不断提高。

特别指出,由于本文是从知识质量视角下研究,而直接评价知识的质量是很难的,因此在C阶段对知识传递的效果进行检验时,坚持成本效益的原则以及定量与定性方法相结合的原则,可以从接受者凭借知识获得的经济效益(如产量的增加、成本的减少等)、知识传递过程中组织学习的时间和费用、提供者对接受者的吸收程度进行考察等方式进行评价。要想保证知识传递过程中知识的质量,可以通过构建企业内部知识网、做好内部激励、团队学习、转变内部组织结构、营造良好的组织文化等方式。

供应链知识传递的PDCA改进过程如下(见图2):

第一步:分析目前的知识传递现状,找出不足之处。

第二步:分析产生这种现象的原因和影响因素。

第三步:在影响知识传递的诸多因素中,找出主要的影响因素。

第四步:针对影响的主要因素,制定知识传递计划和执行措施。

以上四个步骤属于P阶段。

第五步:按照已经制定的计划认真执行,这属于D阶段。

第六步:按照计划的要求,检查实际传递的效果,考评是否达到预期的结果。这属于C阶段。

第七步:根据检查的结果进行总结,把经验和教训形成一定标准、制度或相关规定,指导以后的工作。

第八步:提出本次循环中还没有解决的问题,让其转入下一次循环去解决。第七、第八步属于A阶段。

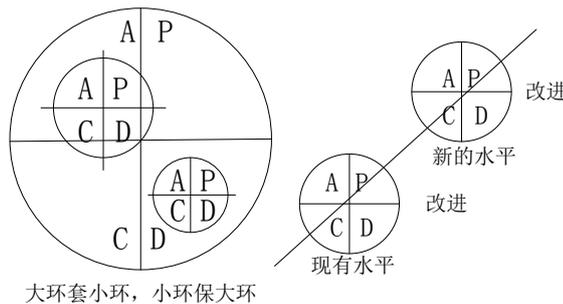


Figure 1. PDCA cycle diagram
图 1. PDCA 循环图

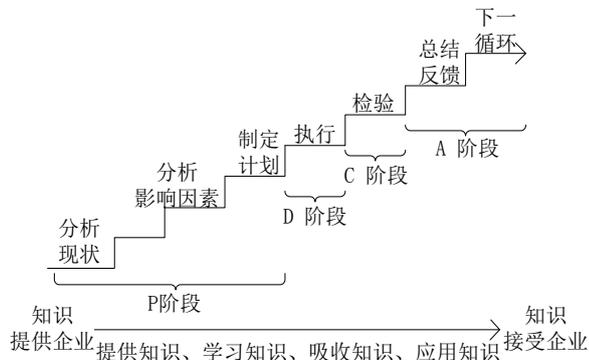


Figure 2. PDCA improve process of supply chain knowledge transfer
图 2. 知识转移的PDCA改进

4. 结语

在供应链环境下，企业间有效的知识传递可以提高企业间协同能力，提升整个供应链的管理水平和竞争力。本文从知识质量的视角，对利用 PDCA 循环方法如何改进知识传递的过程进行了研究，给出了 PDCA 循环改进的步骤，为供应链企业间更好地进行知识传递提供了思路。

参考文献 (References)

- [1] 严浩仁, 贾生华 (2002) 试论知识特性与企业知识共享机制. *研究与发展管理*, **3**, 16-19.
- [2] 郭旭亮 (2010) 供应链环境下企业间质量管理知识传递分析. *商场现代化*, **8**, 32-34
- [3] 林岩 (2008) 装配生产型供应链上下游企业间的联系与知识传递. *中国市场*, **2**, 100-101.
- [4] 陈运涛 (2008) 质量管理. 清华大学出版社,北京交通大学出版社, 北京.
- [5] Szulanski, G. (1996) Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm. *Strategic Management Journal*, **17**, 27-43.
- [6] Hamel, G. (1991) Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, **12**, 83-103.