

# 人事管理转向知识管理的实践性探索

## ——基于高校师资队伍建设视角

李晓东

(河海大学 人事处,南京 210098)

**摘要:**以人才队伍建设为中心的人力资源研发工作是高校人事部门的一项重要工作,但目前高校人事部门的基本职能依旧停留在招聘、培训、考核、职称评审等人事管理的事务性工作,客观上影响了人才强校战略的实施和效果。人事管理是为了充分利用人力资源实现组织的发展目标,而真正实现组织的发展目标,不仅要关注有形的人才队伍构建,还要关注无形的知识管理。知识管理研究发展呈现出以重视人为特征的知识管理研究新趋势,结合高校人事管理的现状,应从人事管理向知识管理转型。如何从传统的人事管理进一步融入知识管理,成为当前高校师资队伍建设面临的一个崭新课题。从高校师资具备的专业知识、教育知识和文化知识三个方面,分析知识管理的紧迫性,从显性知识和隐性知识的角度剖析知识管理的必要性。结合高校师资队伍建设的实际,从知识的鉴别和获取、存储和共享、使用和创造三个方面,提出推动高校师资队伍工作的思考以及政策层面的建议。

**关键词:**知识管理;人事管理;人力资源;师资队伍;人才队伍

**中图分类号:**C93;G64 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-8580(2014)05-0082-07

高校人事部门承载着高校师资队伍建设的重任,近十年来,随着党和国家对人才队伍建设的高度重视,以人才队伍建设为中心的人力资源开发工作成为高校一项非常重要的任务。众多高等学校以人才引进为手段,组建高层次人才队伍,推动了人才工作的不断发展。但高校人事部门的基本职能依旧停留在招聘、培训、考核、职称评聘等人事管理的事务性工作。人事管理是为了充分利用人力资源实现组织的发展目标,而真正实现组织的发展目标,不仅要关注有形的人才队伍构建,还要关注无形的知识管理,通过人事管理向知识管理的融合,使高校人才队伍在学校的建设与发展中发挥更大的作用。

**基金项目:**国家社科基金项目(11BGL088)

**作者简介:**李晓东,硕士,助理研究员(E-mail:lxdrain@126.com)

## 一、知识管理研究的新趋势

20世纪90年代以来,在知识经济大潮的不断冲击下,知识在经济社会发展中的价值和主导作用已为人们普遍接受。与此同时,知识管理作为一门综合性的学科,经过多年的研究与发展已逐步涉及各个领域,并逐渐发挥着重要的作用。知识管理的理念起源于美国,最早是由美国管理学家彼得·F·德鲁克(Peter F. Drucker)博士首先提出。美国生产和质量委员会(APQC)曾经定义:知识管理是旨在提高组织竞争能力的识别、获取和使用知识的战略与过程。目前,虽然对知识管理并没有一个统一而权威的定义,通常认为,所谓知识管理,应该是组织的管理者通过对组织所拥有的知识和组织外部知识的管理和利用,以达到提高组织创造价值的能力的一种手段和过程<sup>[1]</sup>。

在知识经济社会中,人才及人才所拥有的知识是最重要的资源,在抓人才队伍建设的同时,不可忽视知识管理的重要作用。分析了解国内外知识管理的研究进展,有助于提高我们对知识管理重要作用的认识,文献<sup>[2]</sup>以知识管理为主题,从SCI、SSCI两个数据库检索了3280篇文章进行分析,得到的结果如表1所示。认为2002至2004年知识管理的研究处于成长期,2005年进入研究的成熟期,知识管理的文献量基本上呈现出逐年增加的发展趋势。

表1 国外知识管理文献发表年份分布表

年份(年)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
文献数量	19	67	383	448	433	406	476	555	481

文献<sup>[3]</sup>从1995年至2010年的10974篇有关知识管理的文献资料中,分析了知识管理资料的研究内容和特点,划分了1995—2000、2001—2005、2006—2010三个研究阶段,每个阶段对应着20个不同的主题,不同阶段有着不同的研究内容和分布特点。得出的结论是,知识管理的研究还在不断的发展,还没有达到研究的成熟期,还需要有新的方法应对知识管理的挑战、知识的重用和知识创新的研究。目前关于知识管理的研究主要是基于软件能力成熟度模型(CMM)进行探讨<sup>[4]</sup>。

我国也有许多学者对国内知识管理的研究进行了分析总结,文献<sup>[5]</sup>从《中国科学引文索引》数据库。选取1998—2010年发表的并且至少被引用过1次的有关知识管理研究的相关文献4804篇数据进行分析,并选出1998—2010年期间年均被引频次(即文献的持续影响力)最高的68篇文献进行知识管理主流研究领域知识图谱的研究,得出我国知识管理研究经典文献的分布如表2所示。发现我国的知识管理研究呈现出明显的阶段性差异。1999—2001年间,我国的知识管理研究处于基础概念辨析及相关概念探讨阶段,到2002年,我国知识管理研究已经转变为对知识管理基础理论较为深入的研究,2003年知识管理理论研究和知识管理技术实践更加显著,而知识管理技术实践的研究主要以知识挖掘为主要导向,出现了从纯粹的显性知识挖掘向隐性知识挖掘过渡的倾向。2004—2005年我国的知识管理研究导向更加明确,

表2 我国知识管理研究经典文献的逐年分布表

年份(年)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
文献数量	3	7	7	11	14	6	7	11	2

大致分为组织行为与战略管理、知识管理技术实践以及基础理论与应用研究三类导向,2006—2007年知识转移成为我国知识管理领域新的研究热点。值得引起重视的是,文献<sup>[2]</sup>不仅进一步通过数据说明国内知识管理文献总量保持着平稳上升的趋势,而且指出了知识管理研究发展所经历的三个主要阶段:一是知识管理学的萌芽阶段;二是以技术为中心的知识管理阶段;三是侧重以人力资源为中心的阶段。值得引起重视的是,在第三个发展阶段中,呈现出以重视人为特征的知识管理研究新趋势,这就给人们带来了新的思考:如何认识和处理人事管理与知识管理的关系。

## 二、师资队伍建设的新要求

在庆祝清华大学建校100周年大会上,胡锦涛明确指出,高等教育作为科技第一生产力和人才第一资源的重要结合点,在国家发展中具有十分重要的地位和作用。要把加强教师队伍建设作为教育事业发展的基础工作来抓。不仅强调高校已经成为国家创新体系的重要力量,面临着新的形势和任务,而且对高校师资队伍的建设提出了殷切的希望。大学是推动经济社会持续发展的引擎,推动人类文明向更高水平迈进,这就需要在知识创新、知识传播、知识应用方面不断发挥更好的作用。而教师是知识的载体,是影响高校人力资本的关键因素。如何从传统的人事管理进一步融入知识管理,成为当前高校师资队伍建设面临的一个崭新课题。

### (一)从教师的知识结构看知识管理的紧迫性

对教师应该具有的知识结构已有许多研究和描述,文献<sup>[6]</sup>很早就已经提出教师知识应包括四种类型:本体性知识、条件性知识、实践性知识及文化知识。高校在教学、科研和社会服务的功能定位,决定了高校教师至少应当具备三个方面的知识:一是专业知识。主要是指教师受教育的专业背景以及在某一技术领域不断发展完善的专门知识;二是教育知识。主要是为了胜任教师职业以教育学、教育心理学为主要内容的教育理念和教学方法;三是文化知识。教师除了具备所在学科的专业知识外,还应拥有广博的文化知识,这是教师在教书育人中知识、文化、道德的集中体现。文献<sup>[7]</sup>通过对国内9所重点高校学术道德规范文本的调查分析,充分说明高校文化建设的重要性和紧迫性。

从当前教师知识结构的总体水平来看,其专业知识水平已经得到大幅度提升,博士学位在教师学历所占比例逐年增加,无论是人才的引进,还是人才的培养,均以科研项目、发表文章、获得奖项等方式标志专业知识水平的不断提高;而教师的教育知识不仅明显地先天不足,而且后天营养不良,目前在教学第一线已很难看到有计划、有组织的教学方法研讨和交流,针对现有的评价和考核指标,许多教师更愿意把精力投入到专业知识的积累,而不是教育知识的更新;在文化知识结构方面,近年来,许多大学开展了大学文化的讨论,开始正视大学文化建设中存在的问题,起到了弘扬先进文化的积极作用,但大学文化建设在宏观层面的目标离不开微观层面教师的身体力行。教师要履行立德树人、教书育人的光荣职责,要以高尚师德、人格魅力、学识风范教育感染学生,要做学生健康成长的指导者和引路人,还需要踏踏实实从文化知识的不断学习做起。由此可见,教师的整体知识结构还不能完全适应社会的需要和发

展,从知识管理的视角加强高校人事管理势在必行。

## (二)从教师的知识特征看知识管理的必要性

知识存在于人的头脑中,可以依据知识的特征和知识拥有者的态度分为两类:一类是比较容易表达、而且愿意积极主动表达的显性知识,譬如以学术文章、会议报告、科学公式、著书立说、实验手册等形式在组织中共享或向组织外交流;另一类是通常不易表达、有时也不愿意积极主动表达的隐性知识,包括从事科学研究的工作思路与方法、处理复杂事物所积累的感性认识和经验、长期专业训练而形成的判断能力和直觉、实践性操作技巧等等。教师的隐性知识不仅来源于对外部世界的感知和理解,而且蕴藏于实践活动之中,难以通过语言、文字或符号进行编码和逻辑说明,而“教师实践性知识支配着教师的教育行动”<sup>[8]</sup>,具有不可低估的作用。

高校在国家创新体系中担负着创新知识与应用知识的重任。作为知识密集型的组织,如何不断促进所拥有知识的增值,是形成学校核心竞争力的关键。为了实现知识的增值,需要从知识管理的角度开展两方面的工作。一方面是从组织知识的角度,加强对教师群体已有各类显性知识的融合,虽然高校的最大资源是知识,但绝不是分散在各个教师头脑中的固有知识,而是学校发展定位引导下的知识集群,是标志学校特色和水平的知识体系。具有高度交叉、融合、集中的特点;另一方面是从个体知识的角度,促进教师隐性知识向显性知识的转化,高校教师所具备的隐性知识由于受到各种因素的综合影响,许多有价值的隐性知识无法得到有效的共享,严重影响了学校总体的知识水平和学校发展的竞争力。当前,许多理论研究工作从知识管理的技术角度讨论如何挖掘组织成员的隐性知识,促进实现其显性化和共享。事实上,如果在人事管理的实践中从政策层面调动知识转化的积极性和主动性,往往可能使事半功倍。

## 三、基于知识管理的高校师资队伍建设的思考与建议

### (一)从人事管理融入知识管理的思考

在人才强校发展战略驱动下,高校人事部门比以往面临着更多的责任和义务,师资队伍建设的重点工作放在了重中之重的位置。从人事管理的工作流程来看,主要经历人才引进、人才培养、人才使用三个重要环节。在具体的工作形式上,人才的引进、特别是高层次人才引进成为人事部门工作重点和热点,而人才的培养和使用则随着人才到院系之后,人事管理的重心也下放到基层,人事部门在人才培养和使用方面所开展的工作主要是职称的评审和人才项目的申报。从学校整体拥有的人才队伍来看,只要人才进了学校,师资队伍的建设就达到了数量的指标。可是从学校整体的知识体系构建来看,忽视了知识的交叉和融合,师资队伍的建设就很难有质量的保证。这里需要特别强调的是,师资队伍质量不仅仅是院士和其它高层次人才数量的多少,而是学校总体上由于知识聚集、知识交叉、知识融合而产生的知识增值多少。人事管理部门不仅需要关注人、还要关注人所具有的知识,不仅需要关注人与人的协作、还要关注不同知识的交叉和融合,这样才能更好的促进知识的创新。

GB/T23703.1-2009 的知识管理模型将知识管理生命周期分为六个阶段,即知识的鉴别、

创造、获取、存储、共享及使用。这六个阶段与高校人事管理的工作流程具有良好的对应关系。可以从以下三个方面结合知识管理推进人事管理工作,更好地开发高校人力资源、促进师资队伍的建设与发展。

### 1. 将知识的鉴别和获取融入高校的人才的引进工作

基于知识鉴别和获取的人才的引进,首先应该立足于知识的引进,对于知识的获取,要从顶层设计的角度考虑学校发展定位最急需的知识是什么,这些知识靠什么途径可以获取。对于知识的鉴别,要以实事求是的态度衡量拟引进人才的真才实学,拟引进人才是否具有学校发展所需要的知识,这些知识是否有利于与学校现有知识体系的进一步融合和创新,目前许多高校人才引进工作大都是立足于高学历、高层次、高奖项甚至高的科研经费,各种媒体上千篇一律的人才招聘广告可以充分说明这一点。这种注重身份而不注重知识的人才引进,不仅达不到人才引进的预期效果,甚至给少数人提供了造假的机会。

### 2. 将知识的存储和共享融入高校的人才的培养工作

高校是典型的知识密集型组织,无论是引进人才还是原有的人才都是高校的宝贵资源,都需要精心呵护和培养。人事管理部门不仅要有这种工作理念,还要从知识管理的角度进一步完善人才培养工作,知识的存储要考虑结构的合理,知识的共享要促进知识的流动,这些都需要对人才培养工作有的放矢。目前许多高校人事部门的培养工作往往集中在教师的岗前培训,以便取得教师资格。而更多的进修或出国深造等培养工作则主要取决于教师的个人行为和努力,缺少基于知识存储和共享方面的深谋远虑。

### 3. 将知识的使用和创造融入高校的人才的使用机制

高校对人才的使用其实也是对知识的使用,教师通过向学生传授知识进行教学工作;教师通过应用知识分析问题进行科研工作;教师通过知识转移进行服务社会的工作。因此用好人才的关键有两点:第一,人才愿意主动奉献自己的知识;第二,人才能够不断更新和创造知识。这就需要从知识管理的高度营造良好的用人氛围。目前许多高校有关部门或是为了完成上级的考核指标、或是简单照搬其他行业的考核办法,在评价、考核、奖惩、薪酬等方面出台的一些政策,比较注重眼前利益、忽略了长远利益,缺乏基于知识使用和创造方面的深层次考虑。

## (二)进一步推动知识管理的建议

### 1. 增强知识管理的意识

人才是高校的宝贵资源,人才强校是高校的基本发展战略,这已成为高校的普遍共识;但是,更多关注人才的拥有也是许多高校的普遍做法。如何真正把拥有的人才转化为人力资源,许多从事人事工作的学者仍在积极地探索<sup>[9]</sup>。回顾建国以来我国高校人事制度的变化与发展,文献[10]归纳了三个发展阶段:专业技术职务任命制(1949—1966年)、职称评定制(1978—1985年)、专业技术职务聘任制(1986年至今)。伴随着改革开放和社会主义市场经济体制的逐步确立,人事管理逐步由身份管理向岗位管理转变,形成了比较科学的管理体系;但是,由于岗位设置机制不健全、科学评价体系不完善等诸多因素的影响,也还存在许多问题<sup>[11]</sup>。仔细分析存在的问题,知识管理的缺失不能不说是一个重要的因素。人才只有通过使用知识和创新知识才能体现人才的价值,知识才是大学的核心资源。从学校的宏观层面来看,学校需要个体与整

体的知识学习能力和创新能力的不断提高,逐渐形成学校的核心竞争力。从学校的人事管理职能来看,人才的引进、培养、晋升、考核都与知识的管理息息相关,忽略了知识管理,就没有从根本上改变对人的身份管理的传统做法。

## 2. 加强知识管理的统筹规划

高校实施知识管理并不同于信息管理,不仅存在不同学科知识的交叉和融合,而且需要内部与外部知识的交流、显性和隐性知识的共享,从而促进学校整体知识的不断增值,使高校能够集中集体的智慧提高对知识经济社会的应变能力和创新能力。为了实现这个目标,需要加强知识管理的统筹规划,把握好两个尺度:一是时间的尺度。针对知识的特点和社会的需求,处理好眼前利益和长远发展的关系。真正从学校的办学特色和可持续发展的战略高度,谋划知识的储备和新的增长点;二是空间的尺度。人才强校需要人事部门承担更多的责任和义务,但这还远远不够。知识需要通过知识转移而流动、通过知识创造而变化,是一个动态的过程,不仅在学校内部需要知识共享,而且还会通过服务社会与外部共享。这将涉及学校的许多部门的积极配合,必须通过加强顶层设计才能顺利实现知识的管理。

## 3. 营造尊重知识的氛围

知识的学习、传播、应用、创新都是靠人才的辛勤劳动实现的,而辛勤劳动的动力在于人才受到的信任和尊重。这也是知识型员工敬业度得到提高的一个重要方面<sup>[12]</sup>。无论是我国三年困难时期取得的“两弹一星”成果,还是改革开放时期航天事业的成就,都说明哪里真正“尊重知识、尊重人才”,哪里知识创新就特别明显。在高等学校,改革的重点在于去行政化,如果权力凌驾于知识之上,官位比人才更受尊重,知识的管理就很难取得成效<sup>[13]</sup>。不仅如此,大学承担着培养人的重要使命,学生一旦潜移默化地感受到知识无用,将会产生严重的后果。为了营造尊重知识的氛围,大学不仅应该在大学文化、价值观方面弘扬正气,而且需要在评价体系、薪酬体系、考核体系、晋升体系等人事制度方面重新审视所存在的不足,真正让尊重知识在高校蔚然成风。

## 参考文献:

- [1] 郁义鸿.知识管理与组织创新[M].上海:复旦大学出版社,2001:24.
- [2] 储节旺,闫士涛,谈甄.知识管理学产生、存在与发展的关键因素研究[J].情报杂志,2012,(2):108-113.
- [4] 赵征,赵雪菊,徐艳.基于知识流程的企业知识管理层级模型研究[J].西北农林科技大学学报:社会科学版,2012,(6):112-117
- [5] 赵丽梅,张庆普.我国知识管理研究前沿演进趋势知识图谱[J].科学学与科学技术管理,2012,(1):90-91.
- [6] 辛涛,申继亮.从教师的知识结构看师范教育的改革[J].高等师范教育研究,1999,(6):12-17.
- [7] 司林波.国内高校学术道德规范文本比较分析—基于对国内9所“985工程”大学的调查[J].四川理工学院学报:社会科学版,2013,(6):42-48.
- [8] 胡春光.型塑教师实践性知识的成因分析[J].重庆师范大学学报:哲学社会科学版,2012,(4):72-79.
- [9] 胡更鑫.对人力资源纵深内涵的思考——从“人”向“人力资源”的转变[J].人力资源管理,2011,(12):136-137.

- [10] 毛亚庆,蔡宗模.建国以来高校教师专业发展的制度审视[J].清华大学教育研究,2010,(6):27-34.
- [11] 韩明.从职称评审看高校“劣币驱逐良币”现象的成因与对策[J].高教探索,2010,(3):133-135.
- [12] 储成祥,毛慧琴.知识型员工敬业度影响机制研究[J].河海大学学报:哲学社会科学版,2012,(4):73-75
- [13] 何勇平.大学治理:走向现代大学制度建设之路[J].重庆工商大学学报:社会科学版,2013,(5):148-155.

责任编辑:万东升

## The Practical Applications of Turning the Personnel Management to Knowledge Management ——Based on the perspective of building teaching staff

LI Xiaodong

(Personnel Division, Hohai University, Nanjing 210098, China)

**Abstract:** Qualified personnel building is the center of human resources development, which is an important work of university personnel department. However, the basic functions of human resources development so far still focuses on recruitment, training, appraisal, title review and other transactional work in personnel management, which objectively influences the implementation and effectiveness of talent strategy. Personnel management is to make full use of human resources to achieve the development goals of organization, so it not only should focus on the tangible talent building, but also the intangible knowledge management. The research development of knowledge management presents a trend that emphasizes on human characteristics. Combined with the current situation of university personnel management, personnel management should convert to knowledge management. Thus, how to integrate further the knowledge management with the traditional personnel management has become a new issue currently as to the construction of university faculty. This paper analyzes the urgency of knowledge management in three aspects: professional knowledge, education knowledge and cultural knowledge of university faculty, and analyzes the necessity of knowledge management from perspectives of explicit knowledge and tacit knowledge. Combined with the actual work of faculty construction, it puts forward suggestions on how to promote the thinking for university faculty as well as corresponding policies from aspects of knowledge identification and acquisition, storage and sharing, use and creation.

**Key words:** knowledge management; personnel management; human resource; teaching staff; talent team