

● 社会学与社会工作

非政府机构的跨组织学习

——食物援助服务计划下的知识转移过程分析

梁传孙 王 瑾

(香港理工大学应用社会科学系,香港九龙)

[摘 要]在香港政府进行非政府机构拨款制度改革后,香港的非政府机构,特别是中小型非政府机构,需要不断调整发展以适应外界环境中的竞争压力。本文透过研究五家小型非政府机构通过“联营”运营模式开展服务的运营合作过程,分析机构间的知识转移特点,探索知识转移的影响因素,从而研究非政府机构的跨组织学习过程。

[关键词]知识转移 影响因素 非政府机构 组织学习 信息传递

[作者简介]梁传孙(1967-),男,香港人,香港理工大学应用社会科学系讲师,哲学博士,研究方向:社会福利行政、信息及知识管理、组织学习、项目评估;王瑾(1983-),女,天津人,香港理工大学应用社会科学系副研究员,社会工作学硕士,研究方向:组织管理、社会福利政策。

[中图分类号]C916 [文献标识码]A [文章编号]1008-7672(2012)01-0019-10

一、 导论

自香港政府进行非政府机构拨款制度改革以后,香港的非政府机构不断地探索适合各自的生存和发展之路,机构之间形成了一定的竞争关系,在这种环境下,特别是一些中小型的非政府机构面临着较大生存的压力。本文中,“天粮网”短期食物援助服务的组织运营模式就是在这一背景下产生的。当中,五家小型非政府机构为整合各自服务资源而互相合作,联合发展及提供相关的服务。

2008年底,在金融海啸的背景下,香港特区政府透过社会福利署拨款一亿元予各非政府机

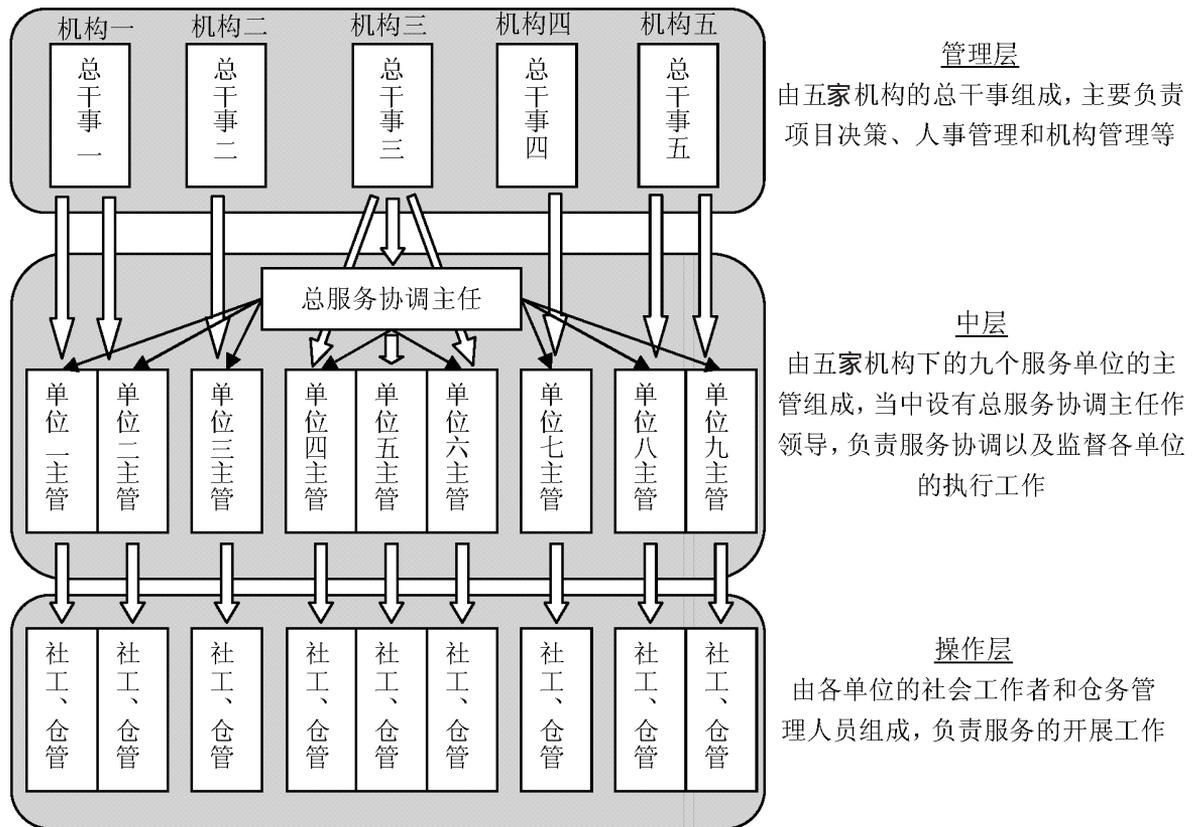
构,并于2009年初开始在全港五大区域提供短期食物援助服务计划,用以缓解贫困人士的苦况。当中,四区的服务计划都是由大型非政府机构中标,然而在东九龙区^①,却是由五家中小型机构联合投得。这种联营模式的合作在香港的非政府机

^①东九龙区包括观塘、黄大仙、将军澳和西贡地区,人口约有100万,占全港人口约15%。其中观塘为全港贫困人口最多的地区。

构之间还是首次的尝试。五家机构分别是循道卫理观塘社会服务处、美差会潮漫服务联合会、利民会、基督教宣道会香港区联合会及西贡区社区中心,它们并把服务计划定名为“天粮网”。

“天粮网”计划的层级结构分为管理层、中层和操作层。管理层由五家机构的总干事组成,主要负责项目决策、人事管理和机构管理等事务。中层由五家机构下的九个服务单位的主管组成,

当中又设有总服务协调主任作领导,负责服务协调以及监督各单位的执行工作。操作层则由各单位的社会工作者和仓务管理人员组成,负责服务的开展工作(见图1)。在这种模式下开展服务,五家机构面临很多新挑战,各层员工之间亦有许多相互学习的机会。为此,本文将会以“天粮网”计划为研究对象,探讨非政府机构之间的知识转移过程,以及当中的影响因素。



(注: ↓ 标示管理关系; ↓ 标示协调关系; 其中机构三的单位五担当着整个计划的中枢作用)

图1 “天粮网”计划的层级结构

二、文献回顾

随着信息时代的到来和知识型社会的发展,组织乃至国家之间的知识差距越来越大,知识转移成为了大至国家小至个人寻求发展的必经过程,知识转移过程的研究也越来越为学术界所关注。

早期有关知识转移的讨论主要集中于知识的本质及特性,例如波兰尼(Polanyi)提出知识可分

为显性知识(explicit knowledge)和隐性知识(tacit knowledge)两种(Polanyi,1966)。显性知识是可

Polanyi, M., The Tacit Dimension. Gloucester, Mass: P. Smith, 1966.

以用文字和符号等正式表达出来的知识,而隐性知识是指存在于个人大脑中而未被文字化的个性化知识。波兰尼认为部分显性知识与隐性知识之间存在着相互转化,这是知识转移概念最早的理论雏形。及后蒂斯(Teece,1977)奠定了“知识转移”(knowledge transfer)一词的使用,主要讨论国际间的技术交流而形成知识转移。其后,学术界对知识转移这一课题进行了渐趋深入的研究和探讨。本文也采用了对知识进行隐性和显性的分类,将知识转移过程中的知识内容讨论区分为非文字化的知识和文字化的知识。

目前对知识转移的研究大体上可以分成四个范畴:知识转移过程模型、影响知识转移的因素、知识转移宏观理论和转移后知识应用的研究。本文的讨论着眼于知识转移的过程及其影响因素,因此本节的文献回顾也集中在这两个范畴的讨论。

在对知识转移过程模型的研究中,学者普遍认为知识转移模式存在螺旋的变化过程,知识之间存在相互转化,而透过这种动态变化的转化过程完成了知识转移的过程。其中最为人熟悉要算是野中和竹内(Nonaka & Takeuchi, 1995)提出,后被简称为“SECI”的知识创造模型。他们提出知识的创造和转移,必须经过知识螺旋的变化过程,即“社会化”(socialization)、“外显化”(externalization)、“综合化”(combination)以及“内在化”(internalization)四种过程。其间,隐性和显性两种知识会相互转化和转移(见图2)。

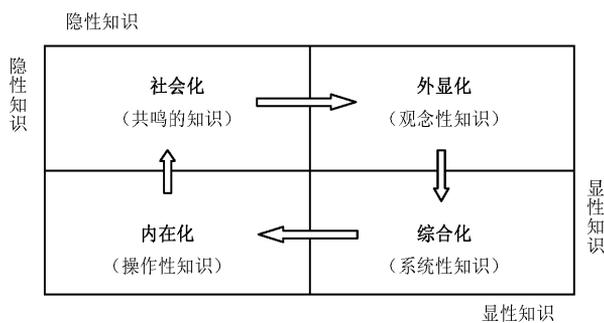


图2 SECI 知识创造模型

另一方面,吉尔伯特和歌迪海斯(Gilbert & Cordey-Hayes, 1996)认为,知识转移是一个动态的过程,是组织不断学习过程中的一部分,他

们并将知识转移过程分为取得、沟通、应用、接收、同化五个阶段。此外,也有学者从知识转移的主体角度出发,阐述了知识转移过程的主体是如何完成知识转移过程的,其中加拉韦利和戈尔戈廖内(Garavella & Gorgoglione, 2002)认为知识转移是一个认知过程,由编码化与通译两部分组成。辛格利和安德森(Singley & Anderson, 1989)从个体的角度阐释知识转移,认为知识转移是个人将其在一种情境下获取的知识用于另一种情景的过程。本文将会讨论在知识转移过程中,由于一些转移过程中附带产生的因素影响,是否对知识转移造成影响。

在对影响知识转移过程因素的研究中,维托等人(Vito et al., 1998)认为知识转移过程取决于四个要素:转移主体、转移环境、转移媒介、转移内容。张大为等人(2009)将知识转移过程分

Teece D., "Technology Transfer by Multinational Firms :The Resource Cost of Transferring Technological Know-how", The Economic Journal ,No.87 ,1977 ,PP.242-261.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? New York: Oxford University Press ,1995.

Gilbert M., & Cordey-Hayes M., "Understanding the Process of Knowledge Transfer to Achieve Successful Technological Innovation", Technovation ,Vol.16 ,No.6 ,1996 ,PP.301-312.

Garavelli, A. C., & Gorgoglione, M. S., "Managing Knowledge Transfer by Knowledge Technologies", Technovation ,No.22(B) ,2002 ,PP.269-279.

Singley M. K., & Anderson J. R., The Transfer of Cognitive Skill. Cambridge, MA :University of Chicago Press ,1989.

Albino, V., Garavelli, A. C., & Schiuma, G., Knowledge Transfer and Inter-firm Relationships in Industrial Districts : The Role of the Leader Firm", Technovation ,Vol.1 ,No. 19 ,1998 ,PP. 53-73.

张大为、汪克夷:《知识转移研究述评与展望》,《科技进步与对策》2009年第10期,第196-200页。

为知识的特性、知识转移主体的能力及特征因素、知识转移的情境因素和知识转移的媒介。综合各理论,可将学术界关于知识转移影响因素概括为知识的本质因素、个人因素、组织因素和宏观因素等几个角度。

从知识的本质因素而言,论者主要认为被转移的知识的自身特性会影响知识转移的过程。如格林认为知识转移过程中知识可分为个人知识和共有知识,共有知识可以大于或小于个人知识,这依赖个人知识转换为共有知识的机制(Glynn, 1996)。此外,知识本身的“隐含性”(即其可被编码化的程度)(Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995)、“情境依赖性”(即其对所在环境的依赖程度)(Nelson 和 Winter, 1982)和“分散性”(即其存在于人员的数量),都影响着知识转移过程。

此外,知识的“粘性”(stickiness)也会影响知识的转移过程。冯希佩尔(von Hippel, 1994)提出了“粘性信息”(sticky information)的概念,认为信息转移的成本问题会影响知识转移的顺畅程度,信息的粘度越大,其转移的成本便越高。

信息的成本不仅取决于信息本身,还受信息需求者和提供者的因素影响。苏兰斯基(Szulanski, 1996; 2003)提出了知识流动的难度,即知识在组织内部流动的粘性,不仅仅局限于成本论,还涉及了知识转移的知识源、知识接收者及知识本身的特点等多种因素。因此,知识转移过程除了设计知识本身的特点,同时设计了知识转移中个人因素,在知识转移过程中个人的主观意愿以及个人的能力也会影响知识转移过程。另一方面,如阿吉里斯(Argyris, 1991)则认为某些个人特别是专业人士在学习的过程中容易固守自己的经验而失去学习的动力。康斯坦特等人(Constant et al., 1996)在对知识共享(knowledge sharing)态度研究时发现:人们习惯于把无形即隐性的知识视为他们自我价值的一部分,而把文件等显性知识看做是组织知识,他们乐于分享显性知识而不愿意共享隐性知识,除非他们能够获得个体利益。以上文献都阐明个人的信念和态度,对组织内的知识传递的过程带来或多或少的影

响。

至于知识转移如何受组织因素和宏观因素影响方面,卡尔曼等人(Kalman et al., 2002)的研究发现,组织承诺和期望产出影响知识源的知识转移行为。组织中人与人之间的互信关系也影响着知识转移(Lui, 2009),组织的结构也会影响

Glynn, M.A., "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", *Academy of Management Review*, Vol.24, No.4, 1996, PP. 1081-1111.

Polanyi, M., *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass: P. Smith, 1996.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* New York: Oxford University Press, 1995.

Nelson, R. R., S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

von Hippel, E., "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation", *Management Science*, Vol.40, No.4, 1994, PP.429-439.

Szulanski, G., "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter Special Issue, 1996, PP. 27-43. Szulanski, G., *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. London: SAGE Publications, 2003.

Argyris, C., "Teaching Smart People How to Learn," *Harvard Business Review*, Vol.69, No.3, 1991, PP.99-110.

Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S., "The Kindness of Strangers: On the Usefulness of Weak Ties for Technical Advice", *Organization Science*, Vol.7, No.2, 1996, PP.119-135.

Kalman, M. E., Monge, P., Fulk, J., & Heino, R., "Motivations to Resolve Communication Dilemmas in Database-Mediated Collaboration", *Communication Research*, Vol.29, No.2, 2002, PP.125-154.

Lui, S. S., "The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in Interorganizational Learning", *Organization Studies*, Vol. 30, No.4, 2009, PP.333-353.

知识转移。宏观因素中的社会环境、政策环境等因素均会从不同的侧面影响知识转移的过程。

综合以上各种理论结合本次研究结果,本文将知识转移的影响因素分为宏观因素、组织因素、个人因素和知识自身因素四个层次,并对每一个层次的影响因素内容及其形成进行深入论证。此外,过往的学术讨论着眼点多为机构内部的知识转移过程研究,对于机构之间的知识转移因素进行系统实证研究的比较少,因而本文会运用实证研究的方法,着眼于“天粮网”服务背景下机构之间的知识转移过程进行讨论,并从机构间的管理层、中层和操作层分别着手进行讨论,论述从宏观、组织、个人和知识自身角度的影响因素。

三、研究方法

本研究乃一项进行了为期两年的行动研究(action research),于2009年4月至2011年6月期间进行。在数据采集方面,主要采用了田野研究和访谈的研究方法,通过对该服务的整个运作过程中各工作层面的跟随调研及观察记录,取得了大量质性研究资料。期间,研究人员共参与包括服务机构管理层会议10次,服务机构中层会议15次,并对会议进行观察记录;及对服务机构管理层中5名机构管理者、服务机构中层中7位服务单位负责人、服务单位下7位社会工作者和7位仓务管理人员进行面对面访谈。所获得的质性研究资料,均采用NVivo 6.0软件进行数据分析。

四、研究结果:知识转移过程中的构成及特点

知识转移中的转移主体类别包括:管理层、中层和操作层。每一个层次的知识转移内容和特点各不相同。概括而言,管理层倾向于对外和对内宏观事务的讨论和分享,中层倾向于内部上下协调工作的分享,操作层则倾向于服务直指性的工作内容分享。以下是各个层次的知识转移内容和特点的详细讨论。

管理层的知识转移以隐性知识为主。转移的

知识内容涉及:(1)机构治理、机构间协调及对外关系工作,如管理层权力分工、服务区域的划分、对外关系建立等机构管制方面的交流和讨论。这一过程主要透过在机构进行服务实践过程中的社会化过程,对于机构管制逐步形成共识的知识;在处理对外关系时,管理者多以交流协商方式进行,是隐性知识通过外显化转化为显性知识的过程。(2)服务政策的制定与执行,如服务条款、特别个案处理政策、个案跟进政策等方面,此外,服务中期曾经更改过服务政策,这一过程也是透过管理层完成。此过程中,服务建立伊始,由其中一家有长期服务经验的机构凭借其服务经验制订服务政策,是将内化的知识外化的过程;服务中期,随着各机构实践经验的积累以及社会状况的改变,服务政策曾做过修改,这是服务机构共同实践将其知识透过社会化形成的共鸣知识,并且通过外化将这些形成显性的文字化知识。

中层人员的知识转移包含了显性和隐性知识,将隐性知识转化为显性知识的过程在这一层面亦是最为明显的。中层人员由五家机构下的九家服务单位的督导主任组成,他们的特别在于负有将知识进行传递的作用。知识转移的内容包括:(1)行政事务,如报表明单等的处理以及程序上需要各单位协调一致,知识传递过程中,需要中层人员透过社会化过程在服务中形成共鸣的知识,更重要的是将这些知识透过外显化的转化过程,传递给单位操作层。(2)服务协调和服务流程管理事务,如中层需保证单位间的服务标准一致性,涉及到单位配合以及标准执行,服务初期,各单位执行制定的政策,通过实践过程形成内化知识;之后服务中反馈的信息促使中层思考服务质素改善问题,服务中期中层讨论服务政策修改并将意见反馈给管理层,是将知识外化的过程;中层定期开会讨论交流服务意见以及中层之间频繁的日常工作联络,形成了较紧密的社会化知识。中层为保证服务以及行政事务处理的一致性,共同编写修改了服务手册,并将此文字化的手册运用到各单位中,是将显性知识综合化形成系统化知识的过程。

操作层包括各单位的社会工作者和仓务管理者。操作层的知识转移以显性知识为主,内容包括:(1)服务执行工作,如社会工作就服务执行程序 and 特殊个案处理,研究发现大多数操作层面人员会利用内化的方式不断实践和练习形成各自内化的知识,在单位内部进行小范围的讨论。另一方面,传递较广的为服务手册及对服务的处理经验,但这些内容主要由中层进行发展和传播。(2)仓务管理工作,仓务的管理执行统一的电脑操作程序,保障了管理的统一性,基于各仓条件不同,仓务人员会灵活制定适应本仓的操作方法,在这一实践过程中,有些仓务人员总结出了文字化的仓管指引,将实践中内化的知识外化成显性知识,然而,由于操作层交流平台的欠缺以及各仓差异性等,这些知识并没有进行传播。

由以上两点看到,在操作层人员进行知识转移的过程中,较为着重隐性知识传播层面,包括在单位内部的内化过程中,知识转移起到了统一单位中操作人员的认识的作用,部分操作人员将知识形成文字,但这一隐性知识向显性知识的转移过程亦由于一些原因而未能完成。访问中发现,操作人员的合作关系在服务期间并未有发展,往往止于工作上的表浅沟通甚至仅止于单位内部沟通,沟通平台的缺乏,导致知识转移过程中的其中一环——社会化的转移过程薄弱,这是导致操作层隐性知识无法向显性知识转移的原因之一;并且由于操作层处于管理结构的下位,除平台的缺乏外,其社会化过程薄弱也与管理结构的领导层和中层的知识转移状况有关。

从知识转移的媒介角度发现,知识转移媒介主要包括两种,文字形式和口头形式;其中文字形式如服务指引、电子邮件、会议记录等;口头形式如机构间会议及内部会议、个案讨论、非正式讨论及分享等。研究发现,两种媒介通常承载了不同性质的知识内容,显性知识多以文字方式进行传递,比如机构间形成了统一的服务指引册子就是机构实践中共同遵照的规则总结所形成,隐性知识多以口头形式进行传递,比如工作人员之间对于服务认知的看法讨论。

知识转移的内容随着时间和阶段变化而改

变,各个层面基本延续前面所讨论的特点。如服务初时,服务管理层更多地分享自己关于服务机制建立的知识,中期则是就某些发生的具体议题进行讨论,后期则是就服务即将完结时一些成果展示和服务展望的分享。服务中层人员,在服务开始初期更多地是讨论服务如何协调统一,且有更多的心得分享;服务中期,相交于服务初期,分享变得相对较少;服务后期,基于一些收尾工作内容较多讨论。服务的操作层人员,社会工作者在服务初期对服务个案进行较多的讨论,随着服务的开展而减少。仓务管理人员则仅仅就工作内容进行讨论,且频率一直较低。

五、讨论:影响机构间知识转移的因素

1. 知识的本质因素

显性知识比隐性知识更容易转移和传播,隐性知识的黏度更大。研究发现,知识本身属于显性知识还是较难传递的隐性知识、知识本身能否被学习的复杂程度、以及知识传递的途径是否容易被认知等方面都会影响知识传递过程。比如,研究中我们发现最广泛被认知和利用的知识以支持性知识内容和功能性知识内容为主,这其中包括支持性知识内容方面:工作人员联系名单、为服务制作的表格、资源分享内容等;功能性知识内容方面:包括服务手册、会议内容等,而这些知识多数属于显性知识。对于如专业上的知识则传播范围较小,有的甚至没有被传递出去。访谈中,对于专业上的知识转移是较少的,所讨论的多限于就个案处理事务方面,这也体现了知识的“粘性”。

此外知识转移的媒介也会影响知识转移过程,具备媒介平台的知识更加容易被转移。比如对于多数较难转移的隐性知识,定期的工作会议就是良好的知识转移平台。在一些单位中,主管会因为服务需要建立共享文件夹,这成为了单位同工之间分享经验的重要途径。而有些知识转移媒介对于知识转移的主体的技术或者其他方面的要求,可能会阻碍知识转移过程,比如服务当中使用的计算机系统,需要操作者具备一定的信息技术能力,对于不熟练的员工可能会造成阻

碍；又或者被受访者广泛利用的电话交流方式，在快捷交流的同时，由于电话是局限在少数人之间的通讯方式，可能同时阻碍了其他有需要了解这些知识的对象参与知识转移过程。

2. 个人因素

(1) 工作理念的影响

同工的工作理念和对服务的价值观会影响知识转移过程。大多数单位之前并不具有该项服务的实践经验，很多单位是用专业化发展模式进行，服务对象迥异，虽然受访者认同参与这项服务拓宽了他们接触服务对象的领域，但是由于他们一直是用专业化发展理念进行服务建设，对于参与这项服务一直有所保留。调查中还发现，该项服务中期存在一味强调服务餐数等指数指标，对于服务对象范围的拓展工作有所忽略，部分同工对此心存疑虑，认为这样的行为或多或少违背社工的服务理念，因而可能间接影响他们在这一过程中的参与程度。此外，食物援助服务在社会上有标签效应，有同工认为它只能解决短暂的服务需要，对于服务使用者固有的问题难以企及。因而存在着一定的对服务理念的不认同和质疑。有受访者表示质疑该项服务是否真的可以帮助服务对象，并且认为其他同工也未必全部认同这项服务。研究员相信，这些质疑也间接影响同工对要把相关的知识传递开去，有着负面的影响。

(2) 主观能动性

由于该项服务是同工工作内容以外另加的服务内容，增加了同工的工作量，也可能缩短了他们对于其他工作的投入时间，同工主观上对此项服务的投入程度影响了他的知识学习和知识转移过程。此外，对于学习的热情和主动性也影响同工的知识转移过程。如研究中发现，对于刚刚毕业参加工作的同工，其主动询问他人、主动分享、主动将所学所想运用到工作实践当中去的程度更高。而相对于一些资深同工，他们在会谈之初通常会表示没有新的学习。这便正如阿吉里斯(Argyris)所言，人们在学习过程中常常会以不断印证经验、运用经验为方法，打破固有经验而去学习是一个困难且往往被忽略的过程，即人们在学习的过程中，常习惯用印证过往经验的方

法，不断确认自己的已有知识，并将这些知识继续运用到新的环境中，访问中当同工在反思学习体会时发现，很多人觉得自己只是在服务过程中不断运用已有经验，越是具有经验的同工认为自己的经验实践大于学习新知识的比例越高。然而，人们这种运用经验印证经验的方法往往会存在确认偏误(confirmation bias)，使得人们忽略了对新知识的认识和反思，学习的过程需要反思和打破固有经验进行学习，如访谈中发现对于新入职的同工来说，由于没有太多固有理念，进行这样的学习较多。

(3) 信任关系

知识转移双方信任度越高，越有利于知识转移和知识创新；而转移活动中的风险对知识创新的影响恰好相反。信任关系在我们的调查中存在两个层面，一是同单位内部的信任关系，二是单位之间的信任关系。访谈中发现通常第一层面的信任关系更强，这一层面的知识转移也更加深入；而第二层面的信任关系多在相熟同工中存在。此外信任是相互的、多层面的，信任程度越深入，知识转移的知识内容越深入，比如访谈中不同单位的两位同工之间相识相熟，且彼此了解对方的工作内容及环境，这种条件下他们均表示更加愿意与对方分享自己的学习体会及共享工作中的学习总结，当中不仅包括了文字的显性知识，更多的是个人的学习体会等隐性知识；对比其他不同单位间的同工，若没有形成较好的信任关系则深入的知识分享较难实现。

3. 组织因素

(1) 合作模式下的组织文化

合作模式下的组织文化是否具有广泛的共工会影响知识转移过程。组织文化中是否具有合作意识或者转移双方是否具有相似的价值观念、思维方式或行为习惯等，即社会化过程，会对知识转移有影响作用。在调查中发现，多位受访者表示在合作中最顺畅的时期为中期初段，大约是项目开展后的第四至六个月。期间，各机构并要合办庞大的开幕典礼。在这一事件中，各单位充分合作配合，而在这之前，单位之间没有机会做这样的联系。虽然在服务初期存在这样一段紧密合作

的短暂时期,但由于之后各机构更侧重管理本机构服务,并未由此发展出相应的工作分享文化。

另一方面,在合作过程中必然碰到该机构原有组织文化与新形成的合作模式下的组织文化的碰撞,有不少受访者表示,与其他单位的交流少,因为认为大家都很忙,发现自己和其他单位的工作配合不上的时候,认为每家单位情况都不同,自己管好自己就好了。在这一合作模式下的组织文化中,仅仅经过了初期磨合阶段,并未有进一步发展。两年的服务时间里,各单位同工之间也未再次开展此类活动。

此外,在合作的过程中,不同单位由于各种原因,使得单位的同工多变成服务中的跟随者角色。比如,机构三的单位五因具有较多服务经验之故,因而从服务伊始担任中枢单位的位置统筹整个服务,服务的总协调主任亦由此单位任命本单位同工担任。然而访谈中发现,该同工常因自己较其它中层主管资历浅,而缺乏信心,并未能充分发挥带领及统筹服务发展等深层作用,使得在中层结构中,各单位的潜力并未十足发挥。此外,其它一些单位由于没有服务经验,其单位同工多担任跟随者角色,将服务目标限于完成服务要求,这种状况削弱了大家知识分享的主动性,甚至影响了同工对服务的投入程度。在这一合作文化下,跟随者的身份在不断得到强化。体现在中层会议上,如多数人倾向保持相对沉默且跟随的状态,记录由中枢单位下达各方面的建议。这种气氛下,个人的经验分享成为了“不得不”去做的个人经验分享,为的是解决工作上的难题。在两年的实践当中,机构之间并未形成关于分享的共识。服务运作的分层管理和个人分享的功利取向,使得个人并没有形成分享的习惯和对分享的重视。

(2)合作模式下的组织结构

合作模式下形成的组织结构会影响信息传递过程,从而影响了知识转移过程。如我们的调查中,以一家单位为中心,其他八家单位跟随配合的模式,在信息传递的过程中,各单位的信息也多是集中到中枢单位。单位之间的信息传递较少。除了影响信息传递,各机构领导由于自身的

定位不同,所以做决策的主动性也不同。合作模式下的组织结构不同于机构内部组织结构,由于责任的不明晰,影响了领导或同工做决定的主动性,而对于知识分享也存在犹疑状态。

(3)合作模式下的知识转移媒介

在服务运营过程中,形成了机构高层和中层定期开会的机制。会议是各单位统一运营标准的重要途径之一。该服务中,主要包括两种跨单位之间的会议:机构总干事会议和各单位协调主任会议。在前面的讨论中发现,机构管理层和中层的知识转移相对于机构操作层更加频繁和有效,这与在这两个层级之间存在着固定的分享平台是有密切关系的。然而在操作层这一平台的缺失,影响了操作层的知识转移,进而影响了整个服务下单位间的知识转移。

由于缺乏完善的知识转移媒介,使得管理层和中层,特别是起着承上启下作用的中层平台负担较重,操作层的意见回馈及知识交流也往往以中层平台作为间接的知识转移媒介,在每次开会后,由中层人员再回馈给本单位同工。在知识传递链条上,存在媒介缺乏多样化,过分倚重某一环节的现象。这其中,特别是总协调主任的位置对于整个链条尤为重要,然而这种媒介的单一性也影响了知识转移的进行,使得部分知识和信息得不到交流的平台,也使得知识转移成本增加,影响了知识转移的效果和效率。

(4)领导能力(Leadership)

在知识转移过程中,领导者的参与程度和工作作风也会影响同工的知识转移程度。领导者的参与可以使得同工获得更多的认同感和主动性,同时也可使同工在机构内获得更多工作上的资源,但同时,领导者的工作作风也会影响同工的主动性和其所获得资源。比如其中的一家机构领导将机构的权力下放,这就使得下面的同工具有了更多资源和自主性,如果该单位建立了良好的责任和奖励机制,则也会有利于同工的参与程度。领导者的工作方法也会有所影响。比如一些领导本身喜欢反思服务过程,并且认为知识的分享有利于促进服务发展,则机构的知识分享程度更好。但如果领导者着眼于处理事务性工作,则

其下面的同工也会有相似的工作方法。不过在调研中发现,领导者具有较多承担和责任感的单位,其下的同工也会更加乐于分享。领导能力也体现在中层当中,如前面提到由于中层领导的能力和作风,领导者本身着重任务的完成等,形成服务中的跟随者角色过重影响了知识转移。

此外,领导能力也会影响服务管理结构,从而影响从机构到个人的知识转移过程。首先,五家机构当中,一家机构熟知服务运作,而其他四家机构并不具有实践经验,甚至有的机构之前的服务对象几乎与食物援助服务的对象没有重合,也有机构服务方向或者服务手法完全不同。这些机构对于新联营模式下的新服务的陌生和摸索过程,也影响着机构同工的知识传递过程。

其次,五家机构中,以机构三为服务的牵头人和贯穿服务运营过程中的核心领袖,其他四家机构围绕该机构开展服务运作。另外服务的操作层面当中,不论是服务标准的统一和下达,还是仓务的订单和运送,都是中枢的单位五统一传达到其他单位当中。这使得单位间的咨询和信息的传递方向也为如此,信息往往要先统一到中枢单位那里,再由这家单位做出判断是否下达通知到其他单位。这也影响到个人在工作的资讯传递方式,我们研究发现,机构之间的知识传递过程在机构层面以该机构为核心,在工作人员层面以该单位协调主任为核心。

此外,五家机构的参与程度有所不同。牵头的机构三参与度最高,是整个服务运作中的中枢机构,其内部多人都作为服务协调核心参与服务,是服务中最广泛与同工进行交流的群体,该单位的同工参与程度也较高。另外,与该机构合作关系较密切的机构参与程度更高。而作为参与者中较疏离的机构参与程度也相对低。机构的参与程度会影响下面同工的参与程度,机构的参与程度与同工的参与程度成正向关系。

4. 宏观因素

(1) 服务的短期性

“天粮网”短期食物援助服务是一项由政府出资资助,为期三年以内的短期服务项目,服务设立的初始目的是为了缓解民众的短期经济困难,

帮助服务对象度过生活中的困难时期。这一服务的初始目的决定了服务开展后的特性具有短暂时性。以短期援助为目的,整个服务计划仅维持三年以内,因此五家机构的合作关系也在预期中是仅仅会维持短期的时间,除非有后续服务合作计划安排,否则五家机构并不会因此而走向长期合作关系。这决定了五家机构以及机构内的同工对彼此间的合作关系预期是短期时间的,因而合作上的关系往往以解决问题为目的,而非为谋取建立一个健康合理的长期合作模式。

(2) 服务数量为重,学习及发展为次

该服务为政府服务,即是由政府全资出资资助下的服务,政府对这一服务的运作有较为具体的监管要求,比如服务机构必须每个月上交月服务的相关数字,政府会根据机构每月完成情况而决定批复之后的资金数量。在这一过程中,政府着重看重每月服务对象的数字,并根据这一指标决定包括行政费用和服务费用的资金批复。因此,每当“天粮网”面对服务数字稍有不递时,各层级的同工都必须以追赶服务数字为首要任务,至于对提供服务的流程的检视或学习,自然放于很次要的位置。

六、总结

本文中首先分析了知识转移的过程,及隐性知识与显性知识之间转化过程。研究认为:(1)不同层级的知识转移因应其工作内容和所处位置不同而具有不同的特点;同时层级设置特点亦决定了各层级的知识转移,且各层级的知识转移过程之间具有互相影响的关系。(2)知识转移随着机构发展而变化,是一个不断发展变化的过程。(3)知识转移的媒介分为口头和文字形式,两种媒介承载了不同性质的知识内容。

此外,本文还探讨了知识转移过程的影响因素,认为应从知识的本质因素、个人因素、组织因素和宏观因素等四个方面进行分析,以解答知识转移的影响因素内容。研究认为:(1)知识本身的特性,如知识的黏度、传播它的成本等,会影响知识转移过程,一般知识黏度和传播成本低的相对更加容易被传播;此外,知识的传播媒介是知识

转移的重要途径,是否具有良好的知识转移媒介影响着知识转移的效果。(2)机构内的各单位同工的工作理念、信任关系以及自身的对知识学习和知识转移的主观能动性,影响着知识转移的过程。研究认为工作理念的一致、信任关系的增加以及主观能动性的提高都是有利于知识转移的因素。(3)组织结构、组织文化、组织内是否有足够的知识转移媒介、以及组织领导者的领导能力

都是影响知识转移的重要因素。当组织内形成知识分享文化、组织结构紧密、知识转移媒介充足,都有利于知识转移过程。另外,领导者的领导能力更加可以贯穿组织内的各个因素,影响着组织内个人以及组织架构下的其他因素。(4)本研究中主要分析与服务相关的政策因素下形成的服务规则特点及其对知识转移的影响作用。

(责任编辑:徐澍)

The Trans-Organizational Learning Process of the Non-governmental Organization

LIANG Chuansun, WANG Jin

Abstract: The Hong Kong Welfare Sector subvention reform has brought several changes to the non-governmental organizations (NGO). One of the changes arising from it is causing pressures of getting financial supports and of competitions, especially for the small NGOs. NGOs tried different ways to adopt these changes. This article studies an example of a "consortium" model of running services by five small NGOs, and analyses the knowledge transform process and related factors.

Key words: knowledge transfer, factors, non-governmental organization, organizational learning, information delivery