

知识管理视角下财务组织能力提升研究

王广乾

(中国飞行试验研究院, 陕西 西安 710089)

【摘要】知识管理作为一种较新的理论和工具方法,有助于财务部门系统建立组织能力框架,提高组织运行和学习创新能力,从而提升财务组织的绩效,更好助力实现财务人员自身价值。从理论和标准两个方面对知识创造、知识存储、知识共享和知识应用等知识管理的主要过程、工具进行阐述分析,并从实践角度出发,提出了财务组织能力提升的思路框架、有效工具和方法,以期为企业财务组织能力的提升实践提供帮助。

【关键词】知识管理;知识创造;组织能力;财务部门

一、引言

作为企业管理中心环节的财务管理工作,是财务部门的核心职责,也是广大财会工作者的使命和价值所在。在日趋复杂的经济环境中,如何持续提高部门能力,使其变得更有底蕴,更好发挥财务部门这个专业组织的作用,从而服务企业建立、巩固竞争优势的进程,也最大化实现个人价值,是每一个置身其中、终身为之奋斗的财务人需要深入思考的话题。组织能力的打造是一项系统工程,需要企业从顶层策划规划、具体方案拟定、组织实施推进等不同层面推动,它需要一个强有力的方法论体系。

知识管理是为增强组织绩效而创造、获取和使用知识的活动。更具体地讲,知识管理是组织有意识地在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人,并将其通过不同的方式付诸实践,达到提高业绩之目的。在质量管理体系标准 GB/T 19001-2016《质量管理体系要求》中,知识管理被定义为:将知识作为资产进行管理,有目的地对知识进行一系列的收集、梳理、评估、处理、组织、表达、共享、更新和创新的活动的,目的是提升知识资产价值,增强组织的核心竞争力,提高效益。从该分析可以看出,知识管理的理论和方法与提高财务组织能力、打造高素质的财务人才队伍的出发点有良好的适配性。本文拟从知识管理的角度对财务组织能力的建立深化路径进行研究,从而为实务工作者提供一定的参考。

二、知识管理的理论与标准

(一) 知识管理的理论研究

组织知识根植并贯穿于企业的组织文化、特性、惯例、政策、体系、文件以及组织的个体员工等诸多方面。先进的信息技术能够系统化和强化并促进大规模的企业内部以及企业之间的知识管理。企业的知识观(KBV)认为:由于知识是个性化的,为了个人和团队的知识能够对其他人有所裨益,知识必须采用一种可以被接收者理解的方式来表达……储存起来的知识几乎是无用的,只有那些在个体的意识层面经过反省、启发和学习过程积极处理过的信息才是有用的。组织知识涵盖个人的认知和实践与集体的实践和文化两部分。

进一步地,知识管理的基本目标包括:通过鼓励和集中知识共享、主动搜寻和提供知识等行为创造知识型的文化氛围,构建包含技术系统在内的、鼓励建立在既定时空和工具条件下并鼓励互动与合作的人际网络。一般而言,知识管理包括知识创造、存储/索引、转移、应用等四个基本过程,并可进一步细分为创造内部知识、获取外部知识、存储知识于文本或惯例中以及内外部知识的更新与共享等。

1. 知识创造。是指在组织的显性和隐性知识中进行新陈代谢。通过社会协同过程和个人的认知(如反省)过程,知识被创造、分享、放大。知识创造有四种模式,即:社会化(或群化)、内化、整合和外化。社会化知识创造是指隐性知识通过群体间相互作

用即组织成员间的经验分享转化为新的隐性知识的过程，如学徒关系；整合模式是指通过合并、分类、综合现有显性知识来创造新的显性知识的过程；外化模式是指将隐性知识转化为新的显性知识的过程，如最佳实务；内化模式指显性知识转化为新的隐性知识，如从阅读中学习理解的知识。四种模式彼此之间是相互依存的。

2. 知识储存或索引。组织的知识是会被遗忘，这里既包括不记得已有的知识，也包括失去查找已有知识的线索。这一点在实际工作中非常常见，比如，经验丰富的老职工退休后，某些他亲自创造的知识以及一些独特的经验会随之淡忘直至消失。因此，组织知识的有效储存和索引（也称为组织的记忆）也是有效知识管理的重要内容。组织记忆包括文档，各种结构信息，组织流程以及相关的隐性知识。组织文化、组织变革、组织结构、组织生态和信息档案等均是组织记忆的内容。信息技术的应用可以有效提高组织记忆的效率和效果。

3. 知识转移。知识转移是指知识向需求方和使用方的转移，包括个体之间的转移，个人到显性源头的转移，个人到团队的转移，团队之间的转移，团队到组织的转移等多种层面。知识的转移从概念上可分为5方面因素，知识的感知价值，知识共享的意愿，转移的渠道，获取知识的意愿，以及接收和使用知识的能力。其中，知识转移的渠道是人们研究的焦点。不定期会议、非正式研讨、闲暇交流等非正式机制，开展培训、参考考察等正式机制是从正式程度划分的转移渠道。也可以从个人和非个人渠道划分，个人渠道如学徒制和人事调动，非个人渠道如知识库。各种转移渠道有不同的适用特点，需要针对情景选用。信息技术也同样可以有效促进知识的转移。

4. 知识应用。知识观的理论认为，组织竞争优势的根源是知识的应用（而不是知识本身）。主要的知识应用（整合）机制包括，指令（由规则、标准、程序以及说明等构成），组织惯例，以及独立任务团队。可以将最佳实务嵌入到信息系统中从而将其制度化流程化，这样处理日常事务的效率可以大大提高。不过如果环境变化，也需要及时对知识库中的“最佳

实践”进行更新。信息技术可以提高知识应用的速度，如，在企业内网中发布指令（修改手册、政策和标准），可以提高指令的可获得性和维护的便利性。

上述理论研究描述了知识管理的框架结构，也提供了丰富的案例、工具库。而国家标准《质量管理体系要求》以更贴近实用的结构和语言，为我们理解和使用知识管理的工具和方法提供了指引。

（二）知识管理的标准

在质量管理标准中，知识被区分为以文字符号图形等方式表达的、可以进行存储的显性知识和未以这些方式表达的、存在于人的大脑中的隐性知识。知识管理主要活动包括：知识鉴别、知识创造、知识存储、知识共享和知识应用。知识鉴别是指，根据目标明确内外部活动存在的知识，并进行知识需求分析的活动。知识创造是指，通过不同的方法，增进强化已有知识和探索新知识的活动。知识存储是指，将有价值的知识经过选择、过滤加工和提炼后，通过技术手段存储于组织内部，并随时更新和维护其内容和结构，以使用户访问获取知识。知识共享是指，通过各种渠道和方式来转移和分享已有知识，实现知识在人和单位之间的有效流动。知识应用指利用现有知识去解决问题或创造价值的活动。

三、基于知识管理理论的财务组织能力提升方法

基于上述知识管理的理论和实践框架，我们可以从知识创造等过程探寻财务组织能力提升的途径。企业财务部门应当建立健全知识管理理念知识体系，从而逐步构建知识管理能力，有计划有方法地增强财务组织的工作学习能力。本文从财务部门这个专业组织如何从识别和获取、创造和存储、共享和应用等基本过程出发，对如何运用知识管理提高组织能力进行阐述。

（一）财务知识的识别和获取

对财务知识的识别既是财务知识管理的起点，也是顶层性、设计性的工作，很大程度上决定了组织知识管理的广度和深度，应当从战略的高度给予重视。作为企业内部进行会计核算与财务管理的专业部门，在知识管理的框架下，财务部门应当首先识别财会知识的范围和内容，并尽可能地从内外部获取现有知识。从内部看，可能包括：财务战略规划，机构沿革、变革资料，财会

管理制度或细则,流程及作业文件,预决算报告,成本、资金、资产、投融资管理相关方案报告,集团级、公司级和产品/项目级等各层级财务分析报告、财税政策解读、研究资料,会计信息化系统相关软件资料,以及与财务管理活动密切相关的业务制度等。从外部看,主要包括各类法律法规、会计准则、政策制度、标杆企业实践案例、培训、会议、论文等。隐性知识是上述工作领域内容和经验未显性化的部分,以个人和团队经验和技能的形式体现,需要财务部门在识别知识时重点关注,并尽力转化为显性知识。

（二）组织财务知识的创造和存储

财务部门应当鼓励团队和个人（尤其是专家和业务骨干）及时、定期对工作中的经验进行总结提炼,推进知识创造,促进隐性知识显性化,以形成各类报告,制度,规划,方案,程序等形式文档或数字化的知识载体,并进行梳理,分类,编码,整理等工作,便于知识的存储、交流传递与共享。各类显性化的知识应当确保可获得性和可利用性,有利于新员工或新从事某项工作的人员迅速掌握相关知识和技能,也有利于组织深度使用或进一步深入研究和创造新的知识。

组织经验分享会等活动,有助于经验缺乏的年轻员工增进隐性知识,从而强化该知识在组织的掌握程度;建立推荐阅读书单或政策清单,可以帮助需要的员工从阅读中学习理解,提高个人认知,实现的知识内化;组织对不同的财会业务的最佳实务进行评选确认,能够有力推动隐性知识的外化;对某一领域的历史实践、演进过程进行挖掘和整理,可以创造新的知识,深厚财务组织的底蕴。

（三）组织财务知识的共享和应用

财务部门应当将知识进行归集整理,形成财务知识库,并制作知识目录,并充分利用信息技术和网络环境建立知识共享的平台,方便知识的获取和检索,帮助年轻员工迅速成长和一专多能人才的培养。在工作实践中,财务部门可灵活运用知识创造的工具箱,比如对财务人员开展定期的财税专业培训和业务培训,组织赴标杆企业进行参观学习,用好正式的共享机制;可以定期或不定期在团队内部或团队之间对某项业务进行研讨,实现非正式的知识共享,提高问题解决的能力。可以指定专人负责

搜集外部的政策、资讯,在组织间进行分发传播,提高知识共享的效率。应当及时将各种财务知识转化为显性的工作流程和机制,不断提高对实际问题的解决能力和效率。

（四）组织财务知识综合管理

一是要充分利用信息化的手段和信息技术的优势,实现对知识管理的全面支撑。信息系统的有效应用,是知识显性化的关键性举措。二是就知识管理建立绩效评价体系。如可从是否有利于个人认知学习和发展,是否使组织更容易提供新理论、新方法、新产品、新流程,是否能够促进业务流程的优化,是否有助于创建客户知识库,更好理解客户的需求等方向出发,对组织财务知识管理的情况和效果进行评价,从而指导知识管理的改进。

四、研究结论

就企业的价值创造而言,企业获取、创造充分恰当的知识并有效运用现有知识解决实际问题非常关键,这种新知识的创造能力和运用知识来帮助组织获取竞争优势的能力尤为重要。知识管理作为强有力的理论方法武器,值得财务部门深入研究和应用,从而系统科学提升组织能力,强化人才队伍建设,提高财务组织绩效。

参考文献:

- [1] 陈高才等.会计师事务所知识管理问题的解析和模式创新研究[J] 会计研究,2013(5): 87-96
- [2] Maryam Alavi Dorothy E. Leidner. 知识管理和知识管理系统: 概念基础和研究课题[J] 管理世界,2012(5): 157-169
- [3] 吴根林.新版质量管理体系标准中知识管理解读[J] 中国质量与标准导报,2017(3): 28-30
- [4] 王薛,杨士英.基于会计业务流程的企业会计知识管理[J] 财会通讯,2015(10): 22-25
- [5] 刘勤.智能财务中的知识管理与人机协同[J] 财会月刊,2021(24): 15-19

作者简介:

王广乾(1988.10-),男,汉,山东临沂,研究生,会计师/主任,研究方向:财务管理。