

知识资源管理：企业档案工作改革的新思路^{*}

张斌 徐拥军 褚峻 刘越男 聂伟

随着以建立现代企业制度为目标的企业改革日益深化，以现代信息技术应用为基础的企业信息化进程日益加快，企业档案工作面临新的巨大挑战，我们有必要考虑一种新的发展思路。

一、问题：企业档案工作面临的挑战

当前，我国企业档案工作面临的挑战主要表现在以下几个方面：

(一)档案观念依然落后，档案价值未被充分认识

现在，仍有大部分企业员工，甚至不少企业中高级管理人员，档案意识薄弱，档案观念落后。他们对档案的认识仍停留在“档案就是历史记录”，“档案就是保密材料”，“档案只要被保管好、不丢失就行了”，“档案就是写在纸上的书面材料”的层面上，而没有充分意识到作为企业重要的信息资源、知识资源，除了记录历史、收藏秘密外，档案还具有服务于企业的重要现实价值。除了纸质档案之外，电子档案是企业档案的新成员，数字化平台是企业档案信息管理和服务的舞台。

(二)企业实施组织结构扁平化，档案机构何去何从

当前，许多企业实行组织结构扁平化，精简机构，削减管理层次，从而提高企业运转效率。企业推行组织结构扁平化后，企业档案机构如果发挥不了应有的作用，没有独特的价值，就会成为被精简的对象。甚至一些企业干脆撤销了专门的档案机构。档案机构在企业组织体系中的地位下降，制约了企业档案工作的发展，也影响了档案人员的工作热情。在新形势下，如何明确档案机构在企业中的角色和定位，成为我们必须思考的问题。

(三)企业信息化建设进程加快，“实体档案保管”模式难以为继

^{*} 本文系国家社会科学基金项目(03CTQ005)“现代企业制度下的企业档案信息管理研究”、北京市档案局科研项目“企业档案管理与知识管理”成果之一。

现在，绝大多数企业都认识到了信息化的意义和价值，并且不断通过建立办公自动化(OA)、管理信息系统(MIS)、客户关系管理(CRM)、供应链管理(SCM)企业资源计划(ERP)等应用系统加快企业信息化进程。企业在各项活动过程越来越多地形成数字化的信息，传统的企业档案“实体保管模式”难以为继。而在很多企业中，由于没有实施管理或管理不当，导致电子文件、档案处于“游离”状况，企业“记忆”面临丢失的危险。

四企业档案信息资源分散，无法提供系统服务

随着企业规模不断扩大或企业合并，现在涌现了许多大型公司或集团公司。这些大型公司或集团公司的下属机构或分公司，出于方便自己利用的目的不愿向公司和集团公司档案机构移交档案。特别是一些企业的分公司，由于产权关系不明，或者由于驻地分工不愿向总部档案机构移交档案。

自20世纪80年代以来，人们一直在倡导图书情报档案一体化管理，但至今仍没有取得实质性进展。即便一些企业将图书情报机构和档案机构合并，成立信息中心，但也只是停留在机构合并的层次上，并没有真正的将图书、情报、档案这些信息资源进行有效整合，提供系统的、综合的、集成的信息服务。

二、思路：以知识管理思想指导企业档案工作改革

对于传统的企业档案工作进行细枝末叶的改进，已经于事无补，只有对其进行根本性的变革，才能适应形势发展的要求。任何改革实践都需要一种先进的理论作为指导。在知识经济时代，指导企业档案工作改革的理论应该是知识管理思想。

(一)知识管理思想简介

1. 知识管理是知识经济时代的企业管理模式

人类社会已经进入知识经济时代。知识经济是直接依赖知识和信息的生产、分配和使用的经济，它是一种与农业经济、工业经济相对应的全新的经济形态。一种全新的经济形态，必然需要一种全新的管理理念、管理模式和管理方法与之相对应。在知识经济时代，知识是一个国家、民族、企业最重要的战略资源，知识创新能力是一个国家、民族、企业可持续的核心竞争力。顺应这种“空前关注

知识的价值”的时代要求，知识管理成为二十一世纪管理的新方向，也成为我们应对知识经济挑战的有力武器。

目前，全球已经掀起了一场知识管理革命浪潮。在外国，截止于 1998 年 4 月，51%的美国公司已经实施了知识管理，英国 100 家大公司中已有 43%的公司开始推行知识管理。^① 在我国，2002 年 5 月，在中国工程院第六次院士大会上有关院士大声呼吁“大力引进和实施知识管理战略”^②；“2002 年知识管理——中国问卷调查”的结果表明，有超过 90%的企业认为有必要制订本企业的知识管理战略^③；北大方正、清华紫光、用友集团、实达电脑、科利华集团、海尔集团、三九集团等高科技企业已经开始实施了知识管理。

2. 知识管理的基本内涵

知识管理是指为了提高企业竞争力而对企业内外各种信息、知识进行有效的识别、全面的收集、科学的加工和充分的运用；并且通过促进知识共享，鼓励知识创新，实现知识增殖。它是利用企业的集体智慧来提高企业的应变能力和创新能力。

知识管理思想的核心内容包括：

——企业是一个运用知识、创造知识的组织，企业应该致力于为客户提供蕴含知识的产品或服务；

——知识是企业最重要的战略资源，是企业唯一的竞争资本，企业应该加强对知识资源的管理、开发和利用，保护知识产权，避免知识流失；

——企业只有通过知识共享才能充分实现知识的价值，增加企业的知识资源，企业应该建立促进知识共享的机制；

——知识创新能力是企业可持续的核心竞争力，企业应该建立鼓励知识创新的机制。

3. 知识资源管理是知识管理的基础工作

知识管理的内容和范围十分广泛，主要包括知识资源管理、知识技术管理、知识员工管理等方面。知识资源管理侧重于企业知识的识别、收集、加工、存储、传递、检索和提供利用，为整个知识管理提供资源平台。知识技术管理侧重于现

^① 陈锐. 公司知识管理. 山西经济出版社, 2000. 2

^② 新华网 <http://www.xinhuanet.com>

^③ <http://www.KM2002.DAOchina.com>

代信息技术，如数据仓库技术、知识挖掘技术等的应用，为整个知识管理提供技术支撑。知识员工管理，侧重于激发知识型员工的工作积极性、主动性和创造性，鼓励他们向企业贡献个人的隐性知识，提高他们的知识创新能力，为整个知识管理提供人员保障。其中知识资源管理是知识管理的基础工作。知识管理一般从知识资源管理起步。

(二)档案管理和知识资源管理的关系

1. 企业档案是企业重要的知识资源，档案管理是知识资源管理重要的内容

根据 1996 年联合国经济合作与发展组织(OECD)的《以知识为基础的经济》报告，知识包括四大类：“知道是什么”的事实知识(know-what)；“知道为什么”的原理知识(know-why)；“知道怎样做”的技能知识(know-how)；“知道是谁”的人际知识(know-who)。在此基础上，我们可以进一步将知识分为“显性知识”(Explicit Knowledge)和“隐性知识”(Tacit Knowledge)。显性知识是指“知道是什么”和“知道为什么”的知识，也即是记录在一定物质载体上的知识。隐性知识是指“知道怎样做”和“知道是谁”的知识，是存储于人们大脑的经历、经验、技巧、诀窍、灵感等尚未公开的秘密知识，或者是只可意会难于表达的知识。例如，我国一些企业进口零部件，并利用外国企业同样的仪器设备和操作方法来组装产品，产品质量却明显不如外国企业的原装产品，这就说明我国企业工人没有掌握外国企业工人的隐性知识(操作技巧、诀窍等)。

企业的文件、档案作为企业活动的记录，凝结了企业员工在从事各项活动过程中获得的认识、体会、经验和教训，是企业最主要的显性知识。正如 IBM Lotus 公司在其企业知识管理软件产品白皮书中所说的：“文档是知识的容器，是已经物化的显性知识，其中蕴涵了大量本企业的知识财产。适时地、不受地域和组织形式的限制获得基于文档内容的知识，正是知识管理的一个主要目标。”美国 Delphi 咨询集团的一项调查表明，在组织所获取的知识中，大约 46% 是以文本和电子文档的形式存在的。^④

企业的显性知识实际上主要包括两个方面：一是在企业内部产生的文件、档案，二是从企业外部收集而来的图书、情报。图书、情报是公开的，可以为所有企业利用；而文件、档案是本企业自身产生的，是企业所特有的，其他企业无

^④ 转引：田晨，毕小青.知识视角下的企业档案管理.档案学通讯，2001(1)：17

法获取。因而文件、档案构成企业具有竞争价值的核心显性知识。企业的隐性知识存在于员工个人的大脑之中，只有固化为文件、档案形式的显性知识，才能被有效地管理。可见，某种意义上，企业档案是企业最重要的知识资源。

既然企业文件、档案是企业最重要的知识资源，那么，企业档案管理实质是一种重要的企业知识资源管理活动，企业档案管理应该成为整个企业知识资源管理重要的有机组成部分。

2.档案管理应以知识资源管理为发展方向，知识资源管理应以档案管理为核心内容

一方面，档案管理是知识资源管理的重要内容，使得档案管理以知识资源管理为发展方向成为可能；另一方面，知识管理是二十一世纪的企业管理模式，作为企业重要管理工作之一的档案管理，以知识资源管理为发展方向是其必然的选择。

知识资源管理是一项长期的、艰巨的系统工程，必须从易到难、有步骤地开展。当前，许多企业的档案管理已经具有良好基础，特别是一些企业已经开始档案数字化建设。因此，知识资源管理可以从档案管理入手来逐步开展。企业档案是企业最重要的知识资源，档案管理是企业知识资源管理的重要内容，因此，知识资源管理也当以档案管理为核心内容。

综上所述，企业档案工作改革的方向就是实行知识资源管理。

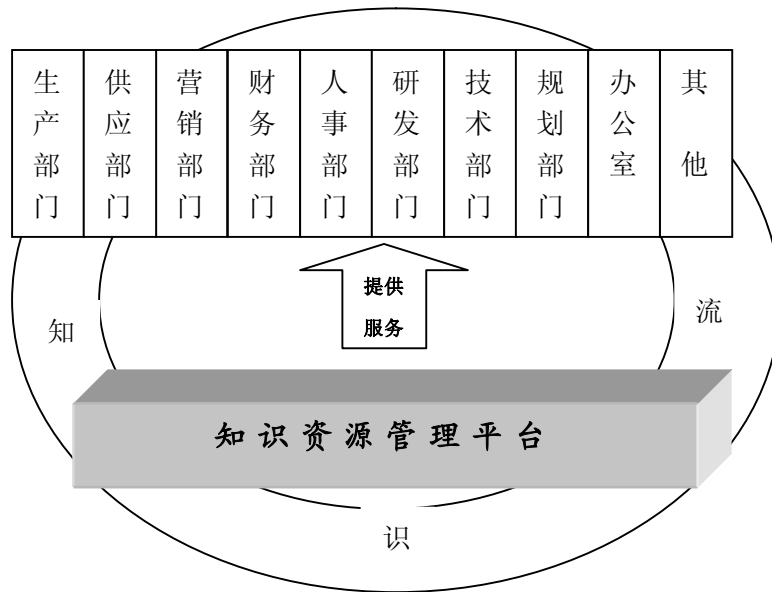
三、对策：构建知识资源管理平台

实行知识资源管理的基础和前提是构建一个“知识资源管理平台”。

(一)知识资源管理平台的功能

“知识资源管理平台”是企业知识资源管理的基础平台。它是企业整个信息流、知识流的载体和媒介，是企业知识资源的收集装置、加工仪器、存储场所、传递通道、服务系统。借助于这个平台，使企业任何部门和员工，可以在任何时间和地点，通过最简便的方式，最迅速地利用到所需要的信息、知识，充分实现企业知识的价值，从而提高企业的生产效率、经营管理水平和创新能力。

“知识资源管理平台”功能示意图如下：



(二)知识资源管理平台的结构

“知识资源管理平台”由“知识资源库”、“知识资源整合系统”、“知识资源服务系统”三个部分组成：

1.知识资源库

“知识资源库”是集中存储企业各种信息、知识的数据库。数据来源于三个方面：

- 企业内部的显性知识，主要是企业各部门形成的各种文件、档案；
- 企业外部的显性知识，主要是企业各部门购买、收集而来的各种图书、情报、资料；
- 企业内部的隐性知识，主要是企业员工个人的工作经验、技巧、诀窍等，以及企业的精神文化，这些隐性知识需要借助于一定的制度和技术，固化为文件、档案形式的显性知识，才能进入“知识资源库”，被有效管理。

2.知识资源整合系统

“知识资源整合系统”的功能是：

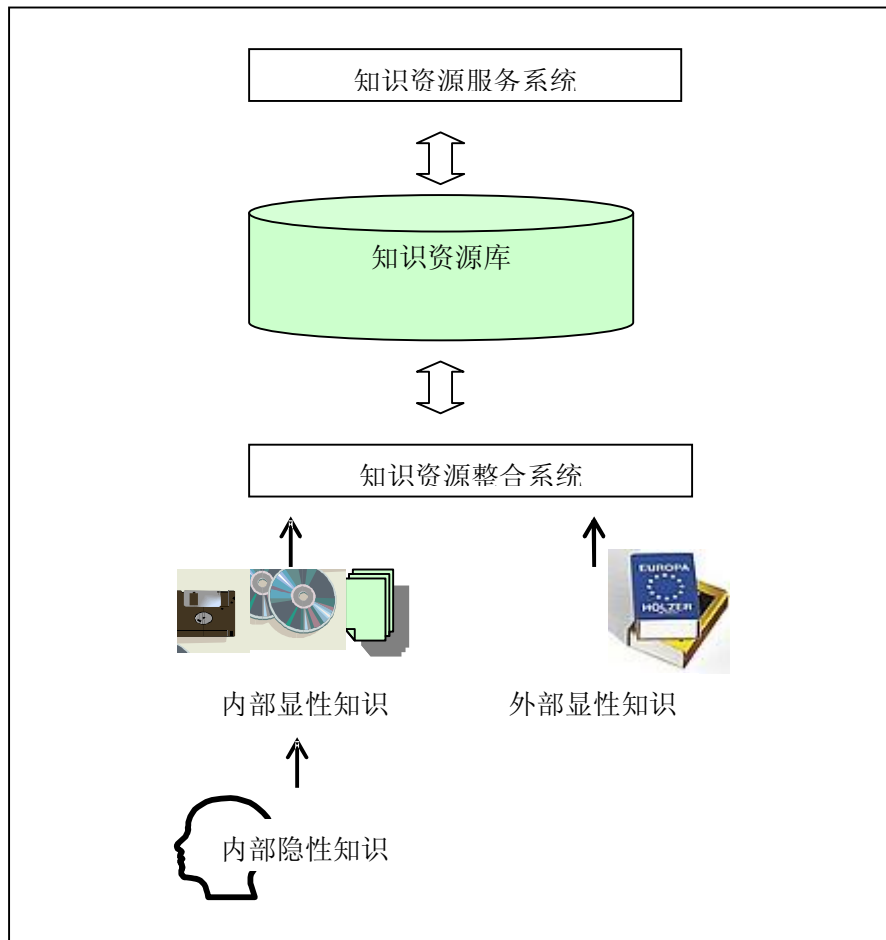
- 及时、全面收集企业内外的各种信息、知识；
- 对其进行科学加工处理，转化为统一格式的数据，使之有序化、系统化；

——将加工整理后的企业知识资源存入知识资源库。

3. 知识资源服务系统

“知识资源服务系统”的功能是：为企业各部门利用“知识资源库”中的各种信息、知识，提供一个便捷的数据出口、检索途径和服务窗口，同时也接受知识资源服务的反馈信息。

“知识资源管理平台”的体系结构如下图示：



(三) 管理机构

1. 机构设置

“知识资源管理平台”的建设、运行与维护，需要有专门的机构来负责。根据企业类型、规模、内部管理体制的不同，可以选择不同的机构设置：一是企业档案馆（室）；二是企业图书、情报、档案一体化机构，如档案信息中心、情报信息中心或信息中心等；三是设置新的管理机构，这个机构可取名为“知识资源管理中心”。该机构可以在企业原有的档案机构基础上改建而成。在建设之初，

根据企业原档案机构在企业组织体系中的位置，“知识资源管理中心”既可成为企业下设的单独的二级机构，以充分发挥其积极性；也可以挂靠总经理办公室下，以充分利用办公室作为一个综合性、协调性部门的优势。在知识资源管理实施一段时间之后，“知识资源管理中心”以独立为二级机构为宜。

2.基本职能

该管理机构的基本职能是：

——知识资源整体规划，即根据企业对信息、知识的利用需求，对企业知识资源管理进行整体规划；

——知识资源建设，即全面收集企业内外的各种信息、知识，对其进行加工、组织、整合，以规范的形式存入企业知识资源库。

——知识服务，即基于知识资源库，通过知识资源服务系统，提供增值信息、知识服务。

(四)构建知识资源管理平台的条件

(1)更新观念

构建知识资源管理平台，是企业知识管理的重要内容。知识管理是适应知识经济时代的一种管理思想、理念和方法，对于我国大多数企业特别是国有企业来说是全新的。因此，要成功地建构企业知识资源管理平台，就必须更新现有的企业管理理念，应使企业管理层到一般员工都要树立知识管理、知识资源管理理念。

(2)档案数字化

企业的各种信息、知识必须以统一、规范的格式才能存入知识资源库。在现代信息技术条件下，这种统一、规范格式就是数字格式。因此，我们首先需要对原有的实体形式的文件、档案、图书、情报进行数字化，使之便于整合成为知识资源。而且，只有数字化的信息、知识，才能不受时间、地点的限制，被适时地提供服务。

[3]提高人员素质

档案管理拓展为知识资源管理之后，原有的档案工作人员从档案保管者转变为知识资源的管理者和提供者，其工作性质、内容和方式发生根本性的变化，对其知识、能力和素质提出更高的要求。

四、总结

档案管理向知识资源管理方向发展，构建知识资源管理平台，可以有效地应对企业档案工作面临的挑战：档案成为企业重要的知识资源，被赋予重要的意义；原有档案机构职能拓展或机构扩展为“知识资源管理中心”之后，有了全新的角色定位，在企业组织体系中取得重要的地位；实行档案数字化，“实体档案保管模式”发展成为“数字档案保管模式”，电子文件、档案能被有效集中管理；企业各部门和各分公司可以向“知识资源管理中心”移交、传递数字档案的同时，自己保存实体档案；档案可以与图书、情报一起，被有效整合，集中管理，提供系统服务。最为重要的是，档案管理向知识资源管理方向发展之后，企业档案工作有了更为广阔的发展空间，将在企业活动中发挥更为重要的作用。

（张斌，中国人民大学档案学院副院长、副教授、博士；徐拥军，湘潭大学管理学院讲师，中国人民大学档案学院研究生；褚峻，中国人民大学档案学院讲师、博士；刘越男，中国人民大学档案学院讲师、博士；聂伟，广东省韶关钢铁集团公司档案馆馆长、馆员。）