

組織知識的轉移

◎楊沛昇 編譯

通常認為組織領導者和執行人員會被重要的組織推動因素所影響，例如收入、成本、創新技術，成長策略，以實現更高的績效。但不幸的是，這些領導者見樹不見林。特別是在醫療保健等服務行業中，所有組織過程都始於人。

對於任何組織而言，最寶貴的資源是為其客戶提供服務的人員。驅動人員的力量是文化(即開展業務的方式)和隨後的知識。知識(也稱為人力資本)是所有組織必須考慮的最有價值投資。

根據Merriam Webster，「知識」被定義為：通過學習、研究、觀察或經驗獲得的事實或想法¹。與擁有知識同樣重要的是，將知識從一個人轉移到另一個人以及從組織的一個領域轉移到另一個領域的能力。大多數知識都有期限，因為技術、客戶期望和市場力量會不斷變化。因此，業務開展的方式不斷變化，一些知識本身在某段時間內可能是很有用的，但是如果沒有計畫來增加組織知識並將其從一個人轉移到另一個人，則組織將失去生存能力並最終破產。

這是我在一家大型組織中的親身經歷，該組織正在接受認證機構的年度醫療保健認證。在一次會議中，一名調查員詢問了一位主管工作了多長時間，並詢問了其他幾個經營問題。這位主管毫不猶豫地回覆了問題，其中包括令人振奮的消息，除此之外，他還將在幾週後退休。

調查員問了一個簡單的問題，卻使整個會議室鴉雀無聲「誰來代替你？」，這位主管在為組織服務30多年後就退休了，

他具有極高的組織知識水準和出色的績效。但是，沒有任何繼任計劃或知識轉移流程來確保這種知識和經驗保留在組織中。

其他主管很快意識到沒有接替的人選，而有30多年經驗的主管就快要離開組織。如果一位主管就是這種情況，那麼在同一情況下還有多少其它領域？這次的經驗催生了一個跨系統的發現，以制定知識轉移，確定組織中的知識差距並制定戰略計畫，以確保組織在未來幾年內能繼續站穩腳步。

發現階段產生了驚人的結果，組織中的某些領域每年離開數十名員工，而其他關鍵領域則每年損失數百名員工，每年組織損失的金額從數萬到數百萬美元不等。而持續營業額的損失產生了文化上的衝擊，這反而導致了成本、品質和服務方面的重大問題。當組織的文化因知識流失而從規範和業務實踐發生根本性轉變時，就會發生文化衝擊。

知識轉移很少的高人員流動率區域，其服務、成本和品質導致營收很差。人員流動越多，知識轉移就越少，經營成果就越差。

如果沒有知識轉移，組織將經歷不斷的文化衝擊循環以及隨後而來成本、服務和品質問題，在某些情況下，這相當於數百萬美元的損失，知識對客戶體驗和組織有效運作的影響通常被嚴重低估。

組織評估

在對任何組織進行知識評估時，必須重點關注組織的三個級別(參見圖1)。



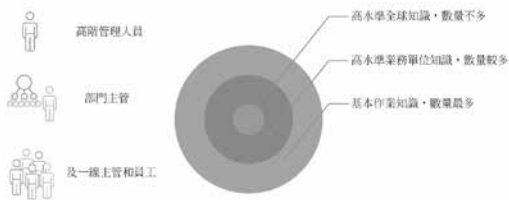


圖1 組織智識的三個級別

這三個級別包括高階管理人員、部門主管以及一線主管和員工。很多時候，終身擔任一線員工的人員常擁有大量的組織知識，但這些知識經常被忽視，直到為時已晚。員工離開組織後，知識就會失去。

對於高階管理人員和部門主管，尤其是在醫療保健領域，應將重點放在與經營、臨床環境和績效改善相關的知識上。在新的醫療環境中，市場變化要求高階管理人員在所有三個核心領域都具有很高的專業水準。此外，跨職能知識變得越來越重要，因為傳統的領導角色正在逐漸消失，並被需要跨多個工作領域的多方面知識的混合角色所取代。

對於一線主管和員工，知識評估應針對他們的特定角色和職責進行量身定制。

總體而言，在組織知識的所有三個級別的差距分析期間，應回答幾個問題：

- ++組織中的關鍵角色是什麼？
- ++組織中的關鍵職能是什麼？
- ++是否為所有擔任關鍵角色和關鍵職能的主管和員工制定了現行的接任計畫？
- ++哪些領域的人員流動率最高？
- ++如果關鍵人物離開組織，誰可以接替他們？
- ++組織是否有正式的知識轉移計畫？
- ++主要和備用人員佔關鍵角色的百分比是多少？

- ++整個組織的人員流動對營業額的影響是什麼？
- ++是否在主管和員工需要時可以在公共區域取得組織知識？
- ++現任的主管及其繼任者是否具備必要的知識，以確保根據市場需求在未來與組織息息相關？
- ++組織在每個關鍵角色中需要哪些屬性？
- ++當前的晉升或繼任計畫是否獎勵並確保所需的屬性可用？

如果這些問題中的任何一個都不能用確定的「是」回答，或者沒有制定計畫，則存在組織知識的缺口。下一步則是根據缺口來分析和預計未來組織的需求，為組織構建知識轉移計畫。

制定策略知識計畫

完成組織知識評估後，下一步是建立動態的知識轉移計畫循環(參見圖2)。



圖2 動態的知識轉移計畫循環

動態計畫循環始於知識缺口以分析系統範圍內組織知識轉移的機會，大多數組織遇到的陷阱之一就是僅關注人員流動。人員流動率或保留率只是要考慮的幾個重點項目之一，而僅關注此項目將限制組織的成功。

此外，缺口分析應包括對組織繼任計畫的評估，是否有現行的計畫？是否在每個關鍵角色中都有主要人員並確定了繼任者？如果沒有，誰來填補目前和將來的空缺關鍵角色？

更重要的是從高性能的角度查看繼任計畫，此觀點的重點從簡單地用「某人」填補關鍵角色到關注當前哪些屬性填補了這些角色。組織必須決定所確定的繼任者是否具有滿足未來幾年市場需求所需的理想屬性。隨著市場的不斷演進，組織知識要求也將隨之發展。

缺口分析的第三個重要重點領域是角色的跨領域分享，組織是否具有跨部門或業務共享知識並跨領域培訓主管和員工的流程？許多組織，特別是在醫療保健領域，對跨領域培訓抱持積極態度，要求關鍵角色學習和掌握跨領域職能知識。

動態計畫循環的下一個階段是執行計畫並落實知識轉移計畫。許多組織通過其人力資源部門推動這些行動，但是每個組織都是不同的，領導者必須確定最適合其組織的管道。

策略計畫應至少包括確定組織缺口的動態流程、溝通串聯、最佳執行方案、具有相關數據的目標以及每年改進計畫的持續改善安排。一些最佳執行方案組成可能包括領導力培訓、影子工作(work shadowing)，快速參考指引（工作助手）電子學習、離職和繼任計畫。

一些組織還通過投資知識管理系統來增強知識轉移，該系統可以為員工和主管提供和取得電子學習課程，並儲存組織的政策、工作指導書和表單，重要的是要注意，所有員工和主管都應有權使用組織的政策和程序，這是知識的重要來源。

知識轉移成功的關鍵因素是一項追蹤目標進度的量測工具，許多主管聚會中常用的口號是：「您不知道自己什麼沒有測量」。組織應為每個最佳執行組成以策略要務為準設定年度目標，圖3概述了年度目標舉例和基本報告展示，以定期與主管和員工進行串聯。

最佳執行	量測單位(KPI)	目標	年度至今績效
電子學習	每年完成員工人數	100%	95%
整體人員流動	整體人員流動百分比	75%	95%
繼任計畫	已確定繼任者的高風險職位百分比	100%	90%

圖3 知識轉移計畫KPI案例

至少要包括以下內容始終很重要：最佳執行、關鍵績效指標、目標以及每個目標的年初至今績效。永遠不要忘記在每年或運營週期結束時結束循環，這可以通過更新缺口分析以鑑別新的知識轉移缺口並比較目標與年度知識目標績效之間的不足來完成。

主要重點是不斷改進計畫，以使組織

保持活力、競爭力並保留獲得持續成功所需的知識。

持續向前

隨著組織制定其多年願景和戰略計畫，知識轉移應成為溝通的一部分。一種選項是根據已認知的缺口為組織所有三個層級實施知識轉移最佳執行。

重要領域	第1年	第2年	第3年
企業級領導者 (高階管理人員)		○	X
部門主管		○	X
一線主管	○	X	X
一線員工		○	X

○：初始重要年度

X：精進重要年度

圖4 知識轉移「未來展望」展示

一種更可量測與可行的方法-尤其是對於大型組織而言-是建立知識轉移的多年階段性方法，如圖4所示。階段性方法可能會在最初的實施年度開始，並以一線主管為先行重點，然後，組織可以過渡到從組織部門主管乃至一線人員來施實知識最佳執行。

最重要的是，任何重大變化都需要高層領導的支持，如果高層領導不參與進來，那麼改進工作就很有可能失敗。

關鍵點

知識或人力資本對於組織成功和長期發展是很重要的，領導者必須進行年度知識評估以鑑別知識損失和缺口及它們對組織的總體成本。在許多情況下，知識損失可能使組織損失數百萬美元，具體取決於組織規模和範圍。保留關鍵角色中的優秀員工和主管將改善向客戶提供的服務、成本和品質。

請記住，一致且高水準的人員流動率將導致文化衝擊，文化衝擊會降低組織知識，從而導致成本過高、品質降低和不好的服務。高績效的組織必須確保獲取、增加和維護知識，知識是組織高層領導者必須重視而非忽視的一項必要的投資。

組織知識並非領導人獨有的，避免僅專注於領導的陷阱，在某些組織中，擔任關鍵角色的終生擔任一線員工與領導者一樣重要，甚至更重要，因為他們最接近流程並且最了解工作。組織評估應集中在三個層次的知識上：高階管理人員、部門主管以及一線主管和員工。

高績效的組織必須建立組織知識的未來願景，建立一種分階段的方法來實施針對組織各個層級的知識轉移計畫可能會有所幫助。如前圖4所示，一些組織首先在一線主管階層中實施知識轉移最佳執行，然後將重點放在一線主管和員工身上。應圍繞組織缺口、可用資源性、策略要務和未來市場需求制定前瞻性知識計畫。

參考文獻：

1. Merriam-Webster Dictionary, "Knowledge," www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge.

作者：

Casey Bedgood is the system accreditation optimization officer at Navicent Health in Macon, GA.

He received a master's degree in public administration from Georgia College and State University in Milledgeville. Bedgood is an Institute of Industrial and Systems Engineers-certified Lean Green Belt, Six Sigma Green Belt and Six Sigma Black Belt, and a member of the American College of Healthcare Executives.

資料來源：

Quality Progress Jun 2020, Page 16-23

Reprinted with permission from Quality Progress © 2020 ASQ, www.asq.org
All rights reserved. No further distribution allowed without permission.