

DOI: 10.13955/j.yzyj.2021.06.05.06

邮政跨板块知识共享策略研究

张连分

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 针对中国邮政集团有限公司内部知识孤岛问题, 提出加强邮政跨板块知识共享的对策。认为知识管理是打破集团公司各板块之间知识藩篱的有效方法, 应当建立完整统一的集团公司知识管理体系, 开展全面系统的知识共享, 促进板块协同发展和集团公司整体效益提升。

关键词: 企业集团; 知识管理; 知识共享; 协同发展

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

知识是企业重要的战略资源, 是提高企业核心竞争力的关键。企业核心竞争力具有知识属性, 是企业所拥有的独特竞争优势, 是区别于其他竞争对手的知识体系。在知识经济时代, 经济增长更加依赖于知识的产生、传播和利用。决定企业竞争优势的关键是企业掌握的知识, 以及对知识管理的能力。知识管理作为一种协调机制, 有利于知识的生产、传播和应用, 可以有效支持企业更好地利用资源, 产出更多的创新成果, 进而提高知识主体的整体素质和竞争力, 提高企业绩效。如果疏于知识管理, 会严重影响企业经营, 给企业带来损失。根据测算, 一个员工流失后, 留下的同事将无法完成其工作的 42%, 而被安排在该职位的人需要从头开始学习这 42% 的知识和技能。每年由于未能有效保存和共享知识, 美国规模以上企业年均损失 450 万美元, 并且新入职的员工效率也更低。国际数据公司发布报告称, 《财富》500 强企业因不共享知识每年损失超过 310 亿美元。

目前, 中国邮政集团有限公司(以下简称“集团公司”)存在着不同程度的知识孤岛现象, 集团

公司内部各板块之间缺乏必要的知识共享, 主要表现为知识产权等显性知识难以迁移, 员工经验等隐性知识难以交流。为了探索集团公司开展知识管理的有效机制, 促进基于知识的企业发展和创新, 本文深入分析了集团在知识共享方面的迫切需求和知识管理方面存在的主要问题, 总结其跨板块知识共享的实际经验, 提出构建集团公司知识管理体系的主要策略。认为应当建立集团层面的统一知识管理机构, 搭建统一知识管理平台, 构建重视知识价值的激励机制, 形成崇尚知识共享的企业文化, 消除知识孤岛, 打通板块间知识交流渠道, 通过知识共享和创新带动业务发展和创新, 提升中国邮政整体竞争力。

1 研究思路和研究对象

1.1 研究思路

本文以中国邮政为主要研究对象, 吸收沃尔玛、华为、惠普、美国邮政等先进企业的知识管理经验, 开展集团公司跨板块知识共享的探索研究。

具体研究思路是: 首先, 对中国邮政的跨板

作者简介: 张连分(1968~), 男, 河北石家庄人, 副研究馆员, 主要从事知识管理、数据管理研究。

收稿日期: 2021-07-22

本刊网址: zzyj.sjzpc.edu.cn

块知识共享需求和知识管理突出问题进行深入分析,为进一步深入研究提供问题导向;其次,对中国邮政知识共享的做法进行梳理,总结现阶段中国邮政知识共享的有益经验,深入提炼跨板块知识共享的知识螺旋模型等深层次机制;最后,针对中国邮政跨板块知识共享迫切需求和存在的知识管理突出问题,以邮政知识共享实践经验为基础,吸收其他先进企业的知识管理经验,提出邮政实现跨板块知识共享的对策建议。

1.2 主要研究对象概况

中国邮政在国民经济和社会发展中发挥着重要作用,收入规模列2020年《财富》世界500强第90位,列中国企业联合会2020年中国企业500强第22位。中国邮政集团有限公司下辖31个省邮政分公司,拥有中国邮政储蓄银行、中邮人寿保险股份有限公司、中邮证券有限责任公司、中国邮政速递物流股份有限公司、中国集邮总公司等控股子公司,开展普遍服务、寄递业务、金融业务、农村电商等重要业务。普遍服务是中国邮政的法定义务,是保障国家公共服务均等化的制度性安排。寄递业务是中国邮政的主业,是行业“国家队”的象征,是新时代落实“人民邮政为人民”企业形象的全面彰显。金融业务既是中国邮政的主业,又是反哺普遍服务、支撑改革创新、确保企业可持续发展的源泉。发展农村电商是邮政发挥边际效益的需要,是商流带来物流和资金流促进自身发展的需要,是协同发展的根本所在。

中国邮政实施协同发展战略,是其最核心的优势,要构建“普服+金融+寄递+电商”的协同体系。普遍服务、寄递业务、金融业务、农村电商要开展网络共享、平台共享、客户资源共享、知识共享、数据共享,最大限度地发挥集团公司的整体竞争优势,实现邮政整体利益最大化。中国邮政集团公司自2007年成立以来,在协同发展战略指引下,依靠邮政网点开展代理金融业务,通过培训和职业技能大赛等方式促进跨板块的知识共享,实现了邮政业务与金融业务协同发展的良好局面。随着数字经济的发展,集团公司打造邮政、银行、证券、保险、寄递协同发展模式,进一步推动网络共享、平台共享、数据共享、客户资源共享,中国邮政整体竞争力显著提升。但是,知识共享仍然是中

国邮政的薄弱环节,存在比较突出的知识孤岛现象,阻碍中国邮政整体竞争优势的发挥。

究其原因,主要在于现代金融业务、传统邮政业务、现代寄递业务的性质差别较大,其中传统邮政业务主要是函件、报刊发行、集邮等,现代金融业务主要是银行、保险、证券等,现代寄递业务主要是包裹快递、速递物流等。各类业务的服务流程、质量标准、技术复杂度、人员素质要求都有很大不同,所包含的知识内容差别很大,相互之间的知识交流共享存在一定难度。特别是金融业务,专业性强、安全标准高、行业规范细致、技术更新快,对员工的知识水平和业务能力要求很高,协同起来难度更大。同时,企业的有效知识很大一部分以隐性知识存在于职工头脑之中,这部分知识是活的经验、活的技能、活的资源,对于业务拓展、客户获取、效率提升发挥着难以替代的重要作用。但是,隐性知识共享受到多种因素,特别是人为因素的影响,企业管理制度、价值共享机制、职工分享意愿等复杂因素都深刻影响着隐性知识的沟通、交流和传递。如果机制不到位、管理不得当,极易出现共享意愿弱化、共享效果不佳的被动局面。

2 中国邮政跨板块知识共享经验

面对知识共享的迫切需求和知识管理存在的问题,中国邮政开展了知识共享和知识传递工作,积累了有益经验。一是建立了完整的教育培训体系,开展各级各类培训,促进了企业核心知识的传播;二是开展职业技能大赛,营造模拟服务场景,产生高强度的知识转移和共享效果。

2.1 通过教育培训传播知识

中国邮政建立了完整的教育培训网络,开展各级各类企业培训,有效传播了管理、服务、技术等各方面知识。中国邮政建立了以集团公司培训中心为核心、以各省培训中心为节点的全国性培训网络,建立了完善的教材体系和课程体系,为中国邮政各板块提供人力资源培训支撑服务。中国邮政还建立了负责邮政远程教育培训的中国邮政网络培训学院,整合全网资源,重构专业体系,建成了由1个全国中心、31个省中心、6000多个学习点组成的远程培训网络,覆盖全国市、县以及重点乡镇支局,为邮政全员教育培训提供了更加强有力的支撑

服务。

通过培训网络，中国邮政具备了全员教育培训能力，使广大邮政员工获得了参加教育培训、提升专业知识水平的机会。培训项目包括领导力培训、岗位培训、业务培训等主要类别。领导力培训涵盖省局、地市局、县局、支局等多个级别。岗位培训涵盖新员工入职培训、岗位技能提升培训等内容。业务培训配合集团公司各板块业务和发展战略，提供新技术、新业务、新业态集中培训。各级

各类邮政培训有效传播了邮政各板块的业务知识、行业规范和服务经验，提高了邮政员工的知识水平和业务能力，有力支撑了中国邮政各板块业务的协同发展。

2.2 通过职业技能大赛传播知识

近年来，邮政企业开展了一系列职业技能竞赛活动。每次大赛都是高强度的知识交流过程，是隐性知识外部转化为显性知识、显性知识再内部升华为隐性知识的过程（见图1）。大赛有31个省

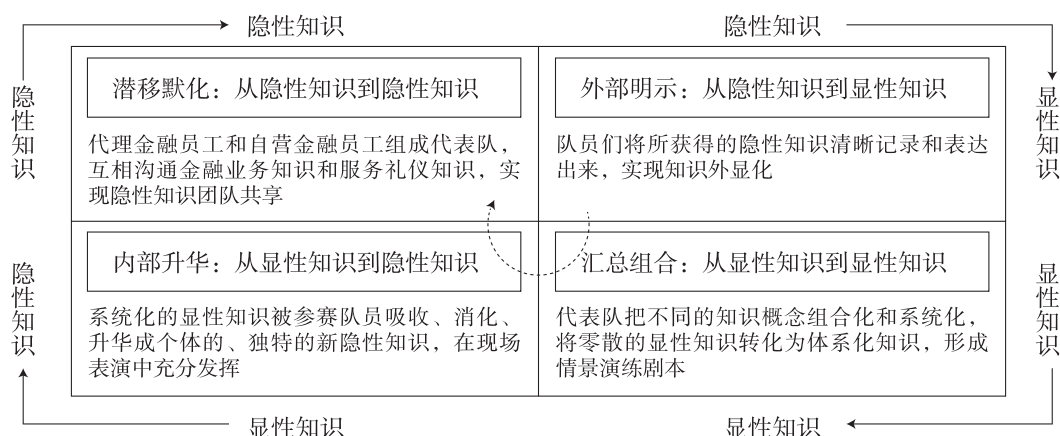


图1 职业技能大赛的知识螺旋模型

的代表队和5个计划单列市的代表队参加。为了让队员们共享知识、交换经验、加强合作，比赛采取混合编队方式，每个代表队包括不同业务板块的员工。在不同岗位工作、素未谋面的员工，加入到同一个团队，为了共同的目标在一起战斗。这是一个难得的知识共享机会，在取胜目标引导下和竞赛气氛感染下，大家产生了强烈的化合反应，不同专业的知识和不同岗位的经验迅速沟通、融合和凝聚，形成勇往直前的战斗力和众志成城的凝聚力，通过解决问题、克服难关，展现了惊艳风采。经过大赛淬炼的邮政员工，回到工作岗位上成为掌握邮政综合专业知识的业务骨干，有力促进了邮政板块联动、协同发展。

特别是比赛的情景演练环节，在模拟服务场景下，参赛队员利用专业知识解决服务中的矛盾和问题，专家即席进行点评，知识喷涌，良性互动，精彩纷呈。例如，在某次大赛中，某代表队模拟了开办ETC业务的情景：有位顾客着急开车上高速，

但是由于种种原因不能立即申请开办ETC业务，这时大堂经理顺势向顾客推荐了利用邮政银联卡云闪付支付高速通行费业务，既解了顾客的燃眉之急，又推销了金融服务新产品，结果可谓完美。但是到了打分环节，出现了令人意想不到的戏剧性场面，有的评委给了高分，有的评委却给了较低分。为慎重起见，专家们进行了现场讨论，有的专家认为参赛队员在推销云闪付业务时有强制消费之嫌。参赛队员没有提前征得顾客同意就推荐办理了云闪付业务，违反了邮政业务办理流程，不符合消费者权益保护法的相关规定。这种高强度的知识沟通产生了非常好的效果，在极短的时间内，经过情景演练和专家互动，将专业知识、业务规范和服务经验集中呈送给参赛队员，有效提升了参赛队员的知识和业务水平。

3 中国邮政存在的知识管理问题

尽管中国邮政通过教育培训和职业技能大赛

等方式,取得了一定的知识交流共享成效,但是仍然存在较为突出的知识管理问题,主要表现为:集团公司层面缺少跨板块的知识共享机制,各业务板块或分公司之间不能进行有效的知识交流共享,产生了企业核心知识迁移整合难、板块或分公司知识独占等问题,给企业带来了较大的知识转移成本,削弱了企业的核心竞争力。

3.1 缺少集团层面跨板块知识共享机制

目前,集团公司仍未建立完整的知识管理体系,没有负责知识管理的专门机构,缺乏知识管理基础设施,没有形成知识共享的企业文化氛围,没有建立知识共享的激励机制,职工缺乏知识共享的主动性、自觉性。当金融板块、寄递板块的控股子公司在邮政综合业务平台推进业务时,需要同步推送业务规范、操作流程、最佳实践、经验教训等业务知识,在没有完整知识管理体系的情况下,知识推送的效率会受到严重影响,不能及时到达网点一线员工。宝贵的业务知识可能会滞留在金融、寄递等业务板块,板块之间的知识交流不通畅,难以满足协同发展的要求。同时,一些典型的经验教训和最佳实践也可能局限在某些网点、支局,缺乏交流传递的畅通渠道,难以扩大影响。

3.2 员工知识独占导致企业核心知识流失

企业核心知识的载体是全体员工,企业知识最终需要被内部升华为全体员工的隐性知识。但是职工大量退休以及岗位调整都有可能带来企业核心知识的流失。中国邮政拥有职工90多万人,每年退休人数较多,其中包括很多重要的管理和技术岗位员工。许多退休职工在中国邮政工作了几十年,积累了丰富的业务管理知识及经验。这些知识经验对于中国邮政的可持续发展具有重要价值,却随着职工的退休而流失。在职工岗位调整过程中,也存在着知识迁移难问题。由于知识管理不够深入,一些职工调岗时对专业知识有所保留,造成新到岗职工得不到充足的知识供给,给工作带来了较多困难。建立完整的知识管理体系,才能有效解决大量退休职工的知识流失问题,解决职工调岗时的知识迁移难问题,特别是解决一线岗位的管理人才、技术能手、营销高手的知识经验传承问题。

3.3 国际化发展存在较大的知识传递障碍

中国邮政提出了“建设世界一流邮政企业”的

发展愿景。为了实现企业发展愿景,中国邮政扩大开放合作,在加强万国邮联框架下多边邮政合作的同时,大力加强双边邮政合作,优化提升国际邮政网络,提高国际邮件传输服务效率。但是深化国际开放合作之后,中国邮政面临着国际化知识整合难题,出现了知识共享激励不足、跨文化沟通障碍大等突出问题。一是合作企业倾向于通过“知识垄断”来提高中国邮政对其依赖性,一旦合作企业担心所掌握的关键知识被中国邮政获取,它们就有可能被替代,因此拥有知识优势的合作企业贡献核心知识的动力不足。二是跨国合作的知识传递渠道需要跨越企业 and 国家两个层面,中国邮政与合作企业在文化沟通上面临较大障碍,尤其是发达国家的合作企业比中国邮政有优越感和知识优势,核心知识的流动阻力较大。

4 解决中国邮政知识管理问题的对策

面对中国邮政知识管理的突出问题和知识共享迫切需求,应当吸取国内外先进企业的知识管理经验,将知识管理纳入企业战略发展计划,建立集团公司层面的知识管理机构,建设跨板块的知识管理平台,培育崇尚知识共享的企业文化,形成尊重知识价值的激励机制,实现全方位、常态化、系统性的知识共享,支持集团公司发展战略落地。

4.1 建立集团层面的知识管理机构

全球500强企业中大部分建立了知识管理体系,许多著名企业设立了首席知识官。对于中国邮政来说,为了推动板块知识共享和协同发展,在集团公司层面设立统一的知识管理机构是可行途径。集团公司知识管理机构负责跨板块、跨区域的知识管理,保证获取多个业务板块的隐性知识和显性知识,开展常态化、系统化、协作性的知识分享。管理层应将知识管理纳入企业战略发展计划,把知识作为一种战略资产进行管理,防止隐性知识损失,确保知识在整个组织内广泛交流。

知识管理机构具体负责五个方面的目标任务:一是通过分享创意来促进企业创新;二是通过分享知识经验来缩短响应时间,改进客户服务;三是提高销售人员的知识水平,更快更好地推销产品和服务,增加企业收入;四是建立激励机制,重视知识价值,提高员工保留率;五是消化知识经验,促进

流程科学化，优化操作，降低成本。

4.2 建立跨板块的知识管理平台

建立统一的集团公司知识管理平台，供全体职工传递、移植、使用、讨论各种知识、经验和问题，实现隐性知识的显性化、个体知识的外部化、碎片知识的系统化。知识管理平台存储企业发展战略、经营数据、解决方案、技术流程、行业规范、经验教训、最佳实践、技术诀窍等企业核心知识，还有用于检索、分析、使用知识的各类工具，支持员工增长知识、开展业务、提高绩效。另外，还可以进一步扩展集团公司人力资源共享服务中心的作用，将其建设成个性化知识服务平台，搭建知识存储库，用于存储企业员工呼叫帮助时的常见问题。通过呼叫中心，及时回答员工的业务问题，提供业务指导。

4.3 建立集团公司统一的科技创新知识库

为消除创新知识交流障碍，解决科研机构知识独占问题，应建立集团公司统一的科技创新知识库。目前，中国邮政拥有集团公司层面的多个研发机构，各板块或分公司也建有自己的研发机构。但是这些研发机构之间缺乏知识共享机制，没有形成科研合力，有可能产生重复研究、分散研究等问题，导致集团公司和各板块的研发投入不能充分发挥效益。面对复杂的国内外市场竞争环境，面对新知识、新技术在经济发展中的快速应用，面对行业产业链的不断升级，必须加强集团公司各级各类研发部门的知识管理和共享，破除各级各类科研机构的知识藩篱，建立统一的科技创新知识库，促进个人知识、团队知识、部门知识的外部化，加速央企知识和技术的创新、整合、传递和使用，夯实央企科技创新和业务创新的知识基础。

4.4 建立集团公司共享的课程和教材体系

为解决教材、课件等显性知识独占问题，进一步提升教育培训的知识传播作用，应建立集团公司共享的课程和教材体系。教育培训是显性知识的主要传播方式，教材是显性知识的重要载体。在企业教育培训工作中，一般使用通用教材、自编教材、教案、课件等多种类型的教材资料。特别是自编教材、教案和课件，是企业长期以来核心知识和经验的结晶，对企业发展至关重要。但是，集团公司培训中心和各省培训中心存在教材和教案不统一、不

共享的情况，导致许多优秀的企业知识不能有效传播和充分利用。因此有必要加强教材管理，充分保留和发挥中国邮政各级培训机构特色教材、教案、课件资料的作用，建立全邮政企业共享的课程和教材体系。重点是打通技术研发、教育培训、业务运行的知识通道，让新知识及时进入教材、进入课堂、进入邮政员工的头脑，提高中国邮政员工的知识水平和业务能力。

4.5 培育崇尚知识共享的企业文化

应培育崇尚知识共享的企业文化，从思想和内在动力上解决员工知识独占问题，进一步促进员工知识交流共享。隐性知识是更为重要的企业知识，主要通过营造崇尚知识交流的企业文化来实现共享。

根据华为、惠普、沃尔玛等企业的经验，有效的知识管理要求企业拥有成功的知识共享文化。华为主张“一杯咖啡吸收宇宙的能量”，建立“心声社区”，鼓励华为的专家和高管利用一切机会加强沟通交流，吸收新的知识和创见。共享知识是惠普企业文化非常重要的一部分，惠普主张只有把自己的知识教给别人，才有动力往前跑，而不愿意和同事分享工作经验的员工是无法在公司待下去的。沃尔玛建立了激励机制，鼓励职工交流知识和经验，对积极开展交流并提高了经营业绩的员工给予休假和现金奖励。中国邮政应吸取世界先进公司的经验，构建共享知识的企业文化，主要措施包括：将知识管理与绩效改进结合起来，绩效评估和奖励要特别重视员工对中国邮政知识库的贡献和使用；企业高层领导要把知识视为战略资产，从战略高度鼓励和支持知识管理工作；把知识的创造、共享和使用当作企业工作过程的一部分，而不是与正常的工作过程分开，让所有贡献知识和使用知识的人都能获取知识。

4.6 有序推进国际化知识共享

随着邮政国际合作的不断深化、国际竞争的日益激烈、国际业务的不断拓展，迫切需要包括政策、法律、管理、经营等在内的各方面国际知识，促进邮政国际化知识的交流共享刻不容缓。在保证国家数据安全的前提下，应着重从三个方面推进邮政国际化知识共享。一是深化万国邮联框架下的知识共享，积极参与万国邮联的标准、协议和技术合

英国邮局推出数字身份验证服务

英国邮局推出一款免费数字身份验证软件 EasyID, 可以用于完成需要身份证明的在线交易, 包括从邮局网点领取包裹和信件。

客户无需携带驾驶执照或护照等实体文件, 凭借 EasyID 身份证明, 可在 10 500 家邮局取信, 可在 5 000 家具有销售资质的邮局购买国家彩票, 可在 1.3 万家便利店的 Payzone 终端上使用。此外, 承认 Yoti (与邮局公司合作的数字身份识别公司) 身份认证的 1.2 万家英国零售商也认可 EasyID 身份证明。

要使用 EasyID 应用程序, 客户需要通过面部识别技术在应用程序上验证护照、驾照或身份证等证件。这就在移动设备上为客户创建了一个安全的数字身份, 包括他们的照片和出生日期,

这些信息受个人生物特征和密码的保护。

邮局公司首席执行官表示, EasyID 免费应用程序旨在让全国数百万包裹和邮件的收件人生活更加便利。客户不需要出示驾照或护照的复印件来证明身份, 即可享受更快捷、更安全的收件体验。通过 EasyID, 客户可以在智能手机上建立自己的安全数字身份, 更加方便与企业互动。这对客户和邮局来说都非常便利, 期待该应用能够成为全国企业的身份验证标准。对于邮局来说, 这款应用加快了投递流程, 鼓励人们选择将包裹邮寄到邮局, 为网点吸引更多客流。此外, 该应用还可以在邮局和商店作为购买彩票和药品等限购物品的年龄证明。

(王旭 译)

作, 积极参与万国邮联重要会议、工作组和论坛, 推进与各国邮政的知识共享和信息交流; 二是深化邮政双边合作下的知识共享, 重点跟随国家发展战略, 着重推进与东盟国家、“一带一路”国家、欧盟成员国的双边邮政知识共享交流; 三是深化国际业务拓展下的知识共享, 着重跟随邮政跨境电商快递业务的拓展, 聚焦于跨境电商、跨境支付、海外仓等专业知识, 开展各板块之间国际化知识的交流共享, 形成开拓国际市场的磅礴合力。

参 考 文 献

[1] 易凌峰, 欧阳硕, 梁明辉. 知识管理、组织学习、创新与企业核心竞争力的关系研究 [J]. 华东师范大学学报 (哲学社会科学版), 2015 (3)

[2] 经济合作与发展组织. The knowledge-based Economy [R/OL]. https://mafiadoc.com/the-knowledge-based-economy-oecd_5c2078a9097c472c198b4665.html, 2019-09-02

[3] 刘冀生, 吴金希. 论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理 [J]. 清华大学学报 (哲学社会科学版), 2002 (1)

[4] 邱均平, 段宇锋. 论知识管理与竞争情报 [J]. 图书情报工作, 2000 (4)

[5] JAMES DAVIS. Knowledge loss: turnover means

losing more than employees [EB/OL]. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/07/18/knowledge-loss-turnover-means-losing-employees/>, 2018-07-18

[6] ES LAMIPOUR, MOHAMMAD. Role of knowledge management in critical success factors of global fortune 500 companies [EB/OL]. https://www.researchgate.net/publication/292514457_Role_of_Knowledge_Management_in_Critical_Success_Factors_of_Global_Fortune_500_Companies, 2019-09-27

[7] 王梦圆. 知识孤岛的形成机理及其对团队创造力的影响机制研究 [D]. 福州: 福州大学, 2016

[8] 蔡宁伟, 王欢, 张丽华. 企业内部隐性知识如何转化为显性知识? ——基于国企的案例研究 [J]. 中国人力资源开发, 2015 (13)

[9] 李平, 周静子, 周是今. 东西融合的典范: 野中郁次郎与知识管理 [J]. 清华管理评论, 2017 (Z1)

[10] 王诗翔, 魏江, 路瑶. 跨国技术并购中吸收能力与技术绩效关系研究——基于演化博弈论 [J]. 科学学研究, 2014 (12)

[11] UNITED STATES POSTAL SERVICE INSPECTOR GENERAL. Postal service knowledge management process [EB/OL]. <https://www.uspsig.gov/document/postal-service-knowledge-management-process>, 2019-09-05