Research on Knowledge Management Ability Cultivation for Trainees in Military Management Positions Based on SECI Model

Tong Yang

Space Engineering Unversity, Beijing, 101400, China

Abstract

Knowledge management competence stands as a core competency for military management personnel in the new era. This study examines 25 trainees from a training program, analyzing their current knowledge management capabilities using the SECI model framework and questionnaire data to propose insights for curriculum development. Results indicate that while trainees demonstrate strong socialization and externalization skills, their integrative and internalization capabilities remain underdeveloped. Therefore, onboarding education should prioritize cultivating knowledge management competencies through scenario-based, task-driven instructional content and inquiry-based learning approaches. These methods aim to bridge the gap between "application" and "effective management," fostering knowledge management awareness and leadership capabilities.

Keywords

knowledge management; onboarding education; military management; curriculum development; SECI model

基于 SECI 模型的部队管理类岗位任职教育培训学员知识管理能力培育研究

杨彤

航天工程大学，中国 · 北京 101400

摘　要

知识管理能力是新时代部队管理岗位人员的核心素养之一。本研究以某培训班25名学员为对象，基于SECI模型框架和问卷数据分析其知识管理能力现状，提出知识管理课程建设思考。结果显示：学员社会化和外在化能力相对较强，但组合化能力与内在化能力较弱。因此，任职教育应聚焦知识管理能力培育，通过情景化、任务化的教学内容和探究式学习等教学方式，打通知识管理从“会用”再到“管用”关键环节，培育知识管理意识和领导力。

关键词

知识管理；任职教育；部队管理；课程建设；SECI模型

1 引言

人才强则事业强，人才兴则军队兴。近年来，习主席在中央军委人才工作会议等场合多次强调新型军事人才培养的重要性。在知识爆炸和人工智能时代，未来战争呈现出信息化、智能化趋势，加之近年来我军武器装备和新型作战力量的快速发展，需要部队官兵掌握各类专业知识技能，具备较强的知识价值观和信息化战争意识、较高的知识管理和创新能力。中短期的部队管理类岗位任职教育培训是在不脱岗的条件下提升官兵综合管理能力和素养、更好适应时代需求、履行岗位职责的重要途径。

【作者简介】杨彤（1996–），女，博士，讲师，从事知识管理、军事治理研究。

已有关于部队管理类岗位任职教育的相关研究着重探讨领导管理能力、团队合作和自主学习能力、解决实际问题的能力素质培养问题，对“知识管理能力素质”的直接和系统性关注相对较少。虽然许多研究提及“知识整合”或“知识向能力转换”[1]，但这更多是指教学过程中对既有知识的应用和内化，而非将“知识管理能力”（即知识定义、主动获取、加工存储、集成利用知识的能力）作为一个独立的、关键的素质维度进行专门培养和考察。已有研究指出，军校任职教育管理类课程目标的核心是领导管理知识实践运用能力，而军校管理类课程一直以来都被定位为通用基础类军事理论课程，其课程目标主要以培养学员掌握通用的基层管理理论为主，较少关注学员实践运用能力的培养，因此导致学员毕业后来到部队，大多仍然不知道怎么筹划、组织、开

展管理工作，出现不会管、不敢管的问题[2]。这实际上反应了学员对管理理论知识的集成和利用能力不足，本质上反应了部队管理类岗位任职教育培训对知识管理能力素质培育缺失的现象。教学实践中也发现，学员普遍认同知识管理对于个人和组织的重要性，但实际工作中却“做不到”，单位普遍遭遇经验流失现象，却缺乏有效干预。知识管理能力培育正是破解这一困境的关键。

知识管理的 SECI 模型是解释知识在个人和组织层面转化的经典理论框架，已有研究基于该模型以大学生为研究对象，探索了高等教育中网络素养[3]、智慧学习能力[4]等方面的培养路径，针对任职教育个人知识管理能力素质培育研究较少。

为优化部队管理类任职教育培训课程设计体系，提升部队管理类岗位人员知识管理能力素质，本研究以知识管理 SECI 模型为理论框架，通过某培训班次新拟任管理类岗位 25 名学员的课前问卷调研，诊断其知识管理能力结构，根据学员在社会化、外在化、组合化、内在化等四个维度上的表现，识别关键短板，论证部队管理类岗位任职教育中纳入知识管理相关课程设计体系的重要性，探索管理类任职培训知识管理能力素质培育的实践路径。

2 理论基础和方法

2.1 SECI 理论及其适用性分析

SECI 模型由日本学者野中郁次郎提出，揭示了隐性知识与显性知识相互转化的四个阶段：社会化（隐性到隐性）、外在化（隐性到显性）、组合化（显性到显性）、内在化（显性到隐性）[5]。该模型不仅是组织知识创造的理论基础，也为个体知识管理能力评估提供了分析框架。

本研究选择 SECI 模型作为分析框架，主要基于以下考虑：

一是理论框架与本研究问题的匹配性。本研究旨在基于调研数据评估部队管理类岗位任职教育学员的知识管理能力，SECI 理论模型描述的隐性知识与显性知识相互转化的四个阶段对应着部队管理类岗位履职的四种核心能力——人际学习、总结表达、信息整合、实践反思，恰好覆盖了新拟任部队管理参谋知识活动的关键环节。

二是分析结果可直接用于问题解决。通过在 SECI 理论模型框架下分析学员在社会化、外在化、组合化、内在化等四个维度的知识管理能力结构，针对问题短板构建教学干预措施，这种问题导向教学设计思路符合任职教育的目的需求。

三是数据来源的真实性和可行性。本研究调研对象来源于某部队各单位基层分管部队管理相关业务科室的参谋军官，样本数量虽少但较为典型。问卷题目内容覆盖了 SECI 理论四个维度的关键行为（表 1），可进行回溯编码。其中，Q7、Q8 反映的找不到参考资料和前辈经验流失的反向问题，反映了知识管理在个体和组织层面的四个阶段均存在弱项，因此 Q7、Q8 设定为通用的反向题目。

表 1 基于 SECI 模型的问卷题目映射

维度	维度描述	正向题目	反向题目
社会化	个体之间隐性知识传递。包括交互、模仿、请教、师徒制等	Q11 与同事分享经验	Q7 找不到参考资料 Q8 前辈离职经验流失
外在化	个体隐性知识的显性化。包括写作、记录、总结、汇报等。	Q10 主动学习记录	
组合化	组织环境下个体显性知识的整合。包括整理、归档、分类、建库、检索等。	Q9 系统整理归档资料 Q13 组织具备完善知识库 Q14 组织具备知识共享机制	
内在化	组织环境下个体显性知识学习、吸收和应用，形成新的隐性知识的过程。包括学习、体悟、实践、应用、反思等。	Q10 主动学习记录 Q12 从笔记中获得灵感	

2.2 问卷调研数据处理方法

本研究利用某班次部队管理岗位任职教育培训契机，采用课前调研问卷的形式，面向某军兵种部队管理类岗位学员发放问卷，收集有效问卷 25 份。问卷聚焦“个人和组织知识管理现状”，涵盖对知识管理认知程度、工作困境、个人实践、组织现状等五个部分内容，题目设计采用主客观相结合的方式，客观题采用李克特 5 点量表（1= 完全不符 / 从未遇到，5= 完全符合 / 总是遇到）设计。个别题目为 3 分制 4 分制量表，为统一量纲，在分析过程中采用线性映射法将其标准化为 5 分制（公式 1，表 2）。尔后根据 5 分制得分，计算各题目得分均值（公式 2，表 3）。其中，Q7、Q8 属于反向题目，转化为反向得分确定最终平均得分。至此，所有题目均统一为 5 分值得分，且得分越高，知识管理能力越强。

考虑到样本数量较少，本研究针对问卷调查结果，我们采用描述性统计（均值、百分比）来表述学员在各个维度上的表现，利用相关分析和交叉分析探索变量间的关系。主观题主要涉及针对知识管理现实难题和对课程的期望，可与量化数据相互印证。

$$Y=1+\frac{X-1}{K-1}\times 4 \qquad \text{（公式 1）}$$

其中，Y 为转化为 5 分制量表后的得分，X 为原始得分，$K=3$ 或 $K=4$。

$$Z_i=\frac{\sum Y_i}{N} \qquad \text{（公式 2）}$$

其中，Zi 为第 i 题 5 分制得分均值，Yi 为所有学员第 i

题 5 分制得分，*N* 为学员人数（*N*=25）。

表 2 原始得分与转化后 5 分制得分对照表

原始量表	原始得分	5 分制得分	原始量表	原始得分	5 分制得分
三级	1	1	四级	1	1
	2	3		2	2.33
	3	5		3	3.67
				4	5

3 知识管理能力评估

本次调查问卷各题目原始量表及其 5 分制最终得分均值如表 3。本次调研对象中 76% 以上工作年限在 5 年以下，88% 以上为本科学历，主要从事训练、行政、政治工作、安全管理等工作内容。本文分别从结果上分析学员对知识管理的认知与态度、从 SECI 理论模型的四个维度分析学员知识管理能力的结构性特征。

3.1 认知与态度

从学员对知识管理的认知与态度上看，整体对知识管理的认知水平处于中等水平（Q4 均值 2.52），52% 学员对知识管理有一定的了解；学员对知识管理的重要性认知普遍较高（Q5 均值为 4.12，Q6 均值为 4.44）。相关分析显示，对知识管理的认知程度越高，越重视知识管理对个人（相关性 0.43，P<0.05）和组织（相关性 0.33,P>0.05）的价值。

表 3 问卷客观题原始量表及其 5 分制最终得分均值

题号	题目内容	原始量表	选项标签	最终得分均值
Q3（1）	工作年限	4 级	1-3 年、3-5 年、5-10 年、10 年以上	2.28
Q3（2）	学历	3 级	本科、硕士、博士	1.2
Q4	对知识管理的了解程度	5 级	完全不了解、听说过但不了解、有一定了解、熟悉、非常熟悉	2.52
Q5	知识管理对个人职业发展的重要性	5 级	非常不重要、不重要、一般、重要、非常重要	4.12
Q6	对组织发展的重要性	5 级	非常不重要、不重要、一般、重要、非常重要	4.44
Q7(-)	找不到参考资料	4 级	从未遇到、很少遇到、有时遇到、经常遇到	2.08
Q8(-)	前辈离职经验流失	4 级	从未遇到、很少遇到、有时遇到、经常遇到	2.4
Q9	系统整理归档习惯	4 级	没有、很少、有时、经常	3.12
Q10	主动学习记录	4 级	没有、很少、有时、经常	3.08
Q11	与同事分享经验	4 级	从不、很少、有时、经常	3.08
Q12	从笔记获得灵感	4 级	几乎不能、偶尔能、有时能、经常能	2.64
Q13	组织有完善知识库	5 级	很不符合、不符合、一般、符合、很符合	2.72
Q14	组织有知识共享机制	5 级	很不符合、不符合、一般、符合、很符合	2.6

注：Q1、Q2 为个人信息类题目，不计在内。（-）表示该题目得分做了反向处理。

3.2 基于 SECI 模型的知识管理能力评估

依据 SECI 模型将问卷题目进一步归入社会化、外在化、组合化、内在化四个维度（表 2），从正向和负向两个方向，深入分析学员知识管理能力的结构性特征（表 4）。正向得分显示，社会化与外在化得分最高（均为 3.08），组合化得分最低（2.81），说明学员在与同事分享经验、主动学习记录等行为上表现相对较好，但个体知识组合化能力较弱，且据被调研学员感知，其所在组织知识管理方面能力较弱。反向得分中 Q7 与 Q8 的均值仅为 2.24，表明“找不到参考资料”和“前辈离职经验流失”是学员普遍面临的突出问题。四个维度的综合得分均在 2.5 ~ 2.6 之间，属于中等偏弱水平，说明学员整体知识管理能力偏弱。

社会化反映了隐性知识在人际间的传递，调研结果显示，通过正式或非正式的方式，68% 的学员经常与同事分享工作经验心得，20% 的学员经常分享，12% 很少分享。这表明学员普遍具备一定的隐性知识分享意愿和行为。

外在化是个体隐性知识显性化的过程，调研结果显示，88% 的学员存在整理资料的习惯，具备一定的记录意识。但从个人知识管理的角度，“从工作笔记中获得完成新项目灵感”的能力偏低（Q12 得分 2.64），且“快速找到所需参考资料”的能力较弱（Q7 得分 2.24），说明记录多停留于信息抄录层面，未能转化为可复用的个人知识资产，个体知识的组合化和内在化有待加强。个体知识的外在化是形成组织知识的基础，直接影响了组织知识组合化程度（Q13 得分 3.12）。同时，学员感到 Q8 表现的前辈离职、调岗导致的经验流失现象较为普遍，这说明个体隐性知识的社会化共享还停留在非正式场合的口头交流层面，未能及时转化为可留存的显性知识和可共享的组织知识资产。这说明社会化和外在化之间存在“断层”，学员个体的隐性知识在人际间流动而难以在组织层面固化。从机制层面来看，学员的分享行为主要依赖非正式渠道（如日常交流、临时请教），而缺乏制度化的师徒制、经验交流会等正式社会化机制。

组合化反映了显性知识的整理、整合与体系化过程。整体上，组合化能力在四个维度是最弱的（综合正向得分 2.81），但其包含的个人整理习惯（Q9）得分高于组织知识库（Q13）和共享机制（Q14）得分，这说明个体的显性知

识缺乏在组织层面的集成和共享机制，即组织层面的知识管理体系较为薄弱。此外，Q13 与 Q14 存在显著强正相关（相关性 0.70，P<0.01），说明组织知识库或信息系统与知识共享机制共同支撑组织知识管理体系。

内在化反映了显性知识向个人隐性能力的转化过程。调查显示，学员“主动学习和记录新知识”的行为尚可（Q10 均值 3.08），但“从工作笔记中获得灵感”的能力偏弱（Q12 均值 2.64），仅 12% 的学员“经常能”从笔记中获得启发。这种“输入多、转化少”的特征，直接导致陷入了“重复处理类似问题，找不到可用资料而浪费时间”的困境（Q7）。虽在学习，却未能将所学知识转化为解决问题的能力。此外，我们发现 Q10 与 Q9(相关性 0.46，P<0.05），与 Q12（相关性 0.51，P<0.01）之间存在均存在显著正相关关系，这说明主动学习和记录行为与系统整理和归档资料之间往往是一贯而为之的，主动学习和记录往往伴随着整理和归档资料行为；主动学习和记录的学员往往能够从已有笔记中获得灵感，印证了个人知识管理的重要性。

表 4 SECI 模型各维度正负向平均得分

维度	正向题目	正向平均分	反向题目	反向平均分
社会化	Q11 (3.08)	3.08	Q7、Q8	2.24
外在化	Q10 (3.08)	3.08		
组合化	Q9 (3.12)、Q13 (2.72)、Q14 (2.60)	2.81		
内在化	Q10 (3.08)、Q12 (2.64)	2.86		

4 对课程建设和能力培育的启示

基于 SECI 模型的知识管理能力评估从不同维度揭示了部队管理类岗位任职教育学员知识管理能力的结构性特征，为知识管理课堂建设和学员知识管理能力素质培育指出了方向。此外，问卷调查的开放性题项“您在工作中遇到的最大知识管理难题是什么？”与“您希望通过本次知识管理课程收获什么？”的词频分析结果中，学员提及的高频词包括“知识”“资料”“经验”“找不到”“体系化”“方法”“总结”等，进一步证实了系统的方法、实用的工具技巧、切实的能力提升是知识管理课程应该聚焦的目标。

一是补齐学员对知识管理认知态度与实践能力之间的短板。调查显示，学员对知识管理重要性的认知普遍较高，但实际综合能力较弱，“知”与“行”之间存在显著落差。因此，对知识管理课堂设计不能止步于讲理论概念，必须将重点转向操练实践能力。特别是对于新任或拟任部队管理岗位的任职教育学员而言，在知识爆炸和人工智能时代，部队战备、训练、行政管理、学术科研管理等日常业务活动往往面临着更加复杂多变的组织环境和任务挑战。信息铺天盖地地从各处涌来，决策要在高度不确定中求快求准。搜集掌握情况、拟制文书、传达检查等业务活动，更需具备在海量知识和信息中快速甄别、整合、运用知识，并利用智能化工具进行辅助决策的能力。这是新时代赋予部队管理类岗位职责的新要求，也是实现部队管理走向“专业化、精细化、科学化”的关键。因此，知识管理课堂设计首先要明确以知识管理能力素养提升为核心教学目标，通过情境化、任务化的教学设计，将知识管理理念转化为软件实操过程、项目总结报告撰写、案例分析研讨等行为。

二是打通学员个体隐性知识社会化到外在化的行为梗阻。结果分析显示了学员个体隐性知识在人际间流动却难以在组织层面固化的问题，本质上是个体的隐性知识社会化与外在化之间存在行为梗阻。因此，知识管理课程应重点强化“隐性知识显性化”训练，增设复盘理论讲授与案例写作实操、复盘总结研讨相结合的强制输出环节，帮助学员掌握将经验转化为文本的方法，将“会做”转化为“会写”，从源头上解决组织知识“人走茶凉”的问题。

三是培养个人知识管理“从管到用”的能力。调查结果反应了学员在个人知识管理方面，普遍存在“重输入、轻输出”的特点，存在从“管理知识”到“应用知识”之间的能力差距。尤其是当前国防和军队现代化向信息化智能化融合发展背景下，管理干部必须能够驾驭大数据、人工智能等新技术，并将其转化为管理效能。这要求他们不仅要懂技术，更要善于管理知识流、信息流，利用智能工具辅助决策。因此，知识管理课程应在教学内容上，构建“学习、实践、反思”的完整链条，设计各类知识管理软件实操、个人知识库搭建、个人知识管理流程梳理、标签分类体系设计、知识管理评估反思等课堂教学活动，举办“知识应用工作坊”等课后实践活动；在教学方法上强调“探究式学习”，以案例为背景，以任务为驱动，将课堂所学直接迁移到岗位场景，打通知识管理“会用”到“管用”的“最后一公里”。

四是强化学员知识管理的领导力培塑，促进组织层面知识管理效能发挥。调查结果显示，知识管理的组合化能力最弱，这反应了学员及学员所在组织的知识管理呈现出个体与组织知识管理能力的差异。部队管理岗位任职教育的知识管理能力素质培育并非单纯的个人知识积累，其对学习型军队组织的构建也具有重要意义。培养大批具备知识管理能力的管理者，有助于加速知识在军队内部的流转与创新，推动军队组织由传统经验型决策向知识驱动的决策方式转型，最终提升整体军事管理的体系效能。因此，面对部队管理业务的一线工作者和领导储备力量，知识管理课程可以小组合作式学习方式，培养学员作为管理者、领导者的角色，推动组织知识库建设的能力和意识。相应地，优化课程教学评价，适当提升课堂参与、小组领导角色职能发挥等形成性考核的比重。

5 结论与展望

本研究基于 SECI 模型框架和知识管理课前问卷调查数

据，以某班次新拟任部队管理岗位任职教育学员为例，从社会化、外在化、组合化、内在化四个维度评估了学员的知识管理能力，揭示了其对知识管理认知态度与实践能力之间的短板，识别出学员知识管理的社会化与外在化能力较高，而组合化和内在化能力较弱的结构性特征。在此基础上，本文提出了针对部队管理岗位任职教育培训学员的知识管理课程建设和能力培育路径，指出任职教育应从讲理论概念向操练实践能力转变，以丰富课程设计和教学方法强化知识管理能力短板。本研究的不足之处是，调研样本聚焦于新拟任部队管理参谋军官且数量较小，后续可结合其他班次拓展样本，在优化知识管理课程基础上进一步开展跟踪研究，验证教学干预的效果。

参考文献

[1] 董翔英, 吕亚飞, 邹饶邦彦. 模拟工作过程教学促进知识能力转换——军队任职教育教学方法的认识与实践[J]. 高等教育研究学报, 2015,38(04):97-99.

[2] 唐艳, 杨春辉, 巩军. 基于军校学员领导管理能力培养的管理类课程教学探索——以海军基层管理与实践课程为例[J]. 大学教育, 2023(07):63-65.

[3] 蔡红全, 张潇予. 基于SECI模型的大学生网络素养提升路径研究[J]. 标准生活, 2025(09):79-81.

[4] 孙瑀鸽.SECI模型下大学生智慧学习能力培养研究[D].导师：宋丹.大连理工大学,2023.

[5] 张晓燕. 基于知识管理的大学生科技创新耦合系统研究[D]. 武汉理工大学, 2016.