



知识管理战略制胜

Designing a Successful KM Strategy

A Guide for the Knowledge Management Professional

【加】Stephanie Barnes 著
【英】Nick Milton

曹丽蓉 赖磊宇 李敏 刘雪晖 译

知识管理战略制胜

Designing a Successful KM Strategy

A Guide for the Knowledge Management Professional

【加】Stephanie Barnes 著
【英】Nick Milton

曹丽蓉 赖磊宇 李敏 刘雪晖 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是西方知识管理最新成果的集中体现,知识管理战略规划完整指南;体系严密、论述精当,而且附有大量实例,总结作者二十多年的实践,非常有份量。

有人说百分之八十的知识管理项目都失败了,数据未必精确,但现象确实普遍,而关键在于整体战略失误。跟做菜一样,原料刀工火候哪样都不能少,断章取义,一叶障目,往往只能不了了之。战略并不神秘,理性务实,周全思考而已。

本书主要内容有:知识管理全景介绍,知识经理职责,论证知识管理价值,知识管理背后的十个原则,战略结构、战略输入,寻找潜在业务需求和动力,知识管理愿景和范围,战略知识领域,评估知识管理现状,知识管理框架,信息和内容管理,知识管理技术,变革管理,干系人,试点项目,论证业务方案、确定投入产出,游击战略,知识保留战略和组建实施团队。

目标读者,各行各业的知识经理,知识管理从业者,以及所有热爱知识,对提升知识劳动者工作效率感兴趣的人。

Designing a Successful KM Strategy : A Guide for the Knowledge Management Professional

Copyright © 2015 by Stephanie Barnes and Nick Milton

Chinese translation Copyright © 2016 by Publishing House of Electronics Industry

本书中文简体版专有出版权由 Information Today, Inc. 授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2015-6193

图书在版编目(CIP)数据

知识管理战略制胜 / (加)巴恩斯(Barnes, S.), (英)米尔顿(Milton, N.)著;曹丽蓉等译. —北京:电子工业出版社, 2016.2

书名原文: Designing a Successful KM Strategy:

A Guide for the Knowledge Management Professional

ISBN 978-7-121-27828-0

I. ①知… II. ①巴… ②米… ③曹… III. ①知识管理—战略管理 IV. ①G302

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第300444号

策划编辑:张慧敏

责任编辑:石倩 特约编辑:顾慧芳

印刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本:720×1000 1/16 印张:11.5 字数:212.5千字

版次:2016年2月第1版

印次:2016年2月第1次印刷

定价:49.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

中文版序



本书出版之际，知识管理在中国仍然是个新领域。如华为知识管理部部长谭新德所说，类似华为这样的大企业已经开始引入知识管理并取得一些可喜的初步成果，但整体来说，中国的知识管理还远远没有达到欧洲和美国的普及程度。而且，很明显，中国也无法简单地照搬西方知识管理的做法，而是需要形成自己的风格，契合中国人工作的方式。世上没有“复制粘贴”这么简单的事，也没有放之四海而皆准的模板，中国必须首先结合实际适配知识管理，然后才能落地生根。

但另一方面，在西方知识管理演进的历史当中，但凡成功的，莫不遵循一些相似的原则，例如：

- 第一，要重视对话。虽然社交媒体能发挥一些作用，但是人们只有深度对话、讨论细节时，才能创造新知识、分享老知识、充分相互学习。最好的对话是当面的，电话其次，社交媒体的对话往往流于简单回复，难以深入细节。最好的学习型组织一定具有最多、最好的对话。
- 第二，知识管理不是引入一套信息平台就能解决的，真正需要引入的是新的组织文化。知识管理首先要改变人们做事的优先次序，引入新的行为方式。以前人们认为知识是个人私有，而不是集体所有，也无须管理；但现在我们知道，知识是可以集体持有的，而且我们可以驾驭组织的集

体知识，从而帮助每一个人。假如有个工程师在大型跨国公司工作，有二十年工作经验，只靠他自己也不过二十年经验而已，但如果可以利用集体力量，那就会是总量上千年的工作经验。知识管理需要引入新的文化，让大家愿意相互学习，愿意分享知识，而且把寻求知识、分享知识看作很重要的事情。

- 第三，引入知识管理时应该有战略思维。我们可以把知识看作是组织的能力或诀窍，让组织中的个体或团队做出最佳决策，采取最佳行动，进而收获最佳业务成果。知识是一种重要资源，但通常都没有主动管理。引入知识管理就意味着引入一套管理体系，管理知识这项关键资源，充分发挥其价值。而引入管理体系绝非小事，必须考虑整体战略，不能只看战术。不能只是推广一个新平台，或者解决一些基层的小问题，而是自顶向下，支撑整个组织的重点工作。“战略”就意味着明确的业务目标，清晰的范围界定，并且始终围绕目标不偏离。

我最开始做知识管理还是在 20 世纪 90 年代的欧洲，那时在石油行业工作，石油也是最早实施知识管理的行业之一。那个时候我们眼中的知识管理非常简单。我们相信，如果能够捕获知识，并在团队之间、项目之间重用，就可以带来巨大的价值。我们发现，引入经验教训管理系统之后，确实加速了各个团队的学习。但是当时我们没有战略思维，只是不分青红皂白地应用单一的知识管理战术，也就是经验教训管理。后来我调到集团做知识管理之后，之前在分部做的经验教训系统就悄无声息地消失了。

本书的目的就是让大家能具备战略思考的能力，借鉴知识管理的前车之鉴。其内容来源于各个行业的多年咨询，有原油钻探公司、飞机制造厂、药品研发企业、法律咨询机构、巧克力生产商、全国电子分销商、高科技公司、教师培训机构、电视节目制作部门，等等。这些行业、规模迥异的组织都有一个共性，就是他们都需要知识，都面临着同样的问题，就是形成文化，让大家自由地寻求知识、分享知识。而且大家都把知识看作共享资源，人人为之贡献。

我们的绝大多数经验都来自于中国之外，但是最近几年我有幸参与 Common Knowledge 公司 Nancy Dixon 领导的项目与华为一起合作，我们发现，知识管理在中国也有同样的潜力，而且会面临跟西方一样的挑战和机会。本书的指导应该

能够成为中国各类组织开展知识管理的一个起点，提供一些务实的指导，帮助大家制定知识管理的战略规划，提升成功概率。

知识管理是非常令人激动的领域，可以带来巨大改变，而方式却相当简单。但是简单并不等于容易，知识管理需要耐心，需要认真准备。希望本书当中的经验教训能让大家的知识管理旅程更加顺畅，祝大家好运！

Nick Milton

推荐序



华为公司从成立到成为跨国公司，经历了几十年的高速发展，公司上下一致认为“公司最大的浪费就是经验的浪费”，所以公司对于知识管理一直非常重视，即使在信息安全形势非常严峻的年代也有很多主管亲自关注知识管理。但是公司之前的知识管理也确实走了很多弯路，我们曾经以为知识管理就是把知识整理好分享，却发现很难给具体业务带来实际价值，而没有实际价值的事情，就很难做起来。感谢 Nick 先生给我们带来了业界最先进的知识管理理念、方法，并且在公司知识管理落地的过程中亲自给予具体方法的引导，使得我们的知识管理从理念到实践都非常具体、清晰、富有成效。这几年在一些业务领域，知识管理已经显著提升了业务质量、效率，降低了成本。

“知识管理的价值不在于知识和 IT，而在于组织成员对知识的使用”，从华为的实践看来，知识管理首先要聚焦使用，提升业务质量效率，这样才能得到全球各个部门的真正认可，只是推广一些高大上的理念是不行的。其次，知识管理一定要和企业战略直接关联。例如最近我们有一个战略，就是要改变与客户做生意的方式，为了支撑这个战略的实施，我们推出了知识云解决方案，大大加速了一线获取最新知识、最佳实践的速度和质量，有力地支持了该项业务战略的实施。知识管理已成为我们支持业务战略、重点工作、重点项目的有力手段。

当前市场形势快速多变，所有想成功的企业都必须改变传统观念，只有人、

财、物不足以做出有效产品获得客户认可，还需要加上知识这一基本要素。知识是战略到执行的核心组成部分，而知识管理则是有效利用知识的关键。

希望本书能够帮助各位理解知识管理，应用知识管理，站在业界巨人的肩膀上快速前进。

华为知识管理部部长
谭新德

译者序



我们第一次见到作者 Nick Milton 是在 2012 年，一下子就把我们震翻了。我们问他的第一个问题是，堆积如山的经验案例，到底怎么才能让大家主动学习？而他却说，经验案例根本就不是给大众看的；真正需要一个个详细看案例的，是各领域知识的负责人，敢情我们的问题就问得不对。知识负责人看完之后，如果确实有价值，没有重复，那么就采取相应行动，要么组织整改，要么调整制度，要么配置工具，要么更新培训，最后如果有必要，刷新知识资产。大众只看知识资产就够了，按照最新的知识资产操作，就能站在组织的肩膀上，根本就没有必要在堆积如山的经验案例中苦苦搜索。

再后来，从 Nick 口中了解了英国石油知识管理背后的战略变革，才渐渐明白，原来知识管理根本就不是方法、工具能解决的问题，没有高层战略所营造的组织环境，再好的方法、工具，也不能发挥应有的价值。

几年时间一晃而过，知识管理的全貌也慢慢地清晰起来，欣闻 Nick 新书出版，赶紧组团翻译，共同学习。虽然近年来引进书籍很多，但知识管理还是相对冷门，值得一看的译本寥寥可数。其实翻译者本身是收益最大的人，主观为自己，客观为他人，希望能帮助真心想把知识管理做好的人。

曹丽蓉，赖磊宇，李敏，刘雪晖

2015 年 8 月于深圳

序



我在一家大型国际油气公司做了十年知识管理，刚刚离开，这家公司有成千上万的岗位分布在全球三十多个国家，分享知识是一个非常现实的难题，而分享知识所带来的潜在收益也非常之大。如今到处都面临激烈竞争，高层意识到，如果要继续以往的成功，必须快速有效地利用员工掌握的知识，但虽然我们的员工技能高超，却分散在全球各处，分享知识谈何容易。我们的高层经理并没有想当然，以为只要有些信息技术就能做好覆盖全球的实践社区，但也没有极端到认为信息技术完全没用。他们知道，要做好全球实践社区需要全新的流程、角色、文化、技术，但更为重要的是，需要各个实践社区围绕实际业务问题展开工作，需要整个知识管理方案都关注业务本身，让业务能够长远成功。

为了让每一个实践社区都能成功，我们设计了一个流程，这是一个远在社区成形之前就开始的流程。很多知识管理顾问、书籍作者都非常看重社区非正式的一面，认为如果用正式体系去管理就会毁了社区。但我们发现恰恰相反。如果社区没有与公司战略和业务目标明确关联，往往会退化，无法做出实质贡献，更不用说支持业务目标达成了。为此我们确立了两个基本原则：

第一，如果没有清晰具体的业务方案，明确说明给公司带来的价值，并且社区领导和成员都认可，任何社区都不允许成立。知识管理文献里经常说，要让千万个追随者自由生长，而我们则坚持要求社区成立之前必须有业务方案，与文献

上的说法截然相反，因为很多情况下，不受控制的社区增长会耗尽员工兴趣精力，让大家不再关心社区，导致失败。在社区启动之初就设立战略目标，意味着每一个新社区都必须明确证明其业务价值，让那些新社区的领导和成员都明白，社区不能浪费时间却没有给业务带来实质价值，这会激发社区成员更多参与，因为绝大多数员工都有值得赞美的职业自豪。

第二，新社区的业务方案必须明确说明在日常社区运营当中，社区有哪些产出，具体支撑哪些活动，不论是产出（如分析报告，可重用的工作成果）还是活动（例如线上讨论，远程会议）都必须和业务方案直接挂钩，支撑业务战略达成。

因为我们非常关注这两点，所以真正优秀的社区自然脱颖而出，而那些乱七八糟所谓“越多越好”的协作类活动则不予批准。这两个原则也能够引导新社区关注那些可以产生实际价值的活动，免得浪费集体时间。

最终，管理层还给每个实践社区提供了清晰的运营模型，包括业务方案、产出、活动，让社区与整体业务战略衔接。这两个原则对此后的社区影响深远，把社区与公司重点工作对齐，让成员理解他们如何影响业务目标，明确证明为什么成员应该花时间参与社区，并最终把知识管理从抽象概念变成具体可衡量的目标。从而，社区成了公司战略能力的基石，全球协作和专业知识共享带来了真正的增值。

要把知识管理从纯粹的观念变成实实在在的起点，关键是要从战略上给知识管理创造机会。知识管理一定要从业务重点开始，不仅考虑已经开展知识管理的业务集团或职能部门，还要考虑整体配合，一直到组织最高层。只有战略统筹才能形成合力，创造价值并长期持续。很多组织都找不到办法，不能持续创造可以衡量的价值。还有些经理人非常聪明，凭直觉就能理解知识管理所解决的问题有多重要，但是如果没有战略统筹，知识管理很容易顾此失彼、零零星星、结构松散、分布不均，无法保证工作标准和最佳实践能够得以恰当运用，产生不了应有的业务价值。

要让知识管理成为战略行为，并且产生业务价值，必须要让负责实施知识管理的人和业务部门领导紧密团结。虽然的确有一些聪明的经理人知道知识管理能够帮助业务，但他们的理解毕竟有限，除非有人事先做一些必要工作，让他们看

到目标明确的协作确实能够解决关键业务问题，他们才会拥抱知识管理。知识管理从业者必须有能力应用本书当中提到的技巧，把知识管理和业务价值关联，此时他们与业务部门的关系就至关重要，因为只有关系足够近，知识管理从业者才能让业务领导信服，愿意尝试这样那样的方法，真正把知识管理和业务价值相关联。

知识管理成功需要管理层支持，他们要积极支持协作行为，让员工感觉到协作是日常工作的一部分，同时提供标准手段让大家彼此分享。用简便高效的工具，方便员工在日常工作当中相互联接。这样就可以让经验教训、最佳实践无缝流动，在合适的时间，传递给合适的人。关键是要给管理层展示，这种知识传递的方式能够让员工高效解决业务问题，任何公司都会对额外工作非常敏感，知识管理要成功，就不能让人认为是额外的。

本文写作的时候，正值知识管理前所未有热门之际，各行各业都在争先恐后设法让员工更多互联，因为有很多证据表明，协作是未来组织的催化剂。同样也有很多证据表明，知识管理如果能在战略层面有效实施，并且明确承接业务价值，就能让组织更加开放，更加互信，而这样又会反过来促进员工协作，彼此分享宝贵的最佳实践或者经验教训。这种分享是知识管理的灵魂所在，而知识管理战略则是理想成为现实的基石。

在《知识管理战略制胜》一书中，各位将看到一些非常直接、务实的指导，帮助各位制定清晰简明的知识管理战略，解决业务问题。正如我这些年在企业的经历，好的战略是成功的第一步，只有这样才能发挥知识管理蕴藏的巨大潜力。

Dan Ranta
Director, DR Consulting

前言

《知识管理战略制胜》是给各位知识经理而写的，希望可以帮助各位制定成功战略，不仅能够成功实施，还能让各位实实在在地领会到为什么要从战略开始，深谋远虑，而不是一头扎进细节。

本书介绍知识管理，同时根据我们二十年来实施、观察知识管理的经验，介绍知识管理背后的成功原则。

千万不要以为制定战略很简单，它需要大量思考、大量讨论、大量沟通，以及大量高层和一线的意见。做得好的话，后续实施的基础就会非常牢靠，绝对值得花时间好好准备。

图 0.1 是制定战略的过程，这个流程图也可以当成整本书的大纲。

为何需要战略

没有战术的战略，是成功的最慢路径

没有战略的战术，是失败之前的噪声

——孙子（并非孙子原文，西方流传的版本）

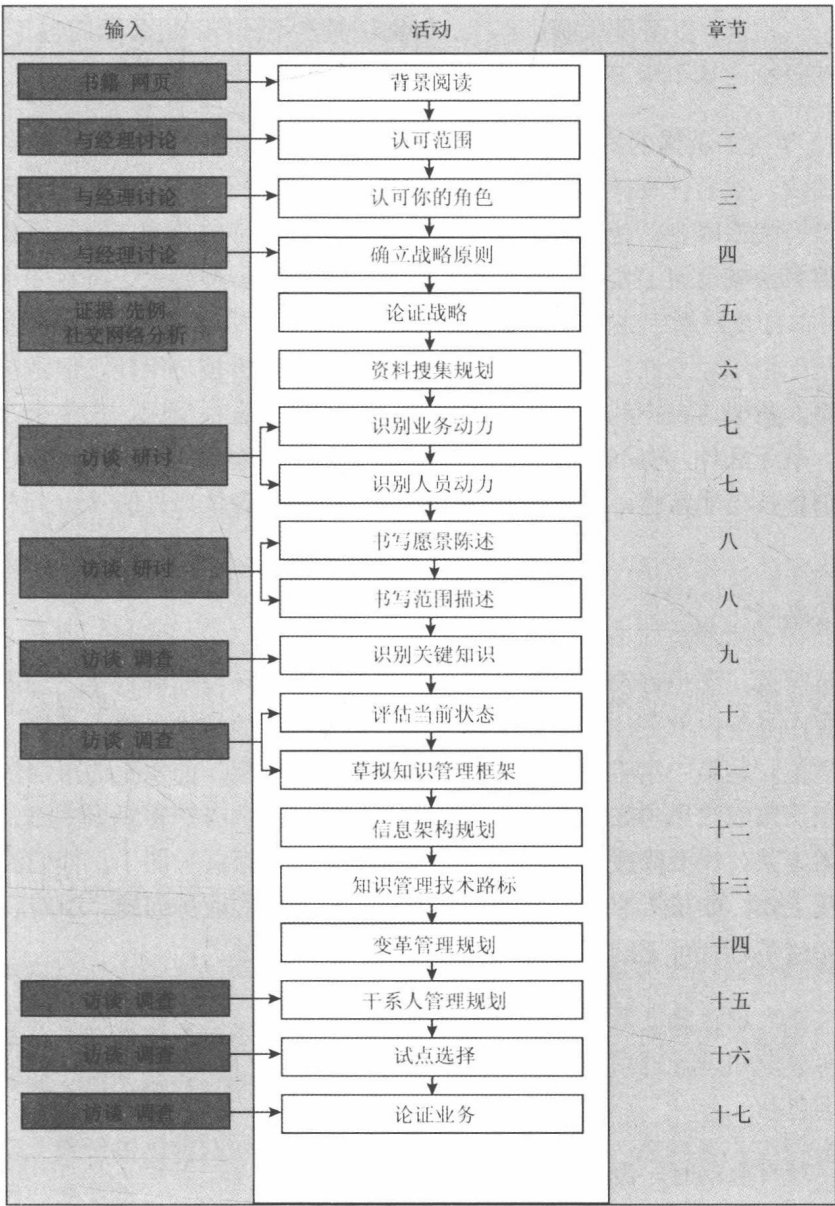


图 0.1 知识管理战略制定过程

所有对商业运作感兴趣的人都应该看看流行的电视节目《学徒》，这是个真人节目，让一些年轻企业家组成小组，安排任务，相互竞争。输掉的那一组每周

得淘汰一人出局，直至最后赢家胜出。每集任务都不一样，成败原因也各有不同，如果仔细分析，从中学习如何成功经商，您将受益匪浅。

2012 年有关英国的第七集，就把商业战略展示得淋漓尽致。这一集的任务是从货仓进货，然后在货摊上售卖，结束时现金和存货最多的一组胜出。第一组的组长非常有战略眼光，他的战略是：只进那些卖得最好的货物，只满足最主流的需求。他很快就发现了卖得最好，利润最高的产品是一种看上去有点俗气的瓶装乳液，可以让皮肤看上去像晒过太阳一样，然后下令尽一切可能进这种货。第二组组长是一位年轻女性，很有活力，也很有热情，销售技巧绝佳，但是没有时间思考战略。货架前发生的各种情况，她只从战术层面进行反应，在多个产品上分散资源。毫无意外，有战略眼光的那一组赢了比赛。输掉的那一组只关心战术，他们的销售技巧非常棒，但按照孙子的说法，这些销售技巧只能“止于术”。

如果您的任务不是在货摊上买乳液，而是在某个组织内部实施知识管理，您还需要战略吗？

当然需要。您也许没有参加过真人节目，但您的环境充满竞争。您需要竞争内部资源，竞争内部关注，如果战略不佳，那么再好的战术也救不了您。您不应该像《学徒》里第二组组长一样，只对知识管理“货架”前发生的事情做战术层面的反应，您应该思考知识管理能满足哪些业务需求，哪些需求最主流。我们经常听说因为某公司要降成本，所以他们的知识管理项目就关闭了，他们的知识经理正在找工作。如果大家认为您的工作不解决最关键的业务问题，不符合组织战略，那您就是可有可无的了，而可有可无的日子就难过了。

经常有人说百分之八十的知识管理项目都失败了，这个数字是否准确取决于大家如何界定知识管理项目，怎么判断成败，但确实有很多知识管理项目失败了，常见原因包括：

- 项目启动时，没有明确需要解决的业务问题；
- 没有变革规划；
- 知识管理小组缺乏有影响力的成员；
- 知识管理小组只是在不停地宣扬，但没有明智地卷入所有关键干系人；

- 只实施了知识管理方案的一部分，而不是整个框架；
- 知识管理没有嵌入组织流程运作；
- 缺乏高层的实际支撑。

好的知识管理战略能避免这些陷阱，本书后续会讲到。战略是“选择手段，达到终点的艺术”，您的知识管理战略必须让重点清晰明确，并辅助您判断，然后采用相应手段实现目标。

本书每章都有一个案例，用来阐述各章观点，这些案例来自几个公共领域的知识管理战略。

知识管理战略能给您带来什么

优秀的战略能帮您把握方向，明确目标。确定知识管理的愿景和目标需要与业务领导开展一系列对话，确定基调，形成共识，明确知识管理带来的价值。

战略应该有一些原则，或者说基本规则，指导后续的行动和实施。这样才能尽量接近成功，避免前面提到的各类问题。

如果您的战略遵循了前面所述的原则，那么它应该与组织目标紧密结合，符合公司整体战略，有明确结果。这样才不会让人觉得您是个外围人员，随时可以裁掉。

战略应该成为规划的框架，定义重点领域，同盟力量，以及风险防范。

战略应该能告诉您哪些事情不要做，如果某项战术行动超出了框架，或者与原则相抵触，那么就没有战略价值，浪费资源。

战略还应该指出实施的重点和难点，不能只讲愿景。战略还应该讲述愿景如何实现的概要方法。

战略是您与管理层的公开协议。代表了双方认可的实施原则，将得到管理层的支持。如果日后支持力度减弱，您可以拿出战略，告诉管理层这是之前认可过的原则，要求他们给予支持（或者重新制定战略），战略是组织的关键决策点。

战略会让您更为灵活、明智。如果您所在的组织因为竞争或技术而变，您的知识管理也应随之而变。但任何变化都应该与领导组协商。这才是变革的应有方式。

我们不涉及的内容

《知识管理战略制胜》一书会指导您制定知识管理战略，因地制宜，满足组织需求。但本书并不是告诉您需要什么样的知识管理框架，这应该是您自己设计的。我们会讲框架的纲要，或者总体结构，但不会讲内容细节，因为每个组织的细节都不同。

同样，本书也不会讲如何实施战略，如果要把知识管理实施的细节加进去，本书的厚度起码还得翻倍，而且不同的组织规模不同，类型不同，区域分布不同，实施细节的差异会很大。本书的目的是帮助各位奠定成功的基础，制定最好的战略，至于如何在这个基础之上开展工作，需要各位自己动手了。

让我们开始吧

我们已经了解了知识管理战略的价值，知道它是成功的基础，应该与组织整体战略相匹配，让我们打开第 1 章，开始工作吧。