

知识管理

——企业财富的保险箱

知识力，是最本质的竞争力！

面临当下知识社会和管理转型的必读书，经济、文化、教育等社会各界的典藏书！
透视知识经营的本质内容，解读迈向创新型企业之路

陈 超◎编著

企业
必读书籍

台海出版社

知识管理

——企业财富的保险箱

知识力，是最本质的竞争力！

陈超◎编著



台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

知识管理:企业财富的保险箱 / 陈超编著. --北京:
台海出版社, 2012.12

ISBN 978-7-5168-0073-7

I. ①知… II. ①陈… III. ①企业管理-知识管理-
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 299905 号

知识管理:企业财富的保险箱

编 著:陈 超

责任编辑:孙铁楠

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:蒋晓婷

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街 20 号, 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行, 邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京高岭印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:180 千字

印 张:15.5

版 次:2013 年 2 月第 1 版

印 次:2013 年 2 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-0073-7

定 价:32.00 元

版权所有 翻印必究



前言

1

我们先来看一个非常有趣的现象，许多孩子在小时候就喜欢整天围着爷爷奶奶，让爷爷奶奶讲故事。而刚讲完一个故事，孙子马上就反问爷爷奶奶，“为什么你讲的那个故事，网上没有啊？”“爷爷你讲的故事是编的吧？”

这个故事带给我们的启示是：我们已经从一个信息知识贫瘠的时代迈向了一个信息知识丰富的时代，而如何获取我们想要的信息和知识显得越来越重要。

荀子云：“尽己之力，下君；尽己之能，中君；尽人之智，上君。”但一个人的能力终究是有限的，如何去集众人之长，发挥大众的智慧呢？

为此，我们倡导一个新的理念，那就是“知商”。

顾名思义，“知商”是获取、学习、应用已知和未知知识的能力。知商指数越高，我们越能快速地获取知识，也越能快速将知识应用到实践中创造价值。

2

美国科学家通过对近千名成功人士研究调查，得出了一个结论：成功的人，80%靠EQ(情商)，20%靠IQ(智商)。但是随着社会的发展，有一种“商”我们越来越不能忽视，那就是“知商”。

智商、情商已被大众熟悉和认可。但用之来概括人类的整个活动世界与生活领域，还显得缺少点什么，或者说用它们来读解一些现象，表现出有点苍白和力度不够。一个新的名词应该产生了，那就是知商。所谓知商就是人们运用和调动已知知识或信息的能力。

人生活在世上,看到、听到、读到、了解到和学习到的知识与信息量是非常大非常多的。如果你知商很高的话,就可能把所有看到、听到、读到、了解到和学习到的知识与信息灵活的运用,把控和调动,你将可能成为一个全能专家。生活本身就是一个教会人们所有专业和所有知识的大学堂,主要是看你知商高不高,是不是一个好学生。

对高知商者来说,世上无专业之分。知商高的人,可以成为所有专业领域的专家。这与他最初所学专业无关,或者说与他上学时间长短无关。世上有很多这样的实例:没上过学的人,最后成了文学大师。学工程学的人,最终成了商场不败将军。这些现象的出现,有很多原因,但知商高不高,恐怕是起到了决定性的作用。

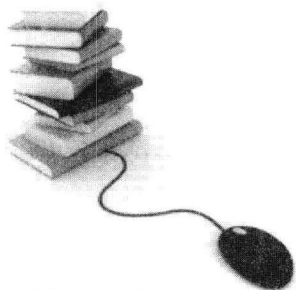
3

21世纪企业的成功越来越依赖于企业所拥有知识的质量,利用企业所拥有的知识为企业创造竞争优势和持续竞争优势对企业来说始终是一个挑战。

在组织中建构一个量化与质化的知识系统,让组织中的资讯与知识透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程,不断的回馈到知识系统内,累积个人与组织的知识,形成永不间断组织智慧的循环。在企业组织中成为管理与应用的智慧资本,有助于企业做出正确的决策,以适应市场的变迁。

知识管理对企业的长远发展至关重要,但是很多公司对知识管理的理解还有一定误差。多数公司知识管理项目始终处于基础阶段,从未再前进一步。

本书在大量知识管理实践范例的基础上,以实施知识管理为目标,系统地阐述了知识管理的相关概念,涵盖了知识管理的关键领域。它是一本介绍如何将个性灵感和隐性知识整体化,将商品、服务及业务系统具体化的组织运作能力的书。将帮助经理人成为推行和实践知识管理的先锋。



目 录 CONTENTS

第一章 认知——我们为什么需要知识管理 1

什么是知识管理？美国生产力与质量研究中心认为：“知识管理是指为了提高企业竞争力而对知识进行识别、获取和充分发挥其作用的过程。”美国德尔福集团创始人之一卡尔·弗拉保罗认为：“知识管理就是运用集体智慧提高应变和创新能力”，“是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径”。知识管理的主要目标是在企业内促进知识共享，鼓励知识创新，实现知识增值，从而提高企业竞争力。

知识管理是知识经济发展的必然要求，它将成为21世纪企业管理的新方向。

对知识管理认识的几大误区	1
误区之一：知识管理就是信息管理	2
误区之二：知识管理就是人力资源管理	4
误区之三：知识管理就是建立企业信息网和知识库	5
误区之四：知识管理就是知识管理软件	6
知识管理，从理解开始	7
公式：知识管理 $KM=(P+K)S$	7

计划;知识管理项目四大阶段	11
解析;知识管理蕴含的各种风险	13
控制;五个维度上的策略	16
实施知识管理的企业为何鲜有成功?	19
失败原因之一:盲人摸象自说自话	20
失败原因之二:没有规划跟着感觉走	21
失败原因之三:没有负责人或者选错了人	22
失败原因之四:被软件和咨询厂商“劫持”	23
失败原因之五:额外工作和“与我无关”	24
失败原因之六:缺乏激励机制或者激励失灵	25

第二章 工具——打开知识管理工具箱 32

如果人们没有相应的历史知识,那么世界名画《蒙娜丽莎》,对于观赏者来说仅仅是一幅肖像画,但这幅画所要表达的决不仅仅如此。

“工欲善其事,必先利其器。”知识工具的作用在于,它不仅仅帮助我们完整的保存这幅画像,更重要的是,它能够帮助我们理解这幅名画。因此,数据、信息管理工具与知识管理工具最大的区别在于能否为用户提供理解信息的语境,以及各种信息之间的相互关系。

三类知识管理工具	32
知识产生——不同方式有不同的工具对其进行支持	33
知识编码——使知识能够方便地被共享和交流	35
知识转移——知识的价值在于流动	38
企业需要什么样的知识管理系统	48
只有确定了需求,才能明确需要什么样的系统	49
知识库、专家黄页和实践社区	51

第三章 团队——打造高效知识型团队 61

如今很多企业不再奢望自己能够培养出许多人才，并一辈子留为己用。在这种情况下，最务实的做法乃是让人才在职的时候充分发挥自己的潜力，并把成果留在企业。将来即使员工突然离职，只要他把项目所需的技术、累积的经验、资讯与知识留下便可。而能否做到这一点的关键就在于知识管理的好坏。

最大限度地发挥知识型员工的作用 61

何谓知识型员工——追求自主性、个体化、多样化和创新精神的员工群体	61
知识型员工的绩效——工作能力的各项参数	64
知识型员工激励机制——制定适合的制度	69
知识型员工激励手段——肯定他们的价值，引爆他们的潜力	73
知识型团队的打造——应更侧重于“理”而非“管”	87
知识型员工流失的原因和风险	87
知识型员工流失风险管理策略	90
知识型团队成员的六种表现	96

第四章 领导——知识管理需要什么样的领导力 ... 102

企业的领导，能使经济资源的效率由低转高。领导力，则是领导的特殊技能(包括精神和技巧)的集合。或者说，领导力是指组织建立和经营管理企业的综合才能的表述方式，它是一种重要而特殊的无形生产要素。

作为企业的领导者，他们在知识管理过程起着至关重要的作用。他们是知识管理的倡导者、策划者、推动者、实施者。那么，知识管理需要什么样的领导力呢？

知识导向的产业结构决定了需要相适应的领导力	102
“职位权力”正逐步被以知识为基础的“知识权力”所取代	103
从野牛到雁群;知识型领导力认知转换	105
管理知识型员工的几大问题——如何让“大象”一起“跳舞”?	113
知识型员工对领导力的要求	119
愿景比管理更重要,信念比指标更重要	119
人才比战略更重要,团队比个人更重要	122
平等比权威更重要,均衡比魄力更重要	126
理智比激情更重要,真诚比体面更重要	130

第五章 借力——企业文化是知识管理的软件 139

知识经济不是以自然资源为基础,而是以不断创新的知识资源为基础。

企业实现知识管理势在必行。然而实施有效的知识管理,除了要具备必要的硬件设施,还要求企业具备良好的企业文化作为“软条件”,保证知识管理有效、持久、健康地发展。

解析知识管理模式	139
第一种模式:业务流程导向——将流程管理与知识管理相结合	140
第二种模式:知识资产导向——更侧重组织战略视角	141
第三种模式:实践社区导向——看不见的管理才是最好的管理	142
企业文化定位:知识管理的重要性	143
将知识体系融入到企业文化中	143
让企业文化保障知识管理的成功实施	146
知识管理的四个保障因素	148
如何让员工参与营造知识型企业文化	156
做事的机会是前提,学习的机会是基础	156

赚钱的机会是根本,普升的机会是动力	158
建立知识管理中的分享文化	160

第六章 升级——知识管理的应用 176

管理就是不断发现问题和解决问题的过程,知识管理也不例外。可以说知识管理没有“成功”,只有“成熟”这样的概念。对于国内中小企业的管理者而言:知识管理同企业的业务运营紧密结合,不但可以推动业务发展,也可以提高整体管理水平。

知识管理如何让营销业绩持续增长	176
建议一:显示个人的投资回报率	178
建议二:知识管理与业务流程紧密结合	179
建议三:前期的知识管理宣导很重要	182
量体裁衣:知识管理要“合身”	187
量体:架构设计的挑战	188
裁衣:项目型企业知识管理组织架构的阶段设置	190
知识管理的成功路径——你是“明星”还是“剩女”	192
知识管理:企业国际化经营的关键步骤	196
国际化经营对知识管理策略的影响	196
知识管理策略对企业国际化经营的影响	197
知识管理如何实现全球落地	198
强化知识管理,推进中国企业国际化	203

第七章 创新——知识管理只有成熟没有成功 209

知识创新,是指通过企业的知识管理,在知识获取、处理、共享的基础上不断追求新的发展,探索新的规律,创立新的学说,并将知识不断地应用到新的领域并在新的领域不断创新,推动企业核心竞争力的不断增强,

创造知识附加值,使企业获得经营成功。

中国企业如何更好地创新?建立知识管理体系,形成知识创造的企业文化是关键。

他山之石:知识管理的创新思维	209
中国惠普:自由交流的文化高于一切	210
三星SDS:管理层长期积极推动	212
利用“知识资源”来获得竞争优势,巩固其行业领袖地位	214
制定适合自己的知识创新战略	217
用头脑风暴创新知识	217
在日常的工作中更加有意识地对个人知识进行管理	222
知识管理模块化——提高知识复用率	224
四维度反思知识管理——只有起点,没有终点	227

第一章

认 知

——我们为什么需要知识管理

随着科学技术飞速发展,人类社会已经进入知识经济时代。在这个以知识为主导的时代,知识是企业最重要的战略资源,知识创新能力是企业可持续发展的核心竞争力。顺应知识经济兴起的要求,知识管理应运而生,在全世界掀起了一场新的管理革命。

什么是知识管理?美国生产力与质量研究中心认为:“知识管理是指为了提高企业竞争力而对知识进行识别、获取和充分发挥其作用的过程。”美国德尔福集团创始人之一卡尔·弗拉保罗认为:“知识管理就是运用集体智慧提高应变和创新能力”,“是企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径”。知识管理的主要目标是在企业内促进知识共享,鼓励知识创新,实现知识增值,从而提高企业竞争力。

知识管理是知识经济发展的必然要求,它将成为21世纪企业管理的新方向。

对知识管理认识的几大误区

根据一项调查表明,在英国100家大公司中,已有43%的公司开始推行知识管理。这些企业实施知识管理以后,都取得巨大的发展。诺基亚集团



实行知识管理以后,其电信业务增长70%。普罗可特—甘布尔公司进行知识管理以后,其利润率从6.4%增长到11.6%。在中国,一些企业也开始试行知识管理,并取得较大的成功。

现在,知识管理的理念已经开始为中国企业所接受,但是在认识上还存在一些误区,值得我们注意。

误区之一:知识管理就是信息管理

有人认为,知识就是信息,知识管理就是信息管理,知识主管(CKO)就是信息主管(CIO)。这是典型的对知识管理的狭隘理解。

1.知识不等于信息

首先,信息只是知识的一部分。

根据1996年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。

“知道为什么”的原理知识。

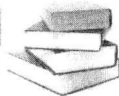
“知道怎样做”的技能知识。

“知道是谁”的人际知识。

由此可见,知识的概念比信息的概念要广泛得多。信息仅限于“知道是什么”、“知道为什么”,也即是记录于在一定物质载体上的知识,我们称之为“显性知识”。

而“知道怎样做”、“知道是谁”,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,或者只可意会难于表达的知识,我们称之为“隐性知识”。

其次,知识是有用的信息。信息包括正确信息和虚假信息,正确信息是有用信息,虚假信息是无用信息。而知识都是正确的,都是有用的。美国施乐公司将知识定义为:“知识是人们用于提高劳动生产率的信息。”



2. 知识管理是对信息管理的变革和超越

20世纪80年代美国学者D·A·马夏德提出信息管理分为四个阶段:20世纪初至50年代末为文献管理阶段、20世纪60年代至70年代中期为自动化技术管理阶段、20世纪70年代末期至80年代为信息资源管理阶段、20世纪90年代为知识管理,知识管理是信息管理发展的最后阶段和最高层次。其实,信息管理只是知识管理的基础和重要组成部分,知识管理不仅仅是信息管理的发展和延伸,更是对信息管理的变革和超越。

首先,信息管理仅仅关注对显性知识的管理,而忽视对隐性知识的管理。而隐性知识往往具有独占性,开发利用价值比较高,管理难度更大。

其次,信息管理仅仅重视对现有信息的收集、整理,而忽视对新知识的生产、创造。

第三,信息管理仅仅重视对信息本身和信息技术的管理,而忽视对信息、知识活动的过程和人员的管理。

第四,信息管理仅仅关注在适当的时候、以适当的方式、向适当的员工提供适当的信息,将信息简单地视为企业的免费资源,而不能对知识进行资本化运作从而以实现知识增值。

3. 知识主管不能取代信息主管

英国学者迈克尔·厄尔和伊恩·斯科特教认为:企业中知识主管们的作用已经超出了信息技术的范围,进而包括诸如培训、技能、奖励、战略等。由于知识管理涉及的范围大大超出信息技术,所以企业需要一位善于思考的人把人力资源、信息技术和战略等方面有机结合起来。企业在设立知识主管时不应将知识管理视为信息管理的延伸,以免知识主管完全取代信息主管。因为这容易导致把知识管理的工作重点放在技术和信息开发上,而不是置于知识共享、创新和增值上。

而学者卡尔·弗拉保罗认为:在企业中,知识主管的地位居于首席执行官(CEO)和信息主管之间。也就是说,知识主管接受公司首席执行官的领导,并有权领导信息主管。

由此可见,知识管理不是信息管理的简单延伸和发展,而是对信息管



理的一种变革和超越,是一种全新的企业管理模式。

误区之二:知识管理就是人力资源管理

人既是知识存储的载体,又是知识创新的主体。知识管理十分重视人力资源管理,但不意味着知识管理就是人力资源管理。

1.人力资源管理只是知识管理的重要组成部分

著名知识管理专家托马斯·H·达文波特说:“既然知识主要寓于员工之中,而且是员工对其加以利用和分享,以获得经营结果,那么知识管理就不仅仅是管理信息和信息技术,也是管理人。”也就是说,知识管理最终需要落实到对人的管理上。但是,知识管理还涉及企业的发展战略、信息技术、研究开发、业务流程、客户关系、企业文化等诸多领域,这些是人力资源管理无法所及的。因此,人力资源管理只是知识管理的重要组成部分。

2.人力资源管理和知识管理关注的侧重点不同

首先,人力资源管理仅仅注重人尽其力,充分发挥每个员工的聪明才智;而知识管理更加注重促进员工进行知识共享,整合企业团队的知识资源,提高企业整体的知识创新能力,充分挖掘“集体智慧”。

其次,人力资源管理仅仅注重调动员工的工作积极性,提高员工的工作能力;而知识管理更加注重鼓励员工的知识共享,培养员工的知识创新能力。

第三,人力资源管理往往注重运用物质奖励和外部激励,也就是说主要使用感情笼络或小恩小惠来激励员工;而知识管理更注重精神鼓励和内部激励,也就是说主要通过鼓励员工自我发展,帮助员工自我实现来激励人才。

最后,人力资源管理追求人尽其才,充分利用员工现有知识资源;知识管理追求人才无限,认为人才的潜能是无限的,企业应该充分挖掘人才的潜在知识资源。



由此可见,人力资源管理只是知识管理的重要组成部分,知识管理的内涵远远比人力资源管理的内涵要丰富和深刻。

误区之三:知识管理就是建立企业信息网和知识库

现在,许多西方企业实施知识管理的一条重要举措是,建立企业内部信息网和企业知识库,以信息网和知识库作为存贮知识、传递知识,共享知识、培训员工的平台。有人认为企业建立了信息网和知识库就是实施了知识管理。这种认识是狭隘的。

1.信息网和知识库只是知识共享的平台

知识管理提倡“共享知识就是力量”。知识共享首先要求信息交流、知识传递。为了提高信息交流、知识传递的速度、质量和时空范围,企业需要建立信息网和知识库。但是仅仅建立信息网和知识库并不能保证员工愿意提供自己的知识,特别是隐性知识,供他人共享。在传统观念中,人们认为自己的隐性知识是其个人价值所在,如果把这部分知识拿出去共享,他就可能因没有价值而失宠甚至丢掉工作。于是,他们往往将这些隐性知识秘不示人。因此,信息网和知识库只是为知识共享提供了技术和媒介,要真正实现知识共享,关键在于建立一套鼓励员工相互分享知识的激励机制,营造一种促进知识共享的企业文化氛围。

2.信息网和知识库不能促进知识创新和知识增值

信息网和知识库为知识共享提供了平台,但企业实施知识管理的最终目标,不仅仅是为了知识共享,而主要是为了进行知识创新,实现知识增值,提高企业的竞争能力和应变能力。知识创新也主要取决于企业是否建立了一套有效的创新机制,培养员工的创新能力和创新意识,仅有信息网和知识库是远远不够的。

由此可见,信息网和知识库是企业实施知识管理的一个“硬件”基础而已,知识管理的关键还在于“软件”环境。



误区之四：知识管理就是知识管理软件

现在,市场上出现许多知识管理软件。有人认为购买和使用知识管理软件就是实施了知识管理,这种认识是患了上述“知识管理就是建立企业信息网和知识库”同样的错误,将知识管理狭隘地理解为是一种新的管理技术和管理方法。

1.知识管理软件忽视了对知识主体的管理

知识管理软件提供了一种知识管理的解决方案和技术实现手段,它主要侧重对企业知识资源本身的管理,而无法对知识主体——企业员工进行有效管理,尤其是无法促进和激励员工进行知识共享和知识创新。

2.实现知识管理应该“文化第一,技术第二”

一项知识管理调查表明,不适当的企业文化是推行知识管理的最大障碍。许多企业家认识到:培育一种知识导向型企业文化是知识管理最关键的成功要素。实施知识管理“文化第一,技术第二”,企业应从最关键的地方入手来实施知识管理、变革企业文化并将知识管理融入到企业业务流程中去。也就是说,知识管理的根本要旨是建立一种企业文化,使企业真正成为知识型组织。

综上所述,“信息管理”、“人力资源管理”、“信息网和知识库”、“知识管理软件”只能称作知识管理的基础“碎片”,并不是知识管理的本质。知识管理不仅是一种先进的管理技术、手段、方法,而且是一种科学的管理模式、准则、制度,还是一种新型的管理思想、观念、意识。从某种意义上说,它更是一种新型的企业文化——知识导向型企业文化。