

百问 知识管理

Knowledge Management

萧秋水 陈永隆 唐兆希 著

知识管理是隐形冠军，是高绩效背后的默默贡献者。
哪怕一堂小小的新员工培训课，都包含了组织应该传递的知识。
不同的只是在规模、正式程度、深度上有差异而已。——作者



辽宁科学技术出版社

百问 知识管理



萧秋水 陈永隆 唐兆希 / 著

辽宁科学技术出版社

沈 阳

图书在版编目 (CIP) 数据

百问知识管理 / 萧秋水, 陈永隆, 唐兆希著. —沈阳: 辽宁科学技术出版社, 2012.11
ISBN 978-7-5381-7709-1

I. ①百… II. ①萧… ②陈… ③唐… III. ①企业管理—知识管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第239494号

出版发行: 辽宁科学技术出版社

(地址: 沈阳市和平区十一纬路29号 邮编: 110003)

印刷者: 沈阳市新友印刷有限公司

经销者: 各地新华书店

幅面尺寸: 160mm × 230mm

印 张: 11.25

字 数: 160千字

出版时间: 2012年11月第1版

印刷时间: 2012年11月第1次印刷

责任编辑: 王 实

封面设计: 颖溢图文

版式设计: 于 浪

责任校对: 栗 勇

书 号: ISBN 978-7-5381-7709-1

定 价: 29.80元

联系电话: 024—23284370

邮购热线: 024—23284502

E-mail: ganluhai@163.com

<http://www.lnkj.com.cn>

本社法律顾问: 陈光律师

咨询电话: 13940289230

前言·开心的知识管理

我们为什么要写这本书？

这本书是写给谁看的？

在回答这两个问题之前，先讲一个小故事吧：

山路上，一辆汽车从远处开过来，路边寺庙门旁，一个小和尚高举“回头是岸”的横幅，大喊：“施主看这里！” 车里一年轻人隔窗笑骂瞬间飞驰转弯扬长而去。

10秒钟后，碰撞惨叫坠落声传来。

当晚，禅房内，小和尚对住持说：“师父，是不是还是直接写‘前方桥梁已断’好一些？”

作为本世纪最热门的管理议题之一的知识管理，看上去显得莫测高深，其中涉及的各种概念如“隐性知识”、“显性知识”、“知识螺旋”等，让不懂的人望而生畏，而事实上，知识管理和每个人相关、每个团队相关、每家公司相关，对于整个社会都很重要。

来自台湾的陈永隆老师、福建福州网龙的唐兆希同学、深圳的萧秋水同学，结缘于网络，共行于知识管理道路上。2011年10月，在福州参观完网龙的知识管理后，我们决定共同写一本关于知识管理的书，我们希望它是好看的、好玩的，可以让读者轻松、愉悦地阅读，能够浅显地描述什么是知识管理，怎么做知识管理。

我们不是专家，我们只是跋涉在路上的小学生，孜孜不倦地求索知识管理，也希望尽到KMer（知识管理者）的本分和传播知识管理。对于知识管理的意义，我们笃信不疑，虽然，它并非解救企业所有病症的灵丹妙药，但当世界进入知识经济时代，我们希望能够通过我们及同业诸君的共同努力，让更多的企业、更多的人从知识管理中受益。

这本书，是写给对知识管理有兴趣，但尚未充分了解的人看的，这些人，可能是企业的创始人、高管，也可能是中层管理者，或者是员工，他们听说过知识管理这个名词，但是不知道知识管理和自己的企业有什么关系，还有一些人，他们对知识管理有所了解，非常渴望在自己



的企业里推行，但又不知道如何去推动和引发企业高层或同事关注与重视知识管理。

这是一本普及知识管理的入门书，我们尽量写得浅显，尽量放低门槛。我们采取了一问一答的形式，为此专门收集了比较典型的145个问题，当然，对于不同的企业来说，145问当然不能囊括所有的疑问，因此我们开设了“龙门阵”微群（<http://q.weibo.com/403778>）和读者进行互动交流。我们期待着更多、更新的问题，除了我们三位作者外，我们还会邀请更多的知识管理专家，一起来摆这个知识龙门阵，回答读者的问题，共同探讨企业知识管理的发展之途。

在这个意义上说，读者所拥有的，不仅仅是一本书，它还是一个通道，也是一个平台。在本书的附录部分，我们特意搜集了最具代表性的知识管理书籍、知识管理专家、知识管理网站、知识库和知识管理期刊等资料。我们衷心希望，所有对知识管理有兴趣的人，请你们相信：吾道不孤。这不是一条寂寞独行的路，知识管理的队伍，必将越来越壮大，会有越来越多的企业重视知识管理，会有越来越多的KMer加入。

是的，从事管理，好像是艰苦的，因为我们要不断地“上下而求索”，但也是开心的，因为它值得我们如此付出执着。

开心的知识管理，不仅仅意味着是快乐的工作，同时，更是一次“开启心智”的人生之旅。也许，当你真正地了解了知识管理，你会明白它的魔力何在，如同我们仰望浩瀚天宇和灿灿群星的时候，你会看到一扇崭新的门，在自己的眼前洞开。



内容简介

知识经济时代已经来临，不管是知识密集型企业，还是资本密集型企业，甚至连劳动密集型的制造企业，都在向“智造”转型。知识的创造、传播、共享和利用，是企业保持持续竞争优势的关键。与工业社会不同，知识社会的生产手段不再是机器，而是人的头脑和双手，唯有掌握知识管理的要领，方可称雄未来！

本书根据精心收集和归纳出的企业知识管理中典型的145个问题，结合企业知识管理规划和实施的不同阶段，做出中肯、实用的解答，澄清企业对知识管理的疑虑，给出清晰的指引，以浅显易懂的笔触，破除企业对知识管理的神秘感和畏难情绪，让知识管理与企业业务融合一起，使知识管理切实为企业发展发挥作用。

本书的追求：内容上深入企业实践，实事求是、脚踏实地与阅读体验上简单、简易、简洁，力求通过幽默的语言和文字，去术语化、图表化的叙述手法，达到既好用又好看的目的。



作者介绍

萧秋水 本名李艳萍，毕业于旅游经济系涉外饭店管理专业，从事过8年的银行信贷工作，转战IT行业，先后做过ERP实施，产品经理，知识管理，互联网社区运营、投资等。2007中国知识管理人物。现为自由职业者。

著有《名博是怎样炼成的》、《超越对手：大项目售前售后的30种实用技巧》

微博：<http://weibo.com/xiaoqiushui>

陈永隆 来自宝岛台湾，管理学博士，一位横跨工程、资讯与管理的跨领域实践者，华人地区虚拟团队组织与运作先锋，台湾《管理》杂志2001—2010年华语500大企管讲师，也是台湾交通大学、台湾科技大学、世新大学、实践大学等校的兼任教授。时代光华《轻松搞懂知识管理》光盘主讲人。2010中国知识管理人物、2008台湾金书奖得主。

微博：<http://weibo.com/gogospeaker>

唐兆希 网龙公司开心教练，天渔教育创始人，2011年“亚洲最受尊敬的知识型组织奖”（MAKEA）获得者，2011首届“中国知识管理实践新星奖”获得者。知识管理领域永远的小学生……

微博：<http://weibo.com/fishingtao>

交流微群：龙门阵 <http://q.weibo.com/403778>

目 录

第一阶段 准备期

一、认识知识管理	16
1. 什么是知识?	16
2. 知识有哪些分类?	16
3. 数据、信息、知识、智慧是什么关系?	18
4. 什么是知识管理?	19
5. 组织推动知识管理有哪些具体效益?	21
6. 怎么衡量知识管理的长期效益成果?	22
7. 谁是知识管理的受益者?	23
8. 什么样的企业适合做知识管理?	23
9. 推动知识管理是从上到下好, 还是从下到上好?	24
10. 领导对知识管理不太了解, 怎么说服领导重视?	24
11. 怎么对同事说清楚知识管理的好处?	25
12. 知识管理和流程管理的关系是什么?	26
13. 知识管理和企业资源计划的关系是什么?	28
14. 知识管理和人力资源管理的关系是什么?	29
15. 知识管理和客户服务的关系是什么?	29
16. 知识管理和研发管理的关系是什么?	31
17. 知识管理和市场营销的关系是什么?	31
18. 知识管理和档案管理的关系是什么?	31
二、诊断、访谈、知识盘点	32
19. 组织推动知识管理时, 要不要进行高管访谈?	32
20. 高管访谈中, 需要问的关键问题是什么?	32
21. 如果项目团队不懂知识管理, 怎么进行高管访谈?	33
22. 访谈涉及哪些人, 分别有哪些重点?	34

23. 推动知识管理时，为什么要先进行知识盘点？	35
24. 知识盘点的流程是什么？	36
25. 怎么找出组织的知识愿景与知识管理的核心价值？	37
26. 怎么找出知识管理的执行目标与行动方案？	37
27. 怎么在知识盘点过程中发现知识社群？	38
28. 怎么通过知识盘点，找出知识分类？	38
三、知识管理规划	39
29. 为确保有效落实知识管理，什么是工作的关键？	39
30. 知识管理需不需要长期的推动计划？	39
31. 知识管理项目计划怎么才能切实执行？	40
32. 组织架构经常变动，知识管理怎么持续推行下去呢？	41
33. 小型企业的知识管理项目应该从何入手？	41
四、项目团队组建	42
34. 是否需要成立推动知识管理的项目团队？	42
35. 怎么设计知识管理项目团队的组织架构与职责？	43
36. 集团模式的知识管理组织设计有哪些模式？	44
37. 要不要设立CKO？	45
38. 一定要成立知识管理部门吗？	45
39. 知识管理部门的职责有哪些？	46
40. 人力资源主管和知识管理主管是否应该是同一个人？	46
41. 各部门知识管理人员应该取什么名字？	47
42. 什么人适合负责知识管理？	47
43. 招聘不到知识管理专业人士，哪些人可以替代？	48
44. 为什么企业有时候需要借助外力来推动知识管理？	48
45. 组织怎么开展与外部顾问的合作？	48
46. 把外部顾问当成老师还是教练？	49
47. 为什么要多与外界知识管理团队经验交流？	49

第二阶段 导入期

五、启动会议	52
48. 知识管理的启动会议，为何高层要亲自出席？	52



49. 怎么让组织的中层经理人投入到知识管理项目中来?	52
50. 怎么让基层员工参与到知识管理中来?	53
六、培训教育	53
51. 在推动知识管理过程中, 组织需要举办培训教育吗?	53
52. 为什么要定期邀请外部专业人士演讲?	54
七、项目会议	55
53. 知识管理项目会议应该怎么安排?	55
54. 项目团队与组织高层要不要定期召开知识管理会议呢?	55
八、种子培育	56
55. 怎么筛选各部门的知识管理火种?	56
56. 知识管理种子人员的职责有哪些?	56
九、系统需求和评估	57
57. 知识管理系统通常包括哪些模块?	57
58. 能不能直接使用免费的知识管理平台呢?	59
59. 知识管理系统是自行开发、委外设计, 还是采购?	60
60. 不了解知识管理系统规格时, 怎么采购?	61
十、系统构建	61
61. 文件上传到知识管理系统是否有一定的字段或格式?	61
62. 组织既然强调知识共享, 是不是信息安全就不重要了?	62
63. 怎么对组织内部的“机密”进行分级管理?	62
64. 怎么建设专家黄页?	63
十一、知识管理法宝	63
65. 大、中、小型企业, 知识管理的推行方式有没有差异?	63
66. 小型企业怎么进行隐性知识的挖掘?	64
67. “知识库、知识社群、知识专家”这知识管理三宝指的是什么?	64
68. 知识管理三宝在组织里怎么运作?	65
69. 都说导师制好, 可是怎么具体实施呢?	65
70. 什么是AAR? 怎么进行?	66
71. 什么是最佳实践?	67
72. 知识管理推动过程中, 需要举办知识管理活动吗?	67
73. 哪些活动可以融合到项目中来, 从而推动知识管理?	68
74. 要不要举办知识应用发表会?	69



75. 部门级的知识管理怎么进行?	69
76. 销售部门的知识管理怎么推行?	70
77. 新员工培训课程中要不要加进知识管理?	70
78. 为什么培训的效果很快就会消失? 提供工具有帮助吗?	71
79. “读书会”很有用, 但怎么才能办好呢?	71
80. 帮助员工提升个人知识管理技能有助于推动知识管理吗?	72
81. 个人知识管理有哪些法宝呢?	73
十二、达成共识	75
82. 为什么要建立组织的知识信条或工作规范?	75
83. 怎么建立员工愿意分享的互信与共识?	76
十三、分享文化	77
84. 组织内部信息都是机密, 怎么分享?	77
85. 为什么高层要带头分享?	77
86. 同事说工作太忙没空配合知识管理怎么办?	77
87. 全员分享指的是什么?	78
88. 仅有部分同事参与分享, 怎样才能达到全员分享的效果?	78

第三阶段 应用期

十四、知识库	81
89. 在知识管理中文档有什么价值?	81
90. 知识库对企业到底有什么意义?	81
91. 怎么把知识的价值和必要性以直观的方式展现出来?	81
92. 为什么需要进行知识分类呢? 分类的好处是什么?	82
93. 怎么制订知识文档的价值评估标准?	82
94. 组织里应该由谁负责审核知识文档?	84
95. 员工不提供知识文档, 怎么办?	84
96. 怎么把知识和人联系在一起?	85
97. 是什么原因导致知识库中有用的文档太少?	85
98. 怎么让知识库里的文档活起来?	86
99. 组织内要不要专门设立一类“批评性的知识”?	86
100. 知识库要不要收录外部专业文档?	86

101. 能不能把审核知识这件事都交给计算机来做?	87
十五、知识社群	87
102. 组织需要哪些知识社群?	87
103. 怎么发挥出知识社群的应用价值?	88
104. 知识社群由哪些要素构成?	88
105. 知识社群的核心是什么?	89
106. 知识社群议题为何就是炒不热, 动不起来?	89
十六、知识专家	90
107. 知识专家名单从哪里获得呢?	90
108. 担任知识专家有什么好处?	90
109. 知识专家的运作流程是什么?	90
110. 怎么让组织的知识流动起来?	91
111. 怎么挖掘知识专家的隐性知识?	92
十七、沟通回馈	93
112. 知识管理项目会需要定期召开吗?	93
113. 要不要每年举办一次知识管理周年回顾活动?	94
114. 要不要定期倾听基层员工对知识管理未来的期待?	94
115. 怎么合理运用系统平台的统计信息?	94
十八、激励措施	95
116. 组织在推动知识管理时, 可以运用哪些奖励措施?	95
117. 为什么奖金、奖品好像起不到激励作用?	95
118. 定期发表知识管理成果会产生激励效果吗?	96
119. 需要在组织内部推动知识工作者认证吗?	96
120. 怎么规划知识工作者的认证制度?	96
十九、绩效评估	97
121. 怎么制订知识管理的绩效评估指标?	97
122. 知识管理的绩效评估流程, 怎么做到客观公正?	99
123. 是量化重要, 还是知识的内容与质量更重要?	99
二十、总结反思	100
124. 知识管理是否与组织愿景/策略接轨?	100
125. 知识管理计划是否与未来趋势接轨?	101



第四阶段 扩散期

二十一、知识营销	103
126. 什么是知识营销?	103
127. 组织为什么要做知识营销?	103
128. 组织怎么进行知识营销?	103
二十二、协同合作	104
129. 什么是协同合作?	104
130. 知识管理系统怎么和组织的其他信息系统整合?	104
二十三、Web 2.0和企业2.0	105
131. 什么是Web 2.0?	105
132. Web 2.0有什么特征?	106
133. 知识管理怎么和Web2.0相结合?	107
134. 什么是企业2.0?	107
135. 知识管理怎么和企业2.0结合?	108

第五阶段 创新期

二十四、创新	111
136. 什么是交汇点创新?	111
137. 怎么让知识实现创新?	111
138. 组织创新来源是向内寻找, 还是向外寻找?	112
139. 是否还应该考虑与顾客及外部伙伴的知识管理?	113
140. 怎么把外部顾客的声音转换为内部的知识管理策略?	113
141. 组织需要有与外部顾客或合作伙伴的互动社区吗?	113
二十五、学习型组织	114
142. 什么是学习型组织?	114
143. 学习型组织的内涵是什么?	114
144. 学习型组织有哪些要素?	116
145. 怎么建立以知识螺旋为基础的学习型组织?	116



推荐书籍	119
推荐专家	122
托马斯·H·达文波特 (Thomas H.Davenport)	122
卡尔-爱立克·斯威比 (Karl-Erik Sveiby)	123
野中郁次郎 (Ikujiro Nonaka)	124
竹内弘高 (Hirotaka Takeuchi)	124
埃蒂纳·温格 (Etienne Wenger)	125
多萝西·罗纳德 (Dorothy Leonard)	125
陈永隆	125
董小英	126
何德勇	126
李荣彬	127
邱昭良	127
汤富源	128
唐兆希	128
田志刚	130
萧秋水	130
王宝明	131
王振宇	131
吴庆海	132
夏敬华	133
叶葆春	134
庄秀丽	134
推荐网站	135
推荐期刊	137
推荐知识库	137
推荐院校	138
推荐知识管理服务提供商	139

MAKE大奖	140
案例分享	144
西门子：知识管理的发展路程及在中国的最新实践	144
网龙：创意型组织的创新价值链	149
招商证券：金融公司如何利用知识创造优势	155
知识管理百宝箱	157
1. 三代知识管理演进一览表	157
2. 知识管理准备期调研问卷范例	158
3. 知识管理部部门和岗位职责范例	167
4. 知识管理项目跟踪进度表	168
5. 制度流程梳理模板	169
6. 流程和操作指南范例	169
7. 会议记录模板	171
8. 月度总结和下月计划模板	171
9. 邮件沟通规范	173
10. 邮件发送检查清单	174
后记	176
参考文献	178



第一阶段 准备期

- ◎ 认识知识管理
- ◎ 诊断、访谈、知识盘点
- ◎ 知识管理规划
- ◎ 项目团队组建

一、认识知识管理

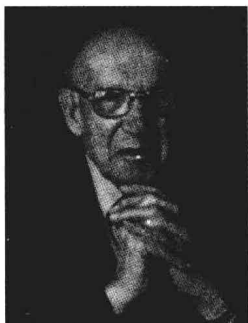
1. 什么是知识?

知识管理，顾名思义，管的是知识。

那么，什么是知识？

在《中国大百科全书·教育》中“知识”条目是这样表述的：

“所谓知识，就它反映的内容而言，是客观事物的属性与联系的反映，是客观世界在人脑中的主观映象。就它的反映活动形式而言，有时表现为主体对事物的感性知觉或表象，属于感性知识，有时表现为关于事物的概念或规律，属于理性知识。”



彼得·德鲁克

“知识是一种能够改变某些人或某些事物的信息。这既包括使信息成为行动的基础的方式，也包括通过对信息的运用使某个个体（或机构）有能力进行改变或进行更有效的行为的方式。”



托马斯·H·达文波特

“知识起源于智者的思想，它是一种流动性的综合体，包括结构化的经验、价值以及经过该符号化的信息等，知识不仅存在于文件（系统）中，也蕴含在日常工作、过程、规范中，专家独特的见解、新经验的评估、整合等也都蕴含在知识的范围之内。”

2. 知识有哪些分类?

经济合作与发展组织（OECD）1996年年度报告《以知识为基础的经济