

KNOW LEDGE

知识管理



The Knowledge Management Fieldbook

温迪·布克威茨 (Wendi Bukowitz) 鲁思·威廉斯 (Ruth Williams) 著 杨南该 译

 中国人民大学出版社 

KNOW

LEDGE

知识管理



The Knowledge Management Fieldbook

温迪·布克威茨 (Wendi Bukowitz) 鲁思·威廉斯 (Ruth Williams) 著 杨南该 译

 中国人民大学出版社 

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理/布克威茨, 威廉斯著; 杨南该译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

ISBN 7-300-05756-X

I. 知...

II. ①布...②威...③杨...

III. 知识经济-应用-企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069854 号

中国人民大学出版社高级管理丛书

新竞争系列

知识管理

温迪·布克威茨 著

鲁思·威廉斯

杨南该 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮 编	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	三河市华晨印务有限公司		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2005 年 5 月第 1 版
印 张	27.75	印 次	2005 年 5 月第 1 次印刷
字 数	385 000	定 价	68.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

时值1999年晚春，《知识管理》一书已经进入编辑审校阶段。一年多来，我们一直都在写这本书，其间，我们交换观点，相互争辩，有时会突然顿悟。我们确信自己一切准备完毕，内容已经组织到位，观点已经表述清楚，但是我们也知道自己研究的是一个日新月异的领域。我们只是不知道变化会有多快，也不知道还有多久又会出现知识的地震。到夏天快过去的时候，我们都加入了普华永道公司的智力资产管理小组，而且发现自己加入了对我们所使用的有关知识管理术语的热烈讨论之中。这是一次重大的教训，说明语言是多么的重要。

智力资产管理是知识管理的分支，研究的主要是某类特定的组织知识。因此，毫不奇怪的是，智力资产管理实践者在定义智力资产这个概念时特别讲究，因为他们中的很多人经常与陪审团和金融专业人士打交道。在回头审视我们在《知识管理》一书中所写内容时，我们发现自己对这一术语的使用远不够严谨。我们现在利用本书再版的机会对此进行更正。

在本书第一版^①中，我们用“知识资产”一词来指组织赖以获取价值的所有无形资产。在本版中，读者将会注意到我们已经有意将“知识资产”替换成了“知识资本”或“智力资本”。在会计界和法律界——知识管理实践者就是从他们那里借用这一术语的，“资产”指的是组织所拥有的东西。正如我们在本书中将要看到的那样，组

^①本书第一版出版于1999年。——译者注

组织的许多最重要的价值来源，即人员和人员头脑中所拥有的知识，是永远也不会为组织所拥有的。事实上，知识管理工作者所面对的最大挑战之一就是要找到一种办法，即不仅仅是从不属于自己拥有的资源中获取价值，而且更是要经常从稍纵即逝的资源中获取价值。

在本修订版中，我们保留了“智力资本”这个词，用来指组织已经定义过，进行了编辑、描述或明确表述的知识形式。智力资本形式包括计算机软件、商业流程及方法、合同客户或供货协议、知识基地、数据、报告、陈述、专利、商标、版权以及商业秘密等。智力资本通常也被表述为“明晰的知识”，这是因为它已经由个人拥有的知识转化成了具象的知识，如书面文件、电子文件或系列规范或编码等。但是，智力资本和智力资产之间还有另外一个差异，这就是组织的所有权问题。智力资本为组织所拥有，尽管组织对生产智力资本的知识不具有所有权。比方说，组织可以拥有其雇员编写的软件程序，但是，却不拥有那些雇员的大脑。有时，像专利及其他受到法律保护的智力财产等，组织确实拥有其相关知识，或者至少是与之有关的应用及表现形式。

这就涉及知识管理和智力资产管理的关键差异，尽管两者都是为了从知识中获取价值。首先，知识管理涉及的是各种形式的知识，包括没有表述的和没有进行整理的知识。知识管理关注的是所有可为组织所用的智力资本。比方说，知识管理就包含了为实践团队提供相关条件，而这些实践团队往往又是组织内部负责知识传递的非正式群体，它们通过心照不宣的方式或自然的方式进行沟通。知识管理还需要进行庞大的文化变革以便创造这样一种环境，即信息在组织内可以自由分享。

另一方面，智力资产管理涉及的几乎完全是已经明确表述过的和整理过的知识，因而涉及将智力资本转换为智力资产或智力财产。并不是所有的智力资本都可以或应该转换成智力资产。比方说只可意会的知识就是一例，这也是只可意会的知识为什么无法大面积传播的原因之一。知识一旦表述出来或经过整理，就通常失去了细微之处，而这细微之处又取决于个人的理解和运用。再者说，从战略的角度来看，有些知识不具备明确表述或整理的价值。弄清楚哪些智力资本可

以转换为智力资产即是智力资产管理的主要任务之一。

将智力资本转换成智力资产有以下几大优点：

- ◆ 便于将明确表述过及整理过的知识在个人之间进行转移，或从个人向群体转移。
- ◆ 在这类知识的生产者离开组织时利于组织将其保留下来。
- ◆ 不论这类知识的原创者是谁，组织都能够将之进行出售或用之进行交易。
- ◆ 对于明确表述过及整理过的知识，组织拥有其产权，而且一旦组织决定需要对其进行保护时，就可以更好地依法实施保护。

知识管理同样也研究智力资本向智力资产的转换，但是其目的有二：转移及保留。而智力资产的管理则另有所图，这就是，知识产权和保护是核心并可以进而从中获取价值。但是，要达成这一组织目的，就需要广泛地改变组织行为，这也是知识管理和智力资产管理需要携手共进的地方。

正如本书中所列的知识管理流程一样，智力资产管理主要研究组织的所有智力资产排列，即组织为达成其战略目标而进行的资产的获取、转换及利用。事实上，智力资产管理可能会引起组织的兴趣并进而启动组织的知识管理。原因有几个：第一，智力资产管理借用了大量的智力财产管理方法和工具，而智力财产管理涉及的都是最具体的智力资产形式。比方说，专利、商标、服务品牌、版权及商业机密等就属于这样的法定智力资产形式。这样既清楚地界定了智力资产管理的范围，同时也引起了组织对智力资产管理的重视。企业管理者甚至一致认为，品牌和企业商誉也可以成为和企业战略利益相关者一起创造价值和保持价值的重要杠杆，对产品品牌价值和企业品牌价值的评估因此应运而生。智力财产的测定与评估办法为智力资产管理提供了一系列的工具，这样，智力资产管理就可以对目前尚没有包括在传统的智力财产管理范畴之中的资产进行描述、测定与管理，同时为这些重要资产的价值评估和方法研究带来活力。

第二，智力资产管理也是向决策层推销知识管理的一个卖点。知识管理项目往往需要认真策划以确保成功，但是，智力资产管理

在起动阶段就能为组织带来成效。比如，将盈利平平的专利捐献给教育机构可以获得大幅度的税收减免；追究违规的特许经营者可以提高特许经营的含金量；在寻找合作伙伴或创办合资企业的谈判中，如果能明确表述众多的技术资产，将处于更有利的位置；防止员工将企业的关键技术带走并与竞争者建立新的企业，就能在更长的期限内保护企业现有的市场。

第三，组织现在越来越关注价值产生的真实源泉，相伴而来的是人们对智力资产所有权的更多的关注。因此，更多的人开始寻求运用法律手段保护一些曾经没有包括在智力财产范畴内的资产，如企业流程和方法等。弄清楚、将之组织起来和以其他方式明确表述这些资本知识是通向法律保护的第一步，智力资产管理则提供了恰当的工具以推动这一进程。

《知识管理》是关于知识管理的，不是关于智力资产管理的。其目的在于帮助企业管理者理解我们所生活的这个新环境并明白其意义之所在，这就是，我们需要对自己看不见的东西进行管理。在本书中，从头至尾，我们都要求读者透过知识管理的新镜头进行观察，并希望通过这种新视角让他们发现属于自己的机遇。但是，知识管理是一个日新月异的领域，现在还处于一个在陌生的领地寻找立足点的阶段。我们确信，对于知识管理来说，智力资产管理就是这样的一个立足点。

普华永道公司

温迪·布克威茨

鲁思·威廉斯

关于作者



温迪·布克威茨 (Wendi Bukowitz) 和鲁思·威廉斯 (Ruth Williams) 都是普华永道公司 (PricewaterhouseCoopers) 智力资产管理小组的成员。在普华永道公司, 他们的职责就是利用自己的专长为组织服务, 以便组织通过智力资本管理获取价值。在实施如何将过去没有利用或利用不充分的价值来源转换成智力资产项目的过程中, 布克威茨和威廉斯不断开拓新的领域。在普华永道公司, 温迪负责与组织收入增长直接相关的智力资产管理创新流程, 鲁思主要研究客户管理中的智力资产管理手段及成功实践。两个人都通过自己的研究不断发现企业智力资产管理中的新领域并继续扮演思想领导者的角色。

与此同时, 温迪还参与了一些重要的研究组织, 如安达信环球最佳实践知识空间站、必备知识论坛、布鲁克林无形价值源泉学院工作组、智力资产测定与评估经济合作与发展论坛组织。

鲁思则主要指导众多新领域中的多客户研究, 如, 在线社区和下一代领导者组织, 不仅如此, 她还指导了一些大型企业的多客户研究, 如摩托罗拉公司、壳牌石油公司 (Shell Oil)、凯瑟医疗保险公司 (Kaiser-Permanente)、福特汽车公司和太阳微系统公司 (Sun Micro-systems)。此前, 她还是安达信会计公司 (Arthur Anderson) 下一代研究小组主任。

致 谢

我们想借此机会对所有在本书撰写过程中给予我们支持的人表示感谢，因为给予我们帮助的人实在太多，无法一一列出姓名。但是，对那些不遗余力给予我们支持的人，如果不列举几位表示感谢，那么，将是极大的怠慢。

首先，感谢我们的同事。他们不仅阅读了本书的初稿，而且还鼓励我们，给我们提出了宝贵的意见。他们是乔·柯斯瑞（Joe Cothrel）、莎伦·奥丽尔（Sharon Oriel）、戈登·帕塔斯（Gordon Petrash）、科琳·伯克（Colleen Burke）和瑞厄·戴维（Ria David）。同时，我们还要感谢露辛达·伯鲁（Lucinda Berlew）、劳拉·皮兹（Laura Pitts）、德鲁·巴魁维兹（Drew Bartkiewicz）、凯文·拉克鲁瓦（Kevin Lacroix）、基思·索西（Keith Southey）和安吉拉·霍斯比（Angela Hornsby）。他们不仅帮助我们完成了知识管理诊断的试测，而且提供了宝贵的反馈意见。鲁思·施密特（Ruth Schmidt）是我们认识的最优秀图表设计者之一，她在设计知识管理流程框架的过程中贡献出了自己的才能。

帮助我们创建本书中公司简介和观点的受访者，大部分人的姓名在书中已经提及。对于书中没有提到的，我们想在此致以谢意，他们是丹麦商业部的亨里克·詹森（Henrik Jensen）、斯堪的亚保险公司（Skandia）的安尼塔·斯凯汀（Anita Schedin）、Massey-Ferguson 公司的马克·穆尔（Mark Moore）博士和戴克兰·海登（Declan Hayden）、Rover集团公司的科林·琼斯（Colin Jones）、加拿大帝国商

业银行的特蕾西·哈琴 (Tracy Hutcheon) 和基思·索西、Teltech公司的罗恩·赫尔格森 (Ron Helgeson)、赛乐敏公司 (Celemi) 的玛格丽特·巴臣 (Margareta Barchan)、3M公司的亨利·高恩 (Henry Gowen)、奥迪康公司 (Oticon) 的克里斯蒂安·乌尔里克·艾伯格 (Kristian Ulrik Eiberg) 以及Ramboll公司的里斯贝特·泰格·弗兰德森 (Lisbet Thyge Frandsen)。

Financial Times Prentice Hall出版社的全体工作人员都是我们工作的热情支持者，在此谨致谢意，特别是要感谢我们的编辑帕拉迪普·詹斯 (Pradeep Jethi)、我们的项目经理佩内洛普·奥尔波特 (Penelope Allport)、文字编辑海伦·巴克斯特 (Helen Baxter) 以及负责销售与营销的克劳迪娅·奥雷尔 (Claudia Orrell)。

最后，感谢我们的家人，他们支持我们写作，使本书得以完成出版。

普华永道公司
温迪·布克威茨
鲁思·威廉斯

目 录

第 1 章	如何使用《知识管理》	1
	本书范围	2
	知识管理：现在为什么重要？	3
	本书的使用对象	8
	本书的结构：知识管理过程框架	9
	章节结构	13
	现在就开始使用本书：知识管理确诊书	14
第 2 章	知识管理诊断	17
	介绍及说明	17
	知识管理诊断评分表	34
第 3 章	获得	37
	介绍	38
	语言表达	39
	意识	47
	手段	57
	向导	69

完整性	85
行动日程	99

第 4 章	使用	111
	介绍	112
	知识的渗透	113
	自由	135
	行动日程	149

第 5 章	学习	155
	介绍	156
	明朗化	157
	规范化	165
	行动日程	191

第 6 章	贡献	197
	介绍	198
	激励	199
	配置	219
	信任	235
	行动日程	254

第 7 章	评估	263
	介绍	264
	角度	265
	融合	276
	行动日程	310

第 8 章 建立与维持 315

介绍 316

导向 318

联系 336

认识 351

相互作用 362

行动日程 376

第 9 章 摒弃 385

介绍 386

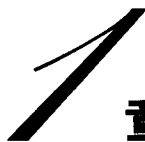
自律 388

转化 399

行动日程 416

第 10 章 向前看：透过知识的镜头看管理 421

第



章

如何使用《知识管理》

我感觉我们已不再生活在堪萨斯。

——摘自《奥兹的奇才》^[1]

知识管理的概念和理论早已存在。但是，关于指导在某一组织内如何实施知识管理这方面的书籍却很少。根据汤姆·斯图尔特（Tom Stewart）在《智力资本》一书中的解释，这是因为没有人知道如何写作知识管理的指导书籍。情况确是如此。知识管理这一领域是由诸如人力资源、组织发展、变革管理、信息技术、品牌和声誉管理、经营测定及评估等几门学科碰撞而产生的，发展非常迅猛。随着组织不断地实验、学习、抛弃、保存、调整和发展，新的认识每天都在产生。

尽管缺乏实施知识管理并据以取得进展的烹饪式的（指导）书籍，但是，在有些组织中，还是产生了一些有益的尝试。本书采用学生用书的形式将这些尝试列举出来以便读者将概念和采取的具体行动联系起来。本书编写的指导思想就是其实用性。本书的设计编

排就是为了鼓励读者在空白处写下自己的想法和感想。此书事实上是一项在进行中的工作。我们给大家提供积木块（素材），希望读者自己勾画出本组织的知识管理蓝图并确定初步和具体的行动步骤。

本书范围

对于知识管理你可能已经有了自己的定义。下面是我们的定义：

知识管理是组织运用其知识或智力资本产生财富^[2]的过程。

当组织运用知识创立效率更高的、更为有效的流程时，财富也就产生了。就像传统的流程重塑一样，这种改造会产生底线效应，因为它会降低成本（你无须自己重新发明车轮）或者减少流通时间（你可以更快地得到自己需要的东西，更快地送到客户手上，客户付款也就更快了），进而提高现金流量。当组织运用知识创造顾客价值时也能带来财富。当智力资产用于鼓励革新并促进了特有的溢价产品的开发时即达到了最大效应。

组织运用知识创造顾客价值之日就是财富产生之时。

但是，定义知识管理之前有必要明确另一个定义，即有关智力资本或知识的定义。

智力资本或知识：组织重视的，体现在人身上的或者从生产流程、制度和组织文化中获得的所有东西——比如个人拥有的知识和技能、规范和价值观、数据库、方法、软件、诀窍、许可证、品牌以及商业机密等。

智力资本与传统的人们认为在组织中能产生价值的东西即有形资产之间的主要差异在于前者并不总是为组织所拥有。这就意味着从知识或者智力资本中获得益处并不总是在组织的控制之中。事实上，有些智力资本只有在租来时或者出租的过程中才更为人们看好。总部设在瑞典的斯堪的亚保险公司的主席兼总裁戈登·伯鲁奴（Gordon Boronow）甚至这样认为，组织智力资本中的很大一部分是人们每日志愿奉献的结果，所产生的价值来源于个人的自主行为。因此，从这样的个人身上获取价值的管理过程一定要不同于从有形资产中获取价值的过程。

在本书中，我们所用的术语——知识和智力资本——基本上是互换使用的。当我们用“知识”指组

有些智力资本只有在租来时或者出租的过程中才更为人们看好。

织知识时，它的定义与我们所给的智力资本的定义相同。但是，当我们用“知识”指个人所拥有的知识时，则有一部分内容不在定义之中了。个人所掌握的知识对组织也许有价值，也许没有价值。如果没有价值，则不在我们所讨论的知识管理的范围之内。本书认为，用知识来产生、建立或者从知识中获取价值的过程是确实存在的。部分知识可以采用大多数组织所用的流程来进行公开管理，其余部分则需通过创造产生和分享知识的良好环境等间接手段来管理。因此，本书既研究用智力资本或知识产生财富的过程，也研究用智力资本或知识产生财富所需的环境条件。

个人所掌握的知识对组织也许有价值，也许没有价值。

知识管理：现在为什么重要？

信息和通讯技术是使知识管理走向前台并占据中心位置的主要力量之一。这些技术使人们有可能不受地理边界和时间的约束而分享大量的信息。当大量的信息在组织中传递时，人们自然就会发问：“这则信息是否真的对我有用？”以及“这是最佳的获取途径吗？”这些问题的答案自然是“是的”，因为尽管这些技术正在改变我们创造、传递及使用知识的方式，但又不能完全取代低技术的、高接触^[3]的方式。事实上，某些知识只能采用这些更加传统的方式来获得和分享。

有关不同形式的知识这一概念是由知识管理领域两位最有影响力的思想家野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）

信息和通讯技术是将知识管理推向前台的主要力量之一。

和竹内弘高（Hiroataka Takeuchi）引入企业界的。1991年，野中郁次郎在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章，1995年又和竹内弘高一起在《产生知识的公司》一文中将前文中提出的理论加以扩展。这本书尽管内容繁多且介绍了许多概念，但其中最重要的却是明确的不明确的知识的辨析。

明确的知识指的是个人用语言或者其他交流方式，如可视的东西、声音和动作等可以很轻松地表达的知识。在本书中，我们把明确的知识等同于信息。而不明确的知识则是指个人无法表达因此无

法转换成信息的知识。不明确的知识如果能传递给他人并加以利用的话，对于组织制度来说则会更有意义。明确知识的传递相对简单。不明确知识的传递可以先通过将它转换成明确的知识然后再分享，或者通过采用无须使其明确的方法加以利用。对于组织来说，另外一种比明确知识和不明确知识的分类也许更有益的审视不同形式的知识的办法就是将它们分为：

1. 已知的知识：个人已经掌握的知识。
2. 未知的知识：个人不知道自己已经掌握的知识，因为它已经融入我们的行为方式中。

这两种知识对于组织来说都至关重要，也是知识管理关注的两类知识，即：

- ◆ 帮助知道自己掌握的知识的人与人分享他们的知识。比如说，某个人对医药行业非常了解，但是，除非他撰写成文章；做一次演示；辅导他人；或者做一次演讲，否则他所掌握的知识就只对他一人有用。组织可用的手段和方法很多——包括技术的和以人为媒介的——从而将知识转换成信息以实现已知知识的传递和分享过程。

总的来说，知识管理，特别是在以信息技术为基础的情况下，研究的是已知的知识。大多数公司号称的“将不明确的知识变成明确的知识”名不副实。一般来说，这些公司只是试图让人们分享它们知道自己知道的知识，但并没有想方设法做到分享。专家不分享知识这一现象的原因并不仅仅是

专家们不分享知识的原因不是缺乏时间，而是有更深层次的理由。

没有时间，而是有更深层次的理由。发现并排除这些障碍是成功知识管理中非常重要的内容。

- ◆ 帮助掌握知识的人表达并分享他们不知道自己已经掌握的知识。比如说，有人很多年以来一直在为某一顾客服务。他对此项工作是如此在行以至于某些关键的操作方法已成为习惯，这项工作是如此地有规律以至于不用思考就可以完成，就像汽车驾驶员无须特别记忆就可以驶达目的地一样。将这种知识提升到更加有意识的层面以便与他人分享往往是专家们所不熟悉的一个过程。当工作团队想弄明白从某一特定工