



CBI 捷径系列
商界的(声音)



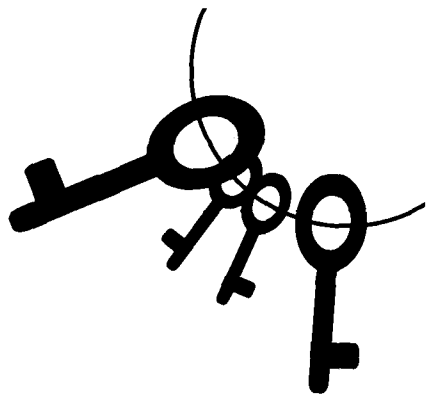
有效的知识管理

Effective Knowledge Management

[英] 萨尔坦·科马里/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



有效的知识管理

Effective Knowledge Management

[英] 萨尔坦·科马里/著

爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:王飞龙
封面设计:03 工舍

图书在版编目(CIP)数据

有效的知识管理/(英)科马里著;爱丁文化公司译.-北京:中华工商联合出版社,2004.5

ISBN 7-80193-056-8

I. 有… II. ①科…②爱… 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 031744 号

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK, without the permission in writing of the publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

版权登记号:图字:01-2003-8810 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:5.75 84 千字
2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-056-8/F·28

定 价:18.00 元

丛书序言

我十分荣幸能够向你推荐 CBI 的捷径系列丛书。你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)与约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。我们认为,在 CBI 与约翰·威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下 CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI 采用包括直接公司成员和同业工会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过 400 万,而后者所代表的工人人数也超过了 600 万。我们直接或间接地代表着 20 多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的 40% 以上。绝大多数绩优股企业和 FTSE 250 龙头企业都是 CBI 的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)也不例外。我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。CBI 积极地制定那些有利于英国企业参与竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企与政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

CBI 与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪

浅;他们不仅具有前瞻性的思想,而且对事物的发展趋势具有洞察力,进而能够探究潜在问题的根源;他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求;最后,他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。CBI 捷径系列的每本图书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划,其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。由于公司的议事日程总会出现新的问题,这一系列作品将不断得到完善。

我衷心希望你会喜欢这套丛书,也希望你能更多地关注 CBI 与威利公司合作出版的其他书籍。你可以据此把握未来的所有机遇,并通过捷径到达成功的彼岸。

* 那些在英国注册的外国企业同样有资格加入 CBI。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 会长

作者简介

萨尔坦·科马里从苏格兰大学和英格兰大学分别获得地理学、经济学、社会学及法学学位,并获得了金融、会计和营销的结业证书以及进修的认证。

作为一名自由职业者,他兼任管理发展顾问、培训师和教练,设计和教授有关经营策略、新上任经理的培养、领导与激励、员工管理、工作管理、知识管理和提高个人工作效率等方面的培训和开发课程。他曾为英国、荷兰、比利时、法国、意大利、奥地利、中东、中国香港和塔吉克斯坦等国家和地区的多家知名企业做过培训。

在过去的很多年里,他曾在苏格兰学术界担任高级职位,随后又在布鲁塞尔的欧洲管理中心、伦敦商务学院担任高级管理职位并在“英国经济学家智囊团”出任欧洲经济学家会议副主席。

在欧洲管理中心和经济学家智囊团工作时,萨尔坦曾在相当长的一段时间内与许多著名的管理学专家共事,其中包括彼得·德鲁克、迈克尔·波特、汤姆·彼得斯、理查德·帕斯卡、菲利普·科特勒、罗莎贝斯·莫斯·康特、本杰明·赞德和托尼·布赞。

他从事了很多年的管理教育和发展方面的工作,其中包括远程管理教育课程。自公开大学和公开大学商务学院成立之日起,他就在那里当助教。他是公开大学商务学院 MBA 课程的战略及知

识管理课程的助理讲师。他同时还在达拉谟大学商务学院为 MBA 课程讲授组织行为学、国际商务和人力资源管理课程。

他的著作包括:《全方位管理理念》(1996)、《管理思想》(1997)和《管理行为》(1997)——三本书都由巴特沃斯 - 海纳曼出版社 (Butterworth - heineman) 与管理学会联合出版;还有 2000 年 FT Management 出版的《当经济学意味着商机:信息时代的新经济学》、1999 年霍克斯梅尔 (Hawksmere) 出版的《管理工具全书》以及 2001 年约翰·威利 (John Wiley & Sons) 出版的《新经济能量:解放知识,获取竞争优势》。

他现在还在位于米尔顿·凯恩斯的大众集团总部对高级经理以及新上任的经理进行一对一的管理行为指导。

有关咨询、指导和训练的相关事宜,可与萨尔坦联系:

57Southlands Road

Bromley

Kent Br2 9QR

电话: + 44(0)2083133378

传真: + 44(0)2084601536

E - mail: sermally@aol.com

致 谢

这本书的出版离不开约翰·威利有限公司的出版编辑约翰·莫斯利的大力支持。我非常感谢约翰给予我创作 CBI 知识管理方面书籍的信心。他以他的方式给予了我很大的支持,这里我衷心感谢他。

下列个人和组织也对我的工作给予了直接或间接的帮助:

- 约翰·威利出版有限公司。
- “适应未来”课题组的支持以及对我引用他们的案例分析的许可。
- 专门研究战略、领导方式和实施的 TSO Consulting,尤其是执行董事林·贝克尔,运营及研发主管理查·贝克尔,感谢他们主持为客户举办的知识管理研讨会。
- 公开大学商务学院给予我教授 MBA 知识管理课程的机会。
- Celemi 的主席和首席执行官玛格丽塔·巴琛允许我引用一篇关于无形资产评估的有趣文章。
- 美国生产和质量中心授权我引用其对施乐公司的一个案例分析。
- 《营销周刊》
- 威利生产团队,尤其感谢维伍·维克汉姆和萨利·蓝斯戴尔

的专业精神。

- 向我的妻子劳拉作为一个知识分子长期以来对我的鼓励表示感谢及无尽的爱,还要感谢我的女儿萨拉(帮助我深入理解发展阶段),苏珊(她的处事技巧),珍妮(对知识的求知欲),我的儿子彼得(他对生活的务实态度),我的孙子孙女马修、安娜和伊夫(他们给我带来快乐),还有我的女婿托马斯·鲍威尔(他一直为我的工作感到自豪)。

案例分析列表:真实公司

1. J·D·爱德华兹(J D Edwards)位于白金汉切尔顿的客户支持服务机构
2. “知识 = 力量”有限公司(Knowledge = Power Ltd)
3. 苏格兰威士忌协会(Scotch Whisky Association)
4. 国民西敏斯银行寿险公司(NatWest Life)
5. 西蒙泽西有限公司(Simon Jeresy Ltd)
6. 旋转木马托儿所(Carousel Nurseries)
7. 考斯坦(Costain)
8. 圣斯伯里(Sainsbury)
9. 施乐(Xerox)
10. 日本山崎英国有限公司(Yamazaki)
11. 斯拉肯一亨肖公司(Strachan & Henshaw)

引言：愉快的知识管理

知识管理涉及在一个企业中创建一个有利于知识创新、传递和共享的环境。因此，重点就是要创造一种适当的企业文化并提供有效的领导。

在获得和保持竞争优势方面，知识变得至关重要。有些企业认为，只有大公司才需要“知识”，而小企业，就因为其规模很小，根本不需要开展任何知识管理。

事实上，知识管理的运用是不分企业规模大小的。无论企业的规模大小或部门多少，知识管理都是十分重要的。

本书的目的

这本书旨在解析关于知识管理的一些疑惑并讲述企业应当如何愉快地开展知识管理。

书中介绍了一种“最佳实践”方法，阐述了在复杂多变的商业环境下如何更有效地参与竞争。

常见疑问

1 知识管理是一时流行吗？

当然不是。知识是一个企业拥有的重要无形资产之一。很多公司的产品和服务都越来越依赖各种理念的提出及创新。因此，知识管理也就应运而生。

2 知识管理是新事物吗？

知识管理和埃及金字塔年龄相仿。过去的各种文明通过管理知识来确定他们的地位，在各自的领域内发展繁荣。我们经历了经济发展的不同阶段：从农业经济到工业经济，再到近来的信息经济。由于商业环境的复杂化及技术的日益密集，越来越多的企业如今开始重视知识管理。

3 知识管理对小企业重要吗？

包含客户和员工在内的无形资产对于所有企业来说都很重要。如果理解了知识管理的本质，就不会提出这样的问题。

4 知识管理是什么？

知识管理就是在企业内部创建一个有利于知识创新和交流的良好环境。

它涉及到企业文化的变革、富有远见的领导、员工激励、提高顾客忠诚度以及为这些活动提供便利的系统和流程。

5 需要聘请专家引入知识管理吗？

不需要高薪聘请专家。在实施知识管理的初始阶段，专家可以给予外部帮助，但这也只能是一种引导，企业应该逐步摆脱它。这样，企业的员工才可以拥有并保持运用知识管理的主动性。

6 我们需要大力投资 IT 部门吗?

不需要。初始阶段的大部分举措几乎用不到什么 IT 投资。技术应该被当作起步的推动力。

本书还探索了多种在开始阶段不需要任何 IT 投资的起步方法。知识管理是管理人,而不是技术。

7 对小型企业来说,最好的知识管理系统是什么?

很多人都提供了知识管理系统,但它们都与本书所述的知识管理不同。那些系统只允许获取信息,而不是创造知识。而作为领导者,只有你才能够鼓励自己的员工去创造知识、交流知识。

8 标杆学习能够帮助企业引进知识管理文化吗?

标杆学习是指采用最佳实践并逐步适应它。

最佳实践能够提高领导者的工作效率、提高客户服务质量或培养公司员工,从而为知识管理营造适当的文化氛围。

9 很多知识管理顾问以及这方面的书籍在谈到最佳实践时,举了很多全球性大公司的例子,如索尼、施乐、雪佛龙、麦肯锡、安永、微软等等。那么有没有我们可以借鉴的小公司的例子呢?

这本书引用了 CBI 重点阐述与经营管理的各个方面相联系的最佳实践案例。这些最佳实践将引导企业展开对知识管理的思考。

10 我们应该采取什么样的技巧和方法来启动知识管理?

这本书评价了启动知识管理的多种方法,并且说明了如何管理和评估无形资产。

第1章 介绍了最佳实践的概念,以及如何开展最佳实践的标杆学习。本章的重点是介绍标杆学习的过程以及一种循序渐进的方法。

第2章 思考了21世纪所有类型和规模的企业所面临的挑战,阐述了如何应对这些挑战以及如何监控这些影响经营的外部变化。

第3章 探讨了知识管理的本质及其对各类企业的重要性。本章审视了一些企业不愿进行知识管理的原因,同时也强调了知识管理对小型企业的重要性。

第4章 介绍了有利于知识创新和交流的必要流程,并向企业提供了多种起步方法。

第5章 探索了技术的作用,强调了因特网正在打破行业界限这个事实,因此小企业同大企业一样,可以充分利用因特网。

第6章 探讨在知识管理中领导艺术的重要性。领导企业建立企业文化、吸纳并留住人才以及向员工授权是现代领导者应具备的关键素质。

第7章 介绍了无形资产的组成部分以及企业如何运用无形资产来提高自身的竞争力。

第8章 解决了无形资产评估的问题,介绍了可以为企业评估框架提供借鉴的业务优秀模式、平衡计分卡、斯堪迪亚导航者以及无形资产监控器。这些框架可以依据公司的具体需求来设计。

第9章 着重阐述了知识管理的起步。本章同时列举了全球性大公司以及小企业的例子来说明企业如何确定最佳实践以及如何开展组织审核,为转变成知识驱动型的企业做准备。

第10章 按照英文字母的顺序列出了有关知识管理的关键词,形式简明,避免行话堆积,对企业管理者很实用。

最佳实践取胜方案

对一位优秀的马拉松冠军的采访

问：什么使你成为一名优秀的运动员？

答：我的耐力和力量都比较强，而且我很好学。

问：你和其他运动员的不同之处是什么？

答：我注重自己。我注意发掘自己的内在素质并且将其转化为外在能力。

问：内在的素质指什么？

答：我是指我的身高、我的体格、我的精力、我的态度，最重要的是我要成为最棒的运动员的那种渴望。

问：在参加马拉松比赛之前你要做哪些准备？

答：我训练、训练再训练。我也考虑我的健康状况，并且收集有关比赛、竞争对手和总体环境的信息。

问：你收集比赛和对手的哪方面的信息？

答：我要知道对手是谁，取得过什么样的成绩以及在哪取得的，还有我们将在怎样的环境里进行比赛，等等。

问：作为个人你都考虑些什么？

答：除了训练外，我还考虑适合赛场条件的鞋和服装，这些都有助于我实现目标。

问：在收集完信息后，你做些什么？

答：我利用这些信息来加强自己的优势。

问：赢得了这么多场比赛之后你感到满足吗？

答：不，我独立看待每一场比赛，而且要不断地努力去做得更好。

问：有人给予你帮助还是你一个人做所有的事情？

答：我从教练那儿获取信息，并和教练交流想法。教练是我成功的

因素之一。

问：你想给那些希望效仿你的年轻人什么样的建议？

答：通过训练保持良好状态，拥有正确态度的同时还必须有获胜的野心。根据你要参加比赛的地点、你的外部环境以及对手的情况来进行训练。接受教练的帮助。对每一场比赛都要做好准备。要向最好的运动员学习。

采访的寓意

要做到最好，就需要考虑你的策略、你的体格、你的思想、你的素质、你的能力、你面临的外部环境以及你的竞争对手。将收集来的信息转化为可以让你获得并保持竞争优势的知识。

你的企业文化应该是：不断改进，努力赶超最佳实践。

目 录

001	丛书序言
001	作者简介
001	致 谢
001	案例分析列表: <u>真实公司</u>
001	引言: <u>愉快的知识管理</u>
001	本书的目的
005	最佳实践取胜方案
001	1 <u>最佳实践转换:企业的当务之急</u>
002	本书是在知识管理领域采用最佳实践的指南
002	什么是标杆学习?
005	如何开展标杆学习:创造组织知识
010	标杆学习的优点是什么?
011	标杆学习的类型
014	你怎样获得信息?
015	最佳实践转换