

YINGYUN ZHISHI DE ZHIHUI

营运知识的智慧

百家中外企业知识管理的实践与探索

汪克强 古继宝 黄超群 编著



中国科学技术大学出版社

营运知识的智慧

百家中外企业知识管理的实践与探索

汪克强 古继宝 黄超群 编著

中国科学技术大学出版社

2003·合肥

图书在版编目 (CIP) 数据

营运知识的智慧：百家中外企业知识管理的实践与探索/汪克强等
编著.—合肥：中国科学技术大学出版社，2003.5
ISBN 7-312-01564-6

I. 营… II. 汪… III. 企业管理—经验—世界 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 031692 号

书 名	营运知识的智慧
作 者	汪克强 古继宝 黄超群
出版发行	中国科学技术大学出版社
地 址	合肥市金寨路 96 号 (0551-3602905)
电子信箱	press @ ustc.edu.cn URL: www.press.ustc.edu.cn
经 销	全国新华书店
责任编辑	朱 源
封面设计	刘俊霞
排 版	中国科学技术大学出版社照排中心
印 刷	合肥学苑印务有限公司
开 本	787mm×1092mm/16
印 张	16.5
字 数	420 千字
版 次	2003 年 5 月第 1 版
印 次	2003 年 5 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 7-312-01564-6/F·77
定 价	25.00 元

历史注注重复自己的规律，但不会重复自己。管理像山峰一样古老，又像太阳一样日新。今天，管理的新观念、新方法和新实践，正出现在一个最重要的新领域中：社会知识资源的管理。正如彼得·F·德鲁克所指出的：管理的核心是使知识产生生产力。

谨以此书奉献给所有管理领域的实践者、研究者和学习者，尤其是那些策划或推行知识管理的企业和企业者们。



序

本书以“营运知识的智慧——百家中外企业知识管理的实践与探索”为题，重点介绍与探讨了企业知识管理中的有关问题。企业知识管理是企业管理实践中最为精彩的部分，现在不少政府与非盈利性组织也在运用知识管理的理论与方法对自身进行改造，取得很好的效果。紧紧把握住企业知识管理实践的前沿与动态，对于学习、研究与探讨企业管理的理论与实践具有十分重要的意义。

人类自身生产与生活的历史，既是一个物质财富的创造过程，也是一个精神财富创造与知识生产的过程。在传统的经济形态中，资源以及其他物质条件是企业竞争力的重要源泉；但是随着知识经济的到来，企业竞争与国家竞争日益激烈，竞争的形式也发生了相应的变化，知识已经在构成企业核心竞争能力与国家竞争能力方面具有决定性的意义。知识管理已经成为当前管理学研究的一个重要领域，受到企业界与学术界以及其他社会人士的广泛关注，既有大量的研究论文发表，也有相当数量的企业、政府进行知识管理的实践。

当前对知识管理的研究是多角度的。有些学者从知识的生产、编码、储存、传播、转移、应用、再生产的知识链的角度来研究知识管理，有些学者从知识的差异来研究不同类型的知识管理的异同以及不同类型知识之间的转化问题，也有些学者建立了知识管理的市场化假说。在企业的知识管理实践中，不同的企业针对自身的条件和环境，建立了各有特点的知识学习、转化和创新的平台，部分 IT 企业也推出了知识管理的信息化系统，所有这些都将为知识管理的理论研究提供实践支持。知识管理的研究涉及企业管理的很多方面，已有不少学者从诸如企业的生产管理、战略管理、人力资源管理、组织学习、企业文化、信息技术等角度研究与探讨企业的知识管理问题，并取得了很多有益的成果；同时在研究中也提出了一些值得探讨的理论与实践问题，如关于知识流的测度问题、知识管理的评价问题等。这些研究都在深化人们对于知识管理的认识。

对知识管理的深入研究需要总结与探索企业知识管理实践中的经验与教训，企业的知识管理实践是知识管理理论研究的源泉。目前关于企业知识管理实践方面的介绍虽多，但都不系统，而要进一步进行理论研究，则需要对当前企业的知识管理实践进行一个总结与发掘。正是基于这种考虑，本书的作者们编写了百家企业知识管理的案例，从各个角度展示了企业在知识管理方面所进行的探索与所取得的成就。这些案例的编写出版将为理论界与企业界进一步研究与探索知识管理提供一个较好的素材。

本书有以下几个特点：

一是案例数量多、范围广，代表性较强。全书共收集编写了百个案例，并将之分为 7 类，



所选择的对象几乎都是当今中外著名的企业，涵盖的行业、地域、规模都是很有代表性的。

二是在每一部分的前面编写了知识管理的相关知识介绍，并在末尾提出了数个可供研究与思考的问题。这不仅为读者阅读案例提供了知识准备，同时也为读者研究案例提出了有价值的切入点和线索，这样读者可以在此基础上做进一步的思考与研究。

三是作者有着较为严谨的治学态度，对每个案例的材料来源都做了很好的考证并注明出处，不仅体现了资料的翔实，而且为读者引用和进一步阅读相关文献提供了条件。

当然，知识管理是一个新兴的研究领域，企业的知识管理实践也在不断发展。因此，本书所做的案例收集与相应的研究工作也只是一个初步的成果，有关的研究将在后续工作中进一步深化。

本书可以为企业家、职业经理人进行知识管理提供借鉴，也能够给企业管理与管理科学方面的教师和学生提供研究、教学和学习参考，特别是对于 MBA 学生具有很高的阅读价值。

中国科学技术大学商学院副院长、教授、博士生导师

梁 梁 博士

2003 年 3 月



前 言

在人类文明的发展史上，一个新概念的出现，往往标志着时代的变迁。20 世纪下半叶以来，知识经济作为一种新的经济形态，开始出现在人类的经济和社会生活中，标志着人类社会史上继农业经济革命和工业经济革命之后又一个崭新时代的到来。今天，无论是高科技企业还是一般工业企业，都在进行着知识的开发和使用；甚至在很多通常不被人们认为是知识产业的行业中，知识也令人惊奇地起着至关重要的作用。如美国目前每年医疗费用中的 1/3，大约 3 500 亿美元，都用于获取、存储、处理及恢复信息上。在那些公认的知识产业中，知识的生产开发和运营管理更是企业独特竞争优势和持续增长的重要源泉。因此，从某种程度上来说，今天的每一个行业都可以称得上是知识产业。

知识经济初露端倪，即已表现出不同于工业经济的发展规律。在知识经济时代，知识要素正取代工业经济时代的土地、资本和劳动力等有形生产要素，日益成为经济持续增长的直接驱动力和决定性生产要素。彼得·F·德鲁克是最早提出知识社会 and 知识管理的当代最伟大的管理宗师。正如他所指出的：“在新的经济体系内，知识并不是和人才、资本、土地并列为制造资源之一，而是惟一有意义的一项资源，其独到之处，正在于知识是资源本身，而非仅是资源的一种。”除了生产要素的根本性变化外，经济的产业结构和技术结构、产品结构和社会供求关系、经济周期和运行模式，企业所处的社会、经济、市场和技术等经营管理的环境，也发生着“万花筒”式的激变；作为知识创造者和载体的知识工作者，在企业资源和管理对象中的独特地位日益凸现出来；由于信息技术的突飞猛进，经济运行和企业管理的技术手段与方式方法更是日新月异；在工业经济时代“独一无二”的基于“命令与控制”的组织体系，越来越受到以扁平化、多层化、网络化和虚拟化为特征的灵敏高效的组织结构的挑战；以思维方式和价值观为核心的企业文化，在纷繁复杂的矛盾冲突中正发生着根本性的转变；对知识资源、智力资本和围绕知识所进行的管理活动的绩效评估，也开始突破以成本最小化和利润最大化为单一追求目标的指标体系。

全球范围内知识经济的迅速发展，必然会引发传统企业管理的全面和深刻变革。正如适应农业经济的管理模式无法用来管理工业企业一样，在工业经济时代所形成的各种管理模式显然也无力担当知识经济时代企业管理的重任。上述诸多变革对现代企业管理的挑战不仅无处不在，而且无可回避，“不适应就死亡”成为企业竞争的基本法则。在美国，每 1 000 家高科技创业公司的商业计划中，只有 6 家能从风险资本家那里得到投资；在这 0.6% 的企业中，又只有 10% 能够上市，而 96% 的高科技上市公司在上市后只产生 1/3 的总价值。也就是说，在知识经济的竞争环境中，挑战是如此严峻，以致企业的成功已经成为一种特例，而不是规



律。放眼世界，我们可以清楚地看到，在很大程度上，知识要素占有的数量和质量及其管理与配置的水平，将从根本上决定一家企业、一个行业乃至一国经济的发展水平和竞争能力。

彼得·F·德鲁克说：“管理的核心是使知识产生生产力。”这是对知识经济时代管理真谛的深刻揭示。知识要素对于经济增长的巨大贡献，除了源于知识和技术自身的价值内容以外，有效的知识管理是使知识产生生产力的关键。正是企业的知识管理活动实践着知识的孵化创新、技术的联合集成，实施着知识与技术的产业化、商品化、更新换代和交换转移，从而使得经济运行保持着源源不断的发展活力和增长源泉。只有深刻认识到知识经济对企业管理提出的这些挑战和要求，通过持续的管理创新，不断提高企业的“知识生产力”，使企业的知识资源更具生产性和竞争力，企业才能立于不败之地。毫无疑问，今天，企业创造财富的中心活动，正在从“把资本应用于生产”日益转变为“把知识应用于工作”。对于知识的开发、运营和管理，成为企业竞争优势最重要的来源，是未来企业特别是高科技企业成功的关键。

正是在这种背景下，知识管理——对这个时代企业核心生产要素和关键资源进行管理的理论与实践，作为知识经济对现代企业管理挑战的必然产物，正在成为 21 世纪管理科学的新主题，并将继经验管理时代、科学管理时代之后，开创知识管理的新时代。

知识管理一词正式产生于 1989 年。这一年，为了给知识的管理工作者提供相应的技术基础，美国一家名为 Chaparral Steel 的公司联合会实行了一项管理知识资产的试验项目。此后，有关知识管理的讨论和学术论著陆续发表，一些管理咨询公司也开始推行知识管理。基于对企业管理新趋势的准确把握和敏锐反应，20 世纪 90 年代以来，发达国家中一些国际著名的领先企业纷纷在特定业务领域实施知识管理项目；不少企业还为此专门做出全新的组织设置和职务安排，如 IBM 公司成立了知识探索中心（Knowledge Discovery Center）和知识管理研究院（The Institute of Knowledge Management），其他很多企业还设置了 CKO（Chief Knowledge Officer），即企业的“知识主管”或“智力资本主管”；一些知识企业的首席执行官（CEO），如微软公司的比尔·盖茨等，甚至直接负责或参与企业的知识管理工作。这些企业通过知识管理获得了强大的创新能力、显著的竞争优势和卓越的经营业绩，立即引起全球企业界的广泛关注和认同，使得越来越多的企业从经营管理的不同方面开展了丰富多彩的知识管理活动。以美国为例，据 The Delphi Consulting Group 在 1998 年的调查，当时美国已有 51% 的企业在运用知识管理，其余大多也计划于世纪之交推行知识管理，以开发利用知识资源，增强创造财富的能力。KPMG 公司的一项调查也表明，在英国的 100 家大公司中，已有 43% 开始推行知识管理。

1998 年初，知识管理的概念与思想随着知识经济一同进入中国。我国经济学和管理学界的一些有识之士开始认识到，在异常严酷的国际竞争环境中，知识赋予经济的加速度发展趋势正日趋强劲，通过知识管理提高企业竞争力是我国经济发展的当务之急和必由之路。与此同时，一些具有战略眼光的企业家也开始结合国情和本企业的实际，学习和借鉴发达国家先进企业的经验，开始进行知识管理的尝试与探索，部分企业并且取得了显著的成效。但与此同时，我们也清醒地看到，中国企业的知识管理目前基本上还是一片尚待开垦的处女地，我们刚刚打开这个前沿管理领域的门窗，开始领略其在管理实践和经济增长中表现的神奇力量；企业对知识管理的推行与实践，无论在广度上还是在深度上都相当狭窄和肤浅，真正实



施知识管理项目的企业可谓凤毛麟角，甚至有很多企业对知识管理的理念与思想还缺乏了解。关于这一点，从入选本书的中国企业数量及其知识管理实践领域和水平上可窥一斑。这也是当前我国很多企业管理效率不高、持续创新能力不足、核心竞争力不强的重要原因之一。

彼得·F·德鲁克曾经指出：“有效的管理可能是发达国家的主要资源，也是发展中国家最需要的资源”。我国已经加入 WTO，面对波涛汹涌的知识经济和经济全球化的大潮，任何企业都无法逃逸其外。通过推行知识管理，提高我国企业的管理水平，指导和帮助企业应对知识经济的挑战，参与全球竞争，是摆在我国企业界和管理学界面前的紧迫而又严峻的艰巨任务。但是，由于目前国内关于知识管理的研究与实践尚处于起步阶段，如何学习、借鉴国内外先进企业知识管理的成果与经验，探寻知识管理的“真际”本质，就成为许多企业和企业家深感困惑的一个问题。有鉴于此，我们萌发了编著本书的想法，期望通过对中外先进企业知识管理实践与探索经验的介绍与推广，对我国企业知识管理的研究与实践以更多的启发与感悟、推动与指导，使我国有更多的企业能够站在这些先进企业的肩上，远眺知识经济新时代的曙光，掌握和运用知识管理这一利器，在全球经济的激烈竞争中后来居上、克敌制胜。

此外，企业管理实践与探索的经验也是管理学研究与教学的重要手段。如果说经济学是经世之学，那么管理学则是致用之学。对企业管理实践经验的研究，在管理学研究中占有显著地位，不仅历史悠久，而且对于现代管理理论的发展起到重要的基础性和实证性作用，对于管理咨询业的发展也具有促进作用。在教学方面，以哈佛大学为代表的案例教学法早已风靡全球，为世人所敬慕。在我国，以案例教学为代表的企业管理实践经验，虽然从 20 世纪 80 年代开始被引进到管理学课程教学中，但真正引起重视也不过是近几年的事情，所以理论灌输的传统教学模式至今仍占主导地位；我国的管理学研究更是长期处于跟踪和引进国外的管理科学理论，对优秀企业管理实践经验的理论总结和挖掘也是近年来才刚刚起步。加上知识管理本身又是管理学的一个新兴前沿领域，无论中外，这方面的案例尤其缺乏，专门的知识管理实践经验介绍和案例选编国内似乎尚无先例，这就使得关于知识管理的研究和教学活动，往往陷入“巧妇难为无米之炊”的尴尬局面。因此，我们希望本书能够填补这一空白，为高等学校、咨询顾问公司和其他各类管理学研究与教学活动提供参考资料。

本书选择介绍了国内外部分先进企业在知识管理方面的实践探索及其成功经验，其中国外企业的案例 70 个，国内企业的案例 30 个。这些企业从不同角度对知识管理问题做了卓有成效的实践和探索，其经验与成果丰富多彩，充满智慧和创新，代表了目前国内外企业知识管理实践的前沿水平。因此，我们将此书定名为《营运知识的智慧》。尽管随着企业知识管理实践的不断深入和发展，将来会有越来越多、越来越优秀的知识管理实践经验被挖掘出来，使得现在的这些探索可能会显得稚嫩和肤浅；但作为企业知识管理不可跨越的探索历程，这些开山鼻祖式的经验与成果无疑具有极为重要的意义。就目前而言，对于那些正在推行或计划推行知识管理的企业和企业家，以及其他任何有勇气面临知识经济挑战的学习型组织及其领导人，本书介绍的这些经验将是具有诱惑力的；对于研究知识管理的专家学者、咨询顾问和管理学专业的广大师生，也会具有吸引力和启发性。

需要指出的是，在编排这些企业的知识管理实践和探索经验时，我们按照知识管理战略、知识创新与技术管理、客户与市场知识管理、知识传播与应用、知识管理技术、知识管理的组织与文化、知识管理的评估与审计等 7 个方面进行了分类；但实际上，在很多企业的具体



实践中, 这些方面往往是相互交叉、彼此交融的, 这样的分类编排只是为了方便阅读和理解而已。同时, 为了便于读者了解企业知识管理的有关理论知识, 提高对知识管理的理性认识, 我们在上述 7 个方面的企业实践经验介绍之前, 分别撰写了一篇引言性的概述文章, 对知识管理的相关概念、知识和若干前沿理论问题做了一些简明扼要的阐述和分析, 也融入了我们关于企业知识管理问题的部分思考与研究成果; 在每一部分之后, 我们还结合理论知识概要和企业实践经验, 设计了若干研究与思考题, 以期引起读者对相关问题的进一步思考和研究。希望我们的这些努力, 能为读者深化对这些企业知识管理探索与实践经验的认识, 加深对相关知识要点的理解, 起到抛砖引玉和发幽探微的引导与启发作用。

在本书即将出版之际, 我们首先要感谢编著过程中曾经参阅过的众多著述和资料的作者们, 正是他们敏锐与睿智的工作成为本书的基础。为了表达我们对这些作者的尊崇和谢意, 本书除了在每一篇经验介绍之后对这些著述和资料一一注明以外, 在书后也尽量周全地列出了参考文献和网站; 但由于我们在编撰中往往是尽可能多地综合融会了有关同一企业的诸多著述资料, 所以仍有疏漏之处, 在此一并致谢。此外, 我们要特别感谢中国科学技术大学商学院副院长、博士生导师梁樑教授, 他对本书的编著工作自始至终给予悉心指导, 还在百忙之中审阅全书并欣然作序, 对我们的工作给予支持和鼓励。中国科学技术大学商学院的研究生吴华清、焦东、刘俊、季俊哲等, 为各部分相关知识的介绍贡献了很多学术探索的成果; 我们的同事郑红群、朱李莉在繁忙的工作之余, 为本书做了许多文字录入、图表制作和校对工作, 在此一并表示感谢。

编 者

2003 年 3 月



目 次

序	I
前 言	III
第 1 章 知识管理战略	1
1.0 相关知识概要	1
1. 知识与信息及知识的分类	1
2. 知识管理及其内容和方法	3
3. 知识链与知识管理的过程	5
4. 知识管理战略的确定	7
1.1 惠普公司：全方位管理知识资源	8
1.2 联合利华：重视人际与网络双重渠道的知识传播	13
1.3 微软公司：将知识管理与人力资源开发相联系	15
1.4 诺华制药：注重知识管理的实用价值	19
1.5 巴克曼实验室：将知识作为最具战略性的资产	20
1.6 戴尔公司：信息经济的价值内核	21
1.7 施乐公司：10 个最重要的知识管理领域	23
1.8 英特尔公司：知识管理能力的模型	26
1.9 普华永道：影响知识管理的 6 大力量	27
1.10 西门子公司：“社会—技术”型知识管理	28
1.11 道化学公司：有效的无形资产管理	29
1.12 NTT DoCoMo：转变中的 dot.com 企业	31
1.13 东芝公司：知识工厂模式	35
1.14 联想集团：向技术驱动型企业转变	39
1.15 海尔集团：以创新为灵魂整合全球科技资源	41
1.16 清华紫光：迈向知识经济时代	43
1.17 奇迪电器：源于持久学习力的创新战略	44
1.18 研究与思考	46
第 2 章 知识管理与技术创新	47
2.0 相关知识概要	47



1. 技术创新的知识源泉	47
2. 知识创新与技术创新	48
3. 创新涉及的知识	49
4. 企业技术创新的基本内涵	50
5. 创新过程中的知识管理导向	51
6. 知识转化及其方式	52
2.1 Ernst & Young 公司: 创新与知识创造型知识管理	56
2.2 汉密顿咨询公司: 基于知识在线系统的创新	58
2.3 康柏公司: 知识管理推动持续创新	60
2.4 夏普公司: 向知识创新的公司发展	61
2.5 本田公司: 隐性知识显性化的典范	62
2.6 康宁公司: 恰到好处的技术平衡	63
2.7 EMC 公司: 创造革命性技术的4个前提	65
2.8 特伦普夫公司: 技术至上	67
2.9 摩根公司: 独特的信息技术风险管理	68
2.10 宝钢集团: 技术创新战略的实施	70
2.11 熊猫电子: 基于知识的研发合作网络	74
2.12 科龙公司: 与制度创新互动的技术创新	76
2.13 研究与思考	78
第3章 客户与市场知识管理	79
3.0 相关知识概要	79
1. 从CRM到KCRM 数	79
2. KCRM 循环流程	81
3. KCRM 的生命周期和价值准则	81
4. KCRM 的主要技术要求	83
5. 几个相关概念的介绍	84
3.1 福特汽车: 关注消费者的知识管理	84
3.2 雅虎公司: 为客户整理全世界的知识	86
3.3 CISCO 公司: 以客户为导向的知识管理系统	87
3.4 汤姆森多媒体: 被技术重塑的市场营销	91
3.5 丰田公司: 知己知彼的准确定位	92
3.6 美国航空公司: 以信息能力巩固客户忠诚度	94
3.7 联合包裹服务公司: 信息技术实现“最好服务”	95
3.8 i2 科技公司: 动态价值链互动流程	96
3.9 雅马哈公司: 使用客户支持知识	97
3.10 美国宝洁公司: 多渠道获取市场信息	98



3.11	奥林巴斯光学工业社:瞄准市场的持续技术创新	101
3.12	Tsutaya 公司:开发和利用客户数据库	102
3.13	SAP 公司:客户关系型知识管理工具	105
3.14	Jenny Craig 公司:基于知识发现的锦囊妙计	108
3.15	惠普中国集团:与用户“零距离”	109
3.16	中国资讯行:全面照顾工商企业的信息需求	110
3.17	森达公司:卓有成效的品牌管理	112
3.18	研究与思考	114
 第4章 知识的传播与应用		115
4.0	相关知识概要	115
1.	两种知识共享的模式与策略	115
2.	知识转移的类型	117
3.	知识的应用:知行转换体系	119
4.	促进知行转换的7条指南	121
4.1	英国石油公司:传播和应用知识以实现价值增值	123
4.2	雪佛隆石油公司:最佳实践共享活动	126
4.3	沃尔玛公司:知识转换和行为反应触发系统	129
4.4	杜邦公司:将“知识强化”作为新的价值来源	131
4.5	巴克莱公司:有效地将知识转化为行动	134
4.6	新西兰邮政公司:基于知行转换的自我重塑	136
4.7	德州仪器公司:寻求最佳策略方案	137
4.8	Sun 公司:依靠知识网络增强销售能力	138
4.9	科利华公司:知识的编码、传播和应用	142
4.10	亚信公司:知识在流动中集成和增值	144
4.11	北大方正:生产知识型产品	146
4.12	清华同方:以产品促进知识生产和应用	148
4.13	青海油田:丰富多彩的科技学术活动	150
4.14	研究与思考	152
 第5章 知识管理技术		153
5.0	相关知识概要	153
1.	知识管理技术及其设计规划的原则	153
2.	知识管理技术的分类	154
3.	几个常见的知识管理技术概念	156
4.	以技术为中心的知识管理误区	159
5.1	DLJdirect 公司:使新旧业务并驾齐驱的电子商务	161



5.2 FDS 公司:选择信息系统的基础环境	163
5.3 欧洲轿车公司:基于客户/服务器转换管理系统	164
5.4 奥太威报业集团:网络手段的有效利用	165
5.5 美国电力研究协会:产业战略系统——EPRINET	166
5.6 Sequent 公司:企业电子数据仓库(SCEL)	168
5.7 Linux:虚拟型合作联盟	169
5.8 空中客车:基于知识的飞机设计技术(ICAD)	172
5.9 Lotus 公司:先进的知识管理解决方案	173
5.10 ASL 公司:信息与知识管理解决方案	174
5.11 赛贝思公司:网上商店解决方案	175
5.12 上海一百:发展电子商务	178
5.13 中货公司:通过网站提供高效个性化服务	179
5.14 特发集团:用信息化手段强化企业管理	181
5.15 经纬纺织:重在应用的 JW-CIMS 工程	182
5.16 长天集团:利用内部网构建知识管理系统	185
5.17 CAXA 公司:支持产品创新的设计系列软件	187
5.18 研究与思考	188
 第 6 章 知识管理的组织与文化	 189
6.0 相关知识概要	189
1. 知识管理组织的规划设计	189
2. 基于知识的业务流程重组和企业再造	191
3. 智库团队与知识社群	192
4. 学习型组织	193
5. 知识导向型企业文化	195
6.1 通用电气:转向“软价值体”	197
6.2 查帕拉尔钢铁公司:建立在知识上的学习型组织	200
6.3 世界银行:以知识管理推动组织变革	201
6.4 安永公司:设立知识管理组织	203
6.5 国际商业机器:建立知识探索与知识管理机构	204
6.6 富士施乐:创造知识管理的场所——“场”	205
6.7 拉法基集团:学习并运用专门技能	207
6.8 花王公司:基于智慧哲学的知识管理	208
6.9 蒙特拉贡公司:适应知识管理的合作性文化	209
6.10 松下公司:集中智慧的全员经营	210
6.11 米其林公司:推动创新的文化	211
6.12 巴斯夫公司:科学的激励原则	212



6.13	塔塔集团:注重人才,任人唯贤	214
6.14	华为公司:员工知识管理与组织学习	215
6.15	北京开关厂:信息功能集成的组织结构	216
6.16	格兰仕公司:基于知识管理的运营机制	217
6.17	同创集团:“同创精神”与知识管理	219
6.18	实达电脑:创造酝酿新思想的“校园氛围”	221
6.19	金山公司:基于中国文化的知识产品	223
6.20	长沙卷烟厂:3A·HOT 管理模式	224
6.21	研究与思考	225
 第 7 章 知识管理的评估与审计		227
7.0	相关知识概要	227
1.	一般管理中的绩效评价	227
2.	知识管理评估与审计的必要性	230
3.	评估与审计流程及方法的选择	232
7.1	日本企业:KAIZEN 活动的评价标准	234
7.2	CELEMI 公司:监控无形资产获取战略收益	239
7.3	万宝公司:知识管理绩效考评计划	241
7.4	美菱公司:独具特色的培训评估体系	242
7.5	研究与思考	244
 主要参考文献和网站		245



第1章 知识管理战略

1.0 相关知识概要

战略 (Strategy) 一词源于军事术语, 20 世纪 60 年代引入企业管理领域。企业的知识管理战略是指企业根据总体发展战略, 为实现知识管理的目标而采取的一系列行动和计划。其前提是将知识作为企业重要的核心资源, 从战略上加以审视, 把企业生产经营活动和管理工作的重心放在管理企业的知识资源、生产知识型产品或提供富有知识含量的服务上, 以创造价值并增强核心竞争力。

企业的竞争力是由其产品或服务来决定的, 现代企业的竞争首先体现在知识产品和服务的市场竞争层次上; 其次, 知识产品的竞争力是由凝结在产品中的知识价值所决定的, 如知识的先进性、实用性和经济性; 第三, 企业的知识产品所包含的知识价值是由企业的知识资源所决定的, 企业的知识资源差异是知识产品竞争力差异的直接决定因素; 第四, 在发达的信息技术和人才市场环境下, 知识和人才的自由流动, 使得企业间的知识水平竞争处于平等竞争状态, 企业间的知识差异主要由企业对知识资源的管理水平所决定, 其中知识共享水平和应用能力是决定性的关键因素。因此, 现代企业必须将知识管理提高到企业竞争的战略高度上来认识和把握, 并制订和实施企业的知识管理战略, 才能保持和增强企业的生存能力和盈利能力。

将知识管理提到战略管理的高度, 表示知识管理作为企业的一项管理工具, 是企业战略结构中处于职能管理的层次, 应该放在企业发展战略和提升企业核心竞争力的高度来研究与实践; 同时也表示知识管理作为企业重要的经营管理活动, 其本身也有发展战略、实施措施、支持性技术、奖惩办法、评判标准和计划控制模式等。

为了便于比较深入地理解企业的知识管理战略, 并从战略上加深对企业知识管理活动的认识, 这里首先对相关的背景知识和概念做一些扼要的介绍。

1. 知识与信息及知识的分类

明确区分知识和信息非常重要。信息定义为以一定形式组织起来的数据, 即能被存储、分析、展示, 并通过语言、图表或数字等形式进行交流的一组数据。知识定义为特殊背景下, 人们在头脑中将信息与信息在行动中的应用之间所建立的有意义的联系。使知识与行动相联系是



区分知识与信息的有效方法，区分知识和信息的关键是人们在致力于完成组织任务的工作实践中产生的知识和更理论性的知识（或信息）之间的区别，即“know how”与“know what”之间的区别。知识管理的对象主要是指企业应用于生产经营和服务活动中并能创造价值的知识。

人们已经十分熟悉通过学科的方法来划分知识，除此之外还有别的分类方法。企业在对知识进行分类时，不仅需要关心它的内容和来源，而且可以从以下多个方面进行区分：

- ①接受者：谁最有可能利用它？
- ②适用性：知识的应用范围如何？是局部的还是全局的？
- ③富含性：知识在多大程度上依赖于语境？被简化后有多少含义将会丢失？
- ④可信度：知识是否容易被检验？来源是否可靠？

划分知识的角度可以很多，关键在于当企业考虑何种知识将被共享和应用时，不需要回答“这是关于 X 或 Y 的知识”；也就是说，在知识共享和应用过程中，通过学科区分知识没有太大用途。相反，从知识的适用性和可转移性的角度，则可以得出对企业更有价值的结论。以下将首先从知识的适用性和可转移性两个维度对知识进行分类，然后介绍一种以知识内容为依据进行分类的方法。

（1）知识的适用性分类

分类的第一个维度是知识的适用性。在商业决策中有重要价值的任何知识都具有某种程度的适用性。知识适用性的一端是纯粹的局部性知识，这种知识只在特定的条件下适用；另外一端是全局性的知识，这种知识能够广泛地应用于各种商业活动、生产流程的各个环节以及各种文化的组织。见图 1-1 所示。

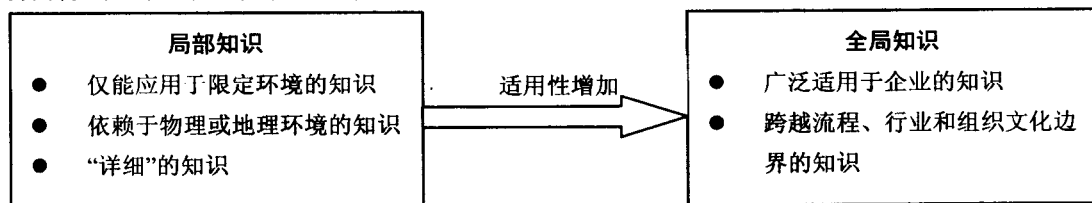


图 1-1 基于知识适用性的分类图

（2）知识的可转移性分类

另外一个知识分类的维度是知识的可转移性。其一端是基于规律的知识，它可以被十分简单地表述出来。例如，如果出现条件 A，那么最好的解决方法将是 B。这种知识可以以多种方式转移而保持其正确性。另外一端是基于判断或基于富含语境的知识，虽然这种知识在未来可能十分有用，但很难捕捉。见图 1-2 所示。

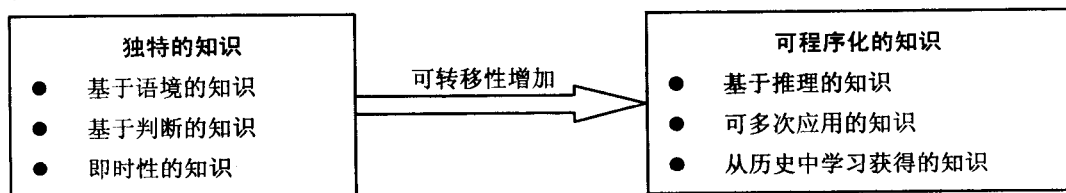


图 1-2 基于知识可转移性的分类图