



财经新概念

Developing a High Performance Workforce:
Practical strategies for exploiting
knowledge in the intelligent enterprise

锻造高效生产力

知本企业知识开发实战战略

卡琳·布瑞欧 吉奥弗·史密斯 著
刘瑛 高飞 译



中国金融出版社



财经新概念

Developing a High Performance Workforce:

Practical strategies for exploiting
knowledge in the intelligent enterprise

锻造高效生产力

知市企业知识开发实战战略

卡琳·布瑞欧 吉奥弗·史密斯 著

刘瑛 高飞 译



中国金融出版社

责任编辑：何 为
责任校对：刘 明
责任印制：裴 刚

©Pearson Education Limited 2002

This translation of *Developing a High Performance Workforce: Practical strategies for exploiting knowledge in the intelligent enterprise* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

北京版权合同登记图字 01 - 2003 - 6784

《锻造高效生产力：知本企业知识开发实战战略》中文简体字版专有出版权属中国金融出版社所有，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

锻造高效生产力：知本企业知识开发实战战略 / (英) 卡琳·布瑞欧, (英) 吉奥弗·史密斯著; 刘瑛, 高飞译. —北京: 中国金融出版社, 2003.11

(财经新概念)

ISBN 7 - 5049 - 3214 - 0

I. 锻… II. ①卡… ②吉… ③刘… ④高… 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 (2003) 第 101826 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部: 66024766 读者服务部: 66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 185 毫米 × 230 毫米

印张 7.75

字数 138 千

版次 2004 年 4 月第 1 版

印次 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—3000

定价 18.00 元

如出现印装错误本社负责调换

关于作者

卡琳·布瑞欧 哲学博士，女性，为英国克兰菲尔德管理学院信息系统研究中心研究员，在知识管理、通信技术和电子商务等领域颇有造诣，近期组织完成的大型研究项目包括《知识价值的解放：英国企业调查》、《数字经济中的贸易合作模式：英国企业调查》等。目前正在进行的研究项目是《知识管理中的团体商业价值》、《数字时代的高效工作》。她在经营管理的战略变革方面获得了博士学位，得到了经济系统和国际法硕士学位。在加盟克兰菲尔德学院之前，卡琳在一个研究领域非常广泛的商业发展项目中担任商业咨询，该项目主要研究欧美组织。基于在大型国际公司的个人经验积累和研究，卡琳已在知识管理、信息技术和通信技术、企业网络管理等方面出版了大量著作。

联系方式：k.breu@cranfield.ac.uk。

吉奥弗·史密斯 商科学士，为英国盖特若尼克股份有限公司顾客服务部主任，研究领域是英国银行系统的顾客信息技术服务，曾在 CGEY (Cap Gemini Ernst & Young) 知识和满意管理部门担任欧洲负责人，拥有伯明翰大学数学和计算机专业的学位，曾就知识管理做讲座，与包括克兰菲尔德和伯明翰大学在内的一些学院研究机构进行合作学术研究，是舍菲尔德和曼彻斯特商业学院、亨利经营管理学院知识管理讨论会的成员，曾经为新闻媒体和专业期刊撰写了大量文章，在一些发布会上，他不仅是主席，同时也是真正的讲演者。吉奥弗与 CGEY 一起合作已经有 10 年多了，主要工作方向是软件工程、管理程序和管理改革。最近，他负责在知识和满意管理方面从事顾客服务研究，对团体和“门户”特别关注。在这方面，他也是 CGEY 知识理事会的成员之一，人们确信他在内部和外部知识管理中，掌握了最好的实践转换模式。他用了 9 年时间研究数字装备，是方法论和再利用方面的先驱者之一。

联系方式：geoff.smith@getronics.com。

鸣 谢

本书是实证研究和学术研究的结合物。实证研究是在克兰菲尔德管理学院信息系统研究中心的主持下进行的，而学术研究则来自于我们一直思考的问题，以及对手头的课题所进行的个人研究。

以前对经营性组织中的知识管理这个课题曾经进行过两次大规模的研究，一次是1998年进行的《欧洲国家知识管理艺术调查》，另一次是2000年进行的《释放知识的价值：英国企业调查》，这两次调查都是由克兰菲尔德管理学院信息系统研究中心组织进行的，这两次调查为本书提供了丰富的实证依据。1998年的调查收集了遍布全欧洲的经营性组织资料，而2000年的调查对象主要是英国的经营组织。如果没有大量的组织和个人的卓有成效的贡献，这两次调查的顺利完成将是不可想象的。在此，我们谨对所有参与这两次调查工作的组织和个人致以崇高的谢意。

本书的作者也充分认识到为这两次调查提供资金支持的组织，如果没有它们慷慨地解囊相助，调查工作就不能顺利完成。英国微软股份有限责任公司和施乐公司分别资助了2000年和1998年的调查，在此，我们谨向英国微软股份有限责任公司的戴维·布瑞杰和施乐公司的戴维·琼斯表示热忱的感谢，他们在研究项目的设计和实施了提供了宝贵的支持。

同时，本书的作者也非常感谢克兰菲尔德管理学院的彼得·毛瑞、乔·白普帕德、约翰·瓦德和戴维·格利姆斯豪，感谢信息系统研究中心的所有同仁，他们为这个研究项目注入了宝贵的心血。另外，还要对负责统计分析的安德鲁·梅尔斯和《信息战略》的执行编辑鲍尔·塔特表示感谢。

我们要向在CGEY (Cap Gemini Ernst & Young) 工作的朱丽叶·莫玲、吉瓦德·哈金斯、罗杰·威廉姆斯，以及对知识管理领域深有造诣的其他美国和欧洲的前辈同仁表示感谢，并对知识协会的成员，特别是在吉姆·休斯敦领导下的凯文·阿布利、劳福·普勒表示感谢，他们两位帮助我们吧念头变成了实践。

其他人也为本研究做出了同样的贡献，包括维克多·纽曼（前克兰菲尔德 CIM 学院成员）、罗伯特·布克曼（在布克曼实验室供事）、史蒂芬·丹宁（在世界银行工作）等

人在内，都为本研究发挥了重要的思想影响。同样，我们也要感谢爱德华·楚克，他犹如及时雨一样，为我们会见鲍勃和史蒂芬提供了宝贵机会。

最后，我们对皮尔森教育出版集团的编辑施蒂芬·帕德瑞奇表示感谢，他的激励和所提供的方便，为本书付梓做出了贡献。

克兰菲尔德管理学院研究报告汇编概况

《克兰菲尔德管理学院研究报告汇编》是克兰菲尔德管理学院和布伦蒂斯金融时代出版社（Financial Times Prentice Hall）合作开展的一个新兴大型项目。

该汇编由世界上最好的管理学院之一和在传统出版和市场技巧方面有深厚功底的布伦蒂斯金融时代出版社（Financial Times Prentice Hall）联合倾力打造。其中收录的研究报告专为高级管理人员量身设计。高级管理者可以通过这些报告汲取深刻的经验教训，以推动其在跨领域的经营活动中不断提高实践水平。

如果需要寻找近期研究报告的目录，可以与布伦蒂斯金融时代出版社（Financial Times Prentice Hall， +44 (0) 1279 623333）联系，或者直接登录 www.briefingzone.com。

克兰菲尔德管理学院研究报告汇编的编委名单

阿兰·哈里森，克兰菲尔德管理学院经营和后勤专业教授，EXEL 研究项目成员。

马考姆·麦克唐纳，克兰菲尔德管理学院市场战略专业教授，副主任。

吉尔·马绍尔，克兰菲尔德管理学院公司沟通专业主任。

苏迪·苏达萨纳姆，克兰菲尔德管理学院金融和公司控制专业教授。

戴维·川菲尔德，克兰菲尔德管理学院管理专业教授，管理研究项目主任，管理研究所副主任。

沙恩·泰森，克兰菲尔德管理学院人力资源管理专业教授，人力资源战略研究组组长。

苏珊·维尼卡姆，克兰菲尔德管理学院组织行为和多样化管理专业教授，研究生研究项目主任。

马克·金肯斯，克兰菲尔德管理学院竞争战略专业教授，DBA 项目负责人。

目 录

鸣谢	1
克兰菲尔德管理学院研究报告汇编概况	1
克兰菲尔德管理学院研究报告汇编的编委名单	1
绪论	1
调查对象简介	4
第一章 知识管理的历史考察	7
知识管理的起源	7
全面质量管理	8
学习型组织	8
适应型企业	9
以人为本型组织	9
智力资本的概念	10
知识流程	10
个人型知识	12
心照不宣的知识和具体型知识的关系	12
知识管理的新蓝图	13
小结	14
第二章 知识管理：直面当代经营难题	15
互联网的冲击：牵一发而动全身	15

永葆经营制胜	17
顾客即上帝	17
打造优质队伍	18
在商必言利	19
尽占竞争先机	20
小结	23
第三章 知识需求：跨企业研究	24
人们的困惑	24
知识如何转移利润	24
好消息，抑或坏消息？	39
小结	41
第四章 接受实践检验的知识管理：满足第一线的需求	42
把握销售须知	42
帮助销售者掌握顾客所需	43
帮助销售者取得胜利	44
知识管理的起点	45
让知识赢得最大收益	46
知识管理的回归	47
小结	49
第五章 将人纳入蓝图：知识共同体的重要性	50
创造知识共享的文化氛围	50
知识环境：先天还是后天？	51
共同体的主要构成	53
恰当管理共同体：不要太多，也不要太少	54
对有价值的内容的管理	56
内容管理的价值	58

让组织学习	59
管理知识共同体	60
分类学的有关内容	61
小结	63
第六章 实际工作场地：构造知识“门户”	64
人、系统和知识的整合	64
信息：盛宴抑或饥荒？	66
个人门户还是非个人的网络？	67
门户即环境	69
小结	73
第七章 坚持知识管理：长期而艰苦的工作	74
信息传播	74
积极的知识管理：自中心驱动的知识开发	75
知识管理团队	77
创造和支持商业运作	78
根据运营要求调整知识管理服务	79
增加知识管理的交易	80
小结	81
第八章 将知识管理与企业的其他部门联系起来	83
宏伟蓝图：采用同一种语言	83
战略和计划：管理变革	84
与市场推广和沟通的相关性	86
人力资源	86
培训、发展和质量部门	87
研究、发展和创新	87
销售和客户服务	88
信息技术	88

小结	89
第九章 知识管理技术：选择未来	90
技术争论：鸡或蛋?	90
我们学到了什么?	91
成功的知识管理技术有什么特征?	95
新兴技术	97
企业知识体系的出现	98
小结	98
附录 A：克兰菲尔德 2000 年知识开发调查	99
研究目标	99
研究方法	99
样本特点	100
附录 B：克兰菲尔德 1998 年知识管理调查	104
研究目标	104
研究方法	104
样本特点	105
参考文献	108

绪 论

本书的研究清楚地表明，不管是想在残酷的竞争中取得优势，还是想不断提高盈利能力，都不能忽视知识所具有的举足轻重的作用。这一点，已经毫无分歧地得到了最广大经营者的共识。1998年，克兰菲尔德管理学院信息战略研究组在施乐公司的资助下，对260家欧洲公司进行了一次调查，调查结果清楚表明，知识对经营者实现我们上述的两个主要经营目标来说，确实具有重要作用（参见图0.1）。

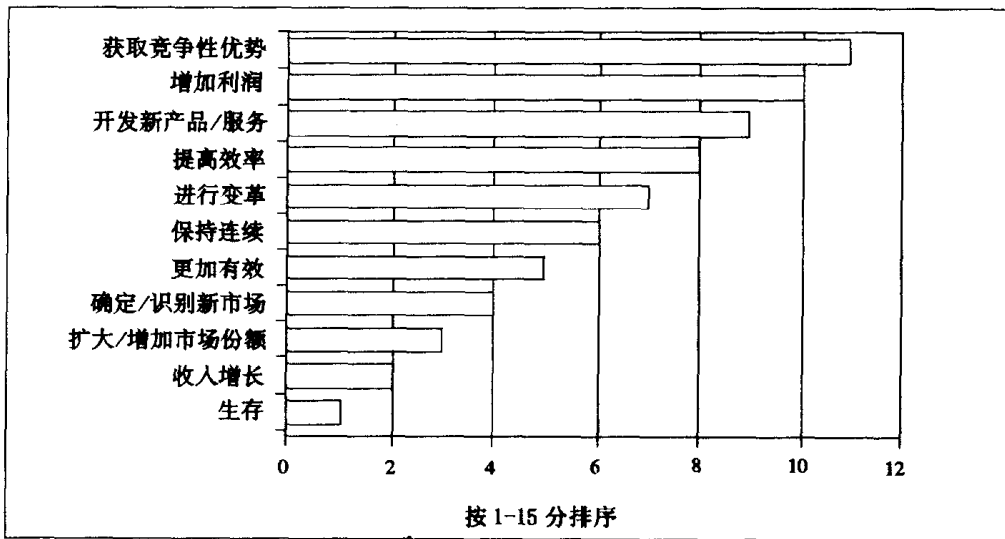


图 0.1 知识对企业的重要性 (n=260)

1999年对128家公司的调查表明，在某种程度上，知识与所形成的产品附加值和公司核心运作程序密切相关。然而，据调查发现，许多被调查对象并没有把系统地运用知识管理作为实现上述利益的方法，或者说，这种方法并没有得到普遍推广。在1998年的调查中，37%的被调查者因只是把知识管理看作一种流行时尚而不予理睬，甚至对如何发挥知识管理的作用也缺乏了解。最近进行的2000年的克兰菲尔德调查把

650 个英国公司的决策者作为调查对象，结果表明，这些决策者仍在不懈努力，以把握知识管理的精髓，但对如何达到这一目标，并没有站在更为宽广的角度进行战略性审视。在 2000 年的调查中，有 47% 的公司已经把知识开发提上了议事日程，但只有 28% 的公司宣布它们在本组织的范围内，已经制定了一个知识开发的战略计划。

据调查显示，相当多的管理者将知识开发和“知道如何去做”（“know-how”）当作提高公司潜在收益的基础性资源（参见图 0.2）。2000 年的调查显示，相对于在知识开发领域进行投资而言，有 47% 的公司把对投资进行成本收益分析放在了更为优先的位置。但是，当我们企图寻找一个在对知识的管理方面具有系统的、坚定的和开阔认识的公司时，情况变得混乱不堪。在早期的调查中，只有 22% 的被调查者对知识的管理负有集中责任（参见图 0.3）。

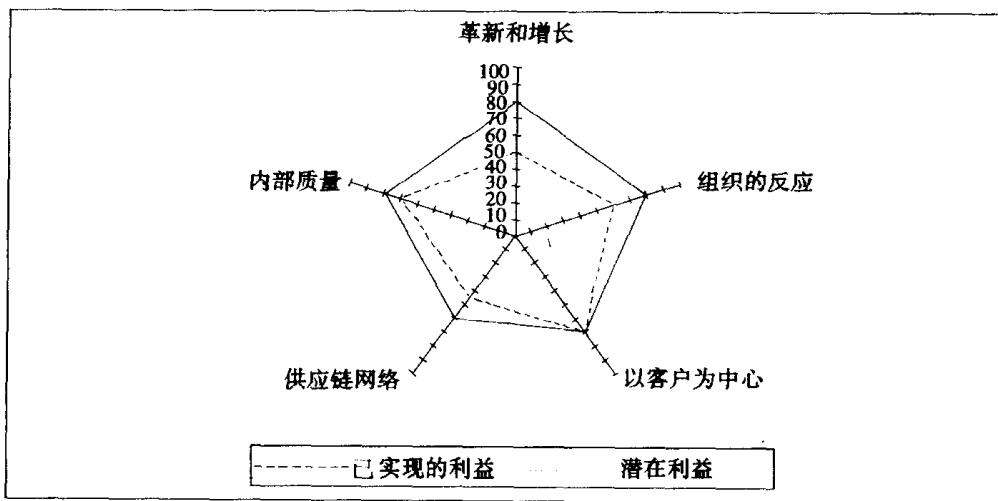


图 0.2 知识管理的利益 (n=650)

另外的 78% 的调查者将这种责任定位在几个人或者几个部门身上，提出了多种多样的土办法，这些土办法并没有在意识上站在公司的高度进行变革，而知识在所有经营资源中具有极端重要性，但他们却没有认识到这一点（参见图 0.4）。这种情况在 1999 年的调查中进一步得到了证实，有 43% 的被调查者对其公司中的知识观点没有概念。在这样一个背景下，很少有公司能够取得真正的事业拓展就变得不足为怪了，因为任何大的变革都必须建立在调和观点和弥补分歧的基础之上。

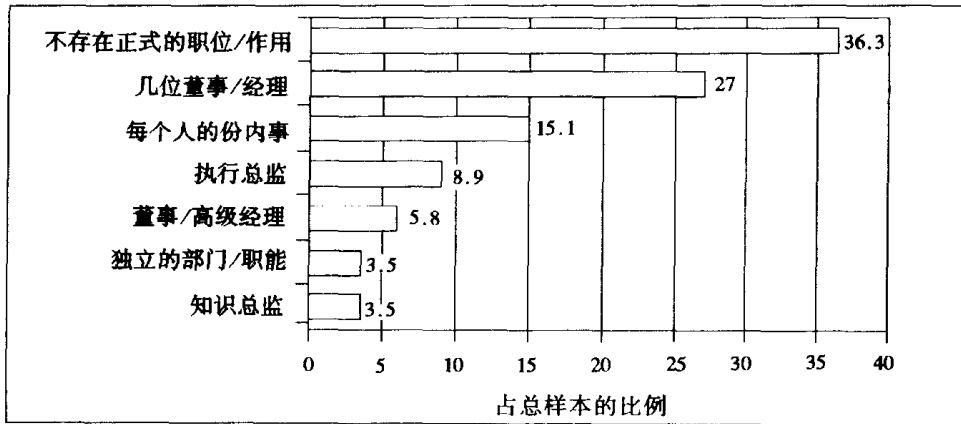


图 0.3 对知识管理的责任 (n = 260)

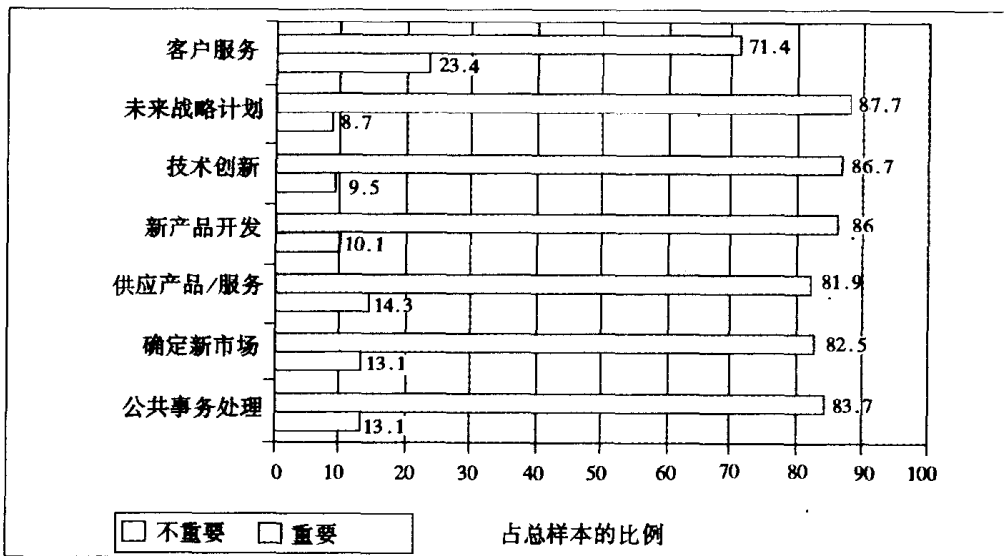


图 0.4 业务过程中知识的重要性 (n = 260)

这样，一方面，我们有大量需要解决的、真正的、第一线的管理问题，可是人们却看不到用来解决这些问题的一以贯之的、被实践所证明的、实用的办法。另一方面，我们拥有知识管理的提倡者，他们有引人注目的理性观点，但在实际操作中，我们却无法揭下这一“时尚”的标签以让更多的公司管理者接受。在撰写这篇报告的过程中，我们期望能在知识管理理论和具体实践之间，在潜在优势和现实利益之间，在加深沟

通和达成确信之间，建立起融会贯通的桥梁。我们坚信，解决问题的答案在于通过各种各样的语言，向那些饱受折磨的管理者传播知识管理的福音。管理者不用担心，我们并不是企图向管理者提供另外一套理论，我们所做的是揭示那些摆在我们面前的问题的真实性质，解释这些问题形成的原因，从而找到回应措施。本文的研究就是为了实现这个目标，笔者相信，本文将把“真正的相信者”（true believers）和“真正的成就者”（true achievers）拉得更近。“真正的相信者”（true believers）最终能够熟练地谈论知识管理的解决办法，而“真正的成就者”（true achievers）已经认识到其价值。

我们是知识管理理论的发展者，要把知识作为解决实际问题的方案。在我们看来，解决问题的关键是直接认定哪些是经营者的真正需求，而不是去玩弄变换话题的花样。这种方法论的变革肯定会深得听众嘉许。研究表明，只要知识开发直接关注这些困扰经营者的难题，必然会取得突飞猛进式的大发展。在不断克服重重障碍的过程中，本文将为那些有困难的公司雪中送炭，建立健全一套兼有实践操作意义和成功意义的知识方案，解决难题，使经营者财源滚滚，开辟公司事业的远大前程。更为重要的是，这将有助于我们形成广泛的共识，正如罗伯特·布克曼（前布克曼实验室总裁，美资化学公司专家，长期潜心研究知识管理，深有造诣）多年前所做的那样，要牢记顾客永远至高无上，我们提供更好的知识管理，就能更好地为顾客服务。

不过，也存在一个重要问题，即如何让那些管理者和执行总裁们（CEO）确信，“更好的管理知识”对他们的意图和竞争资源来说，至少和其他任何因素同样重要。鲍勃·布克曼一语惊人，说他的公司正在“出售各种解决问题的方案，甚至可以不用再做什么化学产品的生意了”。换句话说，产品并不一定必须具有所谓的物质性行头，知识也是重要的产品。当意识到公司所销售的产品很少有别的东西，只是“知道为什么和如何去做”的时候，知识管理和经营战略管理之间的鸿沟就完全消失了。尽管很多公司可能还要花费一些时间来理解这个问题，最终对其行为上升到一个新的认识高度，我们相信，通过对“顾客就是上帝”这一原则的富有地方性的应用，我们能帮助加快鸿沟消失的过程。

调查对象简介

本书将简单描述 2000 年和 1998 年调查的数据来源，这也是本书实证研究的重要基

础。这两次调查形成了大量的图表，通过这些图表，可以对我们开展研究的方案形成全面的印象。其中，2000年的调查情况可以参见附录A，1998年的调查情况可参见附录B。

克兰菲尔德 2000 年知识开发调查

在2000年知识开发调查中，一共有650个调查对象，这些调查对象代表着建立在英国资金基础上的大部分组织，调查对象的广泛性使这次调查具有鲜明的实证研究特性，迄今为止，这也是规模最大的一次实证调查。

按照被调查对象企业所代表的行业领域，有超过三分之一（35%）的案例选自生产和技术领域。这个比例非常大，基本上代表了英国在该领域的整个群体。建筑行业部分所占比例超过了8%，专业服务和咨询行业所占的比例略低于8%，金融服务和零售/批发所占的比例略低于7%，信息技术/电讯和制药方面大概占5%左右，公众部分所占比例接近4%，交通/配送和能源/利用方面所占的比例略高于2%，其他类型的商业服务所占的比例大约在15%左右（参见图A.1）。

被调查组织的规模大小主要根据所雇佣的职工人数来确定。超过一半以上的组织的员工人数在1000人以下，在我们所确定的调查样本中，三分之一的组织拥有的员工数量在1000人至4999人之间，6%的样本组织拥有10000名甚至更多的员工，有略低于5%的样本组织的员工数量在5000人至9999人之间（参见图A.2）。

大概有低于三分之一（31%）的被调查对象表示他们是他们所代表的企业的董事会成员，剩余的大约三分之二（69%）则不是（non-board members）（参见图A.3）。超过样本数量一半以上（52%）的被调查对象要向其所在公司的执行总裁，或者是主席、管理部主任等报告，这意味着我们的调查对象所处的地位都非常高（参见图A.4）。

按照被调查对象的职责来划分，大部分的（17%）被调查对象直接从事管理或者战略性研究。其他调查对象所在部门包括市场、人力资源、执行、金融/会计、产品/服务发展、销售和顾客服务，比例比较平均地分布在6%至13%的区间阶段（参见图A.5）。

克兰菲尔德 1998 年知识管理调查

1998年的调查对象有260个，其中98个英国企业，67个德国企业，50个企业在法

国，其余的 45 个遍布了剩余的欧洲国家（参见图 B.1）。从其所在企业雇佣员工的数量来看，超过 70% 的调查样本组织都是大型的经营单位，只有低于 20% 是中等规模的组织，10% 的样本代表着小规模的经营单位（参见图 B.2）。

按照调查对象所代表的行业来看，样本的分布比较均匀，有超过 27% 的对象选自生产和工程领域，大约 13% 的对象是金融、银行和保险领域，有超过 10% 的样本是制药和化学领域，大约 8% 的比例在于零售/批发领域，7% 的比例在于能源/利用和建筑行业，超过 6% 的比例是运输/配送领域，大概有 2% 则是电讯，剩余的 25% 则是其他领域（参见图 B.3）。

这次调查有很强的倾向性，特别强调调查对象在战略管理层次上的代表性，有一半的被调查对象是其所在单位的执行总裁或者主席（参见图 B.4）。按照他们管理的经验水平，接近一半的调查对象的年龄超过了 50 岁或者更多，三分之一调查对象的年龄在 40 岁至 49 岁之间，有四分之一调查对象的年龄介于 30 岁至 39 岁之间，剩余的人数则是在 30 岁以下的年轻人，但这一比例只占 1% 略强（参见图 B.5）。45% 的被调查者在其所在的单位已经超过了 10 年，超过 18% 的对象在其所在单位的服务时间在 6 年至 10 年之间，15% 的调查对象工作了 3~5 年，剩余的 21% 在其所在单位的服务时间不到 3 年（参见图 B.6）。