

哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



经理人下午茶系列 17

- ◆ 传播最佳实践经验
- ◆ 团队的知识管理
- ◆ 管理领导者的知识

知识管理

推动企业成长的加油站

MANAGING KNOWLEDGE TO FUEL GROWTH

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编 陈儒 程明 等译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

经理人下午茶系列 17

知 识 管 理

——推动企业成长的加油站

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

MANAGING KNOWLEDGE TO FUEL GROWTH

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

知识管理——推动企业成长的加油站/《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组编;陈儒、程明等译. —北京:商务印书馆,2009

(经理人下午茶系列)

ISBN 978-7-100-05857-5

I. 知… II. ①哈…②陈… 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(2008)第 078944 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

知 识 管 理

——推动企业成长的加油站

《哈佛管理前沿》《哈佛管理通讯》编辑组 编

陈儒 程明 等译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05857-5

2009年3月第1版

开本 650×1000 1/16

2009年3月北京第1次印刷

印张 11 1/4

定价: 23.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 中国对外经济贸易大学副校长 |
| David Geohring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

译者序

管理学大师彼得·德鲁克曾断言：“就像 19 世纪的一项伟大任务是使手工劳动产生出巨大的生产力一样，将知识转化为生产力将是 20 世纪的一项伟大工程。”随着劳动力的老化，以及所有年龄段的员工都变得越来越不稳定，许多公司不得不面对持续的无法挽回的知识、经验和智慧的流失，而这些都是公司竞争力和赢利能力的重要资源。优秀的公司都十分重视实施保留和建立强大知识体系的战略计划。换言之，公司的员工是最重要的资产，而知识体系的载体就是员工，员工知识与能力需要不断提升，知识管理就是企业持续拥有核心竞争力的来源。

知识的管理需要搭建平台，知识管理平台是收集知识、积累知识、讨论知识、理解知识和运用知识的基地，公司员工通过这个平台可以发表观点并进行讨论，形成知识管理的氛围，营造出员工对知识的渴望。

最好的知识管理机制应该使公司的每个成员都参与其中。一个公司做不到知识共享可能是由于公司文化问题，公司员工不能因共享知识而得到奖励，他们就不会为知识管理作出贡献。

有的公司片面强调技术在知识管理中的作用,其实技术不是包治所有知识管理顽疾的良药。如果公司的管理人员不把知识管理与其行为结合起来,知识管理就无异于纸上谈兵。

人们已普遍认识到知识管理的有效执行并不是一件容易的事,若能从中不断总结经验教训,那么,知识管理的计划就能执行得更有效和成功。

本书所收录的文章对有关知识管理的内容作了系统阐释,许多观点和研究成果可以供读者分享,同时也带给我们对知识管理的很多启示。我和参与翻译本书的同事一起力求翻译出原作的思想,尽可能准确地表达原意,但由于水平所限,难免有错译和不准确之处,敬请读者批评赐教。

我要特别感谢参与本书翻译的程明先生、谢亚凡女士、王岸欣先生和俞姗女士,他们在辛勤工作之余参与了本书的翻译工作。我还要对商务印书馆所有参与本书出版过程的编辑和工作人员表示诚挚的谢意。

陈 儒

2008年12月

前 言	001
第一部分 缘何需要知识管理	017
1. 我们是否知其所以然——理解知识管理	018
2. 知识管理——需要克服的四大障碍	028
3. 能否提升知识型工作对知识型员工的影响力	038
4. 智力资本对于困境企业的意义	046
5. 当团队中的最优秀人才离职时,是否会同时带走他们的知识	060
第二部分 团队的知识管理	069
1. 知识管理——四个实用步骤	070
2. 管理知识——如何运用知识赚钱	076
3. 加布里埃尔·舒兰斯基访谈录 ——促进最佳实践的推广	086
4. 竞争情报的力量	096
5. 汤姆·达文波特访谈录——你最大限度地发挥了知识型员工的作用了吗	104

CONTENTS

目录

第三部分 管理领导者的知识	113
1. 何谓首席学习官的真实认知	114
2. 培养领导者的艺术	124
3. 有关对等领导能力开发的五个问题	136
第四部分 充分利用知识管理技术	141
1. 企业内部互联网的新用处	142
2. 将正确的数据用在合适的地方	152
3. 信息技术的再认识	160
作者简介	166



前 言

30 多年前,管理学大师彼得·德鲁克曾经断言:“就像 19 世纪的一项伟大任务是使手工劳动产生出巨大的生产力一样,将知识转化为生产力将是 20 世纪的一项伟大工程。”德鲁克关于知识转化为生产力,即知识管理的直觉竟然一语成谶。

那么,究竟什么是知识?相应地,什么又是知识管理呢?一个公司的知识具有许多不同的形式,包括员工在工作过程中所获得的信息和学识,以及劳动者本身所体现出的使公司拥有竞争优势的独特技术和能力。知识也能够表现为数据库、报告和手册等信息形式,以及公司所拥有的受法律保护的知识产权(专利、版权、商标、商业机密等)。

首先,知识管理必须确定一个公司拥有的哪些(以各种形式存在的)信息能使自己受益。然后,知识管理需要设计出方法使员工能够方便地获得这些信息,从而将其转化为有价值的产品、服务、流程等。不同公司在实施知识管理时各有不同,但一般都包括以下内容:

- 创建最佳实践的信息库。
- 在公司的客户服务人员和产品制造人员之间建

立信息沟通网络。

► 建立正式的流程以保证在项目执行过程中所获得的经验教训能够传达给执行相似任务的同事。

► 引入非正式的人际交流网络,该网络由长期在公司工作的员工以及能够联系信息需求者和信息提供者的员工组成。

那些善于运用知识管理的管理者能够为公司带来可观的收益,包括:

► 提高生产力:举例来说,得州仪器公司(Texas Instruments)通过研究和分享自己不同的晶片加工工厂的关键工作流程,利用现有的设备在六个月内增加了相当于一个工厂的产量——这迅速地满足了市场的需求。福特汽车公司的最佳实践复制系统帮助工厂负责人实现了全公司年均产量增加5%的目标。

► 节省成本:举例来说,石油巨头雪佛龙(Chevron)通过在其炼油厂的能源使用管理人员之间分享其最佳实践经验,在1991年至1999年间节省费用超过6.5亿美元。得州仪器公司则通过在其13个半导体工厂间推广最佳实践经验节省了10亿多美元,这相当于得州仪器公司节省了重建一个全新工厂的费用。



► 增强竞争优势:举例来说,一个消费品公司通过建立正式的知识管理系统,能够比其竞争对手更迅速、更便宜、更高效、更创新地为客户提供产品。除此之外,专业服务公司安永(Ernst & Young)通过使用 Powerpack 的文件汇整系统,收集了适用于特定行业的信息资料,使它们的咨询顾问能够更快速地提交企划书,从而为公司赢得了更多的业务。

显而易见,知识管理能够产生巨大的收益。的确,传统观念认为知识管理是“21 世纪唯一最有价值的公司资产”,商业评论家马蒂森·克罗(Mattison Crowe)这样认为,“知识管理的能力将变得日益重要”。与这些观点相回应,管理专家查尔斯·汉迪(Charles Handy)估算公司知识(汉迪称之为智力资本)的价值是公司有形资产账面价值的三到四倍,其他专家的估算数字都在三倍以上。

为什么知识管理变得如此重要?专家们给出了一些解释。巴布森(Babson)学院的信息技术和管理学教授汤姆·达文波特(Tom Davenport)认为,原因之一是知识型员工构成了发达经济体中的员工主体。这些员工有很高的教育程度或技能,他们的工作主要包括创造、传播和应用知识。达文波特解释说,“他们的行为,包括研发、营销、工程、规划、客户服务和管理,对他们公司的创新和成长都至关重要。”那些不善于管理

员工知识的公司,将失去有效的知识管理所带来的重大效益。

除此之外,人口变迁,即日益迫近的老齡员工的退休潮以及所有年龄层员工不断增长的跳槽率,预示着未来世界各地的公司都将会遇到麻烦。咨询公司埃森哲的合伙人戴维·博思(David Boath)和戴维·Y. 史密斯(David Y. Smith)认为,这些人口变迁使公司面临“持续的、无法挽回的知识、经验和智慧的流失,而这些都是竞争力和赢利能力的根本来源”。随着大批婴儿潮出生的人离任而进入退休状态,这种“人才流失”的现象还可能变得更糟。

克罗认为,“为了在新的世纪成功地参与竞争,一个公司要更好挖掘其潜在的智力资源。”因此,公司如何建立和保留由它们的员工所代表的知识体系?这并非易事。那些寻求发展和应用知识管理战略的管理者们能够预料到他们可能遇到的无数障碍和缺陷。举例来说,知识型员工不但是一块简单的电路板,他们所拥有的知识和技能千差万别,他们为公司提供知识、带来收益的方式也不尽相同。因此,知识管理战略必须因不同的知识类型而异——这是一项艰巨的任务。

此外,卡拉·奥德尔(Carla O'Dell)在研究得州仪器公司知识管理实践并对这一课题著书之后表示,太多的管理者错误地认为“技术是包治所有知识管理顽疾的良药”。这些管理者认为,管理他们所在公司的知识



只需要“创建一个数据库”，然后“所有人都可以把资料存在里面”。“如果你创建一个数据库，”奥德尔解释说，“没有人添加资料，当率先访问数据库寻找答案的几批人无功而返时，那么一切就宣告结束。”

由于存在这样那样的困难，很多公司的知识管理刚开始实施的时候轰轰烈烈，最终却草草收场。的确，多数知识管理项目始终处在试水阶段，从未再前进一步。然而，经过深思熟虑和认真设计，你可以增加为自己的团队、单位或部门设计出有效的知识管理战略的机会。本书收录的文章提供了丰富的实践指引和有效工具。以下是本书内容的简要介绍。

缘何需要知识管理

这一部分的文章详细地定义了知识管理，说明了为什么知识管理对公司越来越重要，描述了管理者在建立知识管理系统时可能遇到的障碍和缺陷。这些文章还阐述了与设计公司层面的知识管理战略相关的见解。

举例来说，第一篇文章“我们是否知其所以然——理解知识管理”阐述了如何判定一个正式的知识管理系统对公司整体是否有效。如果你的公司分布在不同的地理区域，或者在一个地方但管理着几百名员工，知

识管理系统就可能是有效的。还要避免一些常见的错误,如实施一个过大、过于复杂的知识管理计划,过多依赖技术工具,忽视了在日常工作行为中展示知识管理的重要性,以及没有奖励那些分享知识的员工。

“知识管理——需要克服的四大障碍”主要说明了很多公司在建立知识管理系统时所犯的错误。例如,一些管理者建立知识管理系统是为建而建,而不是利用它来解决经营中的问题。另一些管理者只热衷于知识管理系统的试水阶段,而忽略了知识管理的全面推广,一旦他们的注意力从知识管理转移到其他工作时,推出知识管理系统所需的资源也就逐渐枯竭了。还有一些管理者既不清楚要做哪些工作来确保知识管理的成功实施,也不明确每项工作由谁负责,每项措施由谁实施。最后,很多管理者都采用“大小通用”的方法进行知识管理,其实,能满足每个用户的个性化需要和工作的独有特征的知识管理系统才是最好的。

在“能否提升知识型工作对知识型员工的影响力”一文中,汤姆·达文波特着重阐述了构建有效的知识管理系统中个性化设计的有关问题。他认为“提高(贵公司知识型员工的)劳动生产率,关键是针对不同的工作种类人员采取相应的措施”。例如,对于交易处理类员工(例如客服中心的员工),常见的措施包括运用数据库和 workflow 自动化工具将工作“脚本化”。“客服中心的员工通常会被告知在各种情况下该如何进行表



述,如何回答各种可能的客户意见和问题,”达文波特解释说,“由于工作的繁忙程度和及时回应客户的需要,没有时间在知识库中搜寻答案,因此信息资源的使用也就受到严格的限制。”但是“脚本化”手段无法适用于“协同作业类”人员,例如那些跨越不同职能部门、有着丰富经验的内部顾问。因为他们的的工作中涉及太多无法明确描述的不确定因素。对这类人员而言,“最合适的是能够拥有一系列工具,按需取用,每个人(而不是公司)都可以组装这些工具和知识”。

在“智力资本对于困境企业的意义”一文中,马蒂森·克罗表示公司的知识只有在三类智力资本的相互作用下才会变得有价值。这三类智力资本是:1)人力资本(例如公司开拓业务所需的独特技能),2)组织资本(包括知识产权、公司目标、战略和信息系统),3)客户资本(公司的客户、供应商、销售渠道以及行业协会、贸易组织和与公司相关的政府政策制定者等)。

克罗还描述了度量、掌握和开发公司智力资本的工具。这些工具包括胜任力示意图(描述了员工们做好工作所需要的技能和素质)、同业社团(定期会面以分享知识的员工组织,以及由于面临共同的问题而非正式联系在一起的员工),以及公司“黄页”(按照问题所涉及的领域编制的公司内部专家名录)。其他的工具包括经验教训数据库(将主要的经验教训归档以备日后参考的数据库)和知识论坛(可供公司雇员、客户