

Competence

Powered by *Knowledge Management*

知识管理 实施要领

——竞争力的塑造和持续提升

何德勇 著

KM.DAOchina.com



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Competence



Powered by *Knowledge Management*

知识管理 实施要领

——竞争力的塑造和持续提升

何德勇 | 著

KM.DAOchina.com



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理实施要领/何德勇著. —北京: 经济管理出版社, 2007.1

ISBN 978-7-80207-781-2

I. 知... II. 何... III. 知识经济-应用-企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 138941 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 陆雅丽

责任编辑: 裴叔平

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 郭红生

787mm×1092mm/16

13.5 印张 207 千字

2007 年 1 月第 1 版

2007 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 36.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-781-2/F·656

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

作者介绍:

何德勇先生是 DAOchina 的创办人暨知识总监,在企业顾问和经济研究领域有着十多年的专业经验,致力于协助企业在把握商业机会的同时,有效地管理源自外部经营环境和企业机器内部的经营风险。

何先生长期为国内外客户提供管理咨询、专题调查研究、审计、会计等专业服务。他基于实践经验规划,设计了中国营商环境指数体系,并策划和主持了2002年度的全国性问卷调查,以反映企业的经营管理阶层对中国营商环境的真实体验和评价。

作为知识管理领域的专家和咨询顾问,何先生一直致力于知识管理在中国的理念传播和实际应用,主持了中国首次有关知识管理的全国性大型问卷调查活动——KM2002知识管理·中国问卷调查,并针对个人和机构实施知识管理,分别编写了可行的实务指引和解决方案,协助个人及机构塑造并提升核心竞争力——学习知识的能力和 innovation 知识的能力。

2000年至今 DAOchina.com Knowledge Corporation

深圳市国中道经济研究有限责任公司

1993至1999年 安达信公司 - 深圳 - Andersen & Co.

A CINNIC WORK

A DAOchina BOOK

从简单的学习笔记到周密的电子文档体系
我们从学生时代就被动或主动地开始了个人知识管理

为了长远的职业生涯规划
您需要持续学习的能动性
以及主动而有效的个人知识管理

狭路相逢勇者胜的时代已经一去不复返
企业商战的决胜武器在于：速度、精准、安全

知识管理不是目标
知识管理仅是手段、工具、营养品和助跑器

知识管理的目标之一
知识化管理 —— 每个决策和操作均拥有辅助的知识资源

超越粗放式的经营管理模式
在决策和执行体系中
发挥集体的知识智慧、利用外部的知识资源

在制度化的经营管理体系的各个领域和流程中
融入知识管理的要素
知识学习、知识应用、知识交流、知识再创新

建立知识的螺旋式上升发展通道
以确保企业行为模式能够持续地自我完善、发展、提升

大中型企业需要知识管理
全面武装企业团队以迎战激烈的国际化竞争

小型企业更需要知识管理
广泛吸收及整合外部的知识资源、专家资源
站在巨人的肩膀上提升经营及管理水平，以成长壮大

知识管理所构成的数字化企业智慧网络所连接的是
整个机构各个部门、各个岗位、各个成员
以及外部的专家渠道和知识渠道

人是知识的载体和创造者
而人最大的价值在于其知识和精神

咨询服务

征文的说明资料可以从 DAOchina.com 查询，并欢迎您的参与和交流。

作为机构知识管理领域的专业咨询顾问，DAOchina 辅助企业实施知识管理的服务内容包括：

一、在需求分析的基础上制定机构知识管理的战略

④ 对机构人力资源和知识资源的现状及潜在需求做全面分析（分部门、分岗位，既分析其对知识资源的掌握状况，也分析其对知识资源的需求状况和应该拥有的知识资源使用权限）。

④ 拟定机构整体的知识管理战略和项目实施所需要的时间及资源预算（部门及人员设置、资金预算、软硬件系统总体规划）。

二、在知识管理战略的框架内规划实施方案

④ 规划机构知识管理的总体实施计划。

④ 规划机构的专业知识资源体系（知识地图），设计数据库结构：知识内容的专业分类体系，以及知识要素的类型；将知识资源和部门及岗位建立关联体系和权限表。

④ 了解工作事务流程，就每项工作事务编制流程图示、操作指引以及管理建议（每个部门一册、每个流程一篇）。

④ 进行机构知识资产清点，编写知识资产盘点报告（每个部门一册、外加公司通用资料一册）。

④ 规划机构的知识管理部门和运作模式：

职能划分和管理制度（部门职能、岗位职能、工作流程、管理文

件和报告，及其与应用部门的分工配合机制)；

运作机制（职责考评、奖惩机制）。

④ 编制知识管理系统的功能要求和内容结构。

三、选择或开发机构知识管理的软件系统

④ 系统的规划、设计及论证。

④ 系统的开发辅助、监理及测试。

四、组织机构知识管理相关的培训

④ 组织对知识管理部门的专业培训。

④ 知识管理部门制定机构整体的培训计划（理念、知识及应用）。

五、知识管理体系的跟踪评估、不断完善以及其他服务

④ 效果评估、实施过程中的跟踪测试，以及不断的完善优化。

④ 常年顾问服务、专项顾问服务、通用知识库内容服务。

在辅助企业实施机构知识管理的项目中，DAOchina 可以按以下几种模式提供专业服务：

④ 机构知识管理的全程咨询顾问服务。

④ 有关机构知识管理的专题培训课程（企业内训）。

④ 机构知识管理的战略及方案规划（不参与实施）。

如需了解我们的管理咨询服务详情，敬请访问以下网址，查询 DAOchina 在知识管理领域的服务介绍资料：

KM.DAOchina.com



感谢

《经理人》、《经济观察报》、《计算机世界》、《新经济导刊》、《中国经营报》、
《智囊》、《环球财经》、《今日财富》、《中外企业论坛》、《东方企业家》
在 KM2002 知识管理·中国问卷调查中对 DAOchina 的大力支持!

DAOchina.com Knowledge Corporation 暨 国中道全体同仁的共同努力!

深圳承远航空油料有限公司 暨 王延军先生、方国毅先生的支持!

招商基金管理有限公司 暨 成保良先生、赵生章先生的支持!

林伟俊先生、郭松女士、朱传军先生的支持!

兴中堂机构

序

如果这是您第一次翻开这本书，我们希望告诉您：本书中关于知识管理基本原理的部分非常简单、浅显，而关于企业知识管理的战略意义、实践应用、实施方案等部分则比较严肃，甚至有些枯燥。但总体而言，这不是一本供闲暇打发时间的读物，因为我们撰写这本书的主要目的是，将我们自1997年开始在企业实施系统化的知识管理的经验教训、研究成果等进行阶段性的总结，并将这些知识给关注“知识管理”的个人和机构分享，以期创造更大的价值。希望书中的内容可以辅助您和您的家人、朋友、同事通过实施个人知识管理提升核心竞争力，在职场竞争、事业发展、个人兴趣及关注领域取得成功；希望可以辅助您所在的企业通过实施机构知识管理，塑造并持续地提升企业的核心竞争力，以决胜于知识经济时代的企业商战。

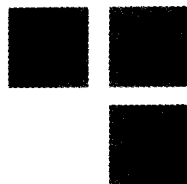
如果您是偶然翻到这里，希望您能谅解我们在主体内容组织和文字提炼方面的严肃，因为在撰写本书的时候我们坚持将其定位为一本协助解决问题、指导实践的书，而细致、严谨是我们常年从事专业工作所形成的“坏”习惯，也是我们对自己和他人的承诺。如果您对书中的某些内容有不解或疑问，可以通过电子邮件与我们联系，或通过KM.DAOchina.com的知识管理论坛和我们一同探讨。就知识管理的企业应用和实施方案而言，本书所提供的主要是一种作为参考的通用方法论，由于篇幅等原因而无法像知识管理咨询服务项目的文案一般详细。因此，如果您所在的企业准备实施机构知识管理的话，还需要结合所在行业、业务类型、企业规模、组织结构、管理基础、信息化技术基础、人员构成、资金预算等因素进行分析和评估，进而规划恰当的实施战略、实施方案和实施计划。

人类社会已经局部进入知识时代，您掌握了知识管理吗？

何德勇

2006年4月9日

知识管理，现在开始



引言

导 读

研读智者贤师的著作，您的视点，是否也是专注于其智慧结晶的成果，而非其知识凝聚的过程和方法？

解析成功人士的足迹，您的思考，是否也是专注于精彩或平凡的事件，而非创造非凡所需的知识基础？

面对知识经济时代的企业竞争对手，您有没有想到，企业的核心竞争力越来越多地来源于员工和组织部门发现问题、分析问题、解决问题的能力，以及整个组织不断创新、提高效率 and 效果、降低风险的手段和方法？

为了塑造及持续提升个人和企业的竞争力，采用系统化的方法对知识资源进行整合管理、加工提炼已经变得日益重要。

从远处观察成功的企业（尤其是发展超前的跨国公司），我们看到的是其或者华丽或者潇洒的外表，似乎处处都经过精心的思考和装饰，这无疑是企业的研发、市场、公关等部门和外部专业机构的心血结晶。靠近些，我们又可以观察到其强健的躯体，感受到其澎湃的能量，这些都体现在其精干的人员、规范的运作、优质的产品和服务，甚至是严谨的文字。

然而如果能够进入这些企业，我们可能会发现一个并不张扬但又渗透到每一个细微环节的系统，平静地为整个企业的经营和管理注入知识资源。它的神经元细胞具备自我学习的能力，因此可以协助企业不断获取增强能量、强健躯体、装饰外表的最新方法和最佳途径，并一步一个台阶地将阶段性的发展积累成为辉煌。

没错，这就是企业的知识管理系统，一个建立在信息化平台之上的企业管理组织。

如果我们就中国企业和国际企业的差距做认真透彻的思考，我们会深刻地认识到，表面和浅层的差距是容易拉近的，而更深层次的差距却是任重而道远的。企业发展中至关重要的因素包括：对经营环境的应变能力、创新能力、决策能力、操作和控制能力，而知识管理正是企业赖以持续提高这些能力的基石。因此，缺乏长期有效的知识管理是无法在这场企业竞争的长跑中取得好名次的。

那么，就从现在开始“知识管理”，从容进入“知识时代”。随着当今社会局部步入知识经济时代，个人和企业的核心竞争力将越来越多地来源于其掌握的知识资源；在“持续学习”以积累知识的同时，还需要通过“系统化的管理”以便更有效地应用知识资源，以及创造新的知识资源。知识管理是塑造和持续提升竞争力的必要手段，也是个人财富和企业利润的源泉。

为了准确了解和分析知识管理在中国的应用情况和发展趋势，以便在此基础上协助国内机构和个人更好地认知及应用知识管理，并推动知识管理在中国的普及，我们在《经理人》、《经济观察报》、《计算机世界》、《新经济导刊》、《中国经营报》、《智囊》、《环球财经》、《今日财富》、《中外企业论坛》、《东方企业家》等合作伙伴的鼎力支持下主办了“知识管理 KM2002 中国问卷调查”（详见本书中收录的调查报告内容）。

虽然参与调查的个人和企业对知识管理表现出极大的兴趣和关注，但调查结果显示，在中国，知识管理的理念传播和实际应用均处于初级阶段。当然，这也为先知先觉的企业提供了一个与同业拉开竞争差距的机会，抢先引入知识管理以辅助经营及管理，提高机构竞争力以争取在激烈竞争环境中的生存和发展。

对于企业，现在开始的知识管理可能是决定未来竞争态势的一个重要因素；同样，对于职业经理人、专业人士以至在校学生，及早展开个人专业知识的积累和有效管理也能为整个职业生涯打好基础。基于对个人学习模式及个人知识管理实践的研究和分析，我们编写了《个人知识管理的实务指引》（已收录于本书中）以供参考。正如其中所述，个人知识管理的最关键成功要素是“持之以恒”，严谨有序地不断完善个人的知识体系、知识内容和知识渠道。

根据长期的专业研究和实践，我们编写了企业进行机构知识管理的实务指引和实施方案（均已收录于本书中），而其中的要点包括：

④ 实施知识管理的最关键因素是企业决策层的认同、支持和参与。

④ 知识管理是企业信息化管理的重要一环，是企业实现“知识化管理”的前站。

④ 信息化管理（包括知识管理）的核心是管理思想，而信息技术只是手段和工具，最终目的是提升经营及管理的能力。

④ 知识管理的实际意义在于“把知识资源作为企业资产进行整合管理、加工提炼、持续创新”的理念。

④ 作为企业战略的要素，知识管理的实施需要专职的人员配置和系统的运作体制。

④ 知识管理的远期目标和重点在于整合内外专家资源和融合外部知识资源。

④ 知识时代的竞争将更多地体现为知识资源的竞争，及早展开知识管理可以助您抢占先机，有效地凝聚及发挥知识的力量，在未来的竞争中求得生存和更好的发展。

④ 谨以本书与关注“知识”、“学习”及“知识管理”的您做初步的交流，希望本书可以辅助您加深对个人知识管理、机构知

4 知识管理实施要领——竞争力的塑造和持续提升

识管理、知识总监（CKO）职责及素质需求、中国知识管理现状的了解和认知，协助您开展有效的个人知识管理和机构知识管理。希望知识能为您带来力量，更希望有效管理的知识力量能够助您取得成功！

感谢您的关注。

何德勇

暨

深圳市国中道经济研究有限责任公司

DAOchina.com Knowledge Corporation

2006年4月9日

谨呈

词汇释义

我们把本书中有关词汇作了如下界定，希望可以帮助您阅读调查报告以及更好地了解、研究和实施知识管理。

一、知识 (Knowledge)

是从相关信息 (Information) 中过滤、提炼及加工而得到的有用资料，而在商业领域，知识指与企业经营及管理的各个要素（市场、客户、竞争对手、技术、产品、员工、供应商、合作伙伴、股东、业务流程、管理流程）相关的有价值信息及资料；分为显性知识和隐性知识，既包括直接的知识内容，也包括间接的专家（含专业机构）智慧渠道和知识渠道。

(1) 显性知识

指内容清晰明确，易于通过图文表述，便于整理、储存、编码以及传播的知识资源；如经过滤及总结所获得的资讯情报、方法技能、原则原理、规律规则等。

(2) 隐性知识

指在个人头脑或机构文化中隐含的，内容较为个人化、主观化和经验化，难以用书面形式表述的知识资源，如经验、构思、洞察力、判断力、机构文化下的行为模式等。部分隐性知识可以通过有效的归纳、整理和编码后转化为显性知识。

二、知识管理 (Knowledge Management, KM)

是一门将机构知识资源视为可管理的资产的管理科学，是由机构资产 / 资源的无形化和知识化所直接引致，并由机构经营及管理方法的复杂化和知识化所推动，进而对机构信息和知识资源进行系统化管

理的科学。

(1) 个人知识管理

针对个人知识资源的知识管理,旨在塑造及持续提升个人的核心竞争力——持续的学习能力。

(2) 机构知识管理

针对机构知识资源的知识管理,旨在塑造及持续提升机构的核心竞争力——有组织的学习能力。随着机构知识管理的内容延展,其覆盖的内容一般还包括:情报资源、内部组织资源、外部关系资源。

三、机构知识管理战略

着眼于推动知识资产的形成、储存、分享和应用,以提升机构竞争力的机构发展战略。

(1) 知识编码战略

指将知识资源与其开发者分离(以达到知识资源独立于特定的个体或组织的目的),而后进行整理、分类、编码成为图文声像资料,以存储于数据库中供随时使用的策略。

(2) 个人化战略

指将知识资源与其开发者紧密地联系在一起,并主要通过直接的接触和交流来共享知识资源的策略。知识数据库的目的是储存知识渠道、提供查询平台和交流平台、记录交流过程和内容,以支持知识交流。

四、机构知识管理系统

用于管理知识资产的基于信息技术的机构资源管理系统,一般包括机构知识库、知识交流平台和个性化管理工具三部分,协同完成知识资源的形成、储存、交流、应用和创新。

信息化资源管理系统

为有效及规范地进行机构的经营及管理,而依托信息技术构建的管理系统(硬件设备和软件系统),以综合管理机构的资产和资源(实物资产、金融/财务资产、无形资产、商业情报等)、业务及管理流程和相关的报表、文件和报告。基于管理实践的需要,信息化资源管理系统不但应用于机构内部管理,也根据需要连接或涉及机构外部(供

应商、客户、合作伙伴以及市场环境)。

五、机构知识管理部门

机构内设置的负责机构知识资源管理的虚拟型、跨部门的专业化团队，其专职人员和正式任命的非专职人员主要负责机构知识管理战略和知识管理系统的规划及不断完善、知识库和交流平台的日常运作及管理，并引导和推动机构的学习型文化和知识管理理念的形成、传播及不断发展。知识管理部门的核心任务是实现机构无形资产的保值增值（包括直接创造业务利润），以知识管理支持整个机构的经营及管理。

知识总监 (Chief Knowledge Officer, CKO)

机构知识管理职能的负责人，一方面总管知识管理的工作，另一方面作为机构战略及决策层的核心人员参与机构经营及管理的决策，同时依托机构知识资源和机构知识管理部门设计开发服务于机构内部和外部的知识产品和知识服务等。知识总监一般需要对机构的战略和经营管理都非常熟悉（熟悉业务的管理专家），同时熟悉信息技术。

作者简介

何德勇先生是 DAOchina 创办人暨知识总监，在企业顾问和经济研究领域有着十多年的专业经验，他致力于协助企业在把握商业机会的同时，有效管理源自外部经营环境和企业机器内部的经营风险。

何先生长期为国内外客户提供管理咨询、专题调查研究、审计和会计等专业服务，其客户的业务涉及电信、金融服务、核电能源、航空能源、化工、装备制造、电器制造、铁路运输、计算机及配套设备、计算机网络服务、互联网、国际贸易、房地产、酒店业、连锁服务业等。他基于实践经验规划及设计了中国营商环境指数体系，并策划和主持 2002 年度的全国性问卷调查，以反映企业的经营管理阶层对中国营商环境的真实体验和评价。

作为知识管理领域的专家和咨询顾问，何先生一直致力于知识管理在中国的理念传播和实践应用，并主持中国首次有关知识管理的全国性大型问卷调查活动——“知识管理 KM2002 中国问卷调查”。针对个人和机构实施知识管理，他分别编写了可行的实务指引和解决方案，协助个人及机构塑造及提升核心竞争力——学习知识的能力和创新能力。

2000 年至今

DAOchina.com Knowledge Corporation

深圳市国中道经济研究有限责任公司

1993~1999 年

安达信公司深圳分公司 (Andersen & Co.)