

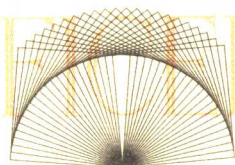
知识管理系列丛书
Zhi Shi Guan Li

主编
韩经纶

CHIEF
KNOWLEDGE

知识

HANJINGLUN



首脑CKO



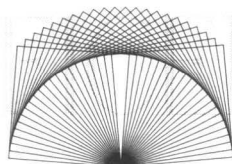
贵州人民出版社

主编 韩经纶

知识管理系列丛书
Zhi Shi Guan Li

知识

HANJINGLUN



首脑CKO

图书在版编目 (C I P) 数据

知识首脑CKO/韩经纶著. —贵阳: 贵州人民出版社,

2002.10

(知识管理系列丛书)

ISBN 7-221-06022-3

I. 知... II. 韩... III. 知识经济-关系-企业管理

VI.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第073785号

知识首脑CKO

知识管理系列丛书之二

主编 韩经纶

责任编辑/禄佳妮

特约编辑/刘 莉

整体设计/曹琼德

制作输出/新兴数码

出版发行/贵州人民出版社

社 址/贵阳市中华北路289号

邮 编/550001

印 刷/贵阳市宝莲印务有限公司

规 格/890x1240mm 1/32

字 数/120千字

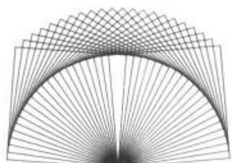
印 张/5.875

版 次/2003年1月第1版

印 次/2003年1月第1次印刷

书 号/ISBN 7-221-06022-3/F.343

定 价/17.00元



韩经纶 男，天津市人。1964年毕业于天津财经学院国际经济贸易系并获经济学学士学位。现任南开大学国际企业管理系教授、博士生导师、南开大学国际商学院学术委员会副主任、国际学术交流委员会主任、南开大学学术委员会委员、南开加拿大研究中心执行主任、中国加拿大研究会副会长、天津市学位委员会学科评议组成员、欧洲国际市场学会会员、富布赖特学者（1994—1995）、美国哥伦比亚大学高级客座教授。长期从事管理学、国际企业管理、国际营销与贸易等课程的教学、研究以及企业咨询工作。先后主持、参加并完成了国家、省、部级和国际交流研究项目16项；在国内外出版、发表专、译著、教材共24部，论文80余篇，主要代表作有《最新国际企业管理》、《组织行为学导论》、《服务营销——企业竞争的新战场》、《服务管理与营销》、《优秀管理者成功的秘诀》、《国际贸易基础理论与实务》、《全球商战大观——一场不流血的世纪之战》等。曾先后多次赴美国、加拿大、巴基斯坦、芬兰、瑞典、丹麦、爱尔兰、日本、韩国以及台湾和香港特区研修、工作和讲学，经常为来华投资、经商的企业家和来访的外国专家、学者及留学生讲课、作报告。其业绩已载入《天津市当代专家名人录》、《中国当代专家名人录》，并被推荐为国家级软科学专家和国家留学基金委评委。享受政府特殊津贴。

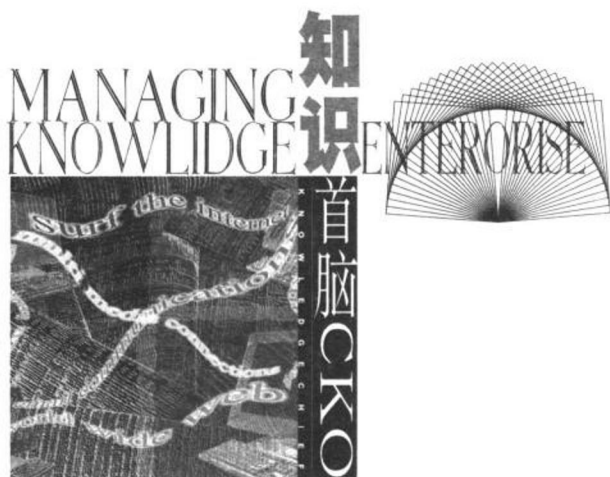


丛书策划/陈佳妮



知识管理系列丛书

Zhi Shi Guan Li



知识管理系列丛书

Z h i S h i G u a n L i

丛书顾问/陈炳富 顾培亮

丛书主编/韩经纶

副主编/赵 军

本书编委/杜培枫 李 季 高桂鸿 谢永珍 郑秀芝

目录

第 1 章 知识经济揭开序幕	1
1.1 适应环境是人类的天性	1
1.2 知识系统	9
1.3 知识经济是国家发展的新动力	12
1.4 知识经济对企业管理的影响	23
1.5 案例分析	27
第 2 章 知识管理统领全局	34
2.1 知识经济驱动下的管理革命	34
2.2 知识管理——提升竞争优势的首要途径	36
2.3 知识管理的实施	50
2.4 知识管理的两种策略	53
2.5 避免走入知识管理的误区	58
2.6 知识管理呼唤 CKO	59
2.7 案例分析	62
第 3 章 CKO:时势造英雄	74
3.1 解读 CKO	74
3.2 CKO 的角色	78
3.3 CKO 与其他执行官的关系	80
3.4 CKO 与其他知识管理主体的职能	82
3.5 案例分析:CKO 在哪里?	87

第4章 CKO的能力要求	90
4.1 CKO的知识水平	92
4.2 CKO的创新能力	94
4.3 CKO的领导能力	97
4.4 CKO的情商	99
4.5 CKO的思想境界	100
4.6 案例分析	101
第5章 CKO的培养与评价	109
5.1 CKO的基本素质	109
5.2 CKO的培养和选拔	116
5.3 为CKO营造良好的成长环境	120
5.4 CKO的评价指标体系	122
5.5 CKO综合评价应用实例	130
第6章 CKO激励机制	139
6.1 CKO的需求分析与激励因素	139
6.2 CKO激励机制内涵	140
6.3 CKO的激励方式	142
第7章 CKO的工作方法	149
7.1 CKO的管理客体	149
7.2 知识的加工厂	162
7.3 CKO的工作技术	170
7.4 CKO的本质	177

第1章

知识经济揭开序幕

1.1 适应环境是人类的天性

进入 21 世纪,我们突然面对着整个社会的变革。DNA、转基因食品、克隆技术、纳米材料、互联网络……这些新名词的出现意味着我们正在面临新经济的挑战。

在人类经济行为的进化过程中,工业革命的兴起取代了农业经济,如今信息技术的突飞猛进冲垮了工业经济的基石,迅速开启了信息产业的门扉,使我们进入知识经济时代。过去我们发展经济强调谁拥有了资源,谁将占有市场。现在我们已经很清楚地认识到:谁能将有限的资源进行最优的整合,谁将获得强大的生命力,而对资源整合的 Know-How,将依赖于谁拥有知识。

200 年前培根(Francis Bacon)用一句话向世界表明:“知识就是权力”。

著名经济学家梭罗(Lester C. Thurow)在他的新著《构筑财富》(Building Wealth)当中贯穿了这样一个信息:知识

决胜的时代来临了。书中提到：“有别于土地、资源、资本，知识将取代以上诸要素，成为财富金字塔的基石。懂得用知识的人最富有，未来能否运用知识掌握技术是贫富差距的关键。”

从亚当·斯密、李斯特到熊彼特，许多经济学家都重视知识在经济中的作用。但只是到了 90 年代，人们才发现，经济本身已经变成知识性的了。经济合作和发展组织发表的一篇题为《论以知识为基础的经济》的报告引起了各国的高度重视。该报告指出，发达国家经济增长比过去更明显依赖于知识的产生、传播和利用，以知识为基础的经济已占其国内生产总值的 50% 以上，像高技术产品在制造业产品中平均已占 20% ~ 25%，比 10 年前增加了 1 倍，同时知识密集型的服务业部门如教育、通讯和信息等产业增加得更快。美国《商业周刊》曾对知识行业对整体经济的影响做调查，其中的一些数字很值得注意，知识行业对经济增长的贡献率已增至 33%，是房地产业的两倍以上，另一主要行业——汽车业，更被它远远地抛在后头。复旦大学校长杨福家先生在一次谈话中指出——如果说，200 年前，工业经济开始替代农业经济；那么，在今天，知识经济正开始替代工业经济。这是一个机遇，如何抓住这一机遇，又是一个挑战。

面临这一挑战，世界各国纷纷出台知识经济政策。美国政府声称，要以科技知识优势迎来美国 21 世纪的“黄金时代”，继续保持美国的第一大国的地位。美国政府发表了《为了国家利益发展技术》的政策报告，规定了美国的 5 个战略

目标：创造一个促进创新和竞争的环境，促进民用技术的开发、利用和商业化，要在 21 世纪建设起世界一流的基础设施，培养出世界一流的劳动力等等。家电和汽车行业曾一度领先美国的日本，近年来在科技和经济竞争（特别是在芯片和软件业方面）中遭受了挫折。极具危机意识的日本政府在《科技基本法》的基础上提出了“科技基本计划”，政府将加大科技预算、强化人才培养和独特性基础科学研究。欧洲各国、新加坡、埃及、俄罗斯等亦相应地出台了类似的政策。毫无疑问，知识和知识管理已成为 21 世纪经济发展的主旋律、企业过去依靠国家进行扶持，可以不懂市场，但未来若依然如故，毫无疑问将无立足之所而被历史抛弃；员工技艺再高，若不会运用信息处理技术同样也会失业，因为将来是知识员工时代，而非技术员工时代。

70 年代初，美国著名学者丹尼尔·贝尔已经提出了“后工业化社会”的概念。他做了一个图表，勾画出了这个时代与过去时代的基本差异。

表 1.1 丹尼尔·贝尔：“后工业化社会”

	前工业化	工业化	后工业化
资源	原材料	能源	信息
方式	提炼	制造	加工
技术	精耕细作或劳动集约	资本集约	知识集约
整体设计	同自然作斗争	与改造过的自然作斗争	人与人之间的斗争

知识对国家、企业、个人的重要性体现在：

a. 提高我们的工作效率。社会分工使我们不断向前发展，这是因为它为我们带来了效率。先进的技术发挥其时间优势同样带给了我们效率。每一位秘书职员都可以看出没有电脑的帮助，无法在很短时间内完成上司交付的任务，更无法将任务完成得出色。但电脑技术的普及离不开当初科学家设计开发的知识系统。

b. 企业获得延续发展的动力之一。企业的规模生产可以使企业降低成本，增加利润，但不可避免地会出现总体的生产萎缩，正是由于管理知识的应用、管理技术的提高才使得产量线不断向上和向外延伸。这些管理技术都是在管理过程中不断地学习而产生的管理经验，逐步提升后成为知识，重新指导管理工作，双方的良性循环推动企业不断向前发展。迪斯尼公司每年都举办 3 次“员工献宝”大赛，从动画设计师到行政秘书，只要有兴趣，每个人都有 3 分钟时间轮流上台，向总裁艾斯纳等高级主管推销“拍什么卡通片能卖钱”的创意构想。《美人鱼》、《大力神》这些为迪斯尼赚进数亿美元收入的动画电影中，大部分的原始创意都来自“献宝大赛”中卖力献宝的员工。素以创意闻名的 3M 公司有一个不成文的规矩：所有的技术人员都可以把 15% 的工作时间，花在他们自己最感兴趣的研究上。3M 总裁德西蒙说：“在 3M，有时要扼杀一个好点子都很难。”

c. 企业资产无形化。传统工业经济需要大量的资金、设备等的投入，有形资产起着决定性作用。知识经济则不然，它是以无形资产投入为主的经济，企业的有形资产退居次要地位，起决定作用的是知识，企业的无形资产成为企业的主要资

产。在率先进入知识经济的美国,不少知识型企业的无形资产已超过企业总资产的 60%。创立不到 20 年的微软公司,其市场价值已大于美国三大汽车公司的总和;近年来美国经济增长的主要源泉是 5000 家知识含量高的软件公司,它们对世界经济的贡献决不亚于名列前茅的 500 家世界大公司……美国《时代》周刊去年年底继续评选“年度风云人物”,芯片大王、英特尔公司总裁安德鲁·格罗夫榜上有名。格罗夫的票数超过了戴安娜·维尔穆特(发明克隆羊的主要科学家)等候选者。

《时代》“年度风云人物”的评选结果再一次表明:和平与发展(特别是经济的发展)是当今世界关注的热点。人们可能为香消玉殒的“英格兰最后的玫瑰”流下伤感的清泪,但这只是暂时的;人们也可能为维尔穆特的天才创造而叫绝,但克隆羊毕竟离凡夫俗子还远。

《时代》最终选择了格罗夫,是因为格罗夫领导下的英特尔公司制造的微芯片——“如同以往的蒸汽机、电力和装配线一样——已经成为推动新型经济的先导”(《时代》周刊评语)。这种新型经济就是 90 年代以来令人关注的知识经济。相对于人们熟悉的农业经济、工业经济,知识经济有其自身的特点。知识经济是以知识为基础的,人力资本和技术是知识经济增长的主要推动力,高技术产品的生产和服务部门是知识经济支柱,强大的科学系统是知识经济的坚强后盾。本世纪初,有人把石油比喻为工业经济发动机的燃料。现在,信息是知识经济的发动机的燃料。在工业经济社会里,人们谈论发电机、铁路和福特公司的生产流水线,在知识经济社会里,人们必须熟悉半导体、芯片、光盘、计算机。

与英特尔公司以其高知识含量的芯片引导经济潮流一样,以知识为资本的微软公司,不仅和英特尔及 IBM 等公司一道创造了改变世界经济竞争的全新游戏规则,而且还造就了一位年轻的世界首富及 2000 多个百万富翁。

d. 产品和服务的生命周期大大缩短。知识投入得越多,生产效率增长得越快,产品质量就会愈加提高,导致产品更新换代的速度不断加快,寿命周期越来越短。估计到下个世纪,汽车更新换代的时间将从 10 年缩短为 3 年。

e. 推动经济全球化发展步伐。作为知识经济重要内容的信息技术和信息产业的迅速发展是全球经济体系得以形成的基础。近一二十年来信息工业在全球的发展令人瞩目,它在各国国民经济中起着愈来愈重要的作用。特别是近几年迅速发展起来的“信息高速公路”,大大缩短了世界市场各个部分之间的距离,全球电脑网络可以在片刻之间完成上万亿美元的国际金融和贸易业务,从而为全球化提供了最坚实的基础。

f. 我们成功的关键所在。培根所言之力量(POWER)在我们看来有双重含义。每个人的后天的学习潜力要比先天因素更具挖掘价值,成功的背后蕴藏着学习知识的辛劳。与机器、原材料、设备等资源相比,知识创造的财富将是其他资源的数倍、数十倍甚至更多。比尔·盖茨(Bill Gates)的微软公司就已经将其研发部作为整个公司运作的核心,发展至今,股票的市场价值约合二千亿美元。这种财富的获得并不是靠售卖视窗操作系统的显性表达,而是它拥有的无形知识与人才智慧资源的隐性输出。

美国证券交易委员会最近表示,未来将要求企业在年度

报告书中加上对企业知识资本的衡量报告。20 世纪 90 年代初,美国经济学家罗默正式指出,在计算经济增长时,必须把知识资本放到生产体系中考虑,也就是说必须把知识资本列入生产函数中。西方管理学者曾给企业知识资本下过一个定义:企业知识资本除了员工的知识和技能之外,还包括规章制度、顾客关系、激励措施以及各种相关流程。在这些方面,不少企业都存在着相当多的缺陷。决策透明公平——这或许就是被众多企业管理者忽视的一个重大问题。

由于德国马克对美国持续升值,该国出口的福斯汽车价格不断攀升,几乎要被挤出美国市场。为扭转厄运,乘北美自由贸易协定生效之机,福斯公司决定在墨西哥普柏拉设厂,以此作为反攻北美的最佳武器。普柏拉汽车厂工会秘书长与福斯签订新协定,福斯公司大方地将薪金调高了 20%,认为员工一定十分高兴,会一起为反攻美国市场而努力。令人始料未及的是,工人举行了大罢工,原因是,工会在签订新协定前未与员工讨论,签订后又没有向大家说明其中改变的原因,令员工觉得工会背叛了他们。这场罢工造成车厂每天约 1000 万美元的损失。与此形成鲜明对照的事实是,德国西门子公司虽裁员 1.8 万人,却令员工对公司更满意。

西门子公司曾收购陷入困境的欧洲 Nixdorf 电脑公司,改名为 SNI 公司。几年后, SNI 公司的员工从 5.3 万人削减到 3.5 万人,焦虑与恐惧在公司蔓延。SNI 的新总裁舒密勒到任后,立刻与 1 万多名员工开展一连串大小会谈,让员工分享他的救亡图存愿望,希望每个员工都一齐加入,扭转公司的逆境。舒密勒承认 SNI 的处境并不乐观,进一步的裁员势在必

行。各部门如果不能再现自己的生命力,就要被裁撤。舒密勒亦提出明确而严格的决策规则,然后征询志愿改革者的意见。在接下来的几个月内,志愿者由最初的 30 人增加到最后的 9000 人。在整个改革的过程中,员工与经理人同样提出意见,大家也都了解决策的来龙去脉。尽管 20% ~ 30% 的提议会被否决,但是员工觉得这种大家都能表达意见的过程很公平。SNI 在处境艰难时却令员工满意度大幅提升。现在 SNI 是欧洲最大的信息科技供应商,在欧洲企业史上, SNI 写下了漂亮的一页。

哈佛管理杂志提出,要笼络员工的心,公平、透明的决策过程,比加薪更有效!最近,一项针对 19 家企业进行的实证研究表明,在知识经济时代,获得员工向心力的新秘诀,就是建立“公平的过程”。过去的经济学家假设,人们只注意结果,会根据自己的最终利益采取理性行动。其实不然,人们不只重视结果,也重视产生结果的过程。如果公司有公平的决策过程,就很容易建立员工对公司的互信与合作。

人们重视过程的公平,是因为公平的过程能够满足心理的基本需求。不管在公司中扮演什么角色,每个人都希望被当作有价值的个体,而不只是“人员”或“人力资产”而已。人们都希望自己的知识、智慧受到尊重,希望自己的意见被认真考虑,也都希望了解决策的前因后果。

更重要的是,知识经济所依赖的知识和智慧不同于传统经济所依赖的土地、劳工与资本等资源。它们是深藏在大脑中的资源。智慧和知识的分离都是无法琢磨的活动,上级无法监督,也无法强迫,只有让员工自愿合作,他们才会贡献智慧和

知识。诺贝尔经济学奖获得者海耶克曾说,每个人都拥有一些特殊的信息,每个人只有在愿意主动合作时,才会应用这些信息。也就是说,知识经济需要大家交换意见,交流才能产生创意,而交换意见的前提,便是由公平、透明的决策培养起来的互信。

知识经济已成为现实,适应这种新型经济发展的管理理念亦不断涌现,准备好并投入这场新的竞争是我们的惟一选择。

所以伴随着经济全球化和信息共享化的双重推进,新世纪的到来必然掀起知识革命的狂潮,终将影响一切产业的未来发展,而知识经济将揭开这一发展过程的历史性一幕。每个人在迎接新世纪的挑战时,应该清楚自己对知识的渴望与需求。因为环境发生了变化,我们的任务是在适应环境变化的基础上去发展自我。达尔文告诉我们,不是最强者生存,亦不是最聪明者生存,而是适者生存。能够适应环境而改变,不断学习,不断创新,就能生存。

1.2 知识系统

我们不要把知识误解为书本或文献中的内容。事实上它们只能被称为信息,是从原始材料中组织和系统化的数据。只有当一个人将这些信息归纳、整合,与已在他头脑中相关知识进行融合,并主观化使之成为其信仰系统中的一部分时,信息才能转化为知识。这是一个主观的信息处理过程。在我们看来,知识是活生生的、被自己与他人所默许的知识,在双方交