

9 大行业领先企业知识管理最佳实践
全面提升企业知识管理落地实效

AMT

葛新红 黄斯涵 / 编著

A PRACTICAL
EXPERIENCE IN
KNOWLEDGE
MANAGEMENT

跟我们做

知识管理



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272
J0143

P1

阅 览

AMT

A PRACTICAL
EXPERIENCE IN
KNOWLEDGE
MANAGEMENT

跟我们做 知识管理

葛新红 黄斯涵 / 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

跟我们做知识管理/葛新红,黄斯涵编著. —北京:北京大学出版社,2014.1

ISBN 978 - 7 - 301 - 23310 - 8

I. ①跟… II. ①葛…②黄… III. ①企业管理 - 知识管理 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 236746 号

书 名: 跟我们做知识管理

著作责任者: 葛新红 黄斯涵 编著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 23310 - 8/F · 3770

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 信 箱: em@pup.cn QQ:552063295

新 浪 微 博: @北京大学出版社 @北京大学出版社经管图书

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 14.25 印张 203 千字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

推 荐 语

这本书是 AMT 在知识管理领域长期坚持,从而将具有相当理论高度的方法论和最佳实践提炼出来,形成体系的成果体现。书中的大量实际案例,让我们感觉到其知识管理理论接地气,实践性强!我推荐大家研读《跟我们做知识管理》。

——IBM ECM 解决方案大中华区总经理顾世山

流程管道,知识活水。将知识管理融入业务,以知促行,知行合一,是知识管理发展必然的趋势。本书中的知识管理实践无疑为大家提供了令人信服的参考案例。

——中粮营养研究院首席知识官吴庆海

中国制造模式的转型未来迫切需要引入知识要素,实现从单纯依托低成本劳动力优势向建立品质、技术、成本和品牌的综合优势转型,打造知识型制造工厂将是未来中国造型企业管理改进的方向。与 AMT 一起,厦门烟草持续践行知识管理,探索中国制造企业知识管理最佳实践,与大家分享。

——厦门烟草工业有限责任公司总经理林荣欣

知识管理,知易行难。AMT 作为国内最早引入知识管理咨询服务的企业,不但是知识管理的倡导者、实践者,也是推动者。特步作为体育用品行业的品牌运营商,虽然从事的是传统的劳动密集型产业,但通过持续与 AMT 合作,由点及线、由线到面、层层推进的方式,使知识管理在特步得到很好的落地实施,为特步建立更强大的组织能力奠定了坚实的基础。因此,推荐希望在知识管理方面有所期待的人士仔细阅读本书,并付诸实践,一定会受益良多。

——特步(中国)有限公司副总裁兼 CIO 吴联银

知识管理在企业中的实施是一项实践性很强的工作,既需要有理论的指导,更需要有实践模型的参考。只有将理论、实践模型与企业的目标、组织及行业特点相结合,才能最终实现期望价值的落地。《跟我们做知识管理》以通俗的语言、各具特色的案例,为理解知识管理的价值和推行知识管理实践提供了一条快捷的途径。

——南车株洲电力机车研究所有限公司首席专家周桂法

在大数据时代,数据驱动决策,而知识管理将改变组织未来!借助于信息技术对知识进行管理,将成为组织未来最重要的核心能力之一。

——上海国有资本运营研究院秘书长罗新宇

终于等到一本属于企业知识管理的好书,从战略、业务、人力资源、IT、文化、变革六个视角切入,结合 AMT 长期在管理 + IT 咨询领域的相关理论研究与实践经验,给了想推动知识管理的企业一个非常具体而明确的操作方向。热情推荐这本有观念、有方法、有工具、有实施步骤、有实践案例的《跟我们做知识管理》。

——台湾知识管理专家、《知识价值链》《轻松搞懂知识管理》作者陈永隆

在知识经济的时代,人们都说知识比财富更重要,知识是财富之源,而这个时代很多人都关注“理财”,却相对较少有人关注“理知识”。葛新红和黄斯涵两位作者以长期的一线实践告诉大家,一个组织应如何把知识的价值和潜能发掘出来。这个经验,非常重要。

——著名学者、《开放力:基业长青的经营王道》作者郭宇宽

前言

据 AMT 的不完全统计,大约有 80% 的中国大型企业,其战略规划报告中都设专门篇幅论述知识管理或相关管理工具的应用策略。知识管理在中国的应用也从研究院所等知识密集型企业,逐步扩展到消费品、房地产、制造业等各行业。

然而,一方面是企业对知识管理的迫切需求,另一方面是大部分企业对知识管理的目标价值、如何有效推进知识管理的实施并保证持续的生命力还存在很多的困惑。这些都造成知识管理开展或者昙花一现,或者举步维艰,难以实现预期目标。

知识管理的理论研究已经取得了很多突破性的进展,然而真正指导企业知识管理实践的书却并不多。而知识管理在企业的推行,又是一项实践性很强的工作。因此,能否有一本书,系统地介绍知识管理的操作方法工具,并提供标杆企业的知识管理最佳实践案例呢?

应很多客户的需求,AMT 研究院历时一年对本书进行了策划和编写。本书结合了 AMT 咨询服务过程中碰到的各客户在知识管理方面的问题和困惑,从理论和实践两个方面展开,将 AMT 十多年的知识管理实践经验,以通俗的语言传递给企业管理者,以促进企业的知识积累和创新应用,建立行之有效的知识管理策略、工具和方法体系,并最终实现价值落地。

理论篇

六个视角向知识管理要增值:从企业不同管理视角来看,企业到底可以从知识管理中获得哪些收益?这部分从战略视角、业务视角、人力资源视角、IT 视角、文化视角、变革视角六个方面,帮助企业高层、业务部门、人力资源部门、IT 部门、文化建设部门以及知识管理推动部门分析知识管理该如何有效开展,从

而使知识管理能最大化地服务于企业的战略及业务目标达成。

知识管理实施落地方法论:结合 AMT 知识管理咨询方法论,系统地介绍企业开展知识管理项目的方法工具和各环节的要点,使企业对知识管理项目实施的全过程和关键节点有一个全面的了解。

实践篇

从 AMT 咨询服务的上百家企业知识管理项目案例中,精选知识服务型企
业、设计研究院型企业、集团型企业、制造业研发、制造业生产制造、制造业营
销、服装企业、房地产企业、烟草企业九个有代表性的案例。通过不同企业的战
略和业务特性,描述其对知识管理的不同期望和诉求,以及知识管理实施中的
难点和要点,在实施开展中的亮点和特色,取得的成果和价值,对相应企业知识
管理的开展具有非常大的借鉴意义。考虑部分客户的保密要求,同时希望使读
者更关注知识管理方案而非企业本身,因此本书案例采取了匿名处理。读者可
以通读本书,也可以选择相关行业案例,在推进企业知识管理工作中予以借鉴。

我们要特别鸣谢 AMT 的咨询客户:华润集团、宝钢集团、越秀集团、广电集
团、浙江电力、广东省电力设计研究院、广东移动、锐珂医疗、华东建筑设计院、
长安汽车、万科、瑞安房地产、李宁、特步、香飘飘、厦门烟草等,这些行业领先企
业和 AMT 顾问共同在知识管理方面的思考、探索、实践,形成了知识管理在各
行业领域的最佳实践。

最后,感谢 AMT 合伙人侯波先生,AMT 知识管理专家袁磊、黄培、齐涛、常
毅、梁建军先生等,他们在实践中对知识管理方法论的不断发展,为本书提供了
不少企业关注的问题以及他们鲜活的实践心得和体会;感谢黄斯涵和我共同完
成整体的策划和书稿整理编辑工作,感谢张雄、陈莉莉、陈彦甲、肖丹、李英春、
薛磊、邵立人等 AMT 各部门的同事参与本书的写作和资料提供。

葛新红

AMT 研究院院长

2014 年 1 月

目录

理论篇

第1章	六个视角:向知识管理要增值	003
	1 战略视角看知识管理:打造核心能力,促进战略落地	003
	2 业务视角看知识管理:流程管道,知识活水	010
	3 人力资源视角看知识管理:加速人才培养,提升员工满意	023
	4 IT 视角看知识管理:让合适的人、在合适的场景、获得合适的知识	028
	5 文化视角看知识管理:从协同共享到学习型组织	034
	6 变革视角看知识管理:算出知识管理的价值	038
第2章	知识管理实施落地方法论	043
	1 知识管理战略规划	044
	2 知识内容体系梳理	048
	3 知识管理运行机制建设	055
	4 知识管理系统实现	062
	5 知识管理文化转变	063

实 践 篇

- 案例 1** **AMT——让“共享”成为企业的 DNA** 069
- 1 建立一个稳定可持续积累的架构 070
 - 2 打造以共享为核心的企业文化 073
 - 3 项目全生命周期的知识管理 076
 - 4 建设学习型组织的生态系统 079
 - 5 IT 平台,把触角伸到每一个知识角落 084
- 案例 2** **建立设计研究院所可持续积累的企业智库** 091
- 1 一体化知识管理推进整体思路框架 092
 - 2 找准知识管理针对公司战略的支撑点 093
 - 3 全方位评价把脉知识管理现状 094
 - 4 四大蓝图解决方案 096
 - 5 蓝图的落地与知识管理的持续推进 105
- 案例 3** **推进集团型企业知识管理一体化** 107
- 1 基础与挑战:集团型企业知识管理实践面临的问题 108
 - 2 六步骤开启集团知识管理实践 109
 - 3 实践出真知:集团型企业知识管理难题的突破 123
- 案例 4** **构建知识螺旋,开启研发型组织的全脑** 129
- 1 研发组织面临的新挑战 130
 - 2 建立显性—隐性知识转换的知识螺旋 132
 - 3 形式多样的知识管理推行 139
 - 4 知识管理成效初显 144

案例 5	技术共享平台助力中国制造—中国“智”造	145
	1 以公司战略为导向设定技术资源知识管理战略目标	146
	2 技术资源知识管理整体蓝图设计	148
	3 技术资源知识管理三阶段实践推进	155
	4 知识管理全覆盖,实现传承与共享	158
案例 6	打造敏捷的营销信息/知识共享链	160
	1 营销信息/知识的纷扰	161
	2 结构化与非结构化的营销信息/知识管理方案	163
	3 基于营销信息/知识共享平台的决策支持	171
案例 7	知识管理促进服装企业精细化运营	173
	1 产品季管理的“流程管道,知识活水”	174
	2 有效决策支持的高管信息共享平台	182
	3 分销零售标准化促渠道管理精细化	186
案例 8	建设房地产企业的知识常青藤	190
	1 知识管理落实成困扰	190
	2 四步走完善知识管理体系	192
	3 “主管表率”与“KC 支持”共同践行知识管理	201
	4 内外部力量集合推动项目运行和价值显现	203
案例 9	知行合一推动烟草企业知识管理落地	205
	1 统一思想,拟定实践思路	206
	2 自驱动模式的知识管理体系探索研究	207
	3 “知行合一”的知识管理体系设计	209
	4 确保知识管理持续运作的活力	216

理 论 篇

第1章

六个视角:向知识管理要增值

21 世纪被称为知识爆炸的时代,知识管理也成为时髦词汇。那么,究竟什么是知识管理? AMT 的定义是:

知识管理是协助企业组织和个人,围绕各种来源的知识内容,利用信息技术,实现知识的生产、分享、应用以及创新,并在企业个人、组织运营、客户价值以及经济绩效等诸方面形成知识优势和产生价值的过程。

从以上定义可以看出,知识管理归根结底是一个管理工具,对于企业来说,为什么要实施知识管理? 知识管理到底能产生哪些价值? 不管是考虑推行知识管理的企业,还是已经推行知识管理而遇到瓶颈的企业,这些都是其迫切渴望了解的问题。

知识管理的价值到底有哪些? 从企业不同管理视角来看,企业到底可以从知识管理中获得哪些收益? 我们将从战略视角、业务视角、人力资源视角、IT 视角、文化视角、变革视角六个方面,帮助企业高层、业务部门、人力资源部门、IT 部门、文化建设部门以及知识管理推动部门分析知识管理该如何有效开展,从而使知识管理能最大化地服务于企业的战略及业务目标达成。

1 战略视角看知识管理:打造核心能力,促进战略落地

知识管理如何服务于企业的战略目标,可概括总结为“可积累、可复制、可

管控、可持续”，即从企业高层视角，重点关注企业是否能从知识管理的应用中解决以下几种问题，从而促进企业战略目标落地。

- **企业资产积累：**通过知识管理，使企业的知识资产也能像实物资产一样可实时盘点，可积累不流失，打造有记性的企业；
- **企业对外发展：**通过知识管理，形成企业标准化可复制的能力，从而帮助企业实现可复制的扩张，高速且稳健；
- **企业内部管控：**通过知识管理，助力企业战略转型和变革推动，帮助企业建立一体化有效管控能力；
- **企业可持续经营：**通过知识管理，使零散的信息转变为结构化知识，并形成组织智慧和企业的核心竞争力，支持企业的可持续发展。

1.1 知识管理帮助企业“可积累”，打造有记性的企业

企业如果能恰当运用知识管理，就能够变成有记性的企业。

“以史为鉴，可以知兴替。”只有牢记历史的国家才能吸取教训，繁荣发展；只有牢记失败经验的企业，才能转变观念，改革创新，搏击商海；只有牢记自己目标和理想的人，才能永不言弃，勇敢面对挫折，成就自己的梦想。如何牢记？必须具备好的记忆力，成为有记性的人或组织。

人没有记忆力是很麻烦的事情，如果把昨天的经验教训忘了，就很可能重蹈覆辙。这样的话，小则损失效率，大则造成风险。绝大多数中国企业没有把知识管理作为重要的议题。企业到了一定规模，并没有把知识放入管理领域，更不用说知识的清点和积累了。很多企业没有有效和有意识地开展知识管理，没有认真地在知识管理方面做工作，这样就对企业的运营造成了极大的不稳定性。

很多企业都曾出现过一个问题：对于项目的经验文档和客户的信息资料，没有一个统一的服务器存档，资料文档都存在个人电脑中。从企业要不到资料，要通过个人关系拷贝。如果某个核心员工流失，则企业很多重要的项目资料、客户信息就再也找不回来了。企业像是一个太阳，如果员工像地球绕着太阳一样服务于企业，就会比较稳定；如果哪天太阳绕着地球转了，企业风险就会非常大。

而企业如果较早地就开始建立比较完善的知识管理体系,使分散的知识实现集中化管理,对凌乱的知识进行结构化的分类管理,使隐性的知识能够显性化管理,那么企业曾经做过的项目的所有文档,就可以立即找出来,所有工作所需的相关文档信息,就可以自主查询到。组织变得有记忆力,不是记在员工脑子里,而是记在公司的 IT 系统中,企业的知识资产也能得以持续积累,从而使企业真正像太阳一样具有庞大的能量和吸引力。

通过知识管理可帮助企业建立起基于 IT 支撑的稳定可持续积累的知识架构。首先,从企业的战略和业务需求出发,识别出企业的核心知识和企业的知识管理目标;其次,建立起企业的知识分类体系,形成企业的知识架构并通过 IT 固化;最后,在此基础上,通过知识的螺旋,保证知识能够不断得到有效的积累、复用和创新,如图 1 所示。

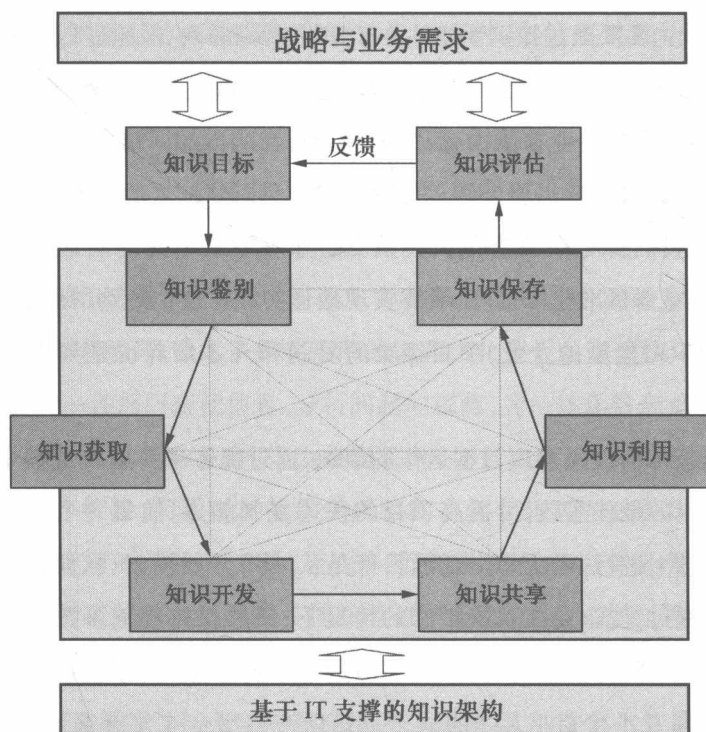


图1 稳定可持续积累的企业知识架构

1.2 知识管理帮助企业“可复制”,实现高速稳健的扩张

企业要实现快速发展和规模扩张,如从区域性到全国性的发展,从十几家门店到成百上千家门店的扩张,以及同行业的并购整合等,如何实现“成功模式的快速复制”,是企业要解决的一个核心问题。如何迅速建立新组织的运营管理体系,如何实现最佳实践的快速传播复用,使新进员工快速融入和学习等,对企业的标准化可复制能力提出了比较高的要求。

这种标准化可复制能力在消费品及连锁经营行业中尤其重要。连锁经营的理想状态就是能够将成功模式不断复制。如麦当劳、肯德基在全世界数万家门店能保证统一标识、统一管理规范、统一业务流程、统一服务标准,从而保证为所有消费者提供一致的标准化产品和服务,这就是标准化可复制能力的体现。这种标准化可复制能力需要通过知识管理对已有管理体系和知识经验进行梳理,形成一系列标准化操作指导手册和配套的分销零售系统工具支撑,是成功复制移植的基础。

同样,一家服装企业在全国有几千家店铺,在同样的区位,店和店之间的差别会很大。为什么这个店比那个店卖得货更多?我们分析之后发现,这与衣服的摆放陈列、营业员的待客用语有很大关系。企业可以从不同的店铺里选取好的方法,形成终端零售标准化来推广,最终实现最佳实践在整个终端门店的复用。

对于知识密集型企业,项目经验的复制和人才培养也是知识复用效果的受益者。

无论是技术研发还是项目型运作的组织,通过提炼项目运作过程中的标准方法和已有项目的最佳实践,可提高项目的快速复制能力,使每一个新的项目在已有经验的基础上进行,避免每个新项目都是从“零”开始摸索,从而保证项目的高质量和快速交付,使企业在规模扩张的情况下,依然保持规范可控和高质量。如万科房地产能做到各楼盘的“均好性”,即是靠知识管理的有效推广应用。

项目管理人才和专业人才的缺乏是知识密集型企业发展普遍面临的瓶颈,通过知识管理系统地梳理专家经验,通过知识的学习共享进而加速人才的培养,使得新员工能够快速成长,使得企业过去积累的知识经验能够得到有效

的传承复用,从而使企业和员工个人通过知识管理获得双赢,为企业的快速发展缓解人才瓶颈。

1.3 知识管理帮助企业“可管控”,实现战略一体化管理

对于处在快速发展或者战略转型期的企业,如何保证企业发展稳健、高效可控,需要企业具备一体化管控能力。所谓一体化管控能力,包括从企业内部统一沟通语言、建立一体化共享服务平台,到战略变革推动的整个过程,知识管理都可以在其中发挥积极作用。

知识词典、知识分类,统一语言:公司快速发展过程中,需要不断吸纳来自不同背景的各类人才进入公司共同工作,人员规模扩大了,但是人效反而降低了。究其原因,首要的一个因素是缺乏统一的沟通语言。虽然大家说的都是普通话,但是对具体词汇的概念理解可能完全不同,如在战略规划中,就有“战略举措、业务策略、战术、经营计划、行动方案”等若干个名词,对于其内涵和颗粒度,个人理解不一,这种情况下,就有必要定义公司的统一知识词典。如华为曾在内部知识平台上设立《华为词典》,将各跨部门可能用到的专业词汇进行详细解释,保证大家的理解一致;三星在20世纪90年代“新经营”的变革期,也通过《三星人的用语》手册,记载了上百个“用语”,并详细解释每一个用语,有些用语还包括历史典故和故事解释,以此来推动变革共识和文化建设。通过统一的知识分类体系,也能够统一各部门查找信息、分析问题的视角,为一体化管理奠定基础。

建立一体化共享服务平台:作为集团总部,如何发挥价值,如何避免对下属分支机构的过多管控,而同时又能保证战略的一体化管理?这就需要集团总部充分利用知识管理的手段和工具,打造一个能提供有效共享服务的一体化平台。统一的共享服务平台是实现一体化管理的有效工具。首先,实现了公司执行体系的统一,标准化了公司的业务流程和规则;其次,建立起集中的信息发布和交流平台,使公司的方针策略和管理要求迅速贯彻到各个业务单元的每一个员工;最后,可全面及时地掌握各业务单元信息和知识,信息的透明化有助于消除部门壁垒,有效实施管控,从而形成整体的协调性。