



知识管理丛书

企业知识 创新管理

翟丽 著



复旦大学出版社

知识管理丛书

企业知识创新管理

翟 丽 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业知识创新管理/翟丽著. —上海:复旦大学出版社, 2001. 2
(知识管理丛书)

ISBN 7-309-02758-2

I. 企… II. 翟… III. 企业管理:知识管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 84797 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 丹阳市教育印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 8

字数 208 千

版次 2001 年 2 月第一版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 14.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

在一些意识前卫的工商企业中,最高管理层已设置了首席知识官(CKO)职位,CKO 在企业中所处地位的不断增强,从一个侧面证实了知识与知识管理的重要。

本书以企业的知识创新管理为核心,共分知识与知识创新、企业知识创新管理实践两大部分共十一章内容,阐述了知识与知识管理,知识的生产、加工、转移,组织内部的知识创新过程、企业知识创新战略、激励机制、组织设计、知识管理技术与工具,实践中的知识管理项目,企业知识管理实践的指导原则等内容。

本书出版由上海发展汽车工业
教育基金会资助

总 序

近年来,知识管理(Knowledge Management,简称 KM)已经成为管理学家与实践中的管理者们一个十分热门的话题。

1998年4月,一种新的期刊在英国出现,这一期刊以《知识管理》命名。期刊的总编在发刊词中写道:一项近期的调查发现,在欧洲的150家公司中,74%的公司认为其组织中的最佳知识是不容易被利用的,有68%的公司则发现在经营管理中会两次或多次犯同样的错误。另一项由欧洲质量管理基金会进行的调查发现,有67%的管理者认为他们的雇员不知道如何使用或解释所获得的信息。那么,解决的对策是什么呢?如许多人所认为的,是知识管理。

“知识管理”是20世纪90年代后期在商务领域的讨论中使用得最多的一个词语。

毫无疑问,在今天,全球各地出版的以知识管理为主题,或与知识管理密切相关的刊物绝不止这一家。许多著名的出版社近年来纷纷推出知识管理方面的专著,大大小小的咨询公司、“思想库”等也开展了大量的研究,可以说,知识管理已经在全球管理学理论界与实践者中间形成热潮。

相对而言,知识管理在中国还处于刚刚开始介绍和引入的阶段。众所周知,我们在近年中所看到和听到的更多的是知识经济而不是知识管理。当学者们发现,发达国家的经济学家甚至政府官员都在热烈谈论知识经济的时候,他们认为知识经济这一概念抓住了新时代的本质,比信息社会、后工业化社会等概念具有更广泛和更深刻的内涵。一个新时代的来临要求我们作出反应,特别对我们发展中国家,要赶上发达国家就必须把握这种大趋势。但值得强调的是,就经济发展的基本动力来说,应该来自于经济中最基本主

体——企业和其他各种组织。知识经济是一个大概念,从整个社会的角度来说,更多地涉及宏观层面。但一个经济社会要从传统的工业化社会转向知识经济社会,没有作为其微观基础的企业和其他组织在组织管理和经营模式方面的转变,那是完全不可想像的。事实上,后者是前者的前提,也就是说,只有以大量的微观层面的变革为基础,才有可能谈论宏观层面的“知识革命”,才可能形成整个社会形态演变的大趋势。这种微观层面的变革就应该是“知识管理”在企业和其他各种组织中的广泛的传播、推行和应用。我们正大力推进的科教兴国、技术创新、知识创新和高新技术产业化等等,都只有从一个一个的企业、研究机构、科研院所、高等院校抓起,才能见实效、出效益。在此意义上,知识管理对于中国的企业管理和其他组织的管理水平的提高,对于中国企业竞争力和产业竞争力的提高,对于中国的经济发展和社会转型都具有极其重要的意义。

本丛书以“知识管理”为题,即体现了我们的这一认识。丛书的编写有两个主要目的:

1. 尽可能将发达国家在知识管理领域中的最新成果介绍给中国的读者;

2. 试图在引进和介绍的基础上对知识管理的理论和实践进行初步的探索。

为达到这一目的,丛书的作者们参阅了大量的最新文献和参考资料。事实上,郁义鸿刚从英国牛津大学任高级访问学者归来,李志能正在美国凯斯西部保留地大学攻读博士学位,他们著作的主要部分都是在海外写成的,而翟丽也刚从美国华盛顿大学进修归来不久,因此我们都有机会接触到世界最前沿的文献资料,在“知识的获取”方面有着十分便利的条件。

如果用一句最简略的话来概括的话,所谓知识管理就是以知识为中心的管理。这体现了知识在现代组织中已经成为核心的、占

主导地位的投入要素这一知识时代的基本特征之一。本丛书试图从几个不同的角度对知识管理进行较为全面的阐述和探讨。

《知识管理与组织创新》首先对知识管理的定义及有关的基本概念作了较为全面的阐释。该书着重从组织的角度来探讨,为适应知识管理的要求,为有效地发掘知识的价值,传统的组织结构应如何进行变革。组织的知识结构是知识管理的基础,在对组织的知识结构和知识图作出辨识和判断的基础上,组织才可能建立起一个完整的知识管理体系。该书探讨了知识价值的识别与流程再造、知识共享与组织学习、组织记忆与组织设计的关系和虚拟组织的运作等问题。针对面向未来的组织创新,提出了未来组织设计的一些基本原则,并分析了组织的柔性化、扁平化、分立化、网络化和组织边界模糊化等各种趋势。

《企业知识创新管理》着重讨论在现代企业中应如何对知识创新进行管理。知识创新是一个过程,该书对这一过程的各个主要阶段进行了深入的阐述和分析,探讨了在知识创新的各个阶段中管理者应该如何推动知识的获取、知识的转移和共享,特别是如何推动知识的生产。该书的第二部分花费了大量篇幅来讨论知识创新的实践问题。从知识创新的战略到企业的创造力,从具体的知识管理项目管理到实践模型,将理论原则的探讨与大量案例结合起来,对于企业的知识创新实践具有很强的指导意义。

《智力资本经营》则从组织战略的高度,集中阐述企业应如何应对竞争重心从物质资本向智力资本转移所带来的挑战。该书强调应从以知识为中心的角度来创造价值以及重新设计与构思智力资本在公司战略及日常经营中的角色。该书论述了组织内部各个不同层次的管理者的角色调整,强调了专业人才的重要性并探讨了相应的人才开发等问题。智力资本经营的关键领域是企业与其外部关系的重塑,这里既有如何利用互联网调整与顾客的关系的问题,也有如何平衡与其他企业的竞争与合作、价值创造与价值分

配关系的问题,还有如何在这样一种企业网络中确立自己的领导地位的问题,以及如何实现公司的战略转型的问题。此外,该书还对企业在现代经济中的社会责任问题作了探讨。

《企业新创》共分三个部分,第一部分为企业孵化的理论探索,作者试图结合最新的经济管理理论给出一个新创企业孵化的理论框架,抛砖引玉,为创业和企业孵化的研究者提供理论研究的线索。第二部分为孵化器的组织管理,主要从孵化器经营管理人员的角度,探讨孵化器的具体经营管理问题,试图向孵化器的管理组织者提供指导。第三部分采撷了三个孵化器经营案例供读者分析参考。

作为一个系列丛书,我们力图反映当今世界上对知识管理的各种观点、看法与实践手段、措施等,由于知识管理是一个全新的领域,这些观点与看法之间可能存在种种并不一致的地方,各种手段与措施也可说是“八仙过海,各显神通”。或许读者会发现,本丛书的作者在关于知识管理方面的一些观点也并不完全一致。这应该是一种正常的现象。就学科的发展来说,这甚至是必要的。

此外,就理论与实践的关系而言,实践往往走在理论的前面,这一现象在管理领域中表现得更为突出。因此,本书所有的理论概念与思想,是管理实践在人们的理论思维中的反映。但另一方面,理论对于实践的指导意义也绝不容忽视。特别对于中国的企业与各类组织的管理来说,更需要从发达国家的管理理论中汲取先进的成分,来加快我们的管理水平的提高,提高我们的竞争力,以实现我们中华民族振兴与发达的伟大目标。

知识管理在发达国家也还是一个非常新的课题,因此,在此意义上,我们与发达国家又是站在同一条起跑线上。中国的企业家们完全有可能在中国经济发展的具体实践中,通过借鉴与不断创新,为充分发掘知识要素的潜力创造新的价值踩出一条新路来;中国的管理学者们同样应该在充分吸收发达国家成果的基础上,在中

国管理实践的土壤上开掘出新的理论果实来。

我们对复旦大学出版社的刘子馨编辑和其他编辑同志表示衷心的感谢,没有他们的“智力资本”的投入,我们这些“显性化”了的但尚不够完善的“知识”就不可能这么快地拿出来与读者共享。当然,对于我们这些“知识”中所存在的瑕疵和谬误,我们负完全责任,并请读者不吝指正。

郁义鸿

2000年11月18日

目 录

第一部分：知识与知识创新

第一章 知识与知识管理	3
第一节 数据、信息与知识	3
第二节 知识管理	16
案例一：Sequent 计算机公司的知识管理	22
案例二：英国石油公司的虚拟团队计划	27
第二章 知识的生产	33
第一节 知识创造	33
第二节 知识获取	39
第三节 知识融合	44
第四节 知识更新	46
第三章 知识的加工	49
第一节 知识加工和知识图	49
案例一：微软公司的知识图	56
第二节 知识建模和加工	58
第三节 人工智能在知识加工中的作用	61
案例二：孟山托公司的知识管理构建项目	63
第四章 知识的转移	65
第一节 知识转移的障碍	66
第二节 知识转移策略	69

第三节 知识转移的工具	76
第四节 知识转移的文化	78
案例：3M 公司的知识转移	83
第五章 组织内部的知识创新过程	85
第一节 知识创新的四种模式	85
第二节 组织内部知识创新的前提条件	90
第三节 组织内部知识创新过程模型	93
案例：松下电器工业公司的知识创新过程	95
第二部分：企业知识创新管理实践	
第六章 企业知识创新战略	105
第一节 知识管理的价值取向	105
案例一：USAA 的顾客满意服务	107
案例二：瑞士 HOFFMANN-LA ROCHE 制药公司 的新品开发改进项目	110
案例三：CHEVRON 的最佳实践	112
第二节 核心能力	114
第三节 核心能力与知识创新	119
案例四：Chaparral Steel：一个基于知识的企业	119
第四节 核心刚性	126
案例五：NCR 公司	134
第七章 知识创新的激励机制	137
第一节 企业创新性行为的产生	137
案例一：从奶酪到临床药物	137
第二节 企业创造力的激发——外部激励与内部激励 ...	139
案例二：Idemitsu Kosan 的无奖励系统	140

第三节 企业创造力的激发——六个原则·····	142
案例三：美洲航空公司的“IdeAAs 在行动”计划···	144
案例四：条形码的发明·····	146
案例五：HP 公司喷墨打印机的开发·····	149
案例六：杜邦公司特氟隆(Teflon)的发明·····	151
案例七：Hallmark 的创意·····	154
案例八：柯达公司三维图像新产品的开发·····	156
第八章 知识创新的组织设计·····	163
第一节 首席知识官·····	163
第二节 知识项目的管理者·····	170
第三节 知识工作者·····	172
第四节 知识管理的组织构架·····	176
第九章 知识管理技术与工具·····	178
第一节 知识传播的工具和专家系统·····	178
第二节 神经网络和模糊系统·····	184
第三节 知识仓库·····	186
案例一：惠普公司的知识管理·····	192
第四节 知识管理技术的人性化·····	194
案例二：α 公司的群体软件应用·····	195
第十章 实践中的知识管理项目·····	206
第一节 知识管理项目的种类·····	206
第二节 成功的知识管理项目特征和促使因素·····	210
第三节 知识管理项目的实施过程·····	217
第十一章 企业知识管理实践的指导原则·····	225

第一节 企业知识管理的相互作用因素·····	225
第二节 知识管理实践的方法和指导原则·····	234
结束语·····	241
参考文献·····	242

第一部分：知识与知识创新

第一章 知识与知识管理

在人类发展的历史长河中,伴随的是知识的不断积累。几千年来,人们一直在讨论知识的含义,一直在不断研究知识在认知过程中的作用,一直在探索人们是如何生产并分享新的知识的。然而,尽管历史上充满了对认识论的讨论,但只是在近几年,公司的决策者才开始认识到知识作为一种资源的重要性。在此之前,个人和组织知识,从未被列在资产负债表上,在组织的激励机制中被忽略,并无声无息地从公司大规模地流失。

近年来,知识才在工商界找到了它应有的位置。一些公司开始制作反映他们知识资本的补充年报,资产负债表同时反映无形资产和有形资产,从而对组织的健康状况做出一个更加完整的描述。有一些组织已设置了首席知识官,有了对知识进行管理的完整体系和基础结构。商家已经认识到,数据和信息的管理非常重要,真正的竞争优势取决于组织中无可匹敌的、强劲的知识力量。

第一节 数据、信息与知识

知识不是数据也不是信息,知识、数据与信息之间密不可分,但并不等同,而且不可以相互替换,它们在组织中所起的作用也不同。我们不妨通过一个例子来考察一下三者之间的区别和联系。

有一家连锁超级市场正着手一项顾客调研,他们首先通过付款机收集了大量有关顾客购买行为的“数据”,然后对这些数据进行回归分析,试图通过对这些看似不相关的数据的分析,发现一些潜在的购买行为方式。幸运的是,他们很快发现,在星期五下午,一次性尿布的购买与啤酒的购买存在一定的相关性。这样,通过数据

的挖掘就产生了“信息”。在此基础上,他们做出这样的假设:在星期五下午购物的男人们,往往会在购买一次性尿布(按太太的要求)的同时,为他们自己买些啤酒。于是,超市立即采取行动重新安放了一次性尿布和啤酒的位置。显然,这时,这条有用的信息就成为了企业所拥有的“知识”。

由此可见,知识、数据和信息是三个不同层次的概念。数据是由一些事实和数字构成,信息就是数据的组合,而知识是起作用的信息。知识、信息和数据之间概念上的混淆往往导致公司花了大量的资金但并没有得到预期的回报,公司常常直到投入了大量资金的项目以失败告终时,才真正理解他们到底需要什么。而通过对数据的收集、对信息的分析、对知识的运用,往往会给公司带来意想不到的收获。

知道这三个概念各自的含义及如何相互转化对知识工作的成功是非常关键的。下面我们对三者做一个简明的分析比较,在此基础上找出影响从数据到信息及从信息到知识转换的因素。

一、数据

数据是一系列关于事件的离散的客观事实,在组织中,数据通常指关于事项的结构化的记录。当一个客户到加油站给他的油箱加满了油,这件事项可被部分地描述为数据:他什么时候买油,买了多少,付了多少钱。但这些不足以说明他为什么选择这家加油站,他有多大可能成为回头客。对加油站来说,这些事实不能说明加油站是否运转良好。管理大师彼德·杜拉克(Peter Drucker)曾经说“信息是赋予了背景和目的的数据”。这说明数据本身不包含背景和目的。

现代组织常常将数据存在某种技术系统中,它们是被会计、财务、市场等部门输入的。直到近来,数据才由企业的中央信息系统部门来管理。现在的趋势是,数据将更集中地存储,而且可从桌面