



冉斌◎主编

水藏玺 范海东◎编著



好自我的文件夹

Practice Of Knowledge
Management In Enterprise

企业知识管理的精髓



中国经济出版社

www.economyph.com

冉斌◎主编

水藏玺 范海东◎编著

ISBN 7-5017-6314-1

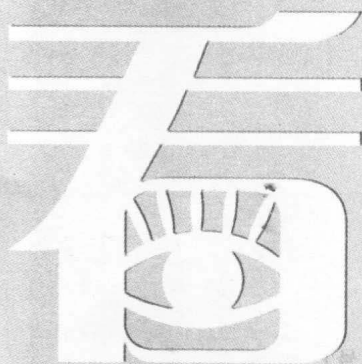
看好自己的文件夹

2005.4

ISBN 7-5017-6314-1

看好自己的文件夹

中国版本图书馆CIP数据



看好自己的文件夹

Practice Of Knowledge
Management In Enterprise

企业知识管理的精髓

看好自己的文件夹

看好自己的文件夹

看好自己的文件夹

看好自己的文件夹

看好自己的文件夹

看好自己的文件夹



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目(CIP)数据

看好自己的文件夹:企业知识管理的精髓/水藏玺编著. - 北京:中国经济出版社,2005.4

ISBN 7-5017-6914-1

I. 看… II. 水… 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(2005)第 019006 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:杨邵川(barbarian80@sina.com)

周 敏(zhouyufan96@163.com)

责任印制:石星岳

封面设计:梅 玲

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:11.25 字 数:150千字

版 次:2005年4月第1版

印 次:2005年4月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6914-1/F·5537

定 价:25.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

总序

我将这套书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一份让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨炼。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、原创并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用、实践和检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流、沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和

总序

咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是个知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面也充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性的超过十六个小时的工作;搭最早的航班去客户那里;搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想;和客户进行一轮又一轮的沟通与培训;进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问和顾问的家人才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有顾问,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2005年2月

前言

信息时代召唤知识管理

知识经济的到来使信息的传递速度达到了空前的高度,知识的传播日新月异,昨天还是企业的核心技术,今天有可能就会被更新。知识型人才的自由流动,使企业面临这样的严峻考验:如何在保证人才合理流动的情况下持续保持核心能力,保证快速发展?尤其面对近年来有增无减的因为人才流动而导致企业核心技术、核心客户等知识资源的流失现象,企业不仅要问:在知识经济时代,企业究竟如何才能对自己的知识进行管理,而不至于轻而易举地被竞争对手“拷贝”去呢?

知识管理就是解决这一棘手问题的良丹妙药!

知识管理作为信息时代的产物,已越来越受到企业的关注,但目前国内企业对知识管理的认识仍停留在理论层面,还没有非常成熟的方法论指导企业进行知识管理,本书正是以此作为切入点,结合作者多年的实践经验,用实际发生在企业当中的案例剖析知识管理,帮助企业将枯燥的知识管理理论变成非常易于操作的具体方法。

至于本书的标题——“看好自己的文件夹——企业知识管理的精髓”,我想用“文件夹”代表企业的知识资源,因为文件夹中的任何文件都是企业的知识,如果企业连文件夹中的资料都管不好,就很难保证企业的知识不会流失。企业实施知识管理的目的就在于一方面防止企业知识的流失,另一方面,通过

前言

知识管理,提升企业的核心竞争力。

本书一共由五章组成。第一章,用实际的例子引出知识管理的必要性;第二章,重点介绍了知识管理的基本概念、知识管理流程、知识规划及知识地图等;第三章,作为本书的重点,用实际的案例为读者介绍企业实施知识管理的技术,如何进行知识规划和绘制知识地图,如何建设企业知识仓库。第四章,介绍了三个经典的知识管理案例,使读者能够在案例中受到启发;第五章,着重介绍了本土企业如何实施知识管理,包括规划和定义企业知识体系、建立企业知识管理机制、建立企业知识管理评价体系等,另外作者还介绍了国内某企业知识管理的全流程。

本书的出版,首先要感谢本书的主编冉斌先生,同时也要感谢我的同事杨剑先生、梅玲小姐、唐晓斌先生、吕嵘小姐、王林先生、赵蓉琛小姐、崔淞姬小姐、刘益群小姐、巩亚江先生,还有那些曾参与本书试读的所有朋友们,由于你们的大力帮助,本书才得以顺利面世。

我还要感谢深圳纬能管理系统发展有限公司的邓文彪先生、薛彪先生,在与你们的交流使我受益匪浅,在此表示深深的谢意。

同时,我还要感谢我的父母和我的爱人许艳红小姐,你们的关怀和鼓励是我最大的财富,每一本书都是一个感谢,没有你们的帮助和支持,让我独自完成这些工作几乎是不可想象的。

最后,我将本书送给我的女儿思涵,因为在本书完稿之时,她刚刚满月。

前言

在此祝愿她健康、快乐!

本书在写作的过程中,参考和引用了国内外学者的大量著作,因限于篇幅,未能一一注明,在此向著作者深表谢意!

另外,由于时间仓促,书中肯定还有很多不完善的地方,但我保证为书中的每一个观点负责,如果读者有什么疑问或不同的观点,可以直接与我联系,我的邮箱是:zxshui@flink.net.cn。

在此一并谢谢大家!

作者

2005年2月于深圳

目录

Contents

总 序	(1)
-----------	-----

前 言	(3)
-----------	-----

第一章 老板,你到底惹谁啦

●一分钟快速阅读版本	(2)
------------------	-----

第一节 几起典型的人才流动事件	(4)
-----------------------	-----

第二节 由人才流动引起的思考	(8)
----------------------	-----

第三节 关注知识管理,保证企业持续发展	(11)
---------------------------	------

第二章 何谓知识管理

●一分钟快速阅读版本	(16)
------------------	------

第一节 知识管理概述	(18)
------------------	------

第二节 知识管理流程选择	(38)
--------------------	------

第三节 知识规划与知识地图	(46)
---------------------	------

第三章 知识管理技术

●一分钟快速阅读版本	(60)
------------------	------

第一节 绘制知识地图	(61)
------------------	------

第二节 构建知识仓库	(79)
------------------	------



目录

第四章 知识管理成功案例

一分钟快速阅读版本	(86)
第一节 施乐公司知识管理	(87)
第二节 汉密顿咨询公司知识管理	(94)
第三节 好利来公司的知识管理	(102)

第五章 本土企业如何进行知识管理

一分钟快速阅读版本	(112)
第一节 规划并定义公司的知识体系	(113)
第二节 建立知识管理机制	(125)
第三节 建立知识管理评价体系	(145)
第四节 F 公司知识管理体系导入实例	(150)

后 记	(162)
-----------	-------

参考文献	(164)
------------	-------

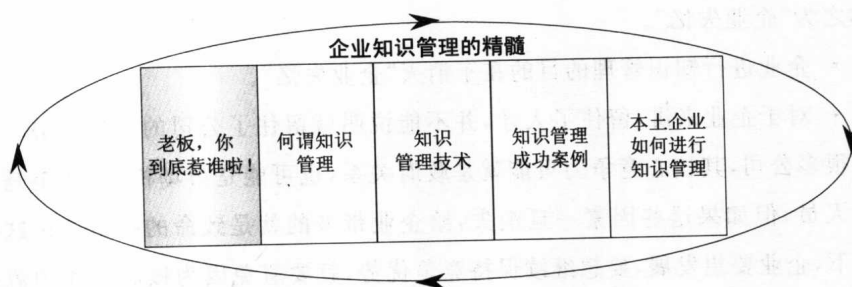
本书由五章组成

你现在阅读的是本书的第一章



第一章

老板,你到底惹谁啦



企业知识管理的精髓
看好自己的文件夹



一分钟快速阅读版本

• 知识管理要求企业实现知识的共享,运用集体的智慧提高企业的应变和创新能力,使企业能够对外部环境变化和内部发展需要作出快速反应,并利用所掌握的知识资源预测外部市场的发展方向及其变化,在竞争中占得先机,在竞争中获得胜利。

• 员工作为企业知识的重要载体,掌握着企业的知识资源,如果企业不能将员工掌握的知识进行管理,一旦员工离开企业,企业的知识也将随着消失,我们把这称之为“企业失忆”。

• 企业进行知识管理的目的在于消灭“企业失忆”。

• 对于企业来讲,留住了人才,并不能说明就留住了公司的竞争优势。我们看到很多公司,其核心竞争力可能就是政府关系,也可能是市场机会,甚至是个别技术人员,但如果这些因素一旦消失,给企业带来的就是致命的打击。在这样的条件下,企业要想发展,要想继续保持竞争优势,就要避免因为核心人才的流失给企业带来的风险。惟一的出路,就是将这些核心人才掌握的资源(知识、技术、人际关系等)沉淀到公司,使其成为公司的知识资源,而非个人所有。

• 企业是以盈利为目的的实体组织。企业管理的目的在于合理利用企业的资源,实现效益最大化。

• 企业利润的主要来源有三个环节:供应商、企业内部和顾客。

• 企业知识管理的本质就是通过对供应商、企业内部和顾客这三个利润源中各项知识资源的管理,实现企业的合理回报。



• 企业实施知识管理的基本步骤为:确定企业的核心战略;确定企业知识管理的重点;知识管理的流程选择和确定;建立企业知识仓库;绘制企业知识地图;建立健全的企业知识管理机制(责任机制、共享机制、激励机制、传播机制等);建立企业知识管理评价机制等。



第一节 几起典型的人才流动事件

Practice of knowledge Management in Enterprise

济南：中国银行状告违约员工

2002年1月，济南的一场因员工违约跳槽引致的劳动纠纷官司引起人们的广泛关注。

中国银行济南分行向法院提起诉讼，状告21名违约跳槽的员工，并将招聘这些员工的5家股份制商业银行列为第二被告，要求这些员工赔偿违约金和相应的经济损失，并由第二被告承担连带赔偿责任。

2001年，随着兴业、浦发、民生、深发展等股份制商业银行入驻济南，一场银行间的人才大战进入了白热化状态，而





且呈现出从国有银行向股份制银行单向流动的特点。一家国有银行在短短一年半的时间里,骨干力量就流失了 350 人。有业内人士介绍说,目前股份制银行除少数高层领导以外,中层以上人员基本都是从四大国有商业银行流入的,国有大银行正无奈地成为股份制银行的“人员培训中心”。在人员流失的同时,一些客户、存款也就不可避免地流向其他股份制银行。

这场官司最终以中国银行济南分行的胜诉而结束,由此引起的人才竞争和人才流动问题引起了人们广泛思考。国有银行虽然存在诸如用人机制、分配机制、激励机制和经营机制等不合理的地方,但如果因为这些而导致员工跳槽,甚至将银行的客户资源一并带走的做法就有点不近情理了。

国有银行要想取得一箭双雕的效果,既留住员工,又不使客户资源流失,除了从机制上彻底改变之外,还有一个很好的办法就是进行知识管理,将掌握在员工手中的客户资料沉淀到银行自己的信息库当中。



浙江:民营企业集体“北上”挖人才

近几年南方各省组团大举北上招聘,“淘金”蓝领技术工人,给黑龙江人才市场带来巨大冲击。



2003年11月29日,浙江杭州组团来到黑龙江省招聘人才。70余家院校、企业带来的1000余个岗位涉及科研、机械制造、建筑等行业,目标直指有经验、能力的中高级人才和熟练技术工人,优厚的待遇和南方地区良好的发展前景,当日就吸引来当地7000多人竞聘。



据报道近年来长江三角地区,尤其是浙江这种民营经济特别发达的区域,类似的大规模组团北上招聘行为呈有增无减的趋势。民营企业在完成原始积累准备“二次创业”的时候,人才已经成为制约他们发展的瓶颈,精明的浙商们不约而同地将人才引进的目光投向东北、西北、西南这些工业基础比较好、经济又欠发达的地区,因为那里有他们急需的人力资源。

近年出现的这种人才流动现象,作为浙江民营企业出去招聘人才是合情合理的,北方的人才为了寻求更大的发展而走出去也是可以理解的,但作为北方的企业,如何在这场人才争夺战中最大限度的减少损失呢?我们的观点是:将员工掌握的企业核心技术和资源想办法沉淀在企业,不要因为个别技术骨干、管理骨干和业务骨干的离职,导致原本举步维艰的北方企业再次遭受创伤。

南京:医务人员从“单飞”到集体跳槽

2004年7月,南京市第一医院的一名心胸外科专家和9名搭档,集体跳槽到江



苏省中医院,引起业内人士强烈关注。

随着近来南京分别投资9亿和10亿的两家民营医院即将开业,南京医疗系统的人才争夺战必将越演越烈,据业内人士分析,这两家医院,肯定不会带大批医护人员“空投”南京,大量人才必然就地招兵买马,届时,医护人员大规模跳槽将是不可避免的。

医疗人才频繁流动,不仅直接影响到原单位的正常工作和合法权益,还会导致各单位不敢在人才培养上加大投入,因为培养出来的人才说不定哪天就要跳槽,“今日是我座上宾,明日又成门前客”,他们还会协助其他医院成为本医院的竞争对手,得不偿失。长此以往,各家医院对人才都缺乏安全感,就无法培养出真正的专家,反过来则会影响医疗技术的发展。而对于固定在一家医院就诊的患者来说,医生跳槽后,他们的诊疗势必也会受到一定影响。

不管国有企业还是民营、外资企业,无论国家机关、事业单位还是企业单位,目前正面临着一场前所未有的挑战,那就是随着国家宏观政策的调整和人才的自由流动,人才流动的机率加大了,企业留住人才的难度增加了,企业的核心资源被拷贝、被模仿、被带走的可能性也加大了。

