

Zhanlue Guanli Guocheng Shijiao De
Zhishi Guanli Pingjia Tixi Yanjiu

战略管理过程视角的 知识管理评价体系研究

张瑞红 著



新华出版社

战略管理过程视角的 知识管理评价体系研究

张瑞红 著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理过程视角的知识管理评价体系研究 / 张瑞红著. — 北京: 新华出版社, 2015.11
ISBN 978-7-5166-2135-6

I. ①战… II. ①张… III. ①知识管理-系统评价-研究 IV. ①G302

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 269847 号

战略管理过程视角的知识管理评价体系研究

作 者: 张瑞红

出 版 人: 张百新

责任编辑: 张 敬

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号 邮 编: 100040

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

经 销: 新华书店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照 排: 北京静心苑文化发展有限公司

印 刷: 北京艾普海德印刷有限公司

成品尺寸: 170mm × 240mm 1/16

印 张: 12

字 数: 155 千字

版 次: 2015 年 11 月第一版

印 次: 2015 年 11 月第一次印刷

书 号: ISBN 978-7-5166-2135-6

定 价: 42.00 元

图书如有印装问题请联系: 010-82951011



作者简介

张瑞红, 1979 年生, 河南安阳人, 硕士, 副教授。2005 年毕业于中山大学资讯管理学院情报学专业, 获得硕士学位。同年 7 月进入安阳师范学院计算机与信息工程学院工作, 2006 年 1 月至今担任信息管理系主任, 2009 年 1 月被评为安阳师范学院青年骨干教师, 2013 年 9 月被评为安阳市优秀教师。

她的研究领域为知识管理、信息管理等。近些年来, 先后在中文核心期刊和国内外学术会议上发表学术论文 24 篇, 其中, 中文核心期刊论文 12 篇, CSSCI 收录期刊论文 6 篇, EI 期刊论文 1 篇, ISTP 收录论文 2 篇。主持完成省级项目 3 项, 省教育厅自然科学基金项目 3 项, 参与国家级和省级课题 6 项。她对知识管理评价内容和方法进行了广泛的文献调研和研究, 对这一领域的研究现状、发展动态及存在问题有着较为深入的理解。

前 言

1965 年彼得·德鲁克将未来社会称为“知识社会”，知识和创新成为社会的核心。为了适应知识社会的挑战，20 世纪 70 年代“知识管理”术语出现，1975 年 Chaparral Steel 公司开始引领知识管理实践，1999 年 Zack 将知识提升到战略高度，具有独特的、异质的、难以模仿的知识是形成组织核心竞争力的重要资源，知识作为最重要、最有价值的战略资源已经形成共识。如何对这些具有战略性的知识资源进行管理被管理界和理论界提上了日程，促进了知识管理理论和实践的发展，知识管理战略逐渐成为组织提高其核心竞争力的重要战略。

如今，越来越多的组织将知识管理上升到战略高度并付诸于实践。随着知识管理实践的开展，使得作为指导知识管理实践重要工具的知识管理评价逐渐成为理论者和实践者关注的焦点。没有评价就无法管理，开展知识管理评价研究，构建完善的知识管理评价体系对指导实践至关重要，具有重要的理论和实际应用价值。

如何确保知识管理的成功导入，如何预防和规避风险以富有成效地开展知识管理活动，如何检测知识管理的成效，都离不开评价。“知识管理现状诊断、风险评估、绩效评价、改进”形成知识管理战略实施评价的闭环机制：战略导入诊断（知识管理现状）—实施（风险评估）—评价（绩效）—改进。因此，评价贯穿于知识管理战略实施的全过程[规划(Plan)、实施(Do)、评价(Check)、改进(Action)]，战略管理的过程就是评价的过程。基于此，研究借鉴战略管理理论，秉承过程控制的理念，并借鉴知识管理国家标准《知识管理框架》中定义的知识管理过程（PDCA）模型，构建了一个基于 PDCA 循环过程的知识管

理动态评价模型,将评价纳入知识管理战略管理过程,以期形成对知识管理评价问题更为完整、系统的认识,从而解决知识管理评价主要集中在对某个具体问题的研究,无法很好地与知识管理战略契合的问题。

为了研究的顺利开展,书中在梳理和总结前人研究成果的基础上,根据自身的理解,归纳出知识管理研究的基础,对知识、组织知识、知识管理、知识管理评价、知识审计、知识管理风险和知识管理战略实施绩效评价等核心术语提出本研究的定义,并对当前知识管理评价研究中存在的问题,以及研究知识管理评价中可能存在的困难和应该注意的问题进行了深入的剖析。

研究将评价过程与知识管理战略管理过程有机结合,从知识管理战略规划(Plan)、实施(Do)、评价(Check)、改进(Action)四个环节建立了一个基于PDCA循环过程的知识管理动态评价模型,重点研究和分析贯穿于知识管理战略过程中每个阶段的评价问题。(1)从知识管理战略规划阶段提炼出知识管理现状(知识审计)、知识环境、知识流程、知识管理系统和知识管理成熟度判断等五个方面的评价问题,分别进行了深入的分析 and 研究。(2)关于知识管理战略实施风险评价,从人、技术、流程、组织、文化方面考虑影响知识管理战略实施风险的因素和划分风险类型,并对风险存在的原因和影响这些风险的要素进行了深入研究,选取了适合的评价方法。(3)知识管理战略实施绩效评价,在充分分析平衡记分卡能应用于知识管理战略实施绩效评价原因的基础上,考虑平衡记分卡和知识管理的特点,从顾客、内部流程、学习与成长、财务四个维度出发审慎筛选出具有代表意义的指标并详细解释了每一个指标,应用层次分法从平衡记分卡角度构建了知识管理战略实施绩效评价指标体系的三层模糊综合评价模型,运用该模型对知识管理战略实施绩效进行评价,并应用具体的实例呈现了评价实现的过程。(4)评价是手段不是目的,关键是对战略管理过程有效控制及存在问题的持续改进,对知识管理战略控制与改进方面的相关

问题进行了一定的研究和分析。

此外，不少国内外学者在研究影响知识管理的因素时考虑了人、组织、流程、文化和技术五大因素。书中在构建知识管理评价体系，提炼和分析 PDCA 每个阶段评价问题时也多处涉及人、组织、流程、文化和技术这五个因素，因此为了使研究更为系统和完善，书中考虑从信息技术角度构建组织外部和内部知识保障体系，为知识管理提供最核心的知识支持和优质的知识服务；以及考虑从人、组织、流程、文化和技术五个要素构建高效协同的知识管理战略导入支撑环境，以降低知识管理战略实施的风险；并且应用 4P 模型将这五个因素进行了很好的整合，从 Purpose（目的）、Person（人）、Process（过程）、Performance（结果）四个维度建立知识管理战略实施绩效评价指标体系，从另外一个角度探讨如何对组织的知识管理战略实施绩效开展评价。

由于作者水平有限，特别是目前人们对知识管理评价的研究还处于探索之中，书中不足和遗憾在所难免，请专家、同行及读者批评指正。

作者

2015 年 9 月

目 录

第 1 章 绪 论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 知识管理评价研究现状	5
1.3 研究目标和解决的关键问题	11
1.4 研究内容、方法和创新点	12
1.5 本书组织结构	15
第 2 章 研究基础和理论综述	19
2.1 知识	19
2.2 知识管理	23
2.3 知识管理评价	28
2.4 知识管理评价研究中存在的困难和问题	31
2.5 知识管理评价研究需要关注的问题	34
第 3 章 基于战略管理过程的知识管理评价模型研究	36
3.1 知识管理战略管理过程	36
3.2 基于 PDCA 循环的知识管理过程模型	40
3.3 小结	51
第 4 章 知识管理战略规划阶段评价问题研究	52
4.1 知识审计	52
4.2 知识环境评价	67
4.3 知识流程评价	74
4.4 知识管理系统的评价	77
4.5 利用信息技术构建知识保障体系	82
4.6 诊断知识管理的现状和需求	90

4.7 小结	96
第 5 章 知识管理战略实施风险评价	98
5.1 知识管理战略实施风险评价的相关问题	98
5.2 构建知识管理战略实施风险评价指标体系	103
5.3 基于要素协同的知识管理战略导入	109
5.4 小结	114
第 6 章 知识管理战略实施绩效评价与改进	116
6.1 知识管理战略实施绩效评价研究的基本问题 ..	117
6.2 知识管理战略实施绩效评价理论	123
6.3 基于 BSC 的知识管理战略实施绩效评价	132
6.4 基于 4P 模型的知识管理战略实施绩效评价	147
6.5 知识管理战略控制与改进	156
6.6 小结	159
第 7 章 总结与展望	161
7.1 研究工作总结	161
7.2 下一步研究设想	164
附录：关键术语.....	167
参考文献.....	170

图索引

图 1-1	本书组织结构	15
图 2-1	知识的转移与共享 (Nonaka, 1995)	20
图 2-2	知识螺旋 (Nonaka, 1994)	22
图 3-1	战略管理过程	37
图 3-2	知识管理过程模型	41
图 3-3	评价贯穿于知识管理的全过程	44
图 3-4	基于 PDCA 循环的知识管理评价模型	46
图 3-5	知识管理评价的价值产生过程	51
图 4-1	知识审计的目的	56
图 4-2	知识审计流程图	58
图 4-3	流程管理过程的 PDCA 环	74
图 4-4	组织外部知识保障体系	85
图 4-5	组织内部知识保障体系	88
图 4-6	知识管理项目导入前评价阶段	91
图 4-7	知识成熟度模型	93
图 4-8	知识管理的成熟度模型	94
图 4-9	知识管理成熟度等级五个维度的描述	95
图 5-1	知识管理战略实施风险评价的递阶层次结构 ...	107
图 5-2	基于要素协同的知识管理框架	110
图 6-1	知识价值链模型	122
图 6-2	平衡记分卡的基本结构	127
图 6-3	基于知识管理战略的 BSC 基本框架	131
图 6-4	财务方面——核心衡量手段	133
图 6-5	顾客方面——核心衡量手段	134
图 6-6	内部流程方面——核心衡量手段	135
图 6-7	学习与成长方面——核心衡量手段	136
图 6-8	知识管理战略实施绩效评价指标体系	137
图 6-9	分层制定知识管理实施战略的 BSC	138
图 6-10	BSC 与战略性管理活动之间的关系	145
图 6-11	基于 4P 的知识管理战略实施绩效评价模型	149
图 6-12	知识管理战略实施绩效 4P 模型评价结果	155

表索引

表 2-1	知识的定义	19
表 4-1	知识审计的概念	53
表 4-2	知识来源	57
表 4-3	知识管理组织与传统组织的行为区别	69
表 4-4	知识管理系统选择评价的指标体系	81
表 6-1	相关文献中知识管理绩效评价指标和方法	124
表 6-2	准则层对于目标层的判断矩阵及单排序和一致性检验	139
表 6-3	指标层对于顾客准则的判断矩阵及单排序和一致性检验	140
表 6-4	指标层对于内部流程准则的判断矩阵及单排序和一致性检验	140
表 6-5	指标层对于学习与成长能力增强准则的判断矩阵及单排序和一致性检验	141
表 6-6	指标层对于财务准则的判断矩阵及单排序和一致性检验	141
表 6-7	基于 4P 的知识管理绩效评价指标体系	154

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景及意义

在《后资本主义社会》（1965）中彼得·德鲁克将未来社会称之为“知识社会（Knowledge Society）”，知识、创新成为社会的核心。为了适应知识社会的发展需求，20 世纪 70 年代“知识管理（Knowledge Manage, KM）”术语出现，1975 年 Chaparral Steel 公司已开始关注知识管理实践^[1]。同时，人们在研究企业差异性问题时，逐渐认识到任何一个具有竞争优势的企业都具有一种有价值的内部知识，知识是能力的基础，知识决定能力^{[2][3]}，这种具有异质性的独特知识，是不同企业存在差异的重要原因；企业所拥有的具有自身特性的、不易复制的专有知识又被认为是企业不可复制竞争优势的唯一来源，企业逐渐地认识到主要获利能力正在转向以知识为重点，知识逐渐成为经济增长的主导因素，成为社会的主要经济资源^[4]。知识是企业“知识社会”中竞争力的来源，“核心知识”是企业“核心竞争力”的基石，每一个战略家都清楚地认识到了进行知识管理的重要性。

20 世纪 90 年代之后国外将“知识管理”正式作为一种新的管理模式（Management Paradigm）开始研究，特别是 1998 年国际知识管理大会召开之后，对知识管理的研究从商业领域拓展至政府、图书馆、信息、咨询机构等，国外的大型咨询公司像埃森哲、麦肯锡、毕马威等开始将知识管理战略付诸实践。国

内在 20 世纪 90 年代末导入知识管理概念，且在 2000 年达到研究的巅峰，知识管理成为理论界、管理界关注的热点和重点。

如今，国内外在知识管理理论研究与实践应用方面已取得了一定的成绩。知识对于企业核心竞争力的贡献与作用已经形成共识，谁掌握了最新的知识，谁发明和创造了新知识，谁生产了包含更多知识的产品，谁就能在未来竞争中取得优势地位，知识管理是不可避免的发展趋势，越来越多的企业已经实施知识管理或者准备实施知识管理。但是有专家估计，知识管理项目失败的比率可能高达 50%，甚至有人认为是 70%。面对过去的失败，管理者和学者都在研究失败的原因，大量的研究结果显示在实施知识管理的第一步就存在问题，忽略对知识的审计即知识管理现状的诊断，对组织知识现状（Knowledge Status）缺少清楚的认识，不明确组织知识需求（Knowledge Requirement）和知识差距（Knowledge Gap）^{[5][6]}。对知识管理实施过程中可能遇到的风险认识不足，不能有效的规避风险，如选择知识管理系统和开发知识管理系统时，是否对存在的技术风险充分考虑；是否考虑到实施过程中可能遇到的各种障碍和陷阱，识别存在的风险？对风险进行评估，有效地防范风险是成功实施知识管理项目的保障。实施知识管理后，知识管理系统是否真的切合企业需要，能为企业带来投资收益吗？需要对知识管理的绩效进行评价，为知识管理的持续改进提供反馈、参考。由此可见，企业知识管理评价（Knowledge Management Evaluation）研究的内容包括：知识审计（诊断导入知识管理前企业的知识现状）、风险评价（充分考虑实施知识管理战略过程中可能遇到的各种风险）、绩效评价（衡量实施知识管理战略活动的成效，以调整战略和改进存在的问题），不能将知识管理评价仅看作一个独立的环节，仅对某一个方面进行评价，知识管理评价是有效知识管理的开端，贯穿于知识管理战略实现的全过程，即启动知识管理项目前，对企业知识现状、对实施环境、对可能遇到的各种风险都要进行评价研究，随着知识

管理项目的实施,知识管理活动的开展,知识管理绩效评价也提上日程,以使用反馈的信息来指导和调整实践过程。但是,目前关于知识管理评价的研究更多的关注于绩效评价,再加上知识这种无形资产(Intangible Capital)难以量化,以致评价指标的确定有较大难度,在当前知识管理评价研究和实践中存在一定的问题,尚未形成一个完善的评价体系,许多问题需要我们进一步深入地探讨研究。

可是,如今的知识管理已经由理论研究逐步地走向了实践应用的阶段,各个行业纷纷给予知识管理很高的关注度,很多企业尤其是大型的企业、知识密集型企业意识到知识管理的价值,知识管理战略日益成为组织提高其核心竞争力的重要战略。可以说,国内外在知识管理理论、方法、信息技术、实践等方面都得到了快速的发展。随着知识管理实践的开展,使得作为指导知识管理实践重要工具的知识管理评价逐渐成为理论者和实践者关注的焦点^{[7][8]}。同时,为了发挥知识价值以形成组织核心竞争力,越来越多的组织开始实施知识管理战略,能够提供充分而及时的评价对指导知识管理实践至关重要。基于此,开展知识管理评价研究有着重要的理论和实际应用价值,可为开展知识管理实践的组织提供指导和参考。下面从四个方面进一步阐述。

(1) 研究将秉承过程控制的管理理念,将评价过程与知识管理战略管理过程有机结合,科学、系统的研究知识管理评价问题,以期形成对知识管理评价的完整认识。知识管理是知识时代组织最重要的战略选择,根据战略管理理论,战略管理过程包括战略规划(Strategic Plan)、实施(Do)、评价(Check)、改进(Action)四个阶段,为了确保战略的成功,每个阶段都要与一些相关的评价问题紧密配合。所以,要形成对知识管理评价问题科学、系统和全面的研究,应将其纳入知识管理战略管理过程,将评价过程与战略管理过程有机结合,研究贯穿于知识管理战略过程中每个阶段的评价问题,这将有利于拓展知识

管理评价的研究领域,可以形成对知识管理评价问题更为全面、更为系统的研究。

(2) 研究将借鉴质量管理中的 PDCA 循环,以过程为主线提炼知识管理战略管理每个阶段存在的评价问题,形成一个知识管理动态循环的评价体系。我国知识管理领域的国家标准(GB/T23703)《知识管理框架》(GB/T23703.1-2009)中借鉴质量管理中 PDCA 循环定义了一个知识管理过程模型,将知识管理过程划分为知识管理规划(Plan)、实施(Do)、评价(Check)、改进(Action)四个阶段,这与战略管理过程的阶段划分是一致的。管理的过程就是评价的过程,评价贯穿于管理过程的始终,基于此可以借鉴知识管理过程模型构建一个基于 PDCA 循环的知识管理战略管理过程动态评价模型,该模型是一个以规划(P)、实施(D)、评价(C)和改进(A)四个阶段不断循环的系统。以过程为主线提炼出知识管理战略管理过程每个阶段存在的评价问题,为组织实施知识管理的过程提供反馈,形成一个 PDCA 动态循环的评价体系。本次管理循环未解决问题或新发现的问题,作为下一个循环要解决的问题加以考虑。这可以弥补相关研究仅把评价视为一个独立环节而进行孤立、静态研究的缺陷。

(3) 能够为开展知识管理实践的组织制定知识管理战略、控制知识管理过程提供理论支持。研究将知识管理评价问题纳入知识管理战略管理过程,提炼出知识管理战略管理每个阶段需要评价的问题,形成一个基于管理循环的评价体系,评价过程与管理过程的有机结合可以有效地控制知识管理战略实施的过程,为组织评价知识管理实践提供科学的指导和重要参考。

(4) 研究将努力理清企业知识管理的脉络,将研究重点放在贯穿知识管理始终的评价问题上,竭力说清楚企业需要在哪些环节进行评价,如何进行评价,评价时需要关注什么问题等。因此,本研究具有较高的研究起点和理论深度,研究的成果可以为企业实施知识管理提供决策支持和评价操作参考,从而具有一定的理论与实践意义。

综上所述,研究将借鉴成熟的战略管理理论,沿着战略管

理过程（战略规划、实施、评价和改进）提炼知识管理评价问题，将评价过程与战略管理过程有机结合，为知识管理评价体系的研究提供框架，以期建立完善的知识管理评价体系，使管理者可以了解管理中存在的不足，了解影响知识管理发展的关键因素和关键步骤，为组织改进管理提供理论依据；对组织知识管理进行有效的评价，为知识管理的顺利实施打下基础，为知识管理的持续改进提供动力；全面、有效、可靠的知识管理评价是促进知识管理战略进一步发展的有效途径。

1.2 知识管理评价研究现状

近40年来，学术界和企业界对企业知识管理越来越重视，企业信息化和知识化呈现同步发展趋势。20世纪70年代出现了自动化的实践和经验曲线（Experience Curve），将隐性知识（Tacit Knowledge）纳入管理研究的范围；20世纪80年代企业文化强调创造适当的环境合成员工的贡献；20世纪90年代的核心能力和学习型组织（Learning Organization）的研究突出了企业知识专长和通过学习获得核心能力的机制，客户关系管理（Customer Relationship Management）和供应链管理（Supply Chain Management）强调了企业市场资本的重要性，在此基础上产生了知识管理和知识资本（Knowledge Capital）的研究^[9]。如今，组织希望实现协同知识管理（Collaboration Knowledge Management），将协同商务（Collaborative Commerce）与知识管理有机地结合，以协同知识链为主导，完成对知识资源获取、共享、应用、创新等过程的同步管理，以发挥知识管理的整体效应。

1.2.1 国内外知识管理研究现状

知识管理最早见于霍顿（Horton）1979年的著作，他从资

源管理演化的角度提出了这个概念^[10]；1986年知识管理的概念在联合国国际劳工大会上正式提出，但是学术机构和企业深入进行知识管理方面的探索还是20世纪90年代的事，随后十多年知识管理理论和实践飞速发展，2000年被确认为“知识管理年”。根据相关文献资料的查询、分析看，国外知识管理的理论研究主要有三部分：知识资本（Knowledge Capital）理论、以知识为基础的企业理论、对知识管理各环节的支撑研究^[11]。在知识管理各环节中研究最集中的是知识发现（Knowledge Discovery in Database, KDD）^[12]，KDD国际会议已经发展为年会，集中讨论数据统计、海量数据分析算法、知识表示和知识运用等方面的问题^[13]。国外在知识管理应用研究方面比较重视，大量的资料表明，20世纪90年代中后期，知识管理在美国、英国等西方发达国家的组织中得到了相当的重视，许多公司实施了知识管理，加大了在知识管理方面的投入，并取得了良好的经济效益，成功案例也很多，如Microsoft（微软）、General Electric（通用电气）、Xerox（施乐复印机公司）等；一些著名管理咨询公司如Andersen Consulting（安达信咨询公司）、KPMG（毕马威国际会计公司）、Accenture（埃森哲咨询公司）等都设有知识主管或类似职位，负责知识管理实施；IBM（国际商用机器公司）、Siemens（西门子）、GM（通用汽车）等高科技公司都有成功知识管理项目的报道和研究；一些软件公司也相继推出了知识管理解决方案。目前，国外的知识管理基本上处于理论与实践相结合的阶段。

国内是1998年引入知识管理理念，1999年许多国外的企业知识管理理论在国内翻译出版，国内学者也发表了一系列学术论文。同时，国家自然科学基金管理科学部将“企业知识管理问题研究”作为2000年鼓励研究领域，国内学术界关于企业知识管理的研究由此掀起了高潮。从发表论文和出版著作看，主要是从事企业管理和信息管理的学者。根据相关文献资料的查询、分析看，国内在知识管理的理论研究已经初具规模，理论研究方面可分为宏观研究和微观研究：在宏观方面侧重于探讨