

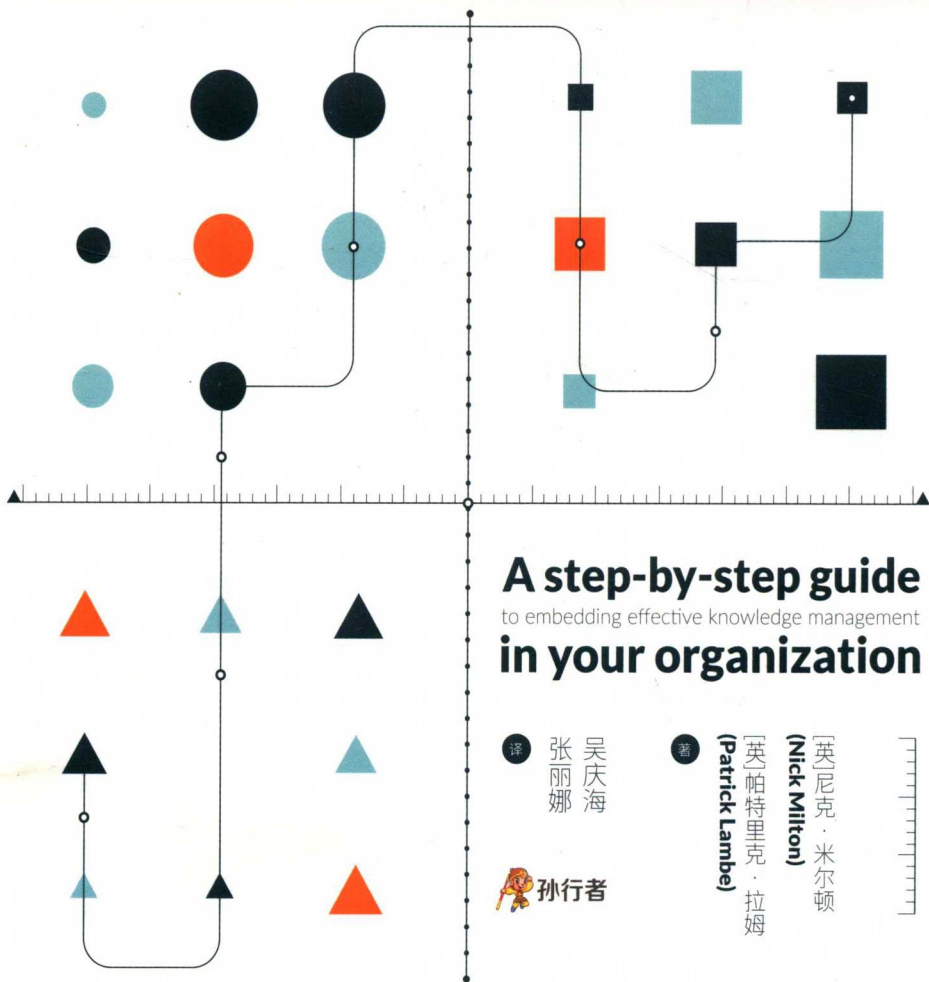
The

# [ Knowledge Manager's ]

Handbook

# 知识管理

为 业 务 绩 效 赋 能



**A step-by-step guide**  
to embedding effective knowledge management  
**in your organization**

译 张丽娜 吴庆海

孙行者

著 [英] 帕特里克·拉姆  
(Patrick Lambe)  
[英] 尼克·米尔顿  
(Nick Milton)

中国工信出版集团

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# [ Knowledge ] [ Manager's ]

Handbook

A STEP-BY-STEP GUIDE  
TO EMBEDDING EFFECTIVE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN YOUR ORGANIZATION

# 知识管理

为 · 业 · 务 · 绩 · 效 · 赋 · 能

[英]尼克·米尔顿 (Nick Milton)  
[英]帕特里克·拉姆 (Patrick Lambe)

著

吴庆海  
张丽娜

译

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目(CIP)数据

知识管理：为业务绩效赋能 / (英) 尼克·米尔顿  
(Nick Milton), (英) 帕特里克·拉姆  
(Patrick Lambe) 著; 吴庆海, 张丽娜译. — 北京:  
人民邮电出版社, 2018.5  
ISBN 978-7-115-48129-0

I. ①知… II. ①尼… ②帕… ③吴… ④张… III.  
①企业经营管理—知识管理 IV. ①F272.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第053852号

### 内 容 提 要

对于很多知识密集型企业而言, 做好知识管理是发展壮大的基础。中国企业虽然越来越清晰地认识到知识管理的战略地位, 但对于如何将其与业务结合起来, 在竞争愈加激烈的时代建立起自己独特的优势, 仍缺少有效的操作指导。本书作者尼克·米尔顿曾在两年时间内, 带领英国石油公司成为知识管理界的标杆企业, 他和另一位知识管理专家帕特里克·拉姆一道, 手把手教你顺利完成知识管理框架的建立及实施, 帮助你通过组织知识来为业务绩效赋能。本书适合有志把握未来的知识工作者、企业人力资源负责人、企业管理者阅读。

- 
- ◆ 著 [英] 尼克·米尔顿 (Nick Milton)  
[英] 帕特里克·拉姆 (Patrick Lambe)  
译 吴庆海 张丽娜  
责任编辑 朱玉芬  
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 720×960 1/16  
印张: 24 2018年5月第1版  
字数: 241千字 2018年5月河北第1次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2017-7889号
- 

定价: 88.00元

读者服务热线: (010)81055522 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

## | 献词 |

谨以本书献给世界各地的知识管理者，我们从他们那里学到了很多；其次要献给我们共同学习、成长的同事；还有我们的家人，他们的耐心和理解就是莫大的支持，他们使我作为专业知识管理者能够面对日常的挑战。

我们还要感谢琳达·戴维斯、杰西卡·马格努森、丹·兰塔、多琳·谭和谭新德，第 27 ~ 31 章中的知识管理实践案例就是他们提供的。他们愿意分享自己亲历的经验教训，为全世界的知识管理者指明前进的方向。

## | 赞誉 |

一本优秀的知识管理著作，无论对知识管理的教学与研究，还是对实施知识管理的实践，都具有很高的学习与参考价值。

——陈劲 长江学者、清华大学经济管理学院教授

传播借鉴大师经验，提升我国知识管理水平。

——咸奎桐 全国知识管理标准化技术委员会秘书长

很高兴见到吴博成功翻译及出版《知识管理》一书，作为企业借鉴和实施知识管理实用的参考指南，期望更多企业能将知识管理作为创新的必备工具！

——李荣彬 香港理工大学教授

本书为组织推进知识管理进程提供了很好的指南与框架，对实践者有很好的参考价值。

——董小英 北京大学光华管理学院副教授

我从事知识管理的教学和科研近 20 年，看到的知识管理著作颇多。在诸多试读结束：需要全本请在线购买：[www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

著作里,能够直接指导知识管理实施的却很少。这是一本值得学习和参考的好书!

——张斌 中国人民大学信息资源管理学院院长、教授

播智慧之种,培智力之花,收知识之果,成就知识管理者之典册。

——葛新权 北京信息科技大学教授、知识管理研究基地主任兼首席专家

本书带你洞悉知识管理世界的奥秘,让您的管理插上腾飞的翅膀。

——初景利 中国科学院大学教授、《知识管理论坛》主编

人人都说知识管理好,人人又说知识管理难。这本书能够帮助你有效解决知识管理难的问题。

——顾新建 浙江大学创新管理与持续竞争力研究中心副主任、教授

未来真正可以长久生存的企业一定是善于学习和管理知识的企业。希望更多的企业家及高管意识到知识的重要性,拥有这一本将知识管理的知识和实践管理得很好的手册。

——赵越 香港科技大学商学院教授、东慧商研院创始人

任何企业都是在不断积累、总结、演变升华经验以及 Know-how 基础上完

成成长与突破的，本书是让各种规模的企业开启知识管理的随身宝典，堪称知识管理领域的“知识管理指南”。

——李志宏 道可智库创始人、总教练，中国人民大学 EMBA 客座教授

未经省察的人生不值得过，不能运用的知识也只是传说。本书教你如何从经验中萃取有用的知识并在实践中灵活运用。

——田俊国 易明咨询创始人、原用友大学校长

无论在知识管理规划、实施、推广还是运营等方面，此书都是兼具实战性、实用性和前瞻性的最佳实践指南。

——徐霞 蓝凌软件总裁

结合生动的案例和小贴士，本书能够很好地指导企业进行知识管理，是开展工作必备的手册。

——周永 同方知网行业总经理

让企业成为一个有记忆力的组织，对提高绩效至关重要。这本书可以作为企业开展知识管理工作很有价值的参考。

——孔祥云 AMT 集团创始人、总裁

这本科学、实用的知识管理手册能引入国内出版，无疑是中国企业 KMer（知识经理）们的幸事。此书是一本可以摆在案头随时拿来阅读、使用的好书！

——夏敬华 蓝凌软件研究院院长、副总裁

本书将理论化为操作指引，是一本难得的企业知识管理体系化指导用书。

——李 丰 顺丰速运知识管理总监

本书把知识管理的几大要素融入战略方向、业务行为、落实方法和利益相关者诸方面，并把收益成本线串接，作者的“编曲”功夫独树一帜！

——季征宇 悉地国际副总裁、首席知识官

一本关于知识管理的很全面与实用的书，读后很有收获。

——张 巍 中国运载火箭技术研究院技术发展部副部长

强烈推荐所有 KMer 好好读读这本书，并且作为工作手册经常查阅。尤其在遇到困难的时候，翻翻本书，肯定能够找到不少解决问题的思路和方法。

——谭新德 原华为首席知识官

我从事知识管理工作 20 年了，但这本书还是给了我一些新的启发，它们使



我的工作更轻松。知识管理者们将发现自己会反复读这本书。

——南希·狄克逊 共享知识顾问公司资深顾问

一本很好的书，有接地气的实用方法、令人信服的案例分析和恰到好处的小贴士，读完这本书后，我都想重新审视自己的整个知识管理计划了！

——莫尼·谢里夫 马来西亚国家石油公司知识管理和制度能力高级经理

一本期待已久的关于知识管理的书，讲述如何基于简单、全面、实用的路径图，在机构中成功地实施知识管理，贯穿全书的小贴士和案例分析清晰地阐述了提出的概念，你的知识管理类藏书中必须有这本书。

——文森特·里比埃教授 东南亚知识与创新研究所（IKI-SEA）  
总经理兼创始人

如果你是知识管理的新手，这本书将帮助你快速、稳妥地入门。如果你已经是经验丰富的知识管理人员，你会惊喜地发现这本书能帮你查找自己的盲点，并给你指明前进的方向。

——马维斯·李 新加坡军队、训练和纪律指挥部知识管理负责人

这是我读过的关于知识管理实施的最全面的书，无论你是新手，还是经验丰

富的专家，都能在这里找到需要的东西。这本书绝对是一流的参考书。

—— 罗伯特·H. 巴克曼      Bulab 控股有限公司前主席兼 CEO

利用知识管理获得业务收益或竞争优势是一件错综复杂的事情，引发了很多问题。本书不仅发现了这些问题，而且给出了合理的答案。

—— 科林·卡达斯      劳斯莱斯公司知识管理副研究员

这是一本最贴近知识管理从业者的相关图书。米尔顿和拉姆讨论了一系列的主题和挑战，包括知识管理的概念和实施，同时也给出了如何进行变革管理和保持可持续性，这是任何知识管理进程中最难的两个问题。深入的案例分析进一步提高了这本“从业者圣经”的价值。

—— 徐汝康      香港理工大学教授，知识管理及创新研究中心副总监

## 推荐序一

### 知识管理助推中国企业进入高质量发展新时代

人类进入创新变革时代后，企业取胜的法宝是拥有动态能力，这极大改变了迈克尔·波特的环境适应论的战略思维。而企业构筑动态能力的关键是加强与完善企业的知识管理，因为知识是能力的基础。同样，在技术变革日新月异的过程中，企业也必须拥有杰出的创新能力，而知识是创新的基础。在企业的资产管理中，无形资产管理一直是艰难的领域，而知识管理是试图管理企业无形资产的重要手段。中国企业在未来的竞争过程中，必须基于中国传统文化，充分运用古代智慧构建发展愿景，提高战略洞察、实现整合式创新，这也需要企业逐步超越传统西方企业倡导的数据管理和信息管理的理性模式，而把知识乃至智慧的发展作为企业的新竞争优势。以上观点足以说明，知识管理是企业管理的重要内容，必须给予高度重视。

由国际知名知识管理专家尼克·米尔顿和帕特里克·拉姆编著的《知识管理：为业务绩效赋能》一书系统地介绍了知识管理的背景、知识管理的评估与规划、知识管理的实施等核心模块，并以五家绩优企业实施知识管理的案例加以佐证，充分体现了知识管理知识体系的本质要点和实践指南，是一本优秀的知识管理著作，无论对知识管理的教学与研究，还是实施知识管理的实践，都有很高的学习

与参考价值。

吴庆海博士长期从事知识管理的实践和研究，对知识管理在中国企业的落实充满激情，由他主持翻译的本书，准确地反映了原作者的知识管理思想与方法，对进一步推动中国企业知识管理的发展具有重要的价值。在表示感谢和祝贺的同时，特向广大读者推荐本书。让我们更多地参与知识管理的研究与实践，共同推进中国企业动态能力的发展和产业价值的提升，及早进入高质量发展的新时代。

陈 劲 教育部长江学者、清华大学经济管理学院教授

2018年3月 于清华园

## | 推荐序二 |

### 知识管理的“秘密武器”

七年前，我们选择了尼克·米尔顿和帕特里克·拉姆作为华为实施知识管理的咨询顾问。两位顾问有着几十年的知识管理落地经验，他们在英国石油公司（BP）通过知识管理成功地大幅降低了油井挖掘的成本，提高了油井维护的效率，成功地实现了当时 CEO（首席执行官）的要求，直接给公司带来了实际的经济效益，知识管理在 BP 获得了巨大的成功。

在华为的知识管理落地项目中，两位顾问帮助华为建立了知识管理的框架，在项目中提供实际操作指导，还亲自引导了很多知识收割项目，帮助华为快速高效地建立了知识管理组织，并且培训出一批有能力有想法的 KMer。两位顾问尤其是尼克·米尔顿顾问丰富的知识管理理论、专业的教练式引导，一直是我们在业务部门高质量落地知识管理的秘密武器。业务领导和专家都非常认同并配合顾问完成知识管理要求的输出，最终取得了非常令人满意的结果。知识管理能够迅速在华为取得成功，帮助改善产品质量、提高交付效率、降低交付成本，两位顾问功不可没。

本书一方面把一个企业如何从头至尾部署知识管理的过程讲得非常清楚，另一方面还提供了很多来自不同行业公司的知识管理解决方案，实操指导性非常强，

对于所有想通过知识管理解决企业遇到问题的人来说，犹如福音一样。虽然我在顾问指导下经历过书中讲到的大部分内容，但这次阅读还是吸取了不少新的知识，以前有些没有想明白的东西也豁然开朗了。

强烈推荐所有 KMer 好好读读这本书，并且作为工作手册经常查阅，尤其是在遇到困难的时候，翻翻本书，肯定能够找到不少解决问题的思路和方法。

再次感谢尼克·米尔顿和帕特里克·拉姆两位顾问写的这本书。

谭新德 原华为首席知识官（CKO）

2018年3月 于深圳

## | 译者序 |

### 千呼万唤始出来，知识管理方法新

中国知识管理探索及实践已经近 20 年了。相比全球知识管理的发展，我们的起步的确晚了几年，但目前中国企业界知识管理实践却呈现出百花齐放、百家争鸣的局面。国内的 3 家企业——招商证券、中粮营养健康研究院、顺丰速运分别于 2013 年、2015 年、2017 年戴上了全球 IOU MAKE<sup>①</sup> 的桂冠。虽然距离全球 MAKE 终极大奖还有一步之遥，却反映出中国本土的一些组织已经通过自己不懈的努力，逐步走到国际知识管理大舞台的聚光灯下。

与此同时，中国互联网知识共享经济模式更是异军突起，势不可挡。随着喜马拉雅 FM、得到 APP、在行 & 分答、知乎 Live、千聊、孙行者等一大批知识服务应用的推出，知识技能共享服务在中国呈现出高速发展的态势。知识技能与交通出行、房屋住宿、生活服务等共享模式一起形成了共享经济的时代洪流，引

---

<sup>①</sup> MAKE 全称是 “Most Admired Knowledge Enterprise”，即 “最受尊敬的知识型组织”。MAKE 是目前国际范围内最权威的知识管理奖项，被称为知识型组织的 “奥斯卡”。MAKE 奖已进行了 20 年，设有国家 / 地区级奖项（例如中国 MAKE、印度 MAKE、伊朗 MAKE 等）、洲际区域级奖项（例如亚洲 MAKE、欧洲 MAKE、北美 MAKE）以及全球级奖项 MAKE。全球级 MAKE 奖分为 Global MAKE（即全球 MAKE 奖）、Global Independent Operating Unit (IOU) MAKE（即全球独立运营机构 MAKE 奖）两类。——译者注

发全球的关注。国家信息中心等机构发布的报告<sup>①</sup>中宣告2016年为知识付费元年，2017年知识技能共享服务市场交易额达1382亿元，比上年增长127%，服务提供者人数约3550万，参与用户数约7亿。

但反过头来看，中国知识管理从业者对于自身经验总结、方法提炼、理论创新等却做得远远不够。我们总是在期待别人做知识管理，但知识管理从业者自身也需要知识管理。建立有影响力的知识管理实践社群，整合知识管理圈子内外的优质资源，挖掘知识管理优秀实践及方法，设计提供知识管理专业产品及服务，提升知识管理从业者能力，全面提升中国知识管理的水平，并能够促进知识变现直接创造价值，一直是我最大的梦想。

遥想2014年，我和众多知识管理领域一线的实践者，共同策划了“智汇中国”知识管理系列丛书（以下简称“KM丛书”）。我们先以知识管理实践案例为突破口，于2015年正式出版《知识+实践的秘密》第一辑，包括中国航天、中粮营养健康研究院、华为公司、新东方、招商证券、阿里巴巴、和氏璧化工、越秀、东软共9家优秀组织的知识管理实践案例。2017年《知识+实践的秘密》第二辑再接再厉，收录了奥雅那、百度、宝钢、悉地国际、中粮集团、远东大学、西门子、用友大学、中兴通讯共9家优秀组织的知识管理实践案例。

当中国知识管理的优秀实践，通过案例集的形式得以持续积累和沉淀，另外一个问题又提上日程。我们能否在案例经验的基础上再继续提升，形成指导性更强的知识管理相关方法及手册呢？从经验中进行归纳并提炼规律，形成方法和套路，用于指导未来的实践，这既是人类最智慧之处，也是学习最精要之处。

于是乎，我们非常希望能够推出更多知识管理工具及方法层面的优质内容，为广大知识管理从业者提供更具普适性的实用指导。除了关注中国本土的优质内

---

<sup>①</sup>国家信息中心分享经济研究中心，中国互联网协会分享经济工作委员会：中国分享经济发展报告2018，2018年2月。



容，我们还需要打开视野，引入全球最佳的知识管理研究及实践内容。非常幸运的是，在这个时候，国际知名知识管理专家尼克·米尔顿和帕特里克·拉姆合著的《知识管理》一书进入我的视野。

我和尼克·米尔顿之前曾有机缘见面并共进过午餐，当时尼克正在为华为提供知识管理辅导。当我们一起聊起知识管理从业的风风雨雨，颇多感慨。我们发现彼此有许多相似之处，例如都是各自国家最早投身于知识管理领域的先锋，都最早出身于甲方并带领团队在内部推行知识管理，都在实施过程碰到相似的难题和困惑，都最终实现跨越、走到为更多人提供知识管理专业服务的道路之上。

再次翻看这本书，和我自身多年积累的经验与方法比照，令人不忍释手。掩卷长思，这是一本难得的企业知识管理从业者的指导手册，能够帮助从业者形成系统的思维框架，并一步步教会他们如何把知识管理高效地融入业务，并为业务赋能。书中对于知识管理实施阶段的划分、知识管理关键点及要素的把握、知识管理框架模板的总结、知识管理障碍和陷阱的提示等，都可圈可点。这些基于实践提炼出来的干货，能够为企业的知识管理落地提供强有力的指导。

综观全书，我们可以看到执行摘要、小贴士、案例分析等形式贯穿全书，让阅读体验丰富而有趣，同时不经意间体现出作者无处不在的经验提炼和知识萃取素养。此外，书中还附有国际上5个不同行业、不同性质、不同规模的组织级知识管理案例，包括玛氏公司、Oilco 全球油气公司、华为公司、新加坡青年奥运会以及克拉克律师事务所，让人通过一线故事感受到推行知识管理的真实味道，可谓物超所值。

当然，本书对于知识管理运营及优化阶段的具体内容、做法及方法谈得还不多，对于知识萃取、知识交易、内容变现、知识 IP 等热点内容鲜有涉及，对知识管理更高层面（例如哲学“道”的层面）的使命思考也较少。这可能不是作者想在这本书里表达的重点，也可能从另一个侧面反映出东西方对于知识管理认知