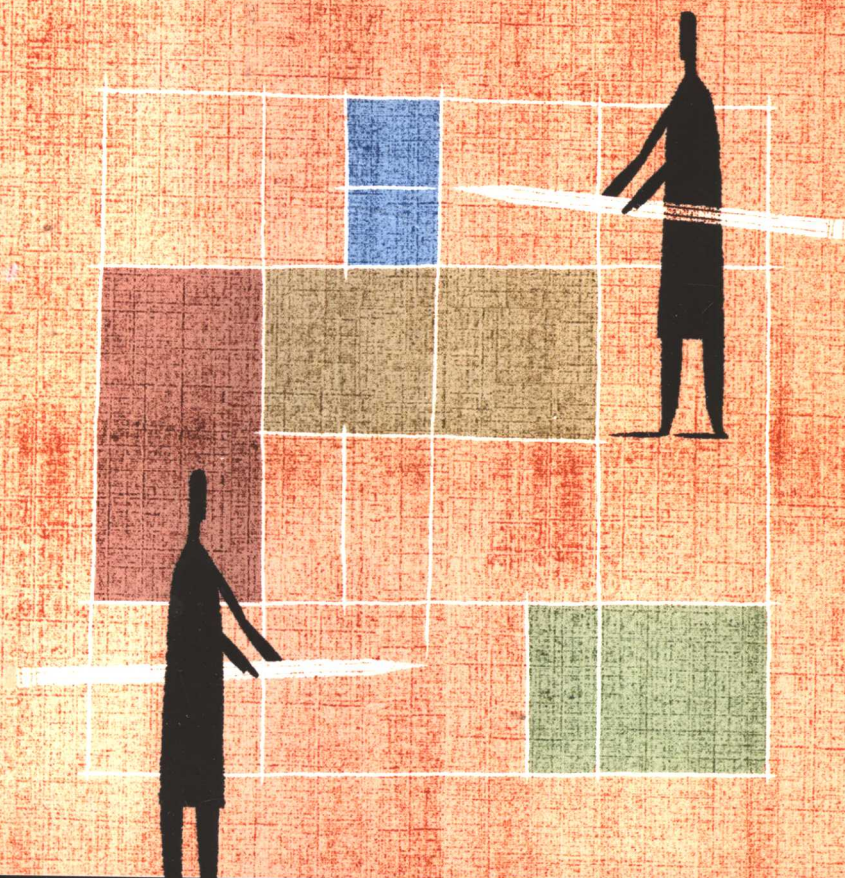




好好学习

FORWARD THE STEP BY STEP



企业知识管理：从认知到实践

吴庆海 夏敬华 / 著

中国铁道出版社

好好 学习

企业知识管理:从认知到实践

吴庆海 夏敬华 著

中国铁道出版社

2006年·北京

图书在版编目(CIP)数据

好好学习——企业知识管理:从认知到实践/吴庆海,夏敬华编著.
—北京:中国铁道出版社,2005.12

ISBN 7-113-06848-0

I. 好… II. ①吴… ②夏 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 153076 号

书 名:好好学习——企业知识管理:从认知到实践

策 划:蓝凌管理咨询支持系统有限公司

著 者:吴庆海 夏敬华

策划编辑:郭 宇 张业宏

责任编辑:叶 娟

封面设计:郭 鹏

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

印 刷:北京市彩桥印刷有限责任公司

版 本:787mm×1092mm 1/16 印张:20 字数:350千

版 本:2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

ISBN 7-113-06848-0/F·415

定价:35.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:010-63549489

发行部电话:010-63549493

哈佛大学的知识管理专家、哈佛商学院出版社副总裁乔纳森·D·利维先生提出，今天中国的商业领导者正面临着前所未有的机遇。很多企业在竞争中茁壮成长，但是，企业当前的快速发展并不意味着它具备持续发展的动力和能力。在知识经济社会中，中国企业如何在更残酷的竞争中取胜，归根到底，取决于企业人力资本的多寡、知识管理能力的强弱。

本书凝聚了深圳蓝凌公司多年知识管理实践的智慧，经过吴庆海和夏敬华两位博士的系统梳理，成为国内第一部知识管理实践方法论的专著。

他们分析了国内当前的知识管理现状，指出知识管理系统在企业中的成功实施，绝不仅仅是技术的成功，很大程度上是管理梳理和文化转变促成的成功。而当前企业在组织众多层面上的问题，无一例外地都与知识管理没有梳理好有关。针对这个问题，作者提出了知识管理七种利器，对知识管理的具体方法进行了阐述，对如何进行知识管理成熟度评估，如何进行体系化的知识梳理和规划，如何从IT、管理和文化等角度去系统推动知识管理都有相当深刻和独到的分析。

同时，本书首次披露了“中国知识管理标杆研究”这一项目的调查结果。

吴庆海，作为国内最大IT公司IT服务业务群知识管理的奠基人，参与麦肯锡国内首个知识管理战略及流程规划项目。曾为一汽大众、深圳移动、丽珠、三九、长江证券、首都机场等多家企业进行过知识管理培训。

夏敬华，蓝凌管理咨询支持系统有限公司咨询总监、同济大学电子信息学院CIMS研究中心博士后，长期致力于企业管理和信息化领域的研究、咨询和培训工作；曾作为负责人，承担国家博士后基金项目“传统型企业与知识管理”的研究；为多家集团企业进行知识管理规划、知识梳理和知识管理体系设计；作为特约撰稿人，在众多媒体上发表了多篇专题文章；曾于2004年出版《知识管理》一书。



蓝凌管理咨询支持系统有限公司（简称LANDRAY）是专业从事KM(知识管理)应用解决方案的培训、咨询、研发和服务的高新技术企业。作为管理软件厂商和中国KM专业服务领导厂商，现已为包括联想集团、TCL移动、三一重工、美的集团、北汽福田、三九集团、丽珠医药、天狮集团、喜力啤酒、中国网通、广东移动、信息产业部电信研究院、首都国际机场、厦门航空等在内的几百家大中型企业成功实施了KM系统。

推荐序

蓝凌从在深圳科技园诞生的那一刻起，五年来一直全心投入知识管理领域的研究与应用，遭遇挫折时的苦闷和收获成功时的喜悦伴随其间，我们从未为过去的得失而感叹，而是为如何快速推动知识管理在中国的应用和发展费尽心机。

如何能快速让广大客户认识知识管理带来的价值？如何遵循知识管理的规律，在企业中用正确的方法实施知识管理？

经验分享于己无损，而分享的层面越广，社会资源的损耗越低，客户的得益就越大。基于这样的心情和愿望，蓝凌将自己的实战经验集结成书。希望该书的问世，能让更多的人与我们一起激荡思维。

通过本书，我们期待着更多有理想的人能够认同在知识经济时代里知识管理的价值，并一起推动知识管理在中国的应用。同时我们也希望该书能给学术界提供一些研究题材。知识管理的创新与理念仍未定型，还有许多未来式，而知识和管理本身就是活的，永远在改变。本书当然不可能将知识管理的方法论完全穷尽，只是希望能给有志于研究知识管理的同仁们一些启发。

本书没有高潮迭起的情节与精雕细琢的文笔，仅以简单、清楚、深入浅出的表达方式，以问题为导向的辅陈手法，将蓝凌这些年的经验与理念呈现出来。二位作者在行文中结合实践，注重方法，在阐述方法论的同时加入大量实践的案例，相信读者会与我们一样，能够感受到他们为本书所花费的精力和心血。

如果说，蓝凌的心得和方法论能够使更多企业降低成本、提高效率，并能在不断变化的环境中通过知识创新取胜或将学习型组织落地，那将是大家的福祉，也是蓝凌的希望所在。

本书的诞生，要感谢的人太多。而蓝凌能坚持到今天，当然得自于许多人的协助，他们和我们一起渡过每一个困境，给我们坚持知识管理的信心和动力。蓝凌今后还将陆续推出一系列关于知识管理领域的图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国知识管理发展的人们，共登知识管理高峰，共迎知识管理的灿烂明天！

蓝凌管理咨询支持系统有限公司

常务副总裁 徐 霞

自序一

人类千万年智慧的沉淀，造就了现代文明的辉煌。21 世纪是知识经济的时代，这一点毋庸置疑。人们在享受种种发明带来的便利的同时，加速的信息积累所产生的“知识爆炸”常令人无所适从。知识让人类脱离荒蛮，知识让人们改变命运，但是知识的污染也随处可见，过多的知识垃圾掩埋了真知灼见。如果你不知道“企鹅”，又怎能期望计算机通过“不会飞的鸟”或“胖胖的、黑白相间的鸟”查询到你所期望的资料呢？

“知识”这个散发着魔力的字眼，着实让我们好奇，并为之着迷。

作为中国知识管理最早的研究者和实践者之一，笔者曾经在国内最大的 IT 公司里“身体力行”，通过知识管理实践活动来推动整个组织的变革；也有幸参与了麦肯锡知识管理战略及流程的设计与推行项目；同时也为许多企业做过知识管理导入的项目实施，为上百家企业做过知识管理导入培训及答疑解惑工作，为此，也积累了一些成功的经验和失败的教训。许多学员、客户、朋友、同事希望笔者能够将其整理出来，供他人参考借鉴。

于是在深圳这个喧闹城市的边缘，在南山腰的青青世界里，笔者闭关修炼，整理思路。冬天是静默的，但也正是这一季的宁静，才为春夏秋冬三季的澎湃活力积蓄了力量。佛学里讲“定能生慧”，在知识沉淀的宁静里，将多年的所感所悟尽述笔端。定稿付梓之时，忽然发现《好好学习》的撰写过程，也同样暗合“知识之轮”之道，知识沉淀、知识共享、知识学习、知识应用、知识创新，往复回转，生生不息。

一起并肩作战的夏敬华博士一直是本人的良师益友，他深厚扎实的基本功与温和的人性光辉，令人如沐春风。为解决客户问题而连夜鏖战、脑力激荡及苦思冥想后的顿悟、创新思想火花碰撞时的喜悦……一切都历历在目。在知识管理的研究和实践中，我们结下了深厚的友谊，也希望结合各自的长处，倾注所有心血来完成一本能够对推动中国知识管理有益的书册。

本书的突出特点在于强调中西合璧、简明实用。《好好学习》汲取了国际上最先进的知识管理方法和工具的精华，结合国内知识管理研究和项目实施的经验，总结了知识运转的普遍规律，提出了“知识之轮”的框架模型，并在此基础上为大家提供了如下七件实用的“知识管理武器”：

孔雀翎——知识管理现状评估：投石问路，知己知彼，找出短板，寻求突破。

朝天棍——战略级知识梳理和规划：与企业宏观战略结合，高举高打，拨云见日。

惊艳枪——流程级知识梳理和规划：与企业业务流程结合，细腻回转，精巧适用。

夺魄箭——岗位级知识梳理和规划：与企业运作岗位结合，贴身短打，意图一箭中标。

碧玉刀——知识管理的IT实现：与企业IT结合，披荆斩棘，削金断玉，无往不利。

长生剑——知识管理的管理机制：与企业管理结合，大开大合，气韵悠长，纵横无敌。

多情环——知识管理的文化实现：与企业文化结合，以柔克刚，无形胜有形，无招胜有招。

其次，本书强调“方法理论+实践操作”的模式——授之鱼，不如授之以渔。本书之所以定位为知识管理的方法论，就是希望读者能够从事物的表象看到其内在的运作机理，掌握知识管理的方法，一法通而万法通。本书同时注重实践操作，加入大量案例，便于读者在实际运用过程中参考。

本书力求通俗易懂，图文并茂。我们不希望大家一看到知识管理的理论就头大如斗，因此我们尽量多地使用图形、图表进行示例说明，以提高读者阅读的便捷性与趣味性。

我们应该特别感谢杨健伟先生和徐霞女士的大力支持，没有他们的全力支持，本书不可能完成。他们对知识管理市场具有深刻的理解和非凡的洞察力，为文中的内容提出了方向性的建议，并给了我们极大的启示。尤其是徐霞女士尽管身居要职，公务缠身，还帮助进行校稿、润色，实属不易。

感谢叶葆春先生对文章部分内容所做的修订，感谢张俊寿先生对文中图片的编辑和处理。另外需要说明的是，知识管理的方法是集体智慧的结晶，对周伟、陈丽华、袁玲、陈惦忠等顾问为此所做的贡献也一并深表感谢。

还要感谢我的父母，是他们培养了我，给予我闯荡世界的热情和自由。他们已退休在家，我却不能侍奉左右，为此内心常感歉疚。这对令人尊敬的老人是：吴让和王玉梅。

最后还要感谢一直默默支持我的妻子阿丹。家在北京，而我大多数时间却在外地，没有她的支持，我是无法安心工作的。我们聚少离多，幸运的是在本书完成的时候，我们聚到了一起，让一切有了个完满的结局。

逆流而上，道阻且长。在世人多注重短期效益之时，恐怕能够坚守厚积薄发，毅然踏上内功修炼之漫漫长路的人不在多数，但我依然坚

信，未来企业竞争最终比拼的是谁的可持续发展能力强、谁的学习速度快。笑到最后的很可能就是那些内功深厚的实力派，希望本书能够对他们起到一点帮助。

吴庆海

2005年12月

自序二

近一段时间和企业人士交流知识管理时非常欣慰地发现，越来越多的人在谈起知识管理时不再局限于纯粹的 IT 领域，也不再把它看做是难以操作的管理魔方，大家开始关注如何实现知识管理在企业中的实际应用，更希望知道如何以“润物细无声”的方式将知识管理融入到企业管理体系中去。这种认知上的提升对于知识管理在中国的深化应用无疑是件可喜之事。但另一方面，要成功应对这种变化，无论对企业自身还是知识管理服务的提供者，都提出了更高的要求。

不过，这也正是事物的客观发展趋势，企业的经营方式就曾经从“制造—销售”到“感知—响应”的变迁。知识管理理念上的这种变化，或许正是知识管理在国内由孕育逐渐走向成熟的一个脉动，这个脉动并不是每个人都能感受得到的。

那么，这种脉动有怎样的规律呢？笔者在长期的知识管理研究和实践中深刻体会到：知识管理在企业中的成功实施绝不仅仅是技术上的成功，很大程度上是管理梳理和文化转变促成的成功。知识管理系统本身是工具，只有和企业管理目标相结合，才能提升到管理的高度；也只有和文化转变相结合，知识管理才能内化为企业文化。

因此，无论对于希望推动知识管理的企业，还是提供知识管理服务的专业公司，在知识管理方面都需要具备两种思维能力：一是 IT 思维，其核心在于帮助企业更高程度地实现信息知识化；二是管理思维，核心在于通过知识管理手段促进企业管理和谐化。而这两种思维能力的结合才是知识管理的成功之道。

但是，客观地说，目前国内知识管理实践中真正落实“管理”和“IT”结合的少之又少。有的时候，并不是不想这样做，而是做不到，本书正是为改变这种现状而进行的一种尝试。在这本不厚的书中，您将看到作者对知识管理“自以为是”的体验、鲜活的知识管理项目场景和问题导向的知识管理方法体系等。

其中，可能对读者启发最大的是知识管理方法体系。麦肯锡有经典的“七步成诗法”，埃森哲在客户导向企业的运营模式与最佳实践中也归纳出“埃森哲方法”。如果知识管理也能有类似的指导模型和导向方法，无论是自己做咨询还是去指导客户，都会有很大的好处。作者真切期望这些方法体系能够给中国企业和知识管理研究与实践者提供一些有价值的思路和切合实际的应用参考。

应该说本书是一次辛苦的“知识管理”后的产物，体现了知识管理所倡导的精神和实践，作者深感欣慰。

夏敬华

2005年12月

目录

推荐序

自序一

自序二

第 1 章	知识管理的误区	/1
	误区之一：知识管理就是信息管理	/3
	误区之二：知识管理就是上一套知识管理系统	/4
	误区之三：知识管理只对咨询公司才有价值	/5
	误区之四：知识管理重要但不紧要	/5
	误区之五：知识管理和日常工作没什么关系	/6
	误区之六：知识管理不能给企业带来实际的效益	/7
	误区之七：知识管理是前人栽树，后人乘凉	/7
第 2 章	将知识管理融入企业管理体系中	/9
	不再陌生的知识管理实践	/11
	管理中的老问题和新难题	/19
	将知识管理融入企业管理体系中	/22
	知识管理的核心价值	/26
第 3 章	知识管理的应用模式：信息知识化、管理和谐化	/41
	知识管理，还是盲人摸象？	/43
	知识管理：管理和 IT 走到一起来	/47
	IT 视角：信息知识化	/48

	管理视角：管理和谐化	/50
	实现知识管理的“五化”	/52
第 4 章	知识管理的核心模型：知识之轮	/55
	业界著名知识管理模型考察	/57
	知识管理的核心模型：知识之轮	/62
第 5 章	知识管理的三道门槛	/73
	变革的“三种脑障”	/76
	知识管理的三道门槛	/79
	跨越门槛的方法论	/80
第 6 章	知识管理的七种武器	/87
	七种武器之一——孔雀翎：知识管理现状评估	/89
	知识管理现状评估方法	/89
	知识管理定量评估	/90
	知识管理定性评估	/93
	知识管理现状评估示例	/97
	七种武器之二——朝天棍：战略级知识梳理和规划	/103
	构建企业知识体系	/104
	筛选关键知识领域	/108
	关键知识领域进行 PDC 分析	/110
	制定提升关键知识的行动计划	/112
	七种武器之三——惊艳枪：流程级知识梳理和规划	/116
	构建企业流程体系	/118
	关键流程梳理	/123
	关键流程的知识梳理	/128
	基于流程的知识提升设计	/131
	七种武器之四——夺魄箭：岗位级知识梳理和规划	/137

构建岗位角色模型	/139
构建岗位能力模型	/142
岗位知识梳理	/149
制定提升计划	/150
七种武器之五——碧玉刀：知识管理的 IT 实现	/158
知识管理工具概述	/159
知识管理技术架构	/164
知识管理应用架构	/170
知识管理应用策略与实现	/173
七种武器之六——长生剑：知识管理的管理机制	/179
知识管理组织架构设计	/181
知识管理流程及运行制度设计	/190
知识管理考核激励制度设计	/196
七种武器之七——多情环：知识管理的文化促成	/201
知识管理文化内涵	/202
员工转变促成方法	/209
后 记 将知识管理进行到底	/220
中国知识管理发展趋势	/221
企业知识管理建设历程	/223
知识管理的四重境界	/225
附录一 知识管理·中国应用	/227
附录二 中国知识管理现状、前景和挑战	/286

知识管理的误区

由于知识管理对国内工商业界和学界来说仍然是个新生事物，无论在理论研究还是实务应用方面都正处于一个发展的过程中，因此对知识管理的理解还存在多义性，这也是事物发展的客观规律。而那些想推动知识管理的企业，常常会因此陷入众多的知识管理“话语”中。这些“话语”鱼龙混杂，有对的，有错的，有经过深思熟虑的，也有人云亦云的。要想绕过知识管理的误区，首先应该识别出哪些是对知识管理的误解。

本章在实践的基础上，归纳出国内对知识管理认识中普遍存在的七大误区。这七个误区环环相扣，反映了企业和员工对知识管理认知心态上的一般历程（见图 1-1）。

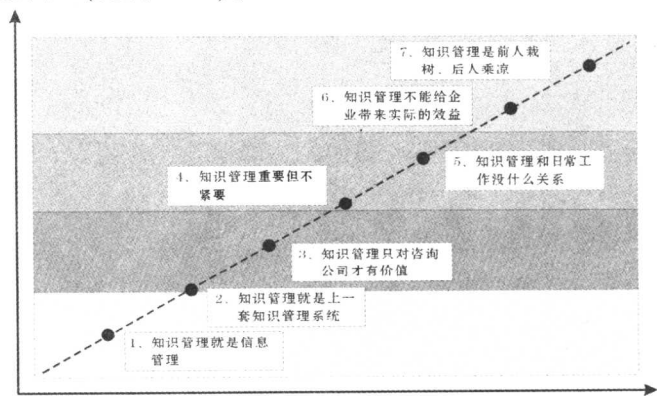


图 1-1 知识管理的七个误区