



智勝
BEST-WISE

林东清
李东

著
改编

中国企业信息化
经典书丛

知识管理 理论与实务

KNOWLEDGE MANAGEMENT



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

著
改编
监制

中国企业信息化
经典书丛

知识管理 理论与实务

KNOWLEDGE MANAGEMENT



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书作者林东清先生为中国台湾著名学者、中国台湾地区中山大学资讯管理系教授。这本书不仅非常系统、全面地总结了学术界重要的知识管理理论，而且包括了作者长期以来在知识管理领域的大量研究成果和丰富的案例，配合说明了知识管理的理论如何应用于企业管理的实践。本书中有对彼德·杜拉克、野中裕次郎等知识管理理论创始人的重要观点的系统整理，也有对 IBM、3M、休斯航天、台积电等中外知名企业知识管理最佳实践的介绍，还有对企业面临知识管理种种问题的深入研究和详尽分析。

本书不但可以作为教科书，适合 MBA、EMBA、研究生、本科生等使用，也可以作为一般的实务性参考书，给企业管理者提供有关的知识 and 实际经验的总结。对那些关心知识管理的研究进展及想学习知识管理知识的读者来说，本书具有很高的价值。

本书繁体字版名为《知识管理》（林东清著，第一版，ISBN：957-729-364-6），由智胜文化事业有限公司（Taiwan）授权出版，版权归智胜文化事业有限公司（Taiwan）所有。本书简体字中文版授权电子工业出版社。专有出版权属电子工业出版社所有，未经本书原出版者和本书出版者书面许可，任何单位和个人均不得以任何形式或任何手段复制或传播本书的部分或全部内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2005-3280

图书在版编目（CIP）数据

知识管理理论与实务 / 林东清著，李东改编. —北京：电子工业出版社，2005.7
（中国信息化经典书丛）

ISBN 7-121-01362-2

I. 知... II. ①林...②李... III. 知识经济—应用—企业管理—研究—中国 IV F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 069952 号

责任编辑：杨 鸽

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：32.25 字数：774 千字

印 次：2005 年 7 月第 1 次印刷

印 数：5 000 册 定价：49.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系电话：010-68279077。质量投诉请发邮件至 zllts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

出版说明

发达国家在上百年的市场经济环境下，完成了工业革命，进入到信息时代。在企业信息化相当普及的基础上进入网络经济时代，他们的发展是长期渐进的。而我国企业信息化尚未全面普及，就要面对全球化的网络经济。与发达国家相比，我们并不处在“同一条起跑线”上。面对加入 WTO 的挑战，形势极其严峻，信息化建设关系到企业的生死存亡。

企业信息化建设是一项任重道远的系统工程，不仅涉及各种技术问题，而且涉及到观念更新和深化改革。随着管理思想和科学技术的发展，企业信息化还会不断增加新的内容。本书收集了企业信息化领域的主要相关概念，并以通俗的语言进行解释，力求为企业信息化领域的工作者提供一份较为全面的资料。我们对企业信息化相关知识的认识和了解程度，将直接影响企业信息化建设工作的深度和效果。

据赛迪顾问 (CCID Consulting) 调查显示：我国企业信息化应用总体上仍然处于初级发展阶段。企业无论在信息化基础设施建设、应用水平，还是电子商务的认知度、参与程度等方面都远远低于发达国家，特别是中小企业的 IT 应用亟待开发。在调查的 13 个行业中有 22.3% 的企业参与了电子商务，利用网络进行供应链集成、分销渠道管理、网上销售的比例分别占 9.3%、18.6% 和 51.4%，大多数企业主要利用因特网进行信息查询 (72.9%) 和发布 (71.4%)。在受访企业中，80.4% 的企业认为开展电子商务有助于产品宣传，77.7% 的企业认为可以提高企业知名度，只有 43.6% 的企业选择了降低生产、销售、运营成本。认识的不到位导致了企业信息化应用水平低，未来参与电子商务的可能性减小。提高认识，更新观念，对企业信息化建设来说，可谓刻不容缓。

企业信息化的建设并不是简单地进行计算机的配备，更重要的是企业中高层管理核心能够真正认识到什么是企业信息化，如何去开展企业信息化，如何借助企业信息化来推动企业更快地发展，这是企业信息化的关键。

市场上已经有不少面向信息化操作人员的培训及图书，但面向企业中高层管理核心的培训或者图书相对来讲还较缺乏。针对这一现状，电子工业出版社计算机研发部组织出版了《中国企业信息化经典书丛》，丛书由国内信息化专家共同编写，面向企业中高层战略管理人员。本丛书结合中国本土案例进行讲解，是有中国特色的企业信息化图书，对于企业实施信息化有较好的指导意义。

欢迎广大读者及业界专家对我们的图书提出批评和指导意见。

我们的联系方式如下：

咨询电话：(010) 68134545 68131648

答疑邮件：support@fecit.com.cn

服务网址：<http://www.fecit.com.cn> <http://www.fecit.net>

通用网址：计算机图书、FECIT、飞思教育、飞思科技、飞思

电子工业出版社计算机研发部

21 世纪俨然是一个庞大的知识经济体系，不仅组织竞争优势的策略资源已从有形的设备、资本、劳动力转移至增值能力高、模仿难度高的“知识”，组织经营绩效之优劣亦主要取决于经营团队是否具备优秀的经营能力。而此能力之形成端视团队成员本身有无掌握高质量的知识而定，惟有植基于优质的知识，方能发展出良好的决策与能力，进而达成组织知识管理的目的：“组织内的任何决策或流程永远以最好的知识来执行”；“组织内的员工永远掌握并以最好的知识来执行工作”；“员工随时随地都能找到最需要的好知识”。这些目标如何达成就是组织知识管理（Knowledge Management, KM）最主要的议题。

知识有别于资料与信息，一则因其常内隐于员工的心智模式内，是主观的、动态的、个人化的，难以客观地显现；二来，“知识就是权力”，亦很难寄望员工无私地分享出他的独门知识，因此其管理的难度远远大于资料与信息的管理。21 世纪信息技术（IT）的进步，让组织知识的搜寻、储存、传递与分享更为便利，再多、再远的知识都可通过 IT 有效地储存与传递，连带地促使知识管理在上述需求面与供给面两方条件的推动下，成为 21 世纪任何组织最重要的管理议题。然而，由于知识管理涉及组织内策略、科技、组织文化行为、领导、组织结构等各种因素的配合，要能顺利推动就需要由一个整体、多角度的观点来了解与掌握。因此，基于上述的认知，本书有下列几个编写的特点。

1. 以整合性的多角度了解知识管理

本书将知识管理的观点分为下列六大方面：

（1）知识管理的基本概念面

第 1 章、第 2 章描述知识的本质、知识管理的迷思、知识管理的各种学派与各种架构模式，是一种“先见林，再见树”的观念架构介绍。

（2）知识管理的策略面

第 3 章介绍智慧资本与无形资产，并分析知识管理如何影响组织的智慧资本及提升企业的价值。

第 4 章介绍指导组织推行知识管理方向的几个最重要的策略架构与理论。

（3）知识管理的流程面

第 5 章至第 9 章分别介绍组织实施知识管理的主要流程，包括知识的定义与获取（第

5章)、组织的知识创造(第6章)、组织知识的分享与转移(第7章)、组织知识的利用(第8章)、组织知识的存储(第9章),并对每个流程提出各种不同的做法与关键成功因素。

(4) 知识管理的科技面

第10章介绍目前支持知识管理的各种主要的IT工具,包括因特网(Internet)、企业内部网(Intranet)、企业外部网(Extranet)、知识库、资料探勘(Data Mining)、专家系统(Expert System)、智慧代理人(Intelligent Agent)、文件探勘(Text Mining)、文件管理系统(Document Management System)等,并介绍这些工具如何有效地支持知识管理。

(5) 知识管理的组织管理面

第11章介绍了知识管理绩效的衡量,包括量化、质化、财务性指标、非财务性指标、过程导向、目标导向及整合性导向等各种不同的衡量架构。

第12章介绍了知识管理的行为面,包括分析如何有效形成支持知识管理分享的文化、员工抗拒知识管理的分析、如何设计激励员工接受知识管理的奖励制度等组织行为面的重要议题。

第13章介绍知识管理的组织结构面,分析知识型企业的特色,支持知识管理组织应有的结构设计及首席知识官(Chief Knowledge Officer, CKO)等相关角色的设定等。

(6) 知识管理的实施面

第14章探讨推动知识管理专案的主要策略、流程步骤及关键成功因素,包括不同的知识管理投资策略、管理策略、资源导向策略、导入策略等,并归纳学者所发现的重要关键成功因素。

2. 扎实的理论基础

本书对于知识管理的策略与实施的分析所提出的建议都在背后有非常扎实的理论基础与严谨的逻辑推理,而非只是随机的个案建议。例如本书引用了计划行为理论、权变理论、科技接受模式、创新扩散理论、吸收能力理论、知识策略模式、倡导者理论、媒体丰富度理论等来演绎及归纳知识管理相关的发现与建议,一来为读者提供了简洁易记的理论架构,二来推论与演绎亦有严谨清楚的逻辑。

3. 理论与国内实务配合

除了本文内的实际案例来说明理论的推演外,每章后面还附有2~3个国内的知识管理实例来辅助读者由实务面来深入了解内容。

本书的完成，有赖于各方提供的协助：中山大学资管系所的可爱学生如思源、汉武、莲琍、怡娟、怡君、耀杰、博勋、骏才、佳真、景婷、宜敏、吴盛、勇志、秀如，以及硕士专班选修知识管理的同学们对于资料的搜集与汇整；中山大学资讯管理系所有同仁的鼓励与新知识的分享；智胜文化所有出版同仁在编辑流程上的密切配合。因为有他们的参与，本书才得以顺利付梓，于此，致上我最深的谢意。此外，我更由衷地感谢养我育我的先父先母，以及内人芳莉及陶陶与田田两个宝贝的支持，他们是我持续写作的一大动力。本人才疏学浅，若有错误与疏漏，期望先进不吝指教。

林東清

谨叙于南茅湾中山大学

从 20 世纪初泰勒等人提出“管理科学”的概念以来，管理学经历了漫长的发展阶段，产生了“生产管理”、“运作管理”、“财务管理”、“人力资源管理”等学科领域。但仅仅是到 20 世纪末，人们才意识到，管理，并非只管人、财、物这些“摸得着”的实物资源，也并非只是只管产、供、销这些“看得见”的运营流程，还必须管理一种重要的无形资源——知识。而且，信息、知识、技术、品牌等无形资产的管理在现代社会中的作用越来越重要，而我们管理学中现成的管理理论和方法在用于这些无形资产的管理时却往往相形见绌。因此，一门新兴的学科“知识管理”，就以迅猛的速度发展起来，并且得到了社会的广泛重视。

现代社会的发展使得知识工作越来越普及。过去，只有在大学或研究所工作的人才被看做是知识工作者，但现在一个普通的公司中可能绝大多数员工都是知识工作者。新产品销售公司、网络经营公司、软件开发公司、管理咨询公司都是这样的组织。人们越来越清楚地认识到知识的力量，懂得了知识就是财富、只有掌握知识才能改变命运的道理。从而有越来越多的人愿意投身到知识创造和传播的工作中，在为社会创造价值的同时也体现了自身的价值。

近年来随着知识管理研究的深入发展，已经有大量的理论、学说和方法问世。其中最具有代表性的如野中裕次郎的《知识创造型企业》中所提出的知识创新模式，彼得·圣吉提出的“五项修炼”，等等。这些理论描述了一个十分宏大浩瀚的知识领域。另一方面，在我国现实状况下，市场经济正在迅速发展，知识型企业的迅速增加，对知识管理理论关心的人越来越多。另外，随着信息技术的发展和普及，知识的创造和运用手段发生了巨大的变化，由此带来了很多创新和发展的可能性。因此，知识管理的实践应用领域也迅速发展壮大。IBM 等许多 IT 企业现在也已经在研制和推广知识管理软件。知识管理无论在理论上还是在实践上都有广阔的发展前景。

但是这一领域的快速发展，也给那些对知识管理抱有浓厚兴趣和巨大期望的学习者带来了困难。以至于我们在和新生见面时听到的一个最多的问题就是——我该看什么书？的确，读书的重要原则之一就是选择得当，在林林总总难以计数的书籍中选择，好比在浩渺无际的知识海洋中正确导航。对于特定的学习者来说，根据自己或组织的背景、目的和未来的发展方向选择最好的读物，往往可以起到事半功倍的作用。

我国台湾著名学者、台湾中山大学资讯管理系所教授林东清先生的这本《知识管理的理论与实践》是一本十分优秀的著作。当我阅读了这本著作的原版之后，我认为它是至今我所见到的最好的知识管理教科书之一。这本书不仅非常系统、全面地总结了学术界重要的知识管理理论，而且包括了作者多年来在知识管理领域的大量研究成果和丰富的案例，配合说明了知识管理的理论如何应用于企业管理的实践。本书中有对彼德·杜拉克、野中裕次郎等知识管理理论创始人的重要观点的系统整理，也有对 IBM、3M、休斯航天、台积电等中外知名企业知识管理最佳实践的介绍，还有对企业面临知识管理种种问题的深入研究和详尽分析。本书不但可以作为教科书，适合 MBA、EMBA、研究生、本科生等使用，也可以作为一般的实务性参考书，给企业管理者提供有关的知识 and 实际经验的总结。对那些关心知识管理的研究进展，以及想学习知识管理知识的读者来说，本书无疑具有很高的价值。因此我向电子工业出版社推荐出版它的大陆版本，并承担了本书的改编工作。

在将本书改编为大陆版本的时候，我们考虑到两岸语言习惯和专业词汇的一些细微的差别，对本书的词汇和语言等按照大陆的习惯做了相应修改。另外，考虑到社会和企业经营的背景因素，我们用一些大陆的企业知识管理案例替换了原书中的相应内容。本书在经过这些改编加工后，不但保持了原著的风格，而且在可读性和内容方面将更符合大陆读者的习惯和需求。

北京大学光华管理学院的博士和硕士生们参加了本书的简体化改编工作，在此对他们的工作表示感谢。参加本书改编工作的有：牛芳、朱晓武、蒋贵凰、刘倩倩、瞿桂林、李青、陈静、李卫、高健、柏春林、赵玲玲、孙道银、杨隆华、曹璟等。牛芳负责联络组织工作及大陆案例资料搜集，计算机实验室技术员马兰负责作图。全书由李东统一改编和审校。

李 东

于万柳阳春光华家园

第 1 章 知识与知识管理总论	1
1.1 知识管理——21 世纪的管理新浪潮	2
1.2 知识的主要含义	7
1.3 知识的主要分类结构	12
1.4 知识的阶层性：数据、信息、知识与智慧	19
1.5 知识管理的主要含义与原因	23
1.6 组织在知识管理中存在的问题与危机	27
1.7 知识管理的主要目的与困难	29
1.8 本章总结	33
1.9 本章习题	35
第 2 章 知识管理的主要理论观点与结构模式	39
2.1 知识管理与组织互动的三大理论观点	40
2.2 知识管理的主要规范性与描述性结构模式	45
2.3 知识管理的基础能力模式	46
2.4 组织的知识管理模式	50
2.5 知识建立的核心能力模式	52
2.6 知识型组织的结构模式	56
2.7 编码化与个性化的知识管理战略	58
2.8 知识含义的 5 种观点结构	60
2.9 知识管理战略的七大研究学派	62
2.10 一个整合型的知识管理结构	64
2.11 本章总结	68
2.12 本章习题	69
第 3 章 知识管理的资本观点	77
3.1 组织知识管理的四大学派	78
3.2 知识管理的资本观点与智力资本	80
3.3 智力资本管理的重要性	83
3.4 智力资本评估的问题与背景	87
3.5 智力资本主要评估结构	89

3.6	智力资本间的相互作用结构	94
3.7	社会资本: 动态竞争下重要的新智力资本	97
3.8	社会资本与创业机会	102
3.9	本章总结	105
3.10	本章习题	106
第4章	知识管理的战略观点	113
4.1	知识战略观点的含义与背景	114
4.2	组织的价值命题理论与知识管理	118
4.3	资源基础理论	123
4.4	核心能力理论	124
4.5	动态能力理论	129
4.6	组织知识管理投资的选择矩阵	132
4.7	组织的 SWOT 模式	135
4.8	组织战略与知识战略的联结与缺口分析	139
4.9	平衡计分卡: 战略执行与评估平衡的管理工具	142
4.10	本章总结	149
4.11	本章习题	150
第5章	组织知识的定义与获取	153
5.1	组织知识管理的流程观点	154
5.2	组织知识的定义	156
5.3	组织内部知识定义的主要方法与工具	162
5.4	组织外部知识的定义	170
5.5	组织外部知识的获取	171
5.6	组织外部知识获取的主要优缺点	172
5.7	组织外部知识获取的主要方法	173
5.8	跨组织的知识交流管理	179
5.9	本章总结	182
5.10	本章习题	183
第6章	组织的知识创造	187
6.1	组织知识创造的基本概念	188
6.2	组织知识创造的两种主要方式	190
6.3	个人知识创造的思维模式	196
6.4	个人知识创造的“干中学”模式	202

6.5	群体的知识创造	205
6.6	组织的知识创造	206
6.7	组织知识创造的 SECI 模式	210
6.8	组织知识创造的流程模式	212
6.9	组织知识创造的场所模式	217
6.10	本章总结	220
6.11	本章习题	221
第 7 章	组织知识的共享与转移	225
7.1	组织知识共享的基本概念	226
7.2	组织知识共享的主要问题与困难	229
7.3	组织知识共享的主要渠道与方法	232
7.4	组织知识共享的主要影响因素	237
7.5	组织知识转移的基本概念	240
7.6	连续性转移	242
7.7	相似性转移	244
7.8	差别性转移	246
7.9	战略性转移	247
7.10	专家性转移	249
7.11	本章总结	251
7.12	本章习题	252
第 8 章	组织知识的利用	257
8.1	组织知识利用的基本概念	258
8.2	影响组织知识采纳的主要理论模式	261
8.3	影响组织知识吸收的主要理论模式	265
8.4	组织知识利用的主要影响因素	273
8.5	知识的价值实现与销售	275
8.6	组织学习理论与知识管理	276
8.7	本章总结	284
8.8	本章习题	285
第 9 章	组织知识的存储	289
9.1	组织知识存储的基本概念	290
9.2	组织知识存储的类型与媒介	293
9.3	组织知识存储的主要步骤	298

9.4	组织知识的选择与过滤	299
9.5	组织知识的加工与提炼	301
9.6	组织知识的存储: 知识库的结构设计	304
9.7	组织知识的采集	309
9.8	组织知识的更新与重组	314
9.9	隐性知识的存储与管理	315
9.10	本章总结	317
9.11	本章习题	318
第 10 章	组织知识管理的技术	323
10.1	组织的知识管理与信息技术	324
10.2	支持知识管理的信息技术结构与分类	325
10.3	支持知识共享与传递的主要信息技术工具	329
10.4	支持知识存储的主要信息技术工具	337
10.5	支持知识创造的主要信息技术工具	341
10.6	支持知识获取与利用的主要信息技术工具	344
10.7	整合型的知识管理系统	346
10.8	本章总结	352
10.9	本章习题	353
第 11 章	组织知识管理的评估	357
11.1	组织知识管理评估的基本概念	358
11.2	组织知识管理评估方式的主要分类结构	361
11.3	定性化的知识管理评估方法	365
11.4	过程导向的知识管理评估方法	366
11.5	目标导向的知识管理评估方法	367
11.6	竞争优势导向的知识管理评估方法	370
11.7	财务指标导向的知识管理评估方法	375
11.8	整合性导向的知识管理评估方法	379
11.9	组织知识管理评估的问题与思考要点	383
11.10	本章总结	385
11.11	本章习题	386
第 12 章	从组织行为角度研究知识管理	391
12.1	组织知识管理的行为问题分析	392
12.2	激励理论与员工的知识管理行为	396

12.3	组织文化与员工行为.....	402
12.4	组织文化与知识管理.....	406
12.5	组织的领导与知识管理.....	410
12.6	组织的薪酬制度与知识管理.....	412
12.7	组织内部有效率的知识市场.....	416
12.8	本章总结.....	418
12.9	本章习题.....	419
第 13 章	从组织结构角度研究知识管理.....	423
13.1	组织的结构设计.....	424
13.2	组织结构与知识管理.....	426
13.3	知识型组织的特性.....	429
13.4	不同情境下的组织结构与知识管理.....	434
13.5	知识导向的公司理论.....	441
13.6	辅助知识管理的组织结构.....	445
13.7	支持知识管理的主要角色与职责.....	449
13.8	本章总结.....	452
13.9	本章习题.....	453
第 14 章	组织知识管理的实施.....	457
14.1	组织知识管理实施的概述.....	458
14.2	组织知识管理实施的投资战略.....	459
14.3	组织知识管理实施的管理战略.....	462
14.4	组织知识管理实施的资源导向战略.....	471
14.5	组织知识管理实施的引进战略.....	475
14.6	组织知识管理项目的引进方法论与主要步骤.....	477
14.7	组织知识管理实施的关键成功因素.....	480
14.8	本章总结.....	487
14.9	本章习题.....	488
参考文献	493

中国企业信息化经典书丛

知识管理理论与实务

第1章 知识与知识管理总论

本章重点:

- 知识管理——21 世纪的管理新浪潮
- 知识的主要含义
- 知识的主要分类结构
- 知识的阶层性: 数据、信息、知识与智慧
- 知识管理的主要含义与原因
- 组织在知识管理中存在的问题与危机
- 知识管理的主要目的与困难





1.1 知识管理——21 世纪的管理新浪潮

1.1.1 近年来不同的组织管理浪潮

由于近年来组织经营的外部环境不断地改变，支持组织运作的技术更是日新月异。因此，为了追求效率与竞争优势的提升，组织必须为适应环境而持续不断地进行各种新的管理改革。

进入 20 世纪后半期，在组织管理的领域内出现了几个重要的管理改革浪潮。例如，全面质量管理（Total Quality Management, TQM）、企业流程再造（Business Process Reengineering, BPR）、波特的五力分析（Five Force Analysis）、学习型组织（Learning Organization）、组织精简（Downsizing）、客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）、平衡计分卡（Balanced Scorecard, BSC）及 6 个标准差（Six Sigma）等。

虽然在每个管理战略背后都有每位研究学者非常扎实的理论基础与案例的统计验证，但对于实务界的管理者而言，有的能从中获取很好的概念性知识（Conceptual Knowledge），有效地吸收和消化，并能依据本身组织的特性发展出一套适合自身组织的改革战略，从而成功地达到企业战略应有的目标。相反，有的为了追求“时髦风尚”、“别人有的，我也要”而囫圇吞枣，或生搬硬套，反而会导致投资的失败与浪费。在这种教训下，这些管理战略只会被称为“时髦的名词”、“流行的风尚”和“象牙塔的抽象理论”。

1.1.2 知识管理战略的基本假设与逻辑

1. 知识管理的基本假设与逻辑

知识管理（Knowledge Management, KM）到底是组织生存不可或缺的工具，还是一个从学术界所发展出来的时髦新名词？我们曾听到过下面的疑问，“难道没有知识管理我就无法生存？”，“我过去 30 年也没有知识管理，还不是照样赚大钱？”，“甲公司实施知识管理，还不是关门！”。面对这些疑问，我们将分别在本书各个章节中做详细的探讨和分析。组织在引进知识管理之前，还必须先了解下面的基本假设与逻辑。

(1) 组织是由“人”所组成的，并由“人”来经营运作，“组织”只是一个抽象的名词，本身并无经营的知识与能力。