



C I O 管 理 进 阶

KNOWLEDGE MANAGEMENT

A BLUEPRINT FOR DELIVERY

知识管理

——有效实施的蓝图

(英) 汤姆·奈特 (Tom Knight) 著
特雷弗·豪斯 (Trevor Howes)
蔺 雷 李素真 译



清华大学出版社

C I O 管 理 进 阶

KNOWLEDGE MANAGEMENT

A BLUEPRINT FOR DELIVERY

知识管理

——有效实施的蓝图

(英) 汤姆·奈特 (Tom Knight) 著
特雷弗·豪斯 (Trevor Howes)
蔺 雷 李素真 译

清华大学出版社
北 京

By Tom Knight and Trevor Howes
Knowledge Management: A Blueprint for Delivery
EISBN: 0-7506-4902-X
Copyright © 2003, Tom Knight and Trevor Howes All rights reserved.

This edition of Knowledge Management: A Blueprint for Delivery by Tom Knight and Trevor Howes is published by arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England.

本书中文简体字版由 Elsevier Ltd. 授权清华大学出版社在全球独家翻译、出版、发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2004-6355

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术, 用户可通过在图案表面涂抹清水, 图案消失, 水干后图案复现; 或将表面膜揭下, 放在白纸上用彩笔涂抹, 图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理: 有效实施的蓝图/ (英) 奈特 (Knight, T.), (英) 豪斯 (Howes, T.) 著; 蔺雷, 李素真译. —北京: 清华大学出版社, 2005. 11

(CIO 管理进阶)

书名原文: Knowledge Management: A Blueprint for Delivery

ISBN 7-302-11808-6

I. 知… II. ①奈… ②豪… ③蔺… ④李… 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 132959 号

出版者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

责任编辑: 高晓蔚

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 田春燕

印刷者: 北京嘉实印刷有限公司

装订者: 三河市李旗庄少明装订厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 175 × 245 印张: 14.75 插页: 1 字数: 205 千字

版 次: 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11808-6/F · 1390

印 数: 1 ~ 4000

定 价: 29.00 元

可以说知识管理是一门既古老又新兴的学科。说它古老是因为自人类文明开始以来，人们就在不自觉地进行着知识管理，人类的生存、发展，人类智慧的传承都离不开知识管理活动。但对知识管理的深入研究和有意识的应用则是20世纪90年代初期才开始的，因此称之为新兴学科也是很恰当的。对知识管理的研究已经经历了两次浪潮，我们正处于知识管理的“第三次浪潮”之中。第一次浪潮主要关注新技术的潜力；第二次浪潮集中研究知识的本质以及人是如何“知道”和学习的；第三次浪潮则主要关注两个方面：一个是提高个人和组织的生产率，另一个是正确进行知识管理，帮助实现组织的战略目标。

在过去的十几年中，已经有很多著名学者对知识管理进行过研究，并出版了大量的专著。与那些偏于理论研究的著作不同的是，本书的两位作者在进行研究的同时都亲自从事知识管理咨询工作，因此本书没有纠缠于学术理论和相关的软件，而是重点关注知识和信息在提高组织绩效上的作用，对于公司具体建设自己的知识管理体系更有指导意义。由于本书作者在知识管理方案的设计和实施方面有着广泛的经验，因此该书对知识管理涉及的领域进行了广泛的调查，从理论和战略到技术、工具和变革的环境，提供了详细的建立和管理知识管理试点项目的方法，跨越了理论、战略和实践之间的鸿沟。

本书研究了与组织的知识动力学有关的一些观点，回答了“什么是知识管理？”“知识管理对于当今的公司和组织意味着什么？”等问题。本书提供了一个理论框架，用于

指导如何利用知识管理的方法和技术，改进组织的能力，实现战略目标，并在自身业务和外部环境中进行学习。本书深入分析了技术、流程、信息、人员和领导的作用和潜力。详细分析了知识管理的工具和技术，并利用案例演示这些是如何在组织中使用的。提供了有效协调业务流程重组、全面质量管理以及建立学习型组织的方法，积极推动管理创新。本书还能帮助管理人员看清知识与信息技术的发展趋势，以应对未来可能发生的挑战。书中内容紧扣组织真正关心的问题，具有很强的指导性和实用性。

由于译者水平有限，书中难免存在不足之处，敬请读者批评指正。

译者

2005年9月于清华园

记得 1996 年初的一天，我到欧洲信息系统与服务公司（ICL）（2002 年 4 月起与富士通公司合并，组建为富士通服务公司）担任知识运用项目的负责人，这个项目是由公司 CEO 发起的。当时我多么希望能有这样一本参考书！我当时面临的主要挑战是：一家拥有两万名员工、足迹遍及全世界 30 多个国家的公司，如何运用自身的知识，利用广泛的实践经验，而不只是当地办公室的知识库，为其客户创造更高的收益？当时新上任的 CEO 决定发明一种工作方法，确保公司“了解自身已经拥有的知识”，保证最终使客户得到好处。

很长一段时间内，我就对创建所谓的“学习型组织”中遇到的实际困难很感兴趣，因此我满怀激情地主动承担了这项任务。使我感兴趣的不是其中涉及的学术理论，而是基本事实能带来的变化。我刚才提到了，自己当时没有这样一本书帮忙。我的研究刚开始时，还是一张很大的空白纸，随着研究的深入，引发了许多有趣的课题。

探索新领域有一个优势，你可以找到和你志趣相投的伙伴。我在 ICL 的那段时光，发现有众多的热心人，他们也相信有效的知识分享具有极大的潜力，并且他们也愿意相互之间分享观点和经验。我们组建了一个跨公司的团体，昵称是“Mobknow”，大约每两个月聚会一次。大家相互学习，相互辩论，相互支持，但也有某些同事听不懂我们谈话的内容。我本人（团体的创始人），已经从公司跳槽很长时间了，正在新的环境中运用自己的知识。本书的作者则是这个团体的中流砥柱，现在他们仍然对团体发挥着重要

作用。

团体成员想和大家分享自己的知识，这当然也是能够高效运用知识的基础。ICL 的“Mobknow”网络在公司的企业内部网上有自己的电子空间，但是它的重要性和实用性来自人们之间面对面的交谈。团体成员来自公司的不同岗位，因为对知识管理的共同兴趣联系在一起。每个组织都有这样的团体，但是很少被列入组织结构图中。他们跨越不同公司、不同的事业部和地理界限，是知识流通的主要途径之一。技术是发挥支持作用的基础设施，但是它建立的是人和人之间的联系，这些人把个人的知识和经验转变成了真正的组织资产。

21 世纪的组织领导人开始意识到组织的相对优势在于他们能尽可能地建立人与人之间的多种联系，创造人与人互相信任、互相沟通的渠道，从而保证他们不仅有聪明的员工，还有聪明的公司。幸运的是，他们公司有 Tom 和 Trevor 这样的人，他们能推动变革，提议如何更好地应对这种挑战。不管发生什么，现在有了这本书，他们可以从中寻求实用的解决办法，找到灵感。

Elizabeth Lank

知识管理和组织学习咨询师

致 谢

知识管理

在编写本书的过程中，众多的朋友为我们提供了帮助和支持，在此表示感谢。

首先要感谢我们双方家人长期不懈的支持。Tom 要感谢他的妻子 Kathleen 女士。几个月来，Tom 都不能陪妻子共度周末，两个孩子 Sophie 和小 Tom 也由妻子一个人照顾，这样 Tom 才能有时间在计算机前专心写书。Kathleen 也为 Tom 写书提供了灵感。Trevor 则要感谢他的妻子 Sandie 女士。在写书的整个过程中，Sandie 给予了很大的支持和鼓励。Trevor 还要感谢 Harvey, Rita, Thomas 和 Jessica，感谢他们长期以来的爱和理解。

我们还要感谢在富士通服务公司 (Fujitsu Services) 开展知识管理实践的同事——这个集体中蕴藏着丰厚的专业知识，活跃的辩论气氛，这些都为我们提供了有益的工作环境，为我们检验观点提供了理想的支持。尤其要感谢 Arif Azar 帮助我们精心策划了技术部分。还要特别感谢 Jack Kenward 和 Tony Clark，他们无偿为我们提供了在知识类型和知识工作环境方面的经验和技能。富士通服务公司和富士通咨询公司 (Fujitsu Consulting) 的众多知识管理方面的专家组成了一个运用知识的实践团体，Tom 有幸为这个团体做了两年负责人。

最后，我们还要感谢其他朋友的帮助：在任务繁重时，Dave Norman Associates 的 Dave Norman 为我们增添了动力；Elizabeth Lank 则和我们分享了她的独特见解，以及她在富士通服务公司的前身——欧洲信息系统与服务公司 (ICL) 时创建知识运用体制的经验；还有 Martin Green，他帮我们在英国卫生部开展了卓有成效的改革，最近又在英国文化部、媒体和体育界推行改革，其结果将改变人们对文职人员的偏见。

目 录

译者序 / (I)

英文版序 / (III)

致谢 / (V)

第 1 章 引言——理解知识管理 / (1)

1.1 知识的含义以及如何管理知识 / (2)

1.2 为什么知识如此重要 / (11)

1.3 理解知识类型 / (19)

1.4 运用知识还是管理知识 / (23)

1.5 多方面的影响 / (25)

1.6 框架介绍——哪里是起点 / (27)

1.7 行动框架 / (33)

第 2 章 新挑战 新构想 / (41)

2.1 理解变革的压力 / (42)

2.2 构建组织发展前景 / (55)

第3章 从制定战略到实施战略 / (59)

- 3.1 知识管理战略和业务案例 / (60)
- 3.2 商业计划范本 / (82)
- 3.3 付诸行动 / (84)

第4章 规划愿景 / (85)

- 4.1 领导、个人和流程 / (86)
- 4.2 技术、信息、内容 / (131)

第5章 实现规划 / (169)

- 5.1 实施新规划 / (170)
- 5.2 从试点到规则 / (173)
- 5.3 项目设计——额外的思考 / (180)

第6章 收获成果 / (183)

- 6.1 永不停息——实现收益 / (184)
- 6.2 风险管理 / (186)
- 6.3 转变为学习型组织 / (192)

第7章 经验总结 / (197)

- 7.1 实施知识管理的五阶段框架 / (199)
- 7.2 五条黄金法则 / (202)
- 7.3 展望未来：在变化的世界中运用知识 / (203)

附录 1 甄别问题 / (211)

可能存在的“问题” / (211)

“为什么重要?”的例子 / (212)

“如果不解决会有什么影响?”的例子 / (213)

附录 2 知识职位审视 / (214)**附录 3 知识流程审计 / (216)****附录 4 变革的障碍 / (218)**

拒绝变革 / (218)

变革不等式 / (221)

参考文献 / (223)

第 1 章

引言——理解知识管理

没有人强迫你学习……同样也没有人强迫你生存。

——W.爱德华·戴明



1.1 知识的含义以及如何管理知识



1.1.1 概述

是什么驱动了现代组织实施知识管理 (knowledge management, KM)? 当我们提及这一术语时, 想要表达的准确意思是什么? 对于这些问题有许多直言不讳的回答。有人认为知识管理只不过是一种时髦的管理思潮, 就像 20 世纪 90 年代初期人们对于质量管理 (quality management, QM) 的狂热推崇或者对业务流程重组 (business process re-engineering, BPR) 的大肆宣传。经历了相当短暂的辉煌之后, 这两种管理理论受到了质疑。人们认为它们不过是一些好的想法和实践的重新组合, 并且被重重隐藏在不必要的咨询套路之中。有趣的是, 在这两种理论的应用范围和允诺实施效果变得更加适中和现实以后, 它们已经成为了通用管理工具的一个组成部分。

与此同时, 有些人认为知识管理只不过是给信息管理 (information management) 或文件管理 (document management) 冠以一个新名字。20 世纪 80 年代人们曾经对以“知识库”为基础创建的“专家系统”抱以狂热的态度, 有人认为当前的知识管理只不过是这种热情的重现。数据库这种技术在当时并没有充分发挥其功能, 现在得以重新使用, 同样期望它能够发挥节省成本、方便使用专业技术的优势, 只不过现在有了网络技术的支持, 其作用会更出色。

上述观点的确有些道理, 但是事实并非那么简单。显然, 我们正是相信知识管理是一门能对提高组织绩效发挥重要作用的学科, 所以才写了这本书。尽管我们同时担任数家英国大型组织的咨询顾问, 但是我们仍然不愿给知识管理下一个严格的定义。

这样做好像是在逃避, 但是我们认为给知识管理多下一个定义, 并没有多大意义, 而且从客户的角度来讲, 也没有什么帮助。因为谈话对象不

同——他们就职的公司和工作的具体岗位存在差异，你调查 100 个人，就会得到 100 个不同的答案。即使大家的基本观点一致，回答的重点也会因个人的经历和偏好不同而各有所侧重。

我们认为有以下两个主要原因：

首先，知识管理作为一门独立的学科，只有不足十年的历史，还没有发展成完整统一的世界观，甚至有竞争性的观点也寥寥无几。这是与专利化、系统化的质量管理和业务流程重组的主要区别。

其次，从业者本身的立场也不尽相同，有些专业人员主要负责“知识管理系统”中涉及的技术问题，他们的做法通常是机械的、僵化的，好像是在为软件商工作；有些业内人士则偏重实践技能、行为表现及动机等问题，这是“学习型组织”的做法。

正在兴起的学术性的知识管理“行业”吸引了众多理论家的参与，他们更多是以认知科学和行为科学，或者以分析各组织的战略决策为出发点。现在的大多数非学术性文献都是行业资助的，主要集中在技术层面，是那些寻求开发互联网这类新技术的人员最早引起了人们的知识管理的兴趣。事实上，这种观点是人们普遍接受的，而且我们在日常工作中经常会听到“知识管理系统”这样的说法。

我们承认确实存在各种不同的观点、方法、技能、工具和解决方案。采取行动的理由有千千万万，其结果也五花八门，因此必须做到具体问题具体分析。如果一定要问：“是什么推动现代组织实施知识管理？”那么我们只能这样回答：“原因有很多。”

但这并不表示可以放弃努力，对知识管理这个正在成长发展的领域不需要有一个界限清晰的认识，不需要寻求相关的模式构建和联系，不需要寻求走出这个迷宫的最佳途径。作为知识管理咨询顾问，我们曾经为数家公司的发展提供建议，每个公司都提出了自身面对的问题。例如，富士通公司的一个客户——英国产业大学（UK University for Industry）率先采用了“中央枢纽式”的电子教育模式，授课和收缴学费都是通过各地的获得特许权的机构来进行的。其总部的员工很少，信息发布主要依赖网上在

线系统。显然，这种组织的知识管理需求和其他客户公司的需求大相径庭。例如，前英国天然气公用事业公司 Centrica 和过去由私人经营时期相比，已经发生了显著变化，但是 Centrica 仍然控制着广大范围的员工和技术基础设施，设法使它的客户基础和客户能力创造价值，通过提供电信、运输、金融等方面的服务和能源供应来开展大规模的消费者交易。Centrica 关注的问题和那些以更加依赖有形资产，不仅从事生产，而且同时还提供服务的公司不同。对这一类公司，如北电网络（Nortel Networks）或 WH smith 这样的零售公司而言，最重要的任务就是协调市场销售、后勤和存货控制之间的种种复杂关系。

在本书中，我们试图将过去七年来在英国进行知识管理实践的收获整理出来。我们的所有经验可以精炼为以下 5 条黄金法则。在以后的论述中，我们将不断地提到它们。

黄金法则 1 对预期的收益有清醒的看法

总是通过一个业务案例来详细地描述知识管理可能带来的收益。必须正确管理和评价那些在实现这些收益的过程中所取得的进步。

黄金法则 2 摒弃短期行为，关注长期目标

如果希望获得长期的进步，必须影响人们的信念。你所做的不只是“仅仅建设一个 IT 系统”。

黄金法则 3 缺乏领导，万事不成

那些负责运营整个组织的领导者必须鼓励所有的员工穿过“探索之旅”——变革过程。这种激励贯穿于系统实施过程中，一直持续到系统最终成功实施。

黄金法则 4 流程变化会提高业绩

组织需要通过工作内容的重新设计组合，来建立新的业务流程和日常工作规范，以此来确保知识的获取和使用，并形成和强化组织运行所需的行为和活动。

黄金法则 5 组织学习带来组织成功

只有不断从业务环境中学习，并且不断将学习到的知识付诸实践，组

织才能生存并发展。学习能力的大小是区分成功公司和失败者的一个重要因素。

我们坚信，这些法则能够有助于人们在追求公司价值的过程中灵活运用知识。最终，知识管理能够将“人们所知道的”以及他们知道的“怎么做”转化为能够为组织创造经济附加值的产出。知识管理者需要做的就是采取合理的步骤和技术实现这个目的。



1.1.2 知识管理的思想起源

本书具有很强的实用性，我们帮助不同的组织制定知识管理策略并且根据具体变化情况进行相应的调整的实践经验即为这本书的基础和根据。尽管出现了各种运用知识的现代方法，我们还是应该具备一定的背景知识。因此，首先要对这门学科的历史发展作简单回顾。

古希腊人曾经对知识的本质进行过深入的研究。正是因为有了他们的研究成果，才有了认识论这门科学。希腊人除了擅长学术思考以外，和其他国家的人一样，也深知实际技能对知识运用的重要性。从剧作家到木匠都曾使用过言传身教的教学方式，这和希腊文化一样，有着悠久的历史。师徒制是一种古老而重要的传授知识的方式，这种制度在公元1200年到1500年的中世纪发展到了顶峰。那时，人们觉得有知识的人和一般人不同，有些神秘。

修道院中存在一种特殊的知识——希腊古典文献以及用拉丁语撰写的圣经和礼拜仪式。从某种程度上讲，这些知识只对统治阶级有用，因为拉丁语是贵族等特权阶层的外交语言。

商人也有他们的特殊知识，如商业规则、利息支付、易货规则等，这些知识只能在商人家族内部使用。这段时期，西方人学会了用阿拉伯数字记账（而不是使用繁琐的罗马符号），此外，还有对财产拥有权和贸易活动的复杂规定。

另一种类型的知识只限于在工厂技工和手工艺人中使用。他们通过成立行业协会的形式，保护自己的特殊知识技能，并且通过长期的学徒制度

将这种知识传授给徒弟。在这种制度下，徒弟和师傅之间签订契约，徒弟必须遵守行业协会的规章制度，而且为了学会某种技能必须为师傅劳动多年。这样的行业协会就是当今共济会（freemasons），甚至是工会（trade union）的原型。以前就有一种只雇用某一工会会员的商店，可以在中世纪找到它的雏型。不过，在维持行业标准、监控员工行为方面，行会又是英国医学学会或律师协会这样的职业组织的早期形式。现今的这些组织也是根据各自的职业特点维持其教学标准和实践标准。

从某种程度上讲，随着中世纪后期各城市大学的兴起，不同类型的知识之间的界限开始消失。从书本中获取知识不再是牧师和贵族等的特权，连商人的儿子（还没有惠及女儿）也可以读书了。中世纪末期的宗教改革，以及印刷术的使用、出版的书籍数量急剧增长等都加快了这个变化过程。真正大规模消除不同群体之间的特殊行业知识界限是在工业化时期，对全民开放教育，使城市工人也能学习到雇主要求的工作技能和知识。

当今世界，解决技能短缺这个难题就是投资的原动力，呼叫中心往往建在高度发展的知识中心，这就是一个很好的例证。技术短缺现象通常是指只有少数关键员工具有专业技能，与其共事的则是技能不够熟练的员工。早在上个世纪初期，早期的实业家也面临着类似的问题。他们要进行大规模的生产，然而生产所需的专业技术人才却寥寥无几。真正的大规模生产出现在美国独立战争时期。当时，对军火武器需求的急剧增加，促成了第一条生产线的诞生。所谓“武器厂”的生产方式促使人们开始从总体上考虑生产问题，但是直到上个世纪早期，才出现了像亨利·福特这样的规模化生产的倡导者，试图将传统工人的复杂知识进行分解，从而达到提高生产速度，扩大生产规模的目标。换句话说，就是把难以完成的复杂工作细分成简单容易的工作，而后者可以由技术不太熟练的工人完成。很多工人只需要掌握整个生产流程中的部分工作所需的知识。

自福特时代以来，大规模生产技术得到不断的改进和应用。工业化时代也是一个标准化时代。福特有句名言：消费者可以拥有他们想要的任何