

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）。

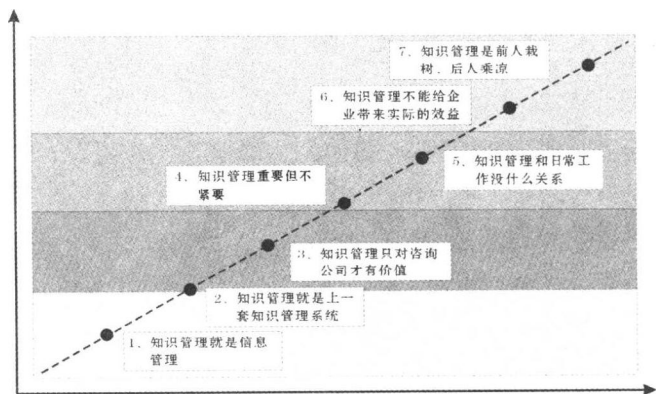


图 1-1 知识管理的七个误区

- 误区之一：知识管理就是信息管理
- 误区之二：知识管理就是上一套知识管理系统
- 误区之三：知识管理只对咨询公司才有价值
- 误区之四：知识管理重要但不紧要
- 误区之五：知识管理和日常工作没什么关系
- 误区之六：知识管理不能给企业带来实际的效益
- 误区之七：知识管理是前人栽树，后人乘凉

误区之一：知识管理就是信息管理

“知识管理只不过是管理数据、文档而已，好像和传统的信息管理没有太大区别。”

认为知识就是信息，知识管理就是信息管理，是典型的对知识管理的狭隘理解。

首先必须明确，知识并不等于信息，信息只是知识的一部分。根据1996年经济合作与发展组织（OECD）的《以知识为基础的经济》报告，知识包括四大类：“知道是什么”的事实知识（Know-What）；“知道为什么”的原理知识（Know-Why）；“知道怎样做”的技能知识（Know-How）；“知道是谁”的人际知识（Know-Who）。

由此可见，知识的概念比信息的概念要广泛得多。信息仅限于“知道是什么”、“知道为什么”，即记录于一定物质载体上的知识，我们称之为“显性知识”。而“知道怎样做”、“知道是谁”，是存储于人们大脑的经历、经验、技巧、诀窍、体会、感悟等尚未公开的秘密知识，或者只可意会而难于表达的知识，我们称之为“隐性知识”。而这些隐性知识不属于信息的范畴。

其次，知识是有用的信息。信息分为正确信息和虚假信息，有用信息和无用信息，而知识都是正确的、有用的信息。

信息管理只是知识管理的基础和重要组成部分，知识管理不仅仅是信息管理的发展和延伸，更是对信息管理的变革和超越。

第一，信息管理仅仅注重对显性知识的管理，而知识管理更注重对隐性知识的管理。知识连线有限责任公司的首席执行官荣·杨（Ron Yang）说：“显性知识可以说是‘冰山的尖端’，隐性知识则是隐藏在冰山底部的大部分。隐性知识是智力资本，是给大树提供营养的树根，显性知识不过是树的果实而已。”而且隐性知识往往具有独占性，开发

利用价值比较高，管理难度更大。

第二，信息管理仅仅侧重于对现有信息的收集、整理，而知识管理更侧重于对新知识的生产、创造。

第三，信息管理仅仅重视对信息本身和信息技术的管理，而知识管理更重视对信息、知识活动的过程和人员的管理。

第四，信息管理仅仅关注在适当的时候、以适当的方式、向适当的员工提供适当的信息，并将信息简单地视为企业的免费资源，未能对知识进行资本化运作以实现知识增值；而知识管理将知识视为企业最重要的战略资源，追求知识的增值。

误区之二：知识管理就是上一套知识管理系统

“上知识管理系统很简单，安装一套知识库系统就行了。”

人们常认为购买和使用知识管理软件就是实施了知识管理，这种认识将知识管理狭隘地理解为是一种新的管理技术。

有效的知识管理仅靠一个优秀的知识管理软件系统是不够的。很简单的一个事实就是：一套再好的系统，如果没人愿意使用它，也只不过是个摆设而已。实施知识管理首先要建立愿意分享知识的文化；在此基础上，结合企业业务，理顺知识创造、分享、应用以及创新的过程，并制定相关的管理机制是第二位的；而知识管理软件作为技术支撑，在实施知识管理的全过程中只是第三位的。

1997年安永公司对美国和欧洲431位公司高层领导人进行的一项知识管理调查表明，不适当的企业文化是推行知识管理的最大障碍。许多企业家认识到，培育一种知识导向型企业文化是知识管理最成功的关键要素。

误区之三：知识管理只对咨询公司才有价值

“知识管理只是对如麦肯锡等咨询公司才有价值，像微软这样的软件公司用用也还可以，因为他们都是智力型企业，我们企业用得上吗？”

对于这种说法，首先应该明确的是，知识管理对于咨询公司及软件公司等知识依赖性强的企业很重要。因为这些企业的产品就是知识产品，其核心竞争力就在于从业人员的知识。麦肯锡公司从1980年开始就把知识的学习和积累作为获得和保持竞争优势的一项重要工作，公司为员工营造出一种平等竞争、激发智慧的环境。

但是，知识管理不仅限于此类公司。对于许多企业来说，知识管理可以帮助我们的销售人员比竞争对手更快地制作出更专业的投标资料，在竞争中占尽先机；客户服务咨询员借助知识库可以给客户提供更加标准和一致的服务，提高对客户的响应速度；产品研发人员可以通过知识共享和创新，加快新产品的研发速度。事实上，不仅仅是咨询公司、软件企业，已经有很多行业的先行者将知识管理作为企业知识转型的战略性手段，并取得了良好效果。例如诺基亚集团实施知识管理以后，其电信业务增长了70%；宝洁公司实施知识管理以后，其利润从6.4%增长到了11.6%。

误区之四：知识管理重要但不紧要

“知识管理对于我们来说是重要、但不紧急的事情，晚两天做，天也塌不下来。”

对企业来说，知识管理相对于前线拜访客户、举办大型市场活动等来说，的确看起来不是那么急迫的事情，但确是长期积累内功的过程。正如一个健康的肌体需要良好的运行机理一样，即使吃饭睡觉看起来是更紧要的事情，但如果整个身体是病态的，吃的再好、睡得再多倒未必

是好事。斜塔理论就很能说明这个问题。事业发展正如比萨斜塔，根基不稳，则塔顶越高，崩塌的危险就越大。通常来说，把事业做大做强、增加营业额被认为是企业最重要最紧急的事情，但缺乏知识管理的公司就像一座根基不稳固的高塔，客户信息、关键技术、岗位技能掌握在少数精英手里，公司的发展在很大程度上依赖少数人的天才智慧，这样的高塔，盲目的追求高增长，并不是明智之举。

《高效能人士的七个习惯》告诉我们，高效能的组织将 50% 的精力放在重要而不紧急的事情，例如做规划、目标管理以及知识管理等等，20% 的精力处理重要紧急的事情。而且长期的知识积累，势必反过来能够让我们以更少的时间完成重要紧急的事情，而把更多的精力和时间放到思考和处理重要但不紧急的事情上。

误区之五：知识管理和日常工作没什么关系

“知识管理就是知识管理部门和知识主管的事情，跟我的日常工作好像没什么关系。”

如何提高工作效率是所有企业共同面对的难题。实际上，知识管理为解决这一难题提供了方法，因此，它是和企业里的每一个人密切相关的。

咨询公司有一条不二法则叫做“不要重复发明轮子”，意思是企业中任何一项工作实际上都有人做过，而我们所需要做的就是找到做过这件事情的人。我们在日常工作中也有这样的体会：自己辛辛苦苦搞出来的东西后来发现别人已经做过了，要是早找到就好了，最好是有模板自己改改就可以用了。这就需要知识管理。

实际上知识管理很多的理念和方法，包括向同行学习（有人已经做过了）、做中学（边做边反思）、做后学（事情完后总结）、找到合适的人（要是知道他是谁就好了）都是非常朴素的思想，相信大家在实际

工作中也都在使用。

借助知识管理系统则可以让这些非体系化的做法更上一层楼，例如，通过知识地图可以快速获得以前的项目和业务文档，通过专家网络可以找到相关专家并进行求教，在知识社区中与虚拟团队和志同道合的同事进行业务交流等。

误区之六：知识管理不能给企业带来实际的效益

“我们也想上知识管理，但是知识管理到底能给我们带来哪些效益？多少时间才能见效？这种投入值得吗？”

首先，知识管理不是一个“短、平、快”的项目，知识管理本身是一个厚积薄发、循序渐进的长期工作，所以企业/部门的高层领导绝不能要求马上就见到知识管理的效益。

其次，借助平衡计分卡（BSC），我们也可以量化知识管理的效益指标而不必一定要用知识管理系统。BSC的指标包括了直接指标和间接指标。直接指标包括了知识文档的数量、项目文档的积累率、知识文档重用率、查找知识的命中率、节省查找知识的时间等。例如三星 SDS 公司 2001 年的数据表明，知识库中共有 18.2 万多条知识，全年平均有效知识运用次数 931 600 次，每运用一个知识平均节省时间 75.7 分钟。间接指标包括项目成功率、中标率、节省的培训成本、节省的时间成本等等，例如三星 SDS 全年通过知识管理节约的成本约 2 000 万美元（员工每分钟成本 0.3 美元），项目的缺陷率从 1999 年的 10% 降低到了 2001 年的 5%。

误区之七：知识管理是前人栽树，后人乘凉

“知识管理只对后来者有帮助。”

有这种想法不足为奇。的确，知识管理很重要的工作就是将我们日常岗位及项目中的知识沉淀和积累下来，以帮助我们的接手者和新员工迅速入手，从这方面来看，确实是有利于后来者。但是，换一个角度想，我们在进行知识沉淀和积累时其实是对自身的知识进行提炼和总结，自己也同样受益；同时我们每个人都有接手别人工作或者是作为新员工的时候，那时候我们不也是希望前任者尽可能留下足够多的知识，自己可以轻松上手吗？企业也可以因此减少大量培训成本的支出。

所以，知识管理是“人人为我，我为人人”的事情。

对于上面的几种误区，虽然我们已经做了简单的分析，但对于怎样纠正错误的理解，又怎样发展正确的认知，都是值得我们长期研究和认真学习的。

在这些方面，虽然有很多知识管理大师们的著作可以使我们如醍醐灌顶般对知识管理的认识豁然开朗，但是知识管理需要知行合一，且知易行难。为了达到帮助企业目的，本书将不侧重讲述有关“知识”、“知识管理”理论层面的内容，更多地将我们的视角定位在知识管理“方法论”层面，既帮助企业建立如何思考知识管理的“思维模型”，也提供给企业如何推动和建设知识管理的“操作指南”。

将知识管理 融入企业管理体系中

图 2-1 是一幅很有意思的漫画，两个科学家殚精竭虑地从事各自学科前沿领域的研究，正为自己取得的成果欣喜不已时却偶然发现两人在过去 10 年里研究的东西原来是一样的。这种情况在学术领域并不鲜见，很多学术研究者耗时无数，好不容易出了一个成果，最后通过文献检索却发现别人早就研究过了。好在，现在的学术研究者变聪明了，在做一项研究或写一篇学术论文之前，总是要做详尽的文献检索，并在论文前进行深入的文献综述和分析，而从这些文献综述的质量往往就可以看出研究者的水平。如果用知识管理中的“行话”来描绘这种现象，就是“不要重新发明轮子”。



图 2-1 科学家的烦恼

- 不再陌生的知识管理实践
- 管理中的老问题和新难题
- 将知识管理融入企业管理体系中
- 知识管理的核心价值

在企业实践中“重新发明轮子”的现象依然比比皆是。对于个人来说，由于缺少沉淀和总结以往工作中经验的习惯，再加上没有对这些知识采取科学的分类和存储办法，经常在工作时遇到“明明我做过这件事情，却偏偏找不到相关文档”的烦恼。对于组织来说，“重新发明轮子”更是老总们的心头之痛——很多项目、工作中的经验没有沉淀；专家员工的经验无法快速传承；新员工的上手速度总是很慢；更糟的是，很多企业在不断扩展过程中，在全国乃至全球大量建立分支机构，却常常出现“打江山易，守江山难”的情况，分支机构的快速建立和管理成为很大的挑战。

这时候，如果能够有好用的“轮子”，自然就不会有那么多的烦恼了。目前，有很多企业已经非常善用知识复制之道了。比如，专业知识需要长时间摸索与经验积累而成，第一个“吃螃蟹”是要付出相当高的学费的，但有很多专业知识是重迭的，知识复制可以节省经营时间的摸索，早日让新企业走上正规，降低投资成本。再如，业务流程是企业运作的核心，流程看似简单，却集合了专家的智慧 and 心血，如何建立规范的企业业务流程体系，并使它成为企业的“共同语言”，也是知识复制的重要手段。很多企业教育培训越来越重视，有企业外训、内训等多种手段，如果能够结合岗位技能分析，建立科学实用的培训课程体系，辅助以经验丰富的培训讲师、循序渐进的学习，教育培训将成为企业知识复制的重要手段，所有经营管理的“诀窍”、专业知识以及业务流程讲解都可以通过教育培训来完成。

不再陌生的知识管理实践

下面是一些常见的知识管理实践：

- 为了将散落在各个角落的知识进行整理，很多企业建立了科学

的知识分类体系、多样化的知识地图和强大的搜索引擎机制，并设立相应的知识专家或知识专员机制，对知识内容进行定期整理和更新。

- 很多企业里，跨部门的知识共享和信息交流很困难，重复性工作大量存在。比如，销售部的人总是在抱怨研发部的人无能，公司每年投入上千万，却一直没有像样的尖子产品出来，公司至今最赚钱的还是 10 年以前开发出来的产品；研发部门却诉苦说，研发部的抽屉里压着一大摞生产批文，却没有人关注，这么多新产品为什么销售部就无法做出大品牌呢？销售部的人争辩说，研发部研究的产品都不是市场需要的，市场需要的产品又没有研究；研发部的人则反驳说，销售部的人仅从短期利益出发，只卖容易销售的老产品，这样销售业绩有保障，对于有市场前景的新产品往往没人愿意去卖，因此好多新产品花了好多钱研究出来，最后难逃被弃在抽屉里的命运。对于这个问题，很多企业已经通过理顺跨部门的流程，盘点出每个环节所需要和产出的信息和知识，并建立科学的跨部门知识共享与交流机制和支撑平台，从而推倒了部门之间的壁垒。
- 国内很多企业在市场和竞争的压力下，普遍面临着从销售导向向营销导向的转变。市场和销售主管们成为这种转变中的关键角色，他们也面临着诸多困惑。比如，市场环境脑障——不了解宏观、总体市场状况，不了解区域市场状况，影响战略决策以及营销预测；对竞争对手无知——不知道各个区域市场竞争对手的相关信息，盲目竞争；营销计划失序——预测不准确，前端信息反馈不足，导致产销不协调，研发和市场脱节，给公司带来退货等损失；销售信息零散——客户档案、售后信息、物流信息等零散在各区域，无法整合等等。有些企业针对这些问题，建立了公司范围内的营销信息 / 知识体系，并设计出科学合理的市场、销售信息表格，定期地收集和分析来自公司内外的信息；一些企业则更进一步，通过建设竞争情报系

统建立了强大的自动化“信息雷达”，高效率地获取外部信息和知识。

- 许多企业在全国设立了很多分支机构，公司销售老总由于不能及时有效获取分支机构信息而感觉管理处于失控状态。而分支机构人员也由于不知道总部的最新动态，并且也得不到总部的支持而倍感孤独。为了有效解决这种前端信息和知识不畅的问题，某些有远见的公司通过固化整理一些有价值的、可复制的经营知识，如促销经验，销售成功案例库，给前端人员以直接的支持；某些全球性机构，还通过 IT 平台建立了“专家在线”系统 通过网络交流手段 让专家给前端人员“排忧解难”。
- 很多企业在如何培养员工方面伤透了脑筋，不仅新员工面临着一个“入模子”的过程，给老员工们提供持续的培养体系也成为现实的挑战。台湾半导体业界翘楚——台积电，于 2002 年在董事长张忠谋的带领下，在公司推行了“导师制度”。新人一进公司，就安排一位其他部门的资深员工，每个月固定两次为他做生活或工作上的咨询。同时，导师制度的范围也扩大到高级主管，形成企业内部的明星团队，为台积电的接班人培养奠定了基础。导师制度的实施，将能够把导师们的经验有效地“身传”和“言教”开来，并让企业文化潜移默化地渗透进每一个人，最终打造成一支志同道合的团队。
- 新员工培养是个问题，但老员工尤其是资深的专家级员工的离职造成的问题也不小。它可能造成组织大量知识资产流失，岗位上的新人需要从头做起。为解决这类问题，知识管理领域诞生了一种新的管理手段——知识延续管理，目前国外越来越多公司开始采用这种方法。为解决人去“楼”（技术、管理等）空的问题，最早提出“延续管理”理论的乔治·华盛顿大学教授贝兹利，主张企业重要的营运知识必须有效充分地转移，不能弃置在离职员工的打包行李中。

从上面知识管理和实践可以看出，知识管理的具体操作既有相同点，又各具个性，并不是千篇一律的文档管理。每个企业在具体的知识管理实践中，一定要采取“问题导向”的思路，从企业自身的问题出发，寻求知识管理解决之道。表 2 -1 给出一些企业的知识管理最佳实践，供读者参考。

表 2 -1 知识管理最佳实践参考

知识沉淀	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 麦肯锡——创办知识研究会，通过出版日记的形式长期致力于知识的累计，同时对咨询顾问收集到知识“深水库”中的信息的价值进行评估 ◎ Chevron——在公司内部建立跨部门、功能交叉的团队；识别并记录每个流程的最佳实践；建立“最佳实践工场”并采用路演等方式推广最佳实践；最佳实践的记录文档作为永久资源保存下来 ◎ HP Network News——将经销商最常问的问题存入可以通过拨打电话取得解答的资料库中 ◎ 台湾惠普——通过总制度将内隐知识外化为外显知识，并通过科技的传播、全球资料库等将外显知识组合化成新的外显知识 ◎ Buckman——于 1986 年建置了一个数据库来储存最佳实践。数据库开放给前线的业务人员，并鼓励业务人员将本身的工作经验撰写成个案，如果个案被公司选入数据库中，业务人员将可以获得 100 美金的奖励
知识共享	<ul style="list-style-type: none"> ◎ KPMG——公司资深领导皆对推动知识分享的文化负责，改变专业人员不愿意分享知识的心态和行为 ◎ 3M——创建一个乐于分享知识的环境，将员工分享知识当做常态 ◎ 麦肯锡——制定激励政策鼓励员工进行知识交流；资深管理者说服专业人员与同事分享他们的知识和经验，以帮助提升他们的人际网络

续上表

	<ul style="list-style-type: none">◎ 安达信——公司中有分红等财务诱因来促进知识分享和团队工作◎ 台湾惠普——将团队合作作为绩效考核的重要项目之一。为了让绩效评估更具客观性并产生促进工程师之间的经验交流，每位主管对工程师的评分都需要经过部门公共评议的过程；为了让所有员工了解知识分享的重要性，所有的惠普主管都鼓励员工勇于尝试、积极分享，而个人知识分享的贡献度也会影响主管的评价◎ 麦肯锡——建立内部信息网以便于员工进行知识交流，从而在企业内部营造有利于员工生成、交流、验证知识的宽松环境
知识学习	<ul style="list-style-type: none">◎ 英国石油——倡导“事前学、事中学、事后学”的习惯和氛围◎ 微软——为了建立学习型组织，微软提出了自己的学习理念，即“通过不断的自我批评、信息反馈和交流共享而力求进步”。构建在线能力系统，包括能力结构、工作定级系统、定级数据库、员工能力水平，并和教育资源建立关联◎ 台积电——用肯学习且学习速度快的人◎ Chaparral Steel——建立外部专家网络。与麻省理工大学中世界一流的冶金理论学者和生产专家建立紧密联系；大学的学者和公司内部专家共同合作，将合金及加工方面最新的理论实现商业化◎ 麦当劳——正式的、结构化的培训体系。每位雇员都必须参加一系列的涉及所有流程课程的培训，包括准备汉堡和送餐服务，并且必须通过每个领域的考试◎ 台湾惠普——对于新进公司的工程师，公司规划了两大类职前训练：一般技能与专业技能训练；在职训练

续上表

	<p>以课程安排和师徒制度来进行。根据员工的技能发展计划，人力资源部门负责拟订一般课程，工程主管负责安排专业课程，或工程师自行提出申请。师徒制度则是每位工程师除了直线主管外，另外安排一位 mentor，直线主管负责传授一般技能，mentor 负责传授技术维修能力；采用绩效评估与工作记录管理两个方式促进知识的传承。一方面，资深工程师的考核成绩直接影响下属的工作绩效。另一方面，所领导的工程师表现优异将使资深工程师也得到良好的工作记录</p> <ul style="list-style-type: none">◎ Giga 信息——建立“专家网络”讨论社区分享经验。Giga 与信息技术领域的顶级专家签约，他们通过网络解答讨论社区的问题，同一个问题可能会有多个专家的解答、提示和建议；员工还可以与专家就感兴趣的方面展开进一步的讨论
知识应用	<ul style="list-style-type: none">◎ 惠普——为知识库建立智能搜索引擎和知识地图。对于不同的信息源，建立多样、无缝的搜索工具◎ Verifone——将其对客户需求、竞争对手及新技术等的快速反应作为关键成功因素。公司使用邮件和 Lotus Notes 向全公司广播相关的最新信息；为了减轻信息过度负载，Verifone 的每位员工都可建立个性化的用户界面，实时得到并访问他们所需的知识（新闻服务、群组讨论等）◎ CIGNA——基于最佳实践案例的专家系统。CIGNA 的专家队伍基于其内部和外部经验，为每个重要的决策和流程步骤建立详细的最佳实践案例，并据此修改其保险决策模型；新的决策模型将植入公司的软件系统，使每个流程步骤标准化，并在每个步骤，基于最佳实践为每个员工提供决策支持；系统能比较现有案

	<p>例和最佳实践的相似之处，并为解决特定问题提供建议；系统也将每个案例所做的决策记录下来，以便于事后评估和与其他案例比较，以识别新的最佳实践</p> <ul style="list-style-type: none"> ◎ 联合利华——标准化流程。联合利华为新产品开发的每一个阶段都设置了必须遵循的关键步骤、交付物、通过检验标准等 ◎ 摩根·史丹利——用一个生产力工具使银行家能够更好地利用内外部的信息来提高效率，以更投入、更主动和更及时的方式来向客户提供服务。通过由用户定制的企业内部互联网门户，集中整合了 11 个分散的电子资源，成为一个单一的、系统的数据源
知识创新	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 麦肯锡——将“为公司员工提供广阔、自由的发展空间，培育激发他们的创新精神”作为公司的战略使命 ◎ 3M——创新并非依靠单一部门或特定个人，每个部门和员工都肩负创新的责任 ◎ 德州仪器——灾难预警系统。将技术等方面的失败信息通过预警系统传送给各地技术经理；并将技术人员的解决方法和创新实践发送给各地技术人员 ◎ 3M——极为重视为最好的人才设计实现自我价值的制度。公司提供慷慨大方、自由、安全的工作环境，关心与照顾员工的需求。比如，允许研究者使用 15% 的工作时间用于自己的研究项目；研究者可以选择通过商业化或建立独立公司来发展自己的发明和研究成果；尊重知识工作者的专业执著和热情投入，公司内流传许多成功的故事；容许员工从错误中学习，重视员工的长期表现，强调团队合作，通过全球的人际网络，建立知识工作者社群