

F270
362

知识管理案例

ZHISHIGUANLI
ANLI

六朝松知识管理文库
东南大学出版社

»»»»»»»»» 钱军 周海炜★编著

北方工业大学图书馆

00536662

图书在版编目(CIP)数据

知识管理案例： / 钱军，周海炜编著 .

南京：东南大学出版社，2003.4

(六朝松知识管理文库 / 杨治华，钱军主编)

ISBN 7-81089-022-0

. 知... . 钱... 周... . 知识经济
- 应用 - 企业管理 - 案例 - 世界 . F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第015011号

丛 书 名 六朝松知识管理文库
书 名 知识管理案例
编 著 者 钱 军 周海炜
出版发行 东南大学出版社
社 址 南京市四牌楼2号 邮编 210096
电 话 025-3792327 025-3792214(发行)
传 真 025-7711295(发行) 025-3362442(办公室)
经 销 新华书店
印 刷 江苏兴化印刷厂
开 本 880×1230 1/32 印张11.5 字数288千字
版 次 2003年4月第1版 2003年4月第1次印刷
印 数 1~3000
ISBN 7-81089-022-0/G·1
定 价 120.00元(全6册)

促进管理文化的创新

中共江苏省委副书记 任彦申

近来，知识管理问题越来越得到国内企业界和学术界的重视。一些全国性和国际性的知识管理研讨会相继举行。北京、南京等地部分高校也陆续开设和准备开设知识管理方面的课程。知识管理不仅作为企业的一种管理文化变革和管理模式创新，得到了众多企业家认可，而且作为一门正在生长的很有希望的学科，得到不少专家学者的关注。

当今世界，科技革命日新月异，知识经济日渐崛起。科学技术作为第一生产力，正在广泛地深入到社会生活的各个领域，有力地改变着人们的学习方式、工作方式、生活方式和思维方式。“知识经济”这一概念的出现，把知识和经济紧紧地联系在一起。知识正逐渐取代金融资本和自然资源，成为一个国家最重要的战略资源，同时，也成为企业最重要的生产要素。企业的活力、竞争力和发展力，越来越取决于对知识的获取能力、存储能力、传播能力、运用能力、开发创新能力和组织管理能力。一个成功的企业，不仅要对人、财、物等有形资产实施有效的管理，而且必须对信息、知识、技术等无形资产实

施有效的管理，形成有形资产和无形资产的有机结合、良性互动，以取得最大的综合效益。特别是对于那些高科技企业、软件企业和文化企业来说，知识资产的管理尤为重要。我们的企业家、管理者、学问家，应当充分意识到知识经济对企业管理带来的新机遇、新挑战，以面向未来的眼光和与时俱进的精神，推动知识管理的实践应用和理论创新。

知识管理理论的价值，在于它可以成功地解释以技术创新、知识创新、制度创新和管理创新为基础的国家创新体系，能够为国民经济创造财富，并实现社会经济的可持续发展这一重要的知识经济现象。经济形态由农业经济向工业经济转变的主要管理特征，是由英国经济学家亚当·斯密首先提出的科学管理取代了早期的经验管理，而知识管理取代科学管理，则是由工业经济向知识经济转型的主要特征。积极研讨知识管理理论，实施知识管理战略，培养知识管理人才，将会有力地推动我国迈入知识社会的进程。

以知识的积累、交流和共享为原则的知识管理，不仅可应用于企业管理，对个人以及在政府运作、社会管理等领域，也都有着广泛的应用前景。对个人，知识管理意味着要终身学习；对组织，意味着要建立学习型组织；对国家，意味着要尊重知识，尊重人才，要“大兴学习之风”。诚如江总书记在为全国干部培训教材撰写的序言中所告诫我们的：“我们党历来重视全党的学习。在革命、建设、改革的重大转折关头，在面临新形势新任务的重要时刻，党总是把加强学习和教育干部的问题突出地提到全党面前。实践证明，党的事业的发展，党的建

设的进步，党的干部队伍素质的提高，都同我们党重视学习、善于学习密不可分。这是我们党在八十年奋斗历程中取得的一条重要经验，必须始终加以坚持。”

知识管理是一门正在形成和发展中的学科，《六朝松知识管理文库》是南京大学、河海大学、南京邮电学院以及有关企业的中青年专家学者在这一研究领域的最新成果。《文库》共包括《知识管理：用知识建设现代企业》、《核心竞争力：知识管理战略与实践》、《竞争情报：挖掘企业的知识资源》、《学习型组织：提升组织的学习力》、《知识分类：以文献分类为中心》和《知识管理案例》六种。作者的构成，有的是工商管理专业人员，有的是图书情报专业人员，有的是企业管理人员。编者的意图，是为了拓展知识管理的研究空间和研究视角，促进理论与实践的紧密结合。虽然《文库》还存在体系不够完善、文字不够练达等遗憾，但洋洋200万言大体体现了我国学术界对知识管理研究的前沿成果，可供高校信息管理、工商管理的学习者学习，亦是企业技术人员和管理人员的案头必备之书，也可供科研院所、高等院校、图书馆、新闻出版等文化单位的管理者参考。

相信《六朝松知识管理文库》的出版，能够为知识管理学科的发展起到一定的建设作用。

2002年10月

扩大标杆公司的影响

(自序)

在知识管理的发展过程中，由于一些咨询公司、IT企业的极力推动，以及一些国际顶尖级企业在战略性知识管理和操作性知识管理方面的成功运作，使得它们在知识管理的推广过程中产生了相当大的“标杆效应”。

始于1998年的“世界最受赞赏的知识型企业”(MAKE)的遴选，在最大化这些企业的标杆效应方面就发挥了很大的作用。一个由全球财富500强的高级主管人员及知识管理方面的专家组成的国际性讨论小组，每年度在经过“提名”和“入围”两轮讨论的基础上，最后从“创造一个企业的知识文化”、“发展知识领导者”、“传播以知识为基础的产品、服务和解决方法”、“最大化企业的智力资本”、“为知识的共享创建一个环境”、“创建一个学习型组织”、“注重客户知识”和“把知识转化为股东的价值”等八个方面，给入围的50家组织的知识表现打分，总得分最高的20家组织，即是每年度的全球MAKE的最后获胜者。五年来，全球已有近30家组织获此荣誉。

一般说来，能够入榜的组织，往往在知识管理的某一个特定方面，有着非凡的业绩。比如，英国石油公司在构建知识管

理框架方面、IBM莲花公司在开发解决方案方面、Sun公司在知识营销方面、安永公司在即时网络咨询方面，均在知识管理界享誉甚高、影响甚广。

本书以每年度入围的50家组织为主要研究对象，并旁及其他在知识管理的某一特定方面有着较好表现的企业与组织。每一个案例均根据该组织的知识表现，设定一特定的主题和视角。这些主题和视角被安排在“知识管理战略与实践”、“知识共享与知识转移”、“面向市场的知识管理”、“企业知识员工的培训”、“学习型组织及其运作”、“解决方案与系统建设”、“无形资产的知识管理”等类别中。这些企业和组织包括巴克曼实验室（Buckman Laboratories）、通用电器公司（General Electric）、惠普公司（Hewlett-Packard）、Cisco系统公司（Cisco Systems）、微软公司（Microsoft）、安永公司（Emst&Young）、施乐公司（Xerox）、世界银行（World Bank）、IBM Lotus、西门子公司（Siemens）、3M公司、麦肯锡公司（Mckinsey）、毕马威公司（KPMG）、美国陆军、雪弗龙公司（Chevron）、洛克希德·马丁公司（Lockhead Martin Corporation）等40余家。

本书在编写过程中参考了大量国外的一手资料，一些热情洋溢、乐于探索的研究生们参与了前期的资料收集、翻译和整理工作，付出了辛勤的劳动，他们是陈龙真、殷筱琴、王颖、杨勇、马建国、杨逃红、翁方进、张爽、袁翥鹏、温小俊、孙奎、张书风、朱炳耀等，在此一并表示最诚挚的谢意。

钱 军

2002年12月

六朝松知识管理文库

编委：

丁捷	丁琴兰	王振羽	卢冬梅
叶宏伟	陈亮	杨大章	杨秀彬
杨海平	封龙	钱钢	钱晓华
凌爱宝	徐雁	黄新	董宁文

主编：

杨治华	钱军
-----	----

策划：

芦薪	青轩
----	----

装帧：

书衣坊	朱赢椿
-----	-----

目 录

总 序 促进管理文化的创新 / 1

自 序 扩大标杆公司的影响 / 1

第一类 知识管理战略与实践

案例 1 微软公司倡导全面的知识管理 / 3

案例 2 施乐公司的知识管理 / 21

案例 3 惠普公司的知识创新战略 / 29

案例 4 孟三都公司的知识管理 / 48

案例 5 麦肯锡公司的知识管理 / 57

案例 6 西门子公司的知识管理战略及其运作 / 67

案例 7 毕马威公司的综合知识管理方案 / 79

案例 8 巴克曼实验室的知识管理历程 / 89

案例 9 Teltech利用知识共享工具帮助电信公司开展
知识管理服务 / 95

第二类 知识共享与知识转移

案例 10 英国石油公司的知识共享战略 / 103

案例 11 布兹 - 爱伦 - 汉密顿咨询公司营造知识共享
文化 / 116

案例 12 福特公司的最佳经验复制系统 / 123

- 案例13 雪弗龙公司的资本项目管理方法 / 130
- 案例14 洛克希德·马丁公司的LM21最佳实践转移系统 / 135
- 案例15 德州仪器公司的警告通知系统 / 139
- 案例16 安永公司的知识网 / 144
- 案例17 世界银行建立实践社区 / 149
- 案例18 Teltech公司以知识数据库为中心的知识管理 / 152
- 案例19 凯斯公司的知识库 / 164
- 案例20 巴克曼实验室的知识转移中心及其技术论坛 / 173

第三类 面向市场的知识管理

- 案例21 3M公司的“客户导向型产品创新战略” / 183
- 案例22 思科系统公司服务与支持经理的“知识之门” / 188
- 案例23 安永公司的知识销售策略——即时网络咨询 / 195
- 案例24 尼康公司运用知识管理系统改进客户服务 / 203
- 案例25 Frito-Lay公司创建顾客群体门户 / 209
- 案例26 通用电气公司的战略变革——电子商务 / 214
- 案例27 戴尔公司利用互联网打造业务模式 / 225

第四类 企业知识员工的培训

- 案例28 IBM公司的培训 / 237

- 案例 29 Sun公司的知识营销培训系统 / 241
- 案例 30 Container公司的“一对一”培训直接影响顾客的满意度 / 249
- 案例 31 安永公司的学习创新机制 / 257

第五类 学习型组织及其运作

- 案例 32 福特公司的标杆管理实践 / 265
- 案例 33 美国陆军开发组织知识 / 274
- 案例 34 微软公司的组织学习 / 280
- 案例 35 赛拉鼎公司的电子学习计划 / 286
- 案例 36 加拿大RBC金融集团的电子学习管理系统 / 294

第六类 解决方案与系统建设

- 案例 37 莲花公司的知识管理解决方案 / 305
- 案例 38 Sun公司的知识管理解决方案 / 317
- 案例 39 英国石油公司建立虚拟团队 / 324

第七类 无形资产的知识管理

- 案例 40 道化学公司的智力资产管理 / 335
- 案例 41 Cellemi公司测量无形资产的价值 / 342

跋《六朝松知识管理文库》策划记 / 353

第一类

知识管理战略与实践

案例 1

微软公司倡导 全面的知识管理

一、引言

“计算机到底能干什么，计算机将来会有什么样的发展和用途？”这个问题不仅促成了微软公司的诞生，而且成为微软不断变革的基础。经过20多年的努力，微软的产品已经改变了人们工作和生活中的许多习惯。现在，作为全球最大规模的电脑软件公司，微软公司已涉足到操作系统、应用软件、开发工具、多媒体及网络技术等诸多领域。其软件产品层出不穷，以数十种语言版本在上百个国家和地区销售，业务机构遍及全球。在自身迅猛成长的同时，微软也推动着全球个人计算机的广泛应用和电子信息产业的发展。

作为一个世界级的软件公司，微软为市场不仅提供了许多优秀的软件，也提供了许多新的管理思想和方法。计算机软件是高技术的产品，同时也需要新的管理模式来为这些软

件提供更好的使用环境，软件技术产品的前景与本企业的管理思想、用户的管理思想是密切联系在一起的。因此，微软公司高度重视知识管理在企业产品开发中的意义，大力倡导知识管理。公司不仅在企业内部进行知识管理改革，而且在市场上倡导知识管理理念。微软公司在其企业使命的表述中指出：“在微软，我们的使命是创造优秀的软件，不仅使人们的工作更有效益，而且使人们的生活更有乐趣。”

二、知识员工的管理：构建独特的能力开发模型

《微软的秘密》的作者曾经这样认为：微软的关键战略之一，就是“发现那些懂得技术与商业的精明的人”如何适应竞争领域的快速变化，乃是人力资源管理在技术快速变化时代的最大挑战。

微软的内部信息技术部由1000多人组成，他们开发应用软件、构建信息基础结构、操作计算机与网络。一般要求外部产品导向人员需要很快熟悉市场变化，并且很快地获取新技能。内部开发人员要做到这样就很不容易，因此，微软的信息技术部同样面临着适应行业快速变化的压力。

内部信息技术部要求员工善于培养自己所需的知识能力。爱文（Neil Evans）曾经是内部信息技术部的部长，作为研究者，随后又去Emerging技术西北中心从事国家自然科学基金会项目；Chris Gibbon是继其之后的内部信息技术部部长，他任用康维（Susan Conway）从事该部的有关知识能力的课题研究。在进入微软之前，康维就已经在Texaco从事类似

的能力项目研究。

康维的目标是为微软信息技术开发职位及其员工建立一套能力与开发体系。该项目被称为Skills Planning “ und ” Development（即众所周知的“ SPUD ”项目），其重点不是放在进入该领域的基础能力上，而是放在那些要求站在技术前沿领域的岗位和人员身上。但是，如果进行能力开发，首先必须搞清楚某一岗位应当具备什么样的能力要求。

微软内部信息技术部选择了在该部的“学习与交流资源”小组进行SPUD项目试点，内部信息技术部也负责该部门员工的培训。他们的目标是利用该计划提供的能力模型去开发员工的知识，而不仅仅是测试。他们认为，当内部信息技术部的员工明白他们要具备什么能力时，员工就会积极参与微软公司内部与外部所提供的各种培训。他们也期望这个项目能够使员工与岗位、工作小组较好地相互适应。内部信息技术部甚至希望该项目会扩展到其他公司去。

SPUD项目主要包含五个有机的环节：

- （1）为知识能力的形态与程度建立起构架；
- （2）明确某特定工作所需要的知识；
- （3）为个别员工在特定工作中的知识能力表现打分；
- （4）在线上系统执行知识能力的搜寻；
- （5）将能力模型与员工培训计划有机地结合起来。

第一，改善员工的能力结构。

在该项目开始之前，微软公司已经对软件开发者的某些能力做过定义，如对新系统进行需求分析和定义的能力等，但大部分限定在基本的技能要求上。在SPUD项目的四种类型模式中，这些基础能力作为基本知识已为人所熟

知（见图1）。

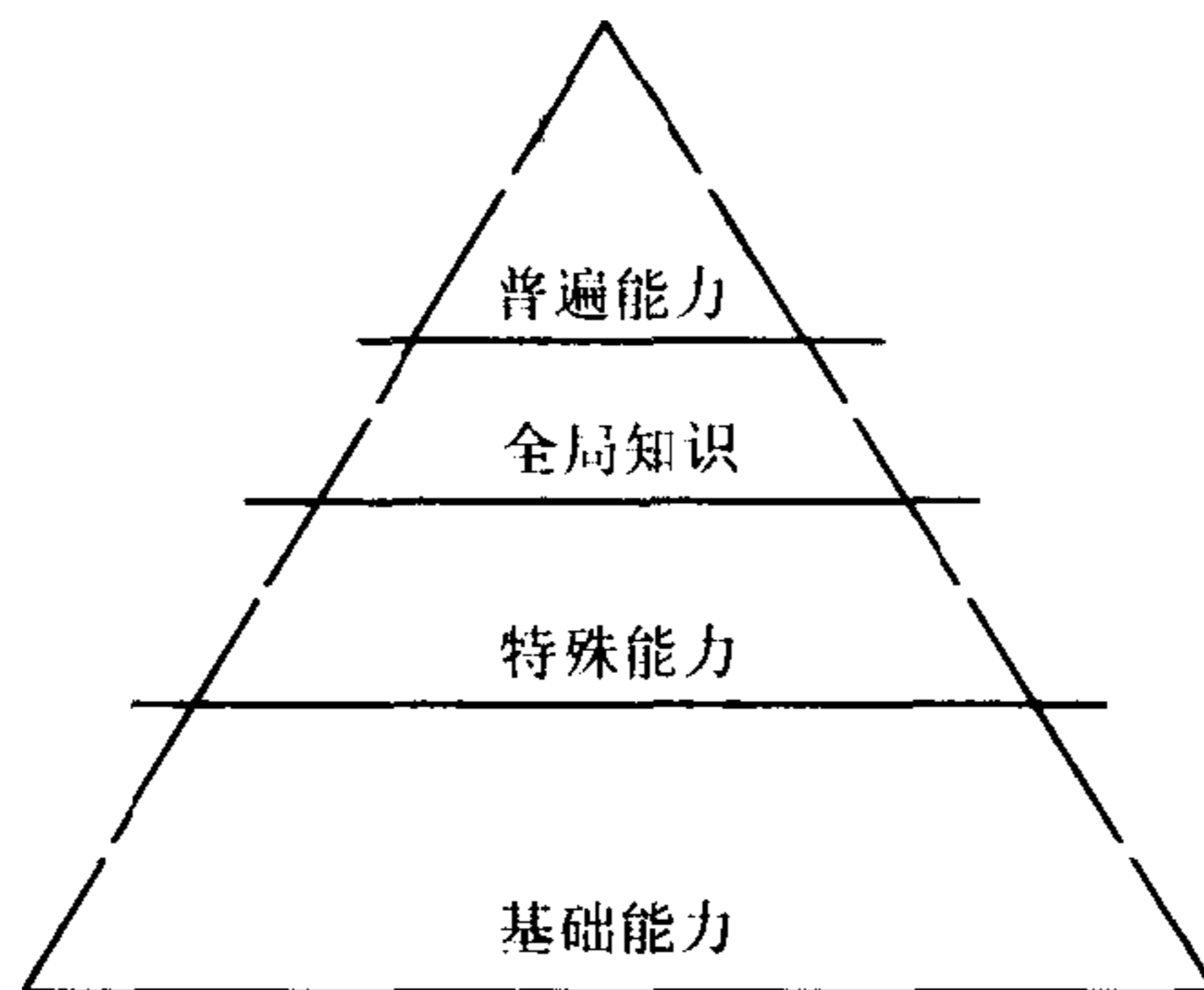


图1 信息技术开发者的能力类型

在“基础能力”之上，还有一些“特殊能力”，即地区性或独特性的知识能力。它们是在特殊工作类型中运用的高级技能。例如，一个网络分析员可能需要具备局域网错误诊断的能力。

“特殊能力”的再上一层是“全局知识”，它需要某些组织的所有员工都必须具有。例如，管理部门的每位工作人员都必须精通财务分析，每位IT员工都要能够胜任技术设计和系统分析等。

能力结构的最高层是“普遍能力”，这里的“普遍”是对公司内所有员工而言的。这种知识是关于公司所从事的全部业务、所售产品、产业领导等的知识。培训时要求所有员工都要学习有关软件产业和微软战略的普遍知识。

在四种基本能力的每一种中又有两种不同类型的的能力，即“外在能力”和“内在能力”。“外在能力”，指关于特殊工具