

第 1 章

什么是知识管理

1.1 知识管理是知识经济时代的必然要求

人类经历了工具经济时代、信息经济时代，知识管理作为一个新概念在世界范围内成为最热门的话题之一。当今，知识经济作为一种新的经济形态正在悄然兴起，引来了知识经济时代。所谓知识经济时代，是指工业化发展后期，知识成为最重要的生产资源，并形成了一个以创新为导向的知识经济体系，其本质是对知识进行创新和应用，它涵盖的范围远超过了高科技，而知识的迅速发展、大力传播和广泛应用，使其成为了经济增长的主要驱动力和竞争优势的来源。知识管理创新的有效方法，使知识成为了第一推动力，推动企业经济持续增长，在激烈的市场竞争中处于不败之地，所以说，企业的竞争在于对知识的管理，企业竞争的优势在于对知识管理的不断创新。

随着知识经济时代的来临，企业将主要通过知识而不是金融资本或自然资源来获取竞争优势。企业的知识将成为与人力、资金等并列的资源，并且成为企业最重要的资源。惟一能给一个组织带来竞争优势的就是如何利用所拥有的知识和以多快的速度获取新知识。

知识管理就是对一个企业集体的知识与技能的捕获，而不论这些知

知识和技能是存在于数据库中、被印刷于纸上亦或是存在于人们的脑海里，然后将这些知识与技能分布到能够帮助企业实现最大产出的任何地方知识管理的目标就是力图能够将最恰当的知识在最恰当的时候传递给最恰当的人，以便使他们能够作出最好的决策。知识管理是知识经济时代的必然要求，这是因为：

首先，知识管理是培养企业能力的基础性工作。在知识经济时代，企业内部能力的培养和各种能力的综合运用被看做是企业取得维持和竞争优势最关键的因素。企业竞争的成功不再被看做是转瞬即逝的产品开发或战略经营的结果，而是企业能力发挥作用的结果。管理者的任务是选择使企业在能够发挥其能力的领域进而从事生产经营活动。加强知识管理以后，企业员工通过对外来知识的学习，迅速适应外部环境的变化，对内部知识的学习能增强他们在碰到类似问题时的解决能力。企业也只有加强知识管理，才能逐步积累、归纳、提升经营过程中的隐性知识，形成企业的一笔宝贵的财富。

其次，知识管理是企业在知识经济时代有效、正确决策的基础。在没有知识管理的时候，当员工需要某类知识时，他可能得不到或无法及时地得到所需的准确知识。若他得不到所需的知识，那么他作出的决策可能是“拍脑袋”式的；若他无法及时方便地得到所需的知识，那么会影响到决策的效率，从而无法迅速适应环境的快速变化；若他得到的是过时的或错误的信息，作出的决策可能是不正确的，从而给企业带来致命的影响。

再次，知识管理与其他资源管理相比有自己的特殊之处。知识资源有如下的特点：

- 知识可以以出版物、数据库中内容的形式出现，也可以存在于员工的头脑当中。知识不像其他资源那样是有形的，而近似为无形的、难以计量的；
- 企业的知识一部分来自于企业的外部，这就要求企业始终保持关注，从浩瀚的知识海洋中敏感而及时发现对自己有用的知识和信息；企业的另一部分知识要靠企业自己在生产实践过程中积累归纳形成。知识不像企业所需的人力资源那样可以到市场上去寻找，也不像金融资本那样可以到金融市场上去筹集；
- 知识不会因使用的人多，而每个人分到的越少或者产生任何的损耗，而是其产生作用的范围越大，对企业越有价值。
- 一个人是否愿意把他头脑中的知识拿出来与大家共享取决于他个人的

意愿，不能强迫进行。知识的这些特点使知识管理有自己的特殊之处，所以要对如何开展知识管理加以研究。

1.2 知识管理的发展

知识、知识工作者和知识管理这些主题正受到许多不同学科领域研究者越来越多的关注。很多人认为人们正从后工业社会走向知识经济社会，著名的《财富》杂志最近就知识管理这一主题对 1 000 多位主管经理级职员所做的调查结果显示，92% 的人认为他们是在一种“知识型组织”里工作，同时不断有新的技术被开发出来，从而使人们能够对知识实施更好的管理。

知识管理正逐渐形成一门相对独立的专门学科，尽管有关知识管理的应用、特性以及实施知识管理的作用等问题还有待进一步探讨。越来越多的组织和相关人员开始对这一新的交流和组织学习方式进行更深入的探索性研究，当然这还需要做许多工作。例如，《财富》杂志的调查同时还表明，只有 6% 的组织已经考虑要采取具体措施来更有效地发挥知识的作用，从而最终提高业务绩效。为了将现有的知识管理水平推向更高的层次，对知识管理和交流媒介做一种总体性的历史回顾，就会发现现在的知识管理仍然有许多重要的问题需要解决，面临很多新的挑战。

知识的多少一直被认为是评价一个人能力高低的重要方面。Svelby (1997) 将知识定义为“行动的能力”。Davenport·De Long&Beer (1998) 对此定义做了补充，他们认为知识是“可以辅助我们作出决策或采取行动的有很高价值的一种信息形态”。对知识进行管理的历史甚至可以追溯到文明社会的最早时期。最近在叙利亚的 Ebla 发现 Sumer&Akkad 宫殿遗址，它有非常丰富的楔形文字资料，距今至少有 4 000 年的历史，那时，人们就是借助它们来记录当时的政府和商业等方面的文明状况的，这样隐含在这里面的高价值的信息就会对处理新的一些事务具有指导作用，同时也保证了知识可以一代代传递下去。这种保存知识的行为最终导致了古代大藏书室的出现，像最著名的埃及亚历山大藏书室就是在公元前 3 世纪建立的并且存在了大约 1 000 年。在藏书室的最顶层存放了 500 000 多本全部是手写的书，而这些书的复制品被散布到了全世界。这种全手工书的复制和散布非常耗时间，但就是依

靠这种方式，古代的很多知识才得以流传下来，因为藏书室本身不断地受到来自侵略者的破坏，甚至被焚烧殆尽。为了使知识的获取、保存和分配能变得更有效和更有效率，不断有新的技术被开发出来。

在通讯和学习技术方面的每一次新的前进都使知识获取和分配的可能性增强，当然，每一次都需要一段时期才能理解增强的可能性到底是什么，以及要使其实现什么是必需的。就拿著作或比较正式的文稿来看，公元 700 多年前语言的发明使许多能力成为可能，而这往往并不是有意的，在没有正式文稿出现的口头交流时代，保存想法的方法就是简单的记忆。为了增强记忆，有指导意义的一些知识和知识的保存借助了口头语言和音乐的节奏，但是，这种节奏有很大的局限性，如在到底应该说些什么等语言安排方面，记忆往往占用了太多的本来应该可以投入到学习中的精力与时间。由于要记忆大量的知识，写作史诗的诗人实际上并不将相关的资料一字不漏地记下来，也不可能，但是，他们可以通过分析过去的一些资料创造出新的思想。那些可能对现代科技的发展都非常有指导意义的应该被保存下来的思想、想法的原始资料却大多没有能被保存下来，一直等到文字的出现，这个问题才得到解决。这样，在很多方面，诗人——当时主要的知识传播者——可以不断补充一些细节性资料。文字使得人们能够将思想用可见的方式记录下来，克服了仅靠语言传播的许多缺点，还使人们减少了对节奏等的依赖性。希腊思想的变化像 *Plato's Republic* 这样的著作往往被学者们当作反映用口头流传的诗歌的方式进行知识传递的缺点的一个重要例子。

随着文字的发明，记录媒体的设备方面的技术也有了较大的发展。*Sumer&Akkad* 的楔形文字用一种木制有铁尖的笔在湿的土块上来记录，然后再烘干这些土块。尽管这种土块经过很长的时间也不会损害，可是由于积累得越来越多，往往不能很轻便地携带，同时运输起来也非常困难。陶器的碎片等也曾被广泛用来写信件、账目甚至作业，但是它们和文字相比都有很多缺点。直到草纸技术有了很大的发展后，才起到对真正的学术性等著作的简单记录的作用。希腊和罗马人从公元 5 世纪直到公元 8、9 世纪一直在用这种技术。从公元 4 世纪开始，它又逐渐被羊皮纸代替。这两种媒体和以前的媒体相比都更容易保存和运输，当然它们也很容易受到侵略者的战火的破坏。

随着古老文明的不断交替发展，人们在保存知识方面也作了较大的努力，并取得了一定的成绩，知识一般是通过亲身经历或是对一段时期的反思等方式获得的。由于希腊人和波斯人的很多知识都在伊斯兰帝国

时期遭到了破坏，所以其知识主要是以阿拉伯语言被保存了下来。这些知识最终流传到了欧洲的一些修道院，在那里，知识专家——主要是以寻找真理为己任并认为所有的知识都是上帝的意思表示和他们自己的创造性研究的成果的僧侣——可以为同时代的学者或下一代人保存和翻译这些著作。通过所有这些，翻译的技术和藏书科学都被提高到了一个较高的水平，可是，由于它们仍然主要通过人工来复制和保存，知识本身的散布传播仍然是一件非常艰巨的事情。

知识管理是企业面对与日俱增的非连续的环境变化时，针对组织适应、组织生存及组织竞争的主要问题的措施，尤其重要的是，它寻求组织在运作中把信息技术提供的数据与信息处理能力与人类创造和创新能力的整合。

在这个知识已成为商业活动的重要资源的时代里，人们可以感受到由最新的信息技术带来的越来越多的奇迹。伴随着诸如数据挖掘、企业内部网络、视频会议、网络广播等新技术的到来，一些技术拥有者把提供上述技术作为解决知识时代商业竞争的万能药。出版界大量的报道提倡应对新信息技术进行大量投入可以进一步加快信息技术（IT）的发展速度，即把商业的良好表现归功于增加对新信息的投资。

然而一些技术专家及学者认为，IT 的投资与商业的表现或知识管理并没有直接的联系。对同一系统的大量投资可能对某一公司带来了竞争优势，但对另一公司可能毫无用处。所以，对 IT 投资高回报的关键因素是有效地利用与组织活动相关的信息，但是行政管理人员如何看待“有效地利用”仍是一个模糊的问题。其实，计算机的支持与企业效益之间没有必然联系。

在过去的 20 年中，美国工业差不多在科技方面投资了一万亿美元，但对其知识工作者效率的提高只起到了微乎其微的作用。这种失败是对知识生产途径的结构性无知，即知识只能是当知识劳动者之间通过社会性的协作过程中的操作和相互间的交流沟通，在分享彼此的知识和构筑彼此的思想的基础上才能产生。

以信息为基础的竞争年代到以知识创新为基础的竞争年代的经济转移可能造成了 IT 投资与组织经营的不和谐。相比较而言，前者的特征是变化相对缓慢，而且其变化可以从正式的信息系统推测和预期。在此时代中，建立在有计划安排的基础上的信息系统可以做出对所在商业背景下最佳化的效率承诺。以知识为基础的新时代产业改变了传统的对预期最佳化的重视，而更重视预选知识与公司相适应。以知识为基础的新

时代商业的特征主要是“重新对待每一件事情”，包括组织宗旨、组织目标等的重新定义。这种新的商业环境的特征是极高的、离散的变化，它排斥了传统的以预测和预先计划探索法为基础的组织反应，而需要组织成员的超前反应，需要组织成员更好地贯彻以加快知识创新并根据新知识作出反应的循环为目的的策略与方针。

在相对可以预期变化的信息时代，技术专家与软、硬件供应商都致力于提供特殊的方法以便使知识管理成为可能；这些方法可以提供用来在信息系统中储存提前定义的方案，这些方案可以在以后用来代替建立预定参数基础上的预定方针。

例如，一本软件杂志的文章用以下内容来定义知识管理：了解数据间的关系，确定和记录管理数据的原则，确定数据的准确性及完整性。上述这些系统建立的一致的重点适应于稳定的、可预测的组织环境。然而，用融于技术中的方针策略来解释知识管理似乎与商业环境的巨大变动不相适应。

当今的商业世界不但重视公司的预定原则，而且注重理解该原则，以及不断地调整该原则，就像商业规则本身在不停地变化一样。虚拟公司及商业生态系统的出现所导致的组织范式的改变就是这样一种商业规则改变的例证。

知识管理可使公司管理人员以战略的、非线性的、系统的观点来看待知识管理。面对与日俱增的非连续的环境变化，知识管理主要针对组织适应性、组织生存及组织竞争的重要问题。尤其重要的是，它寻求组织在运作中把信息技术提供的数据与信息处理能力与人类创造、创新能力的整合。

传统的信息系统是寻求以社会既定规范或公司老板命令为基础的信息的一致，这导致了知识与信息的混淆。事实上，知识与信息是两个完全不同的实体！计算机系统所产生的信息并不完全是人类对潜在行为的认知，知识体现在这种信息为基础的主观行为背景中。也就是说，知识体现在用户身上，而不是信息集合。管理者应该认识到，与信息不同，知识是内含在人类本身中的，通过社会相互作用而形成的。只有人类才在知识创新中占据主要的地位，计算机不过是一种工具，充其量不过拥有较强的信息处理能力罢了。

新商业世界超乎常情的环境，需要对计算机系统所做的信息输出做多样化、复杂化的分析，这种多样化对于编译不可确定和不可预测的未来的不同观点是必不可少的。非线性变化要求组织实施非线性的战略，

这样的战略无法靠信息库中静态分析预先制定，它只能通过对未来多种观点的灵活分析来制定。从这种角度来说，商业战略的目标不是让企业沉溺于对未来的长期计划当中，而是强调运用“梗概计划”的技术理解未来情况的不同观点。

21 世纪来临之际，企业知识管理工作进展主要表现在以下几个方面

建立企业知识管理主管制度 知识主管的主要任务是将企业的知识变成企业的资本，其主要职责为：

了解企业的环境和企业自身，理解企业内部的信息需求。

建立和造就一个能够促进学习、积累知识和信息共享的环境，使每个员工认识到知识共享的好处，并为企业的知识库做出贡献。

监督保证知识库内容的质量、深度、风格并与企业的发展战略一致，其中包括信息的更新等。

保证知识库设施的正常运行。

加强知识集成和创新，产生新知识，促进知识共享，形成知识共享和知识创新的良性循环

建立人力资源管理系统 许多企业的做法是在原企业信息系统内联网上专开一个网页，在网页上列出企业每个职位需要的技能和评价方法，每个员工可匿名上网，利用该系统对自己的能力做出评价，系统会帮助你找出你自己和职位上的差距，并告诉你如何提高的方法，实现了员工的自我测评。

建立知识库 知识库包括企业员工数据库、知识管理“最佳实践”数据库、企业客户数据库等。

注重企业知识资本的转移和扩散 通过企业知识管理高级人员，不失时机地将无形的知识资产转变成有形的结构资产，丰富企业筹资手段，使企业得到飞跃的发展

转变企业营销理念 传统的企业营销理念认为，企业与客户之间只是单纯的买卖关系，企业与竞争对手之间是单纯的竞争关系。知识管理时代的营销理念应视客户和竞争对手为合作伙伴，充分挖掘客户的有效资源，与客户、竞争对手共同发展。通过伙伴合作关系，共同开拓和培育市场，在更具活力的市场上分得自己的利益，丰富企业信息和知识，

提供客户以超越服务范围的相关知识服务，并在现有知识的运用中创造新的价值。

建立企业知识共享和风险共担文化 企业鼓励员工不断学习，对创造新知识的个人创新进行奖励，主张企业阶层平等，建立平等和信赖文化等

成功的企业知识管理具有以下特点

强有力的知识主管的设立；
树立明确的企业价值；
描绘宏伟的企业视野和前景；
良好的知识学习、共享、创新文化的建立；
完备的技术基础设施的拥有；
系统的知识生产过程的建立。

企业知识管理是知识经济时代对企业的基本要求。企业搞好知识管理会遇到各种各样的困难。知识管理摆在企业面前的挑战是艰巨的，其艰巨性在于企业管理理念的转变。传统观念认为，知识就是力量，而在知识经济时代应该说，分享和创新知识是巨大的力量。

除了理念问题外，下列倾向也是企业知识管理过程中常见到的

内向性 懒于向外学习，甚至害怕将企业内部活动暴露于外界或客户。

太专注于具体过程 知识管理应该注重知识创造的无序过程，应善于从无序中发现知识。

操之过急 知识管理是一种长效管理，而不应该把知识管理看做一种一次性的工作，一劳永逸的工作，或是一项快速赢得的工作，知识管理应着眼于企业的未来繁荣和发展。

缺乏协作，打地盘战 知识管理远不是企业某部门的单独活动，它需要企业各部门的全力协作。

缺乏知识 企业奖励制度往往不能充分认识到知识的贡献，而是与传统的财务指标相连。

人们已经意识到，知识是企业获得竞争优势的一个重要因素。围绕如何开发、共享、利用、衡量和创新知识，以便为客户、员工和企业主创造更多价值而展开的企业知识管理活动已经成为全球企业经济的热点。一个企业如果对知识管理的浪潮视而不见，它就会错过探索企业管理新前沿的良机。鉴于技术正在以前所未有的速度改变着当今的几乎每一个产业，企业知识管理将会很快成为一个热门的前沿领域。

1.3 知识管理概念

随着知识经济的来临，知识管理已成为人们的热门话题。

知识管理不同于信息管理，它是通过知识共享、运用集体的智慧提高应变和创新能力。对于企业来说，知识管理的实施在于建立激励雇员参与知识共享的机制，设立知识总监，培养企业创新和集体创造力。

随着人们越来越重视无形资产，过去的企业定义已不能适应时代的要求。眼下衡量企业经营成功的尺度是创新能力。如果要取得成功，公司就必须积蓄智力资源，这是实施知识管理的动力。

进行知识管理就是为企业实现显性知识和隐性知识共享提供新的途径。显性知识易于整理和进行计算机存储，而隐性知识则难以掌握，它集中存储在雇员的脑海里，是雇员取得经验的体现。知识管理的首要目标不是技术，但公司如果离开了知识管理就不可能具有竞争力。知识管理不是一门技术，而是各种可行解决办法的一种综合，它作为一个单一系统能够满足整个成员的具体需要。

感性知识与隐性知识

实施有效的知识管理所要求的远不止仅仅拥有合适的软件系统和充分培训。它要求公司的领导层把集体知识共享和创新视为赢得竞争优势的支柱。如果公司职员为了保住工作而隐瞒信息，如果公司里所采取的安全措施常常是为了鼓励保密而非信息公开共享，那么这将对公司构成巨大挑战。相比之下，知识管理要求雇员共同分享他们所拥有的知识，并且要求管理层对那些做到这一点的人予以鼓励。

在日常用语中，很久以来就在分辨信息——以有意义的方式管理的数据——和知识已经认为是真实的（例如发挥作用的实用知识）和可靠的东西的区别。

在理论上，对于真实性的概念和它的可靠性的反驳已经使差别越来越模糊。如果没有弄清知识是在一种新的和不平常的意义上的使用，信

息 and 知识在使用上的可交换性就会产生混淆，并且因为想将知识的威信同纯粹的信息联系在一起就会看上去显得不谨慎。它也想模糊一个事实，虽然很容易，很快地将信息从一个地方转移到另一个地方，但将知识从一个人转移到另一个人经常是很困难和很慢的。

在估计定义知识的企图中，记住人的大脑经常被认为有能力接受两种知识——理性的和感性的是有好处的。

在西方，感性知识经常被轻视而喜欢理性的科学知识，并且科学的上升甚至导致对于感性知识根本不是知识的声明。然而，承认在从一个人到另一个人的知识的传播的过程中存在着固有的困难已经强调了隐含经验类知识的重要性，知识是完全的经验（例如在行动上的能力），一些人认为是显见的知识，另一些人则认为是纯粹的信息。

在东方，传统上赞美直观的重要性，而不是理性。例如较高和较低层次的知识，并将较低知识与各种各样的知识联系起来。中国的哲学家已经强调感性和理性的相互补充性，并已经通过阴阳配对表现出来。

知识管理是一个过程，个人通过这一过程学习新知识和获得新经验。并将这些新知识和新经验反映出来，进行共享，以用来促进培养、增强个人的知识和机构组织的价值。知识工人是组成新经济的个体，在这种新经济中硬通货是知识。

数据在知识管理中是没有特定含义的且未被加工的原料，而信息是有特定含义的数据，与个人、团体或机构组织有关。如果这些信息被应用了，它们就成为知识。

知识是一种像流体一样具有流动性的物质，其中混杂了已经结构化的经验、价值和有特定含义的信息及专家洞察力。知识为评价、收集新经验和信息提供了一个框架。知识产生并被应用于有知识的人的头脑中。在机构组织中，知识不但经常包含在文档中或资料库中，而且还体现在机构的日常工作、流程、实践和标准中。

知识管理由不同的互相关联的功能组成，这些功能使知识从其隐蔽处显露出来。

当市场成熟时，为实现这些功能，一些重要产品便开始出现。这些功能可通过知识查询获得，或通过知识检索来定位功能。

知识创造、知识共享、知识传播所有这些并不是随时都会发生，一些功能必须跟随其他功能，相互作用才能产生出某种价值。

你只有通过可查询的方法创造和存储知识，才能查询到知识。你只有共享和传播知识，才能找到它。但你能找到的信息或知识并不意味着

它们就具有价值

知识只有遇到特定的时间和目标标准才具有价值。如果你拥有知识，它只能被用作智力资本。信息与数据相连。知识与数据和信息相关，但并不是说知识一定必须与其相关。信息无所不在，但知识却是稀少的。信息能被计算机产生出来，而知识却是由人创造出来的。

文档管理（DM）商，像搜寻和文本查找商一样，也赶时髦地实施知识管理。其实，只有在一个小范围要求环境下，其中一些商人的主张才能够被看做是正确的。知识管理和文档管理间最大的不同是在哲学思想上的不同。文档管理是在知识管理下的一个有价值的从属物，它能够很好地完成查询文档的工作。

今天，大多数所谓的知识管理商人都提供信息存储和可查询的产品。为了提供知识查询产品，他们将提供一种产品，这种产品能够应用在被查找到的信息被实际应用在查询过程中而成为知识的地方。

这些商人中很少一部分做超出内容和关键字查询的工作。当他们变得更加老练、更加成熟时，而且开始做与内容有关的工作时，他们将开始真正进入知识管理的广阔天地。要清楚你想要什么或需要什么，文档管理系统是有用的工具，但你要是认为它们是成熟的知识管理工具，那就意味着你要有麻烦了。

即使是在从业人员中，也从来没有“知识管理”的既定的定义。这个字眼很少用来指一个广泛的有组织的关于产生、组织、传播知识和其他有关组织事务的内容的集合。

有人可能争辩说，当思维的控制模式占统治地位时，“知识管理”作为一个从工业时代的延迟，在字眼上会产生争论。因此，知识并不像信息一样，仅仅是一个显见的可以触摸的“东西”，但信息是与经历、理解、思考联系在一起的。知识涉及到一个完整的人，包括思想和感情的因素。因此，一些人反对对“知识管理”这个字眼使用方面的隐性建议，知识可以被如此管理，这揭示了一个对于知识本质的根本的误解。

许多从业人员越来越认为“知识共享”是一个比“知识管理”更好的描述。另外一些人更愿意强调“学习”，因为在完成知识管理上的挑战很少是在“发送”，更多的是在“收集”，特别是在大量制造、理解和能够对获得的信息产生作用的过程中。总之，无论用什么字眼来描述它，知识管理不仅仅是作为最新的管理方式，而且，作为一个对个人和组织在处理越来越复杂多变的现代经济环境的真诚的向导而被认识。

知识不是一种能被管理的東西。它是为了迎接新的挑战和机遇，在

交谈中不断产生和更新的人和组织的能力。负责创造知识价值的人能够被激励和支持，但他们不能像在工业时代那样，仅作为机械的延伸被管理。我们不能直接管理知识，我们仅能管理组织中人员所拥有的知识的信息。尽管如此，被管理的信息可能是不完整的，因为个人知识的边界是模糊的，而且当个人缺乏交流或扩展知识时，个人知识的边界是在不断改变的。采纳知识知晓战略要求所有的管理者要与其员工协同工作，确保员工能够在工作中学习，而且有关他们经验与诀窍的信息能被分享。在一个追求提高知识知晓能力的组织中，信息专业人员基本的作用就是管理信息。高级管理可以要求信息专业人员走得更远一些，不像以前仅有助于鼓励组织内专门技术、诀窍和知识的有效传播，但这些对于信息专业人员而言不是新的作用。知识经济给组织带来的挑战已经 30 年了，而且可以说人们对这种挑战的反应太缓慢了。加强一个组织有关知识知晓的观点，在文化上要求更开放，但同时伴随着风险和代价。对组织而言没有“快速反应”：仅仅宣称寻求知识管理（即使它设置了首席知识主管）对迎接知识经济的挑战是没有影响的。

当前的商业环境的特点是正处于一个过渡时期，一个从可预见的、增长的、线性变化的世界转变成一种甚至全球都密切关注的激进的、不连续变化的世界。因此，大多数组织将需要不断地加以调整以适应这种新的商业环境，它会越来越要求组织具有一种非线性的策略以保持组织的持续的能力。但是，不幸的是，大多数组织和它们的经营管理、控制以及战略规划体系似乎仍然难以摆脱过去的种种影响，往往鼓励效率基础上的最优和建立在过去的趋势分析的基础上的对未来的预期。随着社会发展，最重要的问题将不再是“将事情做好”，而是要做“最好的事情”。随着组织、产业以及产品/服务等这些概念定义的传统理解变得越来越漏洞百出，人们将会发现不符合传统的对组织结构、产业结构与产品/服务所做定义、界定的新的商业模式。创造和创新等特征将越来越突出和引起关注。越来越多的人都认识到保持组织的能力要依靠组织通过一种时刻进行的持续的学习与忘却的过程来创造新知识的能力。

知识管理将组织成员头脑中的知识看做是对组织有巨大价值的组织资源，这一点确实是人们的共识。对组织的这种知识财富，人们有不同的称呼，如知识资本、知识资产、无形资产、智力资本等等。认为知识应换算成组织的股份的观点通常也包括像专利权、商标权、版权等智力财富。组织的知识资产主要是指智力财富。尽管有最近兴起的外购和尽量缩小规模的行为，可以看到，组织正变得越来越重视人脑中的知识的

价值。一方面，人力资源部门更强调创造和保持组织的知识资产的技能；另一方面，可以发现人们正试图将组织的这种无形资产转化为可以用货币计量的能够在企业的资产负债表上披露的方法，这样可以更好地判断企业的“真实价值”。

对知识管理的看法也赞成这种战略层次的观点，知识管理是组织在不断地持续变化的环境中，为适应组织变革、生存和能力的需要。从根本上说，它具体应包含将数据资源与信息技术的信息处理能力结合起来的组织处理过程和人的创造和创新能力这些方面。首先，知识管理变得日益重要是因为可以预期的世界已经转变为一个不断持续变化的世界。其次，知识创造是任何组织的核心能力，因此，知识管理是组织长期存在的基本。第三，它不是由独立的知识管理部门或组织程序来单独实现的，而是渗透到组织的商业处理的整个过程中。第四，信息技术的最新进展可以促进这个过程，如在信息的传送渠道、搜集、分发等方面，但是，最终要看人们将这些信息转化为可控的建立在它们的商业环境敏锐理解和把握基础知识之上。仅有最好的技术往往不一定能确保创造和创新，而这些对组织能力来说是必要的。有效利用技术是有必要的，同时，还得有效利用人们的创造和创新能力。

用这样的观点来看，知识管理并不仅仅局限于从各个不同的领域里的专家那里搜集信息从而创建由组织内部网支持的数据库，也并不是简单地先决定了解组织每个不同成员的知识需求，然后，尽力搜集、提供那些被认为和每个成员的需求相关的知识。

新时代的知识管理是对知识资产进行系统管理，防止知识资产流失，通过知识管理实现知识资产价值的提高和企业竞争力的提高，促进知识的共享和使用。知识管理体现从行政的权力向知识的一种力量转移，其主要体现在管理者的管理谋略上，诸如“内脑引流”（即发挥管理者自身才能来管理），“外脑引入”（即管理者借助智力上高于自身者的智慧和知识进行管理），“智力合成”（即用“内脑”与“外脑”的结合所形成的知识力量来管理）；知识管理的目标是创造和利用各种知识并使知识为全企业所拥有。

所谓知识管理的目的是使知识更好地在经济生活中发挥作用和创造价值。它有 4 个基本特点：

- 它的基础活动是对知识的识别、获取、开发、分配、使用等；
- 它把存在于企业中的人力资源的不同方面和信息技术、市场分析乃至企业的经营战略等协调统一起来，创造出整体大于局部之和的效果；

知识管理特点

知识管理内涵

- 它在本质上寻求将信息技术所提供的数据处理能力和人的发明创新能力这两者进行有机的结合，为企业组织的发展提供导向；
- 它所产生的根本原因是科技进步在社会经济中作用的日益增大。

知识管理就是对一个企业集体的知识与技能的捕获，并将其分布到能够帮助企业实现最大产出的任何地方的过程。知识管理就是力图能够将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人，以便他们能够作出最好的决策。

知识管理将组织与管理的知识应用于智力与技术的知识，即知识经济需要知识的管理，而知识的管理则需要管理的知识。为适于知识社会管理的需要，应有体现人作为文化动物的本质和适应现代科学技术发展的新的管理理念，它包括变化管理、创新管理、整体管理和和谐管理这 4 个理念。在知识社会中，人类作为管理的主体，只有将这 4 个方面有机结合起来，才能促进人类文明的可持续发展。

在企业实践中，可以简单地把知识管理归类为：人力资本（Human Capital），结构性资本（Structural Capital）和顾客资本（Customer Capital）3 个方面。

- 人力资本是指企业员工所具有的各种知识、技能、经验和突破性思想。这种知识资本依附于个人，常以未编码的形式存在。而这些知识往往就是企业价值实现和价值增长的重要基础。知识管理的重要行为之一就是要把这种未编码的个体或隐含知识转化为集体共享，将其进行阐述和编码，使其清晰化和更具可操作性。
- 结构性资本是企业的组织结构、制度规范、组织文化等。
- 顾客性资本则是指市场营销渠道、顾客忠诚、企业信誉等经营性资产。

人力资本、结构性资本和顾客资本三者相互作用，推动企业战略发展和企业的市场价值不断提高。

知识管理的涵义有广义和狭义两种。广义的知识管理是指知识经济环境下管理思想与管理方法的总称。狭义的知识管理是指对知识及知识的作用进行管理。显然，狭义的知识管理研究必将丰富广义的知识管理思想体系。

知识管理是指为了增强组织的绩效而创造、获取和使用知识的过程。

知识管理是一个管理各种知识的连续过程，以满足现在和将来出现的各种需要，确定和探索现有和获得的知识资产，开发新的机会。

知识管理主要涉及 4 个方面：自上而下地监测、推动与知识有关的活动；创造和维护知识基础设施；更新组织和转化知识资产；使用知识以提高其价值。

知识管理是帮助人们对拥有的知识进行反思，帮助和发展支持人们进行知识交流的技术和企业内部结构，并帮助人们获得知识来源，促进他们之间进行知识的交流。

知识管理就是运用集体的智慧提高应变和创新能力的过程。知识管理应有外部化、内部化、中介化和认知化 4 种功能。外部化是指从外部获取知识并按一定分类进行组织；内部化是指知识的转移，即从外部知识库中筛选、提取人们想得到的与特定用户有关的知识；中介化是指为知识寻找者找到知识的最佳来源；认知化则是将以上 3 种功能获得的知识加以应用的过程

知识管理是一个系统地发现、选择、组织、过滤和表述信息的过程，目的是改善雇员对待特定问题的理解。

知识管理真正的显著方面分为两个重要类别：知识的创造和知识的利用。

知识管理就是对一个企业集体的知识与技能的捕获，然后将这些知识与技能分布到能够帮助企业实现最大产出的任何地方的过程。知识管理的目标就是力图能够将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人，以便使他们能够做出最好的决策。

以上所述，反映了人们从各个侧面对知识管理不倦的探索，而综观各个侧面的研究，则使我们有可能对知识管理有个粗浅但全面的理解。

国内外学者们对知识管理的研究可以简单化处理为 3 个学派：技术学派、行为学派和综合学派。

技术学派认为“知识管理就是对信息的管理”。这个领域的研究者和专家们一般都有着计算机科学和信息科学的教育背景。他们常常被卷入到对信息管理系统、人工智能、重组和群件等的设计、构建过程当中。对他们来讲，知识等于对象，并可以在信息系统当中被标识和处理。

行为学派认为“知识管理就是对人的管理”。这个领域的研究者和专家们一般都有着哲学、心理学、社会学或商业管理的教育背景。他们经常卷入到对人类个体的技能或行为的评估、改变或是改进过程当中。对他们来说，知识等于过程，是一个对不断改变着的技能等的一系列复杂的、动态的安排。这些人在传统上，要么是像一个心理学家那样热衷

知识管理研究学
派

于对个体能力的学习和管理方面进行研究，要么就像一个哲学家、社会学家或组织理论家那样在组织的水平上开展研究。

综合学派认为“知识管理不但要对信息和人进行管理，还要将信息和人连接起来进行管理；知识管理要将信息处理能力和人的创新能力相互结合，增强组织对环境的适应能力”。组成该学派的专家既对信息技术有很好的理解和把握，又有着丰富的经济学和管理学知识。他们推动着技术学派和行为学派互相交流、互相学习，从而融合为自己所属的综合学派。

所谓知识管理是系统性地利用信息、处理流程和专家标准，改进企业的创新能力、快速响应能力，提高企业效率和员工技能素质。

信息——指的是显性的可存储在信息系统中或被信息系统处理的知识，包括数据、文本信息对象；

处理流程——指对于信息的处理方法和处理过程等；

专家技能——指的是存在于员工头脑中的知识和技能；

利用——强调对于知识的应用。实际上，知识无法离开使用者及其组织单独存在，说明知识利用的重要性；

系统性——表明知识管理是一个信息系统的综合实施过程，是通过信息技术实现知识挖掘、整理、利用和传播的流程。

在当今知识经济中，智力成果和创造力成果越来越有价值，如软件、文本、音乐、电影和信息技术本身等无形资产均是可在数字网络中进行交易的知识产权成果。在世界经济的发展过程中，知识的驱动对财富的创造更为重要。

面对知识经济时代的挑战，作为发展中国家，在知识发展与创新上处于竞争弱势，资源能力也相对不足，因此如何妥善运用知识管理以发挥创新效率，早日迎头赶上，是我们所面临的重要议题。现今，企业的价值已不在于拥有多少厂房、设备，甚至产品，而在于知识产权、客户的依赖程度、与商业伙伴合作的能力、电讯基础结构，以及员工的创造潜力和技能等。公司中最大的资产，就是继资本、劳动之后脱颖而出的“第三资源”——知识资源。为此，企业应顺应这种国际潮流，将企业的知识资源纳入管理之中，形成一条知识链，并对其进行有效的管理。

一个企业的知识链通常包括知识的识别、知识的获取、知识的开发、知识的分解、知识的储存、知识的传递、知识的共享以及知识产生价值的评价等环节，在这个知识链上，形成一条知识流。

针对在企业中形成的知识链，知识管理大致包括这样六方面的内容

知识管理的基础措施 它是知识管理的支持部分，如关系数据库、知识库、多库协调系统、网络等一些基本的技术手段和知识链上最为重要的要素人，以及人与人之间的各种联系渠道等等。

企业业务流程的重组 其目的是使企业的知识资源更加合理地在知识链上形成畅通无阻的知识流，让每一个员工在获取与业务有关的知识的同时，都能为企业贡献自己的知识、经验和专长。

知识管理的方法 包括内容管理、文件管理、记录管理、通讯管理等

知识的获取和检索 包括各种各样的软件应用工具，例如智能客体检索、多策略（吸取反刍、加权归纳、交互选择等）获取、多模式获取和检索（数据、文本、语音、图形图像、电子表格、影视等）、多方法多层次获取和检索、网络搜索工具等。

知识的传递 如建立知识分布图、电子文档、光盘、DVD，及网上传输、打印等等。

知识的共享和评测 如建立一种良好的企业文化、激励员工参与知识共享、设立知识共管CKO、促进知识的转换、建立知识产生效益的评测条例等。

知识管理是一个非常复杂的过程，它需要系列的支持作为基础，这些基础包括战略和领导层支持、文化、测量和技术因素等。在支持过程中，所有的这些都必须被综合起来设计和管理。而在应用知识时，这个过程又通常牵扯到以下几个阶段或子过程：创造、识别、搜索、组织、共享、改编和应用。

知识管理使组织摆脱了过去严格执行的、很少产生疑问的关于竞争标准的假设，把组织带进创新的竞争时代。知识链的四象限让组织透过围墙，思考和开发这条延伸的价值链，见图 1-1。

弱知识链

内部知晓 低内部知晓表现为，广泛地使用组织结构图，依靠指令进行管理，缺乏知识共享，缺乏活力，过程不断重复，很少依靠同伴。

知识链

内部敏感 新想法被过去的记忆压制（沾沾自喜于往日的成功），还受到等级式的命令和粗放式的部门组织的约束。应用新程序和新结构的能力很差。