

第 1 章 知识管理战略

1.0 相关知识概要

战略 (Strategy) 一词源于军事术语, 20 世纪 60 年代引入企业管理领域。企业的知识管理战略是指企业根据总体发展战略, 为实现知识管理的目标而采取的一系列行动和计划。其前提是将知识作为企业重要的核心资源, 从战略上加以审视, 把企业生产经营活动和管理工作的重心放在管理企业的知识资源、生产知识型产品或提供富有知识含量的服务上, 以创造价值并增强核心竞争力。

企业的竞争力是由其产品或服务来决定的, 现代企业的竞争首先体现在知识产品和服务的市场竞争层次上; 其次, 知识产品的竞争力是由凝结在产品中的知识价值所决定的, 如知识的先进性、实用性和经济性; 第三, 企业的知识产品所包含的知识价值是由企业的知识资源所决定的, 企业的知识资源差异是知识产品竞争力差异的直接决定因素; 第四, 在发达的信息技术和人才市场环境下, 知识和人才的自由流动, 使得企业间的知识水平竞争处于平等竞争状态, 企业间的知识差异主要由企业对知识资源的管理水平所决定, 其中知识共享水平和应用能力是决定性的关键因素。因此, 现代企业必须将知识管理提高到企业竞争的战略高度上来认识和把握, 并制订和实施企业的知识管理战略, 才能保持和增强企业的生存能力和盈利能力。

将知识管理提到战略管理的高度, 表示知识管理作为企业的一项管理工具, 是企业战略结构中处于职能管理的层次, 应该放在企业发展战略和提升企业核心竞争力的高度来研究与实践; 同时也表示知识管理作为企业重要的经营管理活动, 其本身也有发展战略、实施措施、支持性技术、奖惩办法、评判标准和计划控制模式等。

为了便于比较深入地理解企业的知识管理战略, 并从战略上加深对企业知识管理活动的认识, 这里首先对相关的背景知识和概念做一些扼要的介绍。

1. 知识与信息及知识的分类

明确区分知识和信息非常重要。信息定义为以一定形式组织起来的数据, 即能被存储、分析、展示, 并通过语言、图表或数字等形式进行交流的一组数据。知识定义为特殊背景下, 人们在头脑中将信息与信息在行动中的应用之间所建立的有意义的联系。使知识与行动相联系是

区分知识与信息的有效方法，区分知识和信息的关键是人们在致力于完成组织任务的工作实践中产生的知识和更理论性的知识（或信息）之间的区别，即“know how”与“know what”之间的区别。知识管理的对象主要是指企业应用于生产经营和服务活动中并能创造价值的知识。

人们已经十分熟悉通过学科的方法来划分知识，除此之外还有别的分类方法。企业在对知识进行分类时，不仅需要关心它的内容和来源，而且可以从以下多个方面进行区分：

接受者：谁最有可能利用它？

适用性：知识的应用范围如何？是局部的还是全局的？

富含性：知识在多大程度上依赖于语境？被简化后有多少含义将会丢失？

可信度：知识是否容易被检验？来源是否可靠？

划分知识的角度可以很多，关键在于当企业考虑何种知识将被共享和应用时，不需要回答“这是关于 X 或 Y 的知识”；也就是说，在知识共享和应用过程中，通过学科区分知识没有太大用途。相反，从知识的适用性和可转移性的角度，则可以得出对企业更有价值的结论。以下将首先从知识的适用性和可转移性两个维度对知识进行分类，然后介绍一种以知识内容为依据进行分类的方法。

（ 1 ）知识的适用性分类

分类的第一个维度是知识的适用性。在商业决策中有重要价值的任何知识都具有某种程度的适用性。知识适用性的一端是纯粹的局部性知识，这种知识只在特定的条件下适用；另外一端是全局性的知识，这种知识能够广泛地应用于各种商业活动、生产流程的各个环节以及各种文化的组织。见图 1-1 所示。

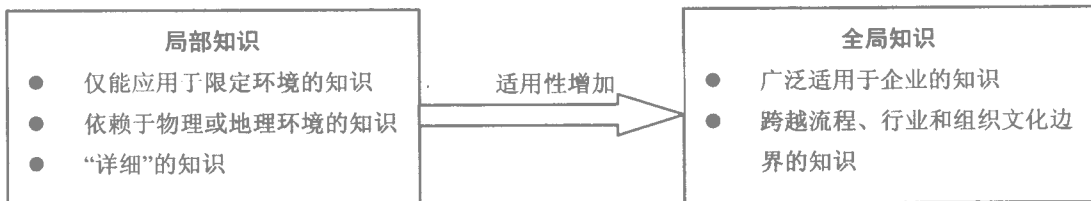


图 1-1 基于知识适用性的分类图

（ 2 ）知识的可转移性分类

另外一个知识分类的维度是知识的可转移性。其一端是基于规律的知识，它可以被十分简单地表述出来。例如，如果出现条件 A，那么最好的解决方法将是 B。这种知识可以以多种方式转移而保持其正确性。另外一端是基于判断或基于富含语境的知识，虽然这种知识在未来可能十分有用，但很难捕捉。见图 1-2 所示。

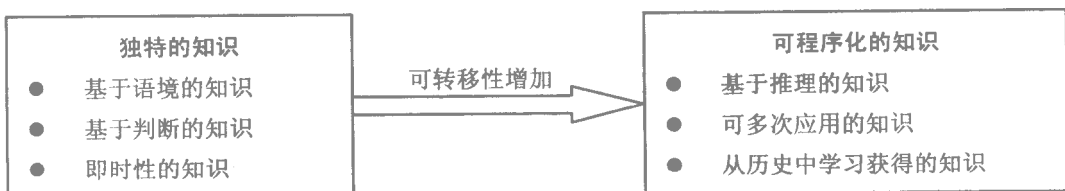


图 1-2 基于知识可转移性的分类图

（ 3 ）基于知识内容的分类

以知识内容为依据对知识进行分类的方法，在不少企业的知识管理实践中取得了成功。该方法根据知识的内容，将企业的知识资源分为以下 4 种类型：

流程知识：可以简单地认为是如何将工作做好的知识，通常通过企业最佳实践等管理活动获取这类知识，它有利于企业优化流程和提高效率。

事实知识：是存在于人脑中的关于人和事的基本知识，这种知识容易被文档化，但如果不进行综合，其附加值将会很低。

编目知识：编目知识通常被分类整理成“黄页”，专业技能目录便是这种知识的一种。但随着现代企业组织的高速变化，更多的编目知识往往存在于个人的知识库而不是“黄页”中，拥有编目知识的人知道事物或技能存在何处。

文化知识：包括了一个具体的任务如何在特定的组织中完成的知识，这是企业无价的财产。虽然文化知识和编目知识是组织小型化过程中很难处理的两个方面，但它们却特别重要。如果没有这两种编码化知识，企业必须重新学习各种无形的制度和规范，这样会使效率大大降低。

这 4 种类型的知识以隐性或显性的方式存在于个人层次和组织层次之中，利用这 4 种知识的难度是不相同的。存在于个人的隐性知识最难被发掘和利用，而以显性方式存在于组织的知识则较容易被利用。例如企业的 ISO 系列规范文件就相当容易让员工掌握，而维修工人的经验则十分难于共享。尽管对不同类型的知识进行发掘和利用的难度不尽相同，可以采用的方式也多种多样，但只要企业努力挖掘和积累员工的知识并使其编码化，对企业的知识进行方便共享和应用的分类，使员工深入理解组织的知识，就会促进企业的知识创造价值。知识编码工具的作用就在于将这些知识有效地存储并且以简明的方式呈现给使用者，使个人和企业的知识更容易让其他人使用。

2. 知识管理及其内容和方法

知识管理是指通过对企业知识资源的开发和有效利用以提高企业创新能力，从而提高企业价值创造能力的管理活动。知识管理的终极目的是为了企业创造价值的目的，直接目的是提高企业创新能力。企业创新的主要任务是全面和充分地开发并有效利用企业的知识资源。知识管理的主要内容包括：

要在企业内部进行知识交流与共享责任的宣传，培养员工知识交流与共享的意识；

建立知识网络和创造适宜的环境，以促进知识的交流与共享；

创造适宜的条件与环境，充分开发和有效利用企业的知识资源，进行以创新为目的的知识生产；

积累和扩大企业的知识资源；

保证企业知识的生产以及知识资源的积累和扩大，充分融入产品或服务及其生产过程和管理过程之中。

对不同类型的知识应当采取不同的知识管理策略和方法。如果我们用知识的适用性和可

转移性这两个维度划分知识，那么可以将知识划分为 4 类：易访问的知识、一次性的知识、综合性的知识和广泛适用的知识。如图 1-3 所示。

（ 1 ）易访问的知识

这种知识易于传播（甚至是可程序化的），但却没有很高的适用性。对于这类知识，只有在员工需要的情况下，才应当采用分发的策略，否则将会带来不必要的麻烦。

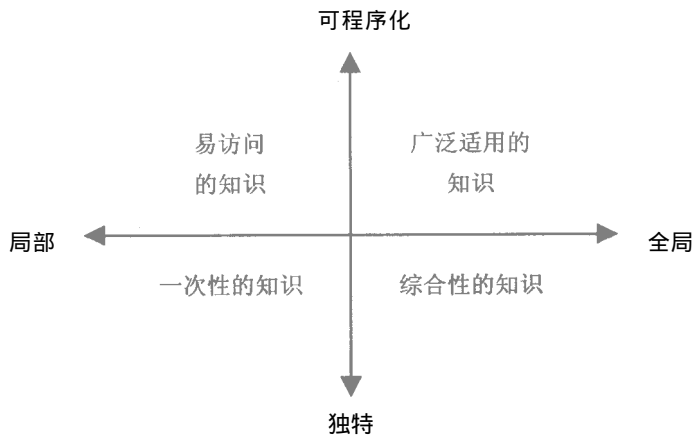


图 1-3 基于可转移性与适用性的双维知识分类图

（ 2 ）广泛适用的知识

这种知识在组织中既易于传播又有广泛的适用性。组织的职员工作指南、如何填写工作计划等都属于这类知识。对于广泛适用的知识，企业可以采用广播方式将知识发送给每个人。不幸的是，许多企业错误地将大量知识认为是广泛适用的知识，在员工不需要的情况下，将其推送给员工，这是产生“信息过量”现象的主要原因之一。解决办法是采用广播的方式将获取知识的方法推送给职员，而不是直接推送知识本身。

（ 3 ）综合性的知识

当一种知识有高适用度、低可转移度时，应当采用结构化的培训来传播知识。咨询企业中，关于如何管理一个大型项目的知识便属于这类知识。传播这种知识有效的方法是通过知识拥有者与需求者相接触，在交流的过程中学习知识，如企业领导对下属进行培训的方式能有效地传播这种知识。

（ 4 ）一次性的知识

这种知识既不利于传播也没有很高的适用性。例如，一个网络管理员可能知道大量管理 Macintosh 系统的技巧。但是，如果组织内部大量使用 Windows 系统，那么这种知识就没有必要在组织中传播，同时这种知识也是难于传播的。管理这种知识的回报可能十分低，将企业管理知识的重点放在这个方面将会得不偿失。对于这种知识的管理可以采用建立实践社区

的方式，使人们在交流过程中碰撞出知识的火花。

通过适用性和可转移性的维度来划分知识比从学科的角度来划分，可以更有效的指导企业的知识管理工作。对于这 4 类知识，应当采取不同的管理策略，同时平衡使用不同的管理工具进行管理。例如，管理“易访问的知识”，可以采用大量的 IT 技术支持；管理“综合性的知识”则更强调从人的角度，通过虚拟社区等工具进行管理。这种分类方法暗含了 4 种知识的管理需要不同的管理投入强度，对于“一次性知识”，即使大量的投入也只能取得很小的收益；而对于“综合性知识”，大量的管理投入则会使企业获得最大的竞争优势。

3. 知识链与知识管理的过程

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，形成了一条知识流。见图 1-4 所示。

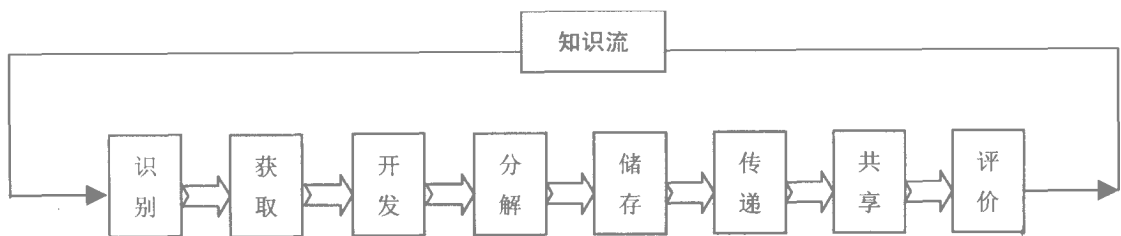


图 1-4 企业知识链示意图

从企业知识链的概念出发，一般企业对知识的有效管理，都要经历从知识的产生、扩散、转移、贮藏，到应用和创新的一系列过程。

（1）知识的产生

个人知识是企业产品开发的人力基础，主要来源于学习和工作经验。学习是指从书本上获取前人经过总结实践经验并系统化了的的知识；这种知识大多是专业和基础化的，是员工在进入产品开发团队之前就应当已经掌握的，也是他们能进入该产品开发团队的根据。工作经验得来的知识是指员工在参加开发项目之前所从事的其他产品开发的经验，这些经验完全为成员个人所有，也是对以往开发经验的总结。

企业的知识是产品开发的技术基础，可通过投资于人力、设备、方法或通过技术开发项目等方式从企业内部获得，也可以通过资助大学研究、合资或完全购买等方式从外部获得，甚至企业还可以鼓励员工善于在应用开发中“窃取”别人的观点。英国石油公司甚至专门为此设置了一个奖项，他们认为对企业的知识而言，实用性比创造性更加重要。

（2）知识扩散与共享

知识的扩散又被称为知识的传播，是指在产品开发团队中知识如何由个人拥有转变为团队所共有，甚至在此基础上有所提高。高效率的知识扩散常常借助特定的工具来实现，目前相当多的企业采用局域网（Intranet）来传播内部知识，在团队中则一般是面对面的沟通。知

识扩散的核心是知识共享。

知识共享是指企业在内部或产品开发团队中进行知识交流，最终达到所有成员知识增长的目的。对知识共享的认识应从知识共享对象——知识内容（显性知识和隐性知识），知识共享手段——知识网络、会议和团队学习，知识共享主体——个人、团队和组织这 3 个层次予以认识，这 3 个方面构成了知识共享活动的三要素。概括起来，知识共享即是指组织内员工、团队、组织的显性知识和隐性知识通过各种共享手段为组织中其他成员所分享，从而转变为组织共同的知识财富。组织中员工个人的知识（可能是经验、想法，甚至只是一种灵感或思想的火花）通过各种共享手段（如知识网络、会议或团队学习等）使个人知识为集体所共享，在共享的同时，经过员工共同讨论、分析、修正，原始知识得以进一步扩大和创新，知识的质量和数量不断提高，最终成为企业的知识财富。

知识共享是知识增长最迅速也最便捷的方式。知识管理要求在企业内部或产品开发团队中鼓励各种形式的知识交流与共享，其目标是使最恰当的知识在最恰当的时间传递给最合适的人，以实现最佳的知识共享决策。从这个意义上讲，知识共享是知识管理的核心。

（ 3 ）知识的转移和贮藏

知识的转移和贮藏对企业而言相当于资本积累，在借助 Intranet 的前提下收集整理各个产品开发团队的相关知识，使之成为一个系统化的可以随时被运用的知识库。

在知识的转移和贮藏中，关键是员工向知识库提供知识的质量和速度，当一个产品开发项目完成之后，成员应在最短的时间内将所应用到的和所创新的知识记录到知识库中，使它们的再利用和被进一步总结成为可能。抽象的知识在此过程中，经过多人的加工并以技术等形式被确定下来，成为企业的智力资本。

（ 4 ）知识的应用和创新

应用知识以创造价值，是企业知识管理的根本目的。知识的应用在企业或产品开发团队中的具体表现就是产品开发的实现过程，它不是对已有知识的直接套用，而是有目的、创造性地借鉴和应用。企业的知识创新也不同于研究型大学和科研机构的知识创新活动，它通常是在知识应用的过程中得以实现，并成为企业增加知识存量的重要手段。知识之所以为企业所重视甚至成为资本，就在于它可以应用、可以创新、可以增值，对知识进行管理的目的也正是为了鼓励高效的知识应用和知识创新，并实现知识资源增值的最大化。

对于任何一个企业而言，知识管理是一个循环渐进的过程，图 1-5 显示了两种典型的知识管理循环流程，分别对应于显性知识和隐性知识的管理。

图的中间部分是隐性知识和显性知识管理共有的部分，也是长期以来人类一直采用的知识传播模式。新知识被创造之后，通过与知识拥有者的直接接触和直接交流获得知识；利用获得的知识创造效益实现其价值，同时也为创造新知识准备了条件。传统的手工作坊可以说是这种模式的典型。对于以经验为基础、难以整理的隐性知识，主要也是通过这种方式进行传播和应用。隐性知识管理的主要目的是提高这一过程的效率。隐性知识管理流程中的信息弧就是为了实现这一目的，起到知识中介的作用。通过获取知识源信息，对该信息进行管理和分类，使知识拥有者和知识需要者能迅速建立联系，进而利用现有知识为企业创造效益，

实现隐性知识的价值，促进新知识的创造。

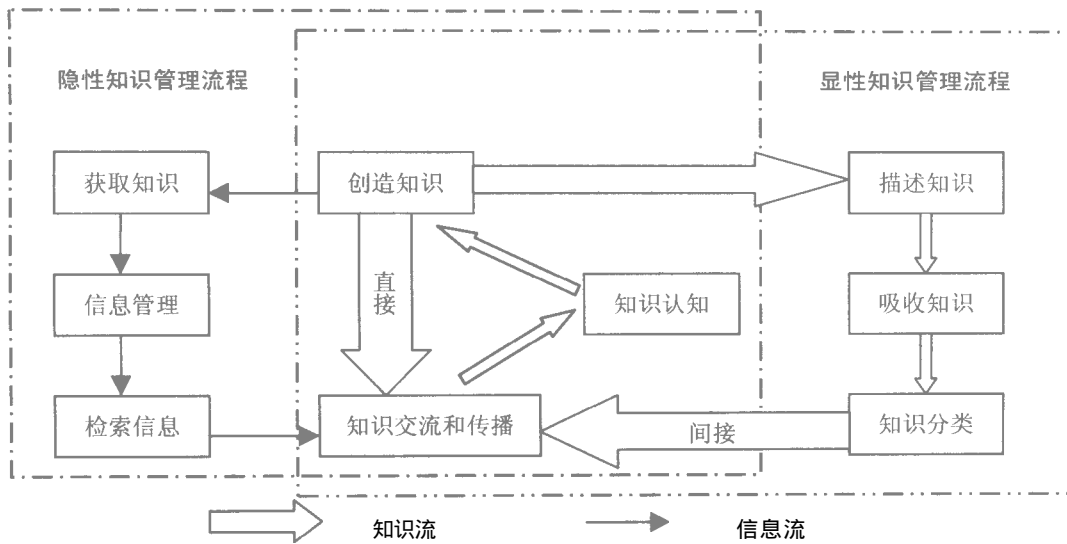


图 1-5 知识管理流程图

对于可以整理和储存的显性知识，首先被组织或企业获取，经过描述、加工和整理，以易于交流和传播的方式吸收到企业中，并与相关的其他知识建立联系，放入企业的知识分类系统之中，从而有利于在企业或组织中推广和应用。显性知识管理的目的是通过廉价的知识再利用，使现有的知识为企业创造价值，并可能创造出新的知识，为整个知识管理循环提供经济和知识动力。

以上是两种最典型的知识管理流程。依据企业的具体特点、知识的性质、不同的需要和知识管理实施的程度，还可以进一步制定更详细的知识管理流程。知识管理实施的结果构成了企业知识库：一个用来获得知识、信息和经验的外部知识库，以及一套对知识进行过滤、组织并在整个企业内广泛传播的工具。

4. 知识管理战略的确定

从战略管理的角度来看，知识管理战略是企业总体发展战略的重要组成部分，企业总体发展战略必须将知识和知识管理纳入其中，知识管理战略必须以充分考虑知识因素的总体发展战略为前提，二者之间存在密切的依存关系。充分考虑知识因素，包含知识管理战略的企业总体发展战略的制订过程如图 1-6 所示。

确定知识管理战略，是企业知识管理的中心环节，其核心是企业根据外部环境、内部条件和自身的总体发展战略，发现并捕捉知识管理的机会，提出、评价、选择和确定企业实施知识管理活动的总体规划和战略方案的过程。这一规划和方案的主要内容包括：要不要实施知识管理，为什么要实施知识管理，知识管理在组织中应该处于什么样的地位，组织决定为此投入多少人力、财力等资源，知识管理的投入产出和短期效益与长期效益怎样，以及采取何种知识管理模式去实施自己的知识战略，如何推动知识管理和推动者是谁，以及建立什么样的组织文化以支持组织的知识管理或者进行相应的组织文化的转型等。完整的知识管理战

略始于战略而非知识，它必须包括企业的知识获取、共享与利用目标、活动计划、资源分配，以及相关人员的责任及其测评体系等，必须明确确定：

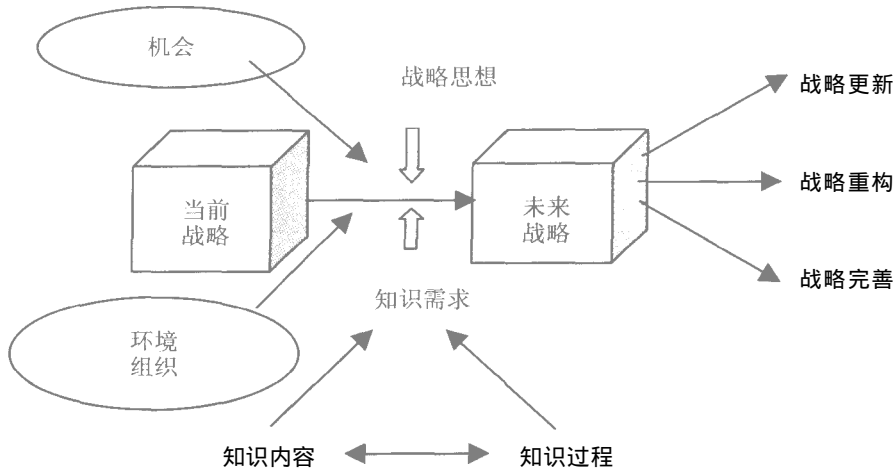


图 1-6 包含知识因素的企业总体发展战略制订过程（资料来源：<http://www.ey.com>）

为什么要进行知识管理？（WHY）

组织的知识管理的目标与愿景是什么？（WHAT）

为了实现知识管理的目标，应该采取哪些措施？（HOW）

谁来推动知识管理？（WHO）

知识资源是一种对知识的新看法。知识作为一种资源，就可以作为资本参与组织的股权，作为组织的一种投入为组织带来效益；知识作为一种资源，也是组织形成核心能力的重要来源。目前关于组织核心能力的理论有多种，其中一种是基于资源的核心能力（Resource-based Competence），另一种是基于知识的核心能力（Knowledge-based Competence）。若将知识看做一种资源，则这两种理论都将能够得出这样的结论，即知识管理与企业的核心能力之间有着十分重要的关系。因此，知识管理作为企业应对竞争与挑战、谋求生存与发展的战略职能，应当得到充分的重视和贯彻。以下企业在制订和实施知识管理战略方面的成功实践与探索，也许会为我们更深入地认识和理解企业的知识管理战略，提供有价值的实证基础。

1.1 惠普公司：全方位管理知识资源

惠普（Hewlett-Packard, HP）是信息领域的领导企业之一，计算和成像解决方案及服务的全球领先提供商。HP 创建于 1939 年，总部设在美国加州。1995 年的总收入即超过 310 亿美元，且年平均收益增长率一直保持 30% 左右；1998 年销售额为 470.6 亿美元，利润达 29.45 亿美元，在全球 500 家最大的工业公司中排名第 41 位。该公司的业务范围很广，从电脑及其外围设备、测量和测试仪器，到电子部件和医疗器具皆有，目前拥有 110 000 雇员，并在全世界设立了 400 多家分支机构。HP 不仅以其卓越的经营业绩跨入全球百家大公司行

列，更以其对知识的有效管理和合理利用闻名于世。其知识管理的特点，就是全方位地运用知识管理的理论与方法，充分开发与利用公司的知识资源。

HP 以其轻松、开放的公司文化闻名于世，所有雇员包括首席执行官（CEO）都在开放的办公室里工作，许多雇员都是技术型工程师，愿意学习并共享知识；许多分公司和部门也都为了更好地管理知识做出具体的努力，这种努力像雨后春笋般迅速地涌现。但公司信息总监兼副总裁 Bob Walker 和信息系统服务与技术经理 Chuck Sieloff 都认为，公司各个经营部门并未全部开始实施知识管理，且严重不平衡。因此，公司上下都认为，作为一个自创建以来始终面向知识的公司，必须通过采取一系列措施来加强公司的知识管理，把知识管理概念提升到更高的层次。

（ 1 ）建立知识库

知识库 (Knowledge Base) 是一种基于知识编码条件下建立的知识管理工具，它将组织中已经编码的知识放在一个知识库里，进行知识共享或者让需要知识的人加以利用，这种知识库是与知识地图 (Knowledge Map) 相对而言的。知识可以分为可清晰表达的知识与不可言传的知识。可清晰表达的知识 (Explicit Knowledge) 是指可以通过编码而转化为文件的一种知识；而不可言传的知识 (Tacit Knowledge) 是不易进行编码的，特别是一些个人工作的技巧与经验，往往只有通过手把手地教才能将之传授给别人，则这种知识是不能够用知识库加以管理的，而是应该使用知识地图来进行管理。所谓知识地图，就是提供一种人员与专家查找的系统，寻找专家就像通过查阅地图寻找一些地点一样，通过知识地图，人们可以很快地找到自己所需要的专家，然后与之联系，以获取相应的知识。

知识管理活动不可避免会涉及 HP 的教育工作者。公司教育机构基础设施组开始探索 HP 教育工作者共享知识的方法，他们利用 Lotus Notes（一个知识管理软件）建立了 3 个不同的知识库供教育工作者使用：

培训师讨论库：这是一个有关培训的讨论数据库：

培训图书馆：主要收藏培训文献；

培训评论库：收藏用户或学员对培训资源的评价。

在实际运行过程中，培训师讨论库渐渐成为 3 个知识库中教育工作者使用的主要媒介。为鼓励员工向知识库贡献知识，该小组采取了富有创新性的改革措施，向潜在用户免费提供 Notes 使用许可；并且每当一个新的知识库建成，都会采取相应的激励措施。到 1996 年初，至少 2/3 的公司教育人员浏览过至少 1 个讨论库，1/3 的人员提交了材料或发表了评论，且“参与人数仍在不断攀升”。该小组不断通过电子信件和有声邮件 (Voice-mail) 等方式加强管理，但仍感到有必要继续收集各种最新知识，需要有新的“传道者 (Evangelist)”加入进来，工作才能长久坚持下去。

除了建立知识库，公司还决定通过建立一系列知识管理论坛来尝试在公司开展知识管理。论坛的主要目标是通过非正式网络实现知识共享并建立知识管理的共同语言和管理框架。

（ 2 ）开发专家网络

HP 公司的研发部门——HP 实验室所属的图书馆发起了另一个知识管理项目——专家网

络（即一种知识地图）。该项目的目标是对所有实验室内部知识资源建立一个指南，然后逐渐扩展到其他部门。HP 专家名录，公司称其为 Connex，由一位信息技术工程师 Tny Carrozza 负责开发，它利用一个 Web 浏览器作为相关数据库的界面，数据库的内容是一系列专家简介，以及特定专家背景和专长的指南。通过浏览或检索 Connex 可以获得很多重要的知识信息，如可以很容易查到 HP 内某一个拥有工学硕士或博士学位，能说德语又懂 ISDN 技术的专家。一旦找到这个拥有个人主页的专家，检索者能迅速与该专家的个人主页建立链接。Carrozza 打算依靠专家，让他们自己制作原始的知识简介。他认为这是一项富有挑战性的工作，并推想可以通过相应的激励措施促使这些专家制作、提交并保留简介。

Connex 最初是面向公司实验室开发的，但 Carrozza 希望专家网络最终能扩展到整个 HP，并且正在与公司教育部门和员工合作，试图利用 Connex 建立一个教育工作者网络。

（3）建立“HP 网络新闻”系统——为交易商提供知识服务

随着技术的不断发展，应用层面必须更加透明，更加人性化，信息获取的速度与及时反馈对于用户来说越来越重要。HP 一贯致力于帮助用户提高技术投资的回报率。对于企业用户，这意味着帮助他们提高现有信息系统的标准化并优化管理，同时为网络服务、公共计算等新应用铺平道路。在这方面，HP 利用知识库成功地进行交易商的顾客服务，大大提高了工作的效率和顾客的满意度，特别是在提高交易商的满意度方面取得了巨大的成功。

HP 公司的工作人员在电脑产品组织（CPO）交易商获取并利用 HP 产品知识中，把经常要答复的问题放入一个电话数据库（Dialup Database）里，交易商的求助电话因此而逐渐减少。这个系统被称为“HP 网络新闻”，它被转到 Louts Notes 上，并在减少电话数量方面取得了非凡的成功。系统成功的一个重要原因是开发者密切关注交易商碰到的实际问题，而不是他们自己对具体知识的看法。另一个重要因素是开发者不断努力增加知识的价值。例如清单一直由最常提到的问题、最常碰到的问题和最流行的产品构成，这些清单公之于众，并鼓励交易商从 Notes 数据库中下载信息，价值不大的信息则会被删除。10 多年来 HP 网络新闻运行良好，已成为 HP 获得交易商高支持率的一个重要因素。

HP 在这里使用的是一种可以叫做 CTI 的技术，即将电脑系统与电话系统加以整合的一个服务系统，将电脑中有关的服务知识与数据，通过电话的途径提供给需要服务的交易商，从而提高了交易商的满意度。CTI 技术目前随着语音合成与语音识别技术的日益发展，将在企业管理特别是对外服务方面提供越来越大的技术支持。

（4）知识共享

HP 在知识共享方面所做的工作是建立一种适宜于知识共享的管理模式——分权模式，同时在部门之间实现知识与信息共享，特别是将采购、研究与开发、市场情报、客户服务等公司各个方面与部门的信息实现共享，这样可以为所有的部门服务。产品开发部过去对市场部的信息不了解，这可能导致所开发的产品与市场需求相脱离，而市场部若对产品开发部、采购部以及生产部的情况与信息不了解，则在做市场销售与市场营销时也是很困难的。

在有效实施知识管理的公司里，有一种分权的倾向，这样可以调动人员的积极性、主动性与创造性。HP 实施着高度分权化的管理。作为一个高度分权的电脑和电子公司，HP 内没

有“知识沙皇”，没有自上而下的对知识进行管理的指令，但各个分公司和部门都对知识管理极为重视，并做出积极的努力，许多管理人员都在尝试获得和分配在业务单位或部门内存在的知识。

HP 重视知识的获取与整理和储存工作。HP 实验室不断开发能够更便捷地获得内部和外部知识的方法。信息系统部把基于文件的有关程序、人员、信息、知识输入网页。电脑系统销售部将大量电脑销售的有关知识编入一个以万维网为基础的、在世界各地的人们都能使用的系统，该系统包括产品信息、竞争情报、详尽报告以及能迅速交货的商品介绍。

HP 知识共享的优点可以在产品程序部得到很好的证明。HP 对知识最认真和最深入的管理范例是产品程序部。该部主任凯 (B.Kay) 认为，信息和知识的管理是产品信息部的核心职能，主要职责是在实际运作中为公司的各产品分支部门提供诸如采购、设计、市场情报、改变管理以及环境和安全咨询等方面的服务。该部为知识传递采取了许多方式，如编制会议的文件、录像带和录音带的目录等，就改变管理的主题进行一系列会议和讨论。1995 年，该部组建了一个知识管理小组，开发出一种称之为“知识链”的以网页为基础的知识管理系统。系统的主要内容是有关产品产生过程的知识，包括销售、开发、设计和制造。进入“知识链”的知识来自知识管理小组之外，但小组成员通过对知识的鉴定、编选和组合增添价值，并使知识变得容易获得和使用。

(5) 基于流程的知识管理

HP 建立了产品流程组 (PPO)，负责公司生产经营的各流程中知识的收集、获取与共享，以达到提高公司流程效率的目的。

HP 产品流程组 (PPO) 是公司承担促进产品开发与推广职责的一个部门，其职能包括公司质量、采购、产品营销、安全、环境与组织变革等。产品生产信息系统 (PGIS) 小组是 PPO 的一个内部业务单位，信息管理被认为是 PPO 的核心能力。作为这个能力的一部分，PPO 要求 PGIS 开始一项知识管理试验项目——流程知识管理。PPO 知识管理小组为此开发了知识链接，它是一个基于 Web 对来自各项 PPO 业务工作知识的汇集。与知识管理组的原则一致，知识链接包含了知识记者和编辑通过采访专家获取的知识。该系统的原型多次用来向 PPO“客户”展示知识管理的概念。

PPO 知识管理小组目前正在进行 3 个项目 第一个项目旨在为 PPO 各部门提供竞争信息，第二个项目的目标是建立一个基于 Web 与原始和二次研究信息交流的网关，第三个项目旨在管理国际营销情报。每个项目都由 PGIS 和其他 PPO 小组如“产品营销与变化管理”小组合作开发，其宗旨不是由 PGIS 来管理知识，而是运用信息技术促进知识的组合与传播。

(6) 发展知识管理系统的经验

信息技术应用和内部网在 HP 的知识管理中起到了非常积极的促进作用。1996 年，时任 HP 实验室欧洲网络项目经理的 Paul Helm 在 Aslib 的主题为“Evaluating the Intranet as part of your knowledge strategy”的大会上提交的文章中指出，20 世纪 90 年代中期，HP 的信息技术系统都处在称为“Common Operating Environment”(COE) 的受控环境中。COE 提供相同的应用程序组件和服务，主要落实在 E-mail/message、文件传播 (file transfer) 和信息分配

(information distribution)、WWW 3 个领域。这些应用程序与 Intranet 技术集成在一起，将 HP 的各个部门有机地结合在一起，在扩展 Intranet 应用的同时，形成和发展了知识管理系统。其经验可以概括如下：

检索 (Searching)：有了数量可观的信息，提供一种简单有效的检索方法就显得至关重要，尽可能减少检索非结构化环境的时间、精力和成本。

评价 (Measure)：运用评估技术确定知识库和专家网络的瓶颈和热点，在它变得突出之前处理好。

内容 (Content)：在内部网上建立一种“正式”和“非正式”发表的方法。

综合 (Integrate)：整体大于部分之和，无缝地综合已有的和新的应用程序就会产生显著的效益。

知识管理 (Manage knowledge)：调查具体的知识管理过程，考察知识在哪里被创造、它如何传递、何处需要它等等。

HP 亚太区总裁连萧思认为，HP 已经进入了知识管理阶段。HP 的知识管理分为 3 个层次：第一个层次是建立培训组织，这是一个基本的层次，主要是为员工提升知识；第二个层次是建立学习型组织，员工在一个学习型团队里工作；第三个层次是教导型组织，组织里有一些知识大师，能够提供非常有价值的知识。HP 任命了首席知识官 (CKO)，并从员工中挑出了 33 名具备经验的知识员工，成为给员工讲课的讲师。一家公司最大的敌人是自己，一家成功的公司很容易自我满足，面对新的经济模式和日益多样化、个性化的客户需求，HP 必然要走上不断创新之旅。

资料来源：

- 杰弗里·费佛，罗伯特·萨顿。管理者的误区。南京：江苏人民出版社，2001
- ② 中国企业国际化管理课题组。企业创新开发国际化管理案例。北京：中国财政经济出版社，2002
- ③ 帕特里克·沙利文。价值驱动的智慧资本。北京：华夏出版社，2002
- 巴特·维克托，安德鲁·C. 博因顿。创新的价值——实现增长和盈利的最大化。北京：新华出版社，2000
- 徐金发等。知识经济与现代企业管理创新。杭州：浙江大学出版社，1999
- ⑥ 托马斯·H. 达文波特，劳伦斯·普鲁萨克。营运知识——工商企业的知识管理。南昌：江西教育出版社，1999
- ⑦ 余菁。国外著名企业管理案例评析。广州：广东经济出版社，2002
- ⑧ 刘志达。新惠普：充满活力的巨人。光明日报，2002-12-16
- ⑨ 胡颖尧。实施知识管理的成功典范。http://www.e-works.net.cn
- ⑩ Paul Helm. 惠普公司与 Intranet. http://job.cn.tom.com

1.2 联合利华：重视人际与网络双重渠道的知识传播

联合利华（Unilever PLC）是世界上最早建立全球化组织的企业之一，也是知识管理的最早实践者之一。为了同时具有大型跨国企业的规模和开拓国际市场的能力以及小公司简洁、快速、灵活和清晰的特点，该公司一直强调要更有效地利用企业拥有的独特资产——知识，卓有成效地开展知识管理实践。

联合利华公司的董事长 Niall W.A.Fitz Gerald 认为，在大多数大型企业中，潜藏在企业和员工身上的知识只有 10%~20% 得到了应用。他认为员工身上存在着十分巨大的知识潜能，关键是企业如何发挥这些潜能，若能够将这些潜能开发出来，则与竞争对手相比，当然是获得了巨大的竞争优势。联合利华则渴望找到一些方法将这一比例提升到 50%、60%、70% 甚至更高，从而形成更加明显的竞争优势。尽管这听起来有些夸张，但该公司在有关消费者和市场实践方面，确实拥有比其他典型的跨国企业和竞争对手更多的知识。问题是如何充分利用这个巨大的知识库，让公司的业务经营部门能够快捷方便地得到这些知识，让公司的每一个员工都感受到并接受和分享这些知识，确保这些知识应用到企业经营的各个方面。知识管理与奖惩措施之间的关系是一个很有价值的研究课题，在什么样的条件下，在什么样的激励措施下，人们才愿意将知识贡献出来，这里既可能包括激励问题，也可能包括企业文化、社会环境、企业的行业特点等诸多方面。为此，联合利华采取了以下富有挑战性并取得了丰厚回报的措施：

（1）成立产品类别核心小组——跨职能的团队

为了推动知识共享，联合利华为公司的 12 种产品类别成立了核心小组，成员来自世界各地分公司的经营第一线。他们的主要任务是持续不断地创新，寻找新的方法来协调、平衡各地区和全球的产品需求，影响企业的全球化规模和范围。同时，他们还进行品牌管理，公司放弃了一些不重要的小品牌产品的经营，把资源集中于富有竞争力的少数品牌上，确保公司的研究开发以及从地区角度和全球角度对一些国际知名品牌（如 Dove 和 Lipton）进行管理。此外，核心小组也是捕捉市场机会的能手，能够把在某个地区获得成功的产品和工艺迅速推向全球，并得到市场的认可和接受。这种跨职能的团队，有利于每个产品小组对该类产品的所有方面有一个全面的知识，从而为该产品的研究与开发、品牌管理、市场机会等提供完善而有效的信息与决策。

这种方法往往有利于创新，这种创新动力，既可能来自于成员之间的知识交流与共享，也可能来自于一种宽松的工作环境，环境是创新所必不可少的。吴敬琏先生在《制度重于技术》一书中强调，一个国家或地区要发展高新技术，关键不是在于引进或开发出了多少个高新技术，而在于创造一种环境。在这里，我们也可以提出这样一个论点，即组织里的知识管理，关键不在于购买与运用了多少知识管理的软件，而在于组织所创造的环境是否有利于知识的创造、储存、共享、传播与新的开发，若没有环境，则知识管理只能是一场空。所以不

要把知识管理看成是单纯的技术工作与技术性事务，而是组织的制度、文化、环境、管理、技术的综合作用。

(2) 全面产品维护 Total Productive Maintenance, TPM

全面产品维护是源于日本的一个管理概念，在全球范围内得到广泛应用。在全面产品维护下，操作者个人对产品生产线的效率和产品质量负责。这种方法在联合利华的应用，对于推广应用最优经营实践策略或方法起到了积极作用，并且产生了惊人的效果：在印度尼西亚，肥皂的生产成本下降了一半；在印度，生产能力提高了一倍；在英国，采用这一方法的食物加工厂得到了高度赞扬。

(3) 从知识共享中获得杠杆收益

10年前，印度斯坦（Hindustan）利华公司没有觉察到经济型清洁剂的市场需求并未达到饱和，相反把注意力集中到中高档产品市场上。这时，一家本地企业乘虚而入，利用低成本的产品迅速打入市场并取得了成功。面对这一严峻现实，印度斯坦利华公司立刻重新考虑这种产品、定价和市场营销策略以及整个分销系统，在此基础上迅速推出了一种名为 Wheel 的低成本的产品品牌，赢回了市场份额。现在，这样的经济型产品的销售额已经超过了高档产品。这一经验后来被推广到拉丁美洲，未能通过任何正式程序来分享和传播这些学习经验——这发生在知识管理被广泛讨论之前——而是让那个经理一站一站地去现身说法。这种通过人员流动推广创新经验的做法，后来被称为著名的“联合利华方式”。这种通过人员的交流而将一个地方的创新传播到新的地方的方式，是很有效的一种方法。事实上有时人际接触是必要的，没有这种接触，而将相应的知识放在知识库里，也许人们并不去实施。这里涉及到知识传播中的心理因素，有些方法容易为人们所接受，而单纯的文字材料传播的信息量则是有限的，而且也没有人际的直接接触所带给人的深刻感受。所以，无论是知识管理的技术如何发达，知识库建立得如何好，都无法取代人际直接传播在知识共享中的重要价值。到底哪些知识只限于知识库的传播与交流，哪些知识适合于人际直接交流，人际直接交流与知识库的传播各自的优、劣势以及适用范围是值得研究的。但有一点是肯定的，即使是在技术高度发达的今天，人际直接交流也是知识共享的重要方式，这可能与人的心理活动有关。

印度斯坦利华公司就这样根据市场变化迅速进行调整，从而形成了一个新的综合业务经营系统，经过数十年的奋斗，现已成为一个业绩非常突出的分公司。近年来，它的规模和盈利每4年就翻一番，被公认为是亚洲地区经营最好的公司。这样的事情不仅在印度发生，在联合利华其他分公司也比比皆是。

(4) 全球联网的科研力量

联合利华拥有一支大约9000人的科研队伍，其科研力量遍布全球。公司在英国和荷兰两地设有较大的基础研究中心，在美国、印度以及后来在中国也都建立了主要研究机构，还在其他20多个国家建立了70多家开发中心。为使这些遍布全球的研究机构实现知识共享，10年前，公司做出了当时颇具争议的决定：开放公司的信息系统。数月之间，整个公司的6万多台电脑联了网。此举大大提高了各研究机构和各分公司之间的直接联系与相互合作。公

司中心除了处理一些日常事务，最主要的任务就是获取、分享和传播信息，从中获得规模经济所具有的杠杆效应。

网络交流与人际直接交流相比，其突出优势是传播速度快、成本低、范围广、无时间与地理限制等，对于可编码知识，此种传播方式具有无比的优越性。

(5) 有利于知识流动的企业文化

联合利华认为，在静态和缺乏相互信任的企业文化中，不可能实现知识共享。因为相互尊重与相互信任是知识共享的基石。公司鼓励非正式的知识流动，集团公司一般不会对在公开的正式刊物中去传播大量有关公司如何经营的消息，这些信息和知识大多是通过非正式的网络渠道得以传递。联合利华的员工不断流动，岗位也经常调换，这种人员流动使他们成为传递信息和知识的使者。从某种意义上讲，公司中心就是知识的收集者和仓库，实际的知识传播是通过人员流动和正式与非正式的网络进行的。这就使得联合利华的知识管理能够覆盖并渗透到整个公司。

资料来源：

- ① 威廉·道菲南斯，格雷斯·米恩斯，科林·普莱斯. CEO 的智慧——29 位世界级 CEO 畅谈 21 世纪面临的经营挑战. 上海：上海交通大学出版社，2001
- 托马斯·H·达文波特，劳伦斯·普鲁萨克. 营运知识——工商企业的知识管理. 南昌：江西教育出版社，1999

1.3 微软公司：将知识管理与人力资源开发相联系

微软 (Microsoft) 是世界上计算机软件产品的主要生产商，是我们所处时代的一个传奇。同时，微软在知识管理方面无疑也是世界上最成功的企业之一，用公司创始人、总裁比尔·盖茨的话来说，“我们处在知识产权行业”。它在知识管理方面的创造性贡献主要在于构建便于知识共享的“知识地图”、将企业内部网建成高效的知识管理工具和实施“SPUD”计划。这 3 项措施使微软的知识管理强有力地渗透到知识资源、技术平台和人力资源这 3 个关键方面，从而形成企业内部相对健全和完善的知识管理体系，并促进知识管理的持续发展和有效实施。将知识管理与人力资源管理与开发相联系是微软知识管理的一个重要特点。

(1) 构建“知识地图”

微软在知识管理方面的最佳杰作，是成功地建构了一套敏捷的知识管理系统——知识地图。知识地图是专家查找系统 (people finder)，在微软，它不仅能够实现专家查找功能，而且实现了人力资源的开发功能。这是很独特的一点。这张“知识地图”源于微软资讯系统小组开展的“技能规划与开发计划”，把每个系统开发人员的工作能力和某个特定工作所需要的知识制作成地图，以便协助整个公司维持业界领导地位的能力，同时使员工与团队的配合更

加默契。在采用基础水准能力、地区性或独特性知识能力、全球水准能力和普遍性能力 4 种知识结构形态来评估员工知识能力的基础上（知识能力的评估与标准化是制订知识地图的重要基础），微软的这一计划主要分成 5 个阶段：

- 为知识能力的形态与程度建立起架构；
- 明确某项特定工作所需要的知识；
- 为个别员工在特定工作中的知识能力表现进行评分；
- 在线上系统执行知识能力的搜寻；
- 将知识模型和教育训练计划结合起来。

将知识管理与员工培训结合起来，将知识水平、能力水平、运用水平与培训计划都结合到知识地图中，这种做法体现了知识地图的重要的人力资源管理与开发的双重功能。微软推动“知识地图”的做法，不仅表现出公司管理层重视知识管理并支持知识的交流，而且表明企业员工的知识属于企业全体而非个人，使得员工更容易找到所需的知识。知识地图和人力资源管理与开发的关系是一个值得研究的课题。

（ 2 ）将内部网建成知识管理工具

微软在知识管理方面的另一个显著特点，是将内部网建成一个易于浏览使用的知识管理工具。为解决知识共享问题，微软早在 1995 年就创建了一个可以容纳大量文档、各种研究结果和市场调查数据等的信息和知识的资源中心，并将内部网上的信息进行分类，使信息可以在整个公司内部方便地被查询和获取。这种知识库价值很大，知识如果不进行整理，就处于无序状态，当需要的时候，就很难找到这些知识与数据，所以对知识进行储存、分类与整理，是编码化知识管理的前提。只有这样才能便于查找与搜索，才能使得需要知识的人在最短的时间内找到所需要的知识。

当时，内部网必须鼓励员工积极应用，才能促使其发挥效用。作为知识管理的工具与途径，内部网是一个很好、简便、有效的平台，此种平台的使用在最初的时候是一种新事物，新事物即使是在像微软这样创新性极强的公司，在最初的时候都需要进行相应的管理与倡议，才能慢慢形成人们的习惯。因此微软除了在内部网上设立专门的“如何使用”区域外，还从战略上宣传内部网的重要性，强调其作为共享信息新途径的重要意义；同时，对没有上网的部门进行宣传 and 督促，建立基于内部网的“用户小组”，内容提供者、编辑和网站管理员经常聚到一起，共同探讨建立页面和促进内部网协作方面的经验。

通过建立“动态数据模式”的方法，微软将公司的主要竞争者、合作伙伴以及与公司利益相关的信息上载到内部网上，供公司员工和用户查询或获取，这对于销售部门、产品经理、程序管理员以及财务、行政等部门的人来说都是非常重要的。这种将信息与各级员工进行分享是一种文化与管理理念的变革。基于层级制与官僚制的管理模式中，主导性的管理理念是高层主管应该比下级主管掌握更多的信息，下级人员只需要了解更少的信息，主要关注自己的工作领域即可，而只有高层主管因为要制订公司的发展战略，管理的层次职位越高，所需要了解与掌握的信息就越广。这种传统的管理理念在信息技术日益发展的今天，尤其是外部环境竞争日益激烈的今天，下层人员需要及时地对外部的挑战与变化进行反应，所以基于金字塔式的官僚制层级的刚性组织架构与相应的信息与知识管理模式已经不适应了，代之而起

的应该是柔性组织，层级之间的严格界限应该被打破，代之而起的是跨职能小组，决策重心下移，这些都需要下层管理人员与一线员工掌握充足的知识，以应对挑战。所以环境、组织与战略三者之间的协调关系在知识管理中需要得到很好的体现与贯彻。

微软还订阅了道琼斯（Dow Jones）动态信息，这样就把竞争对手和合作伙伴直接与有关资源相连，实现相关信息的随时查询，轻松获取某个公司的概要介绍和背景以及各种新闻资料，高级用户还可以得到有关财务、销售和市场情况等重要信息。由于公司鼓励那些与客户、合作伙伴和竞争对手有直接联系的人积极贡献和上载有价值的相关信息，使得内部网越来越具有个性色彩，并根据每个人所处部门的功能和对信息的不同需要，使内部网具有客户化和个性化的特点。将知识管理实现客户化与个性化，这是网络技术提供的条件，同时也是管理理念的重大变化。

微软通过内部网实施知识管理获得了巨大的成功，主要体现在内部网的以下一些功能：

信息的分类、处理与储存功能。对大量不同类别的信息、服务和工具可以同一访问和一次性出版，然后做多个链接到各地，降低了复制劳动和过时信息的数量。

信息的有效查找功能。信息可以更加方便地加以定位和定时出版。

带有使用说明等支持性功能。通过在内部网上运行，将知识应用安置到页面上，旁边有使用说明，降低了支持劳动，提高了知识应用的综合性和效率，降低了使用的难度与障碍。

信息与知识的实时更新功能。使每个人能够比较方便地实时得到最新信息，且通信工具也得到了改善。

鼓励人人使用、人人开发的互动机制。通过鼓励公司的人成为 Web 出版者和开发员，使许多部门都能够指定一个版主，或至少将 Web 工作写入岗位职责说明中，使每个人都变成了开发员。

（3）实施‘SPUD’计划

作为全球最成功的软件公司，微软的竞争优势之一就是高质量的员工，其发展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，它在雇佣具备高智商、强能力的人员方面做到了极致。在高技术企业中，员工作为知识的开发者、使用者，是核心能力的重要源泉，高技术企业的竞争，在很大程度上是人才的竞争。微软的 SPUD 计划（Skills Planning “und” Development），核心内容就是实现知识管理与员工技能开发相结合，在知识管理的过程中提升员工的技能，而在员工技能开发的过程中提升知识管理的水平与效率、效益。

微软公司对人力资源的高度关注不限于以产品为导向的人员中，其内部技术信息部同样面临着生产软件、适应行业快速变化的压力，他们聚焦于鉴别和维持知识的能力。现任微软内部信息技术部部长 Chirs Gibbon 聘用 Susan Conway 为项目经理，承担培育知识能力的 SPUD 计划，目标是为微软 IS 的职位和员工创造一个网上能力形象。该项目包含 5 个主要因素：

公司人员能力的类型与层次现状分析，并建立人员能力类型与层次的结构。其含义就是根据对公司人员的能力类型与层次进行调查与分析，提供公司整体的人力资源的能力结构的现状，为每个人对自身的能力在整个公司中所处的地位与作用有一个更好的理解。

工作分析与岗位分析，对特殊工作岗位所需的能力进行定义。提供公司内部各工作岗