

高等学校经济与工商管理系列教材

知识管理概论

储节旺摇周绍森摇编摇著
谢阳群摇郭春侠

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书从微观到宏观、从理论到实践系统地介绍了知识管理的基本内容。结构合理，内容新颖，通俗易懂。全书共分 15 章，分别是：知识管理的时代背景和意义，知识管理的理论渊源，知识管理基础，知识管理的体系与战略，知识管理流程，知识管理主体，知识管理的组织结构，知识管理技术、工具和产品，知识管理系统建设，知识管理实施程序与策略，知识管理实施环境建设，个人知识管理，企业知识管理，政府知识管理，国家知识管理。

本书适合管理科学与工程、经济学、工商企业管理、公共管理、信息管理与信息系统、图书情报等专业作为本科生或研究生教材使用，也可作为企事业单位领导和员工学习、培训资料及相关研究人员和其他有志于知识管理人员的学习参考。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62770175 010-62776969

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。

摇图书在版编目 (CIP) 数据

摇知识管理概论 轶诸节旺等编著 0—北京：清华大学出版社；北京交通大学出版社，
2005.12

摇(高等学校经济与工商管理系列教材)

摇I. 1—北京：清华大学出版社，2005

摇I 004知...摇II 004...摇III 004知识经济 原应用 原企业管理 原高等学校 原教材摇IV 004.004

摇中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 152887 号

责任编辑：吴嫦娥

出版者：清华大学出版社 邮编：100084 电话：010-62770175

北京交通大学出版社 邮编：100044 电话：010-51686254

印刷者：北京东光印刷厂

发行者：新华书店总店北京发行所

开摇播本：16 开 印张：10.5 字数：250 千字

版播播次：2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

书播播号：ISBN 7-302-12404-2 · I·004

印播播数：1~5000 册 定价：25.00 元

本书如有质量问题，请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评，我们表示欢迎和感谢。

投诉电话：010-51686254 010-51686016 传真：010-62770175 010-62776969

目前真正的控制性资源和生产决定性因素既不是资本，也不是土地和劳动力，而是知识。

——马列文

“知识”（**知识**）是一种能够改变某些人或某些事物的信息（**信息**）——这既包括使信息成为行动的基础的方式，也包括通过对信息的运用使某个个体（或机构）有能力进行改变或进行更为有效的行动的方式。

——马列文

知识管理是通过知识共享，运用集体的智慧提高应变能力和创新能力。

——卡尔·弗拉保罗

公司的成功“取决于人的创造力，经理的首要任务就是创造一个良好的环境，使每个人都能最大限度地发挥聪明才智”。

——米勒

当我们在运用知识时，我们如何才能记住我们的无知，而这种无知是我们成长所需要的。

——马列文

如果企业的主要资源是知识，知识又被雇员所掌握，而且这种知识中的大部分只能通过掌握知识的个人才能发挥作用，那么传统股东价值取向的理论基础就面临挑战。

——马列文

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。没有科技创新，总是步人后尘，经济就只能永远受制于人更不可能缩短差距。

——江泽民

全党全社会都要高度重视知识创新、人才开发对经济发展和社会进步的重大作用，使科技兴国真正成为全民族的广泛共识和实际行动。

——江泽民

国家创新系统是政府、企业、大学、科研院所、中介机构等为了一系列的共同社会和经济目标，通过建设性地相互作用而构成的机构网络，其主要活动是启发、引进、改造与扩散技术，创新是这个系统变化和发展的根本动力。

——马列文

序 言

世界经济和人类社会发展开始了知识化进程，管理本身也由此迈入知识管理的新阶段。知识成为最重要的资源，知识管理也成为最重要的管理

从一般意义上讲，知识是人们对自然和社会过程的认识，是人类社会经验、直觉、技能的总结，是一种可用来创造价值的资本（~~精英~~）。但随着人类经济和社会知识化进程的加快，知识已经成为现代社会最重要的资源，知识的选择、获取、应用和创新成为组织的首要活动。知识和技术创新为经济和社会发展注入了不竭的活力。知识管理开始成为个人、组织和国家管理的主题。

知识已成为赢得竞争优势的重要战略资源。从概念上来讲，知识管理指一个组织为了满足现有市场和开拓新市场的需要，对可能接触和已拥有的知识资源进行连续、动态管理的过程，包括对知识资源的识别、获取、评价、利用、开发等环节。现代企业的运作模式已彻底从传统的以产品生产为主转向以人力资本、智力资源开发为主。企业如何有效取得、发展、整合、创新知识，即如何有效管理知识资源，培育组织学习能力，充分整合现有的知识及快速地获取新知识，已成为企业能否赢得竞争优势的关键。面对日益变化的环境，一个组织必须保持自己的适应能力、生存能力和竞争能力，知识管理就是在这种背景下应运而生的。知识管理的着眼点是知识的识别、获取、开发、分解、存储和共享，并为其构建有效的途径和机制，以运用组织知识与群体智慧提高企业的应变和创新能力，使企业能对外部需求做出快速反应，并利用所掌握的知识资源预测外部市场的发展方向及变化。

知识管理是信息管理也不是信息管理，是人力资源管理也不是人力资源管理

知识管理界的著名学者 ~~配~~ 认为，本质上说，知识管理包含了企业追求如下目标的过程：使信息技术在数据处理与信息处理方面的能力和员工的创造与革新能力能够形成一种良性的互动关系。因此，知识管理不是信息技术，也不是人力资源管理，但又离不开它们，是它们的复合体。将信息技术的应用看成知识管理而忽视了人的因素，或者强调人创造知识的能力，把知识管理等同于人力资源管理都是错误的。

虽然现代管理思想强调人力资源的管理是知识管理的核心，但并不是说它能独立于信息管理之外。在知识管理中，获取、整合、共享、创新知识是其核心，如果离开信息技术的支持，单凭人力资源管理，知识管理就会事倍功半。人力资源管理与信息管理是紧密结合、不可分割、相互依存的有机统一体，如果割裂了两者的关联，采用人为封闭、静态的方法研究它，那么将不可能产生真正意义上的“知识管理”。可见，人是实现知识的主体，信息是转

化为知识的基础。这种相互作用和内在联系决定了“知识管理”是一种对人与信息资源的动态管理过程。“知识管理”应是以“人”为中心，以信息为基础，以信息技术为手段，以知识创新为目标，将知识视为一种可开发的重要资源的管理思想。从结构上看，它可分为人力资源管理 and 信息管理两个方面。

知识管理是从信息管理的基础上发展起来的，它利用组织原来的信息管理系统，但知识管理是对信息管理的深化和拓展。在知识管理中特别强调人的作用，将人也看作是一种资本，从而将人力资源管理纳入到知识管理的范围之内。知识管理就是寻求信息处理能力与人的知识创新能力的最佳结合，通过结合数据、信息技术的处理能力和人的创造、创新能力，在整个管理过程中最大限度地实现知识共享，以便达到在最恰当的时间将最恰当的知识传递给最恰当的人，使他们能够做出最恰当的决策，提高组织在非连续性变化环境中的生存能力和竞争能力。

知识管理是一种管理活动，管理也是一种知识活动

所有的管理环节，即计划、组织、指挥、协调、控制等都离不开大量知识的支持。管理就是决策，决策需要知识。确定的环境，管理者需要的是已经存在的成熟知识；不确定环境，管理者需要知识创新，需要发挥智慧预测事情的未来走势，从而出台应对策略。所以，管理的本质是知识管理。管理学的生命就在于不断地认清经济对管理产生的挑战，并不断地丰富管理学自身。彼得·德鲁克说：“提供知识，去有效地发现现有的知识怎样能最好地应用于产生效果，这是我们所指的管理。”

知识管理既是个人的基础，是组织的核心，也是国家的目标

知识管理包括三个层次，即个人知识管理、组织知识管理、国家知识管理。个人知识管理是基础，没有好的个人知识管理，组织的知识管理就会一团糟；组织的知识管理又是国家知识管理的基础和重要构成部分，组织的知识管理为国家知识管理提供了可以借鉴的经验和操作方案。

知识管理中技术是基础，制度是保障，人是核心

知识管理主要包括知识管理主体、知识管理工具和知识管理客体三要素。就知识管理的内容而言，知识管理包括了三个方面，即技术层面、制度层面、人的层面，这三个方面共同构成完整的知识体系。技术是基础、制度是支撑，人是核心，是知识管理的出发点和归宿点。

完善的知识管理系统必须由一些基本的系统要素来支持知识的收集、提取和发布。技术尤其是信息技术不仅在知识创造与传播过程中起重要作用，同时也支持知识的外化与内化过程。知识管理是知识管理者通过现代化的工具改变企业员工的工作态度和行为，建立开放和信任的企业内部环境，使得员工去合作开发和共享知识资源，完成更艰难的任务，产生更好的效益，达到更高的目标。但是仅有技术是远远不够的，知识管理还需要制度的支持，需要一种保证知识可以交流共享和创新的环境。

人是知识的载体，在知识管理的三要素中，知识管理主体既要设计和使用知识管理工

具，更要对知识携带者进行管理，从而能更有效地开发、传播、共享、创新和应用知识，具有能动性和灵活性，是知识管理的灵魂和关键。知识管理作为一种管理模式，是人作为主体的有意识活动，这种活动必然是在一定的理论思想指导下进行的。这一理论思想的内涵首先包括管理学的理论成份，另外还包括信息科学、经济学及其他一切与之相关学科的知识，是在吸收、容纳、整理和升华了上述有关学科理论知识的基础上形成的相对独立的理论体系。

知识管理是方法，是工具，更是一种理念

知识管理作为一种管理的方法和工具，在管理活动中发挥着越来越大的作用。它已经成为个人、组织乃至国家获得竞争力的关键。中外优秀企业的管理实践反复证明，组织核心竞争力的培育离不开知识管理。发达国家能保持领先地位几十年乃至上百年，实现经济持续增长，关键也是知识管理。一些人日益成功，一些人却在机会面前扼腕叹息，是否实施知识管理，知识管理实施正确与否是一个重要因素。但知识管理绝不是一个单纯的方法和工具，它还是一种观念，一种意识。知识管理理念是知识经济时代每个人、每个组织、每个国家都应该具有的，它应渗透于我们的生产实践、科学研究和日常生活中。也就是说，作为一种新兴的管理理念，知识管理理应成为个人、组织和国家价值观的重要部分和行为的指南。

知识管理是个人、组织和国家制胜的利器，如今正方兴未艾。随着现代技术与经济的迅猛发展，知识管理必将广泛存在于社会和经济活动各个领域，对社会生活和经济的发展也必将产生越来越大的影响，其社会经济意义即是它自身价值的体现。但有一点我们必须牢记，人是知识管理的决定性因素，只有人能学习知识、运用知识、改造自然、改造社会，并改造着自身。

储节旺

圆年 圆月于合肥

目 录

第 1 章 知识管理的时代背景和意义	(1)
1.1 知识管理的时代背景	(1)
1.2 知识管理的意义	(2)
1.3 案例分析	(3)
1.4 本章习题	(3)
第 2 章 知识管理的理论渊源	(4)
2.1 第一代知识管理理论	(4)
2.2 第二代知识管理理论	(5)
2.3 两代知识管理的差异比较	(6)
2.4 本章习题	(6)
第 3 章 知识管理基础	(7)
3.1 知识的类型	(7)
3.2 知识管理的内涵	(8)
3.3 知识管理的特征	(9)
3.4 知识管理的作用与职能	(10)
3.5 知识管理的目标	(11)
3.6 知识管理的原则	(12)
3.7 案例分析	(13)
3.8 本章习题	(13)
第 4 章 知识管理的体系与战略	(14)
4.1 知识管理体系的作用	(14)
4.2 知识管理体系的构成	(15)
4.3 知识管理战略模式	(16)
4.4 知识管理战略选择	(17)
4.5 案例分析	(18)
4.6 本章习题	(18)

第 缘章 摇知识管理流程	(苑园)
摇摇缘园 摇“运动知识链”和“马场枣枣闭环”	(苑园)
摇摇缘园 摇知识生成管理	(苑园)
摇摇缘园 摇知识积累管理	(苑园)
摇摇缘园 摇知识交流管理	(苑园)
摇摇缘园 摇知识应用管理	(苑园)
摇摇缘园 摇知识集成管理	(苑园)
摇摇◇案例分析	(苑园)
摇摇◇本章习题	(苑园)
第 远章 摇知识管理主体	(苑园)
摇摇远园 摇知识主管	(苑园)
摇摇远园 摇知识经理	(苑园)
摇摇远园 摇知识业务员	(苑园)
摇摇远园 摇知识管理协作者	(苑园)
摇摇远园 摇知识管理主体间的关系	(苑园)
摇摇◇案例分析	(苑园)
摇摇◇本章习题	(苑园)
第 苑章 摇知识管理的组织结构	(苑园)
摇摇苑园 摇组织结构对知识管理实施的影响与作用	(苑园)
摇摇苑园 摇知识管理的组织结构特征	(苑园)
摇摇苑园 摇适应知识管理的组织设计	(苑园)
摇摇苑园 摇知识型组织	(苑园)
摇摇苑园 摇学习型组织	(苑园)
摇摇苑园 摇知识联盟	(苑园)
摇摇苑园 摇知识社区	(苑园)
摇摇◇本章习题	(苑园)
第 愿章 摇知识管理技术、工具和产品	(苑园)
摇摇愿园 摇知识管理技术促进知识的共享和交流	(苑园)
摇摇愿园 摇知识仓库与知识挖掘技术	(苑园)
摇摇愿园 摇知识地图技术	(苑园)
摇摇愿园 摇知识网格技术	(苑园)
摇摇愿园 摇知识管理产品	(苑园)
摇摇◇案例分析	(苑园)
摇摇◇本章习题	(苑园)

第 9 章 知识管理系统建设	(90)
9.1 知识管理系统的内涵	(90)
9.2 知识管理系统的结构和作用	(91)
9.3 知识管理系统的模型	(92)
9.4 知识管理系统设计	(93)
9.5 知识管理系统维护	(94)
9.6 知识组件体系	(94)
9.7 案例分析	(95)
9.8 本章习题	(95)
第 10 章 知识管理实施程序与策略	(96)
10.1 知识管理的实施程序	(96)
10.2 知识管理的实施策略	(97)
10.3 知识管理实施的集成方案	(98)
10.4 知识管理实施风险	(98)
10.5 知识管理实施评价	(99)
10.6 本章习题	(99)
第 11 章 知识管理实施环境建设	(100)
11.1 知识管理观念	(100)
11.2 激励机制	(101)
11.3 流程知识重组	(101)
11.4 客户知识管理	(102)
11.5 组织学习	(102)
11.6 组织文化	(103)
11.7 案例分析	(103)
11.8 本章习题	(103)
第 12 章 个人知识管理	(104)
12.1 个人知识管理的意义	(104)
12.2 个人知识管理内涵	(105)
12.3 个人知识管理内容	(105)
12.4 个人知识管理的实施	(106)
12.5 个人知识管理工具	(106)
12.6 个人知识管理实践所面临的挑战	(107)
12.7 本章习题	(107)

第 1 章 企业知识管理	(1)
1.1 企业知识管理的概述	(1)
1.2 企业知识管理的实施	(1)
1.3 企业知识管理系统	(1)
1.4 企业隐性知识管理	(1)
1.5 虚拟企业的知识管理	(1)
1.6 企业知识管理评价	(1)
◇ 案例分析	(1)
◇ 本章习题	(1)
第 2 章 政府知识管理	(1)
2.1 企业管理理论孕育了政府管理理论	(1)
2.2 知识管理在政府管理中的地位与作用	(1)
2.3 政府知识管理的实施	(1)
2.4 电子政府与知识管理	(1)
◇ 本章习题	(1)
第 3 章 国家知识管理	(1)
3.1 国家知识管理的意义	(1)
3.2 国家知识管理的内容	(1)
3.3 国家知识管理的实施	(1)
3.4 国家知识管理评价	(1)
◇ 本章习题	(1)
附录 著名的知识管理网站	(1)
参考文献	(1)
后记	(1)

知识管理绝非新生事物。作为一种人类的的活动，它早在原始社会就已存在，但是那个时候，由于生产力极低，物质资源占据突出地位，知识的作用没有引起注意。但是远古时代的许多活动，如结绳记事、钻木取火、狩猎、农作物栽培、剩余猎物的饲养、氏族之间的战争等都包含着知识管理活动。奴隶社会和封建社会的知识管理活动更加丰富，如《易经》是人们对自然知识的高度概括，《孙子兵法》是对战争规律的全面剖析，《天工开物》是对民间手工技艺的详细描绘，《君王论》是对王者之道的精辟论述，《国富论》是对经济规律的深刻揭示，《本草纲目》是对中药知识的系统总结等。这个时候，知识的作用仍然没有劳动力（奴隶、农民）、自然资源（土地）等重要。到了资本主义社会，知识的作用开始显现。第一次工业革命使英国一跃成为世界头号帝国。对资本主义取得的非凡成就，正如恩格斯所说：仿佛是一夜之间从地底下冒出来的。自资本主义出现的数百年来，家族企业的商业智慧世代相传，工艺大师们呕心沥血授艺于徒，工人们更是常在一起交流心得和技艺。但是这个时期起第一位作用的是资本，知识的作用仍是从属的。直到 20 世纪 80 年代，随着知识经济社会的到来，知识管理才正式登上历史的舞台，人们才开始关注和谈论知识管理。现代经济的基础已从自然资源转为知识资源，这种变化迫使人们返身审视自己、组织和国家的知识基础及其利用情况。与此同时，计算机网络的日益普及也使人们能更加便捷、经济地进行知识的编码、存储、共享和创新，拥有丰富知识和智慧的人（即人才、知识型员工）成为决定组织乃至国家生存发展的关键因素，自然生产要素、资本、劳动力都围绕知识资源来配置。对知识的有效管理，已成为事关组织与国家生存、发展与繁荣的大事之一。

摇摇知识管理的时代背景

知识管理兴起的背景可以归纳为三个主要方面：一是新技术革命的兴起；二是知识经济的崛起；三是个人、组织、国家的外部环境发生了改变。

新技术尤其是信息技术革命的兴起

人类经过数千年古代科学技术文明和几百年近代科学技术繁荣之后，进入了现代科学技术成就辉煌的世纪。20 世纪是人类理性日益成熟的世纪，在物质、生命、思维三大方面的研究中，都取得了创造性的重大进展，对物质、能量、信息的认识和利用水平不断提高。20

世纪初，最富有创新力的重大科学发现是相对论、量子论、基因论和信息论。在这四大现代科学理论的基础上，构建起微观结构的夸克模型、宇宙起源的大爆炸模型、地壳运动的板块结构模型、DNA双螺旋结构模型、智力活动的图灵计算模型五大科学世界崭新图景；促使了信息、生命、新材料、新能源、海洋和空间、环保、管理等现代高技术迅猛发展。技术进步，特别是计算机的出现和网络技术、通信技术的快速发展和普遍应用，为整个世界经济体系注入了强大的动力，使得全球经济得以迅速增长。这其中最明显的是信息技术革命在全世界范围内日渐兴起，互联网的建设和多种通信方式的使用，特别是商业通信卫星的使用，使跨国界、远距离的信息传送成为可能，信息技术开始在社会生活的各个领域迅猛地扩张和渗透。

冷战结束以后，国际竞争的重点开始转向以科技为先导、以经济为中心的综合国力的竞争，这更加速了全球经济知识化的步伐。以互联网和多媒体技术为标志的新技术革命使得信息产业逐步形成，随之带动了知识经济的快速发展。在许多国家，信息和网络产业已经开始取代房地产、汽车等传统行业成为新的经济增长点。互联网不断以令人咋舌的速度推出一个个像比尔·盖茨、戴尔、杨致远这样的亿万富翁。如果说汽车大亨福特、石油大王洛克菲勒堪称昨日美国财富与繁荣的象征，那么微软（比尔·盖茨）、雅虎（杨致远）、戴尔（戴尔）、思科（陈圣涛）则代表了全球财富潮流的新方向。美国前总统克林顿感叹地说：“互联网是获取财富的关键！”许多专家断言，人类的新文明时代将因此而到来。

从本质上讲，推动知识经济高速发展的内在动力依然是信息技术快速发展所导致的生产与服务成本的下降，以及产品经济向知识经济的转型。信息技术进步对经济的实质性影响，可以通过著名的“摩尔定律”来略窥一斑。摩尔定律（英特尔公司）：20世纪50年代以后，半导体的集成度每18个月翻一番，而半导体的价格却以远次级数的速度在下降。摩尔定律揭示了半导体和计算机工业作为信息产业内部的动力，以指数形式实现持续变革的作用。这种局面已经持续了30多年，估计还将持续20年。这一经验定律揭示了半导体和计算机工业在信息产业内部以指数形式实现持续变革的作用。它既是半导体技术发展的规则，也是经济发展的规则。梅特卡夫法则指出，计算机网络的价值等于其结点数目的平方。它说明互联网的价值随着用户数量的增长可以呈二次方程式增长的状态。同时，信息技术产品价格的下降使它们的普及成为可能。计算机网络为组织员工提供协同工作和相互学习的廉价易用工具，使虚拟化经营成为潮流。因此，知识管理将成为组织管理的主要内容和全新课题。

知识经济魅力无穷

知识经济始于一场信息革命，并被称之为“第三次浪潮”。

按照世界经济合作组织（OECD）公布的定义，知识经济（也称信息经济）首先是由信息技术（微电子、计算机、网络）和其他高技术所带动的新的经济形态。信息技术的普及和广泛应用已成为知识经济最为突出的特征。

知识经济的基本特征

第一，知识经济的出现以信息产业的形成和发展为前提，这也是工业经济向知识经济转

变的核心。知识经济是以知识和智力为基础，通过信息技术和其他高科技广泛渗透到生产的各个环节来推动经济增长的。在工业经济中，劳动和资本密集型产业是主导产业，资金、原材料和能源是主要战略资源；而在知识经济时代，起主导作用的产业是信息产业，知识、智力和信息是战略资源。高新技术和信息产业还是促进其他产业发展的基础，信息产业的发展将逐步改造和取代传统的产业部门，带来一系列新兴产业的蓬勃兴起，极大地提高了全世界经济增长速度。信息技术的发展带动了传统产业的信息化和高技术化，大大提高了劳动生产率。

第二，知识经济是一种可持续发展经济。高科技和信息产业不同于传统产业，不能简单地使用传统经济学中的边际效应递减规律和通货膨胀规律来解释其发展过程。信息技术的应用极大地提高产品产量、降低生产成本，使价格不断下降后反过来又刺激了需求增加，这就促使企业投入更多的资金用来从事新技术、新产品的开发，形成消费和需求的良性循环。

第三，知识经济是一种全球化（即经济全球化）经济。信息技术革命为经济全球化提供了必不可少的技术条件。全球化是当代世界经济最根本的特征，信息技术的特点决定了以信息产业为核心的知识经济一开始就是世界性的。信息技术革命的不断深入，使不同社会制度和发展水平的国家都不可避免地被纳入一体化的全球体系之中。信息技术的发展使信息的获取变得更为容易，国际贸易和投资也变得更加简单快捷。与此同时，信息产业自身及全球贸易、合资合作、跨国联营都取得了长足的进步。信息技术和信息产品的国际交流成为全球知识经济的重要组成部分，包括计算机软硬件和相关服务在内的全球信息技术市场以年均 15% 的速度增长，无论是发达国家还是新兴的工业化国家和发展中国家，都力争在前途无量的信息市场占有一席之地。

第四，知识经济不再是稀缺经济。它依靠知识，对自然资源进行合理的、科学的、综合的配置，实现了资源的优化利用，并且还有可能通过知识开发出富有的甚至是取之不尽、用之不竭的自然资源，从而创造出巨额的财富。于是在知识经济时代，知识成为最主要的资产，它对整个国民经济的贡献越来越大，并对经济增长和社会发展的趋势起着重要影响作用。

根据对美国 500 家最大上市公司的市场价值分析，远美元中只有 15% 美元是由金融和物质资源带来的，而另外 85% 美元则反映了知识资源的价值。在知识经济时代，组织正面临着从看得见的资源（机器设备）到看不见的顾客（具有特定爱好和需求的个体消费者）的革命性转换。组织持续竞争力的源泉日益集中于组织内部特异的、难以模仿的知识资源。

可见，以“人”、“知识”为中心比农业时代以“土地”为中心、工业时代以“资本”为中心的管理思想更具有科学性，更适应以信息、网络为基础的知识经济的时代。将人看作是一种最重要的资源，以事就人，使人尽其才、尽其用、得其所、安其道，从而最大限度地实现知识创新，这既是人类社会进步发展追求的目标，也是知识管理的最高境界和核心内容。

圆) 知识经济的基本规律：边际收益递增

边际收益（实物报酬）递减规律是新古典经济学的基本结论，其重要的假设前提是现有的技术含量、生产工艺是不变的。在不变的技术条件下，保持其余生产要素不变，随着资本、劳动力、土地中某一种物质生产要素从无到有的逐步递增，该生产要素的边际收益先出现递增，然后表现出递减的特征。知识经济时代，依赖稀缺物质资源的生产逐渐转变为依赖技术与知识的生产，创新活动层出不穷，高技术在全世界范围迅速地传播和扩散，新产品和服务快速改变着工业革命以来的生产和生活方式。企业知识资本在相当大的范围内表现出其对物质生产要素的边际技术替代率的递增，换言之，同等数量物质生产要素能够与越来越多的知识要素相结合，从而带来企业产量的大幅增加，即知识资本边际收益递增或不变的区间明显扩大，如图员原圆所示。

猿) 组织生存环境正发生重大变化

知识经济时代，组织管理面临着许多新的课题，最大的课题之一就是如何改变传统管理忽视知识的状况，带来管理思想演进、模式选择和理念创新等一系列变化的问题，主要体现在以下几个方面。

① 在发达国家，无形资产的投资大于有形资产的投资，人力资本在组织各种要素中的作用越来越明显，智力资本经理、知识经理、知识主管这些职位的出现意味着知识在组织中具有重要地位。知识成为组织最重要的经济资源。

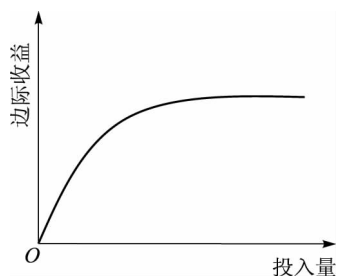
② 知识密集的高科技企业是过去几十年发展最快的企业。

③ 知识的创造活动即创新成为组织最重要的活动。

④ 知识员工的需求与日俱增，传统的创新方式受到了挑战，新的创新方式正在兴起。这一系列的变化都要求一个新的管理，即以知识为基础和核心的管理。

⑤ 全球经济一体化加剧了市场竞争，顾客对产品和服务的质量、差异化等方面的要求提高。经济全球化要求组织对环境具有良好的适应性、快捷的反应速度、较强的创新能力，必须把经营的目标扩大到时间、质量、成本、服务和环保各个方面并寻求全面最优。技术创新成为组织永恒的主题。

客观环境的变化使得组织机构（目前着重在企业）面临着巨大的挑战。在知识经济时代，知识已经成为经济增长、社会发展及组织成长的关键性资源。正如彼得·德鲁克所说：“目前真正的控制性资源和生产决定性因素既不是资本，也不是土地和劳动力，而是知识。”变革速度的加快使知识更新速度加快，为此人们需要以超常规的学习曲线来缩短学习时间，员工的流动成为必然的现象。对个人来说，知识成为抓住机遇、开拓事业的最重要资本。而对企业而言，产品和服务的知识含量越来越高，知识不但成为最重要的生产要素，而且是可供直接销售的商品，人才是组织最宝贵的资源，如何保证知识的可持续性、核心知识不外流成为重要的课题。面临这种形势，组织想取得自身的竞争优势，在新形势下继续生存并发



图员原圆 知识要素的边际收益

展，就必须找到自身的核心竞争力，而成功实施知识管理可以塑造组织核心竞争力。

5.1 知识管理的意义

知识经济正在兴起，知识的创造和发展大大降低了组织成本，由于知识资源具有可复制、重复消费、边际报酬递增等特性，使传统的生产要素（资本、能源）逐渐失去其主导地位，知识资源成为创新的首要战略因素。在知识经济时代，专有技术、诀窍、专利、品牌、知识型员工等知识资源取代资本成为组织最重要的战略资源，是组织发展核心竞争力的主要资源基础。组织要通过知识资源建立竞争优势，不仅要善于获得知识资源和知识创新，更应善于利用知识资源，提高知识资源为组织创造价值的能力，从而提高组织的竞争力。知识管理的意义主要表现如下。

1. 知识是组织赖以生存的关键资源

组织知识（即企业知识）是社会知识的一种形态，但组织知识在与社会知识有着共性的同时，也有着明显的个性特征。对于企业而言，知识应该能够为其创造价值，它服务于企业目标，是企业特有的而不是社会“通用”的一种“稀缺”的经济资源。企业作为知识需求方，所需要的是能够产业化、商品化的知识。从本质上讲，成功组织应该存在着一个独特的知识体系。不同层次的组织肯定有不同层次的知识体系。同样，组织内部的某个人、某个团队也具有不同于其他人和团队的知识体系，组织必须加强对这些不同但相互关联的知识体系的管理。但无论如何，从组织层次看，知识就是资源，知识就是财富，知识就是价值，知识就是竞争力的源泉。

知识经济时代，组织最重要的生产要素是知识，知识成为生产要素中最具创造力和价值的核心资源，传统的生产要素处于次要地位。知识成为组织内生性生产要素，其对组织的贡献率越来越大。有统计表明，发达国家中知识和技术进步的增加已占生产率增长总要素的50%左右。知识经济时代，每个企业拥有知识的多少，取决于企业对知识的研究与开发、引进、改造、消化与创新、利用及有效管理的能力。管理知识资产并将知识转化为产品和服务的能力，正迅速成为组织的关键技能。

2. 知识是组织核心竞争力的根本

核心竞争力理论最早由美国经济学家普拉哈拉德和米歇尔·哈默（Prahalad and Hamel）于1985年提出，他们在当年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上发表的论文“公司的核心竞争力”中称，就短期而言，产品的质量 and 性能决定了公司的竞争力，但就长期而言，起决定作用的是公司的核心竞争力。核心竞争力是组织所有能力中最重要、最关键、最根本的能力，核心竞争力的强弱，决定了一个组织在市场竞争中的地位和命运。知识在打造组织核心竞争力的过程中扮演着重要的角色。

核心竞争力（Core Competence），简单地说，就是组织在经营过程中形成的不易被竞争对手效仿的，能够带来超额利润的独特的能力，它是组织在生产经营、新产品研发和售后服

务等一系列营销过程和各种决策中形成的，由自己具有独特优势的技术、文化和机制所决定的巨大的资本能量和经营实力。

核心能力有四个方面的基本含义：第一，核心能力是由组织各种能力组成的系统，是一种比较能力；第二，核心能力是组织多种技能和知识的整合；第三，核心能力为顾客和组织创造更多的价值；第四，核心能力是一种不断发展的能力，能为组织提供持久的竞争优势。核心能力的本质是组织的知识及知识管理。这是因为组织的能力源于组织拥有的知识，组织的知识存量 and 不断学习的能力决定了组织开发产品、创造市场和为顾客服务的能力，也决定了对组织资源的利用程度和对未来的洞察力。核心能力源于组织独特的知识和知识体系，从而形成稀缺的、难以模仿的、不易被替代的差别优势，也因知识具有较强的新陈代谢功能，保证了核心能力的先进性、有效性和持久性。

因此，追根溯源，组织的“核心竞争力”源于组织所拥有的知识，包括发现市场和识别市场机会的市场拓展能力，开发新产品以满足市场需求的科研开发能力，将个人创新整合到新产品中去的能力，将组织生产的知识产品推向市场的能力和传播知识的能力等。组织现有的知识存量决定了组织发现市场和配置资源的能力，资源发挥效率的程度也和组织拥有的知识密切相关。从某种意义上讲，现代组织管理就是知识管理，组织的管理首先是对知识的管理。组织管理就是要创造一种知识管理的环境，包括对知识管理有利的组织文化与相应激励机制的建立，促进个别知识向组织知识的转化，并将这些知识有效地转化到产品和服务中去。

知识作为组织核心能力的主要成分，既蕴藏于组织经营的各种活动与过程之中，也蕴藏于成员、管理、文化和有形的产品和设备之中。对于组织来说，其知识的水库并不是一个静态的蓄水池，而是一个充满了新思想、不断涌动的源泉，这是组织成长、壮大的源头。对组织的知识进行管理的过程也是挖掘并维护知识源泉、提升核心能力的过程。组织的核心能力并非一成不变，也会流失或受到侵害，要想使组织之树长青，就要不断地培育和增强核心能力。组织的核心能力归根结底取决于知识管理的效果，组织获取、转移、应用和创造知识的过程就是组织培育和增强核心能力的过程。因此，组织知识管理的出发点和归宿是培育和增强核心能力。

獯知识管理是适应资源环境变化的结果

知识管理与传统管理不同，它强调的是对组织所拥有和可利用的内、外知识资源的充分开发和有效利用，着眼于在整个经济运行环境中如何致力于组织的创新。组织的物质资源无论多么雄厚，毕竟是有限的，如果不注重与知识资源结合，那么只通过管理物质资源而创造新价值的潜力是十分有限的。组织可利用的知识资源是极其丰富的，而且知识所创造的边际价值不是递减而是递增的，所以组织运用知识管理，加强知识资源的开发和利用，并与物质资源管理相结合，给组织带来的创造价值的潜力将是十分巨大的。同时，任何管理的主体都是人，如果忽略了人的能力的开发与提高，物的配置再优化，它发挥的作用也会大打折扣。知识管理正是对组织的知识资源进行全方位的管理，尤其是对其中的智力资源部分进行开

发，从而提高智力资源的素质，而这种提高必将推动整个组织管理包括知识管理向着高级化发展。管理水平的提高将极大地增强组织的竞争优势，提高组织的市场竞争力。因此，知识管理的比较管理优势将促使组织大力开展知识管理，并在这一领域加大探索与研究的力度。

知识管理改善组织对知识资源的利用的积极意义至少包括如下几点：提高组织智商，把公司所有员工的知识经验汇集到一起加以整理，共同分享，这样才能提高一个组织的整体智力，提高决策水平和知识创新能力；通过改善知识利用的方式或流程，提高员工利用知识为顾客服务的速度，从而提高顾客满意度和劳动生产率；通过借鉴或重复利用已有知识，避免不必要的重复研究和开发，从而不但降低了研发费用，还大幅度缩短了开发周期；通过改善知识的存储方式来避免因员工的流失造成的知识和经验的流失、遗忘和外泄，减少对关键员工的过分依赖；为知识资源开发新的用途，增加新的收入来源。

微软公司是一家有形工厂，规模较小，原材料存量较少，其资产价值高达 400 亿美元。相比之下，通用汽车公司作为工业时代的堡垒，其全球设施和库存量均居世界首位，但它的资产价值只有 100 亿美元。享誉世界的福特汽车公司在 1985 年到 1987 年间节约了 1 亿美元费用，其中的 1 亿美元归功于其采用了一套由内部网络系统开发者和两位经营专家在 5 天内开发出的一套系统——最优经验答复系统，而其回报率却高达百分之几千。这些组织创造奇迹的根本原因在于实施了“知识管理”。

总之，改善对知识资源的利用可以给组织带来直接或间接的利益，增强组织的竞争力，是许多组织开展知识管理的直接动机之一。^①

知识管理是组织参与市场竞争的需要

对于企业来说，市场就是企业的生命；对于一般的社会组织而言，市场的意义也在日益凸现。谁占据了市场，谁就能获得生存和发展的机会；谁失去了市场，谁就注定要失败。如今的市场中，消费者的素质、消费水平在不断提高，消费越来越倾向知识含量高的产品和服务，这就导致了产品的生命周期越来越短，产品的更新换代速度越来越快，组织面临着前所未有的产品创新的压力。同时市场的全球化也使得竞争更加激烈，因为组织所面对的不再是以往那种受一定保护的区域性市场。在这样激烈的市场竞争中，组织只有不断地创新才能赢得市场，而组织创新的源泉不是实物资源也不是金融资产，而是组织的知识资源。因此加强组织的知识管理，增强组织创新的广度和深度，已经成为当前组织管理中最为重要的问题。只有这样，组织才有可能在激烈的市场竞争中立于不败之地，才有可能赢得更多的生存和发展壮大的机会。

第一，知识管理是培养组织能力的基础性工作。在知识经济时代，组织内部能力的培养和各种能力的综合运用被看作是组织取得和维持竞争优势的关键因素。组织竞争的成功不再被看作是转瞬即逝的产品开发或市场营销的结果，而是组织能力发挥作用的结果。管理者的任务是通过选择使组织在能够发挥其能力的广阔领域中从事生产经营活动。加强知识管理以

^① 吴隽撰基于知识利用状况分析的知识管理策略选择，载《中国软科学》，1998（6）