



知识管理的价值在哪里？如何开展工作？

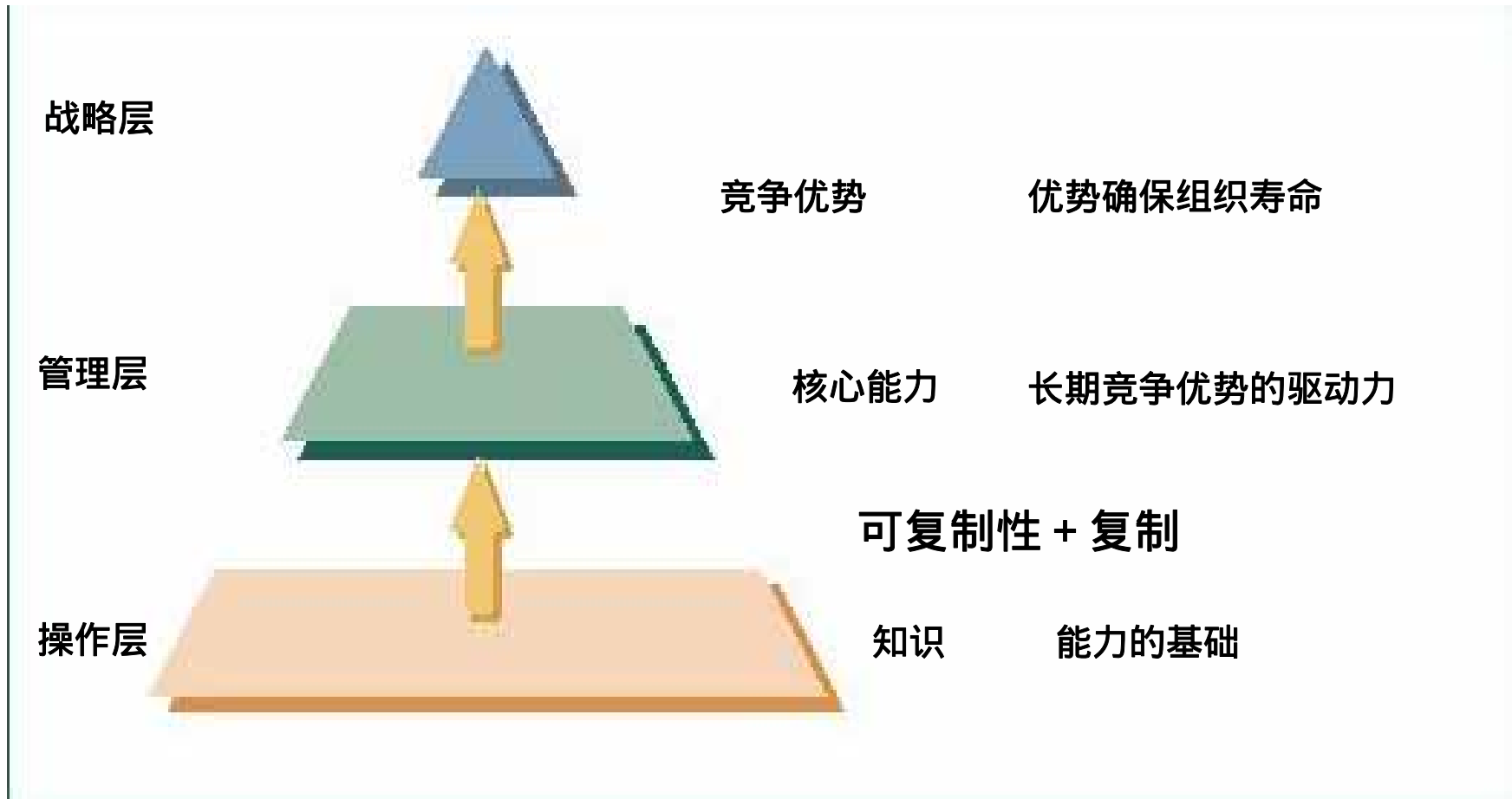
——AMT知识管理方法论

AMT咨询 袁磊博士

2008-3-14

第一部分 AMT对知识管理的理解

第二部分 AMT知识管理咨询方法论与工作思路



什么是知识？

- 数据（Data）：是一种度量的形式。
- 信息（Information）：是关于度量的事实叙述。
- 知识（Knowledge）：是将信息与数据化为行动的能力。

- 基于知识基础之上的个人创造性活动

例子：如何降低库存

- 信息分析，并能转化为行动

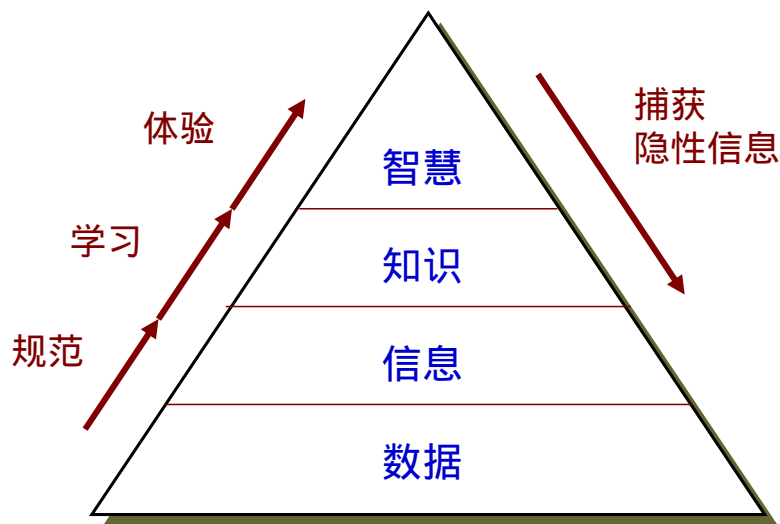
例子：库存太高了，应该降低库存

- 有意义的数据

例子：资产负债表

- 原始文本、数字、图象等

例子：帐务记录



什么是知识管理？

■ 知识管理是协助企业**组织和个人（People）**，围绕各种来源的**知识内容（Knowledge）**，利用**信息技术（Technology）**，实现知识的生产、分享、应用以及创新，并在企业个人、组织运营、客户价值以及经济绩效等诸方面形成知识优势和产生**价值（Value）**的**过程（Process）**

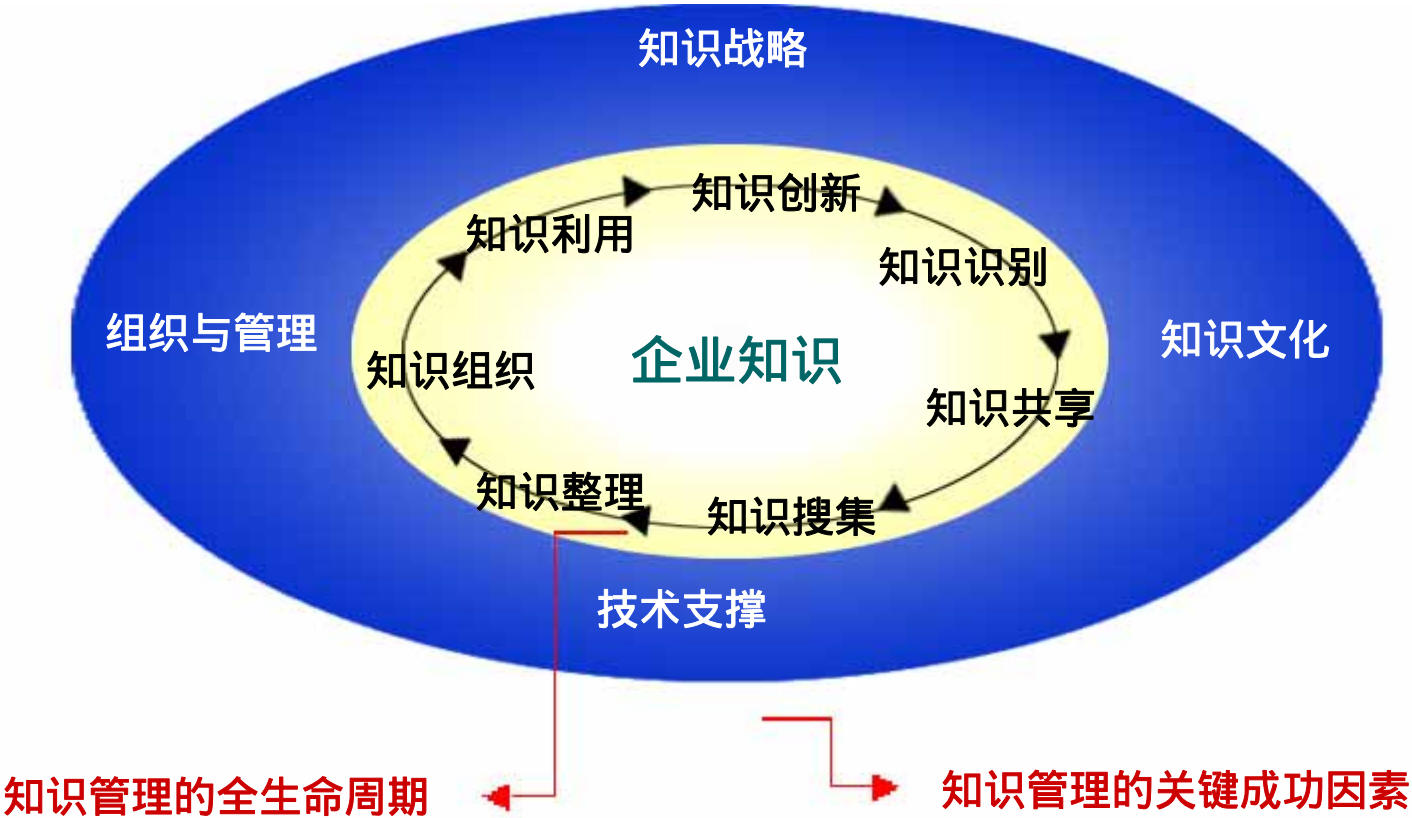
—— AMT Group

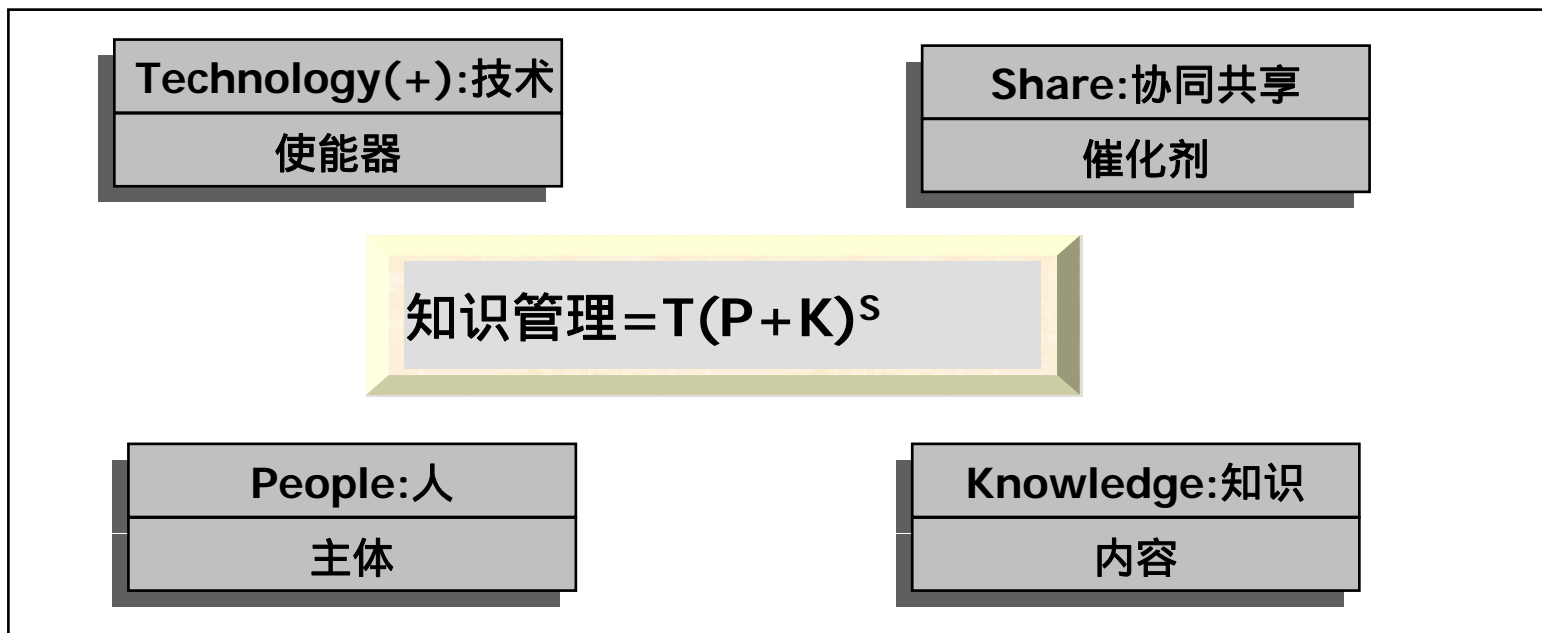
知识管理不是...

- 成熟的科学
- 单一的技巧或技术
- 一个事件
- 一种结果

知识管理是...

- 一门学科
- 强调提高企业的业务能力与商业表现
- 主体是人，而不是技术
- 长期的命题，持续的过程





- 工作绩效成指数增长
- 为员工学习创造了更好的环境
- 有利于企业形成“开放、信任、合作”的文化氛围
- 为更高层次的创新奠定了基础

第一部分 **AMT对知识管理的理解**

第二部分 **AMT知识管理咨询方法论与工作思路**

如何推进知识管理（1）：企业能够认识到知识管理势在必行，但关键是怎么建设

问题及评价：

- 如何充分利用和转化公司复合型专业人才的经验？
- 迅速提升干部员工能力，保障战略目标实现的需要？
- 充分发挥各子公司协同作用，提升集团总体竞争力的需要？

现有IT系统

(1) 信息平台

(2) 邮件系统

(3) 业务信息系统

(4) 其他系统

企业需要进行知识管理建设，这一点并不难达成共识。

其他类似企业的知识管理建设如何？有什么可以借鉴？

知识管理建设这条路该怎么走，多家应用单位之间的接口如何？

知识管理建设这条路该怎么走，多种应用功能之间的接口如何？

知识管理建设之路

未来知识管理系统

架构的可扩展性

经济投入的可行性

技术的前瞻性

接口的灵活性

需求与期望：

- 知识管理功能如何拓展？
- 知识管理系统如何推广？
- 知识管理系统如何集成？
- 知识管理如何结合业务？
- 知识管理如何制度保证？
-

如何推进知识管理（2）：规避企业知识管理建设中的风险

没有规划，匆忙上马

- 知识管理未来蓝图如何？系统有何特色？组织如何保证？
- 知识管理整体实施策略如何？是一次上马，还是试点先行？
- 知识管理功能模块如何？是大而全？还是小而精？
- 知识管理系统如何推广？模块如何拓展？

只做技术，不重业务

- 有哪些流程？如何E化？
- 这些流程的知识密集型如何？
- 业务流程中的知识如何整理？
- 知识的分布情况如何调查？
- 知识管理本身有哪些管理流程？

需求不明，盲目设计

- 对流程的调查如何反映到对知识管理系统的需求？
- 对知识的调查如何反映到对知识管理系统的需求？
- 知识管理系统还需要建设哪些功能模块？
- 知识管理系统对技术性有何要求？
- 市场上主流的知识管理系统各有何特色？

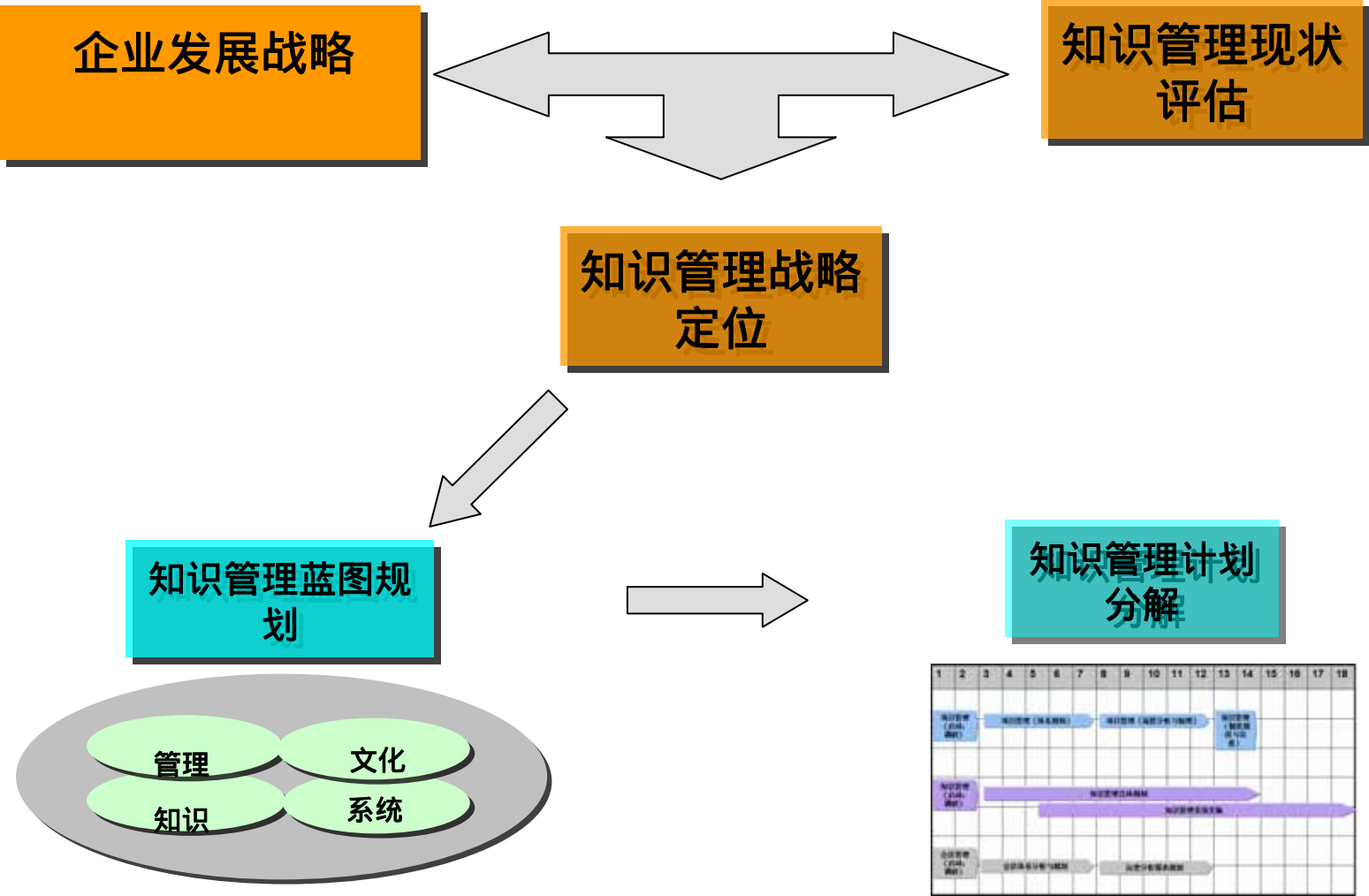
只看实施，不重改进

- 实施过程如何才能平稳有序？
- 怎样培养内部实施顾问？
- 实施的效果到底如何？
- 如何进行知识管理的持续改进？

这些问题回答不清
就已经埋下了知识管理失败伏笔

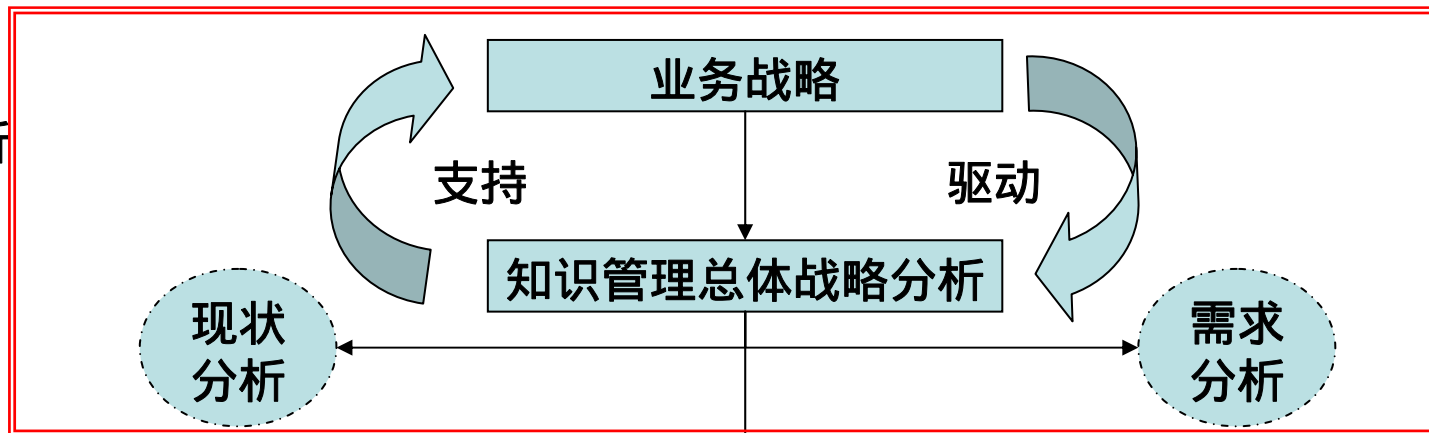
如何推进知识管理（3）：知识管理建设须解决5个关键问题

	策略	流程	知识	组织	技术
如何防止“没有规划，匆忙上马”	✓	✓	✓	✓	
如何防止“只做技术，不重业务”		✓	✓	✓	
如何防止“需求不明，盲目设计”	✓	✓	✓	✓	✓
如何防止“只看实施，不重改进”		✓		✓	



在知识管理方法论的指导下，形成了成熟的知识管理工作框架

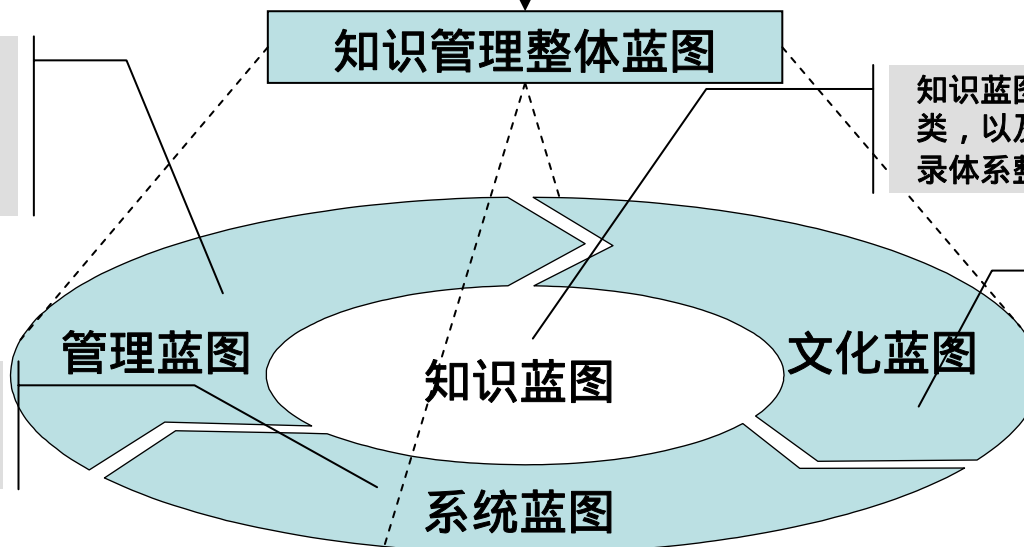
战略/策略分析



管理蓝图主要规划了知识管理相关的组织架构、管理制度、激励措施等，并重点分析了与业务过程结合的知识管理模式

规划设计

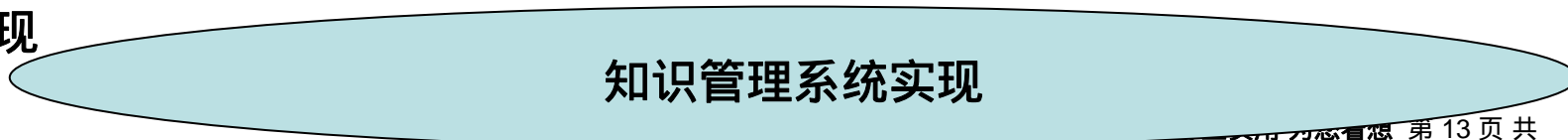
系统蓝图主要讨论了支持知识管理的信息系统规划与实施问题。

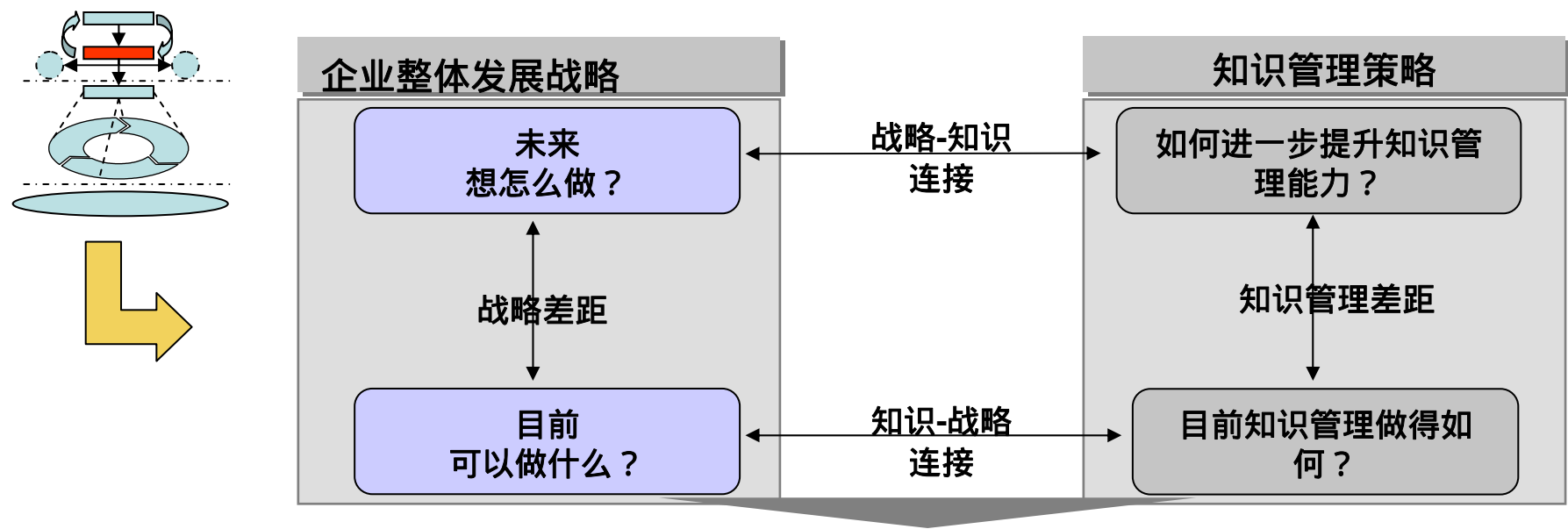


知识蓝图主要规划了知识分类，以及基于知识分类的目录体系整理出的知识地图。

文化蓝图主要涉及如何推动内容进行有效的知识管理，并形成共享的知识文化。

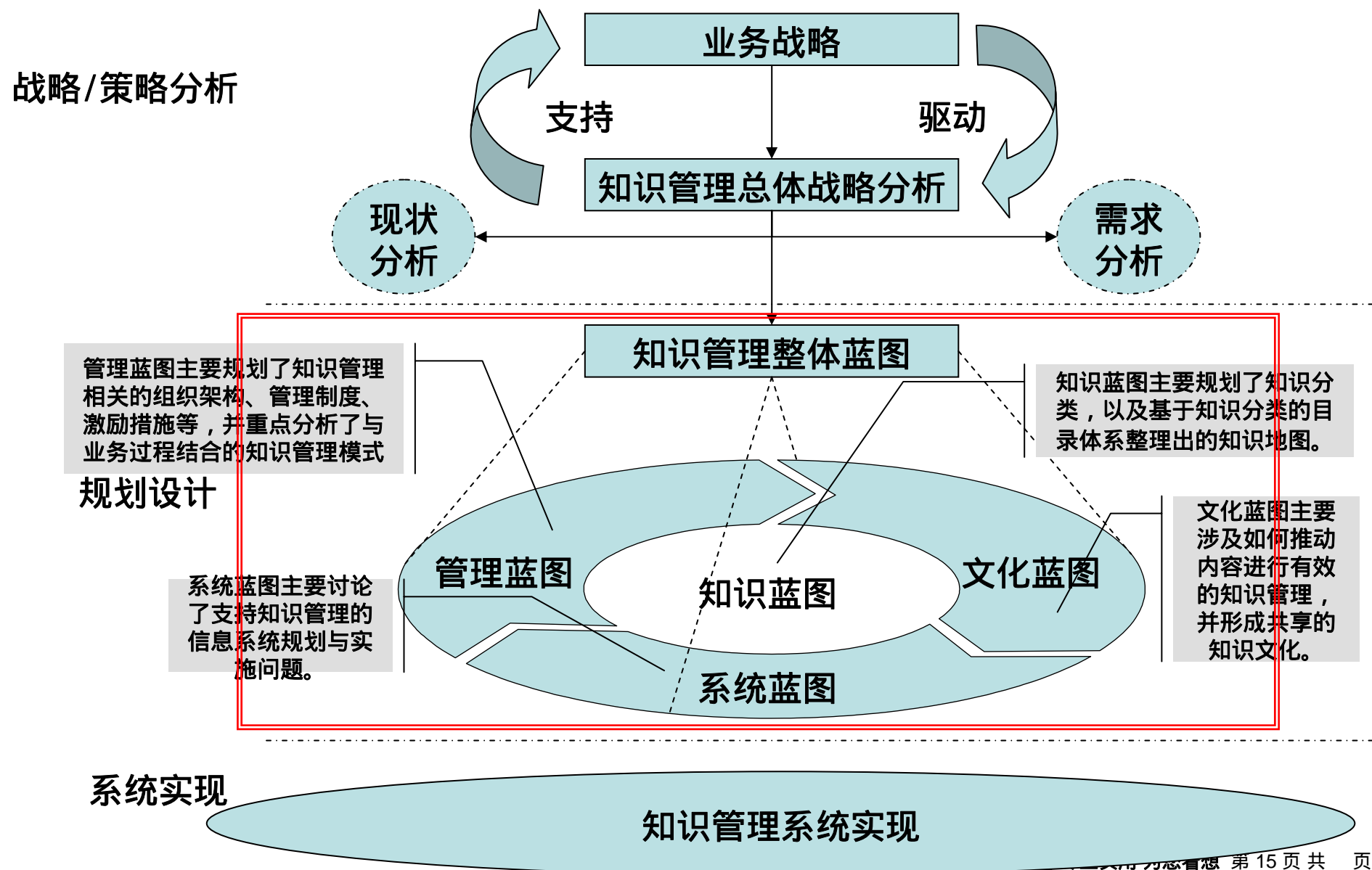
系统实现



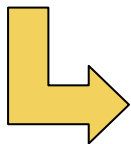
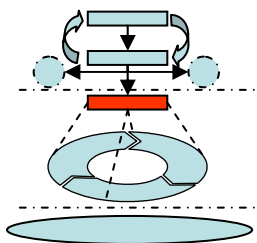


为明晰知识管理战略，要做好两项分析



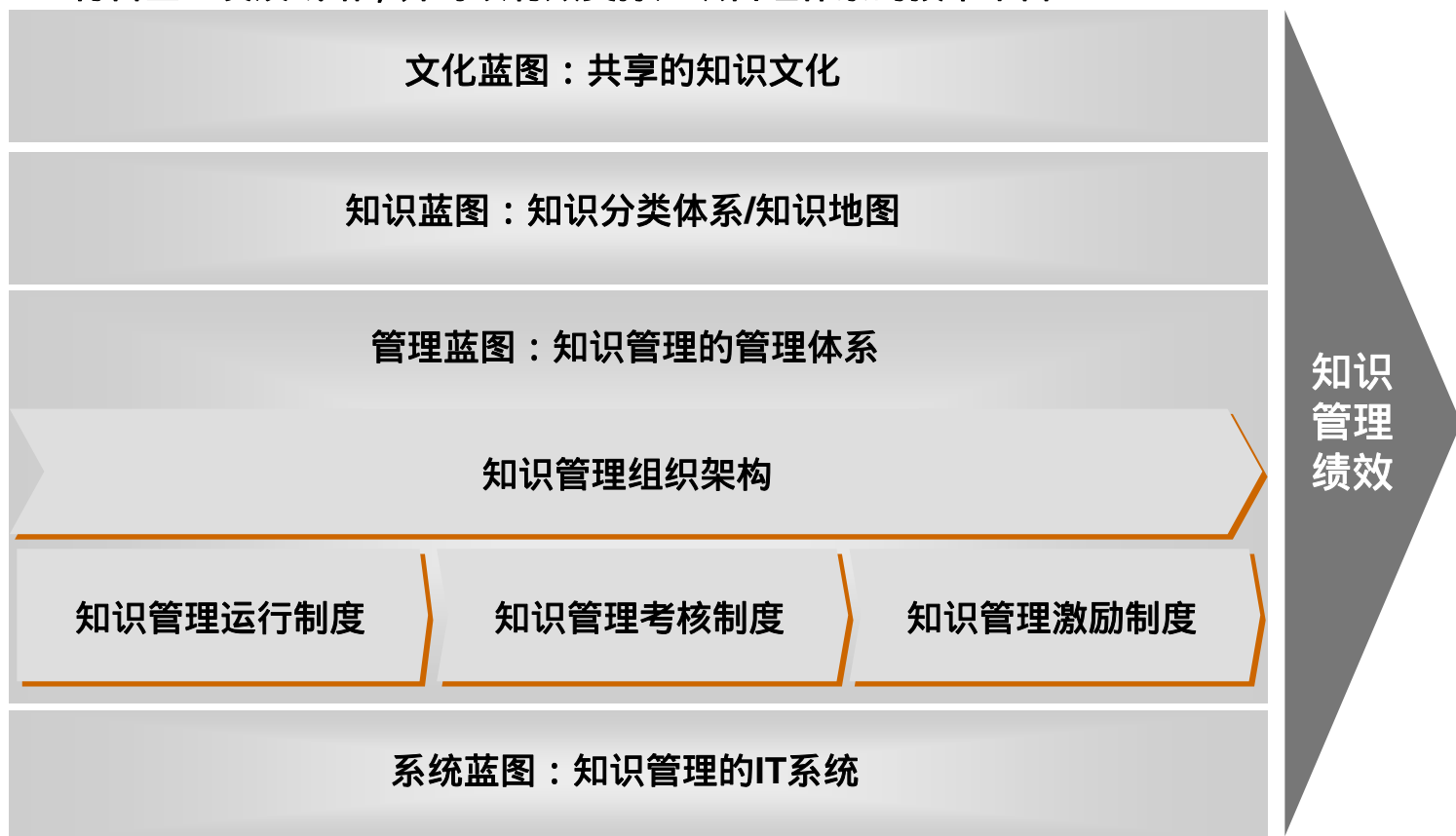


知识管理整体蓝图：结合对知识管理现状及未来企业发展的需要，确定出企业知识管理的整体蓝图

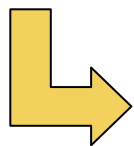
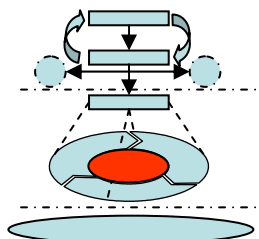


企业知识管理建设的整体蓝图，应该包括以下方面的内容。即：

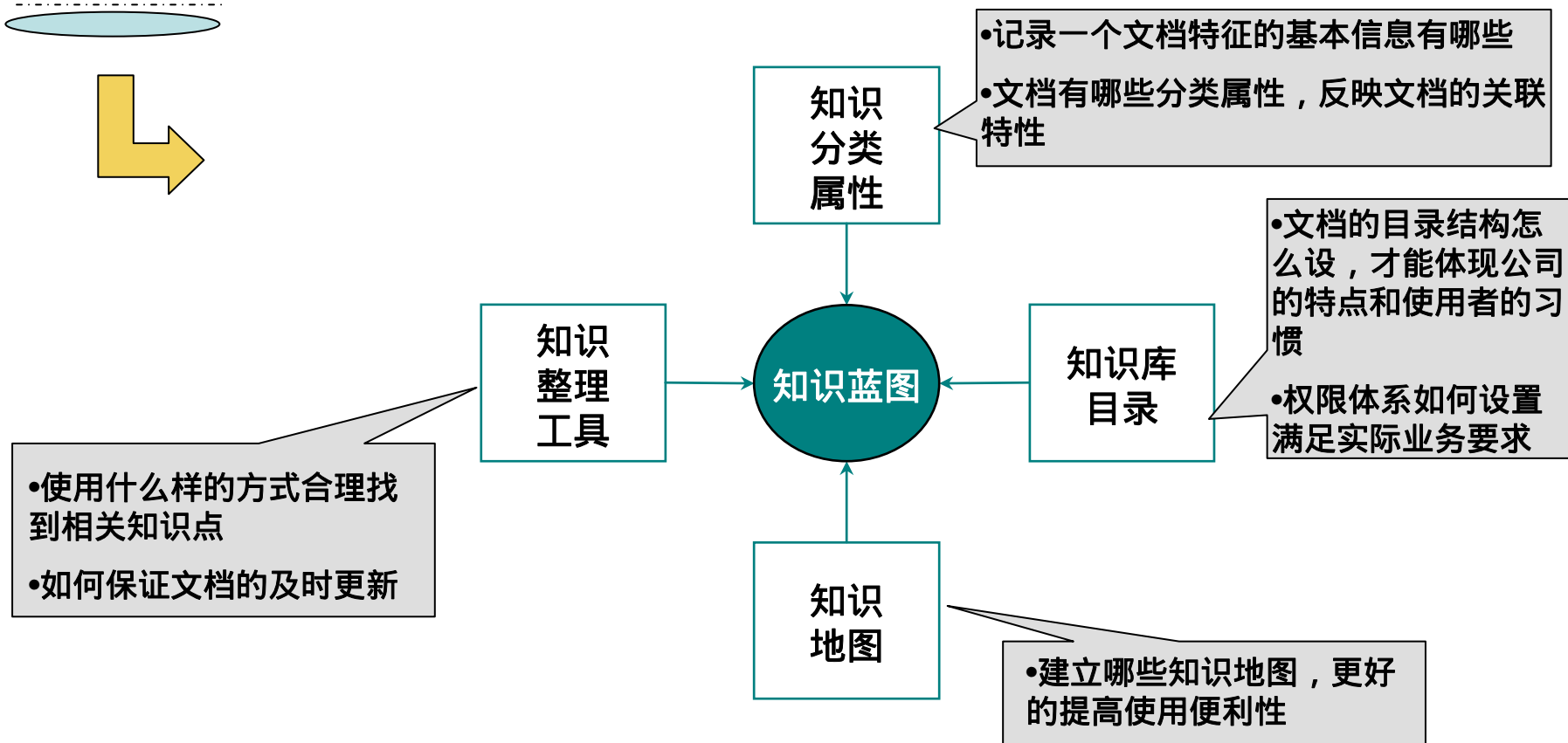
- 建设面向知识管理的企业文化
- 全集团范围内一致性的、科学的知识体系
- 在企业发展战略指导下的知识管理的管理体系，包括知识管理组织架构和管理制度
- 符合企业发展战略，并可以有效支撑知识管理体系的技术平台



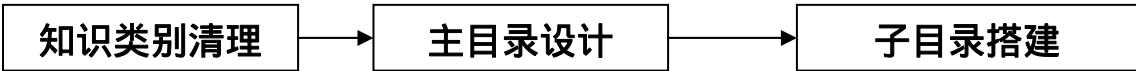
知识管理之“知识蓝图”：知识蓝图核心是知识分类体系，需结合企业的业务特点进行构建，满足日常工作及管理的要求



■知识蓝图主要规划了知识分类，以及基于知识分类的目录体系，并在目录体系基础上整理出的知识地图



知识管理之“知识蓝图”：基于业务过程的知识梳理，建立面向全院不同领域的知识分类体系，实现知识的无序到有序



职能类知识

- 人力资源管理
- 行政
- 信息管理
- 总经办
-

项目类知识

- 产品研发项目
- IT建设项目类
- 战略规划类项目
-

流程类知识

- 报销审批流程
- 招聘流程
-

其他知识

综合考虑多项输入：

- 知识类别清理结果
- 知识分类属性
- 战略发展要求
- 员工使用习惯
-

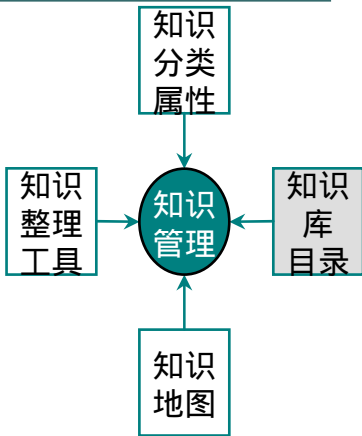
主目录确定之后针对每一个主目录分析其逻辑结构，仍然是“完全穷尽、相互独立”

进行主目录（一级目录）的分析设计，可能的视角有：

- 组织架构
- 价值链
- 品牌
-

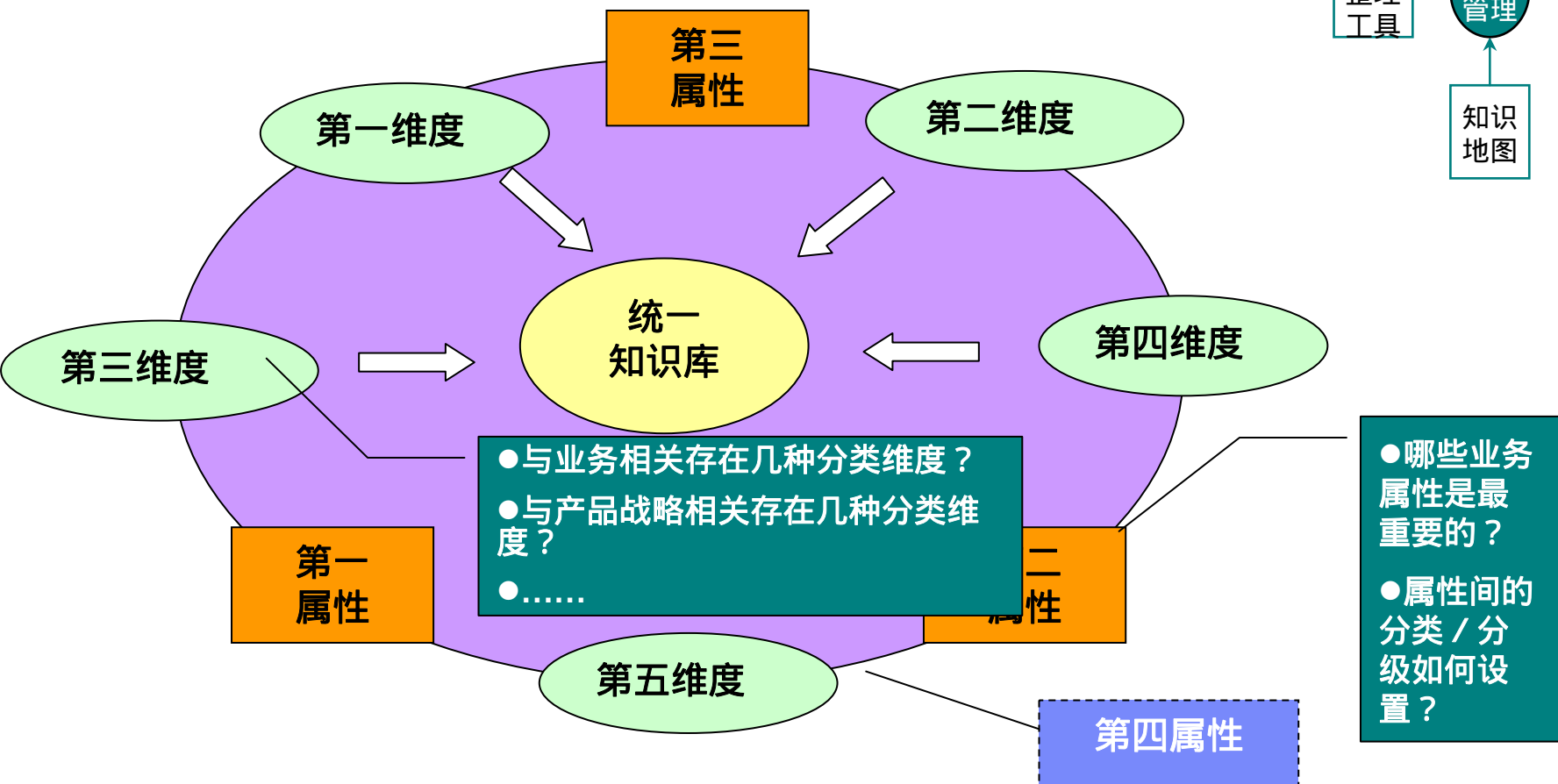
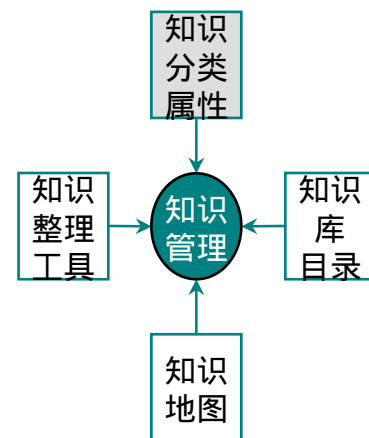
满足“完全穷尽、相互独立”原则

01-运营管理	06-咨询和IT服务	08-资料库	10-新员工指南
➢ 财务管理	➢ IT硬件	➢ BPM-流程管理	➢ 加入AMT以来
➢ 公司动态	➢ 电信业	➢ CRM	➢ 入司手续
➢ 公司战略	➢ 房地产业	➢ EAI-企业应用整合	11-我有问题、意见或建议
➢ 人力资源	➢ 分销/零售/连锁	➢ EAM-企业资产管理	➢ 综合
➢ 信息管理	➢ 服装业	➢ ERP	12-BBS
➢ 行政管理	➢ 钢铁行业	➢ PDM/CPC	➢ 公司管理
➢ 知识管理	➢ 航空航天	➢ 变革管理	➢ 技能切磋
02-市场与销售	➢ 家电	➢ 财务管理	➢ 技术支持
➢ 市场	➢ 家具业	➢ 电子商务	➢ 项目管理
➢ 销售	➢ 建筑业	➢ 供应链和物流管理	➢ 销售技巧
03-品牌与公共关系	➢ 金融业	➢ 管理理论和实践	➢ 综合
➢ CI	➢ 旅游业	➢ 呼叫中心	13-缤纷生活
➢ 出版	➢ 能源行业	➢ 基础设施	➢ 家国
➢ 电子刊物	➢ 汽车业	➢ 绩效管理	➢ 健康
➢ 高校和科研院所	➢ 日用品行业	➢ 技术/软件开发	➢ 旅游
➢ 公司网站	➢ 软件业	➢ 人力资源管理	➢ 美容
➢ 媒体	➢ 石油化工	➢ 商业智能	➢ 美食
➢ 政府	➢ 食品业	➢ 生产管理	➢ 其它
➢ 资源中心	➢ 物流业	➢ 项目管理	➢ 社团
04-研究、创新与发展	➢ 烟草业	➢ 协同、门户与社区	➢ 休闲
➢ 文章与编译	➢ 医药和医疗器械	➢ 信息化规划与管理	➢ 音乐
➢ 研发成果	➢ 政府和公共事业	➢ 行业资料	➢ 幽默
➢ 研发管理	➢ 制造业	➢ 研发管理	➢ 育儿
➢ 研究报告	➢ 咨询和系统集成	➢ 业务和IT外包-Outsourcing	➢ 阅读
➢ 研究合作与服务	07-解决方案	➢ 营销管理	➢ 运动
➢ 业务创新与拓展	➢ 产品策划	➢ 战略管理	
05-培训服务	➢ 方案介绍	➢ 知识管理	



知识管理之“知识蓝图”：综合考虑业务流程、产品战略等多方面关键因素，构建统一的面向全院的知识分类体系

知识分类体系的构建需要综合考虑“维度”与“属性”，维度的分类主要用于知识知识库的目录设计，属性的分类用于文档的搜索与管理功能设计；维度的层级需与可操作性，易用性，查找速度一起综合考虑，不宜设计过于复杂。



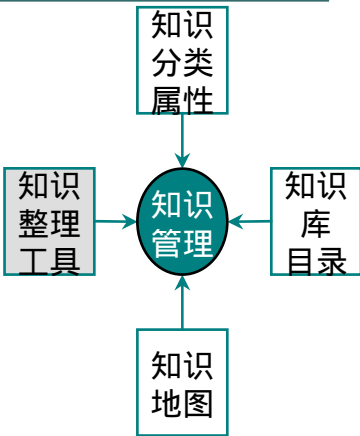
知识管理之“知识蓝图”：在知识的分类整理过程中，使用有针对性的知识梳理模板，基于业务流程，将蕴含在个人及组织内的知识挖掘出来



业务过程中知识梳理模板

一级任务 (PCP)	二级任务 (项目 schedule)	三级任务 (项目 schedule)	四级任务 (项目 schedule)	隐性知识点 (请就论文 标题的形式进行表述) 知识点要分开写，每一 行只能写一个点，可以 插入新的行来填写	现有的隐性知 识管理与共享 的方式	您认为还可以 采用哪些管理 策略和方法?	该隐性知识 贡献者	知识优 先级	知识的积累 还是需求

示例



服务支持类知识梳理模板

不同的业务过程对应不同的知识梳理模板，重点梳理出：

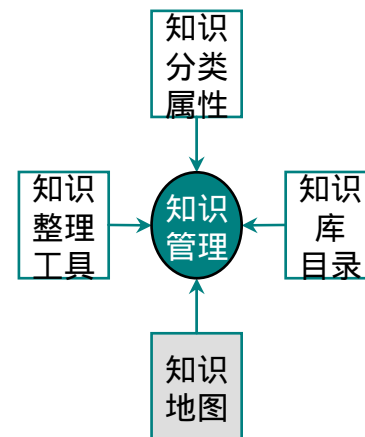
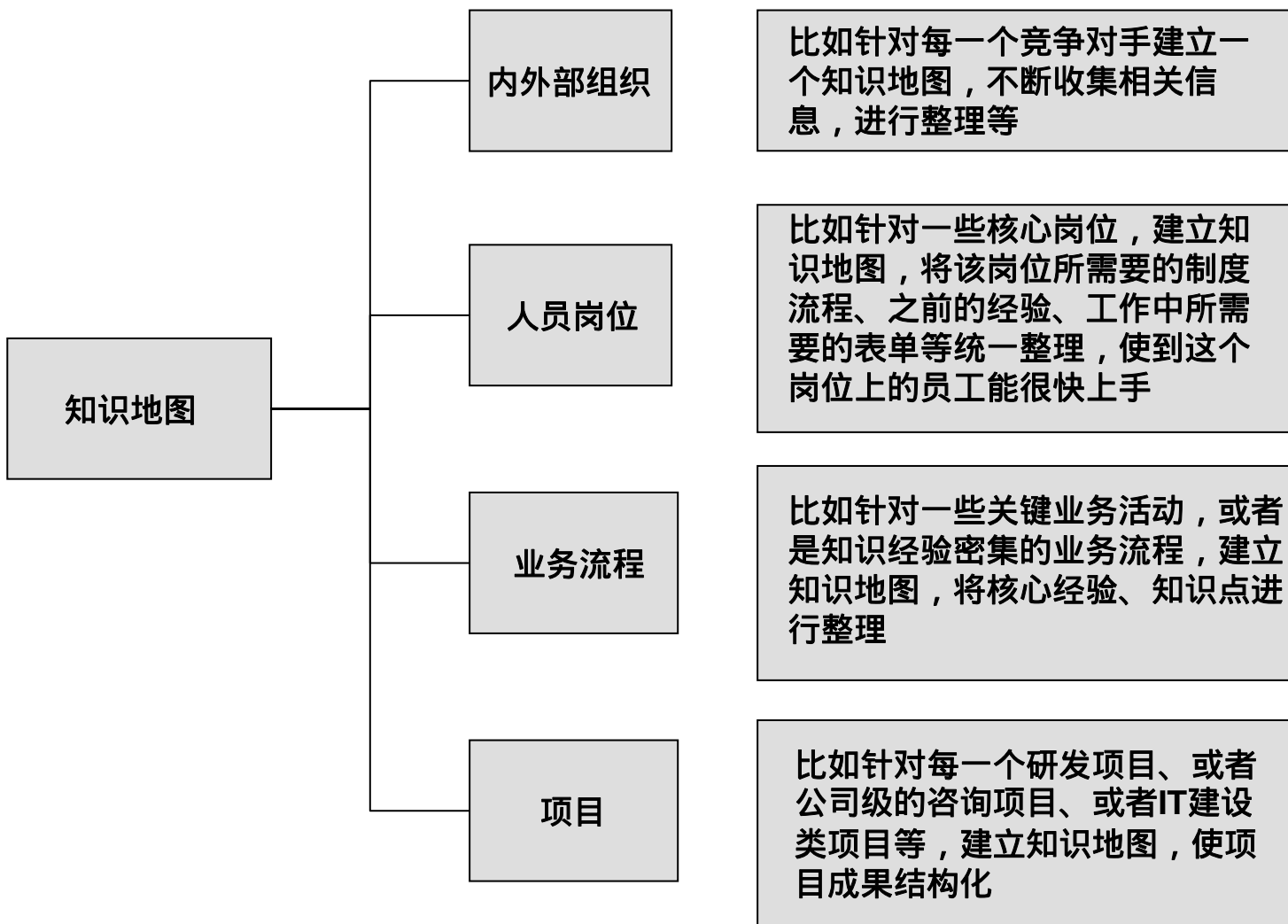
什么样的知识点是实际业务过程中最为关注的？

本表填写负责人：	
负责人的内部短号：	
参与填写此表的人员：	

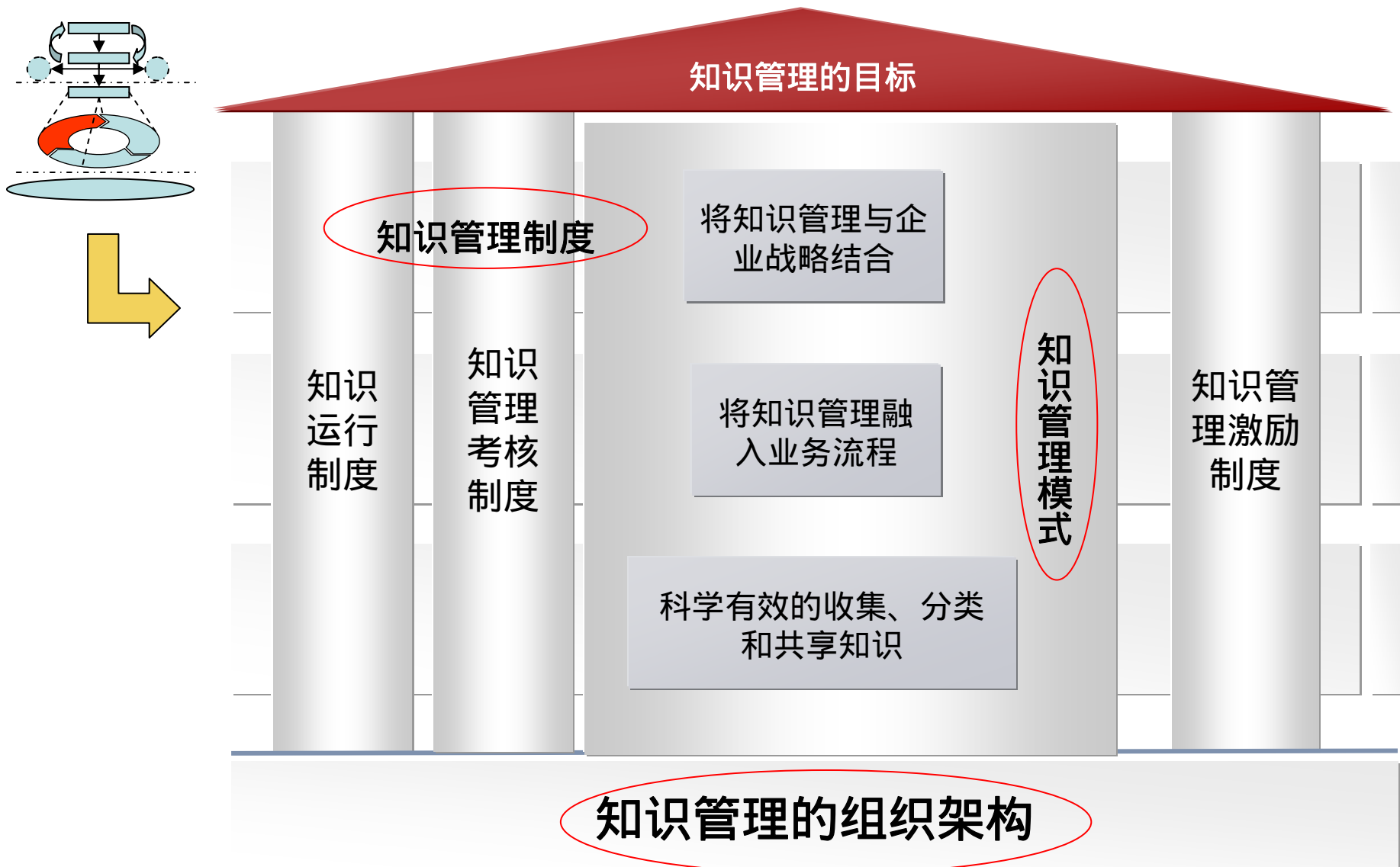
编号	您认为重要的Domain Knowledge	现有Domain Knowledge管理方式	您认为还可以采用哪些管理方式和策略	内外部掌握该Domain Knowledge的员工名字

知识管理之“知识蓝图”：基于对知识的分类整理构建结合核心流程及支撑流程的知识地图，标示了相关领域的知识索引关系

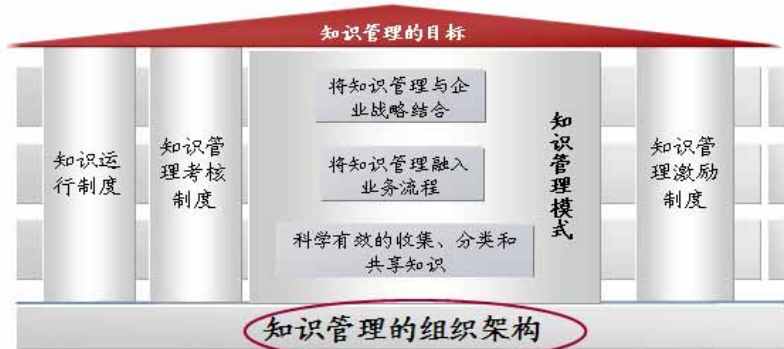
■ 知识地图可以从内外部组织、人员岗位、业务流程、项目等多个维度建立



知识管理之“**管理蓝图**”：为保证知识管理项目的顺利推动，需要建立有效推动知识管理的管理体系

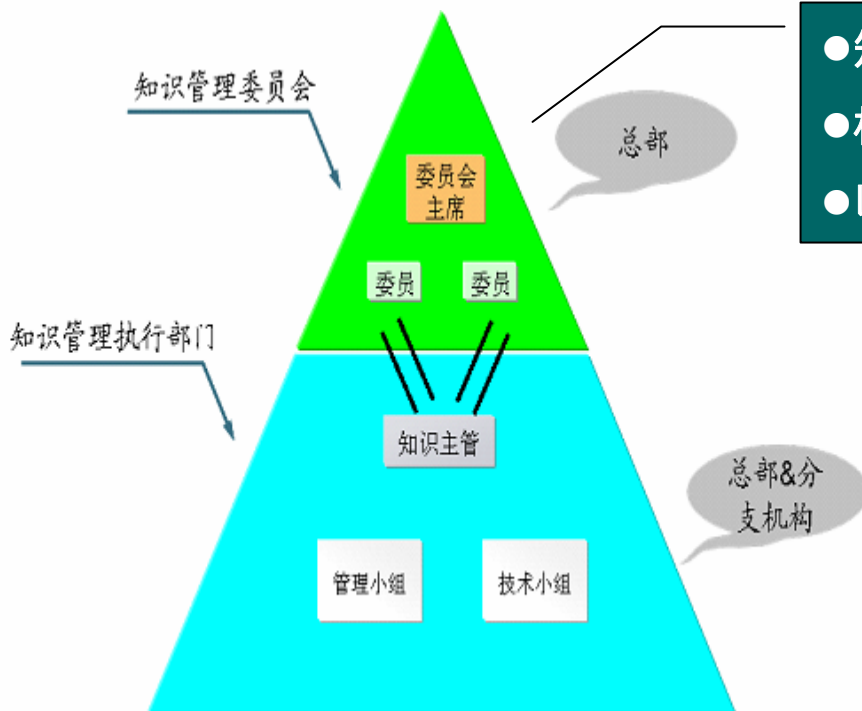
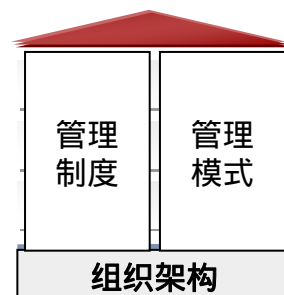


知识管理之“**管理蓝图**”：在整个知识管理管理体系中，首先需要明确知识管理的组织架构，确定内部有稳定的团队进行知识管理的推动工作



■知识管理... 负责各项有关制度、工作流程、IT投资等；

■知识主管具体执行知识管理委员会的各项决议，负责开展日常工作。



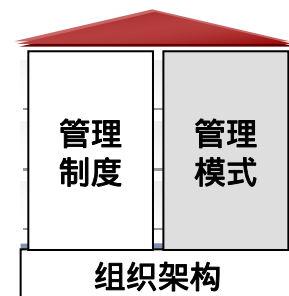
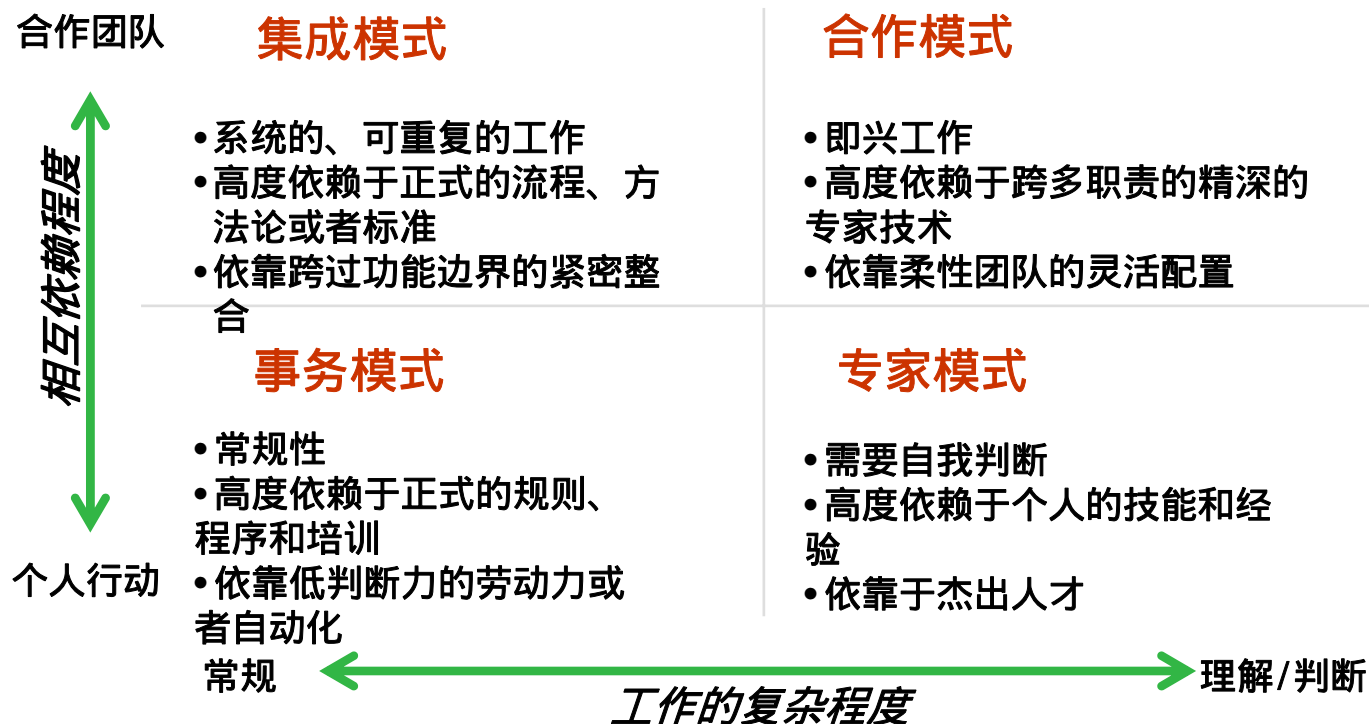
- 知识管理组织的金字塔如何搭建？
- 相应的岗位职责是什么？
- 以什么方式开展工作？

内其他部门和岗位在知识汇集、共享和交流方面的责任

- 宣传知识管理理念
- 培训全体员工使用知识管理系统
- 制定有关知识管理的规划，及IT投资计划
-

知识管理之“**管理蓝图**”：在整个知识管理管理体系中，需要结合不同的业务环节重点明确知识管理的不同管理模式

知识管理过程存在四种管理模式：**集成模式、合作模式、事务模式和专家模式**，不同的业务环节适用哪种管理模式，需要结合企业的特点进行针对性分析

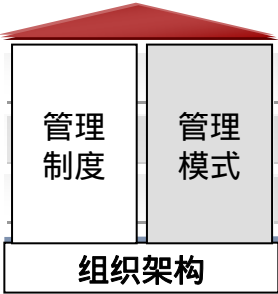


知识管理模式只有适合于特定知识类别的特点才能对知识起到真正的管理作用，并使该知识的管理对企业创造更大的价值。

知识管理之“**管理蓝图**”：知识管理模式的确定需要结合不同的业务环节具体分析，并需要针对不同的知识类别确定管理的重要性



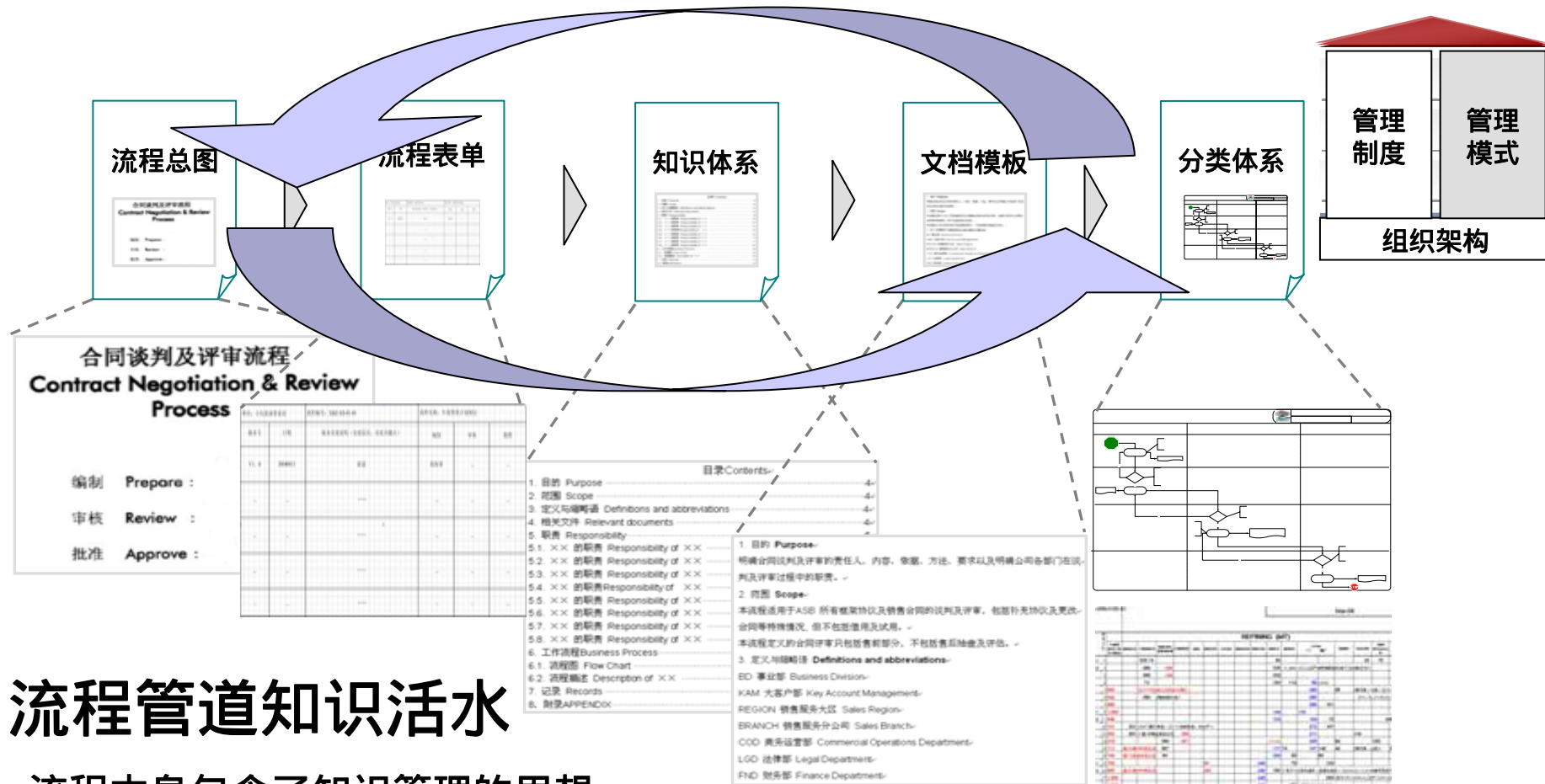
■以项目管理为例，项目管理中的知识管理涉及从可研阶段的规划、构思、策划阶段的概念设计到方案设计、详细设计的各阶段，在整个过程中，创造性、经验等隐性知识的依赖逐步降低



模式 类别	合作	集成	专家	重要性评估
内部显性知识管理	对应不同的业务过程所体现的不同类别知识，确定管理的重要性			各阶段过程文档，输入输出文档，设计总结
内部隐性知识管理		设计人员的技术、外包管理经验交流	利用知识历程图、知识地图等管理方式系统化管理	
外部显性知识管理	外部机构的各种研究报告	形成工作总结，协作经验总结，分类归档	专人负责整理分类归档	
外部隐性知识管理	外部交流形成交流纪要	合作伙伴，外部标杆研究、新项目管理方法的研究		



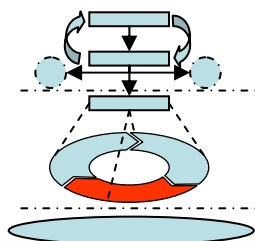
知识管理之“**管理蓝图**”：知识与业务分离不能为企业带来价值，知识历程图需要结合实际的业务流程进行分析/梳理



流程管道知识活水

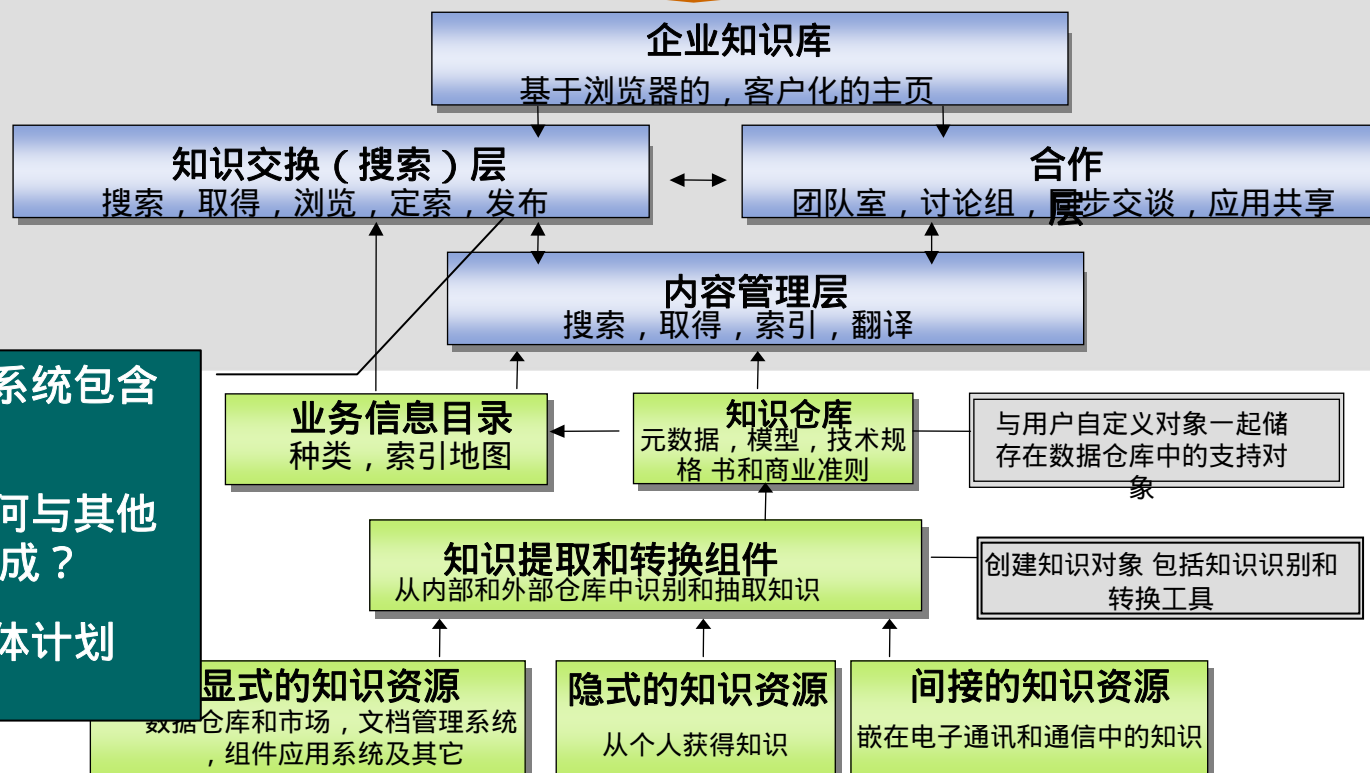
- 流程本身包含了知识管理的思想
- 较有效率的各环节的操作规范
- 操作规范的载体是各表单

知识管理之“系统蓝图”：知识管理系统是对管理成果有效支撑的工具，它的建设不是一蹴而就的，应结合重点循序渐进



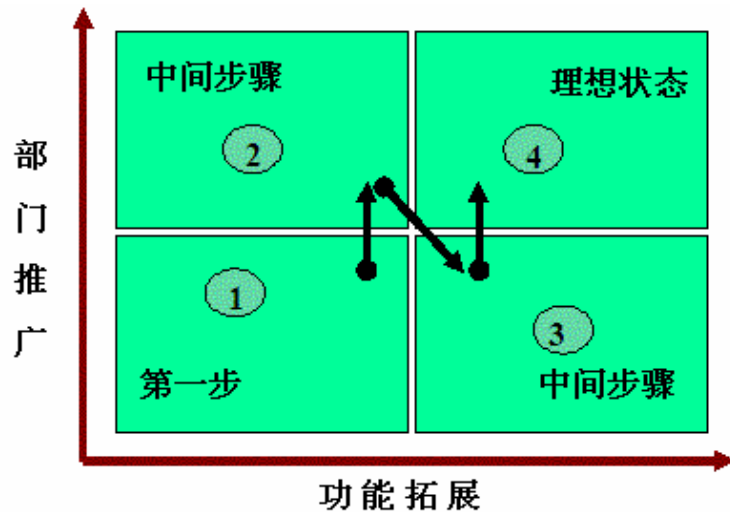
时期	知识管理系统功能模块范围
一期	文档管理、即时消息与网络视频会议系统、办公管理（主要涉及公文的审批、个人办公）、企业文化、设计图片库、短信的单向应用。
二期	深化一期中的功能模块：办公管理（其他代表表格的）、短信移动与各模块的充分集成、完善视频会议与即时消息。 新增主要功能：项目协作、业务系统集成、网络集成。

示例



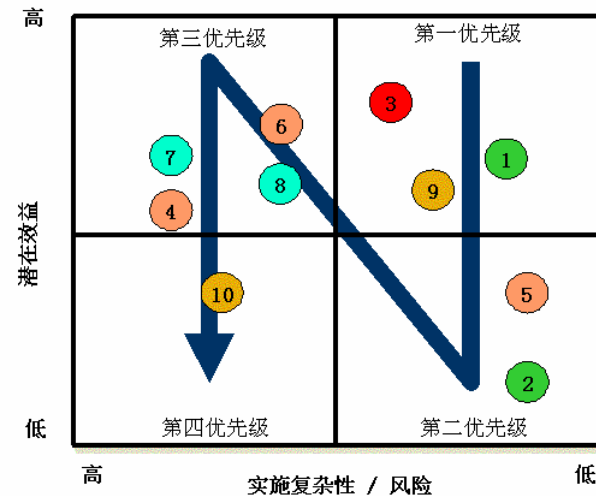
- 明确知识管理系统包含哪些子系统？
- 相关子系统如何与其他系统进行信息集成？
- 系统建设的具体计划是.....

逐步拓展和推广原则



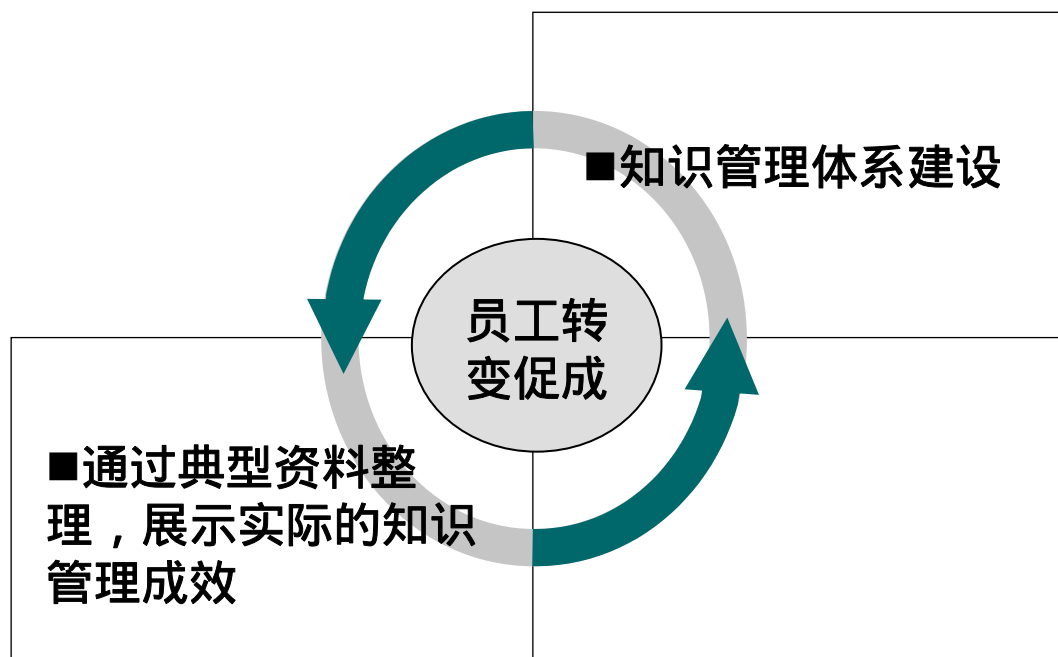
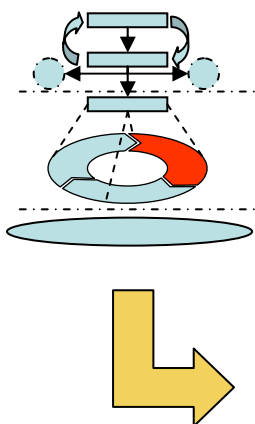
- 第一点：确定优先实施对象
- 第二点：确定优先实施功能
- 第三点，确定系统的推广策略
- 第四点：确定功能拓展策略

功能优先级原则



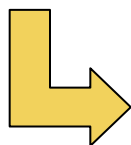
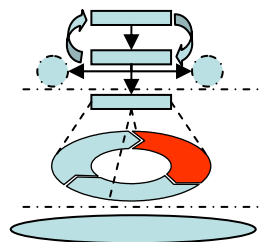
从见效处着眼，从容易处入手

知识管理之“文化蓝图”：知识管理推行策略需要“两条腿走路”，以保证工作快速见效、夯实基础



因此知识管理推行需要进行综合的系统推动；做好知识管理体系建设，通过知识管理体系建设和典型资料的整理，以及有效的员工转变促成，起到知识管理的快速见效、价值落地的作用

知识管理之“文化蓝图”：知识管理总体推行策略可以从以下六个部分进行系统思考

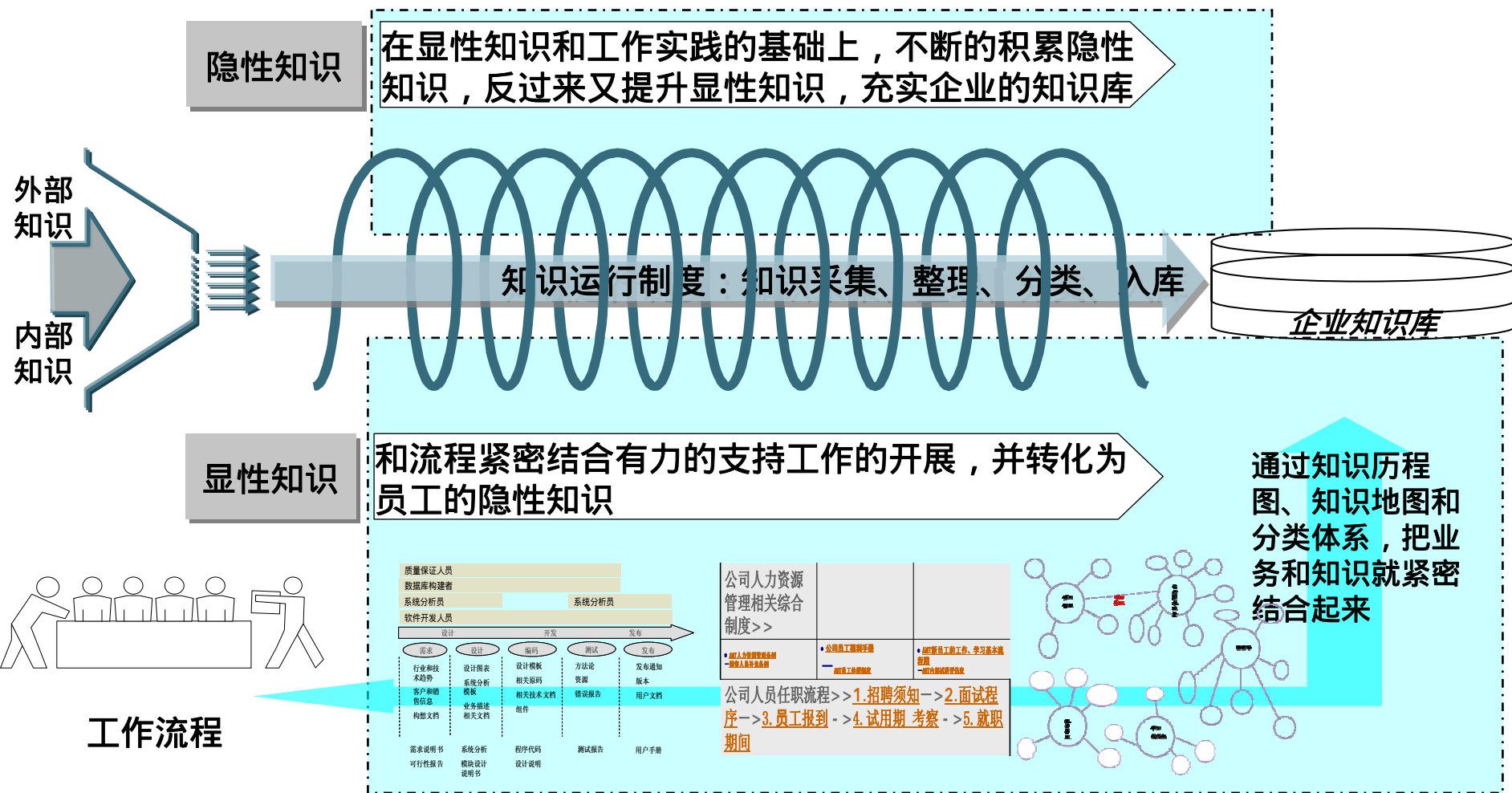


知识管理之“文化蓝图”：通过综合治理，保证知识管理能够落到实处，并系统解决问题，顺利进行内部推动和工作的持续开展



员工转变	+	知识地图/历程图设计	+	组织建设	+	重点资料整理	+	知识文化建设	+	信息系统建设	=	顺利推行
⊘		✓		✓		✓		✓		✓	=	没有行动
✓		⊘		✓		✓		✓		✓	=	不知道怎么做
✓		✓		⊘		✓		✓		✓	=	没有带头人
✓		✓		✓		⊘		✓		✓	=	没有目标
✓		✓		✓		✓		⊘		✓	=	没有归属感
✓		✓		✓		✓		✓		⊘	=	无法落地
✓		✓		✓		✓		✓		✓	=	顺利推行

.....通过知识管理的系统规划设计，融合企业内外部知识，并与实际业务流程结合，实现成功管理经验的快速复制及知识的有效积淀.....



联系人

AMT 咨询

袁磊 博士

E-mail: Radium.Yuan@AMT.com.cn

若您需要了解更多信息，或需要我们的帮助，请选择任何一种
您方便的联系方式



拨打服务热线：**86 21 68544488**

浏览网站：<http://www.AMT.com.cn>

直接联络当地分公司：

上海：浦东新区峨山路陆家嘴软件园三号楼5层，200127

电话 Tel：86 21 51096826 传真 Fax：86 21 50901532

北京：朝阳区建国路89号华贸中心16号楼0315室，100025

电话 Tel：86 10 65305956 传真 Fax：86 10 65305976

广州：东风东路767号东宝大厦1411,1412室，510600

电话 Tel：86 20 38320706 传真 Fax：86 20 38210027

成都：成都市人民南路一段86号城市之心11F，610017

电话：86 28 86202277 传真：86 28 86202277

苏州：苏州工业园机场路328号国际科技园科技广场4楼评测中心实验室

电话：0512-62621007