

# 知识管理（KM）的难点及其对策

（AMT CLUB 8 月头脑风暴）

AMT 会员整理小组

（二零零三年八月）



信息动力 源源传递

目 录

简介： .....4

开篇辞 .....4

主题 1：知识管理讨论——故事引子 .....5

主题 2：项目的规划和实施——究竟有些什么原因导致人们宁愿重复性劳动，而不愿通过知识管理来提升工作效率呢？ .....7

主题 3：项目的规划和实施——什么样的企业需要知识管理？目标、范围和关键点？ .....15

主题 4：项目的规划和实施——WHEN/WHERE/WHO/HOW/WHAT .....26

主题 5：项目项目的规划和实施——有哪些知识积累、共享和传播的方法？ .....36

主题 6：大家认为现实生活中那些原因会成为知识管理的壁垒？ .....46

主题 7：项目的规划和实施——矛盾处理：共享和保密、个人竞争 .....51

主题 8：项目的规划和实施——风险控制：壁垒的消除减弱？还有哪些？ .....54

主题 9：项目的规划和实施——如何将沟通进行到底？ .....59

主题 10：怎样满足知识管理的受众的个性化需求 .....65

主题 11：项目的规划和实施——成本如何控制？ .....69

主题 12：主题项目的规划和实施——如何有力推进各阶段进度？ .....73

主题 13：项目的规划和实施——人心所向：如何才能把好质量关呢？ .....84

主题 14：项目的规划和实施——心动的理由：何为成功的 KM？如何分析它的 ROI？ .....87

主题 15:技术和工具——KM 的技术、系统或工具有哪些？如何选型？ ..... 99

主题 16：具体问题具体分析：如何避免垃圾知识？ ..... 109

主题 17：技术和工具——软件是万能的吗？如何用软件来管理好知识..... 110

主题 18:激励、创新和持续发展——什么是知识创新，包括哪些方面？ ..... 115

主题 19:激励、创新和持续发展——激励激励，如何制定和推行？ ..... 118

主题 20：拿来主义，学学先进经验 ..... 120

主题 21：个人知识管理，如何进行? ..... 122

我对此次在线讨论活动的评价 ..... 123

结论 ..... 131

结束语 ..... 131

## 简介：

你说，我讲，大家论，道出我们的困惑和疑难，在这里可以找到适合的答案，激荡起思想的火花。

## 开篇辞

### 爱是最大的源动力

因为一个共同的心愿

我们来到这里

开始着中国知识管理有效方法和行动的探讨

因为内心追求自我完善的渴望

因为努力寻求集体智慧的火花

一直支持着我们坚定地走下来

尽管只是利用业余时间 尽管只是个人的心得体会

但溪流成河万川汇海

正是由于我们每一个人的每一分耕耘

CLUB 才得以发展如斯 才将能日久天长地持续下去

我们也才得以更快速的成长 我为人人 人人为我 正是这股热情让我们相识相惜于此

感谢 AMT 提供一方净土 感谢每一位朋友的无私奉献

感谢你及你的朋友和同事 与我们一起参加 AMT CLUB 首次在线大讨论——知识管理的难点与对策。

## 主题 1：知识管理讨论——故事引子

这是一个汽车轮胎生产企业，有两位顶级的设计工程师张平和刘波。两位男士都是属于那种天才型的人物，但张平内敛地有些木讷不善交流，刘波却是恃才自傲地有些让人接受不了，更头痛的是他们的思路常常是走向两个极端，所以争论在这两位之间已是家常便饭，而且还会外扩到其它部门，譬如一个强调轮胎要坚固耐用，一个强调轮胎要轻巧实用，而且都是振振有辞，搞得上至技术总工下至车间生产主任常为这两人头痛。另外，这两位还都不喜欢带徒弟，结果事无巨细地什么方案都要经他们两位过手，累得够呛。

但也真应了柳暗花明那句话，设计室新来了一位极招人喜欢的女大学生小融，说大家喜欢她，倒不全是因为她的聪明漂亮和直率爽朗，更是因为她特别擅长沟通和表达，能比你迅速地理解你头脑深处的东西，再用她独具一格的幽默风格一描述，恰到好处。最让人称奇的是她能同时与张平和刘波

两人都相处得极好，好象还颇有试图改善双边关系的倾向，这不得不让人心生好奇。

一天午餐时间，不知是有意的安排还是注定的缘分，张平和刘波坐到了一张桌上吃饭，这可算是破天荒的轰动小新闻了。

当然中间还有一位小融，这可是位重要的角，“我觉得你们在浪费自己的智力资源，明明只是要一个轮子的设计方案，你们却偏偏喜欢重复性工作，而且还偏偏喜欢拿出两个看似矛盾的方案，却从没想过要与对方分享一下自己的知识和思维，分工合作，共同创造出一个新的更好的轮子设计方案。”

“什么！？”那两位显然没听懂，一头雾水的莫名其妙。

“我最近对‘知识管理’非常有兴趣，也做了一些学习和研究，”说到这，小融有点不好意思，毕竟只是初涉皮毛却跑来卖弄，好在这两人也不是什么专家，“我发现用这个理论可以解释一下你们的工作方式，也可以说是我们这个设计院的工作方式——为什么总是势不两立，而且重复性劳动。”

“什么？！”现在，这两位显然开始有一些兴趣。

“知识管理的基本目标有两个：一是不要重复‘发明’旧轮子，二是合作发明新轮子。但在现实世界中，这种重复却经常发生，就好象你们两位，平时不喜欢带徒弟，教会他们去完成一些相对简单的设计，结果是自己的精力和时间不够分配，累得够呛，也不可能有更大的进步和创新。这还不算，你们两位还非常不擅长学习和合作，张平的基础理论知识很扎实，擅长设计载重型的轮胎，而刘波更喜欢创新，擅长设计时尚跑车的轮胎，如果说现在要设计一个即要求承重量又要求轻巧方便的轮胎，你们会怎么做呢？——如果接着以前的习惯，你们就是各做各做的，又拿出两套大相径庭的方案，其实你们完全可以好好地坐在一起，讨论一下你们的设计思路中有哪些相似的地方，有哪些互补的地方，让对方去做更擅长的事情，这样就可以共同拿出一套更佳的方案了。”

“哦！！”这两位发现他们必须要睁大双眼，重新看世界了，万没料到自己还有被人训的时候，而且是个——小女孩。

好一会，张平才缓过神来，“嗯，你的话听起来很有道理，但好象与现实有点不对，我倒是对这个问题比较有兴趣：究竟有些什么原因导致人们宁愿重复地‘发明’旧轮子呢？”

接着，刘波也开口了：“究竟是些什么原因导致人们没有合作发明出新轮子呢？”

## 主题 2：项目的规划和实施——究竟有些什么原因导致人们宁愿重复性劳动，而不愿通过知识管理来提升工作效率呢？

在看完这个故事后，不知你是否也与张平有着同样的问题：究竟有些什么原因导致人们宁愿重复地‘发明’旧轮子呢？

也许重新发明新轮子将会产生时间和成本的投入，而其效果反而可能不如重复‘发明’旧轮子来的快呢？也许还会存在沟通等其它的障碍呢？

你认为呢？

### 观点

warren.王：KM，不能就“易”避“难”

KM 从对象上分为两类：

- 1、KM 职业工作者，如提供 KM 的各种机构和学者；
- 2、私有 KM 创造者和使用者。

这里，大家都比较关注 KM 的如何使用问题。其实最难是如何产生 K？然后才是 M。

K 的产生---

A、现实中怎样做的，有什么前提？

B、它有什么样的过程？

C、产生 K 的机制是什么？

D、软件怎样把它 M。

这些是最难的，因涉及到 KR（保护），文化与合作，鼓励与创新。这是源头。

个人的原因

**惰性、自私、不擅合作**

drucker：那之所以会重复的去操作，不愿意合作，那完全是自己管自己的结果，缺少协调的结果。

首先是心理上的

好象在人的心里总想这些东西都是从头至尾都是自己做出来的，好象在小时候就被老师教导要“独立完成”，



而第二，就是没有接触到原来的所谓“旧”的轮子。

这有两个层面：一是，“旧”的轮子是不是已经被放好了，就象大的咨询公司有知识库一样；

第二，是不是有一定的方法能够在这个轮子仓库中方便的找到需要的那个“轮子”。

Nostomania：恐怕更多还要突破和疏导心理障碍

淹死的鱼：说的对，人是最关键的因素，其他的还有像环境之类的因素也必须考虑

Nostomania：恐怕人们心里的自我保护也有很大作用。

需要激励才能拿出自己的想法，否则估计宁可烂掉也不共享，呵呵。

进行知识的管理，也要考虑“组织行为”方面的东西吧。

Ruxie：人们难于进步是因为人们难于忘却,不忘却就难于创新

Borderlake : 毫无疑问是习惯 : 所谓见多不怪、熟视无睹

大家都把现状当成了理所当然, 自然没有人来考虑是否有更好的办法了。

这说明这个企业的组织结构设计是有问题的, 在高层中没有创新思考的人。

Kennyhe : 1+1 一定不等于 2

两个人合作开发一个坚固耐用, 轻巧实用实在比每个人单独开发要困难得多。

Ranzaiheli : 人的观念造成这种现象的主要因素

我认为是人的观念造成这种现象的主要因素, 一般情况下人们总是对新事物有一定的抗拒力

RickyLee2000 : 人的惰性与自私是根本症结所在

Rabing : 赞成人的惰性使然的说法, 管理者的作用就是找到惰性, 并减少、甚至消除它。

Zz\_oo : 最大的还在于不知道上什么地方去找 “ 知识 ”, 而企业也没有相应的制度鼓励员工 Share 自己的知识, 所以就会造成现在的怪圈。

Arelin : 知识壁垒和个人主观意识造成的

知识壁垒和个人主观意识造成的, 很多人怕自己的成果被人学了, 自己在企业中没优势, 所以不愿意共享

## 企业的原因

### 没有相应的 KM 管理理念、思路和方法

Timex : 知识管理是企业的行为, 不能将企业内部人员的个性问题, 作为知识壁垒的理由!

- 1、组织内部的核心人物对知识管理的重视程度。
- 2、组织是否理解清楚知识管理的基础概念, 以及对待知识管理的态度。
- 3、知识管理必须要融入到公司整体战略与流程中, 并要充分发挥激励和竞争的作用。

**Liuforwe**：不是他们两个人的问题

如何将张平和刘波的经验转化为知识，是知识的产生机制问题。

小融跟两位工程师融合沟通可以认为是知识管理问题。

培养徒弟则涉及知识的使用问题。

由此看来，该公司需要建立自己的知识体系。

**大雨若至**：旧轮胎的产生

企业没有建立知识共享的机制，会从根本上阻止知识的流动和传递，结果就是不断的发明旧轮胎，一遍遍重复作业，结果自然是效率不高。

**Catla**：也许需要作统计分析

一方面企业必须考虑自己的知识管理战略。另一方面企业资源和现实状况的统计分析是作出决策的基础。知识管理的类型要由企业的现实和企业的战略决定。

**Timexw**：企业中的人发明轮子是错误的，应该是企业发明轮子。

知识管理中往往忽略组织的地位，而过分强调组织内人的问题。

所以说“重复”发明的问題，往往是企业的文化、制度、管理等因素造成的。

就按刚才的例子为例：如果企业通过一些列的文化、培训、流程等强调和加强员工在知识上的“共享”与合作，那么，就不会考虑到这个问题。

L\_erp：还有一个问题就是行业标准！

还有一个问题就是行业标准！

不能随便“发明”！

比如 15M 宽的轮子，马路有多宽？

再一个是经济因素，“发明”的成本有多大，能否承受和起？

Chenl：个人价值与企业价值的波动曲线不一样

## 文化的原因

笑意：知识管理要建立在良好的企业文化基础之上

人力资源的管理和设置，企业文化建设

Maomaomissyou：文化的原因

这与文化氛围有直接关系。人们还没有意识到知识管理可以带来的好处。好多方面的因素阻碍了知识管理的发展。

Peterwang：我觉得就算完全不用 IT，KM 也能做，不过更多的是从制度和文化方面着手！

Elfliu：IT 只是工具，更重要的是管理上的问题。

说的没错，KM 不借用 IT 工具也可以做，但工作量巨大，难以操作。IT 只是工具，更重要的是管理问题，即建立何种制度，如何去实施等等。

## 教育体制

Chest：部分原因是教育体制造成的

从一开始就缺乏团队合作的训练，使得成人之后也缺乏与其他人合作共同完成一件事情的习惯。

在这种情况下，知识管理自然是一件很难想到的事情。

## 对策

**Ftt789**：摆积木式人力资源管理

积木式的方法，根据需要进行组合，从而达到资源配置的最大化。

## 主题 3：项目的规划和实施——什么样的企业需要知识管理？目标、范围和关键点？

继续我们的讨论

对于故事引子中这种存在工作岗位知识含量不均的企业，是否需要进行知识管理，对于设计室里的设计师这种需要高知识创造的职位，答案似乎是肯定的，但对于生产车间的操作工呢？在现实生活和工作中，这种混杂的现象是大量存在的，以及如何进行，也是现实中经常遇到的情况。

那么接下来的问题就是：什么样的企业需要知识管理，以及如何确定知识管理的目标和范围，如何找到问题的关键点？你有何高见？

## 观点

**目标：提高核心竞争力**

**淹死的鱼**：知识管理帮助我们蝉联了行业客户服务满意度冠军

更值得称道的是，随着时间的推移，过去的投入正在不断给公司带来超乎想象的收益。

**Fengchunguang**：现在在国内企业的层次千姿百态，管理模式气象万千，市场环境差别很大，每个企业所面对的都有不同的情况。唯一一点可以认同的就是都面对着残酷的竞争。个别垄断行业排除在外。所以说对于知识管理不能一概而论，需要分清主次。不同的企业在不同的发展阶段需要不同的知识管理办法。以此来加强企业的自身的素质，和市场竞争力

注重知识管理的企业，才能够不断的提高自己，不断的从经营中吸取教训，总结经验。

**Luqzh**：1、我认为需要知识管理的企业主要是知识密集型企业，如：软件公司、咨询公司、研究院等等。因为，做知识管理必须有一定的投资，包含资金、人力，那么必须考虑投入与产出的比例。毕竟，有一些知识不是一个公司所独有的，透过公共知识管理，完全可以满足需要的情况下，更没有必要建立，独立的知识管理体系。

2、知识管理的界定设计了知识管理的范围，我认为，范围应该界定为独有，只有这种独有，才有价值进行管理。

3、问题的关键点在于解决一个企业内部的竞争性岗位的存在问题。我认为，知识管理的目的在于共享、保密。那么，保密是比较容易理解，共享就是比较困难。竞争性岗位的存在，使得企业内部存在有优胜劣汰的生存压力，那么，员工为了保证竞争优势，就必须掌握超出其他人的知识和技巧，那么，共享就会打破这种局面。如果通过规定的轨迹开展知识共享，没有一种绝对的控制是不可能。但这里面有两个问题：一使员工的积极性和创造性能不能维持，二是搜集的知识是否具有可用性？



不同类型的行业,知识管理的特点都有哪些?

Ranzaiheli : 每个企业都需要知识管理,只是知识管理的深浅、内容不一样

Timexw : 同意 ranzaiheli 的意见。

举个例子:清洁工在工作中,往往是将生活中的常识融入到工作中。例如:油渍在没有专用的清洗剂的时候,用什么东西可以轻松的洗掉。这本身就是知识。(麦当劳的|知识|好多都是从生活中提炼出来,然后再到实验室加工的。)

Nostomani : 针对一个专题

组织一些知识管理东西,如果选项目,应该选择那些第二重要的,别把第一重要的搞坏了,也别选那种 80/20 太没有价值的东西。

就是一定要做试验吧。

淹死的鱼 : 知识管理导入策略-八个重点

EIGHT IMPORTANT AGENDA ITEMS FOR THE KM PRACTICE

1.Develop a broad vision of the KM practice and obtain top management buy-in

- 2.Pursue targeted KM focus determined from knowledge landscape mapping insights and other opportunities and based on KM priorities that align with enterprise objective
- 3.Allow team members to focus full time on KM and build KM Professional team
- 4.Install and agree on KM impact and benefit evaluation methods
- 5.Implement incentives to manage knowledge on personal and enterprise levels, collaborate broadly, and act intelligently – innovate, capture, build, share, and use knowledge
- 6.Teach metaknowledge to everyone
- 7.Ascertain that implemented KM activities will provide opportunities, capabilities, motivations, and permissions for individuals and the enterprise to act intelligently
- 8.Create supporting infrastructure

Jessielm : 不容置疑，所有的企业都需要知识管理

我认为知识管理应该服从并服务于企业的战略目标，它的管理对象和管理范围应该是企业人力资源，要围绕发掘并提升人力资源潜力而发挥作用。这并不是说把企业中每个人都要设定为知识管理的重点对象。我认为一个企业知识管理应该是分不同层次的，重点是那些能够为企业创造利润和效益，也就是为企业增值而能发挥最大作用的那部分人力资源。

Athenayan : 知识密集型企业更需要知识管理

因为他们更容易认识到知识的重要性，以及对企业核心竞争力的重要意义。因此，知识管理一定首先出现在这些企业中。像咨询公司，就是如此。

Mark00：用一点历史的眼光看现在

看到你提出的这些问题，我在想一个问题，我们为什么不能回顾历史呢？用一点历史的眼光看现在或许会有所收获呢！

其实我们人类一直都在进行知识文明的传承！

试想如果没有这些知识文明的传承，那里来中华五千年文明的历史？那里来值得我们引以为豪的历史事实？

Dolphine：专家牵头团队管理

知识含量不均是正常的，

即使刻意使其均匀，但动态的调整业将打乱平衡。

关键在于，如何让团队共同发展

正如每一种管理工具都有其适用前提。

知识管理也是在最近一段时间才提出来的，那么，我想问一下的是，在没有提出这种管理工具之前，是不是不进行现在所谓的知识管理也能行呢？

至少在我看到的很多企业中，都没有进行知识管理，当然这不包括高科技企业，但他们仍然经营得不错，这是怎么回事呢？

逸禅：老大，你的观点值得探讨。窃以为，没有提出知识管理这个概念，不表明没有进行相应的知识管理。

L\_erp：只不过他们没有这么有意识的进行"KM"而已!他们也一定在进行实际上的知识管理!

E\_blackstone：所以说，km 会在将来的几年会发展比较快

Ifusion：知识管理的概念历史时间并不长，但是客观存在的时间可是不短了

warren.王：知识的物理学属性

知识的扩展性，与逻辑的"维"有关，软件可自动生成其"发散"的副产品。

北京有地名叫"西直门"，对称推出 一定有"东直门"

天坛

地坛

黑人

白人

Leonliang：即使不是高科技企业、知识型企业也是需要知识管理的

例如，物流企业运输调度人员的调度规则同样需要作为知识管理起来

知识管理对于知识密集型企业的的作用更明显一点，但是传统产业也同样需要知识管理。我觉得应该从社会这个大系统来看待这个问题，资讯时代，信息就是一种宝贵的资源，谁能够更好的利用它，谁就拥有更多的竞争优势，而这正是一个知识管理的范畴。

我认为，知识管理的理论基础其实很简单：如果你让每一位员工都能够得到另外的人所掌握的知识，并且得到他们完成其工作时所需要的核心内容和信息，那么每一个人的决策都会更优，公司运转将更为健康更有效率，而每一位员工也会更快乐。

Rason：怎样得到？是不是人人都愿意呢？用何种方式？

Eddy：1、什么样的企业都需要知识管理。

2、KM 作为一个独力的系统对中国的大多数中型企业的应用意义不大。

3、解决问题的关键是将 KM 嵌入 ERP、CRM、OA 的流控中，成为辅助工具。

Glass：关键不在类型，

任一类型的企业，在发展到一定阶段的时候，就有了知识管理的需要。对于类型间的区别来说，主要在于不同类型的企业会在发展的不同阶段产生这种需要。有的更早，有的可以放在其它的管理手段之后。

怎样将一个公司知识管理的需求系统化，结构化，以及它所能实现的功能和支持是否能达到我们的目标。

所以需要调研嘛，不同类型的企业在知识结构上面有完全不同的需要。因此在知识管理的时候，充分的了解和调研才是重要的。

体系是关键，基本的，有自己一套完整的理论体系和软件框架。

你看 SAP 是拿着一套自己完整的系统，然后再根据公司的情况作出修改。

这样可以节约人力成本，和提高效率。

但是我们也应该看到，还有更专业的选择。

其实就是在成本和效果最好之间，寻找一个平衡吧。都是这样。

远山：我觉得什么样的企业都需要知识管理，但是不同的企业知识管理的重点是不同的

销售型企业重点管理的是销售客户的信息，销售的技能和过程，行业经验的分享

研发型企业重点管理的是研发的文档，版本的信息和研发过程的火化

生产型企业重点管理的是生产过程的工艺，员工的合理化建议

Walker516 : 所有的企业都需要知识管理

我认为所有的企业都需要知识管理，知识需要的程度不同罢了，至于如何界定，要先对企业进行调研，探明每个部门实现知识管理的程度，以及对知识管理的必要程度，对症下药。

warren.王 : 知识 VS 文化

文化是知识产生的前提.

首先, 文化的过程就是"符号化", K 也是, 但 K 受制于文化, 中国文化及 KM 遇到了挑战.

- 1.是 COPYRIGHT,
- 2.对认识过程有负影响.
- 3.人际关系缺乏组件化的属性, 控制者不希望以个体为观察点.

Cavin : 对企业而言，不同的企业也需要不同的知识。

KM 倡导什么？知识管理倡导的是让大家自由自在的使用企业现有的各种旧轮子，然后根据已有的发明轮子的经验创造有价值的新轮子，不同意的跳出来回贴吧。

应该先对轮子进行定义

我觉得讨论的基础是：新轮子能带来收益，旧轮子只浪费资源。如果折腾出来的旧轮子也能给企业带来收益，那就不能称其为旧轮子了，而也是新轮子了。

### 知识管理跟信息管理的区别和联系？

炉子：有一天跟一个网友讨论这个问题，

知识管理中的知识，其实是信息的一种表现形式，

所以应该说信息管理包括知识管理，

这种理解正确吗？

walker516：我认为恰恰相反

炉子：我认为可以这么理解

就要看广义和狭义之分。

广义的知识关系包括文化塑造等多方面，



而就知识管理的 IT 实现手段来看，应该是在信息管理范畴的。

有人说知识具有波粒二象性。

Cavin：这种理解不正确

这种理解是不正确的：数据 - 信息 - 知识 - 智慧，四个不同的层次。

炉子：信息——知识

数据 - 信息 - 知识 - 智慧，四个不同的层

这是学术上的一种区分，

但在实际操作中，真的这么容易界定吗？

知识的存储形式是什么？还是数据，如果整理一下，就成了信息。

信息指导人的行为，于是就成了知识。

这样定义的话，知识管理应该是让信息指导人行为的过程，

但现在知识管理是在做这样的事情吗？

如果是这样的话知识管理可以通过 IT 实现吗？

Borderlake：实际操作中很难明确的分开

实际上，如果企业需要知识管理，往往是要把所需要的所有这些东西管理起来，能够让他们方便的找到。

Juev：re:知识管理跟信息管理的区别和联系？

回炉子，

信息管理有广义和狭义之分，广义的信息系统包含的东西就多了。

狭义的信息系统对数据的处理功能有限，流程也很简单。

## 主题 4：项目的规划和实施——when/where/who/how/what

引言：在故事中，我们似乎可以发现，这个企业的领导显然还没有找到一种合适的手段，来方便地帮助组织员工获取知识，如何在短时间内，以较低

的成本，也就是在需要的时候以合适的手段获得所需知识的能力。这也就是知识管理所要解决的一个关键问题，有一个普遍的思路是：要将知识管理与业务模型相结合，但是如何才能有效地确定：何时、何地（部门）何人（人员）用何种方式获取什么样的知识呢？不知你有何见解？

**Chenl**：利益驱动是解决问题的根本办法

**Ray**：知识管理的主题是什么

知识管理，套用一个我们在学生年代常遇见的一个概念：广义和狭义。也就是我们的讨论方向可以放在两极：广义的学术性和狭义的实用性上的讨论。广义而言，正如我们很多人一直批判的一样，越是广义和模糊的东西，大家就越会有发挥，但是实话讲，在没有狭义发展推动与拉升的条件下，这样的讨论大部分是空泛的无实践意义的，毕竟我们的管理概念还没有发展到理论物理这样成熟的阶段。而且我们这个论坛的大部人，我想更多的是实践的人。所以我们将更多的面向一个具体的组织，特别是盈利性的组织。

**Walker516**：知识共享的范围

确定业务流程的节点，围绕这个节点的一些人，这些人应该知识共享，否则范围过大也不起作用，另外知识内容的不同也可设定不同的共享范围，比如企业文化建设方面，应该全员共享，在专业技术方面，应该技术部门共享。

**Rickylee2000**：信息技术是手段，知识共享的体系与奖惩分配制度的设计是关键

**Chest**：最有效的方法还是通过业务流程分析

这要用到流程管理的相关管理手段和技术。

通过流程分析得出知识历程图和知识网络图，并进一步汇总得出知识地图。

**Miner**：制度保证，文化建设。。——知识管理，一个都不能少

首先是绩效制度和激励制度，没有保证的话，教会徒弟饿死师父的担心让所有的人不敢共享成果；

然后是企业文化的配合，没有一个良好的文化氛围，谁愿意付出呢？

成功的知识管理应该有这些前提和保证，下一步就是如何做好知识管理。

小融的功劳很大，可以说是实现了知识“软”管理，如何加以鼓励、复制、弘扬、制度化就是知识管理工作者的任务拉

ttjs：简单说两句

- 1、确定对象
- 2、知识范围
- 3、共享机制、方式
- 4、反馈机制

逸禅：呵呵，我觉得都是。管理概念这东东本来就是这样：

企业管理中某一个方面：如资源、知识的共享较大的制约企业的发展的时候，关于这个方面的许多管理理论就揉合提升起来，成了一种系统性的理论，如果管理的这个视觉对某些企业又具有决定性意义，淡然可以上升到战略高度。我觉得实质上是知识资源积累、共享、交流的一种体系，而体系的构成当然离不开制度。：)

dolphine：载体和客体

我想知识的本质是经典的经验，载体可以是书、声音等被感知和接受的信号传输中介。行使主题是知识的拥有者和掌握者。作用客体是需要这些资料的人。不如我不懂，你点拨了我，那我就是知识作用的客体

nostomania：其实如果为了工作的目标，竞争也是好的。

比如微软等一些大的公司，都有两套人马在干同一件事，看谁先成功。

这又怎么看？呵呵

唇枪舌剑：

1. 知识管理 = 经验交流（内部）？哪培训算是一种方式吗？ dolphine

**知识是不需要管理的,被管理的永远是....** ruxie

知识是不需要管理的,被管理的永远是人,人的思想境界、行为方式、人们所在团队的共享文化程度。如果一定要说知识也要管理,那就是解决怎样在物理传输渠道上保证知识的共享了,而这个问题实际上已被重复解决 n 次了

**知识不被管理,如何共享?知识应是管理的客体 and 对象**

**也不能将 KM 庸俗化。** - cavin

虽然不能神化 KM,但也不能将其庸俗化。

**知识管理 = 经验交流这个观点有失偏颇。** - cavin

培训是一种方式,但是知识管理 = 经验交流这个观点有失偏颇。

**同意** - 炉子

经验交流是知识传播的一种方式,  
可以归类为知识管理的一个环节的一种方式,  
但知识管理的范畴应该远大于经验交流。

**2. 都说要实施激励。** - nostomania

但激励的标杆就如同企业信息化一样,难以给出来。有什么好的办法么?

**不同的企业可以采取不同的激励措施** - cavin

不同的企业可以采取不同的激励措施,有时候也要恩威并重。比如在 KM 导入最初,就要强制大家往知识库里面添东西。

**就是大棒和胡萝卜的政策,呵呵。** Nostomania

3. 知识管理团队，还是团队管理知识？ - [dolphine](#)

这矛盾吗？

团队管理知识向知识管理团队过度 - [炉子](#)

当知识不是很充裕的时候，  
应该是团队管理知识，这个时候团队对知识库的贡献大于索取。  
随着知识库的不断壮大，  
后来者对知识库的索取，  
或者知识库对团队管理的指导，  
便大过了团队对知识的贡献。

两个互动的因素，相互促进。 - [dolphine](#)

这个嘛..... - [glass](#)

知识和团队是属性不同的两个概念。能够管理知识的，当然是团队。管理团队的，是规范

好像差别比较大吧。前者说的是“知识管理”的团队，后者是“团队管理”的知识。:) - [逸禅](#)

知识管理团队和团队知识管理是两个方面的东西吧，呵呵。 - [nostomania](#)  
能比较么？

4. 最好能通过某种系统，让大家获取知识、交流知识都通过平台进行。 - [athenayan](#)

人的行为一旦固化就没有了创新..... - [ruxie](#)

人的行为一旦固化就没有了创新，没有了创新知识就停止增长了，有的只是知识不断地复制，人的智慧也枯竭了

#### 平台只是一种工具 - 炉子

平台是一种工具，

现在这样的平台有很多，

而且大部分都有很好的功能。

就好比一把功能齐全的瑞士军刀。

但知识管理主要要解决的问题并不是发现并购买这把军刀，

而是要让人去使用它解决实际的问题。

#### 5. 有知识管理以前 - juev

我觉得在有知识管理以前，是通过企业文化来实现的。

一个企业有良好的氛围，会减少知识不能共享所带来的危害。

有的企业是通过师傅带徒弟，有的企业是通过文案纪录，有的企业是集体创作，相互汇报交流...

一个良好的相互信任的氛围会给企业带来长久的收益。

也许你会问，如果是这样还需要知识管理干嘛？知识管理正是能强化这种效果，提高效率的办法。

#### 别忘记技术 - cavin

技术在这中间也起到相当重要的作用

#### 技术只是基础 - juev

当然重要，技术实现了这一切

但是当技术成熟后，其实最关键的是定义整个框架

因为这个东东是一直随着企业，随着时代在变化的，也最难把握的。

## 经典论述：

### 知识管理：企业的新竞争战略 - 淹死的鱼

知识管理：企业的新竞争战略

李东 教授/KMCenter

进入 21 世纪以来，知识管理成为许多企业所关注的新领域。企业的领导人已经认识到：知识资源正在成为我国企业今后发展的关键要素之一。要想在激烈竞争的市场经济环境中领先，任何企业都必须认真考虑对自己知识资源的创造和运用，考虑如何在企业经营模式中融入知识管理，考虑知识管理在企业的核心竞争战略中的地位。

那么，什么是知识管理？知识管理所涉及的内容是什么？知识管理在企业中的地位如何？企业如何建立一套知识管理体系呢？我们在北京大学光华管理学院多位专家和教授的支持下，组织了一组相关内容的报道，希望能使读者对知识管理有一个正确的认识和理解，以促进我国企业知识管理的发展。

对于知识管理，目前有许多错误的认识。一种常见的错误是认为知识管理就是一种新的 IT 技术或软件包，还有人认为知识管理就是新一代的办公自动化系统。这种认识往往使得企业难以正确地把握知识管理的实质。

### 正确把握知识管理

从企业的角度来看，知识是企业不可或缺的一种资源，在企业发展中扮演着越来越重要的角色。知识来源于实践，来源于人们对企业内外经营环境的了解以及在长期经营活动中积累起来的经验。知识又是大量数据和信息的提炼和结晶。这些知识对于企业运营和竞争无疑起着重要的作用。然而，许多企业中可能有大量的数据，也有不少信息，可是却没有系统的知识。有些企业有不少知识工作者，但是他们的知识仍然是片断的、零散的、分布在企业中各个地方，没有得到良好的管理。知识管理，就是运用信息技术和现代管理工具，有效地进行知识创造、捕捉、整理、定位、传播、应用，从而提高企业的运作水平，增强企业竞争力的理念、方法和工具的总称。

任何成功地进行了知识管理的企业都经历了两个阶段的工作：首先，企业要积累高质量的知识资产；其次，要能够将这些资产运用到商业活动中。获取知识的目的在于运用知识，产生积极的行动并获得预想的结果（如图）。

### 图：知识管理两阶段

福特汽车公司在 1996 年开始，成功地节约了 3 亿美元的费用，其中 2.4 亿美元可以直接归功于他们采用的一套知识管理系统——最优经验答复系统。



这套系统正是该公司的信息部门将两位管理专家的经验进行了整理和系统化后的成果。

### 企业知识管理目标

但是，企业进行知识管理不是一朝一夕就能实现的事情，也不是引进一个新软件就能够完成的，而是一个完整的体系和系统的商业流程的建立过程。在这个过程中，企业需要改变传统的思维和工作方式，并获得整体的效益。

企业进行知识管理的目标应当是：建设一个知识处理的基础设施以及一套完整的知识管理体系，使得整个企业能够有效率、有效益地建立、开发和运用企业所有的知识资产。通过这些措施，提升企业员工的知识能力和组织的行动能力，积累企业的知识资产，来帮助企业实现如盈利水平、市场份额、灵活性和服务质量等各方面的目标。

### 企业知识管理是战略问题

经过上世纪 80 年代的网络化和 90 年代的信息化浪潮，现在我国许多企业都已经建立了信息化基础设施，引进了会计信息系统和 ERP 等各种应用软件。但是，这些企业面临的一个共同问题就是企业的知识缺乏管理。绝大多数企业并没有认识到知识管理的重要性，也不清楚自己的知识究竟有多少。企业缺乏知识管理系统的长远规划，不清楚知识管理系统与现有的信息系统的关系。许多企业注重在实施信息系统的过程中，或者在与外国企业的合作中获取知识，但是往往获取的效果很差，以至于在信息系统实施完毕或合作到期时，并没有像预想的那样掌握对方的知识。诸如此类的问题，都对企业提出了新的挑战：如何从思想上、组织上、工作流程上进行企业的知识管理？如何通过企业的知识管理系统形成企业的核心竞争力？如何提高企业的信息能力和竞争能力？这是企业高层领导必须考虑的战略问题。

传统的管理学中并未认识到知识是企业的资源。直到上世纪 80 年代中期，知识管理的作用才逐渐引起人们的重视。长期以来，知识被认为是只能从个人头脑中产生的，而组织只能给创造知识的个人提供一个良好的环境。然而日本学者野中郁次郎在 90 年代初的《知识创新型企业》一文中提出了著名的组织知识创新模型，为探索企业知识管理奠定了基础。野中认为：组织的知识创造是一个隐性知识和显性知识的相互转化过程。企业领导应当有意识地引导这种组织的知识创新，有效地提高员工的知识运用水平，从而增进企业的竞争力。

### 挑战知识管理

上世纪 90 年代后期，知识管理的理论研究和实践探索发展得更快，出现了一系列理论研究成果。与此同时，许多国际著名 IT 企业如 IBM、惠普等，

都在知识管理系统方面进行了探索并开发了他们的知识管理工具，这给企业进行知识管理提供了方便的实现手段。这一阶段，随着一些厂商的宣传，知识管理产生了一定的影响，引起了企业的注意。

但是对于中国企业来说，目前所面临的挑战不仅是来自于市场和技术方面的问题。例如，引进一种知识管理工具，或者开发一个专家地图系统等。对中国企业最大的挑战是如何学习和掌握知识管理的理念，将知识管理的研究成果运用于企业的实际情况，解决企业长期以来存在的轻视知识、缺乏知识资产、无法将知识转化为企业竞争力的实际问题。

### 应用案例

近年来，我国一些企业已经率先开展了有关知识管理的尝试，并取得了一定的成效。

某研究所已经有 40 多年的历史，有大量的、高级技术人员，承担过多项国家科研攻关任务，也取得过许多科研成果。但是，由于缺乏知识管理的理念，企业中过去有许多难以解决的问题。例如，该所前几年平均每年流失青年技术骨干占同龄人数的 10% 左右，组织结构不合理，形成部门之间知识分割，出现了重复开发和技术独占等情况。另外，在行政上多头管理的同时，在技术上却无法真正对项目的技术方案进行把关审查。

该所领导小组在学习了知识管理概念以后，决心重新建设该所的知识管理体系。在明确建设目标和原则的基础上，他们从组织机构变革、组织文化建设、人力资源管理、项目管理、知识网络建设、知识共享、知识创新等多方面进行了系统的设计和实施。结果，该所进行了组织机构重组，由所长助理出任知识主管，并领导有关部门在知识管理改革方面做了卓有成效的工作。他们投资近 300 万元建设了图书馆信息化系统和项目文档库，同时还制订了知识共享和知识创新的体制，在推动学术交流等方面都有所改善，在科研工作中取得了明显的成效。

从这个例子可以看出：企业开展知识管理是一项长期的、艰巨的工作，不可能一蹴而就。企业要想取得知识管理的成效，就必须对知识管理有系统的认识，做出全面细致的规划，进而有步骤地推进企业知识管理。

**“when/where/who/how/what”，很好的 4W1H 问题，引导我们的讨论走向具体 – Thalia**

这个问题相当于：知识管理从哪里切入、如何切入。

如果从企业的流程清单里进行选择，可以遴选出“knowledge-riched”的流程，从这些“富于知识”、“需要作为 KM 管理对象的”流程切入。

如何识别这些流程？

这些流程除了要具有流程的一般特性（客户、价值等），还要有一个重要的输出，就是“知识产出”（OUTPUT OF KNOWLEDGE）。

比如，对于一家 SI（系统集成商）来说，他有一个流程是给客户出具项目建议书。这个流程有一个重要的知识产出就是“项目建议书”，而现状是，项目建议书没有模板、没有知识共享和积累提高。

那么，把这个流程拣出来，细致解剖一个麻雀，把“项目建议书”这个“知识产出”的触发、生成、存储、分享过程进行细致研究，附以“知识历程图”、“知识网络图”等工具，找到 KM 关键控制点的责任人，明确该知识产出的质量责任人员（QA 与 QC），建立版本控制、文档阅读记录控制、流向控制等管理制度。

这样，就在企业中建立了一个小的“知识管理高地”。

## 另类陈述：

知识管理的迫切性 - Ray C

记得看过这样一个情景，一个科技公司老板的思考：

下班了，我还有什么？只是一片会在一年后被淘汰的电脑!!! 那么，我们大家都在说人是公司最大的财富，最大的资本。但是要是这样看得话，我们又如何让老板信服“人是公司的最大资本”呢？

知识管理的软肋!! - miner

知识管理，看上去很美，但是要成为产业，需要大家互相的造势，也就是培养气候，气候有了，事就成了。

但是现在这个气候营造的不好，至少连一个经典的琅琅上口的成功故事都没有，方案有的是，道理一大堆，等咱说完了，用户睡着了，所以我们首要任

务是把我们的愿景经过一个简单的例子作一个经典的很合理的一下子刻骨铭心的故事。。。

——那么多管理的小故事流行开来，知识管理为什么没有那？

## 整理人观点：

思考了两天，感觉要将所有的观点提炼总结，是又有点难度，不过难免有重复观点之嫌。故此处我将此作为一块成为整理人观点,其实很多地方也是偷窃各位的观点而已。‘“when/where/who/how/what”，很好的 4W1H 问题，引导我们的讨论走向具体 – Thalia ’ 这是 Thalia 留给我们的精彩一段话，我这里将它重新提出来作为我的开场白。的确，在观点之后最重要、最为关键的是执行。

## 主题 5：项目项目的规划和实施——有哪些知识积累、共享和传播的方法？

引言：在故事中，我们可以看到要想：降低轮子设计（知识使用）的成本和提高设计工作（知识工作）效率，进行必要的知识管理显然是必然的，那么在知识的积累、共享和传播过程中都有哪些可运用的方法或途径呢？

## 观点百家：

分为四步... [timexw](#)

1、实现企业记忆——公司按照部门将现有显性资料数据化，包括数据的收集、分析、确定格式、制定制度等。

- 2、消灭信息孤岛——部门显性资料数据化以后，可以按照一定的关键字进行索引，沟通部门与部门的沟通。
- 3、将公司会议、培训、沟通、管理流程纪录等活动，利用 IT 技术实现显性沟通，进一步挖掘隐性知识资源。
- 4、在前 3 点的基础上，建立专家系统等信息挖掘与支持系统，实现知识资源的变“现”。

### 在公司内部建立知识库 arelin

在公司内部建立知识库,实行分级管理

在国外这种案例很多

项目的规划和实施,

1-可以查看过往的案例，

2-小组讨论

3-知识积累

4-....

### 各个企业都有不同方法。。大雨若至

每个企业都有不同的知识管理的方法。

有的企业偏向于自我培训，自我发展。

有的企业偏向于寻求外部资源，借鉴国际经验。

### 网站论坛式;分级知识数据库;文本备案; chenl

知识的积累主要是靠时间、员工的奉献和知识的引进。日夜

我有一个同事经常说，花 20 万可以买一辆汽车，花 200 万却可能没法造出一辆汽车 wyanan

说明可以花钱买哦，不论是积累、共享和传播

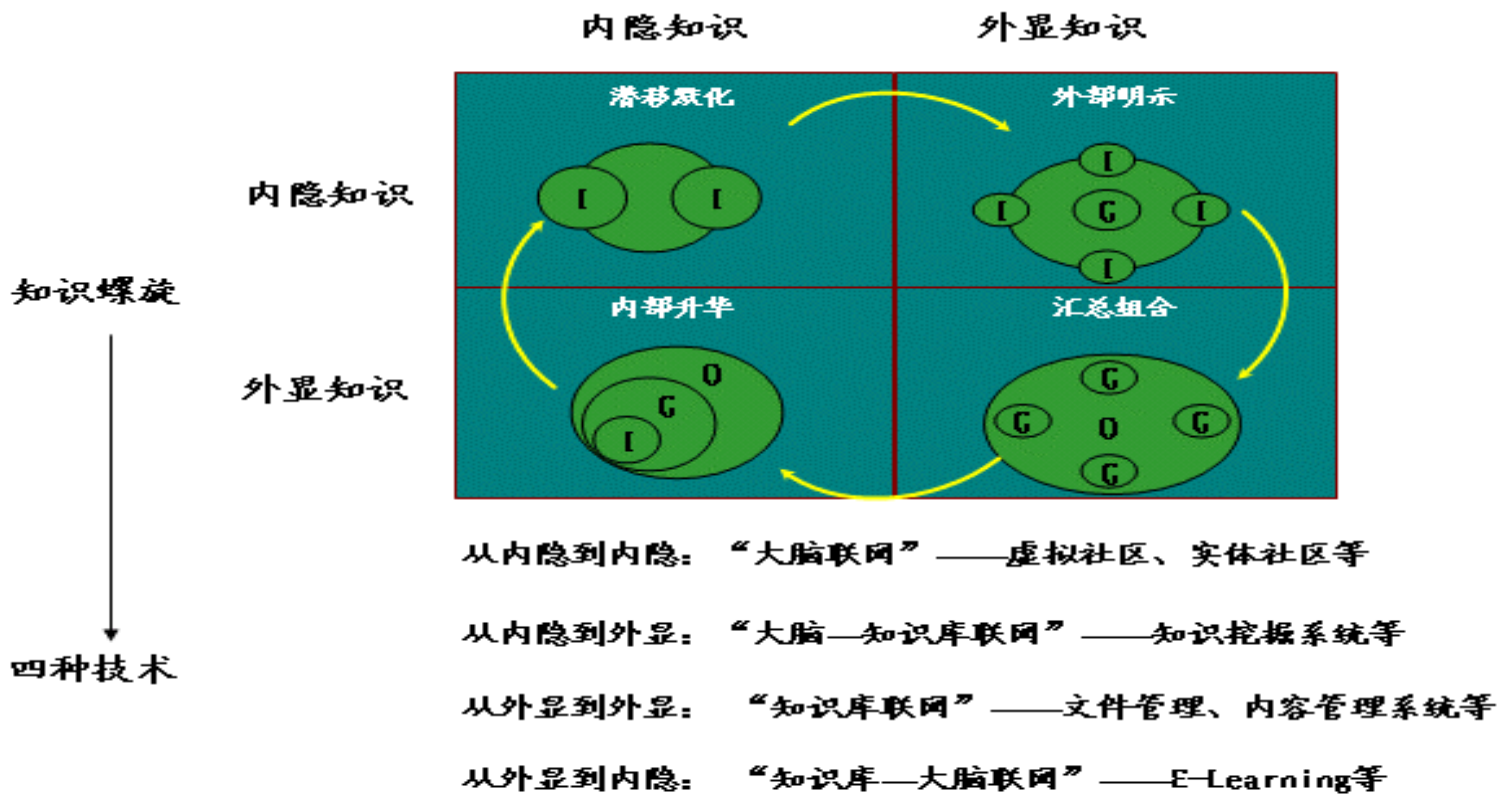
最有效的是主动的编组群发邮件，并通过阅读回条的功能确定个人的反映以进行针对性的调整与沟通 [rickylee2000](#)

知识积累、共享和传播方法图解：[Chest](#)

总纲：有哪些知识积累、共享和传播的方法？参见下图

XX知识管理项目

### 实施要点4：四种技术



AMT-企业资源管理研究中心

47

如图，知识管理的方法有很多种，根据所要管理的知识的种类不同而有不同的组合。

## 1、从内隐到内隐：实现人与人之间的知识转移

AMT CLUB



XX知识管理项目

1、从内隐到内隐：实现人与人之间的知识转移

功能	软件系统
<ul style="list-style-type: none"><li>◆电子社区</li><li>◆电子邮件</li><li>◆群件</li><li>◆讨论组</li><li>◆即时信息</li><li>◆P2P应用</li><li>◆专家定位系统</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆Lotus QuickPlace</li><li>◆MS Exchange/Lotus Domino 以及其他 mail 系统</li><li>◆MS Exchange /Lotus Domino/ Novell GroupWise</li><li>◆BBS, Lotus 讨论数据库, NNTP等</li><li>◆ICQ, yahoo Messenger, MS messenger , AOL Messenger, Sametime, 腾讯QQ 等</li><li>◆Groove 等</li><li>◆根据不同应用系统创建</li></ul>

## 2、从内隐到外显：实现人与人之间的知识转移

## XX知识管理项目

## 2、从内隐到外显：实现人与人之间的知识转移

功能	软件系统
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆文档管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>■自助服务</li> <li>■文档 workflow</li> <li>■内外部网站的内容管理</li> </ul> </li> <li>◆搜索引擎和全文检索</li> <li>◆数据仓库和在线分析系统</li> <li>◆商业智能</li> <li>◆数据挖掘和知识挖掘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆<u>Domino.Doc</u>, <u>Documentum</u>, <u>Exact E-Synergy Document</u> 模块, <u>ORACLE IFS</u> 等 <ul style="list-style-type: none"> <li>■分类知识库, Intranet 系统等</li> <li>■<u>Domino.WorkFlow</u>, <u>Documentum</u> 的文档 workflow</li> </ul> </li> <li>◆<u>Google</u>, <u>baidu</u> 等提供的企业服务</li> <li>◆<u>ORACLE</u>, <u>IBM</u>, <u>SAS</u>, <u>SAP</u>, <u>Microsoft</u> 等提供的在线分析系统</li> <li>◆<u>Brio</u>, <u>Cognos</u>, <u>IBM</u>, <u>ORACLE</u>, <u>SAP</u> 等</li> <li>◆新兴领域: <u>IBM</u>, <u>BO</u>, <u>Microsoft</u> 等公司, 有一些产品, 应用不够成熟</li> </ul>

### 3、从外显到外显：从深度和广度上将分散的知识集中化

AMT CLUB

XX知识管理项目

## 3、从外显到外显：从深度和广度上将分散的知识集中化

功能	软件系统
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆知识库联网</li> <li>◆异构数据库搜索</li> <li>◆数据仓库和数据集市</li> <li>◆Portal集成</li> <li>◆EAI数据集成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆分布式文档系统, Domino.doc, 知识地图</li> <li>◆专业搜索引擎, Lotus Extented Search</li> <li>◆SAS, Sybase, IBM, NCR等</li> <li>◆SAP Portal, ORACLE Portal, Plumtree, Tibco, SharePoint</li> <li>◆Tibco, WebMethods, SeeBeyond, CrossWorlds等</li> </ul>

## 4、从外显到内隐:通过学习、交流将外显的知识内在化

XX知识管理项目

## 4、从外显到内隐:通过学习、交流将外显的知识内在化

功能	软件系统
<b>协作系统</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■电子社区</li> <li>■电子邮件</li> <li>■群件</li> <li>■讨论组</li> <li>■即时信息</li> <li>■P2P应用</li> </ul> <b>学习系统</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■传统教学</li> <li>■E-Learning</li> </ul>	<b>协作系统</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■QuickPlace</li> <li>■Exchange/Domino 以及其他mail系统</li> <li>■Exchange /Domino/GroupWise</li> <li>■BBS, Lotus 讨论数据库, NNTP等</li> <li>■ICQ, yahoo Messenger, MS messenger, AOL Messenger, Sametime, netmeeting 等</li> <li>■Groove 等</li> </ul> <b>学习系统</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■LearningSpace</li> <li>■SmartForce</li> </ul>

## 主题 6：大家认为现实生活中那些原因会成为知识管理的壁垒？

比如竞争，包括同业竞争和公司内的竞争

### 观点百家：

**最重要的，缺少实施工程师** [miner](#)

大家都是设计师，好比建筑师，而现在有多少技术工人真正的把你的设计蓝图实现了呢？  
我们总是重规划轻实现。。

**因素很多，软性的和硬性的** [Ray C](#)

知识管理很多的时候就是管人，所以真的是很难。

**涉及两个问题** [amaggie](#)

我认为一个是知识共享问题，一个是知识的有效使用问题。需要有效的绩效考核体系和激励制度作为保障，同时还需要倡导一种利于团队学习的组织文化，培养组织和个体的学习能力，否则知识再多也不过是一堆无用的信息。

**心理是一个。** [nostomania](#)

恐怕得上升到企业文化来一个综合治理才成。

**自己在工作中体现阿，现在不都是这样吗？** [mineer](#)

要是没有网路，我们还真是很难得到一些真知灼见，关于群体共享的问题，这应该是博弈论的范畴

**知识管理是关于整个企业的系统问题** [genchen](#)

首先要有相应的企业文化  
公司的领导层要全力支持  
公司的员工要能理解,明白知识管理的好处.  
然后需要一些配套的管理方法,比如激励制度等.

**其实，企业知识管理体系的架构就影响了知识管理的实施和操作。** [逸禅](#)

现实中，往往是许多企业都在提这个概念，但由于配套的政策不匹配，更没有相应的保障机制和体系，实际上不过都是看起来挺美的概念，拿来糊人的。

**技术/道德** [cavin](#)

技术可以解决泄漏问题，但是道德却不能。

**先有知识，在谈管理。重要的很多人缺少“知识”。** [Victorwu](#)

“中国最大的不平等就是受教育的不平等”

人与人之间最大的不平等就是享有知识的不平等。

资料 信息 知识 智慧

**道德还是重要的吧** [glass](#)

技术是用来修补道德的漏洞的。很多公司的安全问题主要还是人为因素，就是一个明证。技术完全不是万能的。

**打破壁垒就是成功的一半** [juev](#)

我觉得知识管理的技术不是问题，无非就是保密性问题，权限问题等，知识的相关性连接，可以借鉴微软的帮助系统，当然知识管理远不止这些，可能还会利用数据挖掘一些功能。

但最关键的，导致知识管理实施成功最重要的因素，也可以说是目前知识管理的壁垒就是，构造怎样的一个知识管理系统。像 ERP 一样，SAP 有一个清楚的 R/3 模型后，ERP 的大部分市场就是它的了。

所以最关键的是建造一个有效的知识管理的体系。

**缺乏相应的激励机制是主要的原因** [borderlake](#)

知识管理与人力资源管理有非常密切的联系，联系的纽带就是绩效评估和激励体系。

没有激励，就没有动力。

**1. 知识的积累机制，这在一个企业因该是强制性的制度；2：知识的共享机制：应该有相应的共享措施** [逸禅](#)

3：知识引用的奖惩机制。对共享资源库的引用应该有相应的奖惩机制。也就是新的硬件设计或软件开发中必须达对公用的模块达到一定的引用比例，否则降低对该项目的评分。另外，凡是被引用的公用模块，引用方（公司）需给被引用方一定的激励和奖惩。

一管之见，供大家参考，刚才没写完就蹦出来了，郁闷！

**文化具有无形的魔力！** [eternaldeng](#)

目前高素质的人并不缺少绝对量，如何组织和发展每个活跃因子是知识管理的关键所在。

个人素质的不断提高无法直接改变很多现存的“文盲”企业，企业也需要“脱盲”

**师父带徒弟心理障碍因素** [大雨若至](#)

师父教徒弟，总是要留一手才行。

这种心理障碍在很多企业还有很明显的痕迹。

这需要很好的制度保障，才能解决。

**在高科技公司中，有时知识就是金钱！** [TimeAsh](#)

不知大家听没听过一句所谓的名言：知识绝不能共享！

好像现在很多高科技公司里面也是这样，如果你把东西教给了别人，别人学到了，那么你的地位就受到影响！所谓是教会徒弟，饿死师父，就是这个道理。

我想这应该是知识管理不好推行的一个重要原因！



### 可以看看 KPMG 欧洲公司调查得到的 KM 实施的主要困难 [Chest](#)

企业在实施 KM 时，往往忽视了在忙碌的员工中进行文化变革的困难。很多企业在进行组织变革时低估了实施过程中对员工施加影响的复杂性（由高到低）：

如何让员工把 KM 作为优先级较高的日常工作

缺乏知识共享的文化

员工缺乏时间和对 KM 的优先级

如何将知识与业务流程集成在一起

实施的复杂性

最高层缺乏理解

低估了实施的复杂性

### 客户无愿望，专家彼此感动：哭着喊着要让客户赶快用知识管理。 [Joses](#)

我觉得大部分客户还没有用知识管理的主观愿望，倒是有咱们这些所谓的专家或关吊子专家在彼此感动着，哭着喊着要让客户赶快用知识管理。

近两三年，咨询业和 IT 业好像越来越热，概念炒作更是让客户昏了头：一边是咨询业和 IT 业的厂商们的所谓的“恨铁不成钢”的热情，另一边是客户不大买帐的冷眼观望。

想想看，知识管理的概念传过来有长时间？咱们的知识管理专家就立刻成群了。其实广大企业并不是都没有用知识管理，只不过人家不叫这个名词而已，理论水平不高，应用不系统，倒是咱们这些所谓的专家先设法让自己名符其实，也多多向客户学习，不要只把眼光盯在国外的先进理论上。

### 共通的东西等待我们发掘 [juev](#)

其实你也可以说 ERP 随着企业的不同而不同。

但是我相信肯定有共通的东西在里面，就是我们怎么去系统化的问题。

对待企业的确特殊的東西時，我們的系統要能夠做出調整。

不然的話，我們自己講知識管理，自己卻又在不斷的發明輪子。

**[原创] 惰性，需要制度与热情推动** [rickylee2000](#)

最大的问题是惰性，这来自于人本身的自私本性。人多希望可以获取他人的知识而避免自己知识的流失。这对于个人在竞争优势中的地位至关重要。

另外，出于惰性，人一般不愿意积极地分享。让大多数人理解知识的价值在于利用是很难的。这超出了大多数人的认识水平，也和社会环境与个人经验有关。

改变这种现状，切实可行的方法是建立鼓励性的制度，并热情地推动，直到大部分人相信积极的分享知识是对于个人有利可图的。

**我觉得最主要的是保密问题。** [Timexw](#)

- 1、保密问题——原来所有的知识没有经过管理，别人要偷的时候，还麻烦点，可能还不可能完整的偷走。但是，经过整理的知识，特别是密集存放的知识，即使是和公网隔绝，也有可能员工盗取。
- 2、人的本质——自私。

**我觉得没有很好的知识管理系统也是一个很大的障碍** [borderlake](#)

现在越来越多的企业跨地域的分支机构很多，交流很不方便，不同地方的人一年到头不见得能见上一面，如果没有很方便的基于互联网的知识管理软件，交流起来很麻烦。即使大家有知识共享的想法，也难以实现。

**人类的本性** [oddeven](#)

KM 并不是每个公司/公司的每个人都想使用的或都能够使用的。绝大部分人太短视，只索取不贡献，且大部分时候的索取产生不了价值，还破坏价值。而经常贡献的人的压力太大，要么承担不起，最后沉默下去；要么跳开这个环境，远走高飞。

**[原创] 知识本身也是软件** [warren](#)

知识本身也是软件  
知识是以软的形式存在的  
是人脑操作系统的起动程序  
K 可以格式化人脑硬盘

系统化的 K 可以格式化其它人的脑袋

## 主题 7：项目的规划和实施——矛盾处理：共享和保密、个人竞争

在故事中，张平和刘波之所以不愿相互交流和共享知识，或许是出于一种竞争恐慌的心理，而且这普遍存在于现实中，任何一个企业、商业组织或国家都会采取一些商业限制行为，也就是就竞争导致知识封闭，所以接下来，要讨论的就是知识管理共享保护商业机密？有一种说法是：km 必须和一定的 business 紧密结合才能真正见效，你认为呢？

另外，故事也正好反映了中国企业的一个共性问题：师傅要么不愿意带徒弟，要么留一手，这显然不利于知识的转移和长期发展，无论是对于个人还是企业你有何解决思路呢？

### 观点百家：

首先应该从制度上保障，具体来讲，一下是两个基本的要求：[清风车影](#)

首先，企业应尽量缩小涉密范围，把接近商业秘密的人和区域限制在最小的范围之内，并把相互牵制制度引入到商业秘密的保密工作中；对于一些重大秘密应尽可能将其关键部分进行分解，使每一涉密者只能接触到秘密的其中一部分。

其次，企业应通过与职工签订各种保密协议(含保密条款)的方式来保护自身的商业机密。当职工违反保密义务，将企业的商业秘密泄露给他人时，企业可以依据该保密合同，请求行政或司法救济。

主题：一对永恒的矛盾 [quicklearner](#)

共享和保密历来就是一对矛盾，但是我们不能因为担心保密就不进行共享，例如在 ERP 系统中我们不能因为财务信息的保密就不让业务部门了解财务信

息，关键是解决权限的问题。

关于权限，可以定义知识的级别和员工的级别，通过两个纬度定义来保证共享和保密。例如低级别的知识可以直接发布到外部网呈现给客户，有的员工尽管行政级别可能较低，但是对知识管理的权限较高等。关于个人竞争，比较同意上回看到一片文章的观点，其实个人的知识中，只有 20%的知识是你个人独特竞争力的地方，其中 80%的知识即使不进行共享其他人同样可以通过其他途径获得，当然周期和时间可定较长，但是越是共享越能从中得到甜头。

**主题：先人后事吧** [jingdu](#)

《从优秀到卓越》一书中也提到这一点，  
此外公司内部要建立一种分享的文化，  
确实需要上层建筑的支持，  
以做行业的形态来营建，  
是当前本土专业服务公司趋待解决的问题。

**主题：徒弟的成果当一直和师傅联系在一起** [lousername](#)

就象论坛中被回复的贴子可以获得一个币

**主题：共享光荣的文化与具体激励机制** [chenl](#)

**主题：增加培训。** [Nostomania](#)

水涨船高才是硬道理，要建立普遍的基础才好。

**主题：企业文化恐怕能起作用** [cavin](#)

共享与保密应该不是问题，看外面麦肯锡的东西那么多，还是有许多隐形知识在企业里面的。个人竞争倒是个问题，最好通过企业文化得以解决。

**主题：提倡知识的共享，建立保密的责任心，形成良性的竞争。** [Athenayan](#)

知识越多者越光荣，这要成为企业每个人认同的观念。

**主题：知识与知识的碰撞会产生新的知识！**[juev](#)

以例服人

**主题：如他能理解余世维的这段话，就应该全力教徒弟了。**[Catchmony](#)

一个主管，调职、退休、死亡，都不应该使公司瘫痪。换句话说，最终的事情是培养你的接班人。邓小平先生在快去逝之前，所作的最重要的事情，是培养中国的接班人。我们知道后来\*\*\*先生上来了。明年要开始十六大，可能江主席也要下来了，他现在也开始积极培养中国的接班。当然我们猜得不错，应该说是胡锦涛。因为他现在出访俄罗斯，在世界外交界一看，就知道这是个讯号，表示胡锦涛是中国未来的接班人。把这个观念倒回来，我们中国人寿，每个主管要做的事情，就是把你的接班人随时准备好。今天我们单总所做的事情也是要培养他的接班人，有一天，可能单总会调到更高的职位去，请问，这个浙江分公司要谁代理呢？那么，有一天温州分公司的一个经理要调回去当副总，那么温州要谁代理？对不对？这个道理就是说明，你对公司要负起责任，就是要把你的接班人先培养好。如果你的接班人培养好了，就会变成这个。假如有一天，舒副总就会端了一杯咖啡，在单总门口晃来晃去。单总会说，老舒有事吗？没有事，接班人已经找好了，我在等你这位子。那单总会说，那我到哪里去？你到上面再去挤别人嘛，接班人找好了，所以各位，你难怪没有升起来，就是因为没有接班人。

**主题：还有个问题是一些经验不会过时，是师傅的饭碗！**[Lerp](#)

如果就是师傅是处于自我保护，当他学到更先进的东西，还是可以教一些过时的东西给徒弟---正如西方发达国家所作的那样！---这里有一个信息传播的限制问题。

问题的关键是师傅害怕因徒弟的超越而影响自己的饭碗！---但这个正是社会发展的普遍规律：竞争！---这也正是知识管理发展的原动力。不要指望师傅交徒弟，除非他能认同团队学习的巨大作用以及其必要性！今天不努力参与团队学习，明天就要被团队所抛弃，社会的快速发展使学习已超越了简单的拷贝与复制模式，要求人们有必要参与社会化的知识大生产中，而不仅仅局限于个人的知识更新---个人的知识管理是集体（如公司或企业）知识管理的一部分，也是其基础之一。

**主题：“这个资料不能共享给企业员工，因为花了 1000 万咨询费”**[Thalia](#)

这句话，来自一个真实的企业，该企业花费千万元请某咨询公司进行流程描述，形成了大量文档。

但这些流程描述的文档，却只有部门经理能看到，部门内的员工要看的话，只能向经理提出，才能得到自己业务这个部分的纸面文件。

不分享的理由，就是标题的那句话。

这个理由的“前提假设”是：每个员工都可能把公司知识泄密出去。

能不能换种前提假设？ - - 每个员工都有主人翁精神来保守公司知识机密，同时，每个员工不仅需要了解本职工作参与的流程，还需要适当了解流程上其他岗位的工作，这样，才能推动流程协同。

想起一句话，管理理论和实践的发展，往往是对“前提假设”的不断修正和突破。

## 主题 8：项目的规划和实施——风险控制：壁垒的消除减弱？还有哪些？

我们刚才所谈到的矛盾可能仅列举了一二，还可能有许多未知的情况，既然有这么多的矛盾和问题存在，这意味着知识管理的项目实施是具有极大风险的，那么，这些风险点可能会是什么，存在什么地方，如何控制呢？

另外，大家提了很多的壁垒，技术的，管理的，人的因素等等，这些壁垒有些是不能回避的，有些是需要克服的，有些是可以消除的，知识管理是否就是一个消除或者减弱这些壁垒，促进大家共享的过程呢？其中必然要用到各种手段，文化的，管理的，技术的，我们可以通过什么具体措施来实现这些手段呢？

观点百家：

**主题：具体说的话，就麻烦了** [glass](#)

人的因素需要沟通，  
管理体制的因素需要管理改革，  
技术的因素需要创建环境。  
各有不同的工具和方法呀

**主题：企业文化还是最关键** [cavin](#)

企业文化还是最关键，但靠胡萝卜与大棒不能长久解决问题。

**主题：建立项目共享机制** [arelin](#)

首先建立项目负责制，项目的成果原则上属于公司的资产，任何人不能占有；第二，其它部门如果有利用到项目成果，拥有者可以内部转让，这种可以转换成公司内部的奖历等

**主题：KPMG 欧洲调查的结果：** [Chest](#)

成功的条件

KM 的成功最终取决于上述因素的充分组合，并将其渗透到组织当中

成功的实施不仅需要收集和分发知识，更重要的是组织中的知识能够在日常工作中易于使用，保证这些知识是准确的、最新的。人们可以快速找到相关领域的专家，以提出问题并获得反馈

通常，所需知识的流程化和组织不完整，威胁到了知识管理的动力。必须集中精力实施连续的需求驱动的知识流程，在组织内部保障所需的岗位和目标，而不要额外的人员增加

其他条件

在战略知识库方面保证质量、连续性和创新

获取最佳的实践和经验，用到工作过程中  
设定里程碑和程序性的评估，不断检查  
在组织内部寻找驱动力

**主题：制度：胡萝卜 + 大棒大雨若至**

首先要有制度保证，不论是最基础的制度流程还是企业文化，远景。

制度中，既要打又要拉，胡萝卜和大棒并重。根据员工状况选取适当的激励机制。总体来讲，鼓励共享，反对封闭。

**主题：感觉知识管理项目实施的风险相对较低 borderlake**

因为：

1. 在软件方面的投资相对 ERP 等来说是比较低的；
2. 如果项目方法对头，是比较容易在短期内让大部分得到收益的；
3. 对既得利益的影响不是很大，因为知识的特点是共享之后对原有者没有明显的损失，而对大多人都可以得到好处，得到他们支持的可能性很大。

**主题：要做好充分的项目准备，找到项目的关键驱动力 Chest**

找出支撑企业战略的知识领域：建立所从事行业的核心知识，强化核心竞争力以区别于竞争对手

KM 差距分析，找出 KM 重点：看哪些存在于业务流程和市场中的知识领域已经在组织中扎下了根，看哪些知识领域需要立即的关注

评估员工在核心知识领域方面的技能：确定企业是否已经有必要的人员和能力去实施战略转变和业务重组

找出支撑总体业务战略的 KM 工作列表和驱动力：

建立合适的项目组

提供 KM 项目的选择标准

沟通经验

列出驱动力

评估可行性



找出价值点  
明确投资回报  
找到支持者  
寻求资源  
建立关键评估指标  
建立绩效评估系统

**主题：对于现在逢事必谈“文化”我总觉得不能完全认同。文化是什么东西？文化是集体无意识，是潜规则。** [逸禅](#)

那么文化是怎么形成的？

文化不会从天而降，不是一个可以随意移植的系统。

为文化而谈文化不过是纸上谈兵。

连老毛都知道要知道要发动一场文化革命来对付原有的文化——不过也证明了文化是不能靠革命和运动的。

其实，窃以为：胡萝卜加大棒等手段的目的就是在形成一种文化，知识管理的归宿也是这样。但不可能先有良好的知识管理文化，再进行知识管理。

**主题：这涉及到公司定位和内部建设的问题** [jingdu](#)

这个尤其对成长的公司很有借鉴意义。

有很多元素影响，

公司发展愿景侧重什么？

是以做行业的长远心态，

还是直接抓市场的短线目标？

公司核心竞争力是——

靠领导个人？

还是靠团队？

这都决定了壁垒的高低，

我这只是从本土专业服务公司从业经历的角度来谈，

希望听听有行业领袖公司中的高手能从个人经历和见解给大家实际的启发。

**主题：[原创] 优秀的项目控制可以带来良好的预期** [rickylee2000](#)

项目控制的关键，以我的理解和实践经验是两点：

1、设计合理的分工，使每一个参与的 UNIT 都可以有合理的工作，这工作必须是所擅长并且在分工中最优的。出于安全起见，应该把每一个分工都做一个备份，当预期分工者无法按时完成时，可以让后备者迅速接手。而这个后备者最好是本身也有合理的分工，以免作为简单的机动力量导致消极情绪孳生。

2、设计合理并足够驱动的利益点。只有每一个参与者都得到利益的承诺，这承诺使对方相信在自己力所能及的范围内完成后有信心获得足够支付成本的回报，才成为可能。

综上所述，项目控制的关键在于控制者本身脱离具体的业务实践，而投入项目组织与设计工作，这是关键。

**主题：一个要诀:KM 不要好大喜功，要追求尽快取得“短期收效”。** [Thalia](#)

知识管理本身缺乏广大的群众基础，因此，没有短期成效，难以获得群众的支持。

因此，如何把知识管理做“小”、做“实”，从企业 QQ 开始，从企业读者俱乐部开始，从企业内刊投稿开始，从企业内部咖啡吧开始。

勿以善小而不为。

**主题：一点看法** [luqzh](#)

我不这么认为,知识的壁垒必须依靠企业文化的形成和氛围来消除.依靠流程或者企业管理制度,可能搜集到的知识本身,而不是,知识中包含的内涵---思维.并且,依靠流程可能在短期内有效.

毕竟知识是创造的产物,同一般的工业或农业等有形产品不一样.

**主题：增强对未知的风险防范能力** [kenwajiang](#)

记得以前做项目经理的时候总要在立项的时候填一些类似于风险评估的东东，当项目进行到一半时才发现这个东西的重要性，其实项目开始时就应该思

考一下各种潜在的风险，打打预防针

**主题：我所探讨的知识管理是结果（知识）还是过程（思维）** [timexw](#)

好像这个问题，咱们两个的意见不一样。

但是，本着使用的角度（或者说是可管理性角度），组织有义务将知识架构化，然后引导思考者按照该架构进行创造，最终要的是思考结果——知识本身。当然，除了你是爱好科学的小学生，老师鼓励你天马行空的取思考：叶脉树叶的做法。

**主题：何止是不一样,简直是背道而驰** [luqzh](#)

按照一定的轨道产生的知识,我不知道是什么样的知识?(当然,本人属于孤陋寡闻的一类)知识的延续和发展一方面是知识的保存和检索,一方面是知识的创造和发展.

世界的发展注定是突破框架,如果限制在一定框架中,哈哈哈哈哈

知识管理只能管理结果,过程的控制尽管可能,(按照你规定的轨迹进行创作),一是代价大,二可能限制思维.

在软件业中,急需要的是按照既定的轨迹,但是,在其他行业恐怕是会扼杀创造力.

## 主题 9：项目的规划和实施——如何将沟通进行到底？

也许正如小融所说：张平和刘波之间缺乏一种沟通机制，才会导致许多不必要的误会的产生，那么，我们也可以分析一下知识管理项目中的可能存在的沟通障碍有哪些，成功的沟通方式有哪些，如何才能有效地改变人们的观念呢？

**观点百家：**

**主题：可能功夫应该做在沟通的外面。** [Nostomania](#)

为沟通而沟通，可能会有问题。

早期应该有意识创造环境，后期就是所为的无意识的‘企业文化了。呵呵。

**主题：将沟通进行到底** [炉子](#)

首先要打消沟通双发的顾虑，

因为沟通的障碍多半来自于对自身利益的顾虑。

**主题：有效沟通技巧** [淹死的鱼](#)

- 1.完整的沟通过程：信息发送、接收、反馈
- 2.有效发送信息的技巧
- 3.关键的沟通技巧--积极聆听
- 4.有效反馈技巧

**主题：成功的沟通在于企业的机制应透明** [arelin](#)

很多企业在知识管理上处于封闭和不透明状态，方案文档往往通过软 copy 或 mail 方式，转给相当人员；一但相当人员离职，资产相应流失。

成功的沟通方式：

- 1-让大家都成为的方案缔造者
- 2-互相分享成功的喜悦
- 3-企业的知识共享与管理的机制建立
- 4-奖历措施的并进

**主题：[讨论] 联想沟通四原则** [大雨若至](#)

- 1、与对方直接沟通
- 2、与对方经理直接沟通
- 3、与自己经理沟通
- 4、要求自己经理与对方经理沟通

虽然看上去很简单，如果能做到的话，会很大的提高沟通效率。

**主题：建立明确的项目目标，将知识管理与业务管理有效的结合起来** [Chest](#)

KPMG 的调查：

面临的挑战

78%的受访者认为由于未能有效的利用现有知识导致商业机会的丧失

6%的年收入由于没能充分利用现有知识而丧失

现在对关键业务流程和部门的关键知识领域需要有方法论和相应工具进行挖掘

企业应该如何应对

明确定义合适的 KM 项目，以快速有效的发掘现有知识，从而发现宝贵的商业机会

KM 可以对企业的的目标起到促进作用：成本有效性、利润等。要找出并且明确定义与企业战略目标相关的知识领域，建立相关的项目，丰富知识库，并且让企业中不同部门的员工充分的利用这些知识

成功的条件

战略目标的达成首先需要将其与明确定义的竞争力和完善的业务流程联系起来，其次需要将这些竞争力和业务流程与关键知识领域直接联系起来  
这些知识领域往往未被有效管理，战略上未被重视。要充分利用这些资源，需要有效的识别、整理、管理、审计这些关键知识领域

其他条件

在战略与投资决策过程中评估企业的战略能力

在业务部门和流程中评估挖掘关键知识领域的能力

在不同业务部门和国家标准化交付、协同化运作

与战略合作伙伴进行业务的集成和知识的共享

**主题：靠一张嘴吗** juev

我觉得光靠一张嘴是不行的。

也许他们确有沟通的问题，但是没有抓住问题的关键，或企业的要害，

他们会随随便便听信你的话么？

就知识管理目前研究的现状，不是天花乱坠的吹捧，而是实实在在的研究出可靠的模型。

**主题：主要的障碍是“不懂”和“不会”** catlab

一方面是不懂得沟通是怎么回事，不了解其价值。

另一方面是不会沟通。

解决的方法是：

一、建立沟通机制，从各个方面战略、制度、资源。

二、教授和学习沟通知识，并组织实践和练习。有人指导。

**主题：一般有这么几个过程** mineer

- 1、忆苦思甜
- 2、大家座谈
- 3、营造大家庭的氛围，老师很好
- 4、体育活动
- 5、简单的拓展训练
- 6、半军事化温柔管理在一起，野外

**主题：每一条都是有适用范围的。** 大雨若至

- 1、如果对方很好沟通，第一条足够好用
- 2、如果对方不好沟通，可以用第二三条。第二条更主动一点。
- 3、如果很难沟通，只好用第四条啰。

单独的沟通遵循此原则很容易。但如果渗入企业每一个员工行为之中，力量将难以估量。斯巴达克方阵就是这样组成的。

**主题：“大多数时候，并没有真正的沟通，参与沟通的人只不过是在轮流说话而已”。** [Thalia](#)  
这句话不记得是谁说的了，但反映出“高效沟通”不是一件容易和常见的事情。

沟通的基础，是各方的尊重。

在企业里，我们常见到这样的情况，下属有句话要说，被上司一个眼神压住、一个手势制止，然后上司开始侃侃而谈。

缺乏必要的尊重，真正的沟通从何谈起。

从这点上，有些感叹中国人彼此尊重机制的缺乏，尊重领导、师长、熟人是容易做到的，但尊重同事、下属甚至陌生人，却似乎是国人缺乏的一种基本素质。

**主题：[原创] 充分地传递信息是关键** [rickylee2000](#)

把不同分组的 UNIT 间各自的信息进行充分的、大范围的传递，人是会偷懒的，倾向于最小的投入，因为始终会观察其他人的成果，保持自己不是最差的。因此，充分传递信息可以激起其他人的情绪，为保证不至于最差而努力。这就像“竹子开花节节高”，最后，聪明的组织者不断地把项目总体水平向更高推进。

另外，充分鼓励主动沟通者也是重点。对于主动沟通者，应该有公开的奖励与宣传，并切实地帮助他解决问题而且将结果公之于众，使全体人认识到沟通的确是可以有帮助地

**主题：再次重申：个人认为：企业文化不是空中楼阁，企业文化其主题是企业员工的集体无意识，而不是挂在嘴边的幌子**[逸禅](#)

企业文化是企业成员共有的行为模式：说白了就是隐藏在员工行为习惯之下的共有准则，而这种准则的建立不是从天而降的。我个人认为：只有良好的知识管理体系架构和适当的激励、惩罚措施才可能形成良好的知识管理文化。而不是相反。

**主题：障碍**[kennyhe](#)

1. 企业的机制是否适合知识的共享，是否给与共享者一定的利益和安全。
2. 管理层推行知识管理的决心在公司员工心目中的力度
3. 对于贡献出自己知识的员工的待遇保障和不辞退保障
4. 共享者的心态

**主题：面对面沟通方法详解**[TimeAsh](#)

A、B 两人；一张桌子（====）

方法：

第一种：

A B

====

不适合，你们是在谈恋爱吗？

第二种：

AB

====

你们在热恋吗？

第三种：

A

=====

B

你在审犯人吗？你在听下属汇报吗？



第四种：

A

=====

B

你在干吗？看不起我？

第五种：

A=====

B

这种方式我觉得有一定的道理，大家觉得怎样？

这是美国一家市场调查公司说的！ 我觉得可以！

**主题：多种角色沟通的感受** [kenwajiang](#)

以前做工程师时感觉沟通很容易，因为只要完成项目经理分配的工作就好。做项目经理时感觉沟通很难，因为夹在公司和客户中间，很难。做售前工程师时沟通就代表着机会，没有很好的沟通，就会失去很多项目机会

**主题：不同层次的人可能有不同的获得度** [kennyhe](#)

如果将不同经验的人放在一块，资深人员的每一个信息，也许对其他人员都是知识，值得学习，但是其他人员也许很难有知识贡献给资深人员。相对公司的知识库，到底对资深员工有多大的帮助，但资深员工却对公司资料库的贡献应该最大。所以，付出的少，获得的多，这句话说起来容易，做起来难啦！

## 主题 10：怎样满足知识管理的受众的个性化需求

知识管理的出发点是为了共享，为了避免重复发明轮子，节省重复工作的资源。积累是一个过程，共享和传播可以说是另外一个不可缺少的过程，而且更为关键，因此在整个过程中也必须考虑分享知识的受众的需求。根据不同的受众，提供不同的分享知识的手段和方法。

举一个大家都知道的例子，日本和中国，一个非常难以回避的话题，同样是引进（购买）技术，日本人往往吸收的比国人好一些，同时日本人也更善于利用现成的知识，我们可以认为这里面有文化的差异，但是日本人的思维方式更接近先进技术提供者欧美人的思想也许也是一个不可回避的因素。假如欧美人提供的技术的表达方式更切合中国人的思维，谁敢说不是中国人更善于利用现成的知识呢？

小到个人和组织，也都存在这受众的个性化问题，在知识管理中应该怎样去满足不同受众对知识分享的需求呢？

## 观点百家：

**主题：我提两点** [cavin](#)

1. 不同的受众应该需要不同的对待（尽管我们倡导平等，但是有些时候一些特殊的手段非常奏效，比如有些管理者对下属直接呵斥非常高效，要慢慢沟通就不行）
2. 多样化的知识不便传播，企业应该倡导一种有特色的媒介。

**主题：我感觉应该是讨论知识以何种方式呈现给需要者** [炉子](#)

不同的企业，不同的部门，甚至不同的个人，对所需要的知识的理解和接受能力和方式不同，如何有效的呈现知识，这可能也是一个可以讨论的问题。

**主题：[讨论] 知识共享有国别之分吗？** [大雨若至](#)  
知识共享有国别之分吗？

余不以为然。欧美知识也有中国企业运用的好的呀。不能一概而论，中国就在运用方面不如日本了。只是中国的开放太晚，欧美对中国的防范也更严罢了。看看美国对中国的技术出口相关条例就知道了。

**主题：其实就是水涨船高啊，呵呵。** [Nostomania](#)

现在的问题如何在基础不行的情况下，实现某一方面的知识管理的异军突起。  
就如同咱们国家体的‘信息化带动工业化，跨越式发展一样’，呵呵。

**主题：呵呵，观点勉强认可，论据是在不敢苟同，窃以为有点近于谬论！（斑竹莫气）** [逸禅](#)

日本的文化可是和中国同源同根。

最多说：日本人的危机意识强，更愿意海纳百川。

其实，中国目前许多企业的知识也相当不错，比如现在许多软件企业，制造企业里面华为和中兴都不错。

你说的那种情况主要是老式的国有企业，原因是多方面的，和中日文化无关。

一管之见，不对毋怪！

**主题：说说我的看法：我们公司和日本三菱合作** [ttjs](#)

其实更多问题是出在我们自己身上

就说工作态度问题

日方合资来考察的时候

对一些生产制造部门的员工的工作态度就很有看法

我们的设备和技术并不落后，甚至还是先进的

为什么在制造出来的产品就有差别呢

**主题：寻找主流：)** [glass](#)

作为需要管理的知识体系，更多的是交互，而不是广播式的。当然知识管理中培训传授也是重要部分。但是如果一个传播体系中，一对多的方式不是主流，强调受众就缺乏传播学价值。而且实际上，培训的形式严格说来也不是大众传播。

**主题：受众的个性化需求是不存在的！** [mark001](#)

领导只会在其公司内部强调一种企业文化，所以不可能出现知识多样化的问题！

而受众的个性化需求是不存在的！

不信你给我一个例子！

**主题：也不见得 ifusion**

知识库，面向用户的知识库是什么方式？

如果你认为受众不好，能不能提出一个更合适的名词来表示那些需要分享别人知识的人？

**主题：有话要说 rogers**

管理当然是有成本的，但总比出现‘要找的解决方法好不容易出现了，可一看有几十页呢，客户又正在电话那头，怎么办？’的情况要有效的多了。甚至还会出现做出的东东没人愿意去用的情况。

**主题：在知识管理中应该怎样去满足不同受众对知识分享的需求呢？ l\_erp**

1. 选择共同的文化,至少是共同的语言.一定要在施众者和受众之间找到一个或多个双方都可以认同的媒介.
2. 如果没有共同的语言,那要找到不同语言的各自的规律和相互联系,表达方式可以不同,但如果能对知识的对象有足够的认识,并对语言工具及其他表达手段娴熟的掌握,还是可以进行有效的沟通.因此要考虑个性化的知识受众的认知水平和范围等特点,并充分利用不同表达方式和手段的规律.
3. 调动受众者对知识价值的认识.往往人们对知识分享的需求与其对知识本身的价值观有关.如果学了没用,就不可能引起其愿望,那么其需求不强烈,你再努力方让他/她掌握也没用.例如,现在包括过去的许多农村学生为什么能在那么简陋的条件下成材?因为读书是其能够走出农门的唯一出路!强烈的愿望促成了强烈的需求,也就会提高知识共享的积极性,等于相对的降低了知识共享的门槛.
4. 形象化.从人类认识的角度来说,图比字好认易记.例如为什么许多企业的老总愿意看图甚于看表?因此形象化是知识共享中的有效手段之一.

**主题：替自己辩解几句 rason**

从文化的根源来讲，当然日本和中国更贴近一些，但是在企业管理的意识上呢？是不是日本离欧美更近一点，国人仍然还处在粗放型的阶段，没有太多的成本考虑，所以才总会重复研究国外已经成形的技术，当然不包括军事方面。

华为，中兴是不错，但是比起日本普遍性的优秀来讲，中国这样的企业还是少了一点。

**主题：说一个很真实的例子 rason**

就在前几天，一位留学回国创业的朋友给我讲的，

回国以后想申请了一个 863 课题，这个课题是他在国外研究过并发表了文章，申请专利的，申请的目的是用这些研究经费做公司的启动资金同时作些

更深入的研究。但是很遗憾的是，他的申请没有被批准，4 百万经费拨给了一家国内的单位，这位朋友非常不理解，且不说能否出结果，即便是成功了，有他的专利在，研究成果也是不能用，他不明白为什么还要投资做这个项目，为什么就不能给他做更好的研究并推广专利。听了以后，我非常心痛，这可是 863，国家重点支持的项目，其他基层的更是不用说了，这是现实，虽然我非常痛恨小日本，但是人家确实有好的地方，师夷制夷不正式我们老祖宗创造的吗。

**主题：这和中国 863 评选机制有关系，你那个朋友海龟多年，已经不了解官场运作的文化，本例和民族文化还是没有关系**[逸禅](#)

863 是政府行为，国有企业的知识管理落后也多是政府行为。

也就是说，和民族文化没有关系。不能说中国的民族文化是不善于吸纳的。只能说我们的科技吸纳、创新的政府机制和企业机制有问题。

反之，在政府行为影响较小的地方，如民营高科技企业，其他机制良好运行的企业，其知识的管理和再创造是非常优秀的。

我觉得，从民族性上来讲，中国的民族文化是融会贯通，兼收并蓄的，是开放的，是有利于知识的融合和再创新的。

**主题：我的本义并不是否定中国的民族文化**[rason](#)

中国文化的融合力可能是世界上最强的，但是任何事情都会有两面性，政府行为的落后应该就是一种表现。我们的目的是希望通过一些讨论激起民族文化中的积极性因素，消除消极性因素，而不是否定什么或者肯定什么。

而要做到这些，首先就要正视现实，不能因为国有企业的管理落后而认为他们不是民族文化的一部分。

**主题：是否可以继续下去呢？**[rason](#)

先进的我们是需要去学习的，但是面对落后的企业或者是某些政府行为，我们有什么办法吗？

我只所以举日本做例子，是因为日本是普遍性的，包括政府也支持知识共享的行为，在这一点上的差距我们是必须正视并面对的。

## 主题 11：项目的规划和实施——成本如何控制？

其实大家都知道项目实施是有成本投入的，于企业是奖金、人力、物力，于个人是时间、精力，甚至还有感情，那么对于知识管理的成本呢，如何系统量化其成本构成，如何进行合理有效的控制呢？否则，我们可能会迷失在这个喜欢物质化的世界中，请你帮小融一帮。

## 观点百家：

**主题：成本只有在和收益一起来说的时候才有意义** [Chest](#)

先看看知识管理能够给企业带来的收益：

KM 的推行，能够为企业通过财务和非财务途径带来各种各样的利益：

50%的企业已经获得了明显的财务方面的获益

不仅在财务方面，企业通过 KM 还可以获得其他的收益：质量改进、团队合作加强、流程优化、反应速度增加、改进工艺路线、决策优化、终端员工和专家处理问题速度的加快

KM 应用于所有业务领域，核心在运作方面：

没有一个业务领域没有因为 KM 的实施而得到改善。渐渐的，KM 方法和技术被应用到所有的业务领域和部门

主要应用在：服务（53%）、营销与销售（53%）、运营（51%）、分销渠道（32%）、采购（26%）

KM 也被应用在：人力资源（43%）、R&D（43%）、战略（36%）

（来源：KPMG 的调查）

**主题：[讨论] 适用成本中心还是利润中心？** [大雨若至](#)

知识管理使用什么成本核算模式呢？

在项目建设期应该适用项目管理的成本管理与控制；将时间进度与预算进度匹配，根据里程碑事件的完成来从时间轴和费用轴结合起来考虑。

可项目投入使用后，产出怎样计算呢？怎样才能让公司认可知识管理是有利可图，是可以明确核算的呢？

**主题：软硬件以及实施的成本只是可见成本** [炉子](#)

企业实施知识管理，  
还有一些机会成本，组织动荡、流程梳理等带来的隐形成本。  
这些都是不好衡量的。

**主题：内部管理做的好，知识管理成本可能为零！** [mineer](#)

知识管理对软硬件要求不是很高，毕竟不需要响应时间限制，很高的稳定性，关键是摸不着的投入，比如如果采用激励机制，奖金总数控制是个问题；  
如果要搞文化建设，这笔投入怎么算呢？  
如果控制的好的话，专门用于知识管理的成本可以为零！

**主题：别把战略问题战术化、别把战术问题战略化。** [Thalia](#)

这个问题换成 ERP 的成本等，就成了一个探讨多年的问题。

对于这类问题的回答，把握两点：

（一）对于有的企业来讲，进行 KM 建设是战略考虑，如对于专业服务公司来说。由于这类企业具有知识密集型的特点，WORK SPACE 和 KNOWLEDGE SPACE 几乎重合，也就很难从业务收益中完全剥离出 KM 的 ROI 分析。

因此，对于这种企业，不进行 KM 建设，体现了企业管理意识和管理水平的低下。

（二）对于有的企业来说，进行 KM 建设是战术考虑，如对于某些资源垄断型企业、劳力密集型和资金密集型企业来说。

对于这类企业，开展 ROI 分析的可能性更大一些。

两类企业面对 KM 的成本问题，要避免两个极端：别把战略问题战术化、别把战术问题战略化。

**主题：知识管理的成本融于公司的经营活动中** [arthurchang](#)

会议、工作记录、培训等等方面都是知识管理的成本。其实，知识管理融于企业的一切经营活动中。很难区分这是在做知识管理，那是在做公司业务。知识管理本事是动态的，与企业的各项活动是互动的。有交流、有反馈、有记录，就是知识管理的一个方面。如果要衡量成本，直接成本就是设备、软件、固定维护人员的开销。但这并不说明问题。

### 主题：知识管理的成本组成分析 [luqzh](#)

要探讨这个问题首先要确定知识管理的成本到底包含哪些：

- 1、设备—服务器、打印机等硬件（这是必须的，可能在一些软件或大公司已经投入）
- 2、软件费 - 在软件公司利用自己的人力资源即可，其他公司购买。
- 3、知识管理的初始化费用 - 毕竟原来没有，必须将原来公司的沉淀盘活。——这一项很难估算
- 4、咨询费 - 毕竟每一个单位很难都有精通知识管理的人。这项费用可能大可能小，取决于规模。

上面是一次性费用。

- 5、设备日常维护费
  - 6、知识管理的维护费 - 没有更新，也失去知识管理的意义
  - 7、办公费
- 等等。

### 主题：怎么控制费用 [luqzh](#)

一次性的投入是没有办法回避的。经常性的费用可以控制。

- 1、将一个知识管理的大项目，同公司其他的项目结合起来，通过分享成本，来降低。
- 2、确定知识管理体系中，那一些事公司最重要，那一些相对不重要，分次分批作，先做重要的，将整个项目变成日常管理的一部分，利用闲暇有计划有控制的做，可以将成本共享。
- 3、利用公司现有的软件程序，进行补充开发。



## 主题 12：主题项目的规划和实施——如何有力推进各阶段进度？

讨论进行到这里，大家是否能说清楚知识管理项目的重要阶段都有哪些，如何才能有效地进行时间管理、变化控制和计划推动呢？

### 观点百家：

#### 项目推进的关键点

##### 战略把握 [cavin](#)

Start with a holistic business integration approach: Align strategy, people, process and technology

Top management must be committed, be leaders and role models

Focus company on development and exploitation of knowledge capital

Make knowledge accessible to everyone who can contribute to it or use it

Account for knowledge as a strategic asset

Be patient--this is a way of life, not a quick fix

##### 人员配合 [cavin](#)

Create a culture of sharing and use/reuse

Implement incentives, rewards, recognition, evaluation. Measure knowledge sharing activities

Create a Knowledge Management organization

Assign roles

Identify sponsors

Integrate knowledge in training

流程把关 [cavin](#)

Make knowledge use and contribution a natural part of the business process

Define standard processes for managing knowledge capital

Eliminate redundant systems and channels

技术支持 [cavin](#)

Create a seamless infrastructure

Design and deploy a KM Architecture

Standardize tools and technologies

Operate as mission critical

简单的着手，逐步推进，保证项目的小范围成功是关键。 [cavin](#)

知识管理的推进不必拘泥于某一种固定形式，还要根据企业不同情况灵活的采用不同的方法。 [walker516](#)

知识管理项目过程中的变革管理极其重要，因为知识管理实际上不是一个项目，更是一个过程，一个改变人们的行为习惯的过程。在这个过程中，变革管理极其重要。 [Chest](#)

关键：最高领导的支持和相关人员的积极参与！

知识管理推进“变革之心八步法” [Thalia](#)

- 营造变革紧迫感；
- 构建指导团队；
- 明确愿景；
- 沟通愿景；

- 授权；
- 取得短期成效；
- 不放松、扩大变革；
- 把变革融汇到制度和文化

知识管理的项目计划案例甘特图 见图（仅仅是知识管理的管理咨询阶段的，不包括信息系统实施阶段的。）[chest](#)

主要提前做好几个方面：知识管理的范围，知识管理的可行操作（挖掘深层次知识的关键），不断的调整思想准备和预留资金。[kennyhe](#)

### 项目实话阶段实例

知识管理案例阶段划分：[TimeAsh](#)

- 1、确定公司的战略规划，明确我公司的知识体系；
- 2、规划知识体系结构；建立知识体系的主要项目（Item）；
- 3、建立知识文档模板，发送到各个相关负责人，限期进行收集。统一整理后，上传到知识库！
- 4、采用 ClearCase 进行配置管理；
- 5、严格的权限制度；
- 6、更新制度！

知识管理实施路线 [cavin](#)

- 1、知识清点和知识图的制作

清点对象：全体职工、数据库、图书馆等

过程要点：对于公司内部什么样的知识分布在什么地方要一目了然，同时还要了解到公司内什么样的职员掌握了什么样的知识、他们希望向什么方向发展、公司内缺少的知识是什么。由此便可绘制知识图（给员工展示可以获取何种知识的目录或指南），使公司内的知识状况清晰可见。

预期效果：形象化的知识图在主页公开后为企业内部所共享。

## 2、建立专家网络

专家组成：掌握着重要知识的企业职员，还可以包括退休人员和各种外部专家、行业顾问等。

过程要点：这些人的联系方式被登录在公司主页上，作为顾问回答公司内有关咨询。

预期效果：进入公司的年轻的职员有工作热情，但是缺乏经验和人际关系网，但是以正退出第一线的为数众多的一代人为核心的职员却拥有丰富的经验和人际关系网。双方利用电子邮件和电子会议方式进行知识传递。

## 3、制定教育研究计划

知识图制成后，公司内的薄弱环节和知识不足部分便暴露出来。这就需要通过从外部引进经验、进行教育研究等方式来加以弥补。为了把职员培养成知识工作者方面，教育和培训是极为重要的。

## 4、建立知识“流通”组织

利用知识图、专家网、教育研究计划、知识数据库等来形成使知识在公司内流通的结构，这就是所谓的“知识市场”。

知识市场一般是通过人与人的交流形成的。而当人与书本、个人电脑主页中的信息进行交流时，这一市场同样也能成立。

在存在时差和空间距离的情况下，可通过个人电脑发送电子邮件或召开电子会议。由此可见，知识市场的作用在于提高脑力工作的效率。

## 物品收购站之联想 [kennyhe](#)

首先，须被批准经营哪些项目（知识管理之目的）

其次，需挂牌声明收购哪些东西（知识收集范围）

第三，验货，合之则收，不合则退（知识收集核查）

第四，谈价（知识贡献之估价）

第五，交货付款（知识管理之奖励）

第六，分拣整理（知识管理之分类）

第七，打包（知识管理之储存）

第八，存放或运输（知识管理分享前运作）

第九，销售（分享）

第十，获得利润（大家获利）

## 推荐到其它主题

### 技术和工具

文档管理 + 搜索引擎 + 多维管理 + 自学习平台 + 智能代理；前端展现始终贯串。 [Mineer](#)

知识管理需要推动 [leoxu](#)

知识管理需要工具，更需要意识，制度永远重于技术

人应该是软件的主人 [tophill](#)

人是知识管理的核心，也是软件使用的主人，没有好的软件，只有好的应用

知识管理并不见得一定要与软件发生关系，没有软件，照样可以采用其他的知识管理的方式，比如面对面的交流、培训、头脑风暴等等。

当然，软件的采用，可以大大扩大知识管理的途径。

KM 应 M 什么？ [warren.王](#)

可以说 INTERNET 就是一个 FREE KM 平台，AMT 也是，但 AMT 有机制，它们均不管 K 的产生过程，M 的是发布、搜索、共享、使用、集中和 K 源的发布激励机制。

形成 K，应由人完成，可软件不应是只管打字、传输、转换，还应有对象的定义、描述、属性与关联。对企业来说，K 的形成应由 SOFT 规定一些流程，可随时由当事人转成 K，对这些也要有+激励。

知识管理是管理主导还是技术主导？ [l\\_erp](#)

肯定是管理主导，但也要考虑技术！

管理主导 [maomaomissyou](#)

知识管理更强调人的重要性，要与人力资源的管理相结合，以管理为主导。技术是强有力的辅助手段，技术的发展推动了知识管理的产生。技术是必要条件，但不是充分的条件。

我认为管理为主，技术为辅 [joses](#)

知识管理的重点是知识的管理，通过管理将企业中有价值的知识达到共享；技术应是达成此目标的工具。

怕都要考虑的。 [nostomania](#)

否则要不就是空中楼阁，要不就是拘泥短视

现在知识的管理都是强调了管理。 [nostomania](#)

感觉，知识本身是一种自组织的東西。

他山之石，可以攻玉，类似头脑风暴的东西也要考虑吧，呵呵。

并不是你认为是知识的，别人也认为是知识。是吧？呵呵。

## 沟通

内部人际关系同样重要 [淹死的鱼](#)

在办公室里上班，与同事相处得久了，对彼此之间的兴趣爱好、生活状态，都有了一定的了解。作为同事，我们没有理由苛求人家为自己尽忠效力。在发生误解和争执的时候，一定要换个角度、站在对方的立场上为人家想想，理解一下人家的处境，千万别情绪化，把人家的隐私抖了出来。任何背后议论和指桑骂槐，最终都会在贬低对方的过程中破坏自己的大度形象，而受到旁人的抵触。同时，对工作我们要拥有挚诚的热情，对同事则必须选择慎重地支持。支持意味着接纳人家的观点和思想，而一味地支持只能导致盲从，也会滋生拉帮结派的嫌疑，影响公司决策层的信任。

## 矛盾的处理

所有人都放弃防线和每个人都有防线实际上是一样的 [Chest](#)

让大家明白这个道理，同时采取明确的制度，有效保护每个销售的资源（比如注册保护制度），知识共享应该可以。

个人价值 ” 贬值！[juliaq](#)

一个普遍存在的问题！不愿共享是因为“个人价值”一旦共享就会贬值，谁愿意自己贬值呢？

懒惰的学生！[juliaq](#)

不错，知识共享造成的“个人价值”的贬值并非是无法改善的问题，改善的途径就是自身增值，增值就需要不断的学习。

实际上，有学习的压力和动力在进步的层面上来说是好事，可是，懒惰的人总是大部分，并非贬低大家，只是这是一个现实的情况。

再转面一想，知识管理或许更多的是一场革命！（文化大革命？）呵呵

冲突与和平表象是协调的，没有冲突，人类永远不会思考 [rennan](#)



左脑右脑共同组成大脑 [rennan](#)

他们都有各自片好的思维方式，它影响着决策的指定和人际关系。他们分别属于左脑思维与右脑思维。

作为领导，如果善于使用创造性碰状方法，则可以创造用整个大脑思维的团队，有利于创新。

所以冲突有时真的是好事。

机会冒出来了 [rennan](#)

首先，有矛盾、有冲突，才会有碰撞出创新火花的可能

其次，不要害怕问题的暴露。魅力型领导是干什么的？他怎么会让事态向极端的方向发展呢？

呵呵，我认为都有道理 [谕奇](#)

是呀，我不否认新的思想会是从矛盾中产生出来的，这就是我们一直宣扬的要在矛盾中进步。但是我只是就小故事中的两个人来说的，只是他们还没意思到，其实我觉得故事也就是像标题说的那样，只是各引子而已，这样个性太强的两个人不管是故意还是无意的不愿意学习对方的优点，从而才有了小融的“项目管理”之说。不过我认为不排除有人有意的不去吸收别人的观点，那么进步在项目中就体现不出来了。呵呵。

应该是“自由自在”的使用企业现有的各种旧轮子吧，关系到企业命脉的知识也能自由自在让人共享吗 [vbexpert](#)

“自由自在”容易引起歧义，可以说让合适的人自由获取合适的知识。 [cavin](#)

这只是理想状态，现实中呢 [rason](#)

怎样自由自在的使用现有的各种旧轮子，都放在哪儿？怎么找？别人是否愿意让你去用，这就是 KM 所面临的难题。

很重要的一点，创新需要冒险 [walker516](#)

## 成功因素

KM 的导入是关键 [cavin](#)

思维的惯性，工作内容的惯性导致 KM 导入比较困难，但一旦被大家接受，就会产生深远的影响。因此 KM 的导入是关键。

公司最高层的支持是关键 [ranzaiheli](#)

其实企业任何的变革，不管是 KM 的导入还是其他诸如信息化建设等，如果没有企业最高层的支持肯定会失败

其实这是模块化和一体化的差别。 [nostomania](#)

但并行工程的集成产品开发团队却是一个知识管理的一个具体应用，呵呵。是一体化的考虑。

原有的"轮子"可以作为背景知识,便于实现三化! [Lerp](#)

汽车行业讲三化:标准化,系列化,通用化;原有的"轮子"可以作为背景知识,便于实现三化!

确实，知识是因人而异的！ [Lerp](#)

不是你认为是知识的，别人也认为是知识，说的对！

你不认为是知识，因为你有你的标准；别人不认为是知识，因为别人有别人的标准！但，可以有一个大家公认的标准！---这样就实现了信息的“外化”，凡是外化了的才共享！

## 成本控制

我倾向于成本分析 [rason](#)

对于轮子知识有的两个来源，借鉴他人和自己发明，都是需要付出成本的，人们是根据成本来做出选择，如果没有合适的渠道或者因为其他原因导致借鉴他人成果的成本高过自己发明的话，一定会出现不断发明轮子的现象。知识管理是为了促进共享他人的成果，因此 KM 的任务应该就是想办法将借鉴的成本降下来，同时打破一些壁垒。

除了成本，还有其他来源吗，欢迎砸棉花！:)

## 知识分享

分享知识的驱动因素是分享知识的收益大于“个人贬值” [chenl](#)

## 主题 13：项目的规划和实施——人心所向：如何才能把好质量关呢？

说实话，知识是个很虚的东东，要想将一个很虚的东东管理起来还要管好，显然不是一件易事，这就不得不考虑“质量”这个话题了，是只要不将旧轮子设计错误就可以了呢，还是要设计出一个新的更好的轮子才行了呢？不知你是否客观量化地考核知识管理项目的质量，都有哪些关键考核点呢？或是你还有更好的见解？

## 观点百家：

**主题：两种质量评定相结合：专家评定、知识使用者评定** [Thalia](#)

企业里比较常见的做法：

知识管理评定专家委员会；

知识使用者的使用日志记录与统计

**主题：简单说说**[炉子](#)

一、对客户的充分了解

二、有经验的团队

三、正确的方法论

**主题：可以成立方案评审中心** [arelin](#)

1-在公司内部可以成立方案评审中心，邀请各部门专业人才参考，首先在方案面向客户前要反复评审，确保质量；

2-对知识库里的方案的重要级别进行分类评级，这里面涉及几个因素：

A-时间的推移

B-保密程度的降低

C-重要性

D-质量

E-参考性

F-资料

等等。。。。。

好多措施

**主题：企业内部“知识管理奥林匹克竞赛”也是一种方式** [Thalia](#)

企业内部奥林匹克竞赛，是一种推动全员开展管理创新和提升的方式，主题可以是：质量、流程提升、客户满意度提高，当然，也可以是：知识管理。

年初，自由组队，自由报名，所有报名者的参赛主题经确认后，则进入地区选拔赛。

然后，不断产生优胜组，进入 国家选拔赛 - 洲际选拔赛 - 奥林匹克赛。

年末，公司高层给奥林匹克赛的胜出者颁发大奖。

**主题：质量问题一向不好把握，是个难点！普通的都是进行一个评审会议，对文档进行评审！** [TimeAsh](#)

我们以前在对某些要进入知识库的内容都是左评审，右评审，很烦人的，但是说实话，用处并不是很大！

因为评审的人都是我们的同事，评审的是我们的工作成果，只要说得过去，就会通过，所以很多时候都在走形式！

你总不能请所谓的外面的人来进行吧！

**主题：这是否就像 club 论坛目前进行的知识管理** [athenayan](#)

平日整理好资料进入藏珠阁，然后每周再整理整个论坛的热点和精华，制作成 club 周刊。通过周刊，让大家能更清晰了解好的帖子。

当然还包括货币、积分等作为知识管理中必不可少的激励手段。

**主题：知识管理的质量最合理的办法是工作中的检验！因为知识来自于实践！** [TimeAsh](#)

知识管理的项目我们通常的做法虽然是用评审会议进行，但是我们日常工作中的工作成果其实就是知识，所以，我们会把所有的成功或者我们自认是成功的项目知识积累起来，这些知识都是经过客户检验的。

这方面我觉得依照 SAP 的实施方法论建立起来的知识，通过客户检验的一些文档，都是很好的内容。

所以，关键的质量考核点还是在于我们的知识所应用的客户！客户认可的就可以作为知识存储起来！可以参照里程碑方式的文档收集！

## 主题 14: : 项目的规划和实施——心动的理由：何为成功的 KM？如何分析它的 ROI？

现在，小融禁不住想问了：说了这么多，有谁可以告诉我到底何为成功的 KM 项目呢？不知有什么经过实践检验的标准体系没有？应该如何来 KM 的项目评估呢？或有无必要进行一下 KM 项目的 ROI（投资回报率），应该从何处着手？不知你能否帮她一帮，否则她很难打向张刘两人，甚至还有领导的信心和决心的。

**主题：战略 + 人 + 流程 + 技术** [cavin](#)

战略

Start with a holistic business integration approach: Align strategy, people, process and technology

Top management must be committed, be leaders and role models

Focus company on development and exploitation of knowledge capital

Make knowledge accessible to everyone who can contribute to it or use it

Account for knowledge as a strategic asset

Be patient--this is a way of life, not a quick fix

人

Create a culture of sharing and use/reuse

Implement incentives, rewards, recognition, evaluation. Measure knowledge sharing activities

Create a Knowledge Management organization

Assign roles

Identify sponsors

Integrate knowledge in training

### 流程

Make knowledge use and contribution a natural part of the business process

Define standard processes for managing knowledge capital

Eliminate redundant systems and channels

### 技术

Create a seamless infrastructure

Design and deploy a KM Architecture

Standardize tools and technologies

Operate as mission critical

**主题：标准还是相对软性的。** [Glass](#)

如果一个企业内部，人们在需要工作中相关知识的时候，知道向哪里去找，这是一个知识管理有效的标志。

而如果一个企业中，相关的知识能够提醒员工怎样做更好，就是知识管理优秀的标志了。

**主题：成功的标志不好说，但收益还是可以量化的** [mineer](#)

当然前提是内部管理的好，比如培训费用节省了多少，开发时间减少了多少，设定一个新产品收益中知识管理贡献系数等等

**主题：KM 不仅仅是技术** [ellge](#)

KM 不仅仅是技术，更是一种文化，一种大家对自己所服务的组织的信赖和自豪的文化，因为这种文化而乐于奉献。所以在 KM 的设计中，应当有针对每个不同的个体的奉献的评估和激励机制]

**主题：[原创] KM 不能直用 PROFIT 来考核** [warren](#)



K 是观念和工具类的东西。

对它产生的结果，只能通过一些活动表现出来，比如 PLOT 一个 MARKETING ACTIVITY，当执行完后，有些转为 K，系统对活动考核时能统计出对销售的影响，对公司文化的建设，则需定义一些分级的分数，这样，间接地展现了 K 对企业的影响。

**主题：[原创] 关于 KM 的 ROI，还是通过一个基于 EIP 的实际案例来说明吧** [Chest](#)

以下内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》

myKGN 系统的 ROI 分析

META 集团公司与 Plumtree 软件公司签下合同，对 Ketchum 公司的门户开发进行投资收益分析，以确定该公司在门户和协同软件，内容开发，新应用和流程改进方面的投资是否从正在发生的现金流，生产率和战略目标的收益得到回报。

META 集团公司与项目领导人和门户最终用户面谈，收集数据作为净现值分析，它通过比较初始成本和预期利润来度量一项投资的可行性。如果未来收益的计算结果超过初始费用，则该项目是可接受的。META 确定了 myKGN 对 Ketchum 公司 2000~2003 年度经营在八个方面的影响，对门户项目总净现值分别进行保守的，适中的和乐观的估计。

META 集团公司的适中估计是，这四年中，来自改进的现金流和生产率的净现值将达 1210 万美元。对现金流和生产率收益乐观的估计，它产生 2850,5985 美元净现值。而保守的估计方法下，整个项目期间产生负的净现值为 676,9739。

在度量可归于门户的真实的生产率改进时，固有的主观性使估计的差异受到很大的影响。只计算现金流好处（例如增加的销售和减少的成本）而不考虑生产率的提高，用适中的估计方法，可计算出四年净现值为 397,1575 美元。相应的只考虑现金流的乐观和保守估计分别是 1446,6051 美元和负的 904,2900 美元。

背景

2000 年 3 月 Ketchum 公司（世界 10 大公共关系公司之一）发起一个数字化战略，即提供一个通信和协同标准——根据用户来定制——这将帮助 Ketchum

公司的同事，伙伴和客户工作得更好、更快和更灵巧。Ketchum 公司的数字化战略的动机是想通过更大程度的个性化、协同和知识共享来产生数量上和质量上的收益。

### 主题：[原创] 本案例中采用的方案 [Chest](#)

#### 本案例中采用的方案

myKGN（我的 Ketchum 全球网络），基于 Plumtree 公司开发的作为下一代的内部网和外部网平台的公司门户软件，于 2000 年 11 月开始实施。MyKGN 提供了为 Ketchum 公司全世界的员工、伙伴和客户所共享的统一互联网界面的 Ketchum 公司视图，它是公司日益增长的全球知识库，也是提供如定时、划帐、研究和媒体跟踪等在线交易服务的新平台。MyKGN 的运转有三个关键原则：

#### 个性化<sup>λ</sup>

在个性化的门户网页里，Ketchum 公司的公关专业人员从他们特定的客户、开业地区或事务所汇集不同的内容和服务。Ketchum 公司想通过把恰当的信息传送到公司职员的电脑桌面来加速决策和改进客户服务。

#### 知识管理<sup>λ</sup>

为了通过公司的全球性网络促进知识共享，Ketchum 公司依靠 myKGN 门户来管理内容（例如结构化的分类法，编索引号的文档，搜索），包括对 Ketchum 公司的具有知识产权的专门知识和客户数据库的集成。

#### 协同<sup>λ</sup>

为了助长项目协同和加强客户关系，来自“电子房间技术”的基于网络的工作场所集成到 myKGN 门户。

由于认识到仅仅靠电子房间技术不能保证基本工作流程和文化变动，META 集团公司对全面采用 myKGN 作为 Ketchum 公司的新的通信和协同标准有了很大的信心。公司不仅鼓励知识的获取和分发，而且也实施激励计划来帮助确保 myKGN 的成功（描述见后文）。事实上，门户的采用一直在稳定增加：跟踪计量显示 myKGN 的知识库在 2001 年 4 月的 21 个工作日内被搜索 6020 次，即每天被搜索 287 次。此外，每四个访问 myKGN 员工有三个每天至少一次用它获得信息，进行在线交易服务或其他工作。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

**主题：[原创] 研究方法：净现值法** [Chest](#)

研究方法：净现值法

META 集团公司对已实现的（2000 年和 2001 年上半年）和计划实现的（2001 年下半年，2002 和 2003 年）门户成本和收益的两者结合分析，评估 myKGN 的净现值（NPV）。

为了收集数据，META 集团公司与 Ketchum 公司的来自 IT 部门（包括知识战略部门），人力资源和电子商务通信部门的员工会谈，也与公司的许多高级合伙人和会计经理会谈。成本的计算是在当前门户的硬件，软件和人力的投资和对未来与门户相关的成本预测基础上进行的。可归因于门户驱动带来的个性化，知识管理和协同方面的获益，尽管这会使计算企业收益有明显的重叠。下面确认的每个收益被分配到三类之一——现金流，生产率或战略——根据它对 Ketchum 公司财务报表的相关影响。为了调整这些合理的因素如市场不稳定性和个人预测的固有主观性，META 集团公司对每个好处分别提供了保守，适中和乐观的估计。

#### 现金流<sup>λ</sup>

现金流收益根据减少的成本或增加的收入直接导出并将在公司的收益表上得到证明。有几个变量可能影响现金流，使门户收益的确定复杂化。例如尽管一个会计经理通过桌面电脑可以访问关键信息，这有助于每个月额外多完成一些交易，但在实践里完成交易的总数目由于情有可原的外部环境因素如经济停滞而可能减少，缩小了门户的积极影响。

#### 生产率<sup>λ</sup>

与门户相关的生产率的提高没有直接影响 Ketchum 公司的财务报表。因而，有些好处如搜索信息的时间节省被认为对公司的财务报表并不重要。META 集团公司认为通过减少员工数量、改进内部服务水平，生产率的提高能间接地影响现金流和边际利润。因此，META 集团将提供两个净现值（NPV）方案：单纯现金流收益和结合了现金流和生产率的收益。

#### 战略<sup>λ</sup>

公司想利用门户帮助完成战略目标，如获得更多的忠诚的客户和增加员工的满意度和保持力。因为达到战略目标对 Ketchum 公司财务报表的影响是不确定的，META 集团公司的选择是没有把战略收益包含到净现值分析里。企业只要比较追求战略好处的定量成本与对其的定性评价，就可以作出投资的决策。对自身经营单位的赢利性负责的经理们最好处于决定是否实现战略收益，保持合理投资水平的位置。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

**主题：[原创] 研究结果：成本/收益概要** [Chest](#)

研究结果：成本/收益概要

META 集团公司的净现值分析度量了部署 myKGN 门户在 2000 ~ 2003 年期间已实现的和预测的成本和收益，显示 Ketchum 公司这四年在门户和协同软件，内容管理，新引用和流程改进的投资能得到一个适中估计四年总净现值 12,117,865 美元，其中正的现金流 3,971,575 美元和生产率提高收益 8,146,290 美元，年贴现率为 10%。相应的乐观估计是 28,505,985 美元（现金流收益为 14,466,051 美元，生产率提高收益为 14,039,934 美元）为了实现乐观的估计，Ketchum 公司必须满足表 18-4 和表 18-5 所列出的假设（例如更高百分比的销售增加和生产率的提高）。

采用保守的估计回报是负的净现值，这四年为 6,769,739 美元。这个悲观的方案最小化 myKGN 对现金流和生产率收益的影响因素。例如，用户社区的了解不够和预期客户的可见性较低，门户的影响将减少。销售的增加可能只有 0.5% 而不是 3%，或者是通过使用电子房间技术只减少了一次差旅费用而不是两次。

META 集团公司认为 myKGN 的收入增长中，生产率提高和差旅减少是门户投资收益分析的重要组成部分。研究也确认以下好处：更容易的专门知识定位、更流畅的发行流程、更短时间的新员工培训、更多的对移动用户和全球知识库的创建的支持。Ketchum 公司当前的内部用户和外部客户的经历表明门户的接受度和使用率是很高的。这支持适中的收益估计是最可能的结果。

门户能在八个方面给 Ketchum 公司产生重要价值

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

**主题：ROI（投资回报率），应该从何处着手？** [L\\_erp](#)

收益应该有四种：

1. 直接的有形收益
2. 间接的有形收益
3. 直接的无形收益

#### 4.间接的无形收益

成本有两种

##### 1.直接成本包括

- (1)硬件
- (2)软件
- (3)服务费

##### 2.间接成本,包括

- (1)加班人工
- (2)招待费用
- (3)项目考察费用(也有人归为直接成本中)
- (4)其他费用等等

**主题：[原创] 收益 1：增加的销售** Chest

收益 1：增加的销售

类别：现金流

除了促进知识共享,myKGN 被设计用来有机地、有竞争性地驱动新的经营。通过提供更快,更灵巧的服务,myKGN 有助于驱动对现有客户的销售,myKGN 也能用于赢得新业务。myKGN 的专门知识定位特征有助于确定响应用户招标时可能被忽视的 Ketchum 公司的内部能力。

此外,如电子房间和定制的 myKGN 客户主页这些特征改进了客户的体验,实现 Ketchum 公司所提供产品和服务的差异化,而全行业通常对技术的变化适应缓慢。Ketchum 公司这些特征创建了与客户协同的结合或联系,使得响应时间和产品交付更快,同时工作安排也更灵活。在安全的电子房间里,用户通过 myKGN 进入电子房间里面,团队合作开展项目,确保及时和真实内容的创建。用户实时审查和修订文档,而不是通过电子邮件对交易文档进行连续修改。定制客户网页向客户提供与他们密切关系的内容和服务,以及整个 Ketchum 公司网络的项目概要。Ketchum 公司的管理人员相信这些项目概要可产生更多更快的注意,因而,从现有的账户生成更多的收入/交易时间。

部署门户的第二个主要动机是把 Ketchum 公司后台系统的重要服务集成到客户网页里去。例如，通过门户，客户能在自我服务的基础上追踪账号花费情况。所有这些在 Ketchum 公司和它的客户工作关系方面的改进增加了公司赢得新业务的和保持现有业务的可能性。两个大客户近来指出，客户通信网页的可获得性是 Ketchum 公司在这两个场合赢得数百万美元合同的主要原因。基于与 Ketchum 公司员工的会谈和对客户可能的影响分析，META 集团公司估计 myKGN 能导致收入增长率在 0.5%（保守估计）和 5%（乐观估计）之间，最可能的收入增长率是 3%（适中估计）。用 2000 年的收入 168,000,000 美元作为基准和年复合增长率（CAGR）为 10%，在以后三年，Ketchum 公司能增加销售 18,350,640 美元（采用适中估计）。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

### 主题：[原创] 收益 2:改进的信息访问 Chest

#### 收益 2:改进的信息访问

类别：生产率

门户使最终用户通过单一电脑桌面来汇集与他们工作相关的信息和服务。迄今为止，Ketchum 公司已经为 myKGN 开发或集成了 100 多个 Plumtree 门户的配件（Gadget）。myKGN 配件分为三类：1）访问 Ketchum 公司的企业应用系统（如支付系统，媒体研究系统）；2）信息服务（如道琼斯指数）；3）经常使用的 PR 网站（如 tradeshow.com）。当有些服务（如道琼斯股票指数）对员工不具吸引力时，myKGN 通过把它们汇集在一个统一的地方来简化使用，省去了用户在不同屏幕间切换的烦恼。

Ketchum 公司的一个典型工作任务是跟踪与客户或预期新闻稿有关的新闻和媒体报道，写出如何利用 Ketchum 公司的优秀实践来改进报道的分析。通过单一签名订阅 Ketchum 公司企业范围内的服务，门户加速了这个日常任务的工作。这些服务使得新闻故事根据所选的主题或客户分类几乎实时到达每个职员电脑桌面。Ketchum 公司使员工能更快地汇集客户新闻信息，对客户账目的了解更清楚，使 Ketchum 公司的员工能更主动与客户保持联系，机智地与客户讨论他们感兴趣的话题，从而增进了与客户的亲密度和更高的保持力。

Ketchum 公司充分发挥了 Plumtree 公司平台的内容管理性能，创建了全球性文档库。文档库使员工可进行全文搜索，文本范围覆盖新业务的程度，可交付使用的以往客户，新闻发布等。现在库里有 5000 多份文档，在生成新的新闻稿件，案例研究等时 Ketchum 公司的员工可以充分利用这些现有文档。

对以上各种工作影响的分析以及与 Ketchum 公司的员工会谈表明，门户将使得每位员工每周搜索信息时间有望平均节省一小时。在平均每小时每个劳动力完全负担的成本为 66 美元的基础上，Ketchum 公司在今后三年将因生产率的提高节省 5,346,000 美元。采用更保守的估计每周节约 30 分钟，将节省 2,673,000 美元。更乐观的估计每周节约 90 分钟，将达 8,019,000 美元。

Gadget 是将企业应用软件和互联网站点的关键服务传输到台式电脑的即插组件。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

**主题：[原创] 收益 3：更快地专门知识定位** [Chest](#)

收益 3：更快地专门知识定位

类别：生产率

关于 myKGN 的成功中，被提及最多的是改进的专门知识定位。对客户准备的每一个 RFP，会计经理必须文档化公司在该业务领域的经验。以前，员工不得不在办公室间发送电子邮件或拨许多电话登录专门知识来完成这个需求。不仅这个过程是低效率的，而且结果受限于本地办公室，许多别的地方的有价值的经验没有得到使用。

使用 Plumtree 公司的配件开发工具箱，Ketchum 公司创建了知识库配件，它使每个员工能查询公司具有知识产权的相关过去工作、胜任领域、教育背景、同事个人简历和照片的 SQL 专门知识数据库，也可以从公司的 SQL 数据库里获取“客户网页”——有关账户状况，工作性质和联系信息的快照。

没有 myKGN 时，大部分员工将花好几个小时来定位专门知识。现在，用户一般只要花不多于 30 分钟时间在 myKGN 的知识库里搜索。改进的专门知识定位加速了复杂 RFP 的准备，增加了公司赢得业务的可能性。公司范围内的请求专家亲自确定和请求客户信息电子邮件的消失标志着门户驱动的通信方法的成功。

在与公司员工会谈的基础上，META 集团公司发现平均每天要进行五个专门知识定位。每个搜索节约时间的适中估计是 30 分钟，因生产率提高这将节省 123,750 美元。保守估计是节约 10 分钟，产生 41,250 美元的节省。乐观估计是节约 60 分钟，收益为 247,500 美元。除了在响应客户的 RFP 的数量化的生



产率的提高，专门知识定位的好处是使公司提供对 RFP 的更好的响应，因为用户能在 Ketchum 公司查找合适的将用来完成业务的经验。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

#### **主题：[原创] 收益 4：全球协同** [Chest](#)

收益 4：全球协同

类别：战略

通过世界各地的 23 个事务所的 1500 名员工，Ketchum 公司对外提供六个业务领域的专业服务，这产生了职能和地理上的协同障碍。

没有 myKGN 时，会计经理对其他业务领域或事务所正在进行的工作知之甚少，项目团队几乎不能集中一个以上的事务所的员工才能。不良的通信妨碍公司完成新业务的努力，减缓了收入增长。分散的资源导致了许多冗余的工作，降低了员工的生产率，他们或者忙于“做别人已做过的事”（如重复一个测试过的案例研究模板或销售介绍）或者面临同一个文档的多个版本。全球知识库的创建有助于弥补公司的各个事务所和业务领域间的信息缺口。

通过门户，会计经理可在由来自整个企业的 5000 多份文档组成的文档库中进行按分类关键字对任一主题的信息的搜索。公司所有员工也共享基于门户的 200,000 份未归类的文档知识库。此外，公司员工可增加一个文档到安全的电子房间里，与同事共享并确保对文档可见性的控制和加速项目的完成。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

#### **主题：[原创] 收益 5：更流畅的发布流程** [Chest](#)

收益 5：更流畅的发布流程

类别：生产率

KGN — Ketchum 公司原来的内部网——是一个未发展的知识管理系统的文档库。把 KGN 内部网发展到 myKGN 门户，为公司负责对所有录入文档分类的知识经理节省了大量的时间。以前只有知识经理能给文档用元数据标上记号，现在所有职员都可以通过填写他们提交给门户的元数据表来加速这个过程。知识经理认为公司的最终用户不会看到个人生产率的下降，因为文档提交过程的改进将足以抵销标记文档所需时间。



这个基于门户的发布过程将为知识经理每个文档节省 30 ~ 45 分钟时间 ( 适中估计 ), 因生产率提供节省 123,750 美元。保守估计是知识经理每个文档节约 15 分钟, 生产率提高节省 49,500 美元。而乐观地估计, 知识经理每个文档节约 45 ~ 65 分钟, 生产率提高节省 181,500 美元。

( 以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍:《EIP-企业信息门户》)

**主题: [原创] 收益 6: 差旅费用节省** [Chest](#)

收益 6: 差旅费用节省

类别: 现金流

通常, 公司要把不同事务所的资源投向一个客户。没有 myKGN 时, 有关团队成员将到一个共同地方出差来准备与客户即将召开的会议。通过远程电信会议、“电子房间”来实时共享文档, myKGN 向公司员工提供了在线工作的机会。一个在五个城市有成员的项目团队可以用门户来协同合作, 对客户进行陈述。

在会谈时, Ketchum 公司没有人暗示 myKGN 将减少差旅费, META 集团公司的其他研究证实实时协同减少, 但没有消除公司内部会议的差旅。但是, 通过门户的虚拟协同减少客户陈述前的集体讨论会议, 用在线实时协同代替, 从而减少了差旅费。此外, 更多的公司员工能为各个项目做出贡献, 因为差旅费用将不再能限制他们。

假定 500 个经常出差的公司员工每年至少能节约二次差旅 ( 适中估计 ), 公司在门户项目生存期间将因减少差旅费用而节省 1,000,000 美元。乐观估计每年能节约三次差旅, 保守估计每年能节约一次差旅, 在相同期间分别节省 1,500,000 和 500,000 美元。随着技术继续改进和 Ketchum 公司鼓励员工自觉采用这些实时协同性能的公司文化的发展, META 集团公司相信节省的增加将在适中估计和乐观估计之间。

( 以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍:《EIP-企业信息门户》)

**主题: [原创] 收益 7: 缩短新员工适应时间** [Chest](#)

## 收益 7：缩短新员工适应时间

类别：生产率

一般来说，Ketchum 公司的新雇员工需要 6 个月时间才能开始对公司作出有效的贡献。在 myKGN 的个性化桌面和一个统一的对信息和应用的访问接口帮助下，Ketchum 期望将花较少时间就可使新职员变为公司价值的贡献者。

大多数会谈的员工觉得门户将缩短培训周期，因为过去的工作，公司客户，以及经营领域的关键数据通过门户都变得高度可见。META 集团公司（适中地）估计新员工培训和熟悉帐目时间可减少 10%，每年大约 225 名新员工，在整个项目生命期间里因生产率提高将节省 4,276,800 美元。乐观估计是 20%，产生 8,553,600 美元的节省。我们的保守估计是新员工生产时间节省 0%，因为没有在门户实施完成的前后员工培训时间具体的比较。我们根据类似客户的经验表明，适中数量的前瞻性指导和结构化信息表述对新员工的生产率有可验证的影响。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

## 主题：[原创] 收益 8：随地/随时访问 [Chest](#)

收益 8：随地/随时访问

类别：战略

MyKGN 使员工可以随时随地工作（如家里，网站，有互联网设备的咖啡馆）。大多数会谈的公司员工感到尽管他们可能工作总时间没有变，myKGN 给了他们新的自由。META 集团公司研究表明，当精选的员工（如创造性的天才，知识员工）被授权以更特别的方式工作，生产率和员工满意度/保持力都得到提高。

MyKGN 的大部分用户可以看到虚拟办公室，它消除了拨号访问具体应用的许多困难，这些困难包括多个登录命令和迟缓的性能。现在，只有一个目的地和一次登录。Ketchum 公司员工承认其工作环境还不是完全可移动的：有些应用 myKGN 并不支持（如电子邮件，办公室生产率软件），以及对拨号的互联网连接还有些慢（如将需要 20 秒才能看到主页）。但是，他们一致赞同不需要记 Ketchum 公司的应用和订阅服务的许多密码足以弥补网页上载缓慢的

缺点。

（以上内容均来自 AMT 即将出版的书籍：《EIP-企业信息门户》）

## 主题 15: 技术和工具——KM 的技术、系统或工具有哪些？如何选型？

谈到知识共享时，小融不禁想到一个重要的问题：面对知识的海洋，我的大脑好象有点不够用，这就意味着我可能要用到一些工具。显然人脑在知识存储、搜索等方面是不如电脑的，但是究竟通过什么样的技术手段可以帮助我，或张平刘波，或是公司里更多的人，或是我们遍布全球的员工，找到合适的知识呢？有哪些分类技术：搜索技术、KM 平台呢？

### 观点百家：

#### 第一部分：

##### KM 软件工具

Microsoft SourceSafe/SharePoint/Interwoven/FileNet 等软件，但是关键在量体裁衣！[Davisen](#)

其实知识管理就目前国内来讲还是比较虚的。

对企业来讲，关键在量体裁衣！从实际需求触发，长远规划，分步实施，从基础做起。

比如，知识管理基础还是内容管理或称文档管理。可从此做起，用 SourceSafe 等配置管理工具就可以实现，至少从项目组内部实现文档共享。然后，再在此基础上，根据企业发展的实际需要，逐步展开，如相应制度、其他工具等。

如企业发展实际需要对从信息搜集、信息整理、信息编辑、信息审批、信息归档索引到信息查询实现管理，以及对过程控制、权限配置有相应要求，可整体规划，根据需要，着眼长远，引进国外或国内的成熟产品，如国外的 SharePoint/Interwoven/Filenet，国内也有公司从事此领域。

就我的体会讲，还是从企业实际出发，不要盲目，应在着眼长远基础上，根据需要，脚踏实地地逐步推进。

*Klog 工具*      [arthurchang](#)

K-log 能够使雇员发布 (post) 书面评论，看法的要点，链接，文档，重要的 email，以及图片到公司的内联网，在哪里呢，人们能够查找、浏览、建档发布的内容。这使得知识的分享变得非常的容易。

*ClearCase*      [TimeAsh](#)

这个是由 Rational Rose 公司出品的配置管理工具，虽然麻烦一些，但是还可以，不过就是太复杂。

*IBM Lotus 平台基础上的一批软件*      [TimeAsh](#)

这个是由 IBM 公司出品的专用知识管理开发工具，但是应用起来很麻烦，功能还可以，不过就是太复杂，不太适合个人用户，对于企业用户还差不多。需要定制研发，目前来说，有一些软件公司有了一些 KM 方案，但是看起来更好像是 OA，而不是专用的 KM 工具。

## 二、KM 技术

### 知识管理并不神秘 [kennyhe](#)

如果资料量不大，web 就可以了。

资料量比较大，数据库也可以了。不过要保证查询的方便性

资料量特别大，就要寻找数据仓库工具了。

另外，分析工具绝对不可少。

### 介绍文本挖掘和智能代理机 [mineer](#)

现在我们很多时候搜索信息是基于关键字的，

更加准确的技术是文本挖掘的技术，简单的说就是建立一个大型的神经网络，对文本进行训练（你想要的类似的文章），当得到训练成功的模型后，他就可以用来过滤网络上的文章，找到你想要的

当然目前虽然应用的不少，成功率还没有突破 90%，也不错拉！

### KM 从 OA 入手 [chinakm](#)

## 第二部分 基于如上讨论，我谈谈有关 KM 工具的我的个人看法 [TimeAsh](#)

因为 KM 工具的核心是知识管理思想，只有具备了知识管理应用的背景，具有了上知识管理软件的条件，这样在良好的知识管理策略和知识管理思想的指导下，KM 工具才能取得成功。

如果单纯地脱离知识管理思想、知识管理体系和知识管理策略去进行 KM 工具的讨论，那时没有意义的。

在讨论中我们谈到的一些 SourceSafe、Sharepoint、ClearCase 等这些软件，其中一些可能是具有一些知识管理解决方案的特点，但是实际上它们很多都是从软件研发体系的配置管理工具的角度出发，主要是进行软件版本控制、代码管理等问题的管理，可以说不是正规的知识管理工具。

现在，我从知识管理的应用背景、知识管理策略、知识管理思想体系、应用状况和最终的实施状况来谈谈我的个人看法。由于是个人看法，其中必然会有一些失误之处，未必公允，每个人看事情的角度不同，看法也不一样，敬请指正！

## 一、知识管理软件在企业中应用背景和实施流程浅见

### 1、知识管理对企业来说势在必行，尤其是对于技术与知识密集型企业和高投入、高产出、高就业型企业显得更为重要。

知识管理是管理的重要手段之一，实施知识管理最终目的是提高企业核心竞争力，在激烈竞争的市场环境中谋求企业的长远发展。

在知识管理应用的主要领域是那些典型的技术与知识密集型产业和高投入、高产出、高就业型产业。这些产业一般涉及国民经济、社会发展和人们生活的方方面面。对这些企业来说，一般具有如下的知识管理方面的特点：

- 快速响应，失去速度有时就代表失去客户，从而失去效益。
- 高效协作，共赢的环境中，高效协作才能赢得更好的信誉。
- 优质服务，知识管理能够提炼知识精髓更好的服务于客户。
- 收益创新，知识管理能够基于积累、立足现实、创新未来。

在沟通和交流已经十分发达的知识经济时代的今天，如果企业不能去积极主动的获取最新的消息，而仅仅是把知识管理作为一种企业的附加的工作，它就只能停滞不前，最终被淘汰。现在是这样，将来则更是这样。

## 2、企业的知识管理策略

借鉴一些企业管理软件公司的案例管理特色，现代企业的知识管理策略可以定位为“**知识与最佳实践传递型策略**”或者“**业界最佳实践库**”。即注重现有知识的重用，力图提高现有知识的重复利用率，来提高组织的业务运行效率，提高员工的素质，为客户提供更加令人满意的服务。

企业知识管理的最终目的是增加公司的利润并提高公司的赢利能力，从总体上服务于公司的战略目标。但并不是任何知识或知识管理活动都能够达到这一目标，只有那些应用于**关键领域（Key Area）**的知识及其管理活动才能做到这一点。要想把知识转化为价值，公司领导层应该认真审视驱动自身业务发展的挑战和机遇，回答如下两个问题：

- 哪些知识对于本公司的生存和发展最为重要？
- 在哪些领域内共享知识和刺激学习最有利与公司业绩的提高和竞争力的增强？

也就是说，在推行知识管理之前，公司领导层需要确定公司业务重点，首先在公司的重点领域内进行知识管理工作。

一般来说，知识管理重点领域包括两种类型：

- (1) 是公司内部成本最高或潜在收益最大的领域  
在这些领域内推行知识管理，可以使公司较大幅度地降低运营成本或增加经营利润，从而使公司通过知识管理获得超常的回报。
- (2) 是公司的核心竞争力领域  
公司的核心竞争力是指能够使公司为客户提供特别效用的独有技术和能力。对于所有的公司，在推行知识管理之前都应首先明确自己的核心竞争力在哪里，来自哪些关键部门。然后在这些关键部门推行知识管理工作，以期通过知识管理进一步增进公司的核心竞争力。

从部门划分的角度来说，首先选择在企业容易取得竞争优势的核心部门进行知识管理试点（然后强化；另外对于其它部门并不一定要进行知识管理），这样有利于通过知识管理项目使企业获得最大收益。这些核心部门一般包括：

- (1) 客户服务部（客户服务中心）和产品研发部（产品研发中心）是企业重要的内部支持部门，对企业产品的更新换代、保持竞争力和更好地为客户服务起到关键作用。

- (2) 市场部（市场经营中心）和销售部（营销中心）是企业获取销售收入的主要部门，负责进行经营分析、市场开发、营销管理和产品销售等工作。

### 3、企业知识管理建设内容和选型指导

在项目前期，企业首先需要成立知识管理项目组。由本企业知识管理项目组企业对企业实施知识管理项目进行可行性分析，确定建设的内容，作初步的需求分析，并对市场上的各种知识管理技术进行分析比较。一般通过搭建试验平台的方式，最终确定采用某种领先、成熟的知识管理解决方案。

企业知识管理软件工具的应用也是企业信息化的一个重要环节。对于知识管理这样一个特殊的领域，其选型需要注意：

- (1) 知识管理软件的应用不是目的，知识管理体系的建立与维护才是软件应用的根本所在；
- (2) 知识管理软件绝不是安装一套软件就能解决问题的，它的本质上是一个管理咨询的问题；
- (3) 知识管理的实施是需要具有深厚的行业背景和缜密的企业需求定位的，不是靠几个软件开发人员就可以实施的。
- (4) 对于不同类型的企事业单位来说，知识管理的工具也可能会有不同。有些仅仅是一些 OA 软件，有些则是 Clearcase 等配置管理工具，也可能是一个知识管理门户之类的专业系统。

所以说，企业进行知识管理信息化是通过对自身信息化建设的深刻认识，并在精通本行业的咨询公司的帮助下，企业才可能将其知识管理建设成功。

知识管理系统可以是一个 OA 软件帮助实现（某些商贸公司），也可以由一个电子文档管理工具（某些事业单位），也可以是一个配置管理工具（某些高科技公司），当然一般来说，对于制造型企业，知识管理建设定位一般为一个知识门户系统，该系统的一般框架如下：





图：企业知识门户系统框架

#### 4、企业知识管理实施步骤

一般来说，企业的知识管理系统项目的实施分为三个阶段：启动期、推进期和维护期。其中，启动期的工作量最大，推进期的工作最难做。项目的实施一般是由管理咨询公司和软件提供商、企业三方共同实施。当然，也可以由具有咨询能力的软件提供商和企业双方共同完成。

KM 的实施和 ERP 系统有些类似，因为 KM 和 ERP 一样都是对企业管理的深度变革；但是也有不同，因为 KM 软件相对来说不复杂，对企业管理变革的程度也要比 ERP 弱得多，而且很多企业对 KM 的看法是“它是一种附加的工作”，所以实施过程也较为简单。

### （1）启动期——项目前期

“启动期”的工作主要是知识管理理念的宣导、知识管理 workflows 的建立、知识体系的成型。知识管理软件和 ERP 软件的复杂程度不同，相对来说较为简单，因此工作的内容主要是知识管理理念的贯彻和软件的安装，包括：

- 在核心部门实施软件；
- 相关管理制度的发布；
- 知识管理概念的普及；
- 知识管理软件的使用培训；
- 文档分类结构培训；
- 工作流程的使用培训。

“启动期”成功的关键在于——建立一套适合本企业的知识管理体系，发布一套合适的知识管理制度。这也是“前期”实施成功的标志。

### （2）推进期——中期

“推进期”中，知识管理系统开始在部门内应用和相关的核心部门进行推广，员工开始大量使用知识管理系统，在使用过程产生大量与原有的工作模式不同的冲突，此时企业需要和咨询公司一起完成员工的心理过渡。因此，工作内容主要是：

- 数据初始化；
- 进行知识管理软件评估；
- 收集、整理新的需求，完成软件的客户化定制。
- 应用推广。

“推进期”成功的关键在于高层领导的持续的推动。因此，“推进期”取得成功的标志是知识管理软件可以支持各部门的日常的业务工作。

### （3）维护期——后期

“维护期”中，软件的功能、流程与业务已经基本吻合，员工也对知识管理软件比较熟悉。但是由于知识管理系统不是业务系统，员工还没有形成对知识管理系统的依赖，需要长时间的强化，才能使“使用”知识管理软件成为员工内在的习惯。

“维护期”的工作内容包括：持续地往知识管理系统中添加新的内容，包括最佳实践案例、工作文档等；实施激励制度；进行知识管理项目的评价等。

“维护期”取得成功的关键在于贯彻知识更新制度和知识审计制度，确保知识库中知识的有效系统。因此，“维护期”取得成功的标识是知识管理软件成为员工开展业务的必须工具。

## 5、知识管理软件应具有的功能内容简介

这些功能模块是笔者在日常工作过程中使用知识管理工作制度和学习各种 KM 解决方案的基础上整理的。仅供各位参考。

### 1、知识门户

知识门户系统是知识管理系统的用户界面，是用户访问知识管理系统的统一入口。企业知识门户对企业已有的内部及外部信息进行优化整合，使企业员工可以从单一平台访问、抽取、分析、存储在内容管理系统、实践社区，甚至是 ERP 系统中的大量知识。同时用户可以根据自己的需要定制个性化的界面。用户利用这个平台获得知识做出合理的业务决策，并加以执行。知识门户系统通过及时地向用户提供准确的知识来优化企业运作，提高企业生产效率。企业知识门户实现了企业知识资源的一致访问。

### 2、内容管理

内容管理系统实现了企业级的分布式内容管理功能。内容管理系统中有十分详尽的文档分类结构，为核心部门提供一致的内容、文档存放平台。内容管理系统同时提供可以通过知识门户提供一致的内容发布机制。通过内容管理系统，市场部和销售部可以清晰、方便地管理每个大客户的文档，而每个核心部门都可以迅速而简单发布文档。

### 3、知识流程

知识流程系统是知识管理系统的基础模块之一，它在底层提供管理文档的流转的功能，使知识的载体，即文档在用户之间流转，实现文档的传阅和

审批。知识流程系统可以应用于任何一篇文档，例如可以在项目管理平台上创建一个文档，同时将文档流转功能嵌入到该文档中。当文档保存时，系统自动将文档在预定义的用户之间传递。同时，使用者可以调整流程结构，满足业务处理的要求。通过知识流程系统，可以规范每个中心的业务工作流程，同时实现中心之间或内部的电子化公文处理。

#### 4、 实践社区

实践社区系统为员工协同工作、分享经验、管理知识提供了强大的工具，为企业知识的积累和共享提供了积聚点。核心部门通过实践社区系统完成项目文档管理，项目组在实践社区中共同探讨问题；也可以利用实践社区共同讨论网络维护过程中出现的技术难题，并将其讨论的线索整理成为在线学习模块的电子教材。

#### 5、 在线学习

在线学习系统为了给员工提供更多有价值的培训，但同时有效降低培训的成本，企业通过在线学习系统建立了一个先进的网络远程培训环境，通过这个系统，实现了对所有员工无论何时何地都可以参与的培训方式。

## 二、知识管理技术

知识管理的技术分为五个种类：

- 知识发现（Knowledge Discovery）  
包括检索技术、内容分类技术，以及数据导航（知识地图）和文档管理技术等。
- 知识传播（Knowledge Transfer）  
包括基于计算机的培训技术（CBT）、分布式学习（e-Learning）技术，以及实施电子课堂、电子研讨会和讨论会技术。
- 协作技术（Collaboration）  
包括实时协作和异步协作；
- 专家定位（Expertise Location）

包括专家网络、可视通信、密切度度量以及其他帮助迅速定位目标人群的技术。

➤ 商业智能 ( Business Intelligence )

由数据、文本挖掘技术、OLAP 技术以及数据仓库技术组成；

另外最后说 4 点：

- (1) 很多 IT 公司采用的知识管理工具其实就是配置管理工具；
- (2) 一些高科技公司采用的知识管理工具其实就是 OA 软件。
- (3) 大多时候，知识管理工具不是单独存在的！它是和其它系统相辅相成共同使用的，因为工作的成果本身就是知识，工作的过程本身就是收集、吸收、利用知识的过程。
- (4) 知识管理工具除了配置管理工具之外，大多是 Lotos 工具开发的（还有其它一些开发工具）。很多，大家可以看到的！而且很多时候看上去象是 OA。
- (5) 知识管理工具绝不是电子文档管理工具。

## 主题 16：具体问题具体分析：如何避免垃圾知识？

在 KM 壁垒的讨论中，kennyhe 提出了一个非常值得关注的问题，垃圾知识，或者说垃圾信息，在我们的论坛上，在知识库中，甚至就在我们的这次讨论中，肯定会有一些无用的信息，甚至是误导的信息，这样的信息会降低知识管理系统的效率，甚至起到相反的作用。有什么办法避免产生垃圾知识或者消除垃圾知识呢？[arthurchang](#)

知识本身就在不断的更新，今天有用的，而且是很有用的知识，可能过几天就是垃圾了。自然淘汰最好，好的信息会不断的有人点击、阅读，而无用的信息，随着时间的流逝，慢慢被人遗忘。

保留那些浏览率高的信息，定期把浏览率低的信息放到历史库中去。[Nostomania](#)

否则，焉知不是“他山之石，可以攻玉”的说，呵呵。

最后还要对信息分析，才是知识的说，呵呵。

有价值，那也得看是否是正面还是反面教材的说准。Drucker

我觉得首先是一个代码体系，能够将知识归类，然后才能谈垃圾信息的问题  
而这个代码体系应该是不加主观判断的，否则争议就会很大淹死的鱼

知识也是一样的，要是没有垃圾的存在也就没有精华的存在的。精华是需要垃圾来衬托的，关键是我们怎么对待的问题，如果只是作为镜子，那就 OK，要是全盘皆收，那就 FT！Lerp

垃圾是因为无用!知识和垃圾其实往往很难区分,除非你能清晰的知道你的有用标准.正如你买的衣服一样,你要首先知道你穿几号的鞋,否则穿不上对你来说肯定是无用,但无用不等于一定是垃圾---有的东西你知道对你无用,例如你知道你女朋友穿多大尺寸的鞋子,而且是女式,对你无用但可以送人!送女友也是一种用处!那么真正的垃圾是直接间接用处都没有的情况.因此首先是有用的最低标准要有.

其次是有用与无用的转化.鞋子穿时间长了,破了不能修补了,就变成了垃圾.还有是样式不流行了,也会成为你的垃圾,但不一定就是真正的垃圾!因为也许你一次也没穿,送到能穿的人那里比如困苦无助的贫困线以下的老少边穷地区的失学儿童那里.这就存在一个垃圾定义的相对性问题.不过我们已经定好了"有用的最低标准",可以解决这个问题.只不过是满足条件时做垃圾的确认而已.

再次是垃圾的清理.流水不腐,户枢不蠹,必须及时清理打扫.另外人的脑袋容量无限,但对知识的有效存储有限.正如一个杯子必须将里面的东西尤其是垃圾倒掉才能放进新东西---新知识,所以不管是大规模的洗脑还是有意的忘却包括将旧知识的载体的移转清除,都有必要.

最后要指出的是,垃圾的清理往往要靠新知识的强力排毒,因为一旦作为知识存入个体或组织中,清楚往往要以毒攻毒,正如水库干涸后回使堤坝倒塌一样.之所以叫以毒攻毒,是因为新知识也是相对的,将是未来的垃圾,只不过有大部分知识在我们有生之年还没有淘汰,才成为所谓的"真理"!

## 主题 17：技术和工具——软件是万能的吗？如何用软件来管理好知识

说实话，对于小融这种极度崇尚自然的人而言，她始终对软件——这种人造的工具持有保留态度，再怎么数据挖掘、人工智能都不一定有人脑来得

灵活——面对各样变化的应变机制，另外，是不是有了某种软件就一定可以保证知识管理的顺利推动呢？没有一定的管理机制的文化来驱动，这软件也不过一堆代码而已。但，问题是：如何用软件来管理好知识呢？

## 观点百家：

### 讨论要点：软件是万能的吗？

**观点一：软件是工具，不是万能的，但在知识管理中发挥着重要作用。**

软件尽管是工具，但是好的软件能过滤无用信息和无效信息.....[yangzhizh](#)

好多管理软件带着某种先进的思想，是值得我们借鉴的。.....[kennyhe](#)

软件不是万能的，但好的软件的确可以提高效率。.....[chinakm](#)

软件不是万能的,但离开软件想管好知识又是万万不能的！.....[l\\_erp](#)

既然已经归纳软件是一个工具，那么它就永远不能代替人的策划。但是它绝对是一个好的工具。.....[kennyhe](#)

是软件给了知识管理新的生命，一次革命.....[mineer](#)

## 观点二：作为工具的软件和知识管理意识的形成互相促进，相辅相成。

工具与意识是互相促进的。这是我的感觉，不过还是先有意识比较好，工具只是推动意识的更广泛自动传播的手段.....[drucker](#)

套用一句老话，知识管理意识和知识管理软件等工具：叫相辅相成，互为依托！..... [逸禅](#)

## 观点三：软件是知识的固化，是知识传播的媒介和载体，软件的使用过程就是知识传播的过程。

软件仅仅是知识的“固化”，为了更好更容易地传播而已。什么是知识？关键在于可“重用”，而重用靠什么呢？无非是传播媒介，而技术和工具只是传播过程的载体。许多软件的引入，如 IBM 的 Lotus Notes，原本并不是为了知识管理，不过是将知识管理作为软件的卖点而已。 .....[yangsq](#)

工具的设计本身是承载着知识理念的，比如说，我们所说的知识管理的软件，它的构造和应用本身，就是一种独特的而且和企业应用直接有关的知识，工具的使用过程也是知识传播的过程。另外，在使用一个知识管理的系统的时候，实施者给它赋予的架构和理解，本身就是一种知识，而且会通过工具的使用而得到传播。 ....... [glass](#)

## 观点四：知识管理中人的思想和方法及能动性是根本，软件不过是工具和知识的载体。

软件不是万能的，管理才是重要的。我认为技术知识是一种必要的辅助的手段，毕竟是技术的发展推动了知识管理的产生和发展。但是知识管理的思想更重视人的因素，发挥人的最大的创新能力，充分运用人们已经有的知识，这才是关键。更多的应该是从管理的角度来考虑。打破束缚人们思维的文化氛围，推动观念上的转变。才能真正的发挥知识管理软件的作用！ .....[maomaomissyou](#)

就象 ERP 的核心是管理理念一样，知识管理工具的核心也是知识管理的方法！知识管理方法，也就是你决定如何管理你的知识，只有知道了这个，你



才能说到选择知识管理软件的事情，否则就算用了，也没有多大效果！还不如用电子文本！.....TimeAsh

知识管理的关键在于人，再好的工具也必须有人主动正确使用才能发挥其效用！ .....liuzhiwin

软件只是工具，运用的主体是人。软件只是人用来提高效率所依仗的工具，人才是关键。 ....ice\_lolly

工具是一方面，但最重要的还是人的因素。比如 ClearCase，你也必须知道如何设置你的知识体系！ .....TimeAsh

泛一点说：生物以至于人的进化，核心就在于知识的积累和共享。那时候，软件在那里呀？软件及平台都是工具，管理的工具，可以促进知识管理的系统化，便于使用而已。 ....逸禅

软件是基础工具, 关键在人和机制.....chenl

企业信息化：七成是人的因素，两成是流程的因素，一成才是技术。 ....cavin

**观点五：知识管理软件在知识管理中起着决定性作用。**

没有软件，就没有知识管理！做好就需要很多很多拉。 .... mincer

## 讨论要点：如何用软件来管理好知识？

**确定知识管理系统管理范围。**

使用系统管理就必须制定合理的体制。否则追求大而全的不现实目标，只会沦落为一个花架子。应该确定知识管理系统管理的范围.....Ray C

**通过软件工具的强迫来固化知识。**

人脑是够灵活，但太灵活，就会忽视标准了。我们借助工具，主要就是为了有一个标准的强迫。是用其不灵活的一面，而不是要求它完美。.....  
glass

公欲利其事，必先利其器阿! ----- miner

首先要知道需要干什么事情,要砍柴,不能选择水果刀,要杀鸡,也不能选择牛刀。同时需要一些管理咨询顾问跟技术顾问一起实施国内的知识管理软件。.....炉子

**在选择定制或标准软件时，首先考虑便于使用及效果。**

KM 软件选型要注意标准和定制的区别，虽然不能说孰优孰劣，但面向使用和效果是应考虑重点 .....chinakm

软件是蕴涵管理思想的工具，最终的目的是给企业带来效益。其实我觉得蕴涵管理的思想多少并不知很重要，重要的所蕴涵的管理思想能否适应企业的实际情况，其实我觉得如果一个管理软件虽然蕴涵世界 500 强所有管理思想，但是未必就能够在企业里运用得很好哦。 ....kalo

**借鉴联想等企业的先进经验**

大家如果有机会，可以去看看联想的知识管理体系，我觉得他们做得还是比较全！其实联想的知识体系也是采用 Notes 开发的一套办公工具，但是看起来却是很完善，什么都有，它的核心就是一整套的目录架构！说起来就是这么简单！所以，诸位如果要进行知识管理的话，目录架构应该是最重要的，其次是维护和更新的制度（当然包括权限）。这方面，如果你看看联想，就知道它的制度有多么庞大了，虽然内部的人看着很烦，但是却很有借鉴的意义！ .....TimeAsh

**应归类到其他主题的观点.....建议归类到主题二，知识管理的关键点**

从人类知识积累历史想到的：知识管理的目标是积累，并可以供将来之用。其层面应该有多个：个人、团队、民族、人类社会。从发展过程来看，没有提出知识管理时但自人类文明开始时就存在的，其手段有吟唱，书籍，实物，传帮带等。我个人觉得对这些的了解，可以促进我们对知识管理的理解：1、传递的范围有限（有时是有意的，比如很多民间秘方）；2、传递的效率不高（有时甚至失传）；3、传递的手段较单一；4、在传递过程中，重新整理，在知识之上重新抽取，精化再精化。以上四点中，透露的是三点信息：1、知识的获取是需要知识生产人参与意愿的支持。他们不愿意共享，因为他们的知识是他们的成果，而且这些成果被当成了安身立命之本，只有相应的补偿才能鼓励共享。著作版权法和专利等都是更大层面上的鼓励共享的手

段。2、知识不是一次就成型的，而是在老的知识上会在进行提炼，形成更普遍的知识。只是要保持有效，那么知识的重新整理和精炼就需要由被动转化为主动，才能使知识管理真正发挥效用。3、传递的手段应该多元化，并且易于使用。比如文献检索系统。.....liuzm

知识也是信息，能组件或元素化的 K，就是企业可重用的 K，如关于客户\产品\市场\机构\行情的单元信息已构成可重用的 K 了.....warren.  
王

## 主题 18: 激励、创新和持续发展——什么是知识创新，包括哪些方面？

在故事中，我们可以很明白地看到：轮子的设计实际上是需要原有知识基础上，根据新的需求变化来不断地优化原有方案的，而且很可能需要张平、刘波能够不拘泥原有的知识体系、思维定势和成见，来进行新的知识创造。正象在故事的最后，刘波所问到的：究竟是些什么原因导致人们没有合作发明出新轮子呢？

我们再引申一下：如何理解知识创新？它包括哪些方面的创造呢？如何才能有效地推动这个创新演进的过程呢？

### 观点百家：

**观点一：通过知识拥有者之间良好的交流和沟通来实现知识的创新。**

创新是很复杂的过程。这个故事本身的例子其实已经接近解决了。其实就故事中的这个单一例子而言，事情并不麻烦，只要这样让他们更多地沟通的机会多一些就好了。相处的两个人在适当的距离，和必要的接触下，是能够达成一定的谅解的。不过这种问题要批量处理就有些麻烦。 ....

glass

人际关系也是重要一面。企业中员工的人际关系，不但要靠个人维护，也要靠企业的一种机制和文化还维护，当然在这个前提下，知识管理会变的相对容易一些，就象上述二位，如果他们的关系处理的比较好，知识共享便水到渠成了，这是一个方面，要考虑大范围的知识管理。还要靠机制来维系。.....walker516

### 观点二：通过知识的积累的量变到突变来实现知识创新

创造一个新的轮子不是一件易事。需要有知识的积累、生活的积累、实践的积累，也需要有足够的智商和足够的环境条件，每一个灵感的出现都是很突然的，但都不是偶然的。有些灵感也许说白了一确是很简单的，但是要是缺乏积累的话，觉得是不可能达到的。也有些人总是说自己缺乏灵感，好象是上天的事，其实 80%以上绝对是自己的责任，还是积累不够啊。.....淹死的鱼

说得好: 每一个灵感的出现都是很突然的，但都不是偶然的! 每一个灵感的出现都是很必然的, 是人类知识发展到一定阶段的产物! 是人类自我超越的结果.....l\_erp

### 观点三：通过数据挖掘等对知识数据库的有效使用来实现知识创新

知识的逻辑： $A \text{ 知识} + B \text{ 知识} > A+B$ 。 高级的 KM 系统应能在 K 的组件节点上形成"Nerve NET", 再用数据挖掘的方法, 产生新的 K. ....warren.王

找到创新方案倒是有方法的。但需要更大量的专利数据库的支持。.....TRIZ。

### 观点四：通过头脑风暴、有效的团队合作来实现知识创新

每个人看事情都有自己的角度和观点，但是采用头脑风暴法可以部分地解决这个问题！只是垃圾信息太多，道不同不相为谋！有时看着别人提出来的所谓创新意见其实我是很无奈的，但是也不能说什么！

另外由两个以上的团队合作也可以部分地解决这个问题，一方来制订标准，另一方业务方面的专家来制订业务的规则，双方合作，来建立新的业务

规则。但是这种方式往往造成团队之间的不和谐。

但是，可以肯定的是创新推进的过程有几点是必须要注意的：

- 1、高层的支持和实际计划
- 2、有效的团队、团队的组织构成要合理
- 3、持续不断的沟通和交流（好的项目经理难求啊!!!）.....[TimeAsh](#)

**观点五：创新是一个复杂的系统，既依赖于有效的知识管理、营造创新性环境等外部因素，更倚靠创新者内在的智慧和灵感。**

知识创新比较复杂，估计一时也讨论不清。如果说知识管理提供了创新的积木的话，创新还需要儿童的灵性和智慧作催化剂，而灵性和智慧的形成和发展是多方面的，当然创新性环境的存在可能不会扼杀智慧和灵性的萌芽，不过我觉得也就仅此而已。这个大家可以看看《追随智慧》——讲微软中国研究院的。.....[逸禅](#)。

**其它观点：**

创新.....创造性的破坏.....[createdream](#)

我认为知识供应链是一个重要的概念。其实创新的关键是应用。如何理顺知识生产/传播/应用的流程，比创新本身更重要。 ....[leoxu](#)

**应归类到其他主题的观点.....建议归类到主题二，知识管理的关键点。**

这就是文化，其实从前面那么多人的意见看,我觉得我们真的没有讨论到点子上,知识管理的最首要的是文化,不是技术,不是平台,不是 Lotus or Sharepoint. ....[ellge](#)

“文化”又来了！老兄，你能不能告诉我知识管理的文化是如何形成的？从天上掉下来得？！文化不过是习惯的内化，写出来就是习惯的字符化。文化不是幌子，不是挂在嘴上的。而是行为的具体体现，是组织规则和潜规则在员工身上的投影，这种投影尤以企业领导人的身体力行行为为核心。文化在组织中有亚文化，亚文化受小团体领导的行为影响。一个企业没有自己的知识管理理念，没有相应的运作机制和保证体系，员工的选拔、任用、考核、

激励奖惩中没有相应的机制和保证，知识共享和管理的文化难道从天上掉下来？.....逸禅

## 主题 19: 激励、创新和持续发展——激励激励，如何制定和推行？

小融一直在想：要是我是领导，如何才能让张平和刘波，或是其它的人更乐于主动地进行知识的学习、交流和传播呢？不知能采取哪些激励措施？也许要从精神和物质两方面着手，但如何才能结合起来呢？这其中一个很重要的因素也许是兴趣——调动他们内心对知识的渴望才是最根本的，保证个人和组织的知识同步增长，但不知行不行得通，很难操作啊，不知你有什么更好的方法？

### 观点百家：

#### 观点一：建立知识管理的企业文化

建立向上的企业文化与精神，对于员工工作好导向工作！..... chenyj

关键在于员工思想的改造从根本让其承认和接受此种思想，当然这工作有非常大的挑战。如果员工从思想没有接受的话，贡献出来的知识不会是他自己认为十分有价值的东西.....kennyhe

如果他们的现状是这样的，问题就在企业文化上.....glass

## 观点二：通过对知识管理进行考核和相应激励来实现

奖励，具体来说可以用项目奖金和相关荣誉包括职称福利等，促进大家有效的沟通并相互竞争！创造一个好的氛围！..... [l\\_erp](#)

知识管理考核体系的核心在两点：1、鼓励知识数据库的建立：如软件文档的撰写，通用模块的提供；硬件中通用件的提供。这里有两个层面，一个是强制层面，必须在制度上强制要求，比如软件文档可以作为软件项目成败评估的重要条件，通用件和通用模块可以要求各单位需定期提交多少。达不到进行惩罚。另一个是激励层面，包括两点，一是提供的数量，而是被引用的数量，也就是实际创造的财富。比如可以对通用件进行工作量评估，凡是引用通用件和通用模块的给予提交者一定的激励（有点像专利引用）。2、知识库引用的激励。有了良好的数据库，如果没有人引用，也不过是废物，所以可以参考第一条进行双向考核和激励。.....[逸禅](#)

## 观点三：企业文化和有效激励相结合

知识共享一般来说有两种促进办法。1、可以通过企业的文化去潜移默化一个人的思想和行为，这种是比较积极的。譬如在一家好的咨询公司，大家都愿意分享自己在项目中的心得体会。2、通过一些压力来迫使大家把知识共享出来。譬如工作职责上一些压力，换岗的一些需要等等。当然有些激励的措施更好。这里有个前提假设：人都是不太愿意把自己的东西共享给别人的，可能是社会发展到这个阶段的一些限制吧。 ....[coupon](#)

从精神与物质结合起来举了例子，就拿这个坛子来讲，在这里进行知识管理，首先需要先培养一种大家愿意共享，愿意彼此交流的氛围。而这种氛围又需要在物质的激励下才能逐渐形成，正如论坛采取了货币作为手段，在初期可以起到推动知识共享氛围的形成。不过一切都是有正有反的，或许虚拟货币的产生也给大家带来了不少的疑惑或问题。但知识管理本身不就提倡创新，那这又何尝不是一种创新的方法呢 .....[athenayan](#)

## 观点四：以企业文化为根本、企业领导人的沟通协调能量为支撑，绩效机制并不太重要。

企业文化是根本，但是我们看本案例，则不仅进是企业文化的问题，还有相关领导的责任！激励措施不是很重要！大家在工作中应该会普遍地遇到这种情况，我觉得：

1、企业文化是根本，比如在公司举行的内训，其实就是很好的一个知识传播的途径，却往往流于形式，没有起到效果。



2、领导人的问题：我觉得这是很重要的问题，甚至有时候是最根本的问题，领导人的沟通和协调能力远远要比什么绩效管理的机制强得多。我在工作中就遇到过案例中的这样的人，可是最终他们合作得很好，就是因为他们的领导不错。

3、绩效机制，相比前两个来说，它是次要的。就象小融所说，每个人内心对知识的渴望才是最根本的，只要保证了付出与回报不会相差太远，大家其实都愿意知识共享！因为知识在共享传播中，会象金字塔一样迅速积累.....[TimeAsh](#)

### 其它观点：

知识管理使相互受益，这本身就是一种激励 - 大家尝到甜头之后，自然想着再去尝甜头。 ....[walker516](#)

这可不单单包括兴趣。其实最终还是要落实到如何沟通上，而如何沟通，肯定不是为沟通而沟通，要通过兴趣为纽带联系起来，但除了兴趣，应该还有很多。 ....[nostomania](#)

## 主题 20：拿来主义，学学先进经验

国内已经有些企业实施了知识管理，而且效果很不错，比如万宝，刚才一位朋友提到的联想，还有更多的国外优秀企业，HP，五大等等，国内还有那些企业成功的实施了知识管理，有什么值得我们借鉴的经验呢？

### 观点百家：

**主题：**内容肯定要保密，呵呵 [nostomania](#)

知识管理的表现的形式，比如用什么软件，可能无法保密。

但人家的经验，有什么“关键”之处，估计也不会公开。



也有可能，上升到文化了，公开了也不怕。呵呵。

你说的也有道理，也许再深层的考虑，可能就是这个东西不是模仿就来的，就是说自己可能只看到了数据，而没有掌握”知识“，呵呵。

**主题：华为做得不错，人家有知识可以管理呀！** [逸禅](#)

说句偏激的话：联想有创新和知识可以管理吗？

开个玩笑，联想的员工别生气。

我不喜欢偏激，但可以开玩笑。：)

**主题：楼上这话是什么意思？指的仅仅是软件系统还是包含纯管理的管理系统？** [coupon](#)

如果是软件的话，那么等别人发展完善了，拿来问题也不大。

然而如果是涉及到管理（根据我的理解，知识管理总是跟企业文化、企业具体情况联系着的），这样的话，拿来并不能解决问题，最好其实还是借鉴别人的经验，结合自己的情况。当然最理想的可能还是，有条件的话，请个好的咨询公司来做做。

**主题：如果是软件的话，那么等别人发展完善了，拿来问题也不大,真的吗？** [l\\_erp](#)

如果是软件的话，那么等别人发展完善了，拿来问题也不大,真的吗？

软件总会不断升级，何时都会有更好的软件出现！

**主题：绝对的完善哪里来？只能是一个相对的概念。** [Coupon](#)

如果有好的理念跟企业文化，那么可能即使是最一般的 OA 系统，也能把知识管理做好。

如果没有的话，即使用了顶级的 PDM 系统也照样玩完。

所以，归结一句，技术总不是问题，问题最后都在人那里。

欢迎批判。

**主题：一个观点** [luqzh](#)

我认为是不是可以等等看，完全要根据每个企业的实际情况进行，毕竟来说，好多企业并没有明着说教知识管理，但事实上是在做，中国的传统的档案管理，也是知识管理。（可能有人不赞同，没有关系，欢迎批评）而且有些企业并没有做知识管理，企业也是在发展，企业管理没有正确和错误之分。因此我建议，每个企业可以根据自己的实际情况，确实需要建立知识管理系统的可以提前做个尝试，暂时不具备条件，或者不需要，不急需的企业可以等等看。

## 主题 21：个人知识管理，如何进行？

在故事中，我们还发现了另外一个问题，除了企业需要推行 KM 外，我们个人可以做点什么呢。譬如，如果张平和刘波都能自发进行自我的知识管理活动，又会是一幅什么景象呢？所以，接下来的问题就是：

个人如何管理自己的知识？

我们如何从工作中真正获得学习和创造的乐趣，学会从工作中更有效地构建自有知识体系，并进行知识创新呢？

### 观点百家：

**主题：是啊，我也是一直在进行个人知识管理的尝试！** [tangdj](#)

但是一直没有找到一个很好的方法来实现。主要是采用目录文件夹的方式来分类存放各种文档，但是由于个人兴趣较广，从软件到硬件，从咨询到实施，我都有兴趣，收集了大量的文档，唉，现在只有一部分归类了，还有大量的文档不好归类，涉及面太多。苦恼中。

**主题：如项目管理一样，借助计算机手段进行个人知识收集管理！** [chenyj](#)

利用一些小软件，进行个人资料收集，归类与摘要要做好，当收集到一定程度的时候便于查找！

**主题：个人的知识管理最主要的还是建立自己的文档目录结构。** [Coupon](#)

现在深感建目录结构还是非常有学问的。大家倒是可以就这个讨论一下，可以谈谈自己管理知识的维度有什么？

**主题：应该从工作生活出发** [L\\_erp](#)

1. 结合工作生活发展目标,对个人知识管理目标做出规划.
2. 定义好个人知识的内容范围,比如资料的收集方向和范围.有所不为也要有所为.
3. 及时清理.有序淘汰.定期洗脑.

**主题：每个人自觉不自觉地都在管理自己的知识** [glass](#)

如果能够做到有意识地管理，往往就是学习能力更强的人。  
当然这里可能另外指借助工具的吧。

## 我对此次在线讨论活动的评价

虽然是第一次举办，但衷心地感谢大家的积木参与，为了让今后的类似讨论举得更好，我们想向你征求以下意见，谢谢回复：

收获：你有哪些

可取之处：关于这次活动有哪些

待完善处：你还有哪些希望、建议或批评

## 观点百家：

多看看书 [renna](#)

其实你们的讨论，国外十多年前就讨论过了，大家多看看书，还是很右好处，比如哈佛商业评论之类的书

这个正全我意，所以我不太喜欢讨论，:) 好象有点不合时宜 [lilyqin](#)

隐约已经感到了一点，但现在的讨论，和西方的肯定不全相同，而且还是一个很好的交流机会。 [rabin](#)

主题再细化、深入、重点集中、注意引导、及时点评

[rabin](#)

集中时间，集中问题讨论较好的，可以考虑建立题目筛选体系，以保证问题的普遍性及问题的深度，并有专人引导

我的感觉 [quicklearner](#)

毕竟是第一次，形式和内容还是非常不错，几点建议：

- 1、速度好像有些问题，显然不如平时的速度
- 2、主题是在太多，没有功夫仔细浏览
- 3、讨论不够具体深入，感觉不是很解渴，做好由更多实际的情况进行讨论

感觉如何有效推进各阶段实施讨论的深度较好，以后建议可以针对某些主题进行深入讨论

有些感觉都过于泛，不够操作性。其实像大家平时自己在做知识管理的时候，会如何去划分维度，都是非常实际的一些问题，可能彼此也能更多地学到实际的一些小技巧。

就是说，没有引导，大家你说你的，我说我的，好像太发散。 [逸禅](#)

谢谢你的意见，这是我们组织的问题 [rason](#)

原来是设计了一个比较完整的引导过程的，但是没有想到大家的反应这么热烈，尤其是开始的时候，大大出乎我们的意料，因此有些乱了。第一次组织，

没有什么经验，有什么问题还请大家多多原谅。

大家的意见和建议对我们非常重要，希望我们的下一次可以搞的更好！

由于参与人多，意见直接发表在主题中为好，可以看的更清楚一些。

### 事前通知

一点看法 [luqzh](#)

这次活动的形式很好，但是美中不足：

- 1、本人似乎没有看到今天获得通知！
- 2、开的话题太多，这样大家比较分散，难以形成比较深刻的话题。
- 3、论坛的帖子方式似乎不太适合刚上来的很快介入进去，要在各个话题中找一阵才能理清思路。建议能不能开一个简单的窗口，就象 qq 或者聊天室的形式。
- 4、缺乏领军人物来引导大家的讨论方向。即使评点，避免一些无所谓的帖子。
- 5、建议经常搞。话题最好不要太广。

- (1) 一开始就把“你对本次讨论的感想(收获/建议)”发布出来,让所有参加者不用等到最后才能谈这个问题
- (2) 提出几个和主题相关的调查(如 CLUB 首页的),多项选择题,参加者对这个调查给出意见,事后公布调查结果
- (3) 事先邀请一些企业人士、IT 人士、媒体人士等和主题相关的人士届时在线,进行深入讨论
- (4) 事先准备一些定量的“数据”来提问,请大家根据某某对比图、某某发展曲线来讨论,较之开放性问题,会激发大家的参与兴趣

## 再深入讨论

投票选出最关心的问题,深入讨论 [mineer](#)

建议:以后是不是可以事先把主题限定并公布,像刚才 THALIA 说的,可以先来个民意调查。圈定几个主题,再来讨论,这样一个不至于看得莫名其妙,也不至于看不过来。:)

不过总的来说,这样的讨论还是非常有意思的。希望多多举办。

总觉得深度不够。还有就是能不能像其他 BBS 一样发言内容是直接连续的,方便阅读 [rogers](#)

头脑风暴并不是一种追求足够深入和整齐的思考讨论方式 [glass](#)

能否提前把讨论提纲列出来！ [davisen](#)

因为讨论时间究竟太短，看看文章，再想想，再动笔，时间很快就过去了，而且也是泛泛的，没啥实际内容。

原创文章，毕竟是需要时间的。

如果提前把讨论提纲列出来！大家会想想，然后下笔，比较从容。到讨论的时候，直接把心得贴出来，然后再讨论，是否会好些！

**获取 M 的方式要改进，容易产生灌水现象**

另外，好像有些人有灌水挣分嫌疑。激励体系做得也很好。：)

我的评价 [nostomania](#)

收获：真的头脑”疯暴“，呵呵，见识到了发散思维。

可取之处：获得很多别人的观点，为后续的思考提供了更多的切入点。

待完善之处：



第一，问题发散，建议首先研究一下这个”在线讨论“本身的”知识管理“，随着讨论的进行，有哪些阶段特点；

第二，这可能跟这次讨论的定位有关，就是头脑风暴，前一阵不有那个“ERP 是否过时”的讨论么？建议在此交流观点的基础上，后续展开深入的讨论。个人系统阐述各自的要求，以类似问卷调查的方法回收。

第三，感觉版主们的引导不够的说，呵呵。这么多版主，完全可以集中兵力引导话题。

发贴不要太快

讨论不深入，多为蜻蜓点水！主持人引导也不好！[逸禅](#)

你的意见不够建设性，能不能谈谈“主持人怎样做可以引导更好呢”

### 对于讨论中产生的新问题如何跟时讨论

有点建议：有些新的问题大家想讨论的，但是又无法发起讨论，建议版主们开辟一个版面，专门提供大家提问题的。这样可以由版主当即做出调整，及时发起讨论。

## 正反辨

(5) 给出一个“正反辨”的论题，请支持正方的立陈，请支持反方的立陈。真理愈辩愈明。我们不是追求得出一个绝对对错，而是通过正反方的深入挖掘来深化我们的认识。

### 不建议放慢速度

希望多多举办，迅速的发言，给人以快感，不建议将速度放慢。 [kennyhe](#)

在你最快的速度，说出你本能的心里话。这才具有风暴的意义。

支持，既然是风暴，这样办就很好。 [wyanan](#)

有兴趣的自然会继续讨论，我们只是做醍醐灌顶，不过时间上面是不是调整一下，上班时间会被很多事情打搅

### 时间调整，非上班时间

是的，时间可不可以调整一下。上班还有很多事情做喔！ [kennyhe](#)

## 结论

合作远比竞争来得聪明

知识的学习永远没有捷径可以，勤奋是没有什么可替代的

各人的层次和观点不一，我们能坚持的只有一个标准：如何取得最高的讨论质量

发现的问题：大家对知识的定义还不是很明确，建议多看点这方面的资料，先学再论，好过不了解地情况下乱问。

KM 的关键点：战略目标的确定、人力资源的管理和配置、企业文化的建设、激励与创新

## 结束语

非常感谢大家的积极参与

只惜时间匆匆 意犹未尽

相信大家都从中或多或少地获得了新的灵感和启示

让我们各自进行一些总结 让我们共同期待下一次更丰富的讨论活动

让我们轻轻地道声再见

在下一次相逢的日子里 在今后的交流和学习中 再见

AMT CLUB