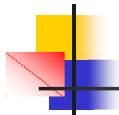




## 企业知识管理与应用

- 1、知识管理系统概述
- 2、知识产业与知识型企业
- 3、知识再造与知识管理历史
- 4、价值链螺旋上升与7个支柱
- 5、知识管理技术与平台比较
- 6、企业知识管理应用案例

1



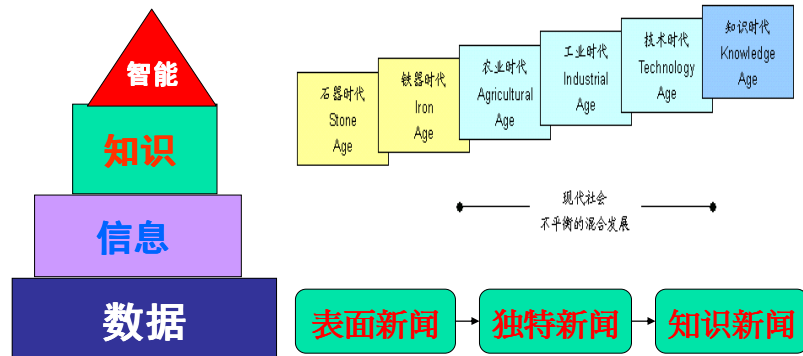
## 前言

- 管理地位：管理是生产力！
- 管理职位：CIO/CKO/CEO
- 模仿战略：模仿成功！
- 空白战略：寻求空白点
- 团队战略：没有成功的个人
- 人才战略：一将难求！
- 营销战略：100种方法
- 转折战略：人廉我转
- 知识战略：金点子、创意
- 创新战略：体系、平台、产品

2

## 一、知识管理概述

### 1.1、知识管理时代



3

### 1.2、知识管理分类

**社会知识**---社会文化中知识流程与规律;

**组织知识**---(1) 公司知识管理

(KM of Business )

(2) 非赢利机构知识管理

(KM of Non-profit Org.)

(3) 政府知识管理(KM of G )

(4) 教育与科研机构知识

**科学知识**-----科学知识挖掘、生产、创新。

4



## 1.3 公司知识管理应用

美国The Delphi Group调查发现，**65%**的美国公司已经实施了知识管理。KPMG公司调查也表明，英国**100**家大企业中，已有**43%**的公司开始推行知识管理。**IBM**就成立了知识管理研究院(The Institute of Knowledge Management,简称**IKM**)。

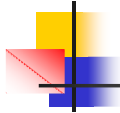
5



## 1.4 知识管理建设思路

- 1、将知识管理作为一种公司管理职能，如同公司其他管理活动（人力资源管理、财力管理、战略管理等）一样；
- 2、将KM视为一种新管理思潮（**Management Thought**），力图以知识管理为契机再造整个管理科学，在这个新管理科学的指导下全面改革公司管理实践；
- 3、**将知识作为产品生产。**

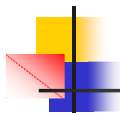
6



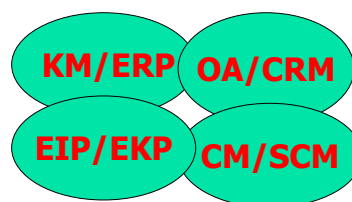
## 1.5 知识管理实践内涵

序	知识管理实践	计划比例	实施比例
1	导入新的基于知识的系统	16	14
2	创建新的知识管理角色和任务	9	15
3	企业内部专家技能知识地图	20	18
4	协同工作平台与群件系统	11	33
5	决策支持工具	20	33
6	建立数据仓库和知识库	24	33
7	企业Intranet	25	47

7



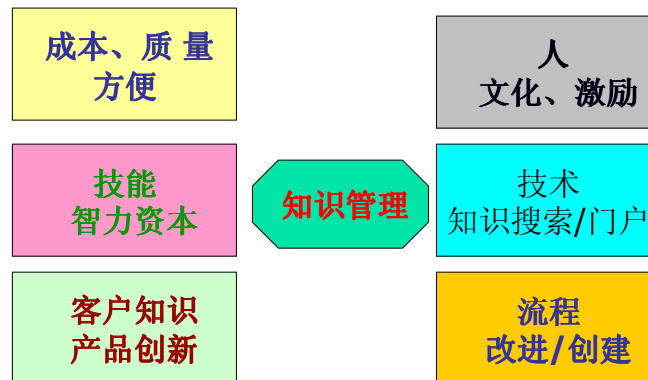
## 1.6 知识管理的迷惑



工作流----KM
业务过程---OA
企业应用集成--ERP/CRM/SCM

8

## 1.7 知识管理驱动力

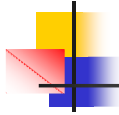


9

## 1.8 知识与信息比较

信息	知识
独立于行动和决策	与行动和决策密切相关
经过处理改变形态	经过处理改变思维
独立于环境及认为因素	环境及人可改变内涵
容易转让	经过学习才能转让
可复制	无法复制

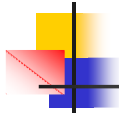
10



## 1.9 知识资源与自然资源比较

自然资源	知识资源
损耗速度快	不会损耗
不可再生	具有再生性
复制成本高	复制成本低
优势递减	优势递增
便于模仿	难以模仿

11



## 二、知识产业与知识型企业

### 2.1 新眼看世界

- 用新眼看世界----知识经济、知识产业、知本家、知识型公司、知识管理、知识生产、知识转化、知识交易；
- 知识型企业-----当企业**无形资源**超过**有形资源**，当知识战胜资本时，有关竞争与成功的定义就需要修改（**软件注册公司**）

12



### 2.1.1 世界的观变

- 自70年代初以来，对“未来经济”或“新经济”出现过多种说法。如美国前国家安全事务助理布热金斯基的“电子技术时代”，美国社会学家丹尼尔贝尔的“后工业社会”，美国经济学家斯比特的“信息经济”等等。
- 1990年，联合国研究机构提出了“知识经济”的说法，明确了这种新经济的性质。
- 微软进入“中年”跟随战略、仅windows/office阵地，缺乏创新。

13

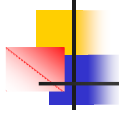


### 新世界观 1 -- 向知识资源转

变

- 在这个以知识为基础的新世界，知识是经济增长的**核心因素**。
- 在这个不断变化的世界里，知识已经成为企业竞争的**决定因素**。
- 在这个不确定是唯一可确定之因素的经济环境中，知识将是企业获得持续竞争优势的**最可靠源泉**！

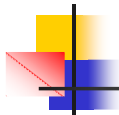
14



## 新世界观2---向知识行业转变

- **知识产业**已经成为世界经济的主导产业----教育、咨询、文化、设计、管理、艺术、广告、新闻等。
- 商品价值取决于内含的知识价值，而不是原有实体价值。
- 每个行业都必须向知识行业转变，只有这样才能为客户和自己创造更大的价值。

15



## 新世界观 3 --向知识管理转变

- 企业需要从传统的**职能管理**和**资源管理**向**知识管理**转变（**OA、ERP、CRM、HRM、MIS**）。
- 知识管理能最大限度地积蓄和组织企业的智力资源
- 知识管理能为企业创造面向**未来**的价值---画圈占地、知识壁垒、能量积蓄、市场观望。
- 知识管理与信息管理、数据管理截然不同。

16





## 2.1.2 每个行业都是知识行业

### ■ 安达信咨询研究

当发达国家的经济从制造业向以知识为基础的工业和服务业转移时，各种不断变动的市场对公司的形态与种类正产生一种根本性影响。

- 只有落伍的观念，没有落伍的产业。
- 要有善于创新的智慧和改变旧思维的勇气
- 做知识实践（初高中、大学比赛）的先驱者，做知识工人（产品？）。

17



## 2.1.3 知识型企业特征-头脑与心智

工业时代的企业	知识时代的企业
资本密集	知识密集
命令控制结构	共同管理模式)
员工服务于工具	工具服务于员工
重复型工作	知识型工作
资本者占有财富	知识者占有财富
资本是第一驱动力	知识是第一驱动力
大规模生产	大规模定制

18



## 2.1.4 知识管理企业评比

指标	获好评公司名称
企业知识文化成功	英国石油、巴克曼实验室、美国通用电气、惠普公司、卖肯锡公司
知识管理高层支持	IBM公司、世界银行、英国石油、巴克曼实验室、美国通用电气
知识管理产品与服务提供能力	巴克曼实验室、HP公司、毕马威公司、西门子公司、世界银行
企业价值和智力资本最大化的公司	思科公司、通用电气、HP公司、微软公司、世界银行
创造知识环境有效性	英国石油、巴克曼实验室、HP公司、卖肯锡公司、世界银行
建立持续学习文化	安永公司、通用电气、HP、西门子公司、西门子公司
管理客户知识，增加忠诚与价值的有效性	埃森哲公司、巴克曼实验室、美国通用电气、惠普公司、微软公司
管理知识产生股东价值	巴克曼实验室、思科公司、通用电气、HP、Skandia公司

19



## 2.2 知识管理—财富与竞争力

### 2.2.1 三个角度理解知识管理

- 1、财富的来源是知识
- 2、知识工人是战略资产
- 3、加强知识管理

20



## 2.2.2 生命周期与知识管理

- 企业发展具有两层含义：  
量的增长---资产、销售、盈利、人员等--并购GE/Dell  
质的改善---结构重组(BPR) 创新能力(南海八镇)  
环境适应(WTO) 可持续发展(污染)  
学习型组织(源动力) 制度创新等。
- 企业要追求可持续成长，就需要超越特定产品，技术和事业领域的制约；
- 注重自身知识积累

21

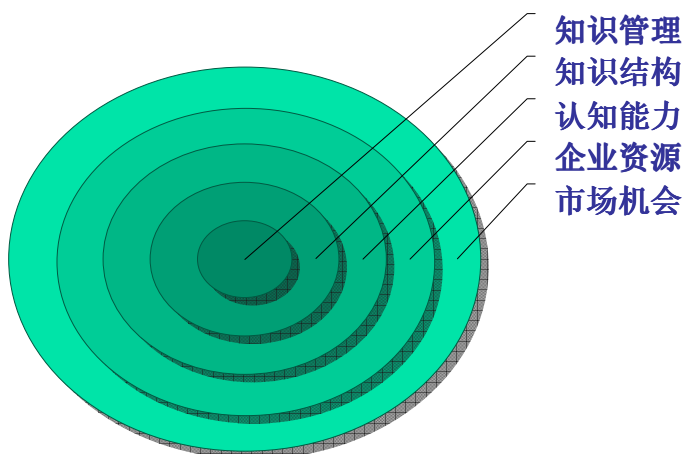


## 2.2.3 企业可持续成长与知识创新

- 通过不断产品革新超越某种产品的寿命而持续成长；
- 可通过技术的不断革新，突破某一技术的寿命周期而持续成长
- 可通过产业的追求或转换，跨越特定产业的寿命周期而持续成长
- 可通过制度的创新，使企业保持精神上的年轻

22

## 2.2.4 形成竞争力与知识管理



23

## 2.2.5 优化企业经营与知识管理

战略层面	规划企业战略 (全员创新战略)	新产品新市场 (宝洁、苹果)	改变业务方向 (诺基亚、IBM)	知识扩展 (菲利普)
战术层面	优化知识的创建、获取分享和使用的效果 (80%沉淀)	监控知识的创建获取分享使用过程 (防伪、打假)	使合理的知识政策落到实处 (45%归个人)	为相关知识创新活动提供资源支持 (3000数据库)
运作层面	更好地了解知识应用状况 (500强研究)	强化员工的培训和教育 (在线终生)	在研究中更好地分享知识 (GM汽车联盟)	在线咨询专家网络 (特约用户)

24

## 2.2.6 信息技术与知识管理

知识收集的能力	Internet/intranet
知识分类与组织--渠道地图	数据挖掘DW----CRM应用
知识挖掘能力---隐性/私有	商业智能BI-----DSS应用
	专家系统ES-----信息服务
大规模知识分享能力-平台	知识社区—专业区域
知识创新的环境—激励	知识管理系统—协同/交易

25

## 三、企业再造与知识管理历史

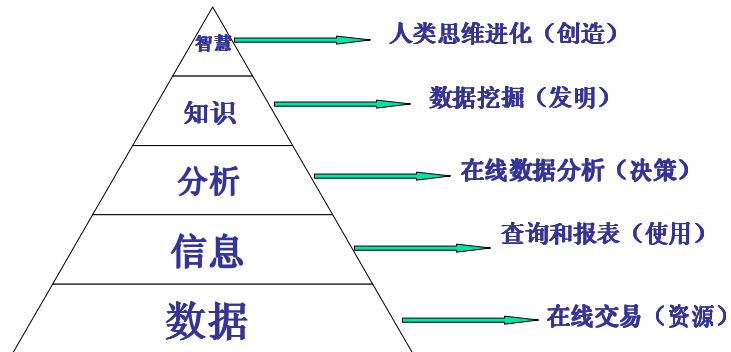
### 3.1 企业需要重塑自我

- 保守旧规则并想改变现状的老牌企业：  
通用汽车（GM）  
IBM                      花旗银行
- 在新环境中找到新规则的新生企业：  
沃尔玛                      微软  
Intel                         SFNB  
盛大网络                    Google  
联想

26

### 3.1.1 从数据、信息、知识到智慧

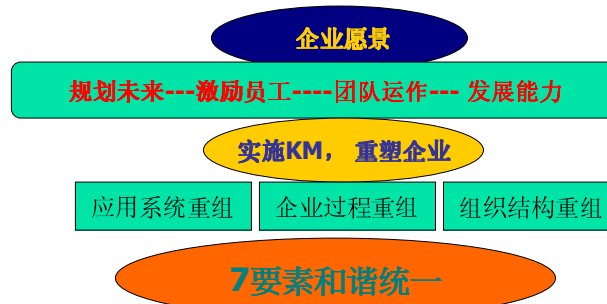
- 一个真正的知识型企业不仅需要组织的知识，更需要组织的智慧。



27

### 3.1.2 走向转变 远离死亡

- 7S要素模型：结构与团队（BPR、大学）、战略与策略（9+2、231、1+8）、风格与文化（战略、激励）、员工（培训与终身学习）、技能（淡化文凭）、系统与渠道联盟（供应链、价值链）、共享价值观。
- 实施7S步骤：规划未来、激励员工、团队运作、发展能力。



28



### 3.1.3 业务过程重塑与知识管理

#### 传统的工作方式对知识应用和创新的影响

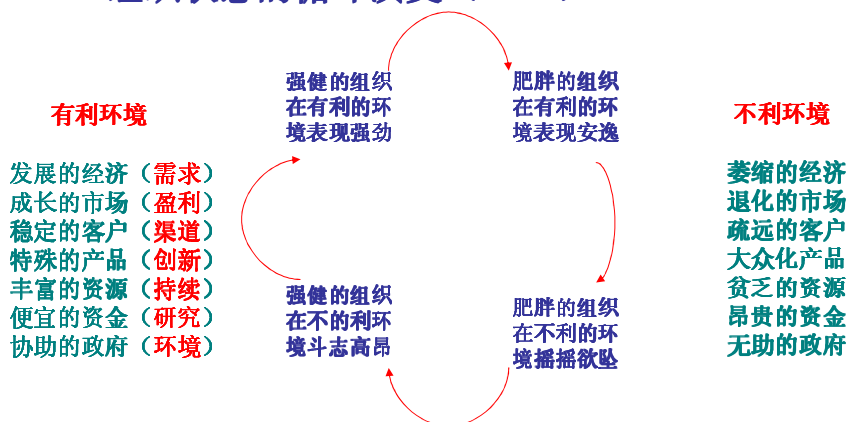
传统工作方式	对于知识应用和创新的影响
• 员工对工作过程和目的不了解	• 员工工作目的性不强，个人知识难以充分发挥
• 员工想法对决策没有重要影响	• 阻碍了个人的知识创新意识
• 员工动机与愉悦管理者有关	• 不能真正面对客户，从而难以集成客户知识
• 管理者命令，员工执行，被动；	• 使员工怠于思考，而思考是知识创新的前提
• 大多数任务是简单化的重复	• 员工难以从日常工作中得到提高
• 等级式管理，信息传递的僵化渠道	• 信息渠道不畅导致了知识分享的困难
• 职能“封建”领地	• 不同部门的知识难以分享而形成合力

29



### 3.1.4 知识管理与组织结构重塑

#### ■ 组织状态的循环演变（BPR）



30

## 组织状态演变的结构根源

### ■ 行为解释的三个层次



31

## 3.1.5 知识管理与应用系统重塑

### 现在的企业应用系统

面向功能  
部门独立应用  
功能性“点对点”集成方式  
很少进行重构，且重构复杂  
“制造—销售”方式  
时间战略是竞争优势  
实时性要求一般  
以数据库为中心，被动的信息响应  
“计划+需求”驱动  
“关系”封闭化  
狭义的客户（最终顾客、分销商等）  
分散的客户管理  
动力：信息应用  
偏重于信息应用  
强调信息集成

### 未来的企业应用系统

面向过程  
过程性应用  
过程性“总线”集成方式  
重构是常态，重构相对简便  
“感知—响应”方式  
时间战略是竞争条件  
实时性要求很高  
以分散信息为中心，主动信息发布  
事件驱动  
“关系”无界限  
广义的客户  
**统一的客户管理（CRM）**  
**动力：知识创新**  
**偏重于知识挖掘**  
**看重知识集成**

32





## 从“过程”角度看企业应用系统演变

- 企业应用系统走过了由强调部门职能向跨部门过程应用，到过程重新整合的这样一个历程：
  - 第5级：业务范围重设计
  - 第4级：业务网络重设计
  - 第3级：业务过程重设计
  - 第2级：集成化应用
  - 第1级：本地化应用
- 由于职能驱动走向过程驱动，企业应用系统的集成模式有了革命性变化。

33



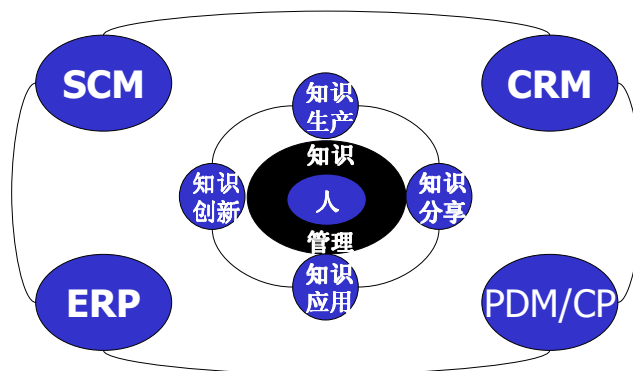
## 从“时间”角度看企业应用系统演变

- “制造与销售”正被“感知与响应”取代。

面向“制造与销售”的企业应用系统	面向“感知与响应”的企业应用系统
注重年度预算性资源规划	动态实时资源规划
“设计、制造、销售”方式	“销售、制造、再设计”方式
面向库存而设计	面向消费者而设计
计划能力强、实时行动能力弱	强的实时反应能力
系统意外处理能力弱	系统擅长管理意外
系统很少重构	系统经常需要重构
存在信息孤岛	完备的信息网络
C/S结构，数据库为中心	业务总线结构，事件驱动
被动的信息响应，询问/问答机制	主动的信息发布，预定/发布机制

34

### 3.1.6 知识管理提升企业应用模式创新



35

## 3.2 知识管理的历史和现实

### 3.2.1 有关知识的不同理解

	个人层次	团队层次	企业层次	企业外部
显性知识	可以描述的个人知识和经验	团队资源分配规则、资源共享氛围	企业的生产计划方法、战略、策略	合作伙伴的专利产品、竞争性情报
隐性知识	专家议会型经验知识、专利、发明	工作组的协作协同技能与知识分享	文化、价值观、品牌、商标、专利	客户隐含需求、独特设想、建议等

36

### 3.2.2 企业知识的类型和层次

- 智力资产3种类型:

- 内部资产

- 知识产权-  
基础资产-文化、管理体系  
渠道、信息系统

- 外部资产

- 品牌、市场占有率、满意度  
质量标准、分销、许可证等

- 人力资产

- 教育与培训、职业发展、报  
酬计划、权益、股份制、企  
业家精神、工作安全等

- 企业知识7个层次:

- 个人知识—头脑风暴, 让员工  
发表建议
  - 产品知识—用户指南、知识服  
务
  - 过程知识—设计过程和业务  
过程知识化
  - 组织记忆—在线知识库和经  
验库建立
  - 商务环境知识—信息检索
  - 利益相关者知识—供应链
  - 客户知识---客户反馈

37

### 3.2.3 认识企业管理的转变

- 企业管理发展的5个阶段:

- 第一代管理: 工业时代以所有制为核心

- 第二代管理: 严格等级制度

- 第三代管理: 矩阵型组织

- 第四代管理: 计算机网络为特征

- 第五代管理: 以“知识网络化”为特征

- 知识时代管理概念性原则:

- 1、对等的知识联网;

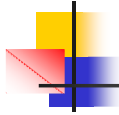
- 2、集成过程

- 3、对话式工作;

- 4、人类时间与计时;

- 5、建立虚拟企业和动态协作。

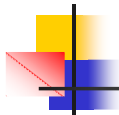
38



### 3.2.4 企业管理内容与知识管理

管理内容	物流+商流	物流+商流+数据流	物流+商流+信息流	物流+商流+知识流
管理特征	决策过程分散	企业低层次管理	提高决策水平--DSS	知识运用和创新
	信息技术落后	可提高效率	提高管理水平--ERP	隐性知识管理
	信息交流有限		提高管理效率-OA	核心竞争力

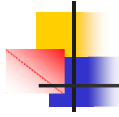
39



### 3.2.5 企业管理范围与知识管理

- 企业内“知行分离”阶段—知识工人与劳力工人严格区别
- 企业内“知行合一”阶段---全员知识工作者：日本丰田公司所有人参与知识型活动；
- 价值链“知行合一”阶段---价值链的知识合作与创新；
- 价值网“知行合一”阶段---知识网的知识合作与创新；

40



### 3.2.6 知识管理的各种概念

- APQC公司—KM是组织采取的有意识战略
- KPMG公司—系统的利用企业内部知识的系统
- Microsoft---即时获取知识并解决问题
- Lotus公司---专家技能、创新能力、响应能力
- K E Sveiby--KM是利用个人和组织的无形资产创造价值的艺术。

知识管理研究的2个角度和2个层次

层次 \ 角度	知识=对象	知识=过程
组织层次	企业工程	组织理论
个体层次	知识工程	认知科学

41



### 3.2.7 知识管理的不同模式

知识管理模式的三大模式



42

## 知识管理的不同模式

知识产品的创建、存储、使用、知识库等

促进、鼓励、培育、制度与文化的建立等

产品中心制  
知识管理模式  
(分散短期)

过程中心制  
知识管理模式  
(持续集成)

43

## 四、价值链螺旋上升与7个支柱

### 4.1 知识管理也需要平衡

#### 4.1.1 知识管理的本质



44



## 4.1.2 知识管理的“平衡”性分析

- 知识管理是“内容、活动以及价值”的平衡。  
**IBM: 内容—世界渠道; 活动—研究院; 价值—18亿**
- 知识管理价值计算公式:  
$$V(KM) = (\text{内容}K + \text{过程}P + \text{技术}T)^C$$
$$= (\text{知识库量} + \text{渠道与活动数量} + \text{技术手段数量})^C$$
$$C = \text{分享、激励、制度等。}$$
- 平衡:
  - 1、隐性与显性的平衡
  - 2、个人知识与组织知识的平衡
  - 3、人、流程和技术的平衡
  - 4、过程平衡—生产/分享/应用
  - 5、实体和虚体的平衡

45



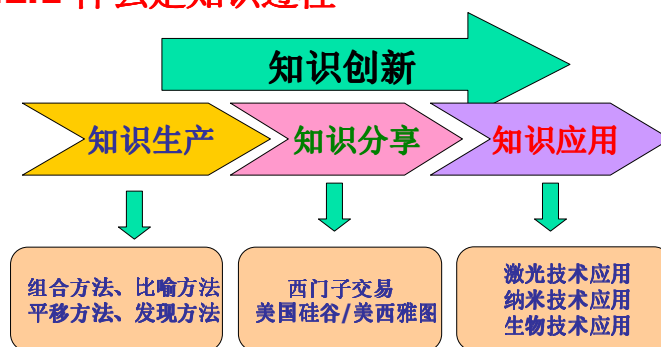
## 4.1.3 知识价值链&联盟

知识内容	知识活动	知识价值
隐性显性平衡	知识创新	① 员工发展
个人组织平衡	生产、分享、应用	② 过程改善
内部外部平衡	人(策略、文化)	③ 客户服务
	技术(平台)	④ 财务盈利
		⑤ 产品创新
		⑥ 资源整合

46

## 4.2 知识管理的过程管理

### 4.2.1 什么是知识过程



47

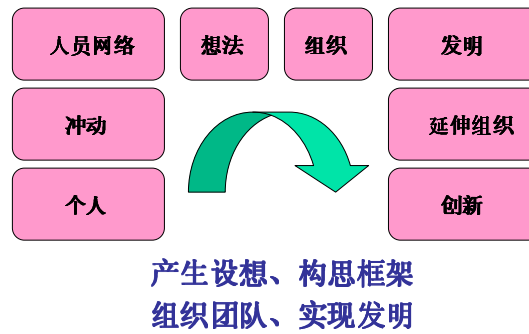
### 4.2.2 知识螺旋模型



48



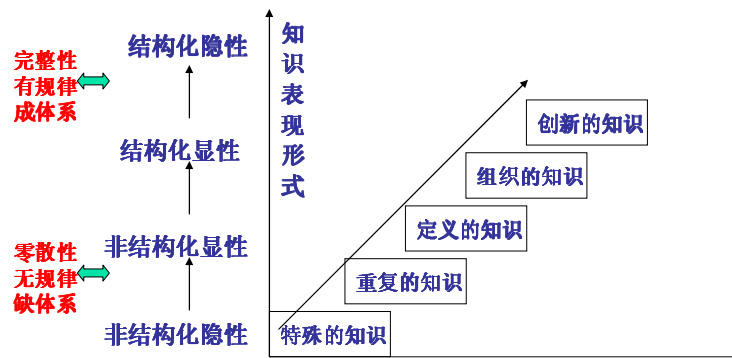
### 4.2.3 由知识螺旋看知识创新



49

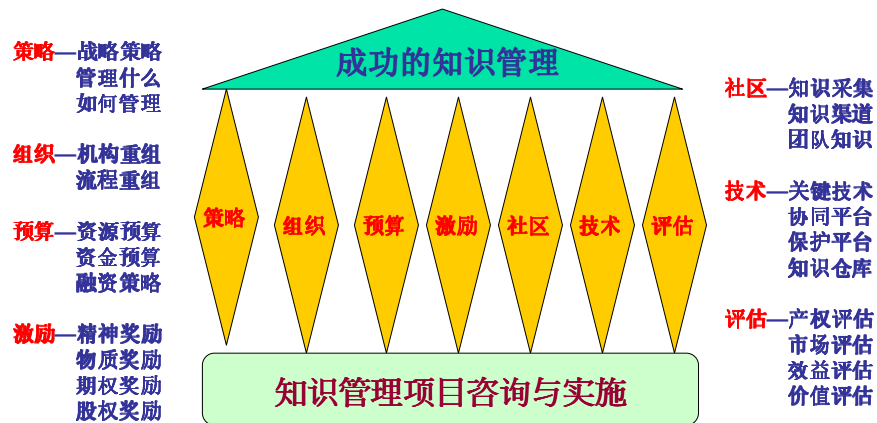
### 4.2.4 知识是这样成熟的

- 知识过程、知识螺旋，其最终目的是知识创新。
- 知识成熟度模型可以描述这种过程。



50

## 4.3 实施知识管理的7个支柱



51

## 五、知识管理技术与平台比较

### 5.1 世界有我更简单

#### 5.1.1 你是否为这些现象所困扰

<b>1</b>	寻找资料和利用资料时间严重失调	<b>6</b>	盲目构建知识库，却得不到恰当使用
<b>2</b>	“不务正业”现象很多，很多时间并未花在具有重要价值的工作上	<b>7</b>	新员工加入项目组织，常常无从下手
<b>3</b>	企业信息缺乏交流与整合	<b>8</b>	实践和专家技能的遵循和使用难
<b>4</b>	信息膨胀，知识匮乏	<b>9</b>	响应和满足客户做的不好
<b>5</b>	不知如何应用和保护知识	<b>10</b>	系统众多，却各自为战

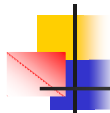
52



## 5.1.2 知识管理让世界变得更简单

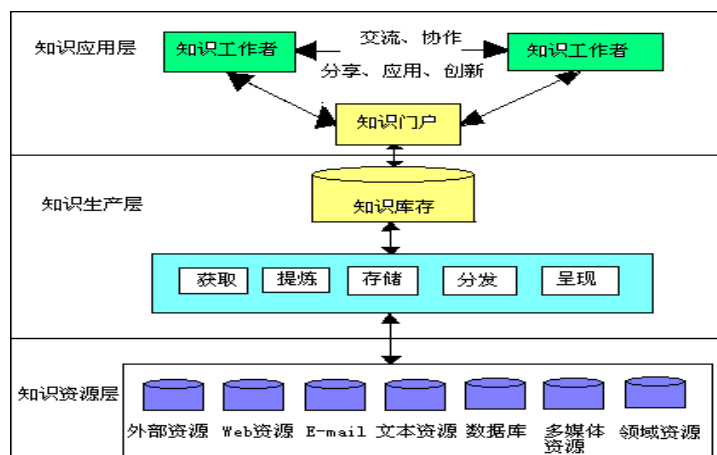
1	知识管理深深融入你的日常工作之中	5	知识管理能够帮助你快速查取资料、响应客户
2	知识管理给你一个操作知识的统一界面	6	知识管理成为你的数字神经系统
3	知识管理帮助新员工快速成长	7	KM能让你随着每项任务的完成而变得更聪明
4	知识管理能够实现随时随地的个性化培训	8	知识管理能够帮助你从信息中赢取利润

53

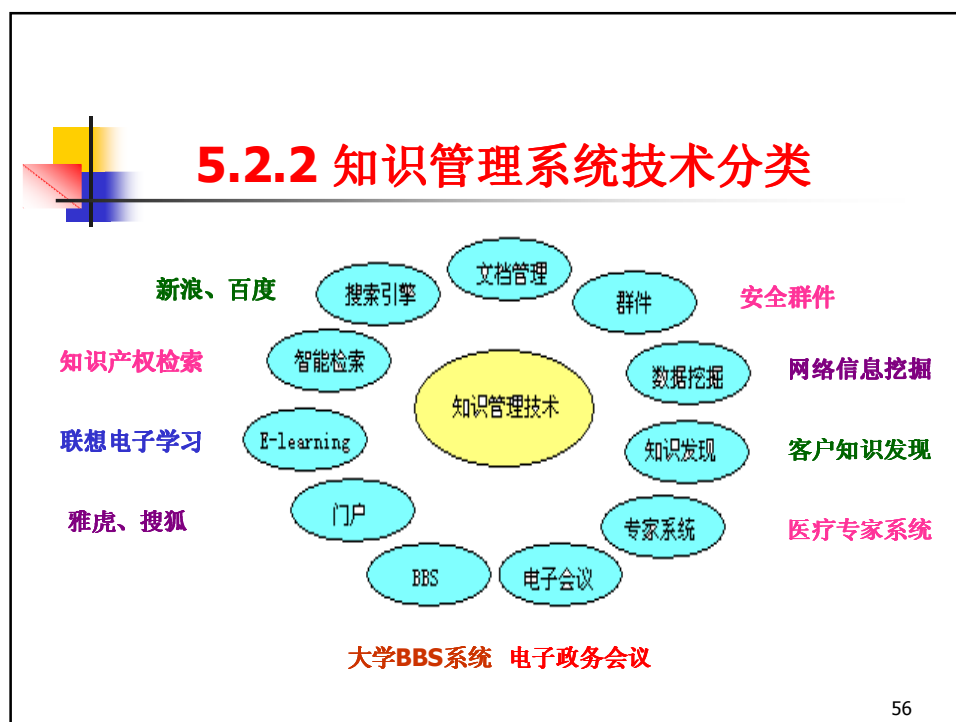
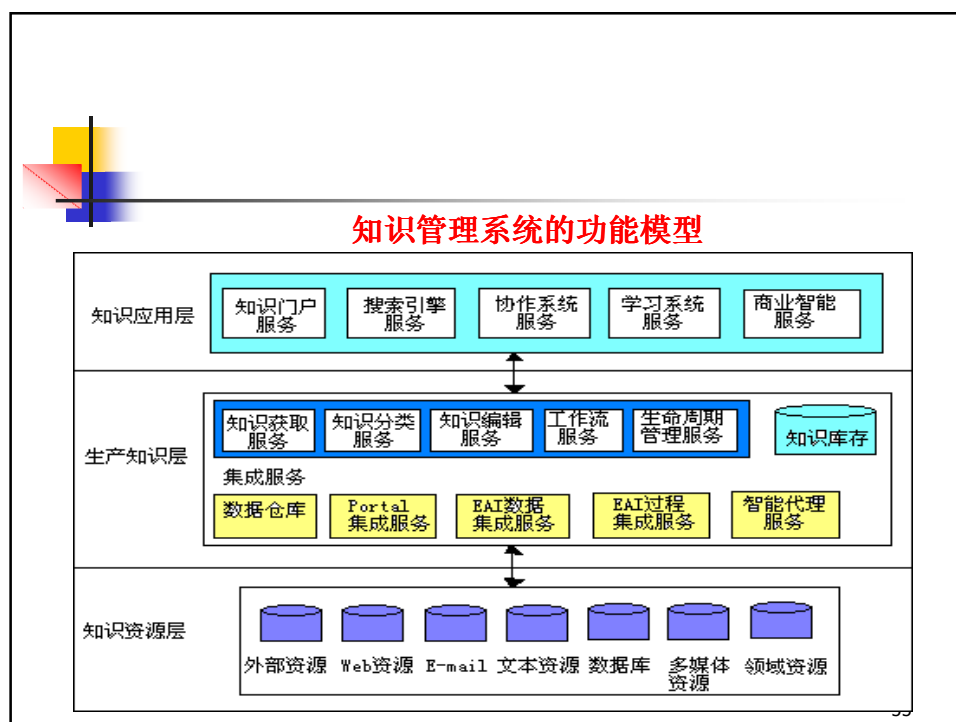


## 5.2 功能如此多娇

### 5.2.1 知识管理系统的3层模型

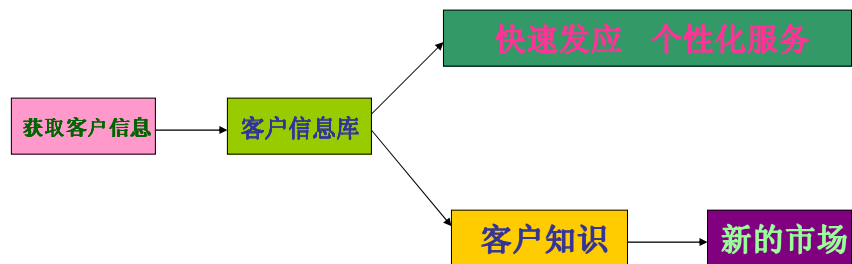


54



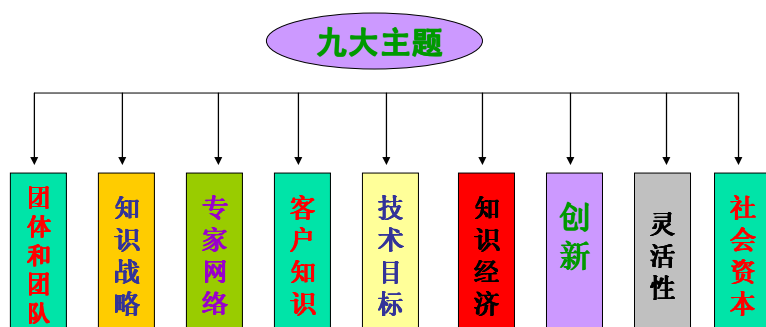
## 六、企业知识管理体系案例

### 6.1 CRM构建知识管理系统



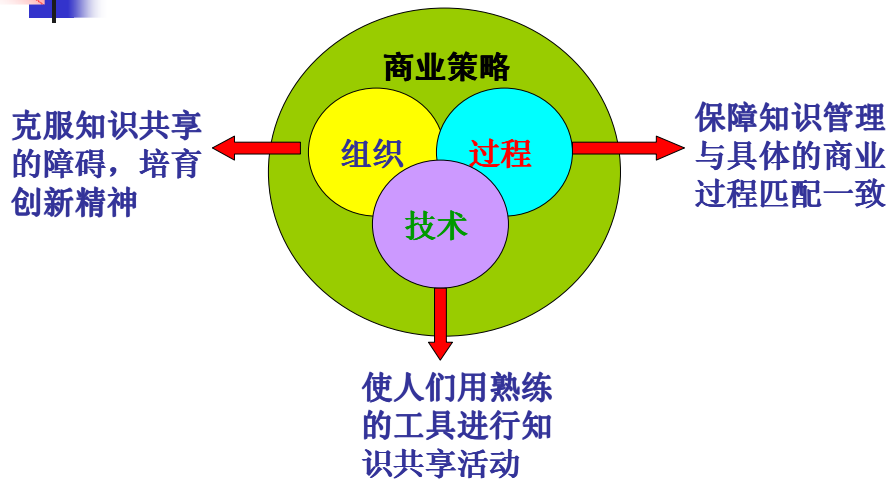
57

### 6.2 IBM/KM 研究院



58

### 6.3 微软KM体系



59

### 6.4 施乐公司KM战略

- 对知识和最佳业务经验的共享
- 对知识共享责任的宣传
- 积累和利用过去的经验
- 将知识融入产品、服务和生产过程
- 将知识作为产品生产
- 驱动以创新为目的的知识生产
- 建立专家网络
- 建立和挖掘客户的知识库
- 理解和计量知识的价值
- 利用知识资产

60