

知识管理，重在分享 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E7_9F_A5_E8_AF_86_E7_AE_A1_E7_c41_149924.htm 2005年，迅速发展的S公司遇到了知识管理的难题。S公司是一家轮胎生产企业，生产各种类型轮胎，年产值近6亿人民币。随着企业的发展，该公司陆续上了ERP、CRM、eHR等信息系统，但是大量增长的信息和有效的决策支持成为一对矛盾。如何有效保存、管理和利用企业知识成为日益突出的难题。S公司集研发、生产与经营为一体，在进行研发项目管理的同时，公司领导意识到了实施知识管理的紧迫性。研发本身既是一个需要大量知识支撑，且又会产生大量知识的活动。以某一新产品的研发为例，要确定是否研发某新产品，需要准确把握市场动向的知识；研发过程需要参考以往的研发经验；而最终研发成功与否都将为以后研发活动积累经验教训。一向追求新的管理理念的S公司，决定在新系统中增加公司整体的知识管理系统。但是在上马知识管理后，并不能得到顺利的实施，因为员工不愿意分享自己的知识，当时建立了一个知识管理小组，由各部门领导来负责该部门的知识管理，但现在大家每天都很忙，不愿意花费精力去做这种没有绩效的工作。一方面员工很希望得到别人的经验分享，另一方面又怕自己的知识分享出去后，失去竞争力。人力资源部培训花费了大量的时间，但是效果一直不好，一个新员工要上手一项工作还是要花费很多时间。更重要的是，这样多的信息系统产生大量的数据由于没有有效的管理分析，使得这些数据成了垃圾数据，对决策起不到好的效果。公司领导也明白，知识管

理的前景是美好的，道路是曲折的。它不仅是一个信息系统建设的问题，更是文化建设和制度建设的过程。他们迫切希望有一个好的方法，一套好的流程，保证知识管理能够顺利进行。知识管理是一种持续的实践 如果知识管理不与组织的日常运营结合，谁会用额外的时间去做没有绩效的事情呢？知识管理不是虚无缥缈的时髦管理理论，而是当今企业必须实践的管理方法。很高兴看到S公司能够认识到知识管理对于企业成长的巨大作用,开始自己的知识管理之旅。有关知识的盘点梳理、获取、评估、存储、分享、应用、流通、整合、保护、应用与创新的活动，将知识视同资产（知识正逐渐成为组织最重要的资产）进行管理，这都属于知识管理的内容。结合个体与团队，将个体知识团体化，将内隐知识外显化；结合组织内部与外部，将外部知识内部化，将组织知识产品化，则属于知识管理的过程。管理是科学，也是艺术。但管理本质上是一种实践，是一种在科学理论和高超的管理艺术指导下的持续的实践。从数据管理到信息管理，从信息管理到知识管理，对于任何组织和企业都是一步艰难的跨越，因而知识管理是一种不断调整，提高的持续的实践活动。结合S公司的案例，我们可以看出在实施知识管理中的一些问题。以下做一些简单的分析，希望不仅是对S公司，对其他正在实施知识管理的企业都能有所裨益。让知识管理成为日常工作 从理论上而言，无论是管理者还是普通员工，都会认为知识管理是一件很好的事情，没有理由抵制和阻碍。但为什么许多实施知识管理的企业却没有取得良好的效果，一段时间后就不声不响，销声匿迹了呢？结合S公司的案例，我们可以看到，知识管理仍然是“领导要求的额外工作”，知识管

理的实践与组织运营相分离，造成的后果是知识管理小组把知识管理作为一项额外的工作“忽略”掉，而大部分员工认为知识管理就是要“分享”他们的“拿手本领”，从而让他们失去竞争力。这样的知识管理实施从一开始就注定了无法深入，最后只能让知识管理成为鸡肋而放弃。因此我建议S公司从以下几个方面推动这项工作：1、对组织内所有员工进行有效的培训，让全体员工理解知识管理的真正含义，从而认识到知识管理并非组织“剥夺”个人核心知识的手段和方法，而是对个人成长、组织发展、企业竞争力提高都有价值的活动。让每位员工认识到知识管理对于个人的价值极为重要。2、让知识管理的活动成为每个人日常工作。如果知识管理不与组织的日常运营结合，谁会用额外的时间去做没有绩效的事情呢？因此，知识管理的工作成果必须成为绩效考核的指标。3、知识管理必须有人负责，在初期最好有几个人专门负责，对于兼职的知识管理推动人员而言，也必须把这部分工作纳入他们“本职工作”的范畴。让共享变得轻松“一方面员工很希望得到别人的经验分享，另一方面又怕自己的知识分享出去后失去竞争力。”这只不过是知识共享中的表象问题，而非知识共享的根本。据知识管理中心的调查显示，在组织的知识共享问题上，根源并非在所有员工对知识共享的拒绝。对于共享，可能有一部分员工不愿意也可能有一部分知识不愿意共享，但这部分所占的比率很小。主要问题是员工没有能力共享、不知道如何共享和共享的过程太困难而导致员工共享不成功。例如，一个员工对某一项工作很有心得，但他不能将知识“显性化”，这个时候并非他拒绝共享。对于某些员工，如果有人想将自己的想法、经验

分享给他，但这个员工由于背景、经验的限制却不能够理解，因为没有能力阻碍了共享的进行。一个员工是某一方面的高手，也有共享的意愿，但却不知道谁、那个部门需要他的经验和知识，他不知道如何把自己的理论和经验呈现出来，这些问题都可能阻碍它分享的冲动。这就要求一方面建立知识管理的文化，让任何员工都知道企业鼓励分享支持，并且分享知识可以得到奖励；关键还在于让他知道如何分享知识。如果有知识可以分享，可以直接写出来贴到公司知识库的相关分类中，自然会有相关的组织内的专家对他的知识文档进行评价，然后入库，如果阅读的人多和人们的评价好，他可以得到公司的奖励等。笔者曾经见过某公司的知识共享流程，整整二十多个步骤，其间共享的内容需要公司头头脑脑们不下十个人的审核、批准。这样的流程和过程，对于有共享意识的人也是一个巨大的考验，共享的过程太困难。结果是大部分人都在这个漫长的步骤前止步。因此共享的流程必须要简单、方便、不过多地增加个人的工作，否则无法实现。S公司已经有了许多信息管理系统，在知识管理系统中最好能够对已有的系统进行有效的集成，建立企业的知识管理门户，方便大家的使用。同时，该企业已经有大量的历史数据和信息积累，在知识管理系统中要能够将这些数据和信息知识化，从而能够集成商业智能的功能与应用在KMS中，为组织的决策提供有效的支持。“四化”完善知识管理 S公司应“四化”来完善自己的知识化之旅，四化包括IT应用的“优化”和“动化”和管理形态的“默化”和“文化”。案例中S公司信息化和知识化的表象，反映出两个问题：一是KM（知识管理）系统似乎成了员工的负担，知识面临收集

难，查询难等情况；二是S公司知识氛围文化形成的还远远不够，仅仅停留在领导的重视上，没有执行和监管。以下就解决上述两个现象提出我自己的观点：S公司应“四化”来完善自己的知识化之旅，四化包括IT应用的“优化”和“动化”以及管理形态的“默化”和“文化”。KM应用系统的“优化”和“动化”一是统一构建基于门户的知识化管理平台。构建S公司信息门户，无缝集成办公协作系统，统一S公司办公协作及信息管理平台，以知识管理平台为主题的知识门户。通过信息门户与业务系统实现整合，以统一的平台模式展现业务系统应用数据，实现办公流程与业务流程的集成，简化用户操作，提高工作效率；实现公司门户、部门门户和高管人员门户个性化定制；集成S公司LDAP系统，提供单点登陆应用系统，实现与办公系统的统一用户身份认证；实现用户的群组管理、角色管理和信息分级授权管理，用户按权限浏览信息。二是进一步完善企业多维的知识核心仓库。该核心利用多维分类体系将分散在企业各处的基础知识科学的联系起来构成一个整体的知识库，员工通过知识地图可以快速查询使用所需知识，实现知识的快速获取和高效传播。它包括：

- 建立地图：科学分类的形成地图结构式知识分布
- 地图查询：将分散的知识有机的串成一个整体知识库，通过地图快速进入查询
- 全文检索：通过关键字快速查找并获取所需知识。

将分散于企业每个员工的知识资料有效管理，构建科学、规范的企业电子资料库，避免知识流失，实现企业智慧这一无形财富的积累。构建科学、规范的企业核心知识仓库，对分散于企业每个员工的知识资料进行有效管理，使得所有员工的经验知识真正形成企业的经验知识。知识地图系

统采用全文检索功能，并自由设计分类模式，科学地实现企业有效文档的积累、分类和查找。三是引进更强力的文本分析和数据挖掘手段。对于以经验和感觉等为主体的隐性知识来讲，企业应该有一套完成的隐性转显性知识抽取的IT功能，这个功能保证能获取这些知识，但这类知识的存储是非编码状态，掌握度和成熟度也非常低，因此建议采取文本挖掘的手段进行分析过滤，以语言模型建立企业知识样本库。业务系统中的大量数据，也是企业知识的内容，但能被管理者吸收的程度比较低，这点可结合数据挖掘手段实现，建立数据分析模型将能形成优质的决策知识。另外，CKO要有个强力的知识绩效管理工具，能够用CKO工具箱的参数配置（包括积分规则和各种系数），报表生成和查询维护。用户记录部署CKO工具箱功能的模块的各种操作，并且提供日志写入关系型数据库的功能，以便查询和计算文档积分和个人积分时使用。用于统计文档积分，展示每天、每周、每月和总体的积分TOP10的文档。自动生成企业知识排行榜，统计系统所有文档的今日、昨日、本周、本月的被阅读次数、被点评次数和文档累计积分，按逆序排行。统计个人积分，并且展示积分TOP10的个人信息。统计个人知识利用信息，例如：个人创建文档数、点评文档数；被推荐文档数，被点评文档数，知识贡献积分、知识索取积分、知识推进积分。结合上述文档、个人的统计、审计等和企业考核体系结合，实现有效地执行和监管。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com