

案例：知识管理导向的信息化建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/62/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_BC_9A_E7_c40_62282.htm 作为中国政府唯一的一家国家级电信研究机构，它创建于上世纪50年代中叶，自建院以来，承担了大量国家和行业的重大研究工作，包括：国家通信网的基本技术规划设计和技术标准、行业发展规划、管制政策、通信计量和通信产品测试认证等。在半个世纪的发展历程中，前前后后进行了两次比较大的机构变革与重组。最近的一次完成于2003年初。重组后，全院形成了三大核心业务领域政府支撑工作：包括行业发展规划、政策法规研究、通信技术标准研究等；通信计量及通信产品测试认证，以及企业质量体系认证服务；咨询服务：包括通信网络技术体制、业务技术规范、选型测试、综合规划、新技术新业务分析咨询、技术和管制分析咨询、企业管理和战略咨询等。围绕这三大核心领域重新组建了七个核心研究机构通信政策研究所、通信标准研究所、规划设计研究所、中国泰尔实验室、通信信息研究所、企业管理研究所和泰尔认证中心。然而随着机构重组的成功完成，问题也接踵而来。由于全院各单位一直以来独立作战、各自为政，且分处不同的属地，形成了一个信息孤岛，重复劳动现象严重，缺乏有效的沟通交流，急需一个统一的内部信息管理平台，以打破部门壁垒，加强交流与协作，支撑全院的日常工作。如何解决这一问题呢？电信研究院信息管理中心员工感受到了新的挑战。

一. 目标是起点 首先应该确立目标，没有目标，就没有方向，信息管理中心的员工对此达成了共识。如何确立目标呢

？电信研究院作为知识密集型企业，其核心竞争力正体现在对知识的管理与创新水平上。因此，信息管理平台建设的一个重要目标就是实现对知识和经验的有效管理。在信息管理平台建设项目的立项书中，“以知识管理为导向”被列为平台建设的主导思想和首要原则。同时明确了促进全院各单位间的知识交流与共享、打破部门壁垒、连接信息孤岛、最大程度地提高知识在全院范围内的效用是系统需主要解决的问题。从解决实际问题的角度出发，系统的建设目标是：促进全院信息与知识的交流，加强协作，提高工作效率有效解决研究院存在的业务单元办公地点分散，缺乏有效的沟通和管理工具的问题，消除信息孤岛。同时避免重复劳动，提高工作效率，促进协作，扩大知识利用的程度和范围。在系统设计与实施中，力求将知识管理与业务流程有机结合，有效管理各业务流程中已有的、需要的和产生中的知识和信息，使其得以便捷地获取、传递、交流与共享。实现企业知识的沉淀与积累对于电信研究院这样的知识密集型企业，信息化不仅意味着要将各部门的业务流程规范化，同时也意味着要把沉淀已久的宝贵的知识资源进行有效管理，将个人知识提升为组织知识，以避免人员流失造成的知识断层和组织失忆。长期以来，由于员工流动特别是骨干人员的离职，使大量业务知识和客户知识随之流失，给接续工作带来困难，因此，研究院迫切需要解决有效管理现有知识资源的命题。

促进形成良好的知识共享的企业文化 建设一个不仅可让全体员工从中受益，还可以充分体现组织的人文关怀的交流协作平台，利用现代技术手段突出人的贡献，倡导知识共享和创新，鼓励互相帮助和协作，在全院逐渐形成良好的企业文化

氛围，激发员工的创造性和能动性。二. 刚柔相济，双管齐下

“刚性”技术平台的搭建 2003年4月由电信研究院杨泽民院长亲自主持、信息管理中心主任武骏领导的KM项目小组成立，同时在全院设立了信息管理员制度，每个单位及部门都设有信息主管及一名信息管理员，负责对口信息化建设工作，从而在组织机构上保障了信息化建设的顺利进行。在各部门信息主管与信息管理员的配合下，KM项目小组深入到各单位各部门中进行了面对面的需求调研，掌握了大量的需求与流程信息。同时，经过反复调研论证，最终选定在IBM Lotus系统平台上开发一套基于知识管理理念的办公自动化系统。项目组在对国内主要解决方案提供商进行了多方面的考察与全方位的比较后，通过招标，最终与国内一家在知识管理方面比较有实践经验的知识管理专业服务商签订了合作协议，采用其基于知识管理思想的OA系统。之所以选定这家公司的产品主要是基于以下几点考虑：一，该公司产品是基于IBM Lotus Notes系统平台开发的一套办公自动化系统，IBM Lotus产品属于文档型数据库，在知识管理的实现技术、搭建知识库和组建办公自动化流程方面，具有关系型数据库所不能比拟的优势，符合电信研究院对系统平台的要求；其二，该公司提出的“知识管理”系统理念与电信研究院信息管理平台建设指导思想相一致；其三，该公司在知识管理实践方面比较有实践经验，已有多家大型企业的成功案例。最后，该公司具有一定的咨询服务能力并提供相应的理念导入培训，有助于系统的顺利实施与导入。基于这几方面的考虑，电信研究院决定选用该公司的软件产品及服务。在实施方式上，电信研究院选择了与系统软件提供商合作的方式。KM项目组负

责软、硬件平台的选择，配合系统软件提供商具体实施，并参与调研，监督项目的实施，参与培训、系统的初始配置、维护及试运行。此种方式有利于工期控制，同时也为KM项目组在项目的调研、推广、培训工作上节省了大量的精力与时间，便于加大后期推广力度。2003年12月成功搭建起了院内部信息管理平台，并命名为“泰尔C2知识协作平台”，其中“C2”取意“Communication”（交流）与“Cooperation”（协作）二者结合将产生更大的集体智慧，并希望通过这个知识交流协作平台为研究院创造一个鼓励知识共享与交流协作的文化氛围。

“柔性”管理和文化的培育 2003年5月随着信息管理平台项目的启动，项目组邀请了国内著名的知识管理专家进行全员培训和交流，在全院积极倡导知识管理理念的导入。2003年7月信息管理中心起草并颁布了《信息资源管理暂行办法》，对全院范围内信息资源管理工作进行了制度上的规范，为以后共享信息的收集工作打下了基础。2003年8月在电信研究院领导的大力支持下，院各单位初步提供了可以内部共享的信息资料，信息管理中心负责进行收集、整理、统计，全部上传至泰尔C2知识协作平台的专业知识库中，并结合相关的考核办法进行了评比，使院知识共享工作向前迈了一大步。

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