

他山之石企业知识管理案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_96_E5_B1_B1_E4_B9_8B_E7_c41_65116.htm

案例 1 安达信 安达信(Arthur Anderson, AA)公司主要从事会计与审计、税务、商务顾问、咨询服务等业务，因为它为客户提供的服务99.5%基于知识，因此，知识是企业最重要的资源，贯穿于决策和管理过程的始终。公司面临的最大挑战是如何将所有信息组合成一个中心知识库。该公司对知识管理的定义是：“促进个人和组织学习的过程”。在实施知识管理时，该公司的一些重要理念还包括：

- 知识与学习密切相关；
- 在将知识与管理结合时，遇到的最大问题是知识不容易管理，因为它存储在人们的头脑中；
- 知识管理策略应该与公司的商业策略密切结合。

目标

- 帮助员工表达他们的思想；
- 帮助知识经理们更好地组织知识；
- 不断充实知识管理系统，使其内容更加丰富，鼓励员工使用它；
- 力求使企业的所有知识都变成可以查询和获取的显性知识。

计划的实施 安达信成立了一个专门的知识管理委员会，负责制定具有竞争优势的策略。每一条服务线和每一个产业部门都有责任保证知识的共享。同时，每一条服务线和每个产业部门都配备了一名知识经理，共计60名，其中一些人全职负责知识管理工作。

CIO与CKO的职责 前者关注技术，后者的工作集中于知识处理、调查和评估用户对知识产品的使用情况。但无论工作重点如何，两者总是紧密地结合在一起进行合作。在企业内部，并不是所有的信息都能被上载到网上去，需要对它们进行评估，有价值的信息才能上载。

技术平台 安达信的知识管理系

统基于普通的软硬件平台（Windows、Lotus Notes和PC机）。所采用的三大技术是：群件技术、Internet/Intranet、数据库和指示系统(Database & Pointer System)。其中最频繁的技术是以下三种：Lotus Notes 确保信息能够安全地在全球范围内传播；语音邮件 允许人们能够在任何情况下进行交流；知识基地 提供最佳实践数据库。实践 安达信的知识管理项目获得了以下成果：全球最佳实践项目（GBP）

网上安达信 所有员工都是内部网的用户，网上提供的信息主要包括三个方面：公告（例如，金融市场产业）、相关资源（例如，有关会议和有关公司其他投入产出的结果）以及网上对话与讨论。电子知识蓝图 全球最佳实践基地（Global Best Practice Base）汇集了各类项目报告，共2万多页（同时有光盘版）。在总部有25个人监督它的使用情况，并对内容进行整理。该项目的定量和定性工具能够帮助人们构建事件的框架，并按优先次序排列。商务咨询顾问 提供安达信所有的商务咨询方法（被制作成光盘），并提供50~100种工具，咨询人员可以将其作为辅助工具。专家向新手传递知识 知识管理的难点之一是专家如何将自己的经验和知识传递给新手，在安达信，新手通过全球培训数据库获得知识。经验教训 引入Lotus Notes时，并没有提供全球最佳实践数据库的能力，但事实证明这个数据库很有用，因此安达信应该与Lotus协作，提供能满足全球最佳实践需求的产品信息。应该尽早采用委员会或小组方式推进知识共享的策略，在知识创新、评估以及监督等方面充分发挥知识经理的作用。在部署知识管理计划的早期，应尽力将知识管理与用户所期望的短期利益结合起来，在知识管理项目与其受益者之

间建立一种可见的联系，这种联系越显著，一线工作人员就越容易接受它。从某种意义上说，把知识管理引入企业类似于“器官移植”，有的肌体能很好地容纳它，有些则会发生排斥反应。因此，应该预先考虑实施知识管理计划后可能出现的反应，并尽可能使它有更好的兼容性。案例2 德州仪器公司目标 德州仪器在实际运作中存在的主要问题是决策部门之间的衔接不够顺畅，生产的各个环节不够完善。为此，公司已经花费了多年的时间来改善这种状况，并希望通过知识管理，减少信息传递时间，使资源能够被灵活地运用，员工能获得自己所拥有信息以外的更多知识，因为这些知识能够带来创新和新的业绩，并为客户创造更多的价值。创新策略 德州仪器公司的知识创新主要针对4种知识：客户知识.

商业竞争情报. 经营过程. 产品信息。在其经营的每一个步骤中，都贯穿着商业性竞争情报，这些情报与相应的方法和组织结构结合起来，再加上有关市场、产业和竞争对手的信息，便能支持战略性决策。计划的实施 德州仪器有112名知识管理工作，负责管理全球最佳实践数据库和本地的最佳实践数据库。对于知识管理的整个步骤，德州仪器有一整套评估过程，称为TI-BEST。它包括以下4个步骤：

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