

他山之石企业知识管理案例分析(1) 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\\_65335.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_96_E5_B1_B1_E4_B9_8B_E7_c41_65335.htm) 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。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](http://www.100test.com)