

三步打造知识管理模式 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_B8_89_E6](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_89_E6_AD_A5_E6_89_93_E9_c41_65914.htm)

[_AD_A5_E6_89_93_E9_c41_65914.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_B8_89_E6_AD_A5_E6_89_93_E9_c41_65914.htm) 知识管理模式的引入，将芭田公司本部的生产模式、营销模式、服务模式等先进经验和知识进行有效地整合，为子公司业务展开提供了克隆的范本。2000年，深圳市芭田生态工程股份有限公司（简称芭田）在经过一段时间的高速发展后，所依赖的农化肥华南市场日趋饱和，市场内恶性竞争带来的压力导致公司的销售额持续下滑。为走出企业发展的困境，进一步将企业做大、做强，公司高层决定在国内其它区域开辟新的市场，因此需要在新的目标市场上建立子公司作为当地的生产、销售、服务实体，为此公司需要将本部的生产模式、营销模式、服务模式等先进经验和知识进行有效地整合，为子公司业务展开提供克隆的范本。为更好完成这一工作，公司决定引入蓝凌管理咨询支持系统有限公司的知识管理咨询服务。

第一步 解读企业发展战略

芭田的知识管理项目开始于2004年炎热的夏天，项目第一步是完成对芭田企业发展战略的解读。对企业发展战略的解读，丝毫不比企业发展战略的制定来得轻松，从表面上看，这似乎是可以绕开的一步，对此，芭田的老总黄培钊却坚持自己的看法和原则：“知识管理项目是一个关乎能否企业可持续性发展的战略咨询项目。从项目的这一定位出发，就不能不对企业的发展战略进行深刻的解读，解读的过程是一个深刻了解企业发展背景和经营思路的过程，甚至也是企业战略再制定和升华的一个过程。”对战略解读的必要性有了清晰的认识后，项目组围绕着企业发展战略进行

了多次研讨，行业五种力量分析、核心竞争力分析、价值链分析、SWOT分析，多种管理模型的应用使得项目组对企业所处的行业环境、企业自身的优劣势、企业的供应商和市场环境有了深刻认识，项目组也特别对市场、人力资源、供应链等重要的职能战略进行了沟通和探讨。完成了这些工作后，项目组第一次陷入了沉思，企业的发展战略认识清楚了，当前重要的战略举措是其它区域市场的实体拓展，芭田知识管理项目的根本目的即支持企业的实体拓展，这一点也毋庸置疑。那么如何将知识管理的方法体系运用于实体拓展的业务操作呢，这个问题是当前需要回答的关键问题。对关键问题的探讨持续了较长一段时间，最终的结论是先提取本部生产、销售、服务等业务体系的最佳实践，然后围绕着这些最佳实践设计实体拓展的策略，这样的结论看似简单，实则大有思考余地。最佳实践到底是什么，是业务流程、是人员结构、是专业技能？最佳实践存在于何处，体现于纸面文档么，或是员工脑中的隐性知识？最佳实践如何获取，如何传递，能否用文档形式都显性化出来？项目组对这些问题一一进行了研讨并找到了答案，新实体的运作是需要有人、财、物这些有形资源的，最佳实践是这些有形资源整合运用的最佳模式，这种模式表现为业务流程、人员结构、专业技能等诸多方面。这样来看，最佳实践其实是一个知识体系，这个知识体系必须是结构化的，同时，知识体系中的部分知识如专业技能知识，是存在于专家员工脑中的隐性知识，无法被完全文档化，最佳实践提取的过程就是对本部生产、销售、服务业务体系内的知识资源进行整合的过程。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