

<<知识管理>>

图书基本信息

书名：<<知识管理>>

13位ISBN编号：9787508033860

10位ISBN编号：7508033868

出版时间：2004-1

出版时间：华夏出版社

作者：卡尔·弗莱保罗

译者：徐国强

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<知识管理>>

### 内容概要

知识管理是1997年提出的商业与技术术语，当今如日中天。

涵盖了知识管理的关键领域，从组织内知识的识别以知识为基础的激励方案到促进知识共享以及实施以知识为基础的战略。

包括一些全球最成功企业的案例与经验，包括壳牌石油公司、英国航天公司、道氏化学公司和世界银行，以及一些最优秀思想家的理念，其中包括彼得·德鲁克、迈克尔·普拉尼和野中几次郎等。

包括关键概念术语和全面的资源指南。

#### 作者简介

作者：（美国）卡尔·弗莱保罗 译者：徐国强 卡尔·弗莱保罗，曾写作出版大量文章和书籍，有多篇文章发表在《福布斯》、《信息周刊》和《知识管理》上。他也是《EDMS：知识管理便携式咨询师》的作者。

<<知识管理>>

书籍目录

导言何谓知识管理知识管理的演化电子视野下的知识管理全球视野下的知识管理知识管理的最新进展  
实践中的知识管理——成功案例核心概念与思想家资源实施知识管理工作的10个步骤常见问题（FAQs）  
译后记

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 知识管理代表了一种工具，借此可以捕获和监测不断发展的知识资本实体，以及通过群体实践杠杆化作用得以促进。

知识管理推动了在全公司范围内开展的、卓有成效的知识创新和交换等实践和技术。

当你将这一定义扩展到合作伙伴、供货商以及客户时，你就把知识管理实践引申到了合作商业空间中去了。

互联网作为一个全世界共享的界面问世之后，使得这种梦想成为现实，但是互联网也为成败的回旋余地设置了障碍。

在组织内外现有的知识过剩的前提下，当今任何否定知识管理原则的商业战略都是一种失败的方案。正如彼得·德鲁克(Peter Druck)在他的《大变化时代的管理》一书中指出的那样：“知识已经成为关键性的经济资源和支配因素，也许是惟一的比较优势的来源。

” 知识链的概念是对知识管理很重要的实用定义。

知识链概念最早是由科罗泊络斯(Koulopoulos)、汤姆斯(Toms)和斯皮纳罗(Spinello)在撰写《公司直觉》一书做研究时共同提出的。

知识链中有四个链节，它们能用于确定任何组织的独特性和长久性。

这四个链节是：· 内部知晓；· 内部响应；· 外部知晓；· 外部响应。

知识链(K链)是构成一个组织创新循环的一系列交互作用。

知识管理造成了K链中四个单元的渗透作用并促进创新速度。

如图2.2所示，K链的四个阶段表述了一个企业内知识的流动过程。

快速穿越K链四个阶段的能力最能体现知识管理的精华所在。

“CKO不能管理知识。

知识存在于员工之中；知识不能与人分隔。

知识管理是一种矛盾体(oxymoron)，没法管好。

这就是我们远离知识管理的原因之一。

我们需要领导，我们认为领导比管理更恰当。

我们的结论是，人群与他们的工作相分离之后，就不能进行知识创造。

学习和获得知识事实上是知识工人岗位实践的一种副产品或要素。

因此，这是一个在你组织中自然产生的过程，而无需请一个人把所有的知识集中到一起，并且创造一种文化和基础结构来协助这种努力。

” “我将大部分时间花在商务上，并做一些内部知晓和知识管理辅导工作。

我们并不急于提供帮助，仅当一些业务高手主动要求，或我们让他们确信有能力进行知识管理时，才给与帮助。

事实上，迄今接受我们帮助的都是那些相信知识管理的人，并希望在业务部门中担任一个业余知识管理角色，而且他们能够将我们提供的知识内化，变成一种在他们团队和组织中可持续的能力。

所以，我们的方法是在各个业务部门创建一种内部能力，而不是从上层提供。

我们得到的反应很不错。

现在，在我们八个业务部门中，约有100人称自己为知识经理、知识管理员、知识收获者或知识协调员。

其实，怎么称呼他们并不重要。

当我们与他们打交道时，采用他们的语言习惯，并帮助他们解决实际问题。

” 从隐性知识到含蓄知识 在一些情形中，被标识为隐性的知识，只是因为无人肯花时间与精力来为这种知识编码。

使用者可能会脱口而出：“这种知识太难解释了，简直无法解释。

” 这是一个实际问题，且是一个不易解决的问题。

我们必须确定，未编码的知识实体是否可被捕获并转换成显性的。

然而，首先得搞清当地的文化是否促进与支持这种知识共享，否则人们会退缩，甚至会进一步将这种

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

知识珍藏在心(参见第10章中通过知识审计来确定与衡量文化)。

应该清楚,在任何情形下,隐性知识的完美管理是不可能的。

不要有寻求完美的先人之见,因为追求百分之百的准确会与成功失之交臂。

某些知识可以从拥有者那儿获得,并以一种较为容易的编码方式与他人共享。

利用这种方式,你可以在组织中创造出第三种类型的知识——含蓄(implicit)知识。

含蓄知识的价值和杠杆作用是很大的。

然而,为了恰当的定位,一个组织必须采取几项战略步骤。

第一,含蓄知识的来源和性质必须搞清(这就是知识审计的有用之处,参见第10章)。

获得含蓄知识需要重新审视一切所谓的隐性知识,了解这些知识是否可被编码,以及这些知识是否需要某种类型的挖掘和翻译。

如果是的话,就应实施挖掘和翻译过程。

通常的情况是,许多在商业上的工作/概念并不属于深度的隐形知识,而只是一种逻辑上的、方法上的思维过程。

对此,许多人未予认识,包括一些思想家。

对含蓄知识的管理需要特别的工具、技术和方法,它们能够捕获先前被认为是难以理解的过程,并易于在组织内交流。

因而,这种由最佳思想家使用的思维过程就成了该组织的一种具有杠杆效应的资产。

这儿,笔者得再次强调,并非所有的隐性知识都可以转换成含蓄知识。

永远会有一些技术诀窍和经验始终处于隐性状态。

隐性知识并非是在个人与组织价值之间结成联盟的有效途径(闲聊或私下传授是获得价值联盟的更好方法)。

此外,有一些知识资产过于新奇而无法捕获和转换。

含蓄知识管理的目标是为了确定在你的组织中有多少隐性知识不能采用任何的编码形式,以及挖掘那些可以编码的隐性知识。

认知技术 到目前为止,我们已经对信息和知识加以了区分,亦即通过是否需要链接和智能,或者需要放置在背景中来区分两者。

然而,为了传递知识,链接和提供信息都需要遵循一定的规则。

这就是认知工具的作用。

请设想一下,一个推销员想使用某个知识库来评估竞争对手的客户的购买习惯。

搜索的结果显示的是一段时期以来的大量纪录,其中反映了期间这位潜在客户的销售机会和盈亏历史。

这段历史是关于这位潜在客户的商业计划、市场和战略的描述性信息,而这些信息反过来又与这位潜在客户目前正在努力开发新的市场机会的活动相联系。

所有这些都是重要信息。

然而,根据目前的市场情况,该推销员能否轻易地推断出这个潜在客户会或不会从它的公司采购呢?我们只能说,如果给与足够的时间和信息资源,也许能推测。

对上述问题的一个替代方法是将某些分析工具与知识捆绑在一起。

一种模拟工具能根据对该潜在客户所需产品的市场需求,提供各种市场轮廓。

该种工具也能为客户购买推销员所在公司的产品,而不是竞争者的产品提供前提条件。

例如,这种前提可能是由于推销员所在公司具备一种能力,即能为潜在客户目前市场的重要领域提供某种关键支持。

当今绝大多数知识管理认知工具是纵向聚焦的。

如果针对某个有限的问题,例如呼叫中心或销售队伍自动化,决策支持树、案例管理和决策支持工具等就比较容易创建。

最后,思考一下作为一种认知工具的、具有杠杆作用力的工作流和在线处理系统。

这些工具是能够提供自动处理商务过程的逻辑,并重复执行这种过程的软件。

工作流的重点是确保过程的完整性,并减少处理时间。

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

并且,这种工作流还可替代性地显示审计尾数(audit trails)或显示正在执行的商务过程历史。

一般认为,这些审计尾数表征了影响商务过程的不同刺激因素形成的知识体(例如,当某类客户参与之后,考察过程的运行是否更为容易;或者考察当某些员工参与之后,以及考察一天的某个时段的情况等等)。

然而,这种信息即使在审计中被捕获,对于大多产品,它还是处于休眠状态。通过综合利用调查/分析工具,明智的经理会从审计尾数中释放这部分知识。此外,在该系统识别趋势的基础上,借助工作流系统,还可能形成自动决策。

内容管理、智能化检索和图文视传都是新兴的前卫技术。

内容管理部分与以上讨论的信任问题有关。

内容管理软件已经面世,用以控制和监测在网上和门户网站上的信息发布,并保障发布内容的及时性和可靠性。

作为一个特色之处,内容管理方案为个人对个人的传输打开了潜力空间。

通过有效的综合客户关系管理(CRM)和内容管理方案,组织就能具备为合作方、潜在客户与现有客户创建一种定制的网络经验(Web experience)。

这些用户知识的水平远高于随机的、未标识的访问者的水平,因而提供了更高的个性化水平。

例如,一个组织能够为联系最密切的客户创建个性化的产品目录,而那些客户具备提供目标产品清单、合同价格和直接承兑等能力。

通过整合商务规则和储存在企业资源计划(ERP)、商务智能(BI)和数据库中的资料(不对终端用户开放),内容变成了一个知识用户,可以杠杆化公司知识库,并在决策过程中指导用户,以及辨别细微的智能化目标方向等。

虽然内容管理注重图文内容的传递,它也必须包括资料库中的其他信息源,例如数据库(价格清单等)、口令和计算表等。

基于知识的内容管理方案也可进行主动营销。

例如,一个终端用户访问了某个电子商务网站,并在数个手提电脑上存取信息,之后又对某款产品发出了订购信息。

该访问者的信息被下载到电子商务公司的CRM系统中。

两个星期以后,那位用户在订购的产品进入了销售。

作为回应,电子商务网站根据动态组合的发送名单,向每一位问讯者和需求者发出了电子邮件。

该公司也可以对新产品上市、召回、产品更新以及大量的交叉销售机会采用类似的方法。

内容管理方案也可以主动性使用。

当与个性化、搜索与动态功能组合相结合时,高端系统能够配合代理,自动将与目标相关的内容发送到感兴趣的个人,或根据存货清单和销售目标;将某种在线产品提供给看样者。

智能化检索是最新一代的代理技术,即一种基于知识搜索和发现的工具(属于内化技术)。

它采用24x7个过程的软件程序,使知识寻求者始终在动态更新状态中获取知识。

通过局域网和商业网上易于理解的多重内容源和过程,智能化检索代为行使了知识管理系统用户的信息选择权。

虽然直觉上认为内容代理或内容中介的含义很清楚,但实际上它们的新作用与用户先前在网上或其他地方的体验有很大的不同。

在个性化的模式中,固有的约定(即限于用户能看到的和系统能被使用的操作模式)已从刚性的机器界面消失,代之而起的是一个灵活的、允许人为调节参数和内容的交互范式。

实际上,在个性化的模式中,人们已可以设计自身的角色或设计基于工作的信息环境和信息“器械”。

图文视传是一种认知形式和媒介功能体(functionality)(参见第2章中的详细讨论)。

它是一种最新的(bleeding-edge)、能够帮助创造含蓄知识的技术(参见第2章中有关含蓄知识的定义)。

一些国家级实验室正在这个领域进行实验。

研究人员将一些顶级科学家,尤其是那些即将退休的老科学家的日常活动实录下来。

他们的期望是,通过捕捉科学家的真实行为及其人际互动情况,将来某一天能够创造一个代表科学家

的虚拟代理，然后将虚拟代理置于新的环境以观察其反应。

笔者本人是一个坚定的技术乐观派，因而非常看重这一研究的价值，并深信将来一定会梦想成真。当然，这一天的到来可能要等数十年。

.....



## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

译后记对于很多企业人员来说, 知识经济的概念已不陌生, 但知识管理 ( Knowledge Management, KM ) 似乎还是个新鲜词汇, 即使有所耳闻, 大多也是不甚了了。

其实这也难怪, 知识管理的概念虽然在1990年代就已提出, 但迄今为止国内外尚未形成一个明确的知识管理定义。

请看一些名字的表述: 知识管理帮助人们对拥有的知识进行反思, 帮助和发展支持人们进行知识交流的技术和企业内部结构, 并帮助人们获得知识来源, 促进他们之间进行知识的交流。

——《知识的进化》作者 维娜·艾利(Verna Allee) 知识管理是“利用组织的无形资产创造价值的艺术”。

——卡尔·埃列克·斯维彼(Karl Erik Sveiby) 知识管理是将组织可得到的各种来源的信息转化为知识, 并将知识与人们联系起来的过程。

——尼尔·E·奥利瑞(Daniel E. O'Leary) 知识管理是对企业知识的识别、获取、开发、分解、使用和存储。

——安德雷斯·阿比克(Andreas Abecker) 简洁地说, 知识管理就是通过集体智慧的杠杆效应达到增强企业响应能力与创新能力的学科。

——本书作者 卡尔·弗莱保罗(Carl Frappaolo) 可以看出, 各个专家只是从不同角度对知识管理作了描述, 并未给出一个完整的科学定义, 然而这并不妨碍我们对知识管理价值的评定。

目前全球已经进入了知识经济新时代, 知识正由外生性生产要素变为内生性生产要素, 并逐渐替代传统的生产要素成为生产的第一要素。

这将从根本上改变企业的内涵、竞争优势、管理理念和管理方式。

任何企业要想在激烈竞争的市场经济环境中领先, 都必须认真考虑如何创造和运用自己的知识资源, 考虑如何在企业经营模式中融入知识管理以及确立知识管理在企业核心竞争战略中的地位。

这正是知识管理应运而生的时代背景。

在“知识经济”年代, 知识等于财富, 知识管理与财产管理具有同等重要的地位。

知识管理就是以知识为核心的管理, 它是一种获取、存储、学习、传播、应用、共享知识的管理方式, 其主要任务就是管理和开发好人力资源, 释放人脑的智能, 创造有利于显性, 特别是隐性知识传递的环境条件, 实现知识共享, 最终达到激发组织的创新能力和应变能力。

.....

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>