

<<知识管理>>

图书基本信息

书名：<<知识管理>>

13位ISBN编号：9787806615966

10位ISBN编号：7806615962

出版时间：2002-10

出版时间：上海远东出版社

作者：(美)托马斯.M.科洛波洛斯

页数：204

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

在新经济时代，知识管理将起到至关重要的作用。

通过有效的知识管理，企业可以充分利用自己最宝贵的资产与经验，充分发挥自己的人才优势与集体智慧，从而更好地迎接未来的市场挑战与机遇。

但是，盲目的宣传也使人们一度对知识管理感到困惑，迷茫。

许多人甚至喊出了“停止鼓吹，还我事实”的呼声。

本书正是在这样的背景下应运而生。

如果你想真正了解知识管理，那么你选择了本书是明智的。

它既是理论框架，也是行动指南，它将帮助你：  
了解什么才是真正的知识管理以及知识管理将如何帮助你所在的组织  
正确定位知识管理，使它永远处在业务经营的中心  
了解哪些技术将支持知识管理  
成为卓越的知识管理者  
学会如何使知识管理为你所用  
成为组织中知识管理的先锋  
本书将引导你走向新的世界，你的人生从此将与企业一起腾飞！

## 作者简介

托马斯·M·科洛波洛斯 ( Thomas M.Koulopoulos )，波士顿Delphi集团总裁，是知识管理和电子商务领域的领军人物，他经常就这些主题发表演说并撰写文章。

他还在波士顿大学Wallace Carroll商学院 ( 研究生院 ) 任教。

卡尔·弗雷保洛 ( Carl Frappaolo )，Delphi集团的执行副总裁。

他有20年的从业经验，为全球1000家企业提供多项技术咨询服务，其中包括知识管理、文件管理和工作流程。

## <<知识管理>>

### 书籍目录

致谢引言1.创新的动力再造计划的末日学会忘却创新是关键2.知识的柱石知识管理的分类知识的复杂性：含蓄的知识与明确的知识知识管理的各种应用程序3.知识件：知识管理的技术用于中介的高明明技术用于外在化的各种技术用于内在化的各种技术用于认知的各种技术在知识管理技术中寻找更高明之处知识检查组织基准门户网站欢迎来到中间办公室整理的难题你知道是什么?对种种内在化工具的详细描述出色的应有程序4.知识管理较软的一面知识共享的架构创造一个知识共享的文化知识所有权激励衡量标准方法巴士底应用程序：一个案例研究地方着眼，全球着手：一种供警方使用的知识共享方法5.领导知识型组织知识领导的种类首席知识官对其他形式的知识领导向知识领导转变有关领导的最后论述首席知识官——知识看门人认识智者：与彼得·德鲁克共进午餐6.我们所不知道的公司记忆知识管理公司本能通过各种门户网站术语汇编

## 章节摘录

**创新的动力** 正如每一位高明的管理者所知道的, 一个新的经营模式和(或)技术样式必须由一个经营案例来评判。

那么, 我们在本章一开始就那样做——为知识管理开发一个经营案例就毫不奇怪了。

紧随着其他一些来去匆匆、成果不一的商业模式(奇谈怪论?)之后, 你一定会问自己: “知识管理是否又是一个仅仅为了保住咨询专家和作家饭碗而提出的新花样?” 这个问题提的有道理。

知识管理运动谈不上是新生事物, 用最近的各种管理运动标准来衡量肯定不是, 因为它们的典型生命周期极少能维持十年的主流民意支持。

了解这一点很有帮助。

知识管理的源头(我们将忽略它在研究知识的认识论上的起源)可追溯至20世纪中叶, 当时二战后第一批大学毕业生加入了劳动大军。

得益于美国军人法案提供的巨额资助和战时大量的科学发现, 这支新铸就的劳动大军具有其他任何一代人所没有的优势——受过高等教育。

受过高等教育的劳动者的稳步增加和与之相应的高等院校数量的增长形成了强大的压力, 足以导致对知识管理最罕见、最令人信服的需要。

它无疑是现代知识经济的起源。

今天, 知识经济不仅建立在管理上述遗产所产生的庞大知识资本的明显需求之上, 而且建立在由不断缩短的脑力劳动者任职期(任何脑力劳动者从事某一工作的时间)所产生的需求之上。

至20世纪90年代中期, 高明的管理者们开始认识到知识是各种组织的关键区分因素。

你们经历了再造计划、全面质量管理和战略管理计划, 开始明白一些传统的区分物如“质量”在组织中有重要地位, 但它们再也不能促进竞争力。

各企业秘密研究的成果形成了彼此势均力敌的局面。

高明的管理者明白, 创新将很快成为核心竞争力。

但是, 作为一个高明的管理者, 你已经认识到技术是如何排除了传统竞争要素所设置的障碍。

你认识到成长中的公司是如何能够提供至少与老牌产业巨头一样的质量和客户支持等基本要素的。

你认识到最成功的公司是那些不断以最高质量和最低成本向客户提供个性化解决方案的公司。

这些公司设想其竞争对手迟早总是能够模仿并赶上它们。

高明的管理者知道衡量今天成功的关键是看一个组织能否不断创新, 持续创立产业基准。

尽管某些极佳的产品有可能曾参与市场循环长达几代, 但今天, 这类产品的鼎盛期可能不过数月。

正是这种对不断变革先前沿袭成规的经营范例, 如再造计划, 区分开来。

无怪乎全球的注意力已经转到了存在于公司内部的知识, 以及能最有效地培育、利用和重复利用知识的种种方法。

**首席知识官(CKO)** 首席知识官是迄今为止与知识领导有关的最出名的头衔。

这是知识管理最传统、最讲等级的方法。

首席知识官负责协调整个企业的知识领导。

首席知识官往往受命于首席执行官并对其负责。

尽管人们可以推论首席知识官属于信息技术部门(也许应对首席信息官负责), 但实际情况往往不是这样。

首席知识官的任务不是从事基础技术工作, 而是知识领导的常规工作。

目前这一职位几乎总是一人唱独角戏, 几乎没有配备其他人员, 也没有直接的经营职责。

设置首席知识官的主要不利因素是操之过急。

在企业认可一种知识共享、激励和知识领导基本原则的文化之前, 或在其认可其中的相当一部分内容之前, 首席知识官是无能为力的。

**知识管家** 知识管家与知识经理相似。

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

在那些未将知识看作是必须自上而下进行管理的企业资源的组织里，这些人最容易成功。知识管家以各种工具、惯例和知识领导方法等专门形式负责为知识用户提供最低限度但持续不断的支持。

该管家所处的地位最不确定而又最具机会主义性质。

通常他或她属于这样一种人，其作用是帮助他人更好地理解并充分利用管理知识的各种新技术和惯例。

这可能包含多种选择，从刚刚阅读了圣吉的《第五项修炼》或斯图尔特的《知识资本》，到参加了最近一次有关知识管理工具的研讨会，再到仅仅更好地理解组织中沟通得好或不好的员工。

“管家”这一词语表示有意愿和责任指导他人，可它又是非侵扰的，几乎是拥有关系的对立面。

哪种职责最适合你的组织呢？主要的决定因素是你的组织知识共享的现状、对知识领导的资助水平，以及其文化当前的接受能力。

除了决定组织所需要的知识领导者外，请将注意力聚焦于该领导者应该采用的行事方式。

以下是今天各种组织中常见的领导风格或惯例的种类：  
· 流浪者 · 经理 · 专家 / 顾问  
· 群体 流浪者 这种领导方法在那些很少或没有管理层资助的环境里很有效，在接受知识管理，而且以非正式知识共享为进取目标的文化环境里也很有用。

由于拥有在企业某个部门的工作经验，流浪者精通各种知识管理的惯例和方法，并将承担与其他部门分享其知识的任务。

结果形成一种活的知识管理系统。

如果流浪者(们)能证明足够高的明显回报，往往就能得到管理层的资助。

经理 经理式领导风格最适合那些具有明显的高层次领导资助、孤立的知识共享和消极文化的环境。

热衷于充分利用知识资本寻求竞争优势的经理往往为知识领导设计理念和价值表述方式。

如果该经理正在应对的危机迫在眉睫、明白无疑，或他(她)拥有足够的影响力，那么下一步几乎都是将执行权交给一位专家，后者直接隶属于该经理或对其负责。

专家 / 顾问 这种领导方法最适合那些具有营业部门资助的、孤立或没有知识共享的和犹豫不决文化的环境。

这种专家精通知识管理和知识领导的各种工具、惯例、方法和应用程序，他可以是公司内部员工，也可以是外部人员。

在这一点上各组织不尽相同，需根据其知识管理计划的规模和内部是否有专门知识而定。

即使组织中存在着流浪者，只要存在有助于指导专家的内部影响力，从其他行业和组织引进有关最佳惯例的专门知识往往是有益的。

群体 这种领导风格在那些具有高层次领导资助、高程度知识共享和接受式文化的环境里最有效。

尽管在今天的企业环境里很难想象，知识领导最先进的形式是将知识共享制度化作为某个组织群体建设过程的一部分。

如果知识共享被认为是相近群体之间的一种自然现象，那么知识领导面临的挑战则是消除距离并创立直接性、关联性以及对这两者进行利用的激励因素。

一旦做到了这一点，知识领导就成为一个企业标准的领导结构、团队和惯例的一部分。

公司记忆 公司记忆是你的组织对大量的过去经历、惯例和看法的了解和依赖。

当你的组织所处的环境变化很慢或毫无变化时，你的记忆能够帮助组织决定如何处理未来的各种问题。

用于应付该环境所需的一切信息近在咫尺，只需提取出来再次利用即可。

然而，当你所处的环境发生快速而重大变化时，记忆可能起着误导组织的作用，使组织陷入一种它认为可用的思维模式，但实际上这种思维模式在新的环境中根本行不通。

因而变化速度越快，组织越不能够依赖其记忆。

此时尚未涉及“智力”，因为几乎还没有决策要作。

在应对目前形势和先前形势所需的信息之间有很接近的映射。

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

在知识连续体这一端运作的各种程序、战略和行业并没有从它们知识的内容中得到竞争优势。结果，它们的促成因素往往是效率和成本。

公司记忆在过去较平稳的经营环境中是一种得到广泛使用的方法。

那些发展缓慢的行业当时能够专注于调整它们的各种产品和专门技能，因为它们确信游戏规则会保持不变。

今天很少有公司能有那种保证，因而这种方法只适用于一小部分公司和行业。

一些注重人际关系的行业如律师事务所仍然依赖它们的公司记忆，因为在那些行业中，人际关系的性质是产品的关键因素，而该性质不太可能很快演变。

知识管理 当你的行业和公司开始经历变革时，你将会认识到，那些长期以来确保成功的古老规则将突然间变得不足以制止利润的下滑。

过去越来越不能反映未来，而作为一种应对经营环境方法的公司记忆则开始失去它的光彩。

事实上，它甚至可能阻碍人们考虑各种替代方法的开明意愿。

当然，如果变化的速度和程度保持适度，那么你的公司就能通过将过去积累的知识作为未来各种新方法的出发点而获得成功。

知识管理支持这种决策方法，因为它强调重复利用过去的各种经验和惯例，并对此稍作一些改进以符合目前的情况。

例如，某款不再热销的轿车可能表明消费者对该种小车的看法已发生了变化。

尽管作为替换的新款轿车无论在技术还是美观方面都将需要比它的前身更先进，但生产商可以依赖有关该产品和其市场的基本事实。

虽然消费者对该产品的口味发生了变化，但这些事实并未改变。

可见过去的知识，是可以通过与新方法“联姻”而得到利用的。

然而，知识管理意味着这种信息必须不断地与从目前环境中得到酌信息相对比，其中的“空白”必须不断地由组织智力来填补。

公司的本能 知识管理使得各个公司能够通过部分基于其过去知识，部分基于对未来理性分析的各种决策来对目前所处的环境作出反应。

然而，在大多数产品、市场和规则每月改变的快速变化的环境中，集权式决策团队的知识可能慢得不能将意图转化为行动，因而可能如同毫无反应一般不起作用。

各种巨大的新市场可以很快产生，也可能突然消失，尤其是当各类尖端产品充斥市场，需求达到饱和之时情况更是如此。

如果你处于这种环境之中，你必须能够分散这种知识，以便其整个力量能为承担应对某个特定挑战任务的一些灵活团队所利用。

将智力与速度有力地结合在一起以确保生存的惟一途径就是公司的本能。

公司的本能是一个组织的第六感觉，它能使组织克服过去陈旧的记忆并利用其分散的知识和决策能力来即时有效地应对市场机会、客户和竞争。

公司的本能在那些快速变化特别常见的行业如高科技行业里最为明显。

但它已开始涌入到其他行业中。

公司的本能是一种区分物，它将管理自身知识但又被其过去所束缚的知识企业，与能够应对其知识并创造崭新未来的认知企业区分开来。

本能与智力相去甚远。

- 智力或智能(我们在论述中将这两个词混用)；是在特定已知的背景中对知识的应用。

- 本能是自发地将获得的和潜在的智力应用于背景不确定的未知情况中。

当将管理重建基于知识之上不能满足要求时，你必须设定一个时限(对某些行业来说，宜早不宜迟)。

设置一个首席知识官往往可能是一种将互不相关的信息源联系起来的表面成果。

知识要求的不仅仅是传达信息。

它还必须为学问和学问的混合提供基础。

学问的混合指的是创造更长久的智力以及最终创造我们称之为各种“本能”的行为的能力。

## <<知识管理>>

毫无疑问，公司的本能体现了知识，但它要大大超出知识管理。

公司的本能将在以下两方面扩大知识管理：

- 它将减少你的组织对其“过去事情是如何做”的那种记忆的依赖程度，并将增强你的组织基于智力的应变能力。

- 它将把你组织的智力从各种集中的权位分散到整个组织中，使这种明智的应变能力遍布组织之中——如此一来，应变能力就成了本能。

.....

## &lt;&lt;知识管理&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

引言 现代企业的历史 历时二百年的工业革命正在转变方向。随着新型的高明经理们利用知识，以小博大，在创新、竞争和与客户交往的能力方面取得了空前的进步，那些原本对机构组成、就业乃至工作本身来说极为重要的观念正在受到挑战。

至20世纪中叶，美国商业文化的特征是程度极高的官僚主义化、机构分割细化和非人性化(更确切地说是非个性化)的环境。无数的作家和社会科学家当时警告说，普通劳动者，不论是蓝领还是白领，都感到自己为徒劳无益的工作所困，他们辛辛苦苦地工作仅仅是为了挣钱和偿还抵押贷款。记述这一异化现象的书籍，尤其是威廉·艾伦·怀特(William Allan Whyte)所著《组织人》(The Organization Man)和斯隆·威尔逊(Sloan Wilson)所著的《穿灰色法兰绒制服的人》(The Man in the Gray Flannel Suit)成了50年代的畅销书。

同时，欧洲和亚洲的许多国家已经从战争废墟中恢复过来，并开始成为国际市场的重要竞争者。更重要的是，这些新兴企业中有不少正在采用不同的经营方式。它们的员工更多地参与了如何做好自己工作的规划，管理人员和劳动者同心协力，对质量的着迷程度超出了空喊口号。美国人开始听到有关日本人每天工作前集合做操和唱公司歌曲的情况。

美国公司在许多产业——仅以钢铁、电子、汽车和造船业为例——所拥有的市场份额在不断缩小。

另外，人们感到大多数公司就是运转不灵，它们效率低下，结构松散，并抵制各种新观念。当初一种很高明的公司经营方法很快变成了美国工业的桎梏。

接着，1982年，两个相对来说并不出名的管理咨询专家托马斯·J·彼得斯(Thomas J. Peters)和罗伯特·H·小沃特曼(Robert H. Waterman, Jr.)出版了《追求卓越：美国最佳公司的经验》(In Search of Excellence: Lesson from Americas Best-Run Companies)一书。该书指出，那些在残酷的竞争环境中蓬勃发展的公司似乎都拥有共同的价值观和惯例，尽管它们的规模、使命、产品和客户基础有很大的差异。

1992年，迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)出版了《再造公司》(Reengineering the Corporation)一书，这是他们发出的企业再造革命宣言。根据哈默和钱皮的观点，美国公司的危机是如此的严重，矫正的方法似乎只有“使之消失”。他们说得不错，但仅仅敲响了警钟。他们的论述绝大部分都是些教条和充满个人魅力的“理念培养”。首席执行官和股东们相信这种个人魅力，同时随着质量和再造运动席卷了所有的公司，短期的收益产生了。

裁员之斧砍向了公司管理部门人员。工业化的病状依然存在。并不是因为人们缺乏变革的欲望，而是由于促进变革的工具尚未成熟。工业时代的技术、通讯系统和工作方法继续在公司的基础设施和文化中隐约出现。

通过非常简要地——必须承认有选择地——介绍现代工业经营环境的演变史，我们现在才开始论述知识型企业和生存的核心能力，即“知识管理”。

确实，高明的管理者在此时会本能地求助于知识管理。高明的管理者把知识管理看作是培育和促进那种核心能力的途径，该能力代表了一个企业的账面价值和市场价格之间变数的增量。

.....

## <<知识管理>>

### 编辑推荐

你想得到以下问题的高明答案：何谓知识管理？  
他如何才能帮助我的公司？  
知识管理是不是21世纪的经营要件？  
知识管理如何实施？  
知道这些问题的答案是高明管理者的特性。  
本书要回答的就是这些问题。

#### 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>