

实施知识管理应避免的两大误区

文/林桂娜

人类社会已由工业时代进入知识经济时代，知识已经成为企业发展的重要资源，知识管理成为保持企业持续发展的重要策略。然而一些企业在实施知识管理过程中存在许多误区，导致了知识管理的失败，给企业的利益造成巨大损失。因此，企业在实施知识管理时，应结合自身的条件，吸取其他企业的精华，去其糟粕，充分认识实施知识管理过程中存在的误区，避免知识管理的失败。

1 知识管理的认识误区

1.1 知识管理就是建立知识管理系统

当今企业面临的经营环境处于不断变化之中，产品的生命周期随着市场需求不断变化也呈日益缩短的趋势。今天可能被市场所接受与认可的知识，很可能在不久的将来被市场淘汰，因此，所有企业都能及时的开发一套适合自身的高效的知识管理系统。毫无疑问，知识管理系统是知识管理的“硬件”和基础。但许多企业不是忽视了知识管理系统的建设，而是走向了另外一个极端：误认为知识管理仅仅只是建立知识管理系统。事实上，知识管理首先是一种全新的管理理念，它更需要建立良好的企业文化、合理的组织结构和完善的激励体系等“软件”。其次，知识管理的最终目的在于知识创新，而知识创新领域目前仍属于人脑的活动创造。

1.2 知识管理就是信息管理

信息只是知识的一部分，知识不仅包括记录于一定物质载体上的显性知识，而且也包括存储于人们大脑的经历、经验、技巧、诀窍、体会、感悟等尚未公开的或难于表达的隐性知识，而信息仅限于显性知识。对知识与信息的简单等同，使很多企业相应地将知识管理与信息管理等同起来。实际上，信息管理关注的是企业的显性知识，而知识管理更关注最具价值的隐性知识，隐性知识是组织的核心竞争力所在，而且往往具有独占性，开发利用价值高、管理难度大；信息管理是对现有信息进行开发、规划、控制、集成和利用的管理理论与方法；而知识管理则是通过对知识的创造、交流和应用来实现业务增长和价值最大化，培育和维持竞争优势的过程。信息管理仅仅重视对信息本身和信息技术的管理，而知识管理更重视信息、知识活动的过程和人员的管理；信息管理将信息简单地视为企业的免费资源，未能对知识进行资本化运作以实现知识增值，而知识管理将知识视为企业最重要的战略资源，追求知识的增值。

1.3 知识管理就是人力资源管理

人既是知识存储的载体，又是知识创新的主体。知识管理十分重视人力资源管理，但不意味着知识管理就是人力资源管理。首先，人力资源管理只是知识管理的重要组成部分。著名知识管理专家托马斯·H·达文波特说：既然知识主要寓于员工之中，而且是员工对其加以利用和分享以获得经营结果，那么知识管理就不仅仅是管理信息和信息技术，而且也是管理人。”也就是说，知识管理最终需要落实到对人的管理上。但是，知识管理还涉及企业的发展战略、信息技术、研究开发、客户关系等诸多领域，这些是人力资源管理远远无法所及的。其次人力资源管理和知识管理关注的侧重点不同。人力资源管理注重人尽其力，充分发挥每个员工的聪明才智，重视调动员工的工作积极性，提高员工的工作能力，侧重于运用物质奖励和外部激励，追求人尽其才，注重充分利用员工现有知识资源；而知识管理更注重促进和鼓励员工进行知识共享，培养员工的知识创新能力，整合企业团队的知识资源，提高企业整体的知识创新能力，充分挖掘“集体智慧”，更侧重于精神鼓励和内部激励，帮助员工实现自我价值来激励人才，挖掘员工的潜力。

2 知识管理的实践误区

2.1 实施知识管理就是业务流程重组

企业在实施知识管理时，必须与业务流程紧密相连，将知识创造与扩散同企业的业务流程结合起来，可以节省企业的开支，并产生巨大价值。但实施知识管理并不等于业务流程重组，企业流程重建是对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，其目的在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变革为特征的现代企业经营环境。而知识管理则是持续地对企业业务流程无序的知识进行系统化管理，实现知识共享和再利用，以推进对企业计划的更新，来应对社会发展的机会和挑战。重组使企业活动从一个阶段发展到另一个更有效的阶段，但这两个阶段都是机械的，企业不能随着外界环境的变化而及时做出调整。而知识管理则会使企业成为一个不断发展的、具有竞争力的、适应知识经济时代的有机组织。重组要求企业对已经运行了相当长时间的组织结构和管理体制进行“彻底的重建”，这种根本性的变革，会对企业的流程和所涉及到的员工造成很大的冲击。大量企业重组失败的案例使得人们很自然的就会想到：

对于组织流程和人员的“彻底的重建”并不一定就能保证实施的成功。相比之下，知识管理可以让学习和“忘却”的过程持续的推进，这就可以确保从上到下的“根本性变革”可以降低到最小的程度。这样，转变可以很轻松的得以完成，而不需要像企业重组一样的大动干戈。

2.2 知识型企业的管理就是知识管理

知识型企业是以知识为主要生产要素，以创造和运用知识为主要生产目的，以经营知识作为取得财富的主要手段的一种新型的社会经济组织。知识型企业不同于普通企业，它们最显的特点是知识，投入的是知识，生产的是知识，销售的是知识，管理的还是知识，知识型企业就是由各种知识堆积而成的金字塔。因此，人们很容易形成知识型企业的管理就是知识管理的观念。如《知识管理导论》一书中介绍了同创信息产业集团、实达电脑公司、亚信集团、科利华、方正集团、清华紫光等具有代表性的企业。他们所推行的知识管理主要有以下几个方面：建立企业内部知识网络，BBS交流；发行内部刊物，如科利华的《CSC周刊》，亚信的《亚信用户通讯》；建立外部知识网络，如科利华的“CSC电脑家庭教师”合作协议；重视对知识资产，如品牌、商誉、知识产权等的管理；注重培育企业知识文化。

从这些方面看，作为一个知识型企业很容易实现诸如建立内部知识网络、BBS以及与北大、清华等高校的联系，与其说他们是在进行知识管理不如说他们有进行知识管理的良好氛围。知识型企业用比传统企业更先进的技术手段，开发他们的知识产品，出售知识产品，更多地实现广泛的知识共享和人才交流，并不能成为知识管理的全部，知识管理的核心在于知识的创新和增值，所以他们的管理并不能代表真正意义上的知识管理。

2.3 知识管理系统软件就是知识管理解决方案

在知识管理中，许多企业将咨询公司和软件供应商们提供的数据中心（data marts）、数据仓库（data warehouses）之类的系统软件误以为“知识管理解决方案”，从大量中国企业实施知识管理案例中可以看出，一些公司提供的“知识管理解决方案”很大程度上只是提供了技术上的支持。例如，中国太平洋保险公司选择Intranet企业平台及计算机通信软件Louts Domino/Notes构建起全公司范围内的网络办公自动信息处理系统，这些实用而先进的系统软件的投产，为太保公司的信息基础设施建设沿着世界主流技术方向的长远发展提供了基础，有效地提高了太保公司的业务运作效率。但这些并不是真正意义上的知识管理解决方案。这些系统只能算信息管理，更多的满足了现代企业网络型管理模式对于办公自动化的需求，加快了知识的交流和共享，并没有严格意义上的知识积累和创新。

有效的知识管理不仅在于企业拥有合适的软件系统，还在于有能对企业员工进行有效管理的知识管理解决方案。蓝凌公司是我国提供知识管理解决方案较为成功的一家企业，其基于知识管理的实时办公系统解决方案（LKS-KOA）能够实现经验知识管理、规范协作管理、行政办公管理、组织文化管理、KOA系统门户、组织架构与人员管理等功能[4]。虽然从企业的角度来说，其在提供解决方案时不可能考虑到企业的软环境，但仍可以看出企业实施知识管理不仅仅是建立知识管理系统软件，还要通过知识管理解决方案对知识主体—企业员工进行有效管理，促进和激励员工进行知识共享和知识创新。

2.4 知识管理适用一切企业，能解决一切问题

中国加入WTO后，使中国企业的经营环境发生重大变化，面临发达国家跨国公司凭借丰富的知识资本取得巨大优势的挑战。为了能在经济全球化中站稳脚跟，企业纷纷建立知识管理系统，实施知识管理。一个企业要实施知识管理，将涉及到企业的无形资产、人力资源、信息系统、组织文化、知识的市场化等的全方位变革，并最终实现组织的创新。又由于知识管理是一个不断演化的实践过程，每一种管理形式的出现都有其时代背景与适用范围，有其优势和劣势，所以知识管理并不能拯救所有的企业，解决一切问题。英国老牌银行巴林银行的破产、中国惠普的失败都证明了这一点。

综上所述，知识管理是企业提高创新能力和核心竞争力的战略性工程，也是企业管理的一项系统工程。企业必须根据各自行业特点、企业发展目标和自身资源条件制定相应的知识管理系统和实施方案，避免实施知识管理过程中的误区，保证企业实施管理目标的实现。

（作者单位：鲁东大学图书馆）

相关链接

[浅析旅游业规划的创新](#)
[人本管理内涵的确立与辨析](#)
[影响企业技术创新的因素分析](#)
[实施知识管理应避免的两大误区](#)
[质量管理中应充分发挥统计技术的作用](#)
[浅析生命周期价值在客户关系管理中的应用](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心