

机构知识管理实施案例 Knowledge Management Case Study

DAOchina 辅助客户以机构知识管理达成经营管理体系的主动自我完善、长期持续发展，不断追求优质、卓越的经营管理 Business Excellence。

通过长期而体系化地实施机构知识管理，经营管理体系的整体成熟程度、风险管理能力、组织学习体系、人力资源素质等都将获得持续提升。

背景资料 Background

DAOchina 曾为在国内从事航空油料及能源服务的公司提供专业级的知识管理咨询服务，本案例中的公司是由中航油集团与英国 BP 集团等联合组建的中外合资企业，以国际化、规范化的专业管理为国内及国际航空公司提供优质、安全、可靠的产品及服务。融合中外股东在国际及国内市场的经验和技术，形成了高效卓越的管理团队、科学标准的业务流程、持续学习的文化氛围。

作为以专业化人才、知识、经验、智慧为核心的专业技术及专业服务机构，公司管理层与 DAOchina 的知识管理咨询顾问一同规划了知识管理战略，通过系统管理、持续完善的机构知识资源，辅助达成整体经营战略：

- 科学的决策 – 支持经营管理的知识及资讯体系
- 规范的业务管理 – 工作事务流程的书面定义、优化
- 有效的风险控制 – 针对经营风险的内部控制及监督

实施目标 Objectives

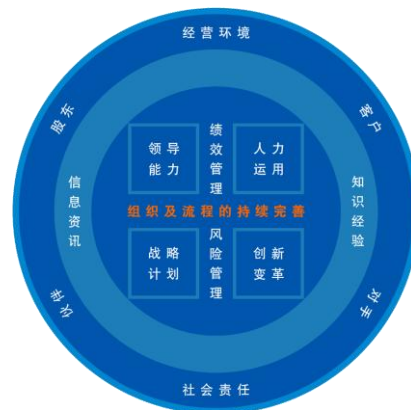
基于公司的整体经营战略和知识管理战略，DAOchina 知识管理咨询顾问与公司管理层针对工作事务流程、专题知识经验等，规划了机构知识管理的短期实施目标：

- 经营及管理体系 – 结构梳理及工作事务的权责界定
- 工作事务的流程 – 结合外部知识经验的优化、定义
- 知识及经验教训 – 内外部资源及渠道的盘点、整合

在实现知识管理的短期目标后，公司的知识管理团队将在 DAOchina 知识管理咨询顾问的辅助下持续运用知识管理的实施体系，达成经营管理体系的自我学习、自我完善：

- 管理的自我完善 – 由专责团队定期回顾、持续优化
- 流程的系统实现 – 将优化后的工作流程逐步软件化
- 学习型组织建立 – 基于知识管理切实达成持续学习

经营管理的致善之道



经营风险的管理体系



实施方案 Action Plan

DAOchina 协助公司建设机构知识管理的完整实施体系（知识资产、知识管理团队、制度规范、软件系统、工作文化），不间断、全方位地推动机构知识资源的积累、整合、共享、交流、应用和创新，以学习型、共享型、协同型的机构工作文化辅助提升组织的凝聚力、创造力、竞争力。

整体实施方案的要点包括：

- 基于工作事务流程、知识专题的管理体系梳理、定义
- 工作事务知识管理、流程优化的责任和权限体系确定
- 基于知识经验和风险管理的工作事务流程优化、定义
- 知识资源全面盘点、内容整合、软件系统规划及开发
- 实现管理体系持续自我完善的知识管理制度和机制等

1. 基于工作事务流程、知识专题的管理体系梳理、定义

针对航空能源公司的 9 个部门及一个跨部门管理实体, DAOchina 知识管理咨询顾问与管理人员及业务骨干一同, 结合当前管理实践、潜在需求和相关知识经验对经营管理体系进行结构梳理和书面定义:

- 130 项专题工作事务 – 包含工作事务的跨部门协同及配合
- 183 个工作事务流程 – 单项工作事务可能细分为多个流程

2. 工作事务知识管理、流程优化的责任和权限体系确定

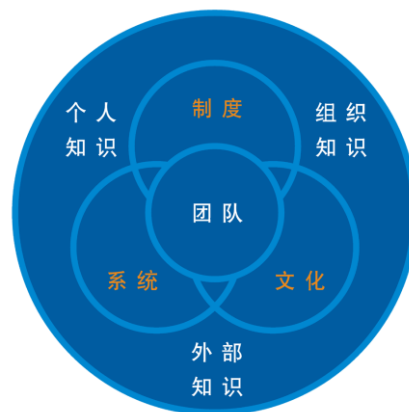
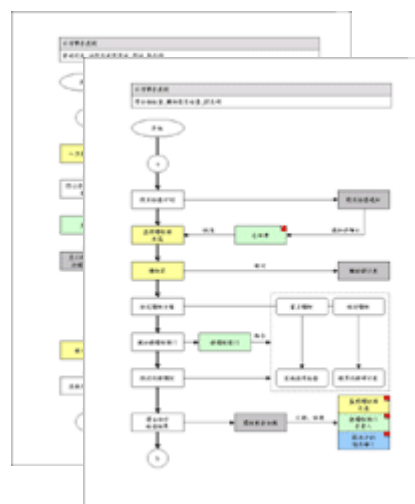
针对 130 项工作事务，分别选定负责专题知识管理、流程持续优化的知识管理员和知识负责人，明确工作事务团队的成员构成、参与和辅助的人员权限，实现知识资源管理、管理体系优化的专题问责制。

3. 基于知识经验和风险管理的工作事务流程优化、定义

结合航空能源公司的实践经验、未来的经营管理需要、相关的知识资源,规划 183 个工作事务流程,建立书面化的流程定义,以便在持续的知识管理实践中不断优化、完善:

- 工作事务流程中的细化执行环节、分支环节等
- 工作事务环节的执行主体、内外部的参与主体
- 工作事务相关的文件档案、软件系统、数据库
- 工作事务环节的细化执行操作、附加文字说明
- 风险管理、内部控制的要点、控制及监督措施
- 工作事务流程相关要点内容的概要备注、说明

知识管理的实施体系

[illegible]

4. 知识资源全面盘点、内容整合、软件系统规划及开发

针对 130 项具体工作事务,DAOchina 知识管理咨询顾问与相关专题的知识管理员、知识负责人和骨干的工作事务团队成员,就目前已有的、目前暂无但展望未来有需要的知识资源进行分类的全面盘点。在工作事务梳理、知识专题规划、知识资产盘点的基础上,航空能源公司建立了包含约 8209 个知识及资讯条目的知识资产体系,涉及 130 项工作事务:

- 操作指引及经验总结、文件模板范本、文件档案
- 法律法规、竞争情报、信息资讯
- 经营管理数据、经营分析报告
- 原理说明、分析方法、实施方法、管理方法、案例
- 专家渠道、知识渠道

基于知识管理战略及实施方案,航空能源公司在综合办公及业务管理平台中建立知识管理模块,从知识及资讯库入手,结合工作学习交流平台和个人管理平台,将知识管理与具体的经营管理工作事务紧密结合。提供便捷、有效的支持。

- 功能需求定义、系统流程定义
- 软件技术实现、软件测试验收
- 用户权限设置、知识体系设置
- 系统应用培训、知识内容录入
- 实际应用启动、全员推广使用

5. 实现管理体系持续自我完善的知识管理制度和机制等

为了实现机构知识管理实施体系的长期有序运行、持续自我完善，DAOchina 知识管理咨询顾问与航空能源公司的知识管理核心团队一同规划了相关的运作机制、制度规范、操作指引、管理文件模板等。

通过在人力资源政策中逐步加入知识管理的绩效因素,航空能源公司结合定期的实施体系评价、个人及团队绩效评估、知识贡献核定,建立起推动知识管理长期运作的执行制度、评估及完善机制。

- 知识资源管理制度
- 操作指引：一般应用、专题管理、系统管理、评估及完善
- 文件模板：工作计划、绩效评估、体系评价、知识资源安全
- 知识管理系统使用手册



对知识资产进行系统管理、有序配置

凝聚集体的知识和智慧
整合过往的经验和教训
吸收内部和外部的资源

企业的核心竞争力越来越多地来源于
持续学习、自我完善的机制、组织和实践
不断提升员工和组织部门发现问题、分析问题、解决问题的能力，
以及不断创新、提高效率和效果、降低风险的手段和方法。

因此采用系统化的方法对上述知识资源进行管理变得日益重要

传统管理顾问提供给企业的是
针对某一管理问题在特定时间的优化解决方案。

知识管理咨询顾问提供给企业的是
用于不断形成优化解决方案所需的辅助材料
(即有效管理起来的知识资源、如资讯、原理、方法、案例、专家等)，
以及企业自我诊断、自我咨询所需要的手段和方法，
最终令到企业提高自我学习能力，得以
针对实际问题迅速有效地为自己提供优化的解决方案。

深圳市国中道经济研究有限责任公司

DAOchina Knowledge Corporation

中华人民共和国 518003
深圳市东门北路 1006 号
怡泰中心 C 座 18 楼

86-755-2519 1322
Info @ DAOchina.com
www.DAOchina.com

18/F, C Tower, YiTai Center
No.1006 DongMen North Road
Shenzhen 518003, P. R. China

我们的理想

构建中国经济及商务的
研究和智囊网络

我们的使命

协助我们的用户及合作伙伴
实现理想

我们的理念

以坦诚待人，以严谨处事；
以知识敬业，以创意取胜。

Our Vision

To establish a research and intelligence network
with focus on the economy and businesses in China

Our Mission

To assist our clients and partners to succeed
with our supports of knowledge and solutions

Our Principles

Honest, Straight-forward, Due care
Knowledge, Creative