

KMM 2002 China Survey

知識管理
中國問卷調查

摘要版
调查报告
2002年

DAOchina

深圳市国中道经济研究有限责任公司

DAOchina.com 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
KM.DAOchina.com

电话: 86-755-2519 1291
传真: 86-755-2519 1292
Info @ DAOchina.com

我们的理想

构建中国经济及商务的
研究和智囊网络

Our Vision

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

我们的使命

协助我们的用户及合作伙伴
实现理想

Our Mission

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

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 Principles

Honest, Straight-forward, Due care
Knowledge, Creative

主办机构



赞助机构

興中堂

媒体伙伴



网络媒体



网络伙伴



前言

管理专家彼得·德鲁克认为“目前真正的控制性资源和生产决定性因素既不是资本，也不是土地和劳动力，而是知识”。

在知识经济时代，知识已成为经济增长、社会发展以及企业成长的关键性资源，知识管理也成为新兴且日益重要的研究课题，越来越多的机构通过知识管理来塑造自身的核心竞争力。

作为专业的研究及顾问机构，我们希望通过本次调查准确了解和分析知识管理在中国的应用情况和发展趋势，以便在此基础上协助国内机构更好地认知及应用知识管理，并推动知识管理在中国的普及。

在此，我们感谢参与本次问卷调查的机构及个人、媒体伙伴、网络媒体、网络伙伴以及 DAOchina.com 项目小组的全体成员的积极支持，令我们按照预定的计划完成了问卷发布、回收以及报告撰写工作。同时，我们希望基于本次问卷调查所撰写的调查报告和所附的实务指引能够为关注知识管理的个人和机构（包括需要引入知识管理的企业、提供知识管理系统解决方案和咨询服务的专业机构）提供详实、专业的调查数据和研究分析，以及提供相关的理念启发、决策支持、经验教训借鉴、实施操作指引。

在设计调查问卷和编写调查报告的过程中，我们参考及借鉴了业内的众多相关资料，并获得了外部智慧资源的支持；由于数量较多且方式复杂，因此未一一列示，就此谨表示衷心感谢。

何德勇 知识总监
DAOchina.com Knowledge Corporation

二零零二年七月七日 谨呈

项目小组

策划组织：何德勇、庄亮、黄颖
实施支持：朱素贞、刘志凌
技术支持：张伟、钟玲
平面设计：易际辉、何德勇
联系我们：86-755-2519 1291
KM.DAOchina.com Info@DAOchina.com

目录

	页码
词汇释义	1
第一部分 KM2002 与 DAOchina.com 简介.....	3
第二部分 调查报告概要.....	6
第三部分 知识管理的认知情况.....	16
第一节 机构及个人的总体认知情况	17
第二节 对知识管理辅助及支持机构运营的认知情况	18
第三节 不同类型的机构对知识管理的认知情况	19
第四部分 机构知识管理战略.....	20
第一节 机构及个人的总体认同情况	20
第二节 战略的制订依据和不同类型机构的特性分析	21
第三节 战略的类型和不同类型机构的特性分析	23
第四节 战略制订过程的策划和组织	25
第五部分 知识管理系统的实施及评估	27
第一节 机构实施信息化的资源管理系统的情况	28
第二节 机构已经着手实施知识管理系统的状态	29
第三节 所在机构实施知识管理系统的必要性	30
第四节 不同类型机构实施知识管理系统状态的特性分析	30
第五节 机构实施知识管理系统的情况.....	31
第六节 机构对知识管理系统实施情况的跟踪、评估和度量	39
第六部分 机构知识管理部门及职位.....	41
第一节 负责机构知识管理的部门及负责人	41
第二节 知识管理相关部门和人员的角色和职责	42
第七部分 机构知识管理的运作	43
第一节 机构知识管理的相关培训情况.....	44
第二节 机构知识管理的具体实施情况.....	45
第三节 建立学习型的机构文化和学习型的机构组织	49
第八部分 给实施知识管理的机构的参考建议.....	52
第一节 给已经实施知识管理的机构的参考建议	52
第二节 给计划实施知识管理的机构的参考建议	52
第九部分 给知识管理系统提供商和咨询机构的参考建议.....	53
附件 机构知识管理的实务指引	54

词汇释义

在本次调查中，我们把有关词汇作了界定，希望可以有助于您阅读调查报告以及更好地了解、研究和实施知识管理：

知识 Knowledge

是从相关信息（Information）中过滤、提炼及加工而得到的有用资料，而在商业领域，知识指与企业经营及管理各个要素（市场、客户、竞争对手、技术、产品、员工、供应商、合作伙伴、股东、业务流程、管理流程）相关的有价值信息及资料；分为显性知识和隐性知识，既包括直接的知识内容，也包括间接的专家（含专业机构）智慧渠道和知识渠道。

显性知识 指内容清晰明确，易于通过图文表述，便于整理、储存、编码以及传播的知识资源；如经过滤及总结所获得的资讯情报、方法技能、原则原理、规律规则等。

隐性知识 指在个人头脑或机构文化中隐含的，内容较为个人化、主观化和经验化，难以用书面形式表述的知识资源；如经验、构思、洞察力、判断力、机构文化下的行为模式等。部分隐性知识可以通过有效的归纳、整理和编码后转化为显性知识。

知识管理 Knowledge Management – KM

是一门将机构知识资源视为可管理的资产的管理科学，是由机构资产 / 资源的无形化和知识化所直接引致，并由机构经营及管理方法的复杂化和知识化所推动，进而对机构信息和知识资源进行系统化管理的科学。

知识管理系统

用于管理知识资产的基于信息技术的资源管理系统；一般包括机构知识库、知识交流平台和个性化管理工具三部分，协同完成知识资源的形成、储存、交流和应用。

信息化资源管理系统 为有效及规范地进行机构的经营及管理，而依托信息技术构建的管理系统（硬件设备和软件系统），以综合管理机构的资产和资源（实物资产、金融 / 财务资产、无形资产、商业情报等）、业务及管理流程和相关的报表、文件和报告。基于管理实践的需要，信息化资源管理系统不但应用于机构内部管理，也根据需要连接或涉及到机构外部（供应商、客户、合作伙伴以及市场环境）。

知识管理战略

着眼于推动知识资产的形成、储存、分享和应用，以提升机构竞争力的机构发展战略。

知识编码战略

指将知识资源与其开发者分离（以达到知识资源独立于特定的个体或组织的目的），而后进行整理、分类、编码成为图文声像资料，以存储于数据库中供随时使用的策略。

个人化战略

指将知识资源与其开发者紧密地联系在一起，并主要通过直接的接触和交流来共享知识资源的策略。知识数据库的目的是储存知识渠道、提供查询平台和交流平台、记录交流过程和内容，以支持知识交流。

知识管理部门

机构内设置的负责机构知识资源管理的专业部门，其专职人员和正式任命的非专职人员主要负责机构知识管理战略和知识管理系统的规划及不断完善、知识库和交流平台的日常运作及管理，并引导和推动机构学习型文化和知识管理理念的形成、传播及不断发展。知识管理部门的核心任务是实现机构无形资产的保值增值（包括直接创造业务利润），并以知识管理支持整个机构的经营及管理。

知识总监

是机构知识管理部门的负责人，一方面总管知识管理的工作，另一方面作为机构战略及决策层的核心人员参与机构经营及管理的决策，并依托机构知识资源和机构知识管理部门设计开发服务于机构内部和外部的知识产品和知识服务。知识总监一般需要对机构的战略和经营管理非常熟悉（熟悉业务的管理专家），同时熟悉信息技术。

第一部分 KM2002 与 DAOchina.com 简介

一、 KM2002 知识管理 · 中国问卷调查

主办机构:	深圳市国中道经济研究有限责任公司 DAOchina.com Knowledge Corporation
赞助机构:	兴中堂机构
媒体伙伴 - 杂志:	《经理人》、《智囊》、《东方企业家》、《新经济导刊》、 《今日财富》、《环球财经》、《中外企业论坛》
媒体伙伴 - 报纸:	《经济观察报》、《计算机世界》、《中国经营报》
网络媒体:	21cn.com、深圳新闻网（深圳商报社）
网络伙伴:	PA18.com、网大 Netbig.com
资料查询:	KM.DAOchina.com 及 KM2002.DAOchina.com

调查背景:	知识已成为经济增长、社会发展以及企业成长的关键性资源，知识管理也成为新兴且日益重要的研究课题，越来越多的机构通过知识管理来塑造自身的核心竞争力。
调查目的:	了解和分析知识管理在中国的应用情况和发展趋势，以便在此基础上协助国内机构更好地认知及应用知识管理，并推动知识管理在中国的普及。
调查时间:	2002 年 3 月至 4 月 - 问卷发布及回收 2002 年 5 月至 6 月 - 统计分析及报告撰写
调查对象:	机构和个人
调查方式:	邮寄调查问卷（10000 余份）至大中型企业和专业机构 调查网站（KM2002.DAOchina.com）
调查问卷:	内容 - 6 个部分，43 项问题，问卷内容 9 页 印刷 - A4 幅面，封面封底彩色铜板纸，共 12 页
回函数量:	邮寄回函 187 份（有效回函 182 份） 网上回收 1,176 份（有效回函 1,160 份）

回函机构及个人概况:

所在行业	数量	机构年收入 (人民币元)	数量
批发及零售行业	65	50 万以内	193
农林业、牧业及渔业	21	50 万至 100 万	113
轻工制造业	181	100 万至 500 万	190
重工制造业	58	500 万至 1,000 万	134
交通运输及物流	33	1,000 万至 3,000 万	145
金融服务业	103	3,000 万至 5,000 万	103
通讯、传媒及娱乐	120	5,000 万至 1 亿	117
房地产及建筑业	57	1 亿至 5 亿	175
酒店、餐饮及旅行服务	18	5 亿至 10 亿	53
能源、矿产及公用事业	38	10 亿至 50 亿	65
医疗卫生、文化及教育	189	50 亿至 100 亿	24
贸易	48	100 亿至 500 亿	23
财务、税务及评估公证	14	500 亿以上	7
工商、商标及专利	3	总计	1,342
法律法规	7		
公关、会议及展览	5		
广告、设计及印刷包装	36		
软件、信息及商务顾问	278		
资产及产权交易或处置	7		
其他	61		
总计	1,342		

注释	
回函机构主要行业	<input type="checkbox"/>
中位数所在区间	<input type="checkbox"/>

回函者职位	数量	机构成员数	数量
董事长、副董事长	7	50 人以内	361
总经理、总裁、CEO	66	50 至 100 人	198
副总、CIO、总监	109	100 至 500 人	308
部门经理	331	500 至 1,000 人	144
主管	189	1,000 至 3,000 人	158
专业人士	141	3,000 至 5,000 人	45
普通职员	422	5,000 至 10000 人	44
其他	77	1,0000 人以上	84
总计	1,342	总计	1,342

二、 DAOchina.com Knowledge Corporation

深圳市国中道经济研究有限责任公司，是知识管理领域的专业研究及顾问机构。结合长期汇聚资源建立的网上专业知识平台 - www.DAOchina.com，我们的专业顾问人员主要提供以下专业服务：

- ☞ 机构知识管理领域的咨询顾问服务 (KM.DAOchina.com)
制订战略、规划方案、选定系统、应用培训、实际运作和后续服务
- ☞ 基于互联网的商业知识平台自助服务 (www.DAOchina.com)
中国商业知识库、商业咨询及顾问服务的交易平台、个性化知识管理平台

三、 KM2002 知识管理 · 中国问卷调查 · 报告摘要版

摘要版(含知识管理相关专业机构的介绍资料和专业文章)主要由 [DAOchina.com](http://www.DAOchina.com) 向参与本次调查的个人和机构赠送发行(发行量大约是 2,000 份)，同时报告摘要内容将通过参与本次调查的媒体伙伴、网络媒体和网络伙伴向公众发布。

报告摘要版的赞助及广告事宜联系

电话：86-755-2519 1322，或传真：86-755-2519 1292

四、 KM2002 知识管理 · 中国问卷调查 · 报告暨专刊

[DAOchina.com](http://www.DAOchina.com) 将和参加本次调查的杂志类媒体伙伴之一合作，在适当的时机以杂志专刊的形式与其杂志一起发行本调查报告，并附以知识管理相关的专业文章和专业机构及其产品和服务的介绍资料。

报告暨专刊的市场及合作事宜联系

电话：86-755-2519 1322，或传真：86-755-2519 1292

报告暨专刊的购买及赞助事宜联系

电话：86-755-2519 1322，或传真：86-755-2519 1292

第二部分 调查报告概要

随着人类社会逐步进入“知识时代”，尽管存在着国家及区域性的发展差异和不同产业部门的进程差异，但“知识”的价值和重要性已经日益得到一致的社会认同。知识已成为经济增长、社会发展以及企业成长的关键性资源，正如管理专家彼得·德鲁克所预见的那样“目前真正的控制性资源和生产决定性因素既不是资本，也不是土地和劳动力，而是知识”。

基于将“知识”作为机构核心资产/资源而进行科学化和系统化管理的理念，“知识管理”应运而生并成为新兴且日益重要的研究课题，越来越多的机构通过知识管理来塑造自身的核心竞争力。为了更好地了解和分析知识管理在中国的应用情况和发展趋势，在国内 10 家知名的管理及财经类平面媒体以及多家相关机构（详见第一部分）的鼎力支持下，深圳市国中道经济研究有限责任公司（DAOchina.com Knowledge Corporation）开展了 2002 年“知识管理·中国问卷调查”。作为中国首次有关知识管理的全国性大型问卷调查活动，主办方希望可以在数据分析和研究的基础上协助国内机构更好地认知及应用知识管理，并推动知识管理在中国的普及。

通过对调查数据及回函机构和回函个人的反馈进行分析，一方面揭示了中国社会目前对知识管理的认知和实际应用情况，同时还反映出其对知识管理的认同程度和潜在应用计划；而这些资料及相关分析建议既可协助计划实施和已经实施知识管理的机构对其实践活动进行指导和辅助（有关建议详见报告第八部分），也能为知识管理软件系统提供商和咨询顾问机构等相关机构提供一定的市场参考资料和实施方案建议（有关建议详见报告第九部分）。

作为对 2002 年知识管理·中国问卷调查的整体分析和概要总结，以下内容主要包括问卷调查数据中的突出亮点以及根据数据和分析所得的知识管理实施建议：

一、知识管理的认知情况

本次调查在媒体及网络合作伙伴的大力宣传和支持下仅回收了 1,342 份有效回函（含邮寄和网上回收），一方面是由于调查策略（问题较多且较深入）排除了大量对知识管理不关注的问卷对象，另一方面反映出知识管理在中国的被认知程度仍然非常低。调查结果显示，知识管理的理念认知和实践应用在中国刚刚起步，但回函的问卷对象对知识管理的价值认同程度相当高（详见报告第三部分）：

- ☐ 约 86% 的回函者此前“听说过”知识管理；
- ☐ 对知识管理概念和学术文献表示“非常熟悉”、“了解”和“不熟悉”的分别约占 6%、59% 和 35%；
- ☐ 约 74% 的回函者认为知识管理在中国的应用“刚刚开始”；
- ☐ 就知识管理对机构经营及管理的支持和辅助作用，最多的反馈是“支持经营决策”（约 35%）和“辅助研究及开发”（约 23%）；

不同行业的机构对知识管理的作用和意义存在明显的认知差异:

	经营 决策支持	产品及 服务研发	员工 培训教育	客户 服务及管理	提高 产品及服务
整体回函机构	34.8%	22.7%	14.1%	12.7%	12.3%
轻工制造业	40.9%	22.7%	14.9%	8.3%	11.0%
金融服务业	32.0%	20.4%	17.5%	16.5%	12.6%
通讯、传媒及娱乐	35.0%	18.3%	15.0%	13.3%	17.5%
医疗卫生、文化及教育	33.9%	24.3%	11.6%	10.6%	15.3%
软件、信息及商务顾问	27.3%	25.5%	15.1%	14.4%	11.9%

重要提示

知识管理在中国仍处于启蒙阶段，但率先引入知识管理实践应用的机构（尤其是企业）将有可能更有效地提高经营及管理手段，提升机构竞争力以争取更好的竞争位置。

对于为机构实施知识管理提供专业产品和服务的 KM 软件提供商和咨询顾问，可以重点考虑机构对知识管理需求最大领域（如经营决策支持和研究开发辅助等），并针对不同行业的机构提供针对性的解决方案以满足差异性的客户需求。

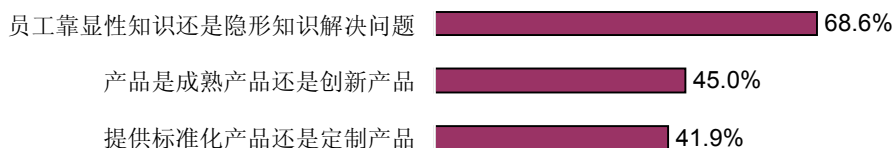
二、机构知识管理战略

作为机构实施知识管理的起点，有效的 KM 战略决定了后续计划和实施的顺利展开。有关的调查结果不仅揭示了机构对知识管理战略的认同和实践程度，也反映出可供借鉴的宝贵经验（详见报告第四部分）：

仅有约 27% 的回函机构已经制订 KM 战略，但所在机构尚未制订 KM 战略的回函者（约 73%）中约 91% 认为所在机构有必要引入 KM，而打算游说机构管理层尽快制订 KM 战略的约达 70%；

回函机构中已经制订 KM 战略的比较集中于五个行业领域（合计超过 70%），软件、信息及商务顾问（约 31%）；金融服务业（约 11%）；通讯、传媒及娱乐（约 11%）；轻工制造业（约 11%）；医疗卫生、文化及教育（约 10%），其特点是知识与技术密集型和产品生命周期较短；

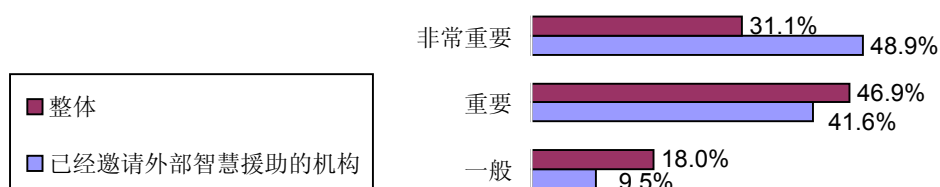
选择 KM 战略的决策依据中最重要的是评估显性和隐性知识的作用：



不同机构在选择 KM 战略时的依据存在差异，制造业和服务业差异明显：

	提供标准化产品 还是定制产品	产品是成熟产品 还是创新产品	员工解决问题靠显性 知识还是隐性知识
整体回函机构	41.9%	45.0%	68.6%
轻工制造业	57.9%	52.6%	47.4%
金融服务业	35.0%	42.5%	72.5%
通讯、传媒及娱乐	34.2%	44.7%	76.3%
医疗卫生、文化及教育	24.3%	43.2%	70.3%
软件、信息及商务顾问	45.5%	47.3%	71.8%

- 约 52% 的机构在制订 KM 战略时结合知识编码战略和个人化战略这两者；
- 负责制订知识管理战略的主要部门 / 人员包括：总经理或首席执行官（约 28%）、专门的知识管理“相关”部门（约 30%）和信息技术部（约 25%）；
- 在制订知识管理战略过程中，约 38% 和约 28% 的机构已经邀请和计划邀请专业顾问、技术专家等外部智慧援助，约 30% 的机构没有邀请外部智慧援助，但是不计划邀请的仅约 4%；
- 外部智慧援助在机构 KM 战略制订中发挥的价值得到了回函机构的普遍认同（约 78%），尤其是已经邀请外部智慧参与的机构（约 91%）：



重要提示

回函机构对 KM 战略的高度认同反映出经过进一步的 KM 理念普及后知识管理将得到充分的实践应用，而特定的一些行业将是率先引入知识管理的先行者。

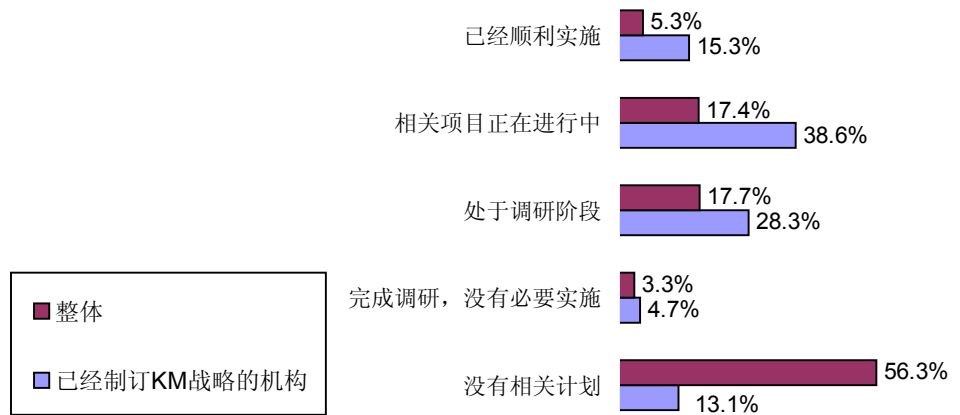
机构知识管理将越来越多地着眼于对隐性知识资源进行有效的管理，而不同行业的机构在结合知识编码战略和个人化战略制订 KM 战略时存在较大的差异，实施 KM 的机构以及协助实施的软件提供商和咨询顾问均应该针对性地进行考虑。

知识管理对机构持续地提升经营管理和机构竞争力至关重要，因此机构负责人应给予充分地支持，并组织专职的人员主持战略制订和实施应用。同时，机构的实践经验表明借助外部智慧将对机构 KM 战略的制订起到重要的作用。

三、 知识管理系统的实施及评估

知识管理的应用重在理念和机制，而专业的软件系统和咨询顾问将协助机构更为系统化和规范化地实施 KM。调查结果显示，回函机构大多有条件和有需要实施知识管理系统（详见报告第五部分）：

回函机构的信息化管理基础条件明显高于国内机构的整体水平，但对 KM 系统的应用仅处于起步阶段：



- 尚未应用 KM 系统的机构（约 77%）中，约 90% 认为有必要建设 KM 系统；
- 在 KM 系统的三个有机部分中，机构比较重视知识库和知识交流平台，但相对忽视个性化的管理工具；
- 在对软件平台的选择方面，Microsoft 软件平台的整体认同度较高（约 61%），而 IBM Lotus（约 22%）和 Oracle（约 9%）在高端市场的认同度较高；

	人民币 50 万以内	50 万至 100 万	100 万至 300 万	300 万至 500 万	人民币 500 万以上
整体回函机构	39.1%	21.1%	17.8%	4.2%	17.8%
IBM Lotus	28.0%	17.1%	18.3%	8.5%	28.0%
Microsoft	47.9%	23.7%	16.0%	3.6%	8.9%
Oracle	23.1%	19.2%	23.1%	0.0%	34.6%
其他	33.3%	18.5%	22.2%	0.0%	25.9%

不同行业以及不同规模的机构就 KM 系统的资金投入计划存在较大的差异，整体而言预算在人民币 100 万以内的比重较大，但特种行业和大型机构投资在 500 万以上的比例也相当大（详见报告第五部分）；

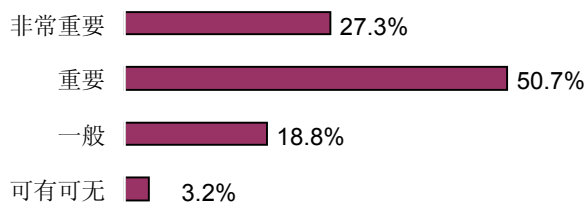
不同行业的机构在 KM 系统开发模式方面存在较大的差异:

	完全自己开发	自己规划功能 软件外包	顾问规划功能 自己开发软件	全部外包
整体回函机构	36.8%	22.5%	11.8%	28.9%
轻工制造业	13.2%	44.7%	7.9%	34.2%
金融服务业	30.8%	20.5%	25.6%	23.1%
通讯、传媒及娱乐	31.0%	20.7%	6.9%	41.4%
医疗卫生、文化及教育	34.4%	25.0%	12.5%	28.1%
软件、信息及商务顾问	62.0%	13.9%	10.2%	13.9%

机构选择自行开发 KM 系统最主要的考虑是认为具备足够的能力(约 72%), 而实践经验表明, 聘请专业 KM 咨询顾问的项目是实施效果最好的模式:

	非常好	好	一般	差
整体回函机构	13.8%	39.5%	43.4%	3.3%
完全自己开发	13.4%	31.2%	51.8%	3.6%
自己规划功能, 软件外包给开发商	2.9%	47.1%	48.5%	1.5%
邀请专业顾问机构规划功能, 自己开发软件	25.0%	52.8%	22.2%	0.0%
基本上外包给专业顾问机构与软件开发商	18.2%	38.6%	37.5%	5.7%

已经实施 KM 系统的机构的反馈表明, 外部智慧援助的意义重大:



调查表明, 就 KM 系统在机构运营中发挥的作用, 各个选项都获得了 40% 以上的认同度, 而作用最明显的领域为“推动信息分享和内部创新”(约 85%)、“协助员工管理、教育与培训”(约 71%)和“提高生产及服务的效率”(约 63%);

超过 70% 的机构采取了特定的措施跟踪和支持知识管理项目的进程, 而机构衡量知识管理与经营成果之间关系的参照物依次为盈利能力、顾客满意、生产率、技术水平和竞争位置等。

重要提示

机构知识管理在中国的应用尚浅，但获得的认同程度将日益提高，因而相关产品和专业服务的市场空间广阔。对于相关的软件提供商和咨询顾问机构，需要进一步地协助机构理解 KM 系统对机构经营及管理的积极支持作用，并辅助其对 KM 系统的规划、开发和应用。

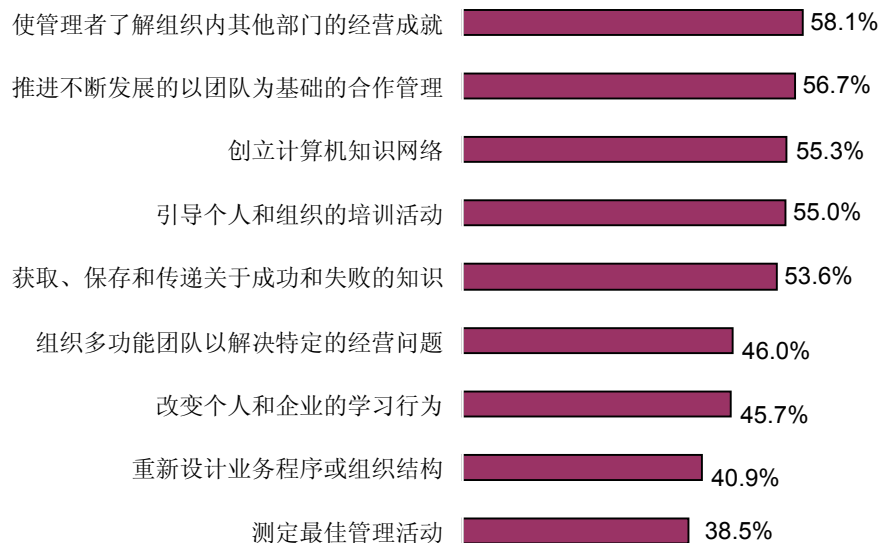
KM 系统是知识库、交流平台和个性化管理平台的有机组合，三者协同实现机构知识资源的形成、创新、共享、交流和有效应用。就 KM 系统的规划和开发，实践经验表明专业 KM 咨询顾问的参与有着实质性的价值，而随着专业分工的发展将会产生被普遍认同的 KM 软件系统。专业机构的参与可以引入外部的经验、教训和启发，以达到事半功倍的效果。

在引入 KM 系统后，机构还需要建立效果跟踪和评估措施；虽然知识管理的效果难以准确量化，但机构仍有必要把握知识管理在机构经营及管理中所发挥的实际作用，并评判其效果。

四、 知识管理部门及职位

作为有组织的机构资源管理活动，知识管理需要专职的部门和人员直接主持战略和计划的制订、内部需求的分析、软件系统的选择或开发、日常运作的推动和监督，以及不断完善 KM 的运作机制和模式。调查结果反映了回函机构的相关认知和实践经验，也揭示出目前 KM 应用领域的不足，因此可以为计划实施 KM 的机构和协助实施的专业机构作为参考之用（详见报告第六部分）：

- ☞ 约 22% 的回函机构已经设置“相关”的部门以管理和推动知识共享及交流，同时约 78% 的机构认为知识管理“相关”部门实际发挥的作用相当重要；
- ☞ 知识管理部门及其负责人的主要职责在于：



重要提示

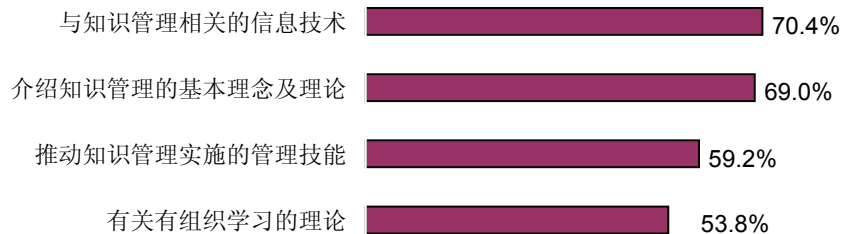
作为服务于整个机构的知识管理专职部门, KM 部门可以分为位于总部的核心层人员和分布于各个分支机构和部门的外围人员。其核心人员必须非常熟悉知识管理的理念和运作方式, 并全面了解机构各个部门的知识资源和知识需求; 而外围人员(可以是正式任命的非专职人员)最好是各个分支和部门中较为中坚的人员, 既熟悉业务和管理、愿意接受新的理念和方法, 又乐于参与知识的共享、交流以及善于协同工作。

在完成其推动知识资源的组织、积累、管理、传播和应用等基本职责的基础上, 知识管理部门的更高层次工作在于直接以参谋部门的角色辅助机构的战略决策和经营管理, 以及进而依托机构知识资源开发“知识产品”和“知识服务”, 为内部人员和外部人员提供更高的附加值。

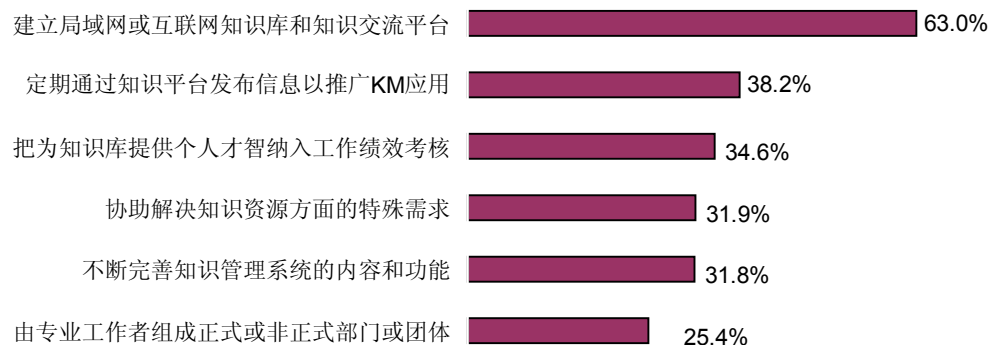
五、 机构知识管理的运作

就 KM 的实际运作, 一般涉及 KM 培训、推动 KM 应用的机制和措施、知识资源渠道、扫清内部障碍、建立学习型的机构文化和组织模式, 以期将知识管理的理念和应用在机构内推广开来, 将知识管理变成工作和学习中自然而然又不可或缺的组成部分, 发挥更大的效果。实施 KM 的机构可以从调查结果中获得其他机构的经验和启发(详见报告第七部分):

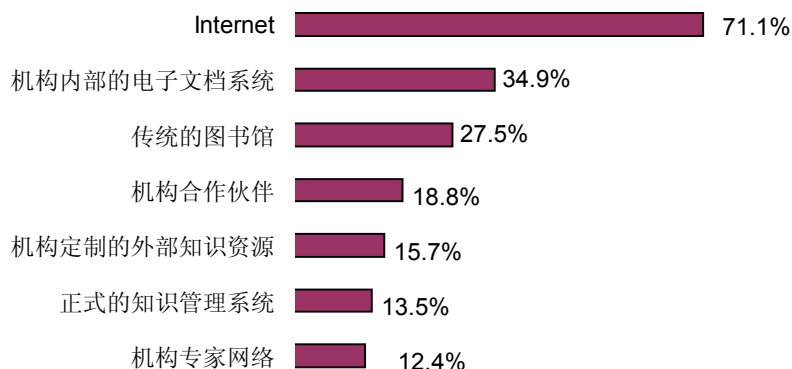
☞ 约 68% 的机构尚未开展 KM 的培训活动, 而已经进行相关培训的机构所提供的培训内容如下:



☞ 约 2/3 的机构已经或计划引入相关的应用手段、管理机制和推广活动, 以推动机构的成员参与知识管理, 而所采用的方式主要如下:

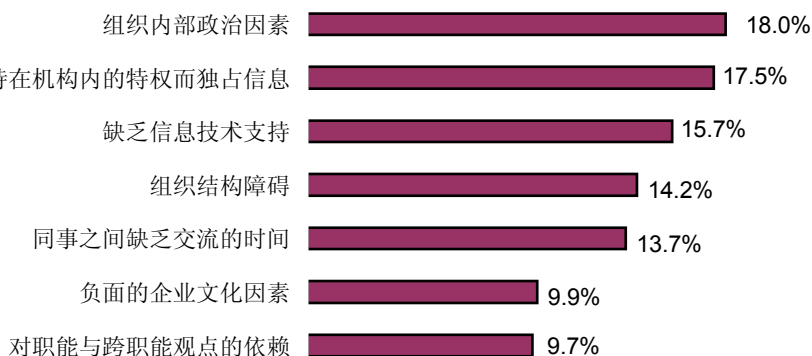


☞ 互联网已经成为机构最重要的知识资源渠道（约 71%）：

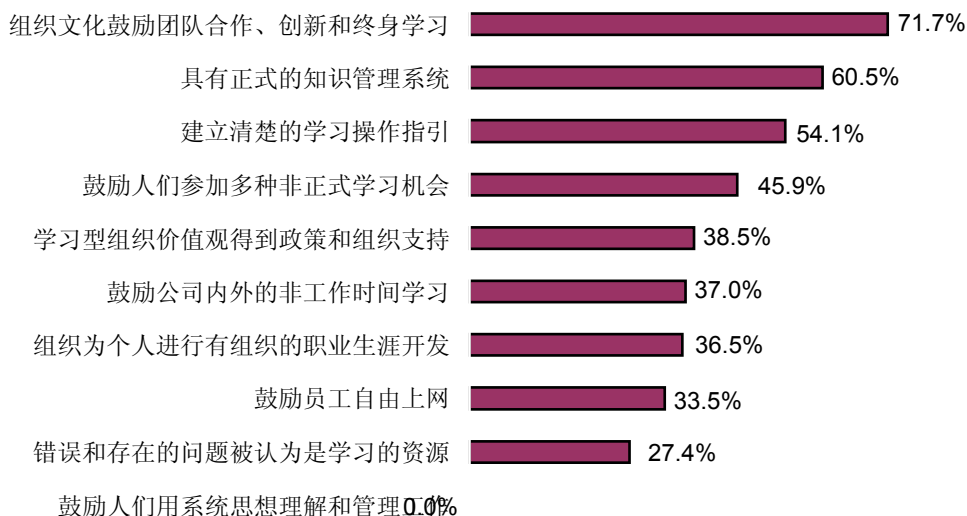


☞ 知识管理的实际应用覆盖了机构经营及管理的所有环节；

☞ 仅约 9% 和约 34% 的回函者对其所获得的信息和知识分享表示“非常满意”和“满意”，知识管理实施过程中的有形和无形障碍主要包括：



☞ 知识管理和“学习型”机构文化相辅相成，将机构建设成为“学习型”组织的关键因素包括（但“用系统思想组织工作”遭遇了不恰当的忽视）：



重要提示

在推进机构知识管理的不同阶段，机构应该针对性地安排专题的 KM 培训，以宣导理念和指导实施。而在实施阶段，则需要通过激励机制和考评机制辅助有效的实施应用和推广计划，促进机构的部门和人员积极参与知识管理的实践活动。

作为重要的知识资源渠道，机构在知识管理活动中既要充分发挥 Internet 的效用，又要做好有关的系统安全和保密防范措施。

在实施 KM 的过程中机构还需要分析内部的障碍因素，进而有效地扫除障碍推动知识的有效积累、共享和交流。而其中一个重要的手段就是推动学习型的机构文化，将机构发展成为学习型、知识性的组织，将知识管理转化为机构工作文化的核心部分并自然融入学习和工作中。

六、给实施知识管理的机构的建议

结合调查数据、研究分析和实践经验，计划实施 KM 的机构可以参考以下建议：

- ☐ 研究并领会知识管理对机构经营及管理的全面支持作用，在机构负责人的认同和支持下，争取领先于同行建立 KM 战略和实施计划；
- ☐ 在实施 KM 的整个过程中充分借助专业机构的知识和经验，具体分析本机构的特殊需求，并重视对隐性知识资源的管理；
- ☐ 引入专业 KM 软件和顾问机构，规划及建设 KM 系统（知识库、交流平台和个性化管理工具），设计相应的功能和管理机制以跟踪、量度其运作效果；
- ☐ 建立专职 KM 部门主持机构的知识管理工作，并将其提升到核心参谋部门的重要层面上，充分发挥机构知识资源对经营及管理活动的辅助作用；
- ☐ 通过培训项目、运作机制和专题计划等推动整个机构对 KM 的参与和应用；
- ☐ 组织充足的内外部知识资源，同时分析及克服知识形成和分享的种种障碍；
- ☐ 以学习型的机构文化协助知识管理的推广，以知识管理和机构文化为基础打造学习型、知识型的现代化组织。

对于已经实施知识管理的机构，我们也结合调查结果总结了以下的优化建议：

- ☐ 知识管理部门需要不断分析本机构就知识资源的需求变化，进而调整和完善相关的战略、软件系统、知识内容及知识渠道、KM 部门组织、运作制度和管理机制、机构文化及组织，以满足机构内各部门及人员的知识需求；
- ☐ 通过系统功能和用户反馈来跟踪、量度及分析 KM 运作效果，自我完善；
- ☐ 在系统改进和管理优化的过程中，应重视隐性知识的管理，并可以通过聘请专业机构参与以引入外部经验、教训和思维启发；
- ☐ 在充分利用内部知识渠道、专家资源的同时，积极开发外部渠道和资源。

七、 给知识管理系统提供商和咨询机构的建议

作为实施知识管理的专家助手，机构对 KM 专业服务机构的期望值是很高的，而软件系统提供商和专业咨询顾问在协助机构实施 KM 的过程中可以参考本次调查的某些启示，以提供更完善的 KM 产品和服务：

- ☞ 知识管理的理念传播和实践应用在中国目前仅处于启蒙和起步阶段，但已经接触到 KM 理论的个人和机构对知识管理所表现出的认同程度揭示了市场成熟在即，而市场空间广阔；
- ☞ 在引导机构开展知识管理的过程中，应注重理念的宣导，向机构的高层管理人员推广知识管理的积极意义，并重点推介 KM 在支持经营决策和辅助研究开发方面的价值；
- ☞ 针对不同的行业，其对知识管理的认知程度和具体需求均存在差异，因此在开拓业务时可以分步开发较早成熟的行业，而在实施项目时必须针对行业特点提供针对性的战略支持、解决方案和服务内容；
- ☞ 隐性知识资源在机构知识管理活动中将日趋重要，因此在项目实施中需要予以充分的重视，并研发更新更佳的产品和服务；
- ☞ 在规划 KM 系统（知识库、交流平台和个性化管理工具的有机组合）时，重视知识交流平台和个性化管理工具，以便捷、有效、个性化的应用功能吸引机构内人员应用 KM 系统；
- ☞ 协助机构建立 KM 系统的跟踪和评估体系，进而实现机构自我诊断、不断完善 KM 的实施；
- ☞ 协助机构建立专职的知识管理部门和管理机制，以实现知识管理活动在机构内长期性、系统化、有组织、有计划的实施；
- ☞ 协助设计和实施有关 KM 的培训项目、运作机制及推广活动，不断在机构内定期而有计划地宣传 KM 理念和推广 KM 应用；
- ☞ 协助机构开拓知识资源渠道和专家资源，以至提供专业的知识内容服务；
- ☞ 协助优化机构文化，以学习型的文化氛围辅助知识管理的理念推广和日常应用，以学习型的机构文化扫除知识共享和交流的文化障碍，以知识管理辅助将机构建设成为学习型组织。

KMM 2002 China Survey

知識管理
中國問卷調查

摘要版
调查报告
2002年

DAOchina

深圳市国中道经济研究有限责任公司

DAOchina.com 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
KM.DAOchina.com

电话: 86-755-2519 1291
传真: 86-755-2519 1292
Info @ DAOchina.com

我们的理想

构建中国经济及商务的
研究和智囊网络

Our Vision

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

我们的使命

协助我们的用户及合作伙伴
实现理想

Our Mission

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

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 Principles

Honest, Straight-forward, Due care
Knowledge, Creative