

美国陆军对信息捕捉及发展已做好准备

知识管理是美国陆军的核心使命

作者: Tony Kontzer, 时间: 2002 年 4 月 15 日, 来源: www.InformationWeek.com

翻译: DAOchina

好体力不如好脑袋。武装冲突的结果很快将不再取决于谁拥有最强大的武器, 而取决于谁能够最全面有效地找到并使用相关的知识资源。

基于这种思路, 美国陆军制订了一项打造知识型战士的战略, 通过各种电子装置的连接为军人配备完成一项任务所需要的所有数据。9.11 事件后, 及时、完整、准确地获取信息已变得尤为重要, 而没有人比美国陆军更加深刻地认识到这一点。从反恐到决定阿富汗驻军的纳税状态, 美国陆军开始将知识管理扩展到一切可能的领域。

9.11 事件发生后的几个星期内, 美国陆军训练暨条例司令部(Training and Doctrine Command) 开发了一个基于网络的应用系统, 以共享关于如何应对恐怖袭击的信息。此危机支持系统包括: 一个描述潜在恐怖行为模式和针对性处理建议的知识库, 一个相关文档的资料库, 和一个用于保存讨论交流事项的协同互动界面。由于该系统被接受及使用的效果非常满意, 美国陆军高层已与联邦应急管理署(Federal Emergency Management Agency) 讨论以决定如何将其推广或扩展来保护美国平民免受恐怖袭击。

危机支持系统标志着美国陆军已经试图将其知识管理水平提升到更高的层次。为了实现在未来士兵的军服中融合先进电脑接口的愿景(比如可兼做电脑显示器的透明面罩), 美国陆军将他们所谓的知识优势(knowledge dominance) 设为核心。他们希望为作战部队成员所提供的信息和知识, 完全超越地球上其他势力, 而 9.11 事件只是加速了这一目标的实现。

知识管理的启动覆盖了美国陆军的众多领域。医院管理人员依靠基于网络的协同互动工具编制既定准备计划。法律事务人员使用网上论坛交流 9.11 事件有关的课题, 为将来处理案件做准备。就在本月, 美国陆军知识在线(AKO, Army Knowledge Online) 门户网站推出一个士兵知识网络, 一个能够识别身份并实现士兵与同僚、专家、心理导师和其他资源快速连接的网络环境。

美国陆军首席信息官(CIO) Peter Cuvillo 中将说, 在作战部队组建后, 保持信息优势在美国陆军的所有事项中拥有的最高优先级, “我们的使命是让美国陆军像一个高度一体化的企业那样运转”。

这并非美国陆军惯常的做法, 它表明一场重大转型正在推进。美国陆军期望通过电子商务模式来提升运作效率, 而知识就是其中的商品。为实现这一目标, 美国陆军的知识管理领导人已经开始求助于拥有最前沿知识管理能力的私营企业, 如: Black & Veach、Science Applications International Corporation (SAIC) 和 Viant。

美国陆军官员表示，关于如何围绕知识管理来建立业务流程，他们能够从私营企业学到很多。而那些曾参与交流的人士则说，美国陆军官员已经找到收集知识和利用知识的可行之路。

美国陆军有个巨大的优势就是军队人员乐于共享知识，而私营企业的员工则可能为了保住自己的职位或在机构中的个人价值而不愿意共享知识。工程公司 **Black & Veach** 的知识总监 **John Voeller** 说，美国陆军能够很容易地设定愿景目标、坚持贯彻，并建立共同执行的任务目标。

（年产值或市值）规模为 60 亿美元的员工集体持股的信息技术服务公司 **SAIC** 的企业知识发展副总裁 **Peter Engstrom** 说，如果问我美国陆军在知识管理领域的排名，我会把他排在最领先的 1% 以内；他们做得非常成功，从一个来源获取经验教训，并有效地应用到其他领域。

Engstrom 应该知道，他的老板（**SAIC** 的知识总监）**Kent Greenes** 在负责提升英国石油公司（**British Petroleum**）的知识管理工作时，曾经借用美国陆军的知识收集技术。通过引入美国陆军的每日项目总结，**Greenes** 帮助英国石油公司建立了一个工作流程将钻井小组的知识经验传递给后续的其他小组，这基本上类似于美国陆军通过美国陆军经验教训学习中心（**CALL, Center for Army Lessons Learned**）将知识经验从一个部队传递到其他部队。**Engstrom** 说，其直接成果是每年为英国石油公司节省 10 亿美元的成本及费用。

Engstrom 说，美国陆军模式和 **SAIC** 私营企业模式的主要差异在于隐性知识（**tacit knowledge**），这些信息存在于人的大脑里而没有被记录下来。私营企业大多将知识管理重点放在组织和发布那些已经捕获和记录的显性知识（**explicit knowledge**）。他表示，**SAIC** 早已锁定隐性知识，并已经整合后打包提供给它的用户重复使用。

美国国防部就是其中一个客户，在未来的五年内，将面对一半以上的中级和高级领导人退休。为了尽可能地收集这些即将离开的宝贵知识经验，美国国防部的变更管理中心（**Change Management Center**）长期和 **SAIC** 展开名为 **Exodus** 计划的知识经验回收工程，重点在于与即将卸任的领导人进行访谈并记录整理获取他们多年的智慧精华。

Engstrom 说，通过访谈并分析被采访者所描述的经历及事件，其中的关键知识元素将被整理并保存在一个知识库中，通过门户网站可以查询。一名高级决策者可能最清楚如何使用幕后渠道（**back channel**），也就是如何在华盛顿（美国国会所在地）前台之后将事情办成。美国国防部更多的初级官员将在逐步成长为高级官员的过程中，从这些经验智慧中获得极大的价值。

这类知识经验收集是美国陆军执行并且持续执行知识管理的核心。美国陆军经验教训学习中心（**CALL, Center for Army Lessons Learned**）1989 年起一直派出观察员（**observers**）随军队执行任务以收集实地产生的知识经验，他们现场访谈部队的决策，注意并记录那些导致成功或失败的事件。

美国陆军信息管理总办公室（**CIO**）负责战略的总监 **Jane Maliszewski** 上校说，美国陆军一直在执行知识管理，尽管以前没有称之为知识管理。以前称作情境意识（**situational awareness**）。

美国陆军当前推行的知识管理与以往的差别是，期望建立一个汇集和分享信息的电子商务平台，具备高超的信息获取技术并且能够广泛地应用各种技术手段。但是美国陆军对在线化协作交流和网络化流程，尚未完成。**Maliszewski** 说，我们已经掌握技术，那不是问题；关键在于文化转变，必须得到高层的认同才能推行，而我们现在已经得到高层认同。

基于业务流程提升组织能量，对于军队建设意义重大。Maliszewski 说，美国陆军 900 亿美元的年度财政预算中约 60% 用于军队运作，约 40% 用于作战技术。美国陆军的领导人认为，知识管理可以通过知识门户优化业务流程，进而对扭转这两个百分比起到重要作用。

这种业务流程优化在美国陆军的许多领域不断增长。举例来说，9.11 事件之后，美国陆军医院必须创建应急事件管理计划，针对未来的大型危机提前准备。医院管理人员可以使用美国陆军医务部的知识交流门户网站中所提供的一系列远程网络工具（如：分类讨论、文档共享、内容管理等），以前所未有的速度建立这些应急事件管理计划。

在美国陆军医务部的领导力和制度创新分部负责知识管理的 Robin Tefft 上校说，我们已经使到那些已建成的社区可以提升工作的效率和效果。

与此同时，美国陆军的法律事务人员越来越多地使用知识库软件和相关的知识共享工具，比如用于辩论并建立一个普遍接受的对“恐怖主义”一词的定义，或者讨论到底哪些税务优惠政策可以适用于驻扎在阿富汗的军人。美国陆军的军法署（Judge Advocate General's office）法律事务技术资源官员 Joseph Lee 中校说，当然，在我们执行法律的各方各面工作，都可能产生更优化的想法。

当美国陆军着手将业务流程嵌入到一个系统化收集知识、无障碍分享知识的知识管理环境中时，私营企业的经验是无价的。但来自私营企业的也还有一条提醒：基于美国陆军目前已经建立的知识收集能力，应该注意不要过分倚重于业务流程。

网络咨询公司 Viant 的知识总监 Chris Newell 说，要建立一个强大的知识管理系统，必须能够在文档和人之间建立有效联系，这些系统必须反映思想流程，而不是工作流程。