

超越知识管理，建立学习型组织

- 知识管理工作的价值是什么？锦上添花，还是雪中送炭，还是其他？
- 知识、员工、沟通过程，哪个是知识管理的对象？为什么说知识并不是主要对象？
- 你能分清什么是信息管理，什么是知识管理吗？
- 你知道为什么惠普总部的知识管理非常成功，但是中国惠普的知识管理却惨败的原因吗？
- 知识真的是企业的财富吗？建立知识库的做法留下的是什么价值的知识？为什么知识库最后往往变成了垃圾库？

虽然很多人都模糊意识到了知识管理对培养、提升企业竞争力的重要意义，某些企业的知识管理工作也一直在轰轰烈烈的搞，但成功的例子少儿有少；主要原因体现在：

- 以知识管理的名义，实际在做信息管理，积累了大量社会上随处可得的信息，结果建成了没人愿意用、无法使用、也没有什么价值的垃圾库；
- 仅仅利用了 IT 手段，试图改变知识原有的存在方式，从而将所有的知识存储下来；
- 将知识作为管理的对象，没有关注知识的载体人、以及创造新知识的正式、非正式两种沟通过程；
- 从经济学的角度看待知识，忽略了知识的社会属性；
- 没有从流程改造的角度来设计知识管理工作，成为独立于业务之外的、无人理睬的、被员工当成负担的一项工作；

远景咨询公司的《超越知识管理》课程，摒弃了机械化的简单思维模式，借鉴了欧洲社会学、并且与中国国情更接近的最新管理思想，透过现象抓住了知识和知识管理工作的本质，紧紧围绕企业管理工作的目的性和有效性的目标，基于多年研究和咨询实践开发提炼而成；是目前国内知识管理领域最权威、科学的知识体系。《超越知识管理》课程获得了受训企业的热烈反馈，并被广泛应用于企业的工作实践。

共同见证

我们对孙老师的知识管理课程印象非常深刻。希望以后有机会合作。——**北京天鸿（房地产）集团人力资源部 王瑞华**

听了你的讲解，才终于明白了知识管理的精髓。——**铸锐数码科技有限公司总裁 北京大学 2003 EDP 班 王屹**

我们公司去年启动了知识管理工作；投入了很多钱，做了大量工作，效果并不好。听了孙老师知识管理的讲座后，我们才意识到原来知识管理应该这么搞。——**北京李宁体育用品有限公司 培训与发展中心经理 马成功**

感谢孙老师为我们的学员带来了这么精彩的内容，相信孙老师的课程对很多企业的知识管理工作都很有实际帮助。——**中关村 IT 专业人士协会培训委员会 执行主席 谢奇志 博士**

孙老师讲课的风格跟很多讲师不同；以前见多了美国式张扬的授课风格，现在才发现孙老师睿智、沉静的英国绅士般的风格同样具有吸引力，而且非常适合对管理层的培训。——**亚信科技（中国）有限公司 培训中心 经理 王钧**

课程对象

董事长、总裁、总经理，中层经理，知识管理主管

课程时间

0.5 天

课程内容

知识管理为什么会失败？
知识管理的战略价值

知识管理行业迅速崛起
知识管理是企业发展的需要

知识管理工作影响消费行为？

一、什么是企业知识？

数据？信息？知识？

企业知识分布及管理方式

特征一：绝大多数知识都无法以书面的形式表现出来

特征二：很多知识无法与拥有者分离

特征三：知识的价值性不同

特征四：知识的载体不同

知识特性总结

二、知识管理的对象是什么？

三、知识管理的目的是什么？

知识管理教授与知识创新教授之争

兼并即在追求 $1 + 1 > 2$ 的效果

四、如何进行知识管理？

知识分类

第一种：管理知识 - 文档化

德尔的显性知识文档化

显性知识文档化提高工作效率

第二种：管理过程 - 社交化

隐性知识社交化

引入知识的时效性变量

长效隐性知识文档化

第三种：管理人 - 索引化

专家知识索引化

个性隐性知识索引式与社交化

采购决策中的知识管理

算命先生与周易大师

知识管理方法总结

案例1：中国惠普与惠普总部

五、知识管理工作要点

成功知识管理的要素

达文波特提出的知识管理工作要点

达文波特的知识管理两阶段论

知识管理工作步骤

其他配合手段

将知识管理融入业务流程 - 为什么日本企业较少谈及知识管理？

组织的部分最有价值的知识存在于非正式的网络中未必所有的知识都必须以规范的方式来管理 - 非正式网络

问题一：知识管理的价值何在：锦上添花，还是雪中送炭？

问题二：如何评估知识管理的效果？

问题四：知识管理部门的职责是什么？

导致知识管理失败的更多原因

案例2：联想

处于不同发展阶段的企业知识管理的重点不同

分别以显/隐性知识为竞争资源的组织管理风格不同

试图追求知识集体化的结果是被抵制

5.2、企业不同知识的管理模式

支持决策的知识管理体系

支持 workflows 的知识管理体系

销售部门知识管理

研发部门知识管理

生产、制造部门知识管理

客服部门知识管理

评选优秀知识管理企业的标准

六、知识管理工作障碍、误区及解决方法

障碍一：知识共享的文化并非先天具备

大多数组织都存在知识转移的障碍

障碍二：甚至组织结构和流程也不支持知识共享

边界墙

重新架构

误区一：从建设知识库开始知识管理工作

误区二：建立了独立的知识管理运作体系

误区三：企业为主，而不是员工为主操作知识管理

案例3：某管理咨询公司知识管理

背景

四位专家点评所出的问题

案例4：IBM

七、知识密集型企业

对知识管理的兴趣集中在对知识密集型企业的研究上

知识密集企业的核心任务

知识密集企业的运作特点

理解一个知识密集型企业首先要了解它的知识结构

知识密集企业的知识架构与它的组织和经济架构有关

… 也与它所处的竞争市场有关

知识在知识密集型企业中的流动是多向的

知识结构决定了组织特点

通过初级雇员撬动高级雇员的专业能力来获得利润

杠杆作用：低级员工为企业带来的收入要远远高于高级员工

知识密集型企业必须平衡五要素以获得持续的利润

个性化的服务方式决定知识密集型企业员工的满意度直接决定客户满意度

从员工满意到客户满意的价值传递模式

知识的内部市场：参与者

知识的内部市场：报价与支付

八、百家之言

知识战略的另一种建议

不同行业的知识管理战略

知识管理分类

知识管理效果的考核指标

问题出在哪里？

变革过程中的知识管理 - 惠普合并康柏经验

要点总结