

一、名词解释 (4×5 分)

二、简答 (5×10 分=50 分)

三、分析 (1×15 分)

四、论述 (1×15 分)

## 第一章 知识管理的基本理论

### 1.1、知识

知识是人们在认识世界、改造世界中所获得的认知，包括积累经验的综合。

不仅包括科学技术知识（知识中的重要部分），还包括人文社会科学知识，

商业活动、日常生活和工作中的经验和知识，

人们获取、运用和创造知识的知识，

以及面临问题作出判断和提出解决方法的知识。

### 1.2、显性知识

可以通过正常的语言文字的方式表达、传播和共享的知识。

### 1.3、隐性知识

隐含经验类知识。个人或组织经过长期积累而拥有的知识，具有高度个性化、难以格式化，不易用语言表达及传播。

### 1.4、知识管理

知识管理是指通过对组织内知识及其相关无形资产的审计、获取、生产、吸收、应用和保护等过程的系统管理来达到提高组织知识创新能力、增强组织核心竞争力和实现组织可持续发展的目的。

### 1.5、知识的分类

- 1) 显性知识、隐性知识【可沟通程度】
- 2) 通用知识、专门知识【产生、使用情境】
- 3) 个人（专有）知识、集体（公共）知识【拥有者】
- 4) 主观知识、客观知识【载体】
- 5) 内部知识、外部知识【范围】
- 6) 有希望的知识、核心知识、基本知识、过期知识企业【战略重要性程度】
- 7) 事实知识、原理知识、技能知识、人力知识【表达的内容】

## 2.1、简述知识管理的原则

### (1) 共享原则

知识共享是指知识在所有者与其他人之间的交流、传递与应用的过程

### (2) 交流原则

知识交流是实现知识共享的基础

### (3) 学习原则

学习是获取知识最重要的手段

#### **(4) 创新原则**

创新是知识经济的灵魂，也是知识管理的核心目标

#### **(5) 动态原则**

既要用动态发展的眼光审视企业内外环境，也要动态地考察企业知识资源

#### **(6) 以人为本原则**

激发和调动人的主动性、积极性，人与企业共同发展

## **2.2、简述知识管理的关键成功因素**

### **(1) 高层管理者的领导与支持**

高层管理者的价值观往往是影响组织价值观的重要因素，他们可以掌握组织变革的重要方向，维持员工知识管理的热情与士气

### **(2) 企业文化**

组织文化是组织共同拥有的信仰与假设，组织文化既影响员工的行为与交流，也显著影响公司如何管理知识

### **(3) 信息技术设施**

信息技术设施不仅加快了信息传送的速度，扩大了信息获取的范围，而且提高了各类信息的有序化程度

### **(4) 培训**

培训可以帮助员工塑造共同语言与认识来思考知识，也可辅导与教育员工使用技术工具。

### **(5) 知识结构**

知识结构包括客户、供应商和公司员工在内的以便成功实施知识管理所需的内部与外部知识。

### **(6) 绩效测评**

评价知识管理是为了确保组织预期目标正在或已经得到实现

## **第二章 知识管理战略与模式**

### **1.1、知识管理战略**

知识管理战略是为了实现知识管理

目标而采取的一系列规划和行动。知识管理战略将指导与促进知识管理所需资源的投资，也能重点支持知识管理所需的技能、文化变革、内容管理、技术与工具。

### **1.2、知识编码化战略**

知识编码化战略是指借助于计算机对知识进行编码，储存在数据库中，组织中的任何员工都可以容易地访问和利用这些知识。

优势：编码化模式适合于向客户提供标准化产品或服务的组织，这类组织主要是利用原有的知识进行重复性的生产和经营活动。

弊端：编码组织知识成本大、更新成本大。

### 1.3、知识人格化战略

指组织知识与该知识创造者紧密联系在一起, 主要通过与知识创造者的直接接触和交流实现隐性知识的共享与利用。

优势：保持知识的隐性状态意味着使知识处于可改变的酝酿状态；避免被模仿和复制，保持核心竞争力。

### 1.4、知识创新

知识创新是指将产生的新知识应用于企业的实际生产过程中, 它涵盖了从知识产生到知识利用的整个过程。

知识创造指的是仅仅是新知识的产生，并不包括新知识的利用。然而，没有被利用的知识是没有价值的，也就不能称为知识，只能算作信息。

### 1.5 知识创新战略

知识创新战略是为了塑造组织核心竞争力和获得战略竞争优势所选择和执行的一系列整合的知识创新目标和行动。

知识创新战略的形成和实现是一个由确立知识创新愿景、战略分析、战略选择、战略实施、战略控制五阶段组成的管理过程。

## 第三章 知识管理的主要活动

### 1.1、知识审计

知识审计是对公司隐性知识与显性知识进行系统地、科学地考察与评估，调查与分析当今公司知识环境与状况，提出反映公司现有“知识财富”的诊断性与预测性的审计报告

### 1.2、知识获取（针对外部知识）

知识获取是指从组织外部环境中获得知识并使之能够为组织成员今后使用的过程。

### 1.3、知识创造（针对内部知识）

知识创造是在企业现有知识资源基础上开发、导出、产生新知识的过程。

（知识共享）

### 1.4、知识应用

知识应用是将知识作用于企业经营管理实践，为企业创造价值的过程。

## 2.1、简述显性知识的获取方法

### （1）资料采购

主要包括图书馆资料、数据库的采购

### （2）数据访问

主要是通过访问组织内外数据资源，及时获取相关信息和知识

### （3）数据挖掘

是指从大量的、不完全的、模糊的、随机的数据中揭示出隐含的、先前未知的、并有潜在价值的信息和知识的过程。

#### **(4) 网络搜索**

包括目录式搜索引擎、全文式搜索引擎、元搜索引擎

#### **(5) 智能代理**

是一种软件（系统），可以根据用户定义的准则，主动地通过智能化代理服务器为用户搜集最感兴趣的信息，

#### **(6) 许可协议**

帮助企业或个人为某个指定目的和在指定期间使用某种产品或服务。

#### **(7) 营销与销售协议**

处理其他企业外销的商品和服务时，要求其向自身宣传、介绍与推广产品。

### **2.2、简述隐性知识的获取方法**

**(1) 结构式访谈：**是把个人隐性知识转化为明显格式内容的常用技术。

**(2) 标杆学习：**企业以行业内外一流企业的最佳实践为基准，将本企业经营的各方面状况和环节与之进行对比分析，找出本企业存在的差距，然后针对差距采取有效的改进措施，以达到提高企业竞争力或赶超竞争对手目的的一种学习方法。

**(3) 行动学习：**是一种把任务作为学习工具进行组织人员开发知识的方法。行动学习是“干中学”、“从反思中学习”以及“在学习中学会学习”的有机结合

**(4) 经验学习：**是一种尝试新构思及试验新产品与新流程来达到学习目的的方式。它也是一种通过经验转化创造知识的过程。

**(5) 分析学习：**广泛与系统地收集企业内外信息，通过分析操作与扫描环境来发现关键问题与机会。

**(6) 综合学习：**把企业不同小块知识组合起来，揭示新型关系或方式，以便产生整体大于部分之和的效用。

**(7) 交互学习：**是指两个及以上的组织，或不同组织的员工通过面对面的相互接触、切磋而进行的互动学习。

整体知识的获取：战略联盟、兼并、收购

### **2.3、简述组织知识创造模式（第三章 ppt）**

知识创造是在企业现有知识资源基础上开发、导出、产生新知识的过程。

基于 SECI 模型，野中郁次郎提出了知识管理的知识创造模式。

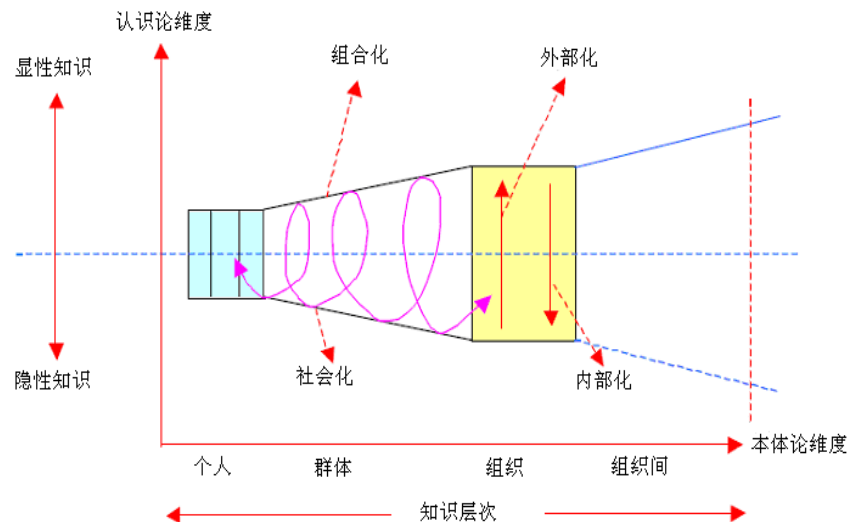
(1) 知识创造始于社会化过程。这个过程通过日常社会互动的经验共享使新的隐性知识得以转化。

(2) 隐性知识通过外部化过程被表述为显性知识。得以明示化的隐性知识便可以与他人分享，成为以概念、形象和书面文字形式出现的新知识的基础，并经外部化过程，产生概念知识。

(3) 从组织内部或外部收集到的显性知识，经组合化过程中的组合、编辑或加工，可以形成一套更加复杂和有条理的显性知识，即系统知识。

(4) 组织所创造和分享的显性知识又由个人经内部化过程转化为隐性知识。

- (5) 上述四种知识转化模式并不是一种静态的循环，而是一种知识螺旋。它表示在隐性知识和显性知识的相互作用通过知识转化的四种模式被放大、增强。组织的知识创造就是一个螺旋上升的过程。通过 SECI 过程创造出来的知识可以激发新一轮知识创造的螺旋，使得它在横向和纵向上得到扩展。



### 3.1.分析知识共享的障碍包括哪些方面，并说明如何克服知识共享障碍

#### 一、知识共享障碍主要来自于知识拥有者、知识需求者、知识本身三个方面

##### (1) 知识拥有者的障碍

包括知识私有的价值观、缺乏足够的经济激励、害怕丧失知识垄断优势、表达障碍以及缺乏自信

##### (2) 知识需求者的障碍

包括认知障碍、心里障碍、就近求助、共享成本

##### (3) 知识本身的障碍

包括知识的非公共物品性、隐性知识的难以编码、知识存在无形损耗

##### (4) 影响知识共享的其他因素

业务背景、组织结构、组织流程、组织文化、物质环境、指导、评价与激励、技术与方法、共享机会、知识产权保护

#### 二、如何克服：

1. 搭建知识交流和知识共享的运作平台。如“知识地图”和“知识黄页”，帮助员工随时随地地以最快、最便捷的方式与知识拥有者取得联系。
2. 建立健全相应的知识评价与激励机制。来测评和激励员工的知识共享行为。其中激励可以运用内在报酬和外部奖赏。
3. 营造有利于知识共享的企业文化和建设有利于知识共享的物质环境。企业文化既影响员工的行为与交流，也显著影响着公司如何管理知识。良好的物质环境并加以技术改善，将大大增加员工进行知识环境的热情和机会。
4. 建立相对扁平的、以职能或项目团队为中心的的组织结构。在这种组织结构中，知识共

享更有可能出现，因为个人知识优势 被认为是晋级的关键。

- 此外还需要规范化的知识编码制度编码隐性知识、信息技术设施的支持、知识产权的合理保护。

#### 4.1、试述系统化知识审计方法与步骤

系统化知识审计方法是通过执行一系列的知识审计过程来实现知识审计目的。它由如下 8 个阶段组成的。

##### (1) 导向与背景研究

此阶段的目标是全面了解将要审计的某个企业，并确定该企业的知识管理目标以便定制知识审计程序。

##### (2) 知识管理准备评估

此阶段的目的是为知识管理实施测评企业的准备情况，也旨在研究企业文化对知识共享、管理激励、交流选择、组织学习能力和相关组织障碍等问题的理解。

##### (3) 执行调查与会见

选择员工来进行面对面交流

##### (4) 建立知识清单

是一种识别和定位组织知识资产或资源的盘点

##### (5) 进行知识转化

用知识地图来表示组织知识

##### (6) 知识审计结果分析

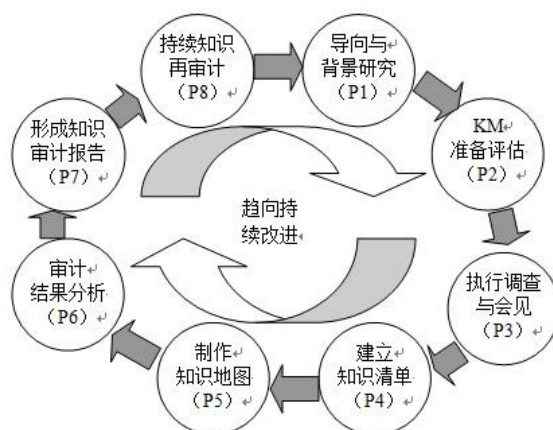
利用知识流来分析知识是如何在组织内移动

##### (7) 形成知识审计报告

在执行知识审计后，就现有知识管理战略提出建议

##### (8) 持续知识再审计

企业要周期性地执行知识再审计以便公司对知识清单、知识地图、知识流和知识过程的任何改变进行更新。



#### 4.2、试用野中郁次郎的知识转化模型说明如何促进知识创造

一、知识创造是在企业现有知识资源基础上开发、导出、产生新知识的过程。

二、野中郁次郎提出了隐性知识与显性知识的转化模型——SECI 模型。它涉及三类不同知识组合之间（隐性知识与隐性知识之间，显性知识与显性知识之间，隐性知识和显性知识之间）、四种不同层次（个体、群体、组织和跨组织）、四种不同转化过程的知识转化（社会化、外部化、组合化和内部化）。

（1）知识创造始于社会化过程。社会化是指从隐性知识到新隐性知识的转化。它是通过共享经验来创造新隐性知识（如共有心智模式和技能）的过程。根据不同主体之间的知识转化，社会化可划分为学徒模式、权威模式、感觉模式和伙伴模式。

（2）外部化是把隐性知识表述为显性知识的过程。它采用比喻、类比、概念、假设或模型等形式将隐性知识明示化，知识由此被确定下来，允许他人共享这种知识。根据不同主体之间的知识转化，外部化可划分为总结模式、专家模式、惯例模式和文件模式

（3）组合化是把显性知识转化为更加复杂和系统化的显性知识的过程。根据不同主体之间的知识转化，组合化可划分为辅导模式、咨询模式。

（4）内部化是使显性知识转化为组织中其他成员的隐性知识的过程。内部化方法包括阅读、聆听等学习方式和体验、观察、实践、“干中学”等社会方式。内部化模式常见的有培训模式和同化模式。

三、基于组织知识创造五个促进条件——意图、自主管理、波动与创造性混沌、冗余、必要多样性法则，组织可以通过五个阶段促进知识创造：

##### （1）第一阶段：共享隐性知识

让具有不同背景、观点和动机的众多个人分享隐性知识成为组织开展知识创造至关重要的第一步。分享隐性知识的一些典型方法有直接观察和口授、模仿、体验和比较、共同操作等。

##### （2）第二阶段：创造阶段

这个阶段对应外部化，它是利用各种推理（如演绎法、归纳法、溯因推理）来促进的，成员们以对话的方式共同创造概念。

##### （3）第三阶段：验证概念

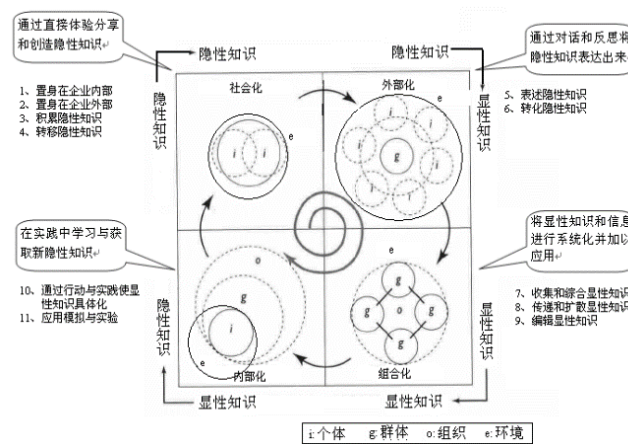
个人或团队所创造的新概念必须得以验证，验证涉及确定新创造出来的概念是否对组织和社会真正有价值。一般的验证标准包括成本、利润空间、产品的贡献度等。

##### （4）第四阶段：建造原型

经过验证的概念可以转化为产品样品或某种原型，如模拟的操作机制。样品是概念或设想的有形形式，它是把现有的设想、产品、零部件、新设想的生程序结合在一起形成的。

##### （5）第五阶段：转移知识

组织知识创造是一个无尽自我提升过程，已经被创造、检验和模型化的新概念开始在本体论维度上的不同层次进入新的知识创造循环，即知识转移。



## 第四章 知识管理的辅助活动

### 1.1、知识组织

(1) 知识组织即“知识型组织”，它是指当一个组织是以知识作为关键的投入要素和创造价值的核心来源，并以对知识的管理作为组织管理的焦点时，这个组织就是知识（型）组织。

(2) 知识组织是对知识本身所进行的诸如表示、整理、分类、标注、存贮、揭示、控制等一系列组织化过程与方法。

(3) 知识组织是指企业为适应知识管理需求和促进知识管理的实施所进行的组织结构设计与调整以及与之相适应的各种制度建设。

本书的“知识组织”包含此三方面的内容

### 1.2、知识地图

知识地图是一种利用定义节点属性的双向连结来描述不同节点之间的关系的形象化图形表示。它是一种帮助用户知道在什么地方能够找到知识的管理工具。从形式上看，知识地图是一个导航或者目录，并不是知识集合本身。知识地图以可视化图形等格式告诉用户在哪里或怎样可以找到所需知识。

附 1：知识地图的开发步骤

定义组织知识、流程图分析、知识提取、知识存档、知识链接、知识地图验证

附 2：知识地图的作用

1. 加速知识定位，促进知识共享
2. 明确知识联系，推动知识创新
3. 描绘知识资源，评估知识资产
4. 明确员工角色，提供学习途径
5. 协助企业的人力资源管理与计划
6. 促进企业中隐性知识的挖掘与应用

### 1.3、知识协调

是指企业通过对各种知识管理活动的相关性管理来确保在合适的时间产生适当的过程与资源。



## 2.1、简述企业应如何进行知识激励

知识激励是一种重要的知识协调活动。

企业知识激励涉及到建立知识激励机制与兑现知识激励承诺两方面，核心是建立知识激励机制。

知识激励机制主要由知识明晰机制、知识绩效评价机制、知识奖惩机制和一系列知识激励方法组成。

### (1) 知识明晰机制

包括企业知识管理目标发布制度和员工知识成果申报制度

### (2) 知识绩效评价机制

包括员工知识成果稽核制度和知识成果评价系统

### (3) 知识奖惩机制

包括知识奖励机制（知识薪酬支付制度、知识晋升制度、知识培训制度等）和知识惩罚机制（员工淘汰制等）

### (4) 知识激励方法

包括金钱激励、权利激励、物质激励、荣誉激励、地位激励、培训激励、职务激励、股权期权激励、参与激励、休闲激励

## 2.2、简述知识型组织的结构类型

知识组织即“知识型组织”，它是指当一个组织是以知识作为关键的投入要素和创造价值的核心来源，并以对知识的管理作为组织管理的焦点时，这个组织就是知识（型）组织。

随着知识经济的到来，组织结构出现了扁平化、柔性化、网络化、虚拟化的特征。一些新兴的知识型组织结构，如知识团队组织、倒置组织、超文本组织、网络组织结构相继问世，对传统组织结构产生了根本性的变革。

### (1) 知识团队组织

知识团队是由多个专业背景的人参加的以任务为导向的充分自治的工作单元，是一个相对独立的工作板块，企业是许多知识团队的联合体。

### (2) 倒置组织

以前的线性层次变成了一种辅助结构，以前的生产线管理人员功能变为排除障碍、分配资源、执行研究和扮演顾问角色，他们支持和帮助说明新型组织文化。

### (3) 超文本组织

超文本组织结构是由连接的若干界面或情景构成的，通常包括“业务系统”、“项目团队”和“知识基础。”

### (4) 网络组织结构

网络组织是由多个独立的个人、部门和企业为了共同的任务而组成的联合体。

## 2.3、简述如何判断一个组织是否是知识型组织？

- (1) 从投入要素角度来说，知识成为知识型组织的最重要的核心资源
- (2) 从运营过程来看，知识共享与创造是组织活动的中心
- (3) 从工作地点来看，边界的模糊性、延展性和动态性将突破传统自然的与法定的界限
- (4) 从价值来源的角度来说，知识或智力资本成为企业创造价值的核心资产
- (5) 从管理角度来看，对知识的管理成为管理活动的核心

#### **4.1、试述如何实现最佳的知识控制**

##### **一、知识控制活动基本分为三大类：**

###### **1.知识管理资源控制**

- (1) **控制知识管理可利用的财政资源**，它要确保知识管理能够得到足够的财政资源，如为先期测试寻找资源和为知识共享分配资源。
- (2) **控制知识管理加工程序**，它涉及人员与计算机加工程序，包括提供技术知识和专门安排一些人员参与知识管理活动。
- (3) **控制质量**，它要确保组织内的知识是准确的会和最新的。

###### **2.知识过程管理**

- (1) **保护/提供存取机制**，它要决定什么样的知识流是可能的，以及组织需要的是哪种知识流，如开发组织知识的技术保护和使知识能够被员工利用（除非出于机密性与隐私保护的需要）
- (2) **使用风险管理标准**，包括确立与资产相关的风险的可能性、结果与水平。
- (3) **管理/监控知识管理**，包括建立或加强知识管理活动绩效的控制和改进缺陷分析与客户服务。

###### **3.知识保护**

**契约制度保护。**建立员工行为准则、工作安排；限制访问某种信息的员工数量；采取合适的机理与监督机制；建立知识联盟。

**法律保护。**利用知识产权（如专利、商标、版权、贸易秘密等）

**技术保护。**利用不断成熟的信息技术；利用有效的知识管理体系

##### **二、知识控制通常可分为两类：集中控制与分散控制。**

1.集中控制的决策权是由某个人或某几个人做出，决策次序常常是从上至下的方式，即决策由高层管理者或拥有决策权的高级人员下达给下级员工并得到强制执行。

2.分散控制的决策权存在于组织所有层次的个人，决策指令大多数是从下至上产生的。这是因为个人有权依据信息与知识来做决策，这些决策既影响他们自己的工作，也影响他们的环境，如他们的团队或部门。

3.如何有效选择与运用集中控制与分散控制，涉及三方面因素：知识流程类型、知识工作者类型和寻求管理的知识类型。

①**知识流程类型**：可以初略地归纳为知识生产与知识商品化两个阶段。前者包括所有与新知识生产有关的活动，如知识共享、存储、转移与应用；后者是把发明转变为革新的过程。

②**知识工作者类型**：组织的知识工作者可以分为两类：一是“一般知识工作者”，他们执

行标准化任务，这些任务可被监视、调整和控制。二是“高级知识工作者”，他们从事革新工作。

③知识类型：就集中控制与分散控制而言，需要管理的组织知识是不同的，其中一种分类是公共知识与私有知识。

第五章 客户知识管理

2.1、简述客户知识管理与知识管理的联系与区别

- (1) 核心：客户知识；员工知识
- (2) 知识寻找处：客户经验、创造力、产品和服务的（不）满意；员工、团队、公司、公司网络
- (3) 公理：要是真能知道我们的客户已经知道的事就好；要是真能知道我们已经知道的事就好
- (4) 基本原理：直接从客户获取知识并共享与扩展这种知识；  
揭示与综合员工关于客户、销售流程、研究与开发的知识
- (5) 目标：获得为联合价值创造与客户进行合作；获得效率、节省成本、避免重复劳动
- (6) 衡量标准：相对竞争对手在创新与增长以及对客户成功的贡献方面的业绩；与预算成对照的业绩
- (7) 利益：客户成功、创新、组织学习；客户满意
- (8) 激励的接受者：客户；员工
- (9) 客户角色：主动的，价值创造流程中的伙伴；被动的，产品中的接受者
- (10) 公司角色：使客户从被动的产品接受者成为主动的价值合作创造者；鼓励员工与他们的同事共享知识

比较项目	知识管理	客户关系管理	客户知识管理
核心	员工知识	客户关系	客户知识
知识寻找处	员工、团队、公司、公司网络	客户数据库	客户经验、创造力、产品和服务的（不）满意
公理	要是真能知道我们已经知道的事就好	保持比获取更经济	要是真能知道我们的客户已经知道的事就好
基本原理	揭示与综合员工关于客户、销售流程、研究与开发的知识	挖掘公司数据库中有关客户的知识	直接从客户获取知识，并共享与扩展这种知识
目标	获得效率、节省成本、避免重复劳动	养育与维持公司客户资料	为联合价值创造与客户进行合作

衡量标准	与预算成对照的业绩	在客户满意与忠诚方面的业绩	相对竞争对手在创新与增长以及对客户成功的贡献方面的业绩
利益	客户满意客户	客户维持	客户成功、创新、组织学习
激励的接受者	员工	客户	客户
客户角色	被动的，产品中的接受者	被控制的，忠诚地受制于产品/服务	主动的，价值创造流程中的伙伴
公司角色	鼓励员工与他们的同事共享知识	构建长期的客户关系	使客户从被动的产品接受者成为主动的价值合作创造者

客户是指那些接受企业产品和服务的任何个人或团体。客户可分为三类：最有价值客户、最有增长潜力客户、负值客户。

### 3.1、分析客户知识的类型，并说明对各类客户知识如何进行有效管理

**定义：**客户知识是关于客户的对组织有价值的知识。

**分类：**客户知识可分为如下四类

#### 1、“有关客户的知识”

(1) 它是传统客户管理（CRM）和数据挖掘的领域，是一种加工过的人文统计、心理方式和行为信息。既包括客户的性别、年龄、职业、收入、教育状况等背景信息，也包括客户与企业的往来、使用的产品和服务、客户的需求、某些个人偏好（如语言、通讯方法）、对产品或服务的希望等方面的记录。

(2) 公司需要通过知识搜寻来获取“有关客户的知识”并且进行数据处理，使之转化为知识。公司可以运用不同的知识管理工具来管理这类客户知识，包括①客户服务工作台②客户工作室③全球客户知识。

#### 2、“客户需要的知识”

(1) 它是指企业提供给客户的产品、服务及市场情况等。旨在帮助客户更好地理解企业的产品和服务，从而使客户的需求与企业的产品有效地匹配。

(2) 企业收集“客户需要的知识”后，一方面根据客户需求进行提炼，有针对性地为每个客户提供相应的知识，另一方面使用不同的促销方式，使客户获得对企业产品和服务更多的认识。

#### 3、“来自于客户的知识”

(1) 它是指企业从客户接受到的见解、观念、思想和信息。尤其是与企业产品或服务相关的知识，包括使用产品或服务的方法、程序、经验，对产品或服务的见解、评价、意见和建议，客户趋势和未来需求，客户间的矛盾与协作等。

(2) 企业需要监控“来自于客户的知识”，把它们当做“可变化的代理”加以利用，并引入企业

的流程如产品研发流程

利用多种信息技术来获取“来自客户的知识”，并使之能够被第一线员工在服务客户时使用。但并非所有知识都是有用的，企业需要安排手工编辑、综合者和质量检查员来分析与评估知识，然后建立高质量的知识库。

#### 4、“合作创造的知识”

**(1) 它是企业与客户在充分沟通、共同合作基础上新创造的知识，来源于客户与企业的双向关系。**

**(2) 管理“合作创造的知识”是客户知识管理最重要、最困难的环节。这方面的知识管理寻求促进客户与公司之间围绕新知识（即产品或服务）开发所进行的交互作用。**

企业需要采取包括对话在内的交互方式，与客户开展真实的合作，除此之外公司还可以采取多种途径来与客户创造价值，包括建立客户社群、成立校友团队等。

**客户知识管理是一种综合信息技术与知识管理工具来帮助企业理解其客户、服务于客户、向客户学习，并与客户共同创造新知识和新价值的过程与方法。更简单地说，客户知识管理就是客户知识的管理与开发问题。**

##### 4.1、试述如何更好地获取客户知识

**客户知识：**客户知识是关于客户的对组织有价值的知识

**知识分类：**有关客户的知识、客户需要的知识、来自于客户的知识、合作创造的知识

**知识获取：**客户知识的获取是员工通过与客户的接触，收集、开发和整合企业内外的客户信息，并利用数据挖掘、知识推理等人工智能技术从中发现客户需求规律、模式与理念，以确定特定的市场商机与投资策略的过程。

##### **(1) 获取方式：**

直接接触一般发生在购买、使用和服务过程中，常常由客户引发；

间接接触常常表现为与公司产品、服务或商标的偶然遇见，和口头上的推荐或批评、广告、新闻报道、评论等。

**(2) 获取内容：**客户经验是客户知识管理的核心内容，也是客户知识获取的重点与难点问题。客户经验是客户对公司热河直接与间接的接触所产生的内在主管反应。获取客户经验时要区分过去、现在和潜在三种类型的客户经验

**(3) 获取客户知识工具与方法，**包括评估客户、执行客户满意度调查、获取来自于客户的知识、采访客户等。此外，Web 技术为企业提供了充足的选择来接触更多的客户，更好地了解客户，把一流的网上经验经验传授给客户和获取客户知识，这包括 Web 的调查、在线社区、网上交易、日志服务文件和缓存

## 第六章 智力资本管理

### 1.1、智力资本

一、智力资本可定义为一个组织在获得竞争优势的创业过程中能够发挥杠杆作用的所有知识的总和。它有两层含义：

(1) 智力资本是所有知识的总和，这意味着智力资本必须考虑存在于组织内外不同层次之间的知识

(2) 智力资本需要利用知识来获得竞争优势，这意味着可以发挥杠杆作用的知识就是智力资本。

## 二、其他学者的观点

1. 艾德文森：智力资本是那些能够转化为利润的知识，它包括公司创意、发明、技术、常识、计算机程序、设计、数据技术、流程、创造力以及出版物等。
2. 斯图尔特：智力资本是可以将原材料加以转换并使其更有价值的知识。
3. 其他：见上

## 三、智力资本的分类

1. 艾德文森：智力资本分为人力资本、结构资本
2. 罗斯：智力资本分为人力资本、组织资本、客户与关系资本
3. 布鲁金：智力资本分为市场资产、知识产权资产、人才资产和基础结构资产

### 1.2、人力资本

是通过一定的投资形成的，存在于人体中的能力和知识的资本形式，强调以某种代价获得能力，而付出的代价会在人力资本的使用中，以更大的价值得到回报。

### 1.3、关系资本

指企业与利益相关者（包括顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工）为实现其目标而建立、维持和发展关系并对此进行投资而形成的资本。

### 1.4、结构资本

是某一时间点存储在组织内的知识存量，如企业专利、管理体系、企业文化、组织惯例、战略、流程手册、数据库、信息技术基础设施、组织结构等。

## 2.1、简述智力资本的构成要素

### 构成要素有人力资本、关系资本、结构资本

#### (1) 人力资本

通过一定的投资形成的，存在于人体中的能力和知识的资本形式，强调以某种代价获得能力，而付出的代价会在人力资本的使用中，以更大的价值得到回报。

#### (2) 关系资本

指企业与利益相关者（包括顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工）为实现其目标而建立、维持和发展关系并对此进行投资而形成的资本。

#### (3) 结构资本

是某一时间点存储在组织内的知识存量，如企业专利、管理体系、企业文化、组织惯例、战略、流程手册、数据库、信息技术基础设施、组织结构等。

附：智力资本要素的特征

1. 人力资本的特征：【客体】弹缩性、主动性、积累性、时效性、难以度量性  
【主体】私利性、有限理性、合作性、契约性、流动性、竞争性
2. 关系资本的特征：价值性、独特性、动态性、延展性、不可模仿性、不易衡量

### 3. 结构资本的特征：组织依附性、组织专用性、收益递增性、催化作用

#### 3.1.分析关系资本的构成要素及特征

**一、关系资本**指企业与利益相关者（包括顾客、供应商、中间商、竞争者、政府、员工）为实现其目标而建立、维持和发展关系并对此进行投资而形成的资本。

#### **二、关系资本的四个构成要素：交往、信任、互惠、承诺**

**交往：**“交往”是关系资本的首要因素。企业要实现自己的目的，必须与利益相关者进行“交往”，只有频繁的互动与交换才是塑造关系资本的客观条件。关系资本一旦形成后，它又以一种积极的方式影响着以后的交往，从而在两者之间形成良好的循环。

**信任：**市场上的每一项商业交易本身都含有信任因素。信任可以作为一个对经济交换非常有效的润滑剂，任何经济上的合作行为都必须以信任作为合作的前提。

**互惠：**互惠是形成关系资本的基础，它保证双方在交换或合作中获取各自的利益。这种利益除了资金收益外，还表现在组织之间的学习、信息共享、减少不确定性、伙伴关系、声誉等隐性收益上。

**承诺：**承诺是企业继续维持已有关系或创建新关系的目的和意愿，与单个关系成本的成长那个和收益有关。关系资本的增与减、强与弱就是与行动者的承诺密切相关的。

**三、关系资本的本质是信任和承诺，它不同于一般物质资本，它具有以下鲜明特征：**

- (1) 价值性
- (2) 独特性
- (3) 动态性
- (4) 延展性
- (5) 不可模仿性
- (6) 不易衡量

## 第七章 知识管理绩效

### 2.1、知识管理对企业的影响体现在哪些方面？（第七章 ppt 第 7-11）

#### 1) 对人员的影响

- (1) 可以改进员工学习，使员工接受专业领域的最新知识
- (2) 可以提高人员的适应性
- (3) 可以提高员工的工作满意度和保持力

#### 2) 对流程的影响

知识管理有助于组织流程的改进，这些影响体现在效力、效率和流程创新三方面。

(1) 在流程效力上，知识管理一方面有助于组织选择所需信息来监控外部事件，另一方面有助于组织根据当前情况快速适应他们的流程。

- (2) 在流程效率方面，有效管理知识可提高组织的生产能力和效率

(3) 在流程创新方面，组织日益依赖于员工间的知识共享来形成创新的问题解决方案、组织流程和各种新知识

3) 知识管理对产品的影响

- (1) 知识管理对组织产品的影响见之于增值产品和知识型产品之中。
- (2) 知识管理可以帮助组织提供有更多附加值的新产品或改进产品（统称增值产品），
- (3) 知识管理还对知识型产品（如在咨询和软件开发行业）有巨大影响。

4) 对企业整体绩效的影响

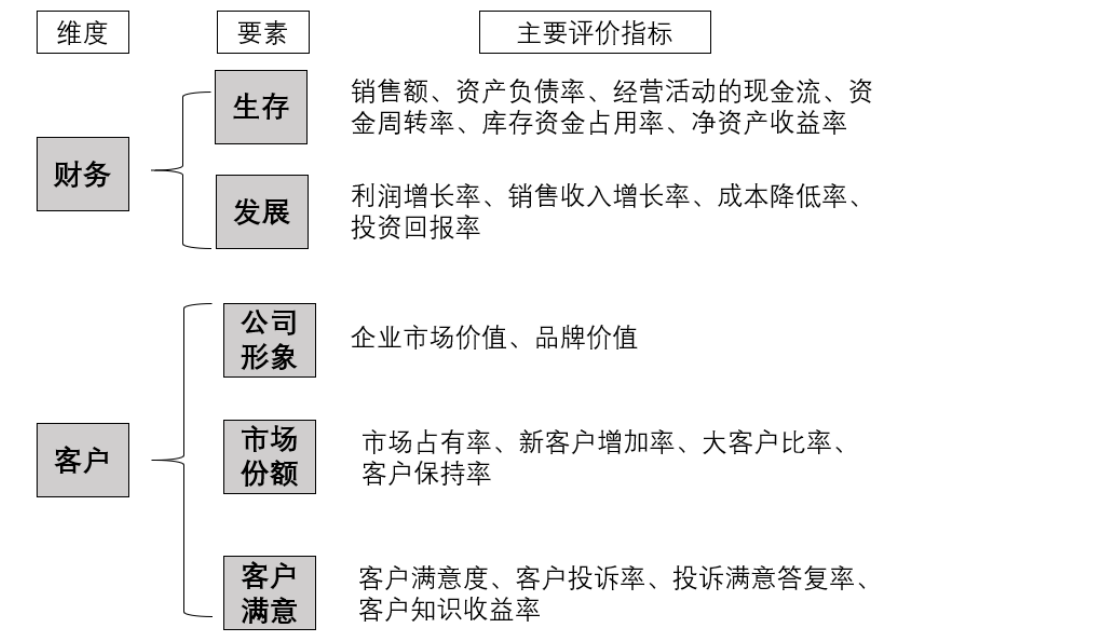
- (1) 当知识被用来开发可以创造收入与利润的创新产品，或当知识管理战略与企业战略联盟时，知识管理会直接影响。
- (2) 知识管理对组织绩效的间接影响主要体现在与组织目标、战略、收入或成本没有直接关联的活动之中。

附：知识管理对企业影响的评估

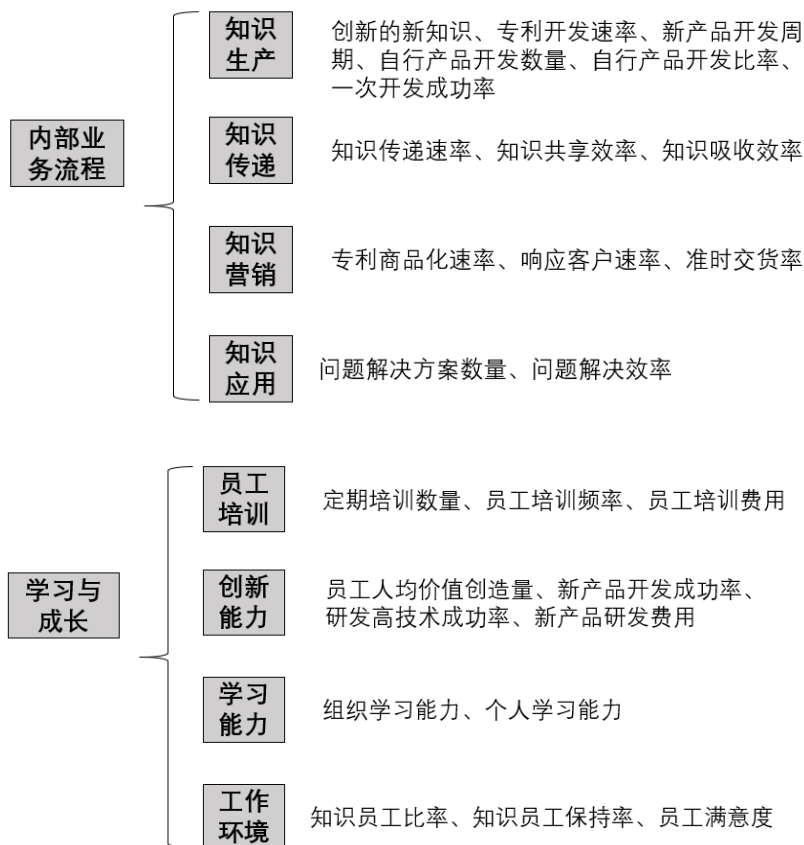
- 1. 知识管理对员工影响的评估指标：员工学习效率、员工适应性、职员工作满意度、对组织的贡献
- 2. 知识管理对流程影响的评估指标：效力、效率、创新
- 3. 知识管理对产品影响的评估指标：效力、效率
- 4. 知识管理对企业整体绩效影响的评估指标：直接影响——利润比率、成本比率；间接影响——规模经济、范围经济、竞争优势

2.2 简述如何用平衡记分卡方法评估企业的知识管理绩效（第七章 ppt 第 16 张）

平衡记分卡方法是一种能使组织清楚阐明其意愿和战略并把它们转化为行动的评价与管理  
系统。把平衡记分卡应用于知识管理绩效测评，就可建立知识管理绩效记分卡，它也是从财  
务、客户、内部业务流程、学习和成长四个维度来测评知识管理绩效







## 附：两种知识管理绩效评估方法

### 1、平衡记分卡

优点：

- (1) 能够直接把学习与流程绩效连接起来，进而与整个企业绩效连接起来；
- (2) 能及时向公司提供任意时刻知识状况瞬态图；
- (3) 能将个人目标与企业整体知识战略挂钩，利于将个人业务整合成企业整体战略；
- (4) 能够在企业长期知识和能力目标与年度预算之间建立直接联系；
- (5) 能够就知识对无形资产的贡献实施客观的测算；
- (6) 能够将处于极高层次的企业远景解释为切实可行的、可管理的具体经营目标。

### 2、关键绩效指标（KPI）

是反映组织在实现其目标和目的方面绩效的可定量指标。它可以反映战略价值驱动而非仅仅测量非关键业务活动和流程，能用明确定义且串联起来的目标和基准把组织所有层次（业务单元、部门和个人）联结起来以建立某种责任和跟踪某种进展。