

论 IT 服务项目的知识管理

IT 服务的过程也是知识创造价值的过程，把 IT 服务活动中相关的知识通过整理、分析进行知识提炼，纳入知识库，通过知识的复用、共享有助于提升组织的管理效率，降低 IT 服务成本，增值知识资产，提高运行维护服务的核心竞争力。作为系统规划与管理师，通过有效知识管理，将运维生产过程中产生的各类信息所包含的知识能够最大限度地提取、保留，通过评审后加以应用，能够提高运维响应速度和服务质量。

请围绕“IT 服务项目的知识管理”论题，分别从以下三个方面进行论述。

- (1) 结合你承担的 IT 服务项目，从知识获取、知识共享、知识入库、知识评审等四方面论述知识管理应实施的活动。
- (2) 概要论述 IT 服务的知识识别，以及你在项目中的实施方法。
- (3) 叙述你所参与的 IT 服务项目采取的知识管理风险控制，并加以评价。

【论文考查知识点】

(1) 知识获取、知识共享、知识入库、知识评审的活动：

知识管理活动	概念
知识获取	考虑本项目需要哪些知识，能从哪些方面获取，将项目相关知识进行分类。
知识共享	制定知识共享制度，对各种知识设定保密级别（哪些共享时需要审批）。
知识入库	按照分类进行保存，入库时进行审核
知识评审	定期组织技术专家团队对知识库的知识进行全面评审

(2) IT 服务的知识识别的实施方法

(3) 知识管理可能存在的风险与控制：

风险	措施
知识私有化观念（主动性）	<ul style="list-style-type: none">● 采取奖励措施激励员工共享自己所拥有的知识● 将知识提交、共享与绩效考核挂钩● 建立团队文化氛围
知识共享的风险	<ul style="list-style-type: none">● 做好知识的保密工作，建立共享安全制度● 做好外部沟通
知识管理工具使用风险	<ul style="list-style-type: none">● 提前规划工具的易用性
持续性风险	<ul style="list-style-type: none">● 定期组织评审，保证知识的可用性和准确性
隐性知识很难转化成显性知识	<ul style="list-style-type: none">● 将知识管理与日常工作相结合

范文全文

【题目】论 IT 服务项目的知识管理

【摘要】公司委派我带队负责去年中标的某部委网络设施运维服务项目，主要对该单位网络的稳定运行提供支撑服务，半年后，随着运维事件的不断增加及人员的流动，我带领的团队逐步暴露出内部管理和效率低下、IT 运维知识资产流失等现实问题，造成大量 IT 运维经验流失。在此项目中，我担任了项目经理的角色，参与了知识管理体系的规划和全程建设，从各类显性、隐性知识的获取、知识共享规划、知识入库更新到知识库的定期评审，并在知识库的建设过程中，提前对风险进行预期，做好风险防控措施，建立健全相关制度，落实各项职责，将知识管理融入到日常的网络运维工作中。论文以本项目为例探讨知识管理对 IT 服务项目的重要性，通过论述如何通过对运维知识的管理，提高 IT 运维效率，从而实现 IT 运维服务的目标。

【正文】

2016 年 3 月，我单位中标某部委网络运维服务项目，工作内容包括负责制定办公内网管理制度、操作手册、维护手册等，包括网络设备命名规范、策略配置规范、网络安全防护策略等内容；负责 7*24 值守，保障网络的稳定运行；负责管理网络 IP 地址资源，包括 IP 地址资源的规划、分配等；负责网络设备（包括机房和楼层配线间）的日常维护、安装调试、配置文件管理与备份、系统升级维护、故障处置等，并实时监控网络的运行状态；并结合网络监控数据定期生成网络运行情况分析报告。

我作为本项目的项目经理（系统规划与管理师），由于运维服务的工作强度比较大，团队人员平均年龄较小，经验相对不足，造成人均工作负荷较重，半年后团队离职率过半，由于原有人员的经验和运维事件处理方法并未落实在书面，新入职人员对原有运维流程和常见问题的处理操作生疏，造成客户满意度下降。经公司内部开会研究，计划以我负责的项目为试点，建立项目运维知识库，成熟后上升到公司级别，全公司按需共享各项目运维相关知识。为此，2016 年 7 月，我正式启动了本项目的知识管理工作。

IT 服务项目知识管理的目标是将运维生产过程中产生的各类信息所包含的知识最大限度地提取、保留，通过评审后加以应用，包括：实现知识共享，实现知识转换，避免知识流失，提高运维响应速度和质量，挖掘、分析 IT 应用信息。因此我按照常规，将本项目知识管理活动划分为知识的获取、共享、保留（归档）和评审四项。

知识获取是知识管理的首要步骤，需要考虑本项目需要哪些知识，能从哪些方面获取，并将项目相关知识进行分类。作为系统规划与管理师，结合服务类项目的特点，需

要沉淀的知识范围大致分为三类，以设备应用为核心的技术类、以标准流程规范为核心的管理类以及以客户为核心的商务类；在此技术上细化为四级分类，如技术类（一级）-设备应用类（二级）-网络交换机（三级）-参数配置（四级），并注明信息获取来源。

知识分享主要是制定知识共享制度，对各种知识设定保密级别。由于我负责的项目不属于涉密项目，考虑到项目知识库最终可能需要上升到公司级别，因此我将本次建设的知识密级划分为三类，项目内部、公司内部、公共，其中项目内部和公司内部又按照不同职责进行了划分，如项目内部的权限划分又包括服务台人员、技术支持人员、管理人员、商务人员。公共部分的知识主要以公开的政策、标准、法规、产品使用说明书为主，面向客户开放。同时，为加强知识共享的程度，鼓励个人对知识共享的贡献，我组织团队编制了一系列的知识管理制度，包括《知识管理考核与奖惩机制》、《知识管理信息采集管理办法》等新制度，并修订了日常考核机制，在月度绩效中加入了每月贡献有效知识条目的考评项。知识入库时需要按照事先规划的分类进行保存，入库时进行审核。在当前各类信息鱼龙混杂的情况下，知识的真伪和优良需要进行鉴别后才能确定出有效的信息，真正对日常运维管理工作起到支撑作用。因此我向公司申请了2名资深工程师，并采购了某公司的知识管理平台，在知识管理建设初期对每一条入库的信息进行审核，确保信息来源可靠且真实有效，同时由资深工程师建立信息间的关联，形成知识地图，便于项目组成员快速应用。知识库运转起来后，需要定期组织技术专家团队对知识库的知识进行全面的知识评审。公司采购的知识管理平台对每条知识有评价打分机制，每季度固定生成报表包括信息的使用率和评价，对于评价不高或者有评价说时效性不强的信息，系统自动进行筛查后，公司会组织部门经理级以上人员对知识库内的信息进行定期评审。

结合我负责的项目实际而言，知识包括两类，大部分是存在于团队成员头脑中的隐性知识，还有几种不同种类（现行的政策标准、本项目的SLA、客户响应流程等）的显性知识。知识识别的方法主要分为三大类，一类是人工确定，事先有资深工程师定义的或者是头脑风暴过程中由现场实施人员提出的认为常见的或者必要的知识；第二类是通过知识管理平台，将提问最多的问题匹配最优答案形成知识；第三类则是以常用文件依据为主的参考资料（文献）。

项目上绝大多数有效的知识都是来源于团队经验的隐性知识，而隐性知识的最直接来源是经验丰富的团队成员，因此人在知识管理的过程中起到了非常重要的作用，也是最大风险点，为了减少员工不愿意与其他员工共享自己所有用知识的现象出现，我草拟

了一系列的制度，包括《知识管理考核与奖惩机制》、《知识管理信息采集管理办法》等新制度，并修订了日常考核机制，在月度绩效中加入了每月贡献有效知识条目的考评项，并经公司领导同意，组织征求意见后上升为公司层面的制度，将知识提交、共享与绩效考核挂钩；同时为避免某一员工恶意将项目建立的知识库内容全部打包下载，外泄部分商业机密和核心知识，除了在初期建立共享安全制度，并对知识进行密级界定外，还在平台中对知识的查阅进行了权限控制。在知识管理平台的选择上，我调研了市面上几家知识管理服务商，从产品客户群和市场评价几个角度，最终确定采购蓝 L 产品作为知识管理的工具，平台知识关联和展现的自定义灵活度较高，知识评价体系健全，易用性较强且能够和日常考核紧密挂钩。

知识库建立起来后，经过一段时间的运行，项目团队在客户响应速度和业务熟练度方面有了显著的提高，同时团队个人素质的提升程度较其他运维团队突出，项目内部逐步由忙乱无序向有条不紊的学习型组织过渡。客户的抱怨和态度也有了明显的改善，团队成员工作的积极性有所提高，凸显了知识管理对于 IT 运维服务的必要性和重要性。