

# 第9讲 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。

➤一般说来，知识应用的实际意义是：

- 创建组织知识库以存储智力资本；
- 创建公司黄页以便知识工作者可以发现谁是某个领域的专家；
- 获取最佳实践和经验教训，并使它们能被组织内的所有人员通过知识库得到利用；
- 授权知识主管开发与实施组织知识管理战略；
- 确保组织文化能够促进知识管理周期所需的关键阶段

- **1知识应用活动**

➤企业知识应用活动基本上分为两大类（如[表3-8](#)示）：

- 提供知识化过程的知识应用
- 提供知识产品或服务的知识应用

## 表3-8 知识应用活动的分类

分类	具体的知识应用活动
提供知识化过程的知识应用	共享知识与最佳实践；获取与再利用最佳实践；将知识融入产品、服务与流程中；将知识作为产品进行生产；影响知识资产；提供培训与企业学习；提高供应链管理；参与实践社区；利用信息技术进行知识建模与知识发现；通过知识联盟扩展和转换企业能力
提供知识产品/服务的知识应用	建立专家网络；建立和挖掘客户知识库；管理客户关系；传递竞争情报；提供项目工作空间；进行知识产权管理；改进网络出版；构建知识管理本体；营造知识共享空间；提供知识密集型产品/服务



## • 2 建立知识网络

- 知识网络是知识参与者间的一种社会网络，能够实现个人、团体、组织等层次上的知识创造与传递。
- 一个正规的知识网络具有如下特征：
  - 目的是创造和传播传播新知识，提供对现有知识的访问，或保持网络专用的新知识，尽可能快速使它们公开可利用。
  - 网络是结构化的，能够最大限度地提高发现新知识的速度。
  - 网络能给所有网络用户提供显而易见的直接利益。
  - 网络是正式组织起来的，具有明确的组织与管理结构。
  - 基于价值标准或被提议项目的同行评审分享网络。
  - 网络拥有完善的通信机制。
  - 网络能超越部门间界线获取可持续发展。

## ➤ 知识网络利益

- 通过网络活动增强员工满意度与忠诚度
- 通过知识再使用提高效率
- 通过影响知识促进创新

## ➤2.1知识网络要素

- 行动者

- 知识网络的行动者是指参与知识网络活动的个人或组织
  - » 网络核心参与者（本企业及其员工与团队）
  - » 网络从属参与者（客户、供应商、经销商、合作机构、政府部门、竞争者、其它专业技术机构）

- 活动

- 活动是指知识网络行动者所开展的一系列知识管理活动，至少包括知识转化活动与知识转移活动两类

- 资源

- 资源是指具有参考价值的信息、专有技术等在内的可共享的各类知识

- 信息网络平台

- 信息网络平台是支撑知识网络运行的技术基础与环境，主要是由内联网、外联网、互联网、网络协作工具、交互系统、智能代理、电子社区等组成的信息网络体系

## ➤2.2 知识网络类别

- 以网络对个人与组织的收益、网络得到的管理支持数量分别作为两个维度，可以把知识网络划分为四种（见[图3-16](#)）：
  - 兴趣网络
  - 专业学习网络
  - 最佳实践网络
  - 商业机会网络



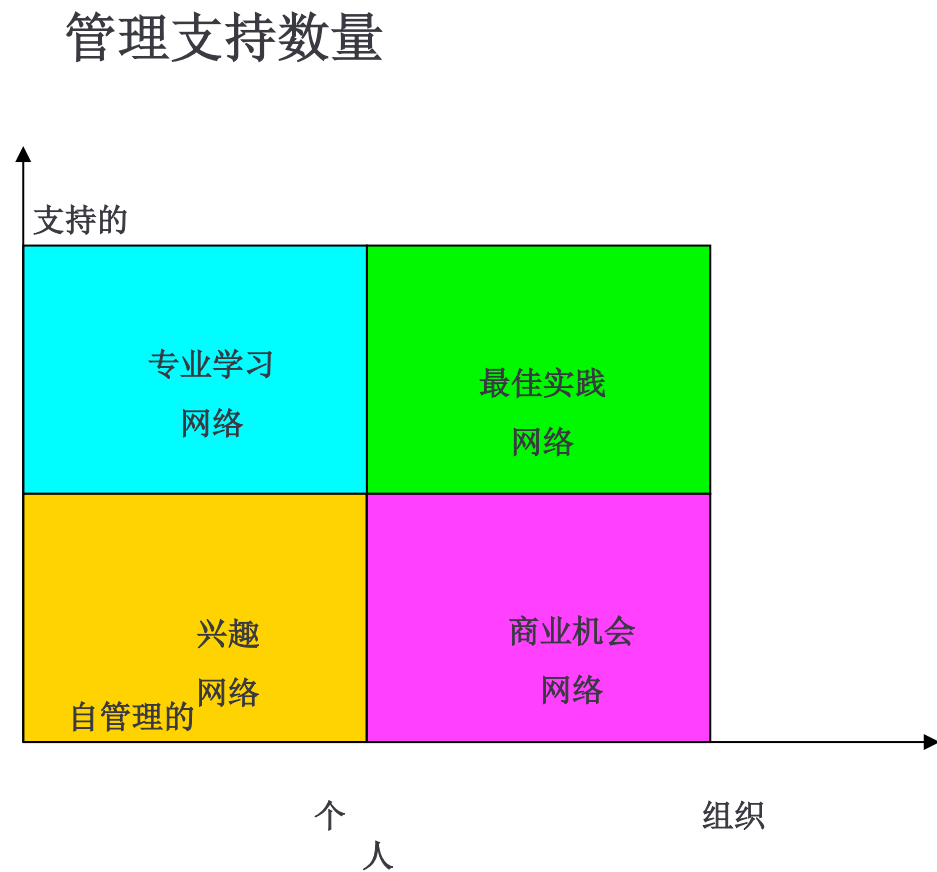


图3-16 知识网络的四种类型

上述四种知识网络的差异如表3-10示

表3-10 四种知识网络改变知识转移的比较

网络类型 阶段	兴趣网络	专业学习网络	最佳实践网络	商业机会网络
开始	知识(实践)的价值是由潜在用户或接受者决定的	知识(实践)的价值是由潜在用户或接受者决定的, 仍需管理者的证实	知识(实践)的价值得到正式的认可; 知识转移范围是由管理者决定的	知识(实践)的价值是由业务驱动的; 机会驱动型知识创造
结果	集中于成员满意	集中于提高网络成员的技能水平	集中于组织效率、现有知识的复制/制度化; $1+1=2$	集中于新知识创造、创新的产品或服务; $1+1=3$

## ➤2.3 知识网络开发步骤

- 为开发知识网络，需要公司主管密切关注四个关键阶段（见图3-17）

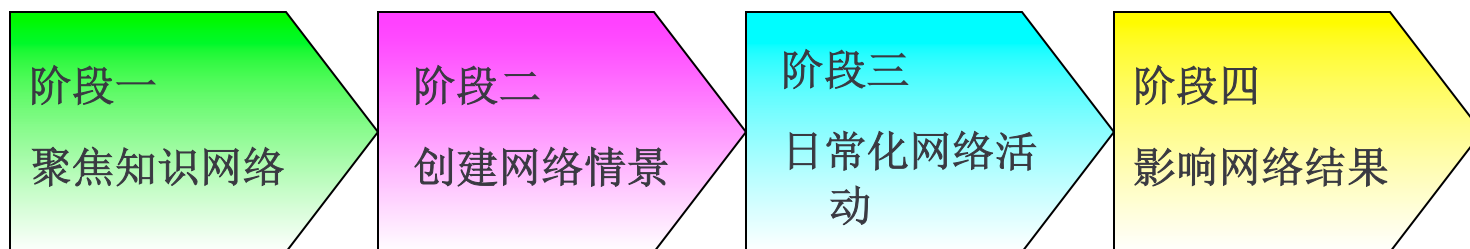


图3-17 知识网络开发步骤

## ➤ 知识网络开发步骤

- (1) 聚焦于知识网络
  - 实现人与知识的集成
  - 与亟待解决问题结盟
  - 确保管理支持
- (2) 创建网络情境
  - 创立多种知识
  - 选择恰当的通讯机制
  - 建立支持环境
  - 培育信任

- (3) 日常化网络活动
  - 定义网络角色（见表3-11）

**表3-11 知识网络角色**

网络作用	主要职责	谁被控制
协调者	<ul style="list-style-type: none"> <li>·发现与连接成员；</li> <li>·组织、查明故障与激励</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·被高度激发的个人</li> <li>·对特殊主题感兴趣的人</li> <li>·组织内任何部门的人</li> </ul>
支持者	<ul style="list-style-type: none"> <li>·提供特殊资源（如IT、通讯媒介）；</li> <li>·帮助协调者和网络成员；</li> <li>·提供连续辅导</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·企业职员</li> <li>·更大团体的指定成员</li> </ul>
编辑者	<ul style="list-style-type: none"> <li>·证实内容</li> <li>·综合与集成</li> </ul>	·内容专家
发起者	<ul style="list-style-type: none"> <li>·提供资源与识别</li> <li>·指导长期战略合作</li> </ul>	·高层管理

- (3) 日常化网络活动
  - 确立网络节律
  - 发挥知识杠杆作用
    - » 客户知识
    - » 产品和服务知识
    - » 员工知识
    - » 流程知识
    - » 企业记忆
    - » 关系知识
    - » 知识资产
- (4) 影响网络结果
  - » 展示网络成果
  - » 增加知识的价值

# 案例分析：太阳微系统公司的知识应用

- 阅读Knowledge management in theory and practice . P204 Box 6.2 ,分析：
- 太阳微系统公司的SunWEB 系统如何促进知识应用？