



第14讲 知识管理绩效

1 知识管理绩效研究进展

❖ 知识管理与组织绩效的关系

- ❧ 达尔等人发现在同一组织内的知识获取与知识共享可以导致生产力的提高。
- ❧ 德卡罗利斯和蒂斯发现公司地理位置可以作为知识流的一种测量方法，是公司绩效的一种重要预报器。
- ❧ 卡林认为，可以通过识别知识开发、知识利用和知识资本化以及注意它们对绩效的不同影响来发现知识与绩效之间的联系。
- ❧ 达罗克发现那些具有知识管理能力的公司能够更有效地利用资源，并由此获得更多的创新和更好的绩效。
- ❧ 唐若维尔第发现产品知识管理能力、客户知识管理能力和管理知识管理能力的互补性对公司财务绩效有正相关关系。
- ❧ 马克斯和西蒙论证了组织知识管理实施程度与公司绩效有正向关联。
- ❧ 费尔南德斯等人认为，知识管理可以从人员、流程、产品和整个组织四个层次影响组织绩效。

❖ 知识管理绩效评价模型

- ❧ 无形资产（或知识资本）的几种模型，如卓越模式、智力资本增值系数（**VAIC**）模型、平衡记分卡、斯堪的亚导航仪、无形资产监测器等。
- ❧ “知识管理评估工具”是基于领导、文化、评估、技术、学习五方面问题的问卷调查来进行评估的。
- ❧ 知识管理绩效记分卡可用来测评知识管理在人员、文化、行为等方面表现出来的绩效差异，
- ❧ 安伦和张提出了“知识—流程—产品—绩效”模型，它是一种把产品与流程作为中介，使知识管理与组织绩效连接起来，由此评估绩效的方法，简称**KP3**方法。
- ❧ 康韦提出的“知识管理价值评估”模型把绩效测评与企业战略、有形与无形资产、活动及其测评、行为及其测评综合起来。
- ❧ 李等人指出，知识管理绩效指标可表示为知识循环过程的函数。

7.1 知识管理绩效研究进展

❖ 知识管理绩效评价类目与指标

∞ 一类指标： “知识获利指数(KPI)”

∞ 二类指标： 利润比率与成本比率

∞ 三类指标： 外部结构指标、内部结构指标、人员竞争力指标

∞ 四类指标： 知识管理过程、组织知识结构、经济收益以及各种效率

❖ 知识管理绩效评价类目与指标

❧ 五类指标：知识系统、结构资本、人力资本、技术资本和市场资本

❧ 六类指标：知识管理重视度、基础设施建设、人力资源管理、组织结构和文化、知识检测评估和利用、外部信息整合状况

❧ 七类指标：盈利能力、生产效率、技术水平与创新能力、员工知识与技能、抗风险能力、顾客满意度、行业竞争力

❖ 知识管理绩效评价方法

- ❧ 知识管理绩效评价方法整体上可分为定性分析、定量分析、内部绩效分析、外部绩效分析、面向项目分析、面向组织分析六种类型。
- ❧ 对于绩效数据分析，目前有层次分析法、模糊综合评价法、主成分分析法、数据包络分析、密切值、“**B-P**神经网络”、可拓评价方法、基于证据推理等。



2 知识管理对企业的影响与评估

❖ 2.1 知识管理对企业的影响

❧ 知识管理对人员的影响

- ❖ 知识管理可以改进员工学习，使员工接受专业领域的最新知识；
- ❖ 知识管理可以提高员工适应性；
- ❖ 知识管理可以提高职员工作满意度和保持力。

∞知识管理对流程的影响

❖在流程效力上：

- ∞有助于组织选择所需信息来监控外部事件，帮助组织选择和执行最合适的流程，减少某些有效性不高的计划与安排。
- ∞有助于组织根据当前情况快速适应他们的流程，由此维持或提高流程效力。

❖在流程效率方面，有效管理知识可提高组织生产能力和效率。

知识管理对流程的影响

- ❖ 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、组织流程和各种各样的新知识，包括有关流程本身的知识、有关业务内容与方法的知識、与流程有关的业务与人员关系、事实知识、原理知识、技能知识和地点知识等。

❧ 知识管理对产品的影响

- ❖ 知识管理对组织产品的影响体现在增值产品和知识型产品之中。
- ❖ 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（统称为增值产品）。例：福特公司。
- ❖ 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。在知识型产业，知识管理是组织生存所必需的基本战略。 例：ICL。

❧ 知识管理对企业整体绩效的影响

- ❖ 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结盟时，知识管理就会直接影响组织绩效。
- ❖ 知识管理对组织绩效的间接影响主要体现在那些与组织目标、战略、收入或成本没有直接关联的活动之中，如，通过知识的使用来获得关于竞争对手或伙伴组织的有利谈判地位；或通过加强组织学习，实施知识共享与知识创新，使组织成为学习型组织；或通过提高组织能力来创造和影响那些与产品、客户和管理资源相关的知识，帮助组织实现规模经济和范围经济等等。

❖ 2.2 知识管理对企业影响的评估

∞ 知识管理对员工影响的评估指标

- ❖ 知识管理可以影响员工学习效率、适应性、工作满意度及其对组织的贡献，因此，可以分别从这四方面来评估知识管理对员工的影响（见右图）。

维度	评估指标
员工学习	每年每个员工的平均培训时间
	每年每个员工参加会议或讲座的平均次数
	每年每个经理培训组织员工所用的时间
	每年每个员工因学习所花费的组织费用
	每年每个员工知识更新力度（用百分比表示）
员工适应性	在不同领域工作时间超过 1 年以上的员工比例
	每个员工从事不同职业的平均数
	每个员工所学专业的平均数
	员工消化吸收能力
	员工市场响应能力
职员工作满意度	对工作满意的员工比例
	知识员工周转率
	支持员工周转率
对组织的贡献	员工人均价值创造量
	员工人均利润
	员工人均成本

❖ 2.2 知识管理对企业影响的评估

❧ 知识管理对流程影响的评估指标

- ❖ 知识管理可从效力、效率和创新三个方面来影响组织流程（见右图）。

维度↕	评估指标↕
效力↕	专利的净现值↕
↕	研发生产力↕
↕	项目管理质量↕
↕	客户服务质量↕
↕	客户满意度↕
效率↕	生产费用比率↕
↕	管理费用↕
↕	建议时间↕
↕	决策时间↕
↕	市场交货时间↕
↕	现金流↕
创新↕	当年新产品或服务比率↕
↕	版权/商标数目↕
↕	有效应用的专利数↕
↕	专利的平均奉命↕

❖ 2.2 知识管理对企业影响的评估

❧ 知识管理对产品影响的评估指标

❖ 知识管理对产品影响的可从效率与效力两方面来进行评估（见右图）。

维度↕	评估指标↕
效率↕	产品开发周期↕
↕	产品更新速度↕
↕	产品上市时间↕
↕	研发成功率↕
↕	技术扩散效率↕
效力↕	产品市场价值↕
↕	产品年产值↕
↕	产品市场占有率↕
↕	产品品牌知名度↕
↕	性价比↕

❖ 2.2 知识管理对企业影响的评估

∞ 知识管理对企业整体绩效影响的评估指标

❖ 知识管理对组织绩效的直接影响可用利润比率与成本比率来评估，间接影响可用规模经济、范围经济和竞争优势来衡量（见右图）。

维度		评估指标
直接影响	利润比率	投资回报率 销售收入增长率 资产周转率 利润增长率
	成本比率	单位销售额的商品成本 单位销售额的管理费用 单位销售额的营业费用 单位销售额的员工数量
间接影响	规模经济	与上年相比单位销售总成本的变化 本组织产品价格与行业竞争产品平均价格的差异
	范围经济	与上年相比单位销售人员销售额的变化 本组织产品种类与主要竞争者产品种类平均数的差异
	竞争优势	本组织与主要竞争者投资回报率的差异 近几年现有客户购买本组织产品或服务的平均数 上年度主要客户终止买卖合同的百分比



3 两种重要的知识管理绩效评估方法

❖ 3.1 平衡记分卡方法

- ❧ 平衡记分卡在全球管理实践中得到了广泛运用，该方法不但改变了传统的运用单一财务指标进行绩效评价的思想，而且还能推动企业自觉去建立实现战略目标的管理系统，在产品、流程、客户和市场开发等关键领域使企业获得突破性进展。该方法同样适用于评价企业知识管理绩效。
- ❧ 是一种能使组织清楚阐明其愿景和战略并把它们转化为行动的评价和管理系统。它能提供公司内部业务流程和外部成果的反馈信息以便持续改进战略绩效和结果。

❧ 平衡记分卡是从财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个互为关联维度来平衡定位和考核公司各个层次的绩效水平（见图7-1）。

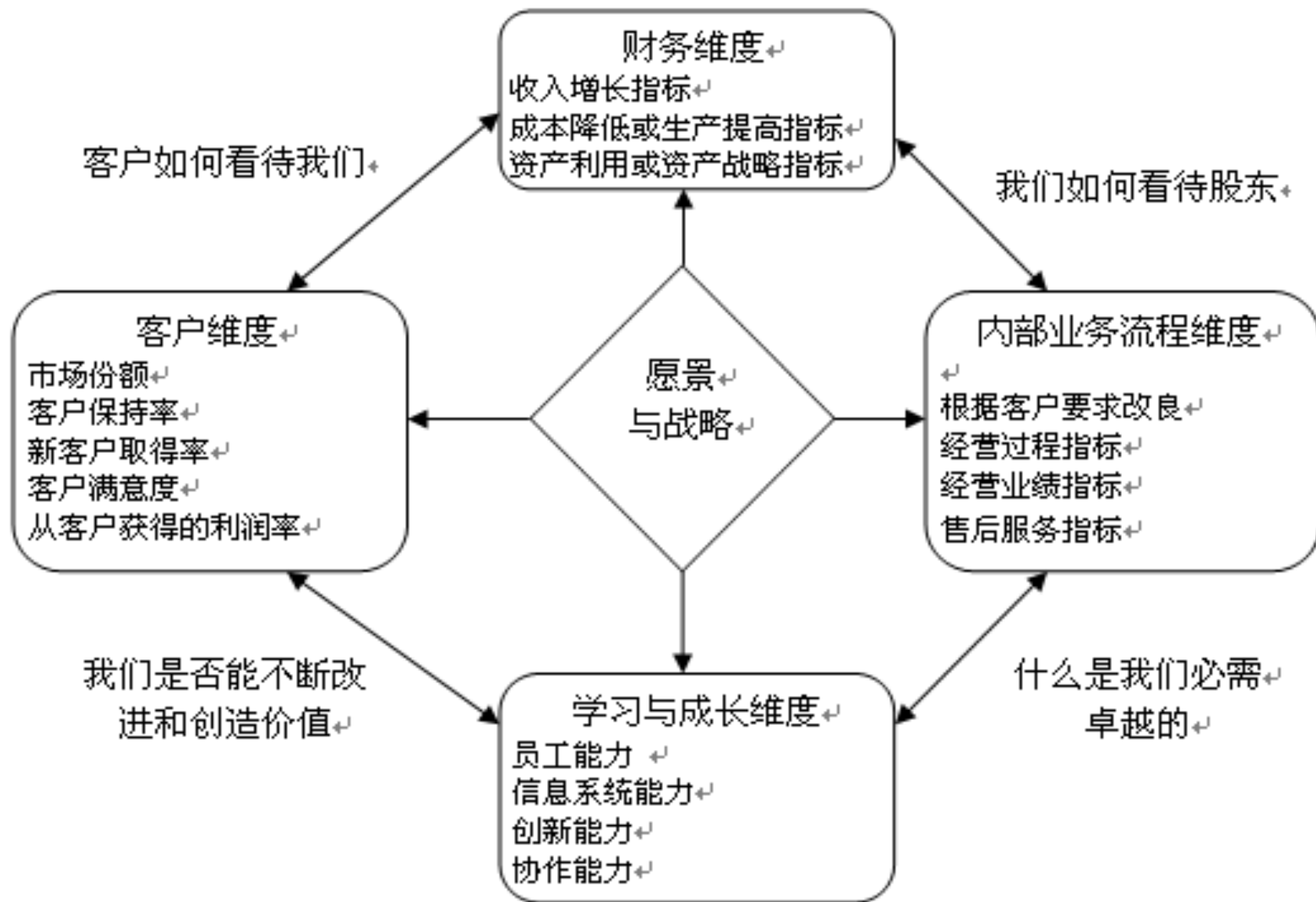


图7-1平衡记分卡绩效评价系统

❧平衡记分卡简介

- ❖平衡记分卡的每个**维度**都可进一步展开为四个方面：目标、度量标准、指标、行动计划。**目标**是将要达到的主要目的（如利润增长）；**度量标准**是一些可以监控的、用来测量指定目标进展（如净利润率的增长）的参数；**指标**是每种度量标准将满足的临界值（如**2%**或更多的净利润增长）；**行动计划**描述为达到指定目标将要实施的行动、规划、程序等。

❖平衡记分卡**优点**:

- ∞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；
- ∞能及时向公司提供任意时刻知识状况瞬态图；
- ∞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；
- ∞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；
- ∞能够就知识对无形资产的贡献实施客观的测算，比如客户满意度、员工技能和组织能力，而这些又构成了企业的竞争优势；
- ∞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。

3 两种重要的知识管理绩效评估方法

❖ 3.1 平衡记分卡方法

❧ 知识管理绩效记分卡

- ❖ 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（见表7-6）。

表7-6 知识管理绩效记分卡

维度	要素	主要评价指标
财务	生存	销售额
		资产负债率
		经营活动的现金流
		资金周转率
		库存资金占用率
		净资产收益率
	发展	利润增长率
		销售收入增长率
		成本降低率
		投资回报率
客户	公司形象	企业市场价值
		品牌价值
	市场份额	市场占有率
		新客户增加率
		大客户比率

表7-6 知识管理绩效记分卡(续)

维度	要素	主要评价指标
客户	市场份额	客户保持率
	客户满意	客户满意度
		客户投诉率
		投诉满意答复率
		客户知识收益率
内部业务流程	知识生产	创造的新知识
		专利开发速率
		新产品开发周期
		自行产品开发数量
		自行产品开发比率
		一次开发成功率
	知识传递	知识传递速率
		知识共享效率
		知识吸收效率
	知识营销	专利商品化速率
		响应客户速率
		准时交货率
	知识应用	问题解决方案数量
		问题解决效率

表7-6 知识管理绩效记分卡(续)

维度	要素	主要评价指标
学习与成长	员工培训	定期培训的数量
		员工培训频率
		员工培训费用
	创新能力	员工人均价值创造量
		新产品开发成功率
		研发/引进高技术成功率
		新产品/技术研发费用
	学习能力	组织学习能力
		个人学习能力
	工作环境	知识员工比率
		知识员工保持率
		员工满意度

❖ 3.2 关键绩效指标方法

❧ 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。

❧ 关键绩效指标作用：

- ❖ **KPI**可以使部门主管明确部门的主要责任及其绩效衡量指标。
- ❖ 建立明确的切实可行的**KPI**体系是做好绩效管理的关键。
- ❖ **KPI**评估可以确保真正使得对组织目标有贡献的行为和努力受到正向激励。
- ❖ **KPI**有助于根据组织的发展规划或目标计划来确定部门或个人的绩效目标，监测与绩效目标有关的运作过程，及时发现潜在的问题或需要改进的领域，并反馈给相应部门或个人。
- ❖ 管理人员和员工就有了“沟通标准”和“共同语言”。

有效关键绩效指标的12个特征：

- ❖ 对齐的；
- ❖ 自身拥有的；
- ❖ 推测性的；
- ❖ 可控的；
- ❖ 数目较少；
- ❖ 容易理解；
- ❖ 平衡和相连的
- ❖ 引起变革的
- ❖ 标准化的
- ❖ 情境驱动的
- ❖ 激励增强的
- ❖ 有关的

❧ 关键绩效指标维度与分类

- ❖ 关键绩效指标**维度**：生产力、质量、利润、时效性、流程效率、循环时间、资源使用率、成本节约、增长、创新、技术等。
- ❖ **KPI分类**：通常情况下，KPI有数量、质量、成本和时限四种类型。
- ❖ 在**企业层次**上，可以把KPI维度分为生产、市场、技术、利润、人力资源管理、客户服务等，从而建立企业KPI体系。

表 7-7 企业级关键绩效指标体系⁴⁾

KPI 维度	KPI 要素	KPI
优秀制造	质量	产品和产品用物资检验准确率
		次品率/返工率
		产品质量问题投诉率
	成本	单位产值费用
		成本节约率
	交货	准时交货率
市场领先	市场份额	目标市场占有率
		销售增长率
	产品销售	销售计划完成率
		货款回收及时率
		销售合同差错率
		准时交货率
		业务拓展效率
	公司形象	品牌形象
		商誉的价值
技术支持	新产品开发	订单产品开发计划完成率
		一次开发成功率
		自行产品投产总值
		自行开发产品投产率
	工艺技术	产品开发方案的有效转移率
		产品试制成功率
		技术标准的准确率
		生产成本预期降低率
	与市场的战略一致性	相对于竞争对手的产品开发周期
		产品投资回收期

表7-7 企业级关键绩效指标体系(续)

利润与增长	资产管理	资产负债率
		贷款回收率
		应收帐款周转率
		存货周转率
	利润	净资产收益率
		投资回报率
		销售毛利率
人力资源	员工培训	绩效改进计划完成率
		员工生产率提高率
		技能拓展的有效性
	员工满意度	员工工作满意度综合指数
	人力资源系统/程序	人力资源规划的合理性
		招聘效率与效果
		绩效管理体系的有效性
		HR 信息系统
		薪酬结构的合理性
客户服务	响应速度	产品质量问题处理的及时率
		问题及时答复率
	主动服务	客户拜访计划完成率
		客户拜访效率(费用/销售额)
		产品售后调查及时性
	服务质量	产品质量问题一次性处理率
		产品质量问题处理成本
		客户流失率
		准时交货率
		客户服务投诉率

❧ 关键绩效指标简介

❖ 关键绩效指标的制定过程

- ❧ 确定工作产出
- ❧ 建立评价指标
- ❧ 设定评价标准
- ❧ 审核KPI

❧ 知识管理关键绩效指标的创建框架

- ❖ 对于企业而言，知识管理行动计划旨在提供知识管理解决方案来解决业务流程中的知识阻碍如知识创新或生产。
- ❖ 知识管理KPI创建框架包括从战略层到操作层的三个阶段与八个步骤。

业务层次的内部审查..

企业使命..

业务层次的环境扫描..

1 业务战略的构建..

战略层..

阶段一..

2 平衡记分卡或顶级指标系统..

输入 知识障碍
知识流程

3 知识流程结果的识别..

输出 知识流程结果

阶段二..

输入 知识流程结果,
业务滞后指标,
涉及的业务流程

4 对业务流程的影响..

输出 属性

输入 属性,
涉及的业务流程

5 测评行为的执行..

输出 可测评的行为

操作层..

阶段三..

输入 可测评的行为
业务流程环境

6 测评活动的分析..

输出 绩效指标

输入 测评行为的
详细研究..

7 测评活动的缩减..

输出 关键可测评行为

输入 关键测评行为
以前的 KPI..

8 KPI 的建立..

输出 测评行为

知识流程..

业务流程..

❧ 知识管理关键绩效指标的创建

- ❖ **第一阶段**包含两个步骤，即业务战略的构建（步骤1）和创建平衡记分卡或顶级指标系统（步骤2）。
- ❖ **第二阶段**是建立知识解决方案主要指标，包含三个步骤：即步骤3（知识流程结果的识别）、步骤4（对业务流程的影响）、步骤5（测评活动的执行）。
- ❖ **第三阶段**是理解各种指标将对企业日常操作有哪种影响，或者是否可以反映现有经营指标。根据业务绩效指标的重要性和实施某一业务流程测评的可行性，得出各种指标（步骤6），并依据每个指标的重要性和可行性选择最终的**KPI**（步骤7）。最后一步（步骤8）是为**KPI**的使用和未来可能的再用，收集**KPI**开发的各种说明。

4 绩效导向的知识管理战略框架

- ❖ 卡里略等人提出了经知识转化改进管理绩效的三阶段框架——“IMPaKT”，它能把知识管理与绩效测评连接起来。
- ❖ 该框架认为，为能够评估知识管理的影响，就需把知识管理计划与组织战略目标连接起来。它分为开发业务改进战略、开发知识管理战略、开发知识管理评价战略和实施计划三个阶段。

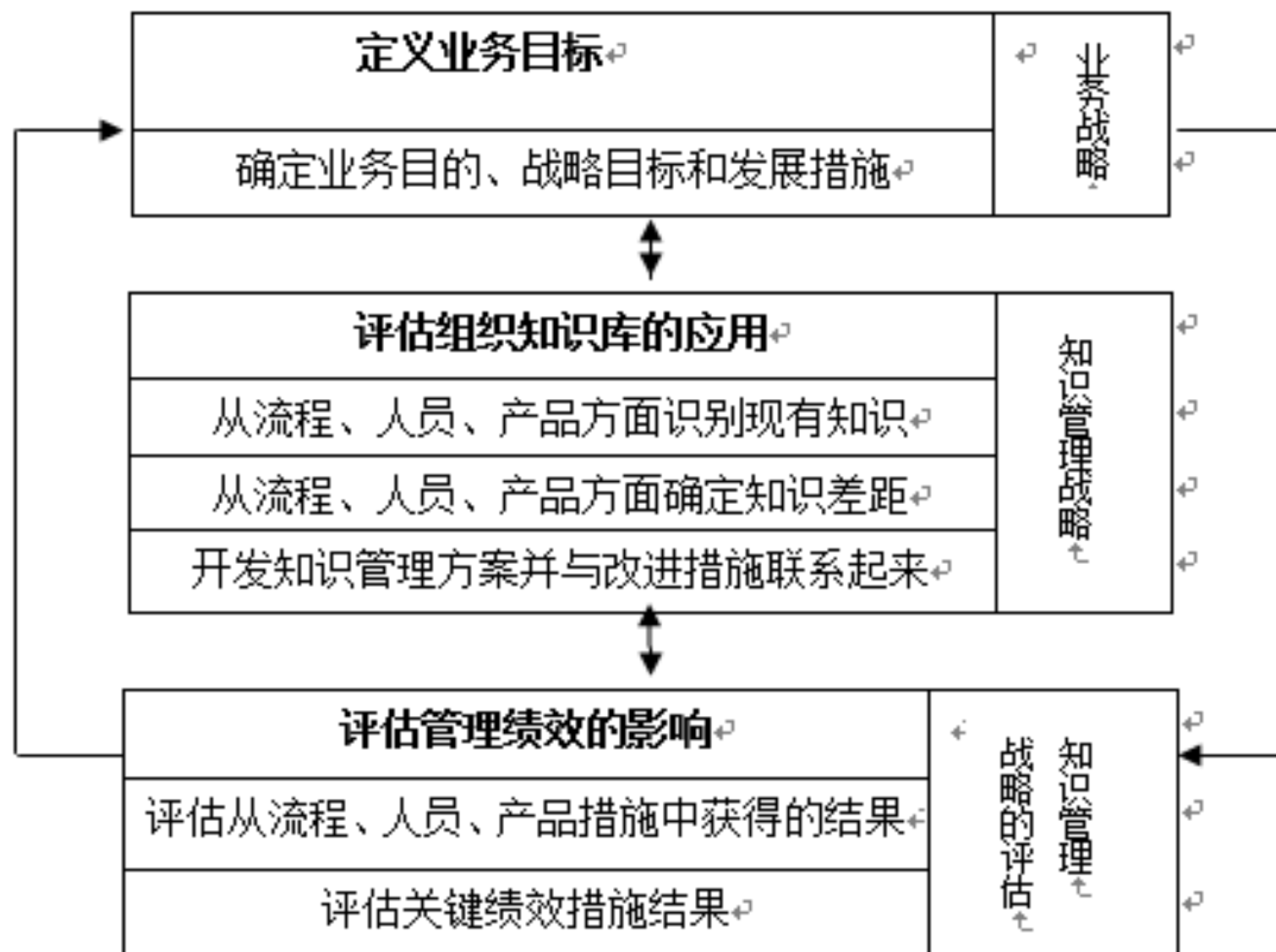


图 7-6 IMPaKT 框架

❖ 4.1 开发业务改进战略

∞ 目的：识别外部（业务）驱动、确定战略目标和目的、识别关键成功因素和建立监控绩效改进的措施。

∞ 步骤：

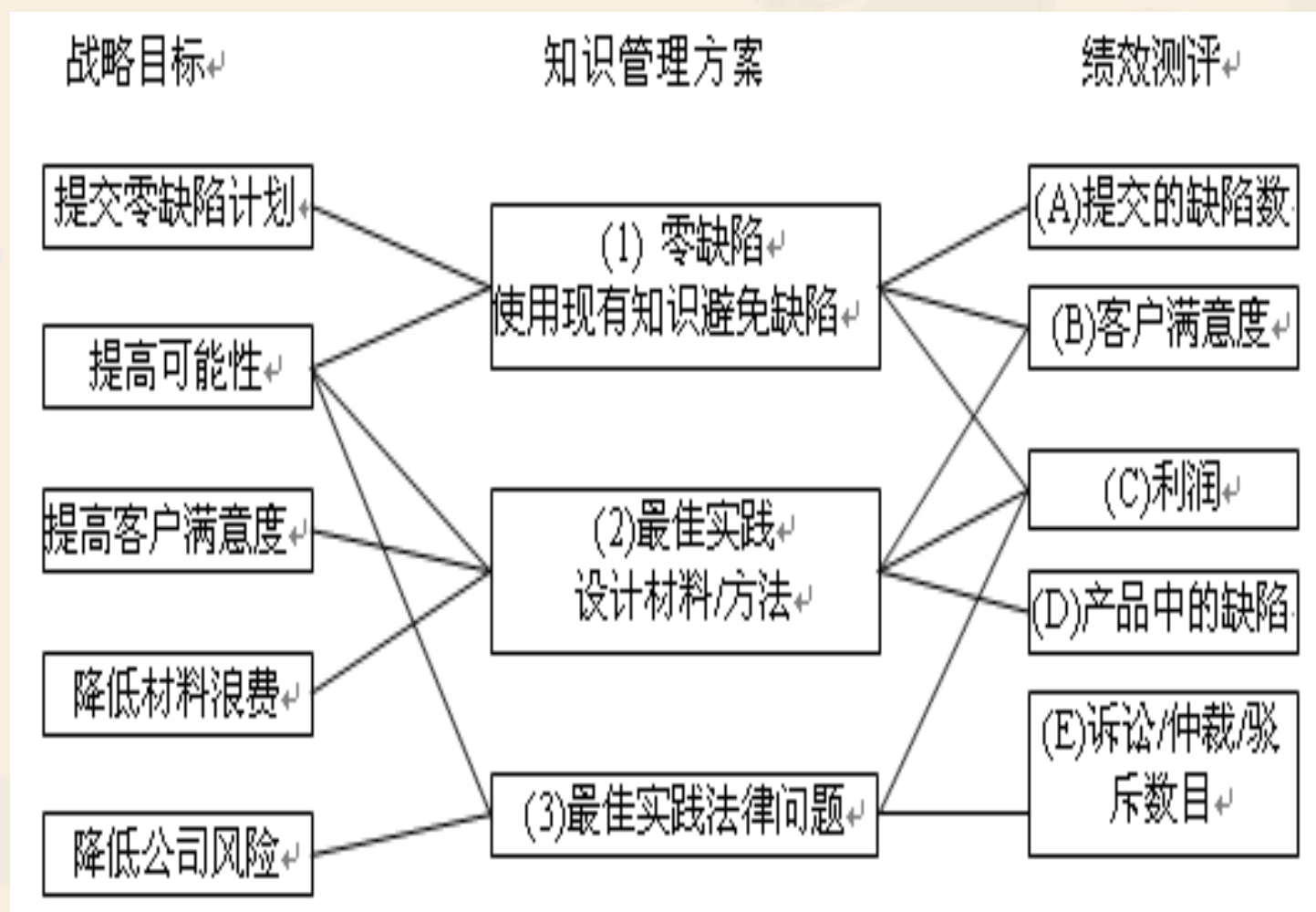
- ❖ 选择一种业务问题，分析其知识维度问题。
- ❖ 通过把业务问题与组织外部业务驱动、战略目标和关键成功因素联系起来，使业务问题置于战略环境之中。
- ❖ 选择一组合适的措施来监控进展以实现组织战略目标，并识别相关的业务流程。
- ❖ 确定以前的、目前的绩效测评目标和基准，并发现绩效差距。

❖ 4.2 开发知识管理战略

∞ **目的**：说明业务问题是否拥有知识维度，并开发处理这些业务问题的专门知识管理方案。

∞ **步骤**：

- ❖ 通过识别涉及的知识管理流程来阐明业务问题的知识维度。
- ❖ 确定所需的知识管理方案，且使它们遵循知识管理战略。
- ❖ 选择合适的知识管理工具来支持知识管理流程。
- ❖ 识别知识管理方案与绩效测评之间的关系，并说明它们如何与战略目标关联的。这时需要利用**因果图**识别因果关系。



❖ 因果图

❖ 4.3 开发知识管理评价战略和实施计划

∞ **目标**：为评价知识管理方案对业务绩效的影响提供一种结构化途径。

∞ **步骤**：

- ❖ 使用前面开发的因果图评估知识管理方案对绩效测评的可能贡献。
- ❖ 评估知识管理方案效力。
- ❖ 识别实施每种知识管理方案的成本要素和可能收益，即进行效率评价。
- ❖ 选择合适的评价方法与技术评估每个知识管理方案对业务绩效的影响。

表7-9 评价技术

评价技术	什么时候使用它
成本最小化分析： 假定结果（输出）是相同或输出之间的差异微不足道，涉及知识管理方案的简单成本比较，但不考虑结果（输出）的货币价值。	当知识管理方案的输出对于所使用的任何测评单位相同时。
成本效力分析： 用相同自然或物质单元测评结果（输出），涉及知识管理方案的比较。	当用相同自然或物质单位，如预防事故数目、旷工或浪费的减少、培训员工时间等来测评知识管理方案输出时。
成本效用分析： 用货币单位的使用效用或偏爱程度（输出）测评与比较知识管理方案（输入）。	当重要的输出要素不能容易地衡量、量化或用货币单位表示时；在进行部门之间的内部比较时很有用。
成本收益分析： 它提供对知识管理方案所使用的输入资源的价值和知识管理方案可能节省或创建的外部的价值的比较。	当重要的输出要素可以容易地衡量、量化或用货币单位表示时；在确定投资回报率、内部收益率、净现值或知识管理投资的回收期方面很有用。

5 案例分析

——世界银行知识管理计划及其绩效评价

- ❖ 世界银行是一个国际组织，成立初期的宗旨是致力于战后欧洲复兴，如今主要向**100**多个发展中国家提供年均**170**亿美元的低息贷款、无息信贷和赠款，帮助它们建设教育、农业和工业设施。通过贷款，世界银行向发展中国家提供了咨询与技术援助、分享了其**60**多年积累的大量知识与技能以及项目实施和其它技术援助活动所掌握的最佳实践经验。同时，它还收集了大量能够给世界银行工作提供反馈的当地知识，创建了独特的“开发”知识库。
- ❖ 在知识经济浪潮的影响下，世界银行把建立“知识银行”作为新的愿景，旨在“促进发展中国家的知识革命和作为创造、共享、应用减少贫困和经济发展所需的先进知识的催化剂”。

❖ 5.1 知识管理计划

❧ 世界银行于1996年开始实施。它包括核心知识管理计划和支持计划，其中核心知识管理计划涉及知识管理治理架构和知识管理运行构架。

❖ 知识管理治理结构

❧ 知识管理治理结构由确定知识管理计划整个目标和战略的组织安排与政策组成，位于世界银行使命与目标的总体框架之中。它包括信息政策理事会、网络理事会和部门委员会、世界银行知识管理计划协调办公室、知识管理委员会。

❖ 5.1 知识管理计划

❖ 知识管理运行结构

- ∞ 知识管理运行结构由正式的和非正式的负责执行计划目标的组织安排、实施原则、规则和条例组成。
- ∞ 除包括支持知识管理的规划与预算结构、人事流程、质量计划、世界银行研究所与学习计划外，知识管理运行结构主要包括知识管理办公室和咨询服务、主题组、信息解答小组（**ISG**）知识管理支持单元、信息服务部门。

❖ 5.2 知识管理计划的绩效评估

❧ 改进世界银行绩效的机会包括：

- ❖ 增加世界银行内外的知识交流；
- ❖ 对如何操作世界银行研究与政策工作中的知识给予优先权；
- ❖ 与技能腐蚀做斗争；
- ❖ 清除团队之间的交流障碍；
- ❖ 加强国家资助战略中的部门重点与策略；
- ❖ 均衡地区与部门议程，促进团队吸收跨世界银行的经验与技能以用“集体”方式帮助客户。

∞影响世界银行绩效的知识管理要素

❖世界银行研究所知识活动

- ∞世界银行研究所(WBI)是世界银行能力开发武器，可以帮助各个国家分享和应用全球与本地知识来迎接发展挑战。WBI能力开发计划旨在构建一群人员执行任务的能力，并加强他们工作的组织和他们所在的社会政治环境。
- ∞WBI开发了三个与知识管理项目相关的计划，即学习计划、远程学习计划和知识开发计划。

影响世界银行绩效的知识管理要素

❖ 运营策略与国家服务

- 世界银行员工主要把运营策略与国家服务（**OPCS**）工作当作采购指南和程序，并把专业采购网络和**OPCS**网站当作在世界银行采购团体之间分享和传递知识的工具。
- 运营策略与国家服务的领导作用在世界银行和各个国家的创新型知识共享活动也得到广泛响应。

∞影响世界银行绩效的知识管理要素

❖信息技术特别是世界银行内部和外部网络

∞信息技术特别是内联网和外部银行网站的使用是世界银行内信息与知识交流的基础。银行员工在分享信息或其它合作中广泛使用外部网站，网络成为知识共享的必备工具。

❖质量增强检查

∞质量检查被认为是进行思想、新方法、最佳实践应用导向、帮助项目团队成员的意愿等交流的高效机制。

❖知识协调员

∞知识协调员在促进各国特别是拉丁美洲地区的培训课程、网站、全球发展学习网络的应用和项目工作中尤为重要。

❖ 咨询服务

- ∞ 咨询服务的一个主要优势是具有发现和提供访问组织内专家的能力。
- ∞ 咨询服务在世界银行内发挥了独特作用。
- ∞ 咨询服务通过使专家成为持续咨询流和问题/解答流程中的一部分，有助于维持、支持和加强非正式专家网络。

∞ 知识管理计划对组织绩效的影响

❖ 在组织中使知识管理主流化

∞ 判断标准:

- ❖ 核心业务流程成为应用知识管理的领先者;
- ❖ 知识管理原则包含在人事激励与评价中;
- ❖ 核心服务引入新型知识服务;
- ❖ 知识管理计划或产品要素得到很广的应用;
- ❖ 在组织产品中存在一种嵌入的知识共享框架;
- ❖ 存在组织调解机制处理知识流;
- ❖ 把客户知识吸收到组织流程中;
- ❖ 组成业务流程中的实践团体;
- ❖ 使知识协调如能与标准核心业务流程结合起来;
- ❖ 基于知识管理原则, 综合部署与应用新型信息和交流技术来支持业务流程。

∞ 知识管理计划对组织绩效的影响

❖ 改进知识吸收和应用手段

- ∞ 利用组织核心流程作为知识共享与变革的主要手段；
- ∞ “如何做” 实际知识的转移；
- ∞ 提高知识发现技术的使用。

❖ 增强知识传递对客户流程的影响

- ∞ 客户吸收知识的能力依赖于知识传递系统的与程序上的特征；
- ∞ 知识工具可提高客户知识吸收效力；
- ∞ 知识吸收服从客户自身利益；
- ∞ 知识手段可供分享的特征促进了客户流程的变化；
- ∞ 结果导向可增强知识交流；
- ∞ 跟客户学习和向客户学习可产生“水平知识交流”；
- ∞ 各种来源和更多数量的信息交流手段提高了知识吸收的概率。

思考与讨论

- (1) 知识管理绩效评价的常用方法有哪些？
- (2) 知识管理绩效评价指标有哪些？
- (3) 在实际工作中，评价知识管理绩效的步骤有哪些？
- (4) 对某个企业成功实施知识管理绩效评价进行交流与讨论。