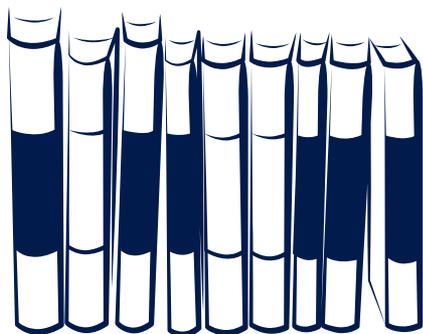




2018升级版审核知识管理过程的问题发现 及应对措施

北京中设认证服务有限公司/海军北海工程设计院 朱军



知识管理过程审核分析



总体情况



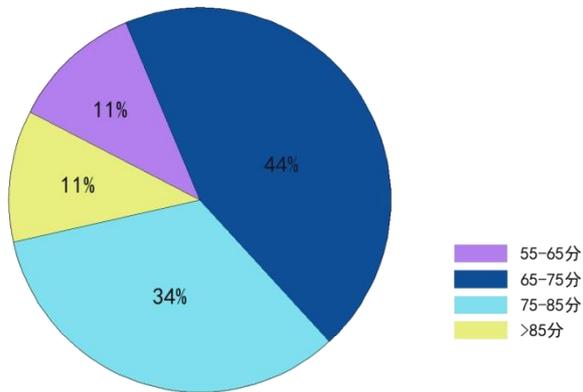
问题发现



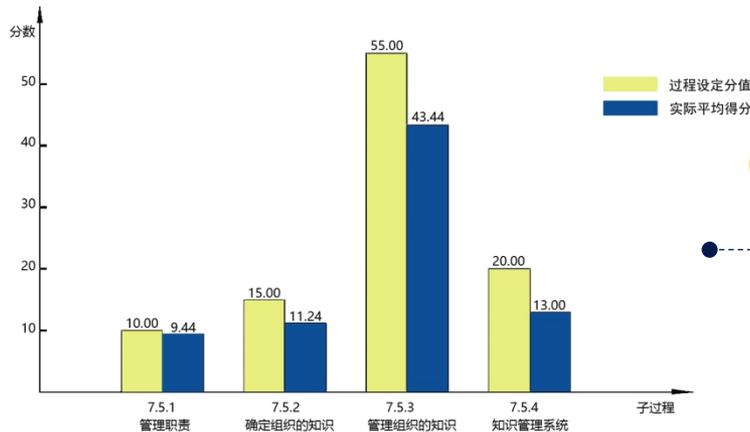
应对措施

总体情况

19家勘察设计公司22次审核，发现问题84项，提出建议50条，发现亮点工作59处，平均得分77.12分。



2018版的知识管理过程设置中共包含4个子过程，其中，管理职责平均得分率最高，为94.40%；知识管理系统平均得分率最低，为65.00%



问题发现



问题I-知识管理策划缺乏与企业发展战略之间的对接



多数企业在进行知识管理体系建设策划时，未仔细梳理知识管理与企业战略规划之间的关系，未对企业所掌握的行业核心知识、顶尖技术、优势设计产品以及存在的知识缺口进行精准定位，并根据企业发展战略的需求确定其所采取的保持、发展、更新和补强等措施。

由于知识管理缺乏与企业战略之间的关联，对企业核心竞争力的支撑力度不足，虽然开展了知识管理活动，但是企业却感受不到其对企业发展的助力效果。

问题ε-知识需求的分析不够全面深入



超过75%的企业在知识管理信息系统建设之前，未对员工的知识需求、知识使用的方式、习惯和场景进行充分的调研、了解和分析。

问题æ-未充分将企业传统的知识沉积做法及其成果纳入知识管理

所有被审核企业都非常重视自身的知识沉积，并且利用传统的质量管理工具做了大量的知识收集和存储的工作，比如企业建立的内部质量检查、讲评制度，外部审查意见的汇总、通报制度，编写的企业标准和特色产品作业指导文件，建立的企业标准设计库，编辑的内部专业月刊、工程项目变更统计分析等。

在知识管理体系的建设过程中，企业却仅仅将这些知识资源简单的存入到知识库中，而没有按照知识管理的理念和方法对其进行分类整合、深度提炼和转化，因此分享和再利用的效率较低。



问题α-知识管理与项目管理未形成有效融合

知识管理



项目管理

多数企业未通过知识管理与项目管理的融合同步收集项目运转过程中所创造的知识，而是采取项目完工后撰写总结报告或简单的记录、汇总相关信息的方式（如质量抽查记录、外部审图意见记录、设计变更汇总记录）进行知识收集。

问题5-知识管理信息系统的功能不够完善



超过55%的企业暂未建立完整的知识管理信息系统。知识储存、共享等功能的实现多是通过在现有的各类信息系统的基础上搭建知识模块并建立相关文件夹的方式进行。

问题：

一是多系统并存，数据分散、互联互通困难。多数企业均拥有二个以上的信息系统（如OA系统、项目管理系统、电子档案管理系统、科研管理系统、人力资源管理系统、财务管理系统等），由于软件厂商不同、上线时期有先后，所以实现系统之间的数据互通和共享有一定难度；

二是知识管理系统的功能构件设计不完整，现阶段的问题普遍集中在门户导航、知识地图的功能偏弱，知识分类的维度和层级不足，专家网络、线上课堂等功能还没有完全实现；

三是知识库内的知识存量偏少且普遍缺乏统一的收集标准要求，给知识的再利用造成了一定的困难。

应对措施



1

重视知识管理的顶层设计

2

探索知识管理与项目管理的融合

3

倡导知识共享的企业文化建设

措施I-重视知识管理的顶层设计

知识管理的顶层设计决定了知识管理的实施方向和成效，是影响知识管理工作成败的关键因素之一。



理清知识管理和企业战略规划之间的关系

1



理清知识管理与员工知识诉求之间的关系

2



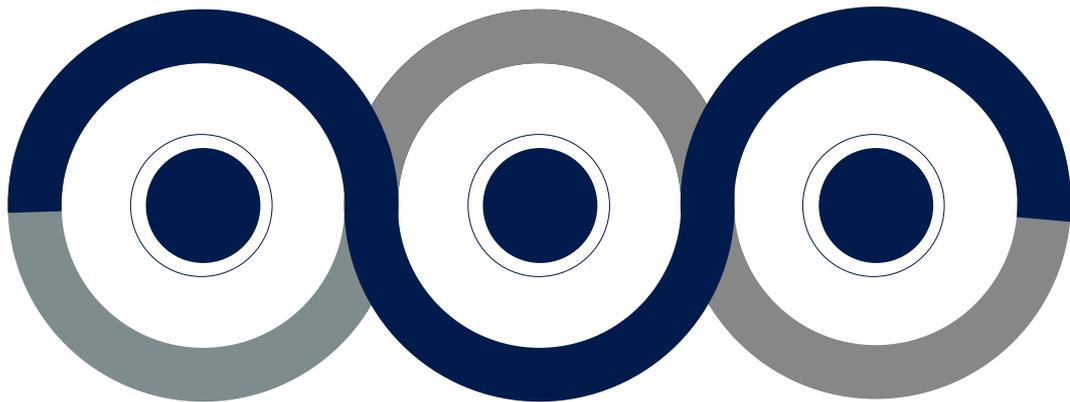
理清知识管理与知识使用习惯和应用场景之间的关系

3

措施ε-探索知识管理与项目管理的融合

知识管理与项目管理的融合是在勘察设计企业内部形成知识管理活动闭环的主要推动力，是保持知识管理体系长效运行的关键因素之一。

人员角色

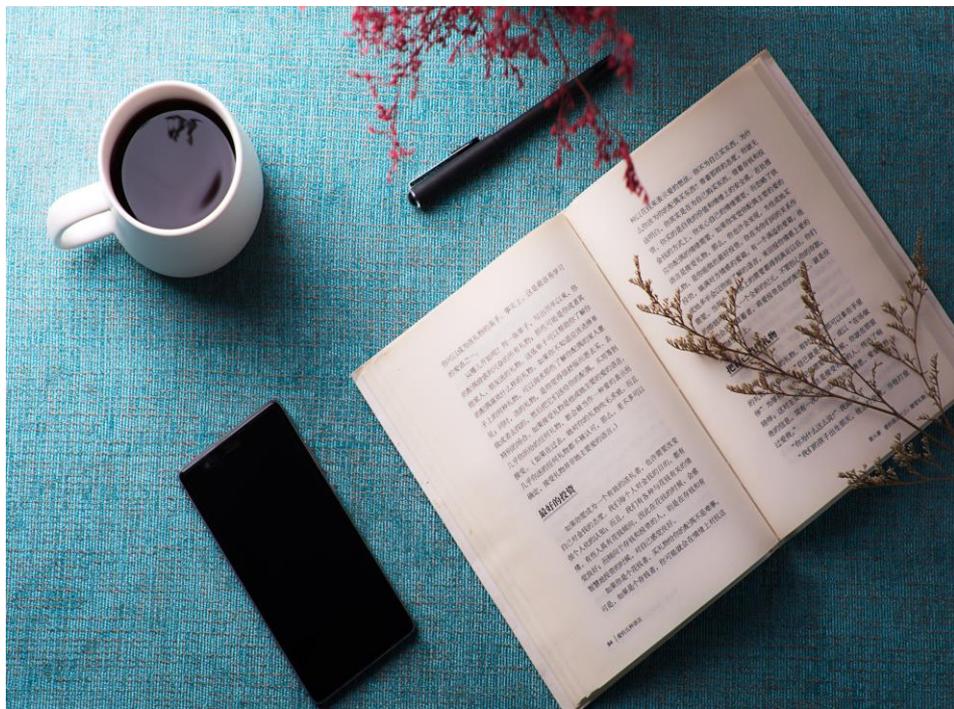


项目特征

运行流程

措施æ-倡导知识共享的企业文化建设

知识共享的文化氛围营造既是知识活动在企业内顺利开展的保证之一，也是知识活动的自身影响在企业文化方面的体现，是知识管理在企业落地生根的文化基础。



企业内部统一对知识管理的理解，在最高领导层、中层管理者，普通员工之间达成共识，把知识管理视为一种解决问题的方法、手段和工具，而不是额外的写报告、存文档的负担，从而实现全员参与、全员共享，才能使知识管理在企业做到真正的落地生根。

**最高管理层-
价值导向**

中层领导-具体推动

普通员工-正确认识

知识管理评价模块





谢谢聆听！

