

# 研发型组织知识管理 战略落地

中信银行信息技术部 彭涛

2011.11.24



Why?

# Why 知识管理？

- 外包人员流动频繁，知识难以沉淀
- 新入职员工上手慢，培训成本高
- 部门之间、总分行之间缺乏知识交流
- 专家知识、最佳实践难以被高效复用

研发机构的知识员工  
有何不同？

知识员工比例高,外包员工比例高

高度依赖知识、经验和交流

员工具备专业特长和较高的个人素质

熟悉网络、富有共享精神

替代成本高，流失风险大

具有实现自我价值的强烈愿望

对权威的普遍质疑

隐性知识、工作经验是核心能力



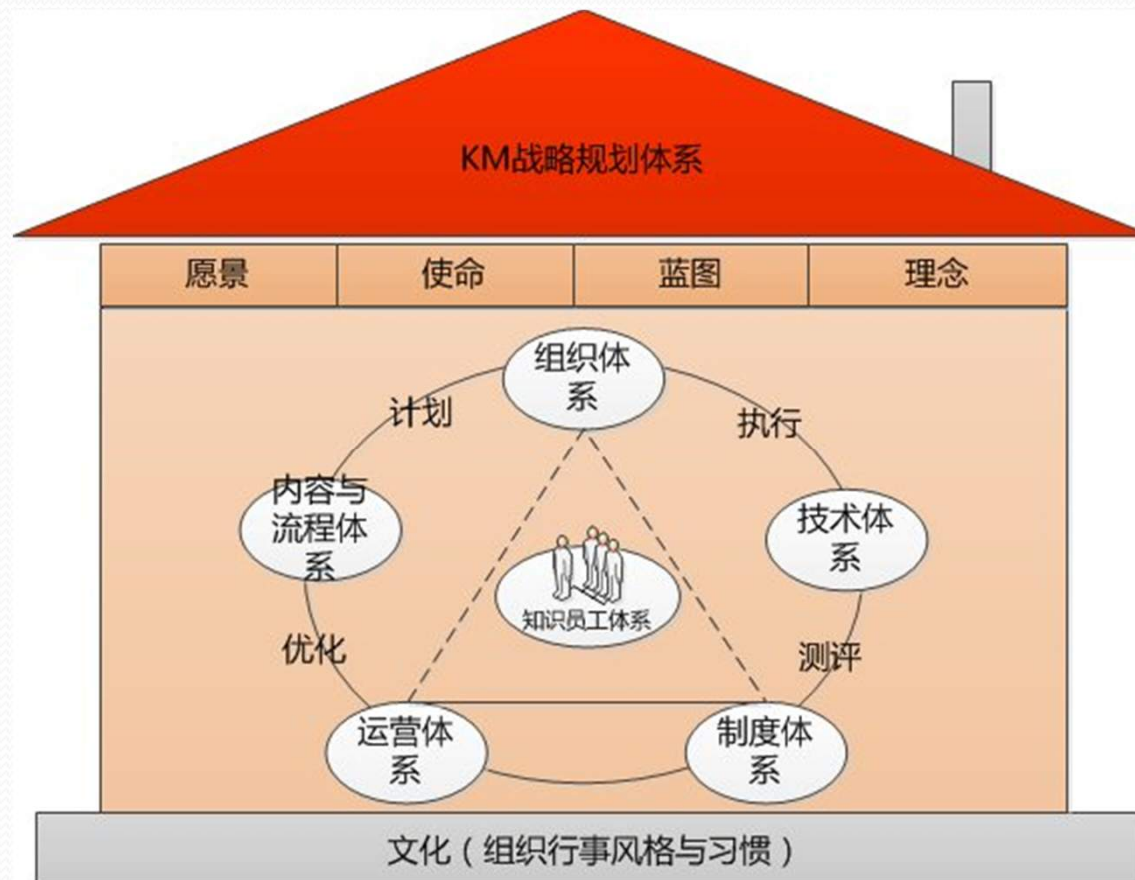
What?

# 知识管理体系六大支柱

- 知识规划体系
- 组织内容体系
- 知识组织体系
- 知识运营体系
- 知识制度体系
- 知识技术体系

# 核心目标

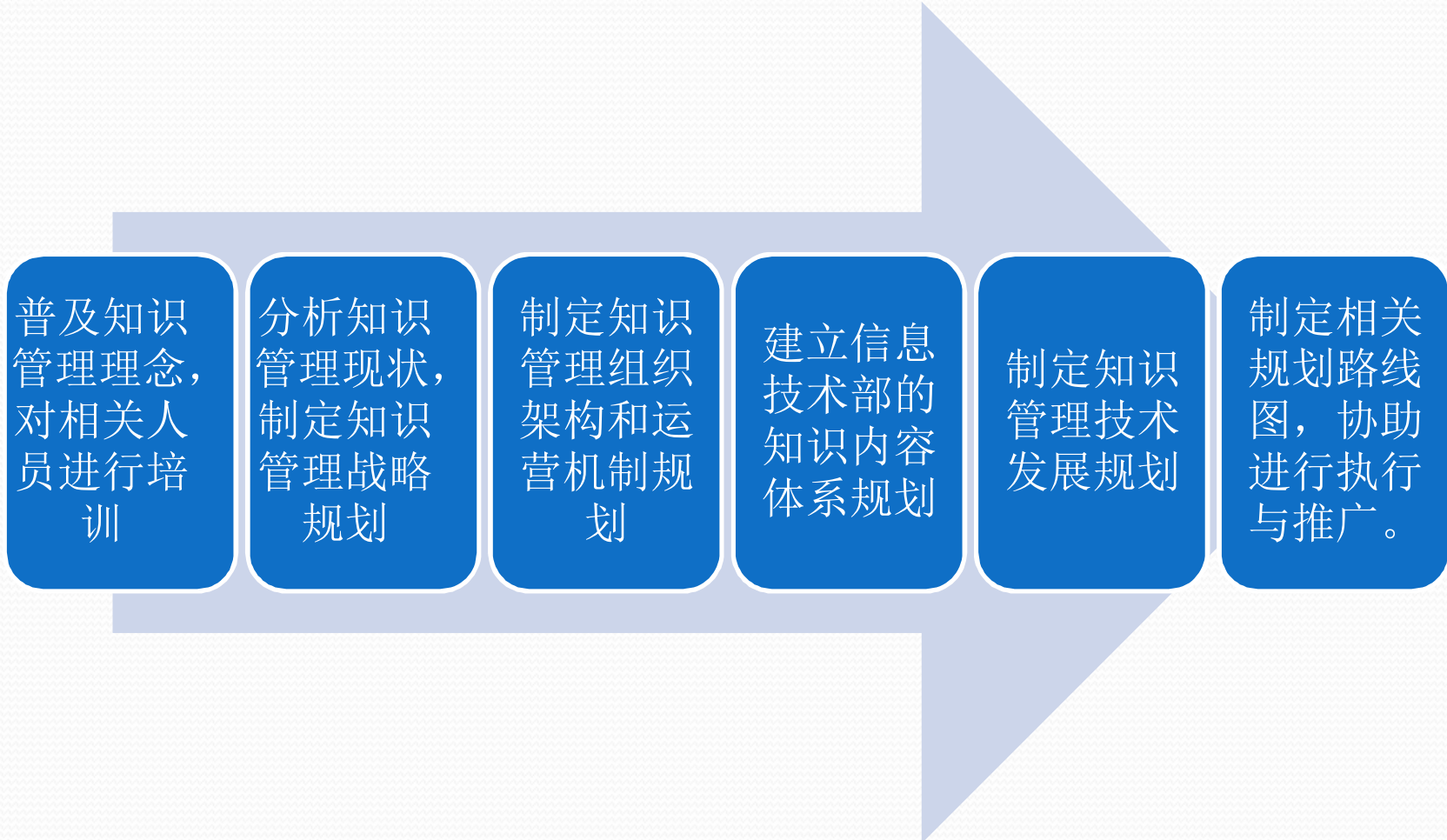
构建一个先进的、满足未来业务发展需求的知识管理体系，制定各体系推进计划，并进行初始化落地。



The image features a solid blue background. At the top, there are several overlapping, wavy lines in various shades of blue, creating a sense of motion or a horizon line. The word "How?" is written in a light blue, sans-serif font on the left side of the image.

How?





普及知识  
管理理念，  
对相关人  
员进行培  
训

分析知识  
管理现状，  
制定知识  
管理战略  
规划

制定知识  
管理组织  
架构和运  
营机制规  
划

建立信息  
技术部的  
知识内容  
体系规划

制定知识  
管理技术  
发展规划

制定相关  
规划路线  
图，协助  
进行执行  
与推广。

# 三分技术、七分管理

- 信息系统：方便好用、易集成
- 管理：考核、激励、制度、流程

# 知识管理需要内生动力

- 以人为本
- 知识管理与业务的结合
- 知识互动
- 内部知识与外部知识

# 知识管理以解决问题为核心

- 不为知识管理而知识管理
- 找到解决问题的方法

# 实施成功的关键因素

- ✓ 高级主管的支持与决心
- ✓ 明确的知识管理愿景、目标和策略
- ✓ 员工的认同与信任
- ✓ 适合公司文化的知识管理体系与机制
- ✓ 适合公司知识管理体系的信息工具，整合现行信息环境与系统

## 实施成功的关键因素 Cont'd

- ✓ 将资源投注集中于可重复使用的核心知识
- ✓ 适当的人力、资源及激励制度
- ✓ 建置具有活化组织的社群，提升、加速员工附加价值和经验的累积
- ✓ 建立可统计、衡量的手法与机制

# 如何评估知识管理的成效

- 知识管理是有成本的
- 如何评估ROI?



谢谢！