

引领全球管理实践

商业评论



Harvard Business Review

本刊译文由《哈佛商业评论》独家授权



2007年5月

ISSN 1672-2582



05 >

9 771672 258075

38 中国评析

软实力：中国企业的下一个硬仗

48 焦点·家族企业永续经营

杰出家族企业的生存法则

家族企业的权力移交

76 HBR 案例

美酒之惑

92 专题

与新任 CEO 过招

132 哈佛经典

是什么造就了优秀销售员

《商业评论》管理行动奖 寻找行动的巨人

..... 上海源天软件有限公司参选案例

上海源天软件公司为中移动广东公司的集团客户部建设了客户协同运营知识管理平台，他们应用《编一本学习志》（参见哈佛《商业评论》2005年9月号）、《知识管理即时化》、《让知识“动”起来》（参见哈佛《商业评论》2003年2月号）中的理念，把知识管理系统嵌入日常的工作流程，让员工在需要知识时能够便捷准确地获得知识，实现了“知识促进业务，业务增进知识”的良性循环。

上海源天首先根据集团客户部的实际情况，建立了四个知识库：客户需求库、信息化专家库、解决方案库、合作伙伴库。与此同时，集团客户部还建立了岗位类、产品类、业务流程类的动静结合知识地图体系。静态知识地图锁定相对稳定的信息，而动态地图则实时追踪最新动态，各个级别的员工接触到的文

档都与本职工作密切相关，实现了让知识来找人的目的。利用信息化的系统工具，员工还可以组建高效协作的虚拟团队，团队成员可以登陆到系统内，进行文档的查看、协同工作的发布和文档的提交。虚拟团队克服了因地理障碍造成的组织松散性，保证了信息传递的质量，降低了信息分享的成本，客户最终得到的是统一高效的服务。

传统的知识管理，其核心理念都是从企业的自身需求出发，站在自己的立场思考问题，这是所谓的“推动式的知识管理”。但源天的经验表明，以客户的需求为导向，以解决服务中的问题为指引进行的拉动式知识管理，才能真正地发挥知识管理的作用，并让员工真正地把知识运用起来。

（案例全文请登陆 www.HBRChina.com 阅读）



详细案例见下文：

上海源天软件有限公司参选案例

企业简介：

上海源天软件有限公司是由归国人员、咨询行业资深人士、软件开发高级人员创建并经营管理的高科技企业。源天专业从事企业级协同知识管理产品和应用解决方案的培训、咨询、研发和服务。从 2001 年就开始致力于研究和实践，利用信息技术工具与先进的管理理念结合，激发企业潜能，加强内部协作沟通，优化资源配置，积累知识财富，帮助企业建立稳定可积累体系，以提升核心竞争能力。

我们拥有强大的研发队伍、专业的服务和客户支持团队，有上海、北京、广州和成都四个分支机构。

国际接轨的一流管理理念、深入的本土实践、专业创新的服务精神，使我们成为高端协同知识管理市场的领导者。

1. 应用了哈佛《商业评论》的哪篇文章或哪个管理理念：

《编一本学习志》（参见哈佛《商业评论》2005 年 9 月号）指出“在企业生活中，经验即使成为了一位好老师，充其量也只是一个私人教练而已。我们常见的情况是：虽然人们在组织中是以集体方式开展行动，但在学习的时候却是各行其是。这就是目前组织学习的中心原则，事实上也是其受挫之处。”而通过学习志这种书面形式记载的组织学习新方法可以将隐性知识显在化，实现公司内部知识的转移，建立知识体系。《知识管理即时化》、《让知识动起来》（参见哈佛《商业评论》2003 年 2 月号）介绍了知识管理的新做法，把知识管理系统嵌入日常的工作流程，实现“流程管道，知识活水”，从而“构建可积累的管理体系”。

2. 希望能解决企业中存在什么问题：

随着中国移动通信集团广东有限公司集团客户部新业务的不断发展，新产品与解决方案也不断地丰富与完善。如何能为集团客户提供更专业、更标准化的服务，已成为加速发展省市公司集团客户业务亟需解决的重大问题。

3. 该理念在企业中的实施范围（组织规模、人数和区域等）和时间跨度：

中国移动通信集团广东有限公司（以下简称中国移动广东公司），是中国移动（香港）有限公司在广东设立的全资子公司。中国移动广东公司是我国信息通信行业中规模最大的省级公司、也是广东省最大的通信运营商。

中国移动广东公司拥有“全球通”、“神州行”、“动感地带”、“神州行大众卡”等四大著名品牌和全球通俱乐部、VPMN 集群网等六大产品线，同时通过沟通 100 体验店、动力 100 网站、客户热线等方式为集团客户提供服务。通过提供通信标准化产品、行业应用解决方案和个性化解决方案来满足不同客户日益多元化的需求，“动力 100”信息化服务将帮助客户实现在“服务营销”、“生产控制”、“移动办公”等领域的全面信息化。

中国移动广东公司总经理徐龙十分重视集团大客户的信息化工作，为了能更有效的为集团客户提供针对性的行业客户方案，2005 年 8 月成立了集团客户部，专门负责集团大客户的移动信息化解决方案。

中国移动广东公司创造性的将项目管理的理念融入到集团客户管理的各项工作中，沉淀最佳的业务推广方法，完善集团客户线条内的知识经验分享。并与上海源天软件有限公司共同建设了集团客户协同运营知识管理平台（corporate customer dept. co-operation knowledge management system，简称 CCOS）。中国移动广东公司通过 CCOS 来系统地重点管理全省的集团客户，首先

在中国移动广东公司范围内试行，并逐步在各个市公司推广应用，项目建设从2006年7月份开始至今。

4. 如何在企业中实施理念的（计划、步骤、方法等，并请举例说明）：

中国移动广东公司集团客户部的管理对象是集团大客户以及相应产生的项目，项目跟进不同阶段的产品和行业解决方案。从为客户提供整体的移动信息解决方案的战略角度出发，集团客户部在实际运作中将售前经理划分为产品经理、行业经理和客户经理。客户经理负责对客户的需求进行沟通，行业经理则根据客户所在的行业提供整体的解决方案，产品经理根据解决方案来配套相应的产品。还有综合业务经理负责分析业绩和经营目标之间的差异，并及时提出改进意见。

以集团大客户为主要目标，决定了集团客户部有几个显著的特点：跟进阶段相对固定，跟进周期相对比较长，存在的不稳定因素较多等。这些特点使集团客户的管理更适合采用项目管理的方式，而每次在集团客户跟进过程中的各类文档以及解决方案，一方面与集团客户部核心竞争力紧密相关，一方面也是知识管理系统的基础。

如何实现集团客户线条内的知识沉淀与共享？我们首先根据公司发展战略和集团客户部的实际情况，确定了“四库全书”体系，即客户需求库、信息化专家库、解决方案库、合作伙伴库。然后通过开展《集团客户线条知识管理》软课题的研究，对集团客户线条内的知识要点进行了系统的梳理，提出了（集团客户协同运营管理平台）CCOS的建设模型：“在全省集团客户线条内，以四库全书的知识共享应用为基础，用标准化的项目管理来规范和提升销售、行业拓展等各类工作的运作效率；同时建立行业的虚拟团队，加强省市公司专业队伍的沟通学习和团队凝聚力”。

在CCOS系统的开发实施阶段，首先通过需求访谈，细化业务需求，明确核心的系统功能需求点。然后完成知识文档、项目管理、虚拟团队管理模块的二次开发工作。并先在中国移动广东公司层面试用，最后再在全省范围内推广。

在建立了以四库全书为代表的知识体系的同时，集团客户部还建立了岗位类、产品类、业务流程类的知识地图体系，便于各个领域的相关知识点的归集。

在日常业务工作中，在不同的商务阶段，客户经理向有意向的客户提供各种解决方案时，需要行业经理协助提供行业解决方案，产品经理协助提供不同的产品组合、宣传单张、最新的资费信息等。一方面各方提供的方案文档的格式无法统一。另一方面几乎每次都要找不同的人协调，使客户经理把更多的时间耗费在内部的沟通上，而不是客户身上。

知识分类体系的建立梳理了业务经理日常所需的各类文档，但如何让行业经理以客户的行业移动信息化应用为导向，在跟进客户的各个阶段都能快速找到所需的参考解决方案。集团客户部与软件开发商一起集思广益，创造性地提出了以行业经理应用为核心的“动静结合的知识地图”分类管理体系。“静态知识地图”主要放置行业经理在销售的各个不同阶段所需要的行业解决方案模板，这类相对比较静态的文档，一般隔一段时间（如成功客户项目建议书）或者有变动的时候（如资费方案）才进行更新；而“动态知识地图”则实时收集与行业经理相关的点击率最高或者最新发布的各种文档（如行业最新动态等）。而且以行业经理的纬度进入系统后，接触到的相关文档都是与本行业相关的文档，实现让知识来找到人，以此来确保能获取到最新的知识点和最佳实践经验。

集团客户部以解决实际业务为基础建立的知识管理系统，其实可以作为运营系统，在应用中自然的沉淀与企业核心竞争力相关知识。因为通过前期的梳理工作发现集团客户线条内的很多工作具有项目的特点，集团客户部用标准化的项目管理来规范和提升各类工作。以项目的思想对工作进行管理，能够更好的掌控工作的进度、资源的投入，促进工作中经验的沉淀和人员的协作交流。所以目前基于知识管理系统的积累，集团客户部已经为客户销售项目、产品开发项目、资费制定项目、营销策划项目、行业信息化活动项目、重要活动项目制定了项目的计划任务模版。

随着知识管理系统的建设，集团客户部还尝试通过虚拟团队管理，使集团客户线条走向专业化。随着集团客户业务的发展，行业客户对专业性的要求越来越高，以“9通（9个行业应用方案）”为基础发展各个行业的专业化队伍是新业务推进的重要保证。

集团客户部面对的是广东省的集团企业或单位，其中一个显著的特点便是会涉及到客户应用推广时的跨市或者跨区域协调问题，这时就需要协调省市公司的集团客户部来共同提供相应的解决方案以及涉及的售后服务。但由于省市公司在地域上的分散性和组织的松散性，导致很多信息传递产生偏差或遗漏，成员无法获得及时、全面的信息共享，使内部沟通成本增加，而且无法对客户提供统一高效的服务。虚拟团队就是针对这些问题，将相关同事连接起来的新模式，而且虚拟团队涉及的多项目协调有效管理也是此次的重点建设内容之一。

虚拟团队主要是通过系统工具帮助团队成员进行更加高效的协作交流，其支撑内容包括基本信息、知识库、团队协作、专家问答、报表统计、团队维护等。“基本信息”主要描述团队的目标以及基本职责，建立与本团队相关的项目，储存与本团队相关的文档；“知识库”则是建立本虚拟团队的“动静结合的知识地图”；团队成员可以通过“专家问答”就相关项目涉及的专业问题向专家进行咨询；省市公司行业经理经常进行的资料收集总结工作，以前通过邮件方式传递，收集和整理的工作量较大。现在通过“团队协作”可以发布与本团队相关的公告、通知或召开会议，可以实现资料采集任务的短信发送，相关任务负责人进入平台就可以整理和提交资料；在项目进行过程中的人员变更等维护则可以在“团队维护”中得以高效进行。虚拟团队的建设是一项新的尝试，通过类似项目的协同工作，可以更好的提高跨区域的调动以及协调能力，为将来的大型项目或者多项目协同运作打下基础。

5. 在理念实施过程中遇到的难点？如何解决的？（请举例说明）：

如何建立有用的知识管理系统

如果仅仅是引入一套系统然后靠激励制度来引导大家“分享”，那么业务管理和知识管理终究会变成“两张皮”，员工在完成日常工作后，还不得不再找些文章应付“知识管理”系统，这种游离于日常业务之外的“知识管理”最终只会产生一个“文档管理系统”，而与实际的业务运作没有必然联系，如果员工不能从系统中得到切实的帮助，又如何能有持续的热情对待知识管理系统的建设并参与其中？

要让知识管理系统真正嵌入日常工作中，一方面要使知识管理系统首先是业务系统，日常的工作必须要靠它来完成。另一方面是知识管理系统内要有不断积累的可控资源，能让员工不断的从中吸取营养。只有把知识管理系统当成了业务管理系统来建设，才能沉淀下与员工日常业务息息相关的知识，也就是真正关乎企业核心竞争力的知识。实际上，我们所要寻找的“知识管理”，就是以问题为导向，能够有助于核心竞争力持续增长的咨询和系统方案。

如何在业务过程中实现知识管理

集团客户销售项目是一个涉及进度、质量、人员、风险、解决方案文档等多方面的工作，客户经理、行业经理、产品经理的多方信息需要有效的沟通和管理。经过研究调查，我们发现传统单一的项目管理模式存在下面问题：

沟通：由于涉及客户经理、行业经理众多，传统的方法如会议、发文等方式，信息传递的效率较低，而导致较多问题的原因都是沟通不利。

数据：客户销售项目、行业拓展项目的信息基本上都是以 EXCEL 或 WORD 文档的方式手工整理形成，实用性、直观性、实时性、准确性受到制约，而且对同一信息可能存在多次重复输入与统计，信息的利用率低，知识利用深度不够。

知识文档：解决方案、资费文档、产品文档等来源不同，平均每个知识员工每个星期需要花费 8 小时在不增值的文档处理上。

知识管理：单一项目的知识管理比较缺乏，重复工作与劳动较多，不能在行业经理和客户经理之间进行分享。

项目管理的优点在于对一项具体的工作可以从目标、进度、质量上进行有效的控制，而通过对集团客户的销售项目进行项目管理，可以充分利用有限的资源管理更多的项目；降低业务或流程变更对工作的影响；实现项目流程电子化以及自定制；通过工作任务自动分配促进各项目角色的协同工作；实现知识管理及项目管理最佳实践的积累和共享。

集团客户部还将移动终端管理系统与 CCOS 系统紧密结合，充分发挥信息源的共享以及实现管理工具的延伸。随着信息化服务工作的深入，销售团队对于随时、随地、随身的信息服务及全方位的信息管理需求日益强烈，为此在集团业务拓展工作中，引入销售团队管理移动终端系统。该系统以集团客户协调运营管理系统为后台，通过安装在手机终端的软件，实现与后台系统信息共享、互通、输入等功能，包括今日提醒：及时提醒销售人员相关工作；机会管理：随时了解、记录客户机会；客户管理：及时查阅、录入客户信息；日程管理：销售人员随时随地管理日程；产品管理：及时了解产品信息。

6. 管理行动给企业带来的影响（请用具体数据和事例进行说明）：

目前该系统已经在中国移动广东公司内使用，个人工作日志的填写、工作周报的汇总管理已经成功上线应用。

知识地图的体系初步搭建成功，建立了行业经理相关的知识地图；产品相关知识地图/岗位相关知识地图、流程相关知识地图的框架结构，为客户经理、产品经理、行业经理节省了大量的日常沟通工作。

建立了部分行业的虚拟团队，相关成员可以登陆到系统内，进行文档的察看、协同工作的发布和文档的提交。以前相关资料的收集需要专人通过 EMAIL 和电话跟催同时进行，通常要耗时一周左右才能完成收集工作，把人力都花费在了一些简单而重复性的非增值工作上面，现在有了统一平台进行相关资料的收集，系统可以设置定时自动触发 workflow，以待办 workflow 或短信的形式预先进行通知，接收者回复后可以在平台有相关的反映，不但节约了通信沟通的成本，也充分体现了知识管理系统的即时化。

7. 整个行动过程中的经验、心得和体会（包括对该理念的一些修正和补充等，以供其他中国企业借鉴）：

我们进行知识管理建设，也是一个不断摸索和成长的过程。

传统的知识管理，目的是为了梳理并沉淀企业相关的文档，以及自身的经验积累和沉淀。但其核心理念都是从企业的自身需求出发，站在自己的立场思考问题。我们称为推动式的知识管理。在不断的探索过程中，我们逐渐认识到，企业进行的各种信息化建设，究其核心目的都是为了更有效的协同自身的资源，更好的服务客户的需求。因此，以客户的需求为导向，以解决服务客户过程中的问题为指引进行的拉动式知识管理，是我们此次知识管理建设的整体思路。

以客户为导向的知识管理建设，体现在日常的业务运作过程中，在梳理出增值性活动的前提下，将知识管理活动嵌入日常工作流程中，使知识出现在员工最需要的地方，最需要的时刻，实现知识管理的即时性，如“动静结合的知识地图”就很好的体现了这一点。

此次知识管理项目的成功应用，有效的解决了以往推行知识管理“业务系统”和“知识管理系统”两张皮的问题。在日常的业务过程中有效的沉淀与企业核心竞争力相关的知识，达到业务管理与知识管理较为完美的结合，也为其他企业的知识管理建设实践提供了更深入的借鉴意义。

任何一套管理系统的实施和推行，均离不开高层领导的直接参与和支持。在此次项目的推行过程中，以集团客户部徐刚总经理为首，华国晖、郑任、钱鹏等为小组成员的项目小组，自始至终的参与项目的整体规划和推进，确保了项目的最终成功推行。