

经营知识管理

石油天然气公司有各种分享知识的方法。来自六个不同勘探和生产公司的专家研讨了建立知识管理的基础体系的经验——包括目前他们已经获得的和将来他们可以获得的经验。

参加人:

Erik Åbo
挪威 Stavanger Statoil

Lesley Chipperfield
壳牌国际勘探生产公司
荷兰 Rijswijk

Chris Mottershead
BP 公司
英国 Sunbury on Thames

John Old
德士古
美国得克萨斯州休斯顿

Rodulfo Prieto
PDVSA 石油公司
委内瑞拉加拉加斯

Jeff Stemke
雪佛龙
美国加利福里亚 San Ramon

主持人:

Reid Smith
得克萨斯州休斯顿

在本文的准备过程中, 得到以下人员的帮助, 谨以致谢: 美国得克萨斯州 Sugar Land 的 Denny O'Brien 和 Justin Rounce。Lotus Domino, QuickPlace 和 SameTime 是 Lotus 开发公司的商标, Microsoft Project 和 NetMeeting 是微软公司的商标, SiteScape 是 SiteScape 公司的服务商标。

主持人: **Reid Smith**, 斯伦贝谢知识管理副总裁:

很多公司为解决其关键问题或特殊事件都在其机构内部建立了知识管理方案。在你们进行知识管理的努力后, 对业务有什么推动呢? 你们的公司想通过知识管理达到什么目的呢?

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探生产公司, 组织实施经理:

在1995年末1996年初壳牌进行主要重组时, 我们开始知识管理工作, 那时我们开始从由一些散布在全球的没有联系的公司转变为一个在全球内相互联系的公司。在此之前, 公司之间不进行相互直接对话, 如果他们想对话, 也是通过服务公司。重组命令使得我们做事的方式不同了, 同时要求文化随之转变。

许多知识共享措施真正开始于1996和1997年。管理人员意识到效果不错, 于是在1998年, 为把那些原来分散的多元化的企业知识管理工作统一起来, 组建了我的团队。正是通过实施一些最好的实践活动, 才使我们建立起现在的方向。

Chris Mottershead, BP全球商业中心, 低碳增长业务, 技术副总裁:

BP于1992年或1993年在钻井机构中开始知识管理, 边培训边学习。一般司钻必须“连轴转”地快速决策并比其它部门的人承担更多的个人责任。结果, 司钻似乎更愿意寻求和接受帮助,

并且他们特别愿意接受新想法。像其它公司一样, 我们的组织不再是集中式的。除非能够与同辈共事合作, 并获得公司总部权威们提供的帮助, 否则他们无法工作得很好。他们不得不分享信息。

在1994年和1995年, 我们开始评估如何改善实在的团队工作 (VT)。设在每张桌上的镜头使你能够看见在远处正与你通话和共事的人。在北海, 我们像在Miller油田一样在业务单位内建立了试验VT (pilot VT) 程序。起初, 目的是提高陆上和海上通讯。在Andrew油田作业部, 我们利用VT连接施工项目多个部分分散的活动。然后, 我们通过VT联系我们在世界范围的上游业务中的执行经理们, 以避免他们相互分隔。这取得了巨大的成功, 但一旦我们得到世界范围的组织工作情况, 此种类型的硬件就不需要了。

除BP外, 知识管理似乎只以获得的经验和教训建立数据库为基础, 由一些没有人需要的信息构成, 埋藏在一大堆计算机文件中, 只有少数人才能找到它。我们在1995年或1996年建立知识管理小组。我们总裁认为知识管理过去很重要, 现在仍很重要, 所以知识管理吸引了很多注意。经过大约两年, 这个小组作出了突破性工作, 在定义知识管理, 寻求最佳实践——特别是从美国军队中寻求, 建立联系等方面。



知识管理的力量和成功取决于你建立的网络有多广泛。在该情况下，它是非常广泛的而且包括了具有理论和实践经验的人员。最后的结果是五六个知识管理核心部分的知识管理小组只剩 12 个人左右。当我们与 Amoco 合并时，发现两个公司之间的差别非常小，小到几乎是不可能的。他们知识管理小组成员是 12 个，而我们是 13 或 14 个。

我们认为仅仅只有知识管理小组的成员做知识管理工作是一个非常危险的信号。除非你能从他们那里获得帮助，否则你就不做知识管理工作，这样是不

对的。我们有 25000 个技术职员，绝大部分价值是每天他们运用知识创造的。相信 12 个人或即使 26 个人能研究全部技术资料是不现实的，所以我们在 1999 年把小组重又分散到经营单位中。这个战略是成功的，因为通过小组把其价值和行为带到现场然后输送到整个组织。由原来知识管理小组的一两个成员组成的团队继续维护支持知识交换，这种交换不仅是地球物理单位间交换，还有其它业务单元间的交换。



Chris Mottershead, BP:

像其它公司一样，我们的组织也不再是集中式的。除非能够与同辈共事合作，并获得公司总部权威们提供的帮助，否则他们无法工作得很好。他们不得不分享信息。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

我们喜欢“知识”这一名词，因为它强调了每个项目的智力创造阶段。它意味着工作在最高的技术水平上，分享资料和信息，缩小我们专业能力的差距。

**Jeff Stemke, 雪佛龙知识管理/合作顾问。**

我们在90年代初开始知识管理，作为质量活动的一个自然产物。我们的主要问题是削减成本。看看公司外面发现我们每桶油的成本和它们的不一致。为了在保证质量的前提下降低成本，才促使我们产生了在公司内部和外部寻找最佳实践经验的想法。我们确定了一些突破性的有关质量的项目，涉及到广泛的流程如能源和项目管理，炼油业务和钻井，我们把小组集中在一起去寻找解决措施。他们工作非常出色，齐心协力进行最好的实践。

举例来说，我们开发了一个世界项目分类管理程序。来自六到八个地区的炼油厂归属一个统一的机构，该机构了解需要共享的知识。该项工作从1992年进行到1995年，我们取得了进展获得了成功。但是结果并不是固定的，因为这些努力并不是关注寻求和分享最佳实践，将该实践作为从事经营的标准方法。最好的例子是2000年问题（即千年

虫）的防范。我们不得不查看已经安装的系统并了解预见到的千年虫的影响。在知识共享组织里，你会设想各个组织会共享他们的知识，但并没有这样。这浪费了一些时间。

我们走的太高，因为我们的知识管理并没有深入到经营中。我们的新首席执行官 Dave O'Reilly，一直欣赏知识管理，但他在讨论公司五大战略内容时，把知识管理放在不同的上下文中。许多公司有类似经营战略，例如优化经营、成本回收、资金运作和利润增长。而他引入了第5个因素，组织能力——我们实施战略的能力。这包括相互学习、再利用我们的知识和在小组中有效工作。我们仍然将这个关键因素定义为组织能力，但他们很类似于知识管理的构成部分。

Rodulfo Prieto, PDVSA勘探项目经理：

在80年代末期，PDVSA开始研究质量和其它问题，集中在经营程序和程序共享方面。这非常有效，因为它为许多

活动确定了工作流程。大部分时间，地质学家的工作是智力创造。智力创造是重要的，特别在项目开始阶段，项目实施之前。1998年当三个PDVSA分支机构合并时，通过我们所谓的知识管理创建一个组织把其技术和信息结合起来，这就变得很重要。我们喜欢“知识”这一名词，因为它强调了每个项目的智力创造阶段。它意味着在最高的技术水平上工作，共享资料和信息，缩小我们专业能力的差距。

我们进行知识管理是因为我们正进行如此之多的项目，如果没有一定的创造力，就很难将其标准化。人们知道的很多，但只应用其中很少一部分，而共享的又比应用的更少。对我们而言抓住这些知识很重要。通过知识管理，领导人不仅分享经验和知识，并且进一步创造了我称之为“感染中心”的地方。在此，人们相互影响彼此的想法。这给予了人们可视性，给人们一个机会去说这个好或这个不好。在这些中心，人们主动改善经营活动并回报给组织以价值。

我们开发了称为“项目网络”的内部系统，因此每个人都能通过我们的企业内部网(Intranet)共享最佳实践。每个人都可获得新设备、技术，最重要的是，关于公司勘探项目情况如何进展的信息。从1998年起我们也设置了知识管理经理。该职位向董事会报告，负责确保技术正确运用和分享通过组织获得的实践经验和教训，目的是维持高水平的能力。

Jeff Stemke, 雪佛龙：

为了在保证质量的前提下降低成本，才促使我们产生了在公司内部和外部寻找最佳实践经验的想法。





Erik Åbø, Statoil 油井和生产技术首席工程师:

我们进行知识管理出于实际应用的原因。像其它公司一样，我们已非集中化并需要一种方法，来交流经验，共享最佳实践和运作网络。另外因职员有限而项目数量在增多，我们不希望人们把自己的主要精力只用于收集资料。当我们谈论知识管理时，并不只是指通讯和计算机技术，它是重新设计工作程序以提高效率。

第三个理由，地下信息，特别是地震资料，因为三维技术的进步而成指数式增长。我们需要一个容易的有效的办法获得综合资料，但许多现有软件工具不能结合工作或不能在同一数据库中工作。为提高职员的效率，我们决定建立一个中心数据库，使用工具组合以进行界面设计和重新设计工作程序。大部分计算地下数据的计算机工具现在可以工作在通用平台上。为了在非集中的组织里进行交流，我们建立了一个外部局域网（extranet），介于企业内部网和因特

网之间，可以连接供货商和合作伙伴。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

建立知识管理系统的工作已经进行了约十年，其已经清楚地提供了经验财富和可供学习的教训。（参见“经验与精粹”，第72页）。你们忙于什么样的经营问题，你们尝试过什么样的方法——实践社区、网络、最佳实践的获得和再利用、获得经验教训数据库，知识库和入口？

John Old: 德士古信息管理地区主要负责人:

我们的战略集中在人员联系上。在一定程度上说，我们已经做过所有上述这些工作，但现在德士古强调网络。网络或社区成功的因素之一是领导人，其有能力使得团队前进。为了知识共享活动，我们特意建立了网络。由来自经营部门的人员组成，他们有热情进行知识管理。一个月两次，我们聚在一起，讨论人们正在做什么和需要做什么以创造和维持知识管理的动力。

Erik Åbø, Statoil:

另外因职员有限而项目数量在增多，我们不希望人们把自己的主要精力只用于收集资料。当我们谈论知识管理时，并不只是指通讯和计算机技术，它是重新设计工作程序以提高效率。

我们的总工程师小组，主要关注下游业务，有一个最佳实践数据库或称为百万美元仓库。该数据库非常好，读起来也确实有趣，可能比其它数据库更为经常地被利用。知识管理工具，例如数据库应与人结合。如果你想获得最佳实践，你应该利用这些工具确定合适的人员来讨论你所面临的问题。

Lesley Chipperfield: 壳牌国际勘探和生产公司:

我们也使用过许多方法，但在勘探和生产中，我们更关注人以及人与人之间的联系。也许这是勘探和生产业务中人员联系的重要性的反映。就一给定的主题，在我们的内部网里搜索会得到500个结果，但如果有人推荐一个，会更有价值更可信。你联系的此人可能指导你作出报告，而这报告现在有了人员上的保障。我们有个口号：“知道谁能够与知道怎样干一样好。”为促进人与人之间的联系，我们基本的和主要的成功知识共享解决方法是网络，其起初建立在技术社区中。

John Old, 德士古:

如果你想获得最佳实践，你应该利用这些工具确定合适的人员来讨论你所面临的问题。





Lesley Chipperfield: 壳牌国际勘探和生产公司:

我们有个口号：“知道谁能干与知道怎样干一样好。”为促进人与人之间的联系，我们基本的和主要的成功知识共享解决方法是网络，其起初建立在技术社区中。

尽管我们已转变了中心、正式最佳实践库等概念，一些社区仍然使用这些概念，如果其适合他们的工作方式的话。在世界范围基础上，大部分我们的职员是相互联系的，至少是间接相连的。你在企业内部网上提出一个问题，会收到平均两个甚至更多个答案。至少75%的技术专业人士属于一个或更多网络。我们称其为全球网络，但也称之为实践社区。在BP，知识管理是从钻井领域开始的，很有意思的是壳牌也是从井队开始的。我们认为这是因为它人员少，但它可能更与钻井和完成工程工作的性质有关。

我们三个大的技术社区是：油井、地下和地面，但这些全球网络实际是由70或80个小学科或子学科团队组成的。我们考察油井网络已做的工作，它通过把各学科聚在一起，已经建立了一个较大的社区。我们打算在地下网络和地面网络建设中重复这些工作。我们许多业务网络已经跨越了所有学科并提供技术网页。和其它关键性的跨学科网络一样，我们还建立了知识共享网络和智力

竞争网络，而且正开始着手标准网络、人力资源网络及安全和环境网络。有些网络是只有其会员才可以获得他们所需的专业知识，我们正在减少这类网络的数目。

Chris Mottershead, BP:

在实践社区和兴趣社区中我们划了一条清楚的界限。除了确保他们拥有资源，我们不控制兴趣社区，该社区是人们自己创造的因为他们想找到有共同兴趣的人。这是一个人数较多的社区，例如这里有一个三维地球物理模型社区，但对象这样的小组不进行实际意义上的管理。人们加入社区并参与其中是因为他们有共同的兴趣。现在我们在争取社区所有权。

在我们必须传递到某些特定目标的一些领域，我们小心照顾和维护以确保这些网络的工作，这对公司来说很重要。例如在油井领域，就有五到六个实践组织的社区，围绕的主题包括非常规油井、卡管保护和深水钻井。这些社区在某种意义上是自律的。如果你在这些

领域有着重要地位却没有参与网络，就可能会有人尖锐地问你，在公认的实践方面你为什么不参与？

在把我们的知识管理小组分开然后又把他们聚在一起的过程中，人员联系是一个因素。我们是通过促进网络来开始知识管理的，但在我们的组织中，网络可能不是首先进行的知识管理的步骤。理由之一是我们不习惯有个知识管理中心，因为人们开始依赖团队来收集知识财富。结果，我们又退回转向人员联系工作——类似于壳牌和德士古所做的。

各方面努力是同时进行的，我们有一个人负责知识管理，另一个人负责工程规则和标准，他们在同一个小组。而小组没有其它人，每个人都做自己的例行工作。可以有一个委员会，但并没有一个中心工程部来说某个事对或错。因为在知识管理和明确的规则及标准之间我们有类似的方法，我们试想通过建立模型把二者结合在一起，模型由四种类型的组织性智能组成——日常实践、分享实践、良好实践和推荐实践。

Chris Mottershead, BP:

人们加入社区并参与其中是因为他们有共同的兴趣。现在我们在争取社区所有权。



**Reid Smith:** 斯伦贝谢

信任是极其重要的。通过使用知识管理资源，我们的一个工程师发现了在西非开始海上大位移水平井钻井项目他所需的东西。他找到了最佳实例，认为非常可靠，因为他知道是谁向自己提供。

它们代表着公司某些地方日常运用的实践智能。这是通过人员联系分享实践智能的结果。你可以明确要求某人帮助，这类似于取得一个报告。你是对报告本身感兴趣，而不是对报告名称感兴趣。因此，我们许多网络都涉及到通过工具联系人员的方法，如通过斯伦贝谢 oil&gas connect 这种工具。通过分享实践，你最后将心领神会的知识变成明确的知识，我们称这为好的实践。典型的例子就是规则和标准，其无所谓对错。但假如你需要一个涡轮机，它告诉你怎样取得和安装。一个专门使用者可能采取最佳方式而且一些地方与标准不同，但如果你对涡轮机一无所知，你就可以根据标准采取较好的方式。

第四种类型智能来自推荐实践，其实际只是一种希望，而不是答案。它们是你提出的问题而不是你寻求的答案，这促使你回落到关系链条的最初——人

与人的联系。回到分享实践的启始点这的确增加了价值，而这过程的构建方式是把分散的事物联结起来。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

信任是极端重要的。通过使用知识管理资源，我们的一个工程师发现了在西非开始海上大位移水平井钻井项目他所需的东西。他找到了最佳实例，并认为非常可靠，因为他知道是谁向自己提供。这个人是他原来的油田服务经理并且很信任他。

通过问题解决、知识分享和创新，你们怎样将你们的职员和他们工作所需的东西联系起来？你们有不同类型的网络或社区吗？经营组织怎样运用它们呢？他们是怎么组织的和用什么支持他们已有的东西？

Rodulfo Prieto, PDVSA:

我们的生产社区和勘探社区以不同

方式发展。在生产业务组织中，社区作为完善中心。他们使决策有效、确定和得到支持。但讨论一个重要的标准时，多数生产项目都有社区人员对项目提供咨询。这个程序是强制性的。

在勘探业务组织中，我们有一个兴趣社区，人们根据自己的专业领域选择参与。则在一定意义上你具有双重身份，你既是项目成员，同时你也是勘探社区成员。如有必要，项目可以选择是否进行社区咨询。

我们没有独特的社区结构。比如，兴趣社区按照他们自己喜欢发展，如地球物理部门在公司里组织每周一次的非正式的研讨。我们支持这种社区也支持社区成员间这种交流。当他们想进行活动时，社区可以要求预算。在开发方面，社区由知识管理部下属的各种项目或技术团体资助。我对其他组织如何进行资助和预算很感兴趣。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

在勘探业务组织中，我们有一个兴趣社区，人们根据自己的专业领域选择参与。则在一定意义上你具有双重身份，你既是项目成员，同时你也是勘探社区成员。



经验和精粹

管理推动对走出痛苦的低谷通向收获的峰顶是必要的。— **Erik Åbø, Statoil.**

在创立知识共享中最大的挑战是逐步认识到共享知识是节约时间而不是浪费时间。— **Lesley Chipperfield**, 壳牌国际勘探生产公司。

成功的关键管理必须使组织中每个人都参与。这不是收集和确认一本百科全书的中心活动，一本关于特定主题知识或知识管理程序的公司的百科全书。有一个核心小组意味着你可能过于依赖它了。知识管理不是百科全书，而更像使人们开口的技巧书。知识管理是通过组织整理无联系的学问的一种工具，但它不是明确的答案。它是一种创造性工具，人们通过获悉和受益于他人的经验，用它发现他们自己的答

案。基本上，这就是经营知识管理的学问。
— **Chris Mottershead, BP.**

当团队、小组、网络或社区成员理解每个人交流的个人偏好并且理解他们的责任是用与那些偏好相匹配的方式进行交流时，整个团队的效力就会提高。— **John Old, 德士古。**

我们最大的挑战是使公司具备这样的组织、小组和个人，他们运用他们知道的东西，意识到为改善成本和风险评估他们需要或不需要学习的东西，通过综合他们可以得到的所有信息来减少项目周期。— **Rodulfo Prieto, PDVSA.**

最大的挑战是创造和培养一种知识分享文化，在这种氛围中人们分享知识和向他人学习是一种理所当然的事。他们简单

地把它视为应该做的事。— **Reid Smith, 斯伦贝谢。**

我们必须在寻求与提供解决问题想法及经验的人和之间提供联系，这些人在社区里为个人专业发展、公司教育和创新分享经验和再利用实践。通过使数量不断增长的书本化的经验和学习教训变得容易接触，我们也需要提供给人们明确的知识。

像一只主要的采集知识的蜜蜂，我在一个地方吸取构想和经验又把它们带到其他地方，我到处旅行在各个组织之间传播知识的花粉。有时，我帮助一个小组开发或使用知识分享工具及程序，在身后确实留下了“蜂蜜”。我意识到重新设计“蜂房”需要花费时间，因此我用蜂蜜而不是刺来诱导大家参与。— **Jeff Stemke, 雪佛龙。**

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

我们的任务之一是帮助网络获得资金，但价值问题产生自网络，我们可以扶持，但网络为了生存应自己努力。然而，因为网络现在是公司系统如此不可缺少的部分，我们改变了团队必须从零开始的观念。设想我们废除网络，人们的反应一定太可怕了，因为他们将没有足够的信息。我们依赖于从他人哪里得到实例，而不是自己寻找。网络组织完全是非正式的。

我们已经把共同兴趣网络和实践网络相结合，只有少数例外，但人们不是必须属于网络和社区。他们参与是因为

他们想做出贡献。在初期阶段，人们会问：“我怎么有时间上网？”我已很长一段时间没有听到这个问题了。第一年，我被要求预算人们上网时间。这个问题已经解决了。人们认为网络是非常有价值的资源因为其有意义。现在我们的预算主要围绕着实际管理知识和网络的人员，他们绝大多数不在业务小组。在我的小组中，知识管理预算少部分花在设备和支持最佳实践方面。

人们现在开始问：“如果你们已有知识管理的线形组织，为什么你们不做成网络呢？”因此我们开始指定全球顾问——那些在特定领域的专家，但其可能工作在公司任何一个地方。他们列在

专家字典名单中。这是个精英俱乐部，所以你不能叫它是电话号码簿，因为不是每个人都可以参加。你必须经过指定和批准。人们期望这些人积极参与他们自己的网络，也期望他们经过交换参与其它网络，并且如果其它公司邀请，也为其它公司工作。

John Old, 德士古:

这类似于德士古跟随项目，其有单独资金和人员来提供全球服务。



John Old, 德士古:

……对各种类型的工业或公司来说，只有其员工共同工作的方式是一个公司不变的优势。现在大家已经逐渐认识到这一点。

Erik Åbø, Statoil:

为筹集资金，我们设置了学科顾问，顾问的工作包括网络运行。该职位是基于特定领域网络的需求。这些人员在某种程度上是作为全球顾问。参与网络的人也参与其它项目，但因为通讯和计算机技术的进步，他们实际花在运作网络的时间是很少的。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

依靠人员和网络的作用，可以做很多事情。我们的油井社区有世界范围的合作者的定期远程电信会议和面对面会议以讨论问题。我们不再有学科顾问，因此网络成熟起来弥补了我们重组时遗留下的缺漏。运作组织更以资产为中心，因此没有了强大的学科。因为组织演进的方式，人们主要通过参与网络来维持自己的学科的亲和力。

Chris Mottershead, BP:

我们由技术副总裁而不是学科领导

重建和重新定员知识管理小组。经过知识管理在诸如钻井或项目管理方面五六年的独立发展，我们感觉我们的价值在减少需要新的变化。现在，我们已经转回到由学科领导人组织系统。总有这样的问题：“面对你打算弥补的差距，下一步需要做什么？”但是，一旦你补足了差距，你可能又需要做不同的事情了。

John Old, 德士古:

这说明了一个事实，在各种类型的企业和公司中逐步认识到，只有人们如何共同工作的方式是一个公司稳定的劣势。这是其它人无法复制的，除非接管了其它公司并且实施完全的控制，而这几乎不可能发生。思考如何用独一无二的方式把人们聚在一起工作是许多公司采取的方针。社区的出现仅仅是一个开始。

Jeff Stemke, 雪佛龙:

最成功的社区，如我们的最佳实践

炼厂网络，具有明确的经营目标，具有来自高层管理人员和一个专注的协调员的确定资助。在我们的实例中，有一个称为主管的人，全职负责从炼油组织为特定程序收集知识。这也是我们将适用于上游领域的模式。

在另一个极端是非正式社区，没有任何领导，只是一群自己聚集在一起的人。他们也可能有远程电信会议或不定期的会议，但没有分享知识的正式程序。只有你恰好知道有这样的社区，该社区才具有价值。如果你没有与其联系，你就不知道它就在那儿，也就不能自然获得进入并加入社区。

现在我们认为网络需要一个协调员。该职位是有偿的或我们极力推荐其为有偿，视社区的规模和活动量，付给一个人工作的10%-20%。我们还没有完全成功地使一个社区具有生命力。这具体需要运作资助和特定的信道或标准，它们是社区努力去完成的和人们可以用来自衡量的。

Erik Åbø, Statoil:

参与网络的人也参与其它项目，但因为通讯和计算机技术的进步，他们实际花在运作网络的时间是很少的。





Jeff Stemke, 雪佛龙:

最成功的社区,如我们的最佳实践炼油厂网络,具有明确的经营目标,具有来自高层管理人员和一个指定协调员的确定资助。

用这种方法,社区可以知道他们走上了正轨并且其它人也可以看到他们的成绩。这种混合模式已总结在最佳实践研究报告中的成功社区推荐中,题目是“建立和维护社区的实践”由美国产能和质量中心撰写(APQC)。^[1]

Reid Smith, 斯伦贝谢:

了解社区责任是很重要的。每个社区不必有数量目标,但如果社区没有一些去努力的东西——路径图、视点及一些目标——作为先期提示,社区随着时间的推移就会分崩离析。我所知的证据就是,当他们不知道为什么要进行知识管理时,社区成员变得不愉快。Chris,我听说BP技术副总裁现在负责推销、许可和销售社区,以确保结果与公司其它部分相统一。

Chris Mottershead, BP:

是的,是这样。在90年代,我们的炼油网络就像我们正讨论的那样。例如,他们有网络维护或任务小组,但它决不经营从所涉人员中收集到的智慧。相反,它考虑在下一年如何比今年减少维护费用。这些小组也称为网络,他们的目标也很明确,但他们没有建立起知识仓库。另一层次的网络是实践的网

络,在那里技术副总裁负责确保学科健康发展,人们能够做其工作。这些网络不仅传送今天的结果而且其建设面向未来。在某种意义上,网络是负有责任的。

我们给予社区更多可见性和采取与壳牌同样的方式将其合理化,因为社区太多,我们不能维持很好的控制和照顾。我们需要减少社区数量和给他们清楚的可见性。我们决定为帮助传递知识需要哪个网络或社区。这主要取决于人们互相了解对方,这类似于人们根据报告名称确定有效信息,然后再开始确认其可以信赖。

有时,为确信信息是真正的智慧而不是个人喜好或偏见,使用者需仔细看看提供信息的人。这强调了知识分享活动范围的重要性,活动范围包括从储存库知识分类到每一年或两年把所有人聚到一个会议室。你需要做这所有的事情。

John Old, 德士古:

大约一年前,我们想把各种社区的负责人聚在一起。在那时,如果我们谈论网络或社区,不会吸引太多注意力。但是经验教训学习是小组每个人都用的并且想学的,所以我们组织了一个经验教训学习峰会,把所有社区负责人聚在

一起,讨论什么会使网络成功什么不会。

同样的因素也出现在APQC最佳实践研究中,像一个全职负责人和一个清楚的营业意图,都在名单前列。知识分享小组需要一个清楚的营业意图或可衡量的目标,例如改善旋转机械的可靠性,就是德士古网络最成功的案例。给个人会带来什么这对网络的成功有重要影响。如果人们自己不能从网络获得许多个人东西,网络几乎总是不成功的。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

清楚的营业意图是重要的,但其要随时间而变化,有时变化非常快。网络不得不不断地有效地回顾自己的核心意图。在网络中我们有许多发展线索,比如,我们可以把提高可靠性作为特定主题,但同时平行运作其它主题。我们有一个连续的网络主题,即寻求建议,这得到组织的高度评价。在某种程度上,我们的网络模式像“大男孩”网络,我经常希望它尽快让“新人类”进入现在的网络。

1. 美国生产力和质量中心(APQC),在美国得克萨斯州,休斯顿。(http://www.apqc.org)。



John Old, 德士古:

如果人们自己不能从网络获得许多个人东西,网络几乎总是不成功的。



Lesley Chipperfield: 壳牌国际勘探和生产公司:

在某种程度上，我们的网络模式像“大男孩”网络，我经常希望它尽快让“新人类”进入现在的网络。

我们现在正在为家庭网络进行登记，这种工作主要是在人们参加培训时通过提供上网查询机会来做的。我们试图为人们提供时间，进入一个组织，来迅速了解学习知识，而这是可以从中获得帮助的。这是一个非常有力的事情。

把时间衡量为能力作为一个标准是我们正从事的工作。你不必要把每个人都带到培训中心，但正在进行学习时，可能不能将专家定位。将来，我们会把网络作为支持培训项目的直接工具，并把网络作为巨大的学习资源。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

我们努力到处运用我们在任一地方所学的东西。斯伦贝谢随时接触(*InTouch*)系统帮助确保油田工程师得到最好的可行知识。有大约165名全职接触工程师负责75个帮助平台。如果你在知识仓库得不到答案，你可以向帮助平台求助。无论你是发电子邮件，登陆网页或是打电话，他们的工作就是寻找答案。有时他们直接求助社区负责人

以获得有效信息。

从雪佛龙我们学到许多有效性方面的东西。信息的有效性是一个非常重要的问题，也是不同类型网络的区别之处。你们怎么组织有效信息的？大部分社区是做出决策，还是仅仅提供建议？

Rodulfo Prieto, PDVSA:

当社区决策时，他们可能将一些事物作为“金版”(Gold plate)以保护自己。金版在地震解释和钻井方面有时是普遍的。在三维地震测量中，解释员经常希望做高分辨率的层序地层解释，对每一测线的信息都进行评价，这与每隔一条线做一次评价只增加很少的用处，但就人员和时间而言，成本却加倍了。然而在钻井中，评价几个不同的情况以确定最安全和最小成本的选择却很重要。

有几种不同类型的社区：有些提出建议，而另一些却做出决定。在我们的开发组织中，项目成员在必要的基础上就特定情形向社区咨询。但是，社区提

议给各种解决方案增加的价值必须予以考虑，因此项目负责人和小组成员对建议进行讨论并决定那种方法最好。

Erik Åbø, Statoil:

我这有个分析经营项目和关注“金版”的例子。当我们油井干扰网络聚在一起时，他们查看有关他们网络的关键业绩指数(KPI)。我们在油井建设和油井修理中使用的KPI为每英尺或每米的成本。连续油管在使用时经常很昂贵又有风险。修井车已经很昂贵了，但还比连续油管花费少。因此，工程师尽量使用修井车，因为他们想使KPI向好的方向发展。

这是一个好方法，因为经理决定是否使用连续油管还是使用修井车，这是由项目工程师决定的。项目工程师参加网络会议，了解KPI的改善并取得KPI的所有权。把关键业绩指数用在技术网络这很重要。作为工程师，我喜欢“金版”解决办法，但我也喜欢看到KPI的改善，因为我们在竞争。



Reid Smith, 斯伦贝谢:

我们努力到处运用我们在任一地方所学的东西。斯伦贝谢及时通网络(*InTouch*)系统帮助确保油田工程师得到最好的可行知识。

Rodulfo Prieto, PDVSA:
有几种不同类型的社区：有些提出建议，而另一些却做出决定。



Jeff Stemke, 雪佛龙：

我们有好的想法、好的实践，本地最佳实践和行业最佳实践。根据有效性概念它们有所区别，但这中间并没有清楚的程序。如果我把一些东西输入最佳实践网络，这些东西我试过并且成功了，这还只是具备第一级水平的资格。我怎样使这些信息在社区条件中有效呢？我们没有像斯伦贝谢及时通系统那样的人员来决定有效定义，因此该想法只能由其它社区成员来使用以确定是否有效，他们可以说：“我试过，在我的这种情况下，它确实有效。”这同时做了两件事，一是确定想法有效；二是建立了不仅分享而且使用知识的行为方式。我想知道是否其它人也正在用这种方法确定有效性的方法。

Reid Smith, 斯伦贝谢：

这正是支持及时通平台的工程师所做的工作。这些工程师直接来自经营部门。这些人员的社区寻找信息和解决方案并确定其有效。这就是他们工作的一部分。他们组成了网络。

John Old, 德士古：

这听上去也像其它公司的做法，例如电子资料系统公司(EDS)。第一级是“我已经试过某个东西，而且它在我所处的情况下是成功的”，第二级是这个东西被一些业务组织或在不同情况下使用，那么就值得看看它是否适用于其它领域或整个公司。然后，如果这些东西到处都在使用，就不需要怀疑了，直接按照做就行了。这和斯伦贝谢的及时通

系统一样。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司：

就确定最佳实践有效性方面，总体而言，是由我们的社区确定。我们在网络上有一系列所谓最佳实践数据库。一些数据库在网络里，另一些在文件管理系统里，他们很不一样。被重复使用的实践大部分以某种方式存在网络里。因为有人提问，所以这些实践总是被找出来。通常，在获得实践之前，对实践的需求就有了。最佳实践不必要原创，因为某些人会对他们自己所做过的东西感到自豪。某个人提出一个问题而其它人提出这个实例作为回答，最佳实践就产生了。

然后，你会从社区得到其它答案，如“这有一个好想法，或者是，在哪些情况下，那个不行；这个可能更好”。我们建立网络的作用之一就是使争议逐步靠拢，抓住知识的精华。把那些精华进行整理使其容易获得。这些程序性工作在某些领域比其它领域做的好。实际上，这确实需要一个真正知识渊博的网络管理者，他能理解交谈和提议的质量，并了解将来会发生什么。

Reid Smith, 斯伦贝谢：

如果我没有误解，壳牌有双重坐标系。一个坐标是正式项目或有组织体系，而另一个是多学科-或社区-相关的。水平坐标轴是跨公司部门的，有点类似人们转换多种工作的职业经历。网络或社区在实现知识管理目标并提供其

它我们讨论的功能，你们认为网络或社区在职业发展方面也在发挥作用吗？

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司：

在90年代中期，我们建立了一个内部开放资源系统。壳牌那时强调其是个人的职业，没有支持照顾个人职业的中心员工，但可以从技能资源库(Skillpool)经理那得到职业建议。每个技术网络都有关于技能的内容——学习和开发员工利用它来决定提供什么。参与网络是建立技术信誉的工具，由此，也间接影响职业发展。

John Old, 德士古：

我们没有明确的学科网络，除非他们围绕清楚的经营意图建立。学科能力仅作为经营意图的分支被间接承认。在上游业务中我们有一个资源顾问网络，有一组人负责确保人们具有这样的意识，即在需要其专业的地方，那里的工作是开放的，在整个公司，获得工作的机会是平等的。这是一个高水平的网络，帮助人们获得指派和获得技术资格。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

就技术发展来说，我们也有两个方面的内容。除了先前提到的兴趣社区，我们有技术资源部负责培训人员和指派他们到不同项目。每个技术生产线的负责人通常参与一个或多个社区，并促进生产线上特定专题论坛的讨论。他们还负责缩小能力差距，提高职员素质。在

勘探方面，我们有7个技术部门——地球化学、地震解释、地层学、一体化、结构地质、岩石物理和油藏描述——由于共同兴趣把这些汇集在一起。我们可能需要把这些社区组合为一个社区。

Erik Åbo, Statoil:

我们已经讨论了技术学科的成果，但我们也有关于程序网络。学科顾问经营技术网络，而副总裁经营程序网络。例如已有一些网络，如勘探和油藏开发、钻井和油井技术、开发概念和项目、项目管理、采购和作业和维修。过去，副总裁具有集中支持开发的职能，但我们现在完全自由地进行工作。网络不具备进行正式决策的资格，但帮助共享最佳实践，确保将来具有合适能力水平的最佳人员选派在支持职位上。高级管理人员运作这些网络。

Reid Smith, 斯伦贝谢：

传统经验是你不应花费超过知识管理三分之一以上的预算在技术方面，但技术总是焦点。公司使用各种技术，如电子邮件、人员查寻、通讯录、研讨论坛、人口软件和其它合作性工具等。你们关于知识管理的技术或工具有什么经历，你们正使用什么技术呢？

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司：

我们的经历是我们经常不得不说服新社区关注其它问题，而不是在需求还不清楚前就着急跳入到技术工具问题中。经理或网络所涉人员通常拥有他们想使用的技术。人们听说了一个新的合作工具，在目的没有弄清之前就想用一下。我们的战略是首先关注人员和程序，使他们有小规模的工具，从电子邮件到更复杂的合作性项目、工具和网络空间。

Jeff Stemke, 雪佛龙：

我们希望使可行的技术发挥杠杆作用，因此有一个你打算帮助的人员的已成型的框架或可视性就很重要，尤其是

新技术的提供者号称“新技术将解决他们所有的问题”时。在大型公司，一个小组或社区经常会听说新工具并会想应用它们。较好的办法是看看一个团队打算完成什么并且使工具能够配合他们的需要。如果团队了解你或你了解团队成员，你就能保证所发生的事情具有意义。

根据我的经验，许多知识管理技术都是合作性的，像基于网络的（Web-based）工具如用于讨论和文件分享的 Lotus Domino 或 Quickplace 和实时运用分享和电视会议工具如 Netmeeting 或 Sametime。专家字典是一种技术支持性的基于网络解决方法。在钻井方面，我们和公司国际财团一起工作生产 Get Smart，它是一种钻井方面的基于微软系统的模板软件。就这程序相关投资和参与方面而言，我同意工具成本应该比“人员成本”低。更重要的是关注经营问题，然后在小组决定他们想做什么和信息需要怎样流转后配套相关技术。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司：

如果我们希望全球联系或具有全球联系的潜力，我们过去最大的挑战就是避免由于技术本地化的选择造成分裂。我们要求团队考虑他们下一步将去何处以及从长远来看为避免孤立于其它社区他们希望在什么位置。我们更喜欢最简单的工具，其使用者只需最低程度的入门水平。工具具有的功能越多，使用的困难越大。我们更倾向于简单工具和标准产品，如 SiteScape 和 Netmeeting，使合作尽可能的简单。

关于技术方面其中有一个有意思的问题，来自各个技术学科的网络管理者具有业务组织的背景而没有信息技术（IT）方面的背景，但当我们开会讨论网络去向何方时，他们经常会归结到知识管理工具和技术方面。在花费精力去寻找新工具和开发更好的功能与更好地利用已有工具这两者之间保持平衡，我们付出了巨大的努力，并且我想我们会总是这样做。人们喜欢尝试新技术与本身是一个技术部门有一点关系。我的团队注意使分裂最小化并增加未来联系的潜力，尽管现在还不很明显，但我们起着重要作用。



▲ 交流最佳实践：壳牌新闻简讯（壳牌国际勘探和生产公司提供）

知识管理是…

…创造一个分享信息和实践的环境以达到经营目标。—**Erik Åbø, Statoil**

…联系人们使他们能在世界范围分享经验——无论组织或地理位置怎样,在适当的时间为每一个商业机会获得最佳资源。—**Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探生产公司。**

…与追踪知道秘诀的那些人的发展,培育促进他们交谈的文化及技术有关。它不是一本任何人都已经知道内容的百科全书。(Arian Ward, Work Frontiers International) —**Chris Mottershead, BP**

…帮助人们很容易地联系到他们所需的人员和工具以实现他们私人的和业务的目标。—**John Old, 德士古**

…创造一种公司文化,使我们的人员成为主要动力,因此信息被取得、记录、分享、运用甚至被更新,目的是使在适当的时间供适当的人员使用。—**Rodulfo Prieto, PDVSA**

…创造一种新的工作环境,在此知识和经营能够很容易地被分享,个人实时地运用收集的知识做出最佳决策。—**Reid Smith, 斯伦贝谢**

…一种知识架构或程序结构。关键因素是能够在适当的情形下在适当的时间传递适当的内容给适当的人的程序、技术和行为,因此他们可以迅速解决问题,勘测经营机会,提高能力和创新力并作出最佳决策。—**Jeff Stemke, 雪佛龙**

John Old, 德士古:

我们花了大约5年使经营组织对通用勘探和生产计算机标准的意见一致。到了最后,一个上游高级副总裁说:“我们这仅仅只是刚开始。”另一个有帮助的事情是让公司主要地质科学家进行证明,新标准与大家使用的工具确实没有太大不同。它们可能有所不同,但你不得不学它们,但一旦你开始学,就很容易转换了。一旦从组织中可信的人那里得到这个信息,大部分抵触就消失了。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

在一个宽泛的背景下,知识管理项目随着时间似乎是变成了电子商务项目。每个人都开始采购和交易,但我把内部电子交易也包含在外部与雇员、合作方及供货商的电子交易中。这其中有许多理由。第一个理由,随着时间我们逐渐认识到我们使用的知识来自一个扩展了的企业,其不仅包括自己公司,也包括合作方、供货商和大学的合作学者。第二,许多我们所学的知识对我们的客户和供货商有价值,也对我们的雇员有价值。第三,这个理由可能更实际,在社区或网络建立知识财富是很昂贵的,通过使这些财富用于多种目的,我们使建设投资实现更好的收益。

有些公司,例如雪佛龙,在电子商务方面很先进。你们的电子商务、电子交易与知识管理成果有联系吗?如果没有,它们应该有吗?

Jeff Stemke, 雪佛龙:

我们的首席信息执行官并不把电子商务从知识管理中区分出来,因为他说电子商务只是商务。替代的是,我们讨论准备因特网。基本上,我们的业务需要全球化经营,以有效地与合作方、供货商和客户联系。我们努力的一部分包括传统的电子商务和电子交易;另一部分包括通过知识管理进行合作。在这种意义上,使公司为需要做的所有事情有效地使用网络,至少在实践领域,是我们前进的方向。

Jeff Stemke, 雪佛龙:

几年前,我们做了一件事,使全球平台标准化。每个人现在有同样的软件和同样的基础性硬件。这主要是出于节约成本考虑。我们现在支持各种软件和硬件标准化,使得我们每年节省4到5千万美元。我们现在使用同样版本的文字处理程序和电子制表软件,因此许多文件共用的障碍消除了。而无形的好处是现在合作更容易。

在90年代初期,一个小组用工具A而另一小组用工具B引起了软件冲突。现在,我们提出一个思想:通用就是好的,但此种看法还没有完全建立起来。公司合作标准至今仍然没有,但我们正在制定一个。为了形成真正的全球社区,我们需要使使用同样程序的公司内外部的人员联系更容易。所以,当出现一个新工具,你可以将其与现有的工具进行比较,它能增加价值才是使用的理由。

Erik Åbø, Statoil:

许多年前我们就转向了通用平台。这个结果也经历了痛苦,但我们所说的通用平台并不意味着所有工具的供货商是一个。好的供货商能够提供与任何平台连接的工具。开放的标准在未来很重要。为使他们的平台成为工业标准,服务商之间存在着竞争。但即使是大型服务供货商也应该愿意与其它公司合作,以便我们正在经营的业务处在一个开放的标准上,而无论工具表面约束条件如何。

我们所做的事情之一就是告诉人们转变是会带来痛苦,我们使他们意识到将会有一段困难时期。因为人们不熟悉新工具,有些人认为旧工具更好可以做更多事。我们告诉每一个人转向一个平台需要适应该平台的工具。一段时间后,地质学家、地球物理专家和工程师们都习惯了新工具。我们现在已经度过了痛苦期,开始了收获期。

在雪佛龙商业电子支持工具CBEST中对电子商务和知识管理概念有明确定义,该工具结合了我们在线润滑油咨询推荐系统和客户管理财务交易机制。这个工具帮助客户选择产品或推荐产品,推荐的产品是可以与他们在作业中可能已经使用的产品竞争的产品。

雪佛龙零售联盟(CRA)是拥有8000家加油站的网络,加油站一般独立经营。因为大部分加油站都附带有便利店,我们设想把他们联合起来形成合作性的销售集团以减少商业成本。知识管理领域实际是个服务台,加油站可以参与形成专题或提出问题。CRA集团知道到哪里寻求答案以确保事情顺利进行。他们不叫做知识管理,可他们实际上符合知识管理的定义。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

你可以说电子商务是唯一的商务,因为几乎所有事情都已经电子化了。我们的电子商务组织是从IT组织和我的团队中分出去的。但因为其成熟的地位,其运作的非常好。现在它被称为其它组织了,但我们之间确实有联系。事实上,我们的一个团队成员也正是电子商务小组的成员,因此我们用知识管理作为电子商务的推动力。

我们将运用知识管理的经验和最佳实践与电子商务小组一起工作,但是在人员与人员之间的基础上而不是去联系组织,因为其往往导致我们所说的相关软件冲突。这是我们采取的方向,而且我满怀希望知识管理成为任何电子活动的重要组成部分。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

像许多现代公司一样,PDVSA在整个组织中深入使用电子商务。PDVSA的Bariven分支机构使用电子交易来统一经营程序和技术以减少内外部障碍,并且利用市场机会创造附加价值。我们的高级销售集团在贸易中也运用电子商务,用因特网交易代替电话和传真。通

过网络学习,PDVSA教育中心减少了20%的培训费用。在开放委内瑞拉石油工业时,我们使用电子商务与私人投资者共享资料。

网络交易在内部交易中也很重要。通过运用其它用户直接控制的应用软件,我们利用电子商务实时确定客户时间和费用。我们也已获得人员的签名以运作该项目,所有的签名都通过网络交易进行记录。如果你为项目指定了一名人员或你打算为项目做一些特别的事情,你可以进行网络交易并进行电子签名,这与我们使用的电子商务是在不同层次的。

Erik Åbo, Statoil:

我们正在进行一个与电子商务或电子交易、电子合作及电子学习有关的项目。首先,你建立电子交易,其为契约性质的部分,是采购和销售的日常业务。然后,通过涉及到供货商和合作方的外部网进行合作。对我们的供货商而言在外部网中参与内部讨论这很重要,在外部网上有一个为不同组织提供的私人聊天室。如果我们和斯伦贝谢有一个合同或技术项目,那么哈里伯顿人员就不能进入这个聊天室。其防火墙是高度安全和严格管理的。另一部分是电子学习,其基本上是内部的。

此外,大约3年前,我们有了一个叫做IT阶梯的内部电子学习程序。公司每一个人都在家里安装了个人计算机。一般的培训通过CD-ROM在他们空闲时间进行,这节省了时间并可能抵消了计算机的成本。我们计划进一步发展这个方法,因为在Statoil电子学习对下一个IT阶梯很重要。

Chris Mottershead, BP:

去年夏天,BP和壳牌合作进行电子学习。壳牌通过电子学习试图完成的工作令人印象深刻。其不是基于节省培训成本和分享当时的实践,而是基于为将来提供合格的劳动力,到那时劳动力全球化增强,而再集中化的可能性很小。壳牌考虑问题的根据是如何为下个

十年创造技术熟练的组织。相反,许多我们已经讨论的知识管理是如何适应现存的需求。

使我惊奇的是,我们有高水平的合作工具,但它们只促进效率。你们真正需要的是提高人与人之间关系的质量。我们设立了目标到2000年99%的采购交易实现自动化,我们很失望只达到了97%。我们差了2个百分点使我们成了受害者。壳牌的方法表现出对应该管理的事物的大量洞察力。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

你们取得什么样的成功?严重的困难和障碍是什么?你们使用什么样的标准来衡量知识管理的进步呢?

Jeff Stemke, 雪佛龙:

具有最主要的影响是节约。我们的目标是减少作业成本。在过去8年,我们每年减少作业成本25亿美元以上,部分是通过最佳实践分享知识管理项目早期突破的成功所取得的。知识管理在经营炼油厂、管理能源和运作资本项目领域采用较好程序方面起了重要作用。知识管理与节约成本之间的联系很含糊。尽管确定直接联系是很困难的,这种结果却在这有点上帮助证明知识管理有效,即可能逐条地成本校正不如采取新措施重要。

在另一方面,在我们社区我看到如果没有与经营相联系的一些标准,你可能很难达到你所想要的结果。你可以,比如,对一系列不同的事情使用许多标准。在一个解决问题实践社区,标准可以是问题解决的数量或对问题做出反馈的数量。如果你的标准是开发和部署最佳实践,你再利用他们的证据是什么?我们可以为标准而努力,但很明显你必须用某些与你试图达到的目标密切联系的东西作标准。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

在某种程度上,在过去数年里我们已经可以离开知识管理活动的刚性的美

元标准。起初，我们不得不提供价值的定量性凭据，但现在我们更转向价值建议或提议，其能够具备定性因素。去年，作为我们的追求完美项目的一部分，我们评价了所有所谓工作新方式。与我们全球网络顾问一起，我们通过与收集数据的人员会谈做了正式的价值评估。有意义的是，知识管理每年节约10亿多美元。

这种反馈使我们的领导层感觉很好，也带给我们团队巨大的信心。然而，我们发现最有用的是最佳实践。我们把这些成功的事例进行整理，称为“尖峰故事”，在我们网络技术杂志“EP新闻简讯”中登载，该杂志向世界范围12000名员工发行以使他们意识到在经营中发生了什么事。这非常有帮助，我们得到了非常积极的反馈。

该杂志大约是在一年前发行，第二期名为“我们的工作新方式”已经准备出版。其包括新事例和先前最佳实践的推论。我们发现这对说服有疑虑的人非常有效。我们的经理是我们知识管理所做工作最好的辩护人，在内外部介绍中使用许多这些事例。这些事例也用在其他出版物和介绍中，用以分析我们承诺事项已经完成，也有助于知识管理在公司中取得合法地位。

Chris Mottershead, BP:

如果你想取得成功，那么你说明它的方式应该是可信的且你所说的是真实的。如果不是这样，人们就会感到不安。在我看来，我们现在所做的分享关于知识分享的知识，但我们可以用这样的方式在做，即很好地与人们头脑中已有的



Reid Smith, 斯伦贝谢:

今年，我们第一次使知识分享成为我们年度执行回顾中的一部分。

知识保持一致的方式。因此，我们现在实际做的是经营知识管理，使某些人考虑和了解什么是可能的，而不是简单地给他们数据。他们正通过事例自己定义知识管理的含义。

这并不否定需要KPI，但KPI可能不能说明人们所想的差不多是使行动与目标一致的东西。从案例研究中你得不到校正。你所得到的是知识和理解，所以你二者都需要。我同意网络需要KPI，因为它是人们可以立刻理解的标准。比如，如果我们希望当年减少5%的升降机成本，这就是目标，并且我马上知道我在这个领域是否有所贡献。但只是说我们有一个争取的目标，并不能帮助每个人参与和合作到我们为实现目标所能做的工作中去。因此就需要最佳实践和成功事例。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

我们通过发展一种我们称之为“面对变化的态度基础”方法和建立12到14条有关无形的标准如对与他人互相联系和一起工作感觉怎样，我们把无形因素如人员的态度纳入我们的记分表中。收集关于知识分享和知识学习的信息的努力开始于3年前。我们为独立评估提交数据，迄今为止结果是有帮助的和令人鼓舞的。我们的知识分享结果在过去两年里有所进步。领导层、责任制度、分享知识和完善引导等都是被评估的一些方面。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

今年，我们第一次使知识分享成为我们年度执行回顾中的一部分。3年前我们就考虑加进这部分，但总部另一些

人反对。我们知道最终有必要在执行管理程序中承认知识分享，但一直等到我们的油田工程师，特别是那些与及时通网络系统有联系的工程师提出来。他们希望知识分享与其他衡量他们的指数一起出现在评价表中。他们对知识分享进行定义并详细描写说明，这使得开始工作更容易。如这次油田服务首次展示结果一样，大部分斯伦贝谢油田职员已经有目的地与最佳实践、课程学习和其他知识管理方面相联系。

智力资产与我们公司如何进步、成队或成工业集团地工作有隐含的关联。在你们公司内部或外部评估智力资产吗？跨公司和跨行业进行知识分享有可能吗？

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

如果你退回5年前甚至18个月前，我们不会在一个意味深长的层次上与竞争对手进行对话。然而讽刺性的是，随着对智力资产巨大价值的认识，我们开始更加开放。我们过去把所有东西都看成“皇冠上珠宝”一样不可触摸，但现在，我们开始不同了，根据是我们可以通过与其他公司合作进行学习，并只对实施中真正重要的因素赋予价值。如果，举例来说，我们想分享关于实施一个会计体系的信息，我们将其分解到基础层次在公司间比较经验。没有人再担心这种类型知识的相互作用了。

John Old, 德士古:

建立证明无形智力资产和知识财富的标准为公司提供了内在价值。这对开始把人员作为投资智力资产的机会而不是作为成本进行思考也有价值。

Chris Mottershead, BP:

我们正需要做你刚才所说的，但我们需要做这些是因为我们重视人员和希望看到我们怎样增加我们人员的价值。把人员视为智力财产并对他们进行投资是壳牌电子学习程序的核心，我认为这是正确的方法。

与以前不同的是，你们最终以 KPI 结束。KPI 确实是必需的，但他们需要尊重我们正在投资的东西。在人员被关注的那些地方，你会听到关于测量标准的建议如用专利创造的数量作为标准，但如果你确实是打算使你的组织具备面向未来的能力，那么这种标准是一种错误的标准。危险的是如果公司股票价格没有上涨，每个人就会不再强调智力财产的价值。我们所需要做的是不断投资于市场化的知识管理。这需要外部的强制性以使公司自由创新。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

选择正确业绩指数和正确地综合开发成本、生产成本和其他更难测量的指数，这是持续不断的挑战。许多公司正在开发培训标准和试图确定对人员的投资。第一次，在我们公司的记分表中有了一个与人员有关的因素，包括个人发展计划及学习机会等。在这个阶段，有一系列考虑因素，但它们是软性的是非硬性的问题。不要求我们有培训预算，我们也不寻求组织性或机制性的东西。因此，这些测量必须通过高度组织化的讨论收集信息来进行，这些信息是公正的并且确实影响整体经营执行。

Jeff Stemke, 雪佛龙:

我们也应考虑对智力财产定量化，作为以强调人员重要性为方向的公司进步的动力。尽管我们目前是非集中化的，但在大公司中还是有机会跨企业进行统一的知识管理过程，但经营单位的障碍有时会使这个工作很困难。

John Old, 德士古:

公司倾向于有一个体系，在一定时间和预算内命令做 X 或 Y 工作。我们不给员工走出去寻找创新性经营方法的自



Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

如果你退回 5 年前甚至 18 个月前，我们不会在一个意味深长的层次上与竞争对手进行对话。然而具讽刺意味的是，随着对智力资产巨大价值的认识，我们开始更加开放。

由。当某人确实创造出独一无二的或有创造性的东西时，它也不能在整个组织中流通。系统化知识管理，正确实施的话，能使知识在适当时间出现并流动到公司适当的人员那里，因此他们可以有效率的有成效的工作。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

预测未来，我对你们关于知识管理当今所处何种位置和未来将去向何处的看法感兴趣（参见知识管理是……，第 78 页）。你们认为未来还有什么样的挑战和机会？

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

在所涉的因素中，最大的机会是使人们通过多样化进行发明和创新，而不是传统地坐在桌子旁创造新设想。这是我们正在看到的情况，但仍然局限在学科之间传统的联系中。当你带给非勘探生产人员新的经营想法加以综合，这就会产生新的机会。在一些网络为主的领域你可以看到这种情况。我们推广新技术的速度将继续提高。这是促使我们在第一线进行知识管理的因素之一，并且这个因素永远不会完全消失。

就吸引人才到公司而言，另一个因素是个人期望。新雇员怀着不同的期望

并有不同的工作方式。我们所说有吸引力的职业和个人期望，不再足够吸引他们加入到壳牌一直到退休才去看看外边的世界。许多人不想这样。他们想要不同的东西。为吸引新人，我们必须做出反应，给予他们满意的工作和使他们在职业中发展进步。

加盟的问题或者说是人们在公司里找到自己的位置的问题，也是一个很重要的问题。在这个知识管理新世界里，我们必须抓住这个问题。这个问题的重要性次于雇佣新人，但已在公司许多年的人员愿意在当地公司和本学科内加盟。然而，在人员从一个技能小组转到另一个小组时，你就会看到在那时加盟与他们所在的项目或技能有着许多关系。

这是我们不得不进行的文化转换。新雇员比那些工作了很长时间习惯了已经建立的根基的人能更好地处理这个问题。新人在组织中感觉更自在。人们需要能够加入到他们的专业得到最好发挥的地方。只有当人们在适合他们个别情况，能够增加价值的地方工作时，你才真正找到了解决问题的基础。

Jeff Stemke, 雪佛龙:

未来成功的关键是为技术和程序网络成员建立更快的联系,这些人员了解经营问题和技术解决办法。



Jeff Stemke, 雪佛龙:

加速开发创新设想是一个重要的经营推动力,技术公司需要更有效地进行这个工作。未来成功的关键是为技术和程序网络成员建立更快的联系,这些人员了解经营问题和技术解决办法。我们都有美妙的想法,我们越快实施它,获得的利益越多和节约越多。在这一领域知识管理起重要作用。我们机械地理解我们如何联系和如何能促使其发生,这更多地是此时此地的概念。将来的概念是如何通过发明创造来促进知识管理。换句话说,是如何形成更宽阔的覆盖面。专家发现新的东西并将其转化成产品,但我们怎样促进更多的人积极加入这个创新过程?

预测未来,我也从五个部分看知识管理:人员、程序、行为、技术和内容。在下个十年,人员将会发生变化,人们进而组成更实际的小组,在小组里来自不同公司的人员一起工作。但我们将有可能走得更远,为一个项目把独立的机构联结在一起。这些人员可能为不同的公司工作或者是自主的知识代理商。我们如何联系他们还是一个挑战。有许多更关键的领域我还没有回答。我们如何

管理这种个人的集合,无论他们是在不同公司工作或是作为个人代理商?我们如何保持现在在内部项目里具有的忠实?当人员不是全在公司里工作时,我们如何激励他们并实现目标?

John Old, 德士古:

知识管理的力量不仅在于网络如何宽广,也在于它们的多样化。我们有一个限制我们自己的根深蒂固的机械的组织观念。我们讨论变化,但是僵化的执行管理系统、开支预算和资本开销过程阻碍公司变化。尽管这些体系是为确保稳定设计的,但公司僵化看待这些体系。用更有机的方式,你会有关于公司的目的和原则的更清晰的看法。例如,开放的职业市场就是一个有机的方式。

当你让人员调动到他们想去工作的地方,公司和项目就负有责任尽可能地有吸引力使人员想在那里工作。对新人而言具有吸引力的地方是,在那里具有他们能够实现他们所想要的东西的潜力。有一种感觉,大公司没有创造性,最后不得不与小公司联盟进行创新。但在大型公司,像在座所代表的,还有许

多没有开发的潜力,因为我们的结构机制是把人放到一个地方就让他呆在那。不久的将来,公司将意识到在他们雇员头脑中的力量并给他们创新的自由。

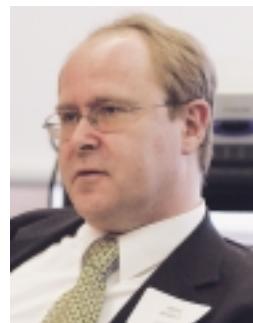
没有人在早上躺在床上就计算工作提高雇佣资金的收益,但人们会计算工作给人带来的轻松、舒适和流动性。这不是过分的描述,给人们自由,让他们的想象力自由驰骋,这会把公司带到全新的没有预测的方向。这就是一些人将来会持有的观念。

Erik Åbø, Statoil:

将来,关键的业绩指数仍然是推动力,但通过降低风险来减少发现成本也很重要。通过适当的知识管理处理生产和效率,我们将关注KPI并创造一个根据能力安排人员的透明环境。每个人应该能够运用他们公司的全部知识。最困难的任务将仍然是管理信息的数量。但是,没有必要去寻找并获得所有可能的信息,只要能高效地工作,在关键领域改善实施和运作就行。知识管理就是我们如何处理问题和确保人们获得正确的信息。

Erik Åbø, Statoil:

通过适当的知识管理处理生产和效率,我们将关注KPI并创造一个根据能力安排人员的透明环境。





Chris Mottershead, BP:

我们所讨论都是基本出发点和为新世界描绘草图,到那时成功的公司将会认识到多样化的需求,并且意识到他们必须统一所有知识管理的组成部分。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

每个人关于 KPI 的想法具有很大的力量。这使你正描绘的前景开始成为可能。如果你没有 KPI 或标准,那么就有造成混乱的隐患。因为人们追求的是他们自己的利益而不是公司的最佳利益。我们的网络,举例来说,现在有了记分表,其是有效的 KPI。他们仍不完善,但是包括了真正有意义的测量方法。但是,经营目标可以不必和网络直接联系的观念是一种非常有力的方法,其推动你所需的行为,并使人们,可能以不同的速度从不同的方向,朝同一目标前进。

Chris Mottershead, BP:

工业与十年前任何人的预测都很不相同了。事实上,我们关于电子学习的会谈代表着一个开放的论坛,这种论坛在 12 个月前你是无法想象的。相互关系不再是对手,这似乎是未来发展的路标。但在这时从这一点进行推断或做值线形的项目是不明智的。

未来的实践社区将拆除旧的界限。具备能联合满足组织不同需求的社区

的公司将取得成功。我们不知道 2011 年将会怎样,但那时可能会有非常不同的更加开放的社区。我们所讨论的都是基本出发点和为新世界描绘草图,到那时成功的公司将会认识到多样化的需求,并且意识到他们必须统一所有知识管理的组成部分。

我们花了 10 年来建立一个围绕关键业绩指数的工业体系。如果成本每桶上升是 3 美元,但下一年需要减为每桶 2.9 美元,这就是一个关键业绩指数。因此,许多现在的知识管理技术的设置是为了实现 KPI 目标。这种情况将会继续下去,因为它是交付履行方式中的必要部分。然而,公司会说:“我们具备所有必要的组成部分,因此我们必须开放、推倒防火墙和用带来透明、重点和方向的方法统一知识管理,但不要改革过度。”我们将不得不在公司内部继续做我们已经做的事情,有时,可以跨行业进行。这将扩大知识管理的界限。

Rodulfo Prieto, PDVSA:

我们做出改变的速度将变得很重要。我们提到更快的开展,但更快地输

入将成为关键因素。我们把部分结合起来并使其适应我们公司的行动能有多快,会使在未来的结果不同。我相信这是知识管理前进的方向。我预想一个没有防火墙的世界。竞争不在于数据,而在于快速使用数据的方式和更快地得到结果。

Reid Smith, 斯伦贝谢:

有些人说必须关注未来,我们应该知道标准将会什么样;另一些人说知识管理变化如此之快,以至我们不应该试图预测未来和考虑未来。知识管理确实在快速变化,预测可能会错误,但无论什么情况发生,提前设计和计划更好地准备做出反应,这很重要。“太快追不上”是壳牌的常用语。

Lesley Chipperfield, 壳牌国际勘探和生产公司:

是的,但我们必须不只是做出反应。如果知识管理太快追不上,我们必须抓住机会,而不仅是对任何技术解决办法做出反应或回答近来出现的情况。抓住知识管理机会很重要。