

分类号 F279.23
U D C 658

密级 公开
编号 10741



MBA 学 位 论 文

论文题目 甘肃安博公司客户知识管理优化研究

研 究 生 姓 名: 李 冰

指导教师姓名、职称: 郭晓云 副教授

学 科 、 专 业 名 称: 工商管理

研 究 方 向: 市场营销

提 交 日 期: 2021 年 3 月 18 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李水 签字日期： 2021年3月7日

导师签名： 郭晓云 签字日期： 2021年3月7日

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 李水 签字日期： 2021年3月7日

导师签名： 郭晓云 签字日期： 2021年3月7日

Research on Optimization of Customer Knowledge Management of Gansu Anbo Company

Candidate : Li Bing

Supervisor: Guo Xiaoyun

摘 要

知识经济时代，企业欲想为客户提供更好的服务、获取更持久的竞争优势，必须管理和运用好客户知识资源。客户知识大致可分三类，即：客户需要的知识、关于客户的知识和来自客户的知识，故客户知识管理过程主要包括对客户知识的获取、整理、分析、共享、存储、应用和创新等环节。人力资源公司作为专业为客户提供人力资源外包服务的公司，其对客户知识的掌握、分析和创新状况直接关系到公司服务水平的高低和客户对公司提供服务的满意程度以及继续合作意愿等重大问题，因此，人力资源公司的知识管理现状受到了越来越多的关注和重视。

本文首先通过分析经济社会发展现状和企业实施客户知识管理的重要意义，阐明了文章的选题背景、研究意义和目前国内外的研究现状，并对涉及到的客户知识、知识管理、客户关系管理和客户知识管理等概念和理论基础作了介绍。接着，对本文选取的研究对象甘肃安博人力资源服务公司基本情况和客户知识管理现状进行了介绍。然后，文章引入 SECI 模型、主体分析模型、成熟度分析模型，在结合研究实际调整优化基础上，组合构建了针对安博公司的客户知识管理成熟度分析模型，列出数据统计、分析的规则和结果，确定目前安博公司客户知识管理水平处在“规范级”，在此基础上文章将相关数据引入象限，分析指出了安博公司提升客户知识管理水平到更高一层“协作级”需要改进的薄弱环节和存在的问题。最后，文章根据之前的一系列分析研究结果，向安博公司针对性提出了优化人员激励管控办法、优化交流共享机制、优化员工技能培养方式、优化现代信息技术应用等 4 条客户知识管理优化策略，并陈述了研究结论和未来展望。

关键词：人力资源服务企业 客户知识管理 优化

Abstract

In the era of knowledge economy, if enterprises want to provide better service for customers and obtain more lasting competitive advantage, they must manage and use customer knowledge resources well. Customer knowledge can be roughly divided into three categories, that is, knowledge needed by customers, knowledge about customers and knowledge from customers. Therefore, the process of customer knowledge management mainly includes the acquisition, collation, analysis, sharing, storage, application and innovation of customer knowledge. As a company specialized in providing human resource outsourcing services for customers, the mastery, analysis and innovation of customer knowledge are directly related to the company's service level, customers' satisfaction with the company's services and their willingness to continue cooperation. More and more attention has been paid to the current situation of knowledge management in human resource companies.

This paper first analyzes the current situation of economic and social development and the significance of implementing customer knowledge management in enterprises, expounds the background of topic selection, research significance and current research status at home and abroad, and introduces the concepts and theoretical basis of customer knowledge, knowledge management, customer relationship management and customer knowledge management. Then, it introduces the basic situation of Gansu Anbo human resource service company and the current situation of customer knowledge management. Then, the paper introduces SECI model, subject analysis model and maturity analysis model, and constructs the maturity analysis model of customer knowledge management for Ambo company on the basis of actual adjustment and

optimization, lists the rules and results of data statistics and analysis, and determines that the current level of customer knowledge management of Ambo company is at the "standard level", On this basis, the paper introduces the relevant data into the quadrant, analyzes and points out the weak links and existing problems of Ambo company to improve the level of customer knowledge management to a higher level of "collaboration level". Finally, according to the previous series of analysis and research results, this paper puts forward four customer knowledge management optimization strategies to Ambo company, including optimizing staff incentive management and control methods, optimizing communication and sharing mechanism, optimizing staff skills training methods, and optimizing the application of modern information technology, and states the research conclusions and future prospects.

Keywords: Human resource service enterprises; Customer knowledge management; Optimization

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究意义.....	2
1.3.1 理论意义	2
1.3.2 实践意义	2
1.4 国内外研究现状.....	2
1.4.1 国内研究现状	2
1.4.2 国外研究现状	4
1.4.3 研究述评	5
1.5 研究内容与方法.....	6
1.5.1 研究内容	6
1.5.2 研究方法	7
2 相关概念界定与理论基础	8
2.1 概念界定.....	8
2.1.1 客户知识	8
2.1.2 知识管理	9
2.1.3 客户知识管理	10
2.2 理论基础.....	10
2.2.1 知识管理理论	10
2.2.2 客户关系管理理论	11
2.2.3 客户知识管理理论	12
3 安博公司实施客户知识管理情况	15
3.1 公司简介.....	15
3.2 公司客户知识管理现状.....	18
4 安博公司客户知识管理成熟度分析	18

4.1 成熟度模型.....	19
4.1.1 SECI 模型.....	20
4.1.2 主题分析模型.....	21
4.1.3 成熟度进化模型.....	21
4.1.4 分数计算规则.....	22
4.2 数据统计与分析.....	24
4.2.1 问卷发放回收和得分计算.....	24
4.2.2 成熟度等级计算结果.....	25
4.3 公司客户知识管理成熟度提升的象限分析.....	26
4.3.1 “人员”象限分析.....	26
4.3.2 “流程”象限分析.....	27
4.3.3 “技术”象限分析.....	28
4.3.4 “管控”象限分析.....	30
4.4 公司客户知识管理存在的问题和不足.....	31
4.4.1 员工对客户知识的共享交流不够积极。.....	31
4.4.2 员工对客户知识管理的能力不足。.....	32
4.4.3 客户知识管理的方式比较陈旧.....	32
4.4.4 客户知识共享交流的方式不够便捷.....	33
5 安博公司客户知识管理优化策略.....	33
5.1 完善人员激励管控办法.....	33
5.1.1 量化绩效管控指标.....	33
5.1.2 设置薪酬激励措施.....	35
5.2 建立交流共享机制.....	36
5.2.1 搭建交流平台.....	36
5.2.2 营造知识共享氛围.....	36
5.3 改进员工技能培养方式.....	37
5.4 应用先进信息技术.....	38
6 结论与展望.....	39
参考文献.....	42
后记.....	49

1 绪论

1.1 研究背景

现如今,全球经济已经步入知识经济新时代,作为市场经济发展主体的企业,如何能够顺应知识经济新时代变化持续生存发展下去,成为不容忽视的课题。多年的实践让企业管理者们逐渐发现,企业保持较高的知识管理水平,实现所需知识的高效获取和应用,是保持企业竞争优势,促进持续健康发展的最重要因素之一。

近年来,甘肃省的人力资源服务产业发展迅速,实现了企业规模由小到大、企业数量由少到多、业务范围由简单到多样的巨大变化。因为人力资源服务企业的业务特点是专门为客户提供人力资源外包服务,所以客户无疑是竞争的核心,是影响企业生存和发展的力量源泉,这种情况下客户知识管理理论进入了企业领导者的视线,该理论将客户知识定位为宝贵的财物,运用知识管理的方法和成果,研究如何通过有效管理,帮助企业更加高效地获取、分析、存储和应用客户知识,发挥更大价值,使客户对企业的服务更加满意,与企业的关系更加稳固,这一点也是人力资源服务企业发展的核心目标和战略方向。

1.2 研究目的

尽管我国的人力资源服务业近年来发展比较迅速,但是与发达国家相比仍然存在较大差距,主要有规模小、专业技术水平低、管理运行不规范、客户满意度和忠诚度低等问题,使得我国人力资源服务企业整体的竞争优势欠缺。本文的研究目的是通过分析甘肃安博人力资源服务公司客户知识管理现状,找出该公司实施客户知识管理中存在的短板和问题,提出优化改进的策略建议,帮助该公司更加清晰地认识优化自身客户知识管理的途径和方法,进一步提升客户知识管理能力,为客户提供更加优质、满意的人力资源服务,同时也为人力资源服务行业客户知识管理理论的丰富和实践提供参考。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

虽然有关客户知识管理方面的研究日渐丰富,但是对客户知识管理在某一具体行业领域,尤其是人力资源服务业的应用方面研究比较欠缺,而且现在的理论成果虽然涉及客户知识管理过程中客户知识的获取、存储和应用,但缺乏对客户知识管理人员、客户知识共享方式、客户知识管理技术等方面如何进行优化的研究。本文的研究,进一步完善和丰富了客户知识管理的应用理论,通过将客户知识管理引入到人力资源服务企业的实践中,将客户知识的价值提升到关乎企业发展的更高层面,给出分析和提升企业客户知识管理能力的方法,通过推动客户知识管理理论与企业运行实践相结合,提出对企业客户知识管理进行优化的策略,丰富了人力资源服务行业中的客户知识管理理论研究。

1.3.2 实践意义

通过研究人力资源服务业的客户知识管理,对人力资源服务企业收集整理和分析应用客户知识,提升客户知识管理能力,建立完善符合自身特点的客户知识管理系统具有指导意义。通过对企业获取、录入、修改、查询和共享客户知识等环节分析,提出将客户知识管理融入企业工作流程,优化企业员工激励和培养办法、优化客户知识管理流程和现代技术应用的建议,能够有效解决企业实施客户知识管理过程中员工参与度低、主动性差、能力不足和企业自身技术支撑水平落后等问题,切实帮助企业提升客户知识管理水平,保持竞争优势,并为其他人力资源服务企业实行和优化客户知识管理提供参考和借鉴。

1.4 国内外研究现状

1.4.1 国内研究现状

1. 客户价值的研究。张少杰(2004)等从企业利润角度出发,主张企业在客户知识管理中根据客户的价值不同采取差异化策略。黄亦潇(2008)等研究提出

了客户知识能力、知识交流意愿两项指标,用来分析客户价值,并通过对某公司 96 个客户样本进行研究得出:在客户生命周期阶段发展中客户知识价值会持续提高。牛士龙(2016)通过整理客户价值的内涵和影响因素相关研究进展,提出企业向客户提供的服务或产品价值高低与企业的竞争力高低成正比关系。

2. 对于客户知识获取的研究。张建林(2005)等通过分析企业对于客户知识如何识别、如何获取、如何应用等内容,提出了获取客户知识的模型。牛力娟(2007)等引入数据识别和分析等理论,对电商企业客户知识的获取途径和过程进行了探讨。姚山季(2007)等经过研究认为,企业如果能够提升获取隐性客户知识的能力,并进行有效的转化,对于抱起企业竞争力十分重要。张霞(2008)通过采用博弈论方法,研究提出企业获得和有效运用客户知识的决定性因素之一,是客户对于知识交互和共享的主观意愿。沈娜利(2017)经过研究电子商务企业与客户关系,认为获得客户认可是保持企业竞争优势的关键,提出随着客户需求走向个性化、多样化,需要企业加强创新,持续给予客户新的价值。

3. 对于客户知识管理过程的研究。周晓宁(2005)通过分析显性与隐性的客户知识相互间转化发展规律,认为企业管理客户知识的过程一般包含 4 个环节,分别是集成、分享、创新和应用。吴金红(2007)通过探讨客户知识的流动,认为企业管理客户知识的过程包含获取、整理、共享和应用 4 个螺旋上升环节。王壮(2007)等经过探讨分析认为客户知识管理的程序环节非常重要,并给出了客户知识管理中推动信息服务创新的具体实施步骤。

4. 对于客户知识管理模型的研究。樊治平(2005)等通过汇总整理大量企业与客户沟通互动实例,给出了客户知识管理的交互式模型。周艳(2007)研究提出了一种基于知识网络对于客户知识管理的客户知识网络模型,促进客户知识能够实现更加高效的交互、提炼和分享。赵彤(2013)提倡知识的获取应当有来有往,企业获取客户知识的同时,可以将客户需要的知识传递给对方,达到“双赢”效果。并在构建模型时,加入了企业与客户共同创造知识的结构。

5. 对于客户知识管理系统的研究。黄亦潇等研究指出客户知识管理系统为优化客户知识管理指明了方向,提供了环境,并从客户知识管理系统的作用、架构和需要的科学技术等方面探讨了客户知识管理系统如何构建。张建林研究提出了一种包含客户知识储存、利用、分析、安全认证等 6 部分的客户知识应用系统

模型。

6. 对于客户知识管理模型的研究。邹农基等构建客户知识管理能力模型包含组织系统、客户协作和组织文化等五个方面。卢启程等引入战略管理理论,给出了能够反映对客户响应能力的客户知识管理框架。

7. 对于客户知识管理理论应用的研究。杜佳(2003)对传统企业的业务流程进行分析,指出存在的不足和问题,给出了基于客户知识管理理论的业务流程。于涤等在2005年出版的《面向供应链的客户知识管理》中提出,供应链的客户知识包括4类,分别是信息、交互、流程和行业,并设计了管理框架。2006年出版的《客户知识管理在第三方物流企业中的应用》中,刘建香认为通过实施客户知识管理,能够有效掌握和满足客户的个性化需求,从而帮助企业稳定扩大客户规模。

1.4.2 国外研究现状

1. 对于客户知识概念的研究。Alan Cooper(1998)认为客户知识是指客户对企业提供的服务或产品的满足程度。Blosch(2000)认为客户知识是企业营销或提供产品、服务等过程中,客户对企业的价值理念、服务感受、专业能力和经验等信息的综合。Gibbert(2002)观点比较直接,认为客户知识就是与客户有关的各类信息和数据。Gebert(2003)等认为客户知识是动态变化的,在企业与客户交流互动过程中产生,内容包括客户得到或感受到的企业价值、经验、服务能力等信息组合。

2. 对于获取客户知识的研究。Garcia(2002)提出包括知识发现、知识归类和知识平衡3个阶段的模型,所有的客户知识可以经由这3个阶段转为企业自身知识库的内容,帮助员工更好地了解和满足客户需求。Lee(2006)等提出了电商环境中获取客户知识的常用办法,主要有网上问卷调查、网上交易、网络论坛、网上浏览记录等等

3. 对于客户知识分类的研究。Jennifer E. Rowley(2002)认为客户知识分为客户的知识和客户相关知识。Geberth和Desouza等认为客户知识分3类,即:客户需求的知识、客户有关的知识 and 来自客户的知识。

4. 对于客户知识管理内涵的研究。Wayland和Cole(1997)认为客户知识

管理是通过一定的模式获取客户知识，用来更好地维护有价值的客户关系。Alan cooper(1998)提出客户知识管理是综合运用信息技术和与客户交流互动等方式，让企业服务于客户需求更加紧密的结合起来，满足个性化需求。

5. 对于客户知识管理方法的研究。Gbbert (2003) 等经过对数十家企业客户知识管理方式进行分析，认为客户知识管理的有 5 种类型，分别是集体学习、知识组合、研究创新、共同分享和专家社区等。

6. 对于客户知识管理模型的研究。Adrian Bueren (2004) 等给出了一种整合的客户知识管理模型，目的是为了提提高知识的传递、分类和开发效率。如图 1.1 所示。

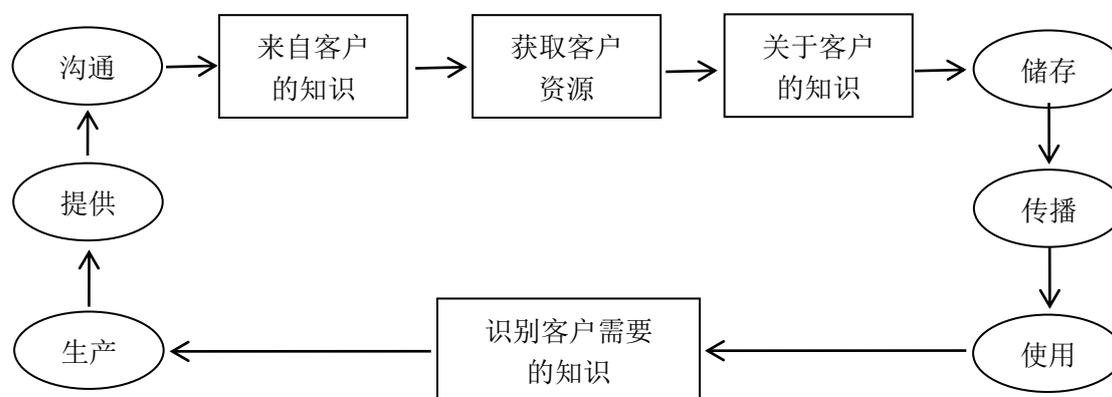


图1.1 客户知识管理流程

7. 对于客户知识管理平衡量的研究。Gold、Malhotra 和 Segars (2001) 认为客户知识管理水平主要体现在基础建设能力和过程管理能力两方面。Campbell 认为信息技术、信息流程、管理者的态度、薪酬体系等因素决定了企业客户知识管理水平高低。

1.4.3 研究述评

目前国内外对客户知识管理的研究，大部分是围绕客户带给企业的经济价值来对客户分类，却没有考虑有时候对于企业来说最有价值的客户并不一定是带来最大近期利益的客户，如何更加科学的识别和评估客户提供的知识价值，还需要进一步研究完善。企业在获取与客户有关的数据或知识时，要进行甄别筛选对企业真正有用的知识，不能囫圇吞枣将所有的信息都归集起来。

实施客户知识管理的核心目的,是为了将收集到的客户知识用好用活,帮助企业提高自身的市场竞争力。目前,学界在研究客户知识管理时,对客户知识的获取、存储和应用研究已经取得了一些成果,但也存在一些空白和薄弱环节,比如:对获取的客户知识如何提炼加工、吸收应用;不同部门对相同客户知识的解读不同,如何识别不同知识适用哪个部门或环节;如何通过信息比对和数据分析,提高客户知识的完整性和准确性等等,国内在这些方面还没有深入系统的探索研究。企业普遍认为,客户知识获取的数量和企业竞争力高低成正比,没有考虑到如果企业获得客户知识过多、过量,可能会引发客户对个人隐私的担忧,出现自我保护,排斥分享信息。因此,非常需要企业在获取客户信息的类型、数量和保护客户隐私减少客户忧虑之间找到一个平衡点。

1.5 研究内容与方法

1.5.1 研究内容

本文是针对人力资源服务企业客户知识管理优化的研究,首先介绍了选题背景、理论基础和国内外研究现状,接着以甘肃安博人力资源服务有限公司作为实例进行探讨,提出对企业客户知识管理现状分析的方法和评级,最后给出提升安博公司客户知识管理能力的方法和途径,并为同行业企业提供参考。文章一共分五个章节。

第一章,绪论。包含论文的选题背景、研究目的和意义、国内外研究现状、研究内容与方法。

第二章,相关概念界定与理论基础。包括对文章研究涉及的有关概念的界定和理论基础内容。

第三章,安博公司客户知识管理现状分析。包括安博公司基本情况、实施客户知识管理情况和存在的问题不足。

第四章,安博公司客户知识管理成熟度分析。包括成熟度模型的构建、相关数据的统计与分析和公司成熟度提升的象限分析。

第五章,安博公司客户知识管理优化策略。包括健全完善人员激励和培养办法、整合流程和应用现代信息技术。

第六章，结论与展望。

整体框架结构如图 1.2 所示：

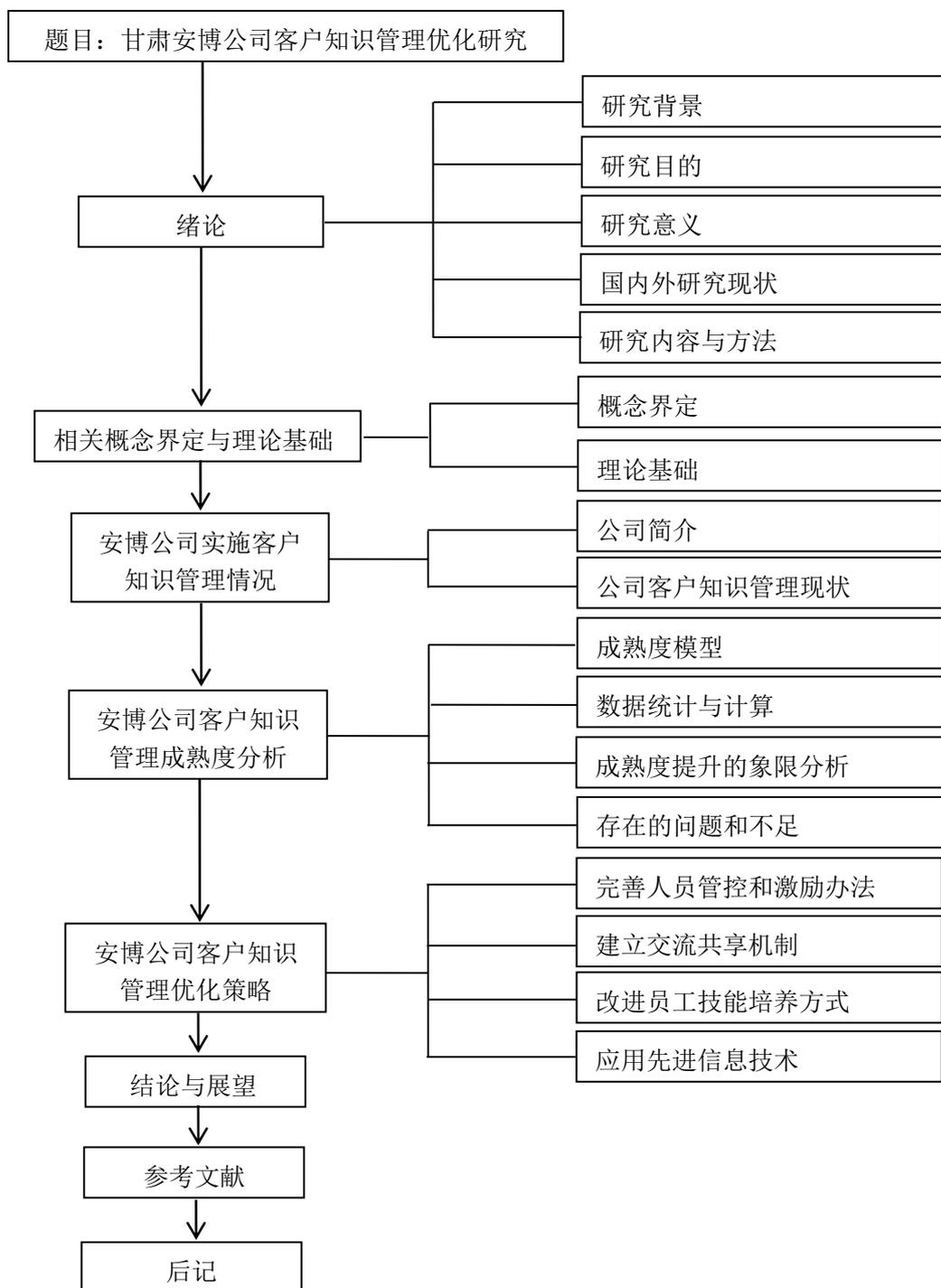


图 1.2 论文结构图

1.5.2 研究方法

为了研究取得实效，针对人力资源服务业客户知识管理这个主题，综合采用

以下研究方法：

1. 文献分析法：大量阅读与研究主题相关的国内外文献，同时积极利用网络数据资源，了解掌握国内外学者的研究观点和结论，在此基础上，结合人力资源服务行业的特点和供求关系现实性，设计了理论框架、研究方法、流程，并最终构建出人力资源服务业的客户知识管理模型。

2. 访谈法：在对安博公司客户重视管理现状进行分析诊断之前，采用访谈法对公司客户知识管理方面的情况进行深入了解，并为问卷设置提供依据。

3. 问卷调查法。将安博公司客户知识管理成熟度分析过程中关注的因素转换为问卷调查重点，结合实际制定问卷对目标群体进行问卷调查，是一种常用有效的诊断方法。

2 相关概念界定与理论基础

2.1 概念界定

2.1.1 客户知识

20 世纪 90 年代由 BrunsDon 首先提出了“客户知识”概念，他认为客户知识至关重要，企业需要持续不断的获取和积累，同时客户对企业产品的购买数量与企业获得的客户知识是正比关系。现就国内外的定义对比如下：

表 2.3 国外对“客户知识”主要定义梳理

作者	时间	定义
Alan Cooper	1998 年	企业提供的产品或服务得以满足用户需要的情形、用户的特殊需要和追求、用户与企业沟通的顺利情况以及用户是如何面对生活中问题的知识。
Li&Calantone	1998 年	系统化的用户资料，属于用户当前的或未来的对服务产品的追求。
Rowley	2002 年	企业关于用户的、对企业有用的知识，它是企业资产的重要组成部分。
Gebert&Blosch	2003 年	企业在与用户互动的过程中，所形成的并被用户所拥有的有关经验的、价值、情形资料以及专业观察力的组合，并且能够对新的经验和信息进行不断的更新。
Evers Philip	2003 年	企业在和用户互动的过程中所收集到的关于用户的数据、资料以及交易记录，经过分类、处理等程序而形成的。客户知识可以用来区分客户、叙述客户的需要。

表 2.4 国内对“客户知识”主要定义梳理

作者	时间	定义
潘辛平	2001 年	企业再与客户互动的过程中所形成的有关经验、思想以及观察力的动态组合，它是企业进行客户关系投资的收益。
郭庆、邵培基、全昌文	2004 年	企业中有关用户的并且对企业有价值的知识。
杨毅	2005 年	客户与企业沟通及交易的过程中所形成的与企业提供的标的地评价和吸收新的经验与信息过程中自我更新。
朱俊	2006 年	客户与企业互动过程中，对企业及其产品感知的动态组合，包括客户需要的知识、关于客户的知识和客户拥有的知识等三个方面。
张永明	2007 年	具体用户的需求和问题。

通过对比国内外学者对“客户知识”的定义，结合人力资源服务企业业务特点，本文认为人力资源服务业的客户知识是指：人力资源服务企业与其客户交流互动或向客户提供服务过程中，获得关于客户的信息、数据、经验等，经过分析整理、共享交流、创新和应用而形成，客户知识可以用来判断和理解客户价值、客户需求、客户行为以及相应的客户联系技术，大致可分三类：一是客户需要的知识，包括安博公司的业绩、口碑、服务产品价格和内容等，这一类不属于本文诊断分析的范围；二是关于客户的知识，包括基础信息、购买记录、服务记录等，这部分知识是企业日常运营时，在客户知识管理方面比较关注的内容，属于本文诊断的范围；三是来自客户的知识，这部分知识覆盖范围广、涉及门类复杂，有些可以体现客户的潜在需求，属于本文诊断的范围。

2.1.2 知识管理

“知识管理”的概念最初由美国生产力与质量研究中心（APQC）提出，认为知识管理有 3 个环节，分别是知识收集、知识传播和知识应用。学者卡尔·弗拉保罗认为，知识管理实现了显性和隐性知识的互相转换，有助于提高员工业务水平，增强企业创新能力。“知识管理理论之父”野中郁次郎认为，知识管理是通过构建模型和运用适当的技术将企业与客户的知识整合起来，使得企业员工学习和运用更加便捷高效，从而提高集体价值，提升企业效率和收益。虽然学界对于知识管理的理解和定义各有区别，但都有一个共同的认识，认为知识管理能够帮

助企业拥有更好的知识获取和利用能力,有助于企业保持核心竞争力。本文认为企业“知识管理”是指综合运用适当的信息技术和系统工程手段,全面系统、高效准确的获取、整理、储存和应用知识,为企业提高管理水平、提升运营效率、制定科学决策提供更加有力可靠的支持。知识管理中的知识涉及很多领域,如客户相关的知识、运营方面的知识、分析创新的知识等等。

2.1.3 客户知识管理

“客户知识管理”是围绕客户这个中心开展的一系列管理活动。企业通过采取有效的方式获取、整理分析、共享、存储、应用和创新收齐到的客户知识,更全面认识了解客户的个性化需求,进一步深化企业与客户间的交流合作,提高企业的自身价值,保持长期竞争优势。需要说明的是,自客户知识管理的概念被提出以来,学者们从不同研究方向对客户知识管理进行了不同角度的定义,虽然目前还没有完全统一的定义,但各类定义普遍具有 2 个共同点:一是都认为客户是企业保持竞争优势的重要因素;二是认为客户知识管理过程主要包括对客户知识的获取、整理分析、共享、存储、应用和创新等环节。

本文的“客户知识管理”是指企业以客户为中心经营管理的理念。企业通过向客户营销产品、提供服务,积极满足客户个性化需求,并与客户一起开展研发创造共同价值等,对客户知识进行获取、整理分析、存储、共享、创新和应用,加深与客户的交流合作,是客户对企业提供的产品或服务更加满足,与企业继续合作的倾向更加明确,从而保持企业的核心竞争力。

2.2 理论基础

2.2.1 知识管理理论

“知识管理”一词是由美国著名的恩图维星国示咨询公司(Entovation)首次提出的。1998 年美国著名财经杂志《福布斯》在《迎接知识经济》一文中正式提出“知识管理”的概念,并引起了广泛关注。知识管理虽然最早产生于企业界,却迅速为社会各界所接受。其实际应用早已突破了企业的范围,拓展到了整个社会。人们在研究知识管理的过程中纷纷提出了自己的见解和设想,形成了一系列

不尽相同的观点。知识管理理论是知识经济新时代对知识经济理论、现代信息技术和现代企业管理思想融合发展产生的一种新的、重要的理论方法。知识管理的特点有：人员和技术是实施管理的两大核心；管理的对象是知识，包括显性和隐性知识的管理，且两种知识会相互转换，其中隐性知识的管理更为重要，与其他管理形式相比这种对无形资产的管理更需要注重方式方法。知识管理的原则有：一是积累的原则，要持续对知识进行收集、积累和更新，这是进行知识管理的基础。二是共享原则，要在组织内部公开获得知识，让每名员工及时、高效接触和学习，促进业务提升。三是交流原则，知识管理的目标与核心就是要在公司内构建一套高效的学习交流架构，营造浓厚的学习交流氛围，使员工之间强化交流、互学互助、互促互进。

2.2.2 客户关系管理理论

客户关系管理理论是指企业将掌握的关于客户的个性化详细资料提供给企业内负责市场拓展、产品销售、服务保障等部门及工作人员，同时加强分析研判和跟踪服务，建立并维护好与客户之间形成的合作关系，持续向客户提供优质、周到、满意的产品或服务，努力得到客户更大程度的认可和肯定，营造良好口碑，拓展更多客户，取得更大的业绩和利润。

1. 内涵。企业在激烈的市场竞争逐渐形成了客户关系管理的经营理念，在原有重视生产和产品的观念基础上，对市场营销环节给予了更多关注和重视，将客户资源摆在关乎企业生存和发展的高度。客户关系管理所指的企业与客户间的交流互动，不仅有产品或服务销售时发生的业务关系，还有企业前期向客户营销和后期向客户提供售后服务时发生的各种关系。

2. 类型。客户关系管理一般分运营、分析和协作 3 种类型，运营型主要针对企业与客户“面对面”交流互动，如市场营销、产品销售等环节，包括产品订购管理、票据和账单管理、产品营销管理等内容；分析型是将运营型得到的客户数据和信息进行整理分析，转化为对企业有价值的个性化客户知识。协作型重点聚焦协同，通过将多种将企业与客户的多种渠道交流信息进行集成，确保企业和客户都能得到准确、一致、完整的信息。

2.2.3 客户知识管理理论

“客户知识管理”理论由 Wayland(美)和 Cole(美)最早提出,然后迅速受到了学界的重视。提出该理论是因为企业管理者们发现随着市场竞争越来越激烈,企业原有的竞争优势变得愈加难以保持,接着企业管理者们渐渐体会到知识和客户是企业最有价值的无形资产,认识到客户对于企业价值的作用,因而越来越重视对客户的管理,把管理的重点从以往的管理客户关系,扩展到将客户、知识、管理整合到一起,以此来提升企业价值,维持企业核心竞争力。随着国内外学者专家在企业客户知识管理方面研究的不断拓展和深入,对于客户知识管理的特点、方式、流程、模型等,都有了不少成果,相关理论越来越丰富。

1. 客户知识管理的特点。客户知识管理理论与企业经营理念、发展战略和业务范围等内容密切相关,融合了客户的关系管理和知识管理理论优势,归纳起来具有 5 个方面特点:一是对组织有价值。客户知识管理重点是对企业智力资产进行管理,是企业战略目标服务,可以为企业创造直接的经济价值。二是动态变化。客户知识管理的方式方法不是一成不变的,尤其是人力资源服务企业经营过程中,新客户拓展与老客户流失的情况同时存在,使得客户知识管理处于不断变化状态。三是具有前瞻性。企业在与客户合作互动过程中,会通过分析得到的客户知识来预测客户可能的购买模式或潜在需求,这些隐性知识也是客户知识管理的重要内容,因此企业在实行客户知识管理时要具有前瞻性,能够通过合理推测分析,及时掌握客户的隐性需求。四是可转化为客户关系资本。对于企业来说客户关系是企业生存发展的重要因素,客户知识管理作为巩固提升客户关系的手段,是企业与客户之间关系资本的一种体现。

2. 客户知识管理的方式。Gibbert 等专家学者曾历时 6 年,选取 20 多家不同行业企业开展调查研究,分析概括出 5 种应用比较普遍的客户知识管理方式。一是生产消费方式。这种方式,客户角色从被动消费者转变为企业生产和创新过程的主动参与者,企业在生产和创新过程中会主动征求客户建议,邀请客户参与研发和生产产品。二是团队学习方式。这种方式,企业注重通过重建内部架构和价值体系,全力推动实现企业与客户间的知识共享系统变革。三是合作创新方式。这种方式,企业有效利用了客户在消费需求方面的知识,并于客户保持紧密互动的创新实践,客户甚至可以成为新产品的研发者,企业会与客户共同开展产品、

服务和流程等的研发创新工作。四是专家社区方式，这种方式，组织具有专家知识的客户群体进行相互交流，同时与企业的相关专业人员保持沟通，使他们从共同的兴趣出发，创造并共享知识，最终使企业得到知识的支持。比如，软件公司的新产品都会邀请具有专家知识的客户进行公测，并从他们那里获得专业性意见。五是共享智力资产方式，这种方式，企业与客户的互动程度相比其他方式是最高的，现代企业普遍非常重视智力资产，认为客户是智力资产所有者，愿意花费大量资源对客户进行培训并分享智力资产，共同创造更多价值，实现企业与客户一起研发业务产品的目标。知识显性化较高。

3. 客户知识管理模型。围绕本文选题，这里列举出 4 种国内外研究学者普遍认可且具有代表性的客户知识管理模型，并简要分析优点和不足，从而对企业实行客户知识管理过程有个直观认识，也为下一章选取模型分析安博公司客户知识管理现状奠定基础。Murillo 和 Annabi 的客户知识管理模型（如图 2.1 所示）。他们围绕客户与企业之间的知识交流互通行为进行研究，构建了包括知识的展现、分类和同等化 3 个阶段的客户知识管理模型。该模型对企业与客户交流互动中涉及的知识进行了归纳分类，并描述了知识的流动过程和效果，优点是完整描述了企业与客户间知识的交流、转换和循环过程，分解处了过程中的每个阶段，有助于我们认识理解客户知识管理过程中企业和客户的各自需求，以及对应的知识管理行为。不足之处在于：一是该模型与客户关系管理过程不紧密，不能充分体现客户知识在客户关系管理中的作用。二是对于客户知识管理过程需要应用的技术没有明确。三是对于企业与客户之间的交流互通行为描述不清晰。

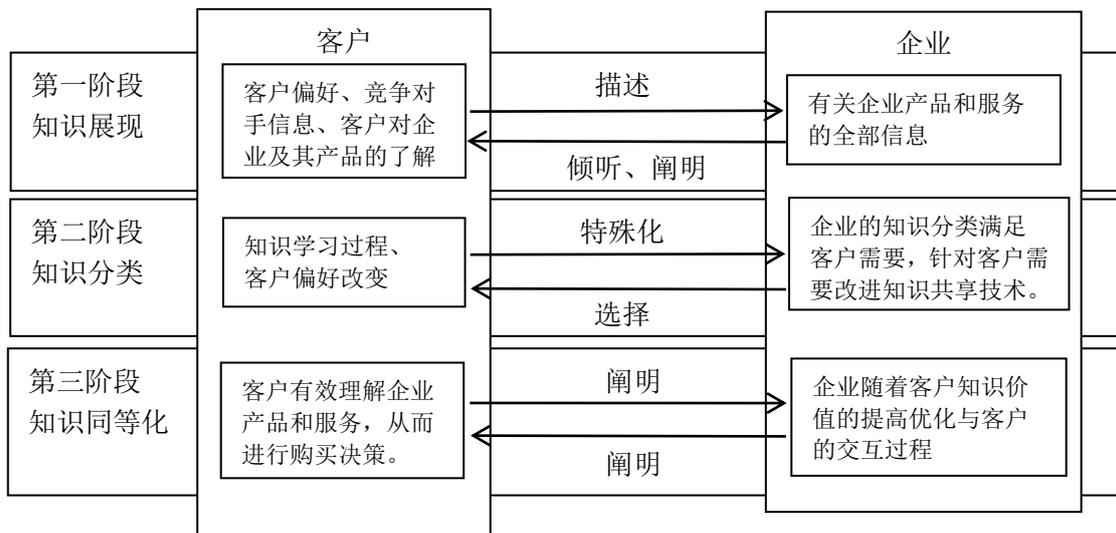


图 2.1 Murillo 和 Annabi 的客户知识管理模型

企业与客户的交互型客户知识管理模型(如图 2.2 所示)。该模型由樊治平、李国辉等学者提出，他们通过对交互知识方面的大量研究，将该客户知识管理的过程划分为为知识的获取、利用、调整和评价 4 个阶段。该模型的优点是：划分的每个阶段都指明了对客户知识的管理方法。不足之处在于：获取的知识种类和范围较少，且没有知识评价方法，整个管理过程不够深入，因此很难取得大的成效。

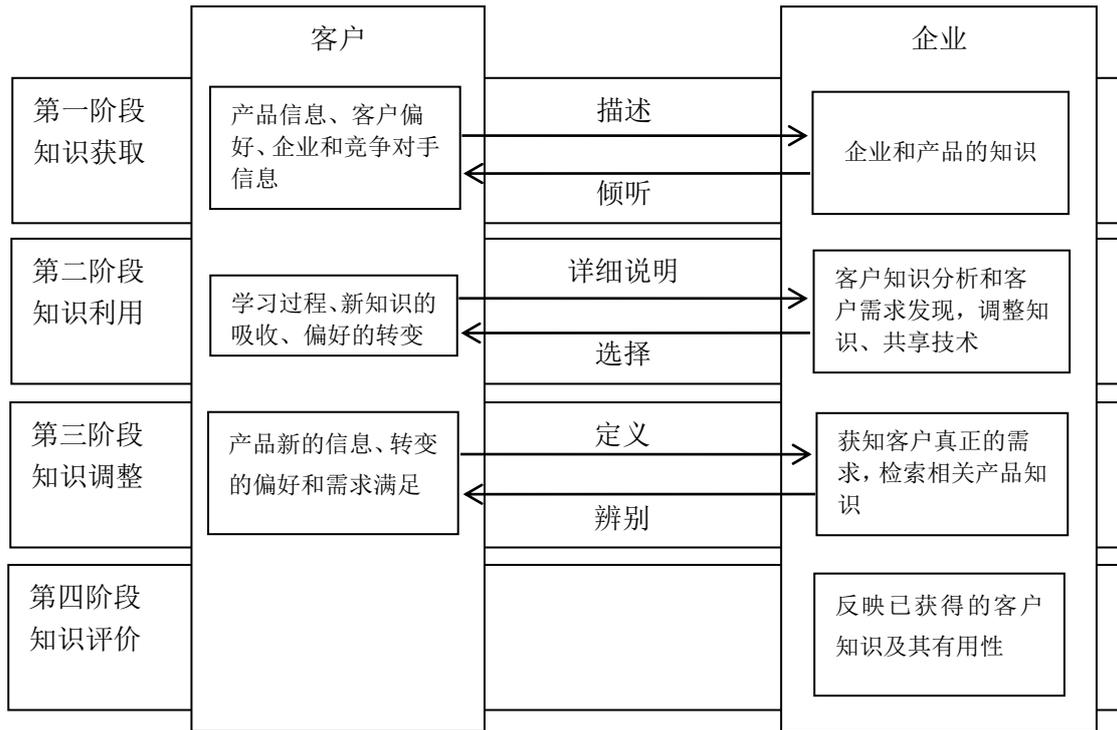


图 2.2 企业与客户的交互型客户知识管理模型

SECI 模型。最初由野中郁次郎与竹内弘高共同提出，能够体现企业知识生产和转化的过程，获得了学界普遍认可。SECI 模型的价值概括起来有 3 点，一是指出知识转化的起点是客户的高度个性化隐性知识，通过归纳、共享和系统化，最终转化为企业的隐性知识。二是认为常见的显性、隐性两种知识生产和转化的模式有 4 种，分别是显性—显性、显性—隐性、隐性—隐性、隐性—显性。三是给出了对企业知识管理绩效进行评估的工具。野中郁次郎利用实证研究得出：通过分析企业在 4 种知识生产转化模式中付出的努力，可以对该企业知识管理水平给出大致评价。

知识管理成熟度模型。一种比较成熟，经常用来评价企业客户知识管理情况

的工具。围绕知识管理成熟度模型，可以形成一套完善的工具和方法，定量评估企业的知识管理成熟度和水平高低，并找出症结所在，对症下药。常用的知识管理成熟模型有 3 部分，一是进化模型，这是企业知识管理发展的路径，成熟度登记从低到高分 5 层，每个层级有各自特点和表现，提升过程一般是逐级晋升；分析模型重点关注企业实施知识管理过程中的关键领域或主题，需要结合企业具体情况量体裁衣；评价流程是成熟度模型正式使用和实施环节。

3 安博公司实施客户知识管理情况

前两章对客户知识管理的相关概念、理论基础和研究成果进行了梳理，在此基础上，本章引入甘肃安博人力资源服务公司这个实例，介绍公司的基本情况、经营状况等信息，为后面一章展开关于安博公司的客户知识管理情况研究奠定基础。

3.1 公司简介

甘肃安博人力资源服务公司于 2008 年创办，注册资本 1000 万元，是甘肃省较早开办经营人力资源相关服务业务的综合性私营企业，目前经营状况良好，业务范围全面，是一家在甘肃人力资源服务行业比较有代表性的企业，目前在职员工 45 人，内部机构设置主要分对内和对外两大部分，对外的部门有业务咨询、猎头业务、人力外包业务、培训业务、国际业务、法务等部门，对内的有综合管理、工会、财务等部门。公司主营业务包括人才（劳务）派遣、业务外包、风控外包、薪税筹划、管理咨询、招聘猎头等人力资源服务业核心业务。至今已在全国 12 个省会城市建立派遣与人事代理服务行业联盟平台，基本构筑起了以甘肃为基地，辐射全国主要省会城市的人力资源服务外包平台，并已先后向波司登集团、好利来食品公司、红豆集团、易初莲花深圳超市等省内外数十家知名企业提供了人力资源服务。

安博公司始终秉承“优美环境、优良服务、优质秩序”的三优理念，以“人力资源六大模块”业务为核心，秉持创新和开放的态度，聘请国内知名行业专家、教授及省内知名院校结为深度合作伙伴，组建开发小组，研发适合客户特点与需求的人力资源服务产品与服务标准体系，不断优化服务质量和方式，持续推

进业务工作走向专业化、精细化、标准化，积极探索针对客户的订单式、管家式服务，努力成为职能全面、专业尽职的人力资源服务企业。

安博公司经过多年的发展，目前整体运营具备 5 个方面特点和优势。一是业务团队专业性强。公司实行全员持证上岗，拥有多名具备长期从事经历的职业指导师、人力资源管理师、仲裁调解员、人力资源法务师、心理咨询师等专业人员，并长期外聘业内资深法律顾问 2 名，为公司业务开展提供专业法律支持。二是业务范围涵盖全面。公司业务领域实现了人力资源服务业 6 大核心业务全覆盖，可以向客户提供高效专业的人力资源服务，为企业加快发展排忧解难、减负增效。三是服务产品灵活多样。公司可根据客户需求，制定个性化人力资源服务方案，为客户提供最需要、最适合的服务。四是服务方式细致周到。采用管家式服务模式，固定一名或多名服务经理，24 小时不间断，随时为客户提供咨询服务，并及时有效帮助客户解决出现的问题与困难，让客户安枕无忧。五是服务区域广泛。公司与全国在全国 12 个省会城市建立了派遣与人事代理服务行业联盟平台，与许多城市同行签订了战略合作协议，极大地拓展了服务能力，可以向全国范围内的客户提供劳务派遣、人事代理服务。

公司的相关业务流程，可以通过下面 3 张图直观了解：

劳务派遣工作流程

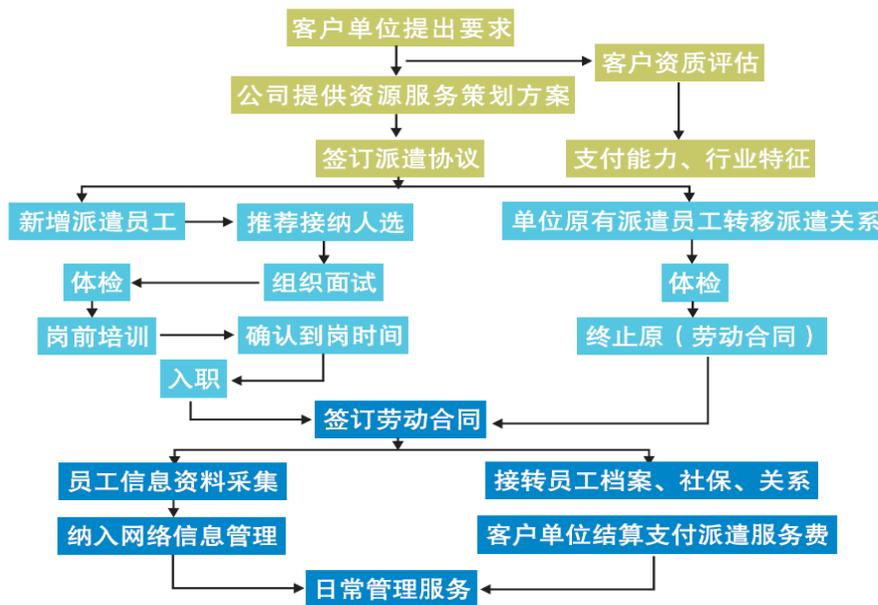


图 3.1 劳务派遣工作流程

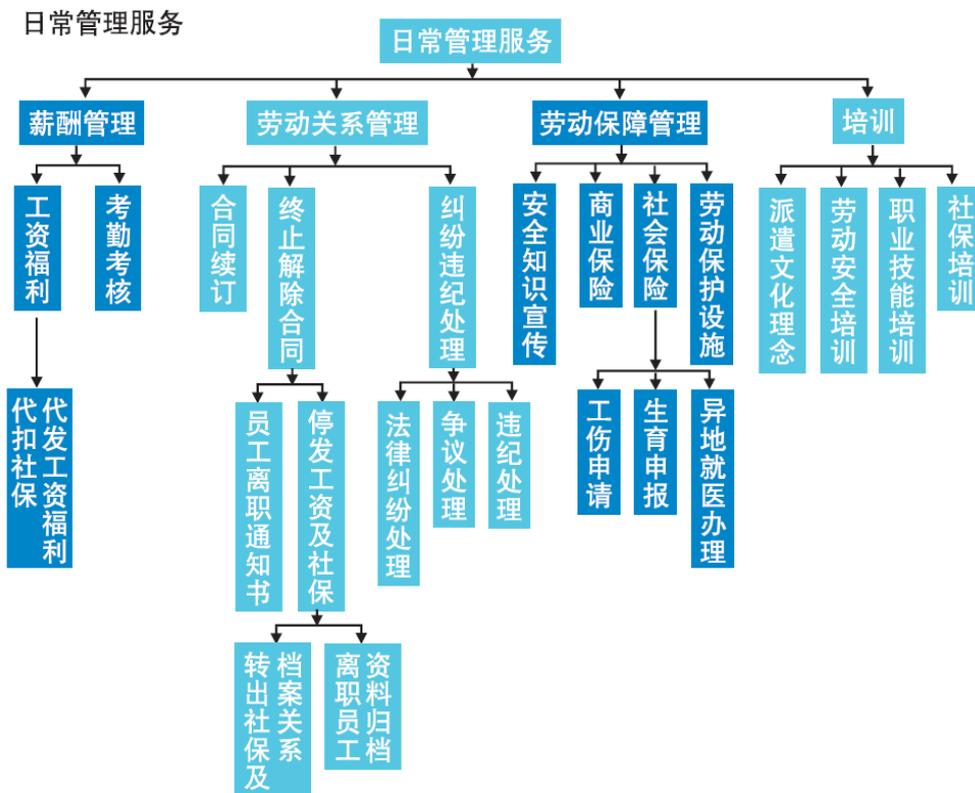


图 3.2 日常管理服务流程

人事代理——社会保险委托

服务对象	代理流程	参保险种	服务内容
<input type="checkbox"/> 企业委托 <input type="checkbox"/> 个人委托	<input type="checkbox"/> 签订《委托代理协议》 <input type="checkbox"/> 双方指定服务对接专管 <input type="checkbox"/> 安博按月出具费用账单及开展日常委托服务反馈 <input type="checkbox"/> 委托方按月支付委托代缴保费及服务费用	<input type="checkbox"/> 养老保险 <input type="checkbox"/> 医疗保险（含大病） <input type="checkbox"/> 生育保险 <input type="checkbox"/> 失业保险 <input type="checkbox"/> 工伤保险 <input type="checkbox"/> 住房公积金	<input type="checkbox"/> 申报个人帐户、基数核定、按月参保缴费 <input type="checkbox"/> 开具各项介绍信、申报办理社保卡 <input type="checkbox"/> 办理住院、生育、工伤、失业的备案、认定、报销与待遇申报手续 <input type="checkbox"/> 办理符合法定年龄人员的退休手续 <input type="checkbox"/> 办理住房公积金转入、转出及介绍信开具 <input type="checkbox"/> 住房公积金提取、贷款、销户手续办理

图 3.3 人事代理—社保委托流程

3.2 公司客户知识管理现状

经过长期以来的发展，安博公司对于客户知识管理比较重视，在过程管控、人员配置、技术手段等方面，都对客户知识管理进行了一定的探索和规范。目前，该公司的客户知识管理主要将精力集中在过程管控，这方面可以分成四个环节，分别是获取、存储、应用和更新。获取环节，公司注重员工业务能力培养，通过理论和实践相结合的方式，让每名客户经理熟悉业务内容，并掌握营销方法中关于走访客户时顺畅沟通、交换联系方式、加深印象、保持关系等方面的技能，从而获取更多的客户源及客户知识。存储环节，公司各业务部门都建立了客户知识电子台账，由专门信息采集员负责将本部门业务相关的信息记录、上传、保存，这个环节的关键就是信息、数据录入准确、及时、全面，公司在日常培训和管控中会反复强调工作要求，支撑人员也会通过定期走访、电话回访、外界信息收集等方式，确保录入的客户知识准确可靠。应用环节，公司给员工按照岗位职责提供了相应的权限，可以实时访问电子台账查询资料，为走访客户、分析客户、日常业务办理、挖掘新客户提供助力。更新环节，公司的综合管理部门会定期督促要求各业务部门对电子台账信息进行更新，并会通过抽查核实的方式来提升客户知识更新质量。

4 安博公司客户知识管理成熟度分析

上一章介绍了安博公司基本情况，并对公司目前的客户知识管理状况进行了介绍。在此基础上，这一章将开始将对安博公司客户知识管理水平进行评估，为了更好地对接实际情况，决定选择成熟度模型进行评估分析。本章根据人力资源服务企业客户知识管理的特点，选取 SECI、主题分析和成熟度进化 3 种模型，在对相关指标完善创新基础上，构建出适合对安博公司客户知识管理水平进行诊断分析的成熟度模型，通过量化计算确定出该公司目前客户知识管理的成熟度等级，并找出提升等级的重要环节和关键活动。分析过程需坚持 5 项原则：一是要坚持全面性原则。尽可能的将影响因素全都考虑在内，并通过采用多种方法、多收集不同时期材料、多方验证等办法，使分析的技术手段更全面。二是要坚持明确性原则。开始分析前要建立明确的目标、规划和实施步骤，确保实施过程高效

专业，尽可能少的影响企业正常秩序。三是要坚持客观性原则。调查问卷的题目设置、发放收回、结果统计和面对面访谈的问题设置、内容记录、尺度把握等等，都要秉持客观性原则，不能掺杂主观情绪，确保结果客观公正。四是要坚持科学性原则。要对采用的研究方法熟练掌握、融会贯通，参照相关成功案例，秉持严谨、科学、细致的态度开展分析研究，确保最终结果科学合理，经得起推敲。五是要坚持行业性原则。要紧密结合人力资源服务行业特点，立足实际开展研究分析。

4.1 成熟度模型

选择科学合理的评估模型，是分析安博公司客户知识管理现状的基础。根据人力资源服务企业的客户知识管理架构和业务特点，本文选择了由 SECI 模型、主题分析模型和成熟度进化模型共同构成安博公司客户知识管理的成熟度模型。需要说明的是：SECI 模型本身就是将客户知识划分为显性和隐性两种，描述两种知识自身和相互之间的转化，符合安博人力资源服务公司客户知识的变化特点，本文在原模型基础上对 4 种模式的具体内容进行了完善和明确；主题分析模型本文根据研究实际，在引入知识管理普遍认可的人员、流程和技术 3 要素基础上，增加了管控因素。成熟度模型本文在原基础上，对 5 个层级对应的具体分值区间进行了优化完善，确保评价结果服务实际，更加客观合理。具体分析中，SECI 模型和主题分析模型各有 4 个维度，相互排列组合可形成 16 组问题，本文按自上而下、自左向右顺序从 A01 编号至 A16，这构成了成熟度模型的基础，具体实践中调查问卷和面对面访谈提纲的内容大都来源于此。如表 4.1

表 4.1 成熟度模型基础表

	潜移默化	外部明示	汇总组合	内部升华
人员	A01	A05	A09	A13
流程	A02	A06	A10	A14
技术	A03	A07	A11	A15
管控	A04	A08	A12	A16

4.1.1 SECI 模型

SECI 模型将客户知识分为显性和隐性两种，可用于着重体现两种知识的变化转换，与安博公司客户知识的变化特点吻合。其中显性知识主要指数据图像、手册或说明书等数字、声音或文字形式的知识；隐性知识不同于显性知识，看不见摸不着，主要指企业中师徒之间或上下级之间传授技能、分享经验等形式，就是努力将隐性知识进行传递或转为显性的表现。需要强调，显性和隐性知识都不是一成不变的，在特定条件下可以实现显性到显性、显性到隐性、隐性到显性、隐性到隐性的转换，这就形成了接下来要研究的 SECI 模型 4 种模式。

潜移默化（S），指客户知识从隐性转化为隐性。是通过共同经历或分享体验建立传递隐性知识的过程，获得知识的方式主要通过观察、模仿和实践。如企业中常见的老员工与新员工之间的“传帮带”模式，通过让新进人员跟随老员工一同工作，在干中学，在学中干，促进新员工快速适应和成长。

外部明示（E），指客户知识从隐性转化为显性。可以通过图像、文字、语言等媒介将隐性知识转化为显性知识，转化的方法有类比、隐喻和模型等。这种模式是当代社会知识或意识形态传播的主要方法，安博公司希望能将所有客户知识通过这种方法进行保存，如：业务人员将与客户沟通的情况，整理成文字形式上传入电子台账系统。

汇总组合（C），指显性知识与显性知识的组合。是对前面环节获取的显性知识，利用各种媒体产生的语言、图像、数字等进行组合化、系统化的过程。如对数据、信息、成效、产品特性等各方面数据和知识进行汇总，然后梳理组合，形成公司运营发展需要的数据报表，从而产生新的显性客户知识。

内部升华（I），指客户知识从显性转化为隐性。员工对汇总组合环节产生的新知识理解吸收成为自身拥有的隐性知识。例如：人力资源服务企业推出新产品或服务时，策划人员会研究提出相关营销口径并整理成册，业务人员通过学习培训将营销口径知识内在化，融入言行，为拓展客户奠定基础。

四种转化的过程实际上是一种循环，隐性知识从最初的潜移默化环节开始、实现一环又一环的转化，最后在内部实现升华，输出新的隐性知识。这个循环过程是呈现螺旋发展的，本文的诊断模型中，暂时忽略螺旋循环整个过程，将重点放在分析螺旋循环一次所经历的各个步骤，来判断安博公司在客户知识管理方面

存在哪些薄弱点还需要改进、完善和提高。

4.1.2 主题分析模型

1995 年 SECI 模型理论提出后, 至今没有完全推翻该模型的理论出现, 业界的做法主要是持续进行改良, 它被公认为是一种对知识创造的合理解释, 但是成熟度模型不能仅仅依靠 SECI 模型来构建, 会存在比较明显的缺陷: 一是虽然 SECI 模型体现了知识在四个阶段循环一次的过程, 但并未具体指出哪些方面其关键作用; 二是 SECI 模型研究视角有局限性, 针对的是企业内部的知识发展, 没有考虑到企业外部的知识发展也会对内部产生较大影响。基于这些缺陷和不足, 本文引入了主题分析模型, 其中既包括人员、流程和技术 3 个业内普遍认可的要素, 还结合人力资源服务企业实际特点增加了管控要素。具体说明如下:

1. 人员。指在企业中, 负责梳理整合客户知识, 保障和促进交流, 维护显性知识的特定人员或部门。

2. 流程。通过强化线上线下的内外交流, 促进知识的交换更新, 如在线交流讨论、线下考察座谈、加强同行间的联系等, 并将这些方法整合融入到现有工作程序中, 成为一项系统性工作。

3. 技术。指支撑信息传递、知识交流等的工具, 如线上论坛、社交网络、电视电话会议、视频记录等。

4. 管控。客户知识是一种无形资产, 增加管控要素, 就是要确保客户知识资产能够得到严谨、高效的管理。最关键的三点有: 一是要有具体的要求和标准, 确保员工有据可循、有规可依。二是要让员工获得相应的能力培训和工具; 三是要加强督促检查, 看客户知识录入、更新、管理等方面的要求和部署是否严格落实。

4.1.3 成熟度进化模型

本文构建的成熟度模型类似于三维坐标轴模型, SECI 模型和主题分析模型分别对应底面两轴, 但是要确定客户知识管理的成熟度等级, 还需要构建出另外一条代表成熟度等级的方向轴, 于是引入了成熟度进化模型(如表 4.2), 参考常规模型等级设置的分布情形, 将成熟度分成具有不同特征的高到低 5 个等级,

各等级对应有具体的区域范围，相邻等级间可以对接，等级评定逐层提升，不能跨越。每个层级都可以从四个主题维度来衡量分析，找出影响等级高低的主要因素。

表 4.2 成熟度级别及相关特征表

成熟度级别	相 关 特 征	
无序级	完全没有知识管理的意识 成功实践归因于个人英雄	没有设立专门机构进行知识管理 缺乏知识管理的技术工具
简单级	组织意识到知识管理是重要的 试验性地开展知识管理项目	建立简单的知识管理机构 有意识开发知识共享工具
规范级	员工之间初步开始共享知识 知识管理开始于业务流程相关联	有明确的知识管理角色支持管理活动 启用知识管理软件系统
协作级	员工已经习惯并乐于共享知识 有意识进行知识管理效率评估	知识管理已嵌入日常工作流程 知识管理社区化管理
持续改善级	转变为学习型组织，有良好的氛围 能应对较大的内部、外部环境变化	知识型流程管理不断优化 知识管理与策略管控工具结合使用

4.1.4 分数计算规则

以 SECI 模型四个维度和主题分析模型的 4 个维度相结合形成的 16 组问题为基础，每组问题引申出 3 个问卷问题，就构成了一份包含 48 个问题的调查问卷。得分计算标准为从高到低依次为（满分为 5 分）：完全相符=5 分，比较相符=4 分、一般相符=3 分、有一点符合=2 分、完全不符=1 分，对应的等级得分率分别为第 5 级 100%、第 4 级 80%、第 3 级 60%、第 2 级 40%、第 1 级 20%。特别申明：每题分数的设置以重要程度相同为前提。如表 4.3 所示。

表 4.3 问卷分值对应情况表

分值	描述
1	完全不符
2	有一点符合
3	某种程度上相符
4	很大程度上相符
5	完全相符

安博公司得分计算过程：将 16 组问题得分求和，按得分率高低对应无序级（20%至 36%）、简单级（36%至 52%）、规范级（52%至 68%）、协作级（68%至 84%）、持续改善级（84%至 100%）。如表 4.4 所示。

表 4.4 成熟度等级得分率对应情况表

层 级	区 间
无序级	[20%, 36%)
简单级	[36%, 52%)
规范级	[52%, 68%)
协作级	[68%, 84%)
持续改善级	[84%, 100%]

将最终得分率对应四个主题维度来比较，可以直观的从高低进行判断，对比得出公司在客户知识管理中的强项和短板，以便针对性地加以改进，如图 4.1 所示。但是，仅仅依靠这种方式进行分析判断，结果的准确性仍然存在欠缺，因此本文将各主题得分率和不同区域的方差组合引入到象限中进行定量分析，如果位于方差大、得分低的象限，需要企业重点改进；如果位于方差大、得分高的象限，需要企业重点关注；位于其他两个象限的暂时无语关注太多。如图 4.2 所示。

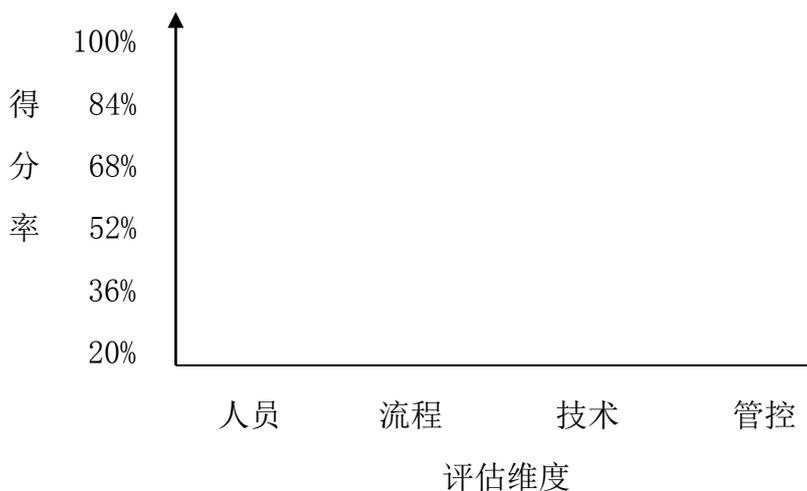


图 4.1 成熟度主题得分模型

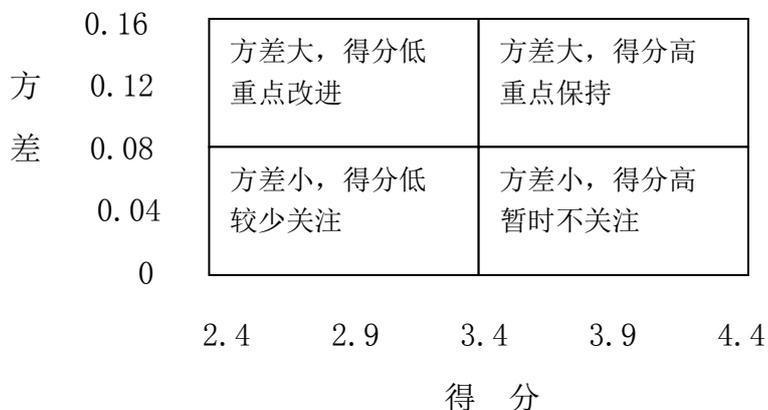


图 4.2 象限分析模型

4.2 数据统计与分析

4.2.1 问卷发放回收和得分计算

在对安博公司客户知识管理现状进行分析评估时，以 16 组问题为基础，结合该公司生产经营具体情况，在充分调研思考基础上，确定出每组问题的考察重点（如表 4.5），得出调查问卷初稿，在此基础上，采用抽样检测等方式，对问卷合理性进行验证，并根据实际情况适当微调，确定出正式的调查问卷，详见附件一。另外，操作过程中还应注意，问卷调查涉及多个步骤，一定要提前做好计划部署，确保问卷发放、回收、计分等步骤客观有效，为后期分析提供可靠依据。

表 4.5 问卷调查设计问题分类表

	潜移默化	外部明示	汇总组合	内部升华
人 员	1.1 责任人员	5.1 责任人员	9.1 责任人员	13.1 责任人员
	1.2 分工安排	5.2 管控人员	9.2 员工感知	13.2 操作习惯
	1.3 工作目标	5.3 支撑人员	9.3 激励措施	13.3 新进员工
流 程	2.1 特定流程	6.1 特定流程	10.1 特定流程	14.1 特定流程
	2.2 会议制度	6.2 走访制度	10.2 审核制度	14.2 规则建立
	2.3 分享制度	6.3 交接制度	10.3 实时更新	14.3 实时更新
技 术	3.1 技术平台	7.1 技术平台	11.1 技术平台	15.1 技术平台
	3.2 专家知识	7.2 存储技术	11.2 知识仓库	15.2 数据挖掘
	3.3 其他工具	7.3 文档管理	11.3 内部网络	15.3 搜索功能
管 控	4.1 管控手段	8.1 管控手段	12.1 管控手段	16.1 管控手段
	4.2 管控制度	8.2 文件规定	12.2 定期通报	16.2 激励措施
	4.3 责任人员	8.3 责任部门	12.3 规范要求	16.3 惩罚措施

1. 调查问卷发放和回收情况

这次调查问卷测评，针对的是安博公司兰州总部全体人员（共 45 人），其中包括公司管理者、部门主管、客户经理、支撑人员及其他相关人员等。调查对象有新入职人员，也有资深工作人员，年龄介于 22-53 岁之间。如表 4.6 所示。

表 4.6 调查问卷发放和回收情况表

总人数	发放问卷数	回收问卷数	回收率	有效问卷数	有效率
45	45	45	100%	45	100%

2. 调查问卷分数统计及分析

调查问卷设置了 16 组问题，与评估分析安博公司客户知识管理现状考察点相对应，每组的得分总得分的平均分。具体得分见表 4.7 所示，每个主题的得分率情况如图 4.3 所示。

表 4.7 问卷分数汇总表

	潜移默化	外部明示	汇总组合	内部升华
人员	3.4	4.1	2.8	3.5
流程	3.6	3.5	2.4	3.3
技术	3.1	3.8	3.7	3.6
管控	3.1	3.8	2.5	3.0

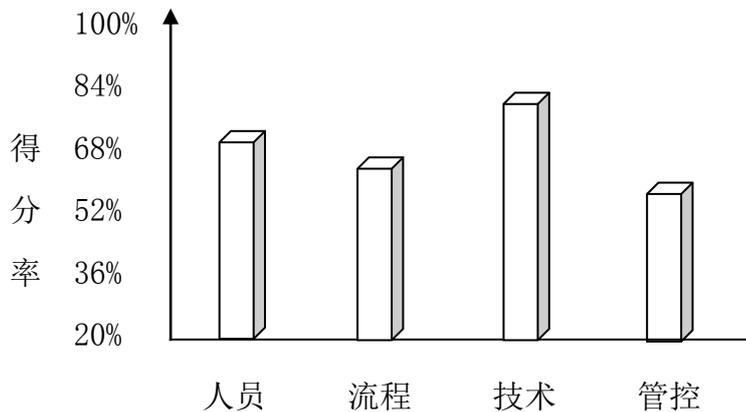


图 4.3 主题分数比较情况图

通过计算汇总，最终调查问卷总得分率为 66%，对应的成熟等级为规范级，说明安博公司的客户知识管理策略优化时，可以往更高层的协作级方向发展。

4.2.2 成熟度等级计算结果

通过计算，对安博公司客户知识管理中人员、流程、技术和管控四个主题的评估结果分别为：13.5 分、13.2 分、14.1 分和 12.7 分，总得分 53.5 分。根据成熟度等级，安博公司的客户知识管理位于规范级，说明该公司在客户知识管理方面，已经形成了一定的工作模式，积累了一定的经验。同时，也能看到，安博公司在客户知识管理水平还有较大的上升空间，这方面关键是公司要继续在客户知识管理方面投入更多精力、时间和资源。具体来看，安博公司客户知识管理

处于规范级的主要表现为：

1. 人员主题方面。全体员工对实施客户知识管理态度明确，认为公司只要持续优化完善客户知识管理策略，就能挖掘更多关于客户的深层次知识，创造更大价值。当员工遇到有关客户知识方面的问题时，大多会通过公司电子台账系统查询或咨询业务更加熟练的同事。

2. 流程主题方面。公司设置有清晰的客户知识管理程序，员工可以比较便捷的进行客户知识管理。但是，客户知识管理与企业运营的融合不够深入，企业还没有科学有效的技术或系统去分析和创新客户知识，用于支持和满足企业发展战略需求。

3. 技术主题方面。公司采用了比较先进的信息系统，并配基础技术支持力量。

4. 管控维度方面，公司客户知识更新的管控手段比较缺乏，没有建立起有效的核查检查机制来确保知识得到准确、及时、全面更新，以保证适应企业运营发展需求。评价结果如表 4.8 所示。

表 4.8 诊断结果情况表

维度	人员	流程	技术	管控
基本状况	设置专人专岗负责知识管理；关键客户知识得以记录；但缺乏整合显性知识的角色；有人检索、审视并在适合的运营活动中重用客户知识。	知识在客户经理的日常对接中得到交换；有人离开岗位时，客户知识得以传承；但客户知识未能形成知识资产；定期接收新的实践和改进效果	已使用专家级软件；CRM 管理系统满足客户知识的记录需求；定期推送的报表满足营销需求；营销维系门户可快速搜索客户知识	主要区域有专人支撑客户知识管理；知识管理政策由政企部牵头，纵向管理；客户知识完整度与团队的绩效挂钩，但缺乏定期通报。
基本评价	规范级	规范级	协作级	规范级
综合评价	安博公司的客户知识管理成熟度处于规范级，具有一定的条件和优势向协作级提升。员工具有一定的客户知识管理意识，客户知识的管理能力有待加强。已具备基本的客户知识管理技术架构，存在一些管控手段，但仍需加以改进。			

4.3 公司客户知识管理成熟度提升的象限分析

4.3.1 “人员”象限分析

如图 4.4 所示，通过分析人员象限，可以得出：

1. A01 位于第三象限，可以较少关注。说明：安博公司长期采用师徒“传帮带”模式发挥了积极效果，新进员工入职后，前半年将会安排所在部门经验丰富的老员工作为“师傅”与其一同工作，这半年里新老员工的绩效将会捆绑考核，督促老员工言传身教帮助新员工尽快成长，独当一面。这里要注意的，就是要持续做好员工的团队意识和敬业精神培养。

2. A05 位于第四象限，暂时无需关注。说明：安博公司的客户知识管理始终高度重视客户交接时的资料移交，每当发生交接时，都会确定主要负责人、客户资料移交的具体内容和标准，并明确事后跟踪问责制度，这无形中督促了客户经理和信息支持人员平时都能主动自觉做好相关内容的记录和存储。

3. A09 位于第三象限，可以较少关注。说明：安博公司还没有设置专人对 A05 形成的客户知识进行整理分类、组合完善或提炼等操作，没有进行二次创造，即所有记录的客户知识基本都是原汁原味的第一手资料。这种情况会对汇总组合和内部升华环节产生影响，需要企业长期坚持加以改善，短时间内即使给予较大关注，花很大力气也不易取得成效。

4. A13 位于第四象限，暂时无需关注。说明：安博公司十分注重理论与实践相结合，强调要在“学中干、干中学”，这一点也得到了员工的普遍认同。如：对于公司内部和外部产生的优秀事例和先进经验，公司都会积极了解掌握，组织大家认真学习领会，努力挖掘其中的智慧，提炼可复制点。

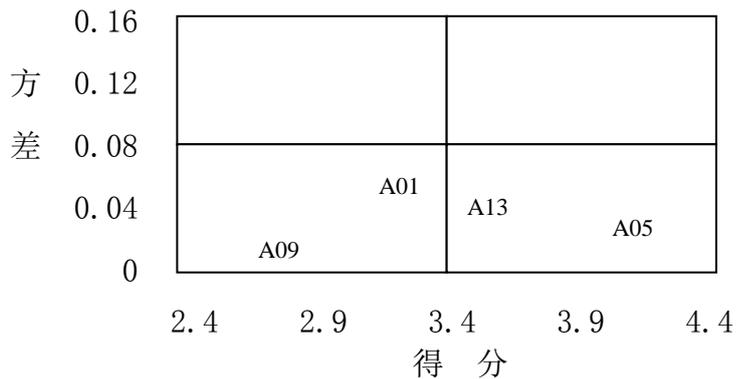


图 4.4 人员象限分析结果图

4.3.2 “流程”象限分析

如图 4.5 所示，通过分析流程象限，可以得出：

1. A02 位于第四象限，暂时无需关注。说明：安博公司内部各层级都会定期

召开会议，安排部署工作、总结分享经验、更新客户知识，遇有重要工作甚至会实行周例会、日调度制度，进行信息更新和工作调度。这里要注意的就是过于频繁的会议和工作调度，可能导致“完任务式”提交客户知识的情况，存在资料失真、失实风险。

2. A06 位于第二象限，需要重点保持。说明：安博公司规章制度比较齐备，要求相关人员定期梳理更新客户知识，具体执行时，各部门为了保障业绩，也会更进一步细化客户知识更新细则。A06 得分不低，但却有较高的方差值，这表明各部门制定的细则在落实方面还需进一步提高。

3. A10 位于第三象限，可以较少关注。说明：A10 得分低且方差也低，体现出这个问题普遍存在。安博公司在客户知识管理过程中，对客户知识记录后的整合提炼不够，只有部分资深客户经理会对长期对接的客户进行知识的提炼。同时，制度层面也缺乏针对性措施对工作人员进行引导。如果公司要在这方面加以改进，需要配套相关的人力、物力，并长期坚持才能取得成效

4. A14 位于第四象限，暂时无需关注。说明：安博公司一直很看重执行能力，相关业务办理指南、文件资料十分齐全且及时更新，还有专门的培训给予支持，有效帮助员工学习、查询政策、产品和客户知识。

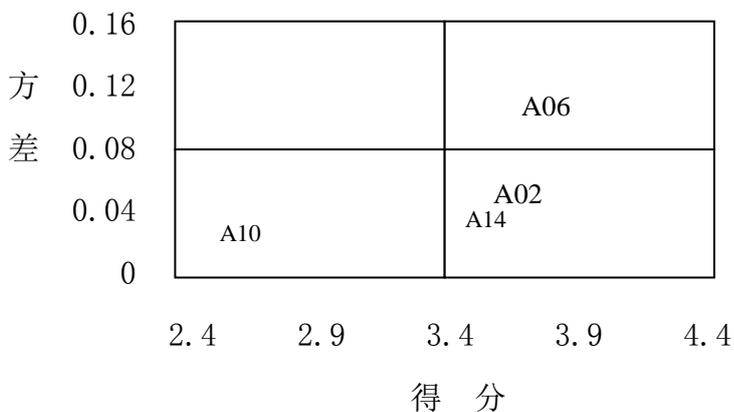


图 4.5 流程象限分析结果图

4.3.3 “技术”象限分析

如图 4.6 所示，通过分析技术象限，可以得出：

A03 位于第三象限，可以较少关注。说明：安博公司目前的技术支持主要是围绕客户知识的收集汇总和梳理，员工在技术应用方面基本上就是对客户知识的

增加、删减、查询和修改，员工的体验式学习方式主要是通过阅读大量的案例了解掌握业务能力，还没有实现通过仿真、模拟等方法，让员工无需真正接触客户、推广业务或解答问题前就已经掌握该怎么去做。

A07 位于第二象限，需要重点保持。说明：安博公司建立了电子台账系统，并开通了微信公众号，相关人员可以随时进行客户知识的记录和储存，需要注意的是虽然技术工作比较便捷，但要达到较好的效果，还必须重视提醒督促，确保业务人员在处理完工作中某个问题后，主动及时将客户知识存档。

A11 位于第二象限，需要重点保持。说明：安博公司现有的客户知识电子台账管理系统，为数据的整理、归类和分析提供了很大的便捷，公司管理者可以按照个人需求对客户知识进行筛选和分类，从而为工作部署提供判断依据，而对于台账上没有的内容或者功能还可以提交申请，由信息录入和系统维护人员补充完善。将来希望系统能够升级得更加智能化，通过更多录入客户经营发展等大量数据信息，能够分析预测出客户将来有可能需要公司提供的服务需求，帮助管理者挖掘新的增长点。

A15 位于第二象限，需要重点保持。说明：安博公司的客户知识电子台账管理系统具备良好的检索功能，员工可通过内网查询、筛选符合自身权限范围的客户知识信息，查询权限按照客户归属进行分配，保障了客户知识的私密性，体现了服务的延续性。同时，也要看到安博公司的客户知识电子台账管理系统还没有顺应时代发展，将大数据、云计算等当下前沿技术应用进来。

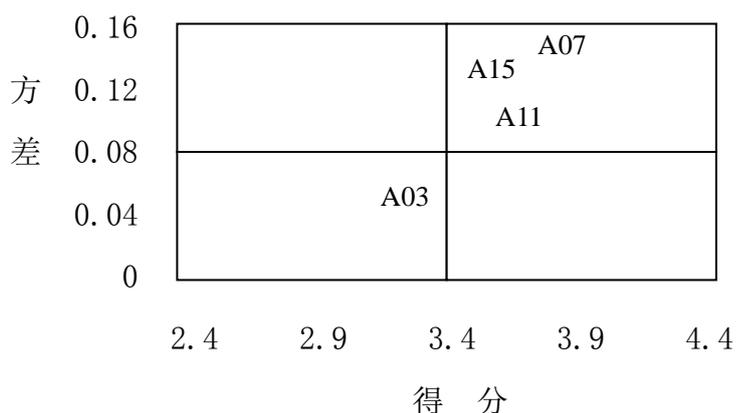


图 4.6 技术象限分析结果图

4.3.4 “管控”象限分析

如图 4.7 所示，通过分析管控象限，可以得出：

A04 位于第一象限，需要重点改进。说明：安博公司还没有形成科学有效的客户知识管理与绩效考核挂钩的管控手段，使得员工在知识管理中信息的收集、记录等主观能动性不高，仅仅是满足于完成基础信息维护。

A08 位于第四象限，暂时无需关注。说明：安博公司在客户知识管理方面已有正式文件作出相关要求，公司会定期对系统信息进行检查，通知需要增添和修改的数据，确保系统规范性。同时，还组建了微信、QQ 群来分享经验、解答疑惑，鼓励业务人员分享工作中的经验，供其他人学习借鉴。

A12 位于第三象限，可以较少关注。说明：安博公司有专门的人员负责客户知识管理的跟进，并定期将数据维护工作在公司内部进行通报，这种管控手段，为提高客户知识信息的完整性起到了较好的作用。

A16 位于第三象限，可以较少关注。说明：和 A04 类似，虽然以收入为导向的绩效考核办法给公司带来的效果比较明显，但是要想客户知识管理水平进一步提高，自上而下都重视推进这项工作，还需要想办法将客户知识管理与绩效考核更好地衔接起来。

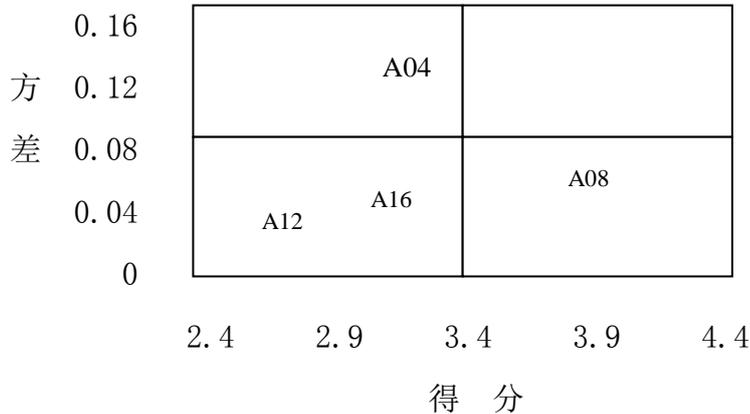


图 4.7 管控象限分析结果图

如表 4.9 所示，经过分析 16 组问题在四象限的分布情况，可以得出：（1）重点改进的 1 个，即 A04，涉及“管控”方面；（2）重点关注的 4 个，即 A06、A07、A11 和 A15，涉及“流程”和“技术”方面。其他问题可以较少关注或暂时不关注。通过对成熟度模型诊断的结果分析，安博公司的客户知识管理成熟度处于“规范级”，下一步的目标是向“协作级”提升，升级过程需要重点在 4 个方

面完善提升，一是定量化控制知识流程，二是强化绩效跟踪和评价，三强化组织流程的协同，四是完善健全知识体系和增强服务效率。具体操作中，可以从加强公司客户知识管理的支撑机制（针对 A04）、将客户知识管理全面融入公司工作流程（针对 A06）和对现有的客户知识管理系统工具进行升级改造（针对 A07、A11 和 A15）入手。

表 4.9 重点活动汇总表

支柱	维度	问题	象限位置	分析结果
人员	共同化	A01	第三象限	较少关注
	表出化	A05	第四象限	不必关注
	联结化	A09	第三象限	较少关注
	内在化	A13	第四象限	不必关注
流程	共同化	A02	第四象限	不必关注
	表出化	A06	第二象限	重点关注
	联结化	A10	第三象限	较少关注
	内在化	A14	第四象限	不必关注
技术	共同化	A03	第三象限	较少关注
	表出化	A07	第二象限	重点关注
	联结化	A11	第二象限	重点关注
	内在化	A15	第二象限	重点关注
管控	共同化	A04	第二象限	重点改进
	表出化	A08	第四象限	不必关注
	联结化	A12	第三象限	较少关注
	内在化	A16	第三象限	较少关注

4.4 公司客户知识管理存在的问题和不足

虽然，安博公司近几年发展比较迅速，取得了不错的成绩，但管理者们逐渐发现，随着企业规模和客户数量的持续增长，通过上述分析可以发现企业客户知识管理方面存在的问题和不足主要表现在 4 个方面。

4.4.1 员工对客户知识的共享交流不够积极。

安博公司在实施客户知识管理过程中还没有建立形成一套科学有效的客户

知识管理与绩效考核挂钩的管控手段,员工在履行客户知识管理职责时干多干少、干好干坏没有明显区别,因此在客户知识的获取、整理、分析、共享和创新等方面积极性、主动性不高,工作中仅仅满足于完成自己需要的基础信息维护。同时,由于企业中员工利用彼此拥有的知识要多于创新知识,因此存在员工不愿意随便的与他人共享自己知识的情况。如果知识共享只是单向的,根据社会交换理论中的互惠原则,贡献知识的一方也希望对方能够贡献他自己的知识进行交换,若接收知识的一方迟迟不将自己的知识给贡献方,时间一长,贡献知识的一方也就慢慢的不贡献自己的知识,知识共享的路径就被打破。

4.4.2 员工对客户知识管理的能力不足。

影响企业客户知识管理水平高低的最基础、最核心的因素,就是员工的客户知识管理能力,其中对客户知识进行整理归纳、分析提炼和创新出对企业有价值知识的能力是关键,直接关系到企业能否准确科学识别客户的个性化需求,并针对性提供更优质的产品和服务,提升客户满意度,巩固客户与企业继续合作的倾向,保持企业核心竞争力。但是受到企业规模发展壮大、客户类型和数量增加、员工新老更替和流失、客户知识数量大幅增长等诸多因素影响,对员工在客户知识管理过程中获取知识、整理知识、分析知识、创新知识、利用知识和运用相关技术的能力要求越来越高,比如员工应用大数据分析比对的能力、应用数据库系统整理归纳资料的能力、应用关键字段字符筛查分析的能力等等。因此,企业需要进一步加强员工的客户知识管理技能建设,才能满足企业发展的需求。

4.4.3 客户知识管理的方式比较陈旧

安博公司在目前的客户知识管理仍然沿袭过去各自为政的思路,公司各业务部门都建有自己的客户知识信息库,日常工作中按照自身业务需求获取、录入相应的客户知识。这种情况下,从公司整体角度看客户知识在各业务部门零散分布的,存在同一客户的不同知识或不同客户的知识都被存放在不同的系统,并按照不同的侧重点和格式进行记录,客户知识查找、修改、增删的方式和路径也各有不同,十分不利于企业对客户个性化需求的深入精准分析,也不利于开展知识校对、宏观调度及考核评比等工作。

4.4.4 客户知识共享交流的方式不够便捷

由于客户知识被分散存储在各业务部门独立的知识库中，存储格式、系统模块不尽相同，造成客户知识在部门之间的交流共享存在障碍，部门间协同合作水平无法大幅提升。并且知识共享并不是彼此同意就能达到的，贡献知识的一方和接受知识的一方，如果两者的知识结构差异很大，接收方不理解传递知识的意思，难以引起对方的共鸣，造成知识吸收的障碍。

5 安博公司客户知识管理优化策略

通过上一个章节的分析，我们可以看到，安博公司在客户知识管理方面已经取得了一些成效和经验，但也存在一些问题何不足，从级别划分来看处于“规范级”，未来客户知识管理发展的方向是朝着更高层次的“协作级”发展，这个提升过程中，重点需要关注 3 个方面：一是进一步强化客户知识管理的支撑体系建设，二是进一步将客户知识管理的概念和方法融入日常工作环节流程当中，三是进一步对实施客户知识管理的系统工具升级改造。本章将围绕这 3 个需要重点提升的方面，提出安博公司客户知识管理优化策略。

5.1 完善人员激励管控办法

从 A04 诊断可以看出，公司目前需要重点解决的问题之一，就是健全完善支撑机制，推动客户知识管理能力提升。本文认为，这方面主要的着力点在管控手段、管控制度和责任人员，可以从人力资源管理中的绩效、薪酬和培训三个模块入手进行健全完善。

5.1.1 量化绩效管控指标

安博公司在对客户经理的季度考核中，有一项额外加分内容就是客户信息获取和录入情况，但由于没有具体的考核指标，且基本的客户知识获取、录入难度不大，使得这项得分成了普惠性的加分项，久而久之，客户知识管理逐渐淡出了绩效考核范围，成为了部门和个人自发完成的一项工作。为了使客户知识管理在绩效考核中重新激发活力，占据一定权重，不只是针对客户经理的普惠加分项，

而是对所在部门、部门主管、客户经理和支撑人员全覆盖，本文建议采用 SMART 绩效评估设计原则。如表 5.1 所示。

1. 制定具体指标（S）。可将客户知识管理指标分别设为：知识量增长、知识完整性、知识规范性。其中，知识量增长，主要考核知识获取的熟练，按“条”为单位计算。知识完整性，主要考核相关业务工作或者系统中需要填写，但在考核时仍为空白的项目；知识规范性，主要对知识内容进行把关审核，检验信息内容是否合乎规范，并通过简单的逻辑判断和电话回访确认真实性。

2. 量化指标数值（M）。客户知识增长情况，主要通过测算实际新增或更新的客户知识数量进行加分，可设置 5 分封顶，每条按 0.2 分计算。客户知识完整性情况，可根据安博公司现有的客户知识质量，综合确定出最低要求线，如果实际情况处于线下则一律不得分，处于线上的按 100%的比例情况折算计分。客户知识规范性情况，通过进行数据对比核查来计算，设置扣分项，一旦发现编造、篡改客户知识的，对涉及的客户知识获取人员和审核人员都要扣分，例如每条扣 0.5 分，扣完 10 分封顶。

3. 指标可达到（A）。客户知识增长指标，得分多少与重视程度和走访客户情况成正比。客户知识完整性指标，部门根据实际明确设置目标任务，并定期定量实施管控，一般能完成。客户知识规范性指标，需按要求审核信息，定时定量抽查真实性，一般能获得较高分数。

4. 指标相关性（R）。客户知识增长指标，可由所在部门和部门主管共同承担。客户知识完整性指标，可由部门主管直接承担。客户知识规范性指标，可由支撑人员直接承担。

5. 指标有时限（T）。每季度考核一次。

表 5.1 绩效管控明细表

对象类别	考核对象	指标	指标定义	考核权重
个人	客户经理	客户知识量的增长	计算新增或更新的客户知识条目录入数量	5%
组织	部门主管 客户经理	客户知识的完整性	要求填写但仍空白的项	5%
个人	支撑人员	客户知识的规范性	通过核查检验数据规范性、正确性、真实性	10%

表中，绩效考核权重为该项得分占考核对象总得分的比重，比重大小与此项工作的重要程度成正比。通过绩效考核可以让涉及客户知识管理的所有人员，都明确掌握自己承担的相关任务和目标，合理推进客户知识管理相关工作落实。

5.1.2 设置薪酬激励措施

采用奖金激励的方式，激发调动客户经理和支撑人员的积极性，对于提升公司客户知识管理能力有直接效用，但同时也要注意这部分单独划拨的资金，一定要使用得当，否则可能会产生负面效应。注意的重点有 3 个方面，一是避免由于奖励范围过宽，使得个人获取的奖金量少，缺少被激励感知。二是奖励目标和条件必须明确，让员工清楚的知道怎么样做可以获得激励。三是奖金分配要公平公正，坚持按劳分配、按贡献分配原则，避免打击员工积极性。可以从划定发放范围、明确发放条件、关注员工边际期望 3 个方面入手，确保薪酬激励措施发挥应有效果。具体做法如表 5.2 所示。

表 5.2 奖金激励明细表

激励对象	奖金计算	指标说明	激励范围	员工编辑期望
客户经理	月度绩效奖金=提成指标完成值*提成比例*阶梯系数	提成指标：可设计为净增收入、利润等。阶梯系数：可根据完成情况设置不同的阶梯系数，完成目标值大于等于 98%为 1.1，小于 98%大于等于 96%为 1，小于 96%为 0.8。	公司排名前 5 位，如果有并列可按并列人数增加名额。	该岗位平均绩效奖金*20%
支撑人员	月度绩效奖金=奖金基数*岗位价值奖金系数*KPI 考核成绩	岗位价值奖金系数：按照岗位类别和岗位层级确定。	公司排名前 5 位，如果有并列可按并列人数增加名额。	平均奖金基数*该岗位平均岗位价值系数差

1. 明确奖金发放标准。考虑到客户知识管理的发展趋势是成为企业运营中的固定动作和重要内容，获得奖励的条件不宜太高或太低，范围不宜太广，应当按照每个人每月都有机会，只要认真履职尽责就能达到条件的思路确定奖金发放标准。建议客户经理与支撑人员奖励范围，均为公司排名前 5。

2. 结合员工边际期望值，合理控制激励强度。企业中客户经理的奖金与其完成的业务量挂钩，按照既定的任务目标完成度提成；支撑人员的奖金与其本人从事的岗位和等级相关，按照从事岗位价值奖金系数计算。两类人员由于业务内容

不同，所以奖金计算方式不同，这个设定更好衡量和比较。安博公司需针对不同的奖金计算方式测算员工的边际期望值，对于客户经理，获取客户知识并不是非常困难，每月 10%奖金的增幅与非一线销售人员晋升一级的薪资增幅基本持平，因此可以将客户经理的奖励强度设为该岗位平均绩效奖金的 10%；对于支撑人员，可通过层级晋升的系数提升幅度推算奖励强度，经过测算设定为平均奖金基数乘以该岗位平均岗位价值系数差。

5.2 建立交流共享机制

这里根据 A06 关注的特定工作流程、走访和交接制度，提出 2 种优化方法。

5.2.1 搭建交流平台

随着科技的发展，各类即时通信工具层出不穷，功能越来越完善，使用越来越便利，目前安博公司部门和员工都因为工作需要，建立了多个微信、QQ、易信等等交流群组，员工遇到疑惑可以在群里寻求帮助，但是由于群组过多，无形中消耗了提问者和解答者过多的精力，甚至有时候也无法及时回复，因此，本文建议公司从顶层设计角度出发，建立权威统一的工作交流群组，指定人员对群组进行日常管理维护，实现信息发布、问题解答及时准确，群内人员言行规范，没有其他闲杂骚扰广告等信息，给员工营造一个知识交流、咨询、共享的优质平台。平台管理规则有：一是公司组织专人建立工作组搭建平台，并负责日常管理和运营。二是平台发布文件资料等，需要经过相关人员审核，避免信息错误。三是平台成员加入时进行身份审核，进入后个人资料注明姓名、职务及所在部门。四是平台维护人员实时进行人员新增、剔除、资料信息完善。五是规范运用平台共享交流客户知识的条件和制度，保障客户知识应有的私密性和独立性。六是对平台内员工交流中产生的有用信息进行整理存储，便于相互调阅查询。

5.2.2 营造知识共享氛围

建议安博公司可以积极组织类型多样丰富的集体活动，促进员工在业务工作之外有更多交集和相处时间，从而加深员工之间和员工与公司间的感情，促进员

工与公司始终一条心，共同营造知识共享的良好氛围。可以开展知识竞赛、大讲堂、劳动竞赛、团建活动等活动，建立有利于学习、创新和交流的文化氛围，将“客户知识管理能力决定公司发展前景，决定个人前途和收入”的理念融入每个员工心中，切实增加大家将客户知识管理融入工作的主动性、积极性，重视客户知识管理工作，享受客户知识管理成绩。

5.3 改进员工技能培养方式

客户知识的获取具有一定的技巧和方法，而且知识的准确度、完整度对后期客户知识的应用具有直接影响，因此客户知识管理能力的提升需要相关的技能培训给予支撑，考虑到客户知识获取技能比较单一，培训结束后需要进行考核，建议采用培训通过后发放证书的认证式技能培训。

如表 5.3 所示，本文指定了认证式技能培训模板，主要分目标和步骤两大板块。在目标板块，明确了四个要素，一是“对象”，参加技能培训的人群。二是“行为”，经过培训以后，学员可获得客户知识获取、挖掘和准确、规范录入系统的能力。三是“条件”，技能培训班每半年举办一期，通过考核取得认证后，两年有效，过期重新接受培训，未通过考核的必须参加下期培训。四是“程度”，目标岗位全员接受培训，考核通过率一般保持在 80% 上下。在步骤板块，技能培训课程从开发到应用，包含 7 个步骤，分别是立项审批、调研访谈、确定开发任务书、课程开发、编写相关文件、培训实施、认证实施和认证应用，每个步骤有对应的目标成果。具体实施中，建议安博公司可以将技能培训与绩效考核、薪酬激励相结合，即培训的内容设置要理解联系实际，紧密结合客户知识管理实例，甚至可以尝试以工代训，这样可以真正帮助学员获得提高客户知识管理技能水平的提升。

表 5.3 认证式技能培训模板

课程名称	客户知识管理技能提升	
目标	对象：安博公司全体客户经理、支撑人员。	
	行为：经过培训以后，学员可获得客户知识获取、挖掘和准确、规范录入系统的能力。	
	条件：技能培训班每半年举办一期，通过考核取得认证后，两年有效，过期重新接受培训，未通过考核的必须参加下期培训。	
	程度：目标岗位全员接受培训，考核通过率一般保持在 80%上下。	
步骤	1、立项审批	提交课程开发立项审批表
	2、调研访谈	完成课程需求调查报告
	3、确定开发任务书	撰写课程开发任务书
	4、课程开发	课程大纲及内容确定
	5、编写相关文件	开发 PPT、教案、学员材料、认证考试题库、认证发文
	6、培训实施	提交课程优化版本
	7、认证实施	公示认证结果
	8、认证应用	宣传报道

5.4 应用先进信息技术

随着信息技术的持续发展，为了提升安博公司客户知识管理成熟度，对现有的客户知识管理系统和工具进行升级改造，积极引入先进适用的现代信息技术是必须要关注的事项。上一章分析中，A07、A11、A15 提到的储存技术、文档管理、知识仓库和数据挖掘等功能安博公司客户知识管理系统升级改造的重点。

1. 充分利用微信、网页公众号等手段。安博公司目前信息技术的使用还停留在初级阶段，建议在这方面加强建设，如在公众号开发企业信息库登录接口，员工可以通过输入经过后台认证的个人信息登录客户知识管理系统，在系统内按照统一规范的格式录入、上传客户知识。今后公司客户知识管理统一使用该系统，员工可以按照权限在系统内容查询所需内容，避免了以往各部门使用不同的系统，相互之间沟通交流、信息传输存在障碍的情况，使企业员工能够便捷、高效的完成信息录入和查询工作，提高工作效率。

2. 加强对现有知识的整理提炼。客户知识相关信息规范录入客户知识管理系统后，在系统内属于未被分析提炼的初始数据，准确性、实效性一般不高，且十分不利于提高阅读和查询效率。这就要求企业分门别类设计相应报表，积极引入

重要字符字段提取等先进技术，高效实现对初始数据的核查比对、整理分析、提炼加工和创新。

3. 积极运用大数据分析手段。企业实施客户知识管理目的是创造更大价值，而安博公司在客户知识管理过程中对显性知识的汇总、分析方面成效一般，没有充分利用显性知识发掘隐性知识，并在实际应用中使用。建议公司引入当前比较先进的大数据分析技术，对现有客户知识信息进行建模，分析提炼和创新出对企业有价值内容。这项工作如果企业技术水平达不到条件，可以委托专业的第三方团队或专业技术人员开展。

本章根据前面章节中对安博公司客户知识管理情况的分析研究，从 4 个方面给出了安博公司的客户知识管理优化策略。一是人员管控方面，优化管控方式和手段，激励员工积极主动做好客户知识管理相关工作。二是交流共享方面，企业搭建运行稳定的统一交流共享平台，积极引导员工树立共享理念，大力营造共享氛围，推动企业员工间客户知识的共享交流更加便捷深入。三是能力培养方面，引入认证书技能培训方式，优化培训课程设置，加强培训效果考核验收，促进员工通过培训提升客户知识管理能力。四是技术支持方面，立足企业实际需求，积极引入先进的科学技术，为提升企业客户知识管理能力提供强有力的技术手段支持。

6 结论与展望

经过十多年的发展，安博公司对于客户知识管理的认识和应用，经历了从无到有、从简单到系统的变化，随着管理能力的持续提升，相信公司在我省的人力资源服务行业将会持续发展壮大，取得更大成绩。本文通过构建成熟度模型对安博公司客户知识管理现状进行分析诊断，确定公司目前处在“规范级”水平，并有能力提升为更高一层的“协作级”。接着，结合模型分析得出的计算分值和方差，利用象限分析法，找出了企业客户知识管理中需要重点改进和关注的几个节点。最后针对这些节点，从管控、流程和技术角度，分别给出了优化的策略建议，分别是：优化人员激励管控办法、优化交流共享机制、优化员工技能培养方式和优化现代信息技术应用。

虽然安博公司的客户知识管理，目前已经形成了比较完整的框架，并在支撑

公司发展运营方面显现了一定的效果,但是为了促进客户知识管理成熟度进一步提升,为公司发展带来更大的支撑和效益,建议:一是优化人员激励管控手段。在客户知识管理过程中,员工承担着客户知识的获取、整理、分析、共享和创新等等一系列关键职责,企业想要提升客户知识管理水平,首先就要从员工开始,利用绩效激励等手段提高员工落实客户知识管理职责任务的积极性、主动性,引导他们认真扎实履行好客户知识管理工作方面的职责任务。二是优化交流共享机制。便捷的客户知识和业务工作交流共享机制,良好的共享氛围,无疑是提升企业内部凝聚力、战斗力的重要法宝,通过打造优质的交流共享平台,培养浓厚的知识共享氛围,可以让员工在客户知识管理方面的认识与企业理念更加一致,主动及时开展经验和知识分享,提升企业整体客户知识管理能力。三是优化员工技能培养方式。随着企业的发展,客户数量、类型和知识数量大幅增加,为了使企业的客户知识管理能力与企业发展需求相匹配,对承担客户知识管理具体工作的人员能力素质要求会越来越高,这就需要企业优化培训方式,下功夫培养锻炼员工在客户知识管理方面的能力素养,为企业客户知识管理能力提升储备人才资源。四是优化现代技术应用。科学技术的发展日新月异,作为当代企业必须给予科技进步足够的关注,将现代信息沟通、知识提炼(重构)、大数据分析、云计算等先进技术积极引入企业,为提升管理能力和水平提供强有力的技术支持。

本文一些地方仍然存在不足。一是对比分析方面还有欠缺,主要体现在对其他行业的客户知识管理理论和实践了解不够系统全面。二是数据分析方面还有不足,虽然本文是针对安博公司个例进行了研究,该公司业务量大,口碑好,在甘肃省的人力资源服务行业具有一定代表性,但是同行业不同企业之间因为地域、管理层思路、人员结构等因素影响,虽然实施客户知识管理的总体程序与特征相似,但在细节处理方面各有特点,这方面将来可以运用大数据进行分析,综合多个企业的客户知识管理特点和结构,提出更具有普遍指导性的提升策略。三是对于公司客户知识管理方面存在问题的挖掘还可以更深入,将来可以对公司的客户也采取问卷调查等方式,大范围了解公司存在的短板和不足。

目前客户知识管理在很多企业,尤其是人力资源服务行业中还是比较新的概念,大多数企业虽然正在探索实施客户知识管理,但是并没有建立起系统的理论指导实践,本文通过研究,不仅阐明了践行客户知识管理对于企业发展具有很大

价值，也为企业实际评估和运用指出了思路，相信如果优化策略能够顺利实施，安博公司的客户知识管理能力将得到明显优化，员工对于实施客户知识管理的积极性和应用客户知识管理系统的热情将会明显提高，公司从客户知识管理实践中取得的利润将会明显增加，在行业竞争中将会持续保持竞争优势。

参考文献

- [1]Urrutia Angélica,Rojo Fabiola,Nicolas Dra. Carolina,Ahumada Roberto,Leon Castro Ernesto,Blanco Mesa Fabio,Alfaro Garcia Victor,Gil Lafuente Anna M.,Merigo Jose M.. Applying Data mining on customer relationship managementsystem to discover forgotten effects[J]. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems,2021,40(2):26-50.
- [2]Mocanu Rares. The Expanding Role of Customer Knowledge Management and Brand Experience during the Pandemic Crisis[J]. Management Dynamics in the Knowledge Economy,2020,8(4):17-30.
- [3]Chaithanapat Pornthip,Rakthin Sirisuhk. Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda[J]. Knowledge and Process Management,2020,28(1). 40-60.
- [4]Francesco Castagna,Piera Centobelli,Roberto Cerchione,Emilio Esposito,Eugenio Oropallo,Renato Passaro. Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation[J]. Sustainability,2020,12(9). 15-25.
- [5]Stewart Nash. Strategic Planning In Customer Knowledge Management[M]. Tritech Digital Media:2018-08-29.
- [6]Shakir Hafeez (沙克). Customer Knowledge Management as a Success Driver for Business:a Case Study of Mobile Sector of Pakistan[D]. 昆明理工大学,2014.
- [7]王子情,姜新. 客户关系管理优化研究——以京东为例[J]. 今日财富(中国知识产权), 2021(02):95-96.
- [8]王顺意,陈非,张远雄,陈灏生,陈磊. 基于数据挖掘的电力客户关系管理系统的设计[J]. 微型电脑应用, 2020,36(12):86-89.
- [9]赵静杰,徐光磊,蔡骏强,梁美荣. 竞争情报活动-知识管理过程对企业创新绩效的影响机理研究[J]. 情报科学, 2020,38(11):56-63.
- [10]马然. 人力资源管理外包的风险因素与规避对策[J]. 兰州工业学院学报, 2020,27(04):93-97.
- [11]顾议云. 烟台爱普森公司客户知识管理绩效评价研究[D]. 山东科技大学, 2020.

- [12] 陈桂英. 论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理 [J]. 商讯, 2019(28):24-40.
- [13] 孙颖. 基于知识管理的人力资源管理实践研究综述 [J]. 营销界, 2019(32):84-86.
- [14] 许宁. 客户知识共创与企业价值理论探析 [J]. 管理观察, 2019(19):32-33.
- [15] 郭殿东. 企业隐性人力资本: 知识转化与核心竞争力提升 [D]. 大连理工大学, 2019.
- [16] 陈立莎. 人力资源管理实践、知识管理导向与企业绩效 [J]. 中外企业家, 2019(06):87-88.
- [17] 李洋. Y 物流公司人力资源管理外包风险的识别及对策研究 [D]. 贵州财经大学, 2018.
- [18] 王丽. 企业知识管理与核心竞争力的逻辑关系 [J]. 现代营销 (下旬刊), 2017(10):21-23.
- [19] 姜亚磊. 区域性专业化批零商场客户知识管理 [D]. 兰州大学, 2016.
- [20] 杨祎辰. 企业知识管理的内容框架研究 [J]. 企业改革与管理, 2016(06):40-41.
- [21] 袁迎松. 网络购物客户知识管理对电商企业绩效影响研究 [D]. 陕西科技大学, 2016.
- [22] 陈琴, 蒋合领. 我国知识管理研究学派、知识基础及热点的可视化分析 [J]. 情报杂志, 2016,35(02):88-92.
- [23] 冯乐. 企业知识管理 (KM) 的导入及评估诊断 [J]. 科技视界, 2015(34):2-52.
- [24] 李艳. 基于知识管理成熟度模型的知识管理现状评估——以某工程勘察设计企业为例 [J]. 现代商业, 2015(24):229-230.
- [25] 黄蕾, 李铃. 基于产学研合作的知识管理与企业核心竞争力关系研究 [J]. 现代商业, 2015(24):217-218.
- [26] 张晶. 浅谈企业实施知识管理的意义与实现 [J]. 现代经济信息, 2015(16):80-94.
- [27] 李静. 基于知识管理的人力资源管理体系探究 [J]. 中国成人教育, 2015(14):23-25.
- [28] 施杨. 知识管理的几个重要概念辨析 [J]. 产业与科技论坛, 2015,14(13):94-95.

- [29]胡梦文,汪传雷.基于 Web3.0 的企业知识管理平台及其应用[J].现代情报,2015,35(05):117-119.
- [30]刘立波,沈玉志.企业知识管理过程对管理创新绩效的影响[J].商业研究,2015(04):147-153.
- [31]陈冬梅,邓维青.浅谈知识管理与人力资源管理的有机结合[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2015(02):53-54.
- [32]王华,刘良灿,张同建.我国企业知识管理研究的现状、困惑和改进[J].管理现代化,2015,35(01):94-96.
- [33]余乐.客户知识管理对商业银行绩效影响的实证研究[D].华东交通大学,2014.
- [34]高华锋.基于知识管理的建筑施工企业核心竞争力构建与评价研究[D].西安建筑科技大学,2014.
- [35]李志远.基于关系嵌入的客户知识管理绩效影响机制研究[D].东华大学,2013.
- [36]季凤仙,崔永萍,倪自银.产品创新中顾客知识管理能力的提升策略[J].盐城工学院学报(社会科学版),2009,22(03):30-33.
- [37]郭丹.企业客户知识管理(CKM)实施流程及驱动因素研究[D].西安电子科技大学,2009.
- [38]吴金红,王翠波,殷之明.客户知识管理的流程及核心技术研究[J].情报科学,2007(02):290-294.
- [39]韩丹阳.客户关系管理在企业市场营销中的价值与运用探析[J].现代营销(经营版),2020(03):35-55.
- [40]朱华.MTT 公司客户关系管理研究[J].营销界,2020(01):10-20.
- [41]王悦.企业知识管理系统实施的经济评价模型研究[J].中国市场,2021(02):30-40.
- [42]郭艳新,康淑瑰.高校科研团队显性知识与隐性知识共享机制研究综述[J].山西大同大学学报(社会科学版),2020(02):26-30.
- [43]祁崇江,刘耘,刘栋,阿扎旦木·阿不力孜.知识管理概述[J].新疆有色金属,2020(02):34-36.

- [44]彭青松. 企业集团知识管理体系搭建思考[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2020(03):88-90.
- [45]梁湘钊. 大数据时代企业知识管理过程分析[J]. 现代营销(经营版), 2019(10):86-92.
- [46]赵蓉英, 王君领. 知识转化模型 SECI 的再思考及改进[J]. 情报杂志, 2020(02):14-18.
- [47]程杰. 基于 SECI 模型的网络数据挖掘系统优化设计[J]. 信息与电脑(理论版), 2019(02):62-65.
- [48]程芳, 赵彦庆, 王磊. 基于数据服务平台的数据质量能力成熟度模型研究[J]. 标准科学, 2020(06):23-29.
- [49]韩旭, 杨岩. 基于多层次主题模型的科技政策文本量化研究[J]. 全球科技经济瞭望, 2020(02):62-65.
- [50]黄天印, 李昀辉, 徐文洁. 城轨行业数据管理能力成熟度模型研究[J]. 城市轨道交通, 2020(02):14-18.

附件 安博公司客户知识管理成熟度调查问卷

您好！

以下是一份关于你所在公司客户知识管理成熟度情况的调查问卷，这次的问卷调查目的是为了客观了解和认识安博公司客户知识管理的现状，积累基础信息，梳理存在的不足和问题，以便有针对性地提出安博公司客户知识管理优化策略。

这次问卷调查采取不记名方式，没有标准答案，答题前请认真阅读题目内容，结合实际情况客观作答。打分标准有 5 个等级，分别是：1=完全不符；2=有一点符合；3=某种程度上相符；4=很大程度上相符；5=完全相符。

A01 相关：

1. 公司客户经理可以通过直接交谈、讨论的方式传递关键知识，有专人负责客户知识管理。（ ）

2. 公司有明确的客户知识管理分工安排。（ ）

3. 你所在部门中的每个人都清楚公司关于客户知识管理的相关要求和目标。（ ）

A02 相关：

4. 公司有明确的流程，满足员工通过交流讨论传递关键知识的需求。（ ）

5. 公司会定期召开会议，研究安排客户知识的更新工作。（ ）

6. 你曾经参加过典型经验宣讲会，并确实有收获。（ ）

A03 相关：

7. 公司目前的客户知识管理系统具有支持所有人通过交流讨论方式传递知识的能力。（ ）

8. 公司有完整的通讯录并定期更新，使你能够迅速联系到相关专家或业务人员。（ ）

9. 公司有专门的在线咨询交流平台。（ ）

A04 相关：

10. 公司有明确的管控方式，例如政策、绩效、奖惩机制等，促进你愿意并能够通过直接交流讨论的方式传递关键知识。（ ）

11. 公司要求各部门每月更新一次客户知识，大家都在按要求做。（ ）

12. 公司每个部门都有专人负责客户知识管理工作 ()。

A05 相关:

13. 你自己整理记录的客户知识信息基本完整。()

14. 公司有专门的管控人员, 不定期检查客户知识更新情况 ()

15. 公司的销售服务支持专员负责保留客户知识, 确保人员变更时, 知识可顺利传递。()

A06 相关:

16. 公司有明确的规定和程序, 让你亲自整理记录你个人名下的所有客户知识, 并且已经成为一种长效机制。()

17. 当公司管理层对客户进行回访时, 总能快速获得客户相关信息。()

18. 当有客户经理离职或转岗时, 会有完整细致的客户知识交接单需要填写。()

A07 相关:

19. 公司现有的客户知识管理系统具备承担所有员工记录整理个人名下客户关键知识的能力。()

20. 公司建立了运行稳定、功能完善的知识库系统。()

21. 公司目前有正在使用的文档管理系统。()

A08 相关:

22. 公司有明确的管控方式, 例如政策、绩效、奖惩机制等, 确保每名员工主动整理记录个人名下的所有客户知识。()

23. 公司已经印发文件, 客户知识管理有关工作提出了明确规定。()

24. 公司明确规定有专门的部门牵头负责客户知识管理工作。()

A09 相关:

25. 有专人负责客户知识录入后的整理编辑。()

26. 主要的知识资产的价值得到普遍理解。()

27. 公司支持开展客户知识管理研究, 并同意给予资金和资源支持。()

A10 相关:

28. 对于客户知识录入后的整理编辑, 公司有明确规范的流程。()

29. 当客户知识被产生修改或调整, 会进行专门的评审和验证。()

30. 系统中查出的客户知识是实时更新过的。()

A11 相关:

31. 公司现行的客户知识管理系统具有当客户知识录入后再次进行整理编辑的功能。（ ）

32. 公司建立有自己的客户知识库供员工访问和查询。（ ）

33. 储存客户知识的相关系统只有公司内部网络才能访问。（ ）

A12 相关:

34. 公司有明确的管控方式确保客户知识登记以后会被整理编辑。（ ）

35. 客户知识的完整度会被定期通报。（ ）

36. 公司客户知识的填写规范有明确要求。（ ）

A13 相关:

37. 公司有专门的技术人员，帮助你检所发现、阅读理解客户知识。（ ）

38. 大家频繁使用知识库帮助提高业绩。（ ）

39. 新入职的员工能够在较短时间内学会通过系统获得需要的客户知识。
()

A14 相关:

40. 公司有专门的指导培训，帮助你提高检所发现、阅读理解客户知识的能力。（ ）

41. 部门主管会明确和规范客户知识更新规则。（ ）

42. 政策变化时，企业知识库中的内容会更新知识。（ ）

A15 相关:

43. 公司客户知识管理系统能够满足你检索发现、阅读理解客户知识的需要。
()

44. 公司客户知识管理系统具有具有较好地客户知识分析能力。（ ）

45. 公司的知识库具有检索功能。（ ）

A16 相关:

46. 有明确的管控方式，例如政策、绩效、奖惩机制等，促使你积极主动发现、理解客户知识。（ ）

47. 知识管理更新工作出色的人会被激励。（ ）

48. 公司的工作绩效与员工配合客户知识更新情况挂钩。（ ）

后 记

时光荏苒，岁月如梭。转眼间已经到了毕业季，在毕业论文完成之际，回想起了在学校期间的点点滴滴，在这三年的时光里，我收获了很多：在师长身上，学到了工商管理方面的知识；从同学身上，获得了青春洋溢的快乐，收获了情同手足的友谊，感谢所有曾经关心和帮助过我的人们，这将是人生中一段宝贵的路程。此时此刻，我最想说的就是感谢。

首先，感谢我的论文导师，感谢老师对我的耐心教诲和点拨，受益匪浅。老师为人随和，治学严谨，与老师的畅谈总是坦诚而亲切，如沐春风。对于这篇论文，老师给予了非常多的指导和帮助，从选题、开题到定稿，每个步骤中都凝结着老师无微不至的关怀，感谢老师的无私帮助和精心点拨，在此，谨向我最尊敬的导师致以崇高的敬意和衷心的感谢，

其次，感谢兰州财经大学 MBA 学院的各位老师，感谢一直以来对我的关心和帮助，三年的学习生活让我获得了极大的充实和提高，为自己将来的路奠定了更好的基础。

最后，感谢一起与我学习的兄弟姐妹们，与你们一起奋斗的日子是我校园里最幸福的时光，希望我们彼此的关怀成为大家不断前行的动力。

作者：李冰

2021 年 3 月 18 日