

团队知识管理报告





1	知识时代，团队很“焦虑”	4
1.1	信息孤岛，沟通阻力大	5
1.2	知识流失，“人”“财”压力大	6
1.3	信息碎片，效率损失大	7
2	积极应对，但心动大于行动	8
2.1	仅一成团队真正行动起来	9
2.2	行动力受业务特征影响	10
2.3	团队缺激励，员工没动力	12
3	釜底抽薪，从解决问题入手	13
3.1	精细运营，团队更关注人效	14
3.2	解决问题，调动员工积极性	16

调研背景

现代管理学之父彼得·德鲁克说：“**21世纪的组织，最有价值的资产是组织内部的知识工作者和他们的生产力**”。

随着市场红利逐渐消失，高速的增长出现停滞，各个团队开始更多关注内部知识的管理，期冀通过不断挖掘内部知识工作者的潜能，进一步释放生产力，从而为团队获益。

在这个重要的时间拐点上，我们和1000多名知识工作者聊了聊，通过深入了解当前团队知识管理的现状，探究知识管理实践中的动因和阻力，进而寻找让知识发挥最大效益的方法，为团队赋能。





- 工作中对于信息和知识的需求越来越旺盛，但信息孤岛、知识流失、碎片化造成团队效率的低迷，越来越多的团队意识到知识管理的重要性。
- 然而真正去做的少，做成的更少。阻碍知识管理落地的原因表面上是因为缺乏激励而造成员工参与度低，而核心原因在于团队知识管理推动方法的欠缺。
- 基于问题入手，将知识管理作为解决团队问题的手段，员工参与的动力就有了。再结合良好的工具，团队知识管理落地将不再是难事。

1

知识时代，团队很“焦虑”

随着知识时代的到来，团队对于知识的渴求比以往任何时候都要强烈。日常工作中，写报告、搞创新、做决策……，无时无刻不在进行着知识的处理，而由此引发的焦虑也在不断上升。

从调研反馈来看，团队焦虑主要集中在三个方面：由信息孤岛引发的沟通焦虑、由知识流失引发资源焦虑、由信息碎片化引发的效能焦虑。

团队中每个人都是知识的载体和管家。大多数情况下，知识都是存在成员个人手中，一旦员工离开，团队将面临严重损失，而当前知识琐碎零散的存储状态，更是加剧了流失的风险。

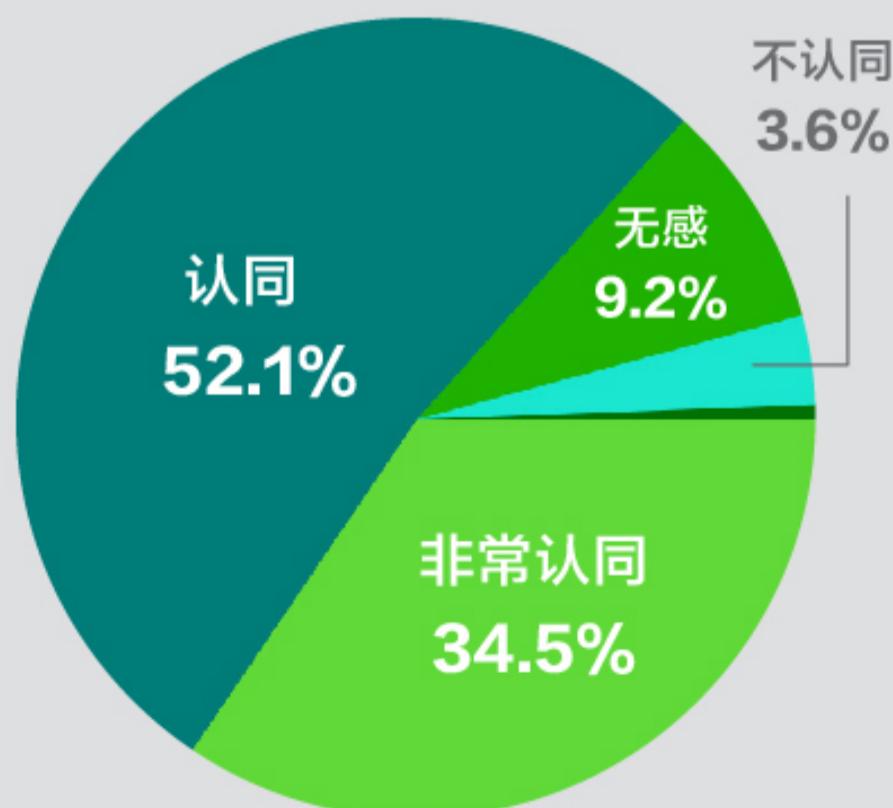
1.1 信息孤岛，沟通阻力大

首先是信息孤岛所引发的沟通焦虑。由于信息无法顺畅地在成员之间或团队之间流动，彼此之间沟通受阻，导致知识不能被合理利用，重复劳作严重，形成巨大浪费。

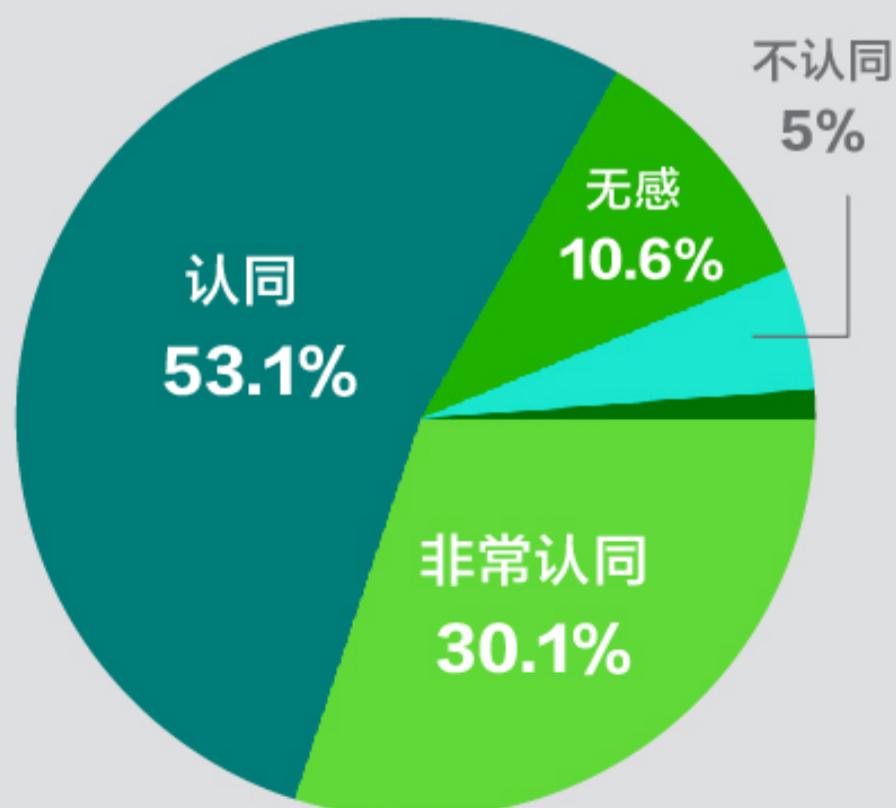
越来越多的团队正在遭遇信息孤岛的困扰：例如市场人员更新了产品资料，销售人员并不能及时知晓，面对客户时仍使用旧文件；又或者很多往期项目资料难以进行共享，每次开启新项目时都从零开始，重复造轮子。

调研结果显示，86.6%的受访者“非常认同”或“认同”团队里每个人都有很多经验，但并没有转化成集体智慧为大家所用。83.1%的受访者“非常认同”或“认同”协作过程中经常有重复造轮子的现象，资源浪费严重。

团队里每个人都有很多经验，但没有转化为智慧，不能为大家所用



协作过程中，经常有重复造轮子的现象，资源很浪费

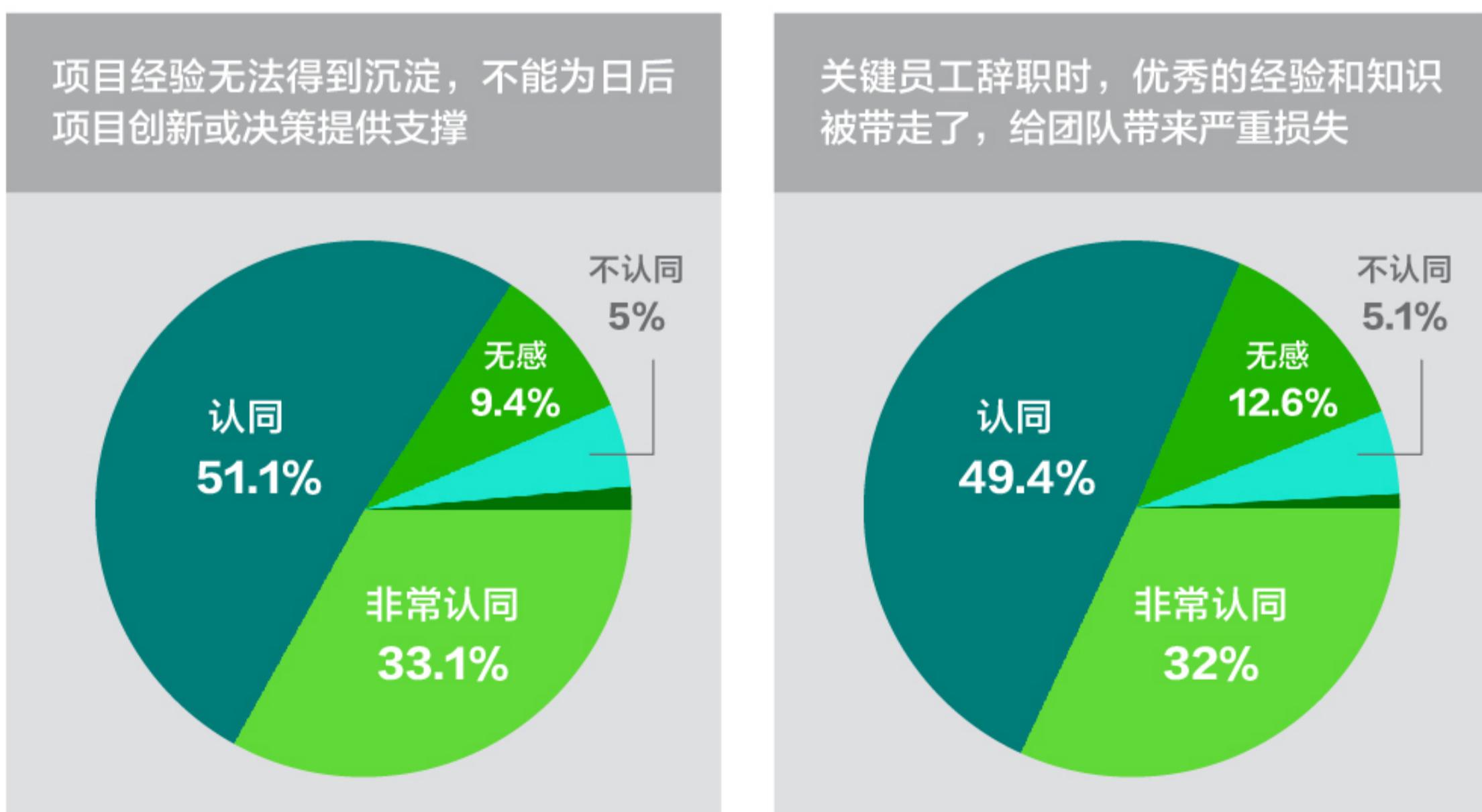


1.2 知识流失，“人”“财”压力大

其次是由知识流失所引发的资源焦虑。知识资源是团队最稀缺、最宝贵的资本，尤其成员脑中的隐性知识，例如括项目经验、销售技巧、人脉资源等。这类知识的流失将会直接影响团队的竞争力水平。

例如，项目的经验随着项目的结束就丢失了，新项目执行的过程中问题不断，同样的状况不断重复发生，最终导致项目延期或失控。又或者掌握核心技术、重要外部资源、关键客户关系的员工离开了，虽然完成了形式上的交接，但关键的知识并没有被有效传递，不但导致团队整体的技能水平下降，还意味者要花更大的成本去培养新员工。

在调研中，84.2%的受访者“非常认同”和“认同”由于项目经验没有得到沉淀，为决策和创新带来挑战。81.4%的受访者“非常认同”和“认同”关键员工的离开会给团队带来严重损失。

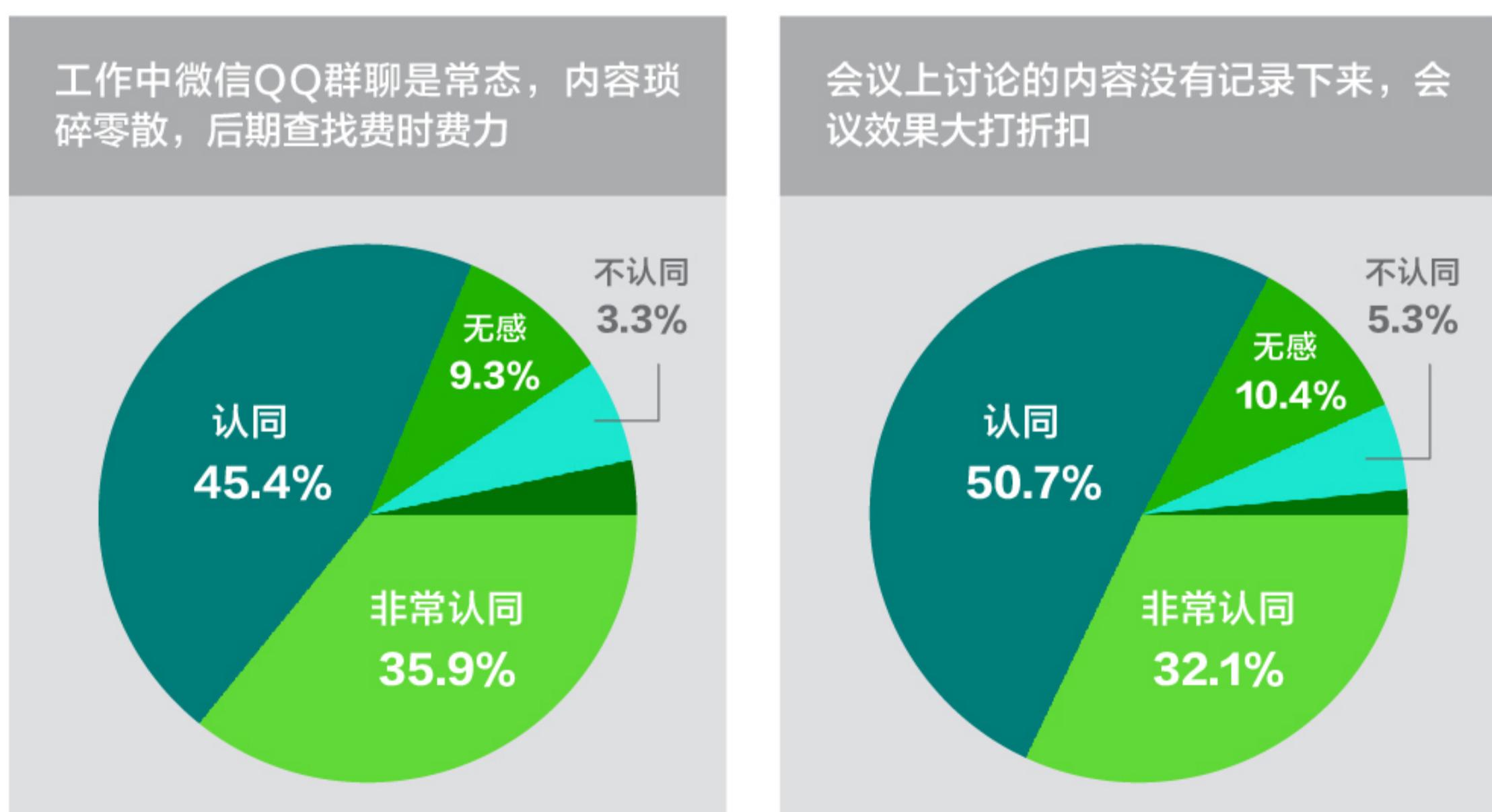


1.3 信息碎片，效率损失大

再次是由信息碎片化所引发的效能焦虑。会议+即时聊天工具是当前团队沟通的主要方式。但由于沟通内容琐碎零散，后期调用时非常不方便，效率大打折扣。

会议上沸沸扬扬地开展讨论，会后却毫无成果可言，难以形成落地方案；又或者微信消息不停弹出，聊天记录散落各个群里，一不留神就遗漏了重要信息，后期需要资料时却发现“已被清理”。

调研显示，81.3%的受访者“非常认同”和“认同”微信QQ聊工作已然为常态，沟通内容后期找起来费时费力。82.8%的受访者“非常认同”和“认同”会议上的讨论没有及时记录，会议效果大打折扣。



2

积极应对，但心动大于行动

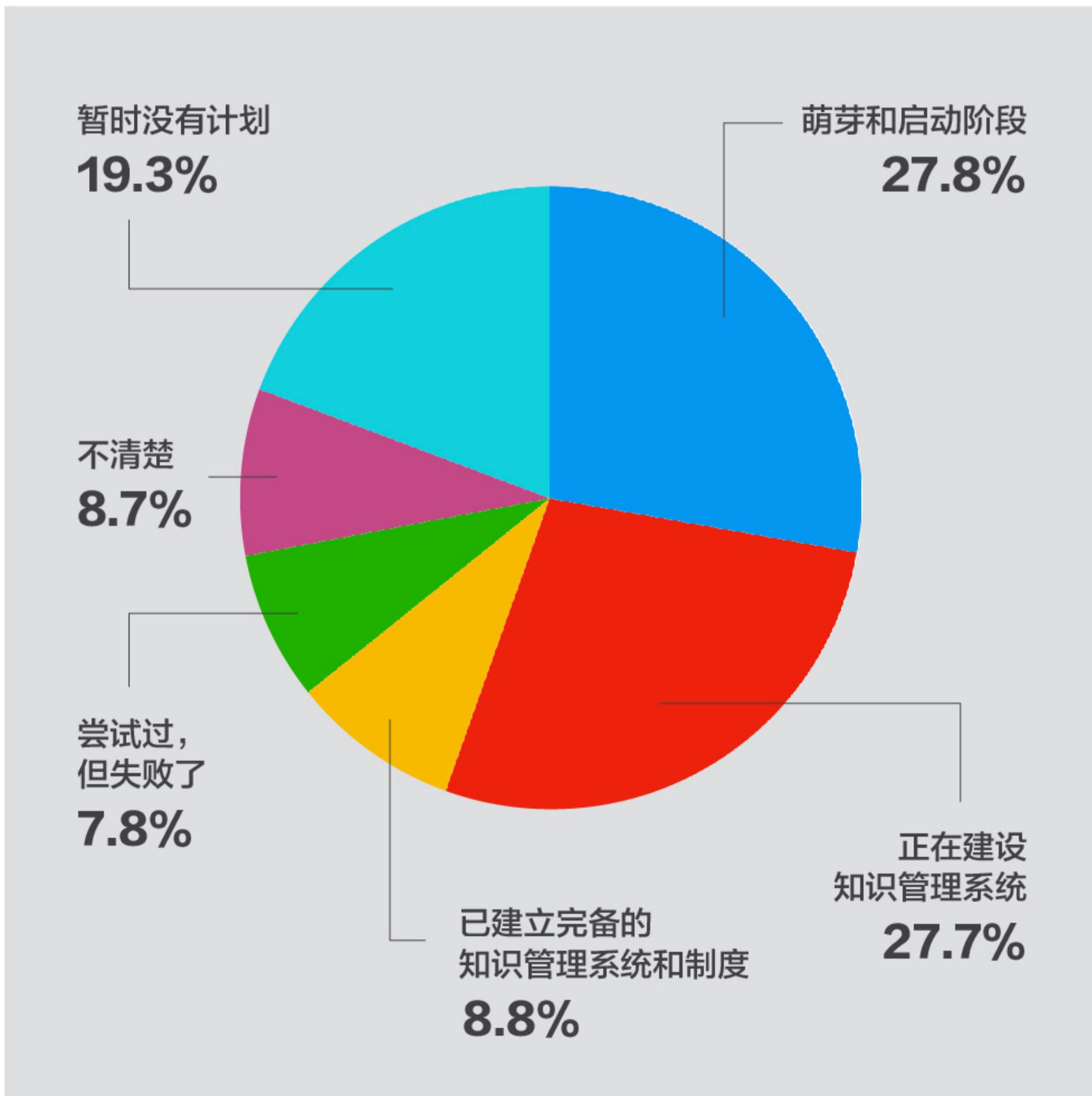
面对焦虑，各团队开始筹谋应对策略，通过建立知识的收集、存储、分享、应用机制，来实现个人知识到团队知识的过渡以及隐性知识的显性化，使得团队的知识资产得以持续累和便捷调用，以帮助组织做出正确的决策，适应市场的变迁，我们称之为团队知识管理实践。

从调研数据来看，大部分团队已经意识到了知识管理的重要性，但真正建立知识管理系统和制度的才占一成。此外，团队知识管理的实施程度与业务特征相关，工作中涉及大量信息、文档，且对于新事物接受程度高的团队，知识管理起步早，建成比例高。

团队知识管理最大阻力来自于“员工参与度低”。知识管理本身就是一种化零为整、集体参与的行为，团队成员不愿意配合，知识管理将难以形成整合效应，知识资源也就无法发挥最大合力。

2.1 仅一成团队真正行动起来

调研显示，大部分团队都处在“萌芽和启动”阶段（27.8%）以及“正在建设知识管理系统”阶段（27.7%），而“已建立完备知识管理系統和制度”的才约占一成（8.8%）。由此可见，团队知识管理之路任重而道远。

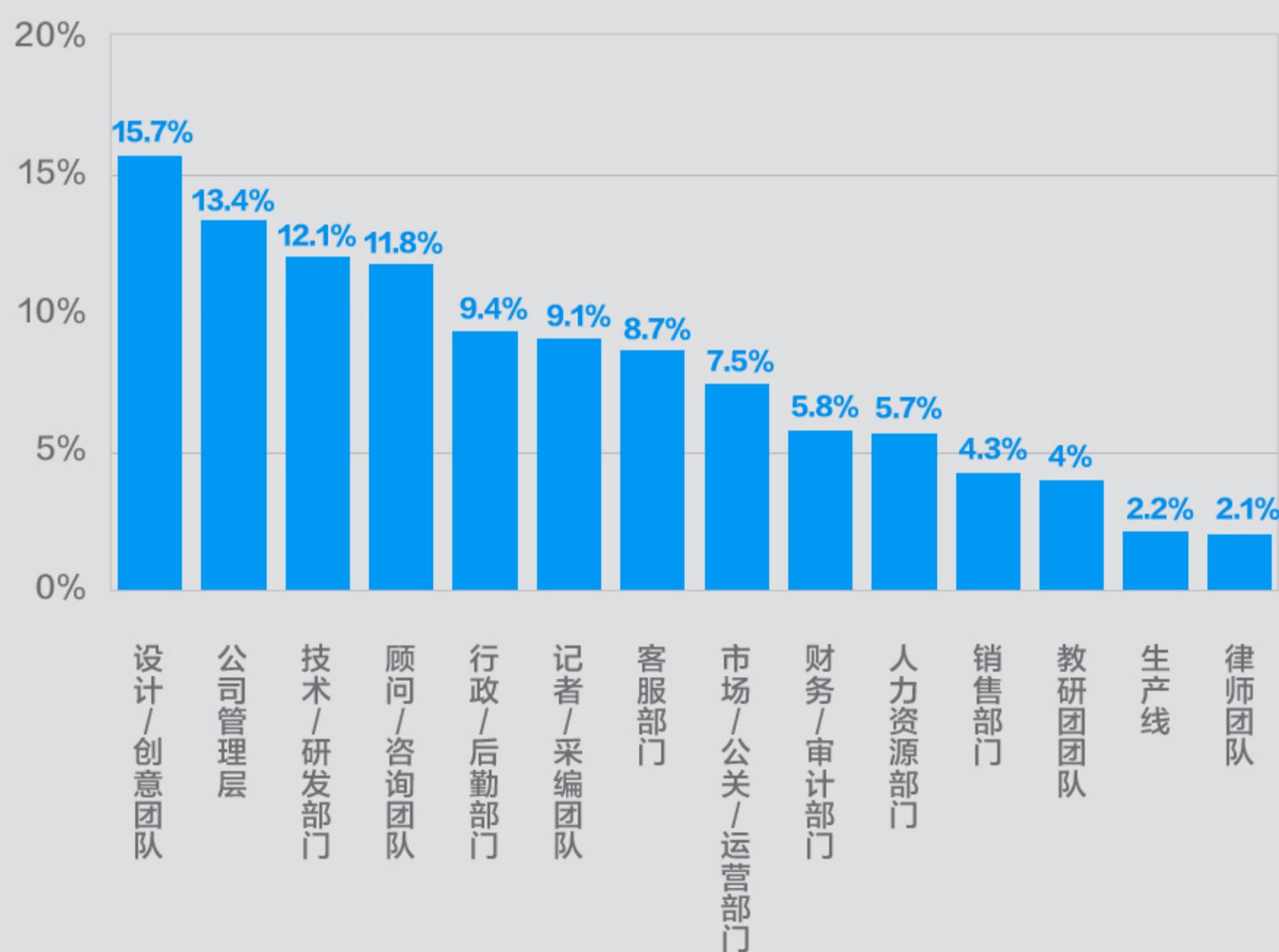


2.2 行动力受业务特征影响

团队知识管理践行程度与业务特征有着一定的相关性。调研显示，设计/创意团队在“已建立完备知识管理系统和制度”的团队中占比最高(15.7%)。

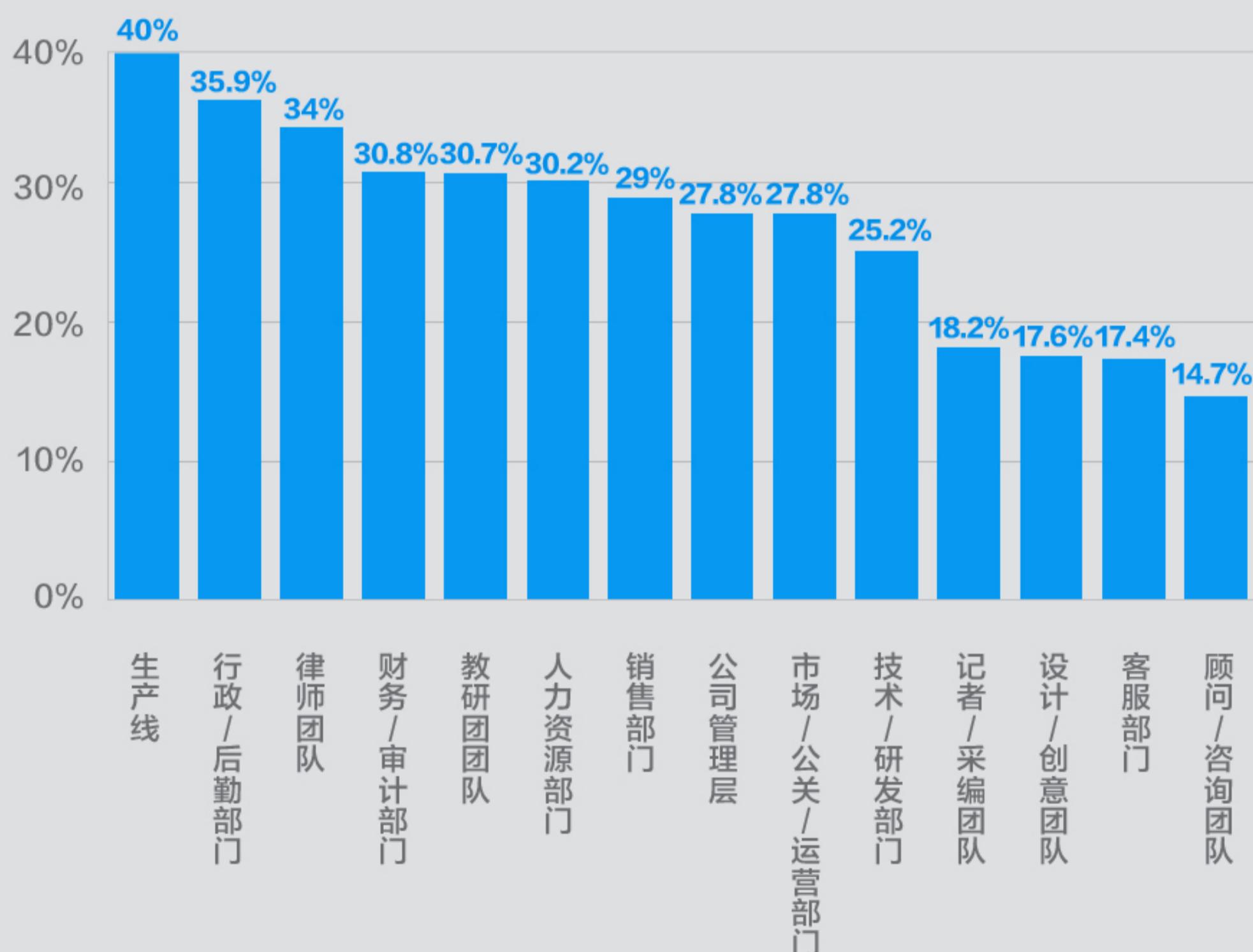
一方面由于因为创意是设计团队的灵魂，而好的点子主要来自于设计师平日的积累，知识越丰富，想法就越多，因此对于知识管理的需求也非常迫切。另一方面设计工作本身离不开专业的软件，因而设计师对于工具、系统的接受程度较高，创意素材与流程管理软件也非常成熟。

已建立完备的知识管理系统



而随着“智”造业变革的深入，自动化逐步代替了手工劳动，生产线员工日常工作的技术含量越来越高。工作内容几近革命性的变迁使得团队对于知识管理的需求也更为迫切，但由于起步较晚，生产线处在“萌芽和启动阶段”的占比最高（40%）。

萌芽和启动阶段



2.3 团队缺激励，员工没动力

从团队知识管理失败的原因来看，“员工参与度低”是主要原因（57%），而来自经费方面的压力很小（19%）。

如今的团队的成员构成跟以往很不相同，无论是在生产线或典型知识型团队，知识工作者已成为团队的主力和骨干，他们具有较强的创新能力，不愿在一成不变的模式下工作，希望参与到业务的管理和决策活动，关心的是参与过程而不仅仅是结果，因此对于这类员工知识管理参与感的调动也需要新的方法。

知识管理失败的原因

缺乏激励机制，员工参与度低

缺乏高层理解和推动

缺乏必要技能，不知道哪些知识需要管理

没有融入业务流程

成效难以评估

经费不足

0%

20%

40%

60%

3

釜底抽薪，从解决问题入手

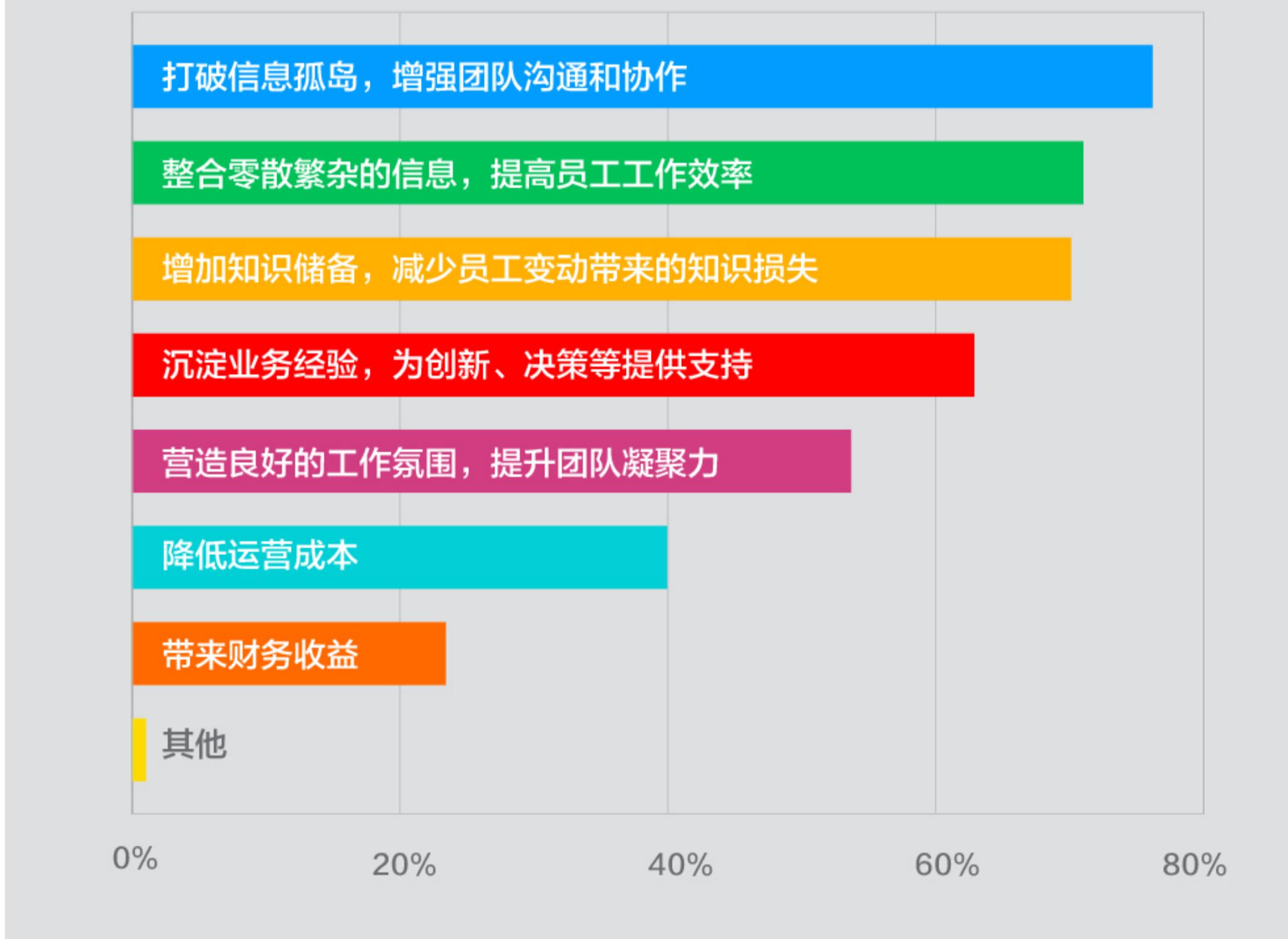
知识管理是为解决团队问题服务的，这是员工参与的源动力，也是调动员工积极性最有效的方法。团队知识管理应始终围绕这个目的开展行动，避免成为员工的额外任务。

从调研反馈来看，团队认为知识管理最主要的作用在提升人效方面。因此，要想调动员工积极性，需要将知识管理和具体的人效问题相结合，并借助先进的知识管理工具，加快问题解决的速度，让员工真正从中受益。

3.1 精细运营，团队更关注人效

从整体来数据来看，团队对于知识管理的预期主要在人效方面，包括“打破信息孤岛”（77.5%），“整合零散信息”（72.5%）和“增加知识储备”（71.6%）。

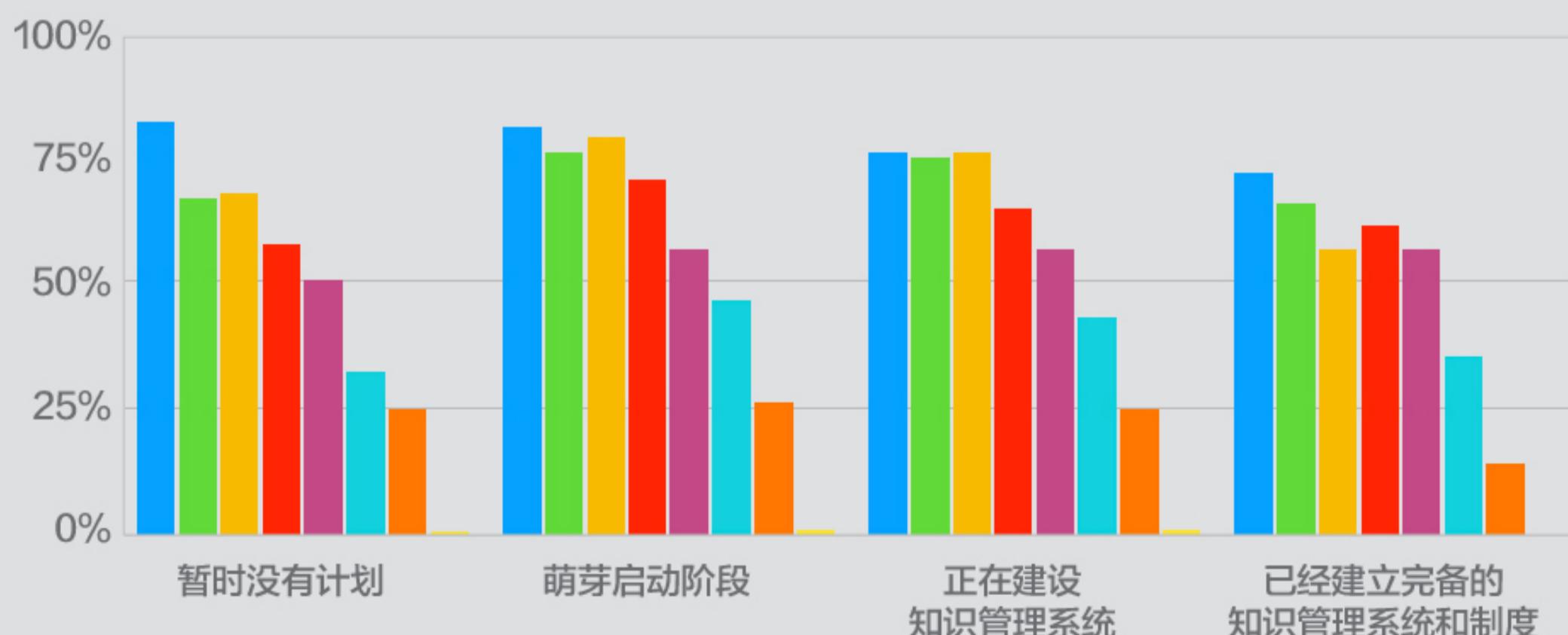
团队知识管理有哪些作用



从各个阶段团队反馈来看，知识管理的实践结果和预期基本保持一致。在已建成知识管理系统和制度的团队中，“打破信息孤岛”仍是最主要的作用。此外，有14%认为知识管理带来了直接的财务收益。由此可见，知识管理除了效率，对于组织的效益也有一定的推动作用。

团队知识管理阶段 vs 知识管理作用看法

- | 团队知识管理阶段 | 打破信息孤岛，增强团队沟通和协作 | 整合零散繁杂的信息，提高员工工作效率 | 增加知识储备，减少员工变动带来的知识损失 | 沉淀业务经验，为创新、决策等提供支持 | 营造良好的工作氛围，提升团队凝聚力 | 降低运营成本 | 带来财务收益 | 其他 |
|----------------------|------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------|--------|--------|----|
| 暂时没有计划 | 80% | 65% | 68% | 58% | 50% | 0% | 25% | 0% |
| 萌芽启动阶段 | 82% | 75% | 78% | 70% | 58% | 0% | 28% | 0% |
| 正在建设
知识管理系统 | 76% | 75% | 76% | 68% | 58% | 0% | 28% | 0% |
| 已经建立完备的
知识管理系统和制度 | 72% | 68% | 62% | 60% | 58% | 0% | 18% | 0% |



3.2 解决问题，调动员工积极性

团队之间业务模式不同，所面临的人效问题也有所差异。例如，调研显示，客服和记者团队最关注个人经验到团队经验的转化，受微信QQ等所带来的碎片化信息问题影响相对较小；生产线员工则最注重高效协作，员工离职对其的影响相对较低。

客服团队

业务特征：团队需要对外保持一致的沟通标准和话术口径，成员间信息资源要保持高度的共享

知识管理建议：打造一个共享和取用方便的团队知识库，将成员的个人经验转化为集体智慧，促进团队整体技能水平的提升

记者/
采编团队

业务特征：写稿子、做专题等工作中往往需要旁征博引，团队其他小伙伴所积累的经验是非常宝贵的素材

知识管理建议：打造一个共享和取用方便的团队知识库，将成员个人经验转化为集体智慧，提升知识检索效率，让新闻素材触手可及

生产线

业务特征：多为流水线作业，成员彼此间的配合非常关键；业务标准化程度比较高，新员工上手成本相对较低，员工流失对于团队影响相对较小

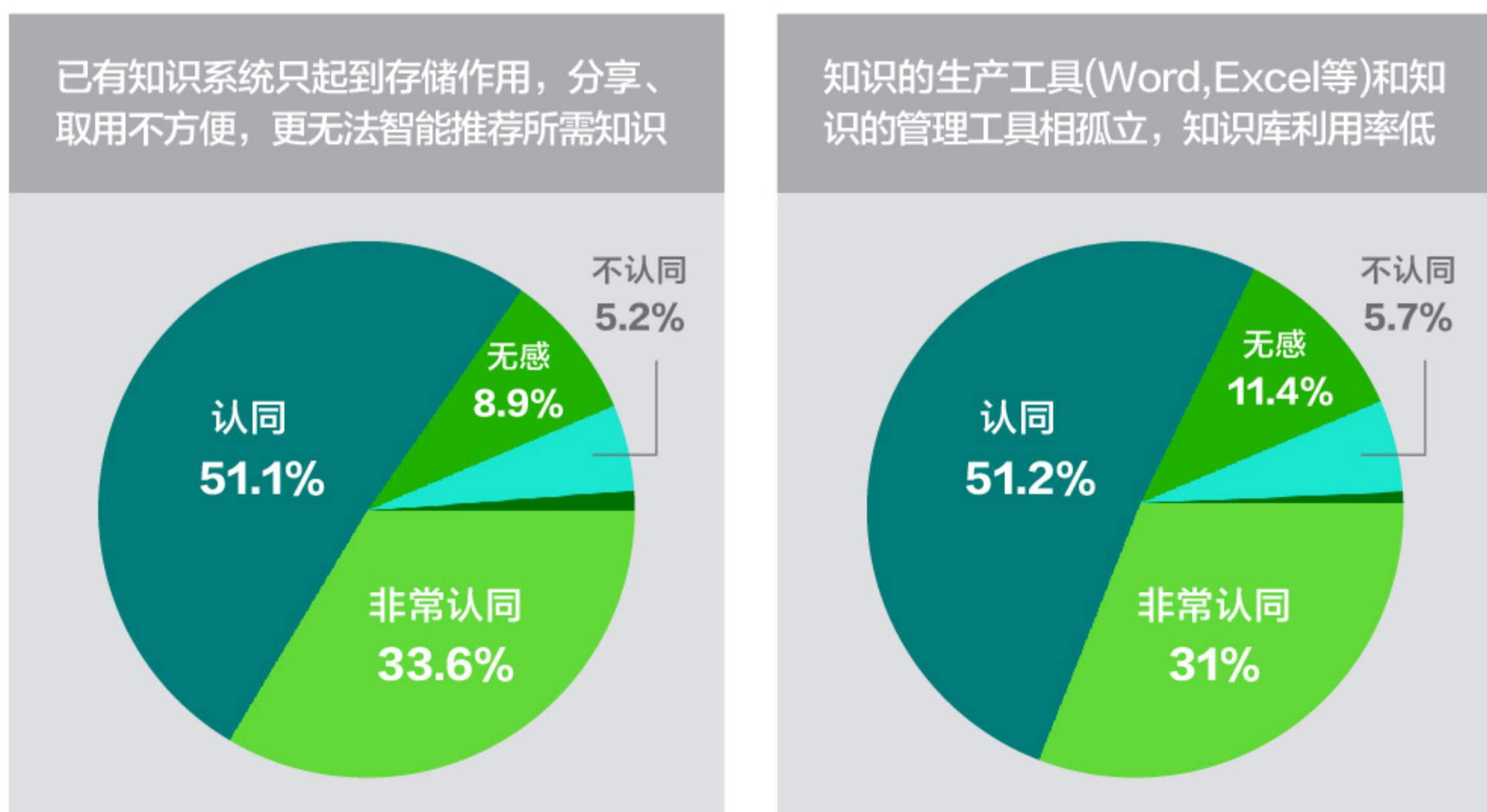
知识管理建议：建立标准的业务流程规范，并在整个团队实现共享，降低重复劳动，提升工作效率

焦虑描述	最低分	团队	最高分	焦虑描述
工作中微信QQ群聊是常态内容琐碎，后期查找费时费力	65.2%	客服部门	100%	团队里每个人都有很多经验，但没有转化为集体智慧，不能为大家所用
	45.5%	记者/ 采编团队	90.9%	
关键员工辞职时，优秀的经验和知识被带走了，给团队带来严重损失	77.8%	生产线	91.1%	工作中微信QQ群聊是常态内容琐碎，后期查找费时费力

3.3 善用工具，加速知识管理落地

互联网时代，知识管理工具必不可少。调研显示，团队在选择工具时主要关注两点：**首先，存起来不是目的，用起来才是。** 84.7%的受访者“非常认同”和“认同”目前正在使用的知识系统“只起到存储作用，分享、取用不方便，更无法智能推荐所需知识”。因此，在选择知识管理工具方面，除了存储，还应关注工具对于知识的处理能力，包括分享、检索，以及通过技术手段为知识点建立联系的能力。

其次，工具与场景相结合，知识输入与输出流畅衔接。 82%的受访者“非常认同”和“认同”目前知识的生产工具和管理工具相孤立，知识库的利用率低。这意味着，工作中产生的知识需要单独再输入到工具中，无疑增加了员工工作量，也导致知识库不能及时更新，内容陈旧，利用率低。因此，知识管理工具要与业务紧密衔接，以确保知识能够及时更新、方便调用。



结语

综上所述，可以看出团队知识管理已经不是一个高远的话题，而在目前商业环境中团队管理必备的思路和方法。日常工作中，团队在沟通、协作、决策、人才培养、效率等各方面所面临的挑战，都与知识管理缺失有关。

虽然各个团队由于业务模式的差异，在知识管理方面的行动力有所不同，但从意愿和认知上来看，团队愿意投入人力、物力、财力去建设完备的知识管理系统和制度，以实现“打破信息孤岛”、“增强知识储备”、“整合零散信息”等提升人效的目的。

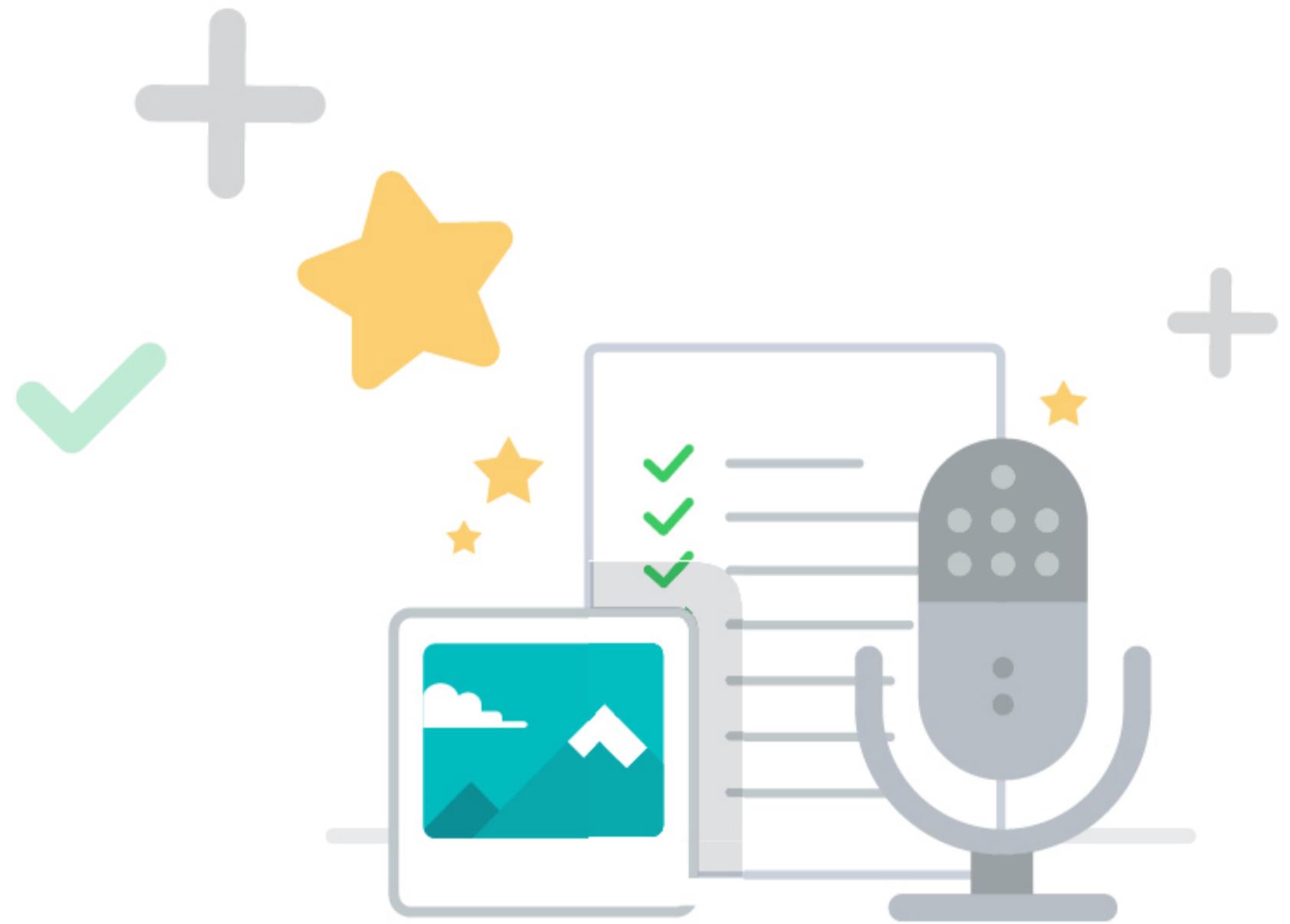
理想很丰满，现实略骨感。从结果来看，真正建立知识管理系统和制度的才占一成。主要阻力来自于“员工参与度低”，知识资源不能充分得到整合，难以发挥最大合力。而要从根本上破局，需要将知识管理和员工工作中面临的具体问题结合起来，而不是作为一项额外的工作附加到员工身上。

知识管理说到底还是对人的管理。如今的团队的成员构成和工作模式也跟以往不同，无论是生产线或典型知识型团队，知识工作者已成为团队的主力和骨干，他们具有较强的创新能力，喜欢尝试新事物，工作中希望突破固定的模式，因此团队知识管理的实践也需要与时俱进。

同时，工欲善其事，必先利其器。工具通过先进的技术为团队知识的生产、收集、存储、共享、和检索调用提供便捷的操作。一方面提升了知识管理的效率，另一方面降低了个人输出高价值知识的抵触心理。

互联网时代，要选择合适的知识管理工具，一方面工具要智能易用，另一方面工具要能够与业务紧密衔接，以确保知识能够及时更新、方便调用。

团队知识管理是一项集业务知识、团队成员、系统工具、规则制度管理为一体的综合实践，希望大家能够克服阻力、保持进步，不断前行。



不论你的团队是想实践知识管理，
或已在行动的路上，
又或者是陷入困境无法向前，
欢迎跟我们来聊聊。



特别支持 印象笔记认证咨询师（以下是参与人员，排名不分先后）

李 参	罗 艺	叶武滨	陈 铭	张思敏	叶 骥	李瑞文	镐 赞
吕江涛	陈 锰	曹海洋	罗世君	夏显锋	安 娜	边 峥	郭永强
杜鹏杰	张晓江	昊龙昌	王晓峰	沈 峰	叶 霖	唐 浩	张 昊
李广鹤	朱豪卿	吴 刚	张克刚				