

把知识用在刀刃上

浅析美国陆军的知识管理

作者：何德勇（DAOchina Knowledge Corporation 的知识总监）

在未来战争中，胜败将不再取决于谁拥有最强大的武器，而将取决于谁能够更全面有效地找到并使用相关的知识资源，通过“知识优势”取得“决策优势”。美国陆军的知识管理不在于哗众取宠、博取宣传，也不是基础性的信息化系统建设，而是实现从“信息化”管理向“知识化”管理转型的组织变革，是军事组织适应知识时代的自我优化、主动升级。为了避免实战的失败失利和士兵的流血牺牲，军队必须真真切切地把知识用在刀刃上。

如果从纯学术的角度考察，美国陆军是拥有用户最多、投入资源最多的知识管理实践组织之一，并且一直是推行知识管理战略和实践的标杆组织之一。美国陆军知识在线（AKO，Army Knowledge Online）不仅为超过 160 万的陆军现役军人、陆军预备役军人、文职人员提供知识服务，还支持所有的陆军退役军人继续使用，而且 AKO 已透过 DKO 和 JKO 延展服务至美国国防部所辖的整个军事体系。同时，美国陆军愿意而且能够在知识管理领域进行几乎不计资金投入，以支持美国全球称雄的组织目标。

一、 建立知识管理战略之前的知识管理实践

就像任何组织和个人都在自发地进行知识管理的实践一样，美国陆军在全面而系统化地推行知识管理战略之前，早已在具体的训练、实战、组织协调工作中推行非常成熟的知识管理措施，其典型模式是制度化的事后回顾（AAR，After-Action Review），其关键组织是美国陆军经验教训学习中心（CALL，the Center for Army Lessons Learned）。

制度化的事后回顾（AAR）是发现问题、分析问题、改正缺点、保持优势的最佳模式，事后回顾（AAR）在美国陆军的训练和实战中不是可选项而是必须项。美国陆军强调企业化、规范化、程序化、书面化的运作模式，美国陆军部本部下发的事后回顾（AAR）操作指引共分五章，图文并茂地说明事后回顾（AAR）的定义、目的、类型、计划和执行流程，并要求各级军官和士兵严格遵照执行。

于 1985 年 8 月 1 日正式成立的美国陆军经验教训学习中心（CALL）负责变革管理，专注于收集、分析、传播、整合及归档：（a）各种最新概念；（b）战术、技巧及规程；（c）美国陆军在战争中从战术到全局/战略各个层面的各种解决方案。美国陆军经验教训学习中心（CALL）预先部署在全球各地，为美国联合武装力量提供历史性以及新发生的实时观察、深度见解和经验教训。美国陆军经验教训学习中心（CALL）为派驻部队和后续部队提供战术、技巧及规程，并通过印刷品、电子媒介（包括互联网）传播这些知识资源、经验教训以及其他的相关资料。

二、 美国陆军知识管理的战略愿景

美国陆军全面而系统化地推进知识管理战略和实践始于2001年8月8日由美国陆军部长和美国陆军总参谋长联合签发的第一号知识管理指导备忘录，正式将战略目标从“信息化军队”提升到“知识化军队”。美国陆军的知识管理战略植根于美国面对知识时代的核心军事思想，那就是要想赢得未来战争就必须在知识层面超越对手，就需要通过捕捉、整合、运用整个组织的知识经验，帮助各级军官和每名士兵在瞬息万变的实战环境下取得迅速而准确的“知识优势”和“决策优势”，并在少犯错误的基础上求存取胜。

按照官方定义，美国陆军知识管理（AKM）是美国陆军为了将自身转型为一支以信息网络为核心、以知识资源为基础的武装力量而建立的战略。其战略愿景为，令到优化转型后的美国陆军拥有灵活敏捷的能力和持续调适的流程，而基础在于对知识（个体知识、团队知识、组织知识）、系统、服务实现世界先进水平的、以信息网络为核心的访问和使用，并且能够与美国国防力量的整体信息技术环境相互匹配及协同。

美国陆军希望透过这一转型，从一个以纪律为约束、以条块化管理、以平台为核心的直线性组织，转化为一个各级组织、各个成员可以灵活机动地进行横向和纵向的组合协同，并进而能够适应全方位行动的新型组织。同时，美国陆军希望透过先进的运作机制和系统平台，为各级军官和每名士兵迅速输送相关的信息和知识用于军事决策。

三、 美国陆军知识管理的核心任务

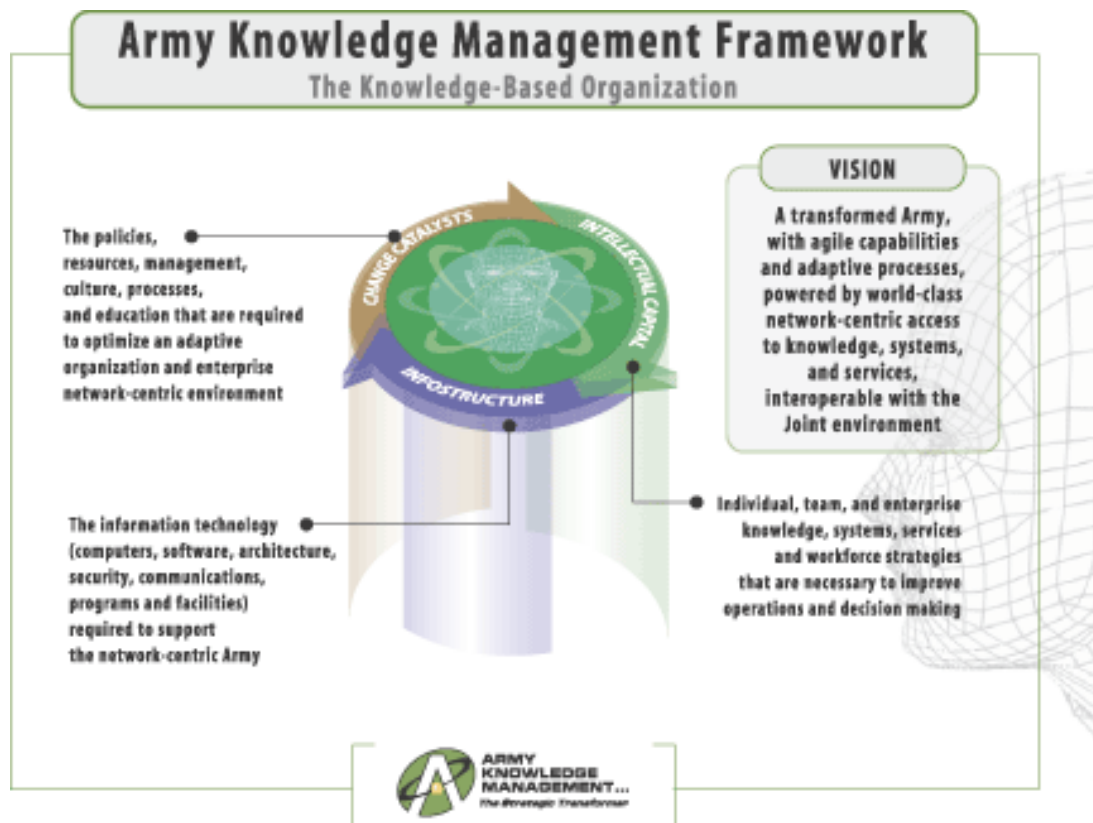
针对知识管理的战略愿景，美国陆军为之定义了五个方面的任务目标：

1. 通过体制变革和文化变革，从运作机制和组织文化两个方面同时着手，转型为以知识为基础的组织；
2. 将知识管理和最佳管理实践（Best Business Practices）融入工作流程，在每项具体工作事务中实现有效学习、总结提炼、自我优化、交流共享，以提升绩效表现；
3. 像企业那样管理信息技术基础设施，通过全局规划避免各自孤立的系统建设，以提升整体效能和效率；
4. 将美国陆军知识在线（AKO）建成美国陆军的企业级门户网站，为美国陆军全体成员（包括预备役部队和国民自卫队）提供统一的、安全的访问通道；
5. 为美国陆军转型为知识型组织配备所需的人力资源，以便有效执行对于信息和知识的捕捉、整合、运用。

从以上正式发布的任务目标，我们不难看出，美国陆军并不把知识管理定义为信息化建设项目，而更多的是一种组织行为模式的变革。除信息系统以外，这场组织变革中尤为重要的任务是建立起与知识管理和学习型组织相适应的组织运作机制、组织文化氛围；同时，知识管理的实践不是孤立存在的，而是需要渗透到每项具体的工作事务流程之中，并需要知识管理专业团队和全体组织成员的积极参与。

四、 美国陆军知识管理的实施体系

为了达成知识管理的任务目标，美国陆军规划了包含三个主要方面的实施体系：



1. 智慧资本\智力资本

提升运作和决策所需要的知识资源（个体知识、团队知识、组织知识）、系统、服务以及组织战略。

2. 信息技术架构

支持以网络为核心的美国陆军，所必备的各种信息技术，包括：电脑设备、系统架构、安全防护、通讯、程序及工具。

3. 变革催化剂

实现组织的自我优化和自我适应、建立以网络为核心的企业级环境，所需要的政策、资源、管理体系、文化氛围、工作流程、培训及教育。

在美国陆军的知识管理实施体系中，信息技术提供基础性的架构，承载整个组织对于知识资源的捕捉、整合、运用，帮助各级军官及每名士兵取得所需的信息和知识用于支持具体决策。同时，美国陆军认为知识管理战略的有效推行，有赖于与之相配套的政策制度、组织资源、管理体系、文化氛围、工作流程、培训及教育。

五、 美国陆军知识管理的实施控制

基于组织变革的管理经验，美国陆军在知识管理的实施过程中重点把握以下要素：（一）恰当的人才；（二）明确的任务；（三）合理的组织架构；（四）把握住时机；（五）沟通，沟通，再沟通；（六）安排关键参与人员；（七）让全员参与；（八）持之以恒。

为了有效推进知识管理战略，美国陆军不仅配置专业能力胜任的专家团队，而且对其信息化管理、跨职能协作的组织架构和 workflows 进行了重整和优化。同时，美国陆军针对知识管理的现实需要，组建了负责全局性知识管理的美国陆军知识协作中心（AKCC, Army Knowledge Collaboration Center），以推动美国陆军各个领域的知识管理协作。

针对知识管理的五个任务目标，美国陆军分别指定了目标负责人，并学习和借鉴最佳实践模式以达成具体工作任务。通过在知识管理实施中引入美国陆军每一位高级将领参与讨论并和各级组织及团队建立协作，美国陆军逐步实现了全局的信息及知识资源横向整合。同时，美国陆军将知识管理定义为全员必须参与的组织行为，而且通过将所有业务流程纳入知识管理系统来强制要求全员的基本参与。

美国陆军将知识管理定义为一项持续完善的工作，并不断更新 AKM 战略规划以包含更强大的任务目标，以满足军职人员和文职人员对信息和知识的需求，无论是在战场环境、部署环境，或是被派到五角大楼工作。在美国陆军转型的过程中，高层领导们意识到所面临的挑战并不在于寻找技术解决方案，而是在于推动文化变革，以便引领所有相关主体都朝着同一个方向，向着同一个目的和同一个愿景去努力。

六、 美国陆军知识管理的实施举例

1. 美国陆军知识在线（AKO）

美国陆军统一的门户网站，为全体用户提供安全的访问通道，并承载美国陆军的内部业务流程。AKO 的基础功能如下：用户使用“单一密码”登录全网；互联网电子邮箱；美国陆军部本部的企业级分析以及协同工作工具；以情景逻辑为基础的个性化设置；持续对话和即时消息；个人对页面的个性化设置；安全且进行对象加密的信息通讯；强大的搜索引擎；在线的工作流程处理；用户信息查询；职业生涯内的永久电子邮箱。

2. 美国陆军知识协作中心（AKCC）

设立于 AKO 之内的 AKCC 是为了克服以下难题：缺少全局性的协同运作工具；没有可供搜索的文件档案中央资料库；存在许多为特定的分散用户而专设的文件服务器，但无法被美国陆军全体用户访问及使用；由于没有“信息推送技术”，用户必须主动寻找所需的信息；包含大存储量附件的电子邮件被群发给众多收件人，大量耗用网络带宽；远程访问文件受到限制或根本无法访问。

AKCC 提供高级别的安全控制和访问限制、搜索功能、个性化通知功能（让资料去找用户）、版本控制、用户帮助和使用指导的友好界面。为了方便协同工作，AKCC 为美国陆军的不同社区（个人和团队）提供信息存储区域；工作流程和文件模板；实时交流功能；并提供以链接的形式向其他用户直接发送文件的功能。

3. 美国陆军经验教训学习中心 (CALL)

见前文第一点。

4. 作战指挥知识系统 (BCKS, Battle Command Knowledge System)

案例一：造成美军在伊拉克一半以上伤亡的简易爆炸装置

伊拉克的敌对武装把一个简易爆炸装置 (IED, improvised explosive device) 安置在反美宣传海报的背面。一名士兵注意到这张海报与他以前所看到的有所不同，就把他看到的这一可疑信息输入作战指挥知识系统 (BCKS)。在专家对潜在威胁进行评估的过程中，系统中形成一个在线讨论系列。在证实这名士兵的怀疑后，美国陆军通过该系统发布了一个公告，提醒其他部队警觉敌对武装这一隐藏简易爆炸装置的新方法。

这个案例是作战指挥知识系统 (BCKS) 在伊拉克用途的缩影，也就是要比发起挑衅的对手更为迅速、更为有效地产生并使用应对方案。在 2004 年作战指挥知识系统 (BCKS) 创建前，向前线士兵收集、验证、分发知识资源的过程往往需要花费几个月的时间，而现在的目标是用近乎实时的速度与各级部队分享所学习到的经验教训。

案例二：后勤及物流网络 (LogNet, Logistics Network)

各个部队单元都需要在他们所负责的领域精益求精、持续完善，作战指挥知识系统 (BCKS) 的价值在于形成一个不断转化知识的非正式社区网络，并辅助自然而然的社区进化发展。

美国陆军于 2005 年 1 月发布了后勤及物流网络 (LogNet)，提供给负责装备维护、物资供应、交通运输的部队，辅助其旅级和以下部队在整个专业部队序列内分享知识经验。一个驻扎在威斯康星州的美国陆军预备役部队少校想为派驻到伊拉克的后勤及物流部队制定一套训练方案。他联系到了 LogNet 的一个支持专员，并发现美国陆军没有相关的书面教材或有用的指导资料，因此他通过 LogNet 发起后勤及物流社区的交流分享。社区内的回复告诉他，德克萨斯州胡德堡的一名少校曾经在伊拉克设立过一个后勤支援区域。两人取得联系后，这名威斯康星州的军官得到了他想要的经验和智慧，而如果没有这个虚拟的后勤及物流社区，他们可能永远都联系不上。

5. 实践社区 (Communities of Practice)

CompanyCommand.com (连队指挥) 和 PlatoonLeader.org (排长) 两个社区，将指挥 100 至 200 名士兵的美国陆军上尉、指挥一个排大约 30 名士兵的美国陆军中尉分别联系起来，讨论如何领导和建设一支随时可以参战的队伍。相同级别的同僚可以在专题社区中进行点对点的知识交流，迅速适应瞬息万变的局势。在 2003 年伊拉克军事行动发动之后，这两个网站的信息访问量都激增，众多上尉和中尉基于在伊拉克的实战经验，纷纷通过网站分享建议。

CavNet 由时任第一骑兵师指挥官的美国陆军 Peter Chiarelli 少将于 2004 年在伊拉克启动，将连级部队领导最新总结的战术、技巧及规程快速传播，以帮助他们获得相同级别的同僚们集体智慧所创造的最佳实践经验并用于决策之中。创建 CavNet 的目的是“为下一次任务做准备，而非为下一场战争做准备”，令到士兵们可以简单快捷地分享有关敌人、现场局势和自身的知识和信息。

6. 针对隐性知识知识经验回收工程（Exodus 计划）

美国国防部每年都面对大量中级和高级领导人退休，为了尽可能地收集这些即将离开的宝贵知识经验，美国国防部的变革管理中心（Change Management Center）长期展开知识经验回收工程，与即将卸任的领导人进行访谈并记录整理以获取他们多年的智慧精华。

通过访谈并分析被采访者所描述的经历及事件，其中的关键知识元素将被整理并保存在一个知识库中，通过门户网站可以查询。美国国防部更多的初级官员将在逐步成长为高级官员的过程中，从这些经验智慧中获得极大的价值。

结语

美国陆军在制订知识管理战略和实践方案的过程中，借鉴了各类组织以及企业的经验和教训，也吸取了咨询顾问机构和技术提供机构的专业智慧。军事组织推进知识管理的过程中有着企业无法比拟的优势，比如：资金、人才、技术等各方面资源；令行禁止的军事体制；军队人员比企业人员更乐于分享知识和经验。就中国的商业组织、政府组织、军事组织而言，在推行知识管理的过程中可以选择性地吸收借鉴美国陆军的经验和教训，将专业领域的知识、经验、智慧管理好、发展好、使用好，以实现持续的主动学习、自我优化。