

美国陆军知识管理

网络时代美国陆军的战略转型动力，将人力、知识和技术紧密结合

作者：美国陆军首席信息官 Peter Cuvillo 中将，美国陆军知识管理总监 Catherine Michaliga，

时间：不详，来源：www.navy.mil（美国海军官方网站）

翻译：DAOchina

美国陆军知识管理（AKM，Army Knowledge Management）是美国陆军为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组织而建立的核心战略，其深远意义在于全面地提升战斗人员和业务人员的决策优势，不仅在战场上，还在组织体系中以及任务执行中。美国陆军信息技术总办公室/G-6（CIO/G-6，Chief Information Office/G-6）负责美国陆军知识管理战略，包括通过网络支持美国陆军所有应用程序的执行，运用知识管理的原则和技术提升组织绩效、按照企业模式管理信息技术架构（IT Infostructure）以确保用户能够通过互连网络在任何时间从世界任何地方获得的信息和服务。就此，战略转型的相关努力如何取得进展？美国陆军是否已经针对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建立好成功的战略？

最近由会计及咨询公司资助编写的政府业务管理白皮书中说道：组织机构转型是一项艰巨任务，缺乏决断或过于敏感的组织都难以实施……关键问题在于组织的高层领导如何顺利地进行组织变革。书中分析了几个公营机构在战略转型启动之后的经验教训，主要包括：（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；和（八）持之以恒。

美国陆军如何借鉴这些经验教训？毫无疑问，美国陆军信息技术总办公室/G-6 已经发布了很多与前述研究结果相符的美国陆军知识管理（AKM）实施目标和启动方案。实施的挑战在于需要实现美国陆军知识管理（AKM）的组织化推行，以免领导层的更换影响到迄今已经启动的工作。

（一）恰当的人才

美国陆军信息技术总办公室/G-6 强调人员和流程，与构建一个以信息网络为核心、以知识资源为基础的组织所需的技术手段同等重要。我们首先建立了一个战略性的实施体系（图表见下页），而美国陆军知识管理的实施目标和启动方案都将在这个实施体系内运行。这个实施体系的重点是成功推动美国陆军转型所需要的变革催化剂，这些催化剂存在于：新建的政策、治理结构和资源等战略，对现有业务流程、任务流程的变革，以及为启动转型所需要的文化变革而新建的培训及组织战略。这个实施体系的另一个重点是提供强大的信息技术架构（Infostructure），即信息技术和信息管理基础设施，为实现“以信息网络为核心、以知识资源为基础”奠定条件。最后，这个实施体系的重点还在于组织的智慧资本或智力资本，包括支持个人、团队、企业的知识、系统、服务和员工等方面的战略。

美国陆军知识管理的实施体系



| AKM 愿景目标 | | |
|--|--|--|
| 通过全球领先的信息网络核心连接知识、系统、服务，并能与美国联合武装力量的运行环境相适应，具备灵敏快捷的能力和灵活适应的流程的一支成功转型的美国陆军。 | | |
| 变革催化剂 | 信息技术架构 | 智慧资本\智力资本 |
| 推进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、流程、培训及教育 | 支持以网络为核心的美国陆军所需的信息技术，包括电脑、软件架构、安全、通讯、程序及工具 | 提升运作和决策所需要的人员、团队，以及企业层面关于知识、系统、服务、员工等方面的战略 |

这个想法是为了实现知识管理工作与美国陆军所启动的其他转型工作进行整合和互补。我们在政策制订、管理流程和技术方案之间进行平衡，以便满足用户需求并提升组织运行绩效。我们为转型工作确立目标愿景和推进方向，及相关各方人员进行沟通，推行组织重整以提供最有效的服务并鼓励美国陆军各个领域的人员进行跨职能模块或跨功能模块的协同互动。

(二) 明确的任务

我们邀请相关各方人员协同配合地规划这个转型战略的愿景目标和核心任务，并且竭尽所能地与美国陆军高层领导建立合作伙伴关系以强化这些共同的愿景目标和核心任务。美国陆军知识管理的战略规划展示了为将美国陆军转型为一支以信息网络为核心、以知识资源为基础的组织所需达成的任务目标、任务目的及启动方案。愿景目标强调将互联网和知识管理技术作为杠杆去推动企业级的解决方案，以消除“信息孤岛”和“技术口袋”这些对稀缺物资和人力资源的重复建设和浪费行为。美国陆军转型战略可以概括为以下五个任务目标：

1. 通过体制变革和文化变革，成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，以提升绩效；
3. 像企业那样管理信息技术基础设施，以提升效能和效率；
4. 将美国陆军知识管理在线（AKO, Army Knowledge Online）全面推行并定位为美国陆军的企业级门户网站，为美国陆军全体成员（包括美国陆军预备役部队和美国陆军国民自卫队）提供统一的、安全的访问通道；
5. 大力提升人力资源的能量。

（三）合理的组织架构

我们已经重整美国陆军信息技术总办公室（CIO）的组织架构，组建并定义了一个企业级整合委员会（Directorate for Enterprise Integration），负责管控转型并在美国陆军内部建立跨职能模块的合作伙伴关系，以及和国防工业、与美国陆军并存的其他服务部门建立合作伙伴关系。我们还组建了网络技术司令部（NETCOM, Network Enterprise Technology Command），由 James Hylton 少将指挥，像企业一样运行和管理美国陆军的信息技术基础设施。这个努力辅助实现了由美国陆军参谋长和美国陆军部长所领导的美国陆军转型行动计划（Army Transformation Campaign Plan）。美国陆军信息技术总办公室（CIO）的组织架构及相关管理流程的重整，在服务提供者和用户之间建立直接的关系以辅助发掘并应用企业整体能力。

（四）把握住时机

互联网与无处不在的通讯能力为美国陆军成为以网络为中心的组织提供了技术条件。尽管如此，我们所面对的一个重要挑战是如何以互联网为杠杆，将美国陆军转变为以知识为基础的学习型组织。美国陆军在 1996 年推出的美国陆军知识在线（AKO）是一个试点项目，帮助美国陆军高层实现以知识为基础的管理和决策。Tim Fong 上校是 AKO 项目的首席技术官。借助 AKO 门户网站的协作互动功能和内容管理功能，美国陆军高层获得了更多的信息和知识，进而辅助提升了其决策能力。下一步则是学习如何在超过 120 万名用户的美国陆军中全面推广应用这个模式。我们将其落实在美国陆军转型行动中，用于提升战斗人员在战场上的决策优势。我们在美国陆军转型行动计划（Army Transformation Campaign Plan）的体系之内规划美国陆军知识管理战略（AKM），并以此延展发挥互联网和美国陆军知识在线（AKO）的能量。

包括美国陆军高层以至个别士兵在内的每个用户，都需要在全球范围内随时随地根据需要查询有关资料，以便做出正确的决定。我们没有抱着“先建设，他们自然会来使用”的心态来推进，而是一直极力强调着人员和流程问题，比如，建立一个能够帮助我们对美国陆军信息技术基础设施实现企业化管理的管治模式，以及建立人力资源战略去招聘和选留最优秀、最聪明的人才。我们同时建立了一套强大而且完善的分类体系和内容管理流程，以确保美国陆军的军职人员和文职人员可以迅速地查询及时、相关的资讯。

美国陆军知识在线（AKO）门户网站已经或即将提供给美国陆军 AKO 用户的功能和益处如下：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（HQDA）的企业化分析和协同工作工具；以情景逻辑为基础（scenario-based）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（encrypted-target）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（White Pages）查询；职业生涯内的永久电子邮箱。

AKO 根据用户角色、职级或个人档案，进行用户访问及内容分发授权。AKO 之内的美国陆军知识协作中心（AKCC，Army Knowledge Collaboration Center）负责为美国陆军执行企业级的全局性知识管理，并推动美国陆军各个领域的知识管理协作。AKCC 知识协作中心的建立是为了克服以下挑战：缺少企业级范围内的协同运作工具；没有可供搜索的文件档案中央存储；存在许多为特定的分散用户专设的文件服务器，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”，用户必须主动寻找他们所需要的信息；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 知识协作中心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 知识协作中心为美国陆军的社区（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。

美国陆军信息技术总办公室（CIO）/G-6 的首席技术办公室（CTO）是美国陆军知识在线（AKO）门户网站的建设部门，首席技术办公室（CTO）选用 ATG 应用程序引擎作为门户引擎的基础框架，并用于内容传输。前台网络服务器选用的是 Sun One 型号。Bantu 系统被用于即时通讯和聊天室。Netegrity 提供单点登录工具，使到所有的应用程序共用一套用户帐号和用户密码。Appian Corporation 公司负责使用 Java 软件开发 AKO 门户网站。AKO 的电子邮件在已升级至 5.2 版本的 Sun One 邮件系统上运行，支持复杂文字格式和拼写检查功能。AKO 主要使用 Sun 公司的电脑，并辅以安装 Windows NT 和 Unix 软件的 Dell 和 Compaq 机架服务器。系统集成由 Veritas 公司负责。此外，美国陆军首席技术办公室（CTO）使用 Verity、Autonomy、Inktomi 和 Semio 作为搜索引擎。

（五）沟通，沟通，再沟通

我们颁布了相关的原则并透过我们的工作人员向美国陆军内部的其他组织传达知识管理的愿景目标，以及与转型相关的信息。为此，我们发表文章，并透过美国陆军信息技术总办公室（CIO）/G-6 工作人员的定期会议来推动。我们为这个新设立的机构配置资源，与相关企业和美国陆军及美国国防部的其他组织进行沟通和与合作，以便推行最佳实践经验。举例来说，负责战略合作的总监（Director of Strategic Partnering）Larry Thomas 上校，将我们的讯息传递给美国陆军部众多高层领导和职能执行部门，并争取他们支持及参与我们的转型工作努力。负责战略延展的总监（Director of Strategic Outreach）Jane Maliszewski 上校，搜寻最佳的业务实践模式并推荐给美国陆军高层。为了取得成功，美国陆军信息技术总办公室（CIO）的工作人员在阐述愿景目标和推进策略的各种会议中投入了大量的个人时间。我们与各级组织及其成员建立沟通及合作，使他们能够互相帮助实施最佳的电子商务模式，并将知识管理的原则纳入其工作流程。

（六）安排关键参与人员

我们为 AKM 的五个任务目标分别指定了目标领导人，推动他们与相关企业和美国陆军及美国国防部的合作单位进行合作，以便寻找并实施最佳的实践模式。我们推动美国陆军的高层领导，按美国陆军“成为一个以信息网络为核心，以知识资源为基础的组织”的愿景目标和任务目标去评估我们现有的业务流程和任务流程。通过美国陆军信息技术总办公室（CIO）执行委员会，我们让美国陆军的每一位高级领导参与讨论并为了取得成功而制定新战略。Thomas 上校和 Maliszewski 上校通过与美国国防部和相关企业中关键人员的合作关系，将有关信息带回美国陆军信息技术总办公室（CIO）/G-6。这个相互增值和知识交流的流程，为美国陆军实现全局的信息及知识资源横向整合奠定了基础。

（七）让全员参与

我们已将美国陆军知识在线（AKO）门户网站扩展至为美国陆军全部现役及预备役部队 120 万军职人员及文职人员服务，有史以来第一次让他们领略到企业级协同工作的力量，并进入一个无处不在的知识管理系统。我们在整个企业范围内发起成立了若干工作小组，旨在孕育新思路和新创造，并针对具体用户需求制订相应的战略。美国陆军期望通过互联网在 AKO 门户网站中进行其大部分的内部业务流程，并计划采取以下三种方法予以实现：

- ④ 锁定整个企业：涵盖美国陆军的所有个人和团体。目前，个体门户网站的使用在不断增强，已经识别出的社区中有 50% 左右经常性积极使用门户网站传递信息。未来发展则主要取决于嵌套式的社区，让每一个组织单位在门户网站中拥有自己的“不动产”，并将门户站内协同工作所需的基础设施延展至最细化的组织单位。
- ④ 推动业务流程：令到 AKO 成为美国陆军在执行业务流程和应用内部信息时必须去的地方。AKO 门户系统最初的成功发生在军职人员和文职人员的人力资源管理活动中。这些团体证明，门户网站是采用电子化培训课程向用户推销新应用程序的最好方法。未来发展则取决于我们实现应用程序的接受程度最大化的能力，以及促进应用程序集成化过程的能力。
- ④ 联系个体人员：实现信息查询的个性化、实时化、高效性和相关性。美国陆军现役、预备役、国民警卫队的全体军职人员和文职人员都有个人的 AKO 帐号。与人事相关的所有服务流程最终都将在 AKO 上处理，如：通过电子化方式处理一个请假申请、数字签名技术、工作流程应用程序，以及自动更新工作时间及考勤数据库。

（八）持之以恒

我们将致力于将 AKM 愿景目标转化为现实。我们正在更新 AKM 战略规划以包含更强大的任务目标，满足军职人员和文职人员对信息和知识的需求，无论他们是在战场环境、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，高层领导意识到我们所面临的挑战并不是在于寻找技术解决方案，而是在于推动文化变革，以便让所有相关的主体都朝着同一个方向，向着同一个目的和同一个愿景目标去努力。要取得完全的成功，决定因素在于我们运用团体的资源在美国联合武装力量的运行环境中建设企业级解决方案的能力和毅力。

在我们不断克服转型所面对的挑战、鼓励人员参与、改进业务流程和任务流程的过程中，我们也持续地提升技术手段和美国陆军知识在线（AKO），以便提供更多强大功能的企业级工具和能力，进而支持美国陆军转型的愿景目标。与此同时，针对部署在网络范围以外的人员，美国陆军正在 mil 军事域名体系中改善互联网接入。我们所提供的机制对知识型工作者起到支持和提升的作用，与此同时，我们重点关注的人员和流程将最终运用技术手段辅助我们的军职人员和文职人员。