

商周出版  
新商業周刊叢書

# 組織記憶與 知識管理

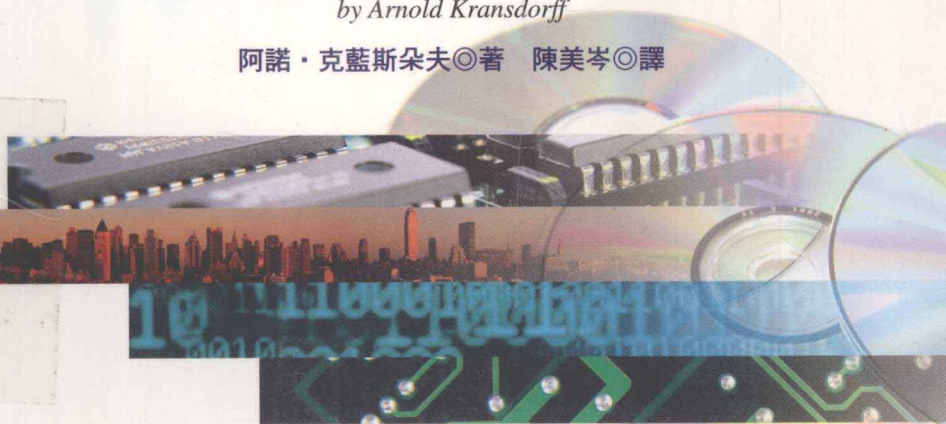
企業保存know-how的方法

**CORPORATE AMNESIA**

*Keeping know-how in the company*

*by Arnold Kransdorff*

阿諾·克藍斯朵夫◎著 陳美岑◎譯



新商業周刊叢書89

# 組織記憶與 知識管理

企業保存know-how的方法

**CORPORATE AMNESIA**

*Keeping know-how in the company*

*by Arnold Kransdorff*

阿諾·克藍斯朵夫◎著 陳美岑◎譯

組織記憶與知識管理：企業保存know-how的方法／阿諾·克藍斯  
朵夫 (Arnold Kransdorff) 著；陳美岑譯 -- 初版 -- 臺北市：  
商周出版：城邦文化發行， 2000 [民89]  
面： 公分-- (新商業周刊叢書：89)  
譯自：Corporate Amnesia: Keeping know-how in the Company  
ISBN 957-667-810-2 (平裝)

1. 組織(管理) 2. 學習型組織

494.2

89019307

新商業周刊叢書 89

## 組織記憶與知識管理——企業保存know-how的方法

原 著 書 名 /Corporate Amnesia: Keeping know-how in the Company

原 出 版 者 /Edwards & Fuglewicz

原 著 者 /Arnold Kransdorff

譯 者 /陳美岑

特 約 編 輯 /郭恆祺

責 任 編 輯 /陳雅汝

發 行 人 /何飛鵬

法 律 顧 問 /中天國際法律事務所 蔡兆誠律師

出 版 /商周出版

台北市信義路二段213號11樓

電話：(02) 2358-7668 傳真：(02) 2341-9479

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發 行 /城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11樓

電話：(02) 2396-5698 傳真：(02) 2357-0954

劃撥：1896600-4 城邦文化事業股份有限公司

城邦讀書花園 <http://www.cite.com.tw>

E-mail: service@cite.com.tw

香 港 發 行 所 /城邦(香港)出版集團

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F, 504室

電話：2508-6231 傳真：2578-9337

馬 新 發 行 所 /城邦(馬新)出版集團 Cite(M) Sdn.Bhd. (458372V)

11, Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

封 面 設 計 /莊士展

電 腦 排 版 /極翔企業有限公司

印 刷 /韋懋印刷事業股份有限公司

總 經 銷 /農學社

電話：(02) 29178022 傳真：(02) 29156275

行政院新聞局北市業字第913號

■2000年12月初版 ■2001年5月20日初版4刷

Printed in Taiwan

定價/320元

Copyright © 1998 by Arnold Kransdorff.

Complex Chinese translation copyright © 2000 by Business Weekly Publications, a division of Cite Publishing Ltd. Published by arrangement with Edwards & Fuglewicz through Bardou-Chinese Media Agency, Taiwan. All Rights Reserved.

版權所有，翻印必究 ISBN 957-667-810-2

〈新商業周刊叢書出版緣起〉

## 期待中國的商業烏托邦

何飛鵬

九七年，現代中國處在劇變中，大陸與香港沉陷在回歸的熱潮裡，變動中有疑慮有期待；台灣則努力修憲中，雖然打得頭破血流，但總算找到結論。

亞洲的中國政治舞台雖然充滿變數，但經濟商業領域完全不受影響，台灣的電子業，動輒以千億的投資，推砌「台灣科技島」的未來，大陸則以每年接近兩位數的經濟成長率，說明中國經濟發展正在極限加速！

這樣的發展，頗符合小老百姓的心情：政治是野心家及政客的事，無法管也管不著，只好埋頭做自己的事：賺錢，改善生活。中國經濟的發展，或許正是在這樣的心情下，逐步累積而成。十年前我們埋首創辦《商業周刊》，出版商業叢書，是用這樣的心情。十年之後，「政經分離」的無奈仍在，我們仍然只能在中國商業環境上努力，政治上只能期待明天會更好！

不過，回首這十年來我們所出版的書籍，在態度上的改變甚大，原因在於台灣已經從開發中國家，逐漸邁入已開發國家之林，讀者對商業知識的需求也從飢渴的全盤接受，到講求專業、深度、即時與不斷更新。

當然，商業周刊出版公司在內部也做了結構性的轉換，我們結合了有共同理念的兄弟公司——麥田出版與貓頭鷹出版社，共

同成立城邦出版集團，這象徵著我們和所有中國的讀者寫下承諾，願意在知識的傳播路上，與所有的讀者們攜手前進。

「新商業周刊叢書」與「Q&A新系列」，重新調整步伐，用嶄新的面貌，與大家見面，也就成為理所當然的事。這兩個系列，可說是商業周刊出版的招牌書系，就像十年前一樣：「我們用商業周刊每週替讀者分析、回顧商業變動，我們也用商周叢書，為社會推動基礎商業知識和教育。」不同的是，商業的基礎教育步調更快，著力更深，早期的每月一書已無法滿足讀者需要，每週一書或更多，也許更符合時代的腳步。

這兩個書系共同的願望是——期待二十一世紀中國商業烏托邦的來臨，我們希望在表象活力充沛的商業活動，更能有商業文化的內涵，其中包括一個沒有政策扭曲，交易無障礙的商業環境，也包括無數組織嚴謹，競爭力無限的企業體。當然還有能力全面、知識豐富，具有國際眼光的企業家與工作者，這樣的組合，將是現代中國邁向已開發國家的保證。

不過目標雖一致，但在編輯及使用上，這兩個書系也各有特色，「新商業周刊叢書」係針對個別命題，以結構嚴謹的方法，徹底解說。「Q&A新系列」，則仍維持「百問百答」的寫作方式，方便讀者從問題中尋找答案，快速解決心中的疑惑。

在選題上，這兩個書系放棄議題大小的考量，只要對讀者有用，議題再冷僻，我們都願意為讀者做，或許時間會幫助我們完成願望：讓商業周刊出版的書，填寫商業活動的每一個角落。

（本文作者為商周出版發行人）

# 組織記憶與 知識管理

出版緣起	期待中國的商業烏托邦	何飛鵬	II
謝詞	失敗不過是遲來的成功		001
引言	用新掃把掃先光?!		007
前言	少了前例可循的好處之後……		011
第一章	資料、訊息、知識與組織記憶		033
第二章	終身雇用榮景不再		055
第三章	在彈性勞動力市場下維繫內部知識鍊		079
第四章	無法累積的資歷		107
第五章	後師不忘前車之鑑		133

<b>第 六 章</b>	<b>凝視遠方</b>	153
<b>第 七 章</b>	<b>照章行事，讓併購更容易</b>	165
<b>第 八 章</b>	<b>要將組織記憶發揚光大</b>	191
<b>第 九 章</b>	<b>公司史是大累贅？</b>	203
<b>第 十 章</b>	<b>教育、教育、再教育</b>	227
<b>第十一章</b>	<b>歷史提供的經驗價廉物美</b>	251
<b>第十二章</b>	<b>縫補國王的新衣</b>	281
<b>後 記</b>	<b>如果無法留住經驗，你將永遠只是個嬰兒……</b>	309

〈謝詞〉

## 失敗不過是遲來的成功

就像其他仰賴觀察所得的著作，在此我的致謝名單也是很長的一串。在這本書中，我直接訪問過的人，至少數以百人計，然而，我最要感謝的人可以追溯到年少時期的一位家族世交，她是一位傳奇性人物，她經常說：「失敗不過是遲來的成功」，這句話也是她對我當時充滿災難的人生際遇所作的評論。這是一句每當我諸事不順、屢屢要打退堂鼓時鼓勵我的格言，不過，只有在我開始對組織記憶（organizational memory）這個概念（組織記憶的流失與和經驗學習之間的關係）發生興趣時，這句話的重要性才凸顯出來。謝謝妳，凱·布朗（Kay Brown）。我也要感謝所有和這本書有關的人，包括企業界裡不斷跳槽的經理人，由於他們的行動，證實了企業裡確實發生了失憶與人力斷層等現象。

有趣的是，在進行研究與寫作本書時，幾乎所有我諮詢過意見的人都給我一個建議：「如果可以的話，千萬不要用到『企業史』這個字眼。另外找一個好聽一點的字眼代替吧！」這個領域早已沒落了，就像沒氣的氣球一樣直墜而下。

當然，他們說得很對！這個字眼我用了超過十年，而這個字眼也總是讓問到我專業的人傻眼。而組織記憶，聽起來就會讓大部份的人以為，就像是在課堂裡上的，一門有關英國王室



大事紀的課程，一門教得很爛的課程。就算在十年前，組織記憶還是許多人不願談論的主題，儘管大家都承認（無一例外）它的重要性，至少承認它的另一種偽裝：「經驗」的重要性。由於本書中將會討論到的種種原因，回顧企業經驗，甚至是經驗學習，對許多企業、專業組織、政府部門、學術機構甚至是商學院來說，都很不受歡迎，也很難做到。而他們的反應更增添了我研究上的困難。事實上，有些人是相當抗拒的，以致於我經常會懷疑我是否有可能讓人們真的了解我所做的工作。

當然，一定有些證據是埋沒在我尚未發現之處，或是躲在我不得其門而入之處，因此，我要感謝學術界裡一小撮在這些年來經常給我寄來相關訊息的熱心人士。我要特別向南岸大學（South Bank University）的布魯斯·勞伊德（Bruce Lloyd）教授致謝，他不厭其煩地給我寄來有趣的、冷僻的期刊與文章。另外，網際網路也提供了便捷的途徑，讓我得以和全球的學術界互通有無。

由於企業界對這個概念不甚了了，我是受到玻璃業巨擘，已故的阿利斯泰·皮金頓爵士（Sir Alistair Pilkington）很多協助的。皮金頓爵士致力於推動學術界（透過倫敦經濟學院下轄的企業史研究單位，BHU）對經驗學習的研究，他的貢獻目前尚不為人所熟悉。我記得他對我所研究的領域感到有些驚訝，不是因為我的研究主題，而是因為這些年來，這個領域在英國是不被重視的。他在產業界、學術界與政治界的朋友都不重視這個領域。他十分熱心地提供我許多協助。另外，我也要

感謝爲人所尊敬的老企業家彼得·帕克爵士（Sir Peter Parker）對我的鼓勵，帕克一九五〇年代在哈佛求學的經驗——當時在阿爾佛瑞·錢德勒（Alfred Chandler）、理察·泰德羅（Richard Tedlow）與湯姆·邁考羅（Tom McCraw）等教授著書的倡導下，美國對企業史的興趣開始萌芽——讓他認識到原來企業史是一項很有效的教學工具。此外，英格蘭銀行的喬治·布蘭登爵士（Sir George Blunden）則是一位出乎我意料之外的支持者。

我還要感謝我在書中所提到的，致力於發展組織記憶的兩百家企業，它們分布在英國、美國、德國、日本和其他各地。非英語系地區對這個主題的討論是更加熱烈的，他們對外顯知識（什麼是know-how）與隱性知識（如何使用know-how）之間的區別是更清楚的。對組織記憶這個議題最爲抗拒的是英國企業，因此，他們根本沒辦法進行知識管理。奇怪的是，在減輕人力斷層的效應上，組織很少會想到即將離職的員工。而諷刺的是，那些全力擁戴彈性勞動力市場的組織，很少會去想要如何減輕員工離職所帶來的衝擊。如果這只是因爲大家還沒意識到這件事的嚴重性，就像在一九八〇年代我們開始用人力資源（Human Resources）管理來取代人事（Personnel）管理一樣，我覺得用組織記憶來取代公司史或是企業史，將會讓大家更重視這個問題。

許多我在書中未曾提到的人士也給了我很多幫助。由於這本書的性質使然，我有必要儘可能地找出更多不同的意見與想

法。在企管顧問領域，經驗學習是普遍的認知，在這方面，資誠企管顧問公司（Price Waterhouse）的安德魯·寇曼（Andrew Coleman）和歐尼亞企管顧問公司（Omnia Consultant）的西瑞·李維奇（Cyril Levicki）博士都給了我莫大的幫助。而在會計方面，史蒂芬·古佛瑞（Stephen Godfrey）的遠見尤顯珍貴。同樣地，英國石油的撒斯·阿斯藍（Sas Aslan）洞見亦不遑多讓。因為他在同一家公司待得時間夠久，因此，他觀察到工作輪調對組織所造成的衝擊，並不亞於在職年資愈來愈短對組織的衝擊。我也必須向世界銀行（World Bank）的布萊恩·柏曼（Brian Berman）致謝，他幫我發展了口述報告（oral debriefing）在因應組織發展與新入就職適應上的應用。

我所往來的領域之一，是一個由學術界與非學術界的編年史家所組成的小圈子，這個圈子裡的人擅長記錄長程組織記憶——也就是所謂的公司史。因為他們是主要的記錄者，因此，他們的豐富經驗對於掌握企業的獨特組織記憶是很重要的。雖然他們都得順從公司的要求去製作公司史，許多人都承認他們遇過很讓人挫折、失望或是受到恫嚇的經驗，但幾乎所有人都都很高興他們能有這樣的機會來製作詳盡而有創意的歷史成品，儘管這些成品最後都只用來作為公關之用。

身為每天處理知識議題的專案經理，我和組織記憶鏈的終端「消費者」很熟，而這些人是組織記憶成效的最終決定者。他們對組織記憶坦言不諱的看法是本書主題的最佳說明。

《金融時報》（*Financial Times*）的麥可·凱索（Michael

Cassell)，他也是一位知名的公司史家，他的作品讓我們知道嚴肅的傳記不一定是很難讀的，也不怕沒辦法應用。他的作品讓我省下好幾個月的時間，使我不必在報紙與其他資料中皓首窮經地尋找線索。我還要感謝我那些擁有豐富企業經驗的家人，特別是我哥哥巴索，他常常花很長的時間和我討論這方面的議題。

最後，我必須感謝我的經紀人羅斯·愛德華（Ros Edwards），他很有經驗地幫我過濾掉許多出版社，並且找到巴特沃斯與漢尼曼出版社（Butterworth-Heinemann）的出版總監凱瑟琳·葛蘭特（Katheryn Grant）來幫我出書。雖然我儘可以利用自家公司下屬的出版社來出這本書，但是能夠找到公司以外的出版社來出書確實是比較明智的決定。正如本書會指出的，獨立出版是協助整合那些總是得依賴客戶的贊助才能出版的組織記憶成品的的方法之一，那麼，找一家獨立的出版社來出版我的書也算彰顯了本書的意義。

阿諾·克藍斯朵夫

網址：[www.pencorp.co.uk](http://www.pencorp.co.uk)



〈引言〉

## 用新掃把掃光光？！

以下的場景會發生在像是歐洲、北美洲、南美洲、澳洲與紐西蘭等西方國家的中型企業裡。甚至在像南非這樣的開發中國家也會發生，因為當地的廢除差別措施的任用政策也在模仿第一世界裡的對手，在職場上採行彈性勞動力市場政策。

執行長工作兩年後，只留下簡短通知旋即辭職。他是十四年來第四任執行長，而公司還沒找到接替人選。在該公司的十人董事會裡，只有兩個人任職超過了六年以上。

而在資深經理人方面，一五％是處於在職第一年，另外一〇％則只做了兩年。有一位對公司的資產狀況瞭若指掌，服務年資很長的主管已經快退休了。在重要的企劃部門裡，一九九六年時部門編制的人數是六人，但這一年半以來，已有四人離職、六人進來。大家都在謠傳廠長才任職兩年，就有人高薪挖角；這個位子十年來已經換了四個人坐。

在下一波針對中階經理人的人事命令中，一項從兩年前開始的企業再造行動裁掉了一五％的主管，而另外一〇％則被調到其他單位，大部份是被派到新開發的事業體。而非公司裁員的離職率則是一年二〇％左右。只有一半的接替者是按職等調升上來的，其他都是空降部隊。員工高流動率的副作用明顯

地反映在銷售上，現在顧客的忠誠度已經低得不能再低了。

公司裡的白領人數愈來愈少，自一九九五年以來已經裁掉了三〇%。然而，因為預期一項新產品的推出將會增加白領的需求，公司於是又開始雇用新人。不過，人力資源經理的交接和隨之而來的部門變動，使得這項計畫慢了下來。而行政部門又重新雇用原來的六名員工，他們原本被視為冗員，但是在公司無法繼續維持原先所承諾的二十四小時無休服務後，他們又被找回來了。

同樣的，在藍領方面，三年來職工人數已經被裁掉一半了，剩下來的職工每年的平均流動率為二二%。雖然必須招募新的員工，但是稱職的職工卻很難找。應屆畢業生缺乏實務經驗，而機械保養的外包雖然可以減低成本，但是停機時間拉長，反而降低了因應需求的庫存能力。

一項員工稽查顯示，已在這家公司任職超過六年的員工只有一七%，許多年輕的員工還只待了三年左右。兼職員工的人數佔了八%，平均任職時間是十一個月。在過去三年來，只有不到三〇%的員工對他們的工作是駕輕就熟的。

新進員工的平均在職時間，在作業員是五個月；在較資深的員工是一年；在高層則是一年半。能記得一九九二年以前公司模樣的主要員工，可以說是寥寥無幾。待在公司裡最久的是總務經理、總裁的秘書與清潔人員，他們分別於一九七八年、一九七九年與一九八一年進入公司，大約是在柴契爾夫人和雷根主政期間。

儘管上述內容是純屬虛構，但是在產業界裡，這樣的場景和現實卻相差不遠，在彈性勞動力市場的政策下，每年換工作的人愈來愈多了。不管這樣的政策能夠帶給公司多大好處，現在卻正在形成一種「企業失憶症」(corporate amnesia)的新現象。員工經常不知道要幹什麼意味著機構——從銀行到製造業、貿易業和服務業——正在流失它們的企業知識，而流失的速度遠比保存的速度還要快。事實上，現在大部分的組織都要經常地重新發展已經發展過的解決方案。

事情很簡單，只要一有人辭職、跳槽到別家公司、退休、裁員、輪調與開除，組織花了很高代價才得來的知識，就跟著這些人一起走出公司大門。重新學習的過程是既耗時又昂貴的，特別是如果遞補的人只知複製前人的工作卻無法有效地從曾經嘗試與驗證過的經驗裡學習的話。彈性勞動力或許可以讓企業有能力靈活應變，但是人力斷層所累積的效應最後將抵消掉這些好處。

在以下的章節裡，我會解釋新的工作模式對企業造成的衝擊以及應該如何留住日漸流失的組織記憶，這樣一來，所有的組織——包括政府、店家、中小企業、大型企業、學術機構或是專業機構等等，都能有效地從自己的經驗中學習。



