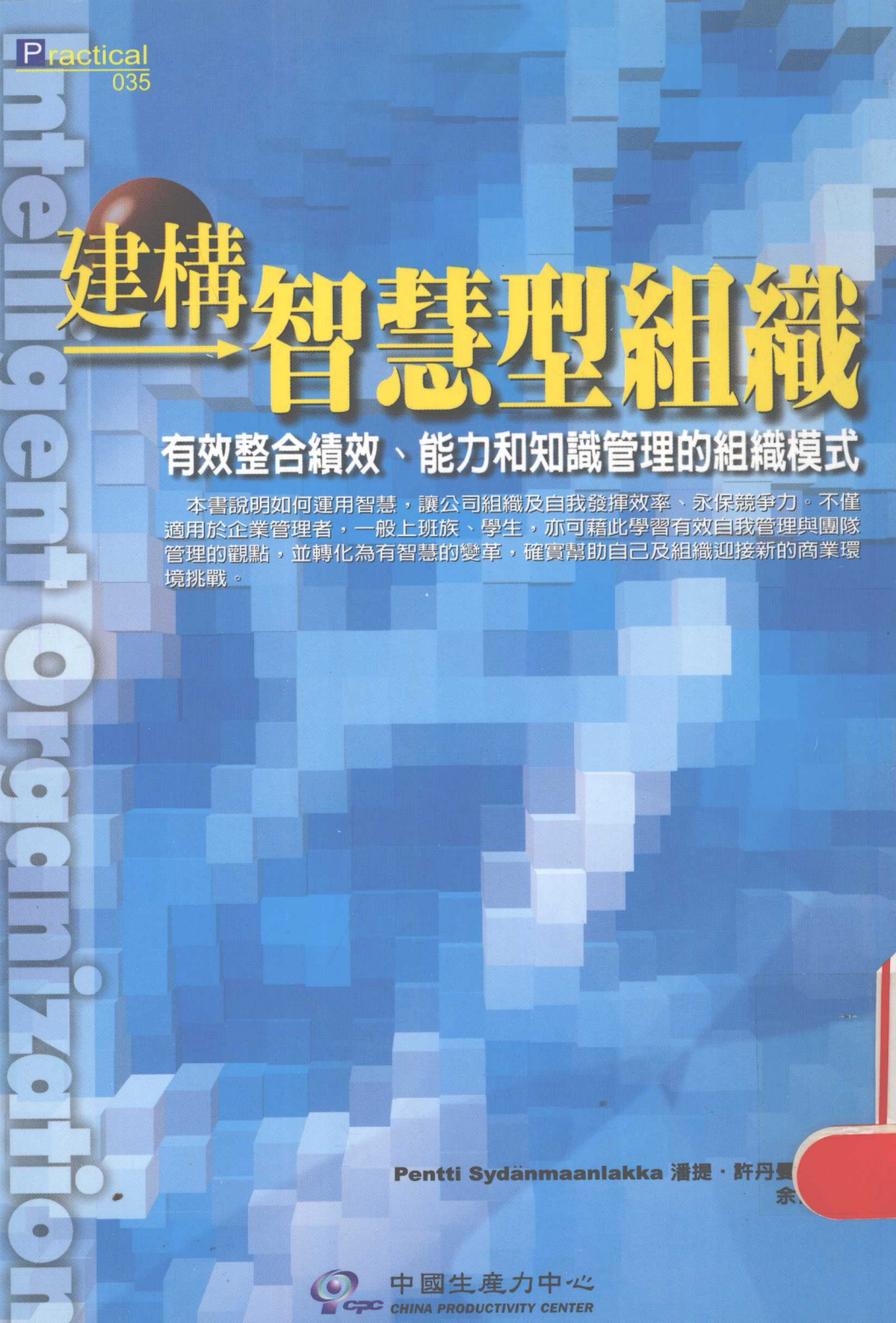




Intelligent Organization

建構智慧型組織

有效整合績效、能力和知識管理的組織模式

本書說明如何運用智慧，讓公司組織及自我發揮效率、永保競爭力。不僅適用於企業管理者，一般上班族、學生，亦可藉此學習有效自我管理與團隊管理的觀點，並轉化為有智慧的變革，確實幫助自己及組織迎接新的商業環境挑戰。

Pentti Sydänmaanlakka 潘提·許丹曼
余



中國生產力中心
CHINA PRODUCTIVITY CENTER

建構智慧型組織：有效整合績效管理、能力管理和
知識管理的組織模式／Pentti Sydänmaanlakka 著；
余佑蘭譯。——初版。——臺北縣汐止市：中國生產
力中心，2002〔民91〕

面；公分。——（Practical 系列；35）

譯自：An intelligent organization

ISBN 957-2090-34-8（平裝）

1.組織（管理） 2.人事管理 3.知識管理

494.2

91016181

Practical 系列 035

建構智慧型組織

作 者 潘提·許丹曼拉卡 Pentti Sydänmaanlakka

譯 者 余佑蘭

發行人 張寶誠

總編輯 李玉珍

主 編 陳美琪

特約文編 李靜雯

出版者 中國生產力中心

讀者服務 林錫表·鄭麗君

電 話 (02) 2698-5898

傳 真 (02) 2698-9330

郵政劃撥 0012734-1

總經銷 聯經出版事業公司

地 址 221 台北縣汐止市大同路一段367號3F

電 話 (02) 2642-2629

初 版 2002年10月01日

登記證 局版台業字第3615號

定 價 280元

ISBN：957-2090-34-8

An Intelligent Organization by Pentti Sydänmaanlakka © 2002
Originally published by arrangement with Capstone Publishing
Ltd via The Susie Adams Rights Agency,UK..

Chinese Complex Character Language Edition © 2002 by
China Productivity Center.

All Rights Reserved.

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載

中國生產力中心系列叢書書目（Practical系列）

編號	書名	作者	譯者	定價
P001	經營優質團隊	蘿絲·傑	施貞夙	250元
P002	工作好心情	亨德利·懷辛格	周喜和/莊靖	250元
P003	領導力	亞特·宏恩	季晶晶	250元
P004	專家有問題	威廉·戴維斯	施貞夙	280元
P005	匯率拔河賽	保羅·艾爾德曼	霍達文	250元
P007	與白癡共舞	威廉·倫汀	季晶晶	250元
P008	最高指導原則	瑞·姜森	董更生	300元
P009	董事會的前一夜	派屈克·藍奇歐尼	施貞夙	220元
P010	知識管理	戴文波·普賽克	胡瑋珊	300元
P011	從「不」開始邁向成功	亞瑞拉·潔菲	李竺禪	250元
P012	經營成長策略	藍·契倫/諾爾·提屈	季晶晶	320元
P013	激發團隊創意	桃樂斯·雷諾	施貞夙	250元
P014	e紀元組織	布魯斯·巴斯特	萬同軒/李慕芸	300元
P015	直覺學習	夏倫·佛朗柯孟	趙閔文	280元
P016	領導與變革	約翰P.科特	李聖賢	250元
P017	利潤模式	Adrian J. Slywotzky	霍達文	350元
P018	甲骨文優勢策略	斯圖亞特·瑞德	郭和杰	250元
P019	經驗學習	馬歇爾·葛史密斯	施貞夙	250元
P020	消費者行銷導向	艾倫·米契爾	胡瑋珊	300元
P021	經理人知識管理手冊	布萊恩·葛雷史東	李聖賢	250元
P022	價格最大化	湯姆斯·溫寧格	蕭羨一	250元
P023	行銷規劃工具書	大木英男/石井禎等	丁小艾	250元
P024	有效的電子郵件行銷	金·麥可芙生	郭和杰	300元

（續下頁）

P025	創造企業新財富	柴田英壽・伊原智人	張秋明	250元
P026	B2B入門工具書	椎井聰子、濱屋敏	王琇錦	250元
P027	B2B發展策略	馬修・弗來德曼	郭和杰	300元
P028	商業科技趨勢	艾美・札克曼	胡瑋珊	400元
P029	赤腳走過碎玻璃	約翰・提波瑞	施貞夙	250元
P031	數位時代市場發展策略	麥克・拜勒大衛・史多頓	胡瑋珊	300元
P032	第一本數位行銷工具書	邱義智、吳大偉等		250元
P033	知識商務	大衛・史凱梅	胡瑋珊	380元
P034	中國消費市場行銷策略	葉正綱		250元
P035	建構智慧型組織	潘提・許丹曼拉卡	余佑蘭	280元

~~中國生產力中心全省服務中心~~歡迎上網訂購www.cpc.org.tw

◆台北總部：台北縣汐止市新台五路一段79號2樓電話：(02)2698-5897~8林錫表

◆承德門市：台北市承德路二段81號B1電話：(02)2559-0233蔡榮三

◆台中服務處：台中市工業區三十八路189號電話：(04)2350-5038轉222
林盈君

◆雲南推廣組：斗六市雲林路二段225號11樓電話：(05)534-1379韋雲英

◆台南服務處：台南市大埔街52號電話：(06)222-4413應裕民

◆高雄服務處：高雄市成功一路232號15樓電話：(07)336-2918樓文玲

建構智慧型組織

有效整合績效管理、能力管理和知識管理
的組織模式

An Intelligent Organization

Pentti Sydänmaanlakka 潘提・許丹曼拉卡◎著
余佑蘭◎譯

序

本書是根據個人經驗撰寫而成，此外，我在這個領域也掌握了不少著述和研究，從中得到許多寶貴觀念。過去五年間，我在芬蘭和其他國家舉辦過多場與此有關的講座；我發現，在忙碌的工作中，訓練別人幾乎是唯一、也是最有效的自我訓練方式。誠如我在本書所要談論的，當你必須向別人說明某件事時，你自己必須先對這個議題充分了解。多次演講中、甚至演講過後，我不斷從聽眾那兒得到回饋，這使我深信，對這些議題感興趣的人一定不少，這是我撰寫本書的動機。

書中觀念來自許多人的啟發，在此無法一一提及，但我仍要特別提到某些人，他們的著作、思想和為人過去幾年來深深影響了我，這些人是Leif Edvidson, Klaus Lurse, Michael Margardt, Andrew Mayo, Ikujiro Nonaka, Sudhanshu Palsule, Jagdish Parikh, Charles Savage, Peter Senge 和 Karl Erick Sveiby。在此，我要向這些人和許許多多曾經在組織學習方面給予我智慧靈光的人，表達深摯謝意；他們的想法如遭到誤

解，我將負全部責任。

我將本書獻給爲克服藥物濫用問題殫精竭慮的人。藥物問題的嚴重性，我們仍未全然了解；過去十年間，藥物用量大幅增加，舉世皆然。

從許多方面來說，藥物濫用成了一個棘手的問題，不只因爲它對人性是一種戕害——人類最高成就在於能夠開發知覺，知覺是我們終其一生必須珍惜和維護的。不過藥物濫用阻礙了知覺的發展，創造了一個虛假的真實，使我們和內在的自我產生疏離；我們必須對抗這種因爲精神疏離所造成的非人性化過程。

年輕人口益嚴重的藥物濫用問題尤其令人憂心，需要我們成年人更多關注，我們不能棄他們於不顧。爲了讓自己有更多時間與孩子相處，我們就必須提高組織效率。因此，本書最終目的在於找出提升組織經營效能的方法，如此我們才能在工作之餘不忘從事其他事。人活著不是爲了追求工作上的卓越，工作乃是爲了讓自己過得更好。

Pentti Sydämaanlakka 於艾斯堡 二〇〇二年一月十三日

導言

不管我們在哪裡工作，時間通常很長，我們把絕大部分時間都給了組織；可悲的是，許多組織的運作，缺乏效率可言。隨著內外環境的壓力與日俱增，我們不得不學會如何不斷地拓展營運，使組織永保競爭力。我們必須考量個人、團隊和組織所有成員的情況，運用一套明智的方法來提升組織競爭力。能力強、動機高的員工才是組織永保競爭優勢的唯一利器。

本書旨在探討如何發展一個理想的組織，這個組織必須有效率、肯學習、又能兼顧員工福祉。社會競爭越來越激烈，這不過是我們必須順應的一項現實。換言之，企業獲利必須不斷提升，如此，就算經濟景氣再嚴苛，我們也能生存下來。非營利的公共組織也不例外。我用「組織」一詞代表書中提到的各類機構，它們共同的特色是：都迫切需要改善經營方式，朝智慧型組織的目標發展。

既然組織要生存，就必須不斷提高獲利，因此組織和員工的績效也必須同步提

升。績效優劣視組織、團隊和個人的能力而定。能力包含了知識、技巧、態度、經驗、人際關係以及組織流程、經營模式和文化。能力管理已經成為組織成功的要素。

在快速變遷的環境中，能力的意涵也不斷在變；未來，能力本身不再是組織成功的保證，能力發展的過程才是關鍵。因此我們必須真正了解學習的意涵，了解個人、團隊、組織等不同層面的學習過程。單靠個人學習是不夠的，必須結合其他人的力量，通常組織是以團隊作為學習的基本單位。

本書旨在回答下列問題：

- 如何增進組織的學習能力？
- 如何管理並且有系統地發展組織需要的專長？
- 如何提升員工和整體組織的績效？
- 如何創造更好的業績？
- 如何因應競爭激烈的全球商業環境？

也許更重要的是，我們將了解如何在考量個人觀點的情況下，達到上述所有目標；換言之，就是把組織的效能、組織的更新與再造以及員工福祉整合在一起。

我試圖從個人有限的觀點來回答這些問題，我相信，藉由改善績效、能力和知識

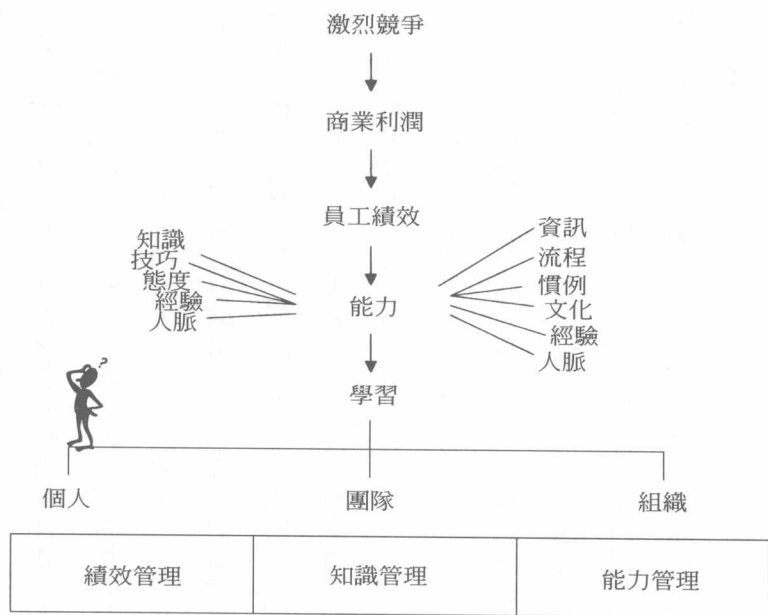


圖0.1 強化組織競爭力

管理流程，可以找到這些問題的答案，使我們朝智慧型組織的目標邁進。圖0.1說明如何在兼顧個人福祉的前提下，強化組織競爭力。

不過，使用績效、能力和知識管理的概念，立刻面臨一個問題，就是：它們都是管理的流行詞彙，雖然在閒談間不斷被大量引述和討論，但很少人真正了解其意涵，也很少能夠精確的應用它們。因此，本書試圖將我們日常遇到的這些概念加以闡明、簡化。我將根據過去二十年間個人的經驗所

得，透過實際語彙來描述它們的流程；並且藉由實際應用，對這些問題做更深入的思考與了解。我希望最終能夠讓這些問題有更系統化的樣貌，以協助我們發展未來的理想組織。單就這點來看，即使市面上的管理書籍汗牛充棟，本書仍有其存在價值。

本書分五大章節，各章可獨立閱讀，不過我仍建議讀者按照章節順序來看。第一章我們試圖了解何謂組織學習——我們把組織學習定義為組織藉由改變自身價值、常規和流程，達到自我更新的能力。我們將探討個人、團隊、組織等不同層面的學習過程，並且把「更新」定義為不斷獲取和應用新的能力。唯有充分了解學習過程才能達到有效的學習，這點認知非常重要。

第二章討論績效管理。績效管理是一個持續不斷的過程，它包括了目標設定、檢視、指導、評估和發展。績效管理是指藉由個人和團隊的發展，達到提升組織績效的目的。簡單的說，就是每個人認清自己的職責所在、了解個人目標以及需要具備的專長；此外，員工也能從工作中獲得足夠的指導與回饋。績效管理最重要的工具是規劃與發展討論，不過，與員工進行發展討論時，最好從較大的格局來了解績效管理的哲學和基礎。一般來說，組織經常空有理論，卻缺乏執行能力；原因很簡單：他們對績效管理的真正目的不夠了解，而且沒有把績效管理和組織內部的其他管理系統整合在

一起。依我之見，績效管理是人力資源管理最重要的流程，也是其他流程的基礎，因此必須多加用心，以確保它在組織內正常運作。

第三章探討能力管理。能力管理是指根據組織的願景、策略和目標所界定的核心能力和其他必要能力；釐清能力的層級後，就必須有系統的發展能力。過去十年間，大部分人或多或少都接觸過能力管理這個概念，快速變遷的步調意味著能力已經成為組織和個人重要的生存議題。不過，能力管理在實際執行上卻衍生不少問題，原因之一是對部分基本原理不了解所產生的困惑；例如，不曉得組織的核心能力區在哪裡？需要哪些能力？如何衡量組織的能力等等。許多組織在概念不清的情況下就貿然設定目標，結果不是功敗垂成，就是事倍功半。本章將探討能力管理在實務操作上的，可能面臨哪些挑戰。

第四章將探討知識管理。知識管理是創造、獲取、儲存、分享和應用知識的過程，目的在於協助人們運用知識，做最有利的決策。知識管理是組織管理三大流程中最新的一個，近年來已成人們廣泛討論的話題。知識管理對許多組織來說還是個新鮮的玩意兒，換言之，注意到的人很多，真正執行的卻很少；但由於它是組織管理相當重要的一環，因此有必要妥善執行和了解。對現今資訊科技公司來說，尤其如此。

我經常在課堂上詢問學員，有多少公司能夠有效地運用績效管理、能力管理和知識管理？結果大致情況是，約百分之七十五的公司採行績效管理，但通常效果不彰；百分之五十採行能力管理，只有百分之二十五實施某種程度的知識管理。

第五章將討論如何建構一個真正的智慧型組織。智慧型組織對於提升組織競爭力、提升員工能力並滿足其需要，有一套長遠的做法。它不僅學得快，而且效率高。本章將描述如何發展理想的組織，我將提出一些具體步驟和一套評估組織現況的架構。本章還包括一節綜合摘要，說明理想的組織如何落實績效、能力和知識管理，以及如何將這三大管理流程彙整到一個全新、單一的績效管理流程中。

智慧型組織的通則之一就是簡易（simplicity）。它崇尚精簡、具體、聚焦，並且能用全面而非偏狹的眼光來看問題。那些前仆後繼、如曇花一現的管理時尚只會帶來更多困惑，留給我們一堆問號；智慧型組織則能夠撥雲見日，為我們指出一條明路。

智慧型組織能夠在組織效能、學習和員工福祉間取得平衡，這個平衡使它得以不斷自我更新、預知改變。智慧型組織學習的速度比周遭環境變化的速度還快，換言之，它能隨時因應變化而調整更新。公司最重要的資源是員工，員工合力創造了集體能力、向心力以及公司的福祉。

智慧型組織不期望員工來適應它，相反地，它是為員工而存在；所有組織都應該朝這個方向發展。我們一生當中有大半時間都花在不同的組織裡，因此這些組織應當是理想的工作場所，並且能夠讓我們朝全方位的方向發展。

建構智慧型組織並不容易，需要對思維進行翻天覆地的改變。我們必須建立一個能夠協助我們用不同眼光來理解世界以及了解個人、團隊和組織相互關係的新架構。我們必須挑戰現有信念、更新我們的思維。在今日多變的環境中，我們要能破除現有的信念與思維，從而創造新的價值體系。

而這些新的組織也將以新的形式展現它們的智慧，這是一項包括智力、情緒和直覺智力所形成的創造性智慧。創造性智慧有助於我們創造光明的未來，而這樣的組織也將成為適合工作、生活的美好場所。

序

003

導言

005

第一章 組織學習

016

學習——競爭的要素，生存的手段

何謂學習？

學習的層面

組織的學習技巧

學習與回饋

學習與變革

如何透過行動來支持學習

第二章 績效管理

079

以不斷提升績效爲目標

不同觀點

規劃與發展討論

日常領導與規劃會議

績效管理與其他人力資源管理流程的關連

摘要與績效管理的成功要素

第三章 能力管理

132

以不斷提升能力爲目標

以能力策略爲核心的策略管理

以核心能力爲架構

能力管理的實務操作

個人能力