



知 识 管 理 丛 书

知识管理 与 组织创新

◎ 郁义鸿 著

复 旦 大 学 出 版 社

知识管理丛书

知识管理与组织创新

郁义鸿 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知识管理与组织创新/郁义鸿著. —上海:复旦大学出版社, 2001. 2
(知识管理丛书)
ISBN 7-309-02757-4

I. 知… II. 郁… III. 知识经济-关系-企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 84785 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 丹阳市教育印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 8

字数 208 千

版次 2001 年 2 月第一版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 14.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

近年来,知识已成为现代企业所拥有的最宝贵财富之一,而知识管理则已成为管理学家与实践中的管理者们一个十分热门的话题。

本书在“知识管理”的总标题下,重点阐述知识管理与组织创新及它们之间的关系。全书共分知识经济、知识组织与知识管理、组织的知识结构、知识组织的结构设计、价值识别与流程再造、知识共享与组织学习、组织记忆与组织设计、虚拟企业组织、面向未来的组织创新等 8 章,是了解知识管理、学习知识管理的读本,同时也是大专院校管理类系科师生的重要参考书。

本书出版由上海发展汽车工业
教育基金会资助

总 序

近年来,知识管理(Knowledge Management, 简称 KM)已经成为管理学家与实践中的管理者们一个十分热门的话题。

1998年4月,一种新的期刊在英国出现,这一期刊以《知识管理》命名。期刊的总编在发刊词中写道:一项近期的调查发现,在欧洲的150家公司中,74%的公司认为其组织中的最佳知识是不容易被利用的,有68%的公司则发现在经营管理中会两次或多次犯同样的错误。另一项由欧洲质量管理基金会进行的调查发现,有67%的管理者认为他们的雇员不知道如何使用或解释所获得的信息。那么,解决的对策是什么呢?如许多人所认为的,是知识管理。

“知识管理”是20世纪90年代后期在商务领域的讨论中使用得最多的一个词语。

毫无疑问,在今天,全球各地出版的以知识管理为主题,或与知识管理密切相关的刊物绝不止这一家。许多著名的出版社近年来纷纷推出知识管理方面的专著,大大小小的咨询公司、“思想库”等也开展了大量的研究,可以说,知识管理已经在全球管理学理论界与实践者中间形成热潮。

相对而言,知识管理在中国还处于刚刚开始介绍和引入的阶段。众所周知,我们在近年中所看到和听到的更多的是知识经济而不是知识管理。当学者们发现,发达国家的经济学家甚至政府官员都在热烈谈论知识经济的时候,他们认为知识经济这一概念抓住了新时代的本质,比信息社会、后工业化社会等概念具有更广泛和更深刻的内涵。一个新时代的来临要求我们作出反应,特别对我们

发展中国家,要赶上发达国家就必须把握这种大趋势。但值得强调的是,就经济发展的基本动力来说,应该来自于经济中最基本主体——企业和其他各种组织。知识经济是一个大概念,从整个社会的角度来说,更多地涉及宏观层面。但一个经济社会要从传统的工业化社会转向知识经济社会,没有作为其微观基础的企业和其他组织在组织管理和经营模式方面的转变,那是完全不可想象的。事实上,后者是前者的前提,也就是说,只有以大量的微观层面的变革为基础,才有可能谈论宏观层面的“知识革命”,才可能形成整个社会形态演变的大趋势。这种微观层面的变革就应该是“知识管理”在企业和其他各种组织中的广泛的传播、推行和应用。我们正大力推进的科教兴国、技术创新、知识创新和高新技术产业化等等,都只有从一个一个的企业、研究机构、科研院所、高等院校抓起,才能见实效、出效益。在此意义上,知识管理对于中国的企业管理和其他组织的管理水平的提高,对于中国企业竞争力和产业竞争力的提高,对于中国的经济发展和社会转型都具有极其重要的意义。

本丛书以“知识管理”为题,即体现了我们的这一认识。丛书的编写有两个主要目的:

1. 尽可能将发达国家在知识管理领域中的最新成果介绍给中国的读者;
2. 试图在引进和介绍的基础上对知识管理的理论和实践进行初步的探索。

为达到这一目的,丛书的作者们参阅了大量的最新文献和参考资料。事实上,郁义鸿刚从英国牛津大学任高级访问学者归来,李志能正在美国凯斯西部保留地大学攻读博士学位,他们著作的主要部分都是在国外写成的,而翟丽也刚从美国华盛顿大学进修归来不久,因此我们都有机会接触到世界最前沿的文献资料,在“知识的获取”方面有着十分便利的条件。

如果用一句最简略的话来概括的话,所谓知识管理就是以知识为中心的管理。这体现了知识在现代组织中已经成为核心的、占主导地位的投入要素这一知识时代的基本特征之一。本丛书试图从几个不同的角度对知识管理进行较为全面的阐述和探讨。

《知识管理与组织创新》首先对知识管理的定义及有关的基本概念作了较为全面的阐释。该书着重从组织的角度来探讨,为适应知识管理的要求,为有效地发掘知识的价值,传统的组织结构应如何进行变革。组织的知识结构是知识管理的基础,在对组织的知识结构和知识图作出辨识和判断的基础上,组织才可能建立起一个完整的知识管理体系。该书探讨了知识价值的识别与流程再造、知识共享与组织学习、组织记忆与组织设计的关系和虚拟组织的运作等问题。针对面向未来的组织创新,提出了未来组织设计的一些基本原则,并分析了组织的柔性化、扁平化、分立化、网络化和组织边界模糊化等各种趋势。

《企业知识创新管理》着重讨论在现代企业中应如何对知识创新进行管理。知识创新是一个过程,该书对这一过程的各个主要阶段进行了深入的阐述和分析,探讨了在知识创新的各个阶段中管理者应该如何推动知识的获取、知识的转移和共享,特别是如何推动知识的生产。该书的第二部分花费了大量篇幅来讨论知识创新的实践问题。从知识创新的战略到企业的创造力,从具体的知识管理项目管理到实践模型,将理论原则的探讨与大量案例结合起来,对于企业的知识创新实践具有很强的指导意义。

《智力资本经营》则从组织战略的高度,集中阐述企业应如何应对竞争重心从物质资本向智力资本转移所带来的挑战。该书强调应从以知识为中心的角度来创造价值以及重新设计与构思智力资本在公司战略及日常经营中的角色。该书论述了组织内部各个不同层次的管理者的角色调整,强调了专业人才的重要性并探讨了相应的人才开发等问题。智力资本经营的关键领域是企业与其

外部关系的重塑,这里既有如何利用互联网调整与顾客的关系的问题,也有如何平衡与其他企业的竞争与合作、价值创造与价值分配关系的问题,还有如何在这样一种企业网络中确立自己的领导地位的问题,以及如何实现公司的战略转型的问题。此外,该书还对企业在现代经济中的社会责任问题作了探讨。

《企业新创》共分三部分,第一部分为企业孵化的理论探索,作者试图结合最新的经济管理理论给出一个新创企业孵化的理论框架,抛砖引玉,为创业和企业孵化的研究者提供理论研究的线索。第二部分为孵化器的组织管理,主要从孵化器经营管理人员的角度,探讨孵化器的具体经营管理问题,试图向孵化器的管理组织者提供指导。第三部分采撷了三个孵化器经营案例供读者分析参考。

作为一个系列丛书,我们力图反映当今世界上对知识管理的各种观点、看法与实践手段、措施等,由于知识管理是一个全新的领域,这些观点与看法之间可能存在种种并不一致的地方,各种手段与措施也可说是“八仙过海,各显神通”。或许读者会发现,本丛书的作者在关于知识管理方面的一些观点也并不完全一致。这应该是一种正常的现象。就学科的发展来说,这甚至是必要的。

此外,就理论与实践的关系而言,实践往往走在理论的前面,这一现象在管理领域中表现得更为突出。因此,本书所有的理论概念与思想,是管理实践在人们的理论思维中的反映。但另一方面,理论对于实践的指导意义也绝不容忽视。特别对于中国的企业与各类组织的管理来说,更需要从发达国家的管理理论中汲取先进的成分,来加快我们的管理水平的提高,提高我们的竞争力,以实现我们中华民族振兴与发达的伟大目标。

知识管理在发达国家也还是一个非常新的课题,因此,在此意义上,我们与发达国家又是站在同一条起跑线上。中国的企业家们完全有可能在中国经济发展的具体实践中,通过借鉴与不断创新,为充分发掘知识要素的潜力创造新的价值踩出一条新路来;中国

的管理学者们同样应该在充分吸收发达国家成果的基础上,在中国管理实践的土壤上开掘出新的理论果实来。

我们对复旦大学出版社的刘子馨编辑和其他编辑同志表示衷心的感谢,没有他们的“智力资本”的投入,我们这些“显性化”了的但尚不够完善的“知识”就不可能这么快地拿出来与读者共享。当然,对于我们这些“知识”中所存在的瑕疵和谬误,我们负完全责任,并请读者不吝指正。

郁义鸿

2000年11月18日

目 录

第一章 知识经济、知识组织与知识管理	1
第一节 知识经济:现代管理大背景	1
第二节 知识组织:组织性质的新观点	11
第三节 知识管理的定义	22
第四节 知识组织的管理原理	26
第二章 组织的知识结构	33
第一节 知识:未开发的金矿	33
第二节 知识特性与智力资本	38
第三节 知识图:组织的知识结构	45
第四节 知识结构的复杂性与相关性	55
第三章 知识组织的结构设计	62
第一节 夏普公司:一种新的组织结构	62
第二节 建立知识管理体系	72
第三节 知识管理的组织架构	81
第四节 一种新的组织形式:超级文本结构	89
第四章 价值识别与流程再造	95
第一节 价值链与价值识别	95
第二节 核心能力与知识的价值	100
第三节 知识的价值与流程再造	107
第四节 电力研究院:知识就是资本	113

第五章 知识共享与组织学习	125
第一节 个人学习与组织学习.....	126
第二节 组织的学习模式.....	130
第三节 组织学习的实践方案.....	138
第四节 提高组织学习能力的战略.....	151
第五节 知识密集型企业的组织学习.....	154
第六节 学习型组织中的团队学习.....	158
 第六章 组织记忆与组织设计	 165
第一节 什么是组织记忆.....	165
第二节 组织记忆的结构.....	167
第三节 组织记忆的运用.....	174
第四节 组织记忆与组织变革.....	177
第五节 组织记忆的测定.....	181
第六节 组织记忆:组织设计之要素	185
 第七章 虚拟企业的组织	 188
第一节 美洲技术公司:虚拟联合实施多媒体战略	188
第二节 虚拟组织与企业竞争力.....	190
第三节 虚拟组织的运作机制.....	197
第四节 组织虚拟化的实践方案.....	202
第五节 虚拟企业的结构设计.....	206
 第八章 面向未来的组织创新	 213
第一节 未来组织设计的原则.....	213
第二节 组织柔性化.....	221
第三节 组织扁平化.....	227
第四节 组织分立化.....	230

第五节	组织网络化·····	232
第六节	组织边界模糊化·····	238

第一章 知识经济、知识组织与知识管理

知识管理在当今世界上已经成为管理学界和公司的管理者们最为热衷的话题。

所谓“开宗明义”，作为本书的开始，我们在这一章中先要回答一些最基本的问题：什么是“知识管理”？知识管理究竟具有什么涵义？知识管理对于现代管理具有如何重要的意义？为回答这些问题，需简要考察管理的大背景——整个社会的变化趋势。对处于竞争环境中的单个企业或组织来说，社会大环境的变化是其管理的外部变量，单个组织无法左右外部环境的变化，而环境的整体特性的变化必将导致组织的某些本质特性的变化。因此，组织生存与发展的唯一出路就是去适应环境的变化，并力图把握环境变化的本质，把握在这种环境中竞争的取胜之道。

第一节 知识经济：现代管理大背景

从经济社会演进的规律来说，任何一种新的形态都是在原有的经济社会形态的“内部”生长起来的，当新形态的萌芽出现并逐步成长壮大直到在整个经济社会中占据主导地位的时候，就可以认为这一经济社会完成了一次重大的转型。但具有深刻洞察力的思想家、理论家往往在这种新的形态显示出其活力和与原有的经济形态不同的本质特征的时候，甚至在其刚刚萌芽的时候就预告新社会的来临。知识经济作为一个时代的出现也完全体现出这一规律。

一、知识经济的本质特征

对管理者来说,考证“知识经济”这一概念最早由谁提出并没有太大的意义,但仍需了解这一概念发展的大致线索,需要考察在概念产生的背后是怎样的经济社会变化的现实在起着推动作用。更重要的是,我们要了解,作为一种新的经济社会形态,知识经济所具有的最本质的特征是什么?在此基础上,才可能回答这样的问题:知识经济的到来对组织的管理者意味着什么?

早在1959年,管理学家彼得·德鲁克就在《明天的里程碑》一书中提出了“知识工人”的概念;同年,社会学家丹尼尔·贝尔在奥地利的一次学术讨论会上第一次提出了与“知识”相联系的“后工业化社会”的概念。

1962年,美国经济学家弗里茨·马克卢普提出了“知识产业”的概念。他认为,知识产业主要包括教育、研究与开发(R&D)、传播业、信息设备业和信息服务业。

1973年,丹尼尔·贝尔发表了《后工业化社会的来临》一书。贝尔认为,后工业化社会的主要特征为:理论知识的首要性;新知识技术的产生;知识阶级的扩展和从商品到服务等。知识是后工业化社会中的关键性资源,而电子通讯则是该社会中的关键性技术。具体表现为:

- (1) 经济方面:从产品生产经济转变为服务性经济;
- (2) 职业分布:专业与技术人员阶层处于主导地位;
- (3) 中轴原理:理论知识处于中心地位,它是社会革新与政策制定的源泉;
- (4) 未来的方向:控制技术发展,对技术进行鉴定;
- (5) 制定决策:创造新的“智能技术”。

1982年,美国未来学家约翰·奈斯比特发表了《大趋势》一书。奈斯比特认为,我们的社会已经是一个信息社会,知识是信息

社会的驱动力,其主要特征包括四个方面:

- (1) 起决定作用的生产要素不是资本,而是信息知识;
- (2) 价值的增长不是通过劳动,而是通过知识;
- (3) 人们注意和关心的不是过去和现在,而是将来;
- (4) 信息社会是诉讼密集的社会。

1985年,奈斯比特又发表了《90年代的挑战:重新创造公司》一书,他在书中指出,在新的信息社会中,关键的战略资源已经转变为信息、知识和创造性。

1990年,未来学家阿尔文·托夫勒出版了《权力转移》一书,他认为,随着西方社会进入信息时代,社会的主宰力量将由金钱转向知识。

1993年,德鲁克在《后资本主义社会》一书中系统地论述了“知识社会”的概念。德鲁克指出,由于知识意义的根本变化,知识已经成为生产过程中的一个关键资源,而不是一般意义的一种资源。知识生产力已经成为生产力、竞争力和经济成就的关键。在这一改变的推动下,西方以工业社会为特征的资本主义社会将转向以知识社会为特征的后资本主义社会。

1994年,由美国阿斯本研究所(The Aspen Institute)等机构联合组建的研究机构信息探索研究所(The Institute for Information Studies)以“知识经济:21世纪信息时代的本质”为总标题发表了其《1993—1994年鉴》。该年鉴从六个方面分析了信息社会的特征和本质。他们指出,“信息和知识正在取代资本和能源而成为能够创造财富的主要资产,正如资本和能源在300年前取代土地和劳动力一样。产生这种现象的原因,是由于世界已变成信息密集型的经济,信息和信息技术具有独特的经济属性。”

1996年,经济合作与发展组织(OECD)发表的年度报告题为《以知识为基础的经济》。这一提法强调了知识作为一种资源在新的经济社会形态中所具有的基础特性。OECD指出,“以知识为基

础的经济”(简称为“知识经济”)这个术语来自于对知识和技术在经济增长中所起作用的充分了解,而体现于人力资本和技术中的知识是经济发展的核心。知识经济直接依赖于知识和信息的生产、分配和使用。OECD 在随后发表的《1996 年科学、技术和产业展望》报告中又指出,知识经济是以知识(智力)资源的占有、配置、生产和使用(消费)为最重要因素的经济。同时,OECD 也归纳了知识经济的一些主要特征:

- (1) 科学和技术的研究与开发日益成为知识经济的重要基础;
- (2) 信息和通讯技术在知识经济的发展过程中处于中心地位;
- (3) 服务业在知识经济中扮演了主要角色;
- (4) 人力的素质和技能成为知识经济实现的先决条件。

此外,我国新近翻译出版了《知识经济经典汉译丛书》,在该丛书的总序中,主编劳伦斯·普鲁萨柯指出,有四个趋势在推动知识经济的潮流中似乎扮演着重要角色:

(1) 经济全球化,它在增加适应性、创新和处理速度方面向企业施加可怕的压力;

(2) 专门知识的价值被认识,它已被融入组织程序和日常工作之中,以应付上述压力;

(3) 知识作为独特的生产要素被认识,其作用使得知识产业中企业的市场价值远远高于其账面价值;

(4) 廉价的计算机网络化,这将最终提供我们共同工作和学习的工具。

从以上所追溯的大致线索来看,知识经济概念的发展已经经历了相当长的一个时期。上述专家学者或研究机构的研究结论也是建立在一系列对现实经济社会演变的实证分析基础之上的,他们所归纳的知识经济的基本特征尽管有着或多或少的差异,但就其与工业化社会比较而言,可以说是大同小异,所揭示的知识经济的本质特征基本是相同的。

二、知识经济对于现代管理的意义

从管理学的角度来说,知识经济的基本特征中有哪些是具有重要意义?其重要意义又表现在哪里?

从组织管理的环境变化来说,知识经济时代的到来对于现代管理所具有的革命性的意义主要表现在以下四个方面。

1. 经济全球化给组织施加的巨大压力。这是普鲁萨柯所提及的第一个因素,也是组织环境变化中最具宏观意义的因素。对于组织管理来说,关键是组织所面临的竞争不再是小范围的或国内市场的竞争,而是全球范围的国际竞争,巨大的压力即由此产生。以国际贸易为例,从1983年到1990年,世界贸易额平均每年增长9%,而同期GNP增长速度为3%,前者是后者的三倍。此外,从相对比重来看,世界贸易总额占世界国内生产总值GDP的比重从1960年的12.2%提高到1980年的21.8%,到1993年更上升到33%。而且当代的国际贸易已经打破了产业间贸易的传统格局,产业内贸易在国际贸易中的比重在不断提高。也就是说,几乎任何一个行业内的企业都可能面临剧烈的国际竞争,在经济全球化的大趋势中,已经不存在逃避国际竞争的避风港。特别是,经济全球化不仅涉及国际贸易,而且涉及资本、技术、人力资源等各种要素,在知识经济时代,更包括知识要素的国际化竞争。

2. 知识密集的产业成为现代经济增长的主导力量,而对传统产业来说,“知识化”将是其维持现有地位或实现更新的唯一出路。

这涉及到经济结构的巨大变化,不仅涉及产出结构,而且涉及投资和就业结构。就三次产业结构来说,服务业的比重增加也可以说是其基本表现之一。1869年,美国国内战争刚刚结束不久的時候,农产品占GDP的比重约为40%,半个世纪之后,这一比重下降到14%,而今天这一比重只有1.4%。在制造业中,按照现行的统计口径,包括计算机在内的非电力机械部门和包括通信设备在