

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

知识管理

杨开峰 等 译



新型组织的出现

彼得·F·德鲁克

知识创新型企业

野中郁次郎

建立学习型组织

戴维·A·加文

教聪明人学会学习

克里斯·阿吉里斯

充分发挥公司的智力

多萝西·罗纳德 苏珊·斯特劳斯

如何让经验成为最好的老师?

阿特·克莱那 乔治·罗思

再造公司的研究活动

约翰·西利·布朗

优中取胜: 专业智能的管理

詹姆斯·布莱恩·奎恩

菲利普·安德森

悉尼·芬克尔斯坦

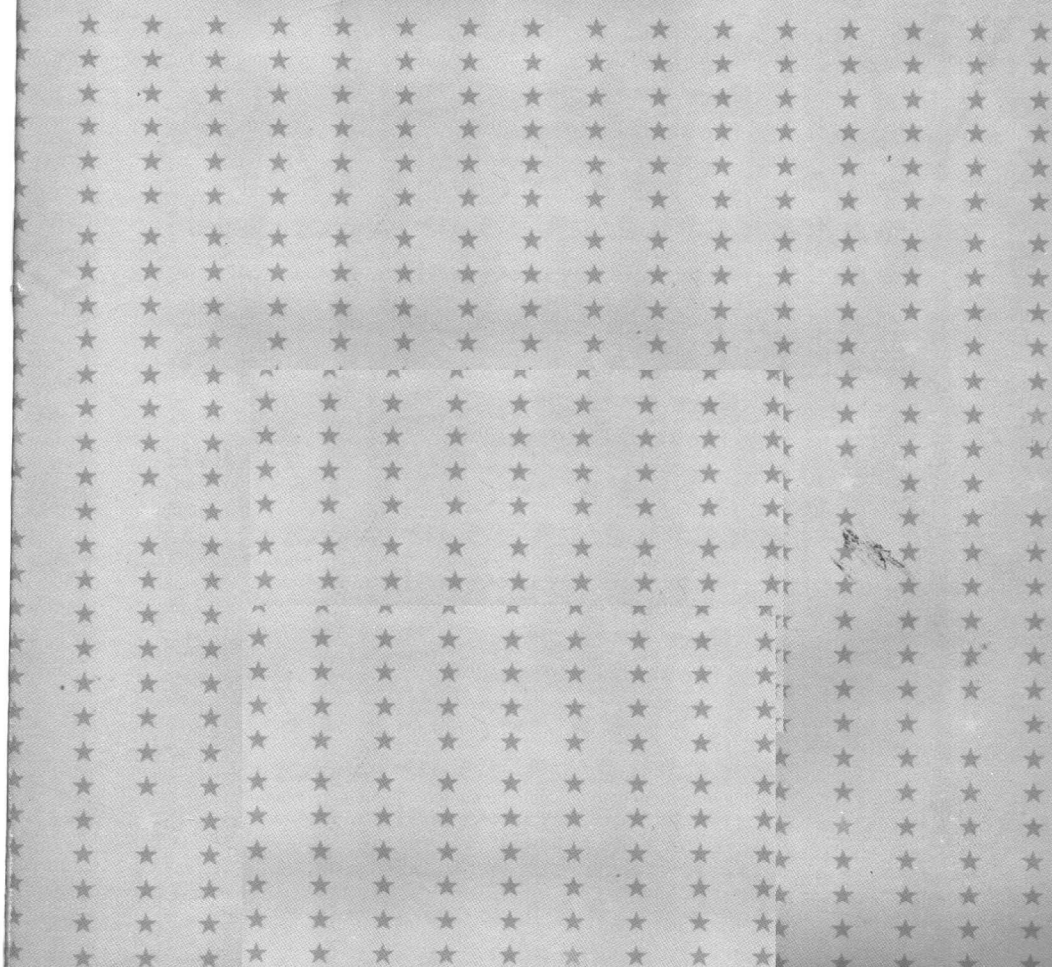
《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON KNOWLEDGE MANAGEMENT

F270-53
4912

知识管理

杨开峰 等 译



图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理/杨开峰等译

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05831-0/F·1854

I. 知…

II. 杨…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082936 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

知识管理

杨开峰等译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 张 6.5 插页 7

印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

字 数 139 000

定 价 23.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

不论对知识经济持何态度，在管理领域中，知识已经成为企业竞争力的源泉。哈佛大学的学者们认为，当前的企业管理已经进入第六个阶段，即全球化和知识化的阶段。在这个阶段，持续成长成为管理的目标，知识管理成为管理的主题。现在，许多著名的大公司都已设立了CKO（知识主管）职位，而不问这些公司身处何种行业，有着何种历史。实际上，无论是在软件、网络这样的智力密集型行业，还是在钢铁、石油这样的资本密集型行业，知识的创造、传播、共享和利用，都是企业保持持续竞争优势的关键。

本书收录的文章都曾发表在《哈佛商业评论》上，作者都是当今最负盛名的管理学家，基本上代表了国际上知识管理研究的最高水平。可以说，正



是由于他们的推动，知识管理才得以异军突起、始领风骚。

彼得·F·德鲁克是公认的当代最伟大的管理宗师，也是最早提出知识社会和知识管理的人。在这篇发表于1988年的《新型组织的出现》的文章中，德鲁克天才地指出，在经历了管理权与所有权分离、命令——支配型组织之后，由于信息技术的发展，企业将进入新的形态

由专家小组构成的知识型企业。在这样的企业中，管理层级将减少一半，管理人员将减少2/3，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调与控制将更多地依赖员工的自律意识。德鲁克认为，新型组织在决策过程、管理结构、工作方式上都将发生巨变，面临一系列新问题，如怎样对专家进行激励和奖酬？怎样建立一个战略愿景，使众多的专家凝聚在一起？怎样设计一个管理结构，使管理者和员工一道努力？怎样培养和检验高层管理人员，使高层管理人员的供应源源不断？德鲁克虽然没有给出具体答案，但他敏锐地指出，答案来自于其他知识型的组织或群体，如医院和交响乐队。显然，这是一篇指南针式的开山之作。

在实践中，有没有知识型企业的典范呢？野中郁次郎在《知识创新型企业》中回答说：“有！那就是日本企业。”他认为，知识创新是日本企业竞争优势的来源，任何想具备知识竞争力的企业，都必须向日本学习知识创新技术。通过引用日本先进企业的生动案例，野中提出了关于知识创新型企业中管理角色、管理职责、组织设计和业务实践的崭新思



路。他认为，知识创新并不是对客观信息进行简单的“加工处理”，而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感。开发这类知识，通常需要采取口号、隐喻和象征等“软”形式，它们是持续创新必不可少的工具。

怎样才能建立起学习型组织呢？必须搞清三个关键问题：（1）什么是学习型组织？（2）怎样管理学习型组织？（3）怎样测评学习型组织？哈佛商学院教授戴维·A·加文在《建立学习型组织》一文中对此做了回答，并在此基础上，从五个方面对学习型组织进行了描述：系统化地解决问题；采用新方法进行实验；从过去的经验中学习；从他人最好的实践中学习；在组织中迅速有效地传递知识。

知识管理起始于个人的学习；倘若个人不能有效地学习，知识管理就会成为一句空话。在《教聪明人学会学习》一文中，哈佛商学院克里斯·阿吉里斯教授观察了组织中阻碍学习的行为模式，以及受过良好专业教育的人员为什么容易陷入这种模式，并指出组织怎样才能提高经理和员工的学习能力。这位组织学习领域的先驱认为，企业必须把经理和员工审视自己行为的思维方式作为关键要素，教会他们以新的、更有效的方式审视自身行为，打破组织学习的壁垒。

但是，仅有个人的学习还不够。组织整体的学习能力，并非个人学习能力的简单相加；组织整体的智商往往低于个人的智商。怎样才能提高组织整



体的学习能力呢？在《充分发挥公司的智力》中，多萝西·罗纳德和苏珊·斯特劳斯认为，必须使不同的观念在建设性的过程中进行创造性碰撞。人们有不同的思维方式，企业要能够容纳各种思维方法和角度，鼓励尊重他人的思维方式，并制定严密的规则，约束人们在创造性的活动中一起工作。

在知识管理中，个人和组织学习的环境、动力、能力都非常重要，但学习的工具也必不可少。例如，在企业的知识创造和知识积累中，深入挖掘自身的经验至关重要，但是企业往往做不到这一点。为什么？因为经理们缺乏吸取组织经验教训的工具。在《如何让经验成为最好的老师？》一文中，亚特·克莱那和乔治·罗思介绍了一种工具，称为学习型历史文献，它是由一些社会科学家、企业经理及麻省理工学院（MIT）的专栏作家共同开发和试验的。它有助于建立信任，提出重要的问题，把知识从企业的一个地方移植到另一个地方，并形成总括性的管理知识。

在知识型组织中，管理结构要发生重大变化，其中，研究与发展部门处于什么地位？在《再造公司的研究活动》中，约翰·西利·布朗认为，在知识型企业中，研究部门最重要的创新将是公司本身，即超越新产品创新，不断设计出新的“技术结构”和“组织结构”。成功的公司必须理解人们的实际工作方式；理解技术如何提高人们的工作效能；通晓如何创造合适的环境，使公司员工都能不断进行创



新；对传统的商业假设和那些连顾客自己都还不太清楚的重要需求反复思考；充分利用研究活动来再造公司。

正如德鲁克所言，知识型企业由专业职能人员组成。那么，怎么对他们进行有效的管理呢？在《优中取胜：专业智能的管理》中，詹姆斯·布莱恩·奎恩、菲利普·安德森和悉尼·芬克尔斯坦指出，员工智能的管理（并将这种智能转化成有用的产品和服务）正迅速地成为当今社会最重要的管理技能，而具有自我激励的创造力的组织，将有更明显的竞争优势。为了获得这一优势，企业必须聘用最好的员工，推动开发进程并增加挑战，实施评估并据此进行选择。他们还对诸如美林证券和诺瓦克尔等多样化经营的企业进行了说明，介绍了它们是如何通过新颖的软件工具、激励系统以及组织设计的有机结合来综合利用专业智能的。最后，他们指出，企业可以通过改变传统的等级结构，创造自组织的网络，确保以自身拥有的专业智能创造价值。

9

本书的8篇论文从不同角度对知识管理问题做了深入的探讨，充满了智慧和创见，时时让人拍案叫绝。尽管它们并没有覆盖知识管理的全部内容，却能迅速地把读者带到一个崭新领域的最前沿。更让人兴味盎然的是，文章的作者背景各异，表现出多彩多姿的研究方法和研究思路，但都曲径通幽，富有创见。对于一个真正的学习者来说，这无疑是最具诱惑力的。



目 录

1 新型组织的出现

彼得·F·德鲁克

/1

2 知识创新型企业

野中郁次郎

/19

3 建立学习型组织

戴维·A·加文

/42

4 教聪明人学会学习

克里斯·阿吉里斯

/76

5 充分发挥公司的智力

多萝西·罗纳德 苏珊·斯特劳斯 /100

6 如何让经验成为最好的老师？

阿特·克莱那 乔治·罗思 /126

7 再造公司的研究活动

约翰·西利·布朗 /142

8 优中取胜：专业智能的管理

詹姆斯·布莱恩·奎恩 菲利普·安德森
悉尼·芬克尔斯坦 /171

1

新型组织的出现^①

彼得·F·德鲁克

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1988年1/2月号。重印号88105。



作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)

作家、教授、咨询专家，其 29 本著作已被翻译成 20 多国文字，在世界各地出版。他是彼得·F·德鲁克非营利管理基金的创始人，曾为许多国家的政府、公众服务机构和大型企业提供过咨询。《彼得·F·德鲁克论管理》（哈佛商学院出版社，1998）一书选编了他在《哈佛商业评论》上发表过的最优秀的论文。

内容提要

20 年后的典型大企业，其管理层级将不及今天的一半，管理人员也不及今天的 1/3。在这样的企业中，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调与控制将更多地依赖雇员的自律意识。

为什么会发生这样的变化？根源在于信息技术。计算机使企业的上下沟通速度更快、效果更好，自然不再需要那么多中间管理人员。同时，计算机的应用也要求员工知识丰富，能够将数据转化成信息。

那么，这种新型的、以信息为基础的组织应该怎样进行管理？答案来自其他知识型的组织或群体，如医院和交响乐队。首先，你需要一个“乐谱”，它简洁而明晰，告诉不同的人要做什么，达到什么目标。其次，你需要建立恰当的结构，使每个人都担负应有的信息责任，使他们经常自问：谁需要我提供信息？需要我提供什么样的信息？我又需要谁提供信息？

信息型组织的管理问题新颖而独特，例如怎样对专家进

行激励和奖励？怎样建立一个战略愿景，把众多的专家团结在一起？怎样设计一个管理结构，使管理者和员工一道努力？怎样培养和检验高层管理人员，使高层管理人员的供应源源不断？

这些问题就是我们目前面临的管理挑战！