

哈佛商业图书精选

实践社团

学习型组织知识管理指南

埃蒂纳·温格 (Etienne Wenger)

(美) 理查德·麦克德马 (Richard McDermott) 著

威廉姆 M. 施奈德 (William M. Snyder)

边婧 译

邱昭良 审校

Cultivating Communities
of Practice

A Guide to Managing Knowledge



机械工业出版社
China Machine Press

学习型组织实战系列

实践社团

学习型组织知识管理指南

埃蒂纳·温格 (Etienne Wenger)

(美) 理查德·麦克德马 (Richard McDermott) 著

威廉姆 M. 施奈德 (William M. Snyder)

边 婧 译

邱昭良 审校

Cultivating Communities
of Practice

A Guide to Managing Knowledge



机械工业出版社
China Machine Press

Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.*

Copyright © 2002 Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press公司通过Bardon-Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2002-5282

图书在版编目(CIP)数据

实践社团:学习型组织知识管理指南 / (美)温格(Wenger, E.)等著;边婧译.-北京:机械工业出版社,2003.9

(学习型组织实战系列)

书名原文:Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge

ISBN 7-111-12436-7

I. 实… II. ①温… ②边… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第050103号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:彭莹莹 版式设计:刘永青

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·17.25印张

定 价:33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

推 荐 序

学习是生存的本能。正如达尔文所说，在剧烈变动的市场中，能够生存下来的，不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些最灵活的物种。同样，对于当今的商业世界，变化无处不在，而且越来越快、越来越大，在这种情况下，只有那些能够根据环境变化，及时捕获新的知识，掌握新的技能，并且调整自己行为的组织，才能更好地生存。这样的组织就是学习型组织。因此，管理大师彼得·圣吉预言，21世纪最具生命力的组织将是学习型组织。

从20世纪90年代开始，全球企业管理学术界掀起了一股研究学习型组织的热潮，很多优秀企业，如GE、摩托罗拉、壳牌石油、英国石油、AT&T和施乐等等，也争先恐后地投身于创建学习型组织的大潮中。同样，在我国，2000年5月，江泽民主席提出了“建设学习型社会”的号召，使得我国企业也加入了这股世界潮流。但实践证明，很多创建学习型组织的先锋都遇到了理论与实践之间的巨大断层，如同走进了一座“迷宫”。很多组织的创建活动一波三折、举步维艰，甚至半途而废。

为了真正让学习型组织在我国生根、发芽、开花、结果，提升我国企业的活力，应对加入WTO后日益白热化的市场竞争，机械工业出版社华章经管携手学习型组织研修中心以及国际知名出版机构（如哈佛商学院出版社、ASTD等），全力推出“学习型组织实战系列”丛书。这套丛书由我国研究和推广学习型组织的知名人士策划，精选了近年来出版的优秀学习型组织专业著作，组织了强大的编译校资源，它将为企业和其他机构创建学习型组织

IV

搭起一座从理论通往实践的桥梁，提供世界优秀企业最佳的实务指南。

此套丛书共四本，具有以下特色：

《创建学习型组织5要素》为我们提供了创建学习型组织的一个整体框架，以系统的视角来看待学习型组织，提出了组织学习系统的概念，包括5个要素，分别是学习、组织、人员、知识和技术。书中包含大量的实际案例和实务指南，为企业创建学习型组织提供了一个可追寻的“全景图”。

《英国石油公司组织学习最佳实践》为我们深入剖析了一个优秀案例，由负责内部知识管理的两位实践者合作完成，因而该书生动、真实，而且深入、全面。书中提供了大量的真实案例，对一些工具、方法做了详细介绍，并给出了实例和模板。读这本书，犹如跟随两位作者做了一次推动学习型组织和知识管理的“虚拟”旅行。因而，该书为众多希望创建学习型组织的企业提供了一个全面的模仿标杆。

《实践社团：学习型组织知识管理指南》为我们展现了将个体知识转变为组织知识的一个最新工具。实践社团是促进组织内部交流和知识共享的重要形式，尤其是对于一些“只可意会，不可言传”的“隐性知识”而言，更起着举足轻重的作用。如何把员工个人掌握的知识转变为组织知识，是很多企业关注的首要问题。因而，近年来，实践社团成为学习型组织研究和实践领域关注的重要话题。本书是全球实践社团首席专家温格等人的最新著作，融会了世界银行、壳牌石油、麦肯锡、施乐、戴姆勒-克莱斯勒等知名公司的实践，详细介绍了如何组织、维护和保持一个实践社团的流程、方法。

《学习型组织研发团队管理指南》则为管理组织学习最重要的一个实践领域，提供了详细的运作指南。研发（R&D）是知识企业的主要知识环节，而“研发人员和活动难以管理”也是出了名的管理挑战之一。如何通过管理研发活动增强组织智慧，提升企业价值，是创建学习型组织的一个焦点领域。该书就是这一领域的实务指南。该书作者是美国战略决策集团（Strategic Decisions Group）的负责人，他们在调查了数百家企业的基础上，选出了22

家知名企业，包括3M、默克、惠普、GE和AT&T等，进行了深入访谈，得出了多达45项“最佳实践”，他们按照一个框架将其整合为9条原则和具体的工作流程，对于企业管理研发活动具有重要指导作用。

我们相信，此套丛书将成为各类机构创建学习型组织的案头必备参考书。所以，就让它陪伴您开始踏上漫长的创建学习型组织之旅。祝愿各位在成为学习型组织的道路上一帆风顺，早日成为真正的学习型组织，活出生命的意义！

邱昭良

学习型组织研修中心创始人

南开大学企业管理博士研究生

2003年6月24日于北京

前 言

世界上有些关系是不可避免的。在充分的时间和广泛的网络联系中，有些人注定会见面并发现他们分享着同一种激情。十多年来，我们三个人分别用自己的方式从事着实践社团的工作。埃蒂纳参与了在学习研究院（Institute for Research on Learning）的最初研究，以及在施乐和国家半导体公司的早期工作。他还著有一本关于实践社团的开创性书稿。十几年来，理查德在本杰瑞（Ben & Jerry's）、壳牌石油、惠普等公司中建立了“学习社团”，撰写了相关文章，开发了相关工具，帮助代理商建立了类似社团。威廉姆吸收了埃蒂纳文稿中的概念，作为自己关于组织内学习与绩效联系的论述的关键元素。他还将这一概念用在高露洁、麦肯锡和联邦政府中有关知识与社团的工作中。

威廉姆在波士顿大学组织了一个讨论会，他邀请理查德参加会议，而埃蒂纳是会上的一个发言者，由此，三个人聚到一起，结成了同盟。在那之前，我们曾分别和一些组织讨论关于学习和知识的事情；从那以后，我们开始一起工作，一起组织专题讨论会。随着友谊的增长，我们也在发展着共同的实践。埃蒂纳和哈佛商学院出版社约定为实践者写一本新书；而他邀请威廉姆和理查德加盟则是合乎逻辑的一步。

近年来，人们对实践社团的兴趣迅猛增长。知识经济领域的第一次浪潮以技术为关注焦点；第二次则重点关注行为、文化和隐性知识，但大部分都很抽象；现在的第三次浪潮中发现实践社团是管理知识的行之有效的办法，它们为实现学习型组织之梦提供了具体的组织构架。

VII

积极发展实践社团的公司数量增长如此之快，令我们目不暇接。在本书中，我们使用了几个起步较早的公司作为案例。但是，除此之外，许多行业 and 部门中的主要组织，包括一些意想不到的组织，都正在将实践社团作为知识创造活动的基础。这样的组织包括：微软、贺曼贺卡、宝洁、强生、联邦政府部门、军事服务部门、学校系统、非营利机构和市民团体。另外，关于实践社团的会议定期召开，许多研究机构都开始关注这个主题。尽管我们已经预料到实践社团将成为管理日程上日渐清晰的部分，但看到这个趋势发展得如此之快，如此广泛，仍旧感到非常惊讶。

实践社团的广泛传播需要有一本书来提供共同的基础。埃蒂纳早期的著作在某种程度上起到了这种作用，但那本书专为研究人员而写，并且在当时组织中的应用经验也非常有限。我们三个都想为从业者编写一本指南，通过实际的案例来描述实践社团怎样成为组织工作中清晰的一部分。

我们知道，这本书必须面对许多不同的读者——执行官、经理、知识管理者和社团的发展者——而我们的概念和方法是与他们相关的。因为他们需要在一起协调工作，所以分享一些共同的基本背景颇有益处。执行人员和经理尤其需要理解实践社团的战略价值和管理角色，但他们同样需要充满热情地相信，组织可以依靠社团发展强大的实践。管理知识资源的人需要特别掌握组织整体的知识创造活动，但对于如何启动社团和支持社团的领导，也需要一定程度的理解。社团协调员应特别熟悉社团的发展阶段，明确他们能够采取哪些特定的行动帮助社团发展，同时也需要根据战略目标和组织转变来思考他们的工作。

出于以上考虑，本书覆盖多个领域，并保持简洁的风格。第1、2章定义了概念，阐述了实践社团的定义及其对组织的重要性。第3、4、5章讨论了社团发展的艺术，包括基本的设计原则和社团的发展过程及阶段。第6章考虑了分布式社团的特殊案例，第7章考察了社团的潜在缺陷。第8章和第9章分别研究了衡量和管理的挑战以及管理全公司范围的知识创造活动的挑战。

VIII

最后，第10章探讨了在超越单个组织的更一般的社会环境中的实践社团对于管理知识的更广泛的潜能。

《实践社团：学习型组织知识管理指南》代表着从理论到实践的重要一步，我们希望它在这一领域内能够开拓新的空间。我们认为，对于新兴的从事社团开发的从业者的社团来说，本书只是一个基础。我们希望这本书最终将触发更广泛的运动，将基于社团的知识发展的原则应用于商业之外的领域，包括政府、教育甚至市民的舞台。我们相信，实践社团将帮助社会形成无处不在的知识导向型的结构，它们将在一个日渐流动化、全球化和充满变化的世界中提供新的稳定点和联系点。

一本书中表达的观点从来不会仅仅是作者的创造。就我们这本书来说，观点来源于许多一起工作过的人和直接影响了我们思想的人。还有一些人的影响是间接的，甚至我们都没有察觉。我们对所有人表示感谢，并表达属于一个寻找自身的社团的归属感。在此，我们希望对一些朋友和同事在知识和实践方面的友谊和支持致谢：派特·安姆伯格-布里斯卡尔（Pat Amberg-Blyskal）、莱瑞·勃姆高特（Larry Baumgart）、玛丽·林·贝宁格（Mary Lynn Benninger）、约翰·西里·布朗（John Seely Brown）、迈克·伯萨（Michael Burtha）、罗伯托·沙维兹（Roberto Chavez）、辛迪·西思纳罗斯（Cindy Cisneros）、史蒂夫·戴宁（Steve Denning）、史蒂芬·埃格诺夫（Stephen Egnolff）、纳瑟尼尔·福特（Nathaniel Foote）、保罗·古斯塔夫逊（Paul Gustavson）、苏珊·汉蕾（Susan Hanley）、彼德·席勒（Peter Hiller）、杰弗·杰克逊（Jeff Jackson）、帕姆·约翰逊（Pam Johnson）、西恩·雷夫（Sean Lave）、艾里克·莱瑟（Eric Lesser）、保罗·洛茨（Paul Lotts）、布鲁克·曼维拉（Brook Manville）、R. S. 摩尔西（R. S. Moorthy）、迈克·穆勒（Michael Müller）、乔书亚·普拉斯可夫（Joshua Plaskoff）、乔治·颇尔（George Por）、莱瑞·布鲁塞克（Larry Prusak）、迈里西·路密赞（Melissie Rumizen）、胡伯特·赛恩特-翁致（Hubert Saint-Onge）、迈克·

IX

西尔曼 (Michael Seelman)、莱思丽·施耐尔 (Lesley Shneier)、约翰·史密斯 (John Smith)、埃斯提·所罗门-格雷 (Estee Solomon-Gray)、杰夫·思戴姆克 (Jeff Stemke)、马克·斯沃茨 (Marc Swartz)、埃里克·汤普森 (Eric Thompson)、乔·汤普森 (Joe Thompson)、埃里克斯·冯登·伯格 (Alex van den Berg)、埃里克·沃格特 (Eric Vogt) 和维维安·莱特 (Vivian Wright)。我们还想感谢哈佛商学院出版社的团队成员：霍利斯·黑姆鲍赤 (Hollis Heimbouch)、杰诺维娃·洛萨 (Genoveva Llosa)、美林达·迈里诺 (Melinda Merino)、吉尔·考诺尔 (Jill Connor) 和朱丽叶·德沃 (Julie Devoll)，感谢他们超乎寻常的能力、支持、耐心以及对书稿做出的重要贡献。

目 录

推荐序
前言

第 1 章 实践社团及其对组织的价值	1
第 2 章 实践社团及其结构元素	19
第 3 章 培养实践社团的七个原则	41
第 4 章 发展的早期阶段：计划和发起实践社团	55
第 5 章 发展的成熟阶段：培育和维持实践社团	79
第 6 章 分布式社团的挑战	97
第 7 章 实践社团的缺陷	121
第 8 章 价值创造的衡量与管理	141

第9章 基于社团的知识创造活动	165
第10章 重新编织世界：组织之外的社团	195
注释	208
参考文献	251

第 1 章

实践社团及其对组织的价值

Cultivating Communities of Practice

☆☆☆

☆☆☆

☆☆☆

1988年，在日本汽车的威胁下，克莱斯勒公司濒临破产。没有人料到，公司（现在是戴姆勒-克莱斯勒的克莱斯勒部分）的复苏会在一定程度上依赖以实践社团（Community of Practice，台湾学术界译为“实务社群”）为基础的创新知识体系。纵观当时的汽车制造业，有的公司只用短短3年的时间就可以把一个新车型推向市场，而克莱斯勒的新产品开发却至少需要5年时间。在这种状态下克莱斯勒根本无法与之竞争。因此，对于克莱斯勒公司来说，当务之急是缩短产品开发周期。

这个故事人尽皆知，但实践社团在其中所起的作用却不是每个人都能理解的。当时，克莱斯勒是一个典型的大型制造业传统组织，包括设计、工程、制造和销售等职能部门。设计部把一个新的设计方案送到工程部，而工程部会多次把它返回设计部重新设计。随后，当设计转到制造部时，它又会被退回工程部，再次进行工程设计，直到被认为是“可以制造的”。不同职能部门的局部化、非整体的观点限制了部门之间的互动，从而导致这些不可避免的反复过程，由此造成的缓慢就被融入了系统。

于是，克莱斯勒公司决定从根本上重新组建部门。重组之后，工程师属于“汽车平台”，这些平台是以产品为导向、具有交叉功能的结构，每个平台专门针对一种类型的车，如大型客车、小型客车、小型货车、载货汽车和吉普车。平台对整个产品开发的全部过程负责。在平台上工作的各个专业的工程师向平台的主管人报告，他们首要的关注点是开发一种特定车型。比如说，你是一个制动工程师，那么你的主要责任、进行工作报告的所属关系和绩效考评，都不再属于制动部门，而是属于诸如小型客车或小型货车这样一个平台。

最终，向汽车平台的转变成功地将产品开发周期缩短到两年半，研发成本也相应降低。但是，结构的变革不是没有代价的，一些新的问题开始出现：同一种部件样式不一致，与供应商关系不协调，创新不能推广，错误重复出现。

以产品为中心虽然使公司得到了好处，但同时也迫使公司做出妥协，在从自身经验学习的能力方面付出了代价。因此必须采取措施来补救平台这种做法。

由于跨平台交流的明确需要，以前各职能部门的同事开始非正式地会面。经理们认识到，这种非正式会面是跨越各个平台促进学习进程的捷径，不过他们仍旧希望保持工程师在平台内的最主要责任和正式报告关系。他们决定保持这些新兴的、以知识为基础的团体的非正式特性，认可并支持它们；而不是把它们正式化，形成新的矩阵式结构。于是，技术俱乐部应运而生。

技术俱乐部成立之后，开始在其专业领域内发挥着积极的作用。它们审核成员的设计方案，提高质量水准。1996年，一位工程经理复兴了一个古老的想法：创造一本工程知识全书（EBoK）。这是一个总结工程师在工作中用到的相关知识的数据库，包括适用标准、最佳实践、经验教训和供应商的供货规格等。只有工程师们自己承担创造和维护EBoK内容的职责，这本书才能成功。一些技术俱乐部的领导把这个项目看做巩固俱乐部知识的机会，所以主动担当这份工作。工程知识文件化的工作虽然以前也曾尝试过几次，但现在由负责特定领域的特定社团来编制EBoK，使这件事成为社团活动的一部分，成为社团的身份特征。这种公共责任正是EBoK成功的关键。

随着时间的推移，技术俱乐部渐渐地确立了它们的价值，成为克莱斯勒工程生活的一个组成部分。工程师们发现，参加活动有助于更好地工作，并且大家一起花的时间也是一项很好的投资，经常帮助他们在后来节省时间，并增加对自己设计的信心。俱乐部给了他们机会，使他们能够在特定的问题上得到帮助，了解别人正在发现什么，并探索新的技术。今天，克莱斯勒有100多个被正式承认的技术俱乐部，还有一些正在形成的。它们负责许多以知识为基础的活动，比如：将获取的经验形成文件，将领域内的实践标准化，向新成员传授知识，为汽车平台提供建议，与供应商探索新兴的技术，等等。通过技术俱乐部，克莱斯勒认识到这类“实践社团”的价值。克莱斯勒的故事属于先锋者的行列，但它已不再是独一无二，它反映了一个遍及全球的运动。

处于知识经济前沿的公司正在实践社团的基础上取得成功，无论它们用什

实践社团：学习型组织知识管理指南

么名字来指称实践社团。依靠包括员工、客户和外部合作者在内的实践社团，利用知识和金钱，世界银行实现了对抗贫穷的奇迹；壳牌石油依靠实践社团，跨越多个商业单元、地理区域和项目团队，保持技术的优秀与先进；在客户本身正变得更精明、要求更多时，麦肯锡公司依靠实践社团，在客户关心的重要主题上保持世界级的专家知识。这个名单可以一直罗列下去。所有行业的公司都发现，实践社团对于应对日渐困难的知识挑战至关重要，它们正在学习承认并培养这些社团。而且，一旦实践社团在组织中找到合理的位置，它们将提供新的可能性，从而可以围绕着知识来构建组织、联络成员、解决问题和创造商业机会；而许多这样的可能性还没有被发现。因为实践社团不受制度上的所属关系限制，所以它们潜在的价值延伸到任何一个单一组织的边界之外。

什么是实践社团

实践社团是这样一群人，他们有着共同的关注点、同样的问题或者对同一个话题的热情，通过在不断发展的基础上互相影响，加深在这一领域的知识和专业技术。从事一种叫做相位锁定回路的特定电子电路设计的工程师发现，定期比较设计方案和讨论他们深奥专业中错综复杂的问题大有裨益。孩子们踢足球时，爸爸妈妈们利用这段时间分享为人父母的微妙艺术、技巧和见解。艺术家在咖啡馆和工作室中聚集，辩论新的风格或技巧的优点。混迹街头的帮派成员学习在街上生存，应付不友善的世界。管理生产运作的一线经理寻找机会互相安慰、了解新技术和预见权力的变化趋势。

这些人不一定每天在一起工作，但是因为发现了相互作用的价值，所以他们聚集到一起。他们分享信息、交流思想、互提建议；互相帮助解决问题，讨论各自的情境、追求和需要；思考共同的事项，探求各种想法，互相回应和反馈。这样一组人可能创造出工具、标准、通用的设计、手册和其他文件，或者仅仅形成一种彼此分享、心领神会的理解。不管怎样，在积累知识、共同学习的过程中发现的价值使他们非正式地组合起来。这种价值不仅体现在

工作上，它还能产生个人的满足感——认识一些能够理解彼此看法的同事和归属于一组有趣群体所带来的满足感。久而久之，他们对各自的主题分别形成独特的观点，成为具有共同知识、实践和方法的社团。此外，他们还发展个人关系，建立相互作用的方式，甚至形成共同的身份感。这样，他们就形成了一个实践社团。

实践社团并不是一个新概念。它是第一个基于知识的社会结构，可以追溯到人们生活在洞穴中的时代。那时，人们聚集在火边讨论围堵猎物的策略，箭头的形状，或者哪种树根可以吃。在古罗马，金属制造匠人、制陶匠、泥瓦匠和其他工匠的“社团”，既具有社会的一方面（成员们崇拜共同的神，一起庆祝节日），又有商业功能（训练学徒和传播创新）。¹ 对于中世纪整个欧洲的工匠来说，行会扮演了类似的角色。工业革命期间，行会失去了影响，但实践社团继续增长，直到今天进入人类生活的每个方面。² 每个组织和行业都有自己的以实践为基础的社团的历史，不管这些社团是否得到了正式承认。如若不然，为什么美国现存的汽车制造商都在底特律？又怎么解释硅谷高科技的繁殖？为什么除了三个设在波士顿的小厂商之外，在别处买不到世界一流的长笛？³

实践社团无处不在。我们都属于许多社团——在工作中、在学校、在家里、在爱好方面。有些社团有名称，有些没有。有些我们能够识别，有些在很大程度上还是无形的。我们是一些社团的核心成员，但只偶尔参加另一些社团。总之，不论以什么方式参加社团，我们中的大多数人都熟悉属于一个实践社团的经历。

在全球知识经济中成功的关键

既然实践社团已经如此普遍深入地存在这么长时间了，为什么组织会突然关注它们呢？其实，新的事物并不是实践社团，而是组织对于更有意识地、更系统地“管理”知识的需要，因此在商业中给这个古老的结构赋予崭新的