

学习型组织教父 彼得·圣吉隆重推荐

英国石油公司 组织学习最佳实践

(英) 克里斯·科里逊 (Chris Collison) 著
杰弗·帕塞尔 (Geoff Parcell)

李准 译

邱昭良 审校

Learning to Fly

Practical Lessons from One of the World's
Leading Knowledge Companies



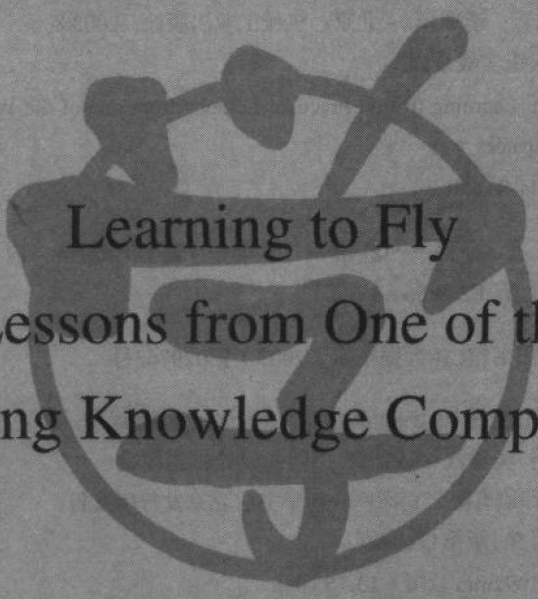
机械工业出版社
China Machine Press

学习型组织实战系列

英国石油公司 组织学习最佳实践

(英) 克里斯·科里逊 (Chris Collison) 著
杰弗·帕塞尔 (Geoff Parcell)

李准 译
邱昭良 审校



Learning to Fly
Practical Lessons from One of the World's
Leading Knowledge Companies

 机械工业出版社
China Machine Press

Chris Collison and Geoff Parcell: *Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies.*

ISBN: 1-84112-124-X (英文版书号)

Copyright © Chris Collison and Geoff Parcell

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd Via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书中文简体字版由Capstone Publishing Ltd公司通过The Susie Adams Rights Agency, UK授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、转载、复印本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2001-5256

图书在版编目(CIP)数据

英国石油公司组织学习最佳实践 / (英)科里逊(Collison, C.), (英)帕塞尔(Parcell, G.)著;李准译. - 北京:机械工业出版社, 2003.8

(学习型组织实战系列)

书名原文: *Learning to Fly: Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies*

ISBN 7-111-11850-2

I. 英… II. ①科… ②帕… ③李… III. 知识经济 - 应用 - 企业管理 - 案例 - 英国 IV. F279.561.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第029763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:吴雄江 彭莹莹 版式设计:赵俊斌

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 13.75 印张

定 价: 28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



对《英国石油公司组织学习 最佳实践》的赞誉

“第一代知识管理已经过时了。现在是第二代知识管理时代，它不仅有着更宽广的视野，而且具有更大的冲击力，它不像第一代知识管理那样仅仅重视数据，而是更加关注知识的社会性；不是仅仅注重知识的‘捕获和存取’，而是更加强调创新和共享。最重要的是，第二代知识管理不是仅仅关注知道什么，而是更加关注‘知道如何做’（know-how）——对于实际运作的机构而言，‘知道如何做’是惟一有价值的知识。

BP之所以能够成为引人注目的行业领先者，在于他们提倡不论部门大小，都要致力于学习和掌握知识。克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔为我们揭示了，在他们成为世界上最具革新精神的大公司的过程中，这些新的想法和工具是怎样起作用的，学习的功劳不可磨灭。”

彼得·圣吉
麻省理工学院资深讲师，组织学习协会（SOL）主席

“克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔令人信服地向我们展示了他们如何通过促进知识共享、精简业务流程和运用技术手段做支撑，使BP在知识管理方面成为全世界的领导者。”

史蒂夫·鲍尔默
微软公司的主席和执行总裁

IV

“在知识管理方面，由实践者撰写的书籍非常罕见，而本书即是其一。BP亲身实践了知识管理理论，而一些知识管理理论书籍的作者们却没有。所以，这是一本很难得的书，是开始学习知识管理的好地方！”

拉里·普鲁撒卡
IBM知识管理学院执行董事

“过去的5年里没有哪家公司能像BP那样实施一项行之有效的知识管理策略。克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔运用他们令人信服的经验，为大家贡献了一个有创见的、以行动为导向的知识管理指南。无论是管理学院的学生，还是知识管理的实践者，都应该好好看看这本书。另外，这本书也许对于那些需要将知识资产作为获取竞争优势的重要工具的企业领导者来说，更为重要。”

约翰 C. 亨德逊
波士顿大学理查德 C. 雪伯莱管理学教授

“这是一部关于一个跨国公司在走向以知识为主导的工作环境的过程中发生的伟大故事。从在整个公司中开始建立知识网络到后来的‘用时间将时间减半’，这是一个越变越好的持续改善之旅。”

罗伯特 H. 巴克曼
巴克曼实验室的主席和执行总裁

“这本书以清晰和简洁的语言，将真实的事例和丰富的经验相结合，揭示了如何在网络型社会中充分发挥技术诀窍的需要。为了能够使绩效得到显著的改善，作者为工作团队和公司制定了一套行之有效的方法和步骤，做到做前学、做中学和做后学。”

肯特·格林斯
SAIC首席知识主管

“在有关知识管理的理论丛林中，我们最终发现了这本能够在实际中给予有用指导的‘实用’的书：它告诉我们如何启动知识管理，更重要的是怎样使知识管理变得生动、亲切，就像每个公司、部门自然的工作内容一样。”

科丘拉·修夫格
BMW集团学习概念小组

“知识管理理论方面的书已经不算少了，但是这本书给我们指出了一个真正的实用方法。因为它由一家世界著名的大公司中实际从事知识管理的实践者撰写，因而使得这一方法令人信服，也使得这个主题变得生动起来。”

马克·贝内
西澳大利亚，佩思，里奥亭图知识管理小组

“对于所有想在公司中实施知识管理，或希望使其具有生命力的实践者而言，这本书是‘一站式’的指导全书。书里有很多故事、经验教训和诚恳的劝导，并有着深厚的理论基础；这本书是严肃的，有教育意义，并且令人读起来兴趣盎然。作为一名知识管理理论研究和实践方面的工作者，我愿意将它推荐给我的学生和同事们。”

欧拉塞特博士
特拉维夫大学管理学院

“这是一本实用的知识管理实践指南，可以令你创造出所有你希望的知识价值。”

劳拉·科切兰
CGNU知识管理学院院长

VI

“没有什么东西可以替代从经验中学习知识，特别在知识管理这样的新领域。克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔将他们在BP多年的管理经验提炼为这本书。书中清晰描述的实用方法，还有特别的提示和适当的小插曲，无不显示了作者在传播知识方面的技能。读这本书，并按它的方法做，你会省去好几个月的时间。”

伊丽莎白·兰克
ICL知识动员项目负责人

“我们都知道BP是一个重视学习的公司。这本书则令人信服地显示了它同时也是一个提倡知识共享的公司。”

芭芭拉·斯道金
NHS东南区区域总裁

“克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔慷慨地让我们分享了他们在世界性的大公司BP里获得的实际经验和教训。他们能够帮助‘内行’更好地分享他们的心得和相互交流，凸现这是他们不断保持竞争优势的关键。作者用通俗易懂的方式讲述了许多克服困难、创造一个人人都想发挥和实现自己最大潜能环境的有用方法和实际步骤。这就是我推荐这本书的理由。”

乔治·伯切菲尔德
所罗门公司副总裁

“这本书以人们能够做到的出色例子，给了我们如何进行知识管理的具有启发性和实用性的开门钥匙。所有想要建立知识管理体系的领导人都应该看看这本书。”

保罗·李斯特
巴尔福比提集团执行总裁

VII

“向BP学习令人振奋的、实在的知识管理方法，正帮助我们贸工部实现自己作为知识管理先锋的理想。”

伯特·兰福特
贸易和工业部，知识管理处副主任

“BP取得了令人惊奇的业绩——在一个庞大的跨国公司里建立了一个超越文化和组织结构的管理模式。它功能强大，同时形式简单；能够适应变化，同时源于人类的共同本性。我们觉得，能够有助于学习开挖油井的过程应该也能帮助人们学习如何避免自然灾害，因为在这两种情况中人类面对的都是自然世界。我们在提尔基金中学习运用这种方法，它使得我们从自己成功和失败的过程中不断总结出如何改进我们运营的方法。在当前日新月异的世界中，它是帮我们对付困难、适应变化、自我改进、一直前进的真正财富。”

保罗·威芬
提尔基金的知识经理

“真正的学习是你将知识应用到行动中，并产生了某些变化。我们都知道这句话很正确，但将理论应用到实践中去通常又很困难。克里斯·科里逊和杰弗·帕塞尔在这本书中描述了BP是如何取得这样的变化的，加上他们清晰的表达，别人就可以很容易地学习他们的方法。”

伊夫·米特里顿-凯利
SOL英国首席协调员和伦敦经济学院复杂性和组织学习研究项目主任

“‘学习型组织’和‘知识管理’是人力资源管理这一行经常使用的名词，但他们真的理解其中的含义吗？你如何去捕获和分享那些在成百上千个雇员头脑中学到的经验和好的实践方法？能够成功应对这个问题的企业将具

VIII

备真正的竞争实力。我相信，本书所描述的适用于BP的方法和工具一样适用于电信行业。并且，我相信它们也同样适用每一个想揭开知识管理奥秘的公司。”

罗布·米金
马克尼公司人力资源总监

“这是我们翘首以待的——能够立杆见影的、效果显著的有关知识管理的实用方法。作者在这方面经验非常丰富，我们应该好好听听他们的经验之谈。同样，对我们未来要面临的挑战——无线互联网、电子商务、不断的合并分解和全球化趋势，都要求我们好好依靠知识管理，它也非常及时，如同一场及时雨。写得不错，伙计！”

爱德·古斯里上校
美国陆军（退休）

我们将这本书献给：

斯苔拉，克里斯和布朗伟

路易丝，玛莎和海娜

她们在我们写这本书第11章和第12章时降生
到这个世界

序 言

没有人能够比工作其中的员工更清楚地讲述一个公司的成长故事及它的特色。

在过去短短的几年内，BP通过收购和合并不断地成长着。现在BP是石油和燃气行业最大的公司之一。当然，当今世界单谈规模没什么意义。块头大救不了恐龙的命。

对我们来说，规模的潜在价值是能够有机会获得和使用世界上最聪明的100 000个人掌握的知识。这些知识包括特殊的技术、人际关系、已经证明成功的做事方法等。知识的价值体现在分享的时候，体现在不同场合和不同地方应用它。

这本书是一个大公司的写真，它描述了一个开始学会如何学习的公司和刚刚开始分享知识的人们。

这里面有像马顿·海格这样的人，他是一位来自挪威的工程师，他在工作中发现与原先不同的方法将钻井工具结合起来使用后，取得了意想不到的效果。这个革新价值约300 000美元。他将自己的创意输入BP的内部网，第二天，他在特里尼德（Trinidad）的同事就看到了，采纳了他的方法，并取得了骄人的成绩。

这里面有像费优芒·德路卡这样的人，他是一位来自好望角的营销经理，他向整个公司营销网络寻求支持。阿伯丁小组的回音使他恍然大悟，并构思出一个非常有意义的在坦赞尼亚销售润滑油的新思路。

我希望这本书能够激发大家达到或超过BP在知识分享方面的成就，起

XI

到抛砖引玉的效果。设想一下吧，如果我们能够知道你们每个人都掌握的知识，我们能取得多大的成就啊！

约翰·布朗尼

BP集团执行总裁

2001年1月

前 言

“马儿快快跑，马儿少吃草。”

今天，哪个人不面临着提高工作效率的挑战？

取得成功的重要方法只有通过知识共享，也就是利用和实施别人已经掌握的知识。很多人心里都明白应该这样做，却苦于不知道怎样开始才好。

“我怎样才能掌握足够的知识，让自己显得不太笨，或免受其他人愚弄？”

如今没有一个人可以，实际上也没有人可能成为全才。面对各种各样的挑战，你常常因自己的知识积累不够，没能使自己跟上所在企业不断加快的发展步伐，而被抛在一边。

你其实可以先从这样的假设开始：某个地方某个人肯定已经做过你正想做的事。但你怎么才能找到他，并向他请教呢？

你可能已经看了许多非常好的知识管理方面的书。但这本书凸现的是如何将理论和实际相结合，让你和书中两位知识管理实践者分享他们使用的方法以及他们的经验和观点。

这就是我们两个BP人为什么写本书的原因。我们觉得这是一个值得与大家分享的故事。我们在探索的过程中学到了不少东西，我们会一直这样做。我们希望和你分享一些我们已经掌握的知识。为了使工作效率得到更大的提高，我们希望能激励你去学习和应用已经学到手的知识。在这本书里，我们两人各写了一半篇幅，它们的风格和内容可能会略有不同。这本书讲述的是我们进行知识管理的经验、我们觉得有用的方法和技术、我们是怎样创造适

XIII

用于知识管理的良好企业环境的，以及它是如何进化的。

这是一本可行、实用的工作手册，里面到处是能够帮助人们马上采取行动的提示和方法。

在这本书里，你看不到长篇说教。相反，它讲的是我们怎么做的，我们从中学到了什么。因为我们俩平时忙于知识管理的实际运作，只好利用“业余时间”来写这本书。这是我们用自己的方式在BP——世界上最大的跨国公司之一内实施的过程。通过和你自己的经验做个比较，用适合你自己的方式来做，我们相信你会做得更好。我们已经在许多公司（大型的和小型的）应用过这些方法和技巧。也有人成功地用于其他形式的机构，例如慈善团体、政府机构和其他形式的商业部门。我们坚信这里面讲的原则、模型和方法都是容易做到的、可被灵活应用的。不过先不要把我们的话太当真，看完书再做评论吧。

如何获取这本书的精华？

这本书的内容排列模仿网页的形式，使读者更容易找到自己想了解的重点内容，而不是我们想告诉你们的内容。书中的页与页之间有着一定关联，只要你沿着一定的思路，你就能直接找到相关的内容。另一方面，我们觉得这样的编排可以使你很方便地阅读本书。书中的每一章里都有特殊格式表示的注意事项和用下面的小鸟标识出的行动区域。



读到行动区域时，你就先把书放下一会儿，着手做一些适用于你自己的事情。

本书的第一部分是概论。它介绍了本书的主要内容，给知识管理下了定义，提供了一个模型，描述了知识管理成功所需要的环境。一句话，它给我们设定了一个起跑点。

XIV

本书的第二部分讲述了我们是怎样用一系列工具和技术帮助我们进行知识管理的。它帮我们在做每一件事情时都能做到做前学、做中学和做后学。它帮我们找到那些比我们内行的人，并组成一个作为公司知识向导的社群。

书的第三部分讲述了我们如何在全公司范围内广泛应用这些原则，以及我们下一步的目标。

在正式内容后面我们提供了一些对你刚开始行动时可能有所帮助的资源。

阅读书中那些你感兴趣的章节，并和你自己的经验做一比较，然后尝试用不同的方法做事。而后想想看从你做过的事情里能否悟出点什么。如果有人来和我们说“我看过你们的书后，采用了其中的一些方法。你们看，这就是我们改进后的结果。”那时我们会感到自己写作本书花费的心血没有白费。

所以，无论你只是想了解知识管理的内容，还是对如何走下一步犹豫不决，或者你只想听听看一个公司是怎样成功运用这些原理的，这本书都一定会让你满意而归。

这本书的读者对象可以是企业家、企业管理专业的学生、公务员、教育工作者以及信息技术人员等。

最后我们想说，这里所写的只是我们的一些经验。世界在不断变化着，我们也要不断学习。我们盼望着能够收到你的反馈，特别是其应用效果。本书后面的资源中有和我们联系的具体方法。

致 谢

在探询知识管理的过程中，我们学到了许多。我们从BP公司内外的许多人那里学了很多知识，多得难以枚举。有时候太多了，都记不起来了。有时候自己都没有意识到就学了不少知识。我们向我们公司内部那些以自己的方式使用这些原理、技术和工具的人们学习，他们的活动产生了你将在本书里看到的故事和谈话。这是因为许多BP人真的在工作中采用了知识管理的概念，它也变成我们写作这本书的动力。只有知识管理的应用使企业绩效大大改善的消息才会使我们感到高兴。

我们挑选出肯特·格林尼斯领导的BP知识管理小组。我们和管理团队同甘共苦，互相学习，受益良多。这个管理团队两年来一直孜孜不倦地致力于在公司里播撒知识管理的火种，他们不断在公司上上下下点燃新的火焰——现在星星之火已经燎原，至今仍然燃烧。小组成员包括：尼尔·阿石顿、凯瑟·琳戴、杰里斯·爱德华、托尼·库尔、尼克·米尔顿、沃尔特·佩兰、凯思·珀斯、巴里·思梅尔、戴维·莫尔斯顿胡木和汤姆·杨。

除此之外，我们希望大家看到钻井学习小组在知识管理方面早期开拓性的工作，还有最近成立的运作优化小组，他们将知识分享的理念贯彻到几千职工的日常运作当中。

我们非常感谢巴里·思梅尔和菲尔·福斯对我们书稿的批评，感谢他们及时地向我们提出宝贵的修改意见。

XVI

最后我们衷心地感谢我们的妻子——路易丝和斯特拉的支持和鼓励，她们所做的牺牲激发我们提高我们的境界，同时温柔地去掉我们的自我倾向。

克里斯·科里逊

杰弗·帕塞尔