



The Leading Superior Translated Series of Management



代表了知识管理文化中

一种重要的

当前急需的先进观点

表现出了复杂性本质

超越知识管理

对话，创造性与公司培训

Beyond Knowledge Management

Dialogue, creativity and the corporate curriculum

[美] 鲍勃·加维(Bob Garvey)

比尔·威廉森(Bill Williamson) 著

张永军 张永美 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理新理念前沿译库

Leading Superior Translated Series of Management

第四辑

Volume 4

代表了知识管理文化中

一种重要的

当前急需的先进观点

表现出了复杂性本质

超越知识管理

对话，创造性与公司培训

**Beyond Knowledge
Management**

Dialogue, creativity and the corporate curriculum

[美] 鲍勃·加维(Bob Garvey)

比尔·威廉森(Bill Williamson) 著

张永军 张永美 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

超越知识管理/ (美) 加维 (Garvey, B.), (美) 威廉森 (Williamson, B.) 著; 张永军, 张永美译. 北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-934-5

I. 超... II. ①加...②威...③张...④张...
III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 046135 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳

技术编辑: 晓 成

责任校对: 平 实

787mm × 1092mm/16

15.75 印张 198 千字

2005 年 1 月第 1 版

2005 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 7-80162-934-5/F·848

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2004—0350 号

Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the Corporate Curriculum by
Bob Garvey and Bill Williamson © Pearson Education Limited 2002.

Chinese Language (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by
Economic Management Publishing House.

This translation of Beyond Knowledge Management: Dialogue, Creativity and the
Corporate Curriculum First Edition is published by arrangement with Pearson Education
Limited.

All rights reserved.

前 言

(Rosemary Harrison, 人力资源与开发研究所员工
发展部门的主要审查者)

这本非常吸引人的、要求极为严格的书是顺应竞争性环境以及提高组织学习的知识经济的潮流而写的，它的主要焦点是知识成果。对知识成果这种学习类型的管理是一种系统性的创造和传播有价值的知识的方式 (Kessels, 1996)。Garvey 和 Williamson 尤其关注对知识成果型组织极为有用的专业知识和文化，以及在需要不断进行学习的环境下从事工作所涉及的能力和伦理问题。

这本书是非常及时的，而且也非常独特。现在，人们对于学习过程和知识可能与组织发展有密切关系这一点有极大的兴趣。这种兴趣应归于很多因素，包括一些开始发展很好的公司的衰退，很多公司竞争能力的下降，新的信息技术和经济全球化的压力以及组织更新的必然要求 (Nevis 等人, 1995)。尽管存在这种兴趣，但是我们很少会发现一些能够让人信服的，把学习当作是知识发展过程的一部分而不是学习本身的终结的书籍；更少发现探究组织战略能力的书籍。我曾经多次参加过本书关于战略能力、知识成果以及公司培训的讨论，也在书中写过关于我自己的研究成果的文章 (Harrison, 2000a)。因此，本书对我来说有着特殊的意义。但是，它还与任何一个在以知识为基础的环境下对组织的生存与发展有兴趣的人有关。

任何试图与组织为以知识为基础的发展与管理相联系的学习，其理论基础都是复杂的，好像确实来自于组织的科学文化、商业战略、知识管理以及人力资源管理与开发 (Harrison, 2000b)。尽管广泛地进行文化检查并非是本书的一个主要目的，但 Garvey 和 Williamson 仍然在一系列文化主题方面进行了探索，尽管是模糊的，或者是以一些未付诸于实践的观点为基础。他们声称，作者在焦点、观点以及“学习型组织”与“知识管理”认识论方面都存在着分歧 (Scarbrough,

1998: 222)。为适应自己的需要, Garvey 和 Williamson 引入了一种恰当的综合的方法, 带来了许多重要的见解。在第一章中, 他们所运用的 Kessels 的“公司培训”机制尤其能够给人以启发。这种观点给那些致力于学习、知识和组织更新领域的人们提供了一种新的、大有前途的方法。

本书的一个主要论题是, 为了实现组织的知识成果, 应该建立一种相互信任和合作的氛围。Nonaka (1991: 103) 把相互合作进行的学习看作是质疑和挑战过程中一个至关重要的点, 尤其是在“一个公司的传统的知识类型不再发挥作用的危机或者破产时刻”, 这种学习类型的作用更为根本。人们经常宣称, 组织的高层管理者必须建立一种沟通和公式化的观点, 以鼓励公司的股东在寻求和运用新知识促进发展时相互合作(例如, 可以查找 Starkey 的很多著作, 1996)。但是, 当股东相互合作带来的极大成果需要公司进行结构性重组和权力下放时, 这种力量必须由组织中对知识发展过程的深刻理解和人际关系的动力构成。在公司规模巨大的情况下, 这种理解是不明显的。本书的作者在这些不同的问题上尽量避免采取一贯的立场。相反, 他们希望让读者参与到不断的对话、富有挑战性但非常有意义的反思、隐喻和案例材料当中来。

为获得战略成果而对学习进行“管理”引起了很多关于权利、政治以及道德的问题 (Coopey, 1995; Harrison 和 Smith, 2001)。在这里, 那些安慰的话只抓住了一些表面的东西, 例如, “为了避免学习型组织被当作毫无发展的表面文章而滥用, 组织需要采取更多的保护措施”; 又如, “要成为学习型组织, 他们必须越来越多地认识到组织内部不得不处理的政治问题” (Burgoyne, 1999: 41 - 4)。我们可以很欣慰地看到, Garvey 和 Williamson 的文章辨明了很多以前的文章没有回答的难题, 并且为我们进行丰富的讨论提供了分析和思想依据。

本书中的另一个论题深入到知识及有关理性、感情以及关系的过程, 是有关社会、心理的因素。实践能力和社交能力在帮助我们解释“随环境变化的合适的行为”方面是至关重要的 (Ginsberg, 1994: 155), 而明显的, 社会环境被看作是由公司的雇佣机制形成的。曾经

有人宣称，在寻找包含着系统知识的社会关系和社会机构环境方面的失败是基于资源的公司文化中致命的弱点，它受到“过时管理的需要和控制模式”的支配（Scarbrough, 1998: 230）。在本书的第三部分对众多影响公司学习的环境因素进行了讨论，第六章中，“创造性环境”对讨论过学习和变革的传统思想提出了严峻的挑战。

在第四部分同时讨论了很多关于变革的论题，密切关注了结构性人力资源因素和战略。荷兰和美国的作者对这一部分评论有很多共鸣。随着越来越多的组织加入到瞬息万变的世界市场进行竞争，我们需要设计并且完善国际合作学习战略，建立起包括当地和世界上的合作者的组织内部学习网络。

本书作者认为，知识发展过程需要一种新鲜的方式，一种把员工置于中心地位的方式。这得到了人们的认可。在组织文化及其领域内，个人学习和集体学习之间以及组织的知识发展和战略提升之间没有出现明确的联系（Harrison, 2000a: 397 - 418）。在理论的构建或者实践过程中存在着很多浮夸的、概念化的但不完善的进步。知识发展过程仍然是不透明的，在知识的前进道路上，仍然存在着人力资源问题等障碍。许多雇佣者、管理者、人力资源专家以及信息技术专家对所谓的“知识管理”仍然有着浓厚的兴趣，但同时又存在着确认或者有效地处理那些涉及发展、分享和使用知识的人员问题，这些问题是让人担忧的。由此产生了一种狭隘的、设想应用知识管理方式的可能性，而知识管理方式又造成了“关于工具和技术的感情的困扰”，忽略了在知识发展过程中员工的中心地位（Scarbrough 等人, 1999; Harrison, 2000b）。在本书中，员工处于知识发展的中心是一个主要的论题，作者提出了一系列值得我们关注的问题，大致包括下面几点：

■ 高层管理者的“想像力”可以运用何种方式鼓励组织的学习和知识发展过程？

■ 如何使组织哲学建立在努力、兴趣和由此产生的利益基础上？它又是如何隐含在组织环境当中的？

■ 要提高组织的知识根基，在组织的每个层级上，哪些角色、行为和实践应该得到激励、确认或者与学习相联系？

■ 哪些学习网络、方法和过程能够促进上面这种知识根基的持续发展?

■ 何种组织环境、结构和管理行为能够提升和保持组织的知识成果?

Garvey 和 Williamson 的书并没有特别地关注组织中人力资源(HRD)的过程,但是,它包括很多研究这个领域的专家的重要信息。在我最近的一部作品中(Harrison 和 Miller, 1999; Harrison, 2000a、2000b),我试着把人力资源管理、组织学习和知识成果联系起来。当然,我所提出的各种联系都只是实验性的,但我仍然相信,在知识经济条件下,人力资源管理专家在知识的发展与管理以及学习方面都应该发挥领导的角色。人力资源管理包括很多学习和发展过程、控制和关系的组合。其最强有力的战略性结果与提高组织的效率、适应能力和稳定性有关。还有一种说法,那些浮夸的语言经常来自于组织的现实,在人力资源管理的实践和组织的实际发展过程之间建立起的联系仍然非常微弱。在英国,这种联系在宏观范围内取得了一定的进步。1997年,英国出台了一个在知识经济条件下关注“终生学习”的政策,并制定了一套实现该政策的机制。尽管如此,学习和知识成果之间的关系的的确切本质仍然不十分明确。人力与发展许可研究所(CIPD)强调,学习和开发的专业标准之间已经出现了新的关系(2001)。既然该研究所在欧洲是最大的专业体系,这就表明它在“知识”领域引起人力资源管理者关注其角色方面已经取得明显的进步。^①但是,在起草修订的国际职业标准时并没有做出类似的强调。人们仍然期望在这些标准落实之前它会出现。

在 Garvey 和 Williamson 的著作中有一个比喻会不时地引起人们极大的兴趣,对读者来说,要认识到这本书本身如何渐渐地成为学习和知识成果的一个隐喻也是非常吸引人的。我们的“感觉”是,它是一次以各个时期的反应、分析和创造为点缀的持续的对话。其风格是非常直接的,作者主动地使读者参与到自己的讨论中来,以避免围绕着固定的点、体系或者过程进行教诲式的个人长篇演说。整部书都渗透着评估、反应和创造性等概念,把知识成果与启发性的学习、战略、

对话和叙述方式联系起来。案例研究为整个领域提供了路标，包括本书中主要部分的相互独立的评论为更多主观性的观察提供了反面观点。

由于明显覆盖了组织的学习和知识发展过程，这本独特的、激励性的书一定会受到读者的欢迎。它为那些直接参与到组织更新和变化的人们带来了真正的价值。同时，它对那些在复杂的组织世界中追求知识成果的人们具有同等的重要性。

注释

① A copy of the CIPD's 2001 Professional Qualification Scheme Standards can be obtained from the Institute, telephone 0208 2633 293 or email j.whit-taker @cipd.co.uk

参考文献

Burgoyne, J. (1999) 'Design of the times', *People Management*, vol. 5, no. 11, pp. 39 - 44.

Coopey, J. (1995) 'The learning organization, power: politics and ideology', *Management Learning*, vol. 26, no. 2, pp. 193 - 213.

Ginsberg, A. (1994) 'Minding the competition: from mapping to mastery', *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, vol. 15, pp. 153 - 74.

Harrison, R. (2000a) *People and Organizations: Employee Development*, (2nd edn.) London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Harrison, R. (2000b) 'Learning, knowledge productivity and strategic progress', *International Journal of Training and Development*, vol. 4, no. 4, pp. 244 - 58.

Harrison, R. and Miller, S. (1999) 'The contribution of clinical directors to the strategic capability of the organization', *British Journal of Management*, vol. 10, no. 1, pp. 23 - 39.

Harrison, R. and Smith, R. (2001) 'Practical judgement: its implications for knowledge development and strategic capability', In Hellgren, B. and

Lowstedt, J. (eds) *Management in the Thought-Full Enterprise: A Socio - cognitive Approach to the Organization of Human Resources*, Norway: Fagbokforlaget in association with Copenhagen Business School Press, pp. 195 - 213.

Kessels, J. W. M. (1996) 'Knowledge productivity and the corporate curriculum', in Schreinemakers J. F. (ed.) *Knowledge Management: Organization, Competence and Methodology*, Proceedings of the Fourth International ISMICK Symposium, 21 - 2 October, Rotterdam, the Netherlands, Wurzburg: ERGON - Verl, pp. 168 - 74.

Nevis, E. C., DiBella, A. J. and Gould, J. M. (1995) 'Understanding organizations as learning systems', *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, pp. 73 - 85.

Nonaka, I. (1991) 'The knowledge - creating company', *Harvard Business Review*, November - December, pp. 96 - 104.

Scarbrough, H. (1998) 'Path (ological) dependency? Core competencies from an organizational perspective', *British Journal of Management*, vol. 9, pp. 219 - 32.

Scarbrough, H., Swan, J. and Preston, J. (1999) *Knowledge Management: A Literature Review*, London: Institute of Personnel and Development.

Starkey, K. (ed.) (1996) *How Organizations Learn*, London: International Thomson Business Press.

作者及其贡献

Bill Williamson

Bill Williamson 是 Durham 大学继续教育学院的教授。他是一个社会学家，同时对教育、终生学习、社会和当代历史的长期研究也有着浓厚的兴趣。Bill Williamson 出版的书籍涉及所有这些领域。他在以工作为基础进行学习的领域的著作开始在职业发展、团队工作体系、创造性以及包括所有关于成人学习环境的理论等方面逐渐扩大。Bill Williamson 曾经在德国和中东地区的很多大学工作过。他有很多已经成人的孩子和可爱的孙儿。

Bob Garvey

Bob Garvey 是 Sheffield Hallam 大学 HR/OB 科目的科目领导者。他获得了 Durham 大学社会科学专业的博士后（Ph. d.）学位，社会科学是 Bob Garvey 在组织内进行辅导的特殊兴趣。Bob 在关于辅导这个主题方面发表了大量的作品，包括非常畅销的《辅导掌中宝》，同时他还是欧洲辅导中心（一个非盈利性组织）的理事。Bob 对组织的学习非常感兴趣，他是 Vanwoodman 协会（一个由对知识成果很有兴趣的学院和执行者组成的国际组织）的创始者之一。Bob 有两个十几岁的女儿，有三只猫，两条狗。

Rosemary Harrison

Rosemary Harrison 在人力资源开发领域是一个学术的、职业的、很有造诣的作家。她是英国人力与发展许可研究所雇佣开发部门的主要审查者。同时，Rosemary Harrison 还是 Durham 商学院的联合会成员之一，之前她是这个学院人力资源管理部门所辖的人力资源开发研究中心的领导者和演讲者。Rosemary Harrison 的作品有着国际范围内的读者群，其作品主要包括：《人力资源管理：问题和战略》（1993，Addicon - Wesley）、《对培训与发展成果的检查》（1999，剑桥战略出版社）、《人与组织：员工发展》（2000，伦敦，人力与发展许可研究所）。

Joseph Kessels

Joseph W.M. Kessels 博士是 Twente 大学人力资源开发部门的教授，在 2001 年以前，他在 Leiden 大学担任过类似的职位。Joseph Kessels 是 Kessels&Smit 公司的成员，该公司是一个以在组织内大力提高学习氛围为特点的组织。他是公司教育基金的领导人，并且曾被荷兰培训与开发联合会授予有名望的“培训与开发奖”。作为一个咨询顾问，Joseph Kessels 为国家政府体系、卫生机关、银行、交通部门、电信和工业部门做过很多项目。同时，他还做过很多国际公司的顾问，例如，DSM 化学公司、Shell、Philips、Sara Lee-DE、Heiniken 以及 KLM 等组织。

Jussi Koski

Jussi Koski 是教育学博士，他的特长是提高个人、团体和组织水平方面的创造性，在这个课题上面，他做过多次演讲和咨询，尤其是在他的祖国芬兰。当前 Jussi Koski 是 Helsinki 大学的教育学教授。之前他曾做过很多工作，例如，他曾做过知识和改革研究中心的领导

人；曾做过 Helsinki 经济学院和商业管理部门的领导人；曾做过芬兰教育部的秘书；做过涉及社会教育、研究和文化的信息理事会的秘书。Jussi Koski 最近的著作叫作《创造性遭遇的挫折》，于 2001 年 9 月在芬兰出版，这也是他惟一一本用芬兰语写的书。

Harm Tillema

Harm Tillema 是 Leiden 大学的高级演讲师，他主要的研究领域是工作评估，与员工的能力开发相关。为工作评估提供工具是提高能力水准的一个强有力的方式。在 Harm Tillema 的工作中，他主要研究诸如文凭和开发中心等评估技巧的障碍。在为几个组织做咨询的工作中，他曾参与到建立一种运用评估——反馈到学习环境当中去的项目。

Olav Sorenson

Olav Sorenson 是 UCLA 的 Anderson 管理学研究生院的教授，他主要教授商业战略和组织设计。Olav Sorenson 是哈佛大学的肄业生，斯坦福大学的博士。他的研究主要集中于影响组织获得知识的因素以及组织对所获信息的利用率，这些作品曾经在美国的《社会》杂志、《哈佛商业观察》、《研究政策》、《战略管理杂志》以及其他很多学术和管理期刊中发表。他同时还研究工业区的发展动力，以明确在工业区内到底是谁从数量众多的公司中获益。

单词缩略表

BA	英国航空公司
CIPD	人力与发展许可研究所
EAZ	教育活动区
EDB	经济发展板块
GE	通用电气
GM	一般管理者
HRD	人力资源开发
ICT	信息与通信技术
KP	知识成果
KPL	知识成果型学习
MD	管理领导者
NASA	国际航空与空间管理部门
OECD	经济合作与发展组织
R&D	研究与开发
SHRD	人力资源开发战略

鸣 谢

作者鸣谢

我们要感谢在 Durham 大学、Sheffield Hallam 大学、Leider 大学、Helsinki 大学、UCLA 大学的朋友和同事，感谢那些同我们一起共事的、帮助和支持写作本书的管理者和学生，尤其要感谢在 Vanwoodman 国际研究所工作的、一起分享我们的学习和讨论的激情的同事。

如果没有家人的支持，我们仍然能够完成本书，但是却会缺少很多乐趣，在此向我们的家人表示感谢。

出版商鸣谢

在很多案例中，我们未能征求对资料拥有版权的所有者的意见，在此，我们将向那些促使我们写作本书的所有信息加以感谢。

第五章以两篇文章为基础：为获得知识成果而学习，辅导的贡献，《辅导与导师》，12，vol. 8，no. 3，pp.262 - 72 (Garvey, B. 和 Alred, G. 2000)；辅导和能够忍受复杂性的程度，《未来》，vol. 6, 7, pp.519 - 530 (Garvey, B. and Alred, G. 2001)。

引言

我们不会停止探索，其最终结果将会回到我们的起点，并且第一次真正认识该起点。

T.S.Eliot, Little Gidding

目的：

引言的目的是要解决以下几个问题：

- 为什么要写这本书；
- 形成该书的主要思想；
- 该书的结构以及如何应用它。

本书的主要思想是提高创造力，与读者进行对话并共同学习超越知识管理这一课程。本书试图让读者参与到一个关于人们怎样在工作中做到更富于知识产出（KP）这一讨论中去。知识产出的关键是通过一种新的学习，而且这种学习以能够产生新的知识和理解的一个过程表现出来。本书一般情况下不会使用“知识管理”这个术语，因为我们认为这只是与过去的“管理控制”这一概念相联系的术语。知识管理的最新发展提出：我们被网络社会所强迫并成为新的网络系统市场的一个工具是危险的（Scarborough 等人，1999：2）。我们认为这是一个错误，并相信“知识产出”这一概念为知识提供了一个不同的前景。它使我们超越了知识管理这一概念，以及以前扎根于我们的观念中与学习型组织相联系的思想。我们认识到，在很多方面它们只是一些名称（概念），但是在与之相联系的另一方面，概念又是重要的。

这些术语“在某种程度上代表了关于世界的一些不同的观点，也代表了关于组织机构干什么或应该干什么的一些不同的想像”（Scarborough 等人，1999：2）。

经验、理论与实践

本书产生于两种不同的经验。首先，它来自于我们自己试图对社会科学理论的含义进行管理实践的理解的经验。阅读、反应并研究的过程使我们深信，社会科学为强有力的思想提供了来源，这些思想使那些参与到其中的人们开始以新的、变革的思路考虑他们的世界。其次，它来自于教育、顾问及对工作组织的范围进行更为广泛地研究，包括私人组织和公共组织，这些组织使我们用实践对理论思想进行检验。

我们经历了这样两个世界：理论的世界与实践的世界。这两个世界可以作为那些能够跨越边界线的思想及亟待探索的很多新的领域。我们在这些新的领域所做的探索可以更好地帮助我们理解贯穿本书的一个非常重要的观点：管理并不是知识的整理体系。管理不只是固定于专门检验中的保守的信念，尽管有时候以那种形式表现出来。它应该是一个发现的过程，在这个过程中，理智的人们对平常的实践提出问题，并就他们的组织机构怎样工作得出令人惊奇的、新的结论。

在过去的一段时间内，怎样进行管理以达到组织目标的思想建立起来，形成了以资本为形式的知识与技能体系。在大多数应用知识产出、勇于改革的组织中，资本得到持续增加。不幸的是，在很多组织中，知识并未得到提升或作为产出之用。我们希望本书能够通过为工作组织提供一种就智力资本来说，怎样能获得高收益率的不同于以往的理解来提出这种观点。

我们深信撰写本书是有必要的，而且通过专家的工作反映，使我们的信心大大增加。我们与一些对思想具有强烈的兴趣并能够反映他们经验的人们共事，同时也遇到很多不喜欢这种思想的其他人。很多经理对于受其管理的人们的优点一无所知，以致于掩盖了人们以及他