

Volume II



[THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING]
[管理新理念前沿译库第二辑之陆]

AN INTELLIGENT ORGANIZATION 智慧型组织

绩效、能力和知识管理的整合

Integrating Performance, Competence and
Knowledge Management

[芬兰] 彭特·赛德马兰卡 著

Pentti Sydänmaanlakka

佟博 黄如金 译

围绕个人能力和组织激励对提升组织竞争力的研究和分析
提出了智慧型组织来自个人和团队的更多观点

从而引申到智力创新
并形成许多不同的理念

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



Volume II



THE LEADING TRANSLATED SERIES OF MANAGEMENT NEW THINKING
[管理新理念前沿译库第二辑之陆]

智慧型组织

绩效、能力和知识管理的整合

[芬兰] 彭特·赛德马兰卡 著

佟博 黄如金 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

智慧型组织：绩效、能力和知识管理的整合 / [芬]
彭特·赛德马兰卡 (Pentti Sydänmaanlakka) 著；佟博，
黄如金译. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-782-2

I. 智... II. ①彭...②佟...③黄... 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 114912 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

邮编：100038

印刷：北京宏伟印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：孟赤平

787mm×1092mm/16

16.5 印张 191 千字

2004 年 2 月第 1 版

2004 年 2 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

定价：29.00 元

书号：ISBN 7-80162-782-2/F·701

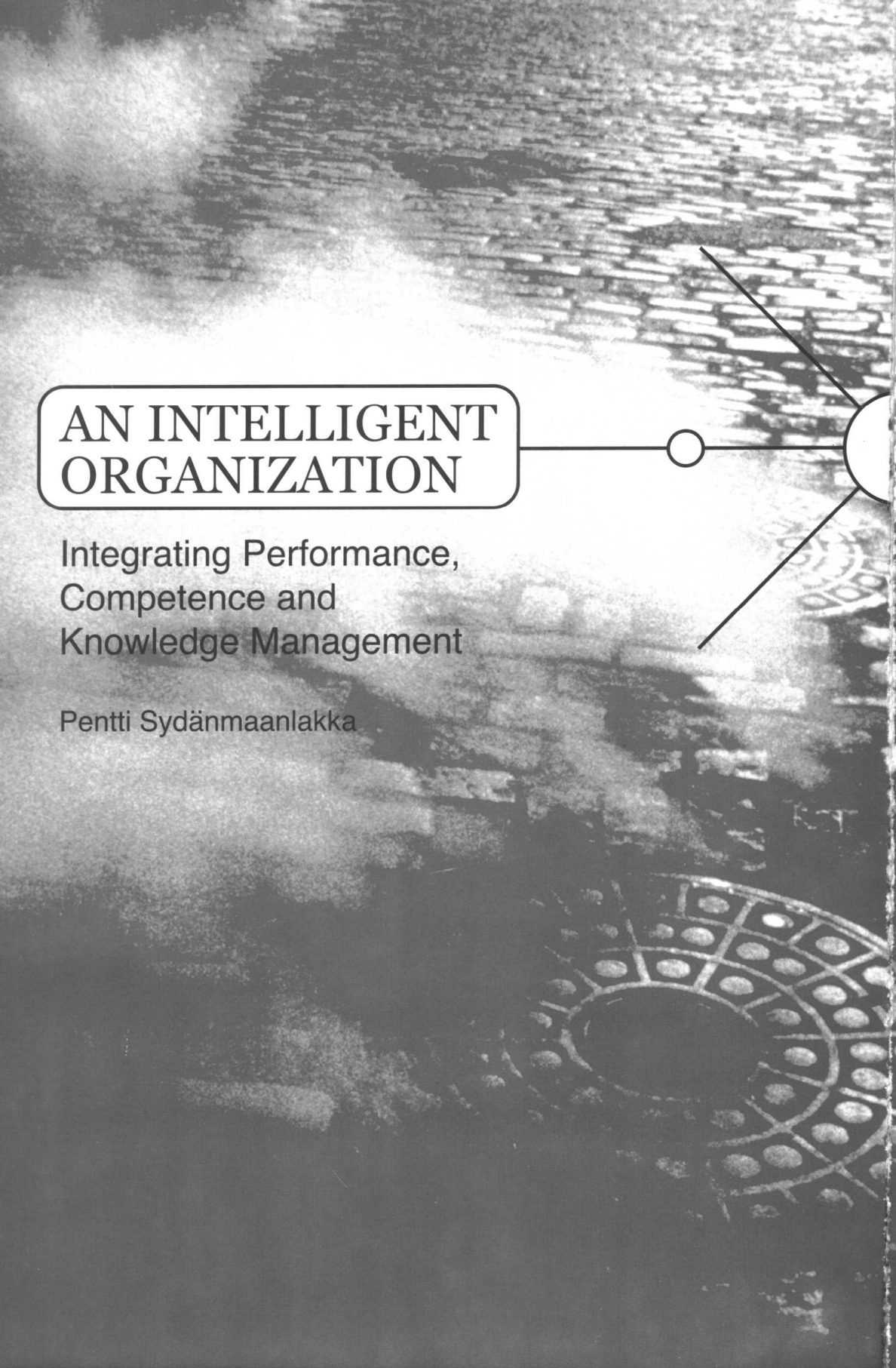
·版权所有 翻印必究·

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



AN INTELLIGENT ORGANIZATION

Integrating Performance,
Competence and
Knowledge Management

Pentti Sydänmaanlakka

图字：01 - 2003 - 4528 号

An Intelligent Organization

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.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by Economic Management Publishing House.

All Rights Reserved.

序

本书写作的基础是我本人的实践体验。同时我也积极地借鉴了该领域内的文献和研究成果，并从中获得了很多有价值的思路。在过去的5年里，我在芬兰和其他国家作了很多次相关主题的演讲。我发现自己总是试着用同一种方式来对其他人进行培训——同时它也是一种非常有效的方法——即我在工作过程中培养出来的狂热的自学方法。正如我将在本书中探讨的那样，如果你想向其他人解释某件事情，首先你自己得透彻地理解它，将它变成你自己的东西。在我作这些演讲的过程中及其后，我不断地从我的听众那里得到反馈，我越来越清楚地认识到，这些问题将获得更广泛听众的关注。这就是我写这本书的原因。本书中的所有理念都来自于我与其他人共同合作完成的著作。我知道我不可能逐一提及他们的名字，但是我必须指出，在过去的几年中，有几个人的著作、思想和行为对我的想法产生了巨大的影响。他们是：Leif Edvidson、Klaus Lurser、Michael Marquardt、Andrew Mayo、Ikujiro Nonaka、Sudhanshu Palsule、Jagdish Parikh、Charles Savage、Peter Senge 和 Karl Erick Sveiby。我对他们以及那些曾经在组织学习的方式方面为我提供有价值的启发的人们表达由衷的谢意。

当然，如果我对某些方面的认识有所缺憾，也并不是他们的

责任。

希望本书能为解决吸毒问题的事业贡献一份力量。至今，我们仍然无法充分估计到毒品造成的危害会有多么巨大。过去的10年间，毒品几乎无孔不入。

从各个方面来看，解决滥用毒品问题都是一个大难题，这不仅是因为这是一种反人性的犯罪。人类发展的最高境界就是能够使我们的知觉水平得到发展。这是值得我们穷尽一生去追求和维护的东西。但是，毒品的滥用阻碍了知觉水平的发展历程，它为人们营造出了一个虚幻的现实，使我们与内在的自我日益远离。我们都应该坚决与这种反人性的心理疏离过程进行斗争。

毒品在年轻人中间的日益猖獗尤其让人痛心。这就要求我们成年人要多多关注今天的年轻一代。我们不应该任其自生自灭。为了有更多的时间来陪伴孩子们，我们必须提高组织的效率。因为置身商界中的我们将大部分时间都花在了组织身上。本书的最终目的就是要提高我们组织的运作效率，这样我们就能有时间从事工作以外的事情。毕竟，我们不是为了工作而生活。我们是为了生活而工作。

Espoo 2002 年 1 月 13 日

Pentti Sydänmaanlakka

导 论



无论我们在哪里工作，都很有可能陷入工作时间很长、在组织里花费大量时间的状况。更为悲惨的是，很多组织工作效率很低。但是现在，组织面对的压力越来越大了，压力既来自于内部资源的限制，也来自于外部的全球环境。因此，是学着持续提高我们的运作效率，从而确保组织的竞争力的时候了。同时，我们应采取一种智能化的方式，把个人、团队以及所有组织职员的观点和建议考虑进来。说到底，有能力、有激情的员工才是一个企业永恒的竞争优势。

本书的目的是要探讨我们如何才能建立未来的理想组织，这种组织应该是有效的、善于学习的，并且随时对员工的健康发展保持关注。现在，竞争日益激烈，但是我们只能适应这种情况。从现实的角度看，这就意味着我们的公司必须不断提高盈利水平，这样才能在越来越残酷的经济环境中生存下来。但是那些不具备类似利润动机的公共组织也同样需要提高效率。我用组织这个词来描述我们为之工作的各种类型的组织，它们都同样需要进行流程的智能化开发。

既然组织为了生存必须保持盈利水平的不断增长，那么组织及其员工的绩效也就需要以同样的速度不断提高。绩效依赖于我们的组织、团队和个人所拥有的能力。它由知识、技能、态度、经验和相互联系组成，同时还包括组织的流程、运作模式和文化。现在，能力管理已经成为组织的一种成功要素。

在迅速变化的环境当中，组织所应该具备的能力内容也在迅速地发生变化。在未来的组织当中，能力本身不再是成功的保证，相反，能力发展流程会成为一种关键的成功要素。我们将不得不去分别了解个人、团队和组织层面上的学习过程。在今天的组织中，团队已经成为学习的一个基本单位。

本书的目的是要回答以下问题：

- 我们怎样才能提高组织的学习能力？
- 我们怎样才能对组织所需要的能力进行管理和系统开发？
- 我们怎样才能提高员工和整个组织的绩效？
- 我们怎样才能取得更好的经营效果？
- 我们如何在竞争日益激烈的全球化经营环境中进行管理

工作？

而且，也许更为重要的是，我们将站在个人的角度来思考，看看如何才能同时实现所有这些目标。这就意味着我们要将效率、再造和组织的健康整合到一起。

我对如何回答这些问题发表了自己的浅见。我相信，通过改善绩效、能力和知识管理流程，我们将找到这些问题的具体答案。在这之后，我们就能向智慧型组织迈进一大步。图 0.1 向我们展示了如何重视个人、加强组织的竞争力。

在我们使用绩效、能力和知识管理这些概念的时候，我们就会面对一个问题。它们都是一些管理风潮，人们不断的翻炒冷饭，但是很少有人能够真正理解它们或是正确地应用它们。因此，本书的目的就是试图阐明、辨析和简化这些我们经常使用的概念之间容易混淆之处。我会尽量用通俗的语言来描述这些概念，这些都是我过去 20 年实践经验的结晶。同时，我会对我个人曾在实践中使用过的一些更深入的理念进行思考和阐述。我希望最终我能对这些问题进行较为系统的描述，并用它来指导我们实现未来的组织理想。在类似文献汗牛充栋的情况下，这一点就是这本书存在的价值所在。

本书的内容分为五章，这些章节都相对独立，但是我建议读者依照顺序阅读。在第一章里，我们将试图理解组织学习究竟是什么——我们将它定义为组织通过改革其价值观、实践和流程来

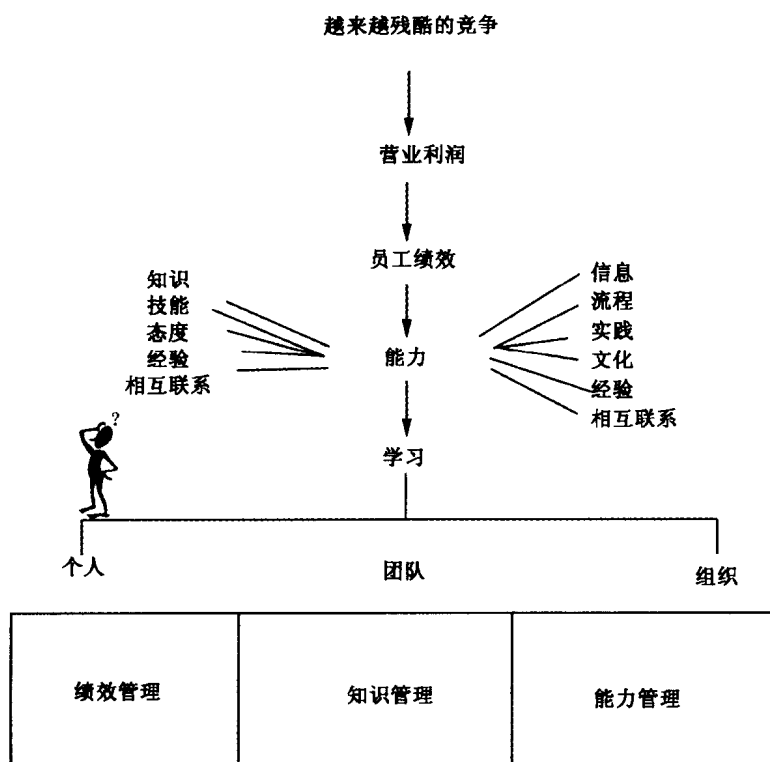


图 0.1 加强组织的竞争力

进行自我更新的能力。我们将分别从个人、团队和组织层面来对这一过程进行研究，并将更新定义为不断获取新能力并综合运用这些能力的的能力。理解学习的整个过程对于我们尽可能有效地促进学习过程非常重要。

第二章探讨了绩效管理问题。绩效管理将目标设置、回顾和指导、评估和开发联系起来，形成一个运转中的流程。该章描述了如何通过个人开发和团队开发来不断提高组织绩效。绩效管理

意味着每个人都知道他们的任务和个人目标是什么，知道组织希望他们具备什么能力，同时他们能够获得足够的指导和反馈。绩效管理中最重要工具就是计划和开拓性讨论。但是，在与员工进行开拓性讨论的时候，在一个更为广泛的范围内理解绩效管理的原理和基础也很重要。通常，组织都明白理论是什么，但是在实践中又总是犯错。问题就出在人们并没有充分理解绩效管理的真正目的，而且这一实践并没有与组织的其他管理体系整合在一起。我认为，绩效管理是最重要的人力资源管理流程，它是很多其他管理流程的基础。因此，我们应该特别关注这一过程，确保其在组织中的有效运转。

第三章探讨了能力管理问题。能力管理就是指确定组织要实现愿景、战略和企业目标所要具备的核心能力和其他必需的技能。一旦这些能力得到确认，组织所需要做的就是系统化地开发这些能力了。在过去的 10 年里，大多数人都接触过能力管理这个概念。让人眼花缭乱的变革速度使得能力成为组织和个人维持生存所必需的元素。但是，能力管理的实施却带来了很多问题——因为我们在一些最基本的原则问题的认识上还存在分歧和混淆。比如，组织的核心能力领域是什么？组织需要具备什么能力？如何对这些能力进行测量？很多组织都对能力管理感到困惑，却仍然在一头雾水的情况下设定这种目标。该章探讨了如何处理这些实践中的问题。

第四章探讨的是知识管理问题。知识管理是我们创造、获取、存储、共享和应用知识的整个过程。其目标是要迅速地应用知识来进行决策。这是这三个流程中最新的一个，但近几年它已经变成最热门的一个话题了。对于很多组织来说，这仍然是一个新兴事物，这意味着虽然它吸引了很多人的关注，但是在实践中产生的效果却不明显。但是，它是现代知识企业所必须正确认识和实施的一个至关重要的流程。

在演讲中，我经常提一个问题：究竟有多少企业一直坚持不懈地使用一种有效的绩效管理、能力管理和知识管理流程。平均来说，有 75% 的组织使用某种绩效管理系统（但它往往运转得并不好），有 50% 的组织使用能力管理系统，有 25% 的组织试图使用某种知识管理系统。

第五章探讨了究竟是什么造就了一个智慧型组织。智慧型组织会建立一种长期的运作模式来应对竞争挑战、能力开发和员工需要。它学得既快又好。该章描述了我们如何才能创建出理想的未来组织，还提供了一些具体的步骤和模式，供我们评估组织的现状。该章还概述了我们应该如何如何在理想的组织中实施绩效、能力和知识管理流程，并描述了如何将这些整合成为一个再造绩效管理流程。

智慧型组织的基本原则之一就是简化。它崇尚精简、明确、集中，主张从全局出发来看待事物。相反，众多短命的管理风潮带给人们的不是清晰而是混乱。它促使我们思考组织中、行业中，以及更为广泛的环境中究竟发生了什么。智慧型组织将这一切疑惑一一化解。

它能够平衡组织对于效率、学习和福利的需求。正是这种平衡使得它能够进行自我更新，并预见未来的变革。智慧型组织学习的速度比其所处环境变化的速度还要快，这样它就能从容地面对变迁。企业最为重要的资源就是它的员工，正是这些员工塑造了集体的能力、责任感和福利。智慧型组织存在的目的就是适应了这些人们，而不是希望人们来适应组织。这是所有组织都应该采取的模式。我们将一生中绝大部分时间都花费在不同的组织中，所以它们应该为我们提供理想的工作环境，这样我们才能真正作为“人”而获得多方面的发展。

建立一个智慧型组织很不容易。这要求我们对自己的思维方式进行巨大的变革。我们必须建立一种新的思维框架，并用它来

重新感受世界，看看怎样才能将个人、团队和整个组织整合在一起，形成一个智慧型的实体。我们必须颠覆现在的信仰（即范例）。我们必须更新思维模式。在瞬息万变的今天，我们必须抛弃旧有的信仰，创造新的价值观念。

这些新的组织将以一种崭新的方式来展现其智慧型的一面。这种方式由智力、情绪和直觉组成，这三者共同塑造出一种创造型智慧。这种创造型智慧将帮助我们创造出光明的未来，帮助组织创造良好的工作环境，并因此为人类创造出更好的生活环境。

目 录

导论	(1)
第1章 组织的学习	(1)
学习是一种竞争要素和生存方式	(4)
变革因素	(5)
学得比别人快	(7)
诺基亚——不断进行再造的组织	(8)
什么是学习?	(11)
学习的定义	(11)
学习的阶梯	(12)
学习的类型	(13)
学习过程	(15)
各个学习模式	(18)
学习的障碍	(22)
学习的不同层面	(25)
个人学习	(27)
团队学习	(28)
组织学习	(30)
组织的学习技巧	(32)
学习型组织与组织学习	(32)
组织的十种最重要的学习技巧	(34)
学习和反馈	(38)
反馈对于个人的意义	(38)

提供反馈的困难	(40)
组织的反馈系统	(41)
崇尚反馈的文化的的重要性	(43)
提供反馈的十大定律	(44)
学习和变革	(45)
变革的困难	(45)
缓慢变革	(47)
我们在向何处前进?	(47)
如何用行动来支持学习	(48)
在工作中学习的基本模型	(49)
支持组织学习的主要流程	(51)

第2章 绩效管理

以绩效的持续进步为目标	(55)
从各个角度来看待绩效管理	(58)
从组织的观点来看待绩效管理	(58)
从个人的观点来看待绩效管理	(59)
从环境的观点来看待绩效管理	(61)
关于计划和发展的讨论	(63)
目标	(63)
内容	(64)
讨论之前的个人准备工作	(66)
游戏规则	(69)
讨论的不同阶段	(69)
可能遇到的问题	(71)
成功背后的因素	(75)

团队的计划和开拓性讨论	(77)
日常领导和规划会议	(79)
日常领导	(80)
规划会议	(83)
与其他人力资源管理流程相联系	(84)
培训与开发	(84)
奖励	(85)
职业发展计划	(88)
小结和成功关键因素	(89)
十大成功关键要素	(91)
绩效管理过程的自我评价	(93)

第3章 能力管理 (97)

以能力的持续进步为目标	(99)
能力管理过程	(99)
能力层次	(102)
关注于能力战略的战略管理	(103)
战略人力资源管理	(104)
新的战略思考	(105)
能力战略	(108)
核心能力框架	(109)
核心能力的定义	(109)
组织能力体系	(111)
诺基亚的核心能力	(112)
芬兰广播公司 (YLE) 的核心能力	(115)
如何开发核心能力	(116)