

管 理 者 自 我 管

GUANLIZHEZIWO GUANLICONGSHU

李瀚洋 等/编著

理 丛 书

KNOWLEDGE

管理者的 知识管理

GUANLIZHE
DE
ZHISHI
GUANLI

- 帮助你认识自己
- 提供不同状态下的学习模式



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管 理 者 自 我 管

GUANLIZHEZIWO GUANLICONGSHU

李瀚洋 等/编著

理 丛 书

KNOWLEDGE

管理者的 知识管理

GUANLIZHE
DE
ZHISHI
GUANLI



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

灵感泉涌:管理者的知识管理 / 李瀚洋等编著. — 北京:中国经济出版社,
2006.1

(管理者自我管理丛书)

ISBN 7-5017-0850-9

I. 灵… II. 李… III. 知识—管理 IV. C931.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125891 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(电话:010-68300010)

责任印制:石星岳

封面设计:清水工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:17.75 字 数:247 千字

版 次:2006 年 1 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 1 次印刷

印 数:5000

书 号:ISBN 7-5017-0850-9/F·555

定 价:32.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

序言

个人知识管理(PKM)

大概我们都会有这样的经历：为了寻找一个地址、电话号码或电子信箱而翻箱倒柜，花许多时间寻找或打电话询问，而最终却发现这个东西就在你的电脑桌面上；大概你和我一样也经历过：昨天刚看过的一份关键资料，今天起草报告时要用到，自己却哪里也找不到，最终造成报告无从下笔，结果工作完不成领导怪罪而自己也感觉不爽。

这些问题为什么会发生呢？作为一名知识工作者，我们现在的工具很多：电话、台式电脑、笔记本电脑、手机、PDA还有许多其他五花八门的玩艺，都声称在帮助我们工作得更好更有效率，企业的OA、ERP、CRM都说可以让我们工作得更轻松更方便，而为什么我们的感觉却是我们的工作依然没有效率呢？是哪里出了问题呢？IDC的研究报告显示，知识工作者90%的所谓“创新工作”是重复工作，因为这些知识已经存在（存在于组织内部或组织外部）。事实上是，知识工作者都有这样一个感受：大部分东西重新起草比去寻找这个已存在的东西还省力气。另一份研究报告显示：知识工作者1/3的时间用在了寻找某些他们永远没有找到的信息上。

我们认为：造成个人工作效率低下的原因，是没有对个人的知识进行有效地管理。当今时代，信息量十分庞大，我们工作中需要的知识也很广泛，作为知识工作者，大部分工作是需要创新而不是去日复一日地重复某项活动或操作，因此我们每个人都会用到各种知识，对知识的数量和质量要求很高，而我们对这些众多知识无法进行管理，最后造成工作的低效率。知识管理既是个人的事情，也是各种组织的事情。但并非我们每个人

都能决定组织的知识管理实施，即便组织实施知识管理，最终成功与否还是在于每个个人的参与程度和个人的知识管理水平。进一步说，个人知识管理是每个知识工作者打造自己的核心竞争力和提高自己的有效手段，对自己的知识进行有效管理有利于自己在职场游刃有余从而最终提高自己。

个人知识管理（PKM）有各种版本的定义，但其实质却在于帮助个人提升工作效率，整合信息资源，提高个人的竞争力。通过个人知识管理，让个人拥有的各种资料、随手可得的信息变成更多有价值的知识，从而最终改善自己的工作、生活。

其实，在每个人的工作、学习生活中都已经有了知识管理的影子，但这时候的个人知识管理（PKM）还处于蒙昧状态，我们如果能在日常的工作中更加有意识地对个人知识进行管理，那么 PKM 是一件很简单的事情。本文中，个人知识管理（PKM）实施基于以下两个原则：

原则一，简单而有效。个人能够根据我们描述的个人知识管理实施方法独自对自己的知识进行管理，这种管理效果可以让自己感觉到。

原则二，经济原则。个人知识管理的实施不需要你额外去投资什么（不需要你去花很多 money），以利用每个普通人能得到的工具为主。

个人知识管理也遵循知识管理中的普遍规律，但它又有自己的特点：例如个人知识管理（PKM）中不涉及组织知识管理（OKM）的重要一环——“组织知识的共享”，因为知识的获取、存储、利用都是个人行为。个人知识管理（PKM）由于没有组织的约束可能在实施中更容易半途而废，不能有效进行，且个人知识管理的效果较难测量。

在这个时代，个人知识管理（PKM）对每个个体的重要性不言而喻，因此个人知识管理（PKM）将成为自我管理领域的一个新趋势。本文探讨了个人知识管理（PKM）的简单过程，并且提出了一些简单有效的方法，期望能对您实施自己的知识管理有所帮助。

目 录

序 言 \1

第一章 管理者应拥有的知识结构

一个“管理尴尬”的时代 \2

老板们都在读什么书 \5

合理的知识结构特征 \7

MBA 的知识模块 \9

飞机型知识结构 \12

选对你的管理书 \15

理念、知识、经验三步走 \18

从大师到本土 \20

第二章 决定管理者高度的知识——专业知识

管理大师与基本管理理念 \26

科学管理和标准化管理 \26

科学的组织体系 \29

管理的五大职能 \32

重视人的因素 \35

经理人的职能 \39

管理的核心——决策 \41

管理是一种实践 \44

营销的战略与战术	47
经理人的十种角色	51
竞争优势与竞争战略	54
全面质量管理	58
卓越管理的八种品质	61
制度、组织和文化	63
领导产生变革	67
组织结构的变革	70
学习型组织	73
领导的艺术	78
企业的核心战略	81
注意力领导	85
管理无边界	89

企业战略 92

差异化战略	92
成本领先战略	94
专一化战略	97
市场份额	99
顾客份额	101
“数一数二”	103
快鱼吃慢鱼	106
战略联盟	106
战略执行	108
有效执行	111

权力与领导力 114

领导力五模式	114
领导者七条训诫	116

领导者的风格\119

管人法则\121

有效领导\124

全球领导力\127

管理技术和工具\130

平衡计分卡\130

标杆学习\132

客户关系管理\133

6 西格玛管理法\135

eHR——电子化人力资源管理\137

ERP——企业资源规划\139

CPC——协同商务\141

流程再造\144

数位神经系统\145

经济学常识\147

市场与自由竞争\147

经济学原理\149

经济学的基本问题\153

宏观与微观——经济学的分类\155

凯恩斯主义\156

博弈游戏\158

新理念与新趋势\161

全球化\161

电子商务\162

供应链管理\164

知识管理\166

精益企业\167

Z 管理者的知识管理

公司治理结构\170

灵捷式竞争\171

深度营销\173

企业教练技术\174

目 录

第三章 决定管理者深度的知识——修养知识

学会自我管理\178

领导者的自我精进\178

发现自我优势\179

让高效能成为一种习惯\180

培养商业思维\183

学习时间管理\186

要事第一\187

一分钟管理法\189

掌握细节\193

修养你的心志\195

每月读本励志书\195

品格的力量\197

人性的光辉\199

重温美德\201

依靠自我，尊重自我\203

与人为善\205

忠诚与责任感\207

积累你的文化底蕴\209

经典著作的意义\209

思辨与哲学类著作\210

自然科学类著作\214

社会学类著作 \216

心理学类著作 \220

文学类著作 \221

第四章 决定管理者广度的知识——人际知识

洞悉人的奥秘 \226

人的动物性心理 \229

组织中的人 \231

基本人际关系技巧 \233

突破你的语言 \236

处世的艺术 \239

建立人际关系网络 \243

第五章 决定管理者创新性的知识——信息知识

建造自己的信息网 \246

信息管理工具 \248

每天一份财经报 \250

最值得购买的杂志 \252

经理人十大管理网站 \256

附 录

附录一：管理类杂志排行榜 \262

附录二：100个工商管理网站集锦 \264

后 记 \274

第一章

管理者应拥有的知识结构

一个“管理尴尬”的时代

老板们都在读什么书

合理的知识结构特征

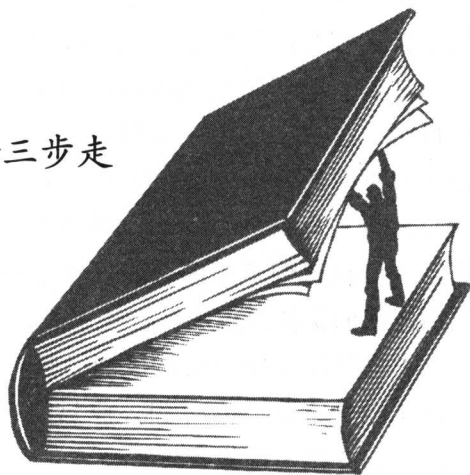
MBA 的知识模块

飞机型知识结构

选对你的管理书

理念、知识、经验三步走

从大师到本土



一个“管理尴尬”的时代

中国的企业管理，也许正在遭遇着“前不着村、后不着店”的尴尬局面——这么说是有理由的。

众所周知，在 20 世纪 80 年代市场开放以前，我国搞的是计划经济，市场、经商与企业的历史，几乎一片空白。市场化以后，假如你要创业或是从事企业管理，只能是从空白点起步，既没有儿时父辈的教诲，也没有年轻时潜移默化的环境影响可供借鉴，只能是无奈地“摸着石头过河”了。

于是，在“过河”的进程中，一批批的创业者以他们惨痛的失败，为不懂管理付出了巨大的代价，如三株、巨人、飞龙等；同时也有一批创业者在这种“摸索”状态中取得了成功，如海尔、联想。

这种“成功”，似乎揭示了这样一个现象，即：没有任何的传统或专业管理知识，也同样能取得企业管理的成功。假如这个结论正确的话，那么将是企业管理理论的悲哀——因为这意味着企业管理的成功，跟是否具有专业管理经验与知识无关。

但是，这个结论是经不起推敲的。如果一个企业仅仅以“赚钱”为目的，那么，赚上一笔钱或者是连续赚上几笔钱，都不是难事，它确实与所谓的管理理论和知识无关；但假如一个企业是以“持续成长、基业长青”为目的，那么，缺少了管理理论和知识的指导，将一事无成。这已经得到了中国企业现实兴衰的验证，在 10 年前辉煌的企业、现在还依旧保持着辉煌的，无不是因为其在管理上的成就而获得。

摆脱因计划经济所造成的“管理尴尬”局面，我们通常会有两种方法：一种方法是学习国外成熟的管理理论，另一种方法是从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧。

管理者的知识管理

但这两种方法，显然都遭遇到了尴尬。首先，学习国外的管理理论，遭遇到了水土不服的尴尬。任何一种管理理论和方法的产生，首先是来自于其地域、经济和文化背景。肯德基的标准化管理制度文件，多达几千页，全聚德认为自己的落后，在于缺少现代化的标准化生产，于是，模仿式的学习开始了，但随之而来的却是痛苦。肯德基的一块鸡翅炸几分几秒有着严格的规定，这不是形式上的标准而是科学，但全聚德的鸭子片 108 片、而不是 107 片或者是 106 片，则是一种完全的做秀，跟科学无关。显然，“标准化”的生产与流程，基于科学的认识体系，肯德基的食品观是一种基于科学的营养观，而全聚德的食品观则是一种讲究色香味俱全的平衡观。

就像中国人将肯德基当做尝鲜、偶尔食之一样，中国人每天主要的食物依旧是中餐，在管理上也有同样的问题。西方的法人治理结构被中国人当做解决问题的法宝，但在中国实施后很快就变了样，即使是像民生银行这样如此符合西方标准法人结构的企业，股份如此接近的股东们也在明里暗里争夺着实际控制权。平衡记分卡无论从哪个角度来说，都是个好东西，但中国人在实施一段时间后则弃之高阁，实际上按照企业价值与人才价值判断，依旧恢复到非公开的亲情原则。

显然，中国人对于企业管理的理解，与西方人大相径庭——西方人认为企业价值来自于战略的贡献，而中国人则认为主要是来自于计谋类的商机贡献；西方人认为效率来自于某种标准化的流程设计，但中国人认为效率来自于认同和中庸一类的和谐；西方人认为效益来自于准确认知客户的贡献，但中国人却认为主要是来自于某种关系有效处理上的贡献。中国人的悟道文化传统与西方国家的科学精神，是两条截然不同的管理之路。

当西方的管理理论在中国遭遇一些困境时，有人开始试图从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧。

这本来应该是一条有效的渠道或方法，但事实上，由于挖掘中国传统文化智慧的人既不懂传统文化、又不了解企业管理实际，反而将一盘好菜炒得难以下咽。首先的一个误解是：中国传统文化的管理思想，究竟是针对组织管理而言、还是针对组织的管理者而言？在西方，

对于这个问题的态度相当的明朗：企业管理就是针对组织而言，而针对管理者而言的理论，则不是严格意义上的管理学，而是属于励志学的范畴，所以，杜拉克与卡耐基，是完全不同领域里的两个人。

在中国，这个问题显然被一些研究中国传统文化的人所忽略了：他们将传统文化中的关于管理者个人的管理思想，等同于组织的管理理论，结果就是说了大半天的均衡、和谐等东西，管理者本人受了一番教育，却对于企业管理更加摸不着头脑了。事实上，中国传统文化主要是描述个人的管理哲学及修养，而不是讲述组织的管理哲学和思想，所以，我们会看到在西方管理理论中，出现的多是一些譬如“利润、效率、组织结构、流程”等管理概念，而在中国传统文化中，所出现的多是一些譬如“名道、修身、养性”等管理概念。

正因为如此，所以我们见到了很滑稽的一幕：譬如某人宣称自己开创出了“和谐管理”理论，但翻遍全书却找不到对于企业管理至关重要的“利润来源、效率产生”等概念，而是些孔子和老子的理论翻版。这里面还有个重要的概念，那就是：“和谐”不会必然带来利润。这个理论的潜在逻辑就是：只要企业的管理“和谐”了，利润就自然跑进口袋里了，所以他才会避口不谈利润、效率等东西，而自管自的只说和谐。这是个书呆子的逻辑，假如真有这样的管理逻辑，那么，最优秀的企业家、管理大师，就应该是孔子和他的弟子们了。

事实上，中国是个盛产“计谋”的大国、盛产“人际关系理论”的大国、盛产“个人道德修养”的大国，却很少产生清晰的组织管理、精密的科学方法，即使有，也被掩藏在表象里面了。

这些问题充分说明，现在的管理者们对于“管理是什么”缺乏起码的认识。

在这个“管理尴尬”的时代，我们发现：简单地学习国外成熟的管理理论会很糟糕；单纯地从中国本身的传统文化中挖掘管理智慧也很糟糕。

因此，摆脱“管理尴尬”的正确之路，是管理者们应该梳理自己的知识结构，补上西方那些真正的组织、管理与制度的科学理论，健全自己的知识体系。

老板们都在读什么书

现在很少看到老板不读书的消息了，恰好和前些年经常能在报刊上看到老板不读书的消息形成鲜明对比。老板不读书自然不是什么好事，但老板读书也不见得就皆大欢喜，那要看我们的老板不读书是不读什么书，老板读书又读了什么书？

20 年前老板没空读书——

过去 20 年，一切都在转型之中，社会实际上并没有为老板们提供多少可供学习、具有实用价值的范本。充斥于市场的那些比他们岁数还要大的经济教科书实在难以跟上瞬息万变的市場脚步，因此他们也不寄希望于通过读书让企业受益。没有理论框框和陈规模式，才令一批老板有机会获得成功。

20 年后老板进入充电时代——

现在老板们最有可能成为整个社会中最爱读书的人：完成了原始积累，不再事必躬亲，新的竞争就是知识和资本的竞争……老板订做越来越多的书橱，足可证明越来越多的老板开始了学习型人生。

有一位身价千万的何某就有一个做工豪华的大书橱，里面摆放着历史版、工商管理版、战争计谋版等各类与管理有关的书籍，蔚为壮观。

他的朋友忍不住问：这些书都有用吗？有用的是哪一本？

何某的回答十分有趣。

他说他喜欢《杰克·韦尔奇自传》和《基业长青》等工商管理类书籍。有时还推荐给同事、朋友。这一点无可厚非，正是像何某一样的老板带动了高校 MBA、EMBA 热，带动了各类培训班、研讨会、论坛的火爆，宣告了一个充电时代的到来；但让人不能理解的是书橱里的另一类书：战争计谋版。如果说工商管理类书籍是他所喜欢的话，那

么《孙子兵法》和《三十六计》则是他的必读“秘笈”，几乎所有的老板都不例外。何某常常挂在嘴边的一句话是：商场如战场。战场得研究兵书和计谋。朋友为此和他展开讨论：商场是不是战场？竞争双方都能存活的地方才是市场，只有一方能存活的才是战争。但是何某和他的对手们在短短 10 年间将商场变成了战场，将竞争变成了战争。这就是《孙子兵法》和《三十六计》的引申含义。

这真是功利心态导致的读书风气的悲哀。

以西方体系为主的工商管理类书带给何某的仅仅是管理企业、解惑释疑的方法，是一个个案例。但世界上没有一个案例是可以复制的，任何案例都应时而生过时而逝。研究案例的目的好像是为了自己将来的案例做准备。什么是中国企业家？中国企业家就是“在战场中接受利润和书写案例的人”，至少何某目前是这样认为的。

在何某之外，我们能看到大大小小的老板都无法忽视攻略和计谋的重要性，老板们几乎都痴迷于战争的技巧。尽管大家都知道市场是合作的舞台，不是生与死的战争，但“怎样才能打倒别人，一枝独大”仍然控制着老板们的神经，这个病原体潜伏在何某们的体内，正一点一点地吞噬着企业的健康。

在何某痴迷于战争技巧的最近 10 年，我们看到了市场诚信的日渐缺失，看到了商业竞争的无序，看到了消费信心的坍塌，看到了硝烟散尽过后的满目疮痍，看到了中国的企业家们以短暂的盈利为目的，营造出一种悲哀的读书风气。这种读书风气将会把何某和他的对手推入一个什么时代，将会把可怜的企业带入一个怎样的市场？

看来，企业老板与管理者对自身的知识管理也刻不容缓。

合理的知识结构特征

个人知识管理，意味着你要建立合理的知识结构。

人才的知识结构通常可分为三角型、宝塔型、衣架型、T型、H型、X型等。前三个类型一般是指专业技术人才，而后三个类型则是掌握两个以上领域的通才。而合理的知识结构一般即指“T”型知识结构，上面一横代表广泛的知识系统，下面一竖代表某一领域中精深的专业知识。管理者是否具备合理知识结构，从管理者个人能力的均衡程度可以全面反映出来。一般来说，“学有所成”的管理者会在以下几方面显示出他的优势：

(1) 创造力和创造精神。创造力，指的是独立发现新事物、提出新见解、解决新问题的能力。调查结果显示，它是管理人才所应具备的首要素质，是管理人才素质的核心。

(2) 学习能力。从“不会”到“学会”，再到“会学”，是三个不同的层次。调查结果显示学习能力同样被列为管理人才的首要能力。

(3) 专业管理能力。专业管理能力的重要性是不言而喻的。但往往在企业中，人们并未把纯管理技术作为评价管理人才的最重要指标，这是因为在这个日新月异的时代，管理者的综合素质更显得重要，创造精神和学习能力将成为更加本质的东西，即“水平不如素质”。这既反映了管理意识的“战略性”，也体现了未来管理领域急需的将不仅仅是奇技精巧的“匠”，而是博学多才的“家”。

(4) 团队合作精神。现代管理活动正朝着规模化、复杂化的方向发展，在运作大型企业项目时协同攻关已成为一种趋势。只有具有团队合作精神的共同奋斗，在思想的火花相互撞击中才能迸发出创新的灵感。因此，人们把团队合作精神的列在第四位。

(5) 信息收集能力、洞察力和判断能力。具有收集信息的能力就