

《哈佛商业评论》精粹译丛



Harvard Business Review

知识管理

彼得·F·德鲁克 等著

中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社

《哈佛商业评论》精粹译丛



Harvard Business Review

CD110/16

知识管理

彼得·F·德鲁克 等著
杨开峰 译



中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社

478731

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理/德鲁克 (Drucker, P.F.) 等著; 杨开峰译.

北京: 中国人民大学出版社, 1999.11

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Knowledge Management

ISBN 7-300-03281-8/F·979

I. 知…

II. ①德…②杨…

III. 知识-管理-文集

IV. C931-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 44511 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

知识管理

彼得·F·德鲁克 等著

杨开峰 译

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.5 插页 3

1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷

字数: 132 000 印数: 1—10 000

定价: 18.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

Harvard Business Review on Knowledge Management
Copyright © 1987, 1991, 1993, 1996, 1997, 1998
by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright © 1999
by China People's University Press
Published by arrangement with Harvard Business School Press
Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，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

4/10/12

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和管理教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有77年的历史。作为管理理论与实践方面的权威期刊之一，HBR包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

77年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商

学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化、与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，成为西方国家高级经理人、各国政府官员、商学院教授和 MBA 及相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是“最权威的”、“最具洞察力的”、“最有价值的”和“最为独特的”。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重。而其

中，理念的突破、技术与管理的创新是关键问题。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较生疏。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍然被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中，我们不难看到知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、战略管理大师迈克尔·波特和亨利·明茨伯格等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新领域的前沿；而作者们由于背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因此，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何况，这套译丛将以每年 10 本的速度与哈佛商学院同步推出，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责的努力。不过，由于受译者个人学识、经验与能力的限制，译作中难免有不足之处，恳望读者们来信和 E-mail

批评指正。

在本译丛引进和出版运作过程中，得到全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危同志的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

译者前言

不论对知识经济持何态度，在管理领域中，知识已经成为企业竞争力的源泉。哈佛大学的学者们认为，当前的企业管理已经进入第六个阶段，即全球化和知识化的阶段。在这个阶段，持续成长成为管理的目标，知识管理成为管理的主题。现在，许多著名的大公司都已设立了CKO（知识主管）职位，而不问这些公司身处何种行业，有着何种历史。实际上，无论是在软件、网络这样的智力密集型行业，还是在钢铁、石油这样的资本密集型行业，知识的创造、传播、共享和利用，都是企业保持持续竞争优势的关键。

本书收录的论文都曾发表在《哈佛商业评论》上，作者都是当今最负盛名的管理学家，基本上代表了国际上知识管理研究的最高水平。可以说，正是由于他们的推动，知识管理才得以异军突起、始领风骚。

彼得·F·德鲁克是公认的当代最伟大的管理宗师，也是最早提出知识社会 and 知识管理的人。在这篇发表于1988年的《新型组织的出现》的论文中，德鲁克天才地指出，在经历了管理权与所有权分离、命令—支配型组织之后，由于信息技术的发展，企业将进入新的形态：由专家小组构成的知识型企业。在这样的企业中，

管理层级将减少一半，管理人员将减少 2/3，工作将由跨部门的专家小组来完成，协调与控制将更多地依赖员工的自律意识。德鲁克认为，新型组织在决策过程、管理结构、工作方式上都将发生巨变，面临一系列新问题，如怎样对专家进行激励和奖酬？怎样建立一个战略远景，把众多的专家团结在一起？怎样设计一个管理结构，使管理者和员工一道努力？怎样培养和检验高层管理人员，使高层管理人员的供应源源不断？德鲁克虽然没有给出具体答案，但他敏锐地指出，答案来自于其他知识型的组织或群体，如医院和交响乐队。显然，这是一篇指南针式的开山之作。

在实践中，有没有知识型企业的典范呢？野中郁次郎在《知识创新型企业》中回答说：“有！那就是日本企业。”他认为，知识创新是日本企业竞争优势的来源，任何想具备知识竞争力的企业，都必须向日本学习知识创新技术。通过引用日本先进企业的生动案例，野中提出了关于知识创新型企业中管理角色、管理职责、组织设计和业务实践的崭新思路。他认为，知识创新并不是对客观信息进行简单的“加工处理”，而是发掘员工头脑中潜在的想法、直觉和灵感。开发这类知识，通常需要采取标语、隐喻和象征等“软”形式，它们是持续创新必不可少的工具。

怎样才能建立起学习型组织呢？必须搞清三个关键问题：（1）什么是学习型组织？（2）怎样管理学习型组织？（3）怎样测评学习型组织？哈佛商学院教授戴维·A·加文在《建立学习型组织》一文中对此作了回答，并在此基础上，从五个方面对学习型组织进行了描述：

系统化地解决问题；采用新方法进行实验；从过去的经验中学习；从他人最好的实践中学习；在组织中迅速有效地传递知识。

知识管理起始于个人的学习；倘若个人不能有效地学习，知识管理就会成为一句空话。在《教聪明人学会学习》一文中，哈佛商学院克里斯·阿吉里斯教授观察了组织中阻碍学习的行为模式，以及受过良好专业教育的人员为什么容易陷入这种模式，并指出组织怎样才能提高经理和员工的学习能力。这位组织学习领域的先驱认为，企业必须把经理和员工审视自己行为的思维方式作为关键要素，教会他们以新的、更有效的方式审视自身行为，打破组织学习的壁垒。

但是，仅有个人的学习还不够。组织整体的学习能力，并非个人学习能力的简单相加；组织整体的智商往往低于个人的智商。怎样才能提高组织整体的学习能力呢？在《充分发挥企业的智力》中，多萝西·罗纳德和苏姗·斯特劳斯认为，必须使不同的观念在建设性的过程中进行创造性碰撞。人们有不同的思维方式，企业要能够容纳各种思维方法和角度，鼓励尊重他人的思维方式，并制定严密的规则，约束人们在创造性的活动中一起工作。

在知识管理中，个人和组织学习的环境、动力、能力都非常重要，但学习的工具也必不可少。例如，在企业的知识创造和知识积累中，深入挖掘自身的经验至关重要，但是企业往往做不到这一点。为什么？因为经理们缺乏吸取组织经验教训的工具。在《如何让经验成为最好的老师》一文中，阿特·克莱那和乔治·罗斯介绍了

一种工具，称为学习型历史文献，它是由一些社会科学家、企业经理及麻省理工学院（MIT）的专栏作家共同开发和试验的。它有助于建立信任，提出重要的问题，把知识从企业的一个地方移植到另一个地方，并形成总结性的管理知识。

在知识型组织中，管理结构要发生重大变化，其中，研究与发展部门处于什么地位？在《再造公司的研究活动》中，约翰·西利·布朗认为，在知识型企业中，研究部门最重要的创新将是公司本身，即超越新产品创新，不断设计出新的“技术结构”和“组织结构”。成功的公司必须理解人们的实际工作方式；理解技术如何提高人们的工作效能；通晓如何创造合适的环境，使公司员工都能不断进行创新；对传统的商业假设和那些连顾客自己都还不太清楚的重要需求反复思考；充分利用研究活动来再造公司。

正如德鲁克所言，知识型企业由专业职能人员组成。那么，怎么对他们进行有效的管理呢？在《优中取胜：专业智能的管理》中，詹姆斯·布莱恩·奎恩、菲利普·安德森和悉尼·芬克尔斯坦指出，员工智能的管理（并将这种智能转化成有用的产品和服务）正迅速地成为当今社会最重要的管理技能，而具有自我激励的创造力的组织，将有更明显的竞争优势。为了获得这一优势，企业必须招聘最好的员工，推动开发进程并增加挑战，实施评估并据此进行选择。他们还对诸如美林证券和诺瓦克尔等多样化经营的企业进行了说明，介绍了它们是如何通过新颖的软件工具、激励系统以及组织设计的有机结合来综合利用专业智能的。最后，他们指出，

企业可以通过改变传统的等级结构，创造自组织的网络，确保以自身拥有的专业智能创造价值。

本书的 8 篇论文从不同角度对知识管理问题做了深入的探讨，充满了智慧和创见，时常让人拍案叫绝。尽管它们并没有覆盖知识管理的全部内容，却能迅速地把读者带入一个崭新领域的最前沿。更让人兴味盎然的是，文章的作者背景各异，表现出多彩多姿的研究方法和研究思路，但都曲径通幽，富有创见。对于一个真正的学习者来说，这无疑是最具诱惑力的。

杨开峰

1999 年 7 月

目录

1. 新型组织的出现	1
彼得·F·德鲁克	
2. 知识创新型企业	18
野中郁次郎	
3. 建立学习型组织	40
戴维·A·加文	
4. 教聪明人学会学习	73
克里斯·阿吉里斯	
5. 充分发挥公司的潜力	98
多萝西·罗纳德 苏珊·斯特劳斯	
6. 如何让经验成为最好的老师	124
阿特·克莱那 乔治·罗斯	

7. 再造公司的研究活动	141
约翰·西利·布朗	

8. 优中取胜：专业智能的管理	170
詹姆斯·布莱恩·奎恩 菲利普·安德森 悉尼·芬克尔斯坦	

1. 新型组织的出现^①

彼得·F·德鲁克

作者简介

彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker): 作家、教授、咨询专家, 其 29 本著作已被翻译成 20 多国文字, 在世界各地出版。他是彼得·F·德鲁克非营利管理基金的创始人, 并曾为许多国家的政府、公众服务机构和大型企业提供过咨询。《彼得·德鲁克论管理》(哈佛商学院出版社, 1998 年) 一书选编了他在《哈佛商业评论》上发表过的最优秀的论文。

内容提要

20 年后的典型大企业, 其管理层级将不及今天的一半, 管理人员也不及今天的 1/3。在这样的企业中, 工作将由跨部门的专家小组来完成, 协调

① 原文发表于《哈佛商业评论》1988 年 1/2 月号。重印号 88105。

与控制将更多地依赖雇员的自律意识。

为什么会发生这样的变化？根源在于信息技术。计算机使企业的上下沟通速度更快、效果更好，自然不再需要那么多中间管理人员。同时，计算机的应用也要求员工知识丰富，能够将数据转化成信息。

那么，这种新型的、以信息为基础的组织应该怎样进行管理？答案来自于其他知识型的组织或群体，如医院和交响乐队。首先，你需要一个“乐谱”，它简洁而明晰，告诉不同的人要做什么，达到什么目标。其次，你需要建立恰当的结构，使每个人都担负应有的信息责任，使他们经常自问：谁需要我提供信息？需要我提供什么样的信息？我又需要谁提供信息？

信息型组织的管理问题新颖而独特，例如怎样对专家进行激励和奖酬？怎样建立一个战略远景，把众多的专家团结在一起？怎样设计一个管理结构，使管理者和员工一道努力？怎样培养和检验高层管理人员，使高层管理人员的供应源源不断？

这些问题就是我们在世纪末面临的管理挑战！