

中欧新经理人译丛

智慧型组织

——绩效、能力、知识一体化管理

An Intelligent Organization
Integrating Performance,
Competence and Knowledge Management

潘蒂·西丹曼拉卡(Pentti Sydänmaanlakka) 著

艾菲 孟立慧 译

孟立慧 审校

上海交通大学出版社

作者简介

潘蒂·西丹曼拉卡:人力资源管理领域专家,拥有在欧洲、美国和亚洲工作的极为丰富的专业经验。从 1993 年起,他出任诺基亚网络公司人力资源主管。2002 年,他开始经营自己的咨询公司——彼得克咨询公司,并任芬兰人力资源管理协会主席一职。潘蒂·西丹曼拉卡曾在尼克斯多夫电脑公司、西门子尼克斯多夫信息系统公司、康恩公司和 VIA 公司任职。

译者简介

艾斐: 复旦大学英美文学硕士, 现为复旦大学外文系教师, 拥有丰富的口笔译经验, 尤其擅长于文学类和经济管理类的翻译工作, 出版了专著和译著多本。

孟立慧: 1984年毕业于复旦大学世界经济系, 经济学学士。现任某科技咨询公司董事总经理。曾编辑《追求卓越的激情》等数十种经济管理类书籍, 发表过数十种各类著述。已有《动态竞争战略》、《营救华尔街》等多部著译作出版。

前言

本书是我个人经验的一次总结,也是我阅读、参考这一领域大量研究成果和文献的一种感悟。这些文献和研究成果给了我许多启迪,让我产生了许多极有价值的想法。过去五年来,我在芬兰及其他许多国家,就这一课题做了许多次演讲。我发现,要培训好其他人的方法几乎只能找到一个,也是效率最高的一个,就是让自己置身于这样一种工作环境之中,对自己进行严格的培训。因为,正如我在书中讨论的那样,如果您要向别人解释一件事的话,您自己一定要把这件事搞得清清楚楚。每一次演示以后,我都能不断地从听众那里得到反馈意见,从而使这一课题符合更多听众的要求,满足他们的兴趣。这也就是我写作本书的真正原因所在。

本书所有的观点,都是我和其他人一起辛勤工作的结果。尽管我无法在此将他们的名字一一列举,但我必须指出,有许多人士,用他们的著作、思想及行为,对我过去几年中的想法形成,起到了非常巨大的影响。他们是:雷夫·埃德维森、克劳斯·洛尔斯、迈克尔·马奎尔德特、安德鲁·马约、野中育次郎、雅各蒂什·帕利克、查尔斯·萨瓦格、彼得·森格以及卡尔·艾里克·斯维比。在此,请允许我向所有这些人士表示我最衷心的感谢,并向其他许多在企业学习方面给过我价值连城的教诲的人士,致以最真挚的谢忱。

但是,如果我对他们的著作、思想、行为有什么误解的话,那责任绝对不在他们,而完全应该由我本人承担。

谨以本书,向那些为解决滥用毒品问题而不懈努力的人们致敬。

毒品问题是一个我们还不完全了解其机理的大问题,在过去十多年里,这一问题在几乎所有的地方,都出现了令人担忧的上升趋势。

从许多方面来说,滥用毒品都是一个非常难以解决的问题,而不仅仅是对人类社会的一种犯罪。人类可以达到的最高境界,应该是能够自觉地发展我们自己。我们需要更多的关爱,并贯穿我们的一生。而滥用毒品却阻碍我们去发展我们自己,制造虚幻的假象,远隔我们真实的内心世界。我们所有人,都一定要和这种不正确的现象,不断地进行斗争。

年轻人中的滥用毒品现象尤其让人感到遗憾。这种现象对我们所有的成年人,都提出了一个要求,就是要把我们的注意力,更多地放到年轻人的身上。我们不能将他们丢在一边不管,而应该抽出更多的时间来陪伴我们的孩子们。而为了有更多的时间来陪伴孩子们,我们就必须提高我们的工作效率,因为我们每一个人都把我们大部分的时间,留在了我们为之工作的组织之中。所以,本书的最终目的,就是要找到有效的途径,来改善组织的运营效率,来更多地享受生活。生活的目的不是为了更好地工作,工作的目的是为了更好地生活。

潘蒂·西丹曼拉卡,2002年1月13日于埃斯浦

导 论

不管在哪里工作,我们都面临一种相同的情况,那就是:工作时间很长,人们将大量的时间,投入在一个组织之内。于是,就出现了一个令人越来越不安的问题:许多组织的工作效率其实非常低下,而不管是来自于内部的、还是来自于外部全球环境的压力,却一天比一天增大。因此,我们必须学会持续不断地去提升我们的经营能力,以保持我们的竞争力。而且,我们还必须通过一条富于智慧的途径,将个人、团队和组成组织的全体员工的共同愿景结合在一起,来达到这一目的。拥有能力出众、动力强劲的人力资源,是一个企业最终能够获得的惟一永久的竞争优势。

本书的目的是:为我们如何才能创建一个面向未来的理想化组织——高效率、有能力不断学习、永远保持最好的人力资源——寻找答案。今天,我们所面临的竞争日复一日地趋于激烈,而除了适应这种激烈的竞争,我们别无选择。这就意味着,只有持续不断地提高企业的赢利能力,我们才有可能在这样一种惨烈之至的竞争环境中得以生存。即便对那些缺乏更多内在动因提高赢利能力的公众企业来说,提高工作效率也势在必行。在本书中,我用“组织”一词来表述我们工作的各种各样的组织,而所有这些组织都毫无例外地需要用一种充满智慧的方式,不断提高它们的工作效率。

只要想生存,就必须不断改善组织的赢利能力,因此,组织的工作绩效及其人员的工作能力,也必须同步提升。因为,组织的绩效好坏,完全取决于组织、团队以及组织内全体员工所具有的能力高下。

而这些能力又包括了知识、技能、态度、经验和人与人之间、团队与团队之间的沟通,以及组织的工作流程、经营模式和文化。所以说,能力管理是组织能否取得成功的一大要素。

在一个迅速变化的环境中,组织所需要的能力也在不断发生变化。在未来的组织中,能力本身将不再能够保证取得成功,而发展能力的流程,将成为更加重要的成功要素。这就要求我们不仅能够真正地理解,我们究竟为什么需要学习;而且,还要从个人、团队、组织这三个层级上,来充分了解学习的流程。个人化学习就其本身而言是不充分的,因此,必须将人们聚集在一起,组成团队进行学习。在今天的组织中,团队早已成为学习的基本单位了。

因此,本书的目的在于回答以下这些问题:

- 如何才能改善组织的学习能力?
- 如何才能管理并有系统地发展组织所需要的能力?
- 如何才能提高员工乃至整个组织的绩效?
- 如何才能获得更好的商业成就?
- 如何才能更具竞争性的全球商业环境中进行有效的管理?

此外,或许更加重要的是,我们将在充分考虑个人观点的情况下,考察如何才能同时达成所有这些目标。这表示,我们将对组织的效率、更新以及完善进行整合考虑。

我试图从我个人狭隘的观点出发,对所有这些问题给出我个人的回答。我相信,通过提高我们对绩效、能力和知识的管理水平,我们是可以为这些问题找到切合实际的答案的。而这些答案又可以让我们的拥有一个充满智慧的组织。图 0.1 表示,如何在不忽视个人的前提下,加强组织的竞争能力。

但我们立刻就发现了一个问题:到底什么才是绩效、知识和能力管理呢?对许多人来说,这三个概念是非常时髦的,但遗憾的是,它们很少被人们正确地理解过,也很少被人们正确地运用过。因此,本书的目标就在于,使我们每天都在使用的这几个概念,更加清晰、更加准确、更加简化。在书中,我力图用从过去 20 年经验中得来的实用的词语,来表述这些概念,并力图用我个人的实际经验,来反思和更深刻地理解这些问题。我希望,通过将这些问题综合在一起,加以比较系统化的考量,可以帮助我们的组织,成为一个适合于未来的、理想化的组织。真能这样的话,本书就有价值了。

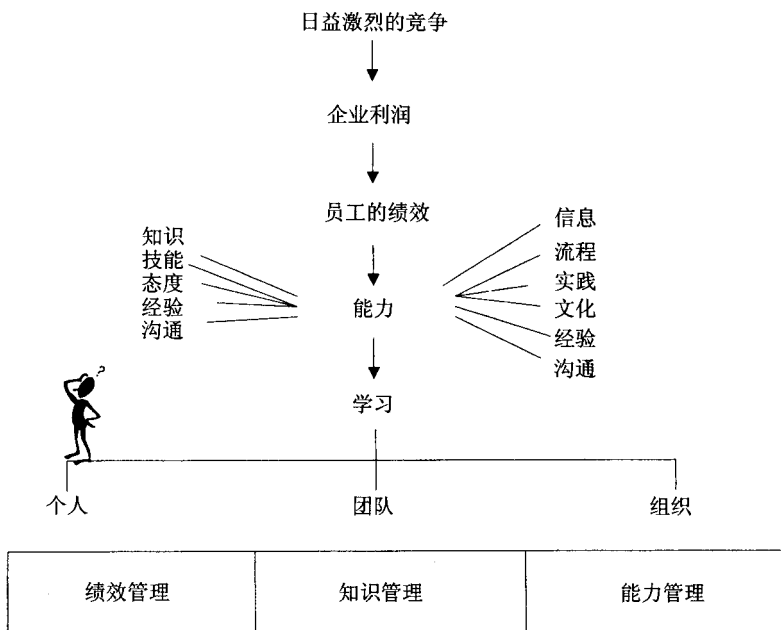


图 0.1 加强组织的竞争能力

本书共分为五个章节。尽管每一章都可以独立进行阅读,但我还是希望读者能够按部就班地从头读到底。在本书的第 1 章中,我

们力图搞清楚,为什么组织化学习是重中之重?我们把组织化学习定义为一种能力——一种通过改变其价值观、工作以及流程,以达到自我更新、自我完善的能力。我们从个人、团队、组织三个层级,来考察学习的过程,并得出这样一个结论:所谓自我更新、自我完善的能力,其实就是一种能够不断获取新的能力并将所有这些能力加以综合运用的能力。因此,我们认为,真正地学习的过程是非常重要的,因为只有真正搞清楚了学习的过程,组织化学习才会变得更加有效。

第2章的内容和绩效管理有关。绩效管理将目标设定、考察与指导、评价与发展这些节点要素,整合成为了一个不断向前推进的流程。本章提出,不断提高个人和团队的工作素质和水准,可以切切实实地不断提高组织的绩效。因为绩效管理就是:每一个人对自己的工作 and 目标都非常了解,也很清楚自己应该具备哪些能力,同时,还非常清楚地知道,自己会在哪些方面得到上级的指导,也很清楚自己可以指望得到什么样的反馈。绩效管理最重要的实用手段是围绕计划与发展展开的各项讨论。但是,在与员工一起进行发展讨论时,最重要的是要对绩效管理的理念和基础,有一个正确而广泛的理解和认识。在现实生活中,往往会出现这样一种情况,就是一个组织虽然也有一个正确的指导理论在那里,但一旦做起来,往往就不是那么回事了。之所以出现这种情况的原因是,该组织的成员并不了解此类活动的真实目的,也没有与组织的其他管理系统进行整合。在我看来,绩效管理是一个组织最重要的人力资源管理流程,它构成了其他许多管理流程的基础。因此,组织应该对这一问题给予特别的关注,以确保绩效管理能够在组织内部得到非常有效的应用。

第3章讨论的内容是能力管理。所谓能力管理,就是要确定什么才是组织所需要的最重要的能力和其他必要的技能,以实现组织

的愿景、战略和目标。一旦确定了这些能力和技能,能力管理的内容就必须转向系统地发展这些能力。在过去十年中,绝大多数人都已经接触到了能力管理这个概念。但是,令人眼花缭乱的变化,使能力管理成为了一个组织和个人赖以在复杂险恶的环境中谋求生存的一个至关重要的课题。而在能力管理的运用上,却出现了许许多多的问题,其中大部分问题,都由对能力管理的基本概念认识不够清晰所致。例如,什么才是组织最重要的能力呢?什么才是组织需要的能力呢?怎样来衡量这些能力呢?许多组织的能力管理工作混乱不堪,却还在这种浑浑噩噩的状态下,确定自己的工作目标。本章所要揭示的就是,如何才能在实践中解决这些问题,迎接这一挑战。

在第4章中,我们着重讨论了知识管理问题。知识管理是一个创造、获取、积累、分享和应用知识的过程。其目标就是能够在决策过程中迅速地运用这些知识,来进行决策。过去数年以来,三个重要流程(绩效管理、能力管理和知识管理)中最新出现的这一流程,已经越来越成为人们最常进行讨论的一个议题了。对许多组织来说,这一流程仍然还是很新的,也就是说,尽管这一流程已经引起了很多人的注意,但在现实生活中,其产生的影响还是很有限的。尽管如此,对于今天的许多知识型企业来说,这样一个极其重要的流程,绝对有必要加以正确的认识和运用。

我经常在各种各样的讲课中问到,究竟有多少企业在持续不断地运用绩效管理、能力管理和知识管理这样一些行之有效的管理流程?平均来说,大约有75%的企业回答说他们在运用绩效管理体系(尽管运转情况并不良好),而有50%的企业回答说他们在运用能力管理流程,而有约25%的企业则回答说他们正在使用知识管理流程的某些部分。

在第5章中,我们讨论了如何才能造就一个智慧型的组织。智

慧型组织需要采取一整套长期的方法,不断提高组织全体成员的能力,以应对组织所面临的竞争挑战。本章描述了我们如何才能为未来创造一个理想的智慧型组织,并提出了一系列实际、可操作的步骤和结构,以对我们组织的现状进行评估。此外,本章还对如何在一个理想化的组织中,更好地运用绩效、能力、知识管理流程,以及如何在单一绩效管理流程中,将所有这些管理流程整合起来加以运用,进行了概括性的论述。

总的来看,所有的智慧型组织都非常相似:目标分解、责任明确、专心致志、善于发现自己所存在的问题并迅速加以解决。一般来说,喜欢纠缠于无休止短期管理活动的做法,一定会带来更多更大的混乱,绝无可能把事情搞得更加清楚。而从整个产业或者更加宽广的环境下来看,这种做法往往会给我们带来一系列的问题:我们的组织究竟怎么了?对于一个智慧型组织来说,这种混乱绝对是不能接受的。

而在提高效率、不断学习以做得更好的过程中,这一问题是可以得到平衡的。而这种平衡本身又可以使组织不断地进行自我更新,并预见到各种各样的变化。智慧型组织学习的速度,要比其周边环境变化的速度来得更快,而这就表示,智慧型组织能够更快、更好地预见并适应环境的变化。就一个企业而言,其最为重要的资源是其所拥有或能够拥有的人力资源,企业所有员工聚合在一起,使企业获得了各种各样的能力,使企业能够做出各种各样的承诺,并使企业不断进步。智慧型组织就是为这些员工而建立的,智慧型组织从不指望员工来适应组织,这绝对是所有组织都应该遵从的一条真理。正因为我们把大量的时间都花在各种不同类型的组织之中,所以,我们才更有必要使这些组织变得更好、更完美、更富有智慧,并使这些组织和人类社会一起,不断进步,共同发展。

建设一个智慧型组织并不容易。它需要彻底改变人的思维方式。首先,我们要建立起一个崭新的组织结构,以帮助我们从不同的角度来理解这个世界,并对个人、团队,乃至整个组织之间的相互关系以及彼此之间相互影响的方式,有一个比较清晰的认识,以建立一个充满智慧的全新组织。因此,必须挑战我们现行的理念(规范),更新我们的思维。在现在这样一种竞争环境中,我们必须摒弃现行的理念(规范),创造崭新的价值观。

这些崭新的组织,将以一个全新的面貌,展现自己的智慧。在这样一个智慧型组织中,智慧、情感和直觉一起,共同构成了一种充满创造力的智慧。而这种充满创造力的智慧,必将帮助我们创造出一个更加光明的未来。在这样一个组织中,工作将变得更加美好,而生活也将变得更加美好。

目 录

前言.....	1
导论.....	1
第 1 章 组织化学习	1
第 2 章 绩效管理.....	58
第 3 章 能力管理	101
第 4 章 知识管理	136
第 5 章 智慧型组织	168
词语解释.....	202
附录 1	209
附录 2	215
附录 3	218
附录 4	223
附录 5	225

Copyright © Pentti Sydänmaanlakka 2002

The right of Pentti Sydänmaanlakka to be identified as the author of this work has been asserted in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988

First published 2002 by
Capstone Publishing Ltd (a Wiley Company)
8 Newtec Place
Magdalen Road
Oxford OX4 1RE
United Kingdom
[http:// www.capstoneideas.com](http://www.capstoneideas.com)

All rights reserved. Except for the quotation of short passages for the purposes of criticism and review, no part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher.

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.

本书通过英国 Susie Adams 版权经纪人代理 由 Capstone 出版公司授权出版。

未经版权所有者授权或其他书面形式许可,本书的任何部分不得以任何形式或通过任何电子、化学、机械途径,包括影印及任何信息贮存或提取系统,再版或转印。

上海市版权局著作权合同登记章图字:09—2002—674 号

第1章 组织化学习

以前,对一个企业来说,其最主要的任务就是要获得产出,获取赢利。而现在,企业最主要的任务,就是要使其能够成为一个有效的学习型组织。这并不是说,赢利和产出就不重要了,而是说,如果不进行有效的持续性学习的话,企业就不可能持续长久地获得产出,获取赢利。因此,“企业最主要的业务就是学习”这句话听起来很奇怪,但却是我们所有人都应该遵从的至理名言。

——引自哈利逊·欧文所著《骑行于虎背之上——在变化中的世界里做生意》

冷酷无情而令人无法喘息的迅猛变化,给企业提出了一个极其重要的命题:卓有成效的组织化学习,将成为企业重要的生存之道。至少,也将成为企业一项极其重要的竞争优势。用哈利逊·欧文的话来说:企业最主要的业务就是学习。本章将从三个方面对组织化学习进行阐释:为什么说学习是现代企业最重要的一个特质?什么才是组织化学习?正确的学习进程是什么样的?

首先,我们应该对一些最基本的元素——经验、评价、理解和应用——进行一番审视,并对这些元素进行一番界定,因为正是这些元素才构成了快速更新企业的基础。另外,我们还会对不同的学习方

式、学习中可能遇到的障碍、不同的学习类型和学习技能,以及学习所需要的一些设备设施等进行描述。

学习由三个不同的层级组成:个人层级、团队层级和组织层级。我们首先要讨论的是,这三者之间是如何相互关联的。接下来,我们会讨论学习和反馈之间的关系,以及我们应该如何来把握这样一种变化。只有把握了这些要素,我们才能真正地理解组织化学习。

一旦我们确定了个人层级、团队层级和组织层级的学习原则,我们就可以看到,这三个层级彼此之间是如何相互支持的。这表明,在绩效管理、能力管理以及知识管理的协助下,学习的效用完全可以得到大大的加强,而这就是组织化学习的核心所在。在绩效管理、能力管理、知识管理和组织化学习这四者之间,有一些是互相重合的,但它们都有其重要的意义和作用。绩效管理开始于工作和任务,而这主要和个人相关联;能力管理起始于愿景与战略,因而更多地组织之上;知识管理则与组织的知识与经验相关,因而更多地团队层

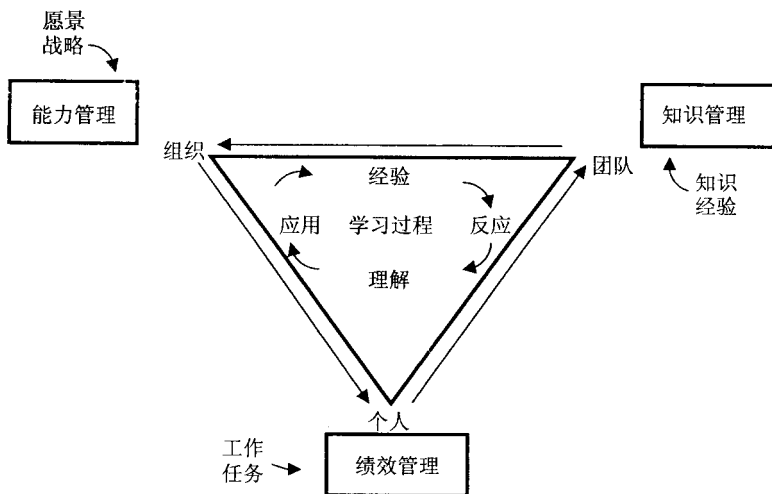


图 1.1 绩效、能力、知识管理对组织化学习的支持

级上得到表现。图 1.1 为我们描绘了这样的一种关系。绩效管理、能力管理以及知识管理这三者彼此之间并不完全独立,而是存在不少重合。最重要的是,它们的基础都是学习。

学习:重要的竞争要素和生存手段

我们生活的世界,是一个变化极其迅疾的世界。变化,已成为这个世界惟一确定不变的东西了。许多力量,如科技在不断地推动这个世界向前发展。我们很难把握,这个世界究竟会向何处去。但是,如果我们不了解这种变化趋势的话,要把握或者至少掌握这种变化的难度就会变得更大。而要了解这种变化趋势,就需要用一种全新的方法,从个人和组织两个不同的层级来解析这种变化。在这样一种解析过程中,我们常常会遇到许多不安定和不确定因素,而这又要求我们拥有更大的弹性空间。只要我们能够坦然面对变化,能够“泰山崩于前而不乱”,那么,我们就完全可以适应变化,从而把握或者至少掌握这种变化。管理即意味着,我们不但要预知变化,而且还要适应变化,还要把握或者掌握变化,最终能够控制变化。但在大多数情况下,我们大部分人都并不真正地了解这一点。

变化的因素

那么,究竟是哪些东西在不断变化呢?首先,人类所掌握的知识正在不断地以几何级数增长,同时,人力资本要素变得比有史以来的任何时候都更加重要了;其次,科学技术方面的知识几乎每五年就会增加一倍,因此,科技知识的迅速变化,是知识老化最主要的原因。可以预见的是,未来 10~20 年将要出现的科技变化,肯定会比以往历史上曾经有过的科技进步还要多;其三,全球化已影响到全世界每