[**彼得·聖吉：我不喜歡“知識管理”的說法**](http://www.51km.com.cn/forum.php?mod=viewthread&tid=2008&extra=)

<http://www.51km.com.cn/forum.php?mod=viewthread&tid=2008>

知識指的是你知道怎麼去做，然而這往往無法解釋——你甚至不能解釋自己怎麼能走路。能明確作為符號表示出來的只是信息。很多對於知識管理的理解，問題就在於談的並不是知識，而是信息。  
文·範松璐

**與控制無關，與快樂有關** 《中歐商業評論》

（CBR）：要進行有效的知識管理，必須有學習型組織的良好氛圍。您對學習型組織有多年的觀察，覺得在知識管理方面存在什麼樣的趨勢？有什麼印象深刻的故事嗎？**彼得·聖吉：**大的趨勢是，以前人們大都強調信息技術、數據庫之類，那些都是信息，但信息不能稱之為知識；以後則要注重在組織裡創造一個良好的社會環境，讓人們更願意去幫助彼此、共同分享。事實上，我從來不用“知識管理”這個表達方式。試問，你會願意讓知識被“管理”起來嗎？真的，想想看，知識，那些你頭腦中所知道的東西。

CBR：您也曾說過不喜歡“人力資源”這個詞，認為這樣會把人簡單僵化了，看成了“資源”。**彼得·聖吉：**是這樣的，事實上這也是整個管理中存在的一種問題。一般意義上，談到管理，往往包含著“控制”的含義—控制一個組織的方方面面。這種理解是有問題的。人們學著應用種種複雜的信息系統，但關鍵是怎樣在工作中找到快樂。 說起印象深刻的故事，惠普公司IT戰略部門有個“墨水供應”組織（Ink Supply Organization）的工作內容與方式，有些工作是關於知識系統和人力方向的，也有很多信息技術的細節，但最重要的是，組織中充滿了快樂。其實一切工作的取決因素都是環境，能夠讓人們更好地去參與，這比IT、戰略都重要。他們建立了一個“知識網絡”，也是一個基於大家都去良好表現的社交網絡，在這上面，做得好也會得到欣賞。這也是惠普十年來在這方面做得最好的一個部門，管理者總結為“工作中的快樂（Joy in Work）”，工程師彼此之間感情深厚，人們緊密連接，可以很好地對話。它和公司內網等工具整合起來，幫助大家理解和反映自己的社會網絡，看怎樣合作創新能把事情做得更好。

**知識管理不靠“發掘”**

CBR：有觀點認為，創造新的知識不是“處理”目前存在的信息，而是發掘每個員工隱性的、常常是高度主觀的洞察力、直覺及預感，並對這些洞察力進行檢驗，為整個組織所用。對這一點應該如何把握？**彼得·聖吉：**也許並不一定是“發掘”，這些想法其實已經存在，只是需要放置在合適的地方。所以要促使人們互相幫助，分享這種洞察。這其實很簡單，我在惠普的觀察體驗就證實了這一點，如果人們確實樂意而且渴望彼此幫助，分享交流自己所知，一切就很自然了。在很多組織裡的問題在於，人們不願這麼做，也不去建立一個社會網絡來交流經驗。 說起發掘人們的洞見，這其實是舊式的知識管理理念。發掘的目的是什麼？放在網站上嗎？其實能夠這麼處理的只是信息。比如我知道有電腦這麼個東西存在，這就是信息；而知道怎樣去使用電腦，這才是知識。信息不能等同於知識。 有時人們會感到困惑，不明白我為什麼不喜歡“知識管理”這樣的說法。原因是並未明確對“知識”的定義—知識指的是你知道怎麼去做，也就是能夠去做事的能力，這往往無法解釋，對嗎？你甚至不能解釋自己怎麼能走路，你只是知道怎麼走。能明確作為符號表示出來的只是信息，當然它可能也有用。所以很多對於知識管理的理解，問題就在於講的並不是知識而是信息。

CBR：不過在一個組織中，即使培育了人人樂於共享的文化，但組織本身還是應該適當地對貢獻出來的知識進行分析鑑別，看是否具有真正的普適性，對嗎？**彼得·聖吉：**對的，關鍵在於每個人都能參與進來。我留意到一家軟件公司網站上有很多複雜的內容，而且他們每週還會公佈以往交流過的知識所起的效果，經過這樣的一個反映過程之後，才在組織內推廣。這兩點都要做到，不過若沒有健康的社會網絡，就無法很好地交流知識。

CBR：那麼，對於知識的鑑別是要促進全員的參與，並不需要某個特定的部門來主管嗎？**彼得·聖吉**：或許是或許不是，我想首要的在於弄清楚自己到底需要什麼，在把知識應用於整個組織的時候，是不是表示“你必須得這麼做”？我想不是，只是告訴人們可以這麼做。若有專門一群人來負責，可能會有幫助，不過關鍵在於他們要幫助大家，而不是控制信息。人們只有在碰到問題、想要了解什麼的時候才會去學習，比如你需要騎自行車的時候就會想要去學會怎麼騎，那麼談到在組織內部實行時，負責這項工作的人也應該在員工產生了學習知識的熱望時，去幫助他們。

CBR：創新是高度個人化的過程，員工對組織和使命的認同和投入必不可少。領導者如何去更有效地促進這一點？**彼得·聖吉**：在《變革之舞》那本書裡，我用很大篇幅提到了員工對組織的作用，也詳細定義了領導者。其實能夠在很多方面領先一步、帶著大家走的人就是領導者，我們可以看到不少故事和案例，很多人都未必非得身居高位，而可以是組織各層級的人。我認為有三個層面的領導人，一是高層領導人，二是在一線工作、具有影響力的人，三是網絡中的人。在全世界範圍內，談到領導，人們都會覺得是指職位最高的人，這其實有問題，我能理解這種困惑。但事實上，在各個層面上都會有這類人，他 ​​們具備勇氣、願景，能夠很好地和他人一起去創造，產生推動發展的力量。而且這些不同層面的領導人會相互影響，因為企業本身也是一個系統。

**顯性知識和隱性知識的轉換**

CBR：顯性知識和隱性知識的轉換，會在組織中形成某種巨大的能量。然而這在實際中很難操作。您在這一點上有什麼樣的建議嗎？**彼得·聖吉：**我想有些隱性知識是內蘊的（embodied），它就在你的身上，比方說你會寫字，但你並不容易告訴別人你是怎麼寫的，駕駛、繪畫等很多行為都是這樣，你有一個學習過程，通過不斷的練習，掌握以後就可以自動完成。這從本質上是一種個人化的知識，而且我們掌握的大多數知識都是如此。但很多組織希望它成為集體共有的，因為很多工作要由團隊而不是個人完成。所以難點在於要把內蘊的、個人化的知識轉化成明晰的、集體的知識。這種轉化的關鍵在於開發一些適當的工具和方法，就好比你在五六歲的時候，有老師開發了一套方法教你怎麼寫字。

 CBR：具體講來，有什麼樣的工具和方法呢？**彼得·聖吉：**多年前我曾參與過一些個人機構開發的工具，效果很好；我們也在和清華大學合作開發一些有關氣候變化的模擬模型，可以幫政策制定者更快地了解有關狀況。有一個網站叫做“Climate Interactive”，上面有些模擬模型已經在進行漢化了。現在仍有很多人在做這類工作，比如你搜索System Dynamics Society，會看到很多應用於商業的模擬工具。

 CBR：在您研究的“增長極限模式”中，存在限制因素。老練的領導者總是關注下一組限制因素，努力理解其性質，思考如何去對付它。您覺得這種洞察從何而來？可以培養嗎？想要習得，哪些是最關鍵的要點？**彼得·聖吉：**增長極限是我研究的一個基本系統模式（圖1），企業常常會遇到各種限制增長、達不到潛力的情況。往往是一個正反饋的過程開始啟動，產生一個期望的結果，在創造了成功增長螺旋的同時也在無意之中產生副作用，這在負反饋過程中顯現，從而使得增長逐漸放緩。這時候，不要強力地去推動增長，而是要消除限制增長的因素。比如一家公司推出新產品，銷售隨之上漲，而銷售的良好局面會促使公司生產更多的新產品，這時就在左邊形成一個放大的環路；然而隨著銷售的增加，質量問題也會越來越多，這時候需要加強質量人員和質量方面的管理程序，往往一時接不上，就成了限制因素。有效的領導者會注意改進這方面的條件，而不是一味地去推動銷售。 這種系統模式其實也是在進行隱性知識的提煉，可以更容易被理解和學習。出色的企業家會持續地理解存在的製約因素是什麼，從而保持增長的持續，這是某種直覺，我們可以把它稱作一種內蘊的、隱性的理解力。不過，這個簡單的系統基模可以有助於讓這種隱性的能力變得顯性。很多優秀的企業家在這一點上很有能力，但往往只是一種個人的直覺，關鍵在於創造出合適的工具，能讓更多的人理解。在這個圖上，優秀的企業家會關注限制因素並作出改進，而不是只去解決短期問題。

 CBR：還是沿用習慣表述吧，您覺得，知識管理過程中所蘊含的主要矛盾有哪些？對此您的看法和建議是什麼？**彼得·聖吉：**我想有一組主要矛盾：真正的知識既是內蘊的又是明晰的，而我們談到知識管理時，會強調知識的明晰而往往會忽略它是內蘊的，對嗎？人們總是不斷學習、學習，然後產生新的知識。很多人只講我們需要知識，但並不清楚知識的真正性質，而且也不注意創造合適的條件。安全、信任、真正的投入、相互分享的文化，這些才能讓人們相互幫助。傳統的層級制管理方式和知識管理所要求的文化也是矛盾的，它使得人們的思想局限在控制上，總想把知識“管起來”，可能有了知識管理的念頭，但做法上很難有真正的效果。一些試圖去衡量知識貢獻的做法也是很困難的，怎樣去衡量呢？很難。關鍵還是創造好的環境，讓人們自發地去投入。

彼得·聖吉（Peter Senge） 美國麻省理工學院（MIT）斯隆管理學院高級講師，國際組織學習學會全球網絡（SoL, the Society for Organizational Learning）和索奧中國（SoL China）創始主席 (本文來源：中歐商業評論)