



6月读书报告

## 就是这个 IDEA

作者：戴文波特/普赛克/威尔逊

李宁 整理

### 导读主席：陈彪

IDEA 就是点子，主意；本书是写给观念实践家。

员工有了观念，作为企业领导者，该如何做如果员工不跟从，该如何办？

### 导读一：冯树帆

#### 企业再造和 ERP

- 为何要把商业与管理观念带入公司？
- 为何选择企业再造及企业资源规划系统（2002 年 ERP）
- 企业再造的实现过程
- 实现观念应注意事项

- 为何把观念带入公司
  - 三大经典目标:
    - 改善效率
    - 达到更好的效果
    - 使产品或程序有所创新
  - 以正确的方式做事，做正确的事，以及做新鲜的事。做应该做的，而不是能做的。（Pg92）
  
- 例子：ecommerce—电子商务可同时达成三种目标
  - 效率：透过网际网路可更有效率地跟顾客和供应商交易。
  - 效果：透过网际网路来获得顾客资讯，达到更好的效果。
  - 创新：许多新的服务与商业创新浮现。（Pg93）
  
- 为何选择企业再造及企业资源规划系统

ERP：在 90 年代初期，经济政治社会各方面环境很好，顾客要求品质。全面品质管理配合当时的时代应运而生。

  - 掌握时机：培养掌握时机的能力，最好的办法就是经常观察时代精神。
  - 强竞争力：降低成本、提高利润。 Pg228
  - 创新：程序创新、商业创新。
  - 提供更好的顾客服务：交货准时、品质提高、回应快捷。
  - 商业策略：
    - 比对手先快一步
    - 建立更好的客户关系
  - 掌握时机，加强竞争力，创新，服务，策略
  
- 企业再造的实现过程：
  - 发动企业再造计划

- 弄清企业再造的含义目的，成立团队，宣布
  - 详细列出所有紧要的商业程序
    - 列出所有商业程序，做出需要再造的流程表
  - 衡量目前的商业程序
    - 根据每个程序作衡量，制定目标
    - 减少废品率
    - 减少交货时间
    - 提高利润
  - 分析目前的商业程序
  - 重新设计目前的商业程序
  - 实现及评估新的商业程序
  - 新的商业程序标准化
  - 追踪及检讨
- 注意事项
- 领导者要全面给予支持 Pg72, 274, 282
  - 改变基层人员的思难及行为 Pg274
  - 确保找到好的观念实践家
  - 提出观念策略、营造观念文化 Pg278
  - 三方互动配合 Pg280

## 导读二：黄卓绵

### 知识管理

也许就是需要这么一个 IDEA，柳暗花明又一村。  
适当的时机，对的观念，对的人去实践。

➤ 知识管理：几近完美的典范

- 知识管理的观念源头
- 开始推销知识管理
- 知识管理与时代同步
- 知识管理人如何取得正统性
- 真实案例更加动人
- 知识管理终于普及了
- 开始推销知识管理
- 新的观念挑战人们去读、去想、去测试、去发展、并说服别人，这些都需要时间与精力。
- 知识管理与时代同步
- 时代精神此一因素提醒观念实践家不仅要聪明地选择战役，也要选对时间，知识管理这场战役的的时机刚刚好。
- 也许最重要的因素是因为以知识为导向的技术出现了。
- 知识管理运动也与经济全球化的热潮相配合。当公司的人员与产品散布全球，公司需要一个可以散布知识的方法。
- 真实案例更加动人。
- 与其用分析的方式来说服抱持怀疑态度的人，不如用一个架构良好的故事来改变他的想法。
- 知识管理终于普及了。
- 知识经济的成功，有部分是因它没有像一些管理观念那样过渡发展。大家对知识的期待不会过高，知识管理不会被现实的石头所击碎。

➤ 什么是知识？

知识（knowledge）是结构化的经验、价值观念、关联信息及专家见识的流动组合，是有一定环境的信息，加上对于怎样运用它的理解。它为评估和吸纳新的经验和信息提供了一种构架。知识产生并运用于知识工作者的大脑中。在组织机构里，知识不仅仅存在于文

件或文件库中，也大量存在于员工的头脑里，并根植于组织机构的日常工作、程序、惯例和规范之中。

➤ 信息不等同于知识

信息（information）是具有关联性和目的性的数据，是编制好的数据，是一定环境之下的数据。例如一个完整的句子、一张地图以及一篇文章，它们都是不同数据的集成和按照一定规则的组合，其本身是有价值的。我们以多种不同的方式对数据附加价值后，可以把数据转化为信息。

彼得·圣吉说：“我们可将知识看作产生有效行动所需的能力，而信息则是可以帮助我们产生有效行动的资料”。因此，二者存在明显差异，但我们常会忽略两者之间的差异，结果使得“知识管理”只是代表不同人的许多不同的观点而已。

➤ 什么是知识管理？

所谓“知识管理”，顾名思义，就是试图对知识的产生、获取、传播、使用进行管理和控制，以产生组织想要的结果。

➤ 什么是值得管理的知识资产？

并不是所有的信息都有价值。每个组织需要自己定义什么信息是合格的、可以称之为知识资产。知识资产通常分为两大类：显性的和隐性的。前者包括专利、商标、商务计划、市场研究以及客户名单等等。一般不成文的规矩是，显形知识是所有运用 IT 可以以文件形式存在、可以存档以及可编码的知识。隐性知识，或者说存在人的大脑里的“知道该如何...”的知识，是一个难把握得多的概念。隐性知识先天的挑战在于，找到如何识别、产生、分享和管理它的方法。虽然 email、组件、即时信息和相关技术能够推动隐性知识的传播。对很多企业来说，识别隐性知识本身就是重要的一道门槛。

➤ 知识管理能给企业带来什么好处？

知识管理带来的部分利益是和节约成本直接相关的，另外一部分则很难量化。在现在以信息为中心的经济时代，企业发现最佳机会并

最终获得最大利益的源泉，是知识而不是有形资产。

为了从企业的知识资产中获得最大的利益，知识管理实践者主张知识必须分享，而且知识应成为协作的基础。然而，更好的协作并不是最终目的。如果没有一个良好的企业环境，知识管理充其量毫无意义，有时还会有害。

有效的知识管理系统应该能够帮助企业做到：

- 鼓励自由的思想交流，推动创新。
- 缩短响应时间，提高客户服务质量。
- 使产品和服务能更快上市，增加收入。
- 认识到员工知识的价值，并因此对他们给以奖励，从而增加员工的保留率。
- 通过去除多余的和不必要的流程，使运营更顺畅并缩减成本。
- 创造性的知识管理几乎能够在任何业务部门起到提高效率、产量和增加收入的作用。

➤ 知识管理面临的挑战是什么？

- 让员工参与进来

知识管理领域最大的问题在于企业忽视了人和文化问题。最好的操作要尽量做到对员工透明。理想地说，参与本身就应该是一种回报。如果知识管理没有使员工的生活更简单一点，那它一定会失败。

- 技术成为知识管理系统的出发点

虽然技术能支持知识管理，但技术并不是知识管理系统的出发点。要把知识管理决策建立在“谁”（人）、“什么”（知识）和“为什么”（商业目标）之上，而“怎么样”（技术）是最后考虑的问题。

- 缺乏特定的商业目标

一个知识管理系统不能脱离商业目标。没有实实在在的商业目标，实行知识管理是徒劳的。

○ 知识管理不是静止的

知识管理工程永远没有尽头。就像产品开发、营销和 R&D，知识管理是一个不断发展的商业实践。

○ 不是所有的信息都是知识

企业需要持续关注，不要让信息过量了。数量往往不等于质量，对知识管理也不例外。事实上，知识管理工程的作用就在于识别和传播从信息海洋中产生的知识。

► 知识管理近年来的发展

知识管理近年来的发展一直以技术为主要驱动力：提供知识管理产品的厂商不断完善产品功能，极力推广知识管理的理念和在企事业单位中的应用；大多数导入知识管理项目的组织也仍然以信息技术应用作为主要内容。

在目前知识管理领域，存在着“第二代知识管理”的说法。有人认为，“第一代知识管理”注重信息技术的使用，从建设企业内部网络、数据库等开始，运用信息技术来收集、储存文件和信息，实现工作的自动化；这种方式最大的缺点是无法储存及运用隐性知识，因为忽略了最重要的知识载体——“人”。

所谓“第二代知识管理”，即注重组织内的非正式沟通，强调人际间的互动与隐性知识的挖掘。事实上，组织作为一个复杂系统，如果不能与现存的企业创新架构协同运作（如个人学习、团队学习与组织学习氛围的营造以及散播新的见地、实践、技巧及能力的非正式网络的运作），不能搭配好组织结构、领导变革、奖惩制度、运作机制、企业文化的转变，不能实现与组织变革步伐的合拍，知识管理将难以真正奏效。

我们必须花费更多心血和智慧去考虑如何协助企业去加强个人、团队和“实践社团”的学习，从而推动组织的学习和进化。

彼得·圣吉建议，为了产生更有效益的知识管理第二波，我们必须去面对两个主要的问题：

(1) 在团体中的成员如何产生新的知识？

(2) 这些知识如何散播到那些未直接参与知识产生的其它人身上？  
这些才是核心的议题，圣吉说，未来的管理者会与此搏斗 20 年。

由此可见，“知识管理”任重而道远。

我们正面临全球第三次工业革命，未来将是以知识为基础的竞争。富国与穷国间差距会愈形扩大，对个人和国家而言，创造及运用知识的技术将成为竞争的关键。——梭罗

显性知识是条理且系统化的知识，因此很容易传播、分享，例如：产品规格、科学方程式或电脑程式。

隐性知识是高度个人化的，很难将它公式化，因此不易传授他人。  
Pg. 31

表达（把隐性知识转成显性知识）和内化（利用转化的显性知识扩大个人的隐性知识）是知识回旋中最关键的步骤。因为这两项步骤都需要个人积极参与，也就是个人的努力投入。 Pg. 34

学习型组织擅长创造、取得、传递知识，并且配合这些新知识和见解而改变行为。Pg55

### 导读三：张美香

#### 第六章：这个观念适合吗？

##### ➤ 五年成长计划：

第一阶段的计划—目标

诚心实惠行动计划

掌控时间与目标有关，列出目标，预计困难，预测方法，

每个星期开预测会议，一个星期之后，参考工作报告表，讨论遇到的问题，找到应变的方法。

成长宝典：保障智慧财产，收集保存激发才能，发现新旧员工的区别，分别对待。

第二阶段

观念实践者要学会倾听不同的声音，主流，非主流（下一个主流）。

可信任者 / 潜在可使用者 / 可能支持的人



## 导读四：洪泽深

### 企业建模

- 通过地狱天堂的故事，阐述透视现状，才能展望未来。
- 不可测量的东西才更需要管理。
- 如果加入客户，书中企业，员工，老板的关系将更加完美。
- 限制：影响客户权益的行为就是偏差。顾客的权益就是公司，上司的权益。
- 排除：征求新员工的时候  
忽视：个性是障碍。  
适应：旧模式，可见目标，共同进展的目标。

### 自由分享：

#### 王建玲：

这是一本工具书，不要随波逐流，要视自己的情况，量身定做。  
ERP 不仅是一套软件，还包含管理理念。是管理方式计算机化。

#### 程宇超：

执行力：能否得到效率，在于是否执行得好。更加彻底的执行所制定的法规，计划平衡计分卡。关键是监督和评估。

很多观念很好，但得看是否适合自己。

#### 王宝兴：

用对观念可以增加竞争力，用错观念只会花更多的钱。

怎么样从很多新的观念、方法中选取适合自己的呢？

理由——商业理由——企业需要的商业理由

学习型组织——团队学习，引进任何观念，分享问题，共同成长。

**李永清：**

某一些观念，某一些时候，对我们有用。

**江培生：**

通过自己的例子：观念——计划——执行——成绩

觉得执行最困难。领导者和执行者的理解不同。

领导者不能只是提出观念，然后等待，还必须追踪执行情况。

**高情晖：**

企业由人建立，员工看到事情完成，不在乎是否创造价值。虽然本身不是企业家，但把自己的工作当作一个企业来经营，得到成功和满足。

本书可以被当作是一种生存的心态。

**邱魏琴姬：**

通过本身的行业特点，指出不同行业要不同的管理模式来实现。

管理不是目标，是手段，市场才是目标。

**郭鸿杰：**

失败者知道，成功者做到

企业建模再造，达到目的后，就如此一直延续下去么？

如何持久？推动力何在？

学习的风气暂时达到效果，可是没有后劲。

**冯树帆**

本书不易读，要企业成长，必须有好的观念，加上执行力。

作为领导者，要营造好的文化，并且从我做起。

(完)

