

# 知识型团队构建中的制度引导探索

孙志诚

(广州城建职业学院, 广东 广州 510925)

**摘要:** 构建知识型团队经济时代组织保持竞争力的内在需求, 要发挥知识型团队的知识资本内驱力, 组织必须营造有利于知识型团队产生、发展和成熟的制度环境。本文重点分析了知识型团队及其成员的特点, 探讨了知识型团队构建存在的主要问题, 依据团队建设的基本理念和原理, 提出了构建知识型团队的制度设计具体对策。

**关键词:** 知识型团队; 知识型员工; 制度

在知识经济时代, 组织面对科技高速、多元发展带来的不确定性和随机性形势, 要不断提高适应性和竞争力, 学习和创新是其生存和发展的核心要素, 而知识型员工是组织保持学习和创新的关键。因工作的特殊性、复杂性、创新性, 知识型员工比体力型员工更依赖于团队协作。团队 (Team) 是群体 (Group) 的高级形态, 它更加注重成员之间的能力互补、分工协作, 通过发挥“1+1 > 2”的效用以实现甚至超越组织目标。如何最大程度调动知识型员工的积极性, 打造充满活力的知识型团队日益成为各级组织和人力资源管理部门所关注的核心问题。

## 一、知识型员工的特点和需求

### (一) 知识型员工的定义

美国学者彼得·德鲁克最早提出知识型员工的定义, 他认为知识型员工是“那些掌握和运用符号和概念, 利用知识或信息工作的人”。这一定义为各类组织研究如何管理知识型员工提供了坐标, 但随着对知识型员工的研究不断深入, 其内涵和外延在不同的组织不尽相同。为了研究方便, 本文认为知识型员工是指将已掌握的知识或信息, 运用在生产活动中, 从而为组织带来知识资本增值或创新, 并以此为职业的人员。

该定义包含了以下几个方面的内涵: 一是知识型员工自身必须具备、掌握一定的知识和信息; 二是知识型员工致力于与其所掌握知识相关的生产活动; 三是知识型员工以知识工作为职业, 其知识运用和创新为组织带来知识资本增值。因此, 知识型员工是知识拥有、利用、创造、增值的主体。

### (二) 知识型员工的特点

与非知识型员工相比, 知识型员工在个人特质、能力构成、工作方式和价值观念等方面有着诸多的特殊性:

#### 1. 知识性

知识型员工大多接受过较高的系统教育, 具有较高学历, 因此在个人素质和学习能力方面高于一般人。其开拓的视野、强烈的求知欲和较强的学习能力, 使其不仅掌握专业知识, 而且其它知识也有一定的认识, 也更容易根据职业需要学习新知识。

#### 2. 专业性

知识型员工基于其受到的专业系统教育和个人兴趣, 往往在某一专业领域较一般人掌握更为深厚的专业知识和技能, 并乐于将其所掌握的知识 and 技能应用于专业相关工作。

#### 3. 自主性

知识型员工依靠自身的专业知识, 在工作中将知识与实践结合, 通过知识指导实践、实践反馈知识从而形成新的知识成果。在这一过程中, 知识型员工不愿意被动地适应组织固化运转和制度流程的约束, 更倾向于在宽松、自主的工作环境中自我引导和自我管理。

#### 4. 创造性

知识型员工更愿意在工作中发挥个人的才干和灵感, 在简单的重复性工作中寻找改善的空间, 在易变和不完全确定的系统中捕捉趋势, 在知识创新、技术创新中得到满足。

#### 5. 挑战性

知识型员工尊重知识, 崇尚真理, 信奉科学, 蔑视传统组织层级中的职位权威, 即便是对其信服的专业领域权威, 也是抱着追随之后再超越的挑战态度, 在挑战过程中以期实现自我价值。因此, 行政权威对他们往往不具有绝对的控制力和约束力。

### (三) 知识型员工的需要

知识型员工凭借其知识素养和学习能力, 能够轻易胜任一般事务性工作, 解决基本的生存需要, 他们更渴望从事挑战性、创造性的工作, 在应用知识、创造知识过程中展现个人才智。他们愿意发现问题和寻找解决问题的方法, 也期待自己的工作更有意义并对组织有所贡献。他们格外注重他人、组织及社会的评价, 并强烈希望得到社会的认可和尊重。他们认为成果的质量才是工作效率和能力的证明。因此, 在知识型员工的激励结构中, 成就激励和精神激励的效用远大于金钱等物质激励。

#### 1. 社交需要

社交需要又称归属需要, 是指能满足个体与他人交往的一切需要, 包括友谊、爱情、归属和接纳方面的需要等。知识型员工专业性的特点, 要求其在解决较为系统、复杂的问题时, 必须借助于其他专业的知识型员工的知识和能力。被有着相同奋斗目标、知识素质、工作能力的伙伴、同事所注意、接纳、关心和帮助, 会使知识型员工更有归属感。

#### 2. 尊重需要

尊重是指满足自己对自己认可及他人对自己认可的一切需要。知识型员工更注重自己内心的满足和愉悦, 尤其是自己在工作中凭自己的知识与努力所取得成绩, 获得同为知识型员工群体的肯定、认可和赏识时, 更能使自己产生自豪感和优越感。

#### 3. 自我实现需要

自我实现的需要是指人们力求发展并施展自己的能力和潜能, 以达到最完美境界的成长需要。知识型员工在工作中不断挑战、不断创新的过程, 就是一个不断追求完美的过程。他们在这过程中不断增强自己的胜任感和成就感, 并感觉自己在奋斗的过程中离理想越来越近, 其成功的喜悦比其他任何报酬都重要。

## 二、知识型团队的特点和构建困境

### （一）知识型团队的定义与特点

知识型员工之间互相认可、交流、协作、互助的需要，只有在知识型团队中才能得到最大的满足。团队是指由知识技能互补的若干人通过分工协作、共担责任达成共同目标的小型群体。因其主要生产要素是知识资本，主要构成群体是知识型员工，知识型团队除具备团队的一切要素之外，还有其独自的特点。

#### 1. 团队成员地位平等

一般团队虽然也强调非领导地位，倡导共同决策，但由于团队成员结构经常会和传统工作部门的角色相交叉，无形中会产生传统的领导与下属关系。而在知识型团队中，因其每个成员都是某一专业领域的“专家”，在本专业领域有较充分的发言权，因此就难以出现传统意义上的固定的领导者。尽管在团队中可能有某一专业领域的权威人士，团队成员更多表现的是对其专业的尊重而不是管理的服从。因此，知识型团队成员之间的关系一般不特别表现为上下级关系，而是表现为共同决策、共担风险、共享利益的平等关系。

#### 2. 团队成员相互学习

知识型员工一般具有强烈的求知欲望和较强的学习能力，他们在解决问题、实现目标的过程中，需要与诸多不同领域专业人员共同分工协作，为了宏观把握工作过程和找准自己的工作位置，他们必须向团队其他成员学习，掌握非自身专业领域的其他知识以达到最佳协作效果，或者在与其他成员的交流中进一步触发自身专业领域的研究深度和广度，从而得到成长和提升。这种学习活动在客观上也提高了企业的人力资本存量，对企业的长期发展带来积极的回报。

#### 3. 崇高的工作目标

知识型员工是知识传承的获益者，其所追求的需要层次高于一般员工。由志同道合的知识型员工组建的知识型团队，往往不局限于一时一地的短期经济利益，而是将自我价值的实现和团队的奋斗目标，定在为行业、为国家开创先河，乃至造福整个人类。

#### 4. 较高的工作效益

知识型团队的使命与目标，使知识型员工不断自我提醒和告诫“决不能在正确的方向上做错误事情，我们所做的每一步都是为了靠近最终的奋斗目标”。知识型团队成员为实现团队目标，在团队知识共享和知识碰撞中，不断激发灵感，吸纳别人的有益见解，开拓创新，以提高工作的质量和效率，改善工作方式，高效圆满地完成团队的任务，从而对企业的创新活动带来积极、深远的影响。

### （三）知识型团队构建困境

对照上述分析，知识型团队是知识型员工的精神归属，是组织为知识型员工自主发挥其聪明才智搭建的平台。但在知识型团队构建中，组织将面临以下问题：

#### 1. 传统管理理念与知识型团队管理需要的冲突

绝大部分组织在管理初期都是高度集权、低度正规化，依赖于传统管理理念即以指挥命令的方式上传下达以追求管理的效率。组织的运行依赖于极少数人制订的制度和绝大多数人对制度的服从，并形成管理“惯性”。但知识型团队成员，因其自主性、创

造性和挑战性，对依靠简单统一指挥和严格管控来实现管理的传统管理理念并不认可，他们需要一种宽松和谐的氛围，以激发团队成员创造力、主观能动性、责任感和事业心。

#### 2. 组织职能部门服从与知识型团队挑战的冲突

职能部门是指组织中对下属单位具有计划、组织、指挥权力的部门。职能部门以其在组织中的角色定位，习惯于服从上级的指挥，并对下级的行使指挥权。当知识型团队隶属于某职能部门，职能部门会习惯于指挥式管理；当知识型团队不隶属于某职能部门，职能部门不可避免地因各自立场、认知差异、目标分歧产生“局部思维”，导致部门与团队之间沟通协调不畅。

#### 3. 知识型团队成员之间贡献评价的冲突

知识型员工从事的是创造性的知识工作，主要依靠的是脑力劳动，劳动过程往往是无形的，工作过程很难实施监控；知识型员工的工作成果常常以某种思想、创意、技术发明、管理创新的形式出现，工作成果的经济价值和社会价值难以估量。加上知识型员工的工作成果依赖于诸多因素，包括其他部门的服务、团队成员之间的协作，因此给组织正确评价知识型员工的个人价值和给予合理的激励薪酬带来一定困难。知识型员工未得到所期望的评价和激励时，即需要未得到满足时，容易出现跳槽现象，表现出极大的不稳定性，影响了团队建设的可持续性。

### 三、构建知识型团队的理论基础

团队作为一种先进的组织形态，是社会分工的精细化和专业化的必然选择，组织必须不断进行团队建设和管理的理论研究和实践研究，以充分调动知识型员工的工作主动性和积极性。

#### （一）互补增值原理

个体的多样性、差异性在人力资源整体中具有能力、性格等多方面的互补性，通过互补可以发挥个体优势，并形成整体功能优化。知识型团队成员之间在知识、能力、个性等方面互为补充，为达成共同的事业、理想、追求形成最适合状态。

#### （二）动机激励理论

人的行为是由动机推进的，具有目的性和创造性。需要激发动机，动机促成行为。也就是说，动机产生于人的需要又支配着人的行动。知识型员工占主导地位的需求按马斯洛需求层次理论分析，更倾向社交需求、尊重需求和自我实现需求等高层次需求，按克雷顿·奥尔德弗（Clayton Alderfer）的ERG理论分析，更倾向相互关系的需要和成长发展的需要，按麦克利兰（David G.M. Clelland）的成就需要理论分析，更倾向成就需要。这些需要在知识型团队的构建和发展中起着至关重要的作用。

#### （三）目标管理理论

目标管理理论是由现代管理大师彼得·德鲁克根据目标设置理论提出的目标激励方案。目标管理从“社会人”的假设出发，认为影响人的生产积极性的因素，除物质条件外，还有社会、心理因素，企业中人与人之间的关系影响员工的士气，进而决定了员工的工作效率。因此目标管理要求组织倡导效益优先、强调自我控制，实施参与式管理和授权管理。

#### （四）边界管理理论

组织理论认为组织边界是指一个组织与其他组织相区别、相联系的外界环境沟通的接口和管道。组织内部部门、团队、群体



也有边界。随着社会分工的精细化和专业化,在组织安排相互依靠条件下,组织中的行为很少脱离他们所在的群体或团队背景单独发挥作用。美国经济学家契斯将企业动态能力定义为“企业整合、塑造和重组内部和外部竞争力以应对不断变化环境的整体能力”。并以企业动态能力为切入点对企业边界进行研究,认为“企业的边界在于能力的适用边界”。这一观点同样适用于团队的边界管理。

#### (五) 反馈控制原理

反馈控制是指在某一行动和任务完成之后,将实际结果进行比较,从而对下一步行动的继续进行产生影响,起到控制的作用,其实质是用过去的情况来指导现在和将来。知识型团队成员基于成就需要对组织及时反馈其工作评价提出更高要求,团队成员的选拔、培养、激励和退出,均依赖于组织的反馈回路和反馈控制运动。

#### 四、知识型团队构建的制度引导

组织制度是组织对内部成员相互关系而人为设定的一些制约,它体现了组织的目标追求、管理理念和具体要求,是组织成员工作行为的依据。在知识型团队构建中,组织必须为知识型团队营造适合其生存和发展的制度环境。

##### (一) 设定高层次的共同愿景

组织的愿景具有层次性,在组织章程中将组织的愿景定位在服务人类社会并切实执行的组织,对知识型员工的感召力和包容性将大于仅追求组织利益的组织,更容易引起知识型员工的共鸣和追随。因为知识型员工更忠诚于他所认可的事业或职业,而不是忠诚于某一个组织,当知识型员工个体的目标高于团队目标、组织愿景,容易出现个体与团队、组织的目标差异而引发冲突。知识型员工的目标越高、达成目标的欲望越强,冲突越不可调和。因此,组织应当引导知识型团队在确定团队目标时,确定与组织愿景相适应的高层次目标,以包容知识型员工的个体目标。

##### (二) 建立以信任为基础的授权机制

信任管理是指采用一种统一的方法描述和解释安全策略(security policy)、安全凭证(security credential)以及用于直接授权关键性安全操作的信任关系(trust relationship)。克雷默认为“临时组织中的信任可以更为精确地描述为某种集体理解和集体关联的特殊形式,它们可以控制不稳定、不确定、风险和预期的问题。一旦临时组织形成,这四种东西就立即变得相互关联。我们认为所有这4种事物都可以通过信任行为的变化得到控制”。SMT(self-management team)就是以信任为基础,围绕知识型员工对工作自主性的需求,通过组织授权,让团队挑选自己的成员、确定自己的领导、制订自己的规范、设定自己的评价标准和薪酬分配规则,从而为实现团队目标采取他们认为最好的工作方法。这也是组织清晰团队能力适用边界的体现。

##### 1. 引导团队建立成员自主动态管理机制

团队成员构成决定团队目标的实现,知识型团队既要求团队成员有相同的目标,也要求团队成员具有互补的知识结构,以完成目标任务为前提,根据成员的能力、项目的复杂度,自主确定一人承担多个角色或多人承担一个角色分担实干者、协调者、推进者、创新者、信息者、监督者、凝聚者、完美者等角色。只有团队自身才会清楚团队成员之间需要增加或减少什么样的人才能

能使团队更完美。组织只在引进整个知识型团队中作决策,对具体某个知识型团队成员的动态管理,组织应当以制度的形式放权给团队自主决策,减少干预。

##### 2. 引导团队建立满足需要的薪酬激励制度

知识型员工的待遇应当包括基本薪酬和绩效工资两大部分。基本薪酬是组织的保健因素,基本薪酬未满足知识型员工的生存需要直接会导致其不满意,该部分应当由组织予以规范。绩效工资是组织的激励因素,包括团队绩效工资和个体绩效工资,是满足知识型员工高层次需要的经济体现。知识型团队成员的绩效工资因其工作过程的难以监控和个体贡献难以评价,不宜由组织直接进行分配,而应该引导知识型团队共同决策的方式拿出团队成员共同认可的分配方案,组织仅负责监督方案在团队绩效分配时是否得以实施。

##### 3. 引导团队建立基于业绩的科学评价机制

价值评价是人力资源价值链管理的核心,同时也是知识型团队管理和激励的重点和难点。组织应当以团队业绩为核心对团队进行考核,具体每个成员在团队中发挥的作用和做出的贡献评价应当由团队自行完成。组织对知识型团队成员的考核评价,应当以组织目标实现为依据,提出考核评价的原则性指导意见,由知识型团队内部确定对成员的具体考核评价标准。当前不少组织在研究建立公平公正的对团队成员的考核评价办法,实际上受不同团队之间结构和目标不同,团队内部成员需要层次不同的影响,组织无法也不适合出台普适性的考核评价办法,引导团队自身根据组织的原则性要求拟定适合本团队的考核评价方案,更符合团队发展的需要。

##### (三) 建立终身学习的人力资本培训机制

知识型团队的决定性因素是人力资本。组织的竞争力由规模到品牌、制度,进而发展到知识资本,其核心是组织的知识人才储备和提高知识人才学习力,其关键是建立终身学习的人力资本培养培训制度。在知识经济时代,人才的市场竞争变得更加激烈,以培训培养方式内挖潜能既满足知识型员工成长需要,性价比也高于外部引进。从知识型团队自身发展来看,如果不注重知识的更新,必然会因为跟不上知识发展的前沿而缺乏长远的竞争优势,导致组织运行效率下降。因此,要从关系组织发展的战略高度重视对团队成员培养培训的投资。建立学习型组织,即是对知识型团队成员的一种非货币奖励报酬,也是实现团队人力资本增值的必然途径,组织自身也在飞速发展的时代中得以保持持续的生存力和竞争力。

#### 参考文献:

- [1] 乔恩·R·卡曾巴赫,道格拉斯·R·史密斯.团队的智慧[M].北京:经济科学出版社,1999.
- [2] 罗德里克·M·布雷默,汤姆·R·泰勒.组织中的信任[M].北京:中国城市出版社,2003.
- [3] 包国宪,修卿善.构建高绩效知识型团队的策略[J].中国软科学,2010(4).
- [4] 李海波,王裕,潘雄锋.从平衡计分卡角度探讨知识型团队的建设问题[J].科技与经济,2005(3).
- [5] 汪铁.知识型团队中成员社会资本对知识分享效果作用机制研究[D].浙江:浙江大学,2008.