

# 促进知识共享的团队绩效考核策略研究

常 涛<sup>1</sup>, 廖建桥<sup>2</sup>

(1.山西大学 经济与工商管理学院,山西 太原 030006;2.华中科技大学 管理学院,湖北 武汉 430074)

**摘 要:** 鉴于团队中知识共享的内在滞障及传统绩效考核的制约瓶颈,从绩效考核的视角,通过整合相关领域的研究,提出促进知识共享的团队绩效考核方式,并进一步为其有效实施提出了管理策略及建议,以期为企业的团队知识管理实践提供理论指导。

**关键词:** 知识共享;团队;绩效考核

中图分类号:C936

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)12-0112-04

## 0 引言

知识获取的高成本性、知识垄断的高收益性、知识拥有信息的非对称性以及知识分享的高风险性,决定了知识共享并不是一个自动实现的过程。因此,只有企业采取适当的激励手段加以干预和治理,才能有效促进团队成员的知识共享意愿。而绩效考核作为企业管理的重要激励手段,以激发员工的主观能动性和潜能创造为主旨,应该在促进员工知识共享意愿上起到重要作用。但是,传统的绩效考核关注于个人的任务绩效,这会导致团队成员间的激烈竞争,有时甚至以牺牲团队利益为代价,这种竞争特性使得团队知识共享过程中的“囚徒困境”进一步恶化,成为知识共享的一大制约因素。因此,积极探索有效促进知识共享的团队绩效考核具有重要的现实意义。近年来,团队绩效考核已开始引起知识管理研究领域的重视,但是相关研究还比较零散,大多只是散见于一些相关知识管理的概要性建议之中,尚未有系统性的研究。本文试图通过相关理论的整合,对这一问题作进一步的专门性研究,以期为现代企业的团队知识管理提供有益的理论指导。

## 1 促进知识共享的团队绩效考核方式

Borman和Motowidlo<sup>[1]</sup>两维绩效结构的提出延伸了绩效内涵,并为许多学者所认同。他们指出,工作绩效除了任务绩效外,还应该包括关系绩效。这种绩效不是直接的生产和服务活动,而是构成组织的社会、心理背景的行为,是涉及职责范围外自愿从事的有利于组织的活动。在当今时代,个体知识往往与其地位、职业和个体声誉相联系,因而

员工更倾向于保留知识而不是共享知识。同时,知识交易中存在严重的信息非对称性,使得知识共享行为无法监督和控制。因此,共享知识是个体自愿努力的行为,是一种不为组织监督与控制但对组织有益的角色外行为,就此概念意义上讲,知识共享是一种关系绩效行为。

关系绩效的提出扩展了绩效的概念,把职务说明书未明确规定但是会对组织绩效作出贡献的行为上升为绩效,从而使传统的绩效考核由强调“人-职务”相合的个体层次向强调“人-组织”相合的组织层次转变。并且,关系绩效的各方面对整体绩效具有独特贡献,它对整体绩效的预测能力也超过了任务绩效的预测程度<sup>[2]</sup>。因此,知识共享作为关系绩效的重要内容,在团队绩效考核中应得到足够的重视。从直接与间接促进关系绩效的视角,本文提出两种促进知识共享的团队绩效考核方式。

### 1.1 直接对知识共享的绩效考核

关系绩效这一概念拓展了绩效考核的结构,为直接对团队成员的知识共享行为和结果进行考核,提供了有益的思路。Davenport和Prusak<sup>[3]</sup>通过大量当代知识管理实践的研究,引入“知识市场”的概念来解析知识共享的内在运营机制。他们指出,在知识市场中,存在着一个市场价格体系与酬劳的偿付关系。知识共享之所以能够发生,是因为它能给交易者带来“效用”。从本质上讲,知识共享的效用性考量是以成本-利益分析为基本出发点的,与在集体合作和社会两难的合作研究中以功利主义的“经济人”为根本性假设具有一致性。这种绩效考核方式就是通过直接增加知识卖方的个人效用,来创设促进团队知识共享的利益性驱动力。

早期学者O'Reilly和Pondy<sup>[4]</sup>也已指出,组织成员将信

收稿日期:2008-04-06

基金项目:国家自然科学基金资助项目(70572036,70772054)

作者简介:常涛(1973-),女,山西寿阳人,博士,山西大学经济与工商管理学院讲师,研究方向为人力资源管理、知识管理;廖建桥(1957-),男,湖北广水人,博士,华中科技大学管理学院教授、博士生导师,研究方向为人力资源管理、组织行为学。

息传给其他成员的可能性与他从共享中期望的回报积极相关。此外, Szulanski<sup>[5]</sup>识别了在一个组织内知识转移的最佳实践, 其中一个人不愿意共享知识的原因之一就是对知识共享没有充分的回报感知。而对知识共享的直接考核和回报则有助于减少这种感知成本。Cabrerera等人<sup>[6]</sup>则用期望理论提出了感知的回报对知识共享行为有显著的效应, 并通过实证得以验证。

为此, Bartol和Srivastava<sup>[7]</sup>建议, 在对数据库的贡献和正式交互作用下的知识共享两大机制下, 可以将知识共享行为作为绩效考核的指标, 并在绩效工资的决定上力求与个体知识共享的程度挂钩, 以此对绩效考核工具进行修订, 以帮助企业建立知识共享的支持性环境。国外一些企业已开始这方面的实践。例如, 麦肯锡和安永咨询公司都把员工对知识创造和知识共享的贡献, 作为评判员工的一个重要指标。著名的Lotus公司在对其员工进行总业绩绩效评价时, 知识共享的考核占了25%的份额。全球著名的化学实验室伯克曼(Buckman)实验室, 在每年一度的会议上对前100位知识共享者进行奖励。

综上所述, 我国企业也可以尝试这种直接对知识共享绩效进行考核的方式。在考核员工时, 考虑他向同事转移了多少有用的知识、他在工作中起到的作用、对企业知识创新的贡献等。通过绩效考核的修正, 建立有利于员工间彼此合作、促进知识共享与创新的激励机制。

## 1.2 促进知识共享的团队性绩效考核

通过团队性任务绩效的考核, 可以间接地起到促进知识共享的作用。在团队管理实践中, 同时并存着完全以个人或团队绩效为基础和个人与团队绩效兼而有之的考核绩效结构。基于对实践的可指导性, 本研究将员工的绩效结构看作是分别以完全个体绩效和团队绩效为基础的两个极端的一个连续体。团队性绩效考核则是在这一个连续体中包含有团队绩效的绩效结构方式, 以此来对个人进行补偿和回报。团队绩效所占权重越高, 则绩效考核的团队性越强, 即团队的成果相互依赖性越强。

这种考核方式从本质上体现了合作性报酬感知鼓励团队内促进性的相互作用, 使每个团队成员都在留心团队中其他人的利益, 愿意将自己所获悉的教训与其他人共享, 以减少团队错误的数量, 促进团队的整体绩效<sup>[8]</sup>。根据社会合作领域的研究成果, 改变感知的报酬结构是在社会两难困境下经常用来促进合作的因素<sup>[9]</sup>, 其中向个体增加报酬的途径之一就是向公共品转变。个人报酬在很大程度上依赖于团队整体绩效时, 只有合作增加, 将自己知识与其它人共享, 促进团队绩效, 才能使自己得到更多的利益。因此, 合作成为最优决策。另一方面, 团队成果的相互依赖性的提高会加强团队成员的群体认同感, 而一旦群体拥有一个共享认同时, 个体将开始分享更多的信息<sup>[10]</sup>。正如Van Lange等人<sup>[11]</sup>所指出的, “群体认同导致我们和个人职责的感觉, 它将增强自我约束”。

综上所述, 团队性的任务绩效考核可以通过增强

团队合作意识来促进成员知识共享的意愿。

## 2 基于知识共享的团队绩效考核实施策略及建议

为了使团队绩效考核真正成为促进知识共享的有效激励机制, 企业必须认真考虑有效实施的影响因素及其管理策略。只有这样, 才能达到预期效果。为此, 本文提出以下几方面的建议。

### 2.1 知识共享考核指标的设计

直接对知识共享进行考核时, 首先要进行相关考核指标的设计。在具体设计上需要遵循以下原则: ①过程评价与结果评价相结合原则, 要能客观、准确地反映个体知识共享水平的综合情况。在过程评价上, 包括参加知识交流会次数、主持技能培训的次数、提出建议被采纳的次数等定量指标, 以及对日常知识共享的行为的定性考核指标; 在结果考核上, 可以根据员工向知识库贡献的知识成果的应用及决策价值进行评估; ②简化原则, 要合理控制指标体系的规模。在具备综合性与科学性的基础上, 尽可能地简化考核指标, 力求易于操作, 不要让员工感到知识共享的考核繁杂, 产生负面情绪。

### 2.2 绩效考核评估者的选择

直接对知识共享进行考核的方法在实施中具有一定的难度, 尤其在对行为的绩效评定上, 因为关系绩效的评定更容易受评定者主观因素的影响。为此, 评估者的选择对考核的信效度至关重要。由于一个管理者并不真正是团队的一部分, 这使得对团队层次上知识共享的考核变得更为困难, 但是, 应用同事评估提供的附加信息机制, 可以使考核团队成员的知识共享行为成为可能。

许多研究表明, 同事评估使团队成员感知到对其他人和团队的责任感, 从而相互成员间将更可能反映礼貌和慎重, 在个体主动性(如同事间的合作行为、团队工作和达成团队目标的帮助)上的激励具有有益的效应, 表现出团队的合作性特征<sup>[12]</sup>, 这种有益的效应已被Druskai和Wolff<sup>[13]</sup>的研究所验证。此外, 员工对同事的评估数据有较高的信任, 与上级评估相比, 同事评估会引起比员工更大的行为变化<sup>[14]</sup>。同时, Conway<sup>[15]</sup>研究发现, 同事在评定整体绩效时更注重关系绩效, 上级在评定整体绩效时更注重任务绩效。

但是, 团队成员间的竞争倾向可能会使员工在同事评估时提供有偏见的评估信息, 尤其涉及个体利益回报时, 这种负面效应可能更为突出。因此, 为了保证其有效性, 在评估前需要组织对同级员工评估作沟通与培训工作; 同时, 同事评估需要与其它反馈系统(如上级评估)结合使用, 以减少评估偏见。此外, 同事评估的应用还取决于组织文化特征与团队成员间工作上的紧密程度。合作性的组织文化可以增加其有效性, 而竞争性的文化氛围会凸现其负面效应。并且, 当团队成员间在工作中具有紧密的联系时, 同事评估能为考核提供较为客观的评估信息。

### 2.3 与团队任务特征的匹配

团队性绩效考核是一把双刃剑。它可能激发团队成员的合作性倾向,但也会因个体成员的责任降低而诱发减少个人努力的搭便车现象,从而对知识共享产生负面影响。为有效降低搭便车的成本效应,必须考虑团队任务结构特征。绩效考核的团队性程度只有与团队任务特征相匹配,才能更好地发挥其应有的效能。

团队任务结构本质上反映了团队成员间的任务相互依赖性。当任务相互依赖性较高时,可能增加来自团队其他成员的压力和共同监控能力,提高个体对整个团队贡献的识别度,从而增加个体的激励性,减少搭便车现象。在这种情况下,通过团队性绩效考核及其报酬分配可以有效提高合作性。团队有效性的研究已表明,成果/任务相互依赖性的交互效应对团队有效性的显著影响,只有二者相匹配(高-高或低-低)才能促进团队的有效性;不当匹配(低-高或高-低)则会负面影响团队绩效,并使团队成员产生消极的情感反应<sup>[16-17]</sup>。这些消极情感必然会影响到成员的知识共享的意愿与行为。另外,在报酬管理的早期研究中也强调了报酬与任务相互依赖性的匹配性。发展有效的报酬系统时,尤其值得关注的是报酬和任务结构的一致性,相互依赖的报酬和任务或独立的回报和任务相匹配的设计更为有效<sup>[18]</sup>。

因此,企业在实施团队性的绩效考核时,必须关注与团队任务特征的匹配性。当团队成员间相互依赖程度不高时,不宜采用团队性绩效考核,而采用直接针对知识共享的考核更为有益。

### 2.4 团队规模

在两种绩效考核方式的选择上,需要考虑团队规模的大小。虽然团队性绩效考核不用涉及知识共享指标的设计与测度问题,可以通过任务绩效的评估间接地促进知识共享,但是,这种考核方式使得团队成员个体的投入与团队成果之间的关系变得模糊,而随着团队人数的增加,会进一步加大这种关系的模糊性,更易诱导搭便车和偷懒的情况发生。加之,个体的知识共享行为不被外在监督和控制,因此,其负面效应将会更为明显,尤其影响到隐性知识的共享。正如一些研究已表明,随着团队规模的增加,合作性行为将会减少<sup>[19]</sup>。因此,当团队规模较大时,不宜采用团队性绩效考核,而可以考虑采用直接对知识共享进行考核的方式,通过增加团队成员投入的可识别性和激励知识共享行为的边际贡献来促进知识共享。

### 2.5 绩效考核中的管理公平性

绩效考核的结果体现了组织对员工投入的认可和回报,员工常常希望自己得到组织的公平对待。因此,促进知识共享的团队绩效考核的有效实施,有赖于组织在绩效考核中的管理公平性,它将直接影响团队成员知识共享的意愿与行为。

知识共享行为作为无法被组织监督与控制但对组织有益的角色外行为而言,它也是一种组织公民行为。而员

工的公平感知会对他们的组织公民行为有直接影响。当对分配结果感到不公平时,往往产生负面情绪,从而改变他们对付出和回报的感知,降低自己的努力水平。当感到分配公平时,员工经常用社会交换来替代经济交换,用任何契约承诺之外的行为予以报答<sup>[20]</sup>。此外,考核管理过程中的程序公平与互动公平性,也是组织公民行为重要的预测源<sup>[21]</sup>。程序公平感会使员工产生对组织的积极评价,根据群体价值理论,他们可以让自己的短期利益服从于组织的长期利益,因而会做出对组织有利的组织公民行为。互动公平感来自于考核过程中领导与员工的信息反馈与帮助。二者之间的人际交往也直接影响到员工是否愿意表现出这种角色外行为。研究已显示,公平感的3个维度均与组织公民行为显著相关<sup>[22]</sup>。

因此,在团队绩效考核的管理中,企业不仅要建立客观公正的绩效考核指标,并认真定夺关系绩效与任务绩效、个体与团队绩效的权重,促进结果分配上的公平性,而且还要高度重视绩效考核的程序公平与互动公平,它将直接影响员工对该组织机制的个体心理感受。在具体实施上,企业要力求实现绩效管理中的程序化、制度化和公开化;重视员工的参与权与发言权;在绩效考核结束后,组织或上级与团队成员需要及时的互动沟通,以此从总体上增加员工的绩效考核公平感。

### 2.6 组织文化建设

组织从实质上是一个文化实体。无论组织如何管理知识,组织文化作为一种与一个组织的价值观、信念、规范和期望紧密相关的社会心理驱动力,能够塑造知识重要性的假设,创造社会交互作用的背景,并决定着组织中个体之间知识传播的规范。全球著名的化学实验室——伯克曼实验室的CEO鲍伯·伯克曼<sup>[23]</sup>认为,90%的知识管理的成功建立在鼓励知识分享的文化中。因此,积极的组织文化建设将进一步促进团队绩效考核的有效实施。其中,建设信任和组织文化显得尤为重要。

尼克拉斯·莱斯切耳<sup>[24]</sup>的研究指出,在人类认识世界的实践当中,尽管存在着各种合作的疑惑,但只有以相互信任为基础才能进行合作。这不是出于道德奉献和对别人的幸福和福利的关心,而是出于对自我利益的慎重考虑,因为与之相关的互助行为模式——共享、坦诚、信任,全都是为了各自的利益,使全体成员得到与各自目的相应的收益。在知识经济时代,知识的权力性、知识获取的高成本性以及共享知识的高风险性,使得互惠成为促其知识共享的主要动机,即他们期望从自己知识共享所创造的价值中受益。而建立相互信任与合作的组织文化,则能加强员工之间的互惠期望,使得每一个参与知识分享的人相信自己的共享行为将从其他人同样的行为中得到回报。

同时,知识共享不只是个人的学习,更需要通过各种不同形态的组织学习,使学习推广至组织的各个层面(个人、团队以及组织),通过吸收、存储、传送、整合来不断创新知识。而学习型文化可以促进知识的学习与创新,改变

组织中团队成员的心智模式, 改变其价值观和行为规范, 从而促进他们共享知识的学习, 真正成为促进团队绩效考核机制有效运行的发动机。

### 3 结语

在知识经济时代, 促进团队成员的知识共享已成为现代企业管理的一大核心命题。基于传统的绩效考核对知识共享的制约瓶颈, 本文从绩效考核的视角提出促进知识共享的团队绩效考核方式。但知识共享是一个高度复杂的过程, 还需要企业考虑绩效考核的实践管理策略、团队任务特征的匹配性, 以及信任和学习文化氛围的营造等诸多方面的因素。只有谨慎行动, 才能使团队绩效考核成为促进知识共享的有效激励机制。该研究为进一步系统地拓展现有研究打下了基础, 并为企业在知识共享和团队绩效考核方面的相关管理实践提供了理论指导。但是, 在未来的研究中还需要进一步丰富上述理论, 并通过实践进行验证。

#### 参考文献:

- [1] BORMAN, W.C., & MOLOWIDLO, S.J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [M]. In: N Schmitt, W C Borman (eds.). *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993: 71-98.
- [2] SCOTT, K.D. & MOTOWIDLO, S.J. Main and Interaction Effects of Task and Contextual Performance on Supervisory Reward Decisions [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84: 602-609.
- [3] DAVENPORT, T.H., & PRUSAK, L. *Working Knowledge* [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- [4] O'RELLY, C., & PONDY, L. Organizational communication [M]. In S.Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. Columbus, OH: Grid, 1980.
- [5] SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm [J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 27-43.
- [6] CABRERA, A., W.C. COLLINS, et al. Determinants of individual engagement in knowledge sharing [J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2006, 17(2): 245-264.
- [7] BARTOL, K.M. & SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems [J]. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, 9(1): 64-76.
- [8] DEUTSCH, M. A theory of cooperation and competition [J]. *Human Relations*, 1949, 2: 129-152.
- [9] KOLLOCK, PETER. Social dilemmas: the anatomy of cooperation [J]. *Annual Review of Sociology*, 1998, 22: 183-205.
- [10] BONACICH, PHILLIP & SCHNEIDER, SHERRY. Communication networks and collective action' in *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings* [M]. W.B.G. Liebrand, D.M. Messick, and H.A.M. Wilke (eds.), New York: Pergamon, 1992: 225-245.
- [11] VAN LANGE, PAUL A., WIM B.G. LIEBRAND, et al. Introduction and literature review' in *Social dilemmas: Theoretical issues and research findings* [M]. W.B.G. Liebrand, D.M. Messick, and H.A.M. Wilke (eds.). New York: Pergamon, 1992: 59-80.
- [12] EREZ, A.L., JEFFREY A., ELMS, HEATHER. Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment [J]. *Personnel Psychology*, Winter, 2002, 55(4): 929-948.
- [13] DRUSKAT, V.U., & WOLFF, S.B. Effects and timing of developmental peer appraisals in self-management work groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 84: 58-74.
- [14] BAMBERGER, P.A., IEREV, et al. Peer assessment, individual performance, and contribution to group processes - The impact of rater anonymity [J]. *Group & Organization Management*, 2005, 30(4): 344-377.
- [15] CONWAY, J. M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1999, 83: 3-13.
- [16] WAGEMAN, R. & BAKER, G. Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 1997, 18: 139-158.
- [17] VAN DER VEGT, G., B. EMANS, et al. Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity [J]. *Journal of Management*, 2000, 26(4): 633-655.
- [18] COTTON, M.S. & COOK, J.L. Meta analyses and the effects of various reward systems: some different conclusions from Johnson et al [J]. *Psychological Bulletin*, 1982(92): 176-183.
- [19] MULLEN, B., SYMONS, C., HU, L., & SALAS, E. Group size, leadership behavior, and subordinate satisfaction [J]. *Journal of General Psychology*, 1989, 116: 155-170.
- [20] ORGAN, D.W. The Motivational basis of organizational citizenship behavior [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1990, 12: 43-72.
- [21] LIND, E.A., KANFER, R., AND EARLEY, P.C. Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments [J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1990, 59: 952-959.
- [22] COHEN-CHARAS, Y. & SPECTOR, P.E. The role of justice in organizations: A meta-analysis [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2001, 86(2): 278-321.
- [23] JAY, LIEBOWITZ. *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer* [M]. CRC Press LLC, 2000: 1-2.
- [24] 尼考拉斯·莱斯切尔. *认识经济论* [M]. 南昌: 江西教育出版社, 1999: 36-41.