

知识型组织模式探讨

巢来春 王海平

(杭州电子工业学院, 杭州 310037)

摘要: 本文在简略阐述传统严格等级制组织模式已不适应知识经济时代组织竞争需要的基础上, 提出了以知识网络化和人的知识创新为核心的新型管理模式: 知识型团队组织。并进一步阐释了和形成和保证团队组织实现其工作目标和知识增长的四个原则: 公正对待、共同目标、组织内或团队内的规则、程序及有形接触。

关键词: 知识经济; 团队; 公正对待; 知识型团队组织

1 前言

OECD 在报告中对知识经济作出下述定义: 知识经济是指基于知识、信息的生产分配和使用上的经济。在知识经济时代, 竞争优势源于知识创新和不断的学习, 因此, 创造和应用知识的能力便成为决定一个组织竞争力的关键要素。传统的严格等级制组织模式由于职责的严格明细化导致其组织结构过于僵化, 已不适应知识经济时代以知识创新和不断学习的要求。

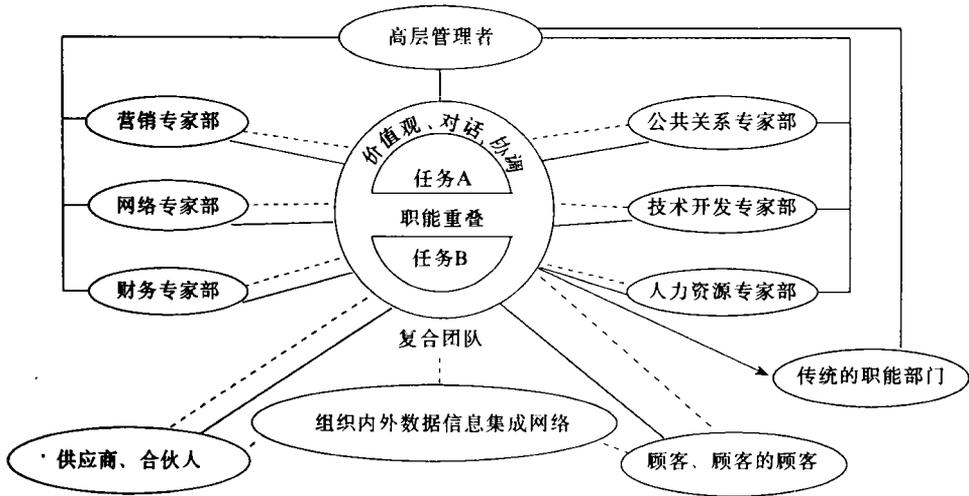
要适应未来竞争的需要, 必须打破原有严格等级模式并重建组织系列概念和原则。美国学者 Drucker 认为未来组织的管理层只有目前管理层的一半。它们将是基于知识的, 本质上是自我传导的。今天由职能部门完成的工作将由许多特别的“以任务为中心的团队”执行。这种组织形式将超越矩阵模式, 因而需要更强的自律和责任感。Nolan 认为未来组织对知识需要方面出现了由相对简单的需求向相互依托的综合知识的转变。Nonaka 和 Takeuchi 认为组织的许多知识存在于员工的主观的见解、直觉、预感、理想、价值观、想象中, 应进行了解和开发。虽然他们对未来既定的组织模式有各自的观点, 但均是提出一些概念, 没有进行系统化界定和阐述。本文在他们研究成果的基础上, 提出知识型团队组织, 给出模型, 并对其特征, 团队的形成和保证任务完成的价值观规范进行了探讨。

2 知识型团队组织模型

组织结构未来发展的方向应是基于知识而非基于不同职能部门的, 因此再在知识型团队组织中划分系列职能部门并作为组织主体将没有任何意义, 这只会是严格等级制或矩阵组织形式的翻版。职能部门虽仍存在, 但职能部门的数目、规模和成员人数将显著降低, 且职责仅限于例常性的工作, 如资料收集、向顾客发送信息、网络的维护及组织内部设备的更新及负责加工、生产商品化的产品, 因此他们更是只具有生产能力的熟练工人。而组织主体成员将是各领域的专家或知识工人, 基于知识将他们划归为人力资源专家部, 法律专家部, 营销专家部, 工程技术专家部, 财务专家部, 网络专家部等, 而这些部门形成组织的主体结构, 并做为资源、技术和人员的基地

及标准存在。不同的专家部门将并行工作，负责与供应商、顾客、合作者直至顾客的顾客交流对话，发现机会并迅速组成团队负责将机会从开始推向市场。在组织中，创立共同的文化和价值观及相应的组织条例将为各专家提供统一的认识。这些专家将定期培训和相互间及从外部获取知识，以保证知识的不断更新增长。而那些不称职的成员将通过组织内的规则沦为熟练工人或被解职。

知识型团队组织模型



(椭圆表示知识节点，即每一个部门代表一个知识源)

- (1) 各专家部、供应商、合伙人、顾客、顾客的顾客与复合团队间的实线与虚线分别表示复合团队与各专家部、供应商、合伙人、顾客、顾客的顾客间的人员交互和知识、资源、技术交互
- (2) 箭头表示复合团队所需由职能部门做的例常的简单工作
- (3) 职能重叠：表示组成团队专家的职能重叠，即同一人可同时位于不同的团队
- (4) 复合团队、供应商、合伙人、顾客、顾客的顾客与组织内外数据信息集成网络虚线表示复合团队、供应商、合伙人、顾客、顾客的顾客通过组织内外数据信息集成网络进行知识、信息交互

在知识经济时代，以知识创新和不断学习为本质特征的组织面对瞬息万变的市场机会必须有灵活的响应机制，这就要求组织必须有足够的柔性并与供应商、合伙人、顾客甚至是顾客的顾客通过共同的价值链，并在市场的作用下，基于良好的信任合作关系结成“动态联盟”。通过定期不定期的交流，或通过功能强大的组织内外数据信息集成网络，获取知识，分享想象力，捕捉或挖掘市场机会。

组织任务是由团队完成的，这些任务团队是在组织对机会模式作出响应，即召集各部门的专家，对机会进行阐释，并就本组织能力与机会的匹配性作出评价并论证可行后，由经过推选或自荐获准许的人组成的。团队成员不仅来自组织内部的各专家，也来自供应商、合伙人、顾客甚至是顾客的顾客，可以是一个，也可以是几个，同一个人可位于不同的团队内，即模型所示的职能重叠。团队成员依靠相互的交流和对话，彼此依赖各自的知识 and 想象力，设计市场所需的产品或服务，将其商品化并推向市场。在执行团队任务过程中，团队内部成员将定期、不定期接触，以

便共享他们的知识、创新的观点和想法，他们是基于相互的思考、观察、知识和想象力生产知识，创造价值。

组成团队的每位成员对他的工作背景有深刻的认识，因此会随着市场竞争机制的不断变化寻找新的商业机会，转换工作重点。当组织中存在多个以任务为中心的团队时，并在存在共同使命时，这种复合团队的特有的柔性将使他们组成有机的网络形式，团队成员成为网络中的节点（知识资源），他们通过网络通道，横向交流的方式获取和共熟知识，扩展知识辐射的域度，并通过共同的文化和价值观所建立的信任有机的协同工作，因而能灵活的处理问题，而且基于知识的团队会根据市场的不断变化调整内部人员构成及实施具体步骤措施和协调机制等，这种对市场机会灵敏的响应机制大大提高了整个组织的敏捷性。

以知识创新和学习为核心的团队组织是基于知识权威的。当严格的等级制由以任务为中心的团队组织替代后，个人的知识成为衡量其在团队中重要性的标准。拥有量多知识并善于发现和創新知识的人将成为团队中的核心人物，或是任务经理，而知识最少或不善于创新的人将无法在团队中立足。知识权威性使团队中成员想获取知识，需真诚对待别人，这有利于建立相互信任，也促使管理者了解其成员的能力、渴望和经验，并最终提高整个组织的管理水平。

在团队任务完成后，组织根据事先设立的原则对实施效果进行评价，并作出奖惩。结论不仅限于任务完成结果，而且还必须衡量团队成员及整个组织的知识增长情况。

从模型可以看出，这种自组织、自学习、自适应的有机团队管理层次更简化，管理方式更注重人的知识和创造力。

3 原则界定

保证团队任务完成和促进团队知识有效增长的四个原则。与严格等级之下的严格控制和监督命令控制不同，知识型团队组织更强调人的自律和责任感，更尊重成员为知识人而非传统意义上的雇员，因而更强调柔性约束，强调合作的自愿性和个人知识想象力的自动激励。四个准则可描述为：

3.1 公正对待

团队中的每个成员各自的知识和智力水平都应得到相应的尊重和认可，都是团队的主人。研究表明，那些在组织运作过程中保持公正的管理者会赢得高度信任和赞同，能促进积极合作并保证合作的效果。公正对待的含义为：

3.1.1 积极参与。即将团队成员和合作团队成员包括在讨论交流对话过程中，并创造宽松环境，使他们可自由阐述自己观点，反驳质疑其他成员的想法和价值观，从而共享各自知识。

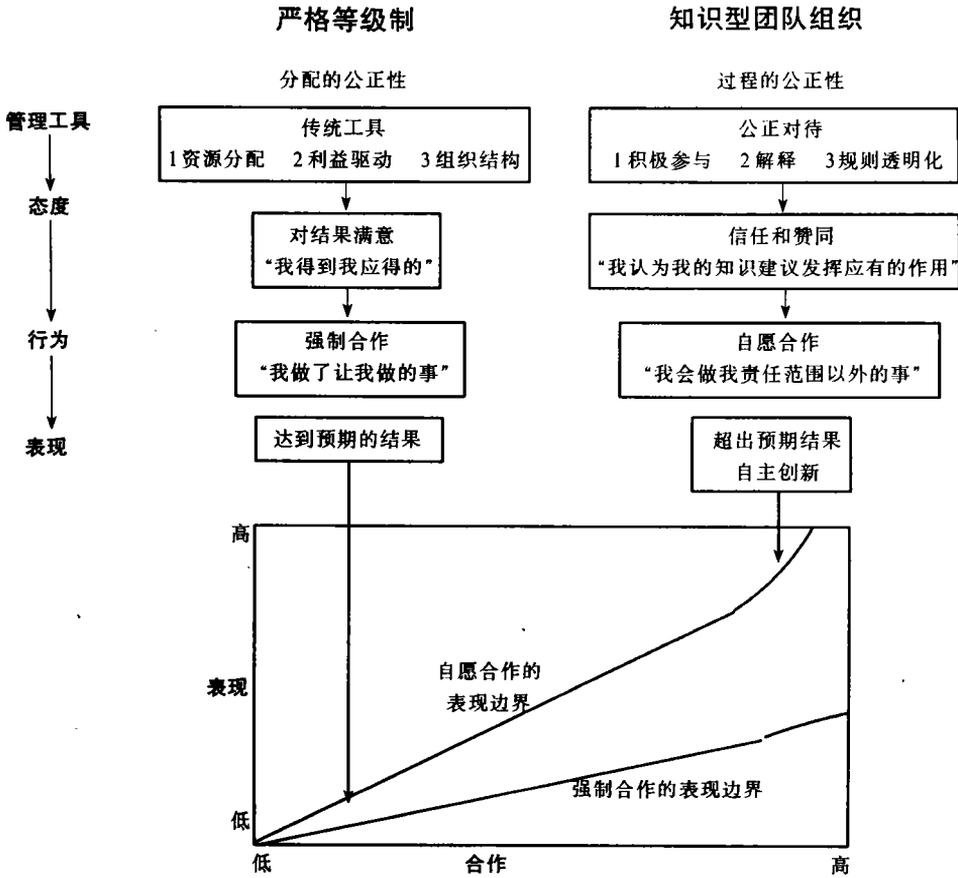
3.1.2 解释。复合团队内的各成员都明白最后的结论是如何得出的，即从最初的团队组建到最后任务完成的整个合作过程中，每个决定的作出都需每个成员明白其过程。这样可使每个成员知道个人知识建议是如何在最后决定中发挥作用及这些决定是如何最好的服务于整个组织利益和如何益于正在执行的任务。

3.1.3 规则透明。意味着每个决定作出后，团队成员必然明确知道向下进展的新规则和依据什么标准评价个人表现及失败后所面临的惩罚原则。

公正对待对合作的效果非常重要，创造和分享知识只有主动合作时才会发生，而非在强制执行任务时发生。如 Friedrich Hayek 所说“实际上，每个人只拥有专门的知识 and 信息，只有积极

合作时这些信息知识才被充分利用。”

如下分析可描述不同类型组织形式的合作效果：



公正对待更强调合作效果，是知识型团队组织非常重要的文化价值观。下述三个原则则更注重实现任务的最终结果。最终任务的实现包括：A 工作成果，指传统的评价任务完成情况的方法。如是否在原定的时间内完成，是否达到预期的目标，预算有没有越出等等。B 心理或知识成果，是指某个团队或团队中的成员与其他团队或团队成员合作的感觉，他们认为花费在此任务上的时间是不是值得的程度，是否对最后的任务结果满意，及团队成员的知识增长程度和对整个组织知识增长的贡献。

3.2 共同目标

指那些需要所有团队共同参与但它的最终完成只需要一个以上团队资源或努力的目标。Shreif 用大量证据证明将一系列共同目标设定于一个存在冲突的团队中，将会降低团队的冲突剧烈程度，并获得团队内部成员的合作。Sherif 理论的实质在于：组织或团队中存在竞争的个人的目标会导致冲突，而共同目标则会促进组（团队）间和组（团队）内的合作，提高任务完成的效果和效率。

3.3 规则、程序

虽然知识型团队组织更强调个人自律和责任感，但仍需严密的组织和相应规则和运行程序。

研究表明,在交叉职能否作的过程中,规则、程序是必须的、因为它提供了一种集中或协调的机制。

3.4 接触,交流

团队成员间频繁的接触交流有助于产生相互吸引并创造最佳工作效果。在知识型团队组织中,接触交流不仅限于有形的办公地点更可通过网络自由对话。因此交流的广度将会大大拓展,从而提高组织和团队的响应能力。

4 结束语

知识型团队组织是一个新的概念,它是为知识经济时代运作的组织提出的一种模式,这种组织模式必将随着对知识经济研究的不断深化而逐步成熟。

参考文献:

- (1) 杨福家.“知识经济意味着什么”.文汇报,1997-10-27.
- (2) Robert W. Hall and the AIM Study Group on Functional Organization, "Organizational Renewal-Tearing Down the Functional Solos", AME Target 4, no. 2(stmmer 1988).
- (3) Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal "Changing the Role of Top Management Beyond System to People", Harvard Business Review, May-June 1995.
- (4) 查尔斯·M.萨维奇,谢华强等译.第5代管理-通过建立虚拟企业动态团队协作和知识联网来共同创造财富.珠海出版社,1998.9.
- (5) W. Chan Kim and Renee Mauborgne "Fair Process: Managing in the knowledge Economy", Harvard Business Review, July-August 1997.
- (6) Mray Beth Pinto and Jeffrey K. Pinto and John E. Prescott "Antecedents and Consequences of Project Team Cross-functional Cooperation", Management Science, 1993,39(10).
- (7) Kathleen M. Eisenhardt and Jean L. Kahwajy and L. J. Bourgeois "How Management Teams Can Have a Good Fight", Harvard Business Review, July-August 1997.

Research on Knowledge-Based Teams Organization

Chao Laichun Wang Haiping

(Hangzhou Institute of Electronic Engineering, Hangzhou 310037)

Abstract: Based on analyzing the unfitness of the conventional hierarchical organization in the knowledge economy, this paper gives a new management model cored on human's knowledge and innovation: Knowledge-based Teams Organization, and further, interprets four basic principles that assure the attainment of both task outcomes and psycho-knowledgeable outcomes: fair process, common goals, rules and procedures and physical proximity in teams.

Key Words: knowledge economy; teams; fair process; knowledge-based teams organization