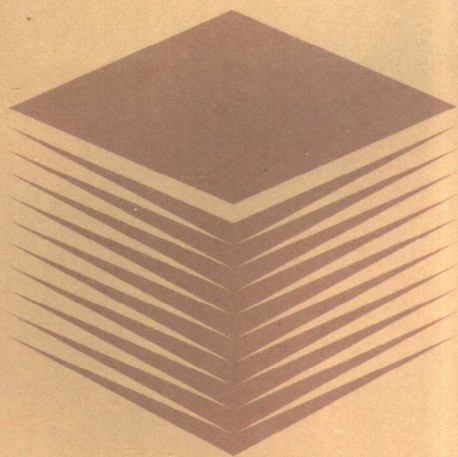


张体勤 著

# 知识团队的 绩效管理



92



科学出版社

[www.sciencep.com](http://www.sciencep.com)

# 知识团队的绩效管理

张体勤 著

科学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书是关于知识团队绩效管理的专著,是作者在其博士论文《知识团队绩效管理的机理研究》基础上修订而成的。全书共分七章,主要内容有:对知识团队概念和特征的研究;分析了传统的解析式思维用于知识团队管理的不足及用系统式思维管理知识团队的必要性;分析研究了对知识团队的职权驱动力与契约驱动力的优劣;提出了用系统式思维并用数理统计方法评价知识团队绩效的指标体系及绩效评价的学习性原则;研究了知识团队绩效管理的心理契约;最后介绍了作者关于知识团队绩效管理在某大型软件企业应用的成功实例。

本书适合于从事项目管理,人才资源管理,高科技企业管理的相关人员阅读参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

知识团队的绩效管理/张体勤著. —北京:科学出版社,2002  
ISBN 7-03-010934-1

I. 知… II. 张… III. 企业-劳动力资源-资源管理  
IV. F279.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086288 号

责任编辑:姚平录 沈红芬 / 文案编辑:彭克里 孙克玮  
责任校对:曹锐军 / 责任印制:钱玉芬 / 封面设计:张 放

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源 海 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2002年11月第 一 版 开本:A5(890×1240)

2002年11月第一次印刷 印张:4 5/8

印数:1—5 000 字数:145 000

定价:12.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

## 序

张体勤博士、教授,长期从事高校和高科技产业的人事管理工作,《知识团队的绩效管理》一书,正是在他 20 多年来所获得的经验基础上,通过系统的理论研究和科学的实践总结后,撰写的一本具有很高学术水准的专著。

在当今的知识经济时代,一个组织的成败,很大程度上取决于其是否具有一支得力的、高水平的知识队伍。知识队伍的知识工作者(knowledge worker)和团队对一个组织的重要性已日益被人们所认识。该书针对知识工作者通常是以项目团队为载体发挥价值作用的特点,提出了新的“知识团队”的概念。围绕组建知识团队成功率不高的现实,该书对知识团队的绩效管理进行了系统的研究。书中关于绩效管理思维方式的研究、关于知识团队绩效管理系统构成机制驱动力的研究,在很大程度上,切中了绩效管理理论研究和实践的要害。同样,从利益相关者(stakeholder)角度提出的绩效、绩效管理、绩效评价等概念,很能引发人们对绩效管理研究和实践的重新思考。

俗话说,“台上十分钟,台下十年功”,这一点在作者身上体现得尤其明显。张教授虽然有从事本领域管理工作 20 多年的经历,在高层次的学术刊物上发表过数十篇与本书相关的论文,具有丰富的学术积累,然而他在繁忙的工作中,仍以其极为谦逊和勤勉的工作、学习和研究态度,精益求精、锲而不舍,依靠自己的刻苦、勤奋和努力,又完成了这本专著,难能可贵。

该书结合知识团队的绩效管理问题,对人力资源管理的理

论,作了有益的探索,提出了许多有创新意义的论点。所提论点具有较强的科学性、合理性和实践性,所用论据充分、缜密,对进一步推动对知识团队的研究,具有积极意义。作为一种新的管理理念和新的管理思维方式的探索,该书也可以说是一本在管理领域里很有价值的参考书。

我衷心祝贺张体勤教授这本新著的正式出版,也祝愿我国研究人力资源管理的专家们,在发展人力资源管理的理论和实践中取得更辉煌的成就。

沈荣芳

同济大学经济与管理学院

2002年8月于上海

# 成果来自于积累

## ——《知识团队的绩效管理》读评

近年来,由于管理的重要性越来越被人们所认识,各种关于管理的书籍纷纷出版。然而,要真想寻得一本值得阅读的管理书,却并非易事。

当然,好的管理书籍还是不少的,张体勤博士的专著《知识团队的绩效管理》就是一本值得研读的好作品。之所以这样说,主要有以下几点原因:

一、《知识团队的绩效管理》触及到了一个十分重要的研究领域。

一段时期以来,Enron、Worldcom、Kmart、宝丽来、安达信、施乐……相继陷入困境。这些公司可不是业绩平平的一般公司,而是被广泛认为不会倒闭的、《财富》评出的500强中的公司。虽然这些公司想方设法找出许多人所共知的理由,如经济低迷、市场动荡、日元疲软、竞争激烈等这些实际上他们无法控制的因素,但认真分析一下这些公司陷入困境的前因后果,就不难发现,除了上述所说的“天灾人祸”外,这些大公司惨遭失败的根本原因就在于管理失误。

本书可能是专门针对“知识团队”的第一本专著。随着知识经济时代的到来,企业成功的可能性与其能否有效整合知识资源以满足客户独特需求的能力密切相关,换句话说,对由知识型人员构成的项目团队的绩效管理将成为企业的重要竞争力。目前研究人力资源的成果很多,关于团队绩效管理和项目管理方面的书籍也越来越多,然而,专门针对知识团队的绩效管理进行系统研究的书籍还没有看到。作者通过对企业成长一般规律的研究并结合知识经济时代的特点,阐述了知识团队在企业竞争与发展中所起的重要作用。

由于知识团队存在着“顾客适应性、组织动态性、信息不对称性”等特点,常规的绩效管理理论和方法对其并不适用,知识团队的绩效管理正面

临严峻挑战。仅在美国,每年被取消的研发项目数近8万个,总支出大约810亿美元,由此带来的机会成本估计可达数万亿美元。可以预见,知识团队将越来越受到人们的关注,所以本书的出版具有重要的现实意义。

二、《知识团队的绩效管理》质疑了许多人们已默认为是常识的有关绩效管理的概念,并为读者诠释了独特且发人深思的新解。

《知识团队的绩效管理》一书与一般绩效管理书籍相比较,最本质的不同在于本书重新反思了绩效与绩效管理后面隐含的假设,并且从绩效管理的思维方式入手,对这些假设的误区作了深刻剖析。

管理大师彼得·杜拉克在其著作《21世纪管理的挑战》中指出,管理理论和方法背后的假设对现实的影响要比自然科学研究所基于的假设对现实的影响大得多。本书指出,目前绩效管理理论和方法的焦点集中在对人事的评价和判断方面,其中隐含着四种假设,即“绩效问题大多由人的玩忽职守而造成;人们会保存实力以待外在激励,而管理者能够激励下属;被评价的员工可以控制其绩效结果;员工个人的贡献可以与系统的贡献以及系统中其他员工的贡献区分开来”等。不同的假设来自于不同的思维方式,这些假设是基于解析式思维而不是系统式思维的。通过对系统概念的澄清并辅以有说服力的数理推导,本书剖析了解析式思维和系统式思维的本质区别,从而得出了有效管理知识团队必须由基于解析式思维转变为基于系统式思维的结论。

本书指出:“人们常常误认为改变了人就改变了系统,而忽视了知识团队系统存在共同因偏差和特殊因偏差。”因此,本书提出了绩效评价的指导思想在于学习和改善系统的观点。这一点与彼得·圣吉的《第五项修炼》中系统思考的观点有异曲同工之处。

以系统式思维为指导,本书构造了一个较完整的知识团队绩效管理系统,提出了基于系统式思维的知识团队绩效、绩效管理、绩效评价等概念。

在书中,作者反复强调了一个词汇,那就是“利益相关者(stakeholder)”。在绩效、绩效评价、绩效管理等主要概念的定义中,知识团队的利益相关者都被放在核心位置。突出利益相关者的地位,反映了知识团队的价值所在。目前,绩效管理特别是绩效评价的视角,大多局限于企业或

企业管理者,而没有注意发挥利益相关者的主导作用;即使是考虑了利益相关者,也是“对所有利益相关者的评价进行折衷”后得出的人事判断结论。针对这种现实,本书提出了知识团队绩效评价的学习性原则,以“对绩效数据的统计分析和持续反馈”来不断完善团队运行系统,提高利益相关者的满意度。

在知识团队这样一个特殊“社会系统”的组织构成方式方面,本书也有其独到的见解。书中特别强调了要使组织有效运行,必须关注其“驱动力”的观点。作者认为,如果不改变知识团队组织结构的驱动力,而只改变组织形式,那么无论是金字塔式的、矩阵式的,还是扁平化的组织结构都不可避免地存在低效的问题;反之,如果改变了知识团队组织结构的驱动力,即使不改变组织结构的形式,组织的效率也会提高,甚至还会避免长期困扰人们的矩阵式结构中“一个下属多个上司”的难题。作者是通过剖析知识团队组织结构中权力和责任的关系而得出上述结论的。作者认为,目前推动组织运行的驱动力主要是职权,如果要提高知识团队组织运行的有效性,必须由职权驱动转变为契约驱动。这是将宏观的市场经济运作方式微观化的观点,但又与人们常说的“内部市场机制”有本质不同,因为后者大多是“目标管理”的一种变形,而“没有触及职能部门功能定义的转变”。

三、《知识团队的绩效管理》一书既是一部学术专著,又是一本实践指导书。

《知识团队的绩效管理》是在张体勤博士的学位论文基础上形成的,因此,本书的许多观点具有较高的学术价值。书中所提出的学术观点均有缜密的论证过程,这使本书能够成为相关理论研究人员的很好的参考文献。

尽管是一部学术专著,但本书并没有采用深奥、晦涩难懂的词汇或表达方式。阅读本书是一个轻松的过程,因为其中很多观点正是我们日常所希望得到解答的。本书是一部“从实践中来,到实践中去”的作品。书中的观点大多来自作者多年来对知识工作者、知识型组织的接触、理解、感悟和深入研究的结果。书中提供了比较详细的实证案例,具有良好的实践指导作用。因此,本书对那些知识型组织的管理者来说可能更具有



借鉴意义。

本书是张体勤博士多年来研究成果的集成,具有较强的学术性和实践性价值,读后会给人以不少的启迪。细读和品味本书,我便产生一种感慨:成果来自于积累!

特向读者推介本书。

丁荣贵

山东大学管理学院教授、博士  
国际项目管理专业资质认证(IPMP)评估师

2002年8月18日于济南

## ABSTRACT

With the knowledge economical era coming, the capability and speed of innovation has become a key successful factor of enterprises, and knowledge workers have become one of the most valuable knowledge capitals for their survive. Knowledge teams are not only important platforms used by knowledge workers to verify their value but also performance units of enterprises used to keep their innovation advantage, and the driven force for pushing them ahead. The capability of managing knowledge teams effectively has become a kind of core competence of enterprises. However, knowledge teams are facing lots of failures, how to improve their performance is an urgent and important problem needed to be solved.

There are few research results related to performance management for knowledge teams yet. In order to provide some theoretical supports for managing their performance, this book researches the mechanisms of managing the performance of knowledge teams based upon their characteristics, systems theory, and organizational behaviors.

The main contents of this book can be introduced briefly as follows:

1. Researches on the concept of knowledge teams and their characteristics. Considering the enterprises competence situation and knowledge workers' value, this book proposes a concept for knowledge teams and discusses their characteristics. Knowledge teams are project oriented teams organized with knowledge workers, and such kind of teams are with such characteristics as customer adapting, organization flexible, information asymmetric and responsibility-authority asymmetric etc. By comparing those characteristics with the popular viewpoints about performance, performance appraisal and performance recompense, this book shows the conflicts between them,

and claims the importance of the research field studied by this book.

2. Researches on the thinking ways for managing the performance of knowledge teams. This book generalizes the basic characteristics of the popular performance management, and draws a conclusion that they are mostly driven by analytical thinking. After oppugning its theoretical foundation, this book points out that there will be lots of common cause variations and some special cause variations occurring during team operating process, which cannot be decreased with analytical thinking. A knowledge team is a kind of social systems. It is suitable to adopt systems thinking to deal with their problems. This book verifies this viewpoint and pinpoints that the stakeholders' influence on knowledge teams performance should not be ignored. With systems thinking, knowledge teams performance management is a kind activities and processes used to increase the stakeholders' satisfaction.

3. Researches on the consisting mechanism of managing the performance of knowledge teams. Their most popular consisting mechanisms are driven by authorities, and which are with authority conflict, local thinking and distrust etc. This book replaces the authority-driven mechanism with performance contract-driven mechanism to combine the stakeholders into a system, and proposes a viewpoint to lay management emphasis on processes of knowledge teams operations. With new mechanism, the relationships among stakeholders will be authority clear, thinking systematically and with confidence between each other, and the dilemma of "one employee with two bosses" will be avoided. When management attentions are imposed on processes, the risks hidden in knowledge teams operation could be decreased, too.

4. Researches on the appraisal mechanism of knowledge teams performance management. Performance appraisal plays a very important role in performance management. Because the concepts of performance and performance appraisal are usually confused in performance management practices,

the effect of performance appraisal is not ideal. Based upon knowledge teams' characteristics, this book proposes a definition for knowledge teams' performance as that: it is summation of all the data of systems states of knowledge teams and their deliverables. The performance of knowledge teams is with such characteristics as objective, full process depended, and not people determined etc. The purposes of performance appraisal should be mainly aim to increase the stakeholders' satisfaction by finding out and decrease the common cause variations and special cause variations. Every stakeholder should be taken as a valuator of knowledge teams performance. This book classifies performance standards of knowledge teams into four types: effectiveness standards, efficiency standards, long-term standards and risk standards, and proves that there is not a compromising method useful to these standards and the stakeholders.

5. Researches on the psychological contracts of knowledge teams. It is necessary for knowledge workers to increase their belongingness, loyalty to knowledge teams and increase the interdependence among themselves to improve the performance of knowledge teams. This book explains the connotation of a psychological contract and its role in improving knowledge teams performance. In order to constitute a psychological contract for knowledge teams, shared vision, confidential teamwork environment, value coinciding recompense and a charming team-leader are necessary. This book suggests that three kinds of balances are needed for management a knowledge team successfully: the balance between rational standards and management innovation, the balance between specialized standards and stakeholders' satisfaction, and the balance between self-learning and team learning.

6. Researches on validation of the theoretical research results. This book selects a typical software systems integration company to verify the theoretical research results of the performance management mechanism proposed. The following factors are practiced in this company: knowledge teams organization, performance management processes of knowledge

teams, performance appraisal, knowledge teams psychological contracts etc. The results proves that the theoretical research results derived from this book are reasonable and practical.

The research conclusions provided by this book are meaningful both theoretically and practically. Comparing with the vast research room of knowledge teams performance management, however, this book leaves many grass-root fields to cultivate. The further research on this field is certainly promising.

**Keywords:** knowledge teams, performance management, systems.

# 目 录

序 .....	( i )
成果来自于积累——《知识团队的绩效管理》读评 .....	( iii )
ABSTRACT .....	( vii )
第一章 引论 .....	( 1 )
第一节 知识团队的内涵、特点及其在企业中的作用 .....	( 1 )
第二节 现行绩效管理与知识团队之间的冲突 .....	( 6 )
第三节 本书的研究目的、路径及内容框架 .....	( 13 )
第二章 知识团队绩效管理的思维方式 .....	( 17 )
第一节 绩效管理中的解析式思维方式 .....	( 17 )
第二节 绩效管理中的系统式思维方式 .....	( 25 )
第三章 知识团队绩效管理系统的构成机制 .....	( 34 )
第一节 基于职权驱动的知识团队构成机制 .....	( 34 )
第二节 基于契约驱动的知识团队构成机制 .....	( 42 )
第三节 知识团队绩效管理的流程 .....	( 48 )
第四章 知识团队的绩效评价机制 .....	( 56 )
第一节 知识团队绩效的内涵与本质 .....	( 56 )
第二节 知识团队的绩效指标体系 .....	( 61 )
第三节 综合计分评价法与知识团队特性的冲突 .....	( 66 )
第四节 知识团队绩效评价的学习性原则 .....	( 70 )
第五章 知识团队绩效管理的心理契约 .....	( 79 )
第一节 缔结知识团队心理契约的目的 .....	( 79 )
第二节 缔结心理契约的要素构成 .....	( 87 )
第三节 适应知识团队绩效管理心理契约的领导方式 .....	( 91 )
第六章 知识团队绩效管理机理在企业的实证 .....	( 95 )
第一节 实证企业的背景简介 .....	( 95 )
第二节 项目团队的组建 .....	( 100 )

第三节	项目团队绩效管理流程的建立 .....	(104)
第四节	项目团队的绩效评价 .....	(112)
第五节	缔结项目团队的心理契约 .....	(117)
第七章	结束语 .....	(122)
参考文献	.....	(127)
后记	.....	(132)

# 第一章 引 论

信息技术的发展,使商业模式发生了巨大变革,在传统会计账面上无法表现出来的“无形资产(goodwill)”在企业竞争中正日益凸显出其重要作用,这些无形资产包括公司品牌、员工才干和客户基础等。在这些无形资产的构成中,由人力资源带来的智力资本在企业价值和竞争力中的重要性越来越受到普遍认可和关注<sup>[1~5]</sup>。

在企业的智力资本中,知识工作者占据着十分重要的地位。所谓知识工作者,是指那些通过自己的创意、分析、判断、综合、设计,而不是通过体力劳动或重复性劳动给企业带来附加价值的人。知识工作者可以是隶属于企业的员工,也可以是不隶属于企业但为企业工作的外部人员。大量的实践结果表明,企业只有能够充分利用知识工作者的智力资本才会获得成功<sup>[6~9]</sup>。本书认为,团队是企业发挥知识工作者价值作用的重要载体,也是企业提高其竞争力的重要运作单元。然而,迄今为止,针对由知识工作者构成的团队方面成熟的理论成果尚不多见,亟待进一步研究。

## 第一节 知识团队的内涵、特点及其在企业中的作用

“团队”并不是一个新鲜的概念,它是当今企业运作中最为人们所耳熟的词汇之一,在管理理论研究方面,也有相当多的关于团队的研究成果<sup>[10,11]</sup>。然而,以知识工作者为主体构成的团队具有许多新的特点,传统的团队管理理念和方法很难满足管理此类团队的需要。

### 一、知识团队的内涵及特点

所谓知识团队,是指由知识工作者构成的、以推出某种新产品或新服务为基本目的的项目团队。



知识团队具有以下鲜明的特点：

### 1. 顾客适应性

所谓顾客适应性,是指知识团队必须根据顾客的需求、特点来调节自身的组织构成、工作流程和操作方式,而不能按照一种固化的构成、流程和方式来运行。知识团队设立的目的是为了满足不同顾客独特的、一次性的需求,而不是为了满足他们重复性的需求。因此,知识团队的组织构成、工作流程和操作方式也是独特性的,没有两个完全一样的知识团队。

### 2. 任务导向性

顾客的独特性、一次性的需求需要通过项目运作来满足,因此,知识团队是一个项目团队。尽管一个项目的完成需要多种专业领域的知识和技能,知识团队却不能像企业的专业职能部门那样以分工给它们的专业职能为导向,而必须以项目整体任务为导向。通过整合完成项目需要的多种知识和技能来实现项目目标,是知识团队存在的最基本目的。

### 3. 组织动态性

知识团队是一种临时性的、柔性的组织,它是一种动态团队。知识团队有其生命周期,它随着项目任务的产生而成立,随着项目任务的完成而结束。与一般职能部门不同,知识团队的成员之所以能够加入团队,是因为有某项具体的工作需要他们完成。知识团队没有冗员,即使在团队的生命周期内,团队成员也必须在完成其分工任务后将离开团队,而另一些人则会由于任务需要而中途加入团队,自始至终在团队的只能是少数人。

### 4. 全过程风险性

知识团队面临的任务是独特性的、创新性的。顾客很难或根本不可能在团队运作开始前对其需求进行明确的定义,他们将在运行的过程中不断对其需求进行修正。因此,知识团队运行的全过程充满着不确定性,知识团队只能在运行过程中不断明确任务目标和形成管理规则。在某种程度上,对知识团队的管理是一种对风险的管理、对变化的管理和对问题事件的管理。