

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^[1~5]。

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^[6~9]。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^[10,11]。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。

5. 信息不对称性

知识团队的成员由来自不同专业领域的知识工作者构成。这些知识工作者极可能在某一方面比团队的管理者甚至团队的其他成员知道得更多，而这导致了在管理他们时存在“信息不对称”的难题^[12]。知识工作者具有的能力、工作负责程度、潜力是否充分发挥等往往难以从工作的过程或工作表现中展示出来。“外行领导内行”的现象对知识团队来说十分普遍。

6. 责权不对称性

知识团队是以任务为导向的，因此，知识团队管理者必须对团队运行的整个过程和结果负责。然而，由于知识团队是一种动态的、临时性组织，它的成员及其他为完成任务所必需的资源都必须依靠外界的支持才能获得，团队管理者对这些资源难以有足够的控制权力。“责大权小”现象对知识团队来说是常见的。

7. 利益冲突性

与一般团队相比，知识团队面临更多的利益相关者。所谓利益相关者，是指那些能够对团队的运行产生影响，团队的运行也能够对他们产生影响的人。知识团队的利益相关者来自团队发起人、业主、职能部门经理、内外部顾客、供应商等。这些利益相关者对知识团队的期望各不相同，其中的冲突性在所难免，而任何一个利益相关者都可能会对团队的运行过程或结果产生严重影响^[13~15]。

以上特点可以看出，知识团队与人们所熟知的团队有着明显的不同。

二、知识团队在企业中的作用

知识团队在企业经营与管理活动中将扮演越来越重要的角色，它已逐渐成为企业重要的运作单元。对知识团队的有效管理能力已逐渐成为企业的核心竞争力。

1. 知识团队是企业保持创新优势的运作单元

目前,企业的市场环境逐渐转变为买方市场,客户需求日趋个性化、多样化,在市场行为中客户起着决定性作用。因此,在现在及未来的市场竞争中,创新优势是决定企业成败的关键^[16]。

企业的创新优势具体表现在推出新产品、新技术、新工艺、新流程、新方法和新工具的能力、速度和成效等方面。这些优势不能通过日常的、重复性的劳动或工作方式获得,只能通过项目的方式获得。毋庸置疑,创造这些新产品、新技术、新工艺、新流程、新方法和新工具的主体力量是知识工作者而不是体力劳动者^[17]。

目前,知识领域的内涵和外延十分丰富,各种知识领域之间的界限已日益模糊,不同门类的知识彼此交叉和融合,一个人的专业知识和技能早已远远不能够满足其完成复杂任务的需要,在此趋势下,知识工作者常常必须通过团队来取得成果,由来自不同知识领域的人构成的团队进行共同工作的方式已呈现出明显的发展趋势,知识团队在企业中正日渐成为关键的运作单位^[18]。

2. 知识团队是企业发挥智力资本作用的重要载体

知识成为经济发展中的一个重要或主要因素已是公认的事实,知识工作者受到越来越多的关注和重视,他们已被众多企业看成是其智力资本中最宝贵的组成部分^[19,20]。如何使用这种资本将成为企业管理的重点,而知识团队则是企业发挥其智力资本作用的重要载体。

目前,越来越多的知识工作者正成为自由职业者,他们是一种契约员工,是企业的广义人力资源:知识被企业雇佣,而人本身却不被企业拥有。知识工作者更忠诚于自己的职业而非企业,他们的重点只是从事某种工作而非在一家企业工作,这就是我们称其为“知识工作者”而非“知识员工”的原因^[21]。

与此对应的是,由于在买方市场中顾客对企业的专业化程度提出了更高的要求,企业将集中精力于其最擅长的领域,而将其不擅长的领域让给最擅长的人去做。目前,在人才市场中知识工作者的薪水行情日益看涨,企业完全占有知识工作者的代价将越来越高,投入产出比将越来越

低,在这种情况下,企业也同样乐意临时雇佣那些并非长期需要的知识工作者。

因此,无论是知识工作者还是企业都愿意采取知识团队这种方式进行运作,知识团队不仅成了企业使用其外部智力资本的载体,也是作为自由职业者的知识工作者实现其自身价值的载体。

此外,知识团队还是发挥企业内部知识工作者作用的重要载体。为增强对环境变化的快速反应能力、提高企业的运营效率,许多企业采用了扁平化的组织结构。组织解构的扁平化带来一个不可忽视的事实:许多经理的位置被取消了,这会使企业管理知识工作者的难度增大,正如比尔·盖茨所言:“组织结构的扁平化给管理带来的挑战是,既要让某人获得晋升,又不能让他当上经理”^[22]。而知识团队由于是一种面向项目任务的动态团队,团队经理的职位能够满足这种需要。

3. 知识团队是企业持续发展的推动力

企业有两种运作方式,一种是日常运行(operation),一种是项目运作(project)。所谓日常运行,是指那些可重复性、连续不断、周而复始的活动,它们通常可以按照一种规范的、程序化的方式来进行。而每个项目都有其特别的地方,没有两个项目是相同的^[23~25]。

在企业发展中,项目运作和日常运行是密切相关的。企业创立本身就是一个项目的开始,它通过一个新项目使企业形成了提供某种产品或服务的能力,以满足市场或顾客的需要,从而获取盈利并得以生存和发展,并在此基础上进行重复性的日常运行。经过一段时间的日常运行之后,企业原有的产品或服务将不再适应市场需求,企业因此需要通过新的项目来使自己上升到一个新的作业平台。在企业的整个发展过程中,总是如此不断地重复着项目运作与日常运行的交替过程,日常运行导致企业的量变,项目运作使企业出现了质变,是企业持续发展的动力^[26]。

随着现代数字信息技术和网络技术飞速发展,高新技术不断涌现,技术的更新速度逐步加快,企业的产品或服务在市场上的生命周期越来越短(图 1.1)^[27]。在这样的外部环境下,以推出新产品或新服务为目的的项目会越来越多,为实现这些项目目标而成立的知识团队将成为企业发展的一种必须的形式,有效管理知识团队的能力将成为企业的核心竞争力。

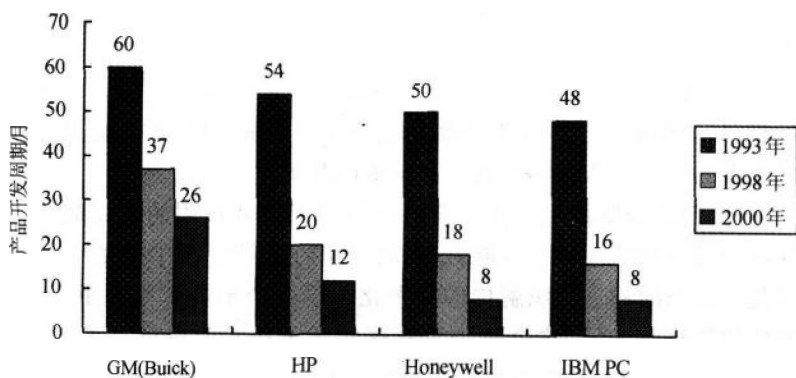


图 1.1 美国四大企业产品研发周期变化趋势示意图

(资料来源 参考文献[27])

第二节 现行绩效管理 with 知识团队之间的冲突

作为管理的一项重要内容，绩效管理一直受到管理研究者及众多组织的重视，目前有大量有关绩效管理方面的书籍和研究文献^[28~30]。然而，尽管知识团队在企业中的重要地位日趋明显，但迄今为止，针对知识团队绩效管理进行专门研究的文献却不多见。由于知识团队的鲜明特点，常规的绩效管理思想和方法并不适用于知识团队。

目前在管理理论研究和实践中最为广泛采用的绩效管理模型如图 1.2 所示。该模型的主要倡导者是 Ainsworth、Smith、Quinn 等人 他们将绩效管理分为三步：计划、支持和评价。尽管 Heisler、Schenier 等人将绩

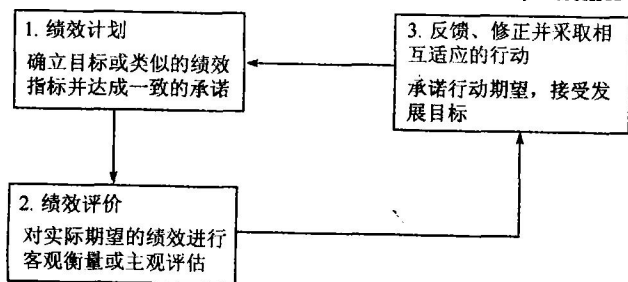


图 1.2 典型的绩效管理模型

(资料来源 参考文献[31])

效管理的模型重新划分为四步(指导、加强、控制、奖励)或五步(计划、管理、考查、奖励和发展),它们本质上是一样的^[31~35]。这种模型与知识团队的特点之间存在严重冲突。

一、绩效观点方面存在的冲突

目前对于绩效内涵的理解存在着三种观点,即“绩效为结果”、“绩效为行为”、“绩效为能力”^[36]。

1. “绩效为结果”的观点与知识团队存在的冲突

许多文献,特别是以实践为导向的文献中大多将绩效理解为结果。Bernardin 等人的研究具有典型性,他们将绩效定义为“在特定的时间内,由特定的工作职能或活动产生的产出纪录,工作绩效的总和相当于关键和必要工作职能中绩效的总和(或平均值)”^[37]。基于这种理解,研究者们认为注重目标与结果的差异是绩效管理的一个好办法。

由于知识团队的工作成果是创造性的、独特的,因此,知识团队的任务目标几乎不可能在团队开始运行前得到清晰明确的、一成不变的定义,知识团队的目标只能是在进行中不断调整、修正。知识团队的运行过程也是目标不断明确的过程。而且,由于知识团队在运行过程中将面临团队成员、技术和商业环境等方面的变化,这些变化都会使知识团队不得不对预先设定的目标结果进行合理变更。

此外,知识团队必须面临多个利益相关者的需要,这些利益相关者的价值观不同、知识结构不同、需要也不同。因此,知识团队的目标具有多元性,对有些利益相关者来说,团队的产出物是目标,而对另一些利益相关者来说,团队过程本身就是目标。

因此,对于知识团队来说,这种理解存在的不足之处是显而易见的。即使是目标管理的提出者彼得·杜拉克也认为“目标管理已难以胜任管理知识工作者的需要”^[38]。

2. “绩效为行为”的观点与知识团队存在的冲突

鉴于将绩效理解为结果存在的缺陷, Murphy 等人将绩效定义为“一

套与组织或个体所工作的组织单位的目标相关的行为”^[39]。这种理解也得到一些研究者的赞同，例如，一些北美学者的研究表明，销售人员的管理者在进行绩效评价时非常重视组织成员行为（organizational citizenship behavior）然而，Campell 等人针对超职责行为的讨论已经说明了绩效作为行为的观点存在许多困难^[40~42]。由于知识团队的特点，这种观点的不足之处更为明显。

在“绩效为行为”的观点中，员工对核心任务的熟练程度、所表现出的努力和个人纪律的遵守情况是每项工作的主要绩效组成部分。然而，按照彼得·杜拉克的观点，知识工作者的价值之一在于他们在某一方面比其上司知道得多，而这导致了在管理知识团队时存在“信息不对称”的难题^[43]。知识工作者具有的能力、潜力及对工作负责程度是否充分发挥等往往难以从其工作的过程或工作表现中体现出来，人们无法根据知识工作者的具体行为来判断他们对团队绩效的贡献。

因此，“绩效为行为”的观点是不能满足管理知识团队需要的。

3.“绩效为能力”的观点与知识团队存在的冲突

能力作为评价知识工作者的依据正受到普遍的关注，以能力作为绩效的观点得到了广泛的使用。McBer 咨询公司和 Spencer 等人是能力主义的倡导者，他们认为基于能力的判断是“向前看”的绩效管理方式，这一点得到广大知识型企业的认同^[44]。然而，对于知识团队来说，这种观点仍然存在不足之处。

知识团队是一种动态团队，它因任务存在而存在，因任务完成而结束（图 1.3）。知识团队的动态性不仅在于团队成员是动态的，而且在于团队本身有明确的生命周期。在这种情况下，作为一种“同在一项工作或一

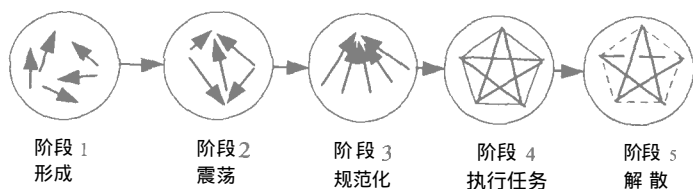


图 1.3 知识团队生命周期中的五阶段示意图

定条件下参照标准有效的或优秀的绩效具有因果关系的个体潜在特点”的能力尽管必不可少，但如果这种“潜在特点”不能够在知识团队的生命周期内显现出来并得出有效产出，它对团队的作用将大打折扣。

可见，“绩效为能力”的观点是不适合知识团队需要的。

二、绩效评价方面存在的冲突

目前 绩效管理的重点被放在绩效评价方面 甚至人们常常将绩效管理等同于绩效评价^[45]。在某种意义上，现行的大部分有关绩效管理的研究和实践只不过是“评价系统发展史上的一次合乎逻辑的进步”^[46]。由于在绩效概念方面即存在模糊不清，绩效评价的科学合理性显然存在问题。不仅如此，将一般的绩效评价思想应用于知识团队时，还存在评价的准确性与评价目的的不合理性问题。

绩效评价的不准确性与知识团队的冲突

目前，绩效的评价方式主要有两种，一种是自我评价，另一种是他人评价，在应用于知识团队时，这两种方式均存在评价的不准确性问题。

关于自我评价方面，Williams 曾做过的总结表明：与他人评价相比，人们往往会高估自己的绩效^[47]。该研究认为，他人、特别是由团队管理者做出的评价更准确些。然而，这种观点遭到许多人的质疑：尽管团队管理者在评价过程中起着合理的作用，但这并不能说他们的评价更为准确。其原因有两个方面：第一，由于信息不对称，团队管理者不可能观察到知识工作者所做的所有事情或所取得的全部成果；第二，团队管理者可能比知识工作者更看重结果，以结果为基础的绩效管理系统的流行说明了这一点。无论是哪种观点，绩效评价过程中均存在不准确性的问题。

为了提高绩效评价的准确性，Murphy 和 Cleveland 认为 在设计评价系统时需要将多个评价者的动机考虑进去^[48]。这正是以 360°评价为代表的复合评价的基本原理的核心。近年来，这种理论已经很流行。然而，知识团队的利益相关者对团队的期望各不相同，他们对于知识团队的影响程度也不一样，因此，以利益相关者为评价者，并将其评价以加权等方式折衷起来的 360°评价方式不仅不能提高绩效评价的准确性，反而会加

剧利益相关者之间的冲突，从而对知识团队产生危害。正如 Williams 总结的那样，“360°评价会带来职业道德、逻辑、政治和费用方面的问题，并且如果不能很好地实施的话，其潜在的危害要大于带来的益处”^[49]。

2. 绩效评价目的的片面性与知识团队的冲突

目前，绩效评价的目的常常是“通过改善人而改善整体绩效”。这种绩效评价有一句潜台词，即知识工作者应该对团队的绩效问题负责，知识工作者是造成团队绩效好坏的充分条件。

绩效评价的流程一般包括如下几个步骤：设立主观或客观的绩效标准；设立评价期限；收集评价数据，进行评价。而评价的目的主要在于：向员工反馈情况；确定培训需求；促进上下级之间的沟通与交流；为提升决策提供依据；为工薪制定提供基础；为涉及合法解雇提供依据等^[50]。可见，这种评价内含的假设条件是对知识工作者的绩效评价可以脱离知识团队体制。然而，知识团队能否顺利运行，不仅与知识工作者的行为有关，还与许多与他们无关的、不受他们控制和支配的事物相关。这一点不仅适用于知识团队，也适用于其他任何组织。

由于以上缺陷，知识团队的绩效评价难以取得理想效果。

三、绩效报偿方面存在的冲突

对人的报偿可以分为两种，一种是经济性报偿，另一种是非经济性报偿。这两种报偿传统意义上的内容、方式和方法与知识团队存在冲突。

1. 经济性报偿的激励目的与知识团队的冲突

目前，最流行的经济性绩效报偿形式是绩效工资。Fletcher 等人对采用绩效工资制的理由进行了调查，得出的结论是：“与其说绩效工资方案管理的是雇员的动机和绩效，不如说主要管理的是工资单。但提出这个方案的目的显然并不是这样的^[51]。”

采取绩效工资的目的旨在激励员工改善行为和提高绩效。然而，许多研究表明，这种普遍采用的绩效奖励形式所取得的效果很不理想。表 1.1 和表 1.2 来自于 Marsden 和 Richardson 所做的调查，其结果充分说

明了这种结论^[52]。

表 1.1 评价者对绩效工资作用的评价统计表

绩效工资的作用	是/%	否/%
使许多员工的工作超过组织对他们的要求	15	79
导致许多员工在工作中持续产生优良业绩	14	77
有助于提高许多员工的工作质量	10	82
导致许多员工工作数量的提高	22	71
使许多员工更多地投入于工作之中	12	79

资料来源：参考文献[52] 第 194 页

表 1.2 被评价者对绩效工资的评价统计表

绩效工资使你	是/%	否/%
提高了工作质量	12	80
增加了工作数量	14	78
更努力工作	9	71
工作超出了要求	21	70
持续产生优良业绩	27	63
优先考虑工作	22	64
表现出更多的创造性	27	61
提高了对同事的敏感性	14	63

资料来源：参考文献[52] 第 196 页

Jian 等人的调查结果表明，在总体上，金钱对知识工作者的效用比对体力工作者的效用要低^[53]。因此，绩效工资对知识工作者的激励效果是相当有限的。

2. 非经济报偿的激励目的与知识团队的冲突

由于绩效工资的效果不佳，许多研究者都在寻找其他的非经济性的报偿形式。在非经济性绩效报偿的形式中，Kerr 的研究具有典型性，如表 1.3 所示^[54]。

表 1.3 非经济性绩效报偿形式

-
1. 晋升/头衔
 2. 正式表扬或奖励
 3. 在公司出版物中的表扬
 4. 工作责任上的自由
 5. 工作时间上的自由
 6. 对完成得好的工作的私下、非正式的承认
 7. 具有挑战性的责任
 8. 多样的、有趣味的工作
 9. 重要而有意义的职责和责任
 10. 在设定目标和制定决策时有影响力
-

资料来源：参考文献[54]

然而，对于知识团队来说，表 1.3 中所列的非经济性报偿形式中有相当一部分不可行。由于知识团队的动态特征，晋升/头衔、多样性及有趣的工作难以做到。同样，由于知识团队的工作之间相互关联、环环相扣，工作责任、工作时间上的自由也是不现实的。

此外 Douglas 等的研究表明，下属和上司在激励因素的看法上存在较大分歧。与工资待遇、提升、工作的安全感和趣味性相比，下属更看重上司对其价值的认可和对工作的参与感（表 1.4）^[55]。

彼得·杜拉克认为，必须将知识工作者看成是伙伴而非下属^[56]。伙伴关系是一种平等关系，也是一种双方能够共谋福利的关系。这种关系必然是建立在知识团队的管理者对知识工作者价值的认可基础之上的。目前，有关如何对知识工作者进行价值认可的研究成果十分匮乏。

无论是经济性还是非经济性报偿，均是对知识工作者价值认可的具体体现。不准确、不恰当的报偿形式只能对知识工作者起到外在激励的效果，只会使受激励者对激励更为依赖，而不能激发他们对团队的热爱和奉献精神。

由于目前在绩效管理方面存在诸多问题，以及这些绩效管理的理念和方法与知识团队的特点存在冲突，知识团队的绩效管理正面临严峻挑战。著名的调查机构 Standish 集团曾对 17 000 个耗资总额超过 1000 亿

美元的由知识团队承担的项目做过调查。调查结果显示,在这些项目中,有 31%在还没有结束时就被取消了,53%的项目平均费用超过预算 189% 而且仅实现预期功能的 74% 只有 16% 的项目勉强符合要求^[57]。以上数据充分表明,对知识团队的绩效管理进行研究不仅是十分必要的,也是极为迫切的。

表 1.4 下属与上司对激励因素的不同看法统计表

激励因素	下属认为的重要顺序	上司认为的重要顺序
好的工作条件	9	4
工作的参与感	2	10
灵活的纪律约束	10	7
对完成工作的正确评价	1	8
管理者对员工的忠诚	8	6
好的工资待遇	5	1
提升与发展	7	3
帮助解决个人问题	3	9
工作的安全感	4	2
工作的趣味性	6	5

资料来源 参考文献[55]

第三节 本书的研究目的、路径及内容框架

知识团队的绩效管理是一个较复杂的系统,要在一篇学位论文中穷尽其研究是不可能的,本书只能涉及其中的一部分。

一、本书的研究目的

本书研究的主要目的是,针对知识团队的特点,从绩效管理的机制方面进行探索,以便为知识团队的绩效管理方法在思维方式和基础结构等方面提供必要支撑。

作者认为,知识团队在绩效定义、绩效评价、绩效报偿等方面存在的

现实问题，从根源上讲都是由于人们在绩效管理理念上存在问题造成的，换句话说，是人们在绩效管理的思维方式上存在问题而造成的。尽管知识团队及其绩效管理均为系统已经得到研究者们的一致认可，但现行的关于知识团队绩效管理的研究和实践中却带有明显的解析式思维方式的特征。在这种思维方式指导下，知识团队及其绩效管理系统被分解成若干局部，人们试图通过提高系统局部的绩效而提高系统整体的绩效。基于这种思维方式的绩效管理，在对于绩效的理解方面就发生了偏差，而这种偏差又使绩效管理的进一步研究失去了正确的先决条件。

知识团队是一个独特的系统，这种系统的属性目前尚少有研究涉及到。知识团队系统包括哪些要素、各要素之间的依存关系如何、这些要素和依存关系如何影响团队的绩效等内容无不需要研究和探索。彼得·圣吉告诉我们，只要处于相同结构的系统之中，不同的人会产生同样的行为取向。因此，了解知识团队系统的结构和运行机制对知识团队的绩效管理研究来说是十分重要的。它将为揭示知识团队的系统特征和绩效产生机制提供理论依据，从而为知识团队绩效管理的方式、方法、手段和工具建立坚实的基础。

由于目前在知识团队绩效管理方面的研究成果十分匮乏，而现有的关于绩效管理方面的研究成果又不能适应知识团队的特点，因此，本书在某种程度上是具有开创意义的。

二、本书的研究路径及内容框架

本书将采取理论探索与实践验证相结合的研究方式 其研究路径和内容框架如图 1.4 所示。

在理论研究阶段，本书从思维方式入手，采用系统动力学模型和统计分析，探究了绩效管理问题的根源。本书分析了解析式思维与系统式思维的特征、各自的理论基础，从而得出了知识团队的绩效管理必须从解析式思维转变到系统式思维的结论，为全文奠定了理论基础。在此基础上，本书对绩效的本质内涵和特征进行了界定，并针对构成知识团队绩效管理系统必不可少的三个方面进行了论述。这三个方面是：知识团队绩效管理系统的构成机制、知识团队的绩效评价机制和知识团队的心理契约。

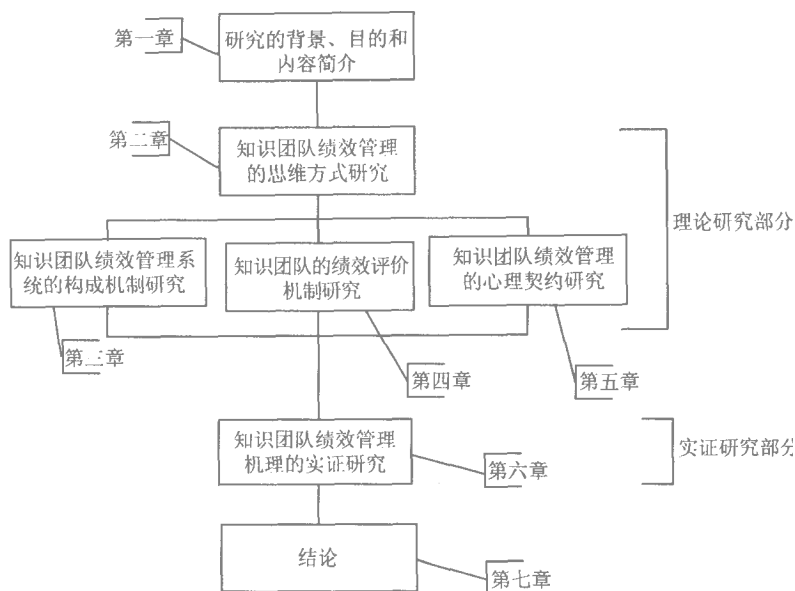


图 1.4 本书研究系统结构图

在知识团队绩效管理系统的构成机制方面，本书揭示了知识团队组织的有效性取决于组织的驱动力而不取决于团队的组织形式的事实，并在此基础上，提出了一种基于绩效契约驱动而不是职权驱动的知识团队绩效系统构成机制。针对知识团队与知识工作者的特点，本书提出了知识团队绩效管理的概念、绩效流程管理的思想和框架，对人们在绩效管理中长期以来存在的重大概念性误区进行了澄清。

在知识团队绩效评价方面，本书提出并论证了绩效评价的焦点应在于系统反馈而不是人事反馈的论点，在此基础上剖析了常用的综合计分评价法与知识团队特性之间存在的冲突，并提出了以利益相关者为评价主导者的学习性评价原则。

在知识团队的心理契约方面，本书通过统计分析，研究了知识工作者与知识团队之间的归属感、忠诚度及知识团队成员之间的互赖性对知识团队绩效的重要影响，论述了知识团队心理契约对这种归属感、忠诚度和互赖性的不可替代的支持作用。在此基础上，本书提出了知识团队心理

契约的构成要素，以及适应知识团队特点的领导方式。

在实践验证方面，本书以某大型软件集成企业为例，说明了本书在知识团队绩效管理机理方面的研究成果在该企业的全面应用过程和结果。实证表明，本书的研究成果是科学合理并行之有效的。

第二章 知识团队绩效管理的思维方式

不同的管理研究和实践方式起源于人们不同的假设，而不同的假设则来自人们不同的思维方式。知识团队的绩效管理正受到越来越多的研究者和实践者的关注，然而，尽管目前绩效管理的手段多种多样，但它们的效果却不甚理想。作者认为，其中的一个重要原因在于这些绩效管理大多基于解析式思维方式，而不是基于系统式思维方式。

第一节 绩效管理中的解析式思维方式

知识团队是一个系统，这一点已得到普遍认可。然而，在对知识团队进行绩效管理时，人们却常常基于解析式思维而不是系统式思维。由于人们不了解解析式思维的内涵、本质、特征及其与系统式思维的区别，常常会局限于这种思维方式之中而不能自觉。如果不改变这种思维方式，所有致力于知识团队绩效管理方面的努力都将是成效甚微的。

一、解析式思维的内涵、本质及特征

解析式思维的概念是由 Russell L. Ackoff 总结提出的^[58]，该思维方式将任何事物都看成是为了完成某项任务的机器或机器的一部分，换句话说，人们可以按照理解机器的方式来理解事物。

1. 解析式思维的内涵及本质

为了理解一部机器，人们可以将其拆解开来，通过对其零部件的理解而达到理解机器的目的。解析式思维的过程就是这样一个通过理解局部而达到理解整体的过程，它包括以下三个步骤：首先，将整体分解成若干部分；其次，对这些部分进行研究并理解它们的属性或行为；最后，将对这些部分的理解进行组合，从而达到理解整体的目的。