

文章编号: 1005-0523(2003)03-0057-03

# 知识管理与企业团队的功能匹配

胡凤霞<sup>1</sup>, 袁武华<sup>2</sup>

(1. 华东交通大学 经济管理学院, 江西 南昌 330013; 2. 中国农业发展银行 湖南省分行, 湖南 长沙 410015)

**摘要:** 组织结构是企业对工作任务进行分工和协调合作的方式, 是配合管理当局实现其目标的手段, 因而, 一定的管理方式要求企业的组织结构在功能上与之相匹配. 本文从分析传统组织结构在知识管理面前的功能缺陷入手, 提出“企业团队”的引入能够弥补这些缺陷, 实现与知识管理的功能匹配.

**关键词:** 知识管理; 企业团队; 功能匹配

**中图分类号:** F270.7

**文献标识码:** A

组织结构是企业对工作任务进行分工、分组和协调合作的方式, 他表明组织复杂性、正规化和集权化的程度, 是配合管理当局实现其目标的手段. 一定的管理方式要求企业的组织结构在功能上与之相匹配. 换句话说, 组织结构是否有效取决于其能否根据特定管理方式的要求做出适当的调整. 随着知识经济的到来, 知识管理作为响应知识经济的挑战成为现代企业管理的一种必然选择. 在此背景下, “企业团队”——一种现代企业组织的优化结构, 越来越成为理论界研究的热点. 本文从分析传统企业组织结构在知识管理面前的功能缺陷入手, 提出“企业团队”的引入能够弥补传统组织结构的功能缺陷, 实现与知识管理的功能匹配.

## 1 传统组织结构在知识管理面前的功能缺陷

特定的管理方式要有特定的组织结构与其相适应, 一旦管理方式发生改变, 原有的组织结构就会影响或者阻碍组织管理的有效实现, 这种影响或阻碍主要体现在系统要求变革的几个主要相关变量上, 即组织战略、企业外部环境和人力资源管理等方面. 传统的以亚当·斯密的分工论和泰勒的职能化为基础建立起来的金字塔式的组织结构, 他们

的功能缺陷也主要体现在这几个方面:

### 1.1 战略管理方面

所谓知识管理就是捕获企业内外有价值的知识, 并将这些知识进行最大效能的利用, 以提高企业竞争力, 同时实现企业目标过程. 它的任务是对企业知识资源进行全面和充分的开发和有效的利用, 直接目的是企业创新, 而企业创新实质上是一种新知识的创造, 他是在员工面对面的交流互动中, 通过不同知识的杂交碰撞, 最大限度的使信息和知识在交流过程中得到融合和升华而产生的. 企业一旦选择了知识管理就意味着同时选择了创新战略. 由于“结构跟随战略而定”, 所以在知识管理中组织结构的有效性首先取决于他与创新战略之间的协调性. 传统的企业组织结构是按照刚性管理的要求设计实施的, 他通过劳动分工、工作部门化、明确的管理层次及严格的工作标准等方式, 用人为的隔离带将组织分割成一个个相互独立的领域, 致使企业内部的沟通有着难以跨越的层级鸿沟, 学习和创新活动经常受到阻碍.

### 1.2 环境适应性方面

无论是传统的组织理论还是现代组织理论都非常强调外部环境因素对组织结构设计的影响. 只有保证组织与外部环境达到一种和谐、动态平衡的

收稿日期: 2002-08-10

中国期刊网 <http://www.cnki.net> 胡凤霞, 袁武华, 华东交通大学在读研究生.

状态,企业才能适应环境的变化,才有可能在激烈竞争中生存和发展,知识经济条件下,变化异常迅速的外部环境必然对组织结构的设置提出了新的要求。

首先,企业要想在制约因素众多的异质性环境中生存,必须增强组织对外部环境中大量因素变化的感知能力,能良好的处理企业与供应商及企业与顾客之间的关系,能根据市场变化,快速、有效的围绕目标和任务合理配置并充分利用各种资源,能根据企业战略目标的变化迅速自我调整,能对突发性事件做出快捷、高效的决策。然而在传统的企业中,上下级的关系受到多层次、垂直型结构的制约,信息和决策经过漫长的、多环节的传输路线后,对外部环境变化的反应具有很大的时滞性;以职能划分工作部门,控制跨度狭窄并用命令链实行集权式决策所滋生的官僚主义致使企业组织结构缺乏必要的灵活性;因此,随着企业经营战略向多样化和创新方向的转移,企业决策量呈几何级数增长,决策的复杂程度骤增,相应的对企业反应速度提出了更高的要求,集权的决策模式已难以满足要求。

其次,随着企业经营环境的动态化不断加强,企业的许许多多决策日渐变为无章可循的非程序化决策。非程序化决策涉及大量的动态信息和分散的知识。作为企业决策基础的知识本身所具有的分散特点必然要求组织结构分散化进行。传统的组织结构都是以正规的程序化决策为中心构建的,强调领导的权威性,下级的服从性,这种构建方式决定了企业整个管理系统非常机械甚至非常僵化,企业各部门只负责自己的职能而缺乏全局观念,企业员工只知道遵守上级的命令而不知道变通,企业维持日常业务而缺乏创新意识。

第三,知识管理的任务是对组织进行有效的管理,这就必然要求组织有一套规章制度以减少员工的机会主义行为,但这套规章制度必须是有弹性的和开放的。因为知识型员工具有很强的自主性,这就导致组织必须能够在以下两种对立压力之间协调与平衡。首先,他们必须与传统组织一样,保持纪律严明、精干、重点突出,使员工富有创造性的思考环境,提高对竞争和市场发展迅速反应的能力;其次,宽松、不干预的管理方式对组织员工又是必须的。传统的组织结构实行高度集权的管理,几乎所有的决策都集中在最高管理层,企业员工变成了纯粹的执行者,只能按照上面的指示、命令和规定的程序干事,按部就班,没有任何的决策权、发言权和

自主权,他们的积极性和创造性受到严重的扼杀。

### 1.3 人力资源管理方面

在知识管理中,企业把获取和利用人才作为保持竞争优势的主要途径,管理的关键问题是如何鼓励员工不断学习,发挥其现有的以及潜在的创造力;对员工来讲,他们最看重的是个体成长,工作自主,业务成就及财富的公平分配。这就要求企业必须创建一种结构制度和组织氛围以满足知识工作者的激励需要,为他们提供挑战性的工作和继续学习的机会,并保证他们在企业里享有相当的身份和地位;重视人员的教育和培训,不断提高员工的素质;改善人际关系,调动员工的积极性,推行员工参与管理;塑造企业文化和团队精神,形成员工凝聚力。但是过细的专业分工所造成的工作范围狭窄和工作内容单调问题;管理层次过多所造成的过度控制的自主权缺乏问题;僵化的部门制的命令链所带来的官僚风气及信息流通不畅等问题,在传统企业中司空见惯。他们无法给知识型员工以学习和接受挑战的机会,让他们享受合作与创造的乐趣,体会工作和成就的内在意义。我们知道知识管理归根结底是对知识型员工的有效管理,忽略了“人”的因素,知识管理就会成为无源之水,企业资源中最灵活,最具柔性的资源——“人”的管理是知识管理的核心内容,企业的组织结构必须有利于“以人的管理为核心”的管理要求。

传统的直线职能式组织曾经被认为是伟大的组织结构创新,然而,由于他的基本规则与知识管理的要求背道而驰,因此,我们必须寻找其他更有效的组织形式来重新配置和管理企业的知识资源以提高企业的生产率。企业团队的引入能够弥补上述传统组织结构所具有的功能缺陷,符合知识管理的功能要求。

## 2 “团队”式组织结构与知识管理的功能匹配

作为顺应知识管理的要求,“团队”式组织结构能够和企业的创新战略目标相协调;能够对变化莫测的外部环境做出快速、灵敏的反应;能够使组织的集权和分权达到动态、和谐的统一;能够实现知识型员工的有效激励。

### 2.1 战略实现上的功能匹配

所谓“团队”是指在心理上相互认知;在行为上相互作用,相互影响;在利益上相互联系,相互依存;为了达到共同目标而结合在一起的人群集合

体。他具有很强的独立性,具有自我管理、自我决策和自我构造的权力,能够保证小组成员的结构优化和小组自身的整合能力。首先,由于“企业团队”是一个人群集合体,能够减少传统组织结构的纵向结构,缩短信息流通过程,减少信息流通障碍,有利于知识的传播。其次,企业团队心理上的相互认知,有利于显性知识和隐性知识的传播、共享;行为上的相互作用、相互影响有利于知识的碰撞、创新的实现,这是因为员工之间的相互作用,相互影响,使员工能创造性的解决各类复杂问题,使知识在交流和实践中得到融合和升华。

## 2.2 适应外部环境上的功能匹配

首先,由于“企业团队”是在利益上相互联系,相互依存,为了达到共同目标而结合在一起的人群集合体,是一个命运共同体,因而,当外部环境发生变化时,团队成员能够万众一心,利用全体成员的智慧接受挑战。其次,“团队”式组织结构实现了组织结构的扁平化,市场信息能够有效、真实、快速的反馈到企业组织内部,具有共同命运的团队成员能够及时响应这些信息,做出决策。再次,“企业团队”自身的结构特点能够实现现代组织结构要求集权与分权的统一、管理跨度和管理层次有机结合的内在要求。组织结构分权化的目标状态是在不损害组织统一的前提下,既能确保组织运行的一体化和协调性,又不限制组织成员的创造性。由于工作团队有很强的独立性,能够自我管理、自我决策,同时工作团队又是隶属于企业组织的一部分,它运行的终极目标是为企业战略目标的实现做贡献,因而必须服从企业高层决策者的统一领导、指挥;从企业管理跨度和管理层次有机结合的原则看,工作团队的引入会起到良好的效果。当我们把工作团队视为一

个整体时,原有的管理跨度和管理层次就发生变化;管理跨度实际上得到扩大,而相应的管理层次减少,在降低企业组织运行成本的同时并未影响组织的运行效率。最后,在非程序化决策成为决策惯例和主要内容的条件下,作为决策基础的动态信息和分散知识必须能够尽可能汇集到多个决策——信息中心,工作团队自身的特性非常适合这种要求,既将工作团队置于企业组织结构的信息聚焦点上,使得企业决策信息网络的每一个节点都能够主动对信息进行处理并对环境变化做出反应,同时将信息传递给其他节点以协调行动。

## 2.3 团队组织结构能够实现知识型员工的有效激励

作为企业组织中相对独立的信息网络聚焦点,企业团队具有自我决策,自我管理的权力。当外部环境的反馈信息向决策中心汇集时,企业团队可以通过发挥主观能动性和自主性来实现团队运行的高效性。此外,团队大多是由团队成员自愿组合的,各成员之间是一种平等、合作的关系,因而,他们在取得业务成就、接受挑战性工作、参加教育和培训等方面拥有均等的机会。在这样一个平等、合作的群体中,由于信息的流畅以及团队成员之间的有效交流,团队成员之间能够建立一种和谐、融洽的人际关系,从而创造一种有利于激发团队成员热情的工作环境,能够实现知识型员工的有效激励。

## 参考文献:

- [1] 谭伟东.公司文化[M].北京:经济日报出版社,1998.
- [2] 图德·里卡德,素珊·莫杰.创造性团队领导手册[M].北京:商务印书馆国际有限公司,1999.
- [3] 安德鲁·坎贝尔,凯色琳·萨默斯·卢斯.核心能力战略[M].沈阳:东北大学出版社,1999.

# Functional Matching Between Knowledge Management and Enterprise Team

HU Feng-xia<sup>1</sup>, YUAN Wu-hua<sup>2</sup>

(1.School of Economics Management, East China Jiaotong University, Nanchang 330013;2. Hunan Branch, Agricultural Developing Bank of China, Changsha 410015, China)

**Abstract:** Organization structure is the way of work division and task collaboration from enterprises, and the means of accomplishing its object with the help of managerial administration. Therefore, a certain way of management requires functional matching in organization structure of enterprises. The article begins with analyzing the functional defections in the front of knowledge management in traditional organization structure, the bringing in of "Enterprise team" could make up these defections and match functionally with knowledge management.

**Key words:** knowledge management; enterprise team; functional matching