

知识型企业的“引导 - 服务 - 激励型”管理模式

邝宁华¹, 胡奇英², 杜 荣¹

(1. 西安电子科技大学经济管理学院, 西安 710071; 2. 上海大学国际工商与管理学院, 上海 201800)

摘要: 阐述了知识型企业与非知识型企业的本质区别. 从这一本质区别出发, 在分析知识型企业
管理需求的同时, 指出“命令 - 支配型”管理模式对知识型企业是不适用的, 并根据这些管理
需求提出“引导 - 服务 - 激励型”管理模式, 简要阐述了引导、服务和激励的内涵. 最后, 提出了
以团队为基础的动态菱形结构, 用以支撑该管理模式.

关键词: 知识型企业; “命令 - 支配型”管理模式; “引导 - 服务 - 激励型”管理模式; 动态菱形
组织结构

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1007 - 9807(2004)05 - 0091 - 09

0 引言

现代工商业兴起以来, 组织在观念和结构上
有两个主要的发展变化. 第一个变化是管理权和
所有权相分离. 第二个变化是现代公司制的诞生,
即今天的“命令 - 支配型”组织, 它强调分权、中央
参谋、人事管理、全面预算和控制系统^[1]. 知识经
济的到来, 将使组织在观念和结构上再一次面临
根本性变化.

知识经济环境下组织的有效管理, 是近十几年
来国内外研究的重要课题, 也促进了组织学习和知
识管理研究的兴起. 国内的诸多学者, 如王众托、陈
国权和芮民杰等都对其有深入的研究^[2-6]. 但总体
而言, 这些研究基本上是在“命令 - 支配型”管理模
式内进行的, 对知识经济条件下“命令 - 支配型”管
理模式的有效性还缺乏反思. 事实上, 当着眼于知识
经济环境中最重要的企业类型——知识型企业时,
会发现知识型企业与非知识型企业有着本质的区
别. 这一方面导致“命令 - 支配型”管理模式对知识
型企业无效; 另一方面, 也促使人们从知识型企业的
本质出发, 分析知识型企业的管理需求, 进一步提出
适合知识型企业的新型管理模式. 本文提出“引导 -

服务 - 激励型”管理模式.

1 知识型企业与非知识型企业的本质区别

知识型企业一般指企业最主要的价值来自于
知识, 知识成为企业的投资主体, 并以知识的投
入、传播与创新为目的的企业^[7], 简言之就是以知
识为基础进行生产经营的企业^[8]. 但是, 由于国内
对知识型企业与非知识型企业的本质区别缺乏深
入研究, 所以两种企业界定的并不清楚, 对知识型
企业的管理理论研究也缺乏扎实的基础.

通过对深圳华为、杭州 Utstarcom、华北富士
通、北京用友和上海惠普等企业的调查, 作者发现
它们的共同特点是: 将知识应用于知识, 通过知识
应用和知识创造向社会提供诸如财务软件、ERP、
通信设备这样的知识密集型产品或服务(统称产
品); 它们的产品的竞争优势取决于产品的知识水
平, 企业的竞争优势取决于企业的知识创造和知
识应用水平. 对陕西如意、西北电器厂、金山电器
集团和咸阳彩虹等企业的调查表明, 这些企业的
共同特点是: 利用一定技术水平的生产工具作用

收稿日期: 2002 - 12 - 25; 修订日期: 2004 - 03 - 12.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70271021); 陕西省自然科学基金资助项目(2001G03).

作者简介: 邝宁华(1976—), 男, 湖南郴州人, 硕士生.

于生产原材料,向社会提供诸如广播机、机床、电子器件和彩色显像管这样的劳动密集型产品。它们的产品的竞争优势取决于产品的低成本,企业的竞争优势取决于企业所采用生产工具的技术水平和企业的资本总量。

基于上述企业调查,知识型企业与非知识型企业的本质区别在于二者赖以生存的基础不同:知识型企业以知识为基础进行生产经营,追求通过研发部门的努力,开发高知识水平的产品,获取竞争优势,所以企业的知识创造和知识应用水平决定了其竞争优势;非知识型企业以资本为基础进行生产经营,追求在一定的产品知识水平基础上,通过生产工具的技术优势和生产的规模优势,实现产品的低成本,获取竞争优势,所以生产工具的技术优势决定了产品的竞争优势,资本总量决定了这种优势能在多大程度上加以复制,二者共同决定了企业的整体竞争优势。

根据这一区别,可对企业进行清晰地划分。首先,根据加工对象的不同将企业分为两类:第一类是以物质资料为加工对象,生产物质产品的企业,如机械加工企业;第二类是以精神资料(知识)为加工对象,生产精神(知识)产品的企业,如软件企业、咨询公司等。在第一类企业中,一种是生产技术成熟产品的企业,其产品在市场上以价格取胜,一般称之为传统加工制造企业,如中国的苏泊尔、格兰士等;另一种是生产高新技术产品的企业,其产品在市场上以高性能取胜,一般称之为高新技术企业,如三星电子、飞利浦和惠普等。显然,以物质资料为加工对象的高新技术企业主要依靠知识优势获取竞争优势,本质上是以知识为基础进行生产经营。所以,知识型企业包括两类:一类是以知识为加工对象的企业,另一类是以物质资料为加工对象的高新技术企业。而非知识型企业则指传统的加工制造企业。

2 知识型企业管理模式的需求分析

“命令-支配型”管理模式本质上是以雇佣劳动为基础,依靠复杂的计划-控制系统处理常规性任务的管理模式,适用于以资本为基础的非知识型企业。但是,由于知识型企业与非知识型企业有着本质的区别,对知识型企业的分析表明:一方面,“命令-

支配型”管理模式对知识型企业是不适用的;另一方面,知识型企业对企业管理提出了新的要求,需要提出适合知识型企业的新型管理模式。

2.1 任务特征要求授予知识员工酌情处理和利用关键性资源的权力

根据 Perrow 的研究,任务特征对组织结构设计有重要影响。任务特征有两个维度,一个是任务完成过程中例外事件的出现次数,另一个是例外事件的可分析性^[9]。按照这两个维度,知识型企业的主要任务——研发任务具有很强的非常规性(nonroutine),而非知识型企业的流水线工作等则属于常规性任务(routine)^[9,10]。任务的非常规性主要从两个方面对其管理模式产生重大影响:一方面,企业无法做出逐步分解的精确计划;另一方面,非常规性任务的有效完成要求组织权力的分散和下放,即充分授予知识员工(主要指科学技术人才)酌情处理和利用关键性资源的权力^[9]。

对深圳华为、华北富士通和 Utstarcom 等知识型企业的调查表明,项目开发过程都会由部门经理和项目经理制定一个比较清晰的项目开发计划,但计划更多是指导性的,具有很大弹性。真正具有一定可操作性的计划都是由项目小组讨论决定,并根据任务的具体完成情况不断地修正和刷新,使计划动态地适应项目的实际进展情况。

2.2 知识转移成本要求赋予知识员工更多的决策权

决策权在企业不同层次间的配置方式是影响企业组织结构和运行方式的关键因素^[11]。组织绩效取决于决策权威和有关这种决策的重要知识的匹配,当知识、特别是隐形知识在决策中价值时,使决策权威与可利用知识相匹配是有收益的^[12]。这里,有两种路径可以使知识和决策权匹配:一是将知识转移给拥有决策权的人;另一是将决策权转移给具有知识的人。具体采用哪条路径取决于知识转移成本与代理成本的比较。

在非知识型企业中,因为知识主要掌握在高层管理人员手中,这从根本上导致管理权和所有权分离,管理人员掌握决策权^[13]。在知识型企业中,由于知识员工既是知识的主要载体,又是知识应用和知识创造的主体,所以知识员工是企业知识的重要拥有者,有必要进一步把与科学技术专业知识有关的决策权转移给知识员工。因为把高

度专业化的科学技术知识转移给管理人员,其知识转移成本相当高,甚至是无穷大;而知识员工普遍接受过良好的教育,有着较强的责任心和自我管理能力,特别是信息技术的发展和应用的进一步使其代理成本较小。

2.3 权威观的深刻变化:从职务权威到知识权威的转变

“命令-支配型”管理模式的一个显著特点便是严格的等级制度:职位越高,权力越大,权威性越强。职位权威在非知识型企业中是非常合理的,因为企业知识的主要载体:一个是生产工具,另一个就是管理人员。生产工具的知识(表现为技术)是外生的,也是关键的;所以,生产工具支配了工人,也在一定程度上支配了管理人员。而对管理人员而言,往往是职位越高,其所掌握的知识越关键,按知识分权的结果便导致了严格的等级制度。但是,在知识型企业中,知识员工也是知识的重要载体,甚至是企业关键知识的载体,如知识型企业中的博士团,按知识分权要求赋予知识员工更多的决策权,甚至是较高的决策权。

决策权的重新分配从根本上冲击了职位权威观,也进一步要求新的管理模式基于新的权威观——知识权威。在调查的知识型企业中,行政管理人员权威性的削弱是很明显的,知识员工往往认可专业人士,却对行政管理人员不屑一顾,甚至从骨子里就蔑视“管理”。这一方面是因为行政管理人员权力的削弱,但更重要的是因为行政管理人员没有实现从职位权威到知识权威观的转变,没有发挥自身在经济管理和人文科学方面的知识优势,做好本文将要阐述的引导、服务和激励工作。

职位权威是保证“命令-支配型”管理模式执行效率的关键,职位权威到知识权威的转变说明“命令-支配型”管理模式并不适合知识型企业。

2.4 员工地位的深刻变化:从雇佣关系到伙伴关系的转变

两种企业的本质区别导致的最深远、最根本的变化就是员工地位的变化:一方面,知识员工从根本上摆脱了雇佣关系,转变为伙伴关系;另一方面,知识员工摆脱了被管理人员监督、控制的地位,转变为管理人员引导、服务和激励的对象。

在非知识型企业中,企业以资本为基础,其最基本的生产平台和竞争力的根本来源是机器。所

以,本质上是机器决定干什么和怎么干,工人仅仅是机器的延伸,处于被动的雇佣地位^[13]。同时,由于工作结果可进行精确的计量,所以管理人员可根据逐步分解的计划,有效地监督和控制工人。

在知识型企业中,企业以知识为基础,人脑成了企业生产最基本的平台。这样,一方面,知识员工的知识创造和知识应用水平决定了企业的竞争优势;另一方面,知识员工不仅本身携带生产资料——知识,而且可以自己决定如何生产知识产品。这从根本上摆脱了机器对人的支配地位,摆脱了资本对工人的雇佣关系。当然,知识员工仍然需要生产工具和进入组织,企业仍是知识创造和应用的有效组织形式^[14-16];但是,正如咨询公司那样,知识员工与资本更多的是一种伙伴关系,而非雇佣关系;知识员工的高流动性也在很大程度上表明伙伴关系比雇佣关系更适合知识型企业。

在知识员工与管理人员的关系方面,到目前为止还没有对知识成果进行精确计量和评价的有效办法,而且非常规性任务无法做到精确计划。所以,管理人员无法对知识员工进行有效的监督和控制。相反,任务的非常规性和知识的高度专业化一方面要求赋予知识员工更多的权力,另一方面也给管理人员提出了新的历史任务,本文称之为引导、服务和激励工作。

2.5 知识型企业要以知识员工自我管理为基础

前面四个方面的分析表明,知识员工从根本上摆脱了雇佣和被监督、控制地位,并且获得了前所未有的权力,剩下另一个关键问题就是知识员工是否具备较强的自我管理倾向和能力。这一问题,可以从两个方面进行分析:一个是从知识员工的个人素质和个性特征,另一个是道格拉斯的“X理论和Y理论”。诸多研究表明,知识型员工普遍受过良好的高等教育,具备较高的综合素质,其自我管理倾向和自我管理能力都比较强。道格拉斯的“X理论和Y理论”在一定程度上说明知识型员工的自我管理是可行的。作者的调查结果也支撑这一观点,知识型员工普遍具有较强的事业责任心,强烈追求专业成就感,希望在平等、自由和创新的环境中拥有足够的自我管理空间。特别是,一些知识员工自我管理政策的执行效果也表明,知识型员工确实具有很强的自我管理能力,如杭州 Utstarcom 和深圳华为实行的弹性工作制和自愿加

班制度都收到了良好的效果。

从另一个角度讲,人力资本具有独特的产权特征:一方面,人力资产天然属于个人;另一方面,人力资本的产权一旦受损,其资产立刻贬值或荡然无存。所以,周其仁教授认为人力资产发挥作用主要依赖于有效的激励机制^[17]。这样,知识创造与知识应用能力作为人力资产天然地属于知识员工,如果在知识员工倾向于自我管理的情况下,仍依赖于“命令-支配型”管理模式的监督和控制等职能,更多的只会使知识员工将一部分人力资产“关闭”起来。

综上所述,由于知识型企业与非知识型企业有着本质的区别,导致“命令-支配型”管理模式所依赖的雇佣关系在知识型企业不复存在,其赖以发挥作用的计划-控制系统和职位权威观在知识型企业也是无效的。这进一步导致“命令-支配型”管理模式从本质上就不适合知识型企业,也要求人们根据知识型企业的本质,设计出满足知识

型企业管理要求的新型管理模式。

3 “引导-服务-激励型”管理模式的内涵

本文把“引导-服务-激励型”管理模式定义为:以知识员工自我管理为基础,以处理非常规性任务为重要任务,通过引导、服务和激励工作来促进企业的知识创造和知识应用,提升企业的整体知识水平,从而获得知识优势和市场竞争优势的管理模式。这就要求,新的管理模式要以促进企业的知识创造和知识应用为核心,在分权给管理人员的同时,进一步分权给知识员工,重新界定管理人员的责任和权力,本文把管理人员的主要工作称为引导、服务和激励工作。“引导-服务-激励型”管理模式与“命令-支配型”管理模式主要特征的比较如表1所示。

表1 两种管理模式主要特征的比较

Table 1 Comparison between the characters of two management models

| 主要特征 | “命令-支配型”管理模式 | “引导-服务-激励型”管理模式 |
|-------------|--------------|-----------------|
| 适用企业 | 非知识型企业 | 知识型企业 |
| 适合处理的任务特征 | 常规性:简单,分解,规则 | 非常规性:不确定性,难以分析性 |
| 决策权力 | 主要分配给管理人员 | 进一步分配给知识员工 |
| 所基于的权威 | 职位权威 | 知识权威 |
| 企业与员工的关系 | 雇佣关系 | 伙伴关系 |
| 管理人员的主要管理任务 | 命令,支配,计划,控制 | 引导,激励,服务 |
| 员工发挥作用的主要形式 | 受机器和管理人员的支配 | 自我管理 |

3.1 引导的内涵

引导就是通过企业的远景、使命、计划和企业文化等来引导知识员工的努力方向 and 他们的日常行为,使他们知道企业的目标和大方向,使其个人的发展与企业发展相一致。引导工作主要完成三方面的管理任务:一是制定企业的远景、使命、战略和计划,指明知识工作的方向和重点;二是从知识管理角度引导整个企业的知识工作;三是建立以责任为基础的企业文化,促进知识员工的自我管理。

3.1.1 制定企业的远景、使命、战略和计划

彼得·德鲁克、野中郁次郎和 Grant 等都深入阐述了明确的企业远景、使命、战略和计划在引导知识应用和创造中的重要作用^[1,16,18]:一方面,它们为知识员工指明了知识应用和创造的方向;另一方面,知识工作方向的一致性能够有效协调知识工作;同时,它们还为组织以及个体的知识积累

指明方向。

但是,本文的调查结果表明,国内的知识型企业虽然有较为明确的远景、使命和战略,但这些知识更多地只为中高层管理人员所掌握(包括高级项目主管),并没有真正渗透到普通知识员工层次。以华为为例,华为基本法明确提出:“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务业。”^[19]调查表明大部分中高级管理人员基本上知道华为基本法中设定的企业远景、使命和战略;但是,普通的知识员工更多是知道一点或根本不知道。

国内的知识型企业更多是通过计划来引导知识工作。这在完成具体项目时是非常有效的,却不利于企业的长远发展,既不利于知识员工知识的

长期积累,也不利于培养知识员工对企业的归属感、认同感。事实上,这些情感因素在知识创造中是非常重要的^[20]。

3.1.2 从知识管理角度引导整个企业的知识工作

知识管理可以说是实现企业知识远景和战略的关键。率先实行知识管理的企业,如施乐、惠普和摩托罗拉等,都设立了知识主管,其级别相当于副总裁,他们的主要职责就是根据企业的发展规划和战略,负责统一管理企业的知识工作。

知识管理工作可分为隐性知识管理和显性知识管理两个方面。隐性知识管理主要负责企业隐性知识的创造、传递和应用等,如丰富组织的隐性知识库,并尽可能把隐性知识转化为显性知识。显性知识管理则主要负责显性知识的创造、传递和应用等,如把个人的显性知识整合成组织的显性知识,以及创造和维护企业的显性知识库等。

从知识的角度引导整个企业的知识工作是非常有效的。如,知识战略和企业文化都具有较强的隐性特征,涉及到较多的背景知识和价值判断,要把这些隐性知识真正传递给部门经理、项目经理和知识员工会遇到较大的困难,需要一个较长的潜移默化过程,知识管理人员的正确引导显然会起重要的促进作用。同时,从知识管理角度做好后面所述的服务工作也是必要的。因为,服务工作的核心就是促进知识的创造和应用等知识工作有效进行。比如在“吧”管理工作中,知识管理专家显然更能深刻理解各种“吧”的不同作用(如强联系有利于跨部门共享复杂知识^[21],师徒关系对传递隐性知识非常有效等^[22]),以及如何使它们发挥作用。

3.1.3 建立以责任为基础的企业文化

当传统的命令、支配、监督和控制手段在知识型企业中失去效果时,企业文化的引导和约束作用显得尤其重要。从根本上讲,知识型企业的管理要真正实现以知识员工自我管理为基础,建立以责任为基础的企业文化是十分关键的,只有当知识员工对任务、岗位和企业具有强烈责任心时,才可能在缺乏有效的监督、控制机制下,履行好自己的义务。惠普的企业文化在业界以轻松、开放著称,但这种轻松、开放的企业文化是建立在企业广大员工强烈的责任心基础之上的,员工强烈的责任心是惠普实现知识员工自我管理的坚实基础。在对惠普进行调查的过程中,惠普员工的时间概

念从内心震撼了笔者,他们对时间的分配公私相当分明,上班时间是绝对不会干个人私事的。

另一方面,塑造一个追求平等、创新和相互信任的企业文化对知识型企业也是相当重要的。Admonson的实证研究表明团队是企业知识创造的重要组织形式,团队成员对权力和个人风险的认识会极大地影响团队的知识创造水平,团队负责人权力的滥用会极大地阻碍知识创造^[23]。更有诸多学者的研究表明,信任在知识创造和知识应用中起着非常关键的作用^[24],Adler更是把信任看作是知识型企业最有效的协调机制^[25]。

综合这三个方面的分析:远景、使命、战略和计划为知识员工指明了方向,知识管理引导了整个企业的知识工作,而企业文化则奠定了知识员工自我管理的坚实基础。

3.2 服务的内涵

引导从企业全局的角度为知识员工指明了知识工作的方向,并奠定了知识员工自我管理的坚实基础,提高知识工作效果的另外一个重要管理任务就是服务。其根本目的就是为知识型员工创造良好的企业环境,使他们更有效地进行知识创造和知识应用工作,不断提高其知识水平。

3.2.1 人力资源管理

人力资源管理团队主要负责组建项目团队,发掘并保持高质量的人力资源水平。国内知识型企业如华为、北京用友和 Utstarcom 等在组建项目团队时,小组组长和项目经理起着决定性作用:由他们决定需要哪种专业知识类型的知识员工;由他们进行最后的选择;人力资源管理提供相关专业知识的候选名单。这种做法对知识应用是有效的,但是却不利于知识创造。知识创造需要团队包容尽可能多的思维方法和角度,在创造性碰撞中激发创意进行知识创造^[26]。人力资源管理显然在对知识员工的个性和思维方式的理

解方面比小组组长和项目经理更有知识优势。在发掘和保持高质量的人力资源水平方面,人力资源管理起关键性的作用,如请一些专业的培训公司对企业的知识员工进行专业知识培训和工具培训等。在深圳华为,公司的培训工作由人力资源部统一负责,如产品基本知识培训、业务培训(专业知识培训)、工具培训和流程培训等。这对提高知识员工的知识创造和知识应用水平起了

非常重要的促进作用,华为员工身价提高便是其能力水平得到提升的表现。

3.2.2 集中管理

知识型企业的一个重要假设前提是企业利润来自知识的高度专业化^[16]。知识员工的知识创造和知识应用水平是企业的竞争优势的根本来源。因此,在一定的时间内,知识员工所做工作的知识含量越高,为企业创造的价值就越大。这导致一个管理难题,称之为集中管理,即怎么让知识员工将时间和精力尽可能用在高知识含量的工作上。

对 Utstarcom 和 华为 等 知识 型 企业 的 调 查 提 供 了 一 些 启 示。为 了 实 现 集 中 管 理,这 些 企 业 大 部 分 都 有 管 理 人 员 负 责 知 识 员 工 的 购 房、购 买 保 险 和 飞 机 票 等 非 知 识 工 作。这 有 助 于 知 识 员 工 将 更 多 的 时 间 和 精 力 放 在 高 知 识 含 量 的 知 识 工 作 上,也 提 高 了 知 识 员 工 对 管 理 的 满 意 度。

目前,国内知识型企业的集中管理层次还是比较低的。业界和软件工程理论一致认为,最合理的软件开发时间分配是:编写软件设计文档,编写代码和系统调试约各占 1/3 的时间。但是,调查表明,摩托罗拉、富士通和惠普等公司符合这样的要求。但华为、Utstarcom 和北京用友等在编写代码上花费了超过 40% 的项目开发时间。软件开发过程中,知识含量最高的是软件设计文档,编写代码是知识含量最低的工作(在美国和印度由高中生完成)。其中的一个重要原因就是缺乏高质量的文档规范和高水平的文档管理能力,使知识员工的软件设计思想没能很好地显性化。制定文档规范和文档管理都是管理人员的重要职责,需要高水平的知识管理能力。

3.2.3 流程的设计和管理

知识员工的知识工作还需要合适的协调机制来整合知识创造和知识应用过程。Grant 的研究表明,项目开发流程是知识应用和创造过程的重要协调机制,能有效整合不同知识员工的专业知识^[13],在很大程度上规定了整个项目开发过程划分为哪几个阶段,每个阶段的主要任务,主要负责人,所需完成时间以及各阶段的成果等。

华北富士通和用友软件的软件开发过程都严格按照 BI、BD、FD、MK、IT 和 ST 软件开发流程,每个阶段都有非常清晰的任务划分、主要负责人、完成时间和成果。如 BI 阶段主要做需求分析,由项目经理和小组组长完成,时间占整个项目开发过

程的 15%,成果为 BI 设计文档,它规定了整个项目将要实现的功能,并在整个项目开发过程中起着决定性的作用。在深圳华为则有专门的一个部门负责企业流程的设计和推广,按照 ISO 9000 设计产品开发流程并在华为推广应用。

一个好的产品开发流程对知识应用和创造起的促进作用是非常明显的,它有利于知识员工形成一些长期稳定且行之有效的知识交流与知识整合方式,使知识工作更加默契、有效。IT 行业形成的一个共识:国内知识型企业与国外知识型企业的最大的差距是流程设计的合理性与流程管理能力。因此,流程设计与流程管理是管理人员的一项重要管理任务,也是国内知识型企业最需要向国外知识型企业学习的。

3.2.4 创建和加强“吧”环境

知识工作需要环境的支撑,野中郁次郎称之为“吧”。如原始场所、对话场所、练习场所和系统场所等^[27]。本质上讲,“吧”是指员工相互作用的纽带或者说平台,是知识创造和应用的场所和基础。服务工作的很大一部分内容就是创建和加强各种“吧”环境。具体地讲,这些“吧”不仅可以指物理的场所,如办公室、休息室等,也可以指虚拟的场所,如计算机网络、电子邮件、电话会议等,还可以指精神的场所,如共享的经历和某种人际关系。在“吧”中,组织成员通过潜移默化、外部明示、汇总组合和内部升华完成如图 1 的知识创造和转化过程,达到了个人和组织知识的升华。如通过电子邮件共享显性知识,通过共同开发项目共享隐性和显性知识。

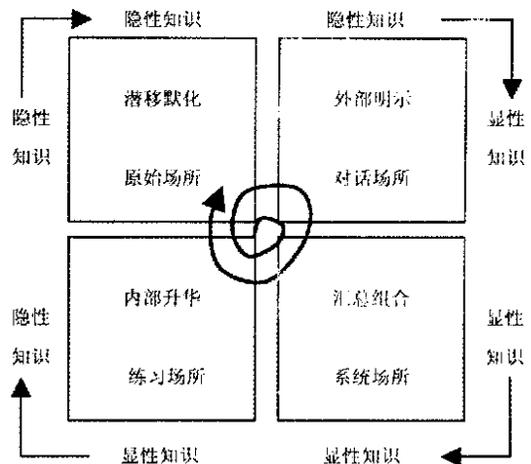


图 1 知识创造和转化过程

Fig. 1 Process of knowledge creation and knowledge conversion

需要说明的是,其中的一些“吧”管理工作比较重要,所以把它们作为一项单独的服务任务来处理,如流程的设计和管理;还有些“吧”管理工作跟别的管理任务揉和到一起更有利于管理工作的实现,所以把它们揉和到一块组成更大的服务工作,如组建项目团队本质上就是创建一种“吧”,放在人力资源管理中阐述.这样,在最后的动态菱形结构中的“吧”管理团队将主要负责各种物理场所和虚拟场所的创建和加强.

综合这四个方面的分析:人力资源管理保证了企业知识的高水平,集中管理帮助知识员工将精力集中于高价值的知识工作,流程设计和管理提供了知识工作最重要的平台,“吧”管理则创造了一个良好的知识工作环境.

3.3 激励的内涵

引导为知识员工指明了知识工作的方向,服务则做好了相应的支撑环境,这些都是知识创造和应用的必要准备,但真正促使知识员工与企业共享其人力资本的核心要素还是“激励”.在“引导 - 服务 - 激励型”管理模式中,激励处于核心位置.传统的管理理论在激励方面有深入的研究,其中的许多成果都可应用到该管理模式中.值得强调的是,对知识员工的激励,更多地应从其人力资本的产权特征出发,在制度安排上激励知识员工.

在企业所有权分配和约的制度安排上,深圳华为做出了有益的探索.首先,他们充分肯定了在企业中人力资本的首要贡献.华为《基本法》明确指出:我们强调人力资本不断增值的目标优于财富资本增值的目标;其次明确规定企业价值分配的依据是才能、贡献、工作态度与风险承诺.要通过转化为资本这种形式,使劳动、知识以及企业家的管理和风险的积累得到体现和报偿,通过资本的不断增值,使知识的价值也不断增值^[19].利用股权的安排,华为人率先摸索了一套知识资本化,即人力资本所有者拥有企业所有权的产权制度.比如,深圳华为的员工在华为工作满一年就能获得华为的一小部分期权.

4 “引导 - 服务 - 激励型”管理模式的动态菱形结构

引导明确了知识工作的方向,奠定了实现知

识员工自我管理的基础,并从知识管理角度引导了整个企业的知识工作;服务做好了相应的支撑环境;激励则从根本上推动了知识工作的有效进行.这样,引导、服务和激励工作便构建了知识型企业管理的框架.但是,管理工作的有效实现还需要一个合适的组织结构,本文提出一个有效融合了金字塔结构与倒金字塔结构优点的动态菱形结构(图 2).它以团队为基础,将整个知识型企业的工作划分为上、中、下三层:上层主要负责引导和激励工作,中层主要负责知识应用和知识创造工作,下层主要负责服务工作.

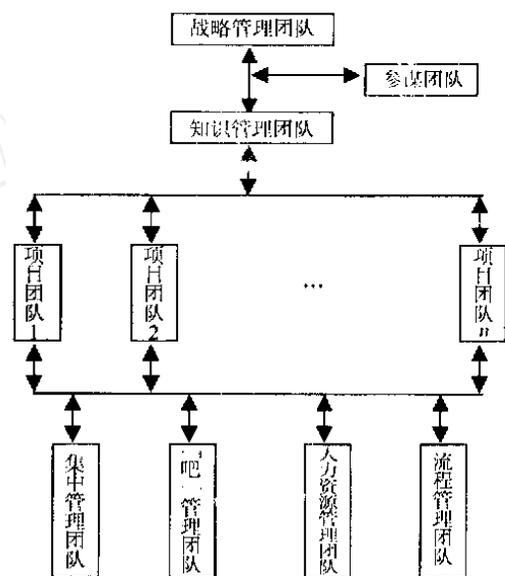


图 2 以团队为基础的动态菱形组织结构

Fig. 2 A dynamic rhombus organization structure based on teams

企业的上层主要包括三类团队:战略管理团队,参谋团队和知识管理团队.战略管理团队的主要任务是,深刻洞悉政治、经济、竞争对手和顾客价值观等企业外环境的变化,制定出正确的知识远景和战略.参谋团队提供决策所需信息、知识和决策方案,起辅助决策作用.知识管理团队则根据企业的知识远景和战略,从知识管理角度全局引导企业的知识工作.

企业的中层主要包括各种项目团队.知识应用和知识创造工作主要在这里完成,如新产品的开发都在项目团队层进行,其管理模式以团队自我管理为主.

企业的下层主要为中低级管理人员,由集中管理团队、人力资源管理团队、“吧”管理团队和流

程管理团队构成,负责相应的服务工作。

这种组织结构是动态的。第一,该组织结构的设计打破了严格的等级制度,按职能动态划分企业的上、中、下层,企业员工依据其职能变化,而动态地属于哪一层,如当企业高层为知识员工创造良好的工作内、外环境而努力时,其实现的是服务职能,动态地属于企业下层;第二,项目团队是根据任务需要动态组建和解散;第三,各管理团队必须与各项目团队紧密配合,协调整体活动,管理人员可能同时实现引导、激励和服务的职能。

5 结 论

知识型企业是知识经济社会的重要组织形式,知识型企业与非知识型企业的本质区别导致了“命令-支配型”管理模式的无效,本文提出的“引导-服务-激励型”管理模式在一定程度上满足了知识型企业的管理需求,具有一定的理论价值。但是,这个管理模式还仅仅是一个框架性的研究,诸多方面的工作还需要更深入、严谨的研究。

参 考 文 献:

- [1] Drucker P F. The coming of the new organization[J]. Harvard Business Review, 1988, 66(1): 45—55.
- [2] 陈国权, 马 萌. 组织学习的过程模型研究[J]. 管理科学学报, 2000, 3(3): 15—23.
CHEN Guo-quan, MA Meng. Studies on the process model of organizational learning[J]. Journal of Management Science in China, 2000, 3(3): 15—23. (in Chinese)
- [3] 芮明杰. “造山”:以知识和学习为基础的企业新逻辑[J]. 管理科学学报, 2001, 4(3): 14—24.
RUI Ming-jie. Mountains-forming: Newlogic of knowledge and learning based enterprise[J]. Journal of Management Science in China, 2001, 4(3): 14—24. (in Chinese)
- [4] 万伦来, 达庆利. 虚拟企业:一种学习型联盟的组织[J]. 管理科学学报, 2002, 5(6): 71—76.
WANG Lun-lai, DA Qing-li. Virtual enterprise: Organization of learning alliances[J]. Journal of Management Science in China, 2002, 5(6): 71—76. (in Chinese)
- [5] 陈国权. 组织与环境的关系及组织学习[J]. 管理科学学报, 2001, 4(5): 39—49.
CHEN Guo-quan. Relations between organization and its environment and its organizational learning[J]. Journal of Management Science in China, 2001, 4(5): 39—49. (in Chinese)
- [6] 胡晓翔, 达庆利, 徐泽水. 知识管理的风险分析、评估与控制[J]. 管理科学学报, 2003, 4(5): 17—23.
HU Xiao-xian, DA Qing-li, XU Ze-shui. Risk analysis appraisal and control on knowledge management[J]. Journal of Management Science in China, 2003, 4(5): 17—23. (in Chinese)
- [7] 纂振法, 王春涛. 略论知识型企业的组织模式创新[J]. 软科学, 2002, 16(2): 67—70.
QI Zheng-fa, WANG Chun-tao. On the innovation of organization models of knowledge enterprise[J]. Soft Science, 2002, 16(2): 67—70. (in Chinese)
- [8] 毛蕴诗, 庄拥军. 论知识经济时代的企业要素动员方式[J]. 经济与管理研究, 2002, (1): 27—30.
MAO Yun-shi, ZHUANG Yong-jun. Studies on enterprise factor inspiration in knowledge economy era[J]. Studies on Economy and Management, 2002, (1): 27—30. (in Chinese)
- [9] Perrow C. A framework for the comparative analysis of organizations[J]. American Sociological Review, 1967, 32: 194—208.
- [10] Daft R L, Macintosh. A Tentative exploration into the amount and equivocality of information processing in organizational work units [J]. Administrative Science Quarter, 1981, (26): 207—224.
- [11] 袁庆宏. 企业智力资本管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2000.
YUAN Qing-hong. Management of the Enterprise Intellectual Capital [M]. Beijing: Economic Management Press, 2000. (in Chinese)
- [12] Jesen M, Mecling W. Specific and general knowledge, and organizational structure[A]. In: Werin L & Wijkander H eds. Contrac Economics[C]. Oxford: Basil Blackwell, 1992. 251—254.
- [13] Drucker P F. 后资本主义社会[M]. 上海: 上海译文出版社, 1993. 101—115.
Drucker P F. Post-Capitalist Society[M]. Shanghai: Shanghai Translation Publishing House, 1993. 101—115. (in Chinese)

- [14] Brown J S, Duguid P. Knowledge and organization: A social practice perspective[J]. *Organization Science*, 2001, 12(2): 198—213.
- [15] Spender J C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(Winter Special Issue): 45—62.
- [16] Grant R M. Toward a knowledge-based theory of the firm[J]. *Strategic Management Journal*, 1996, 17(Winter Special Issue): 109—122.
- [17] 周其仁. 市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约[J]. *经济研究*, 1996, (6): 71—80.
ZHOU Qi-ren. Marketing enterprise: A special abstract of human capital and non-human capital[J]. *Economic Research Journal*, 1996, (6): 71—80. (in Chinese)
- [18] Nonaka I. The knowledge-creating company[J]. *Harvard Business Review*, 1991, 69(6): 96—105.
- [19] 黄卫伟, 吴春波. 走出混沌[M]. 北京: 人民邮电出版社, 1999. 6—50.
HUANG Wei-wei, WU Chun-bo. *Get Out the Chaos*[M]. Beijing: Post & Telecom Press, 1999. 6—50. (in Chinese)
- [20] Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation[J]. *Organization Science*, 1994, (5): 14—37.
- [21] Hasen M T. The search-transfer problem: The role of weak tie in sharing knowledge across organization subunits[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44: 82—111.
- [22] Lave J, Wenger E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*[M]. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.
- [23] Admonson A C. The local and variegated nature of learning in organizations: A group level perspective[J]. *Organization Science*, 2002, 13(2): 128—146.
- [24] Newell S, Swan J. Trust and inter-organizational networking[J]. *Human Relation*, 2000, 53(10): 1287—1327.
- [25] Adler P S. Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism[J]. *Organization Science*, 2001, 12(21): 215—234.
- [26] Leonard Dorothy, Straus Susaan. Putting your company's whole brain to work[J]. *Harvard Business Review*, 1997, 75(4): 110—120.
- [27] Nonaka I, Nohoru K. The concept of “BA”: Building a foundation for knowledge creation[J]. *California Management Review*, 1998, 40(3): 40—54.

Orientation-service-stimulation model of knowledge-based firm

KUANG Ning-hua¹, HU Qi-ying², DU Rong¹

1. School of Economics & Management, Xidian University, Xi'an 710071, China;

2. College of International Business & Management, Shanghai University, Shanghai 201800, China

Abstract: The study of this paper is to focus on the management model for knowledge-based firm, an important organization form in the knowledge economy. First, this paper analyzes the basic difference between knowledge-based firm and non-knowledge-based firm; second, it is concluded that the command-and-control model can't applied to the knowledge-based firm based on the analysis of the management requirements of knowledge-based firm. Third, this paper puts forward an orientation-service-stimulation model to the knowledge-based firm, and briefly explaining the meaning of orientation, stimulation and service. Finally, a dynamic rhombus organization structure is putted forward to support the orientation-service-stimulation model.

Key words: knowledge-based firm; command-and-control model; orientation-service-stimulation model; dynamic rhombus organization structure