

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



虚拟团队的运作与协调

过文俊

在一次外商投资合作洽谈会上, 西班牙一家并不算太俄大的公司的总裁对笔者说, 全世界有9000多人在为我这个项目工作, 可他的公司简介上明明写着正式在册员工3300人, 他是不是在吹牛皮呢? 后来据了解该公司的大使馆朋友介绍, 这个老外并非瞎吹。因为他们分别与5个国家的若干家关联企业建立了战略合作伙伴关系, 除了其公司的员工之外, 与其联盟的虚拟团队也成为该项目可以共享的人力资源。

跨越边界: 虚拟团队的特征与作用

虚拟团队是一个跨越时空和组织边界, 由某个共同的目标和任务而联系在一起的人员群体。其基本特征是: 团队成员以开发新产品为共同目标, 目标的创新性和时效性要求很高, 目标解决方案与成果难以预测, 团队成员多为知识型专家, 团队成员之间存在时空距离, 团队合作流程难以预先设计, 团队工作方式需不断重组, 灵活畅通的信息技术是团队成员沟通必要支撑等等。金博尔·费西尔与马雷恩·顿肯·费西尔在其合著的《远程经理》一书中, 从时间、空间和文化三种要素的不同组合, 将虚拟团队分为以下六种类型:

类型	时间	空间	文化
类型一	不同	不同	不同
类型二	不同	不同	相同
类型三	不同	相同	不同
类型四	相同	不同	不同
类型五	相同	不同	相同
类型六	不同	相同	相同

当今企业处在一个知识爆炸时代, 科学技术日新月异、信息传播速度越来越快, 企业没有必要完全依靠自身有形的实体组织来经营, 在很多情况下, 企业之间完全可以采取跨时空、跨组织的新型合作关系, 通过组建虚拟团队, 共同开发新技术、新产品, 构建合纵连横的动态联盟, 以迅速取得竞争优势。动态联盟下的虚拟合作这一崭新的企业经营方式, 为企业拓展更为广阔的市场空间提供了崭新的思路, 现代化电子通讯手段的发展也为企业组建虚拟团队提供了技术支撑。

过去, 新兴技术有一个较长的孕育期, 公司和客户能够利用这段时间来思考和适应它所可能带来的各种变化, 而现在新兴技术不再有这样漫长的孕育期, 往往会突然之间就从构想变为现实。无线寻呼机从首次进入市场到拥

有1000万的用户用了41年的时间，而现在网络浏览器的普及只用了10个月的时间，Napster所用的时间则更少。面对技术和市场的快速变化，也迫使企业适应市场进行组织制度创新。而没有严格时间、空间和文化边界，且结构相对模糊的虚拟团队，正是企业跨越传统的组织框架进行流程再造，通过动态联盟整合资源的创新战略。

虚拟团队面临跨越时空和多元化管理的挑战，在实际过程中如何具体运作与协调呢？

规则“导航”：如何保证虚拟团队步调一致？

组建虚拟团队是为了打造能在市场经济的大海中劈波斩浪的联盟“舰队”，但这支“舰队”要顺利启航，必须以如下规则来“导航”：

○ 设立虚拟合作协议。一份表述清晰、周密的合作协议，是合作各方达成共识，取得彼此信任的基础，是虚拟团队成功所必备的前提条件。协议内容主要包括合作各方的义务、知识产权的分配、保密协定、债权的比例、风险的分担、责任界定、预算分配、协调人角色定位与工作方式等。

○ 明确“3W”要素。明确团队各成员的任务，将有利于推动虚拟团队全体成员积极为完成既定的目标倾注热情和做出卓越贡献。一份有指导意义的任务说明书至少包括“3W”要素：WHAT——团队要完成的任务是什么？WHY——为什么要这样做？HOW——如何才能实现任务。

○ 阐明团队核心价值。虚拟团队的多元文化可能带来团队成员间的价值观冲突，因此在团队初创阶段就必须为形形色色的专家树立一个共同的远景，一个整合的价值观。明确阐明团队的核心价值，以实现任务目标为原则，求同存异，及早在团队成员间达成共识，建立起成员间彼此的尊重和信任，为在良好的沟通、集思广益的决策以及问题的有效解决，提供强有力的支点。

○ 明确团队界定条件。界定条件就像一个纠偏系统，明确了团队成员的工作行为边界，它既是一个约束系统，尽可能避免团队成员之间相互“捞过界”，又是一个引导系统，引导团队成员在正确的轨道上更有效地逼近目标。

○ 建立团队运行原则。团队运行原则是指导团队成员工作行为的规范性文件，它与团队的核心价值紧密相连，把团队捆成一个有机结合的利益共同体。

○ 明确团队成员的任务和责任。虚拟团队一旦订立虚拟合作协议，就必须明确界定团队成员的任务和责任，使每个团队成员都清楚自身应该为完成团队的总体目标或其他工作目标做什么。

沟通平台：虚拟团队如何知识共享？

跨组织虚拟合作，特别是全球性跨组织虚拟合作，一方面面临跨时空管理和多元文化管理的挑战，另一方面正是由于这种时空和文化巨大差异带来的碰撞，成为团队成员新知识和新创意的源泉。虚拟团队的技术开发过程，

实际上就是知识的传递、分享、整合与增值的过程，因此对知识进行有效管理，是不可或缺的重要议事日程。建立交互式的沟通平台，实现联盟内部相关信息的高效流转和共享，要重视以下问题：

● 搭建信息技术平台

跨组织虚拟团队是将企业内部资源与外部资源有效整合利用，去实现共同的目标。这种跨时空的资源整合利用，必须有强有力的沟通技术手段来支撑，而信息技术的飞速发展为实现这个目标提供了基础。搭建一个对虚拟团队运行系统有良好支持力的信息网络平台，需要注意以下几个问题：

○ 要充分利用现代信息技术，建立便捷易用的跨组织的电子网络；

○ 不能仅仅从技术角度出发一味追求先进性，平台是为系统传递知识提供服务的载体，一定要从系统的基础条件和系统使用者的知识和能力出发选择适当的平台；

○ 认真履行团队沟通网络运行协议，规定团队成员在远程沟通过程中所应遵循的基本规则，确保沟通的有效性和安全性。

● 构建知识螺旋上升系统

新的知识总是来源于团队成员个体。知识管理的核心，就是将成员个人的知识传播给其他成员。即在团队内构建一种动态的知识传播链条，以及促使团队与每个成员素质不断提升的知识螺旋上升系统：这个系统的形成一般需要经过以下3个过程：

○ 从团队成员个体的隐性知识，发展为到团队共享的显性知识；

○ 通过整理和提炼，将高度个人化的、不规范的、不易传递给他人的知识，系统化地表述出来，以便团队更有效地综合利用；

○ 随着新的显性知识在整个团队内得到共享，其他成员再把自己缺乏的显性知识加以内化，用它来拓宽、延伸和重构自己的隐性知识系统。这样就形成了隐性知识与显性知识交互作用，螺旋上升的良性循环。

延续管理：虚拟团队的知识如何有效积淀？

不同于以往的垂直式组织整合，整合虚拟团队意味着超脱传统的企业结构，在更广泛的时空中“合纵连横”。整合虚拟团队是基于这样一种共识：企业自身的力量有限，仅仅依靠自力更生难以实现预期的战略目标，必须通过与其他企业的合作，使所有团队参与者具有比各自孤军奋战时更为强大的竞争力和获利能力。因此，被整合的每一家企业都要学会相互沟通和协作，汇集各方的力量，形成优势互补的虚拟团队，提升企业的创新能力，延伸组织的活动范围，提高整个价值链的运作效率。

虚拟整合将对价值链上每个组织和每个环节的工作重新定位，通过资源共享和优势互补，便于每项工作都能由最擅长运用的公司、部门和个人来完成，提高整个价值链的运作效率，从而使参与虚拟团队的各方实现“共

赢”。在合作过程中，参与各方要勇敢面对在虚拟合作和信息共享过程中可能出现的文化冲突和利益分配冲突，并以长远眼光来消化和处理各种矛盾。

与传统团队一样，虚拟团队同样需要有效的评估与激励，不仅要对团队整体工作进行评估和激励，同时也要对团队成员个人工作进行评估和激励，以充分挖掘团队及其成员的潜力，激发创新热情。值得注意的是，由于虚拟团队跨越时空及多元文化共存的特征，对虚拟团队的评估和激励，需要因地、因时制宜，需要根据不同的文化背景相机抉择。

虚拟团队的合作是动态的，它可能由于一系列内部或外部因素的变化而不断重构。正是因为虚拟团队只具有相对的稳定性，所以要特别注重知识沉淀和延续管理。延续管理是乔治华盛顿大学教授贝兹利(H. Beazley)在《Continuity Management》一文中首先提出的新的管理理论，该理论主张企业重视知识营运和积淀，不能让知识弃置在离职员工的打包行李中，而必须通过规范的制度，让知识充分地转移到企业可以控制的位置，并有效地积淀下来，成为一种不断增加的无形资产。

对于虚拟团队的管理，延续管理的理念显得更加重要。特别是以技术创新为任务的虚拟团队，其管理的核心本身就是一连串知识的累积、沉淀的过程。从数据解读为信息，再归纳为知识，整合为能力，最后提炼为智慧。通过这一连串的运作，才能最终形成团队的创新能力。因此，要将团队整个运作过程中产生的重要知识采取有效手段进行转移，同时对合作过程中产生的衍生知识的数据库、团队成员的个人档案、知识传递系统运行的识别记录、以及成功与失败的记录等资料，建立相应的沉淀转移系统，作为团队工作成果的一部分有效地保存下来。

加强协调：如何提高虚拟团队凝聚力和创造力？

组建虚拟团队特别是全球化的跨组织虚拟团队，出现文化冲突是不可避免的。要超越时空界限，提高多元文化的整合力，形成兼容并蓄的团队文化，以便更好地驱动团队成员按照基本一致的价值观积极工作。通过有效的手段加强团队成员间的沟通，可以提高整个团队的激情和斗志，用突破性的创新活动，实现每个成员“知本”的增值。

跨组织虚拟团队的沟通，通常是在一个虚拟的空间通过信息技术传递信息和分享知识。利用现代信息技术实现即时沟通和知识交流固然重要，但面对面的会议沟通也必不可少，因为面对面的会议沟通有利于团队成员间增强信任感，有利于重要工作的调度，有利于重大问题的协商解决。因此，定期的面对面会议与虚拟网络会议的结合使用，成为过程管理的有效办法。

由于团队成员的个性不一，这就需要有专门的团队协调人来建立团队的社交架构，激发相互沟通的意识，反馈沟通的成效。一个好的团队协调人应该定位为“搭桥者”、“清障者”和“啦啦队”的角色。

信任是虚拟团队组建的基础，也是成功运行的“润滑剂”。信任建立在相互认同对方的经营理念，共同遵守基本规则，齐心协力努力完成总体合作目标的基础之上。一个充满信任感的虚拟团队，将更容易形成凝聚力、更容易相互沟通，更容易激发成员创新潜力。

最新文章:

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)