

# 虚拟团队的人员激励研究

范秋芳

(石油大学人文社科学院 经济学系,山东 东营 257061)

**摘要:**在波特—劳勒激励模型的基础上分析了虚拟团队的人员激励体系,研究如何在努力—绩效—报酬—满意的体系下,激励虚拟团队员工的积极性和创造欲,以实现组织目标的最优化。

**关键词:**虚拟团队;员工;激励模型

**中图分类号:**F272.92

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)01-0084-02

## 0 前言

虚拟团队是指一群分散于不同的时间、空间和组织边界的人为了完成共同的目标和任务而产生的互动。综合相关的研究发现,虚拟团队主要存在4个方面的特点:①团队成员具有共同的目标;②团队成员地理位置的离散性;③采用电子沟通方式;④宽泛型的组织边界。

虚拟团队尽管不一定要依赖于一个看得见摸得着的办公场所而运作,但是它是一个完整的团队,有着自己的运行机制。与传统的面对面交流团队不同,虚拟团队的成员必须借助于先进的通讯技术,比如电子邮件、电话、电视会议等进行交流。这种团队一般由具有极高专业知识水平的专家们组成,他们使用自身的知识相互协作,解决复杂问题以满足组织对“外脑”的需求。虚拟团队实行自我管理或自身指导,团队的领导由团队成员来选择,成员之间的沟通形式一般是网络式的。在实际运作过程中,虚拟团队与传统的面对面交流团队的主要差异体现在分工、工作管理及报酬体系等方面。

由于在虚拟团队中,对各个成员没有固定的日常工作安排,各个成员的业绩不仅取决于自身,而且取决于整个团队成员的努力,因此,对于员工工作的监督和绩效评价就比较困难。那么,建立团队激励体系也具

有很大的挑战性,因为很难确定衡量个人业绩的有效标准,唯一能够衡量的是团队的产出;所以,在虚拟团队中,成员的报酬分配和激励体系的恰当与否,将会直接影响团队的工作效率和团队的创造性。

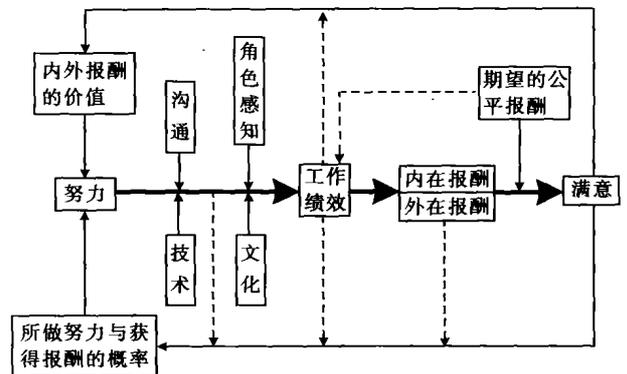
## 1 虚拟团队的人员激励模型

根据虚拟团队的特点,本文在波特—劳勒激励模型的基础上研究如何在努力—绩效—报酬—满意的体系下,激励虚拟团队员工的积极性和创造欲,以实现组织的最终目标(见附图)。

该模型说明:虚拟团队员工工作努力程度的大小,取决于个人对内在、外在报酬价值的主观评价,以及对努力—绩效关系和绩效—报酬关系的感知程度。那么,激励效应的大小就取决于员工努力程度、团队工作业绩及吻合个人目标报酬三者之间的关系。这里团队工作业绩也就是组织的目标,内、外在报酬是虚拟团队成员的个人目标。

## 2 基于模型的分析

通过以上模型可以看出,虽然此模型的激励体系也是基于员工对努力、绩效、报酬三者关系的认识,但由于虚拟团队与传统的



附图

面对面的团队特点不同,它在具体运作的过程中与传统团队相比又有许多差异,所以在努力、绩效、报酬方面虚拟团队的人员激励与传统团队就有许多不同,下面分别进行分析。

(1) 员工努力程度。虚拟团队员工的努力程度也就是激励强度取决于两个方面:一是付出努力后所能获得的内、外在报酬价值的主观评价;二是做出努力获得报酬的概率的大小。从激励的角度来说,报酬是员工个人行为所导向的目标和工作动机产生的源泉,因此是决定团队人员激励有效性的关键因素。虚拟团队的人员报酬可以分为两类:内在报酬和外在报酬。内在报酬主要包括:工作富有挑战性和趣味性、工作给人以责任感和成就感、工作赋予人成长和发展的机

收稿日期:2003-04-28

作者简介:范秋芳(1965-),石油大学人文社科学院经济学系副教授,中国科学技术大学商学院在读博士,研究方向为管理科学与工程、企业管理。

会、工作团队有好的凝聚力和团队精神、和谐的沟通渠道和信任关系、先进的工作条件、宽松的工作环境等。外在报酬主要包括：工资、奖金、股权收益、培训、个人福利、社会保险、生活福利、带薪休假等。由于虚拟团队的员工多是知识型员工，更注重追求个性，更注重自身社会价值，因此也就相对传统团队更看重内在报酬。在解决了外在报酬之后，要更进一步激励员工的创造性和积极性，必须注重团队文化的建设，创造一种多元化的、平等开放的、大家庭式的文化氛围，使工作成为乐趣，人们自然愿意投入，从而使团队达到更高的生产率。另外，虚拟团队员工的努力程度还受其做出努力获得报酬概率的影响，如果员工对自己及团队的工作能力感觉有比较大的把握，能够完成组织目标以获得自己满意的报酬的话，那么他将乐意付出相当的或更高层次的努力，如果极其容易或特别困难，那么虚拟团队员工的积极性就不会很大。所以要适当调整获取报酬的难易程度，以激励员工发挥出更大的潜力，也就是要把把握好组织目标的难易度。

(2)团队的工作绩效。对于团队的工作绩效，虚拟团队与传统的团队相比有很大差别。传统团队的工作绩效可能主要是个人绩效的累加结果，而虚拟团队的工作绩效是基于团队成员的积极合作而产生的绩效，即员工在合作基础上形成的整体大于部分之和的绩效效应。所以虚拟团队的工作绩效除受员工努力程度影响外，如下几个因素对虚拟团队绩效的影响更加重要：员工的角色感知、沟通、文化、技术。

员工的角色感知主要是对组织目标的理解和感悟。由于虚拟团队的成员分散居住，具体的工作也都是独自完成的。所以，对于团队的目标和阶段性小目标，可能会有一些误解、偏差，以致使团队成员对共同的目标理解不一致。所以，要想方设法使成员共享组织的目标，以避免偏离团队目标。如设

置“团队资料库”，定期发布公开信息，进行简报交流等。此外，在虚拟团队中知识员工居多，传统的监督、命令式的管理功能弱化，所以员工的角色也应该重新定位，由“劳动者”角色转变为“会员”角色，享有相应的权力和责任，参与管理，使员工产生归属感，增强群体意识。

沟通是虚拟团队成功的关键，即取得团队工作绩效的关键。在虚拟团队中，每个成员都处于不同的区域，有着不同的作息时间、不同的工作方式，整个团队的沟通协调非常困难，由于不能像传统的团队那样进行面对面的交流，成员之间的信任也很难建立。由此虚拟团队的工作绩效就会受到巨大影响。所以提高虚拟团队成功沟通的关键：一是加强沟通的连续性；二是设立会面日程和预约规则；三是实施周期性的面对面聚会，促进团队成员间的信任；四是在团队建成初期致力于团队文化建设活动。

文化差异问题影响团队的工作绩效。在虚拟团队中，成员可能来自不同的国家、种族和组织，具有不同的文化背景、宗教传统和风俗习惯等，不可避免地会产生文化冲突，这肯定会影响团队的工作绩效。可以通过文化敏感性培训，让成员了解和尊重各成员的文化差异，使成员接受和认可他人的文化背景，尊重他人的语言风格以及行为习惯、宗教信仰等。在此基础上，还要加强团队文化建设，形成一个共同认可的与组织目标一致的团队文化，从而强化团队的工作绩效。

技术是团队取得工作绩效的重要物质条件。虚拟团队的特点之一是采用电子沟通方式，如网络、移动电话、可视电话等，所以必须配备先进的技术设备和手段。在此基础上，要利用复合多样的计算机媒体沟通系统，对团队成员进行媒体沟通系统的培训。另外，要保证不同地理区域间设备的协调一致，避免媒体沟通障碍。

(3)报酬。报酬是个人目标的最终实现，如果员工对报酬感到满意，那么就会激励员工更加努力形成一个良好的反馈循环，以实现组织的更大目标。但在虚拟团队中个人的业绩难以衡量，如何考评每个人的业绩，做到报酬的公平合理，相对于传统团队来讲更加困难。在虚拟团队中，每个人的业绩以及带来的报酬体系是基于胜任的。胜任是工作中所需要的知识和技术的综合应用能力，这很难量化衡量，成员是否胜任组织工作以及在团队中的胜任程度如何考评？由谁考评？这些是非常关键的问题，因此既要考虑个体层面的评估，也要考虑团队层面的评估；既要考虑工作过程的评估，也要考虑工作结果的评估；既要有团队领导者的评估，也应有同事的评估，最后还要进行自我评估。所以应采取同事相互考评、自我鉴定考评和虚拟团队领导考评3种方法相结合，尽可能做到公正客观，促使成员在创建团队绩效中更加努力。

### 3 总结

本文在波特—劳勒激励模型的基础上来研究如何激励虚拟团队人员，针对虚拟团队的特点，沿着努力—绩效—报酬—满意这一激励链条，采取相应的措施来激励虚拟团队的人员。虚拟团队人员的激励问题是虚拟团队管理中一个非常重要的问题。本文的研究非常肤浅，还有许多问题有待进一步研究，如：个人业绩如何评价？分配体系如何建立等。

#### 参考文献：

- [1] 戚振江. 网络时代的团队: 虚拟团队[J]. 经济管理, 2002, (4): 22-26.
- [2] 何瑛. 虚拟团队: 网络经济条件下的企业组织新模式[J]. 经济管理, 2001, (20): 77-78.
- [3] [美] 孔茨. 管理学[M]. 北京: 经济科学出版社, 1998. 307.

(责任编辑: 高建平)

## The Inspiration Study of the Virtual Team Staff

**Abstract:** On the basis of the portor and lawler model, this paper analyzes the inspiration system of the virtual team, and study how to inspire the staff's enthusiasm and initiative based on the system of efforts-achievement-reward-satisfied in order to accomplish the optimum of organization mission.

**Key words:** the virtual team; model; staff; inspiration