

虚拟团队生命周期管理对策研究

邓靖松, 刘小平

(中山大学 管理学院, 广东 广州 510275)

摘要: 从虚拟团队生命周期的角度对虚拟团队各阶段面临的问题进行考察, 从制度建设、人际信任和技术保障 3 个方面分析具体的挑战, 并针对这些问题和挑战提出应对策略和管理方法。

关键词: 虚拟团队; 生命周期

中图分类号: C936

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)05-0008-02

0 前言

虚拟团队可以界定为“利用网络通信技术将不同地域、组织的人员连接起来完成一个指定任务的新型组织结构”。虚拟团队自诞生以来就体现了强大的生命力, 它克服了时间和空间的障碍, 能够快速获取和共享信息, 从而使复杂的组织问题得以有效解决。所以, 虽然虚拟团队的历史并不长, 但是其应用已经相当广泛, 而且已经成为未来团队组织形式的发展趋势。

但是, 据有关资料显示, 虚拟团队失败的数量远比它成功的数量多, 之所以会出现这种情况, 是因为相对于传统团队而言, 虚拟团队有其不可忽视的劣势, 例如因为地域分散、沟通工具和渠道的限制而产生的沟通交流不足, 进而容易产生信任危机和孤立感等现象。因此必须根据虚拟团队自身的特点, 在其运行过程中加强管理和监控, 才能确保虚拟团队取得成功。

虚拟团队在它生命周期各阶段会面临不同的挑战, 所以应该根据虚拟团队生命周

期各阶段的特点以及出现的问题, 进行有针对性的管理, 才能使虚拟团队有效地运行, 并克服虚拟团队的劣势, 扬长避短, 提高组织工作绩效。

1 虚拟团队生命周期中面临的挑战

关于虚拟团队的生命周期, Tuckman (1965)提出了团队发展的 4 阶段模型, 他认为团队的发展经历 4 个阶段: 形成期、震荡期、规范期和高效期^[1]。许多虚拟团队的研究者在考察虚拟团队的生命周期特点时, 也验

只是作为全球生产网络的节点, 而全球供应商正在成为连接这些节点之间的纽带。

在阐释空间集群相对空间分散更加重要时, 经济地理学家假定全球生产网络并不重要, 没有将全球化的过程纳入到理论体系中, 使得经济地理学不能解释集群发展的实际情况。而价值链模块的研究有助于我们理解全球化和集群发展之间的关系。一方面, 模块价值链生产网络包含了隐性知识业务集聚的节点, 这些节点通常是集中在某个地理区域, 或者是由一体化企业的集合所构成的产业集群, 另一方面, 模块价值链生产网络包含了由明示信息连接而成的领袖企业和供应商, 它们的分布是全球性的, 使得不同地区的产业集群通过全球供应商的生产

网络连接为一个整体。

理论的研究和实践之间总是有差距的, 尽管如此, 但我们认为, 正是由于模块生产网络所具有的绩效优越性, 使得它正在成为全球价值链治理中的一种重要模式, 将对不同的国家和企业产生重要的影响。特别是发展中国家, 只有抓住历史机遇, 进入到模块生产网络中的某些环节, 才能更好地融合到世界经济发展的潮流当中, 才能分享国际分工的部分利益。

参考文献:

[1] Hymer, S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge: MIT Press, 1976.

[2] Granovetter, M. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 1985, 91: 481-510.

[3] Williamson, O. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. London: Macmillan, 1985.

[4] Cooke, P. and Morgan, K. The Network Paradigm: New Departures in Corporate and Regional Development. Environment and Planning D: Society and Space. 1993, 11: 543-564.

(责任编辑: 高建平)

收稿日期: 2005-07-18

基金项目: 国家自然科学基金项目(70232010)

作者简介: 邓靖松(1976-), 男, 中山大学管理学院讲师, 研究方向为资源管理; 刘小平(1969-), 男, 中山大学管理学院副教授, 研究方向为人力资源管理。

证了在其发展过程中的这种阶段特征,而且相对于传统团队而言,其生命周期更短,各阶段所面临的问题也不同于传统团队,因此本文首先对虚拟团队生命周期各阶段的关键挑战加以考察。

Lipnack 和 Stamps 的研究指出虚拟团队面临的独特挑战有: 制度建设问题: 怎样制定合理的工作制度确保跨越时间和空间的沟通和合作。 人际信任问题: 在缺乏当面交流的情况下建立有效的工作关系。 技术保障问题: 为特定的任务确定、学习和使用合适的技术^[2]。虚拟团队由于工作方式的自由散漫限制了团队的协同和绩效; 并且因为运用电子沟通而妨碍了情感信息的表达, 减缓了信任的建立, 限制了冲突的解决; 此外, 由于团队成员知识专长和技术运用上的差异, 使得团队成员难以评价他们的进步, 造成任务上的竞争, 从而难以达成共同的团队目标。而且这些问题在虚拟团队的不同阶段有不同的内容, 表现为各种需要应对的具体挑战。

1.1 制度建设问题

由于虚拟团队工作方式的松散性, 在制度建设上会碰到一系列的问题。虚拟团队成员工作地点分散于各地, 因而当面沟通的机会很少, 成员之间难以理解和认同; 同时由于虚拟团队工作的松散性, 难以贯彻虚拟团队的目标并让团队成员形成共同的工作方式, 难以对虚拟团队成员进行有效的监督和控制, 团队成员之间也难以了解彼此的进度和相互合作的需要; 团队成员在工作时间上也不能同一, 时间的耽搁常常导致沟通迟滞、效率降低、成本升高, 例如由于反馈不及时可能会造成发出信息的成员寻求其它的途径解决问题, 而这个寻求的过程就增加了成本。

在虚拟团队生命周期的不同阶段, 制度建设需要不断调整。初期团队结构不稳定, 变动调整较多, 而此时制度的重点是确保团队成员明确团队的目标、建立共同的工作制度、保证成员之间的相互沟通和了解; 而到了震荡期, 制度的重点转移到了协调团队成员的冲突和矛盾, 因此主要是沟通管理和冲突管理的制度问题; 在规范期, 团队已经建立完善的工作制度, 此时的关键问题是如何强化制度的执行, 制度的执行状况往往由于缺乏监督而难以保证; 在高效期, 成员已经

能够较好地遵照工作制度执行团队任务, 此时制度建设需要考虑促进团队的凝聚力和协同作用, 所以碰到的挑战主要是营造团队气氛和建设团队文化等问题。

1.2 人际信任问题

人们已经普遍认识到信任对于虚拟团队的作用, 然而在虚拟团队中, 由于当面沟通的机会很少, 常常不能充分地表达各自思想和情感, 所以造成虚拟团队的成员难以建立和巩固信任, 而且由于电子沟通方式往往会遗漏某些信息, 造成误解或者忽略某些重要信息, 使得成员之间产生冲突和不信任, 从而给虚拟团队的有效运行带来严重的不利影响。

Lewicki 等(1995)认为虚拟环境中的信任由成员间复杂互动过程决定, 随着时间的发展而逐渐形成, 信任关系的建立开始于谋算型信任, 随着认识的加深, 逐渐发展成为了解型信任, 最后形成认同型信任^[3]。并且信任在虚拟团队的不同阶段具有不同的特点以及面临不同的问题, 在形成期, 因为成员缺少交流, 因此最大的难题是如何快速建立信任; 在磨合期, 成员之间常常产生冲突和矛盾, 因此需要避免信任下降和不信任; 在规范期, 虽然正式的工作关系和任务衔接已经成型, 但是成员之间的信任还没有完全建立, 所以面临着进一步提高信任的难题; 进入高效期之

后, 团队成员的合作已经很融洽, 此时最需要的是成员善于运用信任关系相互鼓励和帮助, 提高工作效率^[4]。

1.3 技术保障问题

虚拟团队是在信息技术高度发展的背景下产生的, 要适应虚拟团队任务的需要, 虚拟团队在技术保障方面也会碰到前所未有的挑战。首先是团队成立初期技术平台的建设, 一个运行平稳的沟通和交流的平台, 需要根据团队任务的不同要求选择不同的沟通渠道并进行开发, 例如同步反馈的任务需要基于网络的适时的沟通和文件传送系统, 而异步的低参与性的任务只要采用 E-mail 即可。而这个阶段面临的问题有: 任务

目的的前期调研、技术需求分析、技术资源的分配、系统的总体设计和开发^[5]。

在虚拟团队运行的过程中, 还可能会因为技术不兼容而产生冲突, 团队成员只有采用共同的技术语言系统才能协调一致, 避免产生沟通障碍和误解。但是不一定每个成员都掌握了团队的共同技术, 所以虚拟团队还面临一个技术培训的问题, 怎样确定技术上的难点和重点, 怎样让团队成员快速掌握所需的技术等等。到了团队规范期之后还存在一个问题就是怎样使团队成员更加有效地运用所掌握的技术知识完成团队任务, 成员拥有了相应的技术手段之后, 还需要通过工作制度上的保障以及人际协作上的支持, 以确保完成团队目标。

综合以上讨论, 如果分阶段考察虚拟团队所面临的挑战, 结合以往研究的论述, 我们可以归纳如附表。

附表 虚拟团队生命周期中面临的关键挑战

	制度建设	人际信任	技术保障
形成期	如何明确团队的使命和目标, 如何建立规范的工作制度	个人信息交流较少, 相互不能充分了解, 相互的角色期望不明确	如何构建团队运行的沟通和技术平台
震荡期	异步沟通导致沟通不畅, 出现分歧和冲突, 如何进行沟通管理和冲突管理	成员之间难以理解和认同, 如何避免团队信任降低或者产生不信任	成员知识和技术背景的差异导致技术方案的选择会出现分歧
规范期	怎样贯彻执行工作制度, 确保形成沟通模式和工作模式等规范	如何在正式工作之余增加人际交流, 提高成员之间的信任	怎样培训成员掌握所需的技术
高效期	如何在自由散漫的工作中建设互助合作的团队文化	如何运用信任促进成员之间相互鼓励和帮助	如何使技术得到有效运用

2 管理虚拟团队生命周期的对策

虚拟团队生命周期的特征与传统团队有很大差别, 而且在各个周期所面临的挑战也远比传统团队所面临的挑战复杂得多。尽管如此, 仍然可以采取一些预防和解决的措施, 根据上述虚拟团队的特征和各阶段面临的关键挑战, 可以提出相应的应对措施。

在形成期, 成功的原则是团队成员快速建立信任, 在虚拟团队中, 信任是在较多的信息共享、对电子沟通的正确态度以及对虚拟团队的成员承诺的基础上形成和发展的。所以需要早一点确定工作制度和流程规范, 应该在制度上明确团队的工作任务和目标,

以及团队成员的角色和责任,让每一个人都能够忠于自己的时间安排和工作任务,明确的目标是成员共同工作的基础,明确的责任是团队合作的保障。应该帮助团队成员建立团队认同,以防团队成员中途放弃团队的项目,在最初的各项沟通中,应该鼓励成员交流有关自身背景、技能和经历的信息,以促进成员加深了解,协助团队形成独特的文化,这将为以后各阶段的团队合作打下坚实的基础。此外,为了克服依靠电子通讯手段交流的局限性,需要尽量辅以面对面的交流沟通,面对面的交流方式能使交流的内容最为全面丰富,在虚拟团队的早期发展阶段,是解决遇到问题的关键手段。

在震荡期,主要是加强沟通和交流,团队领导应该指导成员关注团队使命,明确角色定位、任务分配和冲突解决的方法。技术方面,由于当面沟通往往难以实现,因此需要尽量丰富沟通的内容并增加沟通渠道,比如采用电视会议、多媒体呈现等方式。制度方面主要是加强冲突管理,应该采用灵活的制度和办法,培训团队成员的冲突管理技巧,例如让冲突各方一起工作从而更充分地理解对方的观点,以达到解决问题的目的,也可以采用让顾问人员先分别聆听各方的意见和观点,然后从中进行调解。此时信任方面的关键是要防止产生不信任,所以通过加强沟通消除疑惑和顾虑很重要。总之,在震荡期,管理者的任务就是要努力排除“震荡”因素,创造各种机会和条件来帮助团队成员进一步加强合作,最大限度减少矛盾和冲突。

在规范期,制度方面应该强调如何对其他成员做出解释和反馈,以增进交流和沟通,一旦团队成员只是简单地回复或者忽视了回复电子信息,电子沟通就会加剧团队成员的冲突,这就是为什么虚拟团队比传统团

队需要更长的时间达成一致的原因。信任方面主要从帮助成员更好地相互理解入手,而技术方面主要是通过培训以保证成员掌握所需的技术,让成员不会对新技术感到紧张,轻松地接受它们并正确加以运用,选择合适的技术解决相关问题。

在高效期,最关键的是创建一种支持合作的文化,以促进团队目标的达成。因为团队成员并非单独工作,所以合作和团队文化将决定团队的效能。支持性文化主要表现在资源的支持上,通过成员所在部门和虚拟团队双方都提供充分的资源,以保证虚拟团队的有效运行,例如团队成员得到了原来所在部门的支持,就可以投入较多的精力到虚拟团队而不用担心原单位领导的不满。因为,许多的虚拟团队执行的都是一种临时性的任务,成员必须平衡原来所在部门和虚拟团队双方的需求,所以团队领导应该认识到这种冲突,并主动与各部门进行协商以保证团队成员参与虚拟团队的工作,比如在考核团队成员时合理平衡两个工作场所中的工作量。

3 结语

虚拟团队已经成为工作团队未来的发展方向,它是一种非常有发展潜力的工作组织方式,它的发展必将改变现有的人力资源配置方式。影响虚拟团队取得成功的因素很多,但是关键是要在虚拟团队发展的过程中,加强时间的控制和安排、工作计划的实施的监控,从整体上把握虚拟团队的运行过程,也就是管理虚拟团队生命周期。

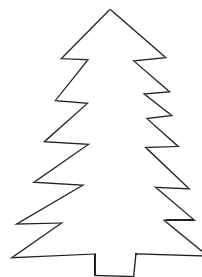
虚拟团队生命周期中的4个阶段各自具有不同的特征,面临不同的挑战,所以管理虚拟团队生命周期也应该量体裁衣,对具体问题具体分析,有针对性地预防和解决其生命周期中的各种问题。管理虚拟团队生命

周期,可以及时监控虚拟团队工作的进度以及成果,使虚拟团队沿着预定的轨道有效运行,从而提高工作绩效,完成组织目标。

参考文献:

- [1] Tuckman, B.W. Developmental Sequence in Small Groups[J]. Psychological Bulletin. 1965,(63): 384-399.
- [2] Lipnack, J., & Stamps, J. Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology[M]. New York, NY: John Wiley & Sons. 1997.
- [3] Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B.B. Bunker & J.Z. Rubin (Eds.), Conflict, cooperation, and justice[M]. San Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- [4] 邓靖松,虚拟团队生命周期中的信任管理研究[J]. 中山大学学报社会科学版, 2005, (1): 109-113.
- [5] Card O'Connor.. Building the virtual team: Blending goods, technology and people[J]. Information Technology, 2000(56): 20-21.

(责任编辑:赵贤瑶)



Managing the Life Cycle of Virtual Teams

Abstract: The genesis of virtual team has been taken into account by researchers and practitioners. It also brings about new challenges for management. This paper analyzed the issues among every stage in virtual team's life cycle. The challenges of system building, interpersonal trust and technical support were discussed. And the countermeasures to resolve those challenges were brought out at last.

Key words: virtual team; life cycle