

虚拟团队成功运行的探究

刘俊民¹, 刘彦囡²

(1. 大连民族大学 国际文化交流学院, 辽宁 大连 116605;

2. 梅赛德斯奔驰金融有限公司, 北京 100102)

摘要:在对虚拟团队的定义及其与传统团队的区别等进行阐述的基础上,探讨了虚拟团队评估中应该遵循的观察纬度和既有的标准及模型。指出,鉴于内外环境的不同和团队类型的差异,对具体虚拟团队的评价没有普遍的、统一的标准可循,必须具体情况具体分析,特别要注意文化背景的不同所带来的误解和信任危机。

关键词:虚拟团队;评价标准;团队运行

中图分类号:C936 **文献标志码:**A

Research on the Successful Operation of Virtual Team

LIU Jun-min¹, LIU Yan-nan²

(1. College of International Communication, Dalian Nationalities University, Dalian Liaoning 116605, China;

2. Mercedes Benz Leasing Co. Ltd. Beijing 100102, China)

Abstract: Based on the definition of virtual team and its difference from traditional team, this paper discusses the observation latitude and existing standards and models that should be followed in virtual team evaluation. It is pointed out that in view of the different internal and external environments and the differences in team types, there is no universal and unified standard to follow for the evaluation of specific virtual teams. It must be analyzed in a specific situation, paying special attention to the misunderstanding and trust crisis caused by different cultural backgrounds.

Key words: virtual team; evaluation criteria; team operation

一、虚拟团队分析

1. 虚拟团队的形成

经济全球化和信息技术革命使专业化分工与协作越来越深入,组织的竞争优势逐渐向速度、灵活、整合、创新等要素转变,知识和信息成为组织最重要的资源。虚拟团队就是一个典型的组织形式,并成为最普遍的团队运行模式之一^[1]。越来越多的组织正在尝试采用虚拟团队,因为它有助于刺激创新、分享信息和增强灵活性^[2]。然而,其跨越组织和时空边界的特点也给团队合作带来了沟通障碍、信任危机、文化冲突等诸多困难。如何

使虚拟团队顺利、高效地跨越边界障碍、提高团队合作效率已成为一个重要的研究课题。

自20世纪60年代中期开始对虚拟团队进行文献研究以来,学术界从不同的角度给出了不同的定义并实施了对虚拟团队的评价^[3]。在众多虚拟团队的定义中,本文推荐以下能够描述虚拟团队主要特征的定义。

虚拟团队是一种跨职能团队,其成员分布在不同的地理位置,通过计算机技术媒介的沟通,并用最少的互动来完成高度独立的任务^[4]。作为一种团队类型,它不可避免地与传统团队有相似之

收稿日期:2014-06-16;最后修回日期:2014-06-23

基金项目:中央高校基本科研业务费专项资金资助项目(120422)。

作者简介:刘俊民(1965-),男,内蒙古和林格尔人,副教授,主要从事比较文化研究。

处,都是由构建社会实体的个人组成,共同完成一项任务,以实现共同目标,并通过互动消除自己的团队边界^[5]。与此相对应的是,虚拟团队虽然是一种团队,但却表现出与传统团队不同的独特维度。

2. 传统团队与虚拟团队的区别

虚拟团队和传统团队之间的主要差异在于组织定位纬度的差异,前者为远程定位,后者为集体定位。远程定位要求至少有一名团队成员位于其他地方,例如不同的国家、时区或组织^[6]。在这种情况下,他们可能会遇到跨越时间、空间和组织边界的操作障碍,但同时也有获得丰富资源的好处^[7]。另一方面,传统团队大多通过面对面会议进行同步交流,而虚拟团队则通过基于计算机通

信技术进行异步交流,导致沟通不足,一些成员在心理上与其他团队成员疏远^[8]。

二、虚拟团队的评估

由于虚拟团队同时面临着正反两方面的问题,人们对虚拟团队的运作进行了各种评价,并提出了可行的对策,为虚拟团队的发展创造有利条件,规避劣势。

1. 虚拟团队的组织结构

为了深入了解虚拟团队的运行,应该对虚拟团队的组织结构进行充分的研究,图1提供了一个合理的组织框架:绩效和满意度作为产出部分的两个要素,在大多数研究中被认为是评价虚拟团队的最基本的指标^[9]。

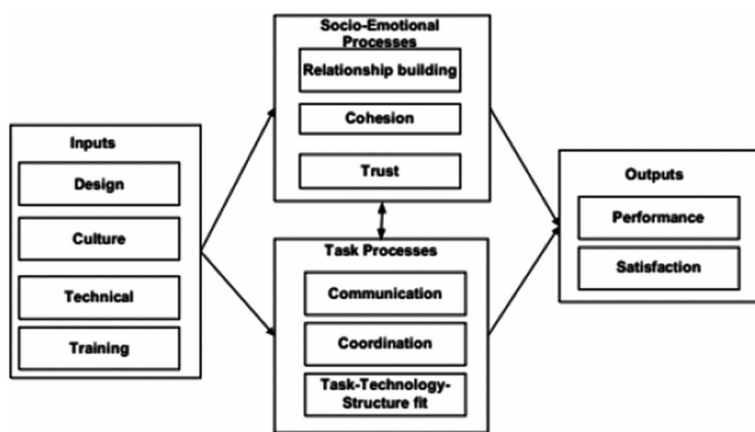


图1 虚拟团队组织结构

(1)团队评价。Hackman 和 Walton 提出了四个观察维度,即生产力结果、工作能力提升、成员幸福感和技术进步,被广泛用来定义和衡量虚拟团队的绩效。这些因素既可以通过利益相关者判断提出的解释性方法进行评估,也可以通过外部研究人员访谈团队成员的定性数据收集进行评估。生产力结果可以通过目标的完成度来判断,高绩效组织按时完成任务,而未能按时完成任务则会降低团队评价。工作能力提升则关涉争端的解决与沟通的效率。团队成员的幸福感和他们对团队满意度的接受程度密切相关,其中满意度是评价虚拟团队的另一个突出标准。而技术进步的评估依据是团队成员是否通过计算机中介的通信网络紧密相连,以及他们是否利用所使用的技术有效地执行了任务^[10]。

(2)满意度。满意度定义为成员对实际产出与期望产出比较的反应^[11]。根据这一定义,Benson 提出了如下虚拟团队满意度的评估方法。首

先假设当实际产出与预期结果相匹配时,团队成员应该更满意,否则人们将不太满意。然后,根据这一假设,建立了一个基于会议满意度的随机模型,从结果和过程两个方面对会议满意度进行了评价,如图2,这些因素是随机联系在一起的。

(3)团队信任。一般而言,信任是建立在面对面长久深入的沟通和交流的基础之上,而这恰恰是虚拟团队成员间所欠缺的。虚拟团队各个成员分布在不同的时空里,通过信息技术手段进行交流和沟通,在工作中必须面对孤独和独立的挑战。唯其如此,在评估虚拟团队时必须将信任作为重要的观察纬度之一。信任是社会情感过程的一部分,信任通常根据成员对团队的反应来评估。

2. 与传统团队评估的对比

上述用于评估虚拟团队的措施并非无本之木、标新立异,而是借鉴了传统方法,采用了某些类似的标准。传统团队的评价也采用绩效、满意度、信任度和有效性的标准。然而却与虚拟团队

有所区别。

与同一地点的团队相比,虚拟团队来自不同的地域,成员间有着不同的文化背景,这可能导致协调

障碍和沟通效率低下,特别是对于全球性虚拟团队。因此,在对虚拟团队的评估中,应该强调文化,尽管对于同处一地的团队来说文化可能不那么重要^[12]。

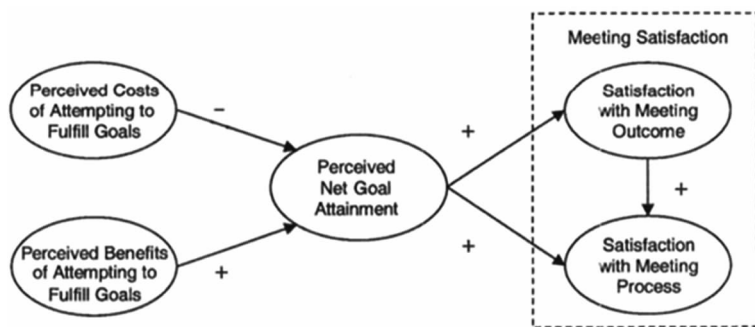


图2 会议满意度随机模型

三、虚拟团队评估结果

由于虚拟团队是从传统团队衍生而来,其结果应与传统团队进行比较。此外,还应披露具体数据,以评估成功率。

1. 成功率

如上所述,由于标准的变化,预期会有不同的结果。在麻省理工学院斯隆管理评论中,全球82%的商业虚拟团队面临失败的危险^[13]。此外,在德罗莎设计的研究中,为了帮助组织最大化虚拟合作投资,对48个虚拟团队进行了调查,其中27个没有成功。

与传统团队相比,虚拟团队工作的结果也得到了评估。一方面,Staples和Zhao遵循绩效标准,在一个实验环境中进行了外部观察,结果表明同一地点的团队效率低于虚拟团队。然而,Yang和Jin研究了工程团队在社会环境和任务维度上的有效性,认为传统团队比虚拟团队表现更好。另一方面,根据满意度标准,Webster和Wong对成员的感知、沟通频率和相互信任进行了测量,结果显示传统团队的满意度低于虚拟团队。基于以上观点,在不同的评价标准下,不同的研究得出了不同的结论,传统团队与虚拟团队各有所长,孰优孰劣不能一概而论。

2. 成功要素

虽然研究的结果各不相同,但虚拟团队成功的因素却可以被研究者探究出来。经济学人智库(Economist Intelligence Unit)对管理虚拟团队进行了一项调查,在最初的样本中,407人被调查了对

成功因素和挑战的看法。结合本次调查和其他研究,成功的关键因素被认为是明确可实现的目标、有效的沟通和健全的团队结构。目标明确了团队工作的方向,以避免迷失;有效的沟通有利于建立信任,提高工作效率;良好的团队结构有助于提升未来工作的能力。其他因素,如技术工具和合适的团队成员,也被视为成功的基本要素。

除了有利的成功因素外,虚拟团队还面临着对其管理不利的挑战。根据《经济学人》智库对407名受访者的调查结果显示,最具影响力的挑战来自于建立信任的困难以及远程领导团队的困难和误解。

由于团队成员的地理位置分散,人们无法读懂他人的表情,也无法立即解决问题。特别是对于成员分布在世界各地的全球虚拟团队来说,甚至面临着文化多样性和时区的障碍,进一步导致了对这些问题的产生。此外,如果不直接见面,成员很难对其他人的工作负荷和能力有一个清晰的概念,因为一个人可能不太倾向于信任团队中的其他成员。此外,距离还为管理者和领导者监督团队成员执行任务制造了障碍。相反,与可以即时监控的传统团队相比,成员可能会感到受权力的制约较小,导致领导者很难远程领导团队。此外,团队成员的生产力管理困难和技术问题也受到了关注。

四、虚拟团队案例分析

评估结果显示了虚拟团队成功的数据信息,并将根据具体案例展示实际的团队运行方法。下面的成功案例将证明成功因素是如何被发挥的,

而失败的案例将详细说明组织在挑战困难方面的失败。

1. 成功案例 – 澳大利亚国家基础建设工程项目

澳大利亚国家基础工程项目(CCWP)是澳大利亚新南威尔士州(NSW)的一个为期3年的警察通信项目,目的是在不同的城市、乡镇和农村地区建设5个通信中心。CCWP取得了令人满意的结果,实现了两个核心目标:物有所值且遵守新南威尔士州政府采购指南和政策。成功的原因在于有一个明确可实现的目标,这与图3所示的结果一致。

首先,CCWP一开始就制定了明确的、可实现的目标,工作过程按计划进行,并与目标保持紧密联系。其次,新南威尔士州农村通信系统被称为“无线网络服务”(RNS)单元。分为这五个中心,由一名项目经理根据维修中心的建议控制每个中心。每个中心都与该项目经理密切互动,提高了工作能力和小组成员之间的互动能力。最后,通过监测和报告机制实现了有效的沟通。这一机制有效地增强了团队内部的互信。此外,项目方还定期举行面对面的会议,以促进有效的沟通,可以看出,CCWP很好的发挥了关键成功要素。

2. 失败案例 – 微软公司团队

发挥成功要素有助于虚拟团队的工作,而无法克服这些困难则会导致失败,微软公司软件团队的失败提供了反面的案例。Tremaine等研究者指出,微软公司团队无法满足成员的需求,并且虚拟的异地团队之间技术设备的分布不均衡,最终导致该虚拟团队项目已失败而告终。

首先,微软不能在团队成员之间建立相互信任的关系,导致成员不能以饱满的热情和积极的意愿投入到项目中,也不愿意与其他人进行积极的沟通。在建立虚拟团队之前,微软已经采用了接受成员自愿加入项目团队工作的模式。因此,他们并没有更多地受到新格式的激励。其次,微软团队遇到了与研究仪器团队中的两位管理者进行远程领导的障碍,一位是本地的,另一位是虚拟的。第三,由于找不到共同合适的见面时间。会议日程几经修改却迟迟无法实现,进而造成各方不必要的误会。如果没有足够的会议时间,成员们就无法对这些问题进行详细讨论,也无法理解他人的主张,从而造成广泛的误解。最后,虽然微软本身是一家技术公司,但由于技能分布不均,也遇到了技术问题。

五、结 语

通过以上论述,可以看出虚拟团队具有节约成本、提高工作灵活性等优点,但同时也面临着挑战。在这种情况下,为了深入了解虚拟团队工作,人们进行了大量的研究。然而,由于以下两个原因,虚拟团队是否充分发挥作用还很难界定。

一方面,不同的研究采用不同的模型进行评价和分析,没有统一的标准可供参考。另一方面,虚拟团队的类型不尽相同,既有项目团队又有常规工作团队,它们是为不同的目的和在不同的运行模式中实现的。每个团队都将面临特定的内部和外部环境。因此,根据具体情况而不是一般标准对其进行单独评估是合理的。总之,“虚拟团队的成功程度”这一主题应视具体情况具体分析,希望本文所列举的评估要素和模型以及成功与失败的案例分析能够为虚拟团队的评估及其研究提供参考。

参考文献:

- [1] CORVELLO V, MIGLIARESE P. Virtual forms for the organization of production: A comparative analysis[J]. International Journal of Production Economics, 2007, 10(1-2): 5-15.
- [2] JOHNSON P, HEIMANN V, O'NEILL, K. The “wonderland” of virtual teams[J]. Journal of Workplace Learning, 2001, 13(1): 24-30.
- [3] WHITE M. The management of virtual teams and virtual meetings[J]. Business Information Review, 2014, 31(2): 111-117.
- [4] MALHOTRA A, MAJCHRAZAK A, ROSEN B. Leading Virtual Teams[J]. Academy of Management Perspectives, 2007, 21(1): 60-70.
- [5] HACKMAN J R. The design of work teams[M]. Handbook of organizational behavior. 1987: 315-342.
- [6] HERTEL G, GEISTER S, KONRADT U. Managing virtual teams: A review of current empirical research[J]. Human Resource Management Review, 2005, 15(1): 69-95.
- [7] HINDS, PAMELA J, BAILEY DIANE E. Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams[J]. Organization Science, 2003, 14(6): 615-632.
- [8] KURUPPUARACHCHI P. Virtual team concepts in projects: A case study[J]. Project Management Journal, 2009, 40(2): 19-33.
- [9] POWELL A, PICCOLI G, IVES B. Virtual teams: A review of current literature and directions for future re-

- search[J]. Database for Advances in Information Systems, 2004, 35(1): 6-36.
- [10] JARMAN R. When Success Isn't Everything - Case Studies of Two Virtual Teams[J]. Group Decision and Negotiation, 2005, 14(4): 333-354.
- [11] VAN YPEREN N W, E VAN DE VLIENT. Social Psychology in Organizations [C]// M HEWSTON, W STROEBE. Introduction to Social Psychology - A European Perspective, 2001, 3rd ed.: 559-587
- [12] ROBEYOBEY D, HUOY MIN KHOO, POWERS C. Situated learning in cross-functional virtual teams [C]// IEEE Transactions on Professional Communications, 2000, 43(1): 51-66.
- [13] ONPOINT CONSULTING. Virtual Team Failure: Six Common Reasons Why Virtual Teams Do Not Succeed [EB/OL]. [2010-11-03]. [Online], <http://www.onpointconsultingllc.com/2010/11/virtual-team-failure-six-common-reasons-why-virtual-teams-do-not-succeed/>.
- [14] 刘琦, 全裕吉. 协同创新视角下虚拟科技团队构建[J]. 经济体制改革, 2019(7): 25.
- [15] 张豆. 国内外虚拟团队创新绩效研究综述[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2018(6): 15.
- [16] 蔡媛青, 张严冰. 创新文化对虚拟团队培训的影响——基于动态平衡模型的分析 [C]//第十二届(2017)中国管理学年会论文集, 2017: 75-81.
- [17] 宋源. 团队信任、团队互动与团队创新——基于虚拟团队的研究 [J]. 河南社会科学, 2014(1): 11.
- [18] 钱成凤. 虚拟团队中快速信任与团队绩效的关系研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2016: 18-23.

(责任编辑 董邦国)

(上接第307页)

“中华民族共同体”是基于中国经验从历史中总结出来的宝贵理论。其宝贵之处在于突破了现有的民族国家建构模式之沉痾, 超越了狭隘的民族主义思想之旧梦。不仅是指导中国未来民族关系和国家建构的行为指南, 而且也将是中国贡献给世界的宝贵理论。“中华民族共同体”的经验来自中国, 但是其理论启示将超越中国, 服务世界。

参考文献:

- [1] 梁启超. 论中国学术思想变迁之大势[M]. 上海: 上海古籍出版社, 2001: 29.
- [2] 严庆, 姜春光. 走向多族一体的民族国家: 试析梁启超中华民族概念的缘起与流变[J]. 广西师范学院学报(哲学社会科学版), 2019(1): 105.
- [3] 梁启超. 新民说[M]. 沈阳: 辽宁人民出版社, 1994: 5.
- [4] 梁启超. 饮冰室文集点校[M]. 昆明: 云南教育出版社, 2001: 1680.
- [5] 赵汀阳. 天下的当代性: 世界秩序的实践与想象[M]. 北京: 中信出版集团, 2016: 133-152.
- [6] 冯建勇. 重构国家认同: 民初中央政府对蒙藏边疆地区之统合——以1911~1915年为中心[J]. 黑龙江民族丛刊(双月刊), 2009(4): 38.
- [7] 孙中山. 孙中山选集: 第5卷[M]. 北京: 人民出版社, 2011: 95.
- [8] 李新. 中华民国史: 第一编: 全一卷[M]. 北京: 中华书局, 1982: 436.
- [9] 黄兴涛. 重塑中华: 近代中国“中华民族”观念研究[M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2017: 112.
- [10] 中国藏学研究中心. 元以来西藏地方与中央政府关系档案史料汇编[M]. 北京: 中国藏学出版社, 1994: 2346.
- [11] 潘蛟. 民族国家与民族问题[J]. 中央民族大学学报(哲学社会科学版), 2015(1): 17.
- [12] 蒋中正. 中国之命运[M]. 南京: 正中书局, 1943.
- [13] BRACKETTE F WILLIAMS. A Class Act: Anthropology and the Race to Nation Across Ethnic Terrain[J]. Annual Review of Anthropology, 1989(18): 401-444.
- [14] 厄内斯特·盖尔纳. 民族与民族主义[M]. 北京: 中央编译出版社, 2002: 1.
- [15] 关凯, 杨四代. 国与族: 中华民族共同体建构的知识论反思[J]. 西北民族研究, 2019(1): 35-36.
- [16] 傅乐成. 傅斯年印象[M]. 上海: 学林出版社, 1997: 201.
- [17] 周文玖、张锦鹏. 关于“中华民族是一个”学术论辩的考察[J]. 民族研究, 2007(3): 22-29.
- [18] 陈伯达. 评《中国之命运》[N]. 解放日报, 1943-07-21(1).
- [19] 潘蛟, 徐杰舜. “民族”、“宗支”、“族群”及其他——中央民族大学潘蛟教授访谈录[J]. 云南民族大学学报(哲学社会科学版), 2015(2): 23.
- [20] 费孝通. 中华民族的多元一体格局[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版), 1989(4): 1-19.

(责任编辑 王莉)