

大连理工大学管理论丛

基于“适配”的虚拟团队 沟通管理研究

闵庆飞 陈 尚 著



科学出版社

大连理工大学管理论丛

基于“适配”的虚拟团队 沟通管理研究

闵庆飞 陈 尚 著

国家自然科学基金项目结项专著

科 学 出 版 社
北 京

内 容 简 介

现代企业面临着许多严峻的挑战,如何取得并保持核心竞争力成了现代企业的战略重点。其中,建立跨国虚拟团队是企业走向成功的必备条件之一。提高跨国虚拟团队沟通的有效性是提升其绩效的基本前提,而沟通绩效就取决于组织、人、任务和技术(工具)之间的适配程度。本书以“适配”思想为核心,以媒体同步性理论等多种“适配”理论为基础,从不同角度研究达成跨国虚拟团队沟通适配的机制;同时提出沟通管理整合模型,探究目前跨国虚拟团队沟通存在的问题及相应的解决措施。

本书可作为高等院校电子商务、工商管理等专业高年级本科生和研究生的教学参考书;也可用于学术领域的交流与研究;并可作为相关领域管理人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

基于“适配”的虚拟团队沟通管理研究 / 闵庆飞, 陈尚著.
—北京: 科学出版社, 2014
(大连理工大学管理论丛)
ISBN 978-7-03-042581-2
I. 基… II. ①闵…②陈… III. ①虚拟公司—组织管理学 IV.
①F276.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 275720 号

责任编辑: 李 莉 / 责任校对: 周 扬
责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015 年 1 月第 一 版 开本: 720×1000 1/16

2015 年 1 月第一次印刷 印张: 11 1/4

字数: 227 000

定价: 58.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

目 录

第 1 章 虚拟团队概述	1
1.1 虚拟团队的定义和发展	1
1.2 虚拟团队的特征和类型	8
1.3 虚拟团队的构建及管理	12
1.4 虚拟团队的利益与挑战	14
1.5 虚拟团队的研究现状	16
参考文献	19
第 2 章 虚拟团队沟通管理	22
2.1 虚拟团队沟通	22
2.2 沟通的重要性和有效性	24
2.3 基于“适配”的虚拟团队沟通管理	26
2.4 虚拟团队沟通研究回顾	30
参考文献	31
第 3 章 信息系统学科中的“适配”理论	35
3.1 “适配”理论概述	35
3.2 “适配”理论的新发展——媒体同步性理论	41
3.3 IS 研究中“适配”概念的演进和总结	42
3.4 “适配”理论未来发展方向	43
参考文献	44
第 4 章 基于 TTF 视角的跨国虚拟团队沟通管理研究	48
4.1 跨国虚拟团队沟通管理研究背景和研究问题	49
4.2 跨国虚拟团队沟通管理的理论基础	50
4.3 基于 TTF 视角的 GVT 沟通模型	53
4.4 研究方法与设计	60
4.5 本章研究的结果讨论	64
4.6 TTF 视角的跨国虚拟团队沟通研究总结	75
参考文献	80
第 5 章 虚拟团队中的社会惰性研究	83
5.1 虚拟团队中的社会惰性	84

5.2 社会惰性的理论基础·····	85
5.3 社会惰性的模型建构·····	90
5.4 社会惰性研究的实验设计·····	96
5.5 实验数据分析 ·····	102
5.6 社会惰性的研究总结 ·····	108
参考文献·····	113
第6章 基于MST的全球虚拟团队沟通绩效研究 ·····	121
6.1 基于媒体同步性理论的GVT沟通绩效模型 ·····	121
6.2 全球虚拟团队沟通绩效研究的方法与设计 ·····	129
6.3 基于媒体同步性理论的全局虚拟团队沟通绩效的发现与讨论 ·····	130
6.4 本章小结 ·····	141
参考文献·····	146
第7章 基于社会化媒体的沟通管理研究 ·····	148
7.1 社会化媒体简介 ·····	148
7.2 社会化媒体的研究现状 ·····	155
7.3 社会化媒体与沟通管理研究 ·····	167
7.4 本章小结 ·····	170
参考文献·····	170



虚拟团队概述

1.1 虚拟团队的定义和发展

1.1.1 虚拟团队的定义

在当今复杂多变的商业环境和竞争激烈的全球经济中，现代企业面临着许多严峻的挑战，如何取得并保持其核心竞争力成了现代企业的战略重点。其中，建立虚拟团队是企业走向成功的必备条件之一。虚拟团队的概念常常和虚拟的或网络的工作组织、虚拟工作空间、虚拟团体、电子商务及某种形式的远程工作等概念交织在一起^[1]。

虚拟团队这种组织结构一经提出，就引发了研究热潮，并逐渐成为一种新型的工作方式。虚拟团队的定义也有很多版本。例如，Randall 将虚拟团队定义为：有一个共同目标，通过信息通信技术，跨越空间、时间和组织界限障碍，相互协作的一群人^[2]。Powell 等认为，虚拟团队是由地理上、组织上、时间上分离的成员组成的，由信息技术(information technology, IT)或远程通信技术组合在一起以完成某个或某几个任务的团队^[3]。George 认为，虚拟团队是一种将具有不同知识和专长的人聚集到一起工作的方式，这群人或者是在空间上分散于不同的地理位置，或者是在不同的时段工作，或者是出于其他原因很难聚在一起工作^[4]。Gibson 和 Cohen 则认为，虚拟团队是成员借助技术跨越地理阻隔、组织边界及其他边界进行相互配合^[5]。Cascio 则更有预见性地认为，虚拟团队已经成为组织吸引和保持自有员工，尤其是各方面专家，所应该提供的一种工作方式^[6]。不同的专家对虚拟团队有着不同的理解，其定义也有不同的侧重点。早期的虚拟团队定义旨在区分传统团队和虚拟团队，特别强调虚拟团队的物理分散性

和技术依赖性。有专家把是否仅依赖信息技术沟通作为虚拟团队的判断标准，并依此设计实验来研究虚拟团队。Martins 等分析了现有的虚拟团队的定义，提出了一个统一的定义框架，认为所有的虚拟团队都可以用虚拟程度来定义，即虚拟程度高的团队才是虚拟团队^[7]。另一常见定义是 Jarvenpaa 等提出的三维度模型^[8]，他们认为虚拟团队，更具体说是跨国虚拟团队，是地理和文化上有差异，通过电子工具进行人际协调沟通的临时性团队，一个虚拟团队可以从工作情境、互动模式和群体类型三个维度进行考量(图 1.1)。在实际企业中几乎没有完全不依赖信息技术的传统团队，因此，依赖信息技术进行团队沟通不再为虚拟团队所专有，将对信息技术的依赖程度作为判定是否为虚拟团队的指标更为合适。

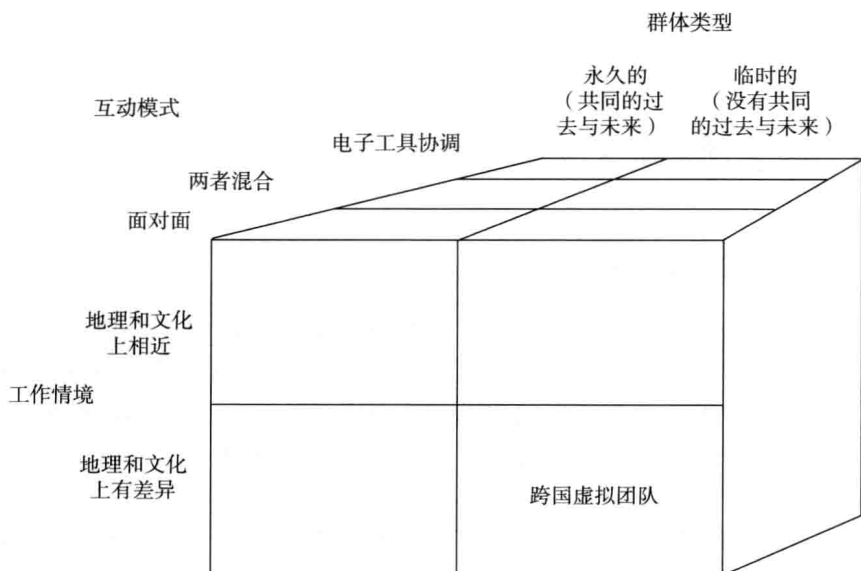


图 1.1 虚拟团队的三维特点^[8]

归结起来，虚拟团队是一个强调目标性(即任务导向)、团队成员的专长性(由不同的专家构成)、组织的跨越性(跨时间、空间、组织)、技术依赖性(借助信息通信技术)、成员间的相互配合性(相互协作完成一项任务)的整体。本书通过归纳前人对虚拟团队的理解，提出了虚拟团队的定义，即为了完成某个特定的任务或达成某个共同的目标，由具有不同能力或资源的一群人组成的，借助信息通信技术，跨越时间、空间或组织边界的障碍，协同工作的群体。由此可以看出，与传统团队相比，虚拟团队不再局限于同一地理位置，其成员可以分布于世界各地，这种广泛的地理位置到达性正是虚拟团队的重要属性。

我们的生活中普遍存在虚拟团队，如当前比较普遍的开放源代码软件(open source software)是一种源代码公开的软件。这种“公开”正是促使人们使用它的

原因，因为这意味着用户可以自由地使用、复制、散发及修改源代码(补充漏洞，按具体需求定制功能)。与其相对的是私有和专属软件，如来自微软和苹果的软件，这类软件的源代码是保密的，只有公司的开发人员才可以改动代码。

开放源代码软件的开发过程充分展现了虚拟团队的优势，包括自我管理、高效率的工作和过程、交流和协调的技术。现在比较流行 Linux、Apache 和 Mozilla 的开发过程，虽然表面上看起来很松散，缺乏物质刺激，但这种开发方法设计过程相对简单，并且可以进行群体协作及相互交流，从而赢得了广泛的青睐^[9]。

1.1.2 虚拟团队的发展

1. 全球经济一体化

全球经济一体化是指两个或两个以上的国家在现有生产力发展水平和国际分工的基础上，由政府间通过协商缔结条约，建立多国的经济联盟。在这个多国经济联盟的区域内，商品、资本和劳务能够自由流动，不存在任何贸易壁垒，并有一个统一的机构来监督条约的执行和实施共同的政策及措施。广义的全球经济一体化即世界经济一体化，是指世界各国经济之间彼此相互开放，形成相互联系、相互依赖的有机体。

到目前为止，根据各参加国的具体情况和条件及它们的目标要求，全球经济一体化表现为自由贸易区、关税同盟、共同市场和经济联盟四种形式。而这几种形式各具有不同的特色，如表 1.1 所示。

表 1.1 全球经济一体化各种形式的特点

特点形式	相互给予的贸易优惠	共同的对外关税	生产要素的自由流动	经济政策的协调	统一的经济政策
自由贸易区	是	否	否	否	否
关税同盟	是	是	否	否	否
共同市场	是	是	是	否	否
经济联盟	是	是	是	是	否

全球经济一体化的挑战为虚拟团队的产生提供了潜在需求。20 世纪 80 年代以来，随着全球经济一体化的发展、国际竞争的日益加剧，以及产品和服务复杂性的增加，单个企业必然难以保质保量地完成任务，这就要求将单个任务拆分，将单个的部件交由不同的企业合作完成。在任务的分配过程中，需要根据不同企业的自身优势来合理调配，以便以最小的成本产生最大的效率。正如杰克·韦尔奇所说的：“确保组织在未来取得成功的关键在于有合适的人去解决最重要的业务问题，无论他处在企业的哪个等级和组织的何种职位，也无论他处在世界上的

任何角落。”

目前,全球一体化的进程不断加剧,任务的完成越来越依赖于跨国的虚拟团队来承担。尤其是对于中国而言,随着改革开放程度的加深,中国的外向型经济不断提升,对于跨国合作的要求也随之加强;并且中国大量人才散落在世界各地,随着虚拟团队的发展,其组织形式和管理模式可以有效地将海外人才的智慧与才能充分利用起来,为中国的经济发展提供帮助。

2. 先进技术的发展

在当前科技文明飞速发展的今天,最具代表性的便是现代信息技术(主要包括计算机和通信技术),这为虚拟团队的产生提供了技术条件。现代信息技术不仅包括信息的处理技术和传递技术,还包括信息的集成技术和利用技术及信息的存储、检索、显示技术等^[10]。

根据传统的信息经济学观点,人们欲获取丰富的信息,就必须在空间距离上足够接近,而空间距离的渐远不得不以所获得的信息的丰富性衰减为代价,如图 1.2 所示。虚拟团队具有空间上的分散性,而现代信息技术的发展可以有效弥补因空间分散性而造成的信息的残缺。

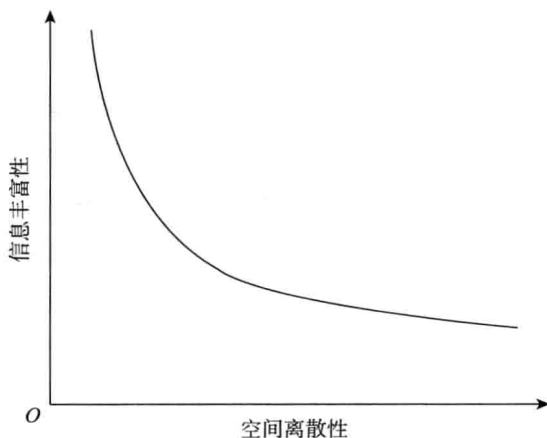


图 1.2 信息与空间：传统的信息经济学观点^[11]

在虚拟环境下,以计算机为中介的沟通替代了传统意义上在同一时间、同一空间及在组织内部所进行的沟通,团队成员可以跨越空间、时间、部门、组织甚至国家进行有效沟通,使得随时与任何人联系成为可能^[12]。

因此,无论是计算机技术或者是通信技术的发展,都会为跨地区甚至跨国的虚拟团队提供坚实的基础和技术支持,充分发挥虚拟团队的优势。当今全球的跨国企业中,许多大型企业纷纷推动虚拟团队的建设,与此同时,它们不断完善和加强企业的信息技术发展,主观上虽然是为了增强各个企业本身的全球竞争力,

但客观上为虚拟团队的建立和发展提供了便利。

3. 新型知识员工的大量涌现

“知识型员工”这一概念是由美国学者彼得·德鲁克定义的,是指那些掌握和运用符号及概念,利用知识或信息工作的人。最初主要是指某个经理或执行经理,而在今天,知识型员工实际上已经扩大到大多数白领。以美国为例,据德鲁克估计,知识型员工占到美国员工总数的 $1/3 \sim 2/5$ 。因此,知识型员工数量的激增为虚拟团队的组建提供了丰富的人力资源。

另外,当前在发达国家,由于社会、经济、科技和价值观念的变化,人们的就业方式日益呈现出多样化趋势,如采用弹性工时制(在周工作总小时数不变的前提下,自由决定上下班时间或工作天数)、非全日制工作(通常一周工作不超过30小时)、年小时工作制(员工只需要在一年中完成所规定的总小时数,就可以灵活安排休假时间)、工作分担(如把4份100%工作定额的工作分给5位80%工作定额的员工)、为多个雇主工作(如一年中70%的时间在企业工作,30%的时间在大学工作)和SOHO(small office home office,即小型家居办公室)方式等,此类非传统就业方式下的就业人口已经超过按照传统雇用合同全日制工作的人口^[13]。在这些人当中很多都是知识型员工,这种员工灵活而松散的就业方式,客观上加速了虚拟团队的产生。

此外,知识型员工自身具备的优良素质,也为虚拟团队的建立提供了必要条件。其具备的优良素质可具体阐述如下。

(1)职业道德素质。职业道德素质反映的是员工的思想品德,在未来的工作中起到了关键的作用。在就业市场上,职业道德素质是用人单位在评判人才优劣时最为看重的一项基本素质。同时,职业道德素质也日益成为决定企业成败的关键因素。在目前的大中型企业里,知识型员工早已成为企业虚拟团队的中流砥柱,在某种程度上掌握企业的核心技术和财务信息。如果企业的人力资源等部门在组建虚拟团队时,选择成员出现了重大失误,则会对公司造成巨大危害。因此,知识型员工凭借着优良的职业道德素质,为虚拟团队的建立提供了必要的保障。

(2)人际交流素质。团队工作中任务的完成主要是依靠成员之间的合作,因此,需要团队中的知识型员工具有良好的沟通交流能力。善于人际交流的知识型员工更容易在工作中将自己的知识与他人分享,从而将团队打造成一个学习型团队,提高工作效率。尤其是对于虚拟团队的成员而言,空间、时间等因素的限制,必然会对沟通起到阻碍作用,因此,虚拟团队对人际交流的能力要求更高。而知识型员工具有较高的沟通能力,有利于出色地完成虚拟团队的工作任务。

(3)专业技术素质。一方面,由于当前社会的任务更加复杂,因此,更加需

要知识型员工具备本岗位所要求的技术理论和专业技能；另一方面，当今社会处于信息爆炸的时代，信息更新速度快，知识型员工能够不断提升自我的知识储备，紧跟日新月异的时代发展。

(4)基本管理素质。随着组织边界的模糊化，虚拟团队这种临时性组织模式的兴起，有时需要知识型员工成为这个团队的领导者，这就需要其掌握一定程度的管理原则和必要的管理知识。在团队的运行过程中，需要知识型员工协调成员间任务的分配，因此，基本管理素质是至关重要的。

(5)身体素质。当今社会的工作中不可避免地会出现负担重、压力大的情况，因此，一名合格的知识型员工需要具备良好的身体素质和强大的抗压能力，这也是出色完成艰巨任务的必然条件之一。

(6)思维素质。在当今复杂多变的社会，形势的变化转瞬即逝，这必然要求知识型员工具备良好的分析能力和判断能力。

4. 虚拟组织的建立

美国肯尼斯·普瑞斯(Kenneth Preiss)、斯蒂文·L. 戈德曼(Steven L. Goldman)和罗杰·N. 内格尔(Roger N. Nagel)在《21世纪制造企业研究：一个工业主导的观点》的研究报告中首次提出虚拟组织的概念，即在市场环境变化加快、全球性竞争日益激烈的情况下，单个企业仅仅依靠自己内部资源的整合已难以满足快速变化的市场需求；为了解决这一问题，以竞争能力和信誉为依据，选择合作伙伴组成虚拟企业，以增强企业整体竞争力，在最大限度上满足用户需求^[14]。虚拟组织是一种区别于传统组织的以信息技术为支撑的人机一体化组织，如图1.3所示。其特征以现代通信技术、信息存储技术、机器智能产品为依托，实现传统组织结构、职能及目标。在形式上，没有固定的地理空间，也没有时间限制。组织成员通过高度自律和高度的价值取向实现团队的共同目标。虚拟团队的实际应用还需要通信技术的支持，如电子邮件、网络电话、电话会议、视频会议、即时聊天工具、网络白板等同步或异步工具。经济的全球化趋势和通信技术的发展共同构成了虚拟组织产生和应用的驱动力，使这种新型结构的组织成为可能，而正是这种虚拟组织成了虚拟团队的催生剂。

除此之外，在虚拟组织的平台上，企业间的创新协作可以实现优势互补、风险共担。在网络环境下，企业用虚拟组织的形式组织生产与研发工作，可以适应全球化竞争的态势，更好地满足消费者的多变需求，使企业快速发展。在虚拟组织的运行过程中，从微观的角度来看，其是由一个个虚拟团队构成的，两者之间不可分割：一方面，虚拟组织的形成促使虚拟团队的发展；另一方面，众多虚拟团队的出现又加剧了虚拟组织边界的模糊化。

由于市场的参与者在进行交易时，必然产生交易成本，因此，许多组织为了

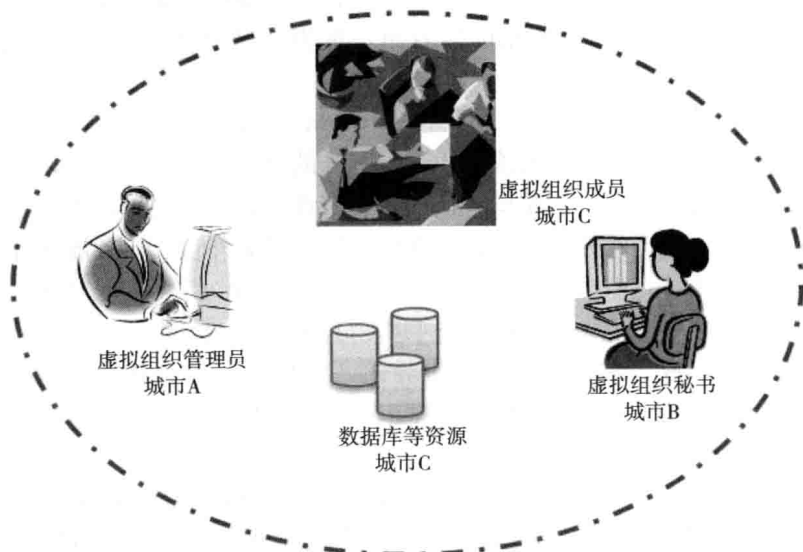


图 1.3 虚拟组织结构图

避免这种高昂的市场交易成本，将众多交易活动纳入组织内部。在内部各个部门之间进行交易，可以在某种程度上减少交易成本，正如科斯所言，可以减少外部市场的交易费用^[15]。然而，随着组织内部的供应链增长，组织结构趋于复杂化，必然使内部管理成本大幅增长，甚至抵消所节约的外部市场交易成本。针对目前这一情况，许多组织纷纷进行外包，除了将自己的核心业务留在本组织外，其他的任务都分散于相关的外部组织。这样做可以大大降低组织内部的管理成本，也加速了虚拟组织及虚拟团队的发展。

5. 中国本土虚拟团队的发展

一方面，中国改革开放已经三十多年，国内各种企业迅速成长，其数量的激增导致无论是行业内部，还是不同行业之间竞争都异常激烈。而且随着全球经济一体化程度的加深，尤其是中国加入世界贸易组织(World Trade Organization, WTO)后，中国市场的开放度更高，外资不断进入，这无疑会对中国国内本土企业形成巨大冲击。因此，如何应对当前国内外市场的现状，成为摆在中国本土企业面前的重大课题。

在这一背景下，中国的许多企业都在积极探寻新的管理模式，而虚拟团队这一新型的组织结构，凭借其突出的优势，很快得到了国内不少企业的青睐。最具代表性的莫过于中国的电信行业。随着电信体制改革的不断深入，电信市场竞争日趋激烈，为不断提升服务水平，满足客户对电信服务的个性化需求，近几年以

来,中国部分省份的电信分别成立了大客户营销服务虚拟团队,经过一段时间的摸索,取得了可喜的成效。由此可以看出,虚拟团队是提升服务的一种有效形式。

另一方面,信息技术(information communication technology, ICT)的飞速进步,使中国处在全球化的浪潮中,与国外的经济往来日益密切,促成了全球服务外包的迅猛发展。中国希望凭借人才、市场等方面的优势,成为全球服务外包的核心承接地。近年来,中国已经在信息技术服务外包、业务流程外包等领域取得了很大发展,其中,中国软件业在 2013 年上半年收入同比增长 24.5%^[16]。据商务部统计,2013 年中国共签订服务外包合同 55 160 份,合同金额 278.7 亿美元,成为继印度之后,世界第二大服务外包强国^[17]。迄今为止,国务院已经批准了几十个服务外包示范城市,中央和地方政府都出台了大量优惠政策鼓励和扶持服务外包行业的发展。

中西方企业在执行外包业务时,往往需要组建跨国虚拟团队(global virtual team, GVT)进行协同工作。跨国虚拟团队可以有效地将不同能力或资源的一群人聚集在一起,以便完成某个特定的任务,帮助组织利用遍及全球的稀缺资源、减少旅行时间和费用,并且 24 小时地对客户需求做出快速响应,同时最大限度地满足人才价值体现的自我需求。总的来看,目前中国本土的虚拟团队虽然取得了巨大的发展,但在虚拟团队的成员管理、任务分配、社会化媒体(social media)的应用及沟通的过程中还存在某些不足,这也成了中国虚拟团队运营中的一大挑战。因此,在本书的后续章节中,笔者将会对产生上述问题的原因展开具体论述,并提出合理化的解决措施。

即便如此,可以料想到在不久的将来,无论是在国外还是国内,抑或是在跨国合作中,虚拟团队这一新型的组织形式无疑将拥有广阔的发展前景。

■ 1.2 虚拟团队的特征和类型

1.2.1 虚拟团队特征

国内外学者对虚拟团队的概念、特点和相关理论做了大量研究。龚志周和王重鸣对虚拟团队的关键特征做过总结:与一般团队相比,虚拟团队具有虚拟性、分布性、流动性、交叉性的特点^[1]。虚拟性是指团队成员在完成的任务时很少甚至没有进行面对面(face to face, FTF)沟通的机会,必须依赖 ICT 作为沟通媒介;分布性是指团队成员在地理位置、知识能力、文化背景方面存在差异;流动性是指团队成员因任务而组织在一起,按任务的要求或变化而汇聚或离开;交叉性是指团队成员可能同时在几个任务中担负不同的角色。总结起来,虚拟团队中的

“虚拟”主要表现在工作时间的不同步性、工作地点的分散性、团队成员(全部或部分)的跨组织性及沟通媒介的电子化这几个方面。

根据对虚拟团队的定义和特征的理解,笔者认为应从边界、任务、团队成员、组织结构等方面来探讨虚拟团队的关键特征。

1. 边界范围模糊性

虚拟团队通常跨越不同边界(如时间和空间),也会跨越功能的、组织的和文化的边界。而在传统团队中,团队的成员被视为是稳定的,并且短时间内不会发生变化,因此,团队的结构相对静态^[18]。然而,虚拟团队是由一些来自各个不同空间的个人集合在一起的临时性组织,其组织结构具有明显的流动性和易变性。因此,虚拟团队常常被认为是跨边界、跨组织的,成员分布于各个不同的单位中,在这种环境下,必然存在差异性,这就要求独立的个人在进行同一任务时,合理协调这种异步问题。由于多个不同的功能,甚至组织的交叉,虚拟组织的边界在形式上更像是“网络”,各成员企业(组织)出于某种战略考虑,为了共同的目标和利益组成某种松散的、虚拟化的网络合作关系,形成一种柔性的临时性的群体组织。因此,虚拟团队的边界具有一定的模糊性^[19]。

例如,NCR公司不仅运用虚拟团队联系许多内部团体,而且联系许多合作者和消费者,如因特尔公司和微软公司^[20]。而这些不同组织的团队成员一起工作,共同致力于设计、加工和开拓NCR的产品市场。此外,虚拟团队还具有跨不同文化边界的能力,这种能力在跨国公司中尤为显著,它需要克服地理障碍,如Hewlett Packard创建的信息管理系统,允许它的虚拟团队在全球范围内完成相应的功能^[21]。这些团队的跨文化边界能力会给企业带来核心竞争力。

2. 任务导向性

虚拟团队建设的目的是针对某一特定的任务或计划,因此,通常情况下随着任务的出现而建立,随着任务的完成而解散。当进行下一个任务时,如果此任务和当前任务的差别不大,虚拟团队的领导者可以将现有的资源与信息进行适配,不断适应变化的情况,满足消费者的要求,虚拟团队的周期可能会因而继续延长。

因此,若虚拟团队完成的任务是复杂的、有挑战性的,就更需要保持团队成员的稳定性,培养一个更持久的生命周期。例如,某虚拟团队在两年时间内为Whirlpool公司研制氟甲烷冰箱时,团队成员只有较少的变化^[22]。而若任务是低复杂度和低挑战性的,虚拟团队更有可能有效地实现其功能,拥有一个活力团队和更离散的生命周期^[20]。

3. 团队成员互补性及流动性

虚拟团队的主要功能是把各种不同部门的成员集中在一起,借助于某种通信设备,合作完成某一任务,这必然要求在选择的过程中,针对本项任务的特点,挑选合适的人选,并且所选择的人需具备各自的优势和特殊的资源,只有这样,形成虚拟团队后才可以达到优势互补和信息共享的目的。当某种机遇来临时,企业应根据共同的目标和不同的需求合理调配虚拟团队成员的分工,使各成员都只从事自己具有优势的工作,而将自己不擅长的工作交由其他具有优势的成员去完成,使成员间分工协作,从而达到共赢,以增强团队的核心竞争力。

正如上述提到的,当完成的任务相对简单时,虚拟团队中的成员可以根据任务的不同阶段合理调配人员的角色,甚至可以根据任务的进程,决定是否增加或剔除某些成员,流动性相对较高;而任务相对复杂时,必然要求虚拟团队的成员具备过硬的专业知识和工作技能,从而使得成员角色单一化、固定化,成员流动性较低。

4. 组织结构动态性和灵活性

知识经济时代,市场需求越发具有多元性和易变性,市场机遇转瞬即逝。为快速抓住这些短暂的机遇,企业仅仅集成自身内部现有的资源是不够的,还需要充分借助外部资源。任何企业都不可能满足每一个市场机遇所需要的全部资源,企业之间核心竞争力的集成才是快速响应市场需求的基础。为了应对目前的挑战,许多组织纷纷组建了虚拟团队,正是由于虚拟团队是一个由市场机会推动并由特定的任务组合而成的临时统一体,对外在的商业环境极为敏感,能够快速地聚集实现市场机遇所需要的核心能力和资源。这些资源分散于以往的许多独立企业之中,单个独立的虚拟团队可以随任务的需要而组建,随任务的完成而解散,从而迅速地占领市场。正如 Kossler 和 Prestridge 所言:虚拟团队是针对某一特殊计划而聚合的一群人^[23]。尽管虚拟团队的各成员之间是独立、协同地完成任务,但整个团队具有很强的灵敏性,这就需要领导者具有前瞻性,能及时随着行业的供需变化及市场状态的改变对虚拟团队进行调整。一旦利益不再,立即调整战略目标,调整虚拟团队的组合方式。虚拟团队正是以这种动态的结构、灵活的方式来适应市场的快速变化的。因此,虚拟团队不仅能够适应可以预见的市场变化,而且具有很强的市场适应的柔性与敏捷性,各方优势资源的集中更催生出其极强的竞争优势和竞争力。

1.2.2 虚拟团队类型

纵观目前对虚拟团队的研究,尤其是关于虚拟团队类型的划分,国内外学者

有着各自不同的标准，但具有代表性的有以下几种划分方式。

第一种，Kimble 等以团队成员的来源是否在组织、空间、时间三个维度上相同，将虚拟团队的工作情形分为以下几种类型^[24]。首先，从组织维度上划分，有团队成员来自相同组织的团队，他们的知识、资源的共享来源于同一组织内部，如企业内部的产品设计开发小组、矩阵式结构的决策小组等；还有团队成员来自不同组织的团队，这种团队往往有外来的顾问或战略伙伴的参与，如与企业合作的外包任务团队、电子商务团队等。其次，从空间维度上划分，团队成员有在同一地点工作和在不同地点远程合作两种情况。最后，从时间维度上看，又可根据团队成员是否在同一时刻交流协作做出进一步的划分。通过这种划分方式将虚拟团队划分为六种，这种划分将传统团队和虚拟团队看做一个连续的变化体，如表 1.2 所示。来自同一组织、在同一时间、同一地点工作的团队，就是“最不虚拟”的传统工作团队；而来自不同组织、在不同地点、不同时间工作的团队，就是“最虚拟”的网络工作团队。

表 1.2 虚拟团队的类型

类型	时间	空间	组织
一	不同	相同	不同
二	不同	不同	不同
三	相同	不同	不同
四	不同	相同	相同
五	不同	不同	相同
六	相同	不同	相同

第二种，Bradford 和 Streve 专门从分类学研究的角度讨论了虚拟团队的类型问题^[25]。与之前很多学者的观点不同，他们不同意将虚拟团队当做传统团队的一种特殊形式，而认为虚拟团队与传统团队有着本质的不同，具有自身独有的特征。并且通过对以往研究的元分析(meta-analysis)指出，由于虚拟团队和传统团队在空间距离和沟通工具上的截然不同，两者不能混为一谈。更为重要的是，他们根据其他的标准重新划分了虚拟团队的类型，如依据时间分布划分为分布的和实时的虚拟团队，依据边界跨度划分为多维的和单个的虚拟团队，依据生命周期划分为离散的和连续的虚拟团队，依据成员角色划分为多重的和单一的虚拟团队。

第三种，Boutellier 等通过对 37 家技术密集型跨国企业的跟踪调研，总结了虚拟研发团队四种基本的组织关系模型，即分散的自组织结构形式(自组织团队)、系统整合和协调型组织结构形式(集成协调团队)、核心小组作为系统设计师的组织结构形式(核心团队)和集中化风险团队组织结构方式(风险团队)^[26]。

与此同时,薛求知和郑琴琴也提出了四种类似的虚拟研发组织形式,即分散化的自主研发组织、存在系统协调员的研发组织、存在核心团队的研发组织和集中式的研发组织^[27]。

以上学者对虚拟团队分类的研究已经非常成熟,针对目前现有的研究视角,笔者依据任务内容的差异,对虚拟团队进行重新划分,结果如下。

(1)产品研发型团队。该类型团队具有明确的边界,团队成员具有一定的流动性,团队任务具有长期性、单一性和稳定性,团队成员致力于新产品的开发和应用。

(2)工作型团队。该类型团队具有明确的边界,团队成员完成的工作具有模式化和常规化的特点,成员间通过组织内部的局域网进行沟通和协作。

(3)辅助型团队。该类型的虚拟团队主要为组织提供支持性的服务,如网络维护、技术支持等,往往由跨地域的技术专家组成,根据不同地区的时差轮流工作。

(4)指挥管理型团队。该类型的团队主要由大型组织的中高层管理人员组成,利用网络信息技术指挥分散于各地区的工作人员,协调组织中成员的工作,以保障组织任务的顺利进行。

(5)应急型团队。该类型虚拟团队的主要任务是应对各地区的突发状况,一般情况下,组成人员分散在不同区域,以保证紧急情况快速反应。

在当今时代,企业正进入一个开放的、不受保护的全球市场,工业经济正向知识经济转变,团队所面临的任务内容层出不穷,以上的列举是远远不能穷尽虚拟团队的类型的。在面对新型任务时,也必然会伴随产生为该任务而组建的新型虚拟团队。

■ 1.3 虚拟团队的构建及管理

1.3.1 虚拟团队的构建

虚拟团队的构建不但需要协调方方面面的关系,而且还要经过一系列的程序才能完成,具体分为以下几个步骤^[28]。

第一步,工作任务分析。具体来说,工作任务分析包括两方面:一方面是对工作的需要和特点进行系统了解,掌握任务所需的每一角色应具备的能力;另一方面是熟悉整个工作流程,对担任这一角色的人员的要求要明确而具体。工作任务分析是组建虚拟团队的基本前提,起着关键作用。

第二步,人力资源计划。其主要是根据工作任务分析的结果,确定组织在未来一段时间所需成员的数量和质量,并且还需估算集合该类人才的成本,以此来