

虚拟项目团队:存在的问题与解决机制

李德国

(厦门大学公共事务学院,福建 厦门 361005)

摘要:虚拟项目团队是在经济全球化和市场竞争加剧的背景下产生的,它能够整合不同组织(部门)的核心优势和资源,突破组织的时间和空间限制,以动态、远程的方式提高项目完成的时效和质量。我们要分析虚拟项目团队的特征和存在的问题,并在此基础上提出解决机制,以期虚拟项目团队的高效运转提供理论与实践上的指导。

关键词:虚拟项目团队;存在问题;解决机制

中图分类号:F062.4 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-8520(2004)05-0035-03

项目是为了在预期进度和确定的预算范围内达到特定目的和预计效益的创造性方法。它的特点是利用管理重构的方法,打破传统高度官僚化的组织模式,通过建立能够迅速地集结、分散、再集中和再分散的项目团队来实现个体经验和技能的互补,以适应瞬息变化的技术和市场。随着信息技术在全球范围内的发展,打破原有组织和地域界限的虚拟项目团队日益受到人们的欢迎,它在理论和实践上给项目管理引入了新的视角和技术。

一、虚拟项目团队及其特征

20世纪60年代中后期,随着技术变迁速度的加快和市场需求的细化,越来越多的高层管理者开始寻求能迅速适应变化莫测的环境的新的管理方法和组织结构方法,即探索减少中央集权并“授权”给个人的方法,建设以项目为基础的团队,使员工跨部门地组织起来,而不再按等级结构来组织^[1]。团队突破了刚性的组织构架,实现了知识和技能的互补,并且能够快速、准确和有效地应对变化中环境的需要。因此,在任何要求把多种技能、经验和判断组合起来的现实情况下,一支团队的业绩肯定会优于多个在各自的范围和责任内工作的个人业绩的简单之和^[2]。

随着全球化的发展,组织间的业务知识和核心

技能互补性增强,项目团队需要打破组织界限,跨越时间和空间边界,组建动态的、分散的和具有文化差异的虚拟性结合体,也就是虚拟项目团队。它在规定的期限内为客户完成预定的方案,团队界限明确,团队成员具有一定的流动性,团队任务具有非常规性,团队成果是具体的可计量的,并且团队具有决策权。最典型的成果是新产品、信息系统和组织流程^[3]。它的特征是:(1)利用现代科学技术消弭团队成员之间的时空制约。虚拟项目团队的崛起深深地植根于飞速发展的互联网及信息技术,其核心优势就在于利用现代化的交流手段减少组织结构上时空变量的制约程度,促进来自不同职能部门和不同地域范围的知识“工人”进行有效的协调和沟通。(2)以解决问题或开发新产品为共同目标。虚拟项目团队的组建首要原则是问题或成果。因此,团队成员根据成果或过程的需要进行跨功能编组,组织目的达到后,合作关系随即解散。(3)目标的创新性和时效性并重。虚拟项目团队是拥有不同竞争优势的独立单位所组成的动态式联盟,它能够减少不必要的中间环节,节省成本与时间,以对瞬息万变的环境做出回应并增强结果的创新性。(4)团队成员多为知识型专家。虚拟项目团队的员工属性通常偏向知识工作者,他们共同为团队的使命及目标努力,以他们在知识、技能、视野、个性、文化等方面的共识与差异实现资源共享和优势互补。(5)团队工作流程难以预先设计,工作方式需要不断重组。虚拟项目团队的工作方式打破了原有的严格等级模式,根据市场的不断变化调整内部人员构成及具体步骤措施

收稿日期:2004-04-15

作者简介:李德国(1981-),男,广西博白人,厦门大学公共事务学院硕士研究生。

和协调机制。(6)需要灵活、畅通的信息交流和共享系统。项目成员之间讲求沟通、意见参与,共同为绩效的设定及达成贡献才华。他们通过不同形式的交流或功能强大的组织内外数据信息集成网络,获取知识,分享想像力,捕捉解决问题的灵感或挖掘产品的闪光点。

二、虚拟项目团队实际存在的问题

虚拟项目团队基于先进的信息通讯技术,它其实起源于“前网络时代”如利用互联网为媒介的虚拟经营、远程教育等领域,而以三“ I”,即 information(信息)、idea(思想)和 intelligence(智慧)为代表的网络经济则使虚拟项目团队的规模化发展成为可能。虚拟项目团队不一定依赖于一个看得见摸得着的办公场所,它的成员来自分散的地区和组织,这使得项目成员的核心优势互补成为可能,同时决定了它的薄弱之处,这表现在以下几个方面:

1. 缺乏清晰的团队结构。虚拟项目团队是松散的临时性的结合体,其成员有着不同的文化背景、利益诉求和价值观,这使得团队不得不以柔性的结构形式来整合团队成员。缺乏清晰的团队结构使得团队成员可能会逐渐脱离团队的规范和程序约束,使团队缺乏黏合力并日益空洞化。

2. 缺乏信任和面对面的沟通。管理虚拟项目团队所面临的两个最大挑战是建立信任和有效的沟通模式。虚拟项目团队的效率建立在相互的信任和沟通基础上,广泛的信任和有效的沟通是项目成功的关键。但是,项目成员地理上的分散性阻碍了正式的交往,成员之间相互了解的困难较大。同时,由于团队成员之间的沟通主要依赖电话、传真、计算机(如 E-mail、voicemail、videoconferencing)等技术手段,缺乏面对面的交流和非正式的沟通,只能就事实而不是事实背后的感受进行沟通。这使得团队的信任气氛和沟通效果大打折扣,使项目成员之间关系疏远,并导致他们缺乏对团队目标的认同,提高了合作的交易成本。

3. 缺乏有效的监督和控制。虚拟项目团队是临时性的,团队成员在合作前很少在一起工作,项目结束后也许再也不会碰到一起,这使团队成员逃避和推诿责任的行为可以摆脱“道义上的惩罚”。而且,由于团队成员的分散性,很难对他们所完成的工作结果进行测量和比较,建立完善的工作绩效评估机制面临着高成本的困扰。在这种情况下,项目进程中的监督和控制机制可能被虚化,而缺乏有效的监督和控制会使团队的工作流程偏离基准线,使项目

预算增多或进度延迟。

4. 缺乏有效的冲突解决机制。在项目的生命周期中,分歧和冲突的出现是很自然的。参与者会就优先级、资源的分配、具体的工作质量、所发现问题的解决方案等发生分歧^[3]。在实体性的项目团队中,冲突可以通过较为明确的程序和方式加以解决,由冲突所形成的紧张气氛也可以通过不同的渠道(如谈话、协商、会议)驱散。但是,在虚拟项目团队中,由于地域的分割影响了充分的讨论和交流,使形成冲突的问题难以达成共识。同时,由于项目成员角色的模糊性以及缺乏严格的层级结构和规章制度,有效的冲突解决机制难以建立起来,而冲突的长期搁置不仅会影响项目团队的士气,还可能降低项目工作的效率。

5. 缺乏组织认可和资源支持。普通的项目团队一般是在单一的组织构架内建立的,成员来自相同的或不同的职能部门。成功的项目经理可以通过个人的声望、权威和能力,同各个主要的项目干系人保持积极的关系,与其他利益相关部门结成联盟等方法保证所需资源的供应。但是,在虚拟项目团队中,成员来自有不同利益考虑的组织,如果这些组织在分享项目成果上没有达成一致,可能导致他们排斥参加项目的该组织成员,缩减甚至拒绝资源的提供。

三、虚拟项目团队问题的解决机制

虚拟项目团队拓宽了成员的工作空间,适应了激烈变化的项目外部环境的要求,这种基于网络进行工作和沟通的项目团队日渐流行,并且使得传统的组织形式和管理方式面临新的挑战 and 变革需求。因此,如何通过科学、合理的机制来维护和管理这种虚拟项目团队,保持团队的聚合力,提高团队效率,日益受到人们的关注。这种机制必须能够约束项目成员的社会性懒散行为,激励起项目成员的内驱力和进取精神,使项目成员在新的团队里能够迅速调整心态和准确定位,并在团队中营造良好的信任氛围,使项目团队做到“形散而神聚”。具体来说,应该建立起以下几种机制:

1. 集体认同机制。首先,在建立团队之初,应通过各种传输手段让项目成员清晰地了解项目团队的目标、宗旨和愿景,使个体成员尽快融入团队并适应团队配置的工作任务。其次,应通过相应的标准化手段为集体认同建立技术平台,通过与工作有关的程序、方法的标准化,可获得一定范围的统一性,减少互不兼容的工作方式在项目成员之间造成的排斥,为集体认同创造有利条件。例如,尽量使用标准

化的公函格式,定时反馈信息等。再次,应尽量促进成员的社会化,尽力使团队成员有面对面交流的机会,这种面对面的交流或是安排在团队成立之初,或是出现在协调困难之时。而且,还要增加非正式的沟通,如促进成员之间的协调与团结,在工作之余适当增加幽默、玩笑等方面内容^[4]。

2. 团队规范机制。虚拟项目团队应该制定清晰的规范协议,不仅使项目成员能有效地了解其工作职责,而且使其工作不能超出特定的基准线(如时间进度和预算成本)。因为,与普通的虚拟团队(如网络型虚拟团队、并行式虚拟团队、工作或生产团队、服务团队等)不同,虚拟项目团队的预算、时间、交付物均是清晰明确的,它要求项目在预设的范围内有效地完成。因此,应该建立能够有效运行的团队规范机制,使项目按质按量地完成,同时,在团队发生冲突时,它能够充当调节器的作用,减轻冲突所造成的震荡。

3. 绩效评估机制。由于虚拟项目团队的成员分散于不同的地域,而且相对地超脱于组织,这使得传统的绩效评估方法难以适用。因为,“对虚拟团队的绩效评估既要考虑对团队整体层面的评估,也要考虑对团队成员和团队领导者个体层面的评估;既要考虑对工作过程的评估,也要考虑对工作结果的评估;既要有管理层的评估,也要有同事、相关利益者的评估,还要有自我评估”^[5]。这些评估的不同维度都是不可偏废的。因此,虚拟项目团队的评估机制应该综合运用各种新型的绩效评估方法,如可以对虚拟项目团队整体层面的评估采用平衡记分法,对其成员和领导者个体层面的评估采用360度反馈评价模式,两者有机结合,并通过可视化的方式将主体结果有效地传达给项目成员。

4. 资源共享机制。资源是项目的生命线,虚拟项目团队的核心优势就在于使不同的组织(或个体)的资源(包括人力资源、物质资源)得到有效的传递、分享、整合和增值,在此过程中形成动态的资源传播链条,以实现优势互补。从个体的层面看,现代的虚拟项目团队多为知识型,知识是项目最重要的资本,其管理的核心就是将一连串的知识积累、沉淀的过程。而有效的资源共享机制可以把分散化的知识资本规范、系统地表述出来以供项目团队共享,进而拓宽、延伸和重构项目团队成员自身的知识结构。从

组织层面上看,由于虚拟项目团队的成员多“嵌”在不同的组织当中,这些组织也掌握着不同的资源。只有通过建立资源共享机制,才能使组织将资源配备给项目团队的成员,并进而成为团队共享的资源。

5. 社会资本增值机制。信任是虚拟项目团队组建的文化基础,也是项目成功运行的润滑剂。这种信任建立在对目标的信任、对成员的信任以及对运行系统信任的基础上。它既包括对项目成员文化背景差异、技能、知识的接受、认可和尊重,也包括对成员知识成果(产权)的尊重和保护。互利互惠是虚拟项目团队组建的利益基础,也是项目资源供应的动力源泉,只有通过互利互惠的机制使项目与组织环境相互嵌接,才能使项目保持现实的生命力。

总之,虚拟项目团队是组织发展的一种新模式,也是项目管理的未来趋势。它的良好运营不仅能够提高项目完成的效率和质量,还能整合不同组织的资源,发挥资源的规模优势,克服资源的重复建设和资源孤岛现象。当然,如果没有良好运行机制的保障,虚拟项目团队终将难以发挥其核心优势。如在去年SARS科研项目上,大多数组织都在建立自己的资源库和技术环境,在科研过程中各自为政,缺乏良好的共享机制。即使建立起虚拟项目团队,团队的许多精力也都是花在“内部的羁绊”以及组织间的“协调”上^[6]。可见,虚拟项目团队应在利用现代信息技术 ICT(Information Communication Technology)的基础上,建设动态的有机的网络型组织结构,并且通过相关运行机制的建立来实现项目干系人以及利益相关者之间的协调,促进项目组织之间的信息共享和团队成员的良好合作,最终实现项目目标。

参考文献:

- [1][英]尼基·海斯. 成功的团队管理[M]. 北京:清华大学出版社,2002.
- [2][美]乔恩·R·卡曾巴赫,等. 团队的智慧——创建绩效组织[M]. 北京:经济科学出版社,1999. 7.
- [3][美]克利福德·格雷,埃里克·拉森. 项目管理教程[M]. 北京:人民邮电出版社,2003. 332.
- [4]何瑛. 虚拟团队管理:理论基础、运行机制与实证研究[M]. 北京:经济管理出版社,2003. 20.
- [5]颜士梅. 虚拟团队及其管理[J]. 外国经济管理,2001,(5).
- [6]易颖,王小飞. SARS科研者的困惑和苦恼[N]. 南方周末,2003-12-11(1).

[责任编辑:赵延民]