

# The Virtual Team:—A New Work Model of Office Automation

Shi Kan Hu Weipeng

(Institute of Psychology, Chinese Academy of Sciences, Beijing, 100101)

**KEYWORDS** Virtual Team Human resources management Virtual behavior norm Performance appraisal Personnel training

## 虚拟团队：一种新兴的办公自动化工作方式

时 勘 胡卫鹏

(中国科学院心理研究所 100101)

**摘 要** 办公自动化遇到的一个人力资源管理的新问题是,远距离条件下的协同工作,我们称之为虚拟团队的工作方式。在一个虚拟团队里,员工之间以及员工和管理者是在不同的地方协同工作,这种工作方式将会随着互联网技术的发展变的越来越普遍。本文首先分析了虚拟团队的产生背景、优越性和不足,带来的益处;指出了虚拟团队的适用范围、对于员工和管理者的培训指导要求、管理者的胜任特征要求;最后,根据虚拟团队的人力资源管理模式探索的要求,提出了开展工作组织变革、虚拟行为规范、目标分解管理、绩效管理和员工培训发展的研究的设想。

**关键词** 虚拟团队 人力资源管理 虚拟行为规范 绩效管理 员工培训

---

本研究得到了国家自然科学基金委管理科学部重点项目的资助,项目资助号:79930300。

办公自动化在网络时代遇到的一个人力资源管理的新问题是,如何管理远距离条件下的协同工作(TELEWORK)。在人力资源管理中,我们称之为虚拟团队(Virtual Team)的工作方式。虚拟团队是一个分散在不同地域,不同组织的动态的工作方式和组织形式。显然,虚拟的环境对于许多员工而言,已经成为了现实,并且在今后这种方式会越来越普遍。虚拟团队是一种远离办公中心或者生产地点的工作方式,员工和同事没有个人接触,但是可以通过通讯设备进行交流。这是一种非常流行的工作方式,发展的很快,是对传统的办公方式的巨大改变。在世界财富杂志 500 强的企业中有 2/3 采用了这种工作方式,全球有四千万员工以这种方式办公,到 2003 年估计会有超过一亿的员工采用这种方式。调查结果表明很多员工希望有机会采取这种方式办公,他们最看重的是可以自由支配自己的时间,许多公司也很支持这种趋势,从宏观的角度考虑,一个虚拟团队是由经理人,咨询者,合同承包人等组成的,大家在虚拟的环境中协同工作以达到共同、明确的工作目标。虚拟团队的出现表明我们的工作方式将发生戏剧性的变化,对于管理者而言则提出了两个挑战,这种挑战来自于员工和管理者之间在地域上的分隔。许多管理者会问,如果我看不到员工的话,怎么才能对他们进行管理呢?这是虚拟团队所带来的第一个管理上的挑战:这是人力资源管理从时间管理转向项目管理。如果一个管理者要管理的员工不在他的视线范围之内,他就会对自己在公司存在的价值产生怀疑;第二个挑战就是要克服这种对于自己价值认识的不确定性。例如,一个初级管理者回忆有一次他的上司走出他的办公室,看着周围空空的办公环境就问,“我还需要你做什么呢?”需要指出的是,虚拟团队所需要的不是管理人员的缩减,而是要提高现有管理人员的管理能力。

## 一、虚拟团队的特点

### 1、什么是虚拟团队?

在一个虚拟团队里,团队成员无论从地域还是组织的角度而言,都是分散的,他们之间的交流是通过电子交流系统来实现的。从传统的意义上讲,他们可能从来就没有见面,团队成员根据任务变化的需要是经常流动和发展的。这种组织形式和工作方式就是虚拟团队。

### 2、虚拟团队的优越性

这样的组织形式和工作方式有以下的优势:

- (1) 节省时间和交通费用,提供与专家直接交流的途径;
- (2) 公司可以扩大录用的空间,可以雇佣外部的技术、咨询和管理人员以节省交通、住宿的费用以及因时间间隔而带来的损失;
- (3) 帮助公司拓展他们潜在的劳动力市场,使他们能够招到和留住最优秀的人才而不必考虑他们是在什么地方,是否身为残疾等等;
- (4) 员工更容易适应和协调个人和职业生活。动态的团队成员的身份允许员工从一个项目转向另一个项目,员工还可以同时属于几个不同的虚拟团队,在线的团队交流和工作报告可以帮助成员对于国际市场需求的变化作出迅速的反应。例如,Veriphone 公司用所谓的接力赛的工作方式开发软件产品的速度要比它的竞争对手快的多。在公司 Dallas 总部的软件工程师花一天的时间开发一个项目,然后把他们的产品放在公司的局域网上,在 Honolulu 的工程师看到这个项目后,把它传给在 Bombay 的工作人员开发辅助产品,最后,在 Bombay 的工作人员下班之前把最终的产品传给总部,这时,总部的工作人员已经开始准备下一个工作了。电子交流媒介使这种接力赛似的工作方式得以实现;
- (5) 客户能从公司对他们需求的迅速反应中得到更为便捷、互动的高质量服务。

### 2、虚拟团队的不利之处

#### 第一、信任的丧失

促使一个虚拟团队成功的重要标准之一是要相信团队成员能够完成他们的任务。缺少这种信任会使其他一切旨在获取成功的努力变得无效。据此,虚拟团队的成员需要精心挑选,应当开展员工和管理

者的针对性培训,条件成熟时,开展绩效管理工作,等等。最重要的一点就是缺少现实的接触和交流,由此带来的就是缺少信任。信任对于一个虚拟团队来说是很重要的,因为在这种工作方式下传统的权威控制已经让位于自我指导和自我监督。虚拟团队的成员必须确信别人能够完成他们的任务,并且可以预测其它成员的行为,大家都具有较高的组织承诺感。有人分析了 29 个全球范围内的虚拟团队建立信任的过程,主要是通过电子邮件进行交流的,时间共持续了 6 周,结果发现,那些员工信任程度最高的团队有三个共同的特征:第一、他们之间的交流是以一系列社会信息交流开始的,在正式开始工作自己前先自我介绍,提供一些个人背景等;第二,团队里每个成员都有自己明确的位置,每个成员的责任和任务都不一样;第三,所有的参与者都有积极的态度、热心、主动。这个调查告诉我们,第一印象(first Impression)是很重要的,特别是在一个虚拟的环境里,对于最初的信息要好好对待和处理,要保证所有的信息都是积极向上的和结果导向的。如果团队中有一个成员的想法跟大家不一致,就有可能影响整个团队成员之间的信任,而信任的丧失必然会影响团队的工作效率和业绩,毫无疑问,低信任度的团队的工作效率要低得多。

### 第二、孤独感

在几乎所有的行业的工作中,与上级和同事的一定程度的社会交往都是很重要的,缺乏这种社会活动,员工可能会有种孤独感,会感到因缺乏同事或上下的孤单,自己好象被排除在关键的社交圈之外。

### 第三、文化差异问题

虚拟的组织还将在全球范围内工作,经常需要把商业政策和文化推行在不同的商业、不同的组织、地理环境和文化时,就可能导致潜在的商业和文化的冲突,影响到组织行为的一致性。如果一个虚拟团队或组织的成员没有作出决策的权力,那么,支持他们合作的技术将一点价值都没有,由于不能对适应市场需要作出及时、快速反应,虚拟团队带来的竞争优势也就会不复存在。

## 3、虚拟团队工作方式的实际效益

许多公司都建立了自己的虚拟工作环境,由此得到了下面的好处:

第一、减少了租房的花费。在 IBM 公司,除了那些确实需要办公场所的员工之外,公司通过建立虚拟团队,每年节约了 40 - 60% 的租金。北方电信通过建立虚拟团队,员工不再需要办公室之后,就租金和基本的运营费用而言,每个员工每年便可以节约 2000 美元;

第二、提高了生产率。IBM 公司的研究表明,虚拟团队的工作效率提高了 15 - 40%, USWEST 公司则报告说,网络工作小组成员的工作效率提高了 40%;

第三、利润得到了增加。比如,惠普公司将他的销售人员通过一个虚拟的工作环境组织起来,其销售额增加了一倍;

第四、提高客户服务的质量。ANDERSON 咨询公司发现,当他的咨询师们没有了一个固定的办公室之后,他们与客户见面的时间增加了 25%;

第五、与国际市场的联系更加紧密。John Brown Engineers & Constructors Ltd 是世界第二大的工程和建筑公司,在全球拥有 21000 名员工。通过采用虚拟团队的工作方式,公司可以突破地域的限制来面对来自世界各地的客户,从而提高了公司的国际竞争力;

第六、有助于环境保护。在 Georgia Power 公司,占公司员工的 13% 的 150 名员工是虚拟团队的成员,他们每年要少走 993000 英里,这就节省了 35000 磅的石油。澳大利亚政府的一项研究表明,如果 20000 名工作人员在一星期内有一天能够利用远距离通讯的方式工作,每星期他们可少走 2 百万公里的路,节省 102000 加仑的汽油,少排放 81600 磅二氧化碳。

当然采用虚拟团队这种工作方式,也不可避免在经济上表现出一些不足,比如,建设和维护一个虚拟团队的成本较高。对于一个员工而言,建设一个移动或固定的办公室的成本大约在 3000 - 5000 美元之间,每年还要大约 1000 美元花在升级和维护方面,虚拟团队还需要可供下载和打印的在线设备,产品和客户的数据库、各地的自动检索文件中心以及与当地的员工进行联系的途径。技术是远程员工的生

命线,由于缺少了管理和技术上的支持,一切设备不能出任何差错,技术服务部门必须提供一天24小时的技术支持,所以,在建立一个虚拟团队之前,决策制定者必须考虑到这些成本问题。此外,某些设备可能出现利用率较低得情况。如果贵重的设备集中在一个固定的办公地点时,很多人都可以使用它,而如果同样的设备被分散在不同的地方,它的使用率就会大大减少。例如,在证券公司,适时的信息资源是很重要的,许多股票信息出现在互联网上时都有一个15分钟的滞后,这对于满足大多数人的需要是足够的了。但是对于证券经纪人来说,向客户提供价格信息必须是最新的,所以,在大型的证券公司,都有提供这种及时服务的系统,根据客户的需要进行有选择的安装,通常这样一个系统的初装费是1200美元,在同一地点安装其它的辅助系统是每月200美元。如果一个证券公司要向50个经纪人提供这种系统服务,最合算的方法就是把员工都集中在一起,而不是分开。

## 二、虚拟团队的适用范围和要求

### 1、适用的职位范围

必须指出,虚拟的工作环境并不适于所有的工作。因此,管理者首先应该了解不同职位的特性,从而确定,有哪些工作是适合虚拟的工作环境的。在具体的管理方法上,首先,应该先确定工作是通过什么方式完成的,是通过电话,还是要与别人发生交流,或者是利用电脑,等等。员工需要花在与其它员工,客户或者商业伙伴进行交往的时间是多少。如果没有一个固定的办公室,是否会对工作业绩有重要的影响。比如,工作时间是否必须是从早上9点到下午5点,员工是否必须随叫随到,等等。我们认为,诸如销售、市场、项目管理、咨询等与行业最适合于采取虚拟的工作方式,因为这些行业的员工可以通过电话与客户联系或者直接在客户处谈生意,这种行业一般都是与服务有关的,或者是知识性产业,它主要是客户导向,随着客户的不同需要而改变服务内容和方式。一般说来,新员工或者新的任职者最好在初期阶段尽可能少采取虚拟组织的工作方式,这是因为,新员工需要时间来接触社会,了解客户,从中学到如何去适应新公司,新环境,新的管理者和同事。同时,他们需要时间来学习商业技巧,新公司(或者新岗位)的工作方式和理念,接受公司的文化和价值观。

### 2、指导和培训的要求

对于那些适合采取虚拟团队工作方式的员工而言,比如,已有一定的行业工作经验,成就动机很强,同时也具备完成工作所需技能的员工,关键的问题是在他们加入虚拟团队之前,要求他们之间进行充分的沟通,作好虚拟团队工作的准备。比如,LOTUS, IBM和惠普公司都为员工提供书面指导、培训等方面的帮助,以便员工更快、更好地适应虚拟团队的办公方式。例如,惠普的指导教材中就具体说明,什么样的人可以成为虚拟团队的成员,如何处理家庭和网上邻里关系,如何建立一个远程的办公室,以及这种工作方式下的过程变化特征及其管理方式。

### 3、管理者的胜任特征要求

胜任特征(Competence)指能够将某职位中表现优异和表现平平者区别开来的、个性的深层次特征。和普通员工一样,也不是所有的管理者都适合虚拟环境下的管理方式的。他们必须具备以下胜任特征:

(1) 性格开朗,遇到困难能积极探讨问题的解决方式而不是想着去终止这种工作方式;

(2) 具有目标导向的管理风格,那些循规蹈矩者和有太强控制欲望的人是不适合做虚拟团队的领导者的;

(3) 沟通技能,能与远程和近程的员工进行有效的正式或非正式的沟通;

(4) 责任感和探究精神,可以确保工作的顺利完成。

这些特征虽然是在传统和虚拟的工作环境中都需要的,但是,在虚拟环境中,由于缺乏传统的社会交往的特征,例如,物理空间上的接近、言语和非言语的线索、行为的准则和团队意识,等等,显得更加必要。

### 三、虚拟团队的人力资源管理

由于虚拟团队这种工作方式正越来越普遍,而这种新型的工作模式的出现给人力资源管理增加了一层复杂性。如何更好的对虚拟条件下员工和管理者进行科学管理就显得更加重要。目前,遇到的普遍问题主要有:如何使用软件以提高工作绩效、如何管理一个匿名的环境,并如何利用这个环境、当组织和个人发展需要反馈、如建议和批评时,成员如何参与、提供和获得反馈,这一点显得特别重要和关键。

虚拟工作环境的管理者将会认识到,最基本的管理原则和传统的环境下并无二致,但是需要他们具有管理模式的新的探索。目前,虚拟团队的人力资源管理必须考虑的特殊问题是:工作组织变革、虚拟行为规范、目标分解管理、绩效考核和员工培训发展等问题。

#### 1、工作组织变革

员工是否接受虚拟团队这种新型的工作方式,必须采用非常慎重的态度进行预测,也就是说,要把它看成一项触及人们工作形式和结构的组织变革。管理者和员工应该谨慎对待员工对于虚拟工作环境工作的可接受性问题。为了让虚拟团队的成员事先对这种新的工作方式有感性的认识, Merrill Lynch 公司使用了一个模拟的实验室,它包括一间封闭的大房子的办公室,员工在里面工作 2 个星期,在这期间,员工不和他们的上司进行面对面的交流,只在虚拟空间进行交流。经过两星期的实验,有些员工认为,这种工作方式不适合他们。还有一些公司使用简短的、自评的调查问卷帮助员工了解作为虚拟团队的成员,他们成功的可能性有多大。不过这种效果的确比不上一个模拟的实验室。

那些将和虚拟团队的成员发生接触的其他部门或者员工对于这种新的工作方式的接受和支持对于虚拟团队成员工作的顺利开展也是非常重要的。就像美国邮政部的首席执行官所说的那样,“从一开始就得到不同部门的管理者的支持和促进很重要,我们三个主要部门的人员介入到这项工作之中,人力资源管理、技术人员和后勤保障人员,员工必须十分热心,并且注意不要被传统的工作方式干扰,他们必须了解所有的这些问题。总之,如何让员工积极参与和支持组织工作方式的变革,是人力资源管理遇到的首要问题。

#### 2、虚拟行为规范

我们认为,进行新型的行之有效的交流,需要建立虚拟团队的行为规范,并形成一套固定的文化和价值观。这就要求管理者认真考虑什么样的行为才能有效的提高团队的工作效率。

##### (1) 虚拟团队的交往行为类型

虚拟团队的交往行为可以分为三方面:虚拟合作行为、虚拟社会化行为和虚拟沟通技能。虚拟合作行为包括在不带批评意见的条件下交流观点,建立一个工作文件簿,记录团队成员的想法和念头,并在团队成员之间交流,以进一步修改,记录下成员的评价,对行为的赞同以及在工作最后期限之前完成工作。虚拟社会化行为包括及时与其他团队成员进行沟通的能力,在工作过程中能够征求别人的反馈意见,公开合适的和有用的个人信息,对于别人的意见观点和完成的任务表示欣赏,勇于承认错误,主动承担任务,对任务的分配表示认同和遵守,等等。虚拟沟通行为包括在语言不能被其他团队成员理解的情况下能够获得当地的同步传译系统的支持,使用电子邮件交流情感,接受信息并向信息发送者提供反馈。这里有许多东西需要借鉴的一般团队工作的经验,特别是关系到团队成员的自我限制的行为。

##### (2) 影响虚拟交往行为的因素

虚拟团队成员可能由于以下原因会限制他们对工作的参与程度:有专家在场,所讨论的话题容易引起争论,对自己的能力缺乏自信,所做的决定是不重要的或无意义的,来自其他人的压力使自己不得不赞同团队的决定(从众),制订决策的氛围不好,成员有挫折感,对沟通的内容漠不关心,支持者没有很好地组织交流或者大家不愿意去做决策等等。

##### (3) 虚拟行为规范的制订

为了避免上述问题,管理者应该让每个人都觉得自己是应该成为团队的一员,他们应该很好的规范

团队的决策任务,把重点集中在明确的目标和团队决策的结果上面。第一次的团队成员的会议是很重要的,这将决定是否建立一个长久的团队成员之间交往的规范。

管理者必须制订可以操作的团队规范,例如,必须明确决策是否应该由全体成员共同作出,是否所有的团队成员都应该为最后决策的制订负责。同时管理者必须监督团队的工作,如果做到这一点比较困难,那么团队成员应该包括一名团队发展方面的专家作为顾问,这一方面可以帮助解决技术上的问题,另一方面在需要的时候可以促进团队成员之间的沟通;最后,管理者必须就成员的个人行为和团队的工作业绩给予诚实的反馈。这样就可以揭示出:哪些行为会导致生产效率的低下,从而帮助团队成员改进。

### 3、目标分解管理

项目管理对于那些来自不同部门的虚拟团队的成员来说很重要,每一个员工都是为了完成项目,通常成员们并不关心最终的结果,如果管理者不主动的对项目的进程以及最终产品的质量进行监控和管理,团队的工作永远不会提高公司的收益。因此,目标管理非常重要。对于新的管理者来说,项目完成的时间限制可能会给他们的管理带来困难。大多数的管理者都规定一个必须的时间期限,但是,如果管理者不能把整个项目细分为小项目的話,整个项目的完成时间可能会退后。采用目标细分的方法,管理者可以预见一个项目的生命周期,它的每一部分是否能够顺利完成。还可以根据实际的需要改变项目的完成期限。这种项目管理的原则并不是新的,同样可以应用到虚拟工作环境的管理中去。当然,也应当制订各个工作岗位职责说明书,把每一个虚拟团队成员的任职素质要求、工作职权范围和职责(包括独立完成、合作完成和协助完成)规定清楚,这样,就利于不断反馈,并为绩效考核和员工发展奠定基础。

### 4、绩效管理

只有广泛的支持并不能够保证虚拟团队一定成功,管理者同时必须制订一个可以接受的绩效管理的方案。因此,管理者所面临的最大挑战是绩效管理,管理者必须作好三件事情:定义、促进和鼓励工作业绩。这些在传统的工作方式下重要的原则同样使用于这种新的工作方式,甚至变的更为必需和重要。

#### (1) 制订考核目标

在一个虚拟团队里,一个基本的要求是,所有的团队成员都能理解职责所在,并把它转化为可操作的考核目标。首先,管理者在制订工作业绩之前要考虑下面的问题,这样有助于明晰职责:团队的总体目标是什么?你是否希望每一个团队成员都承担一个以上的角色?哪些责任是需要成员分担的(包括独立完成、合作完成和协助完成)?团队是否需要评选出一个领导?领导的职责是什么?团队如何制订决策?哪些决策需要权威人员做出?

其次是设立明确的具有挑战性的目标和考核系统,这样管理者和员工的工作就有了明确的方向。一个有用的测量标准系统应该和公司的发展战略、商业目标、客户需要相联系和岗位职责说明书相联系。作为考核目标本身而言,应当包括任务绩效(结果)和关系绩效(行为)两个方面。比如,对于一个有线电视公司来说,他的主要发展战略是提高有线电视用户的数量,对于一个在信息技术领域提供服务的公司来说,客户的主要需要是及时对他们的要求作出反应,同时要节约成本。在规定工作业绩的时候,通常评价工作是否朝向目标的达成时,除了收益(结果)之外,还要考虑的是员工或团队所作出的努力(行为)。毫无疑问,员工需要知道他们的工作目标是什么,如何进行评价,他们在完成目标的过程中处于什么样的地位。这种对于规则的需求在虚拟的工作环境中更为迫切。

#### (2) 过程沟通

绩效管理是一种管理思想,它主要强调的是管理者和员工通过沟通,就目标是什么和如何完成目标达成共识,并促进工作目标的完成。因此,在虚拟团队的过程监控非常重要。为了有效地进行远程管理,管理者的主要职责是消除一切有碍目标达成的障碍,提供丰富的资源帮助完成及时工作。那些有碍于达到目标的因素有设备和技术的过时,关键信息的滞后,工作流程设计的不合理等等。管理者的责任就是消除这些障碍,提供资源支持和技术指导。充足的资金支持,物质支持和人员支持将有助于虚拟团

队的成员完成组织目标。很明显,有了这些做后盾,员工就很容易取得比较好的工作绩效。

### (3) 激励发展

在管理者的反馈中,为了有效地激励优秀的工作业绩,要及时提供给员工他们认为有价值的足够的报酬,同时要让员工感到公平。首先,要了解什么对于员工是最重要的,是工资,福利,自由的时间,技术上的进步,还是职业发展的机会?然后设计一个报酬方案,让员工可以从中选择自己喜欢的报酬方式。

其次,是及时给予报酬,通常是在任务完成之后很快就付酬。时间是很重要的因素,在出色的工作业绩和付酬之间如果有不必要的拖延,就会使报酬的激励作用变小甚至消失。最后,是以一种公平的方式付酬。要让员工感觉绩效管理的程序是公平的,无论是与别人进行比较,还是与自己以往的工作进行比较。结果是没有偏见的,他是基于准确的信息作出的,符合道德和伦理的标准。当然,薪酬或浮动奖金是有效的,但不是完全的绩效管理内容。针对行为考核的结果,有时还包括360度多测度评价和满意度调查结果的分析,要为职工制订一套针对性的职业生涯发展计划,其中、培训、提升或流动,都是不可缺少的管理措施。

### 5、员工培训

在虚拟团队的工作环境中,很多管理者开始重新思考:如何看待这种新型工作条件下的管理模式?他们必须认识到,管理他们看不到的员工跟传统工作环境下的管理是很不相同的。学习如何把管理的重点从时间转向项目,这将决定一个公司的 telework 是否会取得成功。在公司决定实施 telework 之前,必须研究员工在一个特定的领域是如何进行沟通和从事商业活动的,并鉴别出这种方式实施时可能会遇到的阻碍。这方面的培训具体可以分为对员工的培训、对管理者的培训和对团队的培训,最后一个培训要求员工和管理者一起就可能影响他们之间关系的问题进行讨论和交流。有些公司还把时间管理列入培训内容。在这种工作模式下,文化,管理和人际关系等问题也需要考虑。对于员工和管理者的培训应该同时开始,这样他们得到同样的信息和案例,每个小组都讨论同样的问题,例如,缺少面对面交流的时间,这样会引起仍然留在办公室的员工的不满;由于缺少和同事和管理者的沟通,可能造成创新意识的缺乏;由于远离办公室可能导致生产率的下降。每个小组都应该尝试开始以项目来作为衡量生产率的标准,而不是像以前一样,以时间作为标准。培训的最后一个部分是在实施这项制度的6个月后,让管理者对其效果进行评价,使用生产率作为测量标准。检查这种工作方式对于生产率,成本和客户满意度的影响,来决定是继续实行还是终止这个措施。

在虚拟的工作环境中如何交流对于管理者而言是一个挑战,许多管理者必须学习新的沟通技巧,来避免员工感到孤立,或者觉得自己不再属于大集体的一员。只通过电子邮件答复员工是不够的,这只是单向的交流。管理者应该学习如何组织和召开电视会议,采取不同的沟通方式,比如电子邮件,语音邮件,电化会议和面对面的沟通,制订基本的沟通标准,让所有的员工能够理解和接受。例如,使用电子邮件做报告,在聊天室讨论项目中出现的问题,另外,所有的成员必须保证电话沟通的有效性。在虚拟的工作环境中,由于缺少了面部表情和肢体语言的线索,团队成员必须依靠其它形式的沟通来充分的理解别人。这通常意味着要问更多的问题,进行更多的交流。所以,虚拟团队的沟通技能培训显得尤为重要。首先,需要制订虚拟会议的计划,并要保证所有的团队成员都参加。如果可能,首先还是进行面对面的交流,这将使团队成员增加了感性认识,建立团队成员之间的个人信任关系,这将有助于虚拟团队工作的成功。团队管理者或领导者应该和所有的成员进行沟通,备有所有人的家庭住址,这样可保证所有成员对团队的归属感和组织承诺,愿意为团队做贡献。例行的情况报告可以代替传统工作方式下的非正式沟通,由于员工不是在同一时间、同一地点工作,他们必须作出特别的努力来保证及时和准确的沟通。有些虚拟团队还必须面对不同的时区,借助计算机辅助系统发布一些具体的信息。这样,管理者就可以给予员工指导和监督,提高沟通效果,当然,团队成员也必须把提供准确、及时的信息和反馈作为一种自己的责任。

#### 四、结束语

高新技术的发展,特别是 TELEWORK 等新型的工作方式的出现,已经大大地改变了我们的生活、工作和商业运作模式,虚拟团队已经成为一种普遍的工作方式,管理一个虚拟团队面临很大的挑战,普遍认为,在虚拟的工作环境下的组织发展将会明显好于现在的发展,处于这种环境下的知识工人会有更多的自主权和责任,传统的管理理论和方法需要继承,但是需要和建立适合虚拟团队独特要求的管理模式,这是虚拟团队成功的关键。所以,管理者和技术专家都必须认识到,企业竞争优势的保持,依靠的是创新的商业运作模式和有效的人力资源管理模式。虚拟团队的工作模式引起或正在引起管理学家、心理学家和经济学家的更多关注。本文提出的虚拟团队人力资源管理的几个问题和研究设想,希望得到各界专家和企业家的关注,希望大家更多地参与这方面问题的探索。

#### 参考文献:

- 1 时勤,经济转型期人力资源开发的心理学基础与管理对策,《中国人力资源开发》,2000年第11期。
- 2 张宏云、时勤、杨继锋,360°反馈评价模式——一种新型的管理评价方法,《中国人力资源开发》,2000年第12期。
- 3 Conyne, R., Wilson, F. R., Tang, M., & Shi, K. (1999). Cultural similarities and differences in group work: Pilot study of a U.S. - Chinese task group comparison. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3, 40 - 50.
- 4 Cooper, R. C. 1997. Telecommuting: The good, the bad, and the particulars. *Supervision*, 57 (2): 10 - 12.
- 5 Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, K. J., & Priem, R. L. 1995. The new corporate architecture. *The Academy of Management Executive*, 9(3):7 - 18.
- 6 Grensing - Pophal, L. 1999. Training supervisors to manage teleworkers. *HRMagazine*, January, 67:72.
- 7 Grimshaw, D. J., & Kwok, F. T. S. 1998. The business benefits of the virtual organization. In Igarria & Tan (Eds.), *op. cit.*, 45 - 70.
- 8 McCune, J. C. 1998. Telecommuting revisited. *Management Review*, 87:10 - 16.
- 9 Matthes, K. 1992. Telecommuting: Balancing business and employee needs. *HR Focus*, 69 (3) December: 3.
- 10 Igarria M. & Tan M. (Eds.). 1998. *The virtual workplace*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- 11 O'Connell, S. E. 1996. The virtual workplace moves at warp speed. *HRMagazine*, March 51:77. See also: *Business Week*. 1996. The new workplace. April 29:105 - 113.
- 12 Snow, C. C., Lipnack, J., & Stamps, J. 1999. The virtual organization: Promises and payoffs, large and small. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *The virtual organization*: 15 - 30. New York: Wiley.