

虚拟团队管理调研报告

Virtual Team Management Survey Report

HR 如何影响虚拟团队成功？

How does HR affect virtual team success?

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。

(顾问排名不分先后，仅按姓氏首字母排序)



胡家闵

创办人及合伙人
敏捷变革中心



施重凌

霍尼韦尔亚太区组织发展和领导力总监
霍尼韦尔



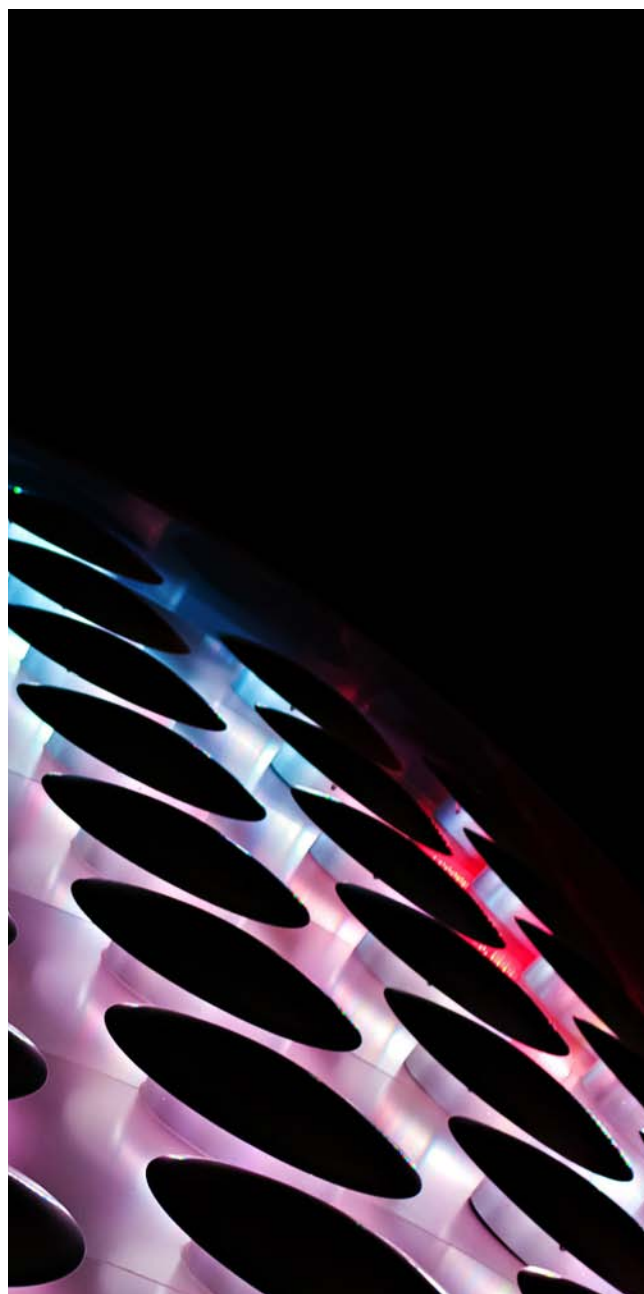
吴飞

全球招聘总监
青岛海尔家电产业集团



张爽

组织发展高级专员
顺丰速运有限公司



关于作者



董伟

Karen.Dong@hrecchina.org

董伟现任人力资源智享会 (HREC) 高级咨询顾问，调研和研究一职。主要负责的调研报告有：第二届中国高潜力员工发展项目调研报告、第二届中国企业弹性福利调研报告、HRBP 角色定位与能力要求提升调研报告、高管福利调研报告、社交媒体与人才招聘调研报告、企业绩效管理改善与优化调研报告、实习生项目管理调研报告、VUCA 时代下组织领导力的转型与管理调研报告。

董伟毕业于上海海洋大学，获得经济学本科学位。

CONTENTS

报告目录



概览

03 | 前情扼要

04 | 内容萃取



如何理解虚拟团队？

05 | 虚拟团队概念

05 | 本调研中的虚拟团队



成功管理虚拟团队

06 | HR 重要吗

06 | 不同组织，HR 影响不同

08 | 虚拟团队成功要素



HR 如何影响虚拟团队成功？

10 | 组织层面

12 | 团队内部（使命、成员、联结）



关于本次调研

前言

虚拟团队最早产生于二战期间的军队中，发展至今，关于它的概念人们并不陌生。出现之初，虚拟团队主要指空间虚拟、需要远程管理的团队。但随着发展，其定义逐渐广泛，也正因此，其类型趋于复杂，定义趋于模糊。**本调研中所指的虚拟团队具有以下特征：**

- ◆ 跨组织或跨管理边界；
- ◆ 不存在时空距离（无需远程管理）；
- ◆ 针对特定任务、项目而搭建；
- ◆ 团队期限取决于任务特性，可短期或长期。

具备上述特征的虚拟团队以网络型组织中的工作团队为典型。在当下快速变化的环境中，由于企业对组织敏捷性的要求越来越高——“跨界思维”、“敏捷性组织”、“打破组织边界”等理念逐渐在企业中转化为实践，“跨组织或跨管理边界的团队合作”正是实践的突出体现。

敏捷性与小团队管理模式密不可分，也正是随着组织内虚拟团队的衍生与发展，一些规模较大的互联网企业逐渐有意地将虚拟团队管理体系化，进而从组织的角度为其提供支持，帮助其发展完善；部分传统企业中的流程和部门边界也逐渐弱化，跨边界的团队合作逐渐被鼓励。**这种情况之下，虚拟团队为企业管理带来了新的挑战——如创造适合虚拟团队合作的组织环境、虚拟团队内部的沟通壁垒、信任建立、考核激励等。针对这些挑战，HR 又能为虚拟团队管理发挥怎样的影响？**

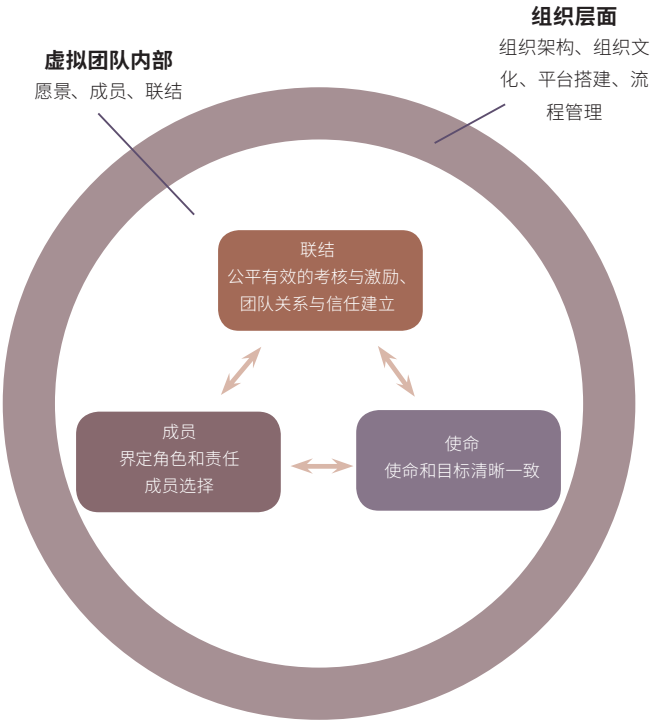
在对 30+ 企业管理者（包括 HR）、创业者、自由职业者访谈的基础之上，本研究报告将站在企业管理者和 HR 的角度，从影响虚拟团队管理的关键因素出发，旨在为成功管理虚拟团队提出相关建议。



前情扼要

展开讨论前，值得注意的是：**本研究中所指的虚拟团队主要类似于网络型组织中的工作团队性质，其主要具备以下特征：**组织边界模糊跨，组织或跨管理边界；不存在时空距离的团队（不需要远程管理）；针对特定任务、项目而搭建；团队期限取决于任务特性，可短期或长期。

由于虚拟团队管理模式在不同组织环境中的意义不同、发生频率也有所不同，因此针对影响虚拟团队管理的关键因素，HR 的关注点、投入度以及发挥的影响都会有所不同。具体而言，报告将针对影响虚拟团队管理的关键因素，**并从“组织层面”、“团队内部”两个层面展开讨论，具体分析 HR 在其中的影响力和角色。其中，有关“团队内部”因素的探讨，将依托于“团队成员”、“团队愿景”、“团队联结”三要素来展开分析（参考图表 1）。**



图表1：影响虚拟团队管理的主要因素



内容萃取

现状

- 就虚拟团队管理而言，企业面临的挑战不仅体现在团队内部，在组织层面也有所体现。同样，组织层面的支持也是影响虚拟团队成功的重要因素。但相对而言，HR 能够发挥的影响更多是针对虚拟团队内部管理。
- 针对虚拟团队内部管理中与人相关的工作，HR 并非像以往一样享有主导权，更多是由团队负责人把控。但总体而言，HR 在虚拟团队管理过程中仍发挥着重要影响。
- 不同类型的组织，虚拟团队在组织中的意义和价值会有所不同，发生频率也有所不同。因此，针对虚拟团队管理，企业面临的挑战，以及 HR 发挥的影响都会有所不同。
- 受业务驱动，一些企业衍生了虚拟团队，但对虚拟团队却缺乏统一的认知。谈及虚拟团队对组织的贡献如何？虚拟团队运作的效能怎么样，如何进行改善？HR 很难准确作答。

改善

- 团队共鸣像是积极情感的存储器，可使成员展现出最好的一面。因此，在虚拟团队发起前，HR 首先应明确的是：团队负责人是否对团队价值使命、预期结果有清晰地认知，并且能否有效传递给成员。
- 高效的团队会专门花时间建立团队关系，而专门花时间建立关系的团队也有更高的满意度和忠诚度。“留出足够时间进行非正式讨论”也是影响虚拟团队成功的重要因素，HR 并可在其中发挥一定作用。
- 因虚拟团队类型不一，关系建立的方式也各有千秋。但无论方式如何，HR 需要关注的是：建立习惯，有迹可循（沟通时间及内容的固定性和规律性）、平衡内容（“关系互动”和“工作互动”平衡）、把控团队情绪和氛围（让成员产生好的动机）。

如何理解虚拟团队



虚拟团队概念

虚拟团队最早产生于二战期间军队中——由受过高等教育的研究人员组成，在不同单元间完成规划、相互协调，实现智力共享。二战结束后，虚拟团队概念开始涉入商界，赋予传统团队新的概念。随着发展，虚拟团队不再单指需要远程管理的跨区域团队，其类型趋于复杂，定义也逐渐趋于模糊——由于评判维度不同，有关虚拟团队的定义，至今仍无统一定义。通过归纳，本调研仅罗列以下几类虚拟团队，作为参考：

- ◆ 跨部门跨层级的项目产品开发团队（团队边界模糊、成员具有一定流动性，团队存在一定周期）。
- ◆ 应对突发事件临时搭建的跨部门跨层级的行动团队（团队边界模糊，临时性强、任务完成自动解散）。
- ◆ 依赖于远程联系的跨区域工作团队（如销售团队，工作内容常规单一、成员稳定，但跨越空间距离）。
- ◆ 根据不同时差轮流工作的服务团队（工作内容常规单一、成员稳定，但跨时间距离）。
- ◆ 跨国公司高层组成的管理团队（团队稳定，边界清晰，跨区域）。
- ◆

报告根据上述虚拟团队的相关特征，对虚拟团队的划分维度进行了归纳总结，主要包括：时空距离、组织边界、任务性质、存在周期、团队成员稳定性（参考图表 2）。有关本调研研究中所指的虚拟团队具备哪些特征？其定义如何？具体研究的问题是什么？将在下一部分具体探讨。

维度因子	A	B
时空距离	跨时空距离	同时空
组织边界	组织边界模糊	边界清晰
任务性质	不固定、非常规性	长期固定
存在周期	临时性、突发性	长期存在、周期性
团队成员稳定性	具有流动性、可退出	构成明确、稳定

图表2:虚拟团队划分维度



本调研中的虚拟团队

随着互联网+、物联网、生态化、平台化等一系列新词的衍生，主动打破组织边界成为更多企业的选择，进而使企业的一端能径直连接产业生态要素。

同时，为了快速适应不可预知的环境变化，企业的另一端（组织内部）开始遵循“客户导向、敏捷、透明、协作”的基本原则。更多企业开始探索如何打破组织内部边界，打破科层制，以构筑能够直接渗透消费者生活方式的、且更加敏捷的网络型组织（参考图表 3）。而在网络型组织模式之下，虚拟团队逐渐成为组织跨界合作不可或缺的合作模式，**本研究中的虚拟团队正是类似于网络型组织中的工作团队，其主要具备以下特征：**

- ◆ 组织边界模糊，跨组织或管理边界；
- ◆ 不存在时空距离（不需要远程管理）；
- ◆ 针对特定任务、项目而搭建；
- ◆ 期限取决于团队任务特性，或短期或长期。



图表3:网络型组织的关键特点
(来源于《2017德勤全球人力资本趋势报告》)

成功管理虚拟团队



虚拟团队管理，HR重要吗

正如上文所强调，本调研研究的主要切入点是：HR在虚拟团队管理中的作用和影响。那么，HR究竟在虚拟团队管理中扮演什么角色？如何影响着虚拟团队的成功？我们暂且需要打一个问号。

在众多针对虚拟团队的研究中，大部分研究站在虚拟团队内部管理者的角度，涉及的各方利益相关者，其中也有研究明确表示：“有效的HR经验”是高效虚拟团队所具备的关键特征之一（参考图表4）；SHRM也曾开展过“HR如何支持其组织的虚拟员工队伍”的调研，绝大多数（76%）的受访者表示：他们已经为虚拟工作制定了相关政策和流程。参与本次调研的171位HR中，近46%的HR表示（参考图表5）：针对企业虚拟团队管理，会参与其中。

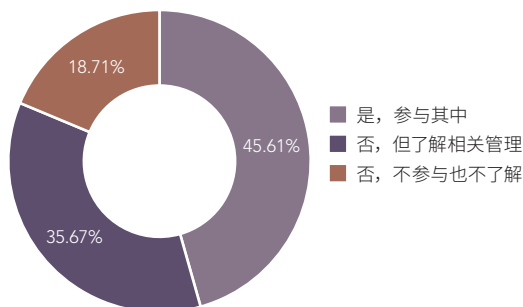
The Characteristics of Effective Virtual Teams

Research by Lynda Gratton and Tamara Erickson found that successful virtual teams shared the following characteristics:

- ◆ Executive support
- ◆ Effective HR practices
- ◆ Well-structured teams
- ◆ Strong team leaders

图表4：高效虚拟团队特征（来源于UNC调研研究《Developing Real Skills for Virtual Teams》）

图表5：针对贵企业虚拟团队管理，HR是否参与其中（N=171）



但在访谈中却多次被反问：谈及HR对虚拟团队管理产生的影响，你确定HR被授权参与了吗？不得不承认的是，针对HR在虚拟团队中扮演角色，访谈过程中的确很难被HR解答。就被访谈的大多数企业而言，HR几乎均未被明确授权参与虚拟团队管理，总体而言介入程度较弱。

面临此自相矛盾的调研结果，如何作答？针对虚拟团队管理，

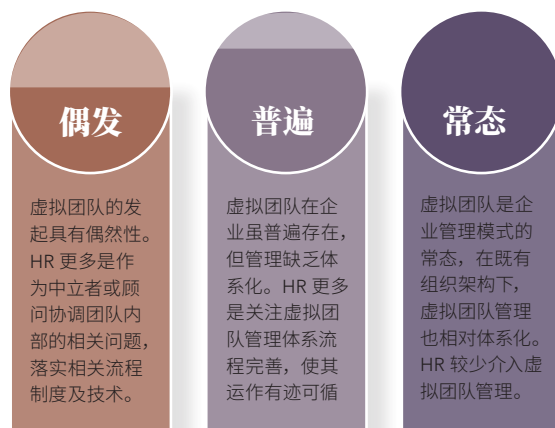
HR究竟扮演着什么样的角色？在哪些方面发挥着影响？下文将针对HR面临的挑战，然后在调研和访谈结果的基础上，对影响虚拟团队管理的因素，以及HR在各因素中发挥的作用进行分析。



不同组织，HR影响不同

综合访谈和调研结果，我们发现：针对虚拟团队管理，虽然HR的角色和职责不像在传统人力资源各管理模块中那样清晰、具有主导权，也未被明确授权介入虚拟团队管理。但实际上，多数企业的虚拟团队运营过程中，HR的影响却无处不在，不可避免地参与其管理过程，提供一些支持。

而且，由于虚拟团队模式在组织架构中的意义不同，在组织中发生频率也有所不同，因此企业面临的挑战，以及HR发挥的影响都会有所不同。本调研研究根据虚拟团队在组织中发生频率的不同（偶发、普遍、常态），相应选取了一些企业进行了深入访谈，并对企业所面临的挑战和HR的关注点进行了总结，具体如下（参考图表6）：



图表6：虚拟团队的发生频率与其对应挑战

+ 偶发

以一些传统企业为典型。对这类组织而言，企业虽然对敏捷性的要求逐渐提高，但受固有组织边界和文化的影响，虚拟团队的发起具有偶然性，大多是根据企业特定的任务和项目适时发起。

对于虚拟团队管理，HR更多关注的是为虚拟团队内部管理提供支持——作为中立者或顾问协调相关问题，落实相关流程、政策和制度、技术支持。

+ 过渡

以一些互联网高科技组织为典型。对这类组织而言，企业文化为虚拟团队协作提供较大空间，因此虚拟团队协作在企业各业务单元较为普遍，但相对而言，组织层面缺少体系化集约化管理和理念的梳理。

针对虚拟团队管理，这些企业 HR 更多关注的是：对虚拟团队进行梳理，进而使其管理更加体系化和显性化，使其运作更加有迹可循；而对虚拟团队内部的运作和管理，HR 话语权较弱，介入程度低。

+ 常态

以网络型组织、平台化组织为典型。对这类组织而言，虚拟团队协作已成为组织常态；而且相关体系能为虚拟团队提供充分的支持，如资源配置平台、绩效考核及激励机制等。既具有小团队的敏捷，也具有体系化集约化平台化的管理效应。

对这些企业的虚拟团队而言，HR 更多关注组织环境本身，如平台、机制的完善，以对虚拟团队进行赋能而非管控，因此较少直接介入虚

拟团队内部管理。

综合上述访谈结果，我们不难发现，针对虚拟团队管理，企业面临的挑战有所不同，但总体而言主要体现在两个层面（参考图表 7）：

- ◆ **组织层面：**虚拟团队运作体系化问题，包括“企业对虚拟团队的认知理解度”、“相关机制和流程的完善度”。
- ◆ **团队内部管理：**包括“缺乏团队氛围凝聚力”、“成员间信任程度不高”、“团队成员激励”等问题。

就这些挑战而言，HR 又可以发挥哪些作用和影响呢？在下一章节，围绕这些挑战，调研将对影响虚拟团队的因素，以及 HR 在其中影响力进行讨论，并提出相关建议。



图表7:虚拟团队管理,企业所面临的挑战 (N=171)



虚拟团队成功要素

综上所述，可见对企业而言，虚拟团队管理仍具有一定的挑战性，针对这些挑战，虚拟团队如何走向成功呢？综合有关虚拟团队管理的一些研究和文献发现：建立信任、明确目标和责任、沟通、成员选择、激励、持续反馈、技术运用……是影响虚拟团队成功的重要影响因素。

针对于此，本调研在《Managing virtual teams in multinational companies》研究的基础之上（参考图表 8），对影响虚拟团队成功的相关因素进行了整理和调整并展开调研，有相同之处，也有所区别——正如上文所述，企业面临的挑战不仅仅体现在虚拟团队内部管理，因此本次调研在分析成功要素时，也考虑到团队管理之外的因素，即组织层面的支持对虚拟团队产生的影响（参考图表 1）。

图表8:使虚拟团队成功的因素排序（下表显示了使虚拟团队成功被管理的21个因素的相对重要性排序。图表中任何选项的最高得分为236。）

(Table8:Ranking of factors enabling success in managing virtual teams (Table below shows the relative importance of the 21 factors which enable the Successful leadership of virtual teams. The maximum possible score on any item in Tables is 236.)

选项	分数（重要度）
Embedding a common vision within the team（建立团队共同愿景）	212
Clearly defined roles and responsibilities（清晰定义角色和职责）	208
Knowing how to build a good relationship with a person without meeting them face-to-face（在没有面谈机会的情况下能够建立团队关系）	207
Team members being able to work independently（团队成员能够独立工作）	203
Manager understanding different working environments（团队负责人了解不同的工作环境）	195
Using the right technology to communicate（运用合适的技术促进沟通）	193
Data systems accessible to everyone（每位成员都可以访问的数据系统）	189
Meeting face-to-face as a team at least once every 2 months（定期进行面对面的团队会议）	182
Celebrating successes（庆祝成功）	180
Building strong team identity（建立强大的团队认同感）	178
A manager being a good role model（团队经理是好的榜样）	178
Continuous coaching on how to perform work better（为更好地工作，持续进行辅导）	177
Ensuring that all team members receive the same message at the same time (information equity)（团队信息共享）	177
Properly structured communication forums（适当地组织交流讨论会）	172
Identifying and engaging quiet people during conference calls（电话会议中鼓励所有人发声）	171
Providing technology to enable social interaction among team members(通过相应技术促进团队成员建立社会关系)	170
Team meetings allowing enough time to have informal discussions（团队会议中，为非正式讨论留出充分时间）	163
Feeling cared for by the manager（感受被经理关怀）	160
Training on how to use the available communication technology e.g.video conferencing, live meeting, etc.（相关技术方面的培训）	158

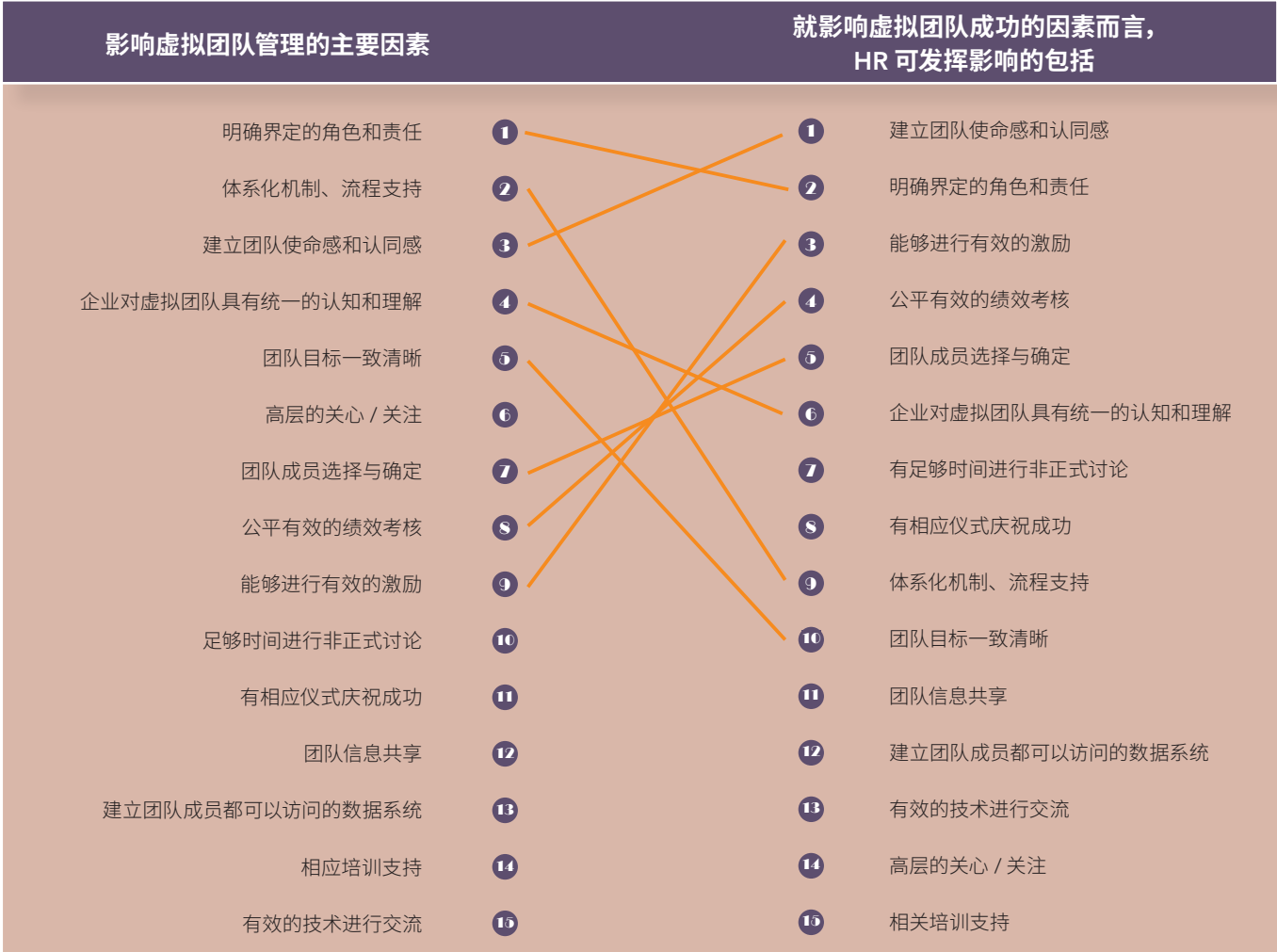
图表来源：South African Journal of Labour Relations: Vol 34 No 2，《Managing virtual teams in multinational companies》

通过调研发现：“体系化的机制流程支持”和“企业对虚拟团队具有统一的认知”对虚拟团队确实产生着重要影响，其重要性并超出团队内部的一些管理措施（参考图表 9）。

而就 HR 参与度和影响力而言，相对于组织层面，HR 对虚拟团队发挥的影响更多集中于团队内部管理（参考图表 9）。具体而言，有关 HR 在“组织层面”和“团队内部”的影响和作用，报告将在下文展开分析。

- ◆ 组织层面：组织环境对虚拟团队管理带来的影响，主要体现在：“体系化的机制流程支持”和“企业对虚拟团队具有统一的认知”。
- ◆ 团队内部管理：虚拟团队内部的管理，具体体现为：“团队目标一致清晰”、“清晰定义团队角色和责任”、“公平有效的考核与激励”以及“团队关系与信任建立”。具体讨论则围绕虚拟团队管理的三要素展开——“目标”、“成员”和“联结”。

图表9:影响虚拟团队管理的主要因素与HR可发挥的影响 (N=171)



HR 如何影响虚拟团队成功



组织层面

为拥抱互联网时代，企业已在探索组织转型，例如“自组织”、“网络型组织”、“敏捷性组织”等。对一些企业而言，虚拟团队的产生往往是企业转型的导火索；而对一些企业而言，虚拟团队却是企业转型之后带来的产物。

无论是哪种类型的企业，在转型过程中，**是否已思考虚拟团队在企业的发展现状，以及对组织发展的意义和价值，并创造适应其发展的组织环境和管理支持，这对成功管理虚拟团队有着至关重要的影响。**

但现实情况是，由于业务驱动，一些企业衍生了众多的虚拟团队，但企业对虚拟团队却没有统一的认知，谈及虚拟团队对组织的贡献如何？虚拟团队运作的效能怎样？如何进行改善？HR 却很难准确作答。

以腾讯和顺丰为例，在访谈过程中谈及虚拟团队，受访者认为：企业目前面临的挑战即是：虽然在企业已经有很多实践，大家没有对虚拟组织这样的管理工具达成一致的认知，也没有回到一个更高的层面去思考这个管理模式的价值在哪里，怎么去管理怎么去运用好它。顺丰的受访者同样表示：在组织内部一些业务部门已有一些敏捷性管理、虚拟团队的实践，但是组织没有正式提到过，原有的一些常规机制和方法也没有统一进行调整。

总体而言，有关虚拟团队这样的管理工具在组织内时长在运用，但是没有很好的利用好它。实际上是虚拟团队管理缺少体系化——为什么发起虚拟组织，发起这样一个组织后如何管理，在什么时候应该撤销、在什么时候应该保留，应该为其提供哪些管理机制和流程。

面临这些问题，HR 又能够发挥哪些影响和作用呢？通过与 HR 的大量沟通，我们发现：对于虚拟团队管理，从组织层面来讲，HR 能够做的是站在组织全局的角度思考虚拟团队的完善和发展，明确虚拟团队在组织中的作用与价值，为其在组织中的运作和发展做相应规划。具体而言：

- ◆ 首先，虚拟团队作为企业管理工具的一种，HR 需要明确的是它对企业的价值，然后对企业虚拟团队进行梳理，明晰企业中所存在的虚拟团队有哪些，判断其最终是否指向客户价值。并深入员工意识，以让员工有意识地发起虚拟团队。正如调研所显示（参考图表 7），“企业对虚拟团队具有统一的认知和理解”也是企业面临的挑战，可见 HR 希望企业对组织内部的虚拟团队具有统一的认知和理解，而不是无意识无目的地发起虚拟团队，无疾而终。
- ◆ 同样，当虚拟团队在企业越来越普遍化时，HR 需要关注的是：如何使虚拟团队能够融入组织架构和相关机制之中，实现集约化



对一些企业而言，虚拟团队的产生是企业转型的导火索；而对一些企业而言，虚拟团队却是企业转型之后带来的产物。

无论是哪种类型的企业，在转型过程中，是否已思考虚拟团队在企业的发展现状，以及对组织发展的意义和价值。

管理，而不被孤立、特殊化。例如，完善相应的绩效考核评价机制。总而言之，HR 要回答的不是如何让业务部门去推动敏捷组织、发起虚拟团队，需要回答的问题是通过哪些机制、模式和平台的搭建来提高员工的积极性，来提高组织响应客户的效率。

总而言之，无论什么类型组织的虚拟团队，其发起的初衷应是以释放组织活力、组织价值的创造力为核心，最终指向客户价值。在这种情况下，HR 应为其运作和发展提供相应的机制和流程支持，以发挥最大效能。

以成功转型的企业为例，我们发现：以韩都衣舍、海尔、京东为代表的企业，企业内部不再是垂直的、金字塔的职能结构，而是真正以客户为中心，建立产品 / 任务团队。团队直接面对客户，而公司则以平台架构为基础，为几百个团队提供所需要的服务——把握客户需求，然后把客户需求转化成内部任务，实现对团队的赋能而非把控，进而使组织活力得到释放。

以京东为例，在客户导向的网络型组织中，企业首先完成的是搭建平台架构。通过“识别谁是客户、评估为客户产生价值”的价值链条，以客户需求为出发点重新梳理设计内部职能分工，按照前台、中台和后台的平台架构设计改革现有组织的运作模式。平台架构搭建成功的关键要素是实现授权前移，让前台离客户最近的人做决策。

- 前台职能定位：快速响应和满足客户个性化需求。
- 中台职能定位：通过组件化和模块化解决共性需求，提炼和输出核心能力。
- 后台职能定位：基础设施建设和共享服务。

进一步，为了全面评价个体在组织中的行为，京东尝试记录其在关系网中的行为表现，收集在这些网状关系中来自于不同关系人的评价和反馈，汇总到网状评价的信息平台。这些信息不仅用于对员工个人行为评估，发现传统上、下、平级的评价关系可能会忽略的价值贡献和个体绩效驱动因素。更重要的是通过动态分析此类数据，企业可以抓住里面的趋势和规律，总结出对组织行为和组织绩效产生影响的关键驱动因素，并相应建立配套的管理机制和管理规则，有意识地去引导管理者和员工的行为，将评价落实到员工和组织发展中。

基于内部客户需求，为进一步打开组织内固有架构体制的限制，盘活公司内丰富的资源和能力，京东内部建立了任务市场，业务部门把工作或需求分解成单个任务，通过内部任务平台在全公司范围内发布。任务市场机制成功运作的关键要素是实现灵活组队——在京东，只要员工有意愿、有时间并且有能力解决这些任务，就可以跨越部门界限，在全公司范围内发起小组，号召有相同意愿、不同能力的人自由组队。



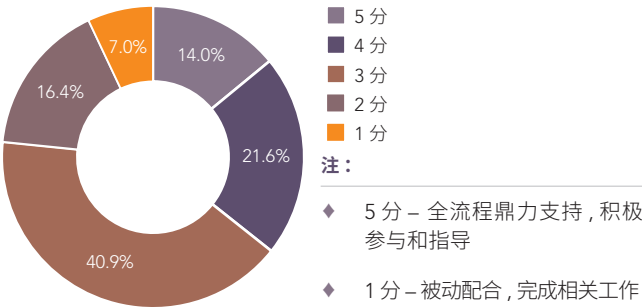


团队内部

“高绩效”是任何组织和团队都关注和追求的目标。通过上文分析，我们了解到：虚拟团队绩效不仅与组织层面的支持相关，同时也与各团队内部的管理方式密切相关。在上文我们已详细讨论了 HR 在组织层面能为虚拟团队所提供的支持。

回到虚拟团队内部管理的探讨，我们也发现 HR 似乎并不那么重要。就各虚拟团队内部管理中与人相关的工作，HR 也并非像以往一样享有主导权，而更多的是由团队负责人把控。虽然不享有主导权，但总体上，HR 在虚拟团队管理过程中仍发挥着重要影响。数据表明（参考图表 10）：针对 HR 参与虚拟团队管理的程度，近 37% 企业表示：HR 对虚拟团队管理各阶段参与程度在 4~5 分（满分为 5 分），仅 22% 的企业为 1~2 分。

图表10：针对虚拟团队的管理各阶段，企业HR的参与程度/发挥作用进行打分 (N=171)



虚拟团队的内部管理，HR 如何参与其中？**针对这一问题，报告具体将结合企业所面临的挑战与影响虚拟团队成功因素，继续围绕虚拟团队管理的三要素——成员、使命、联结，然后就 HR 在虚拟团队管理中的影响展开深入分析（参考图表 11）。**

图表11：虚拟团队管理挑战与重要因素

挑战	成功因素
缺乏及时有效激励	建立团队使命感和认同感
团队成员难以快速建立信任	明确界定的角色和责任
团队成员持续投入度	团队成员选择与确定
成员间缺乏互动	留出足够时间进行非正式讨论
个人绩效难以被有效考核评估	团队激励机制建立
	公平有效的绩效考核

+ 使命：创建团队共鸣

通过调研发现，“团队拥有共同的使命感”是影响虚拟团队绩效的重要因素，正如《情商 4：决定你情商高度的领导情商》一书中所言：领导者的根本任务是为员工带来积极情感。只有当领导者可以创建共鸣时，领导力方能实现，共鸣像是一个积极情感的存储器，可以使团队成员展现最好的一面。

但在调研过程中却发现：团队使命和成员间的情感建立却是容易被团队领导者忽视之处，往往团队任务和责任明确后，成员更多是以独立的个体进行工作，这一定程度上是因为缺乏团队使命感，成员间缺乏情感维系。调研同样显示（参考图表 7）：“团队成员难以快速建立信任”是企业虚拟团队管理面临的主要挑战之一（74%），而“成员对团队是否有强烈的使命感和认同感”则是影响团队成员能否快速建立信任的重要原因。

针对团队使命感和认同感的建立，访谈中，多数 HR 均表示：这更多是团队领导者的任务，与领导者的能力和领导风格相关；部分 HR 表示：过程中一般会以导师的身份给予团队领导者相关建议，给予建议和引导。因此，当团队负责人缺乏“建立团队使命”的意识时，HR 不妨加以引导，增强团队负责人的意识：

- ◆ 虚拟团队发起和搭建前，明确其应有的价值使命和预期目标结果——团队为什么存在，然后，将能够认同这一使命和目标的成员聚集在一起。
- ◆ 首先应确定的是：团队使命是否是清晰的，能否被识别，并且能有效传递给成员。以及成员是否能透过角色和工作结果了解背后的因态——工作结果能够改变哪些人的生活？或使哪些人受到启发？或使人们有更多的幸福感？



领导者的根本任务是为员工带来积极情感。只有当领导者可以创建共鸣时，领导力方能实现，共鸣像是一个积极情感的存储器，可以使团队成员展现最好的一面。



+ 成员：角色职责定位与成员选择

成员是虚拟团队的重要要素，有关团队的搭建和成员的选择影响虚拟团队运作的始末。由于虚拟团队发起的形式不一，有的由集团自上而下发起组建团队，有的由员工根据现有任务和机会自行组建团队。但通过对虚拟团队领导的访谈发现：总体而言，无论哪种形式，虚拟团队搭建和成员选择都会经历以下阶段：



- ◆ A. 根据任务和目标，设定团队角色和职责；
- ◆ B. 在既有角色和职责要求的基础之上，评估合适人选；
- ◆ C. 与利益相关者沟通，在既定人选确定团队成员；
- ◆ D. 确认团队组建完成。

回到企业在虚拟团队管理过程中所面临挑战，会发现：“团队成员不稳定”也是企业面临的几大挑战之一（参考图表 7）。究其原因：团队成员的选择和确定过程是影响团队持续稳定的重要阶段。但在评估人选过程中，团队负责人和 HR 往往关注成员的能力，而忽略影响团队成员的意愿度，以及影响其意愿度背后的因素。

在评估人选过程中，由于涉及候选成员能力评估、意愿度沟通，尤其是谈及意愿度时。因此，HR 作为中立者往往更能获得真实有效信息，给予客观建议和帮助。针对于此，值得 HR 和团队负责人注意的是：

“在评估团队成员能力和意愿度时，应注意评估既定角色对成员投入度和时间的要求——对成员而言，团队任务的优先权应在第几位？是否需要专职？”

- ◆ 在评估团队成员能力和意愿度时，应注意评估既定角色对成员投入度和时间的要求——对成员而言，团队任务的优先权应在第几位？是否需要专职？对于此，HR 不仅需要进一步与既定成员探讨，也需要与其直线汇报经理沟通和确定，以确保其下属加入团队后参与度和投入度。
- ◆ 当遇到意愿度高但能力尚可的成员时，不妨站在团队整体的角度上考虑，如何形成团队成员的优势互补，并且致力于帮助成员排除障碍。而对于能力强而意愿不足的成员，为提升团队任务在其工作安排中的优先权，则需要挖掘影响意愿度背后深层次原因，例如激励因素、绩效结果的评估考核、职业发展、或是直线领导的压力等，然后作为中立者去沟通和争取。

另外值得注意的是，在团队组建完成后，仍需要通过相对正式的会议或是相关仪式来告知每位团队成员的角色、责任、需要交付的内容以及被授予的权利。总而言之，对于虚拟团队搭建和成员选择过程，HR 不可避免地会直接参与其中，适时给予支持。从调研结果来看，“明确成员角色和责任”是 HR 参与较多的阶段（参考图表 9）。



+ 联结：精神团结

在上文中，我们提到“团队使命和目标”的作用和影响——如果说团队成员都是独立的个体，那么团队使命赋予团队成员后，独立的个体则变成一个团队。对于此，我们将进一步讨论如何将使命赋予各个成员？答案即是通过“联结”。

“联结”不仅意味着联系，更多是精神上的一致团结。无疑，对于虚拟团队工作，每个人需要以相互依存和合作的方式进行工作，但在访谈中不断听见类似的声音：“从组织上来看我们像一个团队，但是却不像一个团队在运行，它更像是以个人贡献者组成的群体在运行，虚拟团队的成员指出在‘团队’的75%的时间是独立工作，不需要团队建设活动”。究其原因，并非团队建设不重要，更多是因为一些团队成员不知道团队应该如何运行，或是对团队的期望和要求较低。

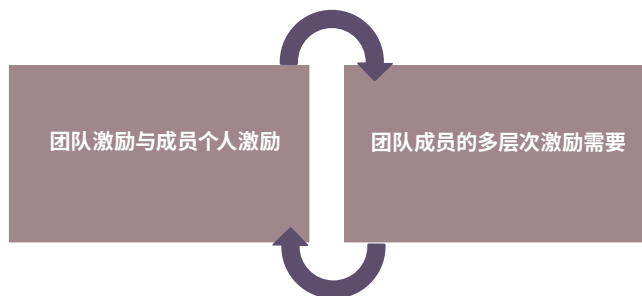
那么，如何将团队使命和团队成员持续有效的联结在一起？HR又能够发挥哪些影响？受访者表示：谈到虚拟团队的“团队”程度，我们还是要回到成员间的信任建立、团队激励来看。也正如调研显示（参考图表9）：“团队关系与信任建立”和“公平有效的绩效考核”是影响团队沟通的主要因素。

而就HR而言，调研发现（参考图表9）：有关虚拟团队内部管理，HR能够发挥影响的主要因素包括“团队激励”和“团队关系建立”。下文将就这两个因素展开进一步分析。

◆ 考核激励

由于虚拟团队成员一般都具有多重身份，不会固定在一个团队中工作，很可能是同时在几个不同的虚拟团队中工作，因此成员具有一定的流动性。如此便不难理解调研结果（参考图表7），“团队成员不稳定”是虚拟团队管理过程中面临的重要挑战之一。究其原因会发现：**团队成员不稳定与团队绩效考核和激励密切相关**，例如团队工作是否有效计入员工绩效、评价机制公平与否、激励是否及时有效等问题。

这已引起一些企业或是HR的注意。深入访谈发现，其中有关绩效考核问题，企业不仅会注意团队绩效结果，也尤为注意团队成员的个人绩效考核与其个人发展相衔接；对应地，针对团队成员的激励，除应有的物质激励外，企业也开始注重运用“团队使命感”来激发成员内心的精神需求和自我实现需求。具体如下：



✓ 团队与个人绩效同应被重视

在调研中我们发现：对一些企业虚拟团队的“团队”程度较低，成员工作缺乏团队性，成员间独立性强，但虚拟团队绩效却又突出集体性，往往忽略了成员个体性。

但作为项目成员，其关注的不仅是最终的结果激励，而且关注个人绩效结果——团队绩效得分如何整合到个人绩效的全年总得分中，这仍要回到最初团队角色职责设定阶段，以确定团队工作对团队成员而言的重要性的投入度，确定其在全年工作的权重。

因此，对HR而言则需要关注为虚拟团队提供的配套绩效考核机制与保障，包括人才发展与评价、考核激励机制等。尤其是对于一些重要角色，比如产品经理、跨界人才，针对这部分人才更需要制定专属的发展与评价机制。是否被纳入企业的绩效考核系统，团队领导者是否被授予评价权，进而保证团队成员绩效评价的公平公正性。

✓ 注重团队成员的多层次需要

虚拟团队打破了传统组织中的层次结构明显的金字塔模式，从直线的、垂直的层序思维转向网状结构的混序思维。同样发生变化的是员工的需求——线性思维下，人的需求结构层序按照马斯洛原理来讲，是从上至下、从低层次的需求到高层次的精神需求再到自我实现的需求，是逐渐递增的。但在当下的生态思维下，员工的需求也是混序化的，精神物质需求双向并行、混序无高低之分。

因此，在虚拟团队激励中，除应有的物质激励外，同时要注重运用团队使命感激发员工内心的精神需求和自我实现需求，注重将员工对团队的贡献和在团队中的表现与其个人发展产生联系，以及团队使命感对成员的激励作用。

同时，需要注意的是，工作生活场景已逐渐相互融合，形成和谐的生态体系，打破了过往“工作就是工作，生活就是生活”的模式，薪酬激励也应具有“多元要素、非结构化”的思维。在激励中融入生活的元素。

“在当下的生态思维下，员工的需求也是混序化的，精神物质需求双向并行、混序无高低之分。”

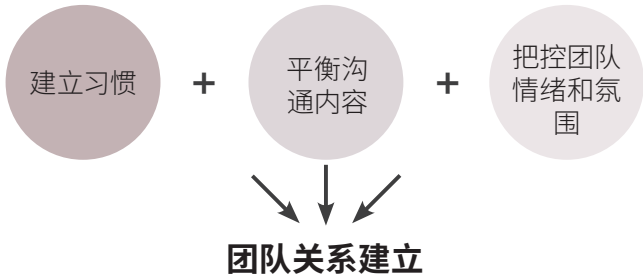
◆ 团队关系建立

在《成功管理绩效团队》一书中的调研结果显示：**高效的团队会专门花时间建立团队关系，而专门花时间建立关系的团队也有更高的满意度和忠诚度。**在访谈中，这一结论和见解也被相关专业人士或团队领导者认可，他们表示：团队成员的关系建立会在成员之间形成信任，很大程度上提高了团队的凝聚力；“有足够时间进行非正式讨论”也是影响虚拟团队成功的重要因素，HR 并可以发挥一定作用（参考图表 9）。

就实际情况而言，由于本身的特殊性，使得虚拟团队成员间的沟通与传统团队相比，存在更大挑战。访谈中，谈及团队关系建立，多数 HR 脑海中首先浮现的问题是“沟通方式”有关。但深入了解虚拟团队关系建立时的具体问题，却听到领导者这样的反馈——“团队成员很难打开心扉、每次会议难免有几个人缺席、除了工作团队缺少其他内容互动……”。不难发现：团队关系建立所面临的问题不单单是沟通方式不当或技术支持不够所导致的。

因此，在本次调研研究中，我们将抛开沟通方式和相关技术不谈，但这并不意味着它不重要，无论是 HR 还是团队成员任何团队沟通发生时，都需要注意沟通方式的合理性。但由于沟通方式各有千秋，且各企业的虚拟团队类型不一，因此本报告不再对沟通方式的选择运用进行讨论，而是站在 HR 和团队领导者的角度上来看，如何促进团队信任和亲密度的建立？

综合访谈内容，下文将主要从“沟通习惯建立”、“沟通内容平衡”、“沟通氛围和情绪的把控”三个角度提出相关建议（参考图表 12）。



图表12:影响团队关系建立的相关因素

✓ 建立习惯

就虚拟团队沟通而言，团队领导者或 HR 应该关注团队沟通习惯的养成，找到团队沟通的抓手；而不仅仅是关注于沟通形式、互动方式的多样性。**习惯既包括时间上的固定性，也包括沟通内容的规律性——团队成员能够提前进行准备，值得 HR 或团队领导者需要关注的是在多样的沟通互动形式中，每个团队应该要找到适合自己团队的方式和抓手，帮助团队建立沟通习惯。**

为了在短期内快速让团队成员建立关系、互相信任。团队领导者及 HR 也需要有意识地通过一些形式和方式来为团队成员沟通创造环境。但需要注意的是，无论利用哪种形式促进团队关系的建立，都应具有可持续性，即建立习惯，让员工有迹可循，而不是杂乱无章的各种各样的活动。重要的是找到适合团队沟通互动的一种方式，并以此作为团队关系建立抓手。

而习惯最终是否演变成形式，仍取决于团队领导对沟通内容的把控，也是值得 HR 关注之处。对于此，为了保证沟通习惯的可持续，HR 和团队领导者需要思考的是：

- 1. 每次会议或其他交流是否解决了成员面临的问题？
- 2. 沟通是否让团队成员具有成就感？
- 3. 内容的构成部分是否能够支撑沟通习惯的坚持？

✓ 平衡沟通内容

就虚拟团队成员而言，沟通机会弥足珍贵，即使建立习惯，定期沟通，但见面频率仍有限，以至于定期的沟通也仅仅是聚焦于“下达任务、汇报工作”，而团队成员之间的信任却难以建立。这往往也是导致定期的沟通没办定期的原因，在工作没有进度时便终止。

虚拟团队的领导者需要在“关系互动”和“工作互动”之间保持平衡。访谈中一位团队管理者建议说：团队沟通需要平衡工作和成员关系建立的时间，至少 20% 的关系时间，另外 80% 留作任务时间。

因此，作为 HR 需要同样需要了解并引导团队领导者增强对团队成员的了解，并促进成员间互相了解——**除团队任务本身，需要了解成员具备的知识、技能和能力、爱好及其他相关的个人特质，同时也要清楚自己对每位成员的期待和理解；最后要了解团队成员对团队的期望和理解。**

✓ 把控团队情绪和氛围

从根本上来讲，人类行为动机的产生均来自正面或是负面的情绪。正如访谈中一位 HR 表示：高层领导者关心的是战略和价值观，团队领导者却要承担两个基本任务：一是关心工作，二是关心人。

团队领导者与团队成员有密切的日常接触，了解成员的状态，承担着调整团队成员情绪的作用。正如受访者所言：为什么成员不喜欢去开会呢，很多是因为气氛不好？作为组织领导者或是团队领导者最大的任务就是把气氛搞好。**因此，作为团队领导者需要具备什么样的情绪？以让每位成员都产生好的动机。这是需要思考的问题。例如：**

- ◆ 创造“每位成员都觉得自己在团队中都非常重要”的情绪引导团队成员，以让每位成员能在会议等公开场合下更愿意表达和交流，团队成员才有更多的互动。
- ◆ 创造“我们在完成一件很有意义的事情，能让人们的生活更具有幸福感”的情绪。

关于本次调研

本调研研究主要在数据和访谈的基础上，围绕影响虚拟团队管理的关键因素，然后主要针对 HR 在其中的角色和影响进行分析。

通过数据来了解目前虚拟团队管理所面临的挑战、影响虚拟团队成功的主要因素，以及 HR 能够发挥影响的领域（有关参调信息，详见图表 13~15）。同时，报告也结合了来自 30+ 团队管理者、或 HR、或自由职业者、或创业人士的访谈内容，进一步对数据结果进行验证，并针对企业面临的相关问题和挑战提出建议。

图表13:参调企业行业性质 (N=171)

选项	小计	比例
机械制造	36	21.05%
生命科学 (如生物工程、医药、医疗器械等)	34	19.88%
信息技术, 半导体及通讯	30	17.54%
汽车及零部件	34	19.88%
消费品 (含快消与耐消)	20	11.70%
多样化生产	6	3.51%
化工与石化	6	3.51%
能源动力	6	3.51%
电子电气	5	2.92%
服装纺织	2	1.17%
建筑建材	2	1.17%
造纸, 包装及森林业	0	0.00%
环境科学	0	0.00%

图表14:参调企业所有权性质 (N=171)

选项	小计	比例
中国民营企业	77	45.03%
外商投资 (欧美)	52	30.41%
中外合资	15	8.77%
国有企业	12	7.02%
外商投资 (非欧美)	10	5.85%
港澳台投资	5	2.92%

图表15:参调企业规模 (N=171)

选项	小计	比例
少于 100 人	6	3.51%
100-499 人	23	13.45%
500-999 人	23	13.45%
1,000-2,499 人	39	22.81%
2,500-4,999 人	20	11.70%
5,000-9,999 人	23	13.45%
10,000 人及以上	37	21.64%





关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2018 年 6 月 30 日：智享会付费会员企业超过 3500 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域，且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求，采购需求，激励和认可需求”。

智享会满足学习需求

- **线下学习渠道：**每年（1）举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会；众多细分领域的品牌盛会已深入人心，成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。（2）超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。（3）覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训，提供会员企业一站式的学习解决方案。（4）“享问”微咨询平台，帮助 HR 找到指定领域的专家，在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。（5）Member Bridge 一对一会员互访服务，每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥，促进企业会员之间的深度交流，满足会员之间经验分享的需求。（6）智享会公益教练俱乐部，致力于教练技术的实践和应用，并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标，过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+，服务超过 500 名会员，满意度超过 95%。
- **线上学习渠道：**60 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道：**（1）6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性，读者人数超 3 万名。（2）20+ 权威研究报告，200+ 中国本地实践案例，覆盖人力资源各个领域：管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理等等，提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源技术各主题的大型专业研讨会和展示会，吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商，全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南（The Purchasing Guide），基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成，帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台，每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池，结合会员集体采购力量，降低保费。

智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”，“中国人力资源共享服务中心”和“中国薪酬与福利价值大奖”颁奖盛典，作为中国人力资源业内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项，以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业，成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站:www.hrecchina.org

智享会官方微博:http://weibo.com/hrec

智享会微信公众号:HRECChina

虚拟团队管理调研报告

Virtual Team Management Survey Report