

无形团队，有形管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_97_A0_E5_BD_A2_E5_9B_A2_E9_c41_65895.htm 不论你接受与否，我们的工作场所将变得越来越象俱乐部，你可以吃东西，会见他人，互致问候，这种新的工作环境下，朝九晚五式的死板沉闷将为虚拟化的灵活机动所取代，但是如何解决随之而来的新问题呢？随着网络经济的纵深化发展，指向你的公司的路标或许正在变成鼠标，可从地图上查找的地址在变成电邮地址，原处于萌芽状态的“虚拟团队”以一种随风潜入夜、润物细无声的方式成了组织发展的新趋势和管理层关注的焦点。虚拟团队不一定依赖于一个看得见摸得着的办公场所而运作，但同时又是完整的团队，有着自己的运行机制。它的存在跨越了时间和空间的限制，成员来自非常分散的地区，因此缺乏成员之间相互接触时所具备的特征，而这些特征往往是创造一流业绩的先决条件。亚太管理培训中心的研究和调查表明，“虚拟团队”其实缘起于“前网络时代”，如利用非网络媒介运作的新闻、远程销售、远程教育等领域；而以三“i”即information(信息)、idea(思想)、intelligence(智力)为代表的网络经济则使“虚拟团队”的规模化发展成为必须。虚拟团队利用最新网络、移动电话、可视电话会议等技术实现基本的沟通，在技术上的诱惑力是显而易见的，但作为组织，稍有不慎，就会造成管理上的失控。一个“虚拟团队”的管理者很有可能担心：一个看不见的团队，如何控制呢？问题的症结就在于这种提问的方式。“控制和命令”是传统团队管理的两大法宝，而对虚拟团队的管理，我们不应先

入为主地导入“控制”和“命令”的概念。虚拟团队管理的核心问题其实是信任的建立和维系。如果我们仍需使用控制这一方式，控制的对象应该是“信任”本身。因此虚拟团队的管理体系和管理思维都是围绕着“信任”而展开的。在信任的建立和维系上，基本的规则是：信而有情 授信给不应得到信任的人是一种失误，而在网络时代更常见的失误却是企图在纯粹的数字化中建立信任。例如，当你联系的对象都是数字化代码或单纯的电邮地址，你怎么能给予对方信任呢？这可能是网络经济中的最大悖论：组织的虚拟程度越高，人们对人情味的需求就越强烈。信而有限 无限的信任既不现实，也不合理。组织对虚拟团队成员的信任其实是一种信心，即对成员能力的信心，以及对他们执行目标的决心的信心。做到这一点，必须对组织进行重新建构，比如改变过去任务层层分派下达的安排方式，转而建立任务封闭式的独立工作单元，在这种情况下可以最大程度释放信任和自由，由此产生的利益将远远超过职能重复的弊病。信而有学 为实现最大程度的信任而建立的封闭式工作单元，如果不能跟上市场，客户和技术的变化，对整个组织则会造成巨大损失。因此这些单元的员工就必须时时刻刻紧跟变化的步伐，并形成一种不断学习的文化。对组织的人力资源政策其实也形成了挑战：一旦招聘的人员不具备这种经常性的学习心态，则无法实现及时的知识和能力更新，最终迫使组织收回信任。从这个意义上说，信任也是残酷的。信而有约 对一个追寻商业目标的组织而言，信任不仅是一种主观的行为，而应该和契约联系在一起。在给予独立业务单元信任的同时，要保证该单元的目标和整个组织的目标一致，这就要求信任和契约相辅相

成。然而只有信任就足够吗？而信任却也为虚拟团队的管理层带来另一个两难的处境：不错，信任是给予员工了，但员工凭什么把自己的信任寄托给一个自己看不见的“虚拟化组织”？传统经济中这一问题比较容易解决，员工是组织的“人力资源”，他们和组织之间是一种合同制关系，良好的薪金、开阔的职业发展道路、挑战性的工作都可以成为他们工作的激励因素。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com