

基于项目的临时团队协作机制研究

甘蕾

芜湖职业技术学院, 安徽 芜湖 241000

DOI: 10.61369/IED.2025020017

摘 要 : 本文在梳理临时团队相关理论和调查临时团队工作现状的基础上, 提出了临时团队生命周期四阶段模型和临时团队协作过程的影响因素, 并通过对数字游民的深度访谈和实证研究发现, 临时团队的管理方式(包括团队领导、团队沟通、激励机制)和交互记忆系统对临时团队效能具有较大影响, 而团队信任影响较小, 可以忽略。此外, 临时团队的管理者可以通过提高自身管理能力、建立临时团队人才池等方式更好地实现临时团队目标。

关键词 : 临时团队; 项目管理; 团队效能

Research on Collaboration Mechanisms in Project-Based Temporary Teams

Gan Lei

Wuhu Institute of Technology, Wuhu, Anhui 241000

Abstract : Based on a review of relevant theories on temporary teams and an investigation into their current working practices, this paper proposes a four-stage life cycle model for temporary teams and identifies factors influencing their collaboration process. Through in-depth interviews with digital nomads and empirical research, the study found that management approaches (including team leadership, communication, and incentive mechanisms) and the transactive memory system significantly impact the effectiveness of temporary teams. However, the influence of team trust was found to be negligible. Furthermore, managers of temporary teams can better achieve team objectives by enhancing their management capabilities and establishing talent pools for such teams.

Keywords : temporary teams; project management; team effectiveness

引言

国际劳工组织2022年出版的《中国灵活就业人员和平台从业人员的社会保障研究》数据显示, 2021年我国灵活就业人数就已经超过2亿人, 并且规模还在稳步增长。同时, 随着线上远程办公技术的发展, 新就业形态也变得更加多样。灵活就业人数和形态的增加使得市场上基于项目的临时团队变得越来越多。而组织内部基于项目的临时团队数量也在增加, 麦肯锡2023年就在文章中指出, 按照实际业务需求构建小型项目团队是敏捷型组织的一大特点, 也是企业转型趋势。因此, 不论是组织外部还是内部, 基于项目的临时团队正成为未来的发展趋势, 值得深入研究。

基于项目的临时团队大都采用较为松散的管理方式, 最常见的就是远程工作模式。所谓远程办公指的是团队成员在办公室之外的地方办公, 比如家、咖啡馆或者共享办公室。比较彻底的远程办公是离开公司所在的城市, 在另外一个城市或者农村办公, 即所谓的“数字游民”。在疫情之前, 远程办公在中国的普及率很低, 2018年远程办公人口的比例只有0.6%。但在疫情期间, 远程办公人口的比例大规模上升, 仅2020年5月就有61.5%的公司职员居家办公。由于远程办公大规模普及, 远程办公的技术也逐步完善, 在疫情结束之后, 远程线上办公成为了基于项目的临时团队主流的办公方式。

由于远程线上办公与传统团队工作模式有较大不同, 基于项目的临时团队比传统团队面临更多的问题, 如以短期目标为导向的团队如何进行知识管理等。为了取得更好的团队绩效, 临时团队管理者需要了解临时团队的协作机制, 并采用适当的管理手段提升团队效能。

一、理论背景与研究假设

(一) 临时团队生命周期理论

自从1965年著名心理学家 Bruce W. Tuckman 提出团队发展四阶段模型后，团队生命周期理论一直是学者们的研究课题。本文梳理了近年来国内外的主要团队生命周期理论，如下表所示。

表1 国内外主要团队生命周期理论

研究者	阶段划分	主要特点
Hertel 和 Geister 等 ^[1]	准备阶段	陈述任务、挑选成员、任务设计、报酬体系、技术选择、组织融合
	启动阶段	启动工作平台、熟悉团队成员、明确目标、设定团队工作规则
	执行阶段	确立领导权、规范日程、激励措施、知识管理
	发展阶段	评估缺点、个人/团队培训、评价培训效果
	解散阶段	评估团队工作业绩、团队员工重新组合
Don Hellriegel 等 ^[2]	形成阶段	成员之间较为疏远，对领导者表现出较高依赖
	震荡阶段	引入专业人员，原有团队结构被打破，矛盾和冲突增加
	稳定阶段	经过磨合，成员之间开始互相信任，合作意识增强，提供知识激励
	运行阶段	确定团队角色，各个成员都对自己的表现负责
	整修阶段	新成员加入，团队结构改变，退回到前面某一个阶段
刘雯、吴育华 ^[3]	形成期	判断项目的运作形式
	组建期	项目的分析、团队队员选择、项目任务分解、利益分配机制制定及团队的组织形式确定
	运作管理期	成员激励、知识管理、监督管理
	解体期	综合绩效考核、利益分配
马丽华、蔡启明 ^[4]	形成期	收集有关项目的信息，确定项目的目标和自己的任务，进行自我定位
	风暴期	明确项目团队的工作以及各自的职责，开始执行分配到的任务，与团队成员磨合关系。
	规范期	团队合作意识增强，逐渐形成独特的合作方式，注意力转向任务和目标。
	成果期	团队成员相互依赖度高，他们经常合作，并在自己的工作任务之外尽力相互帮助，协力解决各种问题，他们通过标准流程和方式进行沟通、化解冲突和分配资源。
	解散期	任务完成，寻求发展。成员们开始考虑自身今后的发展，思考“我以后可怎么办”，并为项目团队解散和各自离开做最后的准备。

基于上述团队生命周期理论和项目临时团队远程办公的特点，结合对若干临时团队项目管理者深度访谈结果，本文将基于项目的临时团队生命周期做出如下划分：

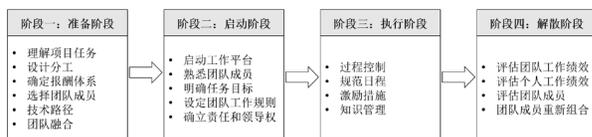


图1 基于项目的临时团队生命周期

(二) 临时团队协作过程的影响因素

在团队效能影响因素的众多研究中，McGrath J E于1964年提出的团队过程 IPO 模型最为著名。该模型采用“输入 - 过程 - 输出”的系统理论架构探讨团队绩效的影响机制。根据团队过程 IPO 模型，结合深度访谈结果，本文认为临时团队协作过程的影响

因素有如下几个：

1. 团队领导

研究表明，团队领导能够通过有效地调节团队互动过程来影响团队绩效。林晓敏（2014）认为授权型领导能有效地提升团队成员的内在工作动机，促使成员主动解决问题，努力完成任务，并且能进一步优化团队互动过程，使团队内部协调顺畅，提高团队决策的质量，从而获得更高的团队绩效。^[5]

还有研究表明，在进行远程工作时，如果团队管理者改变对员工的监督方式，比如采用结果导向代替过程导向来对员工进行考核，只规定工作目标和截止日期，让员工可以自主安排自己的工作，员工就会明显地感受到管理者的信任，更加愿意投入自己的时间和精力，从而更好地完成工作。

2. 团队沟通

团队成员之间的沟通一般可以分为人际沟通和任务沟通两种。基于项目的临时团队沟通以任务沟通为主，即沟通主要围绕项目任务如何实施、项目执行的效果和反馈等。研究认为任务沟通更易于团队成员获取对其他成员工作方式以及能力的直观认识，进而建立团队信任，提高团队沟通的有效性。^[6]

3. 交互记忆系统

交互记忆系统是用来描述相互依赖的团队编码、储存和提取不同领域知识的合作性分工系统，即团队中的成员了解其他各个成员的专长，并且相信其他成员在工作中所提供的专业知识，在遇到相关专业问题时，会将该任务分配给该领域的“专家”或者进行咨询。^[7]因此，交互记忆系统本质上包含专长、信任和协调三个维度。对于基于项目的临时团队来说，在团队成员的选择上要注重各自的专长，成员之间要互相信任，并且能够协调沟通。但作为临时性组织，很难构建完善的交互记忆系统，更多的是依靠团队管理者。

4. 激励机制

与传统的团队相比，基于项目的临时团队在激励手段上较为单一，以物质激励为主，成就激励为辅。数字游民一般都是自由职业者，没有稳定的雇佣关系，他们在网上通过一个个的项目或者工作任务来获取收入。^[8]而临时项目大多采用远程办公的工作方式，所以数字游民通常会流向生活成本相对较低，但是风景优美、适合居住的地方，比如说泰国的曼谷和清迈、印尼的巴厘岛等。如今中国也有不少数字游民社区，比如浙江安吉、河南信阳、云南大理等等。^[9]据复旦大学的姚建华老师的统计，截至2025年2月，全国大概有52家数字游民社区。无论居住在哪里，临时项目是这些数字游民的主要收入来源，因此，基于项目的临时团队的物质报酬对团队成员来说极为重要。此外，基于项目的临时团队处理的任务多为代码、文字、信息等，有些成员会因为项目内容比较有趣而加入，从而获得成就感和满足感，因此成就激励也会起到一定作用。

5. 团队信任

基于项目的临时团队多为一次性合作，即使下次还会合作，项目内容、合作氛围等都会发生较大的变化，因此基于项目的临时团队成员之间的信任与普通团队有较大不同。项目临时团队成

员彼此之间并不认识，团队解散后也大概率没有交集，因而成员之间在一开始就没有投入过高的期待和感情，每个人对各自的任务负责，成员之间的冲突较少，团队信任更多集中于成员的专长。^[10]

二、研究设计

第一阶段：访谈

本研究选取了6位具有丰富的临时团队工作经验的成员（3名男性，3名女性，年龄均小于40周岁）进行深度访谈。他们均来自于“FreeLab自由客实验室”，该平台成立于2021年，主要提供远程工作、技能提升、人脉拓展、干货共享等服务，致力于赋能与联结自由职业者、数字游民、远程工作者、斜杠职业、小微创业者。通过对这6名访谈对象的深度交谈，结合相关研究理论，本文总结出基于项目的临时团队生命周期（见图1），并提出临时团队协作过程的主要影响因素，包括团队领导、团队沟通、交互记忆系统、激励机制、团队信任、任务类型。

第二阶段：实证研究

首先编写基于项目的临时团队调查问卷。本研究中涉及的变量均具有经过实证检验的成熟量表，结合临时团队相关理论以及第一阶段深度访谈的结果，对这些量表进行整合和修订，最终问

卷采用 Likert 5 级量表打分。其次，发放并回收临时团队调查问卷。本次问卷采用电子邮件的形式发放，主要对象为在服务众包平台如 FreeLab、猪八戒等注册并具有基于项目的临时团队经验的个体。本次调查共回收有效问卷37份。最后，整理收集到的数据，并使用 SPSS25.0进行因子分析，从而找到变量之间的内部相关性，确定对于项目临时团队来说最为重要的过程要素。

三、研究结果

在对数据进行正向化和标准化处理后，运用 SPSS25.0 软件进行因子分析前检验，检验结果如下表所示：

表2 基于项目的临时团队效能的 KMO 和 Bartlett 检验

指标		基于项目的临时团队效能
取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		0.605
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	29.487
	df	15
	Sig.	0.014

表2显示，基于项目的临时团队效能的 KMO 大于 0.5，对应的概率小于 0.05，表明基于项目的临时团队协作过程各变量间具有相关性，可以进行因子分析。运用 SPSS25.0 对标准化后的数据进行分析，数据和分析结果如下。

表3 基于项目的临时团队效能的解释总方差

成份	初始特征值			提取平方和载入			旋转平方和载入		
	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %	合计	方差的 %	累积 %
1	3.474	57.895	57.895	3.474	57.895	57.895	3.309	55.149	55.149
2	1.372	22.867	80.762	1.372	22.867	80.762	1.537	25.613	80.762
3	0.506	8.429	89.190						
4	0.384	6.401	95.591						
5	0.224	3.735	99.327						
6	0.040	0.673	100.000						

注：提取方法为主成份分析。

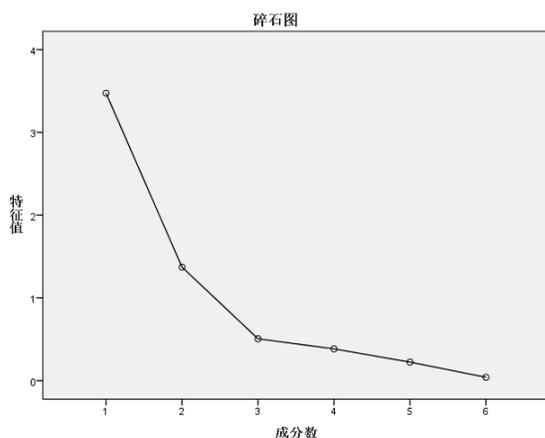


图2 基于项目的临时团队效能碎石图

根据表3和图3显示的数据分析结果，提取特征值大于1、累积方差贡献率大于80%的成份，则可以提取2个因子。根据旋转后的成份载荷矩阵（表4）可知，在基于项目的临时团队协作过程

中，团队领导、激励机制、团队沟通和任务类型在第一公因子上具有较大载荷，主要反映临时团队的管理模式，可以命名为管理方式公因子。交互记忆系统在第二公因子上具有较大载荷，主要反映知识管理状况，可命名为交互记忆公因子。

表4 基于项目的临时团队效能旋转成份矩阵

	成份	
	1	2
团队信任	-0.431	-0.714
团队沟通	0.862	0.193
任务类型	0.796	0.358
激励机制	0.883	0.024
团队领导	0.975	-0.102
交互记忆系统	-0.125	0.923

注：1. 提取方法为主成份。2. 旋转法：具有 Kaiser 标准化的正交旋转法。（旋转在3次迭代后收敛）

从上述数据可以看出，临时团队的管理方式和交互记忆系统比较重要，而团队信任对于临时团队的效能影响不大。

四、结束语

过去普遍认为项目临时团队为一次性合作，团队成员更有可能做出个人利益最大化而不是团队利益最大化的行为。而本文研究发现在实际工作中，临时团队的合作并不是普遍意义上理解的单次博弈，而是多次博弈。无论是在组织内部还是外部，在上一个临时团队中的表现会影响到下次临时团队的组建和利益分配，因而很多团队成员为了后续合作往往会表现出更加配合、专业的态度。态度敷衍、没有责任心或者专业能力较差的个体会被淘汰。专业的临时团队管理者通常都会建立自己的人才池，与临时

团队中表现较好的成员保持长期合作的关系。在组建团队时，优秀的团队管理者会根据任务要求选择具有相应技能的成员，并且采用新老成员搭配的方式，以防止不熟悉的新成员“掉链子”；在人员分工时，要按照任务的类型对整体任务进行拆解，尽量让一个成员负责完整的一个模块，再由项目负责人进行整合，每个成员对自己分配到的任务负责；在报酬分配时，以工作量为标准，尽量做到公平公正和公开透明；在团队沟通方面，能够就事论事，有效提升沟通效率。临时团队成员大多也具有较丰富的临时团队合作经验和专业能力，团队管理者如能在团队启动和团队准备阶段明确分工并设立规则，能有效提升临时团队效能。

参考文献

-
- [1]Guido Hertel, Susanne Geister, Udo Konradt. Managing virtual teams: A review of current empirical research[J]. Human Resource Management Review, 2005, (15): 69-95.
 - [2]Hellriegel D, John W Stocum J R, Michand R W Woodman. Organizational Behavior[M]. 9th ed. New York: West Publishing Company, 2000.
 - [3]刘雯, 吴育华. 基于生命周期的虚拟团队管理流程 [J]. 天津大学学报, 2006.06, (39):298-302.
 - [4]马丽华, 蔡启明. 基于生命周期理论的项目团队成员的沟通策略研究 [J]. 技术经济与管理研究, 2006.02:64-65.
 - [5]林晓敏, 林琳, 王永丽, 白新文. 授权型领导与团队绩效: 交互记忆系统的中介作用 [J]. 管理评论, 2014.01:78-87.
 - [6]王承涛. 基于项目团队生命周期角度的领导风格选择研究 [J]. 当代经济, 2009.04:148-150.
 - [7]陈帅. 知识视角下团队断裂带与团队绩效的关系研究 [D]. 浙江大学博士学位论文, 2012.
 - [8]周迎. 基于 Partnering 的项目管理机制研究 [D]. 华中科技大学2008.
 - [9]王宇亮. 基于项目化教学的职业教育学生领导力培养研究 [N]. 科学导报, 2024-02-02(B03).
 - [10]晏丽霞, 徐志营. 基于物理模型的团队协作策略研究 [J]. 科技经济导刊, 2020, v.28;No.706(08):20-21.DOI:CNKI:SUN:JJKJ.0.2020-08-008.