



跨国企业临时性项目团队如何实现跨业务单元协作

——基于沃尔沃公司临时性项目团队的案例研究

许 晖¹ 王亚君¹ 郭文艳² 单 宇¹

(1. 南开大学 商学院, 天津 300071; 2. 沃尔沃信息技术天津有限公司 天津 300450)

摘要:随着国际环境不确定性和组织网络化趋势增强,探究跨国企业临时性项目团队如何在团队网络中创造高效协作,逐渐得到学术界和企业界的广泛关注。基于沃尔沃2个临时性项目团队进行双案例对比分析,在个体和团队层面深入剖析了临时性项目团队高绩效协作路径的实现机制。结果发现:第一,个体成员网络嵌入与团队组织惯性协同共演,团队成员主要通过结构嵌入与关系嵌入,进行不同方式的网络嵌入演化,在个体网络嵌入的过程中,团队会随之形成不同的组织惯性与之相匹配,可以分为行为惯性与认知惯性;第二,不同的网络嵌入与组织惯性特征,对团队协作绩效会产生不同的影响,强关系下形成的认知惯性容易产生行为惰性,导致协作效率的低下,而弱连接驱动的行为惯性更能够克服路径依赖所带来的恶性循环,显著促进临时性团队高绩效协作的快速实现。

关键词:跨国企业临时性项目团队;网络嵌入;组织惯性;路径依赖;协作绩效

中图分类号:F273.1;F272.92;F276.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2019)02-0150-15

0 引言

随着国际环境不确定性和组织无边界化、网络化、无层级化的趋势增强,迫切要求跨国企业具备快速的反应力和持续的适应力,越来越多的跨国企业采用临时性项目团队特殊组织形式开展活动,这种特殊组织形式是为了完成任务在短时间内组建,从不同的业务部门抽调部分人员在一定时间内进行合作所形成的特殊组织,其具有临时性、灵活性与快速资源整合能力(Goodman et al, 1976; 秦开银等, 2010),为跨国企业应对复杂多变的市场环境提供了一种柔性的、快速反应的经营方式。然而,跨国企业的临时性项目团队在协作过程中,一方面来自不同国家、不同部门的团队成员之间存在着极大的文化背景与知识技能的差

异,面临着跨文化、跨业务单元的沟通障碍;另一方面,临时团队的组织结构和存续期比较特殊,常规团队的管理手段在此并不适用,“搭便车”行为极易发生,因此对高绩效协作的实现提出了更高的要求。那么,基于“临时组建”的特殊情境,对于跨国企业临时性项目团队而言,应如何在最短时间内克服制约其发展的主要瓶颈,实现高绩效协作?

基于社会网络理论,组织协作基本都是在网络构建的过程中实现的,而个体成员的行为也不是孤立发生的,实际上已经深深嵌入到组织网络中(孙笑明等, 2014; 吕洁, 2018)。目前学术界关于个体网络嵌入对团队绩效的影响研究存在悖论:有研究认为群体认同、快速信任的关系网络是维系临时团队协作最关键的因素,有利于增强内部

收稿日期:2018-08-10

基金项目:国家自然科学基金项目(71472097)

第一作者简介:许晖(1967—),女,吉林长春人,南开大学商学院教授,博士生导师,管理学博士,研究方向:市场营销、国际企业管理、服务营销国际化等。

通信作者:王亚君, wangyajun_21@163.com

成员合作意愿,提升团队协作绩效(许科等, 2016);也有研究指出,团队成员在网络嵌入过程中投入成本增加,可能会产生更多的冗余信息,产生行为惰性,对协作绩效产生负向影响(Crisuolo et al, 2007)。基于跨国企业临时性团队的特殊情境,成员异质性明显,面对的管理环境更具复杂性,协作网络呈现出更高的不确定性和多元性特征,而团队绩效产生依赖于合作网络中的知识共享,因此,组织的适应性行为在这个过程中起着关键性作用(党兴华等, 2016),而组织惯性具有典型的适应性行为特征,临时性团队成员嵌入在多元化主体的合作网络之中,通过关系嵌入或结构嵌入促进组织惯性的产生,进而作用于团队绩效。但以往研究忽视了组织惯性在促进合作网络绩效转化过程中的作用,临时团队的协作过程实际上可以看作是在个体成员嵌入团队网络中形成组织惯性的动态过程。针对这一研究缺口,本文从组织惯性理论出发,试图打开网络嵌入与临时团队协作之间的黑箱,也为解决如上悖论提供新的视角。基于上述理论与现实背景,本文将分别在个体和团队层面深入剖析临时性项目团队高绩效协作路径的实现机制。主要尝试回答以下研究问题:(1) 跨国企业临时性项目团队如何创造高效的跨业务单元协作?(2) 跨国企业临时性项目团队的个体网络嵌入与组织惯性演化机制又是怎样的?

针对上述研究问题,本文选取沃尔沃2个临时性项目团队为研究对象,将个体层面的网络嵌入与团队层面的组织惯性有机结合,探讨在跨国企业临时性项目团队中网络嵌入与组织惯性的演化机制,打开了网络嵌入与临时团队协作之间的黑箱,并且为解决网络嵌入悖论提供了新的分析思路,同时也为跨国企业项目团队在“临时组建”的新情境下,如何快速实现高效协作,提供有效的解释。

1 理论基础与分析框架

1.1 临时性项目团队内涵特征

目前学术界对临时性项目团队定义并不统一,但都指出了其特殊性,相较于常规团队,它往往具有较高的灵活性、反应性与资源快速整合能力(Sderlund, 2004)。对于跨国企业的临时性项目团队而言,主要是指跨国企业为了在短期内快速有效地实现项目任务,从不同的业务部门抽调部分人员在一定时间内进行合作所形成的特殊组织(Thomé et al, 2016)。在短期内组建,任务完成就会解散,团队成员必须在最短的时间内建立快速信任,才能促进协作绩效的提升(sydow et al, 2018),由于再次合作的几率不大,成员之间合作的积极性会大大降低,很容易出现“搭便车”的现象,以往适用于常规团队的管理机制,在临时性项目团队中可能并不适用。

对于临时性项目团队而言,一方面,横跨不同的业务部门,导致团队成员之间会存在知识距离,产生知识转移粘性(赵红丹, 2014),给团队协作带来极大困难;另一方面,团队人口统计特征上也呈现出多元化的特点,成员的文化差异对内部知识转移会产生阻碍(Burgelman, 1983)。但也有研究认为这种知识距离恰恰是知识转移的动力,会促进团队协作绩效(刘宁等, 2008)。在此基础上,学者们还从不同视角对临时性项目团队的管理策略进行了相关研究。有学者研究发现社会约束能够提高临时型知识团队合作行为,指出应引入社会制裁和经济约束机制营造公平的团队氛围促进合作(林润辉等, 2009)。也有研究从群体认同角度出发验证了群体认同通过对快速信任的正向影响,对合作行为产生间接的正向影响(许科等, 2012; 潘李鹏等, 2018)。

1.2 临时性项目团队协作与个体网络嵌入

基于社会网络理论,组织成员不是孤立存在的,组织协作本质上可以看作是个体成员逐步嵌

入组织网络的过程。Granovetter (1992) 将网络嵌入分为结构性维度和关系性维度, 结构嵌入性方向的研究主要关注网络成员所处网络位置以及网络整体结构等因素对资源获取的影响作用, 而关系嵌入性强调网络主体在二元交易关系中相互信赖、彼此协作和信息共享的程度。对于网络嵌入的研究多数停留在企业层面, 指出其对于跨国企业长远发展积极效应 (Achcaou et al, 2014; 许晖等, 2018)。但是也有研究指出, 过度的网络嵌入会造成信息冗余、资源分散与“挤出效应”, 长期来看不利于企业生产率的提升 (Criscuolo et al, 2007)。

有关内部嵌入性的研究并不多见, 内部网络嵌入性主要通过网络距离、强度与位势等对行为绩效产生影响 (蒲明等, 2017)。网络嵌入对员工行为的影响会受到其他因素的影响, 刘善仕等通过实证分析发现员工对程序公正的感知度会正向调节网络嵌入和员工行为的关系 (刘善仕等, 2016), 张永云等分析了社会媒体的直接效应与间接效应 (张永云等, 2017), Benzler 等 (2010) 指出社会资本通过嵌入个人和组织拥有的关系网络中可获得各种盈利能力。针对临时性项目团队一次性、临时性的特征, 其内部成员凝聚力是社会网络发挥作用的重要前提, 有利于实现内部网络的有效联结 (Oh et al, 2006; 唐四慧等, 2013)。研究发现, 在团队网络中处于弱权力位置的成员越有可能退出, 而一些个体基于网络积累的优势, 往往会占据结构洞的有利位置 (张华等, 2014)。处于结构洞位置的个体有利于促进信息资源流动, 可以更好地促进团队协作, 但是有利也有弊, 结构洞个体可能会获取各种冗余信息, 使得效率大大降低 (Müller et al, 2018)。

1.3 个体网络嵌入与组织惯性形成

之前多数研究认为, 组织惯性主要是组织维持现状和内部刚化的一种表现, 会带来组织僵化的负面效应, 抑制创新能力 (吕一博等, 2016; Yang

et al, 2018)。而近年来, 越来越多的研究指出, 组织惯性本质上是弹性行为的适应性结果, 组织惯性的存在意味着以往的成功经验可借鉴, 也是网络活动的基础, 更多的表现出随环境而变的自适应特征, 会对组织认知与行为起到导向作用 (Hodgkinson, 1997; Sull, 2001; 吕一博等, 2015)。基于此, 本文将组织惯性分为认知惯性与行为惯性两大类。行为惯性是指团队在成员协作过程中形成的标准化的行为、步骤、流程、程序等。认知惯性是指团队在成员合作过程中逐渐形成的约定俗成的规范或文化氛围等。

关于组织惯性与网络嵌入的关系研究不多, 组织惯性往往会影响企业间、组织内部网络结构, 并会对运作模式产生持久影响 (常红锦等, 2016), 有研究指出伙伴间的合作经验更有利于形成稳定的协作模式, 降低内部的“知识锁定”效应, 促进信息沟通与冲突解决, 降低成员的退出率, 对网络结构产生影响, 提高适应性 (刘洁等, 2017); 也有学者认为企业通过持续的合作不仅能增强了解、提升彼此的信任, 而且通过在这种关系中建立的共同惯例, 更容易促进相互的吸收能力, 实现资源共享 (Sytych et al, 2012)。有研究进一步指出, 相较于结构嵌入, 组织惯性、关系嵌入对创新能力提升作用更为显著 (苏敬勤等, 2017)。更有研究指出了网络位置的重要性, 组织惯性影响资源分配, 而个体在网络中的位置决定了其能获取的资源质量, 进而影响其行为选择。由于网络惯性的存在, 团队其他个体往往与处于结构洞位置的个体之间的沟通会更加频繁, 短期内这种状况不会发生改变 (党兴华等, 2016)。

1.4 案例分析框架

基于“临时组建”的特殊性, 临时团队协作是一个极其复杂的实现过程, 需要面对各种突如其来的问题, 因此引入动态视角进行研究十分必要。综合上述研究可以看出, 鲜有学者对组织惯性与

网络嵌入的协同演化进行探讨。鉴于此,本研究选取沃尔沃集团的沃尔沃建筑设备公司中2个临时性项目团队为研究对象,将个体层面的网络嵌入与团队层面的组织惯性效应有机结合,探讨团队成员在网络嵌入过程中,如何与组织惯性协同演化,作用于协作绩效的。本研究的研究框架如图1所示。

2 研究设计与案例介绍

2.1 研究方法

本文旨在回答跨国企业临时性项目团队“如何”创造有效的跨业务单元协作问题,属于回答“如何”问题的范畴(Eisenhardt et al, 2007; 毛基业等, 2017),因此适宜采用案例研究方法。本文选择纵向对比案例研究的方法,选取了沃尔沃的2个临时项目团队进行对比分析。主要原因如下:首先,纵向案例可以按照时间顺序观察动态演化过程,通常更具有整体性、动态性和辩证性,有利于提高内部效度;其次,针对跨国企业临时团队的特殊情境,团队协作是一个极其复杂的过程,通过双案例对比分析2个绩效不同的临时团队协作机制,更有利于把握高绩效协作实现的内在机理,有利于提高外部效度;最后,本文试图了解组织惯性在网络嵌入与协作过程中的作用,采用双案例对比分析更适用于这种过程研究。

2.2 案例选择

本文选取沃尔沃集团的沃尔沃建筑设备公司作为案例研究企业,主要原因在于:(1) 沃尔沃建筑设备公司具备典型的跨国企业特色,隶属于沃尔沃集团,总部位于比利时布鲁塞尔,是全球领先的建筑设备制造商;(2) 该企业的临时性项目团队众多,周期不一,特色明显,与本文的研究情境十分契合;(3) 该企业的临时性团队成员大都来自不同的国别,具有明显的跨文化特色;(4) 成员在业务知识方面也具有明显的差异,作为一家提供整体解决方案的供应商,沃尔沃建筑设备公司的业务包括了各类型号的工程机械产品以及后市场服务,临时性团队人员都是从各业务单元临时抽调构成,跨业务单元沟通特色明显。

遵循双案例研究选择的要求,本文选取了2个临时性项目团队进行对比分析,原因如下:(1) 遵循聚焦原则,2个临时团队同属沃尔沃建筑设备公司软件开发项目团队,成员在文化差异、业务知识差异方面十分明显,设定周期目标为1年,开发软件成果交付其他部门使用,用于产品研发和制造;(2) 遵循极化原则,2个临时团队的绩效呈现出极大的差异,团队A的开发软件应用于其他部门,得到的反馈效果极差,项目出现延期用于再次调整,在本文中,团队A为低绩效团队,团队B成果得到

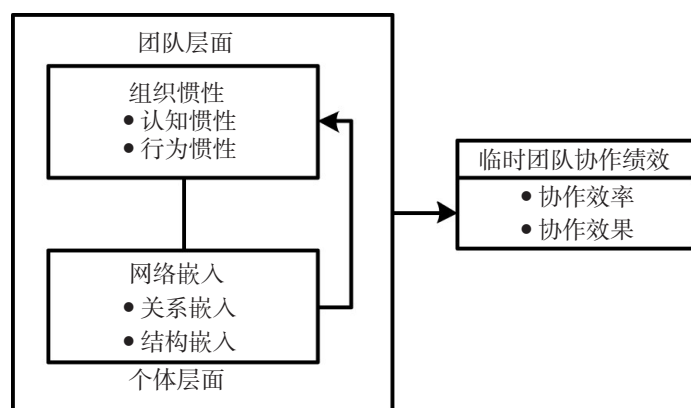


图1 研究框架

的反馈效果极好,如期完成,因而团队B为高绩效团队,通过对比分析2个高、低绩效团队,可以更加鲜明地展示构念之间的关系。

沃尔沃建筑设备公司隶属于沃尔沃集团,是全球领先的建筑设备制造商,提供整体解决方案,业务包括了各类型号的工程机械产品以及后市场服务,遍及150多个国家,具有明显的跨国企业特色。沃尔沃建筑设备生产挖掘机、轮式装载机、铰接式卡车等产品,被广泛应用于市政建设、能源开采等领域。近几年软件服务作为利润丰厚的增值业务在各个行业里面发展迅猛,为了增强品牌的竞争力,沃尔沃建筑设备公司将以前的利润源泉以整机及硬件销售为主,逐渐转变为以软件增值服务来扩大利润的空间。

本案例所研究的2个临时项目团队,主要任务是为不同的建筑机械机型研发APP应用,搭建软件及硬件的投放平台,保证用户可以订购、安装平板和软件,以及在售后进行硬件更换和软件升级。该项目由沃尔沃建筑设备瑞典公司发起,Volvo IT波兰、印度、天津及集团内部其他部门参与,面向集团内提供IT解决方案,用于产品研发和制造等。中国也有Volvo IT的分支机构,主要集中在天津、北京和上海,为Volvo集团在亚洲区的业务提供IT服务。Volvo IT天津公司主要从事卡车亚洲区售后类软件的维护和金融服务软件的开发、维护支持培训及咨询服务,下设技术研发部门、项目管理和需求部门等,在此项目中Volvo IT天津公司员工也参与其中。

2.3 数据收集与分析

本研究主要的资料来源是一手访谈数据,为了保证数据的有效性和真实性,研究团队都是分别对每个访谈对象进行单独访谈,对录音的整理形成本研究所需要的质性资料,与此同时,为了进行三角验证,本文辅之以其他渠道获取的二手资料,如会议记录、定期总结等内部资料,以及通过邮箱、语音等非正式渠道获得的信息等,具体的案例数据收集信息如表1所示,访谈对象的描述性统计如表2所示。

表1 案例数据收集

数据类型	数据来源	数据来源编码	
半结构化访谈	项目负责人、团队管理层	A _f	B _f
	相关同事	A _p	B _p
非正式信息渠道	电话、邮件、微信	A _u	B _u
	MBA学员的观察与汇报	A _m	B _m
内部资料	会议记录、汇报材料等	A _n	B _n
外部资料	官网动态、研究论文等	A _s	B _s

注:临时性项目团队A和B分别用A、B表示,下标字母表示不同的数据来源,下同

为了更清晰地对相关构念进行界定,明确构念内涵、测量维度,以及涉及不同分析单元相关构念之间的逻辑关系,本文基于相关文献回顾与理论基础,在案例分析过程中,将相关素材与现有理论反复迭代,直至理论饱和,为探索本文的逻辑联系形成充足的证据链。具体的案例资料编码结构如表3所示。

2.4 信度与效度保证

为了确保研究的效度与信度,首先,本研究团队邀请了2名从事案例研究多年的教授和3名EM-

表2 访谈对象的描述性统计

数据来源	团队A		团队B	
	访谈对象	业务单元	访谈对象	业务单元
深度访谈(时长)	1.Henrik Wiberg(140分钟)	系统架构	1.Roger Eriksson(150分钟)	财务
	2.Wendy Guo(110分钟)	测试管理	2.Wendy Guo(135分钟)	测试管理
	3.Kunal sanyal(125分钟)	开发	3.Jolanta orynska(120分钟)	开发
	4.Sripad Navali(130分钟)	需求	4.Per larsson(145分钟)	需求
	5.Ramesh Atturi(140分钟)	测试	5.Susanne Victorin(130分钟)	产品管理
	6.Roland Axelsson(1350分钟)	产线及后市场支持	6.Gamibrodzki Robert(125分钟)	开发

BA 学员共同制订了研究计划,针对其合理性进行了反复讨论,最终确立了详尽的计划书;其次,研究团队于 2012 年开始与沃尔沃建筑设备公司建立联系,与项目团队的多位核心成员一直保持密切联系,并进行了深度访谈,获取了更加准确和直观的数据资料;最后,为了保证数据的有效性和真实性,本文对文中多元化的数据资料进行了三角验证,丰富了案例所需的数据链,由于访谈对象受到区域、时差等限制,也以邮件等非正式渠道的方式邀请其对研究结果进行了检验。

3 案例分析

依照纵向对比案例研究的基本方法,为了动态追踪各构念在不同阶段的演化特征及内在机理,参照吕鸿江等(2018)的研究,根据临时任务型团队知识网络特征,划分为初期阶段与发展阶段,基于此,本文结合沃尔沃对项目团队的阶段划分,将从初期阶段(2015 年 8 月—2016 年 3 月)和发展阶段(2016 年 3 月—2016 年 8 月)进行探讨。首先,展示 2 个临时团队各自在不同阶段的网络嵌入与组织惯性演化特征;然后,对比 2 个临时团队协作绩效及实现路径差异;最后,将展示和对比 2 个临时团队的过程理论框架。

3.1 跨国企业临时性项目团队的网络嵌入与组织惯性演化特征

组织协作大都是在网络中完成的,而组织网络具有自我强化作用,在网络演化的过程中会产生组织惯性(常红锦等, 2016)。在“临时组建”团队这样灵活多变的特殊组织中,网络的复杂性和多元性特征更为明显,为了完成共同任务,需要在团队网络中快速形成共同的惯性,才能促进团队稳定协作,及时应对突如其来的变化。本部分将进一步分析团队成员的网络嵌入与组织惯性的协同演化特征,为后续研究奠定基础。

3.1.1 低绩效临时团队 A 网络嵌入与组织惯性演化特征

在初期阶段,临时团队 A 成员的网络嵌入特征主要表现为团队成员之间建立单一的、跨业务部门的弱连接关系。团队成员异质性加大了协调难度,尤其在没有任何合作基础的情况下,团队成员在认知层面很难达成共识,对于具体合作也处于模糊概念的状况,只能按照常规的流程,与部分业务部门尝试开始建立联系。在初次合作阶段,对于临时性团队 A 而言,为了完成项目任务“临时”聚合在一起,大家彼此之间都不是很熟悉,对于每

表3 案例资料编码结构

构念	子构念	变量测量	关键词举例	测量依据
网络嵌入	结构嵌入	连接多样性 位置中心度	开发业务部门、需求业务部门、产品管理业务部门等	参考 Granovetter(1992),本文将网络嵌入分为结构维度和关系维度,个体结构嵌入主要从成员在团队中的网络位置与连接多样性考察,个体关系嵌入主要从成员间的互动频率与信任程度来测度
	关系嵌入	互动频率 信任程度	信息通达、人员集聚程度等 联系紧密、业务沟通等 亲密程度、互惠程度等	
组织惯性	认知惯性	认同程度 理解程度	约定俗成的规范或文化氛围等 文化理解、业务知识理解等	借鉴 Hodgkinson 等(1997)和 Sull 等(2001)的划分,本文将组织惯性分为认知惯性与行为惯性,行为惯性是团队成员协作过程中形成的标准化行为、步骤、流程等,认知惯性是团队成员合作过程中逐渐形成的约定俗成的规范或文化氛围等
	行为惯性	行动默契度 行动规范度	行动步调一致、共同认可的行为模式等 成文或不成文的合作规则、统一和系统化的群体操作等	
协作绩效	协作效率	内部协作进度	项目期间协调沟通、协作流程化的程度等	临时性项目团队存续期较短,财务数据难以准确衡量其协作绩效,本文参考 Hoegl 和 Gemunden(2001)和许科等(2012)的研究,将临时性项目团队绩效用效率与效果 2 个维度衡量
	协作效果	内外部满意度	目标实现程度、来自客户及其他部门的反馈意见	

个成员的知识结构、文化信仰、行为秉性等特征不了解,要在短时间内建立信任难度也比较大,正如 Henrik Wiberg 所描述的“我来自一个刚被收购过来的公司,主要做硬件,跟其他人沟通问题很大,合作的时候,明显感觉到成员之间的抗拒”(A_r)。这个团队的项目经理因为也是“暂时性”领导,初次合作对成员状况也不是很了解,为了便于管理,减少质疑,项目经理本身并不希望成员之间有过于亲密的互动,例如质测部门与开发部门的对接就存在很多障碍,往往沟通的信息不涉及深层次的细节,使得合作难度加大。在此阶段临时性团队网络嵌入过程中,信息来源渠道不明,团队成员又往往“一人身兼多项任务,沟通成本较高”(A_w),对不属于自己的工作范畴就会袖手旁观,对于额外的劳动互相推诿,在结构型嵌入特征上,成员的网络连接多样性程度和网络连接密度相对都较低;由于初次合作,彼此之间的不熟悉,合作周期又非常短,在合作时往往会对他人的动机存在质疑,他们之间的信息共享意愿和互动频率也比较低,在关系型嵌入特征上,团队成员之间处于弱连接状态。

在发展阶段,团队A成员网络嵌入特征主要表现为团队成员之间建立多样的、跨业务部门的强连接关系,并且有个体成员逐渐向团队核心位置转移,内部网络呈现出封闭式特征。在临时性项目团队中,合作周期短,任务复杂艰巨,协调问题就显得格外重要,在此阶段,由于新添加了产线及后市场支持,增加了成员业务知识的互补性,负责人 Roland Axelsson 提及“给用户提供更好的解决方案,离不开来自产线人员的建议”(A_p)。随着合作时间的延长,成员角色分工会更加明确,在前期合作过程中形成的合作默契,在后续合作过程中将继续延续并加强。然而,在过度亲密的关系中,成员之间也会出现“搭便车”的情况,形成行为惰性与路径依赖,造成工作效率的降低。当某2个项目或者某2个系统之间不匹配造成纠纷时,就像

Wendy Guo 所说,“互相扯皮与针锋相对现象时有发生”(A_r),此时往往会出现核心成员进行协调,连接两端成员进行更好地协作,而且这种关系往往很难打破。基于项目探索阶段的合作基础,团队成员间的信任加深,对彼此之间的性格秉性、行为习惯都比较熟悉,后期需求、开发的成员与测试业务单元的成员之间直线联系更加顺畅,在关系型嵌入特征上,他们之间建立了强连接关系。在结构型嵌入特征上,网络连接多样性提高,且网络连接密度大幅提高,有核心成员占据中心位置,在协调各方上发挥作用,促进团队协作。

从初期阶段到发展阶段,网络嵌入逐渐呈现出强连接的关系嵌入趋势、封闭式的特点,基于此,组织惯性也随之出现认知惯性带动行为惯性的特征(见图2)。初期阶段,在临时团队A低程度网络嵌入过程中,一方面,表现为业务沟通粘滞、信赖建立困难,初次合作的不信任,使得成员间的合作主要是通过简单地分享业务知识,引导成员之间知识的交流与学习,认知层面很难形成惯性;另一方面,表现为成员联系单一、信息渠道不畅,沃尔沃企业一人多项目的制度,成员常常会出现力不从心的情况,在这个阶段,成员的执行力也比较差,经常不知道该做什么,行为层面惯性程度也不高。因此,在初期阶段,团队A的认知惯性与行为惯性程度都比较低。在发展阶段,一方面,呈现互动交流频繁、亲密程度加深特征,成员之间关系嵌入逐步加强,知识共享意愿更加强烈,虽然也会出现一些扯皮的现象,但是总体而言关系更加融洽,彼此的经验知识、性格特征更为熟悉,在认知惯性上趋近于一致;另一方面,出现连接多样性增强、人员集聚加深的特点,随着个体占据网络核心位置,当出现摩擦纠纷时,也可以由核心成员按照常规方式进行处理,带动大家的行动力也在逐步增强。临时团队A的网络嵌入与组织惯性演化特征如表4所示。

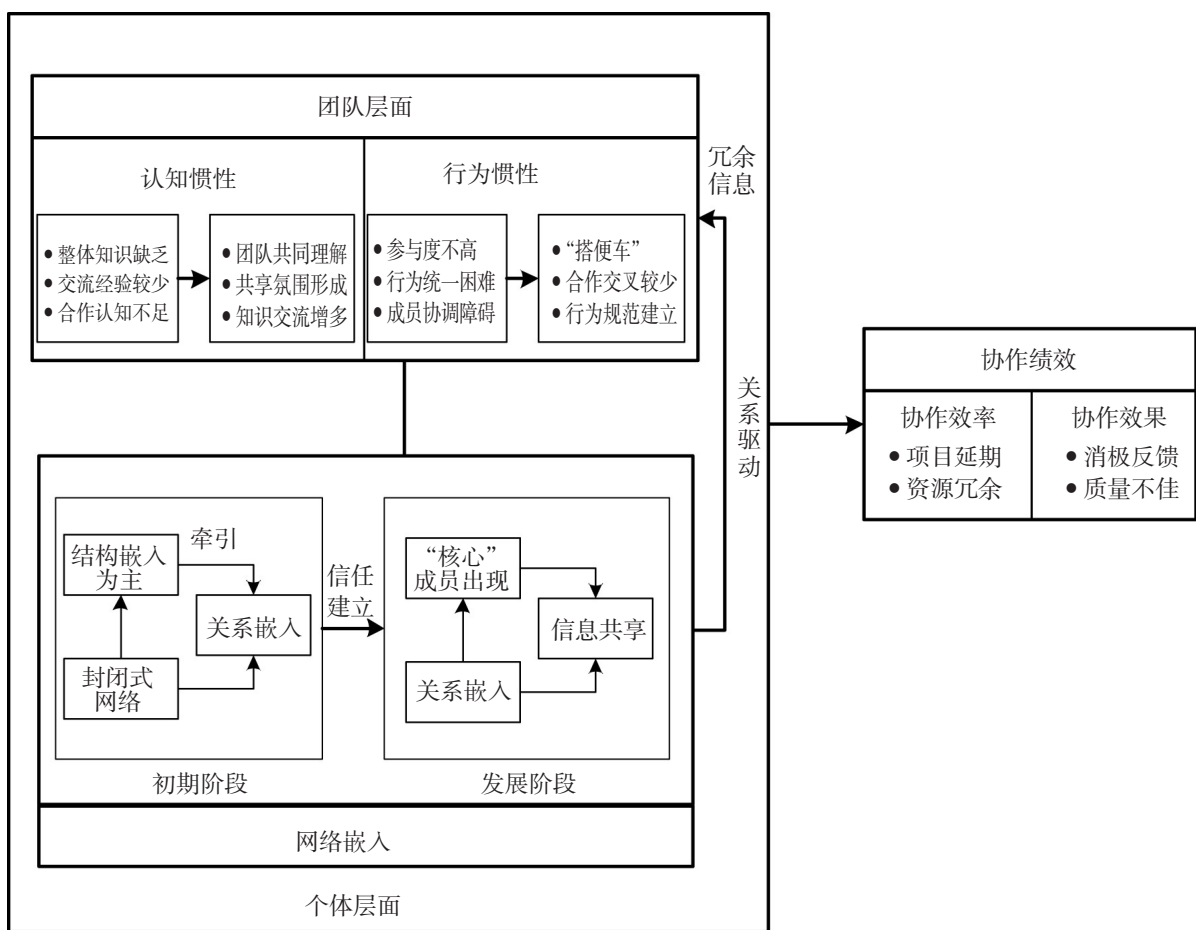


图2 临时团队A的网络嵌入与组织惯性演化特征

表4 跨国企业临时性项目团队A网络嵌入与组织惯性演化特征

阶段	网络嵌入	典型例证援引	程度	组织惯性	典型例证援引	程度	协作绩效	典型例证援引	绩效评估
初期阶段	关系嵌入	各业务部门负责人会定期给一些书面报告,但大家沟通很少(A_r)	+	认知惯性	缺乏对临时性团队整体性知识的把握(A_r)	+	效率	项目成果未能如期正常投入使用,延期持续改进(A_r)	+
	结构嵌入	当涉及一些核心问题,成员之间不会深入探讨(A_p)	+	行为惯性	团队人员之间缺乏知识交流的认知体验(A_p)	+			
发展阶段	关系嵌入	跨国企业的临时性团队业务沟通存在成本或时间上的困难(A_m)	+++	认知惯性	成员的参与度和一致性不高(A_r)	+++	效果	项目成果交付其他部门后,应用效果不佳,出现很多问题(A_r)	+
	结构嵌入	必须通过项目经理才能知道关于开发方面的有关信息(A_r)	++	行为惯性	短时间内很难形成一套统一的做事风格(A_m)	++			
	关系嵌入	成员经常进行反复交流,及时进行信息反馈(A_m)	+++	认知惯性	团队知识共享的氛围形成(A_p)	+++			
	结构嵌入	基于探索阶段的合作基础,成员信任逐步建立(A_p)	++	行为惯性	在知识交流过程中,开始对临时性团队活动建立一种共同的理解(A_p)	++			
	关系嵌入	不仅要跟内部成员合作,还要跟消费者做好沟通(A_m)	++	行为惯性	成员合作的交叉点比较少(A_m)	++			
	结构嵌入	优秀骨干成员在团队协调上作用重大(A_m)	++	行为惯性	通过利益驱动,促进临时团队的同频同振(A_m)	++			

注:+++、++、+分别代表程度高、程度中等和程度较低,下同

3.1.2 高绩效团队B网络嵌入与组织惯性演化特征

在初期阶段,对于团队B成员而言,网络嵌入

特征主要表现为有团队个体成员占据团队核心位

置,且与多种类型的业务单元个体建立弱连接关

系。对于团队B而言,虽然同为临时性项目团队,但与团队A存在显著差异。项目经理属于开放式领导,对下属自由放权,整个团队的沟通氛围也比较轻松,但成员流动性很高,“可能半年就有一两个人走或有一两个人进来,所以整个业务知识来讲,这个团队比较弱”(B₀),使得“临时性”团队的协作问题更为复杂,信息来源比较集中,不同部门成员的沟通也比较统一,在沟通过程中,语言障碍比较明显,因此,在下达任务变更时,为了降低时间成本,更快更有效进行沟通,正如Per larsson所说,“需要中间人克服语言障碍,有新人进来,要持续做一些培训”(B₁),但是跟个体差异有明显关系,反馈结果明显不同,效率也有不同。这一时期与团队A略有不同,在开始阶段就设置了后市场业务单元,因此,在结构型嵌入特征上,网络多元化程度比团队A高,个体成员与多数其他业务单元个体产生连接关系。在关系型嵌入特征上,团队内部成员之间呈现弱关系,具有明显的语言沟通障碍,再加上成员的流动率很高,虽然短暂的时间内建立信任比较困难,团队内成员归属感和信任程度都不高,但整个团队最大的特点是执行力很强,彼此之间的互动频率很高,业务知识共享程度很高,内部知识流动性较好。

在发展阶段,团队B网络嵌入特征演化为有团队成员不仅与不同类型的多数团队成员建立强连接关系,而且开始占据结构洞位置,内部网络呈现出开放式特征。具体来说:随着合作的加深,“虽然经常有成员进入、退出,但为了在最短的时间内达成共同的合作目标,在核心成员的协调下,大部分成员已经形成了一定惯例的行为规范”(B₂),并且核心成员在熟悉各部分情况的基础上,开始占据结构洞位置,促进非冗余信息在部门之间的流动。因此,在结构型嵌入特征上,发展阶段的网络多元化程度并没有太大改变,网络连接多样性和连接密度变化也不大,虽然团队内部人员的流动

性一直很高,但是在项目实施的过程中,团队B成员的执行力都很强,任务完成效果一般都很好,大家对核心成员的熟悉与信任,也使得核心成员呈现出了向结构洞位置跃迁的特点;在关系型嵌入特征上,团队B大部分成员之间属于任务合作型关系,加上内部成员经常变动,彼此之间的信任程度并不高,只要按照既定规则,通过“桥”成员的作用,完成共同任务即可,但是任务完成效果很好。

从初期阶段到发展阶段,网络嵌入逐渐呈现出弱连接的结构嵌入趋势、开放式的特点,组织惯性也随之出现行为惯性带动认知惯性的特征(见图3)。在初期阶段,临时团队B在这个网络嵌入过程中,一方面,互动频率很高、成员关系陌生,因为成员流动性太高,知识经验方面很难形成共识,大家的合作意识也需要在行动过程中逐步培养;另一方面,表现为成员连接多样、业务信息通达,为了跨越语言沟通障碍,各部门成员之间的协作往往需要通过核心成员的桥梁作用,由此形成的认知惯性、行为惯性程度都比较低。在发展阶段,一方面,沟通交流强化、合作关系开放,团队流动性依然特别高,新成员很难一开始合作就在知识经验上形成共识,但是在这种弱连接的情况下,团队成员的执行力很强,只需要尽快融入既有的合作模式;另一方面,连接密度不高、信息沟通集聚,有核心成员逐渐占据结构洞位置,任务信息开始集聚,即使新人融入困难,按照既有的规则模式也可以增强合作的稳定性,促进行为默契的产生,在合作过程中带动认知默契的形成,具体如表5所示。

3.2 跨国企业临时性项目团队协作的整合机制

对于2个高、低绩效不同的临时性项目团队,其网络嵌入、组织惯性与协作绩效在不同阶段呈现不同的演化规律,各有利弊。图4展示了跨国企业临时性项目团队协作演化机理。

对于低绩效团队而言,随着个体成员之间的合作加深,他们之间的关系强度由弱变强,出现高程

度的认知惯性,内部网络呈现出封闭式状态,成员的行为惰性凸显,会给团队绩效带来正反2个方面的影响。从正面影响来看,一方面,成员之间的强连接关系,可以促进成员之间更有效的经验共享与知识学习,从而提高整体知识存量,进而有利于成员的成长与整体协作绩效的提升(许晖等,2015)。另一方面,高度的强连接关系,会减少成员之间的误解与摩擦,促进团队成员逐渐形成基于合作意识的高度共识,即认知惯性。当这种认知惯性形成时,彼此之间具有信任基础,而且具有自我强化作用,一般情况下不会轻易消失,对于执行力比较差的团队而言,能起到“认知惯性带动行为惯性”的牵引作用。从负面影响来看,强关系往往会带来过多的冗余信息,过度的交流会浪费精力资源,不利于资源的优化配置,有时反而会降低

行为效率,不利于协作绩效的提升。与此同时,封闭式的网络中高度的认知惯性,会使得团队对其他可能的行为选择或新知识源产生排斥作用,形成路径依赖,阻碍团队的创新水平。这种网络结构与组织惯性的演化弊大于利,因此临时团队A的协作绩效表现为“低效率—低效果”的状态。

对于高绩效团队而言,团队成员流动性很高,成员彼此之间的信任程度不高,认知惯性形成困难,但在弱连接的结构嵌入过程中,执行力极强,并开始有成员占据结构洞位置,促进行为惯性的产生,使得内部网络呈现出开放式状态,给团队绩效带来的影响,可以从以下2个方面考虑。一方面,并不是所有的弱关系都只会带来负面影响,开放式的网络特征更有利于发散思维和创新知识源的产生,减少冗余信息,对团队创新能力会有一定

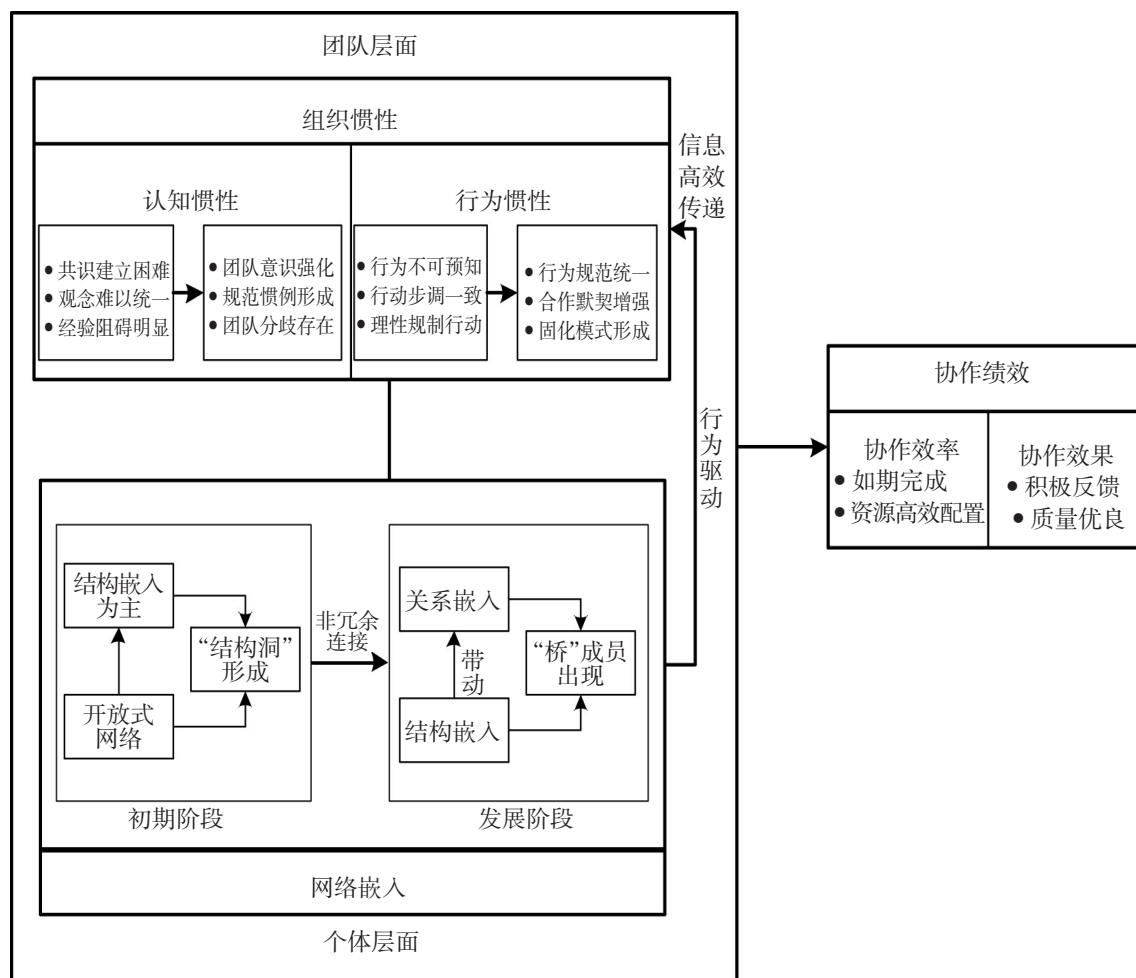


图3 临时团队B的网络嵌入与组织惯性演化特征

的促进作用;在这种网络结构中,往往会出现“桥”成员占据结构洞位置,“桥”成员具有信息优势与控制优势,他们往往与各部门成员都很熟悉,有利于知识在团队内部的扩散,鼓励成员的参与积极性,有利于团队成员为完成共同目标形成高度的行为惯例,在“干中学”的模式下,逐渐促进认知默契的产生。对于流动性高的团队而言,能起到“行为惯性带动认知惯性”的拉动作用。另一方面,弱连接关系确实使得信任建立困难,成员之间知识尤其是隐性知识共享的意愿就会降低,对于彼此之间的思维模式与文化理念都不易了解,规范共识往往极难形成;虽然有“桥”成员占据结构洞位置,但是基于竞争、文化差异与信任等因素,可能导致其共享优势资源的意愿很低,只是出于荣誉感或者满足感才帮助其他成员信息沟通,而且网络结构具有稳定性,两端成员很难再建立直接联系,可能会对团队协作产生一些不利影响。但这种网络结构与组织惯性的演化利大于弊,因此临时团队B的协作绩效表现为“高效率—高效果”的状态。

4 结论与启示

4.1 结 论

基于网络嵌入和组织惯性理论,本文选取沃尔沃2个临时性项目团队进行双案例对比研究,从个人层面与团队层面探究了在“临时组建”特殊情境下,2个高、低不同绩效的临时项目团队网络嵌入、组织惯性与协作绩效的演化路径差异,解释了同一个跨国企业中,2个临时性项目团队出现协作绩效显著差异的原因,对“跨国企业临时性项目团队如何实现高效的跨业务单元协作”这一核心问题做出解答,得出的研究结论主要包括以下3个方面:第一,个体成员网络嵌入与团队组织惯性协同共演。团队成员主要通过结构嵌入与关系嵌入,进行不同方式的网络嵌入演化,在个体网络嵌入的过程中,团队会随之形成不同的组织惯性与之相匹配,关系嵌入程度较高的团队更容易强化内部信任,从而促进认知惯性的形成;多元化的结构嵌入更有利于产生非冗余资源,提升内部知识储量,提高行为惯性的持续性影响。第二,从个体层

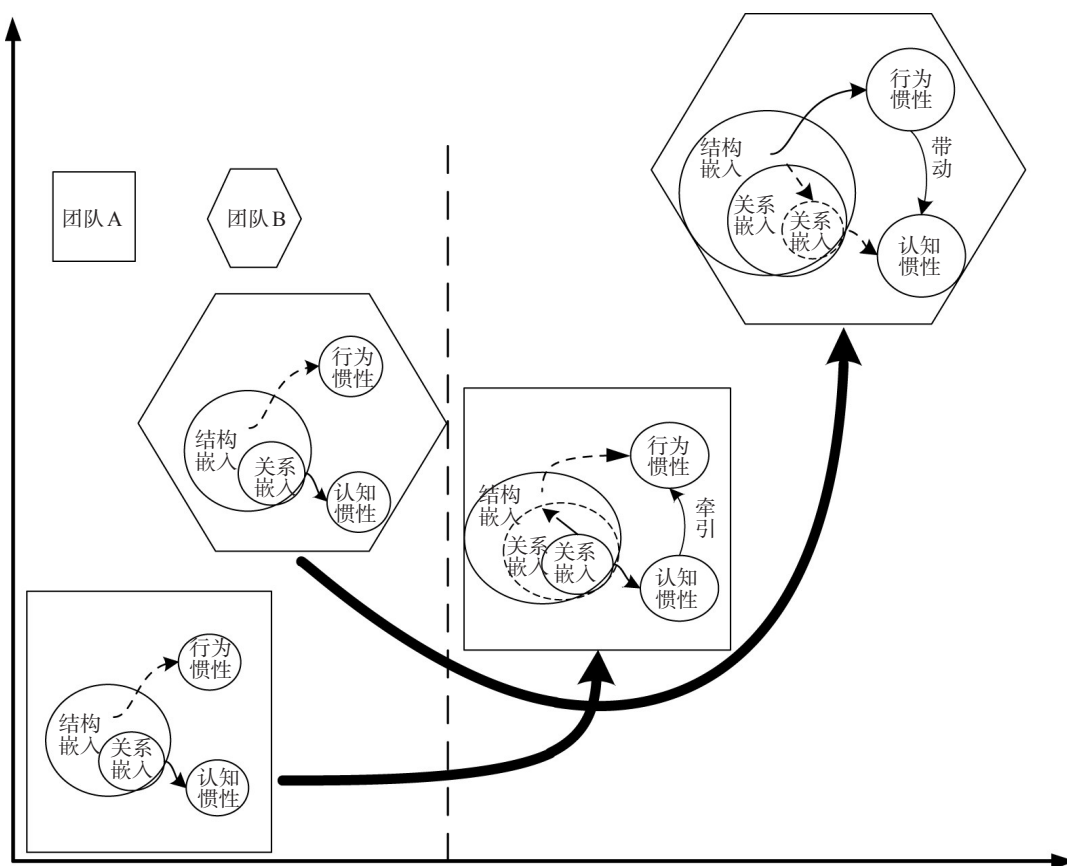
表5 跨国企业临时性项目团队B网络嵌入与组织惯性演化特征

阶段	网络嵌入	典型例证援引	程度	组织惯性	典型例证援引	程度	协作绩效	典型例证援引	绩效评估
初期阶段	关系嵌入	通过培训加强新员工对团队知识的了解(B _i) 交流存在语言、认知障碍(B _m)	+	认知惯性	需要多次解释,共识一般才能达成(B _p) 成员彼此之间的知识经验、价值观念都不容易立刻形成默契(B _a)	+	效率	项目成果如期正常投入使用(B _r)	+++
	结构嵌入	跟客户、售后联系,才能真正解决问题(B _a) 团队流动性高,需要经常跟新员工合作(B _a)	++	行为惯性	对于团队其他成员的行为习惯,无法预知(B _p) 通过一系列理性化的手段,提高成员行动步调的一致性(B _r)	++			
发展阶段	关系嵌入	任务导向,是团队关系维系的基础(B _a) 新人不断加入,我们会持续提供指导(B _a)	++	认知惯性	团队意识强化(B _p) 合作时间长了大家也形成了一些共同认可的规范惯例,但是还是会出现一些分歧(B _p)	++	效果	项目成果交付其他部门后,应用效果很好,没有出现其他问题(B _r)	+++
	结构嵌入	研发和生产部门之间通过中间人持续沟通(B _i) 选择具有协调能力的人员去引导团队成员合作(B _a)	++ +	行为惯性	在交流过程中,逐渐形成一套统一的行为规范(B _m) 大家的行为默契越来越好,即使当出现行动不一致时,按照已有模式也可以很好地解决(B _p)	+++			

面与团队层面不同的分析单元综合考虑临时团队协作机制,不同的网络嵌入与组织惯性特征,对团队协作绩效会产生不同的影响。在个体层面,强连接关系一方面可以增强团队凝聚力,但是容易产生冗余信息与行为惰性,造成效率低下,弱连接关系中“桥”成员的出现则克服了路径依赖所带来的恶性循环,显著促进临时性团队高绩效协作的快速实现。在团队层面,不同的个体网络结构导致团队会形成不同的组织惯性与之相匹配,两者的互动演化,构建了临时项目团队协作的整合机制。第三,构建了跨国企业临时性项目团队协作过程模型,展示和对比2个临时团队的过程理论框架。从动态演化的视角指出,临时团队协作的过程实际上是成员嵌入团队网络形成组织惯性的过程,也是在短时间内成员快速适应、团队逐步整合的过程。

4.2 理论贡献

主要的理论贡献集中于以下3个方面:第一,深化社会网络的相关研究。已有学者对组织网络嵌入的重要作用作了相关探讨(Benzler et al, 2010; 许晖等, 2018),在前期研究基础上,本文从结构嵌入与关系嵌入2个维度来刻画个体网络嵌入特征,探索临时团队成员在面对复杂多变的环境时,多元化的网络演化路径。第二,从组织惯性视角出发,试图打开网络嵌入与临时团队协作之间的黑箱。以往的研究多数是从静态视角去探究网络嵌入对绩效的影响,得出的结论褒贬不一(吕一博等, 2016; Yang et al, 2018),而本文从组织惯性视角出发,将临时团队协作看作是个体嵌入网络形成组织惯性的过程,动态分析了个体网络嵌入对团队绩效的影响,为社会网络理论提供了



注:箭头方向代表了团队从初期阶段到发展阶段协作绩效的演化趋势,图形内部的虚线箭头代表弱影响,图形内部的实线箭头代表强影响,虚线圆圈代表关系嵌入的变化边界

图4 跨国企业临时性项目团队协作演化机理

新的研究视角。第三,为网络嵌入与组织惯性研究赋予了新的研究新情境。现有文献主要从常规团队视角出发,侧重于研究常规团队在内外部网络下的协作沟通(Sderlund, 2004; Oh et al, 2006),而随着国际环境不确定性和组织网络化趋势增强,关于跨国企业临时性项目团队的协作问题,才开始受到学术界和企业界的广泛关注,丰富了网络嵌入与组织惯性相结合的理论研究。

4.3 实践贡献

在跨国企业临时性项目团队这一特殊情境下,要创造更高效的协作绩效,与常规团队相比,不仅要处理好人口统计特征所带来的协作障碍,还要考虑时间的短暂性与任务的一次性,通过处理好成员间的关系,建立快速信任固然重要,但是鉴于临时性项目团队时间的紧迫性,也不应将过多时间和精力放在关系网络构建上,应该优化临时团队的人力资源布局,充分利用“桥”成员的沟通作用,提高个体的持续参与,使成员能够在共同目标下快速形成较高的行为默契,更有利于在短时间内降低协作成本与协作难度,在团队内部实现更高效的统一协作。由此可见,企业文化对组织协作具有重要影响,在跨国企业临时性项目团队这

一不同情境下,中国企业中重“关系”、分“内外”的传统认知被打破,在弱连接的关系网络中,行为上的协调一致更有利于提升临时团队的协作效率与协作效果。

4.4 研究局限与未来研究方向

鉴于研究条件的限制,本文还存在一些研究局限,未来将就以下几个方面作进一步完善:(1) 本文主要的案例资料来源是一手的访谈数据,但由于调研团队成员主要在海外,受到时差、地区的限制,尽管本文遵循了严格的案例分析范式,对于与案例研究相关的数据资料获取仍然不够全面,未来还会继续进行相关补充;(2) 本文从团队内部层面对2个临时性项目团队的网络嵌入、组织惯性与协作绩效的演化规律进行了描述与解释,但其实团队外部层面的许多情境因素也会对团队的协作绩效产生影响,未来将就更多的权变因素进行深入探讨;(3) 本文就沃尔沃一家样本企业下的2个临时性团队进行了对比案例分析,不够全面,未来将选取更多团队、划分更为细致的多阶段进行纵向对比分析,以增强结论的普适性;(4) 未来可以采用实验研究方法与案例研究方法结合,更为细化地探究相关理论。

参考文献

- 常红锦,杨有振. 2016. 创新网络惯例、网络位置与知识共享[J]. 研究与发展管理,28(3):89-96.
- 党兴华,魏龙,闫海. 2016. 技术创新网络组织惯性对双元创新的影响研究[J]. 科学学研究,34(9):1433-1440.
- 林润辉,范建红,黄传锋. 2009. 临时型知识团队合作治理中社会约束影响的实验研究[J]. 南开管理评论,12(5):144-150.
- 刘洁,梁淑茵,何小文. 2017. 组织惯性、网络位置与双元技术创新实证研究:基于广东省制造企业数据[J]. 软科学,(7):24-28.
- 刘宁,张正堂. 2008. 团队多元性及其效应的研究进展[J]. 科学学与科学技术管理,29(11):175-180.
- 刘善仕,冯镜铭,王红椿,等. 2016. 基于合作型人力资源实践的员工网络嵌入与角色外行为的关系研究[J]. 管理学报,13(11):1641-1647.
- 吕鸿江,吴亮,周应堂. 2018. 信任与惩罚机制匹配的知识网络交流效率研究[J]. 科研管理,39(8):151-160.
- 吕洁. 2018. 创新型团队知识网络与成员创造力:基于阿里巴巴技术团队的分析[J]. 科学学与科学技术管理,39(2):157-168.
- 吕一博,程露,苏敬勤. 2015. 组织惯性对集群网络演化的影响研究:基于多主体建模的仿真分析[J]. 管理科学学报,18(6):30-40.
- 吕一博,韩少杰,苏敬勤. 2016. 企业组织惯性的表现架构:来源、维度与显现路径[J]. 中国工业经济,(10):144-160.
- 毛基业,陈诚. 2017. 案例研究的理论构建:艾森哈特的新洞见:第十届“中国企业管理案例与质性研究论坛(2016)”会议综述[J]. 管

- 理世界,(2):135-141.
- 潘李鹏,池仁勇. 2018. 基于内部网络视角的企业知识结构与创新研究:“发散为王,还是收敛制胜?”[J]. 科学学研究,36(2): 288-295.
- 蒲明,毕克新. 2017. 内部嵌入性、学习过程与跨国子公司发展研究[J]. 中国软科学(4):132-140.
- 秦开银,杜荣,李燕. 2010. 临时团队中知识共享对快速信任与绩效关系的调节作用研究[J]. 管理学报,7(1):98-110.
- 苏敬勤,韩贵龄. 2017. 资源运作模式对能力演化的影响研究:基于组织惯性的调节作用[J]. 管理评论,(8):198-210.
- 孙笑明,崔文田,王乐. 2014. 结构洞与企业创新绩效的关系研究综述[J]. 科学学与科学技术管理,35(11):142-152.
- 唐四慧,杨建梅. 2013. 网络嵌入方式影响个体创新能力的扎根研究[J]. 科学学研究,31(7):1104-1021.
- 许晖,单宇. 2018. 新兴经济体跨国企业子公司网络嵌入演化机理研究[J]. 管理学报,15(11):1591-1600.
- 许晖,王琳,张阳. 2015. 国际新创企业创业知识溢出及知识整合机制研究:基于天士力国际公司海外员工成长及企业国际化案例[J]. 管理世界,(6):141-188.
- 许科,韩雨卿,于晓宇,等. 2016. 快速信任与临时团队绩效:共享心智模型与团队互依性的角色[J]. 管理评论,28(9):238-249.
- 许科,赵来军. 2012. 临时团队成员内群体认同对合作行为的影响:一个被调节的中介模型[J]. 软科学,26(10):116-120.
- 张华,张向前. 2014. 个体是如何占据结构洞位置的:嵌入在网络结构和内容中的约束与激励[J]. 管理评论,26(5):89-98.
- 张永云,张生太,吴翠花. 2017. 嵌入还是卷入:众包个体缘何贡献知识?[J]. 科研管理,(5):30-37.
- 赵红丹. 2014. 临时团队内粘滞知识转移的动力因素:基于扎根理论的探索性研究[J]. 科学学研究,32(11):1705-1712.
- Achcaou F, Miravittles P, Len-darder F. 2014. Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness[J]. International Business Review,23(1):76-90.
- Benzler G, Wink R. 2010. From agglomerations to technology and knowledge-driven clusters: Aeronautics cluster policies in Europe[J]. International Journal of Technology Management,50(1):318-336.
- Burgelman R A. 1983. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm[J]. Administrative Science Quarterly,28(2):223-244.
- Criscuolo P, Narula R. 2007. Using multi-hub structures for international R&D: Organizational inertia and the challenges of implementation[J]. Management International Review,47(5):639-660.
- Eisenhardt K M, Graebner M E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. Academy of Management Journal,50(1):25-32.
- Goodman R A, Goodman L P. 1976. Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower, the theatre case[J]. Administrative Science Quarterly,21(3):494-501.
- Granovetter M. 1992. Economic institutions as social constructions: A framework for analysis[J]. ACTA Sociologica,35(1):3-11.
- Hodgkinson G P. 1997. Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents[J]. Journal of Management Studies,34(6):921-945.
- Hoegl M, Gemuenden H. 2001. Team work quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence[J]. Organization Science,12(4):435-449.
- Müller R, Zhu F W, Sun X X, et al. 2018. The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China[J]. International Journal of Project Management,36(1):95-107.
- Sydow J, Braun T. 2018. Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension[J]. International Journal of Project Management,36(1):4-11.
- Sderlund J. 2004. Building theories of project management: Past research, questions for the future[J]. International Journal of

- Project Management,22(3):183-191.
- Sull D N. 2001. From community of innovation to community of inertia: The rise and fall of the Akron Tire Cluster[J]. Academy of Management Best Paper Proceedings,(1):2-24.
- Syich M, Tatarynowicz A, Gulati R. 2012. Toward a theory of extended contact: The incentives and opportunities for bridging across network communities[J]. Organization Science,23(6):1658-1681.
- Thomé A M T, Scavarda L F, Scavarda A, et al. 2016. Similarities and contrasts of complexity, uncertainty, risks, and resilience in supply chains and temporary multi-organization projects[J]. International Journal of Project Management,34(7): 1328-1346.
- Oh H, Labianca G, Chung M H. 2006. A multilevel model of group social capital[J]. Academy of Management Review,31(3): 569-582.
- Yang Y M, Secchi D, Homberg F. 2018. Are organisational defensive routines harmful to the relationship between personality and organisational learning?[J]. Journal of Business Research,85(C):155-164.

How Does Temporary Project Team of Multinational Enterprises Achieve Collaboration across Business Unit: A Case Study of Temporary Project Team in Volvo

XU Hui¹, WANG Yajun¹, GUO Wenyan², SHAN Yu¹

(1. Business School, Nankai University, Tianjin 300071, China;2. Volvo IT Tianjin Company Limited, Tianjin 300450, China)

Abstract: With the uncertainty of international environment and the increasing trend of organization network, it is very important to explore how the temporary project team of multinational enterprises can create efficient cooperation in the team network. Based on the comparative analysis of two temporary project teams in Volvo, the path to the collaboration performance of temporary project teams are analyzed dynamically. The research found: Firstly, the network embedding of individual members is coordinated with the inertia of team organization. Team members mainly carry out network embedding evolution in different ways through structure embedding and relationship embedding. In the process of embedding individual networks, teams will form different Organizational inertia matched with it, including behavioral inertia and cognitive inertia. Secondly, different network embedding and organizational inertia characteristics have different effects on teamwork performance. The cognitive inertia formed under strong relationship is prone to behavioral laziness, resulting in low cooperation efficiency, while weak connection-driven behavioral inertia is more capable. Overcoming the vicious circle of path dependence significantly promotes the rapid implementation of high-performance collaboration among temporary teams.

Key words: temporary project team of multinational enterprises; network embeddedness; organizational inertia; path dependence; collaborative performance