

一步一个脚印：循序渐进是否促进协作？

研究成果：One Step at a Time: Does Gradualism Build Coordination?

作者：叶茂亮，郑捷，Plamen Nikolov, Sam Asher

发表期刊：Management Science (2020年1月)

团队协作是在社会经济活动和组织管理与运行中绕不过的话题，而高效率的协作离不开良好的协作机制。协作机制研究也是组织管理领域、顶尖商业期刊的常青主题。郑捷教授与合作者在最新发表的研究中，从理论上解释并在实验中验证了“循序渐进”这一促进团队协作建立机制的有效性。

所谓循序渐进的团队协作方式，是让团队成员首先从事规模较小或难度较低的项目开始建立协作关系，随着时间推进逐渐提高项目的规模与难度。如果这个机制有效，当团队首先协作完成简单的任务后，再完成较为困难的任务就相对容易了。这一机制在现实生活中已经有广泛的应用：在公司中，新入职的成员与新团队通常会被分配到比较容易的工作；初创企业往往开始于较小的体量与融资规模，并随着融资轮次的推进一步步成长；国际组织也会使用这一机制增加成员的凝聚力。

本研究首次探讨了“如何设置项目规模的动态变化路径以更好地促进团队协作水平”这一问题。作者通过开展实验室实验，对比了以下三种机制下团队协作的效果：项目从小开始并慢慢增大的“渐进主义”、项目从小开始但在某一轮突然巨幅增大的“半渐进主义”、项目从一开始就规模很大的“大爆炸”方式。研究主要有以下发现：(1)首次执行任务时，项目规模越小、团队协作成功率越高。(2)当项目规模不变时，如果本次协作失败，下一次协作也会失败。(3)当本次协作成功时，下次项目规模比本次增加越多、协作合作的可能性就越小。(4)在后期需要贡献值较大的任务上，“渐进主义”组的成功率显著高于其他两组。

综合而言，“渐进主义”是一个相对有效的合作机制。在缺乏协作基础并旨在达成长期协作的团队中，循序渐进相比保持高要求的贡献水平、突然提高贡献水平更能促进团队协作，使团队在建立一定基础后能完成更高难度的任务。这和基于信念的学习模型(belief-based model)的预测结果相一致。根据这一模型，人们基于初始需要贡献的水平来形成他们的信念，并据此决定是否要做出贡献，并根据之后每轮的协作结果更新信念。

此外，协作经历会产生溢出效应，也就是说，如果一个人原先处在循序渐进并成功协作的团队中，在进入新的团队时，会有更高的贡献意愿。反之，处在上一次协作失败的团队中的人，也更不愿意在新团队中做出贡献。前者的正面效应可能会被后者的负面效应抵消，并使新团队无法达成协作。因此，管理者在组建新团队时需要注意这一“短板效应”，并采取措施提高成员的贡献意愿。

在实践中，循序渐进能够与更灵活、复杂的管理机制结合，发挥重要作用。在实验条件下，团队成员完全由系统随机分配决定，参与者只能选择贡献某一给定的水平或不做出贡献。管理者还可以根据合作情况更新团队成员、引入奖惩措施、加强团队内的沟通，结合循序渐进这一机制达到更好的合作水平。循序渐进同样还可以被用于管理风险，管理者可以及时重整没有办法完成简单任务的团队，避免团队在面临高难度任务时不能齐心协力。

本研究涉及到了经济学、管理学、心理学等相关学科，结合了理论和实验两种方法，是用信息经济学、实验经济学、行为经济学科学系统地研究组织管理问题的一个尝试。研究想法来自于公共经济管理、劳动管理、组织管理、政治学和国际关系中团队内部以及团队之间的协作问题，源于现实又做了适当的抽象化处理，以提炼出具有代表性学术问题、总结出具有一般性的研究结论、凝聚出具有指导性的经济学管理学启示。

供稿：科研事务办公室

采编：唐佩瑶 郑捷

编辑：高晨卉

责编：吴淑媛 赵霞

