促成建设的对话：探索新兴专业人士取得成功的沟通因素

产品团队中的新兴专业人士

Nyan Lin Zaw (Imran)

贝里亚学院

2025年11月23th日

摘要

本文指出，大多数组织沟通研究关注的是年龄在 27 岁以上、拥有五年以上经验的资深专业人士。相比之下，本研究考察了由年龄在 18 至 27 岁的年轻“新兴”专业人士组成的产品团队，并探讨了哪些因素会影响他们的成功。虽然一些既有因素仍然适用，但另一些因素的重要性有所降低；本研究还发现了好奇心、地理位置邻近性、文档和资源获取等新因素。总体而言，本研究填补了相关文献中的空白，探讨了这些新因素如何根据团队开发的产品的成功率，影响团队生产力和项目成果。

关键词：组织构成性传播（CCO）、产品设计团队、产品管理、软件开发人员、用户体验、新兴专业人士。

好奇心，而非经验，是团队成功的关键因素。有人问一位产品经理，成功的关键因素是什么，他回答：“我认为最重要的就是提出问题。”在人工智能日益颠覆现状、就业前景充满不确定性的世界中，有一个关键因素对求职者尤为突出：出色的沟通技能。沟通被定义为实体之间交换信息的过程，这一过程可能受到噪声或干扰的影响（香农-韦弗传播模型，未注明日期）。这一概念可以延伸至组织沟通，即组织实体之间为引导、创造和协作而进行的信息交换，这一过程会受到噪声或影响的干扰（帕克大学，2025年）。在开发新产品的部门这类组织中（例如新产品设计团队或NPD团队），有许多实体参与产品开发。这些实体就是利益相关者。利益相关者共同创造，并在组织中开展协作。随着这一共同创造过程的展开，各种噪声会影响共同创造朝着产品目标推进的方式。

整个流程，尤其是其中的噪声，已从用户、客户、产品经理到开发人员的角度得到研究（Sivasubramaniam、Liebowitz 与 Lackman，2012年；Gallivan & Keil，2003年；Edmondson & Nembhard，2009年）。然而，针对某一人口群体——新兴专业人士——所面临或遭遇的因素或噪声，相关研究较少。新兴专业人士指年龄在18至27岁之间、经验不足五年的年轻人。根据2025年的预测，到年底，这些新兴专业人士预计将占全球劳动力的27%；世界经济论坛早先的估算也印证了这一比例（Kelly，2025年）。

本研究以数据为依据，探讨新兴专业人士的潜力，以及他们为新产品设计团队环境所带来的因素。本研究以组织的传播构成理论为指导，考察了哪些因素影响了

新产品设计团队中产品成功的共同创造。在此分析基础上，本研究认为，在新产品设计（新产品设计）情境中，由新兴专业人士组成的团队所呈现的因素不同于资深专业人士团队。

文献综述

每个新产品设计团队能否成功打造产品，很大程度上取决于团队的有效性、效率和市场准备度（Sivasubramaniam、Liebowitz 与 Lackman，2012，第803、807页）。然而，学者指出，市场准备度并非显而易见。Paetzold和Stoiber（2025年）认为，当用户强调因果性，即从自身角度看如何使用产品，而开发人员强调终结性，即如何确定功能的优先级时，产品的成功便会受到质疑（第2页）。这两种入职引导方式造成了一种相互无知的状况，其中因果性和终结性会导致用户与开发人员之间产生误解。

为解决这种相互无知，Paetzold和Stoiber（2025年）研究了如何通过原型设计识别并减少用户—开发者沟通中的噪声（第2–3页）。然而，现有研究忽视了开发人员群体中的一个独特因素，即新兴专业人士的作用。新兴专业人士指年龄在18至27岁之间、经验不足五年的个人。他们在职场沟通中可能缺乏学术背景、工作经验和社交技能。因此，由新兴专业人士组成的团队中，相互无知可能呈现出不同的形式。这一研究空白表明，有必要从新兴专业人士的视角重新审视原型设计中的用户—开发者沟通。

在这些反映开发人员需求的研究中，心理安全感是一个关键因素。它能鼓励开发人员畅所欲言、感到自在并提出自己的顾虑（Edmondson & Nembhard，2009年，第131页）。这种安全感在一定程度上受到领导实践的影响，尤其取决于领导者是否善于沟通、是否平易近人。研究结果也体现了这种安全感：当领导者通过营造安全空间或让团队成员能够轻松获得领导指导来与团队沟通时，生产力和质量都会提高（Ehrlich & Cataldo，2014年，第741页）。然而，许多相关文献都是通过以领导为中心的强势模式来考察沟通的。因此，这些研究对于中心性在非传统团队中可能发挥的作用，以及包容性沟通实践如何在较为分散的团队结构中运作，所能提供的见解有限。

尽管已有研究探讨个别利益相关者，但考察从用户到开发人员的整个沟通链十分重要。开发人员所面临的因素，是利益相关者之间各种沟通互动所产生的连锁效应，尤其是涉及原型设计的用户—开发者沟通（Paetzold & Stoiber，2025年）。正如Gallivan and Kiel（2003）所证明的，四阶段用户—开发者沟通模型中还存在超越单一利益相关者沟通的其他因素与策略。这些因素包括过度自信偏差（开发人员因过度相信自己所开发的解决方案而产生的偏差）、沟通广度与深度（沟通媒介的多样性，以及对每种媒介的深入理解）和保真度（所传达信息的准确性）（Gallivan & Kiel，2003，第58–59页）。这些因素的研究对象仍是实际的新产品设计团队，而非包含新兴专业人士的新产品设计团队，因此确定这些因素是否……十分重要

应当改进相关模式和因素，以适应由新兴专业人士组成的新产品设计团队。

除了产品经理所确定的影响产品成功的因素外，还有一些因素与同时担任开发人员的资深专业人士有关。这些因素包括许多独立因素，例如团队任期、职能多样性等（Sivasubramaniam 等人，2012 年，第 805 页）。对于团队任期等因素，还需要开展进一步研究，以了解参与模式如何演变，因为新兴专业人士在实习、合作教育项目和勤工助学项目期间，需要同时兼顾学业与工作。这意味着团队任期非常短。由于团队任期较短，由新兴专业人士组成的团队在团队凝聚、团队合作、职责和沟通等方面具有较强的流动性。因此，有必要重新审视这些因素，以核实是否存在新的因素。

现有研究涵盖多种利益相关者关系，包括用户、客户、产品经理和开发人员。然而，这种对利益相关者之间沟通的广泛研究存在一个共同缺陷。大多数文献关注的是有经验的专业人士，却没有明确将研究对象限定为新兴专业人士。因此，本研究旨在填补这一文献空白，探讨以下问题：与新兴专业人士独特相关的哪些因素会影响新产品设计（NPD）团队中的产品成功和绩效?

理论视角

组织沟通领域过去将沟通与组织视为两个独立的实体（Basque、Bencherki 和 Kuhn，2022 年，第 xxvii 页）。相比之下，组织构成性传播（CCO）否定了先前关于

沟通与组织是两个独立实体的假设。CCO 理论家认为，沟通使组织得以形成。（Basque、Bencherki 和 Kuhn，2022 年，第 xxxiv 页）。这一观点被理解为构成性，即沟通具有创建、维持和解散组织的能力（Basque、Bencherki 和 Kuhn，2022 年，第 xxvii 页）。第二个方面是，话语和对话也是组织得以创建的原因（Basque、Bencherki 和 Kuhn，2022 年，第 xxviii 页）。由此形成了 CCO 的三个学派：蒙特利尔学派、四流和卢曼学派。

这三个传播构成组织（CCO）学派在沟通如何创建组织这一问题上存在许多差异。然而，它们都认同这样一种观点：沟通通过时空构成组织化过程（Basque、Bencherki 和 Kuhn, 2022, p. xxxi）。这三个学派所代表的不同概念如下：

1. 蒙特利尔学派认为，组织通过谈话和文本的形成而构成（Cooren, 2004, p. 373）；

2. 四流学派认为，组织通过利益相关者之间的互动功能，以及他们与工作、结构和制度定位之间的关系而构成（Basque、Bencherki 和 Kuhn, 2022, pp. xxx–xxxii）；

3. 卢曼学派谈论的是封闭式沟通，这种沟通会为组织自我生产。（Griffin, Ledbetter, & Sparks, 2023, p. 301）

在这三种学派中，本研究采用四流学派，因为它有助于理解互动功能如何影响产品团队的沟通链。为本研究提供理论支持的传播构成组织（CCO）四流理论由 Robert McPhee 创立，它将沟通构成组织的方式描述为一系列四种互动流（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023 年，第 300–301 页）。第一种流是成员资格协商，

McPhee 将其描述为组织与其成员之间交流想法并划定边界的过程（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023 年，第 302 页）。然而，成员资格协商并不会在成员获准加入组织时结束；他们还需要积极维持在组织中的良好关系（即社会化）（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023 年，第 302 页）。第二种流是组织的自我构建。自我构建体现在构成组织的正式沟通行为中。第三种流是活动协调，关注组织如何完成各项工作，“成员通过沟通调整工作流程，或解决随之出现的问题”（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023 年，第 304 页）。第四种流是制度定位，它不发生在组织内部，而是指组织如何在纷繁复杂的网络、组织和人群中塑造并展现自身形象（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023 年，第 304–305 页）。

闭合在四流中贯穿始终，因此十分重要。当沟通变得稳定并开始塑造组织时，就形成了闭合。这种闭合通过来回沟通呈现出来。借助这种闭合，组织在自我构建过程中需要获得批准、回应过去成员的抗议，或为未来成员资格提供安排，其中包含一个时间维度（Griffin、Ledbetter 和 Sparks，2023，第303页）。组织也可以在其结构中设定目标和政策，而其结构可能具有地理性或社会政治性；这些沟通所产生的，是跨越这些分布式空间的一致性。这可以称为空间闭合。在本研究中，闭合十分重要，因为识别这些集群等同于找出贯穿时空而存在的因素。

基于该理论，探究组织如何通过沟通而由不同的流构成，是本研究不可或缺的一部分，因为所有流都会从话语角度审视一个

组织是如何形成的。由于该方法用于分析完整的沟通链，因此将根据四流对其结构进行拆解和归类。这一分析有助于本研究理解新兴专业人士所处的工作环境是什么样的，并通过识别既有文献中未涉及的相关因素和策略，探讨如何对其加以改进，以支持产品成功。

方法

本研究采用定量调查和定性访谈的方法，研究方案和方法已获得机构审查委员会（IRB）的批准。首席研究员（PI）前往新兴专业人士学习和工作的产品开发环境，并联系了由 10 名学生开发人员组成的软件团队；他们与该地区的 4 位客户合作。该团队大量采用临时沟通，并依靠学生交付和更新产品。访谈和调查均已获得机构审查委员会批准。调查和访谈均在征得同意后进行；此外，录制语音还需另行征得同意。研究确保所有参与者均年满 18 岁。收集的数据也受到保护并得到妥善保管。

研究确定了若干可能影响产品成功的因素。为此，研究通过软件开发的沟通链，涵盖了四类不同的利益相关者：

1. 开发人员——从事软件开发工作的新兴专业人士（18 至 27 岁）。除年龄限制外，不限任何身份。2. 主管——指导开发人员任务的产品经理和团队负责人。除年龄外，不设人口统计学方面的限制。3. 用户——使用该软件的个人；这些人可能也属于客户。

4. 客户——委托、请求或与产品互动，并与主管及偶尔与开发人员沟通的个人。

针对不同利益相关者群体开展了包含人口统计问题的定量调查，调查重点因角色而异。对用户进行了软件可用性和交互体验调查（n = 38）。对客户进行了关于其与产品经理的互动以及对沟通有效性的看法的调查（n = 1）。对开发人员和产品经理进行了关于职场沟通实践的调查，包括协作和组织沟通结构（开发人员：n = 4；产品经理：n = 2）。

数据主要通过机会抽样收集，依据参与者的角色和现有职业关系进行招募。为减少招募偏差，首席研究员通过多位主管和客户代表招募参与者（Tracy，2025年，第91页）。针对用户，采用随机抽样，以优先获得广泛的产品满意度反馈（Tracy，2025年，第90页）。此外，首席研究员在嵌入产品设计空间期间开展了观察性田野调查，这使其能够接触技术背景，但也因研究者接近性而可能带来局限（Tracy，2025年，第148页）。

研究通过半结构式访谈，对开发人员（n = 3）和产品经理（n = 3）进行访谈，以探讨沟通文化、信息流和满意度。每次访谈约持续 30 分钟，在舒适的环境中进行，或根据需要通过 Zoom 进行，并在征得参与者知情同意后录音（Tracy，2025年，第 86、170 页）。

数据分析

采用语音迭代定性数据分析方法对定性数据进行分析，即在多轮迭代中将数据编码为不同主题（Tracy，2025年，第225页）。随后，通过组织构成性传播框架对编码后的数据进行解读，以识别与研究问题相关的因素和策略。对调查数据进行描述性综合，并将其用于支持定性研究结果。

分析

运用四流框架，分析将数据归纳为四个主要主题，用以说明沟通如何构成产品设计团队。这些主题包括通过成员资格协商形成职业身份、通过文档实践帮助新兴专业人士理解组织规范和自我结构，以及使用 Trello 等组织工具。此外，临时沟通塑造了流动团队内部的互动，而活动协调则凸显了沟通模式和不断演变的策略。

这些因素共同构成了传播过程，使组织得以形成，并在与客户协商时取得制度地位。通过这一分析，研究识别出塑造由新兴专业人士组成的新产品设计团队的系统性传播因素。

1 成为团队成员：现实与身份

开发人员初次加入团队时，必须经历一系列把关活动，包括面试、求职信、团队文化评估和入职培训。在这些成员资格协商过程中，开发人员会根据团队所寻求的特定品质接受评估，

项目经理通常最先识别这些需求，并在新产品设计团队中发挥核心作用。他们与已有的开发人员一道，担任团队的主要把关人。然而，开发人员成为正式成员后，成员资格协商并不会结束，而是会通过开发人员与产品经理之间持续不断的互动继续进行。

1.1 工作现实：工作期望与高流动率

成员加入团队时，首先要经历面试和入职引导。这些流程旨在帮助他们融入工作文化，并确立对未来绩效的期望。产品经理描述自己在挑选学生开发人员时承担的把关职责，正体现了这些工作期望。正如产品经理 pr PM 3 所说：“我通常会选择能力中等、我觉得有成长空间的学生；我可以指导他们。”这凸显了产品经理作为把关人的作用。虽然这些把关人在协商成员资格时会寻找特定特质，但有一个关键限制影响着他们的期望：由于成员都是新兴专业人士，他们必须具备一些可识别的特质，以弥补尚未积累的工作经验。

这些角色期望是衡量是否做好准备的初步指标。正如参与者 2（P2）所说：“我取得了不错的学业成绩，这也能证明我有资格担任这个角色。”这既指学业表现，也提到了机构对资格的要求，即“在大一暑假期间完成实习，这样任何人都有机会担任这一职位”。这些成就共同表明，能力可以弥补行业经验年限的不足。

角色期望之所以优先于工作经验，是由一个深层因素推动的：**高流动率**。新兴专业人士加入新产品设计团队时，成员资格协商会持续受到一项预期的影响：新成员将定期加入团队。工读制大学、实习、合作教育项目和校外实习项目等面向新兴专业人士的项目，人员流动率较高，因为它们的设计重点是学习和工作体验，而非长期完成任务。在这种情况下，团队任期变得无关紧要，因为新兴专业团队的设计本就意味着成员的任期普遍较短。正如 PM 3 所说：“不过，每年整个团队都会换一遍，对吧？”随后，他们又进一步指出：“我们无法基于以往的知识积累来建立共识，因为每年都会有一届新成员加入，而他们每个人都没有这些积累”（Sivasubramaniam、Liebowitz 与 Lackman，2012，第 805 页）。与其根据团队任期评估团队效率，不如承认高流动率是成员构成中始终存在的现实，让组织能够将资源转向减轻其影响。

1.2 职业身份形成：好奇心、尊重与包容

这些组织及其把关人会根据团队的需求，有选择地接纳成员。然而，这一成员接纳过程带来了两种多样性：**身份多样性**和**团队职能多样性**。身份多样性在明确重视身份与信念差异的工作场所尤为重要。在此背景下，身份多样性也可能成为一项结构性考量，因为所调查的软件部门在人口构成上反映出代表性失衡。例如，该部门历来保持主要学生劳动力中男性与女性 **3:2**的比例，但在最近的一个学期，这一比例降至**1:0**。

随着人口构成发生变化，招募软件开发人员的环境必须保持包容。这一预期也体现在参与者的叙述中。自我认同为黑人或非裔美国人、女性的 P1 表示：“所以，我在这个工作场所并没有遇到过什么……我没有因为自己是少数群体之类的原因而遭受歧视。”另一位同样自我认同为黑人或非裔美国人、女性的参与者也表达了类似看法：“说到这个，我会被归为少数群体，但我觉得这里是一个非常包容的环境。”这些叙述表明，包容对于促进组织内部的有效沟通至关重要。这一发现进一步凸显了心理安全感的重要性：它鼓励开发人员畅所欲言、感到自在，并提出顾虑（Edmondson & Nembhard, 2009年, p. 131）。因此，成员资格协商不应危及成员的核心身份认同。

除了身份多样性之外，**团队职能多样性**有时会与“对团队绩效产生负面影响”相关联，因为多样性与更高程度的不满和人员流动有关。然而，针对新兴专业人士情境的研究表明，情况有所不同，因为他们的核心价值观和期望与资深专业人士不同（Edmondson & Nembhard，2009年）。Edmondson 和 Nembhard（2009年）强调了人才多样性的重要性，但他们的讨论主要聚焦于资深专业团队。因此，关于新兴专业人士的有限文献，加上研究主要聚焦于成熟团队这一现状，并未充分阐明职能多样性在新兴专业人士情境中的作用。这一研究空白也体现在 PM 3 的观察中：

> “嗯，缺乏经验应该是最主要的原因（因为）你们（新兴专业人士）会写出粗糙代码，因为你们刚入行，对吧?

> 而且，这并不是在批评学生。你们正在学习这门技能。我在你们这个年纪时，也写过糟糕的代码。”

成员资格协商期间的职业身份形成，并不主要取决于个人的技术才能，而是由两个关键主题塑造。第一个主题是**尊重**，它通过开发人员与团队之间的身份协商体现出来。正如 P1 所解释的：“以专业的方式。所以我尽力与每个人建立良好的关系，建立在尊重基础上的关系。我尊重你，你尊重我，我和你沟通，你也和我沟通。”这种相互期望的尊重积极地塑造着职业身份在团队中的形成过程。

第二个主题是**好奇心**。Edmondson 和 Nembhard（2009年）指出，“团队成员必须采取一种探究取向，解释自己的立场，并询问他人的看法。”这种探究取向包括向同伴和团队负责人提问；然而，在新兴专业团队中，它不止于正式提问，还包括主动寻找答案并独立学习。因此，仅凭探究取向还不足以捕捉这一动态。相反，**好奇心**在数据中反复出现，是一个核心因素。PM 3 的这句话体现了这种强调：“必须鼓励他们提出问题”；P3 也指出，有效的开发人员展现出“良好的社交技能、学习意愿、沟通能力，以及好奇心”，此外，正如 P1 所说：

> “好奇心其实是一种品质，因为好奇心让我学到了东西，你知道，因为这意味着要提出那些问题，这样我才能理解。”

2 工作如何组织：文档与限制

当一名成员（无论是产品经理还是开发人员）被接纳进入“组织”后，成员资格协商仍然存在，但自我构建在团队的仪式和惯例如何塑造新产品设计团队方面发挥着重要作用。这些都是闭合；随着时间推移，它们会影响团队采用的敏捷方法论和各种开发技术。

2.1 文档实践

组织进行沟通时，会有**严格的文档要求**，而且这些要求随着时间推移发生了变化。在学生团队的工作空间里，过去曾有一块实体看板，用来跟踪多项任务的状态。这套系统一直沿用至今，但已演变为数字化形式。随着时间推移，这种信息组织方式使组织能够更有目的地开展工作，尤其是在员工由新兴专业人士组成时。此外，关于产品设计团队应如何工作和互动、应设计什么以及不应选择什么的文档，也可以标准化并记录下来。

这一流程始于让新成员熟悉团队使用的工具，正如 P3 所说：“我希望实习期间，尤其是这个项目，也能有一门指定课程供我们学习，比如一个 YouTube播放列表。”这一学习框架因素可以转化为**文档**，作为一份持续更新的文件，由多位开发人员和产品经理不断补充和修正。这种文档形式很有帮助，类似于 Trello，新兴专业人士无论身在何处，都可以在线更新自己在

公告板上的状态，或联系已经毕业的资深成员，了解某个产品为何以特定方式设计。这些**结构性文档**沟通媒介不仅提供指导，也在四流中消弭了时间和空间的隔阂。然而，如果**结构性文档**失效，组织就可能变得结构松散，正如 PM 1 所说：

> “理想情况下，你应该能在应用程序的其他部分找到足够的示例和指导，了解用户界面应该是什么样子。你可以说：‘你知道，我们需要一个提交按钮，以及一个失败时的通知之类的东西。’”

然而，PM 1 确认，文档的深度并未“像应有的那样经常维护”，这反映了文档深度的不足。这一问题也体现在“你与产品经理的沟通有多清晰？”这一问题的平均得分为 7.5 分上；该问题涉及 Trello 文档和 GitHub。P3 的说法进一步印证了这一点：“这里的 Trello 卡片有时描述得不够清楚”；P1 也指出：“问题没有得到恰当描述，或许是因为细节不够。”

这些信息缺口会影响组织的自我组织及其协调工作的能力，因为产品经理和参与者都明确指出，这些文档是必不可少的。然而，现有文献并未将文档视为影响因素。因此，这一点值得特别关注，尤其是对于新兴专业人士而言：充分的文档对于角色清晰度、协调以及整体团队绩效至关重要。

2.2 环境约束

尽管**文档**旨在支持团队，也有助于维持劳动力结构。然而，仍有一些明确影响团队生产力的约束。由于开发人员属于新兴专业人士，最基本的约束是缺乏经验。这种专业知识的不足并不被视为挫折，而是必须纳入考量的因素。由于新兴专业人士包括学生劳动者、实习生和新毕业生，人们始终认为，学习与成长是这一角色的一部分。获得经验的机会与另一个因素相伴而来，即平衡学习与工作，正如 PM 3 所说：

> “嗯，第二件事是，你知道，在学年期间，你只有每周 10 小时的合同工时。实际上，这并不是 40 小时合同工时的四分之一。一个每周工作 40 小时、每天 8 小时专注于一个问题的人，和一个每周只有 10 小时、还要分散时间应对所有课程以及作为学生需要做的其他事情，却被要求完成 10 小时工作的学生，并不是一回事。你必须频繁进行**上下文切换**，在离开之前正在处理的问题后，还得重新进入状态。”

此外，确定的另一个因素是**地点邻近性**。与既有文献中提到的领导中心性等因素相比——在领导中心性中，信息流从领导者向外传递——这一因素进一步说明，当产品经理在物理空间上距离较近时，**临时沟通**会得到改善。正如 P2 所说：

> “首先，我觉得主管的办公室在我们的工作时间内总是开放的。他一直都在那里。所以每当冒出问题，任何我想问的问题，他总是在那里。”

P1 的说法印证了这一点：当距离近时，他们首选**直接沟通**：“通常就沟通而言，对我来说就是直接去找对方。如果行不通，再给对方发短信。”

这些**环境约束**体现了新兴专业人士在学生劳动岗位和实习环境中必须应对的各种状况。由于这些因素，在评估团队生产力和协调时，必须从新兴专业人士的角度考量环境约束。

3 开展工作：协调与沟通

除了**结构性文档**之外，组织还依靠**临时沟通和媒介沟通**，使组织的运作延伸至其物理空间之外。在新产品设计团队中，这些沟通方式包括通过 Teams、Slack 进行交流，也包括路过时交谈。新兴专业人士尤其常用临时沟通。

这种**临时沟通**有助于新兴专业人士在未事先安排的情况下进行直接互动，例如在建筑物、课堂或活动中偶遇。通过跨越空间进行沟通，组织的运作不再局限于办公室的四面墙之内。正如 PM 1 所说：“好吧，平时和客户沟通通常不会特别安排，所以这是一种临时沟通。”

3.1 临时沟通与边界跨越

在整个工作环境中，软件团队可以选择多种结构化方式，例如采用不同形式的**文档**。然而，**物质基础设施**不同于

自发沟通，例如**临时沟通**和**跨边界协作**，这些都涉及非结构化的互动。开发人员之所以大量采用**临时沟通**，主要是因为他们在兼顾学习与工作的同时面临时间限制。正如 PM 3 所说：“所以，客户几天内就能看到一些进展，而我们团队要花四倍的时间，因为他们是学生，而且我们每周只有 10 个小时。”

与成熟的专业团队不同，新兴专业团队不受隔间或办公室的限制，因此可以观察到这种动态。在这种情况下，从提问到请求代码审查等沟通往往都比较随意，并且面对面进行。开发人员可能会顺道拜访或临时上门，直接与他人交谈，正如 P1 所说：

> “我会直接去找那个人，问：‘嘿，你有空吗？能帮我审查一下这个和那个吗？’如果他们没空，我就再找另一个人试试。如果没人在那里，我通常会把文件放到公告板上，说这是我的文件，然后他们会在[看到] 地方空下来时查看。”

与时间限制造成的时空闭合类似，开发人员还具备**上下文切换**的能力。正如 PM 3 所解释的，这一因素会直接影响**工作协调**：

> “上下文切换会占用时间，挤掉那 10 个小时，因此，建立良好的流程，并确保我们在结束一天的工作时处于一个第二天能迅速接续工作的状态，这一点很重要。”

只有在完善的**文档**提供支持、使开发人员能够快速重新投入任务时，这种**上下文切换**才有可能。这些变量反映了**临时**沟通的现实

沟通，而探讨“层级沟通和小世界模式这两种特定的团队层级沟通结构如何对产品开发团队的成果产生不同影响”的文献并未涉及这一点。新兴专业团队主要依赖**媒介沟通**和**临时沟通**作为其主要的团队层级沟通结构。由于**地点邻近性**和可及性因素，层级沟通有所减弱（Ehrlich & Cataldo，2014，第737页）。

3.2 沟通失误

在**临时沟通**和**上下文切换**过程中，这些因素缺乏结构化，可能导致**沟通失误**。开发人员刚收到指示时，可能难以判断需要实现什么，因为问题描述过于简短或不够明确。这往往会导致产品经理与开发人员之间来回沟通或乒乓式沟通，需要进一步澄清。

澄清问题后，开发人员通常还必须再次联系对方，说明自己的实现方案并指出潜在的边缘情况，正如 P1 所说：“如果过程中仍然存在误解，我就会再次确认，因为我通常喜欢边做边确认。”这些**沟通失误**源于**临时沟通**中的信息噪声，而这种沟通缺乏足够的**文档**。有价值的信息可能淹没在过多的信息中，或未能提供足够详细的内容，从而加剧了这种噪声。

尽管面临这些挑战，调查结果表明，**地点邻近性**以及获取信息来源的渠道有助于减少沟通失误。当被问及“与产品经理之间的误解有多大比例能够得到有效解决”时，开发人员给出的满意度

为 8.5 分（满分 10 分）。同样，当被问及“您从产品经理那里获得的反馈有多大帮助”时，开发人员给出的满意度为 8.25 分（满分 10 分）。

4 连接世界：管理客户与团队的期望

通过**活动协调**、**自我组织**和**成员资格协商**，团队内部的沟通构成了组织。然而，这种对内部沟通的关注使一个方面未得到解决。外部沟通同样发挥着至关重要的作用，尤其是在开发团队与客户互动时。因为客户需求会被转化为供开发人员解决的问题陈述。

4.1 产品经理作为期望与开发现实的调解者

由于产品经理在开发人员和产品经理之间促成谈话，他们成为了调解者。由于开发人员是新兴专业人士，他们可能难以对用户和客户产生共情。随着开发人员所面临的限制逐渐显现，就像 PM 3 所作的比喻一样，为了交付货物，船头需要一位船长是必要的：

> “我现在会这样说，之后你也可以说明你在其中做了什么。好的，所以目前，我的角色更像是一艘船的海军上将，而不是船长、大副或类似的角色。因此，我真正负责的是把握全局，关注我们的软件舰队，以及它整体是如何向前发展的？”

在这种角色下，产品经理的首要任务是平衡客户的期望。这意味着在会议期间，客户会提出他们想要的功能

或想要实现的新方案。产品经理需要了解开发团队的开发现实，也就是了解团队在时间、经验和人数方面的限制，正如 PM 3 所说：

> “在这些会议中，我们可以说：‘这个想法真的很酷。但由于’——你知道，在限制条件列表中——‘我认为我们的团队无法实现它’，所以这是一种经验上的判断。因此，我可以很轻松地说：‘哦，我们不是在为你们构建社交平台。’”

只有这样，产品经理才能向客户承诺他们能够交付的时间表，因为交付是建立信任的一部分，正如 PM 1 和 PM 3 所说：“所以，你要通过倾听他们的意见，并交付你所承诺的内容来建立信任。”当产品经理能够识别团队的限制时，他们就能推断出组织的局限性。这并不意味着组织运作失灵，但当组织无法实现目标，并设定无法兑现的期望时，就会破坏团队与客户之间的信任。

4.2 视觉与示范在反馈回路和交互渠道中的对齐 *el*

产品经理通常与客户会面的另一种情形，是某项功能或实现需要更新，或需要接受审查以获得批准。此时，开发人员的工作必须体现客户提出的问题陈述，这一点至关重要。展示团队的工作时，产品团队往往依靠**视觉沟通**来弥合技术术语、团队流程与客户之间的隔阂，因为客户可能并不熟悉这些内容。正如 PM 2 所说：“我们会调出包含所有已完成更改的界面，通常由我和我的经理向客户介绍这些更改。”

这种做法有助于弥合潜在的沟通失误，因为开发人员必须将已实现的功能整理成直观易懂的形式。正如 PM 1 所说：

> “这是一种视觉化的方式，不再需要你们双方都把想法转化成语言，再去理解这些语言，而是可以直接展示我们期待的内容，或我们从你那里听到的内容。”

通过这种方式，开发团队想要表达的内容不再那么晦涩难懂。这一策略也印证了 Paetzold 和 Stoiber（2025年）关于原型设计如何减少用户和开发人员之间经常出现的相互无知的观点。

结论

通过研究和多次面试可以发现，产品设计团队采用了某些因素和策略，使其产品成功率获得用户7.81分（满分10分）的评价，同时用户满意度为7.51分（满分10分）。这表明，所识别出的因素促成了产品在新产品设计团队的新兴专业人士中的成功。本研究通过识别与新兴专业人士独特相关、并影响新产品设计团队产品成功与绩效的因素，弥补了现有文献中的空白。通过CCO框架，分析表明，在学习导向型团队中，成员资格协商优先考虑好奇心、尊重和期望，而非先前经验。尽管研究范围仅限于单个团队，但研究结果凸显了既有文献未予重视的因素，包括文档、环境约束、上下文切换和临时沟通。

与此同时，分析证实了心理安全感等现有因素的作用，同时表明，由于新兴专业团队中的高流动率和职能多样性，其他一些因素并不完全适用。总体而言，这些研究结果有助于明确新兴专业人士所处的工作环境是什么样的，以及如何改进组织沟通，从而更好地支持产品成功。

产品成功的用户满意度数据表

问题	Mean（0-10）	标准差异	回复
您对产品整体满意吗?	7.51	2.17	35
产品使用起来有多方便?	7.64	2.19	36
产品在多大程度上满足了您的需求?	7.86	2.19	36
产品有多可靠（错误少、绩效稳定）？	7.89	2.00	36
您对产品的设计/界面满意吗?	7.58	2.18	36
产品在帮助您完成任务方面的效果如何?	7.47	2.51	36
产品在为您节省时间或精力方面效果如何?	7.44	2.61	36
您对产品的可访问性（可用性、访问便利性）满意吗?	7.33	2.45	36
与替代品相比，产品表现如何（如果您使用过其他人）？	7.54	2.12	35
该产品对更新或改进的处理能力如何?	7.49	2.18	35
当您遇到问题?	7.64	2.18	36
您对该产品有多大程度的信任?	7.47	2.51	36
您未来继续使用该产品的可能性有多大?	7.50	2.84	36
您有多大可能向他人推荐这款产品?	7.58	2.55	36
您认为这款产品总体上有多成功?	7.81	2.31	36

参考文献：

Basque, J., Bencherki, N., & Kuhn, T.（编）。（2022）。《劳特利奇组织传播构成手册》。Routledge。https://doi.org/10.4324/9781003224914

Bonito、Keyton 与 Ervin（2017）Bonito, J. A., Keyton, J., & Ervin, J. N.（2017）。产品设计团队中的角色相关参与：个体层面与群体层面的趋势。《传播研究》，44（2），263–286。doi:10.1177/0093650215618759

Cooren, F.（2004）。文本能动性：文本如何在组织环境中发挥作用。《组织》，11（3），373–393。https://doi.org/10.1177/1350508404041998

Edmondson, A. C. 与 Nembhard, I. M.（2009）。项目团队中的产品开发与学习：挑战即收益。《产品创新管理期刊》，26（2），123–138。

Ehrlich, K., & Cataldo, M. (2014).《技术领导者的沟通模式：对产品开发团队绩效的影响》。载于《ACM计算机支持的协同工作与社会计算会议》（CSCW '14）论文集，（第 15–19 页）。

Gallivan & Keil (2003) Gallivan, M. J., & Keil, M. (2003). 用户—开发者沟通过程：一项关键案例研究。《信息系统杂志》，13，37–68。

Griffin, E., Ledbetter, A. 与 Sparks, G.（2023）。传播理论初探（第 11 版）。麦格劳-希尔教育

Kelly, J.（2025年4月1日）。Z世代正在重新定义他们想要的工作方式。《福布斯》。https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2025/04/01/gen-zs-takeover-and-redefining-the-workplace/

Paetzold, K., & Stoiber, L.（2025年）。开发一种沟通模型，以实现用户与设计师之间高效的信息交流。《设计学会论文集》，5：ICED25。https://doi.org/10.1017/pds.2025.10150

帕克大学。（2025年6月27日）。什么是组织沟通？简介。https://www.park.edu/blog/what-is-organizational-communication-an-introduction/

香农-韦弗传播模型。（无日期）。传播理论。https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/

Sivasubramaniam、Liebowitz 与 Lackman（2012）Sivasubramaniam, N., Liebowitz, S. J., & Lackman, C. L.（2012）。新产品开发团队绩效的决定因素：元分析综述。《产品创新管理期刊》，29(5)，803–820。doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00940.x

Tracy, S. J. (2025年). 定性研究方法：收集证据、开展分析、传达影响（第3版）。约翰·威立父子公司

Wing、Petkov 与 Andrew（2020）Wing, J. W., Petkov, D., & Andrew, T. N. (2020). 在复杂项目中促进更好的客户与开发者协作的系统性框架。《国际信息技术与系统方法期刊》，13(1)。doi:10.4018/IJITSA.2020010103