



借鉴八条成功经验，规划远程办公蓝图



作者：Raphael Bick、张勤亚、王玮和余天雯

一些中国领先企业远程办公的成功经验，可为更多企业提供参考和借鉴。

受新冠疫情的影响，无论是阿里巴巴、中国平安，还是谷歌和福特，全球各地的企业纷纷号召员工居家办公¹。

远程办公的风潮规模之大可谓空前，未来许多年内也将对人们的生活和工作方式产生影响。最早遭受疫情冲击的中国²自然成为了这一领域的先行者。一些中国领先企业远程办公的成功经验，可为更多企业提供参考和借鉴。随着各行业企业稳步复工复产，代表新兴工作模式的远程办公仍将保持蓬勃发展的势头，也许有望成为未来的常规工作模式之一。

新冠疫情暴发后，中国企业纷纷要求员工居家办公，整个远程办公市场随即呈现井喷之势³。到春节假期结束时，中国的远程办公人群总规模已达 2 亿人⁴。虽然这种办公方式自有优势（例如省去了长时间通勤），但也给许多员工和企业带来不少新的挑战。某互联网公司的一位员工打趣道，居家办公以后，他的工作时间从“996”变成了“007”——原来的工作时间是早 9 点到晚 9 点，每周工作 6 天；现在却要每周 7 天，全天候待命。从个人角度来看，员工发现很难一边与同事远程协调，一边安顿好在家中上网课的孩子。从企业角度来看，许多公司都发现如果管理不善，员工的工作效率就会大幅下滑。

如果实施得当，远程办公能够提高工作效率和员工士气。如果处理失当，反而会降低效率，破坏工作关系，挫伤员工积极性。如何打造高效的远程办公模式？我们梳理了帮助客户企业推行远程办公的实践经验、麦肯锡内部的相关分析，以及对中国企业高管应对疫情和挑战的访谈，并基于这些内容提炼出了下文的八条建议。

1.设计行之有效的架构

企业率尔推行远程办公，可能会令团队或整个业务单元手足无措，沟通有效性大打折扣。因为彼此隔离的状态将使员工难以确定应该就某个问题与谁沟通，应当在什么时候、以什么方式联系对方，从而延误了工作进度。

因此，建立一套行之有效的决策和沟通架构至关重要。在这一方面，组建小规模跨职能团队会很有帮助。企业应当针对各个团队逐一明确任务内容和汇报线，以便于落实企业发展方向、执行具体任务。而且在疫情期间，企业组织的规模感也被消解，使新员工的入职培训过程得以简化，从而更快地融入紧密配合的团队。而团队人数精简之后，员工就有更多时间了解彼此，快速建立原本要在办公室里自然形成的信任感。

以中国平安为例，该企业通常会以项目组的形式将员工进行组合，最多 30 人一组；同时通过分割规模较大的业务单元来保持敏捷性。

不过，能够实施这种措施的企业组织必须具备坚实基础，例如具有共

同使命或者统一的目标；此外也要明确哪些决策应当提交上级，哪些决策由团队自行推进。

为了减轻零售店面暂停营业的影响，某顶尖时装品牌组建了一个战略控制室，将员工重新分配为 4 个跨职能小组，为一线销售工作提供支持。该品牌制定了直播标准，并在组织内部确立了最佳实践，以鼓励一线员工使用新型零售工具，远程提升销售额。

经验：组建小型跨职能团队，提出明确的目标和共同使命，确保所有成员遵循相同的战略路线。

2.远程领导

人员管理是远程办公难度最大的工作之一，主要是因为每个人对居家办公引发的企业文化转型和工作挑战反应各异。

企业领导者需要通过明确方向和有效沟通来激励整个组织。描绘切实的愿景和现实的展望，可以在很大程度上调动员工群体的积极性。企业必须培养“以结果为导向”的企业文化，把权责下放到各个团队，同时鼓励开诚布公、卓有成效的沟通。

以这种方式为团队赋权的企业将收获丰厚回报。举例而言，腾讯旗下的保险代理平台“微保”在年初组建了新冠疫情响应团队 5，为一线医务人员提供免费保险。微保首席执行官刘家明对自己的团队赞赏有加。他表示，员工们一直马不停蹄地工作，许多人从春节期间就开始远程办公，体

现出他们对这一愿景的高度认同。

目前,企业管理者面临的挑战在于如何远程指导团队成员的日常工作。努力提高沟通互动的水平,不妨作为一个切入点。

一位首席信息官告诉我们,他会通过短信向全体员工定期发送最新信息,因为这种方式比企业官方的沟通渠道更有人情味。

阿里巴巴每次采用分散式的团队模式时,都会将管理者与员工一对一沟通的频率增加到每周一次;而且某些团队的成员还会向同事提交周报,同时附上下一周的工作计划。阿里巴巴开发的生产力工具“钉钉”内置的便捷功能可帮助管理者向团队发送“语音转文本”的消息,并且查看工作进度。

经验:沟通的方式与内容同样重要,沟通时应彰显自信,并且保持一致性和可靠性 6。

3.传递关怀文化

企业向远程办公的“新常态”过渡的同时,也必须承认,某些居家办公的员工也许将面临新的压力(比如在学校停课期间需要照顾子女),从而产生某种孤立感和危机感。企业领导者应当尊重并帮助员工加以解决。

在这一方面,同理心便成为一项至关重要的工具。同理心有助于建立情感联系,促进包容性,并且在缺乏真实互动的情况下营造社区氛围。企业如果能够加强团队内的社交互动——尤其是一对一互动,不仅有助于避

免员工的孤立感和挫败感，也将有助于创造表达和分享想法的空间。企业管理者应当在心理上为员工营造安全感，在决策中保持包容性，在面临挑战时为员工提供建议，借此更密切地了解工作进展，挖掘问题，进而帮助团队有效解决问题。

在与顾客和客户沟通时也应采用类似的方法，这样就能为其提供稳定的保障，使之有足够的信心应对未知状况。举例而言，某跨国银行要求客户经理通过微信和视频电话了解小企业客户的情况，以帮助其渡过难关。为了有效推行这一做法，该银行通过专门的产品项目、网络文章、客户沟通脚本和内部培训为客户经理提供支持。

包容是同理心的终极表现。企业应该创造专门的渠道，帮助员工分享最佳实践、成功故事、艰巨挑战，甚至是闲聊信息——这些举措都对建立人际关系至关重要。此外，如果企业给予员工追求个人或社会价值的空间，清晰划定控制范围，并为其分配有意义的任务，同样也有助于调动员工的积极性。

经验：远程办公模式下，建立与员工个人的联系、并在企业文化中展示同理心是尤为重要的举措。

4.寻找新路径

远程办公也许会破坏办公室环境下建立起的流程和节奏，而且由于日程紧张，员工很容易失误，或者忘记参加重要会议。身为领导者，您应该

抽时间与员工团队共同解决远程合作中的细节问题。这不仅需要涵盖您承诺的日常工作节奏、个人约束以及具体规范，并且要预先针对可能出现的问题以及您将如何缓解相关影响做出安排。

那么，企业应当如何调整工作流程的规划与评估？尽管新型的办公模式以及不见面沟通的共事带来不少挑战，但企业可以采用数字化技术创造新的会议节奏加以克服。例如某顶尖保险企业便在其团队中推行了敏捷实践，开展每日以及每周的签到，部署迭代策划，召开评估会议。

阿里巴巴采用远程办公模式时，为了确保会议足够紧凑，专门指派了一名员工负责追踪时间和管理成果。团队成员可以使用一套评分系统（评分范围 1-5 星）来评价会议的效果，这样既能提供即时反馈，又能针对未来的发展提供积极建议。

为了解决大型团队面临的远程数字化办公挑战，某企业专门设计了一套新的产品需求工作流程，清晰阐述了“需求构思—验证—交付”全过程中应该如何使用数字工具，并且明确了双方在此期间的角色和责任。如果员工可以直接交流，本来不必强调决策结构，但在远程办公的条件下，大家会强烈地感觉到决策结构的必要。

经验：建立健全的工作规范、工作流程和权力结构至关重要，但这些往往容易被忽略。

5.强化沟通渠道

沟通不畅也是远程办公效率低下的一大原因。

因此，企业需要建立一整套新的渠道和工具体系来彻底反思员工的互动需求（见图 1）。做好这一点并不容易，需要不断试错。

图表 1

图1 沟通渠道的选择对于远程办公至关重要

渠道	最适合.....	
一对一通话/ 视频会议 	<ul style="list-style-type: none"> • 单独沟通和建立联系 • 讨论敏感且棘手的话题 	<h3>注意事项</h3> <p>制作时间 vs 信息处理时间</p> <p>同步 vs 异步</p> <p>一对一、一对多或多对多</p> <p>结构化 vs 数据流</p> <p>正式 vs 非正式</p> <p>紧急 vs 重要</p>
视频会议 	<ul style="list-style-type: none"> • 使用共享屏幕或白板来解决问题或协同创作 • 每周计划和评估会议 • 决策会议 • 研讨会和培训 • 团队讨论和回顾 	
聊天 	<ul style="list-style-type: none"> • 流程聚合 • 紧迫问题和寻求指导 • 实时更新 • 社交团队讨论 	
视频采集和	<ul style="list-style-type: none"> • 展示和解释工作 	

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33777

