

# 疫情之后人力资源新常态—远程办公的实践与应用

The New Normal In HR After COVID-19 :The Practice of Telecommuting



调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center is prohibited.

# 特别鸣谢

感谢以下两位 HR 对本次报告提供的智慧支持。  
(排名不分先后, 仅按姓名首字母排序。)



**解南**  
组织绩效专家  
某美国上市公司



**吴先生**

本次疫情系列调研报告共有 5 个模块, 分别为: 招聘、健康管理、移动学习、电子签和远程办公。  
您现在阅读的是远程办公模块, 如您对其余模块的报告感兴趣, 可在智享会官方网站 ([www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)) 上进行下载。  
如您还有其他疑问, 可详询智享会市场部:  
电话: 021-60561858-818  
邮箱: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

# 关于作者



**金景**    [Mark.Jin@hrecchina.org](mailto:Mark.Jin@hrecchina.org)

金景先生是人力资源智享会的创始人, 目前同时担任该组织的 CEO。他不仅负责智享会商业模式的设计和战略的制定, 也同时带领核心管理团队将商业模式和业务战略落地运营, 并取得了丰硕和行业广为认可的商业结果。金景先生毕业于英国纽卡斯尔大学, 并取得了教育学管理硕士学位。本科毕业于南京师范大学, 取得了英语教育学士学位。



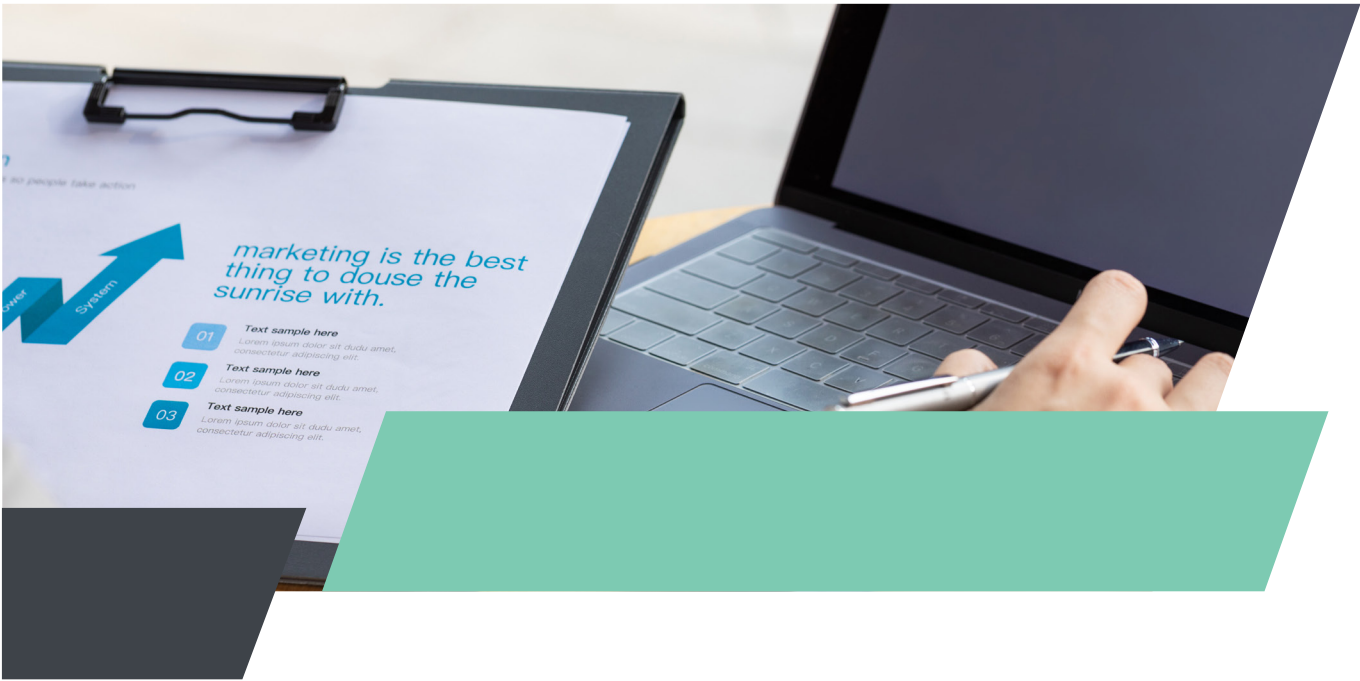
**方麻迪**    [May.Fang@hrecchina.org](mailto:May.Fang@hrecchina.org)

方麻迪现任人力资源智享会 (HREC) 专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有: 第二届 People Analytics 的发展与应用研究报告、变革沟通管理实践调研报告、中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、第三届移动学习调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019 智享会绩效管理研究 ..... 方麻迪毕业于华侨大学, 获得管理学本科学位。

## Contents 目录

<b>前言</b>	<b>4</b>
□ 研究框架及主要发现	
<b>远程办公的实施现状</b>	<b>6</b>
□ 实施率	
□ 疫情对远程办公的开展所带来的影响	
<b>后疫情时代，远程办公给我们留下了什么</b>	<b>8</b>
□ 制度的固化	
□ 技术平台的留存	
□ 人力资源角色的进一步明确	
<b>远程办公的冷思考——仍存在的挑战</b>	<b>14</b>
<b>研究小结整合</b>	<b>16</b>
<b>标杆数据</b>	<b>18</b>
<b>参调样本</b>	<b>19</b>
<b>企业实践</b>	<b>20</b>
□ 某高科技互联网企业 A：后疫情时代远程办公的“冷思考”	
□ 某互联网企业 C：人力资源如何助力企业更好落地远程办公制度	

# 前言



纵观工业发展的历史，在经历了第一次和第二次工业革命后，虽然社会的生产力得到了极大的提高，但大工业生产的背景之下，人们的工作仍需要较多地依赖生产资料与生产场所——工人无法离开生产线与工厂。彼时，远程办公仍是遥不可及的事物。

随着第三次工业革命的到来，信息技术飞速发展。人们的办公场所不再局限于工厂，绝大多数白领只要手持一台电脑，连接互联网，便可以完成绝大多数的工作，人与人之间的联系也变得更为紧密、方便。信息技术的发展既是生产力的一次飞跃，又为远程办公的实现提供了技术基础。

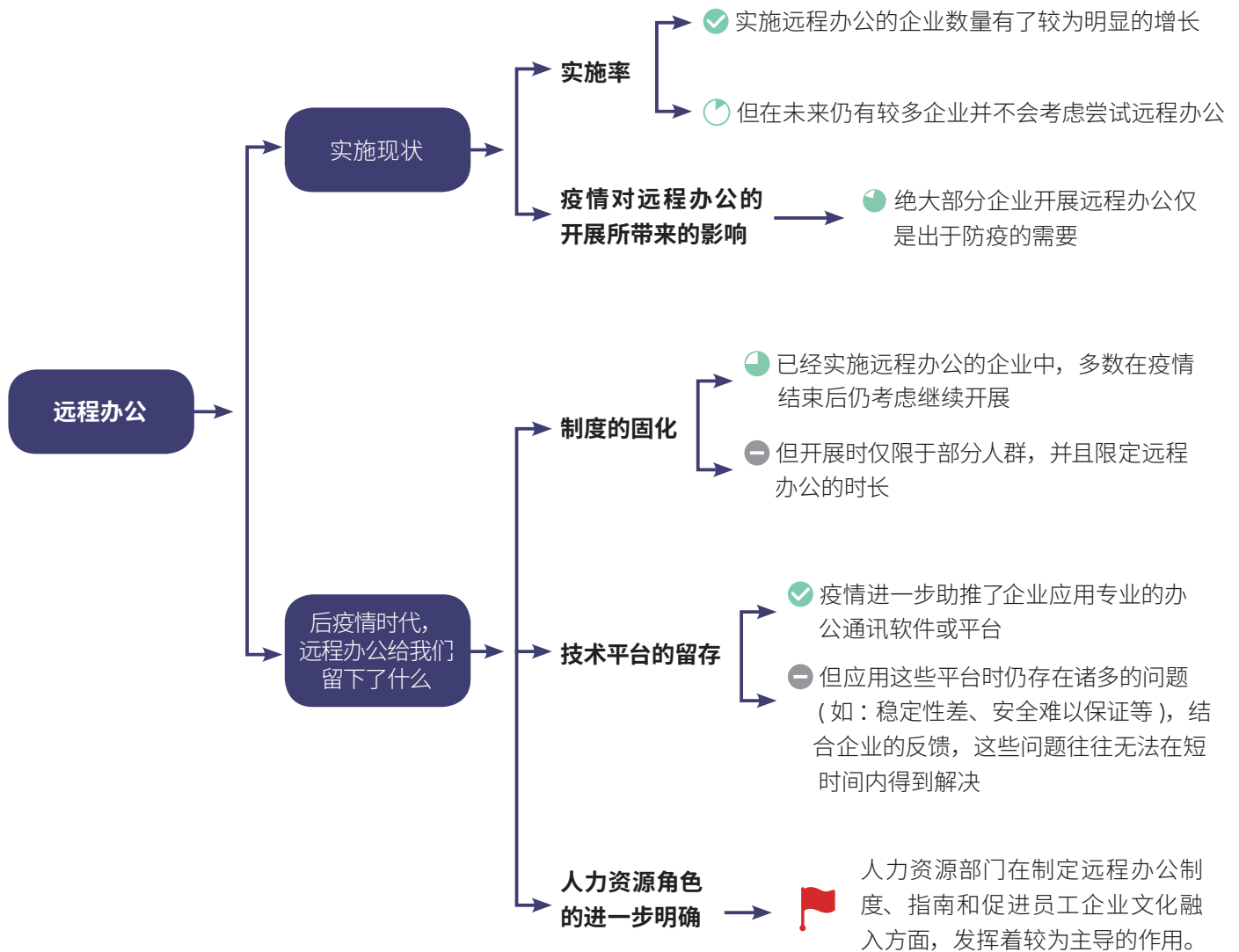
当前，我们正经历着第四次工业革命——人工智能、虚拟现实等新兴技术进入了我们的视野，空间、时间的界限被进一步打破，移动端的日益强大促使工作事务的处理变得更为灵活、方便。远程办公的实现已经没有了客观技术条件上的障碍，但有所应用的企业仍是少数，我们发现对于市场来说，更多地是缺乏一个实践远程办公的契机。

2020 年新冠疫情爆发，减少人群聚集、无接触的防疫要求，与远程办公本身的特性不谋而合。无论是主动还是被动，企业都纷纷开始实践远程办公，这或许就是一个契机。

在经历了如此一场“风波”后，我们不禁要问：**疫情究竟给远程办公造成了怎样的影响？疫情结束后，那些尝试过远程办公的企业，又留存下了什么？**回应这两大问题，便是本次调研的主旨所在。



## 研究框架及主要发现



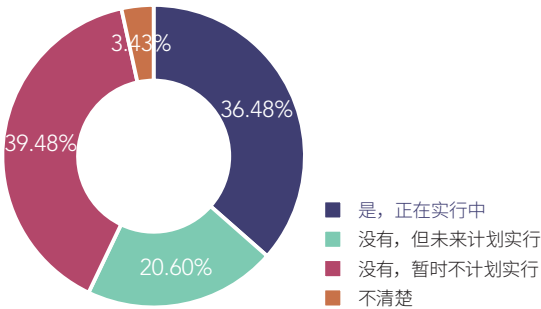


# 远程办公的实施现状



## 实施率

图表 1a 贵公司目前是否实行了远程办公制度 (N=233)

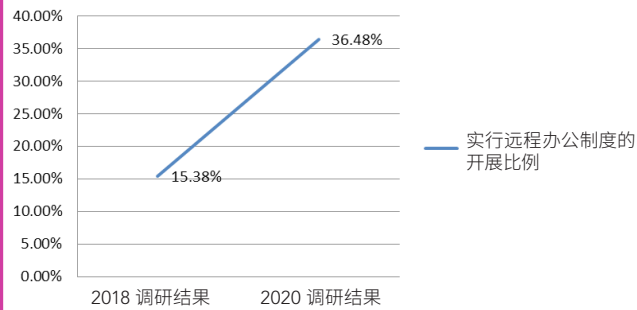


① 以下数据来自于智享会《弹性工作制与灵活用工》调研报告, 数据收集时间为 2018 年

图表 1b 目前的工作制度主要包括以下哪些内容 (N=221)

选项	数量	比重
弹性工作时间	115	52.04%
休假制度的灵活性 (如: 宽松的病假制度、除法定假期和年假外的休假福利等)	101	45.70%
工作内容的灵活性 (如: 针对部分特殊人员定制化岗位、给予员工自由选择下一个工作岗位的权利等)	41	18.55%
弹性工作地点 (远程办公)	34	15.38%
其他	4	1.81%
以上均未实施	46	20.81%

图表 1c 实行远程办公制度的开展比例变化



## 数据解读

实施远程办公的企业数量有了较为明显的增长

但在未来仍有较多企业并不会考虑尝试远程办公

■ 相比过去, 实施远程办公的企业有较为明显的增长: 2018 年智享会在《弹性工作制与灵活用工》这一研究中便已经对远程办公的实施率进行了调研, 当时的数据显示 (参考图表 1b) 仅有约 15.38% 实施了该制度。可见当时远程办公的实践仍是较为“小众”的。而在我们今年的调研中 (参考图表 1a), 实施远程办公的企业已达 36.48%。相比过去, 这一增长是极为明显的 (参考图表 1c)。

■ 未实行远程办公的企业中, 绝大部分仍不会考虑在未来实行: 从我们的调研数据中不难发现, 仍有近 6 成的企业并未实行远程办公, 其中 4 成企业在未来也不计划实行远程办公。探索其原因, 我们发现对于部分企业而言, 并不具备远程办公的条件与土壤, 因此无论是现在还是未来均不会考虑这一工作形式, 这些企业的特性主要为:

- 工作本身与生产工具、生产环境之间有较为紧密的联系, 员工无法离开工作场所开展业务, 如: 有大量员工需要在工厂、实验室工作的企业。
- 企业本身文化较为传统, 无法接受这样的工作方式。
- 过去尝试过远程办公, 但效果不佳的企业。
- .....

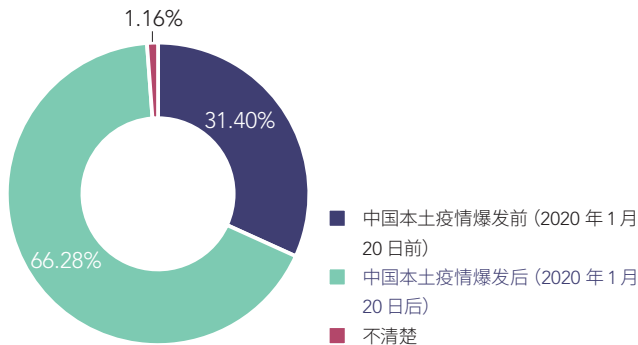
■ 不少企业表示, 远程办公的开展往往是疫情之下的“无奈之举”, 过去并未将其视为一种可以尝试的工作形式或者即使有所实践, 也仅限于某些岗位, 但并没有形成体系化的制度。那么, 我们不禁想问: 对于远程办公而言, 疫情的影响究竟如何? 疫情是否几乎完全助推了企业实施远程办公制度? 或许我们可以从下文的数据中找到答案。



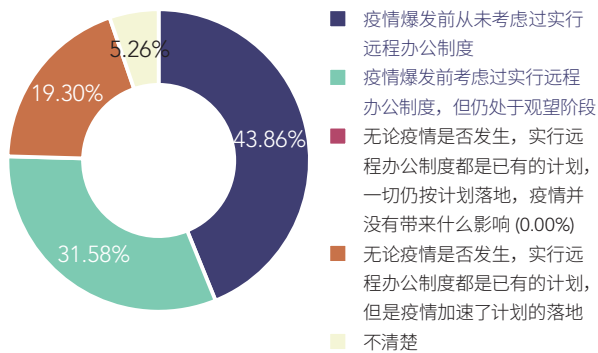


## 疫情对远程办公的开展所带来的影响

图表 2a 贵公司开始实行远程办公制度的时间为 (N=86)



图表 2b 贵公司对于远程办公制度的实行计划为 (N=57)



图表 2c 贵公司实行远程办公制度的主要的目的与出发点为 (N=85)

选项	数量	比重
疫情之下,确保员工的工作环境安全	75	88.24%
方便部分有特殊需要的员工群体安排自己的工作 (如:老年员工、怀孕员工、残疾员工、重病员工等)	41	48.24%
保证员工生活与工作的平衡	31	36.47%
工作、业务内容本身需要这样一种制度	28	32.94%
更好地提升员工的工作效率	23	27.06%
作为一种企业福利吸引员工	20	23.53%
企业文化的要求	15	17.65%
其他	2	2.35%



### 数据解读

☹️ 绝大部分企业开展远程办公是出于防疫的需要

■ 绝大部分企业在疫情爆发后才开始实行远程办公,且出发点多为在疫情下确保员工的工作环境安全。

- 在开展了远程办公的企业中,近 7 成企业开展的时间点为中国本土疫情爆发后 (参考图表 2a)
- 4 成企业在疫情爆发前从未考虑过实行远程办公制度,3 成企业则对这种工作方式持观望态度 (参考图表 2b)。
- 开展远程办公的企业中,近 9 成企业的出发点为“疫情之下,确保员工的工作环境安全”。

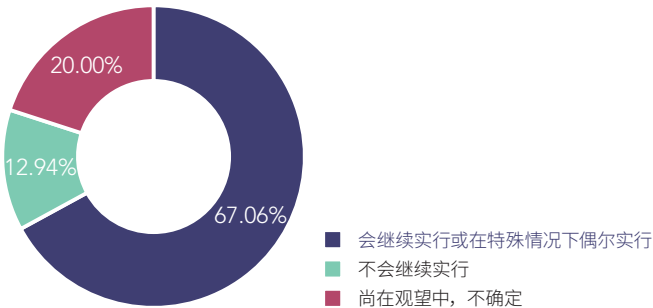
■ 若远程办公和疫情本身有着较强的关联度,我们不禁要问:疫情早晚会结束,那么远程办公是否还会继续延续下去?经历了疫情的洗礼后,远程办公的实践又给我们留下了什么?我们将在下节中着重探讨。



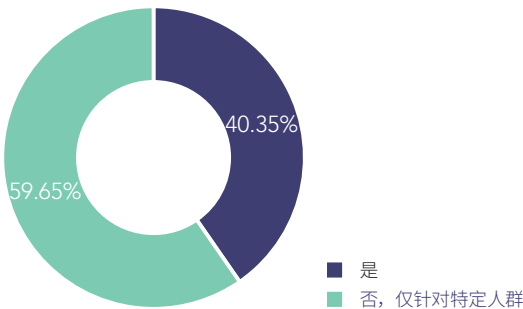
# 后疫情时代，远程办公给我们留下了什么

## 制度的固化

图表 3a 若疫情结束，贵公司是否还会继续实行远程办公制度（N=85）



图表 3b 若疫情结束后，贵公司仍确定实行远程办公制度，是否会面向全员：（N=57）



图表 3c 结合上述选项，若仅针对特定人群，主要包括以下哪些（N=34）

选项	数量	比重
管理者授权允许的人群	32	94.12%
部分特定岗位（如：研发、设计、销售等）	26	76.47%
部分有特殊需要的员工群体（如：老年员工、怀孕员工、残疾员工、重病员工等）	19	55.88%
部分层级的员工（如：中高管、特聘专家等）	16	47.06%
其他（如：在当地没有办公室的员工、根据疫情要求强制隔离的员工）	2	5.88%
不清楚	1	2.94%

图表 3d 若疫情结束后，贵公司仍确定实行远程办公制度，除业务内容本身需要外（如：销售拜访客户等），可以提供的天数和时长为：（N=57）

选项	数量	比重
仅在某些工作阶段可以不在公司工作	24	42.11%
以一周、一月等单位限定天数（如：一周中可以有 1 天不在公司办公室工作）	18	31.58%
不限天数与时长	10	17.54%
一年中限定总天数	1	1.75%
其他（如：根据审批情况而定、暂无明确论等）	8	14.04%

### 数据解读

- 已经实施远程办公的企业中，多数在疫情结束后仍考虑继续开展
- 但开展时仅限于部分人群，并且限定远程办公的时长
  - 已经开展远程办公的企业中，近 7 成表示即使疫情结束，也会继续实行或在特殊情况下偶尔实行该制度（参考图表 3a）；
  - 即使考虑继续实行远程办公，大部分企业也不会将该制度覆盖所有人群，近 6 成企业只会针对管理者授权允许的人群、部分特定岗位、部分有特殊需要的员工群体等人群开放该制度（参考图表 3b&3c）；
  - 除业务内容本身需要外（如：销售拜访客户等），大部分企业会对远程办公的时长做出一定的限制，如：仅在某些工作阶段可以不在公司工作；以一周、一月等单位限定天数（如：一周中可以有 1 天不在公司办公室工作）等（参考图表 3d）。



那么为什么部分企业在国内疫情趋于平稳后仍会选择继续开展远程办公呢? 哪些岗位特性是适合进行远程办公的? 又有哪些岗位不适用远程办公? 我们不妨了解一下以下企业的做法与思考。

## 案例实践



### 某互联网企业 C

#### ● 对于后疫情时代远程办公是否延续的思考

在疫情趋于平稳后, 企业 C 便开始考虑: 远程办公的机制是否要延续下去成为一种常态的机制? 会产生这样的考量的原因有两点: 一方面, 疫情期间企业发现确实有若干岗位是适合远程办公的; 另一方面国内疫情虽然已经较为稳定, 但是新冠疫情仍存在较大的不确定性, 为了应对未来的不确定性, 相应的组织机制建设需要提前考虑好。

#### ▲ 在企业内开展调研了解远程办公的反馈及利弊

为了进一步明确远程办公是否能够继续延续下去, 人力资源部门专门在企业内发起了相关的调研, 调研方式分为面向全员的问卷调查及针对重点人群的访谈。调研的重点包括: 了解员工对远程办公的接受程度、远程办公对于工作效率的影响等。

研究结论显示中层管理者通常对远程办公会持相对保守的态度, 而层级相对较低的员工对远程办公则更为支持。究其原因, 中层员工往往需要广泛的横向沟通和频繁的上下级沟通, 在管理过程中常常会面临较多的不确定性, 因此对远程办公支持度不会太高。

#### ▲ 初步计划

关于未来如何开展远程办公, 企业 C 仍持有一种较为谨慎的态度: 即使应用, 也仅用于部分适用的岗位, 并且需要限定比例, 不会允许整个组织或者相关岗位的全部员工都采用远程办公的形式。

#### ● 远程办公的优势

除了上述挑战外, 对于部分岗位而言远程办公反而够促进其整体的效率, 如需要创意、独立性强、强调钻研、横向沟通要求不高的岗位, 通常这些岗位包括产品技术岗位、研发岗位、销售岗位等。在这些岗位上, 远程办公的优势体现在给予了一定的时间自由度, 节约了通勤的时间等, 能够给员工带来更好的工作体验。



### 某高科技互联网企业 A

- ▲ **远程办公会带来一定的风险:** 对于诸如财务、法务等岗位而言, 日常工作常常会接触企业的敏感信息, 远程办公时, 沟通内容很可能会被截图, 这些都会造成信息泄露的风险。
- ▲ **部分岗位的工作结果难以管理和把控:** 以 A 企业网络运维师这一岗位为例, 该岗位的员工负责全国各地各个网点网络的维护, 长期处于各地奔波、远程办公的状态。对于该岗位而言, 最为明确的考核标准便是“问题是否得到了解决”。然而由于涉及到 IT 技术, 非专业人员难以对技术实现本身做出评价和管理, 因此若运维师本人缺乏责任心, 在解决问题时利用专业信息差, 敷衍了事, 企业也无法在第一时间发现。



### 某外资企业 A

#### ● 后疫情时代, 远程办公何去何从

未来远程办公很可能会成为一种常态。因为不管是否是出于疫情的考量, 现在企业所面临的便是一个充满不确定性的时代, 相应机制的沉淀与建设是应对这种不确定性的有效“武器”。另外, 随着互联网的进一步发达, 线上的平台和沟通工具会越来越完善, 人们的选择也会越来越丰富, 这也为远程办公的实现提供了“硬性条件”。

综上, 越来越多企业或许会考虑采用这一办公方式, 但这一方式往往不会覆盖全员, 而是针对某些岗位有限度地应用。

研究小结

疫情趋于平稳后继续实施远程办公的原因

- 企业内部分岗位确实适合进行远程办公，这样的工作方式对于这些岗位而言既能确保工作效率，提升工作体验，又能帮助企业节约一部分办公场地、设施方面的费用；
- 新冠疫情尚未完全结束，本身仍存着较大的不确定性，需要未雨绸缪，做好相应的机制建设。

远程办公适用 / 不适用岗位特质梳理

适用的岗位特质	不适用的岗位特质
结果导向，工作流程易把控	过程导向，工作流程难把控，工作结果在短期内难以显现或衡量
工作结果交付标准清晰	工作结果交付标准模糊或难以评判
横向、纵向、内外部沟通少，独立性强	横向、纵向、内外部沟通多，注重协同
工作内容常规，较少涉及公司敏感信息与政策	工作内容频繁接触公司敏感信息与政策，风险性高
对生产资料、工具设备、工作场所依赖性低	充分依赖生产资料或工具，对工作场所有较严格要求

图表 4b 贵公司在这些专业的办公通讯软件或平台时，会存在以下哪些问题？(N=77)

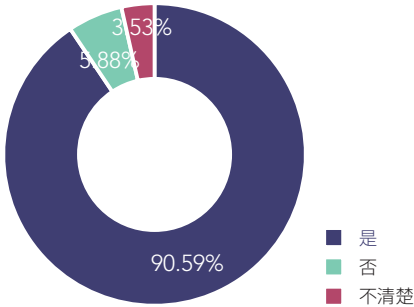
选项	数量	比重
平台稳定性差	37	48.05%
企业信息安全难以保证	28	36.36%
难以承载较大的在线流量	27	35.06%
与企业现有系统难以兼容或对接	17	22.08%
以上问题均无	16	20.78%
其他	5	6.49%
不清楚	4	5.19%
功能不完善	0	0.00%

数据解读

- 疫情进一步助推了企业应用专业的办公通讯软件或平台
- 应用这些平台时仍存在诸多的问题（如：稳定性差、安全难以保证等），结合企业的反馈，这些问题往往无法在短时间内得到解决
- 近 9 成企业在实行远程办公制度时，均应用了专业的办公通讯软件或平台。在与企业访谈的过程中我们也了解到，不少企业在这一过程中也逐渐将日常工作的沟通从微信等社交媒体转移至了这些平台，从而促使工作信息的交流更为正规、可追溯。
- 在使用这些软件和平台时，不少企业表示仍存在平台稳定性差、企业信息安全难以保证、难以承载较大的在线流量等问题。当我们询问企业这样的问题是否可以有效解决时，得到的反馈是较为消极的：这些问题或是与供应商本身的产品与服务相关，或是与网络环境相关，目前从企业端来看，尚未有较为完善的解决方案。

技术平台的留存

图表 4a 贵公司在实行远程办公制度时，是否应用了专业的办公通讯软件或平台？（如：ZOOM、腾讯会议等）？(N=85)



那么企业在选择这些专业的办公通讯软件或平台时的考量点有哪些？需要关注的功能又有哪些？我们不妨了解下某高科技互联网企业 A 的具体实践。

## 案例实践

### 某高科技互联网企业 A

#### ● 远程办公所带来的机遇

在疫情爆发前，A 企业内部并没有特别体系化的办公协同工具或软件，平时的沟通交流仍依赖微信等社交媒体。这样的沟通对于一家高科技互联网企业而言存在着巨大的风险，一些关于研发、产品相关的信息很可能会泄露出去。

随着疫情的爆发，企业内全面开展了远程办公，在办公协同工具方面也采购了专有的系统，给异地之间的协同办公带来了极大的便利性。

#### ▲ 办公协同软件的主要应用场景

这样的办公协同工具主要在以下几个场景发挥作用：

- **促使组织协同更加高效。高效的工具能够促进跨部门的沟通和协同。**
- **促使组织经验更好地沉淀并作为培训的补充手段：**部分共享文档、政策相关文件过去的分布均较为零散，有了专有的办公协同软件后，这些文件均可以统一上传并保留下来。同时办公协同软件的部分功能可以帮助企业将线下的培训更快地转向线上，不需要再额外采购其他的线上培训工具，解决了一时的“燃眉之急”。
- **与原有的系统打通，促进办公场景的数字化转型：**以预定会议室这一场景为例，过去员工若想预定会议室，A 企业的员工需要在 OA 系统上发起，发起后员工会收到确认的邮件，并且需要通过点击链接的形式进行会议室的签到，多次不签到会被系统“拉黑”。然而，用邮件签到终究是便利度较低的方式，在上线办公协同软件并与 OA 打通后，每次在 OA 预定会议室后，员工会在办公协同软件上收到提醒，并且可以一键签到，便利度大大提升。

#### ▲ 办公协同软件的选型考量因素

- **历史数据的保留及迁移是否安全、平稳：**需要评估是否跟现有系统打通，或者并轨迁移。
- **系统功能是否完善：**以下功能可能需要企业在采购时重点关注——

- ◇ 线上会议的清晰度、流畅度，是否提供录屏功能
- ◇ 共享文档功能是否完善，是否支持不同文件类型协同操作
- ◇ 通讯录功能是否完善：对于规模较大、组织结构复杂的企业而言，一个清晰、便捷的通讯录能够帮助员工快速与其他部门的同事建立联系，打破组织内原有的部门壁垒。
- ◇ 审批流是否能够支持较为复杂的场景。
- **是否能和现有的系统打通**
- **操作界面是否友好，是否支持移动端**

#### ▲ 为什么没有选择自行研发协同办公工具

作为一家高科技互联网企业，A 公司完全具备自行研发协同办公工具的技术力，但最终仍选择了外部采购，原因主要有两点：

- 即使是看似十分的功能，也需要长期的迭代与打磨。疫情当前，自行研发显然难解“燃眉之急”；
- 开发任何一种工具或者产品，都需要投入技术人员。在业务压力较大的情况下，技术力仍需要投入到主营业务之上。

## 人力资源角色的进一步明确

图表 5 在实行远程办公制度期间，人力资源部门承担了以下哪些职责？(N=85)

选项	数量	比重
制定相关制度（如：视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案等）	61	71.76%
提供远程办公相关指南	57	67.06%
开展企业文化融入、宣传活动	40	47.06%
整合与远程办公相关的数字化系统与工具（如：打卡系统、线上会议系统、移动学习平台等）	33	38.82%
组织业务部门的会议	22	25.88%
采购外部办公通讯软件或工具	13	15.29%
提供管理员工工作效率的工具或方法论	2	2.35%
其他	2	2.35%



### 数据解读



人力资源部门在制定远程办公制度、指南和促进员工企业文化融入方面，发挥着较为主导的作用。



在实行远程办公制度期间，人力资源部门承担的职责中，选择率最高的三项为：**制定相关制度（如：视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案等），提供远程办公相关指南，开展企业文化融入、宣传活动。**可见在这几项工作中，人力资源发挥着较大的作用。

在以上这几大方面中，人力资源究竟是如何发挥作用的？除此之外，人力资源在哪些方面也可以起到“辅助”的推进作用？我们不妨从下述案例中了解这些问题的答案。



### 案例实践



#### 某互联网企业 C

##### ● 如何帮助员工适应远程办公这一工作方式

在疫情期间，企业 C 的远程办公开始面向全员实施。然而部分员工是初次接触这样一种工作方式，无论是对于这些员工还是对于整个组织，都需要若干措施来更好地适应这一变化：



疫情开始后，企业 C 便利用已有的机制来促使远程办公更好的实行，如：根据每个部门不同的情况，要求开展每天的晨会或者周会，缩短例会的周期。这样的措施有两个较大的优势：一方面管理者能够较好地实时把控员工的工作进展，另一方面员工也能够更为明确当前的工作目标。



在工具和系统的支持上，企业 C 的线上解决方案虽然多种多样，但却处于一种较为混乱的状态，没有整合与统一。经过疫情，企业逐渐将所有的工作与沟通集中于一个平台上，并且与现有的办公平台整合。这样促使会议的效率、沟通的便利性也得到了较好的提升。



统一考勤时间，若不同员工的考勤时间不一致的话，很可能导致员工之间处于不同的工作状态，这将使沟通效率有所下降。

##### ● 人力资源可在其中发挥作用之处



**组织机制：**包括如何进行组织的协同，如何确定员工的沟通方式，例会的时间与频率的确定，是否要公开团队之间的工作日历等。



**人力资源管理流程：**包括考勤制度、远程审批等流程，各流程之间是否打通并能够无障碍使用，流程由过去非远程办公模式如何平稳切换到远程办公的模式等。



**培训和文化：**包括即使在远程办公的情况下，员工必须在某些时间节点回到办公场所开会；确定哪些活动必须是线上进行的，平时需要对远程办公的员工有哪些培训和文化的输出等。



**系统和工具：**在这一层面人力资源部门更多是作为一个辅助的角色，其职责包括推动技术部门上线远程办公的平台或系统，制作相关工具的指导教程等。



#### 某高科技互联网企业 A

##### ● 人力资源可以在远程办公这一制度中发挥怎样的作用



人力资源部门在疫情期间是远程办公的一个推动者和助力者，他们需要主动出来重新定义这种新的工作方式，包括：如何在疫情期间借助远程办公维持公司的平稳运转，应该采用哪些管理工具，具体应该如何开展远程办公等。

而在平时，人力资源部门也可以更好地促使远程办公制度的落地，如：培养员工使用办公协同工具的习惯、将各种工作沟通群转移至办公协同软件并强调让员工多使用、将邮件的收发统一至相同的邮件平台等。

## 研究小结

### ■ 人力资源在远程办公中的角色与作用

结合上述数据结果及实践案例，我们可以看到人力资源在远程办公的过程中既是主导者，又是推动者，这两种角色体现在不同的领域和具体工作上。在此我们将梳理这些角色分别体现在哪些工作中。

<div>  <b>主导者</b> </div>	<div>  <b>推动者</b> </div>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>远程办公相关制度的制定</b>：视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案、考勤制度、工作审批流程制定等</li> <li>■ <b>沟通方式的确定</b>：采用何种方式沟通、会议的频次、跨部门之间应如何更好地协调等</li> <li>■ <b>文化的融入</b>：开展哪些活动来提升远程办公员工的融入度，哪些活动或培训可以线上进行，何种状况下必须集中到办公场所开展相关活动等</li> <li>■ <b>相关反馈的收集</b>：员工对远程办公的看法、远程办公对工作效率的影响等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>上线远程办公的平台或系统</b>：推动技术部门上线相关工具，提供培训或教程帮助员工更好地使用新的平台</li> <li>■ <b>整合与远程办公相关的数字化系统与工具</b>：将新的协同办公工具整合进已有的人力资源系统</li> <li>■ <b>帮助业务部门管理者更好地管控员工的工作效率</b>：提供管理员工工作效率的工具或方法论</li> </ul>







# 远程办公的冷思考——仍存在的挑战

图表 6 以下哪些挑战您认为是贵公司在实行远程办公制度时亟需解决的？(N=85)

选项	数量	比重
远程办公时，工作时间与休闲时间的边界更为模糊，员工体验差	56	65.88%
远程办公使员工工作效率降低	49	57.65%
团队协作和沟通效率下降	49	57.65%
网络不稳定	40	47.06%
员工难以融入企业文化或团队	30	35.29%
高管对这种工作形式接受度不高	20	23.53%
员工对这种工作形式接受度依然不高	8	9.41%
其他	2	2.35%
不清楚	2	2.35%



## 案例实践



### 某互联网企业 C

#### 远程办公所面临的挑战

结合过去针对服务人员的远程办公实践和疫情期间面向全员后的探索，企业 C 认为远程办公主要面临着以下几大较为明显的挑战：

- ▲ **文化稀释**：这是相对较为严重的挑战，尤其是针对长期处于远程办公状态的员工而言，他们对公司的归属感、统一的企业文化观念的形成、信息的收取都会存在一定的问题。这所导致的直接结果便是这些长期远程办公的服务人员离职率相对较高，这些人群平时最强的诉求一般会是希望建立和公司的联系、开展线下年会等。针对这个问题，更多只能通过企业端加大关怀的方式进行缓解，如多派主管至当地巡查，人力资源部门增加对他们需求收集的频率从而更多地了解“员工心声”等。
- ▲ **管理难度上升**：因为远程办公的员工是“看不见摸不着”的，电话等远程沟通工具会造成沟通效率的下降。此时如果没有一个强有力的数字化系统，便只能依赖传统“人管人”的方式，这所导致的结果便是

是主管人员的管理压力非常大，一旦服务人员出现人员异动，会直接对业绩产生影响，并且短时间内难以通过招聘的方式填补岗位空缺。

- ▲ **工作效率难以保证**：企业 C 发现对于那些需要横向协同、广泛沟通的岗位来说，远程办公常常会导致工作效率的下降，因此这种工作方式可能并非适用于所有人群。



### 某高科技互联网企业 A

#### 远程办公所带来的挑战

- ▲ **沟通效率下降**：相比面对面的交流，远程办公常常面临的问题便是沟通效率的下降。尤其是对于管理工作而言，面部表情、语气、外部环境等因素对于日常工作的沟通通常至关重要。
- ▲ **远程办公会带来一定的风险**：对于诸如财务、法务等岗位而言，日常工作常常会接触企业的敏感信息，远程办公时，沟通内容很可能会被截图，这些都会造成信息泄露的风险。
- ▲ **部分岗位的工作结果难以管理和把控**：以 A 企业网络运维师这一岗位为例，该岗位的员工负责全国各地各个网点网络的维护，长期处于各地奔波、远程办公的状态。对于该岗位而言，最为明确的考核标准便是“问题是否得到了解决”。然而由于涉及到 IT 技术，非专业人员难以对技术实现本身做出评价和管理，因此若运维师本人缺乏责任心，在解决问题时利用专业信息差，敷衍了事，企业也无法在第一时间发现。



### 某外资企业 A

#### 远程办公的利与弊

- ▲ **优势**
  - 更为灵活的工作方式，能够让员工较为自由地安排自己的工作；



- 节约上下班通勤时间，工作体验更佳；
- 减少公司在办公场所和设备方面的支出。

#### ▲ 劣势

- 相比面对面的沟通，远程办公时常常使用的是诸如电话、视频等方式沟通，效率往往会打折扣；
- 在岗位的适用性上有较大的局限性，这种方式并非适用于所有员工；
- 在远程办公的过程中，生活与工作之间的界限变得模糊，很可能会使休息与工作都得不到保证；
- 员工在家办公时的一些安全风险如何界定、识别，要搭配什么样的保险，有哪些具体的案例可以借鉴等问题仍不明确，福利政策的复杂程度有所增加。

## 研究小结

### ■ 哪些挑战是企业在远程办公中较为凸显的？

- ▲ 员工文化融入度下降，对公司归属感不强
- ▲ 网络不稳定
- ▲ 沟通效率下降
- ▲ 敏感信息泄露风险增加
- ▲ 工作效率与结果难以保证
- ▲ 工作与生活的边界不清晰，员工体验度差
- ▲ 远程办公面临的安全风险不可控，法律相关判例少，福利政策复杂度提升
- ▲ 办公设备与设施无法保证与办公场所完全一致
- ▲ 管理难度与成本增加
- ▲ ……



### 短期内无法解决的

- ✓ **网络不稳定**：与员工所处网络环境息息相关，企业难以控制。因此企业在采购相应的远程沟通工具时，需要关注其在网络环境较差时，是否有做传输算法的优化，从而尽可能确保会议与沟通的稳定性。
- ✓ **办公设备与设施无法保证与办公场所完全一致**：若仅是笔记本电脑等设备，可通过邮寄等方式给到员工。但若是不适合运输的器材或设备，该问题常常无法被解决。
- ✓ **远程办公面临的安全风险不可控，法律相关判例少，福利政策复杂度提升**：需要等待市场相关成熟实践有所增加时，该问题才能得到一定的解决。



### 通过一定手段可以缓解的

- ✓ **员工文化融入度下降，对公司归属感不强**：若仅是短期或某个工作阶段采用了远程办公，开展一定的文化融入活动，加强对远程办公员工的反馈收集，能够在一定程度上解决这一问题；但员工若长期处于远程办公的状态，该问题往往并不能得到很好地解决，员工自身的素质及自律性需要企业在招聘端重点考验。
- ✓ **工作与生活的边界不清晰，员工体验度差**：企业需要框定远程办公状态下的办公时间，并且让员工进行远程考勤打卡，明确上下班的时间界限。若确实因为业务需要在非常规工作时间工作（如：跨时区会议等），员工在提供加班证明后，企业应予以一定的调休。
- ✓ **管理难度与成本增加**：可借助数字化工具实现工作流程关键节点的把控，而非传统“人盯人”的管理方式。



### 避开某些特定岗位可以解决的 (具体请参考前文“远程办公适用 / 不适用岗位特质梳理”)

- ✓ **沟通效率下降**：避开需要频繁横向沟通、上下级沟通、内外部沟通的岗位，如中层管理者、客服等。
- ✓ **敏感信息泄露风险增加**：避开财务、法务、掌握核心研发信息的岗位等。
- ✓ **工作效率与结果难以保证**：避开结果在短期内难以衡量或无明确交付标准的岗位，如运维、品牌推广等。

## 研究小结整合

### ■ 疫情趋于平稳后继续实施远程办公的原因

- ▲ 企业内部部分岗位确实适合进行远程办公，这样的工作方式对于这些岗位而言既能确保工作效率，提升工作体验，又能帮助企业节约一部分办公场地、设施方面的费用；
- ▲ 新冠疫情尚未完全结束，本身仍存着较大的不确定性，需要未雨绸缪，做好相应的机制建设。

### ■ 远程办公适用 / 不适用岗位特质梳理

适用的岗位特质	不适用的岗位特质
结果导向，工作流程易把控	过程导向，工作流程难把控，工作结果在短期内难以显现或衡量
工作结果交付标准清晰	工作结果交付标准模糊或难以评判
横向、纵向、内外部沟通少，独立性强	横向、纵向、内外部沟通多，注重协同
工作内容常规，较少涉及公司敏感信息与政策	工作内容频繁接触公司敏感信息与政策，风险性高
对生产资料、工具设备、工作场所依赖性低	充分依赖生产资料或工具，对工作场所有较严格要求

### ■ 人力资源在远程办公中的角色与作用

主导者	推动者
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>远程办公相关制度的制定</b>：视频会议着装要求、在家办公时绩效考核方案、考勤制度、工作审批流程制定等</li><li>■ <b>沟通方式的确定</b>：采用何种方式沟通、会议的频次、跨部门之间应如何更好地协调等</li><li>■ <b>文化的融入</b>：开展哪些活动来提升远程办公员工的融入度，哪些活动或培训可以线上进行，何种状况下必须集中到办公场所开展相关活动等</li><li>■ <b>相关反馈的收集</b>：员工对远程办公的看法、远程办公对工作效率的影响等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>上线远程办公的平台或系统</b>：推动技术部门上线相关工具，提供培训或教程帮助员工更好地使用新的平台</li><li>■ <b>整合与远程办公相关的数字化系统与工具</b>：将新的协同办公工具整合进已有的人力资源系统</li><li>■ <b>帮助业务部门管理者更好地管控员工的工作效率</b>：提供管理员工工作效率的工具或方法论</li></ul>



## ■ 哪些挑战是企业在远程办公中较为凸显的？

- ▲ 员工文化融入度下降，对公司归属感不强
- ▲ 网络不稳定
- ▲ 沟通效率下降
- ▲ 敏感信息泄露风险增加
- ▲ 工作效率与结果难以保证
- ▲ 工作与生活的边界不清晰，员工体验度差
- ▲ 远程办公面临的安全风险不可控，法律相关判例少，福利政策复杂度提升
- ▲ 办公设备与设施无法保证与办公场所完全一致
- ▲ 管理难度与成本增加
- ▲ ……

## ■ 这些挑战是否有可能被解决？



■ 关于远程办公过程中的法律风险问题

① 以下内容来自于智享会《弹性工作制与灵活用工》调研报告

根据与律师的访谈我们了解到，在弹性工作制实施的过程中，工  
作时间与工作地点均可能是灵活的、不固定的，这无疑给员工工伤的  
认定增加了难度。目前员工工伤认定主要遵循“三工原则”，即工作  
时间、工作地点因工作原因遭受的伤害。具体如何基于这三大原则实施  
工伤的认定，我们不妨看看律师解读。



瀛泰律师事务所 夏利群律师

- **工伤认定的“三工原则”**：即工作时间、工作地点因工  
作原因遭受的伤害。工作时间和工作地点不能进行狭  
义的理解，企业允许员工工作的地方就是工作地点，  
办公室是工作地点，那在家工作也可以是工作地点。  
对于工作时间来说，加班也是工作时间。三工原则是  
比较普遍和典型的认定原则，有很多工伤认定不一定  
属于三工原则，如外出开会、参加活动等，此处是一  
个广义的地点。从一个工作地点到另一个工作地点之  
间的必经之路，造成伤害也可以被认定为工伤。工作  
地点最高院针对这个问题有一定解释，但没有穷尽所  
有可能的情况。因为工伤认定在司法实践中，自由裁  
量度还是存在的。



蓝白律师事务所 陆胤律师

- **弹性工作制中的工伤问题**：工伤要符合三个条件：工  
作时间、工作地点、为了工作，弹性工作制用工在这  
三个方面增加了认定的难度。**第一是工作时间**，如果  
工作时间本身弹性，如何判断员工是不是在工作时间  
内就是个难题。**第二是工作场所**，企业实施弹性工作  
制时如果还包括工作场所的弹性，那发生伤害的地点  
是否是工作场所也很难保证。所以在弹性工作制中，  
工伤认定所要求的以上两点都很难确定。**所以能够判  
定的往往是“为了工作”这一要件**，但是这就需要  
劳动者进行充分举证。具体实践中，是否会被判定为  
工伤要根据事故发生的具体情况而定。



标杆数据

附表1 除法定补贴（如：生育津贴等）外，若贵公司实行远程办公制度，主要  
会搭配以下哪些津贴与福利？（N=85）

选项	数量	比重
网络费用补贴（如：宽带费等），平均额度为： 137.5（元/月/人）	9	10.59%
文印耗材补贴，平均额度为：100（元/月/人） 或实报实销	5	5.88%
电话费补贴，平均额度为：183.9（元/月/人）	16	18.82%
餐补，通常额度为：336.7（元/月/人）	7	8.24%
住宿费用（如：租房、酒店住宿等）补贴，平均额 度为：实报实销	4	4.71%
其他（如：一次性发放一定额度的补贴款、提供 办公设备租用服务等）	10	11.76%
不提供任何相关福利或津贴	42	49.41%
不清楚	28	32.94%

附表2 根据您公司过往的具体实操及案例，针对员工在非公司办公室的工作  
地点办公发生人身意外伤害（如：烫伤、骨折等）甚至造成死亡，是否会被相  
关管理部门认定为“工伤”、“工亡”？（N=85）

选项	数量	比重
是	5	5.88%
否	4	4.71%
尚未有员工发生过人身意外伤害或死亡	56	65.88%
不清楚	20	23.53%

附表3 若员工在家办公时发生人身意外伤害甚至造成死亡，贵公司会提供以  
下何种关怀或赔偿（N=85）

选项	数量	比重
提供补充商业保险，规避一定的赔偿风险	40	47.06%
尚未形成相关的流程或制度	33	38.82%
小礼品或红包进行关怀慰问	13	15.29%
提供 EAP 等员工援助计划和心理疏导服务	12	14.12%
通过工会提供一定的补偿	7	8.24%
除法定赔偿外，暂无额外关怀或赔偿提供	4	4.71%
其他（如：一次性发放3个月工资等）	3	3.53%
不清楚	18	21.18%



## 参调样本

参调企业所处的行业 (N=233)

选项	数量	比重
制造业	52	22.32%
汽车及零配件	30	12.88%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	15	6.44%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	15	6.44%
快速消费品 ( 食品 / 饮料 / 化妆品 )	12	5.15%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	12	5.15%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	11	4.72%
批发 / 零售	10	4.29%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	10	4.29%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	9	3.86%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	7	3.00%
其他	7	3.00%
家电	5	2.15%
贸易 / 进出口	5	2.15%
交通 / 运输 / 物流	5	2.15%
仪器仪表 / 工业自动化	4	1.72%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	4	1.72%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	3	1.29%
机械 / 设备 / 重工	3	1.29%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	3	1.29%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	3	1.29%
服装 / 纺织 / 皮革	2	0.86%
家具 / 工艺品 / 玩具	2	0.86%
物业管理 / 商业中心	2	0.86%
农业 / 渔业 / 林业	2	0.86%

参调企业规模 (N=233)

选项	数量	比重
100 人以下	14	6.01%
100 人到 499 人	43	18.45%
500 人到 999 人	34	14.59%
1,000 人到 2,499 人	46	19.74%
2,500 人到 4,999 人	34	14.59%
5,000 人到 9,999 人	30	12.88%
10,000 人及以上	32	13.73%

参调企业是否为上市公司 (N=233)

选项	数量	比重
是	110	47.21%
否	123	52.79%

参调企业性质 (N=233)

选项	数量	比重
外商独资企业	112	48.07%
中外合资企业	31	13.30%
国有企业	25	10.73%
中国私营及民营企业	58	24.89%
多种所有制混合 ( 包含外资资本 )	6	2.58%
多种所有制混合 ( 不包含外资资本 )	1	0.43%



## 企业实践

### □ 某高科技互联网企业 A：后疫情时代远程办公的“冷思考”

#### ■ 远程办公背景

某高科技互联网企业 A 的业务分布于深圳、上海、北京、南京等多个重点一二线城市，每条业务线均会在多地布人，多地之间的跨部门合作协同对于 A 企业而言是一种常态。疫情爆发后，远程办公让企业“被迫”进入全员远程办公的状态，这对 A 企业长期以来的协同办公而言，既存在机遇，又面临着一系列的挑战。

#### ■ 远程办公所带来的挑战

- ▲ **沟通效率下降**：相比面对面的交流，远程办公常常面临的问题便是沟通效率的下降。尤其是对于管理工作而言，面部表情、语气、外部环境等因素对于日常工作的沟通常常至关重要。
- ▲ **远程办公会带来一定的**：对于诸如财务、法务等岗位而言，日常工作常常会接触企业的敏感信息，远程办公时，沟通内容很可能会被截图，这些都会造成信息泄露的风险。
- ▲ **部分岗位的工作结果难以管理和把控**：以 A 企业网络运维师这一岗位为例，该岗位的员工负责全国各地各个网点网络的维护，长期处于各地奔波、远程办公的状态。对于该岗位而言，最为明确的考核标准便是“问题是否得到了解决”。然而由于涉及到 IT 技术，非专业人员难以对技术实现本身做出评价和管理，因此若运维师本人缺乏责任心，在解决问题时利用专业信息差，敷衍了事，企业也无法在第一时间发现。

#### ■ 远程办公所带来的机遇

在疫情爆发前，A 企业内部并没有特别体系化的办公协同工具或软件，平时的沟通交流仍依赖微信等社交媒体。这样的沟通对于一家高科技互联网企业而言存在着巨大的风险，一些关于研发、产品相关的信息很可能会泄露出去。

随着疫情的爆发，企业内全面开展了远程办公，在办公协同工具方面也采购了专有的系统，给异地之间的协同办公带来了极大的便利性。

#### ▲ 办公协同软件的主要应用场景

这样的办公协同工具主要在以下几个场景发挥作用：

- **促使组织协同更加高效**。高效的工具能够促进跨部门的沟通和协同。
- **促使组织经验更好地沉淀并作为培训的补充手段**：部分共享文档、政策相关文件过去的分布均较为零散，有了专有的办公协同软件后，这些文件均可以统一上传并保留下来。同时办公协同软件的部分功能可以帮助企业将线下的培训更快地转向线上，不需要再额外采购其他的线上培训工具，解决了一时的“燃眉之急”。
- **与原有的系统打通，促进办公场景的数字化转型**：以预定会议室这一场景为例，过去员工若想预定会议室，A 企业的员工需要在 OA 系统上发起，发起后员工会收到确认的邮件，并且需要通过点击链接的形式进行会议室的签到，多次不签到会被系统“拉黑”。然而，用邮件签到终究是便利度较低的方式，在上线办公协同软件并与 OA 打通后，每次在 OA 预定会议室后，员工会在办公协同软件上收到提醒，并且可以一键签到，便利度大大提升。

#### ▲ 办公协同软件的选型考量因素

- **历史数据的保留及迁移是否安全、平稳**：需要评估是否跟现有系统打通，或者并轨迁移。
- **系统功能是否完善**：以下功能可能需要企业在采购时重点关注——



- ✓ 线上会议的清晰度、流畅度，是否提供录屏功能
- ✓ 共享文档功能是否完善，是否支持不同文件类型协同操作
- ✓ 通讯录功能是否完善：对于规模较大、组织结构复杂的企业而言，一个清晰、便捷的通讯录能够帮助员工快速与其他部门的同事建立联系，打破组织内原有的部门壁垒。
- ✓ 审批流是否能够支持较为复杂的场景。
- 是否能和现有的系统打通
- 操作界面是否友好，是否支持移动端

#### ▲ 为什么没有选择自行研发协同办公工具

作为一家高科技互联网企业，A 公司完全具备自行研发协同办公工具的技术力，但最终仍选择了外部采购，原因主要有两点：

- 即使是看似十分的功能，也需要长期的迭代与打磨。疫情当前，自行研发显然难解“燃眉之急”；
- 开发任何一种工具或者产品，都需要投入技术人员。在业务压力较大的情况下，技术力仍需要投入到主营业务之上。

## ■ 人力资源可以在远程办公这一制度中发挥怎样的作用

人力资源部门在疫情期间是远程办公的一个推动者和助力者，他们需要主动出来重新定义这种新的工作方式，包括：如何在疫情期间借助远程办公维持公司的平稳运转，应该采用哪些管理工具，具体应该如何开展远程办公等。

而在平时，人力资源部门也可以更好地促使远程办公制度的落地，如：培养员工使用办公协同工具的习惯、将各种工作沟通群转移至办公协同软件并强调让员工多使用、将邮件的收发统一至相同的邮件平台等。

## ■ 后疫情时代，远程办公给企业留下了什么

疫情趋于稳定后，A 企业便恢复了原本的工作制度，不再全面开展远程办公。但这并不意味着这一段特殊的历程没有给企业留下任何有价值的经验，对于 A 企业而言，疫情期间远程办公的开展使得企业数字化的基础更为完善，协同办公的工具将在长期内更好地助力跨部门的合作，提升工作效率与沟通效率，并且在培训的场景中也将持续发挥作用。

## □ 某互联网企业 C：人力资源如何助力企业更好落地远程办公制度

### ■ 企业背景

作为一家互联网企业，企业 C 目前有近 4000 名员工，在人员的分类上大致可分为两类：一类为产品技术人员，还有一类为服务人员。其中这些服务人员分散在全国各地，面向经销商开展服务，其岗位更偏销售性质。针对这两大人群，远程办公的实践情况也存在着一定的差异。

### ■ 疫情前后远程办公覆盖人群之变

#### ▲ 疫情爆发前：针对服务人员已经广泛地实行了远程办公制度

企业 C 的服务人员分布在全国各地，因此在疫情爆发前便已经采用了远程办公的方式。这些人员平时的管理工作、汇报、业务的数据维护上传，均使用线上系统，会议也多采用电话、视频的方式。

#### ▲ 疫情期间：远程办公覆盖全员

疫情爆发后，相应国家的号召，某互联网企业 C 在企业内全面开展远程办公，所有人员都必须进入“在家办公”的状态——这是由于“不可抗力”所进行的一次远程办公的尝试。

#### ▲ 后疫情时代：陆续复工，探索未来常态机制

在经历了远程办公全面实践后，虽然现在企业已经全面复工，但企业 C 仍希望探索针对远程办公这样一种工作方式，后续是否要继续沿用？如何沿用？如何成为一种常态的机制？……

### ■ 远程办公所面临的挑战

结合过去针对服务人员的远程办公实践和疫情期间面向全员后的探索，企业 C 认为远程办公主要面临着以下几大较为明显的挑战：

▲ **文化稀释**：这是相对较为严重的挑战，尤其是针对长期处于远程办公状态的员工而言，他们对公司的归属感、统一的企业文化观念的形成、信息的收取都会存在一定的问题。这所导致的直接结果便是这些长期远程办公的服务人员离职率相对较高，这些人群平时最强的诉求一般会是希望建立和公司的联系、开展线下年会等。针对这个问题，更多只能通过企业端加大关怀的方式进行缓解，如多派主管至当地巡查，人力资源部门增加对他们需求收集的频率从而更多地了解“员工心声”等。

▲ **管理难度上升**：因为远程办公的员工是“看不见摸不着”的，电话等远程沟通工具会造成沟通效率的下降。此时如果没有一个强有力的数字化系统，便只能依赖传统“人管人”的方式，这所导致的结果便是主管人员的管理压力非常大，一旦服务人员出现人员异动，会直接对业绩产生影响，并且短时间内难以通过招聘的方式填补岗位空缺。

▲ **工作效率难以保证**：企业 C 发现对于那些需要横向协同、广泛沟通的岗位来说，远程办公常常会导致工作效率的下降，因此这种工作方式可能并非适用于所有人群。

### ■ 远程办公的优势

除了上述挑战外，对于部分岗位而言远程办公反而够促进其整体的效率，如需要创意、独立性强、强调钻研、横向沟通要求不高的岗位，通常这些岗位包括产品技术岗位、研发岗位、销售岗位等。在这些岗位上，远程办公的优势体现在给予了一定的时间自由度，节约了通勤的时间等，给员工能够带来更好的工作体验。

### ■ 如何帮助员工适应远程办公这一工作方式

在疫情期间，企业 C 的远程办公开始面向全员实施。然而部分员工是初次接触这样一种工作方式，无论是对于这些员工还是对于整个组织，都需要若干措施来更好地适应这一变化：

▲ 疫情开始后，企业 C 便利用已有的机制来促使远程办公更好的实行，如：根据每个部门不同的情况，要求开展每天的晨会或者周会，缩短例会的周期。这样的措施有两个较大的优势：一方面管理者能够较好地实时把控员工的工作进展，另一方面员工也能够更为明确当前的工作目标。

▲ 在工具和支持上，企业 C 的线上解决方案虽然多种多样，但却处于一种较为混乱的状态，没有整合与统一。经过疫情，企业逐渐将所有的工作与沟通集中于一个平台上，并且与现有的办公平台整合。这样促使会议的效率、沟通的便利性也得到了较好的提升。

▲ 统一考勤时间，若不同员工的考勤时间不一致的话，很可能导致员工之间处于不同的工作状态，这将使沟通效率有所下降。

## ■ 人力资源可在其中发挥作用之处

- ▲ **组织机制**：包括如何进行组织的协同，如何确定员工的沟通方式，例会的时间与频率的确定，是否要公开团队之间的工作日历等。
- ▲ **人力资源管理流程**：包括考勤制度、远程审批等流程，各流程之间是否打通并能够无障碍使用，流程由过去非远程办公模式如何平稳切换到远程办公的模式等。
- ▲ **培训和文化**：包括即使在远程办公的情况下，员工必须在某些时间节点回到办公场所开会；确定哪些活动必须是线上进行的，平时需要对远程办公的员工有哪些培训和文化的输出等。
- ▲ **系统和工具**：在这一层面人力资源部门更多是作为一个辅助的角色，其职责包括推动技术部门上线远程办公的平台或系统，制作相关工具的指导教程等。

## ■ 对于后疫情时代远程办公是否延续的思考

在疫情趋于平稳后，企业 C 便开始考虑：远程办公的机制是否要延续下去成为一种常态的机制？会产生这样的考量的原因有两点：一方面，疫情期间企业发现确实有若干岗位是适合远程办公的；另一方面国内疫情虽然已经较为稳定，但是新冠疫情仍存在较大的不确定性，为了应对未来的不确定性，相应的组织机制建设需要提前考虑好。

### ▲ 在企业内开展调研了解远程办公的反馈及利弊

为了进一步明确远程办公是否能够继续延续下去，人力资源部门专门在企业内发起了相关的调研，调研方式分为面向全员的问卷调查及针对重点人群的访谈。调研的重点包括：了解员工对远程办公的接受程度、远程办公对于工作效率的影响等。

研究结论显示中层管理者通常对远程办公会持相对保守的态度，而层级相对较低的员工对远程办公则更为支持。究其原因，中层员工往往需要广泛的横向沟通和频繁的上下级沟通，在管理过程中常常会面临较多的不确定性，因此对远程办公支持度便不会太高。

### ▲ 初步计划

关于未来如何开展远程办公，企业 C 仍持有一种较为谨慎的态度：即使应用，也仅用于部分适用的岗位，并且需要限定比例，不会允许整个组织或者相关岗位的全部员工都采用远程办公的形式。

## ■ 远程办公未来趋势

疫情爆发后，大量公司实施远程办公是“被迫”的，远程办公本身确实也存在着一定的局限性。因此在未来，远程办公的实施在大部分情况下不会是一种覆盖全员的制度，很可能是局限在特定的岗位或行业。

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的调研报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - .....
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - .....
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - .....
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - .....
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - .....



## 关于人力资源智享会

### 截止至 2020 年 6 月 30 日：

- 智享会付费会员企业超过 3800 家
- 遍布 20 个行业门类和超过 60 个行业大类
- 其中本土领先企业约占 60% ， 外资企业约占 40%
- 已经进入中国的世界 500 强和全球 2000 强企业中， 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务
- 注册会员代表中， 人力资源总监及以上级别占 24.1% ， 人力资源经理级别占 54.9%
- 人力资源智享会（HREC） 每年举办超过 200 场会员专享活动， 包括： 近 40 场大型年会与展示会
- 70+ 场空中课堂和网络会议
- 14 场标杆企业实地探访活动
- 超过 100 场人力资源专业培训与各类版权课程
- 人力资源价值大奖以及人力资源供应商价值大奖
- 人力资源智享会（HREC） 旗下双月刊《HR Value》杂志， 读者人数超 3 万名
- 人力资源智享会（HREC） 每年出版超过 24 份研究报告
- 人力资源智享会（HREC） 每年邀约、 采访并撰写超过 200 个企业实践案例
- 人力资源智享会（HREC） 旗下“供应商采购指南（The Purchasing Guide）” 集合了市场上兼具知名度和美誉度的近 200 家人力资源服务商帮助人力资源从业者在采购服务时， 节省时间， 降低风险



#### 欲了解更多详情

电话:021-60561858 传真:021-60561859

智享会官方网站[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博:<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号:HRECChina

# 疫情之后人力资源新常态—远程办公的实践与应用

---

The New Normal In HR After COVID-19 :The Practice of Telecommuting