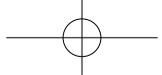


第5章

企业在线办公的避坑指南

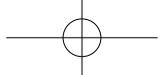
05



5.1 在线办公“人”不能忽视的问题

围绕在线办公执行层人员的管理需要面对很多现实问题，如在人员招聘环节，用人方会面临难以吸引和选拔适合在线办公人才及无法准确评估候选人的在线工作能力等难题。再如人员培养环节，企业既缺乏面向求职者在线办公技能培训的窗口与机会，又面临在线团队成员之间难以直接面对面交流，知识和经验的传递受限等客观困难。再如，在人员的晋升管理中，结合在线办公的特点，企业需要重新定义分层多级人员的晋升标准，继而制定科学合理且针对性较强的评估体系；同时还需注意人员晋升的不公平现象。

除上述问题外，在线办公执行层人员还可能在以下环节的管理中出现问题（见图 5-1）：一是在线办公中任务分配与人员协调这一关键环节。如果任务分配不合理或协调不到位，可能导致任务执行效率低下、资源浪费或任务冲突。二是沟通与协作事宜。在线办公涉及虚拟团队成员之间的沟通和协作，缺乏有效的沟通和协作机制将导致信息不畅通、团队合作效果不佳。三是绩效评估环节。在线办公中，如何准确评估执行层人员的绩效是一个挑战，且由于无法直接观察到员工的工作情况，评估标准和方法需要进行适当调整和优化。四是如第



4 章重点介绍的人员成长与发展。由于在线办公环境不同于传统办公环境，因此执行层人员需要具备特定的技能和能力。如何进行有效的在线培训和发展，以提升执行层人员的专业素养和职业发展，是一个在线团队管理层需重点关注的环节。五是团队凝聚力和文化建设。在线办公涉及跨地域、跨时区的团队合作，缺乏面对面的交流和接触。因此，如何建立良好的团队凝聚力和企业文化，以促进团队的凝聚力和归属感，同样是一个需要重视的问题。



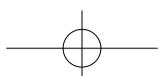
图 5-1 围绕在线办公“人”的管理痛点

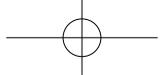
通过充分结合团队实践经验，我们总结出了针对在线管理的各个重点环节和难点的管理心得，以期为其他团队提供有益的借鉴和参考。最重要的是，我们坚信在线管理需要不断适应和创新，灵活应对不同环境和挑战，保持学习和适应能力的持续提升。这些管理心得的应用将有助于提升在线团队的绩效，继而成功实现业务目标。

5.1.1 引起质疑的招募工作

1. 应聘者往往对公司的正规合法性持怀疑态度

在大众的普遍认知中，很多人将线上办公与自由职业者、兼职工





作等联系在一起，因此当求职者看到我们的招聘启事上标注着“线上办公”和“弹性时间”时，他们常常会对工作的性质和内容产生疑问。他们会询问这份工作是否属于临时借调，工作时间是否自由或者是否需要夜班，工资是按日结还是按月结，是否有五险一金等。当我们告知他们这是一份全职工作，需要每天8小时在线办公时，他们会对为什么要在线上办公，而不是传统办公产生疑惑。我们需要以通俗易懂的方式解释清楚，使他们理解在线办公的好处和工作的性质。

公司是不是不正规，是否为皮包公司？

公司有没有实际办公地点，是否为了方便随时跑路？

公司是不是规模很小，租不起办公室？

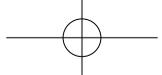
工作内容是否违法？

工作后会不会不发工资？

.....

尽管我们的企业信息在招聘网站上已经得到认证，但仍然有人对岗位的真实性和合法性表示怀疑。这导致在与求职者进行初步交流时，人事部门需要花费较多的时间证明我们公司的合法性。通常我们会通过发送实际办公地点的地址、简单介绍公司情况，以及提供官网地址等方式打消他们的疑虑。

初步沟通后，到面试阶段，由于我们的招聘不受地域限制，所以面试通常也是在线上进行的。然而，我们发现这种方式一定程度上加深了求职者的怀疑。无论是语音面试，还是视频面试，求职者无法亲眼见到公司的环境、规模和员工情况，他们会持续怀疑公司存在的真实性。我曾经遇到一个同城的女生，经过约半小时的线上面试后，我们充分沟通了工作内容、要求和福利待遇等问题，约定了入职时间。然而，她突然提出希望能先线下参观一下公司，再考虑是否入职。我给她提供了具体地址后，她花了半天时间实地查看，尽管最后因其他

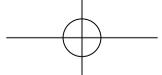


原因未入职，但这种疑虑是所有求职者的首要反应。对于本地求职者，他们可以亲自去公司求证，但对于外地求职者来说，他们无法投入相应的时间和金钱进行实地考察，如此也会给企业造成不同程度的人才流失。

即使在签署劳动合同的最后阶段，仍然有人心存疑虑。对于在设有线下办公场所城市的求职者来说，他们可以选择亲身走入公司，完成合同签署等，但对于非线下办公设立地区的求职者，所有流程都只能在线上进行，包括确认合同内容、填写个人资料等。总之，尽管在线办公方式在大众中逐渐普及，但仍有许多人对其产生疑虑和不信任。作为企业，我们需要以通俗易懂的方式解释在线办公的好处，并尽力消除求职者的疑虑，以建立信任和透明度。

2. 招聘者受限于在线面试的几方面

与此同时，于用人单位来说，在线面试也存在一些弊端。如无论采用语音、视频等哪种线上面试方式，招聘人员均难以全面了解面试者，比如无法直观地感受他们的精神面貌，以及面对询问时的身体语言和回答状态等。甚至面试人是否本人，于招聘人员来说都构成了未知数。我们曾经需要尽快招聘 10 个人，因此面试官也由多人扮演。其中，一名应聘者通过面试进入试用期，但由于其无法跟上项目培训的节奏，无法胜任岗位工作，因此不得不终止合作。不久后，该名应聘者通过更改姓名和简历，再次联系了我们本次招聘工作的另外一位负责人，由于面试官不同，他也隐藏了真实信息，于是在通过第二次面试后再次进入项目培训环节。然而，该位求职者经过第二次的尝试，被再次证实与岗位要求匹配度较低，且在统一培训过程中，培训负责的人员也发现了该应聘者系前培训人员之一。此外，线上面试也不便于招聘人员开展实时笔试，毕竟事后提供的笔试结果，甚至无法确认是否由应聘者本人所写。



此外，面试交谈中涉及的一些机密内容，如薪资待遇等相关信息，也会让企业担心信息泄露。毫无疑问的是，在线面试放大了这些问题可能出现的可能性，也增加了雇主和求职者之间的不信任感。

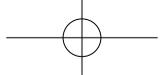
3. 在线面试招聘环节的优化与提升

针对以上问题，我们优化了招聘和面试流程。我们制定了人事初筛沟通的指南，所有面试都采用视频面试的方式进行，对入职人员的身份进行严格核查，并启用了岗前培训、入职考核等措施。通过流程优化，一方面规避了可能出现的风险；另一方面，如此专业、严谨且完整的招聘流程，也让求职者得以进一步了解其未来工作的岗位，进一步建立对公司的信任感。

除开展前述优化策略外，我们还通过“内推”这一招聘形式，助力在线团队成功打破了线上招聘所引发的不信任感等问题。具体在招聘需求明确后，我们会在团队内部呼吁员工将拟招聘岗位需求推荐给身边的人，如朋友、同学、亲属等，并承诺其在推荐成功后将获得“伯乐奖”。这一举措迅速激发了员工的分享和推荐热情，往往可以在较短时间内收到数量颇丰且岗位匹配度较高的简历。当然，员工之所以愿意向身边人推荐拟招聘岗位，本身也是出于对公司建立的信任感和归属感。之所以此类应聘者的岗位匹配度较常规招聘者更高，是因为推荐人作为同类岗位的从业人员，其对目标岗位有一定了解，因此也会提前将公司、岗位的基本信息介绍给应聘者。如此这般，则在很大程度上减少了后续面试环节的沟通成本，也在更大概率上能助力企业招募到目标人员。

5.1.2 如何降低新员工的成长成本

员工顺利入职后，线上办公的管理工作则迎来了另外一个挑战——



入职培训。由于我们全面采用线上培训方式，沟通效率和培训方式的限制使得培训过程中的问题更加琐碎和复杂，同时新进人员的培养周期相对线下办公也需要更长的时间。那么，为了方便新员工更好地学习和消化岗位知识和任务要求，企业往往需要提供丰富多样的培训材料，包括详细的操作文档、产品介绍和全流程操作视频等。此外，也可以由老员工通过直播等形式，向新员工开展培训。尽管如此，实际情况证明仍然会在新员工的培训环节出现许多意想不到的问题。

1. 新员工培训中的教训与问题

回想我们刚采用线上办公模式没多久，那时在一个体量较大的中型项目中急需完成新进人员的增补与培训。那么，当人员招聘工作完成后，由于生产执行的任务重、时间紧，因此能为新进人员开展专职专项培训的人员几乎没有，使得当时的员工培训仅停留在管理层三级人员“抽空搞一搞”的水平。于是，在新进员工进入岗位后的两周内，首先由其本人结合项目手册等文件材料完成项目自我理解和学习，其次由管理层三级人员开展间歇性视频录制讲解培训。在对新员工的培训结果进行验收测试时，果然发现该批新晋员工对前期学习内容的掌握程度较差。对此，管理层三级人员再次以视频会议的方式，又对其进行了第三次的项目培训。不尽如人意的是，在第二轮新员工的培训结果测试中，发现其此前的问题依旧存在。

耗时近三周，培训效果却不尽如人意。针对该问题，我们进行了复盘，发现在针对新员工的整个培训过程中，管理层三级人员作为项目的负责人，虽然提供了对应的培训材料，也进行了多次讲解，但由于其培训时间不集中，日常又忙于具体事务，因此对新员工学习、培训的效果无法做到全程跟踪、全程评估。与此同时，新员工的学习状态也无法保证，甚至在此类员工的培训中曾出现直播培训无人应答或人员“消失”等情况。综上，如我们在线团队某项目经理所表示，“线

上培训效果只有线下培训的 70%”，这个数据也许不精准，但或多或少可以反映一些实际情况。

2. 新员工培训考核制度的建立

此外，出现更多的问题是，新员工在培训中乃至培训测试中均反馈都听懂了、学会了，但一到实操就“露了馅”，表现为不能履职尽责。总结教训后，我们启用了新员工培训考核制度，即根据项目难易程度、投入人力工时，再结合项目经理以往培训经验，为具体项目 / 任务制定不同培训周期，确定集中、连续的培训时间，并在过程中完成培训效果的闭环管理和应用实践。

我们将在线团队新员工的培训过程划分为 3 个阶段（见图 5-2）。其中，第一阶段为期 3 天，培训以岗位基本技能和基础知识的讲解、分享为主，我们通常会安排负责培训的老员工任培训讲师；培训讲师会提供一些未来工作任务的样本，要求新员工学有所用，进行由简到难的实践练习；同期，还将进行限时考核，以评估被培训对象的知识掌握程度。通过为期 3 天的第一阶段集中培训与考核，团队便能筛选出与岗位基本匹配的目标人才，且筛掉了那些想要钻空子、浑水摸鱼的机会主义者。

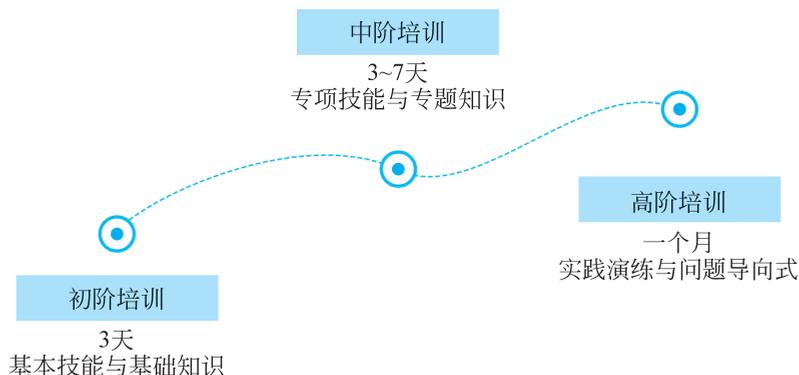
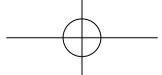


图 5-2 在线团队新员工“三阶”培训



在第二阶段，我们将具体项目的培训学习安排为 3~7 天，具体时长取决于项目的难易程度。同样，我们依然采取先培训后考核的方式。通常，在本阶段后期考核中，我们会安排新员工进行岗位工作的实际操作，即直接参与项目和任务执行，且将考核的重点放在他们对岗位要求、具体任务的理解能力方面。最终，通过观察他们的完成度和工作效率，可以直观地判断该新员工是否真正掌握了任务要求和项目要点。在线办公培训不可避免地也会出现一些投机取巧的情况，如 A 员工交付的考核内容与 B 员工完全一致。然而，由于该阶段的考核项并非客观题，也没有唯一的答案，因此只能剔除这两位员工。

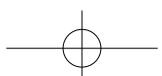
进入第三阶段时，新员工将独立负责执行项目的某部分，培训期限为一个月。在这个阶段，老员工会继续提供指导，但更多的是为新员工解答问题。新员工的个人能力将在实际的项目执行中得以展现，我们主要评估他们独立解决问题的能力。

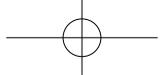
上述 3 个阶段的时间周期是根据我们在线团队的大多数执行任务和项目需求而制定的。对于复杂任务来说，新员工的培训时长可能需要设定为 3 个月左右。无论培训考核制度被分成几个大阶段，且每个大阶段内的分目标阶段又被设定为多久，需要注意的是，无论大环节还是小环节，凡培训必考核是检验培训成功与否的关键。整个过程从培训到验收，需严格按照时间表推进，从而有效地控制新员工成长成本。

5.1.3 人才的培养与晋升难题

1. 在线办公人员的“不自知”和“不他知”

工作一定时间后，成长迅速又上进的员工非常渴望得到晋升。这时他们面临的主要问题是，除了对自己所在岗位或小部门有所了解外，





对企业的整体架构、业务线发展等其他情况均不甚清楚，因此这会在客观层面和心理层面对其成长路径、职业规划造成双重压力。例如，在我们团队，对于大部分员工来说，除了必不可少的协作交流外，各自只顾自己岗位工作内容的执行，彼此间几乎没有多余的线上交流，这使得其不仅对本小组的内部构成，还对公司其他各部门均处于“盲盒”状态，甚至一度出现“坐井观天”的情况。

如曾经有一名员工，工作能力比较突出，个人责任心又强，属于同批新进员工中的能力佼佼者。于是，他在参与在线办公的半年时间内，便从一般执行人员被提拔为项目经理。经过执行层一级主管的精心培养，结合个人努力，其很快便可胜任该岗位。不久后，他便向其所在工作小组的负责主管提出晋升意愿，晋升职级为主管。然而，结合其当时的能力情况来说，他不仅没有达到晋升，而且在与项目经理同职级的横向对比中仍略逊一筹。当他接收到来自上级的如此反馈后，表示非常诧异，且表示不能接受。后来，经过与主管深入交流后，该员工才知道，原来其所处的整个在线团队承接的在执行总任务数多达400个，其中与他同级的项目经理人员就有四五十人，其中他所负责的项目规模尚属于中等偏下水平。最终，该员工意识到自己的能力、资历还需要进一步提升、积累。

2. 开展在线办公人员线下交流的必要性和做法

通过调研发现，如此“不自知”与“不他知”情况于在线办公团队来说属于常见问题。尤其是基层员工，其对企业方方面面的认知均存在不足，对所处团队的发展无法形成长期画像，甚至对个人职业规划也没有清晰目标；同时，企业下发的制度、通知等文本信息对其来说，也只是一纸公文。那么，针对该类问题，我们围绕如何加强员工之间、员工与公司之间的联系，开展了一系列初见成效的交流会。当然，由于该问题是在线办公弊端之一，因此未来还需更多针对性的管理方法