



趋势洞察

—

封城不歇业： 做强自我，适 应新常态

新冠疫情行动指南之高管篇

IBM 商业价值研究院

IBM

本报告是对 2020 年 4 月 10 日发表的[新冠疫情行动指南](#)的补充。我们将根据疫情发展情况持续更新评估报告。请参阅有关本主题的一[系列最新商业研究](#)。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



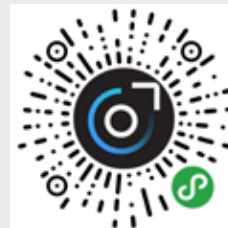
官网



微博



微信



微信小程序

新冠病毒疫情肆虐全球，生活失去色彩，人们无法正常工作，企业经营严重受挫，各行各业无一幸免，严峻局势难以想象。即使疫情过去，社会回归正常，也会呈现出与以前完全不同的新常态。我们现阶段的行动将对未来产生深远影响，决策过程和行动落实面临空前挑战。

尽管不确定因素与日俱增，但我们仍可通过明确的行动，提升企业的永续能力和业务实力。能否建立明确框架，指明发展方向，在不确定的环境中保持清晰的思路，直接决定企业是蓬勃发展还是黯然离场。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 的这份专题报告提出了这样的框架，主要围绕七大关键任务，希望对所有企业的高管团队有所帮助。本报告主要涉及以下七个领域：

- 赋能远程员工队伍
- 采用虚拟技术接洽客户
- 远程访问所有资源
- 加速提高敏捷性和效率
- 防范新型网络安全风险
- 降低运营成本，增强供应链连续性
- 支持医疗机构和政府服务

本指南实用可行，提出了一系列必须立即采取的行动（如果还未执行的话）。另外，文中就新冠病毒疫情对各行各业、企业经营及个人习惯造成的长期影响和永久改变进行了大胆预测。企业必须立即采取行动，适应疫情带来的新变化和新常态。

有很多工作亟待推进，令人望而生畏。全体高管团队成员务必做好准备，积极投身相关工作。新常态包括新的组织、社会和文化习惯。所有领导必须各司其职，为企业日后的成功铺平道路。好了，让我们言归正传。

本指南的目标受众：本指南所表达的观点可以帮助高管、政府官员和企业主在当下封城隔离的环境中谋划组织的未来发展之路。尽管每个组织的成功都离不开团队的共同努力，但上述七大任务自然而然地归属于一个或多个高管的领导工作范畴。在当前形势下，领导力、决断力、同理心和团队精神显现出前所未有的重要性。

领导如何使用本指南：可将本指南视为工作清单。领导可以首先审视“应当已在实施的一系列行动”，改善员工的健康和安全状况，满足客户需求，稳定并保障组织正常运营，应对最迫切的社会需求。

本指南还介绍了在解封后，“企业中期计划”中应采取的一些行动。我们研究了全球各地组织数以百计的客户互动情况，采集信息，总结成本指南中的行动，帮助高管团队营造完全不同的新常态。

在某些情况下，我们还参考了证明对其他组织行之有效的 IBM 示例或经验，尤其适合那些为实施强有力的业务连续性计划而苦苦挣扎的企业。IBM 贡献自己的[经验和解决方案](#)，帮助社会加快复苏步伐，帮助组织不断做强，培养永续和适应能力。

需要花费多长时间？本指南每一部分的阅读时间不超过五分钟。初步阅读后，还可根据需要查看[其他资源](#)，更深入地了解相关知识。

关键任务 1：赋能远程员工队伍

建议执行此任务的领导：人才主管和首席人力资源官 (CHRO)

阅读时间：4 分钟

新冠病毒疫情让许多经济体损失惨重，工作场所受到的冲击尤为严重。在原来的工作环境中，领导能力、员工敬业、工作效率、人员技能等方面的人力资本管理挑战已然十分严峻；而今，未知领域带来了更大的困难。此次全球疫情危机在数周之内让这个世界发生了巨变，这也包括我们的工作方式、个人和团队沟通方式、学习和创新方式。

CHRO 的工作从未显得如此重要，当然，也如此困难。在虚拟运营模式下保持沟通、开展合作、施展能力以及贯彻文化，是目前全球人力资源领导的主要职责。如何转向全员“在家办公”模式，确保员工队伍敬业高效地投入工作，实时安排虚拟客服，在危机期间持续跟踪骨干员工，搭建稳健的网络学习平台，同时为经济复苏和适应未知新常态做好规划？

确保员工健康和安全是首要步骤之一。最新 IBV 调研表明，在家工作期间，员工最关心的是自身及家人的健康。疫情危机当前，许多企业不得不关闭办公区和工作场所，迅速确定骨干员工，借助相关工具和技术实施远程工作策略。

然而，要保障高效健康的远程员工队伍，单单提供网络访问工具和团队会议软件还远远不够。在确保员工离开传统办公场所仍能高效工作的过程中，我们还面临文化挑战。例如，领导如何向在家办公的员工传达企业价值观？如何实现团队异地协同工作？企业如何与全球和当地的员工顺利沟通和交流？

如果领导注重于将信任、灵活性和永续能力融入适应型员工文化，那么无论面对面工作还是透过屏幕合作，都有助于员工保持最佳身心状态。Citrix 的首席人力官指出，就已知和未知问题开展的开诚布公、有针对性的沟通越来越多，这有助于员工队伍保持镇定，使他们能够一如既往地高效而专注地开展工作。¹ 一些组织采用虚拟助手和聊天机器人传递频繁而一致的信息。甚至早在此次疫情危机之前，西门子就已启用 AI 聊天机器人“卡尔”来辅助完成人力资源职能，卡尔每月可以回答上百万次员工查询。² 由于能够快速建立虚拟助手，因此大量组织在疫情期间纷纷采用这种非常有吸引力的方法。

以下是为了帮助远程团队保持效率和敬业度，人才主管和 CHRO 目前应采取的短期措施：

- 建立数字渠道和信息服务，为员工全天候提供信息，回答与疫情危机相关的员工队伍问题；
- 确定骨干员工，并授予相应的权限；
- 与法律总顾问一起评估与现行或修订后的组织政策相关的法律影响或责任；
- 修订政策，详细说明对远程工作的预期和灵活的工作安排，确保员工的心理健康，帮助他们履行家庭义务；
- 为骨干员工发放安全通行证明，允许他们在目前交通管制的前提下前往重要场所；
- 寻找可以临时提供虚拟技能和服务的外部服务提供商，替代可能受到病毒感染的员工，或者在需要大幅提升产能时承担额外工作。

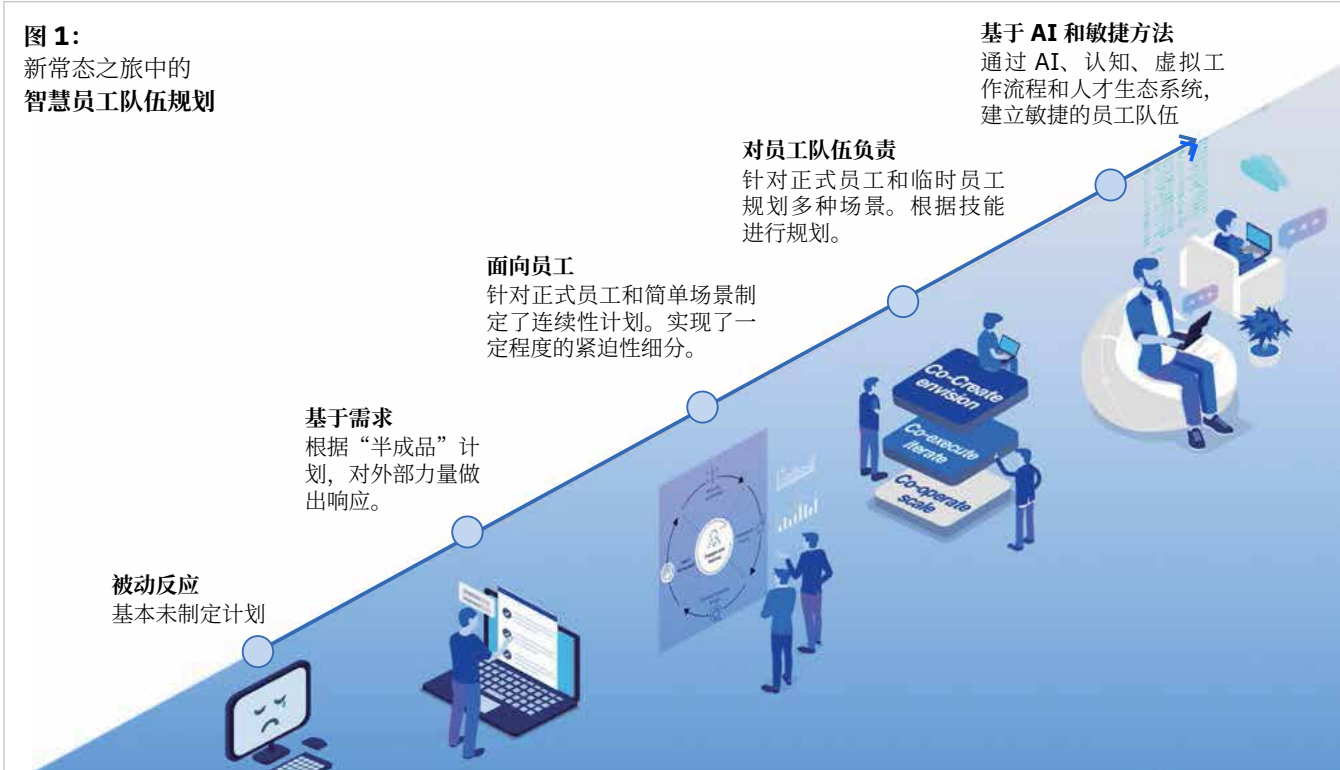
沟通是关键。领导应当清楚，在进行沟通时，往往会词不达意。我们的研究表明，**74%** 的高管表示目前正在帮助员工学习新型工作方式，但仅有 **1/3** 的受访员工认为高管这样做了，二者相差 **36%**。显然，我们需要在所有互动中建立反馈循环。

对于许多企业而言，接下来要做的是从危机模式顺利过渡到新常态，重返工作场所不可避免地成为在此过程中要解决的一个问题。最近 **IBV** 面向全球高管开展的一项调研表明，他们预计两年后远程工作者的人数将比新冠病毒疫情爆发前高出 **2.5** 倍。³ 因此，从长远角度而言，**CHRO** 和最高管理层必须将关注点放在如何让员工队伍走出危机后状态，实现全球永续运营，增强未来危机预测能力。

人才主管和 **CHRO** 应制定长期计划，解决业务复苏和远程工作问题，积极适应新常态：

- 出台战略和企业政策，支持远程异地工作，建立具体指南和规则；
- 规划清晰愿景，阐述如何在远程环境中宣传和平衡企业文化及管理体系；

- 营造相应的文化，在强大的数字通信方法、工具和工作方式的支持下，将敏捷基本原则广泛应用于各个业务层面；
- 灵活设计实体工作场所、数字工作场所和 workflows，鼓励形成协作文化，快速适应变化 — 使远程异地工作方式与集中办公场所同样高效；
- 加速在线培养个性化技能，制定发展战略，帮助员工适应新需求及新型业务模式；
- 更新有关人才招聘和远程环境工作方式的愿景，确保员工能够在任何地方以数字方式访问所有资源，包括工作共享、众包和异地人才招聘等；
- 开拓创新思维，寻找机会开展回顾和评估活动，确定需要重塑、改进或重点关注的工作。



关键任务 2：采用虚拟技术接洽客户

建议执行此任务的领导：首席营销官 (CMO)

阅读时间：3 分钟

在本次疫情期间，由于社交距离要求极为严格，客户面临很多前所未闻的问题。庞大的话务量让服务中心、政府热线和医疗机构应接不暇，顾此失彼。尽管许多问题大同小异，但在网站上的典型常见问题中却找不到答案。在快速变化的环境和目前的呼叫中心模式下，要培训大批服务代表，准确解答疑问无疑困难重重。

需求呈指数级增长，只有具备指数级能力的数字工具才能满足需求。必须普及对话式 AI，无论是聊天机器人、虚拟客服还是其他自动化流程。近年来，这些 AI 技术逐渐渗透至企业和政府的运营流程之中。

2018 年，沃达丰就已部署虚拟客服（名为 TOBi），辅助人工客服开展工作。⁴ 目前，新冠病毒疫情严峻，企业运用该方法与医院、健康机构、政府服务部门及其他相关机构进行沟通（请参阅第 15 页的侧边栏“Watson Assistant”）。

鉴于这些工具和过程表现出的出色的资源效率、有效性以及嵌入速度（在某些情况下，虚拟助手只需几小时即可完成部署），它们很可能在疫情结束后成为核心业务工具。事实上，97% 的受访高管表示，未来两年他们将比新冠病毒疫情爆发前部署更多的 AI 工具。



以下是 CMO 应当已在开展的一些虚拟互动工作：

- 在网站和应用中高效传递数字信息，明白无误地与客户进行沟通；
- 让客户服务代表从呼叫中心转变为在家办公；
- 让虚拟客服和基于云的互动式语音应答 (IVR) 自动处理海量请求、语音和聊天；
- 从语音转向消息传递，缩短响应时间，提高自动化水平，改进客服效率；
- 实施衡量和检验机制，收集有关有效性和成果的数据，完善各项流程；
- 打造和训练对话功能，将对话功能部署到尽可能广泛的应用、设备和渠道之中。

即使恢复面对面互动，**CMO** 也会认识到销售和服务做法已然发生了不可逆转的改变。客户不太可能放弃虚拟互动的高速响应优点。

即使恢复面对面互动，与客户及合作伙伴的虚拟互动仍将继续在业务往来中占据重要位置。销售和服务做法将发生不可逆转的改变。客户已经习惯了虚拟互动的高速响应优点。与此同时，企业希望在数字领域建立差异化优势，营造真实贴切而又与众不同的实时体验。

以下是 **CMO** 期望并努力实现的长期目标：

- 建立虚拟客户互动卓越中心，危机结束后转变为核心业务的组成部分；
- 即使解除办公室工作限制，也要推广客服在家办公的做法；
- 探索新一代呼叫中心“即服务”；
- 采用消息传递（而非语音）作为可扩展的低成本服务渠道；
- 通过有针对性的及时沟通，建立数字自助服务环境，提供客户需要和期望的价值、数据和洞察；
- 开发新型数字业务模式，响应重塑后的营销和行为以及新式成本结构和生态系统；

- 加快整个企业中客户数字体验的再造与整合，营造端到端虚拟客户之旅，保持高度的特异性、个性化、品牌特质和满意度；
- 专注于数据架构和 **AI** 转型，提供整合、实时的全新个性化体验；
- 利用基于云的商务平台，借助 **AI**、区块链及其他高级技术进行充实，实现数字化转型。

关键任务 3：远程访问所有资源

建议执行此任务的领导：首席技术官 (CTO) 和首席信息官 (CIO)

阅读时间：3 分钟

颁布就地隔离指令后，许多企业收到了难以回答的问题：在非办公场所，我们能否获得所需的一切资源，完成所需的所有工作？如何在一夜之间从现有模式过渡到虚拟模式？

幸运的是，IBM 以技术作为自身的核心业务，早已做好适应这种业务模式的准备。但许多企业还充满疑惑，不确信“是否真的能够做到”。业务连续性计划尽管都经过测试，但结果往往不尽如人意。

我们需要适当的技术架构，实现永续运营，以便最大程度发挥灵活性，此外还必须支持关键任务 4 “加速提高敏捷性和效率” 中重点介绍的虚拟交付模式。

由于 CTO 和 CIO 受到极大的压力，迫切需要调整技术架构以适应当前现实情况，因此我们建议以下一些应当实施的最基本任务：

- 盘点高价值资产，包括应用平台、服务和数据存储，按可用性和紧迫性分类；
- 更新危机角色和职责名单，快速做出迭代式决策；
- 全天候提供高效的 IT 运营支持能力，简化远程员工队伍与合作伙伴运营；
- 向各个地点和接入点分发任务关键型工具，包括独立的云实例；
- 建立强大的远程工作平台，包括虚拟专用网 (VPN) 和基于云的生产应用；



- 为关键服务和工具建立备份基础架构，包括为客户提供远程工作支持；
- 持续评估针对客户、员工、合作伙伴及社区利益相关方的后勤保障支持，及时弥补差距。

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_52729

