

# 数字为先工具包

各家领先的组织分享他们支持工作场所协作的小窍门—无论员工在何时或何处工作



 slack

# 行业见解:



# 为什么我们全面采用数字为先的工作方式

在过去的一年里，社会各界已经证明人们可以在任何地方以具有创造性和富有成效地方式工作，即使是在全球疫情横行的情况下也是如此。

我们采用了弹性工作时间，重新选择了工作地点，我们接受了与 Zoom 的不期而遇，我们在更人性化的层面认识了我们的同事。我们知道这种全新的工作方式是可行的，而且员工会期待这种灵活性的进一步发展。来自“未来论坛”的研究显示，93% 的知识类工作者希望拥有弹性的时间表，而 76% 的人希望在地点上更具灵活性。

所有行业各种规模的组织都在迎接这一时刻，目的是**重塑工作方式**。一些组织将保持完全远程的工作方式，一些组织将固定在办公室，而许多组织将采用混合模式。不过，那些领头的组织拥有一个共同点，那就是采用“数字为先”的工作方法。

“数字优先”并不意味着“从不亲自到场”。重点是授权人们在最适合他们的时间和地点工作。办公室只是我们建立关系和创造专注工作空间的工具之一。在办公室工作的天数或人数不再是重要的指标；我们不应该以活动来衡量绩效，而应该以成效来衡量。

正如变革时期所常见的，在 Slack 自身向数字为先过渡的过程中，我们依赖于同行们的建议。为了帮助你顺利过渡，我们将他们最成功的小窍门整理成了这份简短的指南。每个小窍门都强调了三个指导原则中的一个：

## 1. 灵活性

为人们提供灵活性和自由度，让他们得以尽最大努力工作。在工作地点和时间方面灵活多变，用影响力而不是出勤率来衡量绩效。

## 2. 包容性

确保每个人公平地获得机会，并建立包容性团队。多元化招聘还不够；清晰的期望、团队习惯和实践也加强了包容性。

## 3. 关联性

Slack 是将我们聚集在一起的结缔组织。频道中的透明沟通带来的速度和敏捷性推动了整合、促进了协作并建立了关联，且不受时区的限制。

这种数字为先的转变不会在一夜之间发生，它将在全球各地和不同团队中呈现出不同的面貌。但我对我们正在构建的未来非常乐观，它不仅会改善我们的工作方式，还会改善我们的生活方式。



**Nadia Rawlinson**  
首席人事官  
Slack



# 传达关怀, 每次一个表情符号



**Chris Burgess**  
全球 IT 副总裁  
Expedia 集团

## 我们的工作方式

关怀理念贯穿于 Expedia 集团的数字为先文化。正如我们很关怀员工的时间 (每月有几天不开会), 我们同样关怀周围的人如何被动地传达自己的需求。在缺少面对面的语言和视觉要素的情况下, 我们依靠自定义的 Slack 状态和表情符号来培养这种关怀观念。

这些状态可以表明某人是否:

- 在线, 但需要空间来专注于关键任务
- 感觉不适或疲劳
- 正在照料他人
- 只是需要精神或情感上的休息

我们鼓励每个人接受这些信号, 限制或完全避免下班后的消息提醒, 并注意消息接收方的心理状态和位置。

## 你的团队如何做到这一点

要求你的团队在 Slack 中创建和推广表情符号, 进一步推动个人表达和关怀理念。例如, 我们的一个员工社区创建了一个自定义表情集, 以展示不同的精力水平对被诊断患有情绪障碍或精神/情绪健康问题的人意味着什么:

-  精力低下
-  精力中等
-  精力充沛
-  精力恢复中

同样, 为了进一步支持个人和群体身份, 我们的社区创建了一套完整的表情符号, 以增加自我表达的丰富性。



# 确保每位员工都有表达意见的途径



**Matt Quinn**  
首席运营官  
TIBCO

## 我们的工作方式

在虚拟环境中，很容易将互动范围限制在你需要日常合作的几名关键团队成员之间。这样的小圈层为工作带来了效率，但有一个主要缺点：它缩小了真正理解员工需求的有利角度。例如，在决定是否回到办公室工作时，我们需要考虑所有员工的意见，而不仅仅是日常与之合作的同事。我工作圈中有几名资深员工，他们家里有专门的办公空间，可能不太愿意回到办公室；而更多初级团队成员和多名室友住在一起，他们可能希望回到办公室。

为了确保我们能够倾听所有员工的心声，并考虑他们的独特需求，我们利用 Slack 来持续检查和评估重返工作岗位的情感需求。通过调查和投票等方式，找出能够更好地理解员工群体不同意见的方法，这有助于我们制定出满足所有人需求的重返工作岗位策略。

## 你的团队如何做到这一点

与你的员工群体打造公开诚实的沟通氛围，这是可以实现的。通过实施以下三个步骤，你的团队可以取得成功：

1. 选择一个便于所有员工访问和从中接收信息的工具或平台。
2. 确定一小部分将在全公司范围内提供关键信息的负责人。这样一来，员工们就知道在有问题和疑虑时该与谁联系。
3. 经常沟通。围绕关键问题建立一致的沟通节奏，并提供最新进展，即使是小进展。这种透明度可以消除很多员工的不确定性。



# 为员工赋能始于平等获取信息



Amit Shah

总裁

1-800-Flowers.com

## 我们的工作方式

在不能当面庆祝的情况下，人们越来越多地使用礼物与他人建立关系，纪念重大事件，庆祝大大小小的时刻。这些愉悦的时刻对我们的客户来说是非常有意义的，当我们的团队遇到困难时，分秒钟都会很重要。我们需要确保每个人（无论他们的部门或岗位）都保持同步，知道关于我们的商品和库存的最新信息。

通过将每个人聚集在 Slack 频道中，我们的员工拥有他们做出实时决策所需的信息和背景，而不论他们的位置或时区如何。凭借 **Slack 的搜索功能**，1-800-Flowers.com 品牌团队拥有一个知识库，让员工可以快速找到信息和主题专家。

## 你的团队如何做到这一点

通过在频道内的联系和协作，团队可以及时响应外部挑战（例如供应链中断）和内部机会（例如新的营销活动），且不会错过任何机遇：

1. **#lessons-learned (#经验教训)**：我们拥有出色策略（以及不良策略）的知识库。这有助于团队为公司的下一个重要节日或活动做出基于数据的合理决策。
2. **#team-merchandising (#团队营销)**：在这里，我们让更广泛的 1-800-Flowers.com 团队了解最新的库存情况。例如，如果某个产品的库存降低，绩效营销部门就会知道，他们可以做出调整以针对其他花卉或植物产品营销。
3. **#external-campaign (#外部活动)**：通过 Slack Connect，我们将基于频道的消息通信扩展到外部合作伙伴，并与代理机构就我们的最新活动进行协调。以前通过电子邮件需要花费数天时间才能做出的决策可以在数小时内完成，而且最后时刻提出的更改可以即时处理。



# 跨越语言屏障



Hokuto Hoshi  
企业工程主管  
Cookpad Inc.

## 我们的工作方式

虽然 Cookpad Inc. 的办公地点设在日本和英国, 但我们的公司已经越来越全球化。将所有人聚集在 Slack 中有助于信息跨越地理边界流通, 但一些团队发现自己遇到了另一种屏障: 语言。日本员工和那些主要讲英语或西班牙语的人不得不依靠他们对同事母语的有限理解, 或者依靠他们能找到的任何基于机器的翻译工具。

我们意识到, 世界各地的员工必须有一种更好、更方便的沟通方式, 所以我们将这种更好的方式引入了大家早已熟悉的 Slack 工作环境。如今, 当一个用户用自己习惯的语言发布一条 Slack 消息时, 在配套频道中, 系统会触发这条消息的翻译版本。例如, **#project-new-website** (**#项目新网站**) 中的日语更新消息会自动以英文出现在 **#project-new-website-translated** (**#项目新网站翻译**) 中, 反之亦然。或者, 当用户在主频道发布西班牙语消息时, 翻译频道会同时显示日语和英语。每个人都能直接在 Slack 中用自己习惯的语言读取消息和编写消息。

## 你的团队如何做到这一点

一般来说, 我们建议在技术快速发展的领域 (例如机器学习) 尝试采用第三方应用和 API。我们有一名开发人员曾使用 **Slack 的 API** 和 Amazon Translate 构建了这样的解决方案。代码不超过 200 行, 整个过程只用了几天。这个案例说明: 如果你们是一个在 Slack 中开展协作的全球团队, 那就可以构建与此相同的解决方案。



# 数据治理和数字为先工具不是零和游戏



Cindy Taibi  
首席信息官  
《纽约时报》

## 我们的工作方式

为了确保你的员工在任何地方都能有生产力和创新力，在数字工具的选择上，他们的意见至关重要。但同样重要的是，要确保他们使用的工具安全且合规，更要注重成本效益。例如，我们的团队进行了一次扫描，发现近 800 名员工正在使用未经批准的数字生产力工具。有些人使用免费的消费者版本，而其他人则使用付费的单机版许可证。他们积极使用这一工具，显然说明了这个工具的价值，但这种做法不一定安全或合规。很明显，我们需要一个治理模型来确保我们的数据和知识产权没有风险。

数字为先是一种全新的方法，不同的团队有不同的要求。例如，我们记者的需求与其他业务领域非常不同，比如我们的财务部。为这些部门赋能的最好方法是，使用他们喜欢和想要使用的工具。此外，我们非常重视各种形式的多样性，包括适应不同的工作风格。因此，我们没有标准化和整合我们的数字生产力工具套件（这是我们在疫情之前采取的方法），而是将重点转向提供那些在安全性和弹性方面通过审查的合理替代方案。

## 你的团队如何做到这一点

建立一个团队（我们将我们的团队称为企业生产力团队），无论员工在哪里工作，无论是完全远程、基于办公室还是介于两者之间，这个团队都可以为他们提供支持。这个团队应该精心设计你的治理模式，评估哪些部门使用哪些工具并为之付费，提供培训并在办公时间直接听取员工的意见。此外，组建一个内部审查委员会，由信息安全、法务、财务和技术部门的团队成员组成，可以帮助审查和消除成本、安全、法律和合规要求方面的障碍。

在此基础上，建立一个内部拥护者网络，然后利用你与供应商的合作关系来帮助同事入职并推动新数字工具的采用。员工参与越早，他们就会越有兴趣使用推出的方案。



# 全面采用异步工作方式，让你的员工尽最大努力工作



**Eckart Diepenhorst**  
首席人事和  
通信官  
*Free Now*

## 我们的工作方式

我首先承认，我当初并不是很能接受完全远程工作这个想法。当新冠肺炎疫情爆发时，我们被迫试着远程工作，然后我惊喜地发现我当初的想法被证实是错误的。我们发现，员工在平衡工作和个人生活方面做得比预想的好很多。Free Now 有来自全球各地 76 个不同国籍的员工，这是一个值得骄傲的点。我们现在知道，我们可以不受办公地点的限制，吸引到最优秀的人才。

展望未来，我们致力于创造这样一个工作环境，让大家既能全身心地投入工作，又能达到尽可能高的标准。全面采用异步工作方式可以让我们做到这一点。通过适应不同的日程安排和地理位置，我们的团队成员可以在他们最有效率的时间和地点工作。

## 你的团队如何做到这一点

我们依靠 Slack 频道来促进全天候的对话和决策。这种方法为大家提供了一个参与及协作的空间，即使他们的工作时间完全不同。

**不过，为了让员工能够利用异步工作方式，负责人也必须这样做，而且要让大家知道这一点。**在疫情封锁期间，我下午一般都在照顾我的孩子们。在过去，这种情况会让我错过一些重要的对话。现在晚上方便的时候我就登录，查看错过的信息并把工作进度往前推进。

这是否意味着会议数量减少？是的，这是一个积极的副作用。现在，我们在频道内共享项目更新和文档，这样每个人都可以在最适合自己的时候吸收这些内容。反过来，我们的“面对面”会议更短、更高效，因为这样的会议专注于解答问题并做出重要决策。



# 跨时区工作时，优先考虑公平和工作生活平衡



**Meghan Reibstein**  
组织运营副总裁  
Zillow

## 我们的工作方式

我们不需要在同一个地方，甚至也不需要在一个时区，就可以出色地共同完成工作。绝大多数 Zillow 员工可以在他们感觉最舒适和最有效率的地方工作，无论是在家中、在 Zillow 的工作区还是其他地方。这种灵活性来自于倾听我们员工的心声，让员工的反馈指导我们围绕远程工作做出决策。因为我们定期对员工进行调查，并通过各种数字渠道与他们持续沟通，所以他们有清晰的思路来规划自己的生活，并能获得支持来展开有效的协作。

## 你的团队如何做到这一点

推进灵活工作制政策和福利，确保员工及其家庭的平衡，并营造一个所有员工都能茁壮成长的工作场所。要营造公平的竞争环境，请尝试以下方法：

- 1. 引入核心协作时段：**为了优化跨时区的工作，把会议安排在四小时的时段内（在 Zillow，即太平洋时间上午 10 点至下午 2 点）。这样做，可以在最适合大家的时段进行通话，同时减少会议疲劳，增加专心工作的机会。
- 2. 在核心协作时段之外异步工作：**全面采用共享文档和在线聊天等数字通信工具，让员工能够在推进工作进度的同时灵活安排日程。
- 3. 一个 Zoom，所有 Zoom：**为了对抗办公室政治，为所有员工提供公平的支持，设定“一个 Zoom，所有 Zoom”的规则。也就是说，如果一个人在开会，那么每个人都在开会。



# 设计新员工入职流程时考虑归属感



**Ryan Mahoney**  
工程总监  
*Massachusetts Bay Transportation  
Authority*

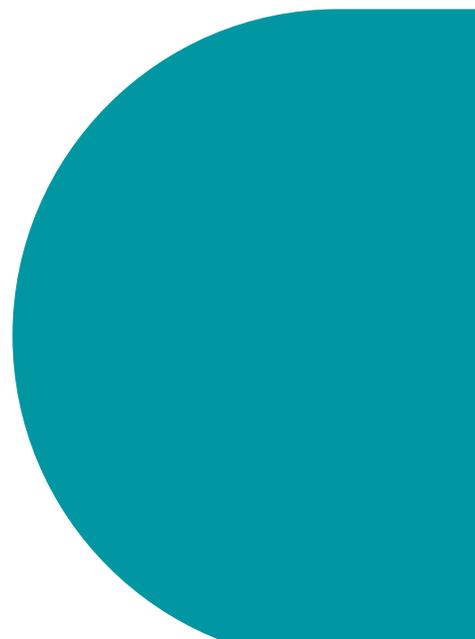
## 我们的工作方式

尽管在新冠肺炎大流行期间乘客量很低，但 MBTA 面临着实时数据量不断增加的挑战。公共交通乘客想知道车辆拥挤的情况，以了解潜在出行的安全性。为了满足这一需求和其他需求，我们需要快速扩展我们的技术团队。

欢迎新员工和培养归属感对混合型工作场所至关重要，尤其是当你不能亲自见到你的同事时。对于我们在 MBTA 的团队来说，这意味着我们的入职流程必须改变。招聘经理为新员工安排了不同的会面经历，包括时间和方式，但这并不能解决根本问题。因此，我们调查了我们的历史方法，并围绕数字为先的方法制定出一套最佳标准，该标准基于 Slack 频道。现在我们的新员工会说，我们的入职流程（即使是远程进行的）是他们目前经历过的最好的体验。

## 你的团队如何做到这一点

在任何新员工的入职日期之前，召开一次正式会议专门讨论他们的入职事宜。我们利用这段时间来考虑新员工成功开展工作需要的所有 Slack 频道，以及那些对我们的团队文化非常重要的频道。因此，工程师不仅会被邀请加入专门的 Slack 团队频道，还会被邀请参加 **#tgif (#终于周五了)** 和 **#dei-discussion (#dei-讨论)** 等频道。在这些频道中，他们可以与同事交流，并从一开始就参与公司范围内的重要对话。



# 从健康的竞争到真诚的交谈，一切都要自动化



Chris Aitchison  
技术主管  
Up

## 我们的工作方式

你个人一天重复完成多少小任务？你的团队呢？仔细思考后，你会发现它们无处不在，它们会消耗你的时间、金钱和工作动力。

在澳大利亚最大、发展最快的数字银行 Up，我们专注于在 Slack 中构建定制的数字为先解决方案，这些解决方案可以自动完成繁重的工作，并让我们的员工能够专注于最重要的事情，无论是深度工作还是发展公司内部的关键联系。这里仅举两个示例：

1. 许多银行每月部署一次软件更新。Up 每天要部署多次。为了精简这一过程，我们为 **Slack 开发了 Maestro 应用，用它来协调各种基础的测试和风险管理任务。** Maestro 还在 Slack 上发布了一个部署排行榜，这给原本平淡无奇的工作增添了一些期待和乐趣。
2. 为了在远程工作的同时继续发展我们的文化，我们构建了 **Cafe Bot，它会自动连接公司内的两个人，为他们安排 15 分钟的会面时间，并给出对话主题建议。**

## 你的团队如何做到这一点

我们在 Slack 中实现自动化的一些工作（例如部署排行榜或随机介绍计划），原本可能很轻易地就被埋在文档和电子表格中。但是因为所有这些自动化流程对 Slack 中的每个人都是可见的，所以团队之间的知识、数据和流程孤岛就更少了。

虽然可见性是打破孤岛的一种方式，但团队之间的联系也同样重要。为此，这里有两个我们最喜欢的破冰问题。不妨在你自己的 Cafe Bot 上使用它们，或者在你下次和团队新成员一对一聊天时使用它们：

1. **你觉得这次新冠肺炎疫情带来的最积极和最消极的影响有哪些？** 这个问题鼓励人们公开谈论他们的个人生活。
2. **你最引以为豪的成就、性格特质或成就有哪些，为什么？** 这会让大家说出自己最珍视的东西。

附注：想在构建自己的定制工具之前先测试一下数字为先理念？[下载 Slack 版 Donut 应用。](#)



# 数字为先工作方式的前景—小窍门

## 未来论坛

由 Slack 发起的一个联盟,旨在帮助企业在新  
的数字为先工作场所中重新构想工作。

[futureforum.com](https://futureforum.com)

## Slack 博客

我们的博客 `Several people are typing` (#人们在输入中) 涵盖了关于协作、生产力和转型的故事和见解。

[slack.com/blog](https://slack.com/blog)

## Slack 资源库

针对特定行业定制的各种培训指南,以及与如何  
提高组织对 Slack 的使用有关的小窍门。

[slack.com/resources](https://slack.com/resources)

