

趋势洞察

员工返岗复工之 CHRO 指南

工作场所之再思考

IBM 商业价值研究院

IBM

主题专家



Amy Wright

IBM 人才与转型，
管理合伙人
linkedin.com/in/amy-wright-3820951
amy.wright@us.ibm.com

Amy Wright 是 IBM 人才与转型业务的管理合伙人。Amy 负责为 IBM 客户提供创新型人才软件和服务，帮助他们推动企业人才转型并重塑 HR。Amy 曾在拥有 12.5 万人的 IBM 咨询业务部门主管 HR 工作，因此在人力资源方面经验丰富、能力超强；任职期间，还是整个部门的 AI 创新引擎。她经常就 IBM 在 AI 时代的 HR 研究发表演讲，主题包括弥合技能差距、提高员工敬业度、推动文化变革以及复工战略等。



Charles Goldwasser

IBM 人才与转型，
副总裁兼全球合伙人
linkedin.com/in/charliegoldwasser
charlie.goldwasser@ibm.com

Charlie Goldwasser 在领导团队解决各种复杂运营问题方面拥有 30 多年的丰富经验，他热衷于帮助个人和组织以不同的方式思考问题和实现愿望。他是一位跨职能领域的领导者和激励者，善于营造协作环境。他的经历涉及多个行业，包括汽车、化工、消费品、能源、娱乐、金融服务、医疗保健、生命科学、金属、零售、技术和公用事业等。他经常就领导力和组织变革问题发表演讲和文章。

扫码关注 IBM 商业价值研究院

官网　微博　微信　微信小程序

“疫情爆发前，我们开展的所有工作似乎都是可有可无的。而疫情爆发后，我们再怎么做似乎都嫌不够。这就是我们面临的困境，但这不应阻止我们竭尽所能备战意外状况。”

美国卫生与公共服务部前部长 **Michael O. Leavitt** 于 2007 年 [1]

要点

重新开放引发对工作场所的再思考

重新思考哪些工作确实需要在哪里完成，以及如何使整个工作流程变得更智慧。

数据可以带来洞察，但前提是数据受到保护

在重新开放的每个阶段，都需根据数据做出决策，但要像保护客户数据一样保护员工数据，并确保企业的 HR 政策旨在为这项任务保驾护航。

重塑员工队伍，增强弹性和适应能力

倾听并解答员工关心的问题，赢得他们的信任；为他们提供相应的工具，建立适当的文化，帮助他们不断学习、不断成长、不断适应环境的变化。

—

危机模式催生了新常态

透过新冠病毒疫情的视角回顾 Michael Leavitt 在 2007 年发表的言论，简直就是未卜先知。这次全球性疫情夺走了太多人的生命，社会经济和个人生计都受到重创。它还颠覆了我们关于工作地点和工作方式的传统思维。现在，随着我们逐渐走出危机应对模式，世界各地的企业都以一种完全有别于以往的新常态“重新开放”— 无论他们是因为此次疫情而彻底关闭，还是仅仅中断了部分业务。

现在，我们还无从得知工作环境在疫情过后会变成什么样子。但有一件事是肯定的：我们不会再像疫情爆发之前那样开展工作。无论我们的工作地点是办公楼、零售店、医院、工厂、农贸市场还是家中，工作方式都将发生变化。[2]

现在，许多高管都在为“第一阶段”返岗复工期间的安全运营而准备着工作场所和员工队伍，而另一些企业已经进入了返岗复工的中间阶段（见图 1，“按阶段划分的 IBM 返岗复工预期方案”）。无论处在哪个阶段，他们都必须监控和保护员工的身心健康，采取适当的检测措施，重新配置设施，提供防护设备，并获得运营生态系统中的供应商和其他参与者的支持。CHRO 凸显出前所未有的重要性。他们不仅要进一步加大对员工的传统关注力度，同时还必须学会在加速返岗复工的同时，谋划企业的长期成功 — 这是企业在新常态下求生存、谋发展所需具备的能力。

使用数据来确定哪些人确实需要坐班，哪些人不需要。

在这份特别报告中，我们将为人才领导推荐三个步骤，确保员工能够安全智慧地开展工作，推动组织变得更强大。

1. 制定返岗复工计划时，**审视周围：**重新思考职务、工作流程、团队和新要求，敏捷灵活地适应新常态。
2. 了解数据洞察如何提供帮助时，**审视内部：**回顾员工数据的收集和保护方式，使用这些数据监控重新开放的进度；根据需要制定灵活的新政策和实践方法。
3. 为新的未来做准备时，**审视未来：**重新思考如何打造一支在技术、专业和个人支持方面都做好准备并富有弹性的员工队伍，以及如何确保员工战略和能力与业务优先任务保持一致。

审视周围：制定适当的返岗复工计划，确保敏捷性和灵活性

作为员工的代表，HR 首先应确定哪类工作和岗位需要重返办公地点，哪些可以继续虚拟办公。疫情爆发之前，我们可能已经对哪些岗位因为业务运营原因而“必须”在办公场所履职有了一些想法。但现在，为了敏捷灵活地适应返岗复工后的新常态，是时候重新审视这些观点并提出建议了。可利用近期在家工作之前或期间收集到的有关工作效率和敬业度的数据，决定谁确实需要返岗复工，谁不需要。

图 1

按阶段划分的 IBM 返岗复工预期方案

第零阶段	第一阶段	第二阶段	第三阶段
— *状况：*新冠病毒疫情爆发 — 发布在家工作命令	— *状况：*新冠病毒疫情传播速度减缓，感染曲线逐渐变平 — 许多司法管辖区都要求佩戴口罩 — 随着经济分阶段重新开放，在家工作命令开始放宽	— *状况：*扩大检测 / 密切接触者追踪范围 — 治疗取得进展	— *状况：*检测 / 跟踪 / 治疗 / 医疗能力的持续改善
— IBM 员工只有在无法远程执行的情况下才能去现场开展重要工作 — 95% 的 IBM 员工在家工作 — 提供额外的医疗福利和带薪休假 — 进一步严格限制出差 — 3 月至 4 月	— IBM 规定：必须佩戴口罩，必须保持 2 米（6 英尺）的社交距离 — 大多数人仍继续在家工作。只有在现场办公能够显著提高生产力或带来巨大创新收益的 IBM 员工才返岗复工。面向客户的专业人员根据客户的准备情况，决定是否去客户现场 — 非常严格地限制出差 — 5 月至 6 月（待定），视当地市场而定	— IBM 规定：必须佩戴口罩，必须保持 2 米（6 英尺）的社交距离 — 大多数人仍继续在家工作。其他 IBM 员工返岗复工。面向客户的专业人员根据客户的准备情况，决定是否去客户现场 — 出差限制因当地情况而异 — 时间安排：取决于对当地情况的评估结果	— IBM 规定：根据需要佩戴口罩，必须保持 2 米（6 英尺）的社交距离 — 大多数 IBM 员工返岗复工。某些员工正常上班；另一些则继续远程工作，仅在需要时返回工作场所 — 面向客户的专业人员根据客户的准备情况，决定是否去客户现场 — 更灵活地控制出差 — 时间安排：取决于对当地情况的评估结果

随着办公场所重新开放，HR 主管获得了独特的机会，加速实施基于技术的工作流程改进项目（请参阅第 4 页的侧边栏“简化工作时需要考虑的问题”）。正如 Josh Bersin 在 *The big reset: Making sense of the Coronavirus* 中指出的那样，HR 主管现在有权利也有义务做好安排。他称之为“事半功倍”。[3]

HR 主管应利用这段探索期，尽可能地寻找自动化机会，从而减少需要在现场完成的工作量，还可以保证员工的安全。[4] 例如，沃尔玛部署了机器人来擦洗地板，快餐连锁店麦当劳则正在测试备餐或送餐机械臂，以避免近距离接触。[5]

HR 主管还应研究需要收集哪些数据才能满足安全工作场所的新要求，如何收集这些数据，以及这对 HR 政策和隐私有何影响。现在，还必须开始研究如何利用人工智能 (AI) 为返岗的员工提供有意义、个性化的最新信息，帮助他们及时了解最新状况、做好应对准备并得到保护。

谁应该重返工作场所?

在决定哪些办公场所重新开放以及在多大程度上重新开放时，需要评估以下内容：

- 哪些活动需要在办公场所进行；
- 哪些员工具备适当的技能，因此成为重返办公场所的候选；
- 并岗机会；
- 有关哪些团队和员工已做好准备并愿意回公司上班的深入洞察；
- 所有这些巨大变化对员工队伍、客户和企业品牌的潜在影响。

在做出最终决定之前，可参考有关重新开放的外部指南，包括政府的社交距离准则、健康与安全规章制度，以及可能进一步影响某些员工返岗复工方式和时间的当地限制。一些场所可能需要降低人员密度，易受感染的员工可能会提出特殊要求，许多员工可能会受到学校和幼儿园停课的影响（请参阅图 2“返岗复工各阶段的现场规划”）。

CHRO 及其团队还必须密切关注疫情期间迅速出现的新职位。从长远来看，我们可能需要重新定义这些新的工作岗位，使其更好地与公司政策保持一致，确保在未来实现更为结构化的资源配置。

以加拿大的远程医疗领域为例，返岗复工后不久，便大量聘用新的临床医生（如社会工作者）。[6] 随着远程医疗在疫情期间迅速得到认可，它在疫情结束后很有可能保持热度，即使医师诊所重新开放也是如此。该领域的 CHRO 将在指导远程医疗的发展方面发挥重要作用，例如哪些能力维持现状即可、那些能力需要扩展，以及哪些能力是危机应对模式中不可或缺的重要因素，等等。

图 2
返岗复工各阶段的现场规划



简化工作时需要考虑的问题

— 哪些工作活动和流程因疫情而发生了重大变化?

— 这种变化是积极的、负面的还是中性的? 如何才能加速推广积极的变化，缓解负面变化的影响?

— 远程工作实现的哪些改进应该长期坚持下去?

— 优先工作任务发生了怎样的变化? 现在，哪些活动对业务发展变得更加重要? 哪些变得不那么重要?

审视内部：妥善保护数据，获得有关重新开放的洞察

重新开放期间，人才主管可以通过提供适当的员工和 HR 数据, 帮助高管做出明智决策, 从而最大程度降低个人健康风险。他们还可以监控员工健康和安全方面的洞察，同时仍发挥员工隐私和安全信息主要监护者的作用。因此，CHRO 必须警惕收集、跟踪和使用员工个人及健康数据的任何新方法。

当然，保护这些信息只是他们的职责之一。保持员工的信任也至关重要。在美国，只有四分之一的员工表示，他们相信自己的雇主能够在返岗复工方面做出合乎道德的明智决策，在经济影响与个人健康和福祉之间取得平衡。[7]

员工还想知道企业是如何收集和保护其个人可识别信息 (PII) 的。因此，HR 主管必须确保对员工自然而然提出的这些问题给出令人满意的答案，例如，公司从我的在线活动、智能设施传感器、移动设备和门禁系统中收集了哪些个人信息? 他们如何使用这些数据? 他们如何保护我的隐私?

保护和支持员工并赢得信任的方法之一，是通过虚拟指挥中心来跟踪和提供与医疗和公司社会福利相关的信息。许多企业还可能使用安全、私密的“允许使用”模式，让员工能够对个人数据的使用有发言权。

从数据中提取宝贵洞察

CHRO 和其他高管确定如何收集和保护数据之后，他们便可以从这些数据中挖掘有说服力的详细信息，为高管们在讨论如何返岗复工时提供决策依据。定时提供数据的传统方式已不再适用 — 领导应利用新技术，实时收集和报告数据。

CHRO 需要在企业压力和员工期望之间实现平衡，既要尽快恢复企业生产力，又要让员工以舒适而安全的方式复工。

通过 AI 实时处理数据可以获得各种深入洞察，比如员工队伍准备情况、当地疫情状况、密切接触者追踪工作，以及可以迅速转化为行动的公共卫生建议。

HR 应与 IT 合作开发随需应变的仪表板，使用整个企业生态系统中的内外部数据，显示所有这些重要主题。该仪表板能够帮助领导在员工健康与安全、文化转变或职位变化方面做出明智决策。

除了监控员工情绪和工作效率外，新指标还有助于企业保证口罩和洗手液等个人防护装备 (PPE) 供应充足。HR 还应实地监控与场所清洁程序、工作场所社交距离工具（如物理隔断和通风调节）的实施与保持有关的数据，以及与业务伙伴进入协议相关的数据。

审视内部：针对新常态修改政策和实践

HR 高管已迅速采取行动，修改甚至即时制定新的政策，以应对新冠病毒疫情带来的现实状况。大多数组织都已对现有的 HR 政策进行了审查和重大修订。例如，许多企业为了保障一线员工的健康，放宽了病假或事假制度。还有一些企业被迫迅速启动了场所紧急关闭机制，支持远程办公或实施大规模休假。

随着企业重新开放，HR 将积极参与到新政策和新程序的建议与实施工作中，帮助建立和保持安全的工作环境。CHRO 需要在企业压力和员工期望之间实现平衡，既要尽快恢复企业生产力，又要让员工以舒适而安全的方式复工。事实上，当被问到他们认为雇主应采取哪些措施以恢复正常运营时，许多受访者强烈认为，雇主应采取广泛而积极的措施，保护他们免受病毒感染，提高工作的灵活性，确保他们的心理健康和福祉。[8]

除了上述挑战外，规章制度也可能会因地理位置、业务部门甚至公司地点而存在很大差异。HR 必须遵守国家、地区和地方层级的法规要求，而这些要求可能随时间推移而不断变化。HR 主管还应与业务部门主管合作，审查并完善对于到访工作场所的合作伙伴和供应商的要求。

然后，随着企业逐渐适应这种新常态，CHRO 和地区 HR 主管应在 HR 职能范围内多次重复这项工作。他们应当以企业文化为指导，基于数据对福利、休假、工作安排、空间分配、招聘和差旅等事项进行审查。

审视未来：富有弹性的员工队伍是富有弹性的企业之保证

新冠病毒疫情对员工的影响是长期的。继续远程工作的员工可能会感到孤独，而坐班的员工则会因为学校和幼儿园停课而难以在工作和育儿之间实现平衡。疫情期间，大多数人都耳闻目睹了有人身体健康受到损害或失去亲朋好友；许多人都表示，他们最担心的是自己和家人的安全。[9] 事实上，在 HR Executive Online 最近开展的一项调研中，69% 的受访员工表示这是他们职业生涯中最难熬的时期。[10]

然而，最令人担忧的还是员工与雇主之间的脱节问题。调研显示，只有 14% 的雇主担心员工的心理健康问题。在近期由 IBM 和 Josh Bersin 联合主持的 CHRO 圆桌会议上，与会者将员工的身心健康视为他们尚未找出解决办法的首要问题。

盒马：针对性的培训和灵活的人员配置[11]

在中国新冠疫情爆发期间，阿里巴巴的生鲜零售连锁店盒马面临严重的劳动力短缺，公司推出了一项创新的员工共享计划，为数千名暂时失去工作的员工提供就业机会。盒马表示，通过有针对性的培训和经过深思熟虑的工作安排，他们已经雇用了来自 40 家不同公司的 3,000 名新员工。许多企业都从中受益，例如餐饮连锁店和餐饮公司在疫情期间生意清淡，通过临时借调员工降低了劳动力成本。

要取得返岗复工成功并实现可持续发展，CHRO 和其他的最高层主管同事必须在整个过渡期以及之后始终将员工队伍的健康放在优先位置。对许多企业而言，这意味着建立或加强针对远程办公员工和返岗员工的健康与援助计划。大多数 CHRO 将拥有关于特定员工队伍问题的数据，在确定哪些支持计划有助于企业安然渡过疫情恢复期的时刻，这些数据弥足珍贵。

例如，可以研究增强员工援助计划 (EAP) 的哪些方面，以便完整覆盖现场和远程员工的问题。根据员工在这段特殊恢复时期最迫切的需求对 EAP 做出调整，帮助他们应对持续停工的压力，并建立对企业的信任。

当然，返岗复工对于迅速满足最迫切的业务需求也是非常关键的。企业可能面临长期的成本问题，需要探索和拓展新的增长机遇，并重振之前所倚重但遭到疫情重创的市场业务。因此，在展望未来时，还需考虑工作团队和技能与业务战略的契合度，这既包括复工的最初阶段，也涵盖企业所期望的重回增长远景。

建立敏捷的员工队伍

随着工作场所重新开放，企业领导应将重点放在建立灵活性和弹性上。这涉及到两个关键要素。首先是运用适当的技术，支持在整个企业中进行快速而清晰的交流、技能培养和专业知识共享。

疫情爆发前，一些企业已经开始改革培训和技能培养计划，使其高度个性化、数字化。现在，当重新评估广泛分布在整个实体和虚拟工作环境中的学习机会时，他们发现，这些虚拟的沉浸式体验比以往任何时候都更加重要。HR 主管必须考虑员工在返岗复工过渡期乃至今后的日子里如何继续获得技能（请参阅第 6 页的侧边栏“盒马：针对性的培训和灵活的人员配置”）。涵盖技术技能、职业发展和个人支持的按需培训有助于提高敏捷性和弹性。

CHRO 必须立即开始思考员工队伍的未来趋势。

但仅凭技术是不够的。要建立真正的业务弹性，需要营造支持和鼓励弹性的企业文化，以及能够适应全新业务格局的员工队伍文化。在整个组织中广泛应用敏捷方法和其他新的工作方式有助于激发这种文化。此外，建立这种文化还需要敏捷的领导能力，鼓励反复尝试和快速响应不断变化的市场需求。

其次，由于企业文化植根于企业的信仰、价值观和行为，因此，企业领导必须根据对于弹性和适应能力的新需求，在全员参与的情况下重新审视这种文化。

考虑到在返岗复工之后，员工必须非常迅速地应对持续的变化，因此，领导还应重新思考帮助员工了解最新情况的最佳方式是什么。与员工进行公开透明的双向沟通以及提供可行的反馈机会，比以往任何时候都更为重要。领导必须始终知道自己的员工在做什么。

除建立个人联系外，还可借助多渠道方法接触整个员工队伍。开展 Pulse 调研以及对社交媒体渠道进行监控有助于了解员工情绪，及时解决新出现的问题。虚拟助理有助于随时随地快速轻松地提供最新的工作场所信息，同时减少呼叫中心的话务量。

前行之路

在这个前所未有的时代，CHRO 的职业生涯既充满挑战，也富含机遇。企业比以往任何时候都更加需要他们帮助规划恢复增长之路，在新的环境下保证员工的健康安全和工作效率。员工也需要 CHRO 的大力帮助，以便获得安全感，感受到被重视、被保护，并不断提高工作效率和适应能力。这也为 CHRO 提供了难得的机会和权力，可以帮助企业重新思考运营模式、工作流程以及为客户提供服务的方式。最重要的是，CHRO 必须立即开始思考员工队伍的未来趋势。

实用清单

从下页开始，我们提供一份实用的检查单，帮助您规划第一阶段的员工队伍活动。这份清单已经在 IBM 证明了有效性，我们相信，它同样能帮助贵组织深入思考各个重要方面，打造一支能够应对未来各种变数的员工队伍。

准备情况检查单：第一阶段

第一步：您的工作地点是否已经准备好重新开放？

政府和卫生部门		备注
关键问题 地方、地区、州和 / 或国家政府是否取消了先前生效的强制性“居家”令？如果是，什么时候取消的？	☐ 是 ☐ 否	
政府是否允许企业重新开放工作场所？是只允许重开部分企业还是全部企业？	☐ 是 ☐ 否	
其他问题 您的办公地点是否依赖公共交通？如果是，公共交通（火车、地铁、公共汽车）的交通管制是否仍在有效？如果是，需要采取哪些临时措施，保证 IBM 员工顺利到达工作地点（如果有的话）？	☐ 是 ☐ 否	
当地的学校、培训班、幼儿园或托儿所是否已关闭或受到影响？如果是，需要采取哪些临时措施，以使 IBM 员工能够顺利返回工作场所（如果有的话）？	☐ 是 ☐ 否	
地方、地区、州和 / 或国家政府或卫生部门是否要求在“返岗复工”之前必须获得批准（具体因地点而异）？	☐ 是 ☐ 否	
地方、地区、州和 / 或国家政府或卫生部门是否要求企业对返岗复工的员工进行健康筛查（如测量体温）或提供个人防护用品（如口罩）？	☐ 是 ☐ 否	
IBM 是否需要向地方、地区、州和 / 或国家政府或卫生部门进行报告？	☐ 是 ☐ 否	

临床机构		
感染速度倍增：确诊病例数是否在 15 天内至少翻了一番（即倍增频率为 15 天或更短时间）？	☐ 是 ☐ 否	
死亡人数：相关地区（如小国或大国的州 / 省）每天新增死亡人数是否低于 100 人？	☐ 是 ☐ 否	

准备情况检查单：第一阶段

第一步（续）您的工作地点是否已经准备好重新开放？

行业		备注
该地区的其他本地企业（包括客户）是否正在返岗复工？ 如果是，都有哪些企业？	☐ 是 ☐ 否	
该地区 / 地点所服务的 IBM 客户是否需要面对面交流？	☐ 是 ☐ 否	
与 IBM 共处同一栋办公大楼的其他本地企业是否正在返岗复工？如果是，办公楼和这些企业能否遵守适当的公共区域（如电梯）安全规范？	☐ 是 ☐ 否	

员工情绪和员工关系		
新冠病毒疫情对本地 IBM 员工 / 社区有何影响？		
员工对于继续在家工作和返岗复工有何看法？例如，员工是愿意返岗复工还是对此有所顾虑（例如担心身体健康、人身安全和家庭照看等问题）？		
您能否确保与劳资关系部门合作，按当地劳务流程的要求来制定返岗复工计划和标准（例如听取员工代表和劳资联合委员会的意见）？请提供更多详细信息。	☐ 是 ☐ 否	
您的办公地点是否依赖公共交通？如果是，公共交通（火车、地铁、公共汽车）的交通管制是否仍在有效？哪些政府或地方措施可确保员工感到安全，并且真正确保安全？（来自 CMT、政府与监管事务部的意见）。请提供更多详细信息。	☐ 是 ☐ 否	
提供基本生活保障的当地商家（如杂货店和药房）是否已恢复正常营业？或者说，IBM 员工是否会因为返岗复工而在这些基本生活保障方面遇到困难？（来自 CMT、政府与监管事务部的意见）。请提供更多详细信息。	☐ 是 ☐ 否	

准备情况检查单：第一阶段

第二步：如何确保员工在工作场所的安全?

健康筛查标准		备注
该地点是否对返岗复工员工执行了居家健康自我筛查制度?	☐ 是 ☐ 否	
如果需要现场筛查，现场是否提供经过培训的筛查人员、温度计和筛查人员佩戴的口罩?	☐ 是 ☐ 否	
是否建立了访客筛查程序?	☐ 是 ☐ 否	
地点是否提前备足了 30 天用量的口罩，并且能够随时补充 30 天用量的口罩?	☐ 是 ☐ 否	

社交距离措施 *是否遵守包括以下各项在内的办公场所社交距离指导方针?*		
敏捷办公桌	☐ 是 ☐ 否	
会议室	☐ 是 ☐ 否	
合理排座	☐ 是 ☐ 否	
公共区域	☐ 是 ☐ 否	

楼宇服务 *楼宇服务是否已升级，包括:*		
设施管理	☐ 是 ☐ 否	
清洁服务	☐ 是 ☐ 否	
卫生	☐ 是 ☐ 否	
食品安全	☐ 是 ☐ 否	
通风	☐ 是 ☐ 否	
交通运输	☐ 是 ☐ 否	

沟通与变更管理		
有关全新健康和安全制度的沟通计划是否已经完成并面向员工实施?	☐ 是 ☐ 否	

准备情况检查单：第一阶段

第三步：是否已经决定了谁需要在第一阶段返岗复工?

重返 IBM 工作地点的 IBM 员工	**备注**
个人 / 团队是在保持社交距离和遵守 PPE 规范的情况下进行现场协作的效率更高？还是使用 WebEx/Mural/Slack/Box 进行虚拟协作的效率更高? ☐ 是 ☐ 否	
为什么是这样（例如访问 IT 基础架构、设备和网络容量）？如何衡量（例如生产力）？	
返岗复工所带来的效率提升对于第二季度的业务成果（例如收入和签约量）有多重要？为何个人 / 团队需要立即返岗复工?	
如果个人 / 团队继续采用虚拟方式工作，对业务有何影响?	

重返客户地点的 IBM 员工	
IBM 客户负责人是否已和客户的对接人员一起审查了 IBM 健康 / 安全制度? ☐ 是 ☐ 否	
是否已经根据实用指南中列出的问题，评估了 IBM 员工重返客户地点的需求 / 好处? ☐ 是 ☐ 否	
是否已与客户就 IBM 将共享 / 不共享哪些数据和信息达成了协议? ☐ 是 ☐ 否	
是否已与客户达成协议，允许 IBM 员工出于个人健康考虑选择不返回客户地点? ☐ 是 ☐ 否	

相关 IBM 报告

“返岗复工：疫情后的 IBM 员工队伍战略”
经历了此次疫情之后，我们对未来工作环境还不甚了解；本报告介绍了 IBM 的计划。
https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work

“突破封锁：IBM 计划如何确保工作场所的安全性和生产力”
IBM 有幸在许多员工需要的时候为其提供支持，同时为客户和我们自己的团队规划未来。
https://www.ibm.com/downloads/cas/LRDOMOYJ

“新冠疫情行动指南：突破大封锁”
通过关注业务优先任务，可帮助组织制定战略，应对新冠病毒疫情带来的新挑战。这份特别报告提供了七项对高管团队非常有用的主要优先任务。
https://www.ibm.com/downloads/cas/GBOLZAYJ

备注和参考资料

1 “Section 9: Pandemic Planning.” National Library of Medicine, accessed May 2020. https://www.nlm.nih.gov/dis_courses/coop/09-000.html

2 van Kralingen, Bridget. “Reworking Work: IBM’s Post-Pandemic Workforce Strategy.” IBM. May 2020. https://www.ibm.com/blogs/policy/reworking-work

3 Bersin, Josh. “The Big Reset: Making Sense Of The Coronavirus Crisis.” Joshbersin.com, accessed May 2020. https://joshbersin.com/2020/03/the-big-reset-making-sense-of-the-coronavirus-crisis

4 Farshchi, Shahin. “Expect More Jobs And More Automation In The Post-COVID-19 Economy.” *Forbes*.com, accessed May 2020. https://www.forbes.com/sites/shahinfarshchi/2020/04/10/expect-more-jobs-and-more-automation-in-the-post-covid-19-economy/#663cf8fd29b4

5 Thomas, Zoe. “Coronavirus: Will Covid-19 speed up the use of robots to replace human workers?” BBC.com, accessed May 2020. https://www.bbc.com/news/technology-52340651

6 Deschamps, Tara. “Some Canadian companies embarking on hiring sprees amid COVID-19 layoffs.” CTVnews.ca, accessed May 2020. https://www. ctvnews.ca/health/coronavirus/some-canadian-companies-embarking-on-hiring-sprees-amid-covid-19-layoffs-1.4860026

7 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 6,121 U.S. adults, 1-22 April 2020.

8 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 April 2020.

9 IBM Institute for Business Value Market Research Insights Survey of 5,054 U.S. adults, 21-26 April 2020.

10 Mayer, Kathryn.“HRE’s number of the day: Coronavirus stress.” Human Resources Executive. April 2020. https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-coronavirus-stress

11 Tianyu, Wang. “Employee sharing helps companies survive COVID-19.” CGTN.com, accessed May 2020. https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-OqvFZWc67m/index.html

© Copyright IBM Corporation 2020

国际商业机器中国有限公司
北京朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

美国出品
2020 年 6 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

