


远程工作法

《远程工作法（Leading From Anywhere）2021》from  Zi Ye，南沙图书馆借阅

献给还在小隔间里工作的人们

自由即将到来

内容总结

- 对话的是团队领导者，分为10章：建立远程团队（包括文化建立和人员招聘）==》团队沟通方式（线上交流、开会）==》团队工作状态（绩效管理、保持投入）==》告别
- 主线主要是信任、沟通以及相对于固定地点办公的自由，依靠这几点来提高效率、降低成本同时维系团队
- 针对远程办公的缺点（容易松懈分心、工作生活不分离、沟通不顺畅）提出了一些具体和抽象的解决方法，不过个人感觉过于乐观了
- 部分举措在我们团队内也有施行（例如分享会、1v1）
- 整体还是很方法论的，没有看到期待中的让人眼前一亮的观点，具体细节实施需要商定。

一、转向远程办公 & 构建远程文化 & 招聘远程成员

1、转向远程办公需要面临的问题

- 对团队成员彼此的工作习惯和环境相互理解并达成共识
- 在团队中建立身份认同

解决办法：

- 1、分享工作环境，工作外琐事等（类似我们的1v1，分享会）
- 2、树立共同的努力目标，强调个人的工作对该目标的重要性

2、构建团队文化

1. 什么是团队文化

团队的常规行为、传统和规范。

五个良好团队文化的要素：

- 可靠性：为共同目标努力的程度
- 结构化和明确性：是否明确了分工和责任
- 有意义：团队成员认为自己工作有多大意义
- 影响力：团队成员认为自己工作对团队产生了多大影响力
- **心理安全感：信任和互相尊重**

2. 信任和互相尊重

（都是以领导和成员双方之间的讨论）

- 信任：勇于承认错误，勇于信任他人，勇于承担责任的领导更容易激发起团队内的信任氛围
- 互相尊重：言行举止，以及需要注重会议后的反馈

3、招聘远程成员

（假设已经建立了远程团队，并有了自己的团队文化）

1. 试用阶段

传统的面试笔试流程找到适合团队文化的员工的概率较小，不如直接试用期来决定（虽然是正常待遇薪水但是也有白嫖劳动力的嫌疑）。

2. 需要考量的能力

- 沟通：建议视频面试，甚至带回原始的写求职信模式
- 自我激励：自律水平，自我管理
- 丢弃智力测试：别整没意义的脑筋急转弯

3. 新人入职

- 及时的领导1v1
- 成员的非工作性质的欢迎

二、建立团队纽带 & 线上沟通

1、克服远程孤独，匹配成员节奏

孤独感和节奏不匹配将会大大影响工作效率，这些需要建立强有力的团队纽带来解决，解决方案参考：

- 吃饭喝咖啡，聊一些工作外的事情
- 固定办公时间
- 寻找伙伴打开视频共同工作
- 创建特殊的团队仪式（比如周一喝奶茶）
- 线下见面会也是必须的

2、线上沟通

1. 非即时沟通

- 不停响应电子邮件或者群聊消息会频繁打断工作状态，因此对于一些不太紧急的沟通，首先要预设响应时间是不即时的。
- 简洁撰写消息，但是不要假设普遍共识，同时需要保证语气的亲切

2. 即时沟通

- 先语音后视频
- 视频时保证自己衣着得体，光源正常

3. 虚拟茶水间

偶尔的放松和摸鱼，需要非正式群聊（mobili吃喝玩乐）

三、线上会议

1、八个步骤组织高效的线上会议：

- 带着目标去规划组织会议
- 精简参会人员
- 制定合理的会议议程，不要取太抽象的标题
- 提前十分钟开启会议通道让大家入场
- 会议记录
- 不要跑题（主持人把控）
- 结束时作出总结
- 会议结束别急着关闭会议通道

2、视频会议中举行头脑风暴

将头脑风暴会议拆分成三个部分来进行：

- 问题会议
- 观点会议
- 决策会议

四、绩效管理

远程团队的绩效管理必须基于信任和自主的基础上，尽量不能有外部监控软件的监控和限制。

需要通过以下三种方式来利用自主激励，更好的进行远程绩效管理：

- **设定目标：**共同设定目标、达成思想共识（确保工作内容是有意义的）、缩短时间周期（尽量给出细分后的小周期任务，保持注意力集中）
- **跟踪进度：**定期的亲自沟通（1v1），沟通方式因人而异，个人的工作进度也需要同步给团队
- **给予反馈：**区分个人问题和流程问题、提供清晰有建设性的反馈（关注具体行为，不去假设背后意图）、注意倾听、协作制定解决方案

五、保持工作投入度

远程工作就像在走钢丝，两边都是深渊——太倾向左边会陷入倦怠，太倾向右边则会模糊了工作和生活的边界。

如何保持这个平衡，需要做到以下内容：

1. 避免过度疲劳

- 制定好工作和非工作时间
- 举行一个下班小仪式
- 区分办公设备，下班后少碰办公设备
- 出去走走

2. 避免分心

- 区分工作和生活的界限：换衣服，换房间等

- 建立人际界线
- 分批处理任务

六、告别

1、告别成员

- 表达感谢和祝福
- 准备一段发言词
- 对离职的处理细则作出缜密的安排

2、告别团队

- 准备一份辞呈
- 开门见山、直入主题
- 向团队公布离职消息
- 公布后续保持联系的方法