



疫情效應



(Source: USN/ Michael Thomas)

● 作者/C.J. Phillips ● 譯者/劉慶順 ● 審者/黃坤銘

施行遠距辦公的經驗教訓

Prepare for Telework Shift

取材/2022年1月美國陸軍月刊(ARMY, January/2022)

2020年，新冠疫情肆虐，興起遠距辦公的工作模式。在此潮流下，組織、領導者及所屬都必須在心態、管理模式及薪資制度上有所調整，方可彈性運用勞動力，創造雙贏局面。

為因應新冠肺炎疫情，筆者辦公室的12名同事分為兩種工作模式，其中八名進行遠距辦公，其餘四名維持實體辦公(因為他們對單位日常運作至關重要)。遠距辦公人員可透過高速網路及電話，從遠端完成份內工作。

新冠肺炎疫情及遠距辦公趨勢對勞動力產生深遠影響。所屬人員可自由選擇上班地點，許多人嘗試過後即不願再回到固定場所辦公。

美陸軍必須馬上調整政策來因應勞動力事務革命(Revolution in Workforce Affairs)。

就軍事能力而言，「軍事事務革命」(Revolution in Military Affairs, RMA)係指軍隊透過組織編裝、人員訓練或裝備配賦方面的重大變革，重塑作戰方式。在前述變革期間，適者生存，不適者將被淘汰。2020年，新冠肺炎開啟彈性工作地點的契機。領導者及組織都必須儘快準備，肆應勞動力變革。

在實施重返實體辦公的作法時，有二名同事毅然辭職。另一名同事表示，在回來工作一段時間後，計劃於明年退休。這意謂38%的遠距辦公人員認為，實體辦公不符合其最佳利益。

然而，並非所有人都偏愛遠距辦公。在重返實體辦公作法的緩衝期間，有兩名同事自願提前返回，迫不及待返回辦公室作業。他們渴望面對面互動，勝過對彈性工作地點的嚮往。

美陸軍不能訂定全體文職人員「一體適用政策」(Blanket Policy)，但作法必須具備最大彈性。

觀點改變

美陸軍指示指揮部展開遠距辦公時，所屬人員內心五味雜陳。部分人員鑑於機密資訊只能在辦公室存取，進而認為其工作內容極為重要。在啟動遠距辦公模式後，遠距辦公人員感到不受重視，自己似乎變得可有可無。然而，實際執行遠距辦公後，工作效率卻有所提升，所屬更專注為當前問題尋求解決方案。如此一來，對陸軍及高層指揮部產生更大影響。

遠距辦公地點彈性，可降低工作壓力、減輕生活開銷、更易取得工作與生活的平衡。當人員被問及為何疫情趨緩仍不願返回辦公室時，他們表示，體驗過遠距辦公的生活節奏後，不



遠距辦公模式下，領導者可仿倣美國副總統賀錦麗，以視訊方式向尼米茲級(Nimitz-class)航空母艦留值官兵傳遞聖誕節祝福，藉此建立信任及改善組織文化。(Source: USN/ Christopher Suarez)

願意再走回頭路。

遠距辦公時，溝通是多數領導者面臨的最大障礙。領導者無法親眼目睹所屬每日工作環境，因此過往管理方式必須加以調整。領導者透過溝通建立信任、改善組織文化，並且適時給予指導。現地辦公及遠距辦公並行模式下，領導者容易重「現地」輕「遠距」，這將進一步對勞動生產力產生負面衝擊。

生產力管理是第二項關卡。組織為完成目標而聘用人員、支付其薪水。領導者負責管理，確保所屬人員按時完成工作。

現地辦公時，領導者較易追蹤及驗證專案執行進度，遠距辦公則非如此。領導者必須建立制度來維持人員生產力。

適應遠距辦公

更新業務職掌(Position Description)是美陸軍適應遠距辦公的首要任務。在多數陸軍組織中，業務職掌廣泛概述工作要求，但不夠具體。遠距辦公人員必須清楚瞭解前述要求，方可彈性規劃個人時間，按時交付優質產品。

業務職掌無法詳述每件產品

或所屬預期的工作範疇。在此種情況下，主管必須給予明確指導，因應所屬及組織的期待。在彈性工作地點制度下，領導者須進行跨時區管理。充分瞭解工作需求，以及確實掌握各項工作完成節點後，方可有效運用分散各地的勞動力。

然而，工作時間長短並非測定生產力的最佳指標。監督美陸軍文職人員有其意義，但兩週一次的出勤稽核實在勞民傷財。陸軍必須找出測定生產力的較佳指標。專注於產品製造而非工作時數帶來兩大影響：可鼓勵所屬提高工作效率並允許進行自主時間管理。工作效率不彰的人也不會因此拖累組織。即便他們增加工作時數，也不會拉高每單位時間的人力成本。

專案導向的薪資制度讓組織能夠公平分配工作，避免因所屬效率不彰而蒙受損失。同時，所屬也能彈性調整個人工作時間。在家容易分心及部分地點工作效率不彰是遠距辦公最為人詬病的部分。在專案導向的薪資制度下，只要所屬如期完成工作，工作地點或工作期間的干擾就無關緊要。

計算地域加給

地域加給(Locality Pay)是美陸軍文職人員的福利。假使陸軍允許文職人員彈性選擇工作地點，就必須律定地域加給的計算方式，目前有三種備選方案。第一，延續現行政策，依據所屬現居地支給。然而，若所屬選擇住在高消費區域，可能會拉高人事成本。第二，依據單位駐地支應。如此一來，陸軍較易估算薪資成本，對居住低消費區域的人較為有利。第三，額外律定遠距辦公專屬薪資俸點，在不考量辦公地點遠近的前提下，遠距

辦公人員統一支領固定薪資。

美陸軍必須因應混合辦公模式，彈性調整機密資料存取政策，可考慮限縮既有人員的接密等級，並避免涉密人員實行遠距辦公，或開放前述人員從家中存取機密資料相關系統。儘管增加前述機密系統的存取地點伴隨風險，但美陸軍仍須審慎權衡，為了留住績優文職人員，是否干冒如此風險。

同時，在普遍情況下，美陸軍無法透過提高遠距辦公人數而精簡設施數量。然而在國家首都區域(National Capital Region)，降低辦公室人數可降低辦公空間租賃需求。陸軍應估算前述作法所能帶來的成本節約效益，規劃未來遠距辦公人數。

在適切監督及明確工作要求下，遠距辦公可提高所屬生產力。組織可同時降低辦公處所等固定設施的成本，遠距辦公人員亦可如期完成任務，藉此創造組織與所屬人員雙贏的局面。

各級領導者負有更新業務職掌、確認測定生產力指標及重新訂定薪資政策之責，提前為遠距辦公做好準備，靈活運用新工作形態下的勞動力。

一旦所屬人員建立遠距辦公的工作節奏，領導者必須與其進行有效溝通，以維持單位整體工作績效。

作者簡介

C.J. Phillips為美陸軍中校，於政府機關研究陸軍戰略長達23年。刻正於維吉尼亞州瑞金大學(Regent University)攻讀戰略領導統御博士學位。

Copyright by the Association of the U.S. Army, all rights reserved. Not to be reproduced without permission of AUSA.