

携程开启混合办公模式 业界关注连发“三问”

□ 本报首席记者 王玮

日前,携程集团宣布将在全公司推行混合办公制度。消息一经发出就引发了业界的高度关注,毕竟除疫情期间被迫实行外,在此之前还没有旅游企业主动推行过混合办公制度。业界之间的讨论甚至登上了新浪微博话题的热搜榜。业界的关注点比较集中,连发“三问”。

员工真的赞同吗?

携程集团宣布,从3月1日起,每周三、周五,携程各事业部、职能部门将根据实际管理需求,实行或逐步推行1至2天的混合办公,即每周有1至2天,符合条件的员工可自行选择办公地点,既可以是家里,也可以是咖啡厅或者度假酒店等。携程方面将此模式简称为“3+2混合办公模式”。

携程方面介绍,本轮推广是在去年开始的混合办公实验调研结果的基础上进行的。2021年8月,携程共计1612名员工参与了此次实验,其中包括约400位主管,所涉及部门以产品研发部门为主,业务和职能部门也参与其中。经过近半年的实验,结果显示,员工参与意愿上升至近六成,在绩效无明显影响的情况下,离职率下降了约三分之一。

居家办公的员工有真实的感受。“兴奋,又有点担忧,担心生活和工作边界会变得很模糊。”来自携程机票事业部的设计师婷婷说,她在去年9月的周会上得知自己进入了混合办公试验名单。在此之前,她就关注到国外对于混合办公的一些报道。但参加试验前,她不确定到底会带来积极还是消极的影响。在经历了5个月的试验后,她对混合办公的态度从中立变成支持。作为设计师,婷婷发现在远程工作时,对方通常会先跟她预约沟通的时间,这让她能更合理安排时间,也更专注。在生活方面,混合办公不仅节省了通勤时间,也让她有了更多的休息时间。“就连化妆品也省了。”

“在半年的实验期间,我们没有发现对个人表现或者事业部整体目标达成会产生很大影响,而且我们发现这项措施让员工对公司的满意度有所提升,能够更好地留住优秀员工。在刚开始推行的时候,其实不少主管还是有顾虑的。但是实行下来,大家发现负面影响没有想象中那么多。”携程集团机票事业部负责人谭

煜东说。

携程方面的调研数据显示,半年实验期结束后,71.9%的员工认为混合办公不会对绩效产生影响,这一比例较实验前提高了3.8个百分点。在主管中,这一比例更高,达到76%,提升的比例也更高,为10.8个百分点。从年终绩效结果看,各等级绩效员工占比没有明显变化,而离职率降低了32%。

管理难题如何解决?

虽然混合办公制度对于企业、员工、社会可能是多赢,但企业也必须面对新制度在实施过程中所面临的问题。在携程实验调研过程中,也有部分员工和主管表达了对这种模式的担忧,其中,“担心影响同事关系”的占比近50%。而作为主管,还有“担心难以管理”等问题。

“我们将通过设备保障、技术保障和管理保障帮助员工和主管适应这一制度,避免负面影响。”携程人力资源部相关负责人介绍,接下来携程将重点探索的是如何对员工赋能,提升远程办公效率;对主管赋能,助力主管提高管理能力。携程正式大面积推行“3+2混合办公模式”后,人力资源部不会对现行的管理模式和绩效管理制度做出变化,但对会议举办方式进行一些分级。

有业者表示,混合办公制度强调员工要自我驱动,强调工作要有效率,同时也强调生活质量的保证。管理人员一定要自己尝试,了解混合办公制度带来的好处和可能出现的问题,才能帮助团队一起解决问题。比如,主管可以在一些管理方式上稍做调整,及时与员工进行沟通。对于员工而言,要更加强调自我驱动力,让整个团队的工作效率得到保证。

通过半年的试验,谭煜东认为,这样的办公制度对主管的确是有些挑战的,他们可能要更加开放包容一点。对于员工的自我管理也是一个新的要求,怎样能够保证员工远程办公效率不受影响,主管跟员工需要一起努力。但另外一个方面,可能从公司层面上来讲,要给远程办公的员工提供更好的支持。

事实上,携程在宣布推行混合办公制度时,就发布了与之匹配的员工申请和管理流程、设备支持等政策,而且携程拥有信息安全管理及网络保障的VPN、远程会议协同的携程软件。此外,公共软件ZOOM、内网的公益



图虫创意 供图

和即时通信软件等都支持这一办公制度的推行。

能提高企业竞争力吗?

从国外经验来看,在疫情席卷全球的紧张时期,绝大多数符合条件的科技企业采取了完全远程的方式,而疫情缓解后,只有少量企业恢复了集中办公方式,更多的企业,特别是高科技企业采用了完全或混合远程办公的模式。

2021年,携程董事局主席梁建章考察发现,全球很多国家的公司已经把远程办公变成常态。其中,微软允许员工每周不超过50%的工作时间在家办公,经过经理批准后可以永久进行远程办公,微软为永久远程的员工支付在家办公的费用。谷歌也提出了允许员工一周仅到岗3天的混合办公模式,每年还为员工提供四周时间,在获得上级批准的前提下在任何地方办公,目的是让员工在暑假和假期旅游时工作更具灵活性。

“在欧美地区,越是头部企业越早采取混合办公模式,尤其是高科技企业,对人才的需求更大。”梁建章表示,假如混合办公模式成为常态,欧美企业如果拥有全球人才招聘策略,这些企业将会获得优质的人才资源。

有专家认为,混合办公制度不仅

在不影响效率的情况下提升员工的满意度,而且还打破了时间和空间的界限,员工能够有效降低通勤成本,企业也获得了跨地域吸引人才的可能性,可以更好地利用人才。比如,针对一些没有大规模高科技产业的国家,或者国内的下沉市场,在混合办公模式下,人才可以留在自己的国家或城市,为异地的高科技企业效力。

目前,海外已经有部分企业面向全球招聘员工,员工可以在自己的国家开展工作,定期到企业总部报到即可。在梁建章看来,中国企业采用混合办公模式,就可以利用起全国人才池乃至全球人才池。目前,携程旗下拥有多个国际旅游头部公司,并在欧洲地区、日韩等国都有当地的服务团队。如果携程能够借助混合办公模式更好地利用全球人才,将有助于提高自身竞争力。

事实上,在很多人眼中,混合办公制度对企业、员工、社会是多赢。比如,混合办公制度有利于减少交通堵塞、保护环境;缓解高房价和地区间差异;由于员工的假期时间更灵活,或将旅游业复苏带来一定的拉动作用。“未来,我们希望混合办公制度在更多主流中国企业推广,这将对中国的社会和经济产生积极且深远的影响。”梁建章如是说。

旅游投诉典型案例解析

滑雪有风险 安全记心间

案由

游客曹某与某旅行社签订了旅游合同,在导游的带领下前往某景区滑雪场滑雪。曹某在初级雪道自行下滑过程中,选择的滑雪路线与前方滑雪者距离稍近,在即将超越前方滑雪者时,因躲避他人而摔倒受伤。随后,导游将曹某送往医院治疗。经鉴定,曹某为左胫骨腓骨干骨折。曹某认为自己受伤是景区滑雪场、旅行社未尽到安全保障义务所致,故要求景区、旅行社共同承担赔偿责任。

景区负责人认为,景区滑雪场雪道设置、区域划分合理,且景区滑雪场在入门大厅墙面上悬挂了《安全须知》《国际雪联十条滑雪安全准则》《雪具租用须知》,明确游客相关安全注意事项,并在醒目位置设置了雪场示意图、向导图、安全公告。景区已向游客尽到了安全保障义务,因此不应承担责任。

旅行社工作人员认为,导游在前往滑雪场途中,已告知游客滑雪的相关注意事项,进行了风险提示,在曹某受伤后也及时对其进行救助。旅行社已向游客尽到安全保障义务,且在为曹某提供服务过程中无任何违约行为,因此无须承担责任。

《最高人民法院关于审理旅游纠纷案件适用法律若干问题的规定》第七条规定:“旅游经营者、旅游辅助服务者未尽到安全保障义务,造成旅游者人身损害、财产损失,旅游者请求旅游经营者、旅游辅助服务者承担责任的,人民法院应予支持。”第八条规定:“旅游经营者、旅游辅助服务者对可能危及旅游者人身、财产安全的旅游项目未履行告知、警示义务,造成旅游者人身损害、财产损失,旅游者请求旅游经营者、旅游辅助服务者承担责任的,人民法院应予支持。”《旅行社条例》第三十九条规定:“旅行社对可能危及旅游者人身、财产安全的事项,应当向旅游者作出真实的说明和明确的警示,并采取防止危害发生的必要措施。发生危及旅游者人身安全的情形,旅行社及其委派的导游人员、领队人员应当采取必要的处置措施并及时报告旅游行政管理部门;在境外发生的,还应当及时报告中华人民共和国驻该国使领馆、相关驻外机构、当地警方。”

本案中,虽然景区滑雪场针对不

同等级的滑雪者设置了平地雪道、初级雪道、中级雪道,并在醒目位置设置安全警示标志对游客进行提示,但景区滑雪场提供的证据不能证明事发当日景区滑雪场管理人员针对曹某进行了充分提醒和安全告知,并且在曹某受伤后,景区滑雪场未对曹某进行救助,也未提供救援车辆将其送往医院救治。景区滑雪场在服务管理、警示告知、安全指导、安全保障及医疗救治上还有一点瑕疵。结合本案具体情况,应承担20%的赔偿责任。

游客曹某作为完全民事行为能力人,应当对自身安全有更高的注意义务,并且作为初次从事滑雪运动的普通游客,应当对自身的技术、能力及此项运动的风险有充分认知。而曹某在下滑时速度较快,也没有与前方滑雪者保持安全距离,是导致其摔伤的主要原因,故曹某自行承担80%的责任。

旅行社依约将曹某等人送到景区,在途中已将滑雪的相关注意事项对游客进行了充分讲解和风险提示,在曹某受伤后也及时对其进行救助,已向游客尽到安全保障义务,因此无须承担责任。

提示

北京冬奥会的举办,激发了民众对冰雪运动的热情,越来越多的游客关注冰雪运动,冰雪旅游成为一种时尚。

滑雪是一项高风险的体育运动。滑雪场作为高风险性运动项目的经营者,不仅要向游客提供安全的设备、合格的场地,更要提供优质服务,切实保障滑雪者的人身安全。如安排专业人员对滑雪者进行提示、指引,在事故易发区域配备足够的安全管理人员维持秩序,事故发生后及时对滑雪者进行救助等。

消费者在滑雪前应仔细阅读《滑雪者行为与安全守则》《国际雪联十条滑雪安全准则》等,了解滑雪必备的安全准则和技术要领。运动前要做好个人防护,充分做好热身。运动时要让自己的滑行处于可控范围之内,与前方滑雪者保持安全距离。滑行速度和方式应当与自身滑雪水平相符合,在保证自身安全的前提下进行滑雪。

案例编撰单位:文化和旅游部旅游质量监督管理所

(本栏目由文化和旅游部旅游质量监督管理所 中国旅游报合办)

四川探讨研学旅行创新发展

本报讯(陈俊成 记者 白骥)近日,四川省旅游协会研学旅行分会召开研学旅行创新发展研讨会,总结2021年全省研学旅行工作,部署2022年重点工作任务。

会上,四川省旅游协会研学旅行分会基地组、机构组、智库专家组等代表,围绕常态化疫情防控下研学旅行的发展方向进行了探讨。部分专家学者围绕“研学实践进社区”“国防教育进课堂”主题进行了交流。

会议认为,近年来,四川省旅游协会研学旅行分会在研学旅行政策宣传、标准化建设、研学基地品牌推广、研

导师素养提升等方面,不断创新工作方式,提升服务水平,为规范四川省研学旅行市场,推动研学旅行健康发展做出了重要贡献。下一步,四川省旅游协会研学旅行分会将充分发挥专业平台优势,深入探索研学旅行发展新方向,持续推动研学旅行健康发展。

会议期间,四川省旅游协会研学旅行分会与成都航利航空工程职业教育有限公司签订了战略合作协议,集中表彰了一批研学旅行安全先进单位,公布了优秀研学旅行基地(营地)、首批“金牌研学旅行导师”以及第三批研学旅行智库专家名单。

观点

□ 吴丽云 林婉娟

混合办公 待发掘的红利

日前,携程集团宣布自3月1日起,在全公司推行混合办公制度,公司各部门可根据实际管理需求,实行或逐步推行1—2天的混合办公,以制度化方式开启了国内旅游企业混合办公的先河。美国的《华尔街日报》,65%的美国劳工愿意为在家工作付出减薪5%的代价。麦肯锡发布的《后疫情时代经济之未来的工作》则认为,先进经济体约有20%—25%的劳动力,可以每周在家工作3至5天。混合办公已成为员工和企业热切关注的课题。

受新冠肺炎疫情影响,近两年混合办公在国外蓬勃发展,微软、推特、谷歌、元宇宙(原Facebook公司)、苹果等一批科技巨头率先实施混合办公。元宇宙公司允许特定员工远程办公,并预计在未来5—10年内,公司50%的员工都将远程办公。混合办公的发展,是疫情常态化时期企业的积极应对,尤其是互联网、物联网、人工智能等技术的发展对于混合办公的推动起到了积极作用。中国互联网络信息中心发布的第48次《中国互联网络发展状况统计报告》显示,截至2021年6月,我国在线办公用户规模达3.81亿,占整体网民的37.7%。

混合办公之所以被关注,减少集聚是原因之一。除此之外,混合办公的诸多优势,也是吸引众多企业采取这一模式的重要原因。混合办公的优越性主要体现在三个方面:一是更易于吸引并留住优秀人才。德勤发布的调查报告显示,40%的Z世代受访者表示,灵活性和适应性是他们选择工作优先考虑的因素。携程2021年混合式办公实验的数据或许更具说服力,员工离职率同比下降了32%。二是降低企业成本。减少在办公室的工作时长,意味着更灵活的办公空间和办公场所,有助于降低企业管理成本。远程办公的先驱企业IBM,早年就曾通过远程办公制度,年均节约近20亿美元的办公场所成本。

三是有助于减少社会问题。更灵活的办公制度,可以减少员工上下班通勤时间,增加可利用时间,有助于减轻城市交通拥堵,促进环境保护。同时,员工对居住地的要求也会因此更加灵活,有助于缓解城市不同区域的房价差异。

当然,混合办公也并非完美无缺,在试行过程中,其劣势也在显露。一是模糊工作和生活边界,延长办公时间。居家办公让工作和生活界限无法清晰切割,实际工作时间会被延长。对于有幼儿的家长而言,居家办公的干扰更大,从而导致员工办公时间的延长。携程2021年混合办公实验调查结果也显示,42.3%的实验员工认为混合办公导致更长的办公时间,这一数据较实验前增加了8.7%。微软公司在实施混合办公后,也有员工认为出现了新“夜班”现象,即下午6时至午夜之间发送的即时消息量增加了52%。二是提高了管理难度。员工分散办公提高了管理难度,对管理人员提出了更高要求。同时,在线沟通的有效性低于面对面沟通,且易受员工灵活办公地点环境和网络不稳定等因素影响。三是运营安全保障难度大。远程终端接入企业内网的安全性和便捷性,以及远程办公所带来的企业信息和资源的安全问题,都是推行混合办公亟待解决的。

2010年,携程曾针对客服员工开展过混合办公实验,结果显示,在家办公提高了13%的员工绩效,员工离职率下降了50%。2021年携程的混合办公实验依然取得了良好的实验效果,这是携程全面推行混合办公的前提。但复杂的内外部环境决定了混合办公并非对所有企业都是最优路径。美国金融巨头摩根大通和高盛在实施了一段时间的灵活办公后,宣布回归办公室办公模式。IBM公司在实施了几十年的远程办公制度后,于2017年取消远程办公。无论是成功的实验,还是实践后的反复,混合办公的价值仍有待深入探讨,企业应该根据自身业务情况和实施效果综合判断从而选择更佳方式。

尽管混合办公的探索才刚刚开始,但国内外企业对于混合办公的认知已突飞猛进。微软2021年发布的《工作趋势指数报告》显示,66%的企业领导者考虑为混合办公重新设计办公区域,73%的员工希望保留远程办公的灵活性。Gensler公司对中国办公空间的调查显示,78%的受访者倾向于混合办公。无论从领导者的认知还是员工需求,混合办公理念渐入人心。

对于旅行服务企业而言,疫情防控常态化下的混合办公、灵活办公、居家办公等多种模式,有助于降低企业运营成本,增强企业“活下去”的能力。疫情结束后,混合办公仍然是有待探索的领域。尽管有携程混合办公实验这一珠玉在前,但对于其他旅行服务类企业而言,在线类旅行服务企业尝试的可能性要大于传统旅行社企业。旅行社业务的特质决定了其需要提供面对面的服务,而且国内4万余家旅行社多为中小微企业,员工人数少,混合办公对其运营将产生何种影响有待实践检验。在线类旅行服务企业则不同,互联网基因决定了其探索混合办公具有得天独厚的条件,企业可根据业务特点开展对比实验,根据实验效果再做决策。

从长远看,混合办公若为企业广泛接受,对旅游业而言,是利好。每周1—2天的居家灵活办公,如果和周末相结合,则可形成3—4天的小长假,有助于充分释放旅游消费需求,助力旅游业复苏。混合办公的实施,还可能进一步打破假日界限,让更多人可

以通过提高工作效率等方式,更为灵活地使用居家办公时间,让旅游出行不受限制,不仅有助于缓解各地旅游淡季不均现象,也有助于提升游客的旅行质量。混合办公的推广,从更长远的视角看,将会推动旅游业态、旅游产品和服务的变革。为灵活办公提供服务的酒店、景区,甚至是度假区,其“托娃”服务、办公服务配套、数字化设施等等,都可能成为旅游企业转型升级所关注的重点。(作者单位:北京第二外国语学院中国文化和旅游产业研究院)

北京博雅方略文化旅游集团 北京博雅方略旅游景观规划设计院

深耕文旅二十载,以匠人之心,为政府、企业提供优质服务

“十四五”文化旅游业发展规划	
国家级旅游度假区创建	
国家文化公园	乡村振兴
红色旅游	全域旅游
国土空间规划	康养旅游
研学旅行	文旅融合专项规划
风景名胜区	景区提升与创A
旅游休闲街区	露营地
城市双修	田园综合体

北京博雅方略旅游景观规划设计院是北京博雅方略文化旅游集团的核心机构之一,具有国家认定的旅游规划设计甲级资质、城乡规划编制乙级资质、土地规划乙级资质等多项专业资质,是中国旅游协会休闲农业与乡村旅游分会会员单位、中国旅游景区协会景区红色旅游研究与发展中心主任单位、中国城镇化促进会民宿发展专业委员会副会长单位。

建院以来,完成了2000余个精品规划项目,其中完成省级、市级和县级全域旅游规划70余个,荣获“中国旅游知名品牌”,在业界享有良好的口碑,得到了客户及社会各界的认可和好评。

本报常年法律顾问:
北京市岳成律师事务所
网址: www.yuecheng.com
电话: 010-84417799
微信: beijingyuecheng
地址: 北京市东三环北路丙2号天元港
中心A座7层



地址: 北京西城区车庄大街9号院五栋大楼A3座12层
官网: www.onpku.com

服务热线: 010-82781426
联系电话: 15313838109

