

重返辦公室(1)

組織恢復力與新常態

在家工作 (Work From Home) 的轉變令人關注，但是，重返工作場所正給企業領導人帶來一連串的新挑戰。

文／Rick Grinnell 譯／PL



過去14個月以來，組織被迫因應因為新冠病毒及隨之而來的法規所引發的驟然中斷。如今，正當體育迷重返賽場、學生重返學校之際，多數上班族仍然遵守在家工作的指令。重返工作場所將成為一種新常態，但是，這個未知的後疫情世界會是什麼樣子呢？

我與幾位美國的執行長、資訊長及資訊安全長交談，想了解他們過去一年來的遭遇 — 哪些進展順利、哪些進展不順利 — 並了解他們為他們絕大多數員工重啟辦公室大門的計畫。這些主管是一些來自金融服務、保險、媒體及科技等產業最具前瞻思維的跨領域思想家。我聽到的評論展現出美國企業的恢復力與適應性。

過去一年在家工作的積極成果

儘管疫情影響了每個人，卻沒有以同樣的方式影響每家公司或產業。不過，企業領導人普遍表示，儘管情況悲慘，還是存在一些積極成果。尤其，強制實施的遠端工作環境加速他們企業的數位化轉型，讓他們更具競爭力，並且比預計更快地將他們置於充滿動態的位置。

此外，企業很快了解到在家工作並不會降低生產力或品質。正如某位主管所說，「除了客服中心之外，我們在短短幾天內就恢復至近100%的生產力 — 在某些情況下甚至更高。我們在不到兩週的時間內讓它們恢復到100%。」

有鑒於員工分散各地仍能維持這種一定的生產力水平，另一位主管表示，「我的公司現在知道我們可以從任何地方僱用最優秀的人，而不限於那些車程可以抵達辦公室的人。這對我們而言是一項重大的思維轉變。」最後，一些對話指出，為了適應在家工作的行為，安全架構的改善與進展比原先規

劃的還快這項事實，最終大大增強了組織的安全態勢。

安全的挑戰

在另一方面，過去一年也衍生許多需要迅速解決的安全挑戰，圍繞著新冠病毒的社交工程是首要問題。根據一位資訊安全長表示，「在家工作增加了對存取分析及社交工程訓練的需求，以對抗整整增加了七倍與新冠疫情相關、且針對員工的社交工程騙局。」

內部人員也給安全團隊帶來麻煩。如一位主管所說，「我們許多員工在私人時間會忘記退出公司網路便直接瀏覽網頁。我們必須解決透過我們網路連至不當URL與內容激增的問題。」

大量的攻擊企圖與行為及威脅戰略的改變，皆導致安全團隊意料之外地迅速調整專案與預算。這

導致安全團隊成員精疲力竭 — 他們不僅要加緊解決網路安全問題，還要遠端工作，面對所有在家工作員工都在面對的相同負擔。

除了顯而易見的安全問題，主管們還提到，在家工作更清楚顯示員工之間的不平等，某些員工因為家中有限的科技設備與網路而苦苦撐著，解決之道需要重新思考以員工為主的預算與資產分配。

不過整體而言，與我交談的所有主管皆認為，無論從技術、管理及流程的角度觀之，他們現在的處境都比以往任何時候要好得多。

不過整體而言，與我交談的所有主管皆認為，無論從技術、管理及流程的角度觀之，他們現在的處境都比以往任何時候要好得多。

迎向新常態

隨著新冠肺炎確診人數日減及施打疫苗人數日增，許多公司如今已經準備好迎接員工重返工作崗位了。但是要如何安全地做到，卻是個問題 — 甚

無論從技術、管理及流程的角度觀之，
他們現在的處境都比以往任何時候要好
得多。

或他們是否需要讓整個勞動力都回來。與我交談的主管們提到，他們的領導階層及董事會已經決定不需要急於讓員工重返辦公室。由於在家工作的生產力水平很高，因此沒有迫切讓他們回來辦公室的需求，而為此導致健康風險。

不過，鑑於新冠肺炎確診人數及地方法規，這些決定因地而異。如一位主管所說，「我們在雪梨或奧斯汀所做的選擇，與我們在波士頓或紐約所做的選擇大不相同。」

值此同時，提供盡可能多的彈性及員工幸福是

新的挑戰橫擺在眼前。由於部分員工全天候返回工作場所，而其他員工仍維持混合模式或全天候在家工作，因此實體存取控制及網路行為每天都有很大差異。

企業的首要任務。「我們需要盡可能聘僱及留住最優秀的人才，」其中一位主管表示。「強迫人們進辦公室、或反之強迫在家工作，將與那個目標背道而馳，只要我們能保持工作品質就好了。」

許多公司 — 這也是我投資的新創公司的經驗 — 認為較年輕的員工最渴望回到辦公室。他們認為辦公環境對他們的社交生活很重要。這群員工發現在家工作最具挑戰性，原因不足而 — 與工作環境各異的室友同處一室，因為在小小公寓裡獨自生活而感到孤立，或無法以團隊的一份子一起工作等。

未來的新挑戰

鑑於新常態基線將帶來截然不同的實體與網路行為，新的挑戰橫擺在眼前。由於部分員工全天候返回工作場所，而其他員工仍維持混合模式或全天候在家工作，因此實體存取控制及網路行為每天都有很大差異。就在一年前，安全團隊必須快速適應在家工作行為，而將未來的焦點將放在實體及網路

存取的波動上。

多數與我交談過的主管表示，他們回歸辦公室上班的時間理論上是九月（只有一位表示他們六月回辦公室）。無論時間點落在何時，他們全都面臨的主要挑戰是部署時程安排軟體，以確保只有合適的員工可以在特定的時間內進入辦公大樓，以便管理生產力水平並監控訪客。第二項挑戰是提供會議室，好與在家工作員工能夠輕鬆協作。「我們之前不常在會議室中使用Teams或Zoom，」一位主管表示。

儘管這些領導人沒有任何一位會想維護處於COVID-19狀態的資料 — 「誰願意因為組織內部儲存疫苗或測試狀態，而違反「健康保險便利和責任法案」(HIPAA)法規？」 — 小組裡有些人對於可以為進入大樓的員工及訪客提

供紅燈或綠燈的第三方資料服務，表達了一些他們的擔心。因為他們可能為了必須確保第三方遵循符合組織標準的資料隱私及網路安全模型，而導致安全風險。

討論重返工作場所是一個好預兆，這顯示某種類型的常態就在我們看得見的不遠處，但是我們真的不了解這種轉變將如何運作的全部意涵。對那些在過去幾個月辛勤不倦地工作以實現在家工作的主管而言，為「自『在家工作』返回(Return from WFH, RFWFH)」制訂基本規則的工作，才剛剛開始。