

人力资源综合辅导:宝洁在家上班的新福利时代 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/470/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_470995.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_470995.htm) 休息，似乎是公司管理中最为敏感的一对字眼。被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇说：“即使是最宽宏大量的老板也会认为，工作和生活的平衡是需要员工自己去解决的问题。”然而，在2007年9月，宝洁中国推出了一项新规定：员工在每周五个工作日中可任选一天在家上班。“尊重休息权”成为宝洁中国管理上的新标向。

宝洁的弹性工作模型 2006年，年过半百的会田秀和就任宝洁大中华区人力资源部总经理。此时的宝洁已有近一半的员工是80后，会田秀和知道这一代年轻人的流动性很强，宝洁的很多员工也时常会接到猎头的电话。除了高薪和福利，还有什么特殊的公司文化能够吸引住员工呢？这个老牌跨国企业面临着人力资源管理的新挑战。但是，没有人预料到，老到的会田秀和竟把目光投向了公司的“休息”制度。

2007年3月，宝洁中国的75名雇员加入了一项特殊的“试验工程”，他们在每周五个工作日中可任选一天在家上班。5个月后，“在家上班”成为宝洁中国的一项正式福利制度。宝洁财务部的Annie Peng告诉记者：“在家办公的那一天我可以远离上班路上的堵车，不用在太阳底下疾走，不用穿职业装，心里真的很轻松！”一度流行的SOHO族的生活一下子向宝洁中国的员工近了一大步。不过，外界的质疑也随之而来，首当其冲的便是员工的自觉性和工作效率问题。会田秀和对记者说：“一开始有人担心这会变成变相的休假，我想可能会有极少数的员工会犯这样的错误，但我们不会为少数人

而放弃对大多数人有意义的事情。宝洁的员工大多有繁重的工作，我相信他们不会把个人利益凌驾于公司利益之上。如果出现不好的情况，那对不起只能让他接受公司的严格处分。目前看来，还没有人违规，生产力也没有因此而下降。”

北大纵横管理咨询有限公司高级合伙人陈江分析认为，外资公司尤其是大型公司能够在员工休息权上有一个保障，背后的重要原因就是其规模和实力能够让公司有比较稳定的市场预期和计划，突发事件少，不确定因素少；而且大型外企往往内部管理稳定，岗位设置也比较规范，员工的工作波动周期稳定，就可以有计划地为员工安排休假、锻炼。宝洁公司对外事务部新闻媒介关系高级经理吴海蔓向记者透露，“在家工作”新政策其实只是宝洁促使员工“生活与工作”平衡系统中的一部分而已。宝洁有一套系统的弹性工作模型，结合员工的个人选择、个人能力、个人精力管理与雇主的要求，来帮助员工合理机动地安排工作。比如在宝洁只要保证早上十点和下午四点之间的核心工作时间，其它时间员工可以弹性安排。“个人离开”假期也是宝洁的一大福利。凡在公司工作超过一年以上的职员，可以因个人的任何理由，每三年要求一个月，或者每七年要求三个月“个人离开”。尊重休息权，不仅仅是一个管理技术的操作，更是一个管理者的心态问题。“我们公司的基本价值之一就是信任。”宝洁中国人力资源部副总监翟玉燕这样对记者说。自由时间的意义

网易曾对“加班”问题做过一次调查，结果有62%的网友表示需要经常加班，27%的网友需要偶尔加班。另一项对财富500强企业男性高级经理的调查显示：84%的人渴望拥有更多时间做工作之外的事；55%的人表示愿意牺牲自己的薪酬

以换取额外的时间。无数的白领打工仔们正无奈地在工作与休息的跷跷板上考验着自己的平衡能力。加班视为正常，休息成了一种奢侈，这不知是员工的悲哀，还是公司管理者的悲哀。其实在全球范围内，将休息权视为公司福利的重要指标已经不是新鲜事了。在荷兰，员工每年都可享受至少24个工作日的带薪假期；因工作压力过大而引起的抑郁、焦虑、烦躁、失眠等心理疾病都可算是工伤。生病的员工可在家休息，也可要求雇主进行内部工作调整及改善工作条件等。而荷兰的劳动生产率之高是世人皆知。英国作家马德琳班廷在《加班文化如何统治我们的生活》一书中这样说道：以前人们关于如何工作、如何显示自己的职业忠诚、如何取得职业发展的观念都过时了。收入越高的高级经理，越希望通过降低收入来换取自由的时间，希望自己的工作能够体现人性化特征。宝洁广州总部信息与决策解决方案部的Ben告诉记者：“事实上，当我在家办公的时候我可以通过电话会议方式缩小沟通距离，完成更多的工作。”北大纵横管理咨询有限公司高级合伙人陈江对记者说：“这种‘在家上班’的做法并不适合于所有的企业。比如一些国内企业如果也采用‘在家上班’，反而影响了对市场的及时反应力，那就得不偿失了。企业规模小一点、比别人走得慢一点，那就只能动得勤一点。业内应该关注的是为什么宝洁采取这种措施后还能不影响它的竞争效率，应该去想为什么人家能够实行得通。这是因为它背后有一套完善的系统，是系统能力的支撑。”有权选择是更重要的事“在家上班”让员工拍手称快，但任何一项管理制度的收效和评价都要靠一定量的时间和事实来证明，“在家上班”也不例外。在许多发达国家，在家办公已

经是一个成熟的政策，但它要依赖于一定的技术条件。其实宝洁中国在几年前就曾考虑要推行此制度，但当时网络还不普遍，只好作罢。同时，城市环境也是个制约因素。“在家上班”在香港就遇到了实际困难。因为香港人居住条件普遍比较局促，许多员工家里没有条件设立一个理想的办公环境。岗位特点也是“在家上班”要面对的一个现实问题。记者了解到，“在家办公”其实更适合一些国际化合作程度高的工作岗位。宝洁广州总部信息部的Sarah Xiao告诉记者：“我每天的主要工作就是联系不同时区的公司同事。这些电话会议，往往会在早上7点前或晚上7点后进行。把这些会议安排在家完成，就不用每次都特别早起床或者在公司待到很晚。”但对于一些外联、销售人员来说，往外跑是每天必须的，如何让他们实现在家办公就是个问题了。宝洁公司对外事务部新闻媒介关系高级经理吴海蔓告诉记者，大多数正在申请“在家上班”政策的员工表示，通常不会选择周一在家办公。因为周一会布置整周的工作，希望能与团队保持同一节奏。宝洁中国人力资源部副总监翟玉燕说：“我们不鼓励工作狂，但如果那是员工个人的选择，我们也不会干涉。这个‘在家上班’计划只是为员工提供多一个选择。有选择是更重要的事情。” 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)