

启动弹性数字化 工作平台三步走

企业实操指南

新冠疫情已经演变成一场全球危机，无论是传播速度还是影响范围都达到了空前水平。因此，各国政府和各类组织都必须当机立断，通过实际行动来保护自己的人民和员工。



没有一个行业能在新冠疫情中独善其身。各行各业都会在短期内受到冲击，只是严重性和复杂度有所差异而已。旅游行业正遭受自“911事件”以来的最大冲击。零售和消费品企业则要应对因为生产延误、制造业中断和供应链断裂而造成的库存短缺。行业大会等各种大型聚会都因此推迟或完全取消。为了保护员工，各类组织纷纷实施旅行禁令，还对办公室实行人员管制，并重新审视工作流程和工作方式。

专家尚不知道需要多长时间才能控制新冠疫情。领导者不仅要为短期影响做好准备，同时还应培养新的能力，发展新的工作方式，从而对运营方式展开无缝的长期调整。

时不我待，必须立刻行动。



当下  未来

保护员工和 生产率

在这种危机气氛下，您的决策不仅会决定您在短期内如何运营，还会对您未来的运营方式产生重大影响。聪明的领导者会抓住这次机会，以迅速而果断的行动来应对危机，避免业务中断或收入受损，进一步赢得员工的信任，并让自己的企业在未来拥有更大的弹性和更高的生产率。

企业首先应该着手启动相应的计划，为大规模的远程工作创造条件，这一点非常重要。制定自我隔离和旅行限制政策，并为员工提供明确的指导。由于请病假的员工比例很可能高于正常水平，所以也必须为这种情况做好准备。每家公司、每个行业和每个地区对工作平台、人员管理、客户服务、数据管理和业务连续性都有不同的需求和要求。但是所有组织都应该考虑以下三大基础措施。

1. 保护员工并为其赋能：

调整工作平台，让员工可以通过数字化协作工具远程工作。针对这些新的工作方式培养必备技能。开始培养数字文化。建设一个值得信任的工作平台。

2. 满足客户的核心需求：

通过满足客户的核心需求来适应全球和当地不断变化的形势，包括在运营中保持透明以及在互动中换位思考——这都将创建更深厚、更值得信任的关系。

3. 建立业务连续性：

确保供应商关系和 B2B 流程得到有效支持。开发新的业务流程以适应新的协作和决策方式。

即刻开始： 弹性数字化工作平台

埃森哲的弹性数字化工作平台解决方案以您的核心工作平台体验为基础，创建一个扩展性极强的环境，让您可以快速扩展，并根据全球和本地环境动态适应不断变化的业务需求。

第一步是进行快速的弹性数字化工作平台评估。这让您的组织能够综合多种因素快速评估你们的能力，并确定重点方向。

虽然许多组织都具备某种形式的远程工作环境，但大多数组织从未针对远程工作者进行过完整的业务连续性测试，更不用说在当今的全球化环境中建立几乎可以同步协同的文化、技术、沟通和政策了。

为了即刻行动，可以考虑以下5个问题：

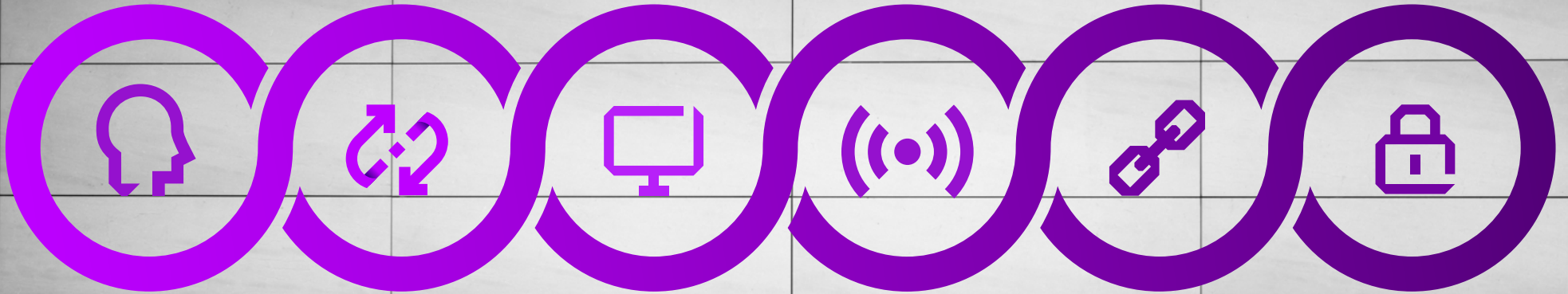
1. 您是否为有效的远程办公做好了准备？
2. 您是否组建了专门的团队来鼓励员工采用协作工具？
3. 您是否针对居家办公/网络设置和故障排除等问题，为远程工作人员提供了明确指导？
4. 您是否制定了清晰的移动设备和应用程序战略，明确指导您的员工使用个人（和公司拥有的）设备？
5. 您是否具备与客户和战略合作伙伴无缝且安全对接的协作解决方案？

埃森哲弹性数字化工作平台路线图概述了能够帮助组织快速、有效地过渡到远程工作平台的6个维度：

- **文化和意识**
- **弹性灵活协作**
- **虚拟工作环境**
- **无缝网络互联**
- **分布式连续性**
- **自适应安全性**



赋能工作平台实践：弹性化和数字化



文化和意识

对技术和环境进行优化，为有效的远程工作创造条件，同时启用沟通计划来提供政策指引。这两项工作都要在内部展开

弹性灵活协作

在整个组织中快速部署协作工具，并与客户、合作伙伴和供应商建立桥梁

虚拟工作环境

评估网络状况，加快设备部署，利用虚拟环境来支持更多的移动需求

无缝网络互联

帮助员工在家里组建安全可靠的远程网络连接，并与客户和合作伙伴进行无缝融合

分布式连续性

加强业务连续性计划，将劳动力减少、旅行限制和大规模的远程工作环境纳入考虑范围

自适应安全性

利用异常处理技术，扩大零信任网络访问方法的适用范围，并自动处理终端管理检测和响应

文化和意识



埃森哲已经习惯了高度分散的云端工作方式，这是我们多年来逐渐发展起来的一套模式。我们依靠微软365来创建文件、保持联系、相互协作。埃森哲有一群训练有素的数字化人员调整和技术应用专家，还拥有一个大领军者网络，他们为我们的全球员工培训各种现代化的云端工作方法。

我们的员工已经习惯与世界各地的同事持续进行远程协作。但对很多公司来说，却需要花费不少时间才能适应远程协作这种重大转变。如果您的公司是这种情况，那就必须提供相应的工具和指导来帮助领导者创造合适的测试和学习环境，并帮助人们迅速采用新的工作方式。

主要包含三个方面：

- **彻底透明化——真正以人为本：**领导者应该体恤下属，为自己的团队服务。使用播客视频讨论最新情况以及您的组织正在

采取哪些措施来保护员工，还要尽可能降低他们在工作中受到的干扰。通过扩展和全面采用变革领军者网络来加快应用速度。领军者和领导者应该不遗余力地通过实际行动来作出表率，例如使用文档协作工具和虚拟会议中启用视频。

- **云端应用优先：**下个月，应该借助云端应用程序和存储来逐渐脱离本地版本的数据和文档，这种模式可以支持从文档创建、应用程序开发到任务管理流程等所有工作。
- **针对远程办公进行优化：**针对高效的居家办公空间提供最佳实践建议（包括如何应用人体工程学改善居家办公环境，如何减少干扰，以及如何设置本地网络），为员工创造最佳体验。例如，可以在网络负载高峰时关闭视频以改善音频和协作效果。

弹性灵活协作



弹性灵活协作需要快速扩展您目前的协作能力，有时候甚至要达到指数级扩展速度。随着越来越多的员工从事远程工作，协作工具不仅要能立即处理越来越大的容量和负载，还要提高可用性和生产率。

应当立刻采取以下措施：

- **评估并应用协作工具：**从今天开始，扩展现有的协作和沟通功能使用场景，大规模扩大员工覆盖范围。使用微软Office 365、谷歌G-Suite、Connect、WebEx和Zoom等基于SaaS的解决方案。向还没有使用协作应用程序的员工推送这些应用。发起一次员工教育活动，通过用户亲身经历和相关事例来鼓励员工采用这些技术。
- **交叉业务支持：**确定您所在生态系统中的关键B2B联系和关系。在接下来的24至48小时，评估现有的虚拟会议功能（网络会议、视频服务），并尝试一款视频和消息桥接服务（如Pexip、Blue Jeans），以便与合作伙伴、供应商和客户进行无缝交互。制作综合性的沟通和培训材料，使企业用户能够转变工作方式。



虚拟工作环境



虚拟工作环境为员工提供了高效工作所需的关键资源（如安全的笔记本电脑），并让员工可以无缝访问对公司的应用程序和数据。企业应该在最开始的两个星期内解决以下关键问题：

- **设备支持, 增强移动设备:** 重点关注在推动业务发展中扮演关键角色的员工, 通过确保他们拥有必要的工具和访问权限来为其赋能。从拥有多台设备的用户手中回收设备, 或者探索戴尔、惠普和联想等供应商的“设备即服务” (device as-a-service) 等颇具创造力的外包选项。在接下来的一个月里, 针对远程工作人员加速实施“自带设备”或移动战略, 并提供防护 (如零信任网络和Bitlocker) 和管理解决方案 (包括微软InTune和VMware Horizon)。
- **虚拟桌面:** 在第一周内实施虚拟桌面解决方案, 如微软、Citrix、VMware或亚马逊都提供可以跨边界扩展的虚拟工作空间, 同时让那些无法获取安全移动设备的员工可以安全地访问远程应用程序和数据。
- **大规模线上会议:** 启动交互式广播和网络会议平台, 支持研讨会和会议从线下空间转向虚拟媒介。寻找和培训高感触会议辅助商和支持技术, 实现尽可能优质的用户体验。



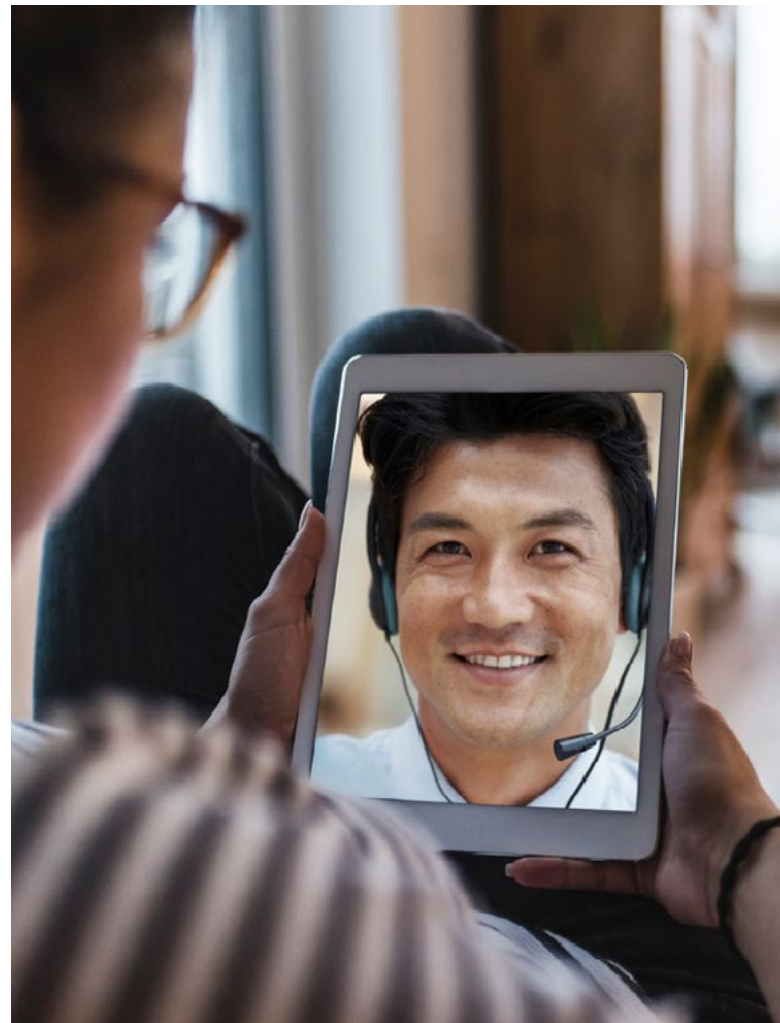
无缝网络互联



想要在家中或其他地方实现高效的远程办公，就需要与公司网络、云上资产和战略合作伙伴建立无缝、安全、可靠的网络连接。

第一个星期应实施如下措施：

- **虚拟专用网络 (VPN) 容量：**借助新的云端远程访问解决方案（例如Palo Alto Networks）来快速改进您的传统VPN技术。这种解决方案将为远程工作人员带来更好的体验、性能和安全性，同时也可以在其传统VPN解决方案中降低容量风险。与此同时，应该确认您在传统远程访问技术上的容量，如VPN集中器、下一代七层防火墙和电路。
- **远程和家庭联网：**为员工提供清晰而规范的指导，让他们了解家用宽带有哪些接入方式和使用套餐。考虑为带宽更大的服务质量（QoS）解决方案提供补贴。由于大多数网络问题都来自家里，所以要指导员工部署最好的家用无线网络解决方案，比如双频和MIMO。针对放置网关的位置提供建议，并指导员工使用5GHz频率来避免干扰。告诉他们如何配置解决方案来优先处理音频、视频和协作流量，并帮助其排除故障。
- **连接合作伙伴：**组建一个特遣队，向战略合作伙伴迅速提供或扩展 B2B 连接解决方案。



分布式连续性



在新冠疫情爆发期间，最重要的事情是保护您的客户、员工和合作伙伴。这需要明确监控和评估快速变化的环境，迅速制定商业决策，并就如何应对这种情况与您的员工展开明确而规范的沟通。

- **监控和评估：**持续分析世界卫生组织和疾病控制中心等主要卫生机构、政府和其他非政府组织（NGO）提供的信息。启动危机管理程序，并在必要时成立工作组。
- **业务规划：**在您的业务连续性计划中纳入流行病计划，这与灾难性天气事件计划类似。针对人员和部门展开全面的连续性测试。

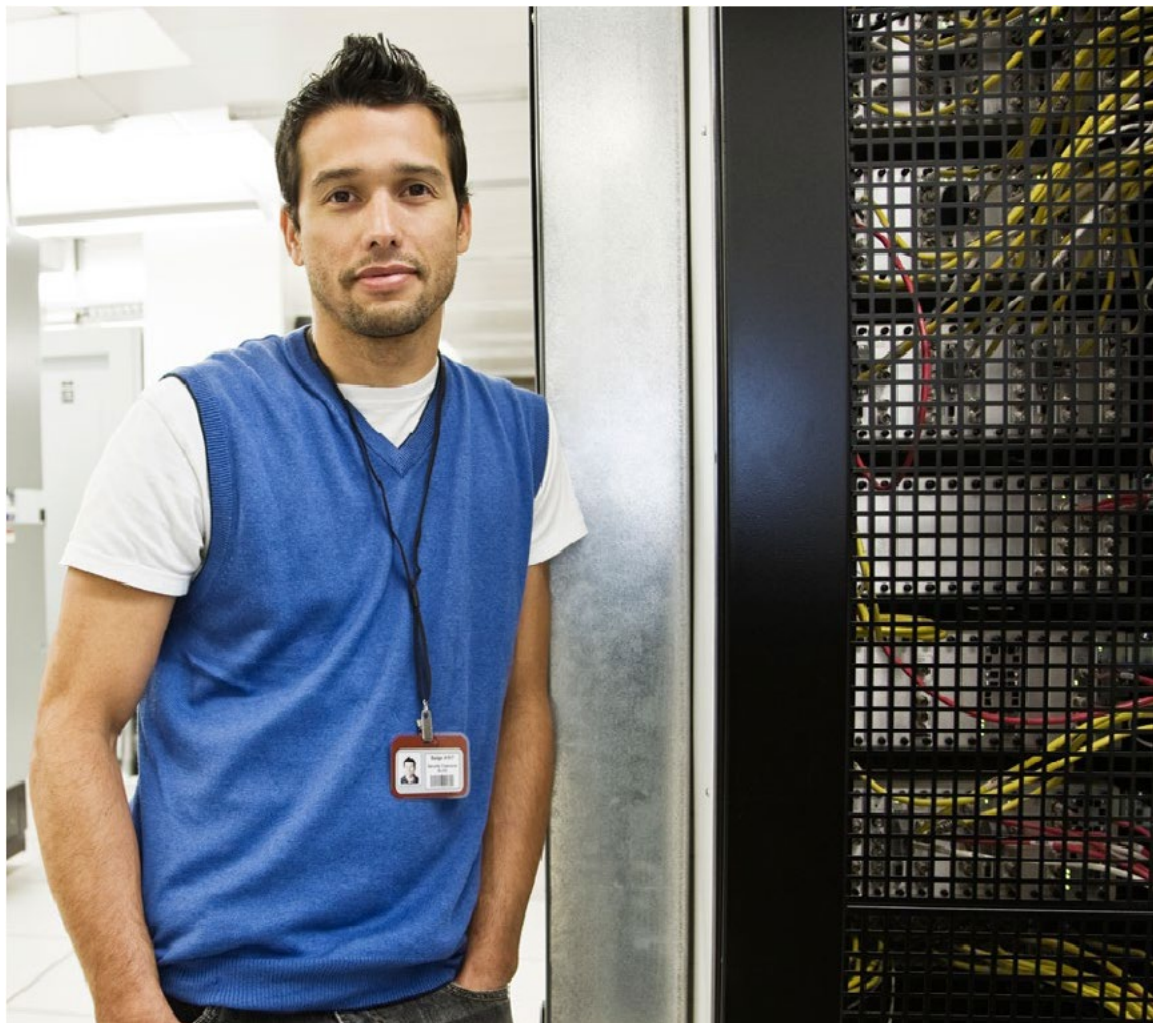


自适应安全性



虽然必须迅速采取行动帮助远程工作者应对新冠疫情，但却不能因此让您的业务陷入安全风险。这就需要快速确定安全协议和解决方案，为扩展远程连接创造条件，包括：

- **零信任网络访问：**快速部署带有内置技术的零信任模型，从而在不依赖传统VPN解决方案的情况下实现安全的应用程序访问。
- **终端管理保护、检测和响应：**想在不太安全的地方大范围使用大量设备，就需要部署额外的保护措施。应该将分析和自动化技术整合到终端管理检测和响应程序中，减少所需的人工干预措施。



如何开始? 立刻开始

不幸的是，新冠疫情的影响每天都在变化，导致指导、限制和政策也在不断更新或调整。

任何的犹豫不决都会对人员、企业和社会产生切实影响。时机稍纵即逝。我们下面将进行简短的总结，向您介绍如何快速创建一个高效的弹性数字化工作平台：

1. 首要任务是立即帮助员工适应远程工作，并优化工作体验，从而最大限度地提高生产率。例如，可以帮助员工了解如何有效地运行大型和小型虚拟会议。
2. 立即部署或大范围使用协作工具（如Microsoft Teams），并针对如何有效提高远程连接工作平台的生产率提供有针对性的说明指导。
3. 现在就召集业务、人力资源、IT和安全部门的代表，组建一个弹性数字化工作平台工作组。
4. 为传统上依靠桌面设备的工作者提供移动设备解决方案，部署亚马逊、Citrix、微软和VMWare提供的虚拟桌面解决方案，并使之可以对应用程序和数据进行安全的远程访问。
5. 借助埃森哲的经验，并利用我们的战略合作伙伴和供应商生态系统提供的解决方案，从而快速扩展您的能力，满足新的需求。

埃森哲如何管理弹性 数字化工作平台?

埃森哲的全员工超过50万人，地域分布广泛，他们已经习惯了高弹性工作环境。以下通过几个例子说明我们如何处理本文中强调的许多事项：

- 1. 广泛且大量地使用微软365：**埃森哲已经习惯了高度分散的云端工作方式。我们会利用微软365来创建文件、保持联系、相互协作。我们已经在全球工作平台中都部署了Microsoft Teams，我们还大量使用电话/会议和视频服务。事实上，我们的员工每个月使用的语音时长大约为4亿分钟。而且我们用Pexip作为桥接解决方案，以便在其他的会议服务和终端上使用Microsoft Teams。
- 2. 数字化人员调整和技术应用：**我们拥有一群训练有素的数字化人员调整和技术应用专家，还拥有一个分散的领军者网络，他们为我们的员工培训各种现代化的云端工作方法。

- 3. 身体力行:** 为了给新的工作方式背书, 必须让我们的员工看到最高领导层在工作方式中展现出的新变化。例如, 可以让领导人使用视频通话, 用Microsoft Teams协作工具代替电子邮件, 或者用云端文件协作取代来回发送的电子邮件。
- 4. 保持业务持续性:** 我们正在积极应对不断演变的新冠疫情危机, 把保护员工的安全和健康作为首要任务, 同时继续为我们的客户提供服务。我们正遵循世界卫生组织、地方政府以及我们自己的安全规程, 并通过外部专家和组织组成的网络为我们提供的实时信息来积极监控事态发展。在适当的情况下, 我们会遵照当地政府的指示安排办公室工作, 包括自我隔离以及在合适的情况下居家办公。我们会根据自己的《传染病计划》不断向员工更新最新情况, 并落实我们的标准卫生指南。

- 5. 组建规模化、现代化的网络:** 埃森哲的员工可以在全世界随时随地安全地工作。我们拥有分散在全球各地的团队, 他们用各自办公室和我们全球广域网中的弹性电路为连接提供支持。我们以云为工作基础。在为员工服务时, 我们有95%能力都是通过公有云服务来实现的, 例如微软 365、金融、法律、人力资源应用程序等。我们的员工可以使用他们的被管设备安全地居家办公。
- 6. 设备支持:** 埃森哲支持多种类型的设备。大多数电脑都归公司所有, 并遵守严格的安全标准, 因此可以在世界各地的任何地方安全地开展业务。我们也支持各种手机和平板电脑, 其中大部分归员工所有。为了促进沟通并保护我们的数据和员工的隐私, 我们通过微软 Intune部署了移动设备管理和移动应用程序管理。

埃森哲如何提供帮助？

当下  未来

只要能立刻采取以下措施，就能帮助您把这些原则付诸实践：

- 1. 24小时内——评估现状：**分析你当前的技术能力和内部扩展能力，包括你当前的沟通计划和支持结构。
- 2. 72小时内——确定如何更有效地利用现有技术。**
- 3. 5天内——制定领导力和文化意识调整计划：**包括通过领导层沟通来鼓励员工采用关键技术，帮助他们适应新的工作环境，包括举行虚拟会议和开展大型活动。
- 4. 2周内——迅速更新和扩展您的协作能力以及您的员工参与计划：**确定如何将您的工作平台扩展到外围，包括关注家庭联网、更广泛的联网、安全性、升级其他工具和功能，并帮助您的员工学习和融入新的工作方式。
- 5. 后续时期——制定全面的弹性数字化工作平台实施计划：**扩大自身能力范围，并制定能使领导者在员工和客户心目中建立信任和信心的详细路线图，涉及的内容包括文化和意识、弹性灵活协作、虚拟工作环境、无缝网络互联、分布式连续性和自适应安全性（包括项目集成管理和治理）。

敬请联系

倪志建

埃森哲大中华区企业技术创新事业部
通讯、媒体与高科技行业主管 董事总经理
henry.ni@accenture.com

汪玉喜

埃森哲大中华区人才与组织咨询主管 董事总经理
yuxi.wang@accenture.com

关于埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，依靠卓越的数字化能力，为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约50.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们坚持以创新促发展，帮助客户提升绩效，持续创造价值。

埃森哲在大中华区开展业务30余年，拥有一支1.6万多人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页www.accenture.com以及埃森哲大中华区主页www.accenture.cn。