

Steelcase Inc.

公司领导层决定推动一项大胆的计划：把位于密歇根大激流市的全球总部重新塑造成为一个崭新的工作场所，利用办公场所缔造促进移动办公、更灵活、更创新的企业文化，并利用这场变革，试验新的方式，用空间为企业创造更大价值。

🕒 阅读 20分钟

办公场所改头换面，如何推动文化转变？

现今企业均面临新经济带来的冲击。随着市场全球化和移动办公兴起，一股变革的洪流正以前所未有的速度来袭。Steelcase和很多企业一样，同样面对着新经济体系和全球经济衰退的挑战。为应对这个大环境的转变，我们精简企业架构，减少所需物业，同时实现办公场所的重要价值——推动企业文化。

公司领导层决定推动一项大胆的计划：把位于密歇根大激流市的全球总部重新塑造成为一个崭新的工作场所，利用办公场所缔造促进移动办公、更灵活、更创新的企业文化，并利用这场变革，试验新的方式，用空间为企业创造更大价值。

Steelcase首席执行官兼总裁Jim Keane指出：“我们的领导团队考虑物业策略和财务得益后，发现革新总部能将所需物业和成本减半，单从这个数字角度来看，要做这个决定可容易了。但作为领导团队，如果它不能为公司文化带来改变，我们是不会执行这个计划的。为公司缔造理想的企业文化，是当时进行变革最关键的原因，到现在也是一样。”

以用户体验为主的模式、企业文化量度指标和谨慎的新总部过渡管理：大大协助企业文化转变

Steelcase采用三个关键策略，重塑办公环境和工作文化：

- 以用户体验为中心的研究、设计及发展过程
- 庞大的改革管理计划
- 为公司文化设立基准，并追踪不同时间的文化变迁

Steelcase总部的重整计划名为Connect 12，代表它更紧密联系移动办公员工的目标，而多个全新办公空间也随之陆续开幕。这个庞大的项目带来了惊人的成果，启发不少公司希望通过充分活用办公环境，推动企业的文化变革。

以用户体验为中心的模式

Steelcase的办公室重整计划涵盖公司不同层面，积极找出与公司工作程序、品牌和文化有关的观点和洞察。Steelcase的办公场所咨询服务部门——应用研究和咨询（ARC）首席咨询顾问John Hughes表示：“我们利用以用户体验为中心的研究、设计和开发程序，展开Connect 12项目。这个方式与我们为世界各地其他公司进行的项目一样。”

应用研究和咨询程序包括与行政人员、经理和公司不同部门员工进行互动工作坊、访问、线上调查、工作程序观察和深入的文化评估。

这个过程主要用于找出一系列关键成功因素。这些都是公司必须要做好的重要事项，以确保在未来三至五年内达成目标。John Hughes称：“找出这些因素有助领导专注制定办公环境策略方向，并制定用以度量表现的标准，从以达致成功。”

Steelcase的关键成功因素包括：

- 改变企业文化，使运营模式变得更灵活迅速
- 与全球联系更加密切
- 加强员工投入度，为其注入新动力

规划的过程也有助公司找出需要进行多大程度的改革，以及它能够应付多大的转变。在文化转变程度高低方面，最低是维持现状，最高则是寻求变革，而Steelcase则着力缔造关键转变。Hughes说：“这是一场涉及空间、科技、工作程序和文化的重要变革。”

Steelcase 着力缔造关键转变。“这是一场涉及空间、科技、工作程序和文化的重要变革。”

应用研究和咨询首席咨询顾问 | JOHN HUGHES

这些关键成功要素建基于我们在实际环境进行的工作，因此这些因素主导了整个全球总部的空间布局和设计。计划牵涉全球总部大楼的重整、改进Steelcase 大学和学习中心（University and Learning Center），和为公司的产品开发团队设立全新的创新中心（Innovation Center）。这些崭新的空间将会颠覆办公场所的意义，同时试验新的工作方式。共享办公空间将会日渐普及，然而不少（固定办公）员工仍会享有专属的工作空间。不论员工身处什么地方，联系、协作和共同创造将会成为每天工作不可或缺的部分。

这个策略的精髓在于“最佳空间”。Steelcase全球设计总监Cherie Johnson指出：“这表示你可以选择和自己的工作时间、地点和方式。无论你的工作需要什么，总有一个为你而设的‘最佳空间’。”她的团队负责领导整个新园区的设计程序

最佳空间策略全面支援员工的身心健康，除了考虑到他们的身体所需，也兼顾他们情绪和认知上的需要。公司对员工身心的重视，衍生出一系列空间，支援现今知识型员工的不同工作模式，协助他们集中工作、协作、学习、社交和休息。

这个办公空间网络涵盖单独工作和团队工作区域，部份由个人或团队“拥有”，但更多的是共用空间。办公室设有开放式、封闭式或屏蔽式空间，让员工按不同程度的互动需要选择合适的环境。设计团队深明员工在工作时需要不同程度的私隐和互动，由此可见一斑。

WorkCafé是新办公室之中最重要的空间之一。它是一个位于公司内的第三类场所，也是不同区域的交汇点。总部就是社区，而WorkCafé则是它的枢纽中心。WorkCafé集办公空间、餐厅和咖啡吧于一身。它在功能上是一个规划周全的办公室，同时富有社区酒吧的格调。员工会在这里与人会面、工作、建立人际网、社交和松弛身心。

大部分办公场所策略以独立工作间为中心，但Steelcase的最佳空间策略则选择视WorkCafé为最优先和最中心的空间。WorkCafé是一个原型空间，它是首个于总部开放的区域，一开幕已经人头涌涌。Johnson说：“无论是领导、其他部门的员工、访客或客户，大家都到这里来。大家能够在这个场所面谈，不需再只透过电话和电邮沟通。这样有助公司内部建立友好和互信的关系，并在公司文化中培养出这些素质。”

Johnson也指出：“WorkCafé为总部重整计划其他区域定下了基调，让各人先一同体验何谓空间共享，然后才迎接他们个人办公空间的转变。它反映了我们期望员工拥有的文化和行为，希望他们能够朝着这个方向转变。”

WorkCafé在功能上是一个规划周全的办公室，同时富有社区酒吧的格调。

WorkCafé体现了领导对移动办公和全球经济模式的理解，并且反映他们相信员工能够选择最适切的空间、技术和所需工具，协助工作。另一方面，员工也可以选择和控制自己的工作、办公空间和工作模式。就是这种互信关系，培养出理想的员工敬业度和组织文化。

全力进行变化管理

不少企业经理往往需要漫长的时间，才能相信员工可以在未被安排固定座位的情况下，自行选择最适合自己的工作地点。然而，对Steelcase的经理而言，他们大多已经熟习这些新工作模式，对管理分散在不同工作地点的员工也有相当经验。早在新总部开幕前两年，Steelcase已推出全面的文化变革管理课程，帮助经理和员工了解公司的变革方向，以及办公空间和工作程序如何反映这些转变。

企业人力资源部总监Steve Wolfe表示：“我们从应用研究和咨询部得出的关键成功因素入手，并将之应用在每个办公空间的微观层面上。我们利用一系列的活动和线上资源，帮助经理学习不一样的领导方法，教他们定立目标和量度表现，而非计算人数和留在座位的时间。”

文化变革管理团队设计了不同的策略，包括为经理制作详细的领导指南，让他们掌握如何帮助员工适应更加移动的工作模式，同时为领导和员工提供相关的线上课程。

在一系列改变管理项目之中，其中关键一项是成立一个由80名员工组成的试行团队，率先学习移动办公模式。小组成员获发笔记本电脑、智能手机，并接受训练，成为高效的移动办公员工。计划展开后，员工每周会有一天在总部园区以外的地方工作，从中体验移动工作模式的成效。久而久之，他们渐渐变成了熟练的移动办公工作者，也成为了公司的思想领袖。

Steve Wolfe说：“员工可以选择最适合自己的工作地点，他们喜欢这种自由。不久，我们就收到不少来电查询，大家都想知道怎样才可参加这个试行团队。”这个团队会将自己的经验告诉下一群准备转移至移动办公模式的员工。他续道：“这是一个同侪辅导的绝佳例子，收到不少正面的回响。该批员工迁入并适应了移动工作模式后，再回来向下一批小组成员分享他们的经验，以此类推。”

新办公环境为员工提供更多选择和自主权，让他们决定工作地点和方式。

总部的每一层设有不同办公空间，可供移动办公的员工独立工作或团队协作。需要独立工作的员工可享有属于自己的空间，但他们也可以使用共享工作间，到不同区域与他人一起工作。全体员工不论是否是移动工作者，均可使用总部所有开放式办公室。

总部园区在重整之前，有95%的固定办公员工有指定的办公桌，然而，并非所有员工都需要或想要指定的工作站。但与此同时，也有员工需要大部份时间待在办公桌才能完成工作，因此需要有属于自己的工作间。为了找出适合转移至移动办公模式的员工，公司招募了一批员工当志愿者，结果发现接近一半（45%）员工选择放弃属于自己的工作间，以采用更加灵活的工作模式。自总部园区重整以后，选择移动办公模式的员工人数逐步上升。

群组工作空间在总部里十分常见。举例而言，在全新的创新中心里，项目工作室占整体办公室面积的40%，而它的“前廊”和“后巷”则可以用作小组工作活动。至于分散全球各地的员工，则可以每天透过随处可见的远端装置保持联系。另外，创新中心设有研究与开发实验室、原型工作室、访客互动室、移动办公区域、封闭式空间，还有一家咖啡厅。Cherie Johnson说：“创新中心提供不同的空间和工具，满足员工所需。然而这里的布局却十分简洁，专门为演化而设计。我们让总部里的空间与使用者一起学习、一起进步。”

以前用作专属工作站的地方现在已经变成不同类型的办公环境，支援个人工作和团队协作。

在各层和各部门的工作进行期间，我们开发出用户体验（User Experience）程序。这个程序包括一系列工具和技术，令搬迁至新办公室过渡得更加顺畅。营销资源和办公场所服务总经理Jim Humphries说：“凡是迁入新办公室，总有人准备就绪，感到兴奋雀跃，但也总有人或多或少会担心新办公室的运作情况，又会怎么影响到自己等等。‘用户体验’项目就是用来帮助员工了解搬迁过程，协助他们做好准备的。”

度量企业的演化

商业环境瞬息万变，成功的企业和办公室往往懂得灵活应变。Steelcase的文化基准和目前的度量标准有助公司微调工作程序、管理方法和办公环境。与Steelcase合作的度量和培育公司文化的文化人类学家Arna Banack认为，空间可以在多方面直接影响企业文化。她指出：“空间对沟通、协作、信任、员工对公司使命和策略的理解，以及他们如何代表品牌都有直接影响。此外，空间对其他塑造公司文化的因素也有间接的影响。”

“空间对沟通、协作、信任、员工对公司使命和策略的理解，以及他们如何代表品牌都有直接影响。”

文化人类学家 | ARNA BANACK

由新全球总部办公空间牵起的文化转变，现在已经相当显着。其实，移动办公早于新总部开幕前已是寻常事；然而，如何达致移动工作的最佳方式——例如员工怎样与分散在不同地点的员工协作才能达至最大成效，或如何令项目团队的成员全情投入等——却不是人们普遍知道的技巧。Arna Banack表示，全关乎办公空间对员工的支援，结合员工的行为转变，“移动办公模式对公司再也不是问题了。”举例说，总部环境变革前，只有24个设置设有远程沟通装置，现在已经增至58个。增加设置后，视频会议自然越来越频繁，而由不同地点的员工组成的项目团队也越来越多。

企业文化指标	2013年10月	2010年4月	变化	变化百分比
运营方向	3.73	3.48	0.25	7.11%
敬业度	3.90	3.76	0.13	3.55%
执行度	3.48	3.36	0.11	3.34%
外部导向	3.72	3.60	0.13	3.52%
信任度	3.26	3.20	0.06	1.80%

如上表所示，公司文化在其他方面也有改变。以“运营方向”一项为例，它是衡量Steelcase实现企业展望的指标。从上表可见，这一项在短时间内有了显著的改善。办公空间现在能更有效地反映Steelcase的使命，通过创造释放人类潜能的办公空间，协助企业更上一层楼。

“敬业度”用来衡量员工的共同目标，这方面也有改善。Arna Banack认为在敬业度取得高分数的企业，要在这方面再创高峰并不容易。“敬业度是公司2010年的优势，现在表现更胜从前。公司上下拥有共同的目标，能够凝聚员工，令公司团结起来。”

Arna Banack又表示：“敬业度上升3.5%也许听上去并没有什么了不起，不过公司能在推动文化转变仅仅三年内达到这个成果，这样来说是很大的进步。”

“我们创造出反映Steelcase文化的全新办公室，让员工能更透彻了解公司的方向，继而更有效地实现这个愿景。”

全球设计总监 | CHERIE JOHNSON

Cherie Johnson指出部分企业空间近年还没有翻新，她表示：“商业环境转变得太迅速了，从前运作良好的空间赶不上变化，员工再也无法在这些空间发挥出色表现。虽然我们的品牌经历了蜕变，但是我们的办公空间却未能反映这些转变。如果员工未能在反映品牌精神的空间里办公，又怎能期望他们透彻了解、体现品牌精神？所以，我们创造出反映Steelcase文化的全新办公空间，通过以用户体验为中心，同时具备创新精神和设计思考的结晶，让全体员工能更明白公司的方向，继而更有效地实现这个愿景。”

执行表现得分的增长，可归功于整体工作程序改善，以及员工能更有效率地按时完成工作。外部导向的改进，印证了Steelcase成功实行与全球更紧密联系的关键因素，员工与客户建立更多接触，因此更能够把客户的声音带进公司。

Arna Banack指：“信任度在以前已经获得高分，如今再创佳绩。移动办公环境让员工感觉到公司对他们的信任，有助提升信任度。你也许不会觉得开放式办公室和移动办公环境能提升信任度，但事实却证明了这一点。”

应用研究和咨询团队分析上述及其他指标对公司的整体影响，结果显示与员工与公司策略更加一致。部分因为办公空间更能代表公司的品牌和愿景，令员工感觉自己与企业宏观策略议题的关系更加密切。公司在过去三年取得更大市场占有率，整体来说，公司领导层认为新办公空间对此有着重大贡献。一位领导更表示：“这次的成功是我们怎么也想象不到的。”

Steelcase领导也看到实际的好处。“我们的销售支援小组能在无需增聘人手的情况下，连续两年创下两位数字的业务增长。我们并没有增加工作时间，纯粹因为工作效率提升了。公司内的联系、协作和决策变得更有效率，因而可以比以前更快完成工作。”

高级副总裁 | EDDY SCHMITT.

首席财务官Dave Sylvester指出，公司的回馈“反应极佳”。半数员工都是流动工作者，选择共享长桌作为他们的日常基地，而62%员工则表示办公室有助吸引和留住员工。

微调指的可以是空间调整，或是选用不同的家具。这是改变管理计划的延伸项目，现在仍在持续进行。举例而言，我们为其中一个部门开拓了更多用作私人对话和专注工作的空间。此外，项目团队在执行项目的期间，需要更多属于他们的空间，因此我们增加了更多为团队而设或个别员工专属的空间。

新总部设有移动白板，用来记下员工在新空间工作时构思的点和意见。办公室使用约章并非由经理订立，而是由员工决定，以此赋予他们办公室的拥有权。尽管供应免费咖啡和小吃看似小恩小惠，但此举有助聚集员工到核心地带，促进互动。物业及设施总监Dan White说：“我们把部门的咖啡室变成人流交汇处和交谊地点，让员工有机会与其他人接触和交流，碰面时也可以顺带询问工作上的问题。这对建立公司文化有着莫大裨益。”

Steelcase把工作环境设计成可以改进、试验和修改的空间。全球设计总监Cherie Johnson表示：“我们创造了让使用者现在和将来都能受惠的办公空间，可是我们不会知道员工来年的工作模式。因此，这个空间十分灵活，让员工有许多选择，可以随时按需要对空间作出改动。”

准备就绪 迎战未来

改革公司文化并非易事。前首席执行官兼总裁Jim Keane表示：“距离是死的，可是时区是活的。员工往往需要在传统工作时间以外工作，因为他们的同事在不同时区办公。这是我们要面对的真正挑战，却又是全球化生活的现实。因此，我们需要更有效地处理这个问题。”

整体而言，新全球总部园区所占的物业比以前少48%。更重要的是，新办公空间开幕前及开幕后的满意度调查（见侧栏）显示出色的成果，这些结果又反映出全新的公司文化。

Jim Keane说：“我们知道员工不会记得公司使命宣言或策略文件的字眼，但他们会透过与其他员工互动，并解读办公室环境给他们的暗示，从而理解公司的方向和目的，以及他们在这两个方面的位置。”

他又指：“我们的新办公环境改变了企业的方向。这些转变对各人都显而易见，就连来到办公室参观的访客都表示，他们能从四周的环境感受到我们的文化和品牌精髓。”

推动变革

Steelcase透过重新思考物业策略，**成功减少公司总部的实际面积达48%**，同时降低我们对环境产生的影响。然而，更重要的是，在变革之前和之后举行的办公场所满意度调研结果显示，是次变革对员工、工作程序、文化均带来宝贵的影响。

变革前

变革后

我的办公场所赋予我创造新想法的权力。

63%

71%

我能够使用设有分享和交流设施的空间。

80%

89%

我能够使用适合小组或团队工作的合适技术和工具。

81%

87%

我可以在需要使用休闲的空间稍作休息。

56%

83%

我满意自己常用办公空间的景观。

61%

常用办公空间的自然光线令我感到舒适。

80%

72%

这里有各种空间，可以满足我每天不同的活动需要。

89%

75%

我的办公场所能够让我向同侪及领导学习。

86%

66%

我的办公场所有助吸引和留住员工。

75%

42%

我的办公场所有助促进员工之间的沟通。

70%

80%

我在办公桌工作时，能够集中精神，专注办公*。

89%

69%

我可以在需要专注工作及/或进行私人对话时，使用安静隐闭的空间*。

63%

81%

80%

*调查结果显示，员工需要更多私人工作空间，以平衡协作空间。有见及此，Steelcase在公司增加了额外的封闭式和其他私人工作空间。

准备开幕：用户体验

对很多公司来说，全新的办公空间是一个完全陌生的领域。员工不知道应该有何期望，也不清楚各项设施的位置，甚至连要带什么搬入新办公室也毫无头绪。

为了避免在迁入新全球总部时出现这种文化冲击，公司在搬迁前推行大型的用户体验项目，利用一系列工具和技术，协助员工投入其中，并增进他们对其部门新办公空间的瞭解。

公司除向全体员工详尽地阐明公司的整体办公场所策略外，也透过用户体验项目专门介绍独立小组或部门办公空间，例如建筑物的特定楼层或其中一翼。

Steelcase销售工具及资源开发经理Anne Tooley表示：“我们从协助其他公司探索、规划和打造新办公环境的过程中汲取经验，于三年前开发了用户体验项目。最近一次推行这个项目，是全球总部其中一翼开幕的时候。”

正如大部份办公室搬迁一样，Steelcase的行动为公司带来了翻天覆地的转变，打造出新的办公空间和工作方式，以及一系列约章和程序。为了帮助员工迎接重大的转变，我们采用了不少工具，帮助员工适应新的办公环境，包括：

- 进行初期员工意见调查，了解一系列议题，包括：流动性、私密性、员工所需的工具种类，以及他们对新办公场所的期望与关注事项
- 提供培训和教材：让员工了解公司的全新“最佳空间”策略，并指导经理管理更流动的员工群体。
- 由设施组、信息技术、膳食服务和其他与新办公场所的服务及设施有关的部门举办现场简报会
- 提供搬迁收拾策略和废物回收计划
- 在搬迁期内提供设备协助和科技支援，协助员工使用新科技设备、办公室器材和文具用品等
- 提供数字和面对面内部沟通途径，用以分享信息、回答问题和营造活力气氛
- 搬迁后举办“大楼派对”，并举行开放日，庆祝新办公空间落成，并欢迎访客到访。

Anne Tooley表示：“公司上下的员工和经理都参与了建立用户体验的过程。例如，我们举办信息交流活动，让在已完成迁入的楼层工作的员工与其他准备迁入的同事会面。由同侪（而非管理层或人力资源部）告诉用户对新空间的期望，成效显著。”

Jim Humphries领导销售资源和办公场所服务部门，是搬入全球总部首个改造的办公空间之一。他表示：“用户体验的关键在于让用户参与。举例说，几个来自我团队的员工组织了一个过渡队伍，他们运用经过实证的方法和活动，协助同侪为适应工作环境做好准备。这并不是由经理级人员从上而下推行的项目，而是员工之间进行的活动。正是这样，才能培养出员工的新行为。”

根据麦肯锡（McKinsey）的研究显示，有权作出选择的员工，对成果的投入度高出五倍。Steelcase用户体验项目，协助用户更妥善迁移至新的办公空间，提升员工意识，并令员工投入过渡过程。Jim Humphries又指：“这样可以带来庞大的回报，不但能降低团队面对重大转变而造成的焦虑和压力，确保员工心情更加愉快，而且更有效率，由第一天开始就为更成功的办公空间奠下基石。”

Steelcase Inc., 密歇根州大激流市

鸣谢

Steelcase WorkSpace Futures

Steelcase 应用研究和咨询部

Steelcase 全球设计

Shimoda Design