



人資新觀點

社群網站 vs. 企業管理 駕馭社群媒體新勢力



Manpower®



本文重點：

- 員工將社群網站運用到工作上將可能促使職場轉型。
- 已有多家知名企業開始使用社群媒體的連結力量，提高生產效率、促進企業創新與協同互助、打響名氣以及增加員工的歸屬感。
- 根據萬寶華最新資料顯示，有75%的企業雇主表示，關於在工作時運用社群網站，他們尚未提出正式規範，代表多數企業在正式提出相關規定之前，仍然採取觀望的態度。
- 為了提升組織績效並達成企業目標，企業領導人應該尋求方法善用社群網站的高使用率並發掘其商業價值。但以上作為的重點不應在於控制員工使用社群網站的行為，相反地，應將員工的使用行為導向對企業與其他員工有助益的方向。

若想閱讀更多相關文章，請前往萬寶華研究中心：
<http://www.manpower.com.tw>

Manpower萬寶華人力資源公司 (NYSE: MAN)
排名《財富》(Fortune)美國500大企業第119
位，透過遍及全球82個國家、超過4,100家分支
機構為各種規模的企業提供服務。想解更多資訊
，請前往www.manpower.com.tw



駕馭社群網站新勢力

企業通常在不過度管理的狀況下，嘗試了解運用新科技的方法。例如先前在九〇年代中後期出現的全球資訊網(World Wide Web)，當時許多企業擔心員工花太多時間上網，因此嘗試控制員工使用網路的權利。儘管確實有部分員工會因為上網而消耗工作時間，但是有更多人很快就發現運用網路的力量能將工作做得更好，因此網路也迅速成為上網尋找資料、追蹤同業及其他企業活動的極重要資源。

社群網站是目前衝擊職場的最新科技創新，包括 Facebook、LinkedIn、Twitter、Ning、Plaxo、Hi5 和 Second Life，讓人能夠趁著科技所帶來的便利和力量輕鬆連結、溝通與分享資訊。

以上社群網站持續成長的速度驚人，起因於使用者將其運用在生活各領域，包括職場。這正是目前企業雇主所擔憂的問題，究竟他們的顧慮為何？這些顧慮的真實程度為何？

生產力損失：

儘管最近一項研究估計，社群網站讓英國企業每年損失十三億八千萬英鎊的生產力，但問題到底有多嚴重？影響範圍有多廣？結果仍不甚具體¹。另一方面，萬寶華最新針對全球將近34,400位企業雇主發起一項調查，結果發現，僅20%企業主制定正式規範限制員工使用社群網站，其中有63%表示此一作為有助於避免損失生產力²。正如同先前限制上網的努力功虧一簣，或許尚有少數企業能夠禁止員工上班時瀏覽

Facebook 或 Ning，但即便是全面限制上網，員工仍可利用他們的 iPhone 與黑莓機 (BlackBerry) 登入他們想要瀏覽的網站。

隨著社群網站的人氣逐日倍增，所有員工，特別是隸屬於網路世代的年輕員工，對於在工作與私人生活中使用社群網站的界線將逐漸模糊，此舉意味著他們將開始重新定義工作的本質。有鑑於此，企業雇主必須預作準備，找出運用社群媒體的適當用途，協助員工取得平衡。

公司商譽：

2008年，有十三位維珍航空(Virgin Atlantic)空服員在 Facebook 上直陳對公司的看法，因而全數遭到解雇。而且類似事件也愈來愈常見。然而，根據萬寶華調查結果顯示，全世界只有4%雇主表示公司聲譽曾因員工不當使用社群網站而造成某種程度的傷害³。儘管偶爾還是會出現幾樁鬧得沸沸揚揚的類似事件，但是運用社群網站將損害公司聲譽的機率可能比許多人的想像的還要低。

資訊安全：

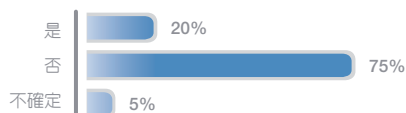
使用社群網站原本就有造成公司資訊網路遭到入侵威脅的風險，此類攻擊事件可能導致企業喪失機密資料和資訊服務被迫中斷。但因此而導致的攻擊事件究竟有多頻繁？真正造成的損害又有多大？目前仍是未知數。雖說網路安全軟體可封鎖特定網站，降低相關風險，但其實大部分風險仍來自員工的不當行為。因此，企業雇主唯有改變員工的使用行為，才能讓組織資訊安全的保障更上層樓。

為職場帶來新風貌的科技

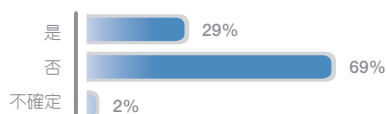


貴公司是否制定員工使用如 Facebook、Twitter 和 LinkedIn 等外部社群網站的正式管理政策？

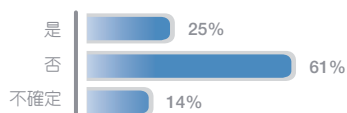
全球



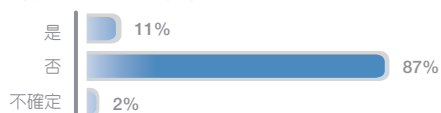
美洲地區



亞太地區



歐洲、非洲及中東地區



資料來源：Manpower 萬寶華人力資源公司

事實上，社群網站對於企業生產力、聲譽以及資訊安全方面的影響的確值得雇主關注。萬寶華調查結果顯示，有二成企業制定正式管理政策禁止員工使用企業以外的社群網站，避免員工生產效率低落⁴。

這並非意指企業不該發展及實施正式的政策以規範員工使用或濫用社群網站，但是規範的重點不應著重在控管員工使用社群網站的行為，而是應將員工的使用行為導向正面且富有創意的方向，讓企業及所有員工都能因此受益。社群媒體的發展銳不可擋，企業善用此一趨勢的關鍵在於發掘社群網站對於組織的價值並加以有效利用。

為組織加值

面對社群網站，企業雇主的管理不應限制員工具有創意且有助企業增值的行為；相反地，應該打造鼓勵相關行為的氛圍與企業文化。為了提升組織績效並達成企業目標，企業領導人應該尋求方法善用社群網站的高使用率並發掘其商業價值。

您是否能夠輕鬆地建立個人的專業或校友人脈網絡？您是否能隨時準備好與員工一同合作，無論他身在何處？您是否想要立即地知道貴公司客戶對於新產品與服務的回應？您組織中的新進員工是否了解企業品牌價值？諸如P&G、IBM、Nestlé、Best Buy 和 Capgemini 等持續革新的企業，都已經開始利用社群網站達到上述目標，甚至完成更多工作。

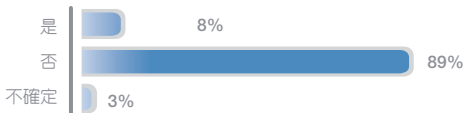
Twitter、Facebook和其他社群平台近來的發展顯示其對企業發展大有益處。但由於我們仍位於運用社群媒體的入門階段，所以保持靈活開放的態度極為重要。以網際網路為例，員工也有可能發展出運用社群網站的創新方式，讓自己的工作更有效率。不過，就像其他促成職場轉型的科技創新產品一樣，從電話、個人電腦到網際網路，企業必須持續轉變其企業文化與工作實務以適應科技潮流，才能讓社群網站在職場上發揮最大效益。

貴公司商譽是否曾因員工不當使用社群網站而受損？

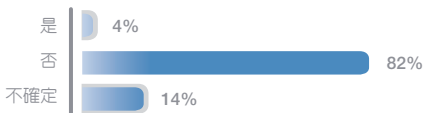
全球



美洲地區



亞太地區



歐洲、非洲及中東地區



資料來源：Manpower萬寶華人力資源公司

萬寶華建議企業利用社群網站的連結力量來解決下列相關的問題：

生產力：

事實上，社群網站可以促進產能。根據Burson-Marsteller的調查結果，〈財富〉(Fortune)前一百大企業中有半數以上都擁有Twitter 帳號，其中三分之二是用以進行提升生產力的工作，如客戶服務等⁵。足以作為代表的範例如下，消費性電子零售商 Best Buy 最近推出 Twelpforce 系統，讓客服人員利用 Twitter 帳號回答顧客的問題。其實此一系統仍不夠完美，甚至有人批評這不過是另一種廣告手法，但也有不少人聲稱該公司的客服人員確實因而能夠更有效率地協助更多客戶。

協同作業：

企業愈來愈需要團隊合作的工作方式，再加上許多新科技的推波助瀾，都是促成職場大幅轉型的重要因素。根據 Palo Alto Networks 在2009年針對企業進行的調查結果顯示，有超過91%企業使用某些具備專利的協同作業軟體⁶。當工作團隊散布世界各地，使得面對面工作日益減少的情況下，虛擬會議和協作軟體的應用便會隨之成長。

Grown Up Digital (McGraw-Hill, 2008) 的作者 Don Tapscott表示，「社群網站將成為新一波的業務運作系統。」他進一步解釋，身為社群網站重度使用者的年輕世代不久後也將成為職場的主力，屆時他們勢必主張運用社群媒體是日常工作的必備工具。Tapscott指出，對年輕員工而言，最佳的工作環境就是，「用工作目標取代工作說明，並提供給員工足以讓工作順利完成的工具、空間和指導。」另一方面，能夠適應這種和員工的新關係的雇主也能在社群媒體的時代中找到合理定位，因為他們善用社群媒體的特殊價值，促進企業和員工的協同互助。

知識管理：

企業一直在尋找有效的方法以擷取深藏在員工腦袋中的知識和想法。隨著社群媒體興起，企業便屬意利用這個嶄新且有創意的工具來達成目標。舉例來說，資訊科技服務暨顧問公司 Capgemini 曾推出一項雄心萬丈的計畫，利用部落格和維基百科等社群平台將九萬名員工串連起來⁷，意圖讓此一公共網站成為連結「興趣社群」的有效工具，也就是說，這是一群因對特定主題產生個人或專業興趣的團體，討論主題不限，從網路行銷到藥物研究都有。就擷取且傳遞組織中的知識而言，此一成果突顯出社群網站的特殊價值。



企業雇主認為使用社群媒體最有前景的方法就是用來「建立品牌形象」。

創新：

要尋求新想法，除仰賴專門研發團隊和傳統程序，有志持續改善其創意價值的企業仍不斷設法找出更多新方法。好比以往企業可能很難個別和客戶、學者和獨立發明家建立長久關係，但社群網站有助企業和以上對象建立對話管道，顯然如今社群媒體的興起有助大幅推動「開放式創新」(open innovation)的進展。例如，IBM藉由舉辦全球線上腦力激盪大會(Innovation Jams)並邀請全球各地員工、合作夥伴和客戶等對象參與，而得出不少創意想法，此一成果已經讓IBM成功推動若干創新政策並改善了現有產品和服務。P&G早已因採納「開放式創新」的作法而獲益，其所獲得的建議與構想不僅侷限在改善特定產品而已，還進一步包括增進生產線產能的方法。

員工團結與歸屬感：

能夠持續讓員工將才智和情感投入工作中，對於成功經營的企業而言格外重要。社群媒體特別適用於溝通，讓員工與企業組織的使命和願景能更緊密連結。例如，企業領導人可使用社群媒體建立及強化與員工之間的雙向對話，並強化組織中「同舟共濟」的認知。同樣地，公司經營的社群網路也可將各自位在不同且遙遠的辦公室的工作團隊連結起來，有助於同事聯絡情誼且專注於手邊工作。而且所謂的「千禧世代」(millennial generation)如今也已加入就業市場，他們也會要求使用社群媒體與朋友保持聯繫。

此外，萬寶華的全球領袖團隊會議也以虛擬會議的形式召開。不論身在何處，只要利用各種社群媒體與新科技，全球各國分公司的領導者都能使用個人電腦即時參與決策討論、分享工作實務與專業人脈。

員工招募：

專業導向的社群網站有助於建立商業人脈和招募新進員工，如LinkedIn。此外，Deloitte的研究結果指出，已有23%企業利用社群網站協助招募員工⁸，但在虛擬的線上世界中，不論企業組織還是個人都必須格外當心，確保打交道的對象是可信賴的一方。

商譽管理：

社群網站的使用人數日益倍增，的確引發企業關注商譽管理，如「是否有人說我們公司是工作的好地方？」；以及個人顧慮名譽管理，如「在 Facebook 上公開自己在酒吧的照片，是否會令未來的雇主卻步？」等問題。企業和個人的品牌議題從未如此重要過。隨著社群網站使用者增加，我們勢必得檢視企業運用社群網路調查求職者的道德問題，如是否應該因照片而溯及既往？在使用社群網路調查未來員工的名譽之前，是否需要取得其同意？

行銷／品牌／公共關係：

《財富》(Fortune)前一百大企業中有54%企業使用 Twitter 與客戶聯繫，且有29%在 Facebook 上有粉絲專屬頁面⁹。多數接受萬寶華調查的受訪者表示，使用社群媒體建立企業品牌形象是最有前景的作法¹⁰。Nestlé去年開始邀請消費者登入 Facebook 和其他網站，票選 Goobers®、Sno-Caps®和 Oh Henry!® 等產品的最新包裝設計，並承諾將投票人氣最高的包裝推出上市¹¹。此外，高階主管也開始使用社群網站，根據一項調查指出，30%執行長有專屬的 Facebook 頁面。包括 IBM 和 Sony 等企業也利用社群網站發布新聞和企業社會責任相關成果，藉以開啓雙向溝通管道，進一步了解相關人士的關切與考量。

萬寶華希臘分公司也利用 Facebook 舉辦每月「開放參觀日」(open house)，讓求職者與客戶能互相交流、建立關係與參加討論產業議題的會議，同時也讓高階主管進一步了解就業市場發展。多虧社群網站興起才能有以上成果，這裡提到的社群網站也包括光是在第一年參與人數就暴增三倍的LinkedIn 和 Twitter。

企業持續營運與災難復原：

在其他通訊管道無法使用時，社群網站因可即時、同步連結許多使用者而具有明顯優勢。有許多民間企業和政府組織都已經開始使用社群網站，如 Twitter 等，在發生緊急狀況時傳遞訊息，甚至發布路況消息等。為了在停電或資訊系統出狀況時維持運作，每一大型企業都會訂定複雜的企業營運持續計畫(business continuity plan)，而社群網站的廣泛使用有助於讓實行這些計畫更臻完美。

我們建議企業考慮採取以下措施，鼓勵員工有建設性地使用社群網站。

激勵員工創新

鼓勵員工在運用社群網站時投入創意讓工作更順利進行，藉此將社群網站的使用導向正面用途。例如，因人們皆樂於討論個人成就，不妨請員工發表自己如何以創意使用社群媒體讓企業領先同業，或提供更好的客戶服務。如有必要，企業可依功能或影響力等面向來觀察員工的點子。或者以許多具備創

新精神的企業作為榜樣，舉行比賽找出最棒的新點子。

開發公司內部專業能力

鼓勵時常將社群網站應用到工作上的員工討論且示範其成果，建立以身作則的內部模範，下一步，不妨持續追蹤這種傳習交流而產生的點子，並且分享其概念與最佳執行方法。

讓員工參與管理

一個社群網站正常運作的基礎取決於使用者對社群投入的程度。因此，不妨邀請員工協助發展和執行企業專屬準則，如此一來便會吸引那些熱愛使用社群網站的員工，而企業制訂使用準則的最終目的在於提升員工的信任感。

關鍵在於，公司無須堅持管理準則在拍板定案後就無法修改，相反地，應保留其改變與進化的空間。畢竟社群網站科技以及使用方式瞬息萬變，唯一要確定的是，社群媒體使用準則應與企業整體行為準則相互連結。起因於制定使用準則的目的在於創造一管理機制，讓使用社群網站的行為不會變成制度中的例外，反而是與企業整體行為準則緊緊相繫的主要活動。

此一企業組織的轉變需要謹慎規劃與管理。企業主必須了解社群媒體對組織的益處並尋求員工的想法。同樣地，有鑑於社群媒體的本質在於社群，企業應授權員工協助進行發展，而此一過程不容間斷。每一次科技革新都會伴隨著較緩慢的文化改變，就好比企業總是必須重新適應新的工作方式。接下來，企業通常會在調整中重新理解工作的意義。就社群網站而言，其為企業所帶來的益處千真萬確。然而，企業唯有善用創意導正其使用方向，才能從中獲得持續的競爭優勢。



參考資料

- ¹ "Twitter and social networks cost U.K. businesses." Morse Plc. (press release), October 2009.
- ² Manpower Inc., *Employer Perspectives on Social Networking Survey*, 2009.
- ³ Manpower Inc., op. cit.
- ⁴ Manpower Inc., op. cit.
- ⁵ Burson-Marsteller and Proof Digital, *Fortune 100 Social Media Study*, 2009.
- ⁶ Palo Alto Networks, *The Application Usage and Risk Report*, Fall 2009.
- ⁷ "Capgemini adopts social networking tools for knowledge management," *InfoWorld*, May 2009.
- ⁸ Deloitte LLP, *2009 Ethics & Workplace Survey*, 2009.
- ⁹ Burson-Marsteller, op. cit.
- ¹⁰ Manpower Inc., op. cit.
- ¹¹ Nestlé, www.adeliciousdilemma.com, 2009.

