

4) 建立清晰的绩效标准

当远程办公时，经理无法直接观察员工是否准点上下班，工程师是否在实验室里度过足够长时间时，也无法手把手观察员工的具体做法，这样有些喜欢微观管理的经理可能不适应了（我曾经经历过某经理因为员工早上进办公室迟到十分钟而骂半小时的情况）。其实我们不妨以目标而不以过程来管理，如在市场经理需要某周交出某项目的商业计划书，商务拓展经理某月应该拜访哪一些具体应用的客户，等等。在制定这些目标的同时，团队应该不仅需要了解他们要实现什么，还需要了解他们为什么要实现它，以及实现它对公司和产品线的意义，这样就更能激活主观能动性。因为远程管理时，我们实在是很难去具体观察和协调一步步的具体操作，因此不如放手，只是做阶段性的回顾。

远程办公时，必须对具体的奖惩措施有明确的指示，裁人时要明确裁人的理由并且事后明确告知团队，而不能无意间营造一种惶惶不安、互相猜疑的气氛；而如果有成功案例时也不妨公开表扬，使得团队成员明确一个可以参照的基准。

硅谷现在在疫情影响下绝大多数科技公司的员工都在家工作，按照常理而言应该不是找工作的最佳时机，而事实上我感觉跳槽的人比往年还多。一是在家上班反而更容易参加面试，二是如果经理平时没有进行很多有效沟通，远程工作会让人比平时有更多的职业不确定感。因此妥善的交流就比在公司上班时显得更加重要。

5) 针对远程管理调整辅导策略

对大多数经理来说，进行有效的辅导是一项颇具挑战的工作，尤其是远程工作时，员工很难主动希望接受一点儿辅导，而且也很难观察团队成员如何执行任务，很多时候只好看他们具体做出的结果，如演示文稿等。尽管如此，当团队分散各处时，辅导仍很重要，甚至更重要，经理应该要学会经常发问，确保下属了解自己的需求，确认员工是否需要辅导或者指示。远程团队的领导者们需要为个人和团队设定期望，监控团队的进展，就如同在同一地点办公时需要做的那样。领导者同样应该通过电话、电子邮件和其他沟通渠道定期为个人提供反馈。只要有机会，应该安排偶尔与个人面对面的会议，建立更多的个人联系。

6) 庆祝阶段性的成果和成功

获得像一个团队般的感觉，不仅意味着在一起工作，更意味着对团队成员