



技术与观念双重驱动下中国携程公司混合办公模式研究
—基于控制论的视角

七里竹玛

本独立研究报告提交博仁大学创新商务管理与财会学院
属博仁大学硕士学位工商管理专业课程学习的一部分
二零二二年

**RESEARCH ON MIXED OFFICE MODE OF CHINA CTRIP
COMPANY DRIVEN BY TECHNOLOGY AND CONCEPT
—FROM THE PERSPECTIVE OF CYBERNETICS**

QILI ZHUMA

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of the Business
Administration
Department of College of Innovative Business and Accountancy
Dhurakij Pundit University
Academic Year 2022**



Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master Student

College of Innovative Business and Accountancy, Dhurakij Pundit University

Master of Business Administration

研究报告题目: 技术与观念双重驱动下中国携程公司混合办公模式研究--基于控制论的视角
Title of Thematic: Research on Mixed Office Mode of China Ctrip Company Driven by Technology and Concept-From the Perspective of Cybernetics
Researcher|研究者: Miss. Qili Zhuma
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Asst. Prof. Dr. Wei Meng

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the Thematic Paper submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the College of Innovative Business and Accountancy.



Dr. Shanshan Wang Committee President
评审委员会主席




Asst. Prof. Dr. Wei Meng Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师



Dr. Daoming Wang Committee Examiner
委员会考官

This is to certify the said Thematic Paper was approved by the College of Innovative Business and Accountancy(CIBA).



Asst. Prof. Dr. Siridech Kumsuprom Dean of College of Innovative Business and Accountancy
创新商务管理与财会学院院长

Date | 日期: 31 JUL 2023

研究报告题目 技术与观念双重驱动下中国携程公司混合办公模式研究——基于控制论的视角
作者姓名 七里竹玛
主指导教师 助理教授孟巍博士
副指导教师 -----
学系 工商管理硕士
学年 2022

摘要

在技术与观念的双重驱动下，混合办公模式孕育而生。所谓混合办公模式，具体来说，它是由办公室办公与非办公室办公两部分组成，即公司员工需每周至少返回办公室三天进行现场办公，其它时间则可灵活选择办公场地，如居家办公。

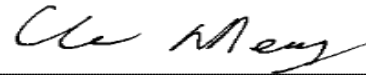
在中国，最早实行混合办公模式的是携程公司。携程公司于 1999 年在上海市成立，是一家依托互联网网站和手机 app 等线上平台，为客户提供住宿预定、交通票务、套餐旅游和公司旅游管理的旅游服务提供商。经过二十几年的发展，携程已经发展为中国最大的在线票务服务公司，其年营业收入连续 4 年超 200 亿元，已在美国纳斯达克和香港交易所两个地方上市。

2022 年 3 月 1 日，携程正式实施混合办公模式。携程之所以选择实行混合办公，原因很简单，为了提高员工的工作效率，该公司董事会主席梁建章认为，居家办公能够帮助员工节省出约 8% 的时间，而这个时间如果员工投入到工作之中，那么意味着将会提高 8% 的工作效率。然而，员工会把这部分时间投入到工作之中吗？脱离办公室的办公氛围，员工能更好的投入到工作中吗？对此，本研究认为并不一定，这很大程度上取决于公司的管理能力以及员工与员工之间的互动关系。

在此背景下，本文提出如下的研究问题：首先，混合办公就一定能够提高员工的工作效率吗？影响因素有哪些？这是本文提出的一个追问。其次，在混合办公模式下，企业与员工、员工之间的关系将会发生怎样的变化？携程公司又将如何对其进行重塑？这是本文试图回答的第二个问题。最后，本文提出第三个问题，控制论对混合办公模式有哪些影响？基于该经典理论，结合中国携程公司实施的混合办公模式，剖析其存在的不足指出，并据此提出优化建议。

经过研究发现，从表面上看，实施混合办公模式对于公司和员工而言都有益处但不可否认，同时也面临着一些问题，从企业角度看，混合办公模式下企业面临的问题包括公平性问题、影响同事间关系、增加管理难度、增加沟通成本；从职工角度上看，存在混淆工作与生活、工作能力要求提升高等。针对这些问题，携程应改变原有的管理控制模式、增强企业文化建设、以学习型组织导向。

关键词：技术与观念, 双重驱动, 控制论, 混合办公模式



(助理教授孟巍博士)

导师

| | |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thematic Paper Title | Research On Mixed Office Mode Of China Ctrip Company Driven By Technology And Concept—From The Perspective Of Cybernetics |
| Author | Qili Zhuma |
| Principal Advisor | Asst. Prof. Dr. Wei Meng |
| Co-Thesis Advisor | ----- |
| Program | Master of Business Administration |
| Academic Year | 2022 |

ABSTRACT

Under the dual drive of technology and concept, hybrid office mode is born. The so-called hybrid office mode, specifically, is composed of office work and non-office work, that is, employees need to return to the office at least three days a week for on-site work, other time can choose flexible office space, such as homework.

In China, the earliest implementation of the hybrid office model is Ctrip. Founded in 1999 in Shanghai, Ctrip is a travel service provider that provides customers with accommodation reservations, transportation ticketing, package Tours and corporate travel management based on online platforms such as Internet websites and mobile apps. After more than two decades of development, Ctrip has grown into the largest online ticketing service company in China. Its annual revenue has exceeded 20 billion yuan for four consecutive years. It has been listed on Nasdaq and Hong Kong Stock Exchange.

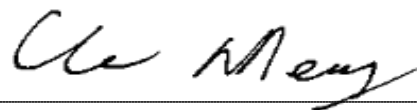
On March 1, 2022, Ctrip officially implemented the hybrid office model. The reason for Ctrip's choice of hybrid office is simple. In order to improve employees' work efficiency, Liang Jianzhang, chairman of the board of directors of Ctrip, believes that working from home can help employees save about 8% of their time, which, if they are engaged in their work, will mean an 8% increase in their work efficiency. But do employees put that time into their work? Can employees be more engaged in their work without the atmosphere of the office? This research believes that it is not certain, which largely depends on the management ability of the company and the interaction between employees.

In this context, this paper puts forward the following research questions: First, can hybrid office definitely improve the work efficiency of employees? What are the influencing factors? This is a question raised in this paper. Secondly, under the hybrid office model, how will the relationship between enterprises and employees and between employees change? How will Ctrip remodel it? This is the second question this article attempts to answer. Finally, this paper raises the third question, what is the influence of cybernetics on the hybrid office model? Based on the classical theory, combined with the hybrid office mode implemented by Ctrip

company in China, this paper analyzes its shortcomings and points out, and puts forward optimization suggestions accordingly.

Through the study found that, on the surface, implement the mixed mode of public benefits for the company and the employee have but there is no denying the fact that also faced with some problems at the same time, from the enterprise point of view, mixed office mode enterprises are faced with the problem including the fairness problem, affect the relationship between colleagues, increase the management difficulty, and increasing communication cost; From the perspective of employees, there is confusion between work and life, and the work ability needs to be improved. In view of these problems, Ctrip should change the original management and control mode, strengthen the construction of corporate culture, and be oriented to learning organization.

Keywords: Technology and Concept, Dual Drive, Cybernetics, Hybrid Office Model



(Asst. Prof. Dr. Wei Meng)
Independent Study (IS) Advisor

致谢

光阴荏苒，岁月如歌，转眼间短暂的学习生涯已接近尾声，回想起往事历历在目，不禁湿润了双眼。值此毕业临别之际，特向论文指导老师、授课老师以及同学们表示感谢。

要感恩我的父母予了我生命，给予了我一个自由的成长环境，给予我一个温馨的港湾。曾经在挫折面前，我沮丧过、放弃过，但是他们的关心、鼓励着我坚定的走到今天，他们的教导使我能正视生活中的困难和坎坷，使我在困境面前能鼓足勇气勇敢的生活下去。

我要感恩我的导师，我的导师，他认真、无私、严谨的教学和论文指导态度让我终生难忘。在论文的写作和修改过程中，他对我悉心指导、孜孜教诲，论文每次修改都给予了我宝贵的建议和极大的帮助。在他反复多次的斧正修改中，使得我深化了对理论系统的认识与理解，让我的论文能够顺利完成。在此，向我的导师深表敬意和谢意。

我要感恩我的同窗，是他们让我感受到纯真的友情，感受到友谊的力量，感来自同学的温暖。我的同窗是优秀的，你们的优秀让我不断提醒和鞭策自己更加努力我的同窗是善良的，你们的帮助让我一次次超越自我:我的同窗是友善的，你们的陪伴使我的学习生涯不再孤单。

最后，谨以此文献给我的父母、导师、同窗。未来，我将带着你们给予我的关爱和勇气继续努力前行，做一个追求梦想，对社会有价值的人。

七里竹玛 (Qili Zhuma)

目录

| | 页 |
|-------------------------|------|
| 摘要..... | IV |
| ABSTRACT..... | VI |
| 致谢..... | VIII |
| 目录..... | IX |
| 图目录..... | XI |
| | |
| 第一章 绪论..... | 12 |
| 1.1 研究背景..... | 12 |
| 1.2 研究的目的和意义..... | 13 |
| 1.3 研究问题..... | 14 |
| 1.4 有关名词（术语、简称）的解释..... | 15 |
| 1.5 研究范围与限制..... | 15 |
| 第二章 文献综述..... | 17 |
| 2.1 文献计量..... | 17 |
| 2.2 相关文献综述..... | 25 |
| 2.3 理论基础..... | 28 |
| 第三章 研究方法与设计..... | 29 |
| 3.1 研究类型与对象..... | 29 |
| 3.2 研究方法..... | 29 |
| 3.3 研究设计与程序..... | 31 |
| 第四章 案例研究..... | 33 |
| 4.1 中国携程公司概况..... | 33 |
| 4.2 中国携程公司混合办公模式..... | 36 |
| 4.3 案例分析..... | 40 |
| 第五章 研究结论与展望..... | 44 |
| 5.1 研究结论..... | 44 |
| 5.2 研究展望..... | 46 |

目录 (续)

| | 页 |
|---------------|----|
| 参考文献..... | 47 |
| 附录一 访谈提纲..... | 50 |
| 附录二 访谈计划..... | 51 |
| 附录三 访谈报告..... | 52 |
| 声明..... | 54 |
| 个人简历..... | 55 |

图目录

| 图 | 页 |
|------------------------------------|----|
| 2.1 Citespace 分析流程图 | 18 |
| 2.2 2012 年-2021 年论文发表数量 | 19 |
| 2.3 2012 年-2021 年控制论研究主要主题分布 | 19 |
| 2.4 关键词共现网络分析图谱 | 20 |
| 2.5 作者分布聚类图 | 21 |
| 2.6 控制论中国作者分布情况 | 21 |
| 2.7 控制论外国作者分布情况 | 22 |
| 2.8 机构聚类知识图谱 | 23 |
| 2.9 控制论研究中国期刊分布 | 23 |
| 2.10 控制论研究外国期刊分布 | 24 |
| 2.11 关键词时序图 | 24 |
| 2.12 关键词凸现图谱 | 25 |
| 3.1 论文篇章结构图 | 31 |
| 3.2 论文研究程序图 | 32 |
| 4.1 携程公司 2018 年-2021 年营业收入 | 34 |
| 4.2 携程公司 2021 年主营收入占比 | 35 |
| 4.3 携程公司人员结构分布图 | 36 |
| 4.4 携程公司混合办公首周各部门员工申请比例 | 38 |
| 4.5 携程公司混合办公首周男女申请比例 | 39 |
| 4.6 携程公司混合办公首周年龄分布情况 | 39 |
| 5.1 圣吉五项“修炼”图 | 45 |

第一章 绪论

1.1 研究背景

混合办公模式的出现，缘于技术与观念二者的共同驱动。在本文中，所谓的技术是指互联网以及由此衍生的各种办公软件；观念则是指人们对于居家办公的看法和接受度。其中，技术是基础，提供了关键性的支持，观念是催化剂，让越来越多的公司选择加入混合办公模式。

(1) 技术发展为混合办公模式的出现提供可能

技术层面上，自1930年美国科学家范内瓦·布什造出世界首台模拟电子计算机后，经过近一个世界的发展，计算机已经成为人们办公必备的工具，影响着各行各业。而1969年诞生的互联网则将计算机串联成一个庞大的虚拟网络世界，使得不同工作场域的人们可随时随地地进行信息互通，让人们的沟通交流变得不再受地域限制，极大的提高了人们工作效率。在此基础上，世界各国的互联网公司基于企业办公的需求，又陆续开发了一系列企业内部管理平台以及办公软件，尤其是视频会议软件，如美国的zoom，中国的腾讯会议、企业微信等现代化的办公工具的出现，让在线远程办公有了技术支持。

(2) 观念的转变催生混合办公模式

计算机的问世与互联网的诞生，使得不同工作场域的人们可随时随地地进行信息互通，让办公不再受到场域限制。不难看出，就技术层面而言，很多行业已经具备了随时随地办公的条件，但并没有公司允许员工自由的选择办公场地。2020年，随着新型冠状病毒席卷全球，许多人被迫居家隔离，无法到达办公现场，由此出现了居家办公的模式，并衍生出了混合办公的工作模式。

根据近日中国法制网舆情监测中心正式发布的《2020年技术与观念双重驱动下研究报告》指出，2020年技术与观念双重驱动下的诱发原因更加多样化，其中疫情无疑是改变人们观念的重要因素之一。2020年新型冠状病毒出现后，受其影响，许多人被迫居家隔离，无法到达办公现场，由此衍生出了居家办公的工作模式。刚开始，对于公司而言，安排员工居家办公实属无奈之举，对于员工而言，受环境、心态等多种因素影响，这种工作方式也很难让人全身心的投入其中，但随着时间的推移，尤其是疫情结束回归往日早出晚归的上下班生活时，发现居家办公既省去上下班的通勤时间，也

能提高员工工作效率。在此背景下，许多公司开始思考，是不是可以采取混合办公模式，即每周至少三天返回办公室办公，其余时间可不受地域限制，自由选择办公场域的方式。

(3) 携程实施混合办公模式并非百利而无一害

在中国，最先实施混合办公的是携程公司，作为国内最大的 OTA 企业，中国携程公司于 2022 年 2 月 14 日宣布从 3 月 1 日起正式启动了“3+2”混合办公模式，即员工每周有 2 天可以在申请通过的前提下，自己择办公地点，如家里或咖啡厅，无需到公司办公。携程公司之所以作出这样的决定，原因很简单，是为了进一步提高员工的工作效率。携程公司创始人、董事会主席梁建章表示，实行混合办公的效率可提高 8%，有利于提升员工满意度和忠诚度。

不可否认，混合办公模式确实存在许多优势，但事实上，它真的如此完美，没有瑕疵吗？显然不是。微软 CEO 纳德拉对此就怀比较谨慎的态度，他认为混合办公模式存在明显的悖论，即员工希望两全其美，即想要灵活的办公方式，也想要更多面对面的协作机会。不仅如此，从企业角度看，即希望员工提升工作效率，又需要对员工做更为全面的管理与控制。因此，为解决这些悖论，许多企业需要重新思考他们整体的关键流程和架构，思考如何重塑员工之间的社交资源，如何将业务流程数字化、自动化等。

基于上述背景，本研究以控制论作为理论基础，研究技术与观念双重驱动背景下中国携程公司混合办公模式，梳理该办公模式的流程与特点，重点关注企业与员工、员工之间的关系，找出其存在的不足之处并给出合理的优化策略。

1.2 研究的目的和意义

(1) 研究目的

论文旨在运用控制理论分析中国携程公司混合办公模式。本研究的目包括以下两个方面，一是梳理总结中国携程公司混合办公模式的实施背景、开展过程及特点，探究该模式下企业与员工、员工之间的关系以及如何重塑？二是在此基础上，运用控制理论，分析其存在的优势与不足之处，并针对不足之处给出合理化建议。

(2) 研究意义

一方面，论文研究的理论意义体现在运用控制理论剖析混合办公模式，将理论结合到公司的治理实践中，以理论促实践，同时，又通过实践总结，重新审视理论。当前，学术界关于混合办公模式的研究不多，对其进行研究，将有助于进一步丰富和完善相关的研究。

另一方面，本研究的现实意义在于以控制论分析中国企业案例，提供一条可实践的研究思路，同时，通过分析论证，指出混合办公的不足之处及优化策略，对于企业具有一定的现实指导意义。

1.3 研究问题

混合办公模式处于转型的早期，2020 年全球新型冠状病毒爆发之后，混合办公模式才孕育而生。当然，混合办公模式并非是疫情期间突然出现的，其早期的雏形是数字游民，具体而言，数字游民是指一群无须办公场地、只需要一根网线便可完成工作的人，他们的职业主要是网络分析师、搜索引擎评估师、翻译人员、转录人员、英语教师、设计师、博主等，从业者也多为自由职业者，没有固定的公司，以任务为中心，其与雇主的关系也比较简单，只要把任务完成即可，是一种甲方和乙方的关系。相比较而言，混合办公模式则更为复杂，涉及多方面的关系，它并不仅仅是员工办公场地变化。

当前，提到混合办公模式，尤其是谈及其优点时，人们纷纷注意到因其能省去必要的通勤时间而认为其能够提高工作效率，中国携程公司董事会主席梁建章给出的理由便是遵循这样的逻辑，即减少通勤能够帮助员工节省出约 8% 的时间，而这个时间如果员工投入到工作之中，那么意味着将会提高 8% 的工作效率。然而，事实真的如此吗？对此，本研究认为并不一定，这很大程度取决于公司的管理能力以及员工与员工之间的互动关系。

在此背景下，本文提出如下的研究问题：

(1) 混合办公就一定能够提高员工的工作效率吗？影响因素有哪些？这是本文提出的一个追问。

(2) 在混合办公模式下，企业与员工、员工之间的关系将会发生怎样的变化？企业如何对其进行重塑？这是本文试图回答的第二个问题。

(3) 本文提出第三个问题，控制论对混合办公模式有哪些影响？基于该经典理论，结合中国携程公司实施的混合办公模式，剖析其存在的不足指出，并据此提出优化建议。

1.4 有关名词（术语、简称）的解释

1.4.1 混合办公模式

混合办公模式由办公室办公与非办公室办公两部分组成，从美国苹果公司、中国携程公司等公司的实施情况来看，其公司员工需每周至少返回办公室三天进行现场办公，其余时间则可灵活选择办公场地，如居家办公。

1.4.2 控制论

控制论最早由诺伯特·维纳（Norbert Wiener），一位来自美国的数学家于 1948 年提出，他发表的《控制论：或关于在动物和机器中的通讯和控制的科学》一书标志着控制论的诞生。早期，控制论主要是研究生命体、机器和组织的内部之间的控制和通讯科学。后来，随着实践的不断发展控制论的应用范围覆盖了工程、生物、经济、社会、人口等领域，成为研究各类系统中共同的控制规律的一门学科。

具体到经济学学科，控制论可分为内部控制的会计控制以及管理控制。1953 年，美国注册会计师协会颁布的《审计程序说明》第 19 号文件，明确指出会计控制是有组织计划和保护会书记录可靠性或与此相关的方法和程序构成。管理控制由组织计划和为提高经营效率所制定的各项政策及其执行构成。管理控制涉及统计分析、员工培训和质量控制等。

当然，这里只是对控制论作一个具有普遍意义的阐释，在研究范围与限制部分，本文将结合研究实际，对控制论作进一步的解释与限定。

1.5 研究范围与限制

混合办公模式是论文的研究对象，中国携程公司是本研究的案例，研究案例的范围包括两大方面，一是携程公司的整体概况，涉及公司的发展脉络、性质、规模、员工组成；二是该公司实施混合办公模式的总体情况，包含背景、过程、特点等内容。

本研究的理论基础是控制论。控制论是一个广泛的概念，所以先是在比较权威的定义下，找到适合本研究的关于控制论的定义，即管理控制。具体而言，管理控制包含自我控制论、控制的过程论、系统论、要素论、边界论、生态论等六个纬度。

因此，本研究从实际出发，结合既有的研究目的与研究计划，将控制论聚焦于企业的管理控制，但为了表达的便利性，下文仍用控制论这一学界所熟知的专业术语进行表述。

第二章 文献综述

在对论文展开研究前，本文首先对相关理论及研究成果作全面而细致的梳理与回顾，这将有助于我们在掌握学界已经有的研究成果的基础上，更清晰的识别研究问题，并为研究提供理论依据。下面，笔者将围绕控制论这一关键要素进行文献评论。

2.1 文献计量

文献计量分析是用数学和统计学的方法，对文献资料进行定量的分析。它涵盖了数学、统计学、文献学，能够对文献资料进行直观的体现和表达。其计量对象主要是：文献量、作者数、词汇数等。就目的而言，采用文献计量是为了更直观的展现学界已有的研究成果。

2.1.1 文献来源与处理

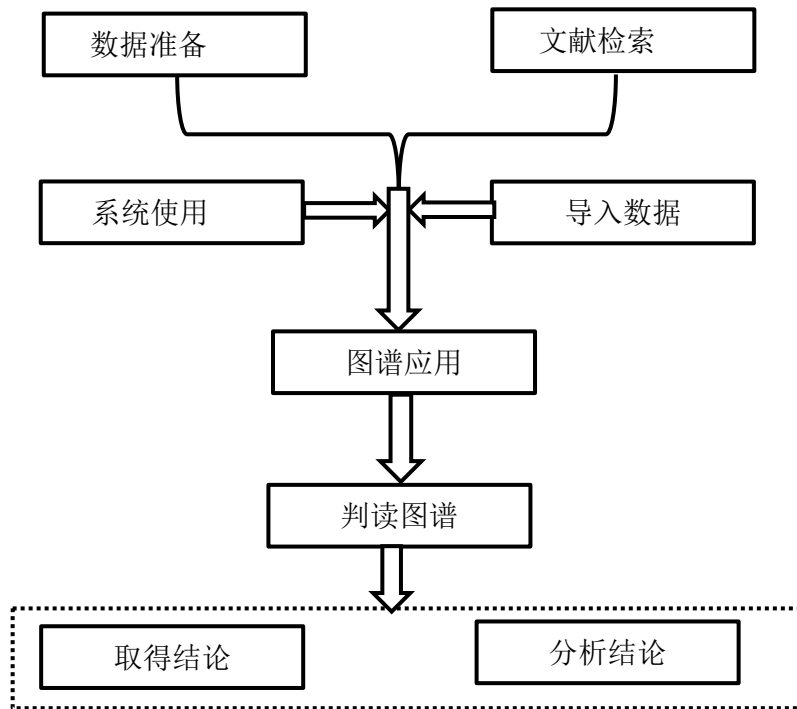
本文文献数据来源于中国知网（CNKI）全文数据库，基于文件的完整性以及可靠性考虑，采用高级检索项检索期刊，具体操作如下，输入主题=控制论,题目=控制论，或关键词=控制论，选定论文发表时间，即 2011 年 1 月至 2021 年 12 月，检索条件选取精确，中英文同义词，剔除无相关文献后共检索 912 篇有效文献。

2.1.2 分析方法与工具

本文采用美国著名学者陈超美 (Chaomei Chen) 博士开发的 CiteSpace 软件系统，该软件经常用于科学和技术领域的研究，通过直观的知识图谱，识别并展现该领域的热点关键词、研究进展和前沿方向。将 CNKI 数据库中检索到的控制论 (cybernetics) 文献进行可视化图谱分析。

此外，本文也将会直接采用中国知网（CNKI）自带的文献分析报告，因为中国知网自带文献计量可视化功能，通过控制论、管理控制论等关键词搜索出文献后，选取相应的计量可视化功能，能够根据不同纬度出来相应的图表，能够帮助研究者快速的了解现有的研究情况，具有简单、直接、明了特性。具体而言，文献收集与处理具体分析流程如下图所示：

图 2.1 Citespace 分析流程图



注：数据来源为本研究整理

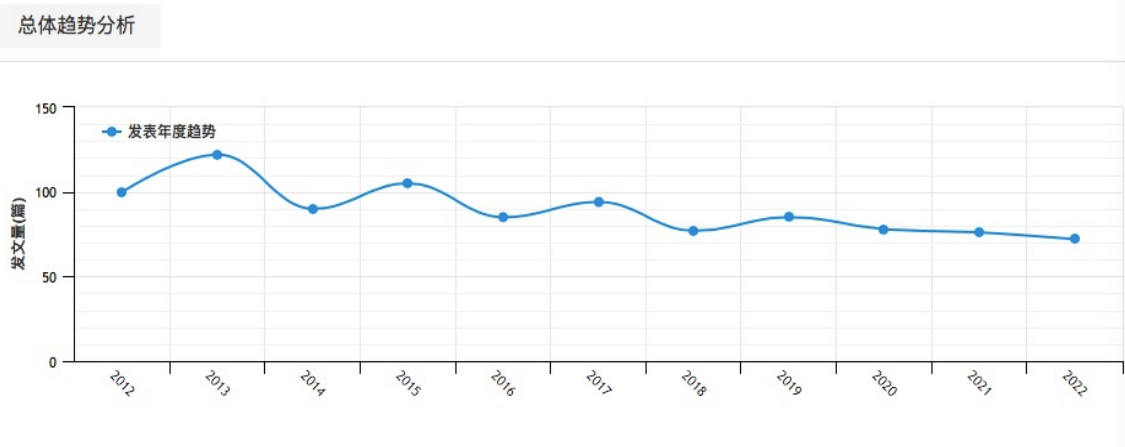
2.1.3 控制论研究知识图谱

（一）控制论研究时间分布

年度论文发表数量是研究控制论发展趋势与热度的重要指标。下图分析选取的2012年到2021年发表并收录在中国知网（CNKI）上的主题为控制论的文章，总计912篇，年均超过90篇，其中2012年、2013年、2015年发表数量都超过100篇，2018年到2022年发表数量略微有所下降，但每年发表的数量也都超过70篇。这表明控制论一直是学界研究的重点，吸引着大量的研究人员研究。

图 2.2 2012 年-2021 年论文发表数量

① 数据来源：文献总数：912 篇；检索条件：((专题子栏目代码=F?+G?+H?+J?+I141?+I142?+I143?+I144?) AND (主题%='控制论' or 题名%='控制论')) AND (年 Between('2012','2021')); 检索范围：期刊。

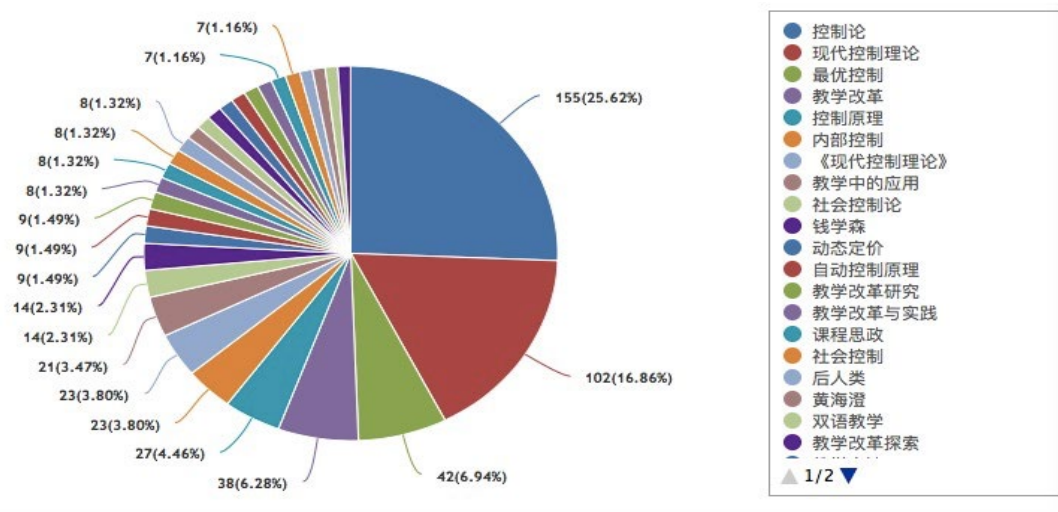


注：数据来源为本研究整理

(二) 控制论研究主要主题分布情况

论文主要主题发表数量的多少是衡量研究者对该理论进一步细化研究情况的指标，下图分析表明，在 2012 年到 2021 年间的研究中，控制论这一主题的研究数量为 153 篇，数量排在首位，占比为 25.62%；现代控制理论发表的篇数为 102 篇，占比为 16.86%；最优控制发表的数量为 42 篇，占比为 6.94%；内部控制发表的数量为 23 篇，占比为 3.8%。由此可见，控制论研究的主题相对聚焦。

图 2.3 2012 年-2021 年控制论研究主要主题分布

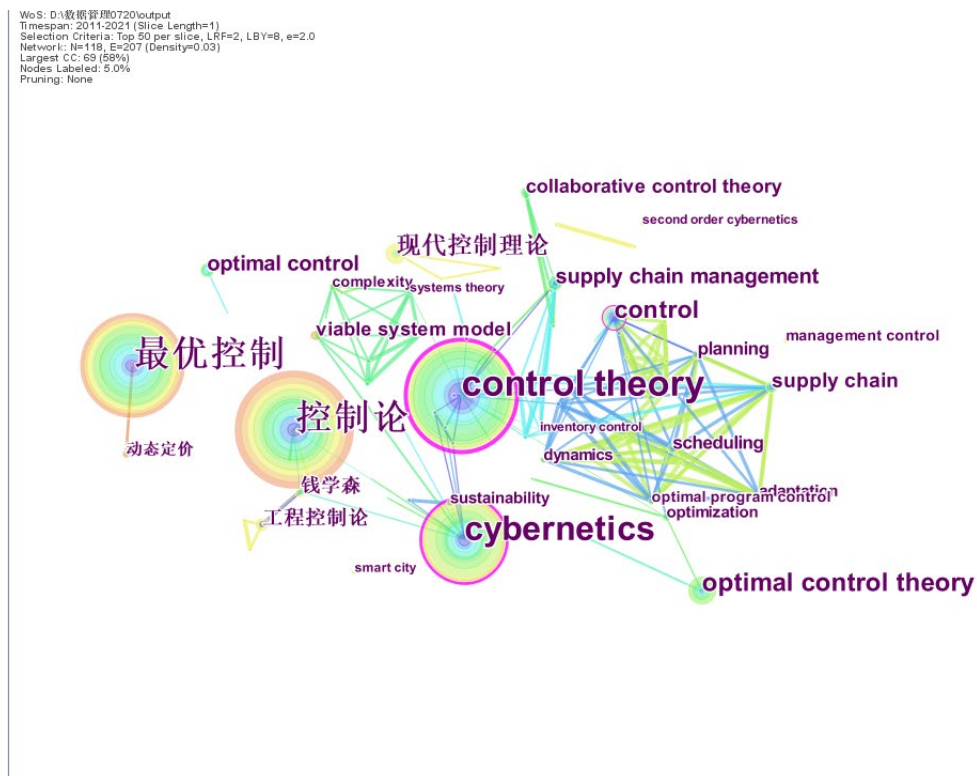


注：数据来源为本研究整理

与主要主题分布情况相似，关键词共现网络分析图谱显示，控制论被引用的频率最高，为41次；社会控制论与控制论方法被引用次数分别为9次、7次。选取 citespace 里 note types，选取关键词，时间跨度设置为 2012 年 1 月至 2021 年 12 月，切片时间设定为 1 年，运行得到到图 2.4。

从表中可以看出，节点数量为 118，连线为 207，密度值为 0.03，整个知识图谱相对聚焦，即主要聚焦在控制论、最优控制论等研究主题。

图 2.4 关键词共现网络分析图谱

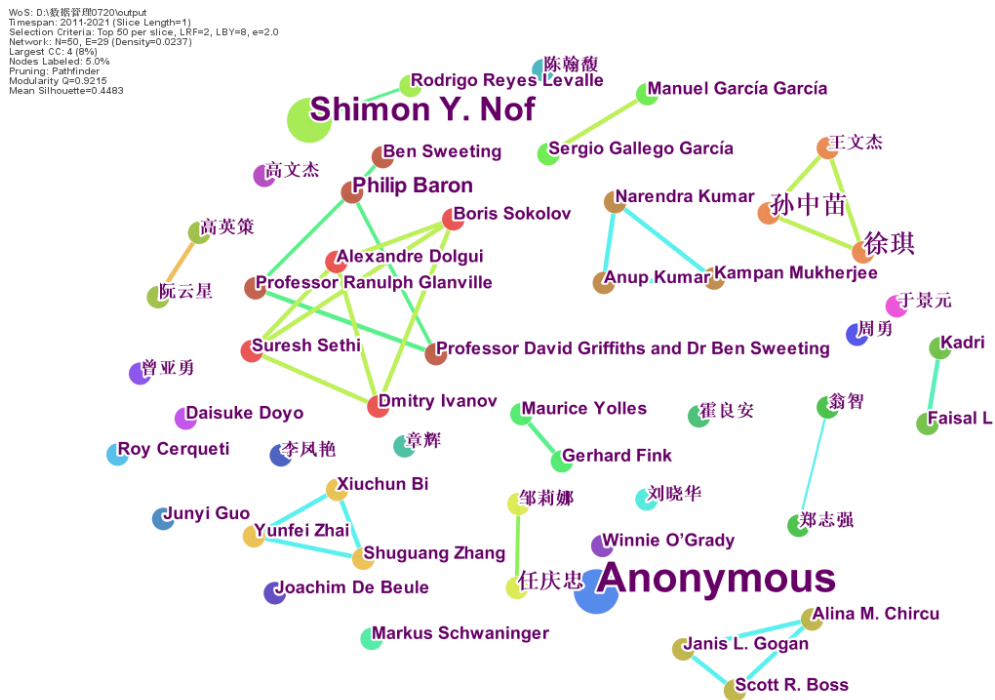


注：数据来源为本研究整理

(三) 控制论研究作者、机构与期刊分布

选取 citespace 里 note types，选取作者项，时间跨度设置为 2011 年 1 月至 2021 年 12 月，切片时间设定为 1 年，运行得到图 2.5。从表中可以看出，节点数量为 50，连线为 29，密度值为 0.0237，整个知识图谱不是很聚集，作者间的连线比较少，只有部分作者之间产生连线，表明研究者之间的学科背景、相互联系并不是很紧密，说明不同学科背景及研究领域的人员对其展开论研究，体现了控制论研究作者的多样化背景。

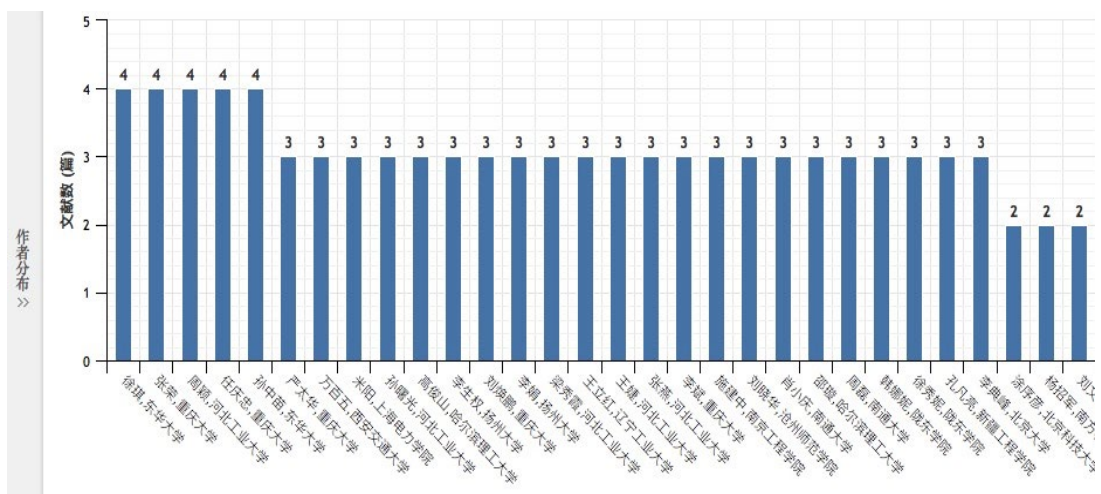
图 2.5 作者分布聚类图



注：数据来源为本研究整理

根据统计分析，中国作者分布情况如下，其中，中国作者发布论文数量最多的是东华大学的徐琪、重庆大学的张荣、河北工业大学的周颖、重庆大学的任庆忠、东华大学的孙中苗，作者分布具体情况如下图所示。

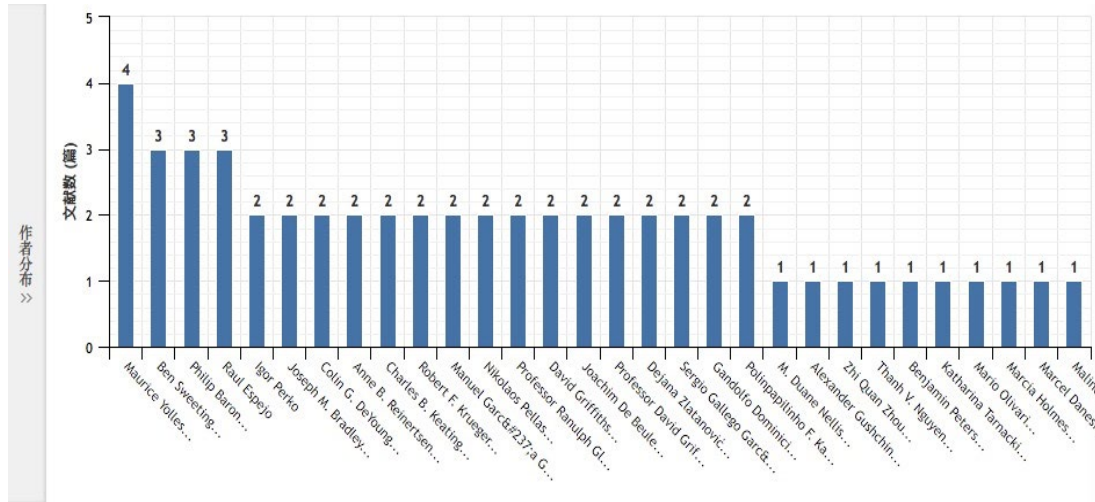
图 2.6 控制论中国作者分布情况



注：数据来源为本研究整理

根据统计分析，外国作者分布情况如下，其中，外国作者发表论文数量最多的是4篇，作者是 Maurice yollless。总体上而言，相对国内的研究，外国近十年关于控制权的研究相对较少，这是因为研究阶段不一样，控制权在国外属于成熟的理论，而中国对该理论的研究及其运用起步较晚，因此近几年的研究会更多一些。作者分布具体情况如下图所示。

图 2.7 控制论外国作者分布情况

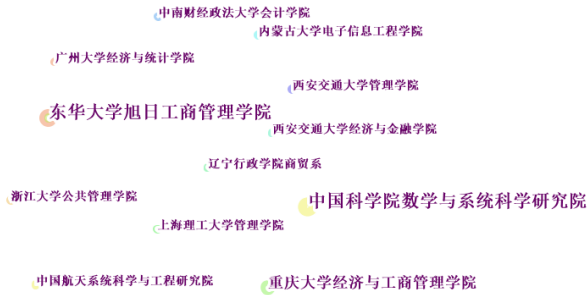


注：数据来源为本研究整理

选取 citespace 里 note types，选取机构项，时间跨度设置为 2011 年 1 月至 2021 年 12 月，切片时间设定为 1 年，运行得到图 2.8。从图中可以看出，控制论研究的机构，目前经济与管理类的机构占多数，具体机构情况如下图所示。

图 2.8 机构聚类知识图谱

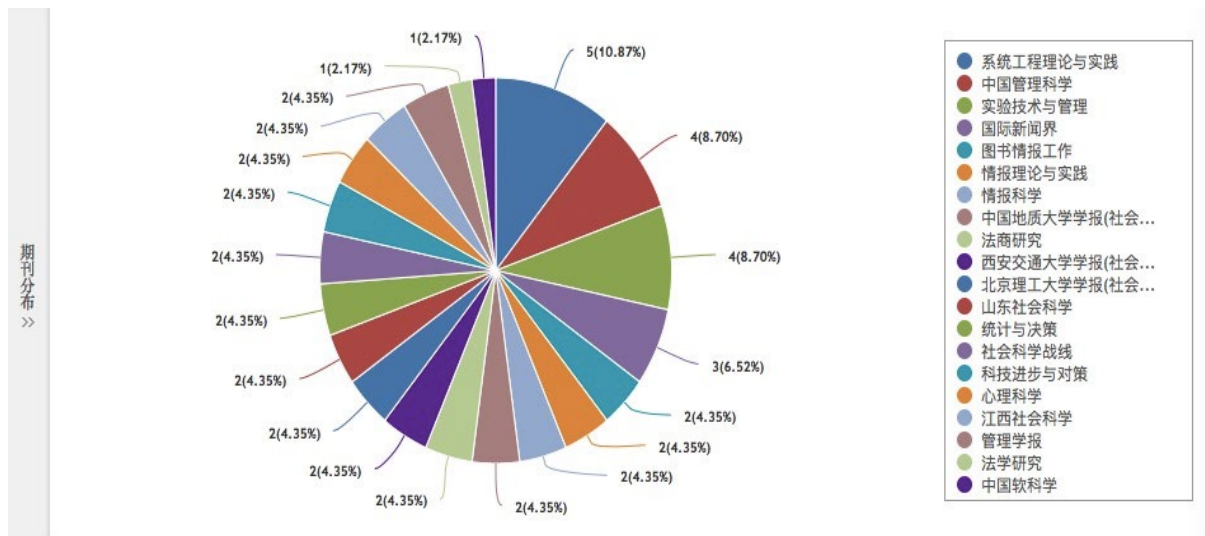
WoS: D:\数据管理\0720\output
 Timespan: 2011-2021 (Slice Length=1)
 Selection Criteria: Top 50 per slice, LRF=2, LBY=8, e=2.0
 Network: N=12, E=0 (Density=0)
 Largest CC: 1 (8%)
 Nodes Labeled: 5.0%
 Pruning: Pathfinder



注：数据来源为本研究整理

根据统计分析，控制论研究中国期刊分布情况如下，其中，《管理学报》、《北京理工大学报（社会科学版）》、《山东社会科学》等期刊发表数量较多，具体情况如下图所示。

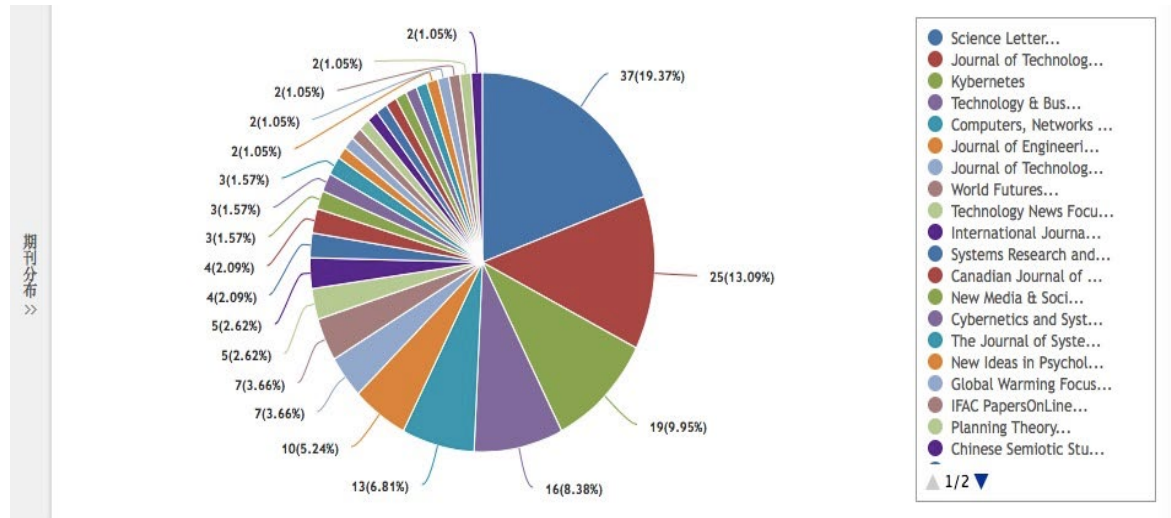
图 2.9 控制论研究中国期刊分布



注：数据来源为本研究整理

根据统计分析，控制论研究外国期刊分布情况如下，其中，《Science Letter》、《Journal of Technology & Science》、《Kybernetes》、《Journal of Mathematics》等期刊发表数量较多，具体情况如下图所示。

图 2.10 控制论研究外国期刊分布

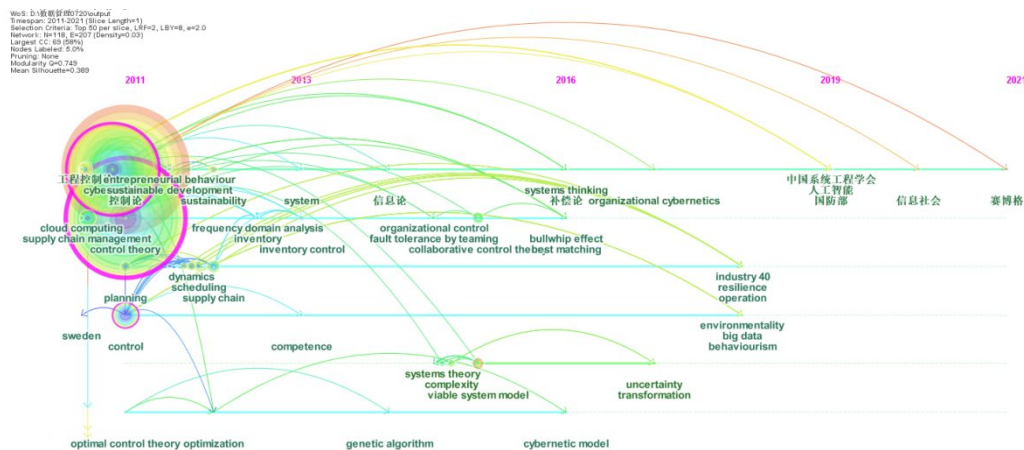


注：数据来源为本研究整理

（四）控制论研究热点分布

所谓的研究热点，是指在某一段时间范围内，研究者关于控制论及其相关主题研究多少情况的反映。用 citespace 软件，在关键词共现的基础之上，运行系统，得到关键词时序图谱。从图中可以看出，2011 年到 2013 年这段时间，主要还是聚焦在控制论这一经典理论研究上，但随着时间的变化，相关研究不断扩展，并形成一些新的研究成果。

图 2.11 关键词时序图



注：数据来源为本研究整理

除了关键词时序，凸现图谱也是能够体现研究的热点主题等前沿。运行 citespace 设置 Burstterms 参数值，时间片选择 1 年跨度，得到凸现图谱。该图显示，在控制论这

一主题下，2011-2012 年研究关键词为 control，2014-2017 年研究关键词为 optimal control theory，2015-2016 年，研究主要关键词为 collaborative control theory，2018-2019 年研究主题为现代控制理论。由此可以看出，关于控制论的研究，逐渐向管理类聚焦。

图 2.12 关键词凸现图谱

Top 4 Keywords with the Strongest Citation Bursts

| Keywords | Year | Strength | Begin | End | 2011 - 2021 |
|------------------------------|------|----------|-------|------|-------------|
| control | 2011 | 3.0599 | 2011 | 2012 | |
| optimal control theory | 2011 | 4.2452 | 2014 | 2017 | |
| collaborative control theory | 2011 | 3.5997 | 2015 | 2016 | |
| 现代控制理论 | 2011 | 4.6176 | 2018 | 2019 | |

注：数据来源为本研究整理

2.2 相关文献综述

根据研究需要，本文将以美国和英国相关研究综述、中国相关研究综述方式进行，主要内容包含控制论、管理控制论、混合办公模式三个部分，具体综述如下。

2.2.1 美国和英国相关研究综述

（一）美国和英国关于控制论研究综述

控制论诞生于上世纪四十年代。当时，计算机、航空航天、运筹学、电信工程等在美国蓬勃发展，在此背景下，控制论也开始登上历史舞台。

1948 年，美国数学家诺伯特·维纳（Norbert Wiener）出版了《Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine》（控制论：或关于在动物和机器中的通讯和控制的科学）一书，标志着控制论的诞生。在书中，着重论述了通信、法律、社会政策等与控制论的联系，进一步认为控制论在管理中应用的可能性已出现。该观点一出，引起学界广泛的关注。此后，经过学者们的不断研究，控制论得到快速发展，并形成丰富的研究成果。

关于控制论，早期的研究者们关注的是信息度量和反馈机理，主要集中在通信工程、电信工程和计算机等学科。除了创始人伯特·维纳，1956 年，美国的福雷斯特（Jay W·Forrester）教授创立系统动力学法，该方法依托计算机仿真技术，定量研究系统的动态变化，可用于研究处理社会、经济、生态和环境等复杂动态系统问题。

VALLEE 指出控制论的方法论可以归纳为：对不同部门的系统进行信息分析、输入、输出和研究信息的处理、加工过程。

概而言之，经过七十多年的发展，控制论在不断推进相关学科的发展，并孵化了工程控制论、社会控制论、经济控制论、管理控制论等新学科，对学术界和人类生产实践产生了非常深远的影响。

（二）美国和英国关于管理控制论研究综述

1959年，管理控制论创始人，英国教授 S·比尔（Stafford Beer）运用控制论研究组织管理，出版了《控制论与管理》《Cybernetics and management》一书，首次提及管理控制论。1978年，他又出版了《Platform for Change》（变动用的平台），对管理控制论作进一步阐述。

毫无疑问，管理控制论是控制论在管理学的具体应用与研究，是控制论的一个重要理论组成部分。英国管理学者 J·贝克德（John Beckford）认为，作为管理科学的分支，管理控制论它是从结构、信息和以人员为出发点研究组织的集成整体，目的是为了为了更好的实现组织目标。

概念界定方面，美国学者安东尼（Anthony. R. N）认为，为实现组织目标，管理者将更加有效率和效果地获取资源、使用资源，这一过程是管理控制论的实践过程。他认为管理控制是处于战略计划和操作控制之间目的是确保组织内所有参与者协调一致履行日常任务，进而实现组织目标。

美国学者罗沃依（Lowe. E. A）进一步指出，管理控制是一个广泛性概念，是为了搜寻信息、传输数据而设计的反馈系统，目的在于确保组织顺利运转，适应外界环境的变化，从而使组织的目标得以实现。

从总体上看，西方理论界对于管理控制概念的界定大体上分为两种类型，第一种类型可以称为广义的管理控制即管理控制是组织采取的引导员工实现组织目标的所有方法和手段，这种控制是通过组织结构、组织文化和人力资源政策实施。第二种类型可以称为狭义的管理控制，这种观点以控制论为理论基础研究管理控制问题认为管理控制是由确定评价标准纠正偏差构成的信息反馈回路。

2.2.2 中国相关研究综述

（一）控制论在中国相关研究综述

中国学者对控制论的研究起步较晚。从中国知网（CNKI）中查阅发现，国内最早关于控制论的文章是中国科学院数学研究所教授胡世华于 1956 年发表的，探讨的是控制论中的哲学问题。遗憾的是，这一研究并没有引起学者的关注，直到上世纪九十年代，国内才陆续又开始有人研究控制论。总体上看，早期对控制论的研究主要是介绍性的，其评价也较为简单，这时期研究的意义在于理论的引入，让更多的研究者了解理论。如今，经过三十年的发展，国内关于控制论已取得丰硕的研究成果。

学者叶勇以控制论为研究视角，研究中国上市公司治理实证，指出我国上市公司通过金字塔结构等方式使其终极控制权与现金流量权产生偏离。王建伟以控制论为理论基础，研究保险公司资产负债情况，指出资产负债控制是现代保险经营管理的核心，是现代金融理论和管理技术的集大成者。王洪喆通过发掘整合一手材料和过往研究，追溯了数学家诺伯特·维纳的学术生涯与控制论的起源。重点讨论了维纳传播思想中的人文主义面向、对社会控制论的反思，以及对人机关系的讨论和实践。

刘志宣指出，新媒体技术的出现，尤其是自媒体的出现，改变了传统的传播方式，使得以往的传播效果控制理论已不再完全适用。王道华以控制论为视角，研究企业绩效的影响因素，指出管理控制论不仅可以分析我国经济体制转轨过程中企业所特有的规律，以不断提高企业的运行效率，而且还可以通过对这些特殊规律的分析。

概而言之，国内学界对控制论的研究主要是理论探讨及其运用，不仅研究者较多，而且其研究的领域也较为广泛，涉及管理学、经济学、传播学、社会学等各个学科。与其它学科相比较而言，控制论在企业治理方面的研究相对较少，而且对理论本省的研究仅停留在介绍和运用阶段，因此，有待后续研究者进一步挖掘和丰富。

（二）管理控制论中国相关研究综述

到目前为止，国内对管理控制论的研究成果较为丰富，比如上海财经大学周德孚教授还专门出了一本名为《管理控制》的书，系统性介绍了管理控制的相关内容，指出管理控制论可以分为预算、决策过程、内部管理、资金管理、市场营销、管理和信息管理等方面的控制。

东北财经大学张先治教授《内部管理控制论》，在该本著作中，根据美国管理学家西蒙的控制杠杆理论，张教授提出了管理控制系统是由预算、制度、业绩考核、激励评价等控制系统组成。

张相洲对管理控制论作了较为全面的总结与回顾，认为在授权管理的时代，包括企业董事会在内的管理者所面临的重大难题，就是如何控制一个需要弹性、革新和富有创造力的组织。指出员工的主动性和积极性是企业保持竞争优势的关键。

仲秋雁以认为,企业间协作以及信息系统对企业间协作绩效影响显著性明显，证实管理控制论可作为在组织管理研究领域应用的一个理论基础。曲刚以管理控制论为理论基础，以制造行业企业间协作问题为研究对象,证实环境不确定性、企业间协作以及信息系统交互影响对企业间协作绩效影响显著，初步证实了管理控制论可作为组织管理研究领域中的理论基础。刘俊勇以管理控制的视角作为研究视角，为了更加全面的描述和衡量企业的业绩，提出了基于战略的业绩评价系统理论框架作为研究工具。

（三）混合办公模式中国相关研究综述

因为混合办公模式属于比较新的概念和现象，通过对中国知网（CNKI）全文数据库搜索发现，仅有 5 篇文献，研究数量较少。

袁帅认为，随着远程会议及相关办公软件的出现及推广，加上疫情的影响，已经在全世界出现了很多远程办公的场景。但与此同时，如何保障员工的工作效率和企业的经济效益，就成了最大的关注重心。在混合办公模式的出现，企业不断地朝着现代化、数字化的方向进行布局和发展，以其实实现远程办公所需要的条件以及基础。携程宣布推行“3+2”混合办公模式，允许员工每周两天在允许的条件下，可自由的选择办公地点。这样有利于调动员工积极性和创造力，进而更好的创造工作绩效。

2.3 理论基础

控制论是上世纪 50 年代诞生的重大科学理论，受到学界的广泛关注，引起了学者们的研究，其影响力经久不衰，影响到了如今的许多学科，如管理学、工程学、经济学、人工智能等学科。

具体到概念上而言，控制论是研究各种系统信息的利用变换和控制的共同规律的学科，它是电子技术、通讯技术、生理学、生物学、等各门学科相互渗透高度综合的产物，其中，管理控制论包括统计分析、员工管理、员工培训、计划和质量控制等。

具体到本研究，将结合控制论，尤其是管理控制论的相关理论知识分析中国携程公司实施的混合办公模式，探析在该模式下企业与员工、员工之间的关系，剖析其存在的不足指出，并据此提出优化建议。

第三章 研究方法与设计

3.1 研究类型与对象

3.1.1 研究类型

论文采用定性研究（Qualitative research）方法。定性研究是指通过发掘问题、理解事件现象、分析人类的行为与观点以及回答提问来获取敏锐的洞察。

定性研究社会科学领域的一种基础研究范式，也称质性研究方法，是科学研究的重要步骤和方法之一。社会科学的著名学者 MarcHozer 指出，定性研究目的在于研究解释事务的逻辑合理性，它由案例研究、访谈、访问等多种方法组成。原始材料更多包括的是非数字性的文字、录音、影像、笔记等材料组成。

本文在梳理控制论的基础上，结合中国携程公司混合办公模式相关资料的基础上，运用理论分析实践，从中找出其存在的有点与不足之处，并给出合理化的建议。因此，本文采用定性研究：即中国携程公司混合办公模式的个案研究。

3.1.2 研究对象

本文以中国携程公司混合办公模式作为研究个案，因此，本研究对象为该公司所实行的混合办公模式，具体包括携程公司的基本情况，如公司规模、发展历程、所处行业等。聚焦混合办公模式的背景、过程以及效果等，力图准确而全面地刻画出研究对象的样貌。在此基础上，运用控制论，分析控制论对混合办公模式的影响。

当然，基于研究的需要，本文将对相关理论以及学界现有的研究成果作全面地梳理与总结，相关资料包括权威来源发表的报告、文章、博士论文、书籍、企业公告、媒体发布、演讲稿、信件、及各种关于组织或行业产品的观点。此外，在开展研究的过程中，本文也将适当介绍中国携程公司实行的混合办公模式，作为研究的补充。

3.2 研究方法

本文从控制论的视角研究混合办公模式，控制论是一个跨学科的理论，涉及的内容十分丰富，这就决定了本文的研究必然是涉及多学科、跨领域的综合研究，基于此，本文的研究方法也体现了广泛性的特点，综合运用了多种的研究方法，包括文献研究方法、访谈法、比较分析法、科学归纳法。

为了更明确呈现本文的研究方法，笔者将对相关研究方法作简要的阐述。

(1) 文献研究法 (literature research)，是指搜集、鉴别、整理文献，并通过对文献的研究形成对事实的科学认知的方法，在现代社会科学的研究方法中，广泛运用于管理学、经济学、史学、哲学等社会科学领域；

(2) 访谈法 (interview)，是指通过与调研对象面对面地交谈来了解调研对象，收集研究资料的研究方法。因研究问题的性质、目的或对象的不同，访谈法具有不同的形式，如现场面对面访谈、线上访谈。根据访谈进程的标准化程度，可将它分为结构型访谈和非结构型访谈。访谈法运用面广，是心理学、管理学、经济学、社会学等学科研究常用的研究方法。

(3) 比较分析法 (contrastive analysis) 又称对比分析法，是通过对比 A 与 B，从中寻找出二者的异同；

(4) 科学归纳法 (science induction)，是一种由个别到一般、从特殊到普遍、从经验事实到事物内在规律性的认识手段和模式。

具体而言，研究方法在论文具体运用情况如下：

(1) 文献研究方法将主要是用于文献回顾部分与案例资料收集，包括统计文献研究和文献内容分析。通过该研究方法，能够帮助我们掌握前人的研究成果，避免做重复性工作。文献研究方法主要运用在论文的第二章文献评论。文献研究方法的研究程序第一步是确定研究目的；第二步是进行文献资料收集；第三步是文献分析。具体而言，确定研究目的即通过文献资料的分析了解现有研究成果；进行资料收集，即通过知网输入主题=控制论,题目=控制论，或关键词=控制论等进行相关文献资料的下载；文献分析即用 CiteSpace 软件系统进行图谱分析的基础上，对现有的研究成果进行评述。

(2) 科学归纳法则是对本论文所获得的案例资料按研究计划进行归纳总结，拟将用枚举归纳、综合归纳展开研究。科学归纳法主要运用在论文的第四章案例研究部分。科学归纳法的研究程序第一步是确定研究目的；第二步是获取案例资料；第三步是进行综合归纳总结。其中，确定研究目的即旨在通过科学归纳的方法了解携程公司概况、携程公司实施混合办公模式的整体情况；案例资料获取即通过访谈、携程官网、知网、新闻报道等方式获取案例资料；综合归纳总结即在获取案例资料的基础上，结合图表等方式进行总结。

(3) 访谈法实施步骤一般分为准备阶段、访谈对象确定、进行访谈、资料整理等四个环节，根据研究目的，将对部分中国携程公司员工对混合办公实施情况进行访谈。

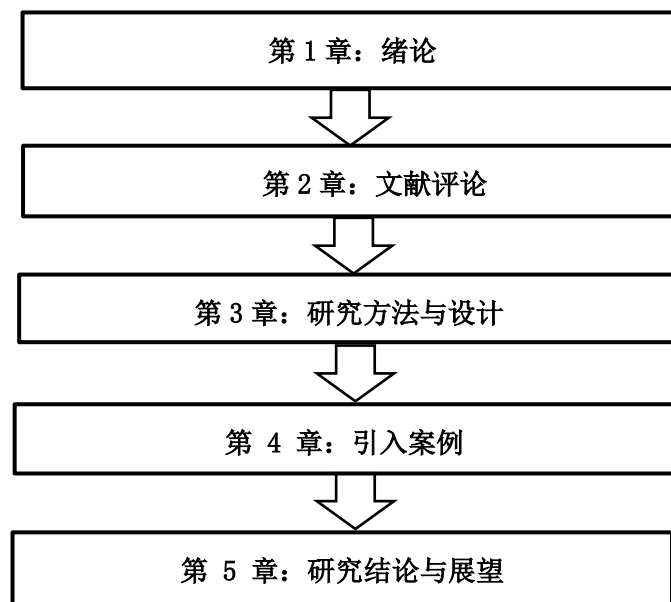
访谈法主要运用在论文的第四章案例研究部分。访谈法研究程序第一步是确定研究目的；第二步是确定访谈对象；第三步是开展线上访谈；第四步是对访谈资料进行整理分析。

3.3 研究设计与程序

3.3.1 研究设计

论文将分为五个章节进行撰写，其中，第一章为绪论，包括研究背景、研究目的和意义、研究问题、有关名词解释；第二章为文献评论，包括文献计量、文献综述、理论基础；第三章为研究方法与设计，包括研究类型与对象、研究方法、研究设计与研究程序；第四章为案例研究；第五章为研究结论与展望。论文篇章结构如下图所示。

图 3.1 论文篇章结构图



注：数据来源为本研究整理

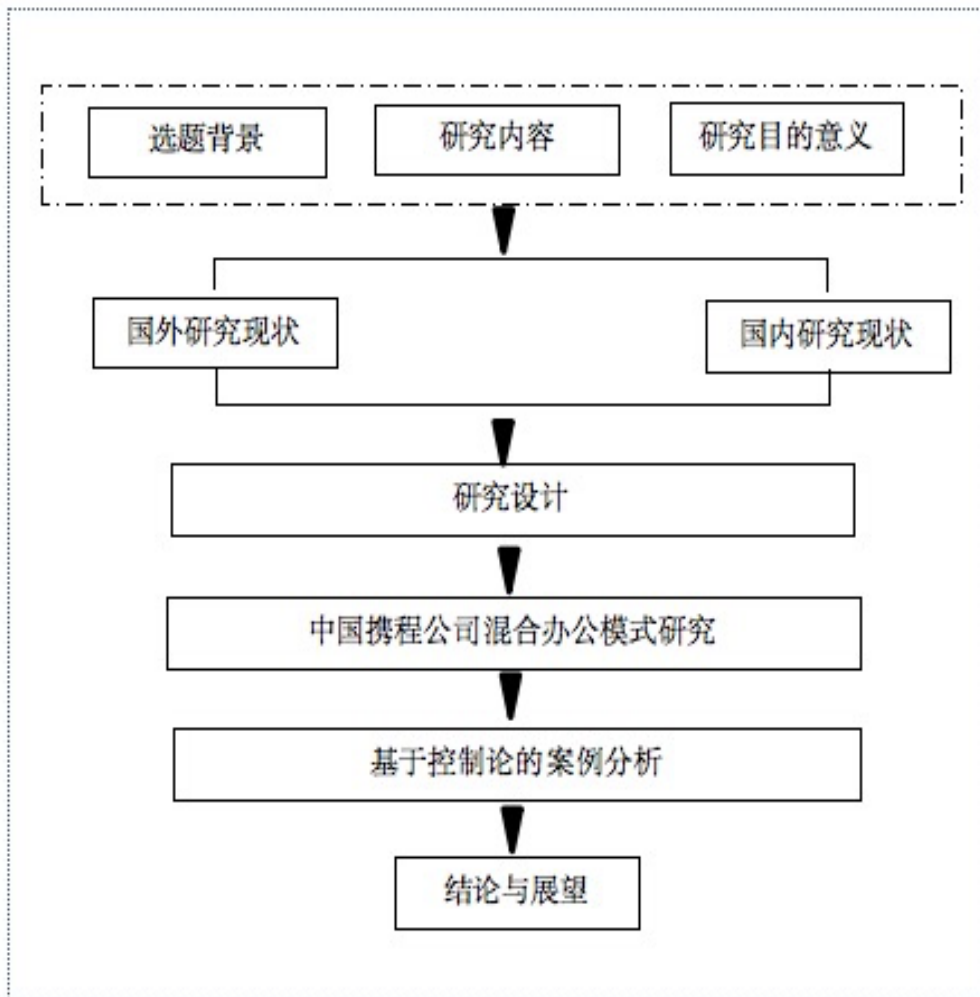
本研究的设计主要围绕文章篇章结构，因此，本文首先对案例的宏观背景，即技术的发展与观念转变下的混合办公模式作梳理，主要采用的研究方法是资料收集与科学归纳法；其次，采用文献作文献评论，涉及文献计量以及对相关文献进行综述；再次，引入中国携程公司混合办公模式；最后，运用控制论对其展开分析论证，并针对不足之处给出合理化建议。

3.3.2 研究程序

基于论文的章节安排，本论文具体的研究程序主要遵循如下的步骤，首先是选题背景、研究程序、研究目的与意义；其次是过外研究现状、国内研究现状；然后是

研究设计；接着引入中国携程公司混合办公模式；在此基础上，基于控制轮对案例进行分析；最后是结论与展望，具体如下图所示：

图 3.2 论文研究程序图



注：数据来源为本研究整理

第四章 案例研究

4.1 中国携程公司概况

中国携程公司成立于 1999 年，总部位于上海市。根据携程公司在港交所上市提供的公开信息显示，携程是一家依托互联网网站和手机 app 等线上平台，为客户提供住宿预定、交通票务、套餐旅游和公司旅游管理的旅游服务提供商。经过二十几年的发展，携程已经发展为中国最大的在线票务服务公司，其年营业收入连续 4 年超 200 亿元，是一家在美国纳斯达克和香港交易所双上市的中国企业。

4.1.1 携程公司发展历程回顾

纵观携程公司发展历程，大致可将其分为初创阶段（1999 年-2000 年）、发展阶段（2000 年-2003 年）、扩展阶段（2004-2013）、稳定阶段（2014-至今），各个发展阶段的具体情况如下文所述。

（1）初创阶段（1999 年-2000 年）

1999 年，随着互联网投资潮的兴起，携程公司孕育而生，其总部设立在中国上海。初创阶段，携程的核心业务是机票预定和酒店住宿提供。这一时期，携程公司主要是做网络搭建和推广，依托携程网为市场提供在线服务。

（2）发展阶段（2000 年-2003 年）

2000 年之后，携程网逐渐成为中国在线票务服务公司的排头兵，与华夏旅游网、中青旅在线并驾齐驱。2002 年 03 月，携程并购北京海岸航空服务有限公司，完成线上与传统线下旅游分销相结合的运作模式。当年 10 月，携程网单月交易额首次突破 1 亿元人民币，实现机票预订网络覆盖国内 35 个城市。2003 年 12 月，携程在美国纳斯达克上市，为其之后的扩张奠定资金基础。

（3）扩展阶段（2004 年-2013 年）

2004 年，携程网注册会员超千万，净收入超 33 亿元人民币。2005 年，携程正式进军商旅管理市场才，开始向高端旅游市场布局。2010 年，携程公司在江苏南通建立了世界最大的旅游呼叫中心。同年，网站注册会员数达到约 3 千万。2012 年，携程全面重新布局海外出境游战略，先后上线全新的国际机票、酒店、玩乐门票等预订平台。

(4) 稳定阶段（2014年-至今）

2015年，携程与去哪儿合并，拥有该公司45%的股份，至此，携程正式成为中国最大的在线票务和旅游服务商，其在线旅游市场交易份额占市场总份额的比例超过50%。时至今日，携程拥有国内外六十余万家会员酒店可供预订，在北京、上海、天津、三亚、南京、杭州、武汉、青岛、厦门、沈阳、成都、南通、广州、深圳等17个城市设立分公司。

数据显示，截至2020年12月31日，携程公司提供超过120万种全球住宿服务，涵盖酒店、汽车旅馆、度假村、住宅、公寓、民宿、招待所及其他住宿形式。平台的机票业务提供480多家航司，覆盖200多个国家及地区的超过2,600个机场。此外，继2003年在纳斯达克上市后，2021年，携程公司还在香港交易所挂牌上市。

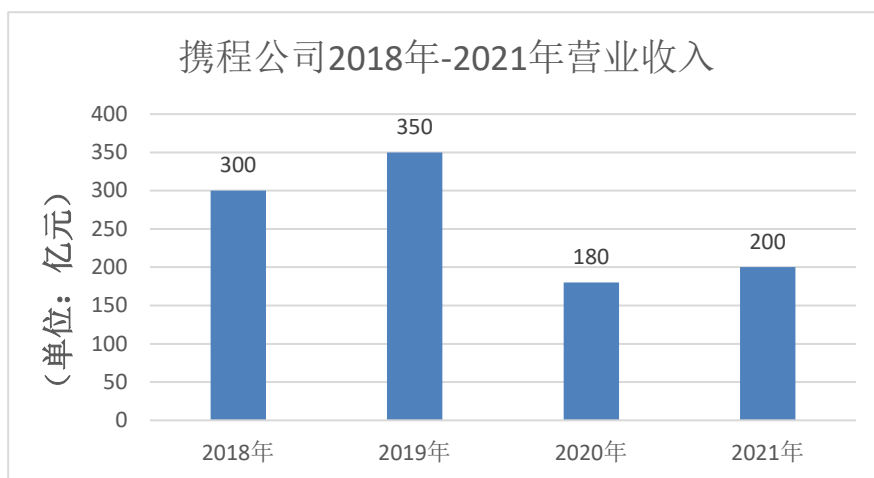
4.1.2 携程公司整体概况

根据研究需要，携程公司整体概况分为公司经营概况、人员结构分布两大块。这部分数据主要来源携程公司历年公开的年报以及相关报道。

(1) 携程公司经营概况

从携程公司营业收入上看，其2018年年营业收入超300亿元；2019年年营业收入超350亿元；近两年，受疫情影响，携程公司的营业收入出现下滑，2020年年营业收入超180亿元；2021年因为中国疫情得到了有效的控制，携程公司的经营出现好转，年营收超过200亿元。

图 4.1 携程公司 2018 年-2021 年营业收入

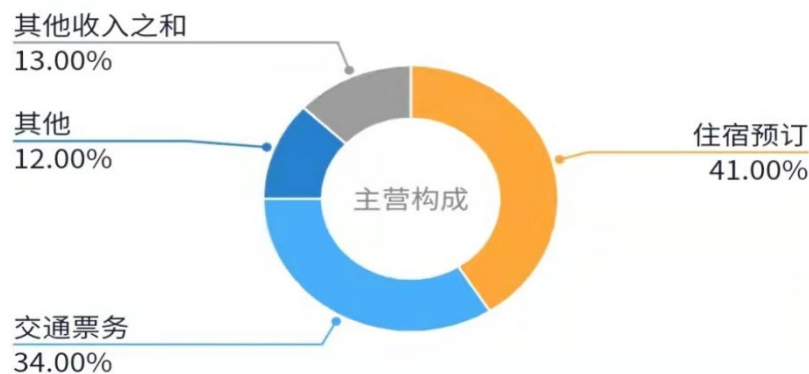


注：数据来源为本研究整理

从具体营业收入分布上看，以 2021 年为例，携程住宿预定模块收入为 81.48 亿元，占比 41%；交通票务模块收入为 69.05 亿元，占比 34%；其他收入模块为 25.24 亿元，占比 12%；其他收入之和为 24.52 亿，占比 13%，详细占比情况如下图 4.2 所示。

图 4.2 携程公司 2021 年主营收入占比

携程公司2021年主营收入占比



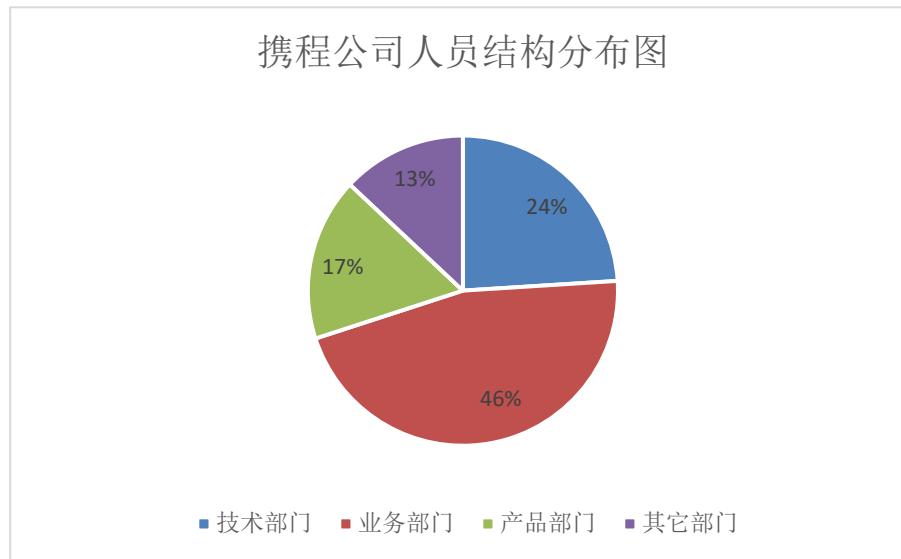
注：数据来源为本研究整理

(1) 携程公司人员结构分布

经过二十多年的发展，携程已从初创阶段的十几名员工发展到具有 3 万名员工的上市公司。而且，携程还是为数不多的女性员工占比超过男性占比的大型公司，数据显示，携程公司女性员工数量为 1.6 万名左右，男性员工数量为 1.4 万名左右。女性员工占比高于男性员工，达 53.8%。这样的比例，不仅是中国最高，而且比美国的苹果、微软公司都高。

数据显示，携程公司 3 万名员工主要集中在技术部门、业务部门、产品部门以及其它，其中技术部门员工数量 7200 人左右，约占总人数的 24%；业务部门员工数量 13800 人左右，约占总人数的 46%；产品部门员工数量 5100 人左右，约占总人数的 17%；其它部门员工数量 3900 人左右，约占总人数的 13%。详细分布情况如下图 4.3 所示。

图 4.3 携程公司人员结构分布图



注：数据来源为本研究整理

4.2 中国携程公司混合办公模式

结合研究需求与中国携程公司混合办公模式的实施情况，论文将围绕实施准备阶段、以及实施后情况两部分展开论述。

4.2.1 携程实施混合办公模式准备阶段

随着全球数字化转型，以及人们办公观念的改变，居家办公孕育而生，而新冠疫情的出现，则进一步让人们意识到居家办公的可行性和有效性。在此背景下，不少企业开始思考将居家办公常态化。

早在 2021 年，携程公司高层管理者便开始考虑实施混合办公模式。2021 年，携程董事局主席梁建章考察发现，远程办公逐渐成为很多公司的常态，尤其是美国等西方国家，以微软为例，这家公司允许员工每周不超过 50%的工作时间在家办公，而那些特殊岗位经过批准成为永久远程办公的员工，他们的薪酬待遇将不受影响。

在实施混合办公模式之前，携程就在 2021 年 8 月启动内部实验，共计 1612 名员工参与，其中有 1200 名普通员工，还有余下的主管参加。所涉及的部门包括技术部门、业务部门、产品部门以及其它部门等四个部门。经过为期 6 个月的实验，结果显示，员工参与意愿上升至近六成，绩效没有受到明显的影响，员工的离职率大大下降，下降了约三分之一。

参与此次试验的携程机票事业群的设计师张庭庭表示，在参与之前，既开心又有点顾虑，害怕自己的生活、工作边界变得不清晰，但在参与之后，经历了 150 天的实验后，她的态度发生了转变，从开始的不确定变成了坚定的支持者。作为设计师，张庭庭在远程工作时，会确保自己通话正常，以此保持和同时的正常联系。在生活方面，由于不用坐公共交通上班，省了不少的时间，让她有更多的时间休息。

半年实验期结束后，71.9%的员工认为混合办公不会对绩效产生影响，这一比例较实验前提高了 3.8 个百分点。在主管中，有 76% 的主管认为不会对绩效产生影响，提升的比例为 10.8 个百分点。从年终绩效结果看，员工的绩效占比没有明显变化，离职率降低了 32%。至此，良好的实验结果让携程公司下定决心实施混合办公模式。

携程公司在宣布推行混合办公模式时，在制度上做了相应的准备和支持，员工申请混合办公的管理流程，所需要的设备支持等都有详细的规定和操作指导，而且，携程公司的信息安全管理、网络保障的 VPN 等为混合办公提供了网络上的支持。此外，视频软件 ZOOM、腾讯会议和相关通讯软件等都支持这一办公制度的推行。

4.2.2 携程混合办公模式实施情况

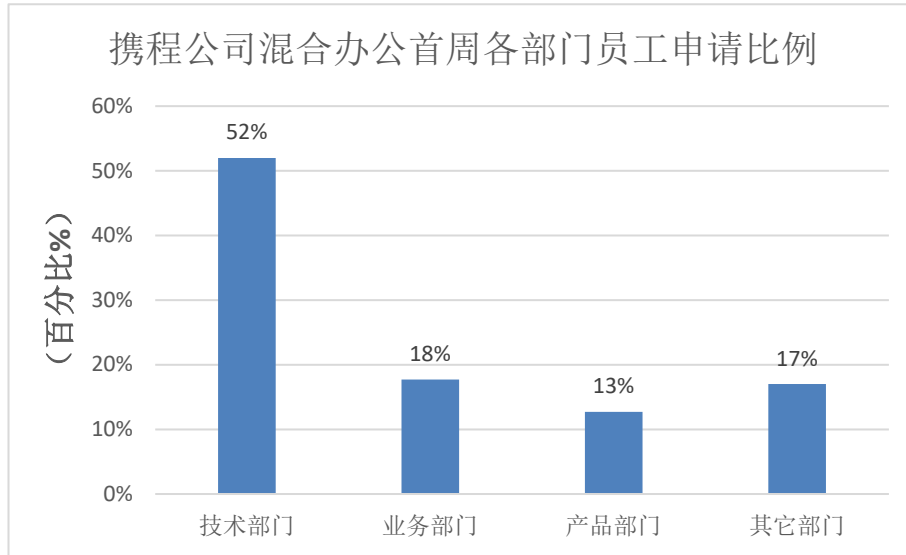
在中国，最先实施混合办公的是携程公司，作为国内最大的 OTA 企业，中国携程公司于 2022 年 2 月 14 日宣布，从 3 月 1 日起正式启动了“3+2”混合办公模式，即员工每周有 2 天可以在申请通过的前提下，自己择办公地点，如家里或咖啡厅，无需到公司办公。

携程方面将此模式简称为“3+2 混合办公模式”。不过，携程公司的混合办公模式并不是默认制，而是申请制，也就是员工要享受混合办公，需提前向部门领导提出申请。尽管如此，消息一出，立即受到公司员工的热烈欢迎，符合条件的人纷纷向公司提出了申请。

根据政策要求，携程公司可申请混合办公模式的员工首先由各事业部与职能部门基于业务发展、管理要求和岗位特性确定混合办公人员申请范围，并在此范围内申请混合办公，同时需要确保：工作内容能够通过在家远程办公完成；有稳定的办公环境，在混合办公期间不受影响；有能够支持工作正常开展的办公设备和软件；有稳定的网络环境和沟通顺畅。值得注意的是，使用期内的员工、S 序列员工和排班制员工暂时不适用混合办公这一政策。也就是说这几类员工无法申请居家办公。

实施开始的第一周，即 2022 年 3 月 1 日至 3 月 7 日，申请混合办公比例最高的是技术部门，为 52%；其次是业务部门，比例是 18%；然后是其它部门，比例是 17%；排在最后的是产品部门，比例是 13%，具体详见图 4.4。

图 4.4 携程公司混合办公首周各部门员工申请比例

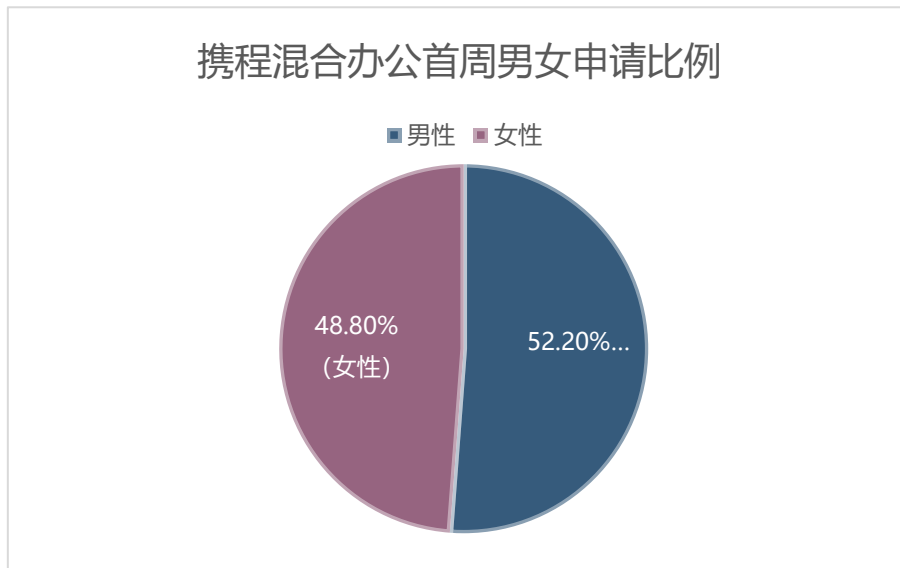


注：数据来源为本研究整理

如前所述，携程技术部门员工 7200 人，申请混合办公的比例是 52%，那么人数是 3744；业务部门员工 13800 人，申请混合办公的比例是 18%，人数为 2484 人；产品部门员工 5100，申请混合办公的比例是 13%，人数为 663 人；其它部门 3900 人申请混合办公的比例是 17%，人数为 702 人。汇总可知携程首周申请混合办公的总人数为 7593 人，占比约为 25.31%。

从性别比例上看，携程公司女性员工数量高于男性，但男性员工申请混合办公的数量高于女性，男性占比为 52.20%，比女性 48.80%高出 3.4 个百分点。对此，携程公司经过调研分析认为，这可能是岗位差异造成。

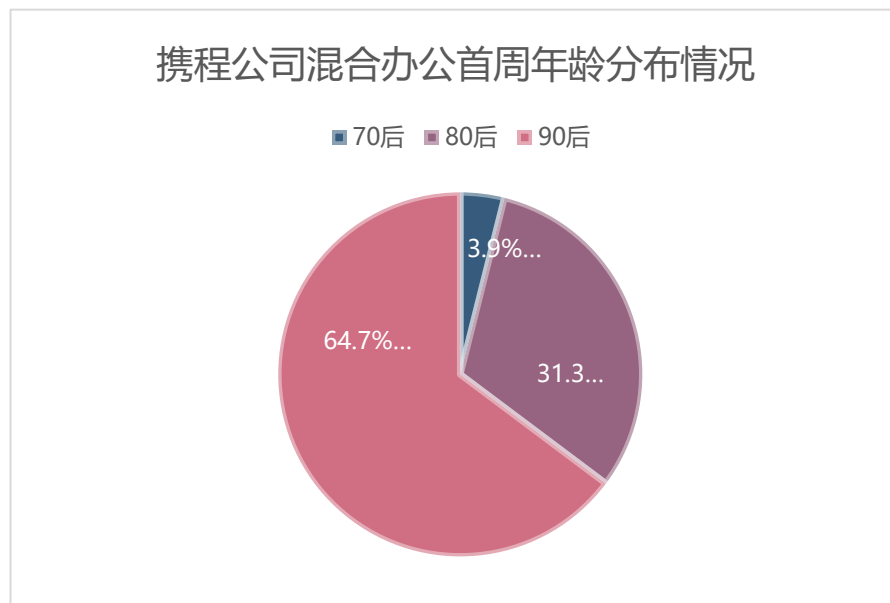
图 4.5 携程公司混合办公首周男女申请比例



注：数据来源为本研究整理

从年龄层次分布上看，90后申请的数量最多，占比为64.7%；其次是80后，占比是31.3%；排在最后的是70后，占比是3.9%。当然，这与公司员工年龄构成有较大关系。

图 4.6 携程公司混合办公首周年龄分布情况



注：数据来源为本研究整理

4.3 案例分析

从表面上看，实施混合办公模式对于公司和员工而言都有益处，是一种双赢的制度，但不可否认，同时也面临着一些问题，从企业角度看，混合办公模式下企业面临的问题包括公平性问题、影响同事间关系、增加管理难度、增加沟通成本；从职工角度看，存在混淆工作与生活、工作能力要求提升高等。

结合研究需要，在案例分析部分，论文将结合访谈所获得的材料进行分析。需要特别交代的是，因为决定对携程公司实施混合办公模式作为研究对象时已经过了实验期，因而选择在携程实验之后进行访谈，这样能有更客观的访谈员工对混合办公的态度。在开展研究时，访谈对象一共是四位，具体信息如下：

（1）访谈对象 1：携程公司上海分公司技术中心的普通职员郑女士，工龄 4 年，访谈时间是 2022 年 8 月 2 日。之所以选择郑女士，是因为其所在部门是本次实施混合办公模式中申请比例最高的部门，具有代表性。

（2）访谈对象 2：王先生，电话：19821830868，携程公司上海分公司业务部门的团队主管，工龄 7 年，访谈时间是 2022 年 8 月 4 日。之所以选择王先生，因为他是一名管理者，从管理者角度能够发现混合办公的另一面，即混合办公对管理者而言将会产生何种影响？管理者又将如何看待？对其进行访谈将有助于更全面的窥探混合办公的全貌，因此，具有一定代表性。

（3）访谈对象 3：张女士，电话/微信：13672013501，携程上海分公司业务部门普通职工，2020 年大学毕业校招进入该公司，主要负责负责产品的推广，帮助合作公司把酒店和门票这些卖出去。访谈时间是 2022 年 8 月 22 日。之所以选择张女士，是因为其所在业务部门是本次实施混合办公模式中申请比例第二高的部门，较具有代表性。

（4）访谈对象 4：廖女士，电话/微信：18822173393，携程上海分公司业务部门，组长，2016 年入职，主要是负责团队的管理，做好产品的推广。访谈时间是 2022 年 8 月 22 日。之所以选择廖女士，是因为其是所在业务部门的管理者，能够从管理者角度了解混合办公模式的实施情况。

4.3.1 混合办公模式下企业面临的问题

(1) 公平性问题

公平性问题是携程公司实施混合办公制度面临的首要问题。携程公司的混合办公模式是申请制，即有条件的员工可以事先提出申请，然后管理者认为符合条件，审批后才生效。但不同岗位适合混合办公的程度不一样，比如技术部门，只要一部电脑就可以实现随时随地的办公，而业务部门和产品部门并不是，需要结合工作内容，这就带来了一个问题，技术部门可以长期的实施混合办公，但其它部门就不行。这在福利待遇不变的情况下，必然带来不同员工之间的心理不平衡，从而间接影响到工作效率。

(2) 影响同事间关系

实施混合办公制度后，不可避免的会出现同事间关系弱化这一问题。因为每周只有3天到公司现场办公，另外5天彼此之间并不见面，同事之间见面和交流的机会急剧减少，由此带来的是陌生感和疏离感，从而降低团队凝聚力。众所周知，人是感情动物，交流和接触是增进彼此间关系的最基础和必要方式，而良好的同事关系，则能增团队的凝聚力以及工作效率，反之则影响工作效率。针对这一问题，在携程内部的调研中，超过50%的员工对此表示担心。

携程上海技术中心的职员郑女士持有类似的看法：

以前，还没到饭点，我们就开始讨论午饭吃什么，到了饭点，大家有说有笑，相伴而行，感觉会比较亲戚。混合办公后，大家见面少了，沟通交流也减少了，还好每周还有3天能见面，不然会更生疏。

与之持相似的观点，携程上海分公司业务部门的廖女士认为：

会有影响的，特别是作为管理者，与下面的人接触少了，没有以前熟悉，毕竟要管着人。

(3) 增加管理难度

实施混合办公制度后，不少主管担心难以管理，发现管理的压力增大。混合办公模式强调员工的自我驱动和自觉性，但人都具有惰性以及逃避工作的天性。而且，工作环境的变化，对于员工工作的专注度提出了更高的要求，比如携程上海技术中心的一位职员郑女士表示：

寒假期间，白天照顾孩子，也能照顾到家人。而工作方面，她会把工作安排到晚上，而不是在白天进行。

另一位携程上海业务部门的团队主管王先生表示：

实施混合办公后，最怕的是要个文件、有个紧急事情通知时，有团队成员无法及时响应，发现队员不在线，然后听到各种奇葩理由，如：网络不好、孩子在哭闹、老妈让搭把手搬个东西.....。

从中我们不难看出，在家办公的时候，员工总能受各种事情影响到办公状态，而且总是有着看似正当的理由。此时，工作与生活的界限逐渐模糊，甚至生活已经优先于工作了，长此以往，效率能否保证还有待时间验证。这对于团队主管而言，管理难度明显增强，团队的响应速度有所下。因此，管理者要在了解混合办公制度优点和不足的基础上，改变原有的管理思路和管理方式。

(4) 增加沟通成本

远程办公最常见的担忧是远程视频不如面对面的交流高效。面对面的交流的确比远程交流更具有浸入感，但是一般来说，一个员工的工作时间中的一大半都是独立完成的，一小半时间是用于沟通的。而线上交流，缺少肢体和表情等方式的配合，必然影响到沟通效率，增加沟通成本。

携程上海业务部门的团队主管王先生表示：

居家办公的时候，最怕的就是网络不好，和团队开会的时候，信号要是不好，很耽误时间，而且，线上沟通不比线下沟通，一个表情，一个眼神，有时就可以把自己的想法传递给团队成员，线上沟通便捷，但效果要比线下差。

不仅如此，随之而来的还会出现响应不及时的问题。因为团队成员各自在不同场域工作，沟通交流被迫转为线上。而居家办公的人，受家里的环境、人、事影响而与他人处于不同的帮工节奏，如上述接受访谈的技术中心的职员，她选择将工作安排在晚上，这样若是出现紧急事情，只要有其中一环没跟上，便会影响整个团队的进度。

4.3.2 混合办公模式下员工面临的问题

(1) 工作与生活界限日渐模糊

正常办公状态下，下班之后，便意味着一天工作的结束，但在远程办公状态下，工作时间和休息时间则容易混淆，甚至因此出现增加额外工作量的情况。对此，携程上海技术中心的一位职员郑女士表示：

混合办公的好处很明显，但也有一些不好的地方，领导电话一来，我就要立马接电话；明明刚起床，就要立刻打开电脑开始工作；刚开始吃饭，又一项当日待完结工作需要处理。

所以，无形之中，工作和休息的界限完全模糊了。这种情况下，增加的工作量要完成的时间超过了节约通勤时间就会让员工产生得不偿失的想法，尤其是对本来住的离公司近、通勤时间不长的员工而言。

(2) 工作能力要求逐渐提升

相比较现场办公，远程办公的量化指标将更加的单一，即工作业绩。工作表现好与坏，直接看业绩，而不是综合考虑，要求将更高。而且，办公环境的改变，从严肃的办公室到慵懒的家里或嘈杂的咖啡店，缺少无形的环境约束，这对员工的自觉性和专业性提出更高的要求。

第五章 研究结论与展望

5.1 研究结论

5.1.1 研究发现

通过对中国携程公司实施的混合办公模式研究获得如下发现及结论：

首先，混合办公模式是有效提高员工工作积极性的创新性制度，但单存实施该制度并不必然提高员工的工作效率。具体而言，混合办公虽然能够减少员工的通勤时间，但并不比然提高员工的工作效率，因为员工关系、公平性问题、管理难度的增加、沟通成本的增加都会在无形之中影响员工的工作效率

其次，混合办公制度实施的过程中，企业与员工之间在动态过程中相互适配与调整，二者相互型塑，即企业在影响员工，员工同时也在发挥自身的主观能动性去影响企业，从而使企业为实现效率等目标而对制度作出调整。在混合办公模式下，企业与员工之间的关系变得更加得微妙，对员工形式上的管理减少，由此带来管理难度的增加，员工之间因为见面和接触的频率减少，彼此之间的关系不可避免的受影响，疏离感增强；

最后，通过分析发现，要实现混合办公的预期目标，结合控制论中的理论，改变原有的管理模式、增强企业文化建设、以学习型组织为导向能够解决混合办公中存在的问题。基于此，论文将运用控制理论中的管理控制论，针对携程公司实行混合办公模式中存在的问题给出三个优化建议：改变原有的管理控制模式、增强企业文化建设、以学习型组织导向。

5.1.2 研究建议

(1) 改变原有的管理控制模式

人事管理控制是提升工作效率，增强员工凝聚力的重要抓手。企业是一个由许多不同人组成的组织，企业的核心在人，是其第一关键要素。因此，员工是所有企业表现的基础。从只能角度上看，管理控制论涉及金融、会计、销售、人事等。因此，人事管理控制是提升工作效率，增强员工凝聚力的重要抓手。

原有的办公模式，考勤、工作时长是衡量员工辛勤付出、对员工管理控制的重要手段，但实行混合办公模式之后，这一衡量标准趋于弱化，效率和效果的重要性则渐

趋凸显。也就是说混合办公，违背了控制和跟踪员工工作时间和工作过程的传统管理要求。不可避免的出现包括公平性问题、同事间关系弱化、管理的压力与难度增大、增加沟通成本、响应不及时、团队凝聚力降低等问题。

因此，对于管理者而言，管理的重心也相应发生了转变，即要激发和释放每一个人的工作积极性、提升员工的工作热情和自觉性，最终通过有效组织起团队来达成结果。这要求管理者以软约束替代原有的硬约束的管理方式。

(2) 增强企业文化建设

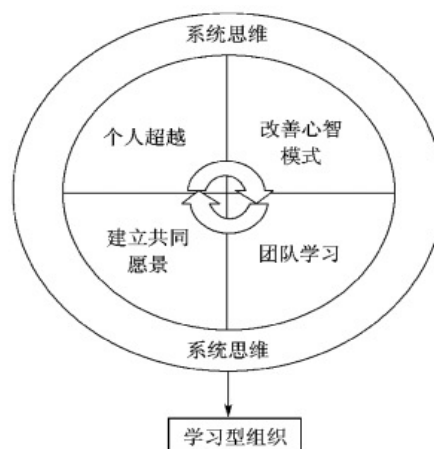
企业文化是一个组织由其价值观、信念、符号、等组成的其特有的文化形象，简单而言。一般而言，企业文化建设主要涉及三个方面，分别是表面层的物质文化、中间层次的制度文化、核心层的精神文化。

企业文化对员工的影响是潜移默化的，以往的办公模式，因为员工在公司办公，有足够的时间感受公司独特的企业文化，如各种行为规范、价值观念等，但实施混合办公后，员工在公司的时间极大的缩短。因此，携程公司应该加强企业文化建设，如不定期举办团建、线上云交流等方式增强员工的熟悉感、认同感，增强员工的凝聚力，激发创造力，进而提升工作效率。

(3) 以学习型组织导向

美国斯隆管理学院管理学者圣吉博士在其 1990 年出版的名著《第五项修炼：学习型组织的艺术与实务》中提出五项“修炼”模型，指出学习型组织是企业不断发展壮大的关键，具体如下图所示。

图 5.1 圣吉五项“修炼”图



注：数据来源为本研究整理

圣吉博士的五项“修炼”模式被认为是管理控制论中的一个重要观点，他将个人超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习置于系统思维中。

针对携程公司混合办公模式中存在的问题，应该加强团队学习，对管理层开展相应的培训，比如主管可以在一些管理方式上稍做调整，及时与员工进行沟通。对于员工而言，要更加强调自我驱动力，让整个团队的工作效率得到保证。

5.2 研究展望

本文以控制论为视角，研究技术与观念双重驱动下中国携程公司混合办公模式。具体而言，本研究主要围绕以下两个纬度展开：一是梳理总结中国携程公司混合办公模式的实施背景、开展过程及特点，探究该模式下企业与员工、员工之间的关系以及如何重塑？二是在此基础上，运用控制理论，分析其存在的优势与不足之处，并针对不足之处给出合理化建议。以期从理论层面和实践层面丰富相关的研究成果。

本研究只是控制论在混合办公模式中的探索研究，尽管混合办公模式是企业管理中新出现的现象，具有较大的研究意义，但因为案例仅限于携程这个单一案例，至于其它公司是否存在着同样的特征，还需要进一步的研究论证。而且，因为本人学术能力有限，所以本论文的研究还有许多不足之处。未来，随着混合办公模式的不断发展，将会有更多的学者加入此研究队伍之中，不断丰富学术研究成果。

参考文献

- Anthony, R. N. (1965). "Planning and Control System: A Framework for Analysis. Harvard Business School, Boston.
- Beckford, C. (1986). An introduction to managerial Cybernetics. Harvard Business School, 4-7.
- Beer, S. (1960). Cybernetics and management. *Journal of Symbolic Logic*, 25(3), 54-57. <https://doi.org/10.2307/2964690>
- Beer, S. (1978). *Platform for Change*. London & New York: John Wiley.
- Bhuiyan, F., Baird, K., & Munir, R. (2022). The associations between management control systems, market orientation and CSR use. *Journal of Management Control*, 33(1), 27-79. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00332-5>
- Chen Y. (2020). Visual analysis of novel coronavirus pneumonia (covid-19) research based on Bibliometrics. *Chinese Journal of traditional Chinese medicine*. [in Chinese]
- Chen, C. (2004). Searching for intellectual turning points: Progressive knowledge domain visualization. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(1), 5303-5310. <https://doi.org/10.1073/pnas.0307513100>
- Chen, H. (2016). History, current situation and development trend of data news. *Friends of editors*. [in Chinese]
- Chen, X., & Huang, C. J. (2015). Current situation and Enlightenment of knowledge visualization research abroad - knowledge map analysis based on CiteSpace and vosviewer. *Journal of University Library and Information Science*. [in Chinese]
- Chen, Y. Y. (2016). Tong Visual analysis of domestic research on Internet public opinion Governance-Method Based on scientific knowledge map. *Information science*. [in Chinese]
- Forrester, J. W. (1956). Management Cybernetics Part 1-4, A tutorial pre-sented at the World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics, and Informatics.
- Hu, L. R. (2020). Visual learning analysis: review the role and value of visualization technology. *Research on Open Education*. [in Chinese]
- Hu, S. H. (1956). Philosophical Problems in Cybernetics (Limited to Computers and Philosophical Problems Raised in Computers). *Communications for the Study of Dialectics of Nature*, 13-14. [in Chinese]
- Hu, S. H. (1965). The Development of Cybernetics. *Chinese Science Bulletin*, (10), 862-869. [in Chinese]
- Kunz, J., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32(4), 439-493. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
- Laguecir, A., & Leca, B. (2021). Organized decoupling of management control systems: An exploratory study of traders' unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04741-3>
- Lee, W. (2008). How to identify emerging research fields using scientometrics: An example in the field of Information Security. *Scientometrics*, 76(3), 503-525. <https://doi.org/10.1007/s11192-007-1898-2>
- Li, Y. M. (2020). Research on the application of information visualization technology in subject service. *Henan Library Journal*. [in Chinese]
- Liu, C. (2012). Review on the development of foreign knowledge visualization research in recent ten years. *Shanghai Education and Scientific Research*. [in Chinese]
- Liu, J. Y. (2011). Theoretical framework of performance evaluation system based on strategy: Perspective of management control. *Scientific Decision Making*, 1-21. [in Chinese]

- Liu, Z. X. (2007). Cybernetics on Interactive Communication effect of mass media. *Journal of Zhongzhou*, 254-258. [in Chinese]
- Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies*, 8(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1971.tb00833.x>
- Lu, S. (2022). Forecast of Three Trends in 2022 under hybrid office model. *China Information Weekly*, 25. [in Chinese]
- Luo, W. B. (2021). Research hotspot, evolution and frontier of undergraduate teaching quality in China-Based on Visual analysis of CiteSpace. *Contemporary Educational Theory and Practice*. [in Chinese]
- Merchant, K. A., & Simons, R. (1986). Research and control in complex organizations: an overview. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mousavizadeh, M., Bagheri, M., Bagheri, M., & aghaie Kamran, M. K. (2013). Visualizing of the structure of subject trends in Persian articles published during 2008-2012 in information organization domain. *The International Information & Library Review*, 45(3-4), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.iilr.2013.10.005>
- Osma, B. G., Gomez-Conde, J., & Lopez-Valeiras, E. (2022). Management control systems and real earnings management: Effects on firm performance. *Management Accounting Research*, 55, 8-17. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100781>
- Qu, Gang. (2007). Research on the application of management cybernetics in collaborative performance analysis . *Control Engineering*, 215-219. [in Chinese]
- Rees, D., & Laramée, R. S. (2019, February). A survey of information visualization books. In *Computer Graphics Forum* (Vol. 38, No. 1, pp. 610-646).
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday. SengeThe Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation1990.
- Sun, C. Z. (2021). Knowledge map analysis of Japanese Language Research Based on CiteSpace. *Journal of Liaoning Normal Universiter*. [in Chinese]
- Szutowski, D. (2021). *Management Control Systems, Decision-making, and Innovation Development: The CDI Model*. Routledge.
- Tang, Z. S. (2019). Research progress of visualization theory and application in scientific computing. *Journal of Tsinghua University*. [in Chinese]
- Telmoudi, A. J., Viedma, E. H., Fanti, M. P., & Zaafouri, A. (2022). Interdisciplinary Methods and Approaches for Cybernetics and Systems Modeling. *Cybernetics and Systems*, 53(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/01969722.2021.2008677>
- Tian, J. (2014). Comparative analysis of information visualization analysis tools-Taking CiteSpace, histcity and refviz as examples. *Library Science Research*. [in Chinese]
- UMPLEBY, S. A. (1994). Management Cybernetics Part 1-4, A tutorial pre-sented at the World Multi-Conference on Systemics. *Cybernetics and Informatics*, 1-21.
- Vallee, R. (2003). Cybernetics and systems, from past to future. *Kybernetes*, 32(5/6), 853-857.
- Vasileios, G., & Favotto, A. (2022). New development: Management control for emergent risks in the public sector-a levers of control perspective. *Public Money & Management*, 42(6), 417-419. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1986301>
- Wang, D. H. (2007). The influence factors of enterprise performance research - a cybernetics perspective. *Journal of Theoretical Study*, 81-83. [in Chinese]
- Wang, H. Z. (2021). Norbert wiener, cybernetics and information dissemination of humanistic spirit. *Journal of Global Media*, 43-58. [in Chinese]

- Wang, J. W. (2006). Research on Asset Liability Management of Insurance Company based on Cybernetics. Hunan University, 1-76. [in Chinese]
- Wei, H. Z. (2022). Ctrip Hybrid office model practice. *Manager*, 74-76. [in Chinese]
- White, H. D. (2003). Pathfinder networks and author cocitation analysis: A remapping of paradigmatic information scientists. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 54(5), 423-434. <https://doi.org/10.1002/asi.10228>
- White, H. D., & McCain, K. W. (1997). Visualization of literatures. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, 32, 99-168. <https://www.learntechlib.org/p/84318/>.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Wu, P. N. (2016). Study on calculation method of regional noise in environmental assessment visualization based on GIS. *Computer Knowledge and Technology*. [in Chinese]
- Yan, G. Q. (2012). Visual research on the research situation of Library and Information Science in China. Qufu Normal University. [in Chinese]
- Ye, Y. (2007). Ultimate control Rights, cash flow rights and firm Value: An empirical study of Chinese listed companies' governance based on implicit ultimate Cybernetics. *Journal of Management Science*, (2), 66-79. [in Chinese]
- Yuan, S. (2022). Hybrid Office model or become normal. *Journal of Well-off*, 56-58. [in Chinese]
- Yuan, S. (2022). Hybrid Office model or become normal. *Journal of Well-off*. [in Chinese]
- Zhang, J. (1998). On the ambiguity of information nodes in information retrieval visualization. *Journal of Information*. [in Chinese]
- Zhang, W. Z. (2010). Five principles of visual teaching content design. *Audio Visual Education Research*. [in Chinese]
- Zhang, X. Z. (2003). *Management Cybernetics*. Dongbei University of Finance and Economics, 1-72. [in Chinese]
- Zhang, X. Z. (2004). *Internal Management Cybernetics*. China Finance and Economics Publishing House, 2-4. [in Chinese]
- Zhao, D., & Strotmann, A. (2008). Information science during the first decade of the web: An enriched author cocitation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(6), 916-937. <https://doi.org/10.1002/asi.20799>
- Zhong, Q. Y. (2006). An empirical study on the application of management cybernetics in inter-firm collaboration. *Journal of Dalian University of Technology (Social Science Edition)*, 5-8. [in Chinese]
- Zhong, Q. Y. (2006). An empirical study on the application of management cybernetics in inter-firm collaboration. *Journal of Dalian University of Technology (Social Science Edition)*. [in Chinese]
- Zhou, D. F. (1998). *Management Control*. Shanghai University of Finance and Economics Press, 33-42. [in Chinese]

附录一 访谈提纲

问题 1: 请问您是在携程哪个部门工作、什么职位、工作多久了?

问题 2: 我们都知道, 实施混合办公有很多好处, 对于你而言, 最大的好处是? 除此之外, 有哪些是你觉得不好或者出现的新问题需要自己去面对?

问题 3: 请问实施混合办公后, 您会担心影响到同事关系吗? 你们的关系怎么样?

问题 4: 请问实施混合办公后, 工作压力有变化吗?

附录二 访谈计划

一、访谈时间

2022 年 8 月

二、访谈对象

结合研究需要，有针对性的选取部分携程公司上海分公司员工进行访谈，访谈的方式主要是采取语音交流或线上微信聊天的方式。

三、访谈目的

对携程部分员工的访谈，由表及里地详细了解员工对于混合办公的看法，进而探析混合办公模式下企业与员工面临的问题。

四、访谈计划

携程公司内部主要分为技术部门、业务部门、产品部门以及其它部门，其中技术部门与业务部门实施混合办公的比例最高，因此，选取这两个部门的 4 位员工进行访谈，并涉及管理者与普通职工。其中，访谈问题由以下四个组成：（1）请问您是在携程哪个部门工作、什么职位、工作多久了？（2）我们都知道，实施混合办公有很多好处，对于你而言，最大的好处是？除此之外，有哪些是你觉得不好或者出现的新问题需要自己去面对？（3）请问实施混合办公后，您会担心影响到同事关系吗？你们的关系怎么样？（4）请问实施混合办公后，工作压力有变化吗？

附录三 访谈报告

一、访谈对象概况

访谈对象由携程公司上海分公司技术中心与携程公司上海分公司业务部门的四位员工组成，具体情况如下：

(1) 访谈对象 1：携程公司上海分公司技术中心的普通职员郑女士，工龄 4 年，访谈时间是 2022 年 8 月 18 日。

(2) 访谈对象 2：王先生，电话：19821830868，携程公司上海分公司业务部门的团队主管，工龄 7 年，访谈时间是 2022 年 8 月 4 日。

(3) 访谈对象 3：张女士，电话/微信：13672013501，携程上海分公司业务部门普通职工，2020 年大学毕业校招进入该公司，主要负责负责产品的推广，帮助合作公司把酒店和门票这些卖出去。访谈时间是 2022 年 8 月 22 日。

(4) 访谈对象 4：廖女士，电话/微信：18822173393，携程上海分公司业务部门，组长，2016 年入职，主要是负责团队的管理，做好产品的推广。访谈时间是 2022 年 8 月 22 日。

二、访谈结果概况

从总体上看，携程公司实施混合办公模式后，担心影响同事关系这一问题最显著，由于见面和接触的机会变少，彼此之间的关系将变得疏远；其次，因为办公场域的变化，一些新的问题也件出现，给员工带来新的挑战；最后，携程公司实施混合办公模式后，员工的工作压力并没有明显的变小，有的反而增大了。

(1) 关于混合办公模式实施后，有哪些是你觉得不好或者出现的新问题需要自己去面对？

访谈对象 1 郑女士认为：最大的好处是可以兼顾家人。寒假期间，白天照顾孩子，也能照顾到家人。而工作方面，她会把工作安排到晚上，而不是在白天进行。混合办公的好处很明显，但也有一些不好的地方，领导电话一来，我就要立马接电话；明明刚起床，就要立刻打开电脑开始工作；刚开始吃饭，又一项当日待完结工作需要处理。

访谈对象 2 王先生认为：实施混合办公后，最怕的是要个文件、有个紧急事情通知时，有团队成员无法及时响应，发现队员不在线，然后听到各种奇葩理由，如：网络不好、孩子在哭闹、老妈让搭把手搬个东西.....。

访谈对象 3 张女士认为：自己更喜欢混合办公模式，享受在家办公的感觉，不用早起挤公交，上班的时候，也没人盯着，自由点。

访谈对象 4 廖女士认为：对于业务部门而言，混合办公模式还是比较适合的，之前我们也经常外出，现在更方便了。问题的话，对于员工的管理难度可能会大点，更松散了这些，我觉得。

(2) 关于实施混合办公后，您会担心影响到同事关系吗？你们的关系怎么样？

访谈对象 1 郑女士认为：会呀！一般的同事关系会更疏远，好的几个同事影响倒没那么大。以前，还没到饭点，我们就开始讨论午饭吃什么，到了饭点，大家有说有笑，相伴而行，感觉会比较亲戚。混合办公后，大家见面少了，沟通交流也减少了，还好每周还有 3 天能见面，不然会更生疏。

访谈对象 2 王先生认为：肯定有影响，接触的少，团队内部和外部都会有影响。正常上班，大家或多或少都会有交集，照面多了，疏离感就减少了，见面少了，难免会产生疏离感。工作之余，我会尽量避免占用大家的时间，但为了团队凝聚力，有必要不定期搞一搞团建。

访谈对象 3 张女士认为：接触少了，肯定会影响同事关系，觉得没以前熟悉了，但也还好，同事嘛！主要还是工作上的交流，私底下本来也没玩在一块，而且我本来是做业务的，跑市场，和合作商家联系会多些。

访谈对象 4 廖女士认为：会有影响的，特别是作为管理者，与下面的人接触少了，没有以前熟悉，毕竟要管着人。

(3) 关于实施混合办公后，工作压力有变化吗？

访谈对象 1 郑女士认为：工作压力倒还好，心理压力变大，以前在公司上班，遇到点事，当面找同事沟通或请假，方便高效，现在遇到自己没法解决的事情，心理会很慌，可能是我心理素质不好吧！

访谈对象 2 王先生认为：总体上来说没有明显的变化，可能是我之前工作压力就大，经常加班，现在只是换个地方，在家里加班，工作压力一样大。

访谈对象 3 张女士认为：没有明显的变化，要说有的话，因为疫情，绩效指标比较难完成，我觉得是这样。

访谈对象 4 廖女士认为：还好，压力会大点，以前下班事就没有了，现在居家办公，感觉是 24 小时干活，压力大了些。

声明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：技术与观念双重驱动下中国携程公司混合办公模式研究--基于控制论的视角

作者签名：_____

日期：_____年____月__日

个人简历

姓名 七里竹玛

学历 本科 2016 年-2022 年
天津财经大学珠江学院 酒店财务管理

职业（工作经验） 无

工作单位名称及地址 无

E-mail 2289665583@qq.com