Deloitte.



从维持生存到全面反弹：后疫情时代的未来工作模式



新冠疫情爆发之初，我们总结了富有弹复性的领导者在引领自身企业安度危机之时所需经历的三个阶段：

- **积极响应**：着眼当下，确保业务持续发展；
- **稳健恢复**：学以致用，强劲成长
- **全面反弹**：磨砺以须，迎接“新一轮常态发展”

彼时，大部分企业的首要重点均为“**积极响应**”——以确保健康、安全、必要服务及工作线上化为重，制定关键决策，推动各项变革。

随着企业成功度过“**积极响应**”阶段、步入“**稳健恢复**”，企业领导者开始着手评估当前形势，并采取关键举措制定未来规划，依据不断变化的新常态调整思维视角，有效应对长期持续的颠覆性变革。

在“**稳健恢复**”阶段，我们鼓励领导者开展五大关键行动——自我审视、全心承诺、全力参与、全面重塑、重新启程，以开展布局规划，进一步强化市场地位。

“**积极响应**”与“**稳健恢复**”两个阶段的成果喜忧参半——在健康安全面临挑战、焦虑情绪日益上升的背景下，员工生产效率与参与程度显著提高，同时伴随着持续不断的社会与文化转型变革。

步入2021年，企业应转变思维，着眼于未来发展。在领导者持续“**积极响应**”新的挑战，推动“**稳健恢复**”之际，我们须采取行动，明确界定“新一轮常态发展”对工作、员工以及工作场所的意义。如今，企业及领导者亟需调整重心，推动“**全面反弹**”。

显然，推动未来全面反弹并不意味着挑战与变革将彻底消失。相反，这表示企业需顺应形势，适时调整，分清主次，同时构建弹复力，方能稳度危机。要实现全面反弹，企业不仅需要针对未来工作模式下的复工复产开展规划，亦需要充分把握疫情下的契机，推动形成全新洞察与能力，全面重构未来。

未来并不如愿

企业转向全面反弹的第一步，首先需要坦诚地审视过去一年在加速推进未来工作模式方面所取得的成果。

先看好的一面。新冠疫情期间，无数企业及员工挺身而出，直面挑战，充分展现出坚韧不屈的人类潜能。无论是更自由地选择远程或线上办公，寻求新的协作方式，还是更审慎地明确必要的工作任务以及最重要的工作成果，抑或以前所未有的全新方式充分利用技术力量，变革工作方式和挑战传统观念已然成为当前新时代的鲜明特质。

与此同时，多种非预期影响亦已浮现。员工健康安全形势持续恶化，焦虑情绪[1]与封闭隔离日益加剧，归属感日渐消逝——这些均是企业长期面临的问题。[2]我们顺应时势，重构了工作环境，以期用更少的投入获取更大的产出。工作日平均工作时长增加了48.5分钟，[3]每日会议时间增长了13%，工作倦怠率亦因此而上升。[4]孩子年龄在18岁以下的父母中，有55%的母亲及32%的父亲表示疫情期间其心理健康状况有所恶化。[5]而这对女性的影响尤为严重：研究表明，美国因疫情导致的失业人群中有近六成为女性；[6]而在英国，疫情期间母亲失业的可能性较父亲高出47%。[7]

员工幸福感的重要性

根据德勤《2020全球人力资本趋势报告》，96%的受访者认为提升员工幸福感是企业的责任。但亦有79%的受访者表示其所在企业并未并将员工幸福感融入到工作场所设计中。

这些非预期影响并非意料之外。思维方式上的不足已经在未来工作模式领域存在了数十年之久，上述影响则是在同一思维方式下的必然结果。

纵观历史上塑造了现代化工作场所的各次技术革命——从蒸汽机的出现到个人电脑及智能手机的问世，工作的设计从未将工人纳入考量。一直以来，工作始终是一系列任务与活动的集合，经过分组形成各项流程并按照产出衡量成效，再进一步组织成为生产流水线，并通过机器实现自动化。

随着第四次工业革命的来临，智能机器和认知技术迅速发展，已经重复多次的历史再次重演。我们部署了各种软件以完成日常工作任务，产生了大量的数据，并驱使工人紧紧跟上工厂机器人的工作效率。然而，我们却未能通过释放人类的创造力来创造新的价值，我们过多专注于提升效率，而忽视了重塑工作本质并充分挖掘人的潜能。

为彰显人在工作中的重要性，某全球零售商近期解除了与机器人公司的合约，中止为其店铺提供货架扫描机器人。此前，该零售商计划将部署机器人的店铺从500家扩大至1000家，此举则大大违背了这一初衷。如今，该零售商转而计划用人工取代机器人，以工作为核心，专注于完成工作所需的各项要素，如异常处理和精细驱动技能等。

我们推动变革，解除了对劳动力的束缚，以支持自由职业和零工经济趋势，却未从根本上重新思考如何维系员工与企业、企业宗旨以及人际关系之间的纽带。我们注重数字化体验，却忽视了打造卓越员工体验所需的各类要素：幸福感，归属感，以及促进员工充分发挥潜能的理想工作环境。[8]

我们促使员工转向线上办公模式，并要求其与日益全球化和虚拟化的团队开展协作。然而，我们却未借此时机重新设计实体与数字化工作场所，亦未重新调整所需的组织架构及领导能力，以优化员工个人及团队潜力，顺应灵活办公的工作环境。

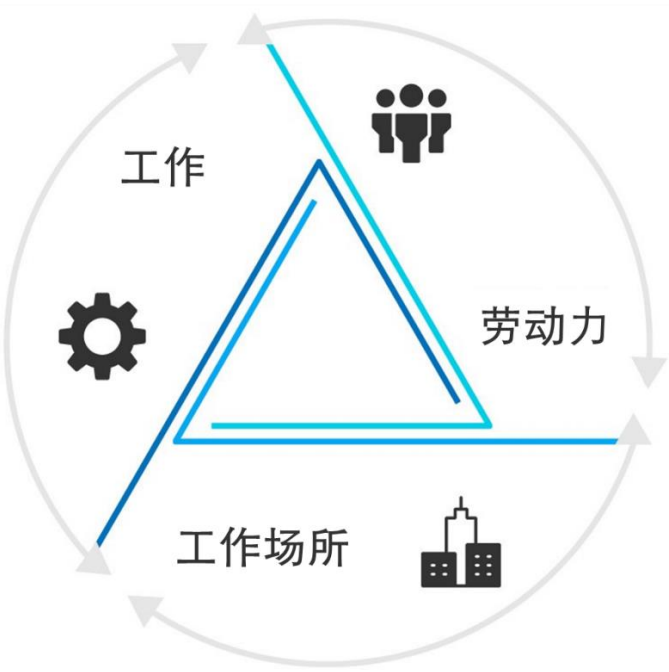
面对疫情，许多人将之视为“短暂的风暴”，并以一种疫情结束在望的心态采取应对措施，期望着在疫情结束之后企业可立刻恢复如常。我们迟迟未能认识到疫情所带来的根本性转变，亦未能及时采取必要行动打造长久的弹复力。

不同的是，我们如今有机会做出改变。我们有机会按下重启键，以过去不可能实现的方式重新定义各类规范和假设。我们可以重塑工作、劳动力和工作场所，打造强韧的企业弹复力，实现长远发展。我们亟需把握机遇，推动未来全面反弹。

我们应适时停下脚步思考：若企业受新冠疫情的重重限制而被迫加速推进未来工作模式部署，一旦这些限制被解除，企业将面临何种选择？过去十个月所见证的未来工作模式，是否与企业未来十年所期望的模式一致？

鉴于此，如今正是企业从稳健恢复迈向全面反弹的绝佳时机。企业应思考：未来的发展目标是什么？何时能够实现？如何实现？

图1



工作
- 活动
- 工作价值
- 工作成果

劳动力
- 技能
- 职业
- 人类能力
- 人才运营

工作场所
- 技术
- 文化
- 地理位置
- 布局设计
- 数字化协作

以人为本

自撰写关于未来工作模式的文章起，我们始终以三大紧密相连的要素为基础构建未来工作模式框架，即工作（事件）、劳动力（人物）及工作场所（地点）（图1）。然而，疫情的影响使我们认识到这个框架存在一个缺陷。许多企业均主要关注技术对三大要素的影响，而我们认为，重点应在于设计本质上以人为核心的未来工作模式。正如一位知名科技公司首席执行官近期所言，“我们正处在一个真正以人为本的时代。”[10]正是由于缺少了“以人为本”这一要素，才会出现预期以外的疫情影响，但同时也带来了新的转型契机，助力构建以人为本的未来工作模式。

构建以人为本的未来工作模式并不意味着一切以人为先、机器次之，而是指创造一个能使企业充分发掘员工潜能的工作环境，从而有效应对如今以技术驱动发展的时代。在这一模式下，企业赋予员工工作的代理权和选择权，充分激发员工对企业战略和需求的兴趣与热情。要构建以人为本的未来工作模式，企业领导者需：

1. **统一企业思想：**强调构建以人为本的未来工作模式的重要性，推动其成为企业层面的一项战略重点。这要求企业上下围绕战略目标凝聚一心，统筹协调，精诚协作。企业领导者需要联合各部门相关工作及工作成果负责人，明确企业目标——包括企业使命、价值及意义达成统一。

2. **明确工作本身即员工最大动力：**以工作为核心，明确希望达成的全新未来工作成果，构建未来愿景，然后以这些工作成果为目标鼓舞并激励员工。这意味着企业需专注于促进人际联系、创新和创造力的工作方式。领导者应通过人与技术的高效合作，推动创造新的价值，并以此为目标不懈努力。

3. **调整重心，挖掘未来潜能：**将人的潜能视为企业最大且最有价值的资产，以此为重心，以切实可行的方式推动未来工作模式发展愿景和战略。在德勤《2020全球人力资本趋势报告》中，潜能被列为社会企业的三大特质之一，须充分融入企业的工作、劳动力及工作场所三个层面，将人重新置于企业发展的核心地位。

构建以人为本的未来工作模式意味着要将抽象概念转变为具体行动。预计未来将在工作、劳动力和工作场所层面发生如下三大转变：

从抽象概念到具体行动

工作→重构

转变：从流程到工作流

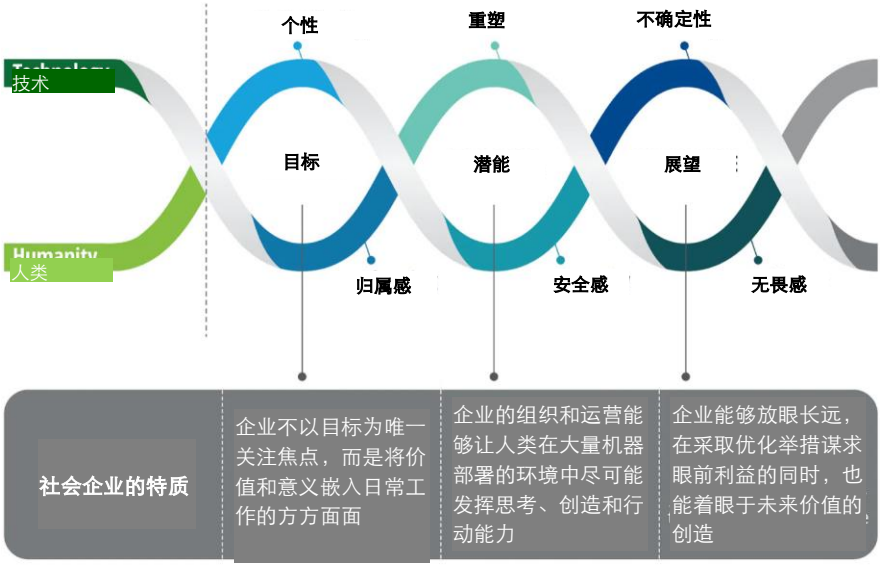
过去十年，我们持续关注“工作”这一维度，并以技术为焦点，着重探索技术对工作程序的冲击性影响，以及如何借助技术实现日常工作自动化。这一行为所导致的结果是，我们长期基于过时的模型试图寻求提升效率和优化流程的机会点，而忽视了工作的意义和方式这些基础因素。

在构建未来工作模式的过程中，如果忽视了工作本身，就无法真正为客户、组织、员工以及社会创造价值。工作并不只是步骤或成果的堆积。工作能够对人产生驱动和鼓励作用，激发创造与革新。此外，工作还具有目标性和意义感，人们在工作中建立连结并相互合作。如今的工作越来越依赖于不同团队构成的协作网络，并由这些团队构筑和主导所有创造价值环节。若这一体系运转顺畅，生产力和利润都将随之提升。

德勤《2021全球人力资本趋势报告》中，企业高管对工作这一话题所持的观点印证了上述转变趋势。61%的受访高管表示未来他们将重点关注工作的重构，而新冠疫情爆发前这一比例仅为29%。

对于工作重构，我们必须首先承认人类和机器在工作方式上的差异。人类的工作方式更加灵活，能够根据情况做出调整，发挥内部驱动力和创造力，并持续挖掘探索，同时还常常改变路线和策略，以达成新的目标成果，实现新的奋斗愿景。企业应当如何基于人的实际思考和行为方式，而非优化机器人流程，来发掘员工潜能，进而重构工作呢？

图2



资料来源：德勤分析

着手行动

优秀的建筑师会在设计中将建筑的“目的”置于首要位置。工作重构的原理与之相同：首先从未来愿景和目标成果入手，并思考企业希望实现何种价值和意义。我们可以通过以下途径重构工作：

- 鼓励管理层和员工积极探索可能性，充分挖掘人的潜能，进而明确未来工作愿景和目标成果
- 了解在促进工作转型方面的现有技术能力，并应用相关技术，开发并提升人的能力
- 以目标工作成果为中心，对既有的工作流程进行优化分析，并着重搭建合理的工作流

劳动力→释放员工潜能

转变：从结构到能力与潜能

在明确定义劳动力作为未来工作模式中的关键一环之时，技术进步促使企业、员工和客户之间出现了新的互动模式，因此我们的关注重点主要在于工作执行主体的变化。过去几十年间，劳动力得到日益充分的挖掘，同时也受到了广泛的冲击，传统的雇佣关系逐渐发生转变。从需求方来看，雇主一直在重新思考哪些工作岗位可以向线上或线上线下混合模式过渡，同时也在考虑快速扩大对自由职业岗位的聘用。从供应方来看，越来越多的员工希望工作地点更加灵活，同时获得职责范围外的更广泛机遇。如今，我们已经难以回到，亦不希望回到大部分员工受限于企业传统工作模式的时代。但显而易见的是，由于受高度不确定性以及对企业信任度降低的影响，当前工作模式尚未能充分挖掘人的潜能。未来取得成功的关键在于，将释放员工潜能充分融入企业的使命之中，建立员工与工作本身和组织生态体系的联结纽带。这有助于推动员工加速能力提升，充分发挥自身潜能，为实现企业整体目标做出实质性贡献。

企业需要赋能员工，使其充分发挥自身潜能，这一点毋庸置疑。德勤《2021全球人力资本趋势报告》发现，企业高管普遍认为，员工适应新变化、学习新技能、承担新职责的能力是企业成功应对持续性冲击的首要因素。然而，仅17%的高管认为其员工具备上述能力。

企业如何才能了解员工除现有工作职责之外的真正能力及潜能？如何利用技术打造和增强员工能力，同时激发员工的工作热情和积极性，使其在工作中寻找到价值和意义？

着手行动

释放员工潜能需要我们改变对员工的固有观念。正如疫情期间所凸显的，工作并不是员工的全部，他们是有故事、有动力并在灵活性方面具有无限潜能的个体。企业需牢记这一点，不仅要关注员工所具备的岗位技能，更要注重员工的潜能、能力、积极性和才干。我们可通过以下途径释放员工潜能：

- 评估实现未来目标工作成果所需的能力，制定获取战略，覆盖更广泛的人才生态体系；
- 利用技术助力识别和释放企业内外人才的潜能（如建立内部人才市场平台）；
- 提升员工个性化体验，为员工创造机会充分发挥潜能，在工作以及生活中实现发展。

工作场所→提升工作场所适应力

转变：从实体工作场所到组织与文化

在首次将工作场所定义为未来工作模式的关键要素时，我们建议企业关注适合开展工作的各类场所，并思考何种实体环境（包括技术和设计）最有利于达成目标工作成果。受新冠疫情影响，工作场所已不再局限于实体大楼、厂房或办公室。工作场所如今已覆盖员工开展工作的更广泛的环境，包括居家环境和工作环境，甚至包括咖啡馆等其他空间。

不仅如此，工作场所还应当包含组织设计、程序、工具、政策和工作方式，以及领导者打造协作、互动和人际关系导向型企业文化的方式。打造这样的工作场所需要将企业视作结构性组织和社会性组织的结合体。结构性组织注重对效率的追求，而社会性组织侧重于激发员工最大潜能。

拓展对工作场所的定义并不意味着我们应当忽视或低估实体环境所具备的重要无形特质，包括促进互助协作、沟通连结、社交互动、创意碰撞、创新创造、社会联结和终身学习。实际上，拓展对工作场所的定义有助于我们打造 “实体+数字” 型工作场所，即，将实体环境的最优特质与数字化实践相融合，与此同时全面拥抱持续性变革。

为支持上述全新行为实践和日益虚拟化的工作生态体系，需打造全新工作场所体验，在这一过程中适应力至关重要。在工作和劳动力均不再受限于实体空间的背景下，我们应该如何重构更具适应力的工作场所？

新冠疫情对人才供需双方均造成了冲击，提高员工调度和人才留存的灵活性成为必然。受此影响，企业加快了运用人才市场平台的步伐。以消费品公司联合利华为例，该公司利用其内部人才市场平台FLEX Experiences，在疫情期间对8,000多名员工进行了重新部署，协调完成了超过30万个员工工作小时数。[11]

着手行动

要提升工作场所适应力，须全面细致地了解员工的偏好及其所处工作环境——从家庭及通勤方式到其领导、团队、工作方式和所使用的协作平台等。唯有如此，才能营造一个能进一步挖掘员工潜能、提升贡献度的工作环境，利用工具、技术及文化赋能所有员工高效完成工作任务，同时实现成长。企业可通过以下方式提升工作场所适应力：

- 重新设计实体和数字化工作环境，重在促进协作，强化实体工作场所在推动创新、人际关系和文化构建方面的作用
- 重点提升领导团队能力，确保领导者能够营造互相信任、积极自信的企业文化，给予员工归属感和安全感，助力所有员工全面发展
- 将员工幸福感列为优先重点，认识到疫情所导致的工作模式和偏好转变，大胆变革工作方式，推动员工幸福感的实质性提升

展望未来

企业必须清晰地认识到，重新定义以人为本的工作要素并非终点，而是在推动转型和发展的过程中，将战略重点聚焦于工作本身，以及企业的宗旨、使命和价值。

通过转变对工作、劳动力和工作场所的固有认知，并专注于重构工作、释放员工潜力以及提升工作场所适应力，企业可有效打造弹复性，充分发挥自身能力，在确保动态稳定的同时实现持续发展，开启全面反弹。这种发展是一个持续不断的过程，并不存在单一的切入点。在推进加速变革之时，尽管企业面临的挑战和机遇各不相同，但均有一个清晰的目标——围绕以人为本这一要素打造全新的未来工作模式，全面释放人的潜能和无限可能性，同时，为员工、企业及社会创造长远价值。



四大支柱
助力打造核心适应力

1. 精简组织架构，消除不必要的复杂性因素，专注于战略重点。组建团队网络，消除隔阂，推动组织扁平化，简化协作和决策流程，从而灵活迅速地应对外部和内部变化。

2. 围绕“体验”开展各类设计——从组织架构到实体工作场所，并制定清晰明确的目标。这将有助于企业在设计组织架构和工作场所时，聚焦于推动共享与合作。

3. 以人为核心，将员工视为运营模式与工作环境的“客户”，重点关注实体及数字化环境中的员工需求及偏好。

4. 跨越组织边界，以更清晰地了解未来趋势。工作场所不再局限于办公室之内，而是已经融入现有及潜在劳动力、客户及生态系统的实体及数字化架构之中。拥抱新的可能性，打破固有思维模式，企业便能准确把握未来需求和机遇。

作者



Erica Volini
负责人
全球人力资本业务领导人
Deloitte Consulting, LLP



Steve Hatfield
负责人
全球未来工作模式业务领导人
Deloitte Consulting, LLP



Nicole Scoble-Williams
合伙人
亚太未来工作模式领导人
Deloitte Tohmatsu Consulting

尾注

1. Bryan Robinson, "What Studies Reveal About Social Distancing And Remote Working During Coronavirus," Forbes, April 4, 2020
2. Reproduced from Prudential/Morning Consult "Pulse of the American Worker Survey." April 29-May 6, 2020
3. Lucy Meakin, "Working From Home Means Working Longer Hours for Many" Bloomberg, March 23, 2020
4. "Burnout has risen by 12% due to COVID-19," Medium, May 5, 2020
5. Alice Walton, "Coronavirus Lockdown Is Taking A Toll On Mental Health, Especially Among Women, Study Finds" Forbes, April 8, 2020
6. "Parents, Especially Mothers, Paying Heavy Price for Lockdown" UCL News, May 28, 2020
7. Scott Horsely, "Women Are Losing More Jobs in Coronavirus Shutdown" NPR, April 8, 2020
8. Melanie Langsett, "Elevating the Workforce Experience: The people relationships," Deloitte Capital H blog, November 17, 2020
9. Andrew Blau and Peter Schwartz, "The world remade by COVID-19 Scenarios for resilient leaders" Deloitte, April 4, 2020
10. Erica Volini et al., "Leading forward: Leading the shift from survive to thrive," Deloitte Global Human Capital Trends 2021, December 2020
11. Ina Gantcheva et al., "Activating the internal talent marketplace", Deloitte Insights, September 18, 2020

Deloitte.

关于本刊物

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

©2020 Deloitte Development LLC。版权所有。保留所有权利。