Deloitte.
Insights



在未来工作模式下复工

在COVID-19疫情中拥抱使命、潜能、展望和可能性

德勤人力资本专家通过研究、分析及行业洞见，帮助企业对人力资源、人才、领导力、组织及变革等领域进行设计并协助贯彻实施，最终通过优化人员绩效提升企业经营业绩。更多内容访问Deloitte.com“人力资本”部分。

目录

疫情危机中的希望 2

在技术驱动的世界中仍然保持人性化 3

拥抱可能性：在未来工作模式下复工 4

疫情中萌生的新机遇 5

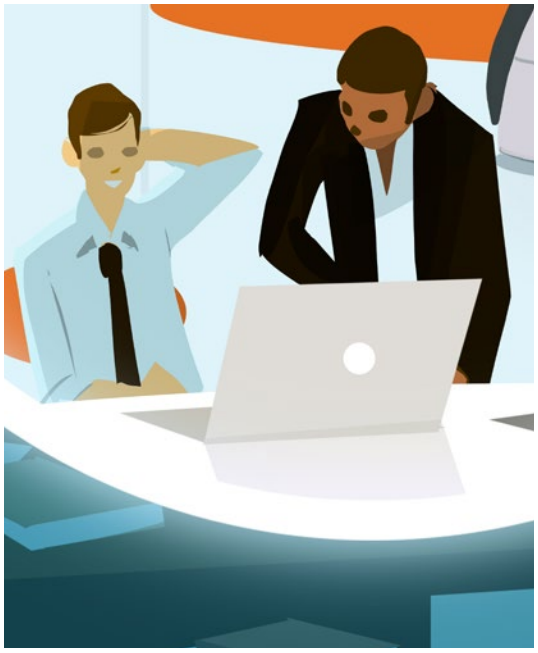
后疫情时代，建设可持续发展的未来 8

注释 9

疫情危机中的希望

我们在今年的《全球人力资本趋势》报告序言中写道：“正如十年前我们在不确定中启程，眼下我们似乎回到了一个充满不确定性的时期。”当时，我们并未曾预料到这会是一个如此惊人的预言。我们和全世界一同为 COVID-19 疫情在 2020 年初的大爆发以及疫情对我们生活常态的改变感到震惊[1]。三月期间，超过三分之一的人被隔离在家。截至到 4 月底，16 亿工人面临着将立刻失去生计的危险[2]。

然而，在这场灾难和不确定性之中，涌现了一股坚强的希望暗流。个人和社群都贡献出了同理心和力量。尽管许多公司都面临着裁员、停工和倒闭的困境，但他们还是迅速采取行动，保护员工的健康和安全，提供必要的服务，并部署用工策略为员工提供及时的支持。生态系统也联合起来，利用他们的集体和互补能力来实现有意义的改变。社会企业正开始运作。



在技术驱动的世界中仍然保持人性化

正如我们在《2018 年全球人力资本趋势》报告中定义的那样，社会企业呈现出一种“新的社会契约”，该契约提出了一种更加以人为中心的方式，重新构建个人与组织、组织与社会之间的关系[3]。自 2018 年以来，我们看到变革的速度不断加快、变革的规模不断扩大，技术进步在更短的时间内带来更宏大也更大胆的变革。但随着新技术和数字化转型开始主导占据董事会的议题，人们认为，人文关怀与技术进步是毫不相干的，甚至是有直接冲突的。

在今年的报告中，我们向各组织发出了邀请，挑战他们重新审视人类和技术是否真的存在冲突，并考虑如何才能解决这样一个似乎是悖论的问题：在一个由技术驱动的世界中，如何找到方法来保持鲜明的人性化。在每一章中，我们将向您展示组织是如何在使命、潜能和展望上采用一系列全新的属性来为自己、员工和整个社会创造持久的价值。

疫情使我们更加确信人文关怀根本不是游离于技术进步之外的，相反，人文关怀对于希望充分利用现有技术价值的组织来说，是不可或缺的组成部分。当组织试图调整他们的工作方式以应对危机时，他们发现，在世界上的许多地方（虽然不是所有地方）科技并不是最大的挑战。在这些地区，危机凸显了数字化的鸿沟存在于不同国家、不同地区、农村社区和城市数字沙漠地带[4]。而在那些科技已普及的地方，最大的障碍之一是难以建立模型来将人类与这些技术融合起来：构建新的行为习惯和管理举措，来反映人们面对现有技术时，如何适应、如何行动、如何与其共同工作；切实地满足人类独有的需求，例如对于意义、联系和工作幸福感的渴望；通过能力培养，最大化员工的潜能；以及维护道德价值。

这场危机为组织提供了一个独特的机会，让他们可以克服不自觉将人类与机器视为互不相干的平行线的思维模式，取而代之的是开拓新的路径，将两者联系起来，在未来的几周、几个月和几年里培育成长和创新。它还提供了一个窗口，让我们可以看到，如果没有拥抱人性与科技的交融，或者没有践行真正的社会企业，世界将会发生什么。疫情在其发生之时，为组织提供了前所未有的转化这一悖论的巨大机遇（和风险），同时也让组织发现未来的可能性。

拥抱可能性

在未来工作模式下复工

疫情带来的冲击要求企业领导者同时做三件事：为复工做好准备，理解并利用危机期间取得的进展，制定新的前进道路。只专注于复工不是一个可行的方式，因为这将限制组织利用他们在过去几个月里所经历和学到的一切。取而代之的是，我们认为企业应该接受《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas Friedman）的观点，即想要适应加速时代的人必须发展“动态稳定性”。与其试图阻止一场不可避免的变革风暴，弗里德曼鼓励领导者“打造一只随风暴移动的眼睛，从中汲取能量，并从中创造一个动态稳定的平台[5]。”

领先的组织也会这样做。他们从即将到来的变革风暴中汲取能量，而不是退缩或抗争。在疫情的背景下，领先的组织将借此机会通过设计未来工作模式的方式实现复工，运用他们在加速应对危机的过程中积累而来的经验教训、实践和善意。接下来我们将介绍如何利用今年的人力资本趋势启动这一进程——我们认为，随着组织从疫情的危机中走向复苏，这一系列反思、建议和框架比以往任何时候都更加重要。这可能不是一份面面俱到的清单，而只是一个起点：一个有意识地反思过去几周和几个月发生的事情，以努力应对未来可能性的机会。



疫情中萌生的新机遇

使命：组织不再空谈使命，而是将其价值嵌入到日常工作的方方面面

归属感：从舒适感到联接感再到贡献感

疫情带来的转变：疫情使我们意识到当人们能够将他们的工作贡献与更大的目标和使命联系起来时，他们将受到最大程度的激励。设想一下，比如那些消费品公司的员工是如何在工作中找到意义和鼓励的，因为他们的公司增加了（或者在某些情况下，开始开发）消毒剂和消毒液的生产[6]。当人们了解到自己独特的才能、优势和贡献如何对更大的目标产生影响时，他们就会想要为公司做出贡献。

新的可能性：为复工做准备时，组织应该抓住这个机会退一步，确保他们在个人工作、团队目标和组织使命之间建立了清晰的联系。为了加强归属感和组织绩效之间的联系，组织需要做的不仅仅是公平地对待员工、尊重员工；他们必须通过清晰地描绘员工的贡献如何对组织甚至整个社会造成影响，来与员工建立更深层次的共鸣。

幸福感：围绕员工幸福感设计工作

疫情带来的转变：疫情使员工身心健康成为了组织最首要且最核心的任务，身体、精神和财政安全变得至关重要。疫情使工作时间延长，在导致工作透支及工作倦怠的同时，也暴露出许多员工在平衡工作和个人需求时面临的压力，因为个人承诺和角色（如为人父母或照料者）不能再与工作分离开来。疫情加剧了许多员工的工作倦怠[7]，这使得健康成为任何组织复工中的首要任务。

新的可能性：组织在复工时，需要做的不仅仅是鼓励围绕员工幸福感的公开对话和公开实践。现在是时候将幸福嵌入到工作本身的设计和交付的方方面面，并以产出而不是活动为导向从根本上重新设计工作。这将为员工创造机会，让他们在生活和工作中都达到最佳状态。

多代职场：从千禧世代到多世代员工

疫情带来的转变：疫情证实了仅根据年龄进行归类可能导致错误的结论。虽然人们最初认为它是一种只影响老年人的病毒，但很快人们就发现其他人也并非刀枪不入。随着疫情的发展，研究人员根据不限于年龄、地理、生活状况或既往健康状况的人口属性做了进一步研究，这迅速地加深了人们对该病毒的了解，对病毒的认知达到了前所未知的层面。

新的可能性：当组织筹划复工时，应该将同样的教训应用于劳动力管理上，使用数据驱动的方法更好地理解员工的独特属性、需求和维度，并相应地对劳动力群体进行划分。如果组织能更好地了解员工，他们就能更有效地制定出有针对性的计划和政策，在为员工提供安全工作所需的健康保护的同时，发挥员工的最大潜能。

潜能：设计和构建一个组织，能够让人类在技术驱动化的环境中最大限度发挥独有思考力、创造力和行动力

超级团队：让人工智能融入团队

疫情带来的转变：疫情向人们展示了，虽然技

术可以增强和支持工作，但技术不能取代人类能提供的独有价值。这场健康危机让人们更加认识到一个事实，即人类和技术结合在一起比它们各自的力量更强大。想想在危机期间，远程医疗、制造、教育甚至杂货配送是如何利用集成的人机团队的力量的。

新的可能性：在筹划复工时，组织获得了在整合人力团队和技术团队的方式上开拓思维的机会。组织应该转变他们对技术的思考，从纯粹的替代观点（用技术代替人）到使用技术作为辅助或协作策略。后一种观点不仅可以使组织降低成本，还可以创造价值，并最终为整个劳动力赋予意义。

知识管理：为互联世界创造可能

疫情带来的转变：在疫情期间，人们对信息的渴求验证了“知识就是力量”这一说法的正确性。全世界的人们强烈要求获得他们所能找到的关于病毒传播率、医疗信息、疫苗开发、安全措施、企业倒闭等方方面面的任何信息，组织正在使用专业知识来扩展他们的适应性，因为他们能够通过利用触手可及的知识，快速地将员工部署到新的角色，甚至是新的组织中。

新的可能性：在筹划复工时，组织有机会利用人工智能的力量建立一种可操作的知识共享和知识创造的文化，这种文化可以加强组织的联接力，为组织构建弹复力，使组织可以在具有破坏性、不确定性和不断变化的环境中茁壮成长。

超越技能：投资弹复力，应对充满未知的未来

疫情带来的转变：疫情凸显了了解员工能够做什么比了解他们以前做过什么更重要。通过这场危机，世界有机会见识到劳动力的弹复力和适应性，因为工人们很快就接受了新的角色，甚至为不同领域和行业中出现的机遇做出了贡献。

新的可能性：当筹划复工时，组织应该考虑如何鼓励员工根据自己的潜力（而不是他们现有的技能或执照）持续成长和适应，并为其提供机会。现在不是撤回劳动力发展项目的时候，而是需要加倍承诺建设一支能够适应不断变化的具有弹复性的劳动力队伍。

展望：鼓励和拥抱未来，组织要不局限于对现状的优化，还要追求对未来价值的创造

薪酬谜局：契约中的人性化原则

疫情带来的转变：疫情反映出，薪酬不仅能够作为市场价值的指标，也可以作为组织文化与价值观的指标。疫情使得人们注意到与基本工作有关的薪酬问题，事实证明，一些低收入工作在危机时期是必不可少的。我们已经在前线看到了与薪酬相关的行动——在某些情况下是通过提高关键岗位员工的最低工资的方式[8]，而在另一些情况下则是通过削减高管薪酬来优先留住基层员工[9]。

新的可能性：在筹划复工时，组织应该问问自己，什么原则是他们的薪酬哲学、计划和政策的基础。在评估这些原则时，对话不应局限于市场价值，还应考虑目标、公平、透明、增长和协作等形式的人文价值。

用工战略：迎接未来的新问题

疫情带来的转变：疫情使人们关注对于便捷的获得有洞察力的和面向未来的劳动力数据的需要。无论是关于劳动力能力的数据，工人的身体和精神健康状况的数据，还是对组织文化评估的数据，我们看到大量供应商提出利用技术来获得所需的数据和见解并快速获得它们的方法。

新的可能性：在筹划复工时，组织应该利用技术的力量，通过梳理关键问题来收集劳动力洞察，从而获得他们需要的实时劳动力洞察。组织是时候该反思他们是否一直在问正确的问题，他们是否有适当的治理和流程，使他们能够使用数据来真正了解整个组织和员工队伍中正在发生的事情。

道德与未来工作：“正确地做”与“做正确的”

疫情带来的转变：疫情将围绕就业的道德问题推到了风口浪尖，许多人以前可能将其视为不切实际的思考，而现在组织决策对员工日常生计

的影响成为了人们关注的焦点。这些道德影响蔓延至许多劳动力群体，但是在非传统劳动力群体的经历在其中显得尤为突出，一些人面临工作需求减少和与此相关的财务问题，或工作需求增加和与此相关的安全问题。2020 年 4 月的一项调查发现，70% 的零工工人对他们在疫情期间从雇主那里得到的支持感到不满意[10]。

新的可能性：在筹划复工时，组织需要问自己一些关键的问题，来帮助他们为商业决策引发的可预见的和实实在在的道德影响做好准备。他们还应该关注政府的动向，因为危机过后政策也会持续变化。这些道德问题在组织对非传统劳动力的使用和对待上显得尤为重要，尤其是对那些严重依赖零工经济的行业来说。

致人力资源同仁们的备忘录：扩大关注点和影响力

疫情带来的转变：正如 2008–2009 年经济萧条给首席财务官和财务部门带来的影响一样，此次疫情将重点放在了首席人才官和人力资源职能上。在过去的几个月里，我们已经看到人力资源所做和能做的范围的扩大：从跟踪员工情绪，到在组织领导者、员工和团队之间建立联系，再到将幸福感融入工作，以及重新思考工作的方式、地点和内容，这些都是至关重要的。

新的可能性：从这场危机中浮现出的问题是，组织应该问问自己，人力资源是否已经做好了在整个企业中发挥作用的准备。人力资源应该在帮助组织和员工适应不断变化的组织和业务需求方面发挥领导作用。企业必须扪心自问的问题是，人力资源是否有足够广泛的关注，以扩大其在需要发挥作用的领域的影响力，帮助企业在未来 10 年实现复苏和繁荣。



后疫情时代，建设可持续发展的未来

在疫情期间，组织经历了突然的加速，快速推进到未来工作模式的过程，在前所未见的变化莫测的商业环境中，参与了一场关于各组织将人类与技术融合的能力的压力测试。但是，尽管危机时刻可能引发英勇无畏的、史无前例的行动，这些行动的可持续性才是通向真正的复苏道路的起点。这条道路不仅必须有好的出发点，也必须有有意义的变革。在后疫情时代，使命、潜能、展望和可能性不再是关乎未来的远大理想，而是当下的现实需要。组织面临一个选择：后疫情时代的回归，仅仅是恢复到增强版的过去，还是构建一个可持续的未来。他们面临的风险不仅仅是落后于时代——还有永远无法赶上的可能性。



注释

1. Holly Secon and Aylin Woodward, “A comprehensive timeline of the new coronavirus pandemic, from China’s first COVID-19 case to the present,” Business Insider, March 20, 2020.
2. International Labor Organization, “As job losses escalate, nearly half of global workforce at risk of losing livelihoods,” press release, April 29, 2020.
3. Dimple Agarwal et al., *2018 Global human capital trends*, Deloitte Insights, March 2018.
4. Digital Watch Observatory, “WTO highlights the implications of COVID-19 on digital divide,” May 5, 2020.
5. Zach St. Louis, “Thomas Friedman on human interaction in the digital age,” Aspen Institute, January 10, 2017.
6. Mary Mazzoni, “15 companies retooling their operations to fight COVID-19,” Triple Pundit, May 1, 2020.
7. Nick Kolakowski, “COVID-19 burnout growing among remote workers,” Dice Insights, May 5, 2020; Kevin Smith, “Pandemic fuels burnout among nearly half of U.S. workers,” *Orange County Register*, April 16, 2020.
8. Ryan Tumility, “Trudeau announces wage top-ups for front-line workers, but details unclear,” May 7, 2020.
9. Equilar, “Companies adjust executive pay amid COVID-19,” May 7, 2020.
10. Josephine Moulds, “Gig workers among the hardest hit by coronavirus pandemic,” World Economic Forum, April 21, 2020.

关于作者



Erica Volini | evolini@deloitte.com

ERICA VOLINI 是德勤美国人力资本咨询主管合伙人。在她的职业生涯中，Volini 帮助很多世界领先的企业厘清业务和人力资本战略。她经常发布关于市场趋势对未来工作以及人力资源从业者影响的相关演讲，她也是在人力资本趋势方面的知名的思想领袖。



Jeff Schwartz | jeffschwartz@deloitte.com

JEFF SCHWARTZ 是德勤咨询事务所负责人之一，德勤未来工作咨询美国区主管合伙人。他也是位于特拉维夫的 Deloitte Catalyst 的美国区负责人，致力于将以色列的创业生态与全球的客户连接起来。Schwartz 为许多全球性企业的高管提供咨询，包括劳动力转型、组织、人力资源、人才和领导力等领域。2011 年，他发起了德勤全球人力资本趋势调研。Jeff 曾在美国、印度、俄罗斯、保加利亚、肯尼亚等国生活并进行领先的咨询实践。



Brad Denny | braddenny@deloitte.com

BRAD DENNY 是德勤咨询事务所负责人之一，是德勤美国人力资本咨询服务能源及资源行业主管合伙人，也是 2019 年全球人力资本趋势报告的总负责人之一。Denny 拥有近 25 年的转型、领导力、人才、以及战略咨询经验，他帮助过来自美国、加拿大、英国、日本以及波兰的各类组织进行大规模的转型实践。



David Mallon | dmallon@deloitte.com

DAVID MALLON 是德勤咨询事务所副主席，也是德勤人力资本研究机构 Bersin 的首席分析师。他是团队的首席研究员，不断为德勤成员、客户和人力资源供应商市场带来以数据驱动的专业洞察。David 于 2008 年加入 Bersin，并于 2013 年加入德勤，他是组织设计、组织文化、人力资源、人才、学习和绩效方面备受追捧的思想领袖和演讲家。



Yves Van Durme | yvandurme@deloitte.com

YVES VAN DURME 是德勤比利时咨询服务的合伙人，也是德勤全球战略变革咨询业务主管合伙人。他专注于在业务转型环境下的领导力和组织发展以及人才和人力资源战略。Van Durme 有超过 20 年的人力资本项目经验，他作为咨询顾问、项目经理及程序开发者，为来自欧洲、日本、美洲以及比利时的各类企业提供服务，包括跨国企业、家族企业、小到中型企业等。



Maren Hauptmann | mahauptmann@deloitte.com

MAREN HAUPTMANN 是德勤德国人力资本咨询服务主管合伙人，同时也是组织转型咨询业务主管合伙人。Hauptmann 拥有 21 年的战略及人力资本咨询经验，为来自德国、欧洲以及全球的许多企业提供了在大规模的组织、数字化以及文化转型方面的支持。



Ramona Yan | ramonayan@deloitte.com

颜蓉（RAMONA YAN）是德勤中国人力资本咨询主管合伙人。她拥有逾 20 年的管理咨询与运营经验，深耕组织效能和人力资源管理，曾为中国及亚洲地区多家跨国企业、国有企业和民营企业提供服务，涵盖金融、房地产、工业制造、消费、零售和养老等各个行业。



Shannon Poynton | shpoynton@deloitte.com

SHANNON POYNTON 是德勤人力资本业务的经理，拥有近 10 年的工作经验，为全球客户提供有关复杂组织，员工队伍，文化和战略变革解决方案的咨询服务。除作者之外，Poynton 也是 2020 德勤全球人力资本趋势调研的项目经理，负责今年趋势调研问卷及报告的设计和交付。

联系德勤中国人力资本咨询

若需获得更多相关信息，请联系：

北京

许彬
合伙人
binxu@deloitte.com.cn

郑骅
合伙人
cazheng@deloitte.com.cn

花磊
合伙人
leihua@deloitte.com.cn

任奇慧
合伙人
maren@deloitte.com.cn

香港

沈莹
合伙人
sashum@deloitte.com.hk

曾宪聪
合伙人
samtsang@deloitte.com.hk

上海

颜蓉
合伙人
ramonayan@deloitte.com.cn

吴敏芳
合伙人
micwu@deloitte.com.cn

广州/深圳

王允娟
合伙人
yjwang@deloitte.com.cn

郑强
合伙人
qiangzheng@deloitte.com.cn

成都/重庆

王晓燕
合伙人
meliswang@deloitte.com.cn

Deloitte.
Insights

敬请登录www.deloitte.com/insights浏览德勤洞察最新内容

敬请关注@DeloitteInsight

德勤洞察团队

编撰：Junko Kaji, Blythe Hurley, Sayanika Bordoloi, Rupesh Bhat, and Nairita Gangopadhyay

创意：Kevin Weier and Sonya Vasilieff

宣传：Ankana Chakraborty

封面插图设计：Matthieu Forichon

关于德勤洞察

德勤洞察发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业见解。我们的目标是通过调研工作，利用德勤专业服务机构上下的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管与政府领导人所关注的广泛议题进行更深入的探讨。

德勤洞察是 Deloitte Development LLC 旗下出版商。

关于本刊物

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指德勤有限公司（一家根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及一家或多家成员所和它们的关联机构。德勤有限公司与每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。在美国，德勤指德勤有限公司、在美国以“德勤”的名义运营的关联机构及其各自的附属公司所属的一家或多家美国成员所。根据公告会计条例及法规，某些服务并不向审计鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 以了解更多有关德勤全球成员所网络的信息。

©2020 Deloitte Development LLC。版权所有。
德勤有限公司成员