Deloitte.
Insights



践行中的社会企业：在悖论中探索前行

2020德勤全球人力资本趋势报告

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

序章：十年回顾——我们如何一路走来？ 2

引言

践行中的社会企业：在悖论中探索前行 8

归属感：从舒适感到联接感再到贡献感 21

幸福感：围绕员工幸福感设计工作 29

多代职场：从千禧世代到多世代员工 37

超级团队：让人工智能融入团队 45

知识管理：为互联世界创造可能 53

超越技能：投资弹复力应对未知未来 61

薪酬谜局：契约中的人性化原则 69

用工战略：迎接未来的新问题 75

道德与未来工作：“正确地做”与“做正确的” 83

致人力资源同仁们的一封信：拓宽视角与影响力 91

关于作者 96

鸣谢 98

联系方式 99

序章

十年回顾——我们如何一路走来？

从人和商业的视角来看，过去的十年是充满巨变的十年，且未来还将迎来更多挑战。

当今世界与 2011 年我们第一次发布《全球人力资本趋势》报告时相比已截然不同。过去十年发生了翻天覆地的变化，“新事物”的发展速度只能用指数级来形容。科技以十年前难以想象的速度侵入到工作环境中。劳动力市场的人口结构发生了很大变化：如今的劳动力市场包含了五个代际的员工，许多发达经济体中的适龄劳动力人口正在减少，且对各行各业劳动者们的薪酬待遇公平性的关注度正在提升[1]。随着劳动力市场的演进，员工的对组织的期待也在变化，他们呼吁组织能够采取更多措施帮助个人提升生活质量、解决社会问题、减少技术带来的非预期影响并以公正且道德的方式行事。

在这些重要变化之中，我们每年的《全球人力资本趋势》报告为读者提供了解每一个历史性时刻的机会，从人和企业的双重视角，观察当时的经济、文化和技术前景。在进入 2020 年报告之前，我们先来回顾过去十年中哪些驱动因素塑造了如今的工作环境。

十年早期：从经济衰退的阴影中崛起

2011 年，当我们撰写第一份报告时，世界正开始从 2007–2009 年的经济衰退中恢复稳定。在经历低迷之后，全球金融市场逐渐显示复苏的迹象，2011 年中期，标准普尔 500 指数（S&P）回升至接近崩盘前最高点的 200 点以内[2]。各国政府通过引入新法规（例如《多德 – 弗兰克法案》）和全球标准（例如《巴塞尔协议 III》）降低未来的风险。我们 2011 年的报告分析了新法规对全行业的影响，而政府在企业的商业规划方面，正发挥前所未有的重要影响[3]。

新法规的推出使组织不得不重新关注成本和合规性。我们观察到，随着组织日益复杂多样，同时兼顾聚焦技术和运营两方面变得更具挑战性。领导者的任务是提高其所在部门和团队的运营效率，但由于每个领导者专注于他们特定的业务领域，基本没有交叉协作，通常会导致以相对孤立的方式解决企业的问题。

这十年的初期也出现了一些革命性技术。从识别交通标志到回答日常问题[4]，人工智能已经发展到在某些领域可以击败人类的地步。云计算正在改变商业模式，为组织提供更低的引进成本、更快的解决方案以及更强的适配性。此外，各工作场景数据的爆炸性增长揭示了新的商业逻辑，同时也对传统的决策机制提出了挑战。



到 2013 年，情况发生了变化。在 2013 年题为“重新设定发展愿景”的报告中，我们探讨了标杆组织如何从大萧条走向人才、全球化、增长和创新的新方向。[5] 虽然商业中持续的不确定性似乎是难以避免的，但他们本着开放的态度利用这些不确定性，并将其转化为竞争优势。

自经济衰退五年来，我们开始观察到市场乐观情绪的迸发。经济开始加速反弹；标准普尔 500 指数在 2013 年上涨了近 30% 且没有出现重大回调。[6] 自欧洲中央银行 2012 年末宣布为参与了主权国家救助 / 预警计划的欧元区国家提供额外支持，欧盟债务危机似乎逐渐趋于平静。[7] 全球化的扩张带动了亚洲市场的扩张：《财富》世界 500 强企业中的中国企业由 2010 年的 47 家增加到 2014 年的 95 家 [8]。总之，全球商业环境似乎即将谱写新的历史篇章。

十年中期：未来的职场已经到来

当我们步入近十年的中期，世界已经变的和前几年大不相同。科技不仅持续改变着世界各地人们的日常生活，也已经开始改变人们的工作。在这十年初期构建的数字化的基础——移动技术、云计算技术、社交媒体，到这十年的中期，已经被视为驱动和赋能工作方方面面的力量。即使在中国这样的新兴市场，快速发展的互联网经济创造了 2.82 亿 25 岁以下的用户 [9]，数字化组织也成为企业高管层的常见议题。许多人和科技共同工作的模式甚至在几年前都是难以预测的。

尽管新科技爆炸式的发展，而当时的生产力却是 1970 年以来的最低水平 [10]。此外，科技爆发式的发展带来的负面影响也开始显现。正如我们在 2014 年报告“不堪重负的员工”中探讨的：“信息超载和全天候在线的 24/7 工作环境让员工不堪重负，逐渐削弱了生产力，也引发了员工敬业度的降低”[11]。在利用新技术的竞争中，许多组织没有考虑到，若想新技术的潜能完全释放到工作环境中还需要做出哪些其他的转变。

这一挑战的重要性在我们 2016 年的报告“新型组织：因设计而不同”中得以体现，在报告中我们探讨了企业可能需要转变自己以适应雇主与员工之间出现的“新型社会契约”关系 [12]。到 2017 年，随着人和科技的紧张关系不断加剧，为了使人和科技能更有效地协同，有必要进行更彻底的变革。在这一年的报告“改写数字化时代的规则”中，我们质疑了传统的组织结构和管理理念可能会阻碍组织通过科技驱动实现生产效率提升。[13] 我们提议组织需要改写规则来驾驭数字时代全面来临带来的指数级变化。

新规则要求的不仅仅是将技术植入现有的组织架构和流程之中。相反，组织需要思考如何重新设计岗位和工作，以实现人与技术的融合，而不是技术对人的替代。当人们发现技术、人和业务相互交织而非彼此分离的时候，才开始意识到必须以新的方式处理这些问题。组织需要重新配置由人和机器共同组成的网络化团队来开展工作，并借助适应性组织架构驱动更大的敏捷性。他们还需要以不同的方式工作，像领导者一样，带着企业全局的思维模式面对工作中的每一个决策。此时我们发现，自己正处于未来工作模式的风暴中心，正在开启彻底重塑工作、劳动力和工作环境的旅程。

十年后期：向社会企业迈进

在这十年的后期，我们逐渐意识到如果组织希望释放人与技术合作的力量，这种“全新组织”往往还缺少一个重要的因素。当组织开始围绕技术重新设计工作时，新的社会效应也在发挥关键作用。

尽管世界经济自 2008 年以来开始复苏，但许多人仍然对经济利益未能改善人们的生活和解决更大的社会问题而感到失望。在近十年的早期，我们看到了社会活动在这个联系日益紧密的世界中显现的力量，比如 2013 年的“Black Lives Matter”，2015 年“Love Wins”，2016 年“Brexit and the Remain Campaign”以及 2017 年“Me Too”运动 [14]。因此，许多人开始转而求助于企业而不是政府来填补社会中不断扩大的领导力真空。

这些因素促使我们呼吁建立一类全新的组织。在我们 2018 年的报告中，我们介绍了社会企业的概念：

> 社会企业是这样的一个组织：其使命是将收入增长、盈利与尊重和支持其环境和利益相关者网络的需要相结合。这包括倾听、投资并积极管理塑造当今世界的趋势。与此同时社会企业也是这样的一个组织：肩负着成为优秀企业公民（包括组织内部和组织外部）的责任，他们是同行的榜样，并在组织的各个层级促进高度的合作 [15]。



社会企业对我们在 2016 年提出的“新型社会契约”作了进一步的阐释和延伸，提出了更以人为本的将人和组织、组织和社会关系的重新连接，其目的是在瞬息万变的世界中寻求稳定。我们在报告中提到，成为一个社会企业远不止是企业的社会责任，更是需要转变组织的运作模式以平衡组织自身与更广阔的商业生态的多方诉求。这种需求催生了全新的领导团队编排方式。“交响乐团式”的最高管理层是 2018 年最重要的趋势发现，这反映组织开始意识到，具备全局思维模式不再是可有可无的，而往往是应对当下挑战所必不可少的，这些挑战包括人与技术的融合，股东与利益相关者诉求的结合，以及平衡盈利与使命的能力。

2018 年的报告部分是趋势、部分是蓝图，还有部分是对采取行动的呼吁，呼吁当今商业组织、非盈利组织和政府企业理解社会企业所代表的转型，并且帮助其发挥积极作用，将这一新型的组织模式作为企业的优先选项。2019 年的报告继续探讨了关于社会企业在设计和运营方面需要以人为本的观点。在报告中，我们提出了五项以人为本的原则作为社会企业“重塑的基准”——对于着手于这项转型的组织来说，这意味着转型并不只有唯一的路径[16]。

展望未来，正如这十年我们在不确定性中启程，我们似乎又回到了一个不确定的起点。一部分驱动因素是系统性的，比如人口变化；另一部分驱动因素是政治性的，比如民族主义兴起和限制自由贸易；也会有一部分驱动因素是技术性的，比如科技以指数级的速度发展并持续改变着商业格局等。这些不确定性究竟会成为阻碍还是动力，取决于我们如何对待这些正在出现的内在冲突。好消息是，相较十年之初，我们正在以一种截然不同的思维模式来应对这些挑战——社会企业的思维模式。

致谢

作者在此感谢 **Garth Andrus**、**Bill Briggs**、**Ira Kalish** 和 **Andy Main** 对本章做出的贡献。

注释

1. Drew Desilver, “5 Ways the U.S. workforce has changed, a decade since the Great Recession began,” Pew Research Center, November 30, 2017.
2. Macrotrends, “S&P 500 index—historical annual data chart,” accessed March 13, 2020.
3. Jeff Schwartz et al., *2011 Human Capital Trends: Revolution/evolution*, Deloitte, 2011.
4. Gil Press, “A very short history of artificial intelligence (AI),” Forbes, December 30, 2018.
5. Jeff Schwartz et al., *2013 Human Capital Trends: Resetting horizons*, Deloitte, 2013.
6. Macrotrends, “S&P 500 index—historical annual data chart.”
7. Nordine Abidi and Ixart Miquel-Flores, *Who benefits from the corporate QE? A regression discontinuity design approach*, European Central Bank (ECB) Working Paper Series No. 2145, April 2018.
8. Grind GIS, “10 Years data, map and charts of global Fortune 500 companies,” February 26, 2015.
9. Longmei Zhang and Sally Chen, *China’s digital economy: Opportunities and risks*, International Monetary Fund (IMF) Working Paper WP/19/16, January 2019.
10. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), “Growth in GDP per capita, productivity and ULC,” accessed March 13, 2020.
11. Jeff Schwartz et al., “The overwhelmed employee,” *Deloitte Insights*, March 7, 2014.
12. Jeff Schwartz et al., *2016 Global Human Capital Trends: The new organization: Different by design*, Deloitte University Press, 2016.
13. Jeff Schwartz et al., *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017.
14. Edelman, *2020 Edelman Trust Barometer,* January 19, 2020.
15. Dimple Agarwal et al., *2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise,* Deloitte Insights, 2018.
16. Erica Volini et al., *2019 Deloitte Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*, Deloitte Insights, 2019.

人力资本趋势报告报告合集



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	革命/演化	飞速前进	重构蓝图	竞争21世纪人才	引领新时代工作风尚	新型组织：因设计而不同	改写数字化时代的规则	社会企业的崛起	领导社会企业：以人为本进行企业重塑	践行中的社会企业：在悖论中探索前行
多样性与包容性	多样性与包容性：驱动组织绩效		全球多样化带来红利	从多样性到包容性			多样化和一致性：现实差距	企业公民和社会影响		归属感：从舒适感到联接感再到贡献感
文化、敬业度、员工体验			工作场所品牌推广/组织加速发展	不堪重负的员工	文化：透明的组织	文化塑造：推动战略/员工敬业度：永不停息/营造员工体验	员工体验	福利：既是一种策略，也是一种责任/超连通工作场所	从员工体验到人文体验	幸福感：围绕员工幸福感设计工作
人才	经济复苏中的人才趋势		劳动力老龄化/金砖国家的高端人才	重新审视人才获取/不只是保留	按需分配劳动力		人才获取：认知性招聘技术	长寿红利	人才引进/人才流动	多代职场：从千禧世代到多世代员工
未来的工作	临时劳动力	#社交媒体 #移动设备 @工作	开放式的人才经济/未来的工作场所		工作的简化/现代自动化与员工	零工经济/组织设计：团队的崛起	未来的工作/未来的组织	劳动力生态系统/人工智能、机器人技术和自动化	从岗位到超级岗位/非传统劳动力/组织绩效	超级团队：让人工智能融入团队
学习/职业	阶梯式职业路径到网格式职业路径		培养人才之战	重新定义企业学习/探索员工能力	学习与发展：成为焦点	学习：让员工主导	职业生涯和学习：实时而自始至终	从职业到经历	生命不息，学习不止	知识管理：为互联世界创造可能 超越技能：投资弹复力应对未知未来
绩效管理与奖酬			绩效管理困局	绩效管理被"打破"	绩效管理：秘密武器		绩效管理：初步胜利	新的奖酬机制：个性化的、灵活的和全局性的	奖酬：缩小差距	薪酬谜局：契约中的人性化原则
人才分析	劳动力分析	全面的人才分析/人才风险	像经济学家一样思考	实践中的人才分析	人力资源与员工分析/无处不在的员工数据	人才分析：加速前进	人才分析：重计路线	人才数据：太远是多远？		用工战略：迎接未来的新问题
领导力	下一代领导者/凝聚领导力/在受多方监管的环境中引领企业发展	快速晋升领导者/发展是第一要务/运营全球化	下一代领导力	各层级管理	领导力：永恒的话题	领导力觉醒	领导力颠覆	"交响团式"最高管理层	21世纪的领导力	道德与未来工作："正确地做"与"做正确的"
人力资源演化	人力资源云/人力资源的COO/员工医疗保健改革/新兴市场	云技术应用前景	转变人力资源管理/董事会影响人力资源决策	人力资源团队能力重建/全球与本地的人力资源职能/云的竞争	再造人力资源部门	人力资源：新形势/数字化人力资源：革命	数字化人力资源		人力资源云：启动平台	致人力资源同仁们的一封信：拓宽视角与影响力

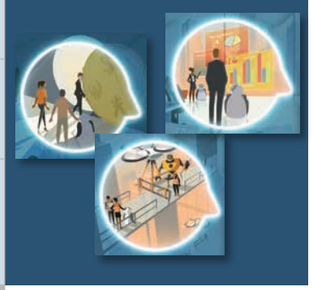
使命：个性化中的归属感



潜能：在企业重塑中建立安全感



展望：勇于面对不确定性



引言

践行中的社会企业：在悖论中探索前行

社会企业的力量在于能够将对人的关注带到每一个与其相关的领域，这使得人们与科技高效地协作共事，为自己、所在的组织、乃至整个社会创造持久的价值。

短短几年，社会企业的概念已经发生了变化，由原来将兼顾营收及尊重、支持环境和利益相关者作为自身的使命，到现在已将这种新颖的想法转变成商业现实。2018年，贝莱德（Black Rock）集团董事长兼总裁拉里·芬克在其每年给首席执行官们的信中断言“社会正在要求所有公司，无论其上市与否，都应当服务于社会使命。”[1] 仅过了两年，在商业圆桌会议（Business Roundtable）的一封信中重新定义了公司的宗旨应不仅仅是服务于股东，而应服务于所有利益相关者。这封信最初是由全球181家顶尖大型公司的首席执行官们共同签署，且自那以后，这封信的署名人数一直在增加。[2] 在2020年世界经济论坛上，企业使命目标和社会道德是议程中的核心议题。[3] 事实上，在今年对119个国家近9000名企业和人力领导人进行的全球人力资本趋势调研中，有50%的受访者认为，他们的组织使命已经广泛地延伸到所有利益相关者，包括他们服务的社区和整个社会。

加速社会企业发展的动力也在持续地推动社会转变，变得更为关注赋权以及倡导雇佣关系。在2018年和2019年，人们目睹了自20世纪80年代[4]以来最大规模的罢工，诉求覆盖了从改善工作环境到实现男女薪酬平等的各个方面[5]。就业机会、薪资公平性和企业社会影响力等议题继续成为头条话题[6]。这些日益提升的社会期望（加之在许多国家，低失业率使得职工队伍的力量更为强大），使与人相关的热点问题成为组织和社会关注的焦点。

在这些与人相关的热点话题逐渐呈现的同时，另一个同等重要的现象也正在形成：对技术的高度关注成为实现企业价值的一个主要或是最主要的驱动因素。“每一家公司都是一家科技公司”逐渐成为一句常见的口头禅。许多组织斥资数十亿美元进行“数字化转型”，企图通过创新科技的应用加速企业价值创造。

然而，自始至终，大多数组织还是认为他们致力于解决人与社会问题与提升科技是两个毫不相干的领域—在各自轨道上运转。即使在今天，那些将这两个领域联系在一起的专家们，认为人的利益与科技带给组织的利益是割裂的，甚至是对立的关系。许多人都认同后一种观点，其中最明显的一种论调就是认为人工智能和机器人技术对人类的就业构成了迫在眉睫的威胁。

然而，是时候挑战这种将人与科技视为截然不同或是对立的观念了。我们认为，更大的价值往往来自于两者的融合。

去年，我们号召各组织采取行动，进行“以人为本的企业重塑”。但随着步入新的十年，我们认识需要更进一步。对组织来说，与其探讨如何将充斥着各种科技的工作场所变的人性化，更深层的问题应该是如何能够借助科技创造一个人性化的工作环境。通过认识到创造这种工作环境带来的诸多可能性，企业可以规划一条前进的道路来应对如今面临最大的悖论：在科技驱动的世界里，组织是否仍能保持鲜明的人性？

这是一种将人和科技融合的观念，呼吁我们与这个被科技塑造的世界合作——通过三个大胆的变革，可以帮助人们和组织应对当今组织中存在的最具挑战性的冲突：

- **在对个性化的渴望中培养归属感。**科技创造了一切都可以个性化的世界，然而人类仍然渴望集体归属感。我们的调研结果表明，归属感是一个令人担忧的问题：79% 的受访者表示“在工作环境中营造归属感”对组织未来 12 个月 –18 个月的成功来说是重要或至关重要的。思考一下，如果个性化不是制造分歧，而是在实现共同目标的过程中，将各种独特、互补的能力汇聚起来，那么个性化是否就变成了一种力量源泉？要做到这一点，组织需要用工作中共同的使命（Purpose）将员工相互联系起来，提升员工个体的力量。

- **在重塑的世界中营造安全感。**科技创造了人们不断重塑自我的需求，然而人类仍然渴望一种安全感。今年的调研结果强调了重塑的重要性：53% 的受访者表示，在未来三年内，他们所在的组织有一半以上的员工需要改变现有的技能和能力。如果重塑不再被视为一种威胁，是否可以成为在持续变化的环境中寻求安全感的有效手段？要做到这一点，组织需要利用重塑来提升员工在工作中获得长期成功的潜能（potential）。

- **在充满不确定性的时代勇敢行动。**科技让人们感到一切都会改变，然而人类仍然渴望一种确定性可以支持他们勇敢前行。在这里，我们的调研呈现了许多组织对自己驾驭快速变化能力持不确定的态度：90% 的受访者表示对组织实现大规模快速变革的需求不断加速，这对他们在未来十年的成功至关重要；但只有 55% 的受访者认为他们的组织已经达到了组织变革的规模和速度要求。如果不确定性并不会导致犹豫不前，是否可以带来全新的可能性：通过果断的行动来转变未来的机会？要做到这一点，组织需要将不确定性转化为一种更为知情的展望（perspective），以此来帮助他们自信地驾驭未来的工作。

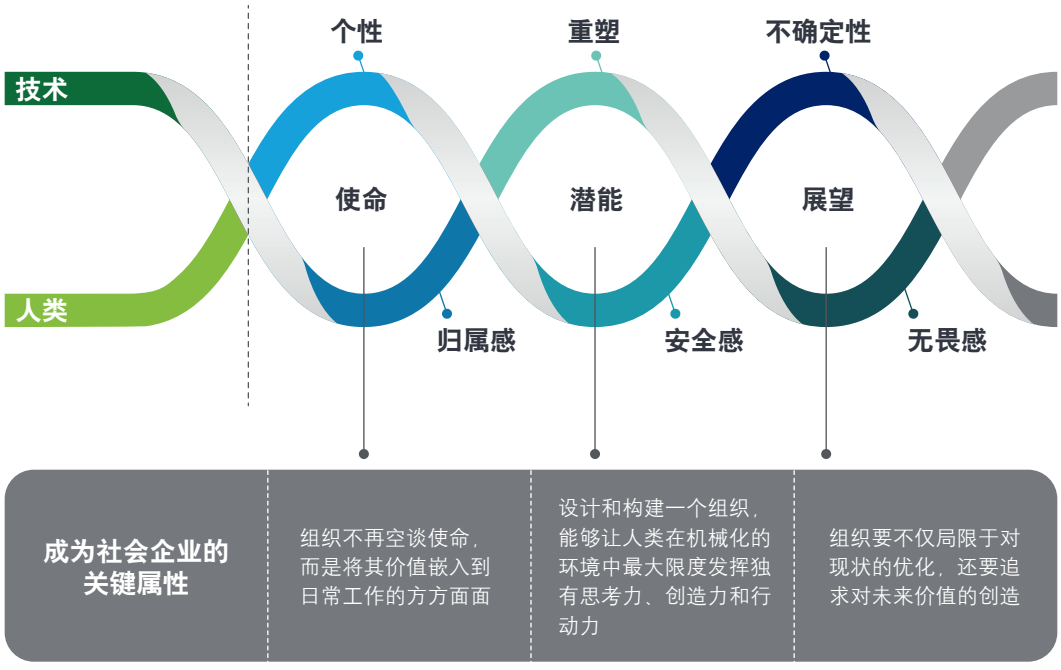
以下三大转变代表了一系列全新的特性，描绘了真正成为社会企业意味着什么（图 1）：

- 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

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

图 1

社会企业在工作中呈现出的一系列全新的属性：使命、潜能和展望



信息来源：德勤研究

- 展望：鼓励和拥抱未来，组织要不仅局限于对现状的优化，还要追求对未来价值的创造

具备这些属性需要进行深度变革——这种变革不仅仅停留在宽泛的企业文化描述或者崇高的愿景 / 使命宣言，而是延伸至流程、项目和组织架构等一系列策略性的变革，以使组织文化、愿景和使命成为现实。为帮助读者了解这些变革，我们运用“使命、潜能和展望”作为框架来撰写今年的人力资本趋势报告。这些趋势将着眼于组织基础架构的各个组成部分——从承接流程落地的体系到追踪和衡量战略进展的各项指标——并且将提供一系列建议，将使命、潜能和展望嵌入到最核心的设计和执行中。

使命：个性化中的归属感

那些能够使员工发挥各自优势为同一个目标服务的组织，会得益于这种多样性并取得更好的绩效。在此，我们探讨了帮助组织将个性特点转换为集体价值的三种方式：通过员工成就感培养归属感；通过深思熟虑的工作设计来提升员工的幸福感；基于对人们态度和价值观的充分理解来制定劳动力策略。

归属感：从舒适感到联接感再到贡献感。在培养归属感方面，组织应关注在包容的工作环境中，如何让每一位员工感到被尊重以及被公平对待。这一点至关重要，然而领先组织正在通过加强员工和其团队间的联接，培养员工对有意义的共同目标的贡献感，来加强员工归属感与组织绩效之间的联接。当团队团结在一个共同目标下时，与该目标无关的意见分歧就变得不那么重要了——那么如何实现目标的不同意见将会促进理性辩论而不是产生分歧的根源。

幸福感：围绕员工幸福感设计工作。员工幸福感被视为组织的头等大事，主要基于人们普遍认为它能提升组织绩效。但是，组织如何才能使个人的幸福感突破个体界限在组织层面形成更广泛影响呢？我们认为答案在于关注员工如何与工作共处（individual in work），而不仅是员工的工作状态（individual at work）。要想为员工创造一种真正可以转化为组织绩效的贡献感，组织应该将关注点从与幸福感相关的各种福利项目延伸至将幸福感融入到工作本身。通过这种方式，组织可以重新构建工作，使员工不仅能处于最佳的工作状态，也能展示最佳的工作表现，加强员工幸福感与组织绩效之间的联接，培育更强的组织归属感。

多代职场：从千禧世代到多世代员工。传统上，各组织很大程度上依赖于员工的年龄和年代来定制人才战略。但如今的劳动力队伍比以往任何时候都更为复杂，因此以任何单一的人口学特征视角来理解当下的劳动力队伍都无法充分了解这一群体。那些高瞻远瞩的组织正在转变他们的方法，以更好地理解劳动力队伍的态度和价值观。基于这些洞察，组织能够了解员工鲜明的个性化特征，并以此将他们凝聚在一起，促进实现集体的归属感。这反过来也能帮助员工在工作中发挥最大价值，并在职业生涯中获得更大的意义，且最终能更好地使自己与组织的使命达成一致——员工不仅了解自己能作出什么贡献，也了解自己在这方面的独特价值。

潜能：在企业重塑中建立安全感

一个能够通过重塑帮助员工找到安全感的组织，可以凭借拥抱良性变革的能力获得优势。组织能够有效利用变革的三个领域是：将人工智能（AI）整合到工作团队和超级团队中；通过科技实现知识管理转型；以及培养和投资弹性劳动力。

超级团队：让人工智能融入团队。尽管一些令人恐慌的预测称智能机器将取代人类，但领先的组织却早已开始采取新的策略：积极寻找将人工智能整合到团队中的方式，从而产生变革性的商业成果。这些“超级团队”有望帮助组织实现自我重塑以创造新的价值和意义，同时通过提升员工对于组织的价值以及他们的可雇佣性，赋予员工重塑他们职业生涯的潜力。

知识管理：为互联世界创造可能。当下工作领域中人机协作所带来的力量，为人类创造新知识提供了绝佳的机遇。先进的技术目前可以实现跨平台自动索引、合并、标记和整理信息。但是，为了充分利用这些工具，组织还需融入人性化的元素，构建一种文化让人们认识到，分享那些有助于个人和组织重塑的知识，将会提升他们对组织的价值，并最终让他们在工作中更具安全感。

超越技能：投资弹复力应对未知未来。员工技能更新是必要的，但并不足够。组织需要考虑这样一种方法，应把劳动力队伍的发展视为一种构建员工和组织弹性的策略——在根据短期需要进行技能更新的同时，还应该为员工乃至组织提供工具和策略来迎接未来一系列的不确定性。从弹性的角度来看，组织重塑会从一种可能威胁到员工安全感转变为营造安全感：那些能够不断

更新技能并保持学习的员工，将会成为在当今快速变化的就业市场中最有可能找到工作的人。

展望：勇于面对不确定性

那些将不确定性视为机遇而不是威胁的组织，已经采取果断行动开始塑造未知未来。为了构建一个兼顾所有利益相关者良性发展的未来，各组织应当在这三个领域大胆向前：薪酬，采取“以人为本”的原则可以帮助组织应对新挑战；劳动力治理策略，提出和回答新的问题，可以帮助引导更好的战略决策；道德与未来工作模式，组织应当审视自己的行为在道德层面的潜在影响，以保障他们在愈加透明化的世界中保有一席之地。

薪酬谜局：契约中的人性化原则。考虑到组织在薪酬策略、流程和计划上花费了诸多时间和金钱，薪酬实践中的任何改变都是重要的决定。然而，许多组织似乎不少组织都陷入循环往复的薪酬改革和方案调整中。作为面对大环境的不确定性而采取的大胆尝试，组织需要找到新的途径，不仅仅以数据和对标为基础，也应考虑一系列人性化的原则。薪酬不仅一串数字，它反映出的是组织对员工价值的重视及员工和组织价值的融合。

用工战略：迎接未来的新问题。在过去的十年中，随着劳动力战略和运营的发展，许多劳动力指标和治理并未跟上发展的步伐。如今，组织需要具备塑造人力资本各种趋势的前瞻洞察力。组织必须从提出基础性的新问题开始，即使未来工作模式、劳动力和工作场所存在不确定性，这些问题仍然可以帮助企业在面临人力资本的重要“危”与“机”时，为大胆决策提供信息。

道德与未来工作：“正确地做”与“做正确的”。随着未来工作模式的快速发展，组织正在将人才、技术、非传统劳动力和新兴工作方式相融合，领导者们也正在应对随之而来越来越多的道德挑战。这些挑战在人类与技术的交叉领域显得尤为突出。面对日渐增多的道德挑战，我们相信组织必须有意识地做出勇敢的选择。这些选择应该以观念的转变为框架：在处理新的道德问题时，我们要直面的问题不仅是“我们是否可以做”，还包括“我们应当如何做”。

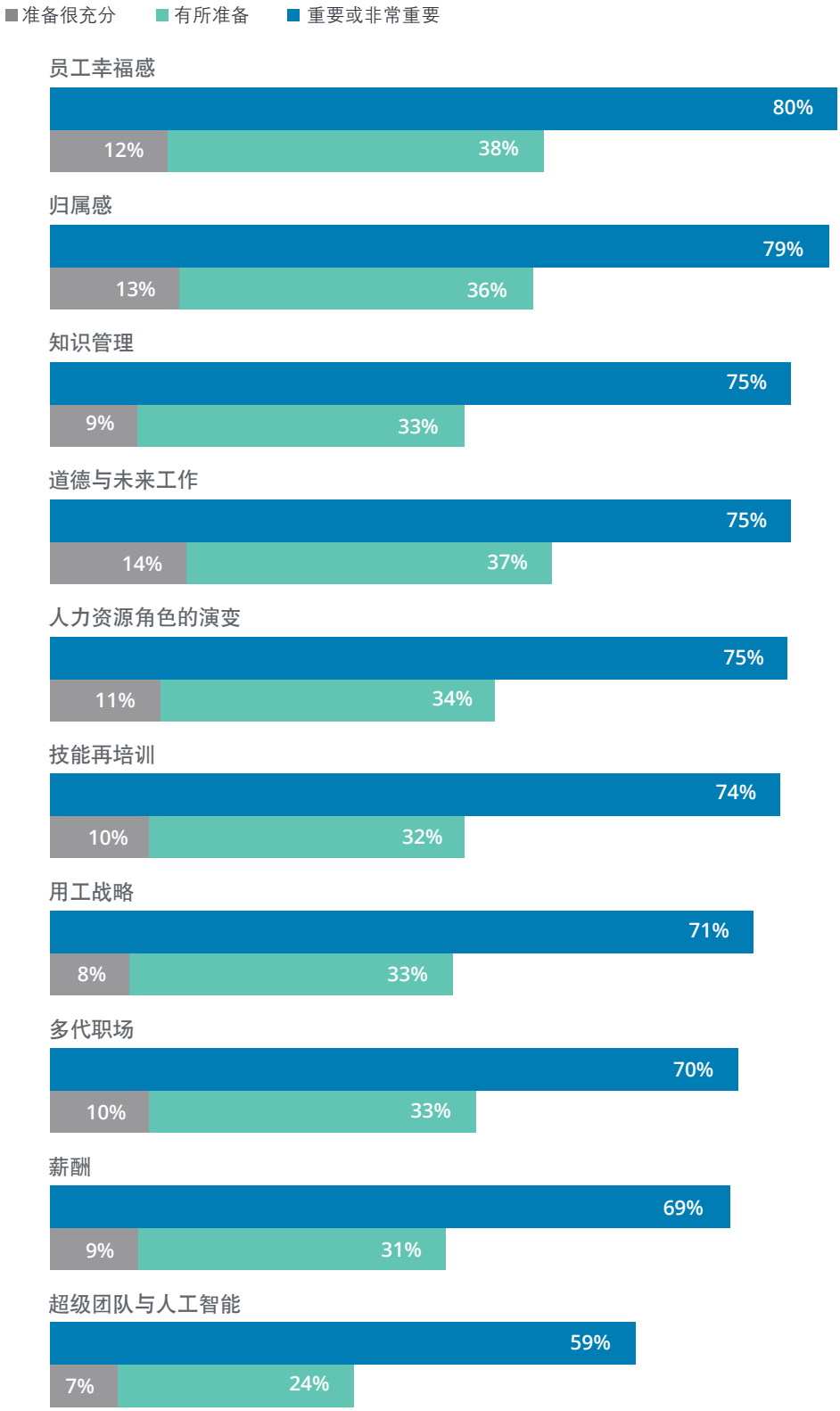
在今年报告的最后一章，我们直接讨论了人力资源。随着工作中人与技术融合的加速，未来的人力资源将会扩大其关注范围，延伸其影响力：即其关注范围将从员工扩大到组织、乃至整个工作范围和劳动力群体，并且其影响力将超越传统的职能边界延伸至整个企业以及业务生态系统中。

诚然，使命、潜能和展望这三个属性是复杂的。组织倾向于将每一个维度的内在冲突视为一种取舍：归属感还是个性化，安全感还是重塑，无畏感还是不确定性。但是，要接受技术和人类的融合这一看似矛盾的悖论，就必须突破取舍的观念，寻找方法来整合这些看似对立的组合。在接下来的每一章节中，我们将展示组织如何在技术与人融合的环境中采取行动，将使命、潜能和展望的 DNA 嵌入到日常运营之中。社会企业的力量在于能够将对人的关注带到每一个与其相关的领域，这使得人们与科技高效地协作共事，为自己、所在的组织、乃至整个社会创造持久的价值。



图 2

趋势重要性与准备度



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 3

按地区分列的趋势重要性

	全球	非洲	亚洲	中欧及东欧	拉美及南美	中东	北欧	北美	大洋洲	西欧
知识创造与知识积累	75.1%	76.3%	83.2%	73.0%	81.7%	80.7%	64.1%	70.4%	71.3%	72.1%
道德与未来工作	74.9%	84.0%	83.2%	68.4%	88.2%	76.7%	70.4%	70.3%	70.4%	66.8%
归属感	79.0%	84.8%	83.0%	78.4%	86.2%	85.8%	75.0%	73.6%	86.1%	73.1%
用工战略	71.3%	75.6%	82.8%	73.2%	78.7%	72.7%	56.9%	64.4%	73.1%	65.8%
多代职场	69.9%	75.7%	81.0%	65.0%	81.6%	77.8%	57.2%	65.1%	62.0%	63.5%
技能再培训	74.2%	80.0%	88.7%	63.1%	84.8%	79.0%	66.4%	66.9%	73.1%	70.7%
薪酬	69.4%	73.5%	80.4%	75.7%	78.6%	76.7%	42.8%	63.8%	55.6%	62.3%
人力资源角色的演变	74.6%	78.7%	87.1%	72.8%	84.0%	78.4%	64.7%	67.2%	75.0%	68.6%
人工智能与超级岗位	59.3%	59.8%	75.0%	54.0%	72.4%	65.3%	47.1%	55.3%	50.9%	52.2%
员工幸福感	79.9%	83.3%	84.0%	77.0%	87.2%	84.1%	76.4%	73.9%	86.1%	76.7%

注：百分比代表受访者认为该趋势主题“重要”或“非常重要”的比例
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 4

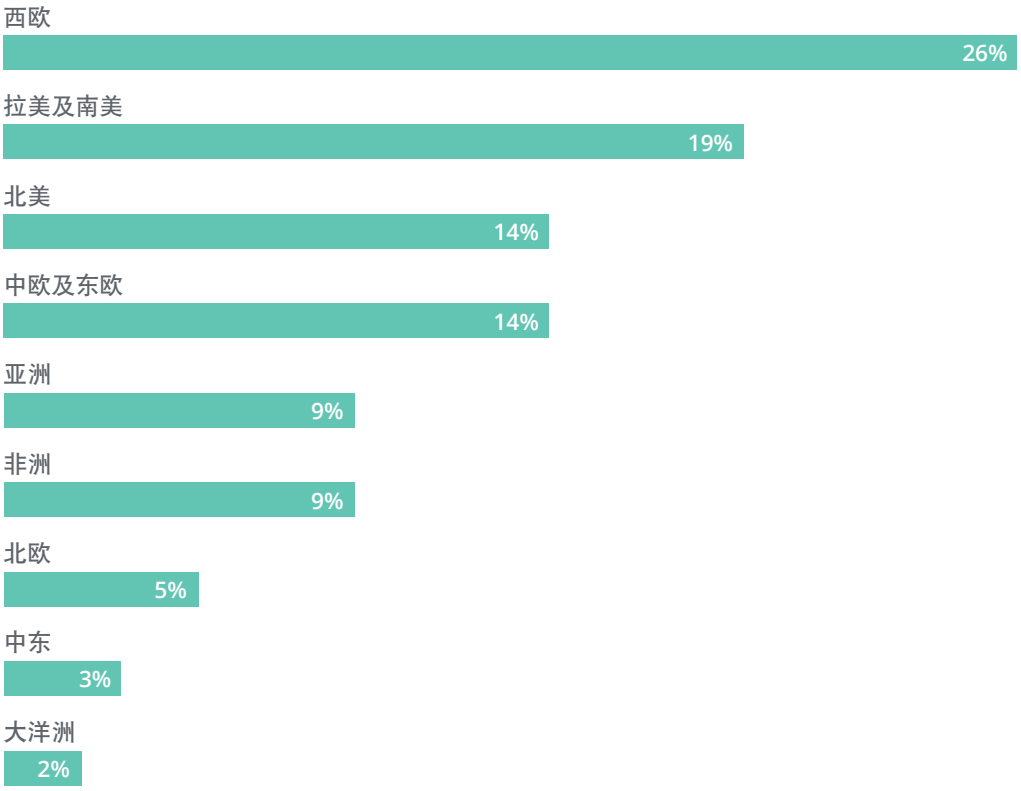
按地区分列的趋势重要性

	所有行业	消费行业	能源、资源以及工业	金融服务业	政府及公共服务	生命科学与医疗行业	专业服务行业	科技、传媒以及电信行业
知识创造与知识积累	75.1%	74.4%	77.7%	72.8%	70.4%	75.8%	75.5%	78.1%
道德与未来工作	74.9%	74.7%	75.7%	73.5%	69.0%	74.6%	78.9%	72.1%
归属感	79.0%	78.5%	79.4%	78.2%	74.6%	80.3%	79.7%	81.5%
用工战略	71.3%	72.1%	73.8%	69.7%	66.2%	73.0%	70.4%	73.6%
多代职场	69.9%	70.6%	71.8%	67.8%	68.5%	70.0%	70.2%	69.8%
技能再培训	74.2%	74.6%	75.9%	75.1%	68.9%	77.2%	73.8%	74.3%
薪酬	69.4%	71.6%	68.9%	69.0%	61.6%	70.0%	68.5%	72.7%
人力资源角色的演变	74.6%	77.7%	76.1%	75.6%	70.7%	73.9%	71.4%	76.3%
人工智能与超级岗位	59.3%	57.5%	57.1%	63.5%	47.4%	58.2%	63.2%	65.6%
员工幸福感	79.9%	79.0%	80.3%	79.3%	79.2%	80.8%	80.7%	80.6%

注：百分比代表受访者认为该趋势主题“重要”或“非常重要”的比例
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 5

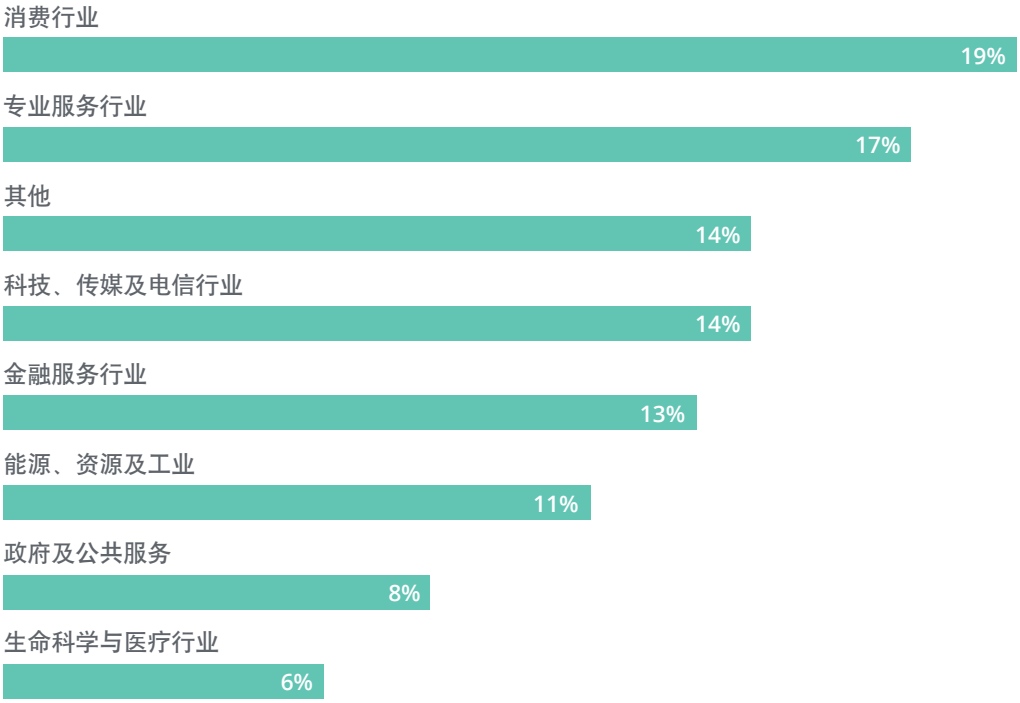
受访者地区分布



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 6

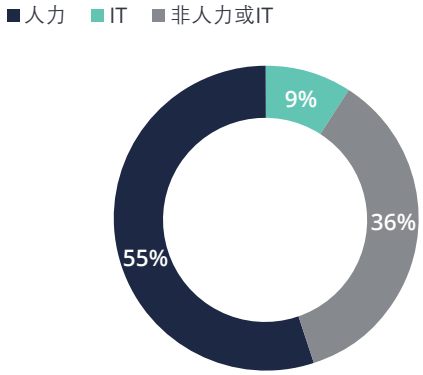
受访者行业分布



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 7

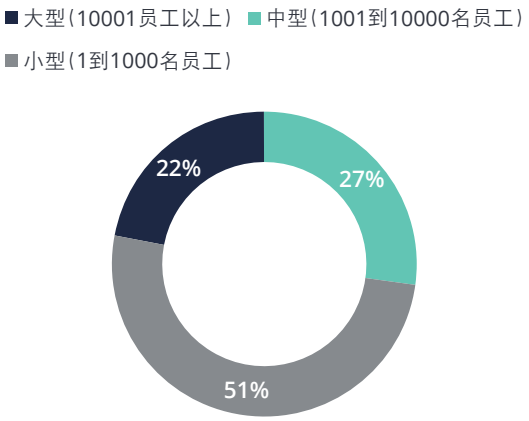
受访者工作职能分布



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 8

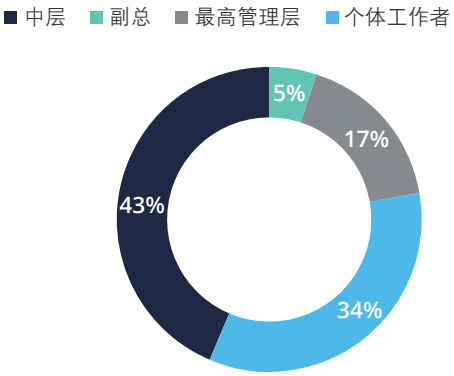
受访者组织规模（员工人数）分布



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 9

受访者职级分布



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 10

受访者所在国家

	受访者人数
德国	862
美国	688
加拿大	594
乌克兰	579
比利时	492
哥斯达黎加	403
南非	339
巴西	296
日本	228
挪威	217
中国	209
印度	186
厄瓜多尔	184
波兰	180
以色列	167
西班牙	158
奥地利	156
乌拉圭	153
墨西哥	145
哥伦比亚	142
法国	140
意大利	134
英国	122
危地马拉	108
芬兰	99
俄罗斯联邦	91
秘鲁	88
澳大利亚	86
阿根廷	78
象牙海岸（非洲）	77
其他	1548
总计	8949

信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

注释

1. Larry Fink, “A sense of purpose” 2018 letter to CEOS, BlackRock, last accessed March 18, 2020.
2. Business Roundtable, “Business Roundtable redefines purpose of a corporation to promote ‘an economy that serves all Americans,’” August 19, 2019.
3. Colin Mayer, “It’s time to redefine the purpose of business. Here’s a roadmap,” World Economic Forum, January 7, 2020.
4. Olivia Raimonde, “The number of workers on strike hits the highest since the 1980s,” CNBC, October 21, 2019.
5. Joe DeManuelle-Hall and Dan DiMaggio, “2019 Year in review: Workers strike back,” Labor Notes, December 20, 2019.
6. International Labor Organization, “Insufficient paid work affects almost half a billion people, new ILO report shows,” *YubaNet.com*, January 21, 2020.


MT02

归属感

从舒适感到联接感再到贡献感

从历史上看，组织为提升员工归属感所做的努力，主要集中在让每个人都能在包容的工作环境中感受到尊重和公平地对待。但这些仅仅是基础，领先组织正通过加强员工与团队的联系、培养员工对组织共同目标的贡献感，深化员工归属感和组织绩效之间的联系。

当前的驱动因素

员工归属感和幸福感是今年全球人力资本趋势调研中最重要的人力资本议题之一。79% 的受访者表示，培养员工的归属感对公司未来 12–18 个月的成功至关重要，93% 的人认为员工归属感会推动组织绩效。在我们过往十年全球人力资本趋势报告中，受访者对于员工归属感的重要性的认同是最大共识之一。

当然，归属感，包括被尊重和公平对待的感觉，一段时间以来一直是组织的优先事项。促进对所有人的尊重和公平是许多组织在多样性和包容性做出努力的重要组成部分，这些努力一旦取得成效，就会得到回报。BetterUp 在 2019 年进行的一项研究发现，职场归属感可能导致工作绩效提高 56%，离职风险降低 50%，员工病假减少 75%。研究发现，一次“排外”小事件的发生可以导致一个人在团队项目中的表现骤降 25%。[1]

为什么归属感现在已经成为组织的首要任务？有些原因来源于外部。很多人觉得世界不稳定性不断增加、两极分化加速、事物不断发生变化。在许多国家，政治两极分化、部落主义和民粹主义正在抬头[2]。世界经济论坛注意到，在美国、法国、德国、英国、意大利、匈牙利、奥地利、瑞典、波兰、巴西、菲律宾和其他国家[3]，“公众对现状、民粹主义叛乱和将族群分成“敌我”的失望情绪增加”。根据最近对其中六个国家进行的一项研究发现，这些分歧可能“不仅仅是公众对具体问题的看法所发生的变化”，而可能是“部落主义越来越严重，对信仰和背景不同的人容忍性愈发下降”，进一步反映出社会中的不信任在加深。[4] 这些分歧可能导致一些人转而向工作场所寻找意义和团结感，这种意义和团结感在整个社会中往往越来越难以实现。

即使在工作场所，这种团结感有时也很难找到。人力资源管理学会（SHRM）的“职场政治”调查发现，42% 的受访美国员工曾在工作场所亲身经历过政治分歧，34% 的人表示，他们的工作场无法包容不同的政治观点。SHRM 指出，虽然公司“不能也不应该试图消除这些对话……（但是他们可以）创造文明的、包容的文化，让差异不会带来问题。”[5]

准备度差距

74% 的组织表示，劳动力技能再培训对未来 12–18 个月的成功非常重要，但只有 10% 的组织表示，他们已经做好了应对这一趋势的准备。

在一个两极分化的世界里，许多组织都在努力培养归属感。即使是那些以强调心理安全和开放环境著称的组织，也需要发布新的指导方针，以减少在工作场所的干扰性讨论。例如，一家公司给员工分发了一份备忘录，要求员工避免任何可能会扰乱工作场所或导致员工群体分裂的谈话。该组织缩减了每周会议的规模，员工过往可以在这些会议上与高层领导讨论任何事情，也包括政治问题。而如今，在每月会议上，组织将他们的注意力完全转移到于商业战略上来。

外部因素并不是驱动归属感重要性的全部因素，组织内部发生的事情也会产生影响。劳动力构成的转变是一个日益严峻的挑战。随着非传统性工作安排的增多，许多员工可能不会正式“归属于”他们所工作的组织，这会使他们更难在工作中感受到归属感，也会使在传统工作安排中的员工更难与他们团结在一起。工作场所中的技术也放大了这种现象。虽然人们可以通过技术手段与几乎任何人进行即时交流，但这种方式却可能进一步增加了孤独感。[6] 许多工作者认为孤独是远程工作的挑战之一。这也是越来越多的员工面临的挑战：在美国，自 2005 年以来，长期在家工作的人数增长了 173%。[7]

这些因素是在许多人工作时间变得更长的背景下发挥作用的。由于当今工作比以往任何时候都需要占用员工更多的时间，所以人们对于工作的期望就不仅仅是薪水。自上世纪 30 年代大萧条以来，美国每周的平均工作时间从 35 小时左右上升到 40 小时，而许多人都超过了这一标准[8]：2017 年，美国的全职工作者工作日平均工作时间超过了 9.3 小时。[9] 一些观察人士指出，随着工作时间的延长，人们越来越希望为自我实现和满足感而工作，这其中包括归属感等。[10]



2020 展望

我们认为在工作中创造归属感是三个方面相辅相成的结果。员工在工作中应该感到舒适，包括受到同事的公平对待和尊重。他们应该感觉到自己与同事以及他们所属的团队之间的联系。他们应该感受到正在实现有意义的工作成果，了解他们独特的优势是如何帮助他们的团队和组织实现共同目标的。

我们 2020 年全球人力资本趋势调研结果支持了这一观点。25% 的受访者认为，营造一个让员工觉得自己受到公平对待，并能将真实的自己带入工作，进而获得工作舒适感的环境是归属感的最大驱动力。31% 的人说，具有团体意识和认同明确的团队关系是最大的驱动力。多数调研参与者（44%）表示，个人感受到组织的宗旨、使命和价值观相一致，因个人贡献而受到重视是工作归属感的最大驱动力（图 1）。

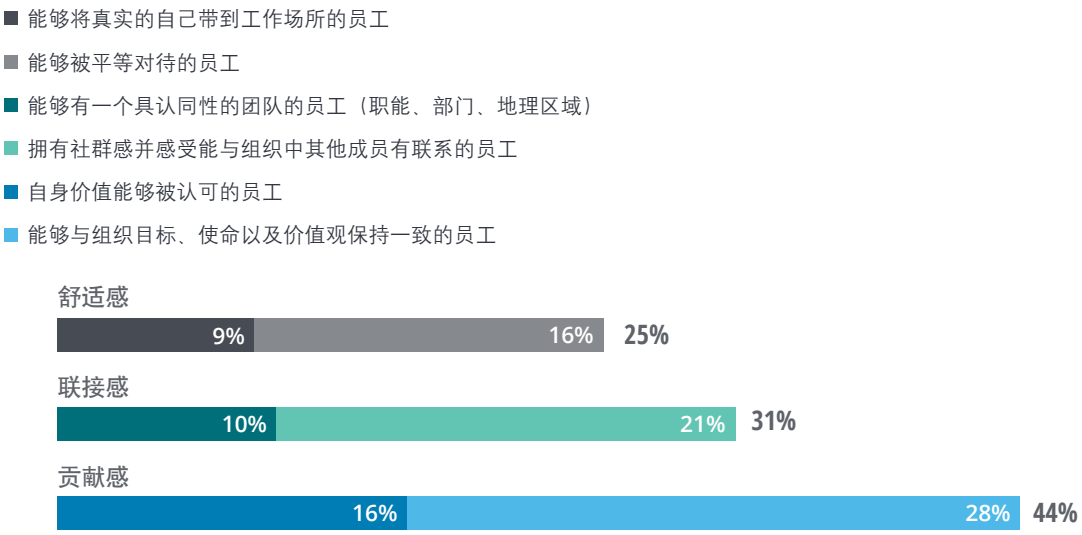
舒适感到联接感再到贡献感的过程是一个递进的过程，每一步都建立在之前的基础上。许多组织已经在舒适感方面取得了很大进展，创造了一个让员工感受到被尊重和公平对待的包容性环境。建立这种包容性文化的组织实现或超过财务目标的可能性是未建立这种文化组织的两倍，高绩效的可能性是后者的三倍，创新和敏捷的可能性是后者的六倍，实现更好业务成果的可能性是后者的八倍。[11]

下一步是建立联接感，这包含两个层次：当员工觉得他们与同事及其团队建立了有意义的联系时，以及当他们觉得与组织的目标有联系时。业务资源团体的出现和持续盛行，其旨在将具有相似背景和社会身份的人联系起来并给他们赋能，这是企业就促进员工之间更紧密联接感的一个例子。从联合利华“有价值品牌”的计划中可以看出，员工们感受到了与更宏远目标相联系的力量，该计划所创造的产品对农村消费者来说既实惠又具有商业可行性。参与该计划的员工在公司的参与度得分最高，而该计划品牌本身的增长速度比其他业务部门快 69%。[12]

图 1

除了工作舒适感，贡献感和联接感也能驱动员工归属感

在您的组织中驱动员工归属感的最大因素是什么？



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

第三步，贡献感，这是舒适感和联接感的进阶。当员工感到有贡献感时，他们不仅可以在工作中感到受到被尊重和公平对待，进而与同事和团队建立牢固的关系，还可以看到他们的个人才能和努力在推进团队和组织成果方面产生的重大意义。简单地说，他们可以看到，在追求共同的价值目标时，他们所做的是有价值的。我们的调查结果支持了贡献感和归属感之间的联系：63% 的调查对象在被问及建立归属感如何支持组织绩效时回答说，是通过增强个人目标和组织目标之间的一致性来实现的。

阿里巴巴（Alibaba）就是一个例子，它致力于营造一种人人都感到能为有意义的工作成果做出贡献的文化。阿里巴巴首席执行官张勇表示："阿里巴巴文化的精髓在于，我们对每一个人都有信心。"阿里巴巴认识到，让员工能够安全地表达自己的观点和意见，是推动这种有意义合作的唯一途径，这种合作可以将员工多样性转化为商业价值。[13]

认同员工对工作的贡献，有助于在一个更加多样化甚至两极分化的世界中培养归属感。基于贡献的归属感并不要求人们认同（例如）一种政治观点或遵循单一的文化模板。相反，它激发个人和团队的思想多样性，使得共同目标得以达成，并使员工能够充分参与讨论，考虑各种观点，并最终达成一致。当各小组因一个共同目的而团结起来时，在与该目的无关的事项上的意见分歧可能就变得不那么重要，而就实现该目标的意见不一致则会促进理性对话的发生，而非引发分歧和冲突。

我们全球人力资本趋势调研表明，影响组织从舒适感到联接感再到贡献感的演变过程最重要的三个因素是：组织文化、领导力行为和人际关系（图 2）。

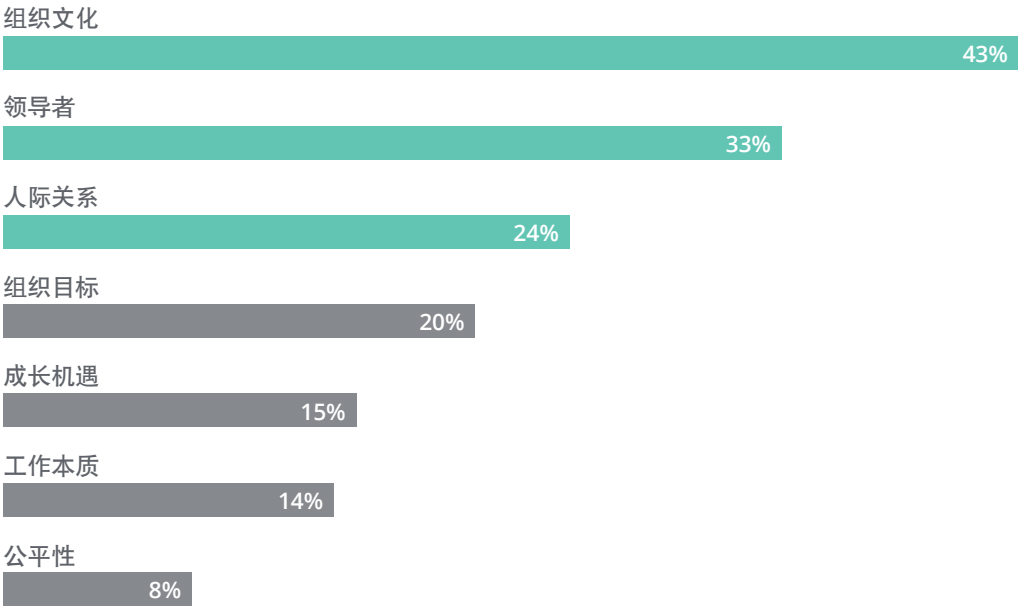
组织文化是指形成组织内部工作方式的价值观、信念和行为体系。在归属感文化中，这意味着一个能够支持舒适感、联接感和贡献感三要素的环境。员工应该感到他们的观点受到尊重和重视；文化应该鼓励每个人在工作中展现真我，分享他们的不同观点，并与团队和组织的目标保持一致。而且，员工需要明确的机制，例如激励机制和同事 / 上级反馈机制，使他们明白他们的工作如何在追求更广泛的共同目标方面发挥作用。

这种组织文化是建立在领导行为的基础上的，这种领导行为加强了公平、尊重和团队心理安全的组织价值观，激励员工发挥最佳水平。德勤的"As One"研究计划研究了不同类型团队的结构和生产效率后，发现三种类型的团队领导者能够在团队中建立更强的贡献感："运动队队长型"、"社

图 2

文化、领导力和人际关系是影响组织创造归属感能力的最大因素

哪些因素影响了贵组织创造归属感的能力？最多选择两个。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

区组织者型”和“参议员型”。[14] 在这些类型中，领导者通过共同的目标而不是自上而下的规则来团结团队，团队成员有自主决策和提供输入的能力，而不是被动地遵循和服从命令。

最后，团队成员之间关系的好坏至关重要。同样，舒适感和联接感对于促进这方面的贡献感也很重要。如果团队给与了员工足够的心理安全感，让员工勇于表达自己的想法，并帮助员工与其他人建立起牢固的关系，使得他们能够坚定地提出建设性意见，那么这个团队就能很好地解决合作中的摩擦，从分歧中吸取教训，并产生新的见解。[15]

学习案例

组织围绕舒适感、联接感和贡献感所做努力的例子说明了这些属性对组织绩效的价值。生命科学公司 Gilead sciences 最近致力于提高其亚洲团队的舒适度，旨在给予员工心理安全感，让员工可以畅所欲言、不害怕犯错，勇敢地做自己而不用担心受到惩罚。该公司与该地区的领导人合作，培养包容性的领导技能，帮助他们了解如何减少自身地位偏见的影响（例如，给予团队成员指出问题的机会）。这项努力的目标是在该地区建立一种文化，使工人能够在充分尊重的前提下挑战常规，使他们能够主动而不是被动地发现问题和机会。Gilead 的目标是通过打破被动服从的文化，鼓励团队成员发展个性，表达不同观点，从而实现更好的绩效和更大的创新。[16]

Horizon Therapeutics 在组织中做出了一系列旨在促进和鼓励包容性思维及行动的努力。该公司通过对在日常与不同同事和团队互动中表现出包容行为的员工进行识别和支持，明确地促进了工作场所中的“通力合作”。Horizon 在其盟友中寻找四个特征：“善于学习和倾听、能直言不讳、乐于分享自己的故事、塑造积极、包容的行为。”[17] 这些努力在其工作场所文化方面正在取得成效。除了被《财富》杂志 (Fortune magazine) 和“最佳工作场所”组织 (Great Place to Work (评为“医疗和生物制药领域最佳工作场所”之外 [18]，Horizon 还被认为创造了一个家庭环境，让员工感觉到自己与工作、与同事之间的联系，同时使员工相信他们在决策中具有发言权。[19]

归属感在全球人力资本趋势中的历年发展

今年的“归属感”一章探讨了从舒适感到联接感再到贡献感的演变过程，这意味着当员工能够识别自己对完成组织目标的影响时，他们就可以在工作中找到目标和价值。今年的观点建立在前十年研究的基础上。2011 年，我们十年的首次研究显示了多样性和包容性是如何推动企业业绩的；2013 年，我们指出了思维、见解和想法多样化的重要性；2014 年，我们强调需要将多样性与包容性文化结合起来，真正推动价值；2017 年，我们“多样性和包容性：现实差距”一章中强调了联系的重要性。我们在文章中提到了创建多样性、包容性团队的重要性，即在团队中，人们能够畅所欲言，为推动组织绩效做出贡献。然而，从联接感到贡献感的转变取决于另一个因素：意义。在去年的“从员工体验到人文体验”一章中，我们谈到了将意义融入工作并使员工能够以最积极、支持性和具有个性的方式做出贡献的重要性。今年，我们延续了去年的话题，我们认为希望成为具有包容性的组织必须超越舒适感的范畴。他们还应该培养归属感，让员工有能力以有意义的方式为团队和组织的结果做出贡献。

最后一个案例是关于美国国家航空航天局（NASA）持续培养基于贡献感的归属感。任务支持局副局长罗伯特吉布斯（Robert Gibbs）告诉我们，“从宇航员到会计，我们得意识到我们都在拉同一条绳子，朝着同一个方向，努力实现同样的目标。”[20] 美国宇航局当前正在致力于在 2024 年前将第一位女性宇航员以及下一位男性宇航员送上月球，尽管 NASA 的劳动力构成十分广泛，其中包括联邦雇员、高比例的合同工、商业伙伴、以及国际合作协议的合作伙伴，但它的整个劳动力队伍都能保持着强烈的使命感。美国航天局仍然是航天业最受欢迎的雇主之一，领导者们将其令人惊讶的仅为 3% 的低员工流失率归因于它能够突出每个人在共同完成清晰而令人激动的组织目标方面的作用。[21] 无论是工作岗位还是劳动雇佣方面，美国宇航局的每一位员工都可以看到他们的个人才能是如何贡献于他们的团队的，他们每个人的工作是如何紧密结合的，从而共同推动美国宇航局向前发展。

加速前进

组织已经并将继续投入大量的领导力、精力和资源，以确保人们在工作中受到尊重和公平对待。现在，领导者有机会在建立舒适感的基础上，鼓励彼此之间的联接感和贡献感，从而产生归属感，进而提高组织绩效。实施这类归属感战略并不容易，这将需要组织有一个多元化的视角，让每个人都公平地做出贡献。当员工看到并意识到他们的个人工作正在帮助实现他们支持的有意义的目标时，他们可能会更加投入、更有动力、更有可能做出高水平的工作表现，从而推动组织绩效的提高。



致谢

作者在此感谢 **Juliet Bourke**、**Christina Brodzik**、**Terri Cooper**、**Devon Dickau** 和 **Amir Rahnema** 对本章做出的贡献。

注释

1. BetterUp, *The value of belonging at work: The business case for investing in workplace inclusion*, accessed March 20, 2020.
2. Thomas Carothers and Andrew O'Donohue, "How to understand the global spread of political polarization," Carnegie Endowment For International Peace, October 1, 2019.
3. Laura-Kristine Krause and Jérémie Gagné, *Fault lines: Germany's invisible divides*, More in Common, 2019; Tim Dixon, "Here's how we solve the global crisis of tribalism and democratic decay," World Economic Forum, January 9, 2019.
4. Ibid.
5. Beth Mirza, "Political discord is disrupting the workplace," SHRM, November 5, 2019.
6. Hailley Griffs, "State of remote work 2018 report: What it's like to be a remote worker in 2018," Buffer, accessed March 20, 2020.
7. Global Workplace Analytics, "Telecommuting statistics," accessed March 20, 2020.
8. Vicki Robin and Joe Dominguez, "Humans once worked just 3 hours a day. Now we're always working, but why?," Big Think, April 6, 2018.
9. United States Bureau of Labor Statistics, "American Time Use Survey (ATUS)," accessed October 31, 2018.
10. Derek Thompson, "Workism is making Americans miserable," *Atlantic*, February 24, 2019.
11. Juliet Bourke and Bernadette Dillon, "The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths," *Deloitte Review 22*, January 22, 2018.
12. Unilever, "Unilever's purpose-led brands outperform," press release, June 11, 2019.
13. Observations by Deloitte professionals interacting with Alibaba.
14. David Brown "As one: Better collaboration where it counts the most," *Deloitte Review 12*, January 31, 2013.
15. John Hagel et al., *Beyond process: How to get better, faster as "exceptions" become the rule*, Deloitte Insights, November 13, 2017.
16. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
17. Conversations with Horizon Therapeutics executives by colleagues of the authors; Caitlin Gray, "How to build psychological safety as a leader: An interview with a global leader from Korea," Deloitte, October 16, 2019.
18. Horizon Therapeutics, "Horizon Pharma plc named one of the 2019 best workplaces in health care and biopharma by FORTUNE and Great Place to Work," press release, April 11, 2019.
19. Conversations with Horizon Therapeutics executives by colleagues of the authors.
20. Conversations with NASA leaders by colleagues of the authors.
21. Ibid.



幸福感

围绕员工幸福感设计工作

员工幸福感被视为组织的头等大事，主要基于人们普遍认为它能提升组织绩效。然而，许多组织错失了通过员工幸福感最大化驱动组织绩效的机会：把员工幸福感融入工作设计本身。在工作中建立幸福感，需要组织不仅关注个人幸福感方面的措施，还要延伸至关注更广泛的团队及整个组织的幸福感。通过这种方式，组织可以重新构建工作，使员工不仅仅能处于最佳的工作状态，也能达成最佳的工作表现，加强员工福利与组织产出之间的联系，培育更强的组织归属感。

今年的全球人力资本趋势调研显示，80%的受访者认为，员工幸福感是企业成功的一个重要或非常重要的优先事项，使其成为今年重要性排名第一的趋势。显然，世界各地的组织都注意到了这一点。2019 年，美国大型雇主在员工幸福感项目上平均支出 360 万美元，平均为每个员工支付 762 美元。[1] 全球企业福利市场的年复合增长率提升了 7%，并且很可能会持续增长，预计将从 2018 年的 536 亿美元增长至 2026 年的 907 亿美元。[2]

准备度差距

在今年的各项趋势中，幸福感是重要性和准备度之间差距最大的一项，80% 的组织认为员工幸福感对他们在未来 12–18 个月内获得成功是很重要或非常重要的，但只有 12% 的组织表示他们已经为解决这个问题做足充分的准备。

在员工幸福感方面的投资有其充分的理由。95%的人力资源主管都认为工作倦怠影响员工保留，[3] Limeade 和 Quantum Workplace 的一项研究发现，幸福感较高的员工在工作中更加敬业，更享受工作，也更倾向于推荐自己的组织。[4] 在我们今年的调研中，94% 的受访者认同幸福感在一定程度上推动了组织绩效发展。

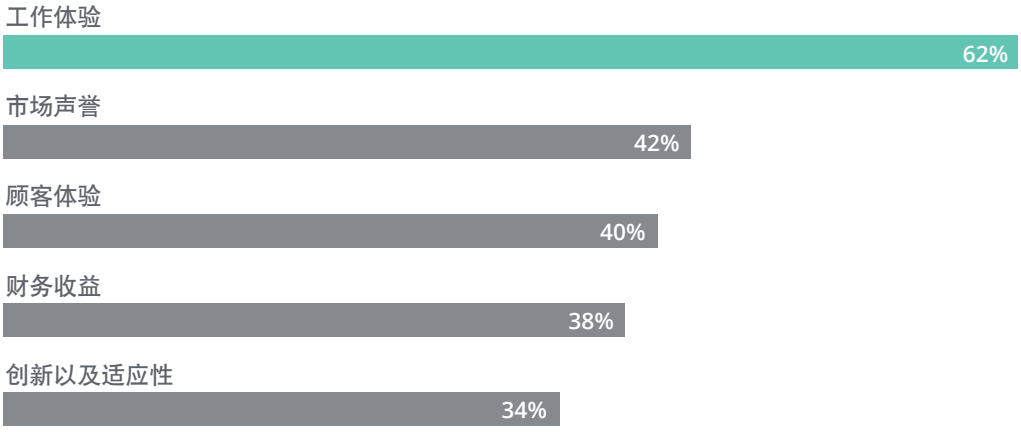
然而，深度研究我们的调研结果就会发现，员工幸福感方面的投资回报率（ROI）可能没有想象中那么高。61% 的受访者表示，他们的组织根本没有衡量员工幸福感对组织绩效的影响，而另外那些已经衡量了幸福感对绩效的影响的组织的受访者大多认为，这种影响主要体现在员工体验的改善（图 1）。只有不到一半的人认为，他们的员工幸福感策略正在对其业务产出发挥积极的影响，比如组织的客户体验、财务产出、声誉、创新和适应性。

为什么投资回报率会有这样的差距？我们首先需要明白，有效地提高员工幸福感并不是一项简单的任务。当今的员工幸福感策略起源于 19 世纪建立的职业健康项目计划，旨在为职场安全提供保障，此后渐渐演变为一系列围绕员工身体健康、财务状况、甚至情绪健康的项目计划。好消息是，我们的调研对象已经认识到这一转变，大多数受访者表示，他们的员工幸福感策略基本覆盖了员工的身体、心理和财务健康（图 2）。

图 1

与其他方面的业务成果相比，员工幸福感更能推动工作体验的改善

员工幸福感（Well-being）策略将在以下哪些方面做出积极影响？请选择所有适用项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

但是，现代职业兴起以及职场压力等现象地不断加剧向我们提出了一个问题：雇主是否应该为员工做得更多呢？一项针对美国和英国员工的研究发现，94% 的感受到职场压力，其中三分之一的人认为的他们的压力水平高或者极高。[5] 54% 的员工表示，他们的家庭生活至少每周一次会受到工作带来的负面影响，同时超过 50% 的人表示睡眠不足。[6] 这种职场压力也会影响劳工的身体健康，因此世界卫生组织（World health Organization）将“职场压力长期无法得到有效排解引起的”职业倦怠（burnout）归类为可被诊断的健康问题。[7]

考虑到组织在这方面已经进行了一定程度的投资，且 96% 的受访者认同员工幸福感是一项组织责任，很显然员工幸福感已经成为一个需要获得更多关注的领域。问题在于：组织未来应做些什么？



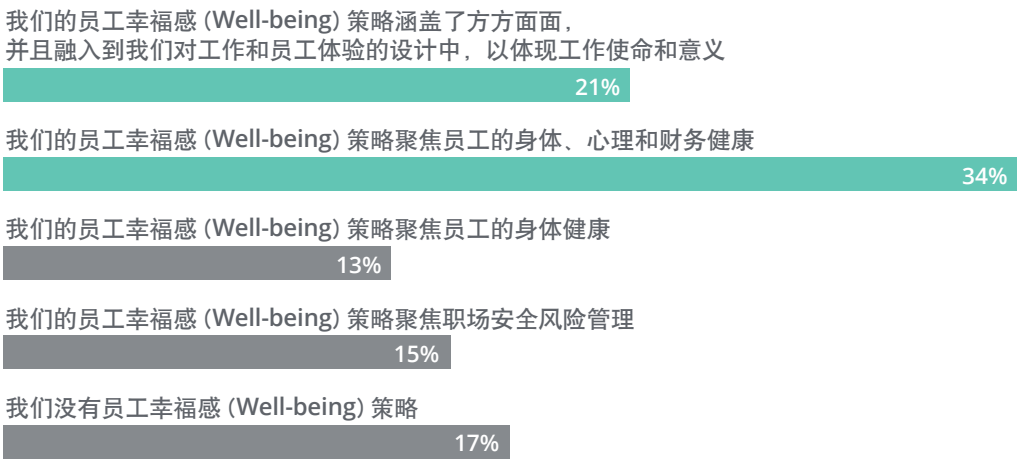
2020 展望

与前几年全球人力资本趋势不同，今年，有两大趋势上升到了最重要的位置，且他们的重要程度得分几乎相同：幸福感和归属感。我们认为，这两个话题之所以能登上榜首，是因为它们指出了许多组织在当前这个社会企业的时代所面临的真正挑战：如何将这些非常个性化的认知转化成为共识，使其突破个人的范畴而在组织形成更广泛影响。

图 2

大多数受访者表示员工幸福感策略涵盖较广的范围

以下哪项描述与您所在组织的员工幸福感 (Well-being) 策略最相符？



信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

在我们关于归属感的一章中我们提到，调研发现组织需要从三个层面培养归属感：舒适感，让员工感到受到尊重和公平对待；联系感，让员工与同事和团队建立牢固的关系；贡献感，让员工看到自己对组织目标的贡献被认可。我们认为可以通过类似的视角来看待员工幸福感。尽管舒适感可以通过关注职场健康和安全来实现，而工作环境中的联系感可以通过在工作中关注生活而建立，但贡献感的问题仍然没有得到整体解决。这是因为员工幸福感项目通常关注于员工在工作的时候的状态（individual at work），而不是员工如何与工作共处（individual in work）。为了能够创造贡献感并将其转化为组织绩效，组织需要将他们的关注点从与工作相关的幸福感项目扩展到将幸福感融入工作设计本身。

围绕员工幸福感重新设计工作可以产生令人意想不到的结果。微软日本（Microsoft Japan）就是一个早期的例子，该公司尝试将每周工作时间从 5 天减少到 4 天，其结果令大部分人都感到意外，员工幸福感和生产效率并没有因此降低。除了缩短每周工作时间，微软日本还在某些方面改变了员工工作方式：要求员工使用数字聊天工具而非传统电子邮件，并将会议时间限制为 30 分钟且至多 5 人参加。[9]

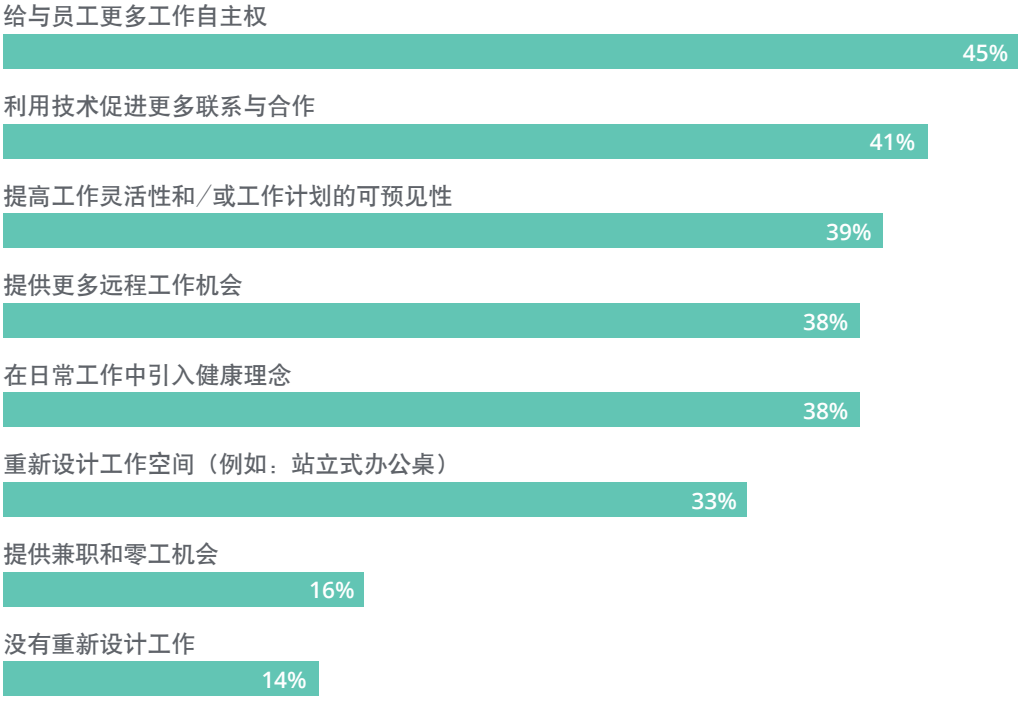
员工幸福感在全球人力资本趋势中的历年发展

近十年来人们从对员工超负荷工作的担忧已逐渐演变成为一场关于组织角色的复杂的讨论，探讨组织的作用不应该仅仅是提升员工幸福感，还应该通过将员工幸福感融入工作设计中从而优化组织绩效表现。2014 年，我们在“不堪重负的员工”一章中，探讨了在永不掉线的工作环境下，如何通过简化工作来提高员工满意度、团队合作和生产效率。到 2018 年，我们看到了数字化福利市场的爆炸式增长，2016 年至 2018 年间，[8] 在这一方面的风险投资总额超过 20 亿美元。我们在“福利：既是一种策略，也是一种责任”一章中，探讨了如何将幸福感延伸成为一系列旨在保障员工健康、社会福利和精神福利的项目，这表明人们越来越认识到幸福是组织绩效的重要驱动力。同年，“超连通的工作场所”一文开始探索工作与幸福感之间的密切联系，包括管理层考虑到其组织内部文化和沟通速率可能受到的影响，决定可能不再使用某些数字化工具。今年，我们将讨论在工作中建立员工幸福感，这不仅会提高生产效率和组织绩效方面的获益，同时也可以推动构建有意义的工作（正如我们去年在“从员工体验到人文体验”一章中呼吁的），以及强化个人与组织之间的关系。

图 3

组织通过多种方式围绕员工幸福感重新设计工作

您如何重新设计工作以促进组织中的员工幸福感（Well-being）提升？请选择所有适用项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

日本微软（Microsoft Japan）实施的变革，只是组织为员工幸福感而进行工作设计的众多方式之一。我们的研究表明，通过对工作方式、时间、地点以及人员的精心调整，可以更好地营造员工幸福感。这可能意味着构建一种工作模式，使业绩表现不依赖于任何一个个体，创造条件让所有员工和领导者的休假更加有意义。这可能意味着赋予员工更多的对于工作时间和地点的自主权，以便他们能在自己觉得最有效率的时间和地点工作。这也意味着，在压力来临（包括身体压力和精神压力）可能影响个人或团队绩效的情况下，可以给予员工一些额外的人力和物质资源。

我们的调研显示，组织目前尝试了多种不同的方式来提升员工幸福感的重要性（图 3）。但是，尽管有这些选项，却很少有组织认识到或采取行动将员工幸福感纳入作为整体战略的一部分。今年有 79% 的受访者报告称，他们所在组织的战略并没有明确地寻求将员工幸福感融入到工作设计中——这说明他们错失了一个巨大的机会。

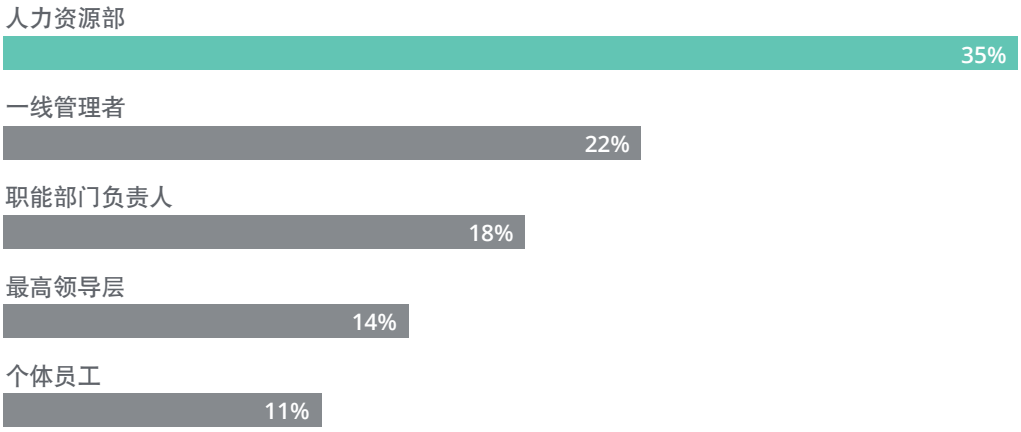
为了将员工幸福感融入到工作设计中，我们认为有三个关键步骤。首先，组织需要让具备能力能够影响工作设计的团队来主导员工福利计划；其次，组织可以从现有的机构和人力资源数据着手，花时间了解员工对于幸福感的诉求；再次，组织应该制定流程机制让员工参与到工作设计的讨论中——认识到员工在设计过程中参与的越多，所做的改变产生积极的、持久的影响的可能性就越大。

关于员工幸福感的主导者，我们的调研收到了各种不同的答案（图 4）。虽然人力资源部是最常被提到的主导单位，但各个组织也表示了员工幸福感项目也会由一线的经理，职能部门负责人，甚至有时是组织最高领导层主导。尽管没有”放之四海皆准的方法”来确定主导者，我们的调研结果显示，由人力资源部门主导员工幸福感是比较稳妥的办法：当我们在查看员工幸福感越来越成熟的组织时，我们发现拥有最成熟员工幸福感策略的项目主导者是人力资源部。[10] 无论

图 4

人力资源部最常被认为是对员工幸福感负责的单位

在您的组织中，谁主要负责推动员工幸福感的构建？



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

是谁主导员工幸福感，重要的是其必须同样具备工作设计的能力。正如我们在最后一章“致人力资源部的备忘录”中所指出的——我们认为，对于“工作”的主导是人力资源扩大其影响力的一个巨大机会，可以让人力资源的重点从注重培养今天的人才，转变为设计明天的工作。

现如今，所有的人力资源、员工和组织的数据都可以获取，这是一个深入了解员工与幸福感相关的诉求的绝佳机会，并将这些诉求融入到工作设计中。一家全球性的鞋类和服装公司正是这样做的，在分析其全球员工敬业度调研结果后，该公司认识到员工越来越需要获得更多高质量的休息和调养。该公司采取了相应的措施，通过引入新的弹性休假项目，提高了员工对于工作的自主权。该项目赋予员工自主管理其工作计划，对企业文化产生了积极影响，改善了整个组织的团队协作能力。[11]

其他组织正在开发新的工具来收集员工幸福感数据。梅奥诊所的研究人员使用“幸福指数”来衡量医生、护士、医学生和其他医护人员的多维度幸福感水平。[12] 该工具用于评估压力和幸福感的各个维度，如职业倦怠的可能性、工作的意义、工作与生活的融合等，已经被超过 120000 家医疗服务机构使用，其使组织能够基于“数据，而不是猜测”来改善工作环境。[13]

最后，员工的参与是理解工作实践中哪些因素会对员工幸福感产生最大影响的关键。在德国，工会已经开始推广“健康圈（health circles）”计划，通过系统化、结构化的工作坊（Workshop），让员工可以在其中讨论如何在日常工作中尽量减少或消除健康风险以及其他压力因素。这些健康圈已经被许多德国政府管理部门、生产制造组织和公共机构所采用，这赋能了员工重新设计自己的工作以最大限度地提高幸福感和绩效。[14] 在德国的一家医院系统中，员工的反馈为那些旨在减轻常见的工作压力的关键工作变化提供了指引。这些反馈包括日程安排优化、使沟通更清晰准确的新系统、授权员工做出决策，以及避免由于人手短缺而导致工作负荷过大的变革举措等。一项研究发现，这些变化不仅提高了员工工作质量，也改善了员工身体健康状况。[15]

学习案例

幼儿教育公司学习关怀集团（Learning Care Group）是组织将员工幸福感融入工作设计当中的一个成功示例。学习关怀集团认识到，教师在课堂上需要处理许多棘手的状况，因此他们需要提升教师的幸福感。[16] 为此，学习关怀集团实施了一系列改革来创造更积极的工作环境，包括改变教室的设计布局以加强师生互动、更新

课程内容、为教师提供新的资源等。学习关怀集团还在教室中引入了新技术，其中包括 myPath 应用程序，可以让教师在面对如学生争吵打闹的行为挑战时，根据需要为教师提供资源和应对策略。这些变革举措不仅帮助教师建立了应对高压力状况的韧性，而且学习关怀集团还发现，自变革举措实施以来，学生被开除的比率变的更低的同时教师的保留率得到了提升。[17]



加速前进

由于各组织在促进员工幸福感方面都面临着巨大压力，不难发现，许多组织都采用了大量方法来试图做到这一点。但迄今为止，几乎所有的努力都着眼于个体的健康和幸福，而不是通过重新设计工作来改善整个工作群体的幸福感。将幸福感融入工作的组织可能会发现，组织对工作带来的负面影响的“救火式”需求减少了，可以释放出资源投入到其他领域，以提升个人和团队对组织产出的贡献。通过这种方式，在工作中建立幸福感的努力，可以在生产效率提升方面产生即时的效益的同时，也在丰富工作的意义、强化员工的韧性、以及提升组织绩效等方面的获得持续性的红利，为长期成功创造条件。

致谢

作者在此感谢 **Hebe Boonzaaijer**、**Pete DeBellis**、**Jen Fisher**、**Jill Korsh** 和 **Sophia Savvides** 对本章做出的贡献。

注释

1. Jessica Kent, “Large employers to average $3.6M on wellness programs in 2019,” *HealthPayerIntelligence*, April 23, 2019.
2. Grand View Research, *Corporate wellness market size, share & trends analysis report by service (health risk assessment, fitness, smoking cessation), by end use, by category, by type, by delivery model, by region, and segment forecasts, 2020–2027,* February 2020.
3. Kronos, “The employee burnout crisis,” survey brief, 2017.
4. Limeade and Quantum Workplace, *2016 well-being & engagement report*, 2016.
5. Brianna Hansen, “Crash and burnout: Is workplace stress the new normal?,” *Wrike*, September 6, 2018.
6. Ibid.
7. World Health Organization, “Burn-out an ‘occupational phenomenon’: International classification of diseases,” May 28, 2019.
8. Global Wellness Institute, “Global Wellness Institute releases report and survey on ‘the future of wellness at work,’” press release, February 17, 2016.
9. Kazuaki Nagata, “Four-day workweek boosted productivity by 40%, Microsoft Japan experiment shows,” *Japan Times*, November 5, 2019.
10. Mature organizations were defined as those whose respondents said that their well-being strategy was comprehensive and integrated into the way the organization designs work and develops its workforce experience to provide purpose and meaning.
11. Work performed at global footwear and apparel company by Deloitte.
12. Mayo Clinic, “Go beyond burnout: Well-being index,” accessed March 10, 2020.
13. Ibid.
14. Unfallversicherung Bund und Bahn (UVB), *Gesundheitszirkel*, April 2015; Ulrich J. Wilken and Gregor Breucker, *Mental health in the workplace*, International Labour Office Geneva, 2000.
15. Lumity, Inc., “Job design: The missing link for employee well-being,” February 11, 2019.
16. Lydia Cisaruk, “Positive behavior support app tackles the tantrum, puts help in quick reach,” press release, Learning Care Group, November 20, 2019.
17. Judy Fimiani (CHRO, Learning Care Group), interview with the authors, February 6, 2020.



多代职场

从千禧世代到多世代员工

各组织很大程度上依赖于借助员工的年龄和世代来制定和区分他们的人才战略。但如今的劳动力队伍比以往任何时候都更加复杂，因此以任何单一的人口学特征视角来理解当下的劳动力队伍都无法充分了解这一群体。那些高瞻远瞩的组织正在转变方法，以更好地理解劳动力队伍的态度和价值观，并且利用技术来分析和产出更新、更准确的与员工需求和期望紧密相关的洞察。基于这些见解，组织有机会能够设计和实施更加针对员工个性化特点的劳动力策略和计划。这种个性化策略使员工能够在工作中发挥最大价值，并在职业生涯中获得更大的意义，且最终能更好地使自己与组织的使命达成一致——员工不仅了解自己能作出什么贡献，也了解自己在这方面的独特价值。

当前的驱动因素

多年来，许多组织一直从年龄和出生年代的视角来审视其员工。今年，超过一半的受访者（52%）表示，在制定和推行劳动力计划时，他们会在一定程度上或很大程度上考虑代际差异。但随着劳动力队伍变得日益复杂，代际差异可能不再是正确的锚定点。今天，劳动力已经跨越了五代人，Z 世代也正在加入到其中。Z 世代是美国当前最大的人口群体，数量超过 9000 万人。[1] 在我们的调研中，只有 6% 的受访者表示强烈认同他们的领导者具备有效领导跨代际劳动力队伍的能力。这就提出了一个问题：以世代为基础的传统劳动力细分方法，是否应继续成为未来劳动力策略的关注重点？

吉娜·佩尔（Gina Pell）首先提出了“多世代员工”的概念，她认为需要突破原有的以宽泛的人口学特征进行人群分类方式，要从更有意义的层面来理解人们的差异。正如佩尔（Pell）所说，“多世代员工这一概念……描述了一个永远精力充沛的群体，这一群体由各种年龄、各种立场、以及各种类型的人组成，他们超越了诸多刻板印象，与彼此和周围的世界建立联系。”这些人是“来自各个不同年龄段，他们不断提升自己以突破发展的瓶颈，虽然保持与世代的关联，但不被其所处的世代所定义。[2]

准备度差距

70% 的组织表示，领导跨多个代际的员工对其未来 12-18 个月的成功至关重要，但只有 10% 的组织表示，他们已经做好了应对这一趋势的准备。

为什么世代对于理解劳动力队伍来说不再那么重要了？首先一点是职业生涯变得更加动态和复杂了，以至于年龄与职业发展之间存在已久的关联性逐渐减弱。技术和组织的快速变革意味着员工现在必须在其整个工作生涯中进行多次的自我重塑。同时，广义上的企业文化已经

发生转变，将年轻的员工提拔到领导的岗位上已经是可以被接受的，有时甚至是被推崇的。这一系列变化的结果是，如今 65 岁的实习生可以与 25 岁的管理人员并肩工作，这也使得我们开始对“年龄是理解人们在职场的挑战和需求的有效指标”这一假设提出质疑。

世代关联性的减弱还有另一个事实作为支撑，即所有的员工都越来越多地开始为自己的需求发声，而这些需求比人们之前预期的有更多相似之处。与千禧一代有关的许多偏好如今也适用于所有其他世代——从渴望为一个更能反映其价值倾向的雇主工作，到希望获得更灵活的工作安排。

事实上，随着对于代际差异研究的越发深入，我们发现这种差异就越不复存在。尽管在我们 2020 年的调研中，有 59% 的受访者认同“代际差异正在扩大”这一说法，但当我们深入挖掘与职业相关的各种属性时，在某些方面却呈现出完全相反的状态，比如不同世代的员工都很在意工作与生活之间的灵活性、期望获得企业承诺及工作保障、以及期望获得职业发展（图 1）。

知名代际研究专家林赛 · 波拉克 (Lindsay Pollak) 在 2019 年出版的《重新组合：如何在跨代际的职场中领导和成功》(The Remix—How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace) 一书中很好地阐释了这一点：“我对工作场所的代际问题研究的时间越长，就越能发现人们对于工作的需求有很多相似点。那些基本诉求从未改变，例如：工作意义、工作目的、优秀的上级、职业发展等。变化的是不同世代的员工表达自身诉求的方式，以及我们对于雇主实现这些诉求的期待。”[3]

加剧了世代关联性减弱的另一个事实是，千禧一代作为代际关注下的最大的受益者，其往往对工作不太满意。《德勤全球千禧一代调研 2019》发现，接受调研的千禧一代中有 49%表示，如果可以选择的话他们将在未来两年辞职，这一比例达到了该调研的历史新高。他们想辞职的原因涉及人力资本关注的方方面面：薪酬 / 经济回报（43%），缺乏晋升的机会（35%），缺乏学习和发展的机会（28%），没有得到赏识（23%），缺乏工作与生活的平衡（22%），厌倦当前工作（21%）和企业文化（15%）。[4]

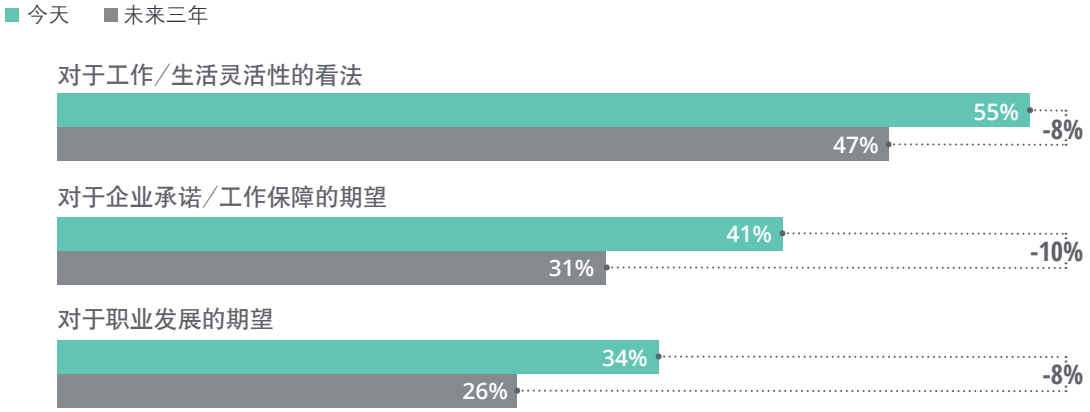
综上所述，这些现象都表明，我们正面临一个前所未有的机会去突破世代的限制，以全新的视角去重构我们对劳动力分类标准的认知。

图 1

调研结果呈现出：与工作和职业相关的代际差异正在逐渐缩小

您认为当前不同代际之间最大的差异是什么？

您认为未来三年不同代际之间最大的差异将会是什么？



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

2020 展望

只有更加深入地理解员工的个人期望后，才能制定符合员工需求的人才策略。这就需要在劳动力队伍的兴趣、价值观、偏好和意见等方面获得多元化的洞察。

由于员工越来越期望他们的工作体验和客户体验一样个性化，因此我们可以借鉴消费品行业最近围绕客户细分所做的努力。在过去的十年里，许多消费品和零售公司已经从严重依赖人口统计信息转变为关注微观客户细分(microsegmentation)——聚焦特定客户在某个特定时刻的场景。然而，随着微观客户细分的广泛应用，这些公司发现，如果不了解客户的价值取向和偏好，微观客户细分方法自身仅能带来有限的价值。[5] 这一领域的领先组织现在正在尝试不仅仅使用微观客户细分方法，还要了解客户潜在价值取向（如态度、观点和兴趣等），从而有助于预测更广泛适用的模式，并提供更有针对性和更高价值的体验。

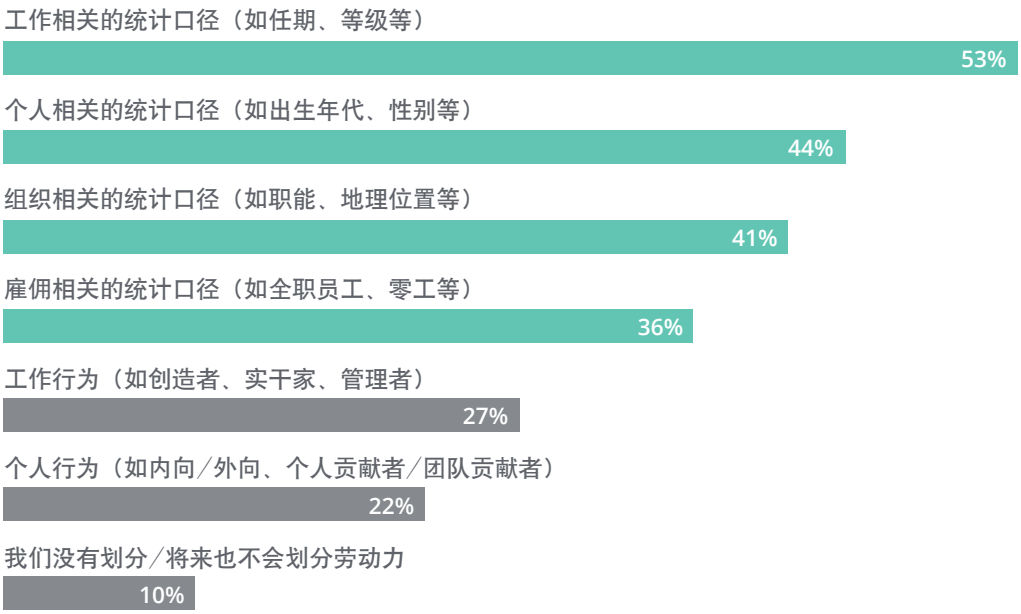
采取基于价值观或态度的方法来了解劳动力将会是组织领导者面临的一个挑战。根据我们2020 年的调研，这些组织领导者大多仍然主要依靠人口学特征来制定其人才策略。除世代以外，今年 53% 的受访者表示，他们在设计劳动力策略时考虑了任期和层级；44% 的受访者表示，他们考虑了个人层面的人口学特征，例如性别；同时 41% 的受访者表示，他们考虑了组织层面的人口学特征，比如职能和地理位置。尽管许多人认为收集和利用反映员工个人行为和个性特征的数据是很有价值的，但很少有人正在这么做。例如，42% 的受访者认为，工作行为（比如一名员工是创造者、实干家、还是管理者）将会是未来三年劳动力细分最重要影响因素，但只有 27% 的受访者表示，他们的组织目前正以这种方式对劳动力队伍进行细分。同样，41% 的受访者表示，个人特质（如内向或外向，倾向于成为个人贡献者还是团队的成员）在未来三年内将是最重要的，但只有 22% 的组织正在采用这种方法（图 2）。

当组织着眼于更广的属性特点时，他们就有机会有能够了解员工个人特质，从而以一种可以促进集体归属感的方式将员工团结在一起。大都会人寿（MetLife）的研究为我们提供了一个角度来阐释这一切是如何发生的。大都会人寿（MetLife）定义了组织在劳动力细分中应考虑的五个因素：

图 2

基于人口统计学的分类模式比基于个人或工作表现的分类方式普遍的多

当前对劳动力队伍的划分基于以下哪些属性？请选择所有适用项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

- **人口特点**：比如年龄、性别、收入、教育水平以及人生大事等
- **组织特点**：比如岗位任期、公司规模、所属行业、工作角色以及白领或蓝领
- **生活态度**：比如对未来的乐观，未来导向还是现在导向，对于变革的看法以及快乐 / 压力的来源
- **工作态度**：比如工作与生活的平衡、对退休的态度和使其稳定工作的驱动因素
- **职业诉求**：比如对职业发展支持、工资、福利、工作文化以及工作主题

大都会人寿表示，以思维模式和态度为基础进行细分，可以“更加个性化、定制化和真实准确地”了解劳动力队伍，这有助于帮助领导者“将资金集中投入到最具影响力的地方，因为他们知道这些项目与员工满意度有着直接的情感联系”。[6]

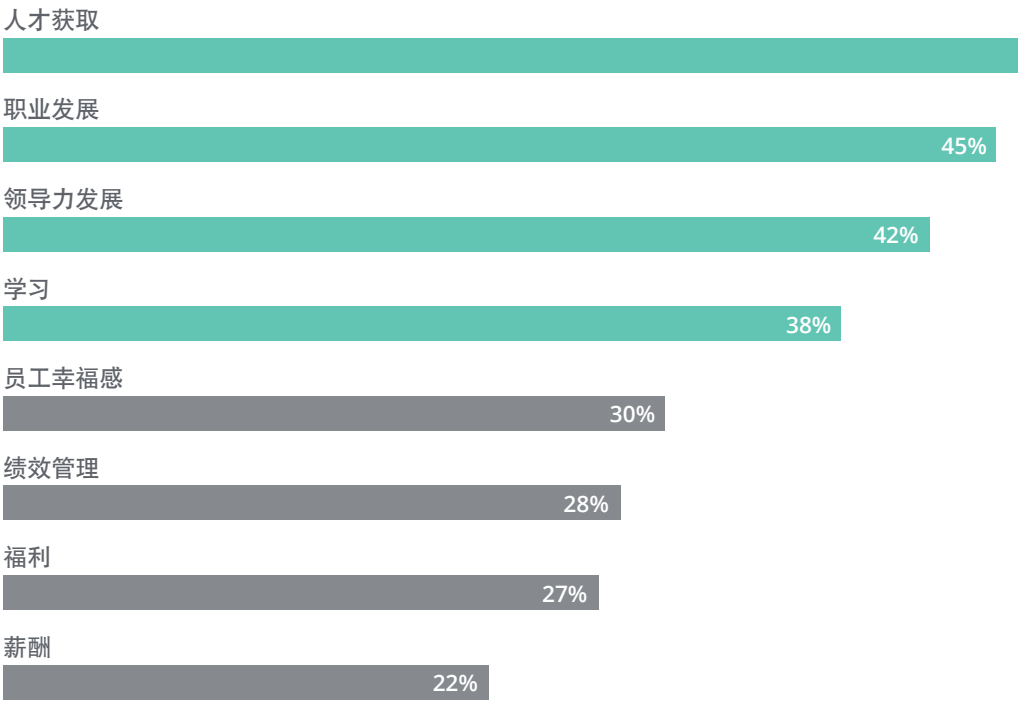
组织应该把全新的细分模式聚焦于哪里呢？我们 2020 年的调研数据提供了一些线索。基于这项研究，我们发现，平均而言，与绩效管理、薪酬、福利和员工幸福感等领域相比，在进行职业发展和个人学习等相关领域的政策研究和项目制定时，世代因素出现的频率是前者的两倍 (图 3) 。这也充分说明了哪里将会出现最大的机遇。

员工幸福感、绩效管理、福利和薪酬历来注重的是个人需求。正因为如此，代际视角在这些项目的设计中就已不那么重要了。另一方面，人才获取、职业发展、领导力发展和学习，这些领域在设计和应用中会使用劳动力分组和对不同人群的假设，因此更多依赖于代际视角。但是，随着常见的刻板印象和假设越来越多地被证明是不正确的——如老年工人希望尽早退休，人们需要一定年限的经验才能成为管理者，或者员工一旦达到一定的任期就不再需要发展——世代所代表的特点在这些方面就变得不那么重要了，这也为全新的细分策略和更好的个性化提供了机会。

图 3

代际因素影响更多出现在与劳动力群体相关项目，而不是与员工个体相关的项目

下列哪些项目设计中考虑了代际差异？选择所有适用项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

后代际劳动力在全球人力资本趋势中的历年发展

在过去的十年里，职业生涯变得更加动态和也更加复杂。人们寿命越来越长，工龄也越来越长，职场的快速变化导致了员工在整个职业生涯中需要多次自我重塑。这其中一个关键部分是老一辈员工如今在职场中的角色。在 2013 年的“劳动力老龄化：在人才缺口中寻找一线希望”一章中，我们建议企业找到留住为企业创造价值的成熟人才的方法，同时避免产生限制年轻员工晋升机会的“灰色天花板”。我们建议组织寻找机会来应用灵活劳动力和更加定制化职业发展的原则。五年后，在“长寿红利：工作在百岁时代”中，我们做出了类似的呼吁：组织应抓住这一重要的机遇，通过创造有意义、高效率、多阶段且多维度的职业生涯，吸引和保留各种不同世代的员工。今年，我们建议，为了最有效地创造这些多阶段和多维度的职业生涯，组织应重新审视仅基于年龄或世代的劳动力策略和计划，而要更加侧重于员工的兴趣、价值观、偏好和意见，以便更好地根据员工的个人特征为他们量身定制工作机会。

当学习、领导力发展、职业发展和人才获取变得更加个性化和动态化，它们对业务成果的影响也将大大增强。想象一下，例如：

- 组织如果能围绕工作行为设计职业规划，将使那些可能是“创造者”或“实干家”(而不是管理者）的人拥有稳健的职业发展路径。这可以帮助组织保留他们最顶尖的人才，尤其在当前这个因频繁外界动荡使保留具备高级专业知识的人才以制定促使业务得以前进的战略其变得前所未有的重要的阶段。

- 倘若组织能构建围绕员工的学习风格和偏好为中心的学习项目，例如他们通过哪种方式能够达到最佳学习状态，是来自经验、课堂、他们自己还是团队？这将使他们能够用适合自己偏好的方式进行发展——有助于他们更快地进行技能再培训和技能提升以满足不断变化的业务需求。

- 人才获取计划如果能基于员工的能力、对工作与生活平衡的态度、以及他们在职业生涯中所处的位置来招聘员工，这将有助于组织扩大其人才库，为不同的业务和技能优先需要引进不同年龄和层级的人员，这在当今严峻的人才市场中显得愈发重要。

- 领导力项目如果可以围绕着不断发展变化的个人能力、需求和期望而设计，使领导者在不同角色间能够自由转换。这将有助于建立一种强适应性、以团队为导向的组织。这种组织模式能够根据工作的完成方式匹配不同的领导者，这有助于改善组织产出并促进业务成功。



这一观点与伦敦商学院教授林达 · 格拉顿 (Lynda Gratton) 和安德鲁 · 斯科特 (Andrew Scott) 在《百年人生》(The 100-Year-Life) 一书中所表达的内容一致。[7] 若要更好地了解员工的价值观、态度、行为和兴趣，并且找到那些可以识别相似员工群体的内在特点，需要用一种细致入微的方法从多个角度来定制劳动力策略。它要求组织找到方法来衡量、追踪和响应当今大多数组织所忽视的个人特征。这意味着，领导者要有能力去管理一个比历史上大多数企业曾经采用过的管理方法更复杂的组织细分模式。

学习案例

过去人们认为，某些工作特性与特定的世代有关，而现在新的研究和分析工具推翻了这些假设。例如，企业软件公司 Swarm Vision 创建了一个心理分析工具，可以通过八个技能集群衡量员工的创新能力。Swarm Vision 对创新、人才和积极的商业成果之间的相关性进行了大量研究，得出了一个有趣的发现——年龄并不是创新得分的驱动因素。事实上，他们的研究显示，不同年龄组在创新得分之间的差异非常小（不到 5%），这证明了这一人口学特征不是用于理解与创新相关的特征的合适指标。[8] 从心里学的视角分析组织中不同劳动力类型或不同团队中的人才，并利用这些信息来设计新团队和能力提升项目，有助于提高创新产出和投资回报率。

用于收集和分析劳动力数据的全新技术和方法将会对于理解不同的员工类型起到至关重要的作用。一家全球能源公司的案例，向我们展示了先进分析技术如何帮助企业以独特而高效地方式进行劳动力细分。该公司使用无监督学习算法在其管理层中识别独一无二的分类模式，寻找出那些跨不同人口学特征的有意义的集群（如具有深厚人脉、高度适应性或强大分析能力的领导者）。然后，该公司将这些集群与其高潜的领导力发展通道进行比较，以确定某些地区或员工群体是否在其领导力项目中未能被足够的重视。[9]

加速前进

在很大程度上，千禧一代的观点和期望是驱使组织把世代作为一种劳动力解读方式的最初动因。具有讽刺意味的是，这种理解现在正引导许多组织发现按世代（或任何一个人口学特征）来进行细分是一种过于简单化的做法。今天的组织有机会可以将消费品市场的洞察和数据分析应用于对劳动力管理实践的设计中，这一点是基于一种对劳动力队伍更加深入的理解，包括对员工个人行为、价值观和态度的深入体察，也包括对人口学特征以及职业和生活阶段的考虑。这种后代际劳动力细分使组织拥有了满足员工需求和预期的潜力，这种方法不仅对员工更有意义，而且企业也更能从中得益，也将在敬业度和业绩的提升方面提供持续的红利。

致谢

作者在此感谢 **Maggie Gross**、**Claire Hassett**、**Sandra Hui Liu**、**Claire Yingying Lv**、**Ashley Reichheld** 和 **Christine Selph** 对本章做出的贡献。

注释

1. Laura Gayle, “How Generation Z is transforming the workplace,” Financial Executives International, August 22, 2019; Erin Duffin, “U.S. population by generation 2017,” Statista, August 9, 2019.
2. Gina Pell, “What is a perennial?,” presentation, UC Berkeley Arts + Design Lecture Series, March 5, 2018.
3. Lindsay Pollak, *The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace* (New York: Harper Business, 2019).
4. Michelle Parmalee, *A generation disrupted: Highlights from the 2019 Deloitte Global Millennial Survey*, Deloitte Insights, May 17, 2019.
5. Conversations with Deloitte leaders.
6. MetLife, *Building stronger engagement through employee segmentation*, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (London: Bloomsbury Information, 2016).
8. Suzan Briganti (founder, CEO, and head of product, Swarm Vision), interview with the authors, February 10, 2020.
9. Based on work performed by Deloitte at a global energy client.



超级团队

让人工智能融入团队

漫长的等待终于结束：人工智能（AI）时代已经来临了。尽管有许多关于员工将被智能机器取代的夸张预言，领先的组织却早已开始采取新的策略：积极寻找将人工智能整合到团队中的方式，从而产生变革性的商业成果。这些“超级团队”有望帮助组织实现自我重塑以创造新的价值和意义，同时通过提升员工对于组织的价值以及他们的可雇佣性，赋予员工重塑他们职业生涯的潜力。对于仍将人工智能主要视为降低成本的自动化工具的组织来说，其应首先将人工智能计划与高效团队建设联系起来，使人类和机器能够以新的、更高效的方式协同工作。

当前的驱动因素

经过多年的大肆宣传与猜测，人工智能终于从科幻变为现实，现已成为组织中明确的优先事项。在我们的《全球人力资本趋势》调研中，70%的受访者表示，他们的组织正在某种程度上探索或使用人工智能。根据德勤 2020 全球技术领导力研究，1300 多名首席信息官（CIO）和资深技术负责人表示，分析和认知技术将成为未来三年内影响公司的第二大可衡量因素。[1] 不难想象，各组织都正在开始关注这一问题：人工智能预计将在未来十年为全球经济贡献 13 万亿美元。[2]

随着人工智能进入劳动力市场，关键的问题不在于它是否会影响工作，而是它将如何影响工作——这一问题正促使人们越来越多地讨论人工智能在工作中扮演的角色。很多年来，这方面的预测都不乐观，新闻头条似乎永远充斥着“机器人将要取代你工作”的噱头。[3]

然而，通过缩减岗位来削减成本并不是利用人工智能的唯一途径。组织面临着一个最基本的抉择：是仅仅利用人工智能将过去由人执行的任务自动化，还是也利用它来辅助员工工作。好消息是，我们调研的受访者表示他们倾向于后者。只有 12% 的受访者表示他们的组织主要使用人工智能来取代员工，而 60% 的受访者表示他们的组织使用人工智能来辅助员工工作，而不是取代员工（图 1）。此外，大多数受访者认为，随着人工智能的应用，工作岗位的数量将保持不变，或者有所增加（图 2）。

坏消息是，数据表明各组织在利用人工智能来辅助和增强劳动力方面仍存在一些差距。第一个差距是，各组织表示人工智能对员工的帮助是有限的，它们往往聚焦于工作一致性和生产效率提升，而不是价值的提升。在我们的调研中，

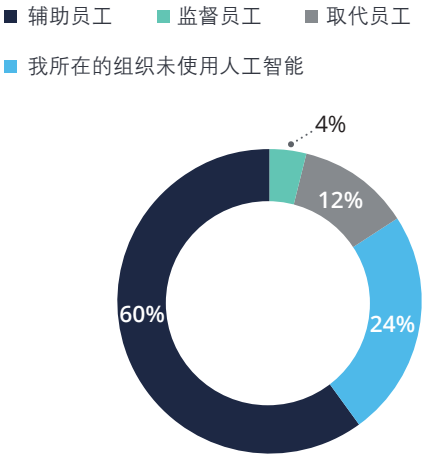
准备度差距

59% 的组织表示，在未来的 12 到 18 个月，重新设计工作岗位以整合人工智能技术是重要的或非常重要的，但只有 7% 的组织表示，他们已经做好了应对这一趋势的准备。

图 1

受访者更倾向于利用人工智能来辅助而不是取代员工

您的组织使用人工智能的最主要原因是什么？

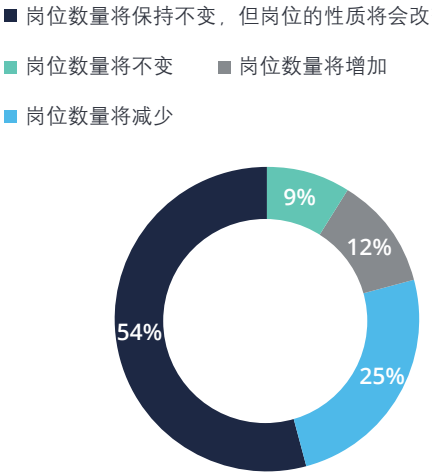


信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

图 2

大多数受访者认为，其所在组织的工作岗位数量将保持不变或是有所增加

随着人工智能的使用，您认为您所在组织未来三年内岗位数量将有何变化？



信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

超过一半的组织主要将人工智能应用于帮助提升一致性和质量，大约四分之一的组织主要将人工智能应用于提高生产效率。只有 16% 的受访者表示，他们的组织主要使用人工智能来帮助员工提升洞察力（图 3）。

第二个差距是组织在培训方面的投资不足：只有 17% 的受访者表示，他们的组织为支持组织的人工智能战略在技能再培训方面进行了“显著的”投资。这也产生了一个新的问题：当受访者认为人工智能将驱动岗位的变革，那么组织应该如何使其劳动力队伍做好准备来应对？综上所述，这些结果表明许多组织可能还没有全面考虑到人工智能对劳动力队伍的影响。

2020 展望

组织如何才能释放人工智能的潜力，通过创造价值和新增岗位的方式，实现工作和岗位的变革？我们建议，为了能够有效地做到这一点，各组织必须找到方法将人工智能充分整合到工作团队中。团队是当今组织完成大部分工作的基本单元，因此，将人工智能和团队相融合对于创造价值至关重要。我们 2019 年的研究显示，65% 的组织发现从职能和层级制转为到以团队化、网络化的组织模式是重要的或非常重要的。那些已经开始以团队模式运营的组织早已看到了其带来的益处，他们中 53% 的受访者表示这种转变使绩效表现显著提高。[4]

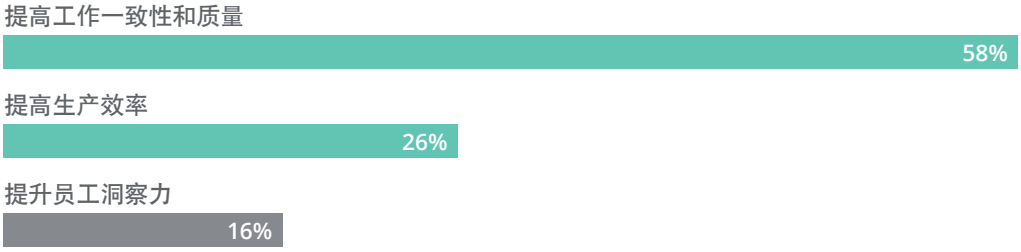
“超级岗位”的概念初步勾勒出人工智能融入团队后的场景。正如我们去年所写，超级岗位将多个传统岗位的工作与职责相结合，利用技术拓宽了工作范围。对于那些认为人工智能将改变传统工作方式的创新者来说，超级岗位能将人类和机器各自擅长之处相结合从而提升业绩结果。[5] 例如，某仓储配送中心同时雇佣了人类和机器人员工，该中心管理者角色从单纯的监督管理转变为判断工人和机器人何时应该交接工作，这也对不同的技术和业务能力提出了要求。[6]

“超级团队”指人和机器结合，利用二者优势互补来解决问题、获得洞察并且创造价值，其将这一概念由个人延伸至了群体。这一框架建立在麻省理工学院智能中心创始主管托马斯 · 马龙（Thomas Malone）的著作《超级思维：人类和计算机一起思考的惊人力量》（Superminds: the Surprising Power of People and Computers Thinking Together）的基础上，该书探讨了人类和机器如何协同工作以达到智慧水平的新高度。[7] 马龙用一句话总结了他对这个话题的思考“从人类组队到

图 3

各组织主要使用人工智能提升工作一致性、质量以及生产效率

在您所在的组织是如何应用人工智能辅助员工？



注：图表显示了将这三个选项列为相关性最高的受访者占比，只有那些选择了他们的组织主要应用人工智能辅助员工工作的受访者才会被邀请回答这一问题。
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

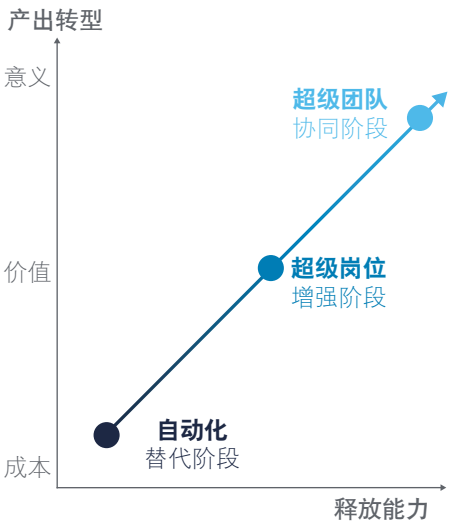
人机组队”：创建一个团队让计算机和人类利用各自的优势来实现共同的目标。[8]

“超级岗位”和“超级团队”说明了人与技术关系的发展，从关注工作的自动化以取代工人，进化到认为技术将辅助员工并创造“超级岗位”，再进化到员工与技术的团队协同合作而形成“超级团队”(图 4)。我们认为，当组织沿着这一路径发展，技术对于组织产出的转化作用也在逐渐深化。第一阶段为替代阶段，新的产出可以降低成本和提升效率。第二阶段为增强阶段，转型的深化驱动了更多的价值与机会，也进一步降低成本和提升效率。第三阶段为协同阶段，持续深化的转型使得工作和产出对员工和客户都更具意义，同时也驱动了在成本、效率和价值上更多的收益。[9]

我们同样认为，专注于增强阶段和协同阶段而做出的努力，可能比简单地用智能机器代替人类员工，更能释放劳动力，尽管释放劳动力可

图 4

将人工智能融入团队，可以使组织转变产出模式，并释放劳动力队伍的能力



信息来源：德勤研究



超级团队在全球人力资本趋势中的历年发展

今年的“超级团队”趋势建立在过去十年形成的两大演变基础上：团队的崛起，以及人工智能在工作场所的日益普及。这些演变对于未来的工作模式发挥着至关重要的影响，其决定了未来组织在面对未曾预见的外部环境动荡时，将化险为夷还是从此一蹶不振。

随着过去的十年中组织变得越来越数字化，他们迫切需要对自身进行重新设计从而实现更快速地行动、更迅速地适应环境、促进快速学习并满足劳动力队伍动态的职业需求。正如我们在 2016 年和 2017 年的报告中发现的，这使得组织解构并重新设计，使其形成了一种以速度、敏捷和适应性为目的的团队网络和生态系统。去年，在《组织绩效：这是一场团队竞赛》一文中，我们也讨论了团队化转型对于业绩表现的重要性。74% 的受访者表示，他们向团队化 / 网络化组织的转型带来了业绩表现的改善。

人工智能的引进也面临着同样的轨迹：本世纪初的一个早期概念，现已演变成为了对业绩表现的至关重要的影响因素。在我们 2015 年题为“机器作为人才”的章节中介绍了这一观点，在工作场所中机器可以成为我们的合作者，而不是竞争对手。仅仅两年后，人工智能和认知技术已经在劳动力队伍中占据了一席之地，41% 的受访者表示，他们在采用认知技术和人工智能方面已经开始全面实施或取得了重大进展，另有 34% 的受访者正在进行试点。然而，我们 2017 年的报告也揭示了一个关键性的差距。尽管这些技术被广泛采用，但只有 17% 的受访者表示他们已经做好准备管理一个包含了员工、机器人和人工智能共同工作的劳动力队伍——这是全球人力资本趋势调研有史以来准备度最低的一项趋势。我们在此明确的呼吁：组织应该扩大其劳动力管理的视野并重新设计岗位，以更好的适应任务的自动化和外包以及人工技能的新角色。在去年的“从岗位到超级岗位”中，这一观点得到了充分讨论，我们发现“超级岗位”的出现将技术性能力与软性能力融合而形成了具备部分传统岗位特点的复合型的角色，人们在与智能机器、数据和算法共同工作以实现生产力提升。

今年，团队的崛起和人工智能的应用同时出现在我们对“超级团队”的探讨中，这表明将人工智能融入团队可以赋能组织和个人实现自我重塑，并以全新的、更高效的方式协同工作。

能不是最终目标。这是因为在增强阶段和协同阶段的有效策略可以通过人工智能来重新构想工作的本质，而不是仍在继续做着重复老套的工作，只是让不同的角色参与其中。

为了实现从替代阶段的思维模式向增强阶段与协同阶段方向转变，需要员工与组织在多个不同的层面都进行重塑。我们认为 5 个层面的重塑是对于高效团队协作至关重要的，图 5 针对这其中的每一个层面都做出了一些步骤建议，帮助促进这些重塑能够的达成。[10] 这些步骤的共同点是期望在重塑中营造安全感的理念：利用人工智能推动重塑，以鼓励个人和组织朝着新的方向发展，使他们在未来的工作中更加成功。

学习案例

各行各业中前瞻性组织正在展示他们如何从替代阶段、增强阶段和协同阶段的三个层面整合人工智能。例如，一些公用事业公司正在探索遥感、云计算、数据分析和人工智能等技术，从根本上改变基础设施的管理方式。遥感技术包括通过无人机、直升机、卫星和各种传感器，被用于来收集资产状况、态势感知等相关信息。与人工的基础设施检查流程相比，遥感的速度更快、效率更高、数据更丰富。这些海量的非结构化数据需要云和先进的数据分析来存储和管理。从那时开始，人工智能就开始在识别缺陷方面被应用于增强人类的能力。[11] 随着时间地推移，人类的参与将大大减少，而准确性和操作效率将不断提高。未来的基础设施管理将由现场机器人、云端数据分析和人工智能嵌入的流程来实现。这使公司可以将员工的注意力重新集中在在更好更快地决策方面。

其他的人工智能应用展示了价值可以在增强阶段得到提升，这意味着将人工智能和人类的互补能力相结合。麻省理工学院斯隆管理评论（MIT Sloan Management Review）最近的一篇文章

图 5

将人工智能融入团队涉及到 5 个层面的行动

层面	与人工智能融合的几个步骤
个人	• 投资于构建与人工智能在团队中的合作时最重要的人类独有技能，包括批判性思维，观察力，文化敏感度，社交智慧，冲突解决能力，以及团队协作能力。 • 寻找这些能将能力推向前沿的经验。
领导者	• 学会识别具备与人工智能有效合作能力的员工。 • 学会培养新员工使其具有这些能力。 • 在管理中具有高度的情商和同理心。
团队	• 重组团队，让人与机器都参与进来，而不是让其中任何一方成为旁观者。 • 提升构建和重组由本地员工、线上员工和人工智能组成的团队的能力。 • 调整流程和绩效管理，以适应人工智能在团队中的应用。
组织	• 将组织敏捷化或其他团队开展的与人工智能相关的转型举措结合起来，以追求全新且更优的结果。这就需要在成本的基础上开拓视野，以价值为目标，并有意识地采用增强和协作为手段。 • 投资于长期的体验式的领导力发展计划，给予领导者足够的经验，让他们能够更好地领导人类–人工智能团队。 • 培养一种做正确事情的文化，以提高员工预测人工智能对工作场所、组织的客户和声誉在道德方面的影响能力。
生态	• 识别与人工智能方面相关的潜在合作伙伴、人才市场和平台，并与他们保持在技术与劳动力方面的持续接触，来落地组织重构的工作。

信息来源：德勤研究

描述了包括保险、媒体、酒店等各行各业的组织如何使用聊天机器人来辅助客户服务代表。通常来说，聊天机器人主要应用于回答固定的常见的问题，因为这些答案可以很容易地从现有的数据库中检索出来；而人类往往处理除此之外的需要利用同理心去回答或者代码无法回答问题的情况。[12] 但一些组织会让聊天机器人开展超出回答固定问题之外的工作。例如，市场服务公司 HubSpot 使用聊天机器人在销售人员接触潜在客户之前进行资质筛选。经过聊天机器人筛选后，这些潜在客户愿意与销售人员交谈的可能性要高出 40%。[13]

随着人工智能和人类交流的方式不断发展，其对于人类的帮助能力也越来越大。例如，人工智能辅助写作工具 Textio，它可以内置于企业电子邮件和写作程序中，提供实时数据和建议，帮助作者理解他们的文字和读者的感受。Textio 还可以和作者共同创作，人类作者将大致思路输入具有 Textio 功能的程序，程序将推荐词句来表达作者试图说的话——即基于作者的想法，人工智能与人类共同创作。[14]

这些与人工智能交互的新途径为实现与智能机器的真正协作开辟了道路。例如，一些组织正在用协同的方式在团队内部使用 Textio 重新定义人才获取和吸引。这些组织发现，由于岗位说明的写作过程是以协同的方式完成，最后的岗位说明通常是用模糊的语言描述的，失去了该角色的原本含义，或者仅仅反映出的组织的偏好和规范。公司为人才和业务团队配备一个Textio 应用程序后，该程序可以建议新的词句并标出有偏见的和性别化的词句，组织在岗位说明书制定的流程和和产出双方面都得到了优化。在使用 Textio 之后，宝洁（Procter & Gamble）发现符合要求的申请者人数增加了 30%；[15] 英伟达（NVIDIA）发现，获得 Textio 评分在 90 分以上的岗位说明书，其对应岗位的女性申请比例提高了 28%，并且该岗位空缺被填补的速度快了 50%。[16]

一个更引人注目的例子是，DLR、空客和 IBM 共同开发了一种名为宇航员交互移动伴侣(CIMON)的智能机器人，与国际空间站的宇航员组成团队。基于多种 IBM Watson ™服务，CIMON 的第一个版本用于支持宇航员的研究实验，在实验过程中通过在上下文中准确地提供信息来支持，以节约研究时间。第二个版本 CIMON 2 还配备了 IBM Watson ™语调分析器，用于语言分析，以检测与宇航员交谈时的情绪。CIMON 2 的目标是成为宇航员真正的伴侣，帮助缓解孤独和群体思维等现象对宇航员造成的影响。[17]



加速前进

我们认为各组织在人工智能战略方面正处于十字路口。继续以分离的方式管理人工智能和人类的组织也依然能够持续在一定程度上获得效率的改善，但那些选择将人工智能和人类融合成为超级团队的组织将会从用变革的方式重新设计工作的过程中发现更大的价值。第二条道路虽然更加困难，但也孕育了更大的机会。只有那些敢于正面迎接挑战、并在重塑中为劳动力队伍建立安全感的组织，才能够充分利用人工智能的潜力，来驱动企业价值并创造富有意义的工作岗位。

致谢

作者在此感谢 **John Hagel**、**Chris Havrilla**、**Robin Jones**、**Dave Kuder**、**Tiffany McDowell**、**Amir Rahnema** 和 **Maggie Wooll** 对本章做出的贡献。

注释

1. Research conducted as part of Deloitte's 2020 technology leadership survey, forthcoming in May 2020.
2. Tim Fountaine, Brian McCarthy, and Tamim Saleh, "Building the AI-powered organization," *Harvard Business Review*, July-August 2019, pp. 62–73.
3. A Google search for this exact phrase yields 20 pages of results from the year 2019 alone.
4. Erica Volini et al., *Organizational performance: It's a team sport*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
5. Erica Volini et al., *From jobs to superjobs*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
6. Andrew R. McIlvaine, "How tech is giving rise to the 'Super Job,' *HRM Asia*, October 27, 2019.
7. Thomas W. Malone, *Superminds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together* (New York: Little, Brown Spark), May 15, 2018, https://cci.mit.edu/superminds/.
8. Jim Guszcza and Jeff Schwartz, *Superminds: How humans and machines work together*, Deloitte Insights, January 28, 2019.
9. Jeff Schwartz et al., "Future of work initiatives promise lots of noise and lots of activity, but to what end?," *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.
10. Deloitte, "The adaptable organization," last accessed March 11, 2020.
11. Observations by Deloitte professionals serving the utility industry.
12. P.V. Kannan and Josh Bernoff, "The future of customer service is AI-human collaboration," *MIT Sloan Management Review*, May 29, 2019.
13. Ibid.
14. Michal Lev-Ram, "Textio's new tool will take the words right out of your mouth—and maybe improve them," *Fortune*, April 23, 2019.
15. Tim Halloran, "Procter & Gamble looks to the future with augmented writing," Textio, June 19, 2018.
16. Marissa Coughlin, "NVIDIA chalks up major hiring gains to augmented writing technology," Textio, February 22, 2018.
17. Conversations with IBM executives by the authors.



知识管理

为互联世界创造可能

在推动组织效能方面，知识一直是驱动组织竞争优势的关键因素，而且这一效应还将持续。当下工作领域中人机协作所带来的力量，为人类创造新知识提供了绝佳的机遇。然而，随着技术的变革、工作方式和劳动力构成的转变，传统的知识管理观点已逐渐过时。组织需要抓住机遇，重新定义知识创造的方式，从而实现最大潜能。

当前的驱动因素

毫无疑问，技术在日益增加的知识管理需求的趋势中扮演着非常重要的角色。在数字化和“超级连接”的时代，组织内收集和生成的信息已经形成“数据海啸”[1]，但很少有组织能够充分利用这一潜能。据 Statista 统计，2019 年每天收发邮件的总量已经超过 2930 亿封[2]。然而，在一项针对 1300 名企业和 IT 高管的全球性调查显示，平均有 55% 的企业数据并未得到有效使用[3]。

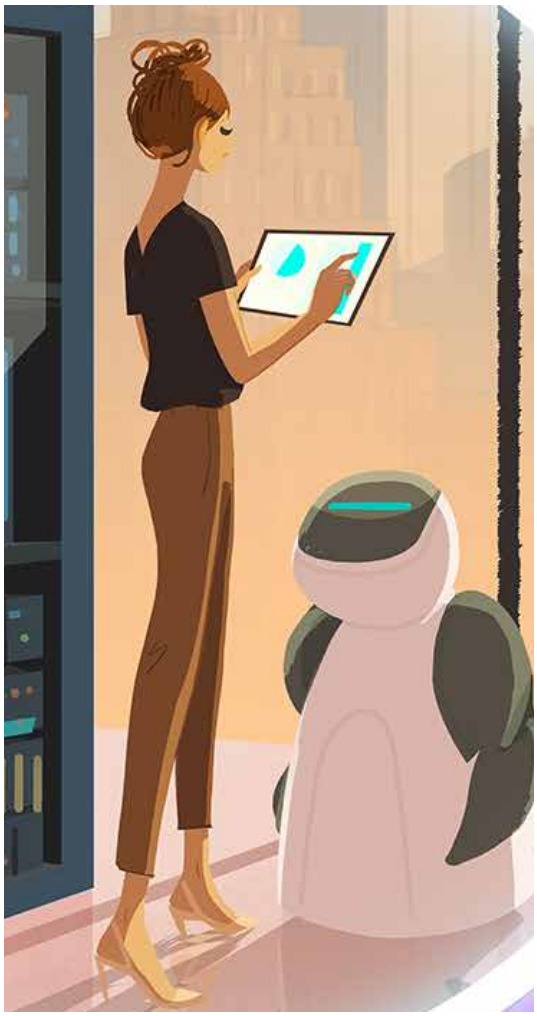
技术还催生了新的工作方式，这也促使对知识管理的需求变得更加迫切。随着员工使用数字化协作工具进行对话的频率激增，知识已不再存储在所谓的数据库中，而是在如今各种工作关系中所使用的数字通信渠道中动态流动。例如，微软团队和 Slack 的通讯工具每日活跃用户数分别达到 1300 万和 1200 万，在各种工作场合中广为使用[4]。

新的工作方式也增加了员工的流动性。以往相比，无论是传统工作或非传统工作情境，员工都更为频繁地在不同的工作地点、项目、团队以及组织间流动，这一劳动力的流动同时也伴随着知识与信息的流动。在今年的全球人力资本趋势调查中，52% 的受访者表示，劳动力流动正促使他们更加主动地制定知识管理策略。但同时也有 35% 地受访者表示，员工角色的演变和时间的变动也对知识管理构成了阻碍。

然而，尽管人们已经意识到工作方式已发生巨大转变，但许多组织的知识管理方法却没有跟上节奏。我们的调查显示，几乎有一半的受访组织并没有为从事非传统工作的员工提供知识共享的工具与平台。仅有 16% 的受访者认为，在制定组织知识管理战略时一个很重要的因素是需要整合传统工作模式员工及非传统工作模式员工的知识管理。随着全球零工经济的不断扩展这将会对未来知识的形成与创造构成阻碍。

准备度差距

75% 的受访组织表示，在未来 12–18 个月，在不断发展的劳动力队伍中创造和管理知识是重要的或者非常重要的；但只有 9% 的组织表示他们已经做好了应对这一趋势的准备。这一重要性与准备度之间的差距是我们在今年的趋势调研中发现的最为明显的差异之一。



2020 展望

我们今年的研究表明，许多组织对于知识管理的了解仍然停留在比较基础的层面。今年全球人力资本趋势调查显示，超过一半的受访者（55%）仍将知识管理定义为简单的知识记录和传播。只有一部分受访者将知识与价值推动联系起来（36%），而只有不到一半（43%）的受访者认为知识形成与创造是组织开发新产品、提供服务或解决方案的关键（图 1）。

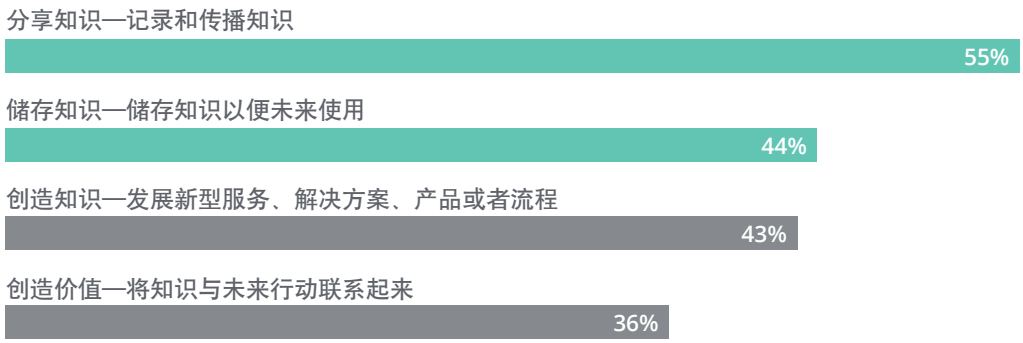
绝大多数的组织都意识到他们现有能力存在不足。82% 的受访者表示，他们的组织需要更好地将知识实现在行动中去。79% 的受访者承认，他们必须更有效地形成与创造知识，以提升驱动创新产品和服务的能力。

对于许多处于困境的组织来说，利好消息是技术可以为其提供有效的解决方案。新兴的人工智能功能，例如，自然语言处理和自然语言生成的技术能够跨平台自动索引和组合内容。同时，它们还可以标记和组织信息，从而自动生成数据，而无需人工干预，这样就消除了在实际使用过程中人员与网络可能所带来的对数据的影响。在更为先进的应用中，人工智能技术可以将这些情境化的信息推送到不同团队和系统中，让信息在工作网络中流动，从而提升人们的洞察力与实时解决问题的能力。

图 1

更多的受访者认为知识管理只是知识的分享和储存，而不是通过知识来创造价值

您的组织怎样定义知识管理？（选择所有适用项）



信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

知识管理在全球人力资本趋势中的历年发展

过去十年，随着新技术的出现，知识管理得到了突飞猛进的发展，新技术的使用可以快速获取与传播信息。我们的《全球人力资本趋势报告》正反映了这一历程：2014 年，我们提出员工知识共享对业务成功的重要性；2016 年，我们讨论了内部知识共享项目的发展；2018 年，我们指出了新型学习和知识共享系统的出现，这一开源系统可供员工不断使用和开发的内部知识；2019 年，我们最主要的趋势是“生命不息、学习不止”。我们讨论了知识分享与工作流程进行融合的微小转变。今年，我们还将以这一观点为基础，描述企业应如何利用新技术，不仅可以将信息场景化，还可以通过组织的系统将信息推送到团队，从而帮助员工解决问题、实现创新、以及提炼洞见。

例如，微软的 Cortex 项目使用人工智能分析大量内容，并将其组织为不同的主题，提取重要信息，创建“知识网络”，将人们与相关的内容和主题联系起来[5]。员工若是在电子邮件中发现陌生项目，可在“主题卡”中查看对有关该项目人员、资源和其他相关信息的描述。Cortex 还能够让员工创建个性化的“知识中心”，在那里他们可以随时了解与工作相关的热门话题[6]。

通过这种方式，技术可嵌入到组织的团队中以提升集体智能。例如一个“将计算机融入团队”的例子，我们称之为“超级团队”[7]。作为超级团队的核心应用，知识管理绝不仅仅是构建一个员工偶尔访问的内部信息数据库，与此相反，它能够连接组织中不同的团队、系统和网络，从而提升和完善组织方方面面的效能。它能够在合适的时间将合适的信息推送到需要的人手中，通过自动提供员工提升核心技能所必需的专业知识，从而提升员工学习效能。

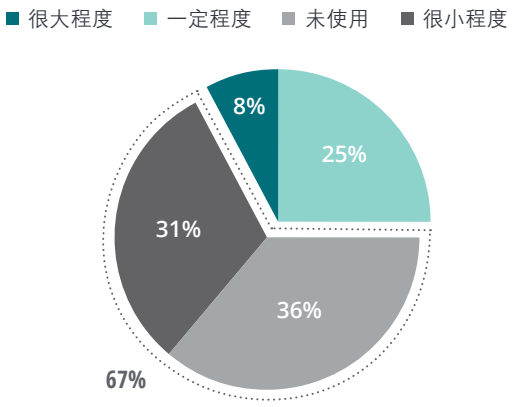
例如，为加速以产品为导向到以解决方案为导向的公司转型，飞利浦推出了一个新的知识管理平台。该平台的目标在于节省员工时间、提升运营效率，并希望能够打破其近 8 万名工人、17 个市场和 30 多家企业分布所带来的数据筒仓。该平台的标签机制可以便捷地根据员工的兴趣和需求，将文章、白皮书、提示和技巧、公共社区和专家信息准确地推送。这为员工节约了大量的时间，如现在客户经理和销售工程师每周在搜索信息上花费的时间明显减少了[8]。

本田在 2019 年也采取了类似的做法，为了更好地了解驾驶员行为、改善驾驶员体验。本田使用 IBM 沃森公司的 Watson Discovery 人工智能工具，分析驾驶员投诉相关的行为模式，从而使工程师能够更加有效地应对车辆质量相关的挑战。这不仅改善了员工自己的工作体验，也提升了本田客户的体验[9]。

图 2

67%的受访者暂未将人工智能大范围纳入他们的知识管理战略

在您的组织中，人工智能被应用于知识管理的程度有多高



信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

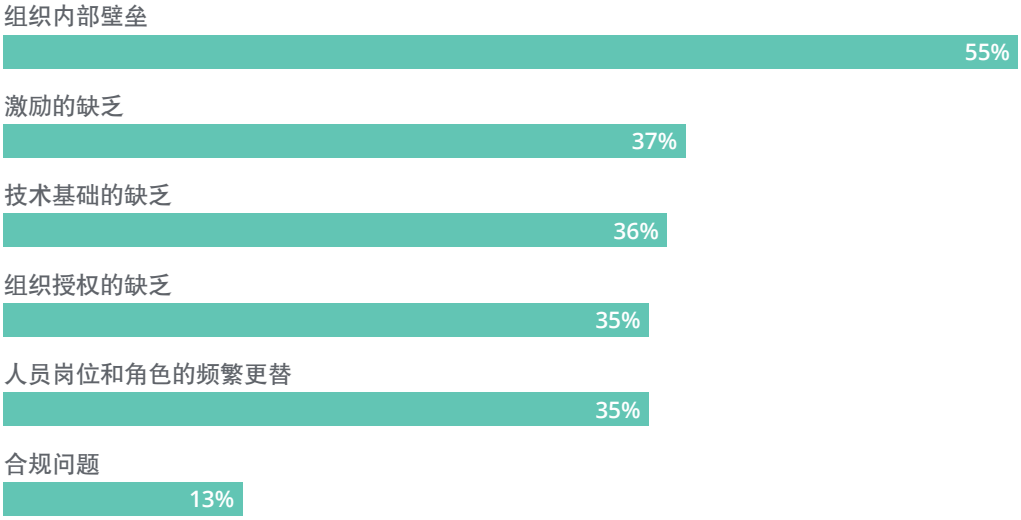
目前许多组织仍需首要解决技术难题才能抓住机遇，成功“将计算机融入团队”。36% 的受访者表示，缺乏足够的技术基础设施限制了他们组织知识管理的能力。近七成（67%）的受访者暂未将人工智能大范围纳入他们的知识管理战略（图 2）。

然而，尽管缺乏技术基础设施被认为是一个常见的障碍，但它只是实现有效知识管理几大障碍中的其中一个。在 2020 年的调查中，我们发现其他障碍主要体现在知识管理中的人为因素，而非技术。其中包括：组织内部壁垒（55%），激励的缺乏（37%），组织授权的缺乏（35%）等。

图 3

知识管理中的人为因素成为了许多组织面临的挑战

您认为阻碍您所在组织有效地进行知识管理的因素是什么？（请最多选3项）



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

而这些都表明，许多组织需要做的并不仅仅是提供在共享和创造知识方面的技术基础设施，它们还迫切需要去重新定义与知识管理相关的价值。

在当今社会知识就是力量。许多员工认为，牢牢抓住个人的专业知识有助于捍卫其个人在工作中的价值。为了克服这点，组织需要培育文化，来帮助人们认识到分享个人所拥有的知识能够增加其价值，而非削弱。例如，Sodexo（索迪斯）致力于建立一种提倡知识共享的企业文化。他们发起了一项数字化运动，鼓励近 50 万名员工积极加入了知识共享社区，并通过宣传社群的重要性、统计使用量，奖励活跃用户等方式来鼓励员工积极参与知识分享。为了进一步将这一理念融入组织，Sodexo（索迪斯）将其知识社区整合到组织的其它系统，使员工能够在日常工作中轻松访问。事实证明其努力已经获得了回报，Sodexo（索迪斯）的数字和创新中心负责人 Neta Meir 表示，组织发生了很多新的变化，员工变得更加乐于分享、协作与利用知识。Meir 说，“我相信我们正在打破壁垒，往更加合作的方向前进，当 [我们的员工] 明白知识共享是一种力量时，我们组织的效能会更好 [10]。”

有效的知识管理方法能够为员工成长提供一个更大的平台去构建每个人的知识与专长，从而提升员工自身价值，并最终为他们带来更大的工作安全感。在当今世界，企业的创新和增长依赖于对组织信息的整合与提炼，而这些都无法单靠个人来完成。工作安全感以及组织发展来源于组织内每一位员工的贡献以及组织自身的革新，而非来自于将信息占为己有。一些组织正在利用组织网络分析来确定学习主题和内部专家，以更好地了解信息之间的相互作用，从而加快打破组织内部壁垒的进程。这样有助于生成概念性知识网络，将组织内的知识中心可视化 [11]。

学习案例

我们的调查显示，知识管理的领导者与其他受访者在许多方面都存在不同，最为显著的是这些领导者对知识管理的定义[12]。在他们的定义中，知识管理并不仅仅是一种获取与传播信息的方式，更是一种形成与创造知识的方法，特别是在开发新的产品、服务或解决方案的过程中。只有通过重新定义知识管理的价值，组织才能打破文化障碍。

前文提到，通过知识管理，Philips（飞利浦）减少了公司客户经理和销售工程师搜索信息的时间。在此基础上，他们还利用知识管理的生态系统为客户研发了新的工程解决方案。这一关注点的变化是因为领导者们意识到，如果无法在不同市场之间共享新的服务与解决方案，他们有可能会丧失商机。比方说，公司的一项服务在美国市场取得了成功，但欧洲的客户经理却无法及时了解这一信息。尽管公司所有产品的相关知识都可以在内部网站上找到，但遗憾的是，这些知识却未能有效地嵌入到现有工程流程的关键节点当中去。现在，公司的工程师养成了在新项目开始时查看知识管理站点的习惯。通过利用人工智能技术，该站点能够立即搜索相似项目，并将过往参与这些项目的成员连接起来。通过这种方式，公司能够让不同的团队更早地开展合作，创造新知识，最终促进其创新成果更快地推向市场，而不是因为信息阻碍而进行重复工作[13]。

一家领先的生物制药公司也采取了类似的做法。利用知识管理，从早期的产品试验中汲取经验教训，它总结了新的知识，从而使公司更有效地将其解决方案推向市场。在过去，这家公司的信息共享仅建立在该信息需要被了解的基础之上，所以这种变革对它们是一个相当大的挑战。最终，通过深入理解知识在何时、通过什么样的方式去创造价值，公司得以突破了原有的文化束缚[14]。

加速前进

技术的突飞猛进使得知识管理从一个静态的、被用于记录和存储信息的后台活动，发展为一个动态的、人工智能驱动的平台。这一趋势也使组织能够更加有效地创建、理解和处理知识。对这些新兴技术的利用效果取决于两个关键因素：支持技术的物理环境及基础设施，以及鼓励人们使用技术的流程、激励与文化。只有在这两个要素取得成功的组织，才更有能力充分创造和管理知识，并获得切实成果。

致谢

作者在此感谢 **Garth Andrus**、**Raviv Elyashiv**、**Kathi Enderes**、**Franz Gilbert**、 **John Hagel**、**Julie Hiipakka**、**Steve Lancaster-Hall**、**Tiffany McDowell**、**Sameer Mithal**、**Craig Muraskin**、**Ido Namir** 和 **Maggie Wooll** 对本章做出的贡献。

注释

1. Natalie Steers, “Chris Boorman, Informatica: ‘A tsunami of data is hitting enterprises’,” MYcustomer.com, April 2, 2012.
2. Statista, “Number of sent and received emails per day worldwide from 2017 to 2023 (in billions),” accessed February 14, 2020.
3. Splunk, *The state of dark data: Industry leaders reveal the gap between AI’s potential and today’s data reality*, 2019.
4. Rosalie Chan, “Slack says that while its user numbers still lag Microsoft’s, what really matters is that users love its app a lot,” *Business Insider*, October 11, 2019.
5. Seth Patton, “Introducing Project Cortex,” Microsoft, April 11, 2020; SyncedReview, “Microsoft Ignite 2019: Project Cortex AI builds enterprise knowledge networks,” Medium, November 8, 2019.
6. Ibid.
7. Erica Volini et al., *Superteams: Putting AI in the group–Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2020.
8. Hans Visschers (global head of knowledge management, Philips), interview with the authors, January 15, 2020.
9. Phil Anderson, “IBM announces new industry-leading NLP features inside Watson Discovery,” IBM, December 4, 2019.
10. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
11. Eric Gladstone, “Conceptual knowledge networks,” interstito, April 27, 2017.
12. We defined “knowledge management leaders” as respondents who said that their organizations were effective or very effective in all four key knowledge management activities: sharing knowledge, preserving knowledge, creating knowledge, and deriving value from knowledge.
13. Visschers, interview.
14. Conversations with company executives by colleagues of the authors.



超越技能

投资弹复力应对未知未来

从战略上看，仅仅依赖技能再培训是行不通的。更新员工技能是一种战术需要，但是仅靠技能再培训的方式并不足以做到这一点。技能的缺口过于巨大，而在这方面的投资又实在有限。变革的步伐太快，会使难得“成功的”技能再培训很快再次过时。我们需要一种员工发展方式，它既能考虑到工作岗位的动态性，又能考虑到人们自我重塑的潜力的动态性。为了有效地做到这一点，组织应该着眼于建立员工的短期和长期的弹复力，并促使组织在不断变化的环境下也能提高自身的弹复力。

当前的驱动因素

企业正在艰难地适应快速变化的技能环境。在2020 年全球人力资本趋势调研中，53% 的受访者表示，在未来三年内，一半以上的劳动力技能和能力都将需要应对改变。对于组织来说，想要有效地驾驭这种爆炸性的变化速度绝非易事。他们面对的是一个急剧变化的商业环境，包括不断改变的技能和能力需求、对组织满足劳动力发展需求的更大期望、以及未来发展所需要的洞察投资的短缺。

今天，员工与组织生存和发展所需要的素质与过去大不相同。其中一个原因是，经济正在从生产力时代向想象力时代转变。在过去，业务成功主要依赖于精确部署标准化的技能以高效地大规模地进行产品生产或提供服务。如今，成功越来越依赖于创新、创业精神和其他形式的创造力，这些创造力不仅依赖于技能，还依赖于一些难以量化的能力，如批判性思维、情商和协作等。[1]

准备度差距

74% 的组织表示，劳动力技能再培训对未来12–18 个月的成功非常重要，但只有 10% 的组织表示，他们已经做好了应对这一趋势的准备。

在调整商业模式从而在想象力时代抓住机会的压力之外，组织也同样面临着来自于劳动力队伍的压力，他们需要帮助员工发展技能和能力以确保其跟得上时代发展。在我们的调查中，73% 的受访者认为，组织是承担劳动力发展最主要责任的社会实体——组织的排名比员工自身的责任更高，且远远超过教育机构、政府或专业协会、以及工会的责任（图 1）。在这种预期下，越来越多来自监管和社会的压力要求组织解决工人的长期就业能力问题 [2]——当组织通过自动化取代解雇员工的时候可能会引起大规模的抵制运动。

然而，尽管人们期望组织做出更多的努力来解决技能和能力不足的问题，我们的调查显示，大多数组织都不具备启动这项工作所需的洞察力。59% 的受访者表示他们需要更多的信息来了解劳动力队伍的准备度与新需求之间的差距，38% 表示劳动力队伍发展的最大障碍是识别劳动力发展的需求和重点。随着工作岗位的日新月异，技能环境正在发生巨大变化，导致的结果是组织的技能需求识别成果发挥的作用和持续的时间都十分有限。不出所料，只有 17% 的受访者认为，他们的组织在很大程度上可以预见到他们的组织未来三年内需要的技能。

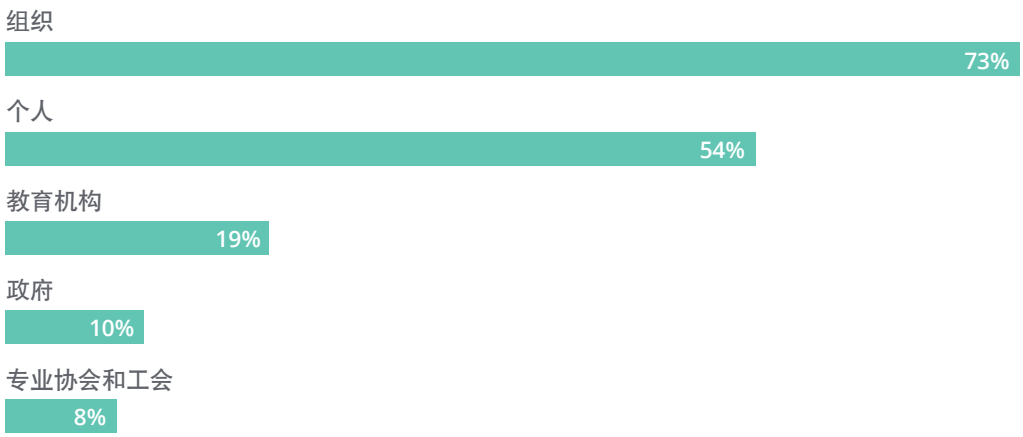
即使组织能够获得所需信息来更好地理解劳动力队伍发展的当务之急，我们的调查显示，许多组织还将面临另一个障碍：难以获得必要的投资。虽然 84% 的受访者认为，通过终身学习实现劳动力队伍的持续重塑对他们的发展战略是重要的或非常重要的，但只有 16% 的受访者可以预见他们的组织在未来三年内会显著提高对这一领域的投资。事实上，68% 的受访者告诉我们，他们目前在与人工智能相关的技能再培训上只进行了很少的投资或根本没有投资，而人工智能是技能再培训需求最大的领域之一。同时，32% 的受访者认为，投资不足是阻碍其组织的劳动力发展的最大障碍。



图 1

大多数受访者认为，在劳动力发展方面，其所在组织应比其他利益相关方承担更多责任

你认为哪一个社会实体主要负责劳动力发展？至多选择两项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

转折点

在过去的一年里，技能发展的比拼引起了人们的关注，这既是一种商业需要也是一种社会期望。包括德勤（Deloitte）[3]、埃森哲（Accenture）[4]、IBM[5]、摩根大通（JPMorgan Chase）[6]、普华永道（PricewaterhouseCoopers）[7] 和 SAP[8] 在内的多家公司都在 2019 年公布了重大的员工技能培训投资计划。

这些计划中最广为人知的是亚马逊承诺投资 7 亿美元，用于在 2025 年前实现 10 万名美国员工的技能提升。计划表明亚马逊将持续致力于构建其劳动力队伍的弹复力，借助一系列多元化的项目为不同的劳动力群体、技术小组和社团提供机会。该计划包括亚马逊技术学院、Associate2Tech 计划、和机器学习大学在内的许多项目，旨在为有需求的岗位培养技术性技能，帮助员工跟上时代步伐，掌握新兴技术的理论和应用。此外，亚马逊还帮助员工在社区中找到相似或相关的角色。该公司提供一个预付学费的课程项目—职业选择（Career Choice），助力其物流中心的员工流动至要求较高的岗位。自 2012 年以来，25000 名员工通过这个项目开启了新的职业生涯，包括飞机机械、计算机辅助设计、机床技术、医学实验室技术、护理等领域。参与该项目的亚马逊员工不仅能获得及时的薪酬上涨作为回报，还能在收入和职业流动性方面获得长期的收益。职业选择项目也为更广泛的人才生态健康做出了贡献，通过为当地社区稀缺的岗位引入新的职业通道并构建人才梯队，促进了当地的商业发展、增加了家庭收入、并提高了当地的平均工资水平。[9]

基于这些发现，即使我们大多数受访者（75%）期望主要通过对现有劳动力队伍进行技能再培训来获得新技能和能力，然而他们的想法似乎不太可能变成现实。

2020 展望

组织如何找到方法来应对这种急剧变化的业务和技能环境？我们建议将劳动力发展视为一项增强员工和组织弹复力的战略——在根据短期需要进行技能再培训的同时，还应该为员工乃至组织提供工具和策略，以适应一系列未来的不确定性。从弹复力的角度看，组织重塑从一种可能威胁到员工安全感的存在转变为一种定义安全感的存在：那些能够不断更新旧技能并学习新技能的员工，将会成为最有可能在当今快速变化的就业市场中找到工作的人。

投资于员工重塑可能会让组织领导者感到风险，因为他们担心这些具备了新技能的员工会另谋高就，但事实未必如此。有效的社会企业认识到，成功的关键在于它所拥有的劳动力队伍的能力和活力，以及它在整个内外部生态系统中对新员工和已离职的员工的吸引力。一个能帮助员工变得更有弹复力的组织确实能够成为更有吸引力的雇主——这使得组织能够在其现有人才和新人才的竞争中处于有利地位。

根据今年的全球人力资本趋势调研，我们发现组织可以在下列五个方面开拓思维，建立弹复力（图 2）。这些转变反映了组织如何思考：员工应该学习什么（培养能力及处理未来和未知的问题），应该如何（在日常工作中）学习（及应该如何被激励），以及应该将其所学应用到何处（未来在组织内外部的各种机会）。

学习案例

虽然并非每个组织都同时应用了全部这五种策略，但有些组织已经开启了构建弹复力的旅程，并成为了一个或多个领域的先驱者。

一些组织正在把他们的关注点从培养技能转移到优先培养员工能力。例如，拉丁美洲制药公司 Megalabs 为员工提供了参加领导力学院的机会，从而发展以未来为导向的各项能力，如承担风险能力和创新能力，以发展领导者对未来工作的备战力、敏捷力和反应力。[10] 在另一个例子中，桑坦德银行（Banco Santander）实施了一次强有力的战略导向劳动力规划，以识别该银行在 2025 年时所需要的各种技能。该规划需要设想未来的角色和任务、确定这些角色所需的技能、并通过分析预期的业务和人才趋势（如数字业务的增长和人工智能技术的影响）来量化每个技能组合的未来需求。这项实践发现桑坦德银行

技能再培训在人力资本趋势中的历年发展

本世纪初，我们曾呼吁组织专注于人才发展，而现在，对于那些希望在不断动荡的时代生存下来的组织来说，这一呼吁已演变成一项全面的业务需要。2013 年，我们指出人才管理的重点正在从人才招聘转向人才发展。在“人才发展的战争”一章中，我们讨论了全球人才短缺、不断上升的离职成本以及员工对终身发展的渴望等因素是如何使各组织开始关注设计人才网络、规划员工发展、建立学习计划以及培养领导者。到 2014 年，劳动力能力成为了越来越重要的议题，75% 的受访者认为这是一个紧急或重要的问题，但只有 15% 的人认为他们已经做好了应对的准备。在“寻求劳动力能力”一文中，我们呼吁各组织需要建立一个全球技能供应链，评估各层级的预期能力差距，并将劳动力能力发展作为一个系统的、持续的过程，而不仅作为一个“一劳永逸”的年度活动。我们在 2015 年和 2016 年的报告中重申了这一主题，报告指出，学习是组织获得急需技能的关键工具。到 2017 年，一个趋势的出现洞悉了技能再培训在十年末期的发展：技能的半衰期正在缩短。在“职业生涯和学习：实时而自始至终”一文中，我们写道“职业这一概念的核心正在被撼动”，原因是在职业生涯年限正在延长，而技能半衰期却在缩短。职业的长期性与动态性之间的对立愈发明显，致使我们提出了今年的关键问题：面对持续不断的变化，组织如何才能增强自身的弹复力和员工的弹复力。

的员工具备满足未来需求所需的强大技术性技能，但仍需要关注构建如沟通、知识共享和弹复力等各项能力。在整个过程中，成功的关键是最高管理层作为项目的带头人的积极参与和协作，这也确保了关键业务需求的一致。该银行启动了员工技能提升与再培训计划，以培养所需的技能和关键能力，同时利用横跨人力资源各模块的战略杠杆，以弥补存在的差距（流动性、替代劳动力以及工作模式）。可以预见的是，培养这些能力不仅能使员工更好地为客户服务，还能改变公司的文化和工作模式。[11]

美国水务公司（American Water）正在试行一项领导力项目，以培养在“颠覆时代”成为领导者所必需的能力，例如创新能力、解决问题能力以及利用多元思想和观点的能力。在该项目中，参与者将面临的挑战是识别问题并协作开发解决方案，来应对他们日常工作中常见的困难。到目前为止，员工们都高度投入于该项目，并借此创造了很多前瞻性的想法和潜在的工作改善方向。[12]

另一些组织正在使用体验式学习来帮助他们的员工将学习融入日常工作中。某全球石化公司就是一个很好的案例，该公司开发了一个内部知识库，用于帮助识别和提升那些过去曾被组织忽视的员工技能。知识库将员工与整个企业中的各个项目连接起来，允许他们将一部分时间用于新活动，以提升现有技能或开发特定兴趣领域的新技能。试点小组员工的初步反响十分积极，尤其是那些希望在日常工作中寻求变化的处于职业生涯后期的员工。[13]

组织可以通过多种方式针对员工能力发展进行奖励。例如，其中一些公司正在与 Guild Education 等公司合作，为员工提供无需贷款就能追求更高的学位和证书的途径，并且提供了通过在岗培训以获得学校学分的选项。Guild Education 公司将雇主与教育机构网络相连接，使参加培训的员工能够从非营利性认可大学获得专业认证的学分。这使得接受过培训的员工能够在当前工作中取得更大的成功，同时帮助他们获得了国家认可的证书，他们可以带着这些证书去任何地方。在沃尔玛（Walmart），一年中有 6,000 名员工总共获得了价值 1750 万美元的大学学分，而他们仅仅花费了 50 万逾美元。[14] Guild 指出，每 1 美元的付出，将会获得 2.44 美元的投资回报：[15] 在 Chipotle，参加 Guild 教育福利计划的员工的保留率比未参加该计划的员工高出 90%，并且更有可能获得晋升。[16]



图 2

帮助组织建立弹复力的五个转变

从	到	调研显示…	我们的观点
培养技能	**能力培养第一，技能培养第二**	我们的调研对象在这一话题上存在分歧，48%的受访者认为他们的劳动力战略侧重于雇佣具备当前工作所需的技能的人，而52%的受访者认为其战略侧重于雇佣能够被培养发展以适应多个职位和未来需求的优秀学习者。	在一个不断动荡的环境中，对能力的关注为组织提供了更大的灵活性来满足当前和未来的各项需求。随着时间的推移，能力将帮助个人不断发展技能而使其不被淘汰，能力也将帮助组织持续发展他们需要的劳动力队伍。对于能力的关注将变得越来越重要，因为科技在工作领域的应用大多与技术性技能相关。
发展特定的劳动力技能以满足短期需求	**利用员工“探索者的激情”，让他们投入到解决未知的、未来的问题**	我们的调研清楚地表明了员工对学习和成长的渴望。54%的受访者认为，个人应该对自己的劳动力发展负责——让员工掌握自己的职业生涯。组织们也承认，劳动力队伍意愿的缺乏并不是阻碍动力发展的障碍。事实上，劳动力队伍的意愿缺乏是最不常被提及的障碍，只有19%的受访者认为这是一个问题。	一项能给组织带来信心的研究表明，劳动力队伍的适应能力往往远远高于管理层的预期，且在大多数情况下，他们比高层领导更早察觉到外部动荡的影响。通过探索新的领域并向组织内外的其他人学习，员工可以发现差距并重塑自身以填补这些差距——这将减少自上而下的强制性培训的需要。
注重正式培训并使用传统的教育方法	**支持将学习融入到日常工作当中**	在去年的全球人力资本趋势报告中，我们将学习列为组织面临的最大挑战。今年，它仍然是一个主要问题，92%的人表示他们将在未来3–5年内将学习作为优先事项，但只有61%的人认为其已准备好迎接与之相关的挑战。我们认为，这一差距的存在很大程度上是因为许多组织无法满足员工对于学习时间和地点方面的需求。	研究表明，经验学习比传统的课堂教学更能产生良好的学习收获和持久的学习记忆。组织应努力在日常工作中为员工提供的指导和信息，并寻找机会帮助工人从经验中学习。
奖酬分配基于工作成果	**奖酬分配基于能力发展**	那些在劳动力发展方面的投资和奖酬通常不是为了支撑组织的长期目标而构建的。只有45%的受访者表示，他们的组织会针对员工发展技能和能力进行奖励。而仅仅只有39%的受访者表示，他们的组织会因为团队技能和能力的发而奖励团队领导者。	基于持续重塑对组织业务战略的重要性，组织需要构建能够驱动人们不断学习、适应和提升的激励机制，不仅在个人层面也包括在团队层面。
发展劳动力队伍时更关注内部需求	**发展劳动力队伍时着眼于能够使组织和社会共同获益的方面**	46%的受访者表示其所在组织的使命目标正在延伸至更广的层面，包含了所有利益相关者以及其服务的社区和社会。	最有效的组织将采用一种劳动力能力建设的方法，该方法不仅考虑到他们的业务需求，还考虑到他们的员工、客户和社区的需求。这一点在此时变得尤为正确，随着劳动力队伍的构成持续变化，组织需要更多地依赖其生存的整个生态系统的健康发展。

信息来源： Joseph B. Fuller et al., “Your workforce is more adaptable than you think,” *Harvard Business Review*, May–June 2019: pp. 118–26; Caitlin Anderson, “New research shows students learn better when interacting with classmates,” *Minnesota Daily*, November 14, 2018; John G. Richardson, “Learning best through experience,” *Journal of Extension* 32, no. 2 (August 1994); John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.

最后，两个组织为我们提供了一些关于领导者如何转变方法，将培训的重点从内部转向外部生态系统的案例。例如，美国家居用品零售商劳氏（Lowe's）有意通过培训项目来支持其更广泛的生态系统的健康发展。随着行业内熟练的贸易专业人员的日益短缺，劳氏为面向客户的卖场员工提供了成为学徒的机会，以帮助他们在木工，管道，电气，HVAC 或家电维修等领域开创职业生涯。该项目为全国劳氏的外包员工网络提供了前期学费基金，用于贸易机能认证、学术指导和支持，以及就业指导。[17] 在另一个案例中，加拿大皇家银行（RBC）正在努力提升其企业、社区和社会的技能。加拿大皇家银行委托进行了一项研究，发现预计在未来十年内将有 400 万加拿大人进入职场，但他们并没有具备适合需求职业的技能和能力。于是加拿大皇家银行创建了一个名为“Upskill”的职业工具，用来识别年轻人与职业相关的技能，并通过整合工作需求、预计增长、自动化影响和收入潜力等数据，为这些年轻人提出个性化的职业选择，并提供定制化的职业指导。

加速前进

我们认为，当前盛行的局限的技能再培训方法可能对组织不利，这种方法大多包括试图精确地计算当前的技能需求、规定分散的培训计划来满足这些需求、然后在组织需求发生改变时又周而复始从头再来。如果一种机制不仅能够投资于员工的短期技能需求也能投资于员工的长期弹复力，将其员工的能力发展作为日常工作的一部分并拥抱组织与广泛生态系统的动态关系，那么这种机制也能帮助构建组织的长期弹复力。在当今世界中，唯一不变的就是变化本身，对员工进行自我重塑的支持为组织提供了一条可持续的前进道路，因为这些组织的目标是帮助劳动力队伍做好准备，使他们的工作不仅面向现在，也面向未来。

致谢

作者在此感谢 **Carly Ackerman**、**Franz Gilbert**、**Michael Griffiths**、**John Hagel**、**Julie Hiipakka**、**Amir Rahnema**、**Bernard van der Vyver** 和 **Maggie Wooll** 对本章做出的贡献。

注释

1. John Hagel, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
2. Lauren Weber, "Why companies are failing at reskilling," *Wall Street Journal*, April 19, 2019.
3. Joe Williams, "How Deloitte is spending $2 billion to train 4,000 workers on the hottest tech jobs of 2020," *Business Insider*, January 10, 2020.
4. Lauren Weber, "Accenture retrains its workers as technology upends their jobs," *Wall Street Journal*, June 23, 2019.
5. Morning Future, "IBM's reskilling: 'That's how you protect people's employability'," July 23, 2018.
6. JPMorgan Chase, "JPMorgan Chase makes $350 million global investment in the future of work," press release, March 18, 2019.
7. Richard Feloni, "'If you opt in, we will not leave you behind'—PwC's global chairman announces a $3 billion investment in job training," *Business Insider*, September 30, 2019.
8. Peter Gumbel and Angelika Reich, "Building the workforce of tomorrow, today," *McKinsey Quarterly*, November 2018.
9. Amazon, "Amazon pledges to upskill 100,000 U.S. employees for in-demand jobs by 2025," press release, July 11, 2019; Ardine Williams (vice president, workforce development, Amazon), interview with the authors, February 5, 2020.
10. Conversations with Megalabs executives by colleagues of the authors.
11. Conversations with Banco Santander executives by colleagues of the authors.
12. Conversations with American Water executives by colleagues of the authors.
13. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
14. Conversations with Guild executives by the authors.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Lowe's, "Trades programs," accessed March 13, 2020.



薪酬谜局

契约中的人性化原则

工作性质的迅速变化对各类组织的薪酬策略和方案不断提出新的要求和挑战，不少组织疲于应对，并陷入循环往复的薪酬改革和方案调整中。作为面对大环境的不确定性而采取的大胆尝试，薪酬作为一种管理工具，不仅应发挥吸引、保留人才方面的传统功能，更应被视作调节不确定因素的杠杆，以应对因工作方式改变、员工期望变化、组织承担更多社会化角色而带来的影响。为了有效做到这一点，组织须建立一套以人为本的管理原则，帮助自身在不断变化的环境中，制定和实施能经受时间考验的薪酬策略及方案。

当前的驱动因素

薪酬—包括工资和福利—是一个组织的总劳动力成本中最大的组成部分[1]，最高可占到一个组织总成本的 70%[2]。有趣的是，许多组织似乎不确定该如何处理这一重要的支出领域。在德勤 2020 年全球人力资本趋势调研中，大多数受访者表示，他们的组织正在重新设计薪酬方案，或是在过去三年内已经调整了薪酬策略（图 1）。高达 64% 的受访者认为，他们的组织将在今年或未来 3 年重新设计薪酬方案。

尽管组织做出了很多努力，但我们近期的高影响力薪酬研究表明：企业高管对薪酬的普遍不满，对其的推荐值竟低至负 15 分，这一分数是我们研究团队在过去所有人力资源相关领域研究中分数第二低的，仅高于绩效管理的推荐值（负 60 分）[3]。

薪酬策略的制定需要充分结合外部环境的快速变化，难以制定最佳的薪酬策略是快速变化组织中常见的问题。随着人工不断与机器人、人工智能等技术结合，不但个人技能的“半衰期”在缩短，工作内容被重新设计，由人工操作的岗位角色都将发生变化，所以应该整体考虑员工工作和岗位性质的转变。世界经济论坛（World Economic Forum）估计，2018 年至 2022 年间，全球范围内 42% 的劳动力技能将发生变化，到 2022 年，不少于 54% 的员工将需要大幅调整和提升技能[4]。我们对美国劳工统计局 2018 年职业就业调查数据的分析表明，各行业高达一半至三分之二的工作岗位将在未来的工作中被重塑。

另一个巨大的转变是，员工对提高薪酬方案透明度的诉求给组织带来压力。一项针对英国劳动力的调查发现，56% 的人支持公开他们的收入和纳税申报信息[5]。同时，美国的各大共享交通公

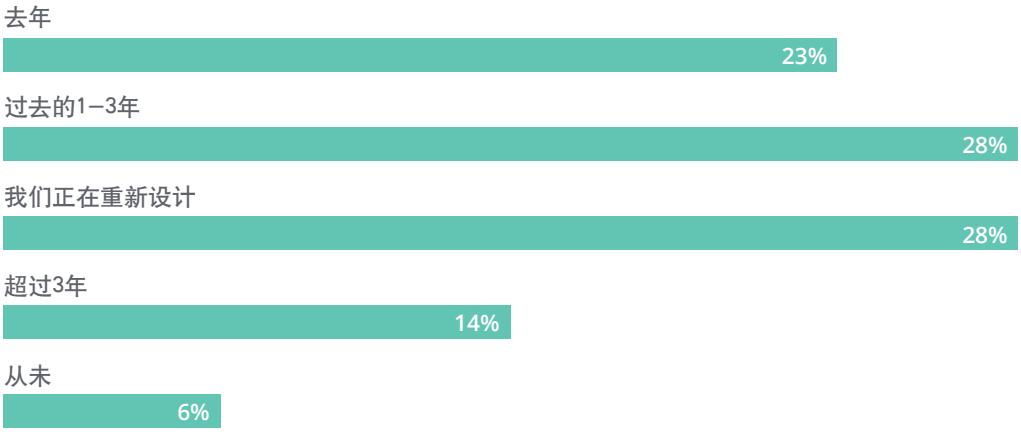
准备度差距

69% 的组织表示，薪酬预期和薪酬策略的变化对他们在未来 12–18 个月的成功是重要或非常重要的，但只有 9% 的组织表示，他们已经做好了应对改变的准备。

图 1

大多数受访者在正在重新制定薪酬策略或是在过去三年中重新制定了薪酬策略

您上一次重新制定薪酬策略是什么时间？



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

司的司机在全国各地发动罢工，进行游说，呼吁提高薪酬透明度[6]。这种要求提高透明度的呼声反映出一种日益增长的要求，即各组织应承担更大的责任，回答有关薪酬是否起作用，以及对谁起作用的问题。

薪酬公平是社会企业时代的又一重大挑战。随着不平等差距的扩大[7]，外部利益相关者开始关注薪酬问题，一些组织因为无法支付维持员工生活所需的工资而备受责难[8]。同时，薪酬被视作解决潜在的职场偏见、提升多样性相关指标的重要手段。新的研究表明，薪酬公平感与雇主品牌、员工敬业度、员工幸福感之间存在直接联系。一项针对瑞典劳动力的研究发现，员工对于公平待遇的感知越高，他们的工作动机会更强，生活方式也会更健康[9]。另一项在美国进行的研究报告表明，遭受薪酬不公的女性患抑郁症的几率是普通女性的两倍，患广泛性焦虑症的几率是普通女性的四倍[10]。

为了有效应对这些挑战，组织需要找到新的途径，不仅仅以数据和对标为基础，也应考虑一系列原则。薪酬不仅一串数字，它反映出的是组织对员工价值的重视及员工和组织价值的融合。考虑到组织在薪酬策略、流程和计划上花费了诸多时间和金钱，以及考虑到工资和薪金的总成本，薪酬实践中的任何改变都是重要的决定，需要将人的因素置于首位和中心，才能产生预期的影响。

2020 展望

为应对不断调整薪酬方案、优化奖金激励和福利方式等方面的挑战，2020 年以及之后，企业领导人和员工将需要根据不断变化的岗位、工作、技能、期望和价值观制定新的薪酬策略。我们建议组织根据今年的《德勤全球人力资本趋势调研》中的五项原则，开展薪酬改革，这五项原则包括：目的和意义、透明度与公开性、道德与公平、成长与工作热情、合作与人际关系。

基于对今年的调研数据评估发现，多数组织目前薪酬的设计和执行方式之间存在一定差距，对上述原则缺乏运用。这些差距使组织的薪酬运用未能很好地适应新的工作方式。为了帮助组织解决这些问题，我们提出了与上述五项原则相一致的行动，组织可以通过有意义的方式奖励其员工，并产生可量化的价值（图 2）。这些行动为组织打下了坚实的基础，基于此，结合明确的薪酬策略，即使岗位和工作的变化不断，组织也不会陷入到周而复始重新制定薪酬的过程中。

结合这些原则，组织可以评估其薪酬方案是否符合员工的需要、是否能够有效支持员工发展、是否具备市场竞争力，以及是否符合社会规范和期望。理想的结果是：通过更透明的方式构建薪酬策略，这种策略能够提高组织实现目标的能力，同时满足利益相关者的需求和期望。

图 2

组织可以使用以人为本的设计原则来调整薪酬，适应不断发展的组织目标

行动	调研显示…	我们的观点
目的与意义		
重视个人贡献	87%的受访者表示，重视员工的个人贡献是重要或非常重要的，但只有57%的受访者表示，他们的组织在这方面是有效或非常有效的。这是在促进组织归属感中唯一的巨大差距。	组织归属感成为了今年最重要的趋势之一，在评估个人贡献时，薪酬策略的有效性至关重要。个人贡献、舒适感和关联感对于建立组织归属感、最终使个人与组织的目标保持一致是不可或缺的。
透明度与公开性		
启用双向输入	58%的受访者表示，员工对公司的薪酬策略几乎没有置喙空间，24%的人表示员工根本没有任何发声。	如今，个人对于组织声誉及品牌的影响不断加大，并且，过去很多私人信息现在都可以公开分享。在这种情况下，需要建立透明的信息传播渠道，同时开放个人反馈渠道。
道德与公平		
职责扩大和变更的奖励	46%的受访者表示，工作变动与薪酬变动不一致，只有22%的受访者表示，自动化和人工智能的逐步使用是影响他们薪酬策略的三大因素之一。	随着自动化和人工智能迅速地改变了工作的性质，薪酬的公平性取决于员工角色和责任的转变。需要有一个更灵活的机制来评估工作的变化和报酬的变动，且评估频率应当增加。
实行程序公平和分配公平	我们的受访者认为，薪酬公平是与未来工作相关的第二大道德问题，仅次于维护隐私和员工信息管理。	技术使人们越来越关注工作中的道德问题。道德问题不断渗透到对未来工作的讨论中，组织需要通过一致的方法来确定薪酬应用（程序公平）以及一致的流程来保证奖励工作成果（分配公平）。
维持生活的工资	不到10%的受访者认为，维持生计的薪酬公平性是劳动力的头等大事。这表明我们受访者的认知与广大利益相关者的诉求存在一定差距。	随着社会企业的兴起，衡量组织的不仅仅是股东利益，还包括其对整个社会的影响。包括员工在内的更广泛的利益相关者，可能会更加关注该组织是否为所有员工提供了社会可接受的生活水平薪酬。
成长与工作热情		
支付获取技能和发展的费用	43%的受访者将薪酬、福利和技能发展分别看待和评估；只有45%的受访者对员工学习新技能进行了奖励。	目前至少有一半的员工可能需要大幅调整和提升技能，如果企业没有找到与员工合作的方式来激励员工技能发展，它们将错失巨大的机会，也对实现未来商业战略造成了潜在的障碍。
激励创业行为	尽管84%的受访者表示，支持解决问题、沟通和创造力等能力的发展对他们的劳动力发展战略很重要或非常重要，但只有34%的受访者奖励员工的创业行为。	只有当员工有自由和动力为将来如何完成工作提供创业和创新的想法时，才能从工作中获得新的价值和意义。
合作与人际关系		
团队层面的奖励	只有37%的人在薪酬策略中考虑团队合作。只有39%的受访者会奖励那些为团队培养技能的领导者。	如今在大多数组织中，越来越多的工作是由团队完成的，在团队层面上设定目标、激励、发展和奖励的能力对于工作的完成至关重要。

薪酬在人力资本趋势中的历年发展

人力资源和组织领导人面临的一个重大难题就是处理薪酬、奖励和绩效管理，以及三者之间的关系。在 2014 年的文章“绩效管理被打破”和 2015 年的文章“绩效管理：秘密要素”中，我们建议组织将绩效管理与薪酬分离。将绩效管理的重点放在对员工的指导和工作改进上，根据员工的业务水平高低、对客户的价值大小、以及市场的真实状况来确定员工薪酬。尽管我们提出了很多建议，但我们 2018 年的文章“新奖励：个性化、敏捷性和整体性”表明，组织的薪酬实践仍然“停留在过去”。2019 年，我们在“奖励：缩小差距”一文中强调，当前组织的奖励方式与内外部期望之间仍存在差距，我们希望领导者明白，恰当的薪酬和奖励有助于与员工建立持久稳定的关系。将薪酬视为一种基本的人类活动继续影响着今年的讨论，我们正在研究如何从社会企业的五项以人为本的设计原则的角度来看待薪酬，从而帮助组织应对该领域不断涌现的挑战。

学习案例

案例显示一些企业正在将部分以人为本的设计原则应用至薪酬中。其中一个例子就是宜家，宜家公司在其日本地区的薪酬设计中，致力于在工资、福利和员工体验方面使兼职和全职工人拥有均等的感受，从而体现了以人为本的原则。在此前，日本当地的法规要求兼职和全职员工有两套不同的薪酬和福利结构，这给宜家的运营带来了挑战，因为宜家雇佣了大量兼职员工。为解决这一问题，宜家呼吁日本政府改善非全日制员工的法律地位和权利，促成了具有里程碑意义的立法，使所有日本工人都能享受平等的福利。在的新法律下，宜家员工流动率大幅度降低，并荣膺优秀雇主[11]。

“公平薪酬框架”，建立在一个稳健的审计、基准和设定绩效目标的过程之上，努力使薪酬更透明、公平、一致和可解释的。2017 年，一项针对该框架的全球审计发现，37 个不同国家的 7,252 名员工的工资低于该框架规定的生活工资。联合利华立即做出反应，到 2018 年底将这一数字削减至 16 个国家的 611 名员工[12]。

一些组织通过“合作”的方式来提高薪酬的透明度和公开性。总部位于英国的金融服务公司 GrantTree 使其员工能够通过迭代、协作的过程来设定自己的工资。员工须为他们的意向工资水平提供依据，收集市场上同类职位的薪酬水平、业绩和增长指标以及公司支付能力等信息。然后，由员工的同事审查提案，提出问题，并提供反馈，员工基于此确定工资水平。虽然员工或许会提出尽可能高的薪酬选择，但实际操作中有两名员工在明确其工作职责改变后，选择自愿减薪[13]。

加速前进

为了使薪酬方案适应不断变化的人才和业务挑战，很多组织在不断调整、再调整薪酬策略，这很大原因是由于组织在用被动的方式设计薪酬，而未将他们的薪酬策略建立在长期考虑的原则基础上。这种现象反映了当今组织面临的挑战。通过我们推荐的方式设计薪酬，可以给组织在不确定的环境中提供导航，并帮助组织做出大胆且有效的前瞻性选择。



致谢

作者在此感谢 **Pete DeBellis**、**Peter Devlin**、**Andrew Erhardt-Lewis**、**Jason Flynn**、**Melanie Langsett** 和 **Greg Stoskopf** 对本章做出的贡献。

注释

1. Scott Wooldridge, “Breaking down benefit costs: 6 charts that show where the money goes,” *BenefitsPro.com*, January 28, 2019.
2. Paycor, “The biggest cost of doing business: A closer look at labor costs,” December 10, 2019.
3. Peter DeBellis and Anna L. Steinhage, *High-impact total rewards*, Bersin and Deloitte Consulting LLP, 2018.
4. Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva, and Saadia Zahidi, *The future of jobs report 2018*, World Economic Forum, 2018.
5. Richard Partington, “UK workers would pay transparency to fight inequality – poll,” *Guardian*, June 3, 2019.
6. Faiz Siddiqui, “Uber and Lyft drivers strike for pay transparency—after algorithms made it harder to understand,” *Washington Post*, May 8, 2019.
7. Taylor Telford, “Income inequality in America is the highest it’s been since Census Bureau started tracking it, data shows,” *Washington Post*, September 26, 2019.
8. Ethical Trading Initiative, “A living wage for workers,” last accessed March 13, 2020.
9. University of East Anglia, “Fairness at work can affect employees’ health,” press release, May 11, 2016.
10. Cassie Werber, “America’s wage gap is making women sick,” *Quartz*, January 7, 2016.
11. Fair Wage Network, “Fair wage global strategy applied in different segments and markets,” IKEA case study, last accessed March 13, 2020.
12. Unilever, “Fair compensation,” accessed March 13, 2020.
13. Felicity Hannah, “My boss lets me set my own salary,” BBC, September 13, 2020.


Measuring Workforce
Measuring Workforce
2020 / 2040
Workforce
Statistics tools

用工战略

迎接未来的新问题

在过去的十年中，随着劳动力战略和运营的发展，许多劳动力指标和治理并未跟上发展的步伐。如今，如果领导者想要获得观点，从而能够预测并应对当今快速变化的环境所带来的挑战，就需要新的指标来实现对每一个正在重塑人力资本的趋势的前瞻性见解。组织必须从提出基础性的新问题开始，寻求相关的、可操作性的劳动力指标。虽然未来的工作、劳动力和工作场所存在不确定性，这些指标仍然可以为与关键人力资本风险和机会有关的大胆决策提供信息。

当前的驱动因素

对新劳动力洞察的需求正在达到新高，而且这种需求已经近乎普遍。在今年的全球人力资本趋势调研中，97% 的受访者表示，他们需要了解劳动力某些方面的更多信息。尽管事实上，我们的报告从 2011 年起就提出了开展人才分析的呼吁，但在今年的调查中，仅有 56% 的受访者表示，过去十年中他们的组织在这一领域取得了稳健或显著的进展。虽然 83% 的受访者表示其组织会生成劳动力状态的信息，但仅有 11% 的组织的信息是实时的；43% 的受访者表示他们所在的组织要么随机生成此类信息，要么根本就不生成。

对于生成更为深入的劳动力洞察的压力通常始自最高层：超过一半（53%）的调研参与者表示他们的领导者对劳动力信息的兴趣在过去 18 个月中有所增加。对更好的劳动力指标的诉求涵盖了一系列着眼于未来的多样化需求，其中关于既有劳动力对满足新需求的准备程度是清晰的首要信息（图 1）。

准备度差距

71% 的组织表示，治理不断变化的劳动力战略对于未来 12 至 18 个月的成功是重要或非常重要的，但仅有 8% 的组织表示他们能够很好地应对这一趋势。

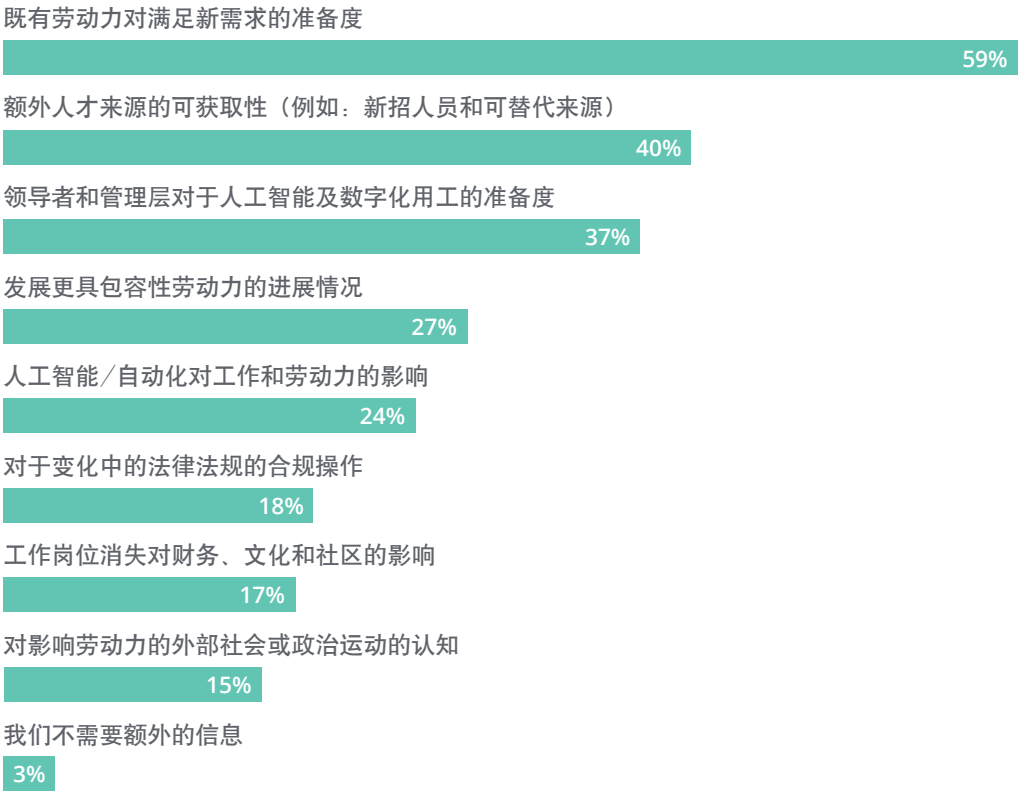
来自组织内外的几个因素推动了需求的激增。许多组织对于未来的不确定感越来越大。这种不确定感的一个关键驱动因素是，由于技术和经济的变化，技能将很快地被淘汰。随着技能“半衰期”的缩短，需要更加动态地看待劳动力。另一个不确定感的来源是团队的性质和组成发生变化的速度。当组织开始通过将技术融入团队的方式来重新设计工作，组织需要明白这样做对团队成员和领导的技能与发展的需求意味着什么。

同时，内部不确定感也伴随着相应的外部压力。随着诸如文化、包容性、领导力行为、员工待遇这类以人力资本为中心的问题变得更为公开透明，它们对组织的品牌价值和财务价值产生

图 1

对更好的劳动力指标的诉求涵盖了一系列多样化的需求

您认为哪些额外信息对于了解您的劳动力发展方向是最重要的？至多选择三项。



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

影响的可能性也增加了。仅过去一年就有数十亿美元的估值因为领导力和文化相关的问题而丧失。此类问题所依赖的滞后性指标也已被证实无效，投资者、董事会和组织管理层正在寻找预测性指标，以帮助他们评估和防范潜在的风险。

对更为深刻洞察的诉求，已经达到了一些监管机构开始要求组织更大程度地披露人力资本状况的程度。但除了员工人数和薪酬之外，组织通常在公布人力资本的详细运营信息上行动迟缓。如今，美国证券交易委员会（SEC）等监管机构正提议修订现行的企业信息披露要求，以纳入更多的人力资本相关信息。[1] 希望提升人力资本评估和报告方式的企业可以参考领先框架，例如可持续会计准则委员会（SASB）标准。随着诸如此类的压力持续增加，对组织而言，更新人力资本的治理指标在如今这个充满颠覆性的世界中至关重要。

2020 展望

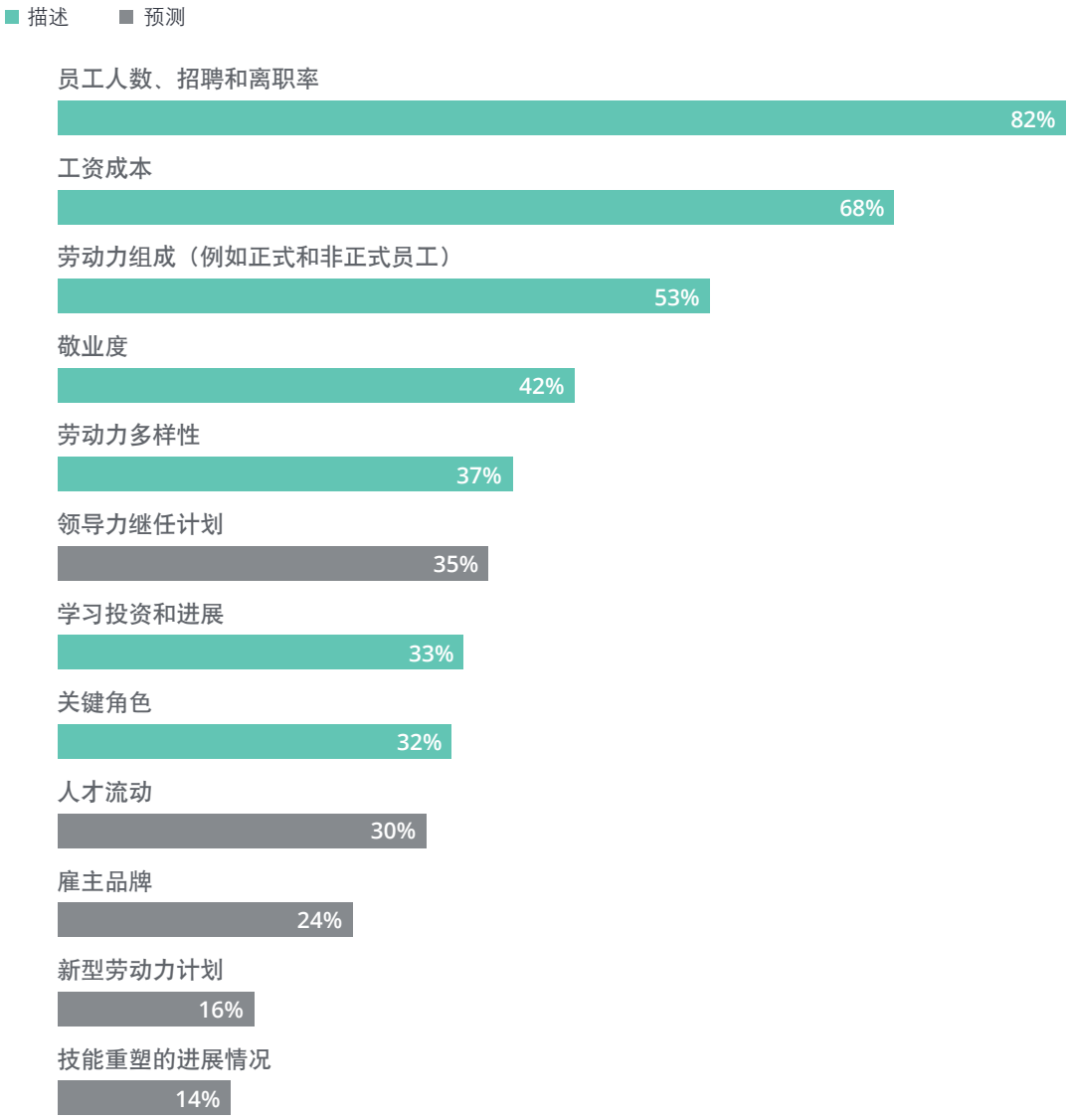
我们的调研表明，大多数的受访者都会从三个领域收集劳动力信息：员工人数、招聘和离职率，工资成本，以及劳动力组成（图 2）。另一方面，受访者最少从与组织制胜于未来的工作的关键领域收集劳动力信息，如：雇主品牌、新劳动力计划、技能重塑的进展情况。这表明，许多组织可能并未将劳动力数据收集工作的关注点放在最有效的地方。

取得进步需要什么呢？许多受访者认为，最大的障碍是技术方面的：52% 的受访者表示，缺乏数据生成的系统阻碍了他们获得用于了解未来劳动力状况的必要信息。然而，这种看法或许并不准确。超过 130 家供应商能提供外部人力资源数据，[2] 而且技术也使得组织能够收集比以往更丰富的劳动力数据。希望能够更好地了解

图 2

各组织较少从未来工作的关键领域收集劳动力指标数据

您所在的组织生成了何种劳动力状态信息？请选择所有适用项。



注：仅表明其组织生成了劳动力状态信息的受访者回答了此问题。
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

转折点

在过去的一年中，两项关键的监管举措都聚焦于日益增长的对更好的人力资本运作信息的需求。美国证券交易委员会（SEC）提议更新 S-K 法规，该法规将要求上市公司报告更为广泛的人力资本信息，例如员工保留和流动，生产率，对创新的激励和培训成本。[3] 可持续发展会计准则委员会（SASB）基金会近期正在开展一个项目以评估财务化人力资本主题的普适性，比如劳动实践、员工健康与安全、员工敬业度、多样性和包容性等，范围涵盖了可持续发展会计准则委员（SASB）的所有企业类别和 77 个行业。[4] 可持续发展会计准则委员（SASB）旨在建立一个面向市场、基于事实，用于确定人力资本管理问题的财务性重大影响的框架，从而能够逐个行业地评估此类人力资本主题。[5]

劳动力指标在人力资本趋势中的历年发展

在过去十年中，作为人才分析的下一发展阶段，人力资本预测具备良好的发展势头。我们于 2011 年发布的首份报告中就向组织提倡“在做出劳动力决策时，要超越本能、直觉和群体智慧”，指出不借助数据和分析来管理人才的组织会有失去其竞争优势的风险。我们在 2012 年的报告“看到周围的角落”，2013 年的报告“像经济学家一样思考”和 2014 年的报告“实践中的人才分析”中，持续性地发现组织有时候会停止发展强健的人才分析能力。但是，我们在 2015 年的报告“无处不在的员工数据”中发现，内外部组织数据的可获得性，已经开始增强了人才分析能力。到 2018 年，组织在人才分析方面日益成熟，能够通过自有数据实现远超以往的成果，这促使我们在“人才数据：太远是多远?”中提醒读者不要忽视与员工数据和分析相关的道德与安全问题。但正如我们在今年的章节中所讨论，如果组织不能够提出正确的战略性问题，人员数据则仅能帮助组织到达目前的程度。如今，组织所面临的挑战是：在充斥着不确定感的世界中，找寻到能为领导者指明前路的新问题和新劳动力指标。

其雇主品牌的组织能够通过技术获取新洞察，包括收集员工评价数据、分析招聘和人员流失趋势、或者评估对外沟通语言的潜在偏见等。希望了解其劳动力计划有效性的组织可以使用新兴的组织网络分析工具帮助其了解员工关系，使用情感分析工具帮助其了解员工态度。新兴技术能够帮助组织设定现有劳动力的技能基线（通过使用外部数据增强内部员工数据的方式）和了解现有劳动力在竞争中的优劣势，以支持组织的技能重塑。

我们相信实际上的核心问题是远见和创造力，而非技术。很多组织陷入过时的思维方式和重复使用已经存在多年的指标。组织面临的挑战并非数据获取，而是询问正确的战略问题。

为了识别能够治理和引领 21 世纪劳动力战略的指标，组织需要确定哪些问题可以帮助其不再仅是全面地陈述过去，而是有效地引领未来。我们在图 3 中给出了此类问题的示例，这些问题的答案能赋能领导者获得果断决策的洞见，直面不确定的未来。

学习案例

一些早期迹象表明，已经使用前瞻性劳动力指标的企业正在从中获益。在我们的调研中，在劳动力指标上领先的组织，[6] 它们在例如人才流动、学习投资与发展、新员工计划和关键角色等议题上的披露程度是其它组织的两倍，这些组织同时也能够更有效地预测影响劳动力的内外部变革（图 4）。

某些情境下，组织可以开发特定指标帮助其更好地理解劳动力的某些特定方面。例如，Ageas，一家国际保险公司，创造出了能衡量高管们推动技术变革准备度的创新方法。首先，这家公司搭建了技术准备度指数框架来快速评估管理层推动技术变革的准备程度和能力。随后他们创造了一个十分钟的评估，即“技术商扫描”(TQS)，可为每个领导者生成个性化报告，详细地展现他



图 3

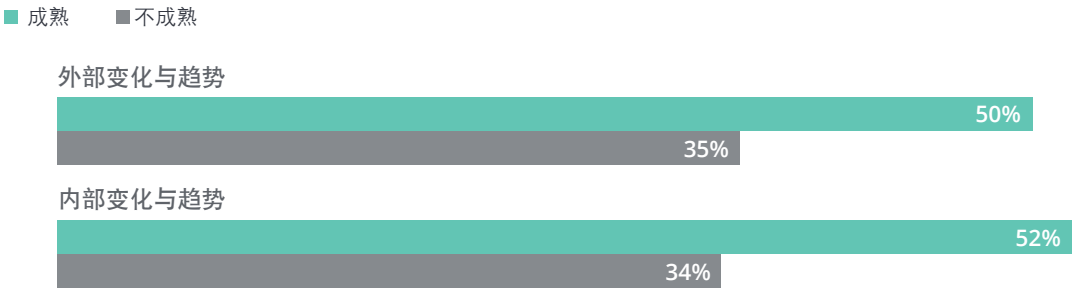
提出不同的问题能帮助领导者预测未来的需求和风险

组织应该问什么	组织将从回答中得到什么
劳动力足迹：有多少员工为我们的组织提供直接或间接的服务？	随着越来越多的工作以非传统的方式完成，组织应该超越雇员和合同工，更为全面地看待劳动力。如今，一些组织甚至难以提供可靠的全职员工总数，随着劳动力构成变得愈加复杂，这将从一个小麻烦转变为一项重大风险。
劳动力社会契约：我们的组织如何对待它的雇员、合同工和各种类型的服务提供者？	任何与组织有联系的人都能够对组织和雇主品牌产生影响。通过数据收集来理解与公正和平等相关的问题，能够帮助领导者熟知每种类型的员工被对待的方式。
留任驱动因素：哪些员工有离职风险？为什么？	传统而言，员工离职去向分析是通过离职调查或类似的方式一对一进行的。但观察员工的趋势动向，并在他们离职之前进行提问，可以帮助组织在更大范围内识别出问题。这些问题不仅可能导致员工流失，如果不积极管理，还可能对公司品牌造成损害。
岗位演变：岗位多久发生变化？哪些岗位会变化？变化程度如何？	整个组织中岗位变更的速度和规模是了解技术与工作融合程度的途径之一。如果岗位没有发生明显变化，那么有可能是因为新技术并未被使用，或者是使用了新技术，但并未重新配置岗位以充分地利用新技术所造成的。
未来的劳动力准备度：我们的员工对于完成未来的工作准备度如何？我们的能力、经验和技能差距是什么？我们如何关闭这些差距？	寻找衡量未来劳动力准备程度的指标，可以帮助领导者清晰地描述未来的工作和完成未来工作需要何种技能组合。这可以帮助组织围绕非传统人才模式，短期和长期的学习支出制定可能的战略，并深思熟虑地重新设计工作以追求更好的成果。
未来领导者的准备度：领导者正在准备应对哪些新趋势、挑战和场景？多少领导者具备所需的成功特质？	传统的继任计划倾向于假设未来的领导角色和组织架构将保持不变。反之，着眼于评估未来领导者敏捷性和适应性的指标，能够帮助组织考量其在具有多种可能性的未来中的准备度。
变革能力和敏捷性：员工和领导者是否能够快速有效地适应持续不断的变化？	组织、领导者、团队和员工需要相应的能力和思维方式去管理持续性的变化。这是一种从一种稳定状态向另一种稳定状态的转变，即采取措施应对持续动态的变化。
内部人才市场健康度：我们的内部人才市场健康程度如何？	同外部人才一样，将内部人才视为一个市场能够帮助呈现组织的领先指标：适应性、协作性和敏捷性。与过于依赖外部人才资源的组织相比，拥有更为健康的内部人才市场的组织能够更好地应对不确定性。
人才生态系统健康度：更广泛的生态系统中我们能够获取多少能力？	生态系统为难以寻求的能力提供了获取途径。能够理解组织如何与供应商及其它关键生态伙伴合作的领导者，可以评估组织以非竞争性的方式在整个生态系统中挖掘所需能力的有效性。
有意义的多元化：一个岗位上，来自多样性群体的员工能否在组织中发挥影响力？	组织通常难以了解其多元化具体是停留在纸面还是运用在实践中。通过衡量一个岗位上的多元化员工能够多大程度地发挥正式和非正式影响的指标可以为这一问题提供明确的答案，同时也指引了拥抱多元化的思潮下，多元化是否真正创造出了竞争性优势。
文化风险感知：我们看到哪些信号显示出员工行为和规范中存在的异常？	大多数组织可以识别和处理由不良的员工行为所引发的事件，但鲜有组织会监控其员工以寻找能够指向深层根本原因的信号。借助更有效的信息，组织就能够朝着诊断和解决导致不良行为根本原因的方向前进，从而减少不良行为重复出现的风险。
人力资本品牌：外部如何描述我们的文化、劳动力和领导力？	如今，外部极易获取数据来看清组织内部正在发生什么。领导者追踪此类外部数据来帮助诊断潜在问题，可以帮助组织塑造一个积极正面的人力资本品牌。

图 4

具有更成熟劳动力指标的组织能更有效地感知内外部变革与趋势

您的组织能否有效的感知/预测对劳动力造成影响的内外部变化和趋势？



注：图例表示受访者中认为其所在组织“有效”或“非常有效”的百分比。受访者表明其组织收集了技能重塑状态信息的组织被定位为成熟组织。仅表示其所在组织收集了劳动力状态信息的受访者回答了此问题。
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

们的技术“热区”，提供个性化学习建议，并推荐相关内容以加强他们的专业能力。在企业层面，Ageas 运用 TSQ 数据来了解每个部门或地区的雇员的数字化转型整体准备程度，用以识别在采用新技术上他们准备最好的方面。[7]

组织还可以通过整合不同来源的数据来增强对劳动力的洞察能力。例如，汉莎航空公司（Lufthansa）的劳动力转型团队开发了劳动力准备度“雷达”，它整合了传统的人力资源数据、未来人才数据和未来技能准备度数据。这个雷达显示了较容易或较不容易受到数字化、远程工作、混合式工作或者新型的劳动合同形式影响的岗位，从而使得团队能够可视化地看出哪些部门和职能最容易被颠覆，进而帮助企业为未来工作的规划和转型进行优先级排序。在一次成功的在创收部门试点项目中，汉莎航空公司（Lufthansa）利用底层数据优化岗位描述，以满足未来需求，并建立了劳动力技能重塑计划。[8]

最后，最先进的组织正在将新兴技术与数据及分析技术相融合，以全新的方式来看待人力资本信息。处于以前沿分析技能而著称的行业，万事达（Mastercard）意识到可以将人才分析团队与更广泛的组织能力相融合并从中获益，从而在新兴分析技术转型趋势中保持领先地位。如今，该公司在战略性劳动力规划和人才洞察团队与组织的其他团队之间建立了新的伙伴关系。例如，人才分析团队与公司的 AI Garage 团队合作分析了超过 17,000 个绩效评估发展卡，由此得出的洞察帮助了万事达（Mastercard）进行技能分类，并帮助领导者更好地了解不同劳动力群体的优势和潜在发展空间，从而引领更具针对性的人才获取和技能提升战略。万事达（Mastercard）在人力资本管理中能利用自己广泛的分析技能的能力使其可以更好了解组织人力资源“健康状况”，并通过由描述性分析转型为预测性和规范性分析，更有效地对文化信号做出反应。这种转变也帮助万事达（Mastercard）的领导者增强了组织的行动准备度，同时提升了外部雇主品牌。[9]

加速前进

在过去十年中，对于人力资源数据和相关分析的讨论已经扩展至更为广泛的议题，包括内、外部数据，隐私和道德等问题，以及一系列对董事会和高管层而言至关重要的劳动力问题。今年，这一议题再次升级。未来的发展方向包括对技术的关注，但同时也包括对前瞻力、创新力和组织如何使用数据来发展未来导向的可行性的劳动力洞察的更高关注。当务之急非常明确：如今，为了做出大胆的选择，领导者需要通过各类指标来了解未来趋势，来帮助他们预测风险和传达战略，并为未来的工作、劳动力和工作场所的转变做准备。

致谢

作者在此感谢 **Deborah DeHaas**、**Kathi Enderes**、**Michael Gretczko**、**Franz Gilbert**、**Christine Robinson**、**Kristen Sullivan** 和 **Zack Toof** 对本章做出的贡献。

注释

1. Steve Klemash, Bridget M. Neill, and Jamie C. Smith, “How and why human capital disclosures are evolving,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, November 15, 2019.
2. Internal Deloitte HR technology market vendor research.
3. Allen Smith, “SEC may soon require human capital reporting,” SHRM, October 21, 2019.
4. Sustainability Accounting Standards Board (SASB), “Materiality Map”, accessed March 13, 2020.
5. Kelli Okuji Wilson, “SASB Standards Board approves the Human Capital Research Project,” SASB, accessed March 13, 2020.
6. We defined “leading” organizations as those whose respondents said that their organizations collected information on the status of reskilling.
7. Conversations with Ageas Insurance executives by colleagues of the authors.
8. Conversations with Lufthansa executives by colleagues of the authors.
9. Sarah Gretczko (chief learning and insights officer, Mastercard) and Esther Gallo (vice president workforce planning, Mastercard), interview with the authors, February 3, 2020.



道德与未来工作

“正确地做”与“做正确的”

随着未来工作模式的快速发展，组织正在将人才、技术、非传统劳动力和新兴工作方式相融合，领导者们也正在应对随之而来越来越多的道德挑战。这类挑战在人与技术的交叉领域中显得尤为突出，在这一领域中，新兴技术对员工和社会的影响这一新问题已上升为首要的道德事项。如何管理道德问题从而为多数群体谋取福祉，其核心在于组织如何将人与机器相结合，治理全新的人机工作组合模式，并管理人、团队和机器之间的工作关系。由仅考虑“我们是否可以做”向同时也考虑“我们应当如何做”转变的组织，在做出帮助建立利益相关者间信任的大胆决策时，更居有利地位。

当前的驱动因素

随着工作模式，劳动力和工作场所的快速发展，道德考量是当今组织所面临的首要和核心问题。在今年的调研中，85% 的受访者认为未来工作模式将会带来道德层面的挑战，但仅有 27% 的受访者有明确的政策和相应的领导者来管理此类挑战。管理与未来工作模式相关的道德规范正变得愈加重要：超过一半的受访者表示这已经成为组织所面临的首要问题或最重要的问题之一，66% 的受访者表示它将在三年内成为组织的首要或最重要的问题之一。

当我们询问受访者何种因素驱动了在未来工作模式中道德规范的重要性，位于前四位的驱动因素为：法律和监管要求、人工智能在工作场所的快速应用、劳动力构成的改变、和来自外部利益相关者的压力（图 1）。

受访者认为首要的驱动因素是法律和监管要求。由于针对科技及劳动力相关的法律法规往往是滞后的，因此这一看法令人吃惊。诚然，欧盟内部已在这方面采取了一些举措：2019 年 2 月，欧洲议会通过了一项关于制定欧洲人工智能和机器人产业政策的决议，旨在鼓励制定法律来促进具有“设计道德“的技术。[1] 美国的一些州和城市也有相关法律，例如加利福利亚州 2019 年的法律规定雇佣实体需要将零工视为雇员而非合同工。[2] 然而除了少有的几项举措，政策的推出一直进展缓慢。

相较而言，由于人工智能在工作场所的快速应用所带来的道德压力则更易于理解。人工智能和其它技术使得道德规范在未来工作模式中变得愈加重要，特别是技术的扩散正在推动对于工

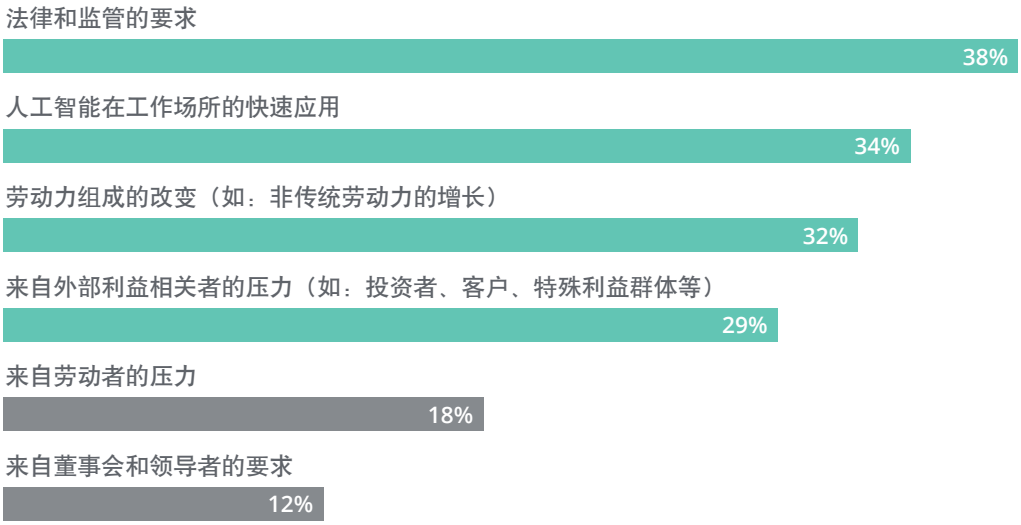
准备度差距

75% 的受访组织表示，在未来的 12 至 18 个月中，与未来工作模式相关的道德问题对其成功而言是重要的或非常重要的。但仅有 14% 的受访组织表示它们能够很好地应对这一趋势。

图 1

受访者识别出四个主要因素驱动了未来工作中道德规范重要性的提升

应对未来工作模式下的道德问题变得越来越重要，您认为这背后的驱动因素是什么？最多选择两项



信息来源:《德勤2020全球人力资本趋势调研》

作模式的重新定义。在这方面最令人关注的问题或许是技术将如何影响人在工作中的角色。虽然我们的调研发现仅有一小部分受访者用机器人和人工智能取代员工，但即将出现的诸如“机器人灾难”这样的标题持续性地吸引着全球的注意力并不断引发着担忧。对于正在运用技术提升工作效率的组织，可以预见的是，将会在是否和如何重新部署员工以使员工能够在其它领域贡献战略性价值的方面做出决策。以及如果决定减少岗位，组织将采取何种行动来支持被取代的员工。

随着技术被越来越多地融入工作，组织需要对技术的设计和使用进行公平性和公正性的评估。组织应当思考以下的问题：对技术的应用是否减少或增加了歧视性偏见；已有哪些规章制度可保护员工的数据隐私；基于技术的决策是否是透明的和可解释的；现有何种政策可以让人类员工仍然能对决策的结果负责。[3]

受访者最常提到的未来工作模式中驱动道德规范重要性的第三个因素是变化中的劳动力组成，这引发了个人和组织之间，组织和社会之间不断发展的社会契约问题。非传统劳动力的增长是造成这些担忧的主要原因之一。美国个体经营者的数量在今年预计将会达到 4200 万，[4] 而在英国，零工经济体量在 2016 年至 2019 年间的增长超过了一倍，达到了 470 万。[5] Mary Gray 和 Siddarth Suri 在近期的研究《隐形工作：如何阻止硅谷形成一个新的全球化底层阶级》中提出了“看不见的劳动力”，该研究讨论了许多在高科技产业为自动化及人工智能提供能量的计件工作者（比如，标记数据、为图片配字幕、标记 X 级内容等）的糟糕工作处境。[6] 这部分劳动力的发展唤起了人们对与其相关的道德问题的关注，包括非传统员工对公平薪酬、医疗保健和其它的潜在福利的获取。

最后一个在未来工作模式中驱动道德的重要性的因素是组织正面临着来自客户、投资者、和其它外部利益相关者的压力，即使和商业运营关联不



大，组织仍然需要负责地处理道德问题，包括卫生保健的获取、不断增加的不平等问题和气候变化。组织正在被要求以未来工作模式的角度应对这些挑战，通过用创新的方式设计工作，来帮助改善相关的道德问题。

同样有趣的是，董事会作为主要利益相关者群体，却通常并不在此类问题上发表意见。仅有 12% 的受访者认为来自董事会和最高管理层的压力在未来工作模式中驱动了对道德问题的关注。这一发现在一定程度上是令人担忧的，因为董事会和领导者必须为组织设定正确的“高层基调”，使得道德在未来工作模式中成为优先事项。



2020 展望

以上驱动因素正在塑造一些与未来工作模式相关的特定道德挑战，而未来工作模式可以为解决这些挑战提供可行性纲领。然而，绝大多数受访者也表示所在组织还未准备好应对这些道德挑战，仅有 8% 至 19% 的受访者表示他们的组织“充分做好准备”应对任何问题（图 2）。

仔细观察受访者对于组织准备程度的看法，可以发现一个有趣的现象：在人与技术的交叉领域，组织处理道德困境的准备程度最低。目前为止，大多数的组织表示他们已经准备好处理以技术为中心的问题：保护隐私和管控员工数据。接下来是与人紧密相关的问题，比如薪酬公平性、针对

来自非传统劳动力的警示

我们在 2020《全球人力资本趋势》调研中揭示了一个关键问题：虽然非传统工作者这一劳动力群体正在快速增长，组织可能仍未认识到非传统工作者的重要性。25% 的受访组织认为如何对待非传统工作者的是首要的道德问题。仅有 21% 的受访组织表示它们的员工福祉战略涵盖了非传统工作者。并且，当谈到工作的本质性改变如何对薪酬策略产生影响时，仅有 13% 的受访者预计不受管制的工作形式将对薪酬策略产生最大的影响，仅有 21% 的受访者预计非传统劳动力的增长将对薪酬策略产生最大的影响。

在今年的调研中，展望未来十年，80% 的受访者认为“由人工智能和新的就业模式引发的工作、职业和岗位的根本性转变”是重要的。但仅有 45% 的受访者表明，他们做好了应对这一转变的准备。在我们所调研的未来十年将出现的所有挑战中，这一挑战的准备程度是最低的。

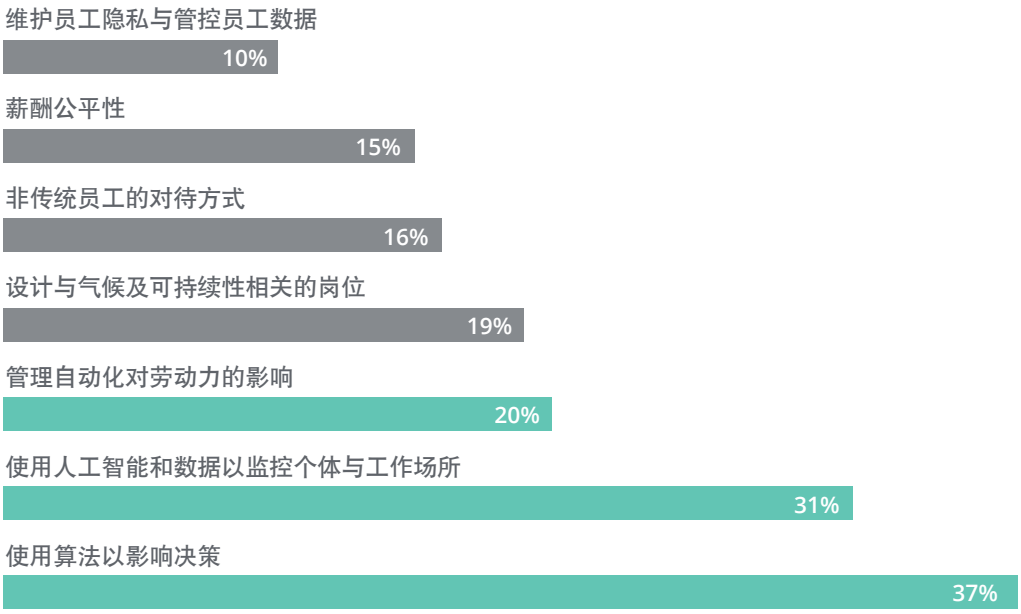
在去年的报告中，我们呼吁组织不再仅从交易性的视角，而是通过全面性和战略性的方法使用非传统劳动力，从而获取和优化这一正在增长的关键人才来源。今年，我们警示组织不要忽视这一比重不断增长的劳动力，这对人才策略至关重要。在快速变化的工作模式和就业市场中，有效利用非传统劳动力能够帮助组织获取稀缺能力。而同样重要的是，一个组织对待非传统员工的方式会对雇主品牌产生积极（或消极）的影响。

鉴于五分之一的受访者表示，他们预计在未来 12 至 18 个月里，非传统工作模型将对人力资源模型产生最大的影响，领导者将需要在这一方面给予更多的关注。

图 2

各组织认为，在人与技术的交叉领域，其应对的道德挑战的准备度最低

受访者认为所在组织“未准备好”处理各个问题的百分比



注：受访者被要求只对他们最关心的三个道德问题的准备程度进行评分
信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

可持续性的工作设计、以及非传统工作者的待遇。但是在例如自动化、人工智能和算法的使用等人类和技术融合的问题上，许多组织显得毫无准备。

我们认为这一差距很大程度上是由于组织更倾向于将技术和人类看作两条不同的路径，其各自包含项目、流程和解决方案。如今，人和机器之间的界限变得模糊，组织却还未做好将两条路径合并处理的准备。这些出现在人和技术交叉领域的问题都是非常个性化的，比如如何监控个人、如何代表个人做出决策、或岗位可能会被如何影响或淘汰。一旦这些挑战变得个性化，组织就会发现自身还未做好应对的准备。

面对日渐增多的道德挑战，我们相信组织必须有意识地做出勇敢的选择。这些选择应该以观念的转变为框架：在处理新的道德问题时，我们要直面的问题不仅是“我们是否可以做”，还包括“我们应当如何做”。通过从更广泛的影响和更广大的关注范围出发去考虑如何融合团队、人才和技术，组织能够发展出一条通往未来工作模式的道德路径，而不再仅通过技术可行性分析来考虑技术对人和业务结果的影响。

如图 3 所示，今年的调研中，在组织“最缺乏准备”处理道德问题的三个领域，我们展现了观念转变带来的影响。

道德风险在人力资本趋势中的历年发展

在过去的十年里，人力资源和组织的领导者们正越来越多地面临未来工作模式所带来的棘手的道德问题。我们在 2011 年的报告“在监管世界中获得领先地位：一直以来的所有风险”中谈论了风险管理背景下的道德问题，阐述了组织可以通过为员工提供清晰的流程来提升员工对于道德的关注，以及创建倡导道德行为的文化。到 2019 年，领导者在道德问题上拥有了更为广阔的视角，37% 的受访者担心所在组织与利益相关者建立信任能力，60% 的受访者担心其员工对组织透明度的看法。今年的道德议题讨论进一步扩展了这一话题，促使领导者从一个全新的视角出发，真正地解决工作中和人与技术的交互所相关的表面平衡。

图 3

在人与技术的交叉领域，道德问题往往是最具挑战性的

管理自动化对劳动力的影响

我们是否可以…	我们应该如何…
…通过在组织内广泛应用自动化和人工智能技术，并替代员工来降低劳动力成本？	…应考虑仅关注成本节约的自动化总是会导致裁员？许多组织并未将此类成本削减对个人和社会的潜在影响纳入考虑，而这对那些过去一直依赖于低成本劳动力的公司来说可能尤为重要。其实，自动化也可以使工作更为安全和有趣。但是否能够在实现自动化以降低成本的同时，保障受影响工作者的生计和尊严？

深度分析

自动化举措往往会不成比例地影响未被充分代表的少数群体。例如，尽管女性只占美国劳动力的47%，但在最有可能因技术而被迫失业的群体中，女性占58%。拉美裔女性往往面临着最高的工作自动化风险，其中，多达三分之一的工作岗位面临着被自动化淘汰的高风险。[7]

针对这一系列的替代效应做出相应的准备，并关注转型和重新部署所带来的挑战，这应该是自动化策略背后的道德与商业决策的一部分。

使用人工智能和数据以监控个体与工作场所

我们是否可以…	我们应该如何…
…使用传感器、摄像机和监控技术实时监控工作人员，从而观察和优化工作表现和工作流程？	…确认实时的视频监控是否会被员工视为过度监督，并产生恐惧的负面影响？ 使用监测技术的关键在于拓展和理解这些举措的目的。它们是否只是狭隘地关注产能和员工产出，还是会被用来推动员工和工作流程的人性化？这些技术除了关注产能之外，是否关注员工的身心安全？

深度分析

对长途卡车司机群体的研究表明，那些总是被监控的司机“会感到压力，选择放弃必要的休息，甚至在需要睡眠的时候也继续工作。”[8]

为了优化工作表现，一些公司已经提供了实时监控生产制造、仓储和客服部门工作环境的解决方案。但对组织而言可能会存在的一个关键问题是：它们需要如何运用并管理这些技术，从而使技术能有利于员工、客户以及组织本身。

使用算法以影响决策

我们是否可以…	我们应该如何…
…使用算法和机器学习分析潜在的应聘者，并对雇佣决策提出建议，加速人才获取流程？	…考虑一下，算法虽然可以帮助组织更快地做出招聘决定，但算法也会产生包括放大社会偏见在内的负面影响？ 人类也可能做出前后不一或有偏见的决定，需要来自包括机器在内的其它帮助方式来做出更好的决策。我们应当如何将人与算法的优势相结合以发展出一个公平合理的方式呢？

深度分析

皮尤研究中心（Pew Research Center）在 2017 年的一项研究显示，美国人对由电脑做出雇佣决定的前景担忧大过支持，二者比例为 3 比 1（67% 的人感到担忧，22% 的人充满热情）。[9] 尽管人工智能在招聘领域内的应用呈上升态势，提供人工智能人才获取工具的初创企业也动作频繁，[10] 一些观察者指出，“缺陷在于不理解算法评分过程…因此需要教育用户算法只能提供概率，而非直接提供评估”。[11]

在招聘或其他涉及推荐、诊断或决策的工作中，需要严格地持续审查和控制算法的开发、性能和使用。因为使用算法并不意味着监督和决策者不再需要承担责任。组织不能过度依赖机器，也不能让机器超出范围自己完成工作。随着人机协作的迅猛发展，如何通过管理人机结合的开发、使用和风险来做出决策，是一个核心问题。

信息来源：德勤研究

学习案例

利益相关者的压力正在促使组织在道德问题上采取行动。来自领先道德组织的受访者[12]更倾向于认为，道德重要性增加的驱动力来源于董事会和领导的指引，法律和监管的要求，以及外部利益相关者的压力。

一些组织的应对方式是设立高级管理岗位以聚焦推动整个组织的决策道德化。[13]除传统的首席道德和合规官外，这些组织正围绕特定的未来工作领域（比如人工智能），就相关的道德问题建立责任。2019 年，Salesforce 聘请了第一位首席道德和人道运用官，以确保新兴技术在组织中被道德化地实践，并推动 Salesforce 以一种“驱动积极的社会变革和造福人类”的方式使用技术。[14]

一些组织还通过使用能为员工带来明显益处的新技术来应对道德问题。例如，科技公司 Drishti 设计并实施了将人工智能和计算机视觉技术相结合的解决方案，以实时评估生产线上的作业流程及随之而来由人类员工执行的工作任务。该技术为员工提供了可靠的培训信息，帮助员工采取更安全的工作习惯来减少工伤，并为个人在整个生产线上的贡献提供反馈和激励——这在快速发展的制造业环境中一直都是具有挑战性的问题。虽然在工作中近距离地观察员工可能会被视为侵犯个人隐私，但 Drishti 通过与员工提前沟通，向他们展示摄像头的角度，以及强调这些措施对事不对人，正面地解决了隐私问题。该公司报告称，当沟通工作完成后，员工几乎立刻“发现了这项技术的价值，以及改善其生活、保障工作安全的潜力，因此他们很兴奋”。[15]该技术的目标——即通过过程分析、评估和创见来提升工作体验——设定了一个清晰的、合乎道德的情境，而该情境会助益于公司及其生产线。

加速前进

在这个越来越多的人相信自己的雇主是在正确行事，而非政府、非政府组织、媒体、甚至整个商业世界的时代，[16]组织有责任从未来工作模式的各个方面出发，解决富有挑战性的道德问题。那些希望在这方面发挥领袖作用的企业，应当将预测、规划和管理道德规范作为其战略和使命的一部分，关注道德问题如何对企业内外的利益相关者产生影响，而非仅仅在遭遇道德困境时才做出反应。主要的挑战在于，应超越道德问题必然要涉及权衡和竞争的观点，而将重点放在如何运作和管理了人类、机器和算法的团队化协作。这样才能够使得组织利用人力和技术的结合力量，真正地作为一个社会企业来运作。



致谢

作者在此感谢 **Catherine Bannister**、**Jim Guszcza**、**Carol Lambert**、**Damien Ribon** 和 **Epstein Becker & Green, P.C.** 对本章做出的贡献。

注释

1. Bertrand Liard and Clémentine Durney, “The European strategy of regulation on artificial intelligence,” White & Case LLP, August 29, 2019.
2. Kate Conger and Noam Scheiber, “California bill makes app-based companies treat workers as employees,” *New York Times*, September 11, 2019.
3. Deloitte, Trustworthy Artificial Intelligence (AI)™: Navigating complexity of AI ethics, accessed March 11, 2020.
4. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, “The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015,” *ILR Revie*w 72 no. 2 (2019): pp. 382–416.
5. Richard Partington, “Gig economy in Britain doubles, accounting for 4.7 million workers,” *Guardian*, June 27, 2019.
6. Mary L. Gray and Siddharth Suri, *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass* (Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019).
7. Institute for Women’s Policy Research, “Women, automation, and the future of work,” 2019.
8. Ivan Manokha, “New means of workplace surveillance,” *Monthly Review* 70, no. 9 (February 2019).
9. Pew Research Center, “More worry than enthusiasm about the prospect of computers making hiring decisions,” October 3, 2017.
10. Forbes Human Resources Council, “The rise of AI in HR: Nine notable developments that will impact recruiting and hiring,” November 28, 2018.
11. Brian Gallagher, “The problem with hiring algorithms,” EthicalSystems.org, December 1, 2019.
12. We defined “leading organizations” as those that have clear policies and processes in place to manage ethics in the context of the future of work.
13. Jeanne Sahadi, “When your job is to teach corporations to do the right thing,” CNN, June 26, 2019.
14. Rosalie Chan, “Salesforce is hiring its first Chief Ethical and Humane Use officer to make sure its artificial intelligence isn’t used for evil,” Business Insider, December 16, 2018.
15. Conversations with Drishti leaders by the authors.
16. Edelman, *2019 Edelman trust barometer*, 2019.



致人力资源同仁们的一封信

拓宽视角与影响力

敬爱的人力资源同仁们，

与我们今年所撰写的其他章节相比，我们写这一章时最兴奋，坦率地说，也是最紧张的。在过去十年的全球人力资本趋势报告中，我们对人力资源的研究成果颇丰。事实上，回顾过去，我们至少写了13 篇关于人力资源主题的不同章节，也在其他地方呼吁支持人力资源工作相关活动。我们对这一话题充满热情，开始仔细思考数字技术对于人力资源的影响，使用了从“转型”到“重塑”甚至“革命”等字眼。但从根本上说，我们一直以来都在关注人力资源部门具体需要做什么来满足不断变化的业务需求，我们坚信人力资源部不仅仅是后台职能部门，更是组织结构中的核心构成部门，有能力影响组织中最强大的资产：员工。

在就这个话题进行了 10 年的探讨之后，我们会很自然地问道：人力资源工作是否取得了更长足的进展？让我们感到高兴的是，答案是肯定的。在我们的 2020 年全球调查中，65% 的受访者表示，人力资源在过去十年取得了进展，但我们知道不能止步于此。因为尽管取得了进展，今年的结果显示受访者在重要性和准备度之间仍有 64% 的差距，虽然 75% 的受访者表示，人力资源的角色演变对他们在未来 12 到 18 个月的成功非常重要，但只有 11% 的受访者认为他们已经做好了应对这一趋势的准备。

这一发现引出了一个根本的问题：鉴于工作中人的因素越来越重要，而人力资源准备度的差距在进一步扩大，人力资源部门是否能够继续作为一个独立的部门？抑或人力资源可能永远无法真正独立，这一长期存在的观点掩盖了过去 10 年的进步，并预示着我们所认知的人力资源管理的终结？

我们调查的数据提供了一个二维的答案。虽然 93% 的受访者认为人力资源在未来五年内仍将是一个独立的职能部门，但大多数人（55%）认为人力资源将在未来 12 至 18 个月内发生实质性或根本性的变化，其中人力资源和非人力资源工作者对这些观点没有明显差异。毋庸置疑，变革即将到来，但我们相信，仅靠“转型”、“重塑”、甚至是“革命”都是不够的。只有当人力资源管理进行根本性改变时，我们的故事才能真正地开始。

我们之前 13 章的内容和建议，都基于以下三个基本假设：

1. 工作成果是稳定的（组织知道他们需要做什么以及如何做）

2. 岗位是可预测的（由固定的、基于任务的工作组成）

3. 人是可替代的（机械化工作使大多数人能做大多数工作）

但人力资源管理不能再建立在这些假设上，因为在未来的工作中，这些假设将不再成立。有观点认为，员工不过是装配线上机械的、可以互相替换的零件。这种错误的观点使得组织只专注于自动化，用机器代替员工，使得组织失去了对工作的想象力，也错过了将员工作为参与者与创新者融入团队的机会。弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）在其科学管理理论中率先提出了机械学观点，[1] 但这一观点在过去一百年不断被挑战，因为员工动机能够提高生产效率，且社会、政治和技术的影响已经将人的因素置于工作的前沿和中心。

过去 20 年，组织业务战略发展一波三折，其生产能力也一直处于平稳或下降的状态。[2] 这使得组织不得不重新思考他们过时的观点，而重新建立一套社会企业工作原理：

图 1

人力资源需要扩展影响范围和关注领域，从而有效地管理工作中人的因素



信息来源：《德勤2020全球人力资本趋势调研》

- 除了关注如何改进今天的工作方式外，各组织现在首先需要考虑未来应该做什么工作，将工作产出置于不断变化的状态，且让工作处于不断重新构想的状态。
- 如今工作不再机械化，工作产出也在不断演进，岗位变得越来越灵活且充满活力。一些思想领袖认为，固定的、以任务为基础的岗位即将消亡。随着工作方式从僵化的汇报线模式向团队网络转变、从例行工作向更大的岗位范围转变、从狭隘的技能到广泛的能力的转变，传统岗位的改变也在不断加速。
- 这些现象对人的潜在影响是，不应将人视为组织中可以互相替换的齿轮，而应将人视为具有独特经验、思想、态度、需求的个体，并重视其价值。这使得工作中对于人的因素的管理比以往更重要、也更复杂。

随着这些原理的改变，人力资源所依赖的基础也随之改变。在新的工作时代下，人力资源的基础需要扩大关注点，扩展影响力。我们将在下文详细解释这两个概念。

好消息是，我们的受访者认识到了这种转变。55% 的受访者表示，人力资源将在未来 12 到 18 个月内发生重大或根本性的变化，其中绝大多数人（75%）认为这些变化将带来人力资源责任的扩展。这种扩展需要以两个不同的维度为中心：影响范围和关注领域（图 1）。与传统企业向社会企业的演进类似，人力资源也需要将其影响范围从传统的职能线扩展到整个企业和业务生态，并需要将其关注点从员工扩展到组织，最终扩展到工作和劳动力本身。我们将这种转变称为“指数型 HR”。

这种扩展会表现为什么样的具体行动？当然许多方面都存在机遇与影响，但本次分析从 2020 年调查对象认为人力资源可能产生最大影响的领域入手，图 2 总结了主要领域产出的演变。

和其他转变一样，本次转变要求显著的变革。根据调研结果我们发现，为实现人力资源影响最大化，人力资源部门应做出的四项改变：

- **增加新能力（47%）**。人力资源组织可以采用新的思维来做到这一点：拥抱有助于企业在数字时代茁壮成长的新特征和新行为。

- **改变人力资源组织设计，使更灵活和更以团队为导向的工作融入其中（45%）**。人力资源组织可以通过应用新的视角来做到这一点：采用新的运营模式，使人力资源能够根据动态的业务需求进行调整。

- **通过自动化提高人力资源活动的效率（38%）**。人力资源组织可以通过使用新的推动工具来做到这一点：部署先进技术以提高效率和价值，并简化工作过程。

- **提高对人力资源领导者的期望和其地位（24%）**。通过强调人力资源领导者关注点来做到这一点：即在整个企业中驱动有形的、可衡量的价值。

图 2

人力资源产出：从当下到未来的转变

影响范围	当今的产出	将来的产出
培养领导技能	培养领导者具备胜任当前领导角色所需的技能	为将来未知的机会建立领导团队和能力，能够领导企业在迷雾中前行，且运用生态系统思维运营
提升劳动力技能	为关键员工群体提供基于技能的学习计划	孵化个性化和基于团队的学习体验，建立与组织和更广泛生态系统相关的持续能力
促进团队协作能力和敏捷性	在一个已建立的（通常是分层的或矩阵的）组织结构中尝试使用团队	在企业和生态系统中嵌入协作工作方式，使团队成为绩效和管理核心的分析和行动单元
提升员工体验和雇主品牌	实施有针对性的员工体验计划，重点是强化内部员工品牌	设计端到端的员工体验，其整合了内部员工视角和外部客户视角
获取新能力	根据业务需求招募人才	在整个企业和生态系统中，实现对能力（人类或是机器）的按需获取
将自动化融入工作完成方式中	引入数字工具以提高人力资源特定流程的效率和有效性	实现整个组织的工作流程的数字化
确定和促进组织的宗旨	制定和加强使命和价值陈述/原则	让员工不断地重新构思工作，将目标与个人、组织和社会的意义相联系

信息来源：德勤研究

为了朝这个方向发展，人力资源部需要应对一些关键挑战。我们今年的调研结果指出了两大关键障碍：人力资源部门组织结构常见形式，以及人力资源部门与能够产生最大业务影响的领域缺乏一致性。

我们的调研结果在组织结构方面发现了一些阻力。尽管有明显迹象表明进行结构改革是必要的，但大多数受访者（42%）认为，人力资源的结构应与人力资源职能领域保持一致。但因为如今应该比任何时候都需要和工作和劳动力保持一致，所以我们认为应该重新考虑这种传统的和职能一致的想法。

在人力资源与业务影响的一致性方面，我们的调查对象发现了一些关键的差距。虽然培养领导者、提升员工队伍、促进团队合作是受访者认为人力资源能够产生最大影响的三个领域，但在这三个领域中，领导力和团队合作在准备度方面得分最低。基于这些发现，我们认为组织应该更深入地探讨人力资源工作和投入的优先顺序。

尽管存在这些障碍，许多组织仍然向着指数型 HR 转变。例如，亚力兄制药公司（Alexion Pharmaceuticals）将其人力资源、IT 和患者权益组织整合为一个新的员工体验职能，从而结束了为期三年的组织转型。[3] 这一新功能反映了 Alexion 的信念，即如果不了解员工体验对于患者的影响，那员工体验就无从谈起，这代表着组织对其工作成果的思考方式发生了转变。同样，一家领先的全球医疗保健公司决定采用更加全面和包容的人才框架，此框架涵盖内部和外部人才。该框架归属员工与文化部门，通过与 IT 和采购部门的密切合作，组织能更深入地了解员工能力，并通过对人才库的访问达到实现战略劳动力规划的目的。员工与文化部门通过与 IT 和采购部门的同事进行合作，对流程、实践和技术解决方案进行共同选择，确保整个员工体验的一致性，并将精力聚焦于关键时刻。无论最佳的人才解决方案是购买、培养、借用或是搭建桥梁，他们都能准确地为特定的业务需求提供解决方案。[4] 而 Highmark Health 的人力资源部通过创建一个名为 thinkUP 的新组织来应对更大的工作流动性和不可预测性，激发整个企业、业务生态系统共通合作，重新构想工作的完成方式以及实时执行工作所需的角色。这个过程包括从组织和过程设计到使用先进技术、自动化和计量经济学等。[5]

我们也通过一些迹象判定，如果这种转变没有发生，将会产生什么后果。在一些大公司，CHRO 岗位已经被取消，人力资源团队也被调到其他高管团队或部门领导下。这些例子进一步论证了，人力资源正处于一个重要的转折点。虽然我们的调查对象普遍认为未来有很大的机会，但他们也承认，人们对人力资源部门是否具备利用这些机会的能力存疑。26% 的非人力资源调查对象表示，他们对人力资源部做出必要改变的能力没有信心，另外 37% 的人表示，他们只是有一些信心。即便是人力资源专业人士本身也表示了一定程度的怀疑：只有 13% 的受访者表示，他们非常有信心这些转变是可行的。

在未来的十年里，人力资源拥有拥抱未来的机会，进一步扩大其影响范围和关注点，并代表企业在工作、工作场所和劳动力中发挥先锋作用。如今旧规则逐渐不再适用，新规则正在迅速发展，人力资源的角色的不断扩大，能够推动组织在新的环境下茁壮成长。指数型 HR 模式，在工作中践行以人为本的原则，能够在当今动态的环境中，为以未来为导向的组织提供生生不息的人力资本资源。

致谢

作者在此感谢 **Jodi Baker Calamai**、**Kraig Eaton**、**Michael Liley**、**Art Mazor**、**Jeff Mike**、**Dave Pearson** 和 **Kristen Starodub** 对本章做出的贡献。

注释

1. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (Norwood, MA: Plimpton Press, 1911).
2. The Conference Board, “Global productivity growth remains weak, extending slowing trend,” press release, April 15, 2019.
3. Conversations with Alexion Pharmaceuticals executives by colleagues of the authors.
4. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
5. Conversations with Highmark Health executives by colleagues of the authors.

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。

鸣谢

让我们一起向那些为《2020 全球人力资本趋势报告》提供支持的遍布全球的同事们表示感谢。这份报告的产出是一个长达一年的过程，在这期间需要充分利用德勤领导者们的专业知识、他们与业务及人力资源管理者的互动以及我们广泛的全球调研结果。值此系列报告发表十周年之际，我们还要感谢我们的同事们，他们为促成这一报告的前九份报告作出了热情的工作。本次报告的产出离不开我们敬业奉献的团队付出的力量：

感谢 **Erica Volini**、**Udo Bohdal-Spiegelhoff**、**David Brown**、**Philippe Burger**、**William Gosling**、**Michael Gretczko**、**Steve Hatfield**、**Shivani Maitra**、**Art Mazor**、**Jeff Moir**、**Dheeraj Sharma**、**Michael Stephan**、**Petra Tito** 和 **Yves Van Durme**，作为德勤全球人力资本执行委员会成员，提供了关于全球各个区域新兴趋势的早期观点。

同时，感谢 **Franz Gilbert** 为报告的研究和发展作出了重大贡献。

感谢 **Shannon Poynton** 和 **Janette Yuen** 引领全球的人力资本趋势报告工作。同时，感谢 **Diksha Dehal** 引领了报告实施规划，以及感谢他们的同事们：**Asawari Bapat**、**Keren Wasserman**、**Kristy Spratt** 和 **Brittany Whitehead**。同时感谢德勤数字化团队的同事 **Jamie Morgenstern. Ryan Kuhn** 和 **Olivia Cancro** 让故事变的鲜活生动。

感谢 **Danielle Kogut**、**Mara Michaelson Truslow**、**Shruti Kalaiselvan**、**Ananshi Chugh** 和 **Amy Vinh Mumma** 引领了我们的全球调研和数据分析，以及感谢他们的同事们：**Divya Patnaik**、**Krithika Aravindan**、**Naina Sabherwal**、**Sejal Nanda**、**Ketaki Batura**、**Ishita Basu**、**Vikas Arora**、**Ellie Chessen** 和 **Alex Weckenman** 对调研结果进行了深入的分析。同时感谢 **Varsha Ramachandran**、**Nishita Acharya**、**Shraddha Umakant Sodal**、**Kriti Vij**、**Prakhar Singh**、**Kasturi Mishra**、**Shrey Mittal**、**Akanksha Mohanty**、**Ishmeet Kaur**、**Anjali Maria Sunil** 和 **Somya Sharma** 为我们的调研提供翻译支持。

感谢 **Lauren Wallace** 和 **Ian Cluroe** 推动了市场营销策略，同时感谢 **Melissa Doyle** 在公共关系中的首要贡献。感谢 **Julie Shirazi** 协调我们宣传物料的产出，同时感谢 **Andrea D'Alessandro** 协调我们的宣传活动。感谢 **Elizabeth Calkins-Kvelland** 管理了许多营销工作流程，以及感谢她的同事们 **Weatherly Langsett**、**Keely Peebles**、**Hans Albert Braunfisch** 和 **Chance Masloff**。

感谢德勤洞察团队对报告出版提供的支持，包括 Junko Kaiji 提供了卓越的编辑指导，以及感谢她的编辑团队的 **Blythe Hurley** 和 **Preetha Devan**。感谢创意团队 **Kevin Weier**、**Sylvia Yoon Chang** 和 **Rajesh Nelavagilu Venkataraju**，同时感谢 **Sarah Jersild** 在多媒体方面的贡献，以及感谢 **Amy Bergstrom** 和 **Ankana Chakraborty** 对德勤洞察市场工作的贡献。

联系方式

全球人力资本咨询负责人

全球人力资本咨询主管合伙人
Erica Volini
Deloitte Consulting LLP
evolini@deloitte.com

全球组织转型主管合伙人
Yves Van Durme
Deloitte Consulting LLP
yvandurme@deloitte.com

全球人力资源转型主管合伙人
Arthur Mazor
Deloitte Consulting LLP
amaor@deloitte.com

全球增长主管合伙人
Shivani Maitra
Deloitte MCS Limited
shmaitra@deloitte.co.uk

全球劳动力转型主管合伙人
David Brown
Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

全球HCaaS主管合伙人
Michael Gretczko
Deloitte Consulting LLP
mgretczko@deloitte.com

全球未来工作主管合伙人
Steven Hatfield
Deloitte Consulting LLP
sthatfield@deloitte.com

全球交付主管合伙人
Dheeraj Sharma
Deloitte India
dhsharma@deloitte.com

人力资本咨询区域负责人

美洲区

美国
Michael Stephan
Deloitte Consulting LLP
mstephan@deloitte.com

加拿大及智利
Jeff Moir
Deloitte Canada
jmoir@deloitte.ca

阿根廷
Maria Soledad Ruilopez
Deloitte & Co. SA
sruilopez@deloitte.com

巴西
Roberta Yoshida
Deloitte Consultores
royoshida@deloitte.com

加勒比及百慕大地区
Regina Bakker
Deloitte Dutch Caribbean
rebakker@deloitte.cw

哥伦比亚、哥斯达黎加、秘鲁与南拉美地区
Sofia Calderon
Deloitte & Touche SA
socalderon@deloitte.com

厄瓜多尔
Roberto Estrada
Andeanecuador Consultores
restrada@deloitte.com

墨西哥
Jesus Delgado
Deloitte Consulting Mexico
jedelgado@deloittemx.com

美洲区（续）

巴拿马
Jessika Malek
Deloitte Consultores
jmalek@deloitte.com

乌拉圭
Lucia Munoz
Deloitte SC
luciamunoz@deloitte.com

亚太区

亚太及澳大利亚
David Brown
Deloitte Touche Tohmatsu
davidbrown@deloitte.com.au

中国
Jungle Wong
Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd.
Beijing Branch
junglewong@deloitte.com.cn

印度
Gaurav Lahiri
Deloitte India
gauravlahiri@deloitte.com

日本
Kenji Hamada
Deloitte Tohmatsu Consulting Co. Ltd.
kehamada@tohmatsu.co.jp

韩国
Gi-Won Choi
Deloitte Consulting
gichoi@deloitte.com

新西兰
Sonia Breeze
Deloitte
sbreeze@deloitte.co.nz

东南亚
Angeline Leong
Deloitte Consulting Pte. Ltd.
angleong@deloitte.com

欧洲、中东和非洲

英国
Will Gosling
Deloitte MCS Limited
wgosling@deloitte.co.uk

非洲
Pam Maharaj
Deloitte Consulting (Pty) Ltd.
pammaharaj@deloitte.co.za

北欧及南欧
Petra Tito
Deloitte
ptito@deloitte.nl

奥地利
Christian Havranek
Deloitte Austria
chavranek@deloitte.at

Julian Mauhart
Deloitte Austria
jmauhart@deloitte.at

比利时
Nathalie Vandaele
Deloitte Consulting
nvandaele@deloitte.com

地中海中部
Drew Keith
Deloitte Consulting SRL
dkeith@deloitte.it

中欧及捷克
Pavel Šimák
Deloitte Advisory s.r.o.
psimak@deloittece.com

独联体
Chris Armitage
CJSC Deloitte & Touche CIS
carmitage@deloitte.ru

塞浦路斯
George Pantelides
Deloitte Ltd.
gpantelides@deloitte.com

丹麦
Christina Burgwald
Deloitte Denmark
cburgwald@deloitte.dk

东非
George Hapisu
Deloitte & Touche Kenya
ghapisu@deloitte.co.ke

芬兰
Asko Kauppinen
Deloitte Oy
asko.kauppinen@deloitte.fi

法国
Philippe Burger
Deloitte Conseil
phburger@deloitte.fr

非洲法语地区
Fabrice Comlan
Deloitte
fcomlan@deloitte.com

德国
Udo Bohdal-Spiegelhoff
Deloitte Consulting GmbH
ubohdal@deloitte.de

希腊
Yiorgos Fragkos
Deloitte Business Solutions S.A.
yfragkos@deloitte.gr

匈牙利
Martin Csepai
Deloitte
mcsepai@deloittece.com

爱尔兰
Valarie Daunt
Deloitte & Touche
vdaunt@deloitte.ie

以色列
Dan Halpern
Deloitte Israel & Co.
dhalpern@deloitte.co.il

卢森堡
Pascal Martino
Deloitte
pamartino@deloitte.lu

荷兰
Egon Hoppe
Deloitte Consulting BV
ehoppe@deloitte.nl

北欧及瑞典
Josefine Liljeqvist
Deloitte Sweden
jliljeqvist@deloitte.se

挪威
Eva Gjovikli
Deloitte AS
egjovikli@deloitte.no

波兰
Tomasz Konik
Deloitte Business Consulting SA
tkonik@deloittece.com

Magda Baczyk
Deloitte Business Consulting SA
mbaczyk@deloittece.com

葡萄牙
Nuno Carvalho
Deloitte Consultores SA
ncarvalho@deloitte.pt

斯洛伐克
Zuzana Kostiviarova
Deloitte
zkostiviarova@deloittece.com

西班牙
Joan Pere Salom
Deloitte Consulting SL
josalom@deloitte.es

瑞士
Veronica Melian
Deloitte Consulting Switzerland
vcmelian@deloitte.ch

土耳其
Cem Sezgin
Deloitte Turkey
csezgin@deloitte.com

西非
Joseph Olofinsola
Deloitte & Touche Nigeria
jolofinsola@deloitte.com.ng

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, Preetha Devan, Hannah Bachman, Rupesh Bhat, Anya George Tharakan, 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