

Deloitte.
Insights



无边界世界的新法则

德勤2023年全球人力资本趋势

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](https://www.deloitte.com) “人力资本” 部分。

目录

| | |
|-----------------|----|
| 序言 | 2 |
| 简介 | 3 |
| 应对挑战：像研究人员一样思考 | |
| 岗位走向终结 | 10 |
| 科技赋能人才 | 17 |
| 激活未来工作场所 | 23 |
| 开辟新道路：共创新型关系 | |
| 管理员工数据 | 29 |
| 利用员工自主性 | 36 |
| 解锁劳动力生态 | 43 |
| 构思影响力：优先考虑对人的影响 | |
| 大胆行动，争取公平结果 | 50 |
| 推进可持续发展的人为因素 | 58 |
| 提升对人为风险的关注 | 67 |
| 在无边界世界中领航 | 74 |



序言

2020年，在《德勤全球人力资本趋势报告》的第十期中，我们回顾了“新常态事物”和指数级变化的十年。我们在2020年5月发布了关于此的研究，当时正值新冠疫情全球流行的高峰期，这意味着一系列新的干扰因素进入到了工作场景。

如今，我们迈入2023年，新冠疫情全球流行的危机已经初步消退，但工作场景仍在以惊人的速度发生变化。对经济增长放缓的体察、对未来经济衰退的担忧、以及不断上升的生活成本，都给组织和领导者带来了越来越大的压力，要求他们压减工作成本。与此同时，全球人才趋势（比如劳

动力市场的活跃、利益相关方资本主义的兴起以及劳动力构成的变化）对工作方式、工作时间、工作地点这些根本问题打上了问号。

了解更多影响组织制定以人为本策略的七大商业和社会转变，请点击下方链接 [《通向2030之路》\(The journey to 2030\)](#)

当我们展望未来十年时，过去的经历及教训是最值得我们最关注的，例如：商业现实是如何在瞬间发生变化的？既然不能回到过去，组织和员工必须一起面对新的形势，打造出一套全新的运行法则来应对无边界的世界。



简介

无边界世界的新法则

在 过去的一个世纪里，我们一直被一种机械的工作观念所支配。我们假定工作是固定的、可重复的，能够轻易地被拆分成离散的任务，并据此划分工作岗位。工作转型的重点是成本和效益——如何通过更快、更有效的方法来实现目标。但近年来，企业和员工面临着以往任何时候都更为严峻的停顿和混乱，让这种传统的工作观念受到了前所未有的挑战。

“在新冠疫情爆发初期，所有人都认为：疫情将在六个月内结束，我们只需要挺过这段时间。但很快证实这是一个长期的征途——因

此我们必须从根本上重新思考工作的意义，完成工作的地点，以及如何在变化的环境中工作。

——AdventHealth的总裁兼首席执行官
Terry Shaw

边界曾经被认为是打造工作秩序的基础——工作可以被组织成明确定义的过程；岗位可以被分类并完全涵盖在组织中；办公只发生在工作场所的四壁之内；组织以股东为中心做决策。然而边界正在消失。对于组织来说，这意味着他们将到达一个新的领域，他们失去了那些保证秩序的传

统边界，并且经过探索、试点和创新的机会去定义新的规则。同样，对于员工来说，与组织接触的规则正在发生变化，敞开了员工与组织进一步合作并共同创造价值的大门。

“许多过去用来界定工作结构的界限已经被消除。现在剩下的界限更多地集中在人与人的互动，以及人们如何参与工作。”

——Workday的首席财务官 Chris Ernst

对于边界的消失，人们本能感到不知所措或犹豫不决。今年德勤全球人力资本趋势调查中的10,000名受访者表示，他们实现成果的最大障碍是同时面临了太多的变化。然而，边界的消失为那些以不同方式立足于市场的组织和员工创造了新的机会。这意味着不再是简单地根据市场变化和基于过往经验做出策略调整。相反，组织和员工应该挑战过去的经验，接纳一个动态的、无边界的世界，建立一套新的基本法则，将一成不变的、互相隔离的世界留在身后。

工作模式的新法则要求组织和员工以不同的方式应对挑战，*像研究人员一样思考*如何处理业务和劳动力策略，将每一个新障碍视为一次令人兴奋的实验，让他们可以从中学习、适应并改进。它呼吁组织和员工开辟一条不同的道路，*共同打造他们之间的关系*，以追求不断发展的新目标和新

创造，并进行重新构想。它要求组织和员工考虑计划所带来的影响，尤其是*优先考虑对人的影响*，以人性化的角度来制定战略——做到以人为本，发挥人的主观能动性。

应对挑战：像研究人员一样思考

在无边界的世界中，企业应该激发组织和员工的好奇心，把每一项决策都看作是一次实验，才能提升效能并激发出新见解。差异化和成功不是来自于在一开始就坚信自己拥有正确的解决方案，而应该勇于挑战权威、保持谦逊和通情达理、并从新的信息中学习，以持续完善现有方案。2023年全球人力资本趋势调查数据显示：59%的受访者认为在未来2-4年内重构思维模式非常重要，这比疫情流行前的水平增加了两倍（如2021年报告中所述）。¹

“我们允许团队尝试新事物，迅速失败，从中吸取教训，继续前进。得益于此，我们收获了许多新的项目和策略。”

——AdventHealth的首席人才官，
Olesea Azevedo

以下三个趋势说明了组织和员工需要像研究人员一样思考。

- **岗位走向终结。**划分工作与工作之间的界限、划分任务类型、以狭窄的角色和职责范围定义员工，这些因素都限制了组织的创新和敏捷性发展。许多公司正在尝试用技能而非岗位作为劳动力决策的基础。当员工从岗位中被解放出来，员工就能更好地发挥出他们的能力、经验和兴趣，以促进组织和员工的发展。
- **科技赋能人才。**工作场所不断引进新技术，人工和技术之间相互独立的边界正在逐渐消失，新技术不仅实现了自动化并扩大产能，而且还提高了团队的绩效。有远见的组织正在探索如何利用技术，既能最大化人类的独特优势，又能优化他们的工作能力。
- **激活未来工作场所。**数字化和虚拟技术的进步以及元宇宙的兴起正在重新定义工作场所，让这个概念不再仅限于某一物理空间。如今，互联性正在增强，居家办公和现场工作之间的界限越来越模糊，使得企业有机会探索“如何”完成工作，而不仅仅是改变“在哪”工作。对于工作本身和员工而言，工作地点和形式都已经不再是首要考虑。

开辟新道路：共创新型关系

要想成功，企业和员工需要学会在这个新世界中共同前行，共同创造新规则、新边界和新关系。这意味着主动权的模式和价值必须转变。组织应该放弃以前完全控制的想法，明确他们在充满活力的、不断进化的生态系统中所扮演的角色。员工对组织和社会的效益承担了更大的作用与责任，他们需要与组织携手并进。

“我们人力资源的职能正在转变。如今，我们自问：我们应当怎样进行共同创造？我们希望让用户和员工参与到我们的决策中来——从以人为中心的角度出发。”

——某金融服务机构，全球人力资源主管



德勤2023年全球人力资本趋势调查发现，员工在组织变革方面参与度较高的组织更有可能产生积极的效益。具体来说，那些与员工共同创造的公司表示，他们拥有敬业员工的可能性是同行的1.8倍，创新的可能性是同行的2倍，有效预测和应对变化的可能性是同行的1.6倍。

以下三个趋势说明了组织和员工需要*共同打造他们的关系*：

- **管理员工数据。**组织和员工所有权之间的界限（员工所拥有的数据与组织所拥有的数据之间的划分）正在变得无关紧要。除此之外，随着数据成为一种新的“货币”，越来越多的讨论围绕“什么是劳动力数据”、“数据透明度”以及“数据驱动洞察”而进行。
- **利用员工自主性。**以往，组织对于工作、劳动力和工作场所拥有唯一的决策权，随着员工要求更有意义的工作、灵活的工作场所以及更个性化的职业道路，这些组织的唯一决策权正在消失。尽管员工自主权在以前可能被视为一种

威胁，领先的组织现却在想方设法调动员工的积极性以共同创造更高的利益。

- **解锁劳动力生态。**培养多样化的劳动力生态具有巨大价值，但许多组织仍然停留在人才获取和管理的旧模式中，他们没有给予所有类型的员工（零工、自由职业者、承包商、内部员工等）任何关于在哪里、如何工作以及为谁工作的发言权。调整组织的战略和实践，建立一个更加复杂的、越来越多地由非传统的员工组成的人才库，将获得技能和经验，加速组织的增长，创新和敏捷性。

所有权模式的转变带来了工作量的巨大变化，企业在应对共同创造这一趋势方面所做的准备也最为欠缺。根据我们的调查，仅有19%的组织表示他们已经为数据所有权的转变做好了准备，17%的组织表示为员工自主性做好了准备，16%的组织表示准备好了劳动力生态。对于组织来说，充分准备至关重要，因为这些趋势可以推动创新并改善个人、商业和社会效益。



构思影响力：优先考虑对人的影响

无边界的世界中的最后一个基本原则依赖于集体愿景。组织不仅应该对其业务、员工或股东产生影响，还应产生更广泛的社会影响。在今年接受调查的组织中，超过一半的组织希望与社会产生更紧密的联系，正如我们在德勤2018年全球人力资本趋势报告中所定义的那样，社会组织仍然是职场中的一股关键力量。

在气候、平等或人力风险等重要话题上建立独立的项目已不足以创造价值了；这些话题是组织在新的工作场所中蓬勃发展的基础。在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，超过80%的组织认为多样性、公平性、包容性、可持续性信任度是他们最为关注的话题。

以下三个趋势说明了组织和员工如何*优先考虑对人的影响*。

- **大胆行动，争取公平结果。**将多样性作为衡量标准的做法正在消失，取而代之的是组织需要将多样性、公平性和包容性视为发展目标。这些目标将反映出组织如何公平地获取人才；如何通过发展计划、方法和工具培养人才；以及如何在组织的各个层面选拔和提拔人才。组织将减少对商业活动和绩效问责，更多地致力于实现公平结果以传达出更大的社会效益。
- **推进可持续发展的人为因素。**组织作为一个完全自主的实体，其利益可以与整个社会的利益分离，然而这个边界正在变得模糊。各组织越来越多地面临着来自政府、全球联盟、社区以及劳动力的压力，需要去解决可持续性问题。这些因素要求企业改变过去关于可持续性的做

法，并提出可监测的目标。因此，组织需要关注人为因素，这是迄今为止在其战略和行动中所缺失的，组织需要使可持续性成为工作时的一种本能选择。

- **提升对人为风险的关注。**过去，企业通过狭隘的视角来看待人为风险，即：员工对企业构成的潜在风险。在新世界中，组织应该将他们对人为风险的认识扩展到合规和披露之外，考虑一系列广泛的风险是如何显著影响人类，以及如何被人类所影响。这些风险可能会影响公司的长远发展，高管们必须充分了解这些风险，毕竟董事会将承担最终责任。

在无边界世界中领航

对于那些处在正确道路上的人来说，无边界世界中存在无限可能，而非只有混乱和迷茫。随着旧边界的转移和消失，组织和员工可以利用新的法则来制定新的指导方针，创造更多的自主权，憧憬新的可能性，并实现组织、员工和社会的共同价值。但这需要他们采取全新的心态，放弃过去工作、劳动力和工作场所的运营模式，拥抱一个更灵活、更人性化的未来，专注于速度、敏捷性、探索和创新。

“‘边界’一词的另一种定义是前沿(frontier)。前沿是指一个实体或组织中最新、最具创新性、最能创造价值的机会所在。我们用机遇和挑战去重新定义‘边界’，不只将其视为产生限制或约束的事物，而将其视为新价值、创新和创造力的源泉。”

——Workday的首席财务官 Chris Ernst

组织的各个层面都需要新的领导能力，以带动员工和团队实现新目标。然而，在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，只有23%的组织表示，他们的领导者有驾驭混乱世界的的能力。调查显示，人们对领导者应对劳动力变化的能力感到担忧，只有不到15%的组织表示，他们的领导者已经做好准备来包容不断扩大的劳动力规模，或者在劳动力决策时更多地考虑社会和环境风险。受访组织还表达了对工作本身的担忧：仅有16%的组织表示，他们的领导者非常愿意使用技术来改善工作效益和团队绩效，而仅有18%的组织表示，他们的领导者乐意为其组织打造合适的办公模式。

我们需要一种新的领导方式——更加关注你在哪里出现、如何出现，以及你采取何种心态开展工作。更具体地说，需要：

- 通过实践不断优化解决方案，促进学习，并提升价值。
- 通过组织和员工的共同创造，在宽泛的生态系统中培养深厚而持久的新型关系。
- 以人为本，从人性化角度制定战略，全面理解决策对人的影响。

那些与员工合作并勇于冒险的组织将能创建可持续的工作模式，使工作更适合人类，而人类也在工作中变得更好。

注释

1. Jeff Schwartz et al., *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends—Introduction: The social enterprise in a world disrupted*, Deloitte Insights, December 9, 2020.

致谢

作者在此感谢 **Ilesea Azevedo**, **Terry Shaw** 和 **Chris Ernst** 对本章做出的贡献。



岗位走向终结

技能将替代岗位，成为员工和工作的连接点

自工业时代开始以来，岗位一直是组织和管理工作各方面的关键要素。当商业变革的节奏相对缓慢时，员工只是工业机器中的一颗螺丝。然而时过境迁，一种基于技能的管理方法，将赋能员工突破传统岗位的边界，从而实现员工自主工作，业务更加敏捷灵活。

岗位是分配给员工的一系列特定职责，这个概念在组织运作中根深蒂固，以至于大家很难想到其他管理员工和工作的模式。然而，越来越多人意识到这种传统模式正在失灵，已不再适应当今无边界的组织。德勤关于技能型组织的调研发现，仅19%的企业高管和23%的员工仍然认为岗位是管理工作的最佳方式。而越来越多的组织正在设想一种突破岗位的工作模式，即人力管理决策更多地基于员工的技能要素，而非岗位、职级或学历等传统因素。

这种转变主要由以下几方面因素驱动：

组织效能的压力：我们关于技能型组织的调研¹发现，30%的受访者表示他们的组织难以为工作任务匹配合适的人才。而基于技能的工作模式能够更好地根据员工所拥有的技能（包括技术能力、软技能、人际能力以及相关领域的潜在技能）来为他们安排工作，从而提高生产力及组织效能。采用这种工作模式的组织能够更好地释放员工潜

力，使他们创造更大价值。同时驱动出创新的可能性将提高52%。²

对敏捷性的需求：63%的企业高管表示，目前员工所做的工作超出了他们当前岗位描述中的工作范围。81%的高管还提到，当前的工作越来越需要突破职能的边界。基于技能的工作模式能够快速根据当前所需完成的工作和员工拥有的技能进行部署，不过多考虑职级和岗位，从而提高组织的敏捷性。采用基于技能工作模式的组织成为敏捷组织的可能性将提升57%。³

人才短缺：基于技能的工作模式有助于缓解企业内的人才短缺现象，因为它对于工作胜任范围更具包容性，而非将某项工作的人才池局限于必须具备某种背景或工作经验。同时，这也使得组织能够更多的用内部人才资源填补人才缺口，而非完全依靠外部招聘来缓解。采用基于技能的工作模式的组织高效地利用人才的可能性比普通组织高出107%，能够留住优秀人才的可能性高出98%，并且更容易在人才成长、职业发展方面获得良好声誉。⁴

对结果公平性的关注提升：使用基于技能的工作模式有助于提升工作环境的多样化和公平性。在技能型组织调研中，75%的高管表示以技能为基础进行人才招聘、晋升、和部署（相比以工龄、工作经验或者人际关系为基础）更能实现民主和公平。默克公司和IBM公司都是一个名为“一十（OneTen）”的联盟成员，该联盟致力于通过基于技能的方式来招聘、提升技能、再培训并晋升一百万位没有大学学位的黑人。⁵

工作模式转变的准备度

在德勤2023年全球人力资本趋势调研中，93%的受访者表示将工作模式从岗位向技能变革对他们组织的发展至关重要。但是只有20%的人认为他们的组织已经完全做好了应对挑战的准备，意味着对这一改变的准备是所有被调研的趋势里最为不足的（图1）。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 您的组织花费了太多的时间来调整岗位描述以适应不断变化的工作
- 由于缺乏培养和发展相关技能的机会，组织内的顶尖人才正在流失
- 由于过度关注学位和以往工作经验，而忽略了与新兴业务重点相匹配的技能和潜力，您难以获取合适的人才
- 有潜力的、多元化的候选人由于他们以往的工作经验不足，而被排除在人才遴选通道之外
- 员工正在努力在所处的业务部门以外寻求新的机会，但很难实现

图1

缺乏对技能型变革的准备

摆脱岗位束缚对我们组织的发展非常重要

93%

关于如何摆脱岗位束缚，我们做好了充足的准备

20%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

是什么阻碍了组织变革的脚步？德勤的技能型组织调研显示，阻碍企业迈向技能型组织的最大挑战是传统的思维模式和管理习惯，46%的企业高管和人力高管将其列为三大挑战之一。而技术并不是核心问题，只有18%的人将缺乏有效的技术作为三大挑战之一，在列出的十个挑战中排名最末。⁶

工作模式的新法则

根据所需技能界定工作：根据完成工作所需的技能，而非任务和职责（如同岗位那样）来对工作进行界定。组织首先需要考虑其战略目标或预期结果，然后找到实现这些目标需要完成的工作以及完成这项工作所需的技能。

收集并分析员工技能数据：得益于如今科技的发展，组织能够通过技能评估、技能推断、人工智能分析和候选人现场“试用”等技术手段来获取不同层面的工作技能数据。此类技术还可以用于

盘点现有员工的技能，辅之以员工兴趣、价值观、工作选择偏好等更加全面的数据。

收集员工数据可能会带来争议，正如我们在“员工数据协议”的章节中所讨论的那样。然而，我们的研究表明员工更乐于被收集和技能相关的数据。80%的员工表示愿意组织收集他们的已有技能和能力的数据；而70%的员工表示他们愿意组织收集他们的潜在能力数据。甚至扩展到，53%的员工支持使用人工智能来挖掘他们工作过程中产生的相关技能能力数据。⁷

基于技能而非岗位来看待员工：不要将员工仅仅视为执行预设任务的个体，而要全面地将员工视为拥有不同技能组合的个人，并将他们与符合这些技能需求的工作相匹配。工作可以由某个员工、某个团队或者不断变化的资源组合体完成。如此一来，每位员工都能贡献自己所具有的技能（同时提升已有技能并开发新技能），并且根据工作需求变化投入到下一个工作中去。在部署员工的过程中，不仅要考虑员工的技能情况，最好还要综合考虑他们的个人兴趣、价值观、志向、发展目标、地域偏好等因素。因为员工在做他们适合且重视的工作时最为快乐和高效。这么做不仅有助于员工个人贡献的提升及职业的发展，还能更好地营造公平和以人为本的员工体验，为员工乃至整个社会带来更大价值。

基于技能做出人事决策：除了根据技能匹配员工与工作，组织还应把技能置于整个人才生命周期内的核心。从招聘到职业发展，再到绩效管理以及薪酬激励，都要更多地关注技能，而非岗位。比如在招聘阶段，应根据技能和能力而不是学位

和证书来评估候选人。在德勤2023年全球人力资本趋势调研中，超过三分之一的受访者表示他们还未能充分运用基于技能的管理模式来帮助员工最大限度地发挥潜力，这表明未来仍有很大空间将基于技能的工作模式贯穿人才生命周期的管理。

“技能是对于能力和专业性的一种非常客观、可量化的衡量标准。我们使用数量庞大、来源丰富的技能数据作为人力资源规划的决策依据，使之与业务战略规划相一致。思科（Cisco）作为一家复杂的大型全球企业，这一战略将帮助我们在制定人力资源规划时更加灵活和有的放矢。”

思科的人力资源战略和组织设计负责人
Kate Driscoll⁸

当前实践：领先组织的探索

- **某政府机构**正在向技能型组织转型，他们为其合同工及职能专业人员搭建技能为基础的职业发展通道，从而提升组织灵活性，应对不断变化的任务需求，同时使人才能够获得更多对自身职业发展的主导权，也更愿意留在组织内效力。通过搭建技能为基础的职业发展通道，领导层能够可视化地直观了解当前人才所拥有的技能和偏好，而不仅限于职位信息。这也契合未来的工作角色的要求，而且这些人才数据有利于构建更加强大和可持续的人才储备。⁹
- **某金融服务机构**开发了虚拟职业助手，通过使用人工智能技术挖掘员工的技能和兴趣点，以

确定他们最适合的工作，并提供相应的培训帮助他们组织内获取新的工作机会。

- **某跨国食品公司**的管理层只有两级，即负责战略决策的总裁和其他所有人。员工根据自己的技能、专长和创造的价值来设置自身的工作产出及待解决问题清单，而非根据岗位或职衔确定。¹⁰ 例如，该公司某位员工的个人任务是负责以高效且环保的方式将番茄加工成果汁。



前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场竞争中生存下来 | 发展阶段 差异化发展获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 不断将工作细化，并根据业务优先级制定工作目标 • 盘点关键部门的技能储备 • 创建按照技能匹配的工作架构 • 对热门技能给予薪酬倾斜，而非重点岗位 • 提供技能培训以释放员工潜能 • 优化人才筛选机制，强调技能而非工作经验 | <ul style="list-style-type: none"> • 根据未来发展需求扩充技能储备 • 根据工作成果和任务挑战划分工作群组 • 搭建内部人才市场将员工匹配到工作和培训中 • 引导管理者重视工作产出成果的管理，而非仅注重基于岗位的任务 | <ul style="list-style-type: none"> • 拓展人才市场范围至整个人才生态系统（包括内部和外部员工） • 让员工参与创建自己的定制化工作体验 • 在新兴工作、再培训和职业发展过程中充分应用人工智能 • 根据员工的技能和达成的工作成果发放薪酬 • 所有的人才管理都基于技能展开 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

基于技能的工作模式并不是根据越来越细分的技能定义把员工分配到更狭隘的工作领域中，也不是要对员工的工作施加更强的控制。例如有一种风险是这种工作模式下可能会演变成由人才市场决定人们做什么工作，这反而未能给人们提供更多机会选择使人们参与到他们想做的事情中。这可能会削弱员工的积极性并对他们的成长造成不利影响。

若要发展，组织应当相信员工会利用他们的技能、兴趣和潜力来实现产出，而不仅仅依靠过去的资

历和工作经验。另外，组织还应当敢于基于相邻技能分配工作，而不局限于现有技能。如此一来，员工就获得在相邻领域发展技能的机会，这对他们自身和组织而言都大有裨益。

对于基于技能的工作模式的采纳从浅入深。有些组织刚开始进行技能分类，而另一些组织则完全摒弃了岗位的概念。M&T银行的首席人才官Neil Walker-Neveas表示：“在疫情期间推出薪资保护计划时，我们不得不开始考虑以技能代替岗位。作为美国全国第六大、东北部第一大的小型企业贷款机构，我们有责任帮助小型企业生存下去。从关注岗位转向关注技能，我们实现了对人才的

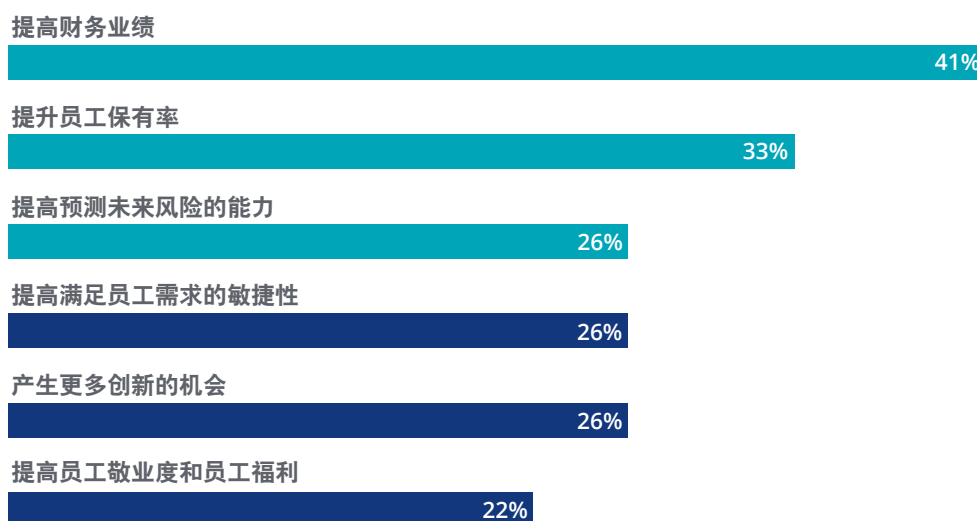
灵活调动——相比于同行，我们在第一轮给符合标准的申请者发放贷款的比例达到96%，第二轮则达到100%。同行尽管拥有更高的技术手段，但在第一轮想要达到50%的放贷率都很困难。”¹¹

无论您的组织打算使用何种手段变革为更注重技能型的组织，有一点是明确的：变革将对组织和员工都将带来巨大的收益。

图3

员工和工作有效匹配的益处

■ 对组织有益 ■ 对员工有益



数据来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

注释

1. Sue Cantrell et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, September 8, 2022; the article features data from Deloitte's skills-based organization survey, which polled 1,021 workers and 225 business and HR executives across a range of industries and in 10 countries, namely Australia, Brazil, Canada, Germany, India, Japan, Singapore, South Africa, the United Kingdom, and the United States.
2. Ibid.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. PRNewswire, "OneTen launches technology platform to create and enable one million career opportunities for black talent over the next 10 years," June 29, 2021.
6. Cantrell et al., *The skills-based organization*.
7. Ibid.
8. Interview with authors.
9. Based on work done by Deloitte with this client.
10. Gary Hamel, "First, let's fire all the managers," *Harvard Business Review*, December 2011.
11. Interview with authors.

致谢

本章作者：**Karen Weisz**。

在此感谢**Kate Driscoll**、**Neil Walker-Neveas**、**Sarah Hechtman**、**Abby Shuster**、**Grace Stafford**和**Gwen Widicus**对本章做出的贡献。



科技赋能人才

用科技优化工作，使人更擅于工作

新型工作科技不断涌现，不仅辅助员工进行工作，并且在事实上帮助他们提高个人工作和团队协作能力——实现了个人和团队的双升级。新型工作科技不仅仅是可穿戴设备，它能够全方位帮助人才形成全新的工作习惯，成就更好的自己。

随着时间推移，智能科技与员工之间的关系已经发生了重大的变化。起初，科技被用于替代员工进行那些枯燥、肮脏、危险或孤独的工作。后来，科技又被用作提供额外辅助、增强能力和判断力的工具。在之前的报告中，我们提到了“超级岗位”¹和“超级团队”²的概念，而这些趋势一直在随着技术的进步迅速发展。如今，科技早已不仅能够对员工进行

替代或者辅助，而是能够帮助他们改进自己——实现个人和团队的双升级。

在领英 (LinkedIn) 工作的Gogi Anand表示，“如今科技即将对整个员工体验进行彻底颠覆，并带来很多益处。例如，当我在做演示的时候，会收到Microsoft Teams开发的演讲教练发来的提醒，告诉我说话的速度有多快，抑或是我是否主导了

会议。这样的即时反馈能帮助我成为更好的演讲者。当我在查看自己的识别界面时，人工智能会提醒我使用更具有包容性的语言。此类技术对于信息工作者和一线员工来说，都十分实用。”³

这些创新技术利用了心理学、人类学、社会学和行为科学的原理，未来将重塑和改善员工、团队和组织的绩效表现。尤其是，以人工智能驱动的智能设备正在提供越来越多与绩效相关的信息，以提高员工工作产出。研究预测，到2025年，人工智能和机器学习将使劳动生产率提高37%。⁴

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 多种相互不兼容的技术解决方案导致员工倦怠、生产力停滞和团队运作低效
- 您所使用的技术专为组织绩效而设计，而不针对个人和团队绩效
- 您对科技投资的衡量标准仅限于成本和投资回报，而不涉及人员产出

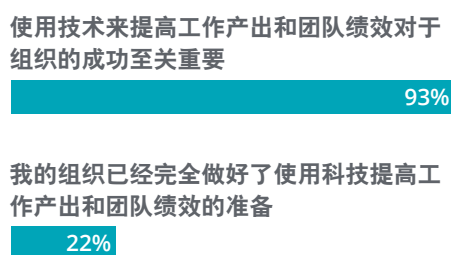


工作模式转变的准备度

根据德勤2023年全球人力资本趋势调研，超过90%的受访企业高管认为，使用此类技术来提高工作产出和团队绩效对于他们组织的成功至关重要。但仅有22%的受访者认为他们的组织已经完全做好了利用科技提高工作产出和团队绩效的准备。

图1

驾驭科技的准备度差距



信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

虽然许多组织已经实施传统的工作场所科技来推动工作产出的提高，但目前仍对采用具有实验性质的智能新技术持谨慎态度。幸而，他们看到了其中蕴含的发展机会。42%的企业高管认为在未来的2至4年内，新科技将帮助员工和团队获得更好的工作表现，带来更高的组织产出。

工作模式的新法则

让科技为员工（和团队）服务：传统观点将科技作为人力的替代或辅助，如今已经显得过于狭隘。展望未来，需要科技的力量赋能您的员工和团队成就更好的自己。这意味着助推他们学习新方式、

纠正旧习惯并进行技能提升。以外科手术为例，要分毫不差地成功完成手术需要高超的技巧。对于医生来说，确定施加在设备的力度大小仍然是个挑战。在手术时，医生可以使用科技赋能的智能手术刀和镊子，对施加力度进行实时监测和调整，从而提高精确度并获得更好的治疗效果。⁵

使用干预和推送帮助人类进步：科技还能帮助人类变得“更具人性化”。鉴于传统观点认为科技只是对人的替代或补充，认为技术可以被用来帮助人变得更人性化的想法似乎荒诞不经。然而，这正是我们想要探讨的内容。技术可以让我们百尺竿头更进一步——比如提升幸福感、塑造情商、培养创造力和团队合作能力，这些事项是技术自身无法做到的。

成为更好的自己这一目标本就意义非凡。对于企业来说，它的附带价值是使人更擅于工作、提高敬业度和绩效。以前文提到的外科手术为例，科技还能监控医护团队在手术室里花费的时间，并将该时间与相关手术类型的失败情形进行互相对比，并作出疲劳风险警报。这样一来，不仅有利于患者获得更好的手术结果，也有助于改善医护团队的健康状况。

提高洞察力带来更多变化：除了对个人和团队的影响，科技与人的协作还能极大地增进组织的洞察力。所有的技术——无论是为了提醒、协作、培训还是其他目的，都会产生“数据排放”。⁶ 这些数据本身即是一种强大的工具。仍然以外科手术为例，科技可以汇聚有关操作调整、手术时间、失败情形的数据，帮助我们深入了解整个医院甚至医疗系统的情况，从而为轮班时间、日程安排、设备投资等劳动力实践的变革指引方向。此外，此类信息还有助于提升个人、团队、组织和整个劳动力生态系统的绩效和产出。

这些设想并非空中楼阁，从不少案例来看，这一未来变化已经悄然发生。当科技不仅限于辅佐个人，而是被用来支持团队（以及追求相关目标的整个关联团队网络）时，将产生更广泛的积极影响，包括改善绩效、学习和发展、沟通交流和团队协作等方面的产出。德勤2023全球人力资本趋势调研的受访高管一致认为让科技与团队协作将推动企业的发展。其中，三分之一的受访者表示，通过科技与团队的协同合作，其组织的财务绩效表现有所上升。

当前实践：领先组织的探索

- **某AI软件公司**通过对企业数据和员工反馈信息进行分析，来找出可以提高员工幸福感、绩效表现和保留率的办法。⁷该技术类似于一个虚拟私人教练，通过人工智能获取来自员工调查及其他来源的数据，以找出改变哪些行为可以帮助员工和组织达到理想目标。接着，他们通过邮件、Slack、Microsoft Teams等软件和应用程序向员工发送量身定制的助推提醒。这些推送意在帮助员工改变行为习惯，通常附有对某行为重要性的解释说明或者相关研究报告的链接。当员工（及周围的人）报告改进之后，智能系统将自动转向其他目标阶段。
- **某软件和数据质量工程服务公司**正在使用 Teams和Slack软件的小程序来消除障碍，帮助各种精神状态的员工在科技公司中找到自我归属。⁸该公司的首席执行官授权员工创建专属的个人“相处指南”——能帮助其他人快速了解如何与风格迥异的同事们顺利合作。
- **某高科技公司**通过使用人工智能与计算机视觉技术组合而成了一种行为认知技术，帮助日本汽车零部件制造商DENSO公司对一线生产员工的操作数据进行持续、实时的分析。⁹如此一来生产经理就能够快速识别和消除生产瓶颈，从而优化生产流程、提高生产效率，并且确定任务的优先级。Drishti的首席执行官Prasad Akella表示，“我们发现工厂的员工很愿意使用Drishti，因为它让他们能在不需要经理介入的情况下接受持续的培训。Drishti系统在生产线员工发生错误时进行提醒，使他们神不知鬼不觉地就能解决了问题。”
- 位于东京的**一家机器人咖啡馆**拥有一批机器人服务员，使由于身体残疾、照顾孩子或其他原因无法离家的员工远程操作它们。¹⁰这一设计意在使工作环境变得更加便捷，让咖啡厅的远程员工能有机会与顾客进行互动，并且增加了咖啡厅员工的潜在数量。

前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场竞争中存活下来 | 发展阶段 差异化发展获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 了解您在自动化和扩大生产的时候，现存科技如何改变员工体验 消除跨团队之间协作的技术壁垒 确定包括科技因素在内的团队绩效的考核办法 | <ul style="list-style-type: none"> 在您的数字化转型过程中，加入助推技术 对人与科技协作的“重要时刻”排优先级，并将解决这些问题所需的投资纳入考量 理解并处理人与科技协作中的风险问题（例如，匹配技术以消除无意识偏见） | <ul style="list-style-type: none"> 选择功能和性能有助于实现组织目标的技术，并将这一技术纳入企业科技战略中 用科技驱动对员工绩效表现的洞察力，从而提升机会发现和绩效认可决策 从提升员工和团队绩效表现和人力产出（如员工幸福感和敬业度）的维度对科技投资的结果进行评估 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

当我们从信息时代迈入想象时代，我们会发现科技不仅仅帮助员工进行生产，还使得个人和团队能专注于结果，让工作更适配人，也让人在工作时更得心应手。这样一来，也必然对客户、产品质量、工作安全、环境等方面带来影响。将科技看作生产力提高工具的观点已经过时了，要实

现科技的价值，组织必须相信智能科技的潜力，它能帮助个人与团队扩大未来影响力。

如果科技使您的团队更加紧密融洽地协作、员工的个人能力不断提高并能够从事高价值的认知型工作（如发明、构思和创造），那么毋庸置疑，您的组织正在不断进步。此外，科技还将在本报告的其他部分内容中起到关键作用，包括对员工数据、劳动力生态系统和未来的工作场景的影响。

注释

1. Erica Volini et al., *2019 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, April 11, 2019.
2. Jeff Schwartz et al., *2020 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
3. Interview with authors.
4. James Eager et al., Opportunities of artificial intelligence, European Parliament, June 2020.
5. BioSpace, "Surgical scalpel market: Technological advancements in the field of surgical scalpel," June 4, 2021; New York University, "New tool brings missing sense of touch to minimally-invasive surgery procedures," *ScienceDaily*, June 27, 2022.
6. Techopedia, "What does data exhaust mean," accessed November 17, 2022.
7. Humu, "Move your organization to exactly where it needs to be," accessed November 17, 2022.
8. Ultronauts, "The Biodex - A user manual for every teammate," accessed on November 17, 2022.
9. Drishti, "DENSO: \$46B Japanese auto tier 1 manufacturer," accessed on November 17, 2022.
10. Emma Steen, "This new Tokyo café has robot waiters controlled remotely by disabled workers," *TimeOut*, June 22, 2021

致谢

本章作者：**Martin Kamen**、**Tara Mahoutchian**和**Nate Paynter**。

在此感谢 **Gogi Anand**、**Caroline Kelson**、**Michael McLaughlin** 和 **Avalon Potter** 对本章做出的贡献。



激活未来工作场所

使工作场所成为对工作的助力

传统的工作场所是一种习惯、权利和必备品的物理空间，但理想的工作场所不止于此，它是任何最适宜完成工作的地方。组织需要挑战传统界限，设计适合不同工作需求的线下、数字化或二者相结合的办公模式，同时尊重员工的偏好和文化背景、社会团体和团队合作习惯等元素。然后，员工可以在上述设计的基础上决定何时、何地以及如何更好地完成工作，且这些设计将促进而不是阻碍员工决定怎样更好地完成工作。

回顾过去，关于工作场所仅限于是一个物理场所的假设一直受到挑战，虚拟化办公的趋势早在新冠肺炎疫情带来的冲击之前就已经出现。然而，新冠疫情席卷全球迫使企业重新思考如何在数字化和线下与数字化结合的办公模式中吸引和保留员工，并迎来可能的无边界办公场所。问题在于，旧习惯显然很难被打破，出于对工作本身、员工生产率以及组织文化

尚存的陈旧观念，许多公司试图让员工重返办公室，导致我们看到了一些数字化办公方面的倒退。

未来，领导者应关注基本问题，即工作本身的设计和实践，因为工作将决定实现业务成果所需的物理和数字工作场所。但遗憾的是，德勤2023年全球人力资本趋势调查的受访者中，只有15%的受访者认为业务设计是创造未来工作场所最重要的方面之一。

向无边界工作场所的转型主要有两个驱动因素：员工组织和科技进步。员工的想法已经发生了变化，他们主张最能满足他们需求和带来生活幸福感的办公模式。如今，许多员工认为远程工作已经成为他们不可剥夺的权利。根据最近的一项研究，¹全球范围内有三分之二（64%）的员工表示，他们考虑过（或会考虑）如果雇主要求全程线下办公，他们就选择跳槽。

作为多元化工作场所设计的重要组成部分，技术也在迅速地发展。技术已经不再仅作为工作的辅助工具。已经出现的大量的与工作相关的技术，最突出的例子是元宇宙和虚拟现实技术。

随着组织在疫情后期对工作场所进行重构，工作场所已经不限于单一地点或一刀切的解决办法，而包括可以支持用不同工作方式完成工作的各种技术和空间。组织不仅对白领员工的工作场所进行了重构，甚至开始对于一线操作员工的工作场所进行重新思考。《福布斯》（Forbes）和微软（Microsoft）²最近公布的一项调查显示，在数字化赋能一线员工（如客服中心代表、现场服务人员）方面处于领先地位的企业，实现年增长率逾20%的可能性是其他企业的三倍（与数字化前瞻性较弱的同行相比）。

工作模式转变的准备度

根据德勤2023年全球人力资本趋势调查，绝大多数（87%）高管认为，建立正确的办公模式对企业的成功是重要的，甚至至关重要。然而，只有24%的高管认为他们的企业已经准备好应对办公模式的变革。

图1

未来工作场所的准备度差距

建立合适的办公模式之于组织的成功非常重要

87%

我们已经准备好建立合适的办公模式了

24%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

好在仅有6%的受访企业对现状感到满意，并表示他们没有改变、也不会改变他们的办公策略。同时，78%的受访者试图通过重新设计现有的业务流程，或重构业务本身来创造未来的办公模式，使员工能够在企业中茁壮成长。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 知识共享和知识产权的有效利用率都明显下降
- 在合作中持续出现挑战，导致会议大量增加，对业务交付产生了不利的影响
- 由于旧的业务模式无法适应新的线上线下混合的办公模式，导致员工敬业度和生产力正在下降
- 由于过时的、无效的业务策略，您的组织难以吸引顶尖人才

工作模式的新法则

让工作驱动工作场所的决策。在组织能够有效地回答员工应该在何处（实体的、虚拟的或混合的场所）工作的任何问题之前，必须先了解需要完成的工作。为此，在思考工作场所时，首先要问的问题是“工作需要是什么？”不存在适用于每个组织的万能工作场所模式或通用解决方案。如果这份工作不需要物理空间来实现最佳结果，不要因为过去的先例或当前的管理焦虑而强行要求线下办公。相反，组织需要审视他们正在努力完成的工作，并形成与这些目标相关的特殊需求和优先事项的深刻理解。只有这样，组织才能有效地确定应该在何处、何时以及如何开展工作。

精心设计服务于结果和价值的体验。当组织设计支持工作的工作场所模型时，他们应该首先关注他们寻求实现的最终结果（文化、创新、社会影响），然后确定创造价值的最佳地点。接受德勤2023年全球人力资本趋势调研的管理者表示，他们从未来的工作方式中看到的最大好处是提高员工的敬业度和幸福感，而最大的障碍则是企业文化。

为个人、团队和组织生态赋能。特别是在员工自主权不断上升的情况下，对组织生态系统中的员工来说，他们的发展结果应该得到和组织的发展结果的同等考虑。这一原则也适用于工作场所。

组织应尽最大努力使其需求和愿望与整体员工的需求和愿望保持一致（或至少保持平衡）。组织现在有机会大胆尝试他们的工作模式，平衡工作成果与员工偏好，以释放新的价值。

例如，要考虑人们在何处以及如何互动。研究表明，互动是实体办公室的首要目的——这一发现适用于任何地域、行业、角色或世代。³因此，在创建一个工作场所模式时——无论是实体的、虚拟的或混合的——都需要以支持和促进员工之间的沟通和协作为目的。



当前实践：领先组织的探索

- **联合利华 (Unilever) 公司**关注的是员工的产出(成果),而不是他们工作的地点或时间。⁴ 该公司采用了一套关于如何充分利用办公空间的全球原则——给予员工灵活性和选择权,同时要求至少花40%的时间在办公室里进行协作和沟通。为此,该公司正在设计工作方案,帮助人们在不完全失去面对面交流的情况下,平衡工作和家庭生活。
- **宝马 (BMW) 公司**正在将元宇宙引入一个传统的工作环境:工厂。该公司利用英伟达 (NVIDIA) 的一个3D协同元宇宙平台,创建了一个完美的未来工厂模拟(即数字孪生)。⁵ 未来工厂完全是在数字领域设计的,从头到尾都是模拟的,用于在虚拟3D环境中培训和远程连接工人。在这个数字工厂中,宝马的全球团队可以实时协作,设计和重新配置工厂,彻底改变他们的规划流程,并消除差旅需要。工人可以穿着动作捕捉服进入装配模拟车间,记录任务动作,同时可以实时调整生产线设计,以优化生产线操作,并符合人体工学和安全性需要。
- **全家 (FamilyMart)** 日本连锁便利店,正在试验用遥控机器人来上货,员工可以使用VR眼镜和遥控器在任何地方工作。⁶ 这种解决方案的一个重要的附带好处是,能够雇用缺乏自主活动能力的残障人士,在没有机器人协助的情况下上架货物。

- **某知名医院**在其护理团队中增加了虚拟护士,这增强了护士在虚拟和实体工作场所的工作经验,并带来了更好的团队合作和护理效果。⁷ 现在,各个科室可以在屏幕上显示虚拟的护士团队成员,与亲临现场的团队一起工作。因此,虚拟护士不仅减轻了现场护士的工作负担,而且以虚拟方式提供护理,取得了良好的治疗效果并提升了患者体验。
- **M&T银行**正专注于将公司目标聚焦在疫情后的工作场所战略。⁸ 在新冠疫情期间,所有非必要的员工都是线上办公的。即使这种线上模式已经存在,该公司仍然选择混合办公——并非工作不能以虚拟方式完成,而是因为它认为线下办公场所能为公司员工及客户们提供一个建立社群、增进联系的地方。

许多创新探索围绕着元宇宙展开。元宇宙正在改变组织对数字工作场所的看法,并提供新的数字工具来促进协作,在世界任何地方创造沉浸式的工作场所体验。元宇宙的好处包括能够在任何地点远程工作,使人们可以保持匿名并专注于工作。Gartner公司预测,到2026年,25%的人将每天至少花一小时在元宇宙中。⁹ 此外,三分之二的科技工作者表示,他们有兴趣使用与元宇宙相关的VR耳机进行培训和技能提升。¹⁰

前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| <h4>生存阶段</h4> <p>在市场竞争中存活下来</p> | <h4>发展阶段</h4> <p>差异化发展以获得竞争优势</p> | <h4>引领阶段</h4> <p>通过彻底创新和转型引领市场</p> |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 将工作拆解到最小单元，并根据工作结果来确定最佳工作地点 • 考虑员工如何互动，而不仅是在何处互动 • 盘点目前的工作场所，包括虚拟和实体场所，以及每个场所的使用方式和原因 | <ul style="list-style-type: none"> • 以工作为中心设计工作场所体验 • 让员工和团队针对如何通过工作场所设计促进交流、协作和创新发表意见 • 试用新的工作场所方法并收集员工反馈 • 设计工作场所生态系统，以实现实体、虚拟和混合工作场所之间的无缝过渡 | <ul style="list-style-type: none"> • 采取灵活的方法提升工作场所体验，包括相关突破性技术的持续评估 • 引导环境、社会和治理 (ESG) 和人为因素风险与工作场所设计的交互 • 培养管理者对工作场所探索和变革的开放态度 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

工作场所很重要，但在工作和工作场所之中，工作必须起主导作用。工作场所应该成为工作的助力，目的在于产生与业务战略一致的结果或价值。除了给工作带来直接价值，工作场所的战略也可以创造“下游”的环境、社会和治理 (ESG) 效益。例如，减少一个组织的实际办公空间可以减少其碳足迹，也给人父母者更多的自主权去选择远程工作的日子，从而促进多样性、公平和包容 (DEI) 发展。

通过工作场所设计，组织有机会提升品牌影响力、吸引人才和改善工作产出。而这一切都始于一个关键问题：我们如何设计工作场所以最好地支持工作本身？那些以工作为中心设计工作场所的组织将最有可能获得卓越的成果。与今年报告中的其他趋势一样，工作需求和员工偏好将继续变化，这就要求组织进行不断尝试、倾听和变革。

注释

1. ADP Research Institute, "ADP Research Institute® reveals pandemic-sparked shift in workers' priorities and expectations in new global study," April 25, 2022.
2. Forbes Insights, *Empowering the frontline workforce: Technology, autonomy and information sharing deliver growth to forward-thinking organizations*, accessed December 12, 2022.
3. Janet Pogue McLaurin, "How younger workers' preferences and workstyles will define the future workplace," Gensler, October 7, 2021.
4. Elisabeth Buchwald, "'Return is the wrong word. That world is gone': Unilever chief HR officer foresees a new, flexible era for office workers post-COVID," Unilever, October 16, 2021.
5. Brian Caulfield, "NVIDIA, BMW blend reality, virtual worlds to demonstrate factory of the future," NVIDIA, April 13, 2021.
6. Vlad Savov and Mia Glass, "Robot arms are replacing shelf stockers in Japan's stores," *Bloomberg*, August 10, 2022.
7. Trish Celano, chief nursing officer, AdventHealth, interview with authors.
8. Neil Walker-Nevevas, chief talent officer, M&T Bank, interview with authors.
9. Gartner, "Gartner predicts 25% of people will spend at least one hour per day in the metaverse by 2026," press release, February 7, 2022.
10. Chris Teale, "Some companies are starting to embrace the metaverse. Many tech employees are interested in doing certain work tasks in virtual reality," *Morning Consult*, May 31, 2022.

致谢

本章作者：**Martin Kamen**、**Tara Mahoutchian**和**Nate Paynter**。

在此感谢 **Trish Celano**、**Neil Walker-Nevevas**、**Caroline Kelson**、**Michael McLaughlin** 和 **Avalon Potter** 对本章做出的贡献。



管理员工数据

组织和员工本该关注互惠互利，却在员工数据的控制与使用上争议不休

伴随组织收集员工数据的范围不断扩大（包括日常行为、沟通、社会关系、甚至员工的键盘输入和鼠标点击的数据），究竟由谁管理并使用这些数据逐渐成为受关注的议题。要成功解决争议，关键是找到员工数据的使用方法。在相关法规日趋严格完善的情况下，合理的数据使用方法，对组织和员工双方都能带来好处。

尽管企业长期以来致力于挖掘员工数据的价值，但针对如何使员工数据价值最大化，许多组织仍在持续探索中。与此同时，许多员工仍然对企业收集自身哪些数据、如何使用这些数据都没有全面的了解，并且几乎很少从数据使用中受益。随着技术的提升，收集和分析日益增长的员工大数据难度在降低，利用这些数据所需能力也在快速发展，关于员工数据使用的挑战日趋严峻。

除了人口统计数据、问卷调查数据和绩效指标数据等传统信息外，各组织开始收集有关员工技能、

行为和互动（含工作场所内外互动）的数据。不断增长的员工数据，正变得越来越有价值。组织渐渐将其视为重要战略资产，可以为关键业务与员工决策提供信息支撑，并有意识地增强针对员工数据的分析能力，以实现数据价值的充分挖掘。作为一名金融行业员工体验方面的带头人，Christopher Westcott着重强调了员工数据在业务转型方面的助力。他提到：“我们不必再凭空决策了。现在我们有机会收集有关个人志向、技能和能力的信息，挖掘我们在组织中最需要提升的方面。新的工具和技术使这些数据和信息触手可及。我们将利用这些数据制定更有效的员工计划。

更重要的是，通过利用这些数据，我们能够以前所未有的方式，帮助人们找到有意义的职业发展路径。”¹

当今时代，员工自主性已经觉醒，员工拥有比以往更多的选择、力量 and 影响力。与此同时，员工也开始争取对自身数据更程度的控制，并希望能够和组织从员工数据的使用中实现互利。以私人生活为例，人们更愿意在数据能够对自身产生价值的地方共享数据（例如：人们愿意向可穿戴技术进行数据共享，便于为自己的锻炼提供指导）。当人们担心数据滥用时，他们可以选择分享或不分享数据（例如：拒绝在他们不信任的网站上使用Cookie）。类似的心态在人们的职业生活中也越来越明显。根据《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）最近发表的一项研究，90%的员工愿意让雇主收集和使用有关员工和其工作的数据，但前提是这在某种程度上对他们有利。²

如果使用得当，员工数据可以为组织和员工带来重大利益。然而，员工和高管们仍然对工作场所是否会受到监控、员工数据是否会被负责任地使用感到担忧。上文提及的《哈佛商业评论》研究指出，在劳动力数据使用过程中，只有30%的高管表示非常自信自己在负责任地使用这些数据。³

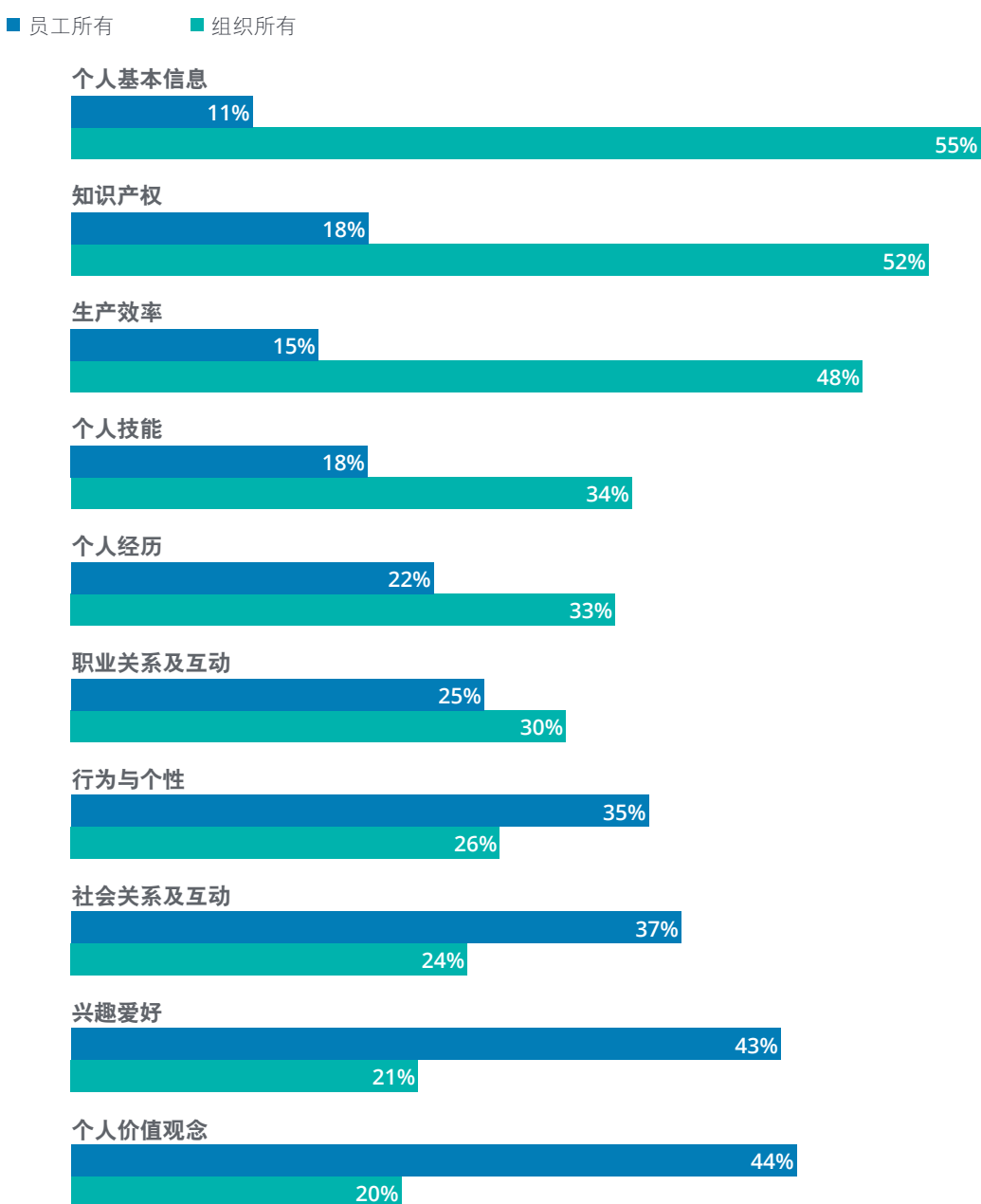
在全球范围内，监管环境使这一议题变得复杂。在欧洲，这对劳动者来说是个好消息。《通用数据保护条例》（GDPR）通过对数据处理设置严格的法律要求来保护欧盟区域内的劳动者。该条例明确了可以收集的工作数据类型，并对如何使用这些数据进行限制。在美国，根据相关法律，公司在收集和使用员工数据方面通常有更大的自由度。而在亚太地区，案例表明，政府管理机构是员工数据的仲裁者。例如，新加坡人力部收集并拥有新加坡劳动力市场的所有数据，并利用这些数据增强企业对劳动者的了解，以改善就业实践和工作环境体验。⁴

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 您的员工感觉他们的一举一动都受到监视，这增加了他们的压力、对工作的不满和离职率，并导致他们对组织缺乏信任
- 在工会谈判、员工倾听和员工论坛以及其他决策制定讨论中，关于员工数据使用和价值的议题正在增加
- 员工更愿意在组织之外（如领英、Glassdoor）分享数据，但不愿通过组织渠道提供数据，因为员工认为这对他们没有好处
- 您的组织在数据报告、隐私和维护方面，面临来自监管机构的越来越多的挑战和压力

图1

组织和员工对于员工数据所有权看法统计



信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

随着越来越多的政府开始要求公司报告环境、社会和治理（ESG）数据（如工作场所健康和薪酬公平），与此相关的敏感数据管理要求将加剧对数据控制的博弈，特别是关于员工数据的收集和使用，以及互惠。组织可以通过主动与员工就员工数据及其所带来的好处展开沟通，来帮助缓解员工的担忧。

工作模式转变的准备度

根据德勤2023年全球人力资本趋势调查的数据，绝大多数企业领导者(83%)认为，利用员工数据为组织和员工创造利益（同时建立对员工数据使用方式的信任和信心）对其组织的成功至关重要或非常重要。然而只有19%的人认为他们已经做好了相应的准备。

当被问及利用员工数据实现价值的最大障碍时，27%的受访者提到了文化，并认为这是最常见的障碍。这里的“文化”可能广泛指向不一致的价值观或关于是否、如何或何时应该使用员工数据的分歧。

图2

关于使用员工数据的组织准备情况统计

学会处理员工数据对我的组织的成功至关重要

83%

我的组织已经做好了处理员工数据的准备

19%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

工作模式的新法则

建立信任，谋求互利共赢。在员工和他们的组织、政府或第三方之间建立信任关系，以互惠互利的方式使用数据才算成功。我们看到有迹象表明，各组织开始做出互利的决定。在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，当被问及其组织使用员工数据所带来的最大好处时，最常被提及的回答是提高员工的敬业度和员工的福祉。虽然组织可能希望控制其员工数据，但许多组织最终将这些数据用于保护员工和组织的利益。例如，随着近期疫情的影响逐渐消退，一些组织使用员工互动数据进行网络分析，并为混合工作实践的发展提供信息支持。⁵此外，一些初创公司正在利用人工智能来识别并分析员工互动和沟通的模式，并就员工产生职业倦怠的风险向组织提供建议。⁶

数据还可以帮助员工提高他们的工作表现，正如我们在“科技赋能人才”章节所详细讨论的。一家全球科技公司正在使用认知人工智能工具来分析其全球销售团队生成的员工数据，以确定为什么一些卖家做得比其他卖家更好，并提出建议，以促进销售团队的内部知识沉淀，最终提高团队的整体表现。⁷通过识别人们未能察觉的行为模式，人工智能可以推荐最佳行动方案，甚至可以通过推送助力快速学习的功能模块，帮助销售团队取得成功。

充分理解员工希望掌控自身数据的愿望。随着员工认识到个人数据的价值，他们期望对这些数据拥有更多控制权限，并对其使用方式产生影响。根据德勤2023年全球人力资本趋势调查，绝大多数组织（61%）将其现有的数据所有权结构描述为共享或员工所有。这与组织完全控制的传统模式有很大不同。组织必须接受这一新的现实，而不是固守由组织控制所有员工数据的旧模式。

利用扩展的员工数据来创造更多的共同价值。幸运的是，员工数据的可用性的扩大为所有相关人员创造业务价值提供了新的机会。例如组织可以从客户数据的轨迹中吸取经验教训。随着可用的客户数据不断扩展丰富，组织据此可以制定复杂的战略和分析，并从这些数据中产生深刻而有价值的业务见解。根据德勤2023年全球人力资本趋势调查显示，目前对组织最有价值的员工数据是基本的生产效率相关数据（即让员工更努力和/或更聪明工作的相关数据）。然而，在接下来的2-4年中，更多数据有望变得有价值，例如员工行为数据、性格数据以及职业关系和互动的数据。在这一过程中，不断提升的员工自主性将促使企业改进其使用数据的方法，并致力保证在业务导向与保护员工权益之间取得平衡。

从技术和运营的角度来看，组织必须在当前专注于建立清晰、准确的可用数据基础上，通过提出不同的问题来找到获得新见解的方法，如“我们如何评估风险和回报，并决定收集哪些数据？”、“我们是否最大化利用我们的数据为业务和员工服务？”。

为了实现员工对数据的任一程度的信任和控制，组织需要设计总体数据架构，包括透明、可访问和符合道德规范的劳动力数据政策（即生物特征识别数据）。此外，组织需要认可和奖励以提高个人和团队绩效的方式使用数据（即利用区块链）的团队。这有助于加强数据分析，使之成为核心竞争力。

当前实践：领先组织的探索

- **全球最大的油田技术服务公司**正在利用人工智能帮助制造业工人提高绩效，并减少工人疲劳。⁸ 其位于德克萨斯州丹顿的可靠性与效率中心将收集、汇总和匿名化视频数据，然后使用人工智能进行分析，挖掘其中隐含的工作模式。这些数据从未被用于监控员工个人的工作方式；然而，任何员工都可以私下选择查看自己的行为表现数据。这些数据为员工和公司创造了宝贵的价值——例如，公司利用这些数据让员工有更频繁但更短的休息时间，以此避免员工产生疲劳，降低生产效率。
- **澳大利亚最大的电信公司（Telstra）**让员工能够编辑自己的职业数据。⁹ 该公司运营着一个名为MyCareer的内部网站，用于存储职业和技能数据，并使组织能够更有效地将人才与工作匹配。员工能够管理自己的数据，并能够质疑任何不正确或不完整的输入。
- **荷兰银行（ABN AMRO）**正在努力将所有人力资源和企业数据汇集在一起，以创建一个集成的IT和数据环境。这将使机器学习成为可能，并鼓励员工在职业相关的话题上，如职业发展或空缺岗位应聘等，积极发挥主动权。¹⁰ 这家总部位于荷兰的全球性银行还在改写其隐私声明，以确保员工的信息更加透明。员工经验、员工多样性背景、员工劳动力信息、人才获取、学习数据等，都可通过数据看板呈现。所有员工都可以访问该数据看板。同时，该数据看板，也被所有公司管理人员，用于制定员工决策。

前行之路

图3

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场竞争中存活下来 | 发展阶段 差异化发展以获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 主动了解您的合规需求 在获取数据之前，明确定义组织的意图并执行风险分析 采集员工数据时按照逻辑类别进行归类，确保数据后续的可操作性 保护员工数据安全 | <ul style="list-style-type: none"> 评估员工数据对员工和组织所带来的价值 始终向员工公开地展示您拥有哪些员工数据、您如何使用这些数据，以此建立彼此信任 通过限制数据存储时间，为内部数据共享、远程数据访问和向外部实体/机构披露提供明确的数据通知等新方法，加强员工数据保护 | <ul style="list-style-type: none"> 扩展员工数据，以囊括整个劳动力生态系统 探索针对员工个体易获取的数据元素，以驱动员工个体的数据价值（如员工技能档案） 利用先进技术（例如区块链）存储和保护数据 利用人工智能分析员工数据，以挖掘数据间的潜在关联与其他价值 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

前面我们强调了一些负面迹象。这些迹象表明您现有的员工数据处理方法可能有待优化。相比之下，以下是一些积极的迹象，可以帮助您感知组织管理员工数据的新方法是否奏效：

- 您组织的员工数据正在被负责任地使用，员工普遍同意将其数据用于内部管理和商业目的，并认为自己从中受益
- 您的组织可以轻松使用员工数据，并从中产生有价值的见解
- 在您的劳动力生态系统中，可利用的数据越来越多样化

- 作为企业领导者，您越来越依赖员工数据来指导组织和劳动力战略的目标和方向

最终，企业组织、员工、工会和政府组织都需要成为既得利益伙伴，从收集和共享员工数据中获得切实利益——不仅是跟踪绩效带来的以业务为重点的利益（如提高生产率和减少违规行为），还能促进多方之间更广泛的共同福祉的实现。

随着员工数据的数量和范围日趋增加，关于数据控制的讨论不会就此停歇。如果组织能够找到为自己和员工实现互利的方法，尽早解决，那么将在如何从员工数据中创造价值和产生突破性见解方面，赢得明显的优势。

注释

1. Interview with authors.
2. Ellyn Shook, Eva Sage-Gavin, and Susan Cantrell, "How companies can use employee data responsibly," *Harvard Business Review*, February 15, 2015.
3. Ibid.
4. Ministry of Manpower, Singapore, "Labour Relations and Workplaces Division," accessed December 9, 2022.
5. Rob Cross and Peter Gray, "Optimizing return-to-office strategies with organizational network analysis," *MIT Sloan Management Review*, June 29, 2021.
6. Sam Blum, "'Burnout tech' seeks to identify signs of workers' mental distress by reading Slack messages and email," *HR Brew*, May 7, 2022.
7. Based on Deloitte observations at this organization.
8. SLB, "Digital equipment monitoring with OneStim," May 1, 2018.
9. Edmund Tadros, "Telstra already building its workforce of the future with MyCareer," *Financial Review*, March 22, 2018.
10. Patrick Coolen, "8 big tickets for people analytics (2022)," LinkedIn, October 14, 2021.

致谢

本章作者：**Martin Kamen**，**Tara Mahoutchian**和**Nate Paynter**。

在此感谢 **Christopher Westcott**、**Caroline Kelson**、**Michael McLaughlin** 和 **Avalon Potter** 对本章做出的贡献。



利用员工自主性

组织通过持续提升员工影响力来驱动价值并增强与员工的关系

相比于以往，如今的员工有更多的选择和影响力，并且越来越愿意利用这种新影响力来影响企业的行动和议程。企业领导者需要利用员工的热情和精力，为所有人创造共同利益——不仅为他们的员工和企业，还为了整个世界。

正 如我们在德勤2021全球人力资本未来趋势报告中所提到的“工作即时尚”指出的那样，员工拥有越来越多的自主性。¹当下，员工对他们所从事的工作——以及他们所工作的企业——有更多的选择和影响力。最近，这已成为复工背景下的焦点，各企业将员工自主性误解为仅与工作场所偏好有关，而企业则试图通过强制规定劳动力的“灵活性”来显示其权力。²

实际上，员工的自主性有多个维度。一种是员工自主能力，员工希望能够选择他们所做的工作（以及他们如何、何时和在哪里工作）。我们调研了2021年辞职的员工，他们表示没有晋升机会（63%）和感到工作中不受尊重（57%）是他们辞职的原因。³另一种是员工活动主义，员工希望他们的企业的价值观、战略、政策和行动与他们的个人价值观在大方向上保持一致，从环境保护和社会福利到种族与性别平等，以及其他的方面。

例如，在预测一家公司的员工流失率时，与同行业相比，不良的企业文化比因薪酬因素的权重要高10.4倍。⁴ 导致企业文化问题的主要因素包括未能促进多样性、公平和包容（DEI）；员工感到不受尊重以及不道德的行为。⁵

员工自主性的兴起是由多种因素共同推动的，包括：

- **持续的人才/劳动力短缺。**如今的员工有了更多的工作选择，对企业的依赖性也有所降低，也更有勇气要求自己想要的东西。无论劳动力供应的波动如何，这种自主性和影响力的趋势都将继续存在。这一点得到了今年Z世代和千禧一代调查数据的证实，⁶ 该调查发现，三分之一的受访者选择裸辞。通过将员工自主性纳入设计的劳动力战略和实践，企业可以获得所需的人才，并与员工建立更稳固、更长久的关系。
- **社会意识持续提高。**公众在广泛的社会、政治、环境和经济问题上的关注度和行动力急剧提高，每个人都感觉到了越来越多的权力感和责任感，人们能够为自己的信仰挺身而出。四成的Z世代和千禧一代表示：他们曾因为不符合他们对社会和环境的影响以及多元化和包容性文化的价值观而拒绝过某项任务或工作安排，⁷ 相比之下，致力于以上目标的企业则发现效益有所提升——德勤2023年全球人力资本趋势调查中的50%受访者指出，其员工留存率和幸福感有所提高。

- **技术进步。**数字技术使员工个人更容易创造价值，而不受特定企业或工作的束缚。此外，它们使人们能够在全球范围内实时联系并沟通问题，为企业提供有关员工的宝贵见解。例如，社交媒体既是显微镜又是扩音器，它放大了声音，为组织决策提供信息，并让他们在更大、更公开的范围内为自己的行为负责。

- **政府影响低。**⁸ 例如，当政府不通过公共政策和法规来保护工作和工资、加强社会安全网和福利、提供更好的教育机会或投资于再培训员工等方式向员工提供支持时，员工寄希望于企业来为他们提供以上资源。企业这样做可以吸引员工加入并提高留存率。

由于法律、社会行为、文化规范以及雇佣关系的差异，员工自主性因国家和地区而异。尽管存在地缘差异，但总体趋势是员工比以往任何时候都获得了更大的影响力和选择权，他们愿意利用这些影响力和选择权来影响和引导公司决策，或者决定他们的参与度和生产力水平，“沉默辞职”现象就是证明。⁹

这一全球趋势给企业带来巨大压力，使其价值观、战略、政策和行动与员工的个人价值观（个人和集体）以及更大社会的价值观保持一致。尽管不同的员工和社会的不同期望可能会带来挑战，但是对于员工、企业和社会的益处远远盖过了这些挑战。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 尽管听取了员工意见，而且员工的计划和政策也在不断变化，员工们还是很消极
- 尽管您的组织与竞争对手和行业准则进行了对标，但仍难以解决您的业务战略和员工队伍中的问题
- 组织和员工关注点的差异造成的员工抗议活动增多，您的业务效益（财务、声誉等）受到影响

工作模式转变的准备度

在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，84%的受访企业领导者表示，员工自主性对其组织的成功非常重要。然而，仅有17%的人认为他们已经为解决这一问题做好了准备，对这一趋势的准备得分在所有趋势中排名倒数第二。

图1

员工自主性的准备度差距

员工自主性对我的企业的成功很重要或非常重要

84%

我们准备充分关于解决员工自主性问题

17%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

根据德勤2023年全球人力资本趋势调查，这一差距是由近因偏差造成的，人们更关注由疫情推动的自主性，如薪酬、地点和工作时间，这是最受关注的三个方面(44%)。而为了真正发挥出自主性的作用并驱动价值，重点需要放在工作目标、员工发声和工作内容等方面，但这也是我们调查中受关注度最低的三个方面(16%)。

工作模式的新法则

拥抱变化的目标。需要认识到“利用员工自主性驱动价值”是一个长远的、必然的趋势。此外，现如今与员工设立的共同目标不会长久不变，因为员工的关注重点经常发生变化。共同创造与分享问题的过程和最终的解决方案一样重要。这意味着，共同创造关系需要成为企业、员工和工会之间的一套嵌入式实践。德勤的高影响力员工团队架构研究将此描述为培养员工的“创造性思维”，对员工的培养不仅要适应即将到来的变化，还要积极为塑造企业的未来做出贡献。¹⁰ 创造性思维对员工有好处：他们能更好地应对自己所参与创造的变化；共同创造带来的直接贡献，更容易使员工产生归属感。¹¹ 它对企业也有好处：员工团队架构研究发现，相比于不培养创造性思维的企业，培养创造性思维的企业中的客户满意度高1.8倍，创新的可能性高2.8倍。

共享过程，共享成果。员工和企业需要持续对话，分享讨论过程和成果。虽然倾听员工的偏好和意见是先决条件，但这并不足以建立一种有意义、有影响力的关系。企业需要在影响业务决策的正式讨论过程中激发员工的贡献度。这种激发可以采取多种形式，具体取决于企业的规模、法规以及工会的参与。共享决策为员工下放了权力，并改善了业务成果。例如，德国法律要求所有雇员超过5人的公司都必须设立员工工作委员会。¹² 这些工作委员会的权利从日常问题（如假期和付款方式）延伸到企业经济方面，如企业的投资、办公点关闭和潜在的收购。¹³

聚焦在支持员工与企业关系的具体决策。对于企业来说，将员工自主性嵌入到业务的各个方面既不实际也不高效。相反，企业应该专注于将员工带入到有助于建立员工-企业关系的流程和论坛中，从而建立与企业目标相一致的价值观。对于某些企业来说，这可能意味着建立共同的目标，而对于其他企业而言，这可能意味着关注工作的设计。

让承诺成为现实。为了实现本节开头所描述的互惠互利，企业和员工的行动不能只停留在口头。如果员工做出承诺，而企业未能将员工的观点有效地融入到商业实践中，就会破坏员工对企业的信任，员工很可能会离开。将员工与符合他们价值观、兴趣和技能的工作、任务或计划相匹配并“使之成为现实”，从而将激情转化为生产力。根据企业和员工之间的关系，双方都期望员工找到工作之外的意义和目的（“工作就是工作”的未来¹⁴）。在这种情况下，“使之成为现实”意味着与员工共同创造工作，而不是仅专注于工作中的目标。

当前实践：领先组织的探索

- **诺华（Novartis）公司**最近推出了一项“负责的选择”政策，该政策授权员工选择如何、在何地以及何时工作。¹⁵该政策将“经理批准”改为“经理知情”，旨在优化个人和企业绩效。
- **海尔**允许任何员工加入或创建微型企业，使他们能够实现对工作内容的自主选择，然后与海尔共享财富。¹⁶虽然基本工资很低，通常不会比最低工资标准高出多少，但达到“领先目标”的团队可以将其工资扩大到5-10倍。一线团队可以根据自己的情况自由经营他们的业务。
- **某政府机构**继续将自己定位为优选雇主，提高其工作场所的灵活性，以吸引和保留人才。¹⁷其领导和经理不断征求其员工和团队的工作偏

好，以制定混合工作计划，平衡这些偏好和业务需求。这种工作场所灵活性的提高不仅提升员工留存率，而且在混合环境中开展的双向沟也使领导层能够直接从员工那里了解他们面临的问题、挑战和机遇。

- **M&T银行**创建了一项计划，为员工提供40小时的带薪志愿时间，让他们做任何自己感兴趣的事情。¹⁸该计划使得他们的员工将个人的选择、行动和价值观匹配与组织的总体目标，即“改变人们的生活”。



前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场竞争中存活下来 | 发展阶段 差异化发展获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 收集员工的关注重点，然后做出决策 识别员工和员工代表的意见对企业事项的优先级和行动的影响程度 在确定优先级时，关注行动而不是流程，创建“最低可行政策”（保护企业所需的规则底线） | <ul style="list-style-type: none"> 创建直接让员工及其代表（即工作委员会、工会）参与决策讨论和政策制定 培养自发组织的团队或员工“发现团队”，将创意与员工的兴趣相联系 利用持续感知和持续对话，主动了解员工动机和需求的变化 为员工提供一系列可管理、模块化的选择，让他们获得自主性的时候不至于不知所措 | <ul style="list-style-type: none"> 提高员工在最高决策层（如董事会或执行领导团队）的代表权，特别是在ESG和DEI问题上* 对领导者进行心理状态和倾听技巧的培训 通过让员工参与项目、工作任务、解决问题和产出成果，赋予他们工作上的自主权和选择权 |

注释: 员工代表的监管要求存在地域差异（例如，欧盟国家的工作委员会）

展望未来

员工的自主性并不意味着让员工主宰企业的一切，也不意味着要为员工创造一个组织，让他们不受限制的输出观点（即最小化董事会委员会的影响力）。这是一种双向合作，而不是随心所欲的。满足员工的影响力和控制诉求并非让员工随心所欲。我们需要的是一种开放、相互尊重的关系，这种关系能让员工做出有意义的、互惠互利的选择，并让他们参与到涉及员工的决策过程中。员工即可以参与到企业战略层面的决策中，如设施和运营的地点，也可以参与到个人层面的决策，如工作排版。尽管领导者在做出这些决定时很容易“被动等待”，劳动力供求变化和经济衰退带来的员工情绪的转变和员工自主性的崛起都不会

改变或“倒退”。伴随着商业、劳动力和社会的混乱情况，赋予员工自主性为企业提供了应对这些混乱所需的更高的灵活性。

归根结底，员工自主性本身就是强有力的动力来源。心理学研究将自主性与动机、行为、身体健康和整体幸福感相关联。¹⁹ 关键的指导意见是，给予人们影响力和选择自由非常重要。

企业应该首先承认并接纳员工与组织分享的意愿，然后在双边投入的基础上共同创造未来。由此产生的关系是，企业和员工都能共享权力和责任。他们基于目的、工作本身或其他双方商定的因素，共同应对挑战并带来利益。

注释

1. Erica Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Hugh Son, "Goldman Sachs CEO David Solomon says in-person attendance tops 50% after return-to-office push," CNBC, May 2, 2022; Matthew Stern, "Apple can't turn back from flexible work-from-home options," *Forbes*, August 30, 2022.
3. Kim Parker and Juliana Menasce Horowitz, "Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected," Pew Research Center, March 9, 2022.
4. Donald Sull, Charles Sull, and Ben Zweig, "Toxic culture is driving the great resignation," *MIT Sloan Management Review*, January 11, 2022.
5. Ibid.
6. Deloitte, *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, 2022.
7. Ibid.
8. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*
9. Jim Harter, "Is quiet quitting real?," Gallup, September 6, 2022.
10. David Mallon et al., *Seven top findings on moving from talent management to workforce architecture*, Deloitte, September 2020.
11. Erica Volini et al., *2020 Global Human Capital Trends—The social enterprise at work: Paradox as a path forward*, 2020.
12. Marie Laure Troadec, "German Works Council — An essential guide for employers," Horizons, December 6, 2022.
13. Ibid.
14. Volini, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*
15. Novartis, "Choice with responsibility: Reimagining how we work," July 29, 2020.
16. Steve Denning, "Can firms succeed without managers? The case of Haier," *Forbes*, January 30, 2022.
17. Based on work done by Deloitte with this organization.
18. Interview with authors.
19. A Bandura, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review* 84, no. 2(1977): pp. 191–215; Gregory C. Smith, "The effects of interpersonal and personal agency on perceived control and psychological well-being in adulthood," *The Gerontologist* 40, no. 4(2000): pp. 458–68; James W. Moore, "What is the sense of agency and why does it matter?," *Front Psychol* (2016).

致谢

本章作者：**Karen Weisz**。

在此感谢 **Neil Walker-Neveas**、**Sarah Hechtman**、**Abby Shuster**、**Balaji Bondili**、**Grace Stafford** 和 **Gwen Widicus** 对本章做出的贡献。



解锁劳动力生态

消除传统就业方式的差异就可以开启真正的劳动力生态系统，随之释放关键技能和人才的潜力

企业越来越依赖非传统形式的员工来交付高价值和战略性的技能和活动。然而，他们的劳动力战略及措施仍然偏向于传统劳动力的模式。为了充分释放全部劳动力的优势——包括提高业务灵活性和可扩展性、扩大人才渠道以及提高员工的生产力和绩效，企业需要将劳动力队伍视为一个包罗万象、无边界的生态系统，不同类型的员工具有不同需求，并以不同的方式做出有价值的贡献。这需要劳动力战略、流程、系统和计划能够最大地让不同员工发挥各自的独特技能，同时以一致的方式服务他们。

对“劳动力”的重新定义早在疫情前就开始了。然而，由于人才短缺与对传统工作模式的依赖，使企业获取关键人才的能力受到限制，加速了这个变化。同时，员工们还要求提高生活和工作上的灵活性，这进一步凸显非传统就业模式的重要性。

临时工目前占劳动力总量的很大一部分（有研究显示这数据接近 30%）。¹ 超过一半的受访者（55%）表示，他们已经或有可能在个人的职业生涯中改变就业模式，在传统的全职工作、本职工作之外的内部机会（可能通过人才市场）以及自由职业或零工之间转换。²

以下的趋势推动了这种转变：

人才自主性的兴起。越来越多各种类型的员工正在获得决定他们如何工作、在哪里工作以及为谁工作的话语权。

人才短缺。企业越来越难以找到所需的人才，并且愿意接受各种形式获取相应的人才。

业务敏捷性的需要。企业需要随着市场的变化并快速改变公司战略，并相应地调整人才策略。

代际偏好。年轻一代对工作和职业的看法不同，不一定认为自己会长期为同一家公司全职工作。

数字技术和非传统工作场所的兴起。技术的进步使得员工能够在任何时间、任何地点、任何劳动模式下高效地工作。

转向技能型组织。前瞻性的组织把主要关注点从岗位和职称转向到技能，这与劳动力生态的思维

非常吻合，即不论就业模式如何，注重的是劳动者所提供的技能。

虽然越来越多企业开始采用劳动力生态，但还未能被完全释放出其全部价值，还需要在整个生态系统中创造更强的归属感与统一的体验。目前，非传统方式的员工通常被视为局外人，通常不被纳入企业的劳动力规划中，无法获得发展机会，对企业的贡献也无法取得有效认可，而这些都影响着员工生产力和敬业度。建立一个真正的劳动力生态需要企业转变思维方式、文化、工作策略和措施，以及平台与数据管治方式。

寻找更好的方法将非传统方式的员工融入组织与文化，有助于企业更有效地获得所需的关键技能与人才。这不仅利于这部分人才的发挥，也有助于组织更有效的应对市场变化、快速调整规模与战略重点。德勤 2023 年全球人力资本趋势调查的数据也反映了此趋势，优化劳动力生态系统的两大因素，分别就是满足组织当前的人才需求 (46%) 以及提供未来所需的灵活性 (36%)。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 您的企业一直找不到具有关键技能的人才来确保业务战略的有效执行
- 在员工的沟通或反馈中察觉到传统与非传统员工组成的团队出现了士气和敬业度问题
- 数据、协作工具和工作系统的访问对非传统方式员工的生产力产生负面影响

工作模式转变的准备度

根据德勤 2023 年全球人力资本趋势调查，84% 的企业领导已意识到包容性对领导不断扩大员工队伍的重要性，需要组织内外部的员工。然而，只有 16% 的领导者认为他们已准备就绪，这也是准备度分数最低的一项。

图1

劳动力生态的准备度差距

劳动力生态系统对我们组织的成功非常重要

84%

我们为劳动力生态系统已准备就绪

16%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

通常而言，企业一直试图就着传统劳动力模型和政策进行微调和变通方式来尝试适应。然而，这些补丁式的临时举措并不能产生根本性的转变。根据德勤 2023 年全球人力资本趋势调查，对劳动力生态发展的两大障碍是一成不变的企业文化 (27%) 和传统的工作方式 (26%)。

工作模式的新法则

转向劳动力生态的思维。展望未来，您需要把全体员工（以及未来的员工）视为一个无边界的生态系统，并将所有类型的员工视为对企业具有同等价值并不可或缺的一部分。这意味着不仅要非传统方式的员工明确地纳入劳动力战略和计划，还要将所有员工融入组织文化，无论是全职还是兼职、远程还是现场的员工。每位为企业贡献的员工都应该能够反映出公司的核心价值观，并对企业有强烈的归属感。有趣的是，尽管组织和系统层面往往被忽视，麻省理工学院斯隆管理评论和德勤的研究数据显示，全球绝大多数管理者 (93%) 已将内部和外部员工视为企业劳动力的组成部分，这表明管理者可能已经采取了这种思维方式。³

采用技能型人才理念。正如“岗位走向终结”一章所述，越来越多前瞻的组织正在远离数百年前建立在公式化及狭隘定义之上的岗位与职位上的劳动力模型。取而代之的是，他们正采用一种以技能、能力和兴趣为中心的技能型人才理念。这种转变与劳动力生态的概念完全一致，专注于必须完成的工作以及完成工作所需的技能，而不是传统的人才类型或岗位名称。

搭建开放式的劳动力平台。与其为传统和非传统方式的员工制定不同的管理措施与平台，企业不如采用开放式的人才平台，以接纳各种类型的员工，同时为整个劳动力生态提供更为统一的处理方式：

开放——围绕所有类型的员工制定劳动力战略和计划，承认并接受不同员工独特的价值和贡献，以及他们的独特需求和偏好。

敏捷——生态系统平台紧贴业务战略，灵活的适应不断变化的工作及客户需求。

这并不是说所有员工都应该受到相同的待遇。不同类型的员工有不同的需求，以不同的方式贡献价值，并拥有不同的权衡视角。例如，传统的全职员工通常会获全额福利及更大的工作保障等额外福利，以换取对单一雇主的忠诚和投入。其他

工人团体则以较少的福利换取更高的时薪以及更大的灵活性。综上所述，尊重个人偏好对于吸引和任用关键人才是非常重要的。

从指挥转向协调。让企业和管理者做好运营劳动力生态的准备，需要新的管理实践，从传统的指令和控制模式转向跨职能的协调与整合，像对待传统员工一样，有效任用、激发、管理和发展外部员工。如今，外部员工经常会受到许多不同的团队的影响，如人力资源、采购、技术和业务发展，而这些团队之间往往没有就外部员工的流程和实践进行沟通。展望未来，职能部门与业务部门的领导需要共同努力，并有目的地、有计划地对整体劳动力生态进行系统性思考。这些新的关系需要在管理实践、技术、整合和领导层方面进行根本性的改革，才能企业有能力驾驭和更好协调劳动力生态系统。⁴



当前实践：领先组织的探索

- **某医疗机构**正在探索建立一个联盟，以培养及共享跨成员组织的人才；建立更具吸引力的集体雇主品牌，并解决医疗行业的人才短缺与挑战。这会让联盟内的人才部署变得更灵活，也让员工在联盟组织中获得更多的职业发展空间，同时扩大了员工的就业机会并增强自主性。
- **两家大型媒体公司**在合并过程中采用了截然不同的方法整合劳动力生态。传统的劳动力整合会首先考虑内部员工，但公司有意识在整合过程中却首先考虑外部员工，然后才“扩大”传统员工。这一转变使公司更有效地确定重点和重叠领域，以实现协同目标，并为未来整合后的组织制定正确的增长方式。
- **诺华公司**正在将其10万多名内部员工和5万名外部员工的管理整合到组织和人才职能旗下，以提供无缝的员工体验和整体劳动力战略。建立一体化的视角能让领导层有意识的思考内外员工的平衡，在企业的具体需求之上，并考虑技能的可用性、获取的速度和可负担能力等因素，促进分析并规划内外部劳动力配置。⁵
- **联合利华公司**全球雇员超过15万人，但公司外部核心劳动力估计为3百万人，包括员工、第三方和中介机构。联合利华的高层领导正努力将所有有关外部劳动力的数据和洞察数字化，作为外部员工技能升级的基础前提，以及创建更灵活和更敏捷的劳动力生态。⁶
- **M&T 银行**与非营利组织、当地政府和教育机构联盟合作，为社区成员提供了高需求技能的培训，以解决纽约西部的失业和就业不足的问题。⁷该计划提供免费的数据分析、用户体验设计和软件工程等技能课程，旨在促进社区内的经济稳定和健康，同时为该地区建立更广泛的人才生态系统，并为所有公司开放。
- 新墨西哥州大梅西拉河谷地区的**政府和非营利组织**正面临日益严峻的劳动力发展问题。拉斯克鲁塞斯商会和新墨西哥州南部大桥主办了一次峰会，以建立一个联盟维持当地的劳动力生态系统，当中涉及了政府、私营企业、高等教育和社区的领导人。该峰会重点讨论了招聘、人才发展及挽留当地人才的战略，也专门探究了员工中介的兴起。在这联盟中，政府和私营企业共同为员工构建了一种集体发展方式，展示了真正生态系统的思维方式。

前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场竞争中存活下来 | 发展阶段 差异化发展获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 掌握整体劳动力现状，包括为企业工作的所有人员，以推动劳动力战略规划制定 确保劳动力报告的能力有包括整体劳动力群体 意识到公司敬业度战略（例如全员大会）必须包括整体所有员工群体 了解与非传统方式员工相关的成本与风险 | <ul style="list-style-type: none"> 扩展到人才战略和实践，在合适且合法的情况下，纳入整个劳动力生态 为整个劳动力生态制定整合一致的敬业度战略 提供合适的平台访问权限 | <ul style="list-style-type: none"> 使用技能，而不是岗位，作为获取关键人才的基础 鼓励传统员工发展外部的经验与技能 利用劳动力生态，对可持续性、多样性、平等、包容性（DEI）和人力风险等领域产生正面的影响 提升领导能力和思维方式，推动及协调整个劳动力生态的成功 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

企业不应牢守传统的、狭隘的“劳动力”的定义，即优先考虑全职员工，将其他所有人视为“其他人”，企业需要调整思维和实践，以适应现实世界中无比复杂的人才储备，而且这个人才储备将有越来越多由具有高价值和战略意义的技能和经验的非传统方式员工组成。

新的劳动力基本要素，例如生态系统思维和开放式劳动力平台，不仅有利于生态系统中当前和未来的员工；也有利于企业能获得更多、更好的人才；帮助企业从不同类型的人才中获得最大的价值；让组织更灵活的应对市场变化、快速调整规模与战略重点。德勤 2023 年全球人力资本趋势调查的报告显示，那些在劳动力生态优化方面取得进展的受访者表示，他们在创新能力、财务业绩、人才保留都取得提升，以及领导梯队更加充实。

Workday 首席学习官 Chris Ernst 表示：“凭借生态系统的力量，我们的企业能够以更包容、敏捷、灵活的方式完成工作。在 Workday，我们使用 Career Hub，员工可以在这里分享他们目前的技能和兴趣，并获得相关的连接、短期工作、个性化的学习内容和推荐的工作机会，以促进他们的职业旅程。我们目前有超过 2,100 名同事（约占员工总数的 12%）参与短期工作，反映出员工的热切响应和积极参与。我们平台提供的项目已经从小型的短期工作迅速扩展到持续数月的工作，将员工与解决商业挑战的机会联系起来。”

几十年来，组织一直在追求这些目标，但始终围绕着传统劳动力模型的边界设计解决方案。凭借生态系统思维和开放的劳动力平台，这些传统界限将被消除，无论任何员工种类，这些新的劳动力模式使领导者能最大限度地发挥出每位员工的技能和贡献。

注释

1. MBO Partners, *The contingent labor imperative: How agile enterprises succeed in a modern workforce model*, August 2022.
2. Sue Cantrell, Michael Griffiths, Robin Jones, and Julie Hiipakka, *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, September 8, 2022.
3. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jeff Schwartz, "Orchestrating workforce ecosystems: Strategically managing work across and beyond organizational boundaries," *MIT Sloan Management Review*, May 17, 2022.
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Ibid.
7. Greg Pokriki, "Buffalo's Tech Academy and how it benefits other companies," *Invest: BuffaloNiagra*, November 17, 2021; M&T Bank, "Regional coalition announces 'WNY Tech Skills Initiative' to accelerate economic recovery, provide community with access to technology training," press release, December 16, 2020.

致谢

本章作者：**Karen Weisz**。

在此感谢 **Chris Ernst**、**Sarah Hechtman**、**Abby Shuster**、**Balaji Bondili**、**Grace Stafford** 和 **Gwen Widicus** 对本章做出的贡献。



大胆行动，争取公平结果

DEI对话带来从行动向结果的转变

多元化、公平性和包容性 (DEI) 通常被视为一个个单一的目标，而不是独立且互相关联的行动，实际上多元化和包容性是实现公平结果的必要先决条件。传统上是根据行动和努力来衡量DEI的进展，通常很少考虑实际取得的成果。DEI行动应该致力于在员工和更广泛的社会中实现公平的结果，同时促进组织创新、竞争力提升和长期业务成功。

在过去两年中，大型跨国公司做出了1,000多项公开的DEI承诺，并承诺为DEI倡议提供超过2,100亿美元，¹ 这促使对DEI相关承诺的问责制度不断增强。整个生态系统中的雇员、客户、供应商、股东和社会现在都希望公司履行他们的承诺和责任，以对世界产生积极的影响。² 履责不仅仅是进行宣传活动，更是需要向公众证明公司的进步和未曾辜负社会企

业的期望。³ 例如，Z世代和千禧一代的员工如果对雇主的社会和环境影响力以及他们为创造多元化和包容性环境所做的努力感到满意，他们更愿意为雇主工作五年以上。⁴ 与此同时，作秀型行动——即专注于表面上解决问题而没有投入时间和资源来实现真正成果的行动，可能会削弱对领导层和公司的信任，潜在地影响人员流失和雇主品牌，尤其会影响到社会边缘化群体。⁵

一些组织在DEI行动方面正取得进展。就多元化而言，自2017年以来，全球劳动力中女性的比例增加了1%，高管职位中的女性人数增加了6%（尽管只有26%的高管职位由女性担任）。⁶ 在包容性方面，我们观察到许多组织正在取得进展——人们越来越意识到能够在工作中展现“真实的自我”。这一点在德勤得到了证实，我们的《2022年DEI透明度报告》显示，不同身份群体在工作中展现“真实自我”的意愿逐年增加。⁷

然而，以多元化或包容性为重点的行动和项目并不总能带来公平的结果。举例来说，许多组织为女性开发了领导力课程，以追求高级领导职位的性别多元化。这些项目通常旨在促进多元化，并塑造一种令项目成员感觉融入其中的文化。然而，许多组织可能没有更新与其相关的人才管理流程，例如内部调动流程或绩效管理流程，这些可能会成为公平晋升的障碍。一个有所侧重的项目并不能保证所有参与者的公平。相反，公平性意味着组织作为一个系统，虽然旨在为每个人提供公平的发展机会，但或多或少都会受到身份的影响。在全球范围内，虽然女性在劳动力市场中的比例正在增加，但事实仍然是，当每100名男性得到晋升时，相对应地只有87名女性得到晋升，而且女性领导者离职的比例仍然高于男性。⁸

公司在推进DEI进展方面面临四个共同的挑战：

- **过于强调行动，而不够注重公平结果。**
根据德勤2023年全球人力资本趋势报告，23%的公司依据合规标准来衡量多元化承诺的进展，这些标准可能侧重于行动而不是这些行动的影响。例如，关注公司是否为针对特定身份群体提供指导项目，而非这些项目是否产出诸如留任意愿和公平感提升的结果。
- **更注重解决个人层面而非系统层面的问题。**
公司通常优先考虑采取DEI行动，以解决个人层面的专业发展、无意识偏见和包容性行为。这种行动通常以单一培训的形式出现，但研究

表明，仅以个人为中心的DEI培训，是临时且分散的，通常不会激发改善公平结果所需的行为转变。⁹ 仅关注个人层面不足以克服公司内部潜在的制度和结构性偏见（即承认组织是更广泛的文化和社会体系中的一个系统），而这些偏见正是DEI推进的障碍。

- **进度报告或成果报告中的数据过于综合性。**
许多公司没有主动收集和汇总所需的数据，来提供除劳动力代表性（即多元化）之外的关于DEI的可操作性的洞察见解，即使这样，数据也可能过度聚合，致使难以显示特定身份的群体面临公平性挑战。例如，公司经常根据不同身份群体来跟踪员工的内部流动性，但很少有人分析内部转岗申请率，以了解实际内部转岗与尝试申请内部职位之间的潜在差异——披露出不同身份群体在获得内部流动性机会方面的不公平。
- **DEI目标与其他业务目标脱节。**
社会企业偏向于将社会价值作为业务成果的组成部分而非独立部分。德勤将其称为“目标溢价”，这表明如果一个企业拥有明确的战略，就能通过提高声誉、创新力、市场估值、运营效率、风险控制能力和人才产出，来阐明其对于社会产生的不同作用，从而实现价值和竞争优势。¹⁰ 同样，数十年的研究也揭示了更加多元和包容的组织与创新和利润等核心业务目标之间的相关性。然而，根据德勤2023年全球人力资本趋势报告，只有15%（多元化）和30%（包容性）的受访者表示，他们的公司将有助于公平结果的多元化和包容性进展与盈利能力或生产率等业务成果的提升联系起来。公平的结果也应该被认为是业务成果，而不是与业务分开看待。企业高管应与DEI领导人合作，考虑如何带头进行系统性变革。尽管超过90%的首席执行官已经将DEI纳入其战略优先事项或目标，¹¹ 但需要采取更大胆的行动才能实现公平的结果。

DEI术语表

公平的结果是指在考虑消除历史性和系统性的障碍和特权的情况下，所有人都有公平的渠道、机会、资源和权力去成长。相比之下，平等是指在不考虑历史性和系统性的障碍和特权的情况下，所有人都受到同样的对待。

多元化是指一个群体中，各种身份的代表，包括（但不限于）种族、族裔、国籍、性别认同、LGBTQIA+身份、社会经济地位、能力、宗教、地理环境、教育和年龄。

包容性是为了理解、拥抱和接纳所有个人身份的独特优势而采取的行动，以便所有人都感受到欢迎、重视和支持。

系统是由一组由人事物共同运作、相互影响而形成的机制或网络。社会是一个包含组织的大系统。组织也是系统。甚至在组织内部，人才生命周期也是一个系统。因此，人才生命周期某一部分的变化可能会影响人才生命周期的其他部分。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 您的组织在最高层级没有体现多元化的代表
- 尽管您的组织在DEI方面做出了努力，但不同群体的人员流失比例仍然不均
- 组织的DEI工作完全由人力资源部领导
- 组织的员工数据无法提供足够的细节来评估DEI结果或进展
- 组织的DEI战略目标与组织宗旨和业务战略脱节
- 您的组织没有让所有身份群体按一定比例参与到关键人才计划（如福利和领导力发展计划）中

工作模式转变的准备度

在德勤2023年全球人力资本趋势报告中，86%的受访企业领袖表示，在衡量业务结果的同时，将DEI融入日常工作和团队合作的方式中对其组织的成功很重要或非常重要。然而，只有25%的企业领袖认为他们已经准备好解决这个问题。

图1

DEI的准备度差距

DEI对组织的成功很重要或非常重要

86%

我们已经做好了应对DEI的准备

25%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

根据调查，大多数组织都将多元化和包容性行动置于公平结果之上。事实上，组织DEI努力的最大收益主要集中在与包容性相关的结果上，如“员工敬业度和幸福感”。与此同时，“更强大的领导储备和更多的人才获取”、“对积极社群或社会成果的贡献”以及“增强创新能力”和“增强预测未来风险的能力，以及满足业务和劳动力需求的灵活性”等公平的结果，都排在最后四位。

展望未来2-4年，受访者预计其组织的在DEI方面做出的努力将对“提高品牌认知度”产生重大影响（27%），但对实现公平结果的影响要小得多，如“更充足的领导力储备或更丰富的人才获取渠道”（9%）和“对社区或社会成果的积极贡献”

（10%）。此外，24%的组织没有建立问责制或追踪其对公平性投入的进度。我们在评估这些调查结果时得出的结论是，DEI方面的发展极有可能比较缓慢。

工作模式的新法则

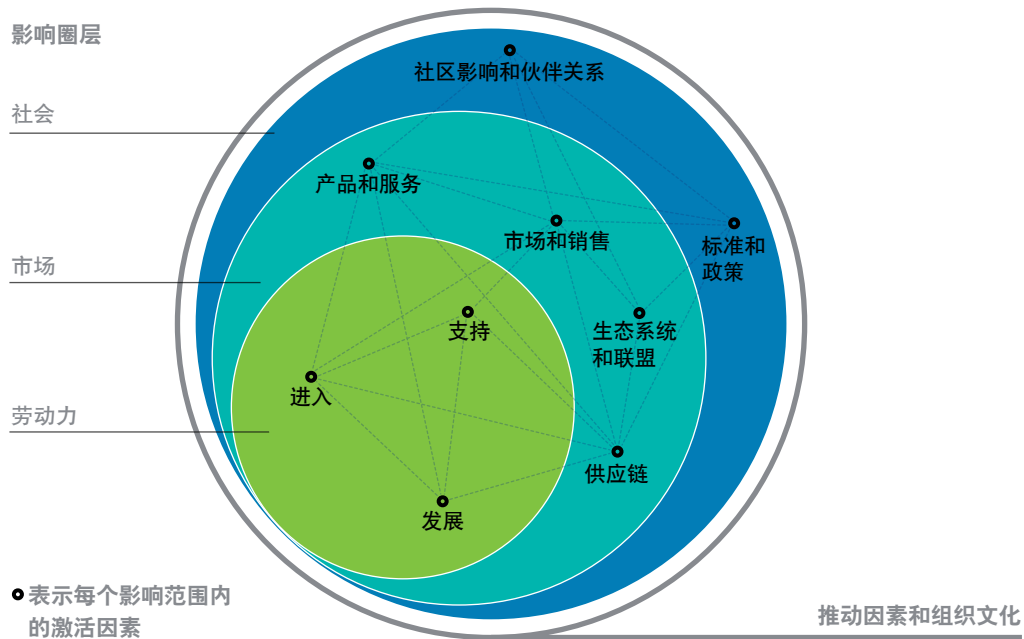
关注结果，而非行为。重要的是根据DEI的结果来衡量DEI的成功（即什么在改变），而不是做了什么（比如花费的资金、完成的培训或参与亲和力和小组）。各组织应查明其组织内不同身份群体之间存在的具具体不平等现象，然后找出这些现象的根源，并设计干预措施和解决办法。正如每个业务战略都是针对单个组织的需求量身定制的一样，实现公平的结果需要针对每个组织的战略、背景和与成员过往的相处经验来量身定制方法。

关注系统而非个人。不公平是一个动态的系统性挑战，需要系统性的应对。德勤在《平等要务》一书中介绍的“公平激活模型”（图2），提出了一种基于系统的观点，¹²即企业如何在其自身组织内外产生公平的结果。该模型围绕每个组织范围内的三个主要影响圈层（每个都包括激活者和赋能者）构建：劳动力、市场和社会，所有这些都包含在组织文化之内。

为了释放组织的潜力，使DEI对市场和社会产生影响，组织首先应该优先考虑为员工提高结果的公平性。然而，许多DEI工作历来侧重于单一的人才管理流程（例如人才招聘或继任计划），而不是整个人才生命周期中互相关联的人才管理流程。系统性变革则要求DEI工作贯穿人才生命周期，并贯穿多个人才流程，以相互加强公平的结果。

图2

德勤公平激活模型



信息来源：德勤分析。

形成针对性的可操作性的洞察见解，而不是过于综合性的描述性数据。分类数据可以揭示存在于人才生命周期每个阶段的阻碍公平的因素，使人们能够理解与个体和交叉身份相关的根本原因。全面评估可以揭示当下的不平等现象，并为持续感知建立基准线，以便能够立即干预和预测建模，以满足特定身份群体的需求。例如，在对残障人士的人才经验数据进行分类分析（不是将残障人士与非残障人士相比）时，组织可能会了解到，有身体残疾的员工和有学习障碍的员工在结果上存在差异，因此需要计划不同的DEI行动。数据分类还允许交叉分析或多个身份组的多元综合分析。例如，将LGBTQIA+的残疾人与非LGBTQIA+的残疾人的经历进行比较并提出见解。

将DEI作为业务的内在要素，而不是独立于业务的要素。结果的公平性影响业务的每个部分，也受到业务的每个部分的影响，这表明以人力资源为基础的DEI工作与专注于产品、服务、供应链、社群影响等的DEI工作之间存在关联。德勤2018年全球人力资本趋势报告中引入了“交响乐队型高管层”的概念，即领导层要像交响乐一样和谐地演奏，而不是虽然由专家组成却不能和谐演奏的交响乐队——有的专家单独演奏时听起来很棒，但在一起演奏时就不和谐了。这个概念在这里也同样适用。整个组织的高管应该负责倡导系统性变革，并推动其他人承担责任，以实现公平的结果。许多组织已经从指派人力资源主管全权负责DEI发展到创建诸如首席DEI官之类的角色，这些

人是高管层的成员或向高管层报告。然而，实现公平结果不仅仅是DEI领导人或人力资源部的责任，而是整个组织的所有领导人——包括高管层成员的责任。要解决系统性的不平等问题，就必须致力于改善所有组织决策、政策、实践和跨领域行动中的公平性。

在应用这些新的基础原则时，组织应考虑“全球本地化”（global-local）方法。¹³ 随着各组织转向解决不平等问题，单一的全球DEI战略很可能不适用于每个地区或国家。例如，有些代表性元素，如性别、年龄、残疾状况和性取向，可能在世界范围内相对一致，而其他元素，如种族、民族和宗教，以及法规、文化和历史，在不同地区差异很大。真正有效的全球DEI战略应该是从一开始就基于全球情况来制定的，而不是由总部或人口最多国家的领导人来制定。

当前实践：领先组织的探索

- **谷歌（Google）公司**自2014年以来一直在报告其劳动力代表性数据，比其他大多数公司都早得多。¹⁴ 2022年，谷歌发布了全球和地区按种族/族裔和性别分列的劳动力代表性、招聘、人员流失、离职、自我认同、技术与非技术与领导角色的趋势数据。报告的深度和细节程度使员工能够在数据中看到自己，并确定自己的优势和机会领域。重要的是，美国劳动力的交叉数据——例如，黑人女性与黑人男性相比的雇佣人数，或亚洲女性与亚洲男性相比的人员流失——可以帮助更精确地制定解决方案，为代表性最不足的群体带来公平的结果。¹⁵ 首席多元化官Melonie Parker在谈到数据的力量时指出，“我们看到许多交叉社群在改善人员流失方面取得了可喜的进展……多元化年度报告中的数据也向我们展示了需要做得更好的领域，我们仍然专注于改善这类社群的招聘和留用工作。”¹⁶
- 总部位于英国的消费品公司**联合利华**通过全面分析工作场所的物理无障碍性、虚拟网站的无障碍性和招聘流程，创建了一个残疾人包容性计划。该组织对巴西、印度和英国的2,000多名员工进行了调查，进行了深入访谈，并要求每个人都用日记记录他们的工作环境，以寻求根本原因和潜在的解决方案。全球残疾包容性指南提高了信息技术、人才招聘、通信和工作场所设计的无障碍性。¹⁷
- **某全球知名制药企业**几乎所有的高级领导人都于2021年确定了具体行动，以推进制药公司DEI战略的三大战略支柱：培养归属感，推进包容性研究和健康公平，以及通过自己的团队改造社会。为了提高透明度，公司每年都与员工分享高管行动计划。公司多元化和包容性业务合伙人Emily Reyna表示：“我们的员工有意识地推动了问责制的建立，促使了这些计划的推进”。¹⁸

前行之路

图3

生存. 发展. 引领.

| <h4>生存阶段</h4> <p>在市场竞争中存活下来</p> | <h4>发展阶段</h4> <p>差异化发展获得竞争优势</p> | <h4>引领阶段</h4> <p>通过彻底革新和转型引领市场</p> |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 设定DEI目标并分配给高管 • 使用当前可用的数据作为衡量和报告的基础 • 报告内部的代表性、参与率和员工情绪，以及当地监管机构的要求 • 任命一名了解劳动力实践、政策和流程的全职DEI负责人 | <ul style="list-style-type: none"> • 根据期望的公平结果确定和执行目标，重点是发现会直接影响目标和行动的想法和根源 • 将公平目标嵌入到人才实践的战略和执行中 • 在当地法律允许的情况下，开展自我识别等活动，以提高数据准确性 • 通过将公平结果与高管的绩效管理和薪酬挂钩，让他们对公平结果负责 • 确定尝试性的领先实践，并随着时间的推移进行迭代 • 发布公开可用的透明度报告（在当地法律允许的情况下尽可能透明） | <ul style="list-style-type: none"> • 将劳动力流程视为一个系统，以了解流程内部和流程之间的公平影响 • 建立信任，让员工了解数据的用处以及数据分享的好处，并感到对自我识别感到安全 • 从对历史和当前的分析转向预测——下一个不公平可能发生在哪里？ • 让DEI成为管理层DNA的一部分，在其团队中示范并实施DEI优先事项 • 为DEI负责人提供投资、对工作实践的影响力以及进入最高管理层的机会 |

Source: Deloitte analysis.

展望未来

要实现有意义和公平的结果，需要一个精心设计的DEI战略和实施计划，该战略和实施计划需要得到领导层的认可和支持，以及得到全组织的财务资源和专职员工的支持。重点关注的领域包括组织能力、运营模式和治理的变革，以及组织文化的转型。

当在公平性方面没有取得可衡量的进展时，首要做法是更加坚持规划和组合DEI举措。可持续变革是通过连接整个商业生态系统中的所有内部和外

部业务来实现的。组织应该以结果公平性为导向，并为个人提供相应的支持。

成功衡量标准的透明度和清晰度可以使受不平等影响的内部和外部社群承担起责任，并帮助组织内的人员了解正在做的事情。分享为什么和怎么做有助于建立信任并提高员工参与度，使组织中的每个人都成为DEI旅程的一部分。

DEI的新规则鼓励采取大胆行动，为所有人追求更公平的结果而铺平道路。

注释

1. Deloitte analysis, November 2021.
2. Porter Novelli, *Purpose Perception*, accessed December 8, 2022.
3. Deloitte Insights, *2018 Global Human Capital Trends*, accessed December 8, 2022.
4. Deloitte, *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, 2022.
5. Kavitha Prabhakar et al., *Build trust in diversity, equity, and inclusion commitments*, January 13, 2022.
6. LeanIn.org, *Women in the Workplace*, 2022.
7. Deloitte, "2022 Deloitte Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency Report: FY22 progress," accessed December 8, 2022.
8. LeanIn.org, *Women in the Workplace: The state of the pipeline*, accessed December 8, 2022.
9. Edward Chang, "Does diversity training work the way it's supposed to?" *Harvard Business Review (HBR)*, July 9, 2019.
10. Monitor Deloitte, *The purpose premium: Why a purpose-driven strategy is good for business*, February 2021.
11. Deloitte, "Summer 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey," accessed December 8, 2022.
12. Deloitte, *The equity imperative*, February 2021.
13. Poornima Luthra, "Do your global teams see DEI as an American issue?" *HBR*, March 21, 2022.
14. Caroline Fairchild, "Why Google voluntarily released dismal diversity numbers," *Fortune*, May 30, 2014.
15. Google, *Google Diversity Annual Report 2022*, accessed December 12, 2022.
16. Melonie Parker, "Focused on Progress: Our 2022 Diversity Annual Report," Google, May 19, 2022.
17. Unilever, "A beacon of diversity and inclusion," accessed December 8, 2022.
18. Genentech, *Genentech's 2021 D&I Report*, 2021.

致谢

本章作者：**Devon Dickau**。

在此感谢 **Ryanne Massey**、**Sameen Affaf** 和 **Amanda Solomon** 对本章做出的贡献。



推进可持续发展的人为因素

人的可持续发展上升为组织可持续发展战略的重中之重

企业解决可持续性问题最初主要是由公共关系或品牌保护推动的——较少考虑其有意义的结果。近年来企业的努力，如减少生产经营中排放污染的努力，正在其业务边缘产生切实的、渐进的改善。现在是时候采取下一步行动了，通过在组织中关注人的因素、调动人的主观能动性，规划正确的技术和软技能，使工作更加人性化，并制定人力资源可持续发展方案，从而实现切实的成果。这才是根本性和持久性变革扎根并取得成果的地方。

可持续性问题对社会和地球有着真实的、关乎人类存亡的影响，组织经常被要求发挥更核心的作用，为人类、地球和繁荣创造有意义的成果。¹许多企业高管意识到对组织进行有意义变革的重要性和必要性，近70%的受访组织表示采用了更可持续的材料或提高了能源使用效率。²然而，仅仅资助可持续的“事物”并不能产生可持续的结果。

骨感的现实是，许多可持续发展的工作仅仅触及业务边缘，却忽视了人的因素，而人的因素正是有意义且持久变革生根发芽的地方。例如，许多公司已经缩减了商务旅行，或改用更可持续的材料，但仅靠这些行动并不能将可持续性发展强加于员工或工作本身——这种变革需要培育可持续性的文化，从根本上塑造公司的能量和社会影响。人正是实现实际和持久变革的渠道。

可持续发展术语表

可持续性：满足当代人的需求，同时又不损害后代满足需求的能力。可持续性包括组织实现长期存在、盈利和增长所需的一切因素。它还包括确保经济、社会和技术进步与自然和谐相处，从而使所有人都能发挥自己的潜力，在健康的环境中有尊严且平等地享受繁荣和充实的生活。“可持续”不是环境、社会和公司治理（ESG）的同义词，而是将它们包含在内。

环境、社会及公司治理（ESG）：组织用来监控和报告其可持续发展议程进展的框架。

- **环境：**通过可持续的商业实践和供应链管理，应对环境成本、长期气候风险以及与自然资本相关的挑战，包括对排放的精细管理和自然资源管理，例如水、农业、矿产、土地和其他资源。
- **社会：**致力于促进包容性、薪酬平等、健康、安全和福祉，以及促进人权、社区影响和社会影响的人才管理实践。
- **公司治理：**建立并执行董事会和领导层关于决策权、问责制和报告透明度的政策和举措，包括领导和治理、股东权利、高管激励以及企业道德和行为。

贴士：此趋势适用于您，如果...

- 来自员工和其他利益相关方的压力越来越大，要求为他们为创造和促进好岗位、好工作和好平台承担责任³
- 您工作的社区要求提高组织如何在社会中创造价值的透明度
- 您的监管机构和股东要求关于人文、环境和社会举措更透明的报告
- 您的组织正在努力衡量可持续发展工作的投资回报率

工作模式转变的准备度

在《德勤2023年全球人力资本趋势报告》调查中，84%的受访者承认，了解可持续发展对组织的影响，且确定推动进程和成果的责任归属对其组织的成功至关重要。然而，只有21%的受访者认为他们的组织已经准备好解决这些问题。

图1

可持续发展准备度差距

确定推动进程和成果的责任归属对其组织的成功至关重要

84%

我的组织已经准备好解决这些问题

21%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

工作模式的新法则

将可持续性嵌入到组织的目标、战略和文化中。

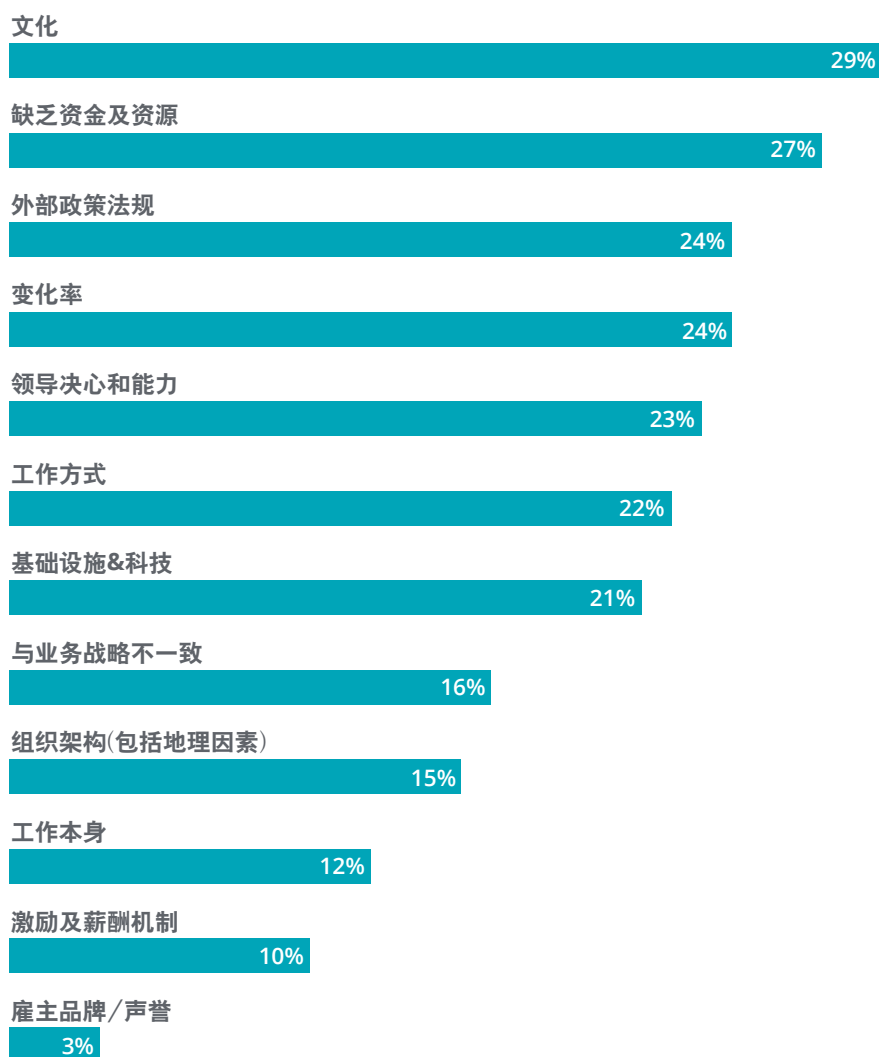
可持续发展不能继续成为对孤立的 ESG、员工健康与安全或仅仅是企业社会责任的倡议。相反，如果组织要实现行为改变以推动切实的成果，则应将可持续性发展作为优先事项纳入组织是“如何”和“为何”在整个业务的各个层面上运作的。当被问及组织实现可持续性成果的障碍时，《德勤2023年全球人力资本趋势》调查中，绝大多数受访者指出了传统的变革障碍，如组织文化、变化率、资金和资源限制，以及政策法规。这些呈现出来的障碍具有共同的管控外部性，这可能与以下事实有关，即不到30%的人觉得有权在其组织的可持续性成果中发挥主导作用。

但是，管理者大可改变这种想法，为进行重大变革，他们应当做出战术性和切实的决策，将可持续发展融入组织的文化结构中，并管控可持续发展的结果。这涉及围绕并阐释可持续发展作为组织企业使命的核心部分，将支持性组织结构和运营模式落实到位，并将可持续发展战略贯彻到业务和人才举措以及工作本身。这可以通过使激励、薪酬和绩效管理与可持续性结果挂钩来实现。



图2

在实现组织可持续发展目标方面呈现到的障碍



信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

规划可持续发展的技能需求。 实现可持续发展可能需要在人才队伍中培养新的技能、能力和经验。越来越多的组织似乎意识到了这一点。例如，领英观察到其平台上的组织在2016年至2022年间，对污染防治、环境政策和环境审计等技能的需求呈现两位数增长（分别为57%、58%和67%）。⁴ 德勤经济研究院预测，到2050年全球将增加3亿个工作岗位，以过渡到碳中和。⁵ 但可持续发展技能本质上既是技术上的，也是人力资源上的。组织需要的不仅仅是具有减少废物或脱碳技能的技术专家，为了真正将可持续发展融入其存在方式，组织将需要在可持续发展的文化和未来运营所需的所有技能和能力的背景下进行人才规划。除了所需的“绿色”能力外，这将涉及考虑如何向更广泛的生态中的人才灌输持久的能力，如同理心和概念思维，并发展新技能，例如基于场景的决策。

让员工更好地工作。 2021年，我们阐释了组织设计“好工作”的潜在优势，“好工作”意味着工作质量很高，员工有发言权，组织能为员工提供培训和技能发展。⁶ 在可持续发展的背景下，“好工作”看起来更像是一套整体工作方法，其中员工的健康、安全和福祉被放在首要位置，而工作产出有助于可持续发展的成果。例如，可持续时装公司Everlane定期评估其供应链中工厂的劳动条件、工资和培训以及环境影响，以确保工人工作条件符合其社会责任标准。⁷ 2021年，他们重新制定了使命，采取以人为本的方式关注环境可持续性，促进安全的环境实践和安全的工作环境。

制定人力资源可持续发展方案。 许多组织已经开始不仅重视环境管理，而且重视人力资源的可持续性，或者为当前和未来的员工以及更广泛的人类和社会创造价值。这些组织旨在释放个人的潜力，帮助他们变得更健康、更熟练，更有目标感和归属感。人力资源的可持续发展不同于政治运动或员工敬业度，它的目的是对组织所触达的人和社区产生积极影响，而不在于组织本身。在德勤于2022年进行的一项全球调查中，64%的员工表示，如果一家公司不仅能为股东创造价值，而

且能为为人类和社会创造价值，员工会更加被吸引并愿意留在该组织。人的可持续发展在企业议程上也稳步上升，79%的商业领袖认同组织有责任为员工和整个社会创造价值。⁸

我们对于如何理解价值创造和可持续发展的意义正在发生变化——从董事会的利益演变为关乎周边群体的利益。

当前实践：领先组织的探索

- **希尔顿 (Hilton) 集团** 提供了一个组织如何追求人力和组织的可持续性发展的案例。为了应对疫情和劳务公司导致的人才短缺，希尔顿在需要工作的社区中寻找新的劳动力。该公司雇用了人口贩运的幸存者、难民和曾被监禁的个人，这为员工和社会创造了价值，同时也为企业创造了价值。⁹
- **某全球知名地毯公司** 的碳中和之旅始于1990年代中期，当时Interface领导者将环境可持续性纳入其设计理念、绩效措施和文化中，将环境可持续性作为公司的核心。¹⁰ 如前所述，该组织的核心使命是“恢复地球的健康”。这一使命已被纳入确定他们设计什么产品以及如何设计、员工的绩效评估以及推动日常工作的运营中。该组织已经实现了碳中和的目标，并有望2040年实现负碳排放。
- **苹果 (Apple) 公司** 于2021年修订了其奖金结构，如果高管实现预定的可持续发展目标，他们的奖金可能会增加10%。¹¹ 此举由一位激进股东在2020年首次提出却未能通过，但在后续通过与苹果高管的合作实施这一变化。
- **美国某社会组织** 通过其绿色城市计划，该组织与地方政府合作，在发展中国家的众多社区增加获得包容性绿色工作的机会、减少污染、促进公平，并建立零碳体系。¹²

- **某全球金融服务和保险公司**致力于通过其可持续发展报告实现彻底的透明，该报告涵盖了更广泛的生态。¹³ 该集团的可持续发展报告每年发布一次，包括第三方排放信息以及全部员工构成数据。他们还搭建了一个以可持续发展为重点的承诺框架，将可持续发展价值观纳入其最大实体的日常工作。
- **百威英博（Anheuser-Busch InBev）公司**在其可持续发展工作中采用了生态的方法，采取行动帮助净化他们生产啤酒所用的水，补贴原材料来源的农民的财务状况，并帮助用本地作物生产安全的啤酒供当地社区消费。¹⁴ 他们的目标是以共生的方式在其生态系统中运营，与其供应商、消费者和社区共同成长。



前行之路

图3

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 <i>在市场竞争中存活下来</i> | 发展阶段 <i>差异化发展获得竞争优势</i> | 引领阶段 <i>通过彻底革新和转型引领市场</i> |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 使管理者围绕可持续发展志向、愿景和目标，以及他们对结果的问责制保持一致 • 战略性沟通，以确保内部（人才）和外部（市场）对领导力战略承诺、进展和可持续发展目标结果的了解 • 为员工提供与您的行业和组织战略相关的可持续性或“绿色”技能提升机会 • 管理与可持续发展投资带来的新技术、流程、工具和工作方式相关的变化 | <ul style="list-style-type: none"> • 与劳动力生态成员（员工、合作伙伴、客户、供应商等）共同制定您的可持续发展战略 • 重新设计工作以推动环境可持续性、人才公平、员工健康、安全和福祉 • 改进运营模式、组织设计、工作架构、激励和薪酬，以符合并实现可持续发展战略和承诺 • 关注最有可能对健康和福祉产生负面影响的工作 • 采取整体工作方法，优先考虑员工的健康、安全和福祉，工作产出有助于实现可持续发展成果 | <ul style="list-style-type: none"> • 考虑技能和专业知识的变化，以便在人才规划中实现长期的可持续发展能力 • 为人力资源可持续性而设计，并考虑可持续性决策对员工、市场、社区和社会的预期和非预期后果 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

为解决可持续性发展的问题，许多组织面临的压力越来越大，这一压力来自政府、全球联盟、社区，尤其是他们当前和未来的员工队伍。员工要求组织摒弃可持续性发展的口头支持，转而追求实际可观察的结果。在德勤全球2022年Z世代和千禧一代调查中，近一半的受访者表示，他们亲自向组织施加了压力，要求他们就可持续发展议题采取行动。¹⁵ 在德勤2021年的一项外部调查中，30%的员工表示，他们会考虑更换工作到更具环境可持续性的公司。¹⁶ 如果一个组织依赖员工和人才（但又有哪个组织不依赖呢？），它就

需要开始迅速取得有意义的、可量化的进展。有两个基本步骤可以帮助实现这一进展，将人的可持续性嵌入组织的可持续发展战略中，以及在整个人才生态体系中促进与可持续发展目标一致的行为转变。

抛开内部和外部利益相关方的压力以及更广泛的社会需求不谈，企业在这些问题上提升自身准备度的好处是显而易见的。在许多方面，可持续发展所代表的问题贯穿了《德勤2023年全球人力资本趋势报告》中提出的一系列挑战。有鉴于此，对调查数据进行更深入的统计分析发现，组织应对可持续性、包容性、信任和目标挑战的准备程

度与业务和人才产出高绩效的可能性之间，存在明确和预测性的关系。毋庸置疑，这是今年研究中任何一组项目中最强的预测关系。

无论最终收益如何，将长期可持续性发展的需求置于短期财务结果之上，对于很多组织而言并非易事。虽然文化和资金被认为是最大的障碍，但它们也将成为帮助实现未来成功的关键推动因素。

在采访TransLink首席财务官Christine Dacre时，她指出同时采用长期主义和人性化视角的重要性。她表示：“这项工作需要时间和大量的前期投资，当您不一定能立即看到好处时，这可能会很困难。此外，您放眼于公司之外的整个生态，包括供应商、现有基础设施和现有技术。您需要在利益相关方之间大量协作，因为没有组织可以单独完成。”¹⁷

注释

1. The Closing Window Climate crisis calls for rapid transformation of societies; United Nations Environment Programme, *Emissions Gap Report 2022*, October 27, 2022.
2. Deloitte, *2022 Deloitte CxO Sustainability Report*, accessed December 9, 2022.
3. Jeff Schwartz et al., *The worker-employer relationship disrupted*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
4. LinkedIn Economic Graph, *Global Green Skills Report 2022*, accessed December 9, 2022.
5. Dr. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, *Work toward net zero: The rise of the green collar workforce in a just transition*, Deloitte, November 2022.
6. Schwartz et al., *The worker-employer relationship disrupted*.
7. Everlane, 2021 Impact Report, accessed December 9, 2022.
8. Sue Cantrell et al., *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*, Deloitte Insights, November 2, 2022.
9. Amber Burton and Paolo Confino, "Hilton is hiring refugees, human trafficking survivors, and the formerly incarcerated to combat hospitality worker shortage," *Fortune*, October 14, 2022.
10. Interface, "Sustainability is in our DNA," accessed December 9, 2022.
11. Eric Rosenbaum, "Apple's new executive bonus formula is designed for the fast-changing world we live in," *CNBC*, January 16, 2021.
12. USAID, "New green cities program: A field support mechanism to advance integrated urban programming," *Climate Links*, July 21, 2022.
13. AIG, "Reimagining What AIG Can Do," accessed January 1, 2023.
14. Deloitte, *2021 Global Human Capital Trends special report*, accessed December 9, 2022.
15. Deloitte, *Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*, accessed December 9, 2022.
16. Stephen Rogers, *We've had a lot of time to think, and we're thinking a lot about time*, Deloitte Insights, April 11, 2022.
17. Deloitte, *2022 Deloitte CxO Sustainability Report*.

致谢

本章作者：**Karen Cunningham**和**Laura Richards**。

在此感谢 **Lane Eisenburg**、**Tina Chung**、**Bill Fegan**、**Dan Firestone** 和 **Caitlin Nasseraddin** 对本章做出的贡献。



提升对人为风险的关注

改变看待风险的视角，聚焦“人”的因素

董事会和公司管理层总是需要应对由破坏性的外部风险（包括环境、社会、技术、政治和经济问题）而导致的突发事件，他们应考虑将关注点从这些风险所带来的运营和财务影响扩展到人为因素带来的影响。当务之急是必须意识到这些破坏性风险对任何组织内部及利益相关组织中人员的影响是巨大的，同时也会破坏人和组织间的关系。通过人性化的视角看待这些颠覆性风险，为提高组织弹性铺平了道路，实现了卓越的业务成果，并创建了一套更有效、更明智的解决方案，以缓解这些突发事件，并实现蓬勃发展。

当 涉及到与人相关的风险时，组织及其最高级的管理者关注的往往是片面的劳动力风险，即企业员工对业务构成的潜在风险，比如员工流动、效率低下、人才获取和保留的困难，及合规风险等。董事会和公司管理层通常仅重视这些风险对财务、运营等方面的影响，偶尔能关注到对企业声誉的影响，却很少关注到人为造成的影响。

“大多数董事会都没有将人为风险作为战略问题来处理。”

——Acadia Healthcare, Flotek Industries
公司董事会成员、已退休德勤主席
Mike Fucci

事实上，所有风险都含有重要的“人”的因素。有些风险对人群影响巨大，其他风险则在某种程度上受到人的影响和驱动。我们将这些称为人为风险，因为它们除了对组织的短期绩效、长期生存能力以及声誉和品牌产生影响外，还明显地影响人的职业发展和个人生活。

企业应该投入足够的资源控制人为风险，将其视同常规风险来管理。德勤2023年全球人力资本趋势调查结果显示，企业普遍缺乏对人为风险的管理，体现在以下几个方面：

- **环境的风险。**气候变化和自然资源的持续消耗会不断改变工作地点、条件、以及劳动力的可及性。根据德勤2023年全球人力资本趋势调查，只有18%的受访者认为气候问题将是其组织在未来2-4年内面临的最大风险；然而，有明显的迹象表明，气候将持续影响工作完成的地点、工作完成的方式以及当地劳动力的可及性。
- **社会风险。**不公正和不平等在工作场景中始终存在。这些社会问题会影响员工对工作的感受、协作方式、员工的价值感和对组织的归属感。根据德勤《2022年全球Z世代和千禧一代调查》，40%的员工曾因为价值观不符而拒绝工作人物，这说明社会和环境影响、多元化和包容性文化的重要性。然而，在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，只有12%的受访者

意识到社会和种族不公正将在未来2-4年内对劳动力产生重大影响。

- **技术风险。**数据隐私和安全、虚拟工作和自动化对业务的健康发展至关重要，但它们也重塑了工作体验以及留给人工完成的工作类型。然而，在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，只有9%的受访者指出，他们的组织认为技术取代人是当今员工面临的最大风险。只有21%的人认为数据隐私和安全等网络风险将对劳动力产生重大影响。
- **经济风险。**收入差距的影响——包括获得医疗保健、食物和教育的机会——会影响人们在工作中的能力和付出，但只有30%的受访者承认这种风险对劳动力的影响。
- **政治的风险。**政府监管和政治两极分化或冲突深刻影响着员工与组织关系的性质以及员工之间的关系。而在德勤2023年全球人力资本趋势调查中，只有24%的受访者预计这将在未来2-4年内对其劳动力产生重大影响。

这些风险不是凭空发生的：经济风险往往导致社会风险，环境风险则给技术加上了不同的负担，等等。共同点是，所有这些风险都有明显的人为影响。这种影响不只应该在战略上被解决，而且应该在整个劳动力生态中为业务做出贡献的人的日常生活中解决。

贴士：如果您的组织在经历以下情况，应该对人为风险提高关注...

- 您的组织缺乏报告广泛的人为风险所需的数据
- 您正在努力理解是什么损害了组织从突发事件或业务中断中恢复的能力
- 您的董事会和最高管理层期望并需要更透明的劳动力数据来进行决策
- 您的组织正在努力证明其 DEI 投入的进展

工作模式转变的准备度

根据德勤2023年全球人力资本趋势调查，81%的受访者认为在做出劳动力决策时，预测和考虑更广泛的社会和环境风险（如政治不稳定和社会不公正）很重要。然而，只有不到19%的人认为他们的组织在做出劳动力决策时已经准备好应对这些风险。

图1

人为风险：重要性与准备度

在做出劳动力决策时，预测人为风险对我的组织很重要或非常重要

81%

我的组织在做出劳动力决策时，非常愿意考虑人为风险

19%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

目前管理劳动力风险的方法是不充分的，在德勤的劳动力风险调查中，¹只有44%的高管认为他们企业获得的风险相关指标能反映当前面临的劳动力风险。当高管们被要求评估他们未来三年的准备度是否充分时，这一数字降至34%。

工作模式的新法则

囊括一系列更广泛的风险因素，建立一个人为风险监控框架。管理人为风险需要一个更广泛适用的框架，以解释当今工作世界的复杂性和活力。这意味着，不仅要考虑有限的内部因素，如空缺职位、继任计划和劳动力安全，更要考虑更广泛的内部和外部人为风险。这个新框架必须全面审视执行什么工作、如何执行工作以及在哪里执行工作。它还必须考虑组织运营所在社区的福祉、劳动力的福祉和劳动力的长期就业能力，以及组织是否通过帮助他们获得可转移的技能和能力来“面向未来”的员工。

即使在当今狭隘的劳动力风险视角下，也很少有组织达到目标。根据德勤的劳动力风险调查，只有40%的组织对劳动力风险有明确的定义，仅有不到10%的高管表示他们对组织监控风险的方式感到满意。令人担忧的是，当今组织的风险衡量标准普遍有限，很少有组织考虑增加指标，如包容性（27%）或环境、社会和治理（ESG）（16%）对劳动力的影响。

已经在实践人为风险管理的组织毫无疑问将在业务上收益。同一项调查显示，管理人为风险而创建更多结构和纪律的组织可以取得更好的业务成果，使组织更有可能在盈利能力、运营效率、员工满意度和品牌认知度方面优于同行。

通过扩展洞察打造组织敏捷性。人为风险不遵循组织规划的时间线。相反，它们突发其然地出现，往往让组织措手不及，导致管理者仓促地做出回应。除了确定一致的定义和建立人为风险框架之外，组织还需要加强业务规划和持续的风险措施，以便更及时地评估进展。然而，只有40%的受访组织表示，他们正在实施数据和分析，以更好地感知和准备应对新出现的人为风险。而且，只有43%的企业计划在未来2-4年内这样做。

生成这些分析的能力取决于集成的数据基础架构，该基础框架可以引入扩展的人为风险因素，并为组织提供有价值的相关洞察。例如，考虑加强对人为风险的理解，包括劳动力因素和更广泛的经济、政治、技术、社会和环境格局，如何影响商业决策。这可能包括确定在哪里开设新的制造工厂，提供哪些劳动力技能培训和福利计划，或者组织如何支持员工，重新设计供应链或在发生气候或公共卫生紧急情况时调整业务优先事项。

即使在分析不具有预测性的情况下，它们仍然为企业提供一个基础框架，从而提高组织的敏捷性。在这个基础上，组织可以在发生突发事件时快速采取行动、评估和做出调整。这个过程中所产生的洞察将使组织能够专注于广泛的人为风险结果：财务、运营、监管、声誉和品牌。

在董事会层面灌输责任意识，使其贯彻整个组织。对人为风险管理的重视不足，通常是首席人力资源官的责任，首席财务官也需同样负责。而除人

力资源部门外，其他部门即使是对劳动力相关风险的简单知识或理解都非常有限。

“处理人为风险的最无效方法就是说这是一个
人力资源问题。”

——Acadia Healthcare, Flotek Industries公司
董事会成员，已退休的德勤主席
Mike Fucci

根据德勤的劳动力风险调查，只有40%的董事会成员在劳动力相关风险方面有专家级的知识。如今，全球颠覆性风险可能对公司的长期生存能力产生重大影响，因此，需要所有高管，尤其是董事会成员对人为风险充分理解。董事会应该主动承担管理人为风险的责任，以满足投资者和利益相关方现在和未来的需求，相关行动应是多方面的，不局限于创建或扩大现有的委员会来获得所有权。

问责制应贯穿整个组织，而非止于董事会，以便监控和及时应对人为风险成为组织的一种运营方式。然而，在我们的劳动力风险调查的受访者中，只有39%的人指出，直属经理对劳动力相关风险具有专家级的知识。这些直属经理通常最接近员工、最能和员工共情。在员工之间以及与组织之间建立人际关系有助于预防人为风险，就像街坊邻居们有共同的责任来照看他们的街道一样。正如本报告其他地方所讨论的，组织与其员工之间的持续对话是吸引和激活员工的关键组成部分。

当前实践：领先组织的探索

- 总部位于挪威的一家全球**保险提供商（Gard）**积极围绕潜在风险进行情景规划，包括对劳动力构成的风险。该公司确定了与社会经济、环境、地缘政治和技术相关的广泛的潜在风险清单，并询问董事会和经理他们认为最有可能发生的风险。然后，该公司与跨职能工作组一起围绕这些风险进行情景规划，以确定潜在的解决方案。²

- **美国大都会人寿保险（MetLife）公司**作为全球保险提供商，公司董事会承担ESG风险的责任。董事会成员定期与高管会面，审查数据以评估气候风险。该组织目前正在开发围绕气候变化进行压力测试和情景规划的能力。³
- **美国财政部**已开始对其评估的包括劳动力风险在内风险采取更广泛的视角。这些风险现已成为其企业风险框架的一部分。该机构还计划提高其数据和分析能力，以进一步支持对风险的评估和决策。⁴



前行之路

图2

生存. 发展. 引领.

| 生存阶段 在市场上竞争中存活下来 | 发展阶段 差异化发展获得竞争优势 | 引领阶段 通过彻底革新和转型引领市场 |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 扩展用于评估风险的标准，以包括人为影响以及财务和品牌风险• 在评估人为影响时，请确保整体员工队伍包括在内• 定期收集数据，作为定期业务规划工作的一部分，围绕高优先级的人为风险做出决策• 在向员工传达人为风险和缓解行动方面提高透明度 | <ul style="list-style-type: none">• 在整个劳动力生态系统中指定角色和/或团队，专注于感知、场景建模和风险应对准备• 在定义业务和劳动力战略时，考虑当前和新出现的人为风险• 在董事会和执行层面灌输为人 为风险做好准备的责任 | <ul style="list-style-type: none">• 识别驱动人为风险的行为，并创造激励措施和共同责任文化来改变这些行为• 使用高级数据和分析来感知模式、预测风险并推动组织内外的规划和准备• 与其他组织、社区和监管机构分享您的方法和见解，以倡导并造福社会中的所有 人 |

信息来源：德勤分析。

展望未来

以人为本的预测性风险管理方法需要领导者和员工进行重大的思维转变，并进行相应的投资。事实上，固执于现状的危险远远高于改革成本。如果不优先考虑更广泛、更以人为本的风险管理方法，高管可能会发现自己与董事会成员和其他有影响力的利益相关方不一致，后者对如何管理人为风险越来越感兴趣。

虽然董事会最终需要承担人为风险责任，但组织中的整个员工队伍都需要有效地关注人为风险。许多人为风险是由“棘手问题”引起的，因为它们 是复杂、动态和看似难以处理的的社会挑战。⁵

为商业战略提供信息的相同类型的生态系统思维可以应对其人为风险，利用员工、高管和他们经营所在的社区的才能和资源，共同创造解决方案。

领先的组织在持续地强化风险识别判断能力，并与员工合作，预测各类人为风险并规划相关对策。而没有这样做的组织可能很快就会发现 自己面对新出现的挑战和颠覆性风险时阵脚大乱，无法有效地应对，更不用说利用新机遇了。仅以传统的、以业务为中心的视角风险管理方式，会让员工或客户感觉这家组织没有优先考虑员工，这会对组织的财务和运营绩效、声誉和品牌都产生不利影响。

注释

1. Deloitte, Workforce risk survey: Evaluating the C-suite, board, August 22, 2022.
2. Torunn Biller White, "Navigating new and emerging risk – an interview with Gard's Chief Risk Officer," Gard, May 28, 2020.
3. MetLife, "Managing risk," accessed December 9, 2022.
4. Jason Miller, "Culture of risk management beginning to emerge at the Fiscal Service," *Federal News Network*, October 4, 2022.
5. William D. Eggers and Anna Muoio, *Wicked opportunities*, Deloitte University Press, accessed December 9, 2022.

致谢

本章作者：**Zac Shaw**。

在此感谢 **Mike Fucci**、**PLane Eisenburg** 和 **Caitlin Nasseraddin** 对本章做出的贡献。



在无边世界中领航

重塑领导和影响他人的方式

在这个没有边界的世界里，工作不再由岗位来定义，工作场所不再是一个特定的地点，许多最重要的员工不再是传统雇员，领导力也不再由组织结构图决定。在此情况下，您如何在这个世界里领导？为了蓬勃发展，领导者们必须与他们的组织一起成长，并采用一套新法则来动员员工和团队，从而在无边界的新世界中有所作为。

亲爱的领袖们，

您和您的组织都正面临一个关键的重构时刻，必须随着商业和社会的变革而不断调整组织的人力发展计划，才能在这个断层时代中蓬勃发展。

我们正在从一个相对简单、割裂的世界进入到一个没有边界的世界。因此，对于领导者的定义及领导工作都发生了变化。

五大断层¹

- 激进的科学和技术：下一波指数级的科学技术进步
- 向利益相关方资本主义的转变：“外部性”不可避免的内部化
- 全球化被重塑，频繁的监管回归
- “企业理论”的衰落与“生态理论”的兴起：一个新的战略分析方向
- 网状组织的崛起：组织正在从传统的金字塔层级结构向网状组织结构转型

领导力不再取决于职位、职级或直线下属的数量。如今，领导者可以是任何能激励员工完成工作的人，不论他们之间是否有正式的汇报关系，也无需考虑这些人是来自组织内部还是外部。

作为一位领导者，过去视之有效的组织运营方式和依赖的可靠的管理技术如今也备受质疑。事实上，德勤2023年全球人力资本趋势调查显示，我们探索的九大趋势中，受访者一致地将领导力列入

前五大障碍。此时此刻，以全新的方式进行领导的宝贵时机已经出现。

在何时何地参与、如何参与并推动工作的思维模式法则都已经发生了改变。在一个各层级都有领导者的世界里，您需要成为一名指挥家。这需要您与员工和团队共同创造价值观念，让人们围绕一个想法团结起来，并建立影响力。那些踌躇满志者将会为了组织、员工和整个社会的利益而行动起来。

对高管们更高的期望

如今，领导力定义的扩展意味着各个层级的人都在动员起来迎接无边界世界中可能出现的新机遇。高管们需要考虑的关键问题是，如何利用好这股力量，既能推进共同的组织目标，又不会扼杀团队层面的创新和敏捷性。

要做到这一点，需要一个比以往任何时候都更加配合默契的高管团队，²协调运作，激励他们的组织应对的成功衡量标准，并让各级领导者对这一共同愿景负责。只有团结协作，高管层才能勇于冒险并在无边界世界中蓬勃发展。这包括愿意尝试、测试和接受失败，以及用比以往任何时候更高的透明度和同理心来运转组织。

2020年5月，在COVID-19新冠病毒引发的肺炎疫情给该组织带来巨大压力的情况下，AdventHealth首席执行官Terry Shaw带领他的高管团队的主要成员到异地讨论他们组织的未来。在他的引导下，管理者们聚焦两个方面：1) 疫情教会了组织什么以及他们作为管理者应该发扬什么；2) 公司需要如何改变、如何适应并为走出疫情后市场可能带来的下一轮混乱做好准备？

“疫情还没有结束，但我们花了两周时间为我们组织的未来做了很多设计，现在设计要么已经落实好了，要么正在建设中。

——Advent Health总裁兼首席执行官Terry Shaw

“它改变了我们组织的发展轨迹，并且影响了组织的重点——确保我们公司在应对当前的疫情危机以外，也能够经得起未来的时间考验。

——Advent Health的首席人力资源官 Olessea Azevedo

“在各个层级上，我们都需要发挥带头作用，帮助整个团队更快前进。为了做到这一点，我们不懈地提升透明度。对于我们的企业领导者来说，这意味着他们的工作不是代替人们做决定，而是提出有价值的问题并授权他们的团队做出决策。产出结果与产出过程也需有透明度和问责制——包括公开庆祝成功；当事情不顺利的时候扪心自问‘我们能从中学到什么？’。这样的领导者将在未来为企业带来更好的结果。

——M&T银行首席人才官Neil Walker-Nevearas

前路漫漫，任重道远。

领导力的准备度

德勤2023年全球人力资本趋势调查的受访者告诉我们，领导力比以往任何时候都更重要，而且十分稀缺。94%的受访者认为领导能力和效率对其组织的成功是重要的或非常重要的，所有趋势中这一项得分最高。然而，只有23%的受访者认为，他们所在组织的领导者目前具备了在一个混乱、无边界的世界中进行管理所需的能力。

缺乏领导力准备可能是由于对我们正迈入的新世界的形势和机遇的误解。例如，只有不到15%的受访者认为，他们所在组织的领导者非常愿意领导不断扩大的员工队伍，或者在决策时考虑更广泛的社会和环境风险。只有16%的人认为他们的领导者已经准备好使用技术来提升产出和团队绩效，只有18%的人认为他们的领导者已经准备好为他们的组织开发正确的工作场所模式。

图1

在一个无序世界中领导的准备度差距

我所在的组织的领导者已经有效地做好了在一个割裂的世界中领导的准备

94%

领导者有能力在一个割裂的世界中领导，对于我的组织的成功是重要的或非常重要的

23%

信息来源：德勤2023年全球人力资本趋势调研。

重塑领导力

日益扩大的领导力差距可能不是因为缺乏技能或能力造成的。相反，这更有可能是因为领导者还在用昨日的视角——即过往的定义和界限，来看待当今的工作和员工。在一个没有边界的世界里，领导力与正式的权威和等级关系不大，更多的是与洞察力的运用、个人责任感、价值观联结和行动有关。这意味着您需要以不同的方式激活您的团队和您的工作场所，这要求您挑战您对于“组织是什么”、“谁在其中”以及“组织是如何运作”的过往假设。

但是，重构领导力应该从哪里开始呢？近一半的受访者表示，他们的组织领导人难以确定优先处理事项，因为目前出现的颠覆性转变从量级和频次上都让他们感到力不从心。就此而言，作为领导者，您需要采用的新法则也就是您的组织所需要的变革。

工作模式的新法则

应对挑战：像研究人员一样思考。在过去，您是一个成功的领导者，因为您有能力提出正确的答案或解决方案——随之而来的，就是确保您的员工在实施解决方案时做好他们的工作。在一个没有边界的世界里，成功将不再意味着提供解决方案，而更多地在于营造环境和动员员工进行探索与适应，以快速吸收和学习新信息。因此，衡量领导者是否成功的新标准将从管理工作和业务转变为统筹结果。

德勤2023年全球人力资本趋势调查的受访者认为，这种注重结果而非产出的心态转变是必要的。33%的受访者认为，缺乏对结果的问责制是领导者为组织创造价值的障碍。管理和推动成果将需要不断的探索和学习，以及强大的发现和使用数据为决策提供信息的能力。管理者要更加适应于犯错和挑战过去的正统性。受访者预计，在未来2-4年内，有能力挑战现状和推动新工作方式的领导者将成为组织中最重要角色之一。要想在一个没有边界的世界里成为一名有效的领导者，您可能需要比组织行动得更快。首先，把您的注意力和团队集中在结果上，为探索创造空间，并从错误中学习。

开辟新道路：共建新型关系。过去，企业成功的主要驱动力是少数高管，组织内的员工为他们提供支持。权力和所能发挥的作用与工作级别直接相关。但在一个没有边界的工作生态系统中，员工比以往任何时候都拥有更大的、可发挥的作用，解决问题是一项团队运动——最好的解决方案是共同创造的。然而，34%的受访者表示，他们所在组织的领导人完全没有准备好在一个共同创造解决方案的世界中发挥领导作用。这种对共同创造的准备度差距比其他新基础原则的准备差距更大。

领导者可能会把共同创造视为对他们等级权威的挑战——甚至可能把不能独自解决问题视为个人失败。这些都是基于旧的边界得出的结论。领导者必须将共同创造视为其深入了解组织生态系统中员工的全部知识和经验的机会，从而产生更优的解决方案。在个人层面上，这有助于扩大您在整个组织中的影响力网络。

就共同创造而言，如何建立关系，以及与谁建立关系都比以往任何时候都更重要。为了达到预期的结果，您需要有意识地投资于与组织中所有类型的员工建立关系，包括外部的、内部的、上级的和下级的。你还需要积极了解与您建立这些关系的员工。这可能包括他们的专业知识、潜力、梦想和需求。在一个扩展的生态系统中，影响力不是被授予的，而是通过给予他人发挥能力的机会、所有权、信息访问权和实现个人抱负的途径来获得的。

构思影响力：优先考虑对人的影响。在商业中，一个组织的财务和运营指标，如产生的收入、降低的成本和已占有的市场份额，一直是衡量领导者成功的传统标准。但在一个没有边界的世界里，更广泛的组织影响也在加入这个指标库。您和组织做出的每个选择都会带来相应的后果，“牵一发而动全身”。任何个人或组织都无法避免受到彼此行动和决定的影响。例如，作为一个组织，您可以选择忽略政治冲突，但忽略本身就是一种选择——它可能会导致客户和员工疏离或失去信任。

要想在这个无边界、万物相连的世界中蓬勃发展，领导者必须把人放在他们所做的一切事情的中心——设计同时有利于组织和组织所涉及的人的有意义的结果。首先，要真正关心你所领导的人，并将这种关心体现在工作内外的行动中。这不仅仅是展现同理心：必须对工作和生活中的人施予真正的关心，才能建立有意义的联系和影响。

这种心态的转变可能非常具有挑战性，因为目前很少有领导者负责推动以人为本的解决方案来应对以人为本的挑战。例如，超过40%的受访者表示，他们的业务功能目前尚未开始衡量可持续性的成果。因此，至少目前为止，成功可能意味着用比组织本身更高的标准来要求自己。

好消息是，在社会上发挥积极的作用并不需要以牺牲财务结果为代价。真正致力于社会责任行动的企业必将跑赢市场。³

可行之路

作为领导者，这是您的机会。您可以利用此次破除边界的机会，重新塑造您在创造组织未来时的角色，承担对于制定更人性化的前进路线的个人责任。

或者，您可以做出另一种选择：接受界限的消失可能带来的混乱，投入一些能满足最低生存保障的努力，以安然度过风暴。然而，您仍然必须摆脱关于工作和员工的那些陈腐过时的观念。

尽管可能招致混乱，但重构工作、劳动力和工作场所的机会也已摆在眼前。如果您选择这条大胆的道路，并致力于让您和您的组织朝着新的未来前进，我们建议您：

- 通过实践不断优化解决方案，促进学习，并提升价值。
- 通过组织和员工的共同创造，在宽泛的生态系统中培养深厚而持久的新型关系。
- 以人为本，从人性化角度制定战略，全面理解决策对人的影响。

敏捷性将是未来十年的组织的决定性特征之一。勇敢迎来无边界世界的无限可能性，将为您、您的组织、乃至整个社会创造一个更为公平和人性化的未来。



注释

1. Eamonn Kelly and Jason Girzadas, *Leading through an age of discontinuity*, Deloitte, accessed December 9, 2022.
2. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *The symphonic C-suite: Teams leading teams*, Deloitte Insights, March 28, 2018.
3. David Cruickshank, *2030 Purpose: Good business and a better future*, Deloitte, accessed December 9, 2022.

致谢

作者在此感谢 **Lane Eisenburg**、**Erin Clark**、**Maressa McCall** 和 **Caitlin Nasseraddin** 对本章做出的贡献。

中国联系人

颜蓉

德勤管理咨询中国人力资本事业群 总裁
电子邮件: ramonayan@deloitte.com.cn

袁海

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: alexzhong@deloitte.com.cn

吴敏芳

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: micwu@deloitte.com.cn

冯磊

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: mikefeng@deloitte.com.cn

黄海龙

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: hlhuang@deloitte.com.cn

花磊

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: leihua@deloitte.com.cn

沈莹

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: sashum@deloitte.com.hk

刘斌

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: bennyliu@deloitte.com.cn

秦芹

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: qqin@deloitte.com.cn

林树晶

德勤管理咨询中国 合伙人
电子邮件: kelvinlam@deloitte.com.hk

Deloitte. Insights

敬请登陆www.deloitte.com/insights订阅德勤洞察最新资讯。



敬请关注 @DeloitteInsight

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洞察。我们的目标是通过调查研究，利用整个德勤专业服务机构的专业经验，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

本刊物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”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司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。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

© 2023 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所