



从大离职潮
到重新构想工作

因我不同
成就不凡
始于1845

简介:

了解组织如何应对当前的劳动力挑战, 重构、重塑和重建员工的工作方式



疫情期间, 员工比以往更容易为新的工作机会离职, 企业只能努力用更少的人力成本维持经营状况, 迫使企业领导重新构想劳动力、工作场所和工作方式。这篇文章是德勤关于“大离职潮”的最新研究报告, 我们将探讨员工离职的原因——以及如何重新构建工作方式, 重新塑造劳动力, 并重新构想工作场所。这些洞察可以帮助组织更好地运用科技赋能员工, 创造更好的员工体验, 为客户和股东带来更多价值。





一次重振旗鼓的机会？

历经两年多的疫情动荡正在消退：最近《财富》杂志与德勤合作对首席执行官（CEO）进行调查，60%的企业CEO预计：到2022年底，新冠疫情将成为过去式。但是，领导者们对于解决劳动力短缺问题却没有那么乐观。近四分之三接受采访的首席执行官将劳动力和技能短缺视为未来12个月内最可能扰乱企业战略的外部因素。

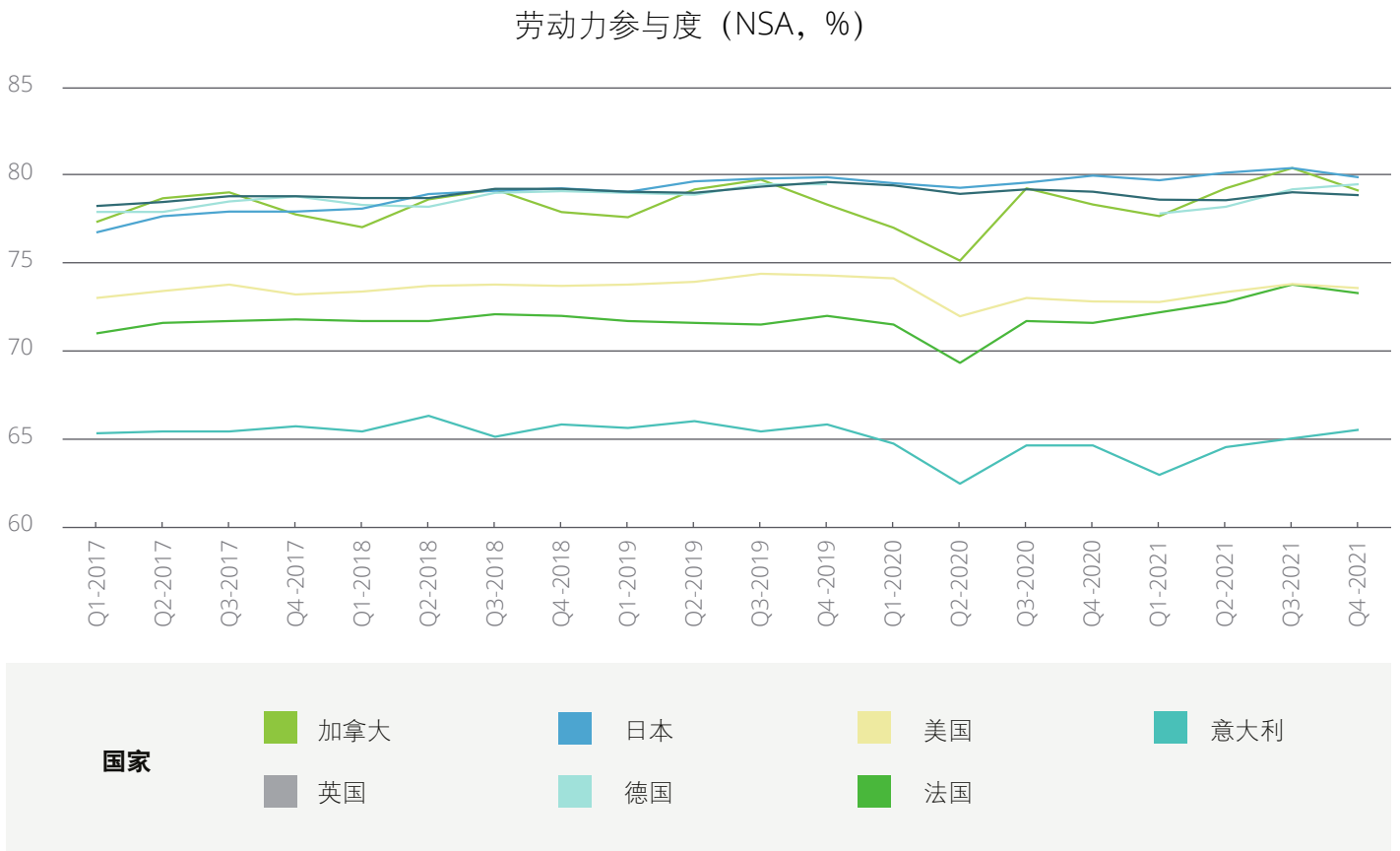
随着辞职人数的持续增加，领导者们感到担忧。2021年初对全球31个市场的研究表明，超过40%的劳动者正在考虑辞职，事实上，辞职的劳动力人数达到了前所未有的水平。在美国，2021年有7,530万劳动者被雇佣，同时有6,890万人离职，其中主动辞职人数达4,740万。

我们在不同地区的研究发现，这种现象不仅仅发生美国，根据2021年德勤全球（Deloitte Global）对千禧一代的调查：在全球范围内，36%的千禧一代（生于1981—1996）和53%的Z世代（生于1997-2012）受访者计划在两年内离开当前的组织；此外，53%的法国劳动者、55%的德国和日本劳动者表示计划在下一年寻找新的工作；这一数字在澳大利亚（64%）和英国（60%）甚至更高。

此外，领英（LinkedIn）对约9,000名劳动者的调查发现，58%的欧洲人表示他们正考虑在2022年换工作。



图1：7个国家的劳动力参与度



来源：国家统计局，通过Haver Analytics访问。

正如许多经济学家所建议的那样，与其说劳动力转移是一场革命，不如说是经济复苏的征兆，全球各地的组织需要做好准备并积极应对。

图1描述了几个国家的劳动力参与度，为了引导公司更好发展，本文探讨了劳动力离职的原因和公司的

应对策略，这些策略不仅是为了吸引新员工（或者前员工回流），而且能将劳动力转移作为企业重整旗鼓的机会。领导者们需要全面反思运营模式，以确保所做的工作能达到预期的结果。

我们的目标是帮助领导者创造新的机会和愿景，重新构建工作，重新塑造劳动力，并重新构想工作场所。这场劳动力革命可以促进组织发展，运用科技不仅能为所有员工创造更好的工作体验，还能为客户以及利益相关者带来更多价值。

劳动力挑战

这些挑战是全球性的，但因地区、行业和人口结构的不同而有所区分

地区因素：

2019年至2020年期间，全球劳动力参与度下降了近2个百分点，预计2022年能回升1个百分点。经济学家预测，至少到2023年，全球失业率和失业人数才能恢复到2019年的水平。

每个国家和地区都经历着不同的劳动力发展趋势和挑战，但是各地的劳动者都愿意尝试其他方式（图2）。

例如，美国一项调查报告称，如果公司不提供长期远程工作选项，42%的员工会辞职。图3展示了按月份和行业划分的美国劳动者的辞职率。此外，68%的受访印度劳动者一直在考虑转行（图2）。在欧洲，许多劳动者正式考虑换工作之前都在等待涨薪；英国和爱尔兰的调查进一步证明了这一点，该调查发现38%的员工计划在未来6个月到1年内离职。

图2：亚太地区的工作趋势

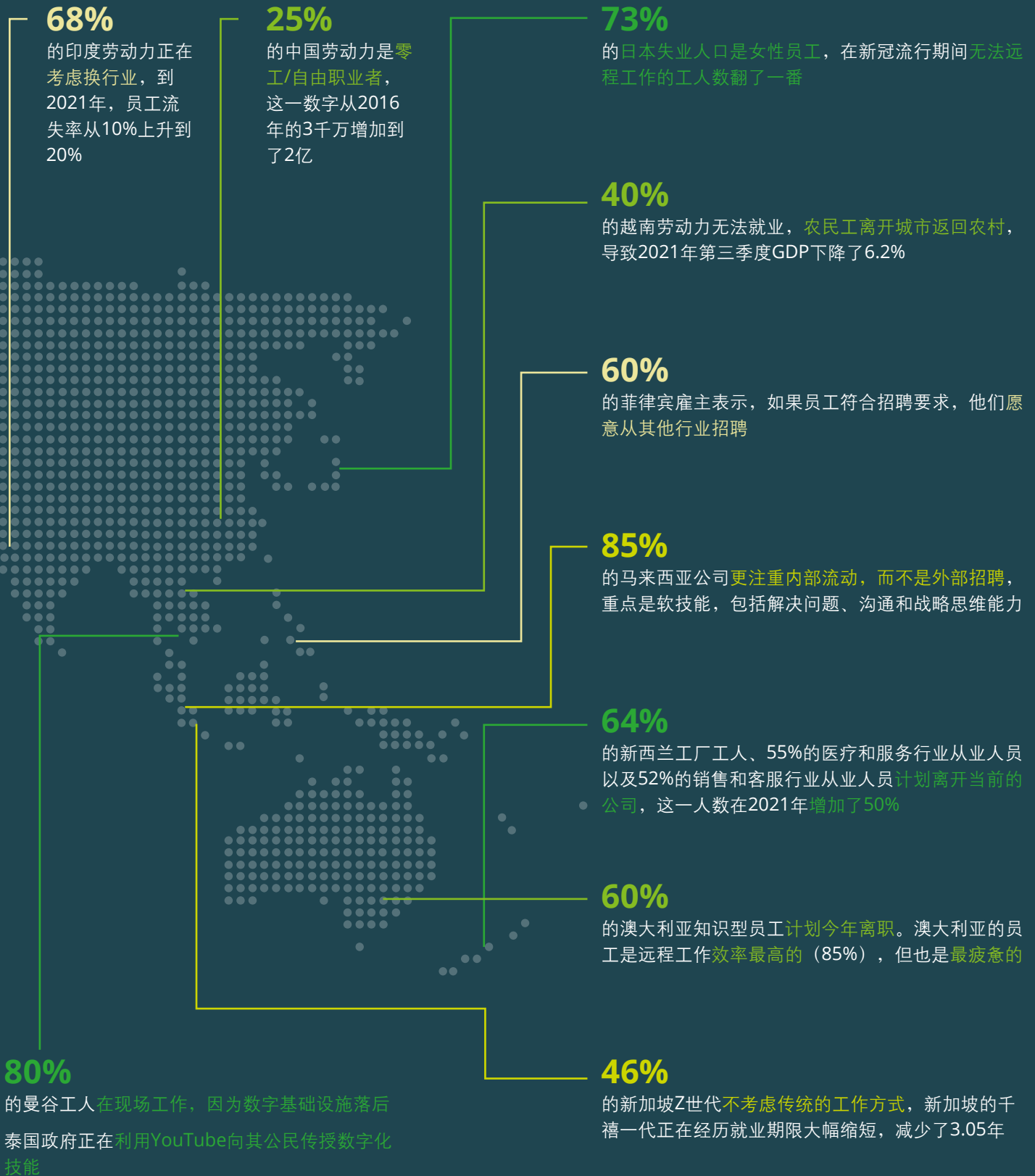
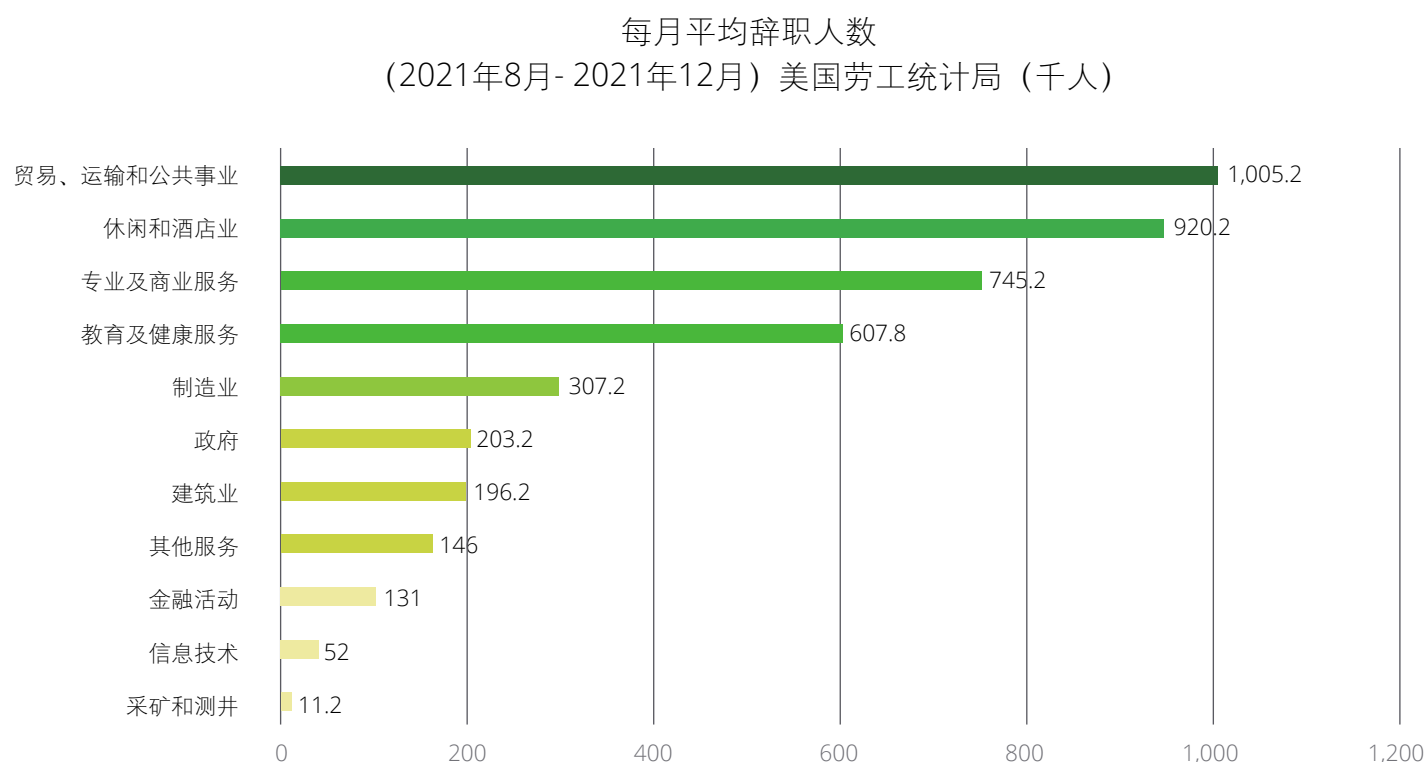
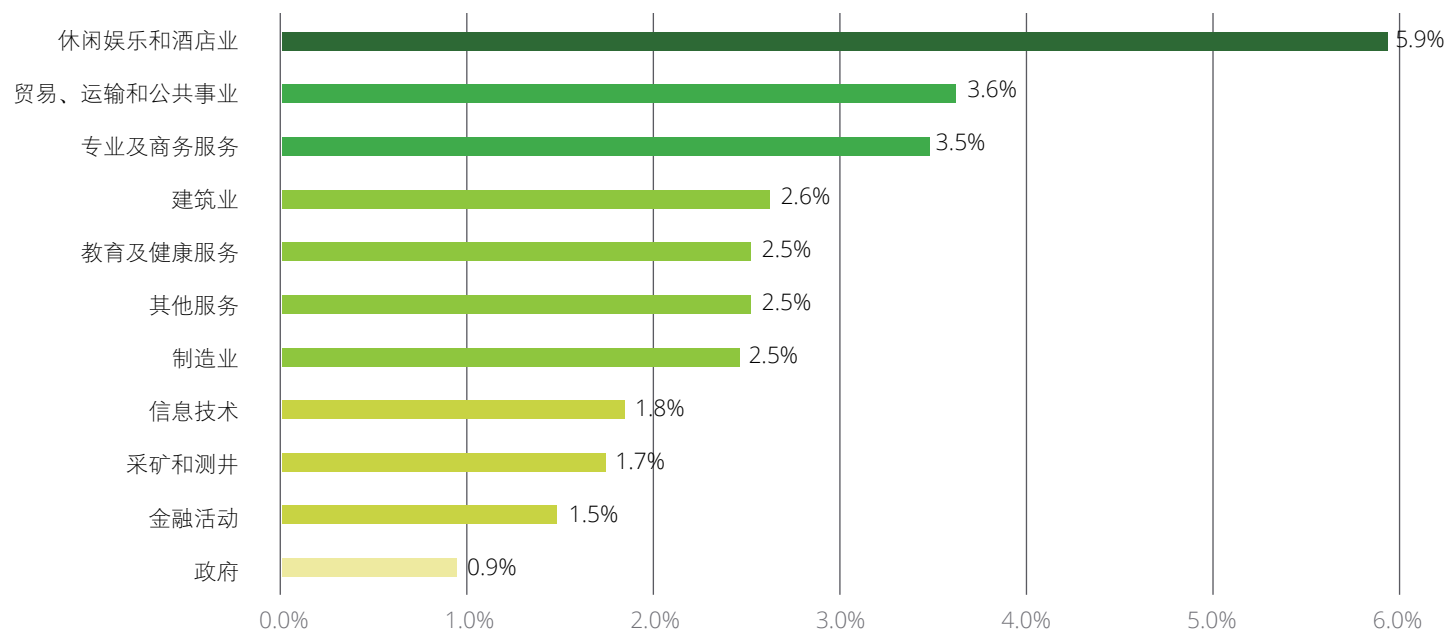


图3：美国工人辞职率



(美国) 各行业平均辞职率 (2021年8月- 2021年12月)
(劳工统计局数据)



来源：劳工统计局, 通过Haver Analytics访问

行业因素：

正如我们在地区性的“大离职潮”报告中所强调的那样，新冠疫情会影响行业发展——对于旅游、餐饮酒店和娱乐行业的影响最为显著，政府为应对新冠疫情而采取管控措施，在全球范围内暂停旅行、室内餐饮和娱乐等服务，导致企业大规模裁员。当这些员工重返工作岗位时便会重新考虑辞职，离职率就会达到顶峰。

疫情对旅游、餐饮酒店和娱乐等相关的行业影响最为严重，导致了大规模裁员。



人口结构因素： 新冠疫情对女性的影响格外严重

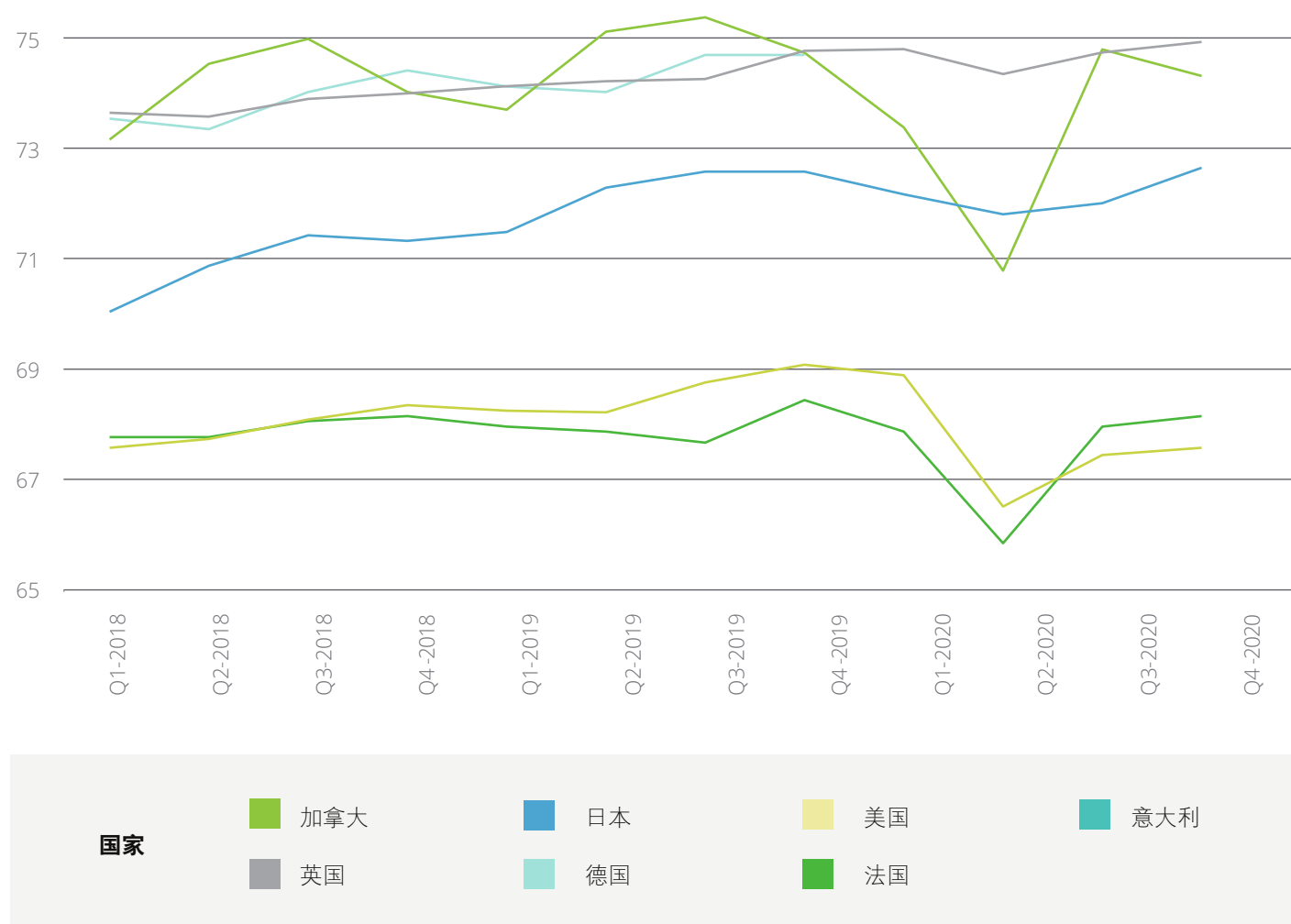
最近的研究还表明，女性、非白人雇员和蓝领工人换工作的可能性最大。德勤全球职场女性研究和经济学家最近的研究结果都支持这一观点：在全球范围内，新冠疫情对女性产生了不同程度的负面影响。2020年，在所调查的7个国家中妇女的劳动力参与度大幅下降（图4）。

在新冠疫情流行之前，女性占美国劳动力的50%以上，但自疫情以来，有300万女性退出职场，其中160万女性表示不会返回职场。

超过一半的Z世代和千禧一代可能会在2022年跳槽，这一比例同比上升了3%。劳动参与度还受到外部因素的影响，如农民工迁徙、城市人口外流、缺乏数字化基础设施或远程工作机会。



图4：G7国家女性劳动力参与度



来源：国家统计局，通过Haver Analytics访问。

员工为什么 离职？

无论是受到离职浪潮、新的机会或正常就业变动影响，各地的工人都在离职（正在考虑离开目前的职位或退出劳动力市场）。原因如下：



跳槽加薪

对于千禧一代，可能离职就单纯是因为薪水。甚至在疫情爆发前，全球近一半的千禧一代把对薪酬的不满作为离职的原因。2022年我们关于千禧一代的调查显示：薪酬是千禧一代在过去两年内离开雇主的首要原因。

用工市场的紧张为工人提供了跳槽到高薪职位的机会。领导者们应该认识到，金钱不仅是作为工资报酬，还能发挥激励和奖赏的作用，比如各种工作津贴、通勤报销和福利，这些都有助于留住或吸引优秀人才。

企业以大幅加薪来应对员工流失，但收效甚微。长期以来，年轻员工一直对民意调查机构表示，金钱只是他们做出就业决定的因素之一，用工市场的紧张使他们更加坚定自己的想法。德勤的全球千禧一代调查显示，对职场文化和企业社会影响力的不满也是离职的重要原因。



职场文化和社会影响力

美国的食物、住宿、运输、仓储和公用事业行业受到工人流失的打击最为严重。



新的发展机会

有吸引力的企业文化和薪酬无法满足员工的个性化需求。单一准则显然无法适用所有人，特别是在含有多代劳动者的组织中。

因此，雇主必须适应不同类型的员工需求。员工希望在自己的岗位上获得学习和成长，并且在重要领域中做出贡献，这就需要组织提供更宽广的发展机会。

这不仅是创造内部就业机会，还需要鼓励内部人员转岗。

灵活的工作模式，既能吸引想要放慢节奏的员工，也能吸引追求忙碌的人，一些组织甚至给予员工更多的工作自主权。

为了改善工作环境，组织面临转型机遇，充分利用内部人才、稳定员工就业和建立员工忠诚度，根据优先级和市场动向进行变革管理。

甚至在疫情爆发前，全球近一半的千禧一代就把对薪酬的不满作为离开当前雇主的原因。





工作与生活的平衡

疫情和隔离期给许多人一个放慢脚步的机会，重新评估自己的时间分配情况。去年德勤关于全球千禧一代的调查中，要求受访者选择领导者在为公司创造利润之外应该优先考虑的事项，他们选择了更好地平衡工作和生活、保护员工的身心健康、以及通过培训和导师支持员工发展。现有研究表明，超过一半的印度员工在新冠疫情后愈发重视健康和幸福而不是工作。

不同地区的不同群体正改变他们对于工作的观点：在美国，高收入者（52%）比低收入者（34%）更希望减少工作时间；在新加坡，千禧一代跳槽更加频繁，46%的Z世代员工选择非传统的就业道路。



渴望灵活性

劳动者关心的不仅是工作时长，还有在哪里、如何工作以及和谁一起工作。全球近六成的劳动者表示如果目前的工作无法进行远程办公，肯定会寻找新的机会。美国员工十分赞成这种观点，超过70%的美国人表示，他们希望保持工作灵活性和远程工作模式。

正如在那些被迫放弃线下工作的公司所说，“工作场所”正在急速发展，混合办公和远程工作模式将继续存在。正如我们在之前的文章中提到，员工追求工作的灵活性。

总之，上述原因表明，员工希望在工作体验和工作形式上有更多选择权，比如更符合他们的价值观、更灵活、以及获得更多新的工作体验。劳动者和雇主之间的关系确实发生了变化，劳动者拥有了更大的话语权。

亚太地区重新 评估工作与生活

如图2所示,在亚太地区,不同国家的社会、政治、教育和工业结构影响工人们的决策。因此他们需要重新评估生活中对他们来说重要的事情、工作对人生的意义、以及期望从工作中得到的收获。

澳大利亚的员工可能是远程工作效率最高的,但也是最疲惫的(图2)。在中国,自由职业的蓬勃发展和躺平浪潮表明,许多年轻人被就业压力所累,既要找到工作又要工作出色,高强度工作却只能挣得微薄的薪水。在越南,大城市的封锁迫使许多农民工回到农村并且不会再返回城市,这表明家乡能为许多亚洲贫困劳动者提供社会安全网。

与此同时,印度工人们正在寻找新的职业道路,并尝试转行进入新的领域。在日本,尽管有大量工人考虑离职,但在多种因素(包括传统终身雇佣制解除、公司无法加薪以及行业普遍冻薪)共同作用下,人们产生了风险规避意识,缺乏换工作的动力。

重新构想 工作方式

劳动者经历了重大的思想转变，企业领导人们也应该驻足反思，对劳动力和工作场所进行重新构想，他们不仅是考虑如何吸引、留住和赋能员工，而是重新审视工作本身。组织应当反思、审视和重塑工作，高效地利用技术和劳动力以促进组织发展。

领导者们可以通过精简工作和坚定目标，增强工作的回报率和吸引力。

正如我们研究所示，未来工作不仅在于改进现有流程，还在于重新审视流程是否必要、是否会带来预期的结果、是否为最佳路径以及是否有效地利用设备和人力。

重新聚焦于工作： 结果 VS. 产出

改进现有流程只能提高核心工作的质量——即给客户的交付物，还需要重新评估现有业务和系统，确保它们能达到预期结果。疫情开始以来，虽然企业有能力将数百万员工从线下办公切换到远程办公模式，但花在电子邮件和会议上的时间增加，导致员工效率降低且感到精疲力竭。

许多员工认为他们所使用的技术工具效率低下，43%的受访者说切换工具浪费过多时间，影响了工作效率。62%的受访者认为在分散式的远程办公不利于团队合作。

研究显示，每周花费在会议上的时间增加了148%，平均会议时间从35分钟增加到45分钟。2021年2月发送的电子邮件同比增加了406亿封。在全球范围内，Teams软件的会议时间增长了2.5倍，平均每个用户每周发送的聊天消息增加了45%，聊天人数增加了42%。



新西兰惩教署（New Zealand's Department of Corrections）的总体目标是维护国家安全、改善生活水平和指引人民发展方向。领导们致力于释放核心人才的时间，将他们从低价值的工作中剥离出来，使之有更多的时间与人互动，从事善后工作。



荷兰国际集团（ING Netherlands）以团队成果而非个人成果来定义工作，以此吸引员工。它的组织“构建模块”是由营销专家、产品和商业专家、用户体验设计师、数据分析师和IT工程师组成的多学科团队，所有人都为共同的目标而努力。

重新思考工作： 减少不必要的工作

面临员工流失时，许多公司会直接让剩余员工用更少的钱做更多的事。一个经历了连续8次视频会议的人，无法保证工作效率和工作质量。这可能是因为很多公司的日常工作并非必要，或不是至关重要。领导者们应该重新审视各项工作活动，区分轻重缓急，并设法减少不必要的工作。



将工作重点转移到高价值工作上可以让员工更投入。为实现这一目标，企业正在加大AI和ML软件和技术的使用力度。根据我们的调查，在过去18个月内，超过四分之一的受访者已经在他们的组织中全面部署了五种以上的AI应用程序。



根据2021年的一项研究，62%的金融从业者正使用数字劳动力（软件机器人）执行数据分类、数据输入、标记和任务管理等事务。



新冠疫情迫使企业提升应变能力。80%的受访者认为，疫情加速了他们的组织从传统IT向“一切即服务（Every-as-a-service）（XaaS）”转变。



2021年初，德勤(Deloitte)和《财富》(Fortune)对首席执行官们（CEO）进行了调查，了解他们在疫情期间的领导力，85%的人表示，他们的组织在危机期间显著加快了数字化转型。



美国联合包裹运送服务公司（UPS）已将季度招聘流程从两周缩短至30分钟，让求职者在线提交申请文件，并省略面试环节。求职者可能在申请后的一两天内就能收到录用通知。在过去的三年里，约有三分之一从事季节性包裹处理工作的人后来被安排在固定职位上。



日本最大的银行三菱日联金融集团（Mitsubishi UFJ Financial Group）安装了机器人扫描仪，数字化存储数百万份文件，以便快速验证客户的身份。这些机器通过AI控制臂读取文件内容，提高文件备份效率。

重新架构工作：以不同的方式利用技术增强人的能力

组织在利用技术来赋能员工（如保险承保人或理赔员）方面取得了很大进展。技术带来新的机会：公司可以进一步利用技术来开拓新业务，为客户提供更大的价值，并且为员工赋予工作的意义。这意味着提升人的工作方式，让人机协作真正释放员工的潜力。



近80%的高管表示，他们的公司已经实施了部分机械流程自动化。



Farmers Insurance使用数字机器人来协助现场巨灾索赔处理和非巨灾财产检查，提高了工作安全性和效率。



苏黎世保险集团（The Zurich Insurance Group）利用智能眼镜协助现场理赔师，实时记录工作进度、并协助远程专家会议和现场规划。



雪佛龙（Chevron）工厂的工人使用高科技眼镜作为全息计算机，远程员工们可以视频通话，不去现场也能实时评估工厂现状。



重新塑造 劳动力

如今，激励现有员工是每个领导者的首要任务，这意味着重新思考和设计现有人才模式，支持员工新的职业发展路径。在劳动力市场紧缺的情况下，企业可能需要通过广撒网、降低准入门槛来扩大人才库。

从非对口市场 挖掘人才

若是线上招聘渠道无法带来人才流入，那就探索其他的人才来源。



三家香港保险代理公司聘用了前空乘人员和航空公司地勤人员，因为他们具有与客户打交道的经验，这使得人寿保险销售增长了25%。



关注神经多元化人群。据估计，每六个人中就有一人具有某种神经多元化症状，这一人群的失业率高达80%。一家领先的全球金融服务机构开展了一项名为“工作中的自闭症”项目，在不同的岗位角色上，具有某种神经多元特征的员工比正常同事多完成了48%—140%的工作。



波音公司（Boeing）与梅萨社区学院（Mesa Community College）合作，指导学生如何组装和测试制造飞机中的“核心部件”。





充分利用劳动力群体中各年龄层的劳动力，以确保合适的人做合适的事

企业重新思考工作模式，意味着重新考虑劳动力构成和人才引进模式。

企业采纳更广泛的用工模式——例如按需引进合同工或临时工。领导者们应该重新审视招聘流程，利用新的招聘工具，如人工智能筛选或点击招聘（click-to-hire）。并非所有的全职岗位都需要由全职员工担任，组织应该考虑用其他员工担任高级职位和更具战略性的职位。



在联合利华（Unilever），截至2020年底，内部释放了50万小时的劳动力工作时长。



美体小铺（The Body Shop）采取公开招聘方式为物流中心招聘临时工，这提高了员工留存率，并减少使用外部招聘机构。

为现有工人创造新的机会

当领导者招聘新员工时，也不能忽视仍在组织中的人，这些人需要兼任离职员工的工作，承受着双重压力。在工作职能不断变化的情况下，需要给予员工时间、资源和支持。

企业可以通过扩大内部晋升和流动机会、提供新的学习以及轮岗机会来满足员工需求。



惠普（Hewlett Packard）旗下的MphasiS推出了名为“回家（Homecoming）”的项目，雇用近期离职的员工。该项目旨在召回有经验的老员工，他们能更快适应工作并创造价值。



凯悦（Hyatt）客房部员工的平均工作年限超过12年。因为该公司实行内部晋升，从现有员工中选拔领导候选人。



提升劳动力的技能水平

组织必须解决远程和混合办公模式给员工学习带来的障碍。公司应该认识到代际、地点和技术对员工的学习方式起着重要作用。关键是要发现学习过程的不足，并为培养员工提供针对性的解决方案。

重视学习的价值。事实上，德勤对工作方式调查发现，68%的人认为在工作中的学习能力对于创造最佳工作环境至关重要。但是，企业在培养员工的技能提升方面做得足够好吗？



55%的劳动者认为他们的组织有明确的项目来培养员工，帮助其适应远程和混合办公模式；但是只有35%的首席高管们同意这一观点，两者在工作效率上存在差距。



万事达卡（Mastercard）充分利用内部人才资源，根据员工能力和想法配置导师，而非单纯根据资历配对，成功创造协作平台，促进员工发展。



谷歌（Google）为其内部员工、专业人员以及外部组织提供了多种多样的培训机会。技能提升和再培训计划由“谷歌人对谷歌人（g2g）”志愿者社区负责，志愿者设计培训课程指导并监督学员。



星巴克大学成长计划（Starbucks College Achievement Plan）为员工提供了100%的学费覆盖。他们设计专有课程和电子学习项目，如星巴克体验和轮班监督，从而提高了劳动力的能力。

重新构想工作场所

工作场所不只是人们工作的环境。它体现了组织决策流程、企业文化和团队合作。事实证明，给予员工更多的决策权是实施新技术、建立信任感和组织赋能的有效手段。

远程和混合工作模式在疫情前就已经普及。经过两年多的发展，线下工作场所的意义不复当初，但它仍然是企业的重要资产。

革新并共同创造办公空间

组织需要与员工合作，共同创造新的“虚拟”工作场所，有效影响企业策略和文化，并提高员工积极性和客户体验。值得注意的是，66%的决策者正在考虑重新设计办公场所，以便适应混合式工作环境的需求。



英国石油公司（British Petroleum）已经将全球2.5万名员工转向混合办公模式，办公室和居家办公的比例为60：40。随着时间的推移，该公司将会“改变和重新配置”办公室来支持员工，为会议和讨论创造灵活的环境。



谷歌在办公室重新设计中涵盖了“Team Pods”而非办公桌椅、“篝火（Campfire）”会议室，以及一个以草地和原木地板构成的“Charleston”户外工作区。



2022年，微软（Microsoft）推出了一项名为“Mesh for Microsoft Teams”的混合现实方案，允许不同地点的用户合作和共享全息体验。

改进数字化工作场所

远程工作模式将持续进行，领导者需要考虑员工在数字化工作场景中需要什么样的工具和资源来提高工作效率、投入度和积极性。目的在于建立一个团结的、有凝聚力的数字化工作空间，以人为本进行设计并不断更新迭代。

如今，大量远程工作的员工（43%）和混合办公的员工（44%）表示合作不畅，线上沟通的参与感降低。然而，只有27%的组织开发了远程协作会议工具。领导者应该明确线下工作的目的，制定线下会议的指导方针，确定线上线下混合会议的规范，并思考如何推动会议成功。

我们的研究表明，员工数字化经验排名前四分之一和后四分之一的公司，盈利能力相差25%。



研究显示，52%的员工愿意在元宇宙中使用数字沉浸式空间进行会议或团队合作，47%的员工愿意在下一年的会议中以虚拟形象展示自己。



Meta公司计划在欧洲雇佣1万人来建立元宇宙。

澳大利亚的矿业公司正在转向使用AR/VR游戏化的模拟技术来培训学生。明年，超过57所澳大利亚中小学将尝试新的网络游戏，让人们意识到澳大利亚矿业中的技术发展趋势。



加倍重视文化与合作

虽然大部分工作都可以远程完成，但员工们仍然需要线下见面和交流。根据我们的调查，60%的受访者（首席高管、经理和个人工作者）表示人际关系有所下降。62%的个人工作者表示在虚拟/混合的环境中工作，同事们的参与感降低。43%的领导者表示，在远程和混合的工作中，建立连接感是最大的挑战。组织在认同和包容员工的个人品质、爱好和需求方面取得了进展。

当所有人都适应混合的工作环境后，就有机会把人们集中在一起（无论是线上或者线下）进行团队合作。如果实施顺利，工作场所可以为员工与同事和合作提供便利。



美国银行（Bank of America）是第一家推出虚拟培训的金融服务公司，鼓励员工培养多项技能：包括模拟客户互动来响应客户的需求。这家公司使用技术来吸引和联系员工。



ServiceNow公司以其“友情文化”而闻名，并在有意培养包容性。比如为新员工举办卡拉OK、保龄球和棒球比赛等团建活动，为新客户烘焙蛋糕等，ServiceNow坚信需要围绕员工和客户的个人兴趣来塑造文化。

结论： 欢迎回家

合理重构工作场所，将危机转化成发展机遇。正如某些学者所说：当前大离职潮只是暂时的商业周期波动，可能很快就会结束。组织可以顺其自然，在局势稳定前，用更少的投入做更多的事。但疫情给予我们所有人反思和回顾的机会，每个人都在重振旗鼓，朝着新的目标前进。

我们相信，领导者们能抓住机会对劳动力和工作场所进行改革，重新审视和反思工作是如何完成、在哪里完成、由谁（或机器）完成以及为什么要完成。从长远来看，利用这段时间重新构想劳动力、工作场所和工作本身的组织，未来将迎来更长远的发展。



中国联系人

颜蓉

德勤管理咨询中国人力资本事业群总裁

电子邮箱: ramonayan@deloitte.com.cn

花磊

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮箱: leihua@deloitte.com.cn

刘斌

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮箱: bennyliu@deloitte.com.cn

呼健

德勤管理咨询中国 总监

电子邮箱: jianhu@deloitte.com.cn

刘云婷

德勤管理咨询中国 副总监

电子邮箱: tinayliu@deloitte.com.cn



办事处地址

北京

北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙

长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都

成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆

重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连

大连市中山路147号
申贸大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州

广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州

杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨

哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码：230022
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码：330038
电话：+86 791 8387 1177

南京

南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波

宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码：315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚

海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海

上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳

沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳

深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州

苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

天津

天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉

武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8538 2222
传真：+86 27 8526 7032

厦门

厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安

西安市高新区唐延路11号
西安国寿金融中心3003单元
邮政编码：710075
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州

郑州市金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

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

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品