

Deloitte.
Insights



社会企业的崛起

2018德勤全球人力资本趋势报告



扫二维码下载全新人力资本趋势app
获得独家资讯和内容，
体验前所未有的**德勤人力资本趋势**。

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www.deloitte.com“人力资本”部分。

目录

- 简介：社会企业的崛起 | 2
- “交响团式”最高管理层：领导团队的团队 | 15
- 劳动力生态系统：超越企业的管理 | 23
- 新的奖酬机制：个性化的、灵活的和全局性的 | 29
- 从职业到经历：新途径 | 35
- 长寿红利：工作在百岁年代 | 41
- 企业公民和社会影响：社会为企业竖起的一面镜子 | 47
- 福利：既是一种策略，也是一种责任 | 53
- 人工智能、机器人技术和自动化：让人类一起加入 | 59
- 超连通工作场所：工作效率是主导吗？ | 65
- 人才数据：太远是多远？ | 71

简介

社会企业的崛起

2018年德勤《全球人力资本趋势报告》展示了全球商界领袖面临的深刻变化：我们称之为社会企业的迅速崛起。这种转变反映了社会资本在塑造企业目标，指导其与利益相关方的关系以及影响其最终成败方面变得更加重要。

在 2018年，我们将目睹劳动力、工作场所和工作中使用的技术所发生的剧变。根据今年对全球 11,000 多名商业和人力资源领导者的调查以及与当今一些领先企业高管的访谈，我们相信巨变正在发生。对企业的评估不再仅仅基于财务表现，或其产品、服务的品质等传统指标。相反，现在越来越多对企业的评估是基于其与员工、客户和社区的关系以及对整个社会的影响，这使他们从商业企业转变为社会企业。

在许多方面，社会资本正在取得新的地位，仅次于金融与实物资本。例如，近来的一项调查显示，65% 的首席执行官将“包容性增长”视为最重要的三大战略关注点之一，比看重“股东价值”的比例高出三倍多。¹ 如今，成功的企业必须通过保持积极的关系来整合各种外部趋势、观点和声音，不仅要与客户和员工，而且要与当地社区、监管机构和其他各种利益相关者保持良好的关系。建立这些关系要求商业领导者密切关注他们的心声，利用信息透明行事，打破孤岛以加强协作，并通过行动建立信任、信誉和一致性。这无关利他主义：这对于维护组织的声誉；吸引、保留和聘用重要的员工；以及培养顾客的忠诚度来说至关重要。

在过去的《全球人力资本趋势报告》中，我们注意到许多组织正朝着“团队网络”的运营模式发展，旨在实现更大的合作和内部敏捷性。² 现在，这一发展趋势正伴随着焦点的逐渐转移：从组织内部和企业逐渐转向组织外部和生态系统（图 1）。处于这些变革前沿的组织都体现了我们的社会企业概念：一个足够警觉的组织，能够感知到并对利益相关方的各种期望和需求都能迅速响应。

什么是社会企业？

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。

图1：社会企业的演变



信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

过去十年：朝着今天的临界点而努力

为何会发生这种转变？我们认为，这是受全球金融危机后产生的社会、经济和政治变化驱动产生的。尽管自2008年以来世界经济开始复苏，但许多人对经济收益未能改善个人生活，解决社会问题，支持政治稳定及减轻技术带来的意想不到的后果感到沮丧。今天的人们对政治和社会机构的信任度低于多年以来的信任度水平；许多人期望商界领袖能够填补这一空白。

这一观点是贝莱德首席执行官劳伦斯·芬克（Laurence Fink）今年提出的。芬克在给首席执行官们的年度信函中指出，人们越来越“转向私营部门并要求公司应对更广泛的社会挑战”，并要求组织“为社会目标而服务”。³ 芬克表示，包括贝莱德自己在内的股东正在依据这一标准对公司进行评估。《纽约时报》的一份报告认为，这封信函的发出可能是华尔街的“分水岭”时刻，提出了关于“资本主义真正本质”的问题。⁴

在促成社会企业崛起的众多因素中，我们看到有三股强大的宏观力量使这一变化变得紧迫。

首先，个人的力量正在增长，千禧一代走在前沿：在成熟的市场里第一次出现年轻人认为自己的生活会比父母更糟，他们也正在积极地质疑企业行为的核心前提以及指导企业行为的经济和社会准则。⁵ 在这一群体中，社会资本在他们的工作和消费中扮演着极其重要的角色，86%的千禧一代认为企业的成功不仅仅应该以财务表现来衡量。⁶ 千禧一代在许多国家都是劳动力的主力军，他们的力量可能会进一步增长。

这种向个人权力的转移正受到当今超连通世界的推动。在超连通的世界，人们能够追踪关于公司及其产品的信息，向大众表达自己的意见，并在全球范围内实时参与社会活动。早在2015年，我们就把这一趋势称为“透明的组织”；⁷与短短三年前相比，在2018年，个体知道的更多了，也对公司期望的更多了。

其次，人们正指望企业来填补社会领域日益扩大的领导力真空。在全球范围内，比起政府，人们更信任的是企业。2018年爱德曼信托晴雨表报告称，全球人民对企业“做正确的事”的信任度为52%，而对政府的信任度只有43%。⁸ 特别是在美国，人们对政府的信任度已跌至四年来的最低点，仅为33%。⁹人们普遍认为，政治制度越来越两极化，并且在应对社会挑战方面效率变得越来越低。公民希望企业来弥补在收入不平等、医疗保健、多样性和网络安全等关键问题上的空白，以帮助世界变得更加平等或公正。

这种期望在给公司带来巨大的压力，但也在创造着机会。与人们接触并表明他们值得信任的组织正在提高自己的声誉，赢得盟友，影响或替换传统的公共政策机制。像亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）和Salesforce的马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）这样的首席执行官拥有前所未有的能力，可以使自己的公司为社会的利益发挥作用。¹⁰ 比如由亚马逊、伯克希尔·哈撒韦公司和摩根大通联合创建的组织，旨在降低员工的医疗保健开支——设法解决政府无法自行解决的问题，同时也有望带来商业利益。¹¹ 另一方面，那些显得无动于衷、充耳不闻或疏离的公司则面临着极不友好的头条、社交媒体上的负面关注以及来自众多利益相关者的棘手问题。

第三，技术变革在创造了实现可持续、包容性增长的众多机会的同时，其对社会产生的影响却无法预见。人工智能（AI）和新通信技术的进步正在从根本上改变工作的完成方式，工作的主体，以及影响社会的方式。¹² 例如，三年前机器学习尚未成为主流。如今，它是IT最热门的领域之一，同时也是人们对潜在的工作机会流失的巨大焦虑的来源。人们日益意识到，快速的技术变革虽然可能带来许多宝贵的机会，但也会产生不可预见的影响，从而削弱社会凝聚力。许多利益相关者都感到惊恐，他们期望企业能够为了更广泛的利益引导这股力量。

好消息是技术进步可以为企业创造新的机会，并对社会产生积极的影响。印证了这一观点的是，87%来自最高管理层的高管认为，工业4.0——数字和实体技术相结合产生的工业革命——将带来更多的平等性和稳定性，74%的高管表示，比起政府或者其他组织，企业将有更多的影响力来塑造这一未来。¹³

成为一个社会企业

作为一个社会企业，行事的基础是认真倾听外部和内部环境——不仅是倾听商业伙伴和客户，而且要倾听一个组织影响到的和影响该组织的社会各方。在当今世界，如果企业能够真正利用他们触手可及的人力资源数据，这种倾听的机会就会比以往更大。如果管理得当，工作场所日益超连通的性质意味着员工与外部世界之间的互动可成为庞大的分析来源。领导者需要采取积极主动的方式来管理这一信息财富，并利用它来关注工作场所内外的趋势。

今天的人们对政治和社会机构的信任度低于多年以来的信任度水平；许多人期望商界领袖能够填补这一空白。

作为一个社会企业还意味着要从自己的员工开始，对更广泛的社会生态系统进行投入。这意味着要以公平、公正和透明的方式对待所有员工——正式非正式的都包括在内。领导者应该努力提供一个促进长寿和个人福祉的工作环境，不仅包括在个人的职业生涯中，还包括在身体、精神和财务领域。通过这种方式，组织对自己的劳动力和整个劳动力生态系统都进行了投入，这对本组织和整个社会都有益处。

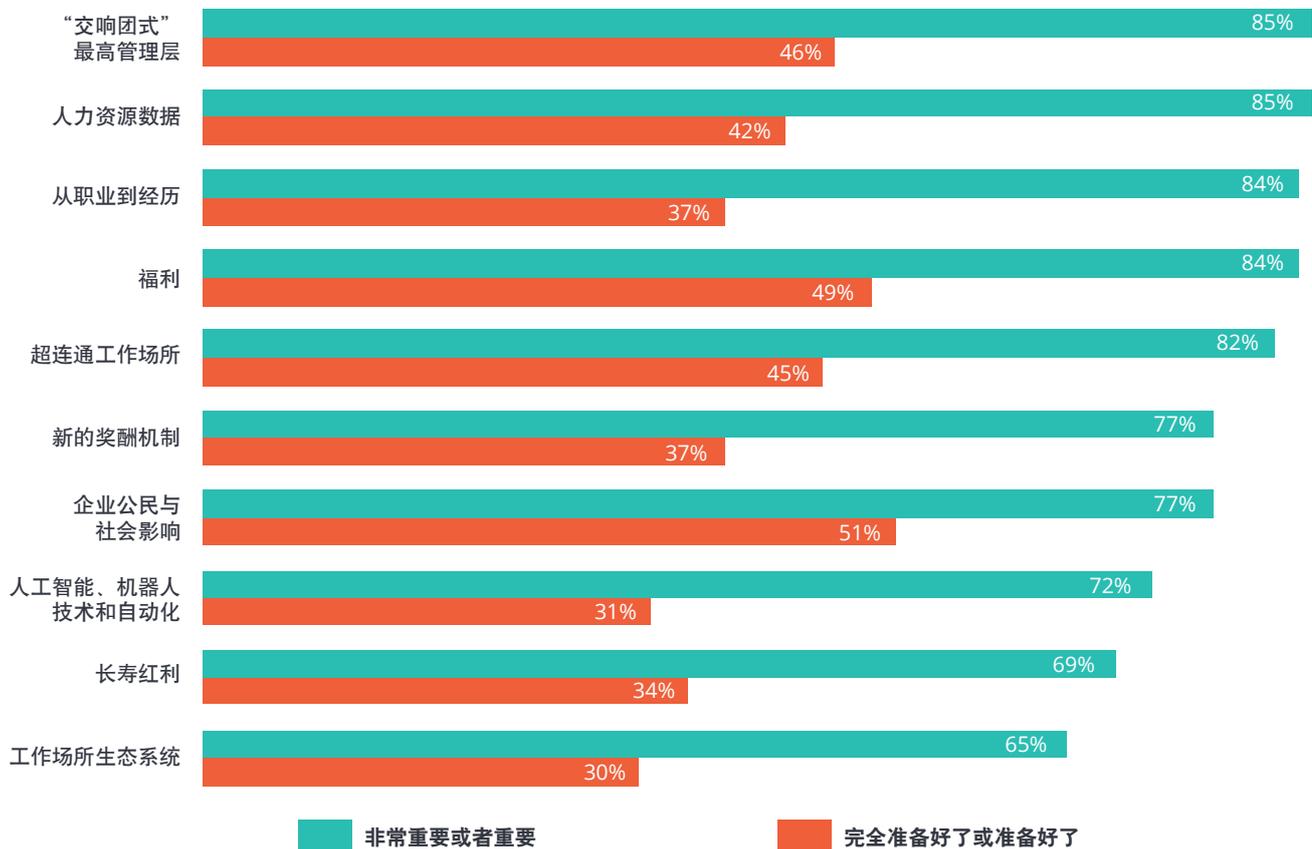
最后，一个社会企业应寻求通过与利益相关方接触，并在战略上确定和追求它希望与各方保持的关系，来积极管理其社会生态系统中的地位。这一点不可能以单打独斗的方式来实现。因此，今年我们提供了一套与每种趋势相关的、最高管理层领导者可以采取的行动。每个焦点领域都需要组织内部和外部的领导者进行密切合作。领导者应与制定“道路规则”的政府和监管机构建立合作关系，共同创建并维持一个公平、公正和合理的市场；与社区和教育机构展开合作，源源不断地为组织输送具备合适技能的人才，进而实现经济发展。



2018年的10个人力资本趋势：重要性和受访者准备度

2018年，四大趋势的重要性超过了80%。此外，“人工智能、机器人技术和自动化”及“新的奖励机制”这两大趋势在重要性和准备度之间的差距超过了40%。

图2：趋势重要性与准备度



接受调查人数：11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

2018年的10大人力资本趋势

我们将今年报告中探讨的10大人力资本趋势汇集在一起，便形成了一个关于社会企业的整体看法。

从顶层开始：“交响团式”最高管理层

趋势1. “交响团式”最高管理层：领导团队的团队

作为一个社会企业行事，并有效管理外部环境的宏观趋势，需要最高管理层领导者具有前所未有的跨职能部门的远见、连通性和协作水平。要做到这一点，他们必须像我们所说的“交响团式最高管理层”一样行事，组织的高层管理人员要以团队的方式工作，同时领导自己所在的职能团队，一切都应是和谐的。这种策略使最高管理层能够了解外部力量对整个组织以及组织内部产生的诸多影响，并筹划协调一致的敏捷对策。

“交响团式”最高管理层是领导力模式不断发展的下一阶段。这一新模式对帮助领导者理解、管理和应对组织面临的复杂社会资本问题来说非常必要，因为这使他们能够挖掘机会，管理风险并与内部和外部利益相关者建立关系。更重要的是，“交响团式”领导力模式对增长至关重要：我们的调查发现，表示企业高管“定期就长期性的、相互依存的工作进行合作”的受访者认为自己所在企业增长率为10%的可能性比那些高管独立开展工作的企业受访者要多三分之一。

最高管理层必须领导组织应对本报告中突出强调的其他九个趋势。所涉变化的速度、复杂性以及成功或失败的高风险将这些问题升级为最高管理层问题，这些问题无法交由他人或通过单打独斗解决。下述九种趋势的规模和速度，只有“交响团式”最高管理层团队才足以应对。在关于“交响团式”最高管理层的章节中，我们呼吁高管们采取具体行动来推动实现更大程度的协作。

个人的力量

随着个人权力的增加，组织正在改进自己的劳动力管理方法、奖励制度和职业模式，以便更好地倾听和回应。尤其是，随着组织外部的员工和网络变得日益重要，公司正在努力与劳动力生态系统的每一部分建立有效的持续关系。在今天的报告中，我们列出了员工个人在影响和管理其个性化和职业经历时可以考虑采取的行动。我们面临的挑战是要找出如何恰当地处理每个人的偏好和优先事项，同时与更多样化的员工组合和细分劳动力进行接触。

趋势2. 劳动力生态系统：超越企业的管理

企业领导者和首席人力资源官认识到需要积极地和战略性地管理与企业外的细分劳动力之间的关系，这些因素在日益影响着组织提供服务及与客户互动的方式。当我们要求受访者预测2020年其所在企业的员工构成时，37%预计合同工会增加，33%预计自由职业者会增加，28%预计零工会增加。组织正在设法使他们的文化和管理实践与这些外部人才群体保持一致，以利用劳动力生态系统，实现互惠互利。

趋势3. 新的奖励机制：个性化、灵活性和全局性

员工利用自己作为个体的权力，要求企业提供更加个性化、更加敏捷和全面的奖励机制，其中包括注重公平和公开的薪酬。尽管企业认识到这一整体转变，但只有8%的人表示他们的奖励计划对建立个性化、灵活的解决方案来说“非常有效”。早期的实验正在探索如何持续制定适应多元化人才的统筹性的、多样化的奖励机制并将其与个人偏好进行匹配。

趋势4. 从职业到经历：新途径

在21世纪的职业生涯中，个体及个体的经历占据中心位置。领先的组织正在转向一种使个人得以获得宝贵经历，探索新的角色，并不断改造自己的模式，而不是沿着基于职位的路径稳步前进。然而，我们调查的受访者中，有59%认为自己所在组织在赋能人们管理自己职业生涯的方面是无效的或只是些许有效。在这一领域做出改进，对吸引关键人才来说至关重要，尤其是在技术改变技能格局的时候。

填补社会的领导力真空

领先的企业正在制定解决长寿和福利等社会问题的策略，采取有助于提高工作效率和绩效的方式。这些先驱者正在寻找大量机会来打造社会资本，并成为关键社会问题的主要代言人。

趋势5. 长寿红利：工作在百岁年代

具有前瞻性的组织将寿命延长和人口老龄化视为机会。今年调查的受访者中有20%表示，他们正在与年长的员工合作开发新的职业模式。这种长寿红利使公司既能解决这一紧迫的社会问题，又能挖掘和利用一批成熟、忠诚和多元化的员工。然而，要做到这一点，需要创新的做法和政策来支持职业生涯的扩展，并需要企业领导和员工之间展开合作，以解决诸如年龄偏见和养老金短缺等的共同挑战。

趋势6. 企业公民和社会影响：社会为企业树立的一面镜子

一个组织的公民身份和社会影响的记录现在直接关系到其核心身份和战略。与其他利益相关者就多元化、性别薪酬公平、收入不平等、移民和气候变化等话题进行互动可以提升其财务绩效和品牌价值，而不互动则可能会损害到其声誉并疏远其关键受众。许多组织仍在迎头赶上：77%的受访者表示公民身份是重要的，但只有18%的人表示这个问题是企业战略中的首要任务。

趋势7. 福利：既是一种策略，也是一种责任

随着工作与生活之间的界限进一步变得模糊，员工要求组织扩展其福利范围，纳入广泛的身体、心理、财务和精神健康计划。因此，雇主正在投资福利计划，这既是一个社会责任也是一种人才战略。超过50%的受访者认为一系列的此类计划对员工而言“有价值”或“非常有价值”，但员工所看重的与公司所提供的之间仍然存在着巨大差距。

利用技术实现可持续增长

组织正有望利用大量涌现的、新的基于人工智能的软件、机器人技术、工作场所连通工具和人力资源数据应用程序带来的好处，同时减少潜在的负面因素和无法预见的影响。这些工具和投入可有助于重新设计工作架构，提升工作效率并强化人们努力的成果，但组织也必须关注并尊重其对整个劳动力的影响。

趋势8. 人工智能、机器人技术和自动化：让人类一起加入

过去一年，人工智能、机器人技术和自动化涌入工作场所，大大加速了组织内部和外部所需角色和技能的转变。也许令人惊讶的是，这些角色和技能关注的是“独一无二的人”，而非纯粹的技术：调查受访者预测未来对解决复杂问题的能力（63%）、认知能力（55%）和社交能力（52%）等技能会有巨大需求。为了能够最大限度地发挥当今这些技术的潜在价值，并最大限度地减少未来对员工队伍潜在的不利影响，组织必须使人们加入进来，重新构建工作，重新培训人员以

及重新安排组织。最大的机会不仅是重新设计工作或使日常工作自动化，还要从根本上重新思考“工作架构”，以使组织、团队和个人受益。

趋势9. 超连通的工作场所：工作效率是主导吗？

新的通讯工具正在迅速进入工作场所。70%的受访者认为未来员工将花更多时间在协作平台上，67%的人认为“基于工作的社交媒体”会增长，62%的受访者预测即时消息会增加。但是，随着这些工具从个人生活迁移到工作场所，组织必须让这些技术应用于团队管理、目标设定和员工发展，以确保它们切实提高组织、团队和个人绩效，并促进必要的协作以真正成为一家社会企业。像外部世界一样，组织正在变得超连通；他们是否也能够拥有超高的工作效率？

趋势10. 人才数据：太远是多远？

数据可用性的迅速增加以及强大的人员分析工具的出现为人力资源和组织带来了丰富的机会，但它们现在也在产生各种潜在风险。虽然超过一半的受访者正在积极管理员工对个人数据使用看法的风险，同时类似比例的受访者正在管理法律责任风险，但只有四分之一正在管理对其消费品牌的影响。组织面临着一个临界点：制定一套明确的政策、安全保障措施、透明度措施，以及围绕人力资源数据的使用进行持续沟通，否则便有受到员工、客户和社会抵制的风险。

行动号召

2018年《全球人力资本趋势报告》像是对组织的一记警钟。社会企业的崛起需要与不同的利益相关者合作，考虑外部趋势，在整个组织中培养使命感和目标感，制定新的社会期望的管理战略，明确打造社会资本的重点。所涉风险正是组织的声誉、关系，以及最根本的——成败。

在这个新时代，人力资本与社会资本密不可分。这一现实要求组织在如何于当今时代开展业务，以及如何为未来的人力资本挑战做好准备两方面中找到一个基本支点。



附录A：按地区、行业和组织规模分列的趋势重要性

表1：按地区分列的趋势重要性

	全球	美洲		欧洲、中东和非洲				亚太		
		拉美与南美	北美	非洲	中东欧	中东	北欧	西欧	亚洲	大洋洲
“交响团式”最高管理层	85.0%	91.7%	84.8%	88.8%	81.5%	83.4%	80.1%	76.9%	90.6%	88.3%
人才数据	84.8%	88.2%	85.0%	89.3%	81.4%	86.4%	84.7%	77.2%	90.1%	85.6%
从职业到经历	84.1%	87.2%	80.6%	84.7%	80.3%	81.3%	81.4%	79.8%	91.6%	87.3%
福利	84.0%	88.2%	78.9%	88.0%	75.1%	84.8%	83.3%	80.1%	91.6%	86.6%
超连通工作场所	82.1%	85.5%	84.6%	85.0%	72.8%	79.9%	84.3%	78.9%	83.6%	89.0%
新的奖励机制	77.4%	85.3%	71.1%	85.6%	74.8%	85.0%	58.8%	69.8%	87.5%	65.6%
公民身份与社会影响	76.7%	81.0%	76.1%	86.8%	63.6%	76.6%	67.8%	72.0%	83.0%	82.8%
人工智能、机器人技术与自动化	72.4%	70.4%	64.5%	70.7%	67.0%	74.5%	83.0%	69.2%	84.1%	73.2%
长寿红利	69.1%	74.8%	59.7%	73.2%	58.1%	70.5%	63.8%	69.2%	76.5%	66.7%
工作场所生态系统	65.4%	72.4%	53.8%	71.2%	61.0%	70.3%	58.0%	60.1%	76.5%	61.5%

接受调查人数：11,070

注：数字代表认为每个趋势“重要”或“非常重要”的受访者的百分比

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

表2：按行业分列的趋势重要性

	所有行业	消费业	能源和资源	金融服务	生命科学	制造业	专业服务	公共部门	房地产	技术、 媒体和电信
“交响团式”最高管理层	85.0%	86.4%	83.6%	85.6%	85.6%	84.9%	86.3%	77.1%	82.6%	87.4%
人才数据	84.8%	85.8%	83.9%	89.2%	85.0%	81.2%	84.0%	78.6%	79.1%	89.8%
从职业到经历	84.1%	83.9%	83.3%	86.1%	82.8%	81.2%	84.5%	78.6%	86.1%	88.9%
福利	84.0%	83.4%	85.3%	84.4%	85.3%	82.6%	83.5%	79.7%	88.1%	86.5%
超连通工作场所	82.1%	79.1%	79.9%	85.0%	80.4%	74.4%	86.2%	77.0%	81.1%	90.0%
新的奖励机制	77.4%	79.7%	75.3%	79.2%	74.4%	77.7%	79.3%	65.8%	81.6%	80.2%
公民身份与社会影响	76.7%	76.6%	80.5%	78.9%	80.7%	73.1%	74.8%	77.7%	70.1%	75.9%
人工智能、机器人 技术与自动化	72.4%	69.2%	75.7%	80.7%	73.1%	75.7%	71.0%	55.9%	65.2%	77.0%
长寿红利	69.1%	67.7%	73.9%	67.8%	70.0%	71.0%	67.0%	69.7%	76.1%	65.7%
工作场所生态系统	65.4%	65.0%	66.7%	63.4%	58.5%	60.9%	73.0%	58.9%	66.2%	69.3%

接受调查人数：11,070

注：数字代表认为每个趋势“重要”或“非常重要”的受访者的百分比

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

表3：按组织规模（员工人数）分列的趋势重要性

	全部受访者	大型 (10,001以上)	中型 (1,001到10,000)	小型 (1,000或更少)
“交响团式”最高管理层	85.0%	84.1%	85.2%	85.3%
人才数据	84.8%	88.3%	86.4%	82.2%
从职业到经历	84.1%	85.3%	84.6%	83.2%
福利	84.0%	84.6%	83.9%	83.8%
超连通工作场所	82.1%	84.7%	81.1%	81.5%
新的奖励机制	77.4%	73.5%	76.8%	79.5%
公民身份与社会影响	76.7%	81.7%	77.7%	73.7%
人工智能、机器人技术与自动化	72.4%	82.4%	73.0%	67.4%
长寿红利	69.1%	69.5%	69.2%	68.8%
工作场所生态系统	65.4%	64.7%	62.9%	67.2%

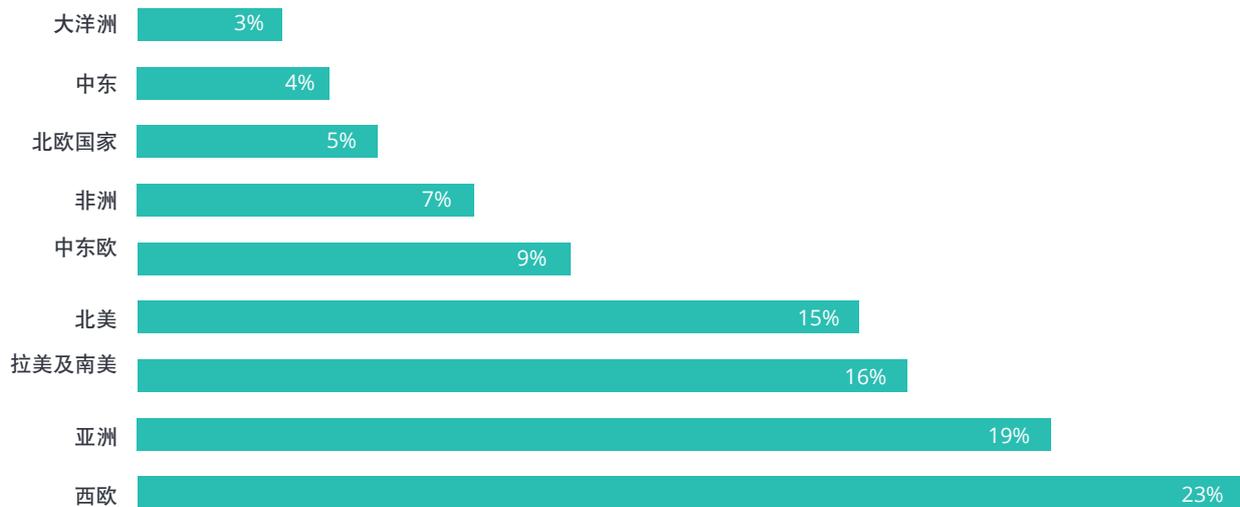
接受调查人数：11,070

注：数字代表认为每个趋势“重要”或“非常重要”的受访者的百分比

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

附录B：调查人口统计

图3：按地区分列的受访者

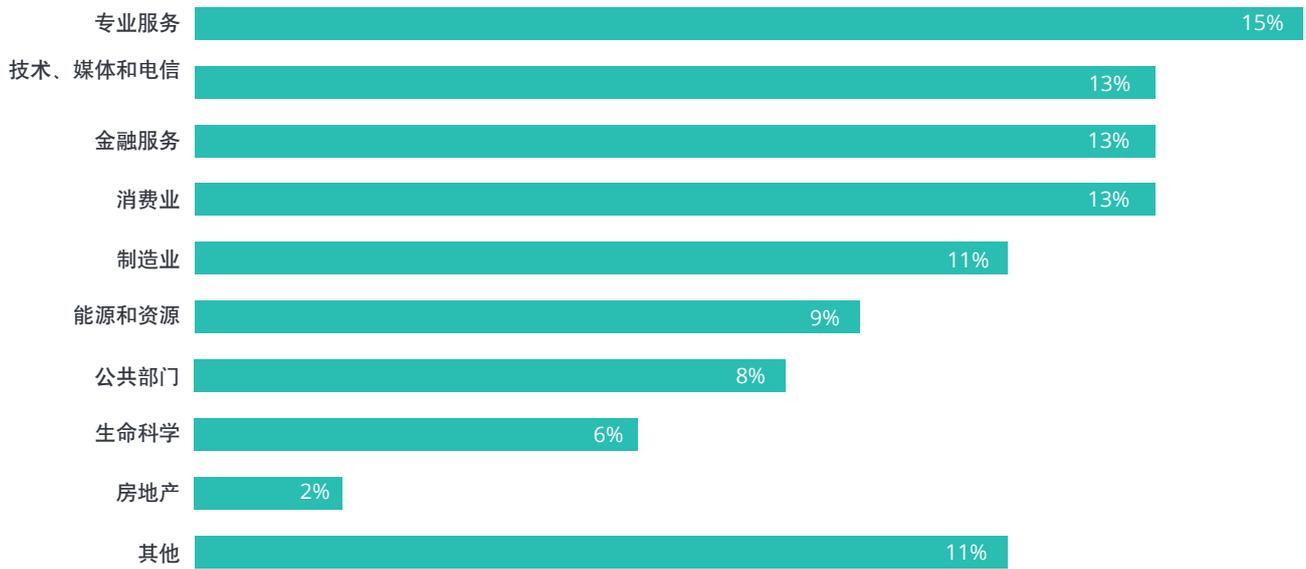


接受调查人数：11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

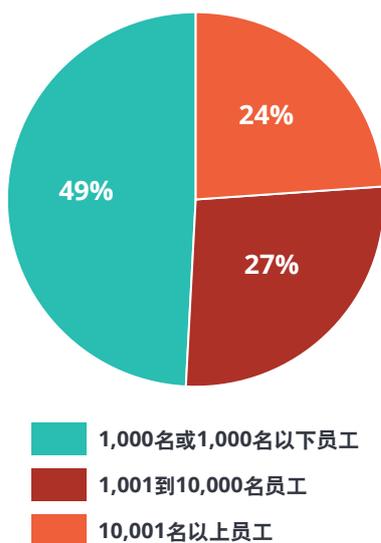
图4：按行业分列的受访者



接受调查人数：11,070
 信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

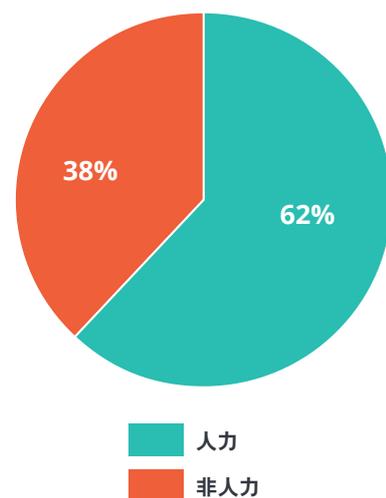
图5：按组织规模（员工人数）分列的受访者



接受调查人数：11,070
 信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

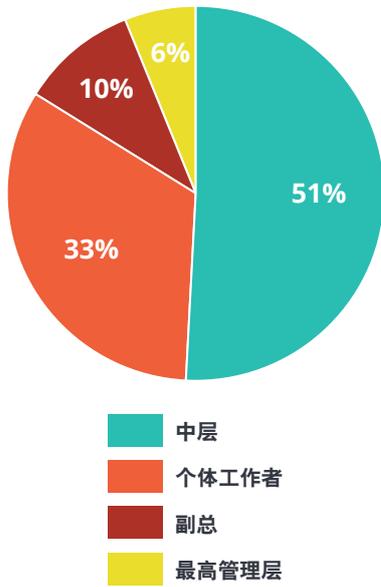
图6：按工作职能分列的受访者



接受调查人数：11,070
 信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

图7：按级别分类的受访者



接受调查人数：11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

表4：受访者所在的国家

美国	1,344
中国	817
印度	724
比利时	649
德国	429
墨西哥	407
南非	354
巴西	337
加拿大	322
挪威	302
法国	261
日本	236
西班牙	232
澳大利亚	229
爱尔兰	212
英国	202
波兰	198
土耳其	161
乌克兰	160
俄罗斯联邦	158
芬兰	154
哥伦比亚	152
厄瓜多尔	139
荷兰	136
哥斯达黎加	133
乌拉圭	126
希腊	125
阿联酋	108
意大利	106
尼日利亚	102
其他	2,055
总计	11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

注释

1. Deloitte, *The business case for inclusive growth: Deloitte Global's inclusive growth survey report*, January 2018.
2. Tiffany McDowell, Dimple Agarwal, Don Miller, Tsutomu Okamoto, and Trevor Page, *Organizational design: The rise of teams*, Deloitte University Press, February 29, 2016; Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves Van Durme, *The organization of the future: Arriving now*, Deloitte University Press, February 28, 2017.
3. Larry Fink, "Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose," BlackRock, accessed January 30, 2018.
4. Andrew Ross Sorkin, "BlackRock's message: Contribute to society, or risk losing our support," *New York Times*, January 15, 2018.
5. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
6. Ibid.
7. David Brown et al., *Culture and engagement: The naked organization*, Deloitte Insights, February 27, 2015.
8. Edelman, *2018 Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018, p. 5.
9. Ibid., p. 11.
10. Marc Benioff, "Marc Benioff on inequality in an age of innovation," *Wall Street Journal*, January 17, 2018.
11. Carolyn Johnson, "Amazon, Berkshire Hathaway and JP Morgan Chase join forces to tackle employees' health-care costs," *Washington Post*, January 30, 2018.
12. Heather Stockton, Mariya Filipova, and Kelly Monahan, *The evolution of work: New realities facing today's leaders*, Deloitte Insights, January 30, 2018.
13. Deloitte, *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?*, Deloitte Insights, January 2018, pp. 3–4.



“交响团式”最高管理层

领导团队的团队

随着商业环境的竞争变得更加激烈及数字技术的颠覆性影响在持续，企业已变得更加以团队为中心、更加网络化和更加敏捷。尽管这些策略已在销售、运营和其他职能领域得以运用并占据一席之地，但仍然存在一个大问题：最高管理层也必须做出改变。最高管理层不能作为独立的最高层的职能专家，而必须像团队一样运作。我们将这一趋势称为“交响团式”最高管理层，我们的受访者将其视为当今企业面临的最紧迫的人力资本问题。

在过去两年的全球研究中，我们调查的受访者认为最重要的人力资本趋势始终是需要打破职能层级，建立一个更加网络化、更加基于团队的组织。今年，这个趋势已经传到了最高管理层。高级领导们现在意识到，他们必须超越其职能部门角色，像团队一样运作。在这个新的结构中，最高管理层的高管们将业务部门和职能所有权与跨职能团队结合在一起，从而将公司运行成一个敏捷的网络。

这一问题的紧迫性清楚地反映了我们的调查结果中。在我们今年调查的高管中，有51%认为“最高管理层协作”非常重要——这使其成为我们2018年调查中最重要的问题，85%的高管认为它很重要或非常重要。此外，我们发现在高管团队协调水平最高的公司工作的受访者最有可能对增长率做出10%或更高的预期。然而令人惊讶的是，73%的受访者告诉我们，他们的最高管理层领导很少（即使有的话）在项目或战略提案上进行合作。¹

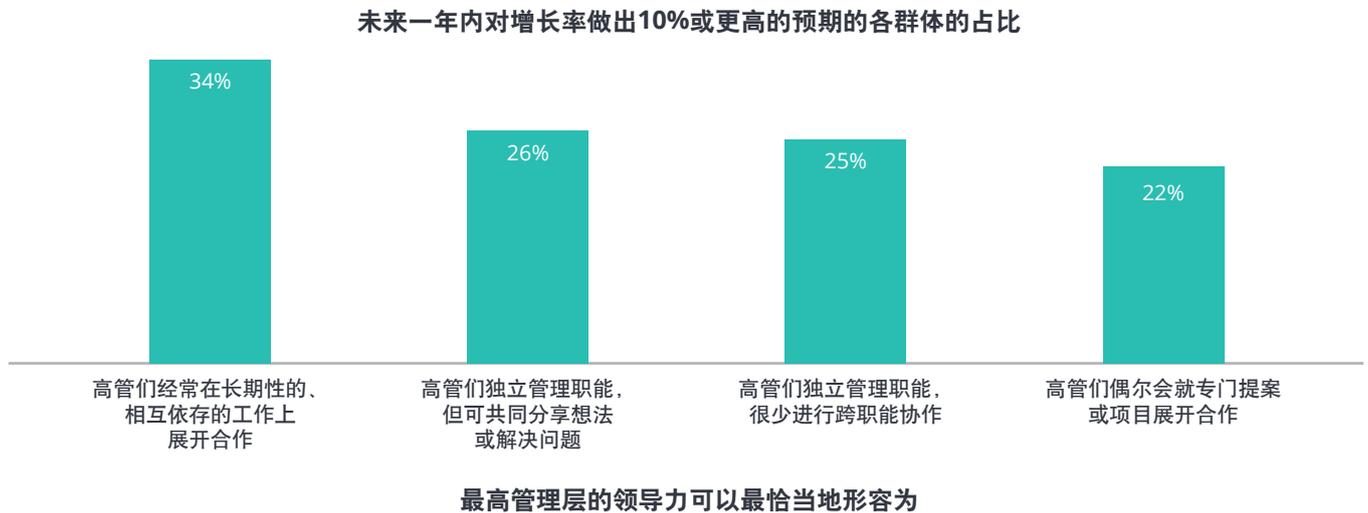
这个信号很明确：高层领导必须改变各自管理的局面，展开更多的合作。为了在当今不断变化的商业环境下行事并应对跨领域的挑战，公司的高层领导们必须共同行事。

我们将这种新的、协作式的、基于团队的高级管理人员模式称为“交响团式”最高管理层。像一个卓越的交响乐团一样，“交响团式”最高管理层整合了多种元素：战略好比乐谱；不同的业务职能好比不同类型的器乐音乐家；不同职能的领导好比乐队首席；首席执行官好比乐队指挥。在这一模式中，高级管理层成员不仅领导自己责任所在的领域，还与其他职能领导者展开合作，在影响企业战略方向的团队中合作，影响并激励整个企业的团队网络。简而言之，目标就是一群不同领域的专业人员和諧地合奏交响乐——而不是一支单独听起来很动听、合奏起来却无美感的和谐之音。

最高管理层协作与更高的增长预期相关

高管团队在长期协同工作上经常合作的企业的受访者最有可能对增长率做出10%或更高的预期。

图1：最高管理层领导风格对公司增长率的影响



接受调查人数：11,070
信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

最高管理层演变的转折点

这并不是最高管理层一以贯之的行事方式。在19世纪及20世纪初，首席执行官独自站在顶层，做出大部分重要决策，并将职责委托给公司的职能经理。这种模式后来得到了扩展，并诞生了一系列“专家英雄”，每位“英雄”都有一个带“C”的头衔：首席财务官、首席信息官、首席人力资源官.....这份名单非常冗长。每个人都被赋予了“拥有”自己领域的责任，在“分而治之”模式下运作。¹

然而，随着这种专业化程度的提高，一种新的动向出现了：通常情况下，各个高管并不进行密切合作。这在一个相对静态的、可预测的商业环境中是可以理解的，因为在这一环境中大多数问题的根源易于识别，且范围有限，需要深入的职能专业知识才能解决。

但当前的商业环境与20世纪80年代的情况相去甚远，不断变化的商业环境促使职能性高管职位的数量和类型在此期间大幅增加。² 频繁的市场动荡，经济全球化以及技术变革的加速意味着各公司现在面临的问题比以往都更为困难、更复杂，也更具有多面性。越来越多的问题是“恶性”的——这些问题有多种根源和多种起因，单靠一方努力无法得到有效解决。

在一个既要求跨领域协作又需要深入的职能性专业知识的动态环境中，“交响团式”最高管理层的运作模式是非常合理的，因为这使得领导层团队能够解决任意单一部门都无法完美解决的问题。比如，当今在数字化方面精通、消息灵通的消费者要求企业不仅要提供优质的产品，还要提供一个良好的端到端的用户体验——从消费者意识到产品的存在到产品生命周期结束。应对这一挑战，要求组织能够跨职能部门开展工作，以便在每个接触点都能够了解并满足客户的需要。

这个信号很明确：高层领导必须改变各自管理的局面，展开更多的合作。为了在当今不断变化的商业环境下行事并应对跨领域的挑战，公司的高层领导们必须共同行事。



“交响团式”最高管理层看起来是什么样子？

另一个例子是：试想一下敏捷性对于一家在快速变化的市场、技术、竞争对手和客户期望中前行的公司的重要性。如果高管团队无法作为一个整合的单元进行决策，就会面临着行动迟缓而无法满足其所处时代和地域需求的风险。例如，惠普拆分其业务的决策是在其高管之间以一种整合式决策的方式做出的——这使得该公司能够迅速响应不断变化的市场需求。³

整合式的策略也适用于长期规划。在能源和动力系统领域的领导者——康明斯电力系统公司，最高管理层紧密合作，为其产品、服务和商业模式制定了一个15年的计划。随后，人力资源部、技术部门和其他支持团队利用该计划制定了各自的15年计划。这帮助康明斯维持了数十年的市场领导地位和其雇主品牌的知名度。⁴

从某种意义上讲，人们可以将“交响团式”最高管理层的演变视为向团队网络转变的一种合理延伸，这种延伸在较低的组织层次和更广泛的经济和社会环境中已经出现了一段时间。职能部门正围绕团队、提案和敏捷项目进行组织；企业正在建立生态系统和网络；就连公共机构也正在形成新的联盟。在这些行动中，已经明确的是跨职能团队往往可以比各自管理的、自上而下的方法更快、更有效地完成工作。最高管理层又怎能免于这种效应的影响呢？

当然，并非每个问题都需要每一位最高管理层人员参与进来。通用电气等公司的经验表明了首席执行官（CEO）、首席人力资源官（CHRO）和首席财务官（CFO）⁵这个“G3”团队的重要性，而其他专家则强调的是首席财务官（CFO）、首席营销官（CMO）和首席信息官（CIO）⁶组成的这一“黄金三角”。一些专业服务领导则更强调“领导力二元组”的价值——一个由两名高级管理人员组成的关系紧密的团队，专注于解决冲突。⁷首席营销官（CMO）与其他职能领导之间的联盟可以决定一项数字业务营销的成败。⁸

为应对不同类型挑战，下面是“交响团式”最高管理层可能采取的组合与重组的具体方式：

- **数字商业模式。** 向数字商业模式过渡是当今许多企业战略议程的首要任务。高绩效数字业务旨在通过一体化体验的方式向客户提供其产品和服务。为了实现这一目标，首席营销官（CMO）和首席信息官（CIO）可以展开合作，将前台、中台和后台系统融合在一起，以提供无缝客户体验。例如，二手车零售商CarMax的首席营销官（CMO）和首席信息官（CIO）合作设计了一种数字体验，使客户能够运用交互式在线工具选择车辆，并为他们提供一种整体上更为令人满意的体验。⁹

在今后几年中，我们预计对跨职能部门协作的更大需求将推动最高管理层及作为后备力量的领导力发展梯队的不断演变。



- **未来的工作模式。**重新设计工作模式和劳动力以整合机器人和人工智能技术，以及利用新的员工模式（如零工和众包工），这是不同行业和职能部门所面临的一个复杂但不断增长的机会。首席信息官（CIO）和首席财务官（CFO）可以互相合作，并与商业领袖、供应链高管以及首席人力资源官（CHRO）共同努力，探索和实施自动化解决方案，并围绕新平台，重新设计工作模式，为人们创造有意义的工作、职业和发展机会。
- **品牌保护。**在一个连通和透明的世界里，客户和员工——其中一些可能是同一群人——与企业品牌密不可分。首席营销官（CMO）和首席人力资源官（CHRO）以及首席风险官可以展开协作，共同管理一个企业的内部和外部品牌。
- **创新。**首席创新官和首席研发官可以在推动跨职能部门乃至整个企业的创新方面发挥关键作用。当一个团队有创新时，这些创新也可以影响其他团队的工作，让所有团队一起学习。

打造“交响团式”最高管理层

最高管理层向完全“交响”模式的过渡似乎还处于起步阶段。在2018年《全球人力资本趋势报告》中，有54%的高管告诉我们，他们的公司尚未做好准备，或者只是某种程度上做好了准备，因为他们认为现在已经到了要求高管团队进行协作的程度。

最高管理层该从哪里起步？首席执行官（CEO）的第一步是审查每位最高管理层成员的优先事项，并决定他们每个人如何在整个组织中产生更广泛的影响。接下来，应该优先考虑跨领域项目，以使高管们能够形成特定的联盟并调整自己的行动以推动企业取得成功。最后，高管团队需要将这些跨领域项目纳入议程当中，不仅是为了他们自己，而且是为了整个组织，以使他们之间的合作更加为其他员工所瞩目，并成为被遵循的典范。

在实现这种转变时，团队合作、影响力和专业知识变得更有价值了。高层管理人员不再只能通过权威获得成功——他们必须在同僚间建立追随者力。对能够做到这一点的高管的需求意味着要以新的方式评估潜在的领导者。

实现最高管理层之间的协作还需要绩效管理体系和能够推动团队化、赋予领导者跨职能部门体验的职业通道。例如，欧莱雅集团重新定义了其绩效管理体系，以强调团队合作的重要性，并采用了一个新信条：“团队是新的主角”。¹⁰ 我们的调查显示，在成为高管之前在更多不同职能部门工作过的高管们更有可能表示，其所在组织的高级管理人员定期展开合作。

在今后几年中，我们预计对跨职能部门协作的更大需求将推动最高管理层及作为后备力量的领导力发展梯队的不断演变。

核心观点总结

向“交响团式”最高管理层的转变现在是在全球范围内组织最强烈和最迫切的一大趋势。领先企业的高管们认识到，现在作为一个团队来工作、协作和互动至关重要——他们正在围绕这一模式进行重组。随着企业逐渐认识到“交响团式”最高领导层——领导团队的团队——是解决当今企业所面临的复杂问题的最有效方式，我们预计这种趋势将会加速。

表1：高管团队在充分发挥高层管理人员协作的作用中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

最高管理层	将协作和团队合作纳入日常工作中，将跨职能部门之间的互动、信息共享和实时决策作为优先事项。为您自己的下属引入激励措施，以推动整合思维和跨职能部门之间的协作。
首席人力资源官	更新领导技巧组合，建立一支为未来做好准备的管理人员预备队伍，并转变组织文化，鼓励不同业务单位、不同职能和不同地域间更多地展开协作。在需要创新或颠覆的领域扩展对“团队网络”的利用。
个人	作为领导者或管理者，思考使自己能够进行跨越不同职能部门、团队和组织边界工作的方法。鼓励高管们加强跨职能部门合作。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Eamonn Kelly, *The C-suite: Time for version 3.0?*, Deloitte University Press, March 31, 2014.
2. Ibid.
3. Josh Bersin, conversations with HP executives.
4. Josh Bersin, conversations with Cummins CEO and CHRO.
5. Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, "People before strategy: A new role for the CHRO," *Harvard Business Review*, July–August 2015.
6. Karen dela Torre, "Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs," Oracle, accessed January 24, 2018.
7. Laura Empson, "Leadership dyads: The ideal leader is two people," Thomson Reuters, May 2, 2017.
8. Laura McLellan, "Five reasons CMO alliances with C-suite peers fail, part 1," Gartner for Marketers, July 25, 2014.
9. Diana O'Brien, Jennifer Veenstra, Timothy Murphy, "Redefining the CMO," *Deloitte Review* 22, January 22, 2018.
10. Jérôme Tixier (CHRO, L'Oréal Group), interview with the authors, March 8, 2018.



劳动力生态系统

超越企业的管理

如今的劳动力已经成为一个动态的生态系统。在本年度调查中，仅42%的受访者认为他们的企业主要由受薪雇员构成，用人单位希望在未来几年能大幅增加对合同工、自由职业者和零工的使用。随着非传统用工安排在更广泛的经济领域内越来越普遍，迫于改善服务、快速应变和发现新技能的压力，人力资源和企业领导正在加快尝试规划并优化自身劳动力生态系统。

劳动力的结构正在急剧变化。全球约有 77,000,000 正式确定的自由职业者，分布在欧洲、印度和美国。¹ 在美国，超过 40% 的劳动者受雇于“非传统用工安排”，例如临时工、兼职或者零工。² 这个百分比正在稳步上升，过去五年增加了 36%，现在还包括各年龄段和技能水平的员工。³ 在本年度《全球人力资本趋势报告》调查中，50% 的受访者表示他们的劳动力队伍当中存在大量合同工；23% 的受访者表示存在大量自由职业者，13% 的受访者表示有大量零工。

所有这些都表明：简单来说就是传统雇佣关系正在被兴起的多元劳动力生态系统取代——各种各样的员工、人才网、零工和服务提供商，这种生态系统为用人单位提供了灵活性、所需的劳动能力以及探索多种寻求人才经济模式的可能性。

尽管这可能吸引用人单位加快雇佣合同工或者外包技术或服

务性工作，但是利用新兴的劳动力生态系统优势将带来各种挑战，我们的研究显示多数公司还没有完全准备好。今年，当被要求预测 2020 年劳动力结构时，37% 的受访者表示合同工工会增长，33% 的受访者表示自由职业者工会增长，28% 的受访者认为零工工会增长。尽管预计会增长，但是仅 16% 的受访者告诉我们他们已经建立了各种规定和规范来管理各种类型的员工，这表明能力上存在的巨大差距。

所面临的挑战不仅是策略上寻找足够的合适的人员在特定时间执行特定任务。若要通过新的劳动力生态系统推动实际价值，企业需要了解如何吸引并与各类劳动者建立良好关系。该生态系统内的劳动者并不是都传统地认为雇佣关系本来就是这样的。考虑到千禧一代和 Z 一代的共同抱负：最新研究表明这两个年代的劳动者中有 75% 计划自己创业；⁴ 70% 以上希望他们的工作能满足个人利益，仅 12% 认为他们创造的发明应该属于用人单位。⁵

管理劳动力生态系统面临的挑战

我们的采访和调查数据表明大部分非传统劳动者是通过采取一定的策略管理的，这通常由缺乏一致人才战略的采购部负责。在本年度《全球人力资本趋势报告》调查中，仅29%的受访者表示他们的企业会跟进生态系统劳动者是否遵守劳动合同，仅32%的受访者表示会跟进工作质量。

如今种类繁多的用工安排使得企业很难知道要雇佣何种类型的工人，雇佣战略性的管理工人更是非常困难。如图1所示，劳动力生态系统包括全职员工、自由职业者、零工和众包工，他们注重项目和任务，但是对企业的整体战略知之甚少或不感兴趣。企业可能希望这些劳动者受过良好训练、为工作做好了准备，但是实际上，如果用人单位希望优化整体效果，他们需要对劳动力进行支持、引导和绩效评估。

更加困难的是，人力资源软件市场上尚未建立足够的工具，帮助用人单位管理非传统员工。仅在最近几年，WorkMarket（被ADP收购）和Fieldglass（被SAP收购）等供应商以及RallyTeam、Fuel50等创业公司开始提供临时工、零工和项目管理工具，帮助公司管理并连接更广泛的劳动力生态系统。⁶ 大部分情况下，一旦组织认为这种问题是战略性的问题，他们会建立自有工具和应用软件来管理常用临时工类型。

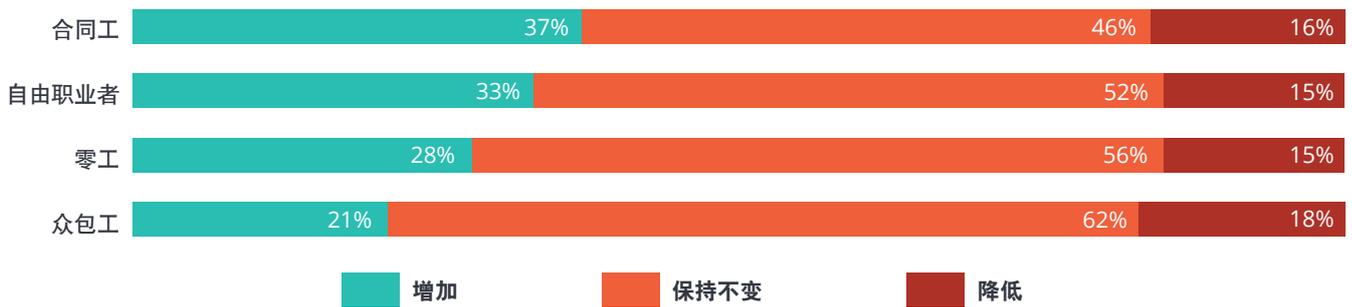
若要通过新的劳动力生态系统推动实际价值，企业需要了解如何吸引并与各类劳动者建立良好关系。



非传统用工安排呈上升趋势

受访者希望在未来两年他们企业中的合同工、自由职业者和零工用工能大幅增长。

图1：2020年各类型用工预期变化



接受调查人数：11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

这个问题是一个战略问题，这是无可争辩的。除了未能利用非传统用工安排的机会成本外，新劳动力模式可能会带来一系列法律、安全、隐私和其他风险。例如，超过三分之一（42%）的受访者担心因为聘用合同工而导致机密信息损失，36%的受访者担忧对非传统员工的负面看法会带来信誉风险。38%的受访者担心非传统劳力的不稳定性，而39%的受访者担心对这些工人的管理或分类会触犯或者改变政府条例。

吸引生态系统劳动力

那么组织将如何吸引这些愈加重要的生态系统劳动力呢？尽管他们不喜欢被当做“雇员”这一理念，我们的研究和经验给出了若干成功因素。

首先，企业应该将其人才管理方法延伸至整个生态系统的员工。人力资源团队应该与法律和IT团队协作，为零工和合同工提供明确的绩效目标、安全通信系统以及适量的培训和支持，使其提高效率并与公司的战略保持一致。例如，能源、能源系统和发动机行业的全球领导者康明斯公司认为其合同工是“大家庭的一份子”，尝试给予他们与全职员工相同的关心。⁷

第二，人力资源团队应该参与更多非传统员工的筛选和录用决策。现在，超过三分之一的受访者认为人力资源团队没有参与合同工的筛选（39%）或录用（35%）决策。这表明这些员工没有接受与全职员工相同的文化、技能和其他形式的评估。因为非传统员工占员工的30%到40%，在筛选非传统员工时，企业应该认真考虑在何种情况下应如同筛选普通员工一样筛选这些非传统员工。

第三，企业应该为生态系统员工提供入职培训和发展机会。可能是企业害怕这些员工划入“全职员工”，约一半（46%）的人力资源受访者表示他们不会参与非传统员工的培训，超半数（55%）受访者不会支持针对该类员工的培训。这再一次说明企业不了解这种劳动力生态系统的重要性。目前，大部分用人单位将其视为非技术性劳动者，而非专业人员。

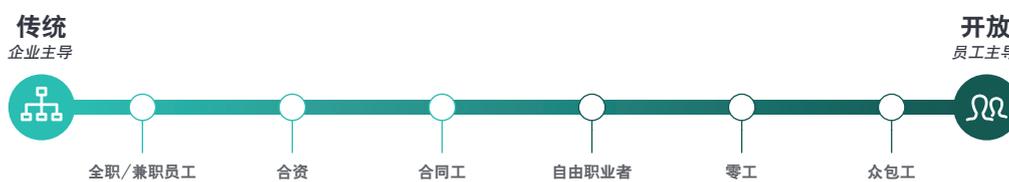
第四，企业应该考虑涵盖各种生态系统劳动者的人力品牌和激励计划。非传统员工怎样做才能挣更多的钱？他们需要开发什么技能和能力？将如何衡量这些员工？人力资源团队应该确定生态系统的规范，而非等待采购团队。

成功故事指明道路

劳动力生态系统带来的挑战是完全可控的，企业可以从综合考虑问题中受益。在一个大型制药公司中，数月以来，内部科学家一直在努力应对技术挑战。然而当公司聘请外部人才来应对这个问题后，发现只用六天就解决了问题。⁸

Fiverr、E-Lance、Doordash等企业已经学会如何管理临时工和零工。许多企业都在快速成长，同时探索改善非传统员工生活的方法。Fiverr、Care.com、DoorDash、Etsy、Postmates等主导的联盟与Stride Health合作，在美国启动了一项帮助自由职业者获得医疗计划和保险的计划。⁹ 随着自由职业者、零工和众包工在劳动力中的比例越来越大，这样的改善计划以及整合非传统劳动力和全职员工也变得越来越重要。

图2：各种类型的劳动者



信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

核心观点总结

新劳动力模式的发展正在重新定义雇佣关系，许多组织都有机会利用今日的多元化市场。人力资源部门和企业领导应主动建立新的关系联盟——尤其是人力资源和采购负责人的关系联盟——从而制定综合性人力战略和计划，帮助组织充分利用当前广泛可使用的多种劳动力。

表1：高管团队在利用劳动力生态系统中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	制定利用开放式人才劳动力的人力管理战略以满足企业不断变化的需求。与监管临时工的经理合作，将其关注的焦点从劳动者的任务绩效转变为他们的敬业度和工作效率。创建发展机会、制定绩效管理辦法，帮助表外员工在与企业互动时获得学习经历和辅导。
首席财务官	了解劳动力生态系统涉及的财务问题，并与企业领导共同了解管理扩大的劳动力能实现的财务利益。对资产负债表的重大潜在影响使得积极主动地观察企业不断变化的劳动力组成可能会如何影响利润中心的大型成本项目。
首席信息官	与人力资源密切合作，创造IT基础设施以促进对劳动力生态系统的有效管理。帮助企业跨越不同的系统，管理全职员工和非传统员工。旨在制定独立劳动力管理解决方案，为全体员工提供全面、一致的可视化参照。
首席风险官	考虑可能需要哪种新规定管理劳动力生态系统内的职业职责，包括机密信息保护和信誉风险控制等问题相关规定。与人力资源密切合作，决定何处需要新规定，持续监督（以及在适当的时候，寻求影响）用人单位聘用新型劳动者的相关监管环境。
个人	利用对个人有利的开放型人才经济。拥抱劳动力生态系统并利用不同工作安排的用人单位帮助你获得你所需要的经验，从而增加你在就业市场的吸引力。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Ben Matthews, "Freelance statistics: The freelance economy in numbers," www.benmatthews.com, January 8, 2017.
2. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015.
3. US Government Accountability Office, *Contingent workforce: Size, characteristics, earnings, and benefits*, April 20, 2015.
4. Lovell Corporation, *The 2017 change generation report: How millennials and Gen Z are redefining the future of work*, 2017.
5. David Stillman and Jonah Stillman, *GenZ @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace* (New York: HarperCollins, 2017).
6. Matthew Lynley, "ADP acquires workforce management software startup WorkMarket," TechCrunch, January 22, 2018.
7. Josh Bersin, conversations with Cummins executives.
8. Kathryn Moody, "The world is changing: Why the contingent workforce isn't going away," HRDive, May 9, 2017.
9. Globe Newswire, "Leaders in tech assemble to drive healthcare enrollment for over 3.5 million independent workers," press release, October 31, 2017.



新的奖酬机制

个性化的、灵活的和全局性的

几十年来，制定奖酬计划是将薪酬和传统福利（如健康险和休假时间）正确组合起来的一种相对直接的做法。但是，那些日子已经一去不复返了。领先企业现在意识到，个性化的、灵活的和全局性的奖酬体系对吸引、激励和培养人才至关重要。那么，为什么这么多公司无法满足要求，即使他们意识到自己的奖酬计划已经过时了？

奖酬机制处于从严格标准化到高度个性化的转型期。处于这一浪潮前沿的公司正在不断地创新奖酬计划，使这些计划更具持续性，更贴近个人偏好，更加全面地考虑员工对团队和组织的整体贡献。这些公司明白有效的奖酬计划需要与每个员工建立私人关系。如果正确实施，这种新型奖酬方式可以成为一个巨大的竞争优势。

但我们的研究表明，很少有公司正在成功实现这一转变。的确，他们明白这种需要；76%的公司对绩效管理做出改革，使其更具持续性。然而，91%的公司仍然遵循每年仅复审薪酬一次——甚至更少的传统做法。¹更糟糕的是，组织评估奖酬计划时，净推荐分数为-15，只有21%的人会将他们的计划推荐给其他人。²

许多企业及人力资源领导者意识到了这个问题。在今年的《全球人力资本趋势》调查中，37%的受访者认为奖酬非常重要，但只有9%的受访者称已经准备好应对这个挑战了。

从这个低基准线展开来，我们还做了一项调查研究，试图了解奖酬体系对业绩提升的影响程度。这个结果差到令人震惊（表1）。³

这些较低的数字指出了一个严重的问题。尽管其他的人才战略已经逐步发展，但奖酬措施却未能跟上步伐。

奖酬机制存在什么问题？

我们看到目前的奖酬计划在三个方面与员工的偏好存在脱节。

第一，相对于传统的一年一次的奖酬机制而言，员工对更频繁加薪、发奖金或其他激励的灵活薪酬计划反应良好。公司有强烈的动机来实施这些计划。Globoforce的一项研究发现，那些定期以金钱、积分或感谢的形式获得小额奖励的员工比一次性领取薪酬和奖金的员工的敬业度高八倍，令人感到吃惊。⁴

我们的研究显示，20%的公司每年对员工进行不止一次的绩效评价，但只有9%以这种速度调整薪水。⁵让问题颇为复杂的是，大多数薪酬计划缺乏灵活性，并且侧重于经验和任期。

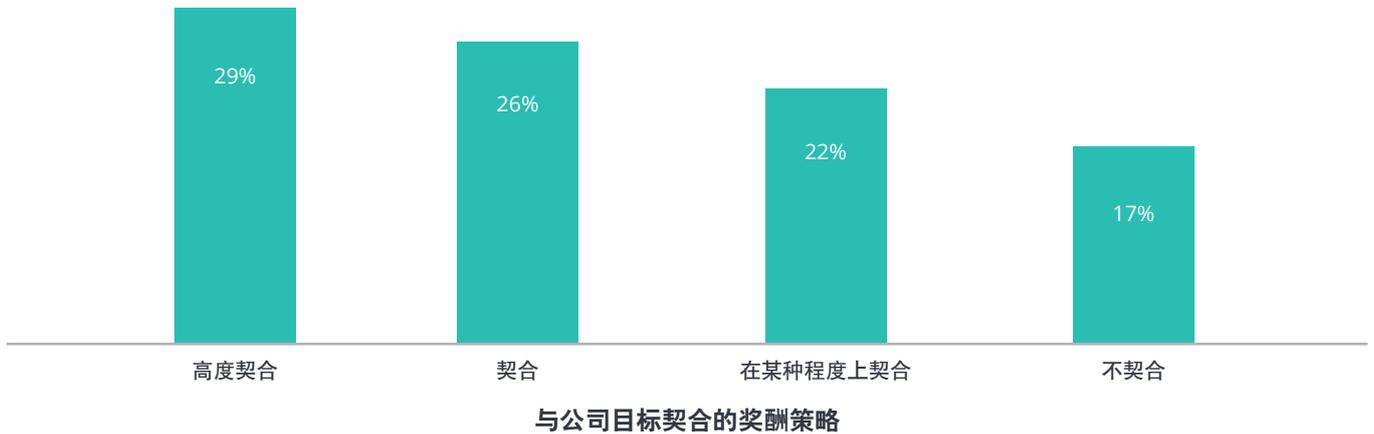
第二，组织正在错过更好地了解员工偏好、为多元化的员工队伍量身打造更广泛的奖酬机制的机会。奖酬计划主要集中在传统类型的（全职的，表内的）员工和传统类型的福利，

一致的奖酬策略与高增长预期具有相关性

如果组织的奖酬策略与组织目标高度契合，来自这些组织的受访者最有可能预期增长10%或更多。

图1：奖酬策略契合度对组织增长的影响

未来一年里，预计增长10%或更多的各群体的占比



接受调查人数：11,069

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

表1. 人们认为奖酬对业绩提升的有效性

业绩	认为其组织的奖酬计划在实现以下结果时“非常有效”的受访者的百分比
激励人才	3%
培养人才	5%
吸引人才	6%
保留人才	8%
契合商业目标	12%

信息来源：Bersin, Deloitte Consulting LLP, 高影响的全面奖酬研究, 2018年

如健康保险、病假和加班费。许多并不包括弹性、发展、认可以及其他激励措施等要素，尤其是面向合同工或其他表外工作人员。

尽管先行者正在向真正个性化的奖酬机制转变，但大多数公司仍然在努力的为制定个性化的奖酬做沟通。今年调查中只有8%的组织表示，他们的奖酬计划对创建个性的、弹性的解决方案“非常有效”。在最近的一项研究中，只有9%的公司报告称，他们使用数据和分析（例如联合分析）在很大或非常大的程度上了解员工的偏好。⁶

第三，大多数奖酬计划被认为是不公平的。例如，在对10大科技巨头公司超过4000名员工进行了调查之后，Blind公司发现只有45%的高薪员工认为自己的“工资合理”。⁷许多公司，决定工资的流程具有政治性和随意性，这对人才保留和流动产生了巨大的影响。缺乏透明度增加了问题的复杂性：Payscale的一项研究表明，不了解工资支付流程的员工离开企业的可能性高达60%。⁸

处于这一浪潮前沿的公司正在不断地创新奖励计划，使这些计划更具持续性，更贴近个人偏好，更加全面地考虑员工对团队和组织的整体贡献。

绩效工资、工资公平性和支付合理性不再是新鲜的话题；人力资源部已经就这些话题争论了数十年。今天，与众不同的是员工对几个方面的预期增加了，如奖励透明度和灵活性，以及更多获得信息的机会（包括通过玻璃门（Glassdoor）、Fishbowl、领英（LinkedIn）等网站获取的薪酬数据）。

先行者：奖励与偏好契合

从根本上改进奖励计划、使其更具多元化和个性化的公司正在取得积极的成果。其中一些公司采取创新性的措施，来达到奖励策略、个人偏好和公司目标之间更好的契合。

例如，一家大型服装制造商现在向人们提供三项薪酬项目。各项目都基于一套不同的标准，以基本工资增加反映员工在核心价值上的一致性和增长；奖金金额完全与特定目标的实现情况挂钩；根据领导能力和360°反馈给予激励和长期股票期权。这种灵活的体系可以使员工决定是否要专注于核心工作，实现延伸性目标或担任领导职务。

或者设想一家欧洲咨询公司在聘用新员工时为他们提供的一系列奖励选择。新雇员可以选择薪水或股票期权、额外的一周假期或更高工资、基于业绩的更高奖金或基本工资的适度增加。

巴塔哥尼亚（Patagonia）拥有创新的薪酬和奖励模式，与其文化和认同保持一致。它通过采用非传统的奖励方式来满足员工在工作内外的生活，突破了传统福利过去的组合。这包括每年26次为期三天的周末，允许员工在工作时间冲浪或进行其他锻炼的政策，以及丰富的家庭福利，如现场托儿服务为养育和母乳喂养提供支持。巴塔哥尼亚坚持雇用有激情、有动力有信仰的人，当他们得到相应的回报时，他们的表现和工作效率都有所提高。该公司鼓励员工将工作视为游戏，并将自己的员工视为最终客户，这意味着它特别注重对待和回报员工的方式。⁹

支持持续的绩效管理

改变人才管理方法是奖励机制发展的动力。2016年的一项研究发现，有四分之三的员工称他们的公司应该改变绩效管理方案，低于40%的企业领导者称这些方案有助于完成企业目标。¹⁰根据2017年的一项研究，超过70%的公司报告称正在制定“持续的绩效管理”方案。¹¹

一些先驱者已经开始建立匹配的“持续性奖励”机制。例如，一家消费金融公司现在每年都会两次提供现金奖励计划并处理晋升工作，与其半年一次的绩效审核和评级方法保持一致。

思科的奖励负责人支持采取持续性实践方法，包括倾听员工的需求以及了解市场上具有竞争力的福利和奖励。为了提高透明度和信任度，公司对竞争公司的全面薪酬，定期对本公司的薪酬总额进行对标，并让员工了解与竞争对手相比每个工作族的薪酬情况。¹²

因人而异

令人惊讶的是，奖励或许是人力资本实现个性化的最后一个领域，尽管个人偏好在这方面可能是最重要的。因此，奖励具有个性化（或更好的是，以奖励为中心与每位员工建立个人关系）的公司可以在人才市场中占据明显的优势。

在我们看来，提供各种奖励及其个性化方式的体系是唯一能达到灵活性要求以满足当今各种各样的工作人员的各种需求和愿望。当今的人才希望获得反映其如何生活、工作和交流的因人而异的奖励体验——而不是一种植根于过去的一刀切的方法。



核心观点总结

大多数企业现在认识到需要通过更个性化的、灵活的和全局性的方法来重塑奖励机制，并与其他人才管理战略相契合。少数付诸行动的组织已经扩大了对奖励的定义，并跳出了传统的方式来设计和实施奖励方案。该领域依然鼓励组织试验和测试新工具，并通过与每个员工建立个性化关系的方式来提高奖励效力。

表2：高管团队在利用新奖励方面应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	意识到在没有相应的奖励政策改革的情况下，人才管理全面改革是不完整的。使用分析方法来确定员工在奖励方面看重的是什么，以适当调整奖励计划并为您的组织创造市场优势。不断重新审视奖励方法，以反映劳动力及其偏好的持续发展情况。
首席信息官	配合人力资源部门，拓展企业在奖励领域的分析能力，并推广在企业范围内更广泛地采用人才分析的方式。在奖励方面，员工的见解对企业依然是非常有益的。
首席财务官	尽早并经常性地与人力资源部门合作，了解奖励结构的变化如何影响员工的总体成本，因为奖励占人力资本资产负债表的很大一部分。
首席风险官	监控奖励领域的法规，了解新的法律和政策如何影响企业的奖励策略——尤其是对于零工的奖励。
个人	告诉你的雇主你希望与之保持什么样的关系。现在许多组织如今都对不同形式的奖励持开放态度。你是否希望表达你的意见由你而定。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, Performance management research, 2017.
2. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
3. Ibid.
4. Society for Human Resource Management and Globoforce, *2018 SHRM/Globoforce employee recognition report*, 2018.
5. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact total rewards research, 2018.
6. Ibid.
7. Josh Bersin, conversations with Blind executives.
8. Dave Smith, "Most people have no idea whether they're paid fairly," *Harvard Business Review*, December 2015.
9. Dean Carter (CHRO, Patagonia), interview with the authors, February 2, 2018.
10. Alexia Elejalde-Ruiz, "Companies are scrapping annual performance reviews for real-time feedback," *Chicago Tribune*, April 22, 2016.
11. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
12. Josh Bersin, conversations with Cisco executives.



从职业到经历

新途径

在二十一世纪，职业不再只由工作和技能来定义，而是通过经历和学习敏捷度来定义。工作的持续转型、对人才和组织持续提升能力的需求、以及员工偏好的转变都要求在学习、工作设计、绩效管理和职业发展方面采取新的方法。

快速发展的技术和以团队为中心的商业模式促使组织重新进行自身设计，领导者们也在努力创造新的职业模式，并在全体员工中发展新的技能。在今年的《全球人力资本趋势》调查中，“构建二十一世纪职业生涯”成为第三大重要的趋势；47%的受访者认为这是非常重要的。然而，只有9%的受访者表示已完全准备好应对这一趋势，这显示了挑战的紧迫性。

什么是二十一世纪的职业生涯？我们将它定义为一系列的发展的历程，每一次都为人们提供获得新技能、观点和判断力的机会。本世纪的职业生涯可能遵循一个向上的弧线轨迹，在不同的时期会有进步和提升——但它们不同几代人之前是简单的阶梯式路径。

“今年，调查的受访者中有61%告诉我们，他们正在积极地围绕人工智能、机器人技术和新的商业模式重新设计工作，42%的人认为自动化将在未来两年内对工作角色产生重大影响。这种颠覆性的改变对劳动力需求，包括对技能开发有着巨大的影响。然而，许多学习和发展部门已经落后。另一项2017年雇主调查发现，超过一半的受访者没有制定学习计划来培养未来的技能。”¹

来的技能可能并不如你所想

随着科技的进步，技能的更新换代越来越快。但与传统智慧相反，如今最大的价值已不只局限于纯粹的技术能力。事实上，最有价值的角色是那些能够使机器与熟练的、跨学科的思考者配对，来创新、创造和交付服务的人。²

当今增长最快的工作集中在保健、销售和专业服务领域，这些工作基本上是人工的，但可以通过机器进行辅助和扩充。事实上，最被需要的技术角色已经从STEM变为STEAM，其中“A”代表艺术。³最近Burning Glass的一项研究发现，即使是数据和分析工作也需要写作、研究、解决问题和团队合作等技能。⁴斯科特·哈特利在《模糊性与技术专家》一书中写道，最好的技术和产品来自融合了艺术与科学的创新：“我们需要文本和代码、数据读写和数据科学。”⁵

组织已经开始理解这种新技能的前景。在今年的调查中，公司将复杂问题解决的能力、认知能力和社交技能列为未来最需要的能力。企业要求员工具备这一系列技能，而不是纯粹的技术能力。

塑造新的职业模式

这种需求意味着企业不仅需要改革学习发展计划，还可能需从根本重塑它们的职业模式。为了让人们能够在职业生涯中不断学习新的技能、获得新的经历、重塑自己的工作形象，首先需要放弃传统“非升即走”的职业阶梯。如今人们的职业生涯可以持续70年之久，⁶因此，个人必须能够在整个过程中进行调整，以适应不断变化的工作、职业和行业。

虽然组织已认识到这一转变并做出回应，但是挑战仍然存在。近四分之三（72%）的受访者指出，他们在公司的职业发展之路并非基于组织层次结构，即简单地按照组织机构图晋升职务。然而，只有20%的人表示他们的组织通过经验学习培养员工，仅18%的受访者认为他们能让员工有能力积极地发展自己，并为他们的职业开辟新的道路。超过一半（54%）的受访者表示他们没有建立未来技能的计划，内部流动仍然是由任期、头衔和内部政治驱动的。

让人感到沮丧和无力的是职业道路和员工取得成功所需技能的发展从根本上而言并不匹配。这也难怪今年有近60%的受访者认为他们的组织在赋能员工管理自己的职业生涯时，只是些许有效或无效。

教育行业不会提供解决方案，而是直接把责任丢给了组织。虽然教育机构正在发展更多的跨学科学位，但研究表明学位并不是最重要的。高绩效的组织在评估和雇佣候选人时更注重职业道德、价值观和潜力，以及他们的经验和技能。⁷

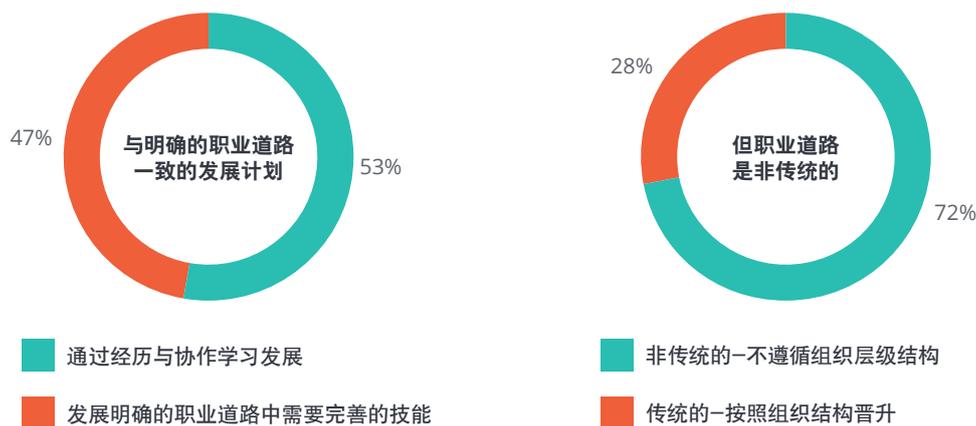
学习改造

二十一世纪职业生涯的一个重要推动力是组织重点打造一种学习文化。根据调查，那些实行成长心态，创造“精心设计的成长”和延伸任务，以及公开讨论错误来促进学习的公司的利润是其他公司的三倍，员工保有率是其他公司的四倍。⁸

发展计划与当今职业道路的脱节

尽管近四分之三的受访者表示，组织中的职业道路不是基于传统的组织层次结构，但几乎有一半受访者的发展计划仍然基于这些预定路径所需的技能。

图1：传统技能发展模式与非传统职业道路



接受调查人数：11,069
信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

本世纪的职业生涯可能遵循一个向上的弧线轨迹，在不同的时期会有进步和提升——但它们不是像几代人之前那样简单的阶梯式路径。



企业学习市场也正在向帮助公司找到并交付这些解决方案转变。各种各样新的自主学习工具进入市场，⁹使得员工能够以前所未有的方式查找内容、学习课程、分享信息。

借助这些工具，VISA、Ingersoll Rand、IBM 和沃尔玛等公司正在创建学习网络和知识共享系统，利用新平台组织来自内部和大型开放式在线课程（MOOCs）的内容。¹⁰ Salesforce、SAP 等大型供应商现已免费向员工开放这些内容，员工只需要轻触鼠标就可以找到他们所需的培训。¹¹

其他公司则更进一步，应用了增强现实（AR）和虚拟现实（VR）等先进技术。例如，BMO 使用增强现实（AR），使员工在其工作场所实现数字化交互，按需提供学习材料访问权限，并利用游戏化来鼓励探索。¹²

如壳牌这样的公司正在通过增强现实（AR）和虚拟现实（VR）来加速知识增长和经验增加，将职业和学习能力转变为互动的数字化体验。壳牌公司还通过强调员工职业生涯早期的经历来应对变化速度的加快。“我们无法预见未来五年的校园招聘将起到什么作用，但我们知道我们的业务总是需要最优秀

的人才。所以我们的重点是加快其发展以实现创新、合作并对业务产生影响。”壳牌的人力资源战略和学习部执行副总裁 Jorrit Van der Togt 如是说。¹³

迫在眉睫的新要求：组织内部再造

成功的组织能够提供量身定制的解决方案，让个人能够在公司内部重塑自我。这是让员工发展“二十一世纪职业生涯”，让雇主获得未来技能的关键所在。

有些雇主则一次瞄准上述两个目标，通过利用数据驱动的职业发展工具等方法来确定员工最佳的“下一步行动”。¹⁴ 例如，IBM 已经建立了基于人工智能的自我评估工具，帮助员工找到与他们个人需求最相关的培训、职位招聘和职业路径。¹⁵

像这样的项目一旦生效，将使员工发现和追寻自己所需要的成长经历，并实现超越。这有助于组织留住员工，使他们适应当前和未来的工作需求，创建一条对个人和组织都有益的职业发展道路。

核心观点总结

对于组织和企业领导来说，有一个迫在眉睫的新要求：检查、理解、开发和实施支持二十一世纪的职业生涯的各种解决方案。只有聚焦于经历、新的职业模式、数据驱动工具和研发产品，才能使公司在恰当的时间培养、保留和重塑合适的人才。

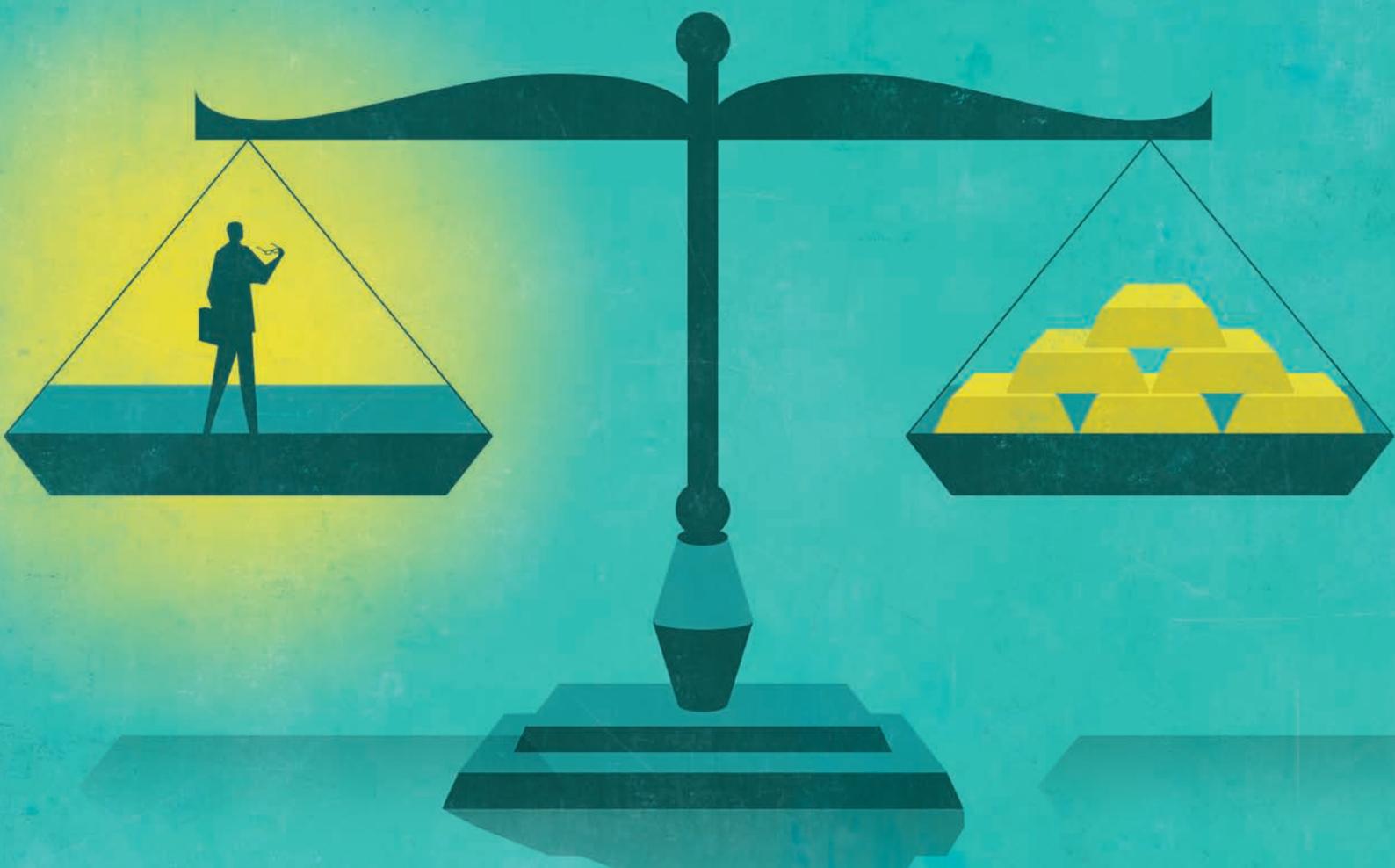
表1：高管团队在经验驱动型职业生涯中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	与业务部门合作，了解将来在不同的工作方式中所需的新技能。识别这些技能有助于制定计划，改善企业从学习基础设施到职业架构相关的课程和计划，从而为当今顶尖人才创造更好、更有吸引力的体验。
首席信息官	与人力资源部门合作，将数字技术以某种方式嵌入学习过程中，使学习经历延伸至课堂教学之外，并与员工对可访问性和可获得性的期望保持一致。学习也可以作为一个试验AI和认知技术新进展的绝佳机会。
首席风险官	在评估求职者时，考虑求职者的热情、文化契合度和学习敏捷性等标准有助于组织做出更明智的长期招聘决定，但同时也会让组织处于重大风险中。审查招聘政策和做法以控制潜在的下游风险。
首席营销官	考虑到许多千禧一代表示他们重视不断的学习和职业发展，提供全新职业发展模式和经历有助于打造组织的雇主品牌。切莫局限于市场营销的典型作用，而要通过你的技能来提升企业雇主品牌，提高其在人才市场的竞争力。
个人	拓宽职业范围，同时考虑非传统职业经历，以增加对雇主的总体价值，推动事业发展。即使你担任的是一个更偏技术的角色，也要寻求机会，发展创造力和解决问题的能力等“人类基本的”技能。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Dani Johnson, *High-impact learning organizations: Maturity model and top findings*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
3. Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.
4. Ibid.
5. Scott Hartley, *The Fuzzy and the Techie: Why the Liberal Arts Will Rule the Digital World* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017).
6. Bersin, "Catch the wave."
7. Robin Erickson and Denise Moulton, "Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution," in Robin Erickson and Denise Moulton, *High-impact talent acquisition*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.
8. Johnson, *High-impact learning organizations*.
9. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
10. Research currently underway at Bersin on Visa and Ingersoll Rand, 2017–2018, publication forthcoming; Josh Bersin, conversations with IBM and Walmart executives.
11. Salesforce, "Welcome to Trailhead," accessed March 2, 2018; conversations with SAP CHRO.
12. Based on client work performed by Deloitte.
13. Jorrit van der Togt, executive vice president, HR strategy and learning, Shell, interview with the authors, February 16, 2018.
14. Stacey Harris and Erin Spencer, *Sierra-Cedar 2016–2017 HR systems survey*, Sierra-Cedar.
15. IBM, "IBM Watson Career Coach for career management," accessed March 2, 2018.



长寿红利

工作在百岁年代

预期寿命的不断增长和全球劳动力的老龄化给企业带来前所未有的挑战和亟待开发的机遇。规划、设计和尝试能延长职业生涯的劳动力战略、工作场所政策和管理方法的企业可以获得长寿红利。而那些落后了的企业则可能面临责任问题及技能断层。创造途径，使人们拥有有意义的、有创造性的、多阶段和多维度的职业生涯，是凝聚各年龄段员工的重要机会。

现代科学最伟大的成就之一就是长寿：当今人类生活史无前例的长度全球平均预期寿命已经从 1960 年的 53 岁骤升至 2015 年的 72 岁，并且仍在上升，¹ 预期寿命预计每十年增长 1.5 年。² 寿命变长，再加上出生率的下降，使老年人在全球人口中的比重显著增加。³ 展望未来，全球每名员工与退休人数的比例预计将从如今的 8:1 下降到 2050 年的 4:1。⁴

这些人口统计结果对个人、企业和社会都有深远的影响。在这个长寿的时代，个体的职业生命可以延续更长时间，跨越几代的技术和企业。随着处于传统“工作年龄”（20 到 54 岁）的成年人数量的减少，企业可以雇用员工很长时间，甚至到他们 60 岁、70 岁乃至更久。就个人而言，过了“传统”退休年龄之后，很多人发现，在经济上和 / 或情感上，他们仍需要留在劳动力大军中。

在我们 2018 年的《全球人力资本趋势》调查中，29% 的受访高管认为长寿是一个非常重要的问题，另有 40% 的受访高管认为长寿是重要问题。由于日本的人口正在迅速老龄化，日本受访者对这个问题尤为关注，有 41% 的受访者表示这一问题非常重要。

全球老龄化即将带来的影响

人口老龄化给经济和组织带来了一个劳动力问题困境。到 2020 年，预计有 13 个国家将拥有“超高龄”人口，即年龄在 65 岁以上的人口超过 1/5，而在 2014 年仅有 3 个国家拥有“超高龄”人口。⁵ 其中包括美国、英国、日本、德国、法国和韩国等主要经济体。中国 65 岁及以上的人口预计将增加两倍多，从 2005 年的约 1 亿增加到 2050 年的超过 3.29 亿。⁶ 事实上，分析师预计：到 2030 年，65 岁以上的世界人口将有 60% 生活在亚洲。⁷

加剧这一挑战的是，几乎所有发达经济体现在的人口出生率都低于 2.1 的人口置换率。⁸ 这意味着这些国家的企业必须吸引国外工人或开发不断老化的劳动力。想了解未来将要面临的挑战，只需看看日本这个世界上人口最老的国家：在 2015 年和 2016 年，大约 100 万名的劳动力缺口给日本带来了近 900 亿美元的损失。⁹

为了帮助企业确定长寿时代的人才战略和商业战略，新的研究正在实施当中。例如，麻省理工学院的年龄实验室 (AgeLab) 与企业、政府和其他利益相关方合作制定了解决方案和政策，目的在于将老年人口也涵盖进来。该实验室运用以消费者为中心的思维来理解长寿所带来的挑战和机遇，以促进不同商业市场的创新。¹⁰

年长人才作为一种竞争优势

约瑟夫·考夫林 (Joseph Coughlin) 最近出版了《长寿经济》一书。该书网站上这样描述道：本书提出了对持续颠覆人们期望的人群的深刻洞见：“那些靠着持续的个人和职业抱负，渴望获得经验和追求自我实现的人，正在构建一个惊人的、尚不为人知的长寿愿景，而企业中很少有人能够完全理解这一愿景。”他对女性的关注，尤其具有启发性：女性数量超过男性，控制着家庭支出和财务，并在书写未来生活新篇章中扮演着领导者的角色。”¹¹

随着人才市场的竞争变得越来越激烈，企业往往认为留住年长员工更有价值，而不是用年轻员工替代他们。我们的研究表明，年长的员工代表了一个很大程度上尚未被开发的机遇：今年的受访者中只有 18% 的人认为年长在他们所在企业被认为是优势。但领先企业已开始将年长人才作为一种竞争优势。

年长的劳动力资源是一群经历过考验的、忠诚的和多元化的员工。超过 80% 的美国雇主认为 50 岁及以上的员工是可以“进行培训和指导的宝贵资源”，是“本企业积累知识的重要来源”，并可以带来“更多的知识、智慧和人生经验”。¹²英国政府激励雇主保留，再培训和招募老员工，同时英国政府也在致力于制定支持终身学习和培训的政策，并减少可能产生的孤独感和社会孤立感。¹³

积极主动的企业正在通过扩展老年人职业模式，创造新的发展途径，创造新角色以接纳 50、60 岁及 70 岁以上的员工，开发老年人才。今年，在接受我们为这份报告所进行的调查中，有 16% 高管表示他们的公司正在为年长员工设立特殊角色，20% 表示他们正在与老员工合作以开发新的职业模式。年长员工能够充当导师、教练或专家，企业能从中得到巨大价值。发挥这些作用，使年长员工可以“传棒”给年轻一代，同时为雄心勃勃的年轻员工腾出空间。

许多公司也在尝试对工作场所进行变革，帮助年长员工留在员工队伍中。例如，宝马 (BMW) 公司通过进行一些简单的改变，如提供缓冲地板和可调式工作台等，使一条装配线上的员工生产力在 3 个月的时间里提高了 7%。¹⁴家得宝 (Home Depot) 和其他公司正在用灵活的时间安排和兼职职位来吸引年长员工。¹⁵此外，有三分之一的退休人员都愿意做兼职工作，这使企业有机会通过临时工或零工方式来利用这一群体。¹⁶

在利用年长人才的成功策略中，重新培训新技术也扮演着重要角色。一家全球电信供应商鼓励年长员工重塑自我，并投资以帮助他们获得新的技术技能的项目。¹⁷职业生涯建立在 COBOL 或 C++ 等早期技术上的软件工程师们可以利用这一经历以非常快的速度学习移动计算、人工智能及其他技术。

此外，一个有趣而鲜为人知的事实是，老年人是不同年龄群体中最具创业精神的人之一。从 1996 年到 2014 年期间，创办新企业的人中，年龄较大者 (55-64 岁) 的比例增加了，且超过了千禧一代的企业家 (20-34 岁) 的创业率 (68%)，而千禧一代的企业家在这一时期的创业率事实上降低了。¹⁸



积极主动的企业正在通过扩展老年人职业模式，创造新的发展途径，创造新角色以接纳 50、60 岁及 70 岁以上的员工，开发老年人才。

老龄化劳动力带来的新挑战

向更年长的人才过渡可能会带来挑战。年长员工可能对工作场所所有特殊需求，并可能会招来年轻员工的不满，而且老年员工往往会因为工作年限长而能够享受到更高的薪水。希望吸收年龄较大员工的企业可能需要制定新的工资政策，提出更灵活的奖励计划，并培训年轻的领导管理不同年龄层的人（包括年龄可能是其父母辈的团队人员）。

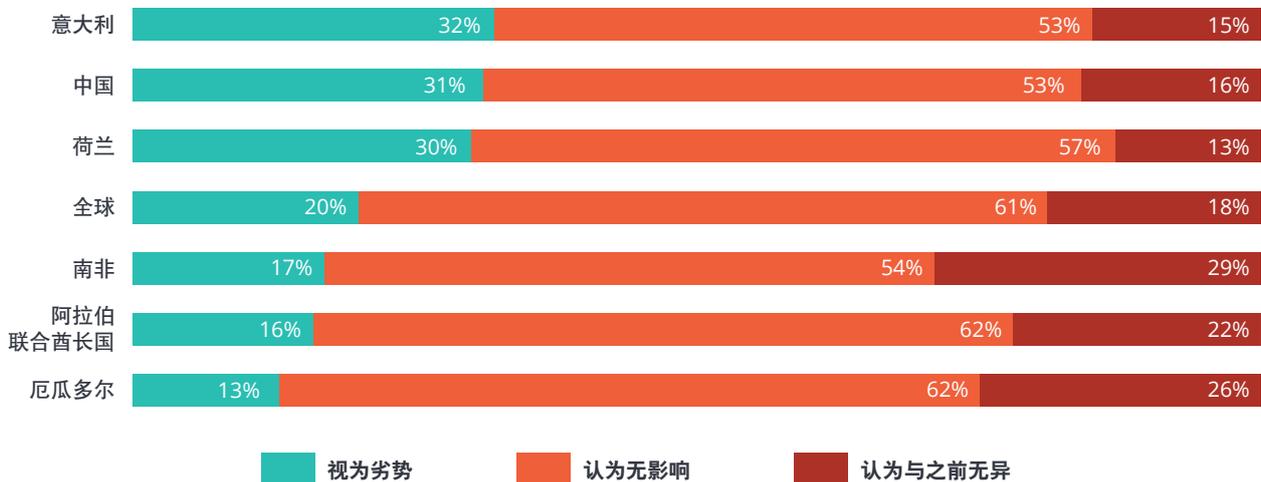
养老金是长寿给企业带来影响的另一个领域。世界经济论坛估计：现在存在着 70 万亿美元的全退休金储蓄缺口，凸显了退休后的需求与实际退休收入之间的巨大差异。而到 2050 年，这一缺口预计会增加到 400 万亿美元。¹⁹帮助老年人延长工作时间并管理他们的退休金对企业来说至关重要，因为只有这样才能避免经济压力对企业的生产力产生负面影响。

我们的《全球人力资本趋势》研究显示，面对全球劳动力老龄化这一问题，许多组织都没有做好准备。在接受调查的受访者中，有近一半 (49%) 的人表示自己所在的企业并没有采取措施来帮助年长员工在年老时找到新的职业。20% 的受访者认为年长员工是竞争劣势，而在新加坡、荷兰和俄罗斯等国家，这一比例还要更高。事实上，有 15% 的受访者认为，年长员工妨碍了年轻的新员工，成为“阻碍新兴人才的障碍”。

年长员工是优势还是劣势？

对超过55岁员工的看法呈现出两极化，且国家间的差异很大。

图1：组织对超过55岁员工的看法



注释：本图呈现了六个有效受访者超过100人且与全球“视为劣势”的比例偏离最大的国家。
有效受访者数量：意大利=106，中国=817，荷兰=136，全球=11,070，南非=354，阿拉伯联合酋长国=108，厄瓜多尔=139。

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

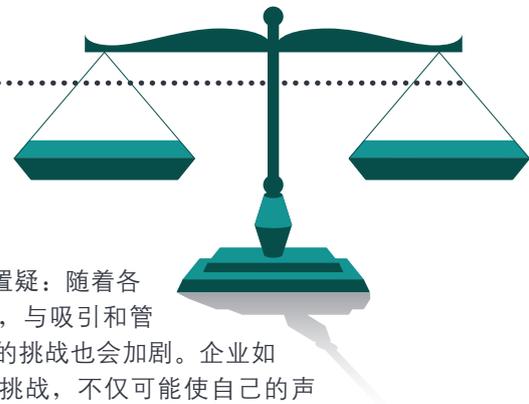
更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

基于这些调查结果及我们的日常观察，我们认为，如今在劳动力中可能存在严重的年龄偏见问题。若未得到解决，企业文化和人才招聘会因此受到不利的影响，品牌和社会资本也可能会受到损害。

年龄歧视正在成为一个主流的多元化问题和责任焦点。2016年，美国平等就业机会委员会收到了21,000多宗涉及年龄歧视的投诉。²⁰在硅谷的技术产业中，该问题尤为尖锐，因为年长软件工程师往往因为“年轻文化”的盛行而被迫从事低

薪工作或寻找硅谷之外的工作。²¹

人口统计结果不容置疑：随着各国人口日益老龄化，与吸引和管理年长劳动力相关的挑战也会加剧。企业如果忽视或抵制这些挑战，不仅可能使自己的声誉受损，阻碍公司发展，还有可能落后于那些成功地将长寿转变为竞争优势的企业。



核心观点总结

要在一个前所未有的长寿化的世界保持竞争力，企业需要采取新战略对待年长人才。传统的假定是这样的：20多岁结束学习，40多岁结束职业发展，60多岁结束职业生涯。这一假定已不再准确和适用。考虑到人口长寿化这一现象，重新思考针对不同年龄层的劳动力战略需要有开放的思想 and 新的方法。

表1：最高管理层在利用长寿化中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	制定一个全面的参与计划，满足年长员工的特殊需求，以营造一个年长员工能够最大限度提高其工作效率的环境。
首席信息官和首席运营官	为信息技术和更广泛的工作环境制定对策，使年长员工能够富有成效地工作。确定可以或应该提供什么样的场所。
首席财务官	确定在长寿背景下管理明确的福利计划和其他退休计划的方法，以规避长期财务问题。
首席风险官	审查有关年龄歧视的相关政策。预先考虑风险，就偏见问题实施培训，以确保员工理解如何为年长员工创造公平的工作环境。
个人	职业生涯长久的关键是不不断重塑技能和能力。利用培训机会，学习当前工作日常活动之外的新技能，使自己在就业市场上具有更大吸引力。同时还要考虑传统全职工作之外的领域：年长员工可能会从零工经济中发现重大机遇。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. World Bank, "Life expectancy at birth, total (years)," accessed January 18, 2018.
2. Caryl Rivers and Rosalind Barnett, *The Age of Longevity: Re-Imagining Tomorrow for Our New Long Lives* (New York: Rowman & Littlefield, 2016).
3. World Bank, "Fertility rate, total (births per woman)," accessed January 18, 2018.
4. World Economic Forum, *We'll live to 100—how can we afford it?*, May 2017, p. 4.
5. Sarah O'Connor, "World will have 13 'super-aged' nations by 2020," *Financial Times*, August 6, 2014.
6. Howard French, "China's twilight years," *Atlantic*, June 2016.
7. Tomomi Kikuchi, "Asia will be home to 60% of world's elderly by 2030s: Deloitte," *Nikkei Asian Review*, September 21, 2017.
8. Wikipedia, "Sub-replacement fertility," accessed February 28, 2018.
9. Alexander Martin, "Lack of workers hobbles Japan's growth," *Wall Street Journal*, November 15, 2015.
10. Massachusetts Institute of Technology, "About AgeLab," accessed March 7, 2018
11. Massachusetts Institute of Technology, "The longevity economy," accessed February 28, 2018..
12. Transamerica Center for Retirement Studies, *Baby boomer workers are revolutionizing retirement: Are they and their employers ready?*, December 2014, p. 21.
13. Department for Work & Pensions, *Fuller working lives: A partnership approach*, February 2017; UK Department of Business, Energy and Industrial Strategy, *Industrial strategy: Building a Britain fit for the future*, November 2017; Lee Mannion, "Britain has appointed a minister to help combat loneliness," World Economic Forum, January 17, 2018.
14. David Champion, "How BMW Is planning for an aging workforce," *Harvard Business Review*, March 11, 2009.
15. Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," *New York Times*, May 14, 2014.
16. Elaine Pofeldt, "Why older workers are embracing the gig economy," *Forbes*, August 30, 2017.
17. Josh Bersin, conversations with company executives.
18. Derek Ozkal, "Millennials can't keep up with boomer entrepreneurs," Ewing Marion Kaufmann Foundation, July 19, 2016.
19. World Economic Forum, *We'll live to 100—how can we afford it?*, p. 7.
20. Elizabeth Olson, "Shown the door, older workers find bias hard to prove," *New York Times*, August 7, 2017.
21. Jon Swartz, "Ageism is forcing many to look outside Silicon Valley, but tech hubs offer little respite," *USA Today*, August 4, 2017.



企业公民和社会影响

社会为企业竖起的一面镜子

社会企业必须根据其对社会产生的影响而不仅仅是账面净收益来评估其行为。随着利益相关方期望的提高，企业对其公民身份的不真实或不一致的承诺可能会迅速损害其声誉，削弱其销售并限制其吸引人才的能力。各个组织现在都正在面临一个越来越关键的新问题：当我们看向社会竖起的这面镜子时，我们喜欢在镜子里看到的東西嗎？

企业公民已经不再只是一个企业社会责任（CSR）项目、一份营销提案或者一个由首席人力资源官（CHRO）领导的计划。它现在是一个首席执行官（CEO）级别的业务战略——定义企业的本质身份。目前，全世界范围内的个人、家庭和政治领袖都在公开讨论诸如多样化、包容性、性别收入平等、收入不平等、移民和全球变暖等问题。而我们的研究表明，很多利益相关方对这些问题的政治解决方案都感到失望，他们现在期望企业能够帮助解决这些关键的问题。

贝莱德（BlackRock）首席执行官劳伦斯芬克（Laurence Fink）在2018年初给投资者的信中表示，人们正在“转向私营部门，并要求公司应对更广泛的社会挑战。”¹今年的《全球人力资本趋势报告》调查证实了这一观点，这促使首席执行官和整个高管团队为其公司树立更高的标准。在今年的《全球人力资本趋势报告》调查中，77%的受访者认为公民身份是重要的，36%的受访者认为公民身份非常重要。

“公民身份”这一术语可以指企业所做的对社会产生影响的所有事情。我们将其定义为企业为社会服务并对其行为负责的能力（从外部来讲，涉及客户、社区和社会；从内部来讲，涉及员工和企业利益相关者）。

为什么公民身份现在变得至关重要？

是什么在推动组织和社会对公民身份的强烈关注？

首先，现在组织运作的环境高度透明。它们的任何内部或者外部行为几乎都不可能隐藏。²2017年，数十篇关于性别偏见、不平等报酬和不良高管行为的报道成为头条新闻。如果对待客户不善，可能会立即被拍摄下来，分享给全球的观众。到2018年，大多数美国上市公司将首次被要求披露它们的“首席执行官薪酬比率”，即首席执行官的薪酬与员工的中位薪酬的比率。³

其次，目前非常清楚的是，在很多国家的劳动力大军中占有半壁江山的千禧一代⁴对企业责任往往有着极高的期望。德勤2017年的一项研究发现，千禧一代对他们的组织如何应对收入不平等、饥饿和环境等问题越来越敏感。88%的千禧一代认为，雇主应该在缓解这些问题方面发挥重要作用，86%的人认为判断一个企业是否成功不应当仅仅衡量其盈利能力。⁵

“公民身份”这一术语可以指企业所做的对社会产生影响的所有事情。我们将其定义为企业为社会服务并对其行为负责的能力（从外部来讲，涉及客户、社区和社会；从内部来讲，涉及员工和 企业利益相关者）。

第三，企业公民身份现在直接影响客户和雇主品牌。尼尔森最近的一项研究发现，67%的员工更喜欢为具有社会责任感的公司工作，而55%的消费者会为对社会产生积极影响的公司销售的产品支付额外费用。⁶前文提到的德勤对千禧一代的研究发现，那些认为自己的雇主支持当地社区的千禧一代雇员为该雇主工作五年的可能性高达38%。⁷

最后，越来越多的企业正卷入具有政治、社会和经济争议的问题。这些争论正在挑战首席执行官们代表他们的雇员和客户选择政治立场。默克（Merck）公司首席执行官肯尼斯·弗雷泽（Kenneth Frazier）认为，“企业存在的目的是为社会创造价值。”他直言表明了政治立场，重新定义了制药业对社会的贡献。⁸纪思道·克里斯托弗（Nicholas Kristof）和耶鲁教授杰弗里·桑南菲尔德（Jeffrey Sonnenfeld）等备受瞩目的全球评论家呼吁企业发挥自己的潜力，帮助解决社会问题并改善生活。⁹

优秀的企业公民在财务表现上胜过其他企业公民

一个企业的财务表现似乎与其公民身份记录有关。Watchdog团队已经创建了数百个企业公民责任和“最佳工作场所”指数，包括《财富》最受尊敬的公司名单¹⁰和道琼斯社会责任指数¹¹等。一项新的元研究发现，企业社会责任指数排名与盈利能力¹²直接相关，而针对目标企业的纵向研究发现，他们的标准普尔500指数优于其他公司8个因子。¹³

投资界正在关注这个问题。一项对22,000名投资专业人士的调查发现，78%的投资者增加了对以企业社会责任为重点的企业的投资。¹⁴一些投资者还通过一些如Glassdoor等的在线评级平台对企业进行评估，从而了解雇主品牌与招聘和保留质量之间的相互关系。

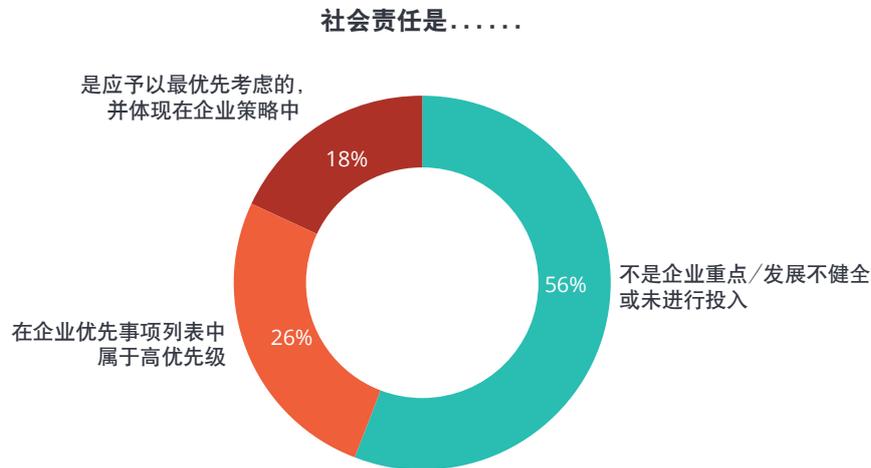
很多组织都在对良好公民身份的要求以及社会影响和财务表现之间日益增长的联系作出回应。塔吉特（Target）公司最近宣布，到2020年，其全部320,000名零售员工的工资将提高至每小时15美元，这是美国联邦最低工资的两倍。该公司还为员工提供购物折扣、报销学费以及制定弹性的工作制度，以“善待员工换取员工的良好表现”。¹⁵Salesforce将其利润的1%捐献给慈善机构，并为员工每年提供一整周的“志愿者假期”。¹⁶联合利华（Unilever）教导员工避免单独关注投资回报率（ROI），同时实施了“USLP”：即联合利华的可持续生活计划。¹⁷

很多行业的企业都将公民身份置于其企业使命的核心位置。特斯拉（Tesla）公司将其业务定义为“加速可持续交通系统的到来”，¹⁸这有助于该公司扩大其价值主张，给投资者一个其具有社会影响力的印象。它的首席执行官埃隆·马斯克（Elon Musk）经常会谈论电动车在预防“环境灾难”中的重要性。¹⁹而美国银行注重企业负责任的增长，“企业应当以共同目标为指导，通过环境、社会和治理领导力，帮助改善金融生活。”²⁰

企业是否言出必行?

虽然全世界范围内77%的受访者认为公民身份是重要的，但是其中仅有18%的受访者表示公民身份是其企业战略的重中之重。

图1：企业社会责任计划的描述



接受调查人数：11,069

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

需要一种整合的、真实的公民身份战略

尽管有很多这样引人注目的例子，但是很多其他企业似乎未能有效地将公民身份融入到他们的整体战略中。在今年的《全球人力资本趋势》调查中，虽然有77%的受访者认为这个问题是重要的，但只有18%的受访者表示公民身份是公司战略中的重中之重。另有34%的受访者对企业公民项目几乎没有投入或者投入很少，并且22%的受访者根本没有关注过企业公民身份。

我们相信2018年各个企业都会遇到一个难得的机会，让公民身份成为企业战略和企业身份的核心部分。首席执行官和执行委员会应当抛弃分散的计划，向公众传达一个唯一的、全面的、整合的战略，这个战略应明确企业身份、企业宣言及企业行为。然后，他们应当让企业的领导对结果负责。

一些最成功的企业公民已经在朝着这个方向发展了。这种努力对衡量、理解并改善构成企业公民身份的许多影响是必要的。

核心观点总结

在社会企业时代，利益相关者正在密切关注企业对社会的影响，无论是其产品如何很好地满足人们的需求、制造工厂如何影响社区，还是员工对于其工作岗位的感受。社会为企业竖起的这面镜子映照出的是所有人都能看到的企业身份，而擦亮这种映像是企业成功的关键所在。

表1：高管团队在追求公民身份方面应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	专注于将企业的公民身份战略纳入其整体人才战略，那么公民身份就不再只是一个昙花一现的项目。把公民身份变成为员工创造有吸引力的体验的一个不可或缺的部分。
首席信息官	通过使用社交媒体等基于技术的渠道来宣传企业公民的努力。使用技术使大众对企业文化、身份以及客户和员工待遇产生积极的看法。
首席财务官	与人力资源部门和市场营销部门合作推进基于公民身份的项目，以帮助提升整体股东价值。
首席风险官	积极管理与企业公民活动相关的风险，防止企业品牌受到损害，即使这些活动的初衷是积极的。尽管良好的企业公民身份能够使企业受益，但是企业领导还是应该注意一些意外后果，尤其是在当今敏感的政治环境中。
首席营销官	与信息部门和人力资源部门合作，以强化企业整体品牌的方式来定位企业公民身份战略，并利用来自社交媒体的数据和见解。
个人	讲出心声，付诸行动。告诉你的雇主你对企业内部和外部行为的期望，并且自愿帮助社区、同事和客户让生活变得更美好。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Larry Fink, "Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose," January 2018.
2. David Brown, Veronica Melian, Marc Solow, Sonny Chheng, and Kathy Parker, "Culture and engagement: The naked organization," *Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work*, Deloitte, February 27, 2015.
3. Peter Eavis, "S.E.C. approves rule on C.E.O. pay ratio," *New York Times*, August 5, 2015.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
5. Ibid., pp. 6–11.
6. Nielsen, *Doing well by doing good: Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption?*, June 2014, p. 2.
7. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey*.
8. Adi Ignatius, "Businesses exist to deliver value to society," *Harvard Business Review*, March–April 2018.
9. Nicholas Kristof, "Is the business world all about greed?," *New York Times*, January 24, 2018.
10. *Fortune*, "The world's most admired companies," accessed February 16, 2018.
11. RobecoSAM, *DJSI 2017 Review Results*, September 2017.
12. Harmony J. Palmer, "Corporate social responsibility and financial performance: Does it pay to be good?," *Scholarship@Claremont*, December 3, 2012.
13. Rajendra Sisodia, David Wolfe, and Jagdish Sheth, *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2007).
14. Schroders, *Global investor study: Global perspectives on sustainable investing*, 2017, pp. 3–7.
15. Target Brands, "Target's raising its minimum hourly wage this fall, and that's just the beginning . . .," September 25, 2017.
16. Salesforce, "Take the pledge" and "Employee volunteering & giving," accessed February 28, 2018.
17. Leena Nair (CHRO, Unilever), interview with the authors, February 2, 2018.
18. Tesla, "The mission of Tesla," November 18, 2013.
19. Chris Woodyard, "Icons: Elon Musk doesn't let up at Tesla, SpaceX," *USA Today*, April 17, 2013.
20. Bank of America, "Responsible growth," accessed January 24, 2018.



福利

既是一种策略，也是一种责任

随着工作和生活之间的界限日益模糊，提供一套强大的、注重身体健康、心理健康、财务健康和精神健康的福利计划，正在成为一种企业责任，以及提高员工生产力、凝聚力和保留率的企业战略。虽然各企业正在对这方面进行大量投资，但我们的研究表明，企业所提供的与员工所看重和期望的，往往存在着显著差距。

许多大公司正在重新思考其薪酬计划和发展计划，将一些统筹性的、端到端的福利计划囊括进来，目前这些计划既是优秀企业公民的责任，也是企业人才战略的关键要素。这项投资符合员工、企业和企业领导者的需求，越来越多的福利资源和工具正致力于提供相应的解决方案。

我们首次提到“不堪重负的员工”是在2014年。尽管员工压力大这一问题并不新鲜，但现在企业持续的快节奏使这一问题变得更加严重。¹有研究表明，受数字化商业“时刻在线”和全天候工作方式的驱动，超过40%的员工在工作中面临高压，其工作效率、身体健康和家庭稳定均受到了负面的影响。²小时工可能会抱怨工作时间不灵活，而白领阶层则经常抱怨电子邮件和消息没完没了，没办法从工作中脱身。在有些国家，人们的工作时间越来越长，而休假则比以往任何时候都短。³此外，德勤的千禧一代调查显示，在30个国家当中，有19个国家的千禧一代称，自己并不期望比父母更“幸福”。⁴

有鉴于此，数字化福利市场迅猛增长。在过去的两年中，已经有超过20亿美元的风险投资投入到了该领域，创造了大量的在线视频、应用程序和工具，以帮助评估、监控和改进健康的各个方面。⁵

福利成为战略重点

企业福利市场在几十年前就已经开始发展起来，彼时高度关注的是员工的身体健康和安全。然而，今天福利的定义已经大大扩展，开始涵盖一系列项目，不仅旨在保护员工的身体健康，更积极推动绩效、促进社会福祉和情绪健康。它们包括用于财务健康、心理健康、健康饮食和锻炼、正念、睡眠和压力管理的创新性项目和工具，以及为支持这些努力而对文化和领导行为做出的改变。

在这些创新的推动下，仅就美国而言，企业福利市场（包括医疗保健计划、审查、评估、教育和应用程序）已经达到近80亿美元，预计到2021年将达到113亿美元。⁶随着市场的增长，领导者也越来越深刻地认识到这些计划在定义企业中所起的关键作用。例如，现在有三分之二的企业指出，福利计划是其雇主品牌和企业文化的关键部分。⁷

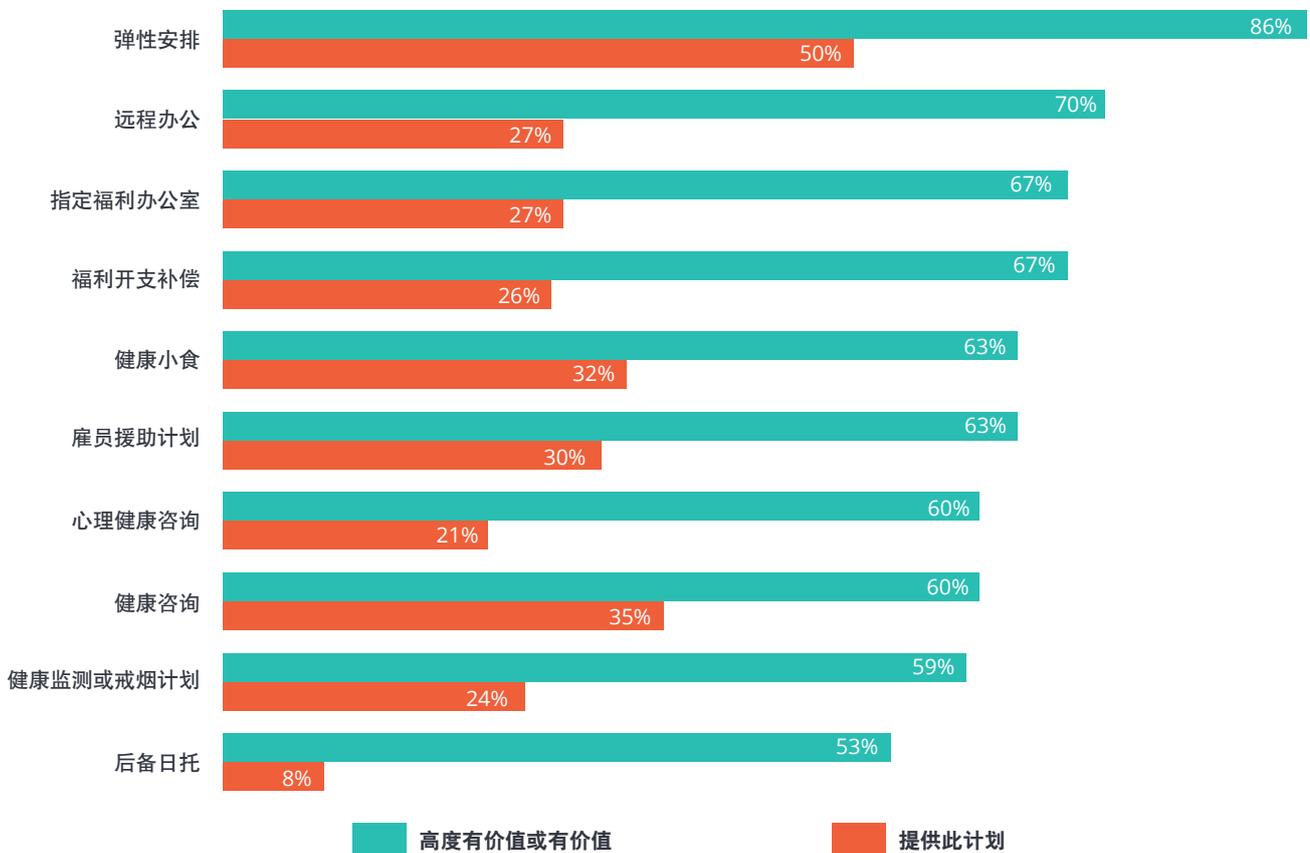
然而，尽管企业对福利的关注和投资增加了，但我们的研究表明，企业必须做得更好，将福利计划与员工的期望更好地结合起来。如下图所示，在许多方面，员工所看重的和企业所提供的仍然存在巨大差距。

我们认为，企业现在有必要扩展福利计划，将员工所期待和看重的东西涵盖进来，负责任地对待员工，这对增强企业社会资本和打造具有吸引力的雇主品牌，同样至关重要。

研究已经发现，与志愿服务和本地公民机会一样，学生贷款支持也是最被看重的一项福利。⁸ 例如，Salesforce 所引以为豪的是它为员工每年提供 7 天的“志愿者假期”，以帮助员工感受工作的意义。⁹

福利在跨国食品公司达能的整体业务战略中起着至关重要的作用，该战略正是以经济和社会发展两大支柱为基础的。达能的达·关爱计划为与健康相关的重大风险提供医疗保险，此外，还实施了全球育儿假政策。其目的不仅在于支持员工的稳定生活，还在于将达能的员工培养成为健康大使。¹⁰

图1：幸福：员工所看重的vs.公司所提供的



接受调查人数：11,070
 信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

今天福利的定义已经大大扩展，开始涵盖一系列项目，不仅旨在保护员工的身体健康，更积极推动绩效、促进社会福祉和情绪健康。



从健康到幸福，再到绩效表现

随着福利定义的扩展，现在企业不仅将福利视为对员工的帮助或责任，而且视为一种业务绩效策略。在本年度的《全球人力资本趋势》调查中，仅有 23% 的受访者表示，他们的福利计划旨在降低保险成本。相比之下，43% 的受访者认为福利强化了其所在企业的使命和愿景，60% 的受访者表示它提高了员工的保有率，61% 的受访者表示它提高了员工的工作效率及最终的业务成果。

现在有越来越多的证据支持福利驱动绩效这一观点。研究表明，生产力损失的成本比医疗药物成本高 2.3 倍。¹⁶ 这些成本通常在员工实际工作时产生，这使雇主潜在的应对范围变得更加复杂。陶氏化学公司的一项研究发现，“出勤主义”带来的成本为平均每人每年 6,721 美元。¹⁷ 这也解释了为什么现在对福利的关注从单纯避免缺勤延伸到了帮助员工表现优异。

新的解决之道，新的指数及新的工具

在强劲的需求和风险资本涌入的推动下，许多新的福利解决方案已进入市场。Castlight Health, Limeade, VirginPulse 等供应商现提供企业平台，让雇主能够通过集成应用提供各种各样的的员工福利解决方案。¹⁸

例如，VirginPulse 提供的雇员应用程序的使用频率与 Facebook 相同，其活跃用户的敬业度增加了 65%，人员流动率降低了 32%，生产力比同侪高出了 9%。¹⁹ 德勤已经开发了自己的“活力”应用程序，帮助他们的专业人士更好地管理自身的能量，现在又提供了一个“幸福指数”。其他供应商正在开发类似的指数，以帮助组织衡量自己的福利计划。

首席执行官和首席人力资源官们也意识到这一点。正如生产率、公民身份和包容性的重要性已经提升一样，福利的重要性也被提升。Aetna 首席执行官马克·伯托里尼 (Mark Bertolini) 对福利计划的重要性的影响进行了总结：“如果人们在家中实现收支平衡，尤其是对食物、福利、健康和医疗保健（尤其是医疗保健）的需求得不到满足，在工作时他们又如何能够充分参与进来，做个敬业的知识工作者呢？”²⁰

跨国建筑、房地产和基础设施公司 Lendlease，不仅着眼于利用实体工作场所支持福利，还着手制定将福利植入企业文化的政策和领导方法。该公司的工作环境包括“邻里”表、工作墙、需要集中精力的活动焦点，以及促进协作和社交互动的封闭舱和分离区。¹¹ Lendlease 的健康中心是一个预防保健机构，占据公司总部两层楼，员工可以使用专门房间——“咨询室”、“沉思室”、“看护者房间”及“急救室”，以及相邻的身体活动和训练区域。¹² 健康中心的亮点之一是有一面六米高的呼吸墙，包含约 5,000 棵植物，可加速清除空气污染物并冷却周围空间，同时也能提高能源效率并降低空调成本。该公司的休假政策包括员工有两天的时间可以根据个人兴趣自愿去某个慈善机构。Lendlease 正在各个国际地区分支不断推出福利计划，其中包括三个年度安康日和丰富的健康活动。这些活动围绕饮食和锻炼，包含了广泛的、支持性的健康评估方法。¹³

福利对年轻员工尤为重要。在许多国家，千禧一代在劳动力中占比超过一半，在“自我照顾”上所花的钱几乎是婴儿潮一代的两倍。¹⁴ 这促进了正念、认知行为疗法及在线个人和职业教练等消费者应用的增长，¹⁵ 所有这些同时也可作为雇主采购的项目。

核心观点总结

福利正日益成为优秀企业公民的核心责任，并成为提高员工敬业度、组织活力和工作效率的一个关键绩效策略。对各公司最想招聘、获得和留住的人才来说，他们对福利的期望度也越来越高。福利不再是薪酬包中的一个选项或狭义的关注要素，现在它已成为领先的、高效能公司的一项重要使命。



表1：高管团队在促进幸福方面应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	福利是一个个人的问题，因此需要随个人需求的演变而发展。想方设法时刻把握员工的需求，甚至尝试利用预测分析在这一领域保持领先趋势。
首席信息官	可持续福利策略的基石是整合技术，以促进、追踪和管理福利计划。避免因提供大量毫不相干、无实用价值的应用程序，而违背集成平台增加福利投资价值的目的。
首席财务官	福利和工作效率之间的联系是明确的。与执行团队的其他人一道努力，持续投资可提高利润的福利计划，并量化其财务成本和收益。
首席运营官 首席行政官 首席风险官	设法应对个人资料关注度上升的现象并管理相关风险。由于现在更多的技术和应用程序被用于福利，在早期引入首席风险官可以进行适当控制，以防范未来的不利影响。
首席营销官	将福利计划定位为您的雇主品牌和薪酬策略的关键组成部分，并将其作为您组织绩效和生产力的有机组成部分。
个人	寻找并利用您的雇主所提供的福利计划，并在进行包括入职、留下或离职等就业决策时将这些计划考虑进去。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014.
2. EKV Online, "Work-related stress on employees health," accessed March 2, 2018.
3. US Travel Association and GfK Public Affairs and Corporate Communications, *Overwhelmed America: Why don't we use our earned leave?*, August 2014.
4. Deloitte, *The 2017 Deloitte millennial survey: Apprehensive millennials: Seeking stability and opportunities in an uncertain world*, 2017.
5. Global Wellness Institute, "Global Wellness Institute releases report and survey on 'the future of wellness at work,'" press release, February 17, 2016.
6. IBISWorld, *Corporate Wellness Services in the US*, February 2016, p. 5.
7. Proprietary research by Limeaid.
8. Proprietary research by BugInsights, acquired by Deloitte in January 2018.
9. Salesforce, "Employee volunteering & giving," accessed February 28, 2018.
10. Danone, "Rewards & recognition," accessed February 28, 2018.
11. Duncan Young (head of workplace health and wellbeing, Lendlease), interview with the authors, February 28, 2018.
12. Lendlease, "Lendlease taking employee health and well-being to the next level at new global headquarters," press release, September 26, 2016.
13. Young interview.
14. Christianna Silva, "The millennial obsession with self-care," NPR, June 4, 2015.
15. Amy Fleming, "Can apps improve your mental well-being?," *Guardian*, September 12, 2016.
16. Leonard Berry, Ann Mirabito, and William Baun, "What's the hard return on employee wellness programs?," *Harvard Business Review*, December 2010.
17. Ibid.
18. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
19. Proprietary research by VirginPulse.
20. Making Sen\$e editor, "Good pay, good worker, good company? Aetna CEO thinks so," PBS, May 28, 2015.



人工智能、机器人技术和自动化

让人类一起加入

人工智能、机器人技术和自动化已在工作场合迅速立足扩展，其速度远高于许多组织的预期。虽然各大组织正在加速采用这类技术以实现现有流程的自动化，真正意义上的先锋派却在彻底重新构思使人和机器的价值均能实现最大化的工作架构，从而创造新的机会以便更高效地组织工作，同时重新定义员工的职业技能和职业生涯。

对 自动化、机器人技术和人工智能的应用正在大幅加速。在本年度调查中，41%的受访者都认为这一话题非常重要；大约有一半（47%）的受访者反映自己的组织深度参与了自动化项目，其中有24%的人使用人工智能和机器人技术开展日常工作，有16%的人借此提高员工技能，另有7%的人借此彻底重构工作。

人们对人工智能和机器人技术的期望值也显著提高。本年度我们调查的高管中，有42%认为自己的组织会在3-5年内广泛采用人工智能（去年这一比例是38%）。然而尽管有此预期，许多组织仍然有待处理人工智能的潜在应用问题。2017年一次对1500名高管的调查结果发现，只有17%的人熟悉人工智能的概念及其在他们公司的应用情况。¹这一结果同我们的调查结果一致：我们关于这种“准备度差距”的分析结果显示虽然有72%的受访者认可这一领域的重要性，但仅有31%的人已准备就绪解决问题。

加快实验向实践转化

随着越来越多的组织争相采用人工智能工具和机器人技术，其市场发展如火如荼。业界领先公司（如微软，IBM，Facebook和其他科技巨头正热衷于投资这一市场。与此同

时，有分析者认为过去三年中有1000多家新兴人工智能公司斩获了60多亿美元的投资，这些投资范围很广，涉及从运输至医疗等多个专业领域，包括人力资源。²

非科技组织也在推进对这类技术的应用。可口可乐曾采用来自自助苏打水机的数据的人工智能分析以协助决定是否推出樱桃雪碧。³ 摩根士丹利为16000名财务顾问配备了可以自动执行重复性任务的机器学习算法，从而“解放”了顾问，使其能专注于客户服务。⁴ 在医疗领域，人工智能和机器人技术也提高了病员服务效率和病历记录效率，还能监视病人病情。⁵ 总的说来，预计到2021年人工智能工具能创造近3万亿美元的商业价值。⁶

在人力资源领域，人工智能和机器人技术也展现了激动人心的能力。现在的软件已经能识别人脸和性别、⁷ 听懂语音、识别情绪，⁸ 还可以解码视频面试文件从而识别教育水平、谎言和认知能力。⁹ 已有分析工具能智能遴选应试者，¹⁰ 识别员工职业选择¹¹ 并进行经理人领导力提升培训。¹² 这些技术的潜能还远不止这些。目前人们正在用人工智能开发对话机器人，可以同求职者交流，为视频面试打分，还能理解敬业度调研的情绪。各大主流人力资源管理云提供商都在实施多种算法，因此组织必须维护精确数据并仔细评估这些工具，从而确保精确性，并识别潜在偏差。

人工智能和人类协同提高智能化

领先企业逐渐意识到这类技术的最大效率来自于对人类的补足，而不是取而代之。亚马逊目前有100,000台机器人在工作，¹³可将假日员工培训时间缩短至不到两天。¹⁴沃尔玛近期采用了虚拟现实技术提高店内培训质量，可有效模拟客户环境。¹⁵空客和日产等制造商正在设法运用协作机器人（“co-bot”）同工厂内的工人并肩工作。¹⁶

人们也逐渐认识到人工智能工具需要人类监督。其实大型科技公司在幕后都有成千上万的人在不停地监督、培训、改进算法。¹⁷正如CrowdFlower公司（一家提供算法培训师的新兴公司）CEO所说：“算法的有效性仅限于其运行所需训练的数据的数量和质量。”¹⁸这一认识创造了多种新职位，如“机器人培训师”、“机器人承包商”和“机器人管理者”等。

在人力资源科技领域，Textrecruit推出了Ari面试对话机器人，Hiremya.com推出了Mya面试对话机器人，Paradox.ai推出了Olivia面试对话机器人，可见自然语言处理的应用范围越来越广泛。难点通常不在于解码人类语言，而在于训练软件如何正确提问、提供正确答案并避免疏远求职者。一名销售商坦言花了一年多的时间才教会对话机器人如何智能筛选小时工求职者。

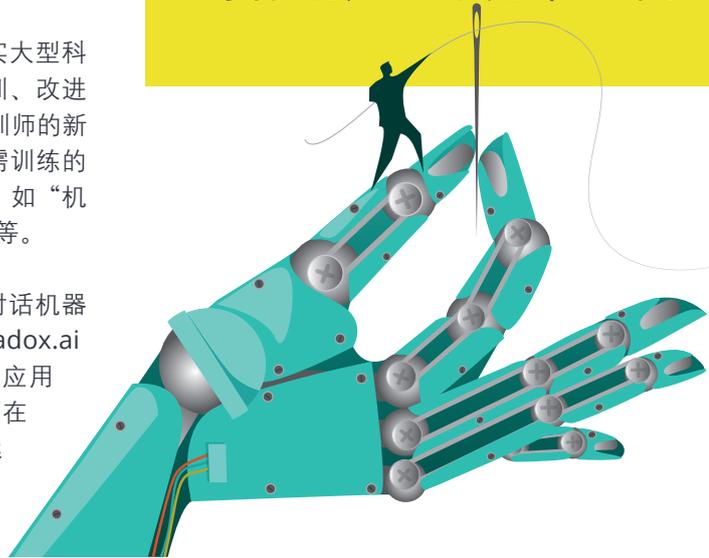
由于需要人类参与，使人工智能可以自动化一切工作的观点更加复杂化。如果说人类及其特有的技能非常重要，那么随着设计、实施和验证人工智能方案的需求变得愈加广泛，人类及其特有技能的重要性似乎也在增加。随着重点从自动化转向对工作的重新设计，了解机器人和人类各自赋予不同类型工作和任务的独特能力至关重要。

从工作重设计到工作架构

研究显示，自动化虽能提高规模、速度和质量，但却并不会消除工作。事实正好相反。波士顿大学教授James Bessen的一项研究显示，对电脑化和技术有更高要求的职业的招聘增长率反而提高而不是降低了。¹⁹此外，许多情况中新增职业的服务导向性、解释性和社会性更强，从而配合人类如创造力、同理心、交流和解决复杂问题等的基本技能。比如专业销售人员能运用人工智能工具（Salesforce、Einstein等）使自己专注于人际互动，医疗工作者可以使用智能机器腾出时间同病人交流。

的确，虽然业界对人工智能和自动化的兴趣高涨，本年度《全球人力资本趋势报告》中的高管们都预计未来对人类技能的需求会大幅度增长；这些技能有解决复杂问题（63%）、认知能力（55%）、社交技能（52%）和过程技能（54%）。

领先企业逐渐意识到这类技术的最大效率来自于对人类的补足，而不是取而代之。



虽然65%的人预计技术技能将有大量需求，但是研究显示制造、安装、维护机器的技能仅使用很小一部分劳动力。²⁰世界经济论坛最近一项研究显示，未来10年的前十大技能包括批判性思维、创造力和人员管理等基本人类技能；这一研究结果更证实了前面观点。²¹

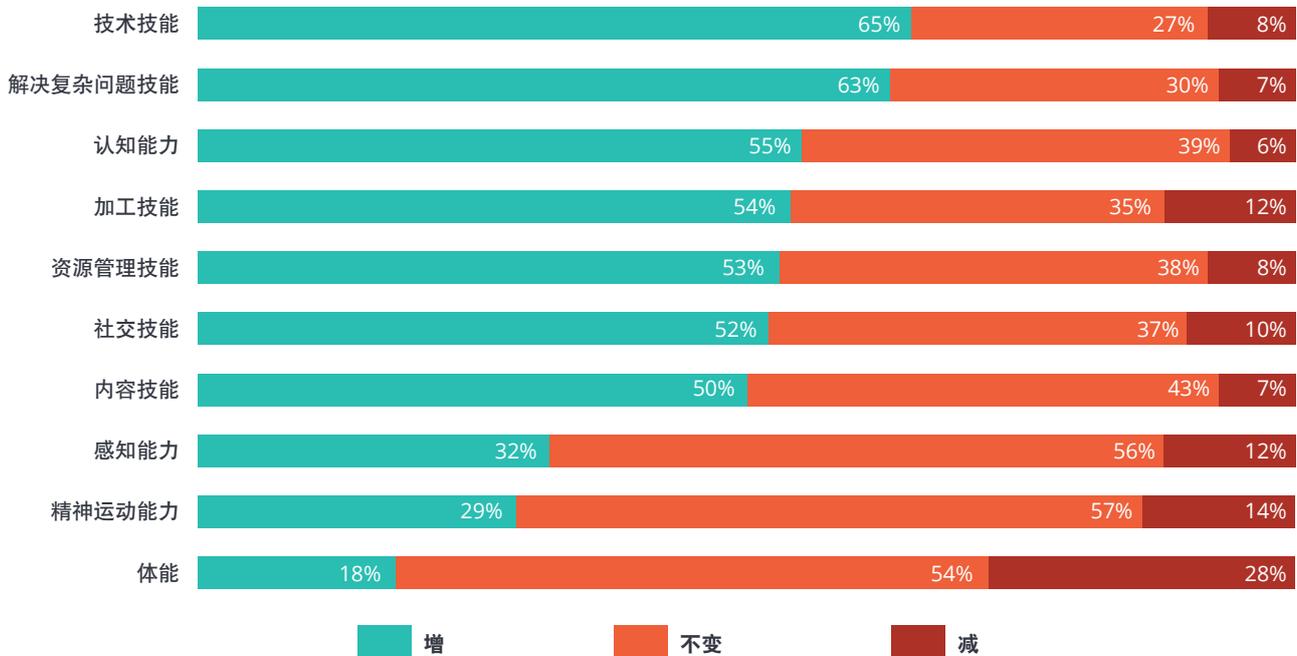
具有讽刺意味的是，多数公司都在竭力招募和发展这些未来人类技能。尽管人们越来越清楚地认识到人类同机器并肩工作所需的技能，但仍有49%的受访者向我们透露尚无计划培养这类技能。我们视之为亟待解决的一大人力资本难题，需要高层支持以转变组织结构、企业文化、职业选择和绩效管理措施。

采用新机器不是直接替代人类，而是改变员工利用新技术所需的技能和要求。这一措施带来的最大良机不仅是重新设计工作，而且包括彻底重构思“工作架构”。实现这一目标不仅需要将工作分解为基本组分（如评估、生产、问题解决、交流、监督），还需分析如何利用“人+机器”的新搭配模式完成这些组分，并让二者在工作中发挥各自的所长。组织如果没有周密的方案，不但可能无法识别有效利用技术所需的技能，对裁员的想法（无论真实还是假定）也会使其员工和企业品牌遭受损失。

有效应用人工智能需要哪些人类技能？

接受调查者对管理人工智能、机器人技术和自动化所需的人类技能（如解决复杂问题、认知能力和社交能力）非常清晰。然而，很多人反映尚无计划培养这类技能。

图1：企业整合人工智能/机器人技术所需的预期重点员工技能



接受调查人数：11,070

信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

人力资源和商界领袖在以后几年内将面临的巨大挑战之一是如何重新设计当今的工作和员工配置。这需要他们思考一些根本性问题：哪类任务和活动可以自动化？应该使用何种技术？人和智能机器如何搭配才能有效工作？²² 从富于想象力的新视角关注员工发展、学习和职业模式将变得非常重要。但最关键的一环或许是需要创造有意义的工作——即人类期待的新工作（尽管是初次与智能机器合作）。

尽管人们越来越清楚地认识到人类同机器并肩工作所需的技能，仍有49%的受访者向我们透露尚无计划培养这类技能。

核心观点总结

2018年及以后，我们预计人工智能、机器人技术和自动化方案会继续被快速应用并趋于成熟。目前，业内领先组织正在努力把人类加入进来—重新思考工作架构、重新培训员工、重新构架组织以便使用技术改造业务。这一努力的目标不仅是消除例行任务和降低成本，更是为客户创造价值，为人类创造有意义的工作。

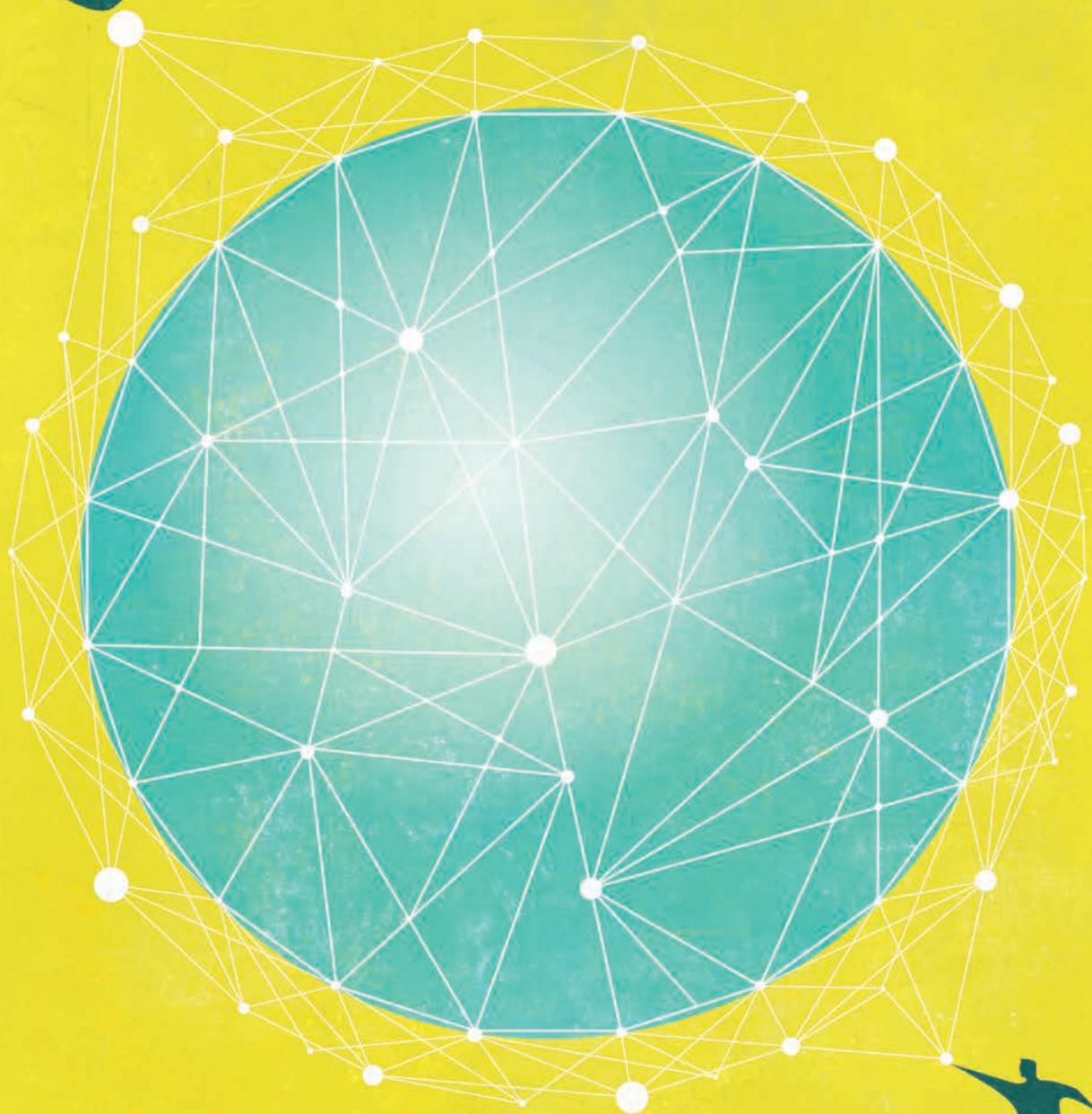
表1：高管团队在运用人工智能、机器人技术和自动化中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	新自动化技术的采用会激发员工对持续发展和新技能培训的需求，重点是人类的必要技能如批判性思维和问题解决等。放眼组织之外，利用更广泛的提供者和解决方案生态系统获得持续学习所需的内容、培训支持和基础设施。
首席信息官	考虑如何持续监督外部市场，从而跟上创新步伐。人工智能、机器人技术和自动化技术在不断快速演进。信息技术可以发现并引入能实现更大价值的创新方案。
首席财务官	技术的快速演进需要支持创新的投资方案。考虑重新思考技术相关商业项目的典型增值期，协助您的组织管理持续技术投资所涉及的财务问题，从而减轻对资产负债表的潜在负面影响。
首席运营官 首席行政官 首席风险官	识别人工智能、机器人技术和自动化有效整合至工作场合后所需的新运营角色。比如，组织可以派人识别应用自动化的新方法、现场管理机器人和执行其他关键任务。在让自动化方案生效方面，这些角色的作用非常重要。没有他们，自动化的潜在价值便可能无法实现。
首席营销官	管理逐渐提高的自动化程度所涉及的潜在外部品牌影响，同时识别自动化能提高营销有效性的区域。
个人	识别您认为在高度自动化的工作场合中取得成功所需的技能。采取终身学习的方式在公司内外寻求机会发展您的个人技能。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Thomas H. Davenport, Jeff Loucks, and David Schatsky, *Bullish on the business value of cognitive: Leaders in cognitive and AI weigh in on what's working and what's next*, Deloitte, 2017.
2. CB Insights.
3. Bernard Marr, "The amazing ways Coca Cola uses artificial intelligence and big data to drive success," *Forbes*, September 18, 2017.
4. Hugh Son, "Morgan Stanley's 16,000 human brokers get algorithmic makeover," *Bloomberg*, May 31, 2017.
5. Novatio, "10 common applications of artificial intelligence in healthcare," accessed January 24, 2018.
6. Bill McDermott, "Machines can't dream," *Project Syndicate*, January 24, 2018.
7. Sam Meredith, "A.I. can detect the sexual orientation of a person based on one photo, research shows," *CNBC*, September 8, 2017.
8. Yonatan Sredni, "Listen up: Study shows your voice can tell if you have heart disease," *NoCamels*, February 12, 2017.
9. Josh Bersin, conversations with HireVue executives and interviews with HireVue clients, October 2017.
10. IBM, "IBM Watson recruitment," accessed March 7, 2018.
11. IBM, "IBM Watson Career Coach for career management," accessed March 7, 2018; Fuel50, "Home," accessed March 7, 2018.
12. Ultimate Software, "Ultimate empowers managers to become stronger leaders with new 'Leadership Actions' feature in winter 2016 release of UltiPro," press release, January 15, 2016.
13. Nick Wingfield, "As Amazon pushes forward with robots, workers find new roles," *New York Times*, September 10, 2017.
14. Laura Stevens, "How Amazon gets its holiday hires up to speed in two days," *Wall Street Journal*, November 28, 2016.
15. Lucas Matney, "Walmart is bringing VR instruction to all of its U.S. training centers," *TechCrunch*, May 31, 2017.
16. McDermott, "Machines can't dream."
17. Christopher Mims, "Without humans, artificial intelligence is still pretty stupid," *Wall Street Journal*, November 12, 2017.
18. Ibid.
19. James E. Bessen, "How computer automation affects occupations: Technology, jobs, and skills" (Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper No. 15-49, October 3, 2016).
20. James Bessen, *Learning by Doing: The Real Connection between Innovation, Wages, and Wealth* (New Haven: Yale University Press, 2015), p. 79.
21. Alex Gray, "The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution," *World Economic Forum*, January 19, 2016.
22. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.



超连通工作场所

工作效率是主导吗？

通信工具的绝对数量和种类在不断扩大，而所有通信工具均致力于提高员工的工作效率和生产力。为了实现这一目的，聪明的组织正在尝试重新调整工作规程、物理工作空间以及领导方式，以确保在一个团队网络里，其连通性越强，工作效率越高。

新型通信工具为组织引发了一个关键性问题：这些通信工具实际上是在提高工作效率，还是使得工作正在变成一系列混乱的、不间断的信息、电子邮件、电话会议和聊天？计划建设团队网络的组织为这一问题提供了一个新的视角。

在去年的《全球人力资本趋势》调查中，88%的受访者正将他们的公司重组为更加扁平化、更加网络化的团队结构，这也是2017年的第一大趋势。如果说今年有什么区别的话，那就是这一趋势正在进一步深入企业中。2018年，91%的受访者表示，他们所在组织的员工会在其职能部门外的项目上花费时间，而35%的受访者表示，他们的员工经常这样做。

大量新型工具正在推进这一转变，每一种都致力于向人们提供更加智能的人际间通信方式。这一市场已经吸引了思科（Cisco）、微软（Microsoft）、Facebook、Slack和Atlassian等多家顶级科技公司，它们均已经发布了新的信息、聊天和视频通信系统。¹

然而今年的《全球人力资本趋势》研究显示，人们对这些新型工具是否与商业目标匹配非常焦虑。当被问及“新工作场所”的工作效率时，47%的受访者表示这个问题非常重要。而且从经济学角度来看，这一问题已十分严重，因为全球劳动力生产率增长达到了近二十年来的最低水平。²

巨变正在发生

工作场所的通信变化是如何发生的？研究表明，人们在个人生活中的通信行为、习惯和使用的工具正逐步迁移至他们的工作生活中。以手机短信为例。如今，我们有74%的受访者表示经常使用手机短信进行个人通信；全球每天发送187亿条短信，其中，年龄在25-34岁的个人每天发送和接收的短信数超过75条。³随着短信在我们个人生活中的普及，它在我们工作中也变得司空见惯，我们的受访者中有32%认为短信的使用会增加。

许多人认为，社交媒体和即时通讯等工具也会沿着类似轨道进入工作场所。事实上，我们2018年的调查结果引人注目：44%的受访者认为将来面对面的会议会减少，30%的受访者认为电话和短信的使用会减少。作为前述工具的替代，70%的受访者认为员工会在协作平台上花费更多时间，67%的受访者对“基于工作的社交媒体”看长，62%的受访者预测即时通讯工具会增加。任何单一的通信模式都不会占主导地位；相反，工作环境将存在多种不同的通信方式。

此外，基于人工智能的新型团队管理工具也开始出现。Office 365、G-Suite和Slack的最新版本目前包含基于人工智能的建议，可以帮助个人查找正确文档、回复正确信息以及了解哪些是最重要的。⁴有一家人力资源系统供应商最近推出了一款使用人工智能读取员工脉搏测量结果的产品，该产品还能为管理者提供改进其管理风格的建议。

这些新型通信工具可能会产生非常积极的影响。以全球领先的医疗机构之一，Mayo Clinic是如何利用技术改进团队合作、信息共享和病人护理的情况为例。⁵通过名为Ask Mayo Expert的移动应用程序，医生可以从网络中的其他专家和信息源查看有关诊断、治疗、病因和防治的信息。用户可以提问，也可以回答问题，并且所有信息都按主题、位置、护理流程和主要事实加以标记。这种高度交互系统现在正广泛使用，医生每天可以访问专家10次以上。

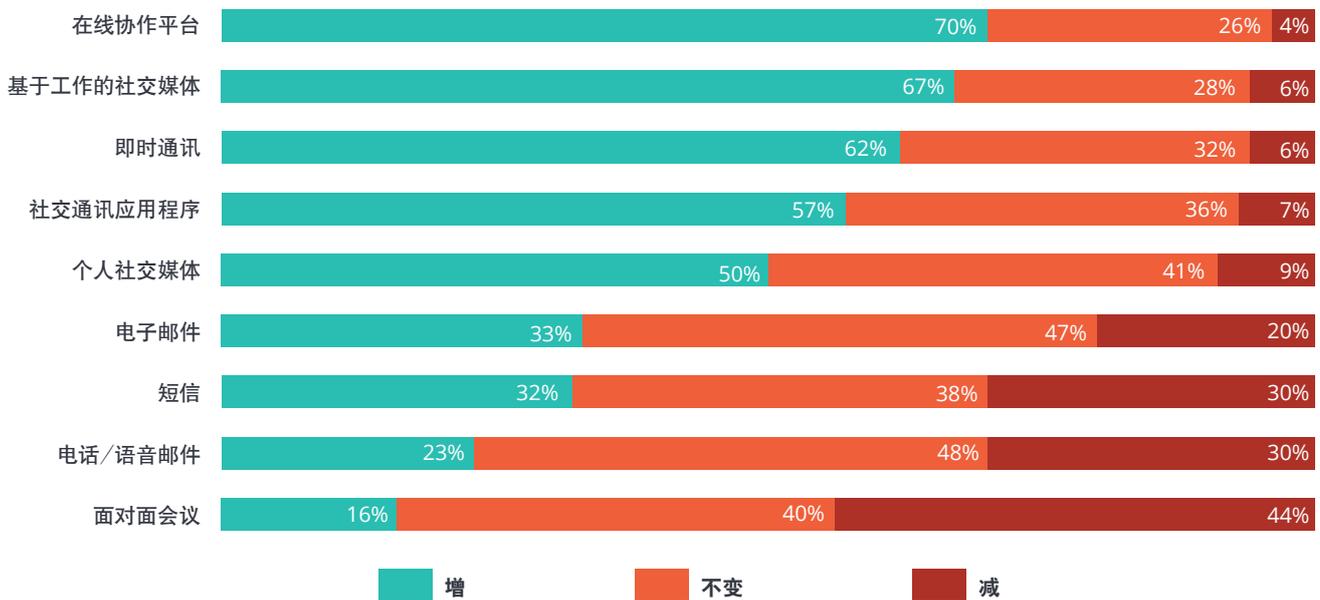
或者以星巴克（Starbucks）为例。在采用了Facebook推出的Workplace仅仅几个月后，80%的星巴克门店经理已在积极使用该工具分享知识、最佳实践以及相互支持。⁶同样地，沃尔玛声称，像Workplace这样的产品正在帮助该公司打破语言障碍，增加知识共享，甚至管理像哈维飓风这样的紧急事件。⁷

在中国，我们看到全球性的领先企业中兴通讯正在积极投入到创建高度连通的工作场所，实现高体验、高协作、高效率的氛围。自主研发构建了基于云计算平台的全方位沟通和链接工具，包括实时办公交互、企业内部社交网络、项目协同系统，覆盖160多个国家分支，8万名员工。2017年推出新的导师制项目，为新入职公司的员工提供一对一的个性化辅导，包括文化传承、工作指导、生活关怀等全面立体职责，同时对应届生提供入职前的职业导入；全球数千名签约应届生每人均指定一位获得公司认证的导师，通过云平台实现导师辅导、在线课程学习、社交互动，将员工体验和链接的含义扩展到入职前6-8个月。⁸

实际会议将被虚拟协作取代

面对面会议和电话会议正逐步减少，而工作协作平台正逐步增加。

图1：未来三至五年内通信渠道的状态



接受调查人数：11,070
 信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

管理层选择的重要性

尽管2018年将继续见证许多激动人心的新型工具的引入和采用，管理层仍然必须对使用哪些工具以及如何使用它们作出重要决策。至关重要的是，这通常包括关于不使用某些工具的决定。

管理者必须根据多方面的因素确定哪些工具最适合他们的企业、团队和工作任务，这些因素包括文化、通信速度和正式程度。例如，一些公司可能从协作工具的大规模飞跃中受益，而其他公司则需要保留电子邮件作为重要且有价值的通信手段。无论选择哪种工具，制定使个人工作效率与团队和组织的工作效率相匹配的标准和指导准则尤为重要。

例如，3D设计和工程软件的主要供应商Autodesk发现，它支持Slack的85个独立工具，而每个工具由不同的团队用各自独特的方式管理工作。虽然这些团队很满意，但他们之间不存在常见的最佳实践分享，并且也没有团队间协作的能力。⁹

Autodesk的开源项目和团队引导总监Guy Martin认为，是时候“将这些团队联系在一起了”。Autodesk采纳了“默认开放”原则，并说服85个项目团队在Slack的一个集成式企业工具中共享他们的渠道。这需要创建命名规范和多个通用准则，但同时也会导致公司范围内的合作大大增加。如今，Autodesk的Slack社区拥有5000多名活跃成员，从而带来更多的学习、开放式协作和积极共享，这些正是从“团队集合”转化到“团队网络”所需的要素。¹⁰

从连通性和活跃度到团队合作和工作效率

新型工具和相关程序的激增令人印象深刻。今年接近一半的受访者（46%）定期使用虚拟会议软件，而目前有30%的受访者使用基于定位的视频会议系统。但个人更多地使用通信工具，并不自动意味着团队和组织的工作效率会提高。事实上，尽管71%的受访者认为这些新型工具可以提高他们的个人工作效率，但有47%的受访者关心这些工具是否会真正提高整体工作效率。

我们的研究表明，在当今的网络化组织中，技术、物理空间设计、新的领导方式以及新的工作规程必须结合在一起，才能实现这一目标。这需要人力资源部门、信息技术部门以及企业之间相互合作，建立一个整合的、定制化的工作环境。

管理者必须根据多方面的因素确定哪些工具最适合他们的企业、团队和工作任务，这些因素包括文化、通信速度和正式程度。

灵活的可改造的工作空间是实现工作效率的一个关键要素。例如，在ING Bank和Atlassian，敏捷团队在本地协作的工作空间内工作，工作空间内配有大型白板，白板上会显示项目计划、共同目标以及项目状态。¹¹有些软件公司，如Skype和其他公司，不仅给员工提供私人隔间，而且还在工作空间内设有美食餐厅、安静的房间，甚至小睡胶囊间。¹²这种物理空间组合可以帮助人们在需要时一起工作或独立工作，并快速就项目开展协作。

跳出对个人工作效率和技术工具的孤立考虑，对于企业取得积极成果至关重要。实现有效的协作和工作率，需要将文化、领导力和激励措施结合起来，以实现有效的合作并使工作效率成为主导。为此，人力资源部门必须与信息技术部门相互合作，将他们的专业知识应用于团队管理、目标设定和员工发展，从而使这新一波连通工具的应用高效、简单且具有吸引力。

核心观点总结

公司担心新型通信工具与组织目标之间可能会脱节。为了帮助确保个人连通性转化为组织的生产效率，组织正在调整他们的工作规程、工作空间以及领导风格，以更好地利用这些工具，同时减少这些工具的潜在消极影响。

表1：高管团队在超连通工作场所的管理中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	制定延伸到技术范围之外的使用协作和通信平台的周密策略，不仅要考虑使用什么工具，而且还要考虑一些通过设计工作环境以使这些工具能够被有效利用的方式。这可能涉及到对物理工作空间的调整、不同的管理技术和/或养成人们使用所提供工具习惯的奖励或激励措施。
首席信息官	对组织中的所有在用协作平台进行盘点。制定提升工作场所连通性的策略，方法上要避免重复系统和应用程序，并提供一个可以帮助驱动更多数据和汇集更多关于人们如何交互、参与和协作见解的平台。这些见解对组织提高工作效率很有价值。
首席风险官	确定应针对在工作场所使用协作和社交工具制定什么风险政策。例如，什么信息应该通过社交工具而非通过私人电子邮件或电话共享？考虑以管理隐私和其他相关风险的方式，对全部员工进行使用协作和社交工具的培训。
首席运营官	考虑将协作工具嵌入到日常工作过程中的方法，以便增加协作工具的使用率并帮助提高工作效率。
个人	考虑如何使用协作工具来提高自己的工作效率，而不是对协作工具无所适从。你经常向内部社交团体发帖吗？你是否更频繁、更有效地与他人合作？有效地利用这些工具可以通过扩展你的网络、更广泛地分享你的专业知识或者向那些不了解的人推广你的工作成果，帮助你建立起你的个人品牌。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Josh Bersin, *HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. Trading Economics, "United States nonfarm labour productivity," accessed January 18, 2018.
3. Kenneth Burke, "73 texting statistics that answer all your questions," Text Request, May 24, 2016.
4. Josh Bersin, conversations with product executives at Microsoft, Google, and Slack.
5. Kelly Cheng, *Mayo Clinic: A case study in work environment redesign*, Deloitte University Press, June 19, 2013.
6. Stuart Lauchlan, "Digital life at Starbucks after Schultz—new CEO commits to tech innovation," *diginomica.com*, March 23, 2017.
7. Emily Price, "Facebook's Workplace takes a big step forward by adding Walmart as a customer," *Fast Company*, September 26, 2017.
8. Deloitte Consulting China, conversations with ZTE executives..
9. Josh Bersin, conversation with Autodesk executives, January 2018.
10. Guy Martin (Director, Open @ ADISK, Autodesk), interview with the authors, February 8, 2018.
11. Josh Bersin, conversations with ING Bank and Atlassian executives, November 2017.
12. Josh Bersin, conversations with Silicon Valley executives.



人才数据

太远是多远？

人才分析领域发展迅猛，为更好地聘用、管理、保留和优化劳动力提供了新机遇。然而，公司收集的员工个人和商业数据越多，存在的数据安全性和透明化风险及道德问题也越大，而且还需要取得相关许可。为此，必须针对人才数据工作建立完善的安全防护制度、透明化措施和明确的沟通机制，否则会导致员工对隐私保护的担忧和对数据滥用的强烈不满。

在过去几年中，利用劳动力数据分析、预测和提高绩效，在实用性和应用价值上不断攀高，未来还将进一步普及推广。在我们2018年的《全球人力资本趋势》调查中，84%的受访者都认为人才分析重要或非常重要，人才分析的重要性高居第二位。

人才分析激增的原因是什么？我们发现其背后的三大合力：

- 人们对生产率和员工敬业度等关键劳动力问题以及多样化和男女平等社会问题越来越重视，促使首席执行官级别的高管层开始考虑如何才能最有效地引导和管理人才的问题。
- 人力资源在人才分析方面的大量投资，产生了许多新的数据来源。本次调研表明，超过70%的受访者已经启动数据分析和数据化决策的大型项目。
- 对于员工数据的保护问题，组织已经感到越来越力不从心，这也在情理之中。今年的调研中，只有10%的受访者认为自己公司对于这一挑战已做好“充分准备”。

越来越强的人才数据力量

预言多年的人才数据革命终于来临。受访组织中，有69%正在建立分析员工相关数据的集成系统，17%已经配备了全新有效方式处理大量数据的实时仪表盘。¹在Bersin人才分析成熟度模型²的3级和4级公司中，90%的公司已掌握准确及时的

数据，95%的公司已经制定了有效的数据安全策略。这些领先的公司正在监测来自多种渠道的人才数据，这些渠道包括社交媒体（17%）、调查（76%）以及来自人力资源和金融系统的综合数据（87%）。³创新型组织正在挖掘各种资源，以创建一个全面的“员工倾听架构”，除提供员工完全体验的最新见解外，还可提供与职位发展、职业流动和绩效考评相关的数据。

高级分析现在可以追踪并分析海量员工数据，包括从语音通信、人际互动和视频面试中收集的数据。现在甚至可以测量并监控员工电子邮件的情绪。⁴现在多家供应商提供解读电子邮件流量的组织网络分析（ONA）软件，以监控员工的压力水平并配合稽查欺诈、滥用和管理不善等问题。其他组织网络分析工具可以分析员工的反馈和绩效，以发现管理层面的挑战，向不同领导者发送指导提示，并根据员工之间的互动和关系（而未必是他们的职务和角色），确定关键知识管理资源、话题专家以及组织的影响者。⁵

回报越高，风险越大

分析工具提供了巨大机遇。但面对显而易见的好处，许多高管可能不能及时认识到或者不愿意承认巨大的潜在风险。组织正在接近使用人才数据的临界点，那些过度使用人才数据的组织可能会受到员工、客户和公众的强烈抵制。

的确，有些组织已经开始认识到，数据的存在本身就具有风险性。正是由于这种风险，欧盟和其他地区才会规定，一旦数据要素与处理需求不再相关时就必须当即删除；否则，组织就有可能承担因数据存在而引起的各种后果。计划于2018年春季生效的欧洲新《通用数据保护条例》(GDPR)，对这一概念进行了详细说明。该《条例》中，“高风险数据”的定义为“可能对个人权利和自由构成高风险的数据”，因此高风险数据需要更多保护。⁶ 私营部门的行为符合旨在强化数据隐私规程的前瞻性措施的要求。违反新的《通用数据保护条例》的公司将面临高达2000万欧元的处罚，这大大增强了组织认真对待数据保护的自觉性。⁷

哪些风险最为紧迫？本次2018年调研产生了一些重要洞察。今年，64%的受访者表示，他们正在积极管理与其组织人才数据相关的法律责任。六成的受访者表示，他们很重视员工对其数据使用方式的想法。然而，只有四分之一的受访者表示，他们的组织正在管理这些风险对其消费品牌的影响。

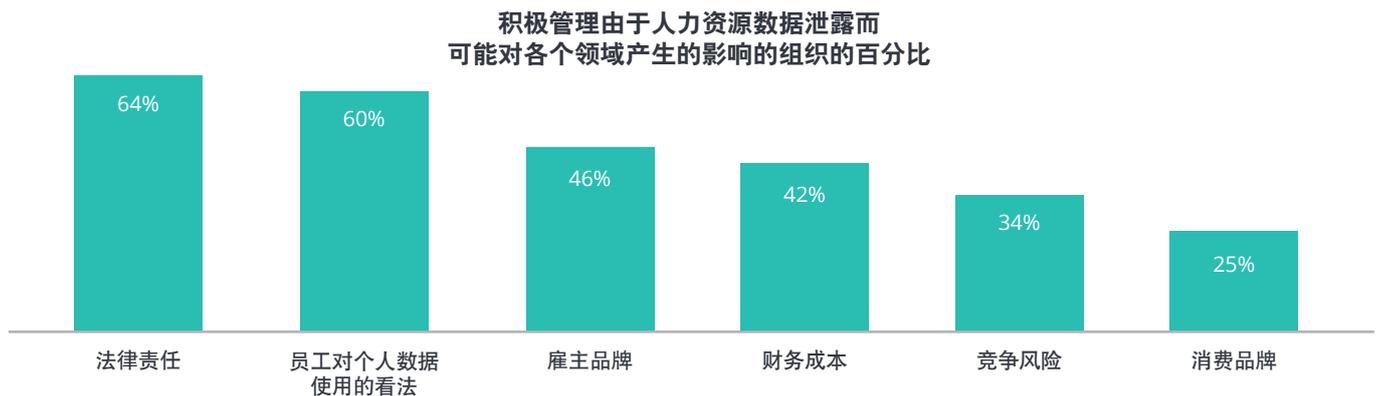


组织正在接近使用人才数据的临界点，那些过度使用人才数据的组织可能会受到员工、客户和公众的强烈抵制。

人才数据对消费品牌产生的风险：潜在的盲点？

至于人才数据的使用，各组织正在积极管理有关员工看法和法律责任的风险，但只有四分之一的组织正在管理对其消费品牌产生的潜在影响。

图1：人力资源数据风险杠杆的管理



接受调查人数：11,069
信息来源：德勤《2018全球人力资本趋势调研》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多信息请下载app：《全球人力资本趋势报告》。

对员工隐私的担忧似乎有理有据。除了单纯的数据积累量，敏感数据的存在和持有，无论量大小，都无一例外地存在风险。例如，一家雇主在办公桌上安装了体热探测器，以追踪员工在办公室的出勤时间。员工对此很愤怒，不仅对管理人员产生诸多抱怨，而且还向媒体披露了这一恶性事件。

许多员工担心敏感数据容易遭受网络攻击，这种担心同样是情理之中。虽然75%的公司理解数据安全的需求，但只有22%的公司制定了出色的安全措施，保护员工数据。⁸ 研究还表明，30%的公司认为人才数据不存在数据风险，因此根本没有建立完善的数据管制措施。⁹

人们对人工智能、算法和机器驱动决策的关注日益增加

尽管数据安全属于长期风险，但同样存在新增风险。一些专家担心算法和基于机器的决策会因相关数据或其算法的缺陷而产生偏差。了解这种潜在风险，便于及时防范组织人才招聘或晋升流程出现新的偏差。

人才数据与基于算法的人工智能（AI）的结合，使这种担心进一步升级。就像人们可能永远都不知道为什么某个广告会在他们的Web浏览器上弹出一样，商业领导者也开始意识到“数据驱动型决策”未必都是可以理解的、准确的或者良好的决策。

即使是像Facebook和Twitter这样的高科技公司也已经发现，没有人类，人工智能将是“愚蠢的东西”。¹⁰ 因此，他们聘用了成千上万的人员来监测他们基于人工智能的社交网络和广告算法。¹¹ 人力资源组织必须严格监控“机器相关型”决策，确保该等决策的合理性和公正性。

技术领导者开始投入越来越多的资源解决这些问题。最近，一个数据专家联盟成立了人工智能造福人类和社会合作组织，该组织由亚马逊、苹果¹²、Facebook、谷歌、IBM和微软共同出资创建。该组织专门研究和制定人工智能技术的领先实践，促进公众对人工智能的认知，并是一个讨论人工智能及其对人类和社会的影响的开放平台。¹³ IBM的首席执行官Ginny Rometti还制定了一套使用数据和人工智能的道德原则。¹⁴

成败在此一举

尽管存在潜在风险，但人才分析仍然具有广阔的前景，弃之太过可惜。例如，通用电气（GE）、Visa、IBM等公司正在开发一套分析工具查找“非显著”的求职者并推荐相关培训。¹⁵ 通用电气的人力资源分析团队正使用追踪“员工历史流动和工作相关性”的数据，帮助员工发现全公司的潜在新机遇——不考虑业务部门或地理位置。¹⁶ 为了提高生产率，日立数据系统公司使用智能胸牌识别有助于提升员工幸福感和绩效表现的行为，并利用这些数据重新安排工作空间和团队。¹⁷

我们预测明年利用员工数据的智能产品会呈现爆炸性增长。与员工数据收集、存储和使用相关的风险范围能够、而且应该得到有效管理。应用匿名化和加密处理等策略，有助于组织在管理各种个人信息存储与处理相关风险的同时，有效利用人才数据。

打造安全的组织环境

很显然，使用人才数据和分析的公司以及提供此类服务的供应商，都需要制定完善的策略，建立安全保护制度、透明化措施和开放的沟通机制，尽量解决相关的风险问题。这些要素应综合运用，为人才数据的使用创造安全的组织环境，即能够最大程度减少人才数据泄漏、误差和滥用风险的环境。

管理人才数据分析风险的一个重要方面就是了解个人数据的所有存储位置。绘制个人数据流入和流出系统的图谱，尤其是在系统接入分析引擎的情况下，对于形成透明化机制和配备适当保护程序十分必要。使用查找、绘图和分类工具，可以帮助组织对结构化数据和非结构化数据进行分类。

领先组织的信息技术部门、人力资源部门和法律部门应相互配合，为数据风险和组织响应提出建议。这些公司已经制定了明确的制度和沟通机制，让员工了解收集的数据类型及数据的使用方式。这有助于让员工成为知情的利益相关者，让他们了解并支持人才分析对他们工作和职业发展的积极作用。

核心观点总结

组织需要了解员工和劳动力数据的加速收集和使用所涉及的权衡。大多数组织出于良好目的收集并使用这些数据，但这些宝贵的数据也会带来重大风险。公司必须对数据质量、数据安全和机器驱动决策的准确性保持警惕。虽然这对人力资源部门来说是一项相对较新的挑战，但它正迅速发展成为当务之急。

表1：高管团队在应用人才数据过程中应发挥怎样的作用？个人应如何调整？

首席人力资源官	加强人力资源、信息技术和风险部门之间的合作，制定有用、安全、透明的人才数据策略并开展相应策略的宣导。该策略应该能够充分利用数据来深入了解劳动力，并有效管理相关风险，防止发生品牌损害或法律后果。如果组织尚未制定人才数据策略，可以考虑与员工签订人才数据合约，明确规定对有关数据使用方式的要求。
首席信息官	了解组织内外人才数据流，并采用适当的安全和信息控制措施，有效防范数据外流风险。鉴于网络风险演变之迅速，该领域的关键在于持续监控和持续创新。
首席运营官	积极评审自动化机制对决策的推动作用，并考虑如何让“人类参与到自动化进程”中，帮助确保做出正确的决策——特别是与关键运营过程相关的决策。
首席风险官	尽早并经常参与其中。首席风险官在保护组织免于承担与人才数据相关的风险、采取适当保护措施追踪监管变更从而识别潜在隐私问题方面发挥着至关重要的作用。
首席营销官	不断监控员工操作流程及消费者对贵公司处理数据方式的看法。由于人才数据可能会对品牌造成消极影响，因此你应该针对相关政策或措施提出调整意见，以帮助避免发生品牌损害。
个人	决定你愿与雇主分享哪些类型的数据，同时考虑潜在的利益和隐私问题。通过监控你的社交媒体配置文件保护你的个人数据，使你的数据能够以你期望的方式呈现。

信息来源：Deloitte analysis.

注释

1. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
2. Madhura Chakrabarti, *The people analytics maturity model*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
3. Madhura Chakrabarti, *Seven top findings for driving high-impact people analytics*, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
4. Bersin, Deloitte Consulting LLP, *Predictions for 2018: Embracing radical transparency*, 2018.
5. Josh Bersin, conversations with vendor executives.
6. The General Data Protection Regulation (GDPR) is a regulation by which the European Parliament, the Council of the European Union, and the European Commission intend to strengthen and unify data protection for all individuals within the European Union (EU). It also addresses the export of personal data outside the EU. EU Publications, "Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)," accessed March 8, 2018.
7. Cheryl O'Neill, "GDPR Series, part 4: The penalties for non-compliance," Imperva, March 14, 2017.
8. Bersin, Deloitte Consulting LLP, High-impact people analytics research, 2017.
9. Mary Young and Patti Phillips, *Big data doesn't mean 'Big Brother': Employee trust and the next generation of human capital analytics*, The Conference Board, 2016.
10. Christopher Mims, "Without humans, artificial intelligence is still pretty stupid," *Wall Street Journal*, November 12, 2017.
11. Ibid.; Todd Spangler, "Mark Zuckerberg: Facebook will hire 3,000 staffers to review violent content, hate speech," *Variety*, May 3, 2017; Benjamin Mullen, "Twitter is hiring people with 'newsroom backgrounds' as real-time curators," Poynter, June 18, 2015.
12. *Global Human Capital Trends 2018* is an independent publication and has not been authorized, sponsored, or otherwise approved by Apple Inc.
13. Partnership on AI to Benefit People and Society, "Goals," accessed March 8, 2018.
14. Larry Dignan, "IBM's Rometty lays out AI considerations, ethical principles," ZDNet, January 17, 2017.
15. Andrew McIlvaine, "GE is reinventing talent management," *Human Resource Executive*, September 14, 2017.
16. Josh Bersin, conversations with GE executives, November 2017.
17. Josh Bersin, conversations with Hitachi executives; AI Business, "Hitachi developing AI to improve workforce efficiencies," September 28, 2015.

作者



ANTHONY ABBATIELLO

Deloitte Consulting LLP | aabbatiello@deloitte.com

Anthony Abbatiello是德勤合伙人，人力资本咨询数字化实践领导人。他专长于数字化转型、领导力发展、组织转型、和人力资源战略。他作为资深顾问帮助全球各行各业的客户激活数字化组织、发展高级管理者，并打造创新的人才与人力资源战略。



DIMPLE AGARWAL

Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal是德勤人力资本咨询组织转型和人才服务的全球领导人，她同时主导了英国德勤的人才发展计划。她为企业最高管理层提供的咨询服务包括运营模型和组织设计、人力资源和人才策略、领导力战略和领导力发展，同时也包括并购重组、文化、数字化等主要转型规划项目。在她23年的咨询生涯中，她在英国以及亚洲、非洲、欧洲各国都有工作经历。Agarwal拥有心理学学士学位及人力资源硕士学位。



JOSH BERSIN

Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin 2011年创立了Bersin&Associates（现为德勤Bersin），致力于提供企业学习的研究和咨询服务。他是行业内活跃的演讲者，同时也是一位受欢迎的博主，他曾被多位评论员称为人力资源领域最有影响力的人之一。Bersin近25年来致力于电子化学习及其他企业技术的产品研发、产品管理、市场营销和销售。他拥有康奈尔大学的工程学学士学位和斯坦福大学的工程学硕士学位，并在加州大学伯克利分校哈斯商学院获得MBA学位。



GAURAV LAHIRI

Deloitte India | gauravlahiri@deloitte.com

Gaurav Lahiri是德勤印度人力资本咨询领导人。他致力于帮助客户进行组织调整，使组织运营与战略方向一致，包括战略审视、组织架构设计、实施人才管理计划、以及薪酬策略，以提升绩效表现和员工积极性。Lahiri 2007年撰写了《印度CEO：一个卓越的肖像》，同时他也撰写了很多关于并购后整合与变革管理的文字。他毕业于德里大学数学专业，并拥有XLRI商学院MBA学位。



JEFF SCHWARTZ

Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz是德勤合伙人，人力资本咨询市场、卓越和品牌的全球领导人。他同时担任德勤创新技术终端(ITT)的美国负责人，该创新技术终端将以色列初创生态系统与全球的客户进行连接。Schwartz是多家全球性企业高管的顾问，专注于业务转型、组织、人力资源、人才和领导力。他曾在美国、俄罗斯、保加利亚、肯尼亚、尼泊尔、斯里兰卡和印度等国工作和生活，并于2011至2016年就职于在德勤印度的德里和孟买。2011年，Schwartz启动了德勤全球人力资本趋势调查报告系列项目。Schwartz拥有耶鲁大学管理学MBA学位以及普林斯顿大学伍德威尔森公共与国际事务学院MPA学位。



ERICA VOLINI

Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Erica Volini是德勤美国人力资本咨询领导人。在她20年的咨询生涯里，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人力资源组织和人力资源从业者影响的相关演讲。在德勤，他是德勤管理咨询管理委员会成员。Volini拥有康奈尔大学工业和劳工关系学士学位。

联系德勤人力资本咨询

若需获得更多相关信息，请联系：

北京

许彬

合伙人

电子邮件：binxu@deloitte.com.cn

郑骅

合伙人

电子邮件：cazheng@deloitte.com.cn

上海

吴敏芳

合伙人

电子邮件：micwu@deloitte.com.cn

香港

曾宪聪

合伙人

电子邮件：samtsang@deloitte.com.hk

广州/深圳

王允娟

合伙人

电子邮件：yjwang@deloitte.com.cn

鸣谢

德勤2018全球人力资本趋势报告的创作过程汇聚了来自全球的从业人员的团队努力。报告内容不仅包括来自超过11,000家企业和人力资源领导人的调研结果，还充分利用了我们许多人力资本合伙人在一年中与企业 and 人力资源主管的互动中带来的深刻洞察。

本次报告的产出离不开我们敬业奉献的团队付出的努力：

感谢**Julia Epstein**和**Julie May**分别领导了美国和全球的人力资本趋势报告工作；感谢他们的团队**Daniel Baicker**、**Tracy Martin**和**Joycelyn Finley**执行和协调所有的项目工作，并且与全球团队一起孜孜不倦的努力。

感谢**Amy Farner**领导了完美的数据设计和分析以处理有史以来最大规模的调研结果。对于她的无可置疑的指引和教导，我们永远感激不尽。感谢**Shivank Gupta**和**Mukta Goyal**以及同事们为调研和分析作出的贡献，包括：**Udita Arora**、**Ushasi Bandyopadhyay**、**Archana Bhatt**、**Saylee Bhorkar**、**Ananshi Chugh**、**Srishti Dayal**、**Garima Dubey**、**Ankita Jain**、**Rachit Jain**、**Bhumija Jain**、**Shruti K**、**Ashish Kainth**、**Yasmine Kakkar**、**Sania Motwani**、**Sahana Nabaneeta**、**Anjali Naik**、**Divya Patnaik**、**Sangeet Sabharwal**、**Vrinda Sarkar**、**Sonia Sharma**、**Goral Shroff**、**Taneet Singh Ranhotra**、和**Manan Vij**。

感谢**Christy Hodgson**设计市场策略及app品牌并帮助整合人力资本趋势报告的讲述方式。她的战略性思维和无可挑剔的协作使我们增强了报告和企业视频的冲击力。感谢**Melissa Doyle**和**Steve Dutton**在公共关系中的领导力。

感谢**Andrew Pollen**和德勤数字化团队与我们合作设计开发了人力资本趋势网页app；感谢**Nidal Haddad**代表德勤数字化提供的执行支持。

感谢德勤洞察团队对报告出版提供的支持，包括**Junko Kaiji**提供编辑指导；**Sonya Vasilieff**提供艺术指导；**Sarah Jersild**制作德勤洞察简介视频；**Alok Pepakayala**为app开发团队提供帮助；以及**Amy Bergstrom**和**Alex Kaweck**领导德勤洞察部署的贡献。

感谢**Sue Ostaszewski**、**Karen Miklic**、**Laura Elias**和**Marykate Reese**制作宣传材料；感谢**Shannon Pincus**、**Caroline Regan Williams**、**Ayushi Agarwal**、**Christina Anderson**、**Maggie Godleski**、**Caroline Levy**和**Devina Vimadalal**对app中的企业视频进行优化；感谢**Deepti Agarwal**、**Angela Ayton**、**Bob Hughes**、**Lucy Matthews**、**Reuben Paul**和**Gloria Viedma Navarro**制作今年报告的客户界面的材料。

感谢**Mia Farnham**、**Alejandra Arrue**和**Dany Rifkin**对趋势提供的调研支持。

感谢**Jennifer Fisher**、**Michelle Machalani**和**Susanna Samet**提供包容与多元化以及公共政策领域的专业知识。

感谢**Jeffrey Winn**和**Elaine Loo**提供计算机网络领域的专业知识。

感谢**Vivek Katyal**对于人才数据章节提供的专业知识和输入。

感谢**Stacey Philpot**、**Jeff Rosenthal**和**Pushp Deep Gupta**对于高管团队章节提供的专业知识和输入。

感谢**Walt Sokoll**、**Chetan Jain**和**Leendert van der Bijl**提供人力资本管理技术领域的专业知识。

Deloitte.

Insights

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

 关注@deloitteInsight

德勤洞察团队

编撰: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

创意: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

宣传: Amy Bergstrom, Alex Kawecki

美工: Traci Daberko

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营，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，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及成员所的详情。

©2018 Deloitte Development LLC。版权所有。

德勤有限公司成员所