



THE BOSTON CONSULTING GROUP

数字经济下的就业与人才研究报告 (下篇)

迈向2035: 攻克数字经济下的人才战

阮芳、骆国纶、蔡菁容、张奕蕙

2017年1月

目 录

1. 数字经济下人才的趋势性变化	1
1.1 宏观面：劳动力市场高素质人才的短缺	1
1.2 中观面：组织数字化转型加剧人才争夺战	1
1.3 微观面：数字化与新世代人才的就业新特征	3
2. 数字经济下人才任用的痛点	4
2.1 资深高阶人才任用的“三重难关”	6
2.2 新生代人才任用的“四力挑战”	7
3. 数字经济下人才的任用之道	8
3.1 资深高阶人才的任用之道	8
3.2 新生代人才的任用之道	12
结语	16

数字经济下的就业与人才研究报告(下篇)

迈向2035: 攻克数字经济下的人才战

1. 数字经济下人才的趋势性变化

数字经济下,无法被技术所取代的人才技能的重要性愈发凸显。然而,劳动力市场高素质人才的结构性短缺却成为制约诸多中国企业发展的核心瓶颈。其次,数字经济对各行各业组织数字化转型的激发,更是加剧了企业间的人才争夺战,尤其凸显了对高阶、稀缺的数字化人才、跨界人才的旺盛需求,以及在企业成功吸引他们之后,如何有效管理的新议题。第三,数字经济下,90后、95后新生代成为职场主力军,这一群体鲜明的个性特征、就业文化及价值观同样对企业的传统人才管理模式提出挑战。

1.1 宏观面: 劳动力市场高素质人才的短缺

从存量来看,目前中国高技能人才只占整体劳动力市场的4%,普通技能人才占20%,更多的则是无技能劳动者¹。尤其以数字化人才为例,在2016年秋季人才市场,IT管理/项目协调、软件/互联网开发/系统集成、硬件开发这类数字技术类职业占十大高薪职业的三席(参阅图1),从侧面反映了人才供不应求的现状。

从增量来看,由于人口老龄化,未来中国整体劳动人口将持续下降,从2015年的9.11亿、2030年的8.3亿到2050年的7亿²。然而,在总量下降的情况下,占每年新增劳动力半壁江山的大学毕业生其技能、素质水平也不容乐观:目前高等教育体系在以数字化技能为代表的键应用型技能培养的前瞻性、实践性方面仍与企业用人需求存在一定差距,因此预计短时间内高素质人才短缺的现象将继续维持。

1.2 中观面: 组织数字化转型加剧人才争夺战

数字技术深入改变了诸多传统行业的商业逻辑,带来大量新兴领域的就业需求(详见《数字经济下的就业与人才研究报告(上篇)》),尤其是能够在垂直行业内深度应用数字化技术、理解互联网+运作方式的跨界人才——他们既需要具备数字化思维和能力,又要熟悉行业的业务模式及流程。例如,银行业数字化转型产生大量数字化内容、用户体

图1：数字技术类职业占十大高薪职业的三席



验设计、社交媒体管理、移动界面、数字化支付的跨界人才需求。又如在升级智能制造方面，企业需要引入工业数据科学家这一关键岗位人员——既需要具备编程能力，又要对制造流程和企业的IT系统有深入理解，并不断追踪业界关于应用工业数据的最新方法体系。而在数字技术的驱动下，线上线下零售渠道的融合则使企业对理解全渠道运作模式的零售人才更加青睐。

首席数字官即是各大企业迫切争夺的一类跨界人才，不同于一般技术人才，这一岗位对人才的复合型能力要求极高：不仅需要具备数字技术的一技之长，更需要能洞悉行业、企业需求，制定技术解决方案的整体方向；不仅需要组建数字化团队、带兵打仗的领导力，更需要在组织内外激发极强的数字化影响力：作为数字化变革的代言人，引领全员、尤其是重要意见领袖对数字化业务生态的理解和共识，其中可能牵扯组织内部复杂的交互体系和文化禁区，即使是位高权重的既有领导者也不一定能轻易撼动。

同时，数字化基础服务领域本身也成为重要的人才需求来源。目前在中国就业市场求职需求量最大的十大行业中，互联网/电子商务、计算机软件、IT服务（系统/数据/维护）此类与数字经济强相关的行业占了三席（参阅图2）。而软件/互联网开发/系统集成、互联网产品/运营管理也成为2016年秋季求职需求最多的十大职业，这些需求一部分仍来自互联网玩家，另一部分则是由于传统组织数字化转型的有力带动。放眼全球，对高含金量数

图2：数字化相关行业及职业产生大量人才需求

2016年秋季求职需求最多的十大行业		2016年秋季求职需求最多的十大职业	
排名	行业	排名	职业
1	互联网/电子商务	1	销售业务
2	基金/证券/期货/投资	2	行政/后勤/文秘
3	房地产/建筑/建材/工程	3	软件/互联网开发/系统集成
4	教育/培训/院校	4	销售管理
5	计算机软件	5	财务/审计/税务
6	专业服务/咨询	6	客服/售前/售后技术支持
7	贸易/进出口	7	教育/培训
8	快速消费品	8	人力资源
9	媒体/出版/影视/文化传播	9	市场
10	IT服务（系统/数据/维护）	10	互联网产品/运营管理

来源：智联招聘《2016年秋季中国雇主需求与白领人才供给报告》。

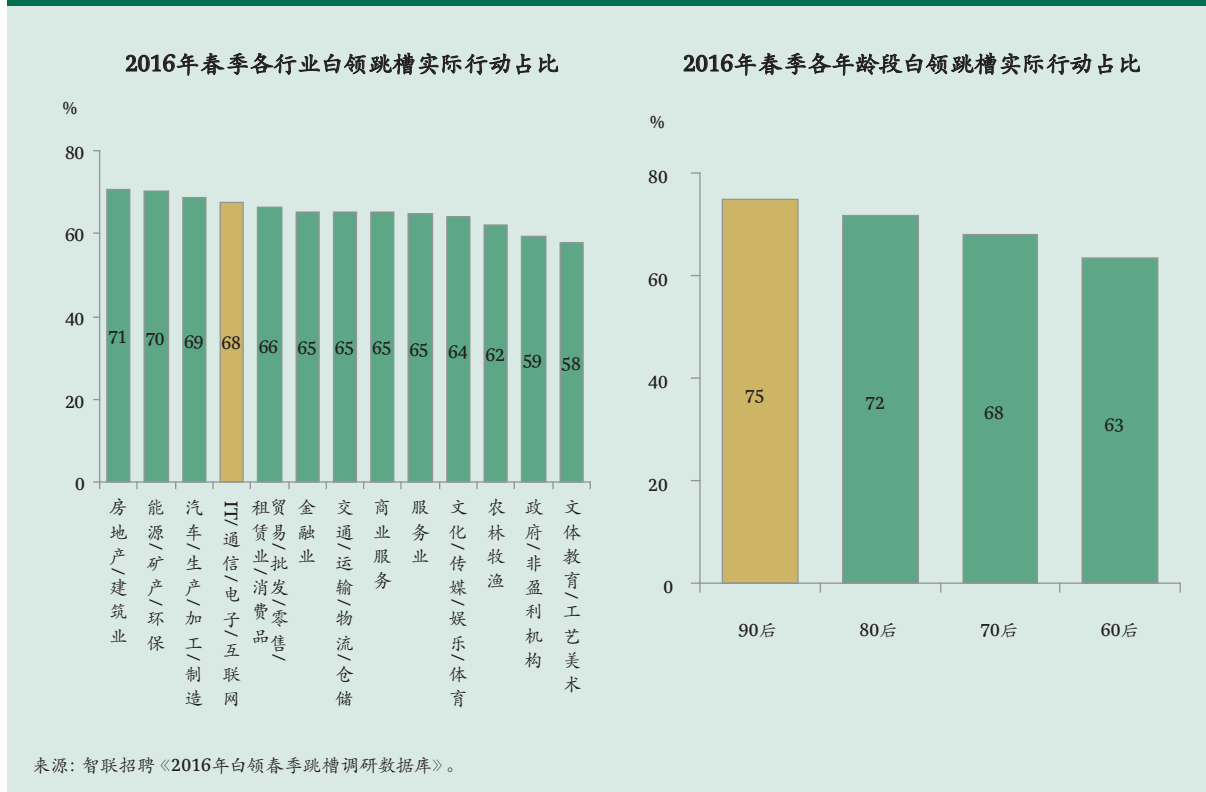
数字化顶尖人才的争夺已从传统科技公司之间蔓延至传统行业之间，甚至是企业与高校间：Uber2015年从卡耐基梅隆大学机器人实验室聘用了40%的科学家；通用电气2015年底组建GE Digital，从思科、SAP、IBM等公司以极具诱惑的待遇招人；CNN政治则聘请了新闻聚合网站BuzzFeed的顶尖技术人员。

1.3 微观面：数字化与新生代人才的就业新特征

作为未来数字经济下的就业主力，数字化及新生代人才都呈现出流动性大的特点：在2016年春季求职季中，IT/通信/电子/互联网行业白领和90后的实际跳槽行动与同类人群相比均较高（参阅图3）——针对数字化人才，这可能与目前对人才求大于供的现状引起；但更重要的是，这也与数字化及新生代人才追求变化和挑战的特质有关：当他们意识到职业环境将制约其进一步发展、且缺乏激发自我创新的动力时，往往就会选择新的职业机会。尤其对于一些高阶数字化人才，由于他们绝大多数本身已经实现财务自由，物质激励将不再是他们职业机会的首要考虑因素，他们更渴望在新平台上实现个人价值，探索新领域的突破，以及为家人带来稳定、幸福的生活。

其次，传统组织和雇佣模式对数字化及新生代人才的吸引力正在降低，平台就业、创

图3：IT/通信/电子/互联网行业白领和90后的实际跳槽行动与同类人群相比较高



业、零工等多元化的新兴工作方式正在分流一部分“斜杠青年”。对中国自由职业者的调查表明，年轻人占自由职业者的绝大多数——超七成成为85后³。对90后毕业生的调查也发现（参阅图4），只要能符合自身兴趣及理想方向，任何就业模式对90后而言殊途同归：无论是就业还是创业，内在动机都在于是否能成就自我、实现理想。

即使新生代仍参与就业，他们也热衷追求“开放自由、相对宽松”的组织文化（如：相较呆板稳定的工作场所和时间设定，更愿意在弹性工作制下，及能激发创意的舒适、时尚的办公空间内工作，甚至是远程办公），因此也对能提供平等、坦诚、创新、自由特质及文化的互联网企业情有独钟（参阅图5）——预示传统行业需向互联网企业学习，优化组织环境。

2. 数字经济下人才任用的痛点

上述人才的趋势性变化集中于资深高阶人才（以数字化顶尖人才、高级跨界人才为代表）及新生代人才。同样的，他们也是企业在数字经济下，人才争夺战及后续任用过程中重点关注的群体。我们认为，针对这两大人群，目前中国企业普遍有以下人才任用挑战。

图4：无论选择就业还是创业，90后的内在动机在于成就自我、实现理想

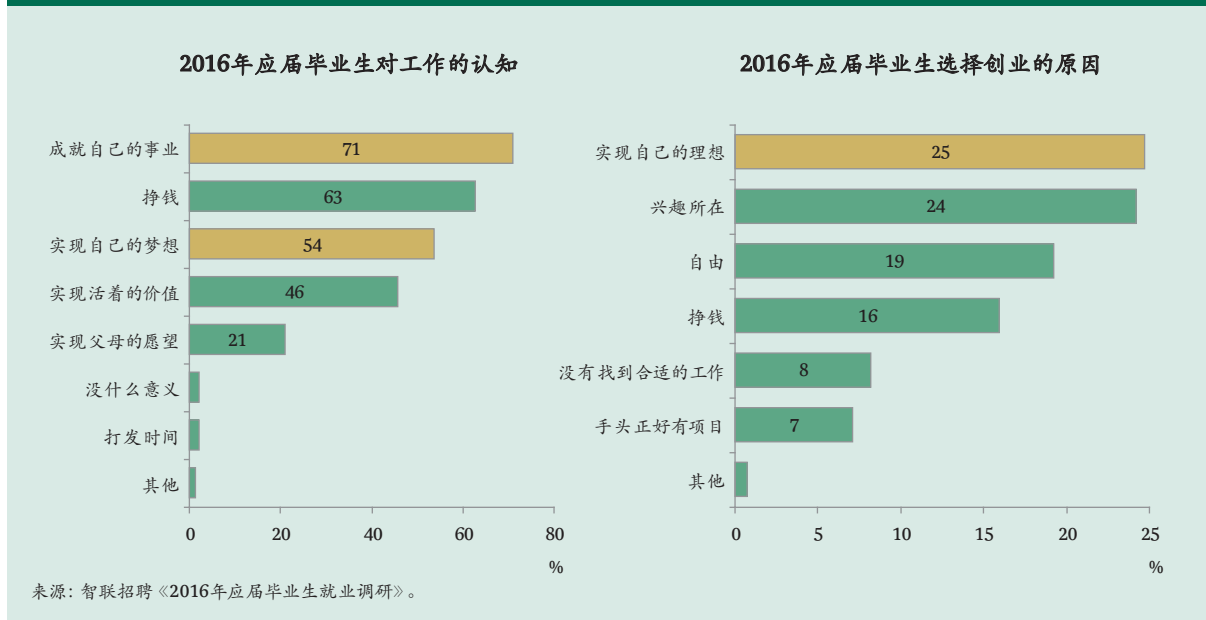
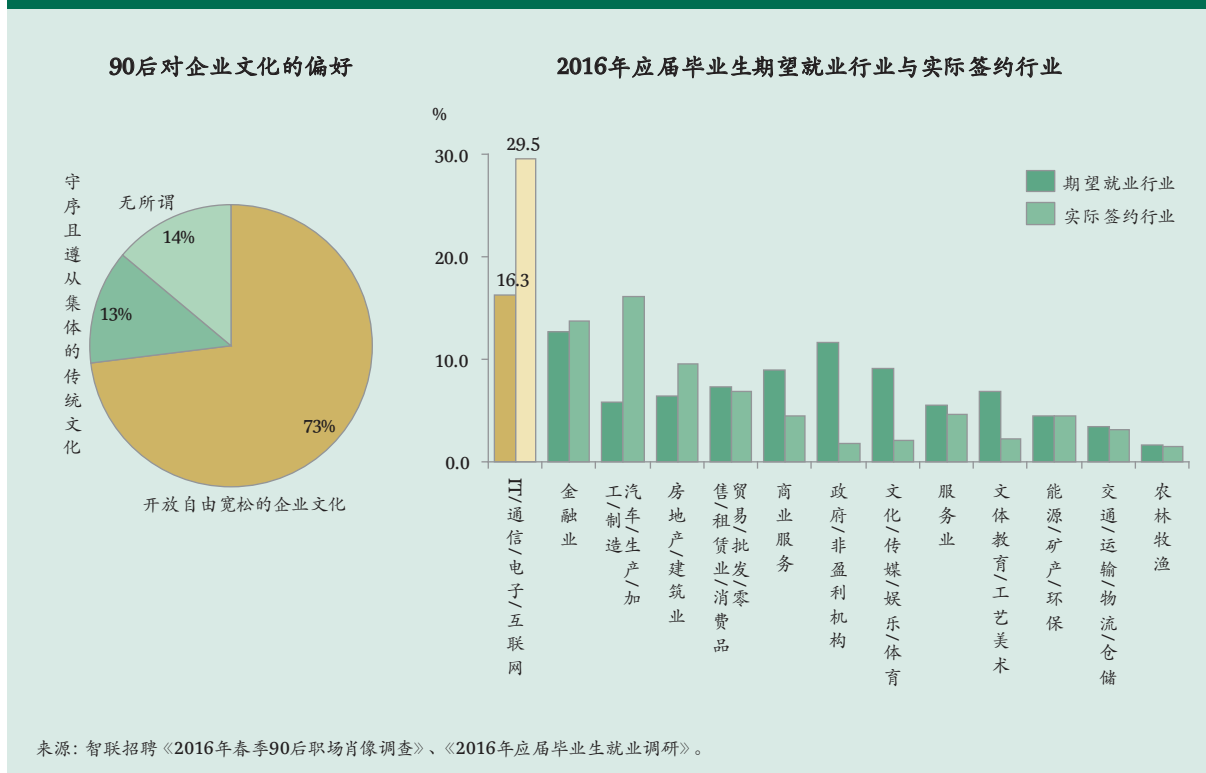


图5：90后热衷“开放自由、相对宽松”的组织文化，也对互联网企业情有独钟



2.1 资深高阶人才任用的“三重难关”

不少企业任用资深高阶人才作为数字化转型的领军人物和关键专家，这些人才带着深厚的专业沉淀、辉煌的职业履历和对新事业的满腔热情加入。同时，组织也对他们冲击既有文化、驱动组织转型、创造业务价值寄予厚望。

然而，在引入高阶人才后，企业往往发现他们难以适应组织环境、发挥业务影响、延续创业激情。究其原因，人才本身的心态、能力和价值观对其在新组织内生存、发展起着重要影响，许多在成熟组织环境下擅长“由一到多”的人才在“白手起家”时可能无法胜任：新角色往往需要他们具备强大的抗压性、创业创新精神、引领变革的能力、对组织文化的高度敏感等。

但更重要的是，排除人才的个性化因素，许多企业并未向高阶人才提供足够的环境、体制、工具予以支撑，没有了金箍棒加持，“齐天大圣”也只能沦为“弼马温”。具体而言，目前大多数企业往往在资深高阶人才的任用环节存在以下“三重难关”：

- **生存之难：如何确保高阶人才在组织内快速立足、发挥业务价值？**

首先，在授权方面，组织内的部分“守旧派”在引入新人后，仍对他们是否能扛起转型大旗心存疑虑和戒备，无法百分之百的给予信任；同时，在机制层面也未保障新人才拥有足够的决策和资源配置权力，如：业务决策仍需总部层层审批。

其次，在容错方面，新业务的试验、新技术的突破不可避免地需要大量试错和迭代成本。然而，许多企业虽然深谙这一创新规律，却并没有在绩效管理机制上做相应优化；同时，组织内部的容错文化也相对脆弱，导致新团队无力承担必要的失败，因此在创新方面畏手畏脚，很快就被保守文化所同化。

- **融入之难：如何为高阶人才营造组织归属感，使其顺畅融入？**

首先，组织常常忽视了为高阶人才搭建具有文化一致性的小团队，致使其与工作理念、文化背景差异度较大的下属和同僚一起工作时不免产生较大的分歧、隔阂，因而长期处于单打独斗、孤立无援的境地，自然无法对组织产生归属感。

第二，除了工作团队之外，高阶人才不可避免地需要与组织内部其他部门建立往来、寻求支撑、进行协同。但实际情况是许多组织内部传统部门的转型意识落后，对新人才和团队的支撑意愿与能力不足，高阶人才在组织协作时往往遭遇挫折。

最后，在人性化管理方面，有些企业虽引入了高阶人才及团队，却为了确保组织大环境的整体公平和管理简便，在人员管理制度上仍延续传统。例如，一家金控集团重金引入来自互联网企业的首席数字官，如延续传统做法，则严谨保守的银行公司文化与制度无法

允许该首席数字官与她的团队沿用弹性工作制、开放办公空间、开放网络环境等工作习惯，将使得人才在工作中倍感压抑、不适，因此该公司目前正积极考虑是否为新设立的数字团队另辟蹊径，以留任人才。

- **发展之难：如何配置认可及发展手段，持续激发高阶人才的创业激情？**

物质激励并不是高阶人才来到新组织的主要内在驱动力，他们更看重组织及个人的未来发展潜质，例如：所负责的事业领域是否有广阔的发展前景，在组织内的长期职业发展规划和角色定位是否清晰、并能满足个人期望；以及业绩表现和个人价值是否能得到广泛认同，例如：是否能进入组织的核心决策圈而不是“架空”的专家，研发的产品和技术是否能投入商业应用。以上将对高阶人才持续激发创新创业激情起到关键作用，但许多组织在此方面并未特别关注。

同时，高阶人才还会特别关注事业上的新变化是否会对家庭成员产生负面影响，例如：跨区域的调派是否会影响孩子的教育、家人是否能享有稳定的医疗福利等。然而，许多企业在此方面也并没有深入洞悉到高阶人才的需求，并提供保障。

2.2 新生代人才任用的“四力挑战”

在我们与各企业管理者的访谈中，对新生代人才的褒奖集中于由于他们数字原住民的属性因而对数字技术有天生的敏锐；对新生和多元事物具有更高的开放、包容性；创造力更强，也愿意尝试变化、挑战和创新的趣味；比前辈们更能独立决断，乐于分享观点而不惧权威；具有强社交属性，擅长构建“圈子”进行人际互动——这些特点也将是企业在数字经济下构建人力资本优势的强大支撑。

然而，若要最大化地发挥新生代人才的优势，企业首先需要克服以下“四力”挑战：

- **动力：如何打造新生代人才承担职责和自我拉伸的动力？**

新生代人才往往为个人兴趣、新鲜体验和理想而工作（甚至可能是一时兴起），对组织目标相对漠然，一旦职责超出或偏离兴趣，他们往往欠缺承担责任的动力——显得缺乏责任感；其次，新生代人才相对容易自我满足，成就欲和奋斗精神与前辈相比偏弱，处于舒适区的他们往往欠缺向上拉伸的动力——显得缺乏进取心。

令人遗憾的是，目前许多组织往往对新生代员工内在驱动力的代际变化缺乏理解，仍照搬传统、僵化的激励手段或是命令、控制式的管理文化引导他们积极进取，因此效果欠佳。

- **能力：如何快速建立具备专业精进和领导潜质的后备军团？**

由于转型发展的需要，组织希望新生代人才快速成长，但“罗马不是一天建成的”——在成长路上的他们不断遇到专业能力发展的瓶颈，同时还面临从个人贡献者到团队负责人的第一次重大转身，其间也挑战重重。

然而，目前大多数组织在年轻人才能力建设方面的前瞻性不足——“人到用时方恨少”、牵引性不足——缺乏嵌入日常的能力审视和绩效反馈、系统性不足——欠缺长期能力建设的平台。

- **权力：如何平衡业务风险与赋予新生代人才挑战性的职权？**

许多组织已经意识到实践是最好的发展，因而积极尝试对新生代高潜人才的快速提拔和应用，让他们在更具挑战性的实战中打磨能力、加速试炼。然而，新生代人才难免经验不足，过早提拔容易引起业务风险，并受到组织内其他群体的质疑。

在上述情况下，组织往往难以稳妥把控提拔的标准和时机、放权的尺度和节奏，出现放权不足、人才梯队青黄不接，或是放权过度、业务风险过大的问题。

- **定力：如何强化新生代对组织和团队的承诺？**

新生代人才追求变化、心思活跃，但这种特性也会挫伤组织忠诚度——对组织的定力不足；他们擅长虚拟世界中的人际交互、甚至是人机交互，但在现实工作场景中的团队协作意识和凝聚力反而被弱化——对团队的定力不足。

现实是，一些传统组织在优化新生代人才对组织和团队的承诺度方面尚没有找到有效的突破手段，仍沿用“老思路”——用团队精神、企业愿景来凝聚人心；有些甚至在新生代人才保留方面采取放任自流的态度——任人才自然涌现、自然淘汰。

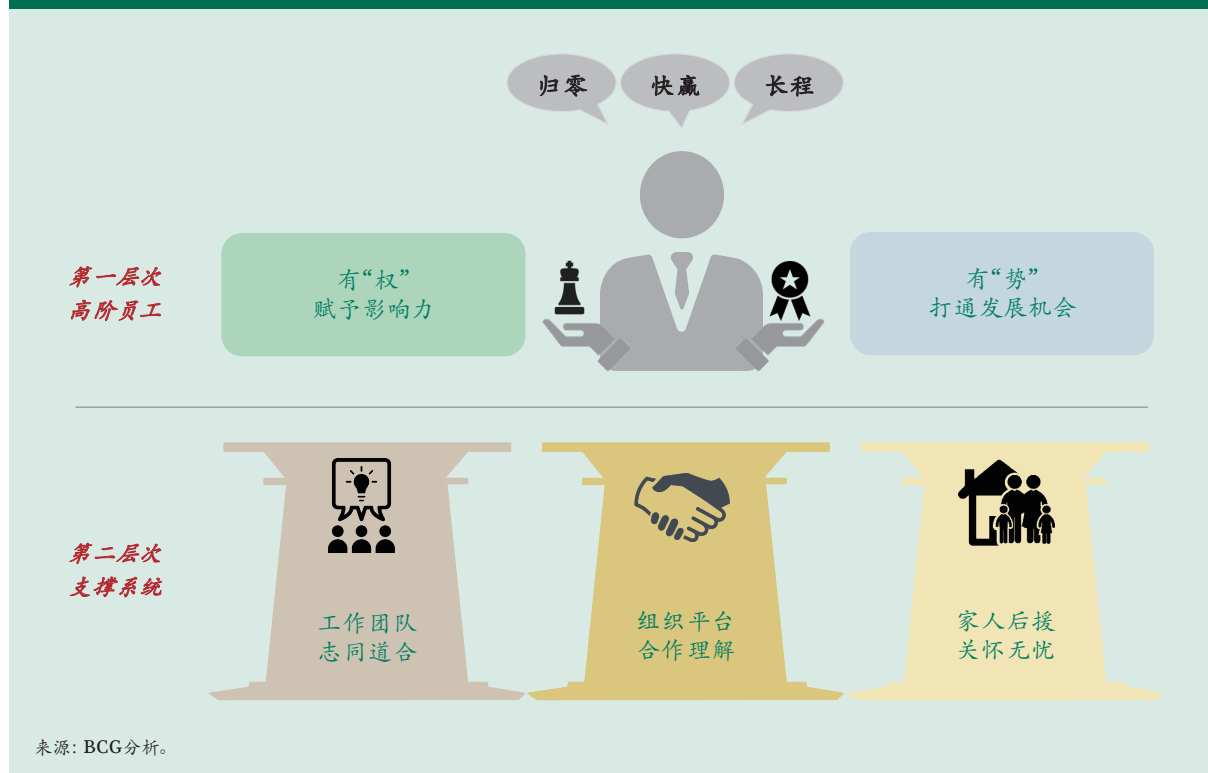
3. 数字经济下人才的任用之道

BCG建议企业实施以下解决之道，应对数字经济下的人才任用挑战。

3.1 资深高阶人才的任用之道

BCG认为，企业在资深高阶人才管理上，需要着力围绕他们最关切、且对其在组织内贡献价值最关键的几大方面：第一层次，关注员工个人，精心设计职业发展通道、提供影响力的来源和施展空间，使其当下有“权”、未来有“势”；第二层次，关注其支撑系统，包括志同道合的工作团队、易于合作和理解的组织平台、以及对家人及后援群体的无忧关怀（参阅图6）。企业只有在上述几大方面创建环境、优化机制，才能更好地在人才

图6：BCG认为，企业高阶人才管理上，需要首先专注人才本身诉求，赋予其“权”与“势”，其次还需要扶植建立其支撑系统



争夺战的背景下，匹配资深高阶人才生存、融入、发展组织的需求。

- **第一层次：赋予高阶人才“权”与“势”。**

首先，组织需要为高阶人才配置权力资源，包括影响力的来源和自由施展的空间。通过搭建一张信任、宽松的“保护网”，使人才及团队在遵循整体业务方向和管理原则的情况下，拥有适于发展的“亚生态”：在组织形式上，可成立独立业务单元、内部创业孵化器、创新工坊等形式，将其在发展初期与传统生态予以区隔；在职责定位上，将高阶人才视为引领新业务和转型的核心领导层成员，拥有充分的业务决策权、及对于内部团队的人事权和财务权；在绩效管理上，实行里程碑式的检查，而非事无巨细的汇报，尤其在设置指标时容忍一定的试错空间；在人员管理上，酌情实行与传统体系有所区隔的方式（例如：远程办公、Loft式的办公空间），以最大化尊重其工作文化和习惯。

其次，组织需要为高阶人才配置发展资源，精准设计职业发展通道，帮助他们在组织的牵引下，逐步释放更全面、深入的影响力，并拥有与个人期望匹配的成长空间。例如，在许多技术型公司，为那些对管理职位兴趣不大的技术型人才开辟专家型职业发展通道已成为了通用手段。对于高级专家，他们的待遇可与相似层级的管理职位等同，组织也会认

可其在技术应用商业化及专利获奖方面的贡献，并与晋升机会挂钩。

- **第二层次：围绕团队、组织、家人，强化高阶人才的支撑系统。**

首先，为高阶人才匹配志同道合的团队。古语云：“道不同、不相为谋”。一个志趣相投、高度理解与认同的团队将助力高阶人才高效实现业务抱负。许多企业在进行转型时都会采用人才收购的方式，在兼并小型创业公司技术资产和顶尖技术大拿的同时，将旗下核心专家资源一并纳入，并最大程度保留该小团队原汁原味的创业文化和精神内核，例如：BBVA西班牙对外银行就以该方式收购了顶尖客户体验工作室Spring Studio以及其核心设计团队。

其次，为高阶人才搭建与传统人才合作与理解的组织平台。方法之一是为传统人才实施浸入式能力建设，基于数字时代下的领导者能力标准（参阅附录“数字时代下的领导者

数字时代下的领导者能力标准

平衡专业与数字化技能

- **制定源自客户洞察的战略远见：**广泛搜集客户洞察，前瞻性地指出关键的客户趋势及对未来业务的影响，以此为输入制定规划。
- **承诺一致的数字化文化：**作为数字化战略的忠实拥趸，清晰勾勒最高管理团队内达成一致的数字化愿景和行动方案，为员工详细解读数字技术对组织的意义以及变化来源，并将数字化战略的成功落地作为共担职责。

跨组织、跨团队的开放协作

- **搭建生态系统内的协作平台与机制：**在更大范围内与客户、供应商伙伴等建立协同一致的合作网络、搭建资源互补的共享机制，携手创造更大价值。
- **示范与激发组织内的跨团体协作：**身体力行地示范并激发组织内来自不同部门、背景的员工（尤其是数字化团队和核心业务团队间），甚至是灵活员工们对战略议程达成一致，进行经常性、建设性的对话与合作。

可持续的激情与适应性

- **以领导魅力和共享文化驱动新世代团队：**在驱动团队持续改善绩效、调动内在驱动力方面表现出感召性和领导魅力，营造具有包容性、高承诺度的组织文化。
- **培育创新基因和土壤：**保持空杯心态并合理授权，建立试错空间与机制，培育组织的创新基因和土壤。

能力标准”），补齐他们意识、能力、经验上的短板，建立认同的基础。例如，阿里巴巴内部每周都会向所有员工开放最新数字技术选修课程，涵盖人工智能、虚拟现实等尖端话题。蚂蚁金服也向金融板块的传统技术人才提供资产管理、风险控制、信贷审批等补短板课程。阿里高层还每年一到两次实施“三板斧”培训，在三天的魔鬼式培训中，快速放下自己，强化公司理念的输入，以及价值观的认同。

方法之二是为新旧人才建立共同的工作场景。例如，ING荷兰国际集团在数字化团队成熟后，采用模块化的组织形式，将数字化、业务及IT部门员工打散。沃尔玛则在每年的全球Hackday上在2周内让业务和技术人员自发组成临时项目小组，提炼现实中的业务挑战或机会，并设计数字技术方案加以解决或实现，获得大奖的方案将最终进入实际项目开发流程。阿里巴巴的“战略共创”流程则跨集团、业务单元，将组织内外涉及相关战略话题的不同BU员工随时随地粘合在一起，碰撞与制定新的业务方向和行动计划，员工并不拘泥于上级是否下达了跨部门合作的指令或是否超出职责范围。还有的组织则通过短期轮岗项目，对员工实行跨部门调动，以促进工作场景之下的了解与认同。

第三，为高阶人才最亲密的家人、朋友等后援群体提供细致的关怀体验，以此保障人才能够毫无后顾之忧地全身心投入工作。例如，Facebook为所有刚刚生育孩子的员工及收养孩子的同性伴侣提供4个月的带薪假期、并提供4000美元的“婴儿礼金”。在谷歌，员工若是不幸去世，其配偶可以获得去世员工所拥有的股权，并在未来10年内享受其50%的薪酬，当其子女未满19岁时，还可获得12000美金的生活补贴。Adobe公司甚至向员工免费赠送“宠物险”。

华大基因的高阶人才管理之道

华大基因将自身定义为组织、而不是公司，借助“蓝色的彩虹”孵化器，向创客开放数据资源、仪器平台、试剂平台等基础平台资源和接口，以及科技服务、融资引荐、项目辅导、团队搭建等服务，从而打造了多个相关创新企业群，至今已成功发布了八个项目产品，包括医疗、健康、农业、食品等应用。在大力发展业务的同时，也打造了汇聚高阶人才的平台。

在高阶人才职业发展方面，华大基因因为他们提供了翻译者-建议者-业务领导者的职业发展阶梯，循序渐进地引导高阶人才不断深入企业的业务场景，发挥影响力。从翻译者开始，高阶人才凭借过往对外影响政策、商业环境的优势，在组织塑造外部影响力方面发挥价值；继而成为建议者，开始了解公司痛点、提出切实的对内建议；最终成为企业的业务领导者。

华大基因还遵循“研究成果（Paper）、利润（Profit）、健康（Population Health）”的“3P组织价值观”，制定了“身体好、学习好、工作好”的人才引入“三好”标准。每位新加入员工除了体检外，还需要参加基因测试，符合标准的员工才能加入，从而引导员工始终秉持探索生命科学，造福自己、家庭和人类的价值观。员工加入后，华大基因还为他们客制化营养及运动方案，建立全方位的关怀体系。

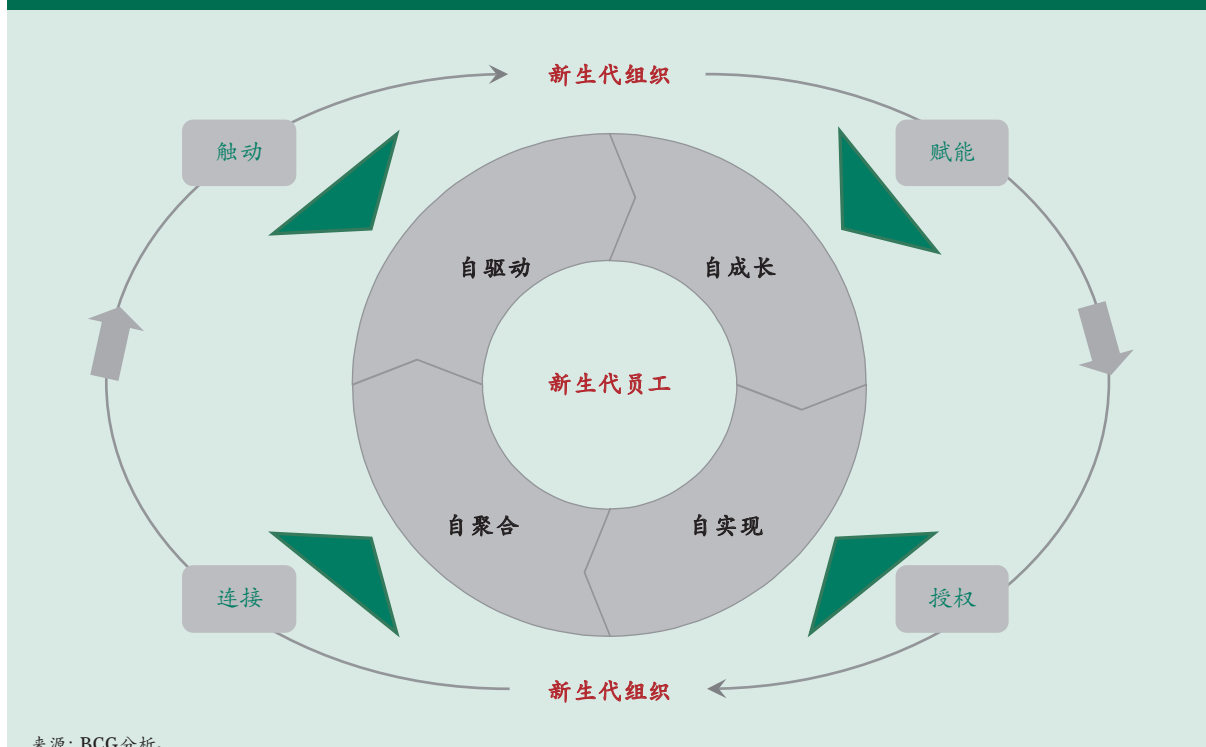
应当指出的是，在企业优化对高阶人才的任用管理之道，为其塑造更适于生存、融入、发展的机制与环境时，需要将其视为组织长期性、系统性的能力建设工程，而非针对某个或某类人才一次性的引入行为。在制定管理政策时，需要以终为始、审慎考虑、逐个突破、持续改善，避免对人才在新平台上的成长操之过急、或是在管理方式上因顾及短期经营目标而不能大胆革新。

同时，作为高阶人才本身，既然选择了在新的环境下从头开始，就需要不背负过往的成功包袱，而是主动归零、开放胸怀、兼收并蓄；其次，在业务上，需要快速寻找到在新组织内自身的增值点，取得实质性成果；第三，具备长程思维，确保“快赢”和对自我的中长期投资并存，实现在新组织内可持续的发展。

3.2 新生代人才的任用之道

数字经济下，针对新生代人才，传统的以组织为中心的管理理念需要革新。BCG认为，在新生代人才管理上，需要颠覆传统思维，以员工为中心，遵循触动-赋能-授权-连接四步走，塑造新生代人才自驱动-自成长-自实现-自聚合的正向自循环（参阅图7）。

图7：BCG认为，企业需触动—赋能—授权—连接四步走，塑造新生代人才自驱动—自成长—自实现—自聚合的自循环



首先，在组织的触动下，人才趋于自驱动。相比被动管理和严密控制，新生代人才更需要自我驱动、自我激发，而组织所要做的是理解认同他们、感召触发他们、并最终调动他们探索未知、承担职责。

然而，在真正的触动之前，企业首先需要深入地洞悉员工个性化、而非人云亦云的诉求，例如：他们为什么而工作、他们的个人目标是什么、当达成目标后他们希望获得怎样的回报、哪些领域又是他们兴趣的禁地等。

之后，企业需要给予员工更多选择成长方向的自主权，让他们在“认为值得、并且热爱”的领域努力，例如Zappos.com公司取消了经理层对员工的管理，而是采取自治管理，由员工与同辈协商和设定工作方向；引导他们设定和持续突破有张力和挑战性的目标，例如Netflix在绩效考核上没有正式的评估流程，而是鼓励360度的同事都能随时给予非正式的反馈，以团队成员、上下级间的建设性挑战来形成提升绩效的驱动力；为之提供能够探索更多可能性、甚至发现短板的挑战性场景，例如在项目团队中不定义特定的成员角色以拓展兴趣边界，又如泰康保险积极推动年轻员工参与公司重大项目，触动他们发现更多职业发展的兴趣点，并识别自我待提升之处。

自驱动的最后一环，企业需要在明确、公开、且被组织成员充分认同的标准和原则下，设立与个人目标挂钩的分享机制，以兑现承诺回报。

第二，在组织的赋能下，人才趋于自成长。自成长意味着组织把握赋能的大方向，提供赋能的工具、资源、指导和强化机制，并分享个人成长为组织平台带来的增值效应，而个人将是自我成长的过程掌控者，成长成果的最终拥有者和价值兑现者。

具体的，企业需要将组织未来的业务规划目标转化为对各领域新生代人才的关键能力要求；结合人才自身职业发展规划，评估每个人的现状和差距，识别重点突破的能力；为他们搭建培养关键能力和专业技能的平台；运用新生代喜闻乐见的娱乐化、数字化的赋能方式；建设同伴学习、分享的场景。例如，一家全球银行在中东设立数字化机构时，识别出商业分析师、渠道专员等初级岗位人才能够在短时间内习得新技能，分别转型为数据分析师、数字渠道专员，因此对该部分人才实现快速的筛选、能力发展和实践应用。

而在赋能的过程中，除了组织及个人，一线领导者和HR的责任也异常重大：需要掌握及时反馈的艺术，不断强化人才能力发展的正确轨迹，并且关注嵌入日常工作中的近身辅导——这需要领导者有专业扎实、令人信服的技能功底，领导魅力，以及娴熟的辅导技巧。在机制层面，则应在绩效管理中设定能力成长的指标——通过以上两方面，固化赋能成果。

第三，在组织的授权下，人才趋于自实现。而组织也将由于新生人才敢于尝试、大胆冒险的个性和不可估量的潜能，挖掘保守派看不到的痛点和机会——Gmail的诞生、星巴

克星冰乐的产品创意、3M便利贴的发明，都来自这些年轻员工们以及敢于放手并提供舞台的组织。然而，在此过程中，需要组织厘清任务、职责的轻重缓急，并准确判断人才的担当能力。当然，主旨仍是尽最大可能在可控的边界之内授权。

在授权前，企业可以分析每个任务的重要程度和风险级别，首先将低风险和非紧要任务委派以试炼年轻人；倾听和评估人才对承担任务的心理成熟度和自我准备度，将任务与人才的能力、心理现状进行匹配。在授权过程中，企业需要划定风险的边界，在边界内给予充分的试错空间，并在边界区做好风险管控（例如：明确新生代上级承担管控职责）；当人才成功实施任务后，逐步提高委派任务的难度和重要度，赋予更大权限；积极提供组织层面的资源支持；在机制上表彰上一级领导的授权行为。最后，企业应当即时跟踪任务的进程，应用弹性的快速晋升通道，当年轻人才的经验和技能达到标准时便予以提拔，在提拔标准上侧重于贡献、经历而非资质。

例如，泰康保险选取35岁以下、业绩突出、有创新潜质的年轻干部组成“中青班”作为中高管后备队伍——未来10年组织的中坚领导力量，实施全方位的发展计划，并遵循“使用就是最大的培养”的理念，为年轻人才创造舞台，以优中选优的方式提供快速晋升提拔的通道，在业务转型的同时激发人才的转型潜能。同时，强调扁平化管理，赋予年轻人才表达观点的权利——鼓励他们列席高管会议，并与高管在多渠道建立沟通联系，如微信、内部通讯等。

又如，华策集团对90后充分授权，已经涌现多个由90后操盘的大制作影视作品。在此过程中，注重对高潜人才在工作中的观察和考核，当满足既定条件，就能给予操盘机会。同时，组织内部还设立了专项机制，为那些独立进行制片工作的90后领导们颁发“授权奖”，以此鼓励更多领导者放下成就欲，为年轻人才创造发展机会。

第四，在组织的连接下，人才趋于自聚合。连接是数字时代最显著的属性，它缩短了客户与组织、个人的距离，同样也需要作用于数字时代下个人、团队与组织的互动关系中。

首先，在人才进口环节，组织需要深入了解新世代人才的价值观，是否能与组织价值观和文化整体一致。当所有内部人才都具有相同的价值观属性，之后在组织平台上的连接才能形成共聚。其次，企业应结合新生代人才热衷追求工作和娱乐平衡，并擅长将数字媒体、社交化、娱乐化融入工作日常的特性，创造社群化的人才内部联结，以群组织的影响力和社交粘性构建组织凝聚力，并积极表彰和鼓励组织内部的“圈子”文化。第三，新生代员工的领导者也需要恩威并施，主动渗透和融入不同的“圈子”，甚至与员工“互粉”——与新生代建立“接地气”的情感共鸣。

例如，阿里巴巴针对90后启用了新的人才标准——“非凡人平常心做非凡事”，以聪明、乐观、皮实、自省作为核心特质。在招聘方式上，通过“寻找和我们一样的人”、“闻味道”，过滤掉那些盲目就业的人群，筛选出与组织价值观高度契合的人才。阿里还

将内部各类特质的人才组成不同的培训和工作圈子，如代表M4/P9及以上层级技术关键力量的“49号发动机”、面向一线管理者的“侠客行”等，在圈子内形成人帮人、人带人的能量场。阿里还鼓励员工、尤其是年轻员工在追求梦想的同时能快乐工作，同时也要求领导层不断为团队创造“high”时刻。

基于对众多组织最佳实践的研究，我们发现在搭建新生代人才正向自循环的过程中，需要重点关注沟通需求、创造平台和兑现反馈三大环节。首先，在沟通需求的过程中，能够最大限度地将人才个性化、单元化的诉求和组织全局化、整体化的利益予以平衡和协调，不论是人才个人发展期望与组织期望的统一，还是人才渴望承担职责与组织授权目标

万科的人才吸纳与管理之道

万科在多年业务发展过程中不断吸纳优势人才加入，“007计划”、“头马行动”等一系列根据业务需求开展的优秀人才获取计划成功地招聘跨行业、跨领域的优秀人才加入万科合伙人队伍中，这些外来的优秀人才与内部合伙人共同支持了万科业务的快速发展，同时他们也在万科平台上获得了自身的发展和成就。

万科能够吸纳人才并能充分使其发挥最大作用的成功要素有三：首先，提高人才选拔标准——从行业中找寻价值观与能力符合万科要求的人才，使人才能够快速融入万科，也避免人才缺乏行业理解导致“水土不服”。其次，匹配符合优秀人才需求的HR战略——“人才是万科唯一的资本”，万科深知要保留人才，必须要从文化上、机制上提供给优秀人才真心认同万科的理由——在万科不只有金钱激励与绩效考核，而更强调个人的健康与发展，体现在领导层对于运动的投入与重视、员工年度体检结果作为考核结果之一与领导奖金挂钩等——并非军事化强制考核，而是让员工感受到公司善意的出发点，自愿去配合，形成强烈的企业文化与向心力。最后，充分授权文化——万科秉持开放心态，对外来优秀人才充分授权，让其担任重要岗位，并且注重平等与尊重，给予新人更多的机会，发挥他们个人的优势。

万科的经验亦显示，优秀人才引入应以解决长期问题为主，公司要以长期性的心态去灌溉、呵护、培养；如果只为了解决短期问题而招聘“牛人”进来，通常很难让其充分发挥作用，也很难挽留。另一方面，领导层心态很重要，不能用管理“嫡系”的同一套方法管理外来的人才，必须要考虑如何为人才创造合适的环境机制（“土壤”）与赋能方式，例如万科就对从专业咨询公司招聘进来的高端人才提供轮岗的机会，帮助人才快速了解行业与公司全貌。

万科在校园招聘方面也是业界起步甚早、持之以恒并卓有成效的典范。万科新动力已经成功组织18届，为万科和行业培养了大量优秀人才，其成功要素可归因于：一、每个新人都有“传帮带”的导师，此举有助于人才稳定和万科文化的传承。二、组织形式灵活，一线授权，“事业合伙人制”让新人也能共同参与重要项目工作，有助新人快速成长和发展。三、独特的新人入职文化引导，强化新人与公司之间的情感文化连结，除了有各式各样的社区之外，有很多的培训与运动相关，且最高层领导充分展现热忱并亲身参与，每一年新动力登山活动CEO不但全程参与，并且与新人一一合影，体现万科特殊的合伙人文化精神。

的统一。其次，通过创造平台，能够将价值塑造的主动权从组织移交给个人，为人才提供自治、发展、承担的场景，充分调动其主观能动性。同时，组织在平台上建立的规则和边界将成为自治的前提，使自由空间的运行更顺畅、有序。最后，组织需要反馈——向新生代人才传授普遍性的经验、教训，并且兑现——与之分享成果，这也预示着组织与人才不再是雇佣关系，而是需要营造合作协同、赋能支撑的新关系。

结语

在数字时代的人才争夺战背景下，成功“抢”到符合组织期望的人才之后，如何帮助他们不断延伸发展空间、在新组织中持续塑造个人价值、并最大化对组织人力资本投入的贡献，根本上需要组织优化、甚至颠覆既有的人力资源管理框架，以特定人才的内在诉求、群体特征为本，并结合组织实际，建立一套高度契合的环境、机制及工具体系，才能最终实现人才与组织的双赢。

注：

1. 《2016年中国劳动经济学会年会》。
2. 中国人力资源与社会保障部。
3. 领英《2015中国自由职业者现状报告》。

关于作者：

阮芳 (Fang Ruan) 是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻香港办公室。如需联络，请致信 ruan.fang@bcg.com。

骆国纶 (Kuo Loon Loh) 是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理，常驻台北办公室。如需联络，请致信 loh.kuoloon@bcg.com。

蔡菁蓉 (Regina Tsai) 是波士顿咨询公司的项目经理，常驻香港办公室。如需联络，请致信 tsai.regina@bcg.com。

张奕蕙 (Katharina Zhang) 是波士顿咨询公司的组织与人才专项分析师，常驻上海办公室。如需联络，请致信 zhang.katharina@bcg.com。

致谢：

作者要感谢阿里巴巴集团王伟仪，阿里研究院郝建彬、蒋正伟，智联招聘郝健、李强、王一新、童超对本报告的指导和支持。作者还要感谢所有为本报告分享洞察、建议的BCG专家、同仁，以及报告的编辑和制作团队成员：顾璨、安健、梁瑜、詹慧和孙志勇。

关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com，或登陆我们的大中华网站：www.bcg.com.cn，或发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司2017年版权所有

01/2017

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP