



Making another century of impact
德勤百年庆 开创新纪元

目录

主编寄语	1
彻底开放：托马斯·弗里德曼谈职业、学习以及工作的未来	3
驭浪前行：21 世纪的职业发展道路	9
新型组织设计之道	17
迈向人力资本数字化时代——德勤香港人力资本团队 Workday 实施案例分享	23
民营医院人才激励现状与趋势探讨	27
德勤管理咨询	32
联系我们	33



王允娟
合伙人
德勤管理咨询

主编寄语

追着德勤中国百年庆典的脚步，迎着秋云飞而木叶下的金色收获季，德勤人力资本季刊如期而至。

百年回首，德勤深深扎根于中国市场，在时代变迁中坚持专业与引领，始终以面向未来的姿态和理念感染我们的员工和客户；放眼下一个百年，变革与创新正以前所未有的速度向我们涌来，德勤领先一步在数字化、人工智能、区块链等领域已有所建树，并以更加包容和开放的心态学习和发展。面向未来，我们永远更进一步。

我们自《德勤商业评论》中摘选了两篇有关未来的文章，与大家分享。

《彻底开放：托马斯·弗里德曼谈职业、学习及工作的未来》一文，由德勤美国首席执行官和德勤前沿中心联席主席与美国著名的新闻工作者托马斯·弗里德曼以对话的方式，探讨“工作的未来”和“未来的工作”，告诉我们“职业将变成工作而公司将变成平台”，而“热爱学习”是未来人必须具备的生存技能。

《驭浪前行：21 世纪的职业发展道路》一文来自 Bersin by Deloitte 创始人 Josh Bersin，基于“专业知识有效期越来越短、单一长久职业观念正成为过去式”的挑战，提出“学习与发展”的解决之道：打破传统职业发展模式，不断提升“新型软技能”，适应“混合型工作”的崛起，由此方可实现在漫长职业生涯中学习与工作交替的螺旋式上升，在每一波社会变革中自如迎风踏浪，勇往直前。

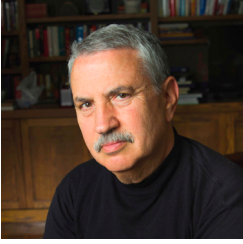
信息技术的发展,对“组织间协作效率”提出深度优化和变革的要求。《新型组织设计之道》一文提出构建新型组织的实践与思考,目标是使组织更好匹配企业战略、适应新商业模式需求、更灵活、迅速响应客户,从组织结构、信息流、利益关系和能力体系四个方面进行传统组织向新型组织的转型落地。

Workday 已逐步成为新一代云端人力资源管理系统的首选者,而德勤人力资本团队在帮助诸多客户实施 Workday 人力资源系统的过程中,总结了大量实战经验。《迈向人力资本数字化时代——德勤香港人力资本团队 Workday 实施案例分享》一文以案例的方式呈现了多个项目经验,让我们可以更直观理解如何应对人力资本数字化与全球化的转型与巨变中的挑战与机遇,完成数字化转型过程中的运营模式设计及组织变革管理。

人才的吸引与保留激励是不变的话题,一方面由于各行业人力资本依赖度的不同,人才激励机制赋予了行业共性,另一方面又因企业个体背景差异,又体现出各自独特的色彩。在此我们通过《民营医院人才激励现状与趋势探讨》一文,分享我们在民营医院人才激励方面的调研发现及服务经验,从上市公司长期激励数据解读、连锁医院股权激励实践、单体医院合伙人制度解读三个方面进行了阐述。

未来已来,日升不怠,唯变不变。面对未来,我们会有期待与希冀,会有恐慌与焦虑,但是我们也相信,一切正是胜在未知,一切源自对未知的好奇与探索。这就是我们的未来,持续的学习与发展是永恒之道。

主编 王允娟
2017 年 11 月



彻底开放：托马斯·弗里德曼谈职业、学习以及工作的未来

本文根据 Cathy Engelbert 和 John Hagel 与托马斯·弗里德曼的讨论整理成文。原文载于《德勤商业评论》，本文略有精简。

托马斯·弗里德曼：《纽约时报》著名的每周专栏作家、普利策奖得主，代表作《世界是平的》等。

Cathy Engelbert (CE)
德勤美国首席执行官

John Hagel (JH)
德勤前沿中心联席主席

JH：鉴于您对全球事态的广泛认知，我觉得您对全球背景下未来工作形态的发展趋势也具有独特的见解。可否请您谈谈对未来工作的看法？

弗里德曼：我对未来工作的看法受到我的朋友、一名企业战略家 Heather McGowan 的极大影响。她描述当今世界的趋势，即工作正在与职业分离，同时职业和工作也正在与公司分离，而公司正日益变成平台。这 Heather 的观点，也是我对未来的看法。

出租车业务的发展便是一个好例子，优步的平台模式以及其将职业变成工作并从中赚钱的方式，便是工作的未来。

这将极大地影响未来的学习方式，当职业变成工作而公司变成平台，我们必须提供学习工具和学习资源以进行终身学习。

我无法确定未来的工作是什么样子，但我知道未来的公司须雇用员工，并不断地培训使他们为目前还未出现的职业做好准备。如果你作为雇主，不提供终身学习所需要的资源和机会，那么你就完了，因为不能进行终身学习便无法成为终身员工。

CE：我一直在思考的一个问题是关于“工作的未来”和“未来的工作”的概念。我一直觉得“工作的未来”听起来有预见性，而“未来的工作”则听起来更具有远见和想象空间。假如像德勤之类的公司领导人要为我称之为未来的工作做准备，您建议如何进行？

弗里德曼：我首先想到第一件事是我正在全美国主张的，即做许多人认为严重违反常理的事情。即是说，当我们进入流动的世界，而流动是获取价值的战略优势的来源，且流动正变得越来越快——即 John Hagel 所描写的所有现象，我认为首要的原则是要彻底地开放。目前这难度相当大，因为太违反常理了，并且每个人都会在你想要真正地彻底开放时竖起高墙将你隔开。为什么要彻底开放呢？因为你将获得更多流动；首先你将获得一些预示信号，然后吸引更多具有流动思维的人——我称这些人为高智商冒险者。这是国家层面的，但我相信对于公司而言也同样正确：你需要尽可能多地参与讨论、连接各个地方和流动产生者，因为你首先只会获得一些预示信号去了解未来的工作如何产生。

CE：在美国国家经济研究局近期的一份报告中，一些引领的劳动经济学家分析了美国2005年至2015年间的净新增就业岗位，发现94%的净新增就业岗位均通过替代工作安排产生——从零工到自由职业和表外类型的工作等等。您已经谈到工作日益与职业不同并从公司中分离，而公司正转变成平台这一观点，如此，您是否认为这是经济的一个长期发展趋势，即零工经济模式将会持续发展下去？

弗里德曼：这是必然的。正如我在《世界是平的》一书中所说的，“能够被完成的事情，必将被完成。”唯一的问题是，“由你完成，还是由别人完成？”但是它必将被完成。

2013年通用电气“争球”的例子给我的启示是，从通用电气的角度而言，如果一件事能够被完成，它必将被完成。那些认为我们已经拥有世界上最好的工程师的想法——这在一个平的快速运转的世界中几率有多大？不，我们应该将球抛出去利用世界上任何地方的人才。这是你没有想到的那94%部分的另一版本。当你从员工的角度思考时，你可能觉得“我要做一名自由业者”；但从公司的角度而言，你会想：“我能够利用世界上任何地方的人才。如果我不自己利用，竞争者将会利用，所以我要在他们之前占得先机。”我认为机会将推动各个领域的变革。如果你正面临某个挑战，为什么要将自己局限于公司内部的人才呢？因为公司现有内部人才即是世界最佳人才的几率确实非常之低。

JH：我看过至少有部分统计数据显示，现在的零工经济大多为相当基础的工作，如您前面提到的开车、翻译服务或会计服务等。您认为这将会持续吗？从技术发展的趋势来看，特别是在移动出行车队运营业务领域，许多公司均专注于开发自动驾驶技术，未来将不再需要司机。您认为这会对零工经济产生重大的影响吗？

弗里德曼：对这个问题我的回答是：研究爱彼迎（Airbnb）。你可以说爱彼迎所从事的业务威胁到了女佣、厨师和酒店管理者的工作，因为爱彼迎可提供的食宿处所比所有主要酒店公司加起来都多。但是，我们看一下这些人如今的变化。他们在从事旅游业务；他们在从事高端厨师业务；他们在从事导游业务；他们在从事“我

能为您提供20个爱彼迎食宿处的安全钥匙，我将是你的中介人”业务。换言之，爱彼迎通过创造这一平台，为自由厨师（上门做饭）、自由导游（艺术博物馆或高尔夫）或其他从业者衍生出其他大量机会。这就是我回到关于彻底开放这一观点的原因。后人可以在我的墓碑上刻下这句话：“假若马儿可以投票，世上将不存在汽车。”

CE：那么公司在促进终身学习方面将起什么作用呢？您认为要帮助那些对终身学习充满热情的员工完成这样的转变，公司能够做些什么？

弗里德曼：美国电话电报公司（AT&T）的模式是我遇到的最佳模式之一。基本而言，首席执行官会与公司上下分享公司的发展方向、所处的环境以及成为AT&T终身员工所需要的技能，然后与优达学城合作针对每一项技能制定纳米学位课程。公司给予每位员工每年最高8,000美元用于这些课程的学习，同时告诉员工：“你的责任是必须利用自己的时间学习这些课程。”我认为这是新型的社会契约。“我们，作为公司，在政府帮助下，将创造终身学习的机会；而你，作为员工，将利用自己的时间把握这些机会。”员工的责任将更大。

三种新型社会契约将会逐步发展。政府需要激励公司创造这些终身学习的机会；公司需要为员工创造平台以使员工能够学习这些课程；而员工需要与自己订立新型的社会契约：“我必须利用自己的时间学习。我必须更加积极主动。”员工的责任更大了。我无法改变这一点。上班、努力工作、按规则办事——如比尔·克林顿所说的——并拥有一份高薪、中等技能的工作——这种时代已经结束。

JH: 下面我们共同探讨一下您重点强调的另外一个问题，如果为获得目前已经存在的工作或技能而接受培训，那你可能会有麻烦。这就引出了一个问题：“您如何看待未来以及如何为其做好准备？”

弗里德曼: 只有一种方式，这也是我所有作品的主题。你必须教会人们热爱学习。世界上没有比学会热爱学习更重要的生存技能。所以我一直遵循我在《世界是平的》中给出的那个公式，激情商数 + 好奇心商数 > 智力商数。一个充满激情且极具好奇心的年轻人或年轻职员在较短时间内也可以拥有较高智商。激情商数和好奇心商数始终比智商更重要。

JH: 《感谢迟到的你》的主题之一是探讨数字化技术和摩尔定律带来的影响，其中您重点关注了某些技术，例如机器人技术和人工智能，这类技术与工作的未来息息相关。就技术与未来的劳动力结合而言，有些企业做得很好，有些企业做得不好，您可否分享一些案例或观点。对于这一问题，我的感觉是企业主要关注工作自动化，而非工作增益化，我想听听您的观点。

弗里德曼: 我认同你对自动化和增益化做出的区分。我认为最优秀的企业是两者同时进行，尽其所能做到最好，以此实现效率最大化。最优秀的企业会提供我称之为理工结合同理心类的工作——这类工作可将科学、技术、工程和数学与同理心以及与他人建立联系的能力相结合。如果一位经理或职员同时具备这两方面的素质，那我认为企业可以提高工作效率。



CE：我经常说我从来没见过有勇气或同理心的机器，所以我对您提出的理工结合同理心的概念很感兴趣。希望您能详细解释一下。

弗里德曼：谈到人生规划、价值观和未来观，这些你都无法实现自动化。提及沃森，你认为谁是沃森时代最出色的医生？答案有点出人意料。是能够向沃森提出最恰当问题的医生。假设沃森已阅读过癌症方面的所有文章，其他医生并未读过这些文章，那么这些医生可以向沃森提出恰当的问题，并将答案以一种有同理心的方式传达给病人——沃森无法代替医生，但却可以提高医生的能力——两者结合效果最佳。对于父母患有阿兹海默症（我的父母就是这样）或父母住在养老院的人而言，上述方法同样适用。朋友，你知道具备医学常识并以同理心对待父母的护工与不具备这些能力的护工之间有什么区别吗？你知道相比之下我需要为照顾我母亲的护工多付多少钱吗？多付很多钱。

CE：您对人工智能带来的颠覆有什么看法？您认为社会、企业以及我们作为个人对此是否已经做好准备？

弗里德曼：也许还没，但不好说。如果我在一个软件程序中输入某一观点，然后它就可以模仿我的风格写出一篇专栏文章或评论文章的话，那其实我还没有做好准备。这对我来说有点可怕。与此同时，我还是一个高尔夫球手，平时很忙，你猜我发现了什么？每小时的天气预报。所以我就可以查看每小时的天气预报，惊喜地发现贝塞斯达在下午2点到4点将会转晴。我可以在下雨时工作，然后在下午2点到4点之间打高尔夫球。这个每小时的天气预报帮助我提高了效率，改善了我的生活质量。我认为所有系统都是如此。从某种意义上说，这些系统非常愚笨，甚至包括人工智能，一切都在于我们输入系统的价值观而已。

JH：最近我在德克萨斯州就机器人还原人类本性发表演讲。我们所在的世界强调规模效率，所以我们将工作解释为严格规定的、高度标准化的任务。如果工作的定义是这样，那我的观点是在这方面机器人比人类做得好的多。因为他们不会分心，不会生病，不会犯错。如果机器人以比人类更快的速度开展这些工作，这将迫使我们重新思考人类还可以做什么工作。我们可以利用哪些人类独有的能力呢？

弗里德曼：Dov Seidman和我写过一篇专栏文章，内容就是关于你刚才提到的问题，只是以一种稍微不同的方式表达而已。Dov指出，我们曾经用手工作了几个世纪，然后用脑，现在用心，这是因为机器不能拥有，现在没有，也永远不会有的一样东西就是心。我认为我们正在经历手-脑-心的转变，这就是你刚才所提及问题的另外一种表达方式：“我们可以利用哪些人类独有的能力呢？”

JH: 您之前曾提到企业正转变成平台的观点。那请问您认为在工作的未来中这些平台将会发挥什么作用以及带来什么影响？

弗里德曼: 在我看来，那些表现出色但还没转变成平台的企业正在构建业务平台——通用电气“争球”模式——同时打造浓郁的内部学习创新氛围。所以我喜欢接触那些依然屹立不倒的老牌公司——美国电话电报公司、通用电气、英特尔公司、高通公司。他们有一个共同点：他们已经找到一种现实方法，可以平衡新鲜事物和新鲜事物的新潜力，同时具备一种优势，就是拥有一家企业、一个品牌以及针对特定团队形成的价值观。再次说明，我是亚里士多德式思维。对我而言，生活不应极端，而是关乎中点和适度，因此需要寻求平衡。

JH: 变革加速导致绩效压力不断增加，您曾提及这一话题并引用了某些文章对此进行说明。您如何看待这种压力带来的负面影响或潜在负面影响？我们应该如何降低此类负面影响的风险？

弗里德曼: 以我自己的事为例。我们报社的新闻中心设有热搜榜。所以同事可以讨论：“大家来看，今天托马斯·弗里德曼写了关于德勤的文章。我的天啊，快来看，这篇文章在谷歌的浏览量不断上涨，还上了Facebook和Twitter的热搜。你到底写了关于德勤的什么内容？哦，原来是在贬低他们的首席执行官，这就是抨击啊。”然后隔壁桌的同事说道：“哇噻，托马斯，你写的贬低德勤首席执行官的这篇文章竟然排在热搜榜首位。你等着吧，德勤会打电话过来，投诉这篇文章言不符实。这样的话，我们明天就得在822页的广告下方进行更正。”但其实我是排在热搜榜首位，不过这样真的很糟。现在我想，我在这里已经工作很久了，所以我不会再像当时那样了。我希望我不会。我试着写些重要内容，而不只是追求文章的疯狂转载。但是如果你是一名饥不择食的新闻工作者，或者你只在乎“文章点击量”，那就太糟糕了，这会让我们显得非常愚蠢。这是因为你只在乎文章疯狂转载，文章内容仅仅关乎德勤的不足，而非优势。

编者注：弗里德曼先生基于他的专业知识参与访谈仅仅出于教育目的，以上言论仅代表其个人观点。

Cathy Engelbert目前担任德勤美国首席执行官。

John Hagel目前担任Deloitte Consulting LLP主管总监，兼任Deloitte LLP前沿中心联席主席。





Josh Bersin
Bersin by Deloitte
创始人

配图：Pushart

原文载于《德勤商业评论》，
本文略有精简。

驭浪前行：21世纪的职业发展道路

新世界，新模式

过去为职员提供一份有价值的职业轻而易举：招聘一位优秀的大学毕业生，委以初级职位，见证他在数年中不断晋升，最后慢慢步入退休。公司可为这一持续流程做好计划——根据学位招聘人才，助其缓慢平稳发展，并期待其中部分人成为领导，部分人成为专家，部分人达到平稳状态。

目前这一模式逐渐被打破。研究表明，并根据我自身职业生涯经验看，提供稳定职业的日子已经一去不复返。企业更趋扁平且阶梯状分布减弱，导致晋升率降低（通常由团队或项目领导替代）。年轻新职员往往具备经验丰富老职员所未掌握的技能，因此许多老职员会受年轻职员领导。随着技术飞速发展，许多工作、工艺和技能仅在几年内即过时无用。

随着技术的飞速发展以及越来越多的人从事兼职工作，这些趋势只会不断加速。领英联合创始人里德·霍夫曼认为，职业目前只是“任期”，这促使公司假设职员仅留任几年为前提来设计组织架构。相

关数据证实了这一点：58% 的公司认为其新职员的在职年份将少于 10 年。（领英研究表明，目前毕业生毕业后五年内的平均工作份数是 20 世纪 80 年代中期本科及以上学历毕业生的两倍。）

但职场并不一定就如此艰难严酷。企业可以调整其职业发展战略，协助员工提高学习速度并继续留职。这仅需要对问题进行重新思考，并需要了解工作、职业和技能如何呈现快速变化。

根本问题在于，企业如何构建职业发展模型，鼓励持续学习、改善个人流动性并常年培养每位职员的成长性思维方式？这是当下的机遇，能够解决该问题的公司将在业绩、创新和执行力方面超越同行。

职业性质不断变化

我们来探讨“职业”的真正内涵。传统职业观念有三项要素：

职业代表我们的专业知识、职业水平以及身份，它界定了我们是谁以及我们应该做什么。这种形式的自我职业认同使得改行尤为艰难：如果我们转行并失败将会如何？那我们将是誰？

职业随时间推移而逐步建立并将持续下去，为我们提供机会不断进步发展并获得自豪感。如果我们被要求转行或改变职业道路，我们将如何处理所学知识？全部扔掉还是继续拓展？

职业为我们提供物质和精神回报：它使生活充满意义，给予我们目标，并支付工资足够我们生活富足。如果我们的职业突然贬值，即便我们仍乐在其中，应该怎么办？我们是继续少挣钱还是转至另一条全新的职业道路？

不断变化的职场环境破坏了专业知识、持续时间和回报这三个要素。这对于竭力保持领先的职员可能较为可怕，而对当下、未来以及五年后必须全力招聘并发展员工队伍的雇主而言，同样具有颠覆性。

专业知识的有效期越来越短

过去仅有部分类型的工作（计算机程序员和信息技术故障检修员）需要持续培训和技能提高。而现在，所有人都希望能继续学习新技能、新工具和新系统。

掌握即刻过时的新技术或风险是技术领域一直存在的压力，当下即使专家也认为受到冲击。目前很少有职业比软件工程师更热门，但许多人预测，自动化将在不久的将来取代编程工作。人工智能现正从事着律师的常规重复工作，简化医生的工作，并对从卡车司机到金融分析师等技术性工作进行了革新。正如后文所述，学习新工具和技能，并具备更多学科专业知识，对每个人都很重要。

这对雇主的意义相对简单：您的职员总认为有必要继续努力。例如，千禧一代将“学习和发展机遇”列为一份“好工作”的首要动因。管理者应给予员工一定时间、机遇和指导助其进步；如果没有，员工通常会另谋出路。

单一长久的职业观念正成为过去式

上世纪的公司推行30年终身职业。而如今仅19%的公司仍采用传统的功能型职业发展模型。为何如此多的企业逐步取消了这些存在几十年的职业发展模型？

首先，业务架构已发生变化。20世纪初代表性工业公司（钢铁、汽车、能源和制造业）将许多业务流程和销售渠道、以及价值链的众多环节外包给小型公司。结果是创新和盈利水平稳步增长，但公司职员的职业安全感急剧下降。

汽车、制造业、金融服务、零售、酒店和许多其他行业均出现类似情况。1970年美国最大的25家企业吸纳了超过10%的自由职业者。目前员工人数最多的美国雇主多数为零售商，仅零售业就雇佣了超过10%的美国就业人员。当前经济处于复苏阶段，发展最快的是医疗，包括小型和大型医院、老年护理提供商和各类私人护理工作。无论这些雇员如何优秀，他们的主要劳动力仍是中级劳务——这些服务和供应角色既无可观薪资，也不像大公司过去通常提供的长期职业专业化发展。



这为部分职员创造了机遇，但也导致另一部分人比其父母在同一年龄时的情况更差。一项研究发现，20世纪80年代和90年代踏入职场的职员在未来十年内留在低薪无前途工作的几率，比20世纪60年代末和70年代初（公司经济的高峰期）参加工作的职员高出两倍多。部分原因在于，大公司许多专业性很强且高薪的任务外包出去，导致职员更难提升社会经济地位。

受机会主义（为何要留在一个提升机会有限的公司？）和必然性（工作被外包后你还能做什么？）推动，换工作和换公司的做法愈加普遍，跳槽已成为常态。例如，我这个年纪的人整个职业生涯通常会为四五家公司工作。而如今的大学毕业生在毕业10年内就会换这么多家公司。

逐浪而行，把握良机

当下考虑职业的一种方式是把自已想象成冲浪者：早年适逢海浪，在浪起浪落之际追逐下一波浪潮。Bersin by Deloitte的研究以及劳动力市场分析机构Burning Glass Technologies的数据调

查表明，许多专业技能的需求量强劲，但随着越来越多人熟练掌握该等技能时，其价值将会降低。例如，平面设计师的价值已远低于互联网刚发明之时。专业人士仍能过上富足生活，但企业需要的专业人士少得多，因为从某种意义上讲，我们都是设计师。

我认为，每个人均应把职业当成毕业后到退休前遇到的一系列海浪：驭浪前行达到浪尖，随着浪花在海滩上归于平静，我们要准备进一步披风破浪。每一波新浪潮中，我们掌握了新技能并获得了新体验，坚持不懈地重新培训和充实自己。

软技能的价值不断提升：从科学、科技、工程和数学（STEM）到科学、科技、工程、艺术和数学（STEAM）

多年来，许多公司将专业性工作外包出去，而大公司仍需要大量技术专业人才。我们与Burning Glass合作开展的研究表明，掌握数学、统计、项目管理和逻辑思维技能是获取大多数职位（即使是营销、财务和人力资源职位）的先决条件。问题再次出现：该等专业技术在

初期就很快被外包、实现自动化或者商品化，并被从未被人设想过的新技术角色所取代。现已有数千人从事机器人培训，分析无人驾驶汽车的行动并让其更智能化；而他们十年后所做之事必然有所不同。

当下任何人想要获得一份薪酬可观的职位都应当考虑培养数学、统计能力和逻辑思维；胜任数据相关工作愈加重要。可以肯定的说，对STEM领域（科学、科技、工程和数学）缺乏基本了解的人将面临有限的职业选择。管理人员、辅导人员和人力资源团队应当清楚这一转变并为公司所有人提供培训和辅导教育。

即便如此，STEM不再涵盖21世纪所有技能。基于数学、科学和工程的任务将会实现自动化，因此它们应辅以软技能和其他强项。

在对专业技能的核心需求仍较强劲之时，就业市场也出现另一主题：对具备沟通、演绎、设计和综合型思维的人才的需求。在某种程度上，我们可以将这些看作艺术，由此教育即从STEM演变为STEAM。



将艺术加入STEM有何意义？这并非是简单学习一些艺术历史课程或者阅读乔叟作品。随着越来越多使用科技完成常规重复工作，未来的工作将要求社交技能以完善更多技术能力。（见图1）

销售人员、银行柜员、护士或护理人员、或企业领导等所有受欢迎的职业将需要同理心、社交能力、沟通和综合型

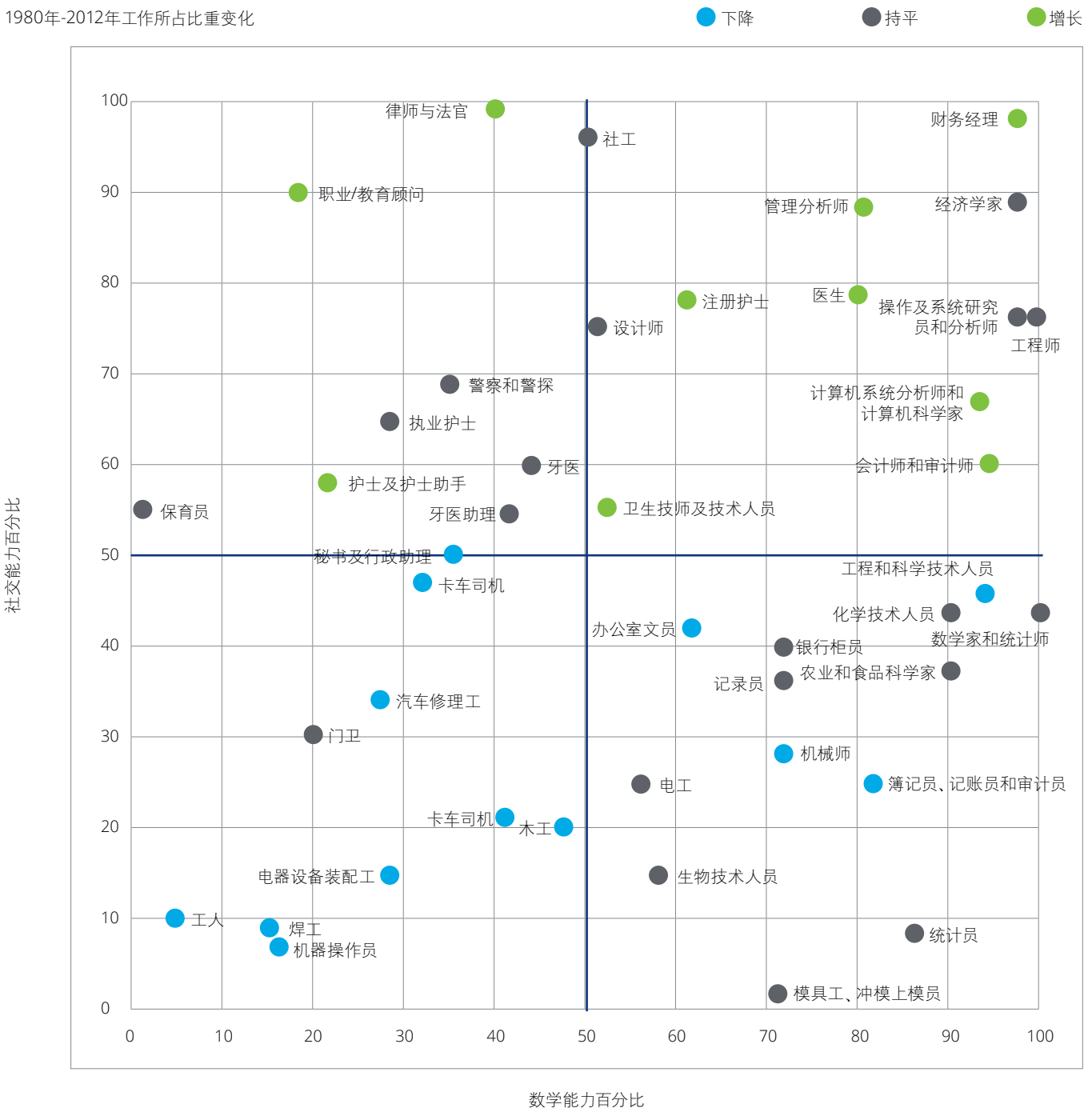
思维。一位愤怒的银行客户大步走向柜员窗口，人工智能程序没有工具检测最佳方法以评估当时的状况并缓和当时的气氛，而一位训练有素且能设身处地为顾客着想的柜员可以，这就是她为银行带来的巨大价值。

图1由哈佛大学研究员David Deming制作，表明未来部分最佳工作（绿色标记）

将同时运用专业技能和社交能力。尽管开发人员可以通过编程来让电脑承担常规重复和信息化任务，但机器尚不太擅长聆听、同理心、沟通和说服他人。

图1：哪些工作要求社交能力？

1980年-2012年工作所占比重变化



资料来源：哈佛大学David Deming

混合型工作的崛起

我完成的研究（包括与专业学者、经济学家和人事部经理的交谈）表明，主要有两类工作会实现工资上涨。正如所料，第一类是掌握（当前）稀缺技能的热门“技术性角色”，而第二类可称之为“混合型工作”，这类工作通过聚合多个学科创造出众多全新工种。这些“混合型工作”将（一个或多个领域）技术专长与设计、项目管理或客户及顾客互动方面的专业知识相结合，相应职位被称为“体验架构师”、“物联网工程师”、“用户体验设计师”或“安全顾问”，且通常涉及技术领域知识、问题解决能力、项目管理能力与行业专精。

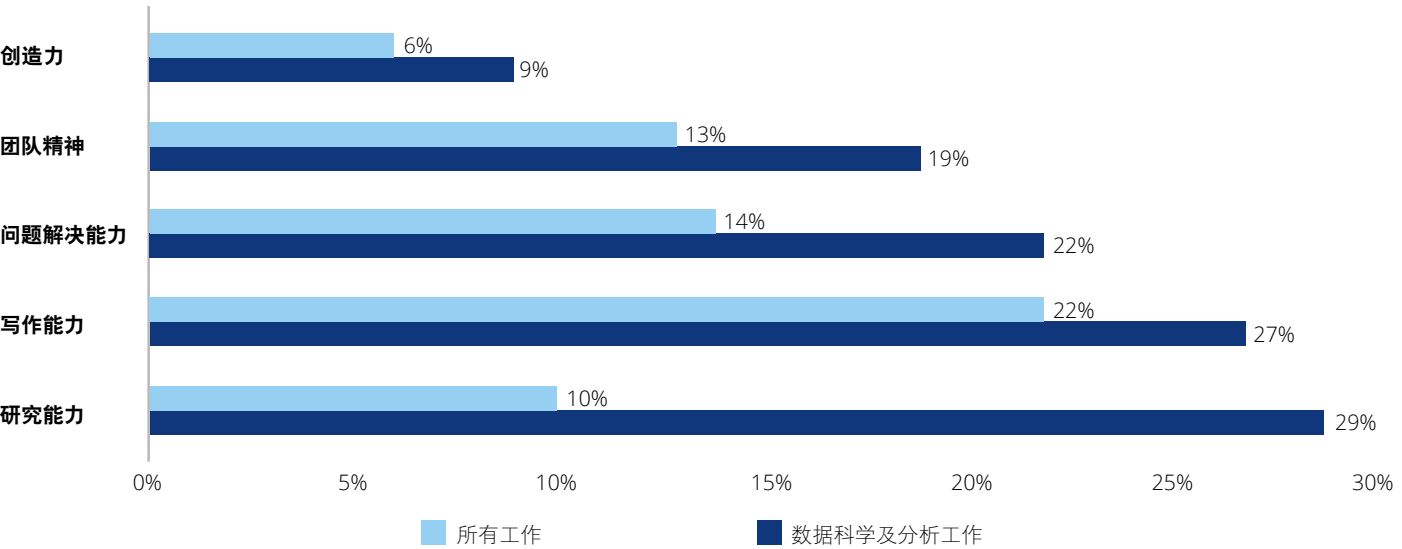
2017年，由Burning Glass、企业与高等教育论坛（Business-Higher Education Forum）和IBM公司开展的一项研究分析了目前数据科学和数字化营销中形成的新工作，并取得了以下重要成果：

- 企业对分析师的需求大幅增加。称为“数据科学家”或“分析师”的工作职位迅速发展，2020年数据科学和分析相关工作的年度职位总数有望达到270万。这些职位将在所有行业 and 所有发达经济体中不断发展，尤其是英国、加拿大和澳大利亚将出现高速增长。
- 这些职位并非单纯基于学历，其结合了数学、统计学、批判性思维和行业专精多项能力，并非仅涉及数据管理能力。例如，具备行业专精和经验的数据科学家比仅具备专业技能的职员工资高出50%。
- 这些新职位创造出Burning Glass所称的工作“新基因组”，将各种能力从过去的角色中融入至新职位。无论称为“数据分析师”、“数字化营销经理”或“人力资源和人才分析领导”，这些职位都将专业技能和特定的领域及系统专业知识融为一体。

- 这些角色现在要求新型软技能。图2展示了雇主招募数据分析职位所需专业知识的类别：研究能力、写作能力、问题解决能力以及团队精神和创造力。数学或统计学课程很难培养这些能力，而具备英语、历史、艺术或商业背景的人更可能掌握该等能力。因此STEM演变成为STEAM。

我清楚地记得早期使用电子数据表（Multiplan、Lotus 1-2-3和Excel）的日子，并担心这些工具将淘汰财务分析师。然而出现了全然不同的局面：分析师必须学习这些工具以获得职场生存，但他们成为了对雇主更有价值的“超级分析师”。“机器提高工作效率”这一效应为企业和职员均带来了积极影响，但前提是职员花时间学习如何使用新工具。

图2：数据相关工作要求更多软技能



资料来源：Matt Sigelman的《数字解读：数据科学与分析就业市场》，Burning Glass Technologies, 2017年2月10日。



工业革命以来，职工必须定期适应采用新机器和系统开展工作，但快节奏的信息时代促使混合型工作永无止境地发展。销售人员目前希望使用Salesforce和任务管理系统等技术性工具；他们必须了解如何谈判和预测，随着时间发展他们还将需要学习如何接收人工智能化工具发出的信号。（Salesforce的新产品Einstein协助智能匹配推销电话的首要对象。） 管理人员将愈加注意那些经常抵制学习新工具的专业人士，直到他们别无选择必须学习为止。

学习将在未来发挥哪些作用？

如果我们承认人们需要持续学习和再培训，那我们如何开展？我们是否鼓励所有人每隔几年重返学校获取另一学历？这并不一定。

事实上，许多公司的人力资源团队已经了解到学习选择（图3）的迅速转变颇具颠覆性；管理层通常会向我们承认其内部学习和发展项目远落后于消费市场。实际上在我们最新的高影响力学习组织（High-Impact Learning Organization）调研中，职员对其培训部门的净推荐值评分为负8分，并抱怨公司过时的学习管理系统和旧版内容。所有这些变化促使学习和发展成为公司树立雇主品牌和职员体验的重要一环，我们呼吁管理层投资这一领域。事实上，像通用、Visa和IBM这类创新型公司正在构建内部大型开放式网络课程（MOOC）以及内部开发内容的整个网络，供职员购买他们所需的任何培训课程，包括同行创建的材料。自学习和发展成为人力资源技术市场中发展最快的领域，我们估计许多公司将在未来五年内替换并更新他们的内部学习系统。

作为职业发展工具，消费者和企业学习的可获得性是其天赐良机：职员可利用他们的台式电脑参加其他公司（如Udacity、Coursera、Novoed和EdX）提供的大型开放式网络课程，学习大学老师和从业专家提供的众多技术、管理和个人能力等课程。此外，越来越多的培训公司为完成课程的学员颁发结业证书，证明他们获取了新的能力。

解决方案：企业应采取的措施

无论我们多么努力，仍无法扭转目前的趋势：人们的寿命在延长而工作任期却在缩短，同时人们还要不断面对掌握新技能的压力。但各企业可采取积极举措，帮助员工学习新技能、接受再教育、发展职业生涯，从而更好地适应当前趋势。

虽然对于不少企业来说，要适应当前的趋势，实属任重而道远，但该领域也存在一些领先实践可供借鉴：

- 无偿向各级员工提供学习机会和内容（美国银行向员工提供已预先支付的“信用卡”，员工可使用该“信用卡”学习新技能）；
- 为员工创建大型培训内容库（IBM和美国通用电气为员工提供多家公司培训课程和内容，并已就按次计费的合约签署开展协商）；

- 营建管理层学习文化：奖励管理人员培养员工行为；重新构建绩效管理流程，重点关注人才发展；鼓励管理人员从企业内部选拔人才，减少外部人员招聘（AT&T将持续开展员工再培训设定为企业文化重点内容）；
- 创建职业发展路径和自评工具，帮助企业在组织内部设立适当的新职位，并创建新的职业发展路径（以IBM为例）；
- 开展“学习与发展”项目，帮助员工发展多方面技能；设计思维、形象思维、项目管理、问题解决、沟通交流等技能均是极其必要的软技能，开展标准化项目有助于增强职业发展灵活性，也有利于一贯做法的通行；
- 提供微型学习和宏观学习机会（即工作流程中的微小内容组块以及课程与传统培训），从而让员工根据实际情况快速学习；
- 设立一名首席学习官，并安排一定的公司预算，用于监管和指导各个业务单位和职能领域实施学习方案；
- 开展入职培训和转岗过渡管理项目，帮助员工有效适应新的岗位（加拿大皇家银行面向各支行新入职和转岗员工开展了一项为期一年的新员工项目）；
- 与业务领导人密切协作，开展职位和组织架构规划，帮助重新协调和培训员工，将员工安排到“必须人工开展”的工作职位上，以适应技术应用推动工作自动化的趋势。

图3：学习与发展始终保持高速增长

	在线及混合学习	人才管理	持续学习	数字化学习	智能学习
形式	课程目录 网络大学	学习路径 职业道路	视频、自制材料 移动端、YouTube	微学习、实时视频 各处课程	智能、个性化、基于机器
理念	教学设计 柯式模型	混合学习 社会学习	70-20-10分类法	设计思维 学习经验	
用户	自学 在线学习	职业导向 大量话题	按需学习 嵌入式学习	所有人、随时、随地	
系统	在线学习平台类学习管理系统	人才平台类学习管理系统	体验平台类学习管理系统	基于数据的无形移动学习管理系统	
	1998-2002	2005	2010	2017	2020

资料来源：Deloitte Consulting LLP的Bersin by Deloitte高影响力学习组织研究，2017年。

乘风破浪，应对冲击

即使在阳光明媚的天气里，冲浪也会让人产生恐慌；如果职业生涯的冲浪攸关员工生计，那么这一举动将显得十分危险，而如果员工的冲浪板被巨浪一次又一次的打翻，那么职业生涯的冲浪就变得更加危险重重。我们如何在不影响企业健康发展的情况下，帮助员工在新的职业发展环境中明确方向并取得成功？

答案很明显：作为企业领导人，我们应当对企业进行重新规划，从而不断提供多元化的发展机会。我们应当改革企业奖励机制，鼓励员工更换职位，培养技术专长，尝试不同领域工作，以扩大知识面和积累经验。贵公司会因为员工具备专业的技术能力和丰富的经验而给予奖励，还是仅仅采用企业金字塔式的员工晋升机制？

我们还应当在员工培训、职业规划和职业评估方面投入资源。以前常说“规划自己的职业生涯”，但这通常是指员工在当前所处公司以外开展职业规划。如今有前瞻性的公司会提供职业规划工具，积极在公司内部发布职位，鼓励并支持内部招聘和转岗。

简言之，我们应当打破传统的职业发展模式，重新打造新的模式，帮助员工发掘自身技能，并在公司新的岗位上充分发挥自身技能。

对于员工或是企业来说，应对未来职业发展模式的变化绝非易事。我们应当采取积极措施，重新建构学习模式，反思职位架构，提供更多复合型职位，摒弃以“不升职则离职”实现职业发展的传统思维。

企业若能有效应对职业发展模式的变化，也会获得丰厚的回报：我们研究发现，能够为员工提供良好学习环境的企业，其营收实现了23%的增长，创新水平和商业周期运行均优于同行。在迎接下一波浪潮到来之际，我们需要学习更多的冲浪技能。

Josh Bersin目前担任Deloitte Consulting LLP负责人，同时也是Bersin by Deloitte创始人，主要负责为“德勤人力资本趋势”和Bersin by Deloitte提供领先的分析研究策略。

衷心感谢Burning Glass Technologies对本文撰写做出的贡献。



彭雷
副总监
德勤管理咨询



罗骥
高级顾问
德勤管理咨询

新型组织设计之道

《2017德勤人力资本趋势》指出由于信息技术的快速发展，企业面临劳动力、工作场所以及工作世界的根本性转变，但企业的内部管理机制却成为了企业生产效率进一步提高的瓶颈。基于德勤对于全球高管的调研，新型组织的设计成为高管及企业最迫切的需求。新型组织需要从组织架构灵活性与资源协作（特别是内外部人力资源）角度聚焦客户与市场。近年来，德勤参与了全球诸多企业的组织转型项目，核心诉求均是提出建立新型组织，以使得组织更好匹配企业战略，更灵活、迅速响应客户，让员工及利益相关群体充分参与。

新型组织变革

在本轮的新型组织的变革中，本质是在信息技术发展的基础上，对于“组织间协作效率”深度优化和变革，以及适应新型商业模式的需求，并不断地自我演变。可以预见的未来，企业的业务模式和组织形态会更加多元。德勤研究了现有领先组织向新型组织变革的成功经验中，可以看出他们主要遵循了以下几个共性的原则：

洞察现有新型组织的变革，在变革时在这些新型组织主要遵循以下原则：

- 1 将员工配置到客户导向、产品导向或者是市场和任务导向的团队中，并让相关领域专家而非“职业经理人”领导团队。
- 2 授权这些团队根据企业的总体战略或业务计划自主设定团队目标并做决策，改变传统的目标和绩效管理的结构。
- 3 用信息和操作中心替代原来的组织壁垒，以此来共享整合的信息并确认团队活动和要达成的结果之间的关联。
- 4 根据任务、产品、市场或者客户的整体需求而非业务职能来组织团队。例如，一家医疗保健公司可以设立一个“骨科与风湿病研究所”将骨科医生、风湿病专家和顾问聚集在一起，而不是把他们分别安置在不同的职能团队里。
- 5 教导并鼓励员工跨团队工作；采用类似美军中的“联络官”制度，“编程马拉松”，和开放式办公区（苹果、克利夫兰医疗中心）等方法来促进合作和轮岗，增进团队之间的相互理解。
- 6 确保员工能够按需要在团队之间流动，就类似于好莱坞电影团队或全球性咨询公司中专家们的工作方式。然后，要确保员工们在团队项目完成之后能够回到原来的工作岗位。这就将“岗位说明书”的概念改变成了“任务专家”或者“技术专家”。

构建新型组织的实践与思考

在我们最近几年的客户服务中，其中不乏大型企业和传统行业。基于这些服务经验，在充分理解客户的业务战略和商业模式之后，我们认为可以从以下四个方面来进行传统组织向新型组织的转型的落地。

组织架构

重新设置企业的组织架构，我们首先需要深入的分析企业的战略和运营模式，了解哪些业务足够成熟。这其中管理能力成为了其进一步增长的瓶颈，或者外部环境的变化需要进一步释放人员的活力成为构建新型组织的聚焦领域。在聚焦领域后，以客户为导向，围绕客户重新构建销售、研发、生产以及职能部门之间职责、权限与信息流，并以此构建新型的组织类型。比较常见的新型组织类型有以下三种：

经营体组织：是面向客户的最基本利润中心。在引入这样的组织是需要注意三点：一是经营体组织需要有完整的直接价值链。一些比较常见的错误是设置过多类别的经营体，而造成客户体验不完整，并且经营体之间相互牵制，并增加了内部沟通的成本。二是不要将企业的战略性或需要长期投入的环节包含在经营体以内，如核心产品的研发、战略大客户的管理等。三是经营体最好能有自主拓展的空间，并面向外部客户为主，才能充分发挥经营体的能动性。

赋能组织：赋能组织可以分为三种，一种是向上服务，负责为总部部门提供监督能力、协调能力，可作为费用中心；一种是向下服务，为一线部门提供集中化、规模化的职能服务，提高一线部门的管理效率，可作为成本中心；最后一种是横向服务为主，一般存在于区域职能部门中，主要为经营组织提供决策支持服务。特别值得注意的是在多元化集团中，业务部门总部其应该从管业务转型为管人，其组织的目标应该转变能有效的支持一线经营部门完成当期绩效目标，这与直接承担经营指标有本质的不同，其可作为费用中心进行考核。

机制建设组织：机制建设组织主要指总部进行资源配置和规则制定的部门，如战略规划部、人力资源部、财务管理部等。在设置的过程中需要注意两点：一是在设计这些组织的权限时，需要将其原来的业务决策权逐渐转变为介入权。在保持业务流程的畅通性的同时，保持对于业务决策介入的能力和权利。二是机制建设组织对于下属职能部门负责人的任命需要具备否决权，以加强对于下属经营单位的核心管理能力和监督能力。

信息流

在构建新型组织的同时，我们也发现在本次的组织变革浪潮中，企业信息流的梳理变得越来越重要。首先它是员工及相关利益群体参与的基础，信息技术让决策更加透明，降低了管理者之间信任建立的成本；其次信息流的构建能够提高一线管理人员的经营视角与客户视角，降低经营决策的难度。信息流本身是十分虚拟的，它受到了组织架构、管理人员自身能力、管控流程与管理理念等多方面的影响。但信息流对于新型组织的变革十分重要，影响了组织的决策效率。我们建议可以按照以下几个步骤来构建新型组织的信息流（内部员工视角）：

识别信息流：首先我们需要刻画出目前企业信息流的传递情况。ONA（组织网络分析法）是一个很好的分析方法，可以描述出员工在工作时信息流的传递情况，同时也可以定量的描述组织中的信息孤岛和存在的部门隔阂（如图1）。基于此，我们可以采取横向会议机制、调整组织架构和岗位职责来进行优化。

筛选信息流：占有了大量的信息未必意味着你拥有正确的信息，也未必意味着信息都是可消化的、及时的或准确的。我们需要通过访谈、问卷等方式协助管理者识别适当的信息，其中可能包括市场动向、管理情况、员工数据等。其中主要的核心问题为：

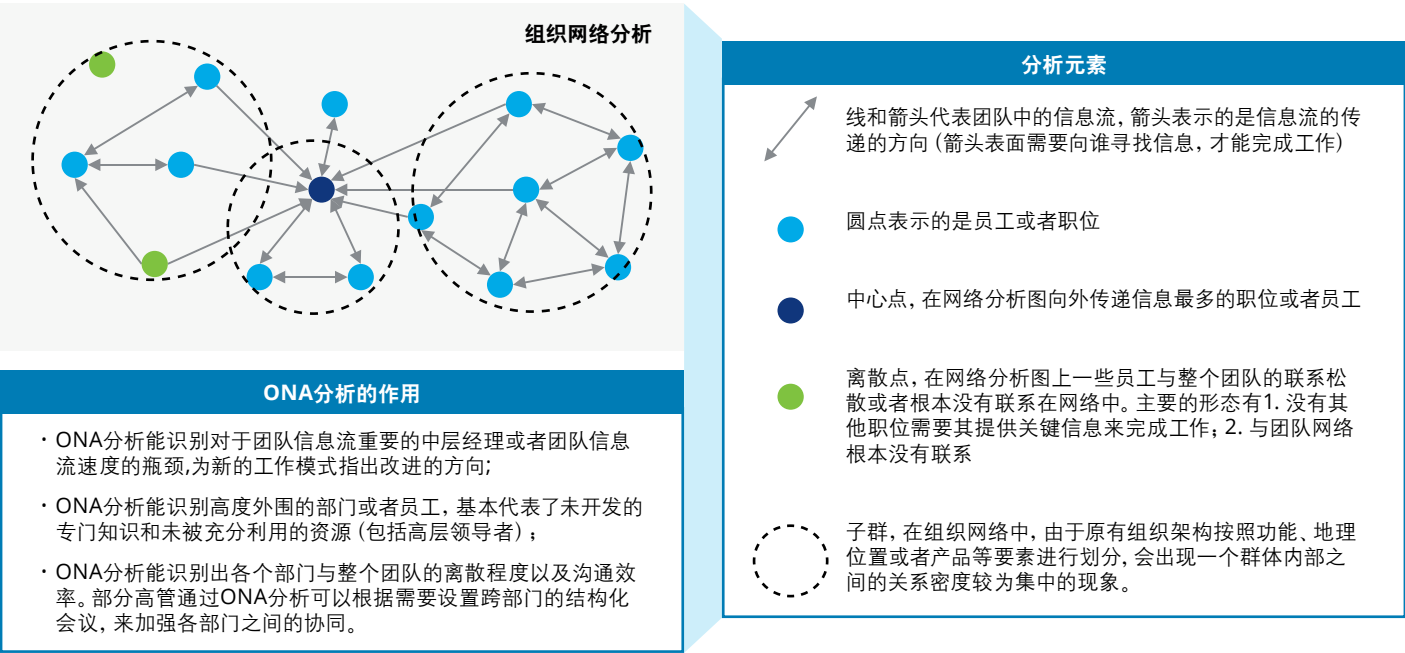
- 他作为管理者时需要哪些必要信息？
- 他需要传递信息给谁？
- 他对于信息的准确度和及时性要求如何？

优化传递机制：在识别了信息传递的现状和管理者对于信息传递的实际需求后，需要对于信息传递渠道（电子邮件、微信、企业公众号、官方网站、外部媒体、员工论坛）建立明确的管理制

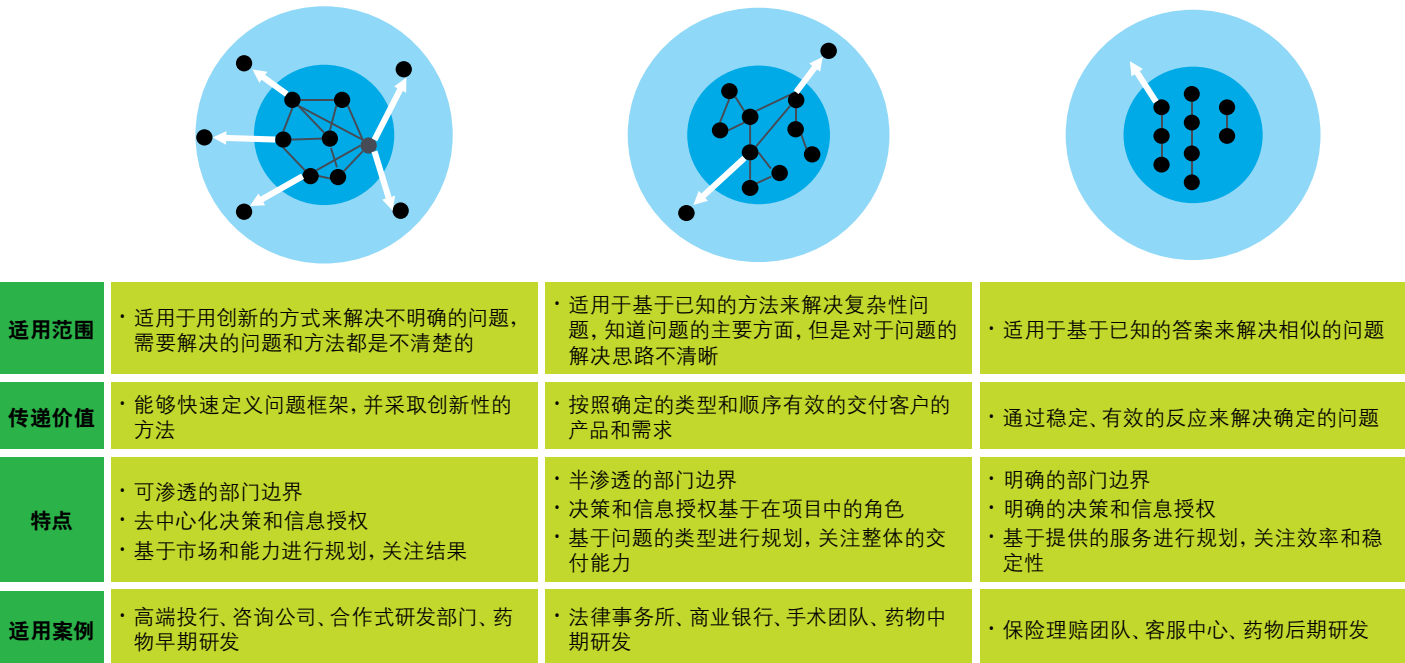
度，同时需要考虑部门工作的方式以及问题的复杂程度，如果必要的话需要设立独立的信息中心或者数据中心收集分析信息，以支持一线管理者的决策。基于问题的不同，结合Rob Cross教授的

研究，我们可以将信息网络分为三种反应模式。定制化反应模式，模块化反应模式以及线性反应模式。在一个大型组织中这三种反应模式都会存在。

组织网络分析法（ONA）是用来分析组织内部信息流传递过程形象化的表现出来，并基于此进行分析各个岗位或者职员在信息传递过程



同样由于行业的不同，组织网络依据其反应的方式，可以分为定制化反应模式、模块化反应模式以及线性反应模式三种类型



利益关系

新型组织中各组织之间的资源的流动性提高，组织之间的协作也更加频繁。因此仅从职责或者服务契约的关系来协同组织之间的关系过于局限，且难以有效的应对组织中新问题的产生。2016年经济学诺贝尔奖不完全契约理论认为，由于人们的有限理性、信息的不完全性及交易事项的不确定性，使得明晰所有的特殊权利的成本过高，不完全契约是必然和经常存在的。同时在新组织型中需要充分发挥员工的自我激励的能力，并引导为组织创造新的价值，但这个难以用传统的责权利进行描述和考核。因此原有的激励机制可能难以匹配新型组织中管理人员的要求，对此也要进行进一步的梳理。在梳理的过程中，应当注意以下几点：

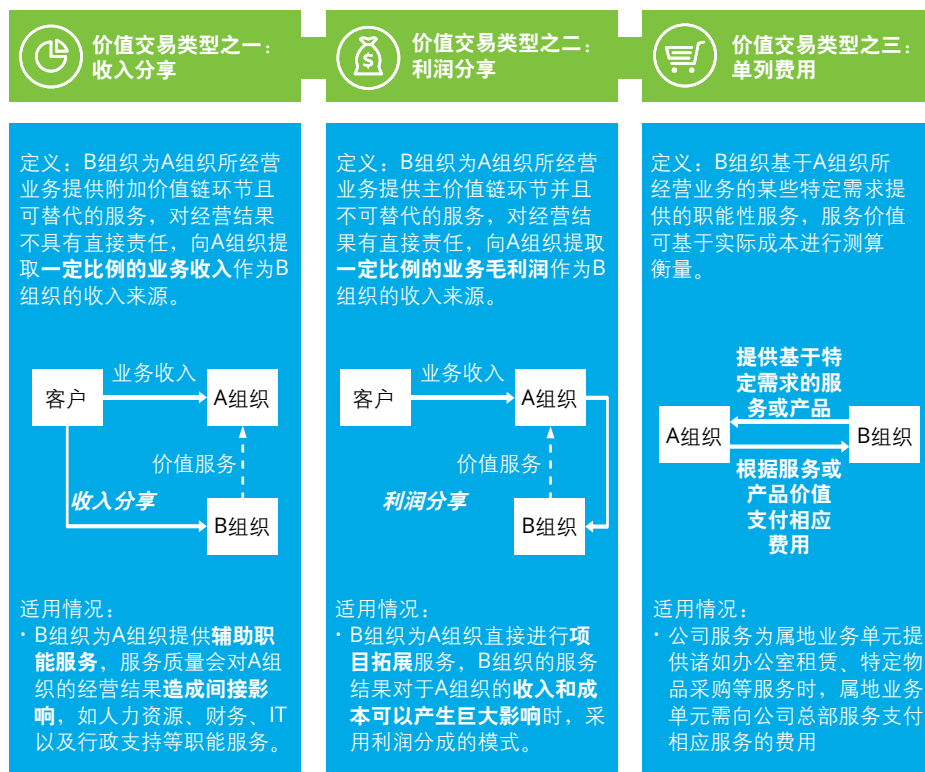
组织利益与个人利益的统一。相比传统组织，新型组织的人员流动性更强，会基于任务而进行变化。但在进行项目考核或者

人员考核时，需要考虑员工和所属组织利益的一致性。这样组织在储备资源和调配人员时将会更加具有能动性。

组织利益之间的分配要与实际业务特点相结合。如图所示，可根据组织之间的价值交易关系的类型分为三种类型：收入分享、利润分享以及单列费用。

组织之间的利益需要考虑短期利益和长期利益之间的平衡。仅基于当期利益进行协调是一种简单有效的方法，但也会引起一线经营者过于短视，而影响组织长期健康的发展。在利益的分配应该考虑组织长期利益，如通过利益机制设计其组织奖金包的来源、加强对于经营者合规性或战略性指标的考核、设计红利银行、保证金机制与溯回机制等都是行之有效的方法。

价值交易关系的构建——根据价值服务的类型和对经营结果的影响，对价值交易类型进行分类和定义



能力体系

在向新型组织变革的过程中，员工能力体系的建设也是非常重要的一环。人员的匹配性和适应性是新型组织落地的关键。能力体系的构建能够给企业员工的发展提供很好的指引，以使其匹配组织的发展要求。对于专业人才的能力体系需要数据化，这样才能有利于专业人才在组织内部的流动，也让管理人员能够更好的识别组织内部的智力资源；其次要构建以员工能力为核心的人力资源管

理体系，提高公司人力资源的价值；最后需要优化管理人员的素质模型以实现新型组织工作方式和组织氛围的需求，促进其从控制命令式向培育辅导式进行转变。

回归基本面，从战略出发，刚性的组织架构与被动的人力资源结合的传统组织，到从市场与客户出发，柔性的组织架构与主动的人力资源结合，新型组织伴随着社会与人类的进化而发展。

参考文献

1. Rob cross, Robert J. Thomas, Driving results through social networks
2. Rob cross, Jeanne Liedtka, and Leigh Weiss, A practical guide to social networks, Harvard Business Review
3. 德勤管理咨询, 2017全球人力资本趋势





王冰
高级顾问
德勤管理咨询

迈向人力资本数字化时代——德勤香港人力资本团队Workday实施案例分享

伴随着科技与社会的发展，劳动力市场也进行着巨大的改变。企业面对日趋数字化、全球化及多样化的劳动力群体，也将在发展道路上面临新的挑战 and 机会。正如德勤《2017年全球人力资本趋势》调研报告所揭示，73%的受访者认为数字化人力资源在未来的变革中起到重要或非常重要的作用。在这场数字化变革浪潮中，越来越多涌现出丰富的平台和工具来帮助企业打造、重塑人力资源职能。其中，Workday作为新一代云端人力资源管理系统领头羊，已经在近十年间逐步开发出人力资源管控、人才管理、绩效管理、薪酬管理、福利管理、考勤、招聘、培训等模块。众多Workday的企业客户伴随着云技术的日渐成熟将各个模块逐一实现。

作为Workday全球重要合作伙伴，德勤在全球拥有超过1000名Workday认证的咨询师，从早期的系统规划甄选咨询，到模块实施或升级，到系统上线后的系统维护服务实现全流程实施服务。笔者通过案例分析展现德勤人力资本香港团队如何携手Workday，共同应对人力资本数字化与全球化方向的转型与巨变中的挑战与机遇。

设计加速器



Workday-enabled, end-to-end
IndustryPrint process maps
and pre-built Workday tenant



Global business process design workbooks and outputs



End-to-end process maps

[illegible]

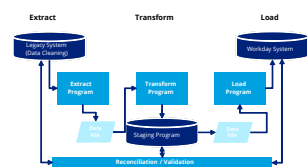
Workday country configuration matrix

[illegible]

Legs and regs
database

科技加速器

Hoover: Proprietary conversion toolkit



Automate load of iLoad template and perform validation

Proprietary integration toolkit



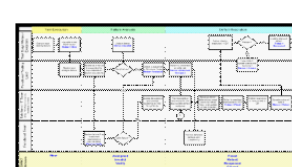
Enable integration design and build

测试加速器

Global repository of end-to-end test scenarios



Comprehensive defect management process

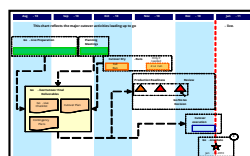


上线切换
加速器

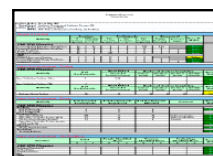
Global HR deployment cutover checklist



Production readiness reviews



Deployment scorecard



Workday人力资源系统实施

案例分享 - 扩张

国内某智能电动车公司在众多顶尖投资机构的共同发起下，迅速在亚太，欧洲及北美等地区建立起研发、设计及商务机构。在企业飞速扩张过程中，有效管理全球人才、快速全球交付、适应不同国家地区的合规要求，并保证各国员工一体化和数字化体验都是亟待解决的问题。在德勤人力资本香港Workday团队的协助下，一套基于云端的Workday人力资源管理解决方案应运而生。在短短6个月内，项目团队在所有客户所在国家成功完成了从设计、构建、测试到交付的环节，而其中德勤人力资本咨询所特有的各种项目加速器也功不可没。通过人力资源核心模块包括薪酬模块的实施，该企业不仅可以确保扩张过程中人员记录的统一管理以及薪酬的准确计算，更是通过员工与经理自助服务极大提升了人才对于统一化和数字化工作平台体验的需求。管理层通过该解决方案也能够实时地监测到在全球扩张进程中各国家地区部门的人事数据并及时做出应对和决策。在系统上线后的半年内，该企业员工数量已经从1000多名增长至2500多名，而全球统一的数字化解决方案正是确保这一增长可以保持健康态势的最强有力保障。

案例分享 - 人才

近几年来共享用车服务在全球各地兴起。在东南亚，共享用车提供商之间的竞争异常激烈。而这场无硝烟的战争不仅仅是对于市场份额的占领，更是直接体现在对人才的争夺上。该地区某共享用车平台企业为了确保进一步保留并吸引人才，期望将线下的薪酬体系流程并入现有的云端人力资源管理系统中。应其需求，德勤人力资本香港团队基于客户现有的Workday人力资源管理系统进一步实现了包含调薪、奖金和股权在内的高级薪酬模块的实施与交付。通过该模块的成功上线，各部门经理可以便捷地在人力资源平台内实现各薪酬项的市场对标和计算，并及时对薪酬项提供调整建议。该项目有效地加强了企业对于绩效的管控能力，提升了其在人才市场上的竞争力，也帮助客户在化人力资源数字化运营上再向前迈进一步。

案例分享 - 伙伴

某大型保险公司作为Workday亚太区最早的客户，也在五年间循序渐进地上线了人力资源各个模块，而德勤香港团队正是该企业在云端部署，迈向数字化的旅程中最忠实可靠的伙伴。日前香港团队再次携手客户，在香港、新加坡、马来西亚和越南等国家地区实施Workday招聘模块。作为人力资源的重要一环，数字化的招聘体验也是客户集团品牌的直接体现。因此香港团队目前正致力于为该保险集团总部及各分公司提供统一化的对外招聘页面，缔造统一并透明的内部人员招聘和候选人推荐流程和体验，利用人工智能自动识别简历信息并转化为可用数据、自动生成录取通知书，实现招聘人员可自由跳跃不同招聘阶段的灵活的招聘流程，并构建与候选人背景调查服务供应商的数据对接等一系列数字化服务。我们万分期待在可预见的一天，客户可以由现在各区域分公司各自为政、线下的招聘运营转型为地区统一化、数字化的新型招聘管理模式。

案例分享 - 部署

某总部位于美国的世界500强企业未来计划通过战略性改变地理位置重心从而捕捉新型市场的发展势头，而建设全球人力资源的管理能力以及人才的培养则是该战略计划的一个重要义项。德勤作为重要合作伙伴将在五年的项目周期内协助客户在20多个国家和地区为近20万所管辖员工实现统一的数字化的人力资源以及薪酬管理的变革。中国作为第一批上线的国家之一，其员工人数最为庞大，中国地区项目的成功与否对于整个项目推进有着非凡的意义。香港团队成员作为中国支持团队的一部分，共同完成了系统上线前到上线后的部署工作，并确保系统上线期间数据的正确性。在系统成功的上线后两个月，超过2万名员工、跨7个支付周期的薪酬都得以正确的发放。这也为后续国家的项目推进打入了一支强心针。香港团队也再次受邀前往新西兰以及澳大利亚两国继续支持当地系统的上线部署。在整个亚太地区的交付于部署中，香港团队作为总部与各国家分公司之间的纽带，帮助客户平缓且顺利地完成了系统的落地。客户得以成功地在全球数字化人力资源管理上实现了从零到一的突破。

以上是本期德勤人力资本香港团队对于Workday人力资源系统实施的一些案例分享。最后，笔者想通过引用《2017德勤全球人力资本趋势报告》中的一段话作为结语：

“在未来几年里，那些利用数字化平台，迎接人力资源运作转型和劳动力及工作方式转型所带来的双向挑战的人力资源团队将成为游戏规则的改变者。那些向新技术、平台和工作方式‘倾斜’的人力资源领导者，和那些通过不断的革新来探索并投入到灵活性的人力资源领导者，将拥有相当的实力来影响业务成果和员工。”





王怡雯
副总监
德勤管理咨询



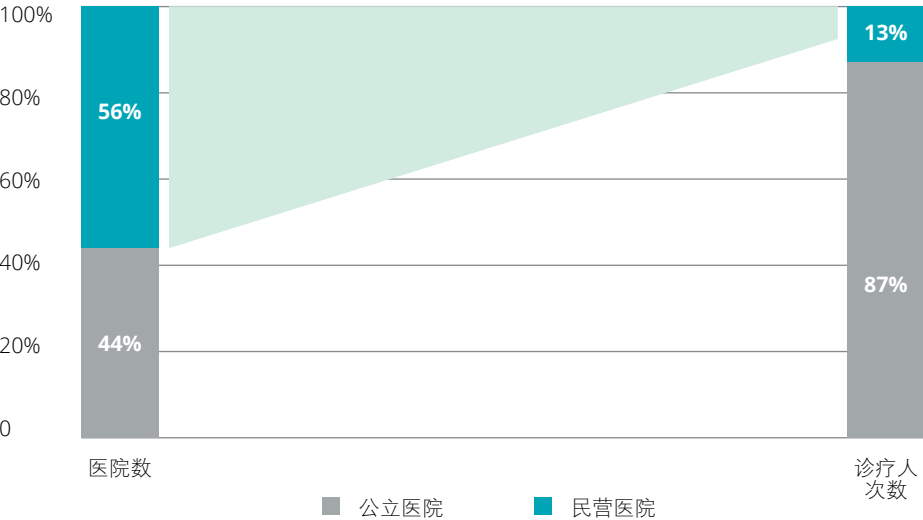
周婧
高级顾问
德勤管理咨询

民营医院人才激励现状与趋势探讨

2016年8月，习近平总书记在全国卫生与健康大会上提出“加快推进健康中国建设，努力全方位、全周期保障人民健康”，“健康中国”已经进入国家战略层面，医疗服务产业迎来新一轮发展契机。近年来政策层面持续释放利好，鼓励社会力量进入医疗服务领域，为民营医院的蓬勃发展提供了良好的外部环境。

截至2016年底，我国民营医院的数量已超过公立医院，达到全国医院总数的56%，但诊疗人次数仅为全国医院服务量的12.8%左右，与国务院“十二五”医改规划提出的在2015年达到服务总量20%的目标相差甚远，可见民营医院仍有巨大的发展空间。

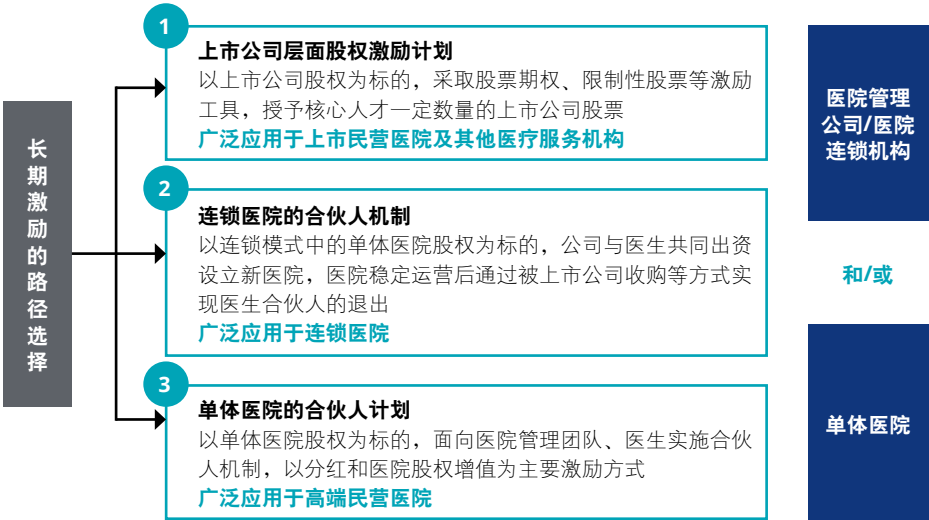
图1：医院数量与服务占比
公立、民营医院数量和服务量占比（2016年）



数据来源：卫生统计年鉴

民营医院长期激励的常见路径总结

激励标的选择



人才是支撑民营医院持续发展的核心资源之一。目前民营医院在人才管理方面面临三大挑战：

1. 优质医疗人才获取困难

与公立医院相比，民营医院科研资源少、职称评定难度大、医生社会地位难以彰显、发展通道不清晰，这些都是医生考虑是否加入民营医院时重要的顾虑因素。

2. 专业医院管理人才稀缺

我国医疗人才供给市场尚未形成，医院管理人才来源单一，医院管理人员的专业管理水平有限，医院管理职业经理人队伍建设亟待加强。

3. 人才吸引和保留机制欠缺

近年来民营医院的在内部管理体系、人才激励机制方面的问题逐渐凸显，对于未来发展所需的关键和稀缺人才的吸引和保留提出了较大的挑战。

为应对上述挑战，民营医院挖掘自身优势，利用相对灵活的体制机制实施激励，与公立医院展开人才争夺战。长期激励作为人才保留和激励的重要手段，在民营医院得到广泛应用。德勤就民营医院长期激励现状开展了全面调研，总结了三条民营医院在长期激励领域的常见路径(图2)：

上市^{注1}医疗服务机构^{注2}长期激励趋势解读

德勤就949家港股、美股、A股与新三板上市/挂牌的医疗保健类上市公司进行了排摸，并就其中56家内资医疗服务机构的数据进行了统计分析。从上市板块看，内资医疗服务机构多于香港主板上市或新三板挂牌；从估值来看，调研企业中A股公司的平均市值及市盈率均最高，新三板医疗服务机构的平均市值规模最小。从股东背景来看，调研企业中仅一家医疗服务机构拥有国资背景，其余均为民营。

56家调研企业中16家已公告共计26项股权激励计划，其中20项计划已成功实施。美股、A股、港股公告股权激励计划的调研企业比例较高，其中港股推行股权激励计划的公司数量最多。

从激励工具来看，美股和港股上市医疗服务机构倾向于使用期权方案，A股和新三板医疗服务机构使用限制性股票的频率更高。员工持股计划为A股上市企业常见激励工具，除考虑激励性外，更多地强调员工与股东间的利益绑定。

从激励额度来看，16家上市医疗服务机构的股权激励额度集中在6%-9%区间，中位数为6.56%。板块间并无显著差异。

连锁医疗机构股权激励实践解析

连锁医疗机构已进入品牌化、规模扩张等发展阶段。连锁发展的过程中，对核心人才的激励和保留尤为重要。连锁专科医院纷纷推出合伙人计划，在单个医院层面引入医生合伙人共同创业，打造医生和医院的利益共同体。合伙人机制广泛应用于口腔医院、整形外科医院、眼科医院等连锁专科医院。

在连锁医院中，医生合伙人可采取梯队管理模式，给予医生合伙人充分的发展空间和激励空间。

针对新设的连锁医院，在医院初创、发展、并购的不同环节，连锁医院可设置灵活的股权激励机制，践行收益共享、承担风险的合伙人理念。其中医生合伙人的股权流转需经历三个阶段：

阶段一：股权投资

医生合伙人与连锁医院或其投资基金共同出资设立新医院。

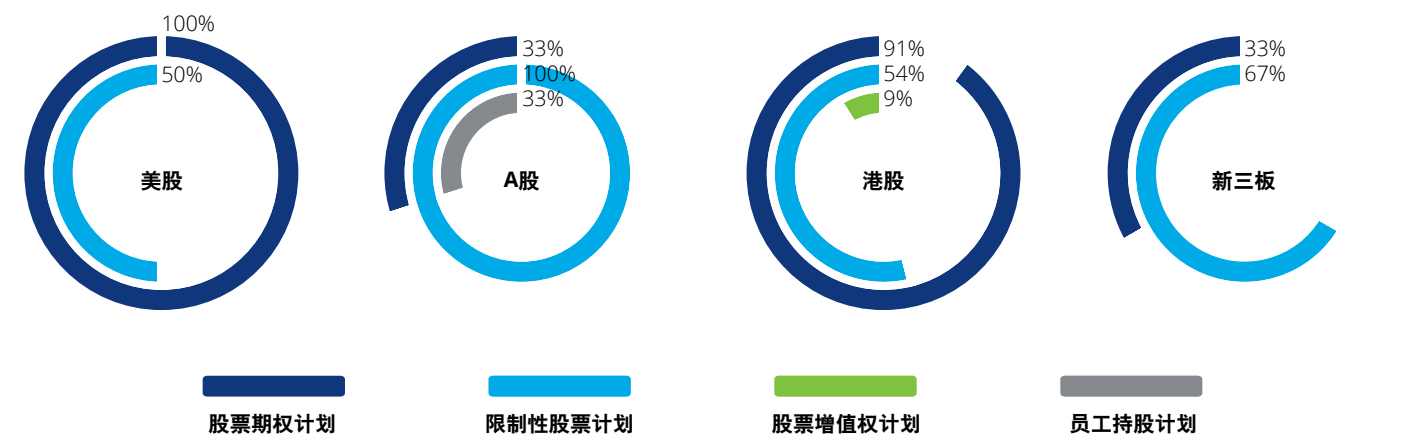
阶段二：股权持有

医院持续经营过程中，医生合伙人获得工资奖金及股权分红收益。

阶段三：总部股权或现金收购

条件成熟后，连锁医院（上市公司或投资基金）以股权或现金形式收购医生合伙人所持股权，医生合伙人获得收益。

激励工具的使用比例



数据来源：wind数据库；公司公告；德勤根据公开资料整理

注1：为方便表述，“上市”包含新三板挂牌

注2：因上市民营医院样本较少，故本章节选取上市医疗服务机构（包括但不限于综合医院、体检中心、牙科/整形/眼科等专科医院）作为调研企业



单体医院合伙人制度解读

在单体医院发展初期，由于公信力和知名度不足导致患者数量少是医院面临的核心问题，由此带来了一系列人才管理的困境。对于内部医生，工作不饱和，发展和提升空间变窄，人才招聘和保留的难度大；外部合作专家积极性不高，合作模式松散。

在此背景下，德勤高管薪酬团队协助上海某高端医院设计内外部合伙人计划，通过股权激励集中满足上述两类医生的核心诉求，并期望内外发力，提高门诊数量。对于内部医生，实施核心人才持股计划，医生持有的股权设有一定的锁

定期，医院业绩和科室业绩达到预期目标后可解锁股权，医生离职需退出持股计划。对于外部合作专家，通过合伙人机制绑定双方的合作关系，专家进入的门槛较高，连续为医院贡献三年可永久持有股权。

通过这两个股权激励计划，从不同角度激励内外部医生，共同带动医院提高医疗服务质量，实现可持续经营。

结语

德勤总结大量民营医院长期激励服务经验，识别出民营医院发展的两类核心人才：专业医院管理人才和稀缺医生人才。

对于专业医院管理人才，民营医院可通过市场化激励机制和职业经理人机制实现人才吸引和保留。一方面，目前我国医院管理人员的职业化管理技能匮乏，民营医院为专业医院管理人才向职业经理人转变提供了一片沃土。另一方面，对于医院管理人员的激励目前还处于比较初期和粗放阶段。与公立医院相

比，民营医疗机构在人才激励方面更加灵活和市场化，可使用利润分享、股权等多种工具实现对医院管理团队的激励和保留。

对于稀缺医生人才，民营医院既要着眼于培育自身医疗团队，例如连锁专科医院可发挥连锁优势，以合伙人模式激励和保留核心医疗人才；又要与外部专家建立长期合作关系，通过合伙、入股等形式，绑定外部专家，并为专家及其团队提供发展平台，增加医生粘性。

感谢德勤民营医院人才激励调研团队：陈玥、沈亦诚



德勤管理咨询

德勤管理咨询是全球最大的管理咨询公司，也是中国顶级咨询机构之一。德勤管理咨询1998年在中国注册独立的法律实体，拥有约1,600名双语咨询顾问和专家，目前在北京，上海，广州，深圳，香港，哈尔滨，济南，重庆和成都九个城市开设有办事处。为整个大中华区的大中型国有企业，在华跨国公司，高科技高成长的民营企业提供覆盖全价值链的高质量行业专精化服务。

德勤管理咨询是咨询市场领导者，提供从战略与运营，人力资本到信息技术咨询的“一站式”咨询服务，协助客户解决复杂业务问题的挑战。我们以“为企业提升价值”为服务目标，以“与客户共同成长”为服务理念，重视规划与流程设计的切实落地，与客户建立战略性长期且深入的服务于合作关心，为客户持续创造价值。德勤管理咨询的特色是我们有能力将提供给客户的咨询建议实施落地。

同时，德勤有多年服务国企客户的经验，理解国企转型过程中面临的多重挑战，对转型的各个课题有深刻见解。德勤针对这一轮混合所有制为背景，现代企业制度为目标的国企改革提出了跨业务线，跨部门的服务框架，为国企客户提供一站式转型咨询服务。



联系我们

如需获取更多相关资讯, 请联系:

北京 / 成都 / 重庆

许彬

合伙人

电邮: binxu@deloitte.com.cn

天津:

郑骅

合伙人

电邮: cazheng@deloitte.com.cn

广州 / 深圳:

王允娟

合伙人

电邮: yjwang@deloitte.com.cn

上海:

吴敏芳

合伙人

电邮: micwu@deloitte.com.cn

济南:

罗郁

合伙人

电邮: yluo@deloitte.com.cn

香港:

曾宪聪

合伙人

电邮: samtsang@deloitte.com.hk

Warneck, Andrew

合伙人

电邮: awarneck@deloitte.com.hk

请与我们联络

您若对我们的服务有任何的兴趣或问题, 您可以通过如下方式与我们联络:

公司网址: www.deloitteconsulting.cn

市场邮箱: cndcmarketing@deloitte.com.cn

服务热线: +86 21 6141 2255

办事处地址

北京

中国北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城西二办公楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

长沙

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

成都

中国成都市人民南路二段1号
仁恒置地广场写字楼34层3406单元
邮政编码: 610016
电话: +86 28 6789 8188
传真: +86 28 6500 5161

重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号
企业天地8号德勤大楼36层
邮政编码: 400043
电话: +86 23 8823 1888
传真: +86 23 8859 9188

大连

中国大连市中山路147号
森茂大厦1503室
邮政编码: 116011
电话: +86 411 8371 2888
传真: +86 411 8360 3297

广州

中国广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码: 510623
电话: +86 20 8396 9228
传真: +86 20 3888 0575

杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

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

合肥

中国安徽省合肥市
政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码: 230601
电话: +86 551 6585 5927
传真: +86 551 6585 5687

香港

香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

济南

济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802、2803、2804单元
邮政编码: 250000
电话: +86 531 8973 5800
传真: +86 531 8973 5811

澳门

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

蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话: +976 7010 0450
传真: +976 7013 0450

南京

中国南京市汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

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

沈阳

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

深圳

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 6762 3318

天津

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

武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦I座49楼01室
邮政编码: 430000
电话: +86 27 8526 6618
传真: +86 27 8526 7032

厦门

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

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指一家或多家德勤有限公司 (即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”), 以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家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。请参阅www.deloitte.com/cn/about以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务, 协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约245,000名德勤专业人员如何致力成就不凡, 欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处, 德勤品牌由此进入中国。如今, 德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下, 为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验, 同时致力于中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问www2.deloitte.com/cn/zh/social-media, 通过德勤中国的社交媒体平台, 了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

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的决策或采取任何相关行动前, 您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。



Making another century of impact

德勤百年庆 开创新纪元

©2017。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。



这是环保纸印刷品