



社會企業的崛起

2018全球人力資本趨勢報告



掃描QR Code下載全新人力資本趨勢app

獲得獨家資訊和內容，
體驗前所未有的Deloitte人力資本趨勢

Deloitte人力資本專家通過研究、分析及行業洞見，幫助企業對人力資源、人才、領導力、組織及變革等領域進行設計並協助貫徹實施，最終通過優化人員績效提升企業經營業績。更多內容訪問www.deloitte.com “人力資本”部分。

目錄

簡介：社會企業的崛起 | 2

“交響樂團式”最高管理層：經營團隊的合作 | 15

勞動力生態系統：超越企業的管理 | 23

新的獎勵機制：個性化的、靈活的和全面性的 | 29

從職業到經歷：新途徑 | 35

長壽紅利：工作在百歲年代 | 41

企業公民和社會影響：社會為企業豎起的一面鏡子 | 47

福利：既是一種策略，也是一種責任 | 53

人工智慧、機器人技術和自動化：讓人類一起加入 | 59

超連通工作場所：工作效率是主導嗎？ | 65

人才數據：多遠是太遠？ | 71

簡介

社會企業的崛起

2018年Deloitte《全球人力資本趨勢報告》展示了全球商業領袖面臨的深刻變化：我們稱之為社會企業的迅速崛起。這種轉變反映了社會資本在塑造企業目標，指導其與利益相關方的關係以及影響其最終成敗方面變得更加重要。

在 2018 年，我們將目睹勞動力、工作場所和工作中使用的技術所發生的劇變。根據今年對全球11,000多名商業和人力資源領導者的調查以及與當今一些領先企業高層的訪談，我們相信巨大變化正在發生。對企業的評估不再僅僅基於財務表現，或其產品、服務的品質等傳統指標。相反，現在越來越多對企業的評估是基於其與員工、客戶和社群的關係以及對整個社會的影響，這使他們從商業企業轉變為社會企業。

在許多方面，社會資本正在取得新的地位，僅次於金融與實物資本。例如，近來的一項調查顯示，65% 的執行長將“包容性增長(inclusive growth)”視為最重要的三大戰略關注之一，比看重“股東價值”的比例高出三倍多。¹如今，成功的企業必須通過保持積極的關係來整合各種外部趨勢、觀點和聲音，不僅要與客戶和員工，而且要與當地社群、監管機構和其他各種利益關係者保持良好的關係。建立這些關係要求商業領導者密切關注他們的心聲，利用訊息透明行事，打破孤島以加強協作，並通過行動建立信任、信譽和一致性。這無關利他主義：這對維護組織的聲譽，吸引、保留和聘用重要的員工，以及培養顧客的忠誠度來說至關重要。

在過去的《全球人力資本趨勢報告》中，我們注意到許多組織正朝著“團隊網絡”的運營模式發展，旨在實現更大的合作和內部敏捷性。²現在，這一發展趨勢正伴隨著焦點的逐漸轉移：從組織內部和企業逐漸轉向組織外部和生態系統（圖1）。處於這些變革前沿的組織都體現了我們的社會企業概念：一個足夠警覺的組織，能夠感知到並對利益相關方的各種期望和需求都能迅速響應。

什麼是社會企業？

社會企業是這樣的一個組織：其使命是將收入增長、盈利與尊重和支持其環境和利益關係者網絡的需要相結合。這包括傾聽、投資並積極管理塑造當今世界的趨勢。與此同時社會企業也是這樣的一個組織：肩負著成為優秀企業公民（包括組織內部和組織外部）的責任，他們是同行的榜樣，並在組織的各個層級促進高度的合作。

圖1：社會企業的演變Deloitte Insights | deloitte.com/insights

過去十年：朝著今天的臨界點而努力

何會發生這種轉變？我們認為，這是受全球金融危機後產生的社會、經濟和政治變化驅動產生的。儘管自2008年以來世界經濟開始復甦，但許多人對經濟收益未能改善個人生活，解決社會問題，支持政治穩定及減輕技術帶來的意想不到的後果感到沮喪。今天的人們對政治和社會機構的信任度低於多年以來的信任度水平；許多人期望商界領袖能夠填補這一空白。

這一觀點是貝萊德執行長勞倫斯·芬克 (Laurence Fink) 今年提出的。芬克在給執行長們的年度信函中指出，人們越來越“轉向私營部門並要求公司應對更廣泛的社會挑戰”，並要求組織“為社會目標而服務”。³ 芬克表示，包括貝萊德自己在內的股東正在依據這一標準對公司進行評估。《紐約時報》的一份報告認為，這封信函的發出可能是華爾街的“分水嶺”時刻，提出了關於“資本主義真正本質”的問題。⁴

在促成社會企業崛起的眾多因素中，我們看到有三股強大的宏觀力量使這一變化變得緊迫。

首先，個人的力量正在增長，千禧一代走在前端：在成熟的市場裡第一次出現年輕人認為自己的生活會比父母更糟，他們也正在積極地質疑企業行為的核心前提以及指導企業行為的經濟和社會準則。⁵ 在這一群體中，社會資本在他們的工作和消費中扮演著極其重要的角色，86%的千禧一代認為企業的成功不僅僅應該以財務表現來衡量。⁶ 千禧一代在許多國家都是勞動力的主力軍，他們的力量可能會進一步增長。

這種向個人權力的轉移正受到當今超連通世界的推動。在超連通的世界，人們能夠追蹤關於公司及其產品的資訊，向大眾表達自己的意見，並在全球範圍內實時參與社會活動。早在2015年，我們就把這一趨勢稱為“透明的組織”；⁷與短短三年前相比，在2018年，個人知道的更多了，也對公司期望的更多了。

成為一個社會企業

作為一個社會企業，行事的基礎是認真傾聽外部和內部環境——不僅是傾聽商業夥伴和客戶，而且要傾聽一個組織影響到的和影響著該組織的社會各方。在當今世界，如果企業能夠真正利用他們觸手可及的人力資源數據，這種傾聽的機會就會比以往更大。如果管理得當，工作場所日益超連通的性質意味著員工與外部世界之間的互動可成為龐大的分析來源。領導者需要採取積極主動的方式來管理這一訊息財富，並利用它來關注工作場所內外的趨勢。

這種期望在給公司帶來巨大的壓力，但也在創造著機會。與人們接觸並表明他們值得信任的組織正在提高自己的聲譽，贏得盟友，影響或替換傳統的公共政策機制。像亞馬遜的傑夫·貝佐斯(Jeff Bezos)和Salesforce的馬克·貝尼奧夫(Marc Benioff)這樣的執行長擁有前所未有的能力，可以使自己的公司為社會的利益發揮作用。¹⁰ 比如由亞馬遜、伯克希爾·哈撒韋公司和摩根大通聯合創建的組織，旨在降低員工的醫療保健開支——設法解決政府無法自行解決的問題，同時也希望帶來商業利益。¹¹另一方面，那些顯得無動於衷、充耳不聞或疏離的公司則面臨著極不友好的頭條、社交媒體上的負面關注以及來自眾多利益相關者的棘手問題。

第三，技術創新在實現永續、包容性成長的眾多機會的同時，其對社會產生的影響卻無法預見。人工智能(AI)和新通訊技術的進步正在從根本上改變工作的完成方式，工作的主體，以及影響社會的方式。¹²例如，三年前機器學習尚未成為主流。如今，它是IT最熱門的領域之一，同時也是人們對潛在的工作機會流失的巨大焦慮的來源。人們日益意識到，快速的技術變革雖然可能帶來許多寶貴的機會，但也會產生不可預見的影響，從而削弱社會凝聚力。許多利益相關者都感到驚恐，他們期望企業能夠為了更廣泛的利益引導這股力量。

好消息是技術進步可以為企業創造新的機會，並對社會產生積極的影響。印證了這一觀點的是，87%來自最高管理層的高管認為，工業4.0——數字和實體技術相結合產生的工業革命——將帶來更多的平等性和穩定性，74%的高管表示，比起政府或者其他組織，企業將有更多的影響力來塑造這一未來。¹³

今天的人們對政治和社會機構的信任度低於多年以來的信任度水平；許多人期望商界領袖能夠填補這一空白。

作為一個社會企業還意味著要從自己的員工開始，對更廣泛的社會生態系統進行投入。這意味著要以公平、公正和透明的方式對待所有員工——正式非正式的都包括在內。領導者應該努力提供一個促進永續和個人福祉的工作環境，不僅包括在個人的職業生涯中，還包括在身體、精神和財務領域。通過這種方式，組織對自己的勞動力和整個勞動力生態系統都進行了投入，這對本組織和整個社會都有益處。

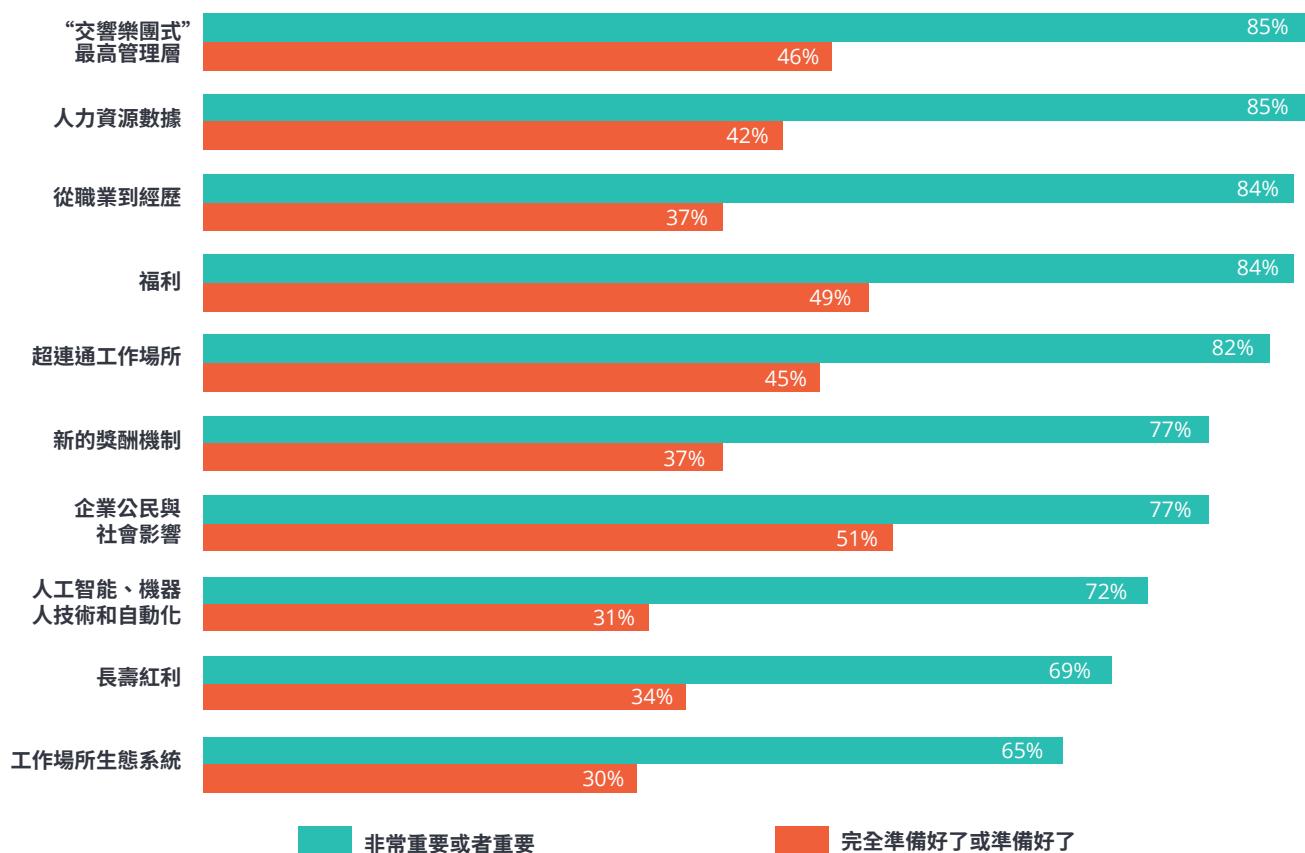
最後，一個社會企業應尋求通過與利益相關方接觸，並在戰略上確定和追求它希望與各方保持的關係，來積極管理其在社會生態系統中的地位。這一點不可能以單打獨鬥的方式來實現。因此，今年我們提供了一套與每種趨勢相關的、最高管理層領導者可以採取的行動。每個焦點領域都需要組織內部和外部的領導者進行密切合作。領導者應與制定“道路規則”的政府和監管機構建立合作關係，共同創建並維持一個公平、公正和合理的市場；與社區和教育機構展開合作，源源不斷地為組織輸送具備合適技能的人才，進而實現經濟發展。



2018年的10個人力資本趨勢：重要性和受訪者準備度

2018年，四大趨勢的重要性超過了80%。此外，“人工智慧、機器人技術和自動化”及“新的獎酬機制”這兩大趨勢在重要性和準備度之間的差距超過了40%。

圖2：趨勢重要性與準備度



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

2018年的10大人力資本趨勢

我們將今年報告中探討的10大人力資本趨勢匯集在一起，便形成了一個關於社會企業的整體看法。

從頂層開始：“交響樂團式”最高管理層

趨勢1. “交響樂團式”最高管理層：經營團隊的合作

作為一個社會企業行事，並有效管理外部環境的宏觀趨勢，需要最高管理層領導者具有前所未有的跨職能部門的遠見、連通性和協作水平。要做到這一點，他們必須像我們所說的“交響樂團式最高管理層”一樣行事，組織的高層管理人員要以團隊的方式工作，同時領導自己所在的職能團隊，一切都應是和諧的。這種策略使最高管理層能夠了解外部力量對整個組織以及組織內部產生的諸多影響，並籌劃協調一致的敏捷對策。

“交響樂團式”最高管理層是領導力模式不斷發展的下一階段。這一新模式對幫助領導者理解、管理和應對組織面臨的複雜社會資本問題來說非常必要，因為這使他們能夠挖掘機會，管理風險並與內部和外部利益相關者建立關係。更重要的是，“交響樂團式”領導力模式對成長至關重要：我們的調查發現，表示企業管理層“定期就長期性的、相互依存的工作進行合作”的受訪者認為自己所在企業成長率為10%的可能性比那些管理層獨立開展工作的企業受訪者要多三分之一。

最高管理層必須領導組織應對本報告中突出強調的其他九個趨勢。所涉變化的速度、複雜性以及成功或失敗的高風險將這些問題升級為最高管理層問題，這些問題無法交由他人或通過單打獨鬥解決。下述九種趨勢的規模和速度，只有“交響樂團式”最高管理層團隊才足以應對。在關於“交響樂團式”最高管理層的章節中，我們呼籲管理者們採取具體行動來推動實現更大程度的協作。

個人的力量

隨著個人權力的增加，組織正在改進自己的勞動力管理方法、獎酬制度和職業模式，以便更好地傾聽和回應。尤其是，隨著組織外部的員工和網絡變得日益重要，公司正在努力與勞動力生態系統的每一部分建立有效的持續關係。在今年的報告中，我們列出了員工個人在影響和管理其個性化和職業經歷時可以考慮採取的行動。我們面臨的挑戰是要找出如何恰當地處理每個人的偏好和優先事項，同時與更多樣化的員工組合和細分勞動力進行接觸。

趨勢2. 勞動力生態系統：超越企業的管理

企業領導者和人資長意識到需要積極地和戰略性地管理與企業外的細分勞動力之間的關係，這些因素在日益影響著組織提供服務及與客戶互動的方式。當我們要求受訪者預測2020年其所在企業的員工構成時，37%預計派遣員工會增加，33%預計自由業者會增加，28%預計零工會增加。組織正在設法使他們的文化和管理實踐與這些外部人才群體保持一致，以利用勞動力生態系統，實現互惠互利。

趨勢3. 新的獎酬機制：個性化、靈活性和全局性

員工利用自己作為個體的權力，要求企業提供更加個性化、更加敏捷和全面的獎酬機制，其中包括注重公平和公開的薪酬。儘管企業認識到這一整體轉變，但只有8%的人表示他們的獎酬計劃對建立個性化、靈活的解決方案來說“非常有效”。早期的實驗正在探索如何持續制定適應多元化人才的統籌性的、多樣化的獎酬機制並將其與個人偏好進行匹配。

趨勢4. 從職業到經歷：新途徑

在21世紀的職業生涯中，個體及個體的經歷占據中心位置。領先的組織正在轉向一種使個人得以獲得寶貴經歷，探索新的角色，並不斷改造自己的模式，而不是沿著基於職位的路徑穩步前進。然而，我們調查的受訪者中，有59%認為自己所在組織在賦能人們管理自己職業生涯的方面是無效的或只是些許有效。在這一領域做出改進，對吸引關鍵人才來說至關重要，尤其是在技術改變技能格局的時候。

填補社會的領導力真空

領先的企業正在制定解決長壽和福利等社會問題的策略，採取有助於提高工作效率和績效的方式。這些先驅者正在尋找大量機會來打造社會資本，並成為關鍵社會問題的主要代言人。

趨勢5. 長壽紅利：工作在百歲年代

具有前瞻性的組織將壽命延長和人口老齡化視為機會。今年調查的受訪者中有20%表示，他們正在與年長的員工合作開發新的職業模式。這種長壽紅利使公司既能解決這一緊迫的社會問題，又能挖掘和利用一批成熟、忠誠和多元化的員工。然而，要做到這一點，需要創新的做法和政策來支持職業生涯的擴展，並需要企業領導和員工之間展開合作，以解決諸如年齡偏見和養老金短缺等的共同挑戰。

趨勢6. 企業公民和社會影響：社會為企業樹立的一面鏡子

一個組織的公民身份和社會影響的記錄現在直接關係到其核心身份和戰略。與其他利益相關者就多元化、性別薪酬公平、收入不平等、移民和氣候變化等話題進行互動可以提升其財務績效和品牌價值，而不互動則可能會損害到其聲譽並疏遠其關鍵受眾。許多組織仍在迎頭趕上：77%的受訪者表示公民身份是重要的，但只有18%的人表示這個問題是企業戰略中的首要任務。

趨勢7. 福利：既是一種策略，也是一種責任

隨著工作與生活之間的界限進一步變得模糊，員工要求組織擴展其福利範圍，納入廣泛的身體、心理、財務和精神健康計劃。因此，雇主正在投資福利計劃，這既是一個社會責任也是一種人才戰略。超過50%的受訪者認為一系列的此類計劃對員工而言“有價值”或“非常有價值”，但員工所看重的與公司所提供的之間仍然存在著巨大差距。

利用技術實現可持續增長

組織正有望利用大量湧現的、新的基於人工智慧的軟體、機器人技術、工作場所連通工具和人力資源數據應用程序帶來的好處，同時減少潛在的負面因素和無法預見的影響。這些工具和投入可有助於重新設計工作架構，提升工作效率並強化人們努力的成果，但組織也必須關注並尊重其對整個勞動力的影響。

趨勢8. 人工智慧、機器人技術和自動化：讓人類一起加入

過去一年，人工智慧、機器人技術和自動化湧入工作場所，大大加速了組織內部和外部所需角色和技能的轉變。也許令人驚訝的是，這些角色和技能關注的是“獨一無二的人”，而非純粹的技術：調查受訪者預測未來對解決複雜問題的能力（63%）、認知能力（55%）和社交能力（52%）等技能會有巨大需求。為了能夠最大限度地發揮當今這些技術的潛在價值，並最大限度地減少未來對員工隊伍潛在的不利影響，組織必須使人們加入進來，重新構建工作，重新培訓人員以

及重新安排組織。最大的機會不僅是重新設計工作或使日常工作自動化，還要從根本上重新思考“工作架構”，以使組織、團隊和個人受益。

趨勢9. 超連通的工作場所：工作效率是主導嗎？

新的通訊工具正在迅速進入工作場所。70%的受訪者認為未來員工將花更多時間在協作平台上，67%的人認為“基於工作的社交媒体”會增長，62%的受訪者預測即時訊息會增加。但是，隨著這些工具從個人生活遷移到工作場所，組織必須讓這些技術應用於團隊管理、目標設定和員工發展，以確保它們切實提高組織、團隊和個人績效，並促進必要的協作以真正成為一家社會企業。像外部世界一樣，組織正在變得超連通；他們是否也能夠擁有超高的工作效率？

趨勢10. 人才數據：太遠是多遠？？

數據可用性的迅速增加以及強大的人員分析工具的出現為人力資源和組織帶來了豐富的機會，但它們現在也在產生各種潛在風險。雖然超過一半的受訪者正在積極管理員工對個人數據使用看法的風險，同時類似比例的受訪者正在管理法律責任風險，但只有四分之一正在管理對其消費品牌的影響。組織面臨著一個臨界點：制定一套明確的政策、安全保障措施、透明度措施，以及圍繞人力資源數據的使用進行持續溝通，否則便有受到員工、客戶和社會抵制的風險。

行動號召

2018年《全球人力資本趨勢報告》像是對組織的一記警鐘。社會企業的崛起需要與不同的利益相關者合作，考慮外部趨勢，在整個組織中培養使命感和目標感，制定新的社會期望的管理戰略，明確打造社會資本的重點。所涉風險正是組織的聲譽、關係，以及最根本的——成敗。

在這個新時代，人力資本與社會資本密不可分。這一現實要求組織在如何於當今時代開展業務，以及如何為未來的人力資本挑戰做好準備兩方面中找到一個基本支點。



附錄A：按地區、行業和組織規模分列的趨勢重要性

表1：按地區分列的趨勢重要性

| | 全球 | | 美洲 | | 歐洲、中東和非洲 | | | | 亞太 | |
|----------------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 拉美與南美 | 北美 | 非洲 | 中東歐 | 中東 | 北歐 | 西歐 | 亞洲 | 大洋洲 |
| “交響樂團式”最高管理層 | 85.0% | 91.7% | 84.8% | 88.8% | 81.5% | 83.4% | 80.1% | 76.9% | 90.6% | 88.3% |
| 人才數據 | 84.8% | 88.2% | 85.0% | 89.3% | 81.4% | 86.4% | 84.7% | 77.2% | 90.1% | 85.6% |
| 從職業到經歷 | 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% |
| 超連通工作場所 | 82.1% | 85.5% | 84.6% | 85.0% | 72.8% | 79.9% | 84.3% | 78.9% | 83.6% | 89.0% |
| 新的獎酬機制 | 77.4% | 85.3% | 71.1% | 85.6% | 74.8% | 85.0% | 58.8% | 69.8% | 87.5% | 65.6% |
| 公民身份與社會影響 | 76.7% | 81.0% | 76.1% | 86.8% | 63.6% | 76.6% | 67.8% | 72.0% | 83.0% | 82.8% |
| 人工智能、機器人技術與自動化 | 72.4% | 70.4% | 64.5% | 70.7% | 67.0% | 74.5% | 83.0% | 69.2% | 84.1% | 73.2% |
| 長壽紅利 | 69.1% | 74.8% | 59.7% | 73.2% | 58.1% | 70.5% | 63.8% | 69.2% | 76.5% | 66.7% |
| 工作場所生態系統 | 65.4% | 72.4% | 53.8% | 71.2% | 61.0% | 70.3% | 58.0% | 60.1% | 76.5% | 61.5% |

接受調查人數：11,070

註：數字代表認為每個趨勢“重要”或“非常重要”的受訪者的百分比

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

表2：按行業分列的趨勢重要性

| | 所有行業 | 消費產業 | 能源和資源 | 金融服務 | 生命科學 | 製造業 | 專業服務 | 公共部門 | 房地產 | 媒體和電信 |
|----------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| “交響樂團式” 最高管理層 | 85.0% | 86.4% | 83.6% | 85.6% | 85.6% | 84.9% | 86.3% | 77.1% | 82.6% | 87.4% |
| 人才數據 | 84.8% | 85.8% | 83.9% | 89.2% | 85.0% | 81.2% | 84.0% | 78.6% | 79.1% | 89.8% |
| 從職業到經歷 | 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% |
| 超連通工作場所 | 82.1% | 79.1% | 79.9% | 85.0% | 80.4% | 74.4% | 86.2% | 77.0% | 81.1% | 90.0% |
| 新的獎酬機制 | 77.4% | 79.7% | 75.3% | 79.2% | 74.4% | 77.7% | 79.3% | 65.8% | 81.6% | 80.2% |
| 公民身份與社會影響 | 76.7% | 76.6% | 80.5% | 78.9% | 80.7% | 73.1% | 74.8% | 77.7% | 70.1% | 75.9% |
| 人工智慧、機器人技術與自動化 | 72.4% | 69.2% | 75.7% | 80.7% | 73.1% | 75.7% | 71.0% | 55.9% | 65.2% | 77.0% |
| 長壽紅利 | 69.1% | 67.7% | 73.9% | 67.8% | 70.0% | 71.0% | 67.0% | 69.7% | 76.1% | 65.7% |
| 工作場所生態系統 | 65.4% | 65.0% | 66.7% | 63.4% | 58.5% | 60.9% | 73.0% | 58.9% | 66.2% | 69.3% |

接受調查人數：11,070

註：數字代表認為每個趨勢“重要”或“非常重要”的受訪者的百分比

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

表3：按組織規模(員工人數)分列的趨勢重要性

| | 全部受訪者 | 大型 (10,001以上) | 中型 (1,001到10,000) | 小型 (1,000或更少) |
|----------------|--------------|------------------|----------------------|------------------|
| "交響樂團式" 最高管理層 | 85.0% | 84.1% | 85.2% | 85.3% |
| 人才數據 | 84.8% | 88.3% | 86.4% | 82.2% |
| 從職業到經歷 | 84.1% | 85.3% | 84.6% | 83.2% |
| 福利 | 84.0% | 84.6% | 83.9% | 83.8% |
| 超連通工作場所 | 82.1% | 84.7% | 81.1% | 81.5% |
| 新的獎酬機制 | 77.4% | 73.5% | 76.8% | 79.5% |
| 公民身份與社會影響 | 76.7% | 81.7% | 77.7% | 73.7% |
| 人工智慧、機器人技術與自動化 | 72.4% | 82.4% | 73.0% | 67.4% |
| 長壽紅利 | 69.1% | 69.5% | 69.2% | 68.8% |
| 工作場所生態系統 | 65.4% | 64.7% | 62.9% | 67.2% |

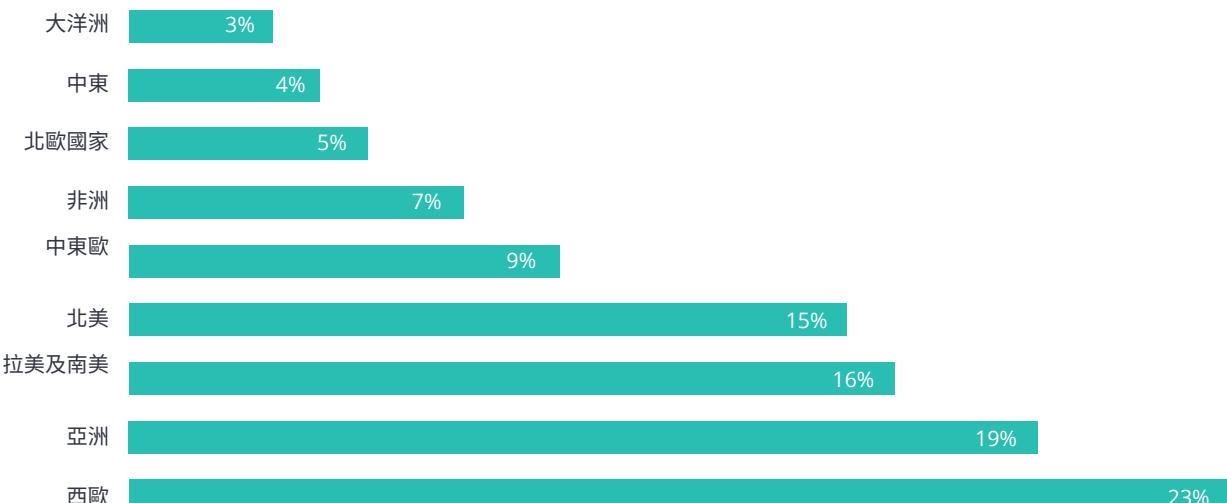
接受調查人數：11,070

註：數字代表認為每個趨勢“重要”或“非常重要”的受訪者的百分比

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

附錄B：調查人口統計

圖3：按地區分列的受訪者

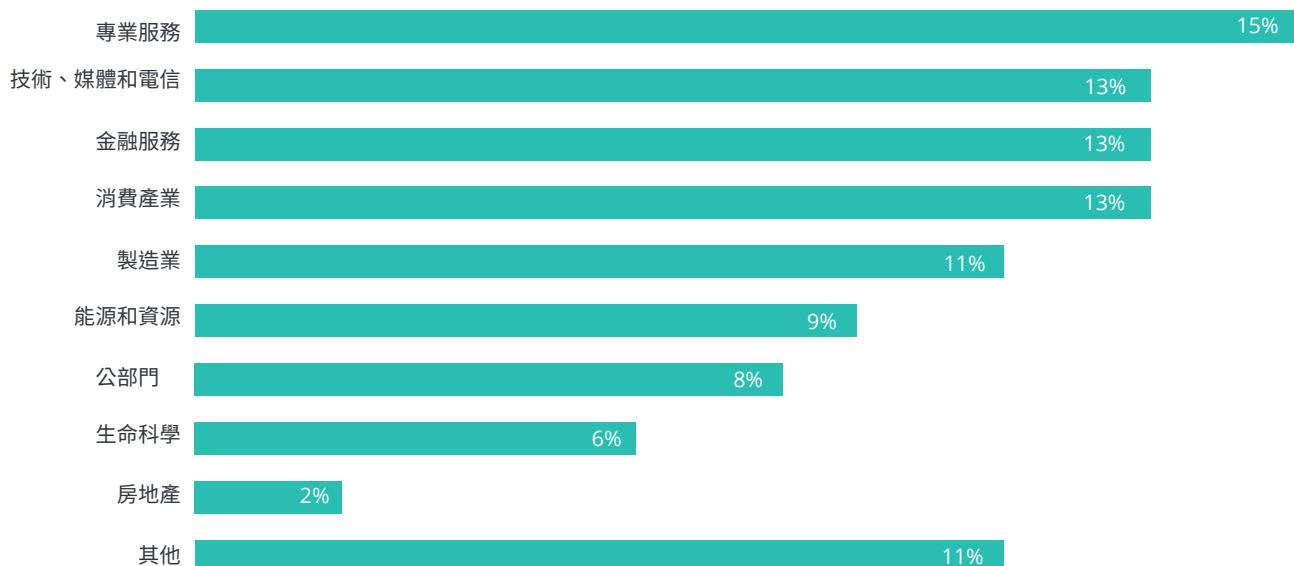


接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

圖4：按行業分列的受訪者

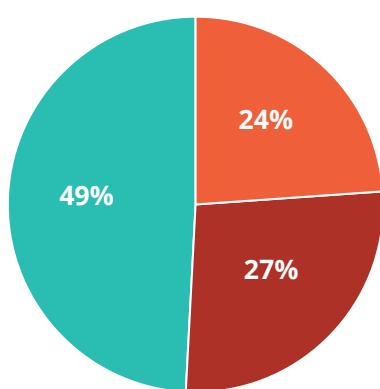


接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

圖5：按組織規模（員工人數）分列的受訪者



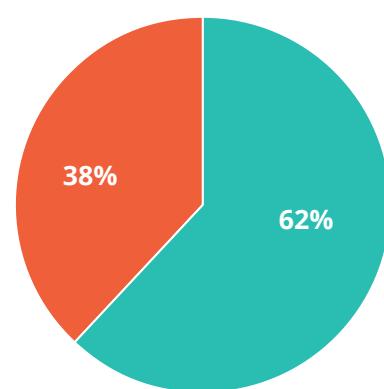
- █ 1,000名或1,000名以下員工
- █ 1,001到10,000名員工
- █ 10,001名以上員工

接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

圖6：按工作職能分列的受訪者



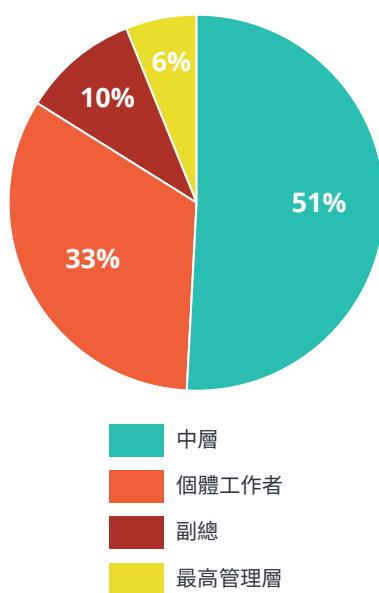
- █ 人力
- █ 非人力

接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

圖7：按級別分類的受訪者



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

表4：受訪者所在的國家

| | |
|----------|--------|
| 美國 | 1,344 |
| 中國 | 817 |
| 印度 | 724 |
| 比利時 | 649 |
| 德國 | 429 |
| 墨西哥 | 407 |
| 南非 | 354 |
| 巴西 | 337 |
| 加拿大 | 322 |
| 挪威 | 302 |
| 法國 | 261 |
| 日本 | 236 |
| 西班牙 | 232 |
| 澳洲 | 229 |
| 愛爾蘭 | 212 |
| 英國 | 202 |
| 波蘭 | 198 |
| 土耳其 | 161 |
| 烏克蘭 | 160 |
| 俄國 | 158 |
| 芬蘭 | 154 |
| 哥倫比亞 | 152 |
| 厄瓜多爾 | 139 |
| 荷蘭 | 136 |
| 哥斯大黎加 | 133 |
| 烏拉圭 | 126 |
| 希臘 | 125 |
| 阿拉伯聯合大公國 | 108 |
| 義大利 | 106 |
| 奈及利亞 | 102 |
| 其他 | 2,055 |
| 總計 | 11,070 |

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

附註

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.



“交響樂團式” 最高管理層

經營團隊的合作

隨著商業環境的競爭變得更加激烈及數字技術的顛覆性影響在持續，企業已變得更加以團隊為中心、更加互聯和更加敏捷。儘管這些策略已在銷售、運營和其他職能領域得以運用並占據一席之地，但仍然存在一個大問題：最高管理層也必須做出改變。最高管理層不能作為獨立的最高層的職能專家，而必須像團隊一樣運作。我們將這一趨勢稱為“交響樂團式”最高管理層，我們的受訪者將其視為當今企業面臨的最緊迫的人力資本問題。

在

過去兩年的全球研究中，我們調查的受訪者認為最重要的人力資本趨勢始終是需要打破職能層級，建立一個更加網絡化、更加基於團隊的組織。

今年，這個趨勢已經傳到了最高管理層。最高管理層們現在意識到，他們必須超越其職能部門角色，像團隊一樣運作。在這個新的結構中，最高管理層的高管們將業務部門和職能所有權與跨職能團隊結合在一起，從而將公司運行成一個敏捷的網絡。

這一問題的緊迫性清楚地反映在了我們的調查結果中。在我們今年調查的高層中，有51%認為“最高管理層協作”非常重要——這使其成為我們2018年調查中最重要的問題，85%的高層認為它很重要或非常重要。此外，我們發現在高層團隊協調水平最高的公司工作的受訪者最有可能對成長率做出10%或更高的預期。然而令人驚訝的是，73%的受訪者告訴我們，他們的最高管理層很少（即使有的話）在項目或戰略提案上進行合作。¹

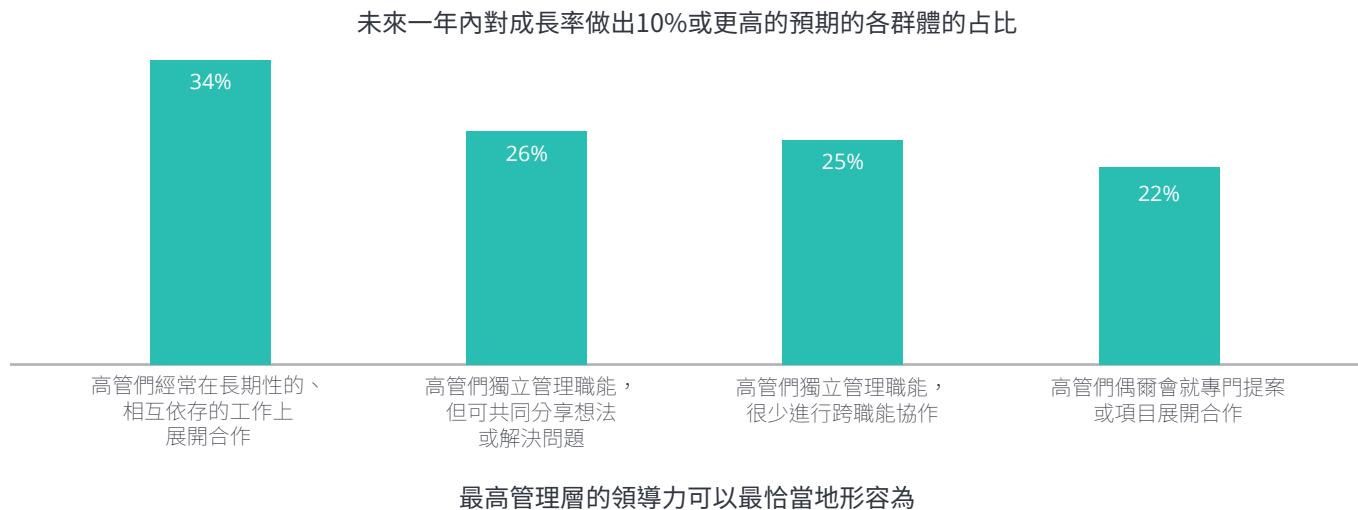
這個信號很明確：高層領導必須改變各自為政的局面，展開更多的合作。為了在當今不斷變化的商業環境下行事並應對跨領域的挑戰，公司的高層管理者們必須共同行事。

我們將這種新的、協作式的、基於團隊的高級管理人員模式稱為“交響樂團式”最高管理層。像一個卓越的交響樂團一樣，“交響樂團式”最高管理層整合了多種元素：戰略好比樂譜；不同的業務職能好比不同類型的樂器音樂家；不同職能的主管好比樂隊首席；執行長好比樂隊指揮。在這一模式中，高級管理層成員不僅帶領自己責任所在的領域，還與其他職能領導者展開合作，在影響企業戰略方向的團隊中合作，影響並激勵整個企業的團隊網絡。簡而言之，目標就是一群不同領域的專業人員和諧地合奏交響樂——而不是一支單獨聽起來很動聽、合奏起來卻無美感的不和諧之音。

最高管理層協作與更高的增長預期相關

管理團隊在長期協同工作上經常合作的企業的受訪者最有可能對增長率做出10%或更高的預期。

圖1：最高管理層領導風格對公司成長率的影響



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

最高管理層演變的轉折點

這並不是最高管理層一以貫之的行事方式。在19世紀及20世紀初，執行長獨自站在頂層，做出大部分重要決策，並將職責委託給公司的專業經理。這種模式後來得到了擴展，並誕生了一系列“專家英雄”，每位“英雄”都有一個帶“C”的頭銜：財務長、資訊長、人力資源長……

這份名單非常冗長。每個人都被賦予了“擁有”自己領域的責任，在“分而治之”模式下運作。¹

然而，隨著這種專業化程度的提高，一種新的動向出現了：通常情況下，各個高管並不進行密切合作。這在一個相對靜態的、可預測的商業環境中是可以理解的，因為在這一環境中大多數問題的根源易於識別，且範圍有限，需要深入的職能專業知識才能解決。

但當前的商業環境與20世紀80年代的情況相去甚遠，不斷變化的商業環境促使職能性高管職位的數量和類型在此期間大幅增加。²頻繁的市場動盪，經濟全球化以及技術變革的加速意味著各公司現在面臨的問題比以往都更為困難、更覆雜，也更具多面性。越來越多的問題是“惡性”的——這些問題有多种根源和多種起因，單靠一方努力無法得到有效解決。

在一個既要求跨領域協作又需要深入的職能性專業知識的動態環境中，“交響樂團式”最高管理層的運作模式是非常合理的，因為這使得管理團隊能夠解決任意單一部門都無法完美解決的問題。比如，當今在數字化方面精通、消息靈通的消費者要求企業不僅要提供優質的產品，還要提供一個良好的端到端的用戶體驗——從消費者意識到產品的存在到產品生命周期結束。應對這一挑戰，要求組織能夠跨職能部門開展工作，以便在每個接觸點都能夠了解並滿足客戶的需要。

這個信號很明確：高層領導者必須改變各自為政的局面，展開更多的合作。為了在當今不斷變化的商業環境下行事並應對跨領域的挑戰，公司的高層領導者們必須共同行事。



另一個例子是：試想一下敏捷性對於一家在快速變化的市場、技術、競爭對手和客戶期望中前行的公司的重要性。如果高管團隊無法作為一個整合的單元進行決策，就會面臨著因行動遲緩而無法滿足其所處時代和地域需求的風險。例如，惠普拆分其業務的決策是在其高管之間以一種整合式決策的方式做出的——這使得該公司能夠迅速響應不斷變化的市場需求。³

整合式的策略也適用於長期規劃。在能源和動力系統領域的領導者——康明斯電力系統公司，最高管理層緊密合作，為其產品、服務和商業模式制定了一個15年的計劃。隨後，人力資源部、技術部門和其他支持團隊利用該計劃制定了各自的15年計劃。這幫助康明斯維持了數十年的市場領導地位和其雇主品牌的知名度。⁴

從某種意義上講，人們可以將“交響樂團式”最高管理層的演變視為向團隊網絡轉變的一種合理延伸，這種延伸在較低的組織層次和更廣泛的經濟和社會環境中已經出現了一段時間。職能部門正圍繞團隊、提案和敏捷項目進行組織；企業正在建立生態系統和網絡；就連公共機構也正在形成新的聯盟。在這些行動中，已經明確的是跨職能團隊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。最高管理層又怎能免於這種效應的影響呢？

“交響樂團式”最高管理層看起來是什麼樣子？

當然，並非每個問題都需要每一位最高管理層人員參與進來。通用電氣等公司的經驗表明了執行長（CEO）、人力資源長（CHRO）和財務長（CFO）⁵這個“G3”團隊的重要性，而其他專家則強調的是財務長（CFO）、行銷長（CMO）和資訊長（CIO）⁶組成的這一“黃金三角”。一些專業服務領導則更強調“領導力二元組”的價值——一個由兩名高級管理人員組成的關係緊密的團隊，專註於解決衝突。⁷ 行銷長（CMO）與其他職能領導之間的聯盟可以決定一項數字業務營銷的成敗。⁸

為應對不同類型挑戰，下面是“交響樂團式”最高管理層可能採取的組合與重組的具體方式：

- **數字商業模式。**向數字商業模式過渡是當今許多企業戰略議程的首要任務。高績效數字業務旨在通過一體化體驗的方式向客戶提供其產品和服務。為了實現這一目標，行銷長（CMO）和資訊長（CIO）可以展開合作，將前台、中台和後台系統融合在一起，以提供無縫客戶體驗。例如，二手車零售商CarMax的行銷長（CMO）和資訊長（CIO）合作設計了一種數字體驗，使客戶能夠運用交互式在線工具選擇車輛，並為他們提供一種整體上更為令人滿意的體驗。⁹

在今後幾年中，我們預計對跨職能部門協作的更大需求將推動最高管理層及作為後備力量的領導力發展梯隊的不斷演變。



- **未來的工作模式**。重新設計工作模式和勞動力以整合機器人和人工智慧技術，以及利用新的就業模式（如兼職和外包），這是不同行業和職能部門所面臨的一個覆雜但不斷增長的機會。資訊長（CIO）財務長（CFO）可以互相合作，並與商業領袖、供應鏈高管以及人力資源長（CHRO）共同努力，探索和實施自動化解決方案，並圍繞新平台，重新設計工作模式，為人們創造有意義的工作、職業和發展機會。
- **品牌保護**。在一個連通和透明的世界裏，客戶和員工——其中一些可能是同一群人——與企業品牌密不可分。行銷長（CMO）和人力資源長（CHRO）以及風險長可以展開協作，共同管理一個企業的內部和外部品牌。
- **創新**。創新長和技術長可以在推動跨職能部門乃至整個企業的創新方面發揮關鍵作用。當一個團隊有創新時，這些創新也可以影響其他團隊的工作，讓所有團隊一起學習。

最高管理層該從哪裏起步？執行長（CEO）的第一步是審查每位最高管理層成員的優先事項，並決定他們每個人如何在整個組織中產生更廣泛的影響。接下來，應該優先考慮跨領域項目，以使高管們能夠形成特定的聯盟並調整自己的行動以推動企業取得成功。最後，高管團隊需要將這些跨領域項目納入議程當中，不僅是為了他們自己，而且是為了整個組織，以使他們之間的合作更加為其他員工所矚目，並成為被遵循的典範。

在實現這種轉變時，團隊合作、影響力和專業知識變得更有價值了。高層管理人員不再只能通過權威獲得成功——他們必須在同僚間建立追隨者力。對能夠做到這一點的高管的需求意味著要以新的方式評估潛在的領導者。

實現最高管理層之間的協作還需要績效管理體系和能夠推動團隊化、賦予領導者跨職能部門體驗的職業通道。例如，歐萊雅集團重新定義了其績效管理體系，以強調團隊合作的重要性，並採用了一個新口號：“團隊是新的主角”。¹⁰我們的調查顯示，在成為高管之前在更多不同職能部門工作過的高管們更有可能表示，其所在組織的高級管理人員定期展開合作。

在今後幾年中，我們預計對跨職能部門協作的更大需求將推動最高管理層及作為後備力量的領導力發展梯隊的不斷演變。

打造“交響團式”最高管理層

最高管理層向完全“交響”模式的過渡似乎還處於起步階段。在2018年《全球人力資本趨勢報告》中，有54%的高管告訴我們，他們的公司尚未做好準備，或者只是某種程度上做好了準備，因為他們認為現在已經到了要求高管團隊進行協作的程度。

核心觀點總結

向“交響樂團式”最高管理層的轉變現在是全球範圍內組織最強烈和最迫切的一大趨勢。領先企業的管理者們認識到，現在作為一個團隊來工作、協作和互動至關重要——他們正在圍繞這一模式進行重組。隨著企業逐漸認識到“交響樂團式”最高領導層——領導團隊的團隊——是解決當今企業所面臨的複雜問題的最有效方式，我們預計這種趨勢將會加速。

表1：管理團隊在充分發揮高層管理人員協作的作用中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|---|
| 最高管理層 | 將協作和團隊合作納入日常工作中，將跨職能部門之間的互動、資訊共用和即時決策作為優先事項。為您自己的下屬引入激勵措施，以推動整合思維和跨職能部門之間的協作。 |
| 人力資源長 | 更新領導技巧組合，建立一支為未來做好準備的管理人員預備隊伍，並轉變組織文化，鼓勵不同業務單位、不同職能和不同地域間更多地展開協作。在需要創新或顛覆的領域擴展對“團隊網路”的利用。 |
| 個人 | 作為領導者或管理者，思考使自己能夠進行跨越不同職能部門、團隊和組織邊界工作的方法。鼓勵高管們加強跨職能部門合作。 |

資訊來源：Deloitte Analysis.

附註

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.



勞動力生態系統

超越企業的管理

如今的勞動力已經成為一個動態的生態系統。在本年度調查中，僅42%的受訪者認為他們的企業主要由受薪雇員構成，用人單位希望在未來幾年能大幅增加對合約派遣人員、自由職業者和零工的使用。隨著非傳統用工安排在更廣泛的經濟領域內越來越普遍，迫於改善服務、快速應變和發現新技能的壓力，人力資源和企業領導者正在加快嘗試規劃並優化自身勞動力生態系統。

勞

動力的結構正在急劇變化。全球約有 77,000,000 正式確定的自由職業者，分佈在歐洲、印度和美國。¹ 在美國，超過 40% 的勞動者受雇于“非傳統用工安排”，例如臨時工、兼職或者零工。² 這個百分比正在穩步上升，過去五年增加了 36%，現在還包括各年齡段和技能水準的員工。³ 在本年度《全球人力資本趨勢報告》調查中，50% 的受訪者表示他們的勞動力隊伍當中存在大量派遣工；23% 的受訪者表示存在大量自由職業者，13% 的受訪者表示有大量零工。

所有這些都表明：簡單來說就是傳統僱傭關係正在被興起的多元勞動力生態系統取代——各種各樣的員工、人才網、零工和服務提供者，這種生態系統為用人單位提供了靈活性、所需的勞動能力以及探索多種尋求人才經濟模式的可能性。

儘管這可能吸引用人單位加快僱傭合同工或者外包技術或服

務性工作，但是利用新興的勞動力生態系統優勢將帶來各種挑戰，我們的研究顯示多數公司還沒有完全準備好。今年，當被要求預測 2020 年勞動力結構時，37% 的受訪者表示派遣工用會增長，33% 的受訪者表示自由職業者用會增長，28% 的受訪者認為零工用會增長。儘管預計會增長，但是僅 16% 的受訪者告訴我們他們已經建立了各種規定和規範來管理各種類型的員工，這表明能力上存在的巨大差距。

所面臨的挑戰不僅是策略上尋找足夠的合適的人員在特定時間執行特定任務。若要通過新的勞動力生態系統推動實際價值，企業需要瞭解如何吸引並與各類勞動者建立良好關係。該生態系統內的勞動者並不是都傳統地認為僱傭關係本來就是這樣的。考慮到千禧一代和 Z 世代的共同抱負：最新研究表明這兩個年代的勞動者中有 75% 計畫自己創業；⁴ 70% 以上希望他們的工作能滿足個人利益，僅 12% 認為他們創造的發明應該屬於用人單位。⁵

管理勞動力生態系統面臨的挑戰

我們的採訪和調查資料表明大部分非傳統勞動者是通過採取一定的策略管理的，這通常由缺乏一致人才戰略的採購部負責。在本年度《全球人力資本趨勢報告》調查中，僅29%的受訪者表示他們的企業會跟進生態系統勞動者是否遵守勞動合約，僅32%的受訪者表示會跟進工作品質。

如今種類繁多的用工安排使得企業很難知道要雇傭何種類型的工人，雇傭戰略性的管理工人更是非常困難。如圖1所示，勞動力生態系統包括全職員工、自由職業者、零工和外包商，他們注重專案和任務，但是對企業的整體戰略知之甚少或不感興趣。企業可能希望這些勞動者受過良好訓練、為工作做好了準備，但是實際上，如果用人單位希望優化整體效果，他們需要對勞動力進行支援、引導和績效評估。

更加困難的是，人力資源軟體市場上尚未建立足夠的工具，說明用人單位管理非傳統員工。僅在最近幾年，WorkMarket（被ADP收購）和Fieldglass（被SAP收購）等供應商以及RallyTeam、Fuel50等創業公司開始提供臨時工、零工和專案管理工具，幫助公司管理並連接更廣泛的勞動力生態系統。⁶

大部分情況下，一旦組織認為這種問題是戰略性的問題，他們會建立自有工具和應用軟體來管理常用臨時工類型。

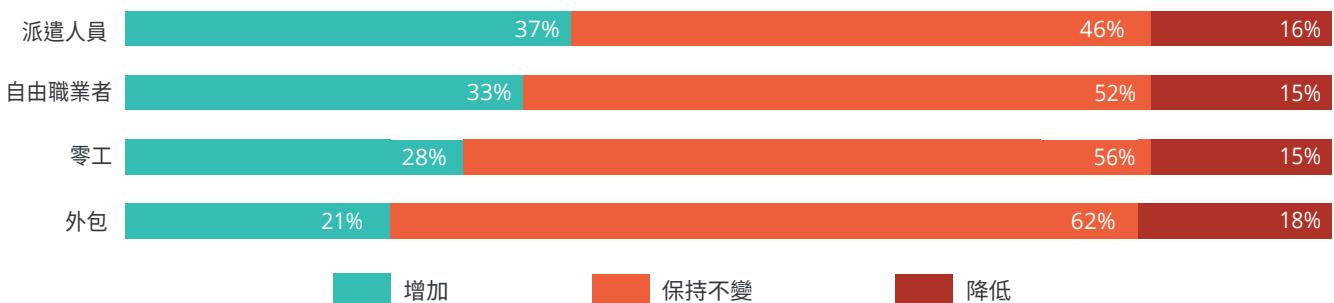
若要通過新的勞動力生態系統推動實際價值，企業需要瞭解如何吸引並與各類勞動者建立良好關係。



非傳統用工安排呈上升趨勢

受訪者希望在未來兩年他們企業中的合同工、自由職業者和零工用工商能大幅增長。

圖1：2020年各類型用工預期變化



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

這個問題是一個戰略問題，這是無可爭辯的。除了未能利用非傳統用工安排的機會成本外，新勞動力模式可能會帶來一系列法律、安全、隱私和其他風險。例如，超過三分之一（42%）的受訪者擔心因為聘用派遣人員而導致機密資訊損失，36%的受訪者擔憂對非傳統員工的負面看法會帶來信譽風險。38%的受訪者擔心非傳統勞力的不穩定性，而39%的受訪者擔心對這些工人的管理或分類會觸犯或者改變政府條例。

吸引生態系統勞動力

那麼組織將如何吸引這些愈加重要的生態系統勞動力呢？儘管他們不喜歡被當做“雇員”這一理念，我們的研究和經驗給出了若干成功因素。

首先，企業應該將其人才管理方法延伸至整個生態系統的員工。人力資源團隊應該與法律和IT團隊協作，為零工和派遣人員提供明確的績效目標、安全通訊系統以及適量的培訓和支持，使其提高效率並與公司的戰略保持一致。例如，能源、能源系統和發動機行業的全球領導者康明斯公司認為其合同工是“大家庭的一份子”，嘗試給予他們與全職員工相同的關心。⁷

第二，人力資源團隊應該參與更多非傳統員工的篩選和錄用決策。現在，超過三分之一的受訪者認為人力資源團隊沒有參與合同工的篩選（39%）或錄用（35%）決策。這表明這些員工沒有接受與全職員工相同的文化、技能和其他形式的評估。因為非傳統員工占員工的30%到40%，在篩選非傳統員工時，企業應該認真考慮在何種情況下應如同篩選普通員工一樣篩選這些非傳統員工。

第三，企業應該為生態系統員工提供入職培訓和發展機會。可能是因為企業害怕這些員工劃入“全職員工”，約一半（46%）的人力資源受訪者表示他們不會參與非傳統員工的培訓，超半數（55%）受訪者不會支持針對該類員工的培訓。這再一次說明企業不瞭解這種勞動力生態系統的重要性。目前，大部分用人單位將其視為非技術性勞動者，而非專業人員。

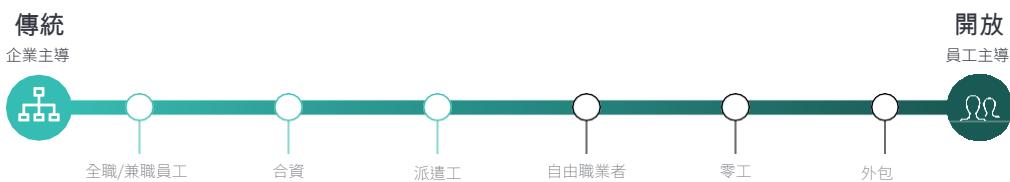
第四，企業應該考慮涵蓋各種生態系統勞動者的人力品牌和激勵計畫。非傳統員工怎樣做才能掙更多的錢？他們需要開發什麼的技能和能力？將如何衡量這些員工？人力資源團隊應該確定生態系統的規範，而非等待採購團隊。

成功故事指明道路

勞動力生態系統帶來的挑戰是完全可控的，企業可以從綜合考慮問題中受益。在一個大型製藥公司中，數月以來，內部科學家一直在努力應對技術挑戰。然而當公司聘請外部人才來應對這個問題後，發現只用六天就解決了問題。⁸

Fiverr、E-Lance、Doordash等企業已經學會如何管理臨時工和零工。許多企業都在快速成長，同時探索改善非傳統員工生活的方法。Fiverr、Care.com、DoorDash、Etsy、Postmates等主導的聯盟與Stride Health合作，在美國啟動了一項幫助自由職業者獲得醫療計畫和保險的計畫。⁹ 隨著自由職業者、零工和外包在勞動力中的比例越來越大，這樣的改善計畫以及整合非傳統勞動力和全職員工也變得越來越重要。

圖2：各種類型的勞動者



資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

核心觀點總結

新勞動力模式的發展正在重新定義僱傭關係，許多組織都有機會利用今日的多元化市場。人力資源部門和企業領導者應主動建立新的關係聯盟——尤其是人力資源和採購負責人的關係聯盟——從而制定綜合性人力戰略和計畫，說明組織充分利用當前廣泛可使用的多種勞動力。

表1：高管團隊在利用勞動力生態系統中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|--|
| 人力資源長 | 制定利用開放式人才勞動力的人力管理戰略以滿足企業不斷變化的需求。與監管臨時工的經理合作，將其關注的焦點從勞動者的任務績效轉變為他們的敬業度和工作效率。創建發展機會、制定績效管理辦法，幫助表外員工在與企業互動時獲得學習經歷和輔導。 |
| 財務長 | 瞭解勞動力生態系統涉及的財務問題，並與企業領導共同瞭解管理擴大的勞動力能實現的財務利益。對資產負債表的重大潛在影響使得積極主動地觀察企業不斷變化的勞動力組成可能會如何影響利潤中心的大型成本項目。 |
| 資訊長 | 與人力資源密切合作，創造IT基礎設施以促進對勞動力生態系統的有效管理。說明企業跨越不同的系統，管理全職員工和非傳統員工。旨在制定獨立勞動力管理解決方案，為全體員工提供全面、一致的視覺化參照。 |
| 風險長 | 考慮可能需要哪種新規定管理勞動力生態系統內的職業職責，包括機密資訊保護和信譽風險控制等問題相關規定。與人力資源密切合作，決定何處需要新規定，持續監督（以及在適當的時候尋求影響）用人單位聘用新型勞動者的相關監管環境。 |
| 個人 | 利用對個人有利的開放型人才經濟。擁抱勞動力生態系統並利用不同工作安排的用人單位說明你獲得你所需要的經驗，從而增加你在就業市場的吸引力。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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.



新的獎酬機制

個性化的、靈活的和全域性的

幾十年來，制定獎酬計畫是將薪酬和傳統福利（如健康險和休假時間）正確組合起來的一種相對直接的做法。但是，那些日子已經一去不復返了。領先企業現在意識到，個性化的、靈活的和全域性的獎酬體系對吸引、激勵和培養人才至關重要。那麼，為什麼這麼多公司無法滿足要求，即使他們意識到自己的獎酬計畫已經過時了？

獎酬機制處於從嚴格標準化到高度個性化的轉型期。處於這一浪潮前沿的公司正在不斷地創新獎酬計畫，使這些計畫更具持續性，更貼近個人偏好，更加全面地考慮員工對團隊和組織的整體貢獻。這些公司明白有效的獎酬計畫需要與每個員工建立私人關係。如果正確實施，這種新型獎酬方式可以成為一個巨大的競爭優勢。

但我們的研究表明，很少有公司正在成功實現這一轉變。的確，他們明白這種需要；76%的公司對績效管理做出改革，使其更具持續性。然而，91%的公司仍然遵循每年僅複審薪酬一次——甚至更少的傳統做法。¹ 更糟糕的是，組織評估獎酬計畫時，淨推薦分數為 -15，只有 21% 的人會將他們的計畫推薦給其他人。²

許多企業及人力資源領導者意識到了這個問題。在今年的《全球人力資本趨勢》調查中，37%的受訪者認為獎酬非常重要，但只有 9% 的受訪者稱已經準備好應對這個挑戰了。

從這個低基準線展開來，我們還做了一項調查研究，試圖瞭解獎酬體系對業績提升的影響程度。這個結果差到令人震驚（表 1）³。

這些較低的數字指出了一個嚴重的問題。儘管其他的人才戰略已經逐步發展，但獎酬措施卻未能跟上步伐。

獎酬機制存在什麼問題？

我們看到目前的獎酬計畫在三個方面與員工的偏好存在脫節。

第一，相對於傳統的一年一次的獎酬機制而言，員工對更頻繁加薪、發獎金或其他激勵的靈活薪酬計畫反應良好。公司有強烈的動機來實施這些計畫。Globoforce 的一項研究發現，那些定期以金錢、積分或感謝的形式獲得小額獎勵的員工比一次性領取薪酬和獎金的員工的敬業度高八倍，令人感到吃驚。⁴

我們的研究顯示，20%的公司每年對員工進行不止一次的績效評價，但只有 9% 以這種速度調整薪水。⁵ 讓問題頗為複雜的是，大多數薪酬計畫缺乏靈活性，並且側重於經驗和任期。

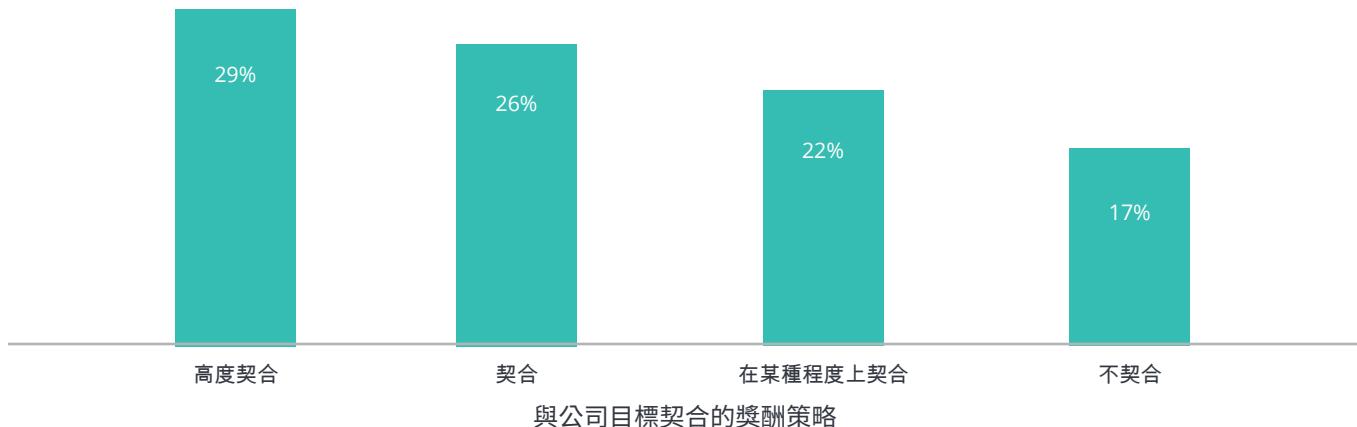
第二，組織正在錯過更好地瞭解員工偏好、為多元化的員工隊伍量身打造更廣泛的獎酬機制的機會。獎酬計畫主要集中在傳統類型的（全職的，表內的）員工和傳統類型的福利，

一致的獎酬策略與高增長預期具有相關性

如果組織的獎酬策略與組織目標高度契合，來自這些組織的受訪者最有可能預期增長10%或更多。

圖1：獎酬策略契合度對組織增長的影響

未來一年裡，預計增長10%或更多的各群體的占比



接受調查人數：11,069

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

表1. 人們認為獎酬對業績提升的有效性

| 業績 | 認為其組織的獎酬計畫在實現以下結果時“非常有效”的受訪者的百分比 |
|------|----------------------------------|
| 激勵人才 | 3% |
| 培養人才 | 5% |
| 吸引人才 | 6% |
| 保留人才 | 8% |

如健康保險、病假和加班費。許多並不包括彈性、發展、認可以及其他激勵措施等要素，尤其是面向合同工或其他表外工作人員。

儘管先行者正在向真正個性化的獎酬機制轉變，但大多數公司仍然在努力的為制定個性化的獎酬做溝通。今年調查中只有8%的組織表示，他們的獎酬計畫對創建個性的、彈性的解決方案“非常有效”。在最近的一項研究中，只有9%的公司報告稱，他們使用資料和分析（例如聯合分析）在很大或非常大的程度上瞭解員工的偏好。⁶

第三，大多數獎酬計畫被認為是不公平的。例如，在對10大科技巨頭公司超過4000名員工進行了調查之後，Blind公司發現只有45%的高薪員工認為自己的“工資合理”。⁷許多公司，決定工資的流程具有政治性和隨意性，這對人才保留和流動產生了巨大的影響。缺乏透明度增加了問題的複雜性：Payscale的一項研究表明，不瞭解工資支付流程的員工離開企業的可能性高達60%。⁸

資訊來源：Bersin, Deloitte Consulting LLP, 高影響的全面獎酬研究，2018年

處於這一浪潮前沿的公司正在不斷地創新獎酬計畫，使這些計畫更具持續性，更貼近個人偏好，更加全面地考慮員工對團隊和組織的整體貢獻。

績效工資、工資公平性和支付合理性不再是新鮮的話題；人力資源部已經就這些話題爭論了數十年。今天，與眾不同的是員工對幾個方面的預期增加了，如獎酬透明度和靈活性、以及更多獲得資訊的機會（包括通過玻璃門（Glassdoor）、Fishbowl、領英（LinkedIn）等網站獲取的薪酬資料）。

先行者：獎酬與偏好契合

從根本上改進獎酬計畫、使其更具多元化和個性化的公司正在取得積極的成果。其中一些公司採取創新的措施，來達到獎酬策略、個人偏好和公司目標之間更好的契合。

例如，一家大型服裝製造商現在向人們提供三項薪酬項目。各項目都基於一套不同的標準，以基本工資增加反映員工在核心價值上的一致性和增長；獎金金額完全與特定目標的實現情況掛鉤；根據領導能力和 360°回饋給予激勵和長期股票期權。這種靈活的體系可以使員工決定是否要專注於核心工作，實現延伸性目標或擔任領導職務。

或者設想一家歐洲諮詢公司在聘用新員工時為他們提供的一系列獎酬選擇。新雇員可以選擇薪水或股票期權、額外的一周假期或更高工資、基於業績的更高獎金或基本工資的適度增加。

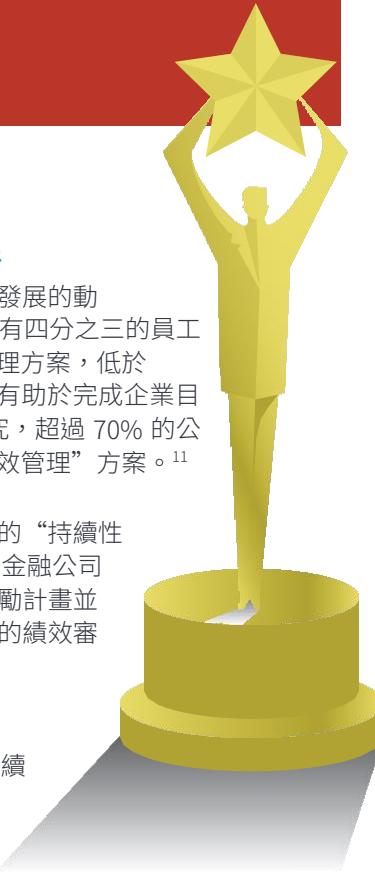
巴塔哥尼亞（Patagonia）擁有創新的薪酬和獎酬模式，與其文化和認同保持一致。它通過採用非傳統的獎酬方式來滿足員工在工作內外的生活，突破了傳統福利過去的組合。這包括每年 26 次為期三天的週末，允許員工在工作時間衝浪或進行其他鍛煉的政策，以及豐富的家庭福利，如現場托兒服務為養育和母乳餵養提供支援。巴塔哥尼亞堅持雇用有激情、有動力有信仰的人，當他們得到相應的回報時，他們的表現和工作效率都有所提高。該公司鼓勵員工將工作視為遊戲，並將自己的員工視為最終客戶，這意味著它特別注重對待和回報員工的方式。⁹

支援持續的績效管理

改變人才管理方法是獎酬機制發展的動力。2016年的一項研究發現，有四分之三的員工稱他們的公司應該改變績效管理方案，低於 40% 的企業領導者稱這些方案有助於完成企業目標。¹⁰ 根據 2017 年的一項研究，超過 70% 的公司報告稱正在制定“持續的績效管理”方案。¹¹

一些先驅者已經開始建立匹配的“持續性獎酬”機制。例如，一家消費金融公司現在每年都會兩次提供現金獎勵計畫並處理晉升工作，與其半年一次的績效審核和評級方法保持一致。

思科的獎酬負責人支持採取持續性實踐方法，包括傾聽員工的需求以及瞭解市場上具有競爭力的福利和獎酬。為了提高透明度和信任度，公司對比競爭公司的全面薪酬，定期對本公司的薪酬總額進行對標，並讓員工瞭解與競爭對手相比每個工作族的薪酬情況。¹²



因人而異

令人驚訝的是，獎酬或許是人力資本實現個性化的最後一個領域，儘管個人偏好在這方面可能是最重要的。因此，獎酬具有個性化（或更好的是，以獎酬為中心與每位員工建立個人關係）的公司可以在人才市場中佔據明顯的優勢。

在我們看來，提供各種獎酬及其個性化方式的體系是唯一能達到靈活性要求以滿足當今各種各樣的工作人員的各種需求和願望。當今的人才希望獲得反映其如何生活、工作和交流的因人而異的獎酬體驗——而不是一種植根於過去的一刀切的方法。

核心觀點總結

大多數企業現在認識到需要通過更個性化的、靈活的和全域性的方法來重塑獎酬機制，並與其他人才管理戰略相契合。少數付諸行動的組織已經擴大了對獎酬的定義，並跳出了傳統的方式來設計和實施獎酬方案。該領域依然鼓勵組織試驗和測試新工具，並通過與每個員工建立個性化關係的方式來提高獎酬效力。

表2：高管團隊在利用新獎酬方面應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|--|
| 人力資源長 | 意識到在沒有相應的獎酬政策改革的情況下，人才管理全面改革是不完整的。使用分析方法來確定員工在獎酬方面看重的是什麼，以適當調整獎酬計畫並為您的組織創造市場優勢。不斷重新審視獎酬方法，以反映勞動力及其偏好的持續發展情況。 |
| 資訊長 | 配合人力資源部門，拓展企業在獎酬領域的分析能力，並推廣在企業範圍內更廣泛地採用人才分析的方式。在獎酬方面，員工的見解對企業依然是非常有益的。 |
| 財務長 | 儘早並經常性地與人力資源部門合作，瞭解獎酬結構的變化如何影響員工的總體成本，因為獎酬占人力資本資產負債表的很大一部分。 |
| 風險長 | 監控獎酬領域的法規，瞭解新的法律和政策如何影響企業的獎酬策略——尤其是對於零工的獎酬。 |
| 個人 | 告訴你的雇主你希望與之保持什麼樣的關係。現在許多組織如今都對不同形式的獎酬持開放態度。你是否希望表達你的意見由你而定。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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.



從職業到經歷

新途徑

在二十一世紀，職業不再只由工作和技能來定義，而是通過經歷和學習敏捷度來定義。工作的持續轉型、對人才和組織持續提升能力的需求、以及員工偏好的轉變都要求在學習、工作設計、績效管理和職業發展方面採取新的方法。

快速發展的技術和以團隊為中心的商業模式促使組織重新進行自身設計，領導者們也在努力創造新的職業模式，並在全體員工中發展新的技能。在今年的《全球人力資本趨勢》調查中，“構建二十一世紀職業生涯”成為第三大重要的趨勢；47% 的受訪者認為這是非常重要的。然而，只有 9% 的受訪者表示已完全準備好應對這一趨勢，這顯示了挑戰的緊迫性。

什麼是二十一世紀的職業生涯？我們將它定義為一系列的發展的歷程，每一次都為人們提供獲得新技能、觀點和判斷力的機會。本世紀的職業生涯可能遵循一個向上的弧線軌跡，在不同的時期會有進步和提升——但它們不同幾代人之前是簡單的階梯式路徑。

今年，調查的受訪者中有 61% 告訴我們，他們正在積極地圍繞人工智慧、機器人技術和新的商業模式重新設計工作，42% 的人認為自動化將在未來兩年內對工作角色產生重大影響。這種顛覆性的改變對勞動力需求，包括對技能開發有著巨大的影響。

然而，許多學習和發展部門已經落後。另一項 2017 年雇主調查發現，超過一半的受訪者沒有制定學習計畫來培養未來的技能。¹

未來的技能可能並不如你所想

隨著科技的進步，技能的更新換代越來越快。但與傳統智慧相反，如今最大的價值已不只局限於純粹的技術能力。事實上，最有價值的角色是那些能夠使機器與熟練的、跨學科的思考者配對，來創新、創造和交付服務的人。²

當今成長最快的工作集中在保健、銷售和專業服務領域，這些工作基本上是人工的，但可以通過機器進行輔助和擴充。事實上，最被需要的技術角色已經從 STEM 變為 STEAM，其中“A”代表藝術。³最近 Burning Glass 的一項研究發現，即使是資料和分析工作也需要寫作、研究、解決問題和團隊合作等技能。⁴斯科特·哈特利在《模糊性與技術專家》一書中寫道，最好的技術和產品來自融合了藝術與科學的創新：“我們需要文本和代碼、資料讀寫和資料科學。”⁵

組織已經開始理解這種新技能的前景。在今年的調查中，公司將複雜問題解決的能力、認知能力和社交技能列為未來最需要的能力。企業要求員工具備這一系列技能，而不是純粹的技術能力。

塑造新的職業模式

這種需求意味著企業不僅需要改革學習發展計畫，還可能需要從根本上重塑它們的職業模式。為了讓人們能夠在職業生涯中不斷學習新的技能、獲得新的經歷、重塑自己的工作形象，首先需要放棄傳統“非升即走”的職業階梯。如今人們的職業生涯可以持續70年之久，⁶因此，個人必須能夠在整個過程中進行調整，以適應不斷變化的工作、職業和行業。

雖然組織已認識到這一轉變並做出回應，但是挑戰仍然存在。近四分之三（72%）的受訪者指出，他們在公司的職業發展之路並非基於組織層次結構，即簡單地按照組織機構圖晉升職務。然而，只有20%的人表示他們的組織通過經驗學習培養員工，僅18%的受訪者認為他們能讓員工有能力積極地發展自己，並為他們的職業開闢新的道路。超過一半（54%）的受訪者表示他們沒有建立未來技能的計畫，內部流動仍然是由任期、頭銜和內部政治驅動的。

讓人感到沮喪和無力的是職業道路和員工取得成功所需技能的發展從根本上而言並不匹配。這也難怪今年有近60%的受訪者認為他們的組織在賦能員工管理自己的職業生涯時，只是些許有效或無效。

教育行業不會提供解決方案，而是直接把責任丟給了組織。雖然教育機構正在發展更多的跨學科學位，但研究表明學位並不是最重要的。高績效的組織在評估和雇傭候選人時更注重職業道德、價值觀和潛力，以及他們的經驗和技能。⁷

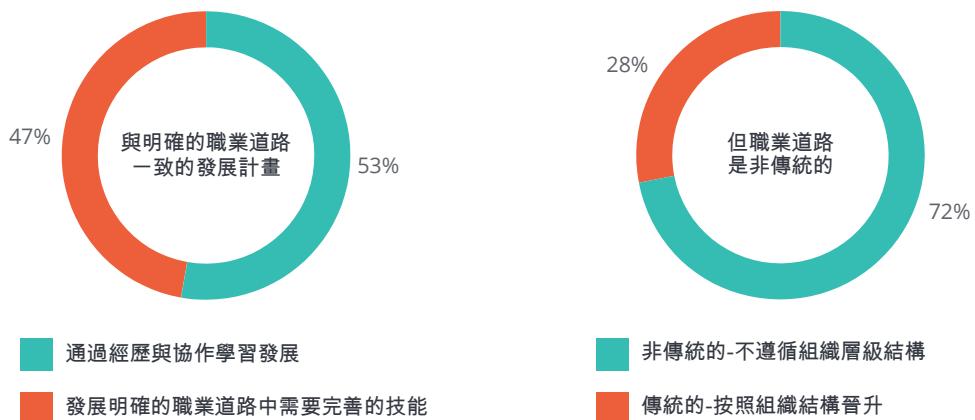
學習改造

二十一世紀職業生涯的一個重要推動力是組織重點打造一種學習文化。根據調查，那些實行成長心態，創造“精心設計的增長”和延伸任務，以及公開討論錯誤來促進學習的公司的利潤是其他公司的三倍，員工保有率是其他公司的四倍。⁸

發展計畫與當今職業道路的脫節

儘管近四分之三的受訪者表示，組織中的職業道路不是基於傳統的組織層次結構，但幾乎有一半受訪者的發展計畫仍然基於這些預定路徑所需的技能。

圖1：傳統技能發展模式與非傳統職業道路



接受調查人數：11,069

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

本世紀的職業生涯可能遵循一個向上的弧線軌跡，在不同的時期會有進步和提升——但它們不是像幾代人之前那樣簡單的階梯式路徑。



企業學習市場也正在向幫助公司找到並交付這些解決方案轉變。各種各樣新的自主學習工具進入市場，⁹使得員工能夠以前所未有的方式查找內容、學習課程、分享資訊。

借助這些工具，VISA、Ingersoll Rand、IBM 和沃爾瑪等公司正在創建學習網路和知識共用系統，利用新平臺組織來自內部和大型開放式線上課程（MOOCs）的內容。¹⁰ Salesforce、SAP 等大型供應商現已免費向員工開放這些內容，員工只需要輕觸滑鼠就可以找到他們所需的培訓。¹¹

其他公司則更進一步，應用了增強現實（AR）和虛擬實境（VR）等先進技術。例如，BMO 使用增強現實（AR），使員工在其工作場所實現數位化交互，按需提供學習材料存取權限，並利用遊戲化來鼓勵探索。¹²

如殼牌這樣的公司正在通過增強現實（AR）和虛擬實境（VR）來加速知識增長和經驗增加，將職業和學習能力轉變為互動的數位化體驗。殼牌公司還通過強調員工職業生涯早期的經歷來應對變化速度的加快。“我們無法預見未來五年的校園招聘將起到什麼作用，但我們知道我們的業務總是需要最優秀

的人才。所以我們的重點是加快其發展以實現創新、合作並對業務產生影響。”殼牌的人力資源戰略和學習部執行副總裁 Jorrit Van der Togt 如是說。¹³

迫在眉睫的新要求：組織內部再造

成功的組織能夠提供量身定製的解決方案，讓個人能夠在公司內部重塑自我。這是讓員工發展“二十一世紀職業生涯”，讓雇主獲得未來技能的關鍵所在。

有些雇主則一次瞄準上述兩個目標，通過利用資料驅動的職業發展工具等方法來確定員工最佳的“下一步行動”。¹⁴例如，IBM 已經建立了基於人工智慧的自我評估工具，幫助員工找到與他們個人需求最相關的培訓、職位招聘和職業路徑。¹⁵

像這樣的專案一旦生效，將使員工發現和追尋自己所需要的成長經歷，並實現超越。這有助於組織留住員工，使他們適應當前和未來的工作需求，創建一條對個人和組織都有益的職業發展道路。

核心觀點總結

對於組織和企業領導來說，有一個迫在眉睫的新要求：檢查、理解、開發和實施支持二十一世紀的職業生涯的各種解決方案。只有聚焦於經歷、新的就業模式、資料驅動工具和研發產品，才能使公司在恰當的時間培養、保留和重塑合適的人才。

表1：高管團隊在經驗驅動型職業生涯中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|--|
| 人力資源長 | 與業務部門合作，瞭解將來在不同的工作方式中所需的新技能。識別這些技能有助於制定計劃改善企業從學習基礎設施到職業架構相關的課程和計畫，從而為當今頂尖人才創造更好、更有吸引力的體驗。 |
| 資訊長 | 與人力資源部門合作，將數位技術以某種方式嵌入學習過程中，使學習經歷延伸至課堂教學之外，並與員工對可訪問性和可獲得性的期望保持一致。學習也可以作為一個試驗AI和認知技術新進展的絕佳機會。 |
| 風險長 | 在評估求職者時，考慮求職者的熱情、文化契合度和學習敏捷性等標準有助於組織做出更明智的長期招聘決定，但同時也會讓組織處於重大風險中。審查招聘政策和做法以控制潛在的下游風險。 |
| 行銷長 | 考慮到許多千禧一代表示他們重視不斷的學習和職業發展，提供全新職業發展模式和經歷有助於打造組織的雇主品牌。切莫局限於市場行銷的典型作用，而要通過你的技能來提升企業雇主品牌，提高其在人才市場的競爭力。 |
| 個人 | 拓寬職業範圍，同時考慮非傳統職業經歷，以增加對雇主的總體價值，推動事業發展。即使你擔任的是一個更偏技術的角色，也要尋求機會，發展創造力和解決問題的能力等“人類基本的”技能。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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.



長壽紅利

工作在百歲年代

預期壽命的不斷增長和全球勞動力的老齡化給企業帶來前所未有的挑戰和亟待開發的機遇。規劃、設計和嘗試能延長職業生涯的勞動力戰略、工作場所政策和管理方法的企業可以獲得長壽紅利。而那些落後了的企業則可能面臨責任問題及技能斷層。創造途徑，使人們擁有有意義的、有創造性的、多階段和多維度的職業生涯，是凝聚各年齡段員工的重要機會。

現代科學最偉大的成就之一就是長壽：當今人類生活史無前例的長度全球平均預期壽命已經從 1960 年的 53 歲驟升至 2015 年的 72 歲，並且仍在上升，¹預期壽命預計每十年增長 1.5 年。²壽命變長，再加上出生率的下降，使老年人在全球人口中的比重顯著增加。³展望未來，全球每名員工與退休人數的比例預計將從如今的 8:1 下降到 2050 年的 4:1。⁴

這些人口統計結果對個人、企業和社會都有深遠的影響。在這個長壽的時代，個體的職業生命可以延續更長時間，跨越幾代的技術和企業。隨著處於傳統“工作年齡”（20 到 54 歲）的成年人數量的減少，企業可以雇用員工很長時間，甚至到他們 60 歲、70 歲乃至更久。就個人而言，過了“傳統”退休年齡之後，很多人發現，在經濟上和 / 或情感上，他們仍需要留在勞動力大軍中。

在我們 2018 年的《全球人力資本趨勢調查》中，29% 的受訪高管認為長壽是一個非常重要的問題，另有 40% 的受訪高管認為長壽是重要問題。由於日本的人口正在迅速老齡化，日本受訪者對這個問題尤為關注，有 41% 的受訪者表示這一問題非常重要。

全球老齡化即將帶來的影響

人口老齡化給經濟和組織帶來了一個勞動力問題困境。到 2020 年，預計有 13 個國家將擁有“超高齡”人口，即年齡在 65 歲以上的人口超過 1/5，而在 2014 年僅有 3 個國家擁有“超高齡”人口。⁵其中包括美國、英國、日本、德國、法國和韓國等主要經濟體。中國 65 歲及以上的人口預計將增加兩倍多，從 2005 年的約 1 億增加到 2050 年的超過 3.29 億。⁶事實上，分析師預計：到 2030 年，65 歲以上的世界人口將有 60% 生活在亞洲。⁷

加劇這一挑戰的是，幾乎所有發達經濟體現在的人口出生率都低於 2.1 的人口置換率。⁸這意味著這些國家的企業必須吸引國外工人或開發不斷老化的勞動力。想瞭解未來將要面臨的挑戰，只需看看日本這個世界上最老的國家：在 2015 年和 2016 年，大約 100 萬名的勞動力缺口給日本帶來了近 900 億美元的損失。⁹

為了幫助企業確定長壽時代的人才戰略和商業戰略，新的研究正在實施當中。例如，麻省理工學院的年齡實驗室（AgeLab）與企業、政府和其他利益相關方合作制定了解決方案和政策，目的在於將老年人口也涵蓋進來。該實驗室運用以消費者為中心的思維來理解長壽所帶來的挑戰和機遇，以促進不同商業市場的創新。¹⁰

年長人才作為一種競爭優勢

約瑟夫·考夫林 (Joseph Coughlin) 最近出版了《長壽經濟》一書。該書網站上這樣描述道：本書提出了對持續顛覆人們期望的人群的深刻洞見：那些靠著持續的個人和職業抱負，渴望獲得經驗和追求自我實現的人，正在構建一個驚人的、尚不為人知的長壽願景，而企業中人很少有人能夠完全理解這一願景。”他對女性的關注，尤其具有啟發性：女性數量超過男性，控制著家庭支出和財務，並在書寫未來生活新篇章中扮演著領導者的角色。”¹¹

隨著人才市場的競爭變得越來越激烈，企業往往認為留住年長員工更有價值，而不是用年輕員工替代他們。我們的研究表明，年長的員工代表了一個很大程度上尚未被開發的機遇：今年的受訪者中只有 18% 的人認為年長在他們所在企業被認為是優勢。但領先企業已開始將年長人才作為一種競爭優勢。

年長的勞動力資源是一群經歷過考驗的、忠誠的和多元化的員工。超過 80% 的美國雇主認為 50 歲及以上的員工是可以“進行培訓和指導的寶貴資源”，是“本企業積累知識的重要來源”，並可以帶來“更多的知識、智慧和人生經驗”。¹² 英國政府激勵雇主保留，再培訓和招募老員工，同時英國政府也在致力於制定支持終身學習和培訓的政策，並減少可能產生的孤獨感和社會孤立感。¹³

積極主動的企業正在通過擴展老年人職業模式，創造新的發展途徑，創造新角色以接納 50、60 歲及 70 歲以上的員工，開發老年人才。今年，在接受我們為這份報告所進行的調查中，有 16% 高管表示他們的公司正在為年長員工設立特殊角色，20% 表示他們正在與老員工合作以開發新的職業模式。年長員工能夠充當導師、教練或專家，企業能從中得到巨大價值。發揮這些作用，使年長員工可以“傳棒”給年輕一代，同時為雄心勃勃的年輕員工騰出空間。

許多公司也在嘗試對工作場所進行變革，幫助年長員工留在員工隊伍中。例如，寶馬 (BMW) 公司通過進行一些簡單的改變，如提供緩衝地板和可調式工作臺等，使一條裝配線上的員工生產力在 3 個月的時間裡提高了 7%。¹⁴ 家得寶 (HomeDopot) 和其他公司正在用靈活的時間安排和兼職職位來吸引年長員工。¹⁵ 此外，有三分之一的退休人員都願意做兼職工作，這使企業有機會通過臨時工或零工方式來利用這一群體。¹⁶

在利用年長人才的成功策略中，重新培訓新技術也扮演著重要角色。一家全球電信供應商鼓勵年長員工重塑自我，並投資以幫助他們獲得新的技術技能的項目。¹⁷ 職業生涯建立在 COBOL 或 C ++ 等早期技術上的軟體工程師們可以利用這一經歷以非常快的速度學習移動計算、人工智慧及其他技術。

此外，一個有趣而鮮為人知的事實是，老年人是不同年齡群體中最具創業精神的人之一。從 1996 年到 2014 年期間，創辦新企業的人中，年齡較大者 (55-64 歲) 的比例增加了，且超過了千禧一代的企業家 (20-34 歲) 的創業率 (68%)，而千禧一代的企業家在這一時期的創業率事實上降低了。¹⁸



積極主動的企業正在通過擴展老年人職業模式，創造新的發展途徑，創造新角色以接納 50、60 歲及 70 歲以上的員工，開發老年人才。

老齡化勞動力帶來的新挑戰

向更年長的人才過渡可能會帶來挑戰。年長員工可能對工作場所有特殊需求，並可能會招來年輕員工的不滿，而且老年員工往往會因為工作年限長而能夠享受到更高的薪水。希望吸收年齡較大員工的企業可能需要制定新的工資政策，提出更靈活的獎勵計畫，並培訓年輕的領導管理不同年齡層的人（包括年齡可能是其父母輩的團隊成員）。

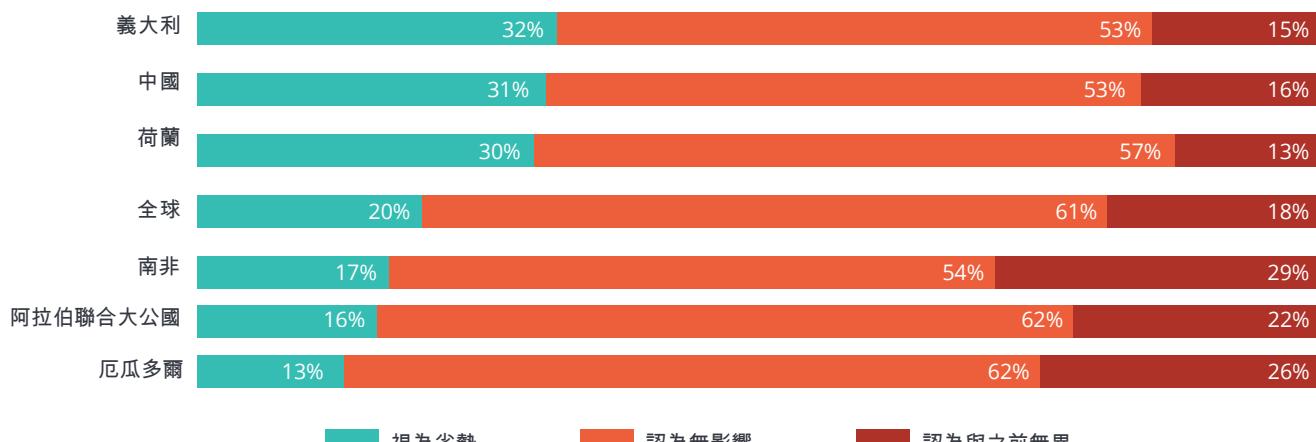
養老金是長壽給企業帶來影響的另一個領域。世界經濟論壇估計：現在存在著 70 萬億美元的全球退休金儲蓄缺口，凸顯了退休後的需求與實際退休收入之間的巨大差異。而到 2050 年，這一缺口預計會增加到 400 萬億美元。¹⁹ 幫助老年人延長工作時間並管理他們的退休金對企業來說至關重要，因為只有這樣才能避免經濟壓力對企業的生產力產生負面影響。

我們的《全球人力資本趨勢》研究顯示，面對全球勞動力老齡化這一問題，許多組織都沒有做好準備。在接受調查的受訪者中，有近一半 (49%) 的人表示自己所在的企業並沒有採取措施來幫助年長員工在年老時找到新的職業。20% 的受訪者認為年長員工是競爭劣勢，而在新加坡、荷蘭和俄羅斯等國家，這一比例還要更高。事實上，有 15% 的受訪者認為，年長員工妨礙了年輕的新員工，成為“阻礙新興人才的障礙”。

年長員工是優勢還是劣勢？

對超過55歲員工的看法呈現出兩極化，且國家間的差異很大。

圖1：組織對超過55歲員工的看法



註釋：本圖呈現了六個有效受訪者超過100人且與全球“視為劣勢”的比例偏離最大的國家。有效受訪者數量：義大利=106，中國=817，荷蘭=136，全球=11,070，南非=354，阿拉伯聯合大公國=108，厄瓜多爾=139。

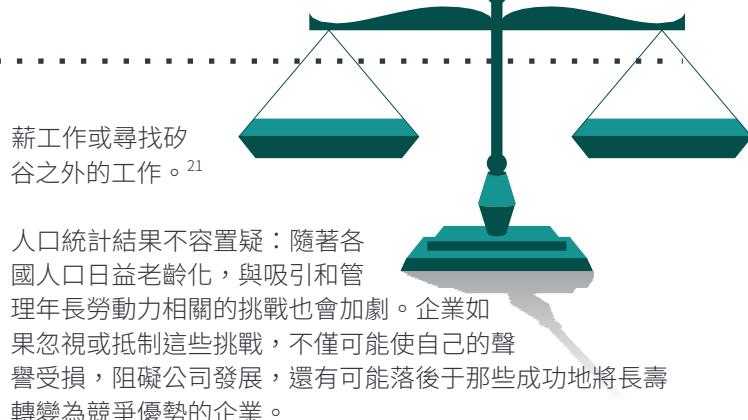
資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

基於這些調查結果及我們的日常觀察，我們認為，如今在勞動力中可能存在嚴重的年齡偏見問題。若未得到解決，企業文化和人才招聘會因此受到不利的影響，品牌和社會資本也可能會受到損害。

年齡歧視正在成為一個主流的多元化問題和責任焦點。2016年，美國平等就業機會委員會收到了 21,000 多宗涉及年齡歧視的投訴。²⁰ 在矽谷的技術產業中，該問題尤為尖銳，因為年長軟體工程師往往因為“年輕文化”的盛行而被迫從事低



核心觀點總結

要在一個前所未有的長壽化的世界保持競爭力，企業需要採取新戰略對待年長人才。傳統的假定是這樣的：20多歲結束學習，40多歲結束職業發展，60多歲結束職業生涯。這一假定已不再準確和適用。考慮到人口長壽化這一現象，重新思考針對不同年齡層的勞動力戰略需要有開放的思想和新的方法。

表1：最高管理層在利用長壽化中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|---------|---|
| 人力資源長 | 制定一個全面的參與計畫，滿足年長員工的特殊需求，以營造一個年長員工能夠最大限度提高其工作效率的環境。 |
| 資訊長和營運長 | 為資訊技術和更廣泛的工作環境制定對策，使年長員工能夠富有成效地工作。確定可以或應該提供什麼樣的場所。 |
| 財務長 | 確定在長壽背景下管理明確的福利計畫和其他退休計畫的方法，以規避長期財務問題。 |
| 風險長 | 審查有關年齡歧視的相關政策。預先考慮風險，就偏見問題實施培訓，以確保員工理解如何為年長員工創造公平的工作環境。 |
| 個人 | 職業生涯長久的關鍵是不斷重塑技能和能力。利用培訓機會，學習當前工作日常活動之外的新技能，使自己在就業市場上具有更大吸引力。同時還要考慮傳統全職工作之外的領域：年長員工可能會從零工經濟中發現重大機遇。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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 Kauffman 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.



企業公民和社會影響

社會為企業豎起的一面鏡子

社會企業必須根據其對社會產生的影響而不僅僅是帳面淨收益來評估其行為。隨著利益相關方期望的提高，企業對其公民身份的不真實或不一致的承諾可能會迅速損害其聲譽，削弱其銷售並限制其吸引人才的能力。各個組織現在都正在面臨一個越來越關鍵的新問題：當我們看向社會豎起的這面鏡子時，我們喜歡在鏡子裡看到的東西嗎？

企業公民已經不再只是一個企業社會責任（CSR）項目、一份行銷提案或者一個由人力資源長（CHRO）領導的計畫。它現在是一個執行長（CEO）級別的業務戰略—定義企業的本質身份。目前，全世界範圍內的個人、家庭和政治領袖都在公開討論諸如多樣化、包容性、性別收入平等、收入不平等、移民和全球變暖等問題。而我們的研究表明，很多利益相關方對這些問題的政治解決方案都感到失望，他們現在期望企業能夠幫助解決這些關鍵的問題。

貝萊德（BlackRock）執行長勞倫斯芬克（Laurence Fink）在2018年初給投資者的信中表示，人們正在“轉向私營部門，並要求公司應對更廣泛的社會挑戰。”¹今年的《全球人力資本趨勢報告》調查證實了這一觀點，這促使執行長和整個管理團隊為其公司樹立更高的標準。在今年的《全球人力資本趨勢報告》調查中，77%的受訪者認為公民身份是重要的，36%的受訪者認為公民身份非常重要。

“企業公民身份”這一術語可以指企業所做的對社會產生影響的所有事情。我們將其定義為企業為社會服務並對其行為負責的能力（從外部來講，涉及客戶、社區和社會；從內部來講，涉及員工和企業利益關係者）。

為什麼公民身份現在變得至關重要？

是什麼在推動組織和社會對公民身份的強烈關注？

首先，現在組織運作的環境高度透明。它們的任何內部或者外部行為幾乎都不可能隱藏。²2017年，數十篇關於性別偏見、不平等報酬和不良高管行為的報導成為頭條新聞。如果對待客戶不善，可能會立即被拍攝下來，分享給全球的觀眾。到2018年，大多數美國上市公司將首次被要求披露它們的“執行長薪酬比率”，即執行長的薪酬與員工的中位薪酬的比率。³

其次，目前非常清楚的是，在很多國家的勞動力大軍中佔有半壁江山的千禧一代⁴對企業責任往往有著極高的期望。Deloitte 2017年的一項研究發現，千禧一代對他們的組織如何應對收入不平等、饑餓和環境等問題越來越敏感。88%的千禧一代認為，雇主應該在緩解這些問題方面發揮重要作用，86%的人認為判斷一個企業是否成功不應當僅僅衡量其盈利能力。⁵

“企業公民身分”這一術語可以指企業所做的對社會產生影響的所有事情。我們將其定義為企業為社會服務並對其行為負責的能力（從外部來講，涉及客戶、社區和社會；從內部來講，涉及員工和企業利益相關者）。

第三，企業公民身份現在直接影響客戶和雇主品牌。尼爾森最近的一項研究發現，67% 的員工更喜歡為具有社會責任感的公司工作，而 55% 的消費者會為對社會產生積極影響的公司銷售的產品支付額外費用。⁶前文提到的Deloitte對千禧一代的研究發現，那些認為自己的雇主支持當地社區的千禧一代雇員為該雇主工作五年的可能性高達 38%。⁷

最後，越來越多的企業正捲入具有政治、社會和經濟爭議的問題。這些爭論正在挑戰首席執行官們代表他們的雇員和客戶選擇政治立場。默克（Merck）公司執行長肯尼斯·弗雷澤（Kenneth Frazier）認為，“企業存在的目的是為社會創造價值。”他直言表明了政治立場，重新定義了製藥業對社會的貢獻。⁸ 紀思道·克里斯多夫（Nicholas Kristof）和耶魯教授傑佛瑞·桑南菲爾德（Jeffrey Sonnenfeld）等備受矚目的全球評論家呼籲企業發揮自己的潛力，幫助解決社會問題並改善生活。⁹

優秀的企業公民在財務表現上勝過其他企業公民

一個企業的財務表現似乎與其公民身份記錄有關。Watchdog 團隊已經創建了數百個企業公民責任和“最佳工作場所”指數，包括《財富》最受尊敬的公司名單¹⁰和道瓊斯社會責任指數¹¹等。一項新的元研究發現，企業社會責任指數排名與盈利能力¹²直接相關，而針對目標企業的縱向研究發現，他們的標準普爾500指數優於其他公司8個因數。¹³



投資界正在關注這個問題。一項對 22,000 名投資專業人士的調查發現，78% 的投資者增加了對以企業社會責任為重點的企業的投資。¹⁴一些投資者還通過一些如 Glassdoor 等的線上評級平臺對企業進行評估，從而瞭解雇主品牌與招聘和保留品質之間的相互關係。

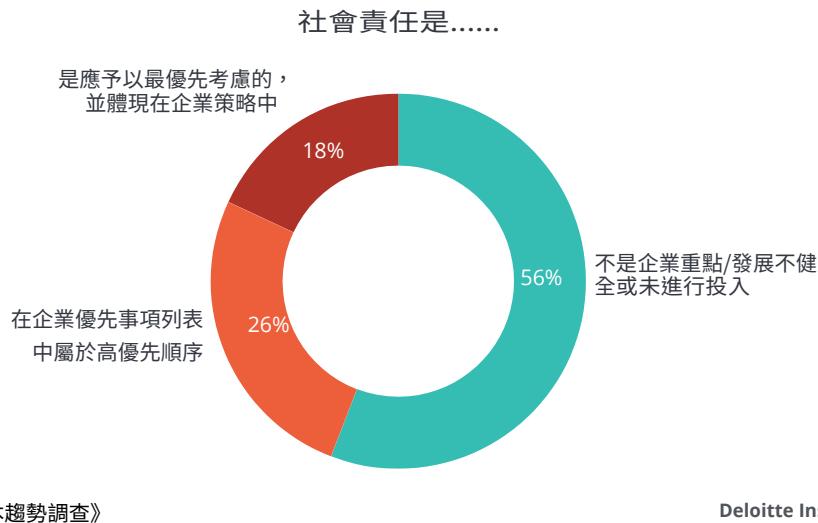
很多組織都在對良好公民身份的要求以及社會影響和財務表現之間日益增長的聯繫作出回應。塔吉特（Target）公司最近宣佈，到 2020 年，其全部 320,000 名零售員工的工資將提高至每小時 15 美元，這是美國聯邦最低工資的兩倍。該公司還為員工提供購物折扣、報銷學費以及制定彈性的工作制度，以“善待員工換取員工的良好表現”。¹⁵ Salesforce 將其利潤的 1% 捐獻給慈善機構，並為員工每年提供一整周的“志願者假期”。¹⁶ 聯合利華（Unilever）教導員工避免單獨關注投資回報率（ROI），同時實施了“USLP”：即聯合利華的可持續生活計畫。¹⁷

很多行業的企業都將公民身份置於其企業使命的核心位置。特斯拉（Tesla）公司將其業務定義為“加速可持續交通系統的到來”，¹⁸ 這有助於該公司擴大其價值主張，給投資者一個其具有社會影響力的印象。它的執行長埃隆·馬斯克（Elon Musk）經常會談論電動車在預防“環境災難”中的重要性。¹⁹ 而美國銀行注重企業負責任的增長，“企業應當以共同目標為指導，通過環境、社會和治理領導力，幫助改善金融生活。”²⁰

企業是否言出必行？

雖然全世界範圍內77%的受訪者認為公民身份是重要的，但是其中僅有18%的受訪者表示公民身份是其企業戰略的重中之重。

圖1：企業社會責任計畫的描述



接受調查人數：11,069

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

需要一種整合的、真實的公民身份戰略

儘管有很多這樣引人注目的例子，但是很多其他企業似乎未能有效地將公民身份融入到他們的整體戰略中。在今年的《全球人力資本趨勢》調查中，雖然有 77%的受訪者認為這個問題是重要的，但只有18%的受訪者表示公民身份是公司戰略中的重中之重。另有34%的受訪者對企業公民項目幾乎沒有投入或者投入很少，並且22%的受訪者根本沒有關注過企業公民身份。

我們相信 2018 年各個企業都會遇到一個難得的機會，讓公民身份成為企業戰略和企業身份的核心部分。執行長和執行委員會應當拋棄分散的計畫，向公眾傳達一個唯一的、全面的、整合的戰略，這個戰略應明確企業身份、企業宣言及企業行為。然後，他們應當讓企業的領導對結果負責。

一些最成功的企業公民已經在朝著這個方向發展了。這種努力對衡量、理解並改善構成企業公民身份的許多影響是必要的。

核心觀點總結

在社會企業時代，利益關係者正在密切關注企業對社會的影響，無論是其產品如何很好地滿足人們的需求、製造工廠如何影響社區，還是員工對於其工作崗位的感受。社會為企業豎起的這面鏡子反映出的是所有人都能看到的企業身份，而擦亮這面鏡子是企業成功的關鍵所在。

表1：高管團隊在追求公民身份方面應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|--|
| 人力資源長 | 專注將企業的公民身份戰略納入其整體人才戰略，那麼公民身份就不再只是一個曇花一現的項目。把公民身份變成為員工創造有吸引力的體驗的一個不可或缺的部分。 |
| 資訊長 | 通過使用社交媒體等基於技術的管道來宣傳企業公民的努力。使用技術使大眾對企業文化、身份以及客戶和員工待遇產生積極的看法。 |
| 財務長 | 與人力資源部門和市場行銷部門合作推進基於公民身份的專案，以幫助提升整體股東價值。 |
| 風險長 | 積極管理與企業公民活動相關的風險，防止企業品牌受到損害，即使這些活動的初衷是積極的儘管良好的企業公民身份能夠使企業受益，但是企業領導還是應該注意一些意外後果，尤其是在當今敏感的政治環境中。 |
| 行銷長 | 與資訊部門和人力資源部門合作，以強化企業整體品牌的方式來定位企業公民身份戰略，並利用來自社交媒體的資料和見解。 |
| 個人 | 講出心聲，付諸行動。告訴你的雇主你對企業內部和外部行為的期望，並且自願幫助社區、同事和客戶讓生活變得更美好。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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

既是一種策略，也是一種責任

隨著工作和生活之間的界限日益模糊，提供一套強大的、注重身體健康、心理健康、財務健康和精神健康的福利計畫，正在成為一種企業責任，以及提高員工生產力、凝聚力和保留率的企業戰略。雖然各企業正在對這方面進行大量投資，但我們的研究表明，企業所提供的與員工所看重和期望的，往往存在著顯著差距。

許多大公司正在重新思考其薪酬計畫和發展計畫，將一些統籌性的、端到端的福利計畫囊括進來，目前這些計畫既是優秀企業公民的責任，也是企業人才戰的關鍵要素。這項投資符合員工、企業和企業領導者的需求，越來越多的福利資源和工具正致力於提供相應的解決方案。

我們首次提到“不堪重負的員工”是在2014年。儘管員工壓力大這一問題並不新鮮，但現在企業持續的快節奏使這一問題變得更加嚴重。¹有研究表明，受數位化商業“隨時在線”和全天候工作方式的驅動，超過40%的員工在工作中面臨高壓，其工作效率、身體健康和家庭穩定均受到了負面的影響。²小時工可能會抱怨工作時間不靈活，而白領階層則經常抱怨電子郵件和消息沒完沒了，沒辦法從工作中脫身。在有些國家，人們的工作時間越來越長，而休假則比以往任何時候都短。³此外，Deloitte的千禧世代調查顯示，在30個國家當中，有19個國家的千禧一代稱，自己並不期望比父母更“幸福”。⁴

有鑑於此，數位化福利市場迅猛增長。在過去的兩年中，已經有超過20億美元的風險投資投入到了該領域，創造了大量的線上視頻、應用程式和工具，以說明評估、監控和改進健康的各個方面。⁵

福利成為戰略重點

企業福利市場在幾十年前就已經開始發展起來，彼時高度關注的是員工的身體健康和安全。然而，今天福利的定義已經大大擴展，開始涵蓋一系列專案，不僅旨在保護員工的身體健康，更積極推動績效、促進社會福祉和情緒健康。它們包括用於財務健康、心理健康、健康飲食和鍛煉、正念、睡眠和壓力管理的創新性專案和工具，以及為支持這些努力而對文化和管理行為做出的改變。

在這些創新的推動下，僅就美國而言，企業福利市場（包括醫療保健計畫、審查、評估、教育和應用程式）已經達到近80億美元，預計到2021年將達到113億美元。⁶隨著市場的增長，領導者也越來越深刻地認識到這些計畫在定義企業中所起的關鍵作用。例如，現在有三分之二的企業指出，福利計畫是其雇主品牌和企業文化的關鍵部分。⁷

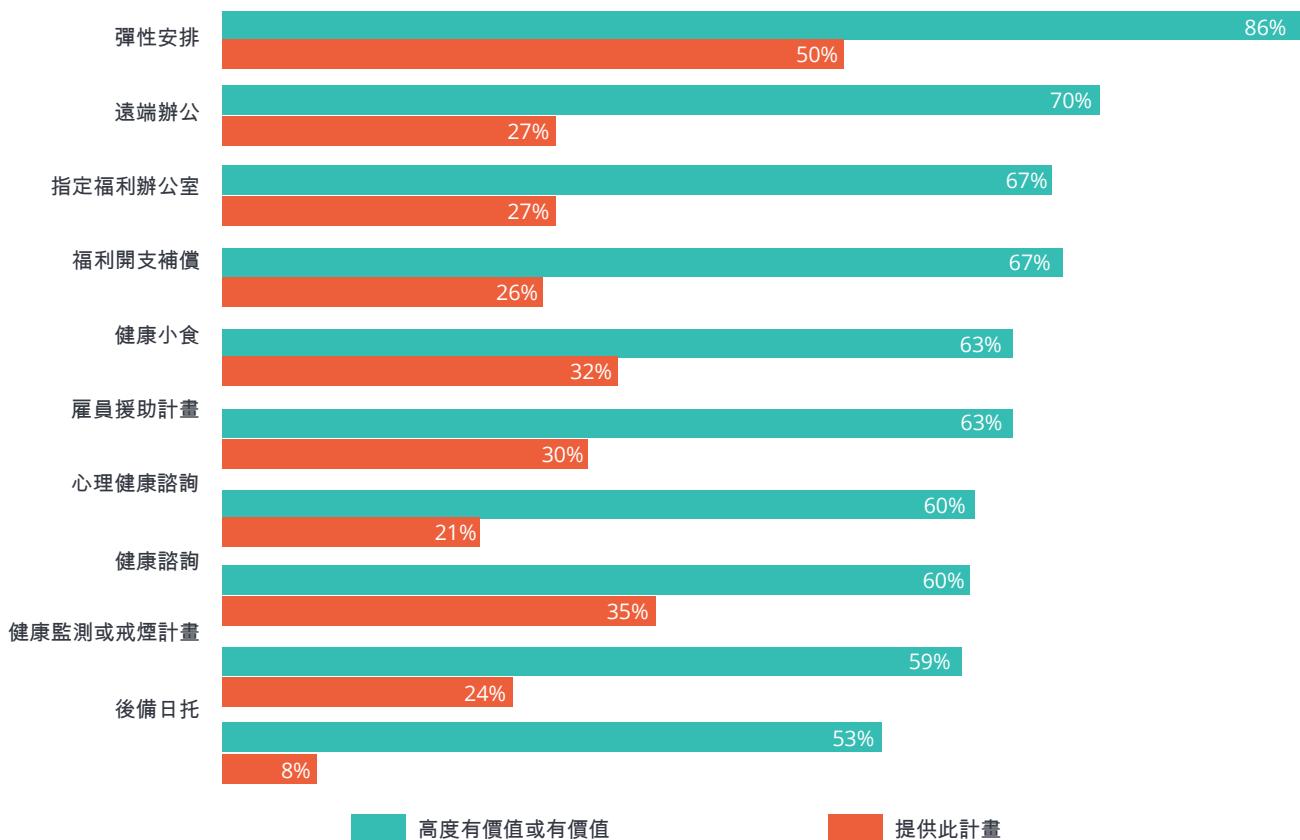
然而，儘管企業對福利的關注和投資增加了，但我們的研究表明，企業必須做得更好，將福利計畫與員工的期望更好地結合起來。如下圖所示，在許多方面，員工所看重的和企業所提供的仍然存在巨大差距。

我們認為，企業現在有必要擴展福利計畫，將員工所期待和看重的東西涵蓋進來，負責任地對待員工，這對增強企業社會資本和打造具有吸引力的雇主品牌，同樣至關重要。

研究已經發現，與志願服務和本地公民機會一樣，學生貸款支持也是最被看重的一項福利。⁸ 例如，Salesforce 所引以為豪的是它為員工每年提供 7 天的“志願者假期”，以幫助員工感受工作的意義。⁹

福利在跨國食品公司達能的整體業務戰略中起著至關重要的作用，該戰略正是以經濟和社會發展兩大支柱為基礎的。達能的達·關愛計畫為與健康相關的重大風險提供醫療保險，此外，還實施了全球育兒假政策。其目的不僅在於支援員工的穩定生活，還在於將達能的員工培養成為健康大使。¹⁰

圖1：幸福：員工所看重的vs.公司所提供的



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

今天福利的定義已經大大擴展，開始涵蓋一系列專案，不僅旨在保護員工的身體健康，更積極推動績效、促進社會福祉和情緒健康。

跨國建築、房地產和基礎設施公司 Lendlease，不僅著眼于利用實體工作場所支援福利，還著手制定將福利植入企業文化的政治和領導方法。該公司的工作環境包括“鄰里”表、工作牆、需要集中精力的活動焦點，以及促進協作和社交互動的封閉艙和分離區。¹¹ Lendlease 的健康中心是一個預防保健機構，佔據公司總部兩層樓，員工可以使用專門房間——“諮詢室”、“沉思室”、“看護者房間”及“急救室”，以及相鄰的身體活動和訓練區域。¹² 健康中心的亮點之一是有一面六米高的呼吸牆，包含約 5,000 棵植物，可加速清除空氣污染物並冷卻周圍空間，同時也能提高能源效率並降低空調成本。該公司的休假政策包括員工有兩天的時間可以根據個人興趣自願去某個慈善機構。Lendlease 正在各個國際地區分支不斷推出福利計畫，其中包括三個年度安康日和豐富的健康活動。這些活動圍繞飲食和鍛煉，包含了廣泛的、支持性的健康評估方法。¹³

福利對年輕員工尤為重要。在許多國家，千禧一代在勞動力中占比超過一半，在“自我照顧”上所花的錢幾乎是嬰兒潮一代的兩倍。¹⁴ 這促進了正念、認知行為療法及線上個人和職業教練等消費者應用的增長，¹⁵ 所有這些同時也可作為雇主採購的項目。

從健康到幸福，再到績效表現



隨著福利定義的擴展，現在企業不僅將福利視為對員工的幫助或責任，而且視為一種業務績效策略。在本年度的《全球人力資本趨勢》調查中，僅有 23% 的受訪者表示，他們的福利計畫旨在降低保險成本。相比之下，43% 的受訪者認為福利強化了其所在企業的使命和願景，60% 的受訪者表示它提高了員工的保有率，61% 的受訪者表示它提高了員工的工作效率及最終的業務成果。

現在有越來越多的證據支持福利驅動績效這一觀點。研究表明，生產力損失的成本比醫療藥物成本高 2.3 倍。¹⁶ 這些成本通常在員工實際工作時產生，這使雇主潛在的應對範圍變得更加複雜。陶氏化學公司的一項研究發現，“出勤主義”帶來的成本為平均每人每年 6,721 美元。¹⁷ 這也解釋了為什麼現在對福利的關注從單純避免缺勤延伸到了幫助員工表現優異。

新的解決之道，新的指數及新的工具

在強勁的需求和風險資本湧入的推動下，許多新的福利解決方案已進入市場。Castlight Health, Limeade, VirginPulse 等供應商現提供企業平臺，讓雇主能夠通過集成應用提供各種各樣的員工福利解決方案。¹⁸

例如，VirginPulse 提供的雇員應用程式的使用頻率與 Facebook 相同，其活躍用戶的敬業度增加了 65%，人員流動率降低了 32%，生產力比同儕高出了 9%。¹⁹ Deloitte 已經開發了自己的“活力”應用程式，說明他們的專業人士更好地管理自身的能量，現在又提供了一個“幸福指數”。其他供應商正在開發類似的指數，以說明組織衡量自己的福利計畫。

執行長和人力資源長們也意識到這一點。正如生產率、公民身份和包容性的重要性已經提升一樣，福利的重要性也被提升。Aetna 首席執行官馬克·伯托裡尼 (Mark Bertolini) 對福利計畫的重要性和影響進行了總結：“如果人們在家中實現收支平衡，尤其是對食物、福利、健康和醫療保健（尤其是醫療保健）的需求得不到滿足，在工作時他們又如何能夠充分參與進來，做個敬業的知識工作者呢？”²⁰

核心觀點總結

福利正日益成為優秀企業公民的核心責任，並成為提高員工敬業度、組織活力和工作效率的一個關鍵績效策略。對各公司最想招聘、獲得和留住的人才來說，他們對福利的期望度也越來越高。福利不再是薪酬包中的一個選項或狹義的關注要素，現在它已成為領先的、高效能公司的一項重要使命。



表1：管理團隊在促進幸福方面應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------------------|--|
| 人力資源長 | 福利是一個個人的問題，因此需要隨個人需求的演變而發展。想方設法時刻把握員工的需求，甚至嘗試利用預測分析在這一領域保持領先趨勢。 |
| 資訊長 | 可持續福利策略的基石是整合技術，以促進、追蹤和管理福利計畫。避免因提供大量毫不相干、無實用價值的應用程式，而違背集成平臺增加福利投資價值的目的。 |
| 財務長 | 福利和工作效率之間的聯繫是明確的。與執行團隊的其他人一道努力，持續投資可提高利潤的福利計畫，並量化其財務成本和收益。 |
| 營運長 行政長 風險長 | 設法應對個人資料關注度上升的現象並管理相關風險。由於現在更多的技術和應用程式被用於福利，在早期引入首席風險官可以進行適當控制，以防範未來的不利影響。 |
| 行銷長 | 將福利計畫定位為您的雇主品牌和薪酬策略的關鍵組成部分，並將其作為您組織績效和生產力戰略的有機組成部分。 |
| 個人 | 尋找並利用您的雇主所提供的福利計畫，並在進行包括入職、留下或離職等就業決策時將這些計畫考慮進去。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

1. Jeff Schwartz et al., *The overwhelmed employee: Simplify the work environment*, Deloitte University Press, March 7, 2014.
2. EKU 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.



人工智慧、機器人技術和自動化

讓人類一起加入

人工智慧、機器人技術和自動化已在工作場合迅速立足擴展，其速度遠高於許多組織的預期。雖然各大組織正在加速採用這類技術以實現現有流程的自動化，真正意義上的先鋒派卻在徹底重新構思使人和機器的價值均能實現最大化的工作架構，從而創造新的機會以便更高效地組織工作，同時重新定義員工的職業技能和職業生涯。

自動化、機器人技術和人工智慧的應用正在大幅加速。在本年度調查中，41% 的受訪者都認為這一話題非常重要；大約有一半（47%）的受訪者反映自己的組織深度參與了自動化專案，其中有24%的人使用人工智慧和機器人技術開展日常工作，有16%的人借此提高員工技能，另有7%的人借此徹底重構工作。

人們對人工智慧和機器人技術的期望值也顯著提高。本年度我們調查的管理層中，有42%認為自己的組織會在3-5年內廣泛採用人工智慧（去年這一比例是38%）。然而儘管有此預期，許多組織仍然有待處理人工智慧的潛在應用問題。2017年一次對1500名高管的調查結果發現，只有17%的人熟悉人工智慧的概念及其在他們公司的應用情況。¹這一結果同我們的調查結果一致：我們關於這種“準備度差距”的分析結果顯示雖然有72%的受訪者認可這一領域的重要性，但僅有31%的人已準備就緒解決問題。

加快實驗向實踐轉化

隨著越來越多的組織爭相採用人工智慧工具和機器人技術，其市場發展如火如荼。業界領先公司（如微軟，IBM，Facebook和其他科技巨頭正熱衷於投資這一市場。與此同

時，有分析者認為過去三年中有1000多家新興人工智慧公司斬獲了60多億美元的投資，這些投資範圍很廣，涉及從運輸至醫療等多個專業領域，包括人力資源。²

非科技組織也在推進對這類技術的應用。可口可樂曾採用來自自蘇打水機的資料的人工智慧分析以協助決定是否推出櫻桃雪碧。³ 摩根斯丹利為16000名財務顧問配備了可以自動執行重複性任務的機器學習演算法，從而“解放”了顧問，使其能專注于客戶服務。⁴ 在醫療領域，人工智慧和機器人技術也提高了病員服務效率和病歷記錄效率，還能監視病人病情。

⁵ 總的說來，預計到2021年人工智慧工具能創造近3萬億美元的商業價值。⁶

在人力資源領域，人工智慧和機器人技術也展現了激動人心的能力。現在的軟體已經能識別人臉和性別、⁷ 聽懂語音、識別情緒，⁸ 還可以解碼視頻面試檔從而識別教育水準、謊言和認知能力。⁹ 已有分析工具能智慧遴選應試者，¹⁰ 識別員工職業選擇

¹¹並進行經理人領導力提升培訓。¹² 這些技術的潛能還遠不止這些。目前人們正在用人工智慧開發對話機器人，可以同求職者交流，為視訊面試評分，還能理解就業度調研的情緒。各大主流人力資源管理雲端供應商都在實施多種演算法，因此組織必須維護精確資料並仔細評估這些工具，從而確保精確性，並識別潛在偏差。

人工智能和人類協同提高智慧化

領先企業逐漸意識到這類技術的最大效率來自於對人類的補足，而不是取而代之。亞馬遜目前有100,000台機器人在工作，¹³ 可將假日員工培訓時間縮短至不到兩天。¹⁴ 沃爾瑪近期採用了虛擬實境技術提高店內培訓品質，可有效類比客戶環境。¹⁵ 空客和日產等製造商正在設法運用協作機器人（“co-bot”）同工廠內的工人並肩工作。¹⁶

人們也逐漸認識到人工智能工具需要人類監督。其實大型科技公司在幕後都有成千上萬的人在不停地監督、培訓、改進演算法。¹⁷ 正如CrowdFlower公司（一家提供演算法培訓師的新興公司）CEO所說：“演算法的有效性僅限於其運行所需訓練的資料的數量和品質。”¹⁸ 這一認識創造了多種新職位，如“機器人培訓師”、“機器人承包商”和“機器人管理者”等。

在人力資源科技領域，Textrecruit推出了Ari面試對話機器人，Hiremya.com推出了Mya面試對話機器人，Paradox.ai 推出了Olivia面試對話機器人，可見自然語言處理的應用範圍越來越廣泛。難點通常不在於解碼人類語言，而在於訓練軟體如何正確提問、提供正確答案並避免疏遠求職者。一名銷售商坦言花了一年多的時間才教會對話機器人如何智慧篩選小時工求職者。

由於需要人類參與，使人工智能可以自動化一切工作的觀點更加複雜化。如果說人類及其特有的技能非常重要，那麼隨著設計、實施和驗證人工智能方案的需求變得愈加廣泛，人類及其特有技能的重要性似乎也在增加。隨著重點從自動化轉向對工作的重新設計，瞭解機器和人類各自賦予不同類型工作和任務的獨特能力至關重要。

從工作重設計到工作架構

研究顯示，自動化雖能提高規模、速度和品質，但卻並不會消除工作。事實正好相反。波士頓大學教授James Bessen 的一項研究顯示，對電腦化和技術有更高要求的職業的招聘增長率反而提高而不是降低了。¹⁹ 此外，許多情況中新增職業的服務導向性、解釋性和社會性更強，從而配合人類如創造力、同理心、交流和解決複雜問題等的基本技能。比如專業銷售人員能運用人工智能工具（Salesforce、Einstein等）使自己專注於人際互動，醫療工作者可以使用智慧型機器騰出時間同病人交流。

的確，雖然業界對人工智能和自動化的興趣高漲，本年度《全球人力資本趨勢報告》中的高管們都預計未來對人類技能的需求會大幅度增長；這些技能有解決複雜問題（63%）、認知能力（55%）、社交技能（52%）和過程技能（54%）。

領先企業逐漸意識到這類技術的最大效率來自於對人類的補足，而不是取而代之。



雖然65%的人預計技術技能將有大量需求，但是研究顯示製造、安裝、維護機器的技能僅使用很小一部分勞動力。²⁰ 世界經濟論壇最近一項研究顯示，未來10年的前十大技能包括批判性思維、創造力和人員管理等基本人類技能；這一研究結果更證實了前面觀點。²¹

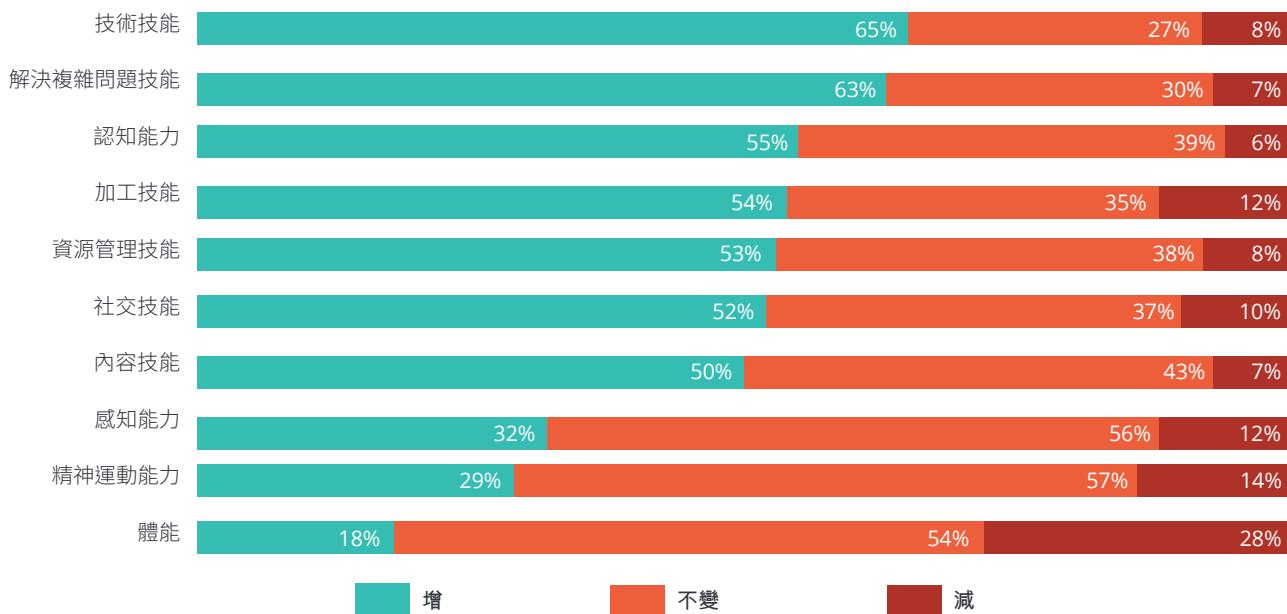
具有諷刺意味的是，多數公司都在竭力招募和發展這些未來人類技能。儘管人們越來越清楚地認識到人類同機器並肩工作所需的技能，但仍有49%的受訪者向我們透露尚無計畫培養這類技能。我們視之為亟待解決的一大人力資本難題，需要高管層支援以轉變組織結構、企業文化、職業選擇和績效管理措施。

採用新機器不是直接替代人類，而是改變員工利用新技術所需的技能和要求。這一措施帶來的最大良機不僅是重新設計工作，而且包括徹底重構思“工作架構”。實現這一目標不僅需要將工作分解為基本組分（如評估、生產、問題解決、交流、監督），還需分析如何利用“人+機器”的新搭配模式完成這些組分，並讓二者在工作中發揮各自的所長。組織如果沒有周密的方案，不但可能無法識別有效利用技術所需的技能，對裁員的看法（無論真實還是假定）也會使其員工和企業品牌遭受損失。

有效應用人工智慧需要哪些人類技能？

接受調查者對管理人工智慧、機器人技術和自動化所需的人類技能（如解決複雜問題、認知能力和社交能力）非常清晰。然而，很多人反映尚無計畫培養這類技能。

圖1：企業整合人工智慧/機器人技術所需的預期重點員工技能



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

人力資源和商界領袖在以後幾年內將面臨的最大挑戰之一是如何重新設計當今的工作和員工配置。這需要他們思考一些根本性問題：哪類任務和活動可以自動化？應該使用何種技術？人和智慧型機器如何搭配才能有效工作？²² 從富於想像力的新視角關注員工發展、學習和職業模式將變得非常重要。但最關鍵的一環或許是需要創造有意義的工作—即人類期待的新工作（儘管是初次與智慧型機器合作）。

儘管人們越來越清楚地認識到人類同機器並肩工作所需的技能，仍有49%的受訪者向我們透露尚無計畫培養這類技能。

核心觀點總結

2018年及以後，我們預計人工智慧、機器人技術和自動化方案會繼續被快速應用並趨於成熟。目前，業內領先組織正在努力把人類加入進來—重新思考工作架構、重新培訓員工、重新構架組織以便使用技術改造業務。這一努力的目標不僅是消除例行任務和降低成本，更是為客戶創造價值，為人類創造有意義的工作。

表1：高管團隊在運用人工智慧、機器人技術和自動化中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------------------|--|
| 人力資源長 | 新自動化技術的採用會激發員工對持續發展和新技能培訓的需求，重點是人類的必要技能如批判性思維和問題解決等。放眼組織之外，利用更廣泛的提供者和解決方案生態系統獲得持續學習所需的內容、培訓支援和基礎設施。 |
| 資訊長 | 考慮如何持續監督外部市場，從而跟上創新步伐。人工智慧、機器人技術和自動化技術在不斷快速演進。資訊技術可以發現並引入能實現更大價值的創新方案。 |
| 財務長 | 技術的快速演進需要支援創新的投資方案。考慮重新思考技術相關商業項目的典型增值期，協助您的組織管理持續技術投資所涉及的財務問題，從而減輕對資產負債表的潛在負面影響。 |
| 營運長 行政長 風險長 | 識別人工智慧、機器人技術和自動化有效整合至工作場合後所需的新運營角色。比如，組織可以派人識別應用自動化的新方法、現場管理機器人和執行其他關鍵任務。在讓自動化方案生效方面，這些角色的作用非常重要。沒有他們，自動化的潛在價值便可能無法實現。 |
| 行銷長 | 管理逐漸提高的自動化程度所涉及的潛在外部品牌影響，同時識別自動化能提高行銷有效性的區域。 |
| 個人 | 識別您認為在高度自動化的工作場合中取得成功所需的技能。採取終身學習的方式在公司內外尋求機會發展您的個人技能。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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 Guszcza, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.



超連通工作場所

工作效率是主導嗎？

通信工具的絕對數量和種類在不斷擴大，而所有通信工具均致力於提高員工的工作效率和生產力。為了實現這一目的，聰明的組織正在嘗試重新調整工作規程、物理工作空間以及領導方式，以確保在一個團隊網路裡，其連通性越強，工作效率越高。

新型通信工具為組織引發了一個關鍵性問題：這些通信工具實際上是在提高工作效率，還是使得工作正在變成一系列混亂的、不間斷的資訊、電子郵件、電話會議和聊天？計畫建設團隊網路的組織為這一問題提供了一個新的視角。

在去年的《全球人力資本趨勢》調查中，88%的受訪者正將他們的公司重組為更加扁平化、更加網路化的團隊結構，這也是2017年的第一大趨勢。如果說今年有什麼區別的話，那就是這一趨勢正在進一步深入企業中。2018年，91%的受訪者表示，他們所在組織的員工會在其職能部門外的專案上花費時間，而35%的受訪者表示，他們的員工經常這樣做。

大量新型工具正在推進這一轉變，每一種都致力於向人們提供更加智慧的人際間通信方式。這一市場已經吸引了思科（Cisco）、微軟（Microsoft）、Facebook、Slack和等多家頂級科技公司，它們均已發佈了新的資訊、聊天和視頻通信系統。¹

然而今年的《全球人力資本趨勢》研究顯示，人們對這些新型工具是否與商業目標匹配非常焦慮。當被問及“新工作場所”的工作效率時，47%的受訪者表示這個問題非常重要。而且從經濟學角度來看，這一問題已十分嚴重，因為全球勞動力生產率增長達到了近二十年來的最低水準。²

巨變正在發生

工作場所的通信變化是如何發生的？研究表明，人們在個人生活中的通信行為、習慣和使用的工具正逐步遷移至他們的工作生活中。以手機短信為例。如今，我們有74%的受訪者表示經常使用手機短信進行個人通信；全球每天發送187億條短信，其中，年齡在25-34歲的個人每天發送和接收的短信數超過75條。³ 隨著短信在我們個人生活中的普及，它在我們工作中也變得司空見慣，我們的受訪者中有32%認為短信的使用會增加。

許多人認為，社交媒體和即時通訊等工具也會沿著類似軌道進入工作場所。事實上，我們2018年的調查結果引人注目：44%的受訪者認為將來面對面的會議會減少，30%的受訪者認為電話和短信的使用會減少。作為前述工具的替代，70%的受訪者認為員工會在協作平臺上花費更多時間，67%的受訪者對“基於工作的社交媒體”看長，62%的受訪者預測即時通訊工具會增加。任何單一的通信模式都不會占主導地位；相反，工作環境將存在多種不同的通信方式。

此外，基於人工智能的新型團隊管理工具也開始出現。Office 365、G-Suite和Slack的最新版本目前包含基於人工智能的建議，可以幫助個人查找正確文檔、回復正確資訊以及瞭解哪些是最重要的。⁴有一家人力資源系統供應商最近推出了一款使用人工智能讀取員工脈搏測量結果的產品，該產品還能為管理者提供改進其管理風格的建議。

這些新型通信工具可能會產生非常積極的影響。以全球領先的醫療機構之一，Mayo Clinic是如何利用技術改進團隊合作、資訊共用和病人護理的情況為例。⁵ 通過名為Ask Mayo Expert的移動應用程式，醫生可以從網路中的其他專家和資訊源查看有關診斷、治療、病因和防治的資訊。用戶可以提問，也可以回答問題，並且所有資訊都按主題、位置、護理流程和主要事實加以標記。這種高度交互系統現在正廣泛使用，醫生每天可以訪問專家10次以上。

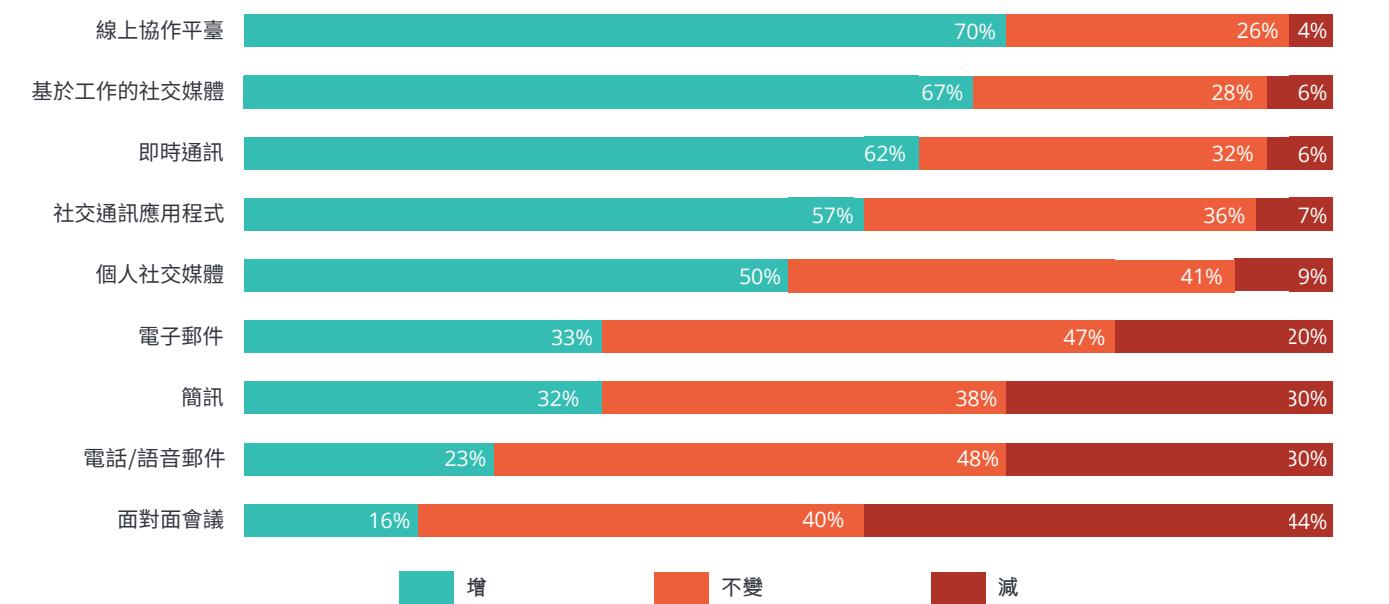
或者以星巴克（Starbucks）為例。在採用了Facebook推出的Workplace僅僅幾個月後，80%的星巴克門店經理已在積極使用該工具分享知識、最佳實踐以及相互支持。⁶ 同樣地，沃爾瑪聲稱，像Workplace這樣的產品正在說明該公司打破語言障礙，增加知識共用，甚至管理像哈威颶風這樣的緊急事件。⁷

在中國，我們看到全球性的領先企業中興通訊正在積極投入到創建高度連通的工作場所，實現高體驗、高協作、高效率的氛圍。自主研發構建了基於雲計算平臺的全方位溝通和連結工具，包括即時辦公交互、企業內部社交網路、專案協同系統，覆蓋160多個國家分支，8萬名員工。2017年推出新的導師制項目，為新入職公司的員工提供一對一的個性化輔導，包括文化傳承、工作指導、生活關懷等全面立體職責，同時對應屆生提供入職前的職業導入；全球數千名簽約應屆生每人均指定一位獲得公司認證的導師，通過雲平臺實現導師輔導、線上課程學習、社交互動，將員工體驗和連結的含義擴展到入職前6-8個月。⁸

實際會議將被虛擬協作取代

面對面會議和電話會議正逐步減少，而工作協作平臺正逐步增加。

圖1：未來三至五年內通信管道的狀態



接受調查人數：11,070

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

管理層選擇的重要性

儘管2018年將繼續見證許多激動人心的新型工具的引入和採用，管理層仍然必須對使用哪些工具以及如何使用它們作出重要決策。至關重要的是，這通常包括關於不使用某些工具的決定。

管理者必須根據多方面的因素確定哪些工具最適合他們的企業、團隊和工作任務，這些因素包括文化、通信速度和正式程度。例如，一些公司可能從協作工具的大規模飛躍中受益，而其他公司則需要保留電子郵件作為重要且有價值的通信手段。無論選擇哪種工具，制定使個人工作效率與團隊和組織的工作效率相匹配的標準和指導準則尤為重要。

例如，3D設計和工程軟體的主要供應商Autodesk發現，它支持Slack的85個獨立工具，而每個工具由不同的團隊用各自獨特的方式管理工作。雖然這些團隊很滿意，但他們之間不存在常見的最佳實踐分享，並且也沒有團隊間協作的能力。⁹

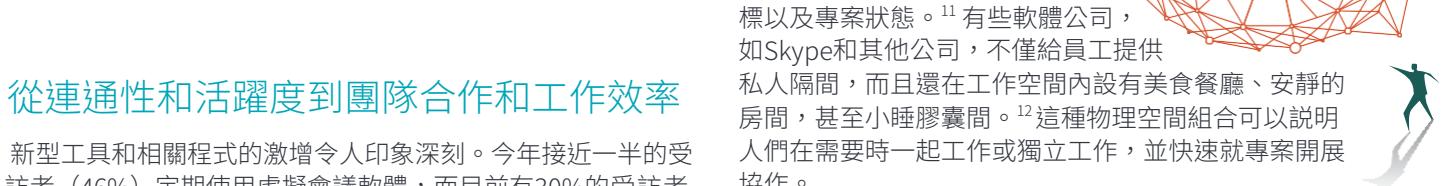
Autodesk的開源項目和團隊引導總監Guy Martin認為，是時候“將這些團隊聯繫在一起了”。Autodesk採納了“默認開放”原則，並說服85個項目團隊在Slack的一個集成式企業工具中共用他們的管道。這需要創建命名規範和多個通用準則，但同時也導致公司範圍內的合作大大增加。如今，Autodesk的Slack社區擁有5000多名活躍成員，從而帶來更多的學習、開放式協作和積極共用，這些正是從“團隊集合”轉化到“團隊網路”所需的要素。¹⁰

從連通性和活躍度到團隊合作和工作效率

新型工具和相關程式的激增令人印象深刻。今年接近一半的受訪者（46%）定期使用虛擬會議軟體，而目前有30%的受訪者使用基於定位的視訊會議系統。但個人更多地使用通信工具，並不自動意味著團隊和組織的工作效率會提高。事實上，儘管71%的受訪者認為這些新型工具可以提高他們的個人工作效率，但有47%的受訪者關心這些工具是否會真正提高整體工作效率。

我們的研究表明，在當今的網路化組織中，技術、物理空間設計、新的領導方式以及新的工作規程必須結合在一起，才能實現這一目標。這需要人力資源部門、資訊技術部門以及企業之間相互合作，建立一個整合的、定制化的工作環境。

管理者必須根據多方面的因素確定哪些工具最適合他們的企業、團隊和工作任務，這些因素包括文化、通信速度和正式程度。



靈活的可改造的工作空間是實現工作效率的一個關鍵要素。例如，在ING Bank和Atlassian，敏捷團隊在同地協作的工作空間內工作，工作空間內配有大型白板，白板上會顯示專案計畫、共同目標以及專案狀態。¹¹有些軟體公司，如Skype和其他公司，不僅給員工提供私人隔間，而且還在工作空間內設有美食餐廳、安靜的房間，甚至小睡膠囊間。¹²這種物理空間組合可以說明人們在需要時一起工作或獨立工作，並快速就專案開展協作。

跳出對個人工作效率和技術工具的孤立考慮，對於企業取得積極成果至關重要。實現有效的協作和工作率，需要將文化、領導力和激勵措施結合起來，以實現有效的合作並使工作效率成為主導。為此，人力資源部門必須與資訊技術部門相互合作，將他們的專業知識應用於團隊管理、目標設定和員工發展，從而使這新一波連通工具的應用高效、簡單且具有吸引力。

核心觀點總結

公司擔心新型通訊工具與組織目標之間可能會脫節。為了說明確保個人連通性轉化為組織的生產效率，組織正在調整他們的工作規程、工作空間以及領導風格，以更好地利用這些工具，同時減少這些工具的潛在消極影響。

表1：高管團隊在超連通工作場所的管理中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|---|
| 人力資源長 | 制定延伸到技術範圍之外的使用協作和通訊平台的周密策略，不僅要考慮使用什麼工具，而且還要考慮一些通過設計工作環境以使這些工具能夠被有效利用的方式。這可能涉及到對物理工作空間的調整、不同的管理技術和/或養成人們使用所提供的工具習慣的獎勵或激勵措施。 |
| 資訊長 | 對組織中的所有在用協作平台進行盤點。制定提升工作場所連通性的策略，方法上要避免重複系統和應用程式，並提供一個可以說明驅動更多資料和彙集更多關於人們如何交互、參與和協作見解的平臺。這些見解對組織提高工作效率很有價值。 |
| 風險長 | 確定應針對在工作場所使用協作和社交工具制定什麼風險政策。例如，什麼資訊應該通過社交工具而非通過私人電子郵件或電話共用？考慮以管理隱私和其他相關風險的方式，對全部員工進行使用協作和社交工具的培訓。 |
| 營運長 | 考慮將協作工具嵌入到日常工作過程中的方法，以便增加協作工具的使用率並幫助提高工作效率。 |
| 個人 | 考慮如何使用協作工具來提高自己的工作效率，而不是對協作工具無所適從。你經常向內部社交團體發帖嗎？你是否更頻繁、更有效地與他人合作？有效地利用這些工具可以通過擴展你的網路、更廣泛地分享你的專業知識或者向那些不瞭解的人推廣你的工作成果，幫助你建立起你的個人品牌。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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 @ ADSK, 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.



人才資料

太遠是多遠？

人才分析領域發展迅猛，為更好地聘用、管理、保留和優化勞動力提供了新機遇。然而，公司收集的員工個人和商業資料越多，存在的資料安全性和透明化風險及道德問題也越大，而且還需要取得相關許可。為此，必須針對人才資料工作建立完善的安全防護制度、透明化措施和明確的溝通機制，否則會導致員工對隱私保護的擔憂和對資料濫用的強烈不滿。

過去幾年中，利用勞動力資料分析、預測和提高績效，在實用性和應用價值上不斷攀高，未來還將進一步普及推廣。在我們 2018 年的《全球人力資本趨勢》調查中，84% 的受訪者都認為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麼？我們發現其背後的三大合力：

- 人們對生產率和員工敬業度等關鍵勞動力問題以及多樣化和男女平等等社會問題越來越重視，促使首席執行官級別的高管層開始考慮如何才能最有效地引導和管理人才的問題。
- 人力資源在人才分析方面的大量投資，產生了許多新的資料來源。本次調研表明，超過70%的受訪者已經啟動資料分析和資料化決策的大型專案。
- 對於員工資料的保護問題，組織已經感到越來越力不從心，這也在情理之中。今年的調研中，只有10%的受訪者認為自己公司對於這一挑戰已做好“充分準備”。

越來越強的人才資料力量

預言多年的人才資料革命終於來臨。受訪組織中，有69%正在建立分析員工相關資料的集成系統，17%已經配備了全新有效方式處理大量資料的即時儀錶盤。¹ 在Bersin人才分析成熟度模型²的3級和4級公司中，90%的公司已掌握準確及時的

資料，95%的公司已經制定了有效的資料安全性原則。這些領先的公司正在監測來自多種管道的人才資料，這些管道包括社交媒體（17%）、調查（76%）以及來自人力資源和金融系統的綜合資料（87%）。³創新型組織正在挖掘各種資源，以創建一個全面的“員工傾聽架構”，除提供員工完全體驗的最新見解外，還可提供與職位發展、職業流動和績效考評相關的資料。

高級分析現在可以追蹤並分析海量員工資料，包括從語音通信、人際互動和視訊面試中收集的資料。現在甚至可以測量並監控員工電子郵件的情緒。⁴ 現在多家供應商提供解讀電子郵件流量的組織網路分析（ONA）軟體，以監控員工的壓力水準並配合稽查欺詐、濫用和管理不善等問題。其他組織網路分析工具可以分析員工的回饋和績效，以發現管理層面的挑戰，向不同領導者發送指導提示，並根據員工之間的互動和關係（而未必是他們的職務和角色），確定關鍵知識管理資源、話題專家以及組織的影響者。⁵

回報越高，風險越大

分析工具提供了巨大機遇。但面對顯而易見的好處，許多高管可能不能及時認識到或者不願意承認巨大的潛在風險。組織正在接近使用人才資料的臨界點，那些過度使用人才資料的組織可能會受到員工、客戶和公眾的強烈抵制。

的確，有些組織已經開始認識到，資料的存在本身就具有風險性。正是由於這種風險，歐盟和其他地區才會規定，一旦資料要素與處理需求不再相關時就必須當即刪除；否則，組織就有可能承擔因數據存在而引起的各種後果。計畫於2018年春季生效的歐洲新《通用資料保護條例》(GDPR)，對這一概念進行了詳細說明。該《條例》中，“高風險資料”的定義為“可能對個人權利和自由構成高風險的資料”，因此高風險資料需要更多保護。⁶ 私營部門的行為符合旨在強化資料隱私規程的前瞻性措施的要求。違反新的《通用資料保護條例》的公司將面臨高達2000萬歐元的處罰，這大大增強了組織認真對待資料保護的自覺性。⁷

哪些風險最為緊迫？本次2018年調研產生了一些重要洞察。今年，64%的受訪者表示，他們正在積極管理與其組織人才資料相關的法律責任。六成的受訪者表示，他們很重視員工對其資料使用方式的看法。然而，只有四分之一的受訪者表示，他們的組織正在管理這些風險對其消費品牌的影響。



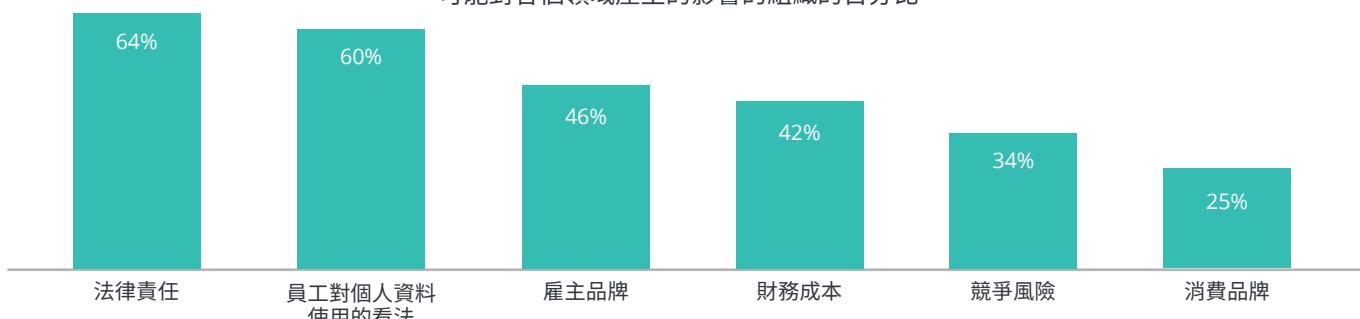
組織正在接近使用人才資料的臨界點，那些過度使用人才資料的組織可能會受到員工、客戶和公眾的強烈抵制。

人才資料對消費品牌產生的風險：潛在的盲點？

至於人才資料的使用，各組織正在積極管理有關員工看法和法律責任的風險，但只有四分之一的組織正在管理對其消費品牌產生的潛在影響。

圖1：人力資來源資料風險槓桿的管理

積極管理由於人力資來源資料洩露而可能對各個領域產生的影響的組織的百分比



接受調查人數：11,069

資料來源：《2018全球人力資本趨勢調查》

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

更多資訊請下載app：《全球人力資本趨勢報告》。

對員工隱私的擔憂似乎有理可據。除了單純的資料積累量，敏感性資料的存在和持有，無論量大量小，都無一例外地存在風險。例如，一家雇主在辦公桌上安裝了體熱探測器，以追蹤員工在辦公室的出勤時間。員工對此很憤怒，不僅對管理人員產生諸多抱怨，而且還向媒體批露了這一惡性事件。

許多員工擔心敏感性資料容易遭受網路攻擊，這種擔心同樣是情理之中。雖然75%的公司理解資料安全的需求，但只有22%的公司制定了出色的安全措施，保護員工資料。⁸研究還表明，30%的公司認為人才資料不存在資料風險，因此根本沒有建立完善的資料管制措施。⁹

人們對人工智慧、演算法和機器驅動決策的關注日益增加

儘管資料安全屬於長期風險，但同樣存在新增風險。一些專家擔心演算法和基於機器的決策會因相關資料或其演算法的缺陷而產生偏差。瞭解這種潛在風險，便於及時防範組織人才招聘或晉升流程出現新的偏差。

人才資料與基於演算法的人工智慧（AI）的結合，使這種擔心進一步升級。就像人們可能永遠都不知道為什麼某個廣告會在他們的Web流覽器上彈出一樣，商業領導者也開始意識到“資料驅動型決策”未必都是可以理解的、準確的或者良好的決策。

即使是像Facebook和Twitter這樣的高科技公司也已經發現，沒有人類，人工智慧將是“愚蠢的東西”。¹⁰因此，他們聘用了成千上萬的人員來監測他們基於人工智慧的社交網路和廣告演算法。¹¹人力資源組織必須嚴格監控“機器相關型”決策，確保該等決策的合理性和公正性。

技術領導者開始投入越來越多的資源解決這些問題。最近，一個資料專家聯盟成立了人工智慧造福人類和社會合作組織，該組織由亞馬遜、蘋果¹²、Facebook、穀歌、IBM和微軟共同出資創建。該組織專門研究和制定人工智慧技術的領先實踐，促進公眾對人工智慧的認知，並是一個討論人工智慧及其對人類和社會的影響的開放平臺。¹³IBM的首席執行官Ginny Rometti還制定了一套使用資料和人工智慧的道德原則。¹⁴

成敗在此一舉

儘管存在潛在風險，但人才分析仍然具有廣闊的前景，棄之太過可惜。例如，通用電氣（GE）、Visa、IBM等公司正在開發一套分析工具查找“非顯著”的求職者並推薦相關培訓。¹⁵通用電氣的人力資源分析團隊正使用追蹤“員工歷史流動和工作相關性”的資料，說明員工發現全公司的潛在新機遇——不考慮業務部門或地理位置。¹⁶為了提高生產率，日立資料系統公司使用智慧胸牌識別有助於提升員工幸福感和績效表現的行為，並利用這些資料重新安排工作空間和團隊。¹⁷

我們預測明年利用員工資料的智慧產品會呈現爆炸性增長。與員工資料收集、存儲和使用相關的風險範圍能夠、而且應該得到有效管理。應用匿名化和加密處理等策略，有助於組織在管理各種個人資訊存儲與處理相關風險的同時，有效利用人才資料。

打造安全的組織環境

很顯然，使用人才資料和分析的公司以及提供此類服務的供應商，都需要制定完善的策略，建立安全保護制度、透明化措施和開放的溝通機制，儘量解決相關的風險問題。這些要素應綜合運用，為人才資料的使用創造安全的組織環境，即能夠最大程度減少人才資料洩漏、誤差和濫用風險的環境。

管理人才資料分析風險的一個重要方面就是了解個人資料的所有存儲位置。繪製個人資料流程入和流出系統的圖譜，尤其是在系統接入分析引擎的情況下，對於形成透明化機制和配備適當保護程式十分必要。使用查找、繪圖和分類工具，可以說明組織對結構化資料和非結構化資料進行分類。

領先組織的資訊技術部門、人力資源部門和法律部門應相互配合，為資料風險和組織回應提出建議。這些公司已經制定了明確的制度和溝通機制，讓員工瞭解收集的資料類型及資料的使用方式。這有助於讓員工成為知情的利益相關者，讓他們瞭解並支持人才分析對他們工作和職業發展的積極作用。

核心觀點總結

組織需要瞭解員工和勞動力資料的加速收集和使用所涉及的權衡。大多數組織出於良好目的收集並使用這些資料，但這些寶貴的資料也會帶來重大風險。公司必須對資料品質、資料安全和機器驅動決策的準確性保持警惕。雖然這對人力資源部門來說是一項相對較新的挑戰，但它正迅速發展成為當務之急。

表1：高管團隊在應用人才資料過程中應發揮怎樣的作用？個人應如何調整？

| | |
|-------|--|
| 人力資源長 | 加強人力資源、資訊技術和風險部門之間的合作，制定有用、安全、透明的人才資料策略並開展相應策略的宣導。該策略應該能夠充分利用資料來深入瞭解勞動力，並有效管理相關風險，防止發生品牌損害或法律後果。如果組織尚未制定人才資料策略，可以考慮與員工簽訂人才資料合約，明確規定對有關資料使用方式的要求。 |
| 資訊長 | 瞭解組織內外人才資料流程，並採用適當的安全和資訊控制措施，有效防範資料外流風險。鑑於網路風險演變之迅速，該領域的關鍵在於持續監控和持續創新。 |
| 營運長 | 積極評審自動化機制對決策的推動作用，並考慮如何讓“人類參與到自動化進程”中，說明確保做出正確的決策——特別是與關鍵運營過程相關的決策。 |
| 風險長 | 儘早並經常參與其中。首席風險官在保護組織免于承擔與人才資料相關的風險、採取適當保護措施追蹤監管變更從而識別潛在隱私問題方面發揮著至關重要的作用。 |
| 行銷長 | 不斷監控員工操作流程及消費者對貴公司處理資料方式的看法。由於人才資料可能會對品牌造成消極影響，因此你應該針對相關政策或措施提出調整意見，以幫助避免發生品牌損害。 |
| 個人 | 決定你願與雇主分享哪些類型的資料，同時考慮潛在的利益和隱私問題。通過監控你的社交媒體設定檔保護你的個人資料，使你的資料能夠以你期望的方式呈現。 |

資訊來源：Deloitte analysis.

附註

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Deloitte合夥人，人力資本諮詢數位化實踐領導人。他專長於數位化轉型、領導力發展、組織轉型、和人力資源戰略。他作為資深顧問說明全球各行各業的客戶啟動數位化組織、發展高級管理者，並打造創新的人才與人力資源戰略。



DIMPLE AGARWAL

Deloitte MCS Limited | dagarwal@deloitte.co.uk

Dimple Agarwal是Deloitte人力資本諮詢組織轉型和人才服務的全球領導人，她同時主導了英國Deloitte的人才發展計畫。她為企業最高管理層提供的諮詢服務包括運營模型和組織設計、人力資源和人才策略、領導力戰略和領導力發展，同時也包括並購重組、文化、數位化等主要轉型規劃項目。在她23年的諮詢生涯中，她在英國以及亞洲、非洲、歐洲各國都有工作經歷。Agarwal擁有心理學學士學位及人力資源碩士學位。



JOSH BERSIN

Deloitte Consulting LLP | jbersin@deloitte.com

Josh Bersin 2011年創立了Bersin&Associates（現為 Deloitte Bersin），致力於提供企業學習的研究和諮詢服務。他是行業內活躍的演講者，同時也是一位受歡迎的博主，他曾被多位評論員稱為人力資源領域最有影響力的人之一。Bersin近25年來致力於電子化學習及其他企業技術的產品研發、產品管理、市場行銷和銷售。他擁有康奈爾大學的工程學學士學位和斯坦福大學的工程學碩士學位，並在加州大學伯克利分校哈斯商學院獲得

MBA學位。



GAURAV LAHIRI

Deloitte India | gauravlahiri@deloitte.com

Gaurav Lahiri是Deloitte印度人力資本諮詢領導人。他致力於說明客戶進行組織調整，使組織運營與戰略方向一致，包括戰略審視、組織架構設計、實施人才管理計畫、以及薪酬策略，以提升績效表現和員工積極性。Lahiri 2007年撰寫了《印度CEO：一個卓越的肖像》，同時他也撰寫了很多關於並購後整合與變革管理的文字。他畢業于德里大學數學專業，並擁有XLRI商學院MBA學位。



JEFF SCHWARTZ

Deloitte Consulting LLP | jeffschwartz@deloitte.com

Jeff Schwartz是Deloitte合夥人，人力資本諮詢市場、卓越和品牌的全球領導人。他同時擔任Deloitte創新技術終端（ITT）的美國負責人，該創新技術終端將以色列初創生態系統與全球的客戶進行連接。Schwartz是多家全球性企業高管的顧問，專注于業務轉型、組織、人力資源、人才和領導力。他曾在美國、俄羅斯、保加利亞、肯尼亞、尼泊爾、斯里蘭卡和印度等國工作和生活，並於2011至2016年就職於在Deloitte印度的德里和孟買。2011年，Schwartz啟動了Deloitte全球人力資本趨勢調查報告系列專案。Schwartz擁有耶魯大學管理學MBA學位以及普林斯頓大學伍德威爾森公共與國際事務學院MPA學位。



ERICA VOLINI

Deloitte Consulting LLP | evolini@deloitte.com

Erica Volini是Deloitte美國人力資本諮詢領導人。在她20年的諮詢生涯裡，Volini幫助很多世界領先的企業厘清業務和人力資本戰略。她經常發佈關於市場趨勢對人力資源組織和人力資源從業者影響的相關演講。在Deloitte，她是管理諮詢管理委員會成員。Volini擁有康奈爾大學工業和勞工關係學士學位。

致謝

Deloitte 2018全球人力資本趨勢報告的創作過程彙聚了來自全球的從業人員的團隊努力。報告內容不僅包括來自超過11,000家企業和人力資源領導人的研究結果，還充分利用了我們許多人力資本合夥人在一年中與企業和人力資源主管的互動中帶來的深刻洞察。

本次報告的產出離不開我們敬業奉獻的團隊付出的努力：

感謝Julia Epstein和Julie May分別領導了美國和全球的人力資本趨勢報告工作；感謝他們的團隊Daniel Baicker、Tracy Martin和Joycelyn Finley執行和協調所有的專案工作，並且與全球團隊一起孜孜不倦的努力。

感謝Amy Farner領導了完美的資料設計和分析以處理有史以來最大規模的調研結果。對於她的無可置疑的指引和教導，我們永遠感激不盡。感謝Shivank Gupta和Mukta Goyal以及同事們為調研和分析作出的貢獻，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.

感謝Christy Hodgson設計市場策略及app品牌並幫助整合人力資本趨勢報告的講述方式。她的戰略性思維和無可挑剔的協作使我們增強了報告和企業視頻的衝擊力。感謝Melissa Doyle和Steve Dutton在公共關係中的領導力。

感謝Andrew Pollen和Deloitte數位化團隊與我們合作設計開發了人力資本趨勢網頁app；感謝Nidal Haddad代表Deloitte數位化提供的執行支持。

感謝Deloitte Insights團隊對報告出版提供的支援，包括Junko Kaiji提供編輯指導；Sonya Vasilieff提供藝術指導；Sarah Jersild製作Deloitte Insights簡介；Alok Pepakayala為app開發團隊提供幫助；以及Amy Bergstrom 和Alex Kawecki領導 Deloitte Insights部署的貢獻。

感謝Sue Ostaszewski、Karen Miklic、Laura Elias和Marykate Reese製作宣傳材料；感謝Shannon Pincus、Caroline Regan Williams、Ayushi Agarwal、Christina Anderson、Maggie Godleski、Caroline Levy和Devina Vimadalal對 app中的企業視頻進行優化；感謝Deepti Agarwal、Angela Ayton、Bob Hughes、Lucy Matthews、Reuben Paul和Gloria Viedma Navarro製作今年報告的客戶介面的材料。

感謝Mia Farnham、Alejandra Arrue和Dany Rifkin對趨勢提供的調研支援。

感謝Jennifer Fisher、Michelle Machalani和Susanna Samet提供包容與多元化以及公共政策領域的專業知識。

感謝Jeffrey Winn和Elaine Loo提供電腦網路領域的專業知識。

感謝Vivek Katyal對於人才資料章節提供的專業知識和輸入。

感謝Stacey Philpot、Jeff Rosenthal和Pushp Deep Gupta對於高管團隊章節提供的專業知識和輸入。

感謝Walt Sokoll、Chetan Jain和Leendert van der Bijl提供人力資本管理技術領域的專業知識。

Deloitte. Insights

請登錄www.deloitte.com/insights 流覽Deloitte Insights最新內容

 關注@deloitteInsight

Deloitte Insights 團隊

編撰：Junko Kaji，Karen Edelman，Abrar Khan，Nikita Garia，Matthew Budman，Rithu Thomas，Preetha Devan
創意：Sonya Vasilieff，Molly Woodworth
宣傳：Amy Bergstrom，Alex Kawecki
美工：Traci Daberko

關於Deloitte Insights

Deloitte Insights發佈原創文章、報告和期刊，為企業、公共部門和非政府組織提供專業見解。我們的目標是通過研究工作，利用Deloitte專業服務機構上下的專業經營，以及來自學界和商界作者的合作，就企業高管與政府領導人所關注的廣泛議題進行深入的探討。

Deloitte Insights是Deloitte Development LLC旗下出版商

關於本刊物

本通信中所含內容乃一般性資訊，任何Deloitte有限公司、其成員所或它們的關聯機構（統稱為“DTTL”）並不因此構成提供任何專業建議或服務。在作出任何可能影響您的財務或業務決策或採取任何相關行動前，您應諮詢合資格的專業顧問。任何DTTL的機構均不對任何方因使用本通信而導致的任何損失承擔責任。

關於 Deloitte

Deloitte泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited(即根據英國法律組成的私人擔保有限公司，簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱www.deloitte.com/about了解更多有關Deloitte及其會員所。Deloitte為各行各業的上市及非上市提供審計、稅務、風險諮詢、財務顧問、管理顧問及其他相關服務。Fortune Global 500大中，超過80%的企業皆由Deloitte遍及全球逾150個國家的會員所，以世界級優質專業服務，為客戶提供因應複雜商業挑戰中所需的卓越見解。如欲進一步了解Deloitte約245,000名專業人士如何致力於「因我不同，惟有更好」的卓越典範，歡迎瀏覽我們的Facebook、LinkedIn、Twitter專頁。