



# 员工队伍 2.0

在机器增强的世界中释放员工潜力

全球人才趋势

2024 年

welcome to brighter



# 简介

过去几年翻天覆地的变化永久地改变了工作格局，而即将到来的人机协作革命则加速了这一过程。就在企业逐渐适应新的常态，专注于混合工作、全面身心健康、数字化和技能升级之时，生成式人工智能（Gen AI）横空出世。它改变了人们的工作方式与工作体验，同时还引发了同样程度的兴奋和不安。它能够真正提升生产力吗？增加的风险是否能得到有效管理？企业值得冒这样的风险吗？它对竞争格局会产生哪些永久的影响？这些都已经成为董事会和团队会议上的主流话题，而人们也已经得出了一个普遍的共识：想要释放这一新的工作环境的潜力，就必须把员工放在转型议程的核心位置。

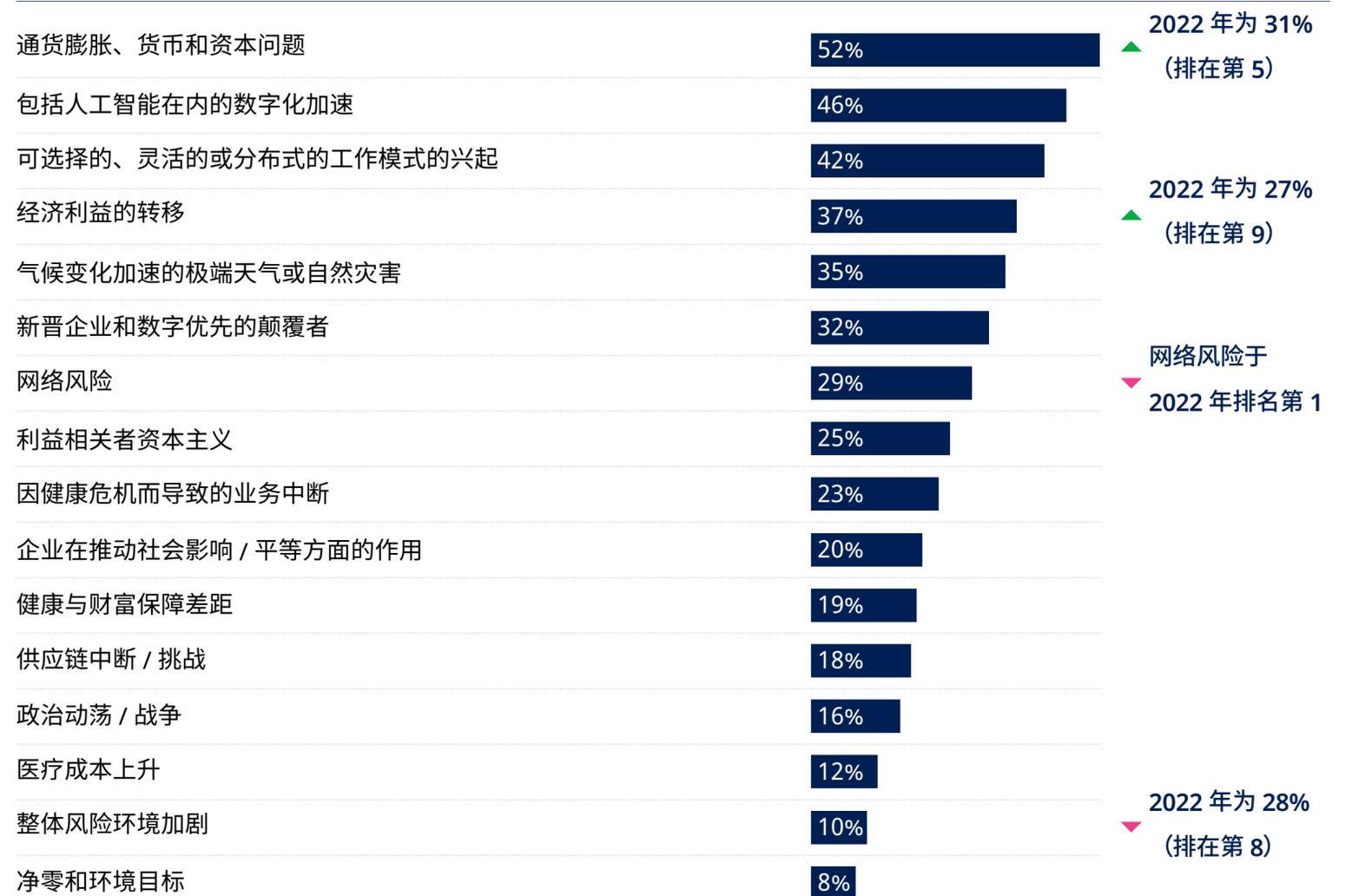
感谢参与今年调查的 12,200 多名高管、人力资源主管、员工和投资者。

毋庸置疑，我们需要新的工作方式和员工评估方法。过去几年的社会变动（包括要求公平薪酬、改善工作条件和减少环境影响的呼声越来越高）正在积极重塑工作契约。领先的企业正在重新设计他们的人才实践，并利用更先进的人才科学来确保更可持续、公平和直观的工作体验。

这种紧迫性在所有利益相关者身上都有所体现。五分之一的员工认为，工作世界已经从本质上发生了变化，四分之一的员工希望自己可以不必再工作。人们渴望工作保障和财务健康所带来的安全感，这在动荡时期尤为重要。高管们也在积极打造坚实的基础，致力于通过应对通货膨胀、数字化加速和替代工作模式来保证业务的顺利运营（见图 1）。随着极端气候事件越来越频繁地影响业务连续性，气候问题也愈加受到人们的关注。网络风险已从 2022 年的榜首位置跌落，而在其计划中考虑整体风险环境加剧的高管人数也明显减少。人力资源部门仍在为不断上升的劳动力成本、如何管理远程员工队伍以及技能短缺等问题而担忧。89% 的资产管理者认为敬业的员工队伍是公司价值的关键驱动因素。

图 1：影响三年计划的地缘政治和社会经济因素

高管问题：以下哪些因素会影响您的 3 年计划？（最多选择五个）

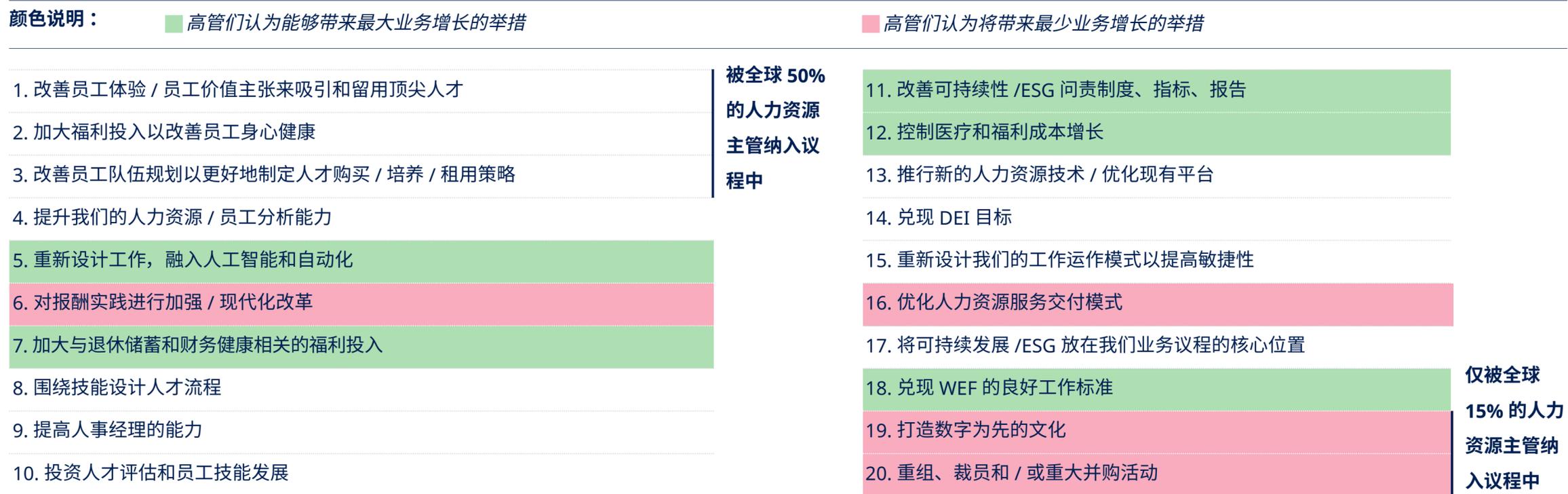


## 高管们正在为风险做准备

动荡的业务环境丝毫没有缓解的迹象。旷日持久的冲突，敏感的金融市场和高运营成本继续困扰着整个商界。再加上 2024 年一些关键地区将举行一系列选举，因此短期风险占据企业高管的议程也就不足为奇了。这种对当下的关注令人担忧，尤其是考虑到高管们纷纷持有长期悲观情绪：根据我们的《[2024 年全球风险报告](#)》<sup>1</sup> 来看，近三分之二的高管预计未来 10 年的前景将充满动荡。

想要抵御这些风险，企业就必须制定能够推动长期可持续发展的风险管理和人员管理战略。在企业为不确定性做准备的过程中，高管们针对经济衰退所采取的主要战略展现出三大特征：加倍投资人工智能（43%）、技能再培训（40%）和数字化转型（39%）。只有五分之一的企业表示会进行裁员（低于 2022 年的四分之一）。这表明企业正在打破员工流失和倦怠的恶性循环，也说明今年，人力资源部门在努力从企业内部挖掘人才潜力。近三分之二（63%）的高管认为，应该**削减岗位，而不是员工**。然而，只有不到三分之一的企业对取得人机协作的成功充满信心。可见，想要驾驭未来的工作，企业必须关注持续存在的人员问题。

图 2：2024 年人力资源议程的优先事项



## 利益相关者之间缺乏共识

大多数人力资源主管计划在今年改善员工价值主张和体验，以更好地吸引和留住顶级人才（见图 2）。优先考虑可持续发展问责制度、良好的工作模式<sup>2</sup> 以及多样性、平等和包容性（DEI）目标的比例较低。相反，高管们将这些领域视为

今年业务增长的主要驱动力。70% 的资产管理表示，企业的人员可持续性（包括人员流动、雇主品牌和人才梯队实力）对投资决策至关重要，55% 的企业将社会可持续性（关注平等、社会包容性和社会影响）列为次要驱动力（排在环

境可持续性和公司治理之前），这表明企业已经意识到人员风险即是业务风险。

## 让工作变得有意义：什么能帮助员工蓬勃发展

尽管劳动力市场有所疲软，但企业仍在与人才储备作斗争。他们不断强调人才留用的重要性，要求管理者能够确保员工

拥有良好的工作体验，并始终保持活力。尽管有各种不同的因素能够帮助员工实现蓬勃发展，但回归分析显示，其中 42% 来自于五大维度（见图 3）。

图 3：哪些因素会对员工的蓬勃发展产生真正的影响



### 财务稳定

- “我的公司帮我支付医疗费用。”
- “我的公司帮助我为退休做准备。”



### 心理安全

- “我能在工作中展现真正的自我。”
- “我感觉能够独立作出决定。”
- “我们的工作和工作实践能够促进自主和相互尊重。”
- “我可以大胆说出自己的想法而不必担心后果。”



### 使命感

- “我相信我的工作有助于实现一项更崇高的使命。”



### 数字使能

- “我们拥有数字为先的文化。”
- “我能够使用最先进的科技（比如生成式人工智能）来开展工作。”
- “我在工作中能够表现出最好的一面。”



### 技能发展和工作保障

- “即便我的岗位被淘汰了，我也能在公司内找到合适的工作。”
- “我的公司会帮助我掌握最新的技能。”

## 企业正面临新的考验

今年，提升业务敏捷性和[人员可持续性](#)对企业而言至关重要。<sup>3</sup> 相比低增长公司（增长不到 3%），高增长公司（自报 2023 年收入增长 10% 或以上）的人力资源专业人士更有可能认为他们的公司具备敏捷性（54%）且注重长远发展（49%）。不到一半的高管（46%）相信他们的组织可以通过目前的人才模式满足客户需求，只有 27% 的高管强烈认为他们的员工队伍模式拥有足够的敏捷性，能够在不同领域之间进行人才转换。

过往的生产力提升方式已经走到了尽头。劳动力成本并没有减少，离岸外包、近岸外包和业务流程重新设计等举措都已经无法再推动生产力的发展。如今，企业有机会实现[技术套利](#)，这不仅可以释放员工队伍的潜力，还可以塑造一个新的（也是急需的）成本和回报模式<sup>4</sup>。生成式人工智能已经开始被人们所用，它正在改变整个格局。超过一半（54%）的高

管认为，如果不大规模采用人工智能，他们的企业将无法存活到 2030 年以后。想要充分利用我们这个时代最重要的技术突破，企业就需要确保他们的业务和人员计划能够促进员工的发展和进步。

能够从竞争中脱颖而出的企业往往在四个方面做得很好。他们认识到，想要推动**以人为本的生产力**，就必须关注工作是如何演变的，以及员工具备哪些技能和他们工作背后的动力。他们认识到，信任是开展对话的基础，它可以通过透明且平等的工作实践得到加强。随着风险之间的联系越来越紧密，越来越难以预测，企业开始认识到，提高员工的风险意识并帮助他们缓解风险对于打造一支**准备充分且适应力强的员工队伍**而言至关重要。他们知道，随着工作变得越来越复杂，他们必须简化工作流程，并激励员工队伍向**数字化未来**迈进。而为未来和转型做好规划，并打造一个能够让所有利益相关者不断蓬勃发展的文化，已经变得比过去任何时候都重要。

# 推动以人为本的生产力

通过人工智能、评估和工作设计  
来提高生产力



# 推动以人为本的生产力



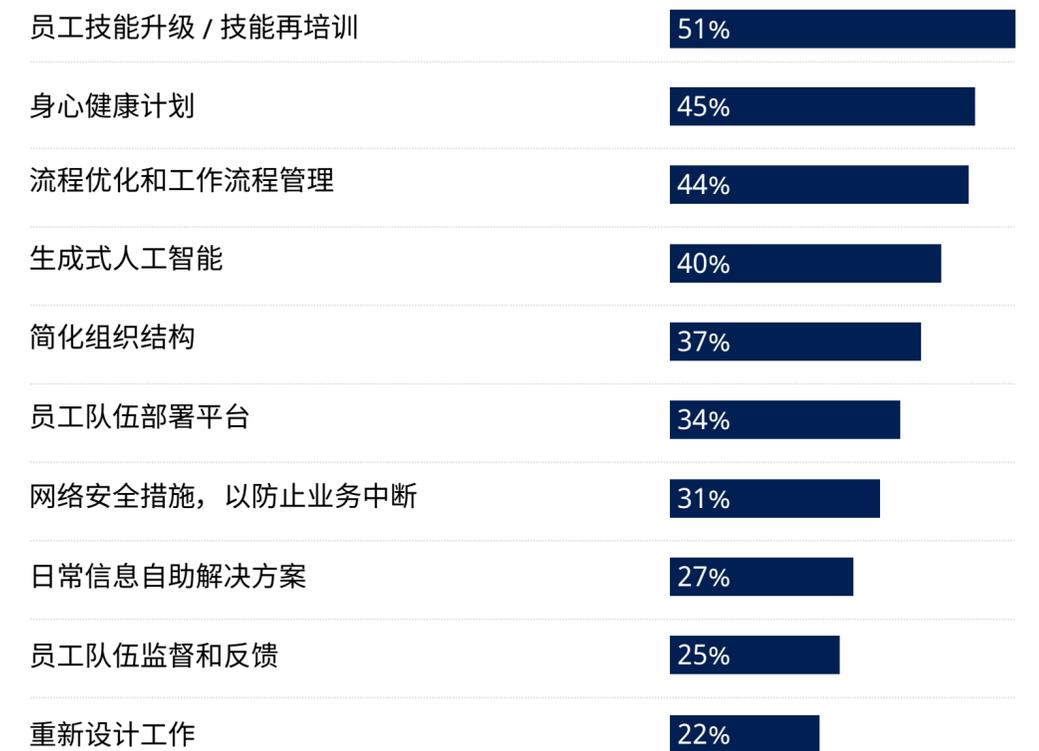
人机协作的迅速兴起迫使企业必须抓紧机会重新审视自身的生产力模式。他们必须考虑到人工智能在增强员工能力、提高效率以及推动业务解决方案和员工体验个性化创新方面的作用。但人工智能只是企业需要关注的领域之一。领先的公司会把敏捷的人才模式和以人为本的工作设计与新兴技术相结合，前两者对于重塑工作方式和量化每位员工所带来的价值而言至关重要。这需要企业深入了解技能供需，并对技能升级进行投资。企业要将员工置于生产力模式的核心，确保所有人都能分享所取得的收益。

## 破解生产力密码

在经历了多年的产出增长疲软和传统劳动力套利带来的收益递减之后，<sup>5</sup> 提高生产力成为今年业务转型计划的首要驱动力也就不足为奇了。疫情催生了一种更具包容性的生产力模式，高管们也知道，要在 2024 年及以后提高生产力，他们就必须持续关注员工队伍的技能升级 / 再培训、员工身心健康以及流程 / 工作流程的优化（见图 4）。

图 4：既然生产力是今年转型的首要驱动力，那么如何提高生产力呢？

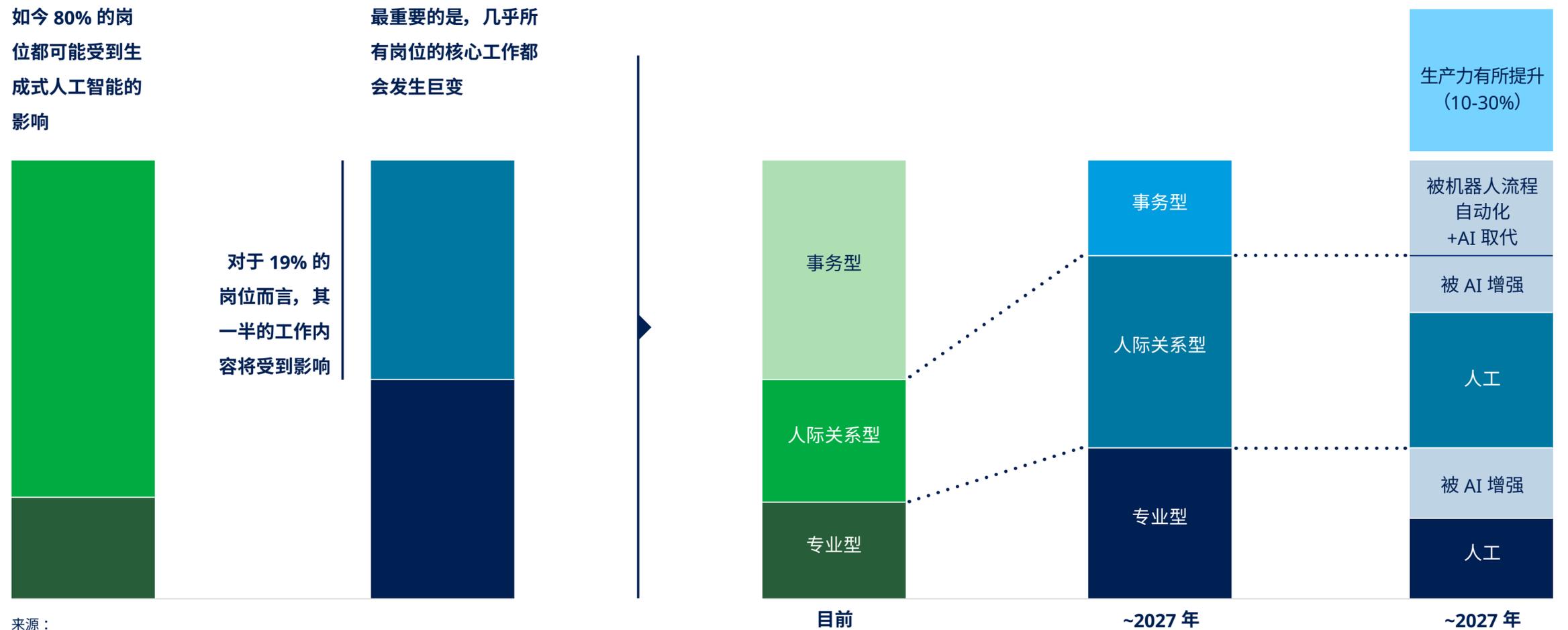
高管问题：在哪些领域的投资能最大程度地提高公司的生产力？  
(选择所有适用选项)



如今，大大小小的企业都在努力抓住“增强智能”所带来的优势。56%的高管表示人工智能在他们的组织中创造了就业机会（44%的高管持相反观点），但四分之一的高管认为人工智能将从根本上改变他们的业务模式，这种变化将渗透至所有岗位。高管和人力资源部门都在努力解答一个问题：人工智能将对员工队伍和竞争所需的技能产生哪些影响？生成式人工智能已经让一些日常工作实现了自动化，这使企业对技能的需求发生了转变（见图5），并促使他们重新考虑如何最好地衡量、奖励和促进员工的贡献。

如果新技术可以提高工作效率，那么为什么企业依旧难以提高生产力呢？其中一个原因是，他们没有将技术转化成新的工作方式，也没有花足够的时间来帮助员工做出改变。另一个原因是，传统的“投入-产出”衡量方式虽然易于对生产力进行量化，但却无法反映员工的长期贡献。<sup>6</sup>许多业务主管都同意这一点：四分之一的高管表示，目前的生产力指标并没有完全体现员工创造的价值。员工们自己也感到被商品化了，近五分之二（39%）的员工认为，与疫情前相比，他们更容易被替代且更不受重视。

图5：人机协作的力量——生成式人工智能如何为工作带来助力



来源：

<sup>1</sup> OpenAI, OpenResearch, and the University of Pennsylvania

<sup>2</sup> Brookings Research

<sup>3</sup> Goldman Sachs Research, Reinventing Jobs: A 4-Step Approach for applying automation to work (Jesuthasan and Boudreau, HBR Press 2018)



过去几年，企业深刻体会到员工精力对于驱动生产力的重要性。当被问及是什么消耗了他们的精力时，员工们提到了繁忙的工作、太多的干扰、组织结构低效和不可持续的工作负荷（见图6）——57%的员工报告说他们的工作时间比以往任何时候都长。虽然员工不认为缺乏自主权是一个问题，但他们提到了糟糕的工作设计、不良

的工作习惯以及对更多指导和反馈的渴望。人工智能和技能固然重要，但让每个人都适应新的工作方式，并在工作过程中为技能升级创造空间，将是企业获得成功的关键。

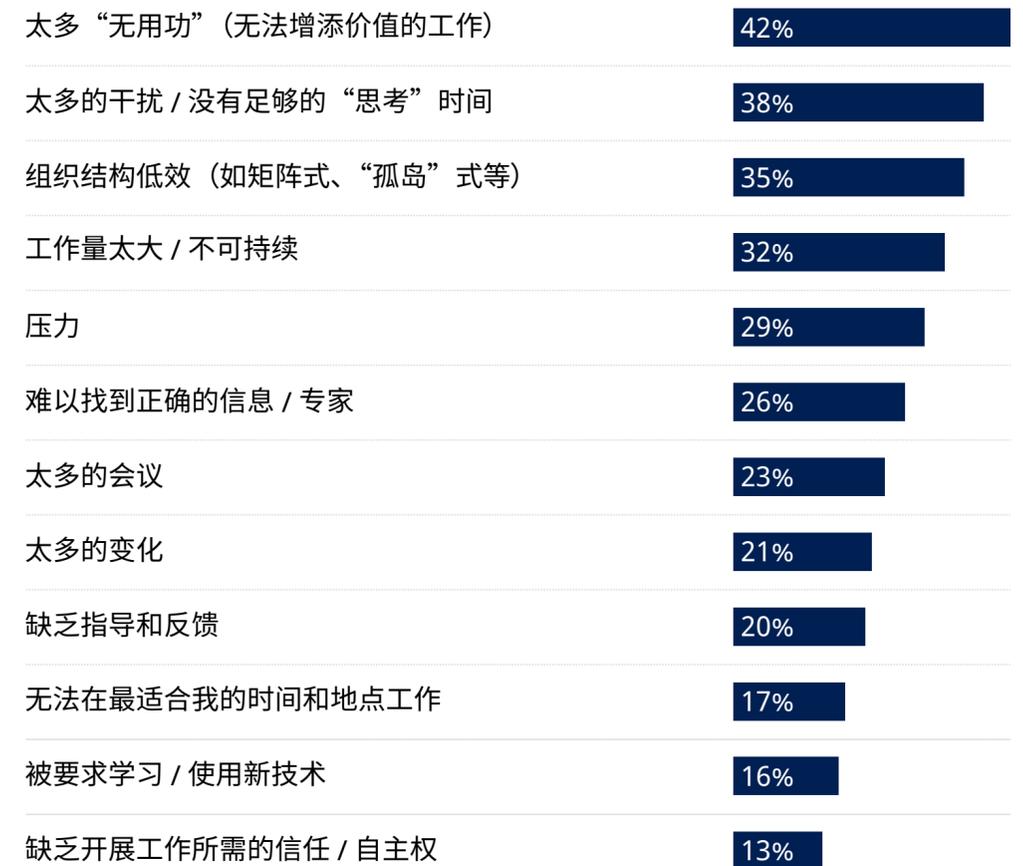
为了应对这些挑战，企业需要更多地关注能力规划，通过工作设计来淘汰不能增添价值的工作，并使用人工智能工具来改善技能/工作匹配。对设

计不佳的岗位进行改良，让工作更有吸引力，可以在短期内减轻生产力损失，并从长远角度提高生产力——促进员工队伍年轻化、非典型雇佣，以及更广泛的早期/中期职业调动。维持健康的人才梯队还需要企业从简单的出勤率转向以更全面、基于影响力的方式衡量员工创造的价值。最近，企业高层发生了一种转变：高管们被要

求对直接或间接影响生产力的人力资本指标承担更多责任，例如员工身心健康（50%的高管的记分卡上有这一点，2022年为40%，2020年为21%）、兑现“良好工作”标准（今年为43%），以及员工敬业度（40%）。

图6：员工生产力最大的障碍

员工问题：是什么让您无法在工作中保持最高效率？（选择所有适用选项）





# 隆基绿能通过重新设计职业路径，致力于打造可持续的人才梯队

一家太阳能技术公司如何将技能发展作为增长的催化剂

世界各国都在制定减少碳足迹的气候目标，而作为太阳能技术的全球领导者之一，隆基绿能也在努力满足这一日益增长的需求，同时应对激烈的竞争。为了弥补技能短缺并推动持续增长，隆基绿能重新评估了自身的生产力模式，加强了人才梯队的培养，将重点放在职业路径的重新设计上。

隆基绿能首先针对工作评级、绩效管理和薪酬管理设立了框架结构，以解决影

响招聘和职业发展过程中的不一致问题，比如管理人员在描述工作要求时往往不太确定。考虑到产品质量方面的严格规定，隆基绿能不能掉队，因此他们的人力资源管理中心实施了一套健全的工作评级体系，并从技能的角度重新设计了职业路径，以更好地满足业务需求。

在开展员工队伍战略规划的过程中，隆基绿能通过调整业务战略、组织能力和岗位要求来储备人才和技能。为了提高技能基准，他们从冰山模型转为同心圆模型。这种新的方法可以通过识别 33 个工作类别和 121 个子类别

中的核心技能和员工差异化要素来帮助企业选择内部和外部人才。这就让团队可以通过人才评估矩阵来评估绩效、价值、潜力和能力，并识别高潜力人才来支持关键业务活动。隆基绿能还确定了六项关键的领导能力，并将它们作为领导力发展计划的基础。

隆基绿能的人才发展模式是“学习、测试、培训、实践、评估”，该模式能够促进实践体验、实现快速人才培训和部署以及技能发展。他们的整体绩效管理方法结合了传统的绩效评估和基于项目的评估，项目经理会同时对

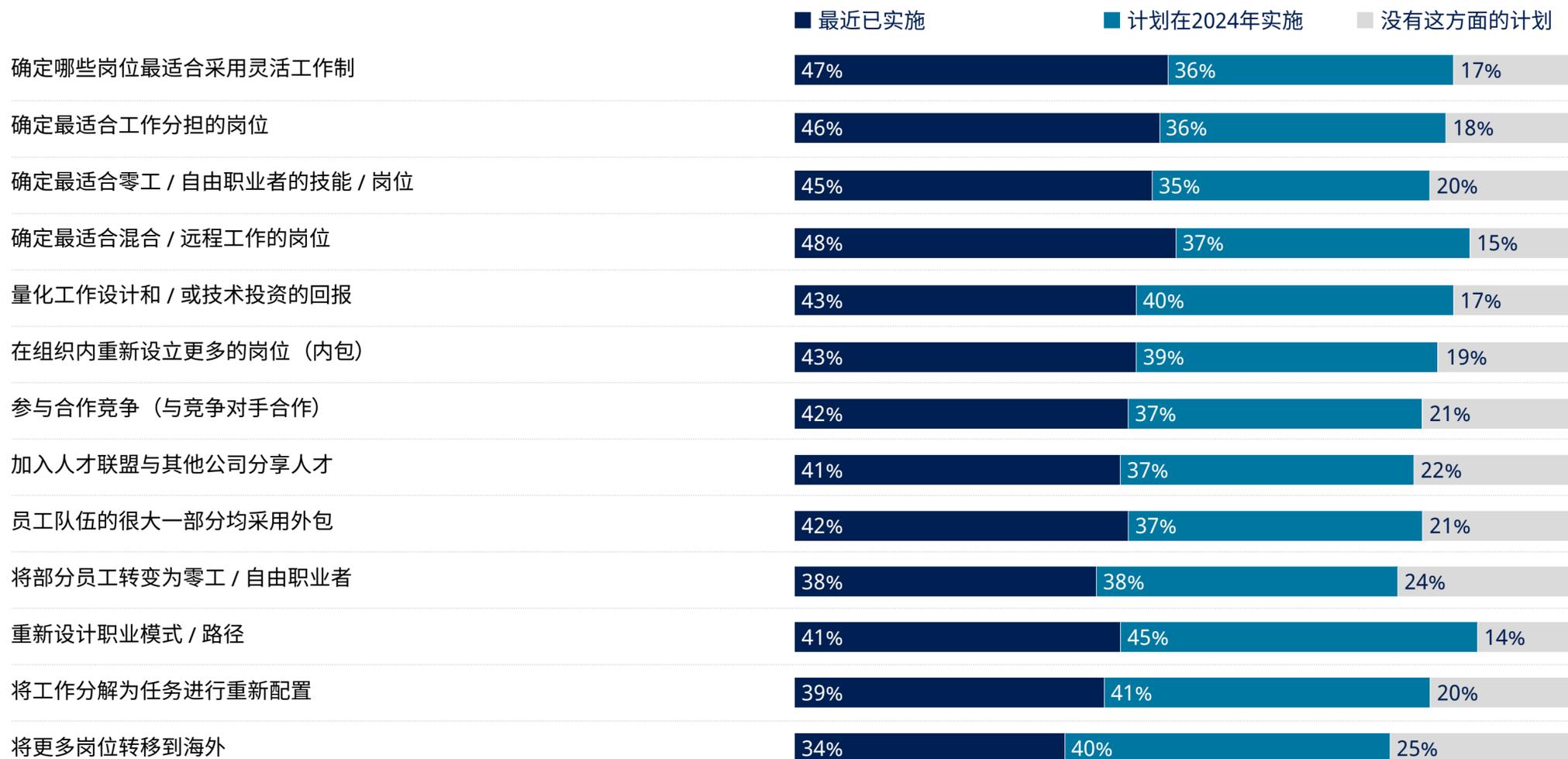
员工在个人和团队层面的工作进行考量。公司还实行了持续的“赋权计划”（包括与工作相关的培训、轮岗和内部零工），以进一步增加员工的发展机会。这种注重内部技能发展而非外部招聘的做法取得了成效：公司的内部人才增长率同比提高了 15 个百分点（从 20% 提高到 35%）。

人力资源管理中心总经理马福海分享了这种做法的优势：“通过促进员工技能的不断提升，我们建立起了一支可持续的人才梯队，从而确保了业务发展的连续性。这样可谓是一举三得，

在提升技能和生产力的同时也确保了未来业务的可持续性，为公司在快速变化的市场中不断创新奠定了坚实的基础。”

图 7：通过有针对性的工作设计来提升生产力

问 HR 的问题：您最近或计划在 2024 年更改哪些工作设计？（选择所有适用选项）



## 为新的需求设计工作

53% 的高管预计，人工智能和自动化将在未来三年内为其组织带来 10-30% 的生产力提升，另有 40% 的高管认为这一提升幅度将更大。据估计，人工智能可以为全球经济增加数万亿美元。<sup>7</sup> 虽然这些数字很诱人，但除非企业从根本上审视当前的工作方式，并针对机器增强的未来重新设计工作，否则生产力的提高仍将遥不可及。

员工们表示，他们目前所做的工作中，有三分之一是单调和重复的，这说明企业有着大量实施流程和认知自动化的机会。但人工智能的作用并不局限于提高工作效率。三分之一（32%）的高管认为，人工智能可以通过增强智能来提高员工的工作质量，从而为组织增添最大的价值。他们看到了人机合作的潜力，它可以缓解当下一些最紧迫的人才风险，比如人才供应短缺、不断上升的劳动力成本、低效的

人才流动、员工队伍精力不足等。而只有围绕员工想要的工作方式来设计工作，并随着技术进步不断发展他们的技能，这些好处才能得到兑现。

为此，98% 的企业计划在 2024 年改变工作设计，而提高生产力是这背后的主要驱动力。最近，他们主要将精力放在确定哪些岗位最适合非传统的工作模式，以及将工作重新分配至不同的人才库（见图 7）。而低增长企业的人力资源主管们更有可能说这些工作设计变化并不在他们今年的计划之中。



深思熟虑的工作设计可以拓宽组织的人才供应选择，这是一个关键优势，因为 48% 的人力资源主管将技能短缺视为今年业务的一大首要威胁。企业可以将工作解构成各项不同的任务，然后进行重新部署，从而适应不断变化的技能需求，并为非传统人才提供更多工作机会。

事实证明，将疫情后的局部灵活性转化为永久性的“新工作形式”并不容易。对于那些正在构建更系统化方法的公司而

言，他们早已确定了哪些岗位最适合固定、灵活或流动的人才模式，并加强了其基础的职业架构和技能分类，以实现更灵活的工作方式。人工智能平台能够使固定 - 灵活 - 流动人才框架更易于操作，但目前只有 26% 的企业在使用内部人才市场。

### 固定、灵活、流动：不同的工作模式

#### 固定模式

- 工作量已经预先确定的工作
- 因控制 / 专业知识需要而要求保持一致性的工作
- 受益于员工队伍规划和工作架构管理的稳定工作

#### 灵活模式

- 有一部分时间需要从事非固定任务的工作
- 来自内部零工、内部人才市场的额外工作机会
- 受益于技能洞察和人才部署流程的更具灵活性的工作

#### 流动模式

- 没有预先定义由谁来负责的工作，根据需要进行分配
- 根据能力分配工作
- 受益于基于技能的规划和认证的具有敏捷性的工作

改编自：[Work Without Jobs](#)<sup>8</sup>

## 灵活的工作方式将继续帮助企业提高生产力

虽然雇主们似乎已经敲定了复工计划以及疫情后的灵活工作政策，但事实上，41%的雇主计划在今年做出进一步的改变。好消息是，这方面的对话已经不再局限于员工的工作地点，而是将其它灵活性要素也纳入进来。有10%的企业计划更多地采用现场办公的工作方式，这样做的原因在于员工可以有更多的机会学习企业行为，以及远程办公可能增加网络安全风险，其中，科技行业的企业最多。但大多数做出改

变的企业都愿意为所有人提供灵活的工作模式。主要原因在于这样能够提高生产力，这与64%的员工表示远程工作更有效率的调查结果相一致。另一大原因是这样能够提高员工敬业度并改善组织文化。

如今，在办公室当全职员工是最主流的工作模式（38%的员工采用该工作模式，另外有16%的员工大部分时间在办公室工作），27%的员工采用50/50的混合工作模式，而远程全职员工仅占10%（另外有10%的员工大部分时间采用远

程办公）。有趣的是，只有22%的企业增加他们的灵活工作选择，以更好地吸引顶尖人才，这说明员工们更加希望能够“一起工作”。2021年底，有多达62%的员工表示，加入或留在一家公司的前提是，他们至少有一部分时间能够远程工作。今年，这一比例降至41%。绝大多数人都希望有一定程度的社交，46%的员工希望大部分或所有时间都在办公室工作，即使他们的工作完全可以通过远程的方式完成。27%的人表示最理想的是50/50的混合工作模式。只有10%的

人希望完全远程办公——无论他们来自哪个地域、处于哪个年龄段，或者是男是女，上述答案都一致。

从多维角度看待灵活工作是提高敏捷性和生产力的关键，尤其是当工作地点无法变动的时候（例如，在制造业、零售业或医疗行业）。企业需要考虑工作的地点、时间、内容、人员、方式和原因，从而创造更多选择，让所有人都能找到适合自己的灵活工作模式，这也能够为工作的重新设计提供更多的可能性，并减少人才流动的阻碍。将灵活的工作模式融入到工作的重新设计中可以帮助企业加强员工体验，使员工队伍更加多样化，挖掘非传统人才，并获得新技能，从而提高自身的吸引力、敏捷性和生产力。越来越多的企业也开始认识到，领导者和管理者需要以新的方式与团队成员开展合作，随着工作和个人状况的变化，就薪酬、灵活性和职业发展进行更频繁、更积极的对话。

## 灵活工作的六个维度





## 通过人才情报释放生产力

想要提高生产力，您必须对所要做的工作有一个深入的理解，此外，您还需要了解员工队伍所具备的能力。高增长的企业在员工生命周期内对其进行评估的可能性是其他企业的 1.4 倍。有了充足的人才情报之后，企业就可以更加客观地分配工作。然而，只有不到一半的员工（47%）表示他们的经理了解他们的技能、兴趣和技能差距，仅 31% 的员工表示企业要求他们将自身的技能信息输入至集中式数据库。

人才洞察的方式也在发生着变化。心理测量评估（衡量员工的工作方式、能动性和认知能力）和技术技能审计（包括自我报告、来自经理和同事的熟练度评分以及编程马拉松）正在缩小知识差距，而大数据、预测性分

析和人工智能正在推动有关企业技能供需的新洞察。有了这些人才情报之后，企业就可以更好地根据员工的技能和能动性来安排工作，实现敏捷的流动人才模式，并提高战略员工队伍规划的准确性，从而释放潜在的生产力。了解员工的技能和差距同样至关重要，这样企业就能鼓励员工将学习时间花在可增值的地方，比如开发急需的技能，支付更多报酬和 / 或帮助他们保持就业能力。

### 借助人才洞察做出更合理的决策

- **增强对内部继任的洞察力。** 33% 的企业使用心理测量、模拟、技术技能评估和情境判断测试来辅助内部人才决策。
- **技术资格认证的兴起。** 30% 的企业使用技术技能评估来推动他们的人才市场，25% 的员工表示在申请内部零工时，公司会验证他们的技术技能。
- **增加经理 / 同事对技能的认证。** 30% 的企业在绩效评估中会进行技能验证，24% 的企业在提供薪酬时会进行技能验证。

### 新兴趋势

- **提高技能可见性：**集中式数据库能够让所有员工了解每个人的技能信息
- **身心健康：**员工的身心健康评估、工作习惯自我洞察和工作文化审计

除了能力之外，生产力还取决于员工是否能拥有足够的“产能”——这不仅仅是以时间来衡量，还包括学习新的工作方式，拥有不被打断的专门用来工作的时间，以及工作和生活的完美结合。随着人机协作程度的提高，生产力模式也在发生变化，企业不能再简单地以员工数量为基础进行员工队伍规划，而是要以技能为基础开展战略性规划。领先的企业正在绘制未来的人才需求蓝图，对员工的工作时间进行内部建模，并量化自身对技能而非全职员工数量的需求。改善员工队伍规划是人力资源主管们在今年的首要任务之一（全球排名第三），但只有将此与工作重新设计相结合才能为企业带来真正的优势。通过这些举措，企业可以解锁新的工作方式，确定针对产能的技术投资的投资回报，并更有效地解决可能出现的人才短缺问题。

**48% 的人力资源主管表示，  
技能短缺是今年企业面临的  
最大威胁。**

### 通过技能再培训和人才再部署来解决员工流失和倦怠问题，打造以技能为驱动力的组织

拥有了完善的人才情报之后，一流的雇主会根据技能而非岗位来分配工作，并将技能视作企业内部的货币。想要解决当下的技能短缺问题，并确保员工在未来的就业能力，企业就需要进行有针对性的规划，以有效地将人才从面临淘汰的岗位转移至新兴岗位上，从而避免因需求出现变化而陷入到员工流失和倦怠的恶性循环当中。人力资源主管们预计，今年的平均离职率为 19%（医疗和建筑行业更高），平均有 20% 的员工将受到裁员的影响。这里的调查结果可能存在一定的脱节：因为有 60% 的员工相信，即便他们的岗位被淘汰了，他们的雇主也会为他们提供工作机会。

当工作的性质迅速发生变化，企业无法获得或负担得起急需的技能之时，他们可以选择打造一个以技能为驱动力的组织。<sup>9</sup> 人才短缺问题迫使人力资源部门采取从内部培养人才的方法，而不是依赖过去 5 年盛行的人才购买策略。高增长公司已经通过这种做法获得了回报，他们不仅加大了对技能情报平台的投入，还采取了敏捷的人才实践，并通过增加对可变 / 临时员工队伍的使用而获得了优势。



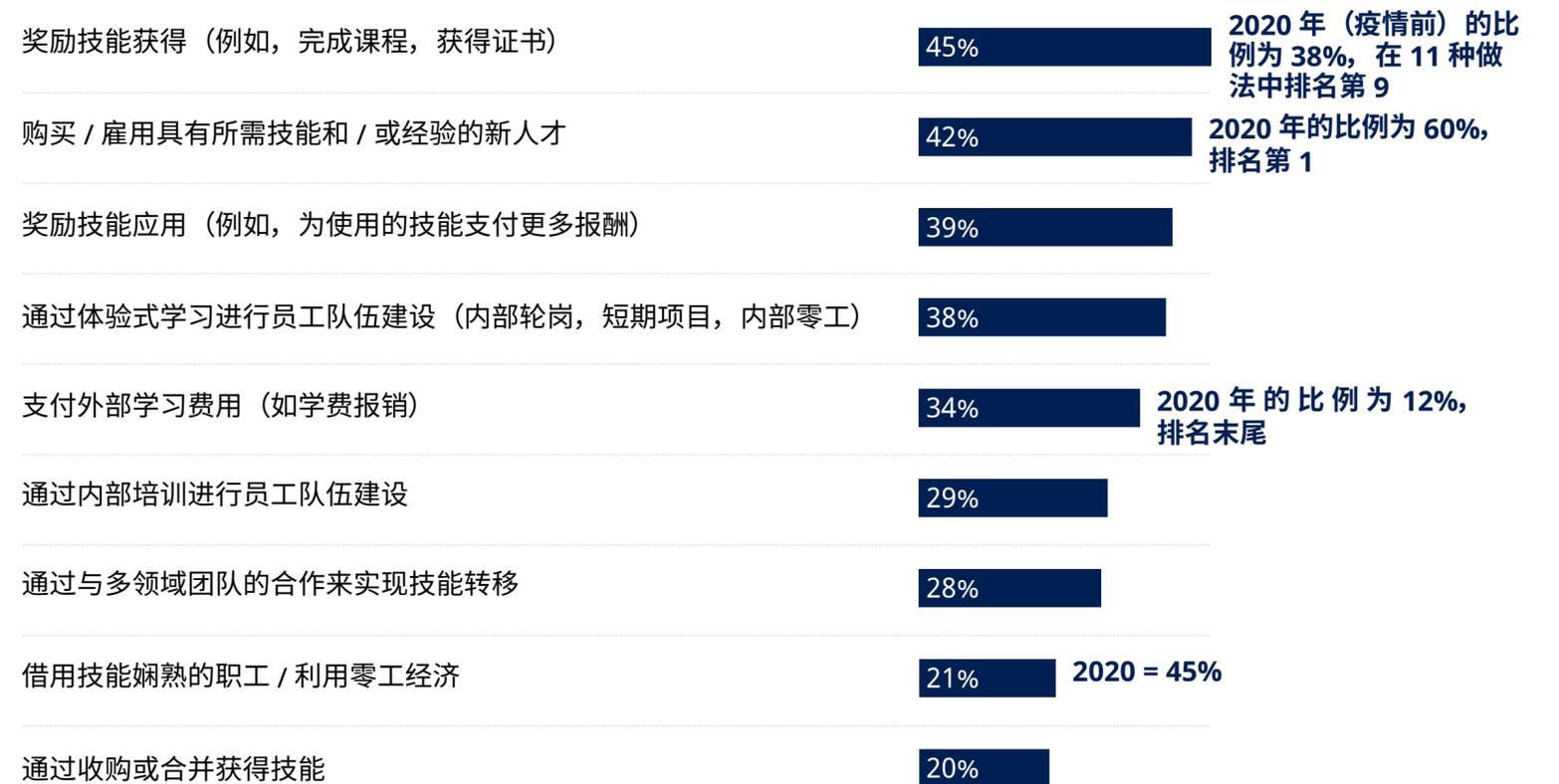


## 技能薪酬模式终于开始激励员工发展自身技能

今年的不同之处在于，企业越来越多地使用报酬，而不仅仅是人才杠杆，来解决技能差距问题。45% 的人力资源主管表示，他们优先采用的方法是对获取技能的员工给予奖励，这一比例从 2020 年的第九位大幅上升（见图 8）。尽管这些做法已经取得了进展，但要真正惠及到目标受众，它们还有很长的路要走：只有 18% 的员工表示，他们的公司会为关键技能支付更多报酬。如果大多数员工都在想“这样做对我有什么好处？”，那么技能升级和再培训工作就无法为个人或组织带来回报。

图 8：领先的企业以技能为驱动力

人力资源问题：哪些做法最能帮助您确保组织拥有所需的技能？  
(选择所有适用的选项)





高管们将人机协作视为提升生产力的重要因素，经济学家认为它将重塑市场，而员工们则已经在亲身体验这种协作带来的好处。对企业来说，尽快从人工智能和量子计算中获得生产力提升的确是诱人的（主要原因在于可以实现短期成本节省），但想要释放真正的生产力和创新能力，企业就必须把重点放在员工身上，而不是技术部署。随着技术从书面提示向多模态大型语言模型和特定领域的知识应用发展，人工智能增强人类智能的能力将对招聘工作以及职业中期发展产生深远影响。再加上更有力的人才洞察、多样化的观点和对健康工作习惯的关注，技术可以成为推动生产力的催化剂，并惠及所有人。



# Arcadis 通过以人为本的变革，打造一个以技能为驱动力的组织

一家设计、工程和咨询公司如何利用以技能为基础的实践和智能技术来加速业务和员工发展

Arcadis 每年要招聘数千名员工，但约有三分之一离职的员工表示希望获得更多的职业发展机会，公司意识到他们必须采取行动。向技能驱动型组织的转变是公司业务战略支柱的核心，这三大支柱分别为数字和人力创新，可持续的项目选择和以人为本。这一转变过程要求公司采取以人为本的变革，利用技术来建立一个以技能为驱动力的组织，并培养面向未来的技能。

变化的一大关键是让员工能够确定他们的技能，创建职业路径，获得个性化学习的机会，并申请与他们的技能、兴趣和职业目标相符的内部职位。

向技能驱动型组织的转变同样与公司的“标准化和自动化”计划相契合。Arcadis 致力于寻找替代、增强和重塑工作的机会，通过以人为本的方法推动更智能的工作方式。这能够促进员工的职业自主性，让他们可以找到并踏上那些能够充分发挥自身技能的岗位。同时，这也有助于将技能与工作相匹配，让员工可以更好地利用公司

内部的发展机会，打造清晰而有力的职业路径，即使他们的工作会因人工智能或自动化而发生变化。在转型的早期阶段，56% 的员工测试组获得了机会，20% 的员工参与了内部学习体验平台的课程。Arcadis 从这些人才情报中收集的人才洞察和趋势将为公司未来的优秀人才获取、培养和留用战略提供宝贵的信息。

为了促进团队之间的人才流动，Arcadis 将围绕技能为先的实践建立人才治理结构，培养一种鼓励人才流动的文化，让每名员工都能获得透明的

职业机会，并鼓励他们在需要自身技能的岗位上寻找机会。

全球能力和员工队伍建设总监 Amy Baxendale 总结道：“向技能驱动型组织转型的关键在于对员工的投资，包括他们的独特技能和个人成长。这意味着为每个人提供透明、平等的机会，让他们能够拥有符合个人抱负的多样化、个性化的职业路径、学习体验和机会。这将确保我们不仅能满足员工的需求，还能满足客户在当前和未来不断变化的需求。”

# 采取行动



## 生产力所面临的威胁

### 企业风险：

- 人工智能采用滞后或不佳而导致效率低下和错失增长潜力
- 人工智能输出中的错误和偏见以及不断变化的数据保护法导致的责任增加
- 远程工作和网络化的组织设计导致数据泄露和网络攻击更加频繁

### 人员风险

- 未能采用新的工作模式而导致效率低下和错失增长潜力
- 未能开展技能升级 / 再培训或低估所需的时间 / 资源而导致不可预见的成本和技能过时
- 技能转型管理不善而导致工作受到人工智能和自动化的颠覆

## 开始行动（适合小型雇主）

1. **建立人工智能治理结构并对员工队伍进行培训。** 制定并实施相关政策，确保员工以负责任的方式使用新兴技术，和可能暴露敏感或专有信息的开放式大型语言模型。确保就人工智能可能对员工的健康、财富和职业前景产生影响的领域实施人工监督。
2. **就人工智能将如何影响组织内的工作模式和人才战略与员工进行开诚布公的沟通。** 具体说明哪些岗位和技能将被取代，哪些将在未来的工作中发挥更加重要的作用。征求员工的反馈并将其纳入您的计划中。
3. **了解员工的技能和抱负。** 通过技能评估了解员工的技能和动机，以促进战略员工队伍规划、职业发展和所需技能的获取。使用心理测试来为招聘和继任工作提供信息。
4. **拥抱全方位的灵活性。** 虽然企业文化和工作性质并不总是支持远程工作，但工作地点只是灵活性的一个方面。企业还应当考虑工作时间、人员、内容、方式和原因等方面的潜在变化，并根据公司的使命和目标做出相应调整。确保知识工作者不是唯一能够灵活开展工作的群体。

## 加速行动建议

1. **为新的工作方式构建业务案例。** 通过优化工作流程和有针对性的工作设计来挖掘人机协同效应。将工作分解为任务，确定每个任务是由人工智能还是员工（固定、灵活或流动岗位）来执行。外包或委派非核心任务（如受托责任）。
2. **让技能成为工作的货币。** 围绕监督、人才获取、技能升级和奖励高价值技能（当前和未来）重新调整您的人员流程和业务模式。创造更多以零工为基础的工作，鼓励员工培养多种技能并在整个企业范围内共享人才。
3. **通过有针对性的工作架构和工作模式来提高员工队伍的敏捷性，** 通过备选人才库和灵活的工作方式，在不增加全职员工数量的情况下快速调整员工队伍的产能。获得员工对技能护照和内部人才市场的认可。建立以人才留用为目标的人才库，以帮助弥补技能短缺和提高竞争力，并在需求超出人才购买 / 培养模式的能力范围时外包专业技能。
4. **激励生产力和分享收益。** 奖励技能升级 / 再培训，鼓励员工找到并分享通过人工智能和自动化提高生产力的方法。思考如何通过奖金、灵活的工作制度、额外休假或其他奖励方式将收益重新分配给员工。

# 注重信任和平等

通过公平薪酬、平等和包容性工作来  
打造一个信任的环境



# 注重信任和平等

信任有助于维护关系。当氛围里充满了信任，就连最棘手的谈话也会变得顺畅。在当今的商业环境中，价值诞生于信任——领导者投资于人和他们信赖的项目。“用行动来证明所说的一切”向员工队伍传达了一个强有力的讯息。但它不是“单行道”，员工希望能为那些可以兑现自己承诺的“可信赖的品牌”工作。领导者，请注意，员工对组织的信任是影响其工作活力、蓬勃发展以及是否继续留在公司的最有力的可变因素。

## 信任：具有巨大价值的无形资产

对组织的信任在 2022 年达到了最高峰。通过倾听、协作和感同身受，世界上的绝大部分人携手应对危机。企业在整个疫情期间投资于经营宗旨和员工，为公益事业添砖加瓦，而这点也得到了员工的认同。而现在信任感正在动摇。尽管员工对企业依然抱有较大的信任，但在过去几年显著衰退。目前，69% 的员工相信他们的雇主会为社会做贡献，这一数字

在疫情期间为 78%。而相信雇主会为员工着想的信任度也在减弱，从 80% 降到 69%。人力资源主管也看到了这一点——45% 评价其组织文化为低信任度。

在 21 世纪，信任变得错综复杂。最新研究显示，大约 30% 的美国成年人认为大部分人值得信任<sup>10</sup>，这一数值在过去数十年中稳步下降。科技永久性地改变了人们与信任之间的关系——对来自谷歌搜索结果、维基百科页面、社交媒体，以及生成式 AI 工具如 ChatGPT 的信息提出了质疑。事实上，全球各地的高管认为误导性信息和假情报是未来两年的最大风险因素<sup>11</sup>——尤其是在 2024 年这个“选举大年”，世界一半以上的人口会要去投票选举。





## 员工信任的基础出现了裂痕

是什么侵蚀了信任?员工认为是没有兑现的诺言——既包括晋升、涨薪和职业发展机会(排名第一),也包括与可持续发展和良好工作原则相关的对利益相关方的承诺(排名第四)。未能采取以人为本的方式来进行组织设计也会对信任感这一方程式造成影响(排名第二)——当员工感到基础不稳,总是变来变去,他们接受变化的可能性会更小,而是试图敷衍过去,直到组织结构再次变动。公平感也与信任度紧密相关。更高的薪资透明度、对薪资差距更高的觉察力和对生活成本的担忧使生活工资、公平薪资以及公平机会成为了人们关注的焦点——所以不公/不平等待遇(比如区别对待、偏见和歧视)也会侵蚀信任就变得不足为奇了(排名第三)。值得一提的是,重返办公室的命令和缺乏自主权(过去一直是热议的话题)今年没有那么频繁地被提及。

在当今变幻莫测的经济形势下,雇主仍掌握着主动权。生活成本的攀升、岗位的不确定性以及成本削减带来的薪酬和福利的减少都是员工最关心的话题。随之而来的是越来越多的员工反映他们感觉自己“身陷囹圄”——有29%的日本的雇员对自己的工作感到不满,但仍然选择留下,但仅有9%的墨西哥雇员有同样的感受。

员工流动性过低与流动性过高同样令人担忧——尤其是在业务转型期间,对员工的工作活力和敬业度都有很高要求的背景下。企业正在努力培养具有高敬业度的、拥有能适应转型的意愿和技能的员工队伍,然而42%的员工表示他们的雇主未能满足自己的需求(相比2022年的19%严峻很多)。

## 善意、能力和诚信有助于培养信任

企业能采取什么样的行动来解决员工信任遭到侵蚀的问题呢?在这一领域,有非常成熟的、经过充分验证的**研究成果**<sup>12</sup>。心理学家揭示了有助于建立高效、高度信赖的关系的三大因素:善意、能力和诚信(见图9)。这三者都很重要;例如,你无法通过让自己变得更有能力和更具善意来弥补诚信的缺失。

让我们逐一分析。**善意**作为一种商业策略指的是倾听员工的需求,理解他们所想要的,对工作进行设计以便能让他们充分发挥自己的才能,并在整个经营过程中时时为他们着想。**工作安全感**无疑是人们继续留在现在的雇主这里工作的首要原因;今年,**公平薪资、积极向上的工作文化和成长机会**排在第二位。在这些领域进行投资能展现出一家企业对员工的信任以及致力于让他们取得长期成功的意愿。

图9:企业如何赢回员工信任

### 善意

“我相信你会善意地对待我。”

#### 员工观点:

- 81%** 相信他们的经理会维护他们(疫情前这一数字为66%)
- 79%** 表示公司里人与人之间充满了信任(之前为67%)
- 68%** 表示公司对工作的设计旨在让他们最大限度地发挥自己的能力

#### HR 主管观点:

- 54%** 表示决策是自上而下下达的,而非和员工共同商议得出的
- 47%** 表示持续倾听平台是员工体验的核心元素

### 能力

“我相信你会把事情处理好。”

#### 员工观点:

- 78%** 表示当有人犯错,很容易纠正(疫情前这一数字为62%)
- 48%** 表示他们独特的技能和经验受到了重视
- 40%** 表示他们当前的岗位与他们的工作动力一致,能让他们充分发挥自己的技能

#### HR 主管观点:

- 36%** 表示他们的组织文化是将决策权交给当地公司

### 诚信

“我相信你说的是事实。”

#### 员工观点:

- 34%** 相信薪资/晋升决策是公平、公正且不带偏见的

#### HR 主管观点:

- 55%** 表示他们的组织文化提倡真心关怀而非“做做表面文章”
- 31%** 针对所有岗位实施同样的薪资/范围标准,17%相信高透明度对于吸引和留住顶尖人才至关重要



**能力**也是双向的：领导者相信他们的员工有能力处理工作，并且员工相信他们的领导者对此负有责任。如果员工感到上级领导对他们的能力缺乏信任，他们可能是对的——四分之三（74%）的高管认为他们员工队伍的**大部分人无法适应全新的工作格局**（相比 2020 年的 61% 有所上升）。

**诚信**就是“说到做到”，言行一致。高透明度可以有所帮助——尤其对于薪资和晋升这样的**对员工来说最重要的事情**。<sup>13</sup> 这表明了企业兑现其薪资理念的重要性，对员工的独特表现、贡献、经验和技能给予嘉奖。透明度不仅仅体现在决策方面，也包括承认错误、消除担忧，以及寻求反馈以便不断改进。通过开放、诚实的交流，企业可以加强与员工之间的关系，并打造卓越工作场所的声誉。

对企业充满信任的员工认为自己蓬勃发展的可能性是他人的两倍。今年，让人们蓬勃发展的因素出奇地一致，无论性别和世代，不同地域略有差异（见图 10）。这点对 X 世代和 Y 世代尤其明显。在过去几年中对于这些人群而言重要的话题如今对每个人来说都变得越来越重要：为一家具有让他们觉得自豪的使命感的企业工作（45%）从第九名跃升到第一名，归属感（40%）排名第二，而感到因为自己做出的贡献而得到重视（37%）排名第三。



**能在工作中展现真实自我的员工信任自己的公司的可能性是其他人的两倍。**



图 10：是什么让员工在工作中蓬勃发展？

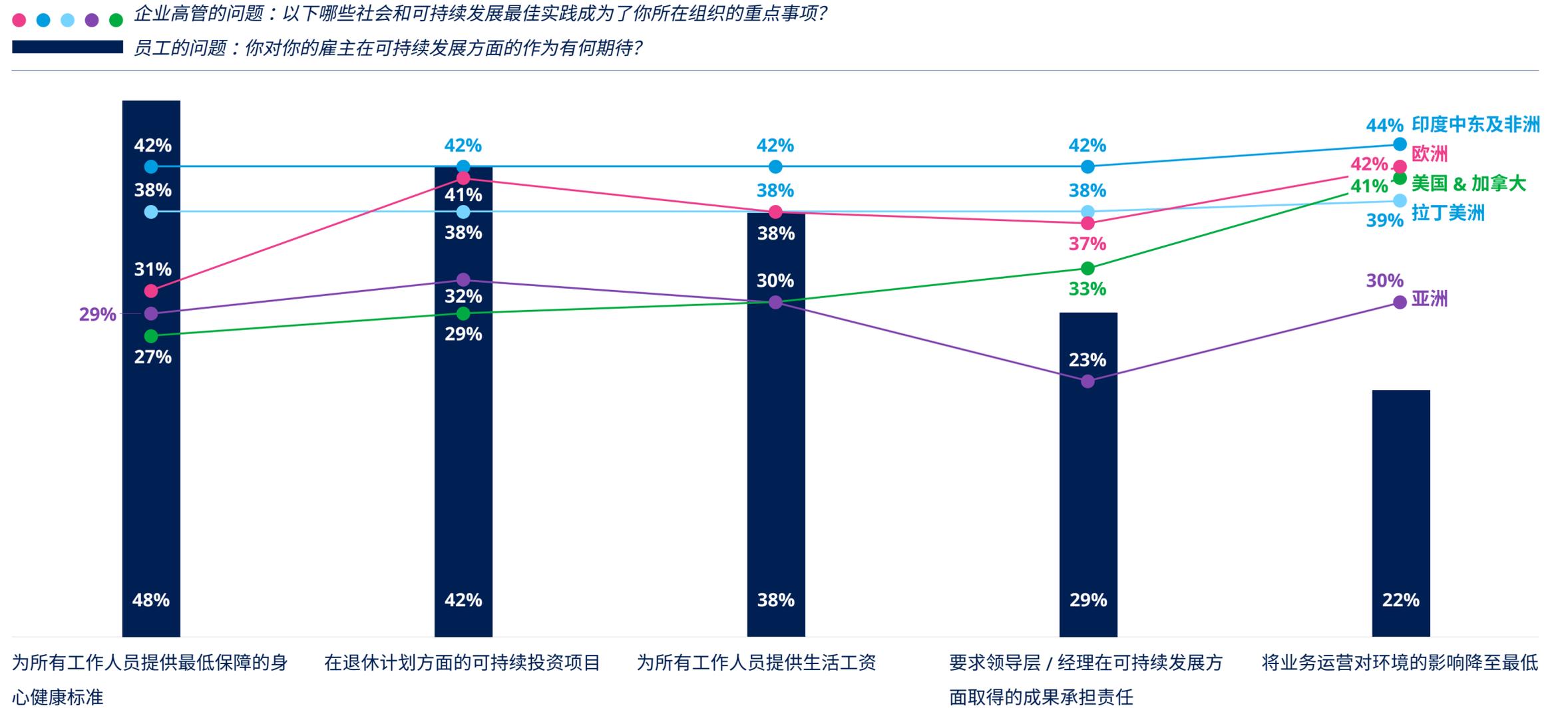


## 对使命充满自豪感

感到今年会面临倦怠风险的员工中的五分之一将之归结为他们自身的价值观与企业价值观的不一致。员工越来越期待他们的企业能将社会问题、多样性 / 平等性和环境影响视为重中之重。几乎所有员工（99%）都希望他们的雇主能够推行可持续发展议程，三分之一的员工表示设立目标还不够；他们要求领导者对可持续发展的结果承担责任。

当被问及他们对企业在可持续发展方面的作为有何期待时，员工最关心的是为所有工作人员提供最低保障的健康福利——而仅有三分之一的企业做到了这一点（见图 11）。员工的第二大关注点在于对退休计划的可持续投资，这点被人力资源主管视为在 ESG 方面取得进展的最有效的方式之一。致力于更环保、更健康和更富于社会责任的未来有助于赢得员工对组织使命的信任。挑战在于保持过去几年在这方面的势头——超过半数的企业（55%）由于社会和 / 或客户的抵制在 ESG 方面的步伐有所放缓，这会对员工信任度造成难以修复的伤害。

图 11：对可持续发展的价值观的不一致正在侵蚀员工信任



## 归属感

强有力的员工价值主张能将企业的使命和人才策略与员工在工作中的个人体验相关联。很多做法都是为了促进多样性、平等和包容性 (DEI)。DEI 目前定义了整个员工队伍的议程，而鉴于人工智能会加深不平等，DEI 变得愈发重要。<sup>14</sup> 无论是员工还是人力资源主管都看到了 DEI 将会带来的益处：仅有 4% 的员工表示他们公司的 DEI 实践还有很多需要改进的地方，而 98% 的人力资源主管表示他们公司的 DEI 倡议在过去几年中取得了坚实的成果。但具体细节则向我们描述了一副不那么令人乐观的画面 (见图 12)。值得一提的是，印度和南非的员工更倾向于认为他们的公司拥有清晰的 DEI 策略 (分别为 51% 和 50%)，而法国的员工对此的认可度则较低 (33%)。当种族和性别问题持续对 DEI 做法和员工体验施加影响时，多样性的其它维度往往会被

忽略。今年的研究结果显示残障人士在工作中感到充满活力、对他们的工作场所文化感到认可，以及信任他们的企业的可能性显著降低——而对工作感到不满意但不得不继续留在公司的可能性大幅上升。而年长的员工在工作中感到充满活力、信任他们的企业，并感到得到重视的可能性是最低的。

为了拓宽影响范围，企业正在扩展 DEI 倡议的目标，将建立归属感纳入其中——让员工感到被看到、听到并得到重视，而无需改变自己的身份和特点。大多数员工 (76%) 感到他们的工作中总是或大多数时间可以展示真实的自我，千禧一代 (79%) 和“婴儿潮” (69%) 在这点上表现出明显的差异，管理者 / 领导层 (79%) 和个人 (70%) 之间亦是如此。重要的是，在工作中感到自在、展示真实自我的员工信任他们的企业的可能性是其他人的两倍，且更有可能对工作感到满意，并愿意留下来。

儿潮” (69%) 在这点上表现出明显的差异，管理者 / 领导层 (79%) 和个人 (70%) 之间亦是如此。重要的是，在工作中感到自在、展示真实自我的员工信任他们的企业的可能性是其他人的两倍，且更有可能对工作感到满意，并愿意留下来。

图 12：通过确保所有人都能对工作感到满意来建立信任感

### 员工



我的工作场所拥有多元化和包容性的文化，不同的意见都会得到重视 (47%)



我们员工队伍的多元化反映出我们所服务客户和所在社区的多元化 (36%)



女性和少数群体在高层领导中占到了较高的比例 (32%)

### 人力资源主管 | 我们的 DEI 倡议使得……



所有人都能获得具有包容性、公平且有保障的工作待遇 (42%)



DEI 成为了我们职场身份和企业文化的一部分 (29%)



DEI 成为我们对外品牌宣传中可以感知到的一部分 (25%)

### 年龄只是一个数字

高达 76% 的员工表示他们的工作中目睹了年龄歧视。这会对年轻一代和年长的员工都产生影响。职场中充斥着各种错误的认知：年轻的员工经常被低估和不被重视，而年长的员工被视作墨守成规或难以学习新技能或对学习新技能不感兴趣。

尽管裁员通常采取的是“后进先出”的方式，但现在一些有资历的员工也成为了裁员的目标。这可以说是目光短浅的：新科技的迅猛发展对擅长数字化的人才是个有利条件，但对于那些富有经验的员工来说，他们丰富的机构知识也因此变得格外重要。

人力资源主管已经意识到了这个问题，他们中的 49% 已经开始衡量和解决人才决策中的年龄歧视问题，另有 34% 的人力资源主管计划今年开始实施。

随着 Z 世代将在 2035 年成为职场的主导力量，且目前有 86% 的员工打算退休后继续工作，跨世代员工队伍将继续把拥有各种技术组合和世界观的人聚集到一起，使得职场环境变得愈加复杂。



# 西门子能源在员工面临人生重大时刻时为他们减负

让我们了解一下这家能源科技的领先企业是如何为员工人生中的重大时刻提供支持的

在全球各地，人口的老龄化进程正在加速。兼顾多重看护责任（子女和上了岁数的家人）与职业发展的需求对许多人来说成为了一种常态。西门子能源敏感地意识到了这一挑战，以及它对那些在个人生活中时刻背负着压力的员工产生的影响，并由此启动了一个多年计划，以更好地应对全球范围内的员工休假。

这一计划旨在根据不同特征的员工群体，为他们人生中的重大时刻提供支持。对于 Y 世代来说，重大时刻就是组建家庭，美世研究表明该群体的 78% 都肩负着照看子女的责任。另一个让员工感到棘手的问题是他们需要肩负多重看护责任，美世研究显示 74% 的 X 世代既要照看子女，又要照顾老人。

西门子能源也希望能对失去亲人的员工给予支持，提倡最低休假标准，在艰难时刻为员工送温暖。为了对每种相关经历进行认定，HR 团队和 I&D（包容性和多样性）理事会针对重大人生事件一起制定了一项政策，包括具有包容性的育婴假、丧假和家庭照护假，为全球各地经历生育或领养、直系亲属的死亡，或需要照看某个家庭成员这样的人生大事的员工提供了最低标准。

其中的一大挑战在于需要解决各地 HR 政策的不一致性，以提高包容性并确保西门子能源业务运营所在的逾 83 个国家的员工都能平等地享有参与该计划的权利。为了实现这一点，该团队与当地的人力资源部门紧密合作，以推出各个项目或拓展通常超出当地法定要求的覆盖范围。西门子能源也考虑到了语言问题，对政策进行了更新，以反映各个员工队伍的

家庭结构和关系的范围。例如，他们对家庭事假政策进行了去性别化，并拓展了休假的适用对象，不再局限于主要看护者。

“是否意识到问题始终是促进包容性的第一步，”福利和养老金主管 Daniel Eppinger 说道。“在你设立最低标准或全球政策之前，花些时间（我们花了差不多一年时间）来讨论这会对不同的地区、社会和国家造成什么影响，这也是筹备工作的一部分。我们每个人都会有自己的偏见和知识盲区，这些是我们需要解决的问题，以便更好地了解每个地区的员工的不同需求和面临的挑战。”

## 我的贡献获得了认可

对于员工而言，感到在工作中受到重视的很大一部分来自于得知决策的制定公平透明。在诸多决策中，对员工来说最重要的是他们将获得多少报酬。生活成本的压力和薪资数据的易于获取让更多人开始质疑他们是否获得了公平的薪酬。

### 信任会对企业高管的离职决定造成影响

今年企业高管相比基层员工继续留任的可能性更小(46% vs 68%)。三分之一的高层领导计划在接下来的12-18个月离职，另有20%的高层领导认为他们可能会被要求离职，或岗位会被取消。那些打算离职的领导者中，三分之一的人表示对他们的组织失去信任是一大原因。

薪资透明度，尤其是岗位招聘中的薪资透明度，已经迅速成为一种预期（美国至少有10个州对此有明文规定，另有20个国家也对此有明文规定），然而仅有38%的员工表示他们的组织在与每个岗位相关的薪资/薪资范围方面足够透明化。这对于那些正在考虑寻找新的发展机会的员工来说尤其相关——这个时间节点他们会问，“所支付的薪资值得我留下来吗？”[薪酬数据](#)显示，2023年，美国国内的与业绩挂钩的调薪幅度预算平均为3.8%，是自2008年金融危机以来最大的。<sup>15</sup> 员工在不更换工作岗位的情况下平均基础工资上涨5.6%（包括非周期性薪资变化），而更换岗位的人员获得的平均基础工资涨幅达到16.4%。员工不仅希望薪酬可以反映出他们自身的贡献，还希望相对于他们的同事，他们所获得的薪资是公平的。这与市场竞争性薪资关系不大（在员工留任原因列表中排名第六，见图13），而与感知到的公平性更相关。人力资源主管意识到公平薪资的重要性正在上升，而另一些因素像灵活工作安排已经成为了必备条件。他们还认识到他们不应该仅在年末对薪酬进行回顾和审核；而是应该把薪酬视为一个持续性的话题，需要持续反映技能的价值变化和对忠诚度进行嘉奖。

图 13：员工为什么留在公司？

人力资源主管高估了身心健康计划和组织品牌/声誉的重要性，且低估了工作负荷的可承受性和合作同事的重要性





## 对总体薪酬方案进行现代化改革，使之更好地反映出员工的贡献

当被问及他们的雇主如何才能改进薪酬方案，员工首先提到希望能获得更多种类的报酬以及令他们的薪酬方案更具个性化（见图 14）。这个诉求并不新鲜（也是 2020 年和 2022 年位居榜首的诉求），人力资源部门也在倾听这一诉求，51% 的企业最近已经在这一领域实施了改进措施。但仅有

15% 的企业实现了高度个性化，通过员工倾听和分析工具提供了[员工最想要的薪酬方案](#)。<sup>16</sup>

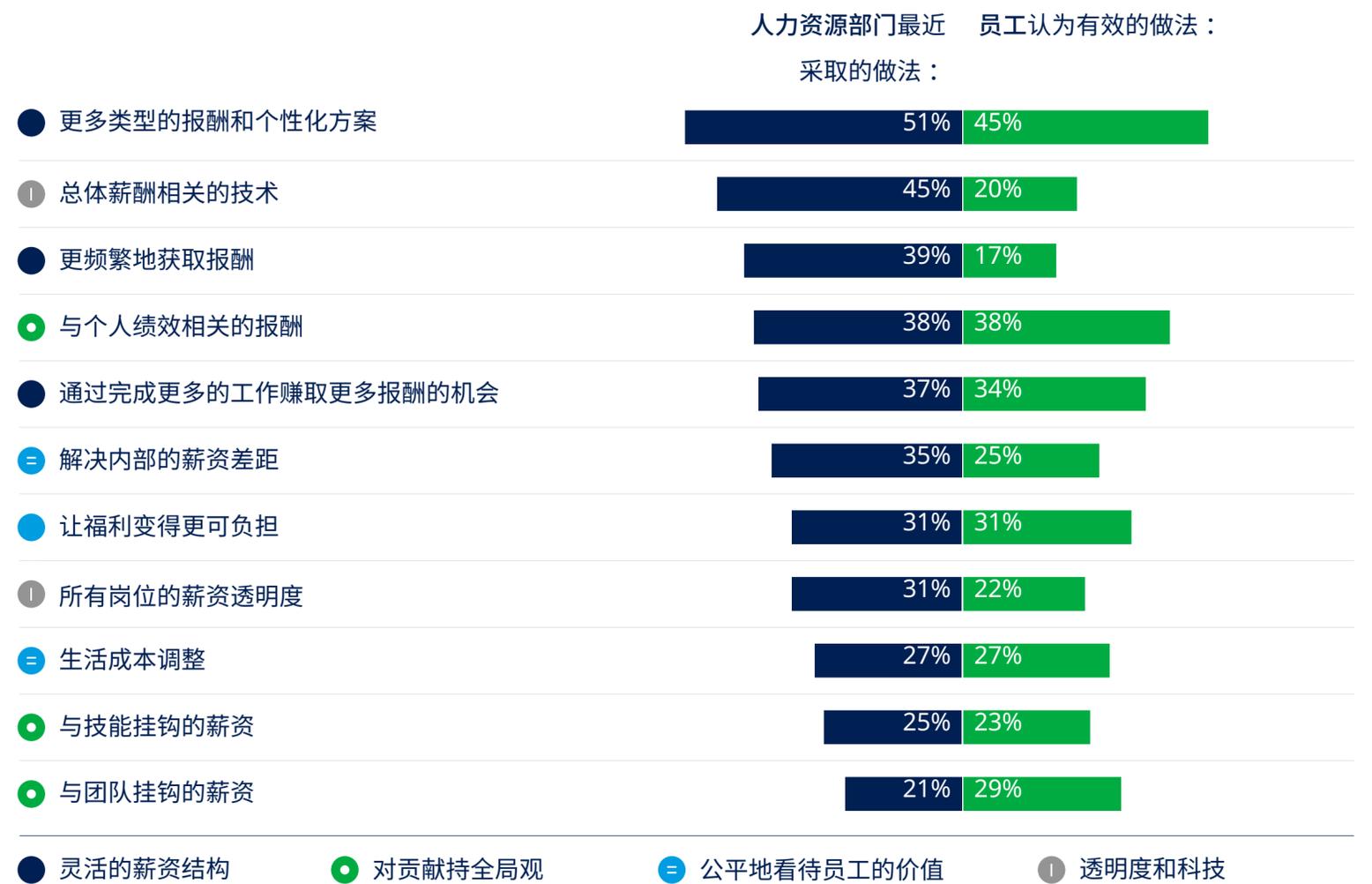
个性化指的不仅仅是工资和奖金。今年，46% 的员工表示他们宁可放弃 10% 的涨薪，以获得额外的身心健康福利（排名第一的答案），41% 的员工提到了希望雇主能增加对退休 / 储蓄计划的缴费。

个性化的做法在人工智能的加持下变得比以往任何时候更可行。另一个能从人工智能获益的领域是简化。尽管有 45% 的公司最近引入了总体薪酬相关的技术，但仍有大量工作有待完成，以撤销多余的页面、门户网站和平台。生成式人工智能的前端可以帮助创建员工获得他们所需信息（如健康福利）和他们想要的信息（如带薪休假）的窗口，而不再需要搜索正确的工具或最新的数据。

提醒一句：人力资源部门可能在总体薪酬方案进行现代化改革方面难以引起高层足够的关注且难以获取资金。当问及哪些人事方面的行动计划能提供最大的投资回报，企业高管将加强薪资方案排在三十个选项的最后一项。仅有 16% 的企业高管认为未能改善薪资方案会给他们的企业带来很大的风险。

图 14：让我看到报酬：公司提供给员工的是否是他们所想要的？

企业应该如何重新设计薪酬方案？





# WorkSafe Victoria 通过重新构思员工价值主张加强信任和归属感

**让我们了解一下职场健康和安全的监管者是如何围绕共同的使命感打造全新的员工价值主张的**

*你在这里工作最看重的是什么?成为你所在社区的关键角色带给你什么样的感觉? WorkSafe Victoria 在面临紧张的人才环境时,着手于更好地诠释他们独特的员工价值主张,并重新设计他们的总体薪酬方案。尽管竞争对手能提供更高的灵活性和薪资待遇,这种做法还是让他们迅速地招到了难招的人才,提升了留任率。*

WorkSafe Victoria 清楚地意识到雇员 - 雇主心理契约中发生的持久性转变,员工对他们想从工作中获取的东西进行了重新思考,对安全、身心健康、灵活性和职业发展提出了更高的要求。通过焦点小组和数据洞察,人事 & 文化团队发现了员工倦怠呈上升趋势,而组织在疫情期间对所关注焦点做出的必要调整加深了这种趋势。另一点也很明显,那就是员工不清楚如何充分利用内部的职业发展机会。尽管面临重重挑战,WorkSafe Victoria 通过一系列调整,最终还是令

不同员工群体的价值观趋于一致。许多员工强调他们对公司的使命和在维多利亚社区的影响力感到自豪,此外,公司通过建立积极采取行动的理事会和员工主导的关系网,投身于多样化、平等和包容性 (DEI) 事业也令他们感到自豪。

另一个亮点:大多数员工相信他们的组织关心他们的身心健康。敬业度得分也表明了员工对工作 - 生活平衡相比其它公共机构也表现出更高的满意度——员工价值主张的另一个有利的差异化因素。

之前的对外宣传主要聚焦于雇佣关系的契约元素,而员工价值主张项目则提供了一个机会,让大家看到 WorkSafe Victoria 是如何在职业发展、身心健康和共同的使命感这些关键领域激励、赋权和褒奖员工。通过展现自身的优势,新的员工价值主张体现了员工在共同的使命感的驱使下,所感受到的强烈的归属感和自豪感。

员工价值主张的承诺也促使了总体薪酬框架的更新。作为一家公共机构,这家公司需要遵守《维多利亚公共单位执行薪酬政策和分类框架》(相比私人

企业,面临更严格的薪酬管制)。为了保持自身对员工的吸引力,WorkSafe Victoria 聚焦于自身最具竞争力的领域:职业发展、身心健康和休假待遇。

“不要低估你的组织所能提供的独特福利,或就这些福利进行明确和频繁的沟通的重要性,” WorkSafe Victoria 文化专员 Catherine Boyd 建议道。组织发展经理 Elizabeth Bremner 补充道:“你会很惊奇地发现许多员工对自己所享有的福利竟然一无所知。”

## “有生命”的工作契约

感到被重视不仅关乎工资和福利。员工变得越来越擅长评估整个工作契约，而他们所关心的一件事即是机会的透明度。因此，只有三分之一的员工表示他们所在组织就薪资和晋升做出的决定是公正、公平且不带偏见的值得我们深思。机会

**员工对组织的信任是影响其工作活力、蓬勃发展以及是否继续留在公司的最有力的可变因素**

的不平等可以表现在很多维度——包括工作地点，34%的员工认为远程办公会对他们的职业前景造成负面影响。

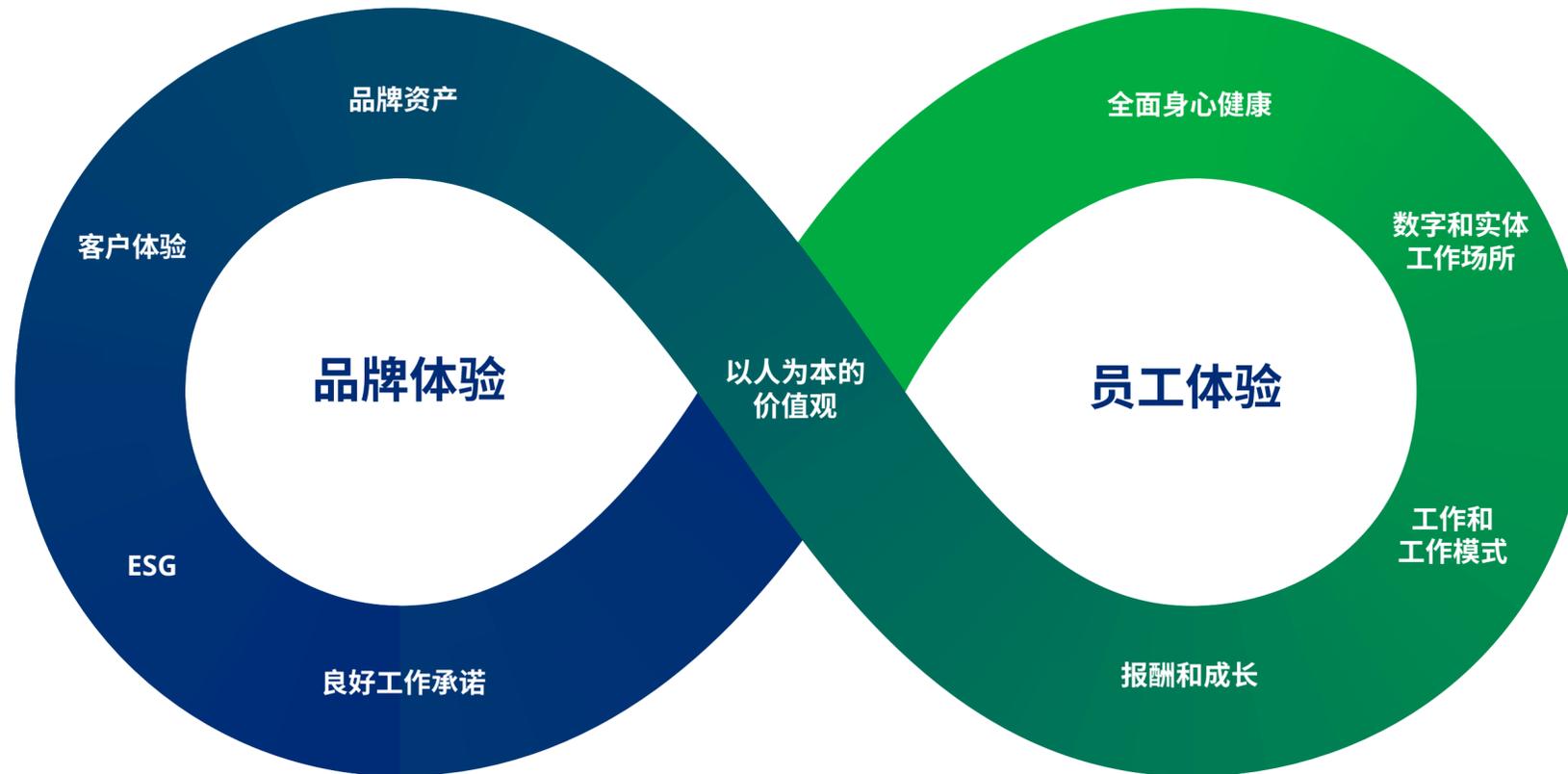
让机会变得民主化的一个方法是让技能成为工作的货币。公司在这方面取得了显著的进展：如今，仅有21%的员工表示他们公司的职位升迁取决于工龄而非技能（相比2022年的36%有所进步）。要想从基于技能的人才模式中获取全部价值需要我们采取高透明度和增长思维模式——相信只要付出足够的努力和支持，人们可以提升技能并以新的方式创造价值。在这方面，企业仍需作出大量努力：36%的员工表示职位/项目的机会对所有人公开透明，32%的员工表示晋升机会通常会提供给内部员工而非外部人员。这不仅限于升迁的机会——四分之三的员工表示在他们组织中同级调动的现象并不普遍，他们的雇主也不支持中途职业转换。鼓励员工内部调动对于推动可持续增长至关重要。



## 品牌和员工体验之间的一致性变得空前重要

**84%**  
的员工表示他们的  
公司投身于有意义的  
使命

**69%**  
的员工相信他们的  
公司会做对社会有益  
的事



**65%**  
的员工相信他们的公  
司会为他们提供最新  
的科技

**61%**  
的员工相比前几年感  
到在工作中更受重视  
(被取代的可能性  
更小)

企业正在寻找各种方式，让人才和工作连接得更无缝，员工也在迫切寻找机会为公司做出贡献。科技可以成为一种赋能工具——[人才市场](#)将人才与工作进行无缝匹配，无论是采用零工、项目、任务，还是全职工作的形式。<sup>17</sup>最有效的人才市场平台可以提供对员工队伍的深入见解、发掘员工的潜能，并推荐有助于把握未来职业机会的个性化和动态学习路径。

归根到底，员工希望获得被重视的感觉，并希望得到公平的待遇。组织需要以不同的方式与员工进行合作，在年度考核方面不要过于刻板，并及时回应员工不断变化的需求。组织需要随时与员工保持沟通，并愿意随着形势发生变化，就报酬问题、灵活工作安排、技能发展，以及职业发展路径进行再协商和探讨。直线经理在维持工作契约的活力和帮助员工找到属于他们自己的独特发展路径方面发挥着至关重要的作用。尽管大部分员工并不会因为经理而留下来，但在帮助他们蓬勃发展方面有一位支持他们的经理是排名前五的因素之一。为了巩固信任的基础，领导者需要不断塑造员工的切身体验，人事经理也需要不断培养员工的切身体验，而[以人为本的价值观](#)这样的企业文化亦需要为此提供支持。<sup>18</sup>

在疫情期间，员工感到自己的想法得到了倾听，疫情过后他们也不打算放弃这种权利。随着人们重新塑造他们与工作的关系，他们对经理的依赖性减少，而与他们的雇主品牌之间建立了更直接的联系。当经济开始发生转变，员工感觉他们拥有了更多选择，他们对公司的信任度将成为他们是否留在公司的决定性因素。企业如果想维持

信任并帮助员工蓬勃发展，那么就需要让员工感到他们受到了公平的待遇，而他们的全生命周期的需求也得到了满足。

### 雇员 / 雇主关系的变化





# LSEG 在实现真正的薪资平等、多样性和包容性方面取得可持续进展

## 伦敦证券交易所集团 (LSEG) 在薪资平等方面取得进展

LSEG 的可持续发展重点之一就是为所有人创造具有包容性的收益机会。随着 LSEG 在过去五年中范围和规模的稳步发展 (包括通过其对 Refinitiv 公司的收购), 该集团需要对跨越 67 个市场的不同的平等薪资 / 薪资公平报告标准进行制衡, 并对不同实体之间出现的任何薪资差异进行调整。LSEG 对自身的要求比监管要求更严格, 采取了一种与财务报告相一致的审慎态度, 以了解薪资差距背后的原因——也是其实现无偏见薪资的关键所在。

在数据的驱动下, LSEG 的行动计划与其可持续发展目标保持一致。尽管不可识别身份的性别薪资差距 (可能源自于偏见或不平等) 只有 1.5%, 并且对不同种族没有呈现出明显的统计学规律, LSEG 还是对薪资和业绩框架、政策以及流程进行审核, 查找是否存在机会不平等现象, 并开始对每年的平均工资涨幅和奖金进行了公开的报告。可识别身份的性别 (31.1%) 和少数种族群体薪资差距的主要成因是: *职责和工作地点、经验和业务部门*。尽管这可以解释为什么会出现薪资差距, 但不能成为薪资差距的正当理由; 因此, LSEG 开

始着手改善少数群体的占比, 并倡导职业发展。这包括对经理进行培训以识别和减少偏见, 以及针对黑人、拉丁裔和盟友领导者的发展计划。此外, 他们的人才获取流程包括多样化的入围名单和招聘小组, 并采用了确保招聘广告使用包容性和性别中立的语言的技术。

2023 年的结果预计将维持少数种族群体在高级领导层的比例 (14%), LSEG 计划在 2027 年将这一比例增加到至少 25%。女性在员工队伍中的比例也在稳步增加 (目前为 40%), LSEG 计划在未来继续维持这一比例。接下来

的步骤包括收集全球员工的种族信息, 鉴于各国的情况不同和监管方面的限制条件, 实施起来会有一定难度。随着时间的推移, LSEG 将建立一套计划以纳入多样性的其它元素。另外, 通过将 DEI 与集团战略目标挂钩, 对领导层的问责制也进行了规定。

集团绩效和 DEI 总体薪酬主管 Bola Ogun 强调: “作为雇主, 我们的主要责任之一是在多样化、平等和包容性上取得有意义的进展。员工希望公司将薪资平等问题作为更广泛的业务计划的一部分加以对待。这是一个需要持续关注的问题, 所以公司必须有清晰的数据

来衡量他们取得的进步和行动计划, 以应对任何挑战。想要实现你真正想实现的目标往往需要数年之久, 但我们对于我们所做的一切和迄今为止取得的进步深感自豪。总之, 我们还有很多工作要做, 我们会继续专注于我们的目标并为之付出努力。”

# 采取行动



## 信任和平等所面临的威胁

### 企业风险

- 由于未兑现的 ESG 和 DEI 承诺导致品牌和声誉受损，对吸引和留住客户和员工造成影响
- 未能遵循报告法规和人力资本披露规则而导致投资者影响和监管问题
- 由于未能管理员工整体健康而导致业务连续性风险和成本问题

### 人员风险

- 由于人才的频繁离职而导致机构 / 潜在知识的流失
- 人才的发展停滞和低敬业度造成业务转型受阻
- 未能主动管理薪资平等问题而产生的成本

## 开始行动（适合小型雇主）

1. **让信任成为一种全公司范围的能力。**搞清楚怎样才可以成为一名值得信赖的领导者和指导者，在员工和经理之间建立起信任的关系。赋权员工，让他们做出有价值的、与公司信念体系相一致的决定。
2. **通过将 DEI 和归属感融入雇主品牌的方方面面来激活员工价值主张。**使用内部的劳动力映射分析来确定员工价值主张对于不同员工群体分别有哪些缺失，并使用数据来纠正错误。
3. 通过重新设计人力资源流程、政策和沟通内容来强调透明对实现业务目标的影响，从而实现**全面的透明**。
4. **培养归属感。**创造一个让员工感到自在并能展示真实自我的环境，让经理鼓励各种形式的多样性，并鼓励每个人都能尝试解决业务问题，公开表达自己的担忧。仔细审视各个级别的员工对公平性的认可度。
5. **嘉奖员工的贡献。**定义个人和团队级别的成功是什么样子的（目标和绩效指标）。投资数字化平台以帮助同事和经理分享积极反馈和给予公开褒奖。确保对有价值的贡献给予由衷的认可。

## 加速行动建议

1. **对员工价值主张进行个性化设计。**提供能反映员工队伍的需求和价值观的主张。使用人工智能驱动的人力分析工具来为你的雇主品牌注入包容性和使命驱动型文化，以及能激励多样化人才库的福利方案。
2. **从源头制止不平等。**解决薪资、健康和职业不平等的根本原因，做好预防措施，防止人工智能加深这种不平等。对人力资源方案进行修正，使之符合员工的公平性标准，并通过合理设计使之有助于实现长期的健康和财富目标。从简单的合规性做起，最终采取能为所有人——包括兼职人员和自由职业者——提供公平的总体薪酬方案的综合性措施。确保“职业加速器”如国际性派遣任务对所有人开放，尤其是女性和少数群体。
3. 通过提前沟通薪资、福利、晋升和期望发生变化的原因来**提升员工队伍的敬业度**。针对员工整个生命周期采取针对不同员工特征的交叉式方法。投资敬业度平台以促进与员工的持续对话。
4. **定义你的可持续发展目标。**根据世界经济论坛的良好工作标准或联合国的可持续发展目标设定清晰的承诺。考虑对退休和长期储蓄工具提供可持续投资选项。使用气候转型和人力可持续发展指标来推进涉及多个利益相关方的议程。

# 加强企业免疫系统

建立具有弹性的文化，帮助员工团队建立风险意识并关注他们的身心健康。



# 加强企业免疫系统



风险格局正在以意想不到的方式发生变化，各种各样的风险不仅在加剧，还相互之间纠结到一起，导致连锁反应。企业必须像感知生命体一样保持前所未有的警惕，并为未来做好准备。新技术也在以已知和意想不到的方式带来颠覆，极端天气事件影响着供应链和员工的正常工作，而地缘政治局势也变得日益紧张。深度造假已经到了以假乱真的程度，日常生活中更是充斥着各种错误的信息。这些现实影响着每一家企业，并对他们的员工造成巨大的压力。为了在不确定和动荡的环境中蓬勃发展，领导者和员工需要加强他们的风险意识，并在个人和企业层面建立弹性。

如果人员风险会带来业务风险，那么是时候拉响警报了。

根据我们的《全球风险报告》<sup>19</sup>来看，人才依然是企业需要解决的一大风险因素，几乎每个国家都将技能短缺和失业列为十大风险之一。员工队伍的健康继续给业务连续性带来挑战，全球因非传染性疾病（NCD）而死亡的人数比例达到了74%，与压力有关的疾病发病率也在上升。<sup>20</sup>根据资产管理人员的说法，领导者和员工队伍实践也会影响公司的评估。近九成（89%）的受访者认为员工敬业度是公司业绩的关键驱动因素，84%的受访者认为“员工流失和倦怠”会损害企业价值。然而，并非所有的高管都意识到不处理好自身企业所面临的人员风险可能导致哪些后果（见图15）：只有三分之一的高管表示，不在预防慢性疾病的福利（35%）和减少员工倦怠（32%）这两方面加大投入会导致他们在今年面临相当大的风险。每10名员工中就有8人（82%）感到有倦怠的风险，而非传染性疾病已经开始影响到年轻一代的员工，可见企业所面临的形势已经非常严峻，他们必须比以往任何时候都更加积极地纠正员工那些可能引发风险的行为。

图 15：不妥善解决人员风险可能带来的业务影响

高管问题：以下哪些人事举措将在今年对您的业务产生最大影响？（选择所有适用的选项） / 前十名：不解决这些人员风险将使我们面临相当大的风险





### 韧性因素：企业和个人韧性路线图

64% 的高管认为他们的企业今年能够承受不可预见的冲击，2022 年该比例仅为 40%。这些有韧性的组织（由高管评级）正在投资改善员工队伍的技能 and 结构，以打造一支“随时准备好做出快速响应”的团队，从而在组织内部构建一种风险意识文化（见图 16）。

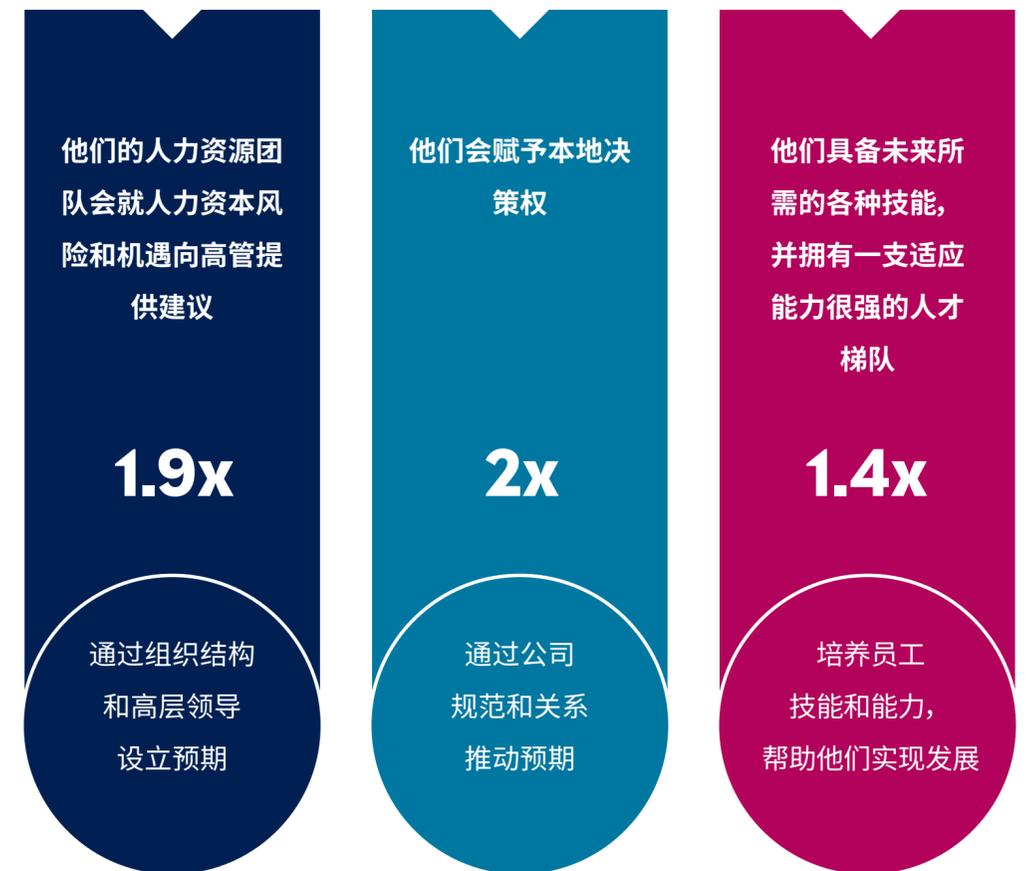
治理模型和政策是建立风险意识和缓解风险的基础，比如企业的网络安全计划。值得关注的是：只有 55% 的高管很自信地表示，他们的公司正在不断更新其网络风险协议，以应对新的威胁。其中，高等教育（62%）和汽车（61%）行业的比例比金融服务（46%）和生命科学（45%）行业的比例更高。而表示他们的员工在这方面得到了有效培训的比例则更低，只有 41%。也许最令人担忧的一点是，54% 的领导者表示，负责公司网络风险计划的人员并不了解所有可用于缓解和转移风险的举措。在如今这个新技术、网络化组织结构和远程工作不断加剧数据安全风险的年代，传统的网络风险治理方法可能是不够的。为了防患于未然，领先的企业正在进行场景规划，并培养一种与不断变化的风险本质相适应的心态。

从被动韧性（快速恢复的能力）转为主动韧性（减少颠覆性事件的影响）的一个重要方法是从最基层开始建立一种风险意识文化。这里的难点是如何平衡人事模型中增加的韧性与敏捷性。首先，企业必须信任员工（有韧性的企业的领导者认为他们的公司对员工给予适当信任的可能性是其它企业的 1.8 倍），其次，赋权也很重要（有韧性的企业在本地面做出重要决策的可能性是其它企业的 2 倍）。

显然，领导者需要在这方面定下基调。有韧性的企业在决策中平衡情感因素和经济利益的可能性是其它企业的 1.8 倍。这一点从他们如何为新技术的影响做准备就可以很好地看出。随着人工智能和自动化的不断发展，有韧性的企业的高管认为公司应该削减岗位而非员工的可能性是其它企业的 1.3 倍。对工作受到新技术影响的员工进行技能再培训和岗位再部署需要企业具备一种成长的心态——然而，只有不到一半（46%）的高管认为他们的企业文化具备良好的技能敏捷性。

图 16：企业韧性的基石

有韧性的企业有三大与众不同之处：





## 通过洞察和远见实现企业韧性

不断变化的风险有可能在一夜之间让企业陷入停顿，它们对整个企业的影响往往难以通过传统的风险治理方法来解决的。例如，人工智能带来的风险需要通过跨部门协作来应对（不仅仅是 IT 部门），并不断监控其新的用例。[欧洲针对人工智能治理的法律](#)就采用了这种新的风险应对方法，<sup>21</sup> 他们要求对风险较高的用例（例如，影响员工健康和财富结果的决策）进行额外的制衡。及时、可付诸行动的情报对于创建和维持一种能够预见和应对不断变化的人员风险的自适应文化至关重要。为了加强韧性，领先的企业正在像“感知生命体”一样运作，所有员工都应该对风险保持警惕，并帮助他们的企业增强韧性，以应对新的 / 不断变化的风险。想要实现这种文化需要企业做出三大转变。

**转变 1：主动出击。**被动式的管理会增加企业可能面临的风险。例如，高管们表示，气候变化加速的极端天气和自然灾害严重影响了他们的三年计划，但应对气候变化的净零和环境目标却位列企业优先事项的末尾。新冠疫情突显了多学科团队的价值，这些团队负责场景规划，并有权根据风险主动采取应对措施。设计团队中的多样性对于尽早发现问题并考

虑各种用例至关重要。想要提前为将来的挑战做好准备，企业必须通过场景规划和沉浸式的技术来对未来进行预演。其他行之有效的方法包括制定能够满足所有利益相关方需求的目标（参见世界经济论坛的[“良好工作”框架](#)）<sup>22</sup>，并确保将风险缓解成本纳入业务规划和损益表。此外，企业还需要赋予个人权力，让员工能够就预警指标采取行动。

**“有韧性的企业的高管们更看重敏捷性，而非效率和效用。”**

**转变 2：预测未来。**日益复杂的分析和场景建模可以为数据驱动的风险缓解、转移和管理决策提供信息。从滞后性指标（如敬业度和生产力）转向预测性分析（如员工能力和身心健康指标）是保持未雨绸缪的关键。

尽管人力资源主管们多年来一直计划采用这些预测性指标，但很少有人真正能做到这一点。例如，在 2022 年，有二分之一的人表示，他们将在下一年开始识别有倦怠风险的员工，但真正付诸行动的比例仍保持在 42%。在预测关键人才可能何时退休时，也出现了类似的情况（目前有 44% 的人力资源主管在这方面采取了行动，与 2022 年的 39% 相比并未提高多少）。今年，人力资源部门的工作依然出现在了企业的优先事项中，其中提高人员分析能力排在第四位。

那么在高管们看来，哪些人力资本洞察有助于改善决策呢？排名最靠前的是了解那些能够促进员工队伍敬业度和蓬勃发展的领导行为，但目前，只有一半的公司提供这方面的洞察（见图 17）。值得注意的是，预测员工倦怠风险曾经在疫情期间一举跃升至高管诉求榜的第二位，但现在又回到了疫情前的位置。

**转变 3：明确职责。**认识和加强风险意识文化要从高层做起。今年，50% 的高管的记分卡上都列有员工身心健康指标（如医疗成本、倦怠率等），该数字在 2022 年为 40%，疫情前更是只有 21%。有趣的是，将总劳动力成本作为高管指标的企业越来越少了（从 2022 年的 35% 降至今年的 23%），这可能表明企业开始认识到人力投资的确能够带来回报。

图 17：有了衡量指标才能进行管理

高管问题：哪些洞察对您了解员工最有帮助？（最多选择五个）

人力资源问题：您目前可以获得以下哪些数据驱动的洞察？（选择所有适用的选项）





# Mercado Libre 通过由数据支持的员工策略缓解人员风险

拉丁美洲最大的电子商务和金融科技公司如何找到员工流失的根本原因，并评估新工作模式的真正影响

经过一段时间的高速增长，Mercado Libre 的员工人数增加了两倍多。但随之而来的是，员工的自愿离职率开始攀升，关键开发人员岗位的离职率更是达到 15%，因此公司开始怀疑这不仅仅是薪酬的原因。

为了验证他们的假设，Mercado Libre 采用了美世的预测人工智能模型，根据 5 年的人力资源数据获取洞察，这

些数据包括人力资源信息系统 (HRIS) 的反馈、薪资基准、敬业度调查、现场办公率、团队组织结构、地理分布、数字沟通率和离职面谈。通过使用监督和无监督机器学习技术，公司找到了人员流失风险较高的领域。

他们从分析结果中发现，虽然远程工作不会影响生产力，但会使维持团队文化、鼓励理想行为和规划继任变得更加困难。由于员工分布在 18 个国家，那些在地理位置上与团队距离较远的领导者很难推广公司的文化，尤其是在有大量新员工的情况下。人力资源运营和分析总监 Hernán Jara 表示：

“Mercado Libre 在招聘领导者时看重的不是他们当前的能力，而是他们的学习能力。他们的行为和价值观与我们的文化相契合。”为了最大限度地发挥领导者的作用，公司对 IT 进行了重组，使管理人员在地理上更接近他们的团队，从而有助于巩固文化，推动发展，并最终留住人才。

人工智能模型的分析结果也促使该公司对自身的员工身心健康计划做出了一些改变。例如，Mercado Libre 推出了一项新的员工福利——为期六个月的“随时随地工作”计划——许多开发人员都采用了这项福利。而为了

解决拉丁美洲年轻科技专业人士面临的财务不安全感，Mercado Libre 还举办金融知识讲座，并使用硬通货支付该群体的部分薪酬，作为对员工需求的直接回应。

这一系列举措不仅使自愿离职率在三年内从 15% 下降到 4%，而且员工敬业度和工作质量也在上升。同样地，74% 的开发人员计划在公司待上 3 年以上，愿意留在公司的员工比例同比增长了 9 个百分点。IT 行业不断变化的趋势也起到了一定的作用，在疫情之后的几年里，对开发人员的竞争有所下降。Mercado Libre 以数据

为基础制定战略，通过可持续的人才和报酬实践满足员工的需求，并解决了影响人员流失的一系列风险。这种方法增强了公司的韧性，使 Mercado Libre 得以巩固其市场领导者的地位。



## 有韧性的企业会优先考虑整体员工队伍健康

企业的韧性取决于其员工的健康。长时间工作、对关键人物的依赖和病假都是员工注意力不集中、工作不投入和精疲力竭的信号。<sup>23</sup> 资产管理者注意到：三分之一的人表示，不可持续的人才梯队将对他们从投资角度如何看待一家公司产生负面影响。健康的员工的出勤率和工作效率都更高，并且他们更能够应对压力，避免代价高昂的事故。此外，他们会在工作中感到精力充沛，为未来的成功而积极努力——无论是通过学习新的技能，承担新的责任，还是重新思考工作方式，以开辟机遇和降低风险。

领先的企业正在审核他们的文化，以提高风险意识和韧性，并就员工的整体身心健康向他们提供反馈和指导。

他们将健康福利重新定义为一种对整体员工队伍健康的投资，而不是一种成本。有一个事实可以证明这一点：三分之一的高管表示，即使面临经济衰退，公司也会增加在员工福利和身心健康计划方面的支出。

哪些投资可以改善员工的健康？首先，员工希望企业在设计工作时考虑到他们的**身心健康**（见图 18）。而在具体举措方面，他们认为**预防和培训**将产生最大的影响，因此希望企业提供健康检查以及各种计划，以改善他们工作内外的健康状况。

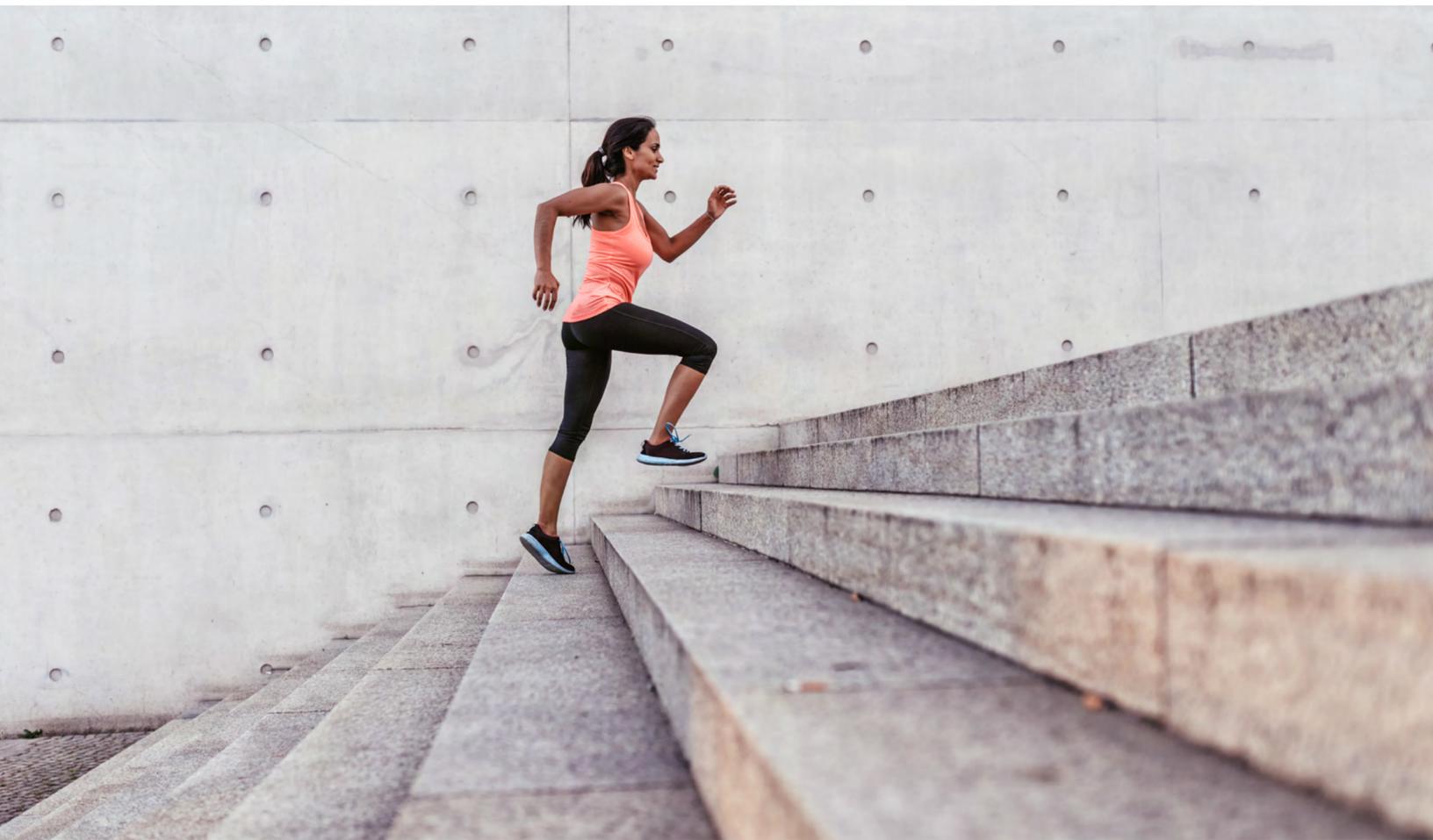
**图 18：46% 的员工愿意放弃加薪以换取额外的身心健康福利**

员工问题：以下哪些福利对您来说最重要？（选择所有适用的项目）

人力资源问题：您的公司目前提供以下哪种福利来支持员工的身心健康福利？（选择所有适用的项目）



● = 蓬勃发展的员工要求该福利的比例要高出其他员工



由于日益普遍的心理健康问题和非传染性疾病导致长期缺勤、出勤主义、医疗成本上升和业务连续性风险，预防仍然是人力资源部门优先考虑的事项。已经有 44% 的公司开始使用那些可以帮助员工做出更好健康选择的人工智能，另外有 37% 的公司打算在 2024 年开始使用。疫苗接种和健康筛查等干预措施对于在个人和社会层面提高弱势员工群体的抵御能力尤为重要。例如，相比普通员工，残疾员工在工作中蓬勃发展的可能性更低（54% 对 68%），出现倦怠的风险也更高（94% 对 79%），而他们也不太可能相信雇主会提供一个安全的工作环境（66% 对 76%）。

## 工作场所的安全也在不断发展。企业政策是否跟上了这一步伐？

确保工作安全不仅仅是企业在法律和道德上的责任；安全的工作环境也是关怀文化的一部分，是每个员工都应该期望从雇主那里得到的。对风险蔓延、极端天气、数字疲劳和客户辱骂的担忧（仅举几例）扩大了人们对安全感的定义。今年，企业仍在努力降低因事故、不安全因素或安全事件而导致的与工作有关的疾病和伤害的风险。尽管做出了这些努力，但仍有 59% 的员工表示，他们觉得远程工作比现场工作更安全。

员工们对于未来的大流行病、工作场所暴力和不断扩大的社会政治动荡的

担忧促使企业要比以往任何时候更加注重保障员工的人身安全。但想要建立具有韧性的文化，企业同样需要重视心理安全。而在这方面，企业也有很多工作要做：只有 35% 的员工强烈同意他们可以自由发表意见，而不必担心后果，只有 42% 的员工强烈同意他们在工作中感到心理安全。那些感到安全的员工对工作的满意度是其他人的 5.5 倍，而且他们没有离职的打算。此外，他们向朋友推荐雇主的可能性是其他人的 2.1 倍。确保工作安全不仅仅是公司需要履行的法律义务，它对业务也有好处：70% 的高管表示，投资于员工身心安全能够带来可衡量的回报。

## 没有钱是万万不能的：在工作中积累财富

生活成本危机和持续的通货膨胀使财务问题成为人们关注的焦点，而员工对自身财务状况的担忧也在给雇主带来巨大的困扰。员工平均每个月有6个小时的工作时间在担心自己的财务状况，这也是今年导致倦怠的首要因素。根据[经合组织的一项调查](#)，如果收入减少，43%的人会在一个月内用光积蓄，28%的人会在一周内用光积蓄。<sup>24</sup> 该研究还发现，只有45%的员工认为自己有足够的退休储蓄，而且他们更相信自己的雇主（而非独立的财务顾问）能为他们提供一个良好的退休计划。蓬勃发展的员工为能够帮助缓解这些担忧的公司工作的可能性是其他人的5.5倍。此外，他们认为公司提供具有市场竞争力的薪酬的可能性是其他人的1.5倍，能够获得雇主

提供的财务健康建议和工具来构建未来财务安全模型的可能性是其他人的2倍多。

疫情后，人类的预期寿命再次缓慢上升，人们不仅希望活得更长，还希望活得更好。<sup>25</sup> 雇主在确保年长员工的生活质量方面发挥着重要作用。尽管在婴儿潮一代中，有21%的人预计到退休年龄时将完全停止工作，但在Z世代中，只有9%的人有同样的想法。在所有年龄段的员工中，36%的人表示，出于经济需要，他们将在退休年龄后继续工作。灵活的工作和退休安排将允许员工在人生的各个阶段都有所作为，并帮助雇主利用年长员工的丰富知识，但目前只有三分之一（32%）的公司会主动提供分阶段退休选择。



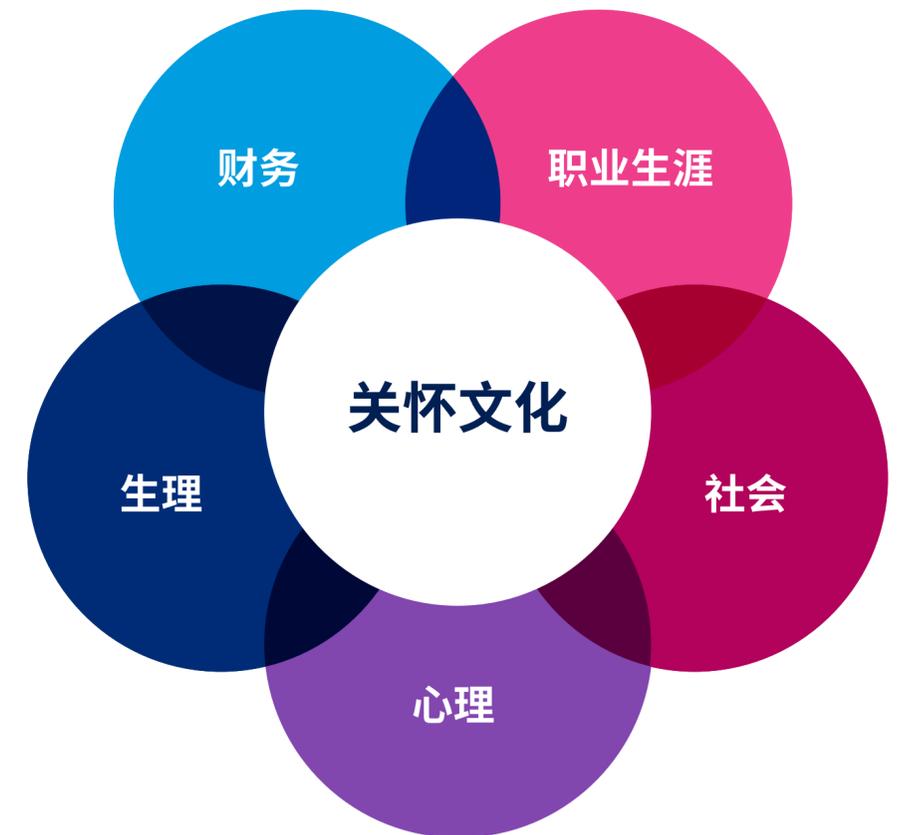
蓬勃发展的员工表示公司帮助他们减轻财务担忧的可能性要比其他员工高出5.5倍



在如今错综复杂的风险环境中，每一项风险都与人息息相关。为了最大限度地减少风险，有韧性的企业正在针对导致员工健康状况恶化的根本原因采取行动，并打造一种关怀文化。他们正在推行强有力的治理举措，并利用数据来预测业务决策的结果和利弊，从而强化企业的免疫系统。他们还通过打造一种健康的风险文化来帮助员工个人建立弹性，让员工能够畅所欲言，也鼓励领导者赋权员工采取行动。

通过采取行动改善长期的健康和财富结果，并敦促员工在当下做出更好的决策，企业可以解决那些影响员工学习和发展能力的结构性问题。没有这种韧性，新兴技术和新工作方式的变革潜力就无法得到兑现。

员工健康可以增强企业的免疫系统





# APRA 在整个行业内推行严密的风险文化

## 一家金融监管机构如何在整个行业内部建立风险意识和弹性

澳大利亚审慎监管局（APRA）负责维护该国各金融机构的健全。与此息息相关的是他们的长期目标，即提高整个行业的治理、文化、薪酬和问责（GCRA）标准，以确保企业能够做出明智的决策，保护员工，避免错误陷阱，并实现持续增长。

APRA 认识到，如果各企业之间的风险管理实践和问责制度存在差异，那么关键风险的管理就可能出现疏漏。APRA 还怀疑，科技工作者们可能并不完全了解自身的风险管理责任，这会引发有关网络安全的问题，而网络安全的重要性在将来只会不断增加。

在分散式的管理结构中建立起全方位的风险意识已经变得越来越重要。为此，APRA 创建了一个新的 GCRA 风险评估流

程，以支持其监管人员，并使各机构能够更有效地衡量、监督和报告风险文化。APRA 的风险文化框架从十个方面对被监管实体设定了期望，这十个方面分别是领导力、决策和挑战、沟通和升级、风险能力、目标和价值观的一致性、风险文化评估和董事会监督、风险偏好和战略、风险治理和控制、责任和问责制、以及绩效管理和激励。

为了增强该框架的影响力并收集基准数据，APRA 对 10 家多线保险公司进行了试点调查，然后将其推广至 60 家保险公司、银行和养老基金。该调查旨在向所有员工（而不仅仅是高管）征询意见，从而重塑风险评估方法。通过更广泛的视角，APRA 能够更好地了解每个机构的风险文化及其对成功和声誉的影响。

调查发现，员工和高管在质疑决策的自在度方面存在差距，考虑到心理安全的重要性及其对有效变革管理的影响，这是一个令人担忧的问题。此外，调查还发现了认知方面存在的

差距：与高管相比，法律、风险及合规部门的员工认为企业拥有开展有效风险管理的预算、系统、技能和 / 或能力的比例更低。

新的框架和调查让 APRA 监管下的实体能够更好地确定应当优先采取哪些行动，以加强流程，从而确保能够听到风险提示、明确问责制并为员工赋权。通过改进风险文化评估，APRA 得以继续支持整个金融行业为风险做好准备，并帮助每家机构建立起韧性。

# 采取行动



## 韧性面临的威胁

### 企业风险：

- 忽视对风险管理文化的培养，这种文化可以减轻由于颠覆性技术、供应链中断、极端天气事件和其他因素造成的风险。
- 风险感知和场景规划不足造成的系统性盲点。
- 滞后指标，只能反映过去的健康、财富和安全事件，但不能预测未来的风险，也不能推动更好的结果。

### 人员风险：

- 人员不足导致的疲劳、错误和倦怠。
- 健康和福利成本上升
- 缺乏多样性导致群体思维增加，创新减少以及一些风险因素被忽视 / 低估。

## 开始（适合小型雇主）

1. **让每个人都建立起风险意识。** 授权当地办事处和个人实时标记和处理风险。这通常需要在整个组织内开展更多的培训和情报共享，但可以减少高层管理人员批准决策的负担，并确保每个人都准备好应对威胁。
2. **为最重要的事情腾出空间。** 将非核心服务外包和自动化，这些服务可能会占用您实现业务目标和人员战略所需的资源。这可能包括整体福利管理、外包投资服务或其他一些领域。
3. **围绕一些衡量价值和贡献的关键指标将整个组织团结到一起。** 先放下那些“锦上添花”的事情，把资源集中在需要的东西上，确保每个人都朝着同一个方向努力。
4. **加入风险联盟 / 人工智能圆桌会议，** 及时了解快速变化的法规以及人工智能和数据隐私 / 安全方面的进展，并分享风险缓解策略。
5. **定期审核您的工作氛围和工作习惯。** 进行弹性评估和 / 或员工福利评估，以了解员工和业务实践的真实健康状况。

## 加速建议

1. **围绕整体员工健康设计工作。** 重点关注员工生命周期中的安全和身心健康。集中福利管理，使其在全球范围内保持一致的同时又具有当地特色，优化福利设计，以减少浪费并提高利用率。提倡健康的生活方式和预防性保健，以控制长期成本。
2. 让所有利益相关者了解风险情况并担负起相应的责任，从而**建立起风险意识。** 量化网络、气候和人工智能等领域的风险，并通过场景规划使危机管理计划始终紧跟形势。对潜在的并购目标进行严格的风险评估。
3. 通过提供财务规划建议和用于模拟退休和意外开支等场景的计算工具来**帮助员工提升财务安全。** 针对主要生命风险提供至少最低金额的保险。
4. **监督先行指标**（包括人员分析），并利用人工智能工具在风险发生之前进行预测和缓解。将这些风险指标纳入到高管计分卡中，以奖励相关工作的进展。
5. **从更大的层面考虑气候韧性。** 应对气候变化和天气事件的举措并不一定局限于基础设施、商务旅行和物流等领域。企业也可以审视一下员工福利和更广泛的医疗体系是否能够在遇到气候灾难时确保业务的连续性。

# 打造数字为先的文化

设计一个适应性强且能够熟练使用数字化技术的组织，让员工能够蓬勃发展



# 打造数字为先的文化



每家企业都在追求组织的敏捷性、员工个人和整体业务的韧性以及人员的长期可持续性。为了在这一雄心勃勃的议程上取得进展，企业需要学习如何“数字化”。有人可能会问：如今的企业不都已经实现“数字化”了吗？事实并非如此，想要成为一家完全数字化的企业，你必须打造一种文化，这种文化能够促进员工在学习和协作、数据利用、创新以及决策等方面的人机协作。在这个互联工作的新时代，企业还需要重新设计人力资源职能，使其能够迭代和调整流程，从而充分释放员工队伍的能力。这样就能最大限度地发挥人类和科技的潜力，使公司和员工共同受益。

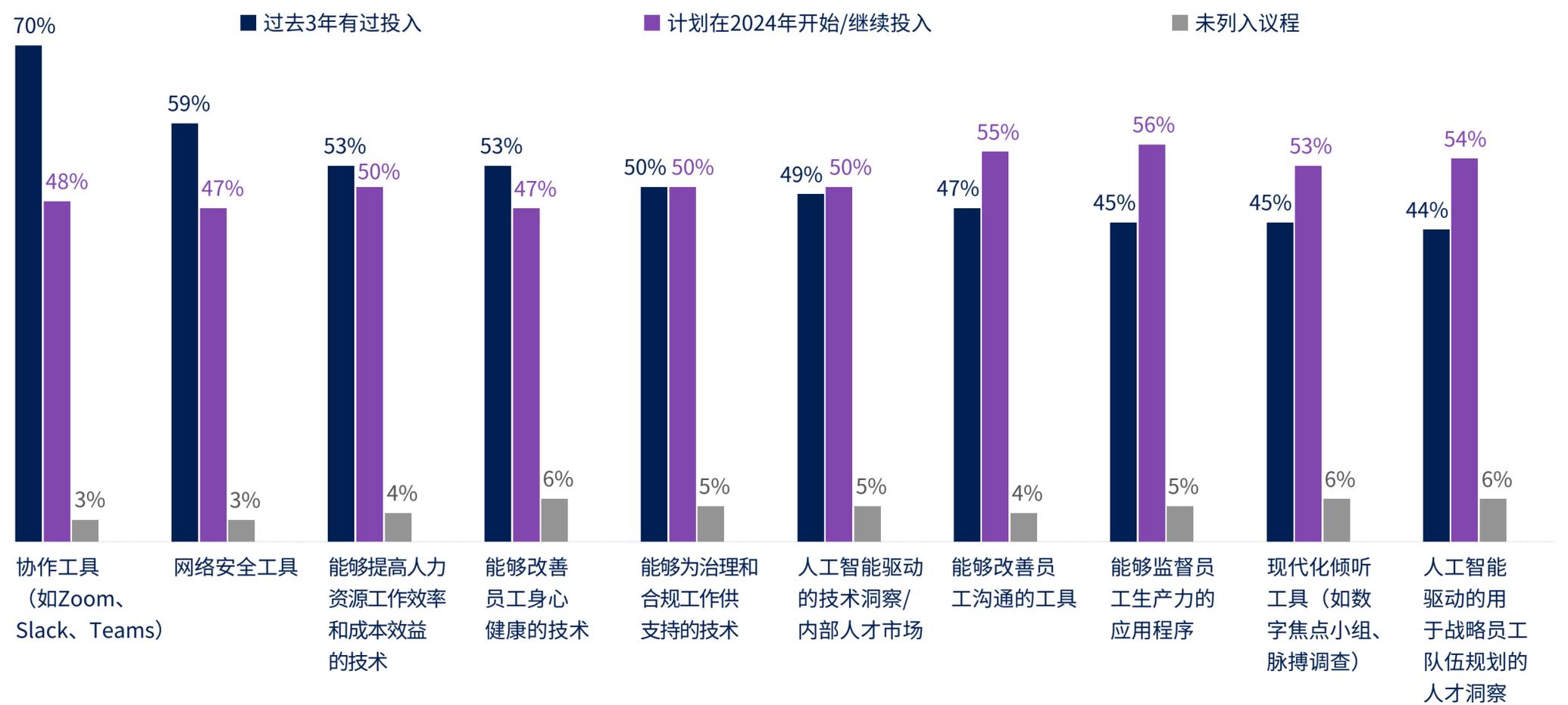
## 通过设计实现数字化：转型、激励和赋能

三分之二（65%）的高管表示，他们的组织需要提高自身的数字化程度，31%的高管认为技术颠覆是今年对其业务最大的短期威胁，该比例远高于合规问题（18%）和环境问题（15%）。资产管理者们对此表示赞同——他们将科技领域的变革列为今年企业成功面临的**最大短期风险**。各行各业的公司都在努力缩小技术方面的差距：51%的公司今年部署了新的技术（见图 19）。各地区及各行业的员工纷纷表示，**能够使用让他们的工作更轻松并减少日常重复性工作的系统和工具**是一大关键的使能因素，也是帮助他们实现蓬勃发展的十大要素之一。但同时，也有三分之一（32%）的员工在**面对如此众多的科技工具时感觉无所适从**——这也是导致员工倦怠的第四大原因。

想要做到真正的“数字化”，企业需要就未来设立愿景、在业务战略方面保持一致性，并全身心投入到数字化转型当中。这是一种文化心态，此外还要辅以有针对性的、互动的工作设计。在数字化转型过程中，人事方面的工作往往比技术方面的工作更难完成。六分之一的人力资源主管表示，他们最近的人力资源数字化转型计划并不成功。为什么？因为 67% 的企业在采用新技术的同时没有改变他们的工作方式。高管们对技术在其组织中的推广方式感到担忧：近五分之三的高管担心，技术创新的速度已经超过了其组织进行技能再培训和员工再部署的能力，而且他们的组织在激励员工采用新技术方面做得不够。

图 19：技术支出：从协作和控制到洞察和互联

高管问题：您优先考虑哪些领域的技术投入？





## 以人为本的技术会吸引员工反复进行使用

以人为本的数字化转型要求企业从人的角度而不是技术的角度来衡量成功。比如工具或平台是否满足了未满足的需求？是否无缝地集成到工作流程中？是否实现了恰当的人机平衡？那些能够提高生产力并缓解痛点的数字解决方案可以让工作变得更加直观、流畅甚至充满乐趣。这需要企业同时关注变革的逻辑和情感方面。比如新技术是否很难学习或使用，是否缺乏治理手段来确保与其他技术和流程保持一致，或者是否因为无法集成到自然工作流程中而被搁置一边。经过一番深思熟虑后开展的变革对于重新界定感知到的威胁，以及描绘未来场景起着重要的作用。如果做得好，“数字化”实际上可以使一个组织更人性化——企业不仅能够了解自身的员工，预测他们的需求，还能够以一种帮助他们蓬勃发展而不是阻碍他们发展的方式做出回应（见图 20）。想要实现这一愿景，企业需要对自身的组织设计进行彻底的反思，并重新调整人力资源职能和人力资源议程。

从被动的人力资源流程和补救式的技术向理解员工行为并预测员工需求的人力资源系统转型，将大幅提高企业的生产力。

这需要企业加强持续倾听和同理心，并部署以人为本的技术，提供真实的用户体验，在帮助员工提升工作效率的同时，让工作充满乐趣。

## 喜欢使用数字化技术的员工有什么不同？

喜欢尝试新技术的员工认为自己正在蓬勃发展的可能性是数字滞后员工的 1.6 倍（75% 比 48%），同时，他们对工作感到满意且不打算离职的可能性是后者的 1.7 倍（66% 比 38%）。但这些数字先驱者并不确定人工智能的前景——总体而言，只有 27% 的员工预计人工智能和 / 或自动化将在未来三年内改善他们的工作方式（数字先驱者和滞后者之间没有显著差异）。

不管他们对新技术的适应程度如何，从婴儿潮一代到 Z 世代的员工在个人生活中都是数字消费者。<sup>26</sup> 他们希望他们在工作中的数字体验能帮助他们提升工作效率，与其他同事进行互动，并让一切变得更加简单。不幸的是，工作场所技术和消费技术之间存在显著差异。在近五分之二（38%）的企业中，供员工使用的技术并不像供客户使用的技术那样先进。当执

图 20：蓬勃发展的员工更有可能相信他们的组织会：

-  **2.6X** — 设计出能够让他们充分展现自我的工作体验。
-  **2.8X** — 赋权他们独立做出决策，并在最低限度的监督下开展工作。
-  **2.4X** — 为他们提供最新的技术（比如生成式人工智能）来开展工作。

行团队创建流程而不是一段旅程时，当他们专注于将技术本身作为体验而不是围绕员工体验而设计工作时，两者之间的鸿沟就会体现得淋漓尽致。

## 在数字化世界中管理业务风险

人工智能的兴起带来了新的企业风险，并导致企业往往需要采取比立法要求更为严格的治理手段。<sup>27</sup> 企业在使用人工智能，尤其是将其作为一种无限制的通用工具使用时，一定要在整个组织范围内建立起风险意识。许多与人工智能相关的风险都是我们所熟悉的一些风险的延伸，比如网络攻击、数据隐私泄露、技术滥用和版权侵权，这些风险已经存在了数十年。但人工智能解决方案也带来了一些新的威胁：

### • 非预期使用和偏见

人工智能，尤其是生成式人工智能，可以发展出其创造者从未想到过的能力。虽然新兴功能可以为用户带来新的好处，但它们缺乏可预测性，这也导致它们特别难以管理。<sup>28</sup> 同样，人工智能缺乏“可解释性”可能会使企业面临重大风险，特别是当“黑匣子”人工智能模型被用于为敏感或重要领域提供信息时，如信用评估、医疗诊断和人才决策。五分之一的企业已经在人力资源流程中使用人工智能，他们必须注意避免无意中产生的偏

见性和歧视性信息，这些信息可能延续或加深不平等现象。由于缺乏透明度和可追溯性，企业还要确保基于人工智能的决策能够经得起法律和公众的质疑。

### • 技术融合

人工智能与 AR 和 VR 等混合现实技术的结合模糊了物理世界和数字世界之间的界限，使得人们有时候难以（甚至无法）区分一些事物是由机器还是由人类创造的。人工智能的普及让 IT 部门不再需要独立承担这方面的责任，并赋予了那些不太知情的领导者和员工更多权力。既然无法监督个人对人工智能的使用，那么企业就必须建立起相应的风险意识。考虑到五分之一的企业没有为员工提供有关正确使用人工智能的培训，因此在缓解风险方面，企业还有更多工作要做。

### • 人员风险

随着人工智能对各行业的岗位进行增强和颠覆，焦虑情绪正在悄然蔓延。虽然担心人工智能会淘汰他们的岗位的员工比例从 2022 年的 53% 下降到今天的 10%，但超过两倍（21%）的员工担心人工智能的进步会提高企

业对员工的期望，从而给他们带来压力，迫使他们提高工作速度或产出，而这反过来也会增加各种风险。

这些威胁是真实存在的，但在部署了人工智能的企业中，有 23% 没有采取任何风险缓解措施。为了使人工智能的收益大于成本，企业需要一个健全的框架来识别新出现的风险因素，衡量关键风险指标，并落实能够覆盖整个组织范围的风险缓解战略。制定一份有针对性且持续的变革实施计划有助于降低转型的风险，并确保兑现人工智能作为净价值创造者的潜力。



## 通过数字为先、以人为本的方法打造成功的员工体验

想要使数字化转型从技术主导变成以人为本，企业需要对**员工体验**具有更广泛的认知，并重新思考成功的定义。<sup>29</sup> 企业不能再将员工生产力作为衡量数字投资回报的核心。要衡量数字化企业的成功，重点应该放在数字化技术如何改善工作方式上。如今，百分之六十的员工表示，他们的企业并未就人工智能或自动化将如何改善他们的工作方式进行良好的沟通。

了解员工的需求对于打造数字为先的文化至关重要，事实证明，45%的企业在过去三年中投资了新的员工倾听工具，

**67% 的企业虽然采用了新的技术，但并没有改变他们的工作方式。**

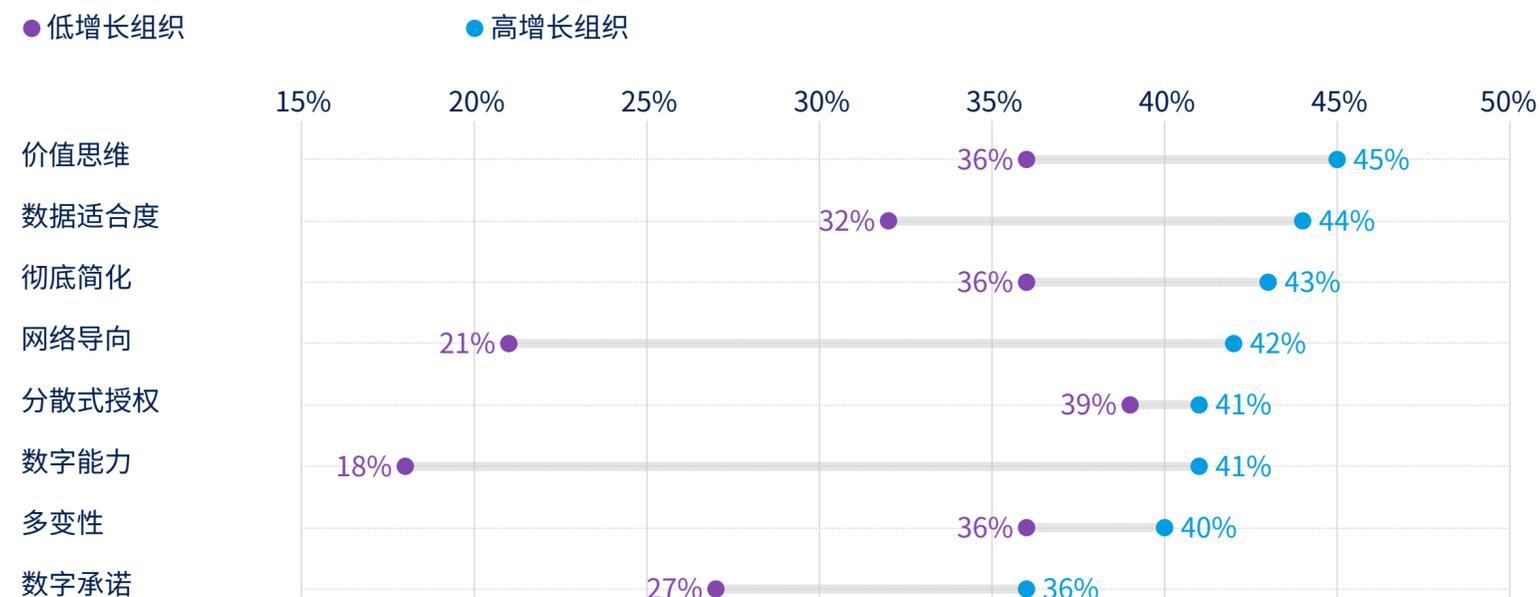
53% 的企业计划在 2024 年进行投资。创造一个鼓励员工畅所欲言、提出解决方案、尝试新事物和快速接受失败的环境也同样重要。高增长的企业已经为成功的数字化转型做好了准备（见图 21）。它们不仅在数字技术方面更有竞争力（精通数字技术的员工是低增长企业的两倍），而且网络化程度更高（“孤岛”现象更少），也更愿意进行各种尝试（通过推行民主化的决策和简化的用户旅程）。

转型的最大障碍是新技术部署不足，今年有 51% 的高管都为此感到担忧，该比例几乎是 2022 年 26% 的两倍。而且，所有行业都存在这一现象，尤其是科技和生命科学行业。企业正在增加对数字化转型的投资，但到了一定程度之后，回报会逐渐减少。为了避免投资过度，一种常见的方法是推出“最小可行性产品（MVP）”——但如果这些产品无法达到目标，那么可能会导致使用率下降。领先的企业正在推行“最小喜爱产品（MLP）”，这种产品不仅能满足员工的期望，而且还能在使用过程中为员工带来乐趣。



图 21：数字化企业的八大习惯

高管和人力资源主管：关于组织文化的一系列问题





# 住友信托银行以技术为驱动力推行可持续的人力资源数字化转型

## 一家领先的银行和信托公司如何通过数字化转型来推动整个公司的技能利用

三井住友信托银行（以下简称住友信托银行）是一家集商业银行和信托业务等多种业务功能于一体的金融机构。为了保持这种多样化业务功能所带来的竞争力，银行需要打造一个具有充足技能储备的人才库，然而现实是多个部门都面临人才短缺问题。作为回应，银行的人力资源团队致力于增强员工技能的可见度，以便有效地规划和培养未来发展所需的专业人才。这

一切都需要在整个公司开展数字化转型的过程中完成，这意味着人力资源团队需要提升自身的数字化水平，并重新评估公司的工作流程以提高生产力。

最初，人力资源部门很难对技能短缺进行评估，也难以根据公司的人才情况来确定可以采取哪种业务战略。此外，虽然人力资源团队将自主职业导向人才定义为“通过思考自己应当关注什么，以及在掌握信托银行的基本知识的基础上如何整合其它多种专业知识来打造自己的职业生涯的个人”，但由于没有足够的数据来衡量自身的

专业知识，员工们纷纷表示难以构思潜在的职业生涯。

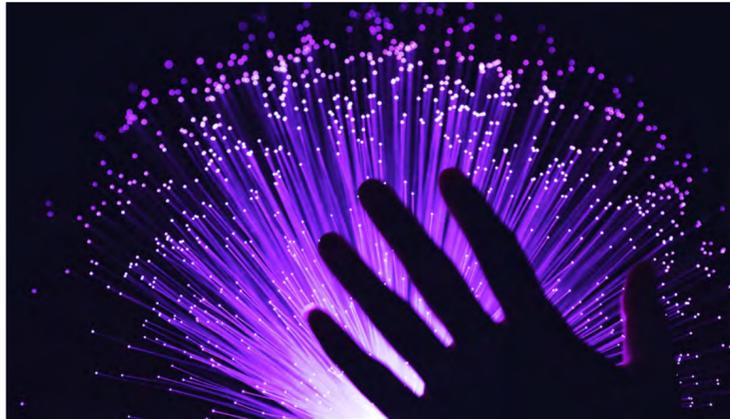
为了解决这些问题，人力资源部门开始对人力资源系统和运作方式进行改革，包括在人力资源部门建立一支由精通数字技术的人力资源人才组成的数字推广团队，以支持数字化工作方式。通过业务分析和对人力资源内外一系列员工的访谈，该团队制定了多项计划，包括引入人才管理平台、聊天机器人以及查询和应用管理工具等。

引入人才管理系统后，人力资源团队得以收集有关技能（综合、管理和专

业）、能力和条件的数据，以便更好地评估所有员工的能力。这意味着公司能够对每季度数百、有时甚至数千名员工的调动进行更好的管理。该系统还能够为人力资源部门制定继任计划提供支持，并帮助员工自主发展技能。此外，为了显著减少员工和人力资源部门的工作量，公司还引入了聊天机器人和其他技术，结果不仅改善了业绩，还提高了员工满意度。

人力资源主管 Natsuhiko Yonezawa 分享道：“尽管我们引进了尖端技术，但如果我们不能正确利用这些技术，它们就无法发挥任何作用。因此，无

论是对数字推广团队还是整个人力资源部门来说，改善运作方式都是至关重要的。此外，为了促进持续的数字化改革，我认为必须在人力资源部门内保留一个永久负责 IT 数字化推广的团队。”



## 人力资源团队应当如何进行转型以支持数字为先的文化

如果说数字化转型的目标之一是为企业的未来提供保障，那么人员的可持续性便是其中一个关键因素。为了让员工在新的工作环境中蓬勃发展，人力资源需要设计以技术为驱动的

体验，以兑现这一承诺。在人力资源主管重新设计他们的职能以产生更大影响的过程中，他们的首要任务是部署新技术（45%），超过三分之一（36%）的公司专门针对生成式人工智能设立了新的岗位/团队。60%的高管担心在部署数字工具后企业会逐渐失去人性化，为了避免这一现象，高增长公司正在重新设计他们的人力资源结构、实践和互动方式，以实现人与科技之间的良好平衡（见图 22）。

在数字时代，人力资源职能的发展不仅需要正确的技能，还需要一种将数据置于决策中心的心态。大多数高管（63%）认为，人工智能和自动化的发展正在改变成功人力资源专业人士的定义——对全球市场数据的持续分析显示，在九大人力资源专业能力中，技术技能排名第一。<sup>30</sup> 但是，难以吸引和留住拥有数字技能的人力资源人才仍然是当今人力资源面临的头号挑战（见图 23）。

图 23：人力资源职能面临的五大挑战

人力资源主管：您目前的人力资源运作模式面临的<sup>最大挑战</sup>是什么？（选择所有适用的选项）

**44%** 吸引和留住拥有数字技能的人力资源人才

**43%** 在洞察需求与数据安全和隐私之间取得平衡

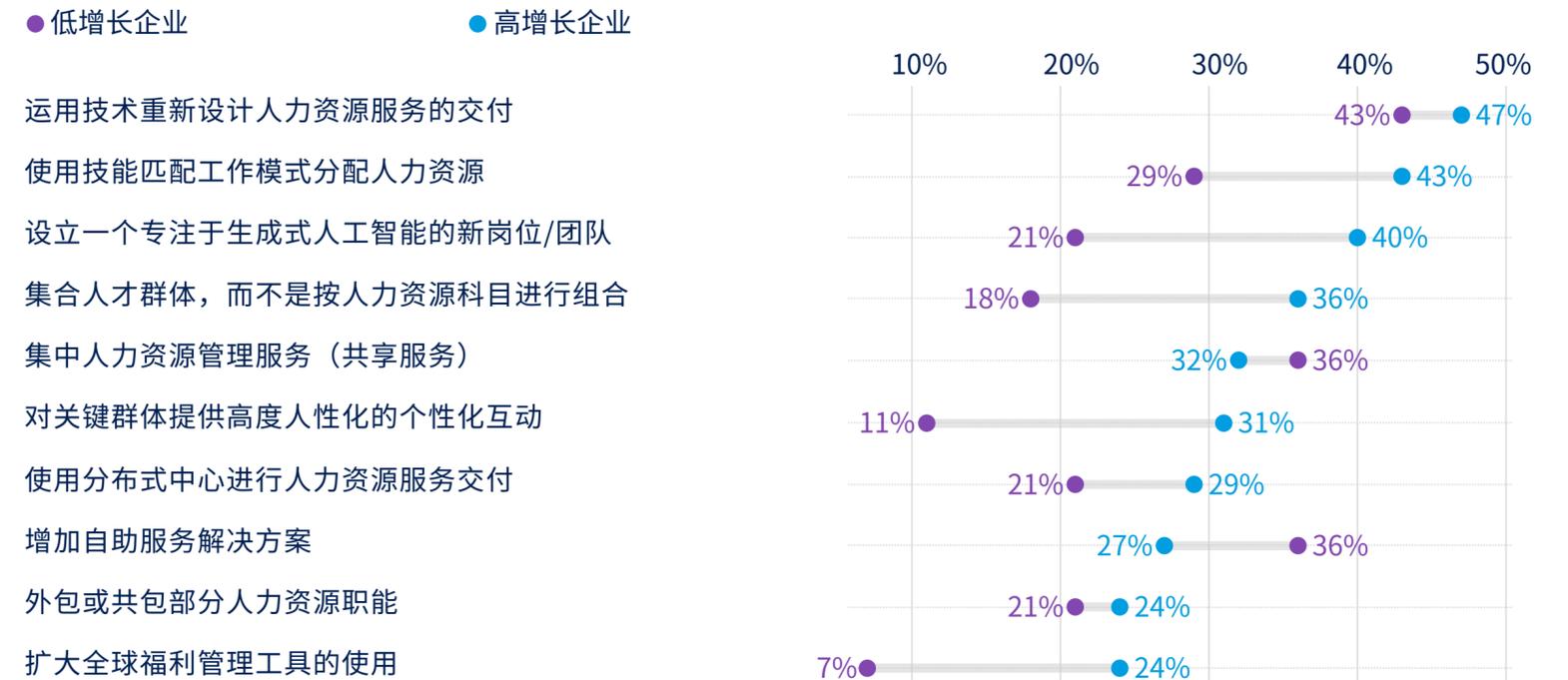
**42%** 部署或升级新的人力资源技术

**33%** 在自助服务和人力支持之间取得适当的平衡

**32%** 协调人力资源职能部门/COE/HRBP 之间的关系

图 22：让人力资源的影响力更上一层楼

人力资源主管：2024 年制定了哪些计划来重新设计人力资源职能？（选择所有适用的选项）





人力资源运作模式和工作技术生态系统需要同步发展，以增强不断变化的现实环境下的员工体验（EX）。定义人力资源和不同用户画像组之间所需的交互有助于设计出吸引人的员工体验旅程，并将人力资源和 IT 结合起来，部署可以提高工作场所生产力和关联性的技术功能。**目标交互建模**是一种确定所需人力资源服务范围的方法，它可以确保流动性，并让大家所期待的变化在员工之间产生共鸣并持续下去。<sup>31</sup>从整体上来看，不同职能、领导层和员工群体之间的这种承诺和互动表明，员工倾听、相互协调和精心策划的变革举措可以帮助企业打造数字为先、以人为本的文化。

推动员工数字化赋权的原理也适用于人力资源模型。比如人才吸引、人才获取、工作和技能架构、职业管理、绩效管理、学习和发展以及战略性员工队伍规划等工作本来就有许多交叉重叠的部分。这些人力资源工作都有自己的议程、体验设计和成功指标。例如，人才获取团队会衡量招聘时间、单位招聘成本和招聘质量。但是，他们衡量成功的标准与更广泛

的人事议程契合吗？这可能意味着技能检测和与业务的匹配度，时间与速度的关系和整体留用率，以及是否在工作中蓬勃发展可能是更好的用来衡量成功标准。对于任何想要实现真正数字化的企业来说，这些都是重要的转变，在考虑部署任何技术之前，企业都需要先完成这方面的心态转变。

### 如何使变革水到渠成

企业如何才能做好持续转型的准备？近三分之一的人力资源主管表示，*在动荡的环境中保持员工忠诚度并帮助员工应对变革疲劳*是他们所面临的一大挑战。新技术——尤其是像生成式人工智能这样经常登上新闻头条的新技术——可能会引发存在焦虑。三分之一的员工对人工智能的崛起及其对人类的影响表示担忧，四分之一的人表示人工智能正在造成就业不确定性。采用以人为本的数字化转型方法意味着将技术融入工作流程当中，并且切记不要忽视那些被要求做出改变的人。



**从流程驱动到以人为本的思维模式转变是今年最主要的转型挑战之一。**





# Sagility 重塑数字时代的员工体验

一家医疗服务公司如何重新设计人力资源流程，以绘制更真实的员工数据蓝图，并提供无缝的员工体验。

Sagility 的传统 HCM 平台不能满足现代员工体验的需求。孤立的数据使人力资源团队无法充分利用员工洞察，而员工则被缺乏统一的各种平台搞得无所适从。

为了解决这些问题，Sagility 在人力资源部门和 IT 部门之间建立了新的伙伴关系。除了对 HCM 进行现代化改革之外，他们还需要重新设计所有的人力资

源流程。在此过程中，他们打破了传统范式，首先考虑每个流程将要服务的人群以及如何改变互动方式。

该团队从员工体验研讨会和员工用户画像着手，确定痛点，并将其与不同平台的功能进行对比。在此基础上，他们设计出了卓越的员工体验，并为其设立了一个吸引人的愿景——这也是说服高管们参与变革的关键一步。

公司采取“全球本地化”的方式推行了该项目。尽管 80% 的人力资源流程是标准化的，但本地实体可以根据所在国家的具体情况进行变通。转型

所带来的一个意想不到的好处是加强了不同地区人力资源团队之间的协作，为持续的全球知识共享和问题解决奠定了基础。

在与员工沟通时，Sagility 首先会向大家解释转型的原因，然后在告诉大家应该怎么做。公司还设立了跨地区负责人以及提供视频和模拟活动的员工学习中心，以便大家详细了解新的流程，并在 Workday（新的 HCM 平台）上提供技术培训。

Sagility 的愿景是利用各种技术、对话式人工智能和传统桌面应用程序来最

大限度地减少用户操作，同时为企业提供更好的数据来指导战略决策。比如，公司引入了“机器人招聘”系统，以协助人力资源每年 2 万个岗位的招聘工作。通过使用人工智能来指导初级求职者寻找空缺职位，然后再对他们进行筛选和评估，该机器人系统将这一过程所需的时间从几周缩短到几小时。内部招聘人员只参与面试和录取阶段，从而能够给战略工作留出更多的时间。正如企业技术主管 Manish Dubey 指出的那样：“在 Netflix 时代，尤其是对年轻一代来说，即时满足往往是人们的不二选择。我们的整个设

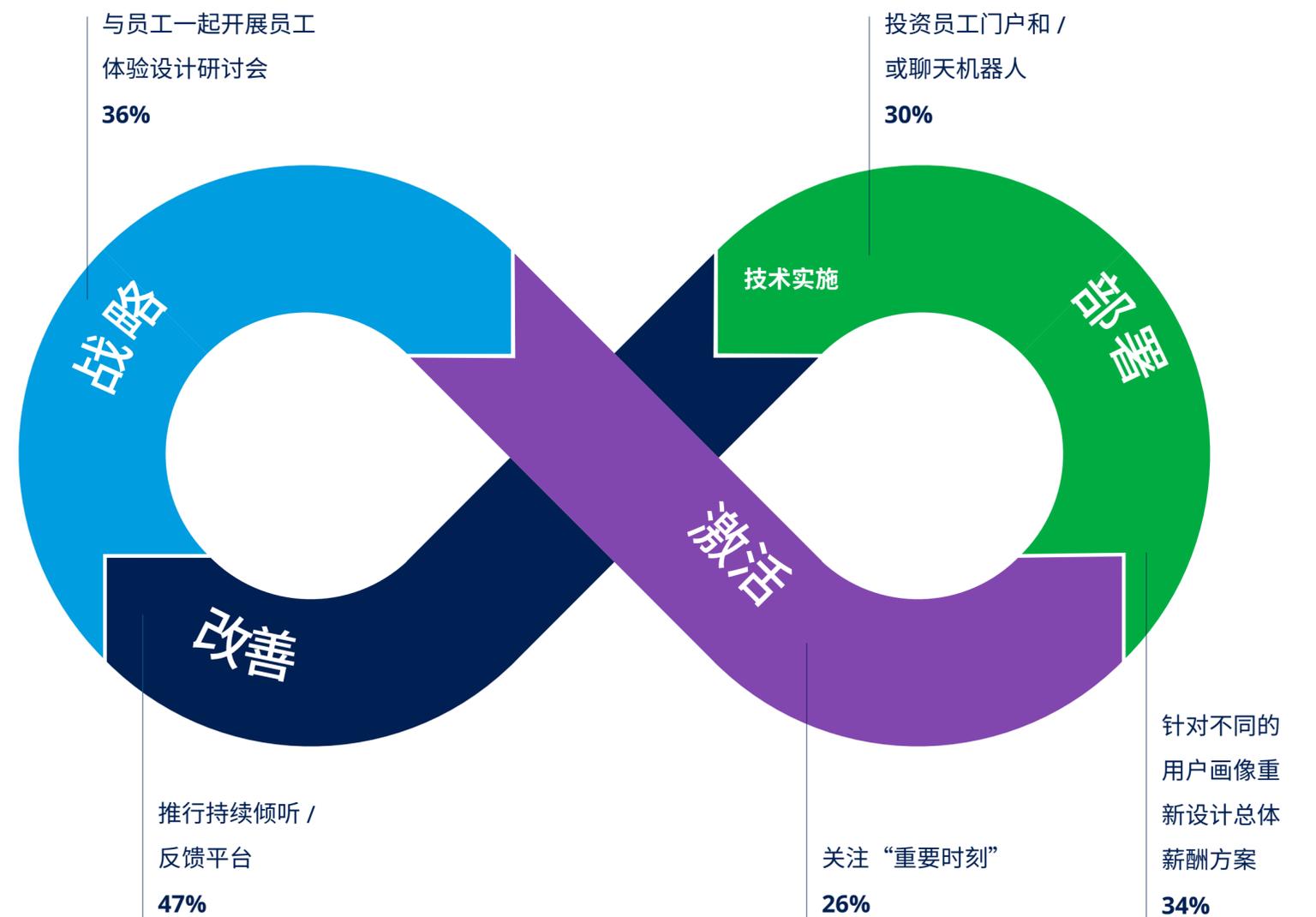
计都是基于这个概念，尽可能缩短招聘过程的时长，并通过人工智能与求职者取得即时联系。”

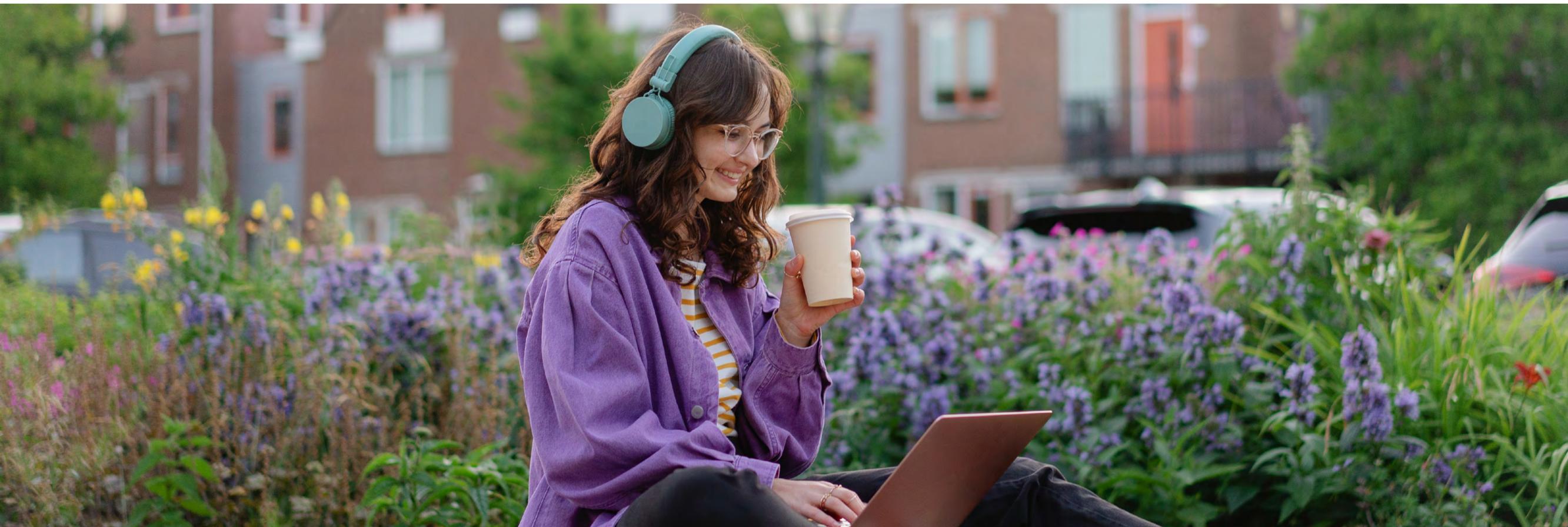
这一转型将持续 18 个月，未来还会有进一步的变化。这也反映了这种规模的变革所涉及的不同地区间的差异以及所需的全球合作。Manish Dubey 还说道：“要实现这种级别的转型，你需要一支兼顾技术和职能的团队，他们不仅要了解业务流程，还要掌握支撑业务流程的技术。人力资源和 IT 部门需要齐心协力，求同存异，一起打造共同的解决方案。”



成功的转型是一种无限循环（见图 24）。首先，它要有一个明确定义变革必要性的战略，并使领导者们就成功的概念达成一致。其次，它需要将所有利益相关者——尤其是员工——凝聚到一起，共同创造一个人人都向往的理想未来。这需要企业通过不断的沟通来设定期望和缓解风险，让大家理解和接受这样的未来。尽早并经常与员工进行沟通是企业对自己负责的一种体现，这样有助于企业察觉预警信号，并在需求变化时进行迭代。让员工一同参与变革之旅，并确保他们在每一阶段都能获益，这样才能激发强大且持久的变革势头。<sup>32</sup> 如果人力资源部门想要在今年找到一种真正能够改变现状的方法，那么不妨试试利用以人为本的设计来加强适应性人机工作流程，并为员工们开启数字时代的成功体验。

图 24：领先的公司是如何重塑数字体验的？





“数字化”之旅涉及文化和结构两个层面。首先要了解员工的工作体验，并围绕能够推动可持续成功的结果进行调整。其次是重新构思员工的旅程和用户画像，以便设计更好的工作。人力资源在塑造这种以人为本的未来愿景和增强组织适应能力方面发挥着关键作用。只有这样，领导者才有可能考虑哪些技术能够推动、优化和在未来数年为组织提供支持。

# Avery Dennison 对人力资源服务交付开展数字化转型

一家制造公司是如何从数字新手发展成数字巨头的。

由于面临人力资源服务交付和数据差距、员工期望提高以及人力资源运作模式分散等问题，Avery Dennison 最初只是希望改革当前的人力资本管理（HCM）系统，但很快这种改革就演变为多阶段的数字化转型。公司意识到，以员工体验（EX）为核心的数字化优先战略将是成功的关键。

在继续使用他们的传统 HCM 系统的同时，Avery Dennison 也展望了未来的理想状态：新的人力资源工作方式和现代化的员工体验。虽然团队优先考虑数字化流程，但他们建议新的人力资源服务交付模式以及集成员工服务和知识门户最好能够在人机之间实现最佳平衡。

新技术以一致的数字体验为中心，为员工提供单一访问点，同时为人力资源部门提供了支持全球员工队伍所需的数字

工具。衡量成功的标准是门户中的互动如何为员工增添价值，目标是确保真实的体验分数能够反映围绕员工建立的人力资源运作模式所带来的效果。因此，传统的服务水平协议（如问题解决速度）不再是主要目标。相反，员工不仅会就他们的问题是否得到了解决进行反馈，还会分享他们的感受，到目前为止，92% 的员工都对该体验给予了积极的反馈。这种反馈和数据利用为持续的改进提供了新的动力。

Avery Dennison 正在加强整个人力资源部门的数字能力。他们将核心服务集中到一个新的全球员工队伍运营（GWO）卓越中心，该中心负责确保数据的一致性和治理，以促进更好的员工队伍分析。将优秀人才引入到这个新团队巩固了其在企业内部的声望。这支 GWO 团队正扮演着数字化火炬手的角色，在推动持续改进的同时也在帮助大家建立一种数字为先，以员工体验为中心的思维方式。

GWO 团队还在收购过程中的数字和文化整合方面发挥着核心作用，他们坚守公司的数字原则，并尽早完成关键流程的转移，以确保实现数字为先的员工体验。

负责人力资源、企业员工队伍解决方案和运营的副总裁 Chassidy Rellinger 表示：“我们看到了这一过程中所取得的成功，因为我们确信，通过把员工体验放在首位，我们可以更好地让人力资源参与到数字转型当中。这样，你不仅能够拥有一支更加敬业的员工队伍，并且最终还能提高工作效率和生产力。”

# 采取行动



## 数字赋能所面临的威胁

### 企业风险：

- 由于人为错误和对人工智能采用的无效监管而导致网络攻击和其他风险增加
- 由于糟糕的变革举措而导致无法兑现技术投资的回报
- 由于运营和执行风险而导致机构投资项目的回报受到侵蚀

### 人员风险

- 数字化转型节奏不佳导致的变革疲劳和倦怠
- 由于缺乏关键人群的参与而导致技术采用缓慢
- 由于对落后的数字体验不满而导致员工流失

## 开始（适合小型雇主）

1. 制定明确的政策以**鼓励人工智能的采用**，允许员工进行试验。培训员工以负责的方式使用人工智能，并让他们在重要的时候承担起责任——但也要给他们空间和心理安全感，让他们从错误中学习。
2. **做出明智的技术投资**。首先进行技术审计，重点关注使用情况和投资回报。找出差距，明确必备的项目，以避免在不需要的尖端技术上花费过多，或是选择更实惠但没有实用性的工具。
3. 通过内部零工和交流项目**培养数字技能**，让员工更多地接触新技术。帮助员工更加自信、自在地使用人工智能，这样能够让他们腾出时间投入到更具战略性、高价值和令人愉快的工作当中。
4. 通过路演和永久性的公开展示，**公开宣传公司的数字能力**。展示数字优先解决方案的切实影响，从而提高员工的使用率。
5. **调整人力资源职能以满足当今的员工队伍需求**。采取以客户为中心的方法，了解不同人群对人力资源的需求，以及人们愿意做出哪些权衡。通过相应的目标交互，将需求和愿望转化为日常体验。

## 加速建议

1. **改善员工体验**，让员工们能够在重要时刻获得无障碍的数字化体验——无论是支付昂贵的医疗费用，还是计划生育和退休这样的人生里程碑。将人力资源技术库转变为一个集中的资源中心，提供人工智能驱动的消费级应用程序。
2. 从“**知识型**”转变为“**学习型**”。投资可访问的知识管理系统和社交联系工具，以最大限度地发挥公司知识资本的影响力。让员工通过学习圈分享创新的想法和经常遇到的问题。
3. **培养一种数字为先的心态**，鼓励员工进行尝试和协作。与员工们一起进行设计，确保人工智能工具和其他新技术能够服务于他们的日常工作。
4. **释放现有技术投资的潜力**。审计当前各平台的协同情况，以及为未来开发“最小喜爱产品”所需的技术。展望未来的工作方式和期望的“技术”和“人性化”水平，以提供更直观和鼓舞人心的工作体验。
5. **有效地管理变革**并有针对性地进行沟通。抓住机会重新考虑和重新设计各项计划和流程，而不是将它们一股脑地上线。

# 员工队伍 2.0

随着人工智能的进步、新工作模式的涌现以及人们对各种可能性持愈加开放的态度，我们的工作和生活方式正面临着重大的改变。人们对此展现出的兴奋之情是显而易见的。但同样，社会将面临更多的短期风险以及几十年来最糟糕的长期预测，因此，人们对于未来的恐惧也是实实在在的。

想要在如今这个机器增强的世界中释放员工潜力，企业必须具备一系列新的组织能力。那些正在迈向员工队伍 2.0 的公司正将注意力放在增强人机协作上，并与他们的员工达成一种新的“生活方式契约”，以提升员工的技能和身心健康。要想保持领先，企业就需要在追求生产力的过程中平衡经济

利益和情感因素，为信任和平等打造良好的基础，以应对日益增长的不确定性，提高组织和个人的韧性，并促进数字化转型。未来几年，企业将迎来一个千载难逢的机会，他们可以停下来审视一下自身的业务模式，然后采用以人为本的方法重新设计工作：他们不仅要了解员工的特长以及他们想要

以何种方式开展工作，还要了解未来的发展趋势，以帮助员工保持健康、活力和就业能力。



# 关于我们



美世与企业合作，共同打造更美好的未来。



我们如何通过以下方式来  
推动以人为本的生产力：

- 重新设计工作以实现人力资源优化
- 通过增强的员工队伍分析来提高敏捷性
- 通过技能驱动型组织实现加速
- 外包或委托非核心服务，如投资管理



我们如何通过以下方式来  
加强信任和平等：

- 建立以价值为基础的品牌资产，以吸引和留住顶尖人才
- 确保薪酬、健康和职业机会的公平和透明
- 通过可持续发展承诺和行动创造积极影响



我们如何通过以下方式来  
加强企业免疫系统：

- 提高风险意识，为将来做好准备
- 确保健康和可持续的人才梯队
- 使用员工队伍科学来预测和减轻风险

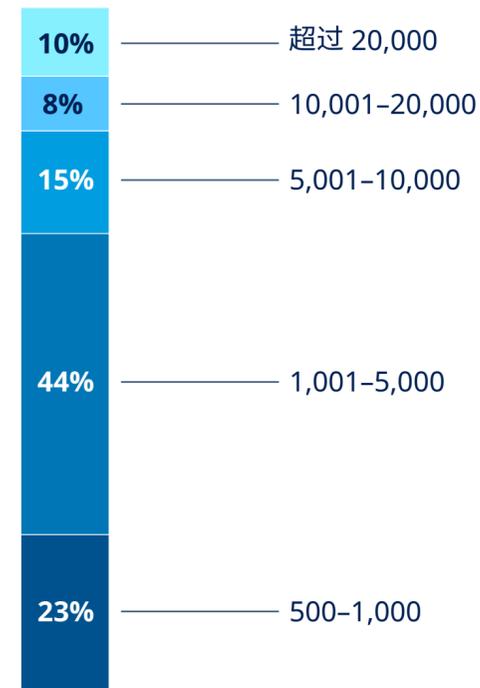


我们如何通过以下方式来帮助  
打造数字为先的文化：

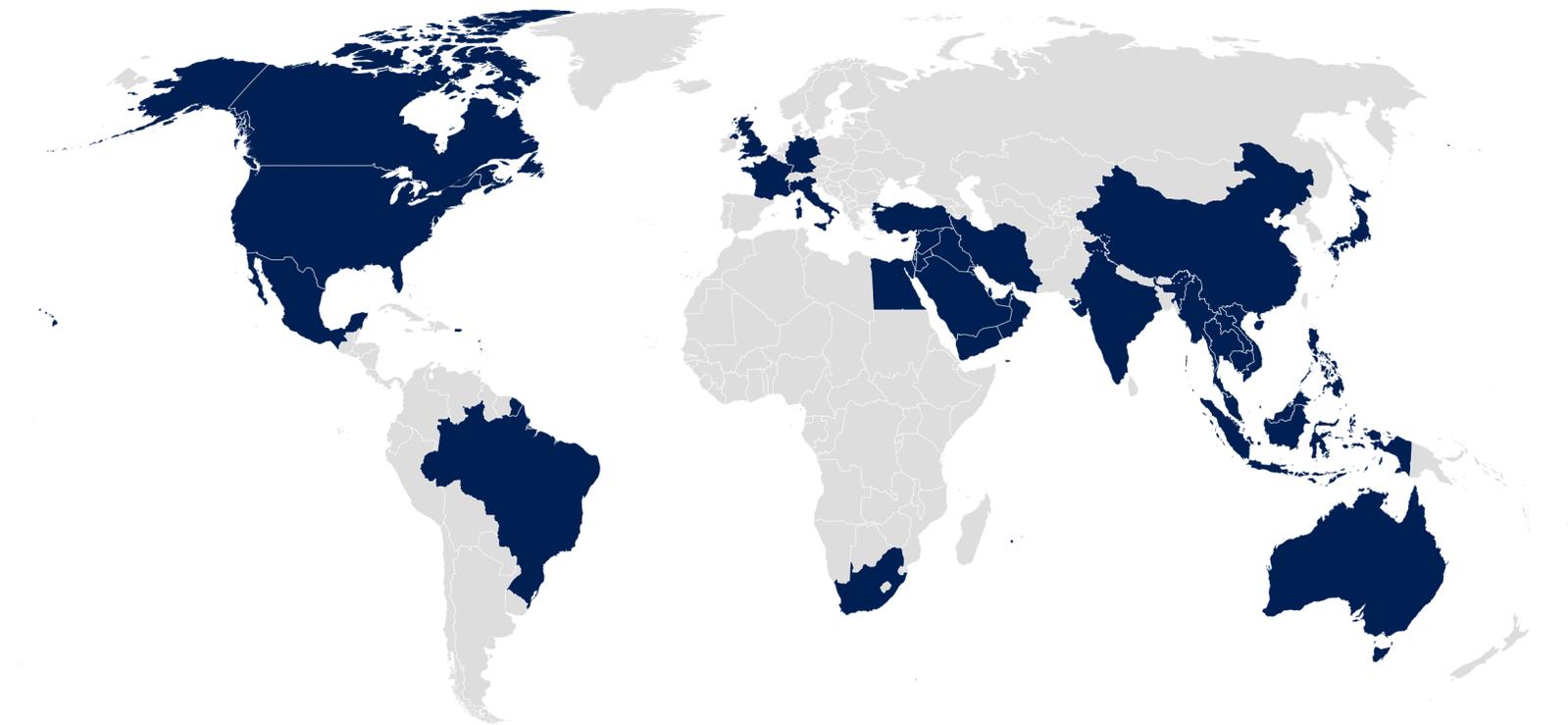
- 实现真正的“数字化”而不仅仅是部署技术
- 通过人力资源职能转型来改善员工体验
- 促进并沟通变革，以兑现投资回报

# 调查对象统计数据 (高管、人力资源主管和员工)

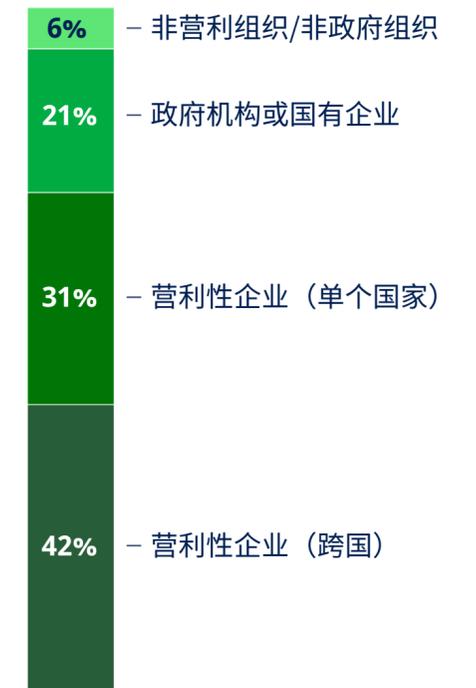
## 公司规模



## 所在地区



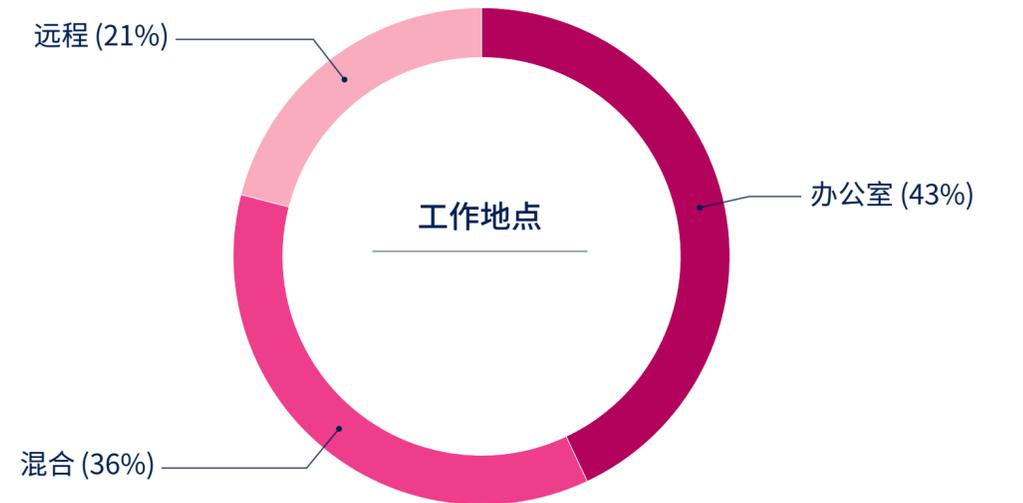
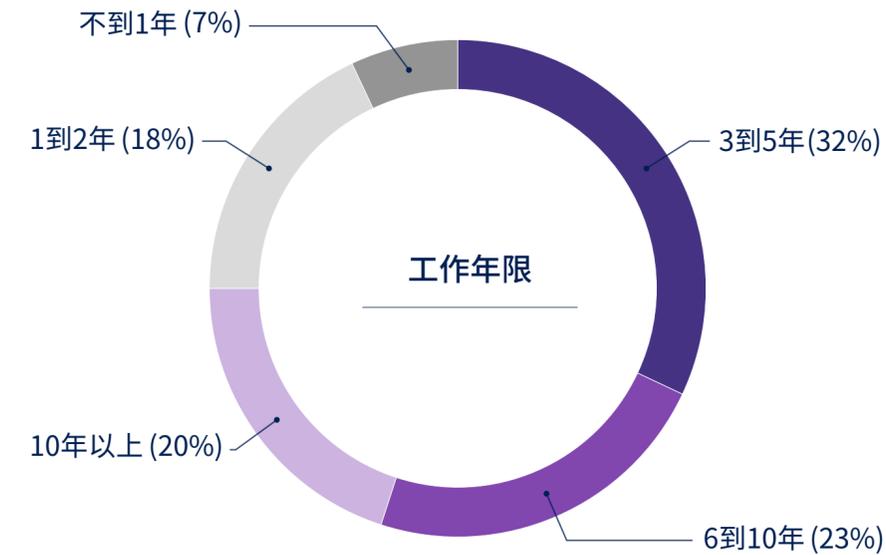
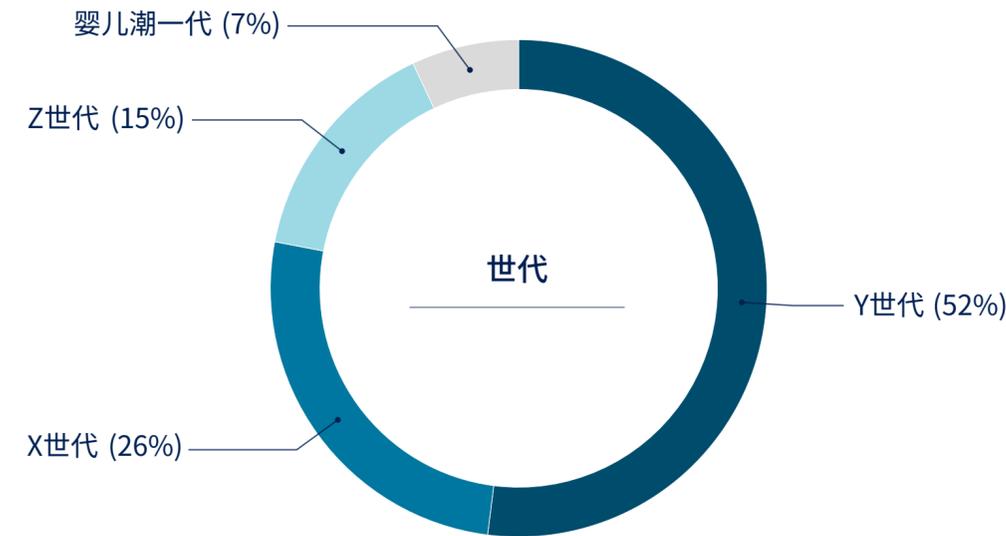
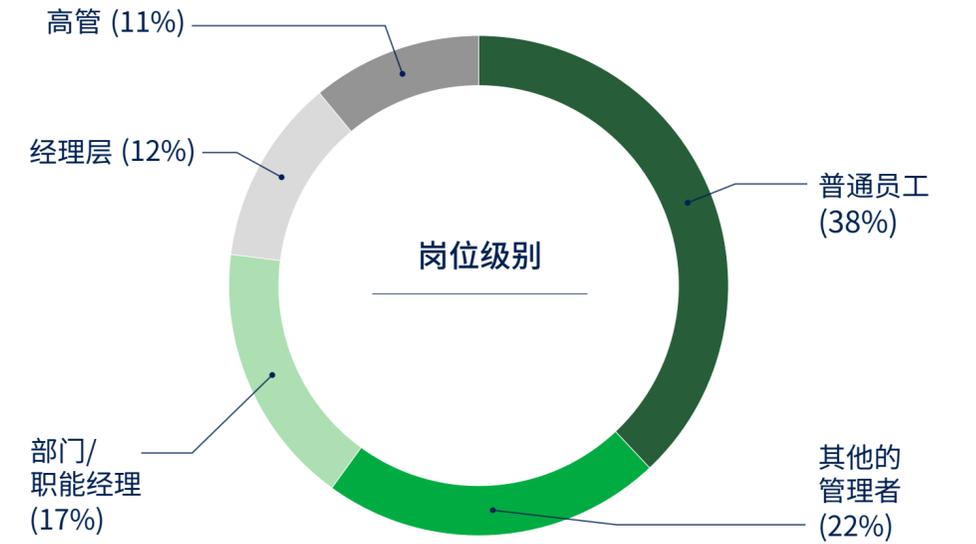
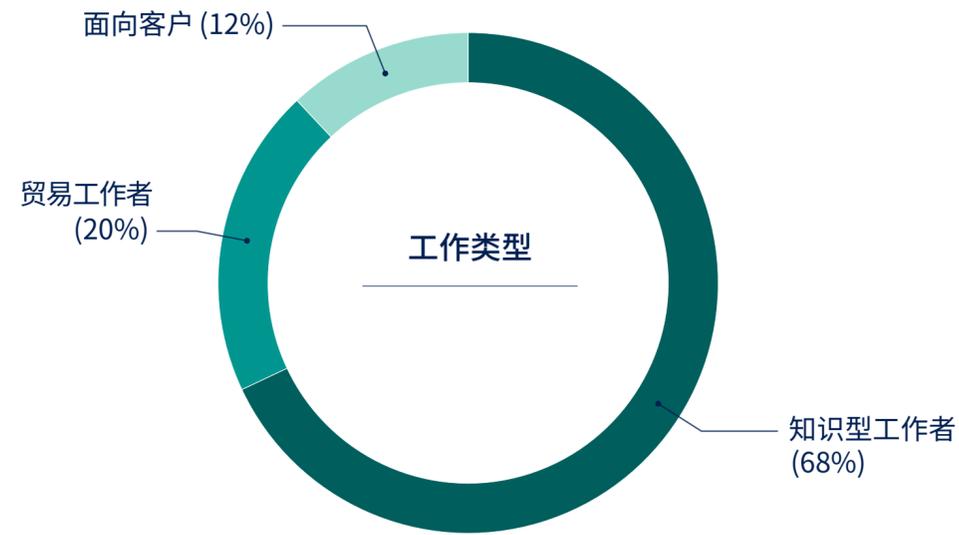
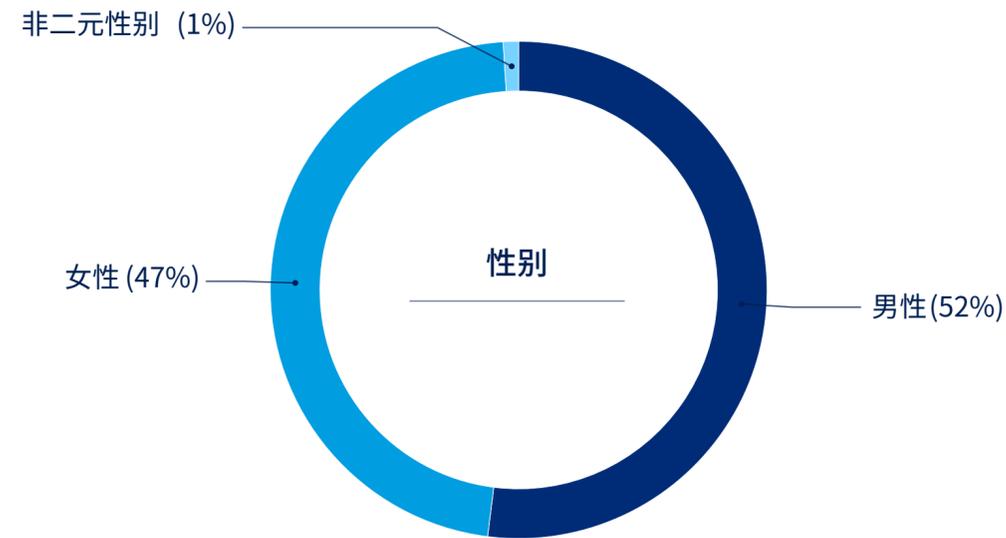
## 公司类型



## 行业



# 调查对象统计数据 (员工)



# 参考资料

- 1 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Available at [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- 2 World Economic Forum. *The Good Work Framework, 2022*. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 3 Bravery K, Anderson K and Bonic I. *Work Different: 10 Truths for Winning in the People Age*, New York: Wiley (2023). Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 4 Fersht P and Gupta S. “Services firms are out of runway. They must forget labor arbitrage and conform to technology arbitrage,” 2023. Available at [www.horsesforsources.com](http://www.horsesforsources.com).
- 5 The Conference Board. “Global Productivity Growth Set to Disappoint Again in 2023,” 2023. Available at [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).
- 6 Sigelman M. “Building a Skills Engine for the Human Economy,” *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Volume 13 Issue 3-4 (2023), pp. 4-14. Available at [direct.mit.edu](http://direct.mit.edu).
- 7 McKinsey. *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*, 2023. Available at [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
- 8 Jesuthasan R and Boudreau J. “Work Without Jobs,” *Frontiers* (2021). Available at [sloanreview.mit.edu](http://sloanreview.mit.edu).
- 9 Mercer. *The 2023/2024 Skills Snapshot Survey report*, 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 10 NORC at the University of Chicago. *The General Social Survey*, 2022. Available at [gss.norc.org](http://gss.norc.org).
- 11 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Available at [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- 12 Mayer R, Davis J, Schoorman F. “An integrative model of organizational trust,” *The Academy of Management Review*, Volume 20 Issue 3 (1995), pp. 709-734. Available at [www.jstor.org](http://www.jstor.org).
- 13 Mercer. *2023-2024 Inside Employees’ Minds study*, 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 14 Mercer. “AI and DEI,” 2024. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 15 Mercer. “Are we returning to normal compensation practices?” 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 16 Mercer. “Five strategies to future-fit your total rewards programs,” 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 17 Mercer. *Building and sustaining a thriving talent marketplace*, 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 18 Bravery K, Jesuthasan R, Swift M, et al. *The human-centric enterprise*, 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 19 Marsh McLennan and World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. Available at [www.marshmclennan.com](http://www.marshmclennan.com).
- 20 World Health Organization. “Non-communicable diseases,” 2023. Available at [www.who.int](http://www.who.int).
- 21 Bravery K, Karwautz S, Anderson K. “What the EU AI Act means for HR,” 2024. Available at [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).
- 22 World Economic Forum. *The Good Work Framework, 2022*. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 23 Mercer Marsh Benefits. “Managing people risk,” 2024. Upcoming.
- 24 Organisation for Economic Co-operation and Development and International Network on Financial Education. *OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy*, 2020. Available at [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- 25 World Economic Forum and Mercer. *Living Longer, Better: Understanding Longevity Literacy*, 2024. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 26 Oliver Wyman Forum. *A-Gen-Z Report: What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything*, 2023. Available at [www.oliverwymanforum.com](http://www.oliverwymanforum.com).
- 27 Mercer. “3 ways companies can mitigate the risk of AI in the workplace,” 2024. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 28 Kim J, Eskins G. “Generative AI: Understanding the risks and opportunities,” 2023. Available at [www.marsh.com](http://www.marsh.com).
- 29 Mercer. *The next EX: Unlocking workforce energy*, 2023. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 30 Mercer. “Mercer Skills Edge,” 2024. Available at [www.imercer.com](http://www.imercer.com).
- 31 Mercer. “HR Target Interaction Model: Unlocking the employee experience,” 2022. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).
- 32 Mercer. *Embrace change: It is here to stay*, 2022. Available at [www.mercer.com](http://www.mercer.com).

# 感谢

我们要向美世和威达信集团为今年的全球人才趋势研究做出贡献的所有人表示感谢。特别感谢 Arcadis、澳大利亚审慎监管局、Avery Dennison、伦敦证券交易所集团、隆基绿能、Mercado Libre、Sagility、西门子能源、三井住友信托银行和 WorkSafe Victoria 分享他们的故事。我们还要感谢 Man Bites Dog 提供的周到意见，美世创意团队提供的设计指导，Adrienne Cernigoi 和 Polly Webb 提供的编辑支持，以及 Anton Rehr 提供的照片。当然，还有 12,000 多名参与 2024 年研究的员工、人力资源主管、高管和投资者。

## 核心团队

Kate Bravery	高级合伙人，主要作者
Joana Silva	战略项目，合著者
Jens Peterson	内容作者，合著者
Saminda Dhillon	项目经理
Dawid Gutowski	平面设计师
Anca de Maio	全球活动主管
Molly Proefriedt	研究协调员
Ellie Green	客户联络专员
Kate Janota	高级营销专员

## 编著者

Jason Averbook	Gord Frost	Himani Kathuria	Ted Patchet
Ilya Bonic	Lewis Garrad	Carolina Klint	Graham Pearce
Callum Burns-Green	Aditya Gupta	Nikhil Kolthankar	Stephanie Penner
Eduardo Córdoba	Kavitha Hariharan	Amy Laverock	Maurizio Quintavalle
Ana Costa e Silva	Deena Harvanek	Joe List	Karen Shellenback
Gina Fassino	Rich Hewitt	Alexandra Maher	Charlotte van Bouwel
Sayka Fatima	Julie Humphries	Jean Martin	Ivette Vargas
Will Ferguson	Mike Giacobbe	Adriana O' Kain	Jess Von Bank
Brian Fisher	Ravin Jesuthasan	Ashwini Pandit	Alex Zea

在美世，我们相信建设更光明的未来。

我们一起重新定义职场，重新制定退休计划和投资方案，寻求真正能促进员工健康和福祉的方法。为此，我们致力于满足当前和未来需求。理解数据并进行人性化地阐释。并把想法转化为行动，以激发积极的变化。

75 年来，我们一直为客户提供可信的建议和解决方案，帮助我们的客户、同事和社区打造更健康 and 更可持续的未来。

欢迎来到这个通过理性因素和感性因素改变人类生活的世界。