

2024年全球 人力资本趋势报告

超越边界的成长：

无边界世界中的人员绩效



目录

- 03...超越边界的成长：无边界世界中的人员绩效
- 11...人兴则企业兴：人的可持续发展案例
- 27...人员绩效正当时：传统的组织效能指标是否继续适用
- 39...透明度悖论：在信任方面，能否做到少而精
- 53...更多的想象力：无边界时代的制胜关键
- 67...人员绩效提升新动能：数字乐趣空间中的实验与创新
- 79...文化的百花齐放：通过子文化推动多元组织的发展
- 91...从部门到知识领域：无边界人力资源的崛起
- 104...进化组织领导方式：以人员绩效为本



超越边界的成长： 无边界世界中的人员绩效

现在是时候改变过去的规则、运营结构和管理方式了，优先考虑人员绩效可以帮助组织实现飞跃，迈向无边界的未来。

Shannon Poynton、Jason Flynn、Kraig Eaton、Sue Cantrell、David Mallon、Nicole Scoble-Williams

在

当今世界中，工作的定义已经超越了传统的工作岗位，工作场所不再局限于物理空间，很多员工不再符合传统雇员的形象，人力资源部门也不再是一个孤立的职能部门。那些曾经被认为是事物自然规律的界限正在消失，传统的工作模式正在变得无边界。

在一年前的《2023年全球人力资本趋势》报告中，我们介绍了许多持续演变的工作现实。从那时起，一切都在加速转变。

现在正在发生的许多技术变革，包括生成式AI、虚拟世界，乃至我们自身的虚拟复制品，以及能够量化大脑神经活动的技术等等，这些看似科幻小说的情节，已然成为了现实。这是一个充满不确定性的时代，我们正在目睹不可预测的全球事件、技术和AI的光速发展、不断变化的工作场所文化和市场、日益突出的员工心理健康和幸福感问题，以及人们对工作和工作场所的看法也发生了革命性的转变。所有这些共同塑造了这个时代。在这些技术颠覆中重新构想无边界的工作已不再

是理论上的假设，也不是可有可无的选项。传统的绩效衡量方法可能不再适用，在这个新环境中确保组织茁壮成长没有简单方案可循。那么，组织和员工该如何行动，才能在充满不确定的无边世界中，创造一个充满可能性和希望的未来？

我们的《2024年全球人力资本趋势》研究指出，对“人”这一因素的关注正在成为了解未来工作变化与采取行动以创造积极成果这两者之间的桥梁。在今年的全球调查中，来自95个国家的14000多名受访者表示，工作越是无边界，人类特有的能力（如同理心和好奇心）就越重要。

我们的研究指出，将人的可持续发展置于首位——即组织为人所创造的价值，包括提升他们的健康和幸福感、技能和就业能力，优质的工作体验¹、晋升机会、公平性，以及归属感和使命感——这不仅有助于员工实现更好的个人成果，在相辅相成的循环中，也能促进企业取得更好的业务成果。

好消息是，大多数领导者已经明白，关注人员绩效是建设一个能在今后茁壮成长的组织的关键。但是为了缩小“知”与“行”之间的差距，他们需要放弃过去的思维方式、运营结构和管理方式。

这种个人成果和业务成果的结合就是我们所说的“人员绩效”。在当今时代，真正推动业务绩效的是人才，而不是有形资产。组织比以往任何时候都更需要这样的人才来塑造和适应不断变化的未来工作。

人员绩效的新公式

我们将人员绩效定义为一个相辅相成的循环，它为员工、组织和社会创造了复合的、共享的价值。

$$(\text{个人成果}) \times (\text{业务成果}) = \text{人员绩效}$$

在今年的报告中，我们重点介绍了各组织在优先考虑人员绩效时，实施我们去年提出的新基本原则的具体方法：

- **像研究人员一样思考。**利用新的数据和技术来源，以员工信任的方式提高透明度，并与解决问题、创造性思维和创新等人类与生俱来的能力相结合，探索、发挥和试验以助于实现更大的价值。
- **重新构建人际关系。**与员工协作设计以人为本的实践、子文化和数字空间，共同构建与员工密切相关且支持个人成果的关系。
- **优先考虑个人成果。**摒弃工业时代遗留下来的工作和员工非人性化的思维模式，例如将员工视为一个数字、组织结构图上的一个方框或流程中的一个齿轮，要为员工、组织和所在社区创造共享价值。

不过，好消息是多数领导者已经认识到，关注人员绩效是建立一个繁荣发展的组织的关键。然而，为了缩小认知和行为之间的差距，需要摒弃过去的思维模式、运营结构和代理模式²。

过时的措施阻碍了我们的发展

从历史上看，组织一直试图通过实施更有利于员工工作的组织架构、流程、技术和系统来激发员工的潜能。近年来，为员工创造更好工作环境也成为了其中的一个举措³。我们正处于这不断探索的旅程的下一个阶段，因为组织正努力为员工及其影响的每一个人创造价值，包括非正式雇佣/劳务派遣/劳务外包的员工、未来的员工或社区成员。但是，依据大多数衡量标准来看，目前的努力还远远不够。大多数员工表示，他们在去年的幸福感或是降低，或是保持不变⁴。这种情况并不罕见：2018年，超过40%的员工表示他们在工作中感到压力很大，这种压力感知对工作效率、健康和家庭稳定均产生了负面影响⁵。职业倦怠是一种常见的情况，48%的员工和53%的管理人员表示他们在工作中感到筋疲力尽⁶，近一半的千禧一代和Z世代的员工表示每时每刻或在大部分时间里都感到压力巨大⁷。《2023年盖洛普全球职场状况研究》显示，全球59%的员工正在“悄悄辞职”⁸。

当我们聊到提升员工工作效率时，数据显示，有“组织效能偏执”（即担心远程工作的员工效率低下⁹）表现的人员比例正在上升，85%的领导者表示，尽管工作时间增加了，在当今混合工作模式下，他们仍难以相信员工的工作效率能继续保持在高水平¹⁰。随着越来越多的组织使用新技术和生成式AI来衡量和优化人员绩效，他们需要意识到创造和使用这些技术的人类本身的局限性和不足。

然而，大多数组织都没有采用合适的方法来衡量人员绩效，更不用说优化了：在《2024年全球人力资本趋势》研究中，只有3%的受访者表示，他们的组织在衡量员工价值创造方面采取了非常有效的方式。自工业革命以来，随着生产规模的不断扩大和工作方式的日益复杂，出现了一些不够有效的替代方式来衡量工作和绩效。

组织向人员绩效的转型以业务成果和个人成果两者的结合为起点。

我们一直使用“雇员”这一称呼来指代全职人员，却没能充分考虑到为组织创造价值的整个员工生态系统。

我们利用“工作”这一概念来描述一系列可重复的职能任务，却没有考虑到当前工作的动态性，即工作往往会超越传统的边界。

我们专注于塑造一种单一的、普遍适用的企业文化来指导组织的运作，而实际上，大多数组织都是由众多子文化组成的。

我们依赖“员工敬业度”来评估组织和员工之间的关系，但我们更应该关注员工与组织间的信任度，以及那些体现出为员工带来利益的指标。毕竟，衡量员工愿意为组织的利益投入多少额外精力对公司可能是有益的，但这对员工自身有多少帮助就显得不那么清晰。

我们一直使用“组织效能”这一指标来衡量员工的活动，但并没有充分考虑到组织所期望的个人成果和业务成果以及未来可能带来的价值。

这些替代指标曾经是有用的，但它们对于真正应该被衡量的东西来说却是不完美的。当规模效率是实现差异化的重要手段时，它允许组织进行扩张，并且根据传统的工作边界来衡量进展¹¹。但这些指标只适用于简单的世界，一个不需要不断自我革新的工作世界。当组织没有先进的工具来评估“应该”衡量的东西时，它们便被有意地抽象为“可以”用来衡量的工具。如今，那些曾经能帮助我们更轻松的组织、推动和衡量的指标，正在阻碍我们在无边界的世界中实现新的价值。

随着数据、技术和工具比以往任何时候都触手可及，我们有机会重新定义衡量人员绩效的方法，使我们更接近真正重要的目标：为组织、当前和未来的员工以及整个社会创造价值。

弥合知行差距

在这篇报告里，我们会带你一起想象这样一个世界：在这里，员工和雇主之间的信任成为了职场中的货币，人们有机会成长和发展那些对人员绩效至关重要的独特能力。请设想，当员工看到他们的组织在实现人的可持续发展目标方面取得显著成就，或者为它们提供一个安全的空间，让他们得以探索和实验多种可能的未来时，组织会发生什么变化。当人力资源专业技能成为每个人的能力和责任时，人力实践和文化将能够由员工自行定制、共同创造，而不是自上而下地利用权力强制推行。

这一转变对组织、员工和社会都带来了好处：激发了创新和解决复杂问题的能力，设定了更高的工作标准，培养了一群更健康、更忠诚、以目标为导向的员工，他们对更广泛的组织目标有较强的主人翁意识。

组织向人员绩效的转型以业务成果和个人成果两者的结合为起点。但是，要实现这一飞跃，组织必须转变思维方式，摒弃过去将人视为成本而非资产的传统思维，以及重视效率而非价值和成果的商业实践。幸运的是，我们的研究表明，大多数领导者已经充分意识到这些变革的必要性。只有少数受访者（33%）认为，缺乏认知是阻碍组织取得进展的主要原因。相反，内部限制如变革能力不足、资源有限和领导层不共识，被普遍视为造成组织惰性的主要原因。鉴于此，组织要想在无边界世界中提高人员绩效和领导力，不仅要克服思想障碍，还要扫清运营障碍。

生成式AI和新兴技术的崛起为组织创造价值提供了更加多样和快速的途径，因此，摆脱对问题的传统认知，重新界定和拥抱新的工作方式变得尤其重要。这些新技术为我们组织内部的运作带来了前所未有的透明度，更好地推动人员绩效；同时它们也带来了新的挑战，要求组织建立新的责任框架，确保这些技术的应用能够增强而非削弱信任。

今年的趋势以人员绩效为主题，每种趋势都提供了一套实用指南以帮助人们了解人员绩效，弥合“知”和“行”之间的差距。

我们首先深入探讨人的可持续发展的细微差别，更深入地了解个人成果和业务成果之间的关系，也就是我们所定义的人员绩效的本质。基于此，我们会寻找新的衡量指标，这些指标将帮助我们评估组织在实现人员绩效目标方面的成效。在认识到信任是提高人员绩效的关键之后，我们将探讨透明度如何促进或妨碍员工建立这种信任。

下一组趋势我们会聚焦于“如何”实施：组织应如何推动人员绩效的提升？我们将讨论生成式AI等新兴数字技术的进步如何暴露出想象力的局限性，以及如何利用好人类独有能力，并通过为员工提供安全的“数字乐趣空间”来实践和发展这些能力，以克服这些局限。延伸提升员工能力这一主题，我们将探讨如何摒弃单一的企业文化，转而拥抱多种多样的子文化，以支持自主性、敏捷性和良好的员工体验。最后，我们将探讨如何让人员绩效转变成为全员的责任，将人力资源从一项专业职能转变为一门无边界的学科，与它所服务的人员、企业和社区共同创造和整合价值。

今年的人力资本趋势包括：

拥抱人的可持续发展。对于许多组织来说，没有什么比人更宝贵的资产了，无论是内部员工、外部员工，还是客户和社区成员。这些人际关系驱动着组织的价值创造，包括收入、创新和知识产权、效率、品牌影响力、组织效能、适应性和风险管理等多个方面。尽管如此，目前组织在优先考虑和维护关键人际关系方面的努力似乎还不够。

思维模式，即侧重于从人身上获取价值，而不是致力于为人们创造价值。领导者应该以人的可持续发展为核心，重新调整组织的理念。

超越传统组织效能，全面衡量人员绩效。各行各业的领导者开始认识到传统的组织效能指标在当前工作环境中的局限性。传统的衡量员工生产率的方法采用一系列投入与产出的指标，但这都是站在组织的视角考虑的。相比之下，新的衡量方法应当将员工视为完整的个体，从更细致的层面考虑他们如何为组织做出贡献。然而，如果传统的组织效能指标已不足以全面评估人员绩效，那么组织应该采用哪些更有意义的衡量标准呢？新的衡量方法涉及业务和人的可持续发展之间的平衡，旨在让组织和员工相互促进、共同成长。

平衡隐私和透明度以建立信任。技术进步几乎让组织中的一切都变得公开透明了。这种透明对领导者来说可能非常具有吸引力：因为它能帮助领导者全面了解组织和员工的工作情况。然而这种透明既可能带来巨大的价值，也可能成为潜在的风险。如果管理得当，透明度可以为衡量和提升人员绩效创造新的机会；但它也很有可能被滥用，如隐私泄露、由AI驱动的监控，以及通过电子手段控制员工的行为等。虽然人们普遍认为透明度越高，信任度就越高，但实际情况要复杂得多。许多组织发现，在透明度和隐私权之间找到恰当的平衡是建立和维护信任的关键。如果处理不当，过度的透明度可能会严重损害信任。

克服想象力匮乏。技术的颠覆性超出了许多组织和员工的预期，他们难以想象出新的工作方式，以最大限度地发挥人类和技术优势。因此，许多组织可能很快就会面临想象力匮乏等问题。为了防止出现这种情况，组织需要拓展和培养员工好奇心、同理心和创造力等能力，他们应赋予员工和团队更多的自主权，来塑造和创新自己的工作方式。同样重要的是，随着AI和其他颠覆性技术在人们工作生活中扮演的角色日益重要，员工个人也需要凭借这些能力来想象自己的未来。

创建数字乐趣空间，激发组织创新。随着颠覆的步伐加快，人们对安全空间的需求日益增长。在这个空间中，组织和个人可以自由地想象、探索和共创未来，从而以更快的速度和更大的规模创造更好的人类体验和成果。德勤将这些空间称为“数字乐趣空间”。数字乐趣空间并非一个特定的物理场所或虚拟平台，相反，它是一种思维方式和方法论。这种思维方式和方法论能够巧妙地利用技术，确保每个人都能平等地使用这些工具。员工可以在这里得到充分的机会和心理安全感来进行实验、合作和探索多种可能的未来。

培养工作场所的子文化。传统观念认为，企业文化应当是统一且固定的，确保每个人都以相同的方式工作¹²。但实际上，组织通常由众多的子文化构成——在不同的职能、地域、员工队伍，甚至是特定的团队中，工作方式都存在着微妙的差异。当组织接纳并拥抱子文化时，他们可以吸引和留住顶尖人才，更敏捷地预测和应对变化，更好地满足员工的独特需求。发挥子文化力量的关键在于激发不同工作团队的自主性，为他们提供所需的资源以建立自己的工作方式（同时符合监管要求），并将这些子文化和整体业务战略相结合，确保所有团队遵循相同的、广泛且简洁的组织指导原则。

向无边界人力资源转型。如今的工作越来越强调敏捷性、创新和协作，这些都是帮助企业取得业务成果的关键要素。新的人力资源运营模式并非是应对这些转变的唯一途径。相反，一种新的思维方式，以及一套新的实践、衡量标准、技术等，都可以将人力资源部门从一个承担所有劳动力责任的专业职能转变为一个无边界的学科，与它所服务的人员、业务和社区共同创造和整合。无边界人力资源部门可以帮助组织发展人力资源领域的专业知识，并将其贯穿于业务结构中，为日益复杂的问题提供多学科解决方案。

无边界世界的发展速度可能会继续加快。尽管我们的研究显示，许多组织尚未在思维和运营层面做出关键转变以应对未来的挑战，但认知差距并不是阻碍进步的关键，组织普遍面临的挑战在于如何在实践中提升人员绩效，以取得实质性的进展。

尽管组织正面临无边界的巨大挑战，我们仍有理由保持乐观。

我们的研究表明，那些能够弥合知行差距的组织更有可能实现卓越的业务和个人成果。正如我们在本年度的趋势报告中所阐述的那样，组织正面临提升人员绩效的机遇，它可以帮助组织在无边界的世界中蓬勃发展。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年

的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了

探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。

注释

1. Jeff Schwartz, Kraig Eaton, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Shannon Poynton, and Nic Scoble-Williams, *The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?*, Deloitte Insights, July 21, 2021.
2. Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
3. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
4. Jen Fisher, Paul H. Silvergate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?*, Deloitte Insights, June 20, 2023.
5. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *Well-being: A strategy and a responsibility*, Deloitte Insights, March 28, 2018.
6. Microsoft, "Hybrid work is just work. Are we doing it wrong?," September 22, 2022.
7. Deloitte, *2023 Gen Z and Millennial Survey—Waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks*, accessed December 15, 2023.
8. Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*, accessed December 15, 2023.
9. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, "The paradox of 'productivity paranoia'," Quartz, April 17, 2023.
10. Microsoft, "Hybrid work is just work."
11. John Hagel III and John Seely Brown, "Great businesses scale their learning, not just their operations," *Harvard Business Review*, June 7, 2017.
12. Linda Ray, "Types of corporate culture," Bizfluent, April 20, 2018.

致谢

感谢Mari Marcotte和Corrie Commisso对本章的贡献。



人兴则企业兴： 人的可持续发展案例

为了实现真正的可持续发展，组织需要为所有与之相关的人创造价值。这不仅仅是一个美好的想法，它对组织和人类的成果也至关重要。

Sue Cantrell, Jen Fisher, Joanne Stephane, Jason Flynn, Amy Fields, Yves Van Durme

我

们正处在一个以人为本为动力的经济之中。组织正处在关键的节点，许多组织已经从工业经济过渡到知识经济，又在从知识经济过渡到一个由人的心灵、思想和基本人类特征驱动的经济——简而言之，正是被我们的人性所驱动。对众多组织而言，与组织相关的人是最重要的资产，无论是正式员工、合同工、客户还是社会成员。这些人际关系推动着组织的一切价值，包括营收、创新与知识产权、效率、品牌相关性、组织效能、员工保留、适应性和风险。然而，许多组织为这些重要的关系所付出的努力通常是不足的，部分原因是许多组织陷入了一种传统的思维方式，这种思维方式侧重于从人们身上攫取价值，而非与他们合作，共同为组织和个人创造更美好的未来。

为了推动ESG（环境、社会和治理）中社会层面的发展，领导者应该围绕着人的可持续发展重塑组织观念：组织为员工创造价值，让他们拥有更好的健康和福祉、更强的技能和更好的就业能力、更好的工作、晋升和进步的机会、平等、增加归属感，并加强个人目标与组织目标的关联。在《2023年全球人力资本趋势》¹报告中，我们提出

了“人的可持续发展”这一新理念。这个理念强调，组织应该少关注员工能给组织带来多大的利益，而应更多地关注组织能给员工带来什么样的福祉。已经有一些组织正在进行这种转变。正如跨国酒企Cuervo的人力资源主管Gabriel Sander所说，“公司或许不能永远雇佣你，但应该让你永远都拥有被雇佣的能力。”

拥有这一理念的组织将形成一个良性循环：员工福祉的提升带来组织绩效的增加，反之亦然，从而为所有人创造更美好的未来。

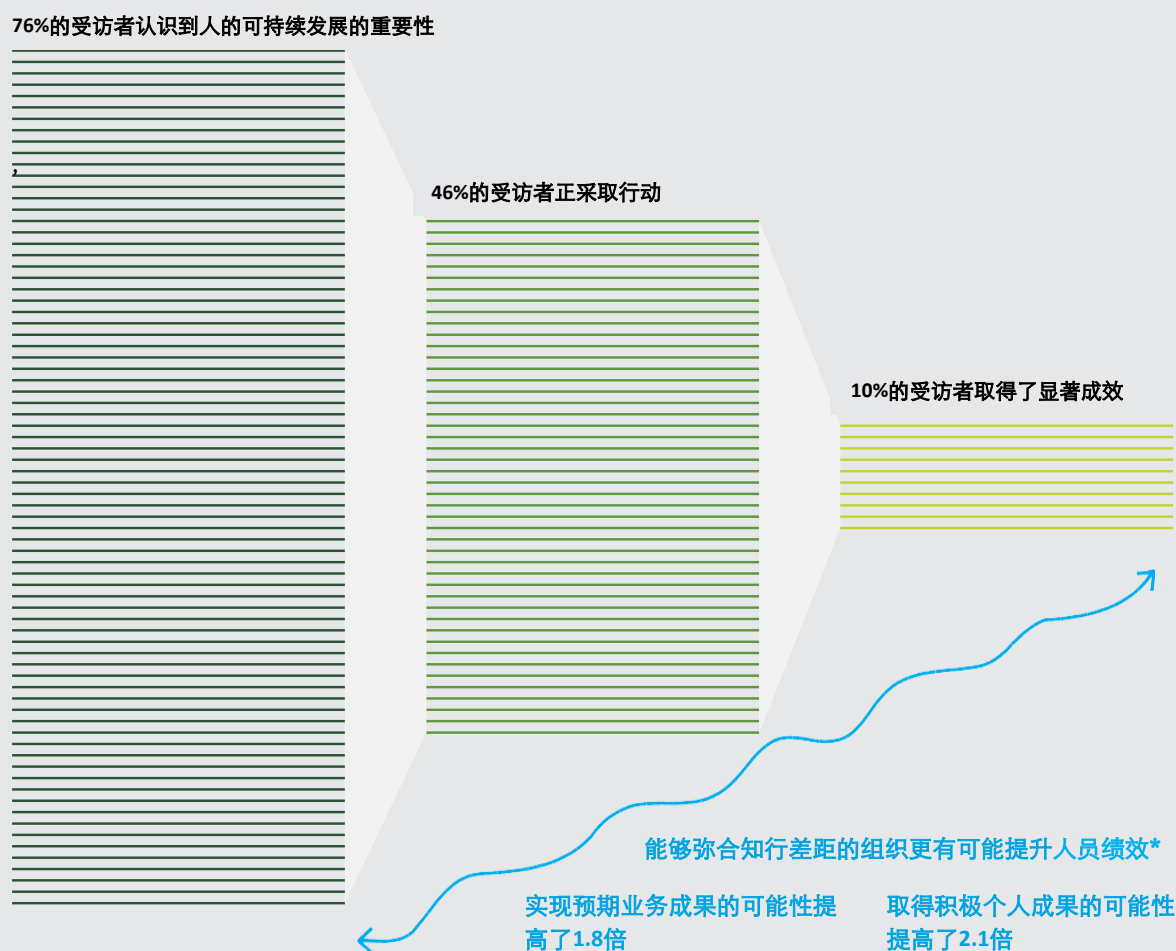
重新定义ESG中的“S（社会）”

研究表明，ESG正变得越来越模糊、不受欢迎和两极分化²。它试图涵盖可持续发展的所有方面，这使得ESG既模糊又容易成为鼓吹者的目标——这可能是越来越多的组织在财报会议上回避它的原因³。虽然许多欧洲国家为ESG合规制定了严格的标准，但其他国家却出现了ESG逆流的现象，投资者纷纷撤资ESG基金⁴。对一些组织而言，ESG可能更多地被当作实现目标的手段，一种分类或报告的工具，而不是它本来的目标。

图1

知与行的差距：受访者明白人的可持续发展很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“让组织接触到的每一个人都能从每次互动中受益，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决该问题上处于何种阶段？”两个问题的受访者百分比



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。

*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

组织通常把与人的互动归类在其ESG策略的“S（社会）”部分。这种方法是有限性的。“S（社会）”得到的关注度往往不及“E（环境）”。与碳排放等相对容易量化的环境指标不同，社会指标往往缺乏明确的定义或标准化：根据《2024年全球人力资本趋势》调研，只有19%的领导者表示，他们有非常可靠的指标来衡量ESG的社会部分。只有29%的领导者强烈同意，他们对如何实现这一目标有清晰的认识。

在缺乏明确定义的情况下，组织往往采用存在局限的或自我吹嘘的方法来衡量其对人的影响。许多组织只关注短期风险（如公共关系问题），而低估了对社会产生积极影响的举措（如员工培训或员工普惠金融）。本质上，以人为本的指标往往基于一种剥削和交易性的思维模式。例如，衡量员工敬业度的指标反映了员工愿意为组织的利益付出多少额外的努力。员工的高敬业度对组织是否有利？答案通常是肯定的，但它对员工自身是否有利就不是那么明确了。

人们和组织日益认识到，地球是一个复杂而脆弱的系统，而非取之不尽的资源库，保护地球是为了构建一个更加美好未来。

向人的可持续发展的转变标志着组织对人的观念的根本性变革。它要求一个组织全面投入，在多个维度上为它所影响的个人带来价值，最明显的是图2中所列出的。人的可持续发展适用于与组织接触的所有人：不仅仅是当前的员工，还包括未来的员工、广义的员工（临时工、零工或外部供应链工作人员）、客户、投资者、组织所在社区的成员，以及更广泛的社会大众。

然而，人的可持续发展并不仅仅是利益相关方资本主义的另一种说法，后者侧重于为更广泛的利益相关方提供更广泛的结果。例如，有观点认为，在利益相关方资本主义的名义下，组织可能会对利益相关群体做出积极的贡献，以平衡对该群体的一些不利影响，就像碳补偿功能一样⁵。这些碳补偿有时不能解决组织的根本问题，因为一个领域的积极影响不一定能弥补对其他领域的不利影响。为了调和各类利益相关方的利益，有人指出，组织往往优先考虑与组织目标一致的利益，或对有影响力的个人非常重要的利益，这种做法往往会加剧社会不平等，或导致组织无法满足ESG监管要求，难以降低风险⁶。

仅关注利益相关者往往会掩盖这样一个事实，即

人的可持续发展：组织为员工创造价值，让他们拥有更好的健康和福祉、更强的技能和更好的就业能力、更好的工作、晋升和进步的机会、平等、增加归属感，加强个人目标与组织目标的关联。

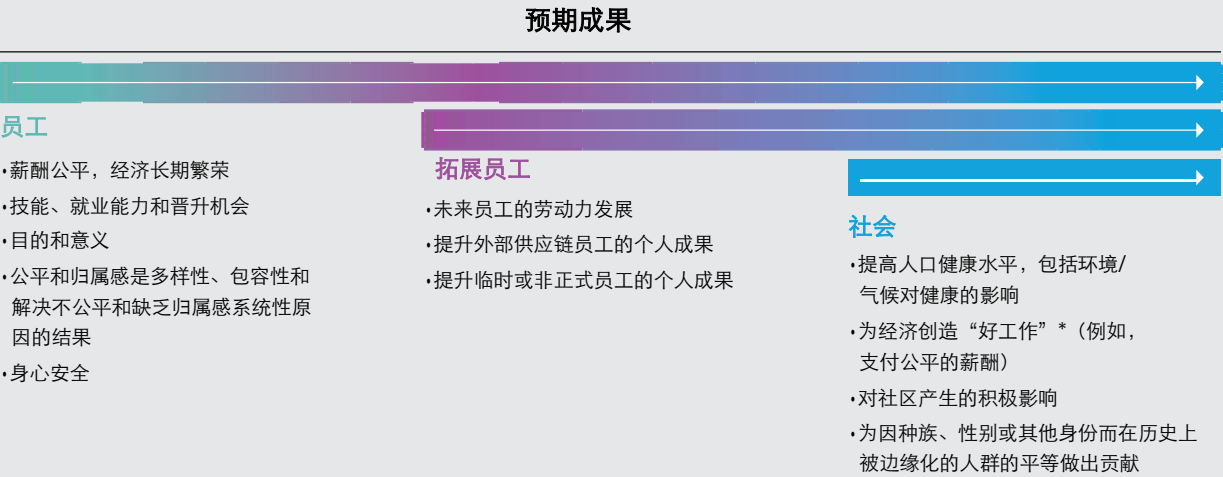
表明贵组织应该优先考虑人的可持续发展的信号

- 您正致力于在社会ESG目标上取得进展，包括与提升福祉、员工技能、多样性、公平和包容等相关目标。 - 您发现ESG目标界定模糊，没有恰当的衡量指标，或者在实施中没有明确的商业案例支持。	- 您的组织不确定如何处理与员工之间不断变化的关系，而正是这些关系正在重塑工作在生活中所扮演的角色。 - 您的领导感受到了来自员工、客户、董事会成员以及其他围绕人的问题的利益相关方的压力。	您正在面临更多与劳动力相关的风险，包括健康和安全方面的风险增加，以及AI可能引发的潜在职业发展问题
---	--	---

图2

人的可持续发展意味着在关怀员工的同时，也要关爱这个世界

在一个组织中，人的可持续发展成果是累加的。首先是从员工的成果开始——组织最关心的群体，然后继续在整个劳动力群体和社会中建立成果。



*Zeynep Ton, 《好工作的理由：伟大的公司如何为每个人的工作带来尊严、薪酬和意义》（哈佛商业评论出版社，2023年）。

资料来源：德勤分析

“公司或许不能永远雇佣你，但应该让你永远都拥有被雇佣的能力。”—Gabriel Sander, 酒企 Cuervo

组织的长期成功依赖的不仅仅是积极的利益相关方关系。一个以利益相关方为中心的组织与一个可持续发展的组织是不一样的，后者的成功需要长期的合作，以创造共同价值。一个组织要想实现可持续发展，就必须在体系层面上解决阻碍为人类创造价值的结构性和体系性问题。创造其他附加利益或员工福利，比如健身房会员资格、冥想训练或社区志愿服务，并不是人的可持续发展。实现人的可持续发展并非易事，通常需要对短期倡议和长期实践进行重要权衡、谨慎考量，以根除一些结构性和体系性问题。

这种方法目前还处于起步阶段。只有10%的组织表示他们在推动人的可持续发展方面处于领先地位。在那些处于领先地位的组织中，这些努力可能仍然是分散和不协调的，由不同的群体独立进行，例如，无学位招聘、每周工作四天、生活津贴或通过提供技能证明提高就业能力。

当前趋势正威胁人的可持续发展

在商业和社会环境的不断变化中，员工与组织的关系正变得越来越紧张。

只有43%的员工表示，他们的组织让他们的生活比刚入职时更好。在我们的研究中，员工们认为，日益增加的工作压力和技术对工作的替代威胁是推动人的可持续发展理念的組織所面临的最大挑战（图3）。

全球和劳动力市场的许多发展也有可能使人们的处境变得更加糟糕。其中包括：

- **严重的员工倦怠：**不断的变化和过度的工作让员工不堪重负。2022年，全球员工压力连续第二年创下历史新高，约有一半的员工“总是”或“经常”感到疲惫或压力⁷。超过四成的人表示在工作中经常感到筋疲力尽⁸。

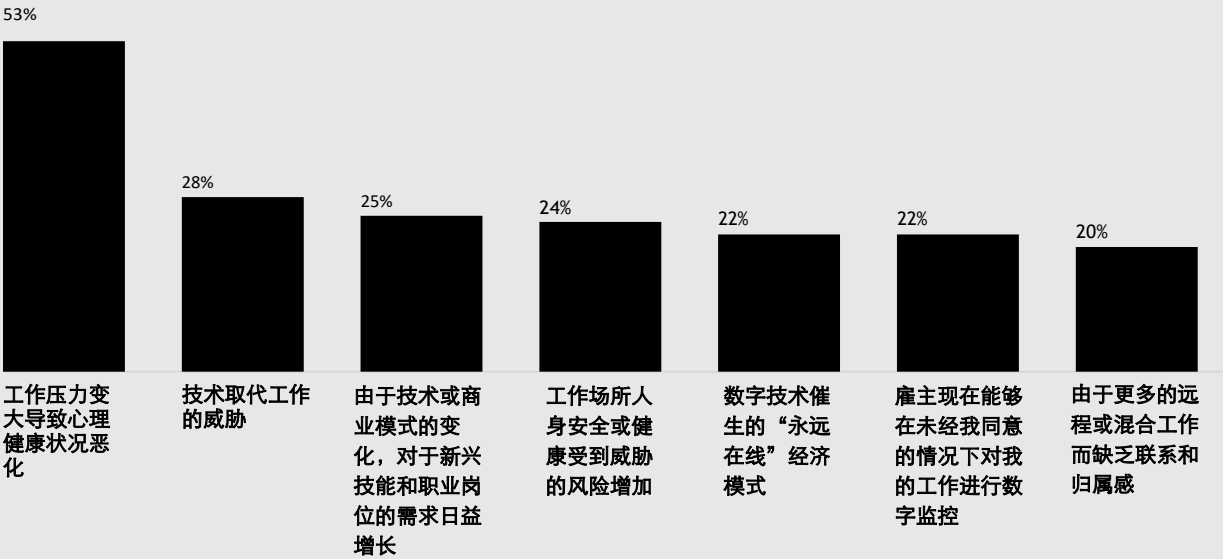
- **担心AI会导致工作岗位减少：**根据最近的一项研究，在美国或欧洲工作的美国人中，大约有三分之二将受到生成式AI的影响，生成式AI将取代目前多达四分之一的工作⁹。世界经济论坛估计，在未来五年内，生成式AI可能导致全球8300万人失业¹⁰。相比之下，女性员工更容易受到失业的影响：劳动力中男性人数多于女性，但女性比男性更容易受到AI的影响¹¹。
- **快速发展的技能需求：**技能的半衰期持续缩短，技能更新迭代的速度加快¹²。然而，只有5%的高管强烈认同，他们的组织投入了足够多的资金来帮助员工学习新技能，从而让他们适应不断变化的工作环境¹³。
- **对零工和合同工的支持：**全球约有20亿人在做非正式的工作（如合同工）¹⁴。这些员工通常和正式雇员做同样的工作，但却获得更低的报酬，而且享有的福利或保障也更为有限¹⁵。
- **DEI进展缓慢：**尽管几乎所有的人力资源主管（97%）都表示他们的组织已经采取了能够改善DEI的措施。但只有37%的员工强烈认同组织在这方面取得了进步¹⁶。
- **一线员工的恶劣条件：**一线员工约占全球员工的80%¹⁷，但研究表明，他们没有得到充分的培训，缺乏从事有意义项目的机会，工资较低，带薪休假不足，并且不太可能有医疗保险¹⁸。
- **气候变化和能源转型对全球员工的影响：**德勤经济研究所估计，全球超过8亿个工作岗位（占全球劳动力的四分之一）极易受到极端气候的影响。例如获得清洁的空气和水，以及能源转型带来的经济影响¹⁹。

只有43%的员工说他们公司给他们的待遇比刚入职时要好。

图3

员工认为人的可持续发展面临的最大挑战

回答“下列哪些问题你担心与你的工作相关？”问题的受访者百分比



资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

高管们在理论上认同人的可持续发展理念：在德勤全球技能型组织的研究中，绝大多数受访者（79%）表示，他们的组织有责任为员工和社会创造价值²⁰，81%的人表示，人的可持续发展非常或至关重要。但只有12%的高管表示他们在这领域处于领先地位，17%的高管表示他们尚未取得任何进展。与此同时，只有约四分之一的员工（27%）表示，他们的雇主在为他们创造价值方面取得了进展²¹。

在一个试图以最小成本获取最大价值的组织中，可能会出现压榨员工的现象。组织可能使用AI来替代员工，减少工作岗位，而不是创造新的岗位或改善它们；抵制而不是拥抱后碳排放时代的转型；零工经济中的工作者数量增加；缺乏必要的投资来推动DEI的发展；以及让员工感到疲惫不堪。

尽管如此，这一领域的许多发展也为个人和组织带来了巨大的潜力。人的可持续发展的关键是如何利用这些领域中的发展来建设更美好的未来。

人兴则企业兴

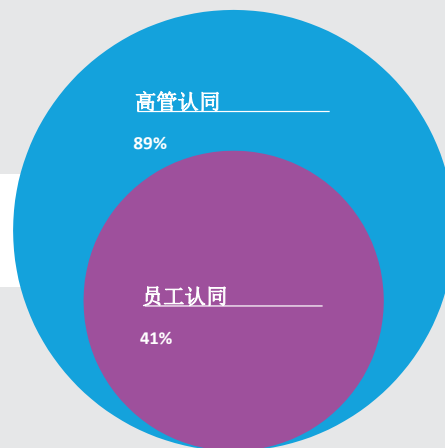
关注人的可持续发展不仅可以提升员工福祉，还能为组织带来积极影响。

专注于人的可持续发展可以帮助组织制定出跟人相关的更有效的措施，而不是通过改变政府相关政策，后者通常在更新的速度和必要的范围上滞后。例如美国的人力资本披露准则、日本最近的公司治理披露修正案，以及欧盟新的欧洲可持续发展报告标准等法规，这些可能是必要的，但不够。

图4

高管们认为，他们正朝着正确的方向前进，但员工持怀疑态度。

我所在的组织正在以某种方式推进人的可持续发展



来源：2023年德勤职场幸福感调查

虽然人可能会给组织带来潜在的风险，但同时也带来了巨大的机遇。考虑到无形资产——创意、技术、品牌属性和其他由组织人员创造的差异化因素，在2022年占据了美国公司资产的90%²²。这些无形资产的价值接近其他发达市场的可比水平，但在新兴市场中则相对较低²³。

研究普遍表明，那些致力于从事与人的可持续发展相关实践的组织，往往能够取得更卓越的商业成就。牛津大学幸福感研究中心的分析指出，“员工幸福感与公司绩效之间存在显著的正相关关系”，在员工幸福感水平最高的组织中，利润和股票回报也更为丰厚²⁴。此外，那些在解决人的可持续发展问题方面表现最为出色的组织，其市场表现持续优于罗素1000指数²⁵。

具体而言，在员工待遇方面得分最高的组织，其股本五年期回报率比其他组织高出2.2%，每美元收入对应的二氧化碳排放量减少50%，并且支付足以维持家庭生活工资的可能性增加了两倍多²⁶。

有许多因素可以帮助解释人的可持续性 > 与组织价值提升之间的联系：

- **关注人的可持续性可能有助于组织从更大的多样性，公平和包容中获益。**多元化程度更高的组织在财务上超越竞争对手的可能性将增加2.4倍²⁷。
- **投资于技能发展的组织往往能够取得更佳的业务成果。**在高绩效组织中，有84%员工表示他们接受了充分的培训，以做好自己的工作²⁸。

- **对劳动力成本精打细算可能会适得其反。**低工资往往会导致更高的离职率、销售额下降、生产率降低、出勤率减少、创新不足、执行力差、错误增多以及顾客和经理的不满情绪²⁹。
- **改善员工的健康和福利水平可以降低劳动力风险。**大多数员工表示改善他们的健康状况比推动他们的职业发展更为重要，他们正在认真考虑辞职，换一份能更好地提升他们幸福感的工作³⁰。
- **消费者更倾向于支持有社会责任感的组织。**大约三分之一（76%）的消费者表示，他们更倾向于从承担社会责任的企业购买产品³¹。

鉴于上述原因以及其他因素，人的可持续发展战略能够帮助前瞻性组织：增强他们吸引、融入和发展多元化员工队伍的能力；建立一个强大的且多样化的人才供应链；成为更有效和组织效能更高的企业；降低潜在风险；并吸引消费者。

领导者如何推动人的可持续发展

要实现人的可持续发展，组织应首先重新审视自己与员工的关系。

人的可持续发展的思维方式取代了以往对人才的压榨和交易性思维，转而专注于为与组织内外的每个人创造更大的价值。这种转变可以为领导者采取更广泛的措施创造条件，以信任为关键粘合剂，支持人的可持续发展。

可以考虑从以下行动开始：

人的可持续发展思维方式取代了以往对人才的压榨和交易性思维，转而专注于为组织内外的每个人创造更大的价值。

组织和劳动力的相关建议指标		
技能发展和就业能力 技能发展指标可以反映出—个组织为其现有员工、潜在员工和未来员工所提供的价值。 - AI分析人们学习新技能的速度 - 技能和学习能力对员工成果的影响，如晋升、个人表现和就业能力 - 技能和学习能力对组织的影响，如销售和客户满意度 - 被AI等颠覆性技术取代的员工中，重新培训和获得“好工作”的比例 幸福感 幸福感指标应该包括情感、精神、身体、社会和经济等层面³³。 - AI驱动的情感分析、调研和访谈结果 - 下班时间发送工作邮件 - 随着时间的推移，与医疗索赔相关的健康公平和趋势 - 在人们允许的情况下使用可穿戴设备和神经技术收集关于身体、情感、精神以及幸福感等方面的数据 - 从传感器、电子邮件、聊天记录和日历中收集轮班或工作时间的数据（如带薪休假使用情况、加班³⁴）	工作目的 目的指标衡量的是人们对其生活意义的感知程度，以及他们对世界和工作保持积极态度的程度。 - 通过使用调研和脉动调查衡量个人对工作目的和意义的看法 - 用AI分析员工动机和情感³⁵ - 用AI对比分析花在有意义的、能带来增值的工作上的时间与花在重复的、无意义工作上的时间 - 基于参与程度或所花费时间百分比的志愿活动或具有社会影响的活动 - 与目的相关的因素（无论积极或消极），如员工病假，员工流失率、工作表现和盈利能力³⁶ 多样性、公平性和包容性 DEI指标衡量的是员工在多元化、包容性和解决工作场所不平等问题过程中体验到公平和归属感的程度。 - 薪酬公平分析 - 对已发现的劳动力不平等现象进行根源分析 - 衡量公平干预措施有效性的组织网络分析（如测量组织网络中的归属感和多样性）	职业稳定性和晋升机会 职业稳定性和晋升的指标可以评估组织在促进员工流动和晋升方面的表现³⁷ - 根据技能而不是学位被录用的员工比例 - 晋升一级所需的平均时间（增长速度） - 从公司内部提拔的高级管理人员的比例 - 基于员工留用和工资衡量标准的职业稳定性 社会影响 社会影响指标衡量一个组织对社区和整个世界的贡献。 - 产生的经济赋权，例如通过增加的收入、工资增长、提供就业机会和创业等指标来衡量 - 对技能和就业能力的影响 - 对社区健康和福祉的影响，基于医疗保健的获取，疾病预防、幸福、气候可持续性和其他衡量标准 - 对社会创新和合作的影响，例如通过建立的公私伙伴关系的数量、产生新想法的数量以及社区内共享的知识数量来衡量

- **关注衡量员工绩效的指标。**组织通常也会设计人员指标用来量化员工的产出和活动，或者作为一项例行公事，而不是对结果和影响进展进行评估。例如，近四分之一（23%）的组织根据是否符合合规标准来衡量多样性承诺的进展情况³²。

为员工和组织创造更美好的未来，组织可以考虑和衡量以下因素，并采取相应的行动，其中也包括分析外部供应链的员工或合同工等。

- **为人的可持续发展提供商业案例。**转向人的可持续发展通常需要领导者、高管和董事会成员清晰地认识到这种转变所带来的商业优势。虽然组织可能正在采取许多措施来实现人的可持续发展，但这些措施可能都是分散的或缺乏相关性。将这些举措整合起来，可以帮助我们全面了解人的可持续性对整个企业的影响。

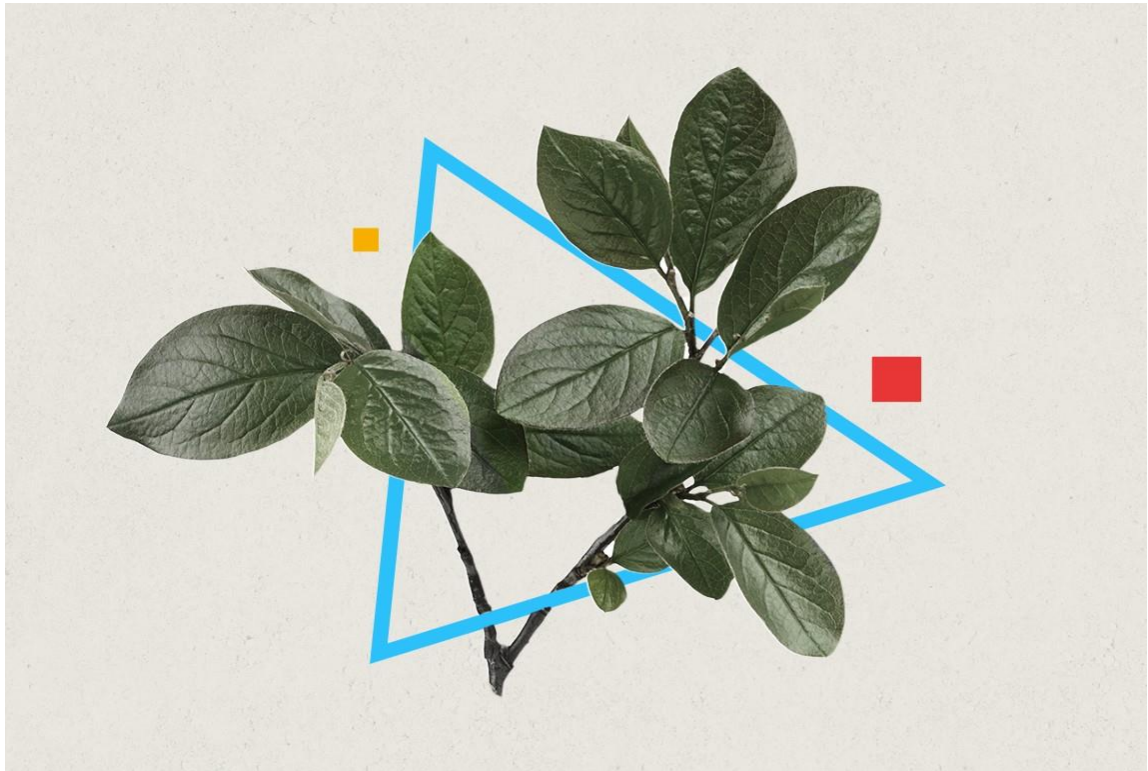
正如上面所提到的，众多因素都指向了人的可持续发展的益处，推动这一变革可能涉及到创建模型、开展试点计划以及制定新的衡量标准。

例如，当在线支付平台PayPal发起一项旨在改善其初级和一线员工财务福祉的计划时，它需要从业务和人力资源两个来证明额外成本的合理性。该公司估计，员工流失率每下降1%，公司每年就能从降低招聘、入职和培训开支以及提高生产率中节省50万美元（后附完整案例研究）。

- **将领导者和管理者奖励与人的可持续发展指标挂钩。**要在任何事情上取得进展，组织都需要让领导者负起责任。组织应该制定明确的目标，旨在推进实现人的可持续发展指标，并为实现这些目标提供激励机制。

许多组织已经在朝着这个方向迈进。近四分之三的标准普尔500强企业将高管薪酬与可持续发展指标挂钩³⁸。例如，技术服务公司Genpact使用一套包括AI聊天机器人的内部技术工具，定期与员工沟通，了解他们的工作情况，并评估他们的情绪和看法。

这些工具能够汇总出员工的“情绪得分”，并将其与该组织前150名领导者（包括其首席执行官）



10%的奖金挂钩³⁹。信用卡组织万事达卡更进一步，根据该组织在碳中和、金融包容和性别薪酬平等方面的表现来确定所有员工的奖金⁴⁰。尽管如此，组织在这一方面似乎仍有很大改进空间。在我们的调查中，仅有不到一半的受访者告诉我们，他们的组织要求组织本身和领导者对员工的整体幸福感负责。

- **将人的可持续发展治理纳入董事会和高管层事宜。**人的可持续发展正日益成为董事会核心议程，这是因为董事会在审视战略、风险、文化和ESG时，认识到它们与业务成果密切相关。在六家公司担任董事会成员的Larry Quinlan表示：“我们看到董事会越来越频繁地讨论DEI和ESG等议题。随着劳动力预期、

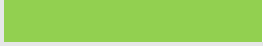
目标和技能的不断变化，这些议题在董事会层面变得日益重要。”在德勤美国的一项研究中，董事会成员和高层领导将人的可持续发展视为内部劳动力风险的首要问题，然而许多人对自己管理这些问题的能力缺乏信心⁴¹（图5）。

尽管董事会可以提供必要的监督，但推动人的可持续发展，并确保组织的所有部门都在积极投入，帮助员工茁壮成长，终究是最高管理层的责任。绝大多数最高层管理者（95%）同意，高管应该对员工幸福感负责，这被视为衡量人的可持续发展的一项前沿指标⁴²。但是，履行这一责任需要最高层采取周全的跨职能治理策略。

图5

董事会和高管层将人的可持续发展列为最大的内部劳动力风险，但对管理者对解决这些问题缺乏信心

通过对最高管理层和董事会的调研，我们识别出了可能威胁到组织实现业务目标能力的六大关键风险因素

排名最高的内部劳动力风险因素	对有效管理风险持有信心的百分比
1 监督、理解和解决员工行动主义的能力	51% 
2 培养ESG和可持续商业实践的能力	56% 
3 能为员工提供补偿性薪资、满足生活水平的津贴和福利	53% 
4 具备规划和实现多元化和包容性员工文化的能力	49% 
5 提供员工关心的组织目标和使命的能力	58% 
6 具备支持员工的身体、精神、财务和目标驱动的幸福感的的能力	58% 

资料来源：2022年德勤劳动力风险调研

与人员相关的问题历来属于人力资源部门的范畴。然而，人的可持续发展的管理几乎涉及组织的所有部门，包括财务、信息技术和运营，因此HR部门无法单独完成这项工作。组织应该采用一种**无边界的人力资源管理方法**，协调各部门共同追求人的可持续发展，以实现这一目标。组织也可以考虑任命一名首席可持续发展官，负责连结各职能部门，或者设立新的工作角色，负责人的可持续发展关键领域，比如工作重构师、目标管理者或技能提升倡导者。

- **让现有员工、未来员工和其他人共同创造自己的角色和人的可持续性计划。**组织需要来自员工个人的意见从而为他们创造价值。领导者可以让现有员工、未来员工、临时员工、社区成员和组织员工生态系统中的其他成员参与对话，讨论他们所看重的是**什么**，以及如何共同追求这些价值。

尽管这些讨论会以多种形式展开，但重新构想员工角色一定是其中的重点。例如，将员工幸福感融入工作设计，围绕目标建立角色，或给予员工定义工作“如何”完成的自由和自主权。以番茄加工企业Morning Star为例，公司每位员工都会写下个人目标和需要解决的问题。例如，一位员工的目标是高效且环保地将番茄加工成果汁。随后，他制定了实现这一目标的计划，并明确了合作对象和所需要承担的责任⁴³。

这种方法可以赋予员工自主权，鼓励员工在工作中持续学习和**发展**，同时能够为员工**培养想象力、好奇心等关键人类能力**，从而让他们能够自主地识别问题、和机遇，并形成、测试和迭代解决方案。或者通过将员工的技能、人类能力、动机和激情与不断变化的项目和任务组合相匹配，员工的角色可能会变得更加灵活。

这种灵活性不仅能带来更广泛的多样性、公平性和包容性，还能为员工提供更多的成长机会、自主权和选择权⁴⁴。这两种方法都是通过与员工协商工作的内容和方式来重新思考工作。

- **提升管理者在人的可持续发展方面的地位，并赋予他们相应的权力。**管理者在促进人的可持续发展方面发挥着至关重要的作用，因为他们是一线领导者，负责帮助员工发展技能，并在团队中建立心理安全和归属感。在一项研究中，全球有60%的员工表示，工作是影响他们心理健康的最大因素。同时研究还表明，管理者对员工心理健康的影响不亚于他们的配偶，甚至超过了他们的医生或治疗师。大约有七成的人说，他们希望自己的组织和管理者能做更多的事情来支持他们的心理健康⁴⁵。组织应该为管理者提供培训、资源和自主权，确保政策和工作量与人的可持续发展的优先事项保持一致。此外，组织应该确保管理者对人类可持续性指标有着清晰的认识，这可以让他们能够有效帮助组织履行承诺。
- **学习领先企业的职场实践。**站在人的可持续发展最前沿的组织正在采取行动：在必要时重新设计组织实践，以期为员工和社会创造更大的价值。积极采纳人的可持续发展理念的组织采取了以下策略：

—**美国电话电报公司：**该公司的空缺职位中，只有不到5%的职位要求大学文凭。此外，该公司还积极培训和选拔内部管理人员，包括首席执行官John Stankey，他拥有大学学位，他的职业生涯始于美国电话电报公司，在那里他负责处理客户的电话服务需求⁴⁶。

—**苏黎世保险集团**：将人员分析用于评估员工的现有技能水平，预测未来的技能需求，并用技术创造了学习和发展机会。能力网络图是一种分析工具，有助于确定组织在哪些领域拥有特殊技能和能力网络，并向员工提出如何加强其能力网络的建议⁴⁷。

—**酸奶公司Chobani**：该公司工厂员工的平均任期为6年，高于行业平均水平。原因可能在于该组织重视并雇用难民，向他们提供语言课程，为管理人员提供语言培训，提供儿童保育津贴，以及相对较高的起始薪资⁴⁸。

—**联合利华**：联合利华的U-Work计划为签订一系列短期合同的临时工提供了保障性最低工资、公司资源使用权以及一系列核心福利，包括更优质的医疗保健和退休基金⁴⁹。

—**日立**：由可持续发展执行委员会负责处理对日立构成最重要的社会挑战的11个目标，这些目标包括优质教育、性别平等、工作和经济增长、健康和幸福感以及清洁饮水和卫生设施等关键领域⁵⁰。其中一项措施旨在通过系统来防止工时过长和工作过劳，该系统可以感知每个人的工作时间，并向管理者发出警报，同时提供如何指导工作过劳员工的建议，通过发送提示鼓励员工改变工作习惯⁵¹。

财务的可持续性就是人类的可持续性：Paypal的案例研究

2015年，Paypal宣布了一项新的公开使命：通过技术推动财务服务民主化，以提高员工财务健康水平。这一使命在2018年转变为个人层面的挑战，当时该组织对初级和一线员工的财务状况进行了评估，发现许多员工正面临财务困难。大约有三分之二的员工表示他们依赖薪水度日。尽管公司支付的薪资水平与市场持平或更高，但员工的可支配净收入（扣除税费和其他费用后的剩余收入⁵²）却低大约5%⁵³。

Paypal在意识到财务健康与身心健康、情绪健康之间的紧密关系后，于2019年推出了一项全面计划，以改善员工的财务健康状况。该计划涵盖了降低医疗费用，向所有员工发放股票奖励

（无论职务级别或服务年限），在适当情况下提高工资，以及提供个人财务教育资源等措施⁵⁴。该组织允许员工更快地交易他们所获得的股票奖励，并在正式发薪期日之前提供获得额外工资的机会⁵⁵。

考虑到该计划仅在第一年就需要数千万美元的投入，寻找到既能满足员工的经济需求又不会让公司陷入财政压力的方法是一项重大挑战。但领导层眼光长远，他们相信这件事对员工来说是正确的，而且从商业角度来看也颇具意义。该组织预测，如果员工流失率每下降1%，公司每年就能从降低招聘、入职和培训开支以及提高生产率中节省50万美元⁵⁶。

如今，Paypal已将全球员工的预计可支配净收入提高26%，员工的财务压力和缺勤率也大大降低⁵⁷。该公司在满足客户需求和创新方面的能力有所提高，员工敬业度、组织效能、人才保留率和净推荐值得分都达到了历史最高水平⁵⁸。

PayPal将继续履行自己的使命，带头倡导将财务福祉作为一项紧迫的人的可持续发展议程，搬上每一位高管和董事会成员的日程。Paypal企业事务高级主管兼全球社会创新主管Tyler Spalding表示：“当综合考量不同雇主对员工的影响并相加，很快就会得到一个巨大的数字，这个数字将会直接影响到家庭、经济和社会。”

将人置于可持续发展的核心

人的可持续发展是一项长期的工作：当下的战略决策至关重要，它将决定员工、组织乃至整个社会能否在当前以及未来几代人中持续发展和繁荣。这是一条通往更美好未来的共同道路，它强调了人类所追求的和所需的各项要素之间的紧密联系——从气候的可持续性到公平、信任、目标、幸福感以及归属感。它呼吁领导者和组织进行反思并采取行动，承担起人类繁荣的监护人责任，承诺在他们具有影响的领域内将个人成果置于首位，并进行衡量和改善。

这项工作不可能一蹴而就。这项任务不仅复杂，而且随着世界变化而持续演变。组织也应该发挥领导作用，同时还应考虑与其他机构合作，形成联盟来界定最佳实践，建立标准化指标，并推动

明智政策的实施。这需要挑战有关企业及其与个人和社会关系的基本假设。例如，有人提出建议，应当修订现有的会计准则，因为这些准则主要将人员视为成本，而不是作为投资的资产⁵⁹。但这是可行的：我们的研究表明，在人的可持续发展方面取得进展的主要挑战是内部约束，很少有受访者表示他们拥有充足的内部资源。

人的可持续发展的观点基于几个简单的原则：与组织相关联的个体拥有在关键领域影响组织的能力。同时您的组织也具备塑造这些个体的能力。通过相互理解并创造共同价值，您的组织与员工可以共同提升业务效率、工作满意度以及生活质量。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年的研究还增加了针对员工和

高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。

除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。

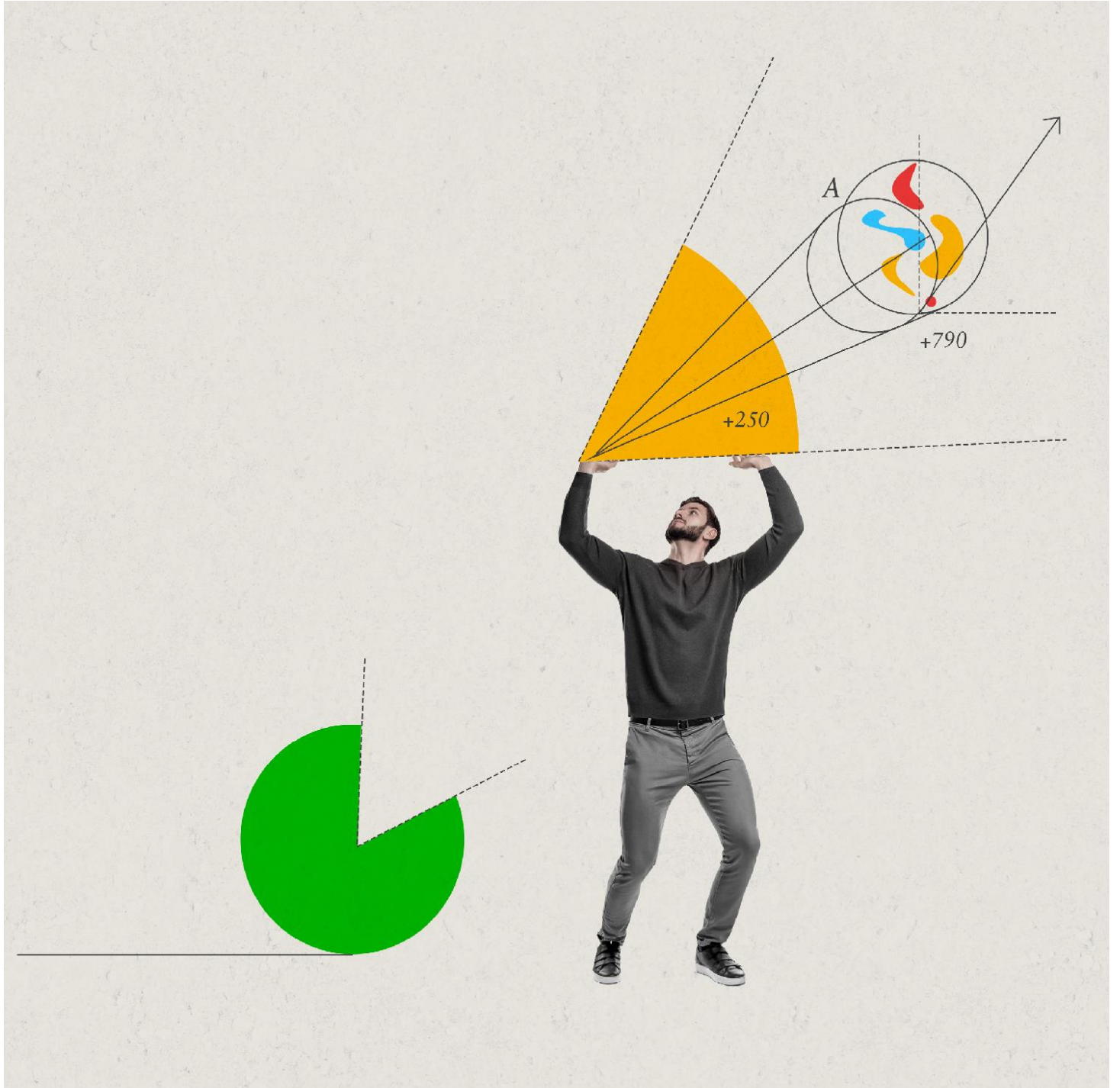
注释

1. Sue Cantrell, Karen Cunningham, Laura Richards, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Michael GriMths, John Forsythe, and Steve Hatfield, Advancing the human element of sustainability, Deloitte Insights, January 9, 2023.
2. Alan Murray and David Meyer, “ESG’ represents a fundamental shift in business strategy—but the term is unclear, unpopular, and increasingly polarizing,” *Fortune*, July 21, 2022.
3. John Butters, “Lowest number of S&P 500 companies citing “ESG” on earnings calls since Q2 2020,” *FactSet*, June 12, 2023.
4. Nicole Goodkind, “ESG has lost its meaning. One advocate says let’s throw it in the trash,” *CNN Business*, October 3, 2023; Tommy Wilkes and Patturaja Murugaboopathy, “ESG equity funds suffer big outflows, fueled by market jitters and US backlash,” *Reuters*, July 6, 2023.
5. Rachel Dekker, “Why stakeholder capitalism is not enough,” *Embedding Project*, October 5, 2021.
6. Ibid.
7. Gallup, *State of the global workplace: 2023 report*, accessed December 2023.
8. Future Forum, *Future Forum Pulse*, February 2023.
9. Joseph Briggs and Devesh Kodnani, The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth, *Goldman Sachs*, March 26, 2023.
10. World Economic Forum, *Future of jobs report 2023*, May 2023.
11. Kenan Institute of Private Enterprise, “Will generative AI disproportionately affect the jobs of women?,” April 18, 2023.
12. Jorge Tamayo, Leila Doumi, Sagar Goel, Orsolya Kovács- Ondrejko, and Ralaela Sadun, “Reskilling in the age of AI,” *Harvard Business Review*, September–October 2023.
13. Michael GriMths and Robin Jones, “The skills-based organization,” *Deloitte*, November 2, 2022.
14. Kunal Sen, “Over 2 billion workers globally are informal— what should we do about it?,” *United Nations University World Institute for Development Economics Research*, May 2021.
15. World Economic Forum, *The Good Work Framework: A new business agenda for the future of work*, May 17, 2022; Catherine Bracy, “A more ethical approach to employing contractors,” *Harvard Business Review*, August 2, 2023.
16. Jeremie Brecheisen, “Where companies think companies diversity, equity, inclusion, and belonging efforts are failing,” *Harvard Business Review*, March 9, 2023.
17. Microsoft, *Work Trend Index special report: Technology can help unlock a new future for frontline workers*, January 12, 2022.
18. Microsoft, *Will AI fix work? (2023 Work Trend Index: Annual report)*, May 9, 2023; Ed Frauenheim, “Purpose at work: Soaring over gaps with incredible company culture,” *Great Place to Work*, June 2, 2022; Naina Dhirga, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper, “Help your employees find purpose—or watch them leave,” *McKinsey & Company*, April 5, 2021; Matt Gonzales, “The plight of frontline workers,” *Society for Human Resource Management*, January 14, 2023.
19. Pradeep Philip, Claire Ibrahim, and Emily Hayward, *Worktoward net-zero*, *Deloitte*, November 2022.
20. GriMths and Jones, “The skills-based organization.”
21. Ibid.
22. Brand Finance, *Global Intangible Finance Tracking™ 2022*, November 2022.
23. Ibid.
24. University of Oxford WellBeing Research Center, “Homepage,” accessed December 2023.
25. JUST Capital, “Index concepts,” accessed December 2023.
26. Ibid.
27. Development Dimensions International, Inc., *Diversity, equity, and inclusion report 2023*, accessed December 2023.
28. IBM, *The value of training*, accessed December 2023.
29. Ton, *The Case for Good Jobs*.
30. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, *The C-suite’s role in well-being*, *Deloitte Insights*, June 22, 2022.
31. World Economic Forum, *The Good Work Framework*.
32. Christina Brodzik, Joanne Stephane, Devon Dickau, Nic Scoble- Williams, Yves Van Durme, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, John Forsythe, and David Mallon, *Taking bold action for equitable outcomes*, *Deloitte Insights*, January 9, 2023.
33. Colleen Bordeaux, Jen Fisher, and Anh Nguyen Phillips, *Why reporting workplace well-being metrics is a good idea*, *Deloitte Insights*, June 21, 2022.
34. Pamela B. de Cordova, Michelle A. Bradford, and Patricia W. Stone, “Increased errors and decreased performance at night: A systematic review of the evidence concerning shift work and quality,” *Work* 53, no. 4 (2016): pp. 825–834; Katharine R. Parkes, “Shift schedules on North Sea oil/gas installations: A systematic review of their impact on performance, safety, and health,” *Safety Science* 50, no. 7 (2012): pp. 1636–1651.
35. Julie Lodge-Jarrett, “Ford’s employee sentiment strategy: Ask/listen/observe,” *Institute for Corporate Productivity*, April 1, 2020.
36. Rhonda Evans and Tony Siesfeld, *Measuring the business value of corporate social impact*, *Deloitte Insights*, July 31, 2020.

37. American Opportunity Index, "Homepage," accessed December 2023.
38. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, "Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
39. Amber Burton, "Genpact is using AI to flag employee dissatisfaction and tying leaders' bonuses to the results," Fortune, June 26, 2023.
40. Michael Miebach, "Sharing accountability and success: Why we're linking employee compensation to ESG goals," Mastercard, April 19, 2022.
41. Deloitte workforce risk survey of 875 different C-suite leaders, executives, and independent board members was conducted in winter 2021. For more on workforce risk, see: Joseph B. Fuller, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Owen, Keri Calagna, George Fackler, Robin Jones, Sue Cantrell, and Zac Shaw, Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption, Deloitte Insights, February 24, 2023.
42. Hatfield, Fisher, and Silvergate, The C-suite's role in well-being.
43. Susan Cantrell, "Beyond the job," SHRM Executive Network, accessed December 2023.
44. See, for example: Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, and Lauren Kirby, Navigating the end of jobs, Deloitte Insights, January 9, 2023; Cantrell, "Beyond the job"; Sue Cantrell, Michael GriMths, Robin Jones, and Julie Hiipakka, The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce, Deloitte Insights, September 8, 2022.
45. UKG, "Mental health at work: Managers and money," accessed December 2023.
46. Lauren Weber and Theo Francis, "Want to get ahead? Pick the right company," Wall Street Journal, October 14, 2022.
47. David Green, "Taking a skills-based approach to workforce planning (interview with Ralf Buechsenschuss, Zurich Insurance Company)," myHRfuture, September 28, 2021.
48. Amber Burton, "Chobani hired hundreds of refugees at its plants. Average tenure now exceeds industry average," Fortune, July 7, 2023.
49. Leena Nair, Nick Dalton, Patrick Hull, and William Kerr, "Use purpose to transform your workplace," Harvard Business Review, March–April 2022.
50. Hitachi, "Hitachi's approach to sustainable development goals," accessed December 2023.
51. Hitachi, Hitachi sustainability report 2023, accessed December 2023, pp. 71–93.
52. Ivy K. Lau-Schindewolf, "Research report: PayPal employee financial diaries," PayPal, July 18, 2023.
53. PayPal, PayPal employee financial diaries, accessed December 2023.
54. Zeynep Ton and Sarah Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative," MIT Sloan School of Management, November 8, 2022.
55. PayPal, PayPal employee financial diaries.
56. Ton and Kalloch, "PayPal and the financial wellness initiative."
57. Lau-Schindewolf, "Research report."
58. Tyler Spaulding (director of corporate affairs, PayPal) and Ivy Lau-Schindewolf (public affairs and strategic research lead manager, PayPal), online interviews with author, 2023.
59. Peter Cappelli, "How a common accounting rule leads to more layoffs and less job training," Wall Street Journal, July 28, 2023.

致谢

感谢Gabriel Sander (Cuervo)、Tyler Spaulding (PayPal)、Ivy Lau、Larry Quinlan、Sameen Affaf、Dr. Dhanushki Samaranayake、Dr. Julian Sanders、Karen Cunningham、James Lewis、Steve Hatfield、Kristine Prieme、Bridget Acosta、Halle Teart对本章的贡献。



人员绩效正当时： 传统的组织效能指标是否继续适用

在以人为本的工作时代，新兴的数据源和AI技术能够助力企业实现从单纯衡量员工组织效能到全面评估人员绩效的转型。

Sue Cantrell、Julie Duda、Corrie Commisso、Kraig Eaton、John Guziak

几年前，日本科技公司日立（Hitachi）为了提升组织效能和工作效率，决定采取一种非传统的方法。这种方法并不是试图在既定的工作时间内塞入更多的工作量，也不仅仅是重新设计流程以减少几分钟或几秒钟的生产时间。它不要求员工用更少的资源生产更多的产品，也不需要领导者过度监督员工的一举一动，以揪出那些不负责任的人。

取而代之的是，日立将重点放在追踪一个出人意料的单一指标上：员工幸福感。

通过运用可穿戴设备和相应的移动应用程序，日立为参与该计划的员工提供了基于AI的建议。这些建议旨在通过增强心理资本（包括自信心和积极性）、提升心理安全感以及增强与管理目标的一致性，从而在全天的工作中提升员工的幸福感¹。

早期成果令人瞩目。员工的心理资本提升了33%，这一提升对于提高员工的参与度和工作满意度、降低离职意向和职业倦怠具有特别重要的意义²。与此同时，公司的利润增长了10%。呼叫中心每小时的销售

额增加了34%，零售销售额也增长了15%³。更为重要的是，大多数参与者表示他们“感到快乐”⁴。这些成果恰恰表明，在迅速变化的工作环境中，激发组织效能的关键可能不再仅仅依赖于传统的组织效能指标。

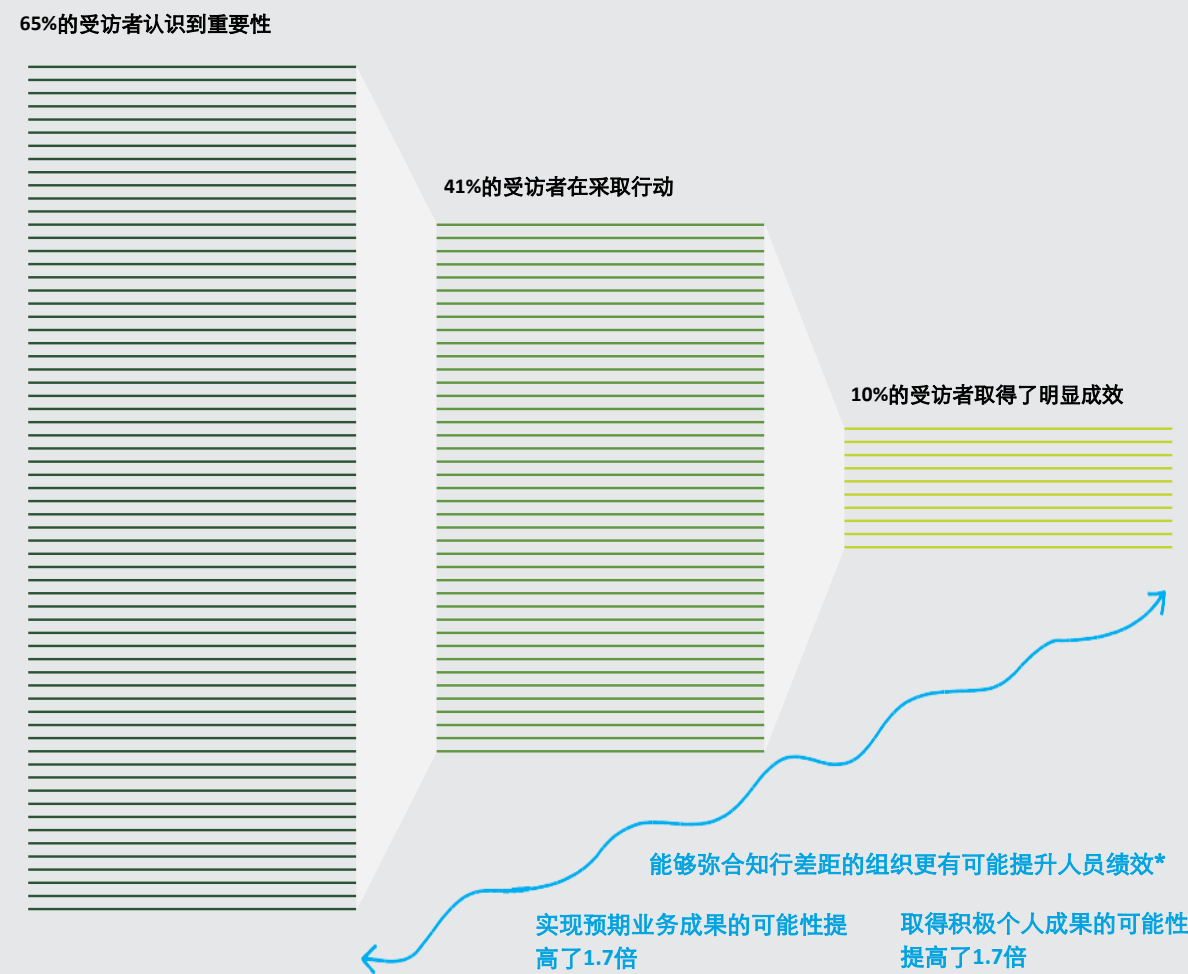
日立专注于衡量和提升员工的幸福感，这标志着日立已经超越了传统的员工绩效评估方法。传统方法通常侧重于以活动为中心的组织效能指标，如工作时间、任务完成速度、生产量以及人均收入等。这些传统的绩效衡量方式主要反映了组织的视角，相比之下，新的方法需要而且应该将员工视为人，从更细微的角度考虑员工如何为组织做出贡献。

从“知”到“行”的飞跃（图1）对于希望在日益人性化的工作环境中繁荣发展的组织至关重要。过去，将员工的个人活动（如工作时间或完成的电话数量）与有形产出（如客户满意度或研发项目的商业潜力）联系起来的明确界限现在已经变得模糊，取而代之的是复杂的合作网络和对复杂技能的需求，这些技能在传统的组织效能指标中难以体现。即便在前线服务、物流和制造环境中，传统指标如通话

图1

知与行的差距：受访者明白超越传统组织效能指标很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“在传统组织效能衡量框架之外寻求更好的方法来衡量员工绩效和价值，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决该问题上处于何种阶段？”两个问题的受访者百分比



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。
*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

分钟数或生产的小部件数量看似最为适用，但技术和AI正在使这些任务自动化。因此，员工被解放出来，去解决更复杂的问题，这些问题需要的是较低的技术技能和更抽象的技能，如**创造力、批判性思维和协作能力**。例如，在农业领域，可以使用自动无人机播种、施肥和杀虫剂，并检查害虫或环境破坏程度⁵。这样，员工就可以花时间学习新技能，使他们能够管理技术、优化流程、处理异常情况，或制定可持续战略来维护作物健康和整个流程的可持续运转。

与此同时，一些领先的组织已经不再局限于传统的指标如收入和利润，而是开始探索如何创造共享价值——使员工个人、团队和小组、组织乃至整个社会共同受益。那些能够成功适应这一新环境的组织，很可能就是能够从传统的组织效能发挥方式转变为采纳新的人员绩效模式的组织。

反思传统的组织效能指标

各行各业的领导者都开始认识到传统组织效能指标在当前工作环境中的局限性：德勤在《2024年全球人力资本趋势报告》中指出，74%的受访者表示，寻求更好的方法来衡量员工的绩效和价值而非传统组织效能指标至关重要。但是，变革的步伐很缓慢。只有17%的受访者表

示，除了跟踪活动或产出之外，他们的组织在评估员工个人在组织中创造的价值方面非常或极其有效。随着新数字技术的发展，企业现在能够收集比以往任何时候都更多的工作和劳动力数据，这为采用新的衡量系统提供了便利。企业之所以能够追踪员工绩效的结果并理解其背后驱动因素，是因为它们在收集、测量和分析这些数据方面的能力已经实现了指数级的增长。在机器学习或AI的帮助下，企业能够基于数据产出可行的建议。在这种数据收集和分析方面，企业可以利用的资源包括：

- **工作场所工具和技术**，如电子邮件、协作平台、社交工具和共享日历，能够生成被动数据来帮助企业实时了解人员和组织系统是如何工作的。一家全球大型石油能源公司通过分析匿名协作数据（电子邮件、日历、会议和聊天数据），研究理解其拥有500人的公司的法律部门的团队的协作方式。为了更好地培养和留住人才，该公司利用分析结果重新设计了工作场所，从而加强了员工协作⁶。
- **组织网络分析**，被用于衡量组织员工之间的联系与合作。一家全球金融服务机构利用组织网络分析了解女性员工内外网络的规模质量与晋升机会之间的关系，帮助女性晋升⁷。

曾经将员工个人活动（如工作时间或完成的电话拨通数量）与有形产出（客户满意度或研发项目的商业潜力）联系在一起的清晰界限如今已变得模糊不清，取而代之的是复杂的合作网络和一个难以在传统的组织效能中体现的对于复杂技能的需求。

若出现以下信号，您的组织应优先考虑使用人员绩效指标

- | | | |
|--------------------------------------|---|--|
| ● 您的组织主要衡量工作指标，而不是关注正在推进的更广泛的组织产出 | ● 尽管您对技术进行了投资，但传统的组织效能指标表现却相对平平。 | ● 您的员工之所以疲惫不堪，是因为他们感受到，或者说是的确有持续的活动监控。 |
| ● 您的领导者目前被大量数据所淹没，迫切希望集中精力衡量真正重要的东西。 | ● 您的员工在“组织效能剧场”中工作，他们完成任务的目的是让自己看起来很忙，显示出有工作效率。 | |

- **传感器和联网设备**，如可穿戴设备、徽章扫描、神经技术、生物识别传感器、扩展式现实头戴设备、精确定位跟踪技术，能够基于员工行为和交流记录数据。以一家芬兰铁路公司为例，当公司转向混合工作模式并希望更有效地利用其物理空间时，它采用了占用传感器来监测员工的移动和对空间的使用情况。这些传感器收集的数据帮助公司重新规划了办公空间，将建筑空间从五层减少到两层，这不仅有效降低了实物资产的成本，还确保了员工能够轻松地在工作场所移动，并能够访问到关键的工作设施⁸。
- **AI赋能的音频分析**，这种分析利用了员工与机器和AI系统之间的交流数据，例如通过算法评估代码质量或呼叫中心互动的情感基调来提供关于业务运营各个方面的有价值的见解。在大都会人寿保险公司（MetLife），客服座席每周平均接听700个电话，AI导师帮助客服座席进行更“人性化”的对话，使客户满意度提高了13%⁹。

虽然一些组织正在向前迈进，但有哪些潜在挑战可能会导致其他组织仍将绩效观点局限在传统组织绩效之内？

来自外部利益相关者的压力。在面临高通胀、利润空间缩小和经济衰退威胁的情况下，高层领导确实可能感受到来自外部利益相关者的压力，这些利益相关者可能包括股东、投资者和客户，他们要求企业展示提高生产率和效率的成果。¹⁰ 这种压力可能导致领导层将重点放在实现短期目标和基础成果上，而不是长期的人文成果（例如，改善员工福利）。

不确定要测量什么。更多的数据并不等同于更好

的结果。许多组织可能会发现自己迷失在数据的海洋中，因为他们收集数据的能力比分析和采取行动的能力强得多。结果，他们可能会面临数据太多而洞见太少的问题，导致领导者不知道哪些指标最重要，哪些行动能真正地提升绩效。

组织效能偏执。在新冠疫情大流行期间，许多组织都迅速采用了新的工作追踪工具，这些工具可以追踪键盘敲击、鼠标活动等，以了解谁在做什么、做了多久——这与他们一直跟踪的生产率标准是一样的。但是，新的工作方式需要新的衡量标准。现在，一些企业发现自己与员工在不断增强的工作监控方面存在分歧。组织效能偏执即担心远程员工工作效率不高¹¹，这可能会导致监视状态的出现和信任危机，而不能在当今工作环境下有效提升绩效。

成果难以可视化。许多组织仍然侧重于衡量员工的投入和产出，而不是成果。随着组织开始衡量人员绩效，他们可以从两个维度展开：为组织创造价值的业务成果和人的可持续发展，或人的成果（两者可能因劳动力而异）。

要想取得进展，就必须从根本上重新思考，在技术飞速发展和工作重点不断变化的情况下，什么样的衡量标准才是最重要的。如果领导者希望发挥组织中人的潜能并推动创新，就应将关注重点从生产率转向更广泛的绩效视角。

人员绩效的新等式

组织现在可以获得前所未有的大量工作和劳动力数据，这些数据在带来的无限可能的同时也抛出了一个重要问题：如果传统的组织效能指标在工作场所的适用性越来越低，那么组织应该衡量什么指标才能有意义地评估人员绩效，以及应该如何实施这些新的评估指标？如今，新的组织等式需要考虑企业

和人的可持续发展之间的平衡——为企业和员工创造共享的、相辅相成的产出。业务成果定义了工作的质量、价值或结果，以及工作如何为组织创造价值。人的可持续发展是指一个组织在多大程度上为人创造了作为人的价值，使他们拥有更高的健康和福祉，更强的技能和就业能力，薪酬可持续的好工作，晋升机会，以及更大的归属感、公平感和更强的目标感。

毕竟，组织本质上是在两个行业中竞争：工作行业和人才管理行业。领导者应充分利用人才与业务成果之间的联系，以提高在这两个行业取得成功的可能性（图2）。

当一个组织利用其收集到的有关员工的数据来造福于每个人时——员工个人、团队和小组、

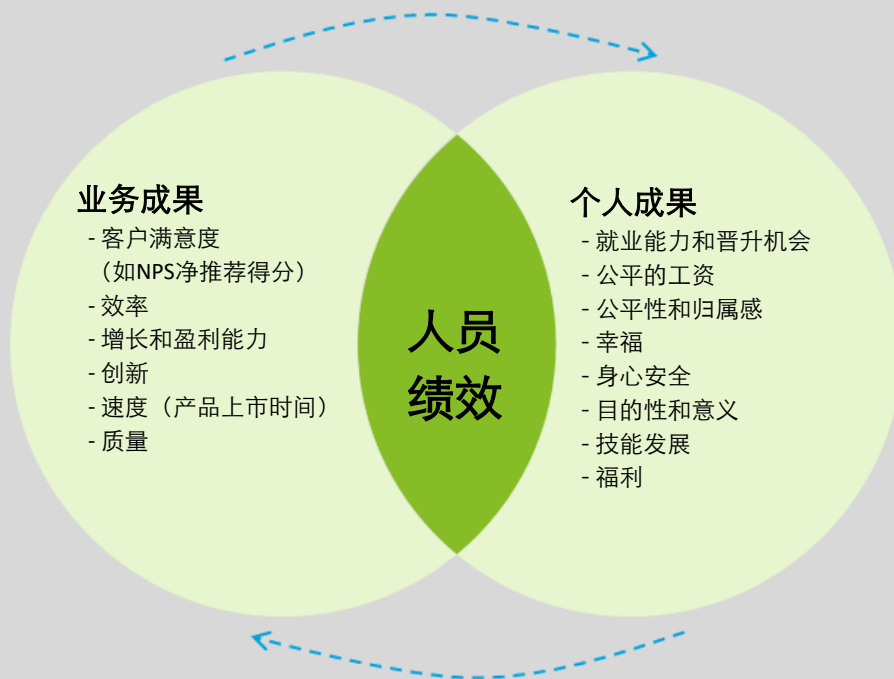
组织乃至整个社会，它就创造了共享价值。每个层级创造的价值都可以在不同层级之间流动来不断强化和放大其他层面创造的价值。

以日立公司提高员工幸福感的实验为例，我们不难发现，在员工个人层面创造的价值，能够直接反应到企业层面，其直接表现是收入和利润的增长。这并不是一场零和博弈：原本旨在实现更高的成本节约或质量改进等效益的组织举措，也可以帮助提高员工的满意度和绩效。例如，一家大型能源机构最近在计划公司搬迁时，使用了工作场所徽章数据来分析不同群体所处位置以及如何相互影响的。它发现随着跨职能团队变得更加分散，他们的非正式互动越来越少，反而过于依赖偶尔举行的正式会议。

图2

在人员绩效时代，业务成果和个人成果相辅相成

典型的衡量指标可能包括：



资料来源：德勤分析

该组织利用这一发现，在搬迁过程中规划团队成员的位置，以创造更多的非正式联系机会，从而提升了团队归属感并且他们的工作流程效率提高了5.3%¹²。

不妨来看看这种共享价值动态是如何在一家大型汽车供应商中发挥作用的。该公司部署了AI驱动的视频分析技术提高了工厂运营的可视性。分析表明，生产线上工位的布局拖慢了运行速度，并造成员工疲劳。该组织利用这些发现重新布局了工位，减少了闲置时间和总体生产时间。分析结果帮助企业做出了直接影响员工福祉的明智决策，同时也改善了产能规划、质量改进、劳动力管理和流程工程等领域，工厂的运营产品经理也发现生产线员工的幸福感、健康状况和生产率都得到了提高¹³。

各组织均能采用人员绩效指标

尽管有许多工作和工作场所数据被用于推动提高组织中人员绩效的例子，但普遍的说法倾向于将员工和组织对立起来。在工作和劳动力数据的收集和使用方面，典型的假设往往是员工一致反对任何类型的监控，而高管则倾向于追踪所有可能的指标，甚至不惜侵犯隐私。然而，德勤对量化组织的研究表明，情况未必如此：员工和高管在如何利用工作和工作场所数据提升组织绩效、造福双方的问题上，观点出奇地一致¹⁴。

例如，大多数员工和领导者都认同，新兴的数据来源对企业的运营效率以及员工的绩效都产生了正面影响（图3）¹⁵。

此外，员工和领导者对于企业应当搜集及避免搜集哪些数据源的意见也高度一致。例如，两组中均有超过四分之三的人赞同从员工的电子邮件和日历中收集数据。然而，对于其他数据源，如位置追踪技术或对外

部网站（如社交媒体和个人邮件）的监控，两组均表现出了一定的担忧¹⁶。

量化的组织

德勤的《**量化型组织**》研究深入分析了组织采取战略性方法来衡量其应当衡量而非仅能衡量的内容的重要性。该研究通过对全球企业高管的深入访谈、对2000名员工和领导者的全球调查、对50多个案例的研究以及对30个截然不同的使用案例的深入分析，其系列研究报告突显了组织在负责任地使用新兴数据源和AI工具时，如何为员工、组织乃至整个社会创造共享价值。

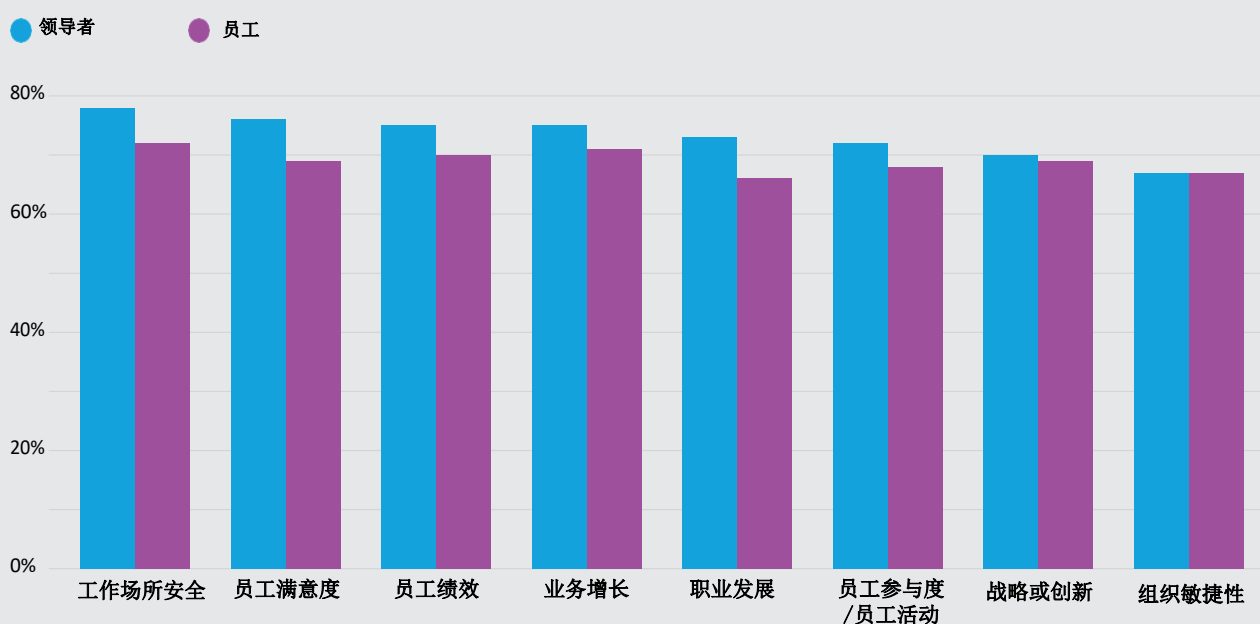
这种认知的一致性可能为领导者开启了一扇关键的机会之窗，以释放工作和劳动力数据在衡量人员绩效方面的潜力。尽管我们最近的量化组织研究表明，员工对其组织的数据收集方法的信任度相对较高，但同时也表明这种信任是相对脆弱的：对于组织以负责任的方式使用数据的信任度，员工间的调查结果低于领导者间的调查结果（70% vs. 93%）¹⁷。

在这方面，重要的是以透明的方式告知收集和使用数据的方式和原因，并让员工选择加入或退出：员工对使用定位跟踪技术的反对态度并不强烈，尤其是在出于安全考虑的情况下，例如当有人处于危险位置时，设备能够自动禁用。然而，除非领导者继续投资建立员工的信任，并通过数据收集技术创造共享价值，否则在组织实现价值之前，机会之窗可能就已经关闭了。

图3

员工和领导者在“数据对企业和员工产出结果有积极影响”这点上有着相似的看法

认为其组织目前尝试充分利用新数据后，产出结果有所改善或显著改善的受访者百分比



资料来源：2023德勤量化组织研究

尽管员工和组织在工作和劳动力数据应用上的观点比普遍认为的更为一致，但数据的使用仍充满复杂性。在采用新的衡量标准和利用新的劳动力数据来评估个人绩效时，组织必须审慎地确定**哪些信息应当公开、向谁公开以及如何实现公开**——同时考虑到员工的同意、为员工提供利益以及其他负责任的数据收集实践等关键要素。这些措施至关重要，因为它们直接关系到潜在的益处：根据我们对量化组织调查数据的预测分析，对组织数据管理方法的信任可以将业务增长改善的概率提高约50%¹⁸。

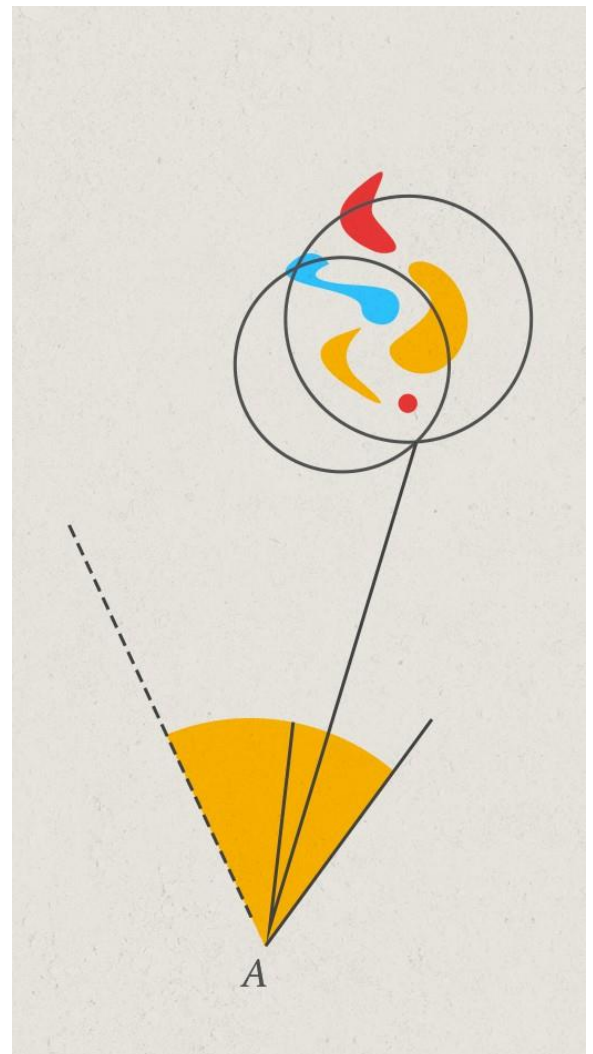
为关注人员绩效奠定基础

利用工作和劳动力数据衡量员工绩效的转变仍处于起步阶段，因为企业仍在确定哪些指标最适合它们所在的行业和企业的具体需求。大多数受访者（53%）认为，他们所在的组织正处于寻求更好的方法来衡量员工绩效和传统组织效能以外的价值的早期阶段。仅有8%的受访者表示，他们的组织在这一领域处于领先地位。但是，企业现在就可以采取一些措施，为转向使用人员绩效衡量标准奠定基础。

- **与员工共同制定衡量标准和解决方案。**各组织可通过为员工提供机会，让他们对哪些人员绩效指标应被优先考虑提出意见，以及对数据分析可能产出的洞见做出回应等行为来在使用员工数据的过程中建立相互信任。我们可以通过一个例子来理解这种合作关系：一家石油天然气公司使用壁挂式摄像头观察维护和制造设施旁的员工和资产，AI将汇总的匿名视频数据转化为对生产模式的洞见。员工们从一开始就参与其中，选择加入到数据收集的过程中，查看AI的分析结果，并共同参与解决问题，探讨如何利用数据改善他们的工作体验和结果。其中一组数据洞见让员工改造了休息区，增加了休息时间以减少疲劳，这些措施也提高了他们的工作效率¹⁹。
- **测量你应该测量的，而不仅仅是你能够测量的。**对于组织而言，最重要的人员绩效指标会因行业、地理位置、劳动力以及组织目前的运营方式而异，可能需要进行一些试验，才能找到业务与员工可持续发展成果之间的平衡点。例如，在呼叫中心，组织效能通常是通过每次呼叫的时间或销售达成数量来衡量的。但当人员绩效成为首要关注点时，客户满意度、客户保留率和追加销售等指标就能让呼叫中心经理更好地了解员工的表现。企业应继续关注其数据收集工作的“动机”，扪心自问：仅仅因为指标能够被测量，就真的需要被测量吗？例如，物流领域内关注安全或员工疲劳的指标不一定是错误的衡量标准，但如果指标衡量的目的是为了改善员工的工作条件，则可以更加以人为本。德勤的“量化组织”研究表明，若预设的战略目标不是基于员工数据做出的，员工可能会不信任

组织收集和使用数据真的是在为其谋福利²⁰。制定清晰的数据收集目的并将其直接链接至组织战略和目标，可以在很大程度上赢得和加强员工的信任。

- **在你的绩效管理方法中采取这些做法。**传统绩效管理如果对员工的期望不明确或不切实际，以及人为判断可能出现失误，那么传统绩效管理就可能是一个具有挑战性的过程。例如，每年只进行一次的绩效考核可能会导致近因效应，即只有员工最近的活动才会被纳入评估。



随着组织不断向人员绩效转变，组织的绩效方法的出发点也应从管理演变为发展。AI工具可以帮助领导者重新定义绩效，而不仅仅是提高绩效。这些工具不仅可以收集真实的数据，促进基于事实的绩效评估，而且生成式AI工具还可以在总结和串联多种数据源方面发挥关键作用。当领导者向员工解释清楚AI是如何在绩效考核中被应用时，这种数据驱动的系统有助于保持透明度和建立信任。此外，AI还可以充当员工的额外教练，根据他们的既定绩效结果提供个性化反馈。

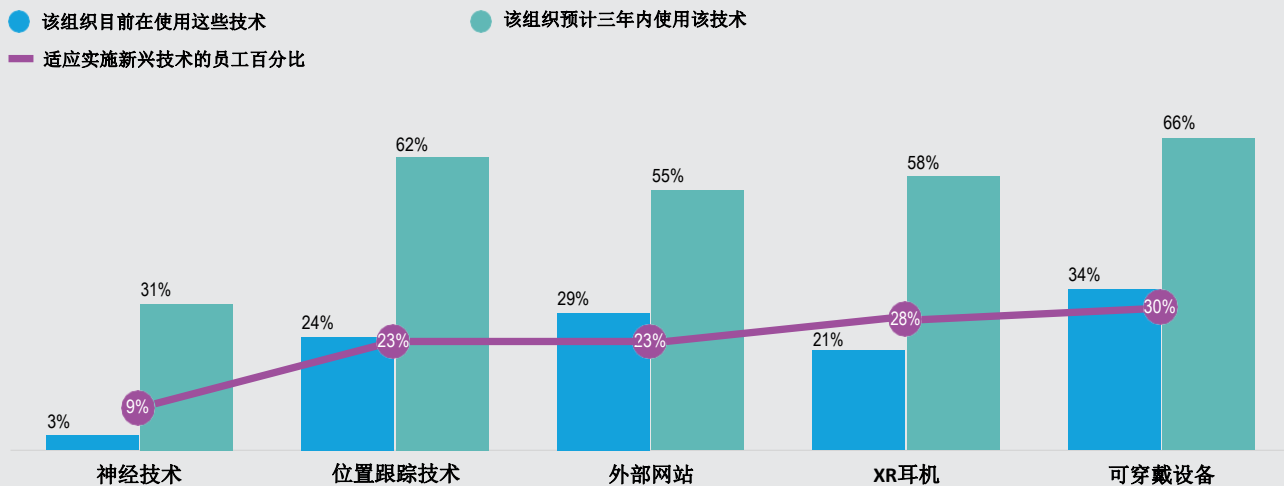
- **将新的衡量标准纳入人才生命周期其他领域的流程中。**随着组织不断向应用人员绩效衡量标准时靠近时，应仔细考虑如何更好地利用这些数据来改善员工的工作和体验。组织应考虑关注哪些人力驱动因素，然后调整团队领导与员工和团队沟通

这些指标的方式。这一过程始于试验，因为组织和团队会发现，在什么样的背景下交流哪些指标，可以创造出他们所追求的人力和业务成果。

- **建立负责任的数据和AI实践。**负责任的数据实践会告诉员工，他们的个人信息是如何在组织范围内被共享的，以及如何帮助组织遵守与数据使用相关的、不断变化的全球监管要求。这些措施可能包括增强数据收集的类型和目的的透明度，确保对隐私和数据完整性的尊重，并在适当或必要的情况下获取员工的同意。例如，汇总和匿名化数据有助于维护员工的隐私。虽然AI可以成为评估和改进人员绩效指标的宝贵工具，但如果使用不当，也会损害组织的声誉和绩效。因此，组织应基于多维的道德伦理框架来管理AI的潜在风险和回报²¹。

图4

员工不太适应采用新兴技术收集数据，但领导者预计未来三年会更多地使用这些技术



资料来源：2023德勤量化组织研究

- **现在就制定计划，解决新兴技术应用下随之而来的担忧。**虽然我们的量化组织研究表明，员工相对比较适应从已知技术（如电子邮件、日历和其他传统技术）而非新兴技术如可穿戴设备、XR耳机中收集数据²²。但是大多数领导者仍表示，他们希望在未来几年内使用这些新兴技术收集数据（图4）。这可能会使领导者和员工产生矛盾，并威胁到组织内部的相互信任。领导者现在应该计划如何努力弥合这一差距，同时重视员工对于隐私的担忧，并强化专业数据收集与个人数据收集之间的界限。

人员绩效：一个不断发展的、能让员工和组织更强大的方法

虽然将大量可用的工作和劳动力数据转化为有效的人员绩效衡量指标尚处于初期阶段，但现在正是采取行动的时刻。具有远见的组织应当共同协作，制定出以人为本的绩效评估体系，并通过数据政策和实践与员工一起推动这些衡量指标的实施，同时在整个过程中建立信任。如果未能这样做，无论是自上而下地推行政策和方法，还是继续依赖过时的员工绩效评估标准，都可能导致在吸引和保留人才方面遇到挑战。此外，组织对组织效能的过度关注可能会意外地对员工的福祉和心理健康产生负面影响，并可能导致对哪些因素真正推动组织价值创造的误解，这种误解可能会带来灾难性的后果。

另一种选择更加诱人。当组织将人员绩效融入所有实践之中时，它们不仅能够增强业务成果，还能对组织内外的每个人产生积极的影响。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年

的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了探访，

以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的成型有所帮助。

注释

1. Satomi Tsuji, Nobuo Sato, Keita Shimada, Koji Ara, and Kazuo Yano, "Happiness planet: Support system for promoting management objectives in partnership with employees," *Hitachi Review* 70, no. 1 (2021), pp. 78–79.
2. American Psychological Association, "Psychological capital: What it is and why employers need it now," August 21, 2023.
3. Suchit Leesa-Nguansuk, "Hitachi's AI for employee joy," *Bangkok Post*, February 7, 2020.
4. Tsuji, Sato, Shimada, Ara, and Yano, "Happiness planet."
5. Bernard Marr, "The best examples of human and robot collaboration," *Forbes*, August 10, 2022.
6. Paulina Borrego, "Multinational energy company improves culture & retention through oMce redesign," *Humanyze*, January 19, 2023.
7. Greg Newman, "How organizational network analytics is transforming diversity and inclusion through data," *HRZone*, July 10, 2019.
8. Joy Trinquet, "It's a tall order: Digital twins deliver modernity to out-of-date buildings," *Verdantix*, August 18, 2022.
9. Alejandro de la Garza, "This AI software is 'coaching' customer service workers. Soon it could be bossing you around, too," *Time*, July 8, 2019.
10. Deloitte, "Fall 2023 Fortune/Deloitte CEO survey insights," accessed December 2023.
11. Jean Brittain Leslie and Kelly Simmons, "The paradox of 'productivity paranoia': 6 ways to trust employees without sacrificing results," *Quartz*, April 17, 2023.
12. Alexa Lightner and Paulina Borrego, "Energy company improves culture & productivity after strategic M&A," *Humanyze*, March 21, 2023.
13. John Sprovieri, "Video analytics help auto parts assembler improve cycle time," *Assembly Magazine*, December 18, 2022.
14. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization," 2023.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. Ibid.
19. SLB, "Digital equipment monitoring with OneStim," May 2, 2018.
20. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization."
21. Deloitte, "Trustworthy AI™: Bridging the ethics gap surrounding AI," accessed December 2023.
22. Deloitte, "Unlocking the potential of the quantified organization."

致谢

感谢Joan Goodwin、Gary Parilis、Brad Kreit、Steve Hatfield、Brittany Bjornberg、Sarah Hechtman、Cara Traub对本章的贡献。



透明度悖论： 在信任方面，能否做到少而精？

提高透明度可以帮助组织建立信任，也可以削弱信任。为了确保透明度对组织有益而无害，领导者应牢记哪些要点？

Jason Flynn、Sue Cantrell、David Mallon、Lauren Kirby、Nicole Scoble-Williams

信

任很重要：它是一种看不见、摸不着的人际关系“粘合剂”，维系着组织、员工和社会的蓬勃发展。员工和组织之间的信任可能比以往任何时候都更加重要。但对于许多组织来说，如何建立和维持信任一直以来都是个难题。

人们普遍相信，透明度是信任的关键驱动因素。“透明度越高，信任度就越高”，这已成为不争的事实。在《德勤2024年全球人力资本趋势》的调研中，86%的受访领导者表示，组织的透明度越高，员工的信任度就越高。这一观点并非毫无依据：研究表明，某些透明度的实践确实有助于增进信任。例如，德勤的研究发现，“透明度”可以被定义为雇主使用直截了当、通俗易懂的语言与员工分享重要信息、目的和决策，是信任的一个关键维度¹。人们普遍认为，与员工、客户、投资者和其他利益相关者自由分享有关决策、结果、战略和实践结果的信息是件好事²。

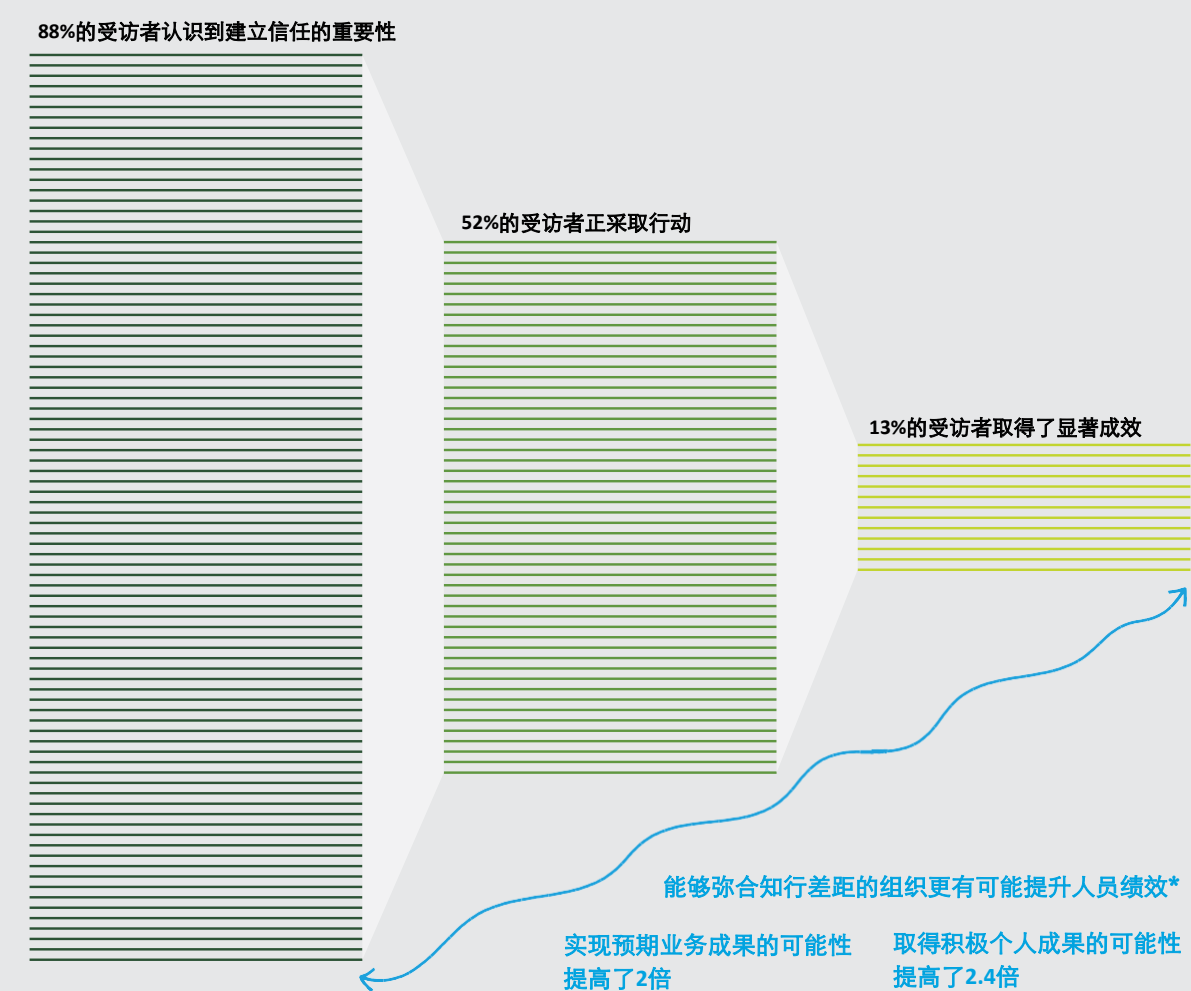
但事情并非如此简单。信任和透明度之间的关系要复杂得多，也微妙得多。家具公司Steelcase首席执行官Sara Armbruster在最近的谈话中告诉我们：“信任对我们来说非常很重要，透明度与信任在许多方面相辅相成。但是，如果你要倡导推行较高的透明度，你就需要有相应制度来解决所有出现的问题。”

一些组织发现，如果透明度处理不当，可能会严重破坏信任。在组织环境中，透明度通常等同于从领导层向其他所有人传递的信息。然而，随着数字技术的发展，团队内部的透明度也有所提高，员工信息也变得更加透明。现在，技术基本能让组织中的每个人和每件事对其他人都保持透明。随着我们与智能设备的互动日益频繁，员工留下的数据痕迹也在不断增加，这些数据可以通过AI进行分析，并以极低的成本共享。

图1

知与行的差距：受访者明白利用透明度悖论建立信任很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“日益重视员工与组织之间关系的信任和透明度，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决该问题上处于何种阶段？”两个问题的受访者百分比



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。
*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

数据几乎可以涵盖组织内发生的各种情况：

- 员工在电脑前的工作时间、行为和效率
- 员工的内驱力和情绪状态
- 员工与客户或同事交流时的情感基调
- 工厂车间内的活动和互动情况
- 司机的驾驶距离和路线选择
- 与组织文化、归属感和包容性相关联的员工行为
- 现场工作人员的人身安全情况
- 正在讨论何话题，由谁讨论，通过何渠道讨论，以及何时进行讨论

如果过去的透明度意味着领导者只能一窥组织的某些方面，那么现在的透明度则意味着领导者能够全面洞悉组织的每位成员和各个方面。

领导者可能会对这种透明度产生浓厚兴趣，因为它能够使组织和员工的工作在微观上变得清晰可见。然而，这种新型的透明度同时带来了机遇与风险。一方面，如果管理得当，利用透明度可以创造新机会来[衡量和激发员工潜能](#)，并为员工个人和组织共同创造价值。另一方面，也同时存在滥用透明度的可能，例如隐私泄露、基于AI的监控，以及试图控制员工行为。

新技术能够提高透明度，为领导者提供了一系列强大的工具（如图2）。根据德勤的《量化型组织》研究，许多员工和组织对这些工具可能带来的积

极影响持有相似看法。双方均认为，这些新的透明数据的广泛应用有助于提高员工绩效和工作满意度，保障员工的安全和职业发展，并促进创新能力和组织敏捷性提升³。为了有效利用这些新数据，就得深入理解透明度与信任之间的关系。理解这种关系正变得越来越重要：在我们的调研中，86%的受访员工和74%的受访领导者表示，信任和透明度在员工与组织的关系中变得日益重要，他们将其视为非常关键或至关重要的因素。实际上，在我们调研的七大趋势中，这一趋势的重要性位列第一，并被认为是今年和未来三年对组织成功影响最大的趋势。

领导者应当与员工合作，对于哪些信息应该透明、为何透明，谁的信息应该公开、向谁公开以及如何公开等重要问题进行深思熟虑。

信任的重要作用

和透明度一样，信任也是双向的⁴——员工对领导层有信任，领导层也对员工有信任。

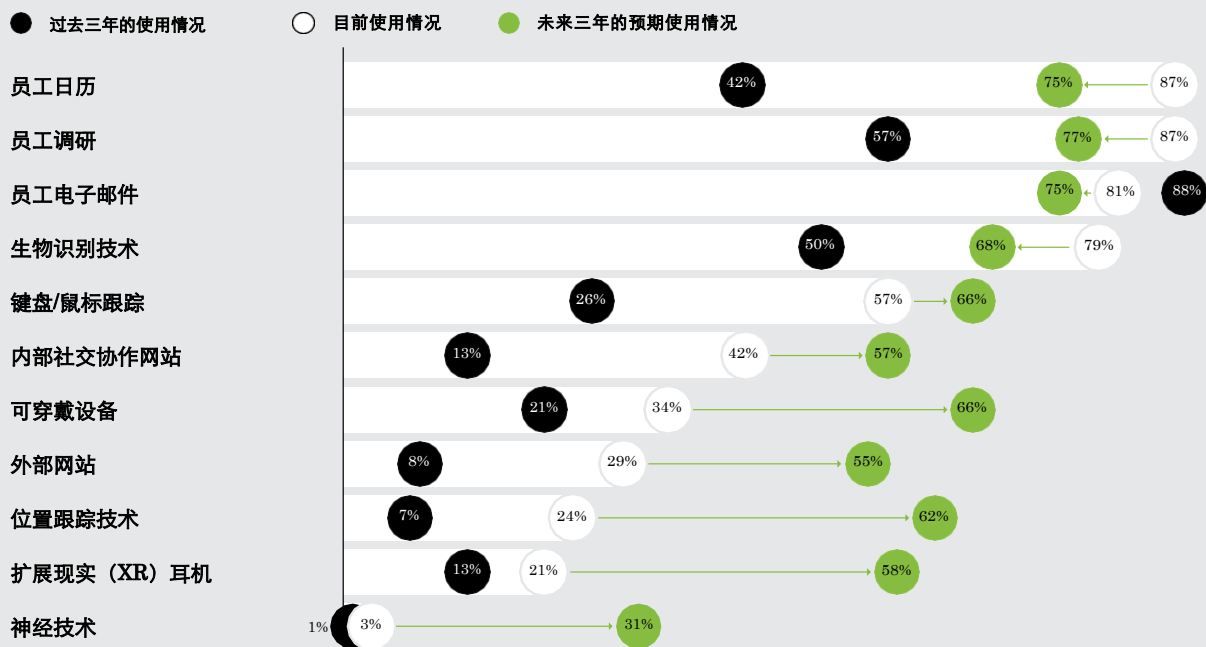
在心理学和社会学领域，信任通常被定义为一种信念，即相信他人不会造成伤害，并且可以依赖对方以有益、诚实、公平和可靠的方式行事。从本质上讲，信任包含了一种坦诚的意愿，以及基于合作和共同利益而依赖他人的意愿——即相信人们会以对方最大利益为出发点行事⁵。然而，实现相互坦诚通常需要建立在感受到同理心和心理安全感的前提下。尽管信任的形成受到多种因素的影响，但德勤将信任定义为高能力和积极意愿所带来的结果，并以能力、可靠性、人性化和透明度作为基础⁶。

如果过去的透明度意味着领导者只能一窥组织的某些方面，那么现在的透明度则意味着领导者能够全面洞悉组织的每位成员和各个方面。

图2

先进技术使工作和员工数据更加透明化

过去三年内，贵组织使用了以下哪些技术和资源来收集员工数据？目前正在使用哪些？未来三年将使用哪些？



资料来源：德勤2023年量化型组织调研

当前，众多趋势的交汇使得信任受到威胁。到处充斥着真实与虚假信息，客观事实往往被观点取代，而数字安全和数据隐私风险普遍存在。这些趋势让员工面临个人信息或有误信息可能被公开并造成损害的风险，进而导致员工对组织是否值得信任持谨慎态度。与此同时，与外包、兼并、裁员、商业模式转变、数字化转型、“返回办公室”政策等变革相关的动荡，也会在员工群体中滋生不信任感。其他影响信任的因素还包括：

- **组织和员工面临的不确定性增加：**员工对未来的不确定感越强，就越依赖信任来获得安全感和确定性。
- **传统界限的消失：**随着工作和工作场所中许多传统界限不断消失，信任（也许比文化更重要）正在成为一种纽带——一种维持组织凝聚力和使命一致性的手段。特别是在组织努力探索工作定义，以及员工如何在传统界限消失的世界中工作时等问题时，信任能够为决策奠定共同基础。

信任的四大要素

根据对近500个品牌的客户和员工开展的40多万份调查反馈、深度的焦点小组访谈、与致力于建立信任的领导者的对话，以及对信任得失情况的案例研究，德勤将信任归纳为四个要素⁷：

- **人性化**：展现同理心和善意，对每个人都公平对待。
- **能力**：创造优质体验、产品/服务

- **可靠性**：始终如一地兑现承诺和体验
 - **透明度**：使用直截了当、通俗易懂的语言公开分享信息、目的和决策
- 一直以来，信任对于组织成功都很重要，而且其重要性似乎在逐年递增。
- 德勤研究表明，按市值衡量，被视为“值得信赖”的公司能比竞争对手的业绩高出四倍之多⁸。

- 最近五年来，被全美信托和优质股东倡议组织评为值得信赖的公司，股价表现比标普500指数高出30%至50%⁹。
- 在具有高信任度的公司里，员工离职的可能性降低了50%，工作积极性提高180%，承担额外责任的可能性提高140%，工作效率普遍更高，对工作的满意度更高，身体也更健康¹⁰。

- **生成式AI和其他形式的自动化**：随着技术将机械性的任务自动化，**同理心和好奇心等人类能力**越来越能将领先组织与其他组织区分开来——想让员工表现出这些能力，得先让他们相信，他们的工作将被组织用于实现互惠互利的目标。值得注意的是，AI本身也面临着信任缺失的问题：德勤研究显示，当组织提供AI工具时，员工感受到雇主的同理心和人情味降低了56.5%¹¹。

面对这些挑战，在处理人际关系时，员工的信任可能比员工敬业度更重要。许多组织使用员工敬业度作为衡量员工与组织关系的指标。然而，信任可能是衡量这种关系的更好方法。敬业度只能衡量员工是否愿意为组织自我奉献，而不是员工对组织支持其利益的信任程度。另一方面，信任或许能够更好地评估员工是否从与组织的关系中得偿所愿。

我们提到的“透明度”是指什么

透明度正在成为一种日益普及的趋势。例如，对薪酬透明度的要求已导致美国的八个州制定了薪酬范围透明度法¹²，自2020年以来，这些州招聘信

息中的薪酬透明度提高了一倍以上¹³。而在全球范围内，薪酬的透明度也在不断提高¹⁴。与此同时，雇主正更多地公开其保密信息。例如，户外用品公司Patagonia披露了其外部供应链，以向消费者展示公司对气候变化的承诺¹⁵；管理软件公司Asana向员工公布了董事会会议记录，以便员工明确公司的战略重点¹⁶。部分公司甚至允许所有组织成员查阅公司财务记录、高管会议记录或录音等内容，以便他们对组织的方向和决策进行权衡。

事实上，这些透明度背后的原因可能各不相同。户外用品公司Patagonia和管理软件公司Asana正是我们所说的主动透明的例子，领导者或员工有意选择分享信息，以提升信任、责任感、决断力，或实现互惠互利的结果。另一方面，被动透明则是由于立法或监管的变更，敦促领导者公开先前被严格保密信息的结果。最后，强制透明通常涉及收集和分析员工或高管的相关信息，并将其作为组织的一揽子政策，或在员工和高管不知情或未自愿同意的情况下收集分析其信息。员工也会影响到公司的强制透明，例如，通过社交媒体或其他渠道公开分享组织或其领导者的相关信息。

对于信任和透明度的日益关注，被认为是今年和未来三年对组织成功影响最大的趋势。

您的组织应更谨慎地考虑透明度的信号

● 您的组织正迅速采用透明度技术（例如，传感器和联网设备；基于员工电子邮件、日历和协作网站数据的分析；AI和机器学习）。	● 您担心员工会因为感觉受到监视而进行掩饰、装模作样或做出其他反应。 ● 员工对基于新获取数据的绩效管理决策存在抵触情绪。	● 员工因为对数据是否被负责任地使用或能否带来个人利益存疑，而选择拒绝提供数据。 ● 您的员工正处于信息过载状态，从而导致倦怠和决策迟缓。
--	--	--

在使用监控软件的企业中，员工流失率几乎是未使用监控软件企业的两倍。

尽管主动透明的趋势日益显著，但近期针对透明度的举措大多是被动透明或强制透明¹⁷。而直到最近，透明度的方向（即谁与谁分享信息）主要是单向的：组织和领导者与员工分享信息。但如今，透明度也可以反其道而行之。随着新技术的出现，员工们越来越多主动或强制透明地分享信息。双向透明的简化视图如图3所示。

随着技术的发展，领导者能够针对工作和员工获得更高的透明度，许多组织也急于利用这些技术。有研究显示，受访组织平均从400种不同来源收集数据，包括电脑、智能手机、网站、社交平台等¹⁸，德勤的《量化型组织》调研显示，绝大多数组织已经在收集电子邮件和日历数据，并有可能在不久的将来开始从其他来源收集数据，如可穿戴设备、生物识别技术和位置跟踪工具（考虑到透明的数据实践和对潜在员工隐私问题的尊重）¹⁹。

这种全新的透明度是利还是有弊，将取决于如何使用：如果将强制透明用于监控员工并与惩罚机制挂钩，可能会破坏信任。目前，78%的受访雇主表示，他们正在使用远程工具监控员工²⁰。研究表明，在使用监控软件的企业中，员工流失率几乎是未使用监控软件

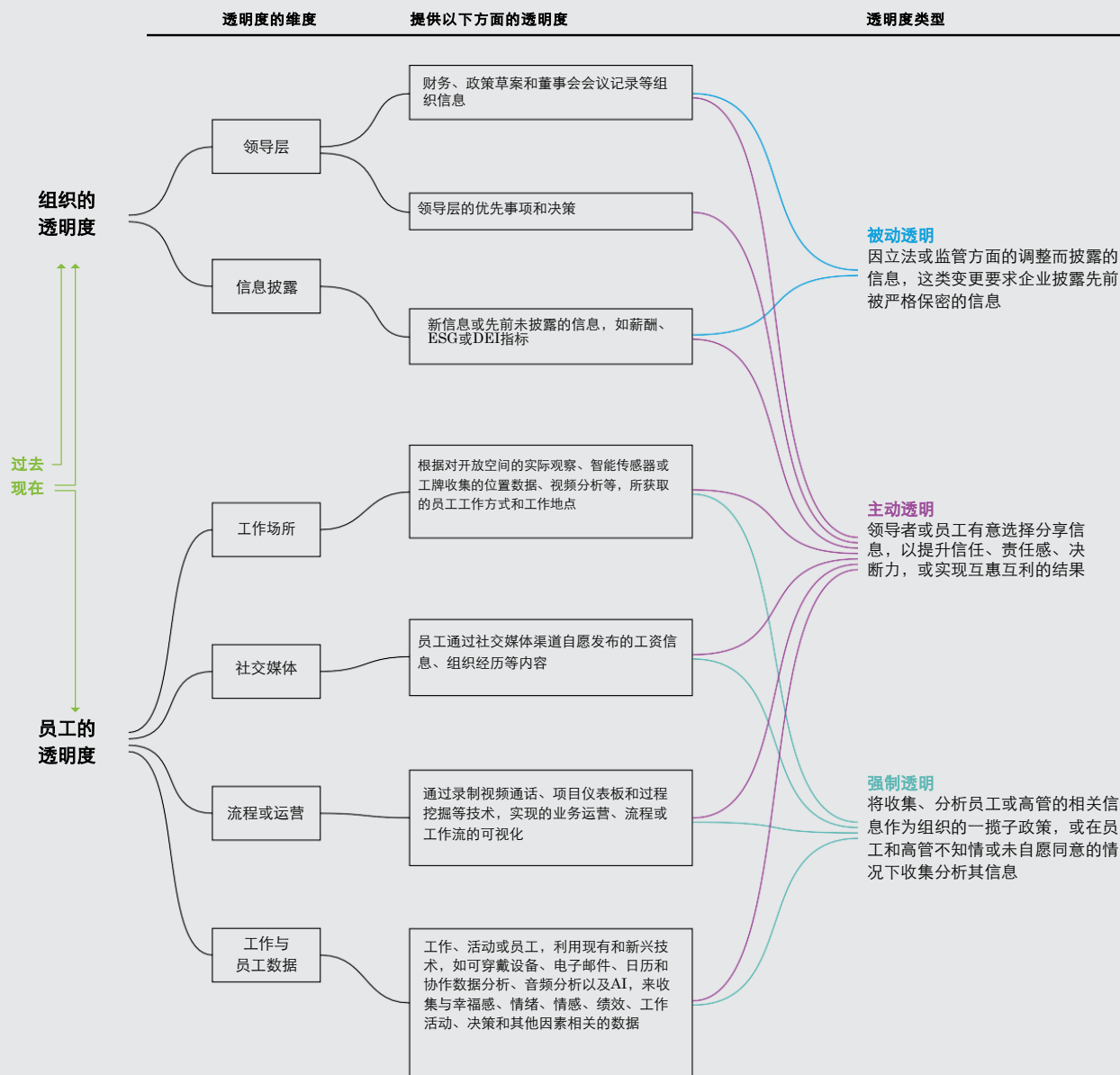
企业的两倍²¹。

然而，也有许多有益的用例，比如利用员工数据和AI作为教练工具来指导员工发展，或利用可穿戴设备和智能传感器跟踪和改进员工的安全行为。例如，英国一家跨国零售配送中心通过将AI与视频监控系统集成来识别不安全事件，并在最初三个月内将安全事故减少了80%²²。

值得注意的是，组织不应该为了透明而透明，也不能认为透明度会自然而然地带来信任。透明的背面正是隐私，由于技术和社会的发展，尤其是社交媒体的兴起，员工更容易远距离、快速、长期地分享潜在的有害信息，因此更大程度的开放是有风险的。与透明度相比，隐私有时候是获取信任的更好途径。而当更大程度的开放成为一种选择时，就需要在集体安全和共同利益方面赢得更多信任。正确的做法至关重要，因为艰难赢得的信任很容易就会消失。举例来说，有助于提高员工透明度的举措通常需要牺牲隐私，无论是共享员工幸福感的相关数据，还是监控员工的电脑使用时间，这些举措都有可能削弱而非建立信任。

图3

透明度不再是单行线



资料来源：德勤分析

仅有37%的受访员工对组织在处理工作和员工数据方面的责任感表达了高度信心。

透明度还有其他潜在的不利之处，例如：

- **上有政策，下有对策。** 社科学家发现，员工会采取各种手段以应对透明度要求，通常是为了自我保护或操纵局势以谋取私利。这些手段包括不诚实、隐瞒、欺骗、矫饰、装忙、弄虚作假和印象管理——例如使用鼠标移动程序来欺骗组织效能跟踪软件²³。但逃避透明度的不仅仅是员工，组织也会这样。例如，部分企业为了遵守薪酬透明度法，会在招聘启事中为某个职位标注出宽泛的薪酬范围，比如“5万到25万美元之间”，这导致这些信息对求职者没有任何帮助²⁴。
- **对决策产生负面影响。** 为决策过程提供更多的数据和关注度可能会导致信息过载、无休止的辩论、事后猜疑和问责漏洞——在这种情况下，员工掌握了重要信息，却没有责任明确地使用这些信息。除了减缓决策速度外，如果没有分享决策背后的原因，员工还可能对已分享信息产生误解²⁵。
- **阻碍创造力。** 认为自己的想法和尝试可能被公开的人，会经历“聚光灯效应”的现象。他们可能倾向于避免风险和尝试新事物，从而影响创新。哈佛商学院领导力与组织行为学教授 Ethan Bernstein 曾指出，创意工作者会受到聚光灯效应的影响。除了聚光灯效应外，Bernstein 还发现，许多员工会向管理层隐瞒自己最具创造性的想法，只因他们不想由于偏离组织规范而受到惩罚²⁶。

以建立信任的方式利用透明度

目前，许多组织正处于应对新的透明度形势及其对隐私和信任产生影响的早期阶段。当被问及组织是否正在解决与员工之间的信任和透明度问题时，仅有13%的受访者表示他们在这领域具备领先地位。受访者认为，最大的挑战在于内部制约因素，如文化、领导层缺乏一致性或承诺。

那么，组织应该如何利用透明度来建立信任，而不是破坏信任呢？

首先，组织需要将透明度和隐私放在同等重要的位置上讨论。通常情况下，这两者并不会被同时提及。透明度主要由高管和信息技术部门管理，而隐私通常由法务和人力资源部门负责。在每个组织内，跨职能治理的对话对于实现恰当的平衡至关重要。这种平衡基于组织自身的文化、价值观和决策实践，并且会因为组织所处地理位置、行业或生命周期阶段而有所差异。我们需要从“最适合”的角度来思考问题，而并非仅仅追求“最佳实践”。

其次，组织应该让员工与领导者一起探讨哪些信息应该透明、为何透明、对谁透明，以及如何实现透明。正如我们在《德勤2023年全球人力资本趋势》²⁷报告中“管理员工数据”这章所讨论的，共同制定透明的实践准则，并确保透明度是出于自愿而非强制，这将有助于构建相互信任的关系，并为理解员工对透明度的需求和期望提供了途径。

特别是，员工和领导者可以共同创建负责任的透明度实践，使员工和组织互利互惠，允许员工选择是否在特定时段、特定目的下进行数据收集，并让员工能够质疑可能不正确的数据，或对数据的使用方式提出关切。

员工在认识到透明数据共享能够带来个人利益时，更倾向于接受这种做法。咨询公司Gartner研究发现，96%的数字工作者愿意接受更多的数据监控，以换取培训和更多的职业发展机会等利益²⁸。同样，我们的《量化型组织》研究表明，有权选择是否参与透明度数据收集的员工对组织的信任程度更高，这类员工更可能认为数据收集有助于提升工作成效，并且相对较少报告旷工或隐私侵犯等负面问题²⁹。其他研究表明，给予员工参与和自主权可以降低员工发生这些负面行为的风险³⁰。例如，一家全球医疗保健服务供应商基于员工沟通和协作数据进行了组织网络分析，以优化跨职能团队合作。员工拥有选择退出数据收集的权利，最终数据会被汇总和匿名化处理，以保护员工隐私³¹。

那些已经建立员工对透明数据实践信任的组织将会从中受益：当员工对组织负责任地使用新的透明数据的方法充满信心时，他们对组织的信任度将提高35%。但是，企业还有很长的路要走：仅有37%的受访员工对组织在处理工作和员工数据方面的责任感表达了高度信心³²。

若要在透明度和隐私之间取得适当的平衡，从而增进信任，不妨考虑以下问题。每个问题都相应提供了关于透明度的示例，既包括正面案例（“请这样做”），也包括可能导致信任问题的案例（“需警惕”）。

哪些信息或谁的行动将变得透明？

在决定要公开哪些信息时，要考虑这些信息的潜在影响。例如，公开共享组织信息可能会增进利益相关者之间的信任，但在组织中共享个体情绪相关、高度个人化的员工信息可能会带来复杂情况和意外后果。

请这样做（需三思而后行）并关注以下信息：

- 领导层的优先事项和目标。例如，芬兰软件咨询公司Reaktor开设了一个在线论坛，员工可以在论坛上公开讨论公司政策和业务决策³³。
- 商业信息，如财务或运营数据
- 领导层的决策过程
- 如何制定薪酬和其他的员工相关决策
- 鉴于生成式AI和其他新兴技术对工作的颠覆性影响，当前和未来所需的技能有哪些？

需警惕（请深思熟虑）并关注以下信息：

- 领导层会议和其他敏感讨论的记录
- 创作过程的详情
- 员工个人信息，包括工资、健康和幸福感数据，以及情感信息。例如，如果组织的奖金政策被视为不公平的，那么奖金透明度可能会引发员工间的嫉妒情绪，并促使他们以交易的心态来看待与组织的关系。

为什么必须让这些信息透明？

为了让员工信任掌握着自己数据的组织，就需要让员工理解组织为何要求共享数据，并让员工获得相应回报，我们称之为“有舍才有得”。以提升员工绩效为导向，而非以惩罚或合规为导向的方式运用透明度，有助于增进信任。

请这样做（需三思而后行）并达成以下透明度目标：

- 为员工创造更好的工作成果：例如，在工厂环境中使用AI视频分析技术，来推动工效、安全和其他有利于员工的事项改进³⁴。
- 让领导层对社会指标负责，例如公开公平性、多样性或员工幸福感等指标
- 让员工的行为与企业目标保持一致，帮助他们做出更好的决策
- 增强对于领导层及其推动的愿景和战略的信任程度和信心

在达成以下透明度目标之前，**需警惕（请深思熟虑）**：

- **让更多的人参与决策。**除非有明确的期望、标准和决策者，否则让太多的人参与决策可能会造成信息过载，更难以问责，使决策陷入僵局³⁵。
- **绩效管理决策。**例如，将员工的个人绩效考核对其他人透明可能会引发纷争，根据员工个人的独特数据做出绩效决策也是如此（比如通过位置跟踪来确定员工是否遵守“返回办公室”政策，从而判断是否扣减工资或限制晋升资格）。
- **监视或惩罚员工。**相比之下，美国寿险公司 Metlife 采用 AI 来指导呼叫中心的工作人员指导呼叫中心的员工，帮助他们学习和改进工作，而非惩罚员工³⁶。

信息由谁提供，又由谁接收？

关于控制信息透明度决策的角色是谁，可能会受到信息透明度范围的影响，即信息是在内部还是外部共享；是只与员工个人、其经理或团队共享，还是与公司领导层共享。让员工对自己的信息拥有自主权有助于提供透明度，同时可以增进信任。此外，在决定谁有权获取信息时，还应该考虑信息接收者是否致力于深入倾听员工心声，以及是否有能力基于信息采取行动（比如根据员工的综合意见反馈进行政策调整）。

若透明度涉及以下信息，**请这样做（需三思而后行）**：

- **向员工提供其个人相关信息。**这种做法被称为自动分析，是一种有价值的学习工具。例如，一些企业使用 AI 工具来分析客户会议中的对话内容和情感倾向，通过这些信息帮助员工更高效地工作。

- **在员工所属的团队内提供业务或流程信息，**如开发团队研讨或日常例会等场景。
- **为教练提供员工信息和数据，帮助员工成长或支持人的可持续发展。**例如，AI 工具可以分析销售代表的视频，并在情绪、话题覆盖面和个性方面提供个人辅导。这些视频可以给到管理人员，以便进一步开展个性化辅导和指导工作³⁷。或者，企业也可以通过披露员工休假或在周末工作的频率等信息，来帮助管理者指导员工提升幸福感。

若透明度涉及以下信息，**需警惕（请深思熟虑）**：

- 除非是经过汇总或匿名处理的数据，否则不能提供员工本人或其直属团队以外的个人数据。例如，如果一个组织要求所有的内部沟通都在开放平台上开展，并打着公开可见的旗号公布所有交流内容，那么员工可能会感到被监视或受到威胁。

如何使信息更透明？

制定指导方针，让员工有理由相信他们的相关数据会得到公平地评估和使用。在同意和偏好管理方面采取领先实践——例如，实施临时性的透明度措施，并在有限的时期内存储数据，以此减轻员工对个人信息使用方式的担忧。

若透明度计划包含以下内容，**请这样做（需三思而后行）**：

- 明确解释如何披露和使用信息。
- 员工有权选择是否参与，且公司就数据透明化征询员工同意。
- 就如何评估和使用信息制定公平的指导方针。

- 透明度措施是临时性的，数据存储的时间有限。
- 向员工清楚地解释，如何根据员工数据做出决策，比如绩效、招聘和评估。如果使用AI为这些决策提供信息，确保员工了解AI是如何使用他们的数据来提出建议的。

若透明度计划包含以下内容，**需警惕（请深思熟虑）**：

- 对于如何披露、评估和使用信息含糊其辞。一家知名新闻机构在办公桌上安装了体温探测器，本意是利用收集到的信息来降低空间和能源成本。但该机构并未将这一意图告知员工，员工则将探测器视作监视手段，向管理人员发出了铺天盖地的投诉信，并向其他媒体泄露了这一负面消息³⁸。
- 被用于识别特定个体。与之相反，个人数据应被匿名化并做汇总处理。
- 在没有上下文背景的情况下制定计划，因为孤立的数据可能会被曲解。
- 领导层并不打算采取行动。员工需要明白，收集他们的数据是为了实现互惠互利。

信任和透明度对话

为了建立信任，组织和员工应持续进行对话，使双方都有理由相信对方是在为自己的最大利益着想。这类对话的重点应该聚焦于：组织和员工将实现何种程度的透明度，为什么提供透明度对他们来说是有价值的，信息由谁提供又由谁接收，以及这些信息将如何被传递、评估和使用。

规章制度能够指导组织行为，但往往跟不上技术创新快速发展的步伐。因此，在透明度方面，各组织需要制定自己的责任框架。

随着社会和技术的发展，新的可能性和挑战不断出现，组织应当预见到关于信任和透明度的对话需要持续进行。例如，在先进的传感和跟踪技术支持下，行为的实时可见、高度可见已成现实。这些技术的洞察力和覆盖范围将持续深化和扩展。

虽然这听起来像是科幻小说的情节，但利用技术解读和展现人类大脑内容的那一天，可能会比大多数人想象的来得更快³⁹。那么，组织和员工将如何合作，来共同应对这些发展呢？这对组织实践以及组织与员工间的关系具有深远的伦理意义，也使得“组织如何赢得员工信任”这一关键问题变得更为复杂。在当下，提出正确的问题有助于组织构建起透明度的相关框架，这样组织就能够以一种建立员工信任的方式来应对未来，并有助于增强各方的能力，共同创造更加美好的未来。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年

的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了

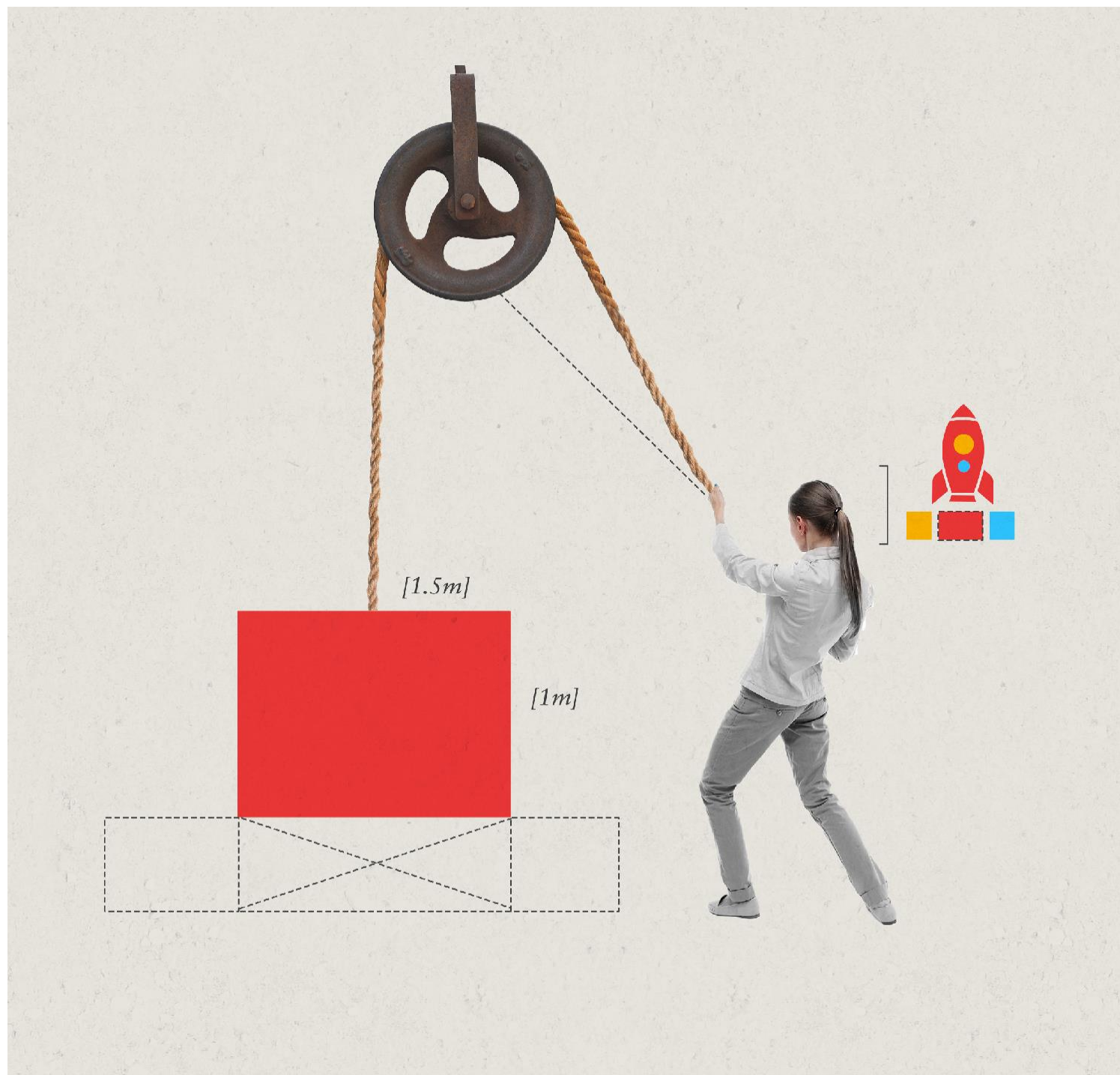
探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。

注释

1. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, "How to build a high- trust workplace," MIT Sloan Management Review, January 24, 2023.
2. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023; Slack, "Trust, tools, and teamwork: What workers want," October 3, 2018.
3. Deloitte, "The time for the quantified organization is now," accessed December 19, 2023.
4. Deloitte defines organizational trust as a bilateral relationship between businesses and their customers, workforce, partners, and governments; Deloitte Insights, 2020 Global Marketing Trends, collection, accessed December 19, 2023; Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, and Robert J. Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," *The Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998): pp. 438–458.
5. Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, "An integrative model of organizational trust," *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): pp. 709–734; Julian B. Rotter, "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality* 35, no. 4 (1967): pp. 651–665; Lewicki, McAllister, and Bies, "Trust and distrust: New relationships and realities," pp. 438–458; Oliver Schilke, Martin Reimann, and Karen S. Cook, "Trust in social relations," *Annual Review of Sociology* 47, no. 1 (2021): pp. 239–259.
6. Ashley Reichheld and Amelia Dunlop, *The Four Factors of Trust: How organizations can earn lifelong loyalty* (John Wiley & Sons, 2022).
7. Deloitte's TrustID research and data platform, 2023.
8. Ibid.
9. Barbara Kimmel, "Trustworthy companies offer superior investment returns with less risk," Medium, July 22, 2022; Lawrence A. Cunningham, Initiative on quality shareholders highlights, Center for Law, Economics and Finance occasional paper series (2020)—George Washington University, October 29, 2020; Lawrence A. Cunningham, "Opinion: Why high- quality, trustworthy companies have beaten the S&P 500 by 30%–50%," MarketWatch, July 3, 2021.
10. Deloitte's TrustID research and platform, 2023.
11. Ibid.
12. Becca Damante, Lauren Hoffman, and Rose Khattar, "Quick facts about state salary range transparency laws," Center for American Progress, March 9, 2023.
13. Cory Stahle, "Pay transparency in job postings has more than doubled since 2020," Indeed Hiring Lab, March 14, 2023.
14. Indeed, "Pay transparency: The 2023 Indeed discussion guide," accessed December 19, 2023.
15. David Linich, The path to supply chain transparency, Deloitte Insights, July 19, 2014.
16. Allie Joel, "5 years in a row: Asana named a Fortune Best Place to Work," Asana Blog, August 9, 2021.
17. Deloitte analysis, 2023.
18. Matillion, "Matillion and International Data Group survey: Data growth is real, and 3 other key findings," January 26, 2022.
19. Deloitte, "The time for the quantified organization is now."
20. Mark Banfield, "78% of employers are using remote work tools to spy on you. Here's a more effective (and ethical) approach to tracking employee productivity," Entrepreneur, December 23, 2022.
21. Matthew Finnegan, "Rise in employee monitoring prompts calls for new rules to protect workers," Computerworld, November 30, 2021.
22. Charlotte Healy and Charles Russell Speechlys, "UK: AI's impact on workplace safety," SHRM, June 2, 2023.
23. Ethan S. Bernstein, The transparency paradox: A role for privacy in organizational learning and operational control, Harvard Business School, June 2012.
24. Rosemary Scott, "Pay transparency backlash: The harm of reluctant compliance," BioSpace, February 27, 2023.
25. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence: The time is now," accessed December 19, 2023.
26. Ethan S. Bernstein, "Why we hide some of our best work," Harvard Business Review, September 24, 2023.
27. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble- Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, Negotiating worker data, Deloitte Insights, January 9, 2023.
28. Gartner, "Gartner survey reveals 47% of digital workers struggle to find the information needed to effectively perform their jobs," press release, May 10, 2023.
29. Deloitte, Unlocking the potential of the Quantified Organization, accessed December 19, 2023.
30. Chase Thiel, Julena M. Bonner, John Bush, David Welsh, and Niharika Garud, "Monitoring employees makes the more likely to break rules," Harvard Business Review, June 27, 2022.
31. David Green, "The role of network analytics (Organizational Network Analysis) in ensuring team collaboration and well-being," myHRfuture, April 27, 2020.
32. Deloitte, Unlocking the potential of the Quantified Organization.
33. Kate Morgan, "How much 'radical transparency' in a workplace is too much?," BBC, November 17, 2021.
34. John Sprovieri, "Video analytics help auto parts assembler improve cycle time," Assembly Magazine, December 18, 2022.
35. Deloitte Insights2Action, "Decision intelligence."
36. Alejandro de la Garza, "This AI software is 'coaching' customer service workers. Soon it could be bossing you around, too," Time, July 8, 2019.
37. Business Insider, "Brainshark's new AI-powered engine elevates sales coaching and readiness," press release, June 5, 2018.
38. Ben Quinn and Jasper Jackson, "Daily Telegraph to withdraw devices monitoring time at desk after criticism," Guardian, January 11, 2016.
39. Nita A. Farahany, *The Battle for Your Brain: Defending the Right to Think Freely in the Age of Neurotechnology* (St. Martin's Press, 2023).

致谢

感谢Sara Armbruster (Steelcase)、Ashley Reichheld、Amelia Dunlop、Margaret Fletcher、Natasha Buckley、Jonathan Holdowsky、Kate Graeff、Michael Bondar、Phillip Webster、Brad Kreit、Tanneasha Gordon、Steve Hatfield、Kristine Priemer、Bridget Acosta对本章的贡献。



更多的想象力： 无边界时代的制胜关键

生成式AI等创新技术暴露了人类想象力的局限性。培养好奇心和同理心等人类能力，企业可以激发丰富的想象力。

David Mallon、Nicole Scoble-Williams、Michael Griffith、Sue Cantrell、Matteo Zanza

我

们身处一个既混乱又充满机遇的时代。随着传统界限逐渐模糊，新技术，尤其是AI，正以前所未有的速度发展。感到焦虑也是一种正常反应，领导者与员工在感知到风险的同时，也找到了积极乐观的理由。一扇通向推动人类进步的非凡机会的大门正在开启：这对企业、员工、社会都是一个共赢的结果。跨越这道门槛，人类能力——尤其是同理心和好奇心——将再次被赋予重要地位，它们不仅是缓解焦虑的良药，也是激发想象力的源泉。为了充分利用这些机遇，企业和员工需要一种规模化、可操作的方法来培养和维护这些能力。企业若能激发广泛的同理心和好奇心，将获得显著的优势；而那些未能激发同理心和好奇心的企业，则可能面临被淘汰的风险。

传统上，企业倾向于培养特定的、易于复制的职能或技术能力。这些技能不仅更易于教授，而且当时的企业也在更为稳定和可预测的环境中运作。

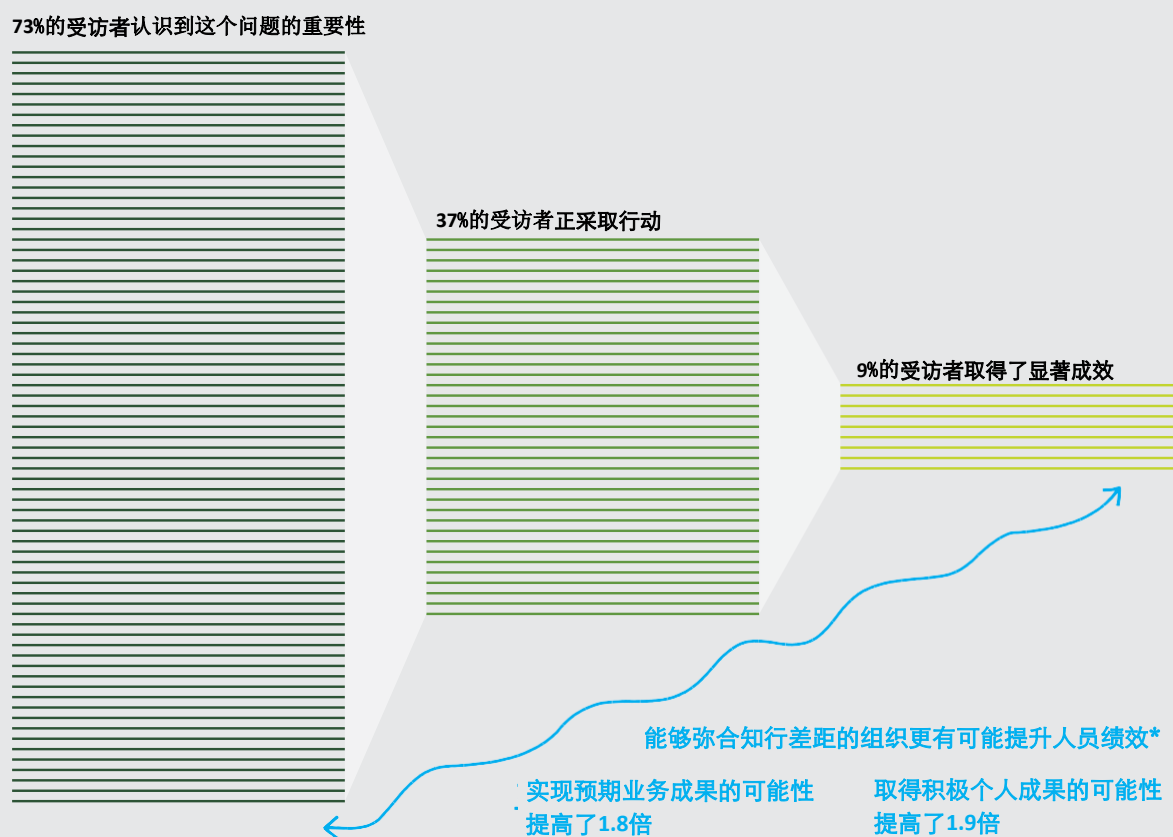
在那种环境中，通过执行可重复的流程来生产标准化产品和服务是最有效的规模化运营方法。然而，随着世界变得更加互联互通，提高流程执行效率的重要性逐渐降低，取而代之的是适应市场变化和创造新价值的能力¹。这种能力与企业家精神和创新紧密相关，它不侧重于对员工进行特定技术培训，而更注重培养他们的好奇心和其他能力，以便让员工能够应对不断变化的环境，并构想不同的未来²。

此外，新技术在复制工作的职能性和技术性方面越来越有效。然而，未来的竞争优势将更多地来源于人类现在和将来能够做的事情，而不是单纯依赖技术。今天的AI已经能够运用音乐和视觉艺术的方法和工具进行创作，这种能力可能会随着技术的进步而增强³。但是，AI无法复制的是那些能够激发想象力并催生创造性发明的好奇心和同理心。这涉及到驱动探索、精心打磨叙事以及团队合作，这些活动要求参与者像研究人员一样思考，提出正确的问题，并实现既定的目标。

图1

知与行的差距：受访者认识到提升想象力很重要，但极少有人做出有意义的努力

回答“确保企业中人类的想象力和好奇心跟上技术创新对企业的成功有多重要”以及“贵公司在解决这一问题的过程中进展如何？”两个问题的受访者百分比



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。

*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

为了充分利用人类能力来激发想象力，企业和员工都扮演着关键角色。企业需通过战略规划和文化建设来促进好奇心、同理心等能力的增长和实际应用，并赋予员工和团队运用这些能力的自主权，以塑造他们工作的本质。同时，随着AI和其他颠覆性技术在工作 and 生活中扮演越来越重要的角色，员工需要培养和强化同理心、好奇心，通过实践来运用这些能力，以适应他们角色的转变。

企业可以通过提供实验、探索和设想未来的**工具以及安全的环境**，来帮助员工培养这些能力。通过赋能员工提出关于工作的问题，领导者可营造更加开放和先进的工作模式，重视**人的可持续发展**和企业内部的共创共识。

在生成式AI面前， 人类想象力的局限性一览无余

2021年，德勤对全球员工进行的一项调查显示，在COVID-19疫情的影响下，许多员工已经开始思考他们工作的未来以及如何推动这种变化⁵。当被问及技术如何能提升他们的工作角色时，员工们提出了以下想法：

- 如果AI能够参加会议，并对每次会议的内容提供简洁准确的总结，那将会有何影响？
- 如果技术能够自动组织项目财务并追踪项目支出，无需我手动创建复杂的表格，那将会有何影响？
- 如果我管理的日历能够自动协调各方日程，并自动区分优先级高的会议和次要的会议，那将会有何影响？
- 如果技术能够让我在不花费额外时间的情况下学习新技能、获得新能力，同时不影响我的日常工作，那将会有何影响？

持久的人类能力

“技能”一词涵盖了硬技能（如编码、数据分析和会计等技术技能）、人类能力（如批判性思维和情商等软技能）以及潜力（指那些潜在的品质、能力，以及可能在未来发展中导致成功的技能）⁴。虽然硬技能对于企业运营至关重要，但人类能力在超越特定技能集和功能领域的价值持续存在，并且以一种硬技能无法实现的方式发挥着作用，这使得它们可能比以往任何时候都更加重要。人类天生具有的能力，如好奇心和同理心，可以通过培养来推动创新。而其他能力，如团队合作和适应敏捷性，是通过经验和实践逐渐形成的。人力的可持续发展能力不胜枚举，以下是一些在企业中需要加强的关键能力：

- **好奇心**：渴望获取更多信息通常会导

致探索行为，以便收集新的知识和数据。好奇心是一种强大的驱动力，能够促进沟通、提高团队绩效和激发创新。好奇心还可以帮助减少团队内的冲突，减少决策失误，提高质量。

- **知情敏捷性**：持续积累、过滤和整合信息，并迅速应对新需求或新环境的能力。这种能力涉及到对信息的有效处理和利用，以及在变化的环境中做出快速而准确决策的能力。知情敏捷性有助于提高洞察力，对推动决策过程、变革管理和再培训工作至关重要。
- **应变能力**：面对快速变化和挑战时坚持不懈的意愿和适应能力，通常被称为应变能力。评估支持机制的有效性可以提高应变能力，通过在行动中和

行动后暂停来判断机制是否有效。

- **互联团队**：是一种跨越地域、组织和其他界限进行有效协作的能力。互联团队可以融合人类与机器的合作，这种工作模式能够培养同理心，并使团队发挥不同成员的优势。
- **发散性思维**：这是一种能够产生多种可能性和创新想法的思维方式，具体而言，就是在看似不相关的事物之间发现联系，从中得出新的想法和解决方案。提高发散性思维能力，可以改进创造力和包容性。
- **社交和情商**：是指个人在与人互动时，能够基于同情和道德原则来识别、理解、调节和表达自己情绪的能力，通过培养员工的社交和情商，企业可以支撑起个人和组织价值，同时帮助企业建立起支持成长和发展的文化。

全球有75%的企业计划在未来五年内加快采用AI技术的步伐，并预期这一转变将对现有员工的技能产生深远的影响。

在短短几年间，AI的飞速发展，尤其是生成式AI的崛起，已经将这些理念转化为现实。ChatGPT作为早期生成式AI的杰出代表，在2022年推出后仅用5天就吸引了100万用户，而TikTok达到这一数字则花了9个月⁶。AI已经被广泛应用于改变各个行业的工作模式，甚至包括那些曾被认为难以进行计算的领域⁷。根据最新研究报告，这些变革可能会导致宏观经济产出的显著增长，其影响堪比电动机和个人电脑的发明⁸。

然而，生成式AI的潜在破坏性可能超出了许多企业和员工的想象，他们无法设想出新的工作方式发挥人类和技术的优势。根据我们的《2024年全球人力资本趋势》研究，73%的受访者认为确保企业人类能力与技术创新同步至关重要，但只有9%的受访者表示他们在这方面持续取得进展。这表明，许多组织可能正面临想象力匮乏的问题。

在颠覆性技术的快速演进过程中，生成式AI正走在前列。尽管新兴技术和其他颠覆性技术曾经引发企业和员工对技能发展、就业保障以及对未知的恐惧，但生成式AI的出现和普及为这些问题提供了新的解决方案。

这些信号代表着您的企业可能面临想象力匮乏的问题

- 在AI时代，您的员工、经理、高管和董事会成员都意识到必须重塑工作模式，但他们对于如何启动这一过程感到不确定。
- 招聘经理越来越重视应聘者的软技能，如发散性思维、协作和社交能力，这些人类能力比技术技能更为关键。
- 企业正通过招聘和收购来引入新的思维 and 理念，以保持竞争力并推动创新。
- 您发现组织中初级职位的数量正在减少。

目前，已有28%的员工表示他们偶尔会在工作中使用生成式AI，8%的人表示他们希望或鼓励将其作为工作的一部分。在未来几年，预计有五分之四的美国员工将看到至少10%的任务被生成式AI的自动化取代，而大约五分之一的员工可能会看到多达50%的任务被自动化取代⁹。最近的一份全球报告估计，生成式AI很快将完成目前人类所做工作的四分之一¹⁰。

例如，生成式AI的编码能力为我们提供了深入了解这项技术如何影响工作的机会，尤其那些需要STEM领域背景的热门工作中。最近的研究表明，生成式AI工具将会加快开发人员的代码生成速度¹¹。对于金融服务公司西太平洋银行（Westpac）来说，这种转变已经发生。该公司发现，在生成式AI的帮助下，程序员的生产率提高了46%，而质量并没有下降¹²。初级和高级工程师均反映了这些成果，它们可能会有助于减少程序员们在常规任务上的时间投入，从而为处理更复杂的工作创造了空间。这些更复杂的工作更需要人们发挥自己的强大能力，同时也具有更高的技术意义和更强的工作目的。

在知识工作领域，众多任务正面临自动化替代，包括写作、翻译和编码等¹³。然而，AI的影响不局限于这些领域，它正逐步渗透到几乎所有类型的工作中。以农业为例，AI技术已经应用于除草、监测植物健康状况和识别田间的岩石等工作中¹⁴。在零售行业，AI技术正在提升员工实时管理库存的能力，并为客户提供更加个性化的服务体验¹⁵。

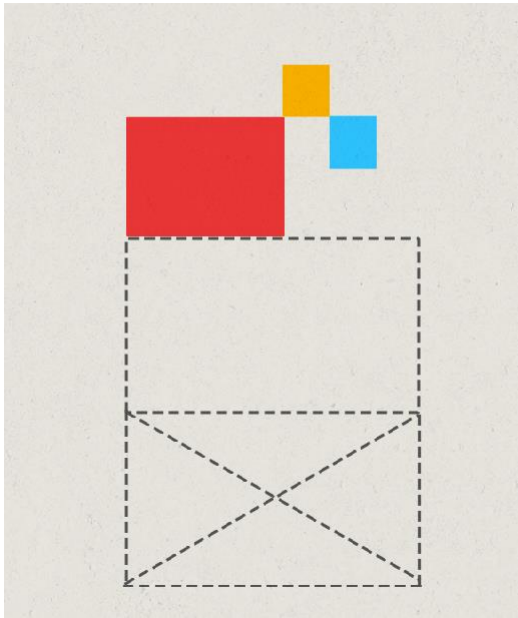
尽管员工对技术的潜在威胁心存忧虑，担心自己的工作可能被取代，或者担心需要掌握新技能以适应技术变革¹⁶，但他们也认识到技术带来的积极影响：有70%的员工愿意将更多的工作交由AI处理，以便他们能够专注于其他任务，并借此机会提升自己的创造力¹⁷。

随着AI承担的工作越来越多，人类的想象力变得更为关键

为了充分利用AI时代的巨大潜力，企业和员工应当以好奇心和想象力对抗恐惧。简而言之，工作形态正在转变，但如果这种转变能够让工作变得更加出色呢？考虑到生成式AI的非传统特性，想象力在当前时刻显得尤为重要。与常见的工具（如互联网浏览器或文字处理软件）不同，生成式AI的有效性不是黑白分明的。它可以生成准确性各异的结果，甚至可能会犯错，因此人类需要设计方法来评估其可靠性¹⁸。

此外，与许多传统技术不同，生成式AI工具不局限于单一任务或领域。它们擅长创造性地生成知识，能在大量数据和思想之间建立联系，具有在多个领域辅助工作的巨大潜力——许多应用场景我们尚未想象到。然而，需要注意的是，生成式AI也可能输出不准确的信息，甚至可能固化现有的偏见，这些偏见可能源于其采用的数据或生成式AI设计者¹⁹。要解决这些错误和偏见，需要那些使用AI的员工发挥他们的好奇心和同理心。

随着技术的进步，人类发现了更多使用生成式AI的方法，它有望成为员工真正的创意伙伴，在产品、设计构思、命名、测试以及营销等多个环节中提供帮助。



为了充分利用AI时代的巨大潜力，企业和员工应当以好奇心和想象力克服恐惧。

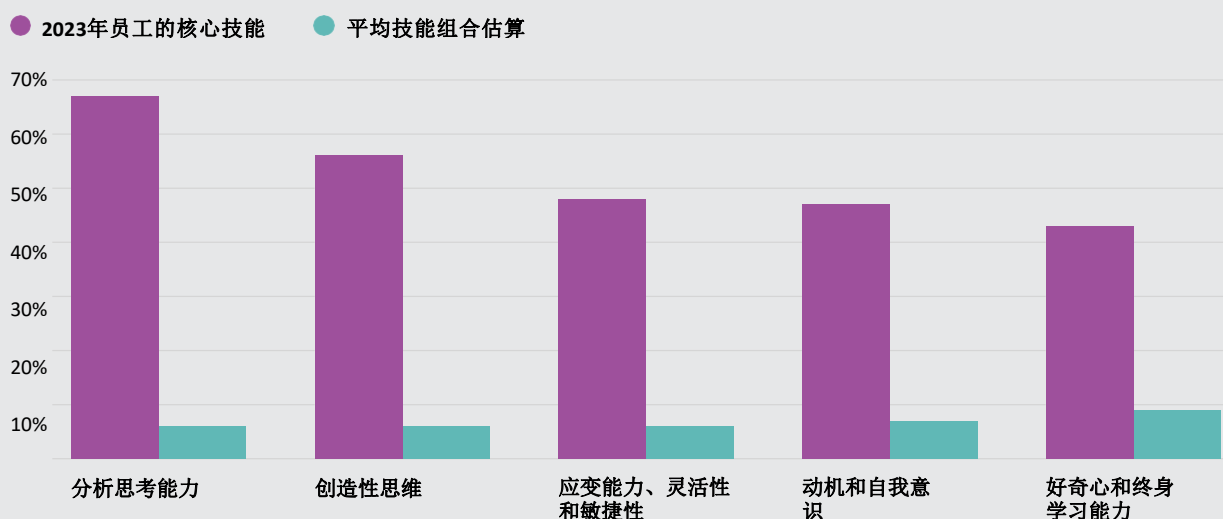
他们可以借助AI的力量撰写复杂的文本，开发软件，并以更加周到和深入的方式与客户互动。企业已经开始构想出新的应用场景，这些场景极大地拓展了我们之前的想象力。例如，萨帕塔计算公司（Zapata Computing）、宝马（BMW）和麻省理工学院量子工程中心（MIT's Center for Quantum Engineering）最近展开的合作，就是利用受量子技术启发的生成式AI来提升汽车生产线的效率²⁰。

这些合作的成功与否，在很大程度上将取决于企业和员工在培养好奇心、应变能力、发散性思维、情商以及其他关键的人类能力上能够投入多少专注和努力。

全球范围内，人们越来越意识到这些人类能力的重要性。根据世界经济论坛的研究，2023年最关键的员工核心技能中，包括了好奇心、创造性思维、同理心和应变能力²¹。值得注意的是，“技术素养”是唯一一项跻身前十的技术技能。然而，与这些人类能力相关的所有技能在现实中的普及程度仍有待提高。受访者估计，在他们当前的劳动力中，具备这些技能的员工比例不足10%。

图2

人类能力位于核心技能的首位，但仍有一定差距需要填补



资料来源：世界经济论坛

由于文化、地域和行业的差异，发展这些人类能力的过程呈现出多样性。例如，在日本，好奇心有时被视为对成熟方法完美执行的一种障碍。在那里，创新往往源自对已知问题的解决方案，而不是对新想法的好奇探索²²。为了鼓励更多的好奇心，一家名为盐野义的日本制药公司尝试实施了一项可选的四天工作制，允许员工在第五天探索工作范围之外的经验，以期他们将数字技能和创造力融入到公司的业务之中²³。

扩展人的能力可以为企业和员工创造价值

随着技术革新的步伐不断加快，那些仅专注于传统差异化策略（如最大程度削减成本或开发新产

品和服务）的组织可能会发现，短期内的收益正逐渐减少。如今，可能需要的是一种新模式，即人与技术协同创新，共同创造新知识，解决先前未被触及的问题，并发现创造价值的新机遇。这种运作模式要求不断拓展和培养人类能力。组织还应与技术协作，将这些素质发挥到极致——这一点得到了大多数高管的认同。在我们的调查中，71%的高管表示，他们组织的AI计划包括利用AI来提升员工的能力。

以瑞典零售巨头宜家家居为例，这家全球性的家具公司正致力于利用AI技术对其全球呼叫中心的运营进行革新，旨在提升效率，并将每位客服代表培养成设计师——将他们的工作重心从程序和流程转向创造力和人际交往。宜家引入了一款名为“Billie”的AI机器人，以处理大部分常规的客户咨询。

紧接着，宜家为其8500名呼叫中心员工投资开展了一项全面的技能提升计划，旨在加强他们的设计技能和人类能力²⁴。

当员工将他们独特的技能和能力带入企业内部以及企业间协作运用时，学习的速度会加快，价值的创造会扩大，而想象力的局限性则会逐渐降低甚至消失。通过采用这种模式，企业有机会实现真正的差异化。

投资于人类能力的发展不仅有助于建立企业的应变能力，还能提升员工的应变能力、幸福感和心理健康——这些都是人力的可持续发展的关键要素。正如我们在《2021年全球人力资本趋势》报告中所指出的，传统的再培训计划往往是不够的，因为变化的步伐太快，工作环境变得过于动态²⁵。最近的研究表明，这些因素正在导致当今工作场所出现广泛的心理健康危机²⁶。相反，我们应该为员工提供工具和策略，以适应一系列未来的可能性。这样做不仅能提升员工的满意度，还能充分发挥员工的潜力来重塑自我，以最好地应对不

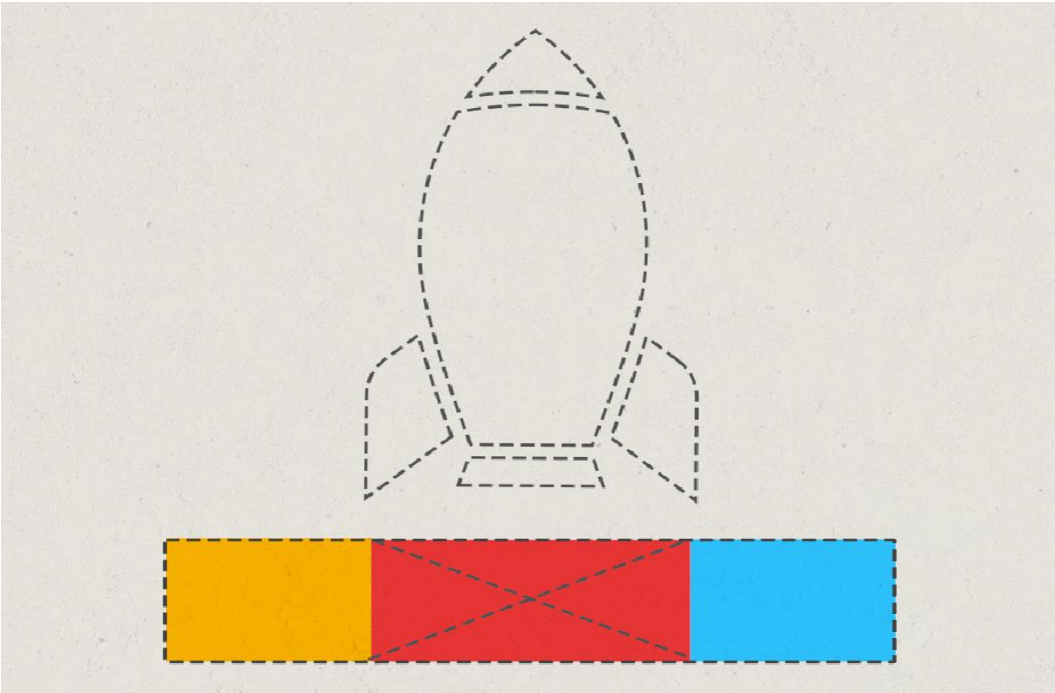
确定性。这也可能使那些能够从意想不到的挑战中吸取教训并且不会在压力下崩溃的企业中脱颖而出，为长期的成功做更好的准备²⁷。

利用想象力创造积极变化

为了确保拥有充足的想象力，企业应当从侧重于短期修复的思维方式转变为更加注重适应性、弹性和想象力的长期战略。对许多企业而言，这种转变意味着需要重新定义成功标准，以反映一个经过重新想象的工作世界，在这个世界中，人类与技术携手共创价值。企业可以采取以下四个关键步骤，开始在员工能力上进行投资。

- **将人类能力融入整体的劳动力战略中**
首先，企业需要评估员工目前的能力，特别是同理心和好奇心等软技能。相较于对这些更广泛的能力的评估，大多数企业在测量功能性和技术技能方面拥有更为丰富的经验。

投资于人类能力的发展并非仅仅是为了建立企业的应变能力。这种投资提升了员工的应变能力、幸福感和心理健康，这些都是人力的可持续发展的重要组成部分。



根据德勤的《技能型组织》全球调查，68%的企业和人力资源领导者有信心自己能够检验出员工的硬技能，然而，对于检验员工软技能来说，这一比例降至48%²⁸。尽管评估软技能不如硬技能那样直接，但企业仍可通过多种途径进行评估。例如，企业可以搜集同事或上司的反馈、评估报告或对能力的认可。此外，企业可以利用数字评估工具，包括心理测量评估、模拟和挑战，来评估员工的能力。在员工同意的情况下，还可以使用AI工具分析员工在工作流程中的日常行为和表现，以此推断其软技能，如通过AI对音频或视频通话进行分析²⁹。

一旦组织掌握了员工队伍中个人能力的相对优势，并识别出能力差距，组织就可以着手通过发展计划来填补这些空白。其中一种策略是招募那些具备所需能力的候选人。许多组织已经采取了这种做法。以设计和咨询公司IDEO为例，该公司特别青睐所谓的“T型”员工——即在某一专业领域（“T”的竖线）拥有深厚技能的同时，也具备跨学科合作能力（“T”的横线）的候选人。IDEO认为，“T型”应聘者更有可能提出与应聘职位不直接相关但对组织有益的问题，他们也更倾向于讲述通过团队合作实现的成功经历，而不是仅仅突出个人的成就³⁰。

结合人才获取计划，在实施人才招聘计划的同时，具备前瞻性的组织还会致力于培养、鼓励和奖励员工队伍在人力资源管理方面的反思性实践。例如，许多一线员工众多的企业已经参与到与同理心相关的培训和发展活动中³¹。这些活动通常会有意地将员工置于不熟悉的环境中，或者提供机会让他们观察并练习同理心反应。例如，Best Western酒店采用虚拟现实（VR）技术来帮助员工更好地理解疲惫和沮丧的旅客并与他们共情³²。

• 锻炼想象力，为人的可持续发展贡献力量

现代员工已经提升了主动性和参与感。许多人追求工作背后的深层意义³³，而不仅仅是外在的奖励。研究表明，运用创造力并见证其带来对个人而言意义深远的结果，是激发创造力的最佳奖励之一³⁴。鼓励员工发挥个人才能，以实现对企业和个人都至关重要的事项，可以形成一个积极且不断强化的循环。这些才能可能是与生俱来的，但若不经常锻炼就会逐渐退化。因此，领导者以身作则并鼓励员工发挥这些才能至关重要。如果企业能为员工提供一个安全的空间和时间段，让他们追求自己感兴趣的项目——即便超出了他们的职责范围——员工就有机会磨练和强化自己的能力，同时为企业创造更大价值。员工内在的热情往往是企业能够向员工借助的最强大的力量³⁵。

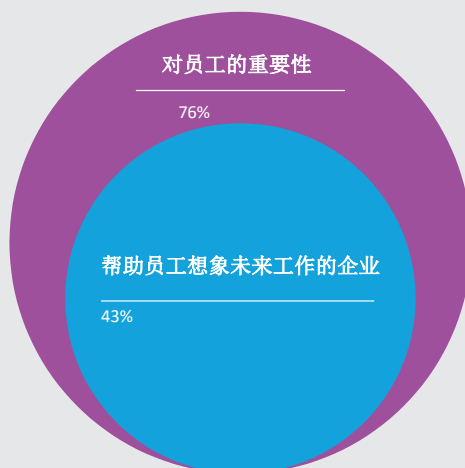
• 强调员工、团队和管理层重视人类能力的必要性

员工无法在一夜之间彻底转变思维模式，从“我需要做什么？”突然转变为“我能帮着实现哪些可能性？”。领导者有责任强调好奇心和同理心的价值，以身作则，来展示自己的反思能力。对于领导者和管理者而言，培养好奇心的一种有效方式是不断地提出问题，并真诚地倾听员工的答案。领导者往往误以为在危机时刻应该独自提供所有答案，但实际上，询问员工如何能提供最大帮助往往能产出更佳解决方案，并增强整个组织的凝聚力。管理者及团队领导者也应为员工创造空间，让他们有机会运用自身能力重新审视自己的角色。对于某些领导者而言，采纳鼓励员工自主性和反馈的文化可能显得有些格格不入。经理和高管常被激励去达成特定目标或解决具体问题，他们可能未能意识到跳出传统思维模式的价值。一项涉及520名首席人才发展官和首席学习官的调查

图3

员工希望有机会重新设想他们工作的未来，但许多人没有机会这样做

回答以下问题的员工百分比：“你的公司是否帮助你想象未来你的工作将如何随着技术或其他进步而变化？”和“这对你来说有多重要？”



资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

显示：他们通常难以鼓励员工的好奇心，因为担心如果允许员工以个人兴趣为导向来工作，企业的管理会变得更加复杂³⁶。要培养促进创造力形成的习惯和规范，需要高级领导者开发和推广一个治理框架，将创造力视为投入资源的关键考量因素之一。

组织可能需消除对好奇心和创造力的偏见及关联的无视，因为这些素质对员工的重要性正逐渐上升。如图4所示，高管们认为人类能力对他们自己非常重要（8/10分），但对他们的员工只有中等程度的重要性（6/10分）。造成这种差异的原因之一可能是企业对创造力持有的复杂和历史性的看法。创造力往往被视为效率的阻碍因素，然而从长远来看，创造力有可能创造巨大的价值³⁷。

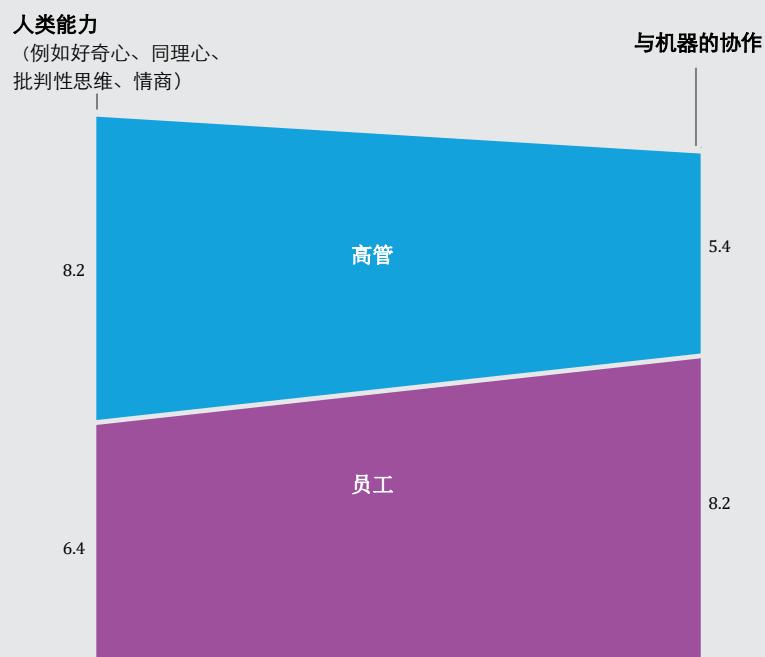
近期研究揭示了一个有趣的现象：尽管许多人公开赞扬创造力，但在潜意识里，他们可能将其视为一种具有破坏性的力量，认为它会带来不必要的混乱³⁸。好奇心传统上被视为一种积极的品质，但也被认为可能具有潜在的破坏性³⁹。这或许可以部分解释为什么在一项涵盖16个行业的调查中，65%的员工认为好奇心对于探索新想法和解决工作问题至关重要，然而，几乎同样比例的人（60%）表示，由于日常事务和僵化的组织架构，他们在工作中难以满足自己的好奇心⁴⁰。

当一个企业的员工不仅在口头上强调好奇心和想象力等品质的重要性，而且在日常工作中实际展现这些品质时，就能够营造出一种**充满信任的文化**。在这种文化中，员工开始对不确定性感到更加适应，并能够投入地进行富有想象力的角色转变。

图4

高管们认为个人能力对他们自己的重要性高于对员工的重要性

回答以下问题的人员计算出的平均值：“以下技能对企业的业务成果有多重要？请在0-10分之间打分。”



资料来源：2024年全球人力资本趋势研究

更重要的是，投资于员工发展可以在现有员工中建立适应性和灵活性，使企业对新员工更具吸引力，为吸引和保留人才奠定坚实的基础。

有趣的是，与机器的协作在员工中的重要性排名最高，而在高管中的排名最低，这表明领导者可能低估了AI对他们的影响（图4）。

为员工提供探索、实验、颠覆和共同创造的机会和场所

仅仅提倡创新是不够的：企业还应当打造一个数字化的乐趣空间，让员工得以探索、实验、颠覆和共同创造。在这个空间里，员工可以与人类同事以及最前沿的技术工具协作。当企业提供了一个安全的环境，并鼓励员工去尝试和探索新的可能性时，更容易激发员工内在的好奇心，并帮助员工克服面对冒险时的恐惧。

定期创造一些特别的时刻，无论是临时的还是日常的，都有助于锻炼我们的想象力。黑客马拉松便是一个很好的例子，它展示了如何打造这种充满试验性的时刻。在黑客马拉松活动中，自由发挥创意是至关重要的。管理者并不直接介入创新过程，而是通过提供必要的工具和提出一系列启发性的问题来点燃创造力的火花，为创新奠定坚实的基础。

展望一个充满想象力的未来

技术革新与全球互联的加速发展正在重塑企业和员工的分析、协作以及创造模式。未来，新兴技术——那些我们今天尚未构想的技术——将继续推动这一变革。然而，尽管一些创新工具可以实现自动化，但寻求新问题解决方案和探索未知领域的渴望却是人类独有、无法被机器取代的。这些能力构成了人类独特的价值所在。

在这样一个技术依赖型世界中，企业应当将人的能力置于首位。这涉及到招募那些充满好奇心、创造力和批判性思维的人才；在员工队伍中培养这些宝贵的能力；提供一个安全的环境，让员工能够聚集一堂，进行实验和实践；并且奖励那些能够利用自主权重新构想自己、企业以及利益相关者未来可能的员工。

这种重新构想不再是企业领导者的独享特权，而是一种团队协作的活动，它涉及企业内外的每一个人。我们欢迎新技术融入团队，以激发变革性的成果。当想象力成为组织上下一致的共同追求时，员工将能够预见新的机遇，企业因此也能更有效地实现持续的创新与变革。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年	的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了	探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。
---	---	---

注释

1. Francesca Gino, "The business case for curiosity," *Harvard Business Review*, (September-October 2018).
2. John Hagel, John Seely Brown, Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, 2019.
3. IBM, "The quest for AI creativity," accessed December 17, 2023.
4. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," Deloitte, November 2, 2022.
5. Deloitte, "Work re-Architected," accessed December 17, 2023.
6. Fabio Duarte, "Number of ChatGPT users (Dec 2023)," Explodingtopics.com, November 30, 2022.
7. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk," *The New York Times*, August 24, 2023.
8. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*, Goldman Sachs, March 23, 2023.
9. Tyna Eloundou, Sam Manning, Pamela Mishkin, Daniel Rock, "GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models," OpenAI, March 17, 2023.
10. Jan Hatzius, Joseph Briggs, and Devesh Kodnani, *Global Economics Analyst: The potentially large effects of artificial intelligence on economic growth*.
11. Peter Cihon and Mert Demirer, "How AI-powered software development may affect labor markets," Brookings.edu, August 1, 2023.
12. Kate Weber, "Westpac sees 46 percent productivity gain from AI coding experiment," *ITnews*, June 1, 2023.
13. Claire Cain Miller and Courtney Cox, "In reversal because of AI, office jobs are now more at risk."
14. Nate Bek, "AI on the farm: Ag-tech startups help zap weeds, fertilize crops – but still face challenges with data," *Geek Wire*, August 11, 2023.
15. Geoff Williams, "How artificial intelligence will change retail," National Retail Federation, June 28, 2023.
16. Deloitte, *2024 Global Human Capital Trends research*
17. Microsoft, "Will AI fix work?" blog, May 9, 2023.
18. Mike Bectel and Bill Briggs, *Tech Trends 2024*, Deloitte Insights, 2023.
19. Zachary Small, "Black artists say AI shows bias, with algorithms erasing their history," *The New York Times*, July 4, 2023.
20. Jacob Bourne, "BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production," *Engineering.com*, June 29, 2023.
21. World Economic Forum, *The future of jobs report 2023*, April 30, 2023.
22. Fangqi Xu, "The strengths and weaknesses of Japanese innovation," *Kindai Management Review* vol. 2, (2014).
23. Ayano Shimizu, "Focus: Japan Inc. turns to 4-day workweek to offer flexibility to employees," *Kyodo News*, May 3, 2022.
24. Stealthesethoughts.com, "How Ikea upskilled 8,500 employees to boost sales by \$1.4 billion," September 1, 2023.
25. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
26. Gabriella Rosen Kellerman and Martin E.P. Seligman, "There's a mental health crisis at work because life is changing too fast," *TIME*, January 24, 2023.
27. John Hagel III and John Seely Brown, *Unlocking the passion of the explorer*, Deloitte Insights, September 17, 2013.
28. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization."
29. These tools need to be responsibly used. See: Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," May 2023.
30. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
31. Ashley Abramson, "Cultivating empathy," *American Psychological Association*, Vol. 52, no. 8 (2021) p. 44.
32. Allan V. Cook, Michael Griffiths, Siri Anderson, Laura Kusumoto, and Cary Harr, *A new approach to soft skill development*, Deloitte Insights, May 8, 2020.
33. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael Griffiths, and Kraig Eaton, *Harnessing worker agency*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
34. Markus Baer, Greg R. Oldman, and Anne Cummings, "Rewarding creativity: When does it really matter?" *The Leadership Quarterly* vol. 14, Issues-4-5, (August-October 2003), pp. 569-586.
35. John Hagel III, Maggie Wooll, John Seely Brown, and Alok Ranjan, *Passion of the explorer*, Deloitte Insights, August 17, 2020.
36. Francesca Gino, "The business case for curiosity."
37. Peter Evans-Greenwood, Robert Hillard, Robbie Robertson, Peter Williams, *Setting the stage for creative performance*, Deloitte Insights, October 29, 2021.
38. Matt Richtel, "We have a creativity problem," *The New York Times*, April 16, 2022.
39. Shayla Love, "This is how to nurture curiosity in children (and yourself)," *Psyche*, August 22, 2023.
40. Yu-Yu Chang and Hui-Yu Shih, "Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity," *Human Resource Management Review* vol. 29, Issue 4, (December 2019).

致谢

感谢Mike Bechtel、Eamonn Kelly、Kate Schmidt、Chris Norman、Lee Merovitz、Julie Hiipakka、Kim Lamoureux、Laura Shact、Greg Vert、Kevin Moss、Peter Evans-Greenwood 、Gary Parilis、Molly Rogers、Caitlin Nasseraddin和Kailyn Hornbeck对本章的贡献。



人员绩效提升新动能： 数字乐趣空间中的实验与创新

不断进步的技术正在重新塑造员工与组织之间的关系，因此，员工需要一个安全的空间来共同创造未来。

Nicole Scoble-Williams、David Mallon、Sue Cantrell、MaGeo Zanza、Michael Griffiths、Shannon Poynton

在

爱尔兰都柏林，一家领先的私立医院正面临危机：在患者需求不断增长、临床问题日益复杂、基础设施老化和

空间有限的情况下，患者的护理问题凸显。过长的等待时间、医疗服务的延误和中断对患者的就医体验造成了负面影响。

为了应对这些挑战，医院首先在放射科室开展了一项实验，创建了该科室的数字孪生系统。在这个虚拟的3D环境中，团队能够探索不同的物理布局，测试新的操作方案，并与员工和其他利益相关者进行讨论。

在短时间内，该部门就将病人等候时间缩短了25分钟，周转时间（病人从到达至离开之间的时间）缩短了28分钟（或更多）。他们还改善了实际的无障碍环境，更好地利用了设备，降低了人员成本。通

常情况下，所有的这些改进需要数月甚至数年的反复试验才能实现，但在数字技术的帮助下仅需几周便得以实现¹。

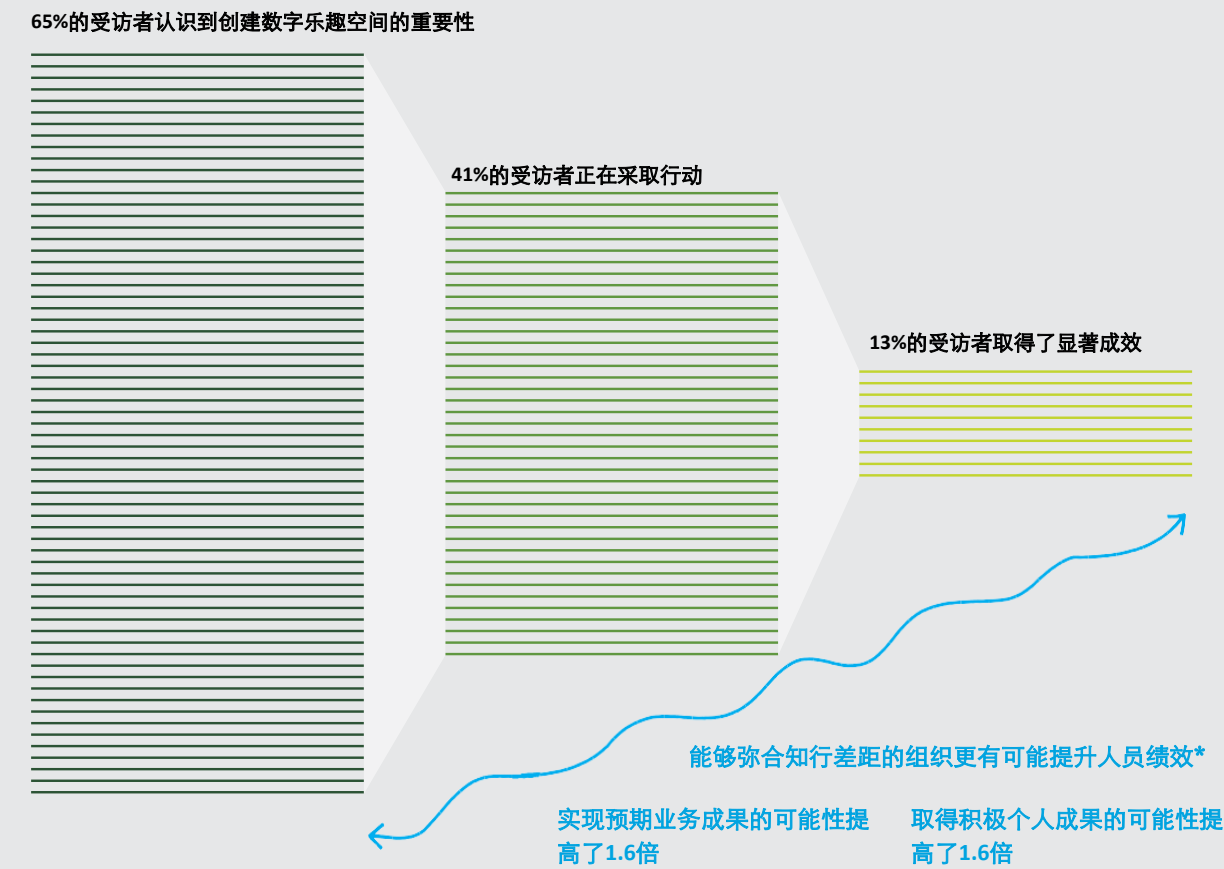
这只是组织利用快速发展的数字工具和应用进行业务转型和解决客户问题的一个例证。但有个关键因素常被忽视：劳动力的影响。在追求提升客户体验和满足组织最低标准的过程中，企业可能会忽略技术对从事这项工作的员工所带来的潜在益处，从而失去了扩大技术影响力的重要机会。

技术进步，尤其是由生成式AI推动的大量创新技术，正在开辟新的工作方式，这些方式有助于提升人员绩效，为组织和员工带来益处。为了充分利用这些成果，组织需要数字乐趣空间来尝试和探索新的工作方式，这是一个安全的环境，可以鼓励组织和员工积极地创新和满足好奇心。

图1

知与行的差距：受访者明白创建数字乐趣空间很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“通过数字足迹、模拟和相关工具来重新构想工作、工作场所和员工，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决这一问题的过程中处于什么阶段？”这两个问题的受访者百分比



注：Jeffrey Pfeffer 和 Robert I. Sutton 在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。

*业务成果指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

数字乐趣空间并非一个特定的物理场所或虚拟平台，相反，它是一种思维方式和方法论。这种思维方式和方法论能够巧妙地利用技术，确保每个人都能平等地使用这些工具。对于员工而言，这是一个可以建立自信、学习新技能和锻炼**人类能力**的安全空间²。这里的“安全”有两层含义，一是心理安全，即员工可以自由地表达自己的想法、问题、担忧或错误，而不用担心受到惩罚或羞辱³；二是实践安全，员工可以在不影响业务成果的前提下，放心地尝试新的流程和新技术。

当员工在数字乐趣空间中探索各种全新的、由技术支持的未来可能性时，他们不仅能够获得宝贵的经验，而且能以比现实世界更快的速度取得更好的业务成果——即创新。

数字乐趣空间技术正被广泛应用。例如，温哥华机场管理局在2022年推出了一个虚拟、实时互动的加拿大温哥华机场（YVR）⁴，该平台的设计者出于实验的目的进行创建，但他们预计，YVR的员工和周边社区会提出比他们最初设想更多的用途。该平台融合了虚拟空间与设施内传感器和其他物联网（IoT）设备实时收集的数据。这些数据被用于支持日常决策、促进协作，并探索未来改进和创新的潜在机会。当地团队正在利用该平台提升多方面的成果，包括优化地面交通管理、增强员工安全和保障、减少飞机和其他设备的碳排放、提升员工技能以及为机场本土艺术收藏的扩展进行建模等。YVR将该平台视为其数字学习中心的核心，旨在推动周边社区的创新和发展。

数字乐趣空间的应用范围广泛，涵盖了利用现有技术和新兴技术的实验。例如，航运、建筑和自

然资源等行业中对体力要求较高的工作场所已经开始整合分析工具、传感器、无人机、数字模型、物联网、边缘计算和扩展现实（XR）等技术，帮助员工更高效地工作。增强现实（AR）和虚拟现实（VR）技术正在为员工提供个性化、数据丰富的环境，使他们能够安全地学习新技能和适应新环境，或在面临地理距离或语言障碍等复杂任务挑战时，能够更有效地开展协作。生成式AI沙盒为组织内不同层级的员工提供了一个安全的空间，让他们探索AI与人类工作的新融合方式。

数字乐趣空间是一个安全的实验场，它在允许员工探索新技术可能性的同时，也能够缓解对于技术快速变革的焦虑。

人们在对这些飞速发展的技术感到乐观的同时，也伴随着对其应用的担忧和谨慎。2023年11月，28个国家（包括全球20个最大经济体中的18个在内）发表了一份宣言，承诺将负责任地、以人为本地使用AI⁵。宣言强调了AI“改变和增进人类福祉、和平与繁荣”的潜力，同时也指出了滥用可能造成的危害。各国领导人正致力于实现这一目标：根据世界经济论坛的数据，全球有75%的组织打算在未来5年内加速使用AI，同时预计这一转变将对现有员工的技能产生重大影响⁶。员工们也看到了技术的两面性：一项全球调查发现，虽然39%的员工担心AI会影响他们的工作，但也有52%的人表示，AI的使用很可能会提升他们的职业发展前景⁷。

数字乐趣空间并非一个特定的物理场所或虚拟平台，相反，它是一种思维方式和方法论。这种思维方式和方法论能够巧妙地利用技术，确保每个人都能平等地使用这些工具。

全球有75%的组织打算在未来五年内加速使用AI，同时预计这一转变将对现有员工的技能产生重大影响。

AI技术会给人类表现带来积极影响。在当前由数字技术和AI引领的技术浪潮中，越来越多的工具可以帮助员工和组织规避现实世界的风险和不确定性。这些工具提供了一个探索、实验和协作解决问题的场所，不仅改善了人们的工作，还提升了工作效能。这些工具包括AI驱动的人员分析、增强现实（AR）、虚拟现实（VR）、扩展现实（XR）、数字孪生技术、数字分身技术以及其他前沿技术，这些技术在不久前还仅存在于科幻小说之中。如今，这些工具已在各行各业中得到应用，它们被用于提高效率、优化流程、培训员工，并开启了新的工作模式。展望未来，企业将拥有更多这样的技术，它们将成为数字乐趣空间的一部分，为员工和企业创造更好的成果。以下是一些示例：

- **生成式AI：**作为AI的一个分支，生成式AI利用深度学习技术生成文本、代码、语音、图像、视频和流程等形式的全新内容。这些内容通常与人类生成的材料难以区分。

在《财富》500强企业中，一家软件公司在其客服人员中测试了一种新的生成式AI系统，客服人员需要同时具备深入的产品知识和卓越的问题解决能力，才能有效地解决客户问题。该系统结合了最新版本的GPT平台和专有的机器学习算法，后者基于其5000名客服人员的历史客户服务交互数据。这个系统为客服人员提供了回应客户的实时建议和相关内部文档链接，以帮助解决技术问题。公司发现，在引入该技术后，客服人员在一小时内成功解决问题的聊天数量提升了14%，而在经验较欠缺的客服人员中的增幅更大，达到35%，这帮助他们更快地完成了学习曲线⁸。

在新加坡，一个由数字政府机构组成的联盟与一家领先的技术公司携手发起了一项联合倡议，旨在提升公共和私营领域在生成式AI方面的能力。他们通过“创新沙盒”和研讨会等手段，快速培训AI领域的专业人才，并将生成式AI原型转化为实际应用投入生产。

新加坡的这一举措不仅局限于开发面向消费者的聊

天机器人，更致力于营造鼓励创新的AI优先文化⁹。

- **数字孪生：**数字孪生技术涉及创建物理对象（如汽车或人体）、业务流程（供应链）、劳动力（呼叫中心）或场所（工厂、机场或整个城市）的近乎实时的数字副本。

宝马公司为计划于2025年在匈牙利德布勒森揭幕的电动汽车生产厂创建了一个数字孪生模型¹⁰。通过该模型，员工们可以在虚拟3D环境中协作培训，提前熟悉工厂布局、练习特定岗位的技能，并能自由地进行实验、创新和犯错。宝马的团队可以在所有设备上跨地域协作。此外，数字孪生模型还能让工程师们在工厂正式运营前排除故障，从而提高流程效率，节省时间和降低成本。整个生产流程将在实际硬件安装和机器人编程以生产特定型号之前，通过虚拟验证来优化。

一家英国电信公司为其呼叫中心的运营打造了一套数字孪生系统，以对其实时状态和性能进行监控和可视化。该应用程序允许用户进行实时模拟实验，通过调整人员配置或操作流程，以观察对预期性能的影响。用户可以利用这个平台测试不同工作班次、路由呼叫策略以及应对突发需求的各种决策的效果¹¹。

- **数字分身和数字人：**数字分身是一种复制个人或小型团队的特定技能、知识和其他属性的技术。而数字人则是一种在虚拟环境中使用的角色化身，能够模拟人类的一系列肢体语言和互动方式。

一家全球科技公司为一款行为举止同真人般的聊天机器人申请了专利。这种数字分身主要是通过搜集个人社交媒体信息而创建的，包括语音数据、帖子、信息、行为信息和图像等¹²。麻省理工学院媒体实验室的一个团队正在开发一种技术，能够让机器智能复制一个人的数字身份，这样其他人就可以“借用”他们的身份来提供咨询服务，或是在当事人不在场的情况下帮助决策。例如，该技术可用于创建一个公司律师的数字分身，它

能够以较低的成本向客户提供法律专业知识，这本质上就是“借用”了律师的身份来进行服务¹³。

惠普公司已在其呼叫中心采用了AI技术，这种技术能将客户来电转接给最擅长处理相关问题的客服人员。目前公司又在逐步发展数字分身技术，该技术能够将优秀客服人员的技能和专业知识复制出来，并将其整合到算法之中¹⁴。

名人和红人们也正努力通过各种途径获取当下的稀缺资源——人们的时间和注意力。例如，瑞典的ABBA乐队举办了系列音乐会，通过动作捕捉技术制作了3D数字化身来进行表演¹⁵。

- **增强现实和虚拟现实：**增强现实（AR）通常通过平视显示器、移动应用程序和智能眼镜，将数字内容叠加到用户的现实世界中，实现虚拟与现实的融合。虚拟现实（VR）创造了一个高度沉浸、完全渲染的数字环境，可以完全取代用户的现实世界环境。

美国空军正在使用AR/VR技术对飞行员和维修人员进行培训，在提高安全性的同时，课程完成率也相应提高了46%。AR/VR训练计划将用于对训练的工具、系统和飞机进行可视化，AI功能还可根据飞行员的学习风格为其提供个性化提示¹⁶。

- **数据分析：**数据分析和AI等技术或能帮助企业更好地利用海量数据。实时分析技术将逻辑和数学算法应用于数据，为用户提供即时的洞察力，使他们能够在实时环境中做出更明智的决策。自动分析则是通过自动收集和分析系统自身产生的数据来改进工作流程。

一家电信公司利用AI技术分析了数千名自视为机器学习专家的员工资料，解读与这些员工的机器学习技能发展相关的技能、经验和途径的信息。该公司随后基于这些信息创建了搜索和招聘算法，预估人才库由此扩大了至少三倍¹⁷。在聘用了拥有这些相关技能的员工后，该公司又迅速在这些

技能的基础上，对他们进行了针对性培训，以掌握机器学习所需的特定技能。该公司目前拥有的技术还允许员工将自己的技能与不同类型的工作进行比较，评估他们的适配程度，并列出他们需要发展的技能清单。

- **5G、无人机、边缘计算、物联网和传感器：**这些技术拓展了数字反馈回路的边界，使其触及现实世界的工作场景。利用这些技术采集的数据，可以提高虚拟副本的逼真度，并扩大数据规模以强化模拟和情景分析的准确性。将数据结果反馈到现实世界中，从而指导个人和团队做出更加明智的决策。

欧盟正在启动一项名为“目的地地球”的全面地球数字模拟项目，该项目基于气候、大气和气象传感器收集的数据构建而成¹⁸。来自世界各地的科学家、决策者和商界领袖将拥有一个数字乐趣空间，他们可以在这里访问数据并模拟气候变化对社会经济的影响。这些分析将辅助制定政策和商业战略，探索气候趋势，评估不同方案，并为可能的干预措施和投资提供依据。

这些工具在提升工作效率和探索未来方面的潜力正在逐步显现，但这只有在经过周密规划并广泛应用于目的明确的实验和创新之中时，它们才能真正释放全部潜力。

在一个充满变革和可能性的时代，实验和创新成为了人类学习探索未知领域、适应环境、激发出解决无边界的全球挑战所需想象力的宝贵途径¹⁹。要卓有成效地应对颠覆性变革，我们必须勇于接触新事物和未知领域。然而，要做到这一点——尤其是在商业环境中——需要明确的激励、机会和心理安全。随着颠覆性变革的加速，人们可能会越来越需要游戏化的机会和空间，这些空间不仅给员工提供了接触新技术的机会，也保证了员工和组织免受风险²⁰。

标志着贵组织应接受并推进数字乐趣空间的信号

- 您的员工和领导者对AI工作的可能性感到兴奋，他们正在寻找机会进行试验和探索，但却不知道如何做。
- 您的员工和利益相关者担心技术颠覆会影响员工技能的长期可用性。
- 您的组织正在使用虚拟现实和数字孪生等数字工具来改变工作，但却没有利用它们来提升员工体验。
- 您的组织正在使用分析技术来确定与劳动力相关的短期目标，但尚未挖掘其探索和规划可能未来的潜力。
- 无论组织是否批准，您的员工已经在工作中尝试使用生成式AI等工具。
- 您的竞争对手正以更快的速度将AI解决方案推向市场。董事会和投资者要求更多更快的创新（尤其是与AI相关的创新），同时还要求降低风险。

颠覆性变革和员工需求的不断演变推动了对数字乐趣空间的需求

颠覆性变革的步伐正在创造一个越来越不可预测、越来越复杂的世界。不断涌现的新的工作方式带来了一系列复杂的问题，这些变化似乎都在提醒着组织需要迫切将游戏化元素列入关注焦点。

初级职位正在减少，或需新技能²¹。在许多组织中，自动化和AI技术的应用减少了对一些初级职位的需求。曾经常见的、程序性的工作现在大多由软件自动完成，因此所需要的人员也就大幅减少²²。例如，在客户服务领域，聊天机器人处理了大量的客户咨询²³；在医疗保健领域，AI系统能够自动进行病例的初步编码，这样公司就能将经验丰富的编码员解放出来，专注于审核系统的决策²⁴。

此外，一些组织现在希望新入职的员工能够迅速运用熟练的技能 and 能力，因为其他职位需要更高的情商和发散性思维²⁵。这一转变可能会对劳动力市场产生影响，尤其是对年轻一代。传统上，

初级职位会给予新员工时间和空间来提升技能，但随着这些角色的减少，数字乐趣空间提供了一个平台，让员工能够在其中积累经验、实践以及发展新技能。例如，医疗专业人员可以通过数字孪生技术模拟人体和医院环境，从而在与现实生活中的病人互动之前做好准备²⁶。经验丰富的销售主管的数字分身可以成为销售新人的私人教练。电力公司也正在使用虚拟现实技术，帮助员工在危险环境中（如变电站等）的工作做好准备²⁷。

在工作中，人类能力的重要性与日俱增。随着工作环境变得日益动态和难以预测，我们越来越需要员工能够对不断变化的数据做出判断，好奇心、同理心和应变能力等软技能在工作中的相对重要性也在逐步提升。数字乐趣空间通过为员工提供探索、实验和创新的空间，可以培养和利用员工的人类能力。数字乐趣空间可以帮助员工更新技能、适应新角色，以应对快速变化的就业市场，还能帮助组织培养远见卓识和应变能力，以便在充满挑战的环境中蓬勃发展²⁸。

员工需要时间和空间来学习如何与智能技术合作。几乎所有前面提到的例子都表明，技术并不只是简单地替代或增强人力。智能技术的引入改变了处理流程和工作组任务的互动方式，这对工作模式提出了新的要求。员工的工作体验正在发生变化²⁹，这可能解释了为什么在我们的研究中，高管们认为人机协作³⁰技能至关重要。因此，近年来关于人类与机器协作的研究不断发展，这种协作对人力绩效的重要性日益凸显，这表明在数字乐趣空间中进行专门的实验和创新来培养这些技能是非常有价值的。

分布式团队正在改变人们完成工作的方式。随着混合现实进一步发展，员工们越来越多地在不同的时间、不同的地点以不同的速度工作。这迫切需要我们拥有能够跨越时间和空间进行构思、实验和探索的数字空间。例如，数字乐趣空间使一群分布在全球各地的科学家团队能够远程管理物理实验室中的机器人进行化学实验³¹。

此外，年轻员工往往倾向于混合工作模式、分布式团队和在线互动。德勤全球的一项关于千禧一代和Z世代的研究发现，约有一半的Z世代和千禧一代认为在线体验可以代替面对面的亲身经历³²。对这些员工来说，数字乐趣空间似乎是他们生活的一部分，他们已经准备好在数字空间中承担积极创造者的角色。

数字乐趣空间与组织利害攸关

根据我们的研究，76%的员工表示，组织帮助他们预见未来工作变化是重要或比较重要的，但只有不到一半（43%）的员工表示他们的组织正在帮助他们这样做。另一项于2023年9月发布的针对全球员工的最新研究发现，尽管大多数员工认为AI相关的技能对他们的未来前景至关重要，但只有13%的员工在过去一年中接受过与此相关的技能培训³³。许多组织没有

为实验或创新提供时间、空间、机会或工具。

为了帮助组织取得成功，员工需要感觉到他们正在积极投身于角色的转变过程中。给予他们一个能够自由探索和发挥的空间，可能是赢得他们认同和投入的关键。此外，由于实践是最好的学习方式，数字乐趣空间应当支持员工持续学习和开发新技能，尤其是在与他人合作、人机协作的能力方面，这些技能在未来几年会变得越来越重要³⁴。

在员工角色转变的过程中，为他们创造一个安全的空间是非常重要的，以确保组织和员工的这种转变能够广泛地转化为业务成果和人的可持续性。需要注意的是，这些成果将因组织和员工而异，没有放之四海而皆准的解决方案。数字乐趣空间为员工和组织提供了一个平台，使其能够模拟不同的工作方式，并根据具体目标和情况找到最合适的路径。那些未能探索数字乐趣空间的组织可能会固守传统的工作方式，随着技术的不断进步和变化，这可能会使他们处于不利地位。在当今世界，速度是区分竞争者的重要因素，因此越早开始这些探索，就越能占据优势。

建设推动人力绩效的数字乐趣空间

建设和维护一个成功的数字乐趣空间可能需要企业采用新的战略、思维方式和方法，以满足不断变化的员工需求。但是，启动数字乐趣空间并不一定是一项复杂的、资源密集型的工作，无论组织处于何种阶段、拥有何种资源，都可以从现有的条件开始，许多组织已经在使用数字乐趣空间中可能会用到的工具。下一步要做的便是创造机会、心理安全以及实验和创新的机会。当组织开始建设数字乐趣空间时，可以考虑采取以下行动：

那些未能探索数字乐趣空间的组织可能会固守传统的工作方式，随着技术的不断进步和变化，这可能会使他们处于不利地位。

让数字乐趣空间的使用民主化。目前，数字乐趣空间工具往往只被少数专家独立使用，其主要用于优化特定流程，而不是创新和探索其他可能性。为了促进这些工具的使用更加民主化，我们需要拓宽其应用范围和方式，鼓励短期内进行充分的实验，为未来的发展打下基础。在扩大乐趣空间的使用范围时，要特别关注中层领导和一线主管。它们经常忙于应对运营挑战，为实现短期绩效目标而努力，这可能会牺牲他们的想象力，无法让视野变得开阔。数字乐趣空间可以帮助他们恢复好奇心，鼓励他们更充分地参与创造性合作。不过，高层领导应考虑给予员工自主空间，让他们在没有领导参与的情况下自由探索和尝试，这样他们就可以在无压力的环境中勇敢实验和面对失败。

鼓励创新。组织中各层级员工都应该被给予时间、鼓励和机会在数字乐趣空间中进行实验和探索。为了鼓励员工进行创新，需要为乐趣空间制定规范和基本准则，强调试验失败或技术失误是完全可以接受的。员工在数字乐趣空间中的参与度和他们实验中产生的创新成果应当得到认可和奖励。此外，组织应确保员工了解可用的工具，并提供学习如何使用不同技术的资源，以激发员工的参与热情。当员工被鼓励在数字乐趣空间中探索和实验时，他们及其组织将更有能力适应变革，更好地驾驭不确定性，确保组织永远充满创新想象力。

将创新与工作联系起来。开放式创新在激发创新方面可能是最为有效的，但这并不意味着它是缺乏趣味性或与组织目标无关的。通常鼓励员工探索对组织至关重要或员工个人感兴趣的领域和问题。从工作设计的角度出发，应考虑如何在日常

工作中融入与数字乐趣空间的互动元素。鼓励团队共同进行实验和创新。在可行的情况下，为这些团队提供发挥创造力的空间，允许他们根据在乐趣空间中的学习来定义和改进他们当前所面临的现实世界的挑战。管理者可以在必要时制定创新规则，以及从过程中收获最佳想法，来激发投资和创新。

利用数字乐趣空间进行共创。事实证明，共同创造对许多组织而言是一个难题。只有30%的高管表示，他们经常让员工参与战略和解决方案的共创。数字乐趣空间是一个风险较低的平台，可以邀请员工共同创造自己的角色和组织的未来。这种授权不仅增强了员工的目标感、归属感，还提高了它们应对变革的能力。

关注人的可持续发展。数字乐趣空间不仅仅是尖端技术的展示平台，它更是培养和发展员工好奇心和想象力的场所。它需要确保在其中探索的员工能够在一个幸福、心理安全和信任的环境中成长。同时，数字乐趣空间也是探索如何改善人的可持续发展成果的理想试验场。例如，可以使用AR或VR技术来提升技能培训的有效性，或使用传感器和分析技术来提高安全性。

就员工数据进行协商。从AI分析到数字孪生技术，数字乐趣空间中使用的许多工具都能在工作、劳动力和工作场所问题上发挥作用。但若要提高工具的有效性，需要大量的员工数据。员工们对这些数据的控制权要求日益增加，组织应致力于利用这些数据创造共同价值，并遵循透明、可访问的劳动力数据政策开展工作³⁵。

在数字乐趣空间中，对员工数据的运用凸显了信任的重要性，而数字分身技术就是一个显著的例证。由于数字分身通常基于真实个人所创建的，这就要求个人同意以数字形式分享自己的知识和能力，并且可能涉及知识产权的拥有和共享问题。一些知名人士已经选择出售自己的数字肖像权³⁶，而另一些人则面临未经许可而创造的数字分身问题³⁷。对于那些拥有紧缺专业知识、经验和才能的员工而言，他们可能会发现类似的、有利可图的机会，他们可以通过创造自己的数字分身来扩大自己的价值，从而使更广泛的组织受益。由于这是一个新兴领域，有许多问题尚未得到解答或提出，因此在探索这一领域时需要谨慎行事³⁸。

数字乐趣空间的未来

组织可能需要许多数字乐趣空间，每个乐趣空间都会涉及不同的工具、领导者和员工，并且各自有着特定的目标。有些乐趣空间将专注于特定的项目或问题，它们可能有明确的生命周期，随着项目的完成而结束；另一些则更加开放，有着许多潜在的应

用场景。

以前面讨论的温哥华国际机场为例，该平台被明确定位为一项以人为本的技术，运营团队可以自由发挥，想象如何应用该平台。目前，这些团队已经发现了多种用途。平台支持员工培训和新方法的测试；通过乘客需求的数据，工作人员可以预测等待时间，识别潜在的问题，从而为乘客提供更优质的服务；摄像头能够监测车辆在航站楼外的长时间停靠，使运营和安全团队能够迅速处理问题，改善交通流量；实时维修需求信息可以帮助维修人员更高效地响应工单³⁹。

这些只是领导者和员工利用机场数字乐趣空间的一些例子。为了取得更好的成果，实验和创新的潜在用途实际上是无限的。这表明，在最佳状态下，数字乐趣空间是一个充满无限可能性的空间，组织和员工都可以从他们创造新模式的能力中获益，并找到解决紧迫问题的办法，而最紧迫的问题莫过于员工在日益科技化的工作场所中所扮演的角色。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年	的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了	探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。
---	---	---

注释

1. Siemens Healthineers, "From digital twin to improved patient experience," September 11, 2018; Maulshree Singh, Rupal Srivastava, Evert Fuenmayor, Vladimir Kuts, Yuansong Qiao, Niall Murray, and Declan Devine, "Applications of digital twin across industries: A review," *Application Science* 12, no. 11 (2022).
2. John Hagel III, John Seely Brown, and Maggie Wooll, *Skills change, but capabilities endure*, Deloitte Insights, August 30, 2019.
3. Amy C. Edmondson, "Psychological safety," accessed December 19, 2023.
4. YVR, "YVR launches its digital twin, making people and community the center of its digital transformation," March 24, 2022.
5. Gov.UK, "The Bletchley Declaration by countries attending the AI Safety Summit, 1–2 November 2023," November 1, 2023.
6. World Economic Forum, "The future of jobs report 2023," April 30, 2023.
7. Randstad, "AI threatening jobs? Most workers say technology is an accelerant for career growth," September 5, 2023.
8. Erik Brynjolfsson, Danielle Li, and Lindsey Raymond, *Generative AI at work*, National Bureau of Economic Research, April 23, 2023.
9. Yogesh Hirdaramani, "100 solutions in 100 days: Singapore government jumpstarts generative AI capabilities with sandboxes, workshops," GovInsider, July 25, 2023.
10. Jacob Bourne, "BMW, Zapata, and MIT test quantum-inspired generative AI in production," Engineering.com, June 30, 2023.
11. Deloitte, "How twin tech is helping VOIS design a new future," accessed December 19, 2023.
12. Grace Kay, "Microsoft has patented a chatbot that could imitate a deceased loved one, celebrity, or fictional character," Business Insider, January 23, 2021.
13. MIT Media Lab, "Augmented eternity and swappable identities," accessed December 19, 2023.
14. Simon Firth, "HP Labs uses artificial intelligence to improve HP's customer service offerings," The Garage by HP, January 15, 2020.
15. Jenni Reid, "ABBA's successful avatar show in London, offers a glimpse at a daring new direction for live music," CNBC, December 29, 2022.
16. Miriam A. Thurber, "Tech Training Transformation modernizes tech training with virtual reality," United States Air Force, July 26, 2021.
17. Michael GriMths and Robin Jones, "The skills-based organization," Deloitte, November 2, 2022.
18. European Commission, "Destination Earth—new digital twin of the Earth will help tackle climate change and protect nature," press release, March 30, 2022.
19. Adam Piore, "Do you play enough? Science says it's critical to your health and well-being," Newsweek, July 19, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael GriMths, and Reem Janho, "Are organizations actively managing the full spectrum of risks associated with the workforce?", Deloitte Insights, December 12, 2022.
21. Nicole Lewis, "Generative AI will disrupt career paths, recruiting," SHRM, August 8, 2023.
22. Kate Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs," BBC, September 20, 2021.
23. Pranshu Verma, "ChatGPT provided better customer service than his staff. He fired them," *Washington Post*, October 3, 2023.
24. Thomas H. Davenport and Steven Miller, *Working with AI: Real stories of human-machine collaboration* (MIT Press, 2022).
25. Morgan, "Why inexperienced workers can't get entry-level jobs."
26. Peter Coveney and Roger Highfield, "Why some scientists believe the future of medicine lies in creating digital twins," *TIME*, April 5, 2023.
27. Deloitte Insights, *Virtual reality helps Exelon put safety first*, November 18, 2022.
28. Jefl Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *Beyond reskilling: Investing in resilience for uncertain futures* Deloitte Insights, May 15, 2020.
29. Alexandra Samuel, "I've worked with generative AI for nearly a year. Here's what I've learned," *Wall Street Journal*, November 6, 2023.
30. Sue Cantrell, Thomas H. Davenport, Steve Hatfield, and Brad Kreit, *Strengthening the bonds of human and machine collaboration*, Deloitte Insights, November 22, 2022.
31. Rachael Pells, "Why scientists are delving into the virtual world," *Nature*, September 1, 2023.
32. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jefl Loucks, and Kevin Downs, *2023 Digital media trends: Immersed and connected*, Deloitte Insights, April 14, 2023.
33. Randstad, "More than half of workers believe AI skills will future-proof their careers, but only 13% have been offered such training opportunities - Randstad data reveals," September 5, 2023.
34. Jim Guszcz, Harvey Lewis, and Peter Evans-Greenwood, *Cognitive collaboration*, Deloitte Insights, January 23, 2017.
35. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, David Mallon, Martin Kamen, John Forsythe, Lauren Kirby, Michael GriMths, and Craig Eaton, *Negotiating worker data*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
36. Todd Spangler, "Meta launches AI chatbots for Snoop Dogg, MrBeast, Tom Brady, Kendall Jenner, Charli D'Amelio and more," *Variety*, September 27, 2023.
37. Will Bedingfield, "The Bruce Willis deepfake is everyone's problem," *Wired*, October 17, 2022.
38. Steve Hatfield, John Brownridge, Gregory Vert, Eoin Drumm, and Brad Kreit, "Digital doppelgangers," Deloitte, December 3, 2022.
39. Larisa Redins, "Using digital twins to improve operations at Vancouver's airport," Edgeir.com, October 19, 2022.

致谢

感谢Kate Schmidt、Jennifer Hentz、Dany Rifkin、Steve Kyle、Greg Vert、Maya Bodan、Andrew Pau、Caitlin Nasseraddin、Kailyn Hornbeck对本章的贡献。



文化的百花齐放： 通过子文化推动多元组织的发展

组织不应该追求一种共同的文化，而应该根据当地团队的需求，在与组织范围内的价值观保持一致的情况下，实现一种“文化下的子文化”。

John Forsythe、Julie Duda、Sue Cantrell、Nicole Scoble-Williams、Mari Marcotte

在

谈到文化如何在组织中发挥作用时，招聘过程提供了一个有趣的视角：求职者经常被建议在面试中询问

“企业文化”，招聘经理也被要求评估应聘者的“文化契合度”。这种建议往往基于一个前提：大多数大型组织都有一种明确而统一的、需要员工适应的文化，这种文化从高管层向下明确传达并强制执行。然而，企业文化很少以这种方式发挥作用。

通常，一个员工加入一个组织后，会发现自己处于该组织特定部分的独特团队文化中。当文化与他们的期望大相径庭时，其影响可能极为显著：几乎三分之一的新员工在入职后的前90天内选择离职¹，其中最主要的原因是入职后对文化方面的预期与预期不符²。

另一种情况是，员工在面试过程中没有充分或准确地描述他们所追求的文化，因为这与招聘人员所宣传的整体企业文化不同，这让员工对公司印象大打折扣，试图寻求其他机会。例如，技术人员在面试非技术型组织的工作时，往往寻求高风

险、高回报、没有严格规定的企业合作文化。虽然这种文化可能确实存在于组织的技术部门中，但招聘人员可能反而会强调一个与员工期望截然不同的整体企业文化，这可能导致企业在吸引和获取组织竞争所需的人才方面造成了脱节。

单一的文化观不再适合当今世界，在这个世界中，员工队伍日益多样化，他们寻求更大的自主权和个性化的工作体验，同时，组织越来越多地在敏捷性和客户响应能力方面竞争，而不仅仅依赖于标准化和自上而下的控制。高层领导对文化的宣讲可能会开始变得同质化。事实上，研究表明，跨国公司所宣称的组织价值观在很大程度上相互雷同，“诚信”出现在四分之三的跨国公司中，其他如创新、团队合作、卓越和安全等令人钦佩但又普遍的价值观也经常出现³。尽管用来描述这些价值观的语言相似，但组织文化的实际感受却可能大相径庭，这表明实现这些价值观的子文化在实践中存在差异。当众多组织宣称的价值观趋于一致时，子文化

百分之五十的高管报告说，当一个组织的文化有适度的变化时，它是最成功的。然而，高管们认为这恰恰是最为困难的。

可以帮助组织脱颖而出，从而对人才的吸引和保留产生重大影响。

组织应积极拥抱和培养组织内部的多种子文化，以满足不同团队、职能、地域甚至员工类型的独特需求。子文化反映了在不同团队、职能和地域中如何完成工作的微妙差异，是组织更接近服务对象并更快地响应其需求的重要途径。

什么是文化？

企业文化是组织中“做事的方式”——在组织共同的经验、价值观和信念的支持下，长期持续的行为准则⁴。

文化既包括在整个组织中普遍一致的价值观，也包括文化在实践中的体现，例如规范、符号、语言和行动。在拥抱具有子文化的组织中，这些实际的行为可以而且应当是灵活的。

领导者们正在认识到这一转变：在我们的《2024年全球人力资本趋势》研究中，近四分之三（71%）的受访者表示，重视单个团队和工作组的文化培养、流动性、敏捷性和多样性对他们的成功至关重要。此外，有50%的高管表示，当一个组织的文化有适度变化时，它是最成功的。然而，高管们认为这是最难以应对的趋势之一。有73%的员工因为文化契合度不高而离职⁶，这一数据表明了文化对员工的重要性，以及组织领导者在定义和推动文化时的“模糊性”。

采取“微观”方法对待文化，可以使组织和领导者更详细地描绘出“我们在这里工作的方式”，从而推动对员工和组织都有利的不同体验和结果。事实上，根据我们的研究，接受子文化的组织在实现积极的个人成果的可能性上要高出1.8倍，在实现预期业务成果的可能性上要高出1.6倍。

利用子文化力量的一个关键是在全球价值观上保持一致，同时鼓励职能、团队和地域一定程度的自主权，不仅允许他们蓬勃发展，而且为他们提供建立自己的本地化文化融合所需的资源⁷。这样，组织就可以拥抱思想的多样性、创新、敏捷性和定制化的工作方式，这些是每个子文化都鼓励培养的。摩根大通（JPMorgan Chase）首席人力资源总监Robin Leopold认识到，“对于我们这样规模的组织来说，团队中存在子文化是正常的。但如何将这些文化融合在一起，并围绕我们公司的服务、爱心、好奇心、勇气和卓越等价值观来整合，才是成功的秘诀。”⁸

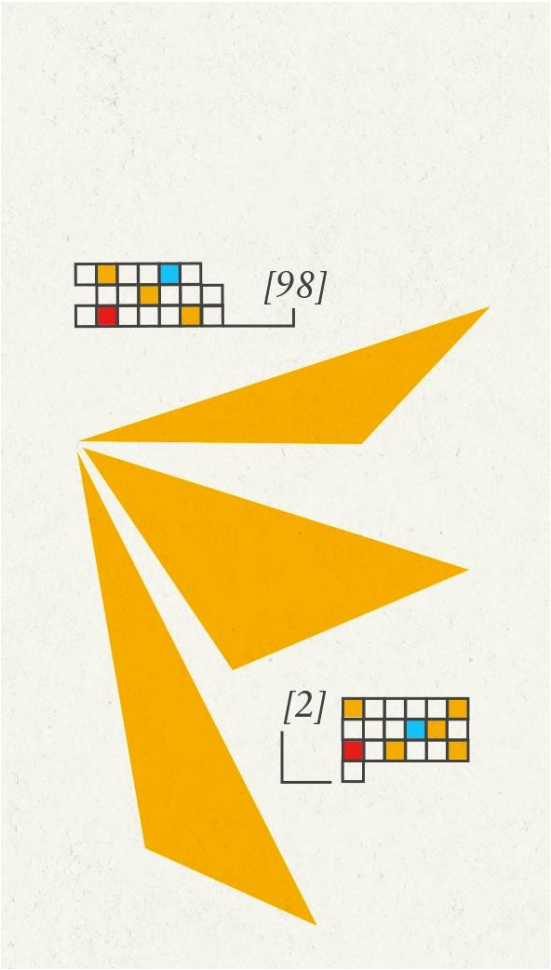


图1

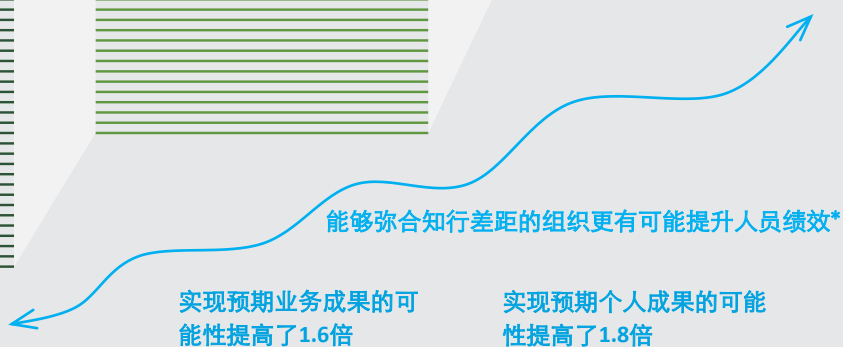
知与行的差距：受访者明白培养工作场所的子文化很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“关注单个团队和工作小组作为培养文化、流动性、敏捷性和多样性的最佳场所，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决该问题上处于何种阶段？”两个问题的受访者百分比

71%的受访者认识到培养子文化的重要性

45%的受访者正采取行动

12%的受访者取得了显著成效



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。

*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

一些领导者可能会对培养不同的行为和实践以支持员工的想法持保留态度。确实，有些做法可能需要标准化以符合法规要求。然而，试图消除所有独特的行为和实践可能会限制组织的敏捷性，并影响员工的经验和留存率。在与美国一家领先消费品公司前首席增长官Sanjiv Gajiwala的谈话中，他指出了子文化与组织敏捷性之间的直接联系，他指出：“如果你接受波动性作为常态，那么只有‘单一文化’的组织就极易受到冲击。”⁹

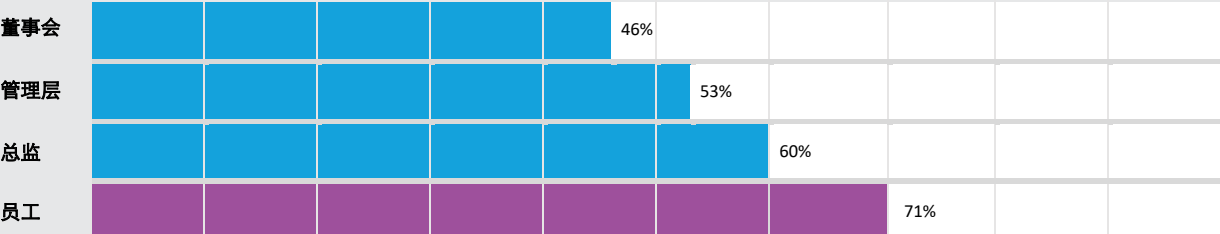
当被问及疫情以来组织文化发生了怎样的变化时，大多数领导者（60%）认为现在的情况有所改善。这可能是因为更多的混合或远程工作导致子文化的增加¹⁰。这与媒体经常报道的说法相反，他们强调组织需要一种强有力的共同文化作为恢复职权的主要动力。研究表明，这种做法可能会对员工的工作体验产生负面影响¹¹。我们的研究发现，尽管高层领导对子文化的价值评价较低，但实际工作中的主管和员工认识到子文化对成功的重要性（图2）。

在人的可持续发展的新时代，授权团队去定义和实施自己的工作方式、仪式和规范变得越来越重要。赋予员工自主权，使其与组织目标保持一致，可以作为商业和个人成果的催化剂¹²。

图2

员工与领导之间的脱节

当谈到工作场所子文化的重要性时，高层领导、主管和员工之间存在脱节。



注：在“将单个团队和工作组作为培养企业文化、流动性、敏捷性和多样性的最佳场所，对组织的成功有多重要？”这个问题中，回答“至关重要”或“非常重要”的受访者。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

您的组织应赋予子文化权力的信号

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 您的高层领导觉得公司偏离了企业文化，他们要求重新调整。• 您的员工在适应自己的团队、办公室或职能部门的工作方式的同时，也在创造自己的规范和工作惯例。 | <ul style="list-style-type: none">• 您注意到创新和敏捷性正在滞后，并怀疑这是因为员工感到被企业流程和政策所束缚。• 目前的一刀切的组织文化很难吸引或留住顶尖人才。 | <ul style="list-style-type: none">• 您的员工和管理人员都表示，长期以来与工作方式有关的规范——比如与工作日开始和结束有关的规范——不再满足他们的需求。 |
|---|--|---|

当前的趋势强调了在文化层面“从小处着手”的重要性

随着员工偏好、技术进步和工作方式的变化，工作场所子文化的重要性日益凸显。

混合型和远程工作安排。在混合工作环境中，管理人员可能会不确定如何推动文化发展，因为传统的单一、统一文化模式可能不再适用。研究表明，远程和混合工作安排对员工体验和保留率有重大影响：混合工作模式可以减少35%的流失率，并提高员工满意度。61%的美国人力资源领导者认为，混合工作模式下的文化比在现场工作模式中的文化更重要¹³。然而，也有超过三分之一的领导者认为远程工作削弱了他们的企业文化，这种担忧常被高层管理者用作推动“重返办公室”的理由¹⁴。鉴于全球近70%的员工更喜欢混合型的工作安排，领导者可能需要探索新的方式来强化办公室之外的团队文化¹⁵。

子文化提供了一种可能的解决方案，可以解决在混合和远程环境中培养文化的挑战——通过关注团队层面的联系，管理者和员工可以共同确定他们最有效的合作方式和工作地点。研究表明，混合团队中的员工在团队内部建立了更紧密的联系，尽管这种联系在整个组织层面可能不那么强烈¹⁶。然而，在工作地点和时间安排上拥有更大自由的员工，其联系程度远高于那些没有这种自由的员工，且联系越紧密的员工，他们的表现就越好¹⁷。

日益多样化的员工队伍。试图将单一文化应用于日益多样化的劳动力，已不再能满足当今员工的需求，他们如今在地域、就业类型（包括偶发、零工、全职、兼职）、工作安排（现场、混合、远程）、人口统计（生活阶段、教育水平、身份）以及动机、思维和社交方式上的差异比以往任何时候都大。

例如，在麻省理工学院《斯隆管理评论》的一项劳动力生态系统调查中，80%的受访者表示，外部员工对组织文化的参与是至关重要的，但只有18%的人采取了综合方法来管理内部员工和外部贡献者¹⁸。由于各种实际和法律原因，将外部员工融入组织的单一整体文化往往是具有挑战性的，这表明子文化可能是一个有效的途径。房产服务公司PlanOmatic的首席执行官Kori Covrigaru解释说：“让承包商接受这种文化真的很难。外部员工通常同时做多份工作，拥有自己的文化和品牌。他们灌输核心价值观，让那些可能一周只来一天或两天的人接受，并试图找到平衡。然而，没有一个放之四海而皆准的解决方案能吸引他们。”¹⁹

对于全球分布的团队，其员工代表着不同的文化和身份，子文化可以促进跨团队或职能之间建立深刻而有意义的联系。子文化不会强求所有人都遵循一套单一的标准，也不会将公平与同质化混淆。通过帮助确保公平而不是平等（或同质），子文化可以接受和利用个人和团队的差异。

“如果你接受波动性是常态，那么只有‘单一文化’的组织就极易受到冲击。”
—Sanjiv Gajiwala

科技进步。新技术使领导者对整个组织的工作方式有了更多的了解，增强了他们对组织运作的控制感，从而更好地融入当地文化。例如，自然语言处理可以分析文化的细微差别，并在整个组织的协作平台中使用不同的术语和短语，以突出潜在的问题和改进的机会。生成式AI工具能够整合并解读这些信息，利用现有数据生成实时洞察。例如，一家全球制药公司基于协作平台数据，创建了一个实时员工情绪视图，该视图为文化领域提供了持续的脉动监测，以识别可能需要关注的热点²⁰。

赋予一线员工决策权的重要性。新技术可以让最接近客户的员工迅速捕捉并响应客户需求的变动。随着领导者对此的认知加深，他们开始授权一线员工访问数据，并赋予组织边缘人员自主决策的能力。例如，米其林工厂的员工通过数字化工作流程板，能够直观地查看不同轮胎类型的库存水平，使他们能够根据实时信息优先考虑工厂生产特定类型的轮胎。授权一线员工根据数据做出决策，使他们能够根据自己的专业知识快速解决生产线上的问题，这不仅提升了年度产量和操作灵活性，还增强了员工之间的参与感²¹。

崛起的员工主导权。现代员工比以往任何时候都有更多的选择权，他们可以在工作地点、时间和方式上作出自主选择²²。员工们明确表达了他们希望拥有能够反映团队工作方式的本地化文化：在我们的调查中，每三名员工中就有一人表示，他们所在的工作小组或团队独特文化对他们的工作体验尤为重要。

人的可持续发展的重要性日益增强。人力可持续性发展越来越多地被认为是劳动力和组织对公众和社会贡献的重要组成部分。在一项针对英国专业人士的调查中，80%的受访者表示，塑造一个支持性的职场文化应该成为组织目标的一部分²³。虽然组织领导者可以设立支持性文化的广泛

指导原则，但真正将支持性文化落实到他们自己创建的子文化中的是管理者，他们通过感知和理解员工的需求和优先事项，支持他们的职业发展。

兼并和收购活动。许多领导者都意识到，新收购或合并的公司往往携带着自己独特的文化。尽管某些方面可能需要统一标准，但许多领导者也认识到，过度压制新收购组织的特色文化可能会对业务成果产生负面影响。这为那些经常收购的组织提供了一个接纳和融合子文化的机会。例如，罗氏生物技术和医疗解决方案公司的首席人事官Cristina A. Wilbur指出：“在我们收购公司时，我们非常注意那些关键要素，以确保能在不破坏文化的情况下使它们融入罗氏组织。如果你收购了一家公司，却彻底抹杀了它的文化，那么就失去了当初收购这家公司的全部意义。文化是企业价值重要的组成部分。”²⁴

培养工作场所子文化的好处和障碍

培养子文化并不意味着放弃组织文化的整体理念。相反，组织内的共同要素应该转变为广泛的价值观和共同的愿景及目标。这些由高层领导人明确阐述，然后授权当地团队，让他们创造适合自己的独特工作方式。这样组织可以在保持明确身份（一些人称之为“北极星”）的同时，发展出灵活而独特的工作方式，以适合不同团队和组织的需求和利益。

以荷兰健康和营养公司Royal DSM的“舰队式”文化为例，在这种文化下，战略和总体方向由中心制定，但由拥有各自子文化的敏捷团队来实施，这些团队被授权去推动预期的结果。公司为这些“小船队”提供指导，确保其朝着正确的方向航行，但它并没有强制规定每艘独立“航船”上的规范和行为²⁵。

然而，培养子文化可能伴随着潜在风险。例如，如果个体的子文化与组织的核心价值观不相一致，可能会导致内部形成“我们 vs. 他们”的对立心态，从而影响对组织整体目标的贡献。其他潜在的风险包括，由于工作方式的差异，员工可能感到不公平；如果子文化之间的接口不清晰或功能不强，可能会减少团队间的协作；如果员工在组织的不同部门之间流动时难以适应不同的规范和工作方式，可能会导致工作疲劳。为了减弱这些风险，组织应该优先考虑建立明确的沟通和协调机制，从而实现跨职能和跨地域的协作。

让子文化发挥作用

影响组织、领导者、团队和员工个人接受子文化的因素是多方面的。子文化的数量和种类因组织而异，这取决于以下部分或全部特征：

- 决策速度和风格（如共识型、分布式决策）
 - 员工多样性（如不同类型、身份的员工）
 - 地域多样性
 - 治理方式（如指挥控制型、分权型）
 - 并购活动
 - 监管监督
 - 风险承受能力
 - 规模和组织成熟度
 - 工作场所模式（远程、混合、现场）
-

当组织领导者拥抱子文化时，可能会产生一系列积极的结果：

吸引和留住紧缺人才。创建并推广多样化的内部子文化，这些子文化可能不同于组织所认为的或主要的企业文化，有可能吸引不同类型的员工来满足紧缺的技能需求。例如，一家正在进行数字化转型的医疗保健机构可能正在寻找具有先进技术技能的人才。子文化可以使该组织的技术团队或职能部门在感觉和运作上更像初创企业，从而满足软件开发人员的期望和偏好。

推动更好的业务成果。被评为最佳工作场所的组织在市场上表现优异，而文化则是推动这种卓越体验的关键因素²⁶。通过子文化的培育，领导者可以灵活调整团队的工作方式，增强员工推动业务成果的能力。此外，认同公司企业文化的员工比其他员工的表现高出37%，留在企业的可能性也高出36%²⁷。

提高预测和应对未来需求和变化的能力。子文化的茁壮成长可以增强组织响应客户、市场、员工和利益相关者需求的能力，从而实现更大的敏捷性。当团队被授权在广泛组织原则的基础上自定义子文化时，他们在“*What*”上保持一致，而在“*How*”上享有自由和灵活性²⁸。例如，NASA鼓励子文化的形成，实现更大的灵活性。NASA首席技术专家 Nicholas Skytland指出：“NASA内部存在多种子文化，这些子文化源于分散在各个空间和研究中心的劳动力，这种结构帮助NASA保持灵活性，并有效地分配其工作任务。”²⁹

向人力可持续性迈进。通过在团队文化中融入更多的流动性，管理者能够更有效地支持团队的幸福目标。70%的管理者表示，企业文化等内部障碍使他们难以为团队成员提供支持³⁰。如果工作方式是根据团队成员的独特需求定制的，那么组织就更有可能会满足员工的需求，支持他们实现幸福和目标。

如何培育成功的子文化

要为子文化的蓬勃发展创造条件，需要组织领导层、团队领导和人力资源部门之间的协调。为了促进子文化的发展，组织应该考虑以下步骤：

- **聚焦工作，定义子文化。**要确定子文化的创建地点和方式，需要从工作本身出发，因为工作活动通常会推动子文化的发展。从组织想要实现的目标成果倒推，将工作分解成各个组成部分，以了解需要完成哪些工作，然后在哪儿以及如何完成。

对于一些公司来说，从工作入手可以创建跨越传统职能界限的工作场所子文化。例如，对于像IT基础设施专家那些主要在现场工作的角色之间，可能就存在一种子文化，因为尽管他们的工作是独立完成的，但却需要依赖专门的设备。相比之下，像客户参与经理或人力资源业务合作伙伴这样的角色可能发展出一种更远程、时间安排更灵活子文化，以适应他们具有协作性质的工作，而不受固定地点或时间的限制。

- **将子文化融入人才生命周期。**招聘、绩效管理、发展和部署等人才管理流程应当具有灵活性，以适应不同团队、职能和地点的独特文化。在招聘环节，企业应当根据招聘团队的文化特点来调整沟通策略。正如企业采用精细复杂的方法在市场上定位客户群体时，它们也可以基于特定的子文化，对内部或外部的员工细分群体进行定制化的信息传递和实践。

这种策略甚至可以应用到团队层面，即根据员工与特定子文化的契合度来聘用或调配员工。例如，制造公司ACS通过在人才招聘过程中引入了行为评估，提高了招聘效率，从而将更高质量的候选人安排到适合其

行为特征和团队文化的团队中，提高了团队的组织效能，节省了大量时间³¹。

在强化子文化行为方面，奖励是一个极有效的工具。领导者应当确保绩效管理流程和奖励体系能够激励那些与团队独特工作方式相一致的行为，或者至少不与这些行为相冲突。Google Cloud是一家将子文化理念嵌入绩效管理流程的企业。与Google其他直接面向消费者部门不同，Google Cloud直接面向企业客户。Google Cloud员工团队意识到需要建立一种独特的子文化以加强对客户的同理心。这种原则被融入到Google绩效评估中的团队合作维度。因此，尽管所有Google成员都被期望成为团队合作的典范，但Google Cloud的员工在团队合作方面的评估被特别强调要与客户共情文化原则联系在一起³²。

- **挖掘管理者、领导者和边界跨越者在子文化中的“模块化”能力。**虽然子文化分散了部分控制点，但领导者在制定和阐明全组织适用的指导原则上仍旧发挥着重要作用，这有助于管理者能够在团队之间建立联系。管理者和团队领导者作为团队间的纽带，能够融合潜在的文化差异，共同推进目标实现。例如，一家领先的消费品公司中，成长型组织结构融合了创新、研发和营销三大职能。这些部门虽然受好奇心的共同驱使，但由于工作性质的独特差异，每个部门都有独特的微观文化。研发职能部门具有很强的技术性，因此它的子文化更侧重于教育和探索过程，对工作产品持中长期的观点。相比之下，社交媒体营销团队则更看重速度和

创造力，致力于打造符合社交媒体趋势的病毒式营销手段有关的内容³³。尽管这三个群体展现出了不同的子文化，但共同秉持的好奇心这一核心价值推动了彼此间的协作与交流，促进了更多的跨部门合作。

组织网络分析还有助于确定子文化间的“模块化”协作点。这种分析不仅能找出在多个子文化中具有影响力的个体，使其成为各子文化间的联络员，还能识别出那些在两个子文化间合作未达最优状态的关键人物³⁴。

通用汽车利用组织网络分析，建立了一个敏捷团队来推动创新和变革。这些团队是根据网络角色组建的，可以通过不同的方式来推动新的工作方式³⁵。例如，通用汽车在收购一家技术公司时，为了保护创始人领导的子文化，故意没有完全整合团队。相反，通用汽车采用“边界扳手”策略，将创业团队与业务运营部门联系起来，以便获得工程或测试等资源。对这种子文化的保护帮助了通用汽车成为第一个在大型生产设施中进行自动驾驶车辆组装的公司³⁶。

- **提供实现持续感知所需的工具和数据。**考虑在组织层面投资基于调查的工具、AI和其他数据收集以及分析工具，使组织能够实时了解子文化。对子文化的洞察不仅能够帮助纠正已经失控的团队或团体，它还可以识别和推广各团队的最佳实践和学习成果。

这种方法可以让领导者深入了解工作团队的运作，从而放弃对子文化的严格控制³⁷。

例如，荷兰软件公司KeenCorp通过扫描内部电子邮件和聊天记录（汇总并匿名处理，不涉及个人隐私），以衡量文化和参与度，并指出潜在的问题³⁸。例如，如果在某个特定的子文化中发现了微歧视现象，分析结果可能会显示某个群体的参与度模式正常，而另一个群体的参与度有所下降。

展望子文化

组织领导者可能会担心，随着子文化的扩散，认可和支持它们将导致组织核心特质的稀释或丧失。但如果领导者能够审慎地运用新数据和新技术来理解各种子文化，授权管理者去培育和发展各自的文化，并采用[无边界的人力资源方法来提供专业知识](#)，那么组织就能在控制和授权之间找到恰当的平衡点。

无论是被动地忽视现有子文化，还是主动地阻止它们的发展，抵制子文化可能会导致员工与领导层之间的不和谐，会阻碍商业和人力资源成果的实现。相反，组织领导者、管理者和员工应当协作，共同打造一套与组织指导原则相契合且充满活力的子文化。这样做有望带来更出色的团队合作、更强大的业务和人力资源成果，以及更高的组织敏捷性，这些都是组织长期成功的关键要素。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外

德勤今年的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名

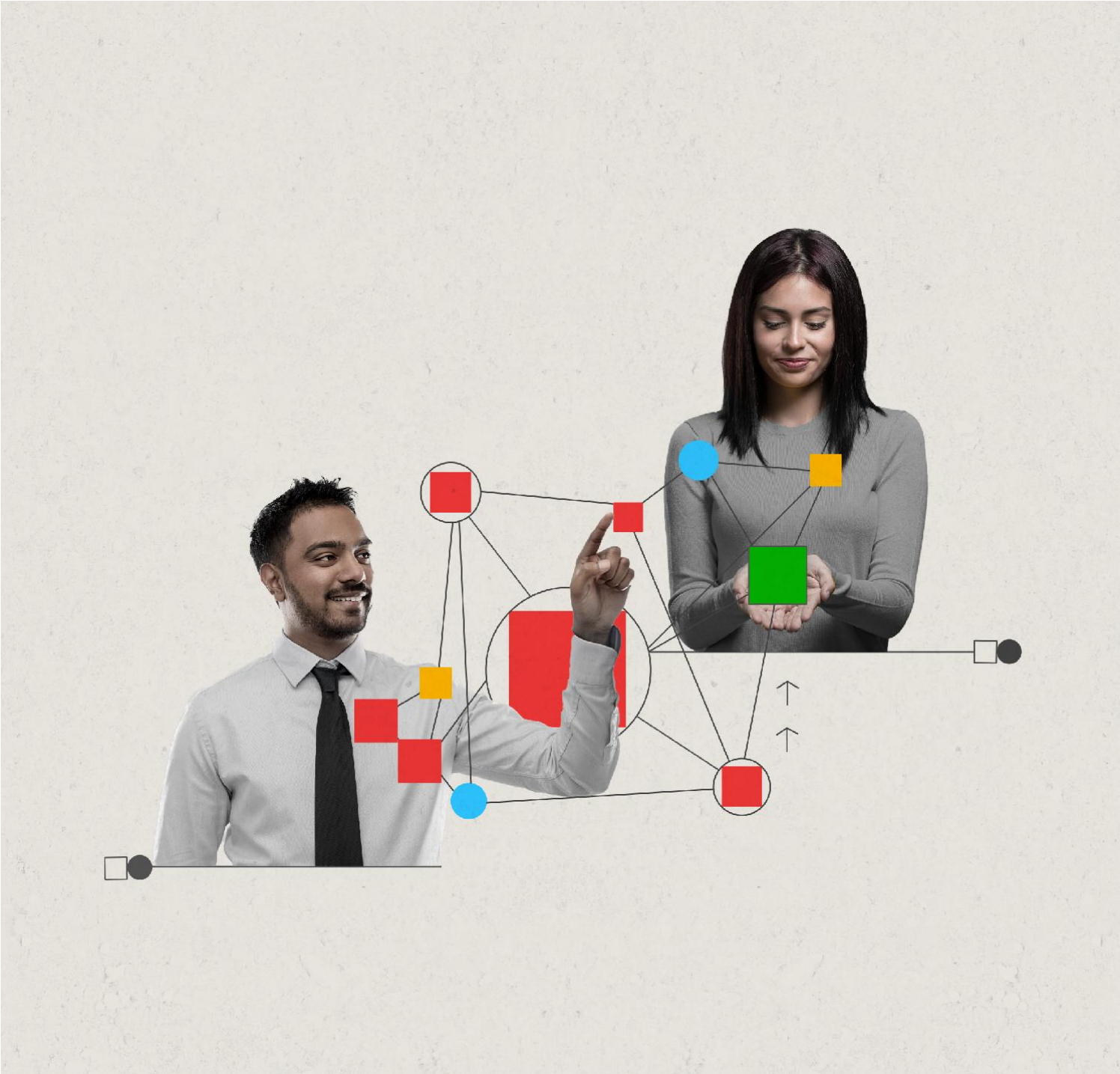
高管和董事会领导进行了探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。

注释

1. Roberta Matuson, "So you want to quit your brand-new job...," *Harvard Business Review*, December 6, 2021.
2. Human Capital Institute, "Why new employees quit," December 3, 2019; Rachel Pelta, "Great resignation: Survey finds 1 in 3 are considering quitting their jobs," *Flexijobs*, accessed December 15, 2023.
3. Notre Dame Deloitte Center for Ethical Leadership, "Do corporate values make a difference?," University of Notre Dame, accessed December 15, 2023.
4. Deloitte, "Catalyze culture change in the workplace for sustained results," accessed December 15, 2023.
5. Edgar H. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture," *MIT Sloan Management Review*, January 15, 1984.
6. Robert Walters, "Professionals report leaving a job due to poor cultural fit," accessed December 15, 2023.
7. The use of "global" and "local" in this context extends beyond the geographic sense of the words.
8. Online interview with Robin Leopold, chief human resources oMcer, JPMorgan Chase, 2023.
9. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth oMcer of a leading US consumer products company, 2023.
10. Kylie Matthews, "How businesses are adapting to the post- pandemic cultural shift," *CEO Magazine*, July 29, 2022.
11. Gallup, "Indicators: Hybrid work," accessed December 15, 2023.
12. Holger Reisinger and Dane Fetterer, "Forget flexibility. Your employees want autonomy.," *Harvard Business Review*, October 29, 2021.
13. Alex Christian, "How should HR respond to the rise of workplace microcultures?," *HRM*, November 10, 2022.
14. Schein, "Coming to a new awareness of organizational culture."
15. Johnny Wood, "Hybrid working: Why there's a widening gap between leaders and employees," *World Economic Forum*, December 20, 2022.
16. Oliver Pickup, "How hybrid working brings teams closer but also creates 'micro cultures' and internal conflicts," *Worklife*, January 10, 2023.
17. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work," November–December 2022.
18. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Robin Jones, and Jefl Schwartz, *Orchestrating workforce ecosystems*, MIT Sloan Management Review and Deloitte, May 2022.
19. Elizabeth J. Altman, David Kiron, Jefl Schwartz, and Robin Jones, *Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies*, The MIT Press (2023).
20. Aware, "Filling gaps between traditional employee experience surveys," accessed December 15, 2023.
21. Andrew Hill, "Power to the workers: Michelin's great experiment," *Financial Times*, May 11, 2017; Patrick Gilbert and Ann-Charlotte Teglborg, "Empowering employees in the age of the digital revolution: A practical approach," *ESCP Business School*, November 4, 2022.
22. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Harnessing worker agency*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
23. 31% probably should, 49% definitely should; Deloitte's power of purpose research and analysis 2022.
24. Altman, Kiron, Schwartz, and Jones, *Workforce Ecosystems*.
25. DSM, "Preparing the future people & organization strategy," accessed December 15, 2023.
26. Ted Kitterman, "5 ways workplace culture drives business profitability," *Great Place To Work*, February 13, 2023.
27. *Harvard Business Review*, "Revitalizing culture in the world of hybrid work."
28. Alicia Boisnier and Jennifer A. Chatman, "The role of subcultures in agile organizations," *American Psychological Association*, 2003, pp. 87–112.
29. Nick Skytland, "The future of work," *Nasa*, October 17, 2019.
30. Jen Fisher, Paul H. Silverglate, Colleen Bordeaux, and Michael Gilmartin, *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?*, Deloitte Insights, June 20, 2023.
31. Humantelligence, "Customer stories," accessed December 15, 2023.
32. Online interviews with Heather Riemer, chief of staff to the CEO; Monica Morrella, head of strategy and business operations; and Tracey Arnish, vice president and head of HR; Google Cloud, 2023.
33. Online interview with Sanjiv Gajiwala, former chief growth oMcer of a leading US consumer products company, 2023.
34. Mark S. Granovetter, "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology* 78, no. 6 (1973), pp. 1360–1380.
35. Rob Cross, Heidi Gardner, and Alia Crocker, *Networks for agility: Collaborative practices critical to agile transformation*, Connected Commons, March 2019.
36. Ibid.
37. Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," accessed December 15, 2023.
38. Keencorp, "Maximize your most valuable asset with the leader in workforce analytics," accessed December 15, 2023.

致谢

感谢Tracey Arnish (Google)、Monica Morrella (Google)、Heather Riemer (Google)、Robin Leopold (JPMorgan Chase)、Sanjiv Gajiwala、Tom Alstein、Burt Rea、Cindy Skirvin、Katherine Peterson、Carissa Kilgour、Steve Hatfield、Brittany Bjornberg、Catherine Gergen、Sarah Hechtman、Femi Olaniyi对本章的贡献。



从部门到知识领域： 无边界人力资源的崛起

未来的工作需要人力资源进行深刻演变，从独立的职能转变为与其服务的人员、企业和社区完美融合的无边界领域。

Kraig Eaton、Sue Cantrell、Kim Eberbach、Julie Duda

为了满足无边界世界的新需求，人力资源本身应该变得无边界，从承担大部分劳动力责任的专业职能转变为一个与其服务的人员、企业和社区共同创造价值的无边界领域。在无边界人力资源下，人才专业知识并不完全由人力资源部门所有，而是让人才领域成为组织中所有人的责任和能力，贯穿于业务的各个层面，以创建跨领域解决方案来响应日益复杂的问题。

在实现目标的过程中，发掘人的潜力已经变得与有形资产同等、甚至更为重要¹。在商业、技术和世界的巨大变革之下，我们需要前所未有的灵活性、责任心以及创造个人成果的能力。任何单一职能不再能够独自应对这些挑战：人才专业知识（无论是在人力资源内部还是外部）与其他领域的专业知识的结合至关重要。

考虑到人机互动的激增，人力资源和信息技术之间需要密切合作。例如，智能制造企业 Rockwell Automation 的首席信息官 Chris Nardecchia 与首席人力资源官在实现数字化转型时密切合作，“因为领导力、文化、技能和行为之间存在天然的内在联系”。这种合作帮助组织实现了业务流程改进，使订单总的周期时间减少了 75%²。数字化转型，特别是生成式 AI 的影响，也对所有人的能力和技能产生了正面影响。根据世界经济论坛的数据，人才管理已成为所有员工增长重要性排名前十项技能之一³。

什么是“人才专业知识”？

人才专业知识是指如何在整个人才生命周期中开发、激励和部署员工，以实现业务成果（例如组织效能）和个人成果（例如职业成长）的知识和理解。在个体贡献者层面，人才专业知识涉及了解如何通过提供反馈、寻找和支持发展机会、强化文化、积极参与团队合作等行动，放大个人和团队成员的绩效。

随着工作变得更加动态化，与深埋在职能部门中的多个环节相比，组织的边缘场景更需要人力资源专业人才。同样，对劳动力数据和 AI 的合规使用需要人力资源与信息技术、风险和道德等部门合作。随着对责任经营关注的增长，包括环境、社会和治理问题日益重要。其中对人才可持续性的重点关注，意味着人力资源与其他职能和团体的密切合作，如企业社会责任、多样性、公平与包容、财务、运营、市场营销和公共事务。

人力资源的新思维

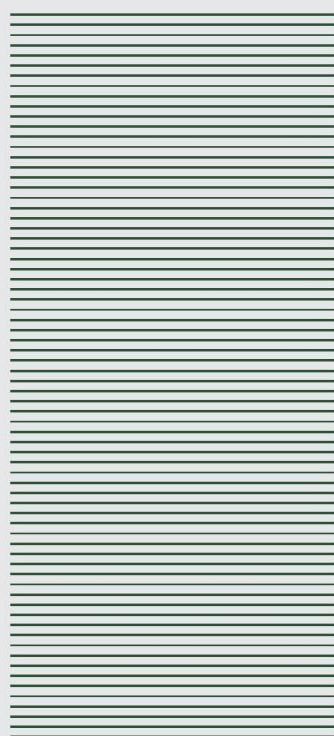
这些只是无边界人力资源在应用中的一些示例。无边界人力资源到底是什么？无边界人力资源首先是一种思维转变，通过采用不同的实践、技能、度量标准、技术，甚至在某些情况下，以结构性变化来支撑。

图1

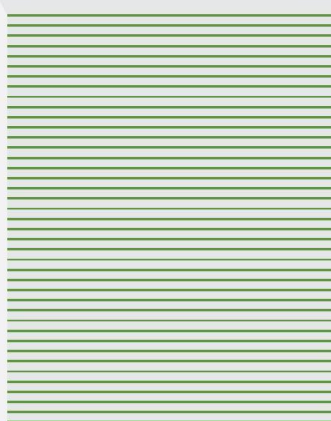
知与行的差距：受访者明白将人力资源从操作职能转变为协调工作的跨职能领域很重要，但取得实质进展者寥寥无几

回答“将人力资源从操作职能转变为协调工作的跨职能领域，对贵组织的成功有多重要？”和“贵组织在解决该问题上处于何种阶段？”两个问题的受访者百分比

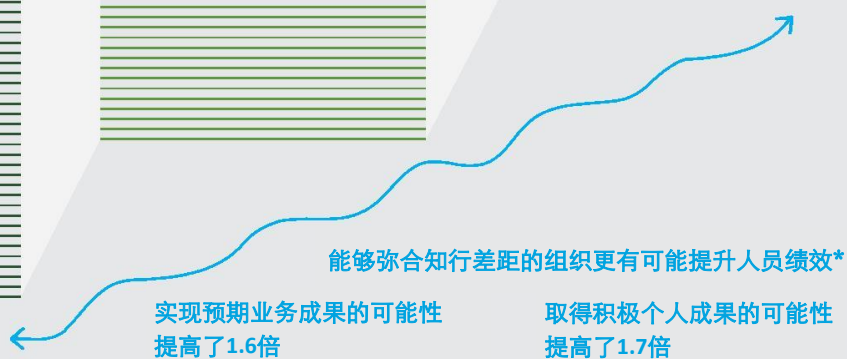
72%的受访者认识到这个问题的重要性



41%的受访者正采取行动



11%的受访者取得了显著成效



注：Jeffrey Pfeffer和Robert I. Sutton在《工作最怕光说不练》一书中引入了“知行差距”的概念，这一概念与企业绩效密切相关。

*业务成果是指实现或超越财务目标；个人成果是指为员工提供有意义的工作。

资料来源：2024年全球人力资本趋势调研

无边界人力资源将人力领域融入企业的结构中，通过打破以下边界实现：

- **人力资源与其他领域之间的边界。**随着人力专业知识在各功能领域中的整合以达成共同解决业务问题的目的，所有职能领域（包括人力资源）应该朝着共同的业务和人力结果努力，并根据这些结果来衡量表现。随着这些边界的消失，不仅部门边界开始融合，传统的人力领域本身也开始与其他相关领域如决策科学、行为经济学以及心理学、社会学和人类学等融合。
- **HR、员工、领导和管理者之间的边界。**组织中的所有人员，从董事会到最高管理层再到每个个体贡献者，都需要人才专业知识，同时也需对人员绩效负责。人力资源作为一个由自动化且AI赋能的平台，为领导者、管理者和员工提供他们需要的工具、信息和实时数据，将人才管理民主化，使他们能够更多地自己完成与人力资源相关的工作。人力资源不再独享人才领域，而是与组织中所有角色共同创建并培育该领域，将员工从人力资源实践的消费者转变为共创者。
- **将“职位”等同于工作以及将“雇员”等同于员工的边界。**人力资源与其他领域一起，灵活地协调所有执行工作所需的资源，包括员工、合作伙伴、外部工作者和智能机器的技能。人们越来越不再被固定于“工作”的范畴，而是根据不断变化的工作需求，灵活地调动他们的技能。

- **人力资源与外部组织、客户和其他外部利益相关方之间的边界。**人力资源在关注领导者、管理者和员工等传统内部“客户”的同时也关注最终客户、投资者和社会。人力资源构建了组织以外的一系列关系，包括与教育机构、政府、合作伙伴和社区等。

人力资源已经在消除部门内部的边界，采用更敏捷、以员工为中心的运营模式⁴。现在，人力资源正准备迎接下一个演变：转变思维方式（图2），重新考虑人力资源部门本身的边界。当人力资源变得无边界时，人力资源专业人员可以更像是协调者、教练和共同创造者，而不是传统的人事经理。

值得注意的是，无边界人力资源并不是一个人力资源运营模型的问题，也不是对职责的简单重新规划。这不是人才在组织结构的条条框框中所处位置的问题，更多地是组织如何利用技能最强的人才去响应与人相关的挑战和问题，无论他们身在组织内部还是外部。

随着领导者认识到人才专业知识的关键重要性，人们不再关心专业知识存放在何处，或者通过何种人力资源运营模型在何时何地以何种方式提供。人们更多关心如何在所需时在整个组织中将人才专业知识付诸实践。“人力资源是一种每个人都需要具备的能力和领域。”Cuervo公司的人力资源主管Gabriel Sander解释道。“作为人力资源部门，我们不能认为管理者们在人力资源方面表现得更好，就会显得我们的职能无关紧要。每个与他人合作的个体都必须擅长人力资源。”⁵

“人力资源是每个人都必须具备的一种能力和知识领域。作为人力资源部门，我们不能认为管理者们在人力资源方面表现得更好，就会显得我们的职责无关紧要。每个与他人合作的个体必须擅长人力资源。”

—Gabriel Sander,
Cuervo公司人力资源主管

图2

人力资源的角色随着组织需求的演变而发展

人事和人力资源管理

人力资源综合专员致力于雇佣管理，专注于流程、执行、合规性和控制。

战略业务合作伙伴型人力资源

被视为成本中心，人力资源业务伙伴和卓越中心力求将人力资源与业务战略对齐。范围覆盖学习与发展、组织设计、文化、绩效管理和全面薪酬。

敏捷人力资源

人力资源和人才管理团队在端到端团队中整合。在AI和其他技术的支持下，人力资源致力于根据新兴的员工和业务需求持续提供适应性人力资源服务。范围覆盖员工价值主张和体验。

无边界人力资源

与业务、员工和利益相关者相融合的领域，人力资源协调工作并整合资源，范围覆盖人机融合，推动业务转型、战略结果和人才可持续性。

资料来源：德勤分析

这

这种转变是基于我们在2020年发布的全球人力资本趋势报告中《致人力资源同仁们的一封信：拓宽视角与影响力》章节⁶的基础上进行的，该报告呼吁扩大人力资源的责任范围，将其影响力范围从职能部门扩展到整个企业和业务生态系统，并将焦点从员工扩展到组织，最终到工作和劳动力

本身。无边界人力资源正是我们实现这一目标的途径。

最终结果是一个由人力资源专业人士、业务领导者和员工组成的生态系统。他们均具备了提高人员绩效所需的人员专业知识。

无边界人力资源有助于组织解锁什么

新冠疫情突显了人力资源在组织中提高参与程度时所带来的价值。在疫情期间，人力资源部门经常：

- 与信息技术部门密切合作，管理远程工作的技术影响；与财务部门合作，解决远程工作的税收和工资支付影响；与房地产和运营部门合作，确保员工的安全。
- 承载超出典型人力资源范围之外的能力：例如，进行有效密切接触者追踪所需的健康专业知识。
- 在组织外建立新的合作伙伴关系：与医疗服务供应商、卫生部门，甚至其他借用或借出工作人员的组织合作。在疫情期间出现的跨公司人才交流使得组织能够暂时调动那些因危机而失业的行业内员工（例如航空和酒店业）至那些工作量过于饱和的组织（例如卫生和物流）⁷。

通过超越其传统的职能边界，人力资源成功地确保了员工的安全，同时保障了业务运营的持续性，创造了与数字技术合作的新方式，并通过保证员工就业帮助推进了人才的可持续发展。领导者们认识到了这种影响：在2019年至2020年间，对于人力资源能够应对未来变化的信心成倍增长⁸。

人力资源曾获得短暂关注并参与工作相关的决策，或许是因为疫情前的现状提供了更简单的路径，业务领导者并没有完全意识到人才专业知识的长期价值，无边界人力资源可能出现倒退的风险⁹。尽管疫情可能是一个加速器，但在疫情爆发之前，对更大人力资源影响力的需求一直在增长。简单地回到以前的工作方式忽视了跨组织和运营生态

系统中实现协同工作的需求。

与此同时，变化的步伐和期望值持续上升，这表明人力资源应该重塑其宗旨。正如我们目前和以往许多趋势所揭示的那样，工作的世界正在发生变化，需要进行五项重大转变（图3）。转向采用无边界人力资源可以帮助组织保护自己，防止“回光返照”，并快速发展，跟上变革的步伐。迈向无边界人力资源可以成为人力资源、员工和整个组织创造更多价值的途径。而价值创造正是组织所需要的。根据我们《2024年全球人力资本趋势》研究，尽管人力资源部门近年来确实取得了进步，但仅有15%的高管强烈认同他们的组织重视人力资源的工作。

五大转变，以及为什么需要无边界人力资源来实现这些转变，如下所示：

- **从提高组织效能到提升人员绩效。**随着工作和组织效能指标从工业时代的概念转向更加以人为本的方向，人力资源将需要转向衡量和发展人员绩效和潜力；这是一项代表着人力资源摆脱了长期致力于标准化职能的重大举措，70%的领导者认为这应该是人力资源的新角色¹⁰。然而，目前只有20%的高管层成员强烈同意他们的人力资源部门能够提升员工的表现。要想真正提升人员绩效，人力资源应该帮助整个组织建立起专业的人才队伍。人力资源部门应将新的工作和劳动力数据与业务数据整合，并更多地与所服务员工和人员经理的个人需求相结合，为其量身定制。然而，如今只有10%的员工非常认同其人力资源组织的做法能够满足他们独特的需求和偏好。

组织需要向无边界人力资源迈进的信号

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 业务领导者询问如何发展自己的人员相关专业知识和技能，意识到随着工作变得更加动态，他们需要在人才结果上进行交付。● 您的员工反馈显示，员工没有从他们的经理那里得到足够的支持，并且觉得人力资源实践没有满足他们独特的需求。 | <ul style="list-style-type: none">● 您的劳动力越来越由内部和外部人才、人类和智能机器以及远程和实体办公的分布式工作者组成。 | <ul style="list-style-type: none">● 您的人力资源人才更喜欢在不同类型的工作中获得经验。● 您感觉到人力资源的范围和期望正在扩大和发展。 |
|---|---|--|

图3

从合规性和可交付成果到跨领域战略的转变，无边界人力资源涉及到以下方面：



资料来源：德勤分析

提高员工参与度到提升人才可持续性。几十年来，员工参与度一直是人力资源的目标。但是，对于无边界人力资源部门可以帮助协调的更大目标而言，敬业度可能只是追求人才可持续性的一个不完美的代名词。我们将人才可持续性定义为组织为人才创造价值的程度，这包括让人才拥有更好的健康和幸福、更强的技能和就业能力、良好的工作、可持续的工资，提升的机会、更多的归属感以及公平和目标。管理层似乎已经认同这一共同成果：79%的高管认为，组织有责任为员工和整个社会创造价值¹¹。

从雇佣管理到协调工作。随着速度和几乎实时的响应能力日益成为竞争优势，工作正在脱离工作岗位的束缚。取而代之的是，工作根据技能¹²，由人机融合¹³、跨学科团队的技能以及由内部和外部人才组成的劳动力生态系统灵活组织¹⁴。除了增加的灵活性外，这种新的劳动力生态系统还可以帮助解决企业领导者面临的一些最紧迫的挑战：长期的技能短缺，成本优化和创新需求。大多数业务和人力资源领导者（72%）相信，人力资源将超越管理传统的就业活动，转向协调工作¹⁵。确实，81%的领导者表示，从工作岗位转向技能需要更多的跨部门协作¹⁶，84%的领导者表示，协调整个劳动力生态系统已经需要两个或更多职能部门之间的紧密合作¹⁷。

从将人力资源实践与业务战略对齐，到推动业务转型，以及共享成果。当今的业务问题日益复杂，需要多个领域的专业知识共同解决。在这种环境下，人力资源不再仅仅是作为业务战略支持者的“业务伙伴”。

人才领域正在共同创建业务战略和关键业务结果，81%的业务高管表示业务议程和人员议程从未如此紧密相连¹⁸。无论是创新、客户满意度、数字化转型还是组织敏捷性，人力资源领域都是关键的、通常也是最关键的驱动因素。

沃尔玛的首席人力资源官Donna Morris说：“如果你不领导变革，就很难有效地实施变革。如果我们想成为一个战略性部门，我们就需要考虑我们在构建变革中的角色——构想组织设计、工作方式、产生影响的新机会。”

从确保员工合规性到管理和降低劳动力风险。人力资源历来关注雇佣相关的合规性，但正在从更广泛的角度来管理和降低劳动力风险。然而，目前只有35%的组织已经实现了这种转变¹⁹。这种视角将组织的关注从运营和财务风险扩展到涵盖越来越多外部风险的人类影响，包括环境、社会、技术、政治和经济问题。虽然首席人力资源官通常负责管理人力资源风险²⁰，但解决和降低人力资源风险需要跨职能部门的合作。无边界人力资

源利用其在组织中的专业知识，对劳动力风险进行跨职能协调，其中涉及财务、风险和法律、企业首要使命、可持续性、DEI或ESG官员以及运营部门，从基层管理者到董事会都对共同成果相互问责和负责。

正在向无边界人力资源迈进

根据我们的研究，72%的受访者同意，人力资源从一项运营职能转变为跨职能运作以协调工作的领域是非常重要的或至关重要的。我们也从反馈中看到了一些进展，35%的受访者表示，他们所在组织的人力资源职能在过去三年内扩展了其范围。27%的副总裁级高管对他们的人力资源职能已日益与其他业务职能的实践融合在一起表示强烈同意。

这种趋势在整个组织中都有所体现，部门边界的意义正在逐渐减弱。81%的高管表示，工作正在跨部门边界进行²¹。54%的高管表示，员工层面的跨部门协作现在经常或总是发生。这些结果与我们2018年调查的数据形成了显著的对比，在那次调查中，73%的受访者表示，他们的副总裁级高管很少或从不一起参与项目或战略规划²²。强生公司的人力资源领导层看到了打破部门界限的契机，创建了人力资源决策科学团队，负责利用组织庞大的数据资源做出更好的端到端劳动力相关决策，改善组织和员工的成果。这个团队汇集了来自组织各个部门的专家和专业人士，他们通力合作，帮助加强强生在人才实践中推动基于科学和数据驱动的人事决策能力。（见名为“强生：跨部门团队合作案例研究”的案例）²³。

向无边界人力资源的转变并不一定意味着人力资源需要接管其他部门的责任。但与此同时，随着人员管理领域被越来越多地融入业务中，人力资源领导者可能会承担起一些超出他们传统职能范围之外的责任，比如房地产和客户体验。例如，亚力兄制药（Alexion Pharmaceuticals）引入了首席患者和员工体验官，将员工和患者体验进行整合²⁴。又例如，德国凯傲集团（KION GROUP AG）的首席人力资源官扩大了她的职责，成为首席人力资源和可持续发展官²⁵。

这些动态也会产生反向作用。为了实现更好的整合，

随着一些人力资源相关的活动被整合到其他团队中，人力资源可能会放弃对某些任务的主导权。例如，市场营销部门可能会承担雇主品牌的建立；首席战略官可能负责制定人力资本战略；运营管理团队可能承担一些与流程卓越相关的人力资源职责。就如，八达通能源公司没有人力资源部门，而是授权管理人员负责解决欺凌事件或调解合同纠纷等具体任务²⁶。除此之外，经理们还需要承担更多的人力管理责任：执行自己的分析、进行人力资源规划、或者识别需要改进的人员绩效领域。例如，谷歌云的经理们利用人力资源提供的人员看板分享有关组织健康和绩效的见解，并计划在未来嵌入AI来模拟诸如团队结构或角色变化等事项的改变²⁷。

然而，要将人力资源部门从运营职能完全转变为协调工作的无边界领域还为时尚早，企业也发现这一转变过程充满挑战。在我们的调查中，31%的副总裁级高管表示，这种转变是他们组织领导层最难应对的三大变化之一。

此外，我们的研究还表明，组织可能尤其受到内部约束的挑战。潜在的制约因素可能包括没有优先考虑人才的专业知识，或者没有形成支持人才专业知识的文化，以及组织内可能存在的其他优先事项。例如，虽然组织可能会为首次担任主管的人员提供与人员相关的培训课程，或为中层管理人员提供反馈或辅导，帮助他们成为更好的人员领导者，但这些有时可能被视为次要优先事项，缺乏投资，并且没有很好地整合到日常工作方式中。要想从无边人力资源的承诺中获益，就必须解决这些问题，可以通过提高无边人力资源在组织优先级列表上的位置作为解决问题的部分方式。

实施无边界人力资源管理

人力资源并不是唯一变得无边界的部门：信息技术、财务和其他职能部门正日益融入业务，从而推动敏捷性、创新和人才的可持续发展。与其他职能部门一样，人力资源需要积极寻求在整个组织中角色、流程、目标、团队、标准、技术和系统的更好融合。

组织可以采取以下行动将人力资源从一个部门转变为一个无边界领域：

如果你不是引领变革的人，要有效地实施变革非常困难。如果我们想成为一个战略性职能，我们需要思考自己在塑造变革中所扮演的角色 - 设想组织设计、工作方式、对影响的新机会。

—Donna Morris, 沃尔玛首席人力资源官,

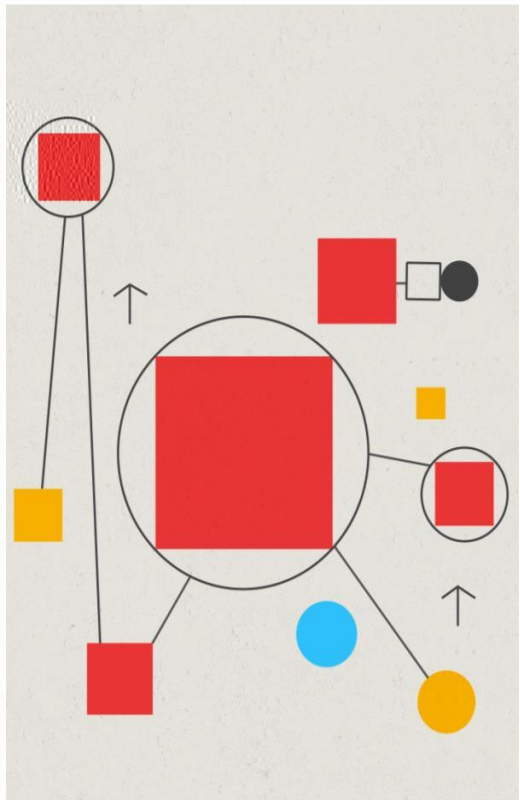
重新定义管理者的角色，使其成为人员领导者。认识到将人才领域嵌入经理角色的需要，渣打银行将经理的角色重新定义为人员领导者，并建立了人员技能培训和认证程序²⁸。电信巨头澳电讯公司将经理的角色一分为二：人员领导者（负责类似技能的员工，确保他们具备满足当前和未来需求的技能和能力）和工作领导者（负责创建和执行工作计划），两者互不从属²⁹。思科公司重新设计了其人力资源功能，使其主要目的为支持经理成为更好的人员领导者，在数据和经理能力方面构建了整套工具和装置³⁰。为了更有效地管理，组织还应该衡量和认可经理角色中的人员领导方面，使人才结果与财务及业务结果一样重要。例如，一些组织的绩效管理评级和薪酬结果是基于领导者是组织人才的生产者或开发者，甚至是“人才输出者”。

创建跨职能共享的新指标和分析方法。随着人才领域成为所有人的责任，应有相应的责任制。数据显示，迄今为止这种责任感还很缺乏：65%的企业表示，他们的人力分析在过去一年内没有为组织带来商业利益³¹。只有24%的高管强烈同意人力资源职能与其他运营职能一样，使用相同的业务指标来衡量。在当下，无边界人力资源

应该专注于共同成果，如敏捷性、客户满意度和人员绩效，以及结合多个数据来源（人力资源、财务、运营等）的分析，以发现问题并提出解决方案。组织应确保经理，尤其是人员领导者，能够访问他们需要评估绩效的数据和信息。例如，大众澳大利亚创建了一个民主化的平台，整合了其客户和员工体验数据，供区域经理访问。这一转变促使对经销商设施的投资，从而实现了持续的销售增长和公司历史上最高的留任率和员工体验评分³²。

利用 AI 和其他数字工具，实现人员实践和数据大众化，创建以科学为基础的流程，提升绩效。AI，特别是生成式 AI 有望打破人力资源部门的边界。例如，现在员工只需在生成式 AI 平台上提出一个简单的问题，就可以获得任何主题的信息以及可行建议时，人力资源提供培训的作用是什么？生成式 AI 可以创建招聘信息的初稿或整合绩效反馈，为员工或经理的直接下属提供职业选择建议，提供有关员工情绪或跨部门合作程度的实时绩效洞察，或自动组合学习内容和评估，帮助员工在工作流程中学习。数据民主化也很重要。例如，在 IBM，新的 AI 工具正在帮助经理做出更好的人事决策并发现诸如人员流失风险等问题。AI 驱动的顾问甚至会提出加薪建议。不仅考虑绩效和市场薪酬差距，还考虑员工按技能分类的流失率内部数据，以及当前和未来对每个员工技能的外部需求。AI 还减轻了管理人员的部分工作负荷，让他们承担更多的人才发展责任，利用培训项目对其进行认证，并通过以指标为导向的绩效发展体系对他们进行问责³³。组织在实施此类与就业相关的 AI 工具之前应与法律顾问咨询，确保数据安全得到保障。

创建跨职能团队或跨职能“整合者”角色来解决业务问题和人员问题。组织可以通过将来自其他职能或领域的人员纳入人力资源部门或项目塑造“整合者”角色，反之亦然。通过跨领域交叉培训专业知识，提升人力资源专业人员的技



能，使他们了解其他部门领域（例如财务和技术）。同时，这样的交叉培训也能够提升其他领域领导者在人力专业知识方面的能力。此外，组织可以创建跨部门团队。许多组织已经创建了由信息技术、设施和人力资源组成的团队，以提高员工效率。还有一些组织则开始创建由首席数字或信息官、首席人力资源官、首席营销官和首席执行官组成的团队，以实现数字化转型。强生的人力资源决策科学团队为我们展示了跨职能合作如何改善组织和员工成果（请参阅题为“强生：跨职能团队合作案例研究”的案例）³⁴。另外，组织可以创建包括人才领域在内的整合者角色，例如联合员工或客户体验负责人、首席协作官或首席转型官。例如，在从西联汇款公司分拆后，金融科技组织 Convera 已经创建了整合转型角色来推动其业务战略，并为每个转型目标指定了一名领导者。高层领导意识到必须在整个组织内培养变革能力和应变能力，而不是局限于人力资源部门内的某个流程或团队。为了使这种变革能力得以实施，每位转型领导者都接受了变革管理培训，且每个倡议都作为其业务案例的一部分，并根据组织变革管理指标进行度量³⁵。同时向管理人员和员工开展变革管理培训，以培养个人和组织在变革中的应变能力。

将员工转变为人才实践的生产者，而不仅仅是消费者。无边界人力资源组织与员工并肩合作，让他们参与子文化和其他影响员工的人事实践的设计、部署和迭代。然而，只有 30% 的副总裁级高管表示，他们组织的领导者经常或总是让员工参与共同创建组织的解决方案。

要想取得成效，共创需要利用端到端的旅程映射、用户画像开发、设计思维、敏捷方法以及通过情感分析或分析方法从员工那里收集洞察。这些方法均为从客户体验领域借鉴而来的。但员工不是客户，以对待客户的方式对待员工只会适得其反。真正的共创可以打破员工于人力资源部门之间的界限，例如，让员工参与虚拟焦点小组、互动白板、加长黑客马拉松或创意大赛，提出想法或测试概念。例如，好事达保险公司让 170 名员工参与设计和测试员工体验产品，如新的绩效评级标准³⁶，而 Convera 邀请所有员工参加黑客马拉松，重新设计其激励平台³⁷。

强生：跨职能团队合作案例研究

当强生发现有机会对其员工队伍做出更好、更客观和数据驱动的决策时，全球人才管理团队便开始着手实现这一目标。强生希望整合他们所掌握的但分散在不同部门的大量数据，并在人才实践中运用这些互相关联的数据。为了汇集这些数据，并通过收集人才见解将其与推动成果的可行建议联系起来，最终为整个组织提供更多的战略价值，他们成立了人力资源决策科学团队。

该团队主要依靠跨职能团队合作，汇集了来自整个组织业务部门的专家，其中包括工业或组织心理学家和数据科学家等。他们与技术合作伙伴密切合作，确保将人力资源数据与业务（例如财务、运营和客户数据）数据进行整合，并与业务本身合作，从战略上帮助他们提出正确的问题以应对人才方面的挑战。随后，该团队将高质量的数据与科学结合，最终帮助业务合作伙伴就人才和组织做出明智、有影响力的决策。这个综合团队对于为组织提供最佳洞察力和决策至关重要，为有关发展、绩效参与和劳动力规划等方面的决策提供信息。

除了打破人力资源与其他领域之间的界限外，人力资源决策科学团队还致力于打破将“岗位”等同于工作的观念。该团队正在推动一项使强生成为一个以技能为基础的组织变革。让技能超越岗位作为组织人才战略的核心。推动以技能为基础的招聘、指导、发展和派遣到其他部门的模式。

寻求与外部实体的合作和伙伴关系。组织可以通过任命大使团队与教育机构、政府、监管机构、投资者、供应商、合作伙伴和全球集体运动等广泛的社区进行接触。或考虑与其他组织一起加入联盟，从而影响法规、与教育机构共享技能需求数据、或为高等教育课程提供意见，从而更好地培养人才。

无边界人力资源的未来

向无边界人力资源的思维转变通常需要人力资源离开其舒适区，从独享人才领域转变为与所服务的人员和业务共同拥有并共同创造，通过互相监督推动共享成果。这是一个双向的过程：与信息技术和金融领域的同行一样，人力资源可以与业务进一步融合，而业务也可以与人力资源融合。

首席人力资源官在这一进化中起着至关重要的作用，这个过程需要一种新的领导方式。现在甚至需要让首席人力资源官成为首席工作官，负责管理一支由内部和外部员工组成、与AI协作的员工队伍，在这支队伍中，科技与人的界限越来越模糊。“未来的人力资源将是我们以不同的方式思考如何走向无边界，以及无边界人力资源将如何改变我们的团队结构，”强生全球人才管理负责人Michael Ehret，博士在接受德勤采访时表示。“例如，我们的人才招聘团队已经转变为人才获取团队，因为这不仅仅是招聘全职或兼职人员的问题。我们需要获取全球最优秀的人才，他们拥有合适的技能，无论是全职、兼职、临时工还是智能机器，都可以让我们的员工专注

于最有影响力的工作。我们的全球人才管理团队秉承‘为任何未来做好准备’的口号。我们要确保我们的组织、我们的领导者和我们的员工都为未来做好准备。”³⁸

首席人力资源管理官可能也需要转变自己的角色，他们需要整合整个组织的人力领域，并与其他职能部门的领导者共同创造新的方法来释放人才潜能并衡量人员绩效。幸运的是，许多首席人力资源官已经做好了成为跨领域协调者的准备。这将是唯一一个服务于企业各个部门的角色，首席人力资源官通常有能力识别和协调技术、数据和人之间的联系，或者客户和员工体验之间的联系。随着首席人力资源官需要更多地企业内外建立关系，人力资源专员也逐渐在部门外工作，对首席人力资源官的技能要求也进一步提高，首席人力资源官需要通过创造归属感和目标为人力资源专家们打造一个稳定的家园。

向无边界人力资源的转变需要对人力资源的新愿景、新思维、新技能、新领导方式以及可能对新角色和组织结构的重新思考。但是，从“知”到“行”的转变可以带来巨大的回报。人力资源可以帮助创建更具吸引力的员工价值主张，提高员工的工作效率，并令人才管理更接近于作为企业的一项战略职能，而不是以运营或被动做出反应为主的职能。此外，人力资源专业人员的工作可以更具创造性，更有意义。随着人员绩效的释放和衡量，组织及其员工、合作伙伴和社区都能蓬勃发展。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年	的研究还增加了针对员工和高管的调研，以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了	探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。
---	---	---

注释

1. Frederico Belo, Vito D. Gala, Juliana Salomao, and Maria Ana Vitorino, "Decomposing firm value," *Journal of Financial Economics* 143, no. 2, February 2022, pp. 619–639.
2. Bob Violino, "8 ways CIOs and CHROs can collaborate for business impact," *CIO*, August 24, 2022.
3. World Economic Forum, *The future of jobs report 2023*, April 30, 2023.
4. Deloitte, *Imagining HR for today's worker*, accessed December 2023; Harvard Business Review, "Why your organization's future demands a new kind of HR," February 21, 2019.
5. Gabriel Sander (chief human resources oMcer, José Cuervo), online interview, 2023.
6. Jeff Schwartz, Brad Denny, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, and Shannon Poynton, *A memo to HR*, Deloitte Insights, May 15, 2020.
7. Ravin Jesuthasan, Tracey Malcolm, and Susan Cantrell, "How the coronavirus crisis is redefining jobs," *Harvard Business Review*, April 22, 2020.
8. Deloitte, *Deloitte 2021 Global Human Capital Trends* report, press release, October 22, 2020.
9. Millicent Machell, "Are we returning to pre-pandemic ways of working?," *HR Magazine*, April 6, 2023; John Dujay, "Is HR's transformation here for the long run?," *HR Reporter*, May 10, 2021.
10. Michael GriMths and Robin Jones, "The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce," Deloitte, November 2, 2022.
11. Ibid.
12. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, Lauren Kirby, and John Forsythe, *Navigating the end of jobs*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
13. Steve Hatfield, Tara Mahoutchian, Nate Paynter, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, Shannon Poynton, Martin Kamen, Lauren Kirby, Kraig Eaton, and Yves Van Durme, *Powering human impact with technology*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
14. Sue Cantrell, Karen Weisz, Michael GriMths, Kraig Eaton, Shannon Poynton, Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, John Forsythe, and Lauren Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
15. GriMths and Jones, "The skills-based organization."
16. Ibid.
17. Cantrell, Weisz, GriMths, Eaton, Poynton, Durme, Scoble-Williams, Forsythe, and Kirby, *Unlocking the workforce ecosystem*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
18. Mercer, "2024 Global Talent Trends," accessed December 2023.
19. Sue Cantrell, Zac Shaw, Michael GriMths, Reem Janho, Kraig Eaton, David Mallon, Nic Scoble-Williams, Yves Van Durme, and Shannon Poynton, *Elevating the focus on human risk*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
20. Joseph B. Fuller, Michael GriMths, Reem Janho, Michael Stephan, Carey Oven, Keri Calagna, Robin Jones, Sue Cantrell, Zac Shaw, and George Fackler, *Managing workforce risk in an era of unpredictability and disruption*, Deloitte Insights, February 24, 2023.
21. GriMths and Jones, "The skills-based organization."
22. Gaurav Lahiri and Jeff Schwartz, *The symphonic C-suite: Teams leading teams: 2018 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 28 March 2018.
23. Michel Ehret (head of global talent management, Johnson & Johnson) and Sarah Brock (head of HR decision science, Johnson & Johnson), online interview, 2023.
24. Wall Street Journal, "How marketers can inspire, empower talent," March 9, 2020.
25. Modern Materials Handling, "KION Group appoints new CFO and new Chief People and Sustainability oMcer," October 20, 2022.
26. Dougal Shaw, "CEO secrets: 'My billion pound company has no HR department'," *BBC News*, February 24, 2021.
27. Heather Riemer (chief of staff to the CEO, Google Cloud), Monica Morrella (head of strategy and business operations, Google Cloud), and Tracey Arnish (vice president and head of HR, Google Cloud), 2023.
28. Abbie Lundberg and George Westerman, "The transformer CLO," *Harvard Business Review*, January–February 2020.
29. Diane Gherson and Lynda Gratton, "Managers can't do it all,"
30. *Harvard Business Review*, March–April 2022.
31. Mastufa Ahmed, "At Cisco, people come first: Ashley Goodall, SVP, Methods & Intelligence," interview, *People Matters*, August 10, 2020.
32. Insight222, *People Analytics Trends 2023 report key findings*, accessed December 2023.
33. Wall Street Journal, "How marketers can inspire, empower talent"; Qualtrics, "Volkswagen," website, accessed December 2023.
34. Gherson and Gratton, "Managers can't do it all"; Nicole Lewis, "IBM transforms its approach to human resources with AI," *Society of Human Resource Management*, May 21, 2019.
35. Ehret and Brock interview.
36. Jodi Krause (chief people oMcer, Convera), online interview, 2023.
37. Christina Chateauvert, "Keeping people at the center of the people experience," *i4cp*, March 7, 2023.
38. Krause interview.
39. Ehret and Brock interview.

致谢

感谢 Jodi Krause (Convera)、Vitalija Jakovoniene (Convera)、Gabriel Sander (Cuervo)、Tracey Arnish (Google)、Monica Morrella (Google)、Heather Riemer (Google)、Michael Ehret (Johnson & Johnson)、Sarah Brock (Johnson & Johnson)、Donna Morris (Walmart)、Victor Reyes、Amy Sanford、Steve Hatfield、Robin Jones、Karen Weisz、Sarah Hechtman、Brittany Bjornberg、Meghan Bayne对本章的贡献。



进化组织领导方式： 以人员绩效为本

组织的领导者和董事会成员可以在推动业务成果和个人成果的过程中发挥关键作用。

Yves Van Durme、Corrie Commisso、Jason Flynn、Michael Griffith、John Guziak

工作方式的数字化程度前所未有，对人类独特能力的依赖也达到了新的高度。组织能够获取的工作和员工数据量空前庞大，伴随而来的是技术、工具和AI的飞速发展。这一切都有望提高人员绩效，实现业务成就与个人成果的完美融合。

但在这种剧烈的变革中，一个意想不到的转变正在发生。领导者和员工在技术不断进步的工作环境中面临了一个新的挑战：不仅要为员工创造更好的工作，还要为员工和受组织影响的每一个人创造价值。

我们在本年度报告中探讨了若干趋势，这些趋势都表明，虽然技术始终在发挥作用，但人的成果和能力仍是创新和组织发展的核心驱动力。人们期待组织在促进人的可持续发展方面取得实质进展，并且领导者能够对透明度问题进行深思熟虑以建立信任。员工们渴望一种与他们的工作紧密相连的子文化，并寻求安全的数字环境以进行实验和创新。创造力和好奇心等人类独有的能力正变得比以往任何时候都更加重要，我们衡量人员绩效的方式也在迅速变化。在人力资源管理方面，采取一种无边界的方法，将人的专业知识融入业务结构中，使提升人员绩效成为组织共同的责任。

我们能够清晰地看到，这种对人员绩效的关注并不是一种交易。员工和领导者并不愿意为了提升工作的人性化而牺牲业务成果和优先级，相反，他们将其视为改善业务成果和优先级的的手段。但是，在我们2024年全球人力资本趋势研究中，有76%的受访者表示，让组织内外的每个人都能更好地工作是组织成功的关键，而领导者和高管却未能提高对这一事项的优先级。在我们的调查中，领导者和高管将其重要性排在末尾，仅次于用数字工具重塑工作以及寻求更好的衡量人员绩效的方法等优先事项。

对于那些试图通过由高科技和人才共同驱动的新工作方式领导组织的人来说，这些意味着什么？

在《2023年全球人力资本趋势》报告中，我们重点探索了在边界日益模糊的世界中，组织发展所需新的基本要素。在本章中，我们将关注高层领导和董事会的角色，探讨他们在组织适应这些新现实时所发挥的关键影响力。尽管在许多组织中，领导模式已从传统的自上而下转变为更加分散的形式，但董事会和高管层领导人在引导组织应对动态环境方面仍扮演着至关重要的角色。

员工和领导者并不愿意为了提升工作的人性化而牺牲业务成果和优先级，相反，他们将其视为改善业务成果和优先级的手段。

董事会和高层领导者在帮助其组织实现人的可持续发展方面具有独特的优势。尽管我们的研究显示，大多数领导者对自己在扩展人力资源能力和人际技能、衡量敬业度以及实现 ESG 目标上的能力充满信心，但他们可能高估了自己的进展，并且仍然依赖于过时的指标。在促进组织优先考虑人员绩效这一转变上仍旧面临着许多挑战。根据我们的研究，三分之一的高管仍倾向于独立管理其职能领域，仅在特定项目和合作伙伴关系方面进行有限的协作。为了实现预期的人力和业务成果，领导者应该考虑采用更加综合、跨职能的领导方式，这可能会要求他们以不太习惯或熟悉的方式审视和发展自己的思维模式。实现这一转变可能还需要在整个组织中采用新的领导问责制。

在这种要求下，各级领导不仅要接受新的工作方式，还要为组织内的其他成员树立榜样。因此，采用无边界的人力资源方法至关重要，它能够为各个职能领域的领导层注入人力资源的专业知识，促进跨部门的合作与学习。

自上而下地推动人员绩效

我们的研究表明，领导者已经敏锐地意识到这些转变的必要性，但真正取得实质进展的组织却寥寥无几。只有10%的受访者认为，他们的组织在向人的可持续发展转变方面取得了成功：人的可持续发展是指组织为员工创造价值的程度，也是提升人员绩效的关键。尽管高管们对自身进步的评价比员工们略显积极（22%的高管认为他们做得很好，而员工的这一比例为10%），但要完成这一转变显然还有很多工作要做。

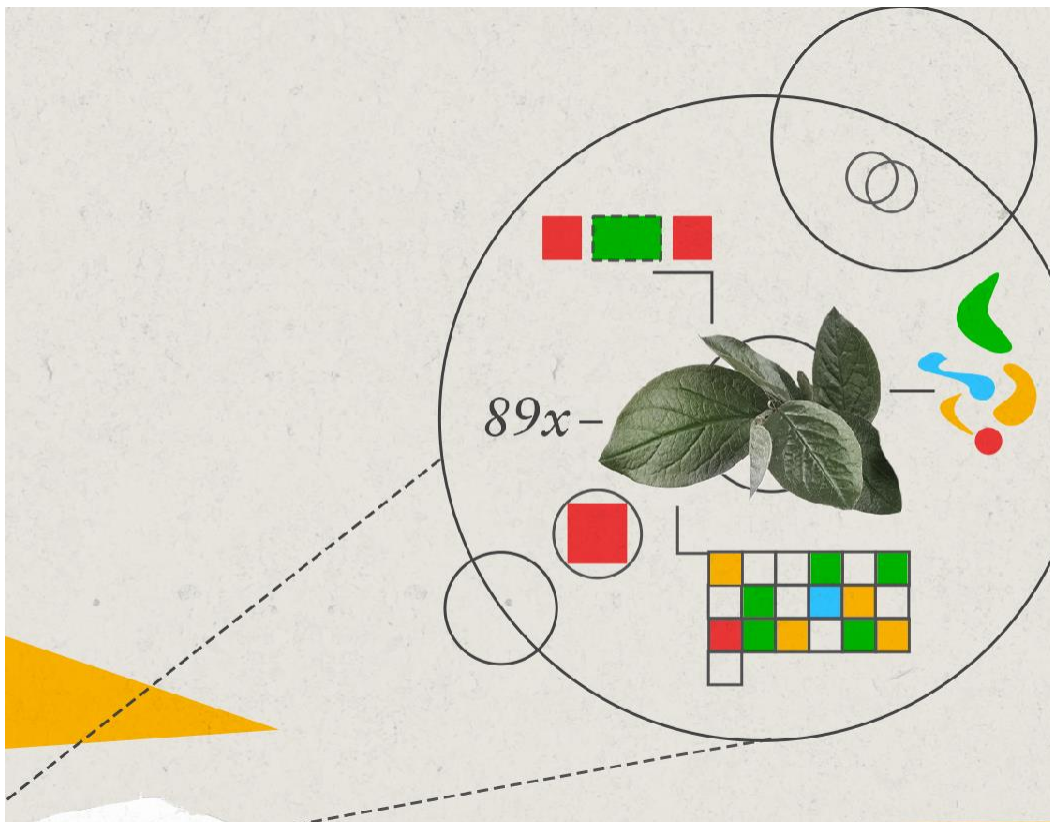
要弥合“意识到人员绩效应成为优先事项”与“努力将其变为现实”这一知行差距，可能需要那些掌握决策权的高层领导的推动。高层领导可以接触到推动或阻碍组织变革的要素，包括财务资源、管理体系、工作流程、组织文化和价值观以及战略优先事项等，他们也有能力推动和建立支持人的可持续发展的目标驱动型愿景。

员工期望能够有效提升他们的行动力，这在众多组织中已经得到验证。然而组织观念的转变不仅依赖于基层员工的努力，更需要领导层的参与支持。Verily Life Sciences 的首席人事官 Kerrie Peraino 认为：“阻碍变革的并不是员工，而是那些在新时代中仍旧套用旧有模式的领导者们。”¹

《2024年全球人力资本趋势》指出了三个关键领域，在这些领域中，领导者有机会也有责任帮助他们的组织创建以人员绩效为导向的新范式：重新确定组织的优先事项、发展治理结构，以及营造团队的心理安全感。如果领导者未能在这些问题上采取行动，他们的组织在人员绩效方面的进展可能会受到威胁。

重新调整组织优先级，确保与最关键的任务保持一致

领导者肩负着做出最关键决策的责任，依赖过时的评价指标可能对决策造成风险。我们在报告中指出了其中的一些，例如使用生产率作为衡量员工活动的主要标准，而不考虑活动的质量或预期结果。明确界定和衡量组织的优先事项可以促使组织从单纯谈论人员绩效转变为采取具体的行动，并据此分配资源。以下行动可以帮助高层领导和董事会成员摒弃过时的指标，转向衡量人员绩效的全新模式：



- **将人类能力融入到整体业务和员工发展战略中。**首先，确保领导团队了解员工的能力水平，例如创造力、同理心、好奇心等，并找出能力差距。将组织资源投入到寻找这些能力的招聘活动中，并奖励具备这些能力的员工；同时，创造、监督和培育安全空间，让这些独有的人类能力得以发展和实践。
- **将领导者和管理人员的激励与人的可持续发展指标挂钩。**人的可持续发展要求领导人承担相应责任。组织应设定目标，推进关键的人的可持续发展成果指标和驱动因素，并为实现这些目标提供激励。许多公司已采取了相应的行动：在标准普尔500强企业中，近四分之三的企业将高管薪酬与实现可持续发展的关键指标挂钩²，一些组织正在将这些激励措施应用于全体员工。例如，万事达公司近期宣布，它将把所有员工的部分奖金与组织可持续发展指标挂钩³。
- **用新的关键指标替代过时的指标。**新兴的工作形式往往需要新的评估标准。对于组织而言，最重要的人员绩效指标会因行业和员工队伍的不同而有所差异，这需要进行一些尝试以找到业务和人的可持续发展成果间的最佳平衡点。领导者应该与员工进行合作，共同定义哪些指标是“应当”被衡量的，而不仅仅是“能够”被衡量的。例如，呼叫中心通常用每次呼叫的时间或销售数量来衡量组织效能。但是，当人员绩效成为主要焦点时，传统的业务指标（如客户满意度、留存率和超额销售等）就需要与如员工福利和技能发展等人的可持续发展指标相结合，从而让呼叫中心经理更好地了解员工的实际表现。

在确定“什么是重要的”这一问题时，高级领导者可以考虑采取以下针对特定趋势的行动：

什么是最重要的？

趋势	行动	避免
人的可持续发展	理解并传达优先考虑人的可持续发展能给业务带来的优势	认为人的可持续发展只是“打造健康工作场所”的下一个潮流趋势，并无法从根本上解决问题
超越组织效能	在衡量人员绩效时，寻求业务和人的可持续发展成果之间的平衡点	衡量的内容过多，导致数据泛滥但缺乏深刻洞察
透明度悖论	考虑信息透明对公众、组织和员工的影响	认为更高水平的透明度能够带来更高水平的信任
想象力匮乏	宣传“好奇心”和“同理心”的重要性，并通过招聘和培训来培养员工的这些能力	过度关注半衰期较短的技术技能
数字乐趣空间	鼓励对组织重要和感兴趣的领域进行探索和实验	低估了员工在安全空间中学习人机协作的重要性
职场子文化	建立并传达组织的指导原则	对不同团队、职能或地点的员工规定特定的工作方式
无边界人力资源	创建新的人员绩效评估指标，关注组织和员工共同实现的成果	在协调工作和推动业务转型过程中，将人力资源部门定位于次要或辅助性的角色

为发展和调整组织治理结构做好准备

要想成功地从旧有模式转变为关注人员绩效的新范式，组织必须愿意放弃传统的组织管理方法。今年的多项趋势都强调让组织中各层级员工参与决策制定并且采取跨职能治理策略，以减少微观管理，提升员工的自主性。一旦自上而下的指令减少，共同创造的机会就会增加。可以考虑采取以下措施，以引导组织更加关注人员绩效：

将人的可持续发展治理提升至董事会和高管层面。

一直以来，人力资源部门肩负着负责处理员工相关问题的核心职能，但人的可持续发展涉及跨职能协作。HR不应该独自承担这一责任，因此建议采用一种无边界的HR方法，由董事会设定并监督人的可持续发展目标，以确保高管层能够实现这些目标。在董事会的监督下，高管们可以通过建

立跨部门联络点等方式，承担起实现公司的人的可持续性发展目标的责任。

向管理人员授权以提高人员绩效。许多员工认为，管理人员在人的可持续发展问题上有很大的影响力：事实上，在一项全球性的研究中，受访者表示经理对他们的心理健康的影响，堪比配偶⁴。管理者们在影响人员绩效方面发挥着独特的作用，但简单的给这些已经在工作中处于过度挣扎状态的员工增加新的任务可能会导致失败。相反，领导者可以授权管理者，优先考虑与提高人员绩效有关的任务，并帮助清除组织障碍，如不合理的公司政策、过重的工作负担以及不利于组织发展的文化。也可以采用无边界HR方法，为管理人员提供必要的培训和资源，以培养其提高人员绩效所需的专业知识。

让子文化蓬勃发展。对于某些领导者而言，接受并鼓励员工在工作方式上拥有更多自主权的新思维比较困难。他们可能会感到自己的控制权受到威胁。领导和高层管理人员通常需要对现有范式中设定的目标负责，对于如何完成工作，他们可能会对分散式控制的观念持保留态度。但这种做法是可行的，也是推动组织创新和适应变化的必要途径。越来越多的人认识到，赋予员工个人和团队自主权是领导者推动组织实现理想成果的有效手段。在我们的调查中，超过半数的高管（56%）

表示，他们正致力于将团队和工作小组视为培养文化、流动性、敏捷性和多样性的理想平台。意识到员工自主权及建立组织内部信任的价值，有利于组织的发展。我们的研究显示，那些信任雇主的员工展现出更高的积极性，对工作更为满意，健康状况更好，且更不可能寻找新的工作机会⁵。

治理是高级领导所特有的职责，以下指导方针可以帮助领导者在不同的趋势中解决治理问题。

治理		
趋势	行动	避免
人的可持续发展	除追求业务成果之外，还需要确保对领导者的激励与实现人的可持续发展的目标相协调	将人的可持续发展的全部责任归属于人力资源部门
超越组织效能	为高管和董事会提供人员绩效指标，以帮助释放增长潜力、促进创新	仅依靠传统的劳动力生产率指标来衡量员工表现
透明度悖论	进行监督，确保透明度技术和数据不被滥用	让一个职能部门单独承担透明度数据和技术方面的责任
想象力匮乏	整个组织中发挥人类能力的关键作用	只在效率和规模上竞争，忽视了想象力和好奇心的作用，它们是推动商业表现的关键因素
数字乐趣空间	确保组织中的每个人都可以访问数字乐趣空间	对生成式AI等新兴技术的使用制定严格的规则或限制，未就其局限性以及如何克服这些局限性提供指导
职场子文化	为子文化的自主繁荣保驾护航，并提供模块化接口	让子文化偏离组织范围内的价值观
无边界的人力资源	提升员工的专业知识作为关键的领导和管理能力	假设HR全面掌握所有专业知识并承担全部责任

明确地建立信任和心理安全感

只要快速浏览一下最新的头条新闻，就会明白组织信任正受到许多内外部因素的威胁。当谈及组织成功的重要因素时，董事会成员、高管和部门主管普遍认为，对于员工与组织之间关系的信任和透明度正日益增加，这是至关重要的。然而，只有16%的员工表示，他们对雇主的信任程度非常高。领导者肩负着重要的责任，他们不仅要与员工建立信任，还要在组织内创造提高人员绩效所必需的心理安全感。

领导者可以通过以下行动与员工建立信任和心理安全感：

- **邀请员工与领导层参与共创。**我们的研究表明，尽管员工经常被邀请提供反馈，但组织的战略制定仍然主要是自上而下的过程。仅有30%的高层领导表示，他们的领导团队经常或始终鼓励员工共同参与制定公司的战略和解决方案。而不足一半（43%）的员工认为，他们的组织正在帮助他们预见未来工作的潜在变化。邀请员工以更有意义的方式参与塑造组织的未来，是建立信任的有效途径之一。为了给个体创造价值，组织需要个体的投入。正如我们在《2023年全球人力资本趋势报告》中所介绍的那样，共同创造对于组织在无边界的世界中运营至关重要。领导者可以建立安全的数字空间，邀请员工共同创造和重新构想他们和组织的未来。例如，他们可以共同创造人员绩效的解决方案，构建新的衡量指标，进行负责任的数据实践，以及持续优化组织结构、政策和（组织与员工的）关系⁶。

- **制定策略，以负责任地使用通过透明度技术收集的数据。**当前，组织可以获取比以往任何时候都更多的工作和员工数据，这使得组织内部的透明度达到了前所未有的水平。随着领导者开始关注人员绩效的新指标，在围绕其收集和使用制定负责任的实践策略之前，这些资源的使用可能具有巨大的诱惑力。但德勤的《量化型组织》研究表明，缺少使用员工数据的策略与员工缺乏（对组织的）信任直接相关⁷。组织应考虑采取诸如自愿数据共享协议等策略，允许员工选择是否与组织共享可选数据，以提升员工对数据共享的开放度⁸。领导者和董事会有责任为员工数据和AI(不仅仅是客户数据和AI)创造负责任的实践，并需要建立治理结构来实现这一目标。

现在就制定计划，解决使用新兴技术进行数据收集和监测的紧张局面。德勤的量化组织研究表明，大多数员工对从电子邮件、日历和其他传统技术等已知技术中收集数据的方式感到比较适应。但员工们认为，可穿戴设备和XR耳机等新兴技术的数据收集超越了界限，大多数接受调查的领导者表示，他们希望在未来几年内通过这些新兴技术收集数据，这可能会造成信任摩擦。不要等到新兴技术在组织中造成道德和信任问题才制定策略，要与员工建立信任，解决员工隐私问题，并在专业数据监测和个人数据监控之间划清界限。

为了取得成功，需要在组织的最高层建立信任 and 安全感。纵观在组织中建立心理安全感的趋势，要考虑以下行动。

信任与心理安全感

趋势	行动	避免
人的可持续发展	让员工参与共同创造人的可持续发展计划	忽视或低估管理者在推动人的可持续发展进程中的作用
超越组织效能	与员工共同创造和实施新的人员绩效指标	衡量“能做什么”，而不是“应该做什么”
透明度悖论	制定指导方针，让员工有理由相信其个人数据将得到公正评估和合理使用	利用透明度来监督或惩罚员工
想象力匮乏	奖励和认可那些表现出好奇心、想象力和创造力的员工	对创新过程进行微观管理
数字乐趣空间	在组织中普及数字乐趣空间的使用	以高管的身份参与数字乐趣空间—考虑为高管们创建一个单独的乐趣空间
职场子文化	允许员工自主选择实现工作成果的方式，并认可和奖励团队获得的成果	混淆“平等”与“公平”，试图为每个人创造同样的工作体验
无边界人力资源	授权并信任管理者，使他们成为人力资源领导者，并为他们提供相关工具和资源	以交易的方式对待员工

对于领导者来说，引领组织朝着优化人员绩效的方向迈进，似乎是一个巨大的挑战。转变组织的思维方式，就如同进行必要的运营调整以支持新的思考和工作方式一样困难重重。在一个无边界的世界里，从“认知”转变为“行动”的关键是，从自身的位置和拥有的资源出发，然后制定能发挥自身能力的战略，

使组织向提升人员绩效目标迈进。

尽管有时候聚焦短期进展也能推动进度，且从传统的管理心态转变到以人员绩效为本的过程漫长，但是，以人员绩效为本的工作心态能够帮助组织获得长远且持续的成功。

研究方法

《德勤2024年全球人力资本趋势》调研了来自95个国家、多个行业和领域的14,000名商业和人力资源领导者。这次全球范围的调研为《全球人力资本趋势》报告提供了基础数据。此外，德勤今年的研究还增加了针对员工和高管的调研，	以反映员工视角，并揭示领导者的观点与员工的实际情况之间可能存在的差距。这项与牛津经济研究院合作的高管调研对全球1000名高管和董事会领导进行了探访，以了解他们对新兴人力资本问题的观点。除调研数据外，也有十余位当	今领先企业的高管参与了访谈。这些见解对本报告中趋势的打造提供帮助。
---	---	-----------------------------------

注释

1. Online interview with Kerrie Peraino, Chief people officer, Verily, 2023.
2. Ted Jarvis, Jamie McGough, and Donald Kalfen, "Incentives linked to ESG metrics among S&P 500 companies," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, July 20, 2023.
3. Michael Miebach, "Sharing accountability and success: Why we're linking employee compensation to ESG goals," Mastercard, April 19, 2022.
4. UKG, "Mental health at work: Managers and money," accessed December 18, 2023.
5. Deloitte's Trust ID research and platform, 2023.
6. Gartner, "Gartner survey reveals leader and manager effectiveness tops HR leaders' list of priorities for 2023," press release, October 12, 2022.
7. Deloitte, "Beyond productivity: The journey to the quantified organization," May 31, 2023.
8. Ibid.

致谢

感谢Kerrie Peraino (Verily)、Erin Clark、Catherine Gergen对本章的贡献。

关于作者

Sue Cantrell

scantrell@deloitte.com

Susan Cantrell是德勤咨询副主席，也是美国人力资本杰出领袖。她是未来工作和人力资本领域的权威专家，经常在各地发表演讲。她参与了哈佛商业出版社的《Workforce of One》一书的合著，并在《哈佛商业评论》、《华尔街日报》和《斯隆管理评论》等刊物上广泛发表文章。Cantrell在担任执行顾问、撰稿者、研究员和开发全新解决方案方面拥有逾20年的经验，致力于帮助企业运用数字技术和发展其员工队伍，以实现创新、激发敏捷性并推动转型。她拥有波士顿大学管理信息系统的理学硕士和瓦萨学院的文学学士学位。

Corrie Commisso

ccommisso@deloitte.com

Corrie Commisso是德勤洞察的高级编辑，负责有关未来工作和人力资本的内容战略。她是经验丰富的撰稿者、编辑和创意总监，在为尖端客户和商业品牌提供创意解决方案方面拥有逾20年的经验。Commisso拥有新闻学本科和图书馆与信息科学硕士学位——这两项学位的融合为她提供了讲述深入浅出、引人入胜的故事的能力。

Julie Duda

jduda@deloitte.com

Julie Duda善于建立知识联系。她将所进行的研究与多年来同客户合作所积累的知识和经验相结合，形成了与时代脉搏紧密相连的深刻洞察力，从而产出实质性的成果。她致力于帮助客户取得成功，由于组织各不相同，她将与各行各业客户合作的视角结合起来，推动更好地决策。她擅长的领域

涵盖工作场所，多样性、公平性、包容性和归属感，以及能源、资源和工业等方面。

Kraig Eaton

keaton@deloitte.com

Kraig Eaton是德勤美国人力资本咨询主管合伙人。Eaton拥有逾28年与企业 and 人力资源高管合作的经验，帮助其转变人力资本战略和能力，以更好地支持组织的业务目标。他为部分世界领先企业在人力资源和员工队伍转型方面提供全方位的支持，从前期战略制定到大型运营模式、组织和技术实施。

Kim Eberbach

keberbach@deloitte.com

Kim Eberbach是德勤首席人力官高管助力项目的资深总监。该项目为人力资源高管和团队提供了宝贵的经验，助力他们开创前所未有的新机遇。她曾在安达保险担任人力资源高级副总裁，负责在全球范围内提供人力资源解决方案。Eberbach还曾担任韦莱韬悦的人力资本业务总监，与客户合作发展和改革人才实践，提升员工体验。她拥有逾25年的首席人力官工作经验，曾与多个行业的高层领导和管理团队合作，取得突破性的业务、文化和员工绩效成果。

Amy Fields

amfields@deloitte.com

Amy Fields是德勤的传播策略师，专注于员工幸福感和员工敬业度。她曾领导德勤全球公共部门行业项目的营销和传播工作。

Jen Fisherworkwell@deloitte.com

Jen Fisher是德勤人的可持续发展领导者。此前，Fisher曾担任德勤首位首席福利官。她还是 TEDx 演讲者、《Work Better Together: How to Cultivate Strong Relationships to Maximize Well-Being and Boost Bottom Lines》一书的合著者，《Thrive Global》杂志的责任编辑，以及WorkWell 系列播客的主持人。

Jason Flynnjasflynn@deloitte.com

Jason Flynn是德勤美国劳动力转型部门的负责人，也是德勤咨询全球整体薪酬部门的领导者。他拥有30年的经验，帮助各行各业的公司设计、交付、沟通和管理其美国和海外的整体奖励体系，以及更广泛的人才发展计划，涉及财务和人力资本的战略规划与执行。他还拥有帮助公司制定与公司整体人才战略相一致的全球或特定国家劳动力和激励战略的经验，并在并购、重组、降低成本以及其他公司活动或计划中协助公司解决各种与人才相关的战略问题。

John Forsythejoforsythe@deloitte.com

John Forsythe是德勤咨询美国政府与公共服务部门（GPS）人力资本实践部的董事总经理，也是德勤政府与公共服务部门文化转型项目的资深发起人。他擅长帮助高管客户领导跨组织边界的行为变革。Forsythe拥有超过31年的商业经验，其中23年从事公共服务咨询。在他的职业生涯中，他领导过许多咨询项目，积累了文化、领导力发展、战略变革、组织评估、沟通、领导力调整和高管辅导方面的专业知识。

Michael Griffithsmgriffiths@deloitte.com

Michael Griffiths是德勤咨询的负责人，拥有逾20年与企业合作开展关键转型项目的经验。在人力资本业务领域，他负责劳动力转型项目，帮助客户解决学习转型、劳动力规划、员工经验、技能导向以及其他劳动力相关问题。他在学习和人才领域发表了大量文章，是成为技能型组织的领域内的领军人物。他共同领导了德勤的人力资本趋势研究和报告——2023 年同类市场中规模最大的全球性报告。

John Guziakjguziak@deloitte.com

John Guziak是中欧地区人力资本的首席合伙人。他热衷于业务战略、人员发展、团队加速和人力资源技术。25年来，他一直与三大洲的全球公司的高管层合作，为领导者提供人力资源与战略咨询。在加入德勤之前，Guziak曾是一名企业家，在波兰、罗马尼亚和西班牙创建了多家成功的公司，他还是一名出色的演讲家和西班牙IE大学的教授。

Lauren Kirbylkirby@deloitte.com

Lauren Kirby是德勤咨询劳动力转型实践部门的经理，专门从事员工体验、人才、领导力和变革项目。她专注于为企业提供建议，帮助企业调整业务和人才战略，并制定战略举措，使员工成为企业 and 市场成功的关键因素。Kirby拥有杜克大学富卡商学院工商管理硕士学位。

David Mallondmallon@deloitte.com

David Mallon 是德勤咨询的常务董事，也是德勤 Insights2Action 团队的首席分析师和市场领导者。他与团队一起帮助客户在不断变化的工作、劳动力、工作场所和行业中感知、分析并采取相应行动。他在人力资本领域拥有逾20年的经验，是 Capital H 播客的联合主持人，也是组织设计、组织文化、人力资源、人才、学习和绩效方面广受欢迎的研究员、思想领袖和演讲者。

Mari Macrottemamacrotte@deloitte.com

Mari Macrotte 是德勤咨询人力资本咨询部门的经理，拥有逾8年的咨询经验。她与客户合作制定组织和人才战略，以推动业务绩效和影响力。Macrotte 担任《2024年全球人力资本趋势报告》的项目经理，负责管理本年度调查报告的设计与部署。

Shannon Poyntonshpoynton@deloitte.com

Shannon Poynton 是德勤咨询人力资本咨询部门的高级经理，在设计和执行组织、人才、领导力和变革计划以提高业务绩效方面拥有超过12年的经验。Poynton 为企业领导者提供战略建议，帮助他们留住关键人才、吸引员工参与，并通过人与技术的创新组合重新构想工作。她经常就人才和劳动力趋势发表演讲。

Nichole Scoble-Williamsnscoble-williams@tohatsu.co.jp

Nic Scoble-Williams 是德勤咨询的合伙人，也是德勤亚太区未来工作领导者。她在信息技术服务、人才战略与咨询以及兼并与收购方面拥有逾20年的跨行业经验，与企业与政府合作将未来工作愿景融入企业转型战略。她经常就工作、劳动力和工作场所战略发表演讲，以帮助人们在当今这个

不断发生颠覆性变化的世界中茁壮成长。

Joanne Stephanejstephane@deloitte.com

Joanne Stephane 是德勤多元、公平与包容研究院（DEI Institute™）的执行董事，专注于数据驱动型研究，挑战正统观念，并提出有影响力的行动建议，帮助企业和社区领导者引领包容性变革。她与企业高层合作，定义、设计和实施他们的工作体验愿景，并帮助客户改造其人才组织，以实现可持续的发展。Stephane 还是德勤咨询人力资本部门的 CDEIO，在消费者、医疗保健和生命科学领域开展工作。她是人力资源和企业领导者在塑造企业竞争和获取人才的方式、策划员工体验以及影响所在社区方面不断演变的角色的权威专家。

Yves Van Durmeyvandurme@deloitte.com

Yves Van Durme 是比利时德勤咨询的合伙人。Van Durme 专注于文化转型、领导力和组织发展以及数据驱动的人才战略，拥有逾20年的咨询顾问、项目经理和人力资本项目开发经验，曾为多家欧洲、日本、美国和比利时的跨国公司服务。基于他在高绩效管理方面的执教经验，他对领导力和组织发展颇有研究。此前，他曾担任 Hudson BNL 公司的业务部门总监（人才管理），负责人力资源战略、能力和绩效管理、职业咨询、评估、管理发展和变革管理。

Matteo Zanzamzanza@deloitte.it

Matteo Zanza 是德勤意大利人力资本咨询部门的合伙人，并担任组织转型负责人。他拥有逾20年的咨询经验，曾为全球各行业客户的转型项目提供支持，包括社会和政府、航空航天和国防、制造、汽车和金融服务等行业。Zanza 在管理意大利国内外复杂的转型项目和重组/再造计划方面拥有丰富的经验。

致谢

感谢Kerrie Peraino (Verily)、Erin Clar、Catherine Gergen对本章的贡献。作者团队要感谢以下全球人力资本执行委员会成员，他们为今年的报告带来了全球视角：Jodi Baker Calamai, Amanda Flouch, Maren Hauptmann, Andrew Hill, Bob Kaunert, Art Mazor, Kate Morican, Yasushi Muranaka, Nicole Scoble-Williams, Dheeraj Sharma, Simona Spelman, Kate Sweeney, 和 Nathalie Vandaele。

特别感谢Richard Coombes对该项目的早期领导，以及Steve Hatfield 和 Robin Jones对新兴趋势提出的观点。

还要感谢Mari Marcotte和 Catherine Gergen在项目领导方面的专业指导；Brittany Bjornberg, Sarah Hechtman, Kristine Priemer和Molly Rogers在管理本报告各章节方面的领导力；以及Madeline McEachin, Dhara Puvar 和 Regina Miller在支持和实施方面的努力。

本报告的撰写和发布离不开德勤洞察团队的合作，该团队由Corrie Commisso领导。作者团队特别感谢Rithu Thomas在编辑方面的贡献，以及视觉和设计团队以下成员的艺术作品和数据可视化：Matthew Lennert, Sylvia Chang, Sonya Vasilief, Molly Piersol, Sofia Sergi, Govindh Raj。同时，还感谢德勤洞察制作编辑Blythe Hurley和Preetha Devan的灵活和指导。

此外，对在本项目的数据收集和分析中起关键作用的调查团队表示感谢。感谢Shruti Kalaiselvan和Ananshi Chugh，他们为整个调查和数据分析团队提供指导和建议；Priyanka Sahu和Vikas Arora，他们领导了全球调查和数据分析工作；Rishab Kumar Agarwal, Aniket Abhijeet Kale, Disha Nagpal, Shruti Garg, Simran Bakshi, David Goott, Erin Spencer, Zhi Ming Wang，他们提供了对调查结果的深入分析；以及Lokesh Kumar和Justin Johnson David，他们翻译了调查并做了调查回应分析。

德勤洞察行动团队提供了许多感知、研究和先进数据分析，为今年报告中趋势的形成与撰写提供了信息。感谢Matthew Deruntz, Yuejia (Mandy) Teng, Brandon Barker, Anchal Singh和Derek Taylor提供的意见。

最后，作者团队感谢出色的营销和公共关系团队：Tyra Cannady, Charlean Parks, Christian Slike, Malia Maack，他们由Marissa Copeland和Jennifer Donegan领导，Marissa Copeland和Jennifer Donegan在发布2024年全球人力资本趋势报告方面发挥了重要的支持和领导作用。

中国联系人

颜蓉

德勤管理咨询中国人力资本事业群 总裁

电子邮件: ramonayan@deloitte.com.cn

袁海

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: alexzhong@deloitte.com.cn

吴敏芳

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: micwu@deloitte.com.cn

冯磊

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: mikefeng@deloitte.com.cn

沈莹

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: sashum@deloitte.com.hk

秦芹

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: qqin@deloitte.com.cn

黄海龙

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: hlhuang@deloitte.com.cn

刘斌

德勤管理咨询中国 合伙人

电子邮件: bennyliu@deloitte.com.cn



注册订阅Deloitte Insights最新资讯：www.deloitte.com/insights

Deloitte Insights团队

编者: Corrie Commisso, Arpan Kumar Saha, Emma Downey, Pubali Dey, Debashree Mandal, Aditi Gupta, Hurley Blythe, and Preetha Devan
创意: Sonya Vasiliev, Sofia Sergi, Molly Piersol, Jaime Austin, Govindh Raj, Meena Sonar, and Pooja Lnu
制作: Pooja Boopathy
封面插画设计 Sofia Sergi

关于Deloitte Insights

Deloitte Insights发布原创文章、报告和期刊，为企业、公共部门和非政府组织提供专业见解。我们的目标是通过调研工作，利用德勤专业服务机构上下的专业经验，以及来自学界和商界作者的合作，就企业高管和政府领导人所关注的广泛议题进行更深入地探讨。

Deloitte Insights是 Deloitte Development LLC 旗下出版商

关于本刊物

本刊物中所含内容乃一般信息，任何德勤有限公司、其成员或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供会计、商业、金融、投资、法律、税务或其他专业建议或服务。本刊物不能代替前述专业建议或服务，您不应依赖本刊物的内容作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本刊物而导致的任何损失承担责任。

关于德勤

Deloitte（德勤）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司并不向客户提供服务。在美国，德勤是指美国的一家或多家 DTL 成员所、其在美国以“德勤”名义运营的相关实体及其各关联机构。根据公共会计条例及法规，某些服务并不向鉴证客户提供。请参阅 www.deloitte.com/about 以了解更多有关德勤全球成员所网络的信息

© 2024 Deloitte Development LLC版权所有，保留一切权利。

德勤有限公司成员所